

台北市政府辦理民間參與投資
松山菸廠文化園區興建營運移轉BOT計畫案

投資執行計畫書



台北市政府辦理民間參與投資
松山菸廠文化園區興建營運移轉 B O T 計畫案
投資執行計畫書





本計畫書採用美國環保書寫紙 NEEHAH environment

100% POST-CONSUMER 百分之百使用過後回收漿

特色

- 1) 不使用任何新樹木
- 2) 中性紙
- 3) 紙漿及造紙過程中不使用含氯化學物質

目錄

摘要總說明

第一章、計畫目標及興建營運構想

1-1、計畫目標	1
1-2、興建營運構想	4
1-3、如何達成本計劃各項目標之具體說明	4

第二章、團隊籌組計畫

2-1、申請人簡介（即最優申請人，以下同）	1
2-2、興建營運團隊計畫	4
2-3、申請人及協力廠商相關實績說明	6
2-4、興建營運公司籌組計畫	26
2-5、協力廠商意願書	32

第三章、綜合開發計畫

3-1、整體計畫構想	1
3-2、敷地計畫	8
3-3、建築計畫	9
3-4、景觀計畫	24
3-5、交通計畫	28
3-6、開發興建計畫	61
3-7、各類衝擊影響評估	68
3-8、法令檢討及查核	70

第四章、營運計畫

4-1、經營理念、營運及服務管理計畫	1
4-2、公司組織及業務項目、人力資源管理之說明	23
4-3、市場及業種業態分析	24
4-4、市場定位及行銷計畫	26
4-5、防災及緊急應變計畫	31
4-6、資產及設施、設備維護計劃	33
4-7、回饋計畫	36
4-8、創投機制	38

第五章、財務計畫

5-1、財務基本參數說明	1
5-2、土地租金	3
5-3、興建期投入成本分析	3
5-4、營運收支分析	5
5-5、權利金假設	9
5-6、資金籌措計畫	9
5-7、預估財務報表	12
5-8、財務比率分析	13
5-9、投資效益分析	14
附表一、【兆豐國際商業銀行】融資機構融資意願書及評估意見	18
附表二、【台北富邦商業銀行】融資機構融資意願書及評估意見	20
附表三、預估財務報表	22

第六章、風險管理及保險計畫

6-1、風險管理規劃重點	1
6-2、主要風險因素及影響	2
6-3、風險預防、減輕、移轉策略	4
6-4、主要保險項目及投保時程	9
6-5、保險計畫的程序	10
6-6、自留及除外不保項目的損失承擔方法	15

第七章、移轉及返還

7-1、前言	1
7-2、資產移轉及返還之具體規劃（含人員移轉）	1

第八章、需政府協助暨政府已承諾事項

8-1、本基地境界線鑑界並公告	1
8-2、北側道路之興闢完成及通車使用	1
8-3、本基地三處工地之工程界面整合	2
8-4、巨蛋完工期程	2
8-5、文化園區鄰近地區都市意象之塑造部分	3
8-6、基地建築規劃施工部分	4
8-7、財務請求協助事項	4
8-8、設置單一窗口以便及時溝通協調	5
8-9、加速地上權設定負擔之核定程序	6
8-10、取得低利融資及承諾利息補貼	6
8-11、會同辦理都市審議並協助向審議委員說明	7

著作權聲明：

本規劃案所引用之部分圖片，係為表達未來園區之想像及意境以作為參照之用，其著作權仍屬於各該著作權人所有。且上述圖片僅提供本規劃案使用，為便利閱讀連貫起見，茲不再逐一贅述其來源出處，謹此聲明。

摘要總說明

本投資計畫書包含以下章節：

第一章、計畫目標及興建營運構想

本開發營運計畫未來藉由6-15號倉庫區(B區)設置「文化創意產業資源基地」之營收，挹注修、再用及維護管理費於古蹟史建築區(A區)。協助政府建構松山菸廠成為文化資產保存與文化產業相互結合之文化創意園區。

第二章、團隊籌組計畫

本計畫將結合富邦與誠品二個旗艦級的品牌聯手打造一個松菸園區新品牌，藉由富邦綜合開發團隊及誠品文創產業整合營運團隊的豐富經驗及品牌商譽，發揮開發實力與創意營運的綜效。

第三章、綜合開發計畫

本計畫將以綠建築為核心理念，打造一個地標性建築，藉以融合本區歷史地景與新時代功能性建築。

第四章、營運計畫

本計畫將以硬體上所建構的地標性建築作為文創空間活動平台，而在軟體上，我們則以異花授粉者自居，促成創意與創意的撞擊、人與活動的共鳴。

第五章、財務計畫

本計畫將以務實的財務計畫，作為融資可行性、營運可行性及未來挹注古蹟史建築區(A區)之可靠基礎。

第六章、風險管理及保險計畫

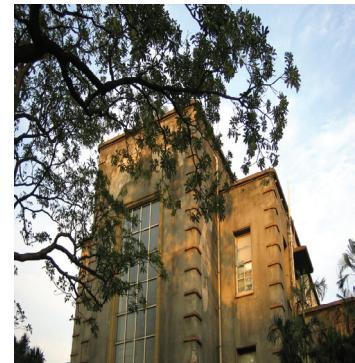
本計畫將以專業之保險機制，將興建期及營運期可能發生之風險予以適當分散。

第七章、移轉及返還

本計畫將與政府合作建構一套移轉及返還機制，使未來園區能永續經營。

第八章、需政府協助暨政府已承諾事項

本計畫將列舉須政府運用公權力協助之重要事項，藉由公私部門合作，降低開發營運之障礙及風險，俾政策目標得以順利達成。





第一章、計畫目標及興建營運構想

1-1、計畫目標

1-2、興建營運構想

1-3、如何達成本計畫各項目標之具體說明

1-1、計畫目標

依據台北市政府所公告之「民間參與投資松山菸廠文化園區興建營運移轉(BOT)計畫申請須知」之計畫緣起、計畫願景與計畫目標，我們深切明白台北市政府關照台北城市風貌與文化力的急切心情，期許藉由本案1.2公頃面積之基地引進民間資金及經驗績效，篩選支撐文化園區之核心要素，打造一座激發創造力視野與兼具知識氣質之「文化創意產業資源基地」。

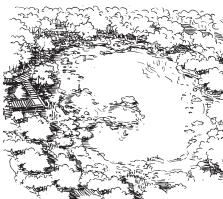
思索提案計畫目標的此刻，依據上述之計畫緣起、願景與目標，我們問自己：什麼是支撐文化園區的核心要素？該如何詮釋「文化創意產業資源基地」的意義？此資源基地後續如何與周邊6公頃之古蹟與歷史建築區域(作為藝文推廣、展演、展售、示範、教學、辦公為主的文化生產單元)調合發生綜效？以及，我們如何能夠具體構建出一個「文化創意產業資源基地」的營運模式來實現市政府的計畫目標：「提供文化創意產業進駐，創造多元平台讓創作者、平台經營者和消費者緊密互動以利文化創意產業創作/研發、發行/生產、行銷三各階段管道的暢通，並期健全文化創意產業上、中、下游之經營體質，營造優質發展環境，促進文化創意產業永續發展」？

我們認為，這些問題最適切的答案，在未來長達50年的營運期間裡一定會持續改變，而因應各別不同的時空環境，尋找出無限變化之間不變的脈絡與本質，即為我們所推演出的本案計畫目標：

計畫目標

- 一、具體建構支撐文化園區的核心要素
- 二、積極發展「文化創意產業資源基地」的定義與營運模式
- 三、多元發揮本基地與古蹟/歷史建築區域之綜效
- 四、持續營造優質文創發展環境，促進文化創意產業永續發展

茲說明如后。



一、具體建構支撐文化園區的核心要素

- (一) 一個成功文化園區的核心要素，是具備一個能夠持續吸引文化人潮聚集的基礎與市場機能。換言之，即是一個具備文化底蘊、並能夠創造人潮、資金與自給自足之營運模式。一旦文化園區具備人潮持續會前來的基礎前提，再搭配相對應的市場機制與經濟效益，其得以持續生存的可能性即大幅增加。
- (二) 上述營運模式所創造之人潮基礎與市場機能，必須在本質上即具有文化性格、或屬於文化創意產業的類別(依據經濟部中央文化創意產業定義與範疇之文化創意產業區及周邊資源區)，一旦此類特質的人潮持續串連集結，各式各樣的文化、創意與相關活動預期將會應運而生。
- (三) 當文化人潮、活動與經濟效益自然產生以及形成循環之後，仍是需要規畫一致、長期之策略與活動主軸，持續激發其間參與者的自發能量，使之進而轉化成為一股社會的長期文化動能，逐步建立在城市與國際之間之品牌與文化影響力。

二、積極發展「文化創意產業資源基地」的定義與營運模式

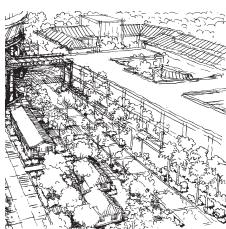
「文化創意產業資源基地」定義：創意工作者、產業工作者、相關顧問業、潛在投資者與消費者等上中下游產業的連結者都在此形成聚落與鏈結的場所。

「文化創意產業資源基地」營運模式：讓文化在每日例行的營運活動與市場機制中自然發生，而非視文化活動的發生為一個排除於市場機制之外才開始努力進行的目標。

- (一) 使所有商業活動具備文化創意產業的基因，持續創造人流。
- (二) 以符合文創產業定義之營運內容為出發點，使基地之商業機能與營運型態本身即為文化活動與事件。
- (三) 以此特質之商業機能與營運模式創造文創品牌，吸引資金投資。
- (四) 因著文創投資與商業機制的完整確立，使基地內文化活動與事件能夠持續蓬勃發展，進而走出園區，行銷展售至更大之市場。
- (五) 以上述策略滲透園區內外市場，創造文創品牌與文化地標效應，促使大量的人潮持續回流，形成一個完整善性之經營循環。

三、多元發揮本基地與古蹟/歷史建築區域之綜效

根據「民間參與投資松山菸廠文化園區興建營運移轉(BOT)計畫申請須知」1.4.1.3之1節所述：「古蹟與歷史建築區域：範圍內有經公告之古蹟(辦公廳、製菸工廠、鍋爐房、1-5號倉庫)與歷史建築(機器修理廠、育嬰室、檢查室)，將分三階段由台北市政府文化局辦理修復工程，以藝文推廣、展演、展售、示範、教學、辦公為主的文化生產單元，提供具潛能與優勢的文化事業在此發展。」我們了解台北市政府視古蹟與歷史建築區域為未來主要之古蹟活化、文化資產保存與市民美育的場所。



故本案之「文化創意產業資源基地」的重點任務，一則在於能夠穩定以實質權利金回饋古蹟區域之規劃與發展，二則在於古蹟與歷史建築區域之文創工作者與創作品，得以依賴本資源基地健全的市場機制與行銷展售平台，獲得成功推廣與展售之效益。

四、持續營造優質文創發展環境，促進文化創意產業永續發展

- (一) 奠基於「文化創意產業資源基地」之中下游產業的連結聚落概念，我們期許打造人文與藝術作品的溝通展示平台，使其成為一個藝文與企業共享之聯合聚落，邀集藝文與企業界之專業人士與協力廠商，共同分享與經營這個基地，並定期給予此平台批評建議，成為一個藝企互動的資訊交流中心，提供跨界另類、多元混血的展演與可能性。
- (二) 文化創意產業的永續發展，其成敗關鍵仰賴於成功經驗的傳授，故創意歷程的技巧與呈現，亦需要經由平台的機制被記錄與傳承。我們將建構潛在人才發表與展現的空間，並促使其樂意透過此平台將成功模式與經營專業回饋園區。
- (三) 之於市民大眾，透過上述多元平台的構建，讓創作者、平台經營者和消費者得以緊密互動，以利創作與研發、發行與生產、行銷與展售，形成名符其實之文化創意產業，以此激勵全民參與。
- (四) 再者，以觀光與觀摩之角度，此文化園區能為所有的台北市民所分享，更進一步成為人民遊憩、參與以及吸引國際經驗交流之文化傳播中心。

以品牌經營文化創意，以產業支持文化創意，是我們為「文化創意產業資源基地」所擘畫的藍圖，我們期許成為下一個階段藝文參與創新之新據點，期許展現絡繹不絕交流之新台北文化氣象！

1-2、興建營運構想

以B.O.T.三階段而言，結合富邦與誠品二個旗艦級的品牌聯手打造一個松菸園區新品牌，藉由富邦綜合開發團隊及誠品文創產業整合營運團隊的豐富經驗及品牌商譽，發揮開發實力與創意營運的綜效。

為加強公私部門所應形成之夥伴關係，本團隊將共同擔任政府最可靠的興建期和營運期夥伴，兼顧開發期與營運期不同之需求特性，分工合作，不僅互補，且互相增益。

在可見的未來，松菸這個台北後花園，在本團隊與政府的攜手努力下，將出現一座台北市民引以為傲的地標性建築，並在開始營運後，融入市民生活，成為陶冶市民氣質與滋養文創的園地。

而本團隊在物業管理上的豐富資源及經驗，將可確保在50年後營運期屆滿移轉相關資產於政府時，保持約定之適當機能及完好狀態。

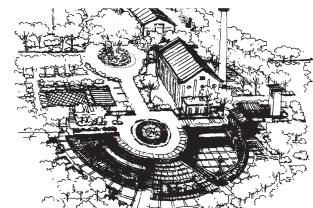
基於本團隊成員既有之優良歷史及商譽，未來政府對於興建營運管理公司之管理，將大幅減輕負擔並形成良性互動，有益政策目標之貫徹執行及創意發展。

1-3、如何達成本計劃各項目標之具體說明

松山菸廠地處台北市東區，原計畫採一宗基地開發為台北文化體育園區，基地面積約18公頃（分為體育園區基地約10.8公頃、文化園區基地約7.2公頃）；並於2003年9月25日變更都市計畫用地為特定專用區。

為推動松山菸廠文化園區古蹟修復及再利用，依台北市政府規劃採「整體規劃、分期開發」方式辦理，並依園區內建築性質分為A、B二區分別推動執行：

A區（以下簡稱A基地）：面積約6公頃，屬古蹟與歷史建築區域，範圍內有經公告之古蹟（辦公廳、製菸工廠、鍋爐房、1-5號倉庫）與歷史建築（機器修理場、育嬰室、檢查室），將分三階段由台北市政府文化局辦理修復工程；以藝文推廣、展演、展售、示範、教學、辦公為主的文化生產單元，提供具潛能、優勢的文化事業在此發展。



B區：面積約1.2公頃，採政府規劃方式辦理BOT，就公共建設興辦必要性、民間參與特質及投資意願，篩選對於支撐文化園區核心要素，設置「文化創意產業資源基地」；以引進民間充沛資金及借助民間之經營效率參與公共建設。



本計劃案之「文化創意產業資源基地」，依據主辦機關台北市文化局所揭示的計畫目標為：「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間緊密互動以利文化創意產業創作研發、發行生產、行銷三個階段管道的暢通；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。」

以目前國內之文創產業現況而言，文創行為多半各自發生，互動並不密集，也未發揮綜效，因此，我們在硬體上將建構一個地標性的建築作為文創空間活動平台，而在軟體上，我們則以異花授粉者自居，促成創意與創意的撞擊、人與活動的共鳴，異花授粉者能夠把一些看似毫不相干的構想或觀念隨意的並列在一起，從而創造出更新、更好的事物，且經常從某一個領域或產業中，找出聰明的解決方法，並加以創新，進而成功的應用到另一個領域或產業上。

我們在本投資計畫書所規劃的內容，雖已竭盡所能呈現了目前時空的最適方案，惟未來的城市人文及產業發展難以概括預測，經營團隊及政府部門更應抱持開放之視野及心胸，歡迎且預留未來發展及想像的空間，關於吸引文化創意產業進駐，創造多元平台讓創作者、平台經營者和消費者間在此緊密互動，其具體的規劃，請詳見各章節之內容。

未來藉由6-15號倉庫區(B區)設置「文化創意產業資源基地」之營收，挹注修、再用及維護管經費於古蹟史建築區(A區)。協助政府建構松山菸廠成為文化資產保存與文化產業相互結合之文化創意園區。