

國立政治大學科技管理研究所

碩士論文

大稻埕變大藝埕：文化創業者的中介與拼湊作為

**Tending the Cultural Landscape in Dadaocheng: The
Brokering and Bricolage in Cultural Entrepreneurship**

指導教授：李仁芳博士

研究生：蔡佩錚

中華民國壹零壹年捌月

致謝詞

寫到到論文的最後一頁，代表研究所的生涯就要畫下句點了。回首在研究所的日子，要感謝科管所的每位老師、同學、學長姐、學弟妹和所辦的姊姊，與你們的相處中，學習了很多我所不足的；也感謝政大商院的交換學生計畫，讓我有機會至芬蘭學習，一探北歐的設計、教育與生活。一路上，對於所遇到的一切人、事、物，都在這裡深深感謝。

首先、感謝李仁芳老師，老師給予學生許多鼓勵和支持，討論之間有空就會帶我們幾個研究生至各處學習，要求我們多看、多聽、多嚐，從生活的細節可以讀見企業的經營心法，過程中感受到老師孜孜不倦的精神，是我學習的對象。再來、感謝兩位口委老師--張瑜倩老師以及陳君山老師；謝謝瑜倩老師在我寫論文的過程中，不宜餘力地回答我的疑問，謝謝陳君山老師仔細地閱讀學生的拙作，每頁都加以批改註解，使學生的論文更加周詳，令學生萬分感佩

謝謝周大哥和曉雯姐，給年輕人作夢的機會，從您們身上學到實踐理想的力量；謝謝芳儀，每週和你一起討論論文日子總是過的特別快；謝謝奇諾學長，每次和你聊天都會學到很多；謝謝郁雅，細心地幫忙我發表論文會的小細節，謝謝小強、憶蓁、小 bee 和陳 Phina，你們豐富了我的研究生生活，寫論文的過程謝謝你們一路相伴與幫忙；謝謝在我的人生旅程中扮演重要角色的男友，你的中肯建議以及溫柔包容，是我前進的重要動力；最後也最重要的，謝謝我的家人，你們無私的支(資)持與鼓勵，是我心目中永遠最溫暖的所在。

這兩年的研究生時光，揉合徬徨與成長的青春歲月，都將沈澱下來，隨著時間流逝，那些我帶走的，卻也帶不走的，都將陪著我繼續，前行。

摘要

創業的過程從無到有，往往是在資源有限的情況下，因此，創業者無不致力於尋求資源。有一派學者主張運用拼湊（bricolage），隨地取材為既有資源賦予新價值，如 Backer & Nelson(2005)等；也有一派學者主張以中介(brokering)的角色，取得網絡的優勢位置，橫跨並聯合不同的領域知識來取得資源，Burt(1992)、Hargadon & Sutton (1997)等。

然而，在創業的過程中，創業者除了得處理內部資源不足的問題外，同時也得面對外部的情境制約。過去研究中，多為研究創業者如何從拼湊和中介不同資源達成創新，缺乏探討跨界時除了拼湊資源外，更需要面對跨界時遭遇之阻力，例如法令規範、社會體制、認知等等，這些嵌藏於社會中的慣性，難以短期改變，而容易形成阻力，以至創新的理念、創業的價值不容易推廣而被社會所接納，我們無法理解創業者究竟是以什麼方式回應了那些隱藏在跨界背後的制約。

本研究試圖從此理論缺乏的角度切入：於此，本研究選擇一位於大稻埕進行文化創業的個案公司，觀察創業者在資源缺乏的創業過程中，如何回應制約，而我們可以從這個制約--回應的過程中，更能清楚地瞭解創業者是如何辨識適當時機、結合資源、進而形成一個平台，透過網絡運作的來中介各方所需資源。本研究歸納文化創業中介者會藉由「辨識時機」、「老歌新唱」以及「互利共生」三種方式進行拼湊作為，藉此文化事業的經營，讓藝文或是不同領域文創工作者的專業知識與技術，得以運用大稻埕過往豐富的文化意義並創造新的價值。

關鍵字：中介、拼湊、創業、大稻埕、文化創意

Abstract

The entrepreneurial process is to innovate something from nothing ,the enterprises usually need to face the constraints when they seek the new resources. One school demonstrates the concept of "bricolage", which examines innovation within disadvantage situation and how they recombine the resources at hand for new purpose to create new value. The other school referred to " brokering", which brokers combine resources outside the organizations and create new value through diverse resources.

However, in the entrepreneurial process, the innovators may face not only the scant resources but also the constraints embedded in the environment, such as rule of laws, social regime, and social cognition, etc. Previous studies have examined how innovation cope with constraints by recombining or connecting various resources, but these studies neglect the effective of bricolage and brokering, which means the innovation achieved not only by recombination of resources but also the different ways of responding constrains.

This research investigates the entrepreneurial process of a new cultural enterprise, how may an innovator respond to constraints which are situated in limited resources. The findings show a new cultural enterprise may create new values through indentifying the window of opportunities, reframing the limited resources, and designing a platform which benefits for stakeholders and enhances more interaction between them.

Keyword: bricolage, brokering, entrepreneurship, Dadaocheng, cultural and creative industry

目錄

第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討.....	4
第三章 研究設計.....	14
第一節 研究方法	14
第二節 個案選擇	18
第三節 資料蒐集	19
第四章 個案研究.....	21
第一節 大稻埕發展史:台灣現代性的濫觴	22
第二節 迪化街建築特色	29
第三節 小藝埕創業歷程	33
第四節 另一棟文化街屋：民藝埕	53
第五節 未來計畫	61
第五章 研究發現.....	64
第六章 研究討論與建議.....	80
第一節 理論貢獻	80
第二節 實務啟示	80
第三節 研究限制與後續研究方向	84
參考文獻.....	86

表目錄

表 3-1：訪談人員與參與觀察紀錄	20
表 4-1：台客藍陶瓷歷年 OTOP 得獎產品	38
表 4-2：台客藍發展歷史	40
表 4-3：印花樂藝術設計工作室職位	43
表 4-4：印花樂藝術設計工作室商品介紹	43
表 5-1：進駐大稻埕之都市再生基地	65



圖目錄

圖 3-1：小藝埕與民藝埕位置	18
圖 4-1：大稻埕碼頭邊洋行林立	22
圖 4-2：劉銘傳建設之六館街，整齊壯觀	22
圖 4-3：北部茶園	23
圖 4-4：大稻埕擠滿揀茶的婦女	23
圖 4-6：大稻埕南街街道（站在現今第一銀行路口往北看）	29
圖 4-7：王瑞興行	30
圖 4-8：洋樓式建築	31
圖 4-9：迪化街一段 252 號洋樓建築	31
圖 4-10：仿巴洛克式建築	32
圖 4-11：現代主義式建築	32
圖 4-12：現代主義式建築--乾元行	32
圖 4-13:1920 年代的屈臣氏大藥房	34
圖 4-14：屈臣氏大藥房整修前貌	35
圖 4-15：屈臣氏大藥房現貌	35
圖 4-16：小藝埕外觀	35
圖 4-17：世代文化創業公司與印花樂藝術設計工作室一對一訪談	46
圖 4-18：爐鍋咖啡關渡店	48
圖 4-19：關渡店店內風格	48
圖 4-20：爐鍋咖啡之店內空間	50
圖 4-21：爐鍋咖啡吧台與老家具	50
圖 4-22：爐鍋精品咖啡與手工自製蛋糕	51
圖 4-23：Bookstore 1920s Logo	52

圖 4-24：Bookstore 1920s	52
圖 4-25：思劇場內部空間	53
圖 4-26：郭雪湖的畫「南街殷振」	54
圖 4-27：整修前貌	55
圖 4-28：整修後貌	55
圖 4-29：整修前內部空間	56
圖 4-30：整修前內部空間	56
圖 4-31：民藝埕空間規劃	57
圖 4-32：柳宗理作品展場	58
圖 4-33：柳宗理作品展場	59
圖 4-34：台客藍賣場空間	59
圖 4-35：台客藍商品展示	60
圖 4-36：櫃臺空間設計	60
圖 4-37：靠窗之空間設計	61
圖 5-1：中介者的制約來源	67
圖 5-2：大稻埕店屋剖面圖	70
圖 5-3：中介者的資源交換模型	74
圖 5-4：歸納中介者的制約與回應作為	75
圖 5-5：中介者的平台	76
圖 6-1：位於迪化街上的連鎖便利超商	83

第一章 緒論

21 世紀為全球化（Globalization）經濟體制時代，由於全球傳播網路、資本流動加速，跨國企業、金融機構及資訊網路的成長，使社會文化、經濟體制產生重大變化。全球化一方面是資本、人員、商品自由流動的代名詞，另一方面，全球主義同時也可能造成文化同質化，眾多文化轉變為單一消費主義。因此如《城市的精神》書中所言：「城市越來越成為人們用來反對全球化，反對將文化同質化的機制的工具。」意即城市發展無法忽視全球化，城市應如何掌握其獨特性，發展出合宜且永續的城市特色，是形塑城市意象及提升競爭力的重要課題。

而形塑城市意象及特色的重要元素之一，便是屬於這座城市裡的文化資產。對於文化資產的關注，我國於 1981 年，成立行政院文化建設委員會；隔年，「文化資產保護法」正式公告實施。我國所定義的文化資產係指「具有歷史、文化、藝術、科學等價值，並經指定或登錄的資產」，其中不僅包括有形資產，如古蹟、歷史建築、聚落、遺址、自然地景等，同時也包含無形資產，如傳統藝術、民俗、文化景觀等。

自 1960 年代起，台北市開始往東區、北區發展，相對於新潮且繁榮的東區，位於台北市西邊的大稻埕地區，在台北市民的印象當中，似乎只是農曆年前辦年貨的地方，傳統的中藥業、南北貨、布行、茶行聚集的地方也成為大稻埕的代名詞。然而，大稻埕作為一富含歷史文化的街區，無論是其地景建築、產業活動或是地方文化風俗，都十分具有地方自明性，及獨特的地方感，當中社會文化的傳遞為都市集體記憶，構築社區意識認同與歷史驕傲感。

近年來，台北市政府致力於台北西區再發展，其中推動大稻埕地區的容積轉移制度，計畫在保存歷史建物下，透過文化團體或文創團隊進駐歷史建物，以達都市再生。位於大稻埕迪化街上，台北市都更處發起了都市再生基地計畫 (Urban Regeneration Station)，希望藉由藝文團體的進駐經營，活化大稻埕地區。除了都市再生基地計畫外，也有民間的創業活力，藉由文化創意的方式重新賦予大稻埕新的意義。

創業的過程從無到有，往往是在資源有限的情況下打造。因此，創業者無不在其過程中，致力於尋求資源，有一派學者主張運用拼湊 (bricolage)，隨地取材為既有資源賦予新價值，如 Backer & Nelson(2005)；也有一派學者主張以中介的角色，橫跨並聯合不同的領域知識來取得資源，如 Burt(1992)、Hargadon & Sutton (1997)，探討創業者建立新事業的過程。

中介觀點認為，創新的元素早已存在各個知識領域中，礙於這些知識分佈在不同產業之中，窒礙難行，是故 Burt (1992) 提出「結構洞」的概念，認為透過社會網絡，作為一中介者，讓這些不同領域的知識跨界重組，去重新組合不同資源，便可能有創新的機會。達成此目的隱含了一前提假--企業擁有較豐富的資源以及人力，對於新創業的公司來說，資源常常是分散且不足的，對於作為中介者的創業者來說，又要如何在缺乏資源的狀況下，槓桿運用手邊現有的資源，重組並整合創造出新的價值？

有鑑於國內文創產業的管理研究多關注於初始生產與末端消費，中間運作的機制多被忽略 (謝榮峰，2009)，故本研究選擇之創業公司，為位於大稻埕所創立的兩棟文化街屋「小藝埕」與「民藝埕」，在傳統行業集匯處的大稻埕顯得十分特別，由此探究本個案公司在捉襟見肘的創業初期，如何藉由拼湊(bricolage)

以及中介（brokering）作為，整合不同資源回應各種制約。

因此，本研究之研究目的為試圖從個案公司的創業的過程中，瞭解文創事業的如何透過拼湊及中介作為，回應情境中制約。欲回答此問題，需先釐清新創事業情境中的制約為何？其次，在面對制約的情況下，創業者如何從無到有，透過資源交換，成為中介者並達成創新？最後，將歸納出地方型文化創業的拼湊作為之設計原則，並瞭解中介者所扮演之角色。



第二章 文獻探討

本章將探討過去文獻，瞭解拼湊與中介者於創業過程的重要性，然而，並非所有企業都有完整的組織系統、足夠的人才、以及餘裕的資源可以作為中介者運用的網絡，反而是在重重限制下，透過其中介的角色，拼湊整合各方資源，以支持其創新的事業。回顧文獻後發現，拼湊與中介研究大多聚焦於做了什麼、達成什麼成果，然而，這樣的研究讓我們知其然，卻不知其所以然，缺少探討企業與其資源互動過程背後的原因與過程，若不瞭解企業背後的考量為何，便不易學習背後的精神和意涵。因此本研究，將研究重心放在：創業者之創業過程中的試誤與學習，理解創業者如何在重重限制下，成為中介者，拼湊各方資源進行創造新的價值。

一、 無中生有的拼湊策略

拼湊 (bricolage) 的概念最早來自於法國人類學者 Levi-Strauss(1968)觀察原始民族所著之《野性的思維》(La pensee sauvage)，書中將人類的思維分為「抽象性」與「具體性」兩種，前者如同工程師般，經由縝密思考，規劃出某種最佳解，循規蹈矩地依最佳模式完成工作；而後者則是如同工匠，並非仰賴於事前的設計與規劃，而是使用身邊現有的工具，在不斷微調與推敲下，逐漸調整現有資源與材料，透過反覆的試誤，最終找出最適解，而非最佳解。

Levi-Strauss 的拼湊概念被廣泛地使用在各種領域，在組織管理的領域，Backer, Miner& Eesley(2003)認為拼湊是「動手組合手邊的資源，以解決新的問題或創造新的資源組合」；Chunha(2005)以拼湊的概念探討組織的資源管理，將拼湊定義為「從可取得的素材中，創造資源的新用途，解決意料之外的問題」；

Backer & Nelson(2005)則是借用 Levi-Strauss(1968)的拼湊概念，觀察 29 家創業企業，歸納創業者的拼湊之三大特色，包括「就地取材」、「舊酒新瓶」以及「將就著用」，來解釋創業者如何在缺少資源的情境下創業，而創業者又如何透過這三種方式來獲取新事業所需資源。

(一) 就地取材 (Resources at hand)

Levi-Strauss(1968)提出的拼湊概念中認為資源「一切都在手邊」(they may always come in handy)，指的是與其找到最佳資源，不如先利用手邊現有的資源來作為創新的素材。而這裡所指的素材，並不限於實體的材料，無形的知識、技術、創意想法都可以是素材的來源。

(二) 舊酒新瓶 (Recombination of resources for new purpose)

拼湊的重要概念之一便是重組既有資源，利用手邊現存之物透過不斷的組合方式，在方法和素材的變化下，創造出新的面貌，回應新的挑戰與問題。例如：Garud & Karnøe (2003)在丹麥發展風力發電案例中，比較丹麥與美國研發風力發電的計畫之不同過程，發現參與丹麥風力發電計畫透過不同領域的專家，運用手邊現有較為低階技術的資源，在不斷共同創造與試誤的過程中，得以創造出超乎原本預期的高科技成果。

(三) 將就著用 (making do)

Levi-Strauss(1968)認為，拼湊過程中，透過親自動手做的過程中，不斷與這些工具與素材之進行對話 (dialogue)，從中看出特殊的訊息(messages)和信號

(signs)。「將就著用」是指在使用現有資源的過程中，與這些資源互動對話，進而定義資源或是援引新的資源，雖然似乎有「就將」意味，但 Levi-Strauss(1968)認為仍可能創造出「驚人的成果」(reach brilliant unforeseen results)。例如：二手房屋成為中低收入戶的豪華居所、報廢的公車可以成為巡迴的圖書館。

闡述完拼湊的三大特質後，Backer & Nelson(2005)從觀察 29 家企業的拼湊行為之中，歸納拼湊的五大來源，分別是物質(physical inputs)、人員(labor)、消費者/市場(customer/markets)、技能(skills)及機構環境(institutional or regulatory environment)。分述如下：

(一) 物質

將原本不具用途或是只有單一用途的元素，重新賦予新的價值。而為了創造更多可能性，創業者多會藉由儲存多樣化的資源，以備不時之需，將既有的材料混搭出更多的組合。

(二) 人員

創業者平時便與顧客及利害關係人保持良好的關係，並從他們身上學習不同領域的技術與知識，作為發展拼湊的基礎。當需要不同資源投入，發展新事業時，便可能可以獲得不同人員的協助。

(三) 技能

創業者鼓勵成員將過去的領域知識運用在新的創造上，以創造新的合作模式。除了正規的教育訓練外，也在日常的工作實務上，透過與不同領域的伙伴互動，互相學習不同領域的產業知識。

(四) 市場

鼓勵成員從既有的資源中發展出新的應用，以提供顧客新的產品或服務。新的服務或產品可能是先前市場上並未出現過，所以可能會帶來新的顧客需求或是開發出新的市場。

(五) 機構環境

創業者在面對外在的規範限制時，並不試圖改變外在規範，而是迂迴地迴避規範的影響，或是遊走在規範的邊緣，進而嘗試新的可能性。

Backer & Nelson(2005)也觀察發現，企業採取拼湊模式有兩種不同模式：一為平行式拼湊，二為選擇式拼湊。平行式拼湊 (parallel bricolage) 為企業的日常營運，上述五大拼湊的來源，在他們的工作實務中隨處可見拼湊的作為，然而過於彈性與隨性，也可能造成企業持續成長的阻力。而選擇式拼湊 (selective bricolage) 與平行拼湊不同之處在於，並非一味追求拼湊，而是在創業初期，資源不足的情況下之權宜之計，運用拼湊來獲取不足的資源，逐漸穩定成長後，便會逐步捨棄拼湊作為，以制度取代之，追求企業的成長。

二、 社會網絡的結構洞

在拼湊各方資源時，創業者的社會網絡扮演了重要的角色，創業者可透過社會網絡來獲得有價值的資訊與資源，通常這些社會網絡對於創業家和新事業都是重要的資產，可以幫助創業家辨識、發展、及評估市場機會 (劉常勇、謝如梅、陳韋廷，2007)，因此創業過程，創業者的社會網絡關係具有舉足輕重的重要性。

社會網絡指的是某一群體中，個體間特定之連結關係（Mitchell，1969），而社會網絡除了個體形成的社會關係外，還有其所處「位置」，以及透過社會關係所交換的「社會資源」。如 Granovetter(1973)¹以互動頻率、情感緊密度、親密度、互惠交換四面向來衡量連結的強度，並將連結分為「強連結」（strong ties）與「弱連結」（weak ties）；Burt(1992)以 Granovetter(1973)提出之理論為基礎，發現社會中各個專業領域往往存在知識落差或是資訊不對稱，好像結構中有洞般，使得網絡無法聯繫，Burt(1992)稱之為「結構洞」（Structural Hole），結構洞會造成不同網絡社群間，存在資訊流通的鴻溝，使得知識和資訊無法互通流動。Burt(1992)藉此解釋中介者如何透過與不同社群保持弱連結的方式，佔據一重要的網絡位置，得以整合不同領域的知識與資訊，就可以找到創新的機會。

舉例來說，在一般大眾認知裡，愛迪生被視為天才型的發明之王，然而事實上，愛迪生最偉大的發明可能是他創造了門羅帕克實驗室（Menlo Park）的運作機制（Hargadon，1998）。門羅帕克實驗室可以說是世界上最早投入研發的工廠，這座發明工廠特別之處在於並非深入研究單一產業技術，而是研究各種技術範疇，遍布各種市場，例如：電力、通訊、鐵路運輸等等；加上愛迪生懂得以新的方式結合舊想法與素材，例如：留聲機的發明便是結合過去關於電報、電話以及電動馬達的研究，使得實驗室能夠有效率的推出新的發明產品，在六年之中，實驗室便產生了超過四百件的專利。以 Burt 的角度來看，愛迪生的實驗室之所以能產生這麼多發明，是因為連結不同的產業領域的知識缺口，佔據一個重要的網絡位置。

三、 中介者的實務作為

¹ 社會學家 Mark Granovetter(1973)的研究提出「強連結」以及「弱連結」的概念，發現大部分的人獲得工作是從一般熟悉、甚至從陌生人上獲得工作，其原因為關係密切的人，通常相似性較高，獲得新資訊的管道較為貧乏，因此「弱連結」（weak ties）在個人及社會系統中，對於資訊流動扮演一重要的角色。

Burt 之結構洞理論指出，中介者的優勢來自於橋接不同的知識缺口，但對於中介者在各種知識的流動中，如何決定何種知識應被轉換與結合，以及中介者如何混搭知識，轉化為產出的過程，並無實務上運作的探討。對此，Hargadon & Sutton (1997) 的研究彌補了此不足。Hargadon & Sutton 認為創新就是在舊有的元素上，擷取融合發展出新的運用，而大多數創新的問題，便是來自於不同知識網絡的閉鎖封閉，因而造成創新的困難。因此，Hargadon & Sutton 提出了「知識中介」(Knowledge Broker) 的概念，從組織運作的模式，去探究中介者如何藉由內部的組織流程，將外部的知識網絡內化，支持不同產業知識的橋接，進而創新。

Hargadon & Sutton 進入設計顧問公司 IDEO 進行田野，研究公司的內部流程如何扮演中介者的作用。IDEO 由 David Kelly 創立於 1978 年，總部設立在加州的帕洛奧圖市 (Palo Alto)，在波士頓、芝加哥、倫敦、舊金山、紐約、東京等世界各大城市地也設有據點。IDEO 有百餘位設計師，每位設計師平均處理 60 到 80 件新產品開發案，產品超過 40 種產業類別，例如電腦業、醫療用品業、玩具業、辦公室傢俱業和汽車業等等。從以上資料看來，Hargadon & Sutton (1997) 同意 Burt 等網絡學者的觀點，認為 IDEO 的確成功佔有網絡上的結構洞，得以橋接 40 種以上的不同產業知識，這是成為中介者的條件之一。

Hargadon & Sutton (1997) 進一步從組織記憶的觀點，研究 IDEO 的組織運作是如何將這些網絡知識轉為組織記憶，將 IDEO 的中介者角色歸納為以下四大流程，分別為：連結 (Access)、擷取 (Acquisition)、儲存 (Storage) 與反芻 (Retrieval)。

第一、連結：IDEO 特殊的事業定位，得以連結的不同產業的知識網絡。IDEO 算是大公司，資源較小公司豐富，相對容易進行各種網絡的連結，但在創業初期，IDEO 又是如何做到這樣的事呢？IDEO 在草創初期，大多工程師都是電子工程師和軟體工程師，David Kelly 提出了策略：「從高科技公司到低科技（low-technology）公司」，策略意涵即為不拘泥於發展當時很熱門的資訊產業，工程也將觸角延伸到機械與電機工程領域之應用，再逐步發展為設計顧問公司。前，IDEO 的產品開發超過 40 種產業類別，相較於只 y ya 深入研究某一產業的客戶端來說，其設計師擁有有更多不同產業的經驗，而 IDEO 也運用每位設計師的產業知識與人脈網絡達成連結的功用。

第二、擷取：IDEO 透過這個步驟去全面地瞭解新的知識領域。當 IDEO 的設計師在解決問題時，會先深入地瞭解客戶所在的产品領域的知識，也會蒐集這個產業相關的趨勢資料、書籍雜誌、產品型錄、使用或拆解相關產品，以便瞭解這些產品是如何被設計的。在深入瞭解之外，也會盡可能的增加知識的廣度，像是有些設計師在設計學校教書、或是進行有趣的田野旅行等等，然後在每週一的早晨會議上與其他人分享有趣的點子。

第三、儲存：IDEO 知識的儲存除了透過設計草圖與專案討論會議記錄外，對產品設計師來說，物件與產品也是很重要記錄想法的工具，正如某位 IDEO 設計師所描述的：「物件就像是一種以 3D 紀錄想法的照片」，所以設計師會收集他們先前設計的產品與物件作紀錄。此外，IDEO 還有公有的「科技百寶箱」，由設計師們放入你覺得很棒的物件，每項物件也都代表了不同產業的知識結晶，只要透過登記資料，就可以找到對該物件最瞭解的員工。最後、IDEO 營造了一個開放式的內部空間，藉由週一的早晨會議、腦力激盪、知識分享等等，鼓勵設計師將問題提出來討論，也激勵設計師多多貢獻自己的想法與知識給其他設計

師，對此，IDEO 內部評鑑員工的重要機制之一即為--同儕評鑑，是否對於其他同儕提供協助幫忙。

第四、反芻：IDEO 的設計師運用類比聯想 (Analogic thinking) 作為發想的方式。例如：在發想「清理地毯的方式」時，可以類比聯想到掃街車、除毛髮工具、梳子、魔鬼氈等等，將可能的相關元素拆解出來，有些聯想的元素可能相關性不高，但確可能是未來有潛力發展的創新點子而在組織上的方式，IDEO 利用腦力激盪將設計師聚集在一起，面對面的討論，讓想法產生碰撞，除了腦力激盪外，技術上的實質支援也很重要，IDEO 營造了一種鼓勵提出問題討論的公司氣氛，若在技術上遇到了問題，他們可利用週一的早晨會議討論、電子郵件或是私底下非正式的討論中，將問題拋出來。

Hargadon & Sutton (1997) 的研究從實務的觀點，說明了中介者如何藉由組織達成不同網絡間的「異花授粉」(Cross-pollination)，抽象的知識流通，中介者扮演的角色，首先要能佔據好的網絡位置，也是形成連結的條件，然後需要有組織的運作機制，將不同領域的知識透過擷取、儲存和反芻三個流程後，最後才能轉化為實體的創新產品。

除了科技或是產品創新公司，Hargadon & Sutton (1998) 研究的對象更從愛迪生實驗室、IDEO 設計顧問公司等科技公司，擴及到管理顧問公司 (例如：麥肯錫)、擁有多事業群的集團 (例如：HP) 等等，從「科技中介」到「知識中介」，歸納出一般性中介者持續創新的活動的原則，分別為：連接 (Access)、學習 (Learning)、連結 (Linking) 以及執行 (Implementation)。

第一、連接

中介者將產業知識以產品或是流程的形式，引入原先缺乏此知識的領域，進而產生新的應用。在跨界整合之前，中介者必須先有機會接觸這些缺乏連結的產業，並從中找出可以中介的契機。

第二、學習

當中介者有機會接觸這些不同產業的知識後，他們也會從中積極學習不同領域的知識，以便將這些知識沿用至往後的跨領域整合上。接觸廣泛的產業知識，讓中介者對既有的問題能夠提出不同的詮釋，繼而找出更多解決方案。換言之，跨界的知識學習讓中介者比起那些單一產業的專家來說，掌握更多不同的見解與想法，往後在面對挑戰與問題時，他們更具彈性，也更能提出創新的方法。

第三、連結

由於知識常分佈在不同成員身上，是故中介者鼓勵成員運用類比思考（analogic thinking）來解決問題，在他們面對新的問題時，中介者不直接複製過去的經驗，而是彈性地運用知識的應用方式，以契合不同狀況情境所需。

第四、執行

將創意或想法落實為商品或是服務，是中介過程的最後一個步驟，落實的過程有兩項實質效益，首先，創意的價值有限，一旦實行才可創造更多價值；其次，執行的過程中，可以累積大量試誤的經驗，或是從使用者的經驗中獲得反饋。

小結

這一章首先回顧過去之拼湊以及中介研究，我們可以更清楚創業者所扮演的角色：創業者必須讓自己佔據一個好的網絡位置，去拼湊組合不同資源，以達成創新的機會。不過，現實中，並非所有企業都有如同 IDEO 這樣完整的組織制度以及充足的資源，而且多數時候，中介者扮演的是「牽線」的角色，這種情形尤其常發生在創業的草創初期，創業者透過網絡的社會資本，創意地整合外部資源，讓未曾有連結的團體進行合作，追隨同樣目標，創造並維持網絡結構的優勢。

此外，在創業者「牽線」的過程中，除了得處理內部資源不足的問題外，同時也得面對外部的的情境制約²，例如法令規範、社會體制、社會認知等等，這些嵌藏於社會中的慣性，難以短期改變，而容易形成阻力，以至創新的理念、創業的價值不容易推廣被社會接納。在過去中介與拼湊之相關研究中，較少看到探討中介者在拼湊各方資源時所可能面臨之制約，是故本研究欲從此理論缺乏的角度切入從文化創業公司的創業過程中，重新瞭解作為中介者在整合這些不同的文創資源中，可能會面臨的制約為何？在面臨制約時，創業者如何巧妙地運用手邊現有資源與人脈來回應制約，其拼湊作為的設計原則為何？作為整合的中介者從中扮演何種角色？最後歸納創業者回應背後的策略邏輯，豐富理論意涵並作為其他文創創業者之借鏡。研究問題彙整如下：

1. 創業時，整合不同資源的過程中，創業者面臨的制約為何？
2. 創業者在面臨制約時，如何以現有資源回應情境中制約？
3. 地方型文化創業的拼湊作為的設計原則為何？中介者又從中扮演了何種角色？

² 此處指的制約有別於一般的障礙或是困難，制約並非獨立存在，而是伴隨著企業的行為而產生。如果企業無作為，便不會產生制約，但當企業開始有所作為，制約便可能如影隨禁錮的企業的行動。(Dougherty,2008)。

第三章 研究設計

第一節 研究方法

本研究採用詮釋型的質性研究，詮釋型的質性研究源於詮釋學（Hermeneutic），認為所謂的真實是被建構出來的，情境的定義是流動的，世界沒有所謂的一種樣貌或是圖像，而是會隨著人們所處的環境、歷史、文化、情境、生活經驗等的不同，而對於世界或社會賦予不同的意義和內涵。所以此種研究方法的重點在於，如何深入瞭解人們所在的情境，從實地觀察各種現象，藉由人與人的互動，瞭解社會現象背後的意涵。

詮釋型的質性研究並無固定的研究模式可以遵循，Klein and Myers(1999)歸納出詮釋性質性研究的七項原則：

（一）詮釋循環（hermeneutics circle）的原則

Klein and Myers(1999)認為在做詮釋性質性研究首要掌握的原則就是詮釋循環。詮釋循環指的是，對於一個研究現象，研究者必須要有整體（whole）以及局部(parts)之間的交互理解，理解是一個持續不斷的過程。在理解一個研究現象的過程，研究者會先對於局部有些瞭解，這些局部的瞭解可以幫助對於整體現象的理解；之後，研究者對於整體多了些理解後，這些整體的瞭解對於局部現象的理解也有幫助。不斷反覆理解下，進而增加對研究現象認識的深度。

以本論文來說，根據詮釋性的原則，在第一次與個案公司的訪談中，初步瞭解個案公司的特殊之處，以及於大稻埕創一個經營文化街屋可能遇到的困難與突破，這部分屬於整體的瞭解，後續針對文化街屋內不同微型創業體的訪談去瞭解整個創業過程的細節與內容，藉由從整體到部分，再從部分到整體的詮釋循環，

去瞭解創業實務。

（二）情境（contextualization）的原則

Klein and Myers(1999)的情境原則來自於 Gadamer(1976)對於文學作品的詮釋。Gadamer(1976)認為，一位讀者對於文學作品之所以有不同的理解，是因為所處的歷史背景脈絡不同，而情境不同所帶來的差異，不要期待可以消弭，反之，要帶出情境的差異，這種情境的差異，正是文學作品在歷史上所呈現的意義。因此，Klein and Myers(1999)認為詮釋型質化研究可能有特別的情境，對於研究現象的情境也應努力觀察，並將研究現象的情境呈現在研究之中。

在本論文中，由於是要瞭解個案公司於創業過程中所面臨的制約，是故對於其背後的情境、社會、組織進行分析。最後也希望能在此情境脈絡下給予恰當的建議。

（三）研究者與被研究者互動的原則

研究者在做詮釋性質性研究時，資料的蒐集與量化研究的不同點在於，資料並非如石頭般放在地上，等著研究者去撿。反之，詮釋型質性研究的資料，需要研究者與被研究者之間的互動產生出來。因為 Klein and Myers(1999)認為所謂的被研究者，他們的角色與研究者是對等的，研究者進入研究場域時，所觀察到的東西僅限於他所預設的視角，是故很多時候研究者對於被研究者並不能得到充分的理解，但藉由與被研究者的互動與對話，可以從被研究者的口中得到研究現象的其他層面。

依據此原則，本論文的具體作法是，除了正式的訪談外，還包括直接參與內部工作、參與半正式會議的觀察等等，透過非正式的對話，可以得到研究現象以

外的不同視角與佐證。

(四) 抽象 (abstract) 與一般化 (generalization) 的原則

不同於量化和實證研究，詮釋型質性研究並非要得到一個通則化的原則或理論，首先，其研究的重點在於：找到一個適合的理論或是觀點，透過這個理論的協助，去理解研究的現象，研究的過程就如同使用顯微鏡去看肉眼所看不到的細菌一樣。其次，詮釋型的直化研究也強調將研究結果轉化為研究意涵，意思是指除了對於研究現象的理解和認識外，也能獲得概念層次的知識。

本論文由於是個案，個案挑選的重點在於其特殊性、而非一般性，所以最後結論並非強調於應用或是通則化，而是深入分析此個案，並找出適合的詮釋意義。

(五) 辯證推理 (dialogical reasoning) 原則

辯證推理原則指的是在進行研究時，研究者必須不斷與自己對話、與理論對話、與資料對話。一般來說，研究者在最一開始進行詮釋型質性研究時，會有個預先的理解 (pre-understanding)，來引導研究者最初的研究設計，包括資料收集、觀察與被研究者的互動等等。在經過一段時間後，研究者會發現可能最初的研究理解有誤或是需要修正，就會進而依據目前所掌握的認識與瞭解，再次去進行資料的蒐集、觀察與被研究者的互動。

(六) 多重詮釋 (multiple interpretations) 的原則

多重詮釋的原則是關於資料蒐集的原則，Klein and Myers(1999)認為研究者在瞭解一個研究現象的同時，需要瞭解不同參與者對這個研究現象的看法與意

見，所以必須採多重資料蒐集的方式，來蒐集與研究者相關的資料。一種資料代表一種詮釋的角度，而不同參與者的意見與看法，代表了不同的詮釋視角。

(七) 懷疑 (suspicious) 的原則

社會當中充滿許多虛假的意識或是控制的力量，人們可能被這股意識或是力量所控制而不自知，無法表達出真實的意見。所以 Klein and Myers(1999)的這項原則，是要告訴研究者，在資料收集的過程中，即使已經做到了多重資料的蒐集，但還是很可能會蒐集到虛假的資料。所以受訪時，不能盡信眾人之言，研究者要有批判性的思考，避免落入謊言的陷阱之中。

依據上述五、六、七原則，本論文在訪談的過程中，收集意見與資料時，會強調是否有「證據」，舉例來說：希望受訪者能具體的提出事件、活動、過程、對話等等。盡量不要只停留在描述一些抽象的概念或想法。此外，也會透過不同參與人的意見，交互辯證去確認資料的真實性。

第二節 個案選擇



圖 3-1：小藝埕與民藝埕位置

資料來源：印花樂官方網站

經田野後發現，位於大稻埕迪化街中心位置，有兩棟文化街屋進駐大稻埕，分別為「小藝埕」與「民藝埕」，而這兩棟文化街屋都是世代文化創業有限公司所經營管理。本研究選擇此個案的原因有三點：第一，與一般文創或是設計公司習慣於東區或是中山區創業不同，本研究公司選擇創業的地點位於充滿布行、中藥行、南北貨，而且在幾乎已是年貨大街代名詞的大稻埕上創業，令人好奇的是，文化街屋如何融入傳統行業的街道上，當面對種種制約與挑戰，創業者如何回應這一系列的制約？第二，經初步訪談後發現，世代文化創業公司其下統籌經營管理不同的事業體，所扮演之角色與中介者作為相似，過程中有許多中介作為，援引並整合各方資源，創造出新的價值，其中創造又是如何連結各方資源突破重圍創業？最後，創業者整個創業的過程為是一豐富的調適歷程，創業者在調適制約

中學習，並創造出屬於文化創業的中介經營模式。

第三節 資料蒐集

本研究的資料來源為進入個案公司。從事面對面深度訪談、次級資料、會議等方式來蒐集資料，並進行參與觀察。本研究主要是調查個案公司 2008 年-2011 年創業前期的運作、創業的過程以及 2011-2012 年的經營現況，調查的重點在於探討中介者與被跨界者間的互動過程，以及中介者如何在面對各種不同制約下，創造新事業。蒐集之資料又可分為初級資料以及次級資料，分述如下：

一、初級資料

初級資料可分為兩部分，首先為為深度訪談的部分，在有限時間內詢問研究相關問題，訪問對象可分為二大層次，第一、針對創業者，也就是中介者，採訪了個案公司的執行長，訪談重點放在瞭解公司的概況、與不同伙伴的合作過程、以及創業過程可能遇到的制約阻力、如何策略回應、以及對這個地區的影響。第二、針對合作伙伴，即台客藍、印花樂以及爐鍋咖啡，這部分的訪談重點為瞭解個案公司如何透過與不同社群互動，整合不同社群作為。本研究除了深度訪談外，也蒐集相關次級資料，一方面作為交叉驗證，另一方面也建構更完整的事件全貌。最後，除了透過訪談蒐和集資料，研究者也透過為親自參與民藝埕二樓茶店的工作，直接進入場域進行田野，一來可以與經營者有非正式的溝通，更瞭解其工作作為，另一方面也可以透過工作的方式，觀察來這裡消費的的客群，對於這種新型態街屋的看法。

二、次級資料

本研究廣泛蒐集整理次級資料，包括學術論文、期刊論文、新聞資料、網路文章及官網資料、出版物等等，透過初級資料與次級資料的蒐集交叉驗證，確認資料的真實性。

	受訪者	公司	時間	次數	總時數
正式訪談	周先生	世代文化創業有限公司執行長	3hr/1hr	2	4hr
	Ama	印花樂工作室創辦人	1hr	1	1hr
	盧郭先生	爐鍋咖啡老闆	2hr	1	2hr
非正式訪談	大稻埕百年茶行第五代負責人		1.5hr	1	1.5hr
	URS155 負責人		1.5hr	1	1.5hr
參與觀察	2012年4月-7月於民藝埕二階茶館工作（每週1-2次），不定時參與內部開會。		6-9hr	20	139hr
	參與「大稻埕逍遙遊」歷史導覽		4hr	1	4hr

表 3-1：訪談人員與參與觀察紀錄

資料來源；本研究整理

第四章 個案研究

小藝埕，指的是在大稻埕上賣小藝。大稻埕已沒有稻穀可曬，但有豐富的文化與產業資源，新的世代可以在這裡現藝、賣藝。

走在街上，微風吹來，飄來陣陣中藥材與南北乾貨的味道，這裡每條巷弄街道都充滿了歷史故事，這裡就是大稻埕。一提到大稻埕，最著名的就是從南京西路至歸綏街口，長約八百公尺的迪化街，而在這條充斥著傳統行業--中藥材、南北貨、布行的迪化街道上，出現了令人耳目一新的街屋。

迪化街著名的地標「屈臣氏大藥房」（迪化街永樂市場斜對面），附近建築大多為二至四樓的街屋建築，產業經營型態以中藥材、南北貨及布行為主，在2011年初，一間經營傳統行業的文化街屋--「小藝埕」，另類卻不突兀地出現在迪化街著名地標中。小藝埕一樓為兩個店面，分別為布藝設計工作室「印花樂」與「1920s 書店」，二樓為「爐鍋咖啡」，三樓則是「思劇場」。另外，2012年，位於霞海城隍廟附近，也出現了另一棟文化街屋--「民藝埕」，民藝埕一樓「陶一進」、「陶二進」為販售陶藝品的展場空間，二樓為「南街得意」茶店，三樓則是「聚藝堂」，為藝文相關領域工作者進駐的工作室。而不論是小藝埕或是民藝埕，進駐於此的團隊都是由世代文化創業公司統籌管理。

這一切讓人好奇，究竟是什麼樣的背景與故事，讓原本成為傳統年貨大街代名詞大稻埕，出現了特別的新面目？這得從大稻埕與迪化街的歷史說起。

第一節 大稻埕發展史:台灣現代性的濫觴

一、清領時期

1858年，清廷第二次鴉片戰爭戰敗，簽訂天津條約，議訂開放台灣港口通商。1860年，簽訂北京條約，遂開港。就在西方殖民國家的擴張市場的壓力下，開放淡水河口的艋舺與大稻埕。由於艋舺的商人較為保守排外，相較之下，「稻江人一舉一動顯得與衰退保守的艋舺人相反，可以說充滿了進取性，且洋溢旺盛躍動的活力」（莊永明，2007）大稻埕的商人較為積極開放，於是國外的洋行與貿易機構便轉為建立在新開發的大稻埕。

中法戰爭後，有鑑於台北的政治與經濟地位日趨重要，清廷便於1885年在台灣建省，由劉銘傳擔任第一任的台灣巡撫，並致力於大稻埕商港的建設。劉銘傳計畫將大稻埕建設為台灣第一的商業區，進而爭取大稻埕國際的商業地位，以吸引外資。為此，將千秋、建昌（現今貴德街）規劃為外僑區，鼓勵出租給外國人。學校、火車站、鐵路、郵政、電信分局、地方法院等現代化的公共設施，都集中在大稻埕，「大稻埕便在19世紀最後20年間，成為台灣第二大城，同時也是第一個台灣與全球接軌的港口。」（顏亮一，2006）



圖 4-1：大稻埕碼頭邊洋行林立
圖片來源：《台北歷史深度旅遊》



圖 4-2：劉銘傳建設之六館街，整齊壯觀
圖片來源：《台北歷史深度旅遊》

1866年，美國商人約翰·杜德(John Dood)來台，評估在淡水一帶種植茶樹和烘焙茶葉的可能性後，認為台灣具有發展茶葉的潛力，即從福建安溪引進茶苗，分給農民，並提供貸款支持農民投入茶業，第二年，悉數購買收成，運往廈門進行加工，由於產製分工成本較高，便於大稻埕投資茶葉加工中心。(莊永明，2007)而這正是台灣茶業開始的時代。當時再製茶主要以烏龍茶和包種茶為主，烏龍茶在當時有「東方美人」稱謂，國外市場趨之若鶩，紛紛於此處成立洋行，再向英、美輸出，茶業與台灣的經濟與社會變化密不可分。



圖 4-3：北部茶園

圖片來源：台灣大百科全書網站



圖 4-4：大稻埕擠滿揀茶的婦女

圖片來源：台北市文獻委員會

(取自國立新竹生活美學館網站)

二、日治時期(1895-1945年)

日本殖民時期，配合日本政府「工業日本、農業台灣」、「工業台灣、前進南洋」等階段性統治要領，以及之後的太平洋戰爭爆發，迪化街的商業發展也隨之多樣化，從初期以南北雜貨、茶葉為主，之後更加上稻米、布匹、中藥材等等。日治中期後，大稻埕仍是重要的進出口商港，但日本人逐漸將發展的重心，從大稻埕移至「城內」，故日本人多集中在城內地區，大稻埕則成為漢人群聚的首善之地，同時也是反日知識份子以及政治異議份子集結的大本營，像是「台灣文化

協會」、「台灣民眾黨」以及「台灣工友聯盟」均發跡於此。



圖 4-5：日治時期之「城外」（大稻埕）與「城內」

資料來源：中央研究院人社中心「地圖與遙測數位典藏計畫」

除此之外，日治時期的大稻埕，作為一全球通商的港口，大稻埕不僅輸出了台灣本地的產品，同時也從國外輸入新的思潮與文化，也可說是台灣現代性的發源地。像是台灣現代服務業，金融業、保險業乃因頻繁的貿易活動而生（保險業的誕生，即是因為外國洋行從事貿易，為保障貨品儲存及運輸安全，因而成立）；又如西洋美術、古典音樂、戲劇、各式新的思潮也是因各方人士，如外國商人、傳教士、國內知識份子等等聚集於此而引進交流，當時的大稻埕，在西方現代文化的思潮影響下以及反日本土意識的交融碰撞下，成為台灣發展戲劇、美術、音樂、文學、電影、歌謠等新文化運動的濫觴。

三、光復之後

西元 1945 年，國民政府正式接收台灣，西元 1947 年，在大稻埕爆發二二八事件之後，台灣便進入所謂的白色恐怖時代。而二二八事件使得人民對於政治產生恐懼，知識份子參政的意願也大為減低。然而，大稻埕的政治雖然呈現一片低迷的狀態，但商業活動卻不曾停止。戰後物價惡性通貨膨脹，（漲幅曾達一千倍以上），整體經濟雖有興衰，但大稻埕仍為台北重要的商業中心，或者可以說是金融中心，聚集了眾多銀樓、金仔店、鐘錶行等，說明了大量的資金仍在此流動。

西元 1960 年之前，大稻埕地區仍為北台灣重要的商業中心，但至 1965 年後，其優勢地位逐漸消失，政策轉向，大稻埕商賈紛紛往攜帶資金往他處發展，加上開發密度日趨飽和，在公共設施及房屋數量缺乏下，生活品質日趨低下（吳密察等，1984；劉乃瑄，2006）。因時代環境的變遷、地理條件的易勢、迪化街狹窄的街道已不敷現今商業活動之使用。台灣光復後因納入新的國際分工體系，發展外銷經濟，大稻埕因台北市都市發展轉移的失去其商業中心地位。

四、轉向「歷史街區」的城市空間定位

然而，如陳美雲（2002）所言，各式傳統行業仍集中於大稻埕地區，呈現出一種老街市集的空間網絡，與台北市新興街區呈現截然不同的生活樣貌與氣氛。為了延續這種空間運用集中、呈現某種老街市集的街道紋理，西元 1988 年「我愛迪化街保存運動」欲推動改變大稻埕的發展，西元 2000 年，台北市政府遂以規劃「歷史特定專用區」的方式將迪化街予以整體保存，其發展過程如下所述。

（一）背景

台北市政府於 1973 年拓寬了大稻埕地區大部分的街道，而迪化街卻未被拓寬。1977 年，內政部都委會曾指定迪化街為 20 米寬的都市計畫道路，然而此計畫一直未執行，直到 1988 年，台北市政府宣布將於九月完成迪化街的徵收拓寬的土地徵收程序，並進行拓寬迪化街計畫，引起新聞媒體、文化界、建築規劃學界等各界諸多抗議，呼籲政府應停止拓寬迪化街行動，並保留迪化街兩旁的街道。

（二）保存聯盟的主張

大力呼籲保存迪化街的保存聯盟主張，台北市許多獨特的地景建築，在 70 與 80 年代，都市急速擴張後消失殆盡，而迪化街具有台北市發展過程中的辨別性與自名性，若拓寬街道，則會破壞這些地景建築，「它的空間品質與歷史價值是不可取代的，而它的商業與社區活動更是現代都市中珍貴的資源」（台大城鄉所，1989）。然而，一旦被指定為歷史建築，某種程度上便限制了地主的私有財產權，故也引發民眾的反彈。

（三）社區居民的立場

迪化街社區中出現兩種聲音，一種反對保存、要求進行拓寬工程，這些居民提出，專家學者所提出保存的古蹟，都是一些破舊、危險且無法修復的建築，已不適合人居住。再說，迪化街道的設計尺寸早已不符現代大型貨車進出，所以許多批發業者都將公司搬到附近道路較寬的地區，造成經濟沒落（中原建研所，1990）。最後，保存古蹟限制了地主開發權，對這些居民來說，以保存迪化街歷史文化為名，限制擴建，只會使當地更蕭條。

另一種以店面承租為主的居民提出了不同的觀點，他們同樣認為不要拓寬迪化街，原因是他們認為目前的街道尺寸可以幫助形成人潮、保存迪化街可以發展觀光等。即使居民意見分歧，但從中可以發現，對於是否要保存迪化街，社區居民（不論是哪一邊的聲音）與專家學者所著重的重點十分不同，社區居民關注當地的經濟發展蓬勃，而保存聯盟則是關心歷史建築保存的美學視覺空間。

（四）地方政府的決策

1988年，台北市政府面對各方的壓力，決定暫緩拓寬計畫，當時台北市政府並無一制度性資源來處理迪化街這樣大型且產權分散的歷史街區，故遲遲未提出任何實際的政策來解決問題，直到1995年才宣告迪化街的寬度維持不變，並以「都市再發展」的論述取代「古蹟保存」，一方面說服迪化街商家於1996年春節，舉辦「年貨大街，全台第一」的活動；另一方面，於1998年，台北市都市設計委員會通過了「大稻埕歷史風貌特定專用區計畫」，並為了補償土地所有權人的開發權的損失，實行了都市計畫容積轉移及建築容積獎勵等措施，並投入許多公共基礎建設。

此都市計畫的通過，為台灣都市發展及都市文化資產保存的重要指標。由於「容積轉移」都市計畫手段奏效，暫時保存了迪化街特定專用區內的歷史風貌及特色產業，但此區內經濟不具競爭力、人口老化嚴重、環境空間狹小等，加上區內土地的持分及繼承多已經歷二代以上，多數土地繼承人面臨土地產權無法處理，以及建築物年久失修，難以修復及使用等問題，仍造成區內居民的困擾。

從迪化街保存一案，可以發現不同利害關係人（保存聯盟、地區居民以及地方政府）對於地方的認同與想像不同，對於是否保存迪化街產生衝突，反映了台

灣普遍「古蹟保存」與「都市發展」兩者矛盾的發展困境。迪化街雖然經由某程度上，以維護地區居民的經濟利益而獲得了保存，但保存下來的迪化街區，仍有許多荒廢的古蹟與歷史建築（越往迪化街北街走，越多未使用的建築），政府也試圖以年貨大街的活動帶動經濟，甚至在活動期間，可以吸引近十萬人潮湧入迪化街，然而，舉辦年貨大街對地方經濟而言，雖能在短時間內吸引大量人氣，卻無助於解決地方經濟沒落之困境，加上近年來，量販業者也多會舉行年貨活動，以方便、低價的商品吸引民眾，大家到年貨大街多是體驗氣氛和試吃，對於振興迪化街地方經濟無實質幫助(楊政樺，2006)。

小結

回顧大稻埕的發展歷史，可將大稻埕地區的發展分為清領、日治時期以及光復之後三階段。清領時期大稻埕因開港通商而繁榮，日治時期是大稻埕邁向成熟及更見繁榮的年代，這裡成為南北貨、茶葉、中藥材以及布料四大行業的批發貿易中心，也孕育了靠這四大行業發跡茁壯的無數商賈，除了經濟活動外，大稻埕也是藝術、文化思潮、政治等活動蓬勃發展的文化基地。在一百多年以來，大稻埕見證了台灣經濟、政治與文化發展的變遷，保存下來的古蹟立面，見證了過往的榮華與蓬勃，如今在都市發展重心的更迭，相較於晚開發的東區（蓬勃、時尚、新潮流的代表），大稻埕反倒成了蕭條、沒落、老舊的象徵。然而，「台北不是一天造成的」（莊永明，2007），這裡被人們所遺留的歷史文化、地景建築以及經由老一輩人口中所流傳下來的巷弄故事，依舊是展現台北歷史軌跡以及「地方感」³的所在。

³ Tim Cresswell 曾引用政治地理學家 John Agnew(1987) 定義地方，地方作為「有意義區位」的三種基本元素，分別為：區位(location)、場所(locale)以及地方感(sense of place)。「區位」指的是我們所認知的地方，客觀上均固定於地球表面的某一位置，通常可以在地圖上找到這些位置。「場所」指的是社會關係的物質環境，組成了地方的真實樣貌，也是地方具體形式，例如：置於其中的人、大樓、道路、公共空間、花園等。除了定位、以及其實體形式外，地方還必須與人、以及人製造消費意義的能力有關，所以「地方感」指的是，人類對於地方主觀和情感上的依

第二節 迪化街建築特色⁴

迪化街，是台北市現存最完整也最具歷史意義的老街。它是大稻埕最早的市街，且自清代至今，也是大稻埕區域的商業中心。一般所說的迪化街，指的是台北大橋以南的迪化街一段，這條老街又可以歸綏街與民生西路為界，由北至南分成北街（包括杜厝街、普願街、中北街）、中街與南街。



圖 4-6：大稻埕南街街道（站在現今第一銀行路口往北看）

圖片來源：Taiwan Pictures Digital Archive

迪化街上大部分的店屋，屬於長形連棟式店鋪，店門狹窄但屋身幽長深邃，以符合做生意與居住之需求，是清代台灣商店街的典型形式。而在外觀的立面上，可以看到不同年代所存留下來的不同風格，這也是迪化街店屋魅力之所在。其中建築風格依出現年代，大約可分成：「閩南式」、「洋樓式」、「仿巴洛克式」以及「現代主義式」四種。後三種經常混合、融合使用，因此增加了建築的豐富性，第一種「閩南式」因近年來多已改建，很難再見到。

附。

4 整理自《台北歷史深度旅遊》，遠流台灣館編著，2000年10月，頁112-119

一、閩南式

以單層樓為主，瓦片覆蓋的斜屋頂、木片組成的門窗、屋簷下的亭仔腳...等為閩南式建築外觀主要的特色。當時的閩南式建築由大陸福建漳泉地區移民帶來，這種斜屋頂的特色是為了在炎熱多雨的氣候中，用以遮蔽陽光以及導流雨水。此種建築少見浮塑、裝飾，風格古樸。主要分佈地點為中北街(現今為北街)。



圖 4-7：王瑞興行

圖片來源：《台北歷史深度旅遊》

二、洋樓式

以兩層樓房為主，屋頂上平直的「女兒牆」、細密的簷間線腳、拱形窗、花瓶欄杆是此種建築外觀上最明顯的特色。主要建材為紅磚。洋樓式是仿南洋等地「殖民地式」洋樓而來，出現於 1860 年代淡水開港後，隨著國外洋行來台設立分行，所興建的殖民樣式的洋樓建築。

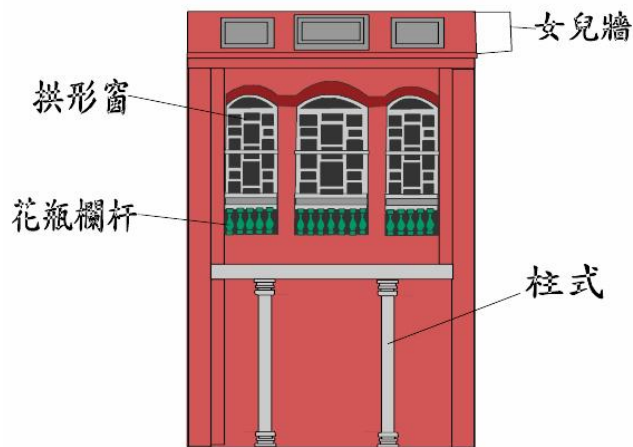


圖 4-8：洋樓式建築
 圖片來源：永樂國小鄉土教學網站



圖 4-9：迪化街一段 252 號洋樓
 建築
 圖片來源：永樂國小鄉土教學網站

三、仿巴洛克式

是迪化街立面的代表性風格，以洗石子和紅磚為材料，高聳突出的山牆、繁複細緻的花草紋飾、以及華麗的柱頭裝飾，最能凸顯迪化街曾經富甲一方氣勢的建築樣式。所謂「巴洛克式」指的是歐洲 17 世紀中盛行的建築風格，日本明治維新後，引入歐洲建築風格；日治時期，再從日本引入台灣。日本人在台建造許多官廳建築所採用的即為巴洛克式建築。



圖 4-10：仿巴洛克式建築

圖片來源：研究者自行拍攝

四、現代主義式

現代主義在工業革命後興起，基於對理性、秩序的追求，建築物外表裝飾簡化、沒有巴洛克式的華麗雕飾，強調水平的線條。在 1920 年末，這股風潮，從日本傳入台灣，在迪化街各段上都有分佈，是四種裡面數量最多。例如：乾元行原本為巴洛克式，後來改建成今貌，可見現代主義式流行較晚。



圖 4-11：現代主義式建築

圖片來源：《台北歷史深度旅遊》



圖 4-12：現代主義式建築--乾元行

圖片來源：乾元行網站

第三節 小藝埕創業歷程

屈臣氏大藥局⁵

小藝埕位於屈臣氏大藥局之右側空間，位於迪化街一段 34 號的屈臣氏大藥局，是迪化街上最具代表性的街屋建築之一，最醒目的是建築中央的飛龍、麒麟護塔浮塑，十足傳統建築裝飾風味⁶。依據建築物上「任戌仲夏」清晰的字跡，推斷是任戌年夏季完成（即民國 11 年），距今約 90 年歷史，此屋為商人李俊啟興建而成。李俊啟自彰化縣溪湖遷至員林後，在員林做藥材生意「德壽堂」，日治時期，李俊啟北上做生意，取得香港屈臣氏代理權，以批發進口西藥為主。

屈臣氏大藥局於日治時期研發出治療咳嗽的藥水，還雇工裝瓶以供應大量的藥水。其後代子孫李義人留學日本長崎大學藥劑學系，回國後繼承家業。光復初期連年水災及地震災情，許多藥劑送出卻收不回貨款而受波及，只好留下部分店面賣起各藥廠之成藥，其他剩餘店面則是出租為西裝店、布行、餐飲小吃等。

民國 85 年農曆年前，因樓下餐飲店發生大火，內部木造結構付之一炬，整棟建築僅留存石造的門牌立面，且隨時可能發生倒塌的危機。當時台北市政府已確定保存大稻埕並發展為歷史街區，迪化街工作室便與其地主及承租戶溝通協商，能以保存立面為前提進行整修。對於身為地主之一的李先生表示，目前家族大多已經離開大稻埕，且後輩多不在此處生長，所以對這棟房子其實並無深厚情感，但是這裡是長輩曾經奮鬥的土地，基於長輩們對房子的情感，仍然想將它修好。由於被列入市定古蹟，因此不能拆除重建，且原地主的容積率及建物面積也

5 整理自楊政權(2006)，〈大稻埕歷史街區保存之省思研究-以背離國際保存理念為論點〉，國立臺北大學，新北市，頁 116-119 以及網路文章〈浴火重生的鳳凰「屈臣氏大藥局」〉

6 參考自《台北歷史深度旅遊》，遠流台灣館編著，2000 年 10 月

無法相對增加，加上後代分房後，此處不動產權分給三位屋主，兩戶為原主李氏子孫，一戶經轉賣給布匹商人，後在李氏子孫協調下，由李永崇建築師（也為李氏子孫）設計整修，才於 2009 年整修為原貌。

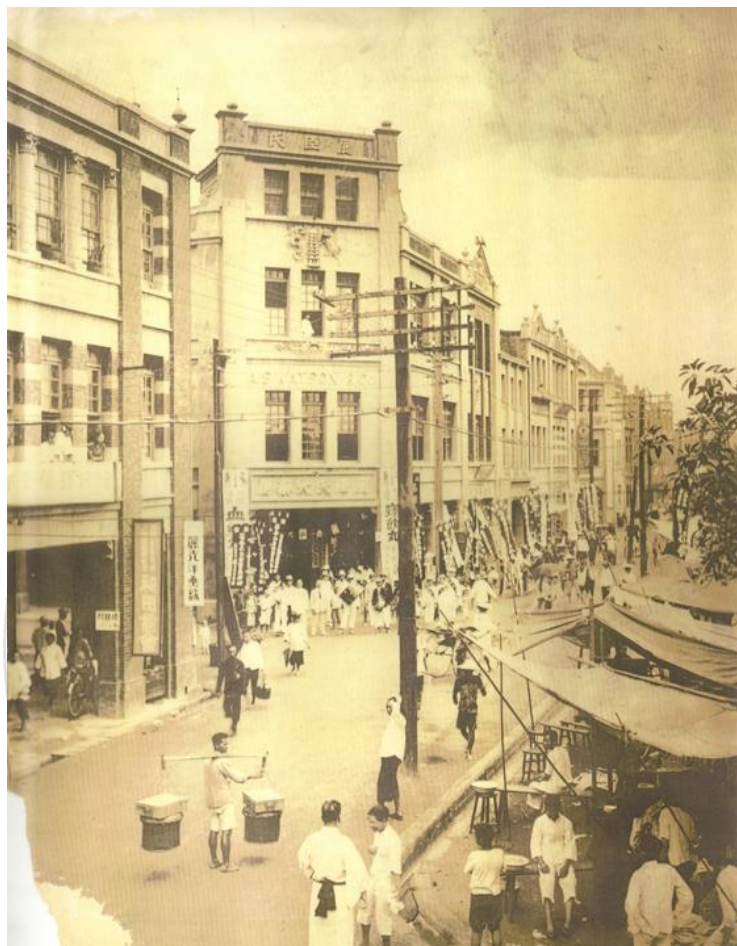


圖 4-13:1920 年代的屈臣氏大藥房

圖片來源：世代文化創業有限公司提供



圖 4-14：屈臣氏大藥房整修前貌

圖片來源：圓環工作室網站



圖 4-15：屈臣氏大藥房現貌

圖片來源：印花樂官方網站



圖 4-16：小藝埕外觀

圖片來源：印花樂官方網站

一、世代文化創業背景

世代文化創業公司創辦人周先生，1967年生，大學時代正為台灣學運風起雲湧的年代，當時周先生考入台灣中國文化大學新聞系後，1990年參與「三月學運」，當選為「校際會議代表」，參加與總統府的當局談判。而在「三月學運」後，從文化大學肄業，後又轉至政治大學新聞系，並於1992年考上政治大學新聞研究所。考上政治大學新聞所後，也因為政治活動頻繁被學校勒令退學，周先生回憶起這段往事笑道：「當時被退學，在政大算蠻有名的學生運動家，現在新聞系老師應該都還記得我。」

自政治大學退學後，周先生進入民進黨，曾任民進黨文宣部副主任鼓吹政黨轉型，後來曾任民進黨青年部主任。2000年總統選舉結束，周先生前往美國約翰霍普金斯大學，取得國際公共政策碩士學位，2001年，再赴美國麻省理工學院史隆管理學院取得MBA碩士學位。2004年返國，曾任職於台灣民主基金會主任，主持民主外交事務。2007年，提議組第三社會黨，希望克服台灣藍綠分化的困境，2008年，因第三社會黨選票不足，未獲席次，周先生在選後淡出政治界，但經常於報章雜誌發表政論經濟文章。

2008年底，基於對國內外一些經濟及政策方面的研究，周先生於聯合報的名人堂寫了一系列的專欄文章，主要為思考台灣如何走出全球經濟危機、政府政策如何作為使台灣快速恢復經濟運作。他後來得到一個結論，認為台灣應該要做微型創業，原因有二：首先，台灣當時的資本還很雄厚，民間儲蓄力高、資金充裕，但找不到地方投資；其次，台灣有許多創業人才，尤其以二十多歲與四十多歲的人最有創業能量。前者因剛畢業不久，對未來較無設限便可能去創業，後者

則是在社會上已有磨練，足以成為發展新事業的能量。而周先生恰巧就是四十多歲，有社會經歷、有能量的創業者，但是對他來說，創業並非空口白說這麼簡單：

「我從二十歲到四十歲都在民進黨裡面，雖然也讀過商學院，也懂一點經濟，但沒做過生意，不會做東西，也沒有技術。一個參與政治那麼多年的人，要去創業，其實也不知道該做什麼。」

周先生自己定下一個原則：不碰那些會用到以前人脈的關係的工作，想做些單純的工作，一切從零開始。當時因緣際會下遇到了陶藝家蕭先生，台客藍的品牌創業故事於是就從這裡開始。

二、從台客藍開始

蕭先生，1972年生，國立台灣藝術大學（前國立台灣藝術專科學校）工藝系陶藝組畢業，大學時代也曾支援過文化大學美術系事件的草山學會。大學畢業後，就讀中央大學哲學研究所，一度投身教職，代課一年，認清教職並非其所愛，故轉回陶藝創作。34歲那年，客委會徵選逐夢計畫，他前往日本駐村創作的計畫獲選，因此前往日本三個月。於2005年秋末，因父親生病，結束在日本的駐村創作，回到屏東老家。當時的蕭先生一邊跑醫院，一邊展開「台灣行腳，自作自售」的時期。當時蕭先生從南到北擺攤參加創意市集擺攤，到台北擺攤時借住周先生家。

兩人談起對於藝術的想法，蕭先生認為自己的創作理念並非做藝術家，因為藝術家只能生產少量的作品，他想做的東西是讓一般人都可以使用的藝術品。對此，周先生十分認同，他認為「能讓一般人都能使用的藝術品，是一種更高層次

的藝術。」兩人對於藝術的理念有志一同，便合資投資台客藍。台客藍從原本手作坊的型態，發展為陶瓷品牌。之後，加入周先生的太太林小姐，負責處理銷售以及研發生產，蕭先生的好友也幫忙重新設計台客藍商標、設計台客藍的包裝主視覺調性，台客藍重新上路。

2008年，合作的第一年，從基礎開始打起，花一年時間建工房、改製程。沈潛期間，也積極參與比賽展覽，包括文創展、工藝所與客委會等活動，一方面得以運用政府補助，另一方面可打開品牌知名度，累積品牌能量。首先，2008年台客藍獲得經濟部中小企業處 OTOP (One Town One Product, 一鄉鎮一特產) 計畫之設計大賞的「客來月飲」酒器，以純銀瓶頸、圓身口方，象徵客家人硬頸精神，除吸引公部門或是企業採購，引起多方注意。往後，台客藍也不斷獲得經濟部中小企業處 OTOP (One Town One Product, 一鄉鎮一特產) 計畫之設計大賞，逐漸打開知名度。

表 4-1：台客藍陶瓷歷年 OTOP 得獎產品

資料來源：本研究整理

	<p>2008年「客來月飲」酒器</p> <p>以純銀瓶頸、圓身口方，象徵客家人硬頸精神。</p>
---	---

	<p>2009年「茶葉·蛋」茶罐杯組</p> <p>運用陶瓷冰裂紋效果，模擬茶葉蛋蛋殼裂開紋路，將傳統冰裂紋轉化為具生活趣味的創意，可作茶罐，打開後也可做茶杯，這項商品也成為坪林鄉公所致贈外賓的禮品。</p>
	<p>2010年「台灣小籠包」調味罐組</p> <p>台灣知名的美食小籠包與生活中調味罐作結合，能看不能吃的小籠包，也可以當作伴手禮。</p>
	<p>2011年「好事盒」</p> <p>台灣傳統糕餅造形，可盛裝象徵誓言的印鑑朱肉或首飾信物，紀念幸福好事/好誓</p>

2011年初，世代陶瓷公司由四年前營業額一年幾十萬，到去年已經超過一千萬，員工也增加至十三、四人，便從世代文化創業公司下獨立出來，成立為世代陶瓷股份有限公司。

表 4-2：台客藍發展歷史

資料來源：整理自台客藍官方網站

年份	事蹟
2008 年夏	暫離公眾生涯的政治運動者周先生、媒體與文化工作者林小姐，加入了台客藍的經營，台客藍成為世代文化創業群的一員。蕭先生的好友為台客藍重新設計商標、重新設計包裝視覺的基調。
2008 年秋	基於「茶鄉陶器」的理念，台客藍在台北縣坪林鄉水筆淒坑設立工房，開始精選最佳的款式進行開模，並且註冊品牌商標，這是台客藍品牌化的開始。同時台客藍也成為國立台北藝術大學北藝風育成中心的進駐廠商。
2009 年春	台客藍工房擴大搬遷至坪林鄉逮魚堀，並參與坪林春茶節，以坪林的自然與人文為概念，設計了茶葉蛋以及金瓜壺等系列作品。
2009 年-2010 年	台客藍設計開發了多款作品，持續獲得經濟部中衛中心、台灣工藝中心、行政院文建會、行政院客委會等各類獎助，也參與台灣美食展的食器設計工作，並數度出國參展。這段期間，台客藍成為超過十人的小型企業。
2010 年底	為了建立長期的生產基地，台客藍在苗栗縣公館鄉福星村建立了占地一百五十坪的工房，希望能再度振興苗栗的陶瓷工業。

二、北藝風育成中心顧問

2008年台北藝術大學北藝風育成中心成立⁷，成立宗旨為鼓勵無創業經驗之藝術家發展藝文產業，北藝風育成中心一開始招收計畫後，收到很多創業團隊報名，但是育成中心的育成者沒受過商管教育、沒創過業，連對文創的概念也很模糊，所以一開始他們也是手足無措。

比起設有理工科或是商管科系的大學，例如說：台大或是交大，學生擁有自己的創業能量，北藝大的學生對於財務及法律的知識完全是零，會「創作」但不會「創業」。正因為如此，世代文化創業有限公司也以輔導藝文人才創業為計畫申請了進駐，北藝風育成中心的執行長劉小姐看到了周先生與林小姐的背景，加上其計畫宗旨與育成中心不謀而合，世代文化創業公司很快地取得進駐資格。由於其背景較其他創業團隊豐富，所以名義上他們是北藝風育成中心的輔導團隊，實際上是在輔導其他的創業團隊。

對世代文化創業有限公司來說，雖然周先生曾接受過商管的教育，但同樣沒有創業經驗，創業團隊與育成者，兩邊都是沒有創業經驗的人，要如何進行創業育成？對此，周先生說：

「我的確對於他們產業知識不懂，怎麼可能給建議？例如：版畫團隊--椿元版畫工作室，我們關於版畫製作流程也是一竅不通。為了協助他們創業，我們特別去他們版畫工作室看工作流程、瞭解版畫如何接案、如何做買賣等等。透過親自深入瞭解，學習蠻多這些文化創意產業的東西。」

⁷北藝風育成中心成立宗旨為，輔導對象為國內外藝術科系所學生、五年內之畢業生個人或其組織之團體。計畫申請通過後，進駐之簽約計畫以一年為原則。

世代文化創業有限公司透過邊做邊學的方式，深入瞭解這些不同產業的領域知識，而創業團隊也從顧問團隊這裡學到創業的基本概念，雙方從互相學習去釐清許多創業的細節：

「我們設計了一系列的課程，每堂課教授一個關於創業的概念，例如：創業團隊討論為什麼要創業，光這個話題我們可以討論大概四、五個小時，甚至六個小時。我問他們，你知不知道創業是什麼？跟創作的差別？創業者後面的生活會便怎麼樣？瞭解創業的代價嗎？你想變成什麼樣的人？你想像中的企業是變成怎麼樣？我們問的很詳細，瞭解後才會給建議。跟一般的育成只問：你預計成長多少，然後把一些商管知識的觀念丟給創業團隊是不一樣的。」

三、小藝埕的進駐伙伴

李氏家族修復屈臣氏大藥房時，屋內完全考究當時的格局原貌，故此空間有著挑高天花板、紅磚瓦地板、以及洋式長型玻璃窗，洋溢著復古風情。而小藝埕的空間也依不同空間型態進駐不同事業體。一樓為印花樂藝術設計工作室與 Bookstore 1920s，二樓為爐鍋咖啡，三樓為則思劇場。



In Bloom
印花樂

1. 印花樂藝術設計工作室

印花樂藝術設計工作室，成立於 2008 年，由三位年輕的女生創立，那一年她們大學剛畢業。有感於台灣一直沒有屬於自己特色印花布圖案，故將根基於台灣土地的元素，作為原創圖案的靈感來源，並將圖案延伸至各式設計案件上，畢

業那一年，三人參加 U-STAR 2008 教育部大專畢業生創業服務計劃創業競賽，獲得補助獎金 35 萬元。同年，台北藝術大學北藝風育成中心成立，印花樂通過了計畫審查，進駐北藝風育成中心，成為接受輔導的廠商，也開啟了她們的創業之路。印花樂藝術設計工作室的負責人 Ama 說：

「我們畢業那年剛好是北藝大育成中心接教育部 u-start 育成計畫的案子，那時候是第一屆，他們來問我說，想不想投投看這個計畫，反正剛畢業沒什麼設限就投了。一開始有點誤打誤撞，後來回想，如果當時沒過，或許沒有現在的印花樂了！」

表 4-3:印花樂藝術設計工作室職位

資料來源：訪談資料

名字	畢業學校	印花樂藝術設計工作室職位
Ama	師大	設計與企畫
企鵝	北藝大	對外聯繫，上游廠商工廠以及下游的通路等
小花	北藝大	內部行政、財務

表 4-4:印花樂藝術設計工作室商品介紹

資料來源：印花樂藝術設計工作室官方網站，本研究整理

布書衣	
	<p>圖案元素：台灣老磁磚 商品描述： 小小的塊狀、質樸的色彩，老屋牆面上過時的瓷磚設計，安靜地釋放著記憶的味道。這股平靜的懷舊氣息，是印花樂最想呈現的、生活細微處的感動。</p>

抱枕



圖案元素：捲尾圈圈

商品描述：

大捲尾(Black Drongo)，俗名「烏秋」，是台灣特有亞種，通體黑色。棲地很近人，卻也具有很強的攻擊性。早期台灣農村還有耕牛時，大捲尾停在牛背上棲息，是描繪台灣農村印象裡常見的一幅畫面。

各式包款



背心包

圖案元素：台灣八哥

商品描述：

「台灣八哥目前由於外來物種的壓力，生存競爭力不如外國八哥，族群數量正日漸消失中……」印花樂藉由藏身在眾多外國八哥中，唯一而獨特的台灣八哥，提醒大家台灣特有物種所面臨到的生存困境。



長短把帆布提袋



雙面包

印花布料



大碼數的印花布

2011年起，印花樂開始陸續開發出大碼數的印花布，可供為印花布料做其他剪裁使用，除此之外，也有較小碼數的印花布巾以及印花布扣。



印花樂手布巾



包布扣六件組

北藝風育成中心時期

印花樂藝術設計工作室於2008年進駐北藝風育成中心，接受了北藝風育成中心的創業輔導；同年，世代文化創業公司也被選為進駐的廠商之一，由於世代文化創業公司的進駐計畫為--培育藝文創業人才，恰巧與育成中心的角色重疊，加上世代文化創業公司已有多多年社會經驗，於是北藝風育成中心就委託他們輔導進駐之創業團隊。

印花樂藝術設計工作室於北藝風育成中心，接受當時為創業顧問的世代文化輔導，內容包括營運計畫書撰寫、財務規劃、成本計算、登記立案等實務課程。由於是北藝大第一屆育成中心開辦，所以相對進駐團隊少、顧問也較少，創業團隊得以接受一對一式的顧問諮詢，而讓顧問與創業的團隊比較不像接受輔導的關係，反而建立起朋友般的關係。Ama 說道：

「我們是第一屆，人數比較少，們也會認識其他團隊，和顧問的關係有點像是家教。所以到後來大家的關係很緊，反而比較像朋友，互相傳授經驗，加上我們也蠻投入在做創業計畫與實踐計畫，所以後來顧問也慢慢教我們更多。」



圖 4-17：世代文化創業公司與印花樂藝術設計工作室一對一訪談

圖片來源：北藝風育成中心 2009 年結案報告

在草創成為公司的階段，印花樂藝術設計工作室的銷售通路以網路和設櫃寄賣為主，到 2010 年左右，品牌發展也逐漸成熟，也開始尋找適合的實體空間作為店面及工作室。當時世代文化創業公司承租了位於迪化街「屈臣氏大藥房」的右翼空間，由於空間很大，所以世代文化便邀請印花樂藝術設計工作室一起進駐此空間，共同打造小藝埕整體形象。

進駐小藝埕

然而，最終為何落腳於此，其實也經過了一番轉折，對印花樂藝術設計工作室的年輕創作者來說，許多地區都能契合印花樂藝術設計工作室品牌某一部份的概念，例如中山區的時尚獨立氣氛一直都令她們嚮往，加上過去兩、三年創業的過程中，三人都是約在中山區的某家咖啡店開會，對中山區有一定的瞭解與感情。但是，印花樂藝術設計工作室認為，大稻埕仍具有某種與品牌更強的連結性：

「首先，大稻埕是全台北的布料集散中樞，而我們就是做布料的印花設計，加上我們也常在這裡購買布料，能將材料與設計作緊密地印象連結這一點，讓我們覺得很有趣；再者，大稻埕這裡有著豐富細膩的、鮮為人知的傳統事物和人文摺裡，而這種傳統精神則是周大哥一直秉持的、想要推續珍存在品牌中的概念。⁸」

經營現況與未來計畫

除了販售商品外，印花樂藝術設計工作室也會與不同藝術家合作設計案，不定期舉辦工作坊等。印花樂藝術設計工作室希望繼續以布料為核心，朝成為生活品牌發展，她們會設計新印花作品、開講座，辦工作坊，接受設計案等等，沈亦好說：「印花樂發展的核心只有一個，那就是「生活」，我們希望是把設計和生活結合，並透過種種的方式實踐出來，未來希望可以成為一個有影響力的公司。」



2. 爐鍋咖啡

⁸ 整理自訪談資料與 dpi 雜誌 no.144 (2011.4) 報導

在進駐小藝埕二樓之前，原本爐鍋咖啡在關渡已經有一家經營約七年的咖啡店，長期以來致力於咖啡烘焙、推廣精品咖啡，同時也做為獨立樂團表演的空間。創立初期的爐鍋咖啡，位在大學同學創立的自強 284 藝術空間裡，後來因土地被徵收，才移至現今爐鍋咖啡關渡店的位置。爐鍋咖啡關渡店的客群以台北藝術大學的老師、學生、及附近居民為主。創辦人是畢業於台北藝術大學美術系的盧郭杰和，當時創業的動機，因追尋不到喜歡的咖啡豆，因此決定自行烘焙咖啡豆，一頭栽入咖啡的世界，爐鍋咖啡沒有拜師學藝，完全自己慢慢摸索與建立。店長盧郭先生說：

「剛開店的時候是以『咖啡玩家』進入這個圈子--我沒有在咖啡館打過工，家裡也沒有很有錢，也沒有開過咖啡館，只有去很多咖啡店喝很多咖啡。所有關於咖啡的經驗完全自己摸索出來的，從怎麼製作咖啡、挑選豆子、烘焙豆子開始。」



圖 4-18：爐鍋咖啡關渡店

圖片來源：爐鍋咖啡官方部落格



圖 4-19：關渡店店內風格

圖片來源：爐鍋咖啡官方部落格

進駐小藝埕

爐鍋咖啡於 2011 年 4 月正式於小藝埕開幕，會進駐小藝埕也是機緣巧合，當時的爐鍋咖啡正打算在台北市找下一間咖啡店的地點，當時相中富錦街某處，

後來成為電影中咖啡館開店場景，整個富錦街區便蓬勃發展起來，進入成本也相對提高，所以爐鍋咖啡只好往附近的巷弄另尋開店點。就在爐鍋咖啡需要在台北市找開店的時機，周先生在某天咖啡店打烊時，上前詢問盧郭先生，是否有可能來迪化街開店。

於是盧郭先生便前往迪化街以及小藝埕的空間勘查，大致瞭解周遭環境後，他開玩笑說：「我大概 30 秒就決定了。」對他來說，迪化街老屋裡的空間有種很吸引人的感覺，難以用筆墨形容，加上此處空間調性：位於熱鬧大馬路旁的小巷子裡，易達性與隱密性兼具，符合盧郭先生對於咖啡店空間型態的需求。

不過，周先生拉回現實面問他：「這裡做咖啡行不行？」於是，盧郭先生在迪化街附近做了簡單的市場調查後，他認為這裡很有潛力。首先，這附近的咖啡店不少家，零零總總加起來約二十幾家、不同性質的咖啡店，代表有一定喝咖啡需求市場。其次，大同區同是做自家烘焙以及精品咖啡的店家較少，所以代表未來有機會發展。

兩人一同合作經營這個空間，以「創投合營」的方式經營，爐鍋咖啡有對於咖啡的技術，而世代文化就負責財務、人事、資訊等等經營管理，兩人都是爐鍋咖啡的股東，共同投資，也共同經營。

像是一開始的空間設計，內部吧台區屬於咖啡專業的部分由爐鍋咖啡負責，而室內設計則是大家一起集思廣益。為了配合老屋的空間調性，將這個空間的調性設定為「早期有錢人家的家裡擺設」，使用許多蒐集而來的老家具作為擺設，像是店內的圓形餐桌就像是家裡的餐桌，搭配孔雀椅，拼湊出一種老台北的情懷與美感。



圖 4-20：爐鍋咖啡之店內空間

圖片來源：《聯合報》報導



圖 4-21：爐鍋咖啡吧台與老家具

圖片來源：《聯合報》報導



圖 4-22：爐鍋精品咖啡與手工自製蛋糕

圖片來源：《聯合報》報導

經營現況

爐鍋咖啡進駐小藝埕，帶來了不少原本就喜愛喝咖啡的咖啡迷來到大稻埕，平常多為熟客，大約一個禮拜會來兩到三次，此外，也有一些原本就住在附近的居民來喝咖啡，盧郭先生說，這裡的在地人會帶朋友來，有點像是招待朋友的地方，以前這些人可能都是去附近的老式餐廳，但現在有個氣氛好、咖啡好喝的咖啡店就在家裡附近，他們的消費型態轉變為在家裡吃完飯後，再過來爐鍋咖啡喝咖啡。當初在台北開店，就是希望讓住在台北的熟客不需千里迢迢到關渡，而在台北市區就能喝到爐鍋咖啡，在小藝埕開了店後，小藝埕的確也成為台北熟客的基地。

3. Bookstore 1920s

在民藝埕開店後，原本位於小藝埕的台客藍空間便全面移至於民藝埕，而原本空出的空間便成為一間書店。為什麼要在書店業一片低迷的環境下開書店？周先生說，因為在 1920 年代，大稻埕是台灣書店最多的地方，蔣渭水、謝雪紅都

曾於此開書店，作為文化運動的基地，然而，幾十年後，現今的大稻埕卻成了一個沒有書店的地方。儘管書店經營不容易，卻是他認為一定要做的事。書店的 Logo，也蘊藏了 1920 的時代精神：上面 BOOKSTORE 的字體為 Futura 是字型設計師 Paul Renner 在 1927 年，幫德國的 Bauer 字型機構設計以幾何圖形為靈感的字型，從其無襯線的字型中，可以看到當時設計受到包浩斯理性、簡潔的影響；底下的 1920's 則是挪用瑞士名錶 Vacheron Constantin 流線型的數字。書店裡以 1920 年代的作家、美術或是與 1920 年代相關的書籍為主。



圖 4-23：Bookstore 1920s Logo

圖片來源：Bookstore 1920s 網站



圖 4-24：Bookstore 1920s

圖片來源：Bookstore 1920s 網站



4. 思劇場

思劇場並非劇團，而是藝文展演空間。位於小藝埕三樓，空間約 25 坪，無隔間，挑高五米半，斜式屋頂，可以舒適地容納 60 人以上，適合用來舉辦講座、座談會、表演等等。靠窗牆面全部是古典式的上拉窗戶，採光極佳，最具特色的是高達五米半的大書牆。愛書人看到這面書牆都會很喜歡，也會立刻明白，為甚麼叫做思劇場。



圖 4-25：思劇場空間

圖片來源：世代文化創業有限公司

第四節 另一棟文化街屋：民藝埕

距離小藝埕不到五分鐘腳程，迪化街正街上 67 號，另一棟歷史街屋也於 2011 年 10 月整修完成，預計出租。本棟建物始建於 1923 年，為大稻埕名醫郭火炎及台南幫侯家所有，前為茂元中藥鋪，在迪化街頗有名氣。在郭雪湖的畫作「南街殷振」途中的街景描繪，亦可見其留存在畫中，見證了其位於繁榮商業的重要地點。雖然本建物立面已重修非原貌，但屋內仍保存原格局，且屋主強烈表達保存意願，所提供之歷史資料文獻亦清楚呈現說明本建築生命史，因此，本建物於 2006 年，依據文資法第 15 條指定為歷史建築。



圖 4-26：郭雪湖的畫「南街殷振」

圖片來源：台灣網路美術館



圖 4-27：整修前貌

圖片來源：台北市政府文化局網站



圖 4-28：整修後貌

圖片來源：世代文化創業有限公司

在承租下這棟房子時，老房東蘇氏家族，花費四年多時間，親自監工，花了很大的心血以及資金，修繕得十分完好。蘇老先生也在房子整修後不久辭世，整修好這棟房子就像是蘇老先生生前最後的遺願。看到房東這麼珍惜祖厝，周先生深受感動，他說，每天下班如果他是最後一個離開，在鎖門的時候，會在心中默默地對這棟房屋，以及過世的蘇老先生敬禮，感念他們對於這棟房屋的感情，以及感謝他們花了這麼多的心力，留給後代人一棟珍貴的百年老屋。



圖 4-29：整修前內部空間

圖片來源：世代文化創業有限公司



圖 4-30：整修前內部空間

圖片來源：世代文化創業有限公司

「民藝埕」是日式二層洋樓，狹深的三進格局，中段有天井。原貌重建的欄杆窗台、閣樓與雕花扶手；閩南建築常用的紅地磚、五〇年代流行的磨石子地板等。很多人一到這裡，馬上掉進一種舊式台灣家屋的閒雅靜美時空，令人悠然神往。在承租下這棟房屋之後，首先將整棟街屋的空間定位。之所以取名為「民藝埕」，乃是「亞洲民藝匯聚大稻埕」之意，故空間規劃為：一樓以陶藝為主，二樓則為茶館以及茶席空間，三樓則是藝文工作者進駐工作室。

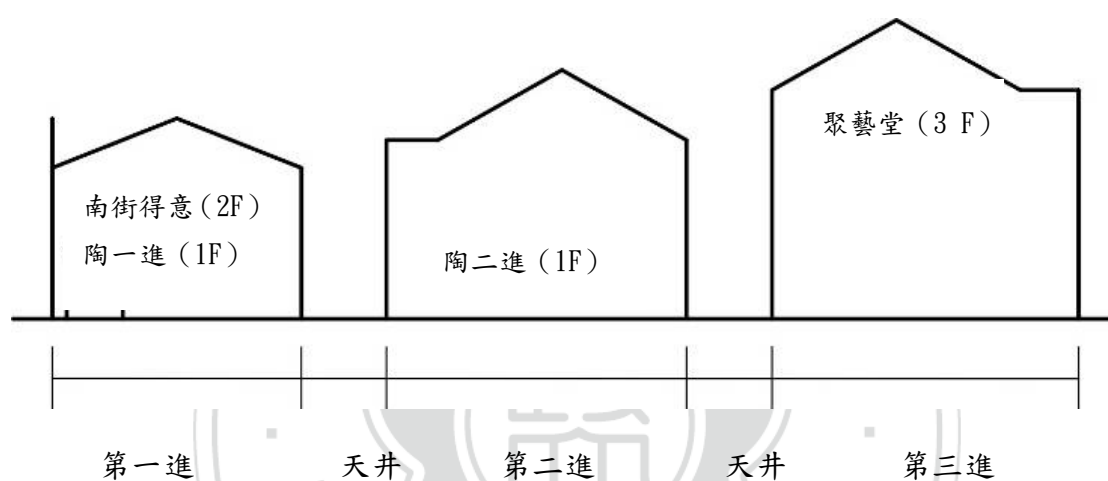


圖 4-31：民藝埕空間規劃

圖片來源：本研究整理

為了闡明所謂的「民藝」的意涵，開幕時在一樓辦了一場日本當代最具代表的工業設計師--柳宗理的作品展。至於為何以柳宗理的作品來定義民藝，周先生如此解釋：「我喜歡的是柳宗理的父親柳宗悅，他是日本的工藝大師，他兒子柳宗理是工業設計師，柳宗悅是日本傳統的工藝家，反對工業化；但他兒子柳宗理是工業設計師，反對傳統，所以他們父子間其實有些衝突。但從他們的矛盾當中，似乎可以找到一種平衡觀點：並非懷舊，也不是不是完全排斥工業，從中找到一個中道、一種美學。」

今年柳宗理過世，剛好藉此柳宗理回顧作品展，在崇尚過度設計的熱潮，提供大家一個反思的空間，「我們把柳宗理擺出來後，大家就比較瞭解我們定義的「民藝」不是我們一般想像那種很純樸的東西，跟一百年前一模一樣，因為現在講百年前的東西反而有點做作，我們想要找到百年和當代交集的精神。」

【陶一進空間】



圖 4-32：柳宗理作品展場

圖片來源：世代文化創業有限公司



圖 4-33：柳宗理作品展場

圖片來源：世代文化創業有限公司

【陶二進空間】



圖 4-34：台客藍賣場空間

圖片來源：研究者自行拍攝



圖 4-35：台客藍商品展示

圖片來源：研究者自行拍攝

【南街得意茶店空間】



圖 4-36：櫃臺空間設計

圖片來源：世代文化創業有限公司



圖 4-37：靠窗之空間設計

圖片來源：研究者自行拍攝

第五節 未來計畫

民藝埕三樓為「聚藝堂」，目前進駐了自由作家、劇場設計師、平面設計師、及中研院研究員等藝文工作者，世代文化創業提供免費的空間使用，不收租金，交換條件有二：第一、以藝文工作者的專業為主，替世代文化創業做一件事。例如自由作家，可以以其文字專業，負責未來大稻埕街刊的編輯工作；或是影片工作者，可替未來活動拍事前宣傳片等等。第二、參與為大稻埕舉辦之社區參與活動，例如：辦講座、刊物等等。「聚藝堂」的目的是希望能吸引藝文人才進駐這裡，運用這裡的歷史人文素材，創作出更多的文化作品，讓這個地方的文化交流更為豐富。

（一）發行大稻埕街刊

發行大稻埕街刊的目的主要是宣傳，大稻埕的歷史與文化，除了提供當地重要知名景點外，每期也會提供與大稻埕相關的議題，以第一期為例：第一期要介紹的就是郭雪湖以及「南街殷振」畫作，探討的議題有：郭雪湖的生平、「南街殷振」之美術價值與社會意義，以及其他與畫作相關主題，不同於觀光手冊導覽只做店家的宣傳，這份街刊除了宣傳觀光景點外，想要讓一般民眾或是觀光客，得以更深入的瞭解這個地方。

（二）1920 變裝遊行

1920 變裝遊行預計於 2012 年 10 月舉行，時間的安排是為了接續夏天五月十三日熱鬧的台北大稻埕霞海城隍祭典，在遊行前後也會舉辦相關講座或是活動，讓活動從夏天的迎城隍祭典，延續至秋天的 1920 變裝遊行。遊行的參與方式為穿上 1920 年代的衣服，彷彿回到過去，遊行會經過大稻埕重要歷史景點的路線，讓大家瞭解過去的大稻埕歷史。

（三）郭雪湖名畫回故里

小藝埕的房東八十幾歲的李太太，某天和周先生去林柳新偶戲館，周先生不明瞭李太太為何要來。直至進到館內，才知原來李太太是要去看郭雪湖的「南街殷振圖」的投影畫，看到李太太站在畫前面凝視著畫，周先生才體認到，原來一幅畫可以讓人寄託那麼深感情，而也能凝聚人的認同。所以他希望有一天能迎回這幅畫到大稻埕，讓一百年前的話與現代社會產生對話，並且凝聚大稻埕人過往的歷史光榮感。

然而，「南街殷振」這幅畫是台北市立美術館的鎮館之寶，目前也在美術館做常態展出，加上重要畫作，館方需要考慮運送過程可能的風險、是否有恆濕恆溫的環境中保存畫作等等現實條件，所以要借到這幅畫並不是那麼容易。然而，周先生認為，不論最後結果是否能借出畫作，整個「郭雪湖名畫回故里」活動的核心在於：希望能讓大稻埕這邊的生意人、仕紳都能站出來，主動爭取，經由地方的文化行動，讓這幅畫回到大稻埕，經由努力爭取的文化運動過程，重新凝聚對大稻埕這個地方的情感。



第五章 研究發現

經由第四章個案創業過程的敘述，第五章便進一步重新檢視在小藝埕的創業過程中，到底遭逢那些制約？又如何從沒有資源的創業者漸漸地成為中介者的角色？在這過程中，如何從無到有拼湊手邊的資源和人脈？地方型文創事業的拼湊作為的設計原則為何？中介者在這拼湊、整合、中介資源的創業過程之中，扮演了何種角色？

研究問題一：

創業時，整合不同資源的過程中，創業者面臨的制約為何？

制約一：如何吸引文創工作者共同創業？

正如周先生開始創業時所說：「我從二十歲到四十歲都在民進黨裡面，雖然也讀過商學院，也懂一點經濟，但沒做過生意，不會做東西，也沒有技術。一個參與政治那麼多年的人，要去創業，其實也不知道該做什麼。」加上他希望自己可以做一件完全不需依靠過去人脈的事業。在因緣際會下，與陶藝家蕭先生重逢，開始發展台客藍陶瓷品牌，之後，有機會於大稻埕租下街屋的空間，需要更多的文化創意之工作者或業者進駐，然而創業者，該如何吸引文化創意之工作者或業者進駐這個傳統行業林立的區域呢？

制約二：如何融入大稻埕的百年商業脈絡？

1998年，台北市政府開始正視舊市區需要都市更新的問題，推動「東西軸線翻轉」計畫，主要是因台北東區也逐漸面臨發展飽和，台北市在地理上幾乎已

無可新開發的社區。故此計畫針對台北市人口最稠密、老年人口最多、建物老舊、公共設施不足等地區，推動臺北市西區的再生，並保存其歷史文化。政府試圖連結大稻埕街區內原有產業與文化資產作為觀光資源，台北市都更處發起都市再生基地計畫（Urban Regeneration Station），其成立目標是為了藉由民間力量引入各個任務性基地，探尋行銷老舊街區之方法及活化傳統產業再生之可能性，在以地區特色為基礎下，啟動地區活化再生之機制。目前共有七個都市再生基地計畫(URS)，位於大稻埕區域的都市再生基地計畫(URS)就有三個，整理如下表：

表 5-1：進駐大稻埕之都市再生基地

資料來源：台北村落之聲官方網站

都市再生基地	進駐團體	進駐目的
URS44 2011.5 進駐	台灣歷史資源經理學會 介紹：台灣歷史資源經理學會成立宗旨，是希望以非營利社會團體(NPO)的角色，透過多邊的國際交流，促進歷史資源以及空間環境之永續經營。	URS44 現規劃為迪化街觀光資訊站功能，由台灣歷史資源經理學會不定期辦理講座活動。
URS127 2010.5 進駐	淡江大學建築學系	URS127 現由淡江大學建築學系命名為「127 公店」，規劃為一公共空間，作為結合藝術、設計、創作、建築、學校、社區、展演功能的公共空間。
URS155 2012.6 進駐	希嘉文化有限公司 CAMPOBAG 介紹：CAMPOBAG 為台灣自創品牌設計師的創意行銷推廣夥伴，協助創作者發展自我品牌並整合上下游廠商努力營造藝術接觸點。	URS155 為一創作者的交流平台，在此與街坊共同創作與生活。空間使用依建築特色安排各式空間，其中一樓前段為公共開放空間，提供創作品展示、創作者廚房以及小閣樓影音區，後段則為創作者聯合工作室；2樓為講座工作坊。在這個重要的南北貨集散中心，年輕創作者將以迪化街的食材為靈感進行在地創作，希望從傳統味中找到靈感，為在地帶來新的創意與行動。

然而，大稻埕這裡以商起家，幾乎都是實在做生意的人（例如：若到大稻埕附近用餐，會發現店家對於中年的男性顧客通常稱呼「頭家」而非「先生」），與這種斷裂式的文創街屋型態，似乎格格不入，例如百年茶行的經營者認為 URS 的進駐並沒有替這個地方帶來更多人氣，反倒是看不出迪化街特色：

「因為做容積轉移，所以政府就只好想辦法使用，而且必須是與藝文相關的活動，可是我覺得會變成看不出迪化街的特色，而且在以前台北西邊是重鎮，是很商業很繁華的區域，商業氣息很重的地方，那我覺得應該是再創造出它的商業氣息，如果說你只做文化，講真的有點怪，更不用說位在旁邊的店家。」

周先生對大稻埕的觀察，也同樣發現：「大稻埕的生意人，不做什麼幻想的事，都是紮紮實實地經營生意，天馬行空的生意，他們也根本沒有興趣，所以要做一件當地幾乎不可見經營型態，實為挑戰。」對於都市再生基地計畫 URS，他認為，「政府立意良善，但是這種方式移植在這個地方，反倒淪為一種行銷活動，大稻埕這樣一個做了上百年生意的地區，不僅是缺乏實益，也和在地人保守務實的作風相違背，所以這樣的思維和做法，很難得到在地的呼應，也就不太可能持續。」此外，大稻埕區域的租金也高，對於想在這裡創業的人，租金成本往往負擔不起。由此看來，在百年商業中心大稻埕創業已經不容易，更遑論是當地完全沒有的文化街屋經營型態。

制約三：如何影響一般民眾對大稻埕既定認知？

回顧大稻埕的歷史，從清領時期開始，大稻埕可以說是因通港貿易而興盛，後因淡水河淤積，大稻埕商港的優勢便逐漸消失，而在六十年代之後，更因台北

市開發重心慢慢地往東區移動等因素的影響下，逐漸失去其商業中心的角色。雖然曾經在日治時期，豐富的藝文展演、文化思潮、政治等活動曾讓這裡成為重要的文化中心。在經歷迪化街保存活動後，成為集結中藥材、南北或貨以及布行的歷史街區，兩旁融合閩南以及巴洛克風格的歷史建築，也只成為歷史導覽的觀賞背景而已。當時為了說服迪化街商家保留迪化街而舉辦的年貨大街，舉辦至今，除了過年時一年一度曇花一現的人潮外，平日的人潮不比當年；年貨大街的實施，也使得提及大稻埕，一般大眾心中對迪化街僅有的印象可能只有年貨大街，強烈的年貨大街印象深植在一般民眾的心中，無法引起民眾瞭解大稻埕歷史的興趣。



圖 5-1：中介者的制約來源

資料來源：本研究整理

研究問題二：

創業者在面臨制約時，如何以現有資源回應情境中制約？

回應一：

(一) 時機：租下具有重要意義的歷史空間

目前世代文化創業有限公司所經營的兩棟街屋，都是文化資產中重要的歷史建物，而得以租下這兩棟歷史街屋，除了機緣外，也需要創業者的眼光與耐心。至於為何如此執著於大稻埕創業，周先生說：

「如果我們在忠孝東路或是敦化南路開一間店，一方面是在哪裡開店贏不過人家，東區很多裝潢千萬或是明星開的店，加上小時候在東區長大，所以其實對那邊沒什麼幻想，如果在那裡開店，一點意義都沒有，一點都不會激起我的熱情。但在大稻埕我就覺得很有意義，可以對這裡造成一些改變，而且這裡也不是普通的地方。」

而在大稻埕上尋尋覓覓，發現屈臣氏大藥房這棟迪化街上最大、也最重要的地標後，就鎖定「屈臣氏大藥房」就是他嚮往之地，除了這一棟街屋，其它的街屋都不考慮。所以，從一開始去看這棟街屋，到真正談好合約租下來，整整花了一年多的時間。其箇中原因，是因為房東十分珍惜祖厝，也希望承租者能好好經營事業，世代文化創業有限公司去拜訪了仲介很多次，屋主也特地來當時還位於民生西路上的台客藍辦公室拜訪，為的就是找到一個值得信賴的人來承租這棟街屋，除了值得信賴外，房東也要瞭解事業做不做的起來，希望能一租就租很久，所以如果事業做不起來，就算值得信賴，房東也不會租出房子。

由於深知房東的心情，對於這樣一種創新的經營型態，可能並非三言兩語可道盡，所以周先生認為只用說的，口說無憑，反而會讓對方想太多，所以他也不先說破，先讓房東說瞭解：「你們這麼珍惜這棟房子，我一定也會好好珍惜它。」一開始周先生其實也只打算只先租下二、三樓作為台客藍辦公室就好。直到了簽訂契約的日子，房東李老太太竟對周先生說：「周先生，不然我房子整棟租你。」當時也有很多生意人，欲與房東李老太太租，包括永樂市場的布商等等，而且承

租價格也比較高。但是，在多位欲承租者當中，李老太太選擇租給誠懇的周先生，當時台客藍事業尚未發展起來，租金算是很重的負擔，但他心想：「好吧，不然都租給我。」彷彿為命中注定般的巧合，那時候一簽完約，台客藍立刻就接到幾十萬元的訂單。

至於民藝埕的機緣也十分雷同，2011年10月左右，鄰近於城隍廟右側的另一棟歷史建築整修完畢，正在招出租者中。後來，談租約事宜時，周先生也帶房東到小藝埕的爐鍋咖啡喝咖啡，讓房東瞭解他們在做的事業，甚至連小藝埕的房東李太太因認同他們在做的事，從大稻埕人的角度幫忙溝通。可以說是因有了前例，而為助力。然而，正街上的租金不比位於巷子裡的小藝埕，租金要貴上二倍，但是因為好屋難尋，要把握難逢機會，所以仍決定先租下這棟不論地點或是屋況都十分完美的歷史建物，成為了現在的「民藝埕」。

（二）互動：符合迪化街脈絡做生意，但做文化生意

在設定空間的調性時，世代文化創業有限公司希望能與大稻埕這邊的傳統文化元素連結，是故，周先生先指定了五種大稻埕傳統的文化與產業資源：茶、布、中藥、戲曲與建築，做為經營事業的元素。除了台客藍，他們找到做布料設計的印花樂藝術設計工作室一同進駐街屋的空間，共同打造小藝埕的整體形象。

大稻埕傳統的街屋的特色就是非常狹長，這種店屋型的建築是為了符合經營與住家用途用途，一樓最外面做為店面，而後面二進、三進可作為倉庫或是住家使用。世代文化創業有限公司租下來整棟街屋後，認為不同於做中藥材行，產品單價高，只需使用的店面空間。此種型態街屋做文創經營，一件手作品或是一杯飲品，單價無法與藥材相比，是故將大家好奇的街屋空間打開，讓每個空間都可

以有用途，也讓適合作為經營的空間，進駐合適其空間型態的創業體。例如：一樓店面最值錢，適合做周轉資金快的販售空間，二樓較隱密，適讓路過行人或是觀光客，有個舒適的空間能坐下來歇息，順便也能體驗這邊街屋的特殊空間感。所以，小藝埕一樓為作為賣場空間，進駐了印花樂藝術設計工作室，二樓作為咖啡店，進駐了爐鍋咖啡，三樓則是作為非營利的藝文空間，供辦文化活動講座而用。同樣的，民藝埕也是依循這個邏輯規劃：一樓的陶一進和陶二進作為展場與賣場，分別賣的是柳宗理的作品以及台客藍的陶藝品，二樓則是做茶館，三樓則是提供藝文、設計工作者進駐作為藝文工作室。



圖 5-2：大稻埕店屋剖面圖

圖片來源：《台北歷史深度旅遊》

在小藝埕短短開店的一年多間，已經有不少媒體採訪報導，也有國外學術文化人士前來探訪，以及新書發表與創作展演在這裡舉行。甚至在一本討論迪化街產業的專書中，把小藝埕與幾個知名百年企業，如乾元蔘藥行、王有記茶行、及李亭香餅店等，共同列為大稻埕代表性的商家。

談到附近居民對這裡的觀感，周先生說：「一開始他們是很困惑，到底在『母啥』（台語），到底是做不做的起來？」到現在，已經慢慢融入當地，客人當中約 30-40% 是當地鄰居，像是來買柳宗理鍋子的婆婆媽媽，或是來喝咖啡、喝茶談生意的永樂布市的老闆。也有一些老屋的主人來尋訪，希望能幫他們活化沒有使用的老屋，因為這邊很多房子都是「祖厝」，主人都十分珍惜，只是不知道如何經營，小藝埕以及民藝埕的案例，也帶給他們一些靈感。

回應二：

（一）時機：印花樂要創業，爐鍋咖啡找據點

對小藝埕的進駐創業體印花樂藝術設計工作室與爐鍋咖啡來說，正巧都是他們正想「有所作為」的時候。印花樂藝術設計工作室自 2008 年創業至 2011 年，慢慢也想要有一間店面定下來，雖然她們也喜歡中山區的時尚氛圍，但是對她們來說，進駐小藝埕，永樂市場就在咫尺，一方面得以就近取得布材原料，另一方面大稻埕的歷史氛圍，也與她們印花樂品牌中，對於維繫傳統與創新的精神有更佳的詮釋。至於爐鍋咖啡則是在尋找台北市的新據點，而經過簡單的市場考察，爐鍋咖啡認為大稻埕區域很有潛力：附近有不少咖啡店，但卻沒有自家烘焙的精品咖啡，加上小藝埕位於二樓空間，符合爐鍋咖啡對於咖啡館空間既開放但又隱密調性的要求，於是便也一同進駐小藝埕。

（二）網絡互動：微型創業的創業基地

對這些進駐小藝埕的微型創業體而言，基本上是不可能在迪化街上承租大棟的街屋作為創業基地，但對世代文化創業有限公司來說，公司的宗旨是希望能幫

助文創工作者創業，所以能夠藉由中介的方式整合雙方需求。故首先，世代文化創業有限公司先租下整棟街屋，然後將街屋定下調性，例如小藝埕是「大稻埕上賣小藝」，空間個性比較活潑、奔放、熱鬧（像是爐鍋咖啡不定時的現場音樂表演活動）；而民藝埕則是「亞洲民藝匯聚大稻埕」，比較成熟、沈靜，二樓的茶館得以讓人可以好好坐下來談天說地。其次，將不同的空間進駐不同的事業體，一樓作為零售業、二樓為餐飲服務業、三樓則是保留一個空間，做非營利的文化事業。最後，對這些進駐的創業團對來說，整棟街屋的租金會依空間屬性和大小做合理的分配，每個創業體所負擔的租金，是用來分攤原本的租金成本而已，世代文化創業有限公司並未從中獲利，他們不是承租空間的房東，而是一同經營街屋的股東。

（三）資源交換：「創投合營」的中介角色

周先生設計了「創投合營」的機制，讓不同創業體能與世代文化創業有限公司合作共同經營，「創投合營」不同於傳統上合夥或是創投的概念，一方出資金，另一方出技術負責經營，出資金的一方不管經營，而出技術的一方不用擔心找錢問題，這種經營方式雖然也是合作，但常常會「貌合神離」。所以創投合營的經營模式，希望能突這個困境，讓共同經營的大家都能得到好處，也能互相信任。

「創投合營」如同字面意義，既「創投」又「合營」，合作雙方都要出資，也都要經營；雙方都是對方的股東，也互為經營團隊。這個方式可以彌補雙方資源之不足，例如文創工作者有產業知識和技術，但通常較缺乏管理經營方面的知識，所以，世代文化創業有限公司剛好能夠提供這些創業體財務、法務、資訊等方面的管理，例如：每天的財務資訊都在雲端上公開，所有的資訊對合夥人都是透明的，甚至世代文化創業有限公司對於創業事業體未來的發展，也能有經營上

進一步的建議。

為何採取這樣的合作模式？因為周先生認為微型創業體一開始經驗都非常的少，沒有經營一家企業的經驗，比較不敢做「往前跨」的事情，比如說未來的投資，因小型創業體資金不雄厚，故較為保守，但他會針對不同事業分析情況，做基本的財務試算，讓他們知道說投資是可行的，加上世代文化創業有限公司也是股東，等於是和合夥人同在一條船上，便能產生信任。他以台客藍為例，說明：

「台客藍是創投合營的最佳例子。以投資設備廠房來說，陶藝家一開始一、兩個人開始經營，經營的想法通常是：我們能做多少，才買多少設備與材料。如果要做未來投資，例如添購窯的設備。假設我們是站在企業顧問的角度講給他聽，他們可能也是不敢投資，但因為我也是股東，和他們一起經營，承接這個成敗，加上財務都我在管，支票也是開我的支票，他們感覺到有人在挺他，就敢做投資了。」

另外，爐鍋咖啡也十分認同這種合作模式，盧郭先生說，這種合作的方式，讓他學習到跟以往獨資開店不同的東西：

「爐鍋的關渡店是一家獨資的小店，我也不是學經營方面的，藝術家性格就是賺多少花多少，有多少用多少，比較不會去考慮一些，例如說：營運的周轉率、成本控管、人員管理等等的部分。那這些部分都是我到這邊跟周大哥學習，至於咖啡館的部分，他則是很信任的都放給我去做管理。」

世代文化創業有限公司沒有設計或是藝術的背景，但是有經營管理上的知識；而創業體有自己產業的領域知識和技術，但是缺乏維繫長期營運的管理知

識，故世代文化創業有限公司作為一中介者，以創投合營的模式，互補雙方缺乏之資源，同時，整合雙方所需之資源，讓雙方能在此模式下互利共生。

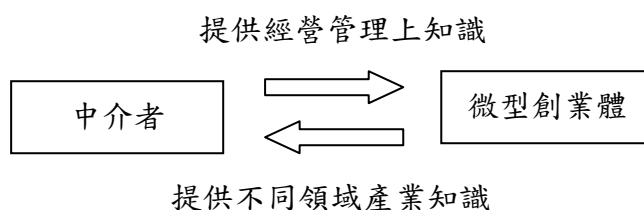


圖 5-3：中介者的資源交換模型

資料來源：本研究整理

回應三：

(一) 時機：回顧歷史，展望未來

當時是在什麼樣的機緣下來到大稻埕，與周先生的成長背景也有關係。周先生從小在東區長大，住在民生東路附近，小學、中學時期也都在敦化南路一帶「鬼混」，但是他認為自己的個性與價值觀，於比較浮華、物質面的東西沒有很大的興趣，與同為住在東區的同學有些格格不入。

於是，周先生選擇一個調性與東區天南地北的大稻埕作為創業基地。2008年，剛在大稻埕附近租下台客藍辦公室的時候，當時全球正處在金融風暴的陰霾裡，他觀察到在中山北路、天母、東區一帶，有許多經營不善的空店面，反倒是大稻埕，並沒有很多空著的店面，所以他決定到這裡來，向這些可以安然度過金融風暴的老企業學習經營的智慧，他甚至開玩笑說，在這裡所學到的，比他在MIT學得還多。

大稻埕一百年來，其不僅在經濟上，在文化上、政治上、歷史上都擁有者多重能量，對周先生來說，「大稻埕是承載台灣文化意義最多的地方，它和全台灣任何一個地方都不一樣。」而開一間店不僅僅是一間店面、一個商品的通路，還可以讓這個地方更有意義。回顧大稻埕歷史，我們瞭解它是台灣現代化歷程中重要的地方，他認為應承接這個歷史意義，向未來的時代發聲：

「我們所謂 1920 年代遺產或精神，指的並不只是這一排迪化街的老街屋，也是曾經在這塊土地上火熱的文化願景與社會理想。...當回頭審視近百年來，現代化對台灣的意義，我們必須回到大稻埕，與 1920 年代以來的台灣歷史作對話。」

(二) 互動：創造新傳統

針對如何讓大稻埕的光榮再度重現，世代文化創業有限公司將於 2012 年中下旬發行街刊、舉行 1920 變裝遊行、以及郭雪湖名畫回故里等活動，藉由發行刊物，讓大家瞭解這個地方的歷史。其中像是 1920 變裝遊行活動，預計於每年十月辦理，預計長期舉行，成為夏天台北大稻埕霞海城隍祭典後的另一重要活動，以創造出屬於這個時代的新傳統。

最後歸納以上創業者制約--回應的過程如下：

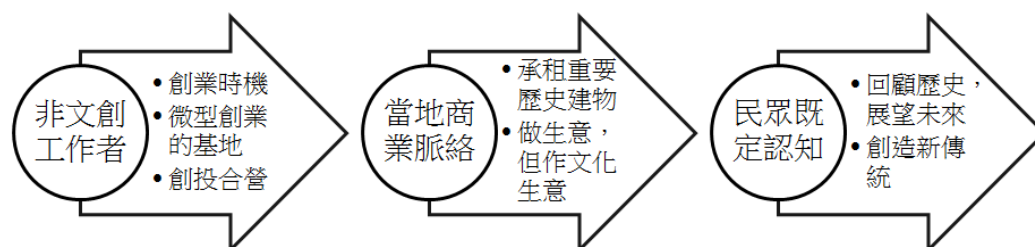


圖 5-4：歸納中介者的制約與回應作為

圖片來源：本研究整理

研究問題三：

地方型文化創業的拼湊作為的設計原則為何？中介者又從中扮演了何種角色？

世代文化創業有限公司作為一中介平台，從台客藍品牌開始，到進駐大稻埕，承租了迪化街上重要的歷史建物，到微型創業的加入，以及其他藝文工作者的參與，可以看見創業者如何藉由拼湊相關資源，以及創造出一種讓大家都互利共生的中介機制，最終期望能重新賦予地方新的意義，並創造出新的價值。

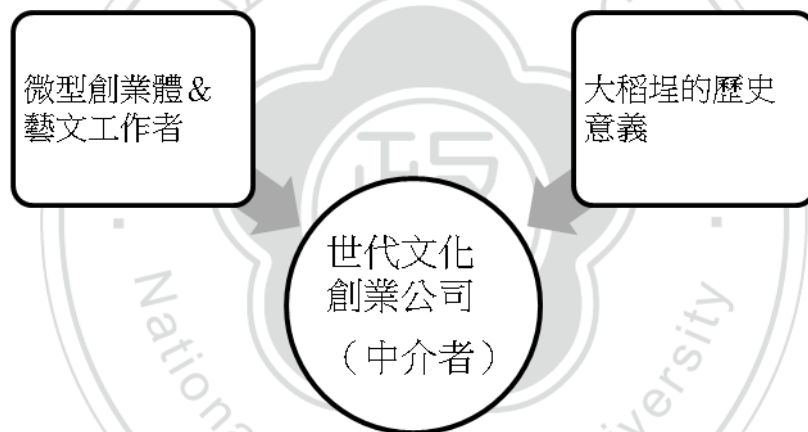


圖 5-5：中介者的平台

資料來源：研究者自行整理

以下回顧整個創業的歷程，歸納出中介者主要是透過本身的中介平台，整合了下列兩種資源：第一、文創微型創業體，第二、大稻埕被忽略的歷史意義，此外，中介者透過以下三項拼湊作為整合資源，歸納如下：

(一) 「伺機而動」：辨識機會不全憑運氣

創業的過程中有很多看起來像是運氣的成份，但若能仔細檢視，會發現很多運氣不僅僅只是運氣，還有創業者對於機會的辨識以及耐心等待，意即創業者彷彿躲在運氣之神的背後伺機而動。從一開始順利承租到屈臣氏大藥房，背後代表的是創業者早已尋尋覓覓加上往來拜訪一年多，且堅持非租下這間迪化街上地標不可，最後才得以順利承租；尋得微型創業體的進駐，則是來自於過去與北藝風育成中心合作經驗；最後對於大稻埕這塊地方的寄望，則是來自於創業者多年來對經濟的觀察與對歷史理解的深度，總總加起來，才能創造出今天我們所看到文化街屋。

（二）「老歌新唱」：如何提煉地方的歷史價值

創新者常能見常人不能見，看到創新的機會。當面對一個大家認為老舊、落後的傳統商業街區，創新者並非只看到眼前的東西，因為文化是隨著社會的脈動而演變，而歷史則是在這文化演化過程中的精華部分。回顧大稻埕的歷史，會發現這些我們「現在」所體認到所謂的大稻埕「歷史」，都是當年最新潮的「當代文化」，經由時間的流轉，才有了保存的價值。如何將大稻埕變成為大藝埕？如周先生所說：

「一棟一棟的小藝埕文化街屋，加上其他落腳於此的傳統文化及創意產業工作者，融合在大稻埕的產業與文化聚落中，...我預見在十年內，大稻埕將再度成為台灣第三波新文化運動的發源地，而我們今天所做的努力，只是在為將來的世代構築一個與歷史銜接的場景。」

面對歷史，重點不在於回到過去，或是一味的仿古或懷舊，重點在於是否能提煉出過去歷史重要的精神所在，活在當下的我們能承載其精神，與當代的文化

對話，才能創造出屬於這個時代的歷史意義。這就彷彿是將老歌以新的角度重新詮釋，新唱並未否定老歌的價值，只是以新的唱法更加豐富這首老歌。與文獻中「舊酒新瓶」的不同之處在於，舊酒新瓶是透過手邊的現存之物不斷組合，拼湊出新的面貌，然而則是更著重於重新轉化原有資源的意義。

(三)「互利共生」：孕育微型創業和文化的基地

在確立了大稻埕成為大藝埕的目標後，就需要將不同的資源安排於適合的位置，世代文化創業不是單純的藝文展演空間，因為這不符合大稻埕的商業脈絡，他們也是大稻埕的生意人，但做的是文化生意。其中，世代文化創業有限公司所缺乏的藝術與文化資源，就需要透過一個設計良好的經營機制來維持。以微型創業體來說，缺乏資金及創業經營知識，此時世代文化創業就成了提供資金以及經營知識的助手，讓這些創業體能在此創業；而經過篩選後進駐的文創資源，與當地歷史和產業息息相關（指定的當地五種資源：布、戲曲、茶、中藥和建築），也能對於營造小藝埕及民藝埕的整形象有助益。

另一方面，世代文化創業也讓並非以「創業」而是「創作」為主的藝文工作者進駐，為的是補足世代文化創業所缺乏的藝文專業，進駐者免租金，但須貢獻他們的知識專業，一同製作大稻埕街刊、參與大稻埕相關講座活動，創作出更多與大稻埕相關的文化作品，豐富大稻埕的文化。

由此看來，雖然中介者缺乏某些資源，但仍能設計一個良好運作的中介機制，吸引這些文創工作者一同合作，讓雙方都能巧妙的交換所需資源，達成互利共生的境界。

總結以上，我們會發現中介者在創造新價值中扮演了很重要的角色，沒有中介者，所有的資源就無法順利地得其位。於此，整合文創資源的中介者所扮演的角色，與科技創新公司非常不一樣，例如回顧文獻中所提及的中介者，大多是科技創新公司，所以大多擁有某些技術與知識，以便與擁有其他領域知識的專家交流，但作為文創事業的中介者，不一定代表擁有設計背景或是藝術背景，重點在於整個中介平台及互惠機制的設計，因此，在創業的過程中，更可以發現中介者需篩選出適合的伙伴作為資源，展現了如同政治家談判的特質，與不同的利益關係人溝通協調，最終完成其理念與願景。



第六章 研究討論與建議

第一節 理論貢獻

不同於文獻中大多針對科技公司以及管理顧問公司，以中介者的網絡與組織記憶實務上的作為為研究對象，其似乎隱含一前提假設：跨界不會遭遇制約，較少文獻提及關於中介者跨界時，如何克服其跨界阻力的問題。於此，本研究從創業者在資源缺乏的創業過程中，觀察其在面對外在環境的制約時，如何回應其制約，而我們可以從這個制約與回應的交互過程中，更清楚地瞭解創業者是如何辨識適當時機「拼湊」資源，並且形成一個「中介」平台，透過網絡運作的來交換雙方所需資源。

文化創業者的創業過程中，因為其除了需要得到資源外，更希望能對地方文化造成影響，是故，欲達成目標，最重要的對於地方意義的論述，再來針對不同網絡（微型創業體或是藝文工作者）設計一可以達成互利共生的中介機制來達成其目標。本研究歸納出文化創業中介者會藉由「辨識時機」、「老歌新唱」以及「互利共生」三種方式來中介其所需的兩種資源：一為藝文或是不同領域文創工作者的專業知識與技術，二為藉由文化事業的經營，以大稻埕過往豐富的經濟、文化、歷史意義重新，創造新的價值。

第二節 實務啟示

一、對於進駐文創團體的建議：

在小藝埕與民藝埕進駐前，已有台北市都更處都市再生基地計畫（Urban

Regeneration Station))，這些基地都是迪化街上的歷史建物，為所有權人獲容積轉移後，捐贈給台北市政府，經由都更處評估，將空間開放給公眾使用。進駐方式由台北市都市更新處公開徵求進駐團隊，希望藉由不同經營型態的活動介入，讓地方能被重新認識以及傳統產業活化再生。其公開徵求時的進駐空間之使用規則如下：

(一) 都市再生活動營造：舉辦相關歷史街區都市再生議題演講、座談會、活動等形式。

(二) 地區活化中心：地區願景營造、地區再發展規劃展示、地區特色的營造或地區社區網絡再脈絡化之空間使用。

(三) 地區組織活化、經營輔導：活化創新地區商圈、營造地區主題型產業及活動、文化創意產業平台等。

(四) 地區建築與修復再利用支援性工作。

(五) 與上述都市活化再生相關之支援性工作。

基於使用用途之公益性，進駐團體只需負擔水電清潔費用，不需租金，所以街屋內也不得有營利行為，所以目前這些 URS 都市再生基地大多作為展演、講座、創作工作室等等非營利用途。然而對於大稻埕來說，但其經營的型態其實與大稻埕百年的商業脈絡格格不入，如一家大稻埕百年老店的看法，「自古以來，這大稻埕就是商業重鎮，應該做的是再創造出熱絡人氣，只做文化，感覺很奇怪，也看不出迪化街特色。」這樣的經營型態之所以無法引起當地人共鳴，是因為沒有理解到大稻埕的當地脈絡：大稻埕的代代相傳的智慧精神傳統，在於實踐重於口號，先證明自己能夠立足，再尋求其他人的支持與協力。所以大稻埕尊重的是講信用、有實力的生意人；而非空口說白話作夢的創意人。

此外，位於百年商業脈絡下的迪化街上，URS 都市再生基地為了公共性不得進行營利活動的，實質效益則有待商榷。所謂公共性，其古典的意義有兩個來源，一為希臘字 *pubes*，本義為「成熟」(maturity)，指的是一個人人在身體上和心智上的發展成熟，能夠瞭解自我與他人之間的連結；而另一為希臘字 *koinon*，本義是「關心」(to care with)；哈伯瑪斯(2002)對於「公共性」的定義為「『共同體』(社區)成員之間，針對其生活領域中的公共事務，進行公共討論(public discussion)、公共學習(public learning)和公共對話(public discourse)後的成果。」於此，追求公共性本質上與營利事務並非完全互斥，也就是說公共空間並非等於非商業空間。例如：從西方歷史中我們所熟知的公共空間，大多為位於城市(如巴黎或是維也納)的咖啡店或小酒館，這些都是私人經營的商業空間。然而，這種空間的特性在於創造一個實體的空間，得以讓一般民眾接近，產生知識的對話與思辯，成為貢獻公共意義與價值的公共空間。以本研究個案來說，這正是世代文化創業有限公司，文化街屋正是其欲達到公共性空間的一種經營型態。因此，本研究建議，進駐於此的 URS 都市再生基地對於所在的大稻埕脈絡應更加理解，而非單純作為舉行講座、藝文展演的空間，否則 URS 都市再生基地恐將不能成為活化基地，反倒成為抹平各區特色的推土機了。

二、對於大稻埕未來的建議：

林崇熙(2009)認為，「在區域型的文化資產保存中，每一個文化資產都是一個「點」，而每一個「點」都有其來自原生系統的脈絡性生命力。」這句話的意思是，文化資產「點」所處原生系統可提供其源源不絕的動力，一旦這個原生系統消失或是改變了，這個「點」很可能就會喪失其活力，保存「點」的工作也會遭遇困難。舉例來說：一棟大宅院立基於農業時代的地主系統，承載了家族的

生存與發展並隨著人口增長而形成聚落，可是，當社會潮流從農業社會轉向工業社會時，眾多農業子弟外流到城市工作，使得龐大的傳統農業聚落為之沒落，甚至因乏人維修而荒廢敗壞。若只單純要求修復這些聚落建築，卻沒有思考支持其發展所需的**文化脈絡**，保存文化資產就會變得很艱辛。

從「點」的角度來看，位於大稻埕的個別文化資產的保存仍有待加強，許多容積轉移的歷史建物改建為大樓、或是位於迪化街正街上連鎖超商於其所在的歷史建物上，裝上突兀的鮮明招牌，和傳統歷史建築形成強烈對比等。這些個別文化資產的保存不力，背後原因正是因時代環境的變遷、地理條件的易勢、及政策轉向等，原本支撐其發展的文化脈絡已不復存。例如：以店屋的空間形式來說，這些建物所提供的機能，已不符合居住在其中的人之需求（例如迪化街過於狹小不符現代貨車進出之需求），讓居民對於保存文化資產無法產生認同感，是故除迪化街外，大稻埕周遭許多店屋拆除做為大樓，或是擁有充沛資本的連鎖便利商店進駐此區（而這種大型資本的進駐通常不在意地方的特殊性與地方感），種種原因加起來，便沖淡了歷史街區的氛圍，對於未來大稻埕的歷史街區之整體形象對造成影響。



圖 6-1：位於迪化街上的連鎖便利超商

圖片來源：7-11 部落格

從「點」形成的「面」的角度來看，觀光局計畫將大稻埕作為國際光點計畫的發展重點之一，但目前整個大稻埕區域仍未凝聚成一個有足夠吸引觀光客、有特色的系統；此外，迪化街上也有許多指定為歷史建物的大型街屋即將整修完成，若屋主不入住，到時候將會有大量的空屋釋出，如何藉由這個機會點，讓大稻埕能再度以民間或是地方的力量賦予新活力，實為上述國際光點計畫的成敗關鍵所在。本研究從一家民間公司進駐大稻埕的創業過程中，瞭解如何藉由提煉歷史意義創造新的文化意義（承接大稻埕 1920 年代的時代精神），並讓大稻埕街屋得以成為這些文化運動的基地，以及運用街屋空間型態特色發展出的經營模式，是一種以地方為基礎的文化、生態和經濟實踐，提供了大稻埕的百年老街屋未來發展的借鏡。

第三節 研究限制與後續研究方向

本研究仍存在限制與未竟之處，在此提出以作為後續研究之建議。關於研究限制及建議未來研究之方向可分為三點：第一點，在採訪限制之下，本研究未能平衡各網絡角色的採訪，例如承租房子的房東、或是至位於苗栗的台客藍、藝文工作者的意見，因此無法呈現網絡間互相辯證之過程。建議未來研究可以擴充更多方角度之意見，讓中介與拼湊的創業歷程，呈現更豐富的辯證過程。

第二點，本研究並非於一開始創業便參與創業歷程之所有活動，以及記錄所有決策事件，這部分主要依深度採訪來補足，但限於受訪者之主觀影響，以及願意揭露事實程度等因素，可能產生不足或不夠深入之影響，故無法做更細緻的分析。因此，建議未來作創業研究，能參與創業草創初期，更有機會觀察到組織之內部作為。

第三點，由於本研究所選取之個案仍在發展中，因此對於未來發展無法準確預測。是故，建議未來研究可以繼續延伸，探討其除了經營街屋以外活動，例如辦街刊、遊行、以及名畫回故里等活動，是否對當地產生實質上的幫助。



參考文獻

一、中文部分

1. 期刊論文

中原大學建築研究所(1990),《大稻埕特定專用區初步發展構想及都市設計之研究》,台北市政府工務局都市計畫處。

台灣大學建築與城鄉研究所(1989),《迪化街特定專用區現況調查與發展可行性研究》,台北市政府公務局都市計畫處委託計畫。

林崇熙(2009),〈博物館經營區域型文化資產保存的積極性〉,日本區域性文化資產環境保存及活化機制之評估報告暨考察成果實錄,行政院文化建設委員會社會文化資產總管理處籌備處,台中市。

許惇純(1999),〈城市古建築資產的保存與再利用政策-法國 Dijon 的保存區案例〉,西洋史集刊第九期。

楊政樺(2006),〈大稻埕歷史街區保存之省思研究-以背離國際保存理念為論點〉,國立臺北大學,新北市。

劉乃瑄(2006),〈大稻埕歷史街區復甦研究-對公共空間經營之省思〉,國立臺北大學,新北市。

劉常勇、謝如梅、陳韋廷 (2007)，〈建構創業經驗與機會確認之關係架構〉，
創業管理研究，第二卷第三期，51-72 頁。

謝榮峰 (2009)，〈試探文化創意產業的中介體系〉，台灣工藝，第三十五卷，18-23
頁。

陳美雲 (2002)，〈台北市大稻埕地區都市景觀自明性之研究〉，台灣師範大學地
理學研究所。

顏亮一 (2006)，〈市民認同、地區發展與都市保存：迪化街個案分析〉，都市
與計畫。

2. 書籍

Cresswell Tim，徐苔玲、王志弘譯(2004)，《地方：記憶、想像與認同》，台北：
群學。

Daniel A. Bell、Avner de-Shalit，吳萬偉譯 (2012)，《城市的精神：為什麼城市特
質在全球化時代這麼重要？》，財信出版。

Jürgen Habermas，曹東衛等合譯 (2002)，《公共領域的結構轉型》，台北：聯經
出版。

吳密察，陳順昌 (1984)，《迪化街傳奇》，台北：時報文化出版。

莊永明 (2007),《大稻埕逍遙遊--台北文化搖籃地采風》,台北市:台北霞海城隍廟,頁 24。

《台北歷史深度旅遊》,遠流台灣館編著,2000 年 10 月

3. 新聞雜誌報導

何榮幸 (2012 年 2 月),「第三次文化運動」號角響:大稻埕的消失與重生,中國時報。

二、西文部分

Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003), “Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process”, *Research Policy*, 32, 255-276.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005) “Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage.” *Administrative Science Quarterly*, 50: 329 –366.

Burt, Ronald S. (1992) “Structural holes: The social structure of competition.” Boston, MA: Harvard Business School Press.

Cunha, M. P. (2005), “Bricolage in organization ” FUEL Working Paper Series, No 474, Uninversidad Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.

Dougherty, D. (2008) , “Bridging social constraint and social action to design organizations for innovation. ”, *Organization Studies*, 29(3), 415-434

Burt, Ronald S. (1992), “Structural holes: The social structure of competition.”
Boston, MA: Harvard Business School Press.

Granovetter, M. (1973). “The Strength of Weak Tie. *American Journal of Sociology*”,
78, 1360-1380.

Granovetter, M. S., . (2004) “The strength of weak ties: A network theory Revisited.”,
Social structure and network analysis, 105-130.

Garud, R. & Karnøe, P., (2003) “Bricolage versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship, ” *Research Policy*, Vol.21, No.2, 277-300.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997), “Technology brokering and innovation in a product development firm.” *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-750

Hargadon, A. (1998), “Firms as knowledge brokers: Lessons in pursuing continuous innovation.” *California Management Review*, 40(3), 209-227.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000), “Building an innovation factory.” *Harvard Business Review* May-June, 157-166

Klein, H. K. and M. D. Myers (1999). “A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems.” MIS Quarterly 23(1): 67-93.

Levi-Strauss, C., 1968, “The Savage Mind (and Nature of Human Society)”
University of Chicago Press

Mitchell, J. C. (1969). “Social Networks in urban situations: Analyses of personal relationships in central African towns.” England Manchester University Press

