

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,  
Nanhua University

古蹟再利用之研究－以辛志平校長故居為例

**ADAPTIVE REUSE OF HISTORIC MONUMENTS: A STUDY OF  
ZHI PING HSIN PRINCIPAL'S RESIDENCE**

指導教授：張鐸瀚 博士

**ADVISOR : To-Hang Chang, Ph. D.**

研究生：廖怡晴

**GRADUATE STUDENT : Yi-Ching Liao**

中 華 民 國 106 年 6 月

# 南 華 大 學

文化創意事業管理學系

休閒產業碩士班學位論文

古蹟再利用之研究-以辛志平校長故居為例

Adaptive Reuse of Historic Monuments: A Study of

Zhi Ping Hsin Principal's Residence

研究生：廖怡晴

經考試合格特此證明

口試委員：

莊文彬  
黃瓊玉  
沈以仁

指導教授：

沈以仁

系主任(所長)：

楊興仁

口試日期：中華民國 106 年 6 月 15 日

## 摘要

《文化資產保存法》於2005年的修正內容中，首度強調保存與再利用並重的概念，古蹟的再利用策略與管理維護方式自此成為重要的研究議題。適當的再利用與活化方式，不僅可以保有古蹟原本之建築風貌與文化意涵，更能創造出額外的附加價值。然而，古蹟再利用的過程中，必然面臨古蹟本身的局部調整以及機能使用上的改變，這都是古蹟的生命歷程中適應環境、因應時代需求之過程與現象，但在適應的過程中，仍必須以承續古蹟之史實為前提、以維護古蹟建築之原貌為優先。辛志平校長故居為日治時期營造的高等文官宿舍，建物本身除具有歷史價值外，更多了一份特殊的人文精神，經指定為新竹市市定古蹟。

研究中透過辛志平校長故居個案分析其公辦公營、委外經營之古蹟再利用方式，整理出困境與優勢。採深度訪談新竹市文化局科員以及委外業者舊是經典有限公司之方式，了解公辦公營轉為委外經營之轉折，並就目前委外經營之現況與未來發展可能性做探討，希望能提供未來相關古蹟再利用之改善方向與建議，達到古蹟再利用永續經營之目的。

**關鍵詞：**古蹟再利用、辛志平校長故居、公辦公營、委外經營

## Abstract

The law on the Preservation of Cultural Assets was amended in 2005, for the first time emphasizes the concept of conservation and reuse, monuments reuse strategy and management of maintenance has become an important research topic. Appropriate reuse and activation, not only can preserve the monuments of the original architectural style and cultural meaning, but also to create additional added value. However, monuments in the process of reuse, will inevitably face the local adjustment of the monuments and the use of the changes on the function, this is the life of the monuments to adapt to the environment, the process and phenomenon of time demand, but in the process of adaptation, still must be inherited as a prerequisite for the history of monuments, to maintain the original appearance of monuments building priority. The former residence of the principal of Hsin Zhi Ping was the higher civil servants' quarters for the Japanese occupation, the building itself is of historical value, more of a special humanistic spirit, designated as Hsinchu City city monuments.

In the study, he analyzed the public service of the public through the case of the former residence of the principal of Hsin Zhi Ping, the reuse of monuments, sort out the difficulties and advantages. Depth interview with Hsinchu City Cultural Affairs Bureau clerk and commissioner of the old is the classic limited company, to understand the turning point of public and private enterprises to turn into extravagance, and to discuss the current situation of outsourcing and the possibility of future development, hoping to provide future improvements in the use of relevant monuments and suggestions, to achieve the purpose of sustainable use of monuments.

**Keywords: Zhi Ping Hsin Principal's Residence 、 reusing of the historic sites 、 outsourcing 、 management by government**

## 目錄

摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
表目錄.....	IV
圖目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
一、研究動機與目的.....	1
二、研究方法.....	3
三、章節安排.....	5
四、研究流程.....	6
第二章 文獻回顧.....	7
一、名詞解釋.....	7
二、古蹟再利用相關文獻回顧.....	10
三、案例介紹：辛故居的歷史脈絡與發展.....	16
(一) 辛故居之人文背景－辛志平校長生平概述.....	16
(二) 辛故居使用沿革.....	22
(三) 辛故居之空間分析.....	25
(四) 辛故居活用之優勢與限制.....	27
第三章 辛故居的公辦公營時期 (2008~2014) .....	29
一、公辦公營時期.....	29
(一) 文化局經營理念.....	29
(二) 辛故居的經營管理.....	34
二、公辦公營的優勢與限制.....	37
(一) 公辦公營的優、劣勢分析.....	37
(二) 公辦公營的成效與困境.....	38
三、小結.....	41
第四章 辛故居的委外經營時期－舊是經典有限公司 (2015~2019) .....	42
一、委外經營的轉折與理念.....	42
二、委外經營現況與營運規劃.....	45
(一) 辛故居的空間規劃.....	46
(二) 辛故居的歷史文化價值呈現.....	49
三、委外經營之困境與優勢.....	59
(一) 委外經營之困境.....	59
(二) 委外經營之優勢.....	61
四、未來發展目標與可能性.....	62
第五章 結論與建議.....	63
一、結論.....	63
二、建議.....	65
參考文獻.....	67
附錄.....	69

## 表目錄

表 2-1 民間機構參與文化資產再利用公共建設之可行性方式.....	12
表 2-2 辛故居使用沿革.....	23
表 2-3 日式宿舍空間屬性對照表.....	25
表 3-1 四種再利用方案說明.....	32
表 4-1 辛故居的空間利用方式.....	49
表 4-2 2015年度－辛故居藝文資訊.....	50
表 4-3 2016年度－辛故居藝文資訊.....	51
表 4-4 2017上半年度－辛故居藝文資訊.....	53
表 4-5 辛故居官網刊登之文章整理.....	56
表 5-1 辛故居之公辦公營與委外經營比較表.....	63



## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	6
圖 3-1 前棟古蹟外觀（正面） .....	30
圖 3-2 前棟古蹟內部空間（應接室—客廳） .....	31
圖 3-3 前棟古蹟內部空間（座敷—主臥房） .....	31
圖 3-4 前棟古蹟內部空間（次間—臥房） .....	31
圖 3-5 後棟藝文館（外觀） .....	33
圖 3-6 後棟藝文館內部空間（書齋） .....	33
圖 3-7 後棟講堂（外觀） .....	33
圖 3-8 後棟藝文館內部空間（常設展區） .....	35
圖 3-9 後棟講堂內部空間.....	35
圖 3-10 後棟藝文館內部空間（主題展區） .....	39
圖 4-1 我們所珍「錫」的日常- 新生代錫藝職人展.....	45
圖 4-2 北歐經典工藝老件：大熊椅(Teddy Bear easy chair) , Hans J. Wegner設計.....	45
圖 4-3 前棟故居（正門入口處） .....	47
圖 4-4 前棟故居.....	47
圖 4-5 後棟咖啡館內部.....	48
圖 4-6 後棟咖啡館內部.....	48
圖 4-7 舊是經典收藏：北歐經典老件—餐櫃.....	49
圖 4-8 2016秋季：認識茶道.....	55
圖 4-9 老師教導學員如何握柄勺.....	55
圖 4-10 橋牌課程.....	56
圖 4-11 藝文館內部一隅.....	58

# 第一章 緒論

## 一、研究動機與目的

現今文化部的前身文化建設委員會成立之前的十年間，我國才有了文物保護的觀念。對於傳統文化的維護，使得舊有的歷史文化得以保持一份特殊形式的美麗，相對於新的城貌，它們的存在映現著歷史、社會的文明光彩，也形成文化創意的獨特形貌（黃光男，2011）。從文化創意產業的角度而言，文化資產之所以要被保護，必有它的時空意義，作為文化傳承與民族振興的雙重功能。然若從觀光的角度而言，時下深度旅遊風氣興盛，遊客除了遊覽風景名勝、體驗在地生活外，也藉由造訪當地人文歷史景點、古蹟以更深層地認識當地的歷史與文化。

目前國內的古蹟或歷史建築的再利用大多朝向複合式空間經營，結合餐飲空間與藝文展演空間亦是常見的經營模式。然而，古蹟在委外經營的同時，公私部門立場有所扞格亦是常有的事。原因是，政府將經營權委託予企業經營，並針對委託經營制定相關法規，而受委託企業接受法規的約束並經營以追求獲利。但相較於民間企業追求彈性的管理與開放的態度，政府部門似乎以限制及約束為多，開放及彈性尚須視主事者之態度及觀念為關鍵，因此雖然政策的方向是釋出空間與經營權，但仍屬受約制的空間與經營權。又企業由於營利的本質與追求行銷的手法，往往影響到經營上的定調與方向，並與政府產生經營理念上的落差。企業追求獲利與政府文化事業追求永續經營的精神，如何在公辦民營的歷程尋得一個平衡點，並以提升品質及永續經營作為經營的目標，一直是政府與民間團體的共同課題（楊舜涵，2007）。

為導入民間經營活力，新竹市文化局將新竹市市定古蹟「李克承博士故居」及「辛志平校長故居」，依據促進民間參與公共建設法第八條之 OT 方式辦理公開招商，委託民間業者經營管理，冀望透過企業之經營效率，提供民眾更優質完善的服務。自2014年對外公告招商，2014年8月20日與「舊是經典有限公司」簽約，成為新竹市第一個古蹟委外營運活化再利用之案例。在新竹地區現存的日式建築中，辛志平校長故居屬於較為簡約的中學校長官宿舍，空間配置上除建築本體外，四周則為庭園環繞，具體呈現大正中期官舍和洋折衷的樣式，在建築史上有其研究價值，尤其是作為辛校長當年接管新竹中學，秉持理念辦學的見證，深具歷史意義，對於新竹市民來說，是具備歷史傳承與文化體驗的場所。透過辛故居，人們亦能



見證到當年的仕紳生活狀況，進而從實物中體會文化源遠流長的力量。同時，故居位於新竹市中心，與國定古蹟新竹火車站、新竹州廳、迎曦東城門等，形成一條脈絡清晰枝竹塹文化資產帶，地理位置上是一大優勢，也造就古蹟再利用的可能性，有其研究價值。

本研究將分析辛志平校長故居歷經公營時期至現在委外經營兩階段所面臨之限制與困境，期以為將來辛志平校長故居之經營提供建議。研究中將藉由文獻回顧與訪談法歸納出辛志平校長故居於公營時期所面臨之困境，以及2014年文化局辦理辛志平校長故居營運移轉案，委託民間業者舊是經典有限公司接手經營其中之轉折，於研究中採訪談方式探討，並藉由訪談與參與觀察瞭解目前委外經營之現況，以及歸納出目前古蹟再利用整體之困境與未來可能性。針對上述，共歸納出四個研究問題如下：

- (一) 公辦公營困境
- (二) 公辦公營轉為委外經營之轉折
- (三) 目前委外經營之現況
- (四) 未來再利用之可能性



## 二、研究方法

本研究主要藉由辛志平校長故居公辦公營、委外經營兩個階段的個案分析，利用深度訪談輔以了解其中轉折與現況發展，並就辛志平校長故居的研究，提供未來古蹟再利用的思考面向。研究方法包含觀察法、文獻分析法、訪談法、個案研究法，其定義與研究應用方式如下：

（一）觀察法：觀察是蒐集原始資料的一項方法。觀察是一種具有目的性、系統性與選擇性的方法，透過觀看與聆聽針對一項互動或現象進行資料蒐集，主要分為參與觀察法與非參與觀察法兩種，其中參與觀察法為研究者參與被觀察團體的活動，並化身為他們的成員，而其他成員或許知道也或許不知道他們正在被觀察中（潘中道、胡龍騰，2012）。本研究使用參與觀察法，主要是於辛志平校長故居中進行觀察，針對展示、導覽、服務、遊客、整體感受等進行觀察。

（二）文獻分析法：文獻分析是透過文獻的蒐集、分析、歸納、研究來提取所需資料，並對文獻作客觀而有系統的描述的一種研究方法。文獻分析在方法上是注重客觀、系統及量化的一種研究方法；在範圍上，不僅分析文獻內容，並且是分析整個文獻的學術傳播過程；在價值上，不只是針對文獻內容作敘述性的解說，並且是在推論文獻內容對整個學術傳播過程所發生的影響<sup>1</sup>。本研究主要蒐集國內有關古蹟再利用、古蹟維護、公有文化資產民營化等相關之案例、專書、期刊論文、碩博士論文、研究報告書等資料，進行分析。

（三）訪談法：研究訪談是一種「互換觀點」（inter-view），而知識就在訪談者和受訪者彼此間的互動下建構出來。訪談是一種對話，其結構和目的僅由某一方（訪談者）來決定。訪談是一種專業的互動，超越如同每天日常對話的自發性交換觀點，並演變為一種謹慎詢問與聆聽的取徑，具有獲取完整受檢驗的知識之目的（陳育含，2010）<sup>2</sup>。訪談是面對面的資料蒐集方式，使用口頭發問與回答的形式，包括：對所有受訪者都是用的一套系統與結構性問題，或是讓受訪者以較不直接但漫談的方式來自我陳述意見。深度訪談是目前最受歡迎的社會學研究法之一，它有兩項主要類型。半結構（或稱為「焦點」）訪談立基於少數具開放性的問題，其答案是由受訪者積極主動以及自由地探尋以獲得詳細的回答。非結構性（或稱為「非指導性」）訪談是最不具結構性的訪談模式，它不會事先決定問題或主題的順序。相反

<sup>1</sup> Ranjit Kumar 著；胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯（2012）。研究方法：步驟化學習指南。P.130。

<sup>2</sup> Steinar Kvale 著；陳育含譯（2010）。訪談研究法。P.1、P.10。

地，主題只是簡單地列成備忘錄（林育如，2012）。本研究透過訪談新竹市文化局文化資產科科員與辛志平校長故居委外業者舊是經典有限公司相關人員看法，以訪談內容為依據分析，並就辛志平校長故居公營時期至委外經營時期的轉折、困境、現況與未來可能性等做進一步探討。

（四）個案研究法：屬於敘述性研究，是描述和形容特殊事務和特徵的研究設計，個案研究特別專注於探討有限數目的事件和情況，由於只對少數樣本做全盤性、仔細地討論，故可以作為決策和判斷相類似事務的主要參考（陳建和，2012）。辛志平校長故居為古蹟再利用案例之一，新竹市政府將其指定為市定古蹟後，歷經公辦公營到現在的委外經營，為新竹市第一個古蹟委外經營再利用的案例，故本研究選擇以辛志平校長故居為個案研究對象，並採文獻回顧、訪談及實際參與方式探討。



### 三、章節安排

本研究為質性研究，主要目的為歸納及探討古蹟再利用之限制、困境與未來發展可能性，並藉由案例探討其經營策略、空間使用、社區互動及所面臨的問題等部分，最後提出結論與建議，期許未來能提供相關古蹟再利用改善方向與建議。本研究主要分成五個章節，包含：

（一）第一章：包含研究動機與目的、研究方法、章節安排以及研究流程四個部分。於研究動機與目的中指出本研究的四個研究問題，包含公辦公營困境、公辦公營轉為委外經營之轉折、目前委外經營之現況以及未來再利用之可能性。研究方法的部分，主要採觀察法、文獻分析法、訪談法以及個案研究法等。

（二）第二章：本章先定義與本研究相關之重要名詞，再藉由「古蹟再利用」以及「委外經營」之相關文獻資料做分析，最後則針對本研究個案辛志平校長故居之相關資料做介紹與探討。

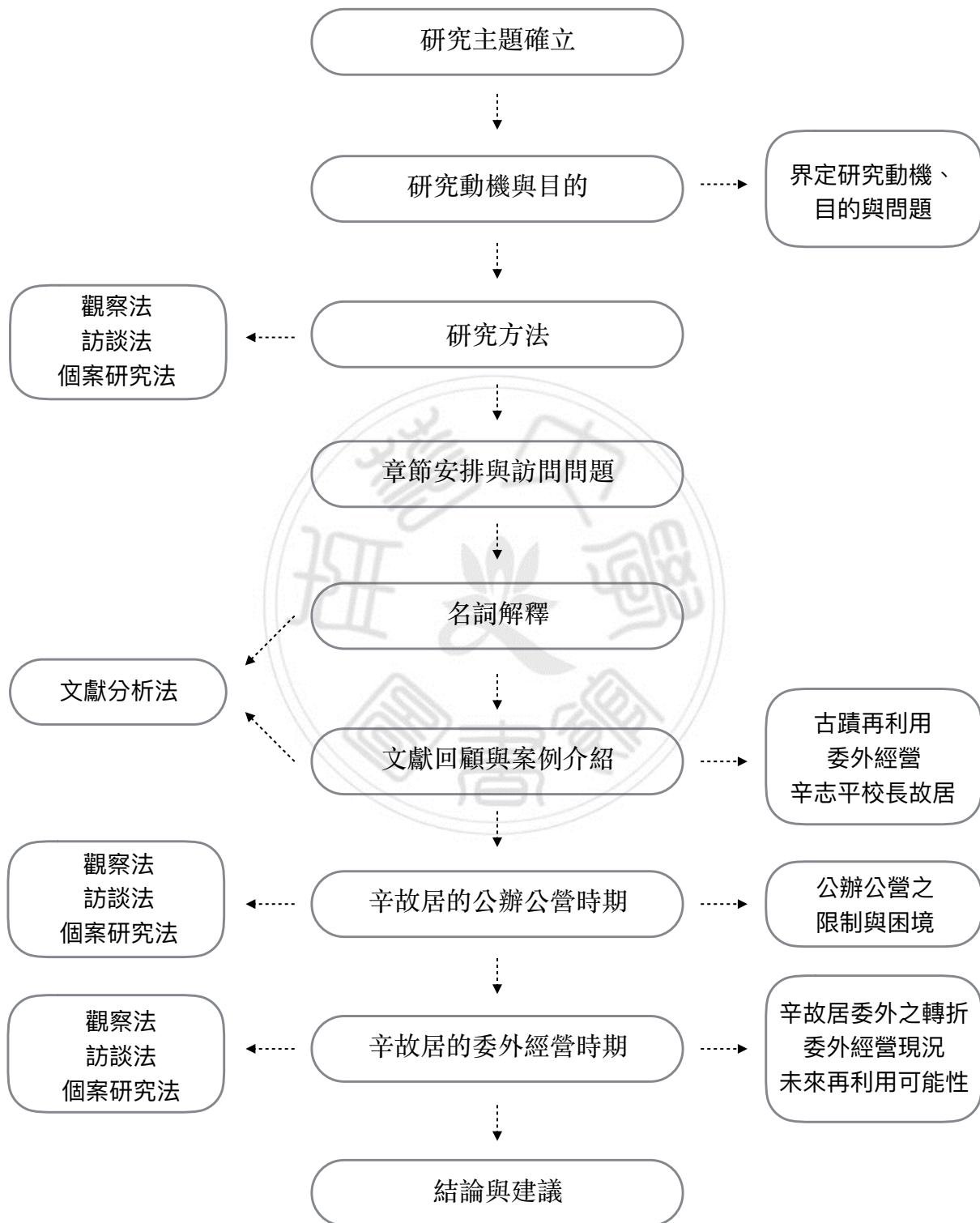
（三）第三章：主要藉由訪談新竹市文化局科員以及資料分析探討本研究個案辛志平校長故居自新竹市政府指定為市定古蹟以來，經過修復後開始由文化局自行營運之概況，並針對過程中所面臨之限制與困境做分析。

（四）第四章：延續第三章所討論公營時期所面臨之困境，促使辛志平校長故居的經營產生轉折，而政府《促進民間參與公共建設法》之政策的推動則成為契機，促成了辛志平校長故居之營運移轉案，由舊是經典有限公司得標並取得經營權。本章依序以委外經營之現況與營運規劃、委外經營之困境與優勢、未來發展目標與可能性四個部分做討論，搭配訪談舊是經典有限公司相關人員以期能對本章內容做更完整之陳述與探討。

（五）第五章：依照一至四章內容部分及相關資料統整成結論，並提出相關建議。

#### 四、研究流程

透過以上研究方法及章節安排之確立，本研究整理研究流程如【圖1-1】：



【圖1-1】研究流程圖

## 第二章 文獻回顧

### 一、名詞解釋

#### (一) 古蹟

我國法規對於「古蹟」二字定義在《文化資產保存法》第三條第一款中，提到「指人類為生活需要所營建之具有歷史、文化、藝術價值之建造物及附屬設施。」此法對於古蹟提出精簡的解釋，含義甚廣，但透過敘述可大略的瞭解其意涵。

而若要從字面上抽絲剝繭，《古蹟的維護》（漢寶德，1999）將「古蹟」二字定義為：「『古』指過去的意，『蹟』指行跡。這兩個字都有濃厚的歷史的意味，連起來看，就是古人所留下的痕跡。」然而，古人留下來的痕跡，怎樣才算是具有歷史價值？漢寶德（1999）認為：「我們若承認古人所留下的某些痕跡有意義，必然是因為這痕跡代表了某種歷史的重要性。『蹟』並不僅因為其『古』而有價值；其價值應該以在歷史上扮演的角色而定。」並將具代表性之歷史價值分為「人的事跡」與「技術的創新、藝術的開拓」兩種類別。人的事跡主要指在歷史上具影響力之人物在當時所留下的遺跡；而技術的創新與藝術的開拓則是指建造技術上的創新或藝術風格的演變。綜觀上述，古蹟雖因年代久遠而具價值，但歷史與文化價值又更為重要，能賦予古蹟獨特性與不可取代性。但價值如何認定則需借助歷史學家、藝術家，考古學家等的知識來審查、認定之。

#### (二) 再利用

依據《建築、設計、工程與施工百科全書》(Encyclopedia of Architecture, Design, Engineering & Construction)之定義，再利用乃是：「在建築領域之中藉由創造一種新的使用機能，或者是藉由重新組構 (reconfiguration) 一棟建築，以便其原有機能得以一種滿足新需求之新形式重新延續一棟建築或構造物之舉。有時候再利用也會被人稱為建築之調適或改修。建築再利用使得我們可以捕捉建築過去之價值，利用之，並將之轉化成將來之新活力。建築再利用成功之關鍵乃是取決於建築師捕捉一棟現存建築之潛力，並將之開發為新生命之能力。」（傅朝卿，2004）

西方之學者與建築專業人員用來描述「再利用」之字眼相當的分歧，比較常見的有整修 (renovation)、修復 (rehabilitation)、改造 (remodeling)、再循環 (recycling)、改修 (retrofitting)、環境重塑 (environmental retrieval)、延續使用 (extended use)、再生 (reborn) 及可適性再利用 (adaptive reuse) 等，每一字眼所描述之事也有程度及意義上之

不同，傅朝卿（2001）認為可適性再利用最能表達舊屋新用之觀念，一般亦簡稱再利用。

《建築再利用專題討論》（傅朝卿，2004）針對經常被混用的三個名詞：「再利用」、「再生」、「活用」三者之定義做釐清，提出：「基本上，『活用』是一種行動，化建築物之被動為主動；『再生』是一種目的，是建築物起死回生之期望；『再利用』則是設計策略之執行，使建築物脫胎換骨。換句話說，空間若是想要『再生』，必須經由某種『活用』之行動，以『再利用』來達成。」

自1982年文資法公告施行後，陸續有各級古蹟完成指定公告，而後在1997年修法時帶入了「再利用」的概念，也改變了以往古蹟被以「凍結式」型態保存之觀念，帶動了古蹟趨於多元的保存形式。而根據學者論述，大致可以清楚地瞭解再利用之意涵，古蹟或歷史空間的再利用讓文化資產得以依據其文化內涵延續使用，而非僅限於保存原有樣貌。

### （三）委外經營

學術研究對「委外經營」的探討，主要是見諸於商學院的企業管理領域，與社會科學院的公共行政（管理）領域，前者所討論的「委外經營」，所關注的主體是民間企業；而後者所關注的主體是政府機關；但兩者均以「透過簽訂契約的方式，將原屬組織（民間企業或政府機關）內部所自行生產的財貨與勞務，委託給外部的組織（多指民間企業而言）生產」作為相同的意涵。在企業管理領域中，與「委外經營」相似或相近的概念，例如「承包制」(contracting)、「簽約外包」(contracting out)、「外包(subcontracting)或「委託外包」(contract out)等；而在公共行政領域中，與「委外經營」相似或相近的概念，大部分是與討論「民營化」(privatization)議題有關者，如「簽約外包」(contracting out)、「替代性服務遞送方式」(alternative services delivery)、「購買服務契約」(purchase of service contract)、「委託民間辦理(委託外包)」(delegation)、「公辦民營」等，均為學術研究或實務運作上所常見的說法（黃信淞，2000）。

學者丘昌泰（2002）指出民營化的方式可分為：撤資、委託（公有民營）、公民合營、取代（完全民營）四大類。「撤資」意指「將公營事業或資產出售或讓與給民間」；「委託」意指「公部門保有『所有權』，但民間擁有『經營權』」，算是一種公辦民營的方式；「公民合營」意指「公私部門共同擁有經營權與所有權」，此種方式是為了增加民間企業的領導地位，而將部份股權讓與民間；「取代」意指「當大眾認為政府所提供的生產或服務無法滿

足社會之虛實，即由民間私部門提供生產或服務，以滿足社會大眾。」此類型最大的不同在於公部門的負擔幾乎降至最低，政府的監督責任相對輕鬆。

綜觀以上對於委外經營之相關論述，可見委外經營一詞並沒有一致性的定義，但簡單來說，委外經營一般指在各類公共活動、資產所有權或經營權上，公部門角色之減少，而私部門角色之增加。因此，本研究將上述近似概念之詞彙均視為相互通用之概念。





## 二、古蹟再利用相關文獻回顧

《文化資產保存法》於2005年完成結構性及全面性的修法，林會承（2011）於《臺灣文化資產保存史綱》中根據其修正內容，分別歸納為下列各項：（一）文化資產類別的調整、（二）文化資產保存對象之增加、（三）主管及管理機關的調整、（四）強調保存與再利用並重、（五）文化資產保護網之建構、（六）指定制與登錄制並用、（七）聚落保存的新規程、（八）加強與都市計畫的連結、（九）尊重私有權益、（十）增加獎勵措施、（十一）其他。而在古蹟的使用方式上面，由文資法第二十條第四項規定而訂定的《古蹟管理維護辦法》中，第二條明定文資法第二十條第二項所定管理維護辦法，應包含以下事項：（一）古蹟概況、（二）管理維護組織及運作、（三）日常保養及定期維修、（四）使用或再利用經營管理、（五）防盜、防災、保險、（六）緊急應變計畫之訂定、（七）其他管理維護之必要事項。1982年文資法公布後，各級主管機關多集中心力於文化資產調查、指定、修復及推廣工作，而未能顧及再利用問題，導致部分古蹟修復後使用強度不高，連帶因缺乏經常性管理維護，造成物件快速劣化或遭到破壞，而成為主管機關的負擔。從90年代開始，文化資產缺乏適當經營管理問題，屢屢遭到輿論的批評。有鑑於此，各級主管機關開始將部分心力調整至以文化為主體的古蹟及歷史建築再利用的推動工作上（林會承，2011）。

古蹟與歷史建築的「再利用」，都存在著共通的理論基礎，就是結構安全的老建築可以用史實性與現代性兼顧再循環其生命週期，並且讓其以本身之條件得到經濟上之存活能力（傅朝卿，2004）。傅朝卿（2004）《建築再利用專題討論》中將建築再利用之理論分以下四點說明：

（一）建築物生命週期再循環—機能的持續使用：只要有人在使用，建築就會被關心及維修，老舊建築就不會因為被閒置而加速其損毀。而建築生命週期之再循環也帶有濃厚的環保概念，再利用所可以節省之建材資源是相當可觀的。當然為了使老舊建築符合現代性機能之需求，對原有建築做適度的改造並導入現代化的設備是不可避免的。

（二）「結構安全」與「現代機能」兼顧的保存方式：過去由於「結構安全」上的顧慮，往往使得具有價值的老舊建築遭到拆除之厄運，然而這種結果卻常是表視所導致，並未有嚴謹的結構檢測。當然，再利用於評估原建築是否適合轉換為新用途之時，原有建築是否可以承受新機能添加之結構複合式必須審慎計算的。

(三)「史實性」與「現代性」兼顧的保存方式：歷史原貌之完全保存是傳統歷史保存之重大課題，對「改變」毫不妥協的傳統保存方式雖然可以保存老建築之全部，但也往往因墨守成規，失掉其存活彈性。再利用之方式則可以在不犧牲經濟利益下，利用各種設計手法，一方面對史實性做不同程度之呼應，另一方面也加入現代化之材料，使原有老建築中呈現出新與舊的對話。這種概念事實上是對傳統博物館式保存方式的一種反省，因為生命本身在成長過程中就會不斷的改變，如果將建築視為一個生命體，自然不該視新的添加物之出現為壞事，而是如何避免加入新的東西後使原來的面貌盡失。換句話說，建築再利用中史實性與現代性，亦即新與舊之辯證美學（Dialectic aesthetics）是非常重要的理論基礎。

(四) 建築物財經上的永續經營：再利用後的老建築與被凍結式保存的老建築最大之差異乃是其可以因新機能之加入而產生活絡的經濟行為，使歷史與美學可以和現代經濟並存。

根據上述再利用理論可以發現，無論是古蹟、歷史建築或閒置空間等，雖層級不同，但理論基礎可以說是共通的。而古蹟的再利用與建築物的再利用最大的不同即在於其涉及了「史實性」的議題，其蘊含的意義是更為重要的。此外，古蹟的再利用也不見得必需要附帶經濟行為，反之，有相當比例的古蹟再利用案是以非營利事業的型態在運作。然而，更現實的考量是，古蹟的維護需要仰賴政府提供經費來源，但若國家財政不充裕的狀況下，文化資產的維護與保存就會形成問題，一旦無法適時維護，即需面臨的是崩壞的風險。因此，古蹟的再利用如何引入適度的經濟活動，製造收益回饋到古蹟之上，形成一個良好的循環還有很大的思考空間。

古蹟再利用的過程中，必然面臨古蹟本身的局部調整以及機能使用上的改變，這都是古蹟的生命歷程中適應環境、因應時代需求之過程與現象。而對古蹟做透徹的瞭解乃是再利用成功之要素，再利用除了應該掌握建築特色外，尚包括歷史背景、周遭環境、關係人、空間結構、物理環境系統等，瞭解這種種特性後，才能針對古蹟做更妥善、適切之設計與規劃。而在涉及到新與舊該如何共存的議題時，學者傅朝卿（2004）認為，老建築作為文化資產歷史遺產，在歷史保存的初期，總是帶有鄉愁的成分，因而總是對於影響古意的任何設施會有所保留。然而過度強化鄉愁，對社會並無積極的助益。事實上，諾伯舒茲早在1960年代就於《建築意向》一書中指出：保存與改變並不是相對的，因為毫無保留的改變乃是破壞，而絲毫不允許改變的保存則是頑固。我們必須認清的是，所有的客體始終都必須面對新的情況，我們絕不可能再次面對完全相同的客體。…如果我們要保存過去的客體，則必然必須以新的

方式去做。如果再利用面對的是一個必須被尊重的客體，再利用時以新襯舊的必要性就更加值得注意。而基本之新舊共存之設計手法卻可歸納為下列幾種<sup>3</sup>：

(一) 複製：複製乃是將原歷史性建築之母題重複師用於建築新加增的部分，以使得兩者之間形成一體。

(二) 過度：過度乃是將原歷史性建築之母題用漸變的方式師用於建築新加增部分，愈靠近原建築母題愈接近原貌，愈靠近新建築母題愈不像原貌。

(三) 對比：對比乃是將新建築之部分設計成與原歷史性建築完全不同，甚至在形式與材料方面屬性完全相異，以使兩者形成對立之狀況。

(四) 聯想：聯想乃是利用設計手法將新建築部分處理成和原歷史性建築有某些層面上之相似，以使產生二者有關係之聯想。

(五) 襯托：襯托乃是將新建築部分當成是原歷史性建築之背景，使其成為主體而顯得更加突出。

然上述是針對老舊建築或歷史性建築所歸納的設計手法，相較起古蹟的再利用有較大的彈性空間，但原則是不變的。在我國大多數的古蹟再利用案例中，可以發現「複製」是較常被使用、也是較受到各方接納的設計方式之一。

而隨著1980年代民營化潮流的興起，以及2000年《促進民間參與公共建設法》通過後政府積極推動古蹟再利用之政策，使得古蹟的委外經營成為當前地方政府執行文化政策的重點之一。古蹟的委外經營一方面紓解政府財政上的負擔，二方面可引進民間資金及經營管理專案參與公共建設，而經營者亦可從中獲取合理適當的報酬。而民間參與古蹟再利用之模式，根據《促進民間參與公共建設法》第三條規範之公共建設中包含十四項，而古蹟則被納入第六項「文教設施」中，而第八條更進一步歸納出民間機構參與公共建設之方式，相關文獻整理資料如【表2-1】：

**【表2-1】民間機構參與文化資產再利用公共建設之可行性方式<sup>4</sup>**

<sup>3</sup> 傅朝卿（2004）。建築再利用專題討論。P.4。

<sup>4</sup> 行政院公共工程委員會（2005）。融合文化資產保存與民間參與公共建設成果報告書。P.10。

民間機構參與公共建設之方式	文化資產性質	備註
<p>BOT：由民間機構投資興建(包含古蹟本體修護及週邊所需設施興建)並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府。</p>	<p>營運自償率高且文化資產修護興建後可申請抵押貸款設定者</p>	<p>松山菸廠體育文化園區 B.O.T.案</p> <p>陽明山莊B.O.T.+中山樓 R.O.T.案</p>
<p>無償 BTO：由民間機構投資興建(包含古蹟本體修護及週邊所需設施興建)完成後，政府無償取得所有權(週邊設施)，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。</p>	<p>營運自償率高且文化資產修護興建後不得抵押貸款設定者</p>	
<p>有償 BTO：由民間機構投資興建(包含古蹟本體修護及週邊所需設施興建)完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權(週邊設施)，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。</p>	<p>營運自償率低且文化資產修護興建後不得抵押貸款設定者</p>	
<p>ROT：由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施(古蹟本體)，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。</p>	<p>營運自償率低或文化資產已完成修護工程之前期投資者</p>	<p>台北之家(台北光點)</p> <p>前清英國打狗領事館委外經營案</p> <p>西門紅樓委外經營案</p>
<p>OT：由政府投資新建(古蹟本體修護)完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。</p>		
<p>BOO：為配合國家政策，由民間機構投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運。</p>	<p>私有文化資產修護及再利用</p>	<p>大稻埕歷史風貌特定專用區 歷史建築維護事業計畫</p>

民間機構參與公共建設之方式	文化資產性質	備註
其他經主管機關核定之方式 (例：歷史風貌特定區)		

根據上述古蹟再利用相關文獻整理分析，歸納出本研究個案辛志平校長故居目前古蹟再利用模式屬於公辦民營，文化局依據促進民間參與公共建設法第八條之OT方式辦理公開招商，委託民間業者舊是經典有限公司經營管理，並定期接受公部門監督考核。公有之文化資產的民營化其首要目的為節省地方政府成本、提升服務績效與品質。

學者丘昌泰於《政府業務委外經營的三部曲模式》中提出，為了達到民營化的目標，我們必須創造有利的條件以供民營化的工作能順利推行。而民營化的成功與否端賴下列條件的配合：

(一) 健全的市場環境：政府必須確保市場環境的健全，關於公共服務的特性、合約商之信譽及其過去的績效、提供服務的方式以及有關成本的市場訊息應該相當的「靈通」，以免受制於廠商。

(二) 公平的遊戲規則：政府的招標與決標程序應具備公開、公平、公正的競爭原則，讓真正有誠意、有績效、信譽好的廠商能夠進入公共服務體系；因此，必須設定公平的遊戲規則。

(三) 持續的監督組織：政府官員必須建立功能性的監督組織，俾持續地監督私部門的活動，而且必須援引及發展一套客觀的評估標準及回饋系統，以隨時改善私部門不當或越軌的服務。

(四) 精確的成本效益：在決定公共服務民營化時，政府官員必須考慮哪一種方式較符合成本效益；因此，對於成本與效益的預估一定要準確，為達成此一目標，不妨平時就應該蒐集相關資料，以作為計算民營化成本效益的參考。

(五) 高度的服務品質：從民間的立場而論，他們最關心的是服務品質有沒有提高，如果政府能夠督促民間提高服務品質，民眾支持該項公共服務的可能性就大為增加。

(六) 評估相關影響：政府官員必須考慮一項服務之提供是否會對其它服務有不利之影響，如果有產生影響，應如何克服？

(七) 研擬應變措施：政府官員必須要求廠商研擬緊急應變措施，以免發生意外事件時，民間無法解決，反而成為政府的責任。

上述民營化成功的七個要件主要是針對「公共服務」民營化而言，不過與公有之文化資產的民營化有著共同的大方向原則。學者從產、官、民三方之觀點歸納出民營化成功之關鍵

因素，從古蹟的委外經營來看，事前評估時須考量到古蹟本身與委外廠商之特性，招標流程的透明化，以及發展出一套客觀的評估標準以及回饋系統以善盡監督職責。此外，成本效益的預估將影響回饋金額度的擬定，準確的預估並訂定適當的回饋金比例將能避免政府圖利廠商之疑慮以及回饋金與營收不成比例導致造成委外廠商沉重負擔。然而，從民眾的立場來看，民眾所關心的是古蹟再委外後再服務品質上是否有所提升，此為社會大眾對於古蹟再利用之觀感好惡之關鍵。



### 三、案例介紹：辛故居的歷史脈絡與發展

約建於1922（大正11）年，為日式高級文官木造宿舍，戰後為首任新竹中學校長辛志平住所，於辛氏1985年過世後閒置。1996年新竹市政府將宅第變更為停車場用地，2000年5月展開工程發包作業，此時新竹市文化局發現該建築具有歷史文化價值，要求妥為處理。7月新竹市文化保存團體木屋自造社發起保存運動，由新竹市政府提議解體修復，於地下停車場完工後復原未獲接受，2002年8月經指定為市定古蹟辛志平校長故居。2004年展開修復工程，2008年8月完成，供作藝文展示、教育推廣之用。<sup>5</sup>

在辛故居相關文獻中，以辛志平校長為研究主體的文章包含：黃春木（1999）《無私與大愛：辛志平校長的故事》、新竹市教師會（2000）《辛志平校長教育理念研討會研討資料》、王惠君（2002）《辛志平校長故居整體再利用規劃》、王惠君（2004）《辛志平校長故居調查研究暨修復計畫總結成果報告書》、新竹市文化局（2011）《誠慧健毅：辛志平校長口述歷史》。本章節將分別就「辛故居之人文背景」、「辛故居之使用沿革」、「辛故居之空間分析」、「辛故居再利用之優勢與限制」四個部分的相關內容整理如下。

#### （一）辛故居之人文背景—辛志平校長生平概述

##### 1. 辛志平校長生平概述<sup>6</sup>

辛志平校長，廣東省羅定人，畢業於國立中山大學教育學系，曾在廣東省防城縣立鄉村師範、中山大學等校擔任教職。二次世界大戰末期，曾擔任湯恩伯總司令部軍職數年，而於日本戰敗後申請退伍，為了將日人在台所施行的殖民地教育，變更為中華民國的教育，而來台接收新竹中學，因而與這塊土地結下不解之緣。

民國三十四年十二月十二日，辛校長剛接收了新竹中學，但當時校區內幾乎全是軍營。校長親自帶領學生整理校園，修繕房舍。由於當時正值光復初期，教職人員嚴重不足，因此辛校長也親自擔任許多課程的教授工作。民國三十八年以後，來台人士漸增，為了充實新竹中學的校務發展，校長開始著手擬定各項措施並且逐一落實。當時也為了解決校舍不足問題，校長四處勸募、借貸及調整校內的經費支出方式，先後興建了體育館、游泳池、圖書館等，也興建宿舍安定教職員與學生的生活。同時充實教學器材、訂定聘雇規定、確實規劃教務工作、擬定教學通則、以及學生成績考查辦法等措施。其他如動員月會、稽核委員會等，均是

<sup>5</sup> 林會承（2011）。臺灣文化資產保存史綱。P.199。

<sup>6</sup> 此部分內容整理自《無私與大愛：辛志平校長的故事》。

選聘資深的教職員所組成。辛校長生性坦率爽朗、勤儉篤實，對人待之以誠，如果看到學生有違規、懈怠、或有不當的言行，校長必會親自地加以告誡，糾正學生的言行。對同事也是如此，同事若有教學不力，私心偏袒，也會坦然據實的予以勸說，相互勉勵。校長治學態度嚴謹，經常與午餐時間約同事或學生共進午餐，主要討論教學或學習上的問題或遇到的困難。此外，他不畏懼關說，堅持不接受任何親友的關說請託，秉持著公平、公正、公開的原則。任期間曾有多次升遷的機會，但卻未曾接受過，而是將所有心力都投入在新竹中學。

辛校長的居家生活恬淡、變化不大。每日下班後，除了抽查、調閱學生的作業或週記外，休閒活動大概就是養雞、澆花、打掃庭院，或在週末打打橋牌。日常生活可說是相當簡樸。辛校長於竹中任期三十年，歷經了光復之初的未知與混亂，以及整個國家拮据的財務狀況，披荊斬棘，振興與改善了竹中的一草一木、一磚一瓦，逐步帶領竹中所有師生，盡忠職守、認真向學並走向卓越。在民國四十年與五十年間，竹中以高升學率以及全國性的才藝競賽中優異表現聞名於全省。這也歸功於校長一路堅持與貫徹的「通才教育」之理念，落實學科與藝能科的並重課程。竹中在當時被教育界稱為全國四大中學。校長任期培育的英才數以萬計，造就許多菁英，包含李遠哲博士、許信良等也都是辛校長的學生。此外，由遠見雜誌所舉辦的「台灣200年來影響深遠的人物票選」，辛校長獲得了教育類的第一名，由此可見校長在竹中校友心目中的地位。

## 2. 辛志平校長大事年表<sup>7</sup>

1912年 農曆九月十八日生於廣東羅定縣。

1917年 六歲入塾。

1922年 十一歲入羅定縣立第一高等小學。

1924年 十三歲入省立羅定中學。

1925年 轉學廣州知用中學。

1928年 八月考取國立中山大學預科。

1930年 八月直升國立中山大學教育學系。

1934年 七月畢業於國立中山大學教育學系。

八月應聘廣東防城縣立鄉村師範，擔任教育及文史課程員。

---

<sup>7</sup> 本年表引用自《無私與大愛：辛志平校長的故事》。



- 1935年 八月應聘任贛南聯立鄉村師範導主任，講授課程。
- 1936年 二月回母校中山大學擔任助教，授實驗心理學，出版實驗心理學講義。
- 1938年 八月任國立中山大學教育學系助教，並隨學校遷往昆明。
- 1940年 元旦於昆明與蔣仲篋女士結婚。
- 六月辭中山大學教職。
- 七月，於四川重慶出任中國文化服務社總社人事科長。
- 七月於廣東加入中國國民黨。
- 十二月長公子三立出生。
- 1941年 八月聘任中英庚款會辦黔江中學訓導主任，教授地理課程。
- 1942年 八月應聘任重慶市私立載英中學教務主任，教授史地課程。
- 1943年 八月應聘任魯蘇皖豫邊區學院講師兼註冊組主任，授教育原理課程。
- 1944年 二月調任第一戰區副長官部軍簡三階秘書，任機要工作。
- 1945年 一月軍事改組，改任黔桂湘編曲總司令部軍簡三階秘書，仍任機要。
- 五月軍事改組，改任第三方面軍司令部軍簡三階秘書，仍任機要。
- 八月日本投降，奉命赴上海接收。十月二十二日退伍。
- 十一月一日台灣省長官公署派令接掌原新竹州立新竹中學校。
- 十二月十二日到任，改校名為省立新竹中學。
- 1946年 五月竹中日籍學生及教師遣送返日。
- 八月招考新生，改行三三制完全中學。
- 1947年 二二八事變。
- 十月長女竹青出生。
- 1949年 一月次女竹英出生。
- 八月參加台灣省中等學校校長講習會，列優等，獲函獎。
- 1950年 六月參加革命實踐研究院黨政第六期受訓一個月。
- 1954年 十二月與地方士紳創立新竹扶輪社，以Windy為社員名。
- 1955年 一月經銓敘部公務人員儲備登記，奉核定為簡任教育行政人員。
- 九月因四十三學年推行教育改革方案成績優良，獲教育廳獎狀。
- 1956年 八月起配合新竹縣奉令試辦初中免試升學實行「省辦高中，縣辦初中」，竹中開始

停招初中新生而增辦高中並逐年增班。

1957年 六月台灣省公私立高級中學學生畢業會考，竹中榮獲全省第一。配合政府加強僑生政策，竹中奉令兼收僑生（最多時每年級兩班）。

1961年 九月至十二月奉派至美考察進修美國中等教育，歷密西根、坎塔基、加利福尼亞、夏威夷等州。

1966年 發動校友捐助興建竹中游泳池。

1967年 竹中游泳池及看台完工落成使用。

獲機關保舉最優人員榮譽，總統頒發五十六年度績優獎章。

六月因學校歷年參加全省音樂比賽成績均名列前茅，推行音樂教育努力獲省政府記功。

九月因學校參加第七屆全國中小學科學展覽入選作品，獲教育廳嘉獎。

1968年 奉派兼國中校長儲備講習會輔導員，著有勞績，獲省政府記功一次。

八月起配合政府延長國民義務教育為九年，竹中奉令接收原新竹縣立一中暨其新輔分班高中學生十班，全校班級數五十四班之飽和容量，校名改為台灣省立新竹高級中學。

1969年 十二月以五十七學年度辦學努力成績優良獲教育廳記功。

1971年 九月膺選特殊優良教師，蒙總統於教師節召見歡宴。

三月底至四月初赴日本出席手球聯盟籌備會，並參觀日本中等科學教育及九年義務教育。

1973年 發動勸募圖書館興建基金。

六月長孫家軒出世。

1974年 六月圖書館落成。

十二月指導活動中心二層樓建築建竣。

1975年 二月一日屆齡退休，前一晚參加惜別音樂會。

二月一日校友茶話會歡送辛校長並步行陪同校長回公館。

竹中校友籌募基金成立「辛志平校長講學基金會」，經新竹縣政府於同年九月許可設立。

九月長孫女家倩出世。

1976年 一月二十一日“財團法人辛志平校長獎學基金會”獲新竹地方法院設立登記。

1977年 十一月三十日校長夫人蔣仲篋女士去世。

校長家屬撙節治喪費用部分結餘撥入獎學基金，遺愛後進。

1978年 九月二十四日中視「愛心」- 吾愛吾師節目播出辛校長的「愛心」的故事。

1983年 六月八日應三民主義統一中國大同盟之邀赴美國訪問竹中校友。

六月十二日抵洛杉磯。

六月十三日晨突患輕度中風，在美國治療月餘。

八月一日返國，入台大醫院診治。

九月二十八日初院，不久又入院醫療二週，幾近痊癒後回家調養。

1985 六月二十一日晚急性心肌梗塞發病，輾轉入台大醫院加護病房急救。

六月二十五日上午十時半，終告不治，與世長辭。

七月十四日於台北舉行告別式。

### 3. 辛校長治校教育理念<sup>8</sup>

辛校長主張，不該讓學生為了爭取學校的獎牌而犧牲了本該負責的課業以及健康。在校長心目中，每一個竹中學子都是將才，所以該活出自己的意義來。校長就是秉持著這樣的理念來經營新竹中學，並嚴格的要求自己。也因此，校長留給竹中校友的印象，除了對於教育的執著與奉獻之外，就是清廉篤實、以身作則的風範與態度。

五育均衡發展，是辛校長治校的主要方針。對於部分他校並不重視的副科，決不讓竹中學生放棄。以下將辛校長對於「五育」抱持的理念，分別就德、智、體、群、美加以記述：

#### (1) 德育

新竹中學的學生都必須依規定穿著整齊，進入校門之後，就必須輕聲細語，不得大聲喧嘩。早自習時，每個人都安靜的在自己位置上做功課，縱使是在討論功課，也是輕聲細語小聲交談，因此雖然校園內有幾個班級同時就讀，但卻十分地安靜，猶勝無人，絲毫無任何吵雜之聲。由此可看出，新竹中學的德育培養，已經融入學生的日常生活之中。

辛校長有三大鐵律，已故的竹中資深教師陳如鶴老師曾說：「辛校長不贊成日本軍國主義的精神，當時在校高年級可打低年級，日本人可以打台灣人。辛校長認為民主國家要講道

---

<sup>8</sup> 此部分內容整理自《無私與大愛：辛志平校長的故事》。

理，所以不可以打架，打架硬是要退學。」所以打架是辛校長的第一條鐵律。「他也非常堅持考試不可以作弊。」新竹中學在當時不管是大考小考，凡是作弊的人一律退學處理，即使是畢業考也一樣。「至於偷竊，辛校長認為大偷小偷都是偷，如果不養成好習慣，只貪圖不勞而獲，將來怎能體會工作的神聖。」彭商育老師也強調，辛校長的三大鐵律執行的相當徹底。

## (2)智育

辛校長是個拒絕由聯考帶領教學的人，絕對不會像聯考妥協，當時全省其他學校都已經因應聯考的需要而實施分班，而竹中不分組的做法，是全台眾所皆知的事。校長的理由很簡單：「因為高中教育是通才基礎教育，無論是社會科學或是自然科學，都是最基本的知識，不容荒廢，需以通才教育為主。」直到後來聯考方式改變，竹中的升學率也由原本的居高不下逐漸落到只剩五成不到，加上家長、老師的極力反對，辛校長只好實施分組措施。辛校長雖然分組，但仍堅持只分文理兩組，而且不論是哪一組，該完成的課程統統都得完成。在校園內可看見理科學生為了歷史地理的問題大傷腦筋，文科的學生照常需泡在實驗室中做化學實驗。甚至是在聯考中無關輕重的公民課，也可讓許多的畢業生為它補考方能畢業。所以在竹中，各科均是按照進度來教學，不會有課程挪用的情形產生，並會額外的補充許多參考資料，也鼓勵學生能自由地選擇有興趣的課題研習。

## (3)體育

新竹中學體育教育的主要精神是「普遍性」，期望竹中的每一名學生皆能參加校內的體育活動。校內每學年會舉行二次運動會。在上學期是舉辦陸上運動會，沒有參加特定運動項目者，則必須參加班級的大隊接力比賽，每人各跑一百公尺。而下學期是水上運動會（游泳比賽）。不管會不會游，都必須下水。實在是不會游的人，用爬的也得爬過二十五公尺，否則體育成績便不及格。在新竹中學，有一個不成文的規定，要能游泳及跑完六千公尺才能畢業。最富盛名的就是越野賽跑和游泳二項。越野賽跑是在每年的冬天舉辦，除了身體殘疾之外，每人均得參加。所以每年到比賽前一個月，朝會升旗完畢，都會由體育老師帶隊練習。因為賽跑的成績是要列入體育成績計算的，跑太慢則須補考，若補考沒通過，體育成績是不及格的。雖然像斯巴達教育，但卻有顯著的健身成效。

## (4)群育

竹中的群育，其實就是來自於平時眾多的校內活動。除了每年固定的兩次運動會之外，每個月均有一次的球類比賽，是讓學生培養群育很好的機會。課外活動的時間並不是只有室外的運動項目而已，竹中也有許多的室內社團；例如十分有學術性的English Club及合唱團便是一例。另外竹中的管樂隊也相當知名。合唱團在全省的比賽中也有著連續多年奪冠的優秀紀錄。另外一個竹中培養群育的傳統特色就是勞動服務，每個班級每週皆有「勞動服務課」，其內容則多是整理環境、挖防空壕、或是種菜等等。勞動服務時間一到，辛校長一定脫去西裝，換上布鞋，親自與同學一起挖土搬石頭，同時也會告誡同學，不要有士大夫的觀念，認為讀書人只能讀書，其實掃地是在磨練耐性，有什麼好丟面子的。這些活動及要求目的都在於群育的培養。

#### (5) 美育

在升學主義盛行的當時，其他的學校都將體育課與美術課視為多餘，甚至將之作為其他課程的補課之用，辛校長卻認為美育是通才教育中不可或缺的一環，所以除了體育之外，美術是竹中人另一個必須跨越的關卡。而除了美術之外，還有音樂，所以在宿舍中，三更半夜仍可聽見同學在反覆背誦樂譜，並且還要準備隨堂考等等。竹中頗負盛名的合唱團，即是在這樣的環境中孕育出來的。合唱團並非因應比賽而生，當中的成員皆是喜歡唱歌才加入的。竹中合唱團曾經十度奪得省高中組合唱比賽的冠軍。竹中的學生，舉凡視唱、樂理、音樂欣賞、炭筆畫、國畫、水彩畫、乃至於美術史，都要接受起碼的訓練才能順利畢業，不懂五線譜，不懂配色原理的，根本就不可能畢業。因此，辛校長所堅持的美育教育，使每個學生在活動之中除了可以陶冶自己的性情外，亦可從此獲得與人相處的藝術，這是美育教育的真正目的。

#### 4. 小結

在辛志平校長不畏時勢的領導之下，新竹中學在當時整個升學主義思想充斥的大環境中，成為台灣極少數能夠擺脫升學主義禁錮的校園。而辛校長的教育理念簡單來說，就是堅持五育並進、以人為本的教育理念，藉此培育學子多元的人格、智慧、興趣的發展。如今，自新竹中學畢業的校友中，不乏社會上的傑出人士，足以證明辛校長當時辦學的魄力與遠見已然開花結果。

### (二) 辛故居使用沿革

辛校長公館於大正十一年（西元1922年）與新竹中學校同時興建。大正十四年（西元1925年）新竹州立中學校新竹街赤土崎（十八尖山麓）校舍竣成，原錦町校舍供新竹高等女子學校遷入，此時辛校長公館仍於原地，並未隨著新竹中學的搬遷而遷移。辛公館為新竹中學的配屬長官宿舍，從日治時期到光復後歷經多任的校長，至民國三十四年光復後由辛志平校長接掌時接續遷入居住，而本研究將辛故居之使用沿革分為「日治時期」、「光復後-辛公館時期<sup>9</sup>」以及「辛故居時期<sup>10</sup>」三個階段，並整理如【表2-2】：

【表2-2】辛故居使用沿革

時期	年份	事件
日治時期 (1922~1944)	1922~1931	首任校長為大木俊九郎任期為民國十一年~民國二十年
	1932~1936	次任校長為荻阪進治，任期為民國二十一年~民國二十五年
	1937~1941	第三任校長為志波俊夫，任期為民國二十六年~民國三十年
	1942	第四任校長為松井實，任期為民國三十一年
	1943~1944	第五任校長為三屋秋策，任期為民國三十二年~民國三十三年
光復後-辛公館時期 (1945~1985)	1945	辛校長接收原新竹州立新竹中學，12月到任後改校名為台灣省立新竹中學，與這棟日式建築內（東門街）32號，開始結緣。
	1975	辛校長自新竹中學退休
	1980	依據民國四十六年二月十九日，所有權人變更為省政府，由新竹高中管理。
	1985	辛校長過世
辛故居時期 (1985迄今)	1996	市府已變更地目並公告一個月，但未行文告知原戶。市府承辦人員提及自任富勇，或施性忠擔任市長時已做規劃。
	1998	1996.4.1公告變更為停車場。

<sup>9</sup> 「事件」內容整理自《怪手且慢！原址保留竹中辛志平校長故居》。

<sup>10</sup> 「事件」內容整理自《怪手且慢！原址保留竹中辛志平校長故居》。

時期	年份	事件
		規劃停九等七處公有路外停車場向交通部爭取預算。
		市府編列停九預算
	1999	完成委託陳金水建築師設計議價。
		向交通部申請「交通部八十九年度補助地方政府興建路外公有停車場計畫」。
	2000	1/19獲交通部核定補助興建，汽車位268個，機車位164個，經費兩億元，交通部補助2 / 3。
		5月市政府召開第一次住戶協調會，告知居民七月即將興建停車場，預計明年八月完成。因交通部補助款撥下，故協調原住戶補償事宜。
		5月下旬，完成預算審查，並公告發包。
		9/19開標，由宏達營造以1.28億得標。
		木屋自造社與住戶聯絡，拜訪許宅，並獲知東門街32號為辛校長宿舍，即將因興建停車場而遭拆除。
		木屋自造社決議為辛校長宿舍進行測繪及拆除建料保存工作，並且聯絡竹中校友會協商保存辛校長宿舍。
		7/24停車場預定地上最後一塊土地徵收完成。
		市長緊急召開協調會，決議暫緩兩個施工，並由木造社進行紀錄保存工作。經由市長協調，口頭允諾由包商從工程款中播八十萬元協助木造社拆遷保存經費，拆遷後的木料將暫時保存在新竹航空站。市長說明興建此停車場，乃為替代市中心護城河一帶的停車位。並未將來輕軌捷運做準備。
7.27交通局停車管理課課長池幸田指出，上級補助預算一億九千萬元，於六月底以一億二千八百萬元順利完成發包。至於拆遷保存經費，將自工程發包的標餘款當中撥出一筆經費，給民間團體做為拆除保存經費。		
7.27交通局停車管理課課長池幸田指出，辛校長宿舍土地分區使用為停車場。原地保存將違反土地使用分區。市府請向拆除後遷移至空軍十一村重建。		

時期	年份	事件
		7.28蔡仁堅補充說，他初步構想是將之移往公二公園的空軍十一村內，讓相關日式宿舍建築集成一區，湖畔民眾俱樂部成員也樂觀其成。
		附近居民與木造社員發現，拆遷過程中，存放在辛校長公館後方屋內的木料不翼而飛。
		竹中校友協同木造社成員向警方報案。副市長楊子葆協同交通局副局长，警察局副局长至現場查看。副市長同時指示，在巷口設置鐵門與看守人員，並設立巡邏箱加強巡邏。
		8/7市府正面表示願考慮辛公館保留事宜，希望校友協助。
		8/10辛公館周圍建物原訂拆除日，未進行拆除。
	2002	8/1公告為市定古蹟。
	2006	完成前棟（校長故居）整修。
	2007	完成後棟（教職員宿舍）整修。
	2008	開幕啟用典禮，於25日上午舉行揭牌儀式。
	2014	「新竹市市定古蹟李克承博士故居及辛志平校長故居營運移轉案」辦理招商說明會 由「舊是經典有限公司」得標。
2015~2019	委外由「就是經典有限公司」經營。	

資料來源：本研究整理。

### （三）辛故居之空間分析

為了解辛公館的空間使用情形，以下根據日式住宅平面構成特徵和內部空間使用特性，大致可以日式住宅所具有的特殊空間名稱及特色歸納如【表2-3】。

【表2-3】日式宿舍空間屬性對照表

空間屬性	空間名稱	使用及其空間特色
起居性空間	座敷	日式住宅中最尊貴的場所，備有「床之間」，是日本人家庭生活中心，在此會客或舉行祭祀活動，表現家族性格，其功能相當於客廳或神明廳。



	居間	家族聚會及就寢場所，通常與座敷相鄰，為會客的備用空間或作為用餐場所。
	子供室	幼兒房
	寢所	就寢場所
	茶間	在靠近廚房的地方，用餐或飲茶的場所，及餐廳。
	應接室	受近代西方文化影響，備有會課桌椅，不同於傳統的會客場所席地而坐的方式，因此地坪為木地板形式，而非榻榻米形式。
服務性空間	台所	即廚房。
	浴室（風呂）	有浴槽的設施。
	便所	廁所，其使用又分為大便器與小便器所屬的兩個不同空間。
	洗面所	洗臉或脫衣之場所。
	押入	各居室附屬的儲藏空間。
	物入	小型儲藏空間。
	物置	過去以薪材為主要燃料，因此設有戶外儲藏空間，並兼做雜物之儲藏。
	納戶	即倉庫。
通行空間	玄關	主要出入口，脫放鞋及外出用具的地方。
	緣側	住宅室內空間通往後院的中介空間，為居室空間的一種延伸，也是各居室與廁所的連通走道。
	廊	為室內通道，通常由木板鋪成。在小住宅內居室面積有限，而被考慮為優先省略的空間。
特殊空間及設施	下駄箱	玄關處的鞋櫃。
	棚	置物架。
	付書院	於書齋或茶之間的凸窗空間。
	床之間	用來擺設插花、字畫、捲軸等收藏品的地方。內部的底床高起，放置小桌盆花及古董，前方榻榻米的位置是主人招待客人欣賞收藏品的地方。

資料來源：引用自《辛志平校長故居整體再利用規劃》。

辛公館為日治時期所興建之校長宿舍，原來是為提供日本人居住所建，為日式住宅形式

。不過隨著國人傳統的空間觀念、民情、使用需求以及習慣的差異，已產生諸多改變。辛公館建物面積約45坪，外加日式庭園，後方有楊天任老師及許漢章老師的雙併宿舍，形成一整體宿舍區。

#### (四) 辛故居活用之優勢與限制

思考辛故居之活化再生的同時，雖會因建築與地理位置之條件受到局限，但其所具備之潛在優勢可視為再利用時有利之考量，為辛故居之活用發揮最大效益。根據王惠君（2004）《辛志平校長故居調查研究暨修復計畫》就辛故居活用之潛在優勢與限制歸納整理後如下<sup>11</sup>：

##### 1.活化再生之潛力

地理位置方面：

(1)辛故居位於舊城區內東門街，鄰近有菸酒公賣局、市政府、消防博物館、影像博物館、東門城、城隍廟、北門大街等著名文化據點，地理位置佳，人文歷史資源豐富，對再生活用有所幫助。

(2)位於高速公路下交流道後，通往市區之道路上，可說居於新竹門戶之位置，交通便利，附近並有多處停車空間。

(3)位於新竹市中心方位，可及性高，無論朝營利或非營利方向活用，均可結合附近之商業活動，帶動地方發展與繁榮，達到永續經營的目的。

教育意義方面：

(1)辛故居之建築結構尚十分穩固，作為再利用之場所，較無安全上之顧慮。可成為日後新竹市唯一紀念當地教育學者的活用案例。

(2)附近補習商機蓬勃，藉由辛校長故居的活動，達到教育莘莘學子，塑造地方特色的環境場域。

(3)由於辛校長的特殊人文背景，可提供一處教育、藝文等學習及教育的文化空間。也可由此建立教育方面體系、各方資源的建構之連繫中心，滿足多方目標。

(4)具備日式宿舍空間特色風格以及教育文化背景意義等，能以其特殊空間場景，達到潛移默化的教育功能。

---

<sup>11</sup> 王惠君（2004）。辛志平校長故居調查研究暨修復計畫。P.6-2~6-3。

## 2.活化再生之限制

(1)辛故居面積與空間有限，做任何活動計畫只能以紀念性質，要達到永續經營、自給自的目標，較為困難。

(2)由於活動規模小，委託單位的對象受限，以致永續經營的推動機制及未來經營管理的推動，還需進一步研擬解決之道。

(3)由於辛故居建築為木構造，並且日式住宅的用材又更為纖細，再加上地板上鋪的榻榻米，或隔間之障子們等，部分位置的材料在耐久性上將面臨考驗。尤其以辛公館的精神文化意義，希望建築能長久流傳，為延長建築壽命，必要之修復補強或材料替換，與空間情境保存之間必須找到一適當的平衡點。

(4)辛志平校長一生以教育為生活重心，生活檢樸，又不喜表現，故所留具象之物甚少，在辛故居簡素的室內空間內，如何以適當的活用方式，傳達辛校長的人生觀與治學態度是相當大的挑戰。



### 第三章 辛故居的公辦公營時期 (2008~2014)

本章節以訪談新竹市文化局科員以及相關文獻，探討辛志平校長故居公辦公營時期在經營層面的優勢與限制以及經營成效與困境分析。

#### 一、公辦公營時期

現今文化部的前身文化建設委員會成立之前的十年間，我國才有了文物保護的觀念。對於傳統文化的維護，使得舊有的歷史文化得以保持一份特殊形式的美麗，相對於新的城貌，它們的存在映現著歷史、社會的文明光彩，也形成文化創意的獨特形貌（黃光男，2011）。行政院文化建設委員會(今文化部<sup>12</sup>)自2002年提出地方文化館計畫<sup>13</sup>，主張「地方文化館規模遠不及國家級重大文化設施，卻是在地精神的新地標，它乘載的家鄉紀事，更是台灣多元文化的基因寶庫。」（行政院文化建設委員會，2010）此計畫目標期望充分利用文化資產及歷史建築或閒置空間，結合在地產業文化，豐富城鄉文化內涵，厚植台灣文化競爭力，使其成為在地文化的基地，強調社區居民積極參與在地文化研究、凝聚對文化館的共識，成為重視與保護在地的歷史文化、地方產業、古蹟遺址等人文資產之基地。（行政院文化建設委員會，2002）於是在這樣的背景之下，辛故居於民國91年8月1日被指定為市定古蹟，新竹市政府亦開始著手於辛故居的修復以及整體再利用的規劃。而本章節中所指的公營時期乃是指民國91年文化局接管辛公館後，陸續於民國97年前、後棟全部完成修復，至民國103年公開招商之間由文化局經營管理的時期。

針對辛故居公辦公營時期新竹市文化局所提供的部分相關資訊，包含文化局對於辛故居的規劃方向、內容與預期成果等，以及王惠君(2002)《辛志平校長故居整體再利用規劃》、王惠君(2004)《辛志平校長故居調查研究暨修復計畫總結成果報告書》，再加上筆者對於新竹市文化局科員之訪談內容整理之，並編碼附於附錄中，以利將文化局公辦公營的事實做更完整之陳述，以下就其相關文獻做探討。

#### （一）文化局經營理念

由於辛校長故居保存再利用緣起於辛校長辦學所樹立之教育風範及所產生的巨大影響力

<sup>12</sup> 其前身為1981年成立的「行政院文化建設委員會」，2012年升格為部。

<sup>13</sup> 文化部從民國91年開始推動「地方文化館計畫」（第一期計畫），97年在第一期的執行成效廣續推動「地方文化館第二期計畫」，截至104年累計補助399個館舍，輔導之館舍類型多元，期望藉此展現台灣多元文化形貌，帶動地方觀光產業的發展，同時也作為文化部扶植博物館之重要政策工具。

，因此文化局除了將辛故居之建築本體保存再利用之外，更重新回顧並深入了解辛校長之人格、辦學精神以及教育貢獻等。新竹市政府將辛故居做整體再利用規劃的預期目標是希望對辛故居所在之周圍環境狀況，新竹市之文化與觀光資源等之調查可以由都市文化機能之角度來思考辛故居再利用之定位。並由以上之調查結果思考實際再利用之經營可能性，提出再利用計畫。在預期成果部分，期望能提供周邊綠地之使用方式建議以及辛故居後日式宿舍空間活用方式建議。

關於前棟故居的部分，文化局採納報告書中的建議，規劃為辛校長紀念館<sup>14</sup>【圖3-1】，重現辛校長生前樸實勤儉的生活場景，儘可能找回或複製當時使用的傢俱及書畫擺飾【圖3-2】【圖3-3】【圖3-4】，在不影響室內氣氛的情形下，加入必要之解說系統。文化局期望故居開放時，不僅發揮人物紀念與教育意義，也能增加市區活動展演和休閒休憩場所，讓市民體會日式木造建築之美與庭園寧靜、簡樸的氛圍。並配合營運計劃，舉辦導覽志工之培訓。



【圖3-1】前棟古蹟外觀(正面)

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。

<sup>14</sup> 名人紀念館，尤其是故居型的紀念館，作為「紀念物」的一種，其所具有的「紀念性」與意義，除了建築實體呈現了某一時期的美學與技術外，更能作為時代、文化發展的歷史證物（李乾朗，2000；林蕙玟，2008）。



【圖3-2】前棟古蹟內部空間(應接室—客廳)

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。



【圖3-3】前棟古蹟內部空間(座敷-主臥房)

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。



【圖3-4】前棟古蹟內部空間(次間-臥房)

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。

根據王惠君(2004)《辛志平校長故居調查研究暨修復計畫總結成果報告書》內容整理發現，起初報告書中對於辛故居所提出的可能活用方式主要有三個方向、四種方案，三個思考方向包含營利、非營利及兩者兼備，而四種可能的活用方案如【表3-1】。

【表3-1】四種再利用方案說明

方案	前棟（辛公館）	後棟（教職員宿舍）	經營方式
方案A	辛校長紀念館	才藝教室	營利、非營利兩者兼備
方案B	辛校長紀念館	書香園茶坊	營利、非營利兩者兼備
方案C	辛校長紀念館	銀髮族教育館	非營利
方案D	辛校長紀念館	文化導覽站	非營利

資料來源：修改自王惠君（2004：6-5）。

從報告書中所提的四種可能性方案可見，園區內前棟辛公館的部分，作為辛校長紀念館的原則不變，主要是針對後棟教職員宿舍的部分提出了四種可能的經營方案。而根據對文化局科員的訪談內容，將文化局對於辛故居再利用的考量與經營原則歸納如下：

- 1.人潮吸引力：以能提高民眾參與度為目標。
- 2.民眾觀感：營利與否可能影響社會大眾對公部門之觀感。
- 3.增加能見度及曝光率：期望園區能透過非營利的經營方式，提高遊客造訪的意願。

因此，可見文化局期望在非營利的經營原則之下，達到能吸引民眾參與，增加館舍曝光率，以達活化古蹟的目標。而整個園區於民國97年完成全部的修復之後，前棟故居部分採用報告書建議，規劃為辛校長紀念館【表3-1】，而後棟【圖3-5】（原教職員宿舍）的部分，涵蓋原為教職員宿舍的藝文館【圖3-6】以及旁邊於修復時一併增建的講堂【圖3-7】。文化局將之規劃為資料展館，展示內容主要為辛校長生平事略以及日式建築的美感與特色，皆為常設展性質，其餘空間除文化局定期舉辦的講座之外，也提供其他單位作為展覽空間，為免費提供場地，屬公益性質。



【圖3-5】後棟藝文館（外觀）

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。



【圖3-6】後棟藝文館內部空間（書齋）

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。



【圖3-7】後棟講堂（外觀）

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。



## (二) 辛故居的經營管理

從上文可知，文化局以「非營利」為原則，採免費入場參觀方式，主要是考量人潮吸引力，若收取門票則擔心會大大減少遊客造訪意願。另外，若採收取門票入場參觀方式，也可能會影響民眾對公部門的負面觀感，維持文化資產的開放性以及公共性。相對地，非營利的經營方式，直接影響了辛校長故居的經營與古蹟修復之經費來源問題。這部分受訪者指出：

「經費就每年編列預算一百萬，用來辦活動、講座、音樂會、辛校長誕辰活動等，大概是這樣的。人事費的部分主要由勞工局支出，包含兩位多元就業的人員，其他就是義工做館舍執勤的部分。古蹟修復經費大都是中央補助，比例大概是七比三，也就是總工程經費是一百萬的話，中央補助七十萬，我們自籌三十萬。中央有指定能補助的項目，要古蹟修復才可以，若是小部分屋瓦或玻璃破掉的情形就是我們自己負責。」(A-2)<sup>15</sup>

依據訪談內容可見，文化局定期於辛校長故居所舉辦的活動、講座、音樂會...等費用，主要來自新竹市政府每年編列的一百萬預算。而館舍中的人事費部分則由勞工局支出，此外也招募義工來負責館舍執勤的部分。另外，古蹟維護的部分之經費，中央有其補助項目的限制，補助的比例是總工程所需經費的七成，而另外三成則由新竹市政府自籌。且補助項目限定於修復的部分，若為小部分如屋瓦、玻璃破損等，則由文化局自行負責。而在訪談中發現，辛校長故居並沒有任何文化基金會或民間企業的經費挹注。

在空間規劃的部分，根據文化局提供資料顯示，後棟原教職員宿舍，為保存古蹟周邊景觀，亦納入古蹟保存區，總面積約300坪。後棟規劃為「藝文館」及「講堂」，藝文館設有「常設展區」及「主題展區」，「講堂」將辦理一系列與文化、教育發展等有關之講座，中庭庭園景觀則維持原貌，以供觀賞。「常設展區」【圖3-8】，展出辛志平校長人物介紹並展示與其相關文物資料，包括辛校長生平事略、大事年表，及生前手稿、獎盃、文件、文物等，其中兩間榻榻米室規劃為書齋，提供民眾閱覽書籍。

「後棟是以前叫做新竹中學教職員宿舍，那個時候後棟我們就是放大圖輸出，寫辛校長的生平事略，然後另外一半就是開放學校辦常設展、主題展等，放美術作品之類的，都是免費提供場地，全部公益性質。另外，旁邊講堂空間會辦一些講座，那時候辦『大師有約』，大概一個月就有一次講座。」(A-1)

<sup>15</sup> 為附件逐字稿之編碼。



【圖3-8】後棟藝文館內部空間(常設展區)

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。



【圖3-9】後棟講堂內部空間

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。

由訪談資料可見，後棟宿舍以及宿舍旁增建之講堂，因不屬於古蹟，因此有較大的活用空間可做彈性規劃。然而，文化局在此舉辦之講座與活動【圖3-9】，是如何做宣傳與推廣？成效如何？受訪者提出：

「主要就是網站與竹塹藝文，成效不錯，我們辦得講座例如『大師有約』等，大家反應都還不錯。但因為是公部門，所有的活動與講座都是免費開放給民眾參與的。也因為這樣，民眾都有不錯的反應。我們辦了一些旅遊講座，通常都大爆滿。有興趣的民眾每個禮拜都會自行上網搜尋相關資訊。行銷部門也會結合新竹市觀光地圖將辛公館與周邊景點做整合。」

(A-3)

辛校長故居在文化局經營管理的時期，屬於較為單純的文化性事業，為非營利性質。而在參閱其他縣市的古蹟活化案例中發現，古蹟要能吸引大量遊客前來，遊客的消費需求亦是一大考量重點，這也就是為何有些古蹟引進廠商進駐合作，來增加曝光率以及吸引人潮，來達到活化古蹟的目的。當然，引進何種類型的廠商，也需考量到古蹟本身的文化背景與特質，並以不破壞古蹟文化氛圍為前提做規劃。為古蹟注入創意經營，發揮文化功能，儼然成為目前古蹟或景點的發展方向，然活化再利用，究竟是展現它的歷史價值和文化意涵，還是成為觀光產業之行銷手段？如何使古蹟景點廣為人知，卻又不至於高度商業化，文化產值和經濟效應如何並重，乃當前重要課題。



## 二、公辦公營的優勢與限制

### (一) 公辦公營的優、劣勢分析

公營時期的優勢探討，需要先提到資源的挹注，包含人力資源以及古蹟維護與修繕的經費來源。辛校長故居在公營期間，文化局人員的配置上，配有承辦人一位，專案人員一位，另外，還有兩位多元就業人員於館舍現場負責行政業務的部分。此外，還需十二名義工，支援館舍現場的執勤與導覽。然由訪談內容可知，專案人員的經費是來自文建會，而兩位多元就業人員則是來自勞工局之經費。也由於辛故居的規模並不大，因此在人員的配置上也就沒有所謂人力不足的問題。

「當時經營時，承辦人的就一位、專案人員也一位，負責協助承辦人。那專案人員的經費來源是那時候文建會的經費。然後，義工每天兩位，週一休館嘛，所以共六天，所以義工共十二位，早上一位，下午一位這樣子，他們是負責導覽的部分。工讀生的部分沒有。另外，還有勞工局的經費，配有兩位多元就業的人員，有時只有一位，因為經費的關係。他們主要也都是在館舍現場負責負責行政業務，管理義工們的執勤、請假事宜及水電修繕等雜物，就是由多元就業的先生、小姐來負責。至於人力不足的部分到還好，辦活動就在人力範圍內辦小型活動，有多少資源做多少是這樣子。」(B-1)

而來自中央與地方政府的經費挹注亦是另一項古蹟由公部門管理的優勢所在。根據訪談發現，文化局除了每年針對辛故居編列的一百萬預算之外，若面臨古蹟需要維護或修繕的部分將再由中央補助總工程費用的七成。而文化局編列的一百萬預算主要是用在辦理各種活動、講座、音樂會等。但訪談中也瞭解到，辛故居自民國91年列為市定古蹟至民國97年完成整個館舍的修復以來，在整個公營期間，館舍也並未出現損壞或任何需要維護之處<sup>16</sup>。因此，在古蹟維護的這個面向，文化局尚無面臨到自籌經費的壓力。

「經費就每年編列預算一百萬，用來辦活動、講座、音樂會、辛校長誕辰活動等，大概是這樣的。人事費的部分主要由勞工局支出，包含兩位多元就業的人員，其他就是義工做館舍執勤的部分。古蹟修復經費大都是中央補助，比例大概是七比三，也就是總工程經費是一百萬的話，中央補助七十萬，我們自籌三十萬。」(A-2)

---

<sup>16</sup> 在此指的是古蹟的部分並無損害之處。中央的補助款僅限於「古蹟修復」的部分。若為小部分屋瓦破損或窗戶破損等，則由文化局自己負責修繕的部分。

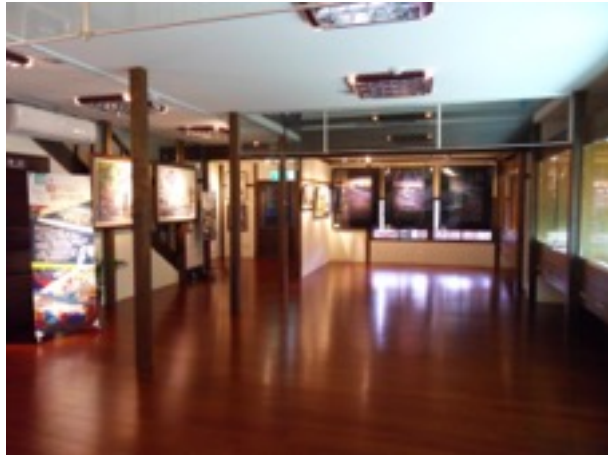
另外，在文化局經營時期所面臨的限制這個面向，須先從文化局之「非營利」性質的經營管理談起。非營利性質的經營管理將牽涉到兩個面向：第一，在整個辛故居的經營過程中，並沒有額外的收益。在前文所提到的經費部分，事實上是一體兩面的，以公部門的立場來說，具備多少資源就能做多少事。因此，以辛故居的經營管理來說，雖沒有面臨財務問題，但這種不收取門票的經營模式，是沒有任何額外營收的。因此，當想豐富文化活動內容或提升文化活動精緻度時，預算的部分是受限的。

其次，非營利性質的經營方式是否滿足遊客的消費需求亦是一個問題。古蹟的再利用為商業性或公益性？又或者兩者之間該如何取得平衡？一直是活化古蹟的過程中經常探討的課題。然而，當我們在思考建築本身存在的本質時，亦會瞭解到建築起初是為了滿足「人」的使用需求而存在，也可以說建築讓使用者在其中獲得需求上的滿足因而產生意義。雖然多數的古蹟，仍以非營利性質為主，期望能保有古蹟本身之文化價值。但隨著國人休閒型態的轉變，在越來越多的古蹟再利用案例中，可以看到無論透過委外經營或部分委外而產生的商業活動，最常見的就是餐飲以及紀念品商店。這些伴隨而來的商業活動除了得以支撐古蹟營運本身的營運費用，亦能滿足遊客遊憩之餘的消費需求。然而，無論是餐飲設施也好，亦或是紀念品商店，除了商業考量之外，要如何與古蹟本身之文化特性結合？如何強化古蹟之文化價值？都是值得關注的議題。

## （二）公辦公營的成效與困境

辛校長故居在文化局經營時期之成效，可以從文化性事業的推動來分析。在經營的過程中，除了前棟為辛校長紀念館的靜態展示之外，後棟的部分，文化局則透過常設展覽、主題展【圖3-10】以及定期舉辦的課程、講座，來達到彰顯古蹟之文化特性與強化其藝文氣息。

「後棟是以前叫做新竹中學教職員宿舍，那個時候後棟我們就是放大圖輸出，寫一些辛校長的生平事略，然後另外一半就是開放一些學校辦常設展、主題展等，放一些美術作品之類的，都是免費提供場地，全部公益性質。另外，旁邊水泥建築空間會辦一些講座，那時候有辦「大師有約」，大概一個月就有一次講座，分人文講堂與藝術講堂。」(A-1)



【圖3-10】後棟藝文館內部空間(主題展區)

資料來源：新竹市文化局於2008年拍攝。

「成效不錯，我們辦得講座例如「大師有約」等，大家反應都還不錯。但因為是公部門，所有的活動與講座都是免費開放給民眾參與的。也因為這樣，民眾都有不錯的反應。我們辦了一些旅遊講座，通常都大爆滿。有興趣的民眾每個禮拜都會自己上網搜尋相關資訊。行銷部門也有結合新竹市觀光地圖將辛公館與周邊景點做整合。」(A-3)

以往古蹟給人的印象，經常是以靜態展示為主，相對缺乏的是與社區民眾之互動性。而透過訪談則可以瞭解到，文化局藉由舉辦藝文講座吸引人潮之外，甚至透過提供場地給學校單位或民間團體舉辦展覽，這都是能提高古蹟曝光率與能見度的方式。另外，也正因為社區民眾得以免費參與活動、講座，民眾自然會踴躍參與並給予正面回饋。然而，即便公部門對於經營成效部分給予自我肯定，但從中仍可自另一個面向來思考，隨著古蹟活化後日積月累的使用，亦會對古蹟造成一定程度的負荷與損害。因此，從古蹟維護經費的角度來看，辛校長故居的非營利經營型態，將會因為缺乏商業性的收益來補足古蹟維護經費的缺口而無法形成一個良性的循環機制。

「辛故居於民國九十三年完成修復，後棟宿舍於九十六年完成，之後的一至兩年陸續完成一些整理工程，一直到九十七年才全部完成，那時候本來想要等新竹中學來營運，可是他們不要，所以我們就自己營運。」(A-1)

古蹟再利用需要來自多方面的合作，不僅是政府部門間的整合，更需要民間團體的配合。經由訪談發現，辛校長故居並沒有接收到任何民間單位、財團、基金會的資源挹注。故居於民國九十七年全部修復完工時，原本文化局也像新竹中學提議是否由新竹中學來經營，而

新竹中學在多方的考量後並沒有接受。因此，在民間團體的配合這方面是辛校長故居目前較為缺乏的。

從一些西方先進國家的經驗顯示，在政府部門對於國立文化機構之預算配置逐漸削減下，文化機構無論在組織編制或公共管理上，均歷經了相當程度的轉變。當政府削減文化機構預算後，取而代之的是對文化機構經營者的租稅鬆綁及企業捐贈上的租稅鬆綁，這些情形亦促使文化機構對私募基金或企業捐助更趨依賴。在政府投入文化活動或文化機構之資源越來越少的趨勢中，主張政府在處理文化機構之資源配置政策上，應該朝向亟力尋找出「依賴公共資源」(reliance on public funding)與「擁抱市場機制」(broader opening to market force)平衡點的觀點逐漸被接受（郭苔馥，2007）。上述觀點對應到前文提及新竹市文化局每年針對辛故居編列的一百萬預算，主要用途為辦理講座，活動等用途，而經由訪談文化局科員瞭解到，因受限於政府編列的預算，在辦理各項活動時多只能偏向小型的活動或展演去規劃。倘若政府大幅限縮文化機構公務預算將使館區部分設施營運品質下降，那麼政府需要如何因應以避免效用水準降低，為當前重要議題。

就訪談內容整理可歸納出，文化局接管辛故居後遭遇的困境如下：非營利的經營管理造成政府財政困窘、缺乏與民間企業的資源整合，缺乏新意，亦無法滿足遊客的消費需求等。因此，文化局所面臨的這些困境，也促成了新竹市文化局於2014年著手規劃「辛志平校長故居營運移轉案」。在下個章節中，依據訪談資料將辛故居委外經營的轉折與理念，就文化局委外經營立場做完整之陳述。

### 三、小結

在本章中，經由訪談發現，文化局在其經營管理的過程中，秉持著「非營利」的經營理念，而在這樣的理念之下，最直接的影響是將會造成公部門這個部分的財政缺口無法補足的問題。另外，也缺乏與民間團體的合作機制，因此在文化事業的推動上，可能會面臨的是經營上缺乏新意、能吸引遊客前來的誘因不足等問題。然而，隨著政府《促參法》的推動，也促使了文化局開始思考辛校長故居的未來是否發展為部分委外或完全委外的經營模式，期望能透過民間企業之經營效率，提供遊客更完善的服務，共同創造產、官、民三方面的三贏局面。而本研究也將在下一個章節中，持續探討這個由公營移轉為委外經營之間的過程與轉折。





## 第四章 辛故居的委外經營時期－舊是經典有限公司（2015~2019）

### 一、委外經營的轉折與理念

隨著近代公私協力<sup>17</sup>、民營化以及新公共管理<sup>18</sup>思想的興起，其中包含古蹟、歷史建築等再利用案，紛紛朝向引入民間專業與資源的方向發展，以提升公共服務品質、為歷史性建物再創新生命。民間企業參與公共事物的發展模式成為公部門維持行政效能的常見手段。然而，在消費社會發展下，古蹟或歷史空間以整合民間資源方式經營，該如何確保地方文化脈絡不被犧牲或邊緣化？以及該如何維護空間正義與公眾利益？乃成為現今古蹟或歷史空間委外經營時必須思考的面向。

作為本研究案例的辛志平校長故居，是新竹市政府公有古蹟整修後委外經營的首例。辛故居自民國九十七年全部整修完畢後，歷經七年的時間皆由文化局所經營管理，而在經營管理的過程中，文化局所遭遇的困境如下：非營利的經營管理造成政府財政困窘、缺乏與民間企業的資源整合，缺乏新意，亦無法滿足遊客的消費需求等。本章節將依據訪談資料將辛故居民營化的契機、轉折與理念，就文化局委外經營立場做完整陳述。

就辛故居委外經營的轉折部分，訪談文化局科員時，受訪者於訪談中表示：

「剛好遇到財政部函文給各縣市政府，說有促參的機會，看我們要不要提，那我們就提看這樣子。然後就獲得先做可行性評估的規劃，然後評估後發現是可行的，就繼續做下去了。促參有固定的程序，因為大家都不知道這可不可以招商，這一定要做一些法律上以及經費上的評估，促參法規裡面就是說你一定要先請一個規劃公司幫你們做一個可行性的規劃，然後去評估說到底可不可以繼續走促參，如果在這邊就已經說不行的話，等於說促參可能就不可行，然後我們就是回歸自營或是依據採購法，就是委託一些相關團體來經營這個館舍。」

(A-5)

「另一方面，就是公家機關能做的有限，辦活動、講座無法收取門票或任何費用，當然也不能賣餐飲，那為了幫政府省經費，就順勢選擇了促參這條路，這是一個雙贏的局面，廠商可以賺錢、政府可以省經費。」 (A-5)

---

<sup>17</sup> 結合公私雙方資源，在共同參與、責任分擔以及平等互惠之原則上，並經過創造增加利益的互動過程，所產生的合作型態（吳濟華，2001）。

<sup>18</sup> 所謂的「新公共管理」（簡稱NPM）是從1980至1990初為補充公共行政的傳統模型的缺失，公共部門運作方式出現新的管理取向，主張為達成行政改革，藉由私部門管理方式，即私企業的管理主義為原則，採用企管技術、服務與顧客導向，以及將市場機制與競爭融入公共行政（Hood，1991）。

訪談內容中，文化局人員表示，辛故居之移轉案為搭配政府《促進民間參與公共建設法》（以下簡稱促參法）政策順勢推行。有鑑於此，必須先瞭解政府推動《促參法》之用意，主要是為滿足民間對於公共建設與服務的需求、創造就業機會、帶動經濟成長、提高政府的效率並減低財政負擔。除了可節省政府經費的支出外，因為營運階段亦交由民間負責，對於紓解政府人事預算編列之壓力有很大的貢獻。因此，就訪談內容歸納出，新竹市文化局考慮將辛志平校長故居委外經營的原因為：

（一）搭配政府《促參法》政策推行

（二）改善政府財政負擔

（三）引進民間豐沛資本以及高效率

然而，文化局在確定《促參法》可行後，於公開招商時有哪些選擇？過程中是否遇到困難？例如，固定權利金與變動權利金的擬定以及古蹟使用上的諸多限制等，是否影響廠商競標之意願？文化局科員於接受訪談時表示：

「當時只有一家廠商參與，不過我們原本還擔心會完全沒有任何廠商表態。原因是，空間很小，然後一個空間要能賺錢，人潮要多，那空間勢必得夠大能容納夠多的人。那辛公館這樣的古蹟又要能兼顧一些辛校長的精神在裡面，你的附屬事業氣氛不可太重，免得銅臭味太重就不行，那誰會要來？另外，停車也是一個問題，附近停車不算方便。」(A-6)

「回饋金的部分是一年六十萬，金額是有調整空間的。一開始定六十萬是規劃公司的綜合考量，原本是想定低一點的，因為考量放眼全台，幾乎沒有古蹟是賺錢的。那另外，還有一個是按照營收比例的變動權利金2%。但如果因此定的低一點，易引起議會長官質疑我們圖利廠商。除非流標，才有可能調整、降低金額。」(A-6)

「限制的部分會在契約書裡頭列出來，包含附屬事業要符合七比三的比例，辛校長精神要呈現的是七，附屬事業是三，我們是用面積來算的。另外，因為是木造建築的關係，是不使用明火的，所以他們就只能做很簡單的輕食、三明治等，連義大利麵都不可以賣，其實限制的不少。附屬事業的比例也要拿捏得當，不然也有民眾會反應怎麼把古蹟經營成這樣？或者，古蹟怎麼永遠都在賣咖啡？難道沒有其他可能性嗎？之類的。」(A-7)

往往公部門將整修後的古蹟、歷史建築或閒置空間，依據政府採購法的要求，進行委託經營發包程序時，除了要求提供保證金外，大多會在標單上明列未來經營上的公益條件，例

如營業面積不得超過整體的三分之一；一年必須辦理多少不收費的公益性活動；必須回饋營業額多少作為公益活動基金等等。有的會將回饋條件列入評審積分的項目內，提出越豐厚回饋條件的競標廠商，積分越高。然公部門這樣的思考邏輯，從資本主義的角度思考勘稱合理，但這層層的條件限制，卻也讓許多充滿熱忱又熟悉地方文史的團隊將之是為巨大的風險而卻步（邱明民，2008）。從訪談文化局科員的內容中，可歸納出辛故居之委外廠商面臨的限制如下：（一）固定權利金為一年六十萬元、（二）變動權利金為營收比例的百分之二、（三）附屬事業須符合七比三的比例、（四）每年可辦理二十場次可收費活動、（五）每年須配合政府辦理十場次免費活動等。然委外廠商舊是經典在經營管理上是否因上述條件面臨困境，將在以下的章節中繼續探討之。



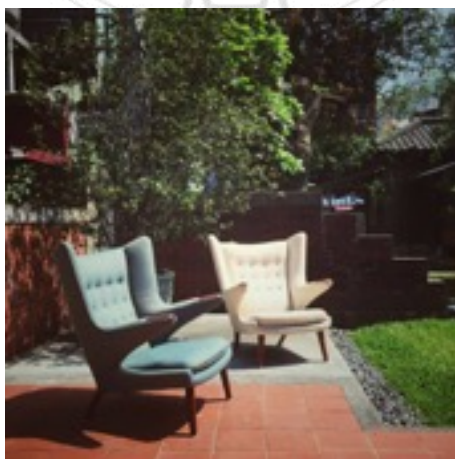
## 二、委外經營現況與營運規劃

根據新竹市政府文化局公告，辛志平校長故居之營運移轉案，由「舊是經典」得標，從一〇三年八月到一〇八年八月共五年，舊是經典於一〇四年一月正式營運。為市府公有古蹟整修後委外經營首例。藉由對舊是經典的訪談資料瞭解到，在經營理念的部分，舊是經典以「百年醞釀歷與美」破題，於辛志平校長故居內傳承歷史，以在地關注與國際視野，演繹不同面貌的生命之美。在具有故居記憶的和式老建築內，融入舊是經典北歐家具之生活美學，讓地方歷史以建築物的形式傳承下去，創造出以當地文化為基礎的新氣象，進而達到新舊建築永續發展，以及塑造城市獨特性格。舊是經典集結藝文展演活動【圖4-1】及北歐經典工藝老件【圖4-2】，與辛志平校長故居後棟建築<sup>19</sup>合而為一，以深厚歷史為後盾，形成兼容並蓄的文化氛圍，並且重視在新竹生活環境中的獨特文化，期許能夠與當地文化和諧共存。



【圖4-1】我們所珍「錫」的日常- 新生代錫藝職人展

資料來源：舊是經典提供。



【圖4-2】北歐經典工藝老件：大熊椅(Teddy Bear easy chair)，Hans J. Wegner設計

資料來源：舊是經典提供。

<sup>19</sup> 日治時期是副校長官舍，光復後為教職員宿舍，曾2002於遭受祝融之災，修復工程於2006年11月開工，2007年12月以新建仿舊建築完工。

### （一）辛故居的空間規劃

古蹟結合文化活動、休閒、餐飲等成為複合式空間，能夠轉換民眾對冰冷建築遺跡之觀感，並賦予古蹟新的生命力，也說明了古蹟保存確實可以在現實環境與生活使用中取得平衡點，並藉由與休閒產業的結合，創造更高的價值（余瑞瓊，2006）。文化局也在契約書中提及委外單位可以引進商業機制作為經營者主要之收入來源，以支付各項支出，而舊是經典本身即為一複合式商行，經營面向涵蓋了咖啡館、藝廊、傢俱行等，故也確立以古蹟文物展示館結合咖啡館之方式經營，延續企業體本身之經驗及通路。另外，關於商業空間使用的限制，文化局在契約書中規定委外廠商之附屬事業須符合七比三的比例，以面積計算，呈現辛校長精神是七，附屬事業是三。

「限制的部分會在契約書裡頭列出來，包含附屬事業要符合七比三的比例，辛校長精神要呈現的是七，附屬事業是三，我們是用面積來算的。…附屬事業的比例也要拿捏得當，不然也有民眾會反應怎麼把古蹟經營成這樣？或者，古蹟怎麼永遠都在賣咖啡？難道沒有其他可能性嗎？之類的。」(A-7)

因此，舊是經典在空間的配置上，前棟（辛校長故居）【圖4-3】【圖4-4】的部分主要是維持辛校長文物靜態展的方式，搭配安排導覽員，以及QR code的語音導覽方便參觀者可依自己的步調體驗辛故居歷史以及日式建築之美。而在靜態展示的部分，除保留辛校長文物、文件，獎盃、生前手稿外，舊是經典也另外放置了符合辛校長時代背景之老件、生活用品等，重現昔日氛圍。此外，辛校長生平事略、大事年表以及日式建築特色等文字資訊則以輸出成海報、照片等方式做靜態展示。

「故居的部分，我們都有安排導覽員，除此之外，我們也有做一個QR code的語音導覽，因為總是會有人不喜歡旁邊有人跟著你這樣子，想自己聽、自己看。所以我們有不少的靜態展示，也有一些文字部分的東西，我們把它輸出成海報、照片。」(C-2)



【圖4-3】前棟故居（正門入口處）

資料來源：舊是經典於2014年12月拍攝。



【圖4-4】前棟故居

資料來源：舊是經典於2015年11月拍攝。

另外，在後棟藝文館（教職員宿舍）的部分，由於歷經修復，且不屬於古蹟的範疇，因此，在使用上有較大的彈性空間。在室內空間設計的部分，舊是經典移除了大部分的隔間拉門，呈現出視野較為寬闊的開放性空間【圖4-5】。而在建築物四周也由遮蔽性高的木質拉門替換為穿透性較佳之木框玻璃窗【圖4-6】，讓在咖啡館內部用餐的遊客能夠一覽室外日式庭園之美。而咖啡館主要用途除了為餐飲空間之外，其次也作為舊是經典收藏的北歐經典

老件<sup>20</sup>【圖4-7】之展售空間。另外，後棟雖經修復，但因是「修舊如舊」的概念，仍屬木造建築，因此，在契約書裡頭亦有禁止使用明火之規定，所以在餐飲販售的部分，除咖啡、茶飲之外，食物則以提供輕食三明治與甜點為主。

「我們有把很多的隔間拉門拆除，所以現在還是可以看到有些拉門的滑軌。但所有拆除的物品都有留下來，以便日後復原。但格局的部分是無法更動的。」(C-8)



【圖4-5】後棟咖啡館內部  
資料來源：舊是經典提供。



【圖4-6】後棟咖啡館內部  
資料來源：舊是經典提供。

<sup>20</sup> 在此所指就是經典收藏之北歐經典老件主要以傢俱為主，包含餐桌、椅、櫃等，其次包含其他生活用品，如燈具、電話、器皿、海報等。



【圖4-7】 舊是經典收藏：北歐經典老件—餐櫃

資料來源：舊是經典提供。

除了前棟故居與後棟皆為木造建築之外，文化局於後棟旁增建之水泥建物<sup>21</sup>【圖3-7】作為「講堂」之用，主要用途除了提供辦理講座之場地外，亦作為舉辦展覽、展演之空間。而本研究則將上述空間之配置以表格方式歸納如【表4-1】。

【表4-1】 辛故居的空間利用方式

空間／用途	利用方式		利用性質
前棟（辛校長故居）	故居文物靜態展示	常設展	主體事業
後棟（藝文館）	餐飲空間 北歐經典老件展售空間	主題展	附屬事業
講堂	藝文展演場地	主題展	（為可彈性使用空間）

資料來源：本研究整理。

## （二）辛故居的歷史文化價值呈現

舊是經典在空間使用上，讓遊客除了能一邊欣賞古蹟建築與庭園景緻外，亦能同時享有舒適的餐飲空間。在經營方面，舊是經典是如何將文化思維帶到經營之中，本研究將在以下篇幅分別以「文化活動」以及「空間營造」兩個面向探討之。

### 1. 「文化活動」方面：

<sup>21</sup> 與後棟（教職員宿舍）整修時一併完成的。經費為營建署補助。主要增建用途是作為講堂或辦理活動之空間。



經由訪問舊是經典相關人員得知，自2015年起由舊是經典接手營運後，以承襲古蹟之文化意涵為目標辦理之活動內容包含展覽、工作坊、講座等，本研究將辛故居委外經營以來歷年舉辦之活動整理如【表4-2】【表4-3】【表4-4】。

【表4-2】2015年度－辛故居藝文資訊

	故居講座	故居課程／工作坊	故居展覽	故居活動
一月份	1/24 辛志平校長與故居 1/25 民藝與日式生活美學			1/22 辛故居正式開幕 1/23 辛故居正式營運
二月份	2/22 製茶是件什麼樣的功夫？		2/25~4/12 Portrait of Nature. Myriads of Gods 自然素描－萬神之森：小林伸幸攝影展	
三月份	3/21 樹適生活 3/28 焦慮的意義－從病痛到人生	3/19 中華花藝·花作工作坊		
四月份	4/11 從「河」賴和文學音樂專輯談台文詩歌創作 4/18 食農教育 蜂蜜面面觀 4/25 黑糖面面觀		4/21~5/31 皮革工藝展 4/25 音樂展演：竹詩愛樂管弦樂團	4/11 故居活動I 散步『辛』旅程
五月份	5/16 從影像創作談廢墟空間和潛意識空間		4/21~5/31 皮革工藝展 5/9~6/6 消失的肖像-德國/土耳其 劉芸怡攝影展	
六月份	6/6 如何遠離三高慢性病~談肥胖的危害與治療 6/27 黑膠入門	6/12 春季和菓子體驗	5/9~6/6 消失的肖像-德國/土耳其 劉芸怡攝影展 6/9~8/31 域.透光」- 森作所X [ bi. du. haev ]	6/30 「講出『辛李』畫」明信片設計徵選

	故居講座	故居課程／工作坊	故居展覽	故居活動
七月份			6/9~8/31 域·透光」- 森作所X [ bi. du. haev ]	
八月份	8/2 從設計師到職人，從職人邁向世界品牌 — 台灣傳統錫藝的轉化與傳承		8/1~8/30 花。飛花-李麗芳畫展	
九月份	9/19 環境改變如何影響傳染病—以中國三峽大壩為例 9/26 藝術收藏的第一步		9/5~10/4 賞玩樂高- 探索積木堆疊之美	
十月份	10/4 樂高講座		9/5~10/4 賞玩樂高- 探索積木堆疊之美	
十一月份		11/15 插花工作坊 11/19 插花工作坊		
十二月份		12/3 插花工作坊 12/4 從茶道看體貼的心 12/17 插花工作坊 12/18 茶道在日式美感養成的影響		

資料來源：本研究整理。

【表4-3】2016年度—辛故居藝文資訊

	故居講座	故居課程／工作坊	故居展覽	故居活動
一月份		1/8 與壓力共存的秘訣 1/22 從茶道中看武士道精神		

	故居講座	故居課程／工作坊	故居展覽	故居活動
二月份		2/19 從茶道通曉跨領域學習法 2/20 重拾好日子：在茶道體悟惜物精神和快樂生活		
三月份	3/17 【草月流花藝講座 - 花現。自己】 3/26 一室一語：茶室中的禪意分享 3/27 書法講座	3/4 去京都，做一位茶會客人 3/5 擺設美好：從茶道裡看美學應用與搭配藝術 3/11 在茶道中學習體貼擁有好人際 3/12 武士的一心精神與茶道的一期一會 3/25 做個受歡迎的茶會客人 3/26 一室一語：茶室中的禪意分享		
四月份		4/8 認識茶會：做個稱職的宴會主人好簡單 4/9 體貼的心與待客之道 4/22 茶道與 侘·寂之美 4/23 喫茶去：日本茶道的必訪景點		
五月份	5/6 隨時擁有無壓的心靈空間-茶室和露地的認識 5/20 茶室裡的歲時樂趣	5/29 認識茶道：茶室內的禮儀		
六月份	6/26 卯之花茶箱 主題月	6/19 認識茶道：水屋準備 6/26 認識茶道：道具清潔	6/30 北歐陶瓷器展（常態展性質）	

	故居講座	故居課程／工作坊	故居展覽	故居活動
七月份		7/10 認識茶會：半東練習 7/24 認識茶會：客人禮儀 7/31 「洗い茶巾」茶道月	7/15 職人手作 森作所的鋼珠筆系列	
八月份	8/28 名水點 茶道月講座	8/7 成果總結：準備一席茶會		
九月份	9/23 油畫講座			
十月份				
十一月份		11月份 橋牌免費體驗課程		
十二月份				

資料來源：本研究整理。

【表4-4】2017上半年度—辛故居藝文資訊

	故居講座	故居課程／工作坊	故居展覽	故居活動
一月份				
二月份		2/8 認識茶道：客人禮儀、水屋準備與點茶練習 2/22 認識茶道：割稽古（分解動作練習）與點茶練習		2/5 年度辛志平故居迷你橋牌友誼賽
三月份		3/8 認識茶道：割稽古（分解動作練習）與點茶練習 3/15 認識茶會：亭主與半東練習		

	故居講座	故居課程／工作坊	故居展覽	故居活動
四月份		4/5 認識茶會：亭主與半東練習 4/12 初階橋牌 4/19 成果總結：準備一席茶會 4/26 初階橋牌		
五月份		5/3 初階橋牌 5/10 初階橋牌 5/17 初階橋牌 5/24 初階橋牌 5/31 初階橋牌		
六月份		6/7 初階橋牌 6/14 初階橋牌 6/21 初階橋牌 6/28 初階橋牌		

資料來源：本研究整理。

透過訪談舊是經典相關人員得知，「茶道」【圖4-8】【圖4-9】及「花道」課為辛故居每年例行開設之常態性課程。此外，辛校長生前的嗜好「橋牌」【圖4-10】除規劃課程外，也不定期辦理友誼賽，供學員以及有興趣之人士切磋。從舊是經典規劃的藝文相關活動中，得以檢視舊是經典所呈現之文化性活動是否能夠呼應其針對辛故居經營之核心理念- 以「百年醞釀歷與美」為主軸。舊是經典嘗試以歷史悠久之東西方傳統技藝於故居內傳承歷史，利用多元且具國際視野之文化活動觸及在地群眾，試圖帶領社區居民體驗不同面貌之生活美學。古蹟活化再利用除了需依據古蹟特性引入適當的活動之外，尚需考量古蹟與周圍社區的關係，並與當地的產業、觀光、居民生活等建立適當的網絡關係（林富男，2005）。在社區關係的連結與互動方面，受訪者表示：

「最主要會給我們一些意見回饋的是新竹中學的校友們，他們有校友會，很常來，那對我們來說就是一種正面回饋了。他們都是退休的一些爺爺們。那以前公營時期，他們就會來當志工。辛校長跟學生之間感情真的很好，他們都會一起打橋牌，所以老闆就有想到要把這樣的教育精神延續下去，那我們就有繼續開設這個橋牌課程。算是從去年冬天籌辦到現在，

學員除了成人之外，也有不少小朋友來報名。那合作開設橋牌課程的老師也是竹中畢業的校友。」(C-12)

「我們會定期舉辦常態性的講座，例如日本茶道課程，我們會在前棟故居舉辦，大概持續到現在也有一年多了。那學費計算方式有單次上課的、也有以一期為單位的方式，那年齡層也以四十至六十歲的學員居多，然後女性多於男性這樣子。…那這些課程是我們一直有在進行的營收項目。」(C-4)



【圖4-8】2016秋季：認識茶道

資料來源：舊是經典提供。



【圖4-9】老師教導學員如何握柄勺

資料來源：舊是經典提供。



【圖4-10】橋牌課程

資料來源：舊是經典提供。

經營者除了定期舉辦以上講座、課程等實體活動之外，也不定期於辛故居臉書官網線上刊登文章，分享與故居文化背景相關之知識與議題，主要分為人物、建築與環境三個面向。本研究也將相關資訊整理如【表4-5】。

【表4-5】辛故居官網刊登之文章整理

文章類型	日期 / 主題
故居「人物」	104/3/4 辛志平校長故居－和洋折衷風格 104/3/10 辛志平校長番外篇－公家發配三輪車 104/12/17 自由校風的傳統-動員月會 106/2/28 辛校長的二二八 106/3/24 訪客想知道的辛校長
故居「建築」	105/8/11 認識故居：欄間 105/8/24 認識故居：編竹夾泥牆 105/9/9 認識故居：建築防潮 106/1/13 認識建築
故居「環境」	104/11/1 辛志平校長故居-植物大觀園
故居相關	104/2/17 辛志平校長故居 日治時期高等官舍 105/8/30 認識故居：灶爐天然瓦斯 105/12/8 辛志平校長學生訪談

資料來源：本研究整理自辛故居官網。

因此，古蹟或歷史空間的經營，需思考古蹟特有之歷史文化意義與空間特質，再引入適當活動及經營管理模式，以建構一個能夠永續經營的再利用模式，成為當今在探討古蹟再利用時的重要議題。

## 2. 「空間、氣氛的形塑」方面：

前面提到在辛故居的園區內，原文化局經營時期的「前棟」（辛校長故居）以及後來增建的「講堂」在舊是經典接手之後，並沒有做太多的調整，大致上維持原來用途不變，最主要在空間營造的部分，是將原來後棟的「藝文館」內部打造為「藝文」結合「餐飲」之複合式空間。在此，需提及舊是經典有限公司之企業本質，旗下包含「舊是經典商行」以及「舊是經典咖啡館」。而舊是經典商行以傢俱行的形式展示以及販售北歐工藝設計作品。而咖啡館的部分，除了提供餐飲服務外，亦規劃部分空間作為北歐經典設計作品展售之用。由此可見，對於複合式餐飲空間的經營，舊是經典有限公司具備了經營管理之經驗及基礎。

近年來，我國在舊屋改建為餐飲空間的風潮盛行之下，以特色或復古傢俱結合咖啡館或餐廳的案例並不少見，但若是以北歐經典設計作品結合餐飲空間則是相當罕見的，特別是所有供消費者使用之餐桌椅皆為舊是經典所收藏之北歐經典設計原件【圖4-11】，而非現下所流行之復刻版傢俱。關於收藏品部分，受訪者表示：

「老闆絕對可以很肯定的說，他敢把這樣子1940~1970經典老傢俱拿出來給客人使用，這是一個很能吸引人的地方，這在國內其他地方應該是沒有見到過的，當然在亞洲其他地區，例如日本、韓國也是有類似這樣做法的。」(C-6)

「整個咖啡館內部所看到的所有傢俱都是老闆收藏的原版，都是設計師作品，很多傢俱上頭都還可以看到設計師的烙印等，這需要聲明一下，甚至包含燈具也都是老闆的收藏，沒有對外販售。那老闆主要是收藏1940年代到1970年代的丹麥老件，那他特別喜歡的丹麥設計師是芬尤(Finn Juhl)，那他最經典的設計由於單價動輒上百萬，皆為拍賣品，所以沒有放在這裡，都放在東光店的傢俱行。那這邊最經典的大概就是知名的大熊椅。」(C-1)

「那後續有讀比較多柳宗悅得書籍，他有提到一個『用之美』的概念，他認為經典工藝要真的透過人去使用它，才能夠真正展現它的價值，我們老闆是非常信奉這個信念的，那他也確實在實踐中。」(C-7)





【圖4-11】藝文館內部一隅  
資料來源：舊是經典提供。

由訪談資料可見，舊是經典在辛故居內以1940~1970年代之北歐經典傢俱結合日式古蹟建築的方式來形塑空間情境。無論是北歐傢俱或是古蹟建築本身皆因時間與歲月的痕跡而形成特殊紋理，且木材肌理、色彩、質感的相互輝映讓空間基調顯得無違和感且協調，而這也是建築空間本身深具價值的資料與不可取代的歷史意義。因此，古蹟或歷史建築再利用為餐飲空間的同時，若能善用遺留下來之建築材料來形塑空間情境，更能提升空間價值以及延續歷史情境。

另外，在「空間格局」上與文化局經營時期不同的部分，舊是經典將藝文館內的隔間拉門全數拆除，增加整個格局的開放性及穿透性，使得整個餐飲空間更為明亮與寬闊。而經營者將面向庭園之牆面（原為木質拉門）改為木質門框的玻璃窗，除了引進戶外光線外，也讓在內部用餐的客人能夠在用餐的同時，也同時能感受戶外庭院恬靜的氛圍。古蹟與歷史建築再利用為餐飲空間，與周邊環境最大的直接關聯就是視覺的串連，因此，為使環境紋理能賦予餐飲空間更完善的空間特質，在空間佈局上應以整體環境脈絡與景觀為考量（張家甄，2005）。

### 三、委外經營之困境與優勢

辛故居自2015年由委外廠商舊是經典接手營運以來，其營造的歷史文化氛圍結合典雅的餐飲空間吸引了許多遊客的到訪，也讓舊是經典提升了社會可見度以及正面形象。也獲得文化局相當大的認可。但再經由訪談舊是經典的過程中發現，在其苦心經營的背後，事實上也遇到諸多待改善的問題，以下篇幅則分別就辛故居委外經營之困境與優勢探討之。

#### (一) 委外經營之困境

根據分析舊是經典之經營現況，本研究以「受限於法令及行政規章」、「行銷通路」以及「公部門角色」三個構面來探討辛故居委外經營所面臨之困境。

首先，「受限於法令及行政規章」的部分，基於促進民間參與公共建設法(以下簡稱促參法)，在民間參與公共建設案件而言，政府向民間機構收取權利金，其所代表之意義主要是指政府授予民間興建營運權利及提供有形(如土地、設施)或無形(如行政支援)資源，供民間機構使用而取得之對價收入。另外，也為避免政府委外興建營運所獲得之效益與民間機構之收益間形成不合理之差距，藉由收取相當之權利金數額，以分享經營成果，避免民間機構有不當之獲利情形發生。可見，促參法之權利金的設定是以假設民間機構為獲利的狀況。權利金制定的部分從訪談文化局科員的內容中，可歸納出辛故居之委外廠商面臨的限制如下：1.固定權利金為一年六十萬元、2.變動權利金為營收比例的百分之二、3.附屬事業須符合七比三的比例、4.每年可辦理二十場次可收費活動、5.每年須配合政府辦理十場次免費活動等。而文化局當初在擬定這些條件時，除了考量到法令規章，另外也考量到社會輿論的壓力，權利金額度的擬定，拿捏不當也可能造成民眾或議會質疑政府圖利廠商。此外，在辦理每年二十場的可收費活動的部分，則無法在文化局的文宣上宣傳，因此對於舊是經典來說，也少了一個能夠行銷文化活動的平台。因此在收費課程或工作坊的招生上，是存在困難的。再加上每年的固定權利金與變動權利金的支出，對舊是經典來說營收狀況確實是一個問題。因此，古蹟的委外經營需要建立一個永續經營的經營管理計畫，尤其是長遠自給自足的財務計畫，使得古蹟營收能夠回饋古蹟本體，而公私部門如何以此為目標來合作為現下需要被重視的議題。

「那這些課程是我們一直有在進行的營收項目，那每次課程的報名人數也會有不如我們預期的狀況，因為我們最多可以收到十五位，當然這對老師來講會是一個負荷，因為可能茶

道課你要教學的話，人多不是那麼有效率，但對我們來說，我們的器具可以提供到十五人份，收到這麼多人，可是我們通常都只收到一半左右，約七到九位，等於都沒有收滿。」(C-4)

「那我們也預估要每一年的營收都要比前一年再提高，但並沒有達成這項目標。營收狀況確實是一個問題。我們現在主要的營收項目就是餐點與課程，但課程的營收只佔了一小部分的比例而已。」(C-9)

其次，在「行銷通路」方面，隨著科技、經濟發展和社會的進步，商品通過行銷來展示自身核心價值，提高市場競爭力的意義就尤其重大（韓志傑，2013）。經由訪談舊是經典相關人員發現，舊是經典在行銷通路上缺乏完善的行銷網絡。辛故居的宣傳除了官網臉書平台之外，舊是經典並沒有另外印製文宣品提供給外界，這也跟經營者的經營理念有關，秉持著好的事物自然會流傳開來，希望靠著口耳相傳的方式來吸引客源。但這樣的方式，除了不符合當下行銷潮流外，特別是，在這種只有五年的經營期程中，光靠口碑難以在短時間內提升人潮到訪率以改善營收虧損問題。

「我們當初有一個活動公關小姐，她就有提供一個想法是可以把我們的活動也好、介紹故居的文宣也好，放到飯店，但後來老闆還是決定不要做這樣的事情。那指本文宣的部分，老闆有考量到預算問題，也決定不印製。那沒有這樣的東西，等於我們沒有活動文宣可以提供給外界。這一點，我們老闆有比較特別的堅持，他不希望說刻意去透過部落客或花錢去請別人寫推薦文，他認為那往往不是出於真心。老闆認為，默默經營無所謂，好的事物自然而然會吸引人。那我們的網站（臉書）會提供訊息，有興趣的客人自然也會自己留意、自己去發現，希望可以透過這種口耳相傳的方式去吸引人。那再來的話，就是文化局那邊，他們有一個每個月會發行的生活誌，上面也會提供訊息。」(C-3)

最後，在「公部門角色」方面，由訪談發現，辛故居在委外經營後，文化局僅扮演著「督導」的角色，即便瞭解到委外經營單位所遭遇困境，亦只能消極應對。在與文化局談論到舊是經典於期程到期後即將終止經營，但文化局的立場則認為，雖然雙方合作關係良好，雙方在對古蹟保存之核心價值的認知也能凝聚共識，但若經營單位有其他考量必須終止合作關係，那文化局也愛莫能助。因此，在古蹟委外經營的過程中，公部門若能夠以「平等」、「協助」及「夥伴」的積極態度與企業保持良好的溝通、互助關係，那麼民間企業對於古蹟再利用的參與意願也能相對提高。

「我們一年都有二到三次的考核，所以文化局應該是瞭解我們的狀況的，那他們有給了我們一些可以改善的提議，但實際面，我們是執行者，我們知道有一些局限性，那他們能夠幫我們的，也就是透過網路上的宣傳或者是紙本的生活誌。他們也無法幫我們宣傳需要付費的課程。」(C-11)

## (二) 委外經營之優勢

根據分析舊是經典之經營現況，本研究以「企業本質」、「商品獨特性」及「遊客消費需求」三個構面來探討辛故居委外經營所具備之優勢。

首先，在「企業本質」的部分，前面提及舊是經典有限公司旗下包含「舊是經典商行」以及「舊是經典咖啡館」。而舊是經典商行以傢俱行結合展覽空間的形式展示、販售北歐工藝設計作品。而咖啡館的部分，除了提供餐飲服務外，亦規劃部分空間作為北歐經典設計作品展售之用。可以說舊是經典有限公司之企業本質在文化深度方面具備了一定的基礎。因此，在辛故居的經營上，可見到古蹟之歷史文化價值與北歐經典設計作品在歷史空間內相互輝映，延續歷史的同時也賦予古蹟新的文化視野以及生活美學。

其次，「商品獨特性」的部分，舊是經典於辛故居內形塑的「文化氛圍」亦可說是消費者進到辛故居消費的一種商品之一。無論是體驗經濟或是感官行銷都可說是現下時興的行銷策略。而「感官行銷」指的是從品牌到消費者之間，任何可能透過感官加深消費者印象的行銷概念。老屋或古蹟結合咖啡館經營在台灣並不算獨特，但若是以北歐經典設計作品結合古蹟與餐飲空間則是相當罕見的。因此，消費者在用餐環境中，能夠親身體驗古蹟建築的文化氣息及舊是經典的北歐傢俱，並乘坐在經典工藝椅上，感受其歲月積累下的質地、觸感與舒適度，這種感官經驗能夠潛移默化到消費者的潛意識中，藉此產生服務的差異化與獨特性。

最後，「遊客消費需求」的部分，不同於公營時期的辛故居為純文化性事業體，沒有任何的商業行為在內。在委外後除增加收費課程外，最大的不同在於藝文館內部改為咖啡館性質之餐飲空間，得以讓遊客的消費需求在此得到滿足。更貼近遊客的實際需求後，也能引入更多的客源與人潮的帶動。

#### 四、未來發展目標與可能性

經由訪談舊是經典發現，關於五年的經營期程目前邁入第三年，而接下來至少兩年半的時間有何規劃？舊是經典表示，除了前棟辛故居作為辛校長紀念館使用，後棟藝文館作為咖啡館形式的餐飲空間使用，這兩個空間用途是固定不便之外，於藝文館的講堂部分，大多數時間為閒置空間，相當可惜。因此，目前也正在研擬後續使用之可能性。舊是經典在訪談中表示：

「我們一直都有在思考它再利用的可能，它平常就是一個展覽空間或是說一個講座空間，可是不會每個月都有這樣子的安排。可是老闆又不希望他一直空著在那邊，所以其實像去年的七月到九月，我們就有三個月的北歐器皿展，就在那個空間舉辦。那其餘時間，我們也提供場地租借給一些機關團體或個人舉辦展覽等。」(C-11)

「然後，往後來講，也就是今年度，老闆有個想法就是說可能找一個獨立書店業者跟我們合作、配合經營，也就是說未來這一兩年會有一個獨立書店在這邊。算是一個異業合作的案子，我們還在思考這樣的可能性。因為我們有蠻多書櫃的，那其實可以陳列書籍或文具這些東西。那就是談談看，我們老闆是希望是書店，那書店周邊，譬如文具等，這都是有可能的。這是今年度的目標。」(C-11)

相較於古蹟本體建築，講堂為文化局接收辛故居後增建之水泥建物，在空間使用上有較大的彈性空間。而舊是經典也嘗試從自己本身擁有的資源出發，去思考與傢俱結合是否還有其他可能性。而訪談當中提到的，舊是經典本身亦有許多北歐書櫃作品的收藏，因此，若能與獨立書店「異業合作」，將會再為辛故居注入新的篇章。不過，經營單位還需思考的是，在目前面臨營業虧損的勢態之下，異業合作是否會帶來新的衝擊？比如，人力編配以及投入的資源要再增加、書店的維護成本等都是需要審慎規劃的部分。除了異業合作外，舊是經典於2016黏在講堂舉辦為期三個月之北歐器皿展，成效斐然。訪談中發現，在短短三個月之內，有成交六成以上的成績。因此，這類型的商業性「主題展」，若能夠有更多元的行銷宣傳通路，也是一個可以做長遠規劃的使用方式。可見，古蹟的委外經營，經營單位如何善用自身既有的資源作為出發點，並與古蹟本身之文化基調做連結是值得探討之議題。

## 第五章 結論與建議

### 一、結論

根據辛校長故居案例的探討整理公辦公營與委外經營優劣勢之比較，以下【表5-1】為辛故居之公辦公營與委外經營比較表：

【表5-1】辛故居之公辦公營與委外經營比較表

	公辦公營	委外經營
優勢	(1) 公部門資源的挹注為穩定來源，定期的編列經費以及人力資源之編配。	(1) 企業本質富含文化底蘊，具豐富的文化資源。 (2) 企業具備資源能與辛故居充分結合，為古蹟帶入新的視野。 (3) 具備高度熱忱，積極投入文化性事業。 (4) 結合商業性活動，能滿足遊客消費需求，帶動人潮。 (5) 紓解政府經費與人力。
劣勢	(1) 非營利性質的經營，缺乏收益回饋到古蹟當中。 (2) 缺乏商業性活動，無法滿足遊客之消費需求。 (3) 文化呈現的豐厚度有限。 (4) 文化氛圍的呈現較刻板。	(1) 回饋金額度形成極大財務負擔。 (2) 收費活動無法於公部門通路做宣傳。 (3) 缺乏完善的行銷通路。 (4) 公部門角色消極，無法提供實質援助。

資料來源：本研究整理。

藉由上述資料整理出公營時期在營運上有何優勢、劣勢，發現公營時期的優勢主要在於「公家資源穩定的挹注」，包含市政府定期編列的預算，以及來自其他公部門如文化部、勞工局等提供的人力資源之編列，雖然亦是有限的資源，但相較起企業經營是「相對穩定」的資源。劣勢在於，公部門非營利性質的經營方式，缺乏商業行為所帶來的營收，也就無法回饋到古蹟的維護以及經營上，亦無法滿足遊客的消費需求。在文化活動呈現方面，資源有限的情況下較難提升深度與廣度。

委外經營的優勢在於，經營單位之文化背景與具備之文化資源，能夠與古蹟充分結合，為古蹟注入國際視野，開創新格局。而經營者對古蹟的經營也投入高度熱忱，無論是空間氛圍的形塑或文化活動的豐厚度皆可看出其用心。而古蹟結合咖啡館形式的餐飲空間，也為辛故居帶來可觀的人潮。對於紓解政府之財政以及人力資源編配亦有很大的貢獻。劣勢在於，

受限於法令、行政規章以及社會輿論壓力使得回饋金額度無法讓步，對經營單位來說是嚴苛的挑戰，此外，所有收費性活動皆無法於公部門平台做宣傳。而文化局僅扮演「督導」的角色，對於經營單位面臨的困境無法提供實質幫助。另外，經營單位自身面臨的問題，為屏棄投資在文宣品的印製宣傳以及設立更完善的行銷網絡上的想法，仍秉持著美好事物自然而然能夠傳頌開來的理念苦心經營著。因此，經營者在剩下至少兩年半的經營期程內，對於未來有機會與異業結盟經營獨立書店的規劃，是否能為辛故居的再利用揭開新的篇章，民眾也拭目以待。

綜觀上述，研究中發現法令以及行政規章對於公、私部門所造成的限制最為顯著。古蹟再利用的同時，如何創造產、官、民三贏的局面一直是各界關注的議題，以辛故居的委外經營之現況來說，公部門是否該積極介入協助以及輔助經營團隊為當務之急，在訪談中，經營單位表示在營收沒有起色的情形下，再加上回饋機制的壓力，最終五年期滿也只能終止合作關係，到時候回歸公部門自營即將在返回原點。因此，建立公私部門的互惠夥伴關係以及對古蹟再利用模式的共識，讓大家可以共同來維護古蹟，進而彰顯古蹟所蘊含之歷史文化價值，是當前最為重要的課題。

而本研究在分析古蹟再利用之模式時發現，委外經營的案例中以古蹟結合餐飲空間，並帶入文化活動為最常見之模式。餐飲空間的設置符合遊客實際需求且最易帶動人潮，而文化活動則涵蓋了常設展、主題展以及教育活動等。然為使古蹟空間能充分利用，部分古蹟也提供場地出租服務，供各項活動使用。上述利用方式不僅使古蹟用途更為多元，亦能帶進實質收益回饋於古蹟的營運上，形成良性的循環，有助於古蹟之永續經營與發展。

## 二、建議

經由整個研究來看，古蹟的委外經營有什麼樣的初衷？是否僅僅是為了紓解公部門財政與人力之編配？抑或是為了引進民間豐沛資源為古蹟注入活力？這些問題對於不同案例來說或許有不同答案。而本研究結果顯示，除了上述目的外，古蹟再利用之民營化尚有其他意義。古蹟藉由委外經營，得以建立公私部門的合作互惠關係，共同維護與保存古蹟所蘊含之歷史文化價值，並藉由社區、民眾的參與來建構集體的生活記憶。欲達上述之目標，本研究對於辛志平校長故居之委外經營提出以下建議：

### （一）教育意義

辛故居內關於辛志平校長生平事略以及教育精神皆能完整呈現其意涵，不過在古蹟建築本體上，可增加關於日治時期官舍建築之歷史背景的呈現，將日式建築之美做更完整的呈現。方能使古蹟建築之文化功能得以充分發揮。

### （二）主題展

經營單位於2016年首次舉辦之為期三個月的「北歐器皿展」，為一商業性質之展售活動，由於主題明確、商品單價高，能夠直接吸引特定族群消費，不到三個月即銷售出六成以上，營收亮眼。因此，這類型展售性質的主題展若能常態性的規劃，並搭配宣傳，或許更能讓大眾加深對品牌之印象以及能見度，並且能有效增加收益。

### （三）行銷網絡的暢通

雖然經營者對於行銷的看法抱持堅定態度，期望以口碑做行銷，並深信美好的事物自然能夠傳頌開來，但這樣的選擇將難以改善連年虧損的狀況。且經由訪談也發現，經營單位希望以每年都能超越過去一年的營業額為目標，但卻一直無法達成。這樣的情況下，增加客源以及品牌能見度是當務之急。

### （四）強化公私部門互惠合作關係

辛故居民營化後，公部門僅扮演著「督導」的角色，對於經營單為所面臨的困境，即便看到其苦心經營卻連年虧損，亦無法提供實質之幫助。因此，公部門在角色上若能調整為「協助」、「夥伴」等較為積極的關係，才有可能形成「產、官、民」三贏之局面。所謂「實質」幫助，可以是回饋機制的調整，回歸古蹟再利用之宗旨應是歷史文化價值之推廣，而部分回饋金若能直接挹注到古蹟的經營上，對於私部門來說或多或少能改善其虧損問題，對公部門來說也不致造成太大的影響。



(五) 建構一套古蹟再利用之委外經營機制與評估模式

公部門應加強古蹟委外收益的合理分配，且須考量到經營單位風險管控之因素：包括經營期程、回收期限與速度、硬體投資、營運管理成本、商業營利坪數等，並進行審慎評估，方能形成永續的合作關係。

(六) 民眾對於文化公共財願付價格之調查

透過付費方式購買文化服務之觀念，在國內已普遍被接受。政府宜針對具有參訪意願之受訪者調查其對古蹟所提供文化服務之願付價格，並探討影響其付費意願之因素。

後續研究建議：目前辛故居「講堂」部分，舊是經典正在規劃以異業合作方式結合「獨立書店」再利用，倘若雙方順利合作，其成效亦是值得探討之處，建議後續研究者可以探討之。



## 參考文獻

### 書籍

- Geoff Payne、Judy Payne 著/林育如 譯 (2012) 研究方法五十個關鍵概念。新北市：韋伯文化國際。
- Hood, C., 1991. A public management for all seasons. Public Administration.
- Ranjit Kumar 著/潘中道、胡龍騰、蘇文賢 譯 (2014) 研究方法：步驟化學習指南。臺北市：學富文化。
- Steinar Kvale 著/陳育含 譯 (2010) 訪談研究法。新北市：韋伯文化國際。
- 林會承 (2011) 臺灣文化資產保存史綱。臺北市：遠流。
- 陳建和 (2012) 觀光研究方法。台北市：五南圖書公司。
- 黃春木 (1999) 無私與大愛：辛志平校長的故事。新竹市政府。
- 黃光男 (2011) 詠物成金- 文化·創意·產業析論。臺北市：典藏藝術家庭。

### 期刊與論文

- 丘昌泰 (2002) 政府業務委外經營的三部曲模式。人事月刊，第34卷，第5期，頁35-42。
- 吳濟華 (2001) 公私協力策略推動都市建設之法制化研究，公共事務評論，第2卷，第1期。
- 林富男 (2005) 高雄打狗英國領事館的風華再造。文化資產保存與觀光國際研討會會議論文集。台南市：國立文化資產保存研究中心籌備處。
- 張家甄 (2005) 古蹟與歷史建築再利用為餐飲設施之文化與空間探討。國立成功大學建築研究所碩士論文。
- 郭苔馥 (2007) 文化公共財願付價格之探討- 以國立傳統藝術中心為例。國立政治大學社會科學學院行政管理碩士學程第七屆碩士論文。
- 黃信淞 (2000) 公共服務簽約外包管理之研究：嘉義市政府之案例分析。國立中正大學政治研究所碩士論文。
- 韓志傑 (2013) 網路行銷趨勢發展與效果之研究。國立台灣大學國際企業管理組碩士論文。
- 鍾國輝 (2000) 怪手且慢！原址保留竹中辛志平校長故居。空間雜誌，第133期，頁33-34。

其他

王惠君（2002）辛志平校長故居整體再利用規劃。新竹市：新竹市政府。

王惠君（2004）辛志平校長故居調查研究暨修復計畫：總結成果報告書。新竹市：新竹市政府。

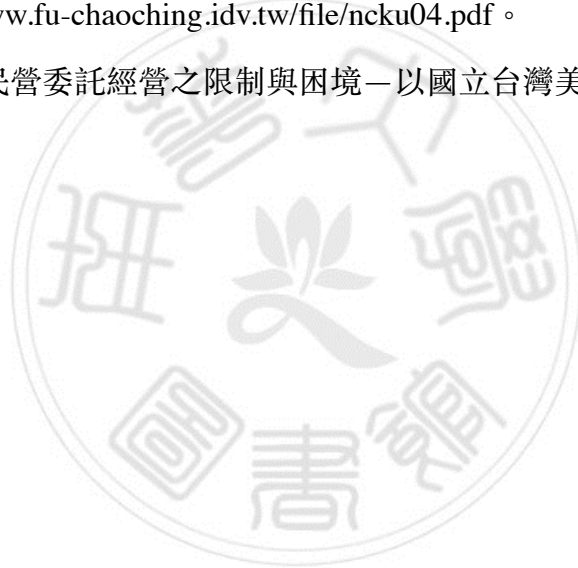
行政院公共工程委員會（2005）融合文化資產保存與民間參與公共建設成果報告書。

邱明民（2008）台灣歷史空間保存與活用並存的問題與期待。外交部NGO國際事務會動態資訊，2008年3月20日，取自：<http://www.taiwanngo.tw/files15-1000-439.c89-1.php>。

傅朝卿（2004）建築再利用專題討論：理論與實踐。傅朝卿教授建築與文化資產資訊網，取自：<http://www.fu-chaoching.idv.tw/file/ncku04.pdf>。

傅朝卿（2004）建築再利用專題討論：再利用設計操作。傅朝卿教授建築與文化資產資訊網，取自：<http://www.fu-chaoching.idv.tw/file/ncku04.pdf>。

楊舜涵（2007）論公辦民營委託經營之限制與困境—以國立台灣美術館為對象。第四屆全國公共事務發表會。



## 附錄、逐字稿

訪談時間：2016年11月11日

訪談地點：新竹市文化局文化資產科

訪談對象：新竹市文化局文化資產科科員A

訪談內容逐字稿	編碼
<p>1.</p> <p>訪談者：辛故居從民國九十一年被列為市定古蹟起至民國一〇三年公開招商期間是以何種型態被保存利用？空間配置是否有所調整？</p> <p>受訪者：辛故居於民國九十三年完成修復，後棟宿舍於九十六年完成，之後的一至兩年陸續完成一些整理工程，一直到九十七年才全部完成，那時候本來想要等新竹中學來營運，可是他們不要，所以我們就自己營運。那我們自己營運的話，就放一些辛校長的文物在後棟跟前棟這樣子，就盡量按照之前的方式使用。後棟是以前叫做新竹中學教職員宿舍，那個時候後棟我們就是放大圖輸出，寫一些辛校長的生平事略，然後另外一半就是開放一些學校辦常設展、主題展等，放一些美術作品之類的，都是免費提供場地，全部公益性質。另外，旁邊水泥建築空間會辦一些講座，那時候有辦「大師有約」，大概一個月就有一次講座，分人文講堂與藝術講堂。然後，利用網站及竹塹藝文做宣傳，也會發公文到各個學校單位。</p>	A-1
<p>2.</p> <p>訪談者：公營時期是否遇到經費的問題？另外，古蹟修復的經費來源為何？</p> <p>受訪者：經費就每年編列預算一百萬，用來辦活動、講座、音樂會、辛校長誕辰活動等，大概是這樣的。人事費的部分主要由勞工局支出，包含兩位多元就業的人員，其他就是義工做館舍執勤的部分。古蹟修復經費大都是中央補助，比例大概是七比三，也就是總工程經費是一百萬的話，中央補助七十萬，我們自籌三十萬。中央有指定能補助的項目，要古蹟修復才可以，若是小部分屋瓦或玻璃破掉的情形就是我們自己負責。</p>	A-2
<p>3.</p> <p>訪談者：如何做宣傳與推廣？成效為何？</p> <p>受訪者：主要就是網站與竹塹藝文，成效不錯，我們辦得講座例如「大師有約」等，大家反應都還不錯。但因為是公部門，所有的活動與講座都是免費開放給民眾參與的。也因為這樣，民眾都有不錯的反應。我們辦了一些旅遊講座，通常都大爆滿。有興趣的民眾每個禮拜都會自己上網搜尋相關資訊。行銷部門也有結合新竹市觀光地圖將辛公館與周邊景點做整合。</p>	A-3

<p>4. 訪談者：文化展示（常設展）的理念為何？</p> <p>受訪者：常設展主要就是展出辛校長的生平事略，還有一些證書、用過的橋牌等，都有放在後棟。並有義工導覽。散客或預約團體導覽都有提供，團體的部分一個禮拜約有兩三團左右，以學校機關為主。主要傳達的理念就是古蹟為何成為古蹟、日式建築的美感與特色、介紹辛校長的生平等。義工會在文化局受訓後，進行導覽工作。</p>	A-4
<p>5. 訪談者：出現什麼樣的契機有了委外招商的轉折？</p> <p>受訪者：剛好遇到財政部函文給各縣市政府，說有促參的機會，看我們要不要提，那我們就提提看這樣子。然後就獲得先做可行性評估的規劃，然後評估後發現是可行的，就繼續做下去了。促參有固定的程序，因為大家都不知道這不可以招商，這一定要做一些法律上以及經費上的評估，促參法規裡面就是說你一定要先請一個規劃公司幫你們做一個可行性的規劃，然後去評估說到底可不可以繼續走促參，如果在這邊就已經說不行的話，等於說促參可能就不可行，然後我們就是回歸自營或是依據採購法，就是委託一些相關團體來經營這個館舍。另一方面，就是公家機關能做的有限，辦活動、講座無法收取門票或任何費用，當然也不能賣餐飲，那為了幫政府省經費，就順勢選擇了促參這條路，這是一個雙贏的局面，廠商可以賺錢、政府可以省經費。</p>	A-5
<p>6. 訪談者：招商過程中，有哪些選擇？回饋金的擬定是否影響經營意願？</p> <p>受訪者：當時只有一家廠商參與，不過我們原本還擔心會完全沒有任何廠商表態。原因是，空間很小，然後一個空間要能賺錢，人潮要多，那空間勢必得夠大能容納夠多的人。那辛公館這樣的古蹟又要能兼顧一些辛校長的精神在裡面，你的附屬事業氣氛不可太重，免得銅臭味太重就不行，那誰會要來？另外，停車也是一個問題，附近停車不算方便。回饋金的部分是一年六十萬，金額是有調整空間的。一開始定六十萬是規劃公司的綜合考量，原本是想定低一點的，因為考量放眼全台，幾乎沒有古蹟是賺錢的。那另外，還有一個是按照營收比例的變動權利金2%。但如果因此定的低一點，易引起議會長官質疑我們圖利廠商。除非流標，才有可能調整、降低金額。</p>	A-6

訪談內容逐字稿	編碼
<p>7. 訪談者：文化性的展現與古蹟的維護有何要求與限制？</p> <p>受訪者：限制的部分會在契約書裡頭列出來，包含附屬事業要符合七比三的比例，辛校長精神要呈現的是七，附屬事業是三，我們是用面積來算的。另外，因為是木造建築的關係，是不使用明火的，所以他們就只能做很簡單的輕食、三明治等，連義大利麵都不可以賣，其實限制的不少。附屬事業的比例也要拿捏得當，不然也有民眾會反應怎麼把古蹟經營成這樣？或者，古蹟怎麼永遠都在賣咖啡？難道沒有其他可能性嗎？之類的。</p>	A-7
<p>8. 訪談者：文化局在委外之後的角色為何？</p> <p>受訪者：主要是督導，雙方溝通良好，廠商也很配合，很感謝他們。</p>	A-8



訪談時間：2017年3月7日

訪談地點：新竹市文化局文化資產科

訪談對象：新竹市文化局文化資產科科員A

訪談內容逐字稿	編碼
<p>1.</p> <p>訪談者：在人力配置方面是否有人力缺乏導致管理不足的問題？整個館舍的經營需要哪些人力？如承辦人、專案人員、工讀生、義工...等。</p> <p>受訪者：當時經營時，承辦人的就一位、專案人員也一位，負責協助承辦人。那專案人員的經費來源是那時候文建會的經費。然後，義工每天兩位，週一休館嘛，所以共六天，所以義工共十二位，早上一位，下午一位這樣子，他們是負責導覽的部分。工讀生的部分沒有。另外，還有勞工局的經費，配有兩位多元就業的人員，有時只有一位，因為經費的關係。他們主要也都是在館舍現場負責負責行政業務，管理義工們的執勤、請假事宜及水電修繕等雜物，就是由多元就業的先生、小姐來負責。至於人力不足的部分倒還好，辦活動就在能力範圍內辦小型活動，有多少資源做多少是這樣子。</p>	B-1
<p>2.</p> <p>訪談者：由哪些人員或小組來負責規劃館舍舉辦的活動或講座等？</p> <p>受訪者：沒有小組，主要由承辦人負責，專案人員協助一同進行活動的規劃。通常承辦人會將想法跟課室的同事們討論，或取得建議，有了想法並規劃之後就會送簽呈取得許可，然後執行。</p>	B-2
<p>3.</p> <p>訪談者：古蹟修復的經費是否為很大的負擔？館舍損壞率高嗎？管理期間是否遇到政府財政困難？花費在古蹟的維護是否有造成市府的財政缺口？如何承擔補足？</p> <p>受訪者：其實97年整個館舍修復好之後，到現在幾乎沒有再維修過，有的話也都是小地方，主計處也都會撥經費，因為也都不多，目前為止還沒有遇到太大的壓力。</p>	B-3
<p>4.</p> <p>訪談者：團體預約參觀是否有限定團數呢？</p> <p>受訪者：有喔，有20人的限制，一團20人或一次20人，因為是古蹟，有承載限制的問題。</p>	B-4

訪談內容逐字稿	編碼
<p>5. 訪談者：營運期間是否有接獲社區民眾或民間團體的陳情？</p> <p>受訪者：其實都一定會有的，即便做得再好，也是會有人有諸多不滿意之處。</p>	B-5
<p>6. 訪談者：營運期間是否受到法規的限制？在各個層面，例如當初為何決定不收取門票？或者在後來的招商過程中制定權利金的部分是否受到其他壓力？</p> <p>受訪者：法規的限制倒還好。當初是主政者覺得不收取門票比叫好，希望讓更多的民眾來參觀。制定權利金的部分，確實有擔憂議會認為文化局有圖利廠商的嫌疑，這也影響到後來制定變動權利金與回饋金的金額。</p>	B-6





訪談時間：2017年1月22日

訪談地點：辛志平校長故居

訪談對象：舊是經典有限公司相關人員A

訪談內容逐字稿	編碼
<p>1.</p> <p>訪談者：我們可以看到整個咖啡館內部經營者是以北歐傢俱與日式建築空間做結合，經營者有何理念或看法？</p> <p>受訪者：其實就可以從老闆的收藏品說起，整個咖啡館內部所看到的所有傢俱都是老闆收藏的原版，都是設計師作品，很多傢俱上頭都還可以看到設計師的烙印等，這需要聲明一下，甚至包含燈具也都是老闆的收藏，沒有對外販售。那老闆主要是收藏1940年代到1970年代的丹麥老件，那他特別喜歡的丹麥設計師是芬尤(Finn Juhl)，那他最經典的設計由於單價動輒上百萬，皆為拍賣品，所以沒有放在這裡，都放在東光店的傢俱行。那這邊最經典的大概就是知名的大熊椅。保養部分我們定期都會上保養油，那還有比較多狀況的是布面材質的椅子，比較擔心碰撞會有咖啡漬，那當然第一時間我們有處理的話都不會留下太嚴重的痕跡，那倒還好。那再來，皮革沙發多少都會有些刮痕等自然的使用痕跡。</p>	C-1
<p>2.</p> <p>訪談者：如何傳達辛校長精神？前棟（故居）如何規劃？</p> <p>受訪者：故居的部分，我們都有安排導覽員，除此之外，我們也有做一個QR code的語音導覽，因為總是會有人不喜歡旁邊有人跟著你這樣子，想自己聽、自己看。所以我們有不少的靜態展示，也有一些文字部分的東西，我們把它輸出成海報、照片。</p>	C-2
<p>3.</p> <p>訪談者：有何行銷策略？</p> <p>受訪者：我們當初有一個活動公關小姐，她就有提供一個想法是可以把我們的活動也好、介紹故居的文宣也好，放到飯店，但後來老闆還是決定不要做這樣的事情。那指本文宣的部分，老闆有考量到預算問題，也決定不印製。那沒有這樣的東西，等於我們沒有活動文宣可以提供給外界。這一點，我們老闆有比較特別的堅持，他不希望說刻意去透過部落客或花錢去請別人寫推薦文，他認為那往往不是出於真心。老闆認為，默默經營無所謂，好的事物自然而然會吸引人。那我們的網站（臉書）會提供訊息，有興趣的客人自然也會自己留意、自己去發現，希望可以透過這種口耳相傳的方式去吸引人。那再來的話，就是文化局那邊，他們有一個每個月會發行的生活誌，上面也會提供訊息。</p>	C-3

- |  |     |
|--|-----|
| <p>4.<br/>訪談者：相關藝文活動計畫實施成效為何？是否有常態性的活動？</p> <p>受訪者：有的。我們會定期舉辦常態性的講座，例如日本茶道課程，我們會在前棟故居舉辦，大概持續到現在也有一年多了。那學費計算方式有單次上課的、也有以一期為單位的方式，那年齡層也以四十至六十歲的學員居多，然後女性多於男性這樣子。那茶道也特別需要一個安靜的空間，所以有課程時也需要以包場的方式進行，以免有相互干擾的情形發生，所以在上課的同時，故居會停止開放參觀。那這些課程是我們一直有在進行的營收項目，那每次課程的報名人數也會有不如我們預期的狀況，因為我們最多可以收到十五位，當然這對老師來講會是一個負荷，因為可能茶道課你要教學的話，人多不是那麼有效率，但對我們來說，我們的器具可以提供到十五人份，收到這麼多人，可是我們通常都只收到一半左右，約七到九位，等於都沒有收滿。</p> | C-4 |
| <p>5.<br/>訪談者：那營運至今，人潮是否仍在持續增加中？</p> <p>受訪者：像是我們現在在餐點供應方面多了早午餐，而且是全天候早午餐，知道我們開始有供應這樣的東西後，客人變多了。鹹食的部分是這一年才開始加。但在這之前，平日與假日的人潮與營收確實落差蠻大的。</p>   | C-5 |
| <p>6.<br/>訪談者：以經營者的立場而言，故居咖啡館的優勢為何？</p> <p>受訪者：老闆絕對可以很肯定的說，他敢把這樣子1940~1970經典老傢俱拿出來給客人使用，這是一個很能吸引人的地方，這在國內其他地方應該是沒有見到過的，當然在亞洲其他地區，例如日本、韓國也是有類似這樣做法的。</p>  | C-6 |
| <p>7.<br/>訪談者：在舊屋改建餐廳的風潮盛行之下，為何選擇再利用古蹟與歷史建築？</p> <p>受訪者：老闆他在2013年得知新竹市政府有一個這樣的委外營運的案子，然後，他那時候就有非常大的決心要來招標這個空間。那他也是覺得，在日本有人這麼做過，但在台灣還沒有，所以他想要來試試看。所以2014年就有這個營運轉移案。那後續有讀比較多柳宗悅得書籍，他有提到一個「用之美」的概念，他認為經典工藝要真的透過人去使用它，才能夠真正展現它的價值，我們老闆是非常信奉這個信念的，那他也確實在實踐中。</p>  | C-7 |
| <p>8.<br/>訪談者：我們知道後棟也就是目前咖啡館的位置不算是古蹟建築，使用上有較大的彈性，那麼在室內空間規劃的部分經營者有什麼樣的看法？</p>   | C-8 |

受訪者：都是老闆自己負責空間設計與配置的部分，我們有一個木工師傅，那老闆就是直接跟他溝通，然後，還有我們的水電師傅，所以並沒有再額外請室內設計團隊。我們有把很多的隔間拉門拆除，所以現在還是可以看到有些拉門的滑軌。但所有拆除的物品都有留下來，以便日後復原。但格局的部分是無法更動的。

9.

訪談者：當初在加入辛志平校長故居委外經營招標時，是否有先進行事前的條件評估？

C-9

受訪者：如果是指財務評估的話，這是我們企劃書裡一定會包含的其中一項內涵。那我們也預估要每一年的營收都要比前一年再提高，但並沒有達成這項目標。營收狀況確實是一個問題。我們現在主要的營收項目就是餐點與課程，但課程的營收只佔了一小部分的比比例而已。

10.

訪談者：開放餐飲經營後，在古蹟維護與遊客參觀之間有無破壞或衝突點？如何取得平衡？

C-10

受訪者：目前為止到沒有受到破壞的部分。有時有些小朋友在戶外庭園玩小石頭，不過跟他們說一下就好。唯一會有破壞的狀況，大概就是颱風天。之前側門進來的庭院有一棵大榕樹，就是因為颱風被連根拔起吹倒，那一些玻璃被樹枝撞破。所以算是自然破壞，而非人為破壞。

11.

訪談者：未來發展之目標及其他可能？

C-11

受訪者：有。咖啡館隔壁的講堂，我們一直都有在思考它再利用的可能，它平常就是一個展覽空間或是說一個講座空間，可是不會每個月都有這樣子的安排。可是老闆又不希望他一直空著在那邊，所以其實像去年的七月到九月，我們就有三個月的北歐器皿展，就在那個空間舉辦。那其餘時間，我們也提供場地租借給一些機關團體或個人舉辦展覽等。然後，往後來講，也就是今年度，老闆有個想法就是說可能找一個獨立書店業者跟我們合作、配合經營，也就是說未來這一兩年會有一個獨立書店在這邊。算是一個異業合作的案子，我們還在思考這樣的可能性。因為我們有蠻多書櫃的，那其實可以陳列書籍或文具這些東西。那就是談談看，我們老闆是希望是書店，那書店周邊，譬如文具等，這都是有可能的。這是今年度的目標，那像是茶道課程也是會繼續下去的項目。那我們也還有橋牌課程，這都是在故居那棟會繼續下去的部分。另外來講，也還有一個想法，就是插花課程要繼續，主要目前經營項目是這樣。我們現在這邊就是有些靜態的，也就是器皿的部分，但是因為沒有像在講堂有一個獨立出來的空間可以讓人家進去慢慢逛，就是比較零散地陳列商品，對消費者來講，好像吸引力不是很大，就我們並沒有因為這樣子分散地陳列商品，而有額外的營收。因為這些器皿是當代哥本哈根的設計，就算是二手價也有它一定的行情在。那日本器皿來講，我們老闆買的又都是名家的，不是那種名不見經傳的，所以陳列的商品價格上是無法讓步的。那像去年於講堂籌辦的那個器皿展，成效就還不錯，在短短的三個月內有成交六成以上。其實也就是嘗試啦！那時候也在想說咖啡館內部這邊還要不要繼續展，那老闆的想法就是說，有空閒嘛，那就繼續展，但沒什麼特別的成效就是了，就消費者會覺得這些是裝飾品。那還有就是，老闆也有提過如果門口的公有停車場可以讓我們管理、收費的話，其實可以運用的空間會大很多。我們一年都有二到三次的考核，所以文化局應該是瞭解我們的狀況的，那他們有給了我們一些可以改善的提議，但實際面，我們是執行者，我們知道有一些局限性，那他們能夠幫我們的，也就是透過網路上的宣傳或者是紙本的生活誌。他們也無法幫我們宣傳需要付費的課程。

12.

訪談者：社區關係互動方面，是否有接收到任何的意見與抱怨？

受訪者：最主要會給我們一些意見回饋的是新竹中學的校友們，他們有校友會，很常來，那對我們來說就是一種正面回饋了。他們都是退休的一些爺爺們。那以前公營時期，他們就會來當志工。辛校長跟學生之間感情真的很好，他們都會一起打橋牌，所以老闆就有想到要把這樣的教育精神延續下去，那我們就有繼續開設這個橋牌課程。算是從去年冬天籌辦到現在，學員除了成人之外，也有不少小朋友來報名。那合作開設橋牌課程的老師也是竹中畢業的校友。

C-12