

國立政治大學科技管理研究所  
碩士學位論文

大台北地區利用文創事業導入  
都市再生過程之研究



指導教授：李仁芳博士

研究生：張鈞硯 撰

中華民國一百年七月

## 摘要

台北都會區正在面臨轉型，由於老舊建築的生活機能不佳、公共設施也不足，加上安全防災不齊全，所以民間和政府都積極參與都市更新，讓市容煥然一新。這不單只是硬體上拆除重建或建築翻新而已，而是要展現各地方獨特風格形式與魅力，進一步帶動經濟活力，提供下一波成長的競爭力，讓城市每個角落呈現更多創意的嶄新面貌。面對此一目的，本研究希望從此一方向進行探索性研究，探討在都市重生過程中，有時限的閒置空間如何再作利用，帶給企業或機關學校延展性的資源，產生競爭優勢，並且讓空間到期之後，還能順利讓空間重生，提供城市成長的競爭力。

關於再生空間，國內外均有許多實例以文創產業活化閒置空間的案例，但此類再生空間都是以永續經營發展為目標，對於有時限的空間再利用，則鮮少著墨，因此本研究希望了解(1)空間經營組織該如何以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地?(2)以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地再生空間樣貌為何?(3)空間經營組織在經營再生空間之後，如何建立核心資源?本研究藉由文獻次級資料與報章雜誌的回顧分析，並以都市再生空間為基礎發展出個案研究的基礎架構。選擇之代表研究對象為尚處初步階段的案例，包括城中藝術街區和 127 公店，希望透過本研究，能給台北都會區發展轉型實務與學術的發展。

本研究初步結論包括：(1) 各組織在動態網絡中，擷取彼此優勢，互賴繁衍生長。(2) 對於使用有年限的再生空間，文創事業不以一般營利為主要導向，給予產業更多靈感。(3) 文創事業體的成長是空間經營組織的核心資源。本論文最後進一步提出實務上待克服之地方及後續研究上的建議。

關鍵詞：都市更新、都市再生、文化創意事業、閒置空間活化、動態網絡

## Abstract

Due to poor life function of the old buildings, including shortage of public facilities, incomplete security disaster prevention system, and Taipei metropolitan area is force to face urban regeneration which is encouraged by local government and locals. As to the process of urban regeneration, this does not just demolish the old building or reconstruction on the renovation itself, but to show the form of local unique style and charm, to further promote economic vitality by providing growth competitiveness. Therefore, this study wants to be a base for following research in this topic.

There are lots of examples of reusing vacant spaces among domestic and foreign countries, but the goal of managing these spaces is making them sustainable. As for reusing time-limited space, the discussion is not mentioned a lot. The purpose of this study is to understand (1) how do organizations that run the vacant spaces cooperate with culture creative industries during urban regeneration process? And what are their relations? (2) What are the space characteristics during culture and creative industry into urban regeneration process? (3) What are the benefits for the organization participating in urban regeneration, and how can the organizations build core resource such as core competence? Through reviewing of secondary data such as literature newspapers and magazines, this study derives the research structure. The cases of this study are still in the initial stage, including UrbanCore Arts Block and store no. 127. This study is hoping to give Taipei metropolitan area practical and academic development in urban regeneration process.

The study finds: By cooperation with culture and creative business, companies and organizations learn to develop human resources as the main target.

Also, as for time-limited space, cultural and creative business is not lean to consumer-oriented, but to give industry more inspiration. Finally, the growth of cultural creative business is also the core resource for the organizations that run the vacant space. In the end, this paper further proposes difficulties on local practice and recommendations on the follow-up study.

Keywords : urban renewal 、urban regeneration 、culture and creative industry 、reuse of vacant space 、dynamic network 。



## 致謝

在論文寫完的這一刻，回頭看看論文寫作沿途的風景，才發現自己是如此的渺小。原本千言萬語的感想盡在不言中，這種難以言喻的箇中滋味，是你們給予我的，所以就利用此一版面，好好訴說感謝一番。

首先當然要感謝恩師李仁芳老師的指導，打開了我的視野，老師的身教與言教，是這本論文之外的最大收穫，雖然從科技宅男到美學型男的轉變非一蹴可幾，但學生會持續努力，跳脫固有思維，讓我看得更遠，想得更透徹。

感謝我的家人，支持我在工作之後很任性的回來念書，又全心了解我出國交換的選擇，人的一生活，要作出許多選擇，很高興有你們在身邊，在每個十字路口支持著我每一個抉擇。

感謝我的同學們，尤其是蔡揚、姿婷以及所有李門的學長姐與一齊打拼的佳玉、俊瑩、鶴佳、翊瑄，在這本論文給予我許多寶貴的經驗，讓我不重蹈覆轍，並且突破我思考上的盲點。至於早我一年畢業的TIM 97好同學們，我們度過了豐富的碩一時光，祝我們都能在社會上好好發光發熱，一同把科管所的金色招牌擦得更亮。而還在努力的好夥伴們，也請堅持下去。

感謝訪談單位的邱雅慧小姐、林宜珍小姐、王俊雄教授、陳沛欣小姐，謝謝你們在百忙之中接受我的訪談，並且提供資料讓我完成這本論文。

最後謝謝科管所所有的教授以及所辦溫柔美麗細心的助理們--翠娥姐、麗雯、韋菁、曼禎、姿君、欣怡，有你們指導陪伴我人生最後一段在學校的日子，讓我能順利走完學校的終點，這邊的終點也是我人生下一個起點，用這本論文當成分水嶺真是再恰當也不過了。

開胃菜吃完後，我會好好享受人生的主菜及甜點的。 **Bon appétit!**

鈞硯 民國 100 年 9 月

# 目 錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	2
第二章 文獻探討 .....	3
第一節 動態網絡 .....	3
壹、 網絡意涵 .....	3
貳、 網絡特性 .....	4
參、 動態網絡 .....	5
肆、 治理概念的網絡成員 .....	9
第二節 大台北地區文創事業體 .....	16
壹、 文化創業產業結構 .....	16
貳、 文化創意事業 .....	18
參、 台灣的文化創意產業 .....	18
肆、 大台北都會區的文化創意產業 .....	20
第三節 都市再生 .....	24
壹、 都市更新(Renewal)/都市再生(Regeneration)歷史 .....	24
貳、 程序 .....	28
參、 困難 .....	29
第四節 再生空間 .....	32
壹、 閒置空間再利用 .....	32
貳、 再生空間經營模式 .....	33
參、 創意氛圍 (Creative milieu) .....	35

第五節	核心資源.....	38
壹、	資源.....	38
貳、	資源基礎論.....	39
參、	核心資源特性.....	41
第三章	研究方法.....	45
第一節	研究設計.....	45
壹、	研究方法.....	45
貳、	資料收集.....	45
第二節	研究流程.....	47
第三節	研究架構.....	48
第四節	研究限制.....	48
第四章	個案介紹.....	51
第一節	城中藝術街區.....	51
壹、	地理位置-中華路旁忽略的黑暗角落.....	51
貳、	動態網絡.....	52
參、	再生空間.....	64
肆、	建立核心資源.....	72
第二節	127 公店.....	78
壹、	地理位置-迪化街上不賣南北貨.....	78
貳、	動態網絡.....	79
參、	再生空間.....	87
肆、	建立核心資源.....	94
第五章	研究發現與結論建議.....	97
第一節	個案比較.....	97
第二節	研究發現.....	100

第三節 研究結論.....	113
第四節 研究建議.....	114
第六章 參考文獻.....	117





## 圖 次

圖 2.1 公私部門協立關係圖 .....	12
圖 2-2 第三部門(非營利組織)，企業和政府之間的互動關係...	15
圖 2-3 我國民法上界定的非營利組織 .....	16
圖 2-4 文化創意產業同心圓結構圖 .....	17
圖 2-5 我國推動的六大新興產業 .....	19
圖 2-6 歐洲藍香蕉區域 .....	23
圖 2-7 都市更新作業流程.....	29
圖 2-8 資源特性與持久競爭優勢之關係 .....	41
圖 3-1 研究流程圖 .....	47
圖 3-2 研究架構圖 .....	48
圖 4-1 城中藝術街區範圍.....	52
圖 4-2 忠泰集團關係事業圖.....	55
圖 4-3 台北當代藝術中心空間配置圖 .....	58
圖 4-4 URS21 規劃空間配置圖 .....	76
圖 4-5 127 公店空間配置圖.....	79
圖 4-6 台北市都市再生前進之地計畫基地位置.....	85
圖 5-1 城中藝術街區動態網絡 .....	97
圖 5-2 127 公店動態網絡.....	98

## 表 次

表 2-1 網絡成員的互動狀態.....	7
表 2.2 公部門特性.....	10
表 2-3 公部門、私部門和非營利組織比較 .....	13
表 2-4 台灣排名前五縣市文化創意產業家數、營業額一覽表..	21
表 2-5 不同階段國家的都市更新作法 .....	26
表 2-6 推動都市更新的六大現況問題 .....	30
表 2-7 活化空間的七大面向.....	34
表 2-8 以文創事業活化再生空間好處 .....	35
表 2-9 資源類型 .....	39
表 2-10 核心資源特性.....	43
表 3-1 個案公司及受訪者列表.....	45
表 5-1 個案再生空間與核心資源整理 .....	98

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

本人有幸遊歷過歐洲幾個創意城市，如倫敦，都柏林，巴塞隆納，羅馬……等等城市。並被這些城市的生活氣氛深深吸引。街頭處處有驚喜，而在城市當中，必然存在的，也是我最喜歡的地區，就是城市的古城區，超過百年的建築和身處其中的各式商店，新舊共存卻絲毫不顯得矛盾，一個歷史悠有的城市，不斷追求進步，但卻不忘本，建築雖然古老，但透過都市更新，保存整修古建築，讓人從感官上直接和歷史連結，這種歷史建築再利用的再生空間，豐富了整體城市的記憶，也塑造了城市的生活風格。

至於台灣，台北市政府因為考量老舊建築的生活機能不佳、公共設施也不足，加上安全防災不齊全，希望能透過都市更新整頓市容，而又因為房價高漲，舊的平房一旦蓋成進步的高樓大廈，所帶來的利益將是十分可觀。讓民間企業，也一波一波趕上都市更新的議題，一時之間，都市更新在台北市掀起一波又一波的風潮與議題，讓城市因汰舊換新使市容重整面貌，因此，都市更新成為顯學。過往，都市更新多採用拆除重建方式執行，雖然能重新改寫城市樣貌，但是拆掉重建是唯一的方法嗎？因此，我興起了一個念頭，想了解我的故鄉-台北都會區，是不是有可能性藉由都市更新的過程中，利用文化創意事業，讓一些沒落的地區改善生活品質，重現生機，進而發展成一套公式。如此一來，讓創意在城市遍地開花，讓我們在此生活得更美好。

我國最高文化行政機關文建會於施政理念上指出：「在全球化的今日，「文化國力」已成為國家競爭力的重要指標，期盼我們在取得經濟、科技與民主的長足進步之後，能夠轉化為建構臺灣文化價值的強大優勢。」因此，結合都市再生計畫與文化創意，我探索台北市的都市更新計畫，找出了兩個個

案，他們利用文創產業實驗都市再生的可能性，而我希望藉由此研究能為城市的都市再生盡一分心力。

## 第二節 研究目的與問題

探究個案組織如何利用都市更新過程中所產生的閒置空間，導入文創事業體，不僅提供創作藝文空間讓產業群聚，也累積自身競爭優勢拓展新市場。更結合舊有建築帶給都市居民不一樣的啟發，進而達到都市再生之目的。

研究問題如下：

- 1.空間經營組織該如何以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地?
- 2.以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地再生空間樣貌為何?
- 3.空間經營組織在經營再生空間之後，如何建立核心資源?

## 第二章 文獻探討

### 第一節 動態網絡

#### 壹、 網絡意涵

網絡(network)的定義是源自於社會學，早期研究所強調的是個人與個人間、個人與組織之間的關係。Thorelli(1986)對網路所下的定義是「具有長期關係的兩個或兩個以上的組織間所建立的關係，既非市場機能的交易關係，也不是在同一正式組織結構下之階層關係，而是介於兩者之間；網路存在於許多市場型態中，某一網路可能跨越兩個以上的市場，而同一市場中也可能存在多個彼此競爭的網路群。」Brass(1992)把網絡定義延伸，網絡可以廣泛地定義為一組成員(個人或組織)以及成員之間的連結，這類跨組織的協調形式，即為網絡。

Thorelli(1986)將網絡視為由節點(nodes)與連結(link)所構成的網狀圖。每個節點代表網絡中的一個成員(actor)的位置，連結線則是指將兩個節點串連起來、使彼此有直接接觸，產生價值交換的東西或活動，包括經濟績效、技術移轉、know-how 及專業的擴散、信任的創造及正當性的流動。而 Hakansson and Johanson (1992)提出網路模型構成要素，包括成員(Actor)、資源(Resource)及合作活動(Activity)三項要素，此三者在整個網路結構內彼此相互連結。網路成員指的是網絡中的成員與其之間的關係。合作活動意指在網絡中如何被執行，以及運用什麼方式來彼此連結。資源為網路成員彼此間交換之物。司徒達賢(2001)認為，網絡中的每個連結都代表了關係雙方某些資源的互換，互換的內容即為交易內涵。

之所以會有網絡的產生，有下列三方面的觀點

一、交易成本觀點：Williamson(1975)提出交易成本理論，他認為廠商因

為過高的交易成本，而傾向以內部化的方式整合交易的活動。吳思華(1996)也認為，當組織之間形成網絡關係後，往往能降低整個體系的生產成本，這項成本的降低是基於：規模經濟利益與學習效果的發揮、範疇經濟利益的擴大、交易成本的降低以及網絡經濟利益的實現。

二、資源依賴理論：Pfeffer and Nowak(1976)先提出組織間的網絡連結是為了管理組織間的互賴關係，組織為了生存，須與外界連結取得重要資源，資源的重要性使組織間形成互賴，組織間也產生資源流動。接著，Heide(1994)認為在資源依賴理論中，只有少數公司可以自行供給所需的重要資源，所以因為無法自給自足導致組織之間的資源依賴行為；又可能是所需資源無法自己控制，使公司決策產生不確定性。由上可知，因為資源依賴和不確定性，使雙方合作產生網絡關係。Madhavan, Koka and Prescott(1998)指出網絡關係不單可以協助企業管理競爭環境的不確定性、與資源相互依賴性之外，還可以當作資訊利益與控制利益的導管。他認為一個在各方面都有良好設定的網絡結構是創造較佳報酬的基礎，並能形成有價值的社會資本(social capital)；因此，可將跨組織關係視為一特定資源，並藉以創造企業的競爭優勢。

三、組織學習理論：Kogut (1988) 提出組織學習理論，此觀點認為企業藉由網絡，是為了學習許多無形知識：像經驗、慣例，商譽等等，而這些東西是無法從市場交易獲得，網絡關係是尋求維持自身的能力的一種手段。提升本身競爭地位。

## 貳、 網絡特性

產業網絡是組織之間的合作，表示廠商因合作所形成的關係網。

Johanson & Mattson (1987)歸納網絡的特性如下：

- (一) 網絡是一種彼此依賴關係。
- (二) 網絡隱含專業分工，協調透過網絡上的互動。



- (三) 互動包括交換和適應。
- (四) 交換功能在於取得企業外部資源、銷售產品與服務、促進知識技術進步；適應目的在解決網絡所存在的利益不一致，使網絡長久維繫。
- (五) 網絡中同時存在互補與競爭關係。

Thorelli(1986) 認為網絡具有下列特性：

- (一) 網絡是兩個以上組織所建立一種介於市場機能與官僚階級的關係。
- (二) 網絡可定為具有長期關係的兩個或以上的組織。
- (三) 具有三個觀念層次：小團體的網絡、正式組織內的網絡、組織間的網絡。
- (四) 可存在許多市場形態之中，某一網絡可能跨越兩個或以上的市場。

### 參、動態網絡

Miles& Snow(1984)提出組織經營成功之道在於經理人是否能夠讓內外環境有良好的配適狀態。一個成功的組織在於建立策略與行銷環境的配適度後，並發展支持該策略所需的組織結構設計與管理程序，反之，失敗的組織在內外部環境的配適度較差，因無法因應環境的變化及時調整組織經營之策略、結構與程序，而造成經營績效低落的情景。Snow& Miles& Coleman(1992)認為網絡組織分析層次是以某個核心組織為著眼點，然後探討其組織內外的交易關係，因此依據核心組織與外圍組織的交易關係進一步把網絡成員的互動狀態分成三種，分別是：內部型網絡(internal network)、穩定型網絡(Stable Network)、與動態網絡(dynamic network)。

(一).內部型網絡：內部網絡的核心組織，擁有大部分與特定商業相關的資產，因而不對外尋求太多資源，如此一來，核心組織可以掌握創新及市場利益，組織的外包行為很少，而能夠自行形成一個內部市場，動態型網路核

心組織和網絡外部成員互動較少。

內部型網絡的範例是通用汽車(GM Motors)，在 80 年代通過一系列組織再造和鞏固行為，通用汽車把零組件部門縮減到八個，如此一來，GM 擺脫了僵化不效率的組織，取而代之的是可以和外部零組件供應商一同評估績效的新組織。同時，各零組件部門也能專精於各自負責的汽車零組件項目，並在需要的時候，向集團內部其他部門取得協助。這樣的轉變如持續下去，最終，GM 會成為一控股公司，讓集團可以在多個領域保持專業度，讓網絡內部的各成員都能順利健康發展下去。

除了通用汽車之外，跨國的資源型組織也常傾向於內部型網絡，像是跨國油品公司，若每個國家都成立探勘工作，經營上就會產生不效率。一個好的內部網絡應該要能減少組織內資源重複，並且減少內部次組織間的反應時間。但內部網絡也常出現問題，若組織內部因政治因素使得網絡成員的交易產生不效率時，就會導致整體集團經營上的困境。

(二).穩定型網絡：若市場變動穩定，波動不劇烈，穩定型網絡組織會將部份的工作交由網絡成員處理，產生部份外包行為，核心廠商被許多獨立廠商圍繞，廠商之間彼此緊密連結，並依照專長分工合作，目的在維持各廠商之專業技術知識與供應鏈上的彈性化，但主要的部份會集中在核心組織當中。

穩定型網絡的範例是 BMW，BMW 出產的車子中，55%-75%的費用是用在外包零件上，為了要跟市場上競爭，BMW 對於相關零組件成立子公司，透過成立子公司和與其他公司的合作，BMW 能夠掌握產品與開發程序，並且知道外在廠商誰會是最好的合作夥伴。這麼一來，控制權和風險都轉移到網絡中的其他獨立公司中。穩定型網路的好處是網絡組織在時機不好時，也能相互保護，不論是供應商還是通路商，網絡形成穩定長久的關係，但這穩定的代價是造成相互依賴性和失去彈性。

(三).動態型網絡：在快速變化或不連續的產業環境中，一些組織已經將



網絡的形式推演到極致，導致網絡反而限制住組織功能。這些情形下，核心組織擁有少部分技能，只依靠核心技能，像是製造、設計或甚至只是經紀功能，剩下的不足資源則是靠廣泛向外尋求支援，並結合網絡中其他組織廣泛迅速向結合其他成員，形成暫時性的動態網絡，如此可因應快速，不連續的產業競爭環境。

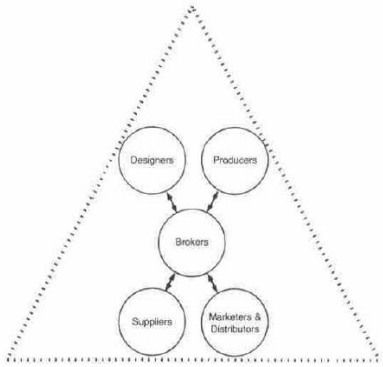
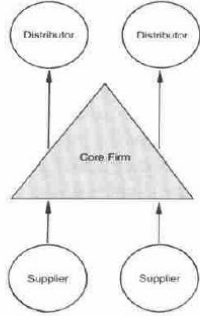
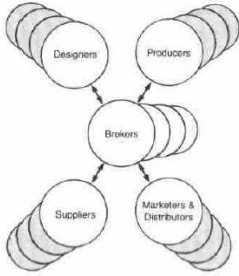
相關產業像是時尚產業，玩具業，出版業，電影業，動畫業……等等。需要大量廣泛的外包產業配合，以核心組織識別其他公司的能力為基礎下，建構動態型網絡。像是美國的 Lewis Galoob 玩具公司，靠經紀作為玩具商的平台，只需 100 名左右的員工，就能經營美國第三大的玩具製造公司，Lewis Galoob 和設計與製造公司簽下合約，將製造包裝等等需要花費人力的工作外包至中國。Lewis Galoob 只是眾多獨立製造廠商的經紀人，扮演協商的角色而已。

動態型網絡帶來彈性和專業分工，若核心組織能夠迅速串連起各獨立組織，核心組織就能得到最大的發展。但動態網絡的風險是外部獨立廠商的品質，若需要的技術在廠商之間不存在，或是受到專利箝制，就會使得動態網絡受到阻礙，因此在競爭環境中，有無數的成員在市場中時，動態網絡可以發展的最好。或是在產業環境中，生產和設計速度短到無法仿冒或是有專利保護時，動態網絡可以成功的機會大增。

關於三種網絡成員之間的互動狀態，整理成下表 2-1：

表 2-1 網絡成員的互動狀態

網絡成員的 互動狀態	說明	圖示
---------------	----	----

<p>內部網絡 (internal network)</p>	<p>內部網絡的核心組織，擁有與特定商業相關的大部分資產，目的在掌握創新及市場利益，因而不對外尋求太多資源。</p>	 <p>Example：通用汽車、跨國油品公司、微軟</p>
<p>穩定網絡 (stable network)</p>	<p>若市場變動穩定，波動不劇烈，核心廠商被許多獨立廠商圍繞，廠商之間彼此緊密連結，並依照專長分工合作，目的在維持各廠商之專業技術知識與彈性化。</p>	 <p>Example：BMW、台灣自行車產業鏈的企業結盟 A-TEAM</p>
<p>動態網絡 (dynamic network)</p>	<p>核心公司擁有少部分技能，剩下的不足部分是靠廣外向外尋求支援，並結合網絡中其他組織資源，以因應快速，不連續的競爭環境。</p>	 <p>Example：時尚產業，玩具產業，出版業，電影業，動畫業</p>

資料來源：Snow、Miles、Coleman (1992)，本研究整理

利用文創事業導入都市再生的空間中，其核心組織在運作空間上具有幾

大特色：一、產業環境不連續：都市再生空間經營組織所面對的空間為都市更新過程中，所產生的短期運用空間，每個空間都是獨立個體，所蘊含的場所精神皆不同。二、產業環境須快速反應：都市再生過程中所產生的閒置可利用空間約可使用三年左右的時間，因此空間經營組織必須在短時間時限內運作，且須快速回應。三、空間經營組織需要大量廣泛的其他事業體配合：空間經營組織站在經紀的角色，統合出短時間內需要空間的事業，並輔導整合協商各組織之間，好活化空間。本研究歸納以上三點都市再生過程中，空間經營組織的特性，並基於此特性對照動態網絡之間的特性，發現其相似性，故本研究採用動態網絡概念分析空間經營組織，以空間經營組織為動態網絡中之核心組織，研究動態網絡中，各角色如何導入都市再生之過程。

#### 肆、 治理概念的網絡成員

Stoker(1988)認為在社會上存在的網絡中，存在著多元化的權力核心，這些權力核心則相互糾結交錯在各成員之中。治理概念特別強調這一種複雜的社會結構，而且，有愈來愈多的私部門和非營利機構，從事提供公共服務並參與決策活動。這些在網絡中治理的成員(actor)，可分為：公部門、私部門、和第三部門：

##### 一、 公部門與私部門

公部門(public sector)，就是中央政府與地方政府，經濟體系中的一部分，它是由整體社會所擁有，且其運作目的謀求社會的公共利益最大化。

Stoker(1988)指出，公部門的治理過程中，成員間的界限和責任是相當模糊的，而且成員間形成一種權力依賴的關係，而這樣的互動關係，則產生了具有自主性的(autonomous)且自我治理(self-governance)的網絡。史美強(1997)整理出公部門特性是謀求社會的公共利益。具有獨佔性特質，因為代表公權力，具強制性。可運用政治力排除私部門的競爭；其提供的財貨屬集體財

(collective) 和公共財 (public goods)，私人無法或不願提供，公部門處於法律所給予之獨特優越地位以遂行其公權力，可以做若干強制性之措施。在政治層次上，公部門之各種措施必須接公開透明受公共監督，像是民意代表或是輿論，在政治考量上，組織環境充斥政治因素的考量。公部門的特性，見下表 2-2：

表 2.2 公部門特性

特性	說明
本質	保護、輔助、管制、服務等功能，使公共組織的結構，相對膨脹、擴大。
限制	組織活動，除受法律、規章、規則及程序的限制外，還得考量其服務對象，立法機關、司法單位和其他人民團體的要求，造成權威的割裂 (fragmentation of authority) 現象。
動機 與目的	謀求社會的公共利益。
監督	必須接受公共監督，公開透明。
組織依賴	常需和其他單位協調，各組織間，有很強的相互依存性。
政治考量	組織環境，充斥政治因素的考量。
目標	創造公共利益。
獨佔性及 強制性	代表公權力，具強制性。可運用政治力排除私部門的競爭；其提供的財貨屬集體財 (collective) 和公共財 (public goods)，私人無法或不願提供，故具有獨佔性。

資料來源：史美強(1997)，轉引自白芳榕(2004)

而私部門(Private sector)是經濟體系中的另一部分，Cornwall & Perlman

(1990) 認為，私部門的任務和目的是由組織高層的領導人設定，其目標是追求利潤進行生產、消費、勞動與投資等活動，因為處在在競爭的市場，所以會持續創新，決策考量會以獲利結果為基礎，在政治層次上，私部門較不需考慮政治因素，只需在所建立之市場規則下追求利潤目標，私部門管理重點在於透過財務操作、廣告行銷與品質控制等管理方式以追求利潤目標。

Deleon (1996) 認為公部門所重視的是「紀律、服從、服務」，生存法則是「依法行政」；私部門所重視的是「生存發展」，生存法則是「適者生存」。公部門期望追求社會公平，而私部門期望追求利潤極大化。

## 二、公私部門協理論

至於公部門和私部門的合作關係由來，起因是因為市場失靈與政府失靈，因為市場決定之價格無法反映出財貨或勞務的真正價值，導致市場失靈；政府因而採取措施挽救，介入自由市場，然而，政府干預導致結果可能比市場失靈還糟糕，稱為市場失靈。在此情形下，藉由公私部門協力可以互補彼此之間的利益關係。吳英明(1996)認為，公私協力是指特定事務的參與者形成一種不屬於公部門也不屬於私部門，而是屬於公私部門結合而成的關係，其參與者對於該事務的處理具有目標認同、策略一致及分工負責的認知與實踐，且彼此信任。

陳佩君(1998)將公私部門協力作以下界定，他指出公私部門協力關係乃指公部門與私部門(含非營利組織)為了追求更好的生活品質與滿足需求，以平等的、分工的、共享的態度合作，整合各方資源，各盡所能，為共同目標而努力的一種良性互動關係。在此種關係中，公私部門彼此透過雙向溝通參與的方式，共同分擔責任，為社會創造出永續的利益與福祉。其關係如圖 2-1 所示：

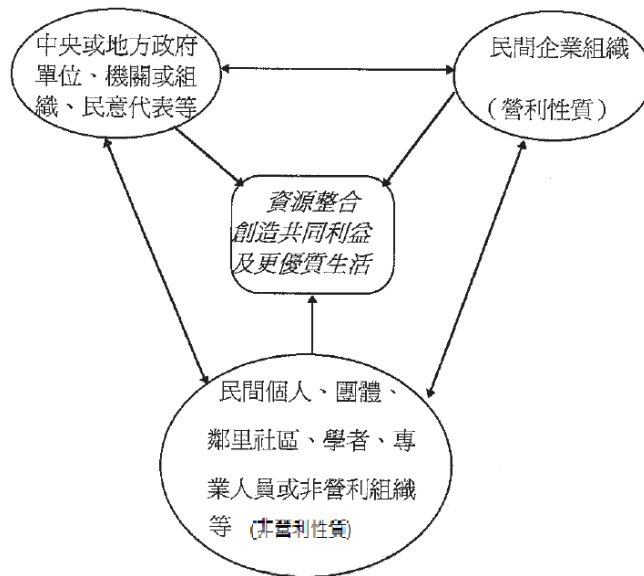


圖 2.1 公私部門協立關係圖

資料來源：陳佩君(1998)

最後，關於公私部門合作的理由，林惠華(2002)綜合多位學者理論，整理出公私部門協力合作之理由，他認為理由有下列三點：一、資源的分享與整合：透過兩部門之合作，讓資源整合不浪費，並且提供新經濟發展的可能性。二、達到民主化決策和民間參與的效果：公私部門協力的精神，不是單純的契約或聯盟，而是一種外源化（Outsourcing）的觀念，也就是組織(政府)向外建立資源（或支援）網絡的作法，以符合民主、效率、專業性的考量。三、改善現行政府缺失：若能將企業性公共管理精神納入行政體系，則公部門將更具市場性和競爭力。

### 三、 第三部門

解決公部門與私部門的失靈問題，除了公私部門協力之外，另外對於政府和企業之外，有一群人結社從事集體互助的組織力量所形成的第三種力量，在世界各地有各種不同的稱呼，如：非營利組織(non-profit organization)、第三部門(the third sector)、獨立部門(the independent sector)、志願部門(the



voluntary sector)、公益慈善部門(the philanthropic sector)、免稅部門(tax-exempt sector)等(顧忠華 1998;王順民 1998),之所以會有這麼多相似的名詞, salamon(1992)認為,每一個專有名詞都只強調此部門的一個面向而已,卻又忽略了其他面向。而本研究所強調的是,有別於政府和企業的組織運作,因此,本研究採取「第三部門」的定義,而非一般常見的非營利組織。

第三部門的形成是當代社會的重要特質與成就,其主要理念來自於公民自治與群體互助的展現,希望藉以實踐社會公義;第三部門乃是以眾多的民間非營利組織作為骨幹,輔以公民自發性的公共參與行動,共同對於各式各樣的公共政策和公共議題進行關心,以維護公民自身或弱勢群體的權益,進而有效提昇公共生活的品質<sup>1</sup>。而各國對於第三部門的定義各自不同,但主要原則是第三部門是排除在第一部門(public sector)和第二部門(Private Sector)之外。

江明修、陳定銘(2000)整理出第一部門、第二部門和第三部門的差別,如表 2-3 所示:

表 2-3 公部門、私部門和非營利組織比較

	公部門(第一部門)	非營利組織(第三部門)	私部門(第二部門)
哲學基礎	公正	慈善	營利
代表性	多數	少數	所有者與管理者
服務基礎	權利	贈與	付費服務
財源	稅收	捐款、獎勵的報酬、補助金	顧客與團體所支付的費用
決策機制	依法行政	領導群(董事會)決定	所有者或管理者決定
決策權威來源	立法機關	依組織章程所成立的董事會	所有者或董事會
向誰負責	選民	擁護者	所有者(老闆)

<sup>1</sup> 國立政治大學第三部門研究中心網站

服務範圍	廣博的	有限的	只限於付費者
行政架構	大型的官僚結構	小型（彈性）的官僚結構	官僚結構或其他特許的運作層級
行政服務模式	一致的	變化的	變化的
組織和方案規模	大	小	小至中

資料來源：江明修、陳定銘，2000

對於第三部門組織的特性，Salamon(1992)提出非營利組織組織的特性，其特徵和本文所定義的第三部門相同，而六大特性為：

1.正式組織（formal organization）：該組織應該要有某種程度的制度化，組織若是臨時性與非正式人民集會都不被承認，即便對民眾生活很重要。組織應受到國家法律的合法承認。

2.民間組織（private）：組織不是政府部門的一部分，也不能由政府官員充任董事會所管理，但這並非意謂非營利組織不能接受政府支持或監督，或政府官員不能成為董事，而是在基本組織結構上必須是民間組織。

3.不從事利益分配（non-profit-distributing）：組織之財源收入僅可以用在組織的基本任務上，其目的不是為了生產利潤，也不是分配給組織內的資金提供者，這是非營利機構和企業的最大不同處。

4.自我管理（self-governing）：組織能監控自己的活動，具有內部治理程序。

5.志願性（voluntary）：組織包含某種程度的志願參與活動引到或事務管理。

6.公益性（philanthropic）：組織為公共目的的服務，並提供公共財。

蕭新煌(2000)把第三部門(非營利組織)，企業和政府之間的互動的關係，整理成下圖 2-2，他認為政府對第三部門是擔任管理者和財務分配的角色。



色，第三部門則是提供建言和監督政府不足部分，在企業端，企業是第三部門的贊助和參與者，第三部門則是則是公益執行單位和抗爭者角色；對一般社會大眾，社會大眾給予第三部門支持與贊助，第三部門則提供協助和服務。

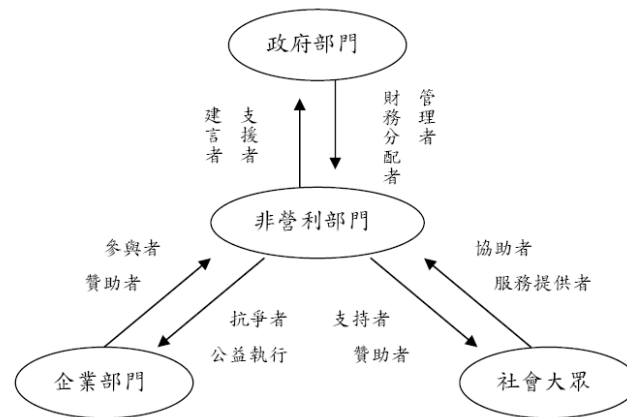


圖 2-2 第三部門(非營利組織)，企業和政府之間的互動關係

資料來源：蕭新煌(2000)

劉美芝(2004)指出，我國並無明確探討有關第三部門或非營利組織的定義，所以只有從民法上來界定非營利組織(第三部門)。即非營利組織包括「社團法人」與「財團法人」兩種;社團法人包含「營利社團法人」與「公益社團法人」，財團法人包括「公益財團法人」與「特別財團法人」。如圖 2-3 所示：

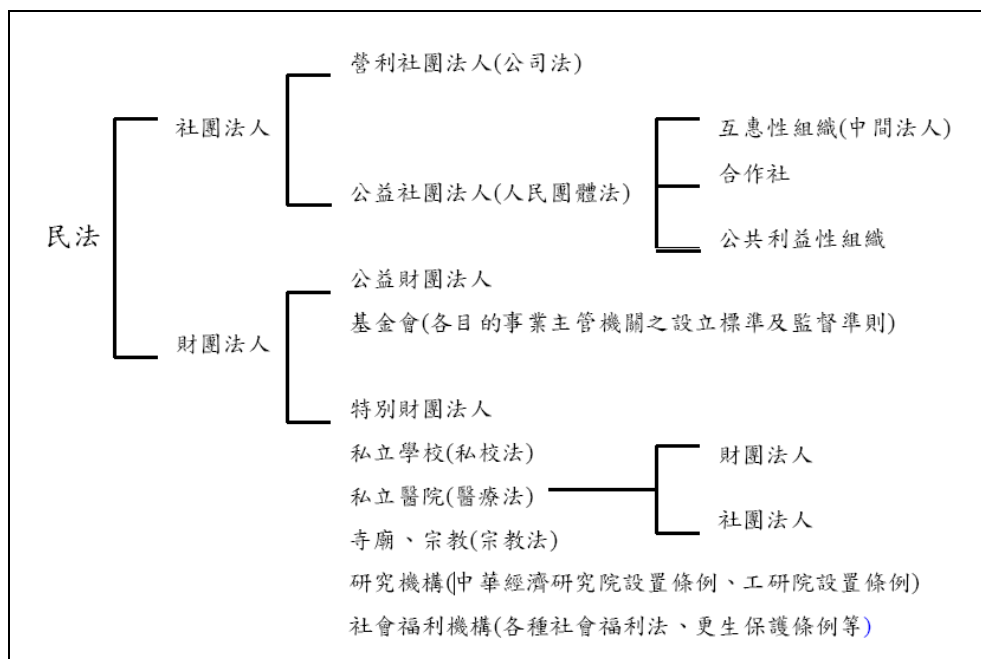


圖 2-3 我國民法上界定的非營利組織

資料來源：馮燕(2000)轉引自劉美芝

## 第二節 大台北地區文創事業體

### 壹、文化創業產業結構

文化創意產業的組成，Throsby(2001)把文化創意產業以同心圓分成四大類，以界定分類文化創意產業，隨著圓心往外部，所代表的是產業愈重視商業活動，反之則愈重視文化內容生產，如下圖 2-4 所示：



圖 2-4 文化創意產業同心圓結構圖

資料來源：Throsby(2001)，本研究繪製

在同心圓的核心稱為核心創意領域(core creative field)，包含了：視覺藝術、工藝、舞蹈等創造性藝術，這類型產業的特色是產出具有高度表現價值(express value)，並且產業牽涉智慧財產權。環繞在核心的第二層是文化產業，文化產業活動是將上述具有高度表現價值的活動整合產出，並根據版權進行大量的繁殖重製，像是電影業，出版業，電玩就是這個範疇。再往外的第三圈，是創意產業，特色是高度運用表現價值，像是設計業，軟體服務業。最外圍是其他相關經濟活動，如受惠於輸出創意產業的製造業或服務業。

由上可知，核心創意領域是一切文化產業的基本，台灣正邁向轉型成以知識經濟為基礎的產業特徵，而核心創意領域所推動的美學經濟將是未來最重要的資本。劉維公(2003)指出，歷史建築、古蹟、視覺藝術、表演藝術等往往無法在大眾消費市場創造出可觀的產值。但不意味著它們不具備城市競爭力。也就是說，用數字衡量的產值不能代表這些文創事業的真正價值。

核心創意領域的真正價值，Crosby(2001)進一步界定，他認為接近文創

產業中心的核心創意領域具有下列六種價值：美學價值(aesthetic value)、精神價值(spiritual value)、社會價值(social value)、歷史價值(historical value)、象徵價值(symbolic value)及原創價值(authenticity value)。美學價值傳達美麗，和諧、形象以及其他美學特徵。精神價值可能是以任何世俗或宗教形式傳達一種理解、洞察與知覺力。社會價值是著重建立關係，讓社會上單一個體可以連結，並建立身分。歷史價值是來自部分藝術成果，反映呈現當時時代的背景而來，並提供古今連接的價值。象徵價值是來自作品本質，傳達並表現給消費者。最後是原創價值，它提供一種真正、原創及獨一無二的藝術。

## 貳、 文化創意事業

而文化創意事業，根據我國文創法第四條，定義是從事文化創意產業之法人、合夥、獨資或個人。因此，本研究所提及之文化創意事業，泛指各項文化產業，不限其種類，包含各式藝文團體組織，或是個人工作室，他們運用各種形式，在都市再生的過程之中扮演其中一個重要的角色，讓藝文滲入日常大眾的生活當中，活化區域，並在場所中實驗各種未來都市區域的樣貌，最終，協助都市再生。

## 參、 台灣的文化創意產業

九零年代，我國的資訊產業讓台灣創造了讓世界刮目相看的「台灣經濟奇蹟」，幾十年發展下來，台灣的硬體製造在世界排名數一數二，但是產業的毛利率卻因為資源過度集中於科技業，造成競爭激烈；加上產業專注大量代工製造而使利潤被嚴重壓縮。舉例來說，台灣筆記型電腦廠的代工利潤，就和筆記型電腦的價格一樣，一路下滑。在 1990 年時，還有 14% 的毛利，2000 年開始進入保五，也就是 5% 的毛利，十年後的今天，終於正式進入「保

三總隊」<sup>2</sup>。為了尋找下一波經濟成長的動力，行政院於 2009 年提出「六大新興產業」，包括：生物科技、觀光旅遊、綠色能源、醫療照護、精緻農業、以及文化創意。如下圖 2-5，希望藉由我國在成熟的電資通、光電產業基礎下，透過推動六大產業，讓我國經濟體多元發展，以期分散風險和創造下一波產業契機。



圖 2-5 我國推動的六大新興產業

資料來源：行政院

因此，政府各部門積極推動下一世代的新興產業，在文化創意領域，我國最高的文化行政機構-行政院文化建設委員會在 2003 年提出的「文化創意產業發展法」(以下簡稱文創法)，終於在歷經七年之後，於西元 2010 年一月八日在立法院三讀通過，在文創法中，明確定義了我國文化創意產業的範疇，也讓各項協助及獎勵補助措施、租稅優惠有了法源依據，讓政府與民間機構一同努力，把文化創意產業發展擴大，讓台灣經濟轉型，開創一個新時代。

根據各國國情及發展重點項目的不同，各國在文化創意產業定義的範圍

---

<sup>2</sup>今周刊 746 期，2011-04-06，誰打敗了宏碁？

上會有些微差異，而台灣對於「文化創意產業」的定義是根據文創法第三條，文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之下列產業：一、視覺藝術產業，二、音樂及表演藝術產業，三、文化資產應用及展演設施產業，四、工藝產業，五、電影產業，六、廣播電視產業，七、出版產業，八、廣告產業，九、產品設計產業，十、視覺傳達設計產業，十一、設計品牌時尚產業，十二、建築設計產業，十三、數位內容產業，十四、創意生活產業，十五、流行音樂及文化內容產業。十六、其他經中央主管機關指定之產業。

#### 肆、大台北都會區的文化創意產業

根據文建會，台灣大百科全書所定義，台北都會區是臺灣第一大都會區，中央政府的所在地。以臺北市為中心，涵蓋臺北市、臺北縣（鶯歌、坪林除外）及基隆市共 46 鄉鎮市區，主要人口聚集區域以台北盆地為主，並擴及周邊山區及台地地帶。面積約 3,069 平方公里，人口約 880 萬人（2011 年 7 月）。根據 City population 統計，全球都會區排名第 37 位<sup>3</sup>。

丁家鵬(2005)以 Florida 的創意新貴研究為基礎，研究台灣地方城市創意競爭力之比較，結果發現台灣之中，大台北都會區擁有最多吸引創意滋長的條件，有最高的教育程度，最密集的創意人分布，最多元的文化刺激，是在全台七大都會區中之冠。而根據遠見雜誌在 2009 年針對台灣 23 縣市的創意資源調查，也得出相同結論，全國人才聚集的台北市以占全國創意資源的 14.6%，名列第 1；台北縣第 2，比重也有 11.88%，以五大面向分析，台北市在文化藝術、人才和經濟三面向都獨占鰲頭，台灣的創意階級包括科學家、工程師、大學教授、詩人、小說家、藝術家、娛樂業人士、設計師等，

---

<sup>3</sup> <http://www.citypopulation.de/world/Agglomerations.html>



估計有八成以上都居住在北部地區。

依據台北市文化局 2010 年辦理之「臺北市文化創意產業聚落調查期中報告書」中所蒐集整理的財政部財稅資料中心數據，2009 年全國文化創意產業的總營業額為 5147.9 億元，臺北市總營業額為 3061.05 億元，佔全國的 59.46%。換言之，2009 年文創產值有一半以上是由台北市的文創業業者所創造出來的。另外，報告中也提及，在臺北市，每五家企業中就有兩家是從事文創產業相關的事；全部產業的總營業額中有十分之一是來自於文創產業；每十位工作者中有一位是從事文創產業的工作；全國每十家文創產業的相關企業就有三家是在設立在臺北市。數據如下表 2-4 所示

縣市	家數(家)	營業額(仟元)	佔總家數的百分比(%)	佔總營業額的百分比(%)
臺北市	13,959	306,381,749	28.86%	59.49%
臺北縣	7,354	65,799,138	15.21%	12.78%
臺中市	3,345	20,407,542	6.92%	3.96%
桃園縣	2,570	20,200,557	5.31%	3.92%
高雄市	3,191	19,233,994	6.60%	3.73%

表 2-4 台灣排名前五縣市文化創意產業家數、營業額一覽表

資料來源：文建會(2010)本研究整理

由上可知，台灣的文化創意資源過度集中在台北市，這並不叫人意外。

在世界各地，因為城市之間的競爭激烈，所以人口過度傾向於都會區。在 1880 年，居住在都會區的人口僅佔全球人口的 3%，1990 年都會區人口佔全球人口數的比重已達 14%，到了 1950 年更成長至 30%。今天，全世界有過半的人口約 33 億人居住在都會地區。在先進國家，甚至有 75% 的民眾選擇在都會區落腳。而這也反映在經濟產出上，如今，全美有九成的經濟產出來自大都會區。因為快速道路，鐵路等運輸走廊的發展，使大都會與周圍城市連成一脈，形成比城市更巨大的超級區域(mega-region)<sup>4</sup>。Florida(2009)調查全球共有 40 個區域，區域內人口數共佔全球 1/5 人口數、2/3 GDP、85% 創意生產力(Creative Power)，這些超級區域能聚集大量人才，產生驚人的生產力、創新能力與市場等，功能與過去的城市雷同，但超級區域能更大規模地啟動這些功能。Florida 引述已故都市計劃師 Jane Jacobs「偉大城市的誕生與衰亡：美國都市街道生活的啟發」書中理念：「城市之所以有此品味，是因城市裡摩肩接踵的居民如此密切，而且擁有不同的品味、技能、需求、供給以及各種突發奇想。」歷史上，這種大區域的概念也不是第一次出現，歐洲有所謂藍香蕉(blue banana)區域，中心區域從英國北約克郡和倫敦，經過法國北部、比利時、荷蘭，又經德國漢堡等地，形成一個發展速度最快的地帶，其形狀像個香蕉，如下圖 2-6。這一地帶只佔歐盟土地面積的七分之一，歐盟人口的三分之一，而近一半（47%）的歐盟總收入產生在那裡。而全球第一大的超級區域是日本大東京區，居住著五千五百萬人口，其產值高達 2.5 兆美金；美國的波士頓-紐約-華盛頓也形成一超級區域，區域內五千四百萬人口，其產值高達 2.2 兆美金。

---

<sup>4</sup>遠見雜誌 2009 年 9 月號 第 279 期創意熱島效應能量集中台北都會區，作者：林美姿、陳建豪



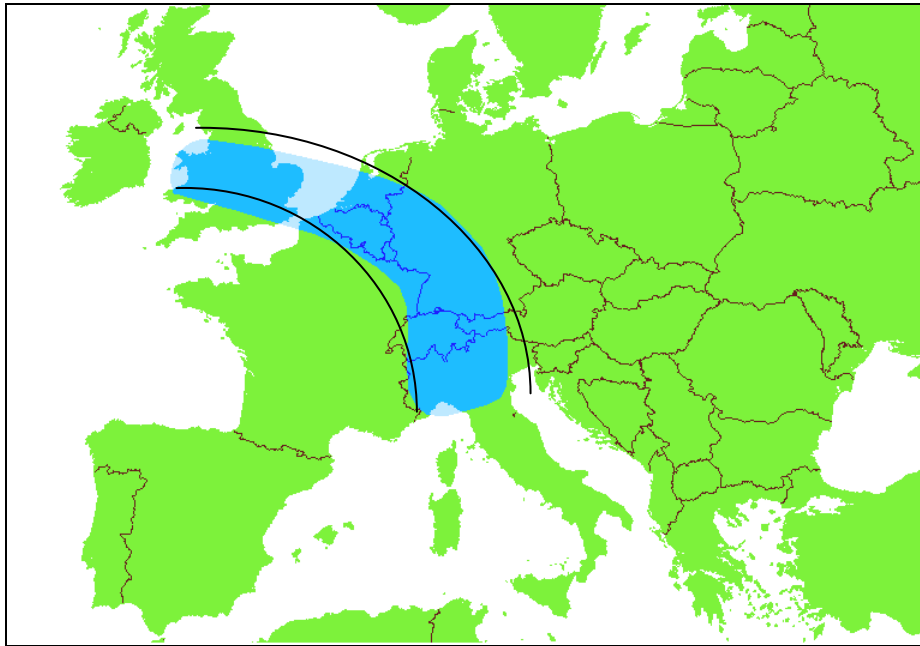


圖 2-6 歐洲藍香蕉區域

資料來源：維基百科

聯合國人類住宅區計劃署（UN-Habitat）也發現到這股都市熱島效應，在 2010 年出版的《世界城市狀況》報告指出，全球「無邊界城市」（endless cities）的發展趨勢，世界各地的超級大都會（mega-cities），正漸漸匯聚結合成更大的「超級都市區」（mega-regions），區域面積可達數百公里、人口可達上億，未來將影響未來半世紀的人口和財富走向。<sup>5</sup>

創新的發展和場所之間十分相關，李仁芳(2008)在城市的創意地理學一文中，認為創新的起源常在社交場合，而特定「地點」作為創意交換的節點，對於創新的孵育與完成極為重要。所以，在台灣所有縣市城市當中，台北市不僅僅是在規模上變大，也更分殊化，呈現更多切面，而全國的創意人才也都集中在臺北市貢獻心力，台北市可說具備了發展文創產業最好的環境和條件。故本研究之個案選擇，以大台北都會區為個案選擇範圍。

<sup>5</sup> <http://www.guardian.co.uk/world/2010/mar/22/un-cities-mega-regions>

### 第三節 都市再生

#### 壹、 都市更新(Renewal)/都市再生(Regeneration)歷史

「都市更新」是外來語，與下列幾個英文名詞有相關聯（財團法人都市更新研究發展基金會，2002，12-15）：

（一）Renewal 更新：這個字眼特別指美國 60 至 70 年代聯邦政府所進行的的大範圍、大規模都市更新計畫，其以清除貧民窟為目標，並依據美國 1949 年住宅法 (Housing Act) 來進行，由聯邦政府補貼地方政府徵收貧民窟土地，以較低價格轉售給民間開發商，再由開發商將該區域發展為商業或辦公等使用。但此一作法引發許多問題，特別是對有色人種和貧窮社區拆遷有失公平，所以此一作法已經因遭受各方批評而停止。

（二）Redevelopment 再發展：在 80 年代以後，美國大規模的 Urban Renewal 雖已停止，但仍有個別街廓或數個街廓的小規模再開發，其特別著重與鄰近舊市區紋理的結合與交通系統的改善。同時日本也開始許多都市更新的計畫，稱為「市街地再開發」，其目的是為了改善市區公共設施服務水準和提升防災功能。

（三）Remodel/ Reuse 再利用/整建：對於更小規模的建築物或幾塊土地所進行的調整工作，通常以建物保存或整修的方式進行。整修建物賦予新用途稱之為 remodel。而對於土地或建物使用重新調整，例如工業區轉變為商業區、工廠轉變為商場等，則稱為 Reuse。這些整建活動往往並不涉及大規模的街廓系統調整。

（四）Regeneration(再生)：在英國，通常以 Regeneration 這個字眼代表都市更新，因為英國認為更新代表意義不只是舊房子換成新房子或視都是時

值環境改善而已。都市更新追求全面的都市再生，創造更多的工作機會、改善都市經濟、建造符合環保的綠建築、引入豐富的文化活動與商業機能、降低都市犯罪等，皆屬都市更新之目標。

另外，黃姿蓉(2008)回顧整理歷史上英國、美國、日本市中心區再發展的階段，並分為四個階段，理想城市(ideal city)、都市更新(urban renewal)、都市再發展(urban regeneration)到都市再生(revitalization)，都市更新和城市再發展階段都無法真正解決舊市中心區衰退的問題，直到進入都市再生(revitalization)的階段後，逐漸開始重視舊市中心的風格與形式並發展特色空間(復甦的再生)以提升成長的競爭力，至此都市再生成為舊市中心區復甦的契機。



表 2-5 不同階段國家的都市更新作法

	美國	英國	日本
理想 城市 時期	(1932-1949)，目標是在統一規劃下，不斷在都市中複製區塊，使城市整齊卻毫無生氣，降低市民停留於都市空間的意念。後羅斯福總統提出新政(new deal)的住宅金融政策更加速郊區擴散並導致市中心人口流失。	因為工業革命，現代工業大都會又髒又亂，但產業轉型後，市中心環境惡化，所以政府積極發展郊區土地，建立「花園城市」，並實施新市鎮法，同時進行市區貧民窟的拆除。	日本規畫者嚮往當時英國所提倡的「花園城市」理想，但是因為日本房舍以木造為主，密度高的市中心常遭受火災與地震侵襲，故此時以市中心防災為首要任務。
第一 階段- 都市 更新	(1949-1956)通過住宅法案(housing act)，大刀闊斧清除貧民窟，以求都市環境的改善與恢復市中心繁榮，但其未確實改善低收入戶的經濟問題時，就算再多新住宅提供，仍不減廉價住宅的市場需求，造成更多社會問題。	二次大戰後，因戰爭帶來的經濟貧困與環境破壞，使都市重建與整頓環境成為首要任務。1947年頒布的城鄉規劃法，適時引導控制私部門為求獲利的開發行為。	戰後因居住空間不足，加上大量遣返的海外日本難民，日本大量開發住宅用地與積極興建住宅，拆除衰頹地區、低密度使用地區及生活機能不佳等地，使都市土地合理及高度運用。

<p>第二段 – 都市再發展</p>	<p>(1966-1977)大規模的更新已被證明為不可行，故轉為小地方著手。改變只重視實質空間的改善，由拆除重建方式轉變為重視住宅的整建與維持進而提升地方的經濟發展。</p>	<p>城市發展重心從新市鎮移回市中心，並強調多元化的公私合夥關係。讓都市邁向多元化再開發，由實質環境改善到強化社會經濟結構。</p>	<p>市中心區因繁榮商業經濟造成地價高漲，造成更新不易，為解決市中心所帶來的壓迫感，開拓市中心周邊的郊區成次中心，但最後卻造成市中心與次中心區合併為大都會的一部分。</p>
<p>第三段 – 都市再生</p>	<p>(1982-至今)利用舊市區的特色，已發展「場所特色」為目標，達到都市復甦再生過程，代表的不只是實質環境改善，更有廣泛的社會經濟意義。重視的不再只是土地與建築，而是歷史資產與空間資源。</p>	<p>發展特色不再是單一目標，而是透過彈性策略與整合地方資源，已發揮地方特色促進地方發展。角色也由中央集權到地方政府、私部門，自願團體與社區間的合作。</p>	<p>在經濟泡沫化後，低迷不振的房地產市場是帶動經濟復甦的契機，日本政府意識到各地區不同發展的需求，環境條件及所面臨的課題，採取不同的實施手法以順應因地制宜的實際發展需求。</p>

資料來源：黃姿蓉(2008)，本研究整理

而回到台灣，台灣的都市更新意義，是根據 1988 年頒布的「都市更新條例」，在都市更新條例第一條立法宗旨及目的即說明：「為促進都市土地有計畫之再開發利用，復甦都市機能，改善居住環境，增進公共利益，特制定

本條例。」由上述法條，可知本國的都市更新不只是將舊建築改為新建築而已，而是希望區域帶動整體環境，讓公共利益提升。劉維公(2004)強調，以魅力競爭力的角度而言，文化建設不是蓋房子、更新設備，而是打造整體地方的魅力條件，目的在提高一個地方的美學能量。一旦美感能量釋放出來，將有助於地方發展建設、吸引投資、建立歸屬感、以及提升生活品質。李仁芳(2009)也提到一個城市的人文歷史「景深」、歷史感、空間感的時空定位(場所精神)對創意城市的涵養是很重要的。所以，由上整理可知，城市再生的契機，重視的不僅僅是實質的建築翻新，而是要展現其獨特風格形式與魅力，進一步帶動經濟活力，提供下一波成長的競爭力，讓城市每個角落呈現更多創意的嶄新面貌。

## 貳、 程序

都市更新條例第二條規定：「本條例所稱主管機關：在中央為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣(市)為縣(市)政府。」所以執行都市更新，需要的程序流程和各地方政府規定有關，以下以台北市為例：

根據台北市政府都市發展局網站所述：重建者推動(重建者包含：一.由土地及合法建築物所有權人委託都市更新事業機構，二.全體所有權人組成都市更新會)參與都市更新重建可分為三個階段，

(一)醞釀啟動階段：劃定都市更新單元。擬定都市更新事業概要，並取得一半以上所有權人同意，最快需時3個月。

(二)擬定計畫階段：選定實施者擬定都市更新事業計畫、擬定權利變換計畫、送都市更新處審議及核定實施，審議時間不定，此階段最快約需時一年。

(三)計畫執行階段：申請建造執照及拆除執照。發放補償金、拆除與興建。

申請使用執照。交屋與登記。都市更新成果備查。執行期間約三年



詳細更細部的流程，可見下圖 2-7

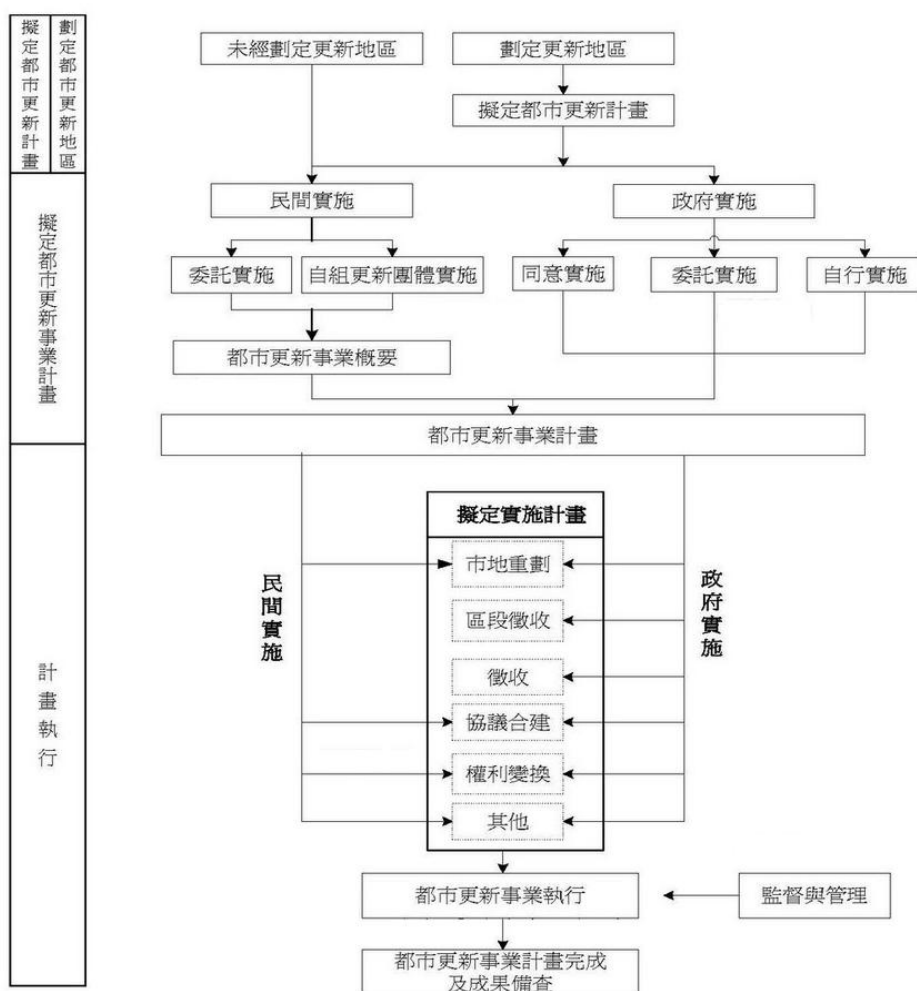


圖 2-7 都市更新作業流程

資料來源：台北市政府都市更新處

### 參、 困難

由上可知，都市再生的過程中，需要耗費的時間很長，扣除實際執行建造期間，從醞釀啟動開始，需要規劃詳細配套措施，並送件審議，此段期間大約需要 15 個月以上。張晏臺(2009)根據台北市都市更新處取得之 235 件都市更新案進行分析，以民國 96 年 2 月底之前地申請案為範圍，扣除無法有效判斷的案例，像是災區與個案部分，來進行統計，在 207 件有效案例中，

發現：從概要送件到核定實施，平均需花上 14.2 個月，而最長甚至花上 57 個月。

若是公家機關之間，對於都市更新之間產生歧異，也會造成資源的閒置，如市民大道更新案，因為中央政府與地方政府推動都市更新意見相左，因此，基地在民國 78 年 9 月臺北完成鐵路地下化後荒置至今。

而行政院經濟部建設委員會指出，都市更新的六大問題，整理在下表 2-2 中<sup>6</sup>：

表 2-6 推動都市更新的六大現況問題

1.產權複雜	更新地區內私有產權複雜，公有土地管理機關眾多、區內違建、占用問題嚴重，無有效規範，致都市更新先期投入風險高、處理時程不確定，民間業者投入意願低。另公有土地管理機關大多對於都市更新與土地開發等作業不甚瞭解，有待專業機構予以整合，透過成立單一機構，專業推動都市土地開發，將能加速土地之有效利用，增加效益。
2.資金取得困難， 降低民間業者投資意願	土地並非實施者所有，無法向金融機構借貸，需準備一大筆周轉資金，若是成立都市更新投信公司發行債券，需要高門檻的專業能力，現時民間無企業嘗試。另外，不動產證券化條例並未將此納入。
3.推動人力不足，	中央與各縣市狀況不一，中央由內政部營建署都市計畫組第 1 科兼辦業務，相關辦理人員僅 3 人。而

<sup>6</sup> <http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0000783&ex=1&ic=0000015> 加速推動都市更新方案」-現況問題分析



無專責機構	各地方政府多半人力不足，僅進行案件審查而無法積極策劃推動旗艦型都市更新案。
4.中央無循環運用經費	都市更新條例中僅規定地方可成立都市更新基金，中央則無成立基金之法源。
5.權利變換機制，亟待健全之估價制度配合：	權利變換有賴於不動產估價制度，惟相關估價制度與技術仍尚待檢討。
6.公權力亟待介入	現行相關都市更新法令大體完備，惟其成效不彰之主因，往往受制於少數不願配合之權利關係人，導致都市更新無法順利推展，因此，如何適時介入公權力，採徵收、區段徵收或市地重劃等方式實施，保障大多數人的權益，仍須有強而有力之政策引導。

資料來源：行政院經濟建設委員會，本研究整理

在漫長的城市再生過程中，因為規劃審議作業時間冗長，而產生了閒置土地十分常見，面對都市再生所帶給都市不同的樣貌，在都市更新的過程之中，是否可以加以讓土地資源利用、實驗，作為都市再生的中繼點，最終達到都市再生的目的。在台灣都市開發的長期過程中，必定會遭遇到窳陋社區與閒置建築空間的問題，更何況土地開發密度密集的情況，沒有開發的素地越來越少，都市更新與建築翻新的議題也逐漸成為市場趨勢。馬英九總統的經濟建設主張，把都市及工業區更新做為「愛台十二建設」之一，可見都市更新此議題將會在未來五至十年內不斷出現在你我生活當中。而從歷史的回顧上看來，都市再生並非一蹴可幾，而是經由不斷嘗試錯誤中，找出最適合城市的作法，本研究試圖從都市再生的過程出發，探索城市再生最終樣貌的一些可能性，冀望給予都市再生一些啟發。

## 第四節 再生空間

### 壹、 閒置空間再利用

根據文建會的對閒置空間的定義：「閒置空間係依法指定為古蹟，登錄為歷史建築或未經指定之舊有閒置之建築或空間，在結構安全無虞，仍具有可再利用以推廣文化藝術價值者。」另外，王惠君(2001)定義閒置空間為「原有階段性功能消失，目前使用性功能不彰，可以有更積極的使用方式者。」所以，閒置空間並不侷限於歷史古蹟，只要建築或空間可以失去原有功能，都是廣義閒置空間的範圍。

而提到台灣，許多地方上的公有建築，因為時代的變遷及社會環境的改變，導致原有建物已經不再符合現代人使用上的需求，因此，空間就會陷入閒置的狀態。為了要讓空間重新再被利用，閒置空間再利用最早是引進西方古蹟活化的觀點，透過藝文活動使空間再生（林品秀，2008）。國外著名的案例像是魯爾工業區(Emscher park)的改造和英國火力發電廠改建的泰德現代美術館(Tate Modern Museum)，這些活化後的空間，不僅讓老建築重新有了生命，並且建立營運機制使其經濟獨立，讓空間永續發展，並帶動周遭觀光。這些空間再利用的例子使人們發現，舊空間比起全新的空間更能引起人們關注及情感抒發。

而回到台灣，閒置空間再利用是公部門一種實施文化建設的手段，台灣最著名的閒置空間活化案例，就不能不提到空間活化的濫觴-華山藝文特區，1997年，在藝文界人士的推動下，台灣省政府文化處和台灣省煙酒公賣局協調，希望將當時閒置的台北第一酒廠再利用成為一個多元發展的藝文表演空間。而行政院文化建設委員會則在1998年開始推動閒置空間再利用（傅朝卿，2001），傅朝卿（2001）認為閒置是狀態，空間是對象，再利用為手段。

基本上，空間的閒置明白的說明建物狀況無使用，沒有機能的特質，然而造成空間的閒置因素往往不只一種；有一些是原使用者已不存在，或因時代變遷使得原使用機能減弱或消失而閒置，有些則可能因管理不當而閒置。

## 貳、 再生空間經營模式

再生空間一詞，李宜君(2004)認為就是將長久沒使用的建築物、場所，經過重新整理、整修，確定它的結構與安全都沒有問題，再重新經營、使用它們。此詞就等於閒置空間再利用。因為再生空間一詞具有重新賦予生命之意義，故本文使用再生空間一詞。

而在再生空間的經營模式上，王麗卿、何明泉(2001)認為，在經營組織及策略方面，公有空間再生可分為公辦公營、公辦民營、公產民營等三種方式。公辦公營就如同公立美術館或博物館，官方主導性質，其政策執行度高，但所需經費也是最高；公產民營對公部門最不會造成財政負擔，但為了避免經營團隊對社會大眾利益損害，公部門需要定期監督並考核經營團體；公辦民營是三種方法中折衷的方法，較適合公有空間再生政策之初期試做。這種方法是由公部門針對某一特定或合適之公有閒置空間、土地擬定藝文發展方向，然後公開甄選民間經營團隊，向民間經營團隊提出整體閒置空間軟、硬體規劃，並經公部門之審查委員會審議通過後，再由公部門出資，以契約方式委託民間團隊進行閒置空間規劃設計與營運，並定期接受公部門監督考核。王麗卿、何明泉也提到對經營的團隊來說，使用期限是經營計劃的重要關鍵。因此首先就要根據土地、空間使用權的取得情形，分成以短期活動使用（一年以下）、有限期經營使用（一年一約）、長期經營使用（五年以上）等三種方式進行思考。根據不同時限的空間，所對照的整理修繕方式也不同，所能呈現的再利用空間也不同。一旦確立使用權之後，才適合讓經營團體對空間作出最有效利用的規畫。王惠君(2001)認為公有再生空間就經營團

隊來說，為顧全活用經營的多方面需求，團隊中最好包括藝文經營、規劃設計、財務計劃能力與熟悉地方特質之成員。

陳國慈(2005)以台北故事館再生之案例經驗，規畫出活化空間的七大面向：分別是：一、空間規畫，二、活動規畫，三、生活藝術品推廣，四、服務，五、管理，六、推廣，七、資源整合。整理見下表 2-7。

表 2-7 活化空間的七大面向

操作面向	說明
一、空間規畫	空間用途，規畫參觀空間，動線設計，服務區設置，設計與建築風格，空間分配。
二、活動規畫	希望成為每個人生活中的習慣，而非一次性新鮮感後就不來了。
三、生活藝術品推廣	提供平台給藝術家與藝文團體展售，成為推廣美學的管道。
四、服務	以一個家歡迎客人到來的理念，作為經營的基礎。
五、管理	環境改善，空間維護，人力資源配置。
六、推廣	使服務伸展，希望能多與社會大眾分享，推廣理念。
七、資源整合	公共資源分享理念，推廣空間，讓社會各界使用這個地方。

資料來源：陳國慈(2005)，本研究整理

至於活化再生後的空間所帶來的好處，李宜君(2004)整理見下表 2-8，主要有以下四點：一、消除治安死角：有些狀況良好的舊房子，會有遊民居住其中，有些則成為犯罪者的天堂，因為沒人管，也沒人看到，若能重新使用，讓周邊環境跟著熱鬧起來，治安死角也就跟著消失了。二、歷史重現：台灣因為有被殖民的歷史，荷蘭人、日本人、西班牙人，這些不同歷史下所帶來不

同時代背景的建築產物與風格，這些資產不僅可以當作教學使用，更可以保存歷史讓歷史重現。三、生活記憶再創造：從生活角度看，許多歷史建物は民眾生活記憶的一部分，藉由創新經營方法，可以再造新的記憶，或凸顯原先建物的歷史角色。四、增加藝文活動空間：在再生空間中，空間寬大限制少，適合藝術家從事創作活動，讓他們激發想像與靈感，台灣近年來興起的藝術村就為一例。

表 2-8 以文創事業活化再生空間好處

以文創事業活化再生空間好處			
消除治安死角	歷史重現	生活記憶 再創造	增加藝文 活動空間

資料來源：李宜君(2004)，本研究整理

### 參、 創意氛圍 (Creative milieu)

瑞典歷史學家 Gunnar Törnqvist and Ake Andersson 先提出此名詞，Törnqvist(1978)認為創意氛圍為要有四個特徵：充滿可交換或交易的資訊 (information which must be exchanged and inter-traded)、基礎知識 (knowledge of bodies of work and data-bases)、某些活動上解決問題的競爭力 (competence in certain activities)，以及產生新程序想法或商品的創意 (creativity which combines the other three features to create new products, ideas and processes)。因此，Törnqvist 認為，多數情況下，這類型的創意空間需要很長時間形塑。但一旦成型之後，特別的創意氛圍會把創意人才如磁鐵般的吸引。而 Andersson(1985)則認為，創意氛圍特徵是在知識上多元且豐富，有大量的技能與能力，並且，有著基礎通訊設施讓彼此交流，其空間是相對壓縮，因此，在此空間中，可以讓人才學習，創新，應用實踐其創



意。

而 Landry(2000)統整並結合之前概念，認為創意氛圍是種空間的概念，可能指的是建築群，城市的某處、甚至整座城市或區域，它涵蓋了必要的先決條件，足以激發源源不絕的點子與發明的一切軟硬體設施。在此一場所中，企業家、知識份子、社會運動者、藝術家、管理者、權力捐客、或學生彼此處在一個崇尚開放心態、世界主義的脈絡中，共同組成關鍵大眾(critical mass)。彼此面對面的互動創造出新的觀念、事物、產品、服務與制度，進而帶動經濟的成長。

而所必備的硬體設施，是指建築物與制度所形成的連結，像是研究所、教育機構，文化設施、其他集會場所以及像是交通，衛生便利設施支援服務等，種種建築與機構的連結。而軟體基礎設施，是指關係結構、社交網路、社會關係、人際互動等、得以鞏固並促進個人與機構之間創意流通與關係交流的系統。這是藉由面對面或資訊科技來形成，使傳播網發展更為廣泛，以促進商品與服務交易，這些網路或許包含俱樂部，行銷聯盟等共同利益網路；或是涉及財務支援架構與計畫的公私合作夥伴，藉此以充滿創意的方式，結合公司資源與創意人才。

創意群聚是創意氛圍中的重要軟體基礎設施，諾貝爾經濟獎得主 Robert Lucas 認為：群聚力是潛在的經濟力，不論是人或生產力，創意技能與人才的群聚，都是刺激經濟成長的力量。在創意經濟時代，真正的經濟產值成長有賴創新人才的群聚與集中，因為這批人既能幹又精力充沛，新點子源源不絕，生產力也跟著提升。群聚力量是每個人更有生產能力，連帶也使居住地發展得更快，財富和產能與日俱增。

群聚的定義，Porter(2000)把群聚定位成「在特定領域中，一群因共通性與互補性而相繫的地理性趨近團體，由相互連結的公司與協力機構所組成。」而傳統上的產業群聚，其概念開始於 Marshall(1890)(1920)觀察英國



工業區的分布與運輸情況查覺到對當地工業發展的影響所提出的聚集經濟概念，Marshall 認為，若是廠商聚集在某一個特定空間中，彼此共享基礎設施、專業技術勞動力與資源，因為產生外部性，就能夠降低生產成本與交易成本。而 Porter(1990)在先前的理論上加入了互動的觀念，他認為，產業群聚沒有空間限制，可大可小，因為產業在地理空間上集中彼此接近，所以有助於彼此互動溝通，提升競爭優勢。如美國矽谷(silicon valley)和台灣的新竹科學園區即為成功的產業群聚，其在高科技產業佔有一席之地。

然而，有些學者認為，因為資訊科技的發展，網路興起與知識資源的共享，地理區塊不再是群聚的必要項目。Amin and Cohendet(2005)認為，全球化經濟發展，當群聚不再只是資源交換的空間，而轉變為帶動創新的場域時，群聚的優勢來源可能就不再是地理距離，而是更複雜動態的網絡與互動關係。然而，即便如此，林政逸、辛晚教(2007)認為群聚之空間群聚則能便利於創作者間非符碼性資訊之溝通，像是概念傳達、音樂意向溝通及創意激盪等。Storper and Venables (2004) 也認為，大部分的創新活動仍需透過面對面的互動，因為接觸的優勢包括快速溝通，篩選，建立關係與心理刺激等功能。

而創意群聚，英國國家科學、技術暨藝術基金會 (the National Endowment for Science, Technology and the Arts, NESTA) 所提出報告認為，創意群聚指的是具有下列四大特色的地方：

(一)，一個創意人聚集的社區，而這些人對新奇的事物都有高度的興趣，雖然並非都對同一主題有興趣；

(二)，一個可以發揮觸媒效果的地方，讓人、關係、觀念、以及才華可以相互激撞產生火花；

(三)，一個可以提供多樣性、靈感刺激、以及自由表達的環境。

(四)，一個扎實的、開放的、以及不斷變化的人際交換網絡，讓個人的獨特性與身份認同可以孕育成長。

同時，同份報告同時指出，創意群聚所能夠發揮的效益包括提供充沛的人才市場、促進知識的溢流 (knowledge spillovers)、累積社會資本、形成制度性的機制 (例如培育中心、創新育成中心等)。(Propris et al 2009, 轉引自臺北市 97 年文化創意產業指標調查成果報告)

因此，本節小結，依照各學者意見，都市再生過程中所產生之一有時效性之間置空間，以文化創意事業導入再生空間，並且可以更積極供給文化藝術使用，使某一特定空間區塊產生出創意氛圍，其硬體設施足夠讓創意工作者生活、學習及交流，並且充滿多元知識，讓彼此相互吸引形成創意群聚，產生正向循環，保持創意優勢源源不絕，永續性提升，讓成長動能產生更大更多元的創新力量。Florida(2003) 和 Landry(2008)都指出，城市的歷史建物は創新元素，創意新貴之所以和各社群互動是因為有自由發展出來的另類再生空間給他們聯想、嘗試，交流及分享他們的另類創意。此空間雖然不是以長遠經營為目的，但在時限之內，善加規劃整理之後，就可以給予此空間新的生命，並給予此再生空間不同的樣貌，提供許多資源。

## 第五節 核心資源

### 壹、資源

所謂資源，Caves(1980)認為，是指一定時間之內和企業聯結在一起半永久性的有形或無形資產，例如品牌、契約、機械設備，土地等資產，或是技術知識、技能、業務運作程序等。Barney(1991)則把資源定義成，公司資源包含所有的資產、能力、組織程序、公司屬性、資訊、知識……等。為公司所掌握，而且能使公司進行構建並執行策略，進而提升公司的效率與效

能。而吳思華(1994)歸納多位學者的看法，將資源分成資產與能力兩部分，資產是指企業所擁有或可控制的要素存量，又可細分成有形資產和無形資產；能力是指企業建構與配置資源的能力，又可細分成組織能力與個人能力。見下表 2-9

表 2-9 資源類型

資產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、已登記註冊的設計）、執照、契約/正式網路、資料庫等	
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華(2000)

## 貳、資源基礎論

企業的資源與企業的利潤關聯性討論，始於 Penrose，Penrose(1959)提出企業成長理論，他認為廠商是一有機的組織，企業成長是來自於企業的資源與環境彼此作用影響下的結果，因此，企業若希望能獲取利潤就必須擁有資源，投資資源，並且利用資源使組織茁壯，而此概念也成為(資源基礎觀點 RBV)的基石。

接著，Wernerfelt(1984)延續 Penrose 的論點，提出資源基礎觀點(the resource-based view; RBV)，Wernerfelt 是第一個提出此觀點的學者，點出傳統的策略性思考的問題，傳統的策略性思考是從產品面角度想資源，而鮮少以資源面的角度探討產品或市場，如此一來，企業無法徹底發揮資源的效率，培養其他企業無法取代的資源優勢，以致於無法形成長期持續的競爭優勢。

李仁芳(1994)認為，資源基礎理論之核心概念在於辨識、澄清、培植、發展組織獨特的資源，並能連結公司的競爭優勢與策略，組織能力的培養，組織能耐的強化，才是所謂的資源基礎，需要長時間的努力才能蓄積這些實力，這是在市場上無法流動買賣的，強調企業內部擁有的獨特性資源及能力提供企業策略的基本方向，且是企業利潤的主要來源，藉由組織內部資源與能力的累積與培養，形成長期且持續性的競爭優勢。

司徒達賢(1995)綜合各家學者觀點，資源基礎論是將資源視為企業之地基，故以資源為策略性思考時，企業應先以不同角度觀察資源之用途及組合，檢討評估資源品質，並以此做為策略行為之依據。

而吳思華(2000)認為，凡是造成競爭優勢，並使競爭者無法輕易模仿的有形或無形資產，或是在企業的策略作為上，有極為重要的地位者均稱為「核心資源」。企業的核心資源，並不單是財務報表中見到的資產，無形資產、組織能力、個人能力是企業非常重要的資源，而後三者的重要性，可能比前者來的重要。而企業規畫策略，從內而外應持續建構組織的核心資源，對抗外在變化，維持長久的競爭優勢。

綜合以上觀點，資源基礎論的角度，是從公司內部，由內而外的一種思考邏輯，以公司資源為基礎，探討公司追求長期競爭優勢的策略方向。

### 參、 核心資源特性

對於核心資源的分類，很多學者都提出了各自的主張，Barney(1991)認為廠商經由本身資源和內部能力的累積，培養形成長期的競爭優勢。而企業擁有的異質性和不可移動性資源就是企業的競爭優勢的來源，而這些核心資源下列四種特性(VRIN)：

1. 價值性(valuable)：此種資源可以在企業設想或執行企業策略時提高效率 and 效用。
2. 稀少性(rare)：即便資源多有價值，若是掌握在競爭對手手上，就無法帶來競爭優勢或持續的競爭優勢。
3. 不可完全模仿(imperfect imitable)：資源特性不容易模仿，來自獨特的歷史情境 (unique historical condition)、獲取資源的連結關係的因果模糊性 (causally ambiguous)和社會複雜性(social complex)。
4. 不可替代(non-substitutability)：此資源找不出一種即可複製又不稀少的替代品。

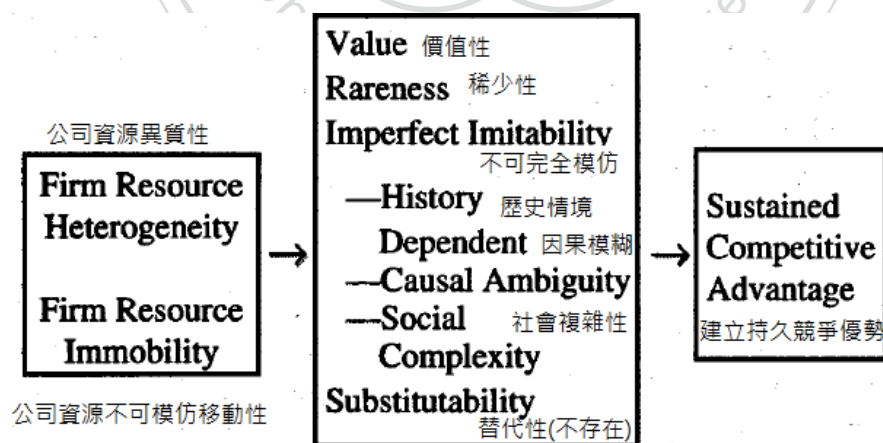


圖 2-8 資源特性與持久競爭優勢之關係

資料來源：barney(1991)，本研究整理



另外，Grant(1991)也把企業的競爭優勢和資源的四項特性作連結

- 1 持久性：技術的改變會使得資本設備、技術資源縮短可用時間，但如商譽、品牌等雖也有耗損，卻可經由再投資而得到維持。
- 2.非透明性：即企業的競爭優勢是由許多資源能力組成，內容複雜，則競爭者在判定資源及進行模仿時，將無從辨別其關鍵所在，因此無從模仿。
- 3 非轉移性：指可經由地理上的固定、不完全資訊、獨特資源與能力的固定性，提高資源的優勢。
- 4 非複製性：指企業須投資資源，建立使競爭者無法模仿的資源優勢。

而吳思華(2000)認為核心資源的三大特色為：

- 1.獨特性：是指該資源必須具有使企業在執行策略時增進效能或效率的價值，同時，市場上的供應量非常稀少，又無其他替代品。換言之，獨特性同時包含了有價值、很稀少以及不可替代三項特性。
2. 專屬性：是指該項資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易轉移與分割，其他企業縱然取得該項資源，也不一定能夠發揮類似的功能，如此方能確保核心資源的價值。
3. 模糊性：是指資源的建構過程及其與競爭優勢之間的因果關係不易清楚的釐清，使得競爭者不但無法取得，也無從學習。此特質可以從下面兩方面來建構：
  - a. 內隱性：企業中所擁有的諸如人際關係能力、組織學習能力等都是透過工作執行中不斷的累積而來的，因為未經過整理編纂，因此具有「內隱性」。這種能力較不易接近與直接指導，競爭者也難用「逆向工程」的技術來加以模仿。
  - b. 複雜性：企業所擁有的能力因為是由許多的技能、資產、經驗



而來的一種組合能力，所以複雜度非常高，無法讓人完全的掌握，進而降低員工跳槽所帶來的風險，競爭者也幾乎是無法模仿。

統合以上各學者上述對核心資源的分類，本研究歸納核心資源的特性為下列四種，難以模仿性、價值性、專屬性、持久性，見下表 2-10：

1. 難以模仿性：是許多資源整合而成，內容內隱及複雜，無法用言語或程式來表達，難以編碼化，讓競爭者難以模仿內容或取得，無從辨別其關鍵，也不可複製。
2. 價值性：此資源對客戶而言是有價值的，可提高效率和效用。其價值不易取得，具有稀少性。
3. 專屬性：專屬於該企業，不易移轉或分割，可能是地理因素，或資訊不完全所致。
4. 持久性：可經由再投資維持優勢並通往新市場或拓展其他市場範圍。

表 2-10 核心資源特性

建立核心資源
難以模仿性
價值性
專屬性
持久性

資料來源：本研究整理



## 第三章 研究方法

### 第一節 研究設計

#### 壹、研究方法

採探索性研究，以個案研究的方式，選擇台北都會區中兩個都市再生案例使用文化創意導入其過程作為本研究之研究對象代表，再由文獻、次級資料與報章雜誌中歸納以文化創意產業導入都市再生過程之特性，分析研究個案創新之實務作為。

#### 貳、資料收集

在進行個案研究之前，必須藉由足夠的背景資料了解創新本身、個案公司情境及個案組織的狀況。資料來源可分為初級資料與次級資料，藉由網站、雜誌、報紙、書籍、期刊蒐集，取得背景資訊，不足部分，使用深入訪談後補足次級資料的不足。

##### (一)初級資料

本研究初級資料的蒐集主要來自於與個案公司受訪者之深入訪談，藉由訪談的過程取得第一手的導入文創過程，以及後續展開。個案訪談對象及地點見表 3-1：

表 3-1 個案公司及受訪者列表

時間	組織/職稱	受訪者	訪談地點
2011.05.24	127 公店店長/淡江大學建築系副教授	王俊雄教授	127 公店(專題演講)

	台北市都市更新處 正工程司	徐燕興先生	
2011.05.25	忠泰建築藝術基金會/ 執行秘書	林宜珍小姐	忠泰建築文化藝術基金會辦公室
	忠泰建築藝術基金會/ 推廣組 企畫專員	林紉晨小姐	
2011.06.24	127 公店店經理/拾 樓劇團團長/手牽手 設計工作室成員	陳沛欣小姐	127 公店
2011.07.07	127 公店店長/淡江 大學建築系副教授	王俊雄教授	電話訪問

資料來源：本研究整理

另外，為了實際了解個案間，組織之間與大眾的互動關係，和當地進行中的再生情形，本研究也實際前往各都市再生基地多次，實地觀察當地參與者互動情形。

## (二)次級資料

次級資料的蒐集主要是針對訪談前，加強對個案公司的背景了解，並補足訪談後，欠缺及需要補充的部份，以強化個案訪談內容的可靠性、完整性。主要資料來源為：網站、官方 blog、雜誌、報紙、書籍、期刊、政府機關、法條等。

## 第二節 研究流程

本研究的研究流程從研究動機與方向開始，接著擬定研究問題，並找出適合研究方法，進一步以研究架構作為基礎，進行次集資料收集和實地探查，不足部分，藉由與目標個案進行訪談，進行個案的撰寫，訪談結果利用研究架構進行分析及討論，找出背後所代表的意義，最後提出研究發現與研究建議。主要的研究流程如圖 3-1 所示。



圖 3-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

### 第三節 研究架構

本研究以都市再生過程中，經營再生空間的組織為主，探討個案中，以個案組織形成的動態網絡，接著，以再生空間結合創意氛圍概念檢視組織經營要點，最後進一步以資源基礎論，探討組織如何藉由經營的過程產生競爭優勢的核心資源，並反饋到網絡成員中。

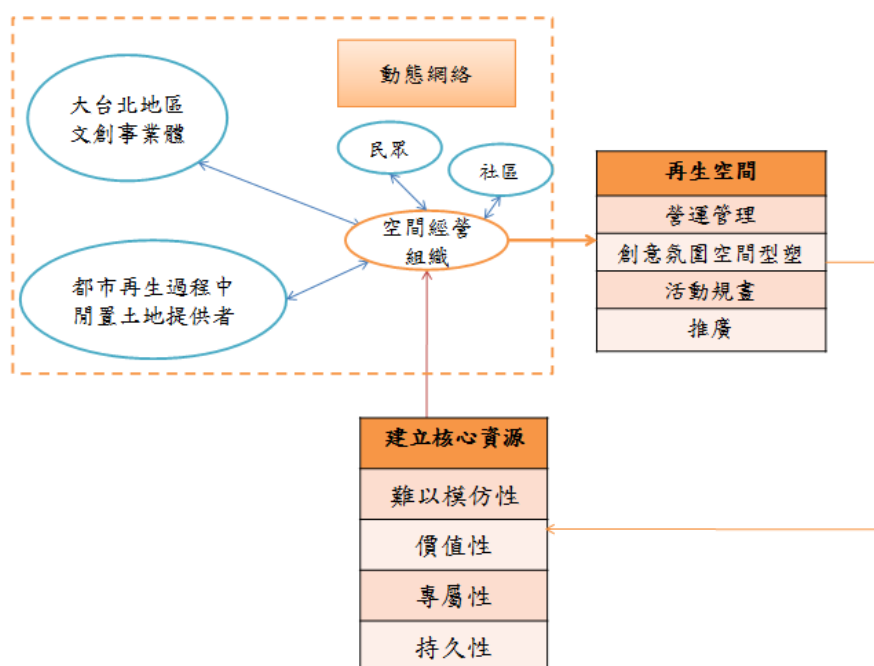


圖 3-2 研究架構圖

資料來源：本研究整理

### 第四節 研究限制

本研究採取個案研究法，因此所選取的個案之代表性與周延性，將影響本研究推論。另外，研究方式以深度訪談及參與觀察的方式進行研究，所蒐集之資料將因受訪者之記憶及主觀認知判斷而影響推論結果，造成難免推論的偏誤。



另外，本研究為探索性的個案研究，以大台北都會區的兩個案例為個案選擇對象，的所得到的結果只限於選取個案中或相同時空背景、環境條件下之都市活化過程，在解釋範圍中無法完全適用於其他都市活化過程個案，因此研究結果可能會有解釋範圍的限制。





## 第四章 個案介紹

### 第一節 城中藝術街區

#### 壹、 地理位置-中華路旁忽略的黑暗角落

沿著台北市中華路一段的十線道林蔭大道由北往南走，在樓高 14 樓的環保署新大樓旁邊，有一排和周遭景觀不相容的五層樓的低矮老舊房舍，這裡就是城中藝術街區的位置。位在中華路一段 85 巷和 91 巷之間，和中華路、延平南路形成的的完整區塊，因為靠近東吳大學城區部與文化大學推廣部，所以這裡的連棟透天屋，幾乎都將一樓做小吃，二樓以上隔間成雅房出租，因為這塊區塊被數個軍公教機構阻隔，所以更顯得此區的孤寂。當夜幕低垂，學生離開校園，公教人員下班之後，黑暗的角落和相距此地不遠的西門町熱鬧人群形成了天壤之別。

這群老房舍因「建築物窳陋且非防火構造或鄰棟間隔不足，有妨害公共安全之虞」的理由被劃定為都市更新區域，忠泰建設看中此地都市更新的潛力，積極介入整合土地，並且，在土地整合期間，忠泰集團決定在此地推動「都市果核計畫」，以公司的老舊的閒置土地為出發點，搭配新時代的藝文創造力，希望在新舊的交互作用下，讓創意開花結果。2009 年九月，在忠泰建設提供土地與閒置房舍、忠泰建築文化藝術基金會引進藝術協會、創作團體之下，urban core 城中藝術街區誕生了，在開發案動土開始之前的這兩年，希望能將此地從沒落黑暗的都市角落成為一個藝術創意群聚之地，建立藝術的交流平台以及和民眾對話，落實藝術文化的在地實踐。



圖 4-1 城中藝術街區範圍

資料來源:城中藝術街區網站

## 貳、動態網絡

### 成員

#### (一) 都市再生過程中閒置土地提供者：忠泰建設

忠泰建設由李忠義先生創立於1988年，李忠義是地產龍頭宏泰建設董事長林堉璘的親外甥，民國五十九年，李忠義進入宏泰建設，從物料管理員開始做起。當時二十五歲的李忠義白天擔任收料員，晚上則到補習班充實建築相關知識。工作勤奮，能力又強的他，深受舅舅林堉璘的信賴與賞識，五年後，年僅三十歲，就擔任當時規模屬一屬二的宏泰建設總經理。在宏泰建設當了十二年的總經理，李忠義見證七十五到七十九年台灣房地產的超級大多頭行情。七十七年，李忠義想為下一代搭建一個可以發揮的舞台和機

會，於是拿出數百萬元積蓄，創立忠泰建設。<sup>7</sup>

忠泰建設原本只是中小型建商，一開始忠泰鎖定台北大直地區，推出「大直觀邸」等小案小試身手，後續所推的「圓山岳陽樓」、「圓山觀景樓」均順利在二、三個月內出清，讓忠泰迅速累積資產。在宏泰建設服務時累積的人脈是李忠義最大的資產，一位宏泰建設老臣談起忠泰創業歷程指出，八十一、二年間鋼筋大缺貨，只要能搶到貨，就有發財機會，當時李忠義得到過往宏泰的舊供應商反哺，不但度過創業期，也從中獲利不少<sup>8</sup>。

而集團的改變直到第二代長子李彥良引入美學打造建築，才讓忠泰建設在建築業異軍突起，逐漸壯大。李彥良並非學建築出身，大學念的是輔大經濟系，會進入建築業是因為這是家裡經營的事業，那時李彥良對於建築了解很有限，也稱不上有太大的興趣。大學時期，李彥良有幾次在國外待比較長的時間，從國外旅遊的過程，反而培養起他對建築的興趣。爾後，李彥良利用兩年的寒暑假，陸續去了歐洲幾個國家，包括英國、法國等，在國外看到人家在做都市建築設計，回到台灣之後，感覺有落差，才慢慢開始思考一些台灣建築的可能性。<sup>9</sup>

畢業之後，李彥良就待在家裡企業的業務部門幫忙。那時，忠泰建設的建案，品質雖備受肯定，但因外觀總是一成不變，因此，未在大多數民眾心中留下深刻印象。1994年第三季開始，房地產市場從高峰一路滑落，1997年的亞洲金融風暴更進一步重創了台灣的房地產市場，李彥良在房市低迷的時候加入公司，他認為設計這個概念應該要被重視，他說：「因為景氣已經不好，客戶已經不買你的東西，你還再蓋得一樣，有什麼理由讓人家來買？」但公司並不支持他的想法，一開始，他從公司建案的外牆下手，當時公司建

---

<sup>7</sup>今週刊：吸引李遠哲、李焜耀入住的豪宅推手 (2005/6/16)

<sup>8</sup> 同 6

<sup>9</sup> 數位時代發表日期：2007-04-01 《風格的技術》對談 詹偉雄x李彥良 The Secret of Creating Urban Architecture

案的外牆一律都採用十公分見方、豬肝色的瓷磚，李彥良向父親提議將磁磚顏色改成灰色，為了這一小點的改變，花了整整三個月時間說服公司。但改了之後，建案還是沒賣好，那也許是大環境的因素，就算貼紅色的磚也賣不好，但內部會認為力求改變的李彥良必須負責承受這結果。<sup>10</sup>

第一次在公司推動設計的下場失敗了，但李彥良並不放棄，下一個案子，他想要改變的就不只是磁磚顏色而已了。1997年，李彥良花了半年的時間，說服行事一向保守的董事長，讓忠泰建設首次花錢找設計師設計外觀，推出「歐香別墅」，沒想到改變風格之後，「歐香別墅」賣得出奇的好，尤其當時房地產仍然處在低檔，卻能在三個月內出清，同時成交的價格也比較高。此時，李彥良才真正感受到做房地產是有樂趣和機會的，這種建築設計所引來的正向循環讓忠泰的建築從此把設計納入公司的理念當中。

2000年，李彥良再接再厲，忠泰建設找來日建設計和鹿島建設團隊，並率先從日本引進制震系統，在內湖打造水岸豪宅「輕井澤」，這個建案的設計與品質優良，不僅銷售一空，連台積電董事長張忠謀都指定入住，這讓忠泰建設就此成功轉型，之後，忠泰每檔建案都是叫好又叫座，後來更與日本建築大師高松伸、LV旗艦店的首席設計師青木淳合作，在大台北地區確立了市場定位，也打開了視野<sup>11</sup>。忠泰集團就這樣，以「日系精工·國際視野」的經營理念，一步一步在大台北的房地產市場以創新和品質創造話題，突破傳統，站穩腳步。忠泰集團事業機構，如下圖4-2所示：

---

<sup>10</sup> 同8

<sup>11</sup> 同7





圖 4-2 忠泰集團關係事業圖

資料來源：忠泰建築文化藝術基金會網站

## (二) 大台北地區文創事業體

目前在城中藝術街區使用空間的文化事業體共有以下團體：供社會大眾租用的短期展演空間 UrbanCore Gallery、MOT/ARTS 藝術七門町、台北市都市更新處的都市再生工作坊、中華民國視覺藝術協會、打開-當代藝術工作站、芬蘭建築團隊 C 實驗室、台灣攝影博物館籌備委員會、豪華朗機工及台北當代藝術中心。

藝術七門町是城中藝術街區當中第一個確定的子計畫，是集團內的忠泰生活開發股份有限公司所一起參與的子計畫案。台灣早期傳統畫廊多採用經紀方式和畫家合作，藝廊老闆提供資金和空間，讓藝術家可以無後顧之憂的創作，專心於本業，而畫作就回饋給畫廊，讓畫廊辦展，廣告，彼此互惠。但時至今日，在台北都會區寸土寸金的情形下，空間難已取得，使得畫廊和

藝術家變成單純的買賣關係，這樣不僅不利培植新秀藝術家，也讓藝術被濃厚的商業氣息變調。

所以，藝術七門町計畫邀請以姚瑞中老師帶頭的共七位新生代年輕當代藝術家盧昉、蔡宜儒、林昆穎（朗機工）、劉致宏、許尹齡、黃華真，在此空間中無後顧之憂的創作，而領頭的姚瑞中老師扮演啟發的角色，讓這些年輕藝術家有機會向老師討論請益，或是在此空間中，和其他藝術家彼此自由交流。這個計畫給予年輕藝術家有很好培育的機會，這些藝術家，可能在剛步出校園，沒有太多知名度，在此空間中創作，至少這兩三年內收入穩定，又可以專心創作並且發表個展，忠泰生活開發沒有和藝術家綁約，也沒有限制藝術家計畫結束後往其他藝廊發展。透過藝術七門町的計畫，主要目的希望可以對藝文界帶頭宣傳推廣培育新生代人才，讓年輕藝術家有更多元的創作機會與發表舞台。

有的團體是已存在的組織，為了把此地當成是暫時性的避風港而來，此外，這裡也有很多新創組織把此地作為起點，像是台灣攝影博物館推動成立籌備處，就是一例，當初台灣攝影界人士，認為台灣雖然有美術館定期展出攝影作品，卻沒有一座攝影專屬博物館收集台灣攝影史料與經典創作，導致台灣前輩攝影家所留下的大批珍貴影像資產慢慢消失當中，也無法持續性的針對攝影藝術，作研究和推廣的工作，因此在空間難覓下，於2007年六月二十三日，台灣攝影博物館推動成立籌備處，在台灣國際視覺藝術中心tivac攝影藝廊下掛牌成立，為台灣攝影博物館催生作好準備，但兩年多過去了，攝影博物館一直苦無空間，讓台灣攝影博物館推動成立籌備處成為一宣示單位。

後來tivac攝影藝廊因為經費關係決定熄燈結束營運，攝影界引起一陣唏噓，所以忠泰建築文化藝術基金會就主動接觸，提供場地，希望可以延續此攝影界交流勝地兩年的生命。但是不久之後tivac找到資金重新營業，就婉拒了此空間，反倒是一直苦無空間的台灣攝影博物館籌備處看到機會，就

順勢決定進駐此空間，即使只有兩年，但兩年有兩年的作法。像是在城中藝術街區建立台灣攝影博物館預備館，並且成立台灣攝影博物館文化學會，二零一一年五月十六日，由文化局設立「台北攝影中心」在北投成立，而首檔展覽就是由台灣攝影博物館文化學會執行。這兩年在城中藝術街區的策展與行政經營經驗，不但提高了台灣攝影的能見度，也讓成立台灣攝影博物館的終極目標，看起來不再那麼遙遠了。

除了視覺藝術與攝影，另外值得一提的，就是台北當代藝術中心，另一個參與城中藝術街區的新興團體，台北當代藝術中心前身是「台北當代藝術中心協會」，這是一群在地與國際的藝術專業人士、策展人、學者及文化工作者所組成的團體。當初目的是要爭取一直以來藝術社群缺乏交流與發聲的管道，成立之初，並沒有實體空間，而是大家在網路上召集，不定期不定點的開會。而一次偶然的機會下，他們和忠泰建築藝術文化基金會接觸之後，決定在此空間作一次為期兩年的實驗。於是 2010 年二月，台北當代藝術中心就成立了。

台北當代藝術中心面向延平南路，共有四層樓，每層樓約 20 坪，其空間配置如下圖 4-3，空間包括一樓企圖讓藝術生產、活動規劃過程透明化的辦公室，還有保留國內外藝術家、策展人、藝評家與理論家相關資料的藝術工作者檔案庫，和各藝文界人士均贈的義賣的二手書籍，另外還有歡迎大家進來的販賣機小酒吧，二樓則留下空間作為研討、演講、座談、開會或是播放藝術作品、電影、出版品、音樂、表演活動等等；三、四樓則作為展場，讓當代藝術中心的會員可以即時展出作品回應藝術圈作品或是政府政策。除了當代藝術中心團隊自行策辦的活動外，這裡也開放引進外來的專業計畫，並鼓勵青年藝術家及文化工作者在此策辦藝文活動，並自力開發新的論述空間。

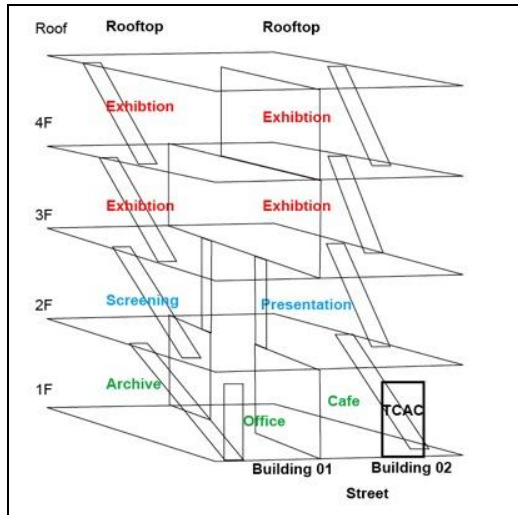


圖 4-3 台北當代藝術中心空間配置圖

資料來源：台北當代藝術中心

這裡的運作營運經費，都是靠創建初期，由藝術家捐贈作品，藝術愛好者慷慨解囊，才籌募了兩年的營運經費，也就是說，兩年計畫到期之後，台北當代藝術中心這個藝術圈的平台就勢必作些變更。這個計畫走到目前為止，原本無空間實體的組織也發現到，透過當代藝術中心的平台，的確可以集結藝術圈的意見，對台灣的文化藝術政策做些改變影響，因此，透過這兩年的發展，台北當代藝術中心的目標就更明確了，一個以藝術家為主體的空間是必要的，是有影響力的，因此未來台北當代藝術中心可能在台北市某處另起爐灶，雖然無法像現在一樣擁有如此大的空間分割出辦公區域、研討空間、展演空間，但若是只有辦公、研討、把大家集合起來的空間，所需要的坪數較小，相對之下，其可行性就增加不少。因此，參與城中藝術街區的計畫讓台北當代藝術中心從無實體空間組織走到今日，成為集結藝術圈，更有影響力對藝術圈作出改變的藝文團體。

### (三) 空間經營組織：忠泰建築文化藝術基金會

忠泰建築文化藝術基金會忠泰集團下的一員，成立於2006年，當初因為要推動明日博物館而成立，明日博物館是2007年忠泰建築文化藝術基金會的第一次利用公司閒置土地作運用的展覽，當時有看到一個很大的機會，是一個很大型的閒置空間，可以有機會把此空地復原成為一個很漂亮的空間，辦一些很大型的展覽，在當時，展演空間在台灣是一個很缺乏的狀態，所以從2007年一月四日到二月二十八號，忠泰建築文化基金會和Ppaper雜誌共同策劃下，推出了第一檔明日博物館的展覽，引進丹麥大師 Mads Hagstrom 的「the FLOWmarket」心靈超市，兩個月24小時不休息的展期結束之後，基金會再接再厲，第二檔明日博物館的計畫「Happy Living」順勢在從2007年三月二十二號推出，邀請五組國際知名設計師、插畫家，Akinori Oishi、ANTOINE + MANUEL、EBOY、Martí Guixé以及 Filip Pagowski，重新建構一棟一棟虛擬的住宅，分享他們對於家的經驗與期待。兩個月的展期到五月十七號結束，兩檔展覽一共吸引約四萬人次前往參觀。

看到這樣的成果，忠泰建築文化藝術基金會決定再接再厲，在和胡氏藝術合作下，根據前兩檔成功的經驗，於2007年八月十六日至十二月十五日在大直建案基地上推出明日博物館第三檔展覽「晴耕雨讀」，一樣是公司待開發的土地上，藝術家林銓居在此實現都市農夫的白日夢，在一千坪的待開發基地上，種起了稻子，實現古代文人晴日下田、雨日讀書的耕讀生活。在寸土寸金的大直，出現如此突兀的農田他，讓不少人有很大的衝擊，而這也是這檔展覽的主要目的，希望透過這畝田來傳遞土地的生命力與感動。藝術家林銓居事後提到：「台灣人跟稻米文化的連結強度比想像中強，在作品進行期間，不論是企業的贊助，觀眾的參與及回饋，都讓他有種被照顧的溫暖。忠泰給予的支持，使得藝企合作變成了「義氣」甚至是情誼的相挺，已



不是金錢或贊助行為可以換取。」<sup>12</sup>而這塊開發基地，相隔三年，在2010年七月三十一日至十一月十四日，忠泰建築文化藝術基金會又在同一塊基地上，推出「風帶來光」，由日本地景藝術家新宮晉種植另一片水稻田，並設計了三件動態雕塑作品水上星宿、雪花、時光之翼在稻田間，以看不見的風作為載體，連結自然和人類內心的韻律。

明日博物館概念推動計畫的成功，讓忠泰建築文化藝術基金會拿到行政院文化建設委員會舉辦的第九屆文馨獎「最佳創意獎」，藉以表揚基金會在推動明日博物館計畫上結合藝術、設計、創新之創意，基金會和各藝術家重新詮釋該土地之質感與狀態，營造出優質的文化藝術環境。明日博物館讓藝術家、策展人、企業界以及社會大眾多方面都能獲益。而這種不定時、不定點，像馬戲團般游移於城市之中的展覽手法，為全國創舉。忠泰建築文化藝術基金會成立不到五年，這個還在摸索的基金會嘗試各種活化公司閒置資源的可能性，並作最大發揮，並且不會侷限在明日博物館過往成功的經驗。所以碰到母公司忠泰建設另一塊在中華路上閒置待開發空地，在不斷實驗，挑戰自我的提案下，推出前所未有活化土地的方案，也就是城中藝術街區，在不知道未來會變成怎樣的情況下，城中藝術街區的計畫就這樣展開了。

## 資源

忠泰集團是都市再生過程中閒置土地的提供者，身為建商，公司擁有許多閒置基地，身為公司常務董事的李彥良認為，應該可以拿來作些應用，李彥良眼中的房地產建築業是「無根的行業」，業者傳統做法，是把土地原料買進來，加工興建後求售，僅此而已。而台灣的建商，常常是賣了房子結案就了事，不太思考建築與環境的關係，事實上，建築能反映一座城市的內

---

<sup>12</sup>從「晴耕雨讀—行為、地景藝術展」看藝企合作--專訪藝術家林銓居 藝企網



涵，是人生活的環境，建築之於人，有如泥土之於植物一般<sup>13</sup>。

而大台北地區的文創事業體，所擁有的資源，就是他們的創意心靈，他們不論從事視覺藝術，或是攝影，或是建築……等等活動，在這個不被拘束的空間，文化事業體可以盡情創作各種冷門的議題或是實驗性質強的創作，各種天馬行空的創作就是文化事業體最豐富的資源，而他們豐富的策展經驗也是各組織可以學習的標的。知識資源若是好好被激發，將會是取之不盡，用之不竭。另外，像是台北當代藝術中心這個平台及實體空間，藝術圈可以發表作品、與其他藝術家互動產生向心力、或是和國際交流。更重要的是，透過台北當代藝術中心，藝術圈集合起來，希望可以在文化政策上產生實質的影響力，以具體手段回應並影響國家文化政策。這也是台灣當代藝術社群關心、研究、討論社會政治議題、文化政策、美學立場的公共領域，以及形塑社會文化變遷批判意見的公器。

而空間經營的組織忠泰建築文化藝術基金會，則是透過明日博物館的計畫，養成了在空間經營上的商譽和營運的無形資源，也結交了許多藝文界的人脈，這種組織學習所積累的能力，能讓基金會第一次經營如此大的街區也能成功上手，另外，作為土地和文創事業體的橋樑，其管理經營能力也是忠泰建築文化藝術基金會的資源。

## 合作活動

忠泰集團對於建築業有著更多的意義，建築業不該只是固守建築體而已，而應該是一種兼顧整體性，對建築，對景觀，對環境，對空間，對生活各種面向都應該帶來價值的產業，所以，從市民大道旁約四百多坪的的廢棄倉庫開始，忠泰集團於2006年成立忠泰建築文化基金會，由公司常務董事李彥良身兼基金會執行長，推出明日博物館計畫。基金會的功能就是可以在文創事業體和建設公司之間，當成溝通橋樑。就建設公司的角度，只是提供

---

<sup>13</sup> 財訊雜誌 2009 Mar

自己沒有使用的空地，並不用額外花費土地費用，每年挹注基金會的經費是建設公司小部分的盈餘。而基金會又可以舉辦各種專案活動，讓外界再蓋土地蓋建案之前，留下一段不同的歷史，帶來高度的行銷效果。

明日博物館計畫給予忠泰集團對於生活事業不一樣的想法，因此也因為基金會活動的成功，激發了忠泰集團成立忠泰生活開發股份有限公司，並把之前投資在電子商務的「樂多」網路納入生活開發期下。2009 時，更是停止了樂多經營多年的電子拍賣市場，專心投入文化創意內容和提供相關的網路應用，期望在實體和網路空間，都能經營此文化平台，推廣生活品質與生活品味，讓集團從建築業到設計到生活，從硬體到軟體，雙管齊下，提升環境的美學價值。而忠泰建築文化藝術基金會可以把歷年來，參與過活動的文創事業體轉介給集團內部有需要的組織，讓人才得以延續舞台發揮創意。

至於在忠泰建築文化藝術基金會和各文創事業體之前的合作活動，以篩選合作夥伴為主，因為藝術七門町反應熱烈，加上中華路城中藝術街區還有許多可用的閒置空間，空間完整，而且量很大，所以忠泰建築文化藝術基金會就開放給藝文相關的非營利組織與創作團體進駐。參與城中藝術街區的這些團體，有些是缺空間的文化事業體主動接觸，有些是忠泰建築文化藝術基金會主動邀請的，這些空間只有兩年的時效性，除了不用負擔房租之外，營運所需修繕費用和水電整修費還是需要各組織自行承擔。在無前例可循之下，加上忠泰建築文化藝術基金會本身是建設公司附屬的基金會，基金會在待開發的土地上作些什麼計畫，一開始難免都會被人懷疑起他們的動機，有些藝術團體一開始會擔心參與此計畫，是不是就是等於變相幫財團背書。所以，忠泰建築文化藝術基金會一開始就面臨到難題，擔憂會不會沒有文化事業體願意一同參與這種實驗性計畫。

忠泰建築文化藝術基金會所能作的事，就是和藝術組織溝通，闡述自身理念，化解對方的擔憂與歧見，彼此就細節與條件說清楚。因為忠泰建築文

化藝術基金會給予各文化事業體對於空間十分大的彈性，再加上空間計畫兩年後即將拆除，建行都市更新計畫，在安全無虞下，空間完全尊重交由各團體決定如何規劃使用與裝潢佈置。如此釋出善意，加上之前基金會明日博物館打下來的口碑，因此，各團體在詳談和看過空間後，若是彼此理念情投意合，就進行簽約的動作，藝文團體可以在這兩年內免租金自由使用規畫一棟大概八十幾坪的空間，而忠泰建築文化藝術基金會也能藉由合約保障自己，以防時間到期後，藝文團體不肯搬離。這樣子一對一的詳談之後，發現一開始擔心無人參與顯然是多餘的，反倒是需要空間的藝術團體多如鴻毛，此空間能用的地方僅只是九牛一毛而已，要選擇哪些文創事業體進入空間是一大難題，加上藝術街區的每棟房子狀態不一，空間型態也不一，前身可能是很多隔間的出租公寓；或是無人居住堆滿雜物的廢棄空間；最幸運的是之前是公司，所以整理得很乾淨，所以在空間和文化事業體的配對上，需要下一點功夫。因為基金會非公家機關，不需要公開徵選過程，所以可以省去煩雜的手續與公告流程，忠泰建築文化藝術基金會先對每個空間紀錄，考量空間大小與格局，並根據不同空間私下徵詢不同事業類別，聽說誰有需要空間，或是誰認識誰需要空間，就請他們來看，這樣一來，好讓每個空間都像是為各團體量身打造，進而能發揮最大效益。透過此複雜的媒合過程，目前城中藝術街區能使用的空間已幾近額滿狀態。

面對這個空間的可能性，忠泰建築文化藝術基金會原先考慮像藝術七門町計畫一樣，提供空間作為個人藝術工作室，但後來卻發現，組織型態的文化事業體會發揮更大的效用，因為組織所帶來的人潮與效應比個人大，像是中華民國視覺藝術協會(簡稱視盟)會員好幾百位，若是利用此空間交流開會，或是辦個展，舉辦外開放的藝文活動，如此一來，會有一連串的效益發生。而且組織有組織性，有原本財務運作方式與預算能力，能夠花錢把空間整理成他想要的，可以想像的形式，所以進駐的文化事業體都是組織型態，

且都是已經小有規模的團體，若是全新的藝文團體，無法說服忠泰建築文化基金會他們有經營、營運空間，和付水電費能力，基金會也會擔憂空間借出是不是收不回來或是不好的結果，如此一來，美意就打了折扣。

## 參、 再生空間

### 營運管理

從明日博物館辦到城中藝術街區，忠泰建築文化藝術基金會在營運上，若是可以複製經驗，在營運上就會簡單許多。基金會執行秘書林宜珍說：「城中藝術街區和明日博物館計畫，某種概念上是相通的，但型態不一樣。」首先，最大的不同，就是時間了，相較於明日博物館兩個月到三個月的展期，它比較像是臨時游移在城市中的展覽，不是一個定期持續的計畫，而城中藝術街區計畫長達兩年，要考量的地方也就更多。因為城中藝術街區的時間長，自然對社會的影響也相對更充足，這也是忠泰建築文化藝術基金會所希望的目標，可以更長遠深根的方式經營。不過，也不是要採用哪種營運方式就可以如願，一切都得取決於母公司的整合進度，若有閒置空地可以利用，不管時限，基金會就評估如何能夠妥善利用土地。因為土地並不是掌握在基金會手上，對於各種空地，基金會就會評估該作怎樣的利用最好，所以當初並沒有預設什麼經營模式把自己侷限住。

另外，和明日博物館不同的是，基金會的角色，明日博物館時，基金會的任務是和其他策展人合作，由對方主提案的模式，自己退居第二線，但城中藝術街區不同，這是一個長達兩年的都市更新過度期，要把閒置場地經營成讓藝文團體使用，忠泰建築文化藝術基金會必須要更主動經營街區，時時去看顧，去扶植這個前所未有的街區，並且持續推廣營運，從頭到尾參與整個計畫，城中藝術街區的所有一切都需要忠泰建築文化藝術基金會不到十人的員工打點，在角色從被動轉為主動之後，工作項目從提案、評估、執行、



到宣傳，讓城中藝術街區能夠迅速從無至有的建立，又要在兩年之內，安排各方的退場機制。不知不覺，基金會也培養了一群經營藝術空間的人才。

再來和明日博物館不同的是基地大小與參與組織，林宜珍表示：「所以遇到城中這塊地，真的是很難得一個完整的基地街廓，房子也完整，然後又是獨棟透天，好切割產權，所以才有機會，加上量很大，所以母公司開發預計還會要閒置好一段時間，我們就可以長期使用，所以我們就思考另一種和明日博物館不一樣的模式，畢竟不是每個場地都有這樣的機會。」不過，也因為城中藝術街區和以往的計畫都來得大，所牽涉的組織團體就更多，更複雜了。基金會就像是身處在圓形的圓心，需要處在各團體間溝通協調，像藝術團體和居民之間的互動，就很多元，有些居民覺得藝術就在自家巷口，感覺很新奇，對於街區內忠泰建築文化藝術基金會所辦的活動，他們也會因為好奇而前來參加，但也有居民和藝術家生活型態格格不入，覺得藝術家很吵，展覽也完全不感興趣。這些完全不同世界的人生活在一起，會有好的交流，也會有摩擦產生，這時候，基金會就必須在其中介入，溝通協調，讓彼此的歧見消失。

像是「朗讀違章」，城中藝術街區裡的其中一檔裝置藝術展覽，策展人建築師王澍及謝英俊利用街區內屋頂、後巷等空間，搭建「違章」的建築實體作品，並配合兩位建築師十年來的作品及文件展，與台北蔚為風華的違章建築現象進行對話。在展期內，在街區內搭設的鷹架，即便沒有設在舊住民的房子，但他們也感受的到踩踏在鷹架或鐵皮上所帶來的噪音，影響鄰居安寧。所以基金會居中協調，最後作法是在展期內一小時開放一小時休息，不讓鄰居整天活在聲音下，這樣才能對鄰居交代，當基金會釋出誠意溝通，舊住民也感受的到，化解一開始產生的疑慮，生活是互相的，透過基金會從中穿針引線，作好潤滑的角色，讓兩方都能在同一個空間下生活下去。

放眼世界，還找不太出世界上和城中藝術街區相似的案例，為什麼之前建設公司為什麼沒有人這樣做？房子的狀態是一個主要的原因，建設公司會

收購參與都市更新的房子，幾乎都是處於很漏的狀況，要改建的一定都是壞掉的房子，房子的狀況很多，像是房子漏水、年久失修很久沒人住…等等，因為狀況不好才需要翻修改建，所以之前即便是閒置，也很難拿來作使用，不過城中藝術街區這一區的房子就不同，品質很幸運的還算可以利用，所以基金會才看到這樣的機會。

從明日博物館到城中藝術街區，忠泰建築文化基金會過去做的很多事情幾乎都是不太有前例可循，需要自己摸索研究，而執行長李彥良也給予基金會很多發揮空間，基金會同仁只要看到機會後向執行長提案，核可後就可以執行，或是有時是執行長自行想到很多很有趣可以作的事，基金會就去執行，基金會的最大公約數是「在不造成母公司太大負擔下，同時利用閒置資源，對大眾作廣泛的回饋推廣。」在此原則邏輯下，投入所有資源，然後等待未知的產出。如果這兩年的結果是成功的，有機會的話，也可以在其他地方再作複製相關經驗，或是延伸計畫，讓基金會在面對未來未知的挑戰時，能有更多的籌碼。

### 創意氛圍空間形塑

當藝術進入城中藝術街區，和社區產生一些互動，環境的改善是空間最明顯的差異，廢棄房舍再度充滿人氣，也讓治安變好了，雖然搬離的意願可能反而因此降低，或是一些居民看到建設公司的付出，認為建設公司願意付出更大代價和他合作，都造成當初沒有想像到的困擾。不過，收購上的困難在每個都市更新的基地上都有，並不能歸咎於文創事業的導入。

在軟體部分，在藝術人才的培養，在台灣新創藝術工作者上，城中藝術空間是開放擁抱這些沒有經驗的文創事業工作者的，即使他們的商業價值短時間無法展現，但藉由城中藝術街區的實驗，使她們有了多的展演空間和舞台。另外，像是一樓的 UrbanCore Gallery，就提供給不同團體申請使用，不論是講堂、音樂會、或是展覽。而一般民眾也多了一個藝文活動的空間，所



以整體蛻變的，是在人才培養上，讓文化事業能在免房租，經濟比較輕鬆自由的情況下，群聚開始創新的能量，而這股能量是在文化事業體離開之後會爆發的，城中藝術街區結束後，這些個人或團體會有更多資源。這也是城中藝術街區計畫結束後，所能永恆留下來的。

城中藝術街區做為一個平台，讓各藝文團體與社會大眾在此地學習交流，在這兩年內一起為此塊基地創造最後的記憶，參與城中藝術街區的藝術類型，並沒有統一的類別，因為城中藝術街區剩下的空房子，每棟房子狀況和閒置時間狀況不一，適合不同類型的藝文組織，所以自然產生篩選效果，在此異質性比較高的情形下，比較容易滿足所有團體想要的空間，加上當初忠泰建築文化藝術基金會設定此街區是一個跨界的交流，所以在城中藝術街區中，不會有某一個領域特別重，而是視覺藝術、表演藝術、攝影、建築、設計都有，看看如此的實驗與交流，會不會造成不同的衝擊，創造出不一樣的火花。可是要不要交流並無強制性，要看團體自己，也或許是因為跨領域，所以速度會比較慢，成功率比較低，能夠創造出來的東西還不如預期般豐富。當初邀請異質性團體的想法是，如果全部都是視覺藝術進駐，可能原本就是一家人，同一圈子的人在一起所獲得的產出就比較好預期，所以當初忠泰建築文化基金會會在邀請文創團體進駐時，就決定跨領域跨多元一點，希望藉此創造一個契機，建造很多元的環境。把平台建好，把環境設置好，讓藝文團體交流，激發出新的想法。不過藝術家團體自己的交流意願還是新產出的關鍵因素。

至於創意氛圍有沒有辦法進一步影響城中街區以外的地方，理論上可以藉由表演藝術影響周遭環境，屆時會跑出一些創意的小空間，讓整體環境變的有趣，但目前看起來，影響層面不大，因為城中藝術街區的位置欠缺特質，周遭生活機能不完善，基地旁邊是正在改建的大樓、環保署，中華路十線道、東吳大學城區部，文化大學推廣部，完全沒有藝術擴散改變週遭的契機。這裡是一個消滅社區，當街區消滅後，它的影響對環境的影響就不在了。雖然

和原先想的不一樣，但因為沒有前例可循，所以創造出來的成果，也可以提供未來經營空間的參考用途。

### 活動規畫

看著這一區從頹敗的市區陰暗角落到現在的地步，忠泰建築文化藝術基金會作了許多規畫上的努力，林宜珍說：「外界應該很難理解，我們取得的房子一開始的狀態有多差。」但現在，在各團體努力之下，城中藝術街區裡每天至少有三-四檔展覽免費讓一般大眾參觀，此外，也會不定期舉辦特展，或開放一般民眾進入藝術家工作室讓民眾和藝術家之間交流，另外，基金會還在街區轉角開了一家咖啡店，讓各團體交流或舉辦茶會，咖啡店本身是賠錢的，若是城中藝術街區的藝術家錢來消費，還可以打八折，幾乎是成本價在作，忠泰建築文化藝術基金會所作的種種的一切活動，都是為了讓這塊凋敝的街區，時時充滿了人潮而重現生機。

在規畫活動上，基金會需要擔任溝通協調的任務，首先是和街區內居民和基金會以及文創事業體彼此的互動，和台灣其他的藝術園區不同，城中藝術街區之所以特別是因為它是一個街區，不是一個園區。藝術家不是特別的珍奇異獸需要圈養在一起，好好保護，讓他們和自己人共存，自己人交流，這是不對的。在城中藝術街區裡，在藝術家進駐時，現有的一半居民還住在街區中，而參與城中藝術街區的文創事業體，他們有的彼此認識，有的人不認識，這樣產生的新的交流契機，和對話的可能性。新的住民和舊的住民混合，生活在一起，城中藝術街區是一個新的生活設計形態。這樣的設計可能好，可能壞。作生意的人覺得人潮變多了，生意好起來了，環境變乾淨了，治安在忠泰建築文化藝術基金會加裝監視器後變安全了；另外，基金會的人員待在現場的時間，比母公司還多，所以，基金會有時也被街區的原先住民當成是和母公司忠泰建築的反應意見窗口，所以基金會也被賦予要即時向母公司忠泰建築反映街區內居民的意見的工作。

而忠泰建築藝術文化基金會，在規畫活動上，也不限制各團體的表現方式，甚至幫忙實現各種團體的需求。像是探討違章建築的意義的「朗讀違章」展覽，建築師必須在現有建築上搭建違法建築，好凸顯違建的意義與消逝的命運，雖然是展覽性性質，但違法就是違法，依法要限期拆除，但台灣對於違建的處理方法是，若有人舉發，則一個月內自行拆除，所以展期一個月內，違建成功搭建，這個知法犯法的批判性展覽也在各方幫忙下產生了，最後展覽結束後由策展單位自行拆除，也免除了公家機關強制拆除的窘境。這種非永續性的展出，因為手法強烈而更讓人印象深刻留下印象與思索空間。

給予各文創事業體這麼大開放的表現手法，是因為城中藝術街區當初只是使用閒置空地，最終還是得到終點站，到明年(2012)年三月為止，這塊地就要收回，即使各佈展場地整修好，咖啡店裝修好，也只能營運兩年為止。這種有時限的再生空間是很少看見的，一般推動再生空間的機關團體都是希望追求找出一種永續經營的方法，讓空間未來能夠在財務獨立下，永續保存下去，但城中藝術街區特別就特別在這裡，他是獨一無二的，可以說是前無古人後無來者，他成立的時候就已經看到結束的一天，也因為是這樣，每個的文創事業體都更積極，在這兩年期間，推出各式各樣實驗性濃厚的計畫，天馬行空地嘗試，發掘創意的各種可能。而忠泰建築文化藝術基金會，也會在能力範圍內盡全力配合。像是來自芬蘭的建築實驗室 C-Lab 團隊，就在某一棟城中藝術街區的舊有出租套房空間之中，做出與菜圃共享的客廳，盛裝一群探出窗外的竹子的工作桌、可稍微遮風蔽雨的木造大床，在地板上一個個挖下通透的圓洞，好讓光和雨水滲入，未來還會出現可以簡單烹煮的廚房，甚至是利用舊頂樓加蓋改造的桑拿浴室，這些實驗，都是為了嘗試生活融入自然，探索一種和建築和大自然妥善共存的可能性，因為建築兩年後就要拆除，因此，在安全無虞的前提之下，C-Lab 團隊可以大肆破壞原有格局，盡情在此處實驗，追求他們想要呼籲的生活方式。

一點一滴，造就城中藝術街區的誕生與可預知的結束，這種計畫是很

難以全盤複製的，除了閒置土地難以取得外，加上忠泰建築文化藝術基金會所操作的基地都是隨機根據母公司開發案而定，同時，基金會也會看土地資源特質，根據每個空間性質不同探討可以作出什麼獨特性質。所以即使有相似街廓空地，基金會可能會有其他新的嘗試。雖然城中藝術街區看起來無法再完全複製，但這兩年的基金會所得到的經驗，和藝術團體兩年的成長與各種實驗，卻是不會隨建築再生後所一起抹滅的。目前基金會有意在城中藝術街區結束時，舉辦 farewell party，讓大家一起狂歡，帶著祝福和城中藝術街區說再見，也讓這兩年的成果呈現在台北人眼裡，並且出版紀錄片紀錄這一切，這樣即使建築重建，這兩年的過程還是不會被台北人抹滅在記憶之中。就如同基金會官網上，對於城中藝術街區的所描述的一段話：「我們參與不到這個街區的歷史，也可能改變不了它的未來，但是我們知道這個街區此時此刻的生命能量與我們休戚與共。」

## 推廣

因為城中藝術街區的概念，完全沒有人嘗試過，因此忠泰建築文化藝術基金會必須要努力推廣，讓理念被社會大眾所知，也讓願意參與的民眾或是社區居民能因此被吸引，讓更多人參與計畫，而不單單只是城中藝術街區裡的團體各玩各的，如此一來，美意就會打折沒效率。但是在推廣上，忠泰建築文化藝術基金會卻有著資金的問題，因為基金會執行長李彥良先生希望經費能實質回饋到活動或企劃本身，所以基金會沒有固定預算行銷，在辦活動的推廣上相對比較辛苦。每次活動結束後，有很多看展覽的民眾都會寫意見函勸基金會說：雖然活動很好，但是宣傳不夠，如果有更多人知道就好了……，這些意見層出不窮，基金會也不是不知道這種狀況，但是在媒體宣傳經費幾乎掛零的情形下，所能作的有限，所以幾乎就只得藉助網路的力量，推廣城中藝術街區，主要有三個利用方法：EDM 電子型錄和網站、Facebook、和樂多 blog。



(一) EDM 電子型錄和網站：基金會所有的活動都會作意見調查表，用來統計每場活動的觀眾族群，還有他們的意見，讓下次展覽能夠針對缺點改進，同時調查出潛在客群，以便有類似展覽時即時大量的寄發電子訊息，能夠吸引重覆的觀眾並逐步增加參觀的人次。透過 EDM 成本相對低廉的方法，切中主題行銷，若有興趣的民眾就進一步連結到活動官方網站，了解更多訊息，若是第一次參與忠泰建築文化藝術基金會的民眾，不了解基金會活動目的，或擔心活動是否正派，也能透過網站資料，知道基金會過去的作為，進而產生信任感，也讓民眾參與後續活動的意願提升。

(二). Facebook: 基金會在 Facebook 上成立「JUT Foundation 忠泰建築文化藝術基金會」粉絲團，靠大家的按讚轉貼，一個拉一個，讓更多人注意到基金會的動態，並且聚集人氣，若是有什麼訊息也可以在第一時間內和有興趣的民眾作互動，這種病毒式行銷不需花錢，只需專人定時維護並和一般民眾互動回答問題，若是透過朋友的轉貼，口碑行銷宣傳效果也來的更有效。也可以更快速的對展覽或是講座內容做出微調，讓活動舉辦更成功。

(三). 樂多: 忠泰集團內，除了建築本業外，還有生活開發事業，在生活開發子單位下，有樂多 Roodo 這個網路社群平台子單位，因為其經營目標是帶領讀者進入文化創意產業的繽紛世界，在理念相同下，雖然無法直接動用其資源，但彼此可以合作作宣傳。

除了建立 blog 推廣宣傳外，像是朗讀違章，基金會和樂多以合作案形式合作，由基金會邀請老師們寫一些文稿，讓樂多刊登，藉由不同想法議題，讓大眾討論省思，達到宣傳的效果，雖然樂多沒有義務刊登基金會的展覽宣傳，但若是基金會把展覽利用圖文包裝成一個好議題，讓更多人注意討論，引發更多人參與，激盪不同火花讓議題發酵，對樂多來說，也能藉由流量彼此互惠。

(四).其他：若是母公司忠泰建設的建案賣比較快，但已經和報紙切了板位，這時就可以幸運撿到建案剩下的板面，基金會的活動就會罕見的出現在

三大報上，這種機會不是常態，但透過三大報宣傳，就有更多人注意到基金會的活動，活動人潮也明顯比較多人，但對基金會來說，這種機會就像是可遇不可求，不過也的確會有這種情況。

因為基金會沒有固定行銷預算，在基金會資源有限下，如果要達成最大效果。在行銷上就必須要往前推一步開始下手，也就是從提活動企畫開始下手。如果活動非常獨特，非你不可，又有豐富的議題吸引大家目光讓大家討論，這種案子，才是基金會執行的方向，從明日博物館各檔展覽到現在的城中藝術街區，基金會的案子通常不會只是普通的展覽講座而已，現在台北市的文化藝術基金會太多了，像是傳統的企業贊助的演講、講座，這種型態的推廣文化創意很多團體在作，對忠泰建築文化藝術基金會而言，若是不能和母集團的閒置土地作連結，就無法凸顯自身特別之處，這也是為什麼這種形式很難在世界上找到相對案例。

透過一個一個吸引大家目光的案子，也讓自己在行銷推廣上能事半功倍，因為有好的活動，就會有人願意和你合作，就是一個合作契機，像是讓經營的方向和基金會吻合的媒體雜誌在活動中掛名，讓媒體幫忙宣傳，間接換到免費的宣傳機會。對雜誌或是媒體而言，他們也希望在好的活動中扮演一個角色，彼此互惠。而和媒體雜誌宣傳資源交換的合作案將會是未來基金會，在網路之外的行銷目標。

## 肆、 建立核心資源

城中藝術街區讓忠泰建築文化基金會建立起未來的核心資源：下面就四點核心資源特性作討論：

### 難以模仿性：

從明日博物館到城中藝術街區，忠泰建築文化藝術基金會在不斷嘗試和其他藝文團體學習下已經產生了學習曲線，對於短期，中期空間的經營能力



和藝術平台的經營，累積了自身的 Know-how，讓基金會在運作上可以更獨立，作更多嘗試，而不在只是讓自己成為轉包的單位。

目前中泰集團下共有六大事業體：建設事業、代銷事業、營造事業、設計事業、生活事業、和文化事業，彼此之間互相支援，產生綜效。母公司建設營造就硬體面提供基金會房舍和土地，但除此之外，其實不只是硬體而已，有時候基金會邀請到的建築師設計師講座活動，是因為這些大師是母公司的業主，所以利用基金會和母公司的裙帶關係，就可以在不支出演講費交通費出席費的情形下，請大師出席。反過來說，基金會實驗性強的計畫，也會吸引有的人興趣，產生新合作關係，若是成效很好，基金會有機會也會合作，轉介給集團內的生活或建築事業，所以是雙向合作，人才資源是可以在集團共享的。

舉例來說，荷蘭的前衛建築團隊 MVRDV，以顛覆傳統的建築視角與城市規劃活躍於世界建築舞台，作品往往有濃厚的實驗風格。知名的作品包括 2000 年世博會荷蘭館、德國慕尼黑的「條碼屋」、荷蘭的「WoZoCo's 老人公寓」等。雖然他們的建築在台灣要被實踐比較困難，但他們帶來建築業具有啟發性的價值，所以當時因緣際會由中間的朋友介紹彼此認識，看了明日博物館的案子，就決定和基金會合作一些實驗性案子，預計在今年(2011)年九月開展。MVRDV 也被基金會轉介到生活開發，他們和中國藝術家展望創作比擬中國建築烏托邦的「假山疊塢」，以積木狀的元素打造了「垂直村落」的跨界合作案，產生新的藝術品。集團內彼此牽線，產生更多合作機會，這是除了土地和房舍之外，集團內的另一項交流。這種集團經營的模式也是對手想模仿卻模仿不來的能力。

雖然，目前忠泰建築文化藝術基金會所作的事還沒有被別的團體模仿，但是他們也坦言，其實很擔心別的團體模仿，因為模仿的高不高竿很重要。最大的門檻在於組織能力，願不願意養一批人，成立這樣組織，長期投入。

城中藝術街區的案子是外人很難以複製的，是因為，一開始投注的資金和人力，是不見回收的，對競爭者來說，要模仿表面很容易，拿個空地辦展覽就可以複製，但是困難門檻在於實戰經驗，基金會裡不到 10 位的員工都是有策展能力，而不是只是轉包單位，能夠一直順應時勢檢討調整目標方向，並且在每一次策展中，學到不一樣的東西，才能保證基金會一直往前突破創新，作到競爭對手作不到的。

如果競爭對手模仿的不好反而會讓原本的美意變質。忘記了初衷，若是變成普遍的現象，反而對忠泰集團會有反向殺傷力。不過這也沒有辦法，雖然有點無奈，不過若是大家一起來為台灣的文創環境打拼，給藝術家正向的鼓勵和機會，也不啻是一件壞事。

### 價值性：

對文創團體來說，台北都會區的房價實在對於剛起步的團體是一大負擔，其實文創團體不需要多麼富麗堂皇的空間，一個堪用便宜的空間是他們迫切需求的。所以，城中藝術街區的成立是一個很好起步的機會，即使只有兩年，但也足夠讓藝文團體成長，打開知名度，邁向下一階段。

此外，人才交流也是很重要的一環，藝術家在忠泰建築文化基金會的案子上通常賺不到錢，因為基金會本身也是非營利組織，所以彼此都只能供給合理的工作或酬勞，並無法讓藝術團體為生，但集團內的其他單位，像是建設公司或是生活志業，拿到利潤會比較好，所以此平台也提供藝術家團體後續的合作的機會。

### 專屬性

都市更新這塊市場大餅充滿了商機，但也正因如此，傳出黑道恐嚇勾結不肖業者，不當取得利益。所以，對於有需求參與都市更新的一般市民，選擇正派、有口碑的建設公司，是人之常情，忠泰建設本業強調設計與生活品質，在台北市的市場中，這家中型建商也佔有一席之地。藉由集團下建築文

化藝術基金會的運作，讓品牌形成差異化，增加品牌形象，讓理念相同的客戶產生認同感自動找上門，希望忠泰建設接手自己社區老房子改造，這種形象建立是慢慢積累的過程，讓客戶也與有榮焉。

不過因為銷售物品是建築，是單價比較高的商品，所以，忠泰建築文化藝術基金會能影響的層面還是有限，重點還是得回到本業建築品質上，若是兩方相輔相成，基金會就能像錦上添花的方式為母企業加分，若是三四家公司來比賽，大家品質都很好，此時，因為經營藝術街區的效益，就會影響大眾的意願。

對母企業來說，畢竟是用閒置空地，付出的有限。經營藝術街區可視為廣告效益，讓社會大眾的反應回饋的企業本身，有一個循環的影響，不過，執行秘書林宜珍也強調，「我們作活動不是為了這群金字塔頂端的客戶，而是社會全體...如果我們的目的是他們，那麼針對目標客群作 VIP 的活動就好，效果更快更可以打到他們。」

此外，在忠泰建築文化藝術這幾年的努力下，也慢慢打出名號，這是基金會這幾年來的努力所有的成果，一開始在基金會沒有作品沒有知名度時，沒有一個強度，別人對基金會沒有概念，但是現在藝術家看到基金會近年來的成效產生的合作就多了，從基金會實驗性的計畫開始合作，然後再相互轉介，進而產生信任和進一步的合作，讓建築和生活事業也能有新的合作機會，這也是專屬於忠泰集團的機會。

### 持久性

在實體資源上，因為基金會背後是建設公司做後盾，因此，即使是非定點、非持續性的計畫，也可以因為母公司建設公司其他地區的閒置基地可以讓持續對藝術火種的經營。而在無形資源上嘗試了明日博物館，城中藝術街區，基金會也對於台灣的藝術平台市場有了新的心得，所以，若是套用妥善運用閒置土地的理念，基金會也嘗試經營別人的閒置空間，於 2010 年標下

了隸屬於台北市都市更新處的原菸酒公賣局中山配銷所(URS21)，利用原先利用公司土地的經驗說服政府，證明自己比其他團體好上手，使基金會通過徵選，拿下此區域的三年經營權(2+1)，讓此地變為「都市創意產業育成基地」，期望整合該地區文化創意產業、非營利組織、社區團體等跨領域專業，凝聚文化創意能量，創造一個文化創意的交流平台。這塊土地面積佔地4,150平方公尺(1255坪)，藉由不斷嘗試，練兵的過程中，讓自己未來可能性變大，雖然不知道未來會不會成功，但是這種藝術平台的設計，是文化人才的長期培育，一旦成功，不僅是讓台灣的文化創意人才，有了更多空間和機會；讓中山大同區都市再生，同時，也讓忠泰集團長期深根，相輔相成產生通往其他市場的核心資源能力。



圖 4-4 URS21 規劃空間配置圖

資料來源：忠泰建築文化藝術基金會

另外，在城中藝術街區的文化事業體，在兩年結束之後，還是可以和忠泰集團保持合作關係，所以另一個資源是人才交流，母公司建築業有合作很好的建築師設計師，生活事業也有很多優秀的設計師，基金會則不時有一些

合作案，這些人才在集團內交流，也許以演講方式，也許以建案呈現，提供不同類型的人才不同的舞台，發揮出最大的效益，當未來集團需要人才時，這種類似人才庫的概念可以引領忠泰集團前往新市場的開發。





## 第二節 127 公店

### 壹、 地理位置-迪化街上不賣南北貨

迪化街位於台北市西區，是靠近淡水河的一條市街，初建於 1850 年代，從清末以來，迪化街就一直是大稻埕商圈的重心。每到過年期間，辦年貨的人潮都會蜂擁而至，因為這裡一直是台北重要的南北貨、茶葉、中藥材及布匹的集散中心。這裡之所以繁榮，主因其地理位置和艋舺的沒落。在 1860 年，淡水正式開港。但是實際起卸的口岸，則包括艋舺和大稻埕。不久之後，艋舺因為河沙淤積，市況漸衰，船隻大都停靠在大稻埕。大稻埕於是逐漸取代艋舺，成為北台灣的商業貿易中心。

迪化街是充滿歷史，文化的地方，他是台北市保留最完整的老街，不管是閩式、巴洛克式、洋樓，應有盡有。迪化街上的許多店家，都保有「大正時期」的巴洛克式裝飾建築。迪化街店屋，屬於長條形連棟式店舖，在房屋外觀的立面上，可以看到多種不同的風格，除了傳統瓦片覆蓋的閩南式斜屋頂，還有兩層樓以上的殖民地式洋樓建築。其上裝飾的山牆或女兒牆，更有繁密細緻的花草紋飾及柱頭裝飾，構成令人讚嘆的視覺效果。

127 公店位於迪化街一段 127 號，故以門牌號命名，這裡位居迪化街一段迪化街商圈中段，介於民生西路和歸綏街之間，建物型態為長條型三層樓之三進街屋，前店後屋，長約 70 公尺，面寬約 4.5 至 5 公尺，總樓地板面積 452.4 平方公尺，整體建築架構保存得相當完整，但後屋已破壞無法重建，故留置空地，特別的是，這間屋子的長度是一般平房的兩倍，所以它前門臨迪化街，後門可以通民樂街。這塊空間原本是經營做麵粉生意，後來轉為販售中藥材和南北貨，爾後由所有權人許傳勝等 7 人捐贈給台北市政府並獲得容積移轉。現在管理機關為臺北市都市更新處，市政府評估後決定將此處做



為推動「大稻埕古城重現專案」及當地資源統籌運用，並提供公眾使用，訂定相關場地使用管理法令以及申請使用程序等相關規定。127 公店內部空間可分為五塊：分別是一樓的「一二七走廊」、「天空之埕」(天井創作空間)、「一二七廣場」以及二樓與三樓的「TAI 空間」、「多用途活動空間」。如下圖 4-5 所示：

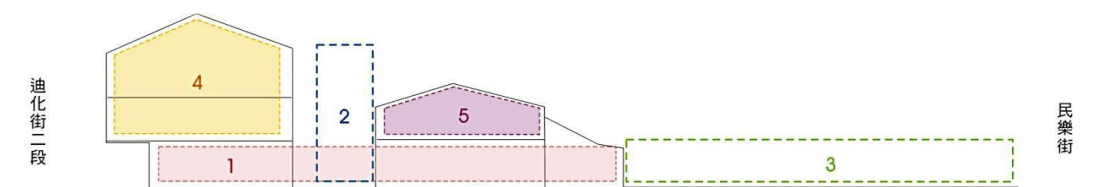


圖 4-5 127 公店空間配置圖

資料來源：127 公店

## 貳、動態網絡

### 成員

#### (一) 都市再生過程中閒置土地提供者：台北市政府都市更新處

台北市的發展歷史久遠，在歷史上，台北地區一直在台灣島上扮演著舉足輕重的角色，清領時期，日治時代，到政府播遷來台，台北一直是政治中心和商業貿易中心，市區的範圍也逐漸從淡水河一帶，一路往東發展。台北建城已超過 120 年，長時間的發展，從市區的建築可以看出些端倪，目前台北市區內超過 1/3 以上為屋齡 30 年以上之中低樓層老舊建物，這些老舊建物的生活機能不佳、公共設施也不足，加上安全防災不齊全，為了台北都會區的永續發展，城市的建築必須隨時代與日進步，讓城市居民可以進一步以此改善居住品質，帶動經濟活力，提高城市競爭力。

面對此一課題，隸屬於台北市都市發展局下的台北市都市更新處，就是台北市推動都市更新與都市再生的行政主管機關，根據都市更新條例，加上

地方自治法，讓權力下放地方縣市進行都市規劃，使得台北市政府有權利，也有義務，提升市民的居住品質。都市發展局的施政目標就是推動都市更新。但都市更新推動有其困難之處，像是現況容積高於法定容積，加上都市更新前的區域住戶整合不易，以致現有都市更新法令機制使有需求的民眾不易進入更新門檻，成為台北市發展的一大瓶頸。

一般都市更新方式，可分為重建，整建和維護。重建就是以硬體為考量，拆除並原地重生，強調實質環境改善與再建設。重建需考量的是全體住民的意見整合不易，且對於原先住民的財務負擔高。而整建維護則是在現有建物調整，相較於重建，整建維護是都市更新的另一種途徑。而不管是哪一種方式，都市更新的時程都非常漫長，在都市更新的過程中，許多可能性都會被討論，到底該著重在都市更新的哪一個面向，或著是否有別的創新方法，鼓勵更多民眾參與都市更新，提升都市內部自行再生轉型的力量？

因此，「都市再生前進之地」(Urban Regeneration Station)(以下簡稱 URS 計畫)就是都市發展局為了實現都市再生、催化文創，補助民間團體於都市老舊社區空間，及都市更新地區重建前之閒置房地而實行的計畫，藉由 URS 計畫，政府藉此尋找未來都市多面性再生的可能性。「都市再生」是城市面對未來的總體策略，不僅是拆除改建老舊建築，也包括既有建築拉皮彩妝、文化產業創意廊道整體塑造、古城風貌修復再現、行政機制創新等等。而 URS 是個平臺、網路，更是一種運動，一場由都市再生部門啟動的都市寧靜革命，讓公部門、私部門、第三部門之間，產生多元的合作管道與機制。URS 計畫是都市更新裡負責階段性的任務，透過 URS 計畫當火種，由公私部門聯手轉換再利用都市老舊社區空間及都市更新地區重建前之閒置房地，加入可移動、臨時性的概念，因應不同地區，不同都市再生議題，建立任務性之前進基地並賦與此空間新生命與新意義，好激發點燃地區發展與再生的活力。

## (二) 大台北地區文創事業體

127 公店目前共有四個事業體共 16 人進駐其中：分別是：H2R 建築設計事務所、拾樓劇團、手牽手設計工作室、和十禾設計。這些團體的共通點是，每個團體中，都至少有一位是淡江大學建築系的系友。因為在計畫一開始時，也不知道要找誰來幫忙運作這個空間，剛好機緣巧合之下，王俊雄教授知道有一些畢業生從國外剛回來，他們很多人是出國留學以後，有創業上的需要，或是系上的老師有些想法想自己開工作室，所以就設定以這些對象為範圍。在台灣，這種設計產業才剛剛開始起步，所以其實要找到人來進駐此空間，還是得主動去特別尋求各團體意願，不過，因為這裡空間不大，所以所有空位最終還是填滿了。

H2R 設計事務所，是進駐 127 公店裡新創團體，由淡江大學的客座教授平原英樹和白井昌宏、張容豪三位新生代建築人所成立，目前在北京和東京、台北都有據點，三位合夥人都曾在大型國際建築事務所工作過，平原英樹曾經在日本東京、美國紐約和中國北京的事務所工作過，在淡江建築系當客座教授教書的期間，也同時懷抱要在台灣創業的機會，所以因緣際會下，就在此成立一個工作室。平原英樹曾經參與過北京當代 MOMA 案子，這個建築設計，被選為 2009 年世界最佳高層建築大獎，也被美國時代雜誌票選為年度十大建築；而白井昌宏曾經在荷蘭大都會建築事務所(OMA)服務，參與過著名的中央電視台 CCTV 總部大樓設計案；張容豪則是在紐約、香港建築事務所工作過。

H2R 設計事務所的成立給予同樣進駐的團體一個很好的交流學習機會，像是手牽手設計工作室，這個新興的設計工作室，成員都剛出社會沒多久，甚至是碩士班就學中，但是懷抱夢想，希望可以透過建築設計，傳遞一種生活態度與方式。另外，也曾經有迪化街的店家找上門，希望設計事務所幫他們設計改裝老舊店鋪，雖然設計提案最後不被採用，但是身處在這個環

境，也順勢開啟許多機會，未來目標希望公司在兩年內能夠上軌道，在業界建立自己名聲，這樣即使在此空間到期之後，也還能為未來打下穩定的基礎。

另外值得一提的是，127 公店的三樓，是規劃成多用途活動空間，目前進駐的拾棲劇團把此地當成排演場地，拾棲劇團是七名高中話劇社創社成員，在高中畢業之後各分東西，但經過十年後又重新再聚首所成立的劇團。正巧團中成員陳沛欣是淡江大學建築系系友，也是進駐的手牽手設計工作室的一員，所以拾棲劇團就決定在 127 公店成立據點，平常白日，每個劇團成員都有自己的正職工作，但周末假日，團員們就會自發性前往此空間排戲、討論下一檔作品。目前台灣能夠經濟獨立自主的職業表演藝術團體相當稀少，即使是雲門舞集，35% 的收入仍須靠民間企業與個人捐助。而拾棲劇團的成員，就更不可能靠劇團收入過活，大家都是靠著一股熱情在參與劇團，所以，棲身在 127 公店下排演，至少可以讓劇團多維持兩年的生命，陳沛欣說「在還沒進駐 127 公店之前，沒有一個固定的排戲場地，所以每次要排戲，都得先喬場地，場地租金還不是最麻煩的事，而是每回都得把道具搬來搬去，或是借放在租用場地裡，也曾經發生過道具失竊，所以有了這個專屬的排練空間，對我們這種非職業劇團是十分幸福的事。」進駐 127 公店的團體，不需要付房租，但是仍然需要付水電費，相對之下，經濟上的負擔就沒有那麼重，讓劇團成員的熱情消磨的少一點，而 127 公店計畫結束之後，劇團的未來，也只能走一步算一步了。

### (三) 空間經營組織：淡江大學建築系

台灣的大學建築系，根據中華民國建築學會統計，共有 13 所，而其中成功大學、東海大學、淡江大學、中原大學、逢甲大學、文化大學這六所學校，是創系時間最早的六個系所，加上年輕的華梵大學與中華大學，因此向

來有「前六後二」之稱<sup>14</sup>。

淡江大學建築學系學士班成立於西元 1964 年，碩士班成立於西元 1981 年，博士班課程因專任教授不足，無法獨立招生，只能於西元 2004 年起開設於土木系博士班 B 組建築組。從學士班到博士班課程，整體教學規劃完整，自創系以來，畢業校友人數在學士班約 2160 人，碩士班約 480 人，開業建築師 200 人以上，活躍於國內建築業界，包括：薛昭信、謝英俊、李瑋珉、林洲民、邱文傑、呂理煌、黃瑞茂、張基義等。

相較於台灣其他大學的建築系，淡江大學建築系的特色是在課程著重在建築設計，並且相當聚焦於秀出設計者自己的創意，並給予學生非常大的自由度和創作空間，藉此培育具新思維及創意之建築專業人才<sup>15</sup>。目前國內對於建築設計這個產業的定位過於狹隘，過度強調關於「建築物」在工程方面的建造，而較少涉及人文與社會方面的關懷。另外一方面，就國外的發展而言，「設計」已經逐漸發展成為跨領域的行業，舉凡工業設計、服裝設計、媒體設計、燈光設計、舞台設計、室內設計、地景設計、都市設計、與藝術創作等都可以與建築設計產生關聯。而建築設計牽涉到空間設計，是這些設計領域中最困難且複雜的，可以稱之為設計學門之首要學科<sup>16</sup>。淡江建築希望學生可以從建築設計下手，結合建築建造能力，讓學生能夠橫跨工程與藝術兩種截然相異的領域。

計畫的發想人是淡江建築系的王俊雄教授，他也是畢業在淡江建築系，美國康乃爾大學建築碩士，並在成功大學拿到博士班博士學位，留學紐約的王俊雄教授，在紐約生活期間，覺得在國外生活的日子非常自在，對比台灣的生活，他認為，最大的差別在於公共空間，他說：「外國的城市，是個到

---

<sup>14</sup> 遠見雜誌 1999 年 5 月號 第大學特刊期

<sup>15</sup> 淡江時報 703 期

<sup>16</sup> 淡江大學建築系網站



處有洞的地方。」他所謂的「洞」，就是指可以讓旅客或居民中途休息歇腳的地方。在決定參與 URS 計畫之後，王教授就積極的訪查 URS 計畫的據點，因為同時在台北市的 URS 計畫有七處，王教授考量的是，這個學校經營的空間概念，自己沒作過，也無前例可循，一開始不確定會不會成功的情形下，先從小處著手，不要把事情複雜化。所以，在此概念下，為了符合學校的經營方向，王教授看中位於迪化街上的長型街屋 URS 127，這棟空間不會過大，可以單獨由淡江大學建築系經營，把不確定性降到最低，而且，一開始裝修營運的費用也會相對比較低，籌資也會比較容易，加上市政府剛整理完這棟街屋，所以也可以馬上開始計畫執行。在探勘評估過後，就提到系務會議上，再稟報到學校，校長張家宜和系上老師們都很支持，校長張家宜以實際行動來支持，不但把此處宣示為淡江的第五個校區，並把某次的校務行政會議拉到此處，可見學校的支持程度。

## 資源

目前台北市政府都市更新處 URS 計畫共有七處基地土地資源，分別有著不同的任務。像是 URS21，位於民生東路一段 21 號，是原先的菸酒公賣局中山配銷處，此基地街區完整，被塑造成都是創意產業的育成基地；而 URS27，又名華山大草原，原先是台鐵華山貨運站，在台北市鐵路地下化後，此地被中央政府看上，未來將興建中央機關聯合辦公室，而在興建之前，此地將保留為一大面空地，並利用原先的車站辦公室與月台，打造暫時性的台北快樂「樂」台；另為 URS13，位於南港路二段的原公賣局瓶蓋工廠，希望此塊腹地廣大的基地，結合南港三鐵共構的優勢，打造成台北市的音樂中心，讓台灣在華人的音樂產業上持續保持優勢。台北市的 URS 基地見下圖 4-6：



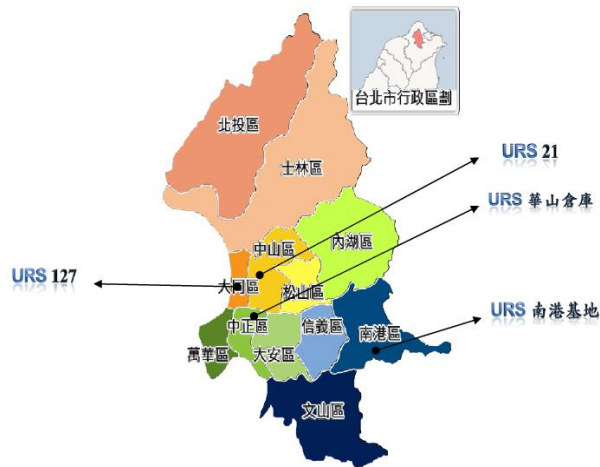


圖 4-6 台北市都市再生前進之地計畫基地位置

資料來源：台北市政府都市發展局

因為都市更新處有土地資源卻缺乏人力資源經營，因此，王俊雄教授在學校和系上的支援和支持下，提供淡江建築的教學資源和豐沛的建築設計人才資源，豐富了 127 公店。王俊雄教授把市政府提供的土地資源畫分成一樓的展覽空間和讓文化事業體進駐的二樓的 TAI 空間，空間不是很大，因此在此環境下工作，創作，必須和別的團體共用空間。在此空間工作，必須負責提供人力資源，輪流營運維護此空間。

淡江大學除了提供空間經營的想法與付諸實行的能力外，也身兼提供文化創意產出資源。像是 127 公店一樓的展演空間，每年建築系一年一度的畢業評圖暨畢業展就在此舉辦。不過空間也不是只讓淡江建築系使用，如果只是讓自己人用，也是滿奇怪的一件事，因為扣除掉每年建築系一年一度的畢業評圖暨畢業展之外，淡江建築的學生有場地展演的需求沒有那麼大，因此，空間就開放給一般民眾或藝文團體申請展覽，讓此地無時無刻都有各式各樣免費的展覽可以欣賞。

除了藝文團體提供自身創意心靈文創資源之外，127 公店本身的建築就是無價的歷史資源，淡江建築系在經營此空間時，把此地取名「127 公店」

就是以公店有別於迪化街上的私人店鋪為理由，王俊雄教授希望這塊空間是公共的，是誰都可以使用的，誰都可以走進來，雖然本來是從建築系的需要開始這個想法，但是把 127 公店延伸成一個公共空間，把他公共化，是一開始策劃 127 公店計畫時，最根本的想法。王俊雄說：「如果今天不買東西而進去迪化街，好像很怪，走在其中，身旁的商家努力招攬客人更讓人備感壓力。」因此，他希望 127 公店，能用提供文創資源幫迪化街打開一個「洞」，讓人在此駐足，欣賞迪化街之美，讓更多人為了藝術進來迪化街，尤其是年輕一輩的青少年。

### 合作活動

URS127 的土地，由市政府整修處理成一堪用空間後，台北市政府都市發展局塑造成大稻埕都市再生工作坊，為鼓勵民間公益性團體積極投入都市再生相關活動議題，於是邀請各方團體提案競標經營此空間。淡江大學建築系雖然在淡水，但是學校在淡水的校地已發展到飽和的程度，無法再給予建築系更多的空間，建築系學生很多，而且常常需要一些展演的空間，加上在教學上，也希望在台北市有一個據點，讓學生可以以地利之便，在台北市的都市發展的課題，能夠作比較密切的聯繫。正好，台北市都市發展局剛通過 URS 的計畫，所以建築系就想辦法和都市發展局聯繫，洽詢空間的使用方式，並且提出計畫案競標，最後如願得標。淡江大學建築系可以在三年內免租金使用這塊空間，市政府都市發展局對這塊空間的希望是可作為各單位間對話、溝通、合作之交流平台，引導迪化街老舊街區活化與再生。在學校和台北市政府簽約之後，再經過六個月籌備，市政府委託的 URS127 在 2010 年五月三日正式開放，市政府在此處，仍然擁有監督管理的權力，並且在空間得標後一年審查，決定是否給予接下來兩年的營運權。

一開始的時候在經營上會擔心，除了淡江大學需要展覽之外的時間，要

怎樣填滿這個空間？這些展覽要從哪邊找？怎樣的展覽可以對社會有更多連結？所以就先從自己人下手，向淡江建築系畢業的校友或教授洽談，因為彼此和學校和教授們都共同相處五年以上，所以彼此完全信賴，文創事業體進駐此處是完全沒有簽約的，127 公店也不需擔心若合約到期學生不肯搬離或是積欠水電費的窘況。隨後，因為台北市政府都市更新處有系統的推出 URS 空間，知道的人愈來愈多，開幕三個月以後，在展覽的需求部分就慢慢解決了，反倒是要擔心，要讓哪些團體來展出。因為此地規劃是公共的非營利性質，因此在審核上，會希望是沒有經驗，或是一些邊緣藝術團體，和需要幫助的策展人，如此一來，127 公店可以提供自身佈展經驗，幫助策展人辦成功的展覽。台北市的展演空間的需要量很大，可是這麼多年來都沒有被好好重視，所以 127 公店也想趁這個機會，能有一些貢獻，讓更多需要空間的藝文團體一起來加入 127 公店。

127 公店藉由淡江大學建築系的師生，所提供的人力資源創意及活力導入都市再生，並且讓文創事業給予迪化街不一樣的風貌。目前看起來，已經達到公有房地再利用的地步，但下一階段的都市再生是無法憑某一單位獨力完成，必須結合公部門資源協力私部門，注入街區創意思維，才有機會實現。希望未來可以從此處出發，在把經營心得反饋給都市發展局，讓日後公私部門及社區組織合作下，引導地區再生。

## 參、再生空間

### 營運管理

127 公店在營運管理上，採取最精簡人事管理，這邊就像是一個公共空間，任何人都可以參觀，參觀 127 公店是不需要門票的，以往一般民眾若想仔細看看迪化街的古蹟，卻又擔心怕打擾到店家作生意。但隨著 127 公店的開放，不僅讓人有機會一窺迪化街街屋內部格局，讓歷史重現，也讓一般民

眾可以在歷史意義濃厚的迪化街中，體會到不一樣的藝術氣息。古蹟的歷史的價值並不只存在於建築表皮上，古蹟若只是躺在那邊無法和一般大眾連結，其意義就會大打折扣，127 公店古蹟建築的再利用，讓建築得以從這種實踐方式專注於建築層面的價值。

127 公店從 2010 五月開幕以來，已經營運了超過一年，這棟迪化街上長久的閒置空間也因為淡江大學建築系的進駐而重新充滿人氣。這一年多的成果，目前看起來效果並不差，而且未來還有很多可以發揮的地方，對於社會上的期待，127 公店也多半達成。不過，在未來剩餘的兩年之內，127 公店並沒有預設會有什麼成效，但是只要空間還在，就能保有可能性，慢慢醞釀可能的未來，繼續貢獻公共利益。

127 公店在營運上還需要考量的一點，就是在與迪化街街區的互動方面，是否最終能透過 127 公店，用文化創意改變迪化街的樣貌，達到街區重生。事實上，很多空間的再生都是希望藉由新的團體進駐，成為社區總體營造的領頭羊，但 127 公店並不採用這樣的作法，因為不同的空間條件，會有不同的利用方法。店長陳沛欣強調，和迪化街的互動並不是要作所謂的社區總體營造，在此地的開店的店家，多半是 20 世紀初因為大稻埕開港，而從南部北上打拼的，他們胼手胝足在此地奮鬥，並定居下來，每天忙碌的從事貿易，貨物進出，忙碌的商業行為讓此地的生活型態繁忙無法喘息。這種長久以來的生活方式不是一個外來團體一下子就可以改變的，加上迪化街的居民自主性非常強，不可能一個外來團體短時間之內就要改變居民的生活型態，所以 127 公店並不積極主導的社區總體營造，因此，127 公店營運一開始的短程目標，就不是要影響迪化街的社區生態為主。

而最終目標，127 公店最終希望透過公共空間傳達一種生活風格，並且再創造生活品味，改造迪化街老街區，目前一開始，先從外地人的印象下手，有很多外國遊客，在參觀迪化街時無意中注意到 127 公店，讓這裡成為他們意外的驚喜，沒想到這裡除了南北貨之外，還可以看到不一樣的東西，越來



越多的人參觀 127 公店，就可以扭轉對此地的刻板印象，帶動更多年輕族群踏進迪化街。接著下一階段，就會有更多店家參與，最終，達到新型態生活風格的塑造，這個過程雖然緩慢，所以短時間看出的成效不彰，但如果由當地居民自發性的參與，屆時其能量會更強，更有影響力。

至於在經費上，127 公店的經費靠募款，包括王俊雄教授和當時的系主任吳光庭熱心的向自己的親朋好友募集每年所需資金，王俊雄教授認為：「既然台北市政府已經提供房產供淡江大學建築系使用，我們也應該延續此精神，讓展演場地公共化，讓需要展演空間的團體免費使用。」選擇募款的方式，讓資金來源簡單化，但這樣一來，金錢來源就比較不固定，好在支持這個計畫的人還滿多的，所以目前還進行的很順利。

目前迪化街上相同的計畫，類似街屋還有 URS44 和 URS155，URS44 才剛啟動，由社團法人台灣歷史資源經理學會規畫成大稻埕故事工坊空間，而 URS155 尚未得標，若是加上迪化街前段的台北藝術大學育成中心小藝埕，可以想見，未來迪化街上的公共空間，這些點就能夠串成線，爾後和其他 URS 計畫擴大到整個台北面。在營運上的影響力也會更大，現在雖然成效對迪化街的改變有限，但王俊雄教授相信：「量大就會質變。」只要持續下去，所集結的能量就會更大，最終的目標是希望 127 公店成為具有社區凝聚力的公共性建築，並且加入藝術風氣活化迪化街區。

回顧過去這一年，從一切未知開始，但後來過程卻比想像中的順利，王俊雄教授說：「很感謝一路上很多人幫忙，像是店經理陳沛欣身兼數職，並且願意投資時間在這上面。從這一年我們的經驗看來，希望可以鼓勵更多有心人士一起進來參與經營歷史空間，沒有想像中這麼難。」至於這種營運模式，在 127 公店兩年到期之後會不會複製繼續 127 公店的生命，重新向台北市政府投標呢？王教授認為，目前是有一個好的開始，但二年後，客觀條件會變化，到時候會不會繼續營運 127 公店都還沒想那麼多。但主觀上而言，如果資源夠，當然希望可以延續 127 公店的生命，等到期後，再去投標此空

間。屆時，就會改進現在不足的部分，像是在財務上方向上，就需要作調整，不過因為淡江大學也是第一次嘗試摸索經營閒置空間，所以一切都不能保證。只能說如果要繼續經營下去的話，有了經驗之後，127 公店的樣貌就不會只是現在這個樣子而已。

至於會不會複製 127 公店的經營模式到其他空間呢？就學校而言，127 公店的存在已經足夠教學和展演了，以目前的人力來說，在沒有多餘人力下，在管理上就由進駐團體輪番身兼空間的管理者，負責此空間的營運，包括空間申請，空間維護，網站維護……等等，就等於是淡江大學建築系在此處的窗口，這樣一來，若是經營其他空間恐怕無法兼顧，不過可以作的事，就是把自身經驗推廣出去。

### 創意氛圍空間形塑

淡江大學進駐 127 公店之後，讓此空間有了不小的改變，首先最大的改變當然是人氣，原本的閒置空間，大門深鎖，空房子沒人居住讓人擔心說不定會有流浪漢在此駐足，但淡江大學建築系進駐之後，因為這裡二樓有文創事業體進駐，一樓不定時有展覽，一年 365 天都有人在空間中走來走去，加上硬體上，知道有人在維護整理環境，這樣的經營模式至少比空房子更讓人安心。一、二樓的展演空間，使用是完全免費，所以吸引很多個人或團體申請使用，尤其像是外縣市的團體，在台北要找到免費的空間可以使用，是非常困難的。因為需要空間的人太多了，目前檔期已經排到一年之後，到明年(2012)七月份，可見台北市藝文空間的缺乏。這裡給予弱勢邊緣文創團體的，不只是發表自己作品的空間，也是策展的技術與協助，建議與諮詢。而 127 公店也因為這些形形色色的展覽，打響了名號。

在 127 公店裡，因為辦公空間不大，開放式的空間必須和其他團體共用，加上都是淡江建築的學生出面，所以自然會有篩選效果，各團體會具有同質性，以設計工作室為主，這樣一來，空間聚焦在設計上，讓初出社會沒有經



驗的團體，還是可以方便的得到老師的協助與指導，加上彼此的交流機會也不少，彼此可以在學術、經驗和人際關係上互相交流，因為每個團體的資歷和經營方向不相同，因此彼此是處於合作機會而非競爭，互動學習機會就提高了，間接帶動新想法的產出，進而降低風險，提升其創業成功的機率。透過進駐 127 公店的計畫，學校以實際行動鼓勵學生創業，尤其是設計建築業，這種小型設計公司蓬勃發展，遍地開花，也是台灣設計產業未來必經的流程。

### 活動規畫

因為 127 公店是由淡江大學建築系所經營，所以營運上來說，教學是最主要的活動，因此淡江建築系可以優先使用其展演空間。像是從去年到明年，連續三年淡江大學建築系一年一度的畢業評圖暨畢業展，就會在此空間展出，如此一來，淡江建築的學生不用每年尋覓場地。除了畢業展演之外，搭配迪化街上的各式建築，建築系的學生也能透過教學專案，利用 127 公店為基地，迪化街當素材，實地設計練習。像是剛開幕之時，為了保存台北市迪化街的古老記憶，米復國教授就帶領淡江建築大一的學生們和當地居民互動，挨家挨戶蒐集商家熱心提供的迪化街古物，創作出後院「視牆」的作品。展場中一格一格的空間都是學生利用迪化街素材設計的作品，像是主題為「框·維繫」的作品，原窗框取自涼州街口仁安醫院舊址，這個窗框原用來分隔公共區域與醫師私宅，除了直接彰顯醫生世家崇高顯赫的社會地位之外，還隱含著凝聚家族力量的意涵，時刻提醒著子孫莫忘行醫仁愛的根本。另外作品「衡」，則以從前商家常使用的傳統桿秤為主題，科技愈來愈發達，傳統桿秤也因電子秤的發明而沒落，從吃飯的工具已成為玩賞的骨董，而學生利用桿秤的槓桿原理來發展作品，從中感受過去商人做生意時，如何讓桿秤達到平衡的樂趣。如此的教學設計，讓淡江建築的同學跳脫理論，對設計可以有更深一層的體悟。

除此之外，建築系選修的「藝術概論」課程，王品驊老師也利用了其中

幾週的時間，把學生帶過來此地上課，學生在學校學習理論課程之餘，有機會實地了解建築、城市與環境之間的關係，加深學習成效。這裡就是以淡江大學建築系延伸的一個教學平台。

至於教學之外的時間，就留給邊緣團體找到可以作展覽的地方，像是外校設計系所相關的學生，尤其是非北部學校學生，也有機會在此處發表自己的成果。這空間是無償給大眾申請使用。而身兼管理單位的各進駐單位，也很樂意順手幫忙，實質回饋一些經驗給一些沒有經驗的策展人，讓此處因為各種藝術展演，時時充滿了人氣。

現在，在迪化街買賣南北貨中藥材充滿商業氣息的市街中，出現一個突兀的藝文空間，雖然一開始，鄰居和商圈店家都不看好，不知道這塊空間的葫蘆裡賣什麼藥，而彼此之間的互動也有限，但因為本來的主要目標就不是要影響迪化街居民，所以 127 公店唯一能和鄰居做的事情就是，每天開店，即便商家不了解她們的理念，至少門開了，展覽布置了，時間久了，也多少會吸引些好奇的眼光而走進來看看。此外，此地的後門面對民樂街，當地居民可以透過把 127 公店當成是由迪化街通往民樂街捷徑，而在經過的路途上，若能使她們停下來看個展覽，那 127 公店的任務就達成了。

這一年下來，發現展覽空間是很缺乏的，127 公店的預約已經到一年之後，因此，未來 127 公店希望在展覽上會有更大的主動性，像是未來常態展出，使人潮持續，不隨著不同的展出而起伏，另外，也會加強系上的學生和迪化街居民的互動，和居民一起想像不一樣的再生願景，這種關係雖然一直有在作，但效果不彰，127 公店也不會太急躁，畢竟一個外來團體要短時間改變原先住民的生活習慣本來就不是一件容易的事，加上迪化街居民長久下來僵化的生活型態，這些改變都不是一蹴可幾，也是未來還可以加強的地方。

## 推廣

雖然 127 公店一開始是為了教學的目的，但最終此空間希望可以不僅提

供藝術家一個展演的舞台，也可以作為一個迪化街的公共空間，這種理念，若宣傳得宜，可以加速街區的質變，讓都市再生的效應能夠被擴大。可是，畢竟此空間經費有限，加上非營利組織也沒有商業化的行為，沒有多餘的經費行銷，若是參觀的人潮有限，其效果美意也會跟著大打折扣。

曾經因為議題新穎，有雜誌社主動報導，像是 La Vie 雜誌，GQ 雜誌，都曾經主動刊登過 127 公店，透過雜誌社的報導，的確是有幫助推廣行銷 127 公店，但這種方式是完全被動的，若是要採取主動的力量，就只能從網路下手，因此，127 公店十分借重網路的力量，像是 blog 和 Facebook 的建立，由社群網站同類相聚的原理，讓更多人注意，尤其是年輕一輩的族群。127 公店特別強調 Blog 的力量，王俊雄教授的觀察是，因為 127 公店有種使命，要讓年輕人重新注意到迪化街風情，而年輕人獲得資訊的第一手消息就是來自網路，當他今天利用搜尋引擎找到 127 公店，若是發現 blog 更新速度緩慢，就會讓年輕一輩懷疑，這個空間會不會是蚊子館，是不是無心經營；相對的，藉由 blog 持續的更新，定時更新展出資訊，會讓一般民眾產生信賴感，也可以藉機讓大眾知道，這是一個長期的計畫，不是短暫作秀而已。而 Facebook 的建立，則是透過口碑行銷，讓社群網站一個拉一個的力量，讓 127 公店的能見度提高，自然就可以增加參觀人數，聚集人氣。不論是 blog 或是 Facebook，所需經費有限，只需要進駐團隊的順手維護而已，但同樣的，效果卻也很有限。

目前 127 公店最大的行銷方式，還是依賴迪化街的人潮，不需要廣告，只需要每天定時開門呈現展覽。對於外國觀光客來說，迪化街是來台北必定造訪的景點之一，有些遊客逛街到一半，發現這個不賣南北貨的空間，就會自動被吸引。所以這裡常常可以看到手拿觀光指南，操著粵語、日語或是英文的遊客。店經理陳沛欣也觀察到，這裡的人潮還是和迪化街的周期有關，畢竟 127 公店一次一樓展場內常常有只有一個點，這樣要吸引人潮的效果實在有限。所以，未來的行銷推廣，會和台北市其他六處的 URS 計畫一起合

作，目前這些計畫也在慢慢建置，光是迪化街，就有 URS44、URS155，當這些點開始運作的時候，就可以串連彼此的力量，從點到線，擴大涵蓋到整個台北市，讓 127 公店的理念，能夠因為知名度的增加，一步一步傳輸到大家的心中。

目前這種經營推廣模式才剛起步滿一年，也還在摸索當中，希望未來的兩年內，會依靠在現在的基礎上，把 127 公店變成更有活力的地方，並且針對年輕的族群，作更有效的手法推廣。因為迪化街是老舊的街區，所以相對來說，年輕人進來的比例比較少，若是能透過 127 公店裡一些好玩，吸引年輕人的展覽，就可以讓年輕族群不只來參觀 127，也能順便參觀迪化街，因為身處在迪化街其中，不可能忽略這個瑰寶。因此，對於 127 公店未來的活動和展演，也會朝這方面去作調整，更聚焦在年輕族群。

#### 肆、 建立核心資源

##### 難以模仿性

淡江大學建築系是國內六所歷史最悠久的建築系所之一，多年來在此建築教育下培養的人才不計其數，讓許多優秀的有志往建築領域發展的莘莘學子前往就讀。在北部地區，六所學校只有淡江大學和文化大學在台北都會區，因此，若是要經營台北市的再生空間，淡大建築系在學術界更是有其無可取代性。

王俊雄教授很樂意傳授其經驗給其他團體組織，他認為這種公共空間在台北市愈多愈好，127 公店不怕人模仿，如果台北市有十個這種地方，不是很好嗎，這種屬於大眾的公共空間愈多愈好，別的團體若是有心經營也可以來向淡江請益，這中間是不存在利益的衝突的，但是實際上，願意不計結果的付出是很困難的，大多數經營的人只會想到眼前的利益，把自己可以獲得什麼放諸在公共利益之前，而不是說他對於整個社會的貢獻是什麼，如此一



來，就很難學習到 127 公店成功的關鍵。而透過 127 公店加深加廣淡江建築系的設計教育，也可以確立淡江大學在北部地區建築教育的執牛耳地位。

### 價值性

對新興創業團體來說，最需要的就是在經濟上的協助和適時的提點，在 127 公店，不論是沒有經驗的展演單位還是新創設計工作室，都能在 127 公店的幫忙下，追尋自己的夢想，提高成功的機率，讓台灣的文創產業發展蓬勃。客觀來看，這裡雖然不是良好的辦公和展演空間，四周店家多以經營南北雜貨，中藥材為主，生活機能不便利。交通也不方便，這裡位於台北市西邊，距離最近的捷運站雙連站還有 1.2 公里，但是這裡的確是一個很好起步的機會，讓新創團體利用這兩年期間提供的機會勇敢追夢。

此外，對於一般民眾，也能利用 127 公店一窺迪化街建築之美，對於老舊的迪化街街區，此公共空間給予了不同的選擇，讓民眾前往迪化街多了藝術的理由，提升公共利益。127 號公店身兼具教育及藝文效能的公共交流平台，其價值性由此展現。

### 專屬性

127 公店一開始規畫是以教學為目的，透過 127 公店為基地，讓淡江建築的學生有特別的權利，可以接觸的迪化街這個具有時代意義的老舊社區與古蹟建築，像是課程和專案、畢業展，所以，來到迪化街的機會就多很多，他們對這個地區的熟悉度就比其他學校的學生多很多，建築設計不能不考量人，若是只在教室裡學習理論課程，是無法規畫設計出好的建築的。

因此，以 127 公店空間，結合教學，讓學生對於建築設計教育更深更廣，達到教學上的目標，這是專屬於淡江建築學生的，其他學校無法模仿，學生也會因為如此產生更多想法。

### 持久性

透過新創文創團體，尤其是在設計產業，讓更多優秀的設計人才和淡江

建築產生連結，未來學校系所也可以就產學上作出合作，即使 127 公店不存在了，這兩年在此處和學校的連結卻是不會消失的。若是新創團體在兩年內創業成功打出名聲，淡江建築也可因此吸收到更多愛好建築的學生，奠定北部地區建築系第一志願的風氣，如此形成良性循環，建立淡江建築教育優勢的持久性。





## 第五章 研究發現與結論建議

### 第一節 個案比較

總和以上個案訪談的結果，本節以研究架構三階段動態網絡、再生空間、核心資源，將個案內容彙整成圖表呈現。

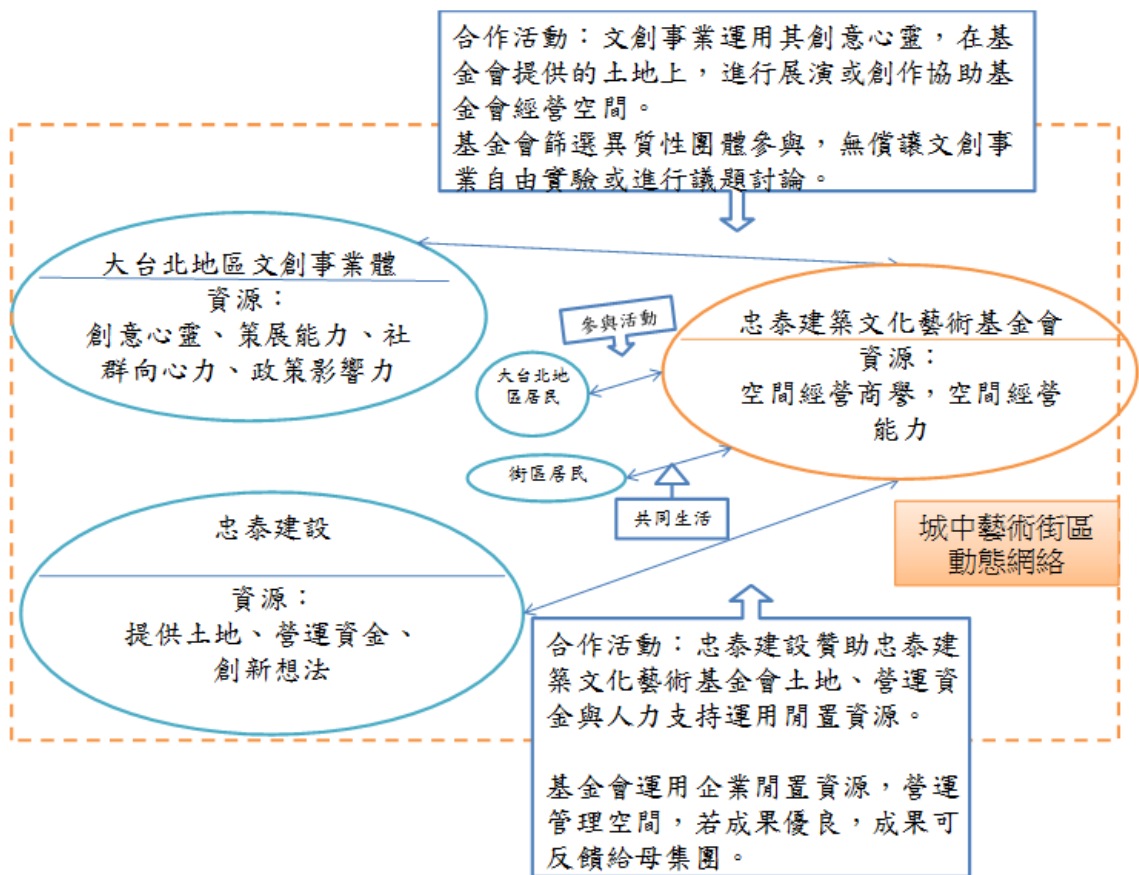


圖 5-1 城中藝術街區動態網絡

資料來源：本研究整理

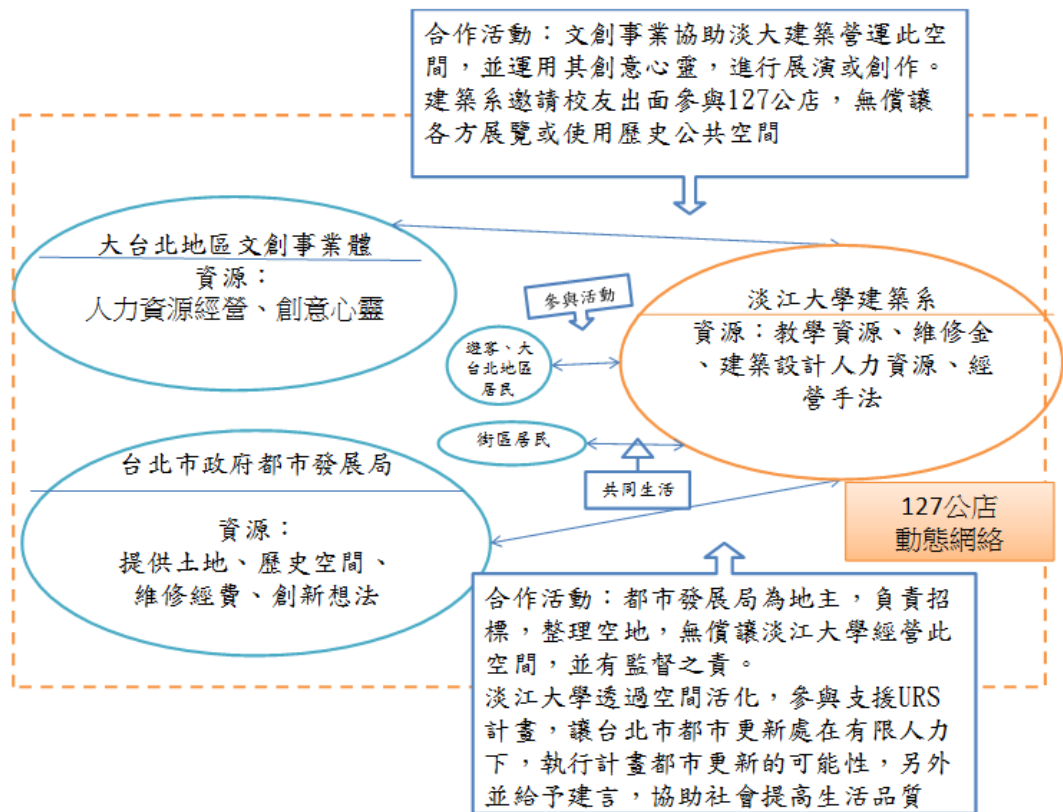


圖 5-2 127 公店動態網絡

資料來源：本研究整理

表 5-1 個案再生空間與核心資源整理

		城中藝術街區	127 公店
再生空間	營運管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基金會專職負責</li> <li>• 和街區中的原住戶和文創事業體溝通</li> <li>• 最終目的是建立藝術創作的交流平台</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 由駐店文創事業輪班管理</li> <li>• 營運最終目的是活化迪化街區，塑造新型態生活風格。</li> </ul>
	創意氛圍 空間型塑	硬體 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 街區安裝監視器，改善環境與治安</li> <li>• 內部空間則不受限，給予文創事業體各自發揮的空間。</li> <li>• 開設交流咖啡廳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 改善環境</li> <li>• 開放式工作環境</li> <li>• 淡江大學給予支援</li> <li>• 歷史建物的場所精神</li> </ul>

		軟體	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依照房子狀態不同，引進文創事業體質異質性文創事業</li> <li>● 參與文創團體主動佈展</li> <li>● 提供臨時展覽空間</li> <li>● 藝術七門町計畫，讓創意群聚</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引進同質性文創事業</li> <li>● 免費提供臨時展覽空間</li> </ul>
	活動規畫		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不定期和策展人舉辦主題性展覽活動</li> <li>● 各團體舉辦咖啡廳茶會講座</li> <li>● 和街區中的原住戶和文創事業體溝通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 舉辦畢業評圖暨畢業展</li> <li>● 藝術概論課程</li> <li>● 和迪化街互動的教學專案</li> </ul>
	推廣		<ul style="list-style-type: none"> <li>● EDM</li> <li>● Facebook</li> <li>● 官方網站</li> <li>● 建設公司剩餘板面</li> <li>● 題材新穎，雜誌主動報導</li> <li>● 從提案開始下手</li> <li>● 嘗試和媒體共同行銷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facebook</li> <li>● Blog</li> <li>● 題材新穎，吸引雜誌主動報導</li> <li>● 開放前後門給當地民眾捷徑</li> <li>● 迪化街觀光客自然吸引</li> </ul>
建立核心資源	難以模仿性		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 藝文平台經營的學習曲線</li> <li>● 集團內資源交流支援</li> <li>● 長期投入的實戰經驗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 藉由迪化街空間，強化建築設計教育</li> <li>● 台北都會區的地域優勢</li> <li>● 鼓勵模仿</li> </ul>
	價值性		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 讓文創團體成長</li> <li>● 轉介文創團體，洽談後續機會</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 協助無經驗策展人策展能力</li> <li>● 新興創業團體經濟上和經營上的提點</li> <li>● 建立迪化街公共空間，身兼教育與藝文功能</li> <li>●</li> </ul>

	專屬性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基金會形象建立，開啟未來新市場</li> <li>● 錦上添花回饋到母公司商譽與企業形象建立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培養建築設計人才</li> <li>● 教學上更豐富，建立教學形象，吸引優秀人才</li> <li>● 淡江學生對迪化街區的熟悉度提升</li> </ul>
	持久性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 擴充文化事業現存市場</li> <li>● 人力資源庫的建立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興文創事業一旦成功，可帶動未來產學合作</li> <li>● 提高建築系能見度</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 第二節 研究發現

本節針對三研究問題

1. 空間經營組織該如何以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地?
2. 以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地再生空間樣貌為何?
3. 空間經營組織在經營再生空間之後，如何建立核心資源?

以第四章兩個案為本，進行分析

研究問題一：空間經營組織該如何以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地?

### 研究發現 1-1

空間經營組織以第三部門形式存在。

說明：

史美強(1997)整理出公部門的限制組織活動，公部門以社會公平為目的，除了要受法律、規章、規則及程序的限制外，還得考量其服務對象，立

法機關、司法單位和其他人民團體的要求，在依法行政的基礎之下，不效率的情形容易產生。又因為其行政架構是大型的官僚結構為主，如此一來，造成權威的割裂（fragmentation of authority）現象，使各部門無法朝共同目標前進。而相對的，Cornwell&Perlman(1990)認為私部門的決策會以利益為導向，追求利益目標，使得服務範圍會受限於付費者。

而在城市當中，空間做為文化與經濟的發生載體，可以影響城市生活風格的建立。城市之中應該要有各式各樣的創意空間，除了由國家規劃的兩廳院、地方文化中心或是私人經營的商業畫廊之外，應該要有其他折衷的形式。在本研究個案當中，發現空間經營組織以第三部門存在，一方面因空間的時效性，空間經營組織以第三部門存在可以避免大型官僚結構的不效率，另一方面，因為台北市的文創事業體在空間上弱勢的地位，空間經營組織以第三部門存在可以避免服務範圍受限於付費者，有助於整體城市市民生活品質的改善，激發國民創造力。另外，本研究也發現利用第三部門運作文創再生空間也可免於文創事業體對於營利或被利用的疑慮，讓彼此互相交流上回歸專業，促進跨界溝通。

個案驗證：

在城中藝術街區中，忠泰建築文化藝術基金會為一非營利組織第三部門，透過母公司忠泰建築的支援下，利用閒置土地推動文化藝術，如此作法免除公部門煩雜的手續與公開過程，能使決策推動上更為順利、即時，在有時限的再生空間中，空間經營組織必須和時間賽跑，像是選擇參與團體時，採用私下媒合的機制，找到情投意合的文創事業，一旦文創事業願意進駐，合約一簽，就能馬上使用空間，若是在龐大政府部門之中，部門之間對藝術的理解不同，就形成推動政策上最大的挑戰。若是由私部門主導，不僅違背企業以股東最大利益之原則，文創團體也會擔心被企業政策綁架而作罷。

而在 127 公店上，淡江大學也不以營利為目的，所有進駐團體皆包含至



少一位淡江大學建築系的校友，外人不得其門而入，利用淡江大學建築系育成中心的媒介下，各新創事業可以迅速在此工作，降低創業或經營門檻，專心在各團體專業領域上。同時，淡江大學建築的出現，也讓人力捉襟見肘的都市發展局，能更有效推動各項 URS 業務。在空間經營上，利用進駐的文創產業輪番營運，也能較有同理心，給予未有經驗展出者指導與建議，讓彼此成長。透過第三部門的幫忙，可以擔任起彌補企業與政府供給間的落差。

### 研究發現 1-2

各組織在動態網絡中，擷取彼此優勢，互賴繁衍生長。

說明：

Pfeffer and Nowak(1978)提出組織間的網絡連結是為了管理組織間的互賴關係，各組織，在資源上都無法自己自足，組織為了生存，須與外界連結取得重要資源，資源的重要性使組織間形成互賴，組織間也產生資源流動。Kogut(1988)提出組織學習理論，此觀點認為組織藉由網絡，是為了學習許多無形知識：像經驗、慣例，商譽等等，而這些東西是無法從市場交易獲得，網絡關係是尋求維持自身的能力的一種手段。提升本身競爭地位。Snow、Miles、Coleman(1992)認為在動態網絡中，網絡中成員是暫時性的，如此可因應快速，不連續的產業競爭環境。因此，統整以上學者理論，發現本研究都市再生過程中產生時效性的閒置土地，讓組織之間產生一暫時性的動態網絡，各組織可以藉此補足彼此資源不足的部分，並且利用網絡關係學習知識，繁衍生長，提升競爭地位。

個案驗證：

城中藝術街區中，忠泰建設有閒置土地，有剩餘資金，卻沒有經營空間之經驗，不知如何下手贊助文創事業體，而文創事業體有想法有理念，卻苦無經濟可負擔的空間，透過動態網絡中，以忠泰建設文化藝術基金會為核心之下彼此間接互動，忠泰可滿足實現構想，並且藉由基金會或得經營空間的能力和文創事業體的人脈，而文創團體也可得到土地房舍，彼此互賴繁衍生長。

在 127 公店中，都市發展局想執行都市再生政策，卻沒有足夠的人力資源，而淡江大學建築系學生很多，而且常常需要一些展演的空間，加上在教學上，也希望在台北市有一個據點，讓學生可以以地利之便，在台北市的都市發展的課題，能夠作比較密切的聯繫，因此，透過淡江大學建築系身兼空間經營組織，向台北市都市發展局申請簽約通過審核後合作。台北市都市發展局可以因此得到經營空間之人力，執行都市再生政策，淡江大學可以得到展演空間，並且提供其他沒有空間展演的文創事業體舞台，文創團體也能在免租金經濟壓力較小下成長，雙方透過動態網絡互動，互相依賴成長。

### 研究發現 1-3

動態網絡中，各組織在動態網絡中，彼此尊重專業，產生信任感。

說明：

Heide(1994)認為在資源依賴理論中，只有少數公司可以自行供給所需的重要資源，因為無法自給自足導致組織之間的資源依賴行為；另外，又因為所需資源無法自己控制，使公司決策產生不確定性。由上可知，企業為了滿足資源的需求，必須要降低獲取資源的不確定性，或是減少資源依賴行為。在本研究中，發現各組織在動態網絡中，藉由彼此尊重專業，產生信任感，使彼此的不確定性降低，產生合作機會。

個案驗證：

在城中藝術街區，雖然表面上看來，是各個文化事業體得到基金會的幫忙，得到兩年免付房租的空間，但實際上，忠泰建築文化藝術基金會也因此得到所多營運空間規畫和策展規畫的經驗。彼此魚幫水水幫魚，在城中藝術街區的各文創事業體也表示，基金會人員在媒合時，是邀請他們參與，而非用施捨的心態，而且，在空間的運作上完全不設限，讓文創事業體可以在此進行一些別的空間無法作的展演，彼此互相尊重是彼此交流的關鍵。此外，忠泰建築文化藝術基金會在建立城中藝術街區之前，推出的明日博物館多檔展覽，也讓文創事業體信任，知道基金會是長期且持續投入，並非投機炒短線，或是綁架利用文創事業單位。這種無形的默契是雙方媒合的主因。

至於在 127 公店裡，各團體至少有一位淡江大學建築系的校友出面接洽空間，同為淡江師生情誼，在學校彼此共同相處五年以上，文創事業體進駐是完全沒有簽約的，127 公店也不需擔心若合約到期學生不肯搬離或是積欠水電費的窘況。而空間裡雖然以設計或是建築工作室為主，但也有一個劇團在此空間中運作，這裡尊重所有淡江建築畢業系友的專業，也藉由這些進駐團體輪番負責營運空間，讓即使遠在淡水的建築系，也能在不晉用人員的情形下，經營 127 公店。

研究問題二：以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地再生空間樣貌為何？

#### 研究發現 2-1

對於使用有年限的再生空間，文創事業不以一般營利為主要導向，換言之，其創作的實驗性質和議題性濃厚。

說明：

王麗卿、何明泉(2001)提出對空間經營的團隊來說，使用期限是經營計劃的重要關鍵。因此首先就要根據土地、空間使用權的取得情形，分成以短期活動使用（一年以下）、有限期經營使用（一年一約）、長期經營使用（五年以上）等三種方式進行思考。根據不同時限的空間，所對照的整理修繕方式也不同，所能呈現的再利用空間也不同。若是長期經營使用，需要注重空間永續發展，和大眾產生長遠的連結。在本研究中，都市再生過程中閒置土地產生的再生空間是屬於有期限經營使用，因為不需注重空間永續發展，因此在作法上會比較強調理念的宣達，加上 URS 法規的限制，使得空間經營組織不以一般營利為主要導向，換言之，其創作的實驗性質和議題性濃厚。

個案驗證：

在城中藝術街區，都市再生空間有其年限，以二至三年為主，在此情形下，文創事業並不是著眼眼前的利益，而是希望以此兩年基礎上激發靈感或創作議題，或是對未來商業化打下基礎。著重的是多元創作，因此，文化創意事業以核心創意領域為主，其消費商業色彩不濃厚。從參與的文化創意事業都是以視覺藝術、劇團……等等具有高度表現價值為主也可以驗證此發現。這些團體的訴求對象主要還是以藝術家，議題性為主的創作為主，希望在他們啟發之下，讓文創產業更蓬勃。他們不以一般營利為導向。

而 127 公店中，文創事業的新創團體，不願進入大型建築事務所，希望憑藉其理念，理想，對台灣的建築設計產業提出不一樣的思考方式，目前台灣的建築設計正慢慢被重視當中，這種小型設計公司不像大型設計公司被框架限制住，在這兩年的創業過程中，他們希望能在建築設計界找出自己的利基點，讓自己往下一個階段邁進。而這種蓬勃發展，遍地開花的台灣設計產

業情況，也是未來良性發展的必經流程。

### 研究發現 2-2

各再生空間的文化特質不盡相同，營運管理上無法以一以貫之模式複製。

說明：

Florida(2003) 和 Landry(2008)都指出，城市的歷史建物は創新元素，長久累積下來的歷史是各文創事業創意的來源。要怎麼把創新和再生空間作連結，就必須在營運再生空間之前，必須要了解獨特性在哪裡，接著才能針對細部規畫各空間處理方式。讓創意新貴在此再生空間中和各社群互動，給他們聯想、嘗試，交流及分享他們的另類創意。陳國慈(2005)以台北故事館再生之案例經驗，說明活化空間中的面向，第一個需要考量的，就是空間規劃，從空間用途，規畫參觀空間，動線設計，服務區設置，設計與建築風格，到空間分配，都必須要好好仔細研究。因為每個閒置空間的閒置原因都不一樣，後續狀態不一樣，背後的歷史意義也不一樣，各個再生空間有不同的特色和歷史，營運管理上，從環境，空間道人力資源，無法以一以貫之模式複製。

個案驗證：

以城中藝術街區來說，這塊基地，是很難得一個完整的基地街廓，房子完整數量眾多又是獨棟透天，但狀況不一，因此經營上，必須配合空間特質找到適合的文創事業。而房子的狀況不佳，因此，才可以讓各文創事業恣意在此處創作，像是 C-Lab 團隊，就做出與菜圃共享的客廳；而朗讀違章，則是藉由舊公寓上恣意加蓋違章建築，探討違建的意義與消逝的命運。忠泰建



築文化藝術基金會也說，各個空間的空間特質無法模仿，因此，他們遇到每個母公司的閒置空地，都是一次新的挑戰。

至於 127 公店，所處的迪化街街區文化資源豐富，以迪化街文化本質下手，學生可以在此感受到建築設計和環境之間的連結，而各專案也能以迪化街為題，創作出呈現迪化街內含的歷史文化價值的作品，這個迪化街上的長型街屋是王俊雄教授多處訪查後所決定經營的空間，換作是其他地方基地，不論在教學上，還是經營空間上，可能就不會像現在效果這麼好。

### 研究發現 2-3

空間經營組織向民眾推廣概念多以網路為主要管道

說明：

第三部門、非營利組織中，公民自發性的公共參與行為是推廣概念中重要的一環。陳國慈(2005)以台北故事館再生之案例經驗，說明推廣的重要性，透過推廣，使服務伸展，並且可以與社會大眾分享，推廣古蹟保存文化教育理念以及回饋社會。推廣的管道有很多種，陳國慈提到在台北故事館中有像是網站建置、與計程車組織合作介紹、利用公共設施(如：捷運站、各車站)介紹故事館、舉辦創作發表會、藝文會議、分享古蹟保存再利用之經驗、與媒體合作、提供雙語的展覽及文宣...等等，而在本研究個案組織中，發現因為個案空間經營組織都未特別編列行銷預算，加上現在社會愈來愈依靠網路，網路上的社群網站或是官方網站 BLOG，成為和大眾溝通的主流工具，並讓完整傳達理念，故以網路為管道，在行銷花費上，也可以以最少的金錢達到誘發公民自發性的公共參與行為。

個案驗證：

在城中藝術街區，主要推廣管道有 EDM 電子型錄和網站、Facebook、和樂多 blog。EDM 針對客群再回流，以便有類似展覽時即時大量的寄發電子訊息；持續性的更新網站可以讓初次接觸忠泰建築文化藝術基金會的一般大眾，了解基金會過去參與文化創意的專案，像是明日博物館的各檔展覽，讓社會大眾知道基金會的參與是細水長流，不是像煙火一樣。而 Facebook 則是利用社群網站的特性，靠大家的按讚轉貼，一個拉一個拉進粉絲團，讓更多人注意到基金會的動態，並且聚集人氣，若是有什麼訊息也可以在第一時間內和有興趣的民眾作互動。另外還有利用樂多 Roodo 這個網路社群平台，建立 blog 推廣宣傳，這些推廣經費有限，只需專人花小小時間維護即可

而在 127 公店，因為空間關係，每次只能有一種展覽，所以，定時更新 Blog 或是 Facebook，可以讓大眾知道現在的展出資訊，不會讓人因為撲了個空而對此處失去信任，現在台灣的文創再生空間，很多都變成再度閒置的蚊子館，藉由持續性的更新網路上資料，等於向一般大眾宣示傳達信念，127 公店不是一個短時間作樣子的專案，而是持續性的結合淡江大學建築系的力量，對文化創意產業，對迪化街生活風格，作出改變。

#### 研究發現 2-4

再生空間中，文創事業體的異質性若太高，短時間之內，交流成效有限。

說明：

本研究發現，成員的多元與異質性並不能保證人才的交流，再生空間中，文創事業體的異質性若太高，短時間之內，交流成效有限。Andersson(1985)

認為，創意氛圍特徵是在知識上多元且豐富，有大量的技能與能力，並且，有著基礎通訊設施讓彼此交流，其空間是相對壓縮，因此，在此空間中，可以讓人才學習，創新，應用實踐其創意。Landry(2000)統整並結合之前概念，認為創意氛圍是種空間的概念，可能指的是建築群，城市的某處、甚至整座城市或區域，它涵蓋了必要的先決條件，足以激發源源不絕的點子與發明的一切軟硬體設施。英國國家科學、技術暨藝術基金會認為，創意群聚必須能提供多樣性、靈感刺激、以及自由表達的環境。因此，統整以上理論，創意的來源，通常來自於成員的多元與異質性。本研究和理論的差異，在於都市再生中所形塑有時效性的空間，異質性團體彼此交流的機會不如預期，反而是同質性團體，能順利型塑創意氛圍。

#### 個案驗證：

像在城中藝術街區中，參與城中藝術街區的藝術類型，並沒有統一的類別，因為城中藝術街區剩下的空房子每棟房子狀況和閒置時間狀況不一，適合不同類型的藝文組織，所以自然產生篩選效果，在此異質性比較高的情形下，比較容易滿足所有團體想要的空間，加上當初忠泰建築文化藝術基金會設定此街區是一個跨界的交流，所以在城中藝術街區中，不會有某一個領域特別重，而是視覺藝術、表演藝術、攝影、建築、設計都有，期望彼此的交流會激發創意，基金會也在街角開了咖啡店讓不同領域文化事業體彼此交集，看看如此的實驗與交流，會不會造成不同的衝擊，創造出不一樣的火花。但事實上卻沒有交集，基金會也無法強迫各團體交流。

反觀 127 公店，進駐團體都是由淡江建築系校友出面，所以自然會有篩選效果，彼此同質性高，工作性質以設計工作室為主，加上辦公空間不大，開放式的空間必須和其他團體共用，這樣一來，空間聚焦在設計上，彼此在交流就很好上手，讓初出社會沒有經驗的團體，彼此在學術、經驗和人際關係上互相交流，或是可以方便的得到老師的協助與指導，另外，因為每個團

體的資歷和經營方向不相同，參與的建築事業彼此有年資的差異，所以也可以產生母雞帶小雞的結果，因此彼此是處於合作機會而非競爭，互動學習機會就提高了，間接帶動新想法的產出，進而降低風險，提升其創業成功的機率。

研究問題三：空間經營組織在經營再生空間消滅之後，如何保有核心資源？

### 研究發現 3-1

文創事業體的成長是空間經營組織的核心資源。

說明：

Johanson & Mattson(1984)提到網絡的特質，其中之一為網絡互動包含交換及適應兩部分，交換功能在於取得企業外部資源、銷售產品與服務、促進知識技術進步；適應目的在解決網絡所存在的利益不一致，所以組織仍有改變的空間，隱藏新生網絡關係的發展契機。當文創事業體因為此網絡關係而成長，導致空間經營組織與文創事業體利益不一致時，空間經營組織會適應發展新網絡，讓競爭優勢持久。

個案驗證：

以城中藝術街區來說，忠泰建築文化基金會企圖營造自由揮灑的創作實驗場域，讓藝術與創意群聚效應在此醞釀發酵，建立一個涵納國內外藝術創作的交流平台及生活網絡，各文創事業在此平台上的成長，也代表忠泰建築文化藝術基金會也能在經營空間平台上，持續性獲取經營管理上的經驗，讓資源整合再利用、使創意能延續與再生，並彙整與傳承經驗。

在 127 公店，淡江大學建築系在教學上利用迪化街當素材，這種無形歷史素材是取之不盡用之不竭的，透過實地設計練習，培植學生找出建築與環境的關聯，訓練學生美學的能力，有了此空間的協助，淡江建築的學生能優先使用其展演空間，畢業後若是要創業，也能進駐到此處進行兩年的創業，這些目的，都是為了要扶植年輕人的創意力量。

### 研究發現 3-2

空間經營組織建立核心資源可反饋給閒置土地提供者。

說明：

Hakansson and Jackson(1987)提出網路模型構成要素，包括成員(Actor)、資源(Resource)及合作活動(Activity)三項要素，此三者在全體網路結構內彼此相互連結。在本研究中，網路成員指的是網絡中的土地的提供者和空間營運者，合作活動意指土地的提供者和空間營運者彼此在理念相同下，資源交換的合作關係。土地提供者因為某些因素，無法擁有資源，和文創事業體直接接觸，產生價值交換的東西或活動。因此，空間經營組織代理土地提供者導入文創事業體所帶的核心資源，部分可藉由合作活動反饋給土地提供者。

個案驗證：

以城中藝術街區來說，主導文創事業導入都市再生過程的忠泰建築文化藝術基金會，透過和各文創事業體的合作，建立起未來合作的契機，像是集團內忠泰建設和生活開發部門，都需要設計師或視覺藝術的協助，此時，忠泰建築文化藝術基金會所建立的人力庫，就可以提供集團內優秀的個人或團體，讓彼此合作關係更進一步。這種合作關係是不會因為城中藝術街區兩至三年的計畫結束而中止的。



在 127 公店，淡江建築系希望從 127 公店這個公共空間下手，賦與此空間新生命與新意義，讓人在此駐足，欣賞迪化街之美，讓更多人為了藝術進來迪化街。未來，當更多人參與時，可以加速街區的質變，讓都市再生的效應能夠被擴大。此效應可以反饋給土地提供者台北市都市發展局，讓都市老舊社區空間激發點燃地區發展與再生的活力。讓政府部門在推動都市重生概念可以事半功倍。



### 第三節 研究結論

研究問題一：空間經營組織該如何以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地？

- 一、空間經營組織以第三部門形式存在。
- 二、各組織在動態網絡中，擷取彼此優勢，互賴繁衍生長。
- 三、動態網絡中，各組織在動態網絡中，彼此尊重專業，產生信任感。

空間經營組織，以第三部門非營利組織，根據需求，有效率地建造一系列合作活動的動態網絡，並在動態網絡中扮演核心角色，讓動態網絡中，成員的資源和需求被滿足，互相擷取彼此優勢，互賴繁衍生長。彼此合作的前提是，成員之間藉由彼此尊重專業，產生信任，進而減少資源的不確定性。

研究問題二：以文創事業導入都市再生過程中的閒置土地再生空間樣貌為何？

- 一、對於使用有年限的再生空間，文創事業不以一般營利為主要導向，換言之，其創作的實驗性質和議題性濃厚。
- 二、各再生空間的文化特質不盡相同，營運管理上無法用一以貫之模式複製。
- 三、空間經營組織向民眾推廣概念多以網路為主要管道
- 四、再生空間中，文創事業體的異質性若太高，短時間之內，交流成效有限。

對於都市再生過程中的閒置土地，空間經營組織必須在時限內根據空間的文化與歷史價值，規畫再生空間樣貌。和永續經營的再生空間相比，因為各成員無法在此處永續發展，加上 URS 法規的限制，使得文化創意事業傾向以發展實驗性質和議題性濃厚的作品，各團體之間的交流，短時間內，異質性的交流效果不如同質性文創團體。至於在推廣上，空間經營組織利用網路為主要管道宣傳理念。

研究問題三：空間經營組織在經營再生空間之後，如何建立核心資源？

- 一、文創事業體的成長是空間經營組織的核心資源。
- 二、空間經營組織建立核心資源可反饋給閒置土地提供者。

在動態網絡中，文創事業體的成長是空間經營組織經營成效的驗證，也是組織的核心資源，未來空間經營組織可藉由此網絡發展出新的，更具競爭優勢的動態網絡。而閒置土地提供者也可視和空間經營者合作活動的密切程度，得到部分資源的反饋。

#### 第四節 研究建議

##### 一、對於產業界的建議

都市更新的意義應注重都市再生，本研究從個案中看到了都市再生過程中以文創產業導入讓都市再生的可行性，考量到綜效與跨界的重要性，在都市再生過程中產生的閒置空間，除了可以實現回饋社會本意外，另外也可以把和文創事業體合作，當作是市場開拓的經驗與技術，而計畫本身的功效是為了積極去開發企業和藝術結合的可能性，而藝術和商業不是在天平的兩

端，而是未來可以合作的夥伴。在心態上，不要把私利置於公共利益之前，可以增加雙方合作的意願，讓藝企合作產生另一種實質作為。

## 二、 對於學術界的建議

由於此議題尚新，本次研究的個案從進行再生空間再利用到本研究完成的時間都不長，所以僅能夠針對現有的營運表現及狀況做出本研究的結論。但若在計畫結束後，持續追蹤，核心資源的成效是否為企業帶來明顯的優勢？而組織會不會在未來持續在經營空間對作法再度進行修改？這是可以再繼續追蹤的部份。另外，再生空間與都市再生議題在國外許多城市均有成功案例，可針對短期效益和國內案例作進一步的比較分析。’

## 三、 對於政府的建議

目前台灣公部門正在積極推動都市更新整頓市容，所以祭出許多優惠政策，像是容積率轉換，租稅優惠等等，這是政府的美意，但對於轉換比率或是獎勵政策現在還充滿變數，畢竟程度很難以量化，所以，在誘因的提供上，政府還可以做些研究，改善優惠措施漏洞。

在台灣，文化空間的缺少是藝文界不爭的事實，台灣的文化空間，早期是公部門主導，像是國家音樂廳、國家戲劇院、美術館、各地文化中心等等。接著空間的演變變成政府和民間公私協力主讓舊有空間的釋出與再利用，如華山藝文中心。而現在，隨著創意經濟被著重，文化創意產業所衍生的空間的經營，將把主導權從公部門移到私部門，但實際的作法，仍然在摸索當中。文化創意產業所需要各個時期的文化空間。不論長短期間，因此，政府可藉由公私協力運作釋出短期閒置空間，如本研究中，結合都市再生過程中，所產生的閒置空間。若能夠積極利用此類空間，並成立機構鼓勵創意的機制，擴大都市居民的參與，在時間夠長下，一方面可導引社會對創意的認同與追求並塑造其地域性特有的文化與觀光的風貌。另一方面，也可藉此

探索空間經營的可能性，並扶植核心創意事業，讓文化創意產業從基層打底，真正作到文化產業化，產業文化化。而此種機制，並非由政府主導，而是可藉由第三部門，專業有彈性的彌補政府、文化事業體，和民眾之間需求的差異。





## 第六章 參考文獻

### 論文

1. 丁家鵬(2005)，台灣地方城市創意競爭力之比較研究，國立政治大學企業管理研究所碩士學位論文。
2. 白芳榕(2004)，創新能力執行力與行政效能影響之研究---以專題研究計畫案會計室作業為例，中原大學企業管理學系碩士學位論文。
3. 王惠君(2001)，萬種風情、再現生機—閒置空間再生的契機，文化視窗，第 28 期，行政院文化建設委員會。
4. 王麗卿、何明泉(2001)，公有閒置空間的文化再生—藝文展演空間企劃與經營管理之研究，中華民國建築學會第五屆建築生產及管理技術研討會，逢甲大學，pp.312-323。
5. 史美強（1997）公共組織再造之理論基礎，研考報導，38
6. 林政逸、辛晚教(2007)，創新、能力與文化產業群聚的演化：台北市音樂產業個案研究，地理學報，第五十期，pp23-45。
7. 林惠華(2002)，公私協力機制運用於都市更新政策之研究：士林夜市之個案模擬，國立政治大學公共行政學系碩士論文
8. 陳佩君(1998)，公私部門協力理論與應用之研究，國立政治大學公共行政學系碩士論文
9. 黃姿蓉(2008)，從都市更新到都市再生的遠景與機制之研究.~以高雄市鹽埕區為例，國立成功大學都市計劃研究所碩士論文。
10. 張晏臺(2009)，民間辦理都市更新事業遭遇問題之研究-以台北市為例，中華大學建築與都市計劃學系研究所碩士學位論文。
11. 關嘉榮(2007)，民眾參與都市更新計畫之研究 -以苗栗市南苗舊市區為例，逢甲大學都市計畫所碩士學位論文。

12. Barney J.B(1991) , Firm resources and sustained competitive advantage ,  
Journal of Management , 17(1) , p99-120 .
13. Brass D.J (1992). Power in organizations: A social network perspective. In G.  
Moore & J.Whitt (Eds.), Research in politics and society ,Greenwich, CT: JAI  
Press.
14. Camagni R(1995) , The Concept of Innovative Milieu and its Relevance for  
Public Policies in European Lagging Regions , in Papres in Regional Science.  
The Journal of Regional Science Association International , Vol. 74 , No.4 .
15. Caves R.E , (1980) , Industrial organization , corporate strategy and  
structure , Journal of Economic Literature , 58 , pp. 64-92 .
16. Cornwall J.R. and Perlman B(1990) , Organizational Entrepreneurship,  
Boston:IRWIN .
17. Deleon L,(1996) , Ethics and Entrepreneurship , Policy Studies Journal,  
Vol.24, No.3 pp. 495-510.
18. Grant R.M , (1991) , The Resource-Based Theory of Competitive Advantage:  
Implications for Strategy Formulation , California Management Review  
vol.33 , 114-135 .
19. Hakansson H. & Johanson J(1988) , Industrial Functions of Business  
Relationships , Industrial Networks , ( 5 ) .
20. Heide J.B ( 1994 ) , Inter-organizational Governance in Marketing Channel,  
Journal of Marketing, Vol.58, January, pp.71-85.
21. Johanson J. and Mattson L.G(1987) , Interorganizational Relations in  
Industrial System: A Network Approach Compared with the Transactional  
Cost Approach , International Studies of Management and Organization, XVII,  
1, pp34-48, M.E Sharpe .
22. Kogut B (1988). A study of life cycle of joint ventures. In F.K. Contractor

- and P.Lorange ( eds. ) ,Cooperative Strategies in International Business,  
Lexington Books,Lexington,MA,169-186.
23. Madhavan R , Koka B.R ,Prescott J.E (1998) , Network in Transition: How industry events (re)shape interfirm relationships. Strategic management Journal, 19: 439-459.
  24. Montgomery J(2009) , World Cities Becoming Creative Centres , Cityscape Creative Cities: Reviews of Contemporary Urban Issue , 7: 2-3.
  25. Pfeffer J & Nowak P(1976),Joint Ventures and Interorganizational International Interdependence , Administrative Science Quarterly, Vol.21, pp.398-418.
  26. Porter M(1990) , the competitive advantage of nations , new york: free press
  27. Porter M(2000) ,Location , Competition and Economic Development: Local Cluster in the Global Economy , Development Quarterly , Vol.14 (1) , 15-34.
  28. Snow C.C ,Raymond E.M, and Coleman H.J (1992) ,Managing 21st Century Network Organizations, Organizational Dynamics, Vol.20 ( Winter ) ,pp.4-20.
  29. Storper M and Venables A.J.(2004) Buzz: face-to-face contact and the Urban economy , Journal of. Economic Geography , 4: 351-370.
  30. Thorelli H.B.(1986) , Network : Between Markets and Hierarchies , Strategic Management Journal ,Vol.7 ,pp.37-51.
  31. Wernerfelt B(1984) , A Resource-Based View of the Firm , Strategic. Management Journal. 5(2) 。
  32. Williamson, O.E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization. New York : Free Press 。

1. 司徒達賢(2001) 著，《策略管理新論》，智勝文化。
2. 李宜君(2004)著，《台灣的再生空間》，遠足文化股份有限公司。
3. 吳英明(1996)著，《公私部門協力關係之研究: 兼論都市發展與公私部門聯合開發》，高雄復文出版社。
4. 吳思華(2000)著，《策略九說：策略思考的本質》台北臉譜出版社。
5. 財團法人都市更新研究發展基金會(2002)著，《都市更新魔法書-實現改造城市的夢想》，財團法人都市更新研究發展基金會。
6. 陳國慈(2005)著，《故事裡的故事-再生古蹟台北故事館》，天下雜誌。
7. 傅朝卿(2001)著，《台灣閒置空間再利用理論建構》，行政院文化建設委員會。
8. 蕭新煌(2000)編，《非營利部門：組織與運作》，台北巨流出版社。
9. Florid R(2003)著，《創意階級 (The Rise of the Creative of Class)》，鄒應瑗譯，台北：寶鼎出版。
10. Florid R(2006)著，傅振焜譯，《創意新貴 II：城市與創意階級》。寶鼎出版社。
11. Landry C(2008)著，楊幼蘭譯，《創意城市》。馬可勃羅文化出版社。
12. Landry C(2000)著，《The creative city : a toolkit for urban innovators》，London， Earthscan Publications
13. Throsby D(2001)著，《Economics and Culture》，Cambridge University Press。

#### 雜誌文章

1. 李仁芳(1994)，<<企業如何掌控競爭優勢-競爭策略的組織基礎>>，世界經理文摘，第 89 期。
2. 李仁芳(2008)，今週刊(2008 年 10 月 29 日)，<<城市的創意地理學>>。

3. 李仁芳(2009)，天下雜誌(2009年4月)，<<創意城市的風土條件>>。
4. 林宏文，今周刊 746期(2011年04月06日)，<<誰打敗了宏碁?>>。
5. 林美姿、陳建豪，遠見雜誌(2009年9月)，<<創意熱島效應能量集中台北都會區>>。
6. 孫日敏，財訊雜誌(2009年3月)，<<少年老成愛書人李彥良忠泰建設常董的居住哲學>>。
7. 陳碧芬，工商時報(2009年05月19日)，<<全球競爭力 台灣狂掉10名>>。
8. 陳翊中，今週刊(2005年6月16日)，<<吸引李遠哲、李焜耀入住的豪宅推手>>。
9. 陳歆怡，台灣光華雜誌(2011年1月)，<<都市更新與藝術游牧>>。
10. 數位時代，數位時代(2007年04月01日)，《風格的技術》對談 詹偉雄×李彥良 The Secret of Creating Urban Architecture>>
11. 蔡瑞伶，淡江時報 703期(2008年01月14日)，<<掌握外卡創造優勢 建築系李至柔成哈佛研究生>>
12. John Vidal，Guardian(2010年3月22日)，<<UN report: World's biggest cities merging into 'mega-regions'>>。

#### 網站

1. 127 公店 blog 網站 <http://tku127.blogspot.com>
2. 127 公店 Facebook
3. 台北都會區，台灣大百科全書  
<http://taiwanpedia.culture.tw/web/content?ID=3996>
4. 台北市政府都市發展局 <http://www.udd.taipei.gov.tw/>
5. 台北當代藝術中心網站 <http://www.tcac.tw/>
6. 行政院文化建設委員會 <http://www.cca.gov.tw/>

7. 行政院經濟建設委員會網站，加速推動都市更新方案之現況問題分析>  
<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0000783&ex=1&ic=0000015>
8. 忠泰建築文化藝術基金會網站 <http://www.jut-arts.org.tw/>
9. 忠泰建築文化藝術 Facebook
10. 淡江大學建築系網站 <http://www.arch.tku.edu.tw/>
11. 國立政治大學第三部門研究中心網站 <http://333.nccu.edu.tw>

#### 其他

1. 劉維公(2003)，臺北市文化產業發展現況與振興政策調查研究。頁：32~34
2. 劉維公(2010)，創意：台灣新經濟發展的關鍵競爭力
3. 臺北市都市再生前進基地推動計畫，台北市都市更新處 99 年 5 月
4. 2010 年台北市都市發展年報