

# 可適性再利用的實踐：以國立歷史博物館閉館整建為例

鄧佳鈴\*

## 摘要

國立歷史博物館(以下簡稱史博館)於1955年假日治時期總督府商品陳列館二層木造建築啟動博物館事業,營運至今逾60餘載,初期的20年間,這座建築歷經三個時期既碎又烈的增修改築,至1976年始完全脫換成今日所見鋼筋混凝土造、六層宮殿式建築外觀,在史博館成為臺北植物園內荷花池畔重要博物館地標建築的今日,內部面臨空間侷限、管線混亂及結構隱患等使用挑戰,致使史博館於2015年撰擬修復及再利用計畫、2017年委託規劃設計,並於2018年閉館進行搬遷、2019年啟動整建工程。

作為臺北市定的歷史建築,本次史博館閉館整建實則於《文化資產法》的關照下,一面進行文化資產的修復,一面進行現代博物館式的再利用。史博館於2015年委託建築師撰擬修復及再利用計畫,透過文獻圖資與建築現況的爬梳比對,探尋與建構本建築的文化資產價值與意義,並提出保存、修復及再利用原則;而至2019年實際動工揭露建築隱蔽處並發現大量新事證後,史博館配合工程的進程啟動補充調查研究,補足拼湊過去囿於有限的紀錄與殘圖而依然模糊的建築歷史,並提供了強而有力的修復依據。

隨著工程進度而逐步清晰的建築特色、價值與意義,某種程度地合理化過去館方在建築使用上的不便性,也使館方追求現代博物館最佳營運與使用體驗時可能遭受限制,本文旨在觀察史博館建築重新博物館化的過程中,如何由可適性再利用的概念出發,調合文化資產修復以及博物館再利用間的可能落差,讓這座老建築在保存歷史下,實現現代博物館任務、成就文資建築的永續生命。

關鍵詞：國立歷史博物館、可適性再利用、重新博物館化

\* 國立歷史博物館研究助理。本文發表於2021年10月9日臺南市美術館「藝術與建築的織繪—2021學術研討會」。

# Assessments of Adaptive Reuse Practices through the Renovation Project at National Museum of History

Teng, Chia-Ling\*

## Abstract

The National Museum of History (NMH) first began to function as a museum in 1955 during the period of Japanese rule when the building was designated as a showroom for the Office of the Governor-General of Taiwan. The building underwent three refurbishments over the next two decades before it acquired its palace-like exterior in 1976. However, the building had been around for more than 60 years and faced problems such as tight spaces within the building, a disorganized piping system, and hidden structural hazards. Thus, NMH began a round of renovation in 2015.

As a designated historic building in Taipei City, the restoration of cultural assets and modern museum-style reuse efforts are carried out in NMH simultaneously. The ideas of the restoration and reuse of cultural assets are not mutually exclusive, but in practice, the value of cultural assets realized through restoration is often in conflict with that of the users pushing for reuse, either overtly or covertly.

In 2015, NMH drafted a restoration and reuse plan; in 2019, a supplementary survey was carried out after renovation works have been underway. By comparing existing literature and the current conditions of the building, the study seeks to explore and construct the value and meaning inherent in cultural assets and provides strong evidence to support its recommendations. However, as the features and value of the architecture became gradually clearer through this process, they also developed into

---

\* Research Assistant, National Museum of History. This article was presented at The Crossover of Art and Architecture 2021 Conference, Tainan Art Museum on October 9th, 2021.

justifications for the flaws of the building to some extent. At the same time, these features posed various obstacles to the museum staff who have been attempting to create the best possible experience offered by a modern museum.

NMH has engaged architects and experts from various fields to carry out a twofold mission. On the one hand, these professionals could be advocates for the historic building. On the other hand, through establishing communication in the design process, conflicts between restoration and reuse can be reconciled. The continuous consultations, negotiations, advocacy, and compromises of the experts coupled with timely decisions made by the head of the institution have allowed this historic building to fulfill its mission to become a modern museum while at the same time preserving historical memory to the greatest extent possible.

This paper provides an account of the re-museumization of National Museum of History by adaptive reuse concept. How this project to mediate the gap between the restoration of cultural assets and operational functions from the museum. We can realize that the adaptive reuse conservation of the old building can achieve a modern museum goal, and also complete the sustainable life of cultural assets.

Keywords: National Museum of History, adaptive reuse, re-museumization

## 一、前言

二、三十年來，國人文資保存觀念隨著實際的保存、修復與再利用實踐而歷經多次轉型，國家亦隨此相應多次增益修改《文化資產法》，使得越來越多文化資產建築受到完善的處置與利用，其中更有許多文資建築成為政府籌辦公有文化場館的首選，其中文化部作為中央保存機關，已協調許多部會陸續修復文化資產建築再利用作為轄下博物館場址。

文化資產經修復及再利用後作為博物館的案例中，有的是修復已閒置多年或原功能非作為博物館使用的建築空間，打造成為新的博物館或博物館分館，例如國立臺灣博物館博物館系統計畫中的各分館；有的則是原有博物館建築因為「時間演變或其他因素，致使原有機能在使用上出現了無法適用於原建築或空間之問題<sup>1</sup>」而啟動「重新博物館化」的工作，自1955年起使用原日本時期總督府商品陳列館建築而成立的國立歷史博物館（後稱「史博館」），經過六十餘年來規模不等的增、修、改建與營運使用後，於2015年起因評估既有建築空間不再適用於博物館營運需求而啟動的閉館整建計畫，本案則為此範疇。

筆者觀察文化資產類型博物館建築案例，不論由閒置或不適用的空間（重新）打造為博物館館舍，建築文化資產本身的特質及價值與博物館再利用需求及想像之間從一開始就存在或顯或隱的落差，雖然在文化資產修復及再利用技術執行多年的現今臺灣，多數人已能理解文化資產的「文化資產修復」與「再利用」兩種概念與實踐不應是互相排斥，但如何從「修復」逐漸趨向於「再利用」的過程，其背後價值與目的來回拉扯，卻經常是從計畫發想、調查研究及修復再利用計畫、規劃、設計、施工到營運等各階段最為耗費心力的執行課題。

從真實的博物館使用者來看，在老建築重生的過程裡，文化資產在空間、精神與社會的價值與意義，或老建築本身風貌、構造及結構通常不是最優先選項，有時候可能是實現博物館使用需求及想像的窒礙。為盡量避免文化資產修復工程完成後被冠以「很難用」的標籤，或還需要透過後續很多年來重新「優化」的可能性，可適性再利用（adaptive reuse）「除了保存部份或整體之史實性外，還替不適用或閒置的建築注入新生命，使建築本身和周圍之環境與人們共享老建築之第二春。凍結一棟老建築使其不再繼續破壞是一種消極的辦法，替不適用或閒置的老建築尋求新的生命則是更積極的舉動」<sup>2</sup>的理論概念成為本次史博館建築重新

<sup>1</sup> 傅朝卿，《舊建築再利用/歷史·理論·實例》（臺南：財團法人古都保存再生基金會，2017），頁2。

<sup>2</sup> 傅朝卿，《舊建築再利用/歷史·理論·實例》，頁3。

博物館化中的行動基礎。

文資建築修復再利用為博物館，在實際討論建築設計之前即使再利用細節配置尚不明確，但對再利用的需求通常已經非常完整了，或者說是由於博物館事業的特殊性，執行修復再利用作業通常會伴隨一組由博物館專家形成的使用論述、營運使命與想像作為行動支撐，主事機關可能是特別成立的博物館籌備處，或者是在既有博物館內成立的任務小組，除執行依據《文化資產法》及上位計畫委託專業團隊進行調查研究、研擬修復及再利用計畫、規劃設計及施工等程序外，通常會先透過啟動展示資源調查或成立博物館諮詢委員會等方式，從展示、營運及後續維護管理等角度提出包含營運願景及空間需求的軟體計畫。

史博館首先成立任務小組向行政院提出上位計畫爭取閉館整建預算，透過委託專業團隊向內及向外探詢史博館營運發展困境與潛力，諮詢文化資產專家有關史博建築空間的特性，並由館內各組室館員由各業務經營角度提出長程發展的空間使用模式，這最初的過程，因涉及複雜的法令、有關機關及專業，加之配合公部門提出計畫及預算的年度時程，可以明顯觀察到對文化資產及對博物館營運需求的關照者其實是兩批，前者為文化資產專家學者，後者為館員；文資專家學者，由文化資產的立場提出未來行動的各項建議，而對於本建築有著長年使用經驗的館員們，清楚不適用空間對於博物館營運造成的限制，以對適格博物館空間的眼界與想像，由經營、管理及維護等層面提出要求，兩者只能在有限的時間內進行對話，在時程、預算、空間規模及法令要求下，最後由首長綜衡制定出長程發展的願景，梳理各種面向、價值、目的、軟硬體需求與關係人之間排出優先順序，始能提出計畫。在上位計畫獲行政院核定後，這座文化資產在重新博物館化的各階段過程裡，由任務小組努力促成眾多分別立場的關係人不斷進行討論溝通，最終由首長在眾聲喧嘩間不斷做出取捨與決定，逐步推動整建計畫。

筆者透過既是執行者又是觀察者的角色，記錄與分析這座有著強烈文化資產特性的老建築透過怎樣的策略進行可適性再利用、歷經了什麼樣的挑戰、折衝出什麼樣的結果，以及深化了什麼樣的博物館價值，成就面向未來的現代博物館。

## 二、國立歷史博物館閉館整建計畫

國立歷史博物館於1955年假原日治時期總督府商品陳列館二層木造建築啟動博物館事業，營運至今逾60餘載，初期的20年間，這座建築歷經三個時期既碎又烈的增、修、改築，至1971至1976年的大規模改建始完全脫換成今日所見鋼筋混凝土造、六層宮殿式建築外觀，在史博館成為臺北植物園內荷花池畔重要博物館地標建築的今日，內部實則面臨空間侷限、管線混亂、漏水劣化及結構隱患等使用挑戰。

史博館本館<sup>3</sup>屬單棟建築且腹地狹小，實際現況使用面積僅2,000坪，扣除必要的行政與公共服務空間，實際可供展覽面積不及1,000坪，典藏面積僅約232坪，而自1980年代起，國際新博物館學論述帶動博物館發展趨勢的轉變，博物館的營運任務日漸多元繁重，原有館舍空間越顯侷促，而數十年來勉強容納所有典藏、展示、教育、研究、文創等博物館機能，至今已顯十分尷尬，而面對現代博物館的挑戰，在建築高度、廣度與設備都明顯不足，無法滿足日益增加的觀眾需求，亦無法呈現館藏巨幅書畫掛軸、長卷、全套冊頁、巨幅地圖及雄偉佛造像等文物展陳，面對未來世界的挑戰，這座博物館建築亟需進行整體規劃及改造。越加越多的管線以及動線具備多重機能，造成卸佈展或維修人員與觀展民眾的窘迫交會；即使博物館員努力地服務各類型參觀民眾的需求，但實在很難說博物館提供了令人十分愉悅的公共服務品質。

進入21世紀，「史博館歷任館長皆積極構思館所的提升改造計畫，由黃光男前館長開始，即企圖爭取科學教育館搬空後的館舍空間並籌議『大南海文化園區發展計畫』」，確認以整個南海路周邊的藝文館舍共同整合發展做為提升史博館的策略方向，惟後因諸多因素而無法獲得實質經費支持，遂一直無法有規

---

<sup>3</sup> 即本文所指此次閉館整建之主體館舍，亦為史博館自1955年成立以來使用辦理核心展覽及活動之建築，外觀特色為地面六層之中國古典式建築語彙，位處南海路49號與植物園內，因現階段史博館尚管理使用有其他建築空間（如文物庫房、臺銀宿舍群及南海辦公室等，詳圖1），本文以「史博館本館」或「史博本館」稱之，以與其他建築空間做出區別。

模地落實」<sup>4</sup>，至2013年，史博館針對自身及周邊既有資源進行研究及統合規劃，重新向行政院提報中長程計畫，於2015年5月25日獲核定「大南海文化園區計畫-國立歷史博物館-初期計畫」（2017年8月14日修正為「國立歷史博物館升級發展計畫」），這是史博館多年來擁有最完整經費挹注的時刻，相對足夠的經費提供整體性地規劃空間及解決結構問題的機會，而非屈就於過去機關每年稀少的日常管理維護預算進行抓漏修補的工作。

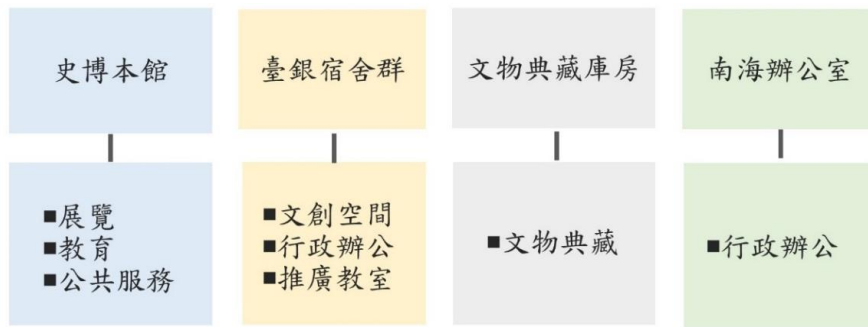


圖 1 「國立歷史博物館升級發展計畫」建築空間機能配置。資料來源：《國立歷史博物館升級發展計畫》，本文整理。

營運逾六十年的史博館，長年僅管有南海路49號的本館建築房地，即使早有增設空間之需求，惟本館建築列屬於文化資產、腹地狹小且位處植物園及遺址敏感地帶，本身並不存在增、改建之條件，故多年來僅能向外爭取館舍空間，因涉及跨部門協調等複雜因素困難重重，本次執行「國立歷史博物館升級發展計畫」終得柳暗花明迎向曙光，以撥用公有財產及公私部門合作的方式，得以實現部分空間需求，該計畫預計整修史博本館、興建一座典藏庫房、整修臺銀宿舍及設立南海行政辦公室，以修、興建四個分屬不同地點的建築，重新配置博物館各營運機能。

自「國立歷史博物館升級發展計畫」獲行政院核定後，史博館啟動史博本館

<sup>4</sup> 鄧佳鈴，〈博物館的沉潛與躍昇—談國立歷史博物館升級發展計畫〉，《歷史文物》，297期（2018），頁50-61。

的閉館整建作業，依據文化資產保存法的規定，於2015年委託何戴雯建築師事務所辦理「修復及利用計畫」案，並於2016年提送成果報告書經臺北市政府同意備查，再於2017年委託曾泊銘建築師事務所辦理「規劃設計及監造」案，並聘請包括文化資產、建築設計、博物館、機電系統與結構等方面專家組成博物館修復及再利用委員小組，定期與館方開會推動設計及工程，史博館再於2018年提送規劃設計書圖通過臺北市文化資產審議。另一方面，為因應要在狹窄的建築規模中辦理整體結構補強之需要，史博館於規劃初期即決定採全面閉館方式辦理工程，故於2018年開始將典藏文物及辦公人員搬遷至暫置地點後，於2019年始能推動第一期修復再利用工程開工。



圖 1 史博館閉館整建計畫 2015 年-2019 年大事記

資料來源：《國立歷史博物館升級發展計畫》，本文整理

### 三、國立歷史博物館本館之興建與文資化歷程

#### (一) 博物館成立與館舍使用

「1953(民42)年蔣介石總統巡視植物園區時，指示當時的教育部長設立一系列總稱為「南海學園」文化設施」<sup>5</sup>，其中史博館於1955年12月4日成立，協調當時由正由臺灣省林業試驗所借給臺灣郵電總局當作員工宿舍的二層樓木造建

<sup>5</sup> 張義震建築師事務所，《歷史建築「國立歷史博物館」修復及再利用工程工作報告書—補充調查研究案成果報告書》(未出版，2020)，2-15。



築做為館舍建築，這座木造建築就是1916年興建的臺灣勸業共進會「迎賓館」，後於1917年改置「總督府商品陳列館」、在1939年改置「總督府分廳舍-營繕課」<sup>6</sup>，曾有博物館館員在館刊中描述這座精緻典雅的建築物，在史博館接收當時的情景「接收之時，廚廁林立，衣褲飄揚，位於遊人如鯽之植物園，中外觀瞻之所繫，頗不雅觀，且木樓年久失修，陳舊腐朽，蟲蛀蟻蝕，岌岌堪危」<sup>7</sup>，這座「日式破舊木樓一座，四壁蕭然」<sup>8</sup>的博物館立館館舍建築已非量身打造，又在政策指示下，僅有五萬元的經費進行既有空間整理後即開幕營運。



圖 2 立館初時的建築樣貌，館匾書「國立歷史文物美術館」<sup>9</sup>，

圖片來源：國立歷史博物館

隨著展示需要及典藏品陸續增加，原空間量及型態不足以承擔博物館在展示、典藏及行政上的綜合需求，於是1956年至1970年間，在配合預算到位時間及展覽排程，史博館進行十數次規模不等、位置不同、主題不一的增、改建<sup>10</sup>，本時期的建設逐步將部分木結構替換RC結構，並開始在日式建築中混合了中式宮殿建築的構造語彙，由於歷次增改建並未經過整體規劃，可以想見雖增加了樓地

<sup>6</sup> 張義震建築師事務所，《歷史建築「國立歷史博物館」修復及再利用工程工作報告書-補充調查研究案成果報告書》，2-14。

<sup>7</sup> 葉萍，〈國立歷史博物館近年重要供作舉隅〉，《國立歷史博物館館刊》，第8期（1976），頁45。

<sup>8</sup> 葉萍，〈國立歷史博物館近年重要供作舉隅〉，頁45。

<sup>9</sup> 史博館初立時館名為「國立歷史文物美術館」，至1957年更名「國立歷史博物館」。

<sup>10</sup> 史博本館增改建各空間複雜的演變內容已另有專文細述，本文僅描述其演變方向及造成本次閉館整建工程前建物狀況之相關部分，細節則在此不再贅述，建議參考《國立歷史博物館沿革與發展》（林泊佑，2002）、《國立歷史博物館修復及再利用計畫》（何黛雯建築師事務所，2016）及〈歷史的建築-國立歷史博物館之傳統再造與象徵形塑(上)〉（蔣雅君，2018）等專文。

板面積，也種下未來建築結構以及漏水的隱患。

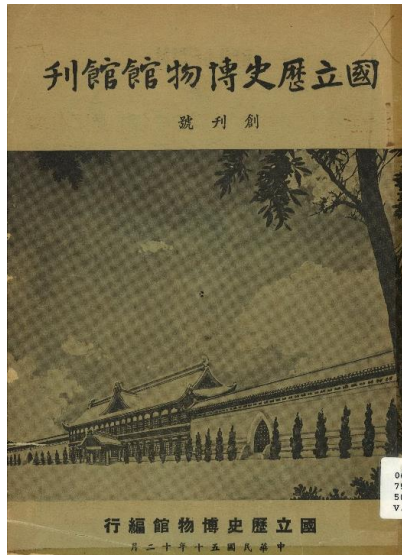


圖 3 1961 年的史博館，左右兩翼改建成宮牆外觀的國家畫廊，與中央主棟建築呈現日式與中國宮殿式併置的樣貌。圖面來源：《歷史文物》創刊號封面。

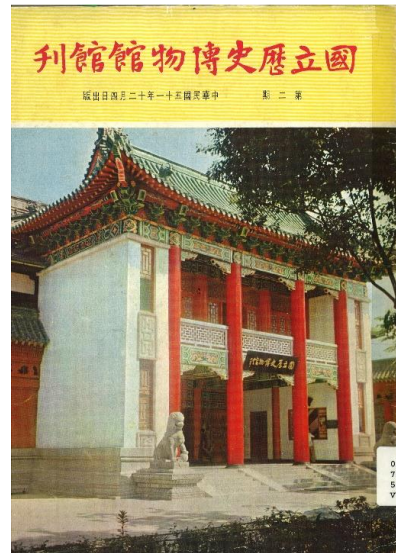


圖 4 1962 年的史博館，中央主棟已改建 RC 構造、中式五開間門廳，並設左右兩座石獅。圖片來源：《歷史文物》第二期封面。

其後在1970年年底，史博館於包故館長遵彭的主持下委託林柏年建築師主持整體規劃拆除改建，據訪談當時辦理門廳彩繪工程之耆老王東白先生回憶當時改建契機「歷史博物館是木頭房子，日本人留下的木頭房子，後來黃君璧、溥心畬開畫展，…黃君璧是蔣夫人的老師，透過黃君璧的關係，蔣夫人告訴老總統，才重建歷史博物館。<sup>11</sup>」，本次工程分五年期完成，主要將中式門樓後方三層的日式展覽主廳拆除改建為地下一層、地上六層的宮殿式外觀建築，並將入口門廳擴增為七開間，與國家畫廊外牆縫接拉齊，於三樓兩翼增建兩棟與正廳以廊道相連的側廳，並於南海路入口增建兩座仿漢闕門柱等，本次改建後，建築外觀已全然改變為今日所見RC構造中式宮殿建築風貌。國立歷史博物館第八期館刊《歷史

<sup>11</sup> 王東白，2010 訪談。

文物》中總結當時歷年大事記要：「民國六十四年 本館展覽大樓，原為日據時代所遺留之陳舊腐朽木樓，經奉准拆除改建，分年分期進行，歷時五載，現已全部完成。大樓共七層（包括地下室及閣樓），計二、二六〇坪，較改建前面積增加約四倍。外觀美侖美奐，採宮殿式建築，內部採光照明及冷氣電梯等設備，均使其合乎國際標準，成一現代化之博物館。復為配合建築，整修庭園景觀，亭台水池，花木扶疏，古趣盎然」<sup>12</sup>

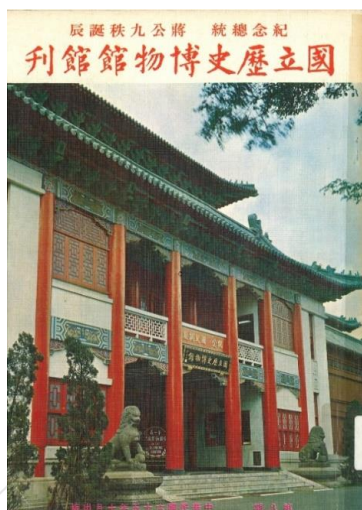


圖 6 1967 年的史博館，可見中央門廳擴建為七開間，後方改建五層樓主樓之重檐及斗拱。圖面來源：《歷史文物》第八期封面

1970 年代的整體改建已底定史博本館空間規模，惟使用至本次閉館整建工程前夕的三十多年間，史博館仍依據使用需求進行小規模的改建，如於四樓加建兩座辦公室、將半戶外廊道改為室內使用等，此階段相關空間改建皆受內政部列管為違建，於本次閉館整建工程中拆除恢復。而 1970 年代的改建工程並非完全拆除建築後重建，而是部分站在 1950-60 年代的增、改建基礎上予以調整，故本建築複雜的各期建築伸縮縫及新舊並陳的內部系統成為後續使用經常性漏水的主因<sup>13</sup>。可以說，史博本館本次的閉館整建計畫，除了呼應現代化博物館對於空間需求的增加，這座建築物頻繁地增、修、改建的歷程，也造成史博館面臨管線混亂、

<sup>12</sup> 葉程義，〈國立歷史博物館歷年大事記要（續）〉，《歷史文物》，第 8 期（1976），頁 99。

<sup>13</sup> 本項論點於施工階段解體後的原貌予以證實，於後文詳述。

漏水劣化及結構隱患等不得不予以整建的現況。



圖 5 2018 年的史博館，可見左側四樓增建的鐵皮辦公室、四樓迴廊加建及附掛鋼梯與管線情形。圖片來源：國立歷史博物館。

## (二) 史博本館文化資產化及文資價值的確認

### 1. 登錄歷史建築

1953年時任教育部長張其昀先生參照西方博物館群如美國史密森尼機構（Smithsonian Institute）的想法，將社會教育放在公園裡，於是孕育了南海學園博物館群<sup>14</sup>，南海學園博物館群因位處植物園南緣，建築群落外觀特色及長期擔負國家藝文教育任務，成為臺北重要文化地標。

2006年至2007年間，南海學園建築群各管理單位向主管機關提報文化資產身分審議，因特殊的歷史文化意義及建築風貌，分別受臺北市政府公告為市定古蹟及歷史建築。其中，史博館館舍建築於2007年2月9日受公告<sup>15</sup>登錄為歷史建築，其登錄理由有二：

- (1) 建築為戰後中國古典式樣新建築風格，為特殊時代背景下的建築產物，屋頂為歇山重檐，外觀氣勢雄偉，入口有仿漢闕之門柱，作工考究，

<sup>14</sup> 張譽騰，〈期待南海學園的文藝復興—寫於國立歷史博物館 60 週年館慶前夕〉，《歷史文物》，第 258 期（2015），頁 7。

<sup>15</sup> 臺北市政府 96 年 2 月 9 日府文化二字第 09630216700 號公告。

可見證戰後復興中華文化的時代精神。

(2) 本建築與鄰近之科學教育館、教育資料館及臺灣藝術教育館構築南海學園內獨特建築群落，具都市景觀價值。

官方的文資登錄理由清楚揭示史博館建築之文化資產價值在於其特殊時代的建築外觀特色以及與周邊建築群形成的都市群落景觀等兩種特色，在建築史及都市景觀史上的具有重要意義。

## 2. 規劃設計前的文資調研及修復再利用計畫

史博館為辦理本次閉館整建計畫，於2015年委託何黛雯建築師事務所進行建築歷史調查研究並撰擬「修復及再利用計畫」，透過翻找分析文獻圖資、訪談與調查建築現況，第一次有系統地探尋與建構本建築的文化資產價值與意義，並提出保存、修復及再利用原則。

本次由書圖文獻資料及局部非破壞性調查結果初步揭露了史博館初期有機式地增建及1970年大規模改建的歷史，並了解內部空間並未完全拆除重建，複雜的建築伸縮縫造成日後館舍頻繁漏水的主要原因，然而，這種內部格局與結構仍為新舊系統交雜併用的狀況，及造成日後使用不變的原因，實則是在修復工程於2018年實際動工後才得到強烈的印證，也導致館方須重新辦理調查研究及變更結構設計。

## 3. 施工階段的補充調查研究及變更設計

2019年初「國立歷史博物館修復及再利用第一期工程」開工後，營造廠逐步拆除博物館複雜的裝修，初期開始發現牆面之後還有牆面、管線之上還有管線的情況，致使需要拆除的體積增加，而隨著所揭露的隱蔽處原貌越多，與設計圖上的差異使得營造廠的工程推動十分困難，對施工的安全性也造成很大的疑慮，這些與原始使用執照圖面不相符及結構不合理的狀況大量且重複地分散各處，包括大量空心磚樓板的發現、使照圖上的RC柱遺失、空調管線於結構柱梁穿孔過大、分期增建建築梁柱未接續及變位挫曲、空心磚樓板未有樑筋與其他樓板連接、樓板配筋量不足等問題。此外，各樓層的柱、樑、牆面及樓板發現大量各時期建築

遺構及新舊並陳之增改建的歷史痕跡遺留，且由結構基礎試挖時發現早年建築改建時並未隨建築體拆除的總督府商品陳列館柱基、透氣窗、犬走、排水溝及入口階梯及玄關地坪<sup>16</sup>，這些隱蔽處結構原貌及歷史遺構的出現使得修復團隊必須停下腳步重新檢視修復及再利用設計。

史博館工程期間協調營造廠花費近一年多次逐步拆除、測繪隱蔽處結構體現況，並委託張義震建築師事務所對陸續發現的增改建痕跡進行補充調查研究，這些意外的發現除導致館方辦理兩次變更設計以維護建築結構安全及保護歷史遺構，並透過本次調查研究的補充，才得以實際拼湊出數十年前逐年疊加拼貼的建築史特色。

#### 4. 小結

上述三個歷時多年的歷程呈現史博館探詢這座文資建築特色的積極作為，自2007年史博本館受主管機關登錄為歷史建築後，取得法定文化資產身分，後續房地使用、管理維護乃至於本次修復及再利用作業皆須依循法定程序辦理，此時期此文化資產的法定價值停留在代表特殊時代的建築外觀以及與周邊博物館群的意象，也是館員及一般大眾對於這座建築物在建築層面的大致理解。

2015年依法委託專業團隊研擬調查研究及修復再利用計畫，是第一次有系統地比對歷史圖資、館務文件及建築現況，描繪形成這座建築在空間及時間向度上的全貌，揭露了戰後經濟拮据的年代，國家及博物館前輩們強大意志撐起的博物館事業，而逐漸清晰的分期增改建歷史，亦有了內在意義的連結。

2019年工程開工後，隨著發掘隱蔽處後與原設想大相逕庭的原貌逐漸露出，及辦理的補充調查研究案成果，補足拼湊過去囿於有限的紀錄與殘圖而模糊的建築歷史，使得執行團隊更加認識這座建築的歷史與特性，提供了更強而有力的修復依據，同時也更了解後續再利用的侷限。那只存在於照片及少數圖資上的商品

<sup>16</sup> 鄧佳鈴，〈結構的縫補—記國立歷史博物館閉館整建工作〉，國立歷史博物館官網／研究成果專輯，2020，網址：<https://mocfile.moc.gov.tw/files/202012/2600d1d7-8593-49e4-92ee-23f9fcc68f8.pdf>（檢索日期：2021年8月19日）。

陳列館有機會透過地坪遺構的出土來自證己身，那始終埋藏在裝修後面的空心磚樓板、樑枋彩繪或採光天窗，使圖面與文字上的文資特色得以鮮明。

然而，文資特色與價值的確立某種程度地合理化過去館方在建築使用上的不便性，且更強化歷史建築的法定身分所帶來「拆不得、碰不得、改不得」的想像，也使館方追求現代博物館最佳營運與提出最佳使用需求時受到某種程度的抑制。

由獲得文化資產身分同時獲得的法定程序要求，以及修復再利用計畫以降歷經多年的各種挖掘，而逐步釐清的文化資產圖像，透過委託專家辦理以成果報告書呈現，伴隨著執行團隊辦理規劃設計及變更設計，然而在有限的時間及部門分工等現實條件下，對多數館員使用者而言，對於文化資產的理解仍有相當的距離，因此在執行修復及再利用的過程中，執行團隊仍需設法調和館員使用者由營運目標及經驗出發評估的空間使用需求與以及由專家探詢而來的文資建築特性之間的差距。

#### 四、可適性再利用的實踐

由於史博本館建築獲得歷史建築的法定身分，且透過調查研究等過程能夠越發清晰、由內由外探詢及建構其文化資產的特色與價值，本次文資建築的重新博物館化，不可能只是單純的建築修復，也不可能是完全由再利用需求引導改裝一個新的建築。史博館的執行團隊從計畫研擬階段，即意識到本次計畫的關鍵除了在於盡可能滿足博物館再利用新的空間使用、新的空間元素的同時，將文化資產的價值盡可能成為博物館價值論述的一部份，並從這個角度出發保留及保護其文化資產建築的歷史與使用痕跡，引入新的工法與新的使用概念，使舊建築與新使用能夠順利銜接，成就文資建築的永續性生命。

執行史博本館修復及再利用的重要關係者分別為「承辦人員／主管」、「館員使用者／主管」、「建築及施工團隊」、「專家委員」、「機關首長／館長」等，部分關係者可能在兩個角色間轉換，但關鍵時刻皆能守護角色立場。

「承辦人員／主管」是為此計畫成立的任務小組，主要的工作為掌握計畫期程與經費，推動各項法定程序及執行行政作業，並依據各階段應完成議題邀請相關關係人出席工作會議，釐清各項討論的時間斷點，提醒機關首長適時做出決策。此角色作為各種角色之間的橋樑，最重要的是需要記憶所有討論及決策過程，避免遺漏或重複／無效討論。

「館員使用者/主管」在史博館的案例中，由各組室依據執掌代表各營運空間的使用者，並以過去多年累積的博物館營運經驗、對本建築的使用經驗以及對現代/未來博物館營運趨勢的嗅覺，就各空間提出需求，並主要由一級主管代表出席各式工作會議。

多數館員使用者雖然因過去執掌業務與文化資產建築較無關聯，且因分工關係無法親近本計畫對文資價值的挖掘，但對於文化資產法令對於文化資產再利用的現制有著基本的了解，館員使用者雖然在修復及再利用的討論中主要聚焦在如何有利於佈展、活動、參觀、服務及管理維護，但仍會關照文化資產而提問「我們想要這樣用，符不符合文資委員的要求？」

「建築及施工團隊」在本計畫中主要由建築角度出發，負責依據各式法令及館方使用需求，在有限的文資場域中執行修復及再利用的實務工作，把館方非空間性/非文化資產性的語言轉化成建築行動。

「專家委員」在本計畫中擔任非常關鍵的角色，由於瞭解文化資產修復及再利用的複雜性，史博館自計畫初期即成立固定的專家委員小組，該小組由機關首長擔任召集人，由包含文化資產、博物館、建築、結構、機電等各方面專家組成，定期召開會議，陪伴本計畫歷經規劃、設計到施工等階段，是文化資產的代言人、規劃設計的審查者、館內需求的聆聽者、工程品質的把關者、法令程序的諮詢對象。

「機關首長—館長」是本計畫最關鍵的角色，由於公共建設計畫時程及經費限制，且文化資產修復及再利用涉及層面複雜，本計畫透過大大小小工作會議進行的討論皆需要首長做出最終的決議，首長須聆聽及了解各方的意見，綜衡全局、



權衡利弊、排出優先順序後即時做出決策，是眾聲喧嘩後塵埃落定的拍板者，也是最終責任的承擔者。而本計畫自2015年至今，歷經兩任館長及三任代理館長，如何把握政策及原則的延續性也是身為首長的重要考驗。

從規劃設計階段開始，史博館依據會議主題，舉行大大小小近兩百次的工作會議，反覆地諮詢、協商、倡議溝通，並在專家委員的協助下，由機關首長適時作出各議題的取舍與決策，讓這座老舊建築盡可能提升在保存歷史記憶、符合法規下又能夠實現現代博物館任務的可能性，以下列舉幾個重要課題的操作歷程：

### （一）誰來執行博物館的規劃設計？

史博館於2017年委託規劃設計案前，召開專家小組會議討論館方提出的空間使用需求書，當次會議委員即注意到本次的整建並非單純文化資產修復，歷史建築如何重新博物館化的設計需求可能更為關鍵，於是決議引用《古蹟修復及再利用辦法》第十九條第一項第一款規定，不予準用同法第十條對於執行主持人須具備文化資產修復經驗的資格限制，而要求投標團隊除須置具備文化資產修復經驗外，更強調徵選出多元組成、善於設計溝通的規劃設計團隊。

由主管機關同意之「修復及再利用計畫」及機關討論核定之「博物館規劃設計需求書」做為最初規劃指引，由規劃設計團隊與專家委員小組一方面做為歷史建築修復的代言者，一方面透過設計溝通調和「修復」與「再利用」兩組需求，經過首長主持與館內一級主管開會反覆地諮詢、協商、倡議與妥協，及機關首長的適時決斷，讓這座老舊建築盡可能提升在保存歷史記憶、符合法規下又能夠實現現代博物館任務的可能性。

在施工階段，本建築於拆除裝修材、揭露隱蔽處後，發現大量早年增改建的遺構以及結構拼接的狀況，展開補充調查研究及多次的變更設計，此時由專家委員小組轉型成立的工程督導小組委員們定期每月出席一次會議，除一方面督導工程品質外，亦針對營造廠與規劃設計單位即時討論調整設計以因應現場狀況與博物館需求之間的落差。

## （二）稀缺樓地板面積如何分配？

在史博館向行政院提出的中長程計畫中，博物館長程營運所需求的總樓地板面積為11,689坪（含展覽空間、公共服務空間、典藏庫房空間、教育活動空間、研究行政空間、圖書研討及會議空間、文創發展空間、博物館商店及物流空間、博物館餐廳空間、機房及備援空間等），對比國內外國家級博物館或同性質之美術館動則十數公頃的土地及萬坪以上的館舍空間，這樣的總樓地板面積需求並非天馬行空。史博館長期利用僅2,000坪面積的既有館舍空間辛苦營運，早有拆除重建或另地重建的呼籲。

史博館自撰擬中長程計畫階段開始，由於深知既有樓地板面積不足以支應需求，便適時向中央及上級機關尋求協助尋覓適合空間或土地，後國防部同意撥興建典藏庫房的土地，另並與臺灣銀行合作將鄰近閒置房舍轉型作為博物館文創發展及教育活動空間，再由文化部同意撥用研究行政空間。雖既有館舍空間只需容納展覽空間、公共服務空間、會議空間、博物館商店及餐廳、機房及備援空間等機能，需求量與供給量之間仍存在極大的差距。

此外，史博館既有館舍空間因受登錄為歷史建築，並不存在拆除重建的可能，反而1980年代為解決館舍空間不足所增建之幾處辦公室受內政部要求需於本次整建作業中拆除，而長年外推為室內空間的迴廊亦受文資審議要求需於本次整建回復原樣，因此能再利用之樓地板面積不增反減，如何妥善分配需容納的博物館機能，成為規劃設計初期階段最難解的課題之一。

歷經數次工作會議決議再將部分空間規劃為過去缺乏的公共服務空間，當時的館長要求各組暫時擱置為長程營運所規劃出的需求量，轉而由博物館過去營運經驗及員額等角度出發檢討「究竟有多少營運能量？需要多大的面積？」後訂出優先順序並做出取捨，終於某種程度拉近了需求與供給間的落差，將減量後的需求量再交由規劃設計單位落實於圖面，始能繼續設計討論。

### （三）既有樓板載重如何符合展覽載重要求？

由於史博館過去曾有多次與國內外博物館合辦展覽時，囿於發現既有樓板有空心磚載重不足而調整展覽內容或取消合作的經驗，因此規劃初期館方即提出需於本次整建作業中調整樓板載重以符合國際博物館標準的需求，而依據我國《建築技術規則建築構造篇》第17條規定博物館類建築之樓板活載重應至少為400 kgf/m<sup>2</sup>。

由本建築初期的結構檢測報告中顯示，博物館既有樓板因分年增改建而多處不同，更在施工階段敲除天花板及地坪後發現更大面積的空心磚樓板，其錯落分布及乘載力不足，無法符合館方再利用需求。起初經規結構技師規劃將樓板一律拆除、重新澆築，以使整體樓板鏈結並符合載重標準，但召開專家委員小組會議時，文資類委員提醒雖然歷史建築修復時，有一定因應再利用需求而調整之彈性，但考量尊重文資建築且能節約經費，應先務實評估可接受之需求強弱程度後，採取部分拆除補強、部分滿足載重需求的策略。其後再歷經兩次會議討論，規劃設計單位提出詳盡結構規劃資料，由館長裁定採取分區設計相同載重、減少非必要樓板拆除、配合梁柱補強等方式，使大部分樓板活載重能達400kgf/m<sup>2</sup>，並請規劃設計單位需製作後續營運使用規範手冊，未來佈展將因應各區補強後樓板載重及相關規範進行佈展。

### （四）文資遺構展示與博物館展示的優先順序

在規劃設計階段，規劃設計單位已依據「修復再利用計畫」及文化資產公告登錄理由等資料將具備文資價值的建築構造特徵予以保留及修復，最明顯的是宮殿式建築外觀、紅牆、綠瓦、彩繪等。當時發現本建築的宮殿式特徵主要存在於外觀，在內部空間裡，僅有入口門廳及部分門樑上有彩繪裝飾，因此館方能預想內部空間於結構補強後無論是動線、室裝等應都能以現代化樣貌呈現。

而在施工階段，隨著拆除裝修工程的路徑，室內空間陸續出現許多過去增改建歷史的構件及痕跡，這些遺跡散落於各處，因為分期改建的原因，留存的樣貌

也多不盡完整，甚至難以辨別，而由於影響範圍遍布全棟，如果要全面性的保留，勢必對再利用裝修及經費造成極大影響，因此經工程督導會議討論，館長裁示對所有遺構進行造冊調查，並辨認其保留價值及展示方式。

為辨認這些遺構的意義、保留原則或展示價值，史博館啟動補充調查研究，同時規劃設計單位與館方召開多次會議討論，先依據博物館再利用需求及現場結構補強範圍排除無法原地保留的殘跡，並一方面串聯保留遺構的展示故事線，進行室內設計的調整，最後再經提報工程督導會議委員討論，確認保留十處現地展示遺構，而文資建築遺構的保留及展示，若涉及動線及展示面積，在館舍整體面積本已侷促的前提下，館員使用者難以避免地爭取展示面積。

其中，施工單位為基礎結構補強需要進行局部地坪開挖時，意外發現總督府商品陳列館的地坪及基礎遺跡，在排除結構補強範圍後，史博館邀集文資委員多次現勘，最後同意擇選一處能完整呈現商品陳列館入口踏階、犬走及玄關的遺構進行現地保存展示，其餘殘存遺構則予以造冊紀錄並於結構補強完成後覆土保留。本項現地展示方案再經史博館設計工作會議討論，館員表達該處遺構位於展間重要位置，未來可能影響整體展覽風格，且強化玻璃視窗的設計可能造成民眾行走上的恐懼等質疑，幾經討論，雖然最後館長裁示維持現地展示方案，仍請規劃設計單位設計必要時可遮蔽遺構展示的裝置。

## 五、結論

史博館因為史博本館建築不適用於營運需求，自2014年起向行政院提出上位計畫，並自2015年計畫獲核定後展開閉館整建工作，由於史博本館建築於2007年獲登錄為歷史建築的法定身分，執行團隊從計畫研擬階段即認知到本計畫不只是單純的建築修復，也非完全由再利用需求引導改裝一個新的建築，因此如何在本次文資建築的重新博物館化歷程中，除保留及尊重其文化資產建築的歷史與使用痕跡，還能引入新的使用需求，使舊建築與新使用能夠順利銜接，成為執行計畫的關鍵。

史博館透過2016年委託「修復及再利用計畫」、2017年委託「規劃設計及監造案」、2019年啟動「修復及再利用工程」及開工後的「補充調查研究」，在法令及專家們的指引下，逐步挖掘文化資產建築的歷史形貌、反覆確立文資建築的價值與意義，及再利用的原則與限制，並透過大大小小的工作會議，邀集館員、專家委員、規劃設計單位、施工單位等各方關係人進行各層面的討論，調和修復及再利用之間的可能落差，並由機關首長適時作出各議題的取捨與決策，讓這座老舊建築盡可能提升在保存歷史記憶、符合法規下又能夠實現現代博物館任務的可能性。

## 六、參考文獻

王東白先生口述，訪談日：2012年3月9日。

何黛雯建築師事務所。《國立歷史博物館修復及再利用計畫》。臺北市：著者自印，2016。

林泊佑。《國立歷史博物館沿革與發展》。臺北：國立歷史博物館，2002。

國立歷史博物館。《國立歷史博物館升級發展計畫》。臺北：著者自印，2017。

張義震建築師事務所。《歷史建築「國立歷史博物館」修復及再利用工程工作報告書-補充調查研究案成果報告書》。臺北：著者自印，2020。

傅朝卿。《舊建築再利用/歷史·理論·實例》。臺南市：財團法人古都保存再生基金會，2017。

葉萍。〈國立歷史博物館近年重要供作舉隅〉。《國立歷史博物館館刊》第8期(1976)：頁45-56。

葉程義。〈國立歷史博物館歷年大事記要(續)〉。《歷史文物》，第8期(1976)：頁94-107。

張譽騰。〈期待南海學園的文藝復興—寫於國立歷史博物館60週年館慶前夕〉。《歷史文物》，第258期(2015)：頁6-9。

蔣雅君。〈歷史的建築-國立歷史博物館之傳統再造與象徵形塑(上)〉。《歷史文

物》，第298期（2018）：頁62-77。

鄧佳鈴。〈結構的縫補-記國立歷史博物館閉館整建工作〉。國立歷史博物館官網/研究成果專輯，2020，網址：<https://mocfile.moc.gov.tw/files/202012/2600d1d7-8593-49e4-92ee-23ff9fcc68f8.pdf>（檢索日期：2021年8月19日）。

鄧佳鈴。〈博物館的沉潛與躍昇—談國立歷史博物館升級發展計畫〉。《歷史文物》，297期（2018）：頁50-61。

