



小空间的联合生产 访上海新单位

Joint Production of Small Spaces

Interview with Liu Yan, Chen Xu, the Co-Founders of Xindanwei

采访 / 李丹+张宜轩+刘懿 编辑 / 李丹 图片提供 / 新单位
Interview / Li Dan+Zhang Yixuan+Liu Yi Editor / Li Dan Photo Courtesy / Xindanwei

新单位在沪上已经成为一个响亮的创意空间名称。但每个没有亲临那里的人都很难明白那里在发生什么，正如这个空间的主人一直在头痛怎样用最简洁易懂的方法介绍新单位。在中国人的概念中，单位既意味着密切联系的熟人，又意味着死板的条条框框，所以新单位这样一样把多元化群体装在一个“笼子”中联合办公 (co-working) 的做法显得格外新奇。有人说这里是创意地产，有人说这里是活动策划方，事实上这里是一个更为实验和不确定的空间平台，聚拢效应和人群中的合作分享使得办公空间生发出别样的生产。

Q=城市中国 A=刘妍

Q: 请刘妍女士介绍一下新单位的创办经历?

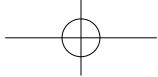
A: 我的教育背景是创意管理艺术管理，在荷兰研究生毕业后，一直活跃在这个领域，曾经在中央美术学院担任客座，也在荷兰的几个大学讲过课。当时城市发展问题很火，创意城市在全球掀起探讨，我也做了一些研究。创立新单位之前，我在阿姆斯特丹和鹿特丹策划了两个展览，其中一个“午餐会”，是全世界新媒体创新领域的非正式野餐形式研讨会。在新煤气公园，老建筑和仓库的氛围吸引了全球学生、老师、企业、政府机构，跨很多领域。我在里面策划关于中国的分展，探讨中国的创意城市、企业发展。另外一个在鹿特丹，在全世界最大的电子艺术节之一-DEAF工作。我工作了7个月，整个团队是全世界挖来的人，办公室是开放式的，没有固定座位。这是我第一个联合办公 (co-

working) 的体验，感触很深。

在这个艺术节上，我认识了新单位的合伙人阿角，他当时读大学。他从大一就开始做基于we make money not art (该博客由德国人Regine Debatty建立) 的中文博客，在博客下聚集了一批关注和实践新媒体艺术和电子艺术的人。他自己做新媒体作品，停留在概念层面，没法自己完成，需要不同行业的团队合作。往往在做作品的过程中，不同专业的人打破界限，变成合作关系。而他的感觉是中国没有把不同的人聚集在一起的平台。

我在欧洲读博时曾经想过做记录老城区的类似LBS的计划，设想用smart phone拍下来，然后提供一个web2.0的平台，但后来我在荷兰的合作伙伴改了主意，这个计划没能

永嘉路新单位外观
The appearance of Xin Dan Wei on Yong Jia Road



xīn dān wèi 新单位



做成。2007年，我正好要搬回中国，当时阿角是我的技术顾问，我们决定与不找那么多合作方，也不再寻求欧洲的伙伴，在中国脚踏实地做。

于是我们开始在上海做活动，即三术沙龙，新单位的前身。三术，意识是艺术、技术和学术，把三个圈子的人拉在一起。三术沙龙的主讲人都来自国外很好的项目，他们也在在中国寻求合作，所以我们至少不用出机票钱。我们先是参与了证大美术馆的“介入：艺术生活366天”项目，在免费的场地上做了起来。几期之后，觉得浦东太远了，考虑往浦西发展。恰逢上海电子艺术节到了转型期，在靠近南站的地方搞了一个大基地，我们就把活动放在那里做。后来越做，有自己场地的意愿就越强烈。

当时碰到了从英国回来的陈叙，她的背景和创意产业有关，刚好她父母住在我那个小区，我们就开始一起想如何做联合办公的空间；就是让没有固定的工作地点自由职业者聚集在一起，头脑风暴，共同做项目。联合办公很流行，虽然国外没有盈利的商业模式，但是我们想做一个小小的尝试。陈叙做了很多研究，之后三个人就把公司成立起来了。

我们先到了长宁区映巷创意工场，这里毕竟已经塑造了创意氛围，宋波是创意园区总监，做时尚摄影，使这里形成一个模特经纪、展示、媒体的生态圈。当时很欢迎我们入驻，而且提供了优惠条件，不用及时付租。这对刚起步的我们非常重要，现金就是命根子。当时抱着试试看的心态，没想到雇人，我们三个什么都干了，大不了赔了房租，我博士也不读了。

我们之前做的研究很多很多，以为做了空间大家就会踊跃出现。想不到人很少，我们的地方不好找，在创意园区里面四楼拐角，有人来了看到空空荡荡，也不知道做什么的。想要mix-up，必须有人，缺乏人的空间是死的空间。活动是

新单位之初主要的形式，通过活动口碑，几个星期之后开始有人在这里办公。三术沙龙坚持做了一段时间，在这平台上把人气聚齐来之后，自然有很多人要分享。所以我们就从活动组织者，淡出为平台支持者。现在很少策划活动，把精力和资源都花在支持上。

Q：新单位代表了一种新的生活方式，但同时也是一种商业模式。你们是怎样把它当作商业模式考虑的？

A：陈叙研究的是政策层面，我研究的是产业发展，我们对产业发展的动向把握得很准，所做的东西已经领先中国很多步，但是如果从概念回到实际，做成商业，则没有任何经验。好比一座冰山，我们在角上，但对水下的搭建没有谱。我们提供的是附加价值，附加价值是大家选择的核心产品，但别忘了冰山有根基。最基本的服务得保证舒服，冬不冷夏不热，不要有太多噪音，上网很快。这是马斯洛需求的最基本层面。再往上一层，能碰到有意思的人更好，在家附近、环境好就更好了。然后办公室有意思，这都是一层层加上去的需求。看清商业产品的本质，就得脚踏实地搭建产品。

Q：为什么考虑搬到永嘉路临街的楼房？

A：在创意园区已经把场子哄热了，但也有诸多不便，比如园区开门问题。我们索性离开，在外面找，很幸运找到了这里。我们喜欢跟街道连接在一起的大窗户，做活动时外面的裤子店和螃蟹店充当背景，很urban的感觉，而不是躲在创意园区的拐角。房东爱好收集旧家具，地板是三十年代的，很多家具都是Art Deco风格，堆在仓库，我们去挑了一卡车拉回来。房子和我们想象的特别切合，上下楼地板有噪音，但已经不算什么了，房子的魅力太大了，地段非常好，交通又方便。我们的一楼是喝咖啡的地方，和其他Cafe不一样，它是联合办公的附属品，邀请有好奇心的人进来，不要因为不在这里办公就被拒绝；制造一个梯子，让大家容易进入。



刘妍

新单位创始人
毕业于荷兰乌特勒支艺术学院艺术管理专业，英国市场营销学会特许营销师。曾担任荷兰V2的DEAF电子艺术双年展和阿姆斯特丹创意产业盛会“野餐会”顾问与策展人，并授教于中国中央美术学院和乌特勒支艺术学院。创办“三木沙龙”项目，后同陈叙、阿角一起创办新单位。

之前是200平方米的大场地，像大仓库一样，一进去一望无际。每个人在里面不同需求，概括起来有两种，一种就是来干活的，从早到晚对着电脑，另外一种既干活又社交。这两种需要在一个大空间是无法满足的，要隔开，费用很高，而且隔不好会很丑。我们就想寻找一种空间，让各种活动可以并存。现在的这个办公楼有6层，每层可以干不同的事情。

Q: 有没有统计过客户组成和身份?

A: 原来外国人更多一些，现在中国人也很多。我们对客户都有很深的了解，我们很关心他们做什么，往哪里走，看这个平台能帮到他们什么。所以我们现在有“新顾问”这个服务项目，针对创业的人提供链接、推广服务。有媒体来采访，我们都会把有意思的人和事推到媒体，使他们接触以前接触不到的资源。中国人刚开始也不知道我们在干什么，每次搞活动都是中国人多，因为活动是免费的。后来发现免费很多问题，很多人睡着，或者主讲人不来，我们觉得不应该免费，开始收30元，还羞涩的说其中包括咖啡和茶。现在大家也知道是新单位的活动都是高质量的，愿意付钱。

后来有的客户成长了，1个人的公司成了10个人的，就离开了。走后还是会帮我们介绍宣传，形成新老客户网。另外，在中国很多自由职业者处于职业生涯上过渡的阶段，他们找到固定工作就离开了。但是总的来说我们的客户还是比较稳定的。

Q: 客户在这里的办公体验如何?

A: 参加活动的人都是心满意足离开的，活动是新单位精神的浓缩表达。楼上办公室的用户体验很难说，有的人对办公室要求比较高，所以只达到六七成的满意度；有的人冲着

联合办公的理念来的，能达到八九成的满意度。用户的出发点是非常多元的，同一个团队的人的感受都可能很不一样。九成外国人来到这里觉得就像乌托邦一样，觉得新单位是上海的一颗宝石；坐落在老街区，但又和外界不同，感觉非常棒。

有的人在楼上租了独立的办公桌，但非要坐在一楼咖啡座，眼观六路耳听八方。他们的工作状态很游离，一个人跟几个人一起工作，在楼上租一个桌子，这个人离开，那个人坐下，非常的灵活。现在很多人边社交边工作，社交就是一部分工作。有的客人刚来了需要适应期，他们会紧张，不知道这里是干嘛的，后来熟悉了舒服了，打开了胸怀，就经常下到一楼了。我们会组织吃饭等各种活动拉近和客户的距离，消除他们对空间的紧张感。

铁了心创业的老外会一直在这里。TANK Magazine是一份英国非常有名的艺术设计杂志，大家都想不到他们的创意总监就蜗居在新单位四楼。有些硅谷投资人也会在这里呆几个月做项目。他们交流的意愿非常强，要在短暂的三四个月完成目标，进行社交是他们工作很重要的一部分。他们完全可以租一个很高级的商务中心，但是他看中这里的环境，新单位的原创性，也很愿意和新单位这个品牌联系在一起。他们见客户或者面试都愿意先向人家介绍新单位，愿意让别人知道他们的公司是选择新单位这样一个工作场所的，这也是加强了客人对他们品牌的理解。各种软性原因把客户拉到了这里。

Q: 绍兴路上又开了一处新单位，是和永嘉路上的延续一样



陈叙

新单位创始人
80后的海归，曾留学伦敦，毕业后跟随创意经济创始人约翰·霍金斯工作，创办“三木沙龙”项目，后同刘妍、阿角一起创办新单位。



新单位关键词：简单、自由、人脉，这里经常会组织沙龙和活动。
Keywords of Xin Dan Wei: Open, free, networked. There are often many salon activities.



新单位“完美”融入到街巷中，从一楼进去就是舒服的咖啡馆，墙上用做艺术家作品展示。(摄影 / 张宜轩)
Xin Dan Wei perfectly fits in the urban street. Step in the ground floor and you will see a comfortable café.
The wall is decorated with some artworks. (Photo / Zhang Yixuan)

的模式吗？两者之间有什么差异？

A: 精气神是一致的，但是组织形式上略有不同。绍兴路只聚焦于绿色生活方式，而现有的空间包含了泛创意产业，软件、杂志、设计都有。那边的入驻企业背景有一致性，可以形成一个小的生态环境；这边各行各业都有。总体目标上，我们不能太专注于某一个行业，否则就成了设计师的摇篮，或者某项技术的孵化器，就偏离了我们的初衷。

永嘉路的新单位有两种人，有在萌生理念阶段就开始创业的，也有大公司先派驻短期的工作团队；这种业态的性质导致我们收入不稳定；制造开放氛围的初衷很好，但面临很大的经济风险。另外，从新单位成功“走出去”的个人和团队对我们来说也是一种损失。所以我们打算在绍兴路做一次尝试，我们的合作对象是一个能够长期租用办公空间的客户，至少签一年的合约。

绿草地 (Grassland) 这个团队关注绿色和可持续发展，在理念上他们和我们一拍即合我们一起找到了绍兴路的房子，大家都认为不错。他们在新单位平台上做他们精专的东西，由他们来主持；本质上还是新单位的模式，但是持续关注绿色生活。他们牵头做活动，我们让它们自己主导内容。第一次把空间交给不是新单位的人，这是一个很大的尝试。

这次尝试之后我们准备和各种组织合作，探索一种“菩提树”模式——一个树可以成林，一个母体孕育出子体，子体再成为独立的个体。

Q: 我们这期杂志在探讨转型，中国之前的转变是自上而下，而新单位这样的小企业却是自下而上创造新模式。在这个过程中会不会有很大的压力？

A: 别人都问，新单位开了两年还没分店，是严肃的做生意还是玩一玩？我们回答，我们是严肃认真的。这时，别人就会说做生意有做生意的方式。我们也会困惑，引进大量投资是更容易的事情，但是做精做好是更重要的。这个市场上我们与其他人做事的方法不同，与大概念上的同行争夺类似的资源。他们用传统的成熟的方式取得低价的资源，而我们摸索的方式可能可以取得高价资源。所以我们做生意做的很辛苦，压力是有的。我们必须迫使自已“接地气”，了解这个市场的惯例是怎样的；创新是在现存的惯例、模型基

础上的创新，要回到现实世界中。在这个转型的过程中，我们也会不停地组织语言，让大家懂得什么是新单位。

Q: 你们会把新单位的模式拓展到上海之外的城市吗，比如北京、广州？

A: 上海人做事的方式不喜欢太多空谈，更适合新单位。我们已经很high，如果到了北京会越来越high，上海人能把人从天上拉到地下，比较务实。新单位不只属于上海，但是上海地理条件好，堵车没那么严重，大家离得近。新单位是一个物理空间，所以大家往这里聚集，要把空间上的障碍去除，北京太大太散了。这些年上海自己创业的人越来越多了，白领一边打工一边攒个小公司，他们就是我们的客户。也许是世博带来了春风，也许是全球经济不景气，很多国外的年轻人来中国寻找温暖，来创业，上海是最容易的落脚点。上海从国际环境来说具有其他地方无法比拟的优势。☘



新单位绍兴路新址，这里的空间更成规模。
The new address of Xin Dan Wei on Shao Xing Road has more work space.