



臺大的老房子與新校區

行政副校長張慶瑞

接任行政副校長一年多，我的工作重點主要在兩方面，一是古蹟與歷史建築的處理，二是竹北和雲林校區的發展。臺大被指定為古蹟/歷建的數量高達38處，居全臺大學之冠。這些建築被列為公共財，政府卻未編列預算，而要臺大自行維護，長此以往，將成為校方沉重負擔，如去年修繕芳蘭大厝正面主樑和屋瓦即耗資約一千萬。芳蘭大厝是臺北市最早的三合院之一，兩側已崩塌，僅存正面，臺大收歸為校地，而陳家祖宗牌位仍在祀。

青田街日式住宅是另一個更緊迫的案例。本校管有青田街日式住宅36棟，這些老房子一旦沒人住，毀壞速度更快，走在這靜謐的巷弄裡，觸目所見敗落、傾頹的房子基本上都是臺大的，要整修，每棟最少要一千至一千五百萬。為此，總務處以OT方式活化使用，「青田七六」是第一棟，餐廳營業後，生意日漸興隆，但也因人聲雜沓，引起居民異議，包括許多臺大老師，他們期待學校可以有更周全的作法。



位於臺大校內的市定古蹟，芳蘭大厝。

只是「青田七六」可能是目前最好的模式可以永續經營。由於承租者要負責建物修繕維護，且每月須給付租金加上人事成本，唯一可以打平開銷的就是經營餐廳。當然，我們也聽見不同的聲音，希望能有更具社區與文化經營模式。為了尋找更友善策略，我多次到文化局協商容積移轉事宜，希望放寬容積移轉至臺大新校舍，就可能轉化為資源，一舉兩得，但市府表示於法不符。現在柯市長上任，我會再嘗試溝通。

如前所述，古蹟與歷建的處理有點複雜，涉及法令規章，以及使用者、社區、學校等多方立場不同，因此我建議校方特別成立校級單位來統籌。因為現行負責單位為總務處，其功能定位在開發及營利，要為校方獲取更多資源，可是古蹟與歷建有其歷史文化的傳承意義，管理上一定要超越營利，有時局部區域甚至得虧本才能維護歷史傳承，這和總務處的角色根本是互相衝突的。幾次協商經驗下來，我也確立一個大原則，即古蹟與歷建的營利應回饋挹注維護古蹟資源，才能永續經營。在此，個人籲請更多校友能積極參與，共同為保存公共文化財貢獻心力。

近日辦理完成社會科學院徐州路院址點收，期間為了舊院區未來如何利用，引發熱烈討論。在我擔任物理系系主任期間，適逢物理系遷館，當時看見大量文物被拋棄，殊為可惜。我當時決定搶救這些寶貴的學術資產，於是請了一位歷史學家來整理，由系方主動投入龐大資源，以兩年時間成立物理文物廳，還同步拍攝紀錄片。現在該廳保存了亞洲最早的加速器，於今在日本與世界科技史界都非常出名。對於社科院舊院區，已與社會科學院確定成立文物紀念廳，同時將來對於徐州院區的活化使用也絕不會以營利為主要考量，這方針在校方是相當明確的。

我的另一個很重要的工作是竹北和雲林校區的開發。這一年來主要處理的是竹北校區。我的太太是竹東人，從20幾年前臺大要在竹北設校開始，每次回娘家常聽到新竹鄉親對臺大的抱怨。20幾年前的竹

竹北分校地域廣闊，從無到有。
圖為碧禎館，藥學系校友許照惠捐建。



「青田七六」，臺大第一棟OT活化使用老房子，頗獲好評。



北到處是農田，現在高樓大廈林立，從荒蕪到繁華，唯一不變的是臺大校區。全臺人口成長最快的應該也是竹北，最近連續新設3所小學，由此可見一般。也因為這樣，臺大的壓力更大了。

新校區開發難度高，因為資源要完全自籌，包括人與錢。我們理解地方期待臺大帶動竹北發展的心情，但畢竟這是大學發展，臺大有自己的步調，我們會盡力去做的。現已規畫在竹北與雲林兩校區復刻校門與校前廣場，具體呈現臺大意象。軟體工程方面，也會將部分藝文活動、科普演講移師竹北，活絡與地方的互動。另外，考量當地產業實際需求，除了已招生多年的工業工程碩士班外，今年加開管理碩士班，採一年3學期制，明年還會增加產業法務班，合計可招收50-70名學生。

凡事起頭難，竹北校區從無到有，雖然走得慢，但培育好土，在地深耕，是我們秉持的信念。臺大這兩年在竹北的一小步，必然會新竹縣高等教育的一大步，未來會加強與地方政府和議會的溝通，讓大家看見也和臺大一起推動竹北校區的發展，興學興利，繁榮地方。

除了歷建與古蹟和新校區外，推動中的新興事務如三校聯盟、與國北教合併、華人區5校合作（北京、清華、新加坡、香港）等，也都是行政副校長室所推動的事務。

與臺師大、臺科大的三校聯盟在去年1月簽約成立，同年6月開始，三校各推派一位副校



於竹北校區舉辦科普演講，活絡與地方之互動。

長組成工作小組，每個月開會，以提供三校師生更多資源共享為前提，陸續推出線上共同選課、教職員與博士生圖書館一卡通（大學生各100人）、交通車、餐廳與福利社消費折扣共享等。今年杜鵑花節正準備讓三校校長共同環繞三校校門一圈，明確表達三校不但性質互補，而且土地確實連接，明年更將合辦新生書院，讓三校學生有更多接觸的機會。很有意思的是，從選課的統計數據也看出確實有三贏作用，如臺師大藝術學門，臺科大的設計課程，都是臺大同學選修較多的課。

過去行政副校長都是人文領域出身，而我學的是物理，也許因為擔任過物理系主任、理學院院長和國科會國合處處長，對於國內外協調與談判累積了一些經驗，因此受楊校長委任。早年臺大有「一流學生、二流設備、三流行政、四流師資」的傳說，行政工作需要熱情，將別人的問題當成自己地問題來處理，行政效率自然改善。根據個人學習經驗，臺大對學生在學科上的訓練還蠻紮實的，師資問題也沒太大狀況。但我如果沒回臺大任教，我個人對臺大並沒那麼多感激，因為過去學習大都是由同儕學習而來。對於教育，我認為最好的學生會回到學校任教，最後取代我們，這些優秀學生只要提供良好環境與設備，自己就有足夠能力學習。但成績最差的學生其實需要學校更花心思與資源栽培，因為他們仍然是臺灣最優秀的一群分子，而且最重要的是，他們不會停留在專業領域，反而是最有機會在未來做跨領域發展，對臺灣做出整體貢獻的人。臺大應該比一般大學更有願景，因為臺大培養的人才應該超越就業，而要具備跨領域能力和通識素養，成為社會各階層意見領袖，發揮更大影響力。就業能力客觀而言，以臺大學生素質進入社會後自動就會取得。臺大應該提供學生更宏觀的願景與更有能力的組織與合作訓練。我過去一年積極與台師大與台科大合力推動臺大論壇，也是為了提升臺大在社會與跨學科的參與和影響。其實推動華人地區5校合作也是希望臺大學生能積極進入國際舞台，把人生視野向外看，而不要侷限在島內的區域競爭。這些國內外學校網絡的工作都和維護古蹟有異曲同工之妙，要投入更多資源，但不會立竿見影。

總而言之，即將走向百年的臺大，應有更高願景與標竿，讓臺大學生能在未來縱橫在全世界的舞臺上。臺灣近幾年在各種國際競爭指標都有趨緩的傾向，臺大對社會的責任也比以前更為艱鉅，如何為臺灣培養出世界級的領導人才，協助現在學生能更有效的取得傲視世界的氣度與能力，是我們現在服務學校的師長無可迴避的職責。[圖]



臺大與北京大學、北京清華大學、新加坡大學及香港大學，成立華人頂尖大學「松聯盟」，圖為2014年5校聯盟運動友誼賽開球。