

女王頭的前十年與後十年

楊景謙

野柳地質公園OT經營者 新空間國際有限公司 總經理

編者按：野柳地質公園是國內重要地形景點，也是2013年林務局舉辦全國10大地景票選第一名，每年吸引許多國內外遊客造訪。其最獨特的女王頭地標的壽命，更是新聞媒體的焦點。編輯部特別邀請野柳地質公園的經營單位，說明其10年來努力的點點滴滴，以響讀者。

民國五十年代初期，當時北海岸萬里地區的野柳岬才剛從海岸軍事管制區解禁，由當時萬里鄉公所公共造產的型態經營為野柳風景區，人們才能自由的探索野柳岬的自然風貌。矗立在野柳岬的180多個蕈狀岩當中，當地民眾發現了一顆蕈狀岩頭部順著節理線崩落了一半的岩石。留下的另一半，形狀在某一個角度神似一個婦人的頭部。在那資訊不流通的年代，難得有人聯想到港幣上的英國女王肖像，於是便如同其他蕈形岩石一樣，取一個時髦又響亮的名字---女王頭。



照片1 2014年的女王頭

所以嚴格說起來，外表堅硬的女王頭誕生至今不過五十幾年。但是經過歲月的侵蝕，女王頭跟真正的英國女王一樣，逃不過大自然的法則---生老病死。

女王頭所在的野柳岬，歷經萬里鄉的公共造產，台北縣政府的野柳風景區及目前觀光局北海岸及觀音山風景區管理處(以下簡稱北觀處)的野柳地質公園等不同的管理單位管轄，一路走來也算平安順利。從民國五十年代到民國九十年代中期，野柳地區的遊客數量始終維持在每年50萬左右，這樣的遊客人次不受經濟景氣、交通建設，甚至SARS病毒傳染的影響，這樣不上不下的表現在台灣地區的風景區當中也算是獨樹一格的。

民國95年1月1日，觀光局北觀處將野柳地質公園透過促參法將經營管理委託給新空間國際有限公司(以下簡稱新空間公司)，經營期限為10年，到期後優先議約可以再經營十年。今年(104年)第一個十年的經營管理即將到期，究竟這十年的經營管理，野柳地質公園是一路走來始終如一，還是有了甚麼樣的變化呢？

第一個變化就是遊客人數的巨大變化。野柳地質公園或是前身野柳風景區開放的前40年當中，每年的遊客人數變化不大。經營管

理委託給民間企業以後，遊客人數逐年攀升到民國103年時已經超過330萬人次，為原來的六倍之多。大量的遊客不但增加園區管理者的收入，同時繳交政府的權利金和各項稅金都大幅提高。最重要的是帶動了區域的觀光經濟發展，提供民眾就業機會。

第二個變化是野柳地質公園委託經營的十年間，從事學術研究計畫超過40個，主辦或協辦國際地質相關研討會超過15次，推動生態旅遊、綠色旅遊及環境教育超過三萬人次參加，提供遊客解說導覽超過50萬人次。而這些學術及教育面向的經營，在現階段是無利可圖的經營項目，這也說明了野柳地質公園的經營單位不是純粹以商業經營的角度來經營園區。

第三個變化是野柳地質公園的國際化。野柳在十年前的國際遊客只占10%(約每年五萬人)，十年後國際遊客的比例提高到80%約每年260萬人。這麼高的國際遊客比例，目前在台灣地區為僅次於國立故宮博物院。這幾年，野柳女王頭已經成為台灣對外宣傳重要的地標之一，包括新版中華民國護照內頁的第一頁就是野柳女王頭。

新空間公司是如何讓野柳地質公園產生以上的變化呢？首先最重要的是新空間公司是不以商業利益為公司經營的優先目標。追求最快及最大的商業利益是一般企業經營的



照片2 環教課程

基本原則，但是在野柳地質公園，這樣的經營策略反而會變成殺雞取卵。野柳地質公園的核心價值除了提供遊客地景地質賞景功能以外，教育推廣及學術研究更為重要。地質公園若要永續經營與發展，必須從教育面向著手，而學術研究則提供教育推廣基礎資料及未來的發展方向。所以新空間公司接手經營權之後，即投入大量經費調查野柳地區的所有資源，包括陸地、海洋及天空的各項資源調查及監測，範圍涵蓋了地質、生態、海底、當地人文及遊客行為分析。完成基礎資料建置以後就轉化成一般學生及遊客可以輕易吸收消化的圖畫書、解說手冊、學習單、冒險地圖或電腦互動遊戲及動漫影片等。透過這些媒介可以讓遊客及學生更加深入的了解野柳進而喜愛野柳。

其次新空間公司也意識到了，地質公園發展的同時，周邊社區的發展提升和參與也是一個重要的課題。如果只在園區以內埋頭



照片3 文創商品



照片4 出版品

苦幹，縱然經營的成果是遊客暴增、得獎無數，只有獨善其身的後果是社區疏離、為富不仁。野柳地區長住的人口約一千五百人，其中從事與觀光相關產業的人口約六百人，這麼高比例的人口數量除了地質公園直接聘用的六十多人以外，其他都在園區外從事餐飲、住宿、紀念品販賣等工作。當大量的遊客湧入野柳地區而居民卻做不到生意，生活沒有改善時，不理性的抗爭就會發生。再者，遊客對野柳的觀念是整體的，並沒有園區圍牆的觀念，遊客對周邊特產街販賣的商品品質低劣，服務不周等不好印象，一樣算在地質公園的頭上。因此，新空間公司除了迴避跟園區外商家經營相同項目，避免與民爭利以外，一直都很積極在提升整體野柳社區的層次與形象。除了最直接的經費補助等敦親睦鄰方式，也積極的委託專家學者，開班授課，參訪其他成功社區發展的案例，希望在地質公園國際化的同時也能將社區整體水準及形象提升到國際標準。

新空間公司的國際化比較具體的成果除了國際學術研討會以外，就是已經與日本秋芳洞及福建泰寧世界地質公園簽訂姊妹公園，雙方除了學術和管理技術的交流以外，還必須共同行銷，互相推廣。目前野柳地質公園還與日本及大陸多個世界地質公園交流洽談中，未來將會增加姊妹公園的簽約數量。在國際遊客的比例上面，除了目前佔比較大比例的大陸遊客(60%)以外，其他國籍的遊客也有大幅的成長。十年來，非大陸的國際遊客也由每年5萬人次增加到每年60萬人次。

過去的十年，野柳地質公園的成長翻了好幾個身，成為台灣觀光推廣及地景地質教育推廣的模範生。在新空間公司未來新的十年經營管理，還能像前十年一樣保持高成長、高品質嗎？

大量的遊客雖然帶來可觀的經濟發展，但是隨之而來的是對環境的衝擊，造成無法永續經營。所以基本上增加遊客人數不再是未來的發展目標。野柳地質公園的園區總面積

為24公頃，但是95%的遊客只到訪第一區的燭台石與第二區的女王頭，而這兩區的面積只有不到5公頃。每日平均9200的遊客人數要擠在5公頃的土地上，而事實上園區希望遊客只在觀景步道上移動，不要到處遊走避免增加人為破壞。所以地質公園的擁擠程度已經到了令人無法忍受的地步。新空間公司在民國101年開始對園區尖峰時段實施人數管制，園區內若超過2500人便進行遊客入園管制。此項措施也已經達到分散人流的效果，遊客會分散到非尖峰時段到訪野柳。但是問題是：野柳真的需要這麼多所謂『到此一遊』的遊客嗎？女王頭斷頭後遊客還會再到野柳來嗎？沒有女王頭的野柳會是甚麼情形呢？

上述三個問題其實牽涉的問題很廣，包含了國家整體發展、觀光政策、生態保育及社區發展等等。新空間公司以一己之力，只能想著今天不做明天就為時已晚的理念繼續勇往直前。近幾年國家政策在引進大量國際觀光客，身為野柳地質公園的管理者，新空間公司很驕傲地提供國際觀光客欣賞國際級的地景，國際級的服務。同時也要保存野柳地質公園第三區尚未被觀光客踐踏的土地，安排更有趣味更有內容的環境教育課程及生態旅遊。未來的發展方向將由『量變』轉換成為『質變』。至於回到主題女王頭，雖然在不久的未來將會跟真正的英國女王逃不過生老病死的宿命，我們也會像照顧自己家人一樣的呵護她，防止任何的人為破壞，直到她『壽終正寢』。

女王頭帶領野柳經歷了風光的十年，但是如同企業家交棒一樣，野柳必須找尋另外的接棒人，而這個接棒人不是所謂的燭台石或是俏皮公主等單一個冰冷的石頭，而是在塑造一個地質公園真正的核心價值，這個核心價值其實就是聯合國世界地質公園網絡的四個面向：地景保育、地景旅遊、環境教育及社區參與。而女王頭在未來的十年(或許不到)，將以她既有的光環帶領我們完成扶持這個新的接棒人。