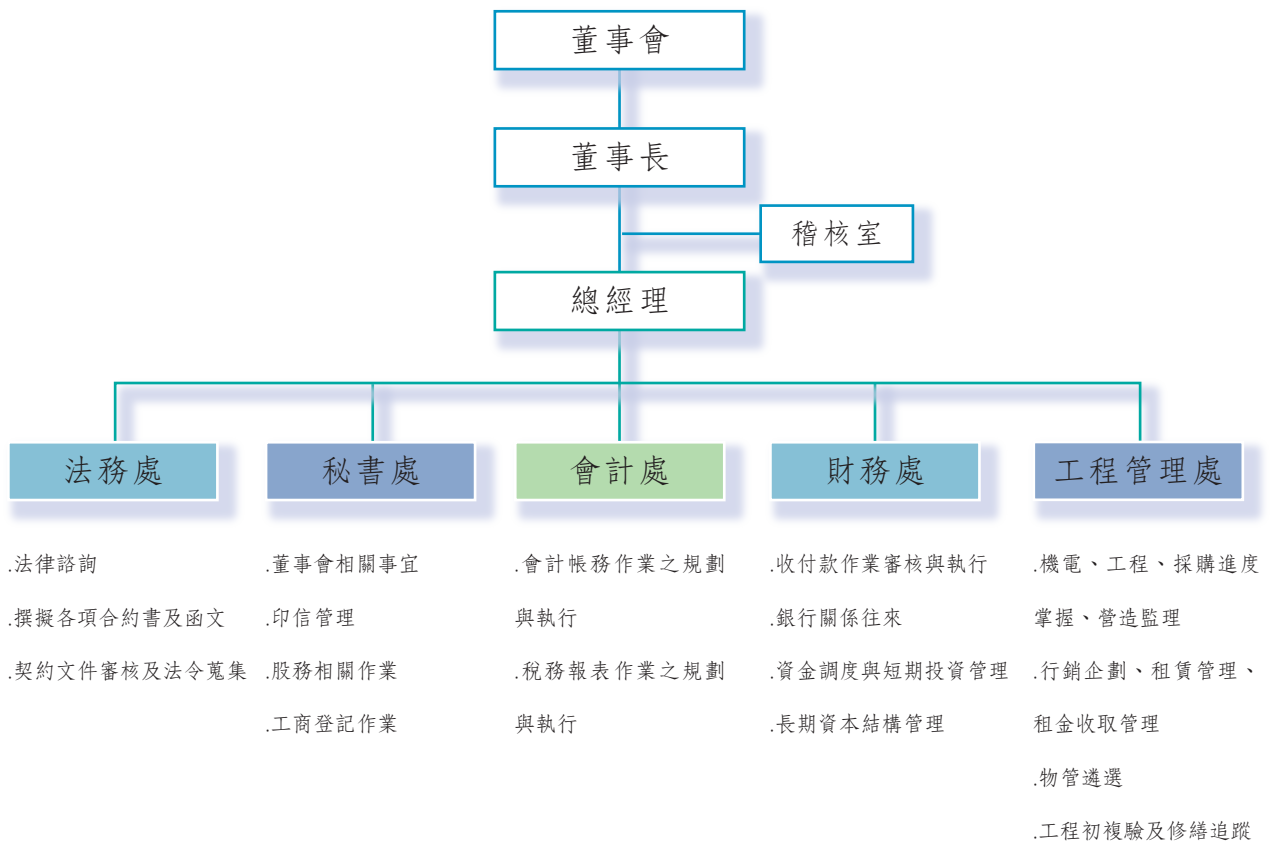


4-2、公司組織及業務項目、人力資源管理之說明

依據本計畫規定，申請人應於申請時提出「興建營運公司」之籌組計畫，俟申請人獲選為最優申請人後，依主辦機關規定期限內籌設「興建營運公司」，作為本計畫案簽約及後續興建、營運之主體，以執行本計畫案。有關「興建營運公司」之組織、業務項目及人力資源管理，請參閱本計畫書第二章2-4節興建營運公司籌組計畫。



興建營運公司組織與業務項目架構



4-3、市場及業種業態分析

二十世紀的文化創意產業伴隨著科技的進步，逐漸成為生活文化中重要的產業項目。根據聯合國教科文組織 UNESCO 網站上「文化產業與商業」(Cultural Industries and Enterprises) 網頁所公布的資料，全世界的文化貨品交易在近二十年來已有數倍的成長，從1980年的953.4億美金到1998年的3879.2億美金。在1996年，文化產品更成為美國最大宗的輸出品，有史以來第一次超過所有其他傳統產業（包括汽車、農業、或是航太與軍火等）產品的輸出。資料同時指出，日本、美國、英國、德國以及中國大陸則是當今世界的五個文化貿易大國。文化產業的世界市場，1995年美國佔了184億美元，歐洲佔了97億美元，亞洲只有67億美元；到了2000年美國成長了207億美元，歐洲增加到131億美元，亞洲也成長到110億美元。即使在一片經濟不景氣當中，文化創意產業的市場擴張率反而是在急速擴張中。

依據「2007台灣文化創意產業發展年報」公佈，從2002年台灣政府正式推動文化創意產業至今，台灣文化創意產業已趨於穩定成長，2005和2006年連續兩年總體營業額（不含設計品牌時尚產業）都有突破5,800億新台幣的亮眼成績，其中廣告產業和廣播電視產業所佔比重最高，營業額高達1,416億和1,013億新台幣。若計算營業額扣除成本後所獲得的附加價值，台灣2006年總體文化創意產業（不含設計品牌時尚產業）所創造的附加價值，更突破3,000億新台幣大關。

目前全台共有約5萬2千家文化創意產業業者（不含設計品牌時尚產業），廣告業者數量最多，工藝業者居次，文化展演設施產業成長幅度最大。若從各國文化創意產業產值占GDP比重加以分析，以美國的11%和英國的8%較為可觀，鄰近的韓國和香港也各有6%和4%左右的水準。台灣2006年數值為2.59%，與澳洲、紐西蘭相近，顯示台灣在文化創意產業發展上，仍有相當大的成長空間。

各項業種在政策聚焦及企業投資信心引領之下，雖有顯著的成長實績，卻仍在形成區域經濟的初步，其中還有許多的環結待產業政策來啟動源源不絕的民間活力。

以下就本案設定產業現況及發展關鍵分析如下：

設計產業

為全球趨勢，發展性高，由於產業特性為專業人才、小型設備投資，因此各產業從業者獨立發展。

設計品牌時尚產業

偏向應用商業性發展，缺乏前端的新人發表舞台，也缺乏產業生產者的上游研發整合平台，在市場化的同時，應加強公私部門合作，對產業形象及品牌國際化長程擘畫。

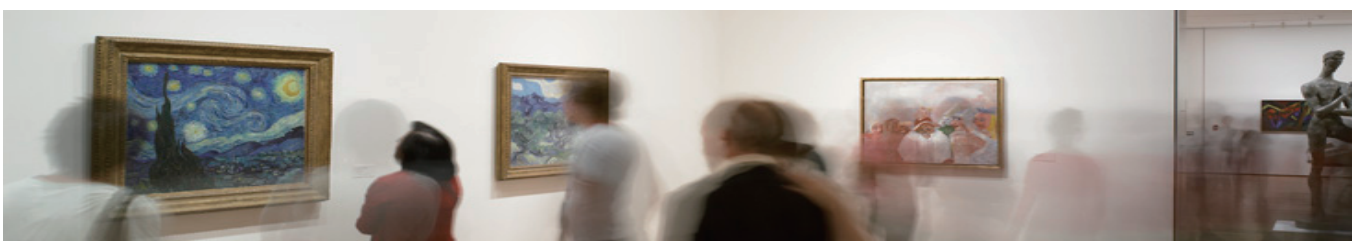
視覺藝術、音樂與表演藝術、文化展演設施

三項產業，互相關聯性高，一方面，前兩項產業的核心關鍵皆為上游人才的創造力及專業養成，相互之間人才跨界支援已成慣例，帶動了創意內涵、作品規模及行銷焦點，另一方面，前兩項產業的上游研發與下游的文化展演設施產業互相支援，串連生產與消費鏈結。不過就其本質，此三項產業的創意研發、文化傳承與展演平台價值，應優先於經濟產值之評估。

創意生活產業

經濟產值極高，以創意生活商品的零售為主，由於涵蓋項目過多，不易評估重點發展績效。

基於以上之分析，本案將針對各項產業的現況，逐一規劃符合各產業發展之設施及活動，並以整體文創產業鏈的支援設計為基底，藉由生態圈的循環原理，從上端之產業資源整合及專業人才體系養成、中游的相關創作製造環境與技術、下游的行銷及參與激勵，形成一個落實激勵創意產能、提升文化影響、孕育新生代人才、影響市民休閒生活結構、促成國際常態交流的文化園區。



4-4、市場定位及行銷計畫

4-4-1、市場定位

文化創意產業在發展初期十分依賴於規模效應和集聚效應，其不單是個人和單個企業的行為，而是需要集體的互動和企業的地理集聚。文創資源基地所被賦予的使命，即是形成產業集群，並有利於規模經濟和集聚效應的發揮。

在園區集群發展的環境下，產業儘管在總體上存在差別，但各個產業部門內卻有著共同或相近的屬性，如生產同類或相關產品；共同分享同一市場，採用大致相同的銷售管道和方式；相同的產業上游資源需求；相同或相近人力智識的群體、科技理念和技術予以相互支持，



也促成產供銷的產業鏈，所帶來的效應是單一或分散的企業所無法比擬的產業優勢，這就是文創資源基地的主要定位及功能。



松菸文化園區基地廣大面積空間及古蹟人文歷史，提供了一個強而有力的推廣及觀光訴求點，也預示了文化內容蓬勃創造的前景。營運團



隊將本案目標定位為：為台北市建立貫徹文創產業發展

的文化資源基地—不僅將設計創意、工藝藝術、表演藝術、展覽活動、數位媒體、行動應用等各種發表硬體及軟體結合起來，同時建立全面的知識、學習、科技發展及文創產業交流機制，配合多元創意的城市生活休閒規劃，與植栽景觀及地景建物共構，期望創

造藝文人口的新據點，成為兼具藝文參與、藝術欣賞、環境審美、休閒冶遊之目標觀光據點，並作為台北城市文化及知識氣質的傳播中心。



4-4-2、行銷計劃

完備的行銷策略將是園區成功建構不可或缺的一環。園區內各面向之文化創意設施及活動，從縱深耕耘到廣度開發，透過行銷資源全力推廣園區成為放眼亞洲及大中華圈之文化觀光焦點，期望提昇台北的文化國際地位，發揮關鍵性的推廣作用，建立一個國際級的文化暨觀光焦點地標。

行銷推廣計畫共分為以下四個方向：

- 一、國際傳播及文化交流計畫
- 二、全台行銷推廣整合計畫
- 三、文化資源整合計畫
- 四、文宣品及刊物發行計畫
- 五、園區網站架設計畫

一、國際傳播及文化交流計畫

傳播本園區的古蹟改造特色及創新規劃內容，分別以「媒體經營」、「藝文結盟」、「文化交流」三個向度，聚集國際視聽。

「媒體經營」以日本、東南亞、大中國為重點經營區域，與當地最具文化影響力及觀光參考性的雜誌、報紙合作，以專題報導規劃、話題新聞交流及廣告刊登，長期打造園區形象。

「藝文結盟」與國際文化單位（藝術中心、博物館、表演廳）建立合作機制，從人脈與活動合作機制的建立，不斷擴大展覽及表演規劃的視野及內容，提昇台北國際知名度。

「文化交流」多向度的文化交流，結合各領域的資源，活絡台北國際關係。包括與各國駐台文化中心、辦事處的合作，城市論壇、校際交流網絡、藝界交流網絡等等。



二、全台行銷推廣整合計畫

透過營運團隊統籌整合，超過數千個遍佈全台的通路點，可綿密成功佈建園區形象及活動行銷端點。同時並結合長期耕耘之區域文化資源，持續深化與各地政府與民間組織合作，放大園區影響觸角。

政府合作單位 與中央與地方各級政府機關包括縣市文化局、都市發展局、觀光局，或所屬文化藝術基金會，如國家文化藝術基金會、市立文化基金會、國家台灣文學館、圖書館等合作，結合政府資源，彼此交流互動，共同創造議題與推廣文化活動。

民間團體合作 與民間各文化、藝術團體、社會福利機構或基金會，如新象文教基金會、台北藝術推廣協會、表演藝術聯盟、雲門舞集、表演工作坊、優人神鼓、金馬獎執行委員會、台灣世界展望會等合作，透過各項活動的辦理與交流，擴大活動參與規模與影響面向。

三、文化資源整合計畫

大台北地區各文化設施的客層互通性高，相關展演活動及創作團體之軟體資源也有重疊性，因此跨界整合、藝文結盟，多向聯合推廣各文化設施及本文化園區之重點活動，以擴大文化藝術活動的影響力，延伸多元創意的表現向度。

藝文展演場所 與大台北市藝文展演場所，包括市立美術館、當代藝術館、歷史博物館、故宮、兩廳院、社教館、新舞台等建立聯盟機制，舉辦定期會議，討論、研發各種活動串聯的形式，如「Month Pass藝文月遊券」之優惠組合，提昇各場所之參觀人次及觀賞人次。

媒體結盟 與具備高度、密集傳播力之平面 / 電子媒體合作，以事件合作及夥伴合作（media partner）兩個向度進行，前者以推廣大型展覽或表演活動個案為主，如大型跨國展覽、戲劇活動之合辦報導，後者常態性介紹園區之各類型活動，或是將誠品講堂、設計學院的課程，轉化為紙上教室或電視講堂，擴大民眾參與及接觸的機會與頻率。

四、文宣品及刊物發行計畫

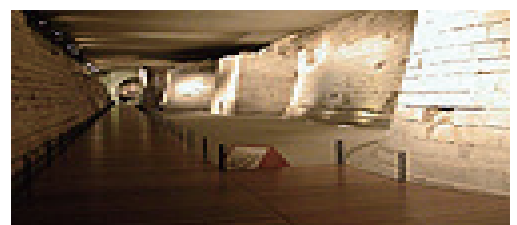
創意產業結盟 與國內外具文化、創意的各產業品牌，如琉璃工房、琉園為首的玻璃藝術創作產業；以BenQ、ASUS等為首的科技品牌；或捷安特、浩漢等工業設計品牌，或雷公電影公司等藝術產業品牌合作，以展演結盟、交流的方式進行，拓展園區活動內容的豐富度與多元性。

月刊 每月推出園區月刊，整合介紹園區各展演場所、各個文創產業主題館所舉辦之動態活動及經營內容，以文圖並茂、層次分明的專題編輯，提供完整的資訊內容及賞析觀點。

手冊 將焦點經營各館別分別製作同式樣之月手冊，結合交通運輸體系資訊，詳介當月企劃活動內容，提供遊客取閱參考及收藏，並藉以突顯各空間場所之個性。

宣傳單 其他各館別之活動內容，則以各式印刷品推廣。

文宣品取閱架 多點設置園區文宣品取閱架，集中提供當期文宣品，以方便遊客取閱參考、深入了解園區活動。





五、園區網站架設計畫

針對基地軟硬體設施提供相關的線上服務，並在實體園區之外，以虛擬網路空間做更寬廣豐富的服務延伸，統合台灣與國際間有關文字圖像、表演藝術、視覺空間、精品設計及數位科技等領域相關的資訊，成為一個完整訊息傳播、社群服務及票務統籌的綜合性文化創意入口網站。

(一) 呈現方式

中文繁體、簡體、英語等多語系文字，2D或3D視覺製作。

(二) 服務項目

園區相關服務 提供園區所有的軟硬體資訊及設備服務，包括各種活動訊息查詢、預約保留服務、表演及課程觀賞、資源交流分享。

園區以外服務 數位內容下載、文化商品及創意精品販售、各種藝文活動訂位購票、社群交友服務、文創相關知識搜尋、專業諮詢輔導、國際人才交流及新秀育成中心等。

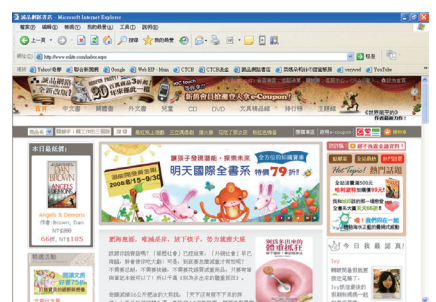
(三) 架構說明

園區服務內容 以圖文並茂的內容敘述，同時呈現園區內的空間設施、景觀建築、展館位置與服務內容的說明，提供國內外的線上訪客完整的介紹與影像。

園區展演訊息 提供園區內各展館、表演藝術館、電影館之相關展覽、演出節目、講堂課程與園區行銷活動的主題內容、場次介紹，並開放線上客服中心提供即時的諮詢服務。

線上預約購物 提供線上預約報名、購票或虛擬體驗等服務項目，便利來自各地的參與者，瞭解園區的節目安排與行程預定。成立園區線上商店，提供園區紀念館、文創工作室、設計產業館產出之設計精品或相關紀念商品之線上購物服務。

藝文連結 提供全台及國際所有文化休閒相關訊息及網址連結。



4-5、防災及緊急應變計畫

園區內設置防災中心，派駐合格之管理人員及防火管理人並制定各項防災及緊急應變計畫，定期演練，以避免意外的發生並於意外發生時將傷害降到最低。

防災及緊急應變計畫說明如下：

- 一、防災中心
- 二、防火
- 三、地震
- 四、防颱
- 五、公共安全

一、防災中心

設置24小時防災中心，監控園區內之門禁、火警偵測、防火區劃、防煙區劃、自動灑水、緊急排煙、緊急廣播、緊急電話，確保園區安全並於災害發生時即時通報消防單位，並指揮調度園區救災及疏散工作。

二、防火

消防設施 園區內動線、裝修、設備、設施及材料及火災警報、滅火器、消防栓、自動灑水及排煙等消防設施等皆符合建築及消防相關法規，定期檢測，確保消防設施運作正常，定期向主管機關申報或接受主管檢查，並針對缺失立即進行改善。



消防救災任務編組

用電安全 規範園區內用電量、電器相關設備規格(節能、安全)、線材及使用時間，定期由物管單位檢測用電負載及其它用電安全，以防止意外產生。

瓦斯安全 園區內使用瓦斯之餐飲階設置瓦斯外漏自動偵測系統，於瓦斯外漏時自動關閉，定期委由專業公司進行保養檢測，每日營運結束後由物管單位巡視確認瓦斯爐具是否關閉，避免發生意外。

滅火 定期檢測確保自動滅火設施正常運作，制定火災緊急應變計畫、緊急通報系統、消防任務編組進行通報連絡、滅火、避難引導及安全防護等工作並由防災中心指揮調度，同時於平日定期演練並請消防單位指導訓練，提升救災效率，降低傷害。

逃生 每日定期檢視逃生動線，禁止堆放雜物及易燃物，確保園區逃生動線暢通，於明顯位置設置逃生指示，逃生路線導引指示等，並由防災中心指揮引導，於災害發生時迅速將人員疏散逃離現場，確保人員的安全。

三、地震

確保園區逃生動線暢通，設立地震緊急應變任務編組，定期演練，於地震發生時由防災中心指揮調度，關閉相關設備避免火災發生，並將人員引導至安全位置或疏散逃離現場，避免造成混亂並確保人員安全。

四、防颱

編訂防颱應變計劃及任務編組，於事前作好補強、開起防水閘門及準備抽水馬達等防颱相關措施及意外發生時緊急應變處理，確保公共安全及人員財產安全。

五、公共安全

公安意外 園區內動線、裝修、消防設備等符合政府相關法規並定期檢測，注重商場設施安全性，避免發生跌倒、碰撞等意外，設置緊急救護站及緊急救護訓練，確保人身安全，並於營業前投保火險及公共意外險及產品責任險，確保因不慎發生意外，或產品瑕疵而導致身體傷亡、疾病或財務損害時，將可依法獲得損害賠償。

防竊及防搶 園區收入每日營業結束後由銀行委託保全單位收取，不放置大量現金，設置完善監控系統及警民連線，派駐專業保全及管理同仁巡查，預防犯罪發生，定期舉辦員工防竊、防搶教育訓練課程及建立防竊、防搶計劃，於事件發生時進行緊急處理並迅速通報治安單位，以確保園區財產及人身整體安全。

食品安全 所有食品衛生依照食品衛生管理法等法令規定，餐飲從業人員定期接受健康檢查，注重食材的選購、儲存、製備、供應等之安全性與衛生性，確保消費者食用安全。

4-6、資產及設施、設備維護計劃

一座好的公共空間除了需具備好的規劃設計及營建品質外，更需要好的經營團隊提供專業的營運管理，創造資產收益，維持不動產品質，進而達到永續經營目的並提升資產價值。

富邦與誠品專業營運團隊擁有豐富的公共空間營運及物業管理經驗及實績，富邦建設及其富邦建經及富邦物業等關係企業，除具有優異不動產規劃開發能力及豐富的辦公、住宅及零售之租賃及物業管理能力外，同時更致力綠建築及環保節能的推動；誠品具有全省50家包含文創及零售相關之複合式商場的規劃開發及營運管理相關經驗，加上誠品所管理之不動產投資信託所屬商場、辦公室及物流大樓之營運管理經驗，誠品總營運管理商場面積達60,000坪以上。

富邦與誠品專業團隊對於大型公共空間之營運管理，無論是空間規劃、商品及服務規劃、營運內容調整、行銷活動企劃、硬體設備維護、人員訓練管理、公共安全管理、動線規劃管理、環境的維護、危機處理、及顧客服務等營運管理面向，皆有縝密而完整的計劃及高效率的執行能力，確保民眾一個安全無慮的優質環境。

園區編制專業營運管理團隊，同時編訂維護保養及修繕計劃，並由現場派駐或委由專業機構派任合格之管理人員及具證照之機電、空調等技師，負責現場例行性事務管理、硬體設備修繕檢測保養及現場突發事件應變處理，同時各使用單位亦會編制專業營運管理團隊處理該單位之資產設備維護及營運相關事務。

園區編制專業物業管理團隊，同時編訂定期維護保養及修繕計劃，並由現場派駐之合格之公寓大廈管理人員、及具證照之機電、空調等技師或委由專業的機構派任，負責現場管理及所有的硬體修繕和檢測保養，同時提撥足夠修繕準備金並定期更新已達使用年限或已不堪使用之硬體設備。

資產及設施、設備維護計劃說明如下：

- 一、維護管理計劃
- 二、設備重置
- 三、環境清潔維護
- 四、景觀規劃及生態維護

一、維護管理計劃

完善的硬體及設備的維護可以延長設備使用年限、提升設備運作效率並且減少設備突發性故障發生機率，因此完整的維護保養及修繕計劃，可以降低重大故障所產生的高額修繕費用，同時可減少因設備故障造成營運上之不便，提供較好的空間品質。

(一) 定期維護修繕

短期	定期巡檢空調、電梯、手扶梯、照明、用電負載、消防、監控、給排水等設備或硬體確認設備是否正常運作或損壞，以便即時排除故障或進行修護。
中期	定期安排空調主機、冷卻水塔、消防幫浦、緊急發電機、電梯、手扶梯、油煙淨化、高壓設備、外牆清洗、結構檢查等設備及硬體維護保養及檢查，確保設備正常運作、延長使用年限或及早發現問題進行修繕。

(二) 不定期維護修繕

不定期針對設備突發狀況進行修護或更換，或其它如停電後復電之用電安全檢查及地震後之結構安全檢查。

二、設備重置

編定資產及設施、設備重大修繕及更新計劃，依實際狀況修正，並提撥足夠準備金依計劃進行重大修繕及更新，透過完善的維護保養可以延長使用年限，設備階有一定使用年限，硬體設備重大修繕及更新可避免設備因超過使用年限產生重大故障而影響營運品質及公共安全，亦可確保資產品質。

三、環境清潔維護

(一) 例行性清潔維護

委任專業清潔公司負責日常定期的清潔維護，依據作業時間、作業內容、作業範圍、作業人數、作業頻率及作業品質等訂定清潔作業流程表，由清潔人員依作業流程施作，並由清潔公司主管及物管人員進行定期及不定期巡檢糾正，改善環境清潔品質。

(二) 機動性清潔維護

因應營運需求或突發狀況針對特定區域或內容進行清潔作業、提高作業頻率或改善作業品質，以維持環境清潔品質。

(三) 重大清潔維護

定期利用非營運時間，針對作業複雜度高、作業時間較長等之管路除塵、地板清潔晶化及外牆清洗等進行清潔作業。

(四) 垃圾清運及分類

於園區特定地點設置分類垃圾筒及電池回收站，委認專業合格清運公司進行垃圾分類、資源回收及清運作業。

(五) 水塔及蓄水池

定期清洗水塔及蓄水池並檢測水庫，確保用水符合標準。

(六) 消毒及滅鼠

定期實施消毒作業，並針對餐飲等特定區域加強作業頻率。

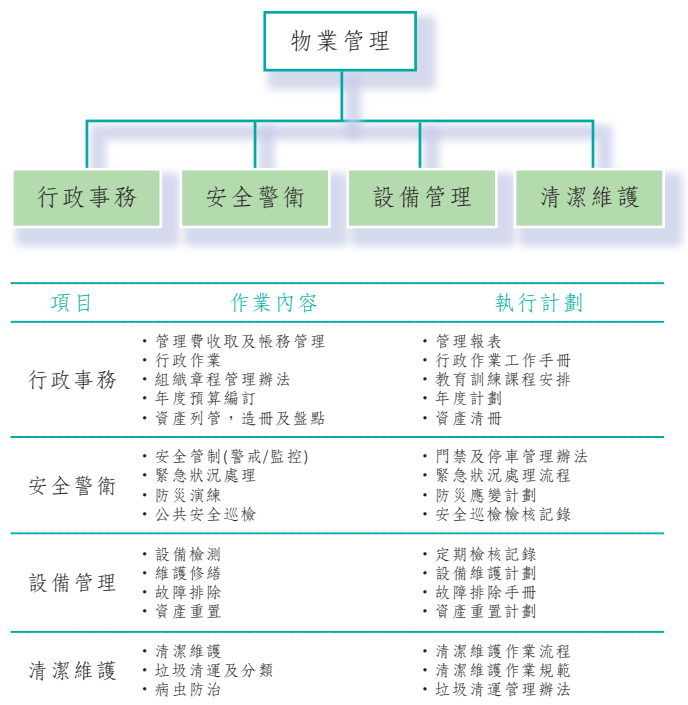
(七) 油脂截流及油煙淨化

每日清洗簡易截流槽並定期清洗保養總截流槽及油煙淨化設備，確保設備正常運作以維持環境清潔及避免造成污染。

四、景觀規劃維護

聘僱專業景觀規劃公司，達到下述成效：

聘任具專業技術及生態知識之生態景觀維護公司，定期維護照料園區植物及景觀，以維持園區生態茂密、自然、原始的環境風貌，詳見本計畫書第三章3-4節。



物業管理架構

4-7、回饋計畫

本案回饋計畫分為二個部分—回饋主辦機關、回饋市民及一般大眾之實質具體說明（含回饋空間），說明如下：

4-7-1、回饋主辦機關

增加政府財政收入與支持本計劃之永續經營，包括：開發權利金、營運權利金、房屋稅、地上權租金、所得稅等。

開發權利金	計畫期間內總計	13億元。
營運權利金	計畫期間內總計約	2.6億元。
房屋稅	計畫期間內總計約	5.84億元。
地上權租金	計畫期間內總計約	16億元。
所得稅	計畫期間內總計約	84億元。
合計		121.44億元。

上述金額係依計畫預估，屆時仍以實際金額為準。

4-7-2、回饋市民及一般大眾

一、創造地標性建築與優質活動設施：

作為台北城市面向世界文化的重要文創產業基地，本計畫期望帶來每年逾千萬之造訪人次，此假設前提即以建立地標性之建築與國際級品質之文化設施為根本，創造基地內設施之最佳使用率。我們亦期待後續能夠更進一步結合週邊古蹟歷史文化區，展現松菸文化園區獨特優美之文化景觀，提供市民大眾及海內外觀光客善美、喜樂之優質美學空間。

二、以穩定經營之文創產業環境培育優質人才：

以本基地所設置之「資源整合交流」產業辦公室為核心，成為產業流程中文創業者之創意發想得到具體實踐的場所。由於文化創意內容之獨特性、創造性與不確定性，使得文創業者往往難在第一時間為市場所接受與了解，本園區所強調之「資源整合交流」產業辦公區即希望引進一個正向建設性之經營環境，凝聚多元化之專業人才，提供其穩定發展與跨界交流之場域，使得文創從業者能以此熟習市場機制，並實際成為產業發展的具體工作與貢獻者。

三、設置品牌創立與行銷專業之定期活動與課程：

為呼應市政府的計畫目標：「提供文化創意產業進駐，創造多元平台讓創作者、平台經營者和消費者緊密互動以利文化創意產業創作/研發、發行/生產、行銷三各階段管道的暢通，並期健全文化創意產業上、中、下游之經營體質，營造優質發展環境，促進文化創意產業永續發展。」本基地將定期設置品牌研習與行銷操作之課程，延請台北市文化局做為指導機關，提供相關業者品牌行銷企劃指導與座談，協助推廣文化創意成為長期經營之產業。

四、爭取新增文創貸款機制：

向銀行洽談「文創貸款」機制，與銀行協商合理與獎勵性之融資機制，文創業者符合資格即可提出申請，預估爭取每年為此基地增加額度5,000萬~1億元不等，並期待以具公信力及穩定的融資機構挹注，增加文創業者開創與發表之機會，加速推動文化創意產業化的目標。

我們相信本計劃之文化創意產業基地，將以獨特性、高品質之藝文活動空間與產業設置、交流與研習，為專業的表演與創造者提供一個發揮的舞台，並同時呈現台北城市文化的醞釀與累積。我們期許自己彰顯城市的文化與內涵，進一步帶動城市觀光與市民美育，提升台北在國際文化之能見度與亮度！我們並將時時刻刻提醒自己，不論是行銷台灣的文化、創造台北的人文生態或是促進國際間的交流與合作，一座為時五十年的基地與經營團隊，必定要時時演變以與世界接軌，故當我們透過本基地發揮文化傳遞、教育、分享與傳承之功能的同時，也將因應後續不斷變化之時空背景，發展出個別不同精進之回饋方式予所有的市民與參與者，累積台北城市之文化資本，促進文化創意產業永續發展！

4-8、創投機制

一、【創投機制】的發想

(一) 我們從以下的觀點得到啟發



「品牌與人才，將是台灣生存之道。」大前研一（國際知名趨勢大師）



「要從產品的設計階段開始，就仔細構想產品的結局，如何成為另一個循環的開始。」

麥克·布朗嘉（Michael Braungart）

（「從搖籃到搖籃」作者、《Time》時代雜誌2007年的「環境英雄」）



「我們並不缺乏學院與專談理論的教授，缺乏的是如何善用創意人才，建立與企業間交流的平台，並把這些人才導向創意產業的機制。」

漢寶德（建築大師、世界宗教博物館館長）

(二) 我們也從以下的體會開始構思

也應該從一個創作者觀點來看創投機制：創作者的盲點和需求是什麼？懷才不遇？土法煉鋼？欠缺創意以外的其他一切資源……

海角七號，不只是魏德聖一個人的事：電影是一個 Industry，所謂電影產業，是指凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等之行業均屬之。包括電影片製作、幻燈片製作、電影片代理、電影片買賣、電影片租賃、電影院、電影片放映、電影片沖印、卡通影片製作、電影片剪輯、電影錄音等。



所謂文創產業：不只創作者，還有服務創作者的人也屬於文創產業，例如音樂與表演藝術產業、戲劇（劇本創作、戲劇訓練、表演等）、音樂劇及歌劇（樂曲創作、演奏訓練、表演等）、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演場地（大型劇院、小型劇場、音樂廳、露天舞台等）、表演設施經營管理（劇院、音樂廳、露天廣場等）、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務（道具製作與管理、舞台搭設、燈光設備、音響工程等）、藝術節經營等。

二、推動【創投機制】的核心機構—文創基金會

我們將以常態性之專責機構，專心發展與執行創投機制。本案將由BOT專案公司成立「松菸文創基金會（名稱暫定）」，作為推動創投之核心機構。基金會活動將與文化園區之常態性營運，密切合作，相輔相成。

三、文創基金會之目的、組織

目的	打造「具有潛力的台灣原生品牌」、獎勵文化創意產業，由基金會專責行銷及價值創造、以非營利導向持續發掘及培育新品牌，以達成本案之公益性。
組織	文化藝術財團法人
主管機關	台北市文化局

四、文創基金會之經費規畫

期初	擬由BOT特許公司於開始營運第1年(102年)，捐助新台幣500萬元設立文創基金會
期中	日後續由特許公司於營運期間，每年挹助基金會（於各該年度提撥定額或稅前所得額一定比例，以不少於500萬元為原則）
其他贊助	爭取喜愛藝術的企業長期或個案贊助基金會。企業贊助，帶來的不只是資金，更重要的是對文創產業的認同感，並開啟與企業的合作機會。

五、本案【創投機制】與一般創投工具不同

文化創意產業的【創投機制】必須適應文創產業特性，才能運作，因為：文創產業規模通常較小、既有之系統化投資工具很難評估其價值、行業特性五花八門，一般投資人不易理解、被投資人具有創意之外，投資人也必須具有想像力。

一般創投工具，需具有一定程度之市場條件及經濟規模，目前不適用於文創產業，因為一般創投公司之成立，其投資標的必須具有較大之規模，現況之文化創意範疇類，規模普遍太小。而目前發行（公募）文化創意產業基金可行性亦不高，因為依證券投資信託基金管理辦法第八條規定，證券投資信託事業募集基金（公募）限於上市櫃有價證券等法定對象，以「文化創意產業」為標的之有價證券在目前上市者僅有僅有琉園（9949）、秋雨（9929）、沈氏（8921）、時報（8923）等少數有價證券。基金投資之標的應注重其經營績效，所以目前以國內上市上櫃股票作為發行「文化創意產業」基金之可行性不高。以私募基金發行雖投資標的不限上市上櫃有價證券，但依證券投資信託基金管理辦法第八條規定受益人數僅限35人，無法達到能讓大眾投資參與的目的。



富邦藝術基金會 村上隆之「大師指導日」

六、本案【創投機制】之運作模式

本案【創投機制】之運作思維：創投必須具有目的性，並且意識到資源之有限性，始能集中火力、運用有限資源，提高成功的機率。

本案【創投機制】之主要目的：打造「具有潛力的台灣原生品牌」，使台灣本土之創意人才從單打獨鬥的格局，以「品牌」之型態，提升至具有國際競爭力之境界。

本案【創投機制】之角色：「伯樂」與「苗圃」，「伯樂」－發掘人才、「苗圃」－灌溉幼苗。

（一）「伯樂」的運作

大師級眼光，發掘具有價值的文創人才、產品、服務及商業模式的明日之星，並建立與企業間交流的平台，並把這些人才導向創意產業。

「伯樂」的方式：

【選秀節】

精心策劃：活動平台與內容同具創意，具影響力的年度重點活動

目的明確：發掘具有成為未來品牌實力的對象

大師評審：多元而前瞻，指導後進方向

獎勵內容：專用於打造「圓夢計劃」

（二）「苗圃」的運作

建立及灌溉初生的文創品牌幼苗，使其有機會移植到其他環境茁壯面世。

「苗圃」的方式：

運用自身企業能力及資源，連結其他上下游資源及取得贊助，包括：專業支援、經費、人脈、機會、舞台、文創展覽、博覽會、商展及企業連結等。

以專家執行的「圓夢計劃」，小心使用資源，加值於明日之星，由基金會專家量身打造的新生品牌塑造計畫，不是頒發獎金，而是由基金會控管執行流程，把資源用在明日之星身上。

七、【創投機制】是文創產業循環接力賽的第一棒，下一階段，將導向創意產業，形成產業循環：

優秀而經得起考驗的新生品牌，在「苗圃」中初步成型後移植到其他環境，將需求「資金及更多資源」，以結合創作、生產與商業的內容，導向創意產業。創作者對於資金及更多資源的需求，將帶動一連串良性的文創產業經濟循環。

以「需求」帶動文創產業循環。

八、以下的「需求」，將帶動一連串良性的文創產業經濟循環

（一）資金

- 文創產業貸款的需求增加，有助於促進銀行開辦此種貸款業務及形成經濟規模；
- 銀行如透過建立一個可靠、合乎商業運作及鼓勵文創的核貸機制，將可能發展成為一種的常態性業務，長久運作；
- 如果成功發展，銀行與文創產業均將受益；
- 資金的取得，將用於「圓夢計劃」及後續發展，與文創產業直接且緊密的結合。

（二）其他資源（ex.生產製作、品牌行銷、經紀行政等）

- 文化創意所發想的有形商品和無形服務，在商品化的過程中，需要生產製作、品牌行銷、經紀行政等等資源，因此將使周邊文創產業亦產生經濟規模，提高各該產業競爭力；
- 周邊文創產業將同時發展及蓬勃；
- 從而使設計者、生產者及消費者因質量提高、成本降低而受益；
- 將鼓勵更多的人才和資源投入文化創意產業。

（三）通路

- 文化創意所產出的有形商品和無形服務，在精確、合適的通路與消費者相遇，將提高銷售的成功機率；
- 精確、合適的通路，將大幅增加文創商品或服務的價值；

- 文創商品或服務在說服通路引進，或是通路為文創商品及服務加值的過程中，將同時產生許多有價值的活動；
- 銷售利潤的回饋，將鼓勵文創產業的參與者及通路努力再行投入資源，有益於產業循環。

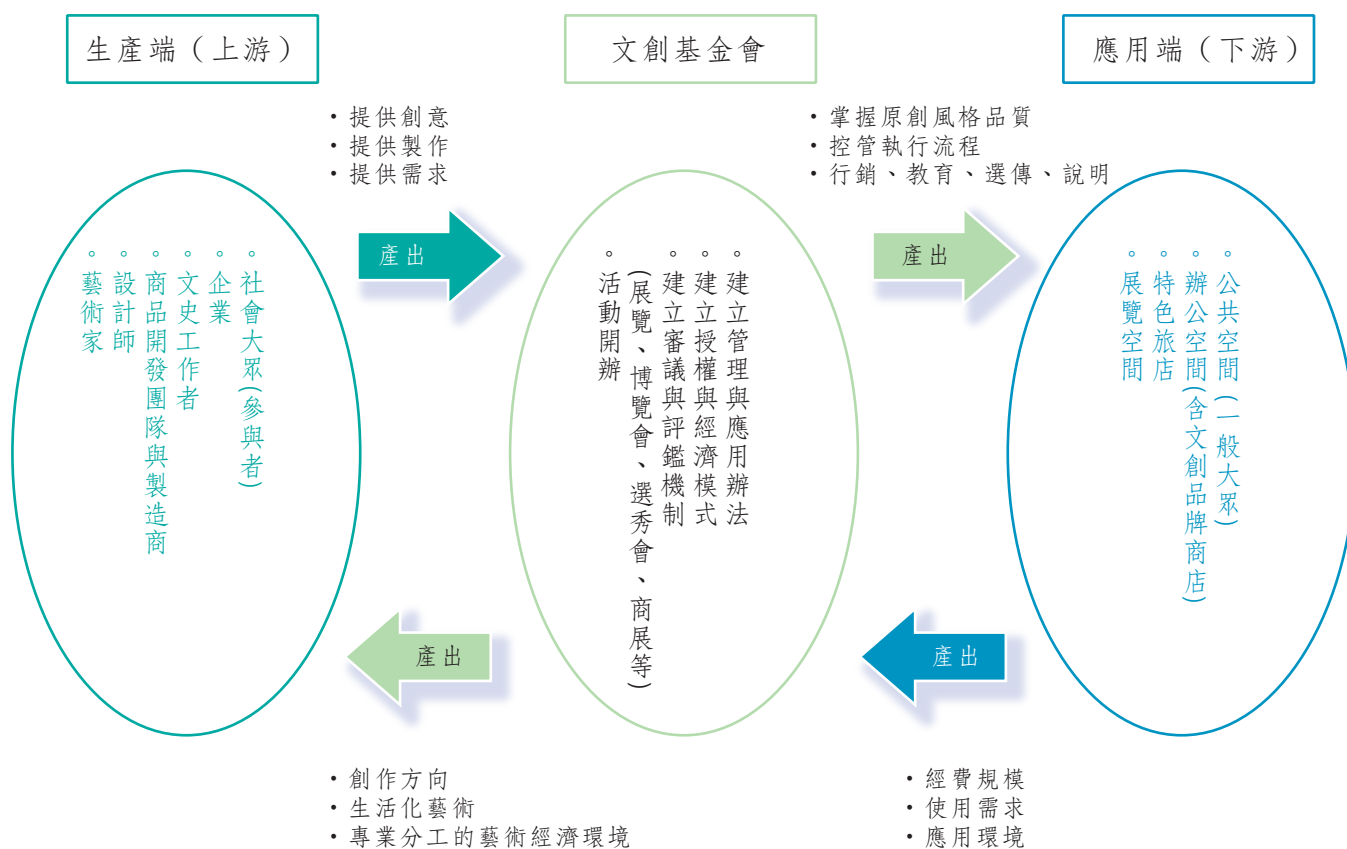
（四）市場

- 所生產之商品或服務，可以園區作為首發市場，由園區營運單位作為採購對象（ex.文創旅館之設計備品、公共空間之用品等）或陳列銷售，一方面試探市場，一方面在早期即可形成相當之經濟規模；
- 文創產品在市場上的成功，將促進其他產業的學習和改善，在既有產品和服務中加入文創元素。

（五）智財權保護

- 有價值的品牌及智財權，透過有效率的法律保護，將使創作者：專心及安心創作、享受應得之成果利益、有意願更加投入創作；
- 建立商業授權機制：促進異業合作、擴大品牌影響力及收益；

九、【創投機制】運作模擬示意



十、未來展望

這個創投機制可望在開始運作後，逐漸形成一個個以文創為核心且有趣實用的小型經濟循環（ex.投資—研發—生產—行銷—收益），並形成群聚效應。文創園區透過不斷萌生的創意，影響力將日益擴大，未來將成為吸引新興文創品牌及產業在此生根、實驗及茁壯的重要基地。

