

世代文化創業有限公司

街屋商場新魅力 百年大藝程



壹 前言

文／曾盛恕（台灣科技大學企管系助理教授）

每個城市都有一些沒落的區域，十年前台北市大同區的大稻埕對多數的台北市民以及觀光客而言，似乎都難與「先進」、「開發」這類的形容詞聯結得上。在台北市民的印象裡，迪化街等同於大稻埕，而迪化街等同於農曆過年時的購物大街，在平常時節對多數人而言，似乎一片空白，不存在於逛街的心理版圖上，因此當其他地區都風風火火的大肆發展時，大稻埕似乎在時間流裡靜靜佇立。夜晚走在大稻埕裡恍惚中好像來到英國的劍橋或是巴斯(Bath)，光亮來自少數的街燈，映照著荒廢的日據時代建築，有種回到中古世紀的感覺，靜謐裡帶點驚悚，武士由黑影裡竄出……。



• 餘韻悠然卻破敗的老舊建築，拆除與否保留須多方深入思索。



面對這樣的區域，在發展上通常是如常言所謂的：「不破不立」，亦即：拆。在中國拆經濟儼然成為各地政府GDP成長的主要來源，大量的拆除舊城區，趕建新市鎮，除了大量挹注經濟成長，但也造就了不少的「鬼城」。台灣的都市更新似乎相去不遠，許多超過50年的水泥建築，其殘破的情形令人不忍卒睹，更遑論居住其間。但是大稻埕的歷史建築似乎還讓人猶豫是否應徹底拆除，同時這些建築物的擁有者在經濟不虞匱乏的情形下，基於感情的不忍割捨，往往選擇接受屋況的逐漸老去，而不是瞬間的移除。這些矛盾的情節使大稻埕在外人的眼裡猶如老去的風華，既惋惜又無法忍受其破敗，甚至拖累周遭環境的成長。

以上的矛盾是許多國際文化遺產所面對的共同遭遇：保留？開發？有無折衷之道？本案令人激賞之處在此。

貳 產業發展現況

目前全年來台的旅客已超越7百萬人次，中國、日本、港澳、馬來西亞以及新加坡等為主要的來源國，雖然有文化上的近緣性，但是這些旅客駐足在大稻埕的情形仍屬短暫，南北貨為主的迪化街對許多的旅客僅僅是新鮮而已！也鮮少有年輕的國內消費者來此。

迪化街讓許多人想起的景象是年貨大街上的摩肩擦踵。自19世紀以降迪化街是台灣茶葉、中藥材、布匹等物資的重要集散地，因此在建築與街廓上，大稻埕不僅有著日據時期的樣貌，始自清末的歷史影子也所在多有。沿淡水河畔的商業發展起自艋舺，為清代台北地區最重要的貿易中心，當時的大稻埕仍是一片荒埔田園的景象。直到1853年清朝「頂下郊拼」政策，使得艋舺三邑人與同安人分道揚鑣，同時淡水河淤積日益嚴重，以及居民的保守排外心態，使得大稻埕迅速地取代日漸沒落的艋舺。1856年霞海城隍廟於大稻埕建立；1860年淡水開港通商。自此茶葉貿易的發展帶動了大稻埕的繁榮濫觴，一躍成為北台灣繁榮的商業活動中心。

盛極一時的商業活動當然也留下了華麗的足跡，一幢幢的美麗建築敷以精緻的雕刻與裝飾，訴說大稻埕繁榮時刻的故事。時至今日當地的耆老仍可以模糊拼湊當日的榮景，但也因此讓人不忍就此忘卻這些曾經有過的記憶，換言之，週遭的住戶或偶而駐足的外來者，必須容忍其附帶而來的不便。

就台北市而言，大同區與萬華區屬舊城區，對喜歡探舊的人來說，是充滿意外驚喜的空間，大稻埕更是如此。例如：大稻埕戲苑，當地著名的電影院，一度擁有1,200個座位。日據時期，永樂座裡演出過各式台灣戲劇：福州戲、京戲、歌仔戲以及新劇，也就是由「台灣文化協會」演出的文化劇，倡導台灣社會文化改革與進步，有趣的是，當代最賣座的作品是京劇《狸貓換太子》！

此外，戲苑旁是永樂市場，日本人將此地當作布料進口的批發中心。光復後經政府的鼓勵及廠商的研發，這裡成為全台最大的布料批發零售中心，直到現在仍聚集許多布料商家。商業之外還有信仰，「霞海城隍廟」。據說最為靈驗的是「月老」，不僅吸引國內信眾，慕名而來的外國旅客也不在少數，日本遊客居多，因此連廟宇牆上的告示牌也都是日文，廟宇的面積不大，但建築盡顯古色古香。有了信仰中心自然也有台灣特色的夜市，寧夏夜市。雖然沒有士林夜市的大，也沒有饒河夜市及通化夜市的多樣，但它的特色美食卻是其他夜市所沒有的。



• 華麗建築訴說
著大稻埕的繁
榮年代。

霞海城隍廟、大稻埕戲苑、寧夏夜市、永樂布業商場，以及當時即將完工的捷運新蘆線等，各種吸引人前來的元素具足，由商圈群聚的角度來看，可操作性極高，對有識者而言，這裡沒有發展不起來的道理！但2005年的大稻埕仍是一片寂靜，只有等待，一如柯錫杰的名作：等待(柯錫杰 2006)。

與此同時北京的文化創意產業正以每年20%的成長速度，帶著北京市進入後工業化的時代，與科技創新組成「雙輪驅動戰略」，成為北京經濟亮點，而其萌芽的時間點也是2005(中國行業研究網 2012)。北京市於2006年11月出臺歷時半年規劃的《北京市促進文化創意產業的若干政策》，是指導北京文創產業發展的綱領性文件。有趣的是，北京市的胡同觀光也在這次的策略規劃裡列入考慮，中國常用的「拆」經濟這次並未用上。胡同對北京市的發展可謂是一大阻礙，道路不通且巷道狹窄，居住於其間者也多半是經濟弱勢者。此外亦有眾多的文化粉絲對胡同情有獨鍾，力挺文化古蹟的保存。是耶？非耶？

本案的後續發展與北京市的胡同觀光，幾乎是同一時間的對比進行，不禁令人好奇，孰優孰劣。





參 公司簡介

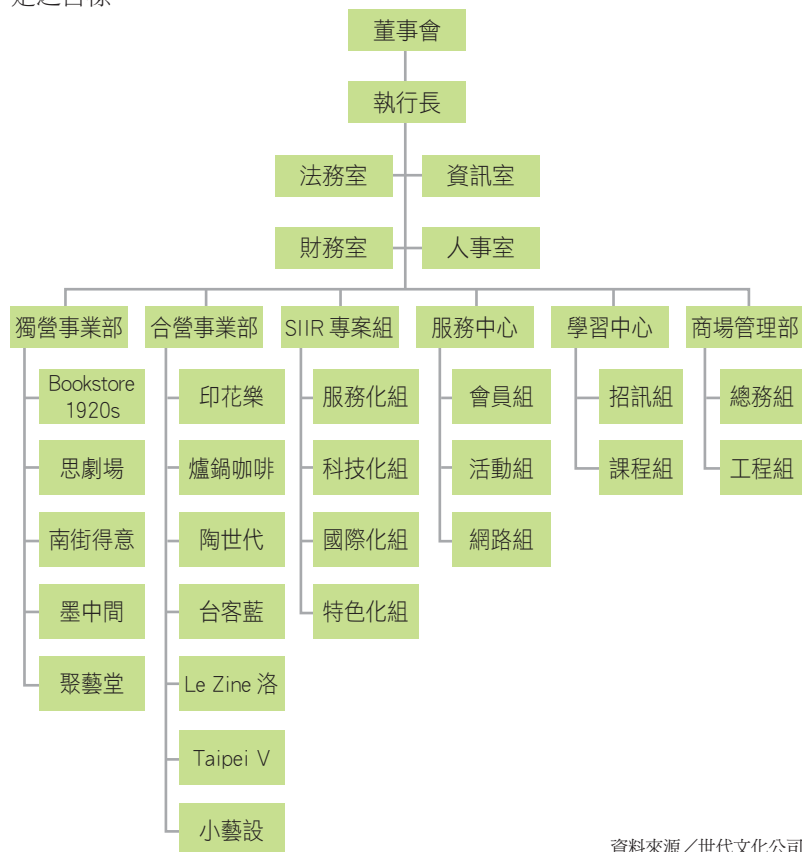
一、期初設定

世代文化創業有限公司成立於2007年5月，位於台北市大同區迪化街一段67號，創辦人周奕成先生。其創業的宗旨在於「在具有歷史文化或產業特色而亟待振興的特色街區，建立與原有街區建築及產業有機結合的獨特的聚落型商場。」基於此世代文化公司集結三方面的人才：管理、法律與美學以從事前述目標。周奕成的經營理念是，在使命上透過文化與藝術營造街屋型商場的魅力，利用微型創業群聚共贏的方是永續經營，引發更多文化創作與公共討論，創造屬於台北、台灣的時代行公共空間。在願景上期待以十年推動大稻埕為老台北的三市街之一(其他為艋舺與城內)，以之為台灣的文藝復興基地，藉由一系列的大稻埕合資共營創業商場，引進與布、茶、藥、戲曲與建築等大稻埕的文化及產業傳統有關的在地新創事業。透過堅持、溫柔與耐心的努力，將百年風華的大稻埕，轉變風貌為令人經驗的「大藝埕」。

周奕成指出：「世代文化創業群，簡稱世代群（Sedai Group），是一個結合跨世代的能量，推動文化與創業的社群。其母企業為世代文化創業有限公司(2007)，隨後世代陶瓷股份有限公司於2011年成立，目前

正籌備的世代街區股份有限公司，預計於2016年初成立。三者加上數個世代群合資合營的夥伴企業，共同構成世代群。」於使命、願景基礎上，周奕成設定了短、中、長期的目標。短期裡將建立「特色街區創業商場合資共營」之商業模式，透過平台的建置落實其合資共營理念。此平台的重點在於透過雲端POS系統協助改善進銷存與金流，物管與客戶管理流程，節約人力支出，提升作業效率。同時也透過會員機制功能的建立，將相關顧客分析數據提供個創業體作為經營管理與企業發展的參考。由於此系統的建置使公司3年內引進12個以上的創業體的中期目標得以超標達成。長期而言是「大藝埕」的願景的達成，預計於2020年引領大稻埕重現1920年代東西文化薈萃的榮景，使商業繁盛的風華再現。

基於上述之策略目標，個案公司規劃以下的組織結構，冀以完成既定之目標。



資料來源／世代文化公司

表 1 世代文化創業群組組織架構

二、演變

然而隨著區域的發展，期初設定的構想漸次演變，世代群的大藝埕觀點逐漸浮現：至2015年9月15日止，世代群在臺北市大稻埕的基地，依續創立了小藝埕、民藝埕、眾藝埕、學藝埕、聯藝埕、青藝埕等六棟文化創業街屋，育成了約30家新創事業（其中部分為世代群直接經營或投資合營），總計創造了約2百人以上就業機會。推動大稻埕再度成為臺灣的文化運動基地及新世代的創業寶地，稱為大藝埕計畫。

為此設定了「世代群的十年願景」：『十年百業，千家萬朋。』意為自2011年至2020年的10年，世代群將要育成百家以上的新創事業；平均每家雇用10十人，則有上千個家庭得以增加收入；而在這之間我們將要和萬名以上的顧客成為朋友。自2011年至2015年，世代群達成目標約二至三成，同時也形塑世代群在大稻埕的事業面向及經營策略，預計透過3個面向：創業育成、街區營造、文化運動，構成世代群在大稻埕的經營事業內涵。「亦即用歷史街區的街屋規劃經營做為營業空間，來育成新創事業；用導入新創事業銜接在地產業鏈，來振興街區經濟；用創業社群協力經營一系列的公共空間，吸引創作者來此汲取歷史文化養分，來形成文化運動。」周奕成如是說。

世代群預期每棟街屋可容納 5 個創業體，每個創業體可創造每月新台幣50 萬營業額，故一棟街屋可達年營業額3千萬。誠可謂社會企業 (Social Enterprise)。

• 富有巧思的陶瓷茶器，展現當地民俗文化。



肆 服務創新模式分析

近代對於服務創新的研究，Stephen Vargo 以及 Robert Lusch 研究團隊所提出的Service-Dominant Logic (SDL)(或譯為「服務主導邏輯」) (Lusch and Vargo 2006, Lusch, Vargo et al. 2007, Vargo and Lusch 2008)概念應是最受到重視的觀點。相對於傳統的產品邏輯(Goods Logic)，SDL強化了服務經濟(Services Economy)的未來性，有形的產品不再是消費的主體；消費者在意的是消費的價值。這不僅發生在B2C的情形裡，B2B也具備同樣的參考價值。就世代文創而言，透過文化街屋的建構，進而服務

創業體的進駐，由創業體提供消費者的消費所需，有效的達到B2B2C的一條龍服務。

此外在SDL的概念裡，共創價值(value co-creation)格外地凸顯消費者在此創新形式裡的角色扮演(如圖1)。

就大稻埕的消費者(generic actors)而言，如果對於1920年代的歷史背景少有接觸的人，可能就要比對多所了解的人，在消費文化街屋的產品與服務時，比較不易進入創業體所要發揮的效果。

如果透過不同型式的創業體(institutions)

集結於此，將可以發揮補償與加成的效果(resource integration & service exchange)，街屋的文化與商業效果(service ecosystems)油然而生。

此理論體系正可解讀世代群的經營者對於市場的區隔認知。他們將傳統的商場經營模式(獨立店面與百貨商場市的群聚店面)加以融合，形成店中店的創新文化街屋的經營型式。大稻埕的特殊街屋型式具有歐洲如阿姆斯特丹的特徵，店面不寬但有很長的深度，以中式的說法可以分成一進、二進、三進。中間都有天井引入充足的光線。

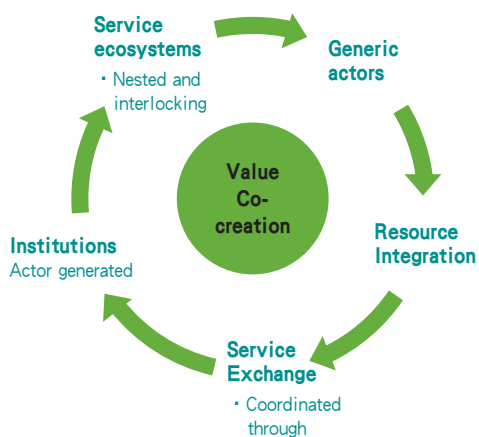


圖1 服務主導邏輯(SDL)

周奕成經過多方斟酌後，選擇將此獨特的聚落形空間與具文化特色的廠商結合，有別於一般的連鎖店或專櫃的型式，他稱之為文化街屋。他心目中的廠商為具備相關的內容特色者：布、茶、藥、戲曲、建築等，對於這類的微型創業團隊，在其缺乏資金或經驗的前提下，與之合作，透過以下的創業與共營模式，推動合資的創新經營模式。（參照圖2）

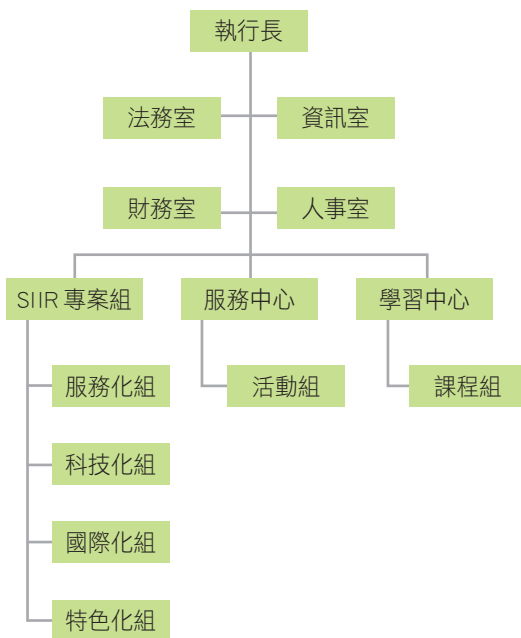


圖2 文化街屋創新經營模式

• 大稻埕文化街屋之一「民藝埕」展售小籠包造型的茶具組。

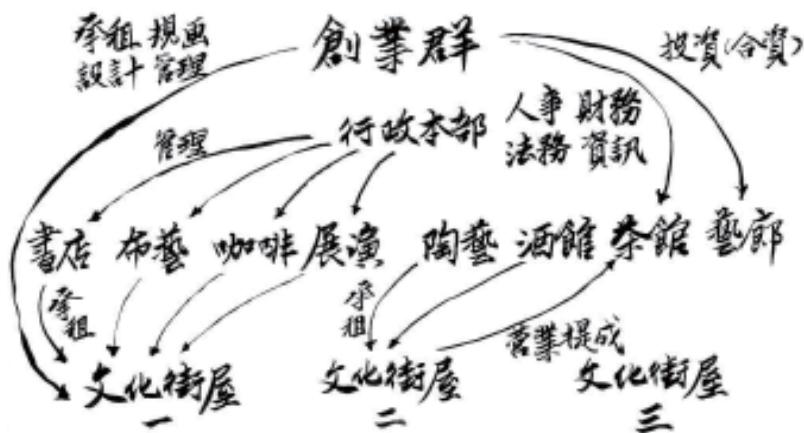


也因此創新概念，個案公司爭取到了經濟部商業司102年服務業創新研發計畫(SIIR)的協助，完成雲端POS系統，便於微型創業者的銷售管理。基於此開發案個案公司建構以下的研發部以從事相關的開發動作。
研發部組織圖：



- 以文創概念包裝水果的店家——「豐味果品」。

此一重要概念，周奕成以中國特色的毛筆寫下以下的商業模式圖：



世代文化「特色街區創業商場合資共營平台」商業模式圖

此圖凸顯了個案的市場定位：在具有歷史文化或產業特色而亟待振興的特色街區，建立與原有街區建築及產業有機結合的獨特的聚落型商場。個案公司不僅提供商場的場地，同時透過創業平台機制，達到合資共營與資源共享的效應。

周奕成表示世代群與創業體的商業模式創新了3種合作層次，在世代群合作架構之下，各個新創事業，不論是否獨立法人公司或是世代群自營的事業單位，概念上都稱作創業體。藉此世代群與創業體的合作，容許許多靈活變通模式，包括：空間經營合作，管理及業務合作，投資經營合作（亦即所謂共創合營或合資共營的育成模式）。世代群藉共創合營模式對合作之創業體進行投資入股，成為創業體的股東夥伴。此一模式曾稱為創投合營，但由於世代群之投資入股與風險型創業投資不同，並不尋求出場結現的獲利模式，而是以股東分潤投入長期經營，因此正名為共創合營模式。目前世代群約在七、八家創業體擁有投資股份。

伍 顧客價值與效益分析

可以想見個案公司的顧客不只有一般的消費者，進駐的廠商也是重要的顧客，透過服務這些廠商顧客以服務最終的一般消費者。截止個案公司已透過「小藝埕」、「民藝埕」、「眾藝埕」等「服務」了「印花樂」、「1920s書店」、「爐鍋咖啡」、「思劇場」、「台客藍」、「洛酒館 Le Zinc」、「花生騷」、「gothic bicycle」、「野台築地」、「俏皮CHO-P」、「春豬」、「黛芙妮性感小舖」、「攸雷雕工作室」、「JFK繪本屋」、「小停留」等廠商顧客。

2010年底，個案公司因緣際會承租迪化街最重要的「南街」上的地標之一，屈臣氏大藥房李氏街屋其中一部分(台北市迪化街32巷1號)，開創第一棟文化街屋「小藝埕」，「小藝埕」裡的進駐廠商「印花樂」利用台灣傳統物件如花鳥、窗格等組成印花織品，對比傳統繁複圖案的台灣花布，印花樂化繁為簡，讓這些印花織品顯得清新，在傳統文化裡融入了當代色彩。「1920s書店」則肩負起文化傳遞的角色，大量的訊息透過書籍等的呈現，遊客得以大致建立對此一重要年代的模糊印象。此外透過與「思劇場」的合作，舉辦如1920變裝遊行，透過打扮成1920年代人物，讓許多人在這天一起穿越百年時光，回到1920年的大稻埕！「爐鍋咖啡」則讓遊客暫歇，消化一下文化果實。店裡挑高的天花板、紅磚地板、邊上推式長窗，傳統形式的木質家具，讓人體會到昔日的大宅風情。除了咖啡，這裡的玫瑰蛋糕，搭配咖啡與環境，有種穿越時空的感覺。

2012年，坐落於大稻埕霞海城隍廟北側，一棟三進三落，兩層樓高，深長幽靜的百年歷史建築（台北市迪化街一段67號），化身為第二棟大稻埕文化街屋「民藝埕」。轉進「民藝埕」，進門的「台客藍」結合客家文化的代表色彩—藍色，開發了獨特的瓷器，如花瓣狀的盤子、小籠包造型的茶具組、月餅形狀的陶瓷圓盒等，這些都是有代表性的手信了。「洛酒館 Le Zinc」，Le Zinc是法文，法國的小酒館其桌子通常是採用鋅材質，久而久之Zinc就變成了小酒館的代名詞。而洛帶有河水的意思，大稻埕以前是個貿易繁榮的碼頭，取名為洛Le Zinc頗有巧思。經過時，看著裡頭人們把酒言歡，談笑風生，或著坐在其中反觀路人忙碌穿梭的場景，演戲與看戲都讓人流連。

2013年台北市大同區民樂街22號的「眾藝埕」啟用，一共有3層樓，由各個小工作室組成。其建築尤具特色，灰色簡單大方，窗戶有舊時的味道，結合裡面賣著同種花色的包包，卻有著各式形狀，有很有文創風格。

上述三座文化街屋，透過平台的分享，個案公司協助優秀的創作者、創業家，以合資型式共同創業，完成創業創作的夢想。這些廠商的進駐獲得大稻埕在地居民與國內外觀光客的喜愛，形成口碑在其間廣為流傳。同時也獲得媒體的報導如中天新聞、自由時報、Discovery發現台北雙月刊、Taipei Time、日本Navi Taiwan等。

陸 結論與未來展望

個案公司以近十年的期間完成上述的三座文化街屋，就筆者而言充滿了啟發性，相對於「拆」經濟的做法，這案例提供了不同的操作可能。首先對大稻埕迪化街區的效益是：1.透過街區商場建立，創造特色商機，改變大稻埕只販售南北貨的傳統印象，吸引更多國內外不同客群來此觀光消費，提升街區觀光人次。2.透過招商說明會，讓更多特色創業體對大稻埕商圈有進一步認識，進而產生共鳴進駐，活絡與更新商圈形象。3.以大稻埕街區為範圍，發展自有商業特色，可提升街區內商家與社區居民的團結意識，建立社區發展正向凝聚力。

其次對廣大社會公眾的效益是：1.特色街區的聚落型商場與創業商場模式，可應用在其他地區的產業振興。2.微型創業的合資共營模式，可應用在其他微型創業的育成投資。3.創業商場雲端管理系統，可應用在類似的商場及新創事業的成立規劃與管理。

回應一開始的問題「舊城區的開發矛：保留？開發？有無折衷之道？」筆者認為個案公司提供了相當可以參考的做法，讓歷史、文化、與商業之間互為倚助，一如其使命所言：「透過文化與藝術營造街屋型商場的魅力，利用微型創業群聚共贏的方是永續經營，引發更多文化創作與公共討論，創造屬於台北、台灣的時代行公共空間。」也深信其「透過堅持、溫柔與耐心的努力，將百年風華的大稻埕，轉變風貌為令人經驗的『大藝埕』」的願景並非水中月。

• 由特色街區構成的聚落型商場。



柒 公司大事記

- 96.05** 公司創立（原名為世代文化出版有限公司）
- 97 年** 投資北藝風創新育成中心創業團隊之一成立「印花樂藝術設計工作室」並參與經營管理。印花樂自 99 年初在街屋商場「小藝埕」設立自營店面與工作室，銷售額與品牌知名度經營良好，深受大稻埕主要觀光客群日籍旅客喜愛。
投資台灣陶瓷工藝品牌「台客藍」並參與經營，協助進行行銷宣傳提高與研發技術提升，並協助台客藍品牌於 2010 年募資成立世代陶瓷股份有限公司。
- 99 年** 研發模組化網路架站平台「起業網 Kiiyap」，提供平價且多功能的企業網站架站服務。
- 100 年** 承租大稻埕迪化街一段 32 巷 1 號之百年街屋 - 李氏家屋「屈臣氏大藥房」，定名為「小藝埕」，意即大稻埕上賣小藝。經由本公司事業營運部門努力，成功打響街屋商場知名度。
投資餐飲品牌爐鍋咖啡，自 100 年 4 月在街屋商場「小藝埕」設立分店店面，屢獲國內外雜誌與媒體採訪報導，提升品牌知名度成效良好。
- 101 年** 承租第二棟大稻埕百年街屋 - 迪化街一段 67 號，以「百年民藝與當代設計」為此商場理念主題，定名為「民藝埕」，設立「陶世代」商品銷售門市，陸續展售多個日本與台灣工藝職人品牌，強調實用性與職人手作無心之美的百年民藝精神，一年來獲得大稻埕在地居民喜愛，也成為國內外觀光客到大稻埕旅遊時的新亮點。
- 101 年 10 月** 協助小藝埕開設之獨立書店「BookStore 1920s」策畫「夢遊 1920 變妝遊行」活動，成功引此民眾回顧大稻埕昔日商業繁盛的風采。
- 101 年 11 月
~ 12 月底** 「民藝埕」陸續設立餐飲品牌「南街得意」茶館、「Le Zinc 洛」小酒館與展演藝廊「墨中間」。101 年底於墨中間展出知名畫家曹俊彥、李欽賢等大師畫展，也深獲好評。
- 101 年 12 月** 「民藝埕」因具備歷史建物身分的特色街屋，並經由本公司團隊裝修設計，加以茶館餐飲與工藝品販售等營業體營造 1920 年代氛圍，獲得 2012 年老屋新生大賽評審特別獎。
- 102 年** 「眾藝埕」
- 103 年** 「學藝埕」
- 104 年** 「聯藝埕」、「青藝埕」

捌 參考文獻

1. Lusch, R. F. and S. L. Vargo (2006). "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements." *Marketing Theory* 6(3): 281-288.
2. Lusch, R. F., et al. (2007). "Competing through service: Insights from service-dominant logic." *Journal of Retailing* 83(1): 5-18.
3. Service-dominant logic (S-D logic) is contrasted with goods-dominant (G-D) logic to provide a framework for thinking more clearly about the concept of service and its role in exchange and competition. Then, relying upon the nine foundational premises of S-D logic [Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (January) 1-17; Lusch, Robert E and Stephen L. Vargo (2006), "Service-Dominant Logic as a Foundation for Building a General Theory," in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo (eds.), Armonk, NY. M.E. Sharpe, 406-420] nine derivative propositions are developed that inform marketers on how to compete through service. (C) 2006 New York University. Published by Elsevier Inc. All rights reserved.
4. Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008). "Service-dominant logic: continuing the evolution." *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 1-10.
5. Since the introductory article for what has become known as the "service-dominant (S-D) logic of marketing," "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," was published in the *Journal of Marketing* (Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a)), there has been considerable discussion and elaboration of its specifics. This article highlights and clarifies the salient issues associated with S-D logic and updates the original foundational premises (FPs) and adds an FP. Directions for future work are also discussed.
6. 中國行業研究網 (2012). "2012年文化創意產業發展前景展望分析." Retrieved 6/18/2014, from <http://www.chinairm.com/news/20120918/584926.html>
7. 柯錫杰 (2006). *心的視界: 柯錫杰的攝影美學*. 台北市, 大塊文化出版股份有限公司.