

Urban Renewal Authority (URA)'s Preservation Projects The Wan Chai Experience

Reported By Julia Wong

Since its establishment in 2001, the Urban Renewal Authority (URA) has been diligently improving the standard of housing and the built environment of Hong Kong by undertaking, encouraging, promoting and facilitating urban renewal. Numerous redevelopment projects in the old urban areas have replaced old and dilapidated areas with properly planned new developments providing improved transport and other infrastructural facilities, public open spaces as well as community facilities.

Redevelopment, however, is not the only work which URA has been entrusted with. It has also a mandate to implement its 4-R Strategy with Rehabilitation, pReservation and Revitalisation as part of its holistic approach to redevelopment.

For the purpose of further understanding URA's work on pReservation, Housing Express had the honour of speaking to Ms Iris Tam, Executive

Director, Planning and Project Control, on the subject.

According to Ms Tam, URA's role in pReservation had been stated in Section 5 (e) of the Urban Renewal Authority Ordinance as to "preserve buildings, sites and structures of historical, cultural or architectural interest." In the Urban Renewal Strategy promulgated by the Government in 2001, it further elaborates that "Heritage preservation should be part of urban renewal, and the URA should preserve heritage buildings if such preservation forms part of its urban renewal projects. Preservation should include:

- (a) Preservation and restoration of buildings, sites and structures of historical, cultural or architectural interest and
- (b) retention of the local colour of the community and the historical characteristic of different districts."



Figure 1 URA's 4R Strategy in Wan Chai



Figure 2 URA Johnston Road Preservation Project

It also states that “As far as practicable, the preserved heritage buildings should be put to proper community, public or other beneficial use. The aim is that these buildings should be a living and functional part of the community and not mere historical artifacts for display”

Figure 1 illustrates URA’s implementation of its 4R strategy in the Wan Chai District. Ms Tam stressed on URA’s district based approach rather than just on individual projects. On preservation, it is not just focusing on the built heritage but also the more intangible ones, such as the enhancement works for the hawker streets. Among the many revitalization / preservation projects, the completed preservation project at 60-66, Johnston Road clearly exemplifies the goals set out in the URA’s preservation strategy. Figure 2 These four balcony type tenement buildings are unique Chinese-styled pre-war tenement houses. These shophouses are a mixture of Chinese and Western architectural features. Ground floors have been devoted to businesses whereas upper levels are for residential purposes.

Ms Tam pointed out that in the course of preserving these buildings, every care had been taken to restore the architectural features of these turn of the 20th Century buildings. Hence it is noted from Figure 3 that the bottle shaped balustrade had been painstakingly unraveled to reveal their original forms. Granite columns of the shop fronts too had been restored to their original form and where possible the terrazzo

fronts had been preserved (Figure 4).

In trying to retain the character of these buildings often a balance had to be struck between compliance with present day building and fire regulation requirements and retaining the buildings’ architectural features. The original timber floor slabs could not meet the fire regulations and did not offer enough loading for public uses. Therefore, they had to be replaced by steel and concrete. However, it would also be nice to retain the character of some timbered ceilings which had been so typical of the buildings at the time. As a compromise, some of the ceilings have been fitted with timber again after recasting (Figure 5).

Another example of such a balancing effort is found in the opening up of some arches in the partitioning walls. This helps to meet the current requirements of means of escape for public uses and to facilitate better usage of the historic buildings. For structural support, concrete portals



Figure 3 Opening up verandahs



Figure 4 Restore granite columns

are built. But to exhibit the previous character, brick arches have been recreated around the concrete portals for some openings (Figure 6) .

As it is not the URA's intention that the preserved buildings should be historical artifacts for display but that they should be put to proper community or public use, much effort had to be spent in making them comply with the current building codes. In this cluster of buildings, an Annex block had to be built to provide the firemen's lift/disabled lift, the necessary E&M facilities, and means of escape. But the original building profile of the historic building has been retained in the design of the annex block (Figure 7) .

Ms Tam stressed that in order to try and retain the local colour of the community and to keep the preserved buildings as a living and functional part of the community, choice of a suitable commercial tenant in these buildings had to be carefully scrutinized. In these buildings brand name chain operators had been sacrificed in favour of operators of who promised to bring more traditional character into their business.

All in all, Ms Tam admits that there is always a certain degree of challenge in handling preservation projects. Financial constraints, the need to comply with the current building regulations, aftercare and maintenance of the completed products are but some of the issues to be tackled. However, the URA is committed to help preserve, where possible, the history in a modern thriving city like Hong Kong. In the Wan Chai area, which is seeping in history as one of the earliest developed areas in the territory, URA has developed a Heritage Trail Figure 8 for visitors with a dedicated website and touch screens placed at various locations of interest such as the Pawn; The Hung Shing Temple etc so that one can go back into history and walk through the district with the assistance of modern day technology.



Figure 5 Upgrade structural floor slab and retention of timbered ceiling

HOUSING EXPRESS



Figure 6 Re-open infilled archways and open up internal walls



Figure 7 Addition of Annex Block



Figure 8 Wan Chai Heritage Trail

Acknowledgement : Housing Express would like to thank the Urban Renewal Authority and Ms Iris Tam, Executive Director, Planning and Control of URA.

120年歷史的香港水警總部 活化成1881 Heritage

長江集團「1881」項目推廣部

項目簡介

座落於香港尖沙咀廣東道名店林立的「1881」，為這項擁有逾120年歷史的前水警總部重新塑造經典、融合新舊設計，成為香港全新概念文化旅遊及購物消閒的新地標，匯聚國際級購物商場、飲食娛樂及酒店於一身。

「1881」現址由1880年代開始直至1996年，除二次世界大戰時期外，一直為香港水警總部。項目主要由五幢建築物組成，包括前水警總部主樓、前馬廐、前時間球塔、舊九龍消防局及舊九龍消防局宿舍。根據《古物及古蹟條例》，項目於1994年列為法定古蹟（舊九龍消防局主樓除外），極具歷史意義，故發展商（長江實業）特別取名「1881 Heritage」，以凸顯其歷史價值及發展商對重新為古蹟文物注入新元素的使命。

新舊建築融合，古蹟的成功活化

長江實業於2003年成功投得香港政府前水警總部項目的發展權，為香港第一個由私人企業參與發展的古蹟活化再用項目，工程規模複雜、亦需投入大量資金。整個項目的歷史建築復修工作以國際標準規格進行，邀請不同範疇的專家參與，如建築師、歷史建築物保育專家、專業設計師、樹木專家、園藝師及工程監督等。設計師更特別參照主樓的建築特色設計新翼部份，令新舊建築融合，進一步提升整體建築物的美感。

在歷時6年的打造過程中，設計師首要的任務是保留古蹟原貌，並為舊建築注入新功能，這亦是整個項目最艱巨的地方。例如以前的防空洞，現保留及復修作為通往展覽廳的通道，讓市民可一睹防空洞的真貌；為保留原址的古樹，特別邀請有關專家為大樹做評估、結構性修剪、日常護理及除蟲等工作。此外，為保留前水警總部的特色，以前用作向港口船隻報時的時間球塔亦將已重新啟動；而在廣場的地面亦特別鋪砌香港航海圖及子午線，以彰顯香港超過一百年作為經商港口的偉大使命。

「1881」雲集多家國際級品牌名店、時尚食府、古蹟酒店、以及一個以古蹟為主題的展覽館，其商舖、酒店及飲食設施總面積約13萬呎。「1881」建築極具特色，既有大型廣場，亦有百年古樹，配合晚上特別之燈光設計，給遊港旅客及本地居民一個遊覽、休閒及娛樂的新地標。

（編者按：本文承蒙長江實業(集團)有限公司供稿，特此致謝。內文略經編輯修改。有關「1881」的詳情可參考「1881」網址：www.1881heritage.com）

HOUSING EXPRESS

「1881」內部份古蹟介紹



鴿舍

鴿舍位於前水警總部的主樓外牆，相傳於19世紀，信鴿乃當時水警總部與海上水警船艇之間傳遞資訊的工具。

壁爐

前水警總部內原有的鑄鐵壁爐，上有精細鑄花圖案。



刻有「印度警察」的門楣

香港水警成立於1841年，部隊成員由不同國籍人士組成，包括歐洲籍、中國籍及印度籍。

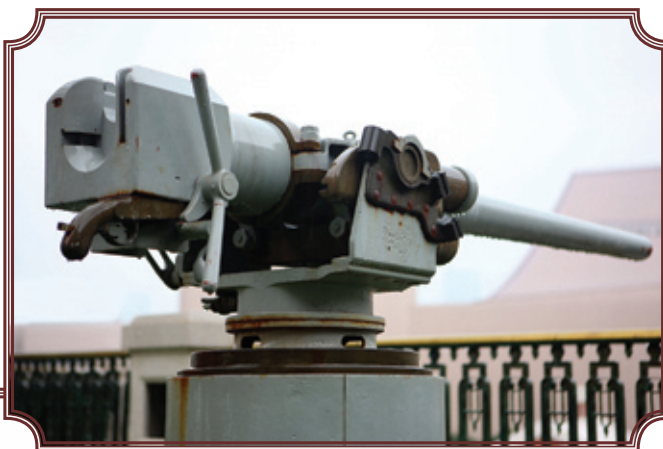
槍房保安窗戶

水警警員透過槍房的保安窗戶交收槍械，以配合保安程序。



炮台

在前水警總部西北草坪一角，原本裝置了一部三磅哈乞開斯式速射炮。唯於1961年，此炮台與怡和的午炮互相對調，至1996年該舊午炮被轉送往西灣河的新水警總部。現置於草坪上的炮台是專程由外地購置之相同型號的炮台。



花崗石護土牆

原本沿廣東道的花崗石護土牆因應政府計劃的廣東道擴建工程而被拆除，原有護土牆每一石塊經仔細拆下及編號後，現重置於九龍公園徑的護土牆。

時間球塔

最初名為時間球塔，每日早上由人手懸掛時間球於塔頂，下午1時除下(周日及公眾假期除外)，讓港口的船隻在觀望到時間球除下時，調校經線儀(航海天文鐘)。時間球塔旁為一颱風訊號杆，作為懸掛颱風訊號之用。強風襲港時亦會發射颱風槍：響槍一聲代表有強風逐漸移近，兩聲表示正有颱風吹襲，三聲則表示預計風向會有所轉變。於20世紀初，時間球被移往訊號山，從此結束了時間球塔的歷史使命。





煤氣燈

前水警總部原有三盞煤氣燈，全被保留。



監牢

前水警總部原有三所監牢，全部均獲保留，並擁有超過百年的歷史。



地板門

主樓地下的木地板與地面保持一定距離，以便有足夠的通風，故此設有地板門通向地下的維修及通風空間。

淮海中路796號

■ 柯凱建築設計顧問（上海）有限公司 ■ Kokaistudios

項目背景

該項目佔地面積約為4500m²，由5棟建築物組成，屬於市級歷史保護建築。基地中心部分為歷史保護別墅，北側為新建畫廊及辦公樓，西側和南側為服務輔樓，戶外花園下部設置地下停車場。保護建築東樓建於1921年，所採用的建造工藝都達到了當時的最高水準。1927年又新建了一棟與東樓規模格局完全一致的別墅，以此進一步擴張他的產業。兩棟別墅並行矗立，結構對稱，由一條走廊彼此連通，人們習慣性地稱它們為“兄弟樓”。解放後，由於種種原因，項目原址幾經變遷，曾有多個國有企業入住，直到近期才得以修復改造，以保存和恢復建築原來的風貌特徵。基地北側原有一棟服務輔樓，用於存放業主收藏的衆多汽車，同時作為服務用房，被拆除後直至上世紀90年代在原址基礎上建造新樓，但始終未建造完成。由此，設計者計劃將其重新改造成為畫廊和辦公樓。

改造到復原

Kokaistudios是一家致力於研究和推進改建項目的優秀建築事務所。它倡導通過方法論的為詮釋對上海文化遺產進行改造，賦予上海全新的城市內涵。

該項目的改造策略基於對基地原貌特徵和建築材料的深入調研，以盡可能復原基地原有面貌。設計焦點在於如何平衡歷史別墅本身的新古典主義風格與新建建築的現代風格。因此建築師細緻修復歷史建築外立面和細部，並對新建建築的設計，通過現代手法，將一些貴重材料應用到新建建築設計中，進一步復原基地的歷史風貌特性。

經過 Kokaistudios 修復部Tonini 教授詳細調查和分析，發現原建築大部分表面被一系列粗糙的材料覆蓋著，這是歷史上曾經改建的後果。為了保存和復原別墅的原有風貌，修復策略應包括第一時間參考文獻對原建築表面進行修復，同時保護所有現存

H O U S I N G E X P R E S S

細節，諸如舊鋼窗、木制地板、天花、樓梯和原裝飾物。

原別墅室內改造

雙子別墅內設有兩個品牌旗艦店，室內設計充分考慮當地文化及建築特點，成為“殿堂”般的獨特店鋪。東邊別墅的一、二兩層是江詩丹頓之家，室內所有陳列裝飾系統及家具均由kokaistudios為其量身訂製，營造獨特優雅的氛圍以接待來自世界各地的尊貴手錶收藏家。與其對應的西邊別墅的一、二兩層則是由kokaistudios 和Dunhill 的創意團隊合作重建，充分表現了Dunhill品牌經典的英倫風情。

雙子別墅的三、四層設置是來自香港的著名私人會所，為其高端客戶提供餐飲服務。別墅室內原貌包括兩種主要風格，至今保留完好。別墅東樓以典雅精致的黑白色為主調，搭配上世紀20年代由上海最好的木匠製作的雕花木樓梯及精美的彩色玻璃窗，凸顯室內的典雅情調。別墅西樓以天然木飾面為主，設計採用相對簡潔、現代的設計手法，凸顯時尚魅力。

針對這兩棟別墅設計是啟動了全新的裝飾系統，由3 個團隊同時介入並提供不同的設計施工方案，以達到一個共同的目標—針對別墅原始強烈的風貌特性和不同品牌空間，採用各種新設計風格，建立連貫並且能互相融合的對話關係。



新樓設計

對於基地北側僅為混凝土框架的未建成建築，Kokaistudios嘗試部分利用原結構並拆除剩餘部分，創造出一個輕盈空間。由於項目規模的限制，設計通過大玻璃的立面將光線引入各空間。大樓的北邊設置寧靜空間，與矚目的藝術畫廊相連。特別值得一提的是，新大樓入口處設計了一個懸掛的銅飾面現代天蓬，引導人們漫步進入大樓，將視線延伸至大樓後部的水景花園。Kokaistudios在此運用了現代的設計語言，將整個大樓設計想為一個由三種材料構成的優雅綜合體，與歷史大樓的風格相映成趣。水泥，黃銅以及橡木的質感映襯在各色燈光中，以一種異常和諧的獨特方式將建築外內完美整合。

項目概況

地點：淮海中路796號（中國上海）

客戶：曆峰集團

面積：4 500m²

設計時間：2007年4月

建成時間：2008年8月

歷史遺產保護設計：Kokaistudios與
Prof.GiuseppeTonini合作

建築及室內設計：Kokaistudios

江詩丹頓室內裝飾設計：Kokaistudios

Alfred Dunhill 室內裝飾：Alfred Dunhill 和
Lui Design

KEE Club 室內裝飾：KEE Club 和 Lui Design

ShanghArt及曆峰品牌辦公室內設計：Kokaistudios

景觀設計：DLC

結構設計：章明建築設計事務所

機電設計：PB 柏誠

燈光設計：Kokaistudios 與I Guzzini

攝影：Charlie Xia

本文原載城市建築2009年06期，獲城市建築
授權轉載，特此致謝。





澳門古建築物活化和管理

崔銘文

澳門是一個擁有四百五十多年中西文化交匯的歷史城市，它是中國境內現存年代最遠、規模最大、保存最完整和最集中、以西式建築為主、中西式建築互相輝映的歷史城區，具有極之濃厚歐洲色彩和風情。其獨特的歷史文化遺產，被聯合國教科文組織第29屆世界遺產委員大會於2005年7月15日正式宣佈中國「澳門歷史城區」列入《世界遺產名錄》，是中國至今擁有第31個「世界遺產」項目。

「澳門歷史城區」是一片以澳門舊城區為核心的歷史街區，以相鄰的廣場和街道連接而成，包括議事亭前地、大堂前地、板樟堂前地、崗頂前地、耶穌會紀念廣場、白鴿巢前地、媽閣廟前地、亞婆井前地、等8個廣場空間；以及媽閣廟、港務局大樓、鄭家大屋、聖老楞佐教堂、聖若瑟修院及聖堂、崗頂劇院、何東圖書館大樓、聖奧斯定教堂、民政總署大樓、三街會館(關帝廟)、仁慈堂大樓、大堂(主教座堂)、盧家大屋、玫瑰堂、大三巴牌坊、哪吒廟、舊城牆遺址、大炮台、聖安多尼教堂、東方基金會會址、基督教墳場、東望洋炮台(含東望洋燈塔及聖母雪地殿聖堂)等22處歷史建築。當中既有中國第一所西式大學(聖保祿學院)、第一座西式劇院，也有中國海岸第一座現代燈塔，還有具嶺南風格的廟宇、清末富商的庭院等。

由於澳門是一個以旅遊娛樂產業為主要收入的城市，所以由澳葡政府年代以至現今特區政府，一直

對於古舊建築物的保存和維護工作都不遺餘力，值得保留的歷史建築物，都絕不會因它擁有巨大的商業價值而遭受到破壞，反而會投放大量資源將其活化。澳門政府更鼓勵私人參與文物保護而提供的稅務優惠。政府保護政策的範圍不限於個別建築物，還包括整個區域，這些區域都會以一個中央廣場圍繞而成，並以行人道將景點連接起來，好讓整個環境的歷史氣氛得以保存下來。

澳門古舊建築物得以活化的例子相當之多：如議事亭前地一帶的古舊建築物都一一保留著原有風貌；例如仁慈堂用作政府公證處；舊市政廳保留用作民政總署辦公室及展覽廳，公園開放給遊客參觀；中央郵政局保留至今仍繼續為市民服務，名牌店均非常樂意在這地點經營，這區無論白天和晚上都非常漂亮，散發出不同迷人的景色，幾乎是每個遊客都必定到景區。

另外一幢陸軍俱樂部，部份用作展覽室，部份出租開設了一家極具濃厚風味之葡式餐室，讓遊客可一邊欣賞古舊建築物的優雅，一邊享受地道美味的葡國餐。

而聖地牙哥古堡酒店的前身更是聖地牙哥炮臺堡壘，於1629年澳葡政府建成，用於抵禦敵人的入侵。現今的聖地牙哥古堡酒店更成為澳門歷史性地標的酒店。酒店內仍保留一間聖雅各伯小教堂，為



鄭家大屋

客人安排西式婚禮，配合酒店內的美麗景觀及氣氛，猶如親臨世紀建築，體驗古堡浪漫。

其中一個較為著名的例子是將在1917年建成的當舖“德成按”活化再利用，改作文化會館，出售藝術精品、特色食品 and 供應各式茶品。而亞婆井前地及牛房則用作培育藝術創作，作為推動藝術文化產業的重要地點。

澳門政府積極利用活化歷史建築物來推動旅遊業，把推廣澳門的歷史遺產融入旅遊業的市場拓展策略。在每年一度的澳門藝術節舉行期間，把澳門歷史城區內的建築物和地點均用作舉辦現場表演和藝術展覽的場地。此項安排不但可充分善用有關建築物和地點，亦使在該等地方舉辦的節目更具吸引力。

而活化歷史建築物則有賴澳門文化局，致力執行澳門政府推行澳門文化政策，維護、保存及修復澳門的歷史遺產、文物建築和文化遺產，並訂立規例和指引，確保該等建築與古蹟可供社會大眾參觀和欣賞。具體執行部門是文化財產廳，負責甄別、修復、翻修及管理澳門的文化遺產，包括建築與文物。

作者崔銘文為英國房屋經理學會亞太分會執行委員會增選委員



亞婆井前地



聖地牙哥古堡酒店

H O U S I N G E X P R E S S

港務局大樓



仁慈堂大樓



議事亭前地



板樟堂前地





民政總署



中央郵政局



盧家大屋



台灣古蹟的再利用

許秉翔

前言

台灣與香港都經過中國移民的拓墾、外國殖民者的統治、國共內戰大量移民的歷史經驗，不過因為位處中國的邊陲及移民歷史較短，同時歷經為生存掙扎、經濟起飛的發展階段，古蹟的保存與再利用是伴隨著居民「主體意識」及文化根源的追尋才開始受到重視。

台灣的古蹟再利用主要起自2000年之後，其源由是1980年代起自美國的列根總統、英國的戴卓爾夫人引領的新保守主義思潮的影響，那時候的「私有化」（privatisation）運動成為顯學，要求政府應當向企業學習、追求效率，政府官員應像企業主那樣的思考，「大市場、小政府」是王道，政府不必做太多工，應當由注重效率與彈性靈活的企業發揮專長，提供過去政府老是做不好的公共服務。台灣最早進行政府委辦經營的是社會福利設施，諸如古蹟這樣的文化設施進行再利用的規劃與委外經營，屬於比較晚的項目類別。

目前台灣的古蹟委外經營主要是地方縣市政府的權責，從北到南的地方政府也或多或少開展了一些規劃與行動，做的比較出色的是台北市與台南市。不過地方政府的執行與實踐的經驗，其中也透露出一些制度性的問題。這些問題會在稍後的內容提出來。

主要的案例介紹

在台灣的古蹟再利用的使用用途，包括有博物館、劇院、餐廳、電影院、旅遊資訊中心、藝文空間、劍道館等不同用途。先前曾經提過，這個工作做得比較好的是台北市與台南市，台北市的優點是古蹟再利用的用途很多樣化，比較有名的是位於西門町附近的紅樓作為表演劇場、位於美術館旁的台北故事館、侯孝賢經營位於中山北路的《光點台北》電影主題館等等。

台南市的長處則是因為它是一個將近四百年的歷史城市，漢人大規模開墾始自明末鄭成功退守台灣、趕走荷蘭人，故台南市遺留甚多十七世紀荷蘭人的城堡、鄭成功拓墾的遺跡、寺廟與古宅，同時台南市的市中心區也是日本殖民時代官署密度最高的地方，因此市民生活中也有濃濃的日本遺緒。古蹟再利用的重要案例包括劍橋飯店經營的十九世紀德國東興洋行、明新食品經營的山林事務所（日據時代的林務局）、安平文教基金會剛剛結束經營的運河博物館（日據時期安平港海關）。台南市的古蹟文化觀光（heritage tourism）向來口碑甚佳，古蹟管理也是市政的重點，因此地方文史工作者與媒體也甚為關注古蹟再利用，這與香港有明顯的不同。

台北市、台南市與高雄市民間參與古蹟經營概況

縣/市	委外古蹟	委外經營者	委外日期	再利用方式
台北市	撫臺階洋樓	陳國慈女士	2009/4/19	迷你型博物館
台北市	台北故事館 (圓山別莊)	陳國慈女士	第一期： 2003/4/19~2007/4/18 第二期： 2007/4/19~2011/4/18	故事館
台北市	台北之家	台灣電影文化協會	第一期： 2002/5/22~2006/5/21 第二期： 2006/5/22~2009/5/21	電影院
台北市	西門紅樓	台北市文化基金會	2007/11	劇場、電影院、 展演館..等
台北市	紫藤廬	中華紫藤文化協會	2003/1/8	茶館
台北市	蔡瑞月舞蹈研究社	蔡瑞月文化基金會	2007/5/13	舞蹈社、咖啡廳
台北市	當代藝術館	台北市文化基金會	2008/1/1	藝術館
台北市	台北電影主題公園	台北市文化基金會	2009/6	電影院
台南市	山林事務所	明新食品股份有限公司	2009~2011	餐廳
台南市	運河博物館	安平文教基金會(已到期)	2006/10/15~2009/10/14	餐廳
台南市	東興洋行	劍橋旅館集團	2006/12/16~2006/12/15	餐廳
高雄市	英國領事館	高雄漢王洲際飯店 (已到期) 得月樓股份有限公司	2003/12/12~2007/12/11 2008~2011	餐廳
高雄市	武德殿	社團法人劍道文化促進會	2005/4	武道館

政府與民間承攬單位互動的一些問題

（一）營業額還是社會效益？

在台灣古蹟委外經營的主體大致上分屬三種不同類型。第一類屬於企業，為營利團體；第二類屬於在地團體，為非營利組織；第三類為自然人，但是只有少數特殊的個案。在承接不同古蹟項目的時候，不同類型的團體會顯示不同的專長與訴求而爭取得到經營權。也因為不同類型的組織或個人的屬性與目標不同，財力也不同，所以採用的經營策略也就有所不同。這在後來衍生了效益評估與租金訴求的爭議。

目前地方政府的績效評估指標，營業額是一個相當重要的參考指標，由於沒有明確的遊客人數資料，所以遊客人數的成長與否，其實是訴諸評審委員的主觀判斷。例如每年台南市政府文化觀光處會組成一個評審委員會，聽取業者的經營報告，然後給一些改善意見，作為市府監督管理的機制。

也因為委外經營團體的組織目標不同，古蹟經營的運作邏輯就不同。劍橋飯店頭一年就投入了兩百五十多萬改善古蹟的設施，委託成大建築系的教授引入德國的風格。現在台南東興洋行的服務生仍然身著德國的傳統服飾，以德國豬腳、啤酒作為其主要訴求的餐飲，室內的擺設也盡量放一些有德國文化特徵的家具、人物、地圖…等等，以作為東興洋行曾經是德國的貿易商行的歷史特色。

台南運河博物館則引入了行政院勞工委員會為促進二度就業的多元就業方案，以作為安平地區對外窗口、提供地方就業機會、創造地方產業為目標，其主軸係以觀光導覽解說、販售觀光文化創意商品為主。除了販售商品的收入之外，也積極引入政府資源，推動安平的对外的觀光旅遊行銷。

（二）不平等契約？

目前委外經營契約的解釋權較傾向於政府，換言之，政府在整個遊戲規則當中，佔有較優勢

的地位。一旦契約的解釋可能形成尖銳的對立之時，互信關係勢必會受到傷害，公私合作的夥伴關係就會受到影響。同時，政府對於委外的契約執行有監管的責任，但是如何監管？監管哪些內容？則又是一門政策執行面的學問。適當的監管，可以確立承接單位對於古蹟管理的觀念及態度的慎重，並遵守政府的古蹟管理規則；不當的監管，輕則抑制了承接單位的創新潛力，重則干擾了承接單位本身的營運績效。

在委外經營契約很明顯是甲方合約時，政府握有優勢的契約條文解釋權，這很明顯地導致了公私合作夥伴關係的不均等。從企業風險來說，這也導致了承接單位的財務風險上升。

（三）文化與商業的均衡？

關於文化主題與商業活動的結合問題，這個問題可能是古蹟委外經營的一個永恆的主題。如何兼顧古蹟的社會意義與商業的利潤求取？如何在兩者之間找到一個均衡點？這個問題永遠很難臻至完美，永遠有討論的空間。癥結問題在於文化詮釋的角度與深度。因為文化有不同的詮釋角度，所以根本沒有單一的答案。答案的好壞，是在於所提出解答的相對優劣。在進行古蹟委外經營經營時，我們明顯從台灣的經驗案例當中觀察到文化詮釋的精緻度與商業經營成本的權衡取捨。

（四）古蹟維修的程序與複雜度增加成本與經營風險

古蹟本身年代已久，所以必然有維修的需要，這經常為承接經營的個人或團體所忽略。由於古蹟為社會整體所擁有的公共財產，因此不能為經營的單位或個人任意處理，其維修必須事先提出計畫並為政府所核准。實地訪談經驗顯示，古蹟有時有屋頂漏水的問題；電線設備未事先考慮再利用經營型態的需要，導致功率或容量未敷所需；腹地有限導致設施增加產生困難等問題。這些問題如果是私人物業可以權衡後決定對經營者最有利的方式，可是古蹟不行，古蹟維修必須經過政府審核，再由民間發

包維修，並負責所需經費，此大幅地提高經營單位的成本及風險。

（五）契約期多長才算適當？

在訪談當中，廠商會抱怨委託期三年太短，導致不敢作後續的投資。從廠商個體的風險管理而言，三年的合約期的確有其限制。但政府官員又不敢將合約期限設定太久，因為考慮可能易人經營的緣故。究竟合約多長才是適當？恐怕沒有容易的答案，不過目前的合約期的決定並沒有合理的基礎。

作者在實地訪談時，與政府官員論及廠商抱怨合約期間太短時，對方往往會拿優先續約權作為理由。事實上，優先續約權實質上並沒有太大的法律保障，而且廠商的評選又是合議制，這就導致受委託執行的民間單位感覺其在古蹟主體周邊的硬體及文化創意商品的投資，大大受限於三年的契約期。



台南山林事務所外觀



高雄市打狗英國領事館



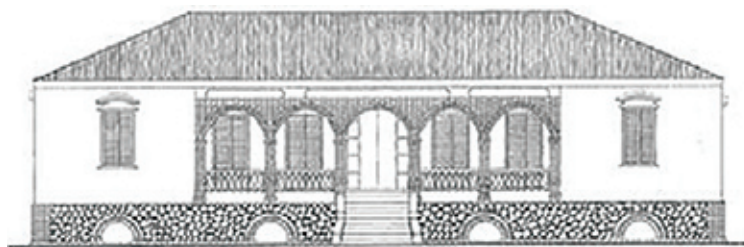
台南山林事務所餐廳內部

結語

台灣在李登輝主政期間推動社區總體營造，促使社區居民發掘屬於自己的歷史與關心生活環境的社區運動之後，對於古蹟再利用的居民意識有加強的效果，加上私有化的潮流使然，古蹟再利用在台灣於2000年之後，一邊做一邊修正，在不同的地方政府進行規劃與累積執行經驗。目前以台北市及台南市的成果較受矚目。

古蹟再利用不但可以增加市民的休閒設施，對於促進觀光也有不錯的效果。此外，古蹟也是社會的公共財產，具有歷史與美學教育的社會效益。在台灣執行的十年經驗顯示，在政策執行時兼顧商業利益與公共利益並不容易，必須在制度設計上多下功夫！

H O U S I N G E X P R E S S



台南東興洋行立面圖



台南東興洋行室外餐飲空間



許秉翔博士為台灣大學建築與城鄉研究所博士，現任台灣致遠管理學院觀光事業管理學系助理教授，旅館管理學位學程籌備處主任。