



地方非營利文教組織經營歷史建築之成效探討 —以草屯敷榮堂為例

李宸羽¹ 邱上嘉²

摘 要

臺灣近年來，無論政府或民間，對於文化資產保存的觀念不斷提升，也付出了相當多的努力去關心周遭具有歷史文化的建物。除熟知的「古蹟」項目外，於民國八十九年修正的文化資產保存法中，在第三條增列「歷史建築」這項，使「歷史建築」也正式有了法定上的地位。

「歷史建築」相關登錄法規施行至今，已有 749 筆正式登錄，且數量仍然持續增加中。扣除目前仍在使用的民宅、寺廟、墓葬或其他類，有為數不少之「歷史建築」成了名符其實的「閒置空間」。然「歷史建築」不像古蹟，受到較嚴格的法令限制和保護，反而可以透過更多元的再利用手法重新賦予老建築一個嶄新生命，其中「委外經營」更成為推動再利用策略上的主流趨勢之一。

本文以草屯敷榮堂為研究對象，該建築目前委託由非營利地方文教組織—「草鞋墩鄉土文教協會」經營管理，在透過實地訪談其運作狀況和觀察記錄，分析其經營歷史建築「敷榮堂」之成效。並從鄉土文化之推廣、歷史建築之維護到社區空間營造等多面向角度切入，期許能從其研究成果中，探討出成效優劣，並提出適切之看法及相關之建議。

關鍵字：非營利文教組織、歷史建築、文化資產再利用

¹ 國立雲林科技大學 空間設計系碩士生

² 國立雲林科技大學 空間設計系教授



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



The result studies of the community culture and education organizes management the history building.

Abstract

Taiwan in recent years, no matter government or folks, the idea keeping cultural property continuously promoted and also paid a bit of effort to concern whole have history of the building of culture. In addition to item in "historic building" been familiar with is in cultural property conservancy method revise in Year 89 of the Republic of China outside and increase the row "history building" in Article 3 this, make "history building" also formally had the position of legal top.

"History building" is unlike a historic site and is subjected to stricter ordinance restriction and protection, on the contrary can through more diverse of again make use of skill to re-give old construct a brand-new life, among them, "outsourcing management" becomes a promotion more to make use of one of the strategically essential trends again.

This study with the example “ Fu-Lon hall” for research object, the building is management by the non-profit culture and education organizes -"Tsaotun Agrestic Cultural adn Education Association ", through the field interview its operation condition and observation record, analyze the result that it conducts the history building " Fu-Lon hall ".Construct from the expansion, history of agrestic culture of safeguard community space to construct etc. face to angle more to correspond, expecting to can inquire into result good and bad, and put forth from its research result proper slice of viewpoint and related suggestion.

KEYWORDS : THE NON-PROFIT CULTURE AND EDUCATION ORGANIZES, HISTORIC BUILDING, REUSE OF CULTURAL PROPERTY.



壹、文獻回顧

一、非營利組織定義

所謂「非營利組織」，並非指「不營利的組織」，有人解釋為「不以營利為目的的組織」這樣的說法也並不完全對，比較適當的定義宜為「不以營利分配為目的的組織」。也就是說這種組織的存在目的並不在賺取利潤，而在於實現一個組織團體目標的「公益使命」。而為了組織的發展與永續經營，此種組織也還是可以有營運有收入甚至是盈餘，但是這些盈餘並不像一般營利事業將它分紅給每位股東和利益相關人，而是將盈餘轉回組織的公益目的事業，繼續做為運作與實現公益使命的各項費用。¹

如何定義「非營利組織」依據國外的研究並對照我國的情況，陸宛蘋建議以下定義作為參考²：

- 1.必須具備有公益使命。
- 2.必須是正式合法的組織，接受相關法規的管理。
- 3.必須是個不以營利驅動為目的的組織。
- 4.組織經營必須是非利潤分配私人的結構。
- 5.組織本身享有政府稅法上的優惠。
- 6.贊助或捐給該類組織的捐款亦可享受稅法上的優惠。

二、敷榮堂簡介

敷榮堂是由草屯望族洪聯魁後世洪得中所創建，1925 年（大正 14 年）奠基，1928 年（昭和 3 年）竣工，歷時三年，建成至今已 81 年的歷史。總基地面積約 1500 坪，建築面積 800 坪。敷榮堂本堂係座北朝南，正身七開間，帶護龍之三合院格局。門樓東南向望玉山。門外有月眉池，樓分內外埕、中庭及後院，庭內花木繁盛。建築以閩南傳統樣式為本，加以當時期頗為流行



圖1 敷榮堂歷史照片



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



之台式巴洛克風格，更融合了日式建築的造型、建材與工藝，極具特色，於民國 90 年獲選「南投縣歷史建築十景」之一。建築本體於九二一大地震後受創嚴重，隔年六月，暫以帆布支架補強加固，爾後在洪泰幸先生積極奔走與文建會協助之下，91 年 1 月正式登錄為歷史建築，並獲行政院文建會經費補助，迅即成立復建委員會，著手重建作業。修復工程肇起 91 年，由郭俊沛建築師規畫主持，93 年 8 月主體工程告成，於 94 年 3 月竣工。修復完成後，無償提供，委由「草鞋墩鄉土文教協會」經營管理至今。³

三、草鞋墩鄉土文教協會

草屯舊名草鞋墩，清朝年間以農業社會為主，是台中、彰化至埔里商旅往來的中途站，傳統無論上山工作下水捕撈或是長途挑擔，對草鞋都有著相當大的需求。草屯因佔地利之便，水稻產量豐富，因此製造草鞋用的稻草原料充沛，再加上製作的技術精湛，深受青睞，故草鞋墩成了中部有名的草鞋製造及集散地，其盛名自清末以降迄於民國五十年代。

工商發達的現今，草鞋已不再使用，技術也因而消逝，但卻仍是草屯昔日最具代表性的手工產業。為使傳統製作技術能繼續傳承下去，並結合藝術創作，及傳統農村生活，因而於民國 89 年 5 月由一群對文化、鄉土教育有抱負、有熱愛的草屯居民成立了「草鞋墩文教協會」。以舉辦一系列研習課程。如：草編童玩、稻草手抄紙、傳統草鞋製作種等文化推廣活動為主。

文化資產保存方面，面對外來文化及新興文化的衝擊下，許多在地的資源已逐漸被忽略，甚至流失。有鑑於此，為保存草屯地區的文化資源，亦舉辦大小活動努力提昇民眾對社區文化傳承的觀念，並增進社區居民參予。目前協會運作的據點為「稻草工藝文化館」，另一據點就是本案例所提的「敷榮堂」。⁴

貳、研究方法

一、文獻回顧法

本法是建立研究知識基礎上，最普遍採用的方法之一，除可透過本法很快做初步的歸納與分析、釐清研究標的範圍的關聯性外，更重要的是可以在提出論點時，作適時的佐證與比照。而本研究將廣泛收集關於歷史建築再利用、社區營造以及非營利組織營運等相關文獻，於理解分析後再與本案例作一對照並重新提出詮釋和論點。

二、實地訪談

訪談法依其結構性的程度，可分為結構性訪談（structured interview）、非結構性訪

談（unstructured interview）以及半結構性訪談（semistructured interview）三種類型。⁵

而本研究將採用非結構性訪談法，不預設任何結構性、封閉型問答，於訪談之初僅概略表明來意與目的，即提出訪問，由受訪者就其經驗、看法與建議自由回答，而將其所談述內容作下記錄，在本研究中作為分析論述的重要依據。

參、研究分析與成果

敷榮堂委由草鞋墩文教協會經營至今已有四個年頭，實際營運後已略見成效，優弊參半，本章節將歸納前述研究方法所得資料，做一系列的成果分析和探討。

一、經營管理目的

九二一大地震後，歷經四年重建，敷榮堂終告修復完成。然一方面本建築業主洪家已經不住於此處，乏人管理；另一方面，又於修復時獲文建會補助，需配合於完成後開放五年參觀期。有鑑於「草鞋墩鄉土文教協會」於重建時期，給予幫忙協助，並明確表達經營意願，便於民國九十四年底彼此有了共識，無償委由該協會進駐「敷榮堂」進行管理營運。雙方面都希望藉此創造新的發展契機，使敷榮堂重獲嶄新價值與生命，並藉由本處推展文化工作、生態示範與發展社區總體營造運動等。

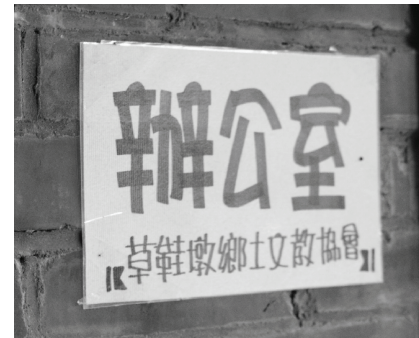


圖2 草鞋墩文教協會

二、經營運作項目

敷榮堂目前的營運項目如下：

表1 敷榮堂營運項目與收支情形

流水號	營 運 項 目	收 支 情 形
1	參觀、導覽說明	免費，視情況酌收費用
2	咖啡點心餐飲	需消費
3	稻草工藝商品	需消費
4	鄉土文化開班授課	學員平均分攤講師費用
5	藝文活動舉辦	協會支付、縣文化局、鎮公所不定時補助



圖3 兒童閱覽室



圖4 咖啡點心餐飲



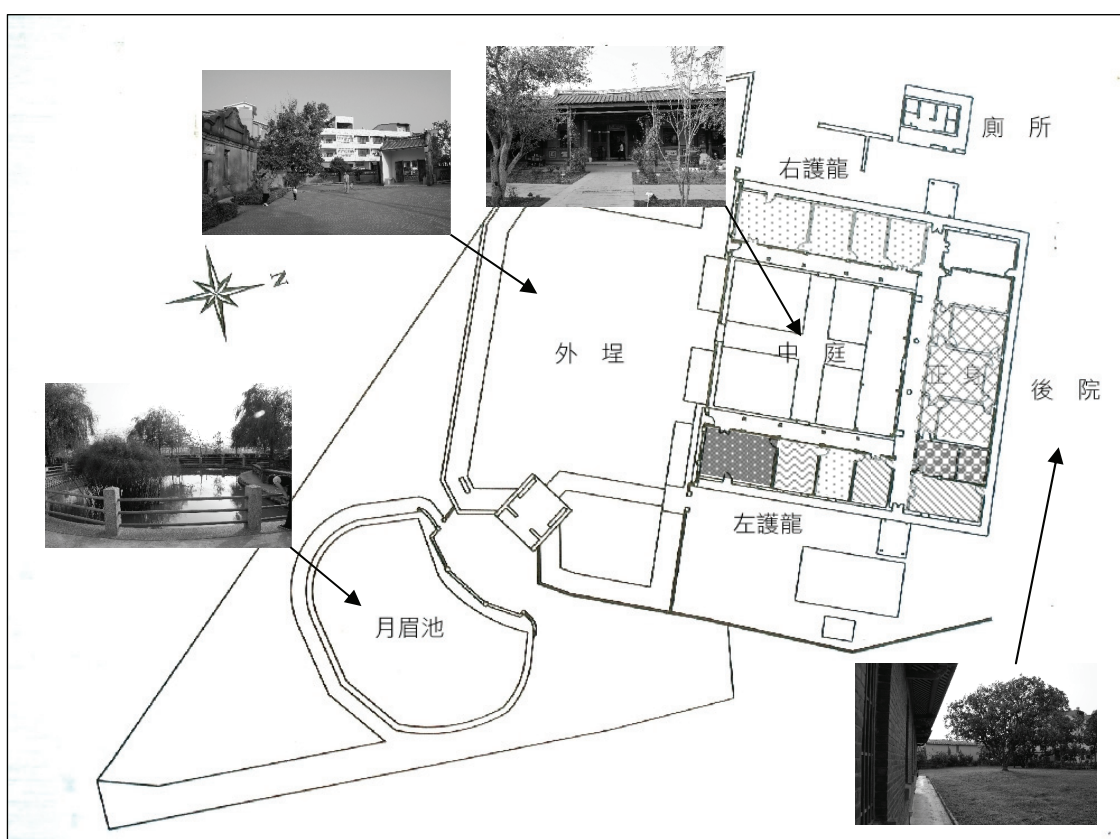
圖5 洪氏宗親開發史



圖6 稻草工藝商品



圖7 詩歌吟唱藝文活動



會議室	商品販賣區	咖啡包廂	歷史展覽廳	兒童閱覽室	辦公廳舍

圖8 敷榮堂營運平面配置圖

	收 入	支 出
1	草鞋墩文化協會基金	人事費用
2	咖啡餐飲	活動推廣費
3	稻草工藝商品	餐飲食材費用
4	開班授課學費	場地維護費
5	導覽酌收	開班授課學費
6	南投縣文化局專案補助	X
7	草屯鎮公所專案補助	X

〈註：排列順序依照花費金額大小 資料來源：草鞋墩文教協會總幹事 李永欽先生〉

草鞋墩文教協會的基金共負擔兩處費用，一處為協會本部的稻草文化館，另一即是敷榮堂，這筆經費，是敷榮堂最主要的金錢來源。其次則為咖啡餐飲和稻草工藝品所得的營運收入。另外，在政府補助款的部分，主要係專案補助，視活動內容而定多寡，但補助款費用並非完全等於活動推廣的支出，一般而言仍是遠遠不及。

支出方面，以人事費用最高，前年之前因為有申請多元就業的協助人員，去年申請不成，因此少了此部分的補助。人事上，平均每人每個月費用約一萬五，而敷榮堂有三至四名工作人員，成為支出項目中的大宗。但也並非所有的敷榮堂工作人員皆有支薪，義務工作的義工媽媽等即屬例外。活動上，敷榮堂固定每三個月(一季)舉辦一次大型活動，包含詩歌吟唱、鄉土教學、武術展示等等，而其他時間則會夾雜一些零星小活動，活動檔期緊湊，但也正因如此使得活動推廣費成為僅次於人事的支出負擔項目。場地維護費之所以花費不高在於文教協會僅需負擔基本的維修和植栽養護，而建築物的保養和照料則仍由敷榮堂所有人打點。至於最後的開班授課，原則上敷榮堂處於一輔助角色，邀請老師來開課，由學生負擔老師的費用，扣除敷榮堂提供的場地維護費後，基本上是處於打平的狀態。

三、經營優勢與劣勢

	優 勢	劣 勢
1	古色古香氛圍	不明顯的指標
2	鄰近交通方便	開火的限制
3	無償使用	裝潢的限制
4	獨立格局	空間格局的限制管理
5	文化服務性質高	商業實質性質低
6	協會形象與建築切合	經費拮据有限
7	在地耕耘社區融合	X

本案例除建築營造出傳統的氛圍外，鄰近的交通亦相當的方便。而最大的特點在於屋主的無償提供，大大減少文教協會的經營負擔。在以非營利為目地的取向下，文化服務性質高，建築本身更與該協會經營的形象契合。相對的，因無償提供的條件，許多項目皆須配合房屋所有人，例如不得開火販賣簡餐、不得釘牆等破壞行為，加上本身空間配置皆已是既定，這些都成為文化協會經營時，開創不同商機時的限制。



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



肆、結論與建議

歷史建築再利用儼然成為當今社會不可抵擋的洪流，也已經累積一定的成果，造就許多熟知的成功案例，例如台中酒廠、台中市長官邸等。相對的也有很多失敗案例，最後落得草草收尾的結局。正因如此，面對社會資源不斷的投入舊建築再利用這塊大餅之時，我們更應思考該如何有效的運用資源，以收更高的效益。

在敷榮堂的這個案例中，主要透過草鞋墩文教協會的進駐經營，雖然從商業帳面數據觀察而言，呈現負成長的動向，但也正因其並非以營利為目地，透過文化再造與推廣的運動，創造出跳脫實質層面的文化涵養價值，這並不是金錢可以衡量。本案例難能可貴之處在於從文教協會到敷榮堂經營，是來自一股從下而上的民間力量，雖然經營困難，但綜合文化推廣與社區營造的成效而論，實屬成功案例。

透過非營利社團的經營，確實仍會遇到經濟層面上的問題，事實上也尚須倚靠政府補助，才得以支撐，但就觀察而言，該補助性的投資，的確可以收到更大的文化教育成效，相當值得。國內並不止敷榮堂這樣的案例是透過非營利組織來經營歷史建築，更已經累積一定的量，未來對於這樣的領域相當有繼續觀察研究的價值，值得深入剖析。

伍、註釋

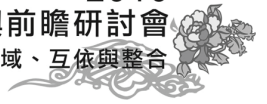
陸宛蘋，2001。《認識非營利組織》。<http://asia-learning.com/lucia>。

陸宛蘋，2001。《認識非營利組織》。<http://asia-learning.com/lucia>。

作者整理節錄自敷榮堂重建紀念碑文及相關文獻記錄。

作者整理節錄自草鞋墩文教協會簡介。

林春忠，2003。《終身學習護照制度之研究—以公立大學行政人員為例頁》。



陸、參考文獻

- 陸宛蘋，2001。《認識非營利組織》。<http://asia-learning.com/lucia>。
- 林春忠，2003。《終身學習護照制度之研究—以公立大學行政人員為例》。
- 曾櫛源，2005。《非營利組織協助推動社區產業發展之研究—以新故鄉文教基金會推動南投桃米生態村社區總體營造為例》。
- 林曉薇，2005。《由歷史建築在利用之使用後評估檢視委外經營機制》。
- 吳建昇，2005。《探討社區型非營利組織與社區之互動—以新港文教基金會為例》。
- 張家綸，2007。《草屯社會發展與地方菁英(1751-1945)》。
- 謝明娜，2008。《歷史建築再利用為地方文化館之經營策略研究—以桃園縣大溪藝文之家為例》。



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合

