

目錄

第一章 緒論

第一節 計畫緣起與目標	1-1
第二節 計畫範圍	1-3
第三節 執行架構與內容	1-4
第四節 研究方法與流程	1-7

第二章 相關文獻研析

第一節 創意文化園區探討與分析	2-1
第二節 財務分析方法論	2-4
第三節 公私合夥模式之探討	2-14
第四節 風險管理	2-28
第五節 文化園區經濟效益	2-36
第六節 學習經濟與文化體驗	2-47

第三章 市場分析與園區定位

第一節 園區環境資源背景	3-1
第二節 產業需求面分析	3-5
第三節 產業供給面分析	3-23
第四節 園區規劃方案	3-28

第四章 替選方案評估

第一節 評估架構	4-1
第二節 方案評估	4-3
第三節 方案建議	4-45

第五章 財務分析與經濟效益評估

第一節 可搬遷廳舍財務計畫	5-1
第二節 規劃內容構想	5-3
第三節 財務分析	5-4
第四節 經濟效益評估	5-17

第六章 結論與建議

第一節 結論	6-2
第二節 檢討與建議	6-4

期中意見回覆表	附-1
---------------	-----

期末意見回覆表	附-3
---------------	-----

圖目錄

圖 1-1	中興新村整體發展計畫圖	1-1
圖 1-2	計畫範圍圖	1-3
圖 1-3	執行系統圖	1-4
圖 1-4	執行架構圖	1-6
圖 1-5	研究流程圖	1-8
圖 2-1	計畫評估之方法	2-4
圖 2-2	財務可行性分析模式	2-9
圖 2-3	BOT 計畫合約關係圖	2-15
圖 2-4	BOT 模式衍生類型圖	2-17
圖 2-5	多角化與風險分散示意圖	2-29
圖 2-6	總經濟成本效益圖	2-36
圖 2-7	整體經濟價值圖	2-42
圖 2-8	創意文化園區總價值圖	2-44
圖 2-9	新的資本主義形勢分析圖	2-48
圖 2-10	知識型式圖	2-49
圖 3-1	自然資源分布圖	3-2
圖 3-2	人文資源分布圖	3-4
圖 3-3	中台灣文化創意產業產值比例圖	3-6
圖 3-4	工藝產業(陶藝業)產業關聯鏈圖	3-10
圖 3-5	工藝產業(竹藝業)產業關聯鏈圖	3-12
圖 3-6	造紙業產業關聯鏈圖	3-14
圖 3-7	植物染產業關聯鏈圖	3-17
圖 3-8	製酒業產業關聯鏈圖	3-18
圖 3-9	阿薩姆紅茶產業關聯鏈圖	3-20
圖 3-10	中台灣文化創意產業網絡圖	3-24
圖 3-11	文化藝術織理構想圖	3-25
圖 3-12	規劃使用分區圖	3-26
圖 3-13	園區規劃構想圖	3-28
圖 3-14	數位休閒娛樂產業關聯鏈圖	3-31
圖 3-15	表演藝術產業關聯鏈圖	3-33
圖 3-16	文化觀光休閒園區方案構想圖	3-36
圖 3-17	地方產業輔導中心方案構想圖	3-39
圖 3-18	創意學習園區方案構想圖	3-42

圖 4-1	財務分析及經濟效益評估架構圖	4-2
圖 4-2	方案一配置構想圖	4-3
圖 4-3	方案一投資總金額來源比例圖	4-6
圖 4-4	方案一各年度稅後現金流量圖	4-9
圖 4-5	方案一各年度累積現金流量圖	4-9
圖 4-6	方案一敏感度分析圖	4-11
圖 4-7	方案二配置構想圖	4-17
圖 4-8	方案二投資總金額來源比例圖	4-20
圖 4-9	方案二各年度稅後現金流量圖	4-23
圖 4-10	方案二各年度累積現金流量圖	4-23
圖 4-11	方案二敏感度分析圖	4-25
圖 4-12	方案三配置構想圖	4-31
圖 4-13	方案三投資總金額來源比例圖	4-34
圖 4-14	方案三各年度稅後現金流量圖	4-37
圖 4-15	方案三各年度累積現金流量圖	4-37
圖 4-16	方案三敏感度分析圖	4-39
圖 5-1	綜合方案配置構想圖	5-3
圖 5-2	方案投資總金額來源比例圖	5-5
圖 5-3	方案各年度稅後現金流量圖	5-9
圖 5-4	方案各年度累積現金流量圖	5-9
圖 5-5	方案敏感度分析圖	5-12
圖 5-6	旅次樂觀與悲觀情境比較圖	5-14
圖 5-7	課程坪效樂觀與悲觀情境比較圖	5-14
圖 5-8	中興新村北區文化藝術創意產業園區各種情境比較圖	5-15
圖 5-9	經濟效益評估架構圖	5-18
圖 5-10	經濟效益各年度現金流量圖	5-21
圖 5-11	經濟效益各年度現金累積流量圖	5-22
圖 5-12	活動參與類型圖	5-29

表目錄

表 2-1	公、私部門的合作模式表	2-18
表 2-2	文化設施經營案例對照比較表	2-23
表 2-3	計畫各階段主要風險及管理措施表	2-33
表 2-4	計畫各階段主要風險及管理措施表(續)	2-34
表 2-5	計畫各階段主要風險及管理措施表(續)	2-35
表 3-1	中部區塊五縣市產值前五名排序	3-5
表 3-2	台灣中部區塊潛力文化創意產業與行業分類系統之關聯表	3-8
表 3-3	創意育成彙整表	3-29
表 3-4	學習體驗彙整表	3-29
表 3-5	文化消費彙整表	3-30
表 3-6	支援服務彙整表	3-30
表 4-1	方案一空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表	4-6
表 4-2	方案一營運管理費用預估假設表	4-8
表 4-3	方案一風險因子變動表	4-10
表 4-4	方案一風險因子影響程度排序	4-11
表 4-5	方案二空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表	4-21
表 4-6	方案二營運管理費用預估假設表	4-22
表 4-7	方案二風險因子變動表	4-24
表 4-8	方案二風險因子影響程度排序	4-25
表 4-9	方案三空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表	4-33
表 4-10	方案三空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表(續)	4-34
表 4-11	方案三營運管理費用預估假設表	4-36
表 4-12	方案三風險因子變動表	4-38
表 4-13	方案三風險因子影響程度排序	4-39
表 4-14	學習型組織與學習經濟之比較表	4-41
表 4-15	替選方案財務分析比較表	4-46
表 5-1	優先啓動區機三用地既有建物整修經費預估表(不含經濟部中辦廳舍)	5-1
表 5-2	景觀工程經費預估表	5-2
表 5-3	方案空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表	5-4
表 5-4	每年門票收益金額表	5-5
表 5-5	每年課程收益金額表	5-6
表 5-6	每年商場營業收益金額表	5-6

表 5-7	每年租金收益金額表	5-6
表 5-8	2-4 年營業抽成收益金額表	5-7
表 5-9	5-7 年營業抽成收益金額表	5-7
表 5-10	8-10 年營業抽成收益金額表	5-7
表 5-11	每年營運收益金額表	5-7
表 5-12	每年營運支出金額表	5-8
表 5-13	方案風險因子變動表	5-10
表 5-14	方案風險因子影響程度排序	5-11
表 5-15	旅次樂觀與悲觀情境變動因子之假設表	5-13
表 5-16	課程坪效樂觀與悲觀情境變動因子之假設表	5-13
表 5-17	情境數據比較表	5-15
表 5-18	文化環境資源效益分析表	5-25
表 5-19	產業學習經濟效益分析表	5-31

第一章 緒論

「文化園區」已成為都市再生的主要力量，各地域皆積極發掘地域特有的文化產業資源，作為地方觀光經濟發展的資源。而文化創意園區的發展可激發文化創意產業社區的潛能，激發社區自主意識與社群互動力策略發展，以文化創意產業活動視為商業發展的主動力，成為地方基礎設施並能強化文化觀光的功能及提昇居民的文化生活素質。文化創意園區的特點在於結合生產與消費，透過創意導向與跨業結盟並累積創意資本，以朝向蘊育文化藝術人才，提升經濟與文化產業面向為整體目標。因此，除了考量文化創意園區的區位條件以及環境與建物條件外，市場的分析與定位、公私部門投資的方式與可行性，乃至於經營管理與行銷策略都是該園區能否成功永續發展並進一步帶動與振興區域經濟的關鍵。

第一節 計畫緣起與目標

中興新村是台灣以「花園城市」(Garden City)的構想規劃而成的優美城市。全村規劃為省府行政機構及員工住宅兩部分，區內椰林大道、蓮花池、前省府辦公大樓、省政府資料館、中興會堂等具有歷史意義的地景，見證了中興新村輝煌的省政文化與地方自治歷史，具有深厚的歷史意涵與台灣人民共同記憶的代表性建築物。行政院為有效活化利用中興新村既有的建築、景觀與文化資源，於95年

10月2日成立「行政院中興新村再發展推動小組」，將執行「中興新村再發展計畫-活化利用及實質發展方案」列為重要施政計畫，積極推動中興新村公有土地活化利用與實質發展，希望透過閒置空間再利用機制，重新激發中興新村社群新的創意動能、注入新的創意產業、賦予新的生命力。計畫將中興新村未來再發展劃分為三個主要發展區，包括本計畫範圍「北區文化

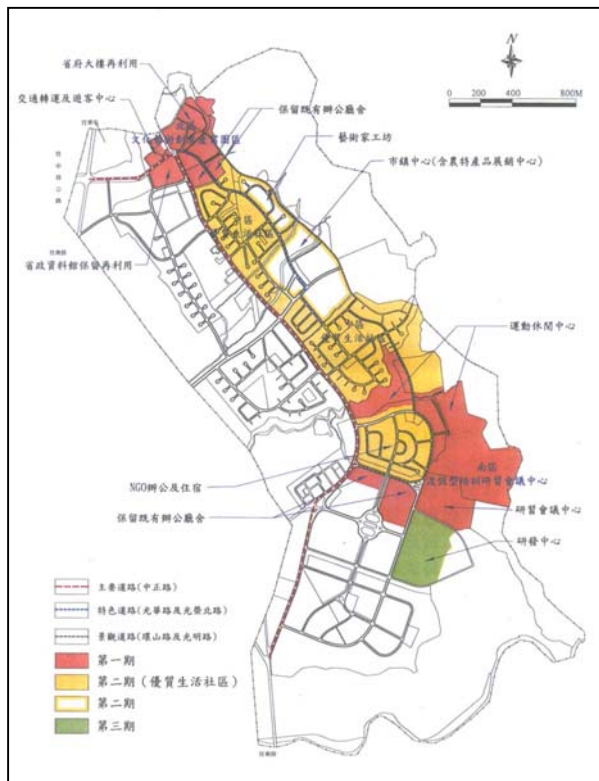


圖 1-1 中興新村整體發展計畫圖

藝術創意產業園區」以及「中區優質生活社區」與「南區渡假型培訓研習會議中心」，

「中興新村北區文化藝術創意產業園區」為因應文化觀光、藝術創意產業以及地區發展之需求，將朝向具多部門參與的「混合使用發展」開發。目標在於透過政府、民間團體以及藝文團體之間的互動，建構文化藝術活動與營利性休閒娛樂設施的共生關係，並在財務的支援下得以永續的經營發展，成為都市區域再生的「觸媒」。

由於本文化藝術創意園區的定位屬於具文化設施的混合性開發，在進行開發評估時的財務分析架構不同於一般土地開發。哈佛大學經濟學教授 Richard Caves 在「Creative Industries: Contract between Art and Commerce」一書中指出創意產業中經濟組織的根本問題即在於「固定成本」。亦即文化創意園區開發過程中，固定成本是不論活動人數的多少都必須支出的成本，此部份成本大多由公部門支出。在政府預算有限的狀況下，園區的規劃設計內容、分期分區開發以及民間參與開發模式，皆有必要透過財務報酬與風險的評估作為依據。

本計畫目前的工作內容先就中台灣地區文化創意產業的供需條件作分析，並根據規劃的開發內容與特性，分別建構財務分析與經濟效益評估架構。進一步視定位與實質規劃設計內容的調整，提供財務報酬與風險分析以及經濟效益評估，以回饋計畫內容與營運方式之決策評估。

本計畫目標如下所述：

- 壹、完成文化創意產業園區開發、創意產業引入以及分期分區開發財務計畫。
- 貳、擬定本計畫的財務評估模式，以評估本計畫之自償能力、投資效益、融資可行性與風險性，並配合經營管理計畫作為積極性的溝通介面。
- 參、根據投資報酬率、投資回收年限以及風險評估，建議適當開發模式以及委外經營財務可行性評估。
- 肆、提供本計畫執行量化與不可量化之經濟效益評估，作為經營管理與行銷計畫之依據。

第二節 計畫範圍

「中興新村北區文化藝術產業園區」位在南投縣，為「中興新村再發展計畫」之北區，範圍包括中興新村北側之機二用地（省府大樓）、機九用地（省政資料館）、機三用地（人事行政局地方人事行政處、經濟部中部辦公室、交通事業管理小組）、站一、站二、停四、停五、機二十六用地（台汽客運）、機四（九二一紀念園區）、綠三（親情公園）、綠二、停一、機五、機六、機十等用地，總面積約 19.6 公頃，見圖 1-2 所示。

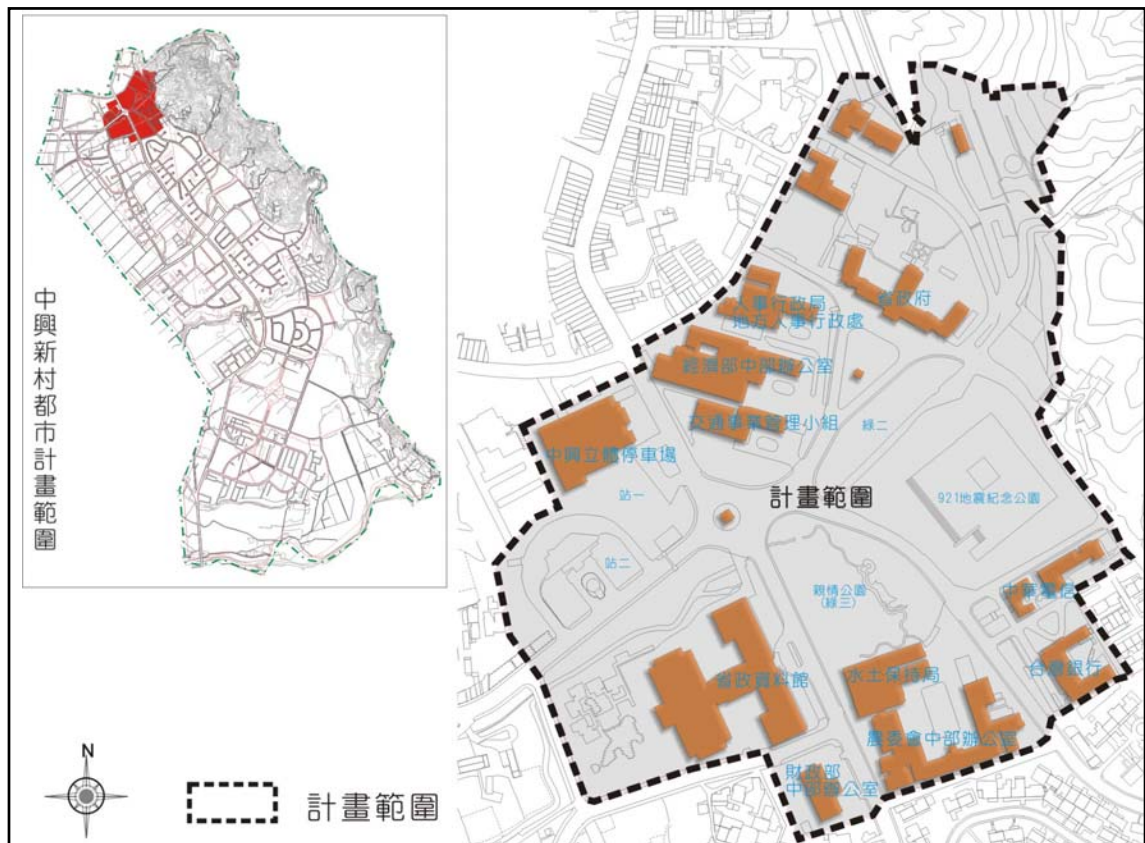


圖 1-2 計畫範圍圖

第三節 執行架構與內容

「中興新村北區文化藝術產業園區」計畫的推動重點不單單只是計畫範圍整體改造規劃與工程執行，也提供中興新村再發展營運管理的創新思考以及促進民間參與之機會。本計畫屬「中興新村再發展計畫-活化利用及實質發展方案」分期發展中第一期優先實施之重點分區，由文建會負責執行，以既有空間再利用、文化藝術創意產業園區、入口意象及北區整體規劃為發展主軸。為能集思廣益並且專業分工，計畫劃分為環境調查、先期規劃以及財務可行性評估等三大主軸同時進行。本計畫財務分析及經濟效益評估必須配合園區整體發展先期規劃以及園區及週遭環境與產業資源調查共同執行，其執行系統見圖 1-3 所示。

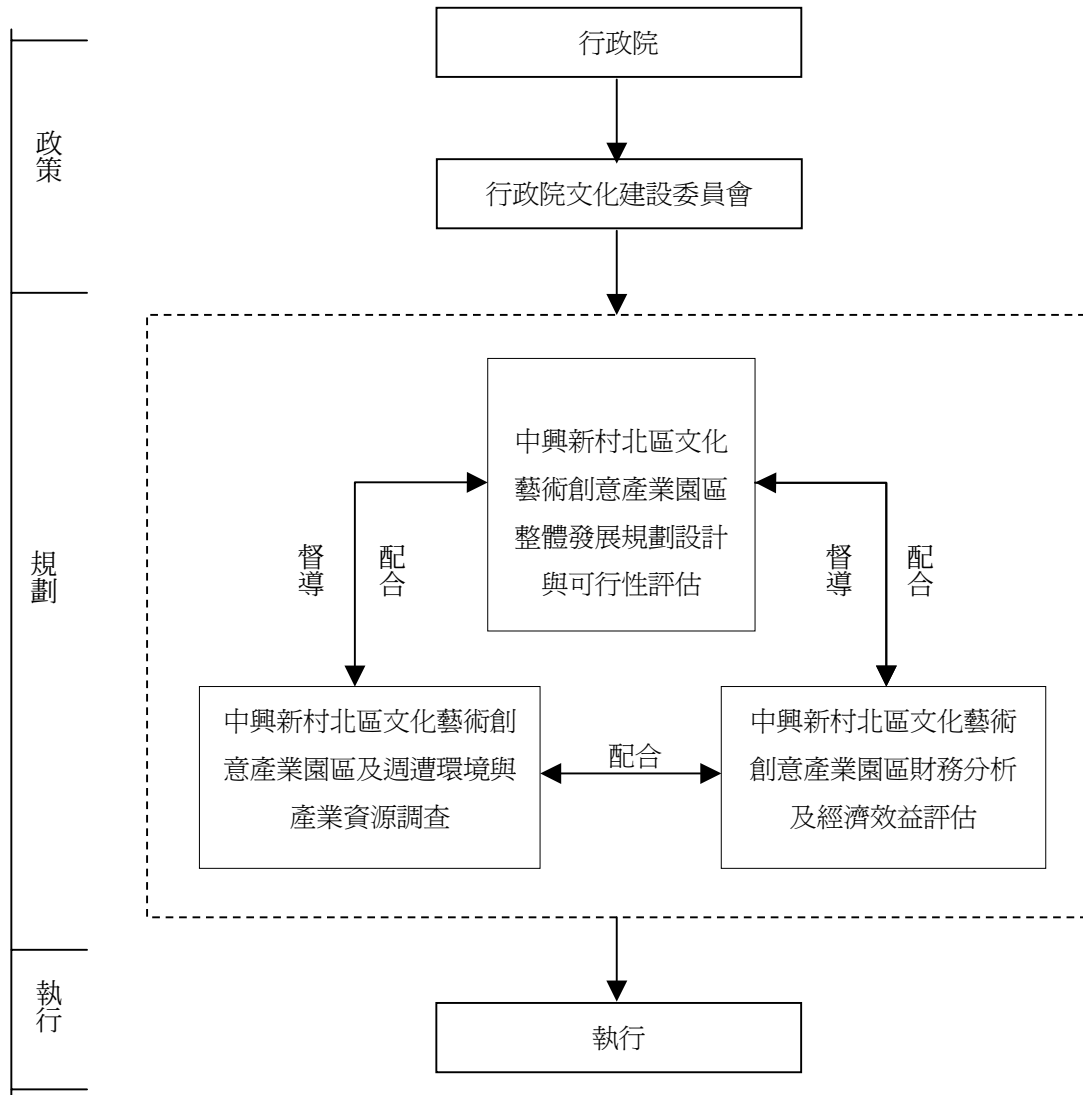


圖 1-3 執行系統圖

壹、執行架構

台灣初期在進行文化園區開發時，多以公部門的投資為主，強調建物修護與實體開發內容，本計畫為能在中興新村北區文化藝術創意產業園區規劃階段即能考量規劃內容的合理性以及產業導入的適宜性，將透過財務分析、開發模式探討以及產業經濟效益評估等三大主軸與實體開發內容交叉的討論與分析，歸納出最適合中興新村北區文化藝術創意產業園區的規劃內容與開發模式，其執行架構如圖 1-4 所示，分別如下所述：

一、財務分析

此類以文化設施為主之開發案，支出包括人事費、維護管理費、租金與權利金大多為固定支出，相對的收入主要來源為門票、餐飲與商品販賣，將視經營管理內容與績效決定，財務的現金流量取決於經營管理內容與行銷策略，目前在臺灣此類文化設施經營經驗較為有限，因此本計畫將配合經營管理計畫以財務的報酬與風險評估作為積極性的溝通介面。

二、開發模式分析

目前文化設施發展政策已經由完全公部門支出轉變為鼓勵第三部門或私部門的參與，一般對公部門而言，計畫目標的達成與永續經營管理是主要的考量，財務規劃與分析作業可作為再利用開發內容以及開發模式評估的基礎。私部門以追求利潤與規避風險為最終目標，財務規劃時提供其合理的報酬率是吸引投資意願的關鍵因素。在進行財務評估時，將就前述替選方案預估其開發成本、營運收入與支出，進行投資報酬率、投資回收年限以及風險評估，建議適當開發模式，以作為經營管理時之依據。

三、經濟效益評估

文化設施的建設以及文化娛樂與教育活動的發展在許多地區證實與地方經濟的發展與生活品質的提升有直接的影響。在文化消費與地方發展關係愈密切的趨勢下，文化設施以其獨特的方式刺激地方經濟，影響的層面包括地方消費的催化、就業機會的增加、稅收的增長以及對鄰近地區房地產價格的刺激等等。另外，適切的文化設施也可帶來無法量化的經濟效益，例如強化社區的吸引力、居民的榮譽感以及增加公眾參與文化活動的機會等。因此，文化藝術創意產業園區開發必須同時考量量化與不可量化的經濟效益，才不

致於低估本計畫的執行成效。

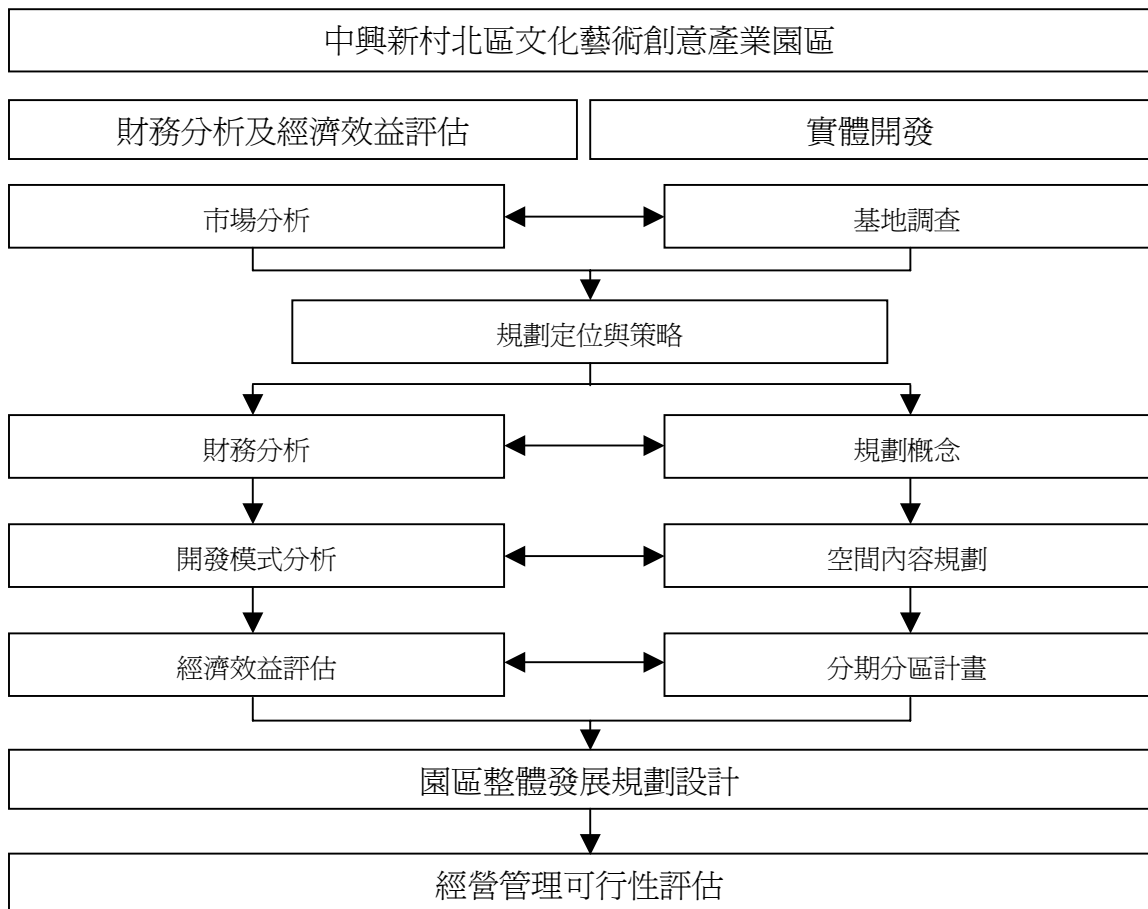


圖 1-4 執行架構圖

貳、工作內容

本計畫主要工作內容如下所述：

- 一、文化創意產業園區開發及創意產業引入財務計畫。
- 二、可搬遷廳舍財務計畫（含修復及再利用所需經費）。
- 三、委外經營財務可行性評估以及財務風險分析。
- 四、經濟效益評估（含量化及不可量化）。
- 五、配合參加本會推動本計畫所辦理的各項工作會議，及其他二項計畫「園區整體發展規劃設計與可行性評估」及「園區周邊環境與產業資源調查」各項會議及活動。
- 六、配合提供及支援行政院舉辦之中興新村再發展成果展所需資料。

第四節 研究方法與流程

壹、研究方法

本計畫採用文獻回顧法、投資財務分析、風險評估以及經濟效益評估等方法，進行兼具質性與量化的研究技術，如下所述：

一、文獻回顧法

透過各種關聯性資料的蒐集、檢索、歸納與分析，藉以釐清相關資料間共通的邏輯與命題，論證其間的因果關係。本計畫歸納之焦點主要在於民間參與文化建設開發模式、相關案例委外經營、經濟效益評估、學習經濟、體驗經濟、財務風險管理等資料整理與研析。

二、投資財務分析

本計畫於規劃方案財務分析部分將藉由傳統的財務評估方式，模擬其開發期間之現金流量模型：其方法有淨現值法(Net Present Value；NPV)、內部報酬率(Internal Rate of Return；IRR)、回收期間法 (Payback Years Method, PBY)。

三、風險評估

本計畫所應用之風險技術方法如下：

- (一)敏感性分析 (Sensibility Analysis)：依財務風險評估模式中列出之開發財務風險因子進行敏感度分析，可得知各項開發財務風險因子及對投資報酬之變動程度結果，並藉此更深入瞭解影響都市更新開發計畫成敗之關鍵因素及影響價值。
- (二)情境分析 (Scenario Analysis)：藉由「樂觀情境」及「悲觀情境」之假設進行分析，並根據未來可能發生之狀況機率作為權數，求得上述兩種情境與基本假設之加權平均、標準差，並以統計學之觀點求出未來景氣狀況下，對於投資計畫承受風險之程度變化。

四、經濟效益評估

本計畫於經濟效益評估中將分成量化與不可量化的效益分析，其應用之評估方法為旅遊成本法、特徵價格法、條件評估法。

貳、研究流程

本計畫研究流程如圖 1-5 所示。

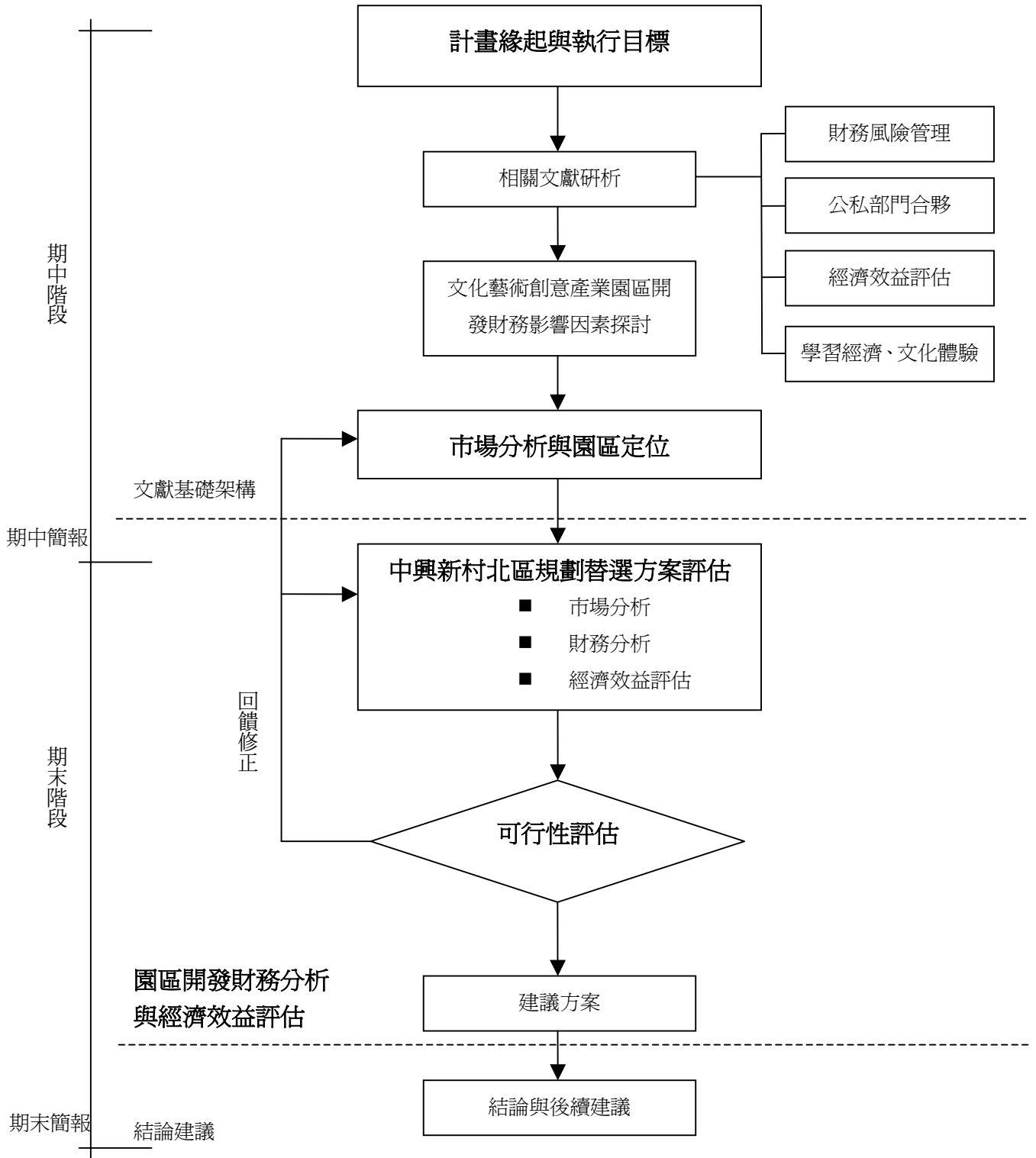


圖 1-5 研究流程圖

第二章 相關文獻研析

中興新村北區文化藝術創意園區為具多部門參與的「混合使用發展」(Mixed-use Development)開發，此類混合使用發展計畫案其開發前的階段較一般開發案複雜且費時較長，部分文化設施的使用往往不能產生淨利，使得計畫案的財務風險升高。另一方面，文化創意產業園區的發展必須兼顧文化累積與經濟效益，並非單以商業利益為唯一導向。本章將就文化藝術創意園區的開發特性以及其所牽涉之委外經營可行性與發展方案，建構一個有效的財務分析與經濟效益評估架構，提供不同的參與者溝通協調的平台，創造一種多贏的可能性。

第一節 創意文化園區探討與分析

壹、創意文化園區相關之探討

一、創意文化園區之定義

Frost-Kumpf(2001)以文化特區(cultural districts)代表文化產業聚落化的現象。文化藝文特區指的是一都市中具備完善組織、明確標示、供綜合使用的地區，文化設施高度集中在這個地區內，而創造出吸引力。其文化藝文特區的設立必須達到以下目的：

- (一)要能活化城市特定地區
- (二)提供夜間活動且延長地區的使用時間
- (三)讓地區更具吸引力
- (四)提供藝術活動與藝術組織所需的設備
- (五)提供給居民與遊客相關的藝術活動
- (六)提供當地藝術家更多就業或居住的機會
- (七)讓藝術與社區發展更緊密結合

二、「創意文化園區」的發展型態

(一)創作型「創意文化園區」

著重藝術傳承，整備創作環境，提供創作者技術設備及資訊、文化設施等支援，以專業或業餘之各種領域「創作者」為主要服務對象為藝術家、提

供藝術創作、國際展演交流之場域，如藝術村等。

(二)消費型「創意文化園區」

建立創作者與觀賞者之交流平台，亦即透過消費性空間之營造、設計，進一步讓消費者體驗文化，並創造文化消費，消費型創意文化園區以文化消費環境之營造為目的，對內而言是一般市民的文化消費環境；對外而言，則是國際性的文化消費據點，展現國家文化創意產業之實力如書局、畫廊等。主要服務對象為：一般觀眾、文化消費者。

(三)複合型「創意文化園區」

複合型創意文化園區乃結合創作型創意文化園區與消費型創意文化園區兩者之功能，兼具創作性與消費性。兩者比重之差異，則需進一步考量園區所在地之地方特性、園區在文化創意產業發展歷程中之階段性任務與角色扮演而定。複合型創意文化園區強調實驗、培植、商業的綜合發展。如將學校、工作坊、商店、餐飲、娛樂、表演區並置；一般的「創意園區」，多屬此類型。

三、創意文化園區發展狀況

「創意文化園區」的構想，其實是結合了複合使用的都市計畫、閒置空間再利用、文化創意產業和文化觀光的產物。由文建會在 2002 年起，大力推動倡導文化創意產業政策時，其中以設置「創意文化園區」即為其旗艦計畫。因此，分別位於台北市、台中市、嘉義市、花蓮市和台南市作為設置五大創意文化園區地點，由於都市與「創意空間」的結合，是 2004 年政府一項新的挑戰，亦是以「產業」結合「空間」作為發展策略，並且未來五大園區之發展時，須依園區所在之都市功能與地域發展特性，來界定園區功能定位。

而下例根據各地域性不同園區所在城市，付予不同的功能與特定之文化、生活模式、文化消費習慣等發展出所在定位，可分為：

(一)都會型創意文化園區

台北創意文化園區、台中創意文化園區。

(二)城鄉型創意文化園區

嘉義創意文化園區、台南創意文化園區、花蓮創意文化園區。

四、創意文化園區的功能

「創意文化園區」為開放性公共空間，其作為展示櫥窗，具有公開性與公眾性服務性功能，其功能可分別：

(一)研發

提供藝術家的進駐，如工藝工作坊、數位印刷設備、排練場所。

(二)教育

訓練及培養人才如學習中心、會議室、資訊、視訊、網路中心等。

(三)展演

工作室、工藝館、劇院等。

(四)休憩

休憩空間 如餐飲、咖啡屋等。

第二節 財務分析方法論

一般而言，財務分析的目的乃在於審視企業的經營效率，以為未來營運決策之參考用。任何投資計畫的財務分析，皆必須藉用客觀的評估方法，考慮各種內外因素，針對投資計畫決定個別投資方案間價值和效益的差異，作理性的選擇。因此，計畫評估要能更符合實際狀況，必須考各變數在未來可能之變動所造成之風險與不確定性(唐富藏，1994)，而投資計畫評估之方法可以概分成，確定情況、不確定情況與風險情況，見圖 2-1 所示。

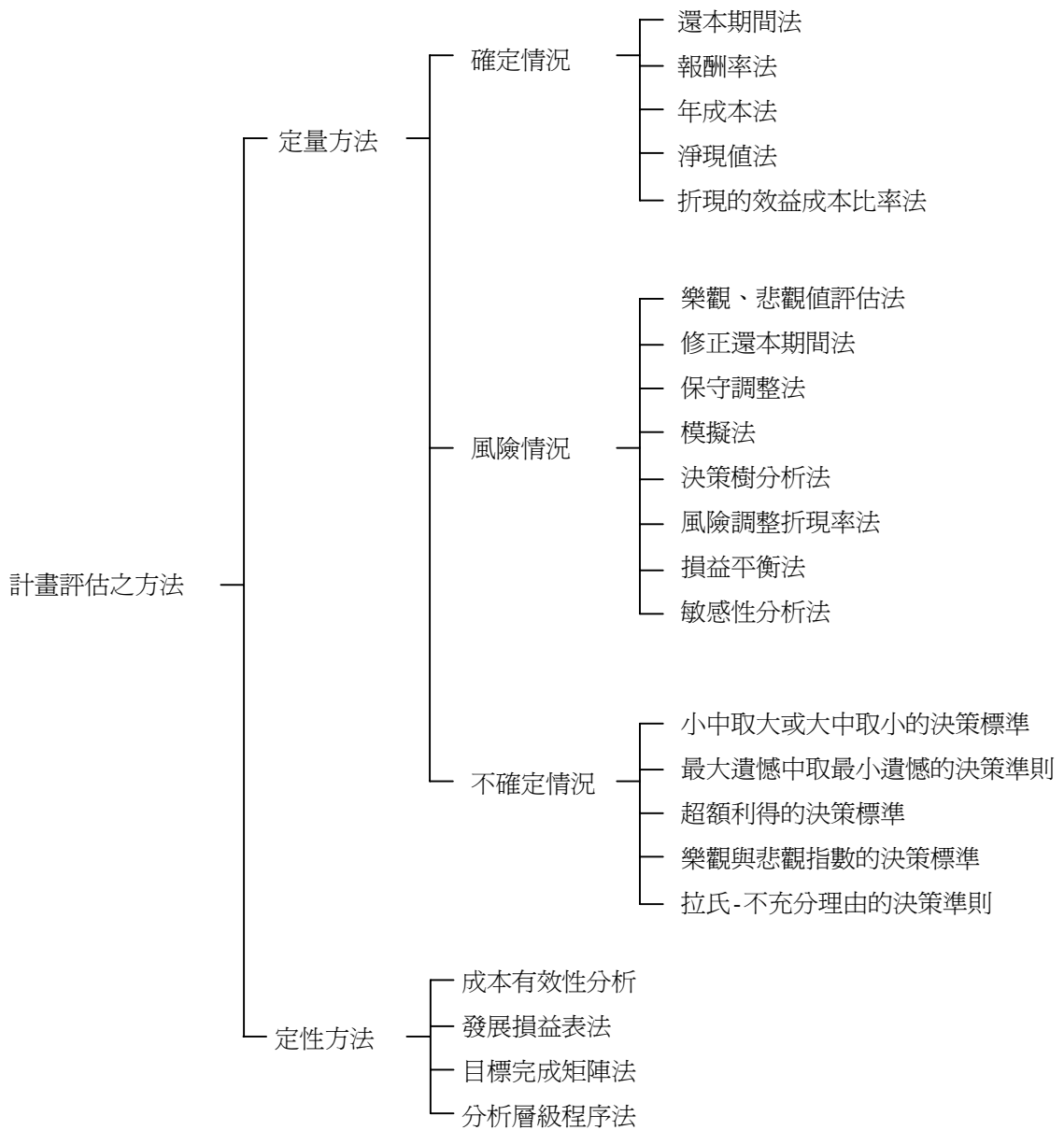


圖 2-1 計畫評估之方法

資料來源：「投資計畫評估」，1994

壹、投資計畫價值評估

目前傳統的財務開發案，針對其開發特性多採用下列幾個方式來計算並評估該財務開發之可行性，其內容分述如下：

一、淨現值法 (Net Present Value ; NPV)

淨現值法是考慮現金時間價值的一種資本預算決策方法，將計畫的興建資金或是營運時期之現金流量，以折現率將投資計畫各期的現金流量折算為當期的現值，並減去期初成本投入的資金，使各期產生現金流量之時間折算到初期投資價值，此價值代表了其可行性的依據，若折現結果之淨現值為正，則表示該投資計畫可行，若淨現值為負，則表示投資計畫不可行，其公式如下：

$$\begin{aligned}
 NPV &= \frac{CF_0}{(1+r)^0} + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \\
 &= \sum_{t=0}^n \frac{ATCF_t}{(1+r)^t}
 \end{aligned}$$

CF ：稅後現金流量 r ：折現率 t ：投資時間

基於淨現值準則其投資選擇如下：

- (一) $NPV > 0$ ；若投資案最後計算出之淨現值為正值時，代表總收益大於總支出，則投資案之可行性較大，若有數個方案可供選擇，則以選擇 NPV 值為最大之投資方案。
- (二) $NPV = 0$ ；若投資案最後計算出之淨現值等於零，代表總支出等於總收益，此為可行之投資方案，由於在開發時所遇到的變動因素很多，會使整個投資案有稍許變動化。
- (三) $NPV < 0$ ；若投資案最後計算出之淨現值為負值時，代表總支出大於總收益所得，則投資案不具可行性。

投資者應當採用正值之淨現值，可使其所得利益極大化；在正常情況下，計畫投資初期時 NPV 通常為負值，資金具有高流動性，等到期中或期末投資階段，NPV 才會有正值的情況產生，此時可針對影響計畫因素進行投資策略評估，但須考慮折現率的設定；準確的估計未來現金流量並且選用適當的要求

報酬率來折現，是淨現值法成功的兩個必要條件，缺一不可。

二、內部報酬率 (Internal Rate of Return; IRR)

內部報酬率係為預期未來現金流量之折現值與期初投入資本之折現率相等，亦即現金流量為零之折現率，一般用來評估某項投資計畫能獲得之利潤，當投資計畫的內部報酬率大於預期報酬率時，表示此開發案可行性較大，投資所面對風險較小。在內部報酬率法則下，取決於該投資的現金流量，不受其他報酬率的影響；當淨現值為零時，代表投資案處於經濟效益上損益平衡點，為尋求損益平衡的折現率，令 NPV 為零，而內部報酬率則為 NPV 為零的折現率，有關內部報酬率法之計算公式如下：

$$NPV = \frac{CF_0}{(1+IRR)^0} + \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} = 0$$

CF：各期現金收益

因此，內部報酬率法的評估準則為：

- (一) IRR > 必要報酬率；若投資案最後計算出之報酬率遠超過內部報酬率時，則投資案之可行性較大，此時 NPV > 0。
- (二) IRR < 必要報酬率；若投資案最後計算出之報酬率低於內部報酬率時，則投資案之可行性較小，此時 NPV < 0。
- (三) IRR = 必要報酬率；若投資案最後計算出之報酬率等於內部報酬率時，則投資案須視決策者態度及客觀環境而定，此時 NPV = 0。

內部報酬率法求得之報酬率，為投資額與各期現金收益之比值，而非以貨幣單位加以衡量，由內部報酬率法計算而得的投資報酬率會隨現金流量而變動。

三、還本期間法 (Payback Years Method, PBY)

還本期間法是指藉由投資計畫於未來所產生的現金流入回收投資支出的所需之年數。如果各年預估之現金投入不同，則累計各年之現金流入直到其累計總合達到投入金額為止，所需之年期即為計畫預期還本期。通常投資者會預期設定一個還本期間，如果還本期間在可接受的年限內還清成本，則為

可接受投資方案；若還本期間較投資者設定時間為長時，則為不可接受之投資方案。由於此法計算方式簡便，並未考慮方案的資金成本，因此較少作為決策準則，僅作為於一般民間小型的投資案中，衡量投資變現能力的參考指標(張家銘，2003)。

貳、不確定與具風險之投資專案評估

進行投資計畫的可行性分析研究，所採用與專案計畫有關的資料大都屬於預測推估而得的數字，實際專案投資計畫的價值係受未來真實世界的經濟環境、技術、競爭者、使用者……等情況的影響，所以從事專案投資必然存在有不確定性。針對專案投資計畫實際實現利潤與事前的評估研究不同，若其間誤差發生的機率無法事先預知，則為不確定(uncertainty)情況；若誤差發生機率得而知，則專案投資計畫實際實現利潤與事前評估不同的情況即為風險(risk)。以下針對在不確定與具風險情況下做投資計畫定量分析時，較常使用的決策方法加以介紹：投資風險評估分析其主要目的在於建立風險發生時，可能影響情形及其可能性之模式，藉此擬定適宜之對策及措施。

一、敏感性分析(Sensitivity Analysis)

敏感性分析的的旨在於得知，那些變數對於專案投資計畫的結果有較大的影響。即「if… then…」分析，指在其他條件不變的情況下，若某一變數發生變化時，對投資專案淨現值的影響。敏感度分析為估算各財務因素對計畫案的現金流量之影響，在進行敏感性分析時，依計畫特性找出主要財務因子，依序單獨變動測試財務因子對原始計畫的影響；敏感度分析常運用於計畫風險評估，利用電腦模型進行經濟與統計分析，旨在測試財務計畫之淨現值或內部報酬率對各項成本或收益相關變數之反應程度，亦即某一或某些的項變數較基本假設變動一定百分比時，淨現值或內部報酬率之變動，進而找出影響計畫財務的重要因子，並對計畫之關鍵因素進行風險管理的手段，以降低開發成本與提高投資效益。

二、樂觀-悲觀值評估法(Optimistic-Pessimistic Method)

考慮決策指標對關鍵變數之影響，另分析各變數可能之數值範圍，此方法亦可以稱之為情境分析。在財務分析中常以「樂觀情境」與「悲觀情境」進行分析，根據可能發生機率做為權數，求得上述兩種情境與基本情境之平

均數。其計算的方式乃先根據預估的結果計算出投資專案的淨現值，以作為基本情節的結果；再以低於預期水準的重要變數，作為悲觀情境，算出專案計畫的淨現值；以高於預期水準的重要變數，作為樂觀情境，計算出專案計畫的淨現值，最後再將不同情境下的投資專案淨現值做一個比較，了解其不同情境下專案淨現值的差異。

三、蒙地卡羅模擬法(Monte Carlo Simulation)

蒙地卡羅模擬法是在一定的目標時間內，對於主要的風險因子利用電腦快速隨機的推測過程中重複的模擬，每次模擬我們可以得到投資組合在目標時間結束時可能的值；當模擬次數夠多，模擬投資組合價值分配將趨近於實際分配，並從該模擬所得到之投資組合價值分配中，計算出投資組合的風險值。故此法將可以掌握風險因子在未來可能之變化情形，是一種完全評價之方法。

四、決策樹分析(Decision Tree Theory)

以樹狀圖形將整體投資計畫的所有決策行為，及其決策所面臨的狀態及貢獻，加以表現的一種風險分析方法。決策與結果之間有相當的關聯性，決策者透過決策數在進行決策之前對投資風險可以作整體之了解。

參、公共建設財務評估

本計畫在導入私部門參與開發之財務可行性評估分析時，將就規劃內容提出之方案研析可能的開發模式，並對應著行政院公共工程委員會委託研究「民間參與公共建設財務評估模式規劃」案的要求，就內容預估期初的資金投入(包括裝潢、基礎設備以及相關費用)、分年的營運收入(包括門票、租金、附屬事業所得、企業贊助與募款以及其他與公部門溝通談判獎勵措施)與營業支出(包括人事行政、廣告、活動企劃、折舊與維護管理、水電清潔費以及其他與公部門溝通談判之權利金、稅負等)、貸款融資條件以及要求報酬率等進行現金流量(Cash Flow)分析，並根據內部報酬率(IRR)、淨現值(NPV)以及回收年期等評估其開發財務可行性，最後進行方案之財務因子敏感度分析以及情境分析的風險評估，作為公私部門合夥的溝通依據，其財務分析模式如圖 2-2 所示。

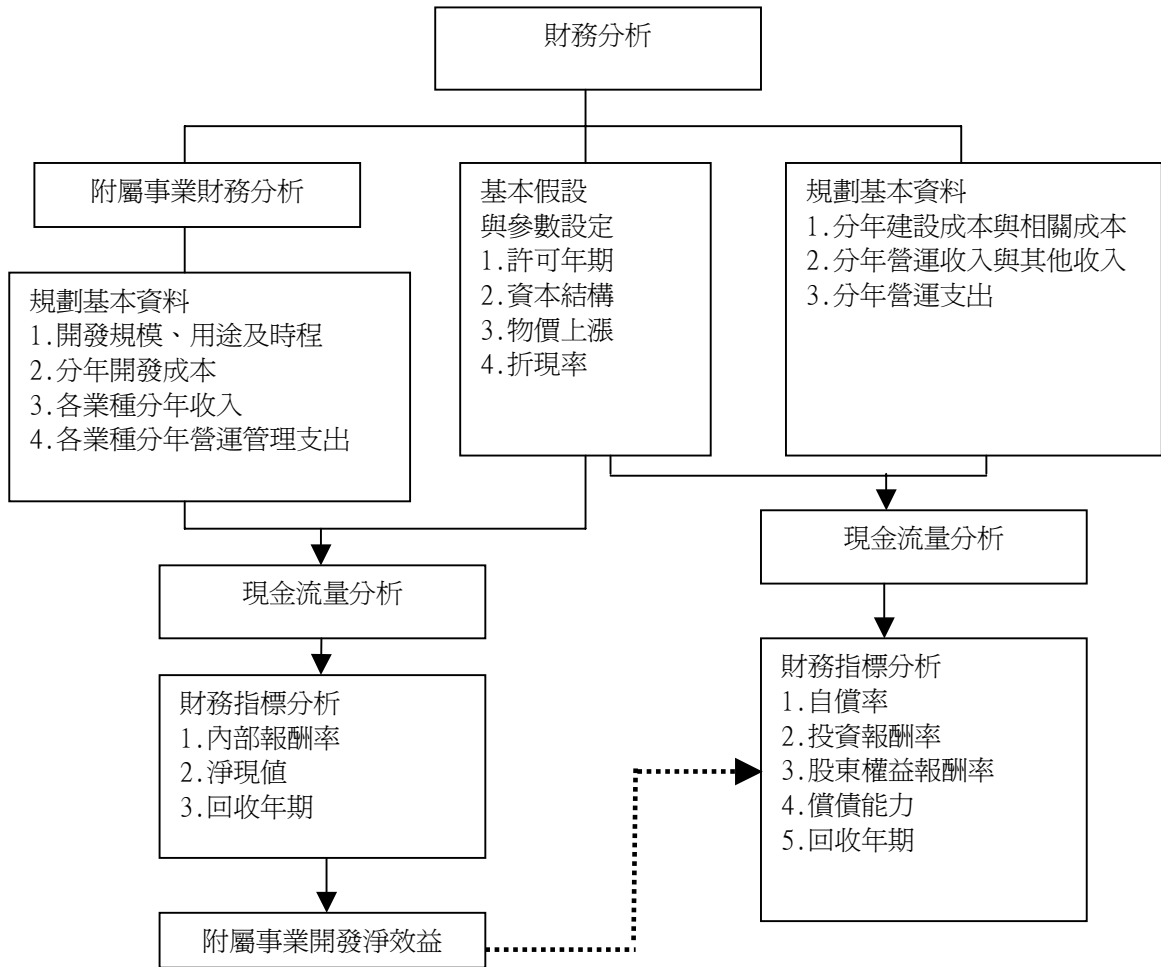


圖 2-2 財務可行性分析模式

一、基本假設與參數設定

以下就各項參數及假設，考慮法令、學理、及市場上狀況，讓民間參與的案子，列出各項在作財務分析時所需的數據。其中包括有評估年期、資本結構、通貨膨脹率、稅率、折現率、折舊等。

(一) 評估年期

評估年期包含了興建評估年期與營運評估年期。在評估計畫之未來獲利能力之前，需先就公共建設計畫性質之不同，合理評估工程的興建評估年期與營運評估年期，以確定計畫開始回收成本的時點；並選定一基準年，配合折現率，將源自計畫的現金流量折算為基準年的價值。因應不同的公共建設計畫特性，評估年期的規劃亦不相同，惟年期的評估需合理，以免錯估計畫之獲利能力。

(二)通貨膨脹率

通貨膨脹率為估計未來各成本與收益項目的主要依據，藉由通貨膨脹率的設定，主辦機關可以將國家的總體經濟面反映在未來的成本與收益上，進而掌握現金流量的變動。

一般而言，通貨膨脹率主要以消費者物價指數年增率為其估計值，然不同的成本或收益項應依據不同的指數調整，如部分成本可以躉售物價指數年增率逐年上調，而不一定皆以上述指標為調整依據。通貨膨脹率的設定可以參考政府經建部門的相關預測數據。

(三)營利事業所得稅率

一般而言，若以政府的角度評估計畫之投資效益，則不需考慮稅的影響，亦即評估基礎在稅前的淨現金流入；然而，若以民間角度評估之，則民間重視的整個計畫所能夠帶來的實質獲益，亦即扣除營利事業所得稅後，民間部門所能獲得的淨現金流入，故評估時應考慮營利事業所得稅率的影響。在以民間角度評估計畫之稅後現金流量時，某些費用雖非實際的現金，但那些費用的認列將有助於節稅，而直接影響到計畫的稅後現金流量，故稅率的影響不可不計。但若評估稅前現金流量，則僅需將非實際現金流量的項目排除即可，不需考慮他們的節稅效果。

一般而言，促參法適用範圍以內之公共建設的營利事業所得稅率為 25%。

(四)資本結構

藉由瞭解計畫之資本結構，可以明白股東的股本投入額，以及計畫的財務風險。另外，由於資本結構將影響折現率的高低，並間接影響計畫之財務投資效益，故其變動的影響須盡一步探討。

(五)融資條件

此部分係針對資金來源之負債部分，進行融資條件之設定。融資條件會影響折現率高低、利息費用等項目，進而影響現金流量。融資條件之設定需視融資來源而定，不同融資資金來源，其金融機構所賦予的條件不同。

(六)折現率

由於在進行財務評估時，必須考慮到資金的時間價值部分，且計畫未來的現金流量需以一基準年的價值為基礎，所以大多數的資本預算均使用折現後的現金流量作分析，而此部分將牽涉到折現率的選用問題；折現率的大小是影響投資決策的重要變數，關係到投資決策之良窳，通常以「加權平均資金成本 (Weighted Average Cost of Capital, WACC)」當作折現率，故本計畫的折現率估計亦以此為主。

(七)折舊

折舊是實體資產依時間即使用程度所產生的價值減少，就會計上而言，實體資產除了購買費用之外，在資產使用年限內，每年均可攤提折舊費用；折舊並非實際的現金流出，但由於其具有節稅的功能，該費用的認列將影響稅後淨利及現金流量，故在以民間部門角度進行計畫的財務評估時，需考慮折舊所帶來的影響。

以 2005 年「公共建設委託民間營運案件作業手冊」內所敘述，設備重置費用以期初投資成本依重置年期及比率提列。一般機電設備約 10~15 年折舊一次、內部裝修工程約 5~8 年折舊一次、另外生財設備則為 3~5 年折舊一次。

二、財務評估要素

藉由相關文獻與實質開發案例之經驗，研析文化藝術創意產業園區開發流程，探討園區開發財務評估分析要素，以作為民間參與相關園區開發評估架構建立之參考依據。故在決定文化藝術創意產業園區財務開發案評估架構時，所需考量之財務評估重要因素有下列幾項要素：

(一)營業金額的成長及穩定性

獲利能力直接影響到舉債能力，對於營運所需之週轉金、需償付之貸款利息與本金之來源，均需視完工後營運管理而定。就本計畫來說，文化園區的發展定位將會反映著後期營運獲利的能力，當文化園區的營運趨於穩定，則營運成長率也會因穩定而提高，此時獲利則能反映在實際營收上而獲得更多資金。

(二)獎勵優惠要項之影響

於獎勵私部門參與文化園區開發事業的原因中，可發現獎勵民間參與開發除了可減輕地方政府財政負擔外，尚能促進公有閒置間再利用之可行性，並改善該地區之生活空間品質與帶動地方性產業投資效應的經濟環境。且可降低開發文化藝術創意產業園區投資風險、增加投資者參與意願，增加開發效率。以下就針對各在促參法的架構之下，列出公部門可掌握之獎勵資源分述如下：

1. 權利金

權利金之收取為政府辦理民間參與公共建設之主要收入，代表政府授與民間開發與經營權利所收取之費用，其設定將影響計畫之自償性與可行性，並進而影響民間參與計畫投資之意願。一般權利金可分為開發權利金及經營權利金；依國內目前相關案例，開發權利金之計算通常是一次給付，例如以興建成本之百分比來計算；而經營權利金之計算係以如下列數項方式：

- (1) 固定百分比：經營權利金依每年總營收的固定百分比收取；
- (2) 固定金額：每年收取固定額度的經營權利金；
- (3) 遞增百分比：權利金佔總營收比例逐年調升；
- (4) 遞增金額：經營權利金額度逐年調升。

支付時機為營運後有盈餘年度起依營運收入為基準，計算該年度之經營權利金，於當年度先預繳，俟次年會計師查核簽證結果之營運收入，精算應繳之經營權利金，若有不足需補、若有多則退。

2. 政府投入資金

政府的資金投入分為兩部分，一部份係針對計畫非自償部分給予資金援助，另一部份係投資於計畫自償部分。依據促參法第二十九條規定「主辦機關辦理前項公共建設，其涉及中央政府預算者，實施前應將建設計畫與相關補貼利息及投資建設方案，報請行政院核定；其未涉及中央政府預算者，得依權責由主辦機關自行核定。」另外，依據促參法施行細則第三十三條規定「主辦機關就公共建設非自償部分投資其建設之一部，其方式如下：

- (1) 由主辦機關興建後，交由民間機構經營或使用。
- (2) 併由民間機構興建，經主辦機關勘驗合格並支付投資價款取得產權

後，交由民間機構經營或使用。」

因此，就計畫之非自償部份，政府應於先期計畫中敘明資金投入規劃，包括預算編列、公債發行或借款等，以提供民間機構利息補貼，或由政府投資建設之一部。若政府基於計畫之經濟效益而考量以自行興建之方式辦理時，也須於先期規劃中規劃可行之資金投入方案。

3. 優惠項目

優惠項目主要有「土地及租金優惠」、「賦稅優惠」、「融資優惠」、「免徵及分期繳納優惠」、及「其它相關優惠獎勵措施」等五個部份。

第三節 公私合夥模式之探討

現今政府對於委外經營模式認知已轉變為「國家社會共同治理」理念，也就是公私合夥參與模式。其透過文獻蒐集與財務評估對於相關於公私合夥開發模式與案例剖析等，來進行探討國內公私合夥過程中，對於「創意文化園區」委外相關注意事項與建議，提昇永續經營目標。

壹、公私合夥開發模式之探討

一、公私合夥之意涵

公私合夥方式參與推動都市更新事業之前，首先必須針對「公部門」、「私部門」及「公私合夥」做定義；在此所謂之「公部門」，是指具有行使公權力之不同階級的政府單位，包括都市更新業務之主管及執行機關、公有土地管理機關以及公營事業或組織；「私部門」則包括企業、非營利組織、市民團體以及個人等，視參與合營更新各種執行模式之不同論述。下列為各學者之提出公私合夥之概論：

- (一)翁樹陽(1998)對策略聯盟(Partnership)在都市政策的定義，其乃指在一定地區一個部門以上利益群體的動態結合，以利準備或執行彼此同意之再開發策略，各合夥夥伴(Partner)從計畫執行的成果，獲得利益分享、投資回收、再開發利用與其他社經利益等。
- (二)金家禾(1997)認為，公私合夥開發方式(Public-Private Partnerships Approach)乃廣泛地指公部門(尤其是包括都市政府)與握有都市發展所需資金與技術之私部門間，透過正式或非正式之過程建立某種合夥的關係，進行都市發展有關之開發建設方式。
- (三)V.Koouwenhoven(1993)則認為公私合夥為：來自政府與企業間的互動，在維持各方完整的個別權利與責任之下，追求具社會與商業特質的共同目標，雖然雙方可能因為實際執行上的分工而有組合上的變化，然兩者皆希望合夥互動的效果能比獨自行動更具效率與效能。

基於上述概念加以延伸，本研究所界定之「公私合夥」，即是指辦理都市更新事業開發過程中，有關規劃、開發、土地取得、權利分配、管理維護等事項，由公私部門透過簽訂協議方式共同參與；是一種在整個計畫案推動開發之過程中，公私部門基於資源相互依賴、支援與結合的理念，善用雙方優

勢資源，共同分享權利、分擔義務及風險的合夥經營方式。

二、公私合夥開發模式

依據促參法中第八條第一項規定之民間參與模式，分述如下：

(一)B.O.T. (Build-Operate-Transfer,興建-營運-移轉)：

依促參法第八條第一項第一款，BOT 案為「由民間機構投資興建 並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府。」意即由民間自行籌措資金投資於建設方案中，並於興建完成後營運一段時間，以回收資本，期滿後將所有權移轉予政府，由政府繼續營運者。透過與民間專案公司（project company）之合約關係，政府將該公共建設原本所須承擔的風險移轉給私部門承擔。故公共建設採 BOT 模式開發，必須是由使用者付費且具償債能力的專案。若公共建設的自償率不足，民間投資機構將無法獲得滿意的投資報酬率，民間機構的投資意願將會十分低落，本計畫亦將評估部分較具發展彈性的設施空間採用 BOT 之可能性，見圖 2-3 所示。

在政府提供土地，民間出資興建公共工程，在公共工程完成後依契約精神取得一段特許經營權，待經營權期限結束後，所興建之公共工程所有權移轉於政府，這種政府與民間共同出資的經營方式稱為合資經營，又稱為聯合開發。

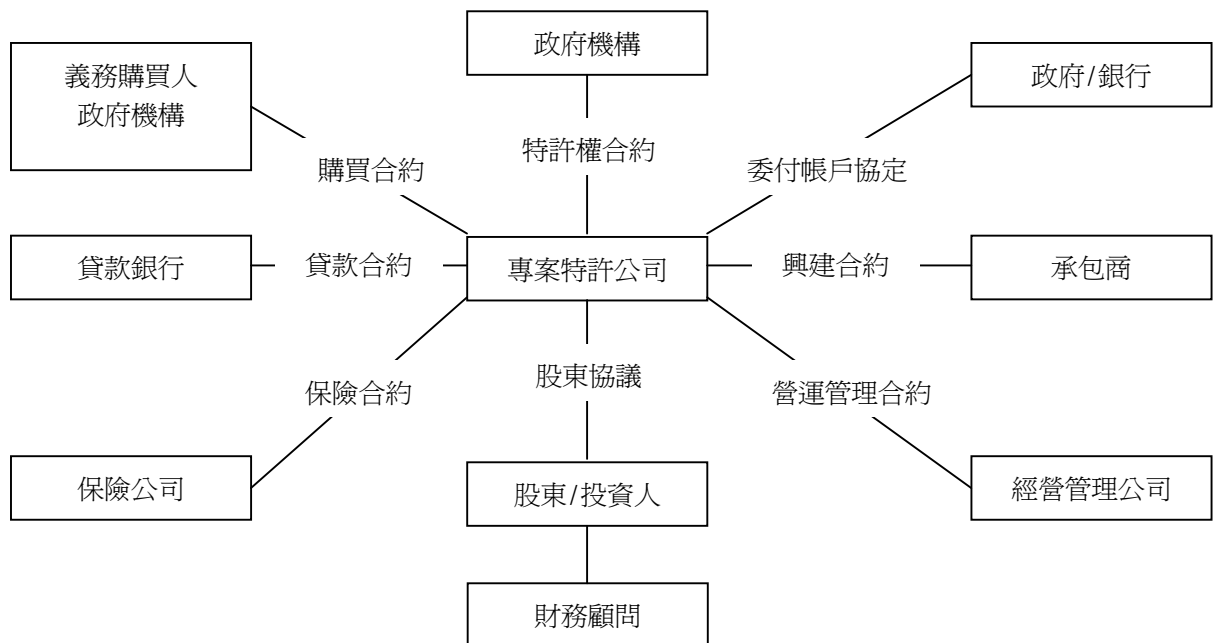


圖 2-3 BOT 計畫合約關係圖

(二)B.T.O (Build-Transfer-Operate,興建-移轉-營運):

依促參法第八條第一項第二款「由民間機構投資興建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還給政府。」及第三款「由民間機構投資興建完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權，並委託該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」亦即，BTO 案為民間籌資興建後將所有權移轉予政府，並由民間營運至營運期間屆滿後交由政府繼續經營。

(三)R.O.T. (Rehabilitate-Operate-Transfer,擴建-營運-移轉):

依促參法第八條第一項第四款「由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」亦即，ROT 案為民間籌資擴建或整建政府現有設施，並由民間營運至營運期間屆滿後將該建設所有權移交給政府。

政府提供舊有建築物交與民間投資經營，民間經營一段期間後再移轉回給政府，這種閒置空間再利用的方式，又稱為再生經營。

(四)O.T. (Operate-Transfer,營運-移轉):

依促參法第八條第一項第五款「由政府委託民間機構，或由民間機構向政府租賃現有設施，予以擴建、整建後並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」及第五款「由政府投資興建完成後，委託民間營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。」亦即，OT 案為由政府出資並負責興建之工作，興建完成後以營運權出租的方式，交由民間企業經營，經營期滿後將該建設所有權移交給政府。本計畫亦將評估部份具有營業收益等性質之設施，委託民間有經驗經營團隊來經營管理，負責相關活動策劃舉辦與部分空間經營管理的可行性。

政府將部分公共服務交由民間來經營，惟不涉及興建硬體(公共工程)部分待經營一段期間後，民間經營權喪失，權利歸還政府的方式，又稱為獨資經營。

(五)B.O.O. (Build-Own-Operate,興建-擁有-營運):

依促參法第八條第一項第六款，BOO 案為「為配合國家政策，由民間機構

投資興建，擁有所有權，並字為營運獲委託第三人營運。」亦即經政府核准，由民間企業自行出資興建、營運，並具所有權者。

有關 BOT 及其各種衍生模式，如圖 2-4 所示。目前公私立部門在各種民間參與模式之分工，從整體規劃、細部設計、施工新建、營運、資產所有權及資金籌措等工作，在不同模式下各有不同。以傳統分包、統包、超統包、BT、BTO 及 OT 等模式，政府均可能面臨資金籌措之壓力。此外期初整體規劃方面亦可能需由政府出資負責完成。

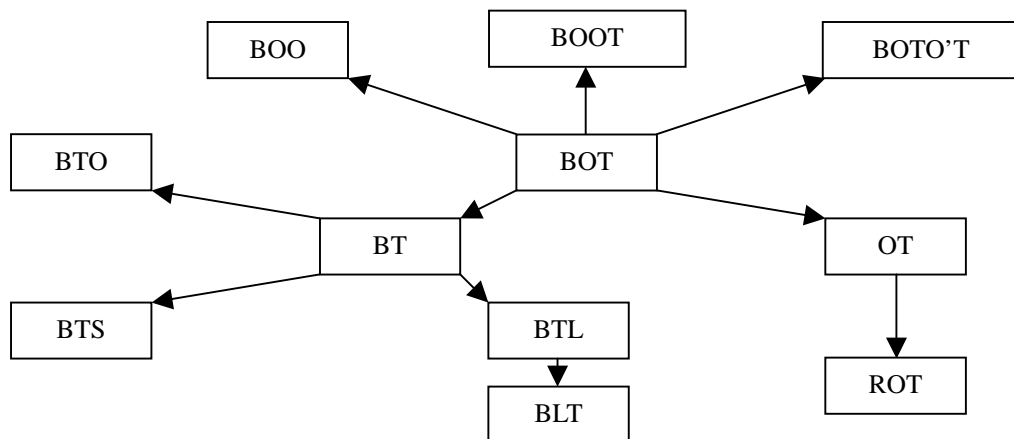


圖 2-4 BOT 模式衍生類型圖

三、公私部門合夥之理論模式

政府與民間（公、私部門）的協力合作歷史悠久且關係複雜，但大規模、深入且制度化合作模式是近晚「新公共管理」等思潮下才興起。對於公私部門的互動關係，國內學者吳英明教授曾提出三種模式，如下表表 2-1 所示。

（一）公、私部門垂直分隔合作模式

該模式描述早期民主政治尚屬低度成熟及私部門在人力、技術、資金等方面尚未充分發展的時期，公、私部門間的合作，以公部門居上層主導指揮的地位，私部門居下層配合或服從的地位；這是一種階段性互利之互動關係，帶有對立與緊張的意味，彼此間合作關係的緊密程度並不高。

（二）公、私部門水平互補合作模式

接續上一模式發展而來，隨著政治民主化及經濟發展，私部門逐漸擔負執行公共事務的責任，與公部門的關係漸漸傾向平行功能之區別與互補，兩者間水平分工、合作，甚至合夥，公部門雖仍屬主導地位，但與私部門已非

上位與下位之地位差別。

(三)公、私部門水平融合合作模式

由於經濟國際化、自由化、政治民主及民營化風潮，公、私部門互動更為頻繁，兩者間的關係往「休戚與共」、「生命共同體」的方向發展，私部門對不同層級政府之不同層次公共事務有較深入的影響及較密切的制式化互動。

表 2-2 公、私部門的合作模式表

合作模式	垂直分隔	水平互補	水平融合
公、私部門關係	指揮、服從	配合、互補	合作、協議、合夥
主要內涵	企業配合政府、政府保護企業之共生關係	公民參與精神或公共責任意識之發揮，但經濟利益亦是重要誘因	透過解除管制、民營化政策、提供高度誘因等，促使民間團體接手公共事務
實行方式	專賣特權 懇契特權	合產 外包 特許 非營利組織	都市更新 土地開發 社區營造 公共建設民營化 促參獎勵條例
公、私部門關係示意圖			

資料來源：1.公私部門協力關係之研究，吳英明，1996、2.本計畫整理修改。

在公私部門互動過程中，公部門與私部門形成平等互惠、共同參與及責任分擔的關係。從 80 年代以來，規劃主流普遍強調公私部門之間的合夥下，昔日民間企業部門與政府部門各自追求自我目標的觀念與做法，於現今的環境中已不可為。

貳、國內文化園區相關案例

對於國內文化創意產業經營模式主體，分別為 BOT、OT、ROT 進行經營管理產業文化園區為居多，其中了解各經營模式外，在過程中針對園區各不同的性質對於部份經營的理透過一些實質與非實質效益來提高成功的可能性與當局環境的動態性，來擬定各區域或空間經營內容，來達到多元化之委外經營機制實施。

一、華山文化創意園區-OT

華山創意文化園區是行政院推動文化創意產業之旗艦計畫，由「華山藝文特區」於 2004 年初轉型為「華山創意文化園區」，而在 2003 年由橘園國際策展公司取得一年之委託經營權，而園區為開放為兼具藝文與展演及休閒、遊憩之文化交流空間。

(一)經營模式

華山特區是採用由政府補助的委託經營模式，營運經費完全由文建會中部辦公室編列年度預算支付。受託單位的權責，比較傾向是受文建會聘來管理場地的服務單位，所有的經費來自文建會，收入歸市政府。

(二)特性與目的

推廣藝文展演活動，促成民眾參與華山藝文活動的新休閒模式。長程的發展，則鼓勵經濟與藝術產業相結合，吸引上中下游各類藝術團體及文化周邊活動，共同進駐華山，以促成華山成為永久性的藝文特區。

(三)經營目標

1. 定位上以實踐「作為文化園區基地」為依歸，其園區方向可提供精緻藝術、跨界、不同藝術領域的文化環境，作為年輕一輩的人才培育與藝術交流的平台，進而發展為藝文展演、設計創作展示、文化休閒的場域。

2. 成為台灣在跨界藝術上與國際接軌的重要據點之願景。

3. 活化文化資產，開發古蹟能量。

4. 成為推動「文化公民權」實踐的場域。希望這個空間不僅是藝文界關

注與使用的地方，更能是一處全民參與文化、執行「文化公民權」的地方。

(四)委外經營項目

華山特區所有業務的經營管理，包含展覽、庶務、行政等。目前使用率相當高，除了前衛藝術的展演，經常有大專院校建築、美術、或設計的相關科系舉辦畢業展，甚至大型藝術家博覽會等。

二、國立臺灣科學教育館(OT)

(一)特性與目的

配合教育部推動大眾科技教育及終身學習，以普及科學教育為宗旨，激發科學學習的興趣配合「台北新文化中心」國家建設計畫的發展契機—致力於建構科學教育網路，期能貫徹城鄉教育均衡政策、落實科學教育的本土化、促進國際科學資訊交流，使之成為集觀光、娛樂、教育與文化等功能於一身的「科技島」。

(二)委託經營模式

建築物部分 新館 B3 至 10F，總樓地板面積約 30,446 坪，主要包括四個展示區、3D 動感電影院與 4D 虛擬實境劇場、科學實驗室、兒童玩具箱（科學教室）、公共服務區（含餐廳、賣店、停車場）、階梯會議室、國際會議廳、圖書館、綜合視聽室、資訊網路教室、屋頂花園等。

戶外空間部分於地面層約 1.5 公頃，包括戶外景觀設施、植栽及 4 項公共藝術等設施。半戶外空間部分分別位於地面層（約 614 坪）及 B1 入口處（含 21 部大客車停車車位）。委託經營期間自營運開始日起算五年，得優先續約，以一次(五年)為限，期初投資金額不得少於新台幣 50,000,000 元整。簽訂委託經營契約後，營運開始日前為試營運期。試營運期間收入歸民間機構所有，不計入權利金計算。試營運期間之營運成本，人事、清潔、保全部份之營運成本由民間機構自行負擔，水電費成本由科教館支付。每年投資於本館之各項【科教活動推廣】總金額不得少於新台幣 5,000,000 元整。

(三)小結說明

由於多家廠商參與招商說明會，多家廠商參與競標，外界常把國立台灣科學教育館的委託民營也列為成功案例。其成功因素主要對於館內經營模式

不斷的變革。造就個部門經營模式決策不同，以創新角度來經營與管理。

三、國立海洋科技博物館(OT+BOT)

(一)特性與目的

建設與海洋科學與科技的發展與應用相關之國際級博物館，更將結合周邊的漁港空間資源(碧砂漁港、八斗子漁港、長潭里漁港、望海巷漁港)，成為基隆地區最大的都會活動場所，有效整合及帶動全區的發展。以學校團體和家庭團體為目標觀眾，是一座以展示、教育、休閒娛樂功能為主，收藏、研究功能為輔，以激發觀眾「親近海洋、認識海洋、善待海洋」，並使之得以永續發展為使命的博物館。

(二)委託經營模式

BOT 部分以海洋生展示館、海洋劇場放映設備及設施、學員宿舍及附屬設施，興建成本約為 8 億。其 OT 部分以海洋科學及科技展示館、海洋劇場(不含放映設備及設施)、停車場、深澳支線車站、潮境公園、八斗子公園、環保復育公園、停車場、濱海休閒設施。

(三)營運管理區分

為「政府經營」及「民間經營」兩部分。教育及行政中心(海洋教育中心及平台—掌握課程核心)、研究、蒐藏空間、部分特展空間及展示空間等仍屬海科館營運管理之範圍。(BOT)

各類主題展示館、海洋劇場(巨型螢幕)、停車場、景觀及公共設施等則為民間廠商經營管理之範圍。(OT)

(四)小結說明

原訂 2003 年 10 月完成專業服務團對遴選，2005 年 4 月公告招商，2009 年正式營運。從沿革可以發現，本案與「海洋生物博物館」都是原「海洋博物館」的一部份功能。對於主要考量為“域均衡發展”，由「海洋博物館」之義。分別為兩館，其一為台灣頭的基隆，另一為台灣尾的屏東，目前正近入硬體建設，其仍需一段時間的等待。

四、國立臺灣史前文化博物館(OT)

(一)經營目的

肩負研究、蒐藏、展示、教育等四大主要功能，著重人類學與考古學社會教育，已成為東臺灣重要之研究及社教機構，也是我國結合環境生態、遺址公園及史前文化之博物館。且因近年來博物館潮流新趨勢，及因應東臺灣地區觀光文化產業之需求，更加強了本博物館觀光及遊憩等功能。

(二)委託經營模式

1. 建築物部分展示區及入口區部分：包含第一期常設展與特展室、視聽中心、餐廳、紀念品店、書店；行政區部分：學術活動中心。

2. 戶外空間部分太陽廣場、山之廣場、附屬公園(中央草坪、列柱廣場(水舞區)、鳥鳴廣場、觀景小丘、兒童遊戲場等)；停車場，包含太陽廣場兩側及行政區入口旁共三處停車場。

3. 上述範圍之經營、博物館整體行銷、區域內展覽及推展教育活動、區域內展覽及推展教育活動，以及經同意之業務經營。

(三)小結說明

原訂之委託經營期限自民間機構與本館完成點交日起至 2013 年 12 月 31 日止。該案之招商已經三次公開招標，公共工程委員會也已經解除列管。然而，所謂解除列管能只確定該案不是公共工程委員會所追蹤的“重大公共工程”，至於還要不要以部分委託民營的方式經營，尚未看到相關的文獻資料顯示該委外經營的計畫已經完成、終止、延期或變更。

五、國立臺灣史前文化博物館之「南島文化園區」(BOT)

(一)特性與目的

創造環太平洋地區環境意象及展演平台，成為國際級之觀光與研究據點。在學術研究上，並將整併於國立臺灣史前文化博物館，聯合國立臺東大學，在台灣東部誕生一座嶄新而且是世界級之文化園區，建構台灣成為南島文化研究之重鎮。

(二)委託經營模式

以特別預算方式分五年(94年~98年)編列經費，本計畫政府投資上限

為新台幣 50 億元。其餘以 BOT 方式招商投資開發經營。

(三)小結說明

由於台灣史前文化博物館的委外營運招商沒有後續，因此外界多以為「南島文化園區」是政府加碼釋出利多，讓博物館的委外營運案擴大，有利機後的計畫。但在比對發展沿革後，發現所謂的「南島文化園區」的確未含蓋博物館本館。未來園區的用地，「地點之選擇亦不限定，故民間申請人可自行提出預定興建地點」(國立台灣史前文化博物館，2005)。

透過國內文化園區委外經營案例營運現況與方式，目前委外經營模式分別為 OT、BOT、或 ROT，在委外經營其考量各文化設施硬體設施為居多，其文化園區委外經營目標與方向為影響委外經營的成功因素，其在委外經營中，公辦(產)民營為互利關係外，其影響公私合夥互信關係更為重要。委外經營方針其為了雙方營利以多元民營化進行外，亦是政府委外經營主要動機與目標「永續經營」理想管理。

表 2-2 文化設施經營案例對照比較表

園 區 類 別	內 容	營運類別模式	經營管理狀況
國立臺灣科學教育館	主要提供科學資訊交流，其為觀光、娛樂、教育等，有「科學島」之稱。	OT	租約期限為五年，其租約期為短期為主，營運過程中營運模式的變革，不斷創新空間內容的變化。是否為主要成功因素有待評估。
國立海洋科技博物館	展示、教育、休閒娛樂功能為主。	BOT+OT	目前分為兩館經營，其分別台灣南北各一館，其以「域均衡發展」為目標，目前還在硬體建設中。尚未開始營運，其還法評估營運成果。
國立臺灣史前文化博物館	研究、蒐藏、展示、教育為這四大功能，目前對於文化產業發展，館內也同時在加強旅遊憩等功能。	OT	目前營運財務方面由於政府預算不足於補助。正式營運時間：2002 年 8 月 17 日至今約滿 4 年期間。
南島文化園區	創造環太平洋地區環境意象及展演平台，建構台灣地區「世界級文化園」為目標，並整併結合台灣史前博物館。	BOT	台灣史前文化博物館的委外營運招商沒有後續，因此外界多以為「南島文化園區」是政府加碼釋出利多，讓博物館的委外營運案擴大利基後的計畫。

參、中興新村文化藝術創意產業園區委外經營模式分析

近年政府因財政日趨困難的情況下，許多公共、文化建設皆希望導入民間資金來從事開發，而冀望於公私合夥的方式進行公共建設的開發。目前中興新村在未來將轉化為文化藝術創意產業園區，其經營管理模式將朝向委外經營，國內現今委外經營相關創意文化園區主要模式為分別為 BOT、OT 及 ROT 三種方式，其中差異在於一般許可年期，期限會依據計畫的財務狀況訂定；在 BOT 的部分因為工程涉及建築硬體的新建，私部門投資額較高、回收年期較晚，因此簽訂之營運許可年期相對的較長；OT 計畫方面因不涉及建築硬體的建設投資，僅為室內裝修及營運部份設備的資金投入，故在一般許可年期中較短；ROT 部份則是投資舊建築改建、更新、修護規模，在一般許可年期中並無明確的限制。

而中興新村目前現況，因計畫區內大多具為歷史意義建築，且未來整體的風貌以尊重現有紋理為主，除了在未來增建或新建設施部份上的考量以 BOT 模式開發外，其餘整建部份建議以 ROT 或 OT 之方式辦理為較佳模式。

一、園區委外經營議題

伴隨著國內文化創意產業的發展，政府積極建構對外展銷、交流平台之時，正面對著公有閒置空間快速成長，以及投入更多專業經營人才及經費的負擔，不得不採取有別於傳統經營模式，而民間參與投資及經營公共工程的策略，於是成為文化創意產業營運的另一種思考模式。目前國內對於文化創意產業園區委外經營的經驗似乎不多，也沒有一套客觀標準作為決策與目標，欠缺系統性與計畫性的思考，因此五大創意文化園區的推動至今尚未見其發揮火車頭的效應，帶動整個文化藝術、創意與產業的發展。

雖然國內政策採行「公營事業民營化」、「促進民間參與公共建設」及「政府業務委託民間辦理」等三大政策以解決文化機構經營上的財務困境，但「文教設施」委外經營因涉及文化性、教育性及非營利性特質，其爭議性最大。園區委外經營之後，其商業性、娛樂性之商機與文化性、教育性之使命，將呈現排擠效應之衝突。

委外合作計畫也常因委外經營之民間團隊的理念及立場造成可能之衝突，故而，在甄選民間團隊時，即須慎重以對。而合作關係及監督機制的建

立，亦是未來委外經營最重要的課題，也是保持園區宗旨使命及功能的重要關卡。

二、委外經營的目的

委外經營的主要目的在於政府服務效能的提昇，而非僅將公共業務與機構委外或責任委外，而是應以更積極的態度去推動文化創意產業之業務機構，促使委外經營對於工作對民間商機效益的可能性，達到與政府共享資源與園區永續經營之方針。

政府業務委託民間經營為當前委外經營的主要趨勢，通常其進行步驟，可以分成三部份加以說明：

(一)「顧客滿意經營」為委外核心價值：

委外經營的首部曲在於貫徹顧客導向的精神，以顧客滿意與否作為評估是否適合民營化的主要依據；如果民營化之後，服務品質竟然變差了，民眾滿意度也變低了，則這種委外政策應該加以檢討。

(二)「營造公私合夥關係」為委外原則：

委外經營的第二部曲為營造和諧的公私合夥關係，換言之，要盡量運用充沛的民間力量與社會資源，協助政府推動公共事務，千萬不能將政府與民間視為對立的衝突關係。

(三)「多元民營化方式」作為委外策略：

民營化包含兩大類型：一是「公營事業民營化」，意指將公營事業移轉給民間經營，方式包括出售、所有權的轉讓及發行股票等措施，二是「公共服務民營化」，即將公共服務轉由民間生產和提供，其最常用的方式是簽約外包（Contracting out）的措施。無論公營事業或公共服務的民營化其目的都是為了節省政府的成本及品質的提昇，所以在業務委託民間經營前可經審慎的評估，選擇最適方式作為委外策略。

三、文化創意產業園區委外經營因素考量

(一)BOT (Build-Operate-Transfer) 興建-移轉-營運

民間機構投資新建完成後，政府無償取得所有權，並委託該民間機構接

手營運，營運期間屆滿後，約契營運權歸還給政府。其對文化園區內如有空間設施物為 BOT 委外經營策略應注意些許重要事項。

1. 委外經營項目明確，對於投資者必須考量財務健全、可行、且係負擔得起的。
2. BOT 經營營運應在合理約契期間中完成委外經營項目，如：硬體設施。
3. 財務架構必須由提供投資者出借，足以夠的擔保。對於通貨膨脹問題必須由投資者獲得完善解決。
4. 公私部門機構必須具備經驗與值得信賴，與具有管理上的溝通協調互動能力。
5. 經營約契長、短期擬定。
6. 委外經營空間性質。
7. 多元化商業經營考量。如餐飲類、傳統商品、紀念品。
8. 其他相關業務委外考量。

(二)OT (Operate-Transfer) 資產營運、公有民營

政府藉助民間財務營運能力及資源，以公有建設完成之公共設施接手由民間投資營運一部或全部，以作最佳或有效率之經營管理。其可對於文化園區內空間經營項目探討，而 OT 委外經營模式為較單純化的經營模式，對於可注意較重要事項。

1. 經營約契長、短期擬定。
2. 委外經營空間內容為具有相關性質。
3. 多元化商業考量。如餐飲類、傳統商品、紀念品。
4. 其他相關業務委外考量。
5. OT 經營營運應在合理約契期間中完成委外經營項目，如：軟體設施。

(三)ROT (Refinish-Operate-Transfer) 租用-更新-營運-移轉

應用在整建、擴建或修復既有公共建設,並委託民間於特許時間進行營運,特許期滿將營運權移轉政府。透過 ROT 經營方式,因文化園區內大部份為舊有設施物與建築物,其為修護為主。可在政府機關下來進行工程修護後,轉由民間接手經營權。

1. 修護過程監工品質與設施物品質標準勘驗。
2. 經營約契長、短期擬定。
3. 委外經營空間性質。
4. 多元化商業化經營考量；如餐飲類、傳統商品、紀念品。
5. 其他相關業務委外考量。

第四節 風險管理

美國學者馬可維茲(Markowitz)在投資組合理論，文中提到：任何投資活動必然隱含風險，因此投資人在從事投資活動時，不能只考慮到報酬率的高低。本計畫認為實有必要針對財務風險的發生以及財務風險管理作一系統性的研究，最後回饋到「中興新村北區文化藝術創意產業園區」的財務開發課題中，並擬定財務風險管理策略，以因應未來風險發生時之處置。

壹、風險管理的目的

風險管理(Risk Management)於 50 年代在美國企業界所興起，其主要原因是美國企業發生多次重大損失，致使企業界經營者認識到風險管理之重要性，當時企業的風險管理大多憑著直覺與經驗判斷，對所面對的風險完全缺乏定量分析合情合理的風險處理方法。到 70 年代風險管理的觀念傳佈到歐亞各國，直到 80 年代經濟起飛，海外投資、產業轉移及新的技術革命風行全球，企業逐漸形成戰略型風險觀念，即企業不僅要對付眼前的風險，更要考慮因應將來威脅企業生存和發展的風險。

風險管理的目的乃是「在損失前作預防工作，於損失後有復原能力」，必須從事風險管理才能創造出有效的經營環境，而不用以「且戰且走」的開發方式，自陷於開發的困境。因此透過執行前對個案之風險分析，掌握風險因子，提出因應對策，以達到損失預防與損失控制之目標並尋求最低成本與合理風險之均衡點，並根據投資者之風險偏好作決策分析，才是風險管理的目的。

貳、風險類型與管理策略

一、風險類型

所謂「風險」(Risk)，是指當從事某一事件時，面對未來確定或不確定之情形，可能造成原事件在執行時，對於經濟、財務上或其他方面，有形或無形之損失。而風險通常和報酬成正比，亦即想得愈豐厚之利潤就必須冒愈大之風險。就風險管理的角度而言，風險大多可以分為兩種類型，一類為系統風險(不可控制風險)，另一類為非系統風險(可控制風險)，依據各個業種的不同，在不同領域個案之風險分類也有所不同，其投資風險之分類，可分成兩個項目：

(一)市場環境外在風險，又屬於系統風險

當投資人即使有無限的資產可供其選擇投資組合，但必然有部分的風險會一直存在，而這些殘存的風險將會是所有投資必須共同面對的風險部分，通常這些無法透過多角化分散掉的風險通稱為系統風險 (Systematic Risk) 或市場風險 (Market Risk)。而系統風險主要是來自於一些基本經濟或政治因素的影響，例如：通貨膨脹現象、國內政局不穩定、貨幣或財政政策等，這些因素幾使透過多角化也很難將其分險。

(二)投資個案本身的內在風險，又屬於非系統風險

投資個案本身的內在風險，可透過多角化而分散的風險，稱之為非系統風險 (Unsystematic Risk) 或非市場風險 (Nonmarket Risk)。通常非系統風險與個別本身的特性有關，例如：財務結構、商品開發等，而此類事件通常會獨立發生或隨機出現，可利用多角化將其分散。

上述風險類型可以藉由圖 2-5 來表示此概念，假設投資人將投資組合資產數目策略性的分散或增加，將可降低投資過程中所遭受的非系統性風險，使得投資個案的總風險相形降低。

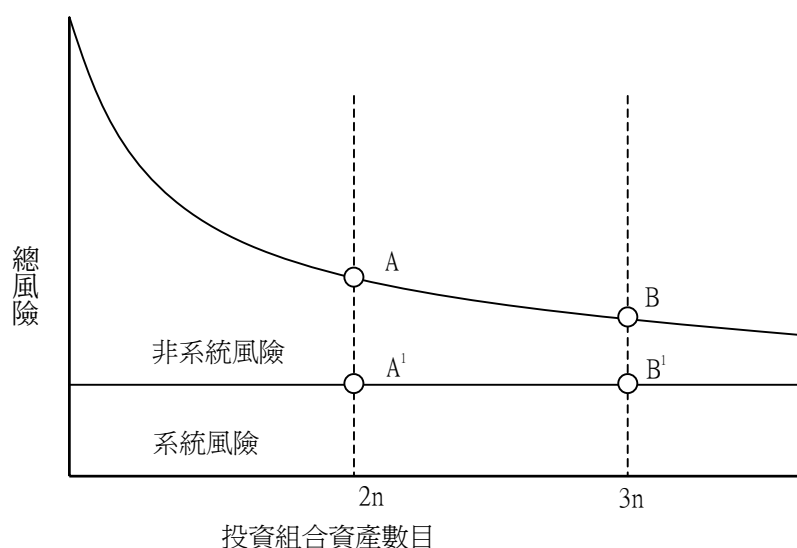


圖 2-5 多角化與風險分散示意圖

二、風險管理策略

基本上完整的風險管理應包含風險分析、風險管理策略規劃、風險管理策略評估以及風險管理的實施與監督等四大部分。風險分析主要是在收及各種來源的可靠資料後進行風險辨識，並根據此風險發生機率與影響途徑對可

能造成的損失進行估計。而爲了降低風險對投資之衝擊，應有的風險管理策略可以分爲兩類，一是風險控制策略（Risk Control Strategies），以降低損失頻率、縮小損失幅度或減低意外損失之不可預測性所做的任何行動；另一則是風險理財策略（Risk Financing Strategies），乃只在損失發生前對資金來源的計畫與安排，以及損失發生時與發生後資金用途的引導與控制。其主要的風險管理基本策略如下：

（一）風險規避（Risk Avoidance）

亦即對於風險較大的案件，乾脆採取放棄的態度，減少風險所帶來之威脅與衝擊，簡言之即指完全降低損失發生機率至零，但同時也失去了在市場上競爭與獲利的機會，是屬於比較消極的控制方法。爲避免過度消極，必須事先檢視導致風險現實的條件及因素，以預測風險產生的可能程度。

（二）風險移轉（Risk Transfer）

「風險移轉」係指投資者透過保險或保證的方式移轉風險給保險公司或其他金融機構，以降抵可能產生的損失。移轉者將風險轉嫁給承保個體，使其具有從事特定活動之法律責任，並承擔該行動所導致損失之義務的一種契約行爲。

（三）風險調整（Risk Adaptation）

意謂投資者可運用或採取多項措施以減少風險實現所造成之經濟損失，例如可以運用風險移轉的手段來降低風險所造成之損失。

（四）風險分散（Risk Diversification）

風險分散是投資的最高指導原則，也就是將投資風險分散到其他各處，以降低只投資給單一案件所產生之風險衝擊，風險分散方式除了可擴大至其他案件或對象，也可以用合作融資或聯合貸款的方式，將風險分散給其他債權人，進而減輕可能的損失。在完成各階段風險管理的策略規劃之後，應當予以個別評估選擇最適當風險管理策略，並完成風險管理建議書，由風險管理人員根據風險管理建議書來實施風險管理。

參、民間參與公共建設開發財務風險

一、風險來源

民間機構在參與公共建設計畫之競標時，對於各項重要假設及參數之變化對計畫之衝擊與影響，均應事先了解並擬妥相關因應措施，以期規避或降低各項計畫風險。因此，主辦機關對於參與投標之民間投資廠商所研提風險管理計畫，應以更務實觀點去作審查與評估，妥善規劃合約機制、保險、財務承受、行政程序等風險管理措施。有關民間參與公共建設所可能面對風險，約可分為興建期間風險、營運期間風險、經濟風險、財務風險、及一般風險。考慮攸關本計畫之所有風險，將之區分為不同風險來源，並確認各來源的風險項目。參考之財務相關風險來源及項目條列如下：

(一)營建階段風險

主要係指從工程開始動工至工程結束時可能涉及之風險因素。

1. 土地取得風險：

在與土地所有權人談判協商過程中涉及著太多不確定性因素，任何因素都有可能造成談判破裂或協商時程過長，以致於在興建開始前投入太多社會成本。因本計畫案規劃範圍內之土地為公有，因此毋須考慮此風險因素。

2. 延遲完工風險：

工程未在規定時程內完工，很有可能增加投資者在財務上的負擔，造成之因素諸如特許合約議約時間過長、事前規劃與事實不符、土地無法依計畫時程取得、管線遷移未依預定時程完成、政府變更設計、特許公司變更設計、承包商承包工程不善、進口設備供應中斷、勞工供應不足、設備驗收程序重複或延遲、延遲完工等。

3. 成本超支風險：

興建成本超出預估將可能影響計畫之可行性。可能造成此風險之因素諸如：變更規劃設計而增加工程費用、物價波動造成工程期間所有物料的價格提高等。

(二)營運階段風險

主要係指從工程結束時規劃特許公司進駐營運可能涉及之風險因素。

1. 營運量不足風險：

園區未來營運量的高低取決於計畫階段的可行性評估與未來市場取向，此一因素影響著特許公司是否能永續經營的重要關鍵。

2. 市場需求風險：

分析計畫之財務可行性主要係透過營運淨現金流入與興建期間成本的計算，倘若市場需求不足，將造成營運淨現金流入未達預期目標的風險。

3. 營運成本超支風險：

該風險可能影響計畫之可行性。

(三) 經濟風險

1. 匯率風險：

可能發生的原因乃企業資產負債間以不同幣值計價而導致的風險。若計畫涉及國外融資或向國外購置機器設備，則匯率的波動將影響實際獲得資金的額度及機器設備添置成本。

2. 通貨膨脹風險：

又稱為購買力風險，指的是未來所賺取之收益小於現今收益之購買力，物價變動將影響工程採購等成本。

3. 利率風險：

企業資產負債間對利率之敏感性不等所導致的風險。

(四) 財務風險

1. 違約風險：

若計畫之建設成本龐大，負債比率較高時，則民間參與部門的利息負擔較重，亦發生營運收入不足以支付利息的風險。

2. 融資彈性不足風險：

一般而言，以 BOT 之財務槓桿較高，亦即其舉債較多，公司之風險增加；若營運後再有資金需求，則可能有向外融資不易的情形發生。然若採用 ROT 或 OT 之方式，因部分基礎設施的整修建已由公部門資出，所以其財務槓桿交低，因此融資之風險亦相形降低。

3. 利率風險：

利率的變動將影響計畫之資金成本。

(五) 一般風險

1. 政治風險：

因政治環境之不穩定性及政策執行之不連續性，而對投資報酬率所造成之影響。發生之因素諸如營運設施被徵收風險、特許合約被不當中止、政府未能如期給予補貼、政策改變、法規改變、政府簽約單位變更風險、許可執照取得風險等。

2. 不可抗力風險：

天然災害、人為災害（戰亂、暴動及罷工）、重大事故造成設施損害。

二、風險管理措施

為了將風險作有效的配置，必須評估各部門對不同風險項目的控管效率，並建議承擔各風險的部門。依風險來源與參與部門編制如下頁之風險分擔表，建議各項風險之主要承擔部門與次要承擔部門。

表 2-3 計畫各階段主要風險及管理措施表

風險種類	風險管理措施
一、興建階段風險	
(一) 土地取得風險	本計畫範圍土地屬於公有，所以對於民間來說土地風險並不需要去承擔。
(二) 延遲完工風險	
• 特許合約議約時間過長	謹慎規劃招標前置作業、審慎研擬甄審標準、慎選得標廠商、規劃過渡性融資 (Bridging loan or Standby Funding)、提列工程(風險)預備金
• 事前規劃與事實不符	委聘專業顧問檢驗投標興建計畫、於特許合約內訂定連帶賠償責任、規劃購買保險、規劃支援性融資 (Standby Funding)、提列預備金

表 2-4 計畫各階段主要風險及管理措施表(續)

• 土地無法依計畫時程取得	於特許合約中列為除外情事條款、提列預備金
• 管線遷移未依預定時程完成	於特許合約中列為除外情事條款、購買保險、規劃支援性融資(Standby Funding)、提列預備金
• 政府變更設計	特許合約中規範應變及補償措施、購買保險、規劃支援性融資(Standby Funding)、提列預備金
• 特許公司變更設計	由設計公司負責損失賠償、購買保險、規劃支援性融資(Standby Funding)、提列預備金
• 承包商承包工程不善	採用具實際運作經驗之成熟技術、以 Turnkey EPC Contract 架構發包、選擇財務實力雄厚之 EPC 包商、要求包商出具由銀行或保險公司開立之履約保證(Performance Bond)，或要求包商之母公司提供擔保、要求承包商提供延遲完工補償(Liquidated Damages)、補償金額至少要足夠支付延遲完工而增加之利息、規劃支援性融資(Standby Funding)、提列預備金
• 進口設備供應中斷	視同 Turnkey Contractor 違約，要求履約保證金賠償
• 勞工供應不足	要求投標者提供人力資源計畫、EPC 包商負責
• 設備驗收程序重複或延遲	要求投標者依投標計畫採購設備、特許公司因政府驗收延遲之損失由政府負擔，惟若政府驗收延遲係因特許公司施工品質過差增加驗收期間所致，則此驗收延遲所致之損失應由特許公司自行負擔。
• 延遲完工	以固定完工日期統包合約發包、購買保險、提列預備金
(三) 成本超支風險	以固定價格標發包工程、規劃支援性融資(Standby Funding)、提列預備金。
二、營運階段風險	
(一) 營運量不足風險	園區未來營運量的高低取決於計畫階段的可行性評估與未來市場取向。委由專業顧問機構辦理營運量預測、於特許合約內訂定保證營運量。
(二) 市場需求風險	於特許合約內訂定保證項目。
(三) 營運成本超支風險	
三、經濟風險	
(一) 匯率風險	降低外幣融資比例；利用衍生性商品避險
(二) 通貨膨脹風險	將通貨膨脹納入費率調整機制、採用固定價格統包合約(Fixed Price Turnkey Contract)
(三) 利率風險	利用固定利率融資、利用衍生性商品避險
四、財務風險	
(一) 違約風險	
(二) 融資彈性不足風險	
(三) 利率風險	利用固定利率融資、利用衍生性商品避險

表 2-5 計畫各階段主要風險及管理措施表(續)

五、一般風險	
(一) 政治風險	
• 營運設施被徵收風險	於特許合約中明確規範徵收條件、徵收價格、補償措施、購買政治保險
• 特許合約被不當中止	於特許合約中明確規範不當中止之補救措施、購買政治保險
• 政府未能如期給予補貼	於特許合約中明確規範補償措施、購買政治保險
• 政策改變	於特許合約中明確規範政治中立性，列為除外情事、購買政治保險
• 法規改變	於特許合約中明確規範舊法沿用性，列為除外情事、購買政治保險
• 政府簽約單位變更風險	於特許合約訂定不受簽約單位變更影響之條款、購買政治保險
• 許可執照取得風險	於特許合約內訂定行政機關協助事項、於特許合約訂定合約生效乃以取得各項許可證照為先決條件、購買政治保險
(二) 不可抗力風險	
• 天然災害	於特許合約中列為不可抗力之範圍、購買天然災害保險、辦理重大天然災害復舊貸款
• 人為災害（戰亂、暴動及罷工）	於特許合約中列為不可抗力之範圍、購買人為災害保險

資料來源：1. 「民間參與公共建設融資風險之相關研究」、2. 本計畫整理修改。

肆、小結

民間參與公共建設計畫由於投資規模龐大、技術複雜性、計畫年期長、營運面不確定性，其間涉及技術、資金、人力之投入，且涉及眾多公私部門作業管理程序之協調溝通，變數多，使得投資風險因素不易消除，導致計畫失敗。因此，計畫投資評估時，確認風險來源，並依據風險分擔原則，將風險作最佳的配置，降低或規避風險等公作的重要性不宜忽視，亦即合理的風險分擔乃民間參與公共建設之關鍵成功因素。

第五節 文化園區經濟效益

文化活動的推展帶動地方觀光經濟效益，地方經濟的成長則回饋文化活動的參與，因此對於文化設施的質與量的需求也相對增加，這是全球文化經濟發展的模式之一。目前本計畫範圍內空間設備不足或老舊，未能有效活化運用文化資產，未來文化藝術創意產業園區的開發將扮演南投縣文化觀光的重要節點。

壹、文化藝術創意產業園區經濟效益評估

本計畫的推動也提供文化機構營運管理的創新思考以及部分設施促進民間參與之機會。一般而言，私部門在進行投資經濟效益評估時較強調財務成本、報酬與風險的面向，公部門則主要考量投資計畫的推行對於整體社會福利的影響效果。因此，縣政府有必要強化本計畫在軟硬體的配套，一方面興建具地方特色與高品質的空間設施，一方面則持續在有形與無形資產的扎實，透過文化活動與觀光產業的匯流，積極培養藝文人口的成長，並作為進一步發展文化創新經濟的基礎。

因此，在進行本計畫的經濟效益評估時，尤其必須同時考量透過市場交易所產生的經濟效益以及不可量化的非市場財貨效益，才不至於低估其整體價值，其總體經濟成本與效益如圖 2-6 所示。

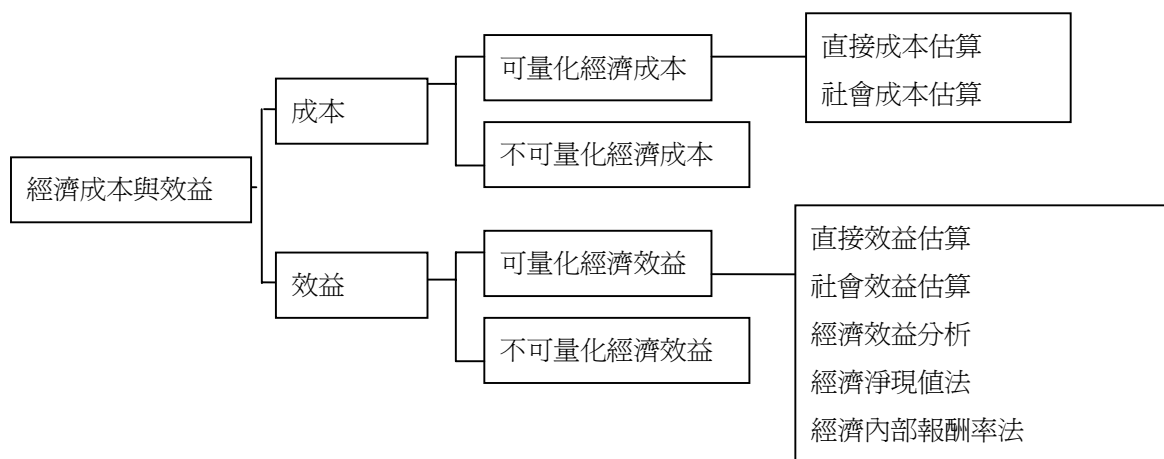


圖 2-6 總經濟成本效益圖

一、經濟成本

成本效益分析中之經濟性成本，係指公共建設之成本投入，包括直接成本和社會成本(間接成本)，由於經濟體系中各部門或各地區共享聯鎖效果，當某一部門或地區實行一項投資計畫，可能使其他部門或地區遭到不利之影響，此種不利影響效果應計入成本中。

(一)可量化經濟成本

在經濟性成本中，有一部份可透過市場價值評估法等予以數量化，並且有共同的單位能予以衡量，可量化成本包括直接成本和社會成本；有一部份則無法用數量來表示，或即使可以數量化，也缺乏共同衡量的單位，在經濟效益分析過程中僅以文字說明而不予估算。

1.直接成本

直接成本指為建立、維護、經營以及為提供使用或銷售目的，所必須實際支付的財貨和勞務價值，例如規劃設計費用、興建成本和營運及維修本等，因此直接成本之估算係以預期將來必須實際支付之支出為主，包括：

(1)建造成本

包含土木建築、機電設備、土地取得、拆遷、技術協助、預備金。

(2)營運及維修成本

包含人事費用、電費、維修、管理、訓練、材料供應、土地租金、機電設備重置成本等。

(3)以上成本不包括因財務性支出所產生之利息費用

折舊費用、營業稅費用及所得稅費用。

2.社會成本

投資計畫可能會產生非實際由投資者以金錢支付或接受的社會成本與效益，在經濟學上稱之為「外部性」。社會成本為經濟學上之外部不經濟，係指公共建設之經濟行為，引起有形或無形之資源損耗，但其成本係由社會全體

所負擔，因此造成外部不經濟，例如建造時期之噪音、交通妨害等。在評估投資計畫時，外部性亦應列入考慮，才能完全掌握投資計畫整體成本與效益。茲依外部性之種類分別說明如下：

(1) 技術的外部性

技術的外部性係指投資計畫對其他個人或團體非經由市場機能所產生的實質影響，應進行成本效益分析。若投資計畫會影響其他投資者或消費者的利益或損失，便有技術的外部性存在；相對的，如果某計畫與他人享用共同資源而未予補償，例如環境污染，就會產生不利的外部性影響。

(2) 貨幣的外部性

貨幣的外部性指投資計畫對他人經由市場機能所產生的影響，例如提高生產要素的使用率、降低產品本身的價格、降低替代性產品的價格及提高補助性產品的價格等。如果利潤分析已包含所有的貨幣外部性，則不必重複計算貨幣的外部性影響；但如有未計入的外部效果，仍應加以考慮。

(3) 無形的影響

無形的影響指不易衡量與確認的成本及效益，如一條高速公路通過會將一人口集中地區分隔為二，對當地發展造成不良影響，在成本效益分析時，不能因無形的影響無法衡量，而將它排除在外，如有可能應予量化表示。

(二) 不可量化經濟成本

對於無法量化之經濟成本，可以文字與圖表等方式表達，但仍應詳加說明，避免籠統或粗略陳述等情形。

二、經濟效益

經濟效益係指公共建設之產出及使用，對整體社會產生之效益，包含直接效益與社會效益(間接效益)。在經濟性成本中，有一部份可予數量化，對於可量化效益部分，應儘量予以適當估算；至於部分效益無法用數量來表示，或即使可以數量化，也缺乏共同衡量的單位，這些非量化效益部分，在分析過程中僅以文字說明而不予估算。

(一) 可量化經濟效益

本計畫在進行經濟效益評估分析時，首先估計本計畫的旅次、預估花費金額以及類似文化設施的經濟乘數，並進一步運用消費流動的模式估計新增消費所帶動的新增就業、所影響的不動產增值以及政府的新增收入的變化。而效益之計算區分成直接效益與間接效益兩種，說明如下：

1. 直接效益：

直接效益係指在投入直接成本之後，產出直接財務與勞務之價值，對投資使用者直接產生影響之經濟效益。以交通建設為例，直接成本為建造成本以及營運與維修成本等項、至於直接效益則包括用路人所節省之行車（旅次）時間、行車費用、貨運時間等。直接效益之衡量方法，可用市場價格或「影子價格」（shadow price）量化為貨幣價值。

2. 間接效益：

間接效益則為投入直接成本後蘊藏之功能所產生之效益，間接利用或使用效益。

經濟效益分析所作的在於追蹤與本計畫相關的消費活動，並找出銷售稅、收入以及就業等方面的變化。其主要方法包括市場調查、區域經濟統計數據分析、經濟基礎模式、成本—效益分析以及根據相關經驗所獲得的經濟乘數，亦即經濟效益影響可透過經濟乘數分析。

(二) 非量化的經濟效益

本計畫除園區具體設施改善所產生之消費活動作為評估量化的經濟效益外，其發展計畫目標在於厚實文化保存與創新發展的基礎。在空間機能與意象的改善部分可作為地區發展文化和經濟的催化劑。對公部門而言，在計畫發展過程中的溝通、教育以及行銷，將使文化機構的功能更符合中央與地方的文化政策，提高文化機構的使用效能。對藝術部門而言，文化機構的空間規劃，可以使藝術部門擁有符合需求與高品質的展演場所，並可以讓當地的藝術工作者接觸到更多國內外的經驗；對民眾而言，空間機能的改善，提供民眾更多高品質的文化活動與文化旅遊的體驗機會，提升生活的豐富與深度；對私部門而言，本計畫提供公私部門更多的合夥機會，可以更進一步參與地方的文化建設。

以傳統藝術中心為例，依據專業顧問公司研究調查顯示在 94 年 7 月到 95 年 1 月之間，遊客無形效益產值（使用價值）以旅遊成本法估算約為 8,834 萬元，非宜蘭縣民在宜蘭縣之遊憩效益則約為 4 億 3,013 萬元。因此，文化設施建設非量化的經濟效益通常與相關投資或活動有著不可切割的關聯性，本計畫所強調的整合文化與觀光、文化創意產業平台以及創新營運行銷管理等發展，隨著時間的蘊釀與發酵，其所帶來的外部經濟影響亦是無法忽略的。

三、長遠的收益

園區的發展所能帶來的經濟效益雖然不會立竿見效，但長遠的來看效益收成以長期新增消費、短期和長期就業機會的增加以及擴充政府收入等分別討論如下：

1. 長期新增消費

因為本計畫興建過程中的行銷機會以及整合地區景觀資源、文化觀光與活動、文化創業產業等功能，預計將可刺激文化活動參與人次流量、平均逗留期間以及消費的增加。本計畫將可增加直接消費、間接消費以及誘發消費等，說明如下：

(1) 直接消費：

包括園區的展演活動的門票收入、旅次所產生之相關文化創意產品消費、餐飲以及額外購物消費。

(2) 間接消費：

第二輪消費，由直接消費轉化成的初次收益在地方經濟的供應鏈中重新分配產生的消費。考量文化中心的旅次目的與消費內容，依相關園區經驗，其經濟乘數約介於 0.5~4 之間。

(3) 誘發消費：

地方經濟中透過直接和間接消費獲得收入的人接下來的幾輪消費，如新增就業機會的工作者在可支配所得增加時，生活上所新增加的消費。

2. 短期和長期就業機會的增加

園區的工作人員以及在開發過程中的軟硬體工作需求以及因新增的各項功能以及鼓勵部分設施委外經營的所提供的服務，將可影響包括管理、藝術策劃、行銷宣傳以及財務等短期間就業機會增加；另外，因本計畫所新增旅次與消費，刺激地區經濟發展，則可提供長期間就業機會。

3. 擴充政府收入

(1). 稅金收入：

在本計畫完成後，其營運將帶動消費的增加，預計地方政府可新增公司稅、中央政府可新增銷售稅與所得稅。另外，由於園區開發刺激鄰近地區土地增值，地方政府將可增加不動產交易稅收。

(2) 委外經營權利金收入：

在地方政府財政資源有限的情況下，本計畫評估園區採取委外經營的開發模式。其概念在於結合公部門、私部門以及藝文團體之間的資源，建構文化藝術活動與營利性休閒設施的共生關係，並在財務的支援下得以發展。其具有營業收益等性質之設施包括餐廳、販售區空間以及工作坊空間等，可委託民間有經驗經營團隊來經營管理，並負責相關活動策劃舉辦與空間之維護與經營管理。在評估委外經營財務可行性時，私人經營團隊必須負擔相關附屬設施成本，並評估委外經營設施的長期財務平衡的能力與營運風險。

貳、文化創意園區整體經濟價值

資源價值評估之理論基礎，在有效反映人類偏好所產生之價值。整體經濟價值指從開發或保育之觀點出發，直接使用或間接使用資源產出之價值。整體效益是將遊憩資源視為一完整個體，其包含該資源所能提供之各種功能的經濟效益之總和。依據多位國內外學者的闡述，Tunner（1993）將經濟價值分為使用價值與非使用價值，Bateman 與 Langford（1997）回顧前人研究將環境整體經濟價值分為人類價值與非人類價值，其中人類價值又依資源被使用與否，青山吉隆等人（1999）將歷史文化財之總價值，依據資源價值分類方式，區分為使用價值與非使用價值，茲分述如下，整體經濟價值圖如圖 2-7 所示。

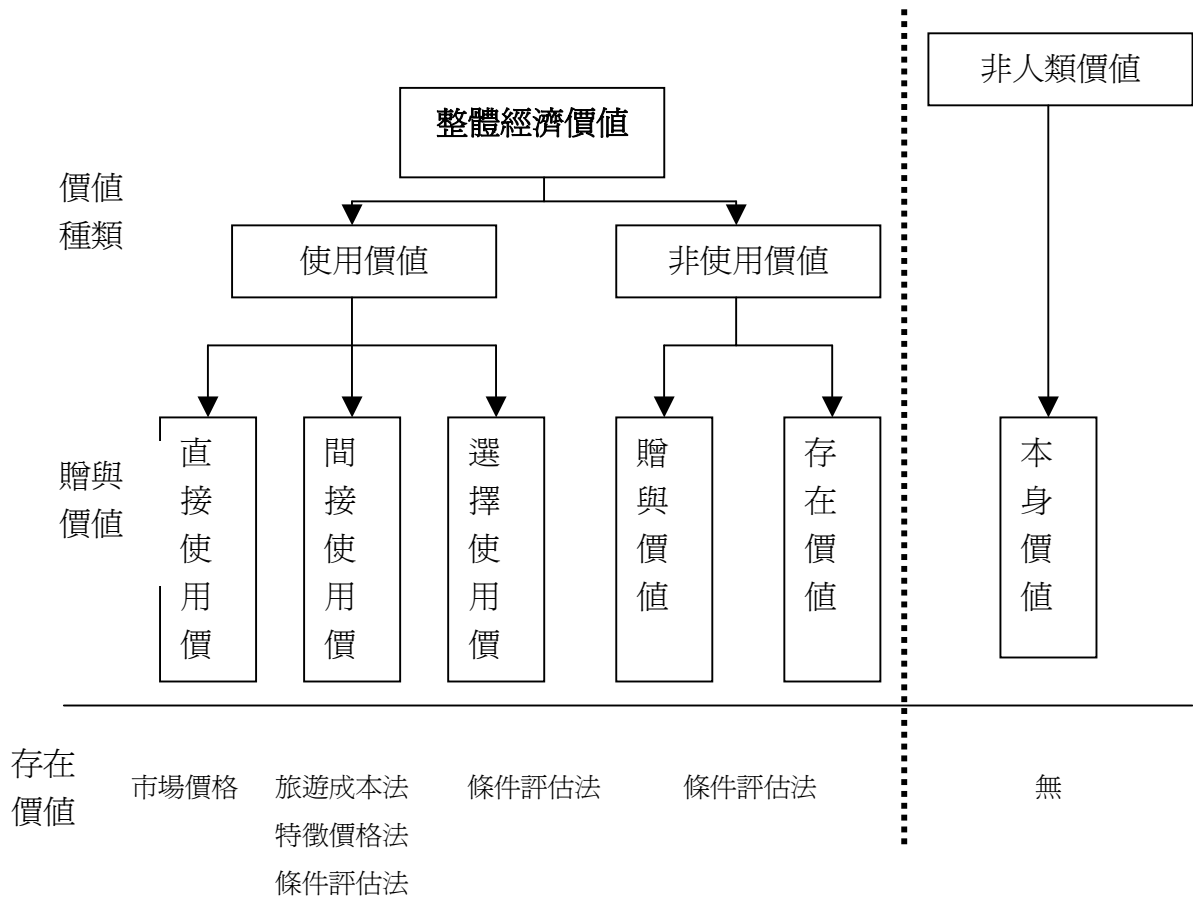


圖 2-7 整體經濟價值圖

一、經濟效益文化財價值分類

(一) 使用價值

使用價值可分為直接使用價值 (direct use value)、間接使用價值 (indirect use value) 與選擇使用價值 (option use value)。

1. 直接使用價值

直接使用價值指經由直接使用，而獲得之價值，直接利用或使用該遊憩資源所得到的歷史文化財效益，例如：參展、遊園的效益。

2. 間接使用價值

間接使用價值則為來自歷史文化財蘊藏之功能所產生之效益，間接利用

或使用該遊憩資源所得到的效益，例如：觀賞日出，晚霞，賞景。

(二) 選擇使用價值

選擇價值係為確保未來仍可使用之一種保險支付。指消費者希望遊憩資源獲得保存，以備其未來產生需求時，可從事消費因而感到滿足，此價值即遊客為避免資源遭到破壞所願意支付之價格。

(三) 非使用價值

遊客不需要親自前往現場實地進行遊憩或使用某項資源，但因為該項遊憩資源的存在而產生效益。非使用資源又可以分為存在價值 (existence value)、遺贈價值 (bequest value)，效益則為存在價值與遺贈價值之總合。其意義分述如下：

(四) 存在價值

存在價值乃民眾未直接使用已存在之資源，基於此類遊憩資源具有獨特的文化，或為稀有文化之遺產，希望此資源可以獲得適當的保存，其所願意支付的金額為保障替代價值。則是未直接與該資源接觸，但經由瀏覽雜誌、照片等書面介紹而產生之效益。

(五) 遺贈價值

未來世代使用相關資源的權益，而願意付出代價之總和，稱為遺贈價值。

參、文化創意園區整體價值與經濟效益分析

文化創意園區是個特殊的環境，本身即存在許多不同的價值面，包括人文文化創意產業方面，提供文化設施給民眾等，其他價值面向尚包括給予民眾休憩、放鬆與享受自然的機會等造福全民福祉的遊憩價值。基於整體經濟價值架構，蒐集整理文化創意園區整體價值，並從幾個不同的層面來探討文化創意園區的整體價值：

一、歷史資源

(一) 歷史資源保存

(二) 文化創意產業再生

二、人文休閒

(一)促進學術研究及環境教育

(二)人文史蹟保存

三、休憩旅遊

(一)文化創意園區亦提供民眾另一個休閒旅遊的選擇。

四、經濟效益

(一)除了上述的一些價值層面外，文化創意園區的價值還可由遊客產生的經濟活動來表達。

(二)遊客的消費會帶動文化創意園區周邊的經濟發展，而產生實質的經濟效益。

由於文化創意園區乃屬非市場商品(無法由市場決定其價格之商品)，難以直接估計其價值，因此常以旅遊成本法(Travel Cost Method, TCM)為依據，亦即以旅客往返文化創意園區所花費之旅遊成本，代表其對此文化創意園區願意支付的價值。

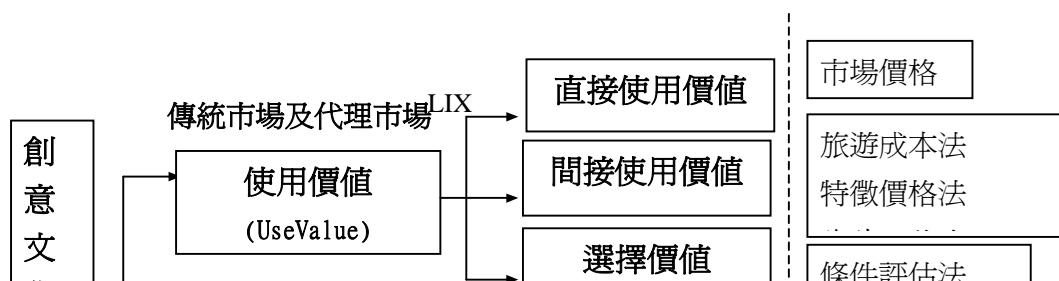


圖 2-8 創意文化園區總價值圖

資料來源：1. 「修改自青山吉隆等人(1999)」、2. 本計畫整理修改。

五、價值衡量

文化創意園區的效益評估，無法如一般財貨以市場交易價格進行衡量，必須使用非市場性財貨估價法來加以估計。傳統上對於非市場性財貨之評估，較常使用的方法為特徵價格法(Hedonic Price Method, HPM)、條件評估法(Contingent Valuation Method, CVM)及旅行成本法(Travel Cost Method, TCM)。各評估方法之差異，旅行成本法是將消費者所花費的旅遊成本作為使用該資源的價格。條件評估法則係透過假設性市場的建立，詢問消費者對該遊憩資源的願付金額(Willingness To Pay, WTP)，並且將其視為公共財評估之效益。特徵價格法則多應用於土地市場，探討各種可能影響土地價格因素與土地間之關係。CVM 具有在適用範圍、對象等較不受限制之優點，為其他方法所不及。

願付金額常被應用於描述非使用價值，例如：歷史保存知識之價值或未來世代擁有的文化遺產(Chambers et al. 1998)，但也有部分可以應用於實地參訪文化園區之使用價值。理論上，資源價值的分類與存在價值之動機存在各種不同解釋，然而，就實際評估同一位受訪者所顯示之價值，於區分使用價值或非使用價值方面，存有現實上評估技術之困難。

肆、小結

以國內外相關學者對「文化產業」之經濟活動效益為例，張高誠(2001)休閒產業及產業文化活動，為縣市帶來不少經濟效益。「文化產業」經濟活動之經濟效益評估分為兩大部分，第一部分為遊客實際支出帶給的貨幣收益，第二部分為較抽象的遊客遊憩效益。其中第一部分以支出迴歸予以估計，第二部分則採用旅行成本法(Travel Cost Method, TCM)。謝玉文、劉秉睿、陳彥伯、莊翰華(2002)產業經濟活動屬於經濟性投資計畫，此種類型計畫的推行成效最主要的訴求為：(1)是資本財的取得與利用，以獲取或提高經濟上的效益；(2)透過一種或多種具體設施或設備之營建、擴充、裝置或更換來塑

造有利的優勢環境。潘治民（2002），論述如何評估大型觀光慶典活動的經濟效益。運用謹慎的取樣設計以及現地與非現地的遊客花費行為調查，推估活動旅遊消費以及經濟流入；再運用投入產出法估算活動的整體經濟效果。最後，針對活動經濟效益評估實證研究結果，提出相關研究議題以及策略運用之論述。

文化園區經濟活動為另一重要的經濟效益，可由貨幣交易所顯現的有形利益外。而在於消費者精神上的滿足及文化景觀與生態維護，這是文化園區所提供不容忽略的重要價值，因此在經濟效益的衡量項目中特別加入此無形效益的評估。

文化活動或產業文化活動皆為戶外遊憩資源，如一般遊憩據點，會產生各種經濟效益，其中有些是透過交易而產生的效益，如文化活動所或產業文化活動提供各項服務之收益，較易量化。但遊客享用各項服務時會帶來心中的滿足，亦即遊憩效益，此部分較不易量化，需以非市場財貨政策或評估方法估計之。

第六節 學習經濟與文化體驗

本節藉由相關文獻透過個案研究，從文化產業簇群之空間聚集網絡關係、創新氛圍與學習型區域等基礎。提出對其產業學習網絡觀察，瞭解當地文化產業是否存有創新氛圍的基本內涵與學習型產業之發展概況，進而提出台灣文化創意產業學習教育之推動建議，以作為民間參與相關園區學習產業經濟架構建立之參考依據。

壹、「學習經濟」

經濟學大師約翰·梅納德·凱恩斯《自由放任主義的終結》「從長遠看，人類終將解決其經濟問題，如何設計出一種社會組織，它能夠盡可能地提高效率，但又不曾與我們滿意的生活方式的觀念相牴觸。促成下一步行動的，不應當是政治鼓動或草率的實驗，而應當是思想。我們需要通過精神上的努力來澄清自己的感情。目前我們的同情心和判斷力往往傾向於分裂，這是一種讓人心力交瘁的痛苦心境。在這個行動領域，改革者們除非能夠以和諧的理智與感情來矢志不渝地追求一個清晰明確的目標，否則是難獲成功的。」

一、學習經濟理論(Learning Economy)

Lundvall(1995)談及‘learning economy’學習經濟是社會經濟成功的關鍵。知識是最具戰略性資源和學習是最重要的過程的階段。強調不同的學習觀點和方法：

- (一) Learning-by-doing
- (二) Learning-by-using
- (三) Learning-by-interacting
- (四) Learning-by-searching

Lundvall 強調從中學習相互合作的重點，透過關心公司在開放型經濟下，怎樣在一種技術迅速變化和變動的環境下保持競爭性。學習既以知識為先決條件所產生，在評論訊息之間性質上差別，可能被機械或者透過電子(網絡)向其它人傳送商品化的知識，並且原則上是可利用的；以及將緘默的知識化為行動。

緘默的知識作為集體工作的知識，必須將知識符碼化達到通訊和播送的意義。學習和知識創造從簡單的知識轉移作為資訊過程中是重要的，在市場或各階層內與訊息的交易有關。緘默的知識和學習能力在組織和地方上，被視為具有競爭力的關鍵性資產。強調知識的創造與學習過程，在不同規模的組織部門與地方上的重要性，如圖 2-9 所示。

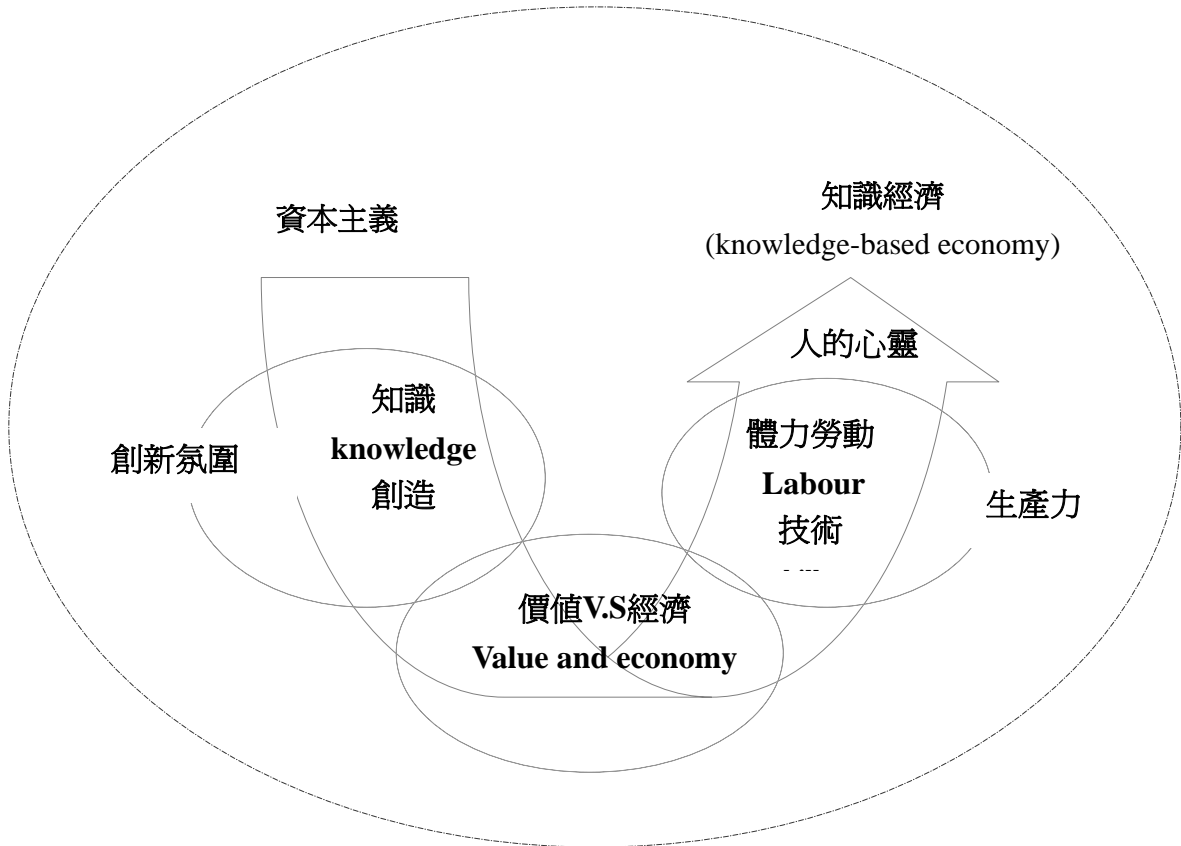


圖 2-9 新的資本主義形勢分析圖

二、知識學習與創造，提高企業競爭優勢

Boekema et al.(2000)認為，企業與企業之間，藉由網絡關係的產生，知識便能夠在不同企業間流通，亦可創造新知識。更重要的是，若能結合若干領域企業的知識，則將更有可能產生前所未見的新知識力量(引自 Boekema et al.,2000)，如圖 2-10 所示。

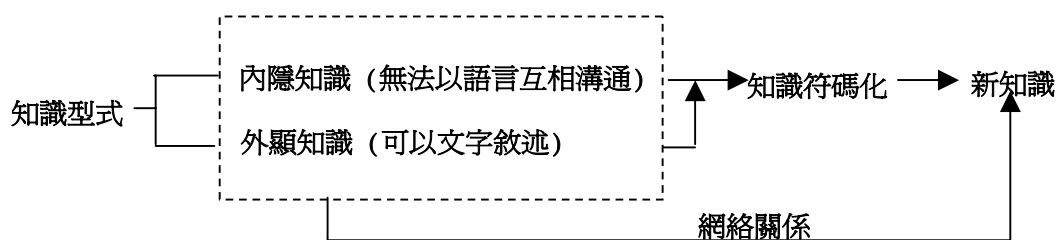


圖 2-10 知識型式圖

三、創新與網絡

網絡是提供地方以知識為基礎下，面對經濟的競爭力和成功，提出全面性的看法，”學習組織”是以知識的生產為概念，因而轉變為”學習區域”的理念。在資源基礎理論下，Hakansson and Johanson(1993)認為，網絡關係對於企業的創新行為，具有不可輕忽的重要影響，因為沒有任何一個企業組織能夠掌握所有領域的知識與技術資源，且由於創新行為必須藉由企業內部與外部的各種資源之妥切使用方能達成，因此，無論在對外或對內的互動上，皆須保持密切的往來關係。

四、空間要素與區域政策

對於維持地方優勢競爭力，除了保持資訊的隨時更新，其亦需包括政治的和其它制度上的機構（如：大學、資料庫、職訓中心、代理商、貿易組織等）所提供的專門教育、訓練、資訊、研究與技術的支持。

Storper(1999)也強調創新的聚集發展除了交易性依賴的投入產出關係所構成的生產與使用者間資訊交換關係網外，非交易性依賴—勞力市場、區域的傳統、倫範與價值、官方與半官方制度等—更是影響經濟和組織在學習與合作過程的重要因子(引自陳政均，2004)。

有關學習過程的政策投入(input to learning process)，依據 OECD(2001)的界定為：

- (一)高品質的「教育供給」，有效的「個別學習」。
- (二)具有完整教育訓練之技術與知識人才之供給與需求。
- (三)建構促進「組織學習」最佳化的架構條件和誘因。

- (四)政府並應積極向各個企業展示學習型式的好處與價值。
- (五)建構有效的「組織學習」，而涵蓋整個區域經濟中的所有「產業與服務」。
- (六)評估與檢討區域中所能夠供給之資源的特性，並具體研擬策略。
- (七)正向的回應各種區域間所浮現的經濟與社會條件。
- (八)注意已劃分權責獨立部門，以及政府各獨立部門層級之間的合作政策機制。
- (九)培養「社會資本」合宜的形式作為關鍵機制，來促進有效的組織學習與創新。
- (十)評估個別學習、創新與廣泛勞動市場變遷中，各個參與者有關參與的關係。
- (十一)確保有關學習與創新的區域政策對於目標地區居民的合法性。

貳、小結

近年來主辦單位或主管機關在評估政策或活動的效益時，往往只看到場內收益，對於周邊收益及遊客效益則忽略未計，因此可能造成決策方向缺失。由於創意文化園區乃屬非市場商品(無法由市場決定其價格之商品)，難以直接估計其價值，因此常以旅遊成本法(Travel Cost Method, TCM)為依據，亦即以旅客往返創意文化園區所花費之旅遊成本，代表其對此創意文化園區願意支付的價值。一般而言，非市場環境財評估之主要目的，乃在於估計此環境財的總社會價值，或衡量環境財品質狀態改變所造成的社會福利變化。除了上述的一些價值層面外，創意文化園區的價值還可由遊客產生的經濟活動來表達。遊客的消費會帶動創意文化園區周邊的經濟發展，而產生實質的經濟效益。因此，中興新村北區文化藝術創意產業園區未來的發展課題，有以下幾點建議：

- 一、經營團隊的問題
- 二、經營期限的問題
- 三、關於藝術家進駐計畫
- 四、財務計畫的問題
- 五、藝術結合商業機制

六、「第三部門」應扮演更積極的角色

第三章 市場分析與園區定位

在當今經濟全球化浪潮蔓延的局勢，創意產業政策已成為地方經濟發展的重要動力。由於具創意潛力的產業發展與文化活動本身關係密切，透過文化創意產業園區的發展使文化創意產業得以市場化及產業經營的模式將文化資源做有效率的整合與再利用，形成商品化的文化產品或服務，供應社會大眾消費，使社會既有之文化資源轉化成具經濟效益之文化財富，並藉由文化財富的生產與消費，回饋給文化資源的創造與累積，讓社會的文化資產透過文化產業的吸收、消化、再利用的過程，不斷地朝多元、豐富、並且互相回饋的永續發展機制演進。

由於文化藝術創意產業的面向廣泛，因此在評估本園區市場定位與產業引進時必須綜合分析其市場需求面與供給面。在市場需求面方面，根據本園區主要服務範圍台灣中部地區的潛力文化創意產業，藉由「產業鏈」的概念建構出產業形成到消費，以及與此相關聯的全部過程中，不同產業部門之間的相互銜接、支撐、帶動以及演進的多重關係產業關聯鏈。並就「產業文化面」、「產業投入面」、「產業產出面」以及「產業效能面」等面向整體分析；在市場供給面則整理台灣中部地區相關園區之定位與服務內容，最後再回饋與「中興新村北區文化藝術創意藉園區整體發規劃設計與可行性評估」計畫案的規劃定位與內容作比較，提出本園區引進產業之建議，以作為後續建立財務分析與經濟效益評估架構時之依據。

第一節 園區環境資源背景

中興新村的特殊性，不僅源於其行政特區的地位，同時，也因其「花園城市」般的城鎮景觀而著稱。事實上，中興新村的空間型態對台灣都市規劃的歷史發展而言，存在著特定的歷史意義。民國四十年代也正是台灣都市規劃意識初萌之時，規劃者參照著西方郊區城鎮的空間模式進行規劃，引入英國第一代新市鎮的空間型態做為新省政中心新市鎮規劃的參考。當年的中興新村，即已擁有全台灣最先進、最完善的城鎮設施，而其規劃原則遵循著西方郊區市鎮之理念，下列將針對自然資源、人文環境分析，了解中興新村園區各項資源及特點分布位置。

壹、自然資源分析

由於中興新村廣植樹木，進入中興新村大門口時，兩旁種植高大整齊的大王椰子樹，空地也皆有初步綠化，附近山丘林相完整也無較高大的建物阻擋視線，因此塑造處處林蔭、草坪、家家花木扶疏，宛如現代桃花源的景象。在北區文化藝術產業園區中有以下自然景觀：



圖 3-1 自然資源分布圖

一、親情廣場

位於省政資料館前，佔地約一公頃，這裡綠草如茵、庭園新穎，有母牛帶小牛的「親情」石雕、描述生命綿延的「春之頌」石雕、噴泉、流水和可供戲水的淺池。



二、百年榕樹

位於地震公園旁，樹齡悠久，且維持良好，座落位置就在入口不遠處，讓來此的遊客不難發現他的存在。



三、九二一大地震紀念公園

位臺灣省政府大樓後方，原省主席官邸，歷任省主席（省長）居其間，九二一大地震因地基位移成爲危樓，不得不予以拆除，省主席官邸所在爲車籠埔斷層經過，於是將此闢建爲「中興新村九二一大地震紀念公園」以紀念此一百年僅見之大地震，追悼罹難之同胞，提醒民衆造化之無常，激發居安思危之意識，強化防災之觀念。



四、綠二草坪

此區種植多樣性植栽，區內種植數顆榕樹，並修剪其樹型，給人簡潔乾淨的感受，且在樹下提供多處座椅，讓來此洽公或遊玩的遊客一處休憩乘涼的地方。



五、椰林大道

爲進入中興新村之門戶景觀大道，兩旁大王椰子直立挺拔，相當雄偉，襯以荷葉漣漣的蓮塘，夏秋之際，椰影婆娑；夏荷飄香，常吸引遊客駐足。



貳、人文資源分析

中興新村是早期仿英國倫敦「新市鎮」創建模式而設計建造完成，臺灣省政府於民國四十六年疏遷此地，目前仍爲台灣省政府所在地，其全區的開發，歷經日據時期到臺灣光復，變成今日的「花園都市」景觀，村內斜瓦平房的簡單線條，交錯在樟木的婆娑綠影之間，空氣中瀰漫著清爽寧靜，再加上房舍整齊，以平房爲主，故視覺景觀相當良好。在北區文化藝術產業園區中有以下人文景觀：

一、入口意象

入口的兩旁有高聳的大王椰子拱衛著，每年五、六月間荷花盛開，美麗的景緻，總是吸引民衆駐足欣賞、拍照寫生，亦是婚紗照拍攝的最佳地點。



二、圓環



其座落位置就在省府路上，在進入中興新村時首先就會看見此圓環的鐘塔，可以稱為中興新村的精神堡壘。

三、省市前銅像

省府大樓前國父銅像，與後方的白色建物相稱之下，更顯的莊嚴。



四、省府大樓

1957年7月1日省政大樓落成正式起用。至1999年9月21日發生九二一地震，省府原有廳處辦公廳舍受損者，經過修復後至2000年5月22日遷回原址辦公。



圖 3-2 人文資源分布圖

第二節 產業需求面分析

根據經濟部「2005 文化創意產業年報」統計，91 至 93 年間台灣文化創意產業發展快速，營業額及附加價值成長率分別達 27.87%及 27.82%；就業增加率亦達 14.36%，就各業觀察，以文化設施展演產業的營業額成長最快，93 年成長率達 173.40%，其次為音樂及表演藝術產業的 40.61%。國際觀光組織 (World Tourism Organization)指出，1950 至 2000 年間，國際觀光人次平均成長率為 7%，估計至 2020 年每年仍可成長 4%，其中以文化觀光的開拓潛力最被看好。

本計畫以文建會所歸納之十三項文化創意產業中第一至十二項產業，分別為表演藝術產業、視覺藝術產業、工藝產業、設計產業、品牌時尚設計業、建築設計產業、出版業、廣播電視業、電影業、廣告業、文化展演設施業、數位休閒娛樂業等在台灣中部既有研究與資料，綜合考量各類文化創意產業的文化、投入、產出以及效能所評估的潛力產業。由於第十三項地方特色產業目前並無明確產值資料，先就南投縣地方特色產業說明，將於中興新村北區文化藝術創意產業園區及週遭環境與產業資源調查(雲林科技大學，2007)完成後再作修正。

壹、中部地區文化創意產業產值分析

由中部各縣市各文化創意產業生產總額排序可看出生產總額較高之文化創意產業主要為工藝業、出版業、數位休閒娛樂產業、廣播電視業、空間設計產業及廣告產業，見圖 3-3 所示。其中南投縣評分排序前五名為工藝產業、出版產業、數位休閒娛樂產業、廣播電視產業及空間設計產業等。如表 3-1 所示。

表 3-1 中部區塊五縣市產值前五名排序

	一	二	三	四	五
苗栗縣	工藝產業	出版產業	廣播電視產業	數位休閒娛樂產業	空間設計產業
台中市	出版產業	工藝產業	數位休閒娛樂產業	空間設計產業	廣告產業
台中縣	工藝產業	出版產業	數位休閒娛樂產業	廣播電視產業	廣告產業
彰化縣	工藝產業	出版產業	數位休閒娛樂產業	廣播電視產業	廣告產業
南投縣	工藝產業	出版產業	數位休閒娛樂產業	廣播電視產業	空間設計產業

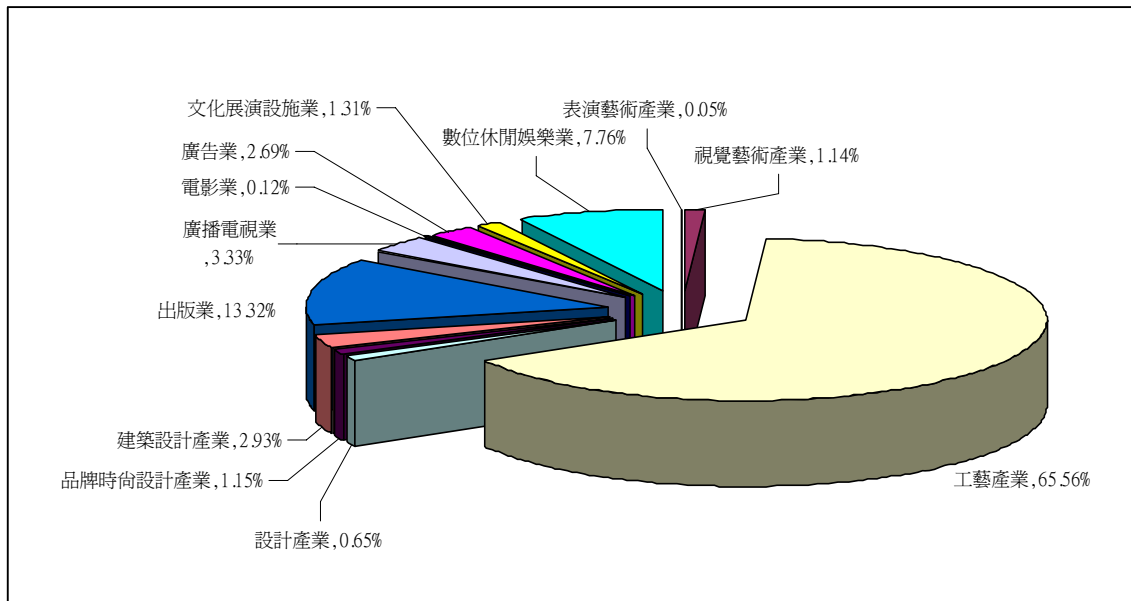


圖 3-3 中台灣文化創意產業產值比例圖

資料來源：「第一區(台中區塊)區域文化創意產業資源與現況調查」

一、文化創意潛力產業之組成要項

(一) 產業文化面

文化資源指標分為硬體資源與軟體資源兩大類，硬體資源包括文化展演空間、博物館、圖書館等文化基礎設施，軟體指標理論上可包括歷年藝文創作活動所累積之優秀藝文作品，本研究以文學、美術、音樂、戲劇、舞蹈、視聽媒體、設計等各領域之歷屆具公信力之獎項之參賽數、得獎數及得獎比例作為衡量文化資源軟體之量化指標；假設某一項文化領域之獎項參賽者越多、得獎比例越低，代表其文化創作活動越蓬勃、競爭越激烈，因此相對應之文化軟體資源越能透過眾多的創作者投注心血而有豐厚的累積，故而本研究採用各獎項得獎比例作為衡量文化軟體資源的指標之一。此外，各項智慧財產、如專利權、著作權、製版權的申請或登記件數統計也可衡量社會整體之文化創意含量。最後藉由衡量文化資源硬體與軟體之指標，了解社會之基本文化環境設施，以及文化內涵之深度及廣度，以建立社會可共享之文化資源背景指標。

(二) 產業投入面

在介紹了衡量社會整體文化資源之各項指標後，文化創意產業發展指標進一步將衡量如何將整體性之文化資源有效的轉化為個別產業之文化生產投

入，為文化創意產業的發展提供實質之文化產出及勞務。因此文化創意產業的投入面指標衡量將以場所單位為基礎，針對文化創意產業活動之從業家數、從業人數、投資金額、生產原始投入、中間投入等指標項目進行統計。在文化創意產業投入及產出指標架構中，各指標內涵將轉化為產業性而非社會性指標為主。並且在指標衡量方法上採用經濟學產業關聯表投入產出的概念，以求精確的計算出各項文化創意產業應用社會整體文化資源後所能創造之附加價值（台灣經濟研究院，2004）。

（三）產業產出面

類似所有經濟活動之特質，文化創意產業在投入了各項資金、勞動、中間投入等生產要素後，同樣會有各項的文化商品及勞務的產出。本項產出面指標即為衡量各文化創意產業在營收（營業額）、產值、產量、最終商品進出口貿易額（數量）等之表現。由於文化創意產業涵蓋之範圍非常廣泛，同時文化性商品之價值往往無法以市價準確評估，因此除了營業額、產值之數據以外，選擇適合各項文化創意產業產量之計算單位也應為衡量文化創意產業產出，並配合各領域文化創意產業特性之衡量指標。此外，文化創意商品與勞務的輸出入也為本項指標衡量我國文化創意產業國際競爭力的觀察重點，因此針對各類文化產業之最終商品及勞務的進出口金額及數量統計也成為產出面指標架構的要項之一。

（四）產業效能面

文化創意的績效指標分為兩個方面，首先延續投入面與產出面的產業性指標衡量，將各文化創意產業按企業與場所單位計算其經營效率、資本生產力、勞動生產力與勞動成本。另外一項重要之衡量指標則為產業關聯效果，由於文化創意產業的發展可連帶影響許多週邊產業，如各文化創意產業的製造與通路部門的產值、就業家數與人數。另外若以產業別來觀察，文化創意產業的發展可達到促進觀光產業的效果，使餐旅業、交通運輸業等產業得到連帶之發展。最後則衡量創意擴散指標，由於文化創意的形成往往大量運用既有之文化創作，並且許多的文化商品並非以原創，而是透過複製等方法生產之藝術衍生品，因此衡量各產業中非原創發明、著作合法之授權、讓與及技術移轉使用，或版權交易金額，也為觀察文化創意產業中創意擴散的指標之一。

其次則回到社會性指標的概念，統計整體社會因為文化創意產業部門之文化商品與勞務產出所創造之經濟與非經濟效益，其中包括文化消費、文化參與、國際化與政策效能指標。理論上若一國文化產業越發達，各類文化商品及勞務的產出越蓬勃，社會大眾對文化消費的支出金額也應越龐大，並且在消費文化產品與勞務的過程中對各類型文化活動產生親切感與參與的興趣，進而增加社會大眾文化參與的頻率與幅度，同時增加國內在國際藝文活動或文化藝術品的交流，使社會整體文化素質提高。因此上述指標也可成為文化創意績效指標衡量之重要部份。最後則衡量民眾對各項文化政策施行的效能評量。

二、中台灣文化創意產業潛力分析

根據(台中區塊)區域文化創意產業資源與現況調查(逢甲大學，2005)的研究，台灣中部文化創意產業中較具潛力產業為工藝產業、表演藝術產業、數位休閒產業及出版業等為主，如表 3-2 所示。其種類及所佔比例分析於下列論述。

表 3-2 台灣中部區塊潛力文化創意產業與行業分類系統之關聯表

台灣文化創意產業	核心價值活動	90年新修訂之行業分類系統
工藝業	工藝品的創意研發創作、工藝品博覽會/展覽、工藝品的推廣與行銷	11 成衣、服飾品及其他紡織製品製造業(+) 12 皮革、毛皮及其製品製造業 13 木竹製品製造業 14 家具及裝設品製造業 210 塑膠製品製造業 221 陶瓷製品製造業 222 玻璃及玻璃製品製造業 24 金屬製品製造業 25 機械設備製造修配業
數位休閒娛樂業	漫畫、數位內容之關連性產業	8492 軟體出版業(+)
表演藝術業	戲劇：劇本創作、戲劇訓練…等；舞蹈：舞碼編排、等；音樂：樂曲創作、演奏訓練…等；場地（劇院、音樂廳、露天廣場等）；附加網絡（出版等）；藝術表演	8710 技藝表演業 8720 文學及藝術業(+) 8730 藝文服務業(+) 8750 藝人與模特兒等經紀業
出版業	提供消費者需求的文字或圖像內容，並具備以下的能力：新聞或資料蒐集、市場調查與行銷規劃、文稿編輯、美術編輯。	7322 新聞供應業 8410 新聞出版業 8420 雜誌(期刊)出版業 8430 書籍出版業 8499 未分類其他出版業 8720 文學及藝術業(+)

資料來源：朝陽科技大學(2004)台中酒廠創意文化園區整體規劃期末報告書之附件 1-4

(一) 工藝產業

本產業於中台灣包含種類眾多，陶藝、木雕、機械、木竹藝、金屬等，近年漸漸發展成爲觀光休閒的產業型態，透過消費者親身體驗的方式將產業轉型，透過經營者的創作，將工藝產業轉變成各種具備生活機能的藝術品，人力資源仍以作業員及藝術家爲主，缺乏研發設計之相關人員，且近年來有人力斷層現象產生，目前銷售對象主要以觀光客前往消費爲主，部份爲熟客下單訂作，行銷機制大多透過會展方式、客戶介紹、觀光遊憩結合等。

（二）數位休閒娛樂業

本產業的組織型態分爲小規模獨資企業、大型公司組織及非營利組織，經由網頁設計、軟體設計、CPU、RAM、HDD、線上語言教學系統、電腦軟件等原料供給，本產業的生產模式爲透過上游的原料提供，進行組裝的工作，且視生產的商品內容之不同，故並非全數廠商皆有衍生性的產品或商品及勞務，及人力資源以作業員爲主，並缺乏研發單位。而商品形式爲商品化與勞務；銷售市場是替中台灣的餐飲業做網頁設計，還有提供學生、社會人士的休閒服務；本產業的行銷機制是透過舊客戶介紹及一般 DM。

（三）表演藝術業

中台灣表演藝術業的組織型態多半爲小規模獨資企業及大型公司組織，經由展覽服務、活動企劃、錄音工作室租借、委外提案、活動協辦、舞蹈用品廠商等原料供給，透過主要是以專案式的活動企劃型態，及人力資源爲設計人員爲主，由於僅爲單一專案做設計，故無其他相關的衍生性產業。商品形式包括：商品化、勞務、手工製作、少量精製等；銷售市場對象有專門鑑賞家、需要策劃展覽單位、企業團體等各行各業均可，故本業的行銷機制則是以一般文宣、客戶的口碑相傳、同業交流推廣、活動協辦、產品代銷以及推廣。

（四）出版業

中台灣出版業人力資源方面大多屬於作家且小型工作室經營方式，相當具有傳統歷史文化與地方常民文化之背景，組織型態以工作室占大部份。主要原料紙張進口，多半進自大陸、越南。所需印刷機是美國進口爲主，少數由日本。透過營業部、設計部(攝影、企劃、設計、排版)、印刷部、裝訂部、業務部的流程，完成出版品的製作。人力資源多爲作業員，設計部則是近年

才擴編，目前仍缺乏研發設計人員的進入。本產業的商品形式：商品化、量產化。銷售市場以代工出版為主，例如學校教材等教育單位的委託，始進行出版、生產。

貳、南投地方特色產業分析

南投縣的潛力產業包括陶藝、竹藝等工藝產業以及造紙業、植物染、製酒業、阿薩姆紅茶等五個地方特色產業。

一、工藝產業(陶藝業、竹藝業)

(一)陶藝

縣內包括蛇窯、登窯、包子窯等各種燒窯類型，因此陶藝形成南投縣最著名的工藝產業之一。其產業關聯如圖 3-4 所示。

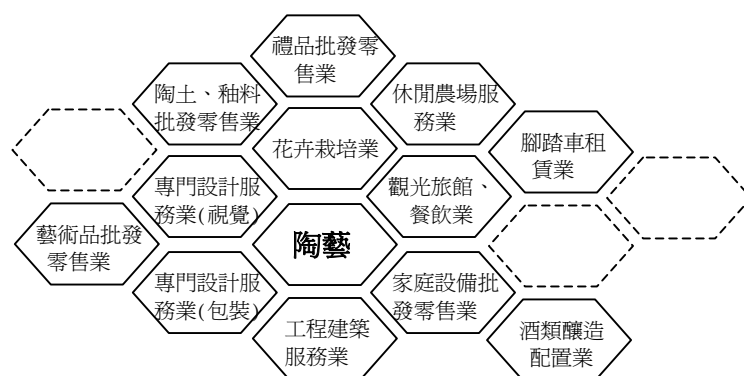


圖 3-4 工藝產業(陶藝業)產業關聯鏈圖

1. 發展概況

(1) 水里蛇窯

水里蛇窯源自民國十六年，創辦人南投製陶師傅林江松，鑑於水里當地為木材之集散地，燃料豐富且陶土質佳，頗適合製陶，砌築窯爐生產陶器至今。

水里蛇窯是台灣現有最古老、最具傳統代表性的柴燒窯。窯身長達百餘台尺，以木柴為燃料、柴灰落在坯體上面，會產生豐富的色彩變化和樸拙的質感，此為現代窯所無法取代，陶土和柴火的藝術有如人類生命之火，無止境的燃燒，藉由傳統文化的持續，願水里蛇窯在現代的生活，提供一份鄉土樸拙與知性、感性的美，並代代相傳持續綿延。





)

(2)集集蛇窯-添興窯

添興窯爲了讓民眾瞭解本窯的歷史，規劃了陶源巷一座；另正在規劃較完整的窯史館。其中展示本窯的老照片與老作品以及歷年來發展過程中較具代表性的陶藝作品。希望民眾參觀過程中，進而知道台灣近代的陶藝發展情形。添興窯部分圍牆是以早期生產的酒甕、琉璃瓦築砌的，除了美化及宣示用外，更有保存的用意。添興窯大部分的建築均保留台灣 30、50 年代本島式建築，新建之廠房、展示場、藝廊……均依此風格設計施工。



添興窯保留了一座創窯至今（2006 年）已有 51 年歷史的蛇窯，其構造與功能均相當完整。除了繼續燒製獨特風味的柴燒作品外，於不燒窯時則開放民眾入窯內參觀，民眾可以緬懷先輩作陶的辛苦情景，亦可欣賞窯內累積 51 年的燒窯留下的痕跡，宛如走入時光隧道。



(二)竹藝

南投縣政府文化局有鑑於南投縣擁有特殊的竹歷史與產業文化，遂於 1987 年，配合行政院文化建設委員會落實文化資產保存、維護與發揚工作，成立「竹藝博物館」，「竹藝博物館」之設置，此更促進南投縣之竹藝產業衍生出發展的契機，其產業關聯鍵如圖 3-5 所示。

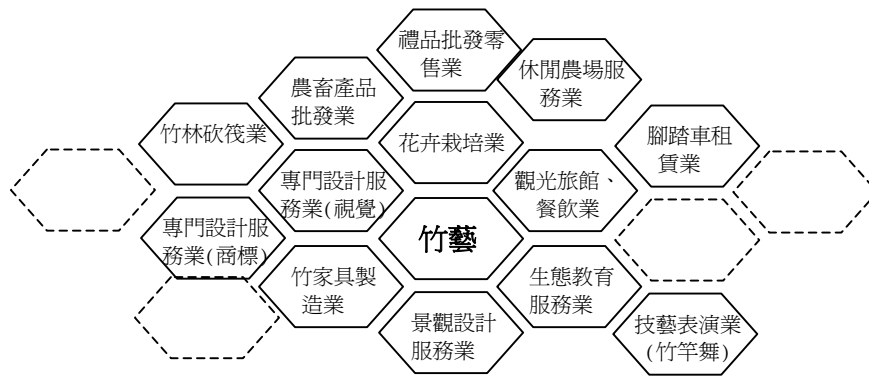


圖 3-5 工藝產業(竹藝業)產業關聯鏈圖

1. 發展沿革

舉凡國姓、埔里、魚池、集集、鹿谷、名間等鄉鎮，舉目望去，綠竹猗猗、清影搖風，煞是美麗、其中有一個名叫竹山，這是一個盛產竹類的地方，由於物產以竹類為主，形成特殊的竹藝文化，連文人雅士常稱是「平生所幸，與竹同鄉」。由於地理環境的關係，竹山山區雨量特多，適合溫濕植物生長，因而盛產竹類；人文方面，漢人入墾前，清水溪流域，大部份為鄒族屬地，濁水溪沿岸則為布農族之屬地。自漢人入墾後，竹山市街逐漸出現兩個地名，一為「林圯埔」，一為「二重埔」。

(1)清領時期，最先隸屬於諸羅縣，至乾隆年間，分屬於彰化縣及嘉義縣，迨至清光緒十二年，行政區域重新劃分，新設縣治於林圯埔，知縣陳世烈築城於小地名雲林坪處，因地名十分雅緻，遂將縣名定為「雲林縣」，這雲林縣治因扼有通往內山、後山之通道樞紐，縣官陳世烈即將竹山定名為「前山第一城」。

(2)日治時代，台灣總督府遂於 1920 年將其正式定名為「竹山」。竹山的竹產業，由竹山人的生活中亦處處可見，早期農業社會裡，食、衣、住、行都少不了這個既方便又便宜的素材。以建築居家為例，主要的樑柱、牆壁、桌椅、床、櫃運用許多竹材；而農具及日常生活竹的使用更不在話下，甚至在交通方面，竹轎、輕便的竹橋、竹筏等等，人民用來解決了許多行的問題，對竹也別具情感。

(3)日治末期，竹山人張和順，發明機器製筷機，籌組富源殊式會社，掀開了竹子產業史。光復後，竹山鎮是全省竹器工廠聚集最多的地方，顛峰時

期廠家達二百九十七家，供給內銷或外銷數量及交易金額龐大，為竹山地區的經濟創造出一片亮麗的成績單。從日治時代大肆開伐竹材，運用竹材，從生活必需品升級為工藝品的一段過程。一九三六年，日政府為提昇竹藝的附加及實用價值，由當時竹山郡役所分竹山庄、鹿谷庄兩地方分設「竹細工傳習所」。後於一九三八年改由台中州政府主事，借用竹山公學校禮堂開設「竹材工藝傳習所」招收三年制學生，培育竹工編織人材，聞名的竹編技師如吳聖宗、黃塗山、黃如窗等都是當時培育出來的學子，竹山郡竹材工藝傳習所的學員們，為台灣竹編（器）工藝產業奠定了良好的基礎。

(4)光復後黃塗山老師曾任教南投市之竹編班及草屯鎮之臺灣省手工業研究所，推展竹編工藝，成績斐然。光復後政府發現竹山地區竹工業發展潛力無限，於一九七四年成立竹山加工區，輔導出口貿易及加工技術，強化培育竹工藝之人才，並以工藝設計、竹編、竹雕、竹傢俱及美學概念為教育重點，培養不少竹藝界菁英。

2. 發展概況

(1) 竹山竹工藝



南投縣立文化中心有鑑於南投縣擁有特殊的竹歷史與產業文化，遂於1987年，配合行政院文化建設委員會落實文化資產保存、維護與發揚工作，成立「竹藝博物館」，「竹藝博物館」之設置，是以彰顯傳統與現代的竹藝品為主要內容，舉凡早期農業社會生活所需，衣、食、住、行相關之竹器，及現代竹藝品、竹類生態分佈皆有展示，並對南投地區竹材專業加工做一回顧與展望，以寓承先啓後，綿延興盛之意義。「竹藝博物館」於1988年5月29日完工開幕，成為全國第一座啓用的地方文物特色館，本館也是全省唯一以「竹藝」為專題的地方博物館。

(2) 鹿谷竹藝

鹿谷鄉早前農村生活『竹』為農村生活之必須品，是舊時代農村特色，唯時代改變，孟宗竹產業日漸沒落後，農民體會地方農業文化之重要，因而本鄉整合民眾，運用農業、文化、生態等資源，以在地農產品特色『冬筍』及『孟宗竹』為主軸，於產期結合在地產業民宿、竹筒飯、筍農與文化資源展覽，以產業文化知性體驗之旅的觀摩教育體驗活動方式，吸引城市居民參與意願，提昇產業價值與競爭力，彰顯多樣化農業生命力的魅力與價值，以挽救日漸凋零的「孟宗竹」產業，創造『竹的新故鄉』。



二、地方特色產業

(一)造紙業

埔里的造紙業在政府的輔導下逐漸轉型，除了生產功能外更將造紙產業觀光化，此觀光資源的導入使業者改變經營方式，結合觀光資源、文化條件，開放民眾自行製作宣紙與其他附加文化活動。其產業關聯鍵如圖 3-6 所示。

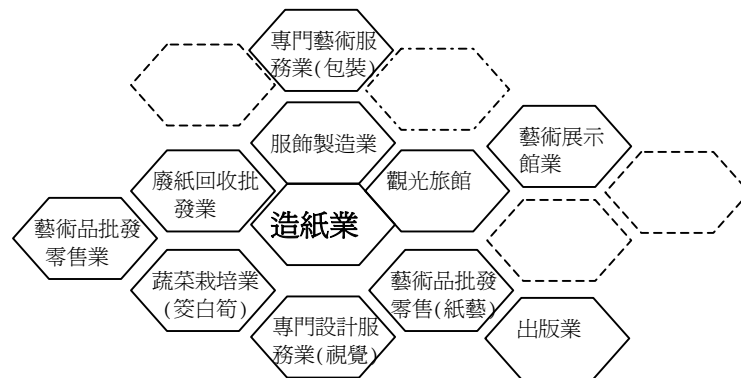


圖 3-6 造紙業產業關聯鍵圖

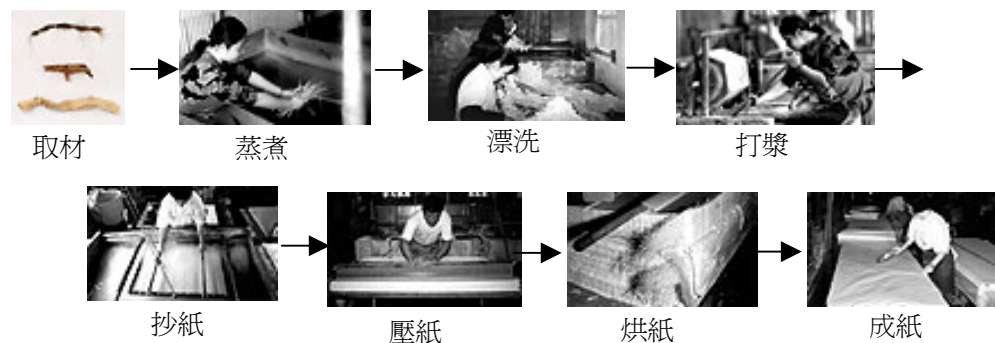
1. 發展契機



埔里是個風景秀麗的小鎮，四面青山環繞、氣候溫和，而甘純清淨的水質，更是孕育了許多的產業，例如紹興酒、礦泉水、米粉及造紙等，而其中尤其以造紙，最具文化的價值

由此可見，良好的水質是造紙的重要條件之一，埔里能夠成為臺灣的造紙重鎮，清淨的水扮演了極為關鍵的角色。

2. 造紙過程



- (1) 造紙的原理是纖維的重組技術，不同的纖維形成不同的紙張，而纖維的則取自於各種天然植物，經過各種加工而行成紙張。
- (2) 原料經由蒸煮的過程，加速植物纖維分離。
- (3) 蒸煮後的纖維，使用大量的水洗滌。
- (4) 漂洗後的纖維原料成漿狀，作打漿處理，行成所謂的「紙漿」。
- (5) 抄紙的原理是將紙漿纖維重組，是造紙流程中最奇妙的手續。
- (6) 紙漿經過抄紙形成紙的形態，再來就是將水份壓榨去除。
- (7) 一疊疊壓榨後的紙形成像豆腐的形態，再來就是烘焙成紙。
- (8) 紙豆腐經過溫度的烘培，就形成一張張珍貴的手工紙了。

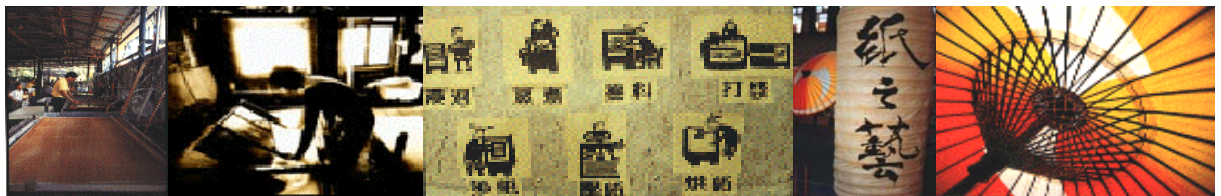
3. 發展沿革

從民國二十四年到三十四年臺灣光復日人撤走的這段期間，可說是埔里造紙的奠基期，先後有岩岸、橫溝萬藏、大津山等人前來開拓經營，為埔里的造紙技術打下良好的基礎。不過日人在埔里積極設廠生產，其實是有些歷史因素的，因為當時是物質極度缺乏的戰爭年代，而日本又是一個寧可沒有飯吃，也不能沒有文化的國家，所以當它在紙張最大產地中國大陸發動戰爭之後，便造成許多與紙相關物品，斷了貨源，於是只好向外尋求產地，因而具備有良好條件的埔里，便在這樣的情況下開始走入造紙的歷史。

臺灣光復之後，雖然經濟蕭條，但是一些和民生相關各種物質，卻明顯有供不應求的情形，戰敗的日本，這種情形尤其嚴重，於是當時和生活息息相關的紙張，有亟需大量生產的必要，因而在那段時期，埔里的造紙業開始興起。

首先是日本人經營的「埔里造紙所」由國民政府之臺灣紙業公司大肚廠接收，並改名為「埔里手工紙工廠」經過三、四年之後，便標售給民營，當時買下紙廠的是埔里安東醫院張進乾醫師的兒子張明星，並重新改組為「臺灣棉紙廠」，直到民國四十七年八七水災後，才翁龍場接手經營。在同一時期稍早，有林來屋於茄冬腳設立「能高製紙廠」擁有師承日籍師傅的林雙傳，後來讓售給林有川等人，並改名為「光華製紙廠」，最後則由藥劑師游賢邦接手，並遷址，再改名為「新光華紙廠」，這是埔里於光復後所成立的第一家民營紙廠。另外，隨後有陳文字等人在台棉隔壁，租地設廠，名為「中國造紙廠」，另外還在隆生橋頭設立「建成紙廠」，不過後來中國造紙廠讓售給陳碧火，而改名為「國泰棉紙廠」。之後不久，鄰近又有林秋泉設立「森泉紙廠」後來由陳樹火接手，並改名為「長春紙廠」。

光復初期，由於許多民生相關用紙，都以手工紙為主，因此埔里較早成立的這幾家紙廠，普遍都生意興隆，經營順利；產品除了供應臺灣本身的需求之外，大部分都外銷日本。這段時期，可說是埔里造紙的發展期，一直到民國六十年左右，由於日本經濟復甦，文化活動跟著活躍起來，這時除了民生用紙之外，書畫用紙也大量需求，因而直接促使埔里的紙廠，有如雨後春筍般紛紛設立，據資料顯示，當時約有五十左右的紙廠，在從事各類紙張的生產，而且幾乎是有紙必銷，供不應求。那時候，埔里的造紙可謂達到了顛峰的全盛期，工作做不完，家家大賺錢。



4. 造紙業之危機

埔里的造紙也不是一直一帆風順的，在過去曾有兩次因全球性的石油經

濟危機，造成許多小紙廠關門倒閉；再加上早期臺灣與大陸隔絕，互不往來，因此無法得悉大陸宣紙的製作方法，因此那種質柔潔白，被譽為「甲于全國」的寶貝宣紙，臺灣並沒有，因此書畫用紙的市場，缺乏競爭力。後來有人經由香港進口，發現市場需求量頗大，於是才開始進行研製。

5. 造紙業之契機

早期日本人留給埔里的紙類只有雁皮紙（埔銀紙）及楮皮紙（鹿仔樹皮紙）二種，於是當時的造紙業者，便以這種紙張作為基礎，開始研製改造。首先是將篩網的間隔由四至五格改為六至七格，接著在雁皮紙中加入馬尼拉麻，而製造出簡稱「宣版」的「仿港宣」，雖然名稱有些牽強，不過材質卻相當獨特，而且還頗受日本人的喜愛，因此有一段時間，埔里成了日本及東南亞手工書畫紙最大的供應地，並且為埔里紙在國際間樹立了相當的地位。

（二）植物染產業

植物染布業在中寮並沒有特殊的文化歷史，921 大地震後，許多團體進入中寮鄉協助重建，同時也引進植物染布技術，除了讓災民在學習過程中重新找回生命的意義，忘卻地震時帶來的傷害，同時也重新認識自己的家鄉，發覺大自然中的寶藏，此也促使在地化產業的萌芽，造就了中寮的植物染產業。其產業關聯鏈如圖 3-7 所示。

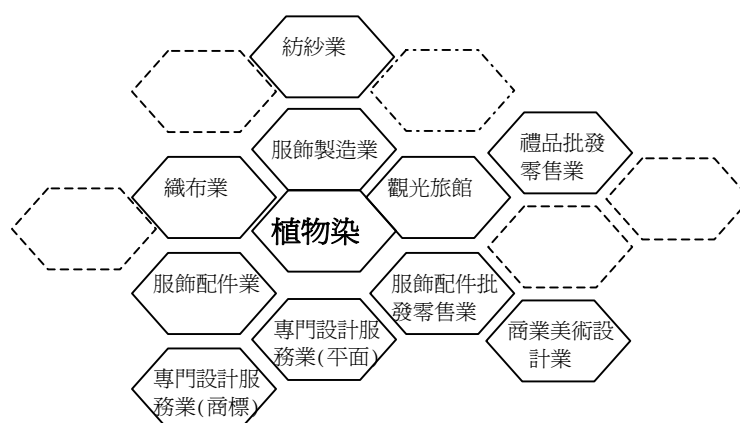


圖 3-7 植物染產業關聯鏈圖

1. 發展沿革

植物染料於中國，遠在周朝開始就有歷史記載，設有管理染色的官職-染草之官-又稱染人。在秦代設有【染色司】、唐宋設有【染院】、明清設有【藍

靛所】等管理機構。從大自然中萃取礦物與植物等染料，將青、黃、赤、白、黑稱之為五色，再將五色混合後攫取其他的顏色。以及日本古代染色中有名的『草木染』亦是。在今日崇尚環保自然的風潮中利用自然界之花、草、樹木、莖、葉、果實、種子…等進行之植物染的研究與創作融入生活中，有別於化學染料，不會產生有害大自然的環境和人體健康的廢水，或其它的工業污染。得自植物界的染料，在美麗的顏色中回歸自然和環保。

2. 發展契機

植物染在中寮雖然沒有特殊的文化歷史，卻發展出獨特的自然產業文化。媽媽成員們帶著社區小孩及外來遊客，走向土地，探訪家鄉的同時，也推廣回歸自然的價值觀，重新回到人與人、人與土地共存共生的世界。

「中寮植物染」及相關產品，透過廣大平面媒體、視訊媒體及網路傳播等方式逐漸被認識與接受。



(三) 製酒產業

南投縣的地方鄉鎮靠著得天獨厚的清澈甘泉，以及特有的水果農作等因素，並在酒類釀製的開放政策下，發展出已久為名的地方特色觀光產業，包括原本的菸酒公賣公司所設酒廠已以轉型特色觀光產業為發展目標，目前以車埕酒莊、埔里酒廠以及南投酒廠最為稱道。其產業關聯鍵如圖 3-8 所示。

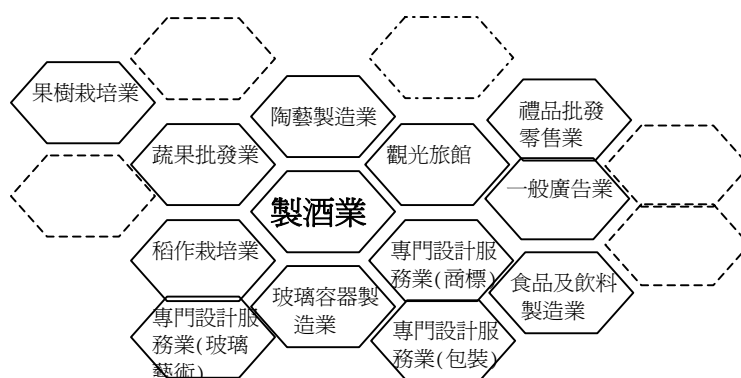


圖 3-8 製酒業產業關聯鏈圖

近年來，隨著國民生活水準提高，觀光產業興起，南投縣的地方靠著得天獨厚的清澈甘泉，及特有水果農作等因素，並在酒類釀製的開放政策下，發展出已久為名的地方特色觀光產業，包括原本的菸酒公賣公司所設酒廠亦已轉型特色觀光產業為發展目標。

1. 發展沿革

(1) 車埕酒莊

車埕酒莊以發展地方農特產業為目標，將釀酒設備專業化，結合在地文化觀光，成功吸引了各地的觀光客。釀酒技術以知性導覽方式呈現，讓遊客對製酒有更進一步的認識。在滿室酒香中，遊客可盡情品嚐各種口味的梅酒，讓人倍感自在舒暢。熱賣的 3 種梅酒名字取得很妙：濃烈的「列車長」是蒸餾 3 次的清酒，彷彿從前無票乘車、遇到列車長查票時那樣緊張又刺激；以蒸餾梅酒浸製梅子的「老站長」口味溫和，如老站長般的慈祥與敦厚；用梅子直接釀製的「鐵道公主」，酸溜甜膩的青春滋味，就像火車上男生女生流傳的戀愛故事。最近新出產的「鐵軌」，酒精度高達 59 度，如高粱酒般火烈辣嗆；另外，酸溜健康的梅醋，口味溫潤不甜膩，也相當受歡迎。



(2) 埔里酒廠

埔里酒廠以盛產紹興酒聞名，主要是以甘美的「愛蘭甘泉水」釀造而成，紹興酒已成為埔里酒廠的招牌酒。民國 85 年酒廠精心研發以愛蘭甘泉水製成的白酒問世，出廠之後由於味純質精也成為市場的搶手貨，據說採用的愛蘭甘泉水是日據時代以來就是釀造向日皇進貢的「萬壽酒」水源。埔里酒廠日益與休閒產業結合，致力轉型為觀光酒廠，酒文化館、菸酒精品館、美食館，都將成為帶動觀光客的展售館。酒文化館保存展示中國歷代的酒器、原住民酒文化、埔里酒廠產業發展史、公賣局的沿革等，成為全國最具代表性的酒文化園區。菸酒精品館展售保存多年的酒類、埔里酒廠所出的各類酒品及新酒、各酒廠的代表酒類等包羅萬象，認識各酒廠所製造酒的種類都不同，各有各的文化。美食文化館這裡所展售、販售的食品都出至埔里酒廠自家的酒類製作而成，紹興米糕、紹興冰棒、黃金瓜子、等，都來自風味獨



特的紹興酒。酒廠也固定在每年的 11、12 月會舉辦「酒香風情」節慶活動。

(3) 南投酒廠

生產水果酒的南投酒廠是菸酒公司唯一生產水果酒聞名國際的酒廠，以生產葡萄酒為最大宗，酒廠成立於民國 66 年，初始生產以鳳梨、楊桃為原料的高級水果酒，廠區明顯的地標是橡木桶造型的品酒屋，從外觀看渾然不知剛剛置身在酒桶裡品酒。南投酒廠面積占地約為 17 公頃，廠區內分為入口區與製酒作業區，酒廠製造的酒品中有多項榮獲「世界菸酒評鑑會金牌獎」，其中「玉泉荔枝酒」、「玉泉梅酒」、「玉泉特級烏梅酒」，更是連續三年獲得國際最高品質獎，可說是酒廠的招牌酒品，「玉泉野櫻莓紅酒」正於今年（2004 年）獲得國際金牌獎。



2. 發展契機

在全世界走向過度標準化和全球化的趨勢時，地方為尋求其存續發展，在策略上非得走向地方化，傳統產業再面對全球化之際，除了技術上的研發與現代化管理外，更必須從歷史與文化特色思考，以成為產業發展重要生存法則。

(四) 阿薩姆紅茶產業

阿薩姆紅茶本為南投縣魚池鄉昔日最大產業，近幾年來因大環境的改變，目前茶園多荒廢在檳榔樹間。為重振阿薩姆王國的美譽，成立「魚池鄉紅茶產業文化促進協會」互相交流，並自創「阿薩姆紅茶」品牌，發表近來所研發的精緻紅茶，其藉由品質提升、營造飲茶文化，導正國人對紅茶的認知和印象。其產業關聯鏈如圖 3-9 所示。

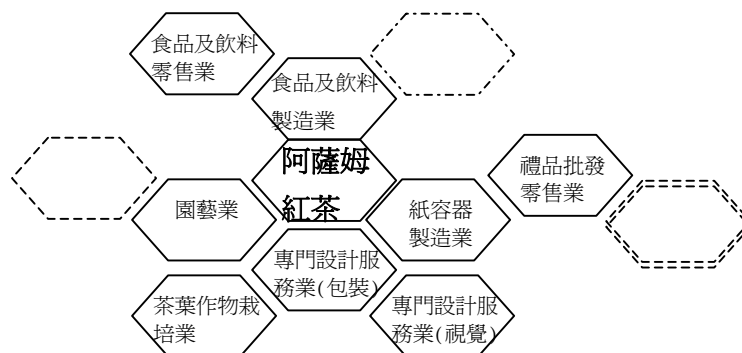


圖 3-9 阿薩姆紅茶產業關聯鏈圖

1. 發展沿革

台灣紅茶的緣起，最早可追溯到日治初期，當時，一方面爲了擴展外銷、一方面不使台灣在綠茶項目上成爲日本的敵手；所以，早自二十世紀初，在日本當局與茶商三井公司的刻意經營下，首度在北臺灣開始種植、試製紅茶。

從印度阿薩姆引進大葉種茶樹在南投埔里、水里、魚池以及花蓮鶴岡一帶培植並生產，並以「日東紅茶」爲名行銷各國，獲致極大的成功。由於台灣紅茶品質優異，在世界各國頗受肯定。

台灣紅茶的榮景，大約維持到二次大戰後，因整體茶葉景況逐步衰退，直到前些年，台灣紅茶大約只剩日月潭一帶還有零星種植。進入八 0 年代，泡沫紅茶與包裝茶飲料等平民茶飲勢力抬頭，因應龐大需求，來自錫蘭、越南、印尼的廉價細碎型紅茶業大量進口，並於 1991 年超越出口量，台灣正式成爲茶葉進口國。

2. 發展概況

南投縣魚池鄉爲台灣阿薩姆紅茶的原鄉，以小農制的產銷方式，堅持手工摘製、一心二葉，製作阿薩姆紅茶，保有葉面完整，沖泡十香味濃厚，飲用時順口入喉、片刻回甘。

阿薩姆紅茶本爲南投縣魚池鄉昔日最大的產業，近幾年因大環境改變，目前茶園多荒廢在檳榔樹間。爲了重振阿薩姆王國美譽，成立「魚池鄉紅茶產業文化促進協會」相互交流，並自創「阿薩姆紅茶」品牌，發表近年所研發的精緻紅茶，提升品質、營造飲茶文化，導正國人對紅茶的認知和印象。

魚池鄉曾經是阿薩姆紅茶在台灣最適合栽植的地方，鄉內大大小小的茶園、製茶工廠，不勝枚舉。所製紅茶由採茶、萎凋、醱酵、烘乾，幾乎都是堅持傳統風味。大雁村過去主要的產業也是阿薩姆紅茶，然而，二、三十年前卻逐漸被檳榔和麻竹等取代。如今，檳榔已漸沒落，面對加 WTO 之後的產業轉型，在地農民已有共識，將朝向深具特色的阿薩姆紅茶產業 再造及邁向未來森林社區的育苗、維持最佳水土狀況的混農林業方向發展。

3. 發展契機

新紅茶風潮除了與國人對於歐風日式洋風消閒享樂方式與氛圍的嚮

往、以及下午茶風氣的普及有關，不少走精緻的紅茶館與專賣店的大力推廣，家之法國、英國、日本等諸多著名紅茶品牌的陸續引進，頗具推波助瀾之功。這期間與英、法、日的流行特質同步，其關注不僅在於品牌、茶款的分類，連茶業本身的產區、茶園、等級、海拔高度、春摘夏摘秋摘，都自有其專門講就處。

因此，出乎這種對於優質紅茶的產地、身世來由的關注，流風所及，原本曾經盛極一時、卻因外銷市場的消退而幾近凋零不存的台灣本土紅茶，與台灣咖啡進兩年的炙手可熱景況相似，於是越來越多的紅茶愛好者們關切和追尋下，開始有了嶄新的發展契機。

第三節 產業供給面分析

以台灣中部地區文化創意產業的供給面來看，文化創意產業相關設施陸續發展，並開始建構其間的產業網絡，見圖 3-10 所示。目前中部區域有建築設計與藝術展演中心(TADA)、國立手工藝研究所、國立美術館、台中 20 號倉庫、國立台灣交響樂團以及九九峰等文化設施，提供中部區域文化藝術創意產業行銷、商業及資訊支援服務，並作為創意產業發展的交流平台。各文化藝術創意推廣場所簡短說明如下：

TADA：台中酒廠藉由閒置空間再利用的手法，重新定位成「中部區域創意產業交流中心」，其主要功能以「展售行銷」及「創意培訓」兩交流平台功能為主。

工藝所：以「文化藝術」與「手工藝」相容發展概念，建設一文化體驗、創意學習與藝術教育的園區，建構手工藝文化藝術創意產業資源網絡，拓展區域整合性觀光發展政策。

國美館：經營理念以「See·戲 (Art & Play)」為美術館教育的主題概念，著重於活潑創造力的啟發與成長學習的深耕，建立 E 世代終身學習社會與全民美學的環境。年度工作執行重點著重於台灣藝術的策展，並不定時規劃台灣美術常設展及研討會，出版美術學術季刊與台灣美術相關系列叢書等。

台中 20 號倉庫：台鐵沿線火車站廢棄倉庫改建而成的鐵道藝術網絡，主要係作為「藝術家傳習、創作及相關展示場所」，提供給藝術工作者展演與交流的創意平台。

國台交：國立臺灣交響樂團致力於多元的藝術取向，力求「精緻」並「和眾」，目前更積極規劃將樂團所在地建置為臺灣音樂文化園區，透過有系統的軟硬體建設，打造成為國內唯一交響樂的文化、教育及休憩的場域，以提昇全民音樂生活美學。

九九峰：為結合生態保育與藝術創作及教育之「生態藝術暨人才培育園區」，以永續發展之精神並發揮現地豐富自然環境資源，建構生態保育面向之藝術創作、經營管理、藝術教育、公民參與等人才培育場域。

中興新村北區文化藝術創意產業園區的整體發展定位必須能夠與現有之

相關文化設施作有效市場區隔並在功能上相輔相成，以下就與本園區之發展最相關之 TADA 與工藝所定位與展銷通路做一詳細的探討。

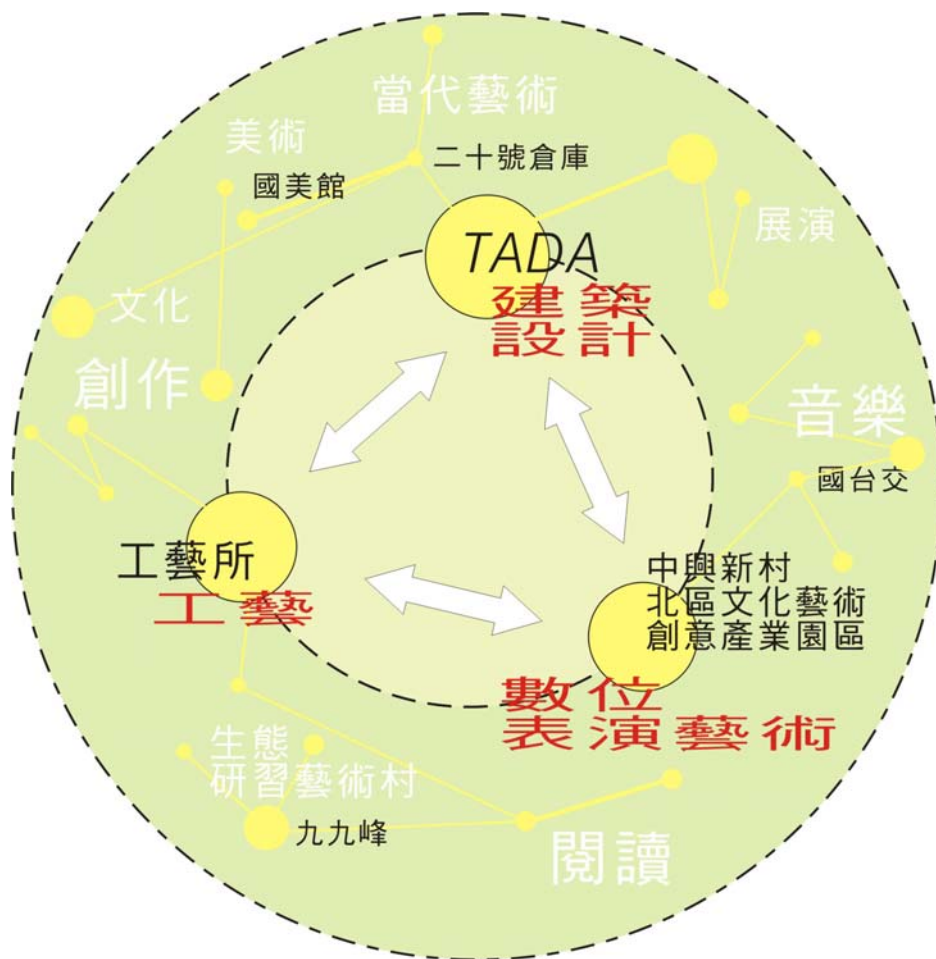


圖 3-10 中台灣文化創意產業網絡圖

壹、TADA(佔地約 6.3 公頃)

一、發展目標

依據園區未來的發展定位為「中部區域創意產業交流中心」，其主要功能以「展售行銷」及「創意培訓」兩交流平台功能為主，故配合此功能定位，首先設置「創意產業博覽園區」；設置有展覽空間及工藝創意工坊體驗區，未來總體策展規劃以提供創意產業主題展及地方特色產業展，作為區域創意產業交流及與國際經濟接軌之平台。其次結合中部各教育機構之設計人才，並邀請國內外知名設計人才、文化藝術人才，共同跨領域部門合作成立「創意學苑」，提供完整之教育和培訓課程，並建構區域文化創意產業培訓的論壇場域，達到創意設計人才培育及文化傳承功能。

二、定位方向

園區整體發展計畫將以「**東南區塊發展**」為基礎，擬定「**二軸一織理**」構想；二軸為**生態藝術軸**及**藝文商業軸**；一織理即運用**創意學苑**、**藝文小學**、**藝文生活步道**、**創意藝術市集**等建置將園區與周邊商業街道共同編織構築成一面狀的藝術網絡，結合文化藝術與休閒商業，塑造一文化藝術藝文特區，帶動東南區整體文化觀光經濟發展。

(一)生態藝術軸

以綠川為主體，將其注入新的藝文面貌，塑造成生態藝術川，以此藝術川連結市中心歷史文化特區、20 號倉庫藝文特區及本園區，構築帶狀之人文藝術軸帶。

(二)藝文商業軸

經由都市計畫政策，將園區側復興路沿線地段劃定為商業用地，提高其商業使用強度，塑造具特色之休閒藝文商業街，並以文化創意園區為中心點連接未來規劃園區東側之「台糖休閒購物中心」及其園區西側之「戰車基地國家圖書館台中分館」，以構築帶狀之藝文商業軸帶。

(三)文化藝術織理

文化藝術織理的概念係以園區為中心，以藝術織理的脈絡延伸，以社區化網絡、區域化網絡、及國際化網絡三個層次，建構藝術織理，如圖 3-11。

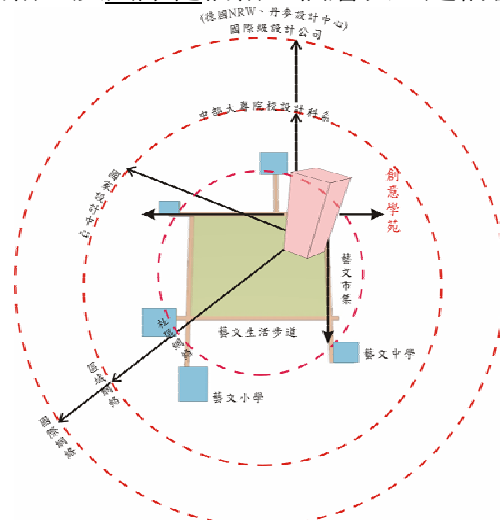


圖 3-11 文化藝術織理構想圖

資料來源：「台中創意文化園區規劃案」

三、規劃內容

整體規劃設施內容
包含下列：

- (一) 創意產業博覽園區
- (二) 行政及培訓中心區
- (三) 藝文展演區
- (四) 酒文化保存區
- (五) 創意市集區
- (六) 休閒中心區
- (七) 中央主題文化廣場
- (八) 中軸文化大街

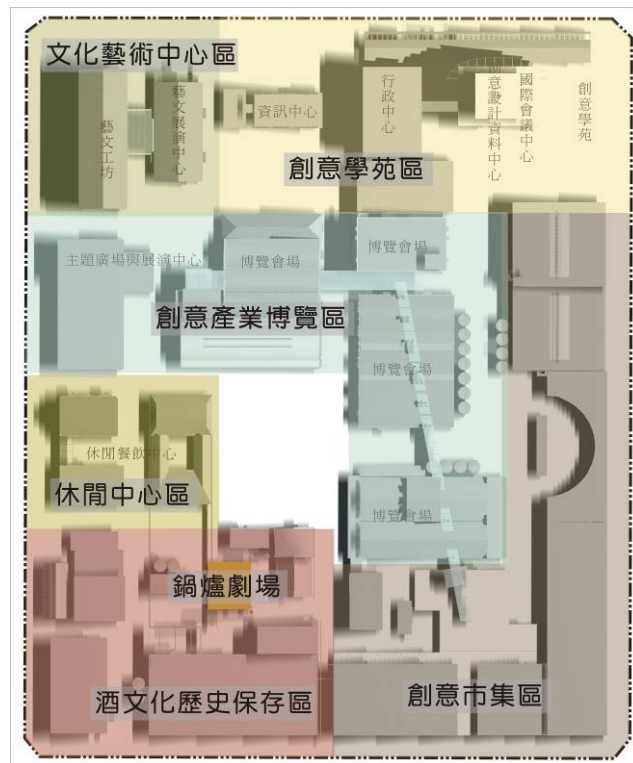


圖 3-12 規劃使用分區圖

資料來源：「台中創意文化園區規劃案」

貳、國立手工藝研究所(佔地約 1.75 公頃)

一、發展目標

以手工藝研究所為主，開拓文化創意新生命，結合藝術教育與觀光經濟發展，深化以創意為基礎的經濟競爭力，希望透過文化記憶空間遺址活化再利用之操作過程，激發文化創意之活力，進而以空間活化再利用之成果挹注園區拓展地方文化觀光，以紀念過去這段省政文化與花園城鎮的歷史記憶空間。計畫目標詳如下列：

- (一) 導入文化創意產業與藝術教育觀光，凝聚場所記憶與強化地方觀光經濟。
- (二) 以「文化藝術」與「手工藝」相容發展概念，建設一文化體驗、創意學習與藝術教育的園區。
- (三) 建構手工藝文化藝術創意產業資源網絡，拓展區域整合性觀光發展政策。

二、定位方向

以地域特性為基礎，透過持續不斷之行動方案之實踐，依循下列原則而據以謀求各方對於各園區定位與軟體引入之共識：

- (一)以文化藝術核心產業為核心，並依地方特性策略性輔導產業主題，以強化園區與在地產業、文化脈絡之有機連結，進而帶動產業振興。
- (二)園區營造過程中，確保地方藝文團體、藝術家之主體性與延續。
- (三)建立與既有藝文展演設施之功能區隔，避免資源之重置浪費。
- (四)依循地方文化脈絡與藝文環境趨勢，規劃園區引入軟體與相對應之空間設施與配套管理、服務。
- (五)依循城市空間脈絡，重塑城市空間軸線，探討園區與周邊環境整備與再發展之合夥機制。

第四節 園區規劃方案

經由中台灣文化藝術創意產業的供給與需求面分析，本計畫將依據著「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展先期規劃」所擬定之園區定位，針對中興新村潛力產業，數位休閒娛樂業、表演藝術產業兩大項，研析產業發展需求與課題，最後並給予引進產業之建議。

壹、園區初步規劃定位

一、園區定位-「未來生活複合產業學園」

- (一)作為未來城市生活的展示櫥窗
- (二)作為創意生產的實驗研發、育成及展銷中心，創造創意城市
- (三)兼具創意體驗與創意學習之文化創意產業學園



圖 3-13 園區規劃構想圖

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

貳、引入活動空間機能

一、創意育成

創意育成活動意指園區內進駐產業的創作、研發、行銷的活動。產業內

容包括四大產業類型，文化藝術創意產業、創意生活產業、數位創意產業，以及工藝創意產業。以上數種產業的內容以對於未來生活的創意產品為主，透過不同種類的產業活動，創造彼此相互創作激盪的機會，同時提高園區產業的多樣性。

表 3-3 創意育成彙整表

活動	空間機能	空間需求
創意 育成	文化藝術創意中心	<ul style="list-style-type: none"> ■ 創意育成工坊 ■ 創意設計中心 ■ 咖啡資源中心/圖書館 ■ 展示大廳/展示區 ■ 交流中心
	創意生活產業中心	
	數位創意產業中心	
	工藝創意產業中心	

二、學習體驗活動

學習體驗活動的引入可以完成創意產業重要的功能之一，「創造社會附加價值」。引入活動包括文化創意學習，地方工藝創意研習、藝術表演研習、數位內容體驗研習、中小學田野學校、國民旅遊學習，以及文化產業觀光。

表 3-4 學習體驗彙整表

活動	空間機能	空間需求
學習 體驗	中興新村綠生活園景館	<ul style="list-style-type: none"> ■ 研習教室/會議中心 ■ 體驗工坊 ■ 戶外學習區 ■ 學習體驗旅宿 ■ 中興新村花園城市歷史展示區 ■ 未來城市概念館 ■ 震災歷史紀念與防災教育館 ■ 多功能活動草坪/廣場
	創意廣場/表演場/親子生活體驗區	
	創意教育中心	
	九二一地震體驗區	

三、文化消費活動

文化消費包括創意產業產品的展示和銷售活動，其產品的內容包括藝術表演、創作展示、數位內容、創意生活產品、地方農特工藝產品等。活動內容包括創意市集、藝術公演、創意藝廊展銷、農特工藝市集、數位藝術展演，以及生活的實驗藝術等。

表 3-5 文化消費彙整表

活動	空間機能	空間需求
文化消費	藝術表演欣賞	<ul style="list-style-type: none"> ■ 藝術表演場館/音樂廳 ■ 多媒體表演廳 ■ 數位科技放映館 ■ 售票處/行政辦公室
	藝術創作銷售	<ul style="list-style-type: none"> ■ 創意市集 ■ 戶外林蔭展銷走廊 ■ 中庭展銷廣場 ■ 活動大廳展售場
	文化消費空間	<ul style="list-style-type: none"> ■ 賣店 ■ 藝術品商店/工藝品商店 ■ 創意生活商品賣店 ■ 休閒藝術書店 ■ 數位產品銷售館

四、行政服務活動

行政服務活動為園區重要的支援活動，協助園區的運作、參觀者與進駐產業的各項需求，包括產業輔導中心、園區行政中心、遊客旅遊服務、交通服務，以及住宿服務活動。

表 3-6 支援服務彙整表

活動	空間機能	空間需求
支援服務	遊客諮詢中心	■ 遊客服務中心/諮詢服務台/行政管理中心
	停車場	■ 交通轉運站/立體停車場
	園區生活消費服務區	■ 餐飲設施/主題餐廳/茶藝館/咖啡座/酒吧/便利商店
	住宿服務區	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融/通訊設施 ■ 住宿設施/國民旅舍/主題旅館

參、引入產業分析

一、數位休閒娛樂產業

此產業的組織型態分為小規模獨資企業、大型公司組織及非營利組織，產值為 16,043,579(千元)，經由網頁設計、軟體設計、CPU、RAM、HDD、線上語言教學系統、電腦軟件等原料供給，生產模式為透過上游的原料提供，進行組裝的工作，且視生產的商品內容之不同，故並非全數廠商皆有衍生性的產品或商品及勞務，及人力資源以作業員為主，並缺乏研發單位。而商品形

式為商品化與勞務；銷售市場是替中台灣的餐飲業做網頁設計，還有提供學生、社會人士的休閒服務；本產業的行銷機制是透過舊客戶介紹及一般DM。

(一) 產業發展需求

對於政府期能夠提供的機能包括：貸款資金服務、通路市場輔導、政府專案供給、行銷、展覽企劃輔導；對於園區能夠提供的機能包括：文化展演空間、行銷企劃中心、商業休閒服務設施、展覽銷售會場。

(二) 產業發展課題

1. 於相互競價以及缺行銷機制之前提下，為有目的接獲訂單，促使利潤獲利低之問題，更導致整體市場開發力較弱。

2. 產業發展轉型過程中，如於人力資源能有效支援具相當的助益，唯目前缺乏相關專業人才形成人才不足問題。

3. 產業間之互動為產業資訊之交流表現，可有效促進同業聯盟之機制建構，然目前即缺乏資訊流之平台，無法有益於產業間之交流。

(三) 產業關聯鏈

數位休閒娛樂產業所帶動周邊關聯產業(生產性關係之產業)，分析包括如下：電視機錄放影機製造業、玩具娛樂用品批發業、商品經紀業、玩具、娛樂用品零售業、電腦及週邊設備租賃業、其他機械設備租賃業、電腦軟體服務業、網路資訊供應業、視聽及視唱業、電子遊戲場業及勞工團體十一個產業；相存性之文化創意產業主要為設計業及廣告業，如圖 3-14 所示。

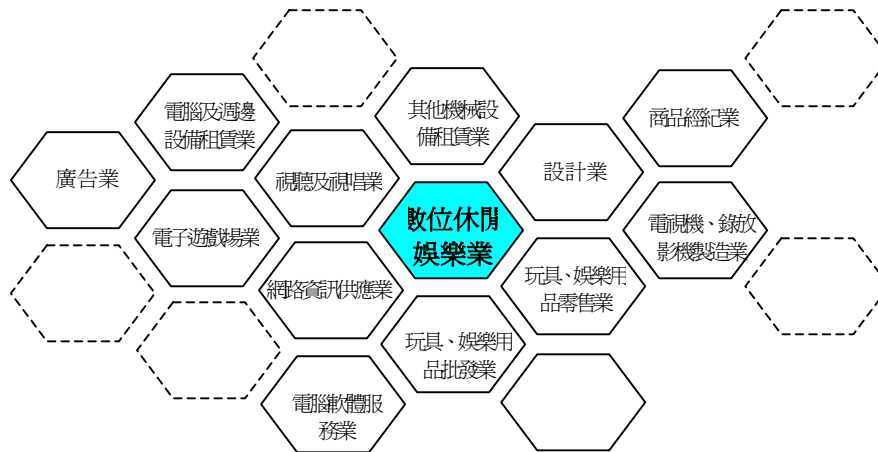


圖 3-14 數位休閒娛樂產業關聯鏈圖

二、表演藝術產業

本產業的組織型態多半為小規模獨資企業及大型公司組織，產值為 101,839 千元)，經由展覽服務、活動企劃、錄音工作室租借、委外提案、活動協辦、舞蹈用品廠商等原料供給，透過主要是以專案式的活動企劃型態，及人力資源為設計人員為主，由於僅為單一專案做設計，故無其他相關的衍生性產業。商品形式包括：商品化、勞務、手工製作、少量精製等；銷售市場對象有專門鑑賞家、需要策劃展覽單位、企業團體等各行各業均可，故本業的行銷機制則是以一般文宣、客戶的口碑相傳、同業交流推廣、活動協辦、產品代銷以及推廣。

(一) 產業發展需求

對於政府期能夠提供的機能包括：通路市場輔導、創意人才培訓、行銷及展覽企劃輔導、貸款資金服務、政府專案供給、創新系統連結(大專院校師生及專家協助)；對於園區能夠提供的機能包括：文化展演空間、商業休閒服務設施、展覽銷售會場、行銷企劃中心、創意設計培訓、國際會議中心。

(二) 產業發展課題

1. 就目前地方政府之組織架構中發現，地方政府的相關部門目前並無增設文化創意產業之業務，此對產業創意轉型發展，較易造成無直接聯絡單位。
2. 目前提供藝文活動之藝文展演場地，僅限於公部門的機關大樓或社區活動中心，無法有效提供較為優越或多樣之展演空間。
3. 相關政策性支援之資源補助，礙於公部門之組織定位未對創意產業設

置較明確之聯絡單位，易形成經費補助的來源及分配問題。

4. 產業發展轉型過程中，如於人力資源能有效支援具相當的助益，唯目前缺乏行政企劃人才、表演人才不足及培訓等問題。

5. 於新興產業興起下，形成市場經濟皆以高獲利導向，導致傳統產業未能於市場中取得一席之地，以致於傳統產業逐漸沒落。

(三) 產業關聯鏈

表演藝術產業所帶動之周邊關聯產業(生產性關係之產業)，經分析主要包括如下：小中學、職業學校、大專校院、其他機械設備租賃業、藝文服務業、技藝表演業、商品經紀業、餐館業、樂器零售業及樂器批發業等十一個產業；相存性之文化創意產業主要為出版業、展演設施業及廣告業等產業及地方特色產業之麻荊業，如圖 3-15 所示。

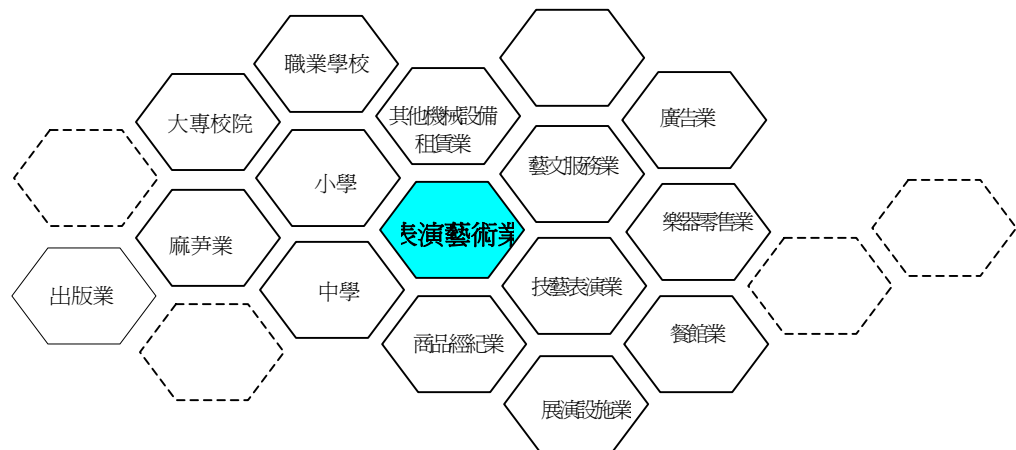


圖 3-15 表演藝術產業關聯鏈圖

肆、替選方案

隨著計畫案歷次的工作協調會議與多次的決議，「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」規劃案整理出對於中興新村的三種開發方案構想，以觀光為主之『文化休閒園區』、以創意育成為主之『地區創意產業輔導中心』，以及以學習教育為主之『創意學習園區』，本節將針對此三方案提出多方案可能發展探討。

一、文化休閒園區

(一) 發展定位構想

1. 活動機能

(1) 省政文化參訪

以省政歷史參觀為主題，配合省政資料館既有之省政文化歷史展示主題，以及 921 震災主題，搭配具紀念性之空間氣氛，提供遊客感受省政文化之全台唯一體驗。除主題展示館（省政資料館）外，並配合省政歷史解說之環境營造與景觀設計方式，強化省政發展之全台重要歷史記憶。

(2) 花園城市體驗

以中興新村獨特舒適之花園城市生活氛圍，利用既有之戶外空間營造，提供親子戶外遊憩與親子互動之休閒園區/體驗場所。配合中興新村全區規劃之自行車遊覽系統，引入多樣動靜態戶外休憩活動，讓遊客充分體會花園城市之良好規劃風情。

(3) 創意生活體驗

以慢活/樂活等新生活趨勢以及綠色生活等新環境營造觀念為主題，使遊客在體驗省政文化歷史與花園城市等過去理想生活風情的同時，能進一步體驗新的生活趨勢與服務。騰空之建築物配合多樣新的生活模式體驗服務，如生機飲食、瑜珈健身、手工創作等，使園區之生活體驗更形豐富。

1. 空間使用規劃

依據中興新村再發展計畫之構想，北區各空間分為『文化藝術創意核心區』、『中興新村行政中心』、『中興新村願景館』、『遊客中心與交通總站』、『入口意象區』、『活動公園』等幾個定位與規劃方向。

而依據本定位方案，各分區空間使用規劃構想如下：

(1) 文化藝術創意核心區--機三用地

在本方案以文化觀光休閒為主要發展定位下，由於省政資料館已扮演呈現省政文化歷史之功能，同樣屬於室內空間之機三用地騰空建築則可朝向展現花園城市特色體驗之各式博物館、展示區、體驗館之使用方式，搭配多樣合乎環境氣氛如彰顯中興新村慢活/樂活情境之娛樂設施、主題餐飲等，使本區成為遊客前來中興新村從事觀光旅遊時最佳休憩/娛樂中心。

(2)中興新村行政中心--省府辦公空間

短期建議依再發展計畫維持辦公現況，臨時停車場可先行進行簡單整理；未來作為行政中心使用時，可將部份省政歷史展示主題放入，同樣開放展示，則臨時停車場及其周圍建築物再行整體設計，作為行政中心區之服務設施空間，規劃停車與餐飲空間。

(3)中興新村願景館--省政資料館

建議在再發展計畫之『願景館』定位下，可與南區之台灣文獻館以及區內其他新增展示空間（機三用地與未來省府大樓內部等）重新分配其內之展示主題，省政資料館以省政發展為主題，並納入中興新村整體規劃之過去/現在/未來展示；而與 921 地震相關之展示，可配合北區整體規劃進度移至 921 紀念碑旁之保警宿舍空間再利用，有關台灣史蹟文物部份可再與文獻館協調兩館典藏與展示區隔。

(4)交通總站與遊客中心

短期在交通總站未興建前，配合再發展計畫之預算編列取得土地後，先進行臨省府路之簡易美綠化工程，配合國光客運售票亭規劃等待休憩設施使用。長期配合本定位方案，以及機三用地之經營狀況，將部份設施移至車站用地，如搭配遊客中心與車站之地方特產賣店，以及與中區風格不同之住宿空間，而機三用地內之建物空間則可擴大展示館與主題餐飲等設施。

(5)入口意象區--入口圓環至省府大樓周邊區域

以省府路兩側、入口圓環、省府大樓前 Y 字路與三角草坪，以及虎山路/中正路為主之入口意象區，在強調省府文化地景之觀光價值下，應完整保留自省府路-牌樓-圓環-三角草坪-省府大樓之景觀軸線，配合歷史照片加以復舊處理（鋪面/植栽/街道家具/圍牆欄杆等），以呈現最初之省府風貌。

(6)活動公園--921 紀念園區/親情公園/綠二用地

在本方案之文化觀光定位下，北區既有之大型開放空間一方面應盡量維持既有風情，一方面也應提供多樣之戶外休憩空間，以吸引遊客停留使用。

(7)停車場--中興停車場/兩處帶狀臨時停車場

中興停車場依再發展計畫恢復完整之停車空間使用，應配合臨虎山路之入口景觀處理，以提供遊客進入明確指示與良好觀感。

(8)其他區域--省府大樓後方機關用地與住宅區/機五機六機十用地

北區內其他未於再發展計畫中提及之空間，包括省府大樓後方機關用地與住宅區/機五機六機十用地，其中除虎山登山步道入口空地與省長宿舍倒塌部份目前閒置外，其餘建物皆仍有辦公使用。

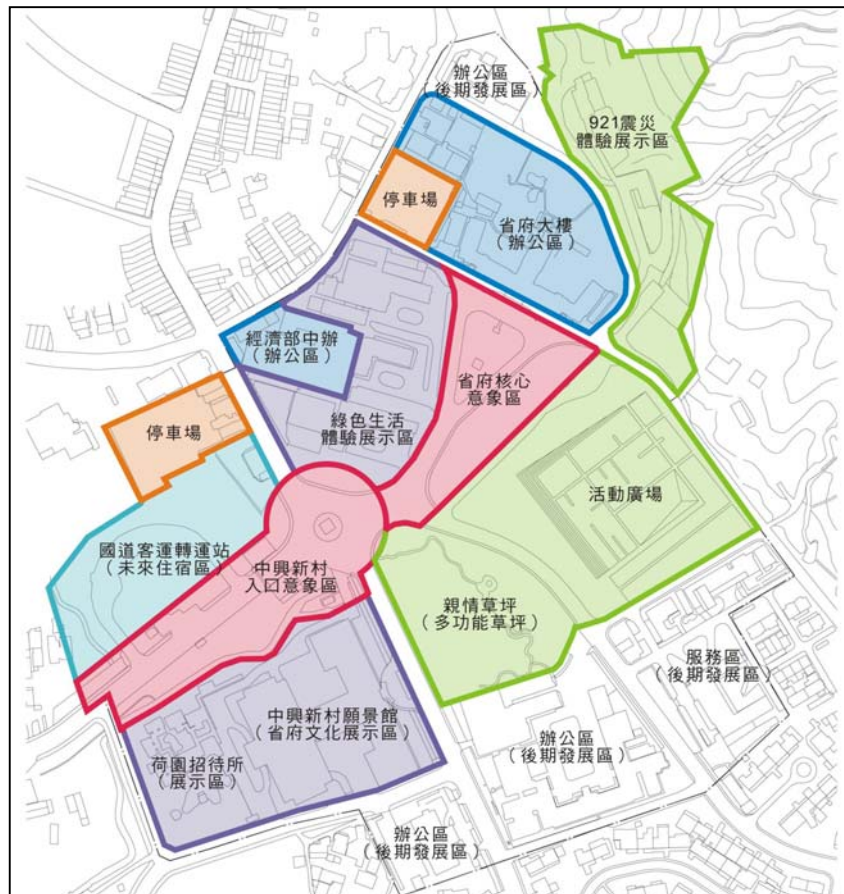


圖 3-16 文化觀光休閒園區方案構想圖

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

二、地區創意產業輔導中心

以創意產品（商品）之培育為目標，藉由園區內提供創作、交流、輔導、實驗、展示、商務之服務，成為文化創意產品之培育發展與商務交流中心。

(一)發展定位構想

1.活動機能

(1) 創意培育

提供創作者發展創意之發想/設計空間，可利用未來騰空之辦公室規劃設計工作室，並提供相關資訊服務空間如藝術圖書館等，滿足設計師/藝術家進行創作之時優質室內外環境。

(2) 創意輔導

創意輔導團隊進駐北區，負責進行與創意培育相關之課程規劃、廠商輔導、活動舉辦。可利用機關騰空辦公室提供輔導單位進行辦公使用，並規劃諮詢室/討論室等空間作為廠商與設計師/輔導團隊交流空間、規劃講習教室提供輔導團隊策劃創意育成相關課程使用。

(3) 創意成果展示：全國/中部地區文建會創意作品的展示平台

規劃各項創意成果之發表空間，提供設計師/藝術家間之交流討論、區內其他使用者（居民或遊客）參觀使用。包括騰空辦公空間規劃展示藝廊、戶外草坪/廣場規劃展示區或相關活動舉辦空間（青年創意市集等）；而市內外空間除提供創意作品發表外，也可作為創意作品銷售空間使用。

2. 空間使用規劃

依據中興新村再發展計畫之構想，北區各空間分為『文化藝術創意核心區』、『中興新村行政中心』、『中興新村願景館』、『遊客中心與交通總站』、『入口意象區』、『活動公園』等幾個未來定位與規劃方向。

而依據本定位方案，各分區空間使用規劃構想如下：

(1) 文化藝術創意核心區--機三用地

在本方案以創意輔導為主要發展定位下，機三用地為區內短期難得之騰空室內空間，故在空間利用上應加強其創意培育機能，引入創作工作室、創意輔導中心等機能，提供設計師/藝術家、地方特產業者間交流溝通，誘導產品創新之各式空間與資訊。

(2) 中興新村行政中心--省府辦公空間

短期建議依再發展計畫維持辦公現況，臨時停車場可先行進行簡單整理；未來作為行政中心使用時，臨時停車場及其周圍建築物可再行整體設計，

配合機三用地之創意培育成效，新建建物以支應機三既有建築空間無法提供之使用空間（如大型展示館）。

(3)中興新村願景館--省政資料館

建議在再發展計畫之『願景館』定位下，可與南區之台灣文獻館以及區內其他新增展示空間（機三用地與未來省府大樓內部等）重新分配其內之展示主題，省政資料館以省政發展為主題，並納入中興新村整體規劃之過去/現在/未來展示；而與 921 地震相關之展示，可配合北區整體規劃進度移至 921 紀念碑旁之保警宿舍空間再利用，有關台灣史蹟文物部份可再與文獻館協調兩館典藏與展示區隔。

(4)交通總站與遊客中心

短期在交通總站未興建前，配合再發展計畫之預算編列取得土地後，先進行簡易美綠化工程，提供平面停車空間與配合國光客運之等待休憩設施。長期配合本定位創意培育方案，以及機三用地之經營狀況，將部份設施移至車站用地，如創意育成之工作室、圖書室，以及輔導辦公室/研討室等設施，機三用地內之建物空間則可擴大創意展示空間，以及地方產業加值之商品展售空間等。

(5)入口意象區--入口圓環至省府大樓周邊區域

以省府路兩側、入口圓環、省府大樓前 Y 字路與三角草坪，以及虎山路/中正路為主之入口意象區，在以創意主導之定位下，建議在為持省府文化地景之基本精神下，整體外部空間營造應加強創意之投入，使北區呈現新的文化創意風貌。

(6)活動公園--921 紀念園區/親情公園/綠二用地

在本方案之創意培育定位下，北區既有之大型開放空間可成為最佳的外部展示空間，因此在使用與景觀設計上，建議加強多樣展示空間的創造，如大面積的開擴展場（利用親情草坪）、精緻曲折的展示走廊（利用綠二用地與臨時停車場位置）、可進行動態表演的露天表演舞台（利用 921 紀念公園）等。

(7)停車場--中興停車場/兩處帶狀臨時停車場

中興停車場依再發展計畫恢復完整之停車空間使用，應配合臨虎山路之入口景觀處理，以提供遊客進入明確指示與良好觀感。

(8)其他區域--省府大樓後方機關用地與住宅區/機五機六機十用地

北區內其他未於再發展計畫中提及之空間，包括省府大樓後方機關用地與住宅區/機五機六機十用地，其中除虎山登山步道入口空地與省長宿舍倒塌部份目前閒置外，其餘建物皆仍有辦公使用。

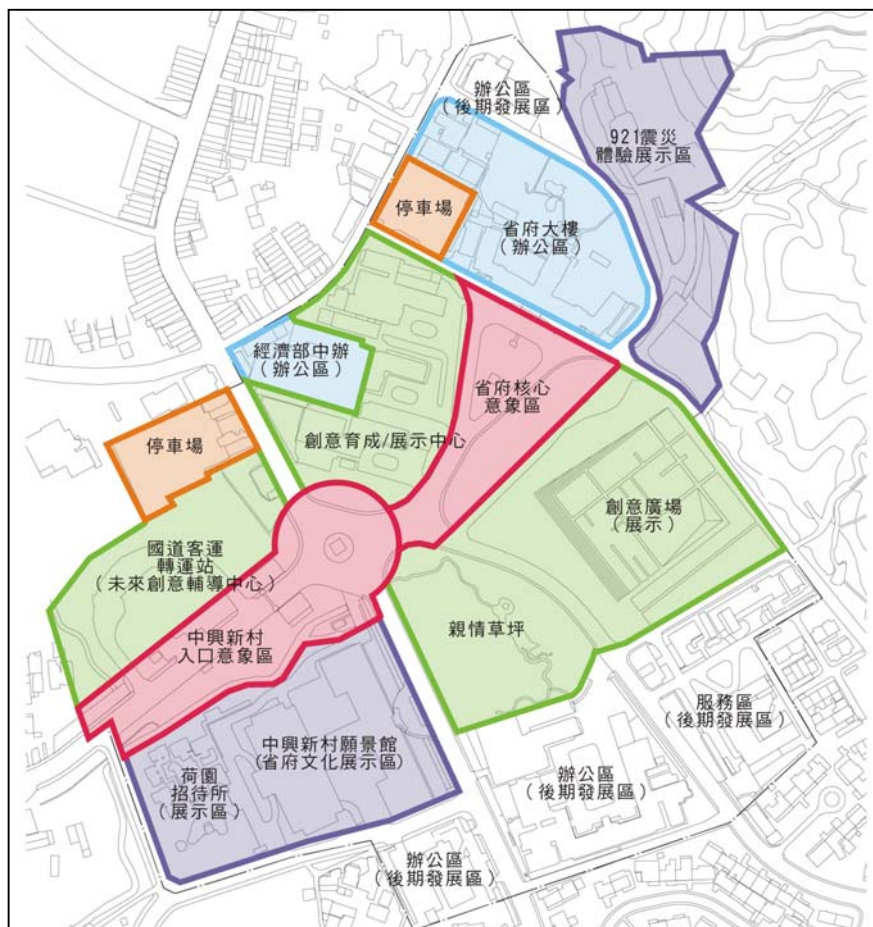


圖 3-17 地方產業輔導中心方案構想圖

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

三、創意學習園區

(一)發展定位構想

1.活動機能

配合北區環境資源特色及區域文化藝術資源，以提昇學習者（中小學/大

專院校/退休者/親子/創意人才/地方居民等)的美感能力、創意能力與環境認知能力為目標，塑造出文化藝術體驗與學習之樂園。

(1)創意教學

利用騰空的建物空間及戶外場所，做為創意學習教室、美感體驗講座、藝廊展覽賞析、表演藝術排練室、戶外教學研習營等課程安排方式，並規劃藝文圖書館、科技資訊室等空間，營造北區之創意體驗氣氛，提供特定目的團體（學校戶外教學/公司培訓）、地方居民以及一般遊客等學習者進行課程教學活動。

(2)創意娛樂

為求學習體驗的活潑性、多元性，將以遊戲模式的思維，規劃兒童藝術體驗遊憩區、主題藝術遊戲館、Kuso Fun色館、大地尋寶遊戲等，增加學習興趣。在戶外空間營造部分，配合藝術公園/休憩區等規劃，運用具文化藝術的語彙做為景觀元素，促使學習者在使用行為過程中，潛移默化的薰陶。

(3)創意銷售

建構園區的投入產出模式之概念，將教學、娛樂活動所投入的資源後產生之累積戰果，反映在工藝創作體驗工廠之呈現、販售，引入創意市集、創意賣店、創意料理房等的結合，以達成永續發展之平衡。

1.空間使用規劃

依據中興新村再發展計畫之構想，北區各空間分為『文化藝術創意核心區』、『中興新村行政中心』、『中興新村願景館』、『遊客中心與交通總站』、『入口意象區』、『活動公園』等6個未來定位與規劃方向。

(1)文化藝術創意核心區--機三用地

在本方案以創意學習為主要發展定位下，由於省政資料館已扮演呈現省政文化歷史之功能，同樣屬於室內空間之機三用地騰空建築則可朝向展現文化藝術學習體驗之各式學習教室、博物館、展示區、體驗館、表演場所之使用方式，搭配多樣合乎環境氣氛如彰顯中興新村慢活/樂活情境之娛樂設施等，使北區成為學習者前來中興新村從事教學、娛樂、消費時的最佳學習/體

驗/展銷中心。

(2)中興新村行政中心--省府辦公空間

短期建議依再發展計畫維持辦公現況，臨時停車場可先行進行簡單整理；未來作為行政中心使用時，可將部份省政歷史展示主題放入，同樣開放展示，臨時停車場及其周圍建築物再行整體設計，將本方案機三用地中藝術圖書館獨立設置，機三用地內則可擴充創意市集與體驗工廠空間。

(3)中興新村願景館--省政資料館

建議在再發展計畫之『願景館』定位下，可與南區之台灣文獻館以及區內其他新增展示空間（機三用地與未來省府大樓內部等）重新分配其內之展示主題，省政資料館以省政發展為主題，並納入中興新村整體規劃之過去/現在/未來展示；而與 921 地震相關之展示，可配合北區整體規劃進度移至 921 紀念碑旁之保警宿舍空間再利用，有關台灣史蹟文物部份可再與文獻館協調兩館典藏與展示區隔。

(4)交通總站與遊客中心

短期在交通總站未興建前，配合再發展計畫之預算編列取得土地後，先進行簡易美綠化工程，提供平面停車空間與配合國光客運之等待休憩設施。長期配合本定位方案，以及機三用地之經營狀況，將部份設施移至車站用地，如搭配遊客中心與車站之主題餐飲設施，而機三用地內之建物空間則可擴大藝術體驗與學習教室空間。

(5)入口意象區--入口圓環至省府大樓周邊區域

以省府路兩側、入口圓環、省府大樓前 Y 字路與三角草坪，以及虎山路/中正路為主之入口意象區，在強調省府文化地景之環境價值下，應完整保留自省府路-牌樓-圓環-三角草坪-省府大樓之景觀軸線，配合歷史照片加以復舊處理（鋪面/植栽/街道家具/圍牆欄杆等），以呈現最初之省府風貌，並配合創意展示，呈現中興新村發展創意學習之新風貌。

(6)活動公園--921 紀念園區/親情公園/綠二用地

在本方案之創意學習定位下，北區既有之大型開放空間一方面應儘量維

持既有風情，一方面也應提供多樣之戶外休憩空間，以吸引遊客停留使用。

(7)停車場--中興停車場/兩處帶狀臨時停車場

中興停車場依再發展計畫恢復完整之停車空間使用，應配合臨虎山路之入口景觀處理，以提供遊客進入明確指示與良好觀感。

(8)其他區域--省府大樓後方機關用地與住宅區/機五機六機十用地

北區內其他未於再發展計畫中提及之空間，包括省府大樓後方機關用地與住宅區/機五機六機十用地，其中除虎山登山步道入口空地與省長宿舍倒塌部份目前閒置外，其餘建物皆仍有辦公使用。

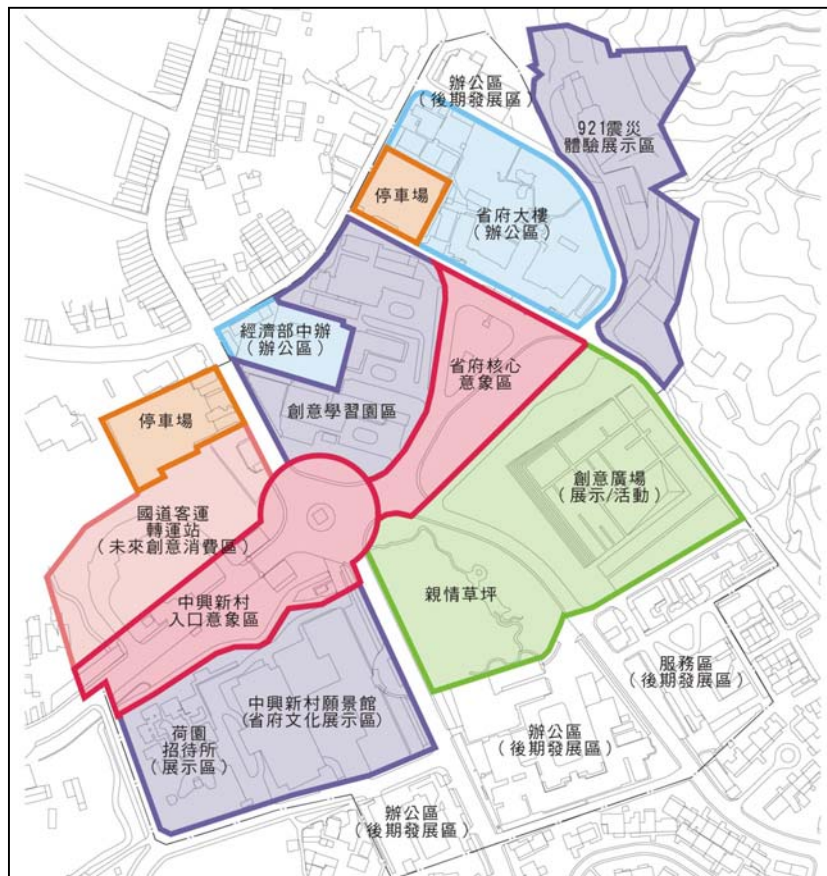


圖 3-18 創意學習園區方案構想圖

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

第四章 替選方案評估

隨著計畫案歷次的工作協調會議與多次的決議，「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」規劃案整理出對於中興新村的三種開發方案構想，分別為文化觀光休閒園區、地區創意產業輔導中心與創意學習園區。而本計畫將針對此三種方案進行開發模式假設(政府自營 or 委外經營)，在財務規劃模擬中將透過市場資料研析與各相關案例的財務計畫，轉化成適用於中興新村北區文化藝術創意產業園區投資開發財務係數假設，並進行各方案的現金流量、回收年期、投資報酬率以及未來可能帶來的經濟效益進行分析；在風險控管部分將藉由敏感度分析，找尋各投資方案可能涉及之風險因子，並進一步研擬風險控管策略，以因應未來風險發生時之處置。因此在結果與建議中，本計畫從理性的角度出發，透過財務模擬數據的分析結果，綜合評析各方案的開發能為公部門或私部門帶來效益的程度為何，並將整合財務分析與經濟效益評估計畫，作為公、私部門積極性的溝通介面。

第一節 評估架構

合理的財務計畫，須在兼具傳統財務評估方式，藉由明確的風險與利潤分配，作為公私合夥開發可行性之決策。因此就民間參與的投資報酬率及公部門的成本效益觀點，應正視其財務計畫之重要性，並具備建立合理可信度之財務計畫能力。中興新村北區文化藝術創意產業園區為一以文化設施為主的混合性土地開發案，其財務評估較一般開發案複雜，實因過往經驗顯示文化建設要產生淨利是很難的，即使在十數年的特許經營年限，以分擔經費和風險也是具有相當複雜化的程度，這更使得投資案的財務風險相對升高。而目前臺灣此類文化設施經營經驗較為有限，為在有限的資源下永續經營，本

計畫亦將評估第三部門或私部門的參與方式，財務規劃與經濟效益分析作業將可作為再利用開發內容以及開發模式評估的基礎。

「中興新村北區文化藝術創意產業園區」在進行財務評估時，將就替選方案預估其初期開發成本、營運收入與支出，進行投資報酬率、投資回收年限以及風險評估，建議適當開發模式，以作為經營管理時之依據，其財務分析及經濟效益評估架構如圖 4-1 所示。

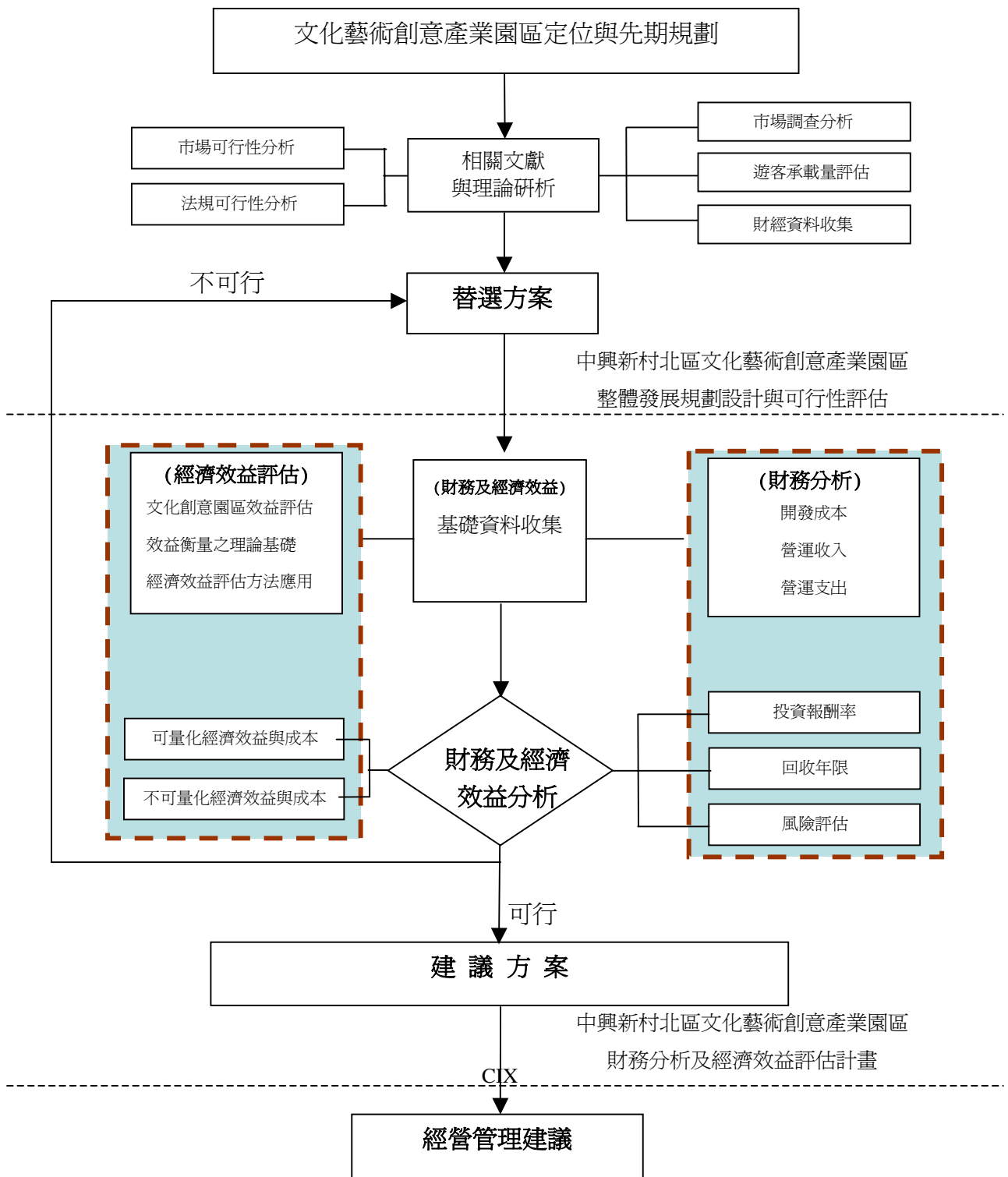


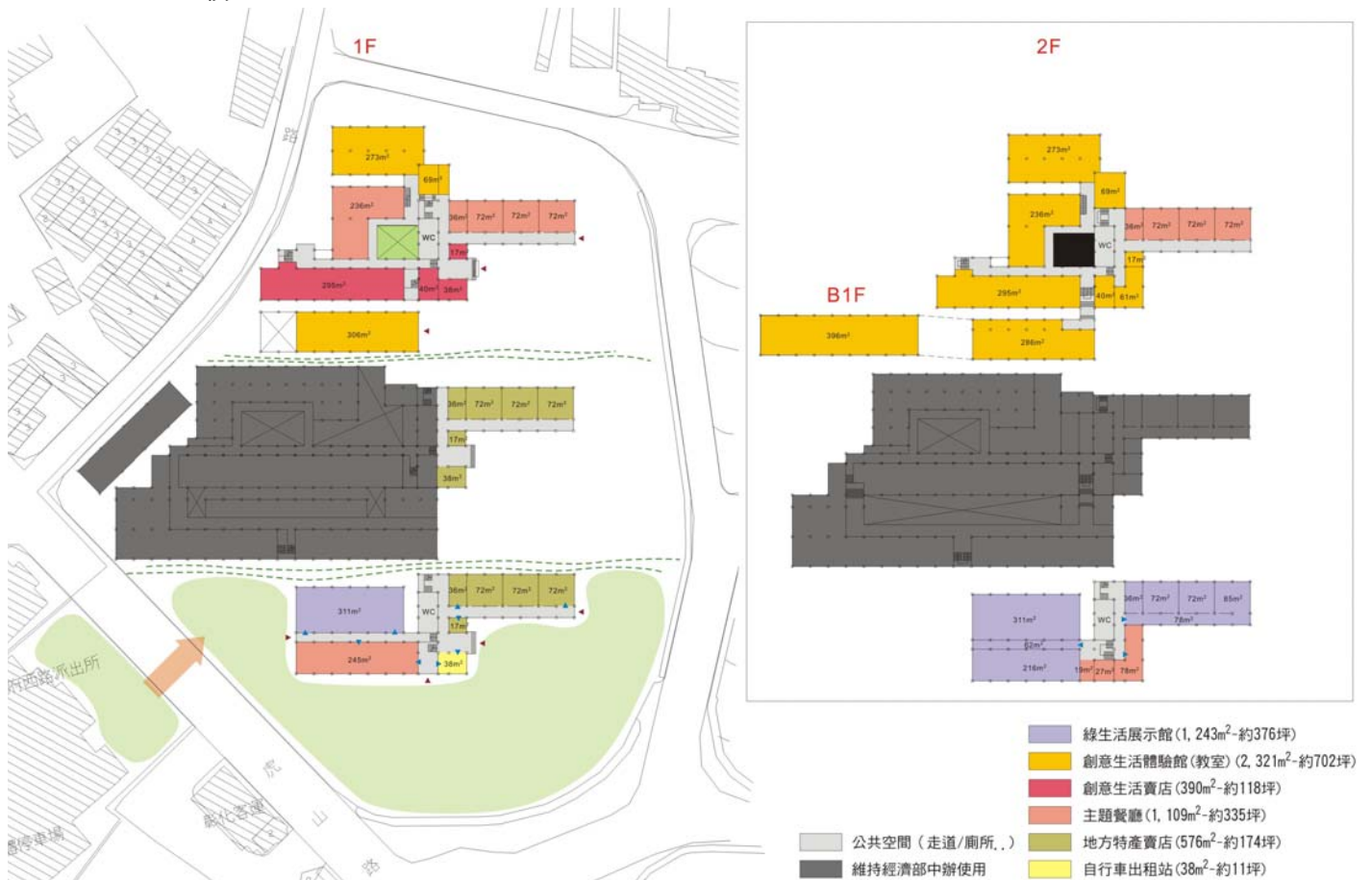
圖 4-1 財務分析及經濟效益評估架構圖

第二節 方案評估

壹、方案一 文化觀光休閒園區

一、方案內容構想

此方案構想主要以中興新村省政文化參觀為主軸，配合省政資料館既有之省政文化歷史展示主題，以及 921 震災主題，搭配中興新村獨特舒適之花園城市生活氛圍，提供遊客感受省政文化之全台唯一體驗。並強調以慢活/樂活等新生活趨勢以及綠色生活等新環境營造觀念，使遊客在體驗省政文化歷史與花園城市等過去理想生活風情的同時，能進一步體驗新的生活趨勢與服務。



資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

二、市場可行性分析

(一)供給面(生產者)分析

1. 課題評析:

(1) 園區發展議題

如何引進國際觀光客源地域性文化觀光園區，以及結合沒落產業、自然生態及文化地景與古蹟資源，成為文化觀光休閒資源。

(2) 缺乏技藝人員

過去文化觀光發展缺乏重點旅遊活動，及文化觀光園區應如何如加強技藝學習與生活體驗活動，將環境生態保育理念導入園區內考量。

2. 對策:

(1) 建立文化觀光基礎

推展多文化觀光主題式系列活動，結合當地宗教、民俗技藝與節慶、藝文、地方發展史及地方產業，聯合當地居民、產業業者及公部門力量，建立人文史蹟產業，創造台灣文化觀光之巡禮活動吸引國際遊客，藉由文物館及透過文化系列訓練課程，培育導覽解說人才，並推動文化民俗村，引入餐飲、旅館、旅行社等產業興起，創造地方觀光旅遊之經濟效益附加價值。

(2) 各方招攬專業技藝

各類文化體驗活動中，傳統技藝學習與農村體驗將成為文化觀光主要重點遊憩活動，其文化觀光園區之歷史建築巡禮展覽為其中一項未來重要且應推導的活動，同時考量環境嚴防破壞行為，並灌輸遊憩觀光客對山川保育觀念及愛護鄉土理念。

(二) 需求面(消費者)分析

1. 課題評析:

(1) 缺乏地方自主性

如何使地方有自主性文化觀光類遊憩資源以單點式發展，使文化觀光園區內具有文化特色體驗及差異化吸引力。

(2) 缺乏行銷

如何建立周邊地區地方產業遊憩據點特色及文化觀光園區行銷。

(3)自然資源運用不善

如何文化觀光園區自然休憩遊資源的結合運用，與可配搭園區內其他活動提升活動價值及吸引力。

2.對策:

(1)強化自主性理念

提昇文化觀光資源路線網絡，同時加強地域性特色與產業結構，並自主性經營發展鄉鎮特色，提供就業機會，帶動當地經濟效益。

(2)建立地域性行銷設計團隊

建立周邊文化藝行產品或產品特色、獨特性，利用報章雜誌、電視、廣播媒體介紹、宣傳、舉辦活動吸引遊客參與，以達宣傳效果。

(3)善用地域化自然資源與文化、觀光結合

規劃區域面積廣闊，境內自然人文資源豐富，可供地域網絡串連，提供遊客休閒遊憩使用的多元性，並可提昇為國際性文化觀光遊憩區，建議朝向生態旅遊發展，網羅當地自然景及當地人文特色。

三、財務分析

(一)開發模式與財務計畫

此方案開發模式假設以全部「委外經營」開發模式進行投資，依照台北市「台北之家」的營運經驗，委外經營專業團隊可將主題餐廳等空間出租經營，其穩定租金收入便佔了大部分經營營收，著實降低了管理營運所必須承擔的費用，同時也降低了投資案報酬風險。以下則對此區做一般假設及財務模擬。

1.開發成本

規劃方案以機三用地騰空建築與部分經濟部中部辦公室作為未來營運空間使用，總計內部空間樓地板面積約 1713 坪（原始建物+後來興建部分）計算，為提高私部門投資之意願，建物主要結構體整修建（營建+機電）之成本將由政府負責出資，假設工程費用每坪為 25,000 元，其工程造價總計

42,825,000 元。

營運空間的內部裝修成本將由私部門負責資出，而主題餐廳、地方特產賣店以及自行車出租站的內部整修亦由委外經營團隊負責資出。各空間樓地板面積、裝潢單價以及獲利方式，見下表 4-1 所示：

表 4-1 方案一空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表

	空間性質	樓地板面積 (坪)	裝潢單價(元)	總價(元)	獲利方式
1	綠生活展示館	376	50,000	18,800,000	門票收入
2	創意生活體驗館(教室)	702	50,000	35,100,000	
3	創意生活賣店	118	20,000	2,360,000	商品販賣收入
4	主題餐廳	335	38,000	12,730,000	租金收入 營業抽成
5	地方特產賣店	171	20,000	3,420,000	
6	自行車出租站	11	20,000	253,000	
合計		427		72,630,000	

在初期投資開發方面，公部門（文建會）挹注總資金 42,825,000 元進行基礎設施與結構體的整修建，私部門則投入 72,630,000 元進行內部空間的裝潢費用，在這樣的機制下，公私部門所擔負之責任，已非僅如傳統合作關係之角色，雙方皆扮演「投資者」的角色。而公部門資金投入佔總金額 37%、私部門佔總金額 63%（如圖 4-3 所示），這樣一個資金支援與結合的理念，期望透過彼此優勢資源的分享、整合以及責任，風險的共同分擔，以追求彼此利益之最大化。

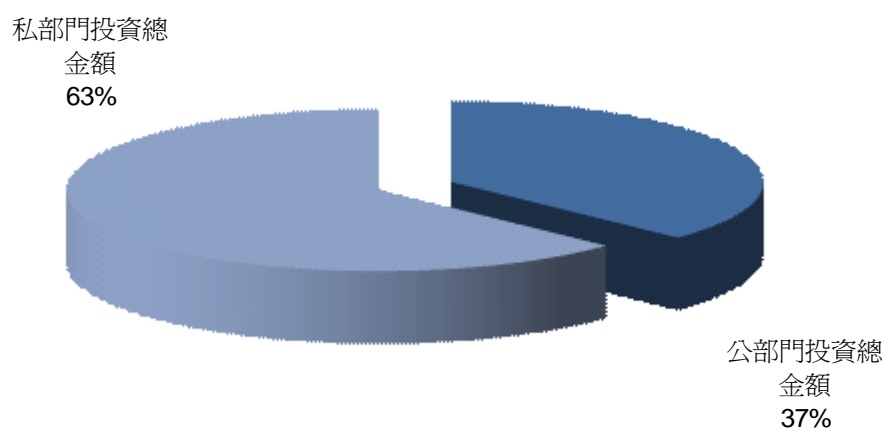


圖 4-3 方案一投資總金額來源比例圖

委外經營預定營運收入與支出項目大致如下：

2. 營運收入部份

(1) 門票收入

以參觀綠生活展示館以及創意生活體驗館之門票為主，採一票到底的方式收費，門票收費標準係參考台中國美館設展時之票價，全票票價 80 元，佔每年門票收入之 60%，優待票價 60 元，佔每年門票收入之 40%。參館人數假設為每年旅客數的 50%，則每年門票收入為 17,721,216 元。

(2) 租金收入

出租單位有主題餐廳、地方特產賣店與自行車出租站，出租坪數總計 517 坪，根據中部地區商業空間租金行情約在每坪 2,000~3,000 元。經參考比較後，南投市的租金行情採保守估計以平均租金 1,000 元作為基準，則每年租金收入為 6,204,000 元。

(3) 商場營業收入

主要收入為創意生活賣店的產品販售，假設其消費人數為每年旅客數的 40%，而創意產品其獲利能力比一般商業產品來的高，在此假設每人消費 150 元(淨利)，則每年營業獲利 29,535,360 元。

(4) 營業抽成收入

依據各營業單位每月之營業業績所得，抽取部分佣金以供園區維護等使用，營業業績會因淡、旺季不同而有所影響。因為各方案的定位不同，因此消費比例的百分比會有差異性的假設。(以文化觀光為主的方案其消費比例將比其他兩方案來的高)

- A. 主題餐廳-假設其消費人數為每年旅客數的 30%，每人消費 100 元(淨利)。
- B. 地方特產賣店-假設其消費人數為每年旅客數的 40%，每人消費 100 元(淨利)。
- C. 自行車出租站-假設其消費人數為每年旅客數的 50%，每人消費 150 元(淨利)。

則每年營業抽成收入為 3,568,856 元。

3. 營運管理部份

(1)活動企劃與廣告預算費用約占當年總營運收入之 20% 。

(2)人事行政作業費用，佔約占當年總營業收入之 35% 概估。

(3)建物及景觀設施維護費用，以約占當年總營業收入之 4% 概估。

(4)水、電、清潔等雜項費用，約約占當年總營業收入之 6% 概估。

(5)依一般市場住宅大樓安全管理系統估算，保全及保險費用約為每月 100 元/坪。

(6)設備維護費用包含空調、消防等費用為基準，假設維護、修繕費以占當年總營業收入之 5% 概估。(假設其折舊費用以營建支出 10%計算，每兩年折舊一次，其金額與以占當年總營業收入之 5% 差異性不大)。

表 4-2 方案一營運管理費用預估假設表

項目		佔總營收比例	金額(元/年)
活動企劃與廣告預算費用		20%	11,405,886
人事行政作業費用		35%	19,960,301
建物及景觀設施維護費用		4%	2,281,177
水、電、清潔等雜項費用		6%	3,421,766
折舊費用硬體維護費用		5%	2,851,472
保險/保全費用(元/日)		100	
總坪數	1623		1,947,600
總金額			39,920,602

4. 權利金：依照其他相關案例經驗，假設年營業額如超過 1000 萬元，另外加收 1%以上經營權利金作為公益性基金使用。

5. 其他支出與收入：包括營利事業所得稅、企業贊助與募款以及其他與公部門溝通談判獎勵措施或支出。

6. 營利事業所得稅：本開發案中以 25%計算營利事業所得稅進行財務評估計算。

7. 要求報酬率：依照相關經驗顯示此類型投資案均將要求報酬率設定在

12%。

(二)財務模擬結果

依據上述委外投資內容進行財務風險評估之電腦模擬運算，得知各期現金流量，結果如下圖 4-4 所示，推估委外投資開發營運 10 年之淨現值為 \$11,145,176 元，內部報酬率為 16%，並由還本期法算出此案回收年期估計在第 6 年時可將所投資的金額與累積的收入現金達到平衡結果，結果如下圖 4-5 所示；以 NPV 評估準則來說，顯示此投資方案的財務評估結果為投資可行之方案。

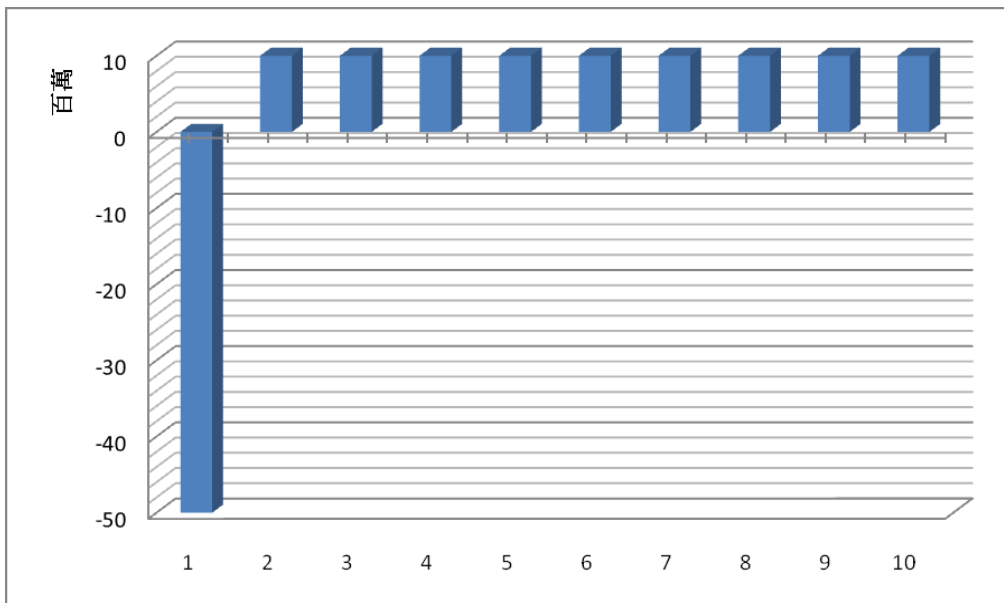


圖 4-4 方案一各年度稅後現金流量圖

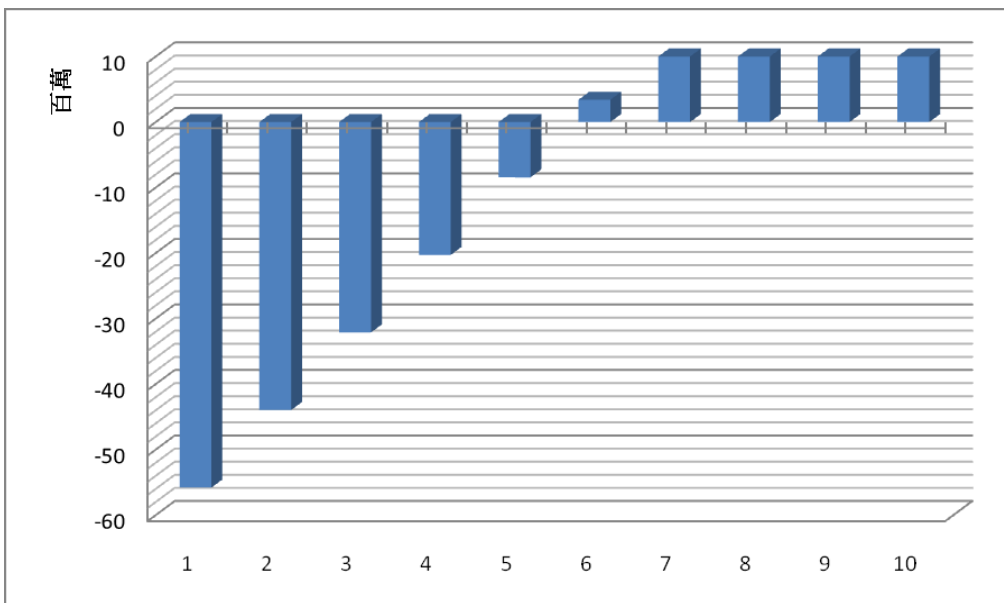


圖 4-5 方案一各年度累積現金流量圖

(三)投資方案風險分析

敏感度分析主要探討在單一變數的變動對於整體財務評估結果的分析技術，找出對整體財務計畫影響程度較大之開發因子。針對開發計畫財務的影響，本研究選定營建部分、營運收益部分、營運管理部分等 8 項風險因子作敏感度之初步分析，每次以一風險因子作變動，其餘因子則保持不變；依其影響程度將變數上下各調整 5%、10%，帶入投資財務風險模式求得淨現值，可求得淨現值之結果，詳見 4-3 所示。

表 4-3 方案一風險因子變動表

調整範圍	-10%	-5%	0%	5%	10%
項目			(基準值)		
整修建費用	11,483,452	8,992,917	6,502,381	4,011,845	1,521,309
旅次(年遊客量)	4624457.795	5563419.305	6,502,381	7441342.326	8380303.836
單位租金	4782906.32	5642643.568	6,502,381	7362118.063	8221855.311
營業抽成	5304770.185	5903575.5	6,502,381	7101186.131	7699991.446
商場營業收入	3372509.114	4937444.965	6,502,381	8067316.666	9632252.517
活動企劃與廣告預算費用	10455033.81	8478707.315	6,502,381	4526054.316	2549727.817
人事行政費用	13419523.56	9960952.189	6,502,381	3043809.442	-414761.9324
門票單價	4624457.795	5563419.305	6,502,381	7441342.326	8380303.836

由下圖 4-6 可知，風險因子之斜率絕對值越大代表對整體投資報酬之結果越敏感，斜率為正代表正相關，斜率為負代表負相關。主要以淨現值作為評估財務之指標，進一步求得變化量及敏感度整理如下表 4-4 所示。以下針對各敏感度較高之因子作說明。

正相關風險因子：商場營業收入、旅次與門票單價

商場營業收入在正相關風險因子中敏感度最高，其次是旅次與門票單價。因其商場營業獲利佔了每年的總營業額的 1/2，對於未來的投資報酬影響相當大。而商場營業收入風險因子與旅次具有顯著的相關性，因此旅次的多寡將對整體園區的發展佔有絕對性的影響力。倘若藉由活動企劃與廣告行銷的手法推廣園區的知名度，相對的更可以提高此方案的可行性。

負相關風險因子：人事行政費用、整修建費用

人事行政費用在負相關風險因子中敏感度最高，其次是整修建成本。藉由

相關案例經驗顯示，人事行政費用的支出將是影響園區每年營運現金流量的重要因素之一。未來的委外專業經營團隊必須與公部門協商，建構出一套完善的營運管理體系，才不會因為過多的人事成本造成財務上的負擔。而整修建費用亦影響著投資者的獲利能力，然而若能降低營建成本並兼顧到建材品質，對於本案的推行上有更正面的幫助。

表 4-4 方案一風險因子影響程度排序

項目	變化量	敏感度	影響程度排序
整修建費用	-2490535.714	-0.383019	2
旅次(年遊客量)	938961.5103	0.144403	6
單位租金	859737.2475	0.132219	7
營業抽成	598805.315	0.092090	8
商場營業收入	1564935.851	0.240671	4
活動企劃與廣告預算費用	-1976326.499	-0.303939	3
人事行政費用	-3458571.374	-0.531893	1
門票單價	938961.5103	0.144403	5

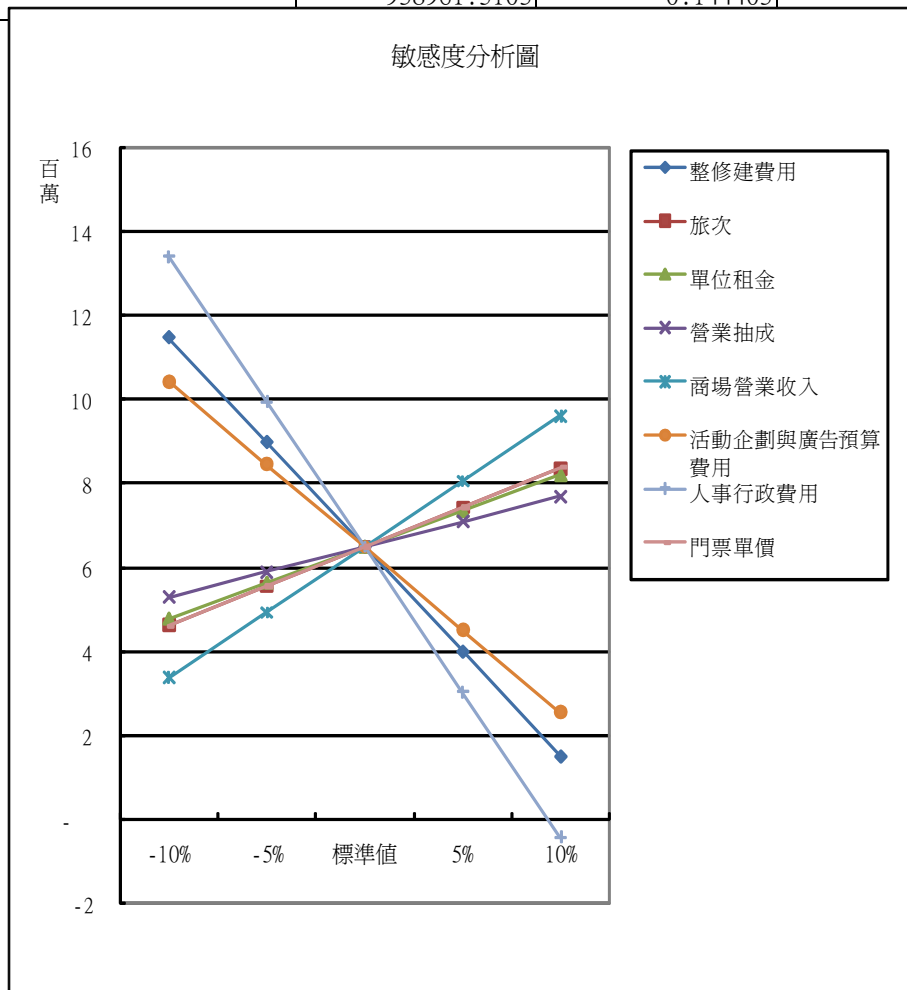


圖 4-6 方案一敏感度分析圖

四、經濟效益評估

依據本案名以定為文化及觀光休閒結合園區目標，藉由園區內提供創作、交流、輔導、實驗、展示、商務之服務等…，為文化創意產品之培育發展與商務交流中心。利用地區文化活動帶動地區的文化觀光發展，企圖透過活動引入人潮、帶來錢潮，增加對地方的經濟效益，因此對於文化觀光活動到底能增加多少遊客消費，以及其最終對旅遊目的地之不同產業部門所產生的經濟效果為何無法明確了解。因此對於園區內舉辦此文化觀光活動卻需耗費相當大的人力與財力，故針對大型觀光慶典活動的舉辦進行經濟效益評估，其對於觀光相關產業的實質效益評估。

(一)文化觀光休閒園區之意涵

文化產業在近來已普遍被認定可為城市的發展，尋求新的工作和生活型態。在文化經濟的思考下，透過「文化消費」如文化觀光方式，發展地方休閒園區獨有特色，為使文化與經濟互動效益最大，此過程不僅應著重文化本身的經濟衍生效果，同時更應厚植文化產業延續所必要的創作資源，以發展專屬地方的、獨特的文化資源價值，達文化經濟維持的永續性，其應具備下列幾點特性：

1.文化觀光休閒園區之定義

「觀光」，是人類基於工作外的目的，可以自行支配時間和金錢的遊樂活動。在自願離開常居地到達旅遊目的地作短暫停留後，回返原居地的一種綜合物質、社會、精神、文化的生活行為，其所包含之主體產業概分如下：

(1) 獨特性

顯示一個地域獨特的風貌景觀。

(2) 教育性

將優良傳統融合於民俗文化中，啟發大眾達到教育目的。

(3) 傳統性

表現一個民族固有的歷史文化，並發揚光大。

(4) 整體性

將民俗文化全貌，做有系統、有組織的設計，建立完整體系。

(5) 考古性

審慎研考當地土著之環境流動遷移、生活習俗、及慣用器物作為後世歷史驗證依據。

2. 文化觀光休閒園區發展特性

結合地方特色產業，「地方」範疇是以鄉、鎮、市為主。而特色產業是指具有歷史性、文化性、獨特性或唯一性等特質的地方產業園區。其內園區具地方特色在地社區或歷史之企業、歷史建築空間佈置特色、景觀設計規劃、園區經營管理等項目、協助園區之文化行銷及觀光活動等。

(1) 文化遺產觀光

文化遺產觀光主要是指觀光客的目的主要為參觀人類文化遺產，亦即是歷史古蹟、群聚、建築等以從事人文歷史探訪為導向的觀光。

(2) 事件型文化觀光

人們為某一特定的文化議題或目的所從事的觀光活動，像是參加文化節慶，亦可以在短期內帶來大量的觀光流量和群聚效果。

(3) 學習性文化觀光

從事表演藝術與視覺藝術饗宴等活動型態的觀光，例如那些文化展演空間，像是博物館、美術館、主題館等，兼具娛樂、美學與教育性質等。於對從事此類文化藝術觀光者，通常都期待在參與過程中得到成長或對某件事物有更深入的認識與瞭解，具有強烈主動學習的意涵，透過觀摩其它文化的優點，從中學習成長。

(4) 宗教文化觀光

以具有故事或傳說背景的結合的宗教聖地或是建築物，人們藉由可望與宗教故事或傳說親近或滿足其信仰心，藉以此吸引觀光。

(5) 生活型態文化觀光

此型態文化觀光為近年來興起的一種趨勢。主要是為了體驗另一種文化的生活型態而從事的觀光，內容包羅萬象，甚至包含上述各類型的文化觀光。

3. 文化觀光休閒園區地域文化化

文化觀光休閒園區，以提產業交流之平台，結合地域性產業文化、自然景觀、人文特色，結合園地方上具發展潛力之產業，作為園區內之發展的特色，使文化、觀光、休閒能與生活、藝術相結合，建立區域性園區文化觀光之特色，促進地區的發展，並建構人文、產業、休閒及生態兼具的新文化園區，另外加強園區內之景觀意象的設計與維護管理，以凸顯地方文化景觀與生活的人文歷史經驗和人文活動等文化內涵。衍生文化觀光休閒園區內之藝術創作、音樂、文學、戲劇、運動或其他宗教或人文活動，得以發揮休閒的功能空間。建立文化園區之地方獨有人文休閒活動園區。

4. 引進地方獨有產業文化觀光休閒園區

以區域或鄉鎮市為單位進行產業調查，結合地方政府之產業發展，將引入園區內之商品化發展、行銷、整合，如地域性之產業特色品牌，結合企業開發或是小店鋪經營行銷，經由點、線到面的擴展，將產業的上、中、下游整合，或是橫面的不同產業間串聯，彙整地方產業特色與資源，達到地域意識文化觀光之特色效果。

「文化觀光」為一具有歷史文化沿革與傳統技藝之產業，其結合觀光之活動行為，以生於地方、長於地方，有著深厚的在地性；除此之外，對於地方能有活絡經濟發展與增進地方建設之貢獻者。而以地方特色產業之特質歸納下列三類：

- (1) 要能活化地域城市特定地區
- (2) 提供夜間活動且延長園區內的使用時間
- (3) 讓文化觀光休閒園區更具吸引力
- (4) 結合地域性人文活動與藝術組織所需的設備及交流之平台
- (5) 提供給居民與遊客相關的藝術、人文活動資訊
- (6) 提供當地藝術家更多就業或居住的機會

(7) 讓藝術與園區發展更緊密結合

(二) 預期經濟效益

文化活動之空間環境下所進行的相商品的消費行爲，是爲文化觀光市場空間之成形，而該地區空間更成爲文化生產、交換分配與消費之結構場所，因此，文化慶典市場空間將是文化本體價值提升、文化產製的消費擴展、地方經濟效益與觀光效益…等文化資本累積的創造。

1. 實質效益

(1) 地區效益：

- A. 施工途中增值效益以連結北中南區文化觀光資源，增加文化觀光之路線，創造觀光業相關工作機會。
- B. 「地方象徵性展現」爲地方經濟發展策略的主要元素。

(2) 產業效益：

- A. 土地增值效益以空間規劃改善，帶動土地價值改變，居住環境品質提升，帶動土地增值。

(3) 觀光效益：

- A. 市內外空間除提供創意文化藝術作品發表外，也提供創新文化藝術之作品銷售展示空間使用，以展示空間收費、研習課程收費，及行銷策劃活動（創意藝術市集）之攤位/商品、門票銷售收入。

2. 非實質效益

(1) 地區效益：

- A. 結合各方文化觀光園區，增設工、商產業發展潛力之平台，建立行銷設計機制結合文化藝術創意作品的展示平台。
- B. 強化文化產業發展，帶動地域區域經濟發展意識，召喚創意設計、經營、行銷、管理人才，達到建設新文化觀光園區之目的。
- C. 培育社區文化人才，再造地方文化感，集合地方社區居民之創意，促

進經濟效益，活絡地區社區經濟收入之發展，創造當地就業契機，鞏固在地文化基礎。

(2)產業效益：

A.吸引遊客前來參訪而產生消費行為，具有活絡地方經濟與之正面影響。

(3)觀光效益：

A.觀光區內近期來主要資源之一，帶動居民與觀光客熱潮和觀光人數增加。納入觀光收益考量。

3.成立文化觀光休閒園區功能與定位

文化觀光休閒園區之成立，其可幫助產業商化及文化觀光之地域特性之意識，故關鍵因素整理如下：

(1) 利用空間或地域性資源

「利用空間或地性資源」，指的是未來引進文化觀光休閒園區的產業其在空間使用上，必須是要能與未來園區空間規劃可相互配合者，使園區內空間能充分運用。

(2) 具有市場經營發展潛力

「具有市場發展潛力」，透過產業文化觀光活動未來引進園區的是具有成長空間、前景看好的產業，在透過園區的加值過程後，成為將來在市場上獨樹一格的產業或產品。

(3) 提升地方居民生活或文化水準

「提升生活或文化水準」，文化觀光的引進，帶動休閒園區的各項產業經濟效益，是能夠對地方居民生活水準提升有所幫助的，藉由遊客之活動行為的融入園區參與表演或消費文化產品，同時提升人們對文化產品的素養與認識。

(4) 符合地方特色

「符合地方特色」，未來引進園區的產業必須是與當地地方特別是相輔相成的，如此不但能擴大地方特色發展，並藉此讓當地特色有所文化傳承。其

針對地方性對同開創空間性特色，亦於不同空間特質或調整，以便將效能發揮到最大空間經濟效益。

貳、方案二 地區創意產業輔導中心

一、使用構想

以創意產品（商品）之培育為目標，藉由園區內提供創作者發展創意之發想設計空間，引進創意輔導團隊進駐園區，負責進行與創意培育相關之課程規劃、廠商輔導、活動舉辦，以作為全國/中部地區文建會創意作品的展示平台。

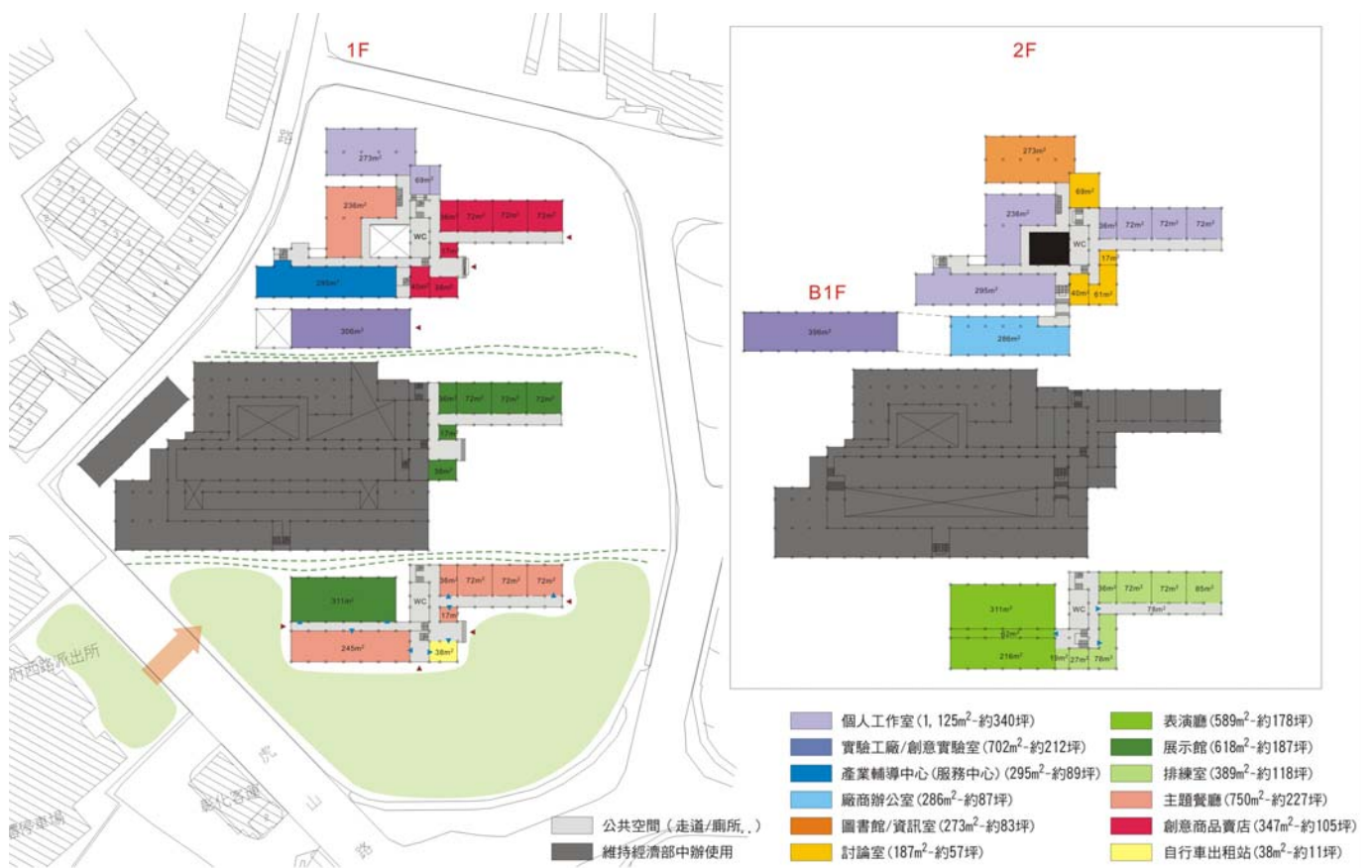


圖 4-7 方案二配置構想圖

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

二、市場可行性分析

(一)供給面(生產者)分析

1. 課題評析:

(1)產量不足

地方特色產業限於產業規模小、資金有限且專業人力的缺乏，特色商品無法進行大量生產，因此地方特色產業大多皆有產量不足之問題。

(2)價格偏高

資金不足與經濟規模小的限制下，少量購入的原物料成本也相對提高，專業人才之缺乏也促使每單位人事成本居高不下，成本反映於產品價格上，因此價格幾乎偏高。

(3)行銷能力缺乏

資金不足下，地方特色產業難以聘請專業人才從事制度建立、財務規劃、產品創新、技術開發、產品行銷等工作，也降低其產品對外競爭力。

(4)有關創意培育尚未形成育成主題，與地方產業結合之創意輔導仍有發展需求。

目前國內創新育成中心進行之創新培育主題多半與所設立之系所相關，故多以生物技術、電子、機械等高科技為主要培育方向，部份設有設計學院的學校有進行文化、商品設計等之輔導，但仍為少數。若依本方案定位，以地方特產（農特產、工藝品）之創意加值為主要培育對象，則應有相當需求。

(5)區域潛在競爭者

草屯工藝研究所為主要競爭對象，如欲進行區隔，則本區應以農特產加值輔導為重點。中彰投區域既有創意育成中心較少針對地方農特產加值為培育主題，中興新村發展農特產加值創意培育應可具獨特性。

2. 對策:

(1)專業人才培養育成。

中彰投區域既有創意育成中心，主要以生物科技、機密機械等為培育對象，部份包含設計相關科系之大專院校創新育成中心，如逢甲、朝陽等，則有提供設計創新培育之服務；此外，具食品相關系所者，亦提供有食品創新培育之服務。

(2)連結地方特色產業，組成策略聯盟。

(3)特色產業專業顧問團。

除社區組織之農特產與工藝產銷可作為園區輔導主題外，南投縣內眾多之工藝家，皆為潛在進駐園區進行創作、交流、展示、教學等之良好對象。

(二)需求面(消費者)分析

1. 課題評析:

(1)缺乏消費資訊

廣大市場中有許多消費資訊導入，大企業之置入性行銷幾乎擄獲消費者之消費行爲，對於地方特色產業僅有少量的訊息接收，因此對於地方特色產業之知不足。

(2)僅限在地消費

地方特色產業之通路大多僅限於在產地，與其它產品之市場通路相對不足，造成消費者想買也不知道去那裡買的窘態。

(3)替代品多樣化

市場上同質性的產品眾多，不管是在價格或通路上，競爭力皆比地方特色產品來的強，若產品定位不清，消費族群極易被瓜分。

2. 對策

(1)媒體資源運用。

(2)通路系統建構。

南投縣工藝創作家/廠商眾多，園區可提供創作/交流/輔導空間及服務。除社區組織之農特產與工藝產銷可作為園區輔導主題外，南投縣內眾多之工藝家，皆為潛在進駐園區進行創作、交流、展示、教學等之良好對象

三、財務分析

(一)開發模式與財務計畫

此方案有兩個開發模式假設，一為「全部委外經營」，另一為局部「委外經營」局部「政府自營」的開發模式。而以「全部委外經營」的方式進行投

資財務模擬結果顯示，雖然公部門負責出資初期的整修建費用 42,350,000 元，但因為私部門必須負責資出所有空間的內部整修建 48,600,000 元，而其空間性質主要為提供給輔導產業發展的團隊進駐，因此為達到吸引廠商進駐園區的目標，採用租金方式進行經營的話，其租金將低於市場行情，而獲利能力將大幅度的降低。雖然尚有主題餐廳、創意商品賣店以及自行車出租店作為私部門營業獲利的商業性空間使用，然 10 年的營運期限仍無法支撐起初期投入近 4800 萬的整修建費用所造成財務上的壓力，而這樣的開發模式就還本期法顯示出在營運期限內將無法回復所投入的成本，因此不具投資可行性。

而以下財務假設亦修正成局部「委外經營」局部「政府自營」的開發模式，進行財務試算模擬。

1. 開發成本

規劃方案以機三用地騰空建築（不含經濟部中部辦公室）作為未來營運空間使用，總計內部空間樓地板面積約 1694 坪（原始建物+後來興建部分）計算，為提高私部門投資之意願，建物主要結構體整修建（營建+機電）之成本將由政府負責出資，假設工程費用每坪為 25,000 元，其工程造價總計 42,350,000 元。

在內部裝修成本部分，為降低私部門的財務負擔，原本以私部門資出全部的費用調整成部分內部裝修仍以公部門資出，則私部門負責主題餐廳、地方特產賣店以及自行車出租站的內部整修費用。因此開發總金額的結構將以公部門資金投入 79,479,000，佔總金額的 62%，而私部門則投入 11,261,000 元，佔總金額 38%，如圖 4-8 所示。

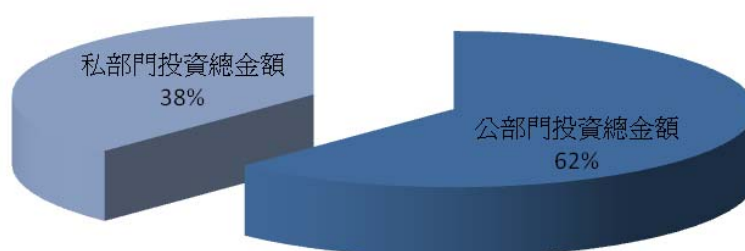


圖 4-8 方案二投資總金額來源比例圖

其空間樓地板面積、裝潢單價以及獲利方式，見下表 4-5 所示：

表 4-5 方案二空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表

	空間性質	樓地板面積 (坪)	裝潢單價(元)	總價(元)	獲利方式
1	個人工作室	340	23,000	7,820,000	純營運
2	實驗工廠/創意實驗室	212	23,000	4,876,000	
3	產業輔導中心	89	23,000	2,047,000	
4	廠商辦公室	87	23,000	2,001,000	
5	圖書館/資訊室	83	30,000	2,490,000	
6	討論室	57	23,000	1,311,000	
7	表演廳	178	38,000	6,764,000	
8	展示館	187	38,000	7,106,000	
9	排練室	118	23,000	2,714,000	
	小計	1351		37,129,000	
10	主題餐廳	227	38,000	8,626,000	餐飲販賣收入
11	創意商品賣店	105	23,000	2,415,000	商品販賣收入
12	自行車出租站	11	20,000	220,000	出租自行車收入
	小計	343		11,261,000	
合計				48,390,000	

委外經營預定營運收入與支出項目大致如下：

2. 營運收入部份

(1) 商場營業收入：

A. 主題餐廳-假設消費人數為每年旅客數的 5%，每人消費 100 元(淨利)。

B. 創意商品賣店-假設其消費人數為每年旅客數的 10%，每人消費 150 元(淨利)。

C. 自行車出租站-假設其消費人數為每年旅客數的 10%，每人消費 150 元(淨利)。

則每年營業收入為 17,228,960 元。

3. 營運管理部份

(1)活動企劃與廣告預算費用約占當年總營運收入之 20% 。

(2)人事行政作業費用，佔約占當年總營業收入之 35% 概估。

(4)建物及景觀設施維護費用，以約占當年總營業收入之 4% 概估。

(5)水、電、清潔等雜項費用，約約占當年總營業收入之 6% 概估。

(6)依一般市場住宅大樓安全管理系統估算，保全及保險費用約為每月 100 元/坪。

(7)設備維護費用包含空調、消防等費用為基準，假設維護、修繕費以占當年總營業收入之 5% 概估。(假設其折舊費用以營建支出 10%計算，每兩年折舊一次，其金額與以占當年總營業收入之 5% 差異性不大)

表 4-6 方案二營運管理費用預估假設表

項目		佔總營收比例	金額(元/年)
活動企劃與廣告預算費用		20%	3,445,792
人事行政作業費用		35%	6,030,136
建物及景觀設施維護費用		4%	689,158
水、電、清潔等雜項費用		6%	1,033,738
折舊費用硬體維護費用		5%	861,448
保險/保全費用(元/日)		100	
總坪數	1623		1,921,200
總金額			13,981,472

4.其他支出與收入：包括營利事業所得稅、企業贊助與募款以及其他與公部門溝通談判獎勵措施或支出。

5.營利事業所得稅：本開發案中以 25%計算營利事業所得稅進行財務評估計算。

6.要求報酬率：依照相關經驗顯示此類型投資案均將要求報酬率設定在 12%。

(二)財務模擬結果

依據上述委外投資內容進行財務風險評估之電腦模擬運算，得知各期現金流量，結果如下圖 4-9 所示，推估委外投資開發營運 10 年之淨現值為 \$946,961 元，內部報酬率等於 14%，並由還本期法算出此案回收年期估計在第 6 年時可將所投資的金額與累積的收入現金達到平衡結果，結果如下圖 4-10 所示；以 NPV 評估準則來說，顯示此投資方案的財務評估結果為投資可行之方案。

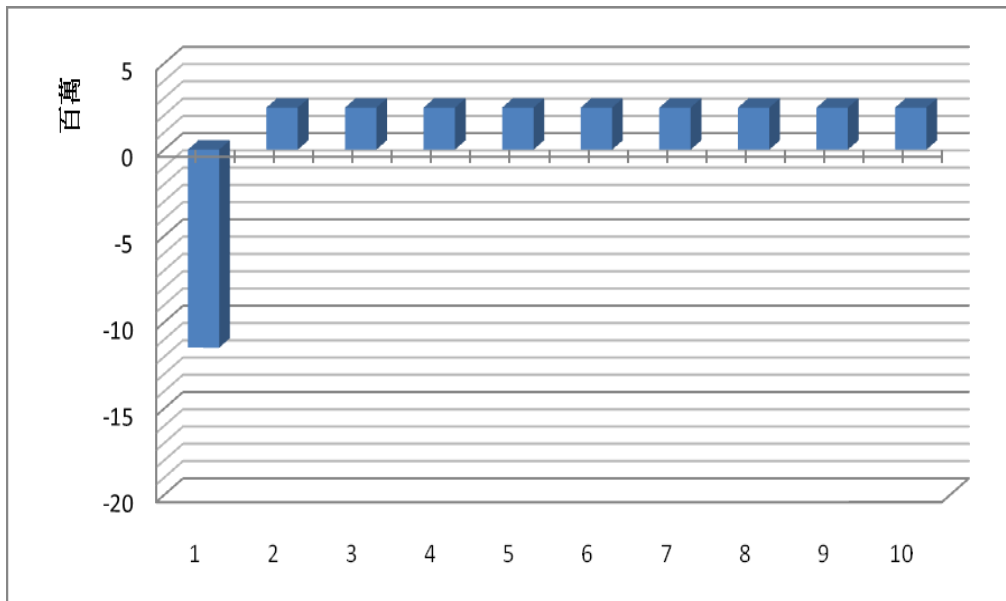


圖 4-9 方案二各年度稅後現金流量圖

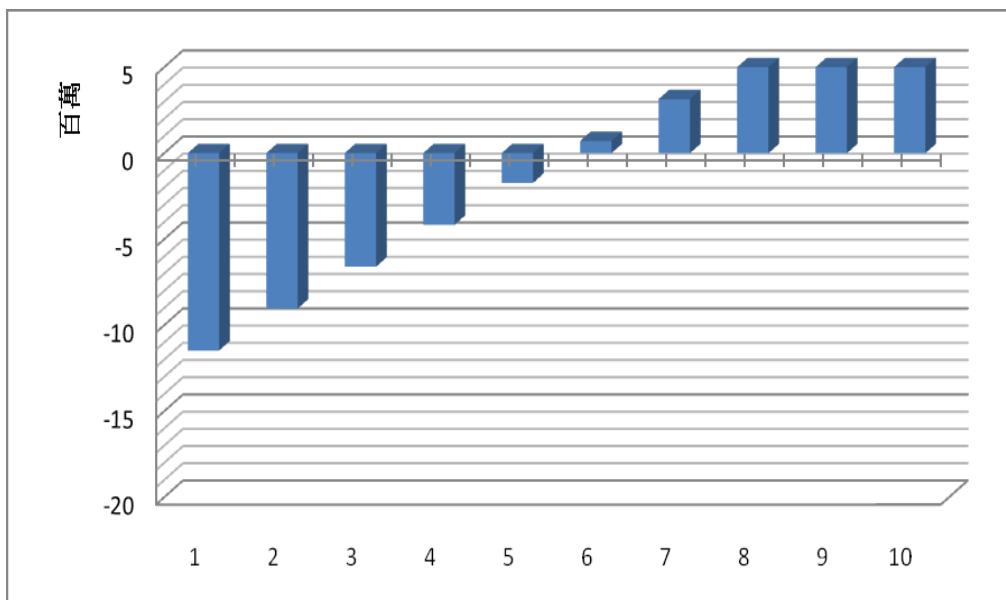


圖 4-10 方案二各年度累積現金流量圖

(三)投資方案風險分析

本研究選定營建部分、營運收益部分、營運管理部分等 7 項風險因子作敏感度之初步分析，每次以一風險因子作變動，其餘因子則保持不變；依其影響程度將變數上下各調整 5%、10%，帶入投資財務風險模式求得淨現值，可求得淨現值之結果，詳見 4-7 所示。

表 4-7 方案二風險因子變動表

調整範圍	-10%	-5%	0%	5%	10%
項目			(基準值)		
整修建費用	2,369,349	1,857,250	1,345,152	833,054	320,956
旅次	-499048.3143	423051.9343	1,345,152	2267252.432	3189352.68
主題餐廳	1081694.969	1213423.576	1,345,152	1476880.79	1608609.397
自行車出租站	554780.5413	949966.3621	1,345,152	1740338.004	2135523.825
創意商品賣店	554780.5413	949966.3621	1,345,152	1740338.004	2135523.825
活動企劃與廣告預算費用	2574619.181	1959885.682	1,345,152	730418.6839	115685.1848
人事行政費用	3496719.43	2420935.806	1,345,152	269368.5596	-806415.0639

由下圖 4-11 可知，風險因子之斜率絕對值越大代表對整體投資報酬之結果越敏感，斜率為正代表正相關，斜率為負代表負相關。主要以淨現值作為評估財務之指標，進一步求得變化量及敏感度整理如表 4-8 所示，將資料整理與排序使投資者瞭解各時期應重視之開發因素。此方案因為委外專業團隊只負責主題餐廳、自行車出租站與創意商品賣店的經營，因此整體的投資風險與其他兩方案來說相對的小，以下針對各敏感度較高之因子作說明。

正相關風險因子：、旅次、商場營業收入

旅次在正相關風險因子中敏感度最高，其次是商場營業收入。因為此方案的開發模式是部分委外部份政府自營的方式，而委外專業經營團隊主要收入僅靠著商場營業的獲利，對於未來的投資報酬影響程度是相對的。而旅次風險因子與商場營業收入具有顯著的相關性，因此旅次的多寡將對整體園區的發展佔有絕對性的影響力。

負相關風險因子：人事行政費用、活動企劃與廣告預算費用

人事行政費用在負相關風險因子中敏感度最高，其次是活動企劃與廣告預算費用。由相關案例經驗顯示，人事行政費用的支出將影響著投資者每年營運現金流量的重要因素之一。而此方案的委外專業經營團隊，必須協助公

部門辦理引進創意輔導團隊以及相關活動舉辦，因此在活動企劃與廣告預算的費用上亦為其投入成本。而未來此方案應朝向以非營利事業組織作為園區的管理階層，尋求更多企業與廠商的輔助，募集培訓創意產業基金，這樣的走向將對於此方案的推行上更具有實質上的幫助。

表 4-8 方案二風險因子影響程度排序

項目	變化量	敏感度	影響程度排序
整修建費用	-512098.2143	-0.380699	4
旅次	922100.2487	0.685499	2
主題餐廳	131728.607	0.097928	7
自行車出租站	395185.8209	0.293785	5
創意商品賣店	395185.8209	0.293785	6
活動企劃與廣告預算費用	-614733.4991	-0.456999	3
人事行政費用	-1075783.623	-0.799749	1

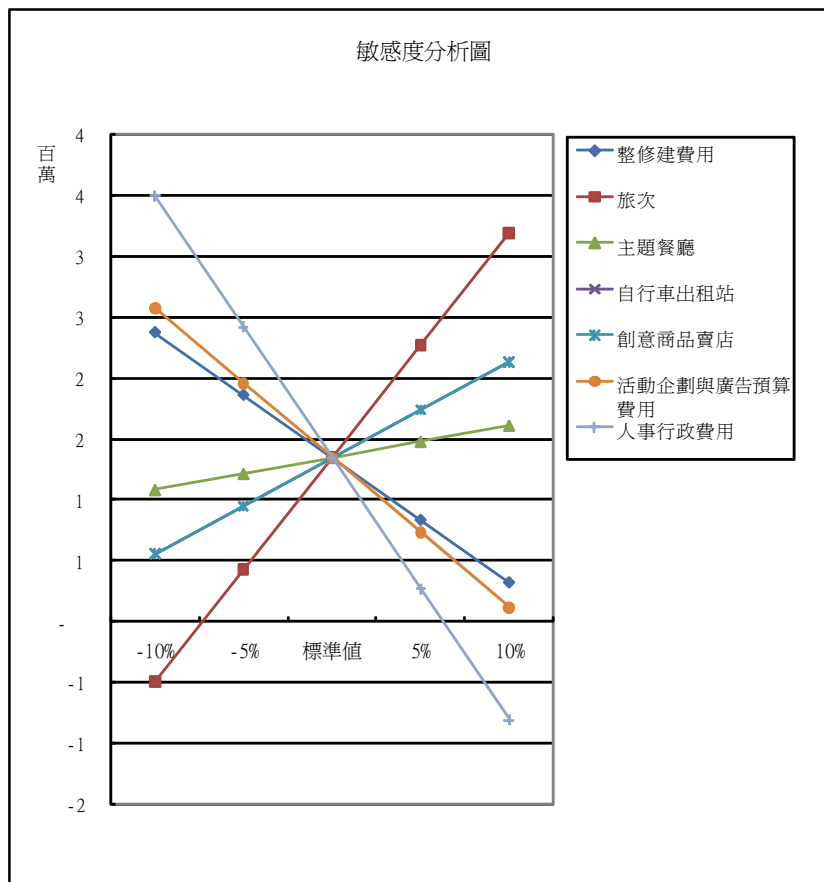


圖 4-11 方案二敏感度分析圖

四、經濟效益評估

依據「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性

評估」乙案，提出以創意產品（商品）之培育為目標，藉由園區內提供創作、交流、輔導、實驗、展示、商務之服務，成為文化創意產品之培育發展與商務交流中心。構想應先協助地方具歷史性或獨特性之文化工藝產業，發展其經濟利益，並藉由個別廠商及集體式輔導，以創造「一鄉鎮（社區）一特色產業」為目標。

（一）地區創意產業輔導中心意涵

其主要工作要項包括：開發地方傳統文化產業、產品創意設計及競賽、產品技術改良及創新研發、創新經營策略、管理技術能力提升、健全產業體質得以永續經營發展、輔導傳統文化產業轉型再出發、產品整體品牌形象之建立、行銷通路媒合與建構、打造具有地方產業特色之節慶、成立地方特色產業發展輔導服務團，以及推動辦理全國地方特色產業博覽會等多項措施，除將喚起全國民眾對地方特色產業之重視並積極參與發展外，更期能有效創造當地特色產業之經濟價值，達到地方經濟永續繁榮發展之目的。

1. 地方特色產業之定義

地方特色產業是在同一地方或共同生活圈的小規模生產者，有相同的生產條件、生活型態及自然或人文的環境，並經由居民的參與塑造在地特色，所形成的地方型產業，亦稱為『地場產業』，其所包含之主體產業概分如下：

（1）農特產品類

農業生產的生鮮蔬果及其加工品或再製品。

（2）手工藝品類

運用在地原料或社區勞動力，以手工的方式做出深具地域、社區、社群、族群、文化等在地特色的工藝品。

（3）休閒產業類

運用在地的自然或人文資源與地區旅遊或休閒文化相關的遊程或服務，包括民宿、餐飲、導覽解說、農事體驗、手工藝DIY、民俗技藝展演等。

2. 創意育成中心核心領域類別

（1）地方特色型：

培育地方特色產業，「地方」範疇是以鄉、鎮、市為主。而特色產業是指具有歷史性、文化性、獨特性或唯一性等特質的地方產業。輔導具地方特色在地社區或組織之企業、輔導特色產業空間佈置、景觀設計規劃、經營管理等項目、協助產品包裝設計及產品研發設計與生產技術改良等。

(2)策略知識服務型：

主要培育企業包括金融服務業、流通運輸服務業、通訊媒體服務業、醫療保健及照顧服務業、人才培訓、人力派遣及物業管理服務業、觀光及運動休閒服務業、文化創意服務業、設計服務業、資訊服務業、研發服務業、環保服務業及工程顧問服務業等。

(3)創新傳統型：

主要培育非科技產業之產業，包括農、林、牧業、礦業及土石採取業、紡織業、化工業、食品、飲料加工、餐飲業、金屬電工、營建業、製鞋相關產業、玻璃陶瓷業、造紙及印刷業、運輸及倉儲業等。

(4)科技利基型：

主要培育企業包括數位 3C 工業、精密電子元件工業、精密機械設備工業、航太工業、生技及特化工業、綠色技術工業、高級材料工業等。

(5)多元培育型(綜合型)：

培育各種類型企業。

3.輔導地方產業文化化

結合當地農產業、自然景觀及地區人文特色，發掘地方上具發展潛力之產業，作為發展的重點，使文化能與生活、生產相結合，建立區域性產業文化的特色，促進地區的發展，並建構人文、產業、休閒及生態兼備的新農村，實施方式包括農業產業技術人文生態化，應用本土地區創新技術及經驗知識，創造地區草根性農業文化。將農業產業環境藝術化，將農產品、農業生產材料等應用組合設計成優雅的農場設施或設備，增加農場設施的藝術化，另外加強農場景觀的設計與維護，以凸顯農村生活的人文歷史經驗和宗教信仰等文化內涵。規劃社區化農業產業活動，將產業所內含的知識、技術、產

業活動空間等教育情境，透過各類教育活動，使民眾學習農業文化和農村生活，使農業產業具有社區鄉土教育功能，並以農業產業為主題，衍生藝術創作、音樂、文學、戲劇、運動或其他宗教或人文活動，發揮其提供社區休閒的功能。建立優良農產品品質標幟，促進農業產業成品高品質化，展現農業產業的社會地位和價值，發展合乎自然、健康、便利和人文風味之農業產品。

4. 育成新興產業

以區域或鄉鎮市為單位進行輔導，不是一個企業的輔導，將單點串聯、整合，如葡萄一樣，每一顆都是一個企業或是小店鋪，經由點、線到面的擴展，將產業的上、中、下游整合，或是橫面的不同產業間串聯，彙整地方特色產業的資源與實力，達到最佳的輔導效果。

「地方特色產業」為一具有歷史文化沿革與傳統技藝之產業，其產業生於地方、長於地方，有著深厚的在地性；除此之外，對於地方能有活絡經濟發展與增進地方建設之貢獻者。而以地方特色產業之特質歸納下列三類：

(1) 獨特性

獨特性代表其他縣市沒有的，例如雲林古坑的咖啡；地方特色就是具有獨特性的事物，亦被認為是地方特產；或是在產品、服務或地方的采風上有一定的水準、品質及特殊性。

(2) 群聚性

一個地方的產業以專門生產某種特定產品為主，並具有一定的品質與知名度，因而產生了群聚的效益，如此成為代表當地的特色產業，例如彰化社頭的襪織業。

(3) 資源依賴性

特色是由當地包含特殊性的自然環境及條件所形成，並且運用當地的自然資源產生，而該項產業或是產品相當早就在該地發展、發跡，形成產業群聚現象。例如坪林的包種茶，就是利用坪林當地山坡地及水質的自然資源發展出的產品，這就可以稱為一種地方的特色。

(二) 預期經濟效益

1. 實質效益

(1) 地區效益：

A. 可帶動中興新村周圍庭園咖啡店家營運利益，並且發展一至二日旅遊景點。

(2) 產業效益：

A. 技術面上，充分結合並運用各項在地資源，結合多面向的人力資源，包括地方文史工作者、餐飲業、音樂、藝術、農特產品加工業者等，融入創意提高產業附加價值。

B. 經營管理面上，透過合作社、共同行銷，而使產品提高附加價值，且擴散成功經驗以帶動其他地方特色產業發展。

(3) 觀光效益：

A. 市內外空間除提供創意作品發表外，也為創意作品銷售空間使用，以輔導廠商收費、研習課程收費，及策劃活動之門票/商品銷售收入。

2. 非實質效益

(1) 地區效益：

A. 串連各文化園區，增加地方產業發展潛力，產業利用於創意作品的展示平台。

B. 強化創意產業發展帶動區域經濟發展，挽留人才，達到根留故鄉目的。

C. 培植社區文化力，以人性化及溫潤的路徑，再造地方感，集合社區居民之創意，增進經濟效益，活絡地區經濟發展，創造當地就業契機，鞏固在地文化基礎，塑造在地生活價值觀，回饋社會大眾。

(2) 產業效益：

A. 帶動經濟與產業復甦：結合地區觀光遊憩事業之推展改善相關服務設施，促進整體社會經濟與產業復甦。

B. 減輕創業及創新研發過程的投資費用與風險，增進初創業者及創新研

發者的成功率。

- C. 協助產業孕育計畫、開發新技術與新產品。
- D. 引導研發成果商品化。
- E. 提供產學研合作場所。
- F. 輔導企業有關人才培訓、資金籌措、資訊提供及營運管理之諮詢服務。

(3) 觀光效益：

- A. 帶動觀光發展，串聯南投全縣旅遊景點，提供更多不同休閒觀光及 DIY 教學園區選擇，促使週休假期旅遊觀光人潮湧入。

3. 成立地方特色產業運籌中心

地方特色產業普遍性經濟規模小，造成地方特色產業產量不足、價格偏高與行銷缺乏之問題產生，因此成立一個整合性之運籌中心，透過技術研發，促成地方特色產業昇級，做為地方特色產業技術之提攜；藉由運籌中心的資訊流通，打造一個產業資訊交流的平台，業者可從中獲得更完整之市場訊息；運籌中心之空間更可做為地方特色產業產品之展售空間，並整合商流、物流、金流、資訊流的運籌模式，發揮更大之經濟效益。

4. 功能

(1) 整合商流、物流、金流、資訊流的運籌模式

運用資訊科技與網際網路將顧客需求、整合上中下游廠商、產品製程管理、訂單管理、存貨管理、貨物配送等作整合，並以運籌中心作為資訊交流的平台，整合與提供產業動態、訂單承攬、地方特色產業廠商、物流配送業者、協力廠商、政府機關資訊、e 學苑、人力資料庫等全方位的知識管理功能。

(3) 特色產業學院

提供地方特色產業培養在轉型時所需要的專業人才。針對產業的財務規劃、產品創新、技術開發、產品行銷等需求提供多元的訓練課程。

(4) 特色產業專業顧問團

由於輔導計畫均有其時間限制，因此藉由此顧問團的成立以協助後續的輔導作業，並可協助輔導計畫以外的單位。此顧問團除了提供經營輔導與診斷外，亦提供發展趨勢研究等服務。

參、方案三 創意學習園區

一、使用構想

以提昇學習者（中小學/大專院校/退休者等）美感與創意能力為目標，配合著北區環境資源特色與區域文化藝術資源，藉由提供創意教學方式讓參訪團體、地方居民以及一般遊客進行課程學習體驗。在戶外空間的營造上強調從遊戲角度規劃兒童藝術體驗遊憩區、主題藝術體驗區等，增加學習興趣，以達創造一文化藝術體驗與學習之樂園。

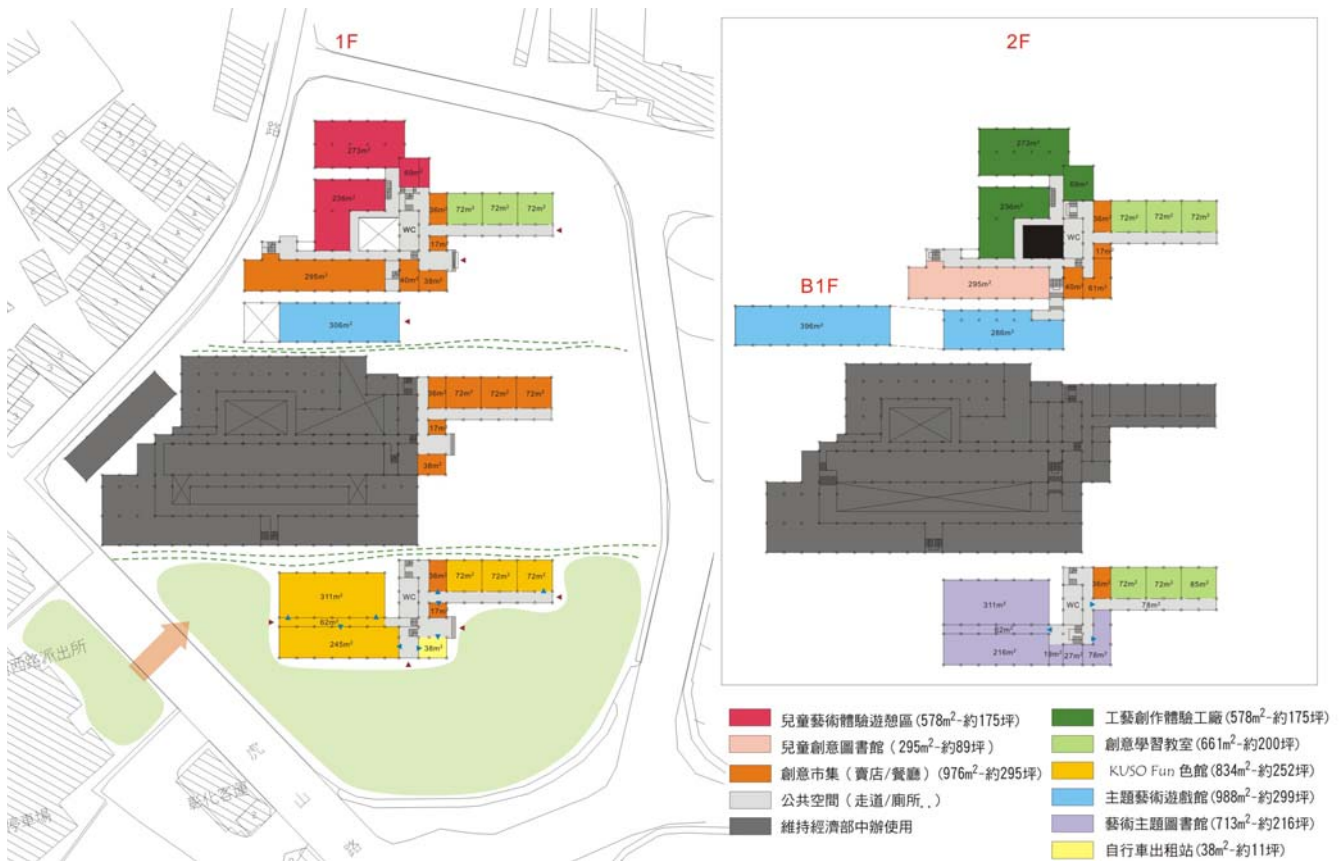


圖 4-12 方案三配置構想圖

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

二、市場可行性分析

(一) 供給面(生產者)分析

1. 課題評析:

中興新村北區內尚無創意學習資源，發展創意學習園區需與中區結合並投入新設施與經營。

(1)個人力量有限

缺乏進行團體和總體規劃，以學習組織分步實施和穩步推進。

(2)意識缺乏

在團體學習的基礎上，通過持之以恆的建立成果積累，使“終身學習”成爲創意學習園區的價值取向。

(3)地方獨特性缺乏

缺乏不斷提昇園區與創新能力與園區獨立特色。

2.對策:

(1)系統設計、分步實施。

(2)注重實效、持續建立。

(3)提升能力、形成特色。

(二)需求面(消費者)分析

1.課題評析:

中興新村既有設施可轉型滿足部份創意學習相關設施需求，但仍有新闢設施之需要。

(1)區域性空間不足

以課程安排方式，利用騰空建物空間或戶外發展創意學習教室、美感體驗講座等，提供特定目的團體（學校戶外教學/公司培訓）、地方居民以及一般遊客進行課程學習。並規劃藝術圖書館、科技資訊室等空間，營造本區之創意體驗氣氛。

(2)公共遊戲空間不足

從遊戲角度規劃兒童藝術體驗遊憩區、主題藝術體驗區等，增加學習興趣。而在戶外空間營造上，亦配合藝術公園/休憩區等規劃，使在遊憩/休閒過程中同樣接受文化藝術薰陶。

(3) 創意銷售缺乏

引入創意賣店/創意市集等。結合中部各社區及地方藝術家的藝文資源，做為學習教育材料，一方面活絡園區與地方互動；另一方面促進兒童了解認知在地文化，是為本土基礎教育重要一環。

2. 對策:

(1) 創意教學

(2) 創意娛樂

(3) 創意銷售

三、財務分析

(一) 開發模式與財務計畫

此方案開發模式假設以招商委外經營進行投資，委外經營專業團隊主要在經營主題性空間，並藉由部分營利性空間來支撐起園區的運作。而創意學習教室將以學學文創的經驗，藉由課程學習的方式進行收費。依照其營運模式，規劃方案中的地方特產賣店與自行車出租站將以出租經營的模式進行。以下則對此區做一般假設及財務模擬。

1. 開發成本

規劃方案以機三用地騰空建築（不含經濟部中部辦公室）作為未來營運空間使用，總計內部空間樓地板面積約 1712 坪（原始建物+後來興建部分）計算，為提高私部門投資之意願，建物主要結構體整修建（營建+機電）之成本將由政府負責出資，假設工程費用每坪為 25,000 元，其工程造價總計 42,800,000 元。

營運空間的內部裝修成本將由私部門負責資出，各空間樓地板面積、裝潢單價以及獲利方式，見下表 4-9、4-10 所示：

表 4-9 方案三空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表

	空間性質	樓地板面積 (坪)	裝潢單價(元)	總價(元)	獲利方式
1	工藝創作體驗工廠	175	25,000	4,375,000	門票收入
2	主題藝術遊戲館	299	50,000	14,950,000	

表 4-10 方案三空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表(續)

3	KUSO FUN 色館	252	38,000	9,576,000	門票收入
4	兒童藝術體驗遊憩區	175	50,000	8,750,000	
5	創意學習教室	200	25,000	5,000,000	課程收費
6	藝文圖書館	216	50,000	10,800,000	無
7	兒童創意圖書館	89	50,000	4,450,000	無
7	創意市集	295	25,000	7,375,000	租金收入
8	自行車出租站	11	20,000	220,000	營業抽成
合計				65,496,000	

在初期投資開發方面，公部門（文建會）挹注總資金 42,800,000 元進行基礎設施與結構體的整修建，私部門則投入 65,496,000 元進行內部空間的裝潢費用，在這樣的機制下，公私部門所擔負之責任，已非僅如傳統合作關係之角色，雙方皆扮演「投資者」的角色。而公部門資金投入佔總金額 60%、私部門佔總金額 40%（如圖 4-13 所示），這樣一個資金支援與結合的理念，期望透過彼此優勢資源的分享、整合以及責任，風險的共同分擔，以追求彼此利益之最大化。委外經營預定營運收入與支出項目大致如下：

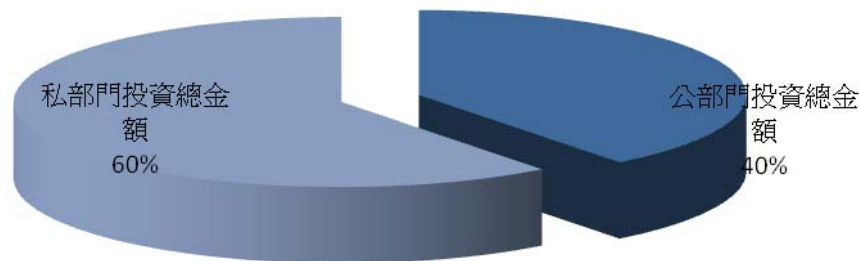


圖 4-13 方案三投資總金額來源比例圖

2. 營運收入部份

(1) 門票收入：

以體驗園區內的主題設施為主，採一票到底的方式收費，門票收費標準係參考台中兒童藝術館之票價，一般票價 100 元，佔每年門票收入之 70%，優待票價 80 元，佔每年門票收入之 30%。參館人數假設為每年旅客數的 50%，則每年門票收入為 23,136,032 元。

(2)租金收入：

出租單位有創意市集與自行車出租站，出租坪數總計 306 坪，根據中部地區商業空間租金行情約在每坪 2,000~3,000 元。經參考比較後，南投市的租金行情採保守估計以平均租金 1,000 元作為基準，則每年租金收入為 3,672,000 元。

(3)商場營業收入：

主要收入為創意學習教室的課程收費，其空間總坪數為 200 坪，並假設其坪效為 12000 元/坪，則每年在課程收費的營業獲利為 28,800,000 元。

(4)營業抽成收入：

依據各營業單位每月之營業業績所得，抽取部分佣金以供園區維護等使用，營業業績會因淡、旺季不同而有所影響。因為各方案的定位不同，因此消費比例的百分比會有差異性的假設。

A. 創意市集-假設其消費人數為每年旅客數的 20%，每人消費 150 元(淨利)。

B. 自行車出租站-假設其消費人數為每年旅客數的 20%，每人消費 150 元(淨利)。

則每年營業抽成收入為 1,476,768 元。

3. 營運管理部份

(1)活動企劃與廣告預算費用約占當年總營運收入之 20% 。

(2)人事行政作業費用，佔約占當年總營業收入之 35% 概估。

(3)建物及景觀設施維護費用，以約占當年總營業收入之 4% 概估。

(4)水、電、清潔等雜項費用，約約占當年總營業收入之 6% 概估。

(5)依一般市場住宅大樓安全管理系統估算，保全及保險費用約為每月 100 元/坪。

(6)設備維護費用包含空調、消防等費用為基準，假設維護、修繕費以占

當年總營業收入之 5% 概估。(假設其折舊費用以營建支出 10%計算，每兩年折舊一次，其金額與以占當年總營業收入之 5% 差異性不大)

表 4-11 方案三營運管理費用預估假設表

項目		佔總營收比例	金額(元/年)
活動企劃與廣告預算費用		20%	11,416,960
人事行政作業費用		35%	19,979,680
建物及景觀設施維護費用		4%	2,283,392
水、電、清潔等雜項費用		6%	3,425,088
折舊費用硬體維護費用		5%	2,854,240
保險/保全費用(元/日)		100	
總坪數	1623		2,054,400
總金額			42,013,760

4. 權利金：依照其他相關案例經驗，假設年營業額如超過 1000 萬元，另外加收 1%以上經營權利金作為公益性基金使用。

5. 其他支出與收入：包括營利事業所得稅、企業贊助與募款以及其他與公部門溝通談判獎勵措施或支出。

6. 營利事業所得稅：本開發案中以 25%計算營利事業所得稅進行財務評估計算。

7. 要求報酬率：依照相關經驗顯示此類型投資案均將要求報酬率設定在 12%。

(二)財務模擬結果

依據上述委外投資內容進行財務風險評估之電腦模擬運算，得知各期現金流量，結果如圖 4-14 所示，推估委外投資開發營運 10 年之淨現值為 -\$5,242,471 元，內部報酬率為 10%，並由還本期法算出此案回收年期估計在第 7 年時可將所投資的金額與累積的收入現金達到平衡結果，結果如圖 4-15 所示；以 NPV 評估準則來說，顯示此投資方案的財務評估結果為投資不可行之方案。

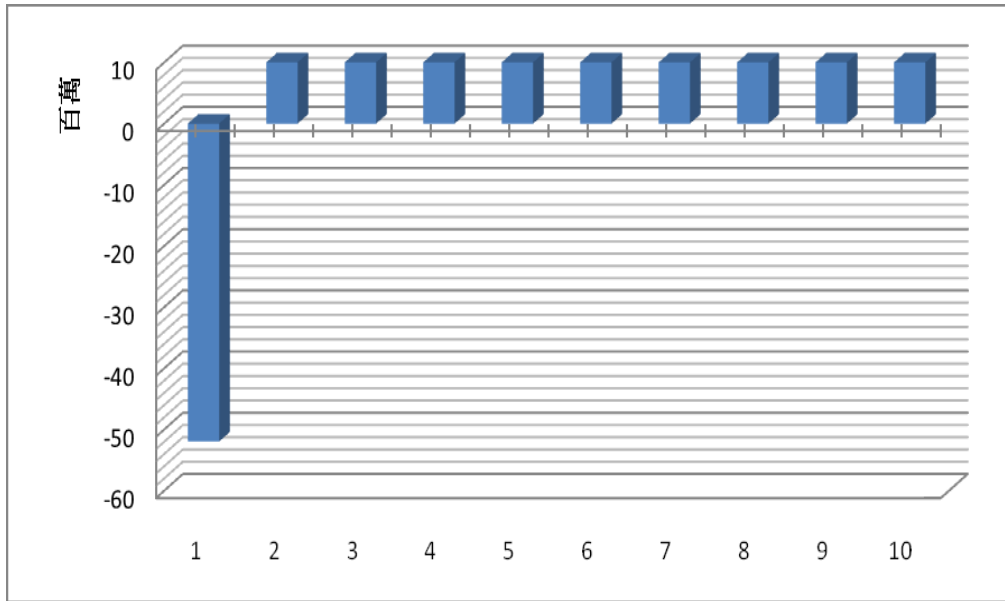
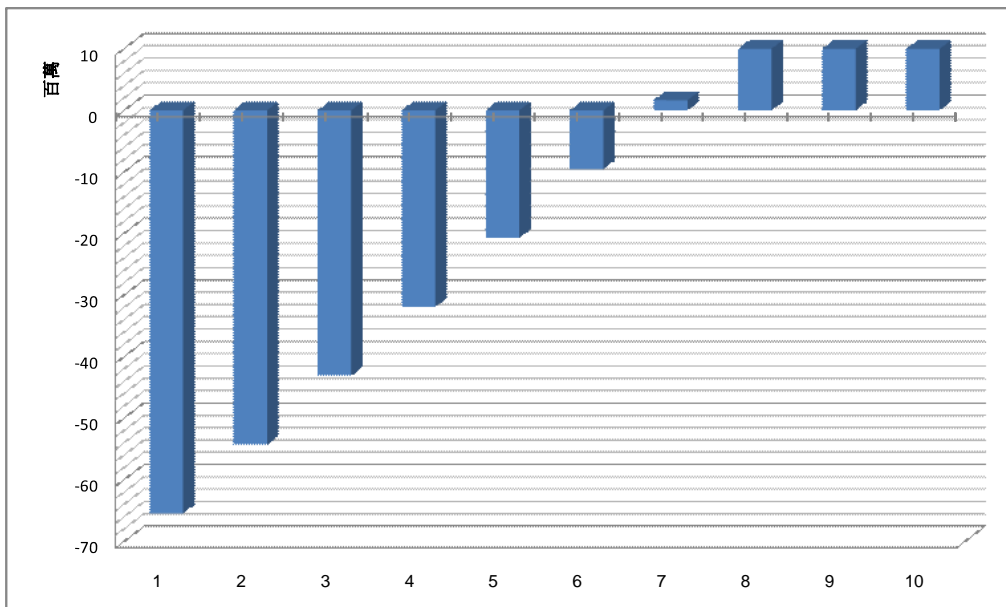


圖 4-14 方案三各年度稅後現金流量圖



圖

4-15 方案三各年度累積現金流量圖

(三)投資方案風險分析

本研究選定營建部分、營運收益部分、營運管理部分等 8 項風險因子作敏感度之初步分析，每次以一風險因子作變動，其餘因子則保持不變；依其影響程度將變數上下各調整 5%、10%，帶入投資財務風險模式求得淨現值，可求得淨現值之結果，詳見表 4-12 所示。

表 4-12 方案三風險因子變動表

調整範圍 項目	-10%	-5%	0% (基準值)	5%	10%
整修建費用	10,987,063	8,621,973	6,256,884	3,891,795	1,526,705
旅次	4281152.485	5269018.241	6,256,884	7244749.752	8232615.508
單位租金	6235372.021	6246657.86	6,256,884	6269229.54	6280515.379
營業抽成	6160135.209	6209039.455	6,256,884	6306847.945	6355752.191
學習教室坪效	2213056.391	4234970.194	6,256,884	8278797.8	10300711.6
活動企劃與廣告預算費用	10286101.54	8272022.622	6,256,884	4243864.778	2229785.855
人事行政費用	13307219.93	9782581.814	6,256,884	2733305.586	-791332.528
門票收入	937161.808	3597552.754	6,256,884	8918334.646	11578725.59

由下圖 4-16 可知，風險因子之斜率絕對值越大代表對整體投資報酬之結果越敏感，斜率為正代表正相關，斜率為負代表負相關。主要以淨現值作為評估財務之指標，進一步求得變化量及敏感度整理如下表 4-13 所示，將資料整理與排序使投資者瞭解各時期應重視之開發因素。以下針對各敏感度較高之因子作說明。

正相關風險因子：門票收入、學習教室坪效

門票收入在正相關風險因子中敏感度最高，其次是學習教室坪效。因其門票收入獲利佔了每年的總營業額的 1/3，對於未來的投資報酬影響相當大。而門票收入風險因子與旅次具有顯著的相關性，因此未來旅次的多寡將對整體園區的發展佔有絕對性的影響力。倘若藉由活動企劃與廣告行銷的手法推廣園區的知名度，相對的更可以提高此方案的可行性。而敏感度次高的是學習教室的坪效，依照學學文創的經驗顯示，目前其課程取向從個人美學品味轉向產業美學訓練，著重在數位、行銷、創意的產業實戰教學，未來學習教室課程的設計雖可依此為借鏡，但還必須經由市調與相關行業的訪談，逐步實驗與修正才能找出適合的方向。

負相關風險因子：人事行政費用、整修建費用

人事行政費用在負相關風險因子中敏感度最高，其次是整修建成本。藉

由相關案例經驗顯示，人事行政費用的支出將是影響園區每年營運現金流量的重要因素之一。未來的委外專業經營團隊必須與公部門協商，建構出一套完善的營運管理體系，才不會因為過多的人事成本造成財務上的負擔。而整修費用亦影響著投資者的獲利能力，然而若能降低營建成本並兼顧到建材品質，對於本案的推行上有更正面的幫助。

表 4-13 方案三風險因子影響程度排序

項目	變化量	敏感度	影響程度排序
整修建費用	-2365089.286	-0.377998	3
旅次	987865.7557	0.157885	6
單位租金	11285.83962	0.001804	7
營業抽成	48904.24533	0.007816	8
學習教室坪效	2021913.803	0.323150	4
活動企劃與廣告預算費用	-2014078.922	-0.321898	5
人事行政費用	-3524638.114	-0.563322	1
門票收入	2660390.946	0.425194	2

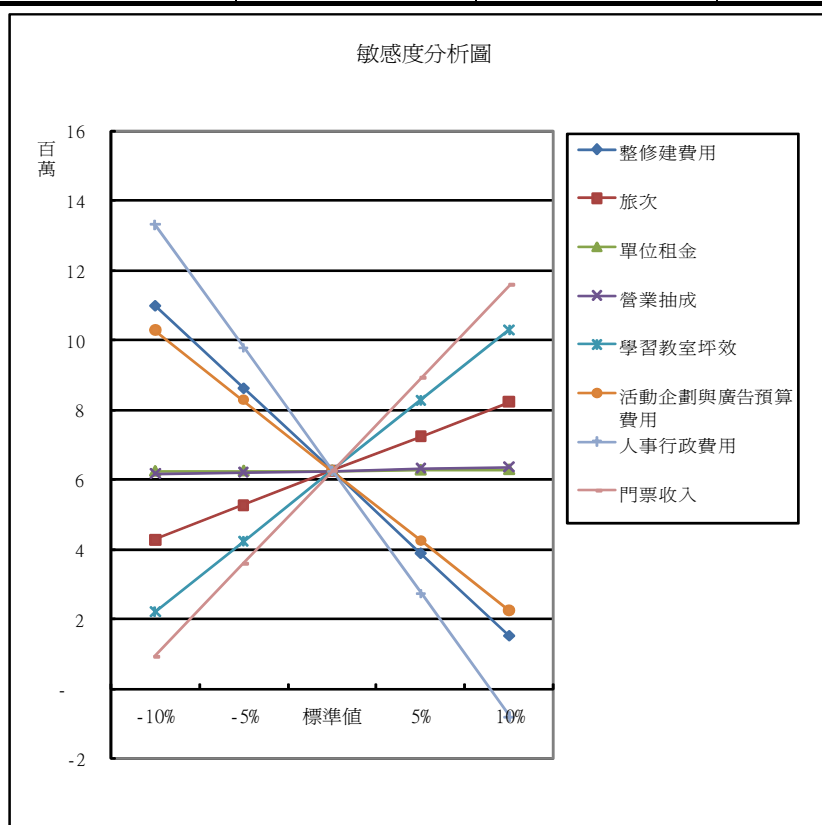


圖 4-16 方案三敏感度分析圖

四、經濟效益評估

中新興村北區創意藝術文化園區通過導入區域活動，以提昇區域學習者（中小學/大專院校/退休者等）美感與創意能力，並推動區域創意產業活動，改善居民的心智與藝術感觀，使“在學習中生活，在生活中學習”成為居民自覺意識，逐步形成以“人為園區主要發展的重要資源，創意學習是園區發展驅動能力”。學習型園區的文化是：鼓勵學習和創新，倡導園區發展與居民生活結合的核心價值觀。

（一）創意學習園區意涵

創意學習組織為主要一環，而“學習型組織”理論是當前最前沿的管理理論之一，由美國學者彼得·聖潔在“五項修煉”理論中提出。在管理方面必須引入全新的管理理念和模式，堅持以人為本的思想，營造創新的區域文化氛圍，從而把區域建設成“依靠全體共同學習，持續改善心智模式，不斷實現超越自我，以全新、前瞻和開闊的思維方式，達到“學習型園區”發展目標。

學習型組織具有兩項基本觀念：1. 組織進行學習 2. 組織促進學習，彼得聖吉(Senge, 1990)認為學習型組織即是組織中的成員不斷的發展其能力以實現其真正的願望，同時在組織中培育出新穎具影響力的思考模式，並且聚集熱望，能繼續不斷的在團體中從事學習。

1. 學習型區域之定義

《新學習經濟中的城市與區域》OECD 在二〇〇一年出版中指出，分析了不同的學習型態與經濟成就的相互關係，進而指出社會資本(social capital)影響個人學習與組織學習。學習型區域之理念並不僅強調個人學習，同時亦重視組織學習。最有效的創新產生於機構的環境內，在此環境內，學習係透過組織間密集的資訊交流，同時各種組織間存在著穩定且高相互信賴的關係。

而組織間成功的溝通網絡係築基於組織內有效率的資訊交流及充分的社會互動，因此組織必須發展成為學習型組織。學習型組織、學習城市與學習型區域均應獲得充分發展，而這則可促進經濟的永續發展。

2. 學習經濟之定義

學習經紀是社會經濟成功的關鍵，而「知識」為最具戰略性資源和「學習」則是維持優勢最重要的過程。

(1)創新學習的過程和學習模式：

Learning by doing、Learning by using、Learning by searching

Learning by exploring

(2)創新式互動式的學習

(3)創新需要社會制度的基礎與政策涉入

「學習組織」在地區內使經濟成功和促進學習地區的生產和更新地區的體制架構。「學習區域」的概念是提供一個新的社會發展上的模型，再經濟成功的地區反映出地方資產和生產組織及知識傳播。

表 4-14 學習型組織與學習經濟之比較表

運作模式 特質	學習組織	學習區域
主體	個人、群體、企業組織	傳統產業區
目地	人力資本與社會資本開發	地方與區域活化
特色	1. 團隊學習 2. 系統思考 3. 共同遠景	1. 創新氛圍 2. 交易性依賴與非交易性依賴 3. 教育供給 4. 產業與服務
學習型式	實驗學習、提升能力、標竿學習、不斷改良	組織學習、個別學習、教育與訓練、學習網路系統
經濟效益	1. 產品價值提升 2. 對實質與非實質資源的掌握、發展與創造 3. 降低生產成本及保持競爭優勢	1. 具有完整教育訓練、技術與知識人才之供給與需求 2. 促進組織學習最佳化架構調建與誘因 3. 創造區域經濟競爭力 4. 產業創新發展

(二)預期經濟效益

創意學習園區裡的創意產業與活動文化建設是帶動地區經濟發展最好的刺激，也是吸引人們和復甦城鎮的一種方法，對未來預期帶來的經濟效益加以說明，而基於整體經濟價值架構，蒐集整理文化創意園區整體價值，並從

幾個不同的層面來探討，創意學習園區的整體價值，將效益分為：不可量化效益與可量化經濟效益兩項。

1. 實質效益

(1) 遊憩效益：

創意學習產業提供居民遊客共同學習、親近環境。

(2) 教育效益：

創意學習產業提供居民遊客對動植物及省府生活文化認知的學習機會。

(3) 社會效益：

創意學習產業提供的體驗活動多以團體方式實施，可達聯誼或增進感情的目的。

(4) 文化傳承效益：

創意學習產業的體驗活動延續民俗文化。

(5) 環保效益：

創意學習產業須注重生態保育及環境保護。

(6) 醫療效益：

創意學習產業可紓解工作情緒壓力，消除生活緊張，增進健康。

2. 非實質效益

(1) 經濟效益：

經營創意產業獲取的經濟效益將比一般收營或週邊效益。

(2) 觀光效益：

吸引遊客前來參訪而產生消費行為，更具有活絡地方經濟與之正面影響。

(3) 帶動地方產業效益：

遊客產生的經濟活動來表現，即遊客的消費會帶動園區周邊的經濟發

展，而產生實質的經濟效益。

3. 成立創意學習園區

二十一世紀是全球市場邁入新經濟的時代，有關文化創意的活動，包括表演藝術、視覺藝術與手工藝術等，其經濟產值不但為各先進國家愈加重視；而其應用文化藝術內涵所衍生出來的設計元素，也被廣泛運用在各項工業設計、視覺傳達設計、流行時尚設計、與建築空間設計等領域，提高產品與服務的附加價值，擴展企業競爭力，也讓社會大眾可浸淫於生活美學的氛圍中，享受優質的文化環境。

所謂創意文化學習園區，是學習區域和學習型組織形態構成區域型文化，通過社區之間文化和學習的交換，學習和休閒的梯次利用，文化設施設施的共享，實現園區經濟效益和環境效益的協調發展。在園區之營造過程中，一項重要意涵即為地方文化自主性之開創。故依文建會涉入程度，提出下列將機能引入創意產業園區發展之型態：

(1) 「創意文化生產」

強化設計研發與創意養成之能力，建立強調產、官、學、藝合作與支援機制之生產網絡。

(2) 「創意文化學習」

建立終身學習與專業人才培育管道，以及產銷資訊傳遞系統。

(3) 「創意文化體驗」

深化文化土壤，改造生活藝術環境，以擴大創意產業之市場規模。

4. 功能

創意學習產業，指其所發揮獨特功能。

(1) 教育的功能

以知識資源為主要生產要素，透過不斷的創新，提升產品服務的附加價值並善用資訊科技的產業或活動。喚起人引發創意的學習歷程，透過深沈價值的教化。規劃認知、情意、實踐活動的教學，培養創意產業的實作，與自

然的環境發展出親近自然的情操與結合。

學校教育從培養師資開始，將創意產業教育融入各領域教學，透過一系列的安排活動，喚起創意的自覺意識，進而培養戶外自然環境的觀察及認識的能力與審美能力。社會教育是一種非正式的教育歷程，它提供民眾終身學習的場域，民眾（尤其是中小學生）學得一些對自然生態正確的態度與價值，教導人和環境相處的倫理觀念。在社會教育系統，可從休閒活動著手。創意產業的體驗活動能在學習環境中，透過解說服務，給中小學生及一般遊客啟發創意之奧秘，體驗實作，而認知環境學習體系，實現新的環境價值。

(2)文化學習與城鄉功能

文化生活學習運動，具體的把台灣的社會力和政府資源互相整合，調整過去傳統文化由上而下的思考方式，結合各地民間自發性力量，重新衡量如何與社區民眾發生有機性的互動，引導居民重新省思空間。

創意學習產業因其本身是一個文化創意產業的背景資源，在可以讓許多的文化資訊溝通進行更容易，故能夠產生城鄉交流的作用。創意學習園區欲發揮城鄉交流的作用，其體驗活動的設計必須是一個可以提供面對面參與式互動學習的機會。參與式的互動過程，透過身體的實際操作所產生的獨特經驗；透過包含手勢、表情、語氣、眼神等具體的感受；透過感官的深化；並且透過交談、解說員導覽、與場主的交談、動手操作、討論等面對面的機會；透過問答重複敘述的方式來澄清不同觀點下的想法，使得城鄉文化的訊息得以更加明朗化。

城鄉差異文化下的觀點也在此不斷地溝通學習過程當中，逐漸展現出城鄉各自的主體性，祛除不必要的優劣態勢，而延伸出城鄉文化之間的相互尊重。創意學習園區要秉持開放的態度，檢視珍貴的自然環境資源及學習體驗城鄉文化資源，根據遊客與居民的需求設計體驗活動，積極進行交流，以縮小城鄉發展的差距。

第三節 方案建議

本計畫藉由理性的角度透過財務模擬數據的分析，綜合評析各方案的開發帶來效益的程度為何，並整合財務分析與經濟效益評估，作為公、私部門積極性的溝通介面。方案財務比較見表 4-15 所示，對於各方案的執行建議如下所述：

方案一文化觀光休閒園區透過有效運用結合在地資源，將來配合著中區-優質渡假型生活園區的 Longs Stay 規劃型態，相對於其他兩方案來說，此方案後續發展較具有高度執行性；假設其開發模式為「全部委外經營」，在財務模擬結果顯示，此方案報酬率較高，風險程度較低，對於私部門來說是具投資可行性的。

方案二地區創意產業輔導中心假設為局部「委外經營」局部「政府自營」的開發模式，公部門每年必須投入大部分的資源，私部門只負責具營利性質空間的經營，雖是具投資可行性的方案，但是對於公部門來說變成額外的負擔，也已喪失了公私合夥的本質。

方案三創意學習園區開發模式假設為「全部委外經營」，規劃內容中的圖書館空間因為不具營利性質，而開發初期所投入的金額又比一般空間所投入的成本高，因此，園區每年的現金流量偏低，造成投資方案內部報酬率(10%)遠低於要求報酬率(12%)的情形，在財務模擬的結果亦顯示出投資方案不可行。另外，臺灣目前相關執行經驗並不多，公部門未來在尋找合適的專業團隊經營將不容易。然而此方案的主題明確，根據學學文創的經驗顯示，課程的教學不僅僅只是提升了個人的知識價值，也為不同學科技術以及文化創意產業帶來了更多交流的可能性。

因此，本計畫建議「中興新村北區文化藝術創意產業園區」的開發，應朝向以方案一為規劃主軸，並整合方案三的規劃內容。

表 4-15 替選方案財務分析比較表

		方案一	方案二	方案三
		文化觀光休閒園區	地區創意產業輔導中心	創意學習園區
財務 可 行 性 分 析	開發模式	全部委外	部分自營部分委外	全部委外
	公部門投資金額	42,825,000 元(37%)	79,479,000 元(62%)	42,800,000 元(40%)
	私部門投資金額	72,630,000 元(63%)	48,390,000 元(38%)	65,496,000 元(60%)
	要求報酬率	12%	12%	12%
	內部報酬率 IRR	16%	14%	10%
	淨現值 NPV	11,145,176	946,961	-5,242,471
	重要風險因子	<ul style="list-style-type: none"> ■人事行政費用 ■整修建費用 ■活動企劃與廣告預算費用 ■商場營業收入 ■門票單價 ■旅次(年遊客量) 	<ul style="list-style-type: none"> ■人事行政費用 ■旅次(年遊客量) ■活動企劃與廣告預算費用 ■整修建費用 ■自行車出租站收入 ■創意商品賣店收入 	<ul style="list-style-type: none"> ■人事行政費用 ■門票收入 ■整修建費用 ■學習教室坪效 ■活動企劃與廣告預算費用 ■旅次(年遊客量)
	風險程度分析	風險程度中 公部門投入資源較少	風險程度低 公部門投入資源高	風險程度高 公部門投入資源較少
	預期經濟效益	<ul style="list-style-type: none"> ■結合各方文化觀光園區，增設工、商產業發展潛力之平台，建立行銷設計機制結合文化藝術創意作品的展示平台。 ■土地增值效益以空間規劃改善，帶動土地價值改變，居住環境品質提升，帶動土地增值。 ■以連結北中南區文化觀光資源，加設文化觀光路線創造觀光業等工作機會 	<ul style="list-style-type: none"> ■市內外空間除提供創意作品發表外，也為創意作品銷售空間使用，以輔導廠商收費、研習課程收費，及策劃活動(市集等)之門票/商品銷售收入 ■串連各文化園區，增加地方產業發展潛力，產業利用創意作品展示平台。 ■強化創意產業發展，帶動區域經濟發展，挽留人才，達到根留故鄉目的。 	<ul style="list-style-type: none"> ■以課程安排方式，利用騰空建物空間或戶外發展創意學習教室、美感體驗講座等。 ■提供特定目的團體(學校戶外教學/公司培訓)、地方居民以及一般遊客進行課程學習。 ■並規劃藝術圖書館、科技資訊室等空間，營造本區之創意體驗氣氛。

第五章 財務分析與經濟效益評估

第一節 可搬遷廳舍財務計畫

目前明年度中央僅編列 4,000 萬之預算作為園區發展之工程經費，並考量各區域之近期可利用條件，「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」案建議先進行機三用地既有建物之整修建，見表 5-1 所示。而『省府路兩側入口區』、『機三用地外部空間』、『921 紀念園區與綠二設計』三區之景觀改善，則待爾後經費之編列再啟動，其經費的運用見表 5-2 所示；另外，目前因為與經濟部中部辦公室尚未達成未來內部空間使用定案共識，因此，在表 5-1 經費預估表將不含經濟部中辦廳舍。

表 5-1 優先啟動區機三用地既有建物整修經費預估表（不含經濟部中辦廳舍）

項目		費用
直接工程費	假設工程	3,417,200
	屋頂整修工程	7,875,000
	牆面整修工程	2,750,000
	門窗工程	4,190,000
	天花工程	5,450,000
	照明工程	4,000,000
	電氣、弱電工程	1,470,000
	空調設備工程	7,000,000
	廁所整修工程	1,753,000
	無障礙設施整修工程	622,160
	消防設備新增工程	622,160
	小 計	38,527,360
間接工程費	勞工安全衛生管理費 (0.3%)	115,582
	營造綜合保險費 (0.3%)	115,582
	工程品管費(0.6%)	231,164
	廠商稅捐 (5%)	1,926,368
	廠商利潤 (5%)	1,926,368
	空氣污染防治費 (0.3%)	115,582
	小 計	4,430,646
工程費用總計		42,958,006

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

表 5-2 景觀工程經費預估表

分區	項目	經費預估	說明
省府路兩側入口區	直接工程費	1,277 萬	包括現有售票亭/候車亭拆除與新建、既有雜木林清除、鋪面與廣場、景觀座椅、造型景觀牆、新植喬灌木/草花/水生植物等。
	間接工程費	128 萬	包括工程管理費、空氣污染費、勞安費、公共藝術品設置費等，以直接工程費 10% 估算
	設計+監造費	113 萬	依『機關委託技術服務廠商評選及計費辦法』規定，1000 萬以下部分設計+監造費以 9.1% 計，1000-5000 萬部份以 8% 計。
	合計	1,518 萬	
機三用地外部空間	直接工程費	2,845 萬	包括挖填方整地、現有臨時建物拆除、新建景觀水池、雜木清除、新設候車亭、鋪面、廣場、景觀座椅、新植喬灌木/草花等。
	間接工程費	285 萬	包括工程管理費、空氣污染費、勞安費、公共藝術品設置費等，以直接工程費 10% 估算
	設計+監造費	239 萬	依『機關委託技術服務廠商評選及計費辦法』規定，1000 萬以下部分設計+監造費以 9.1% 計，1000-5000 萬部份以 8% 計。
	合計	3,369 萬	
921 紀念園區與綠二用地	直接工程費	2,120 萬	包括整地、新建景觀水池、雜木清除、新設候車亭、鋪面、廣場、景觀座椅、新植喬灌木/草花等。
	間接工程費	212 萬	包括工程管理費、空氣污染費、勞安費、公共藝術品設置費等，以直接工程費 10% 估算
	設計+監造費	181 萬	依『機關委託技術服務廠商評選及計費辦法』規定，1000 萬以下部分設計+監造費以 9.1% 計，1000-5000 萬部份以 8% 計。
	合計	2,513 萬	
總計		7,400 萬	

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

第二節 規劃內容構想

根據「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」規劃案初期綜合方案建議，將朝向『文化創意休閒體驗園區』發展。在中興新村既有文化觀光之資源/客源基礎下，置入近年來逐漸發展、且與文化藝術相關之教育學習體驗活動，一方面增加園區觀光遊憩體驗之豐富度，一方面也積極朝向創意教育的功能發展，以兼顧文建會推動文化藝術之任務與園區實際開發經營可行性。

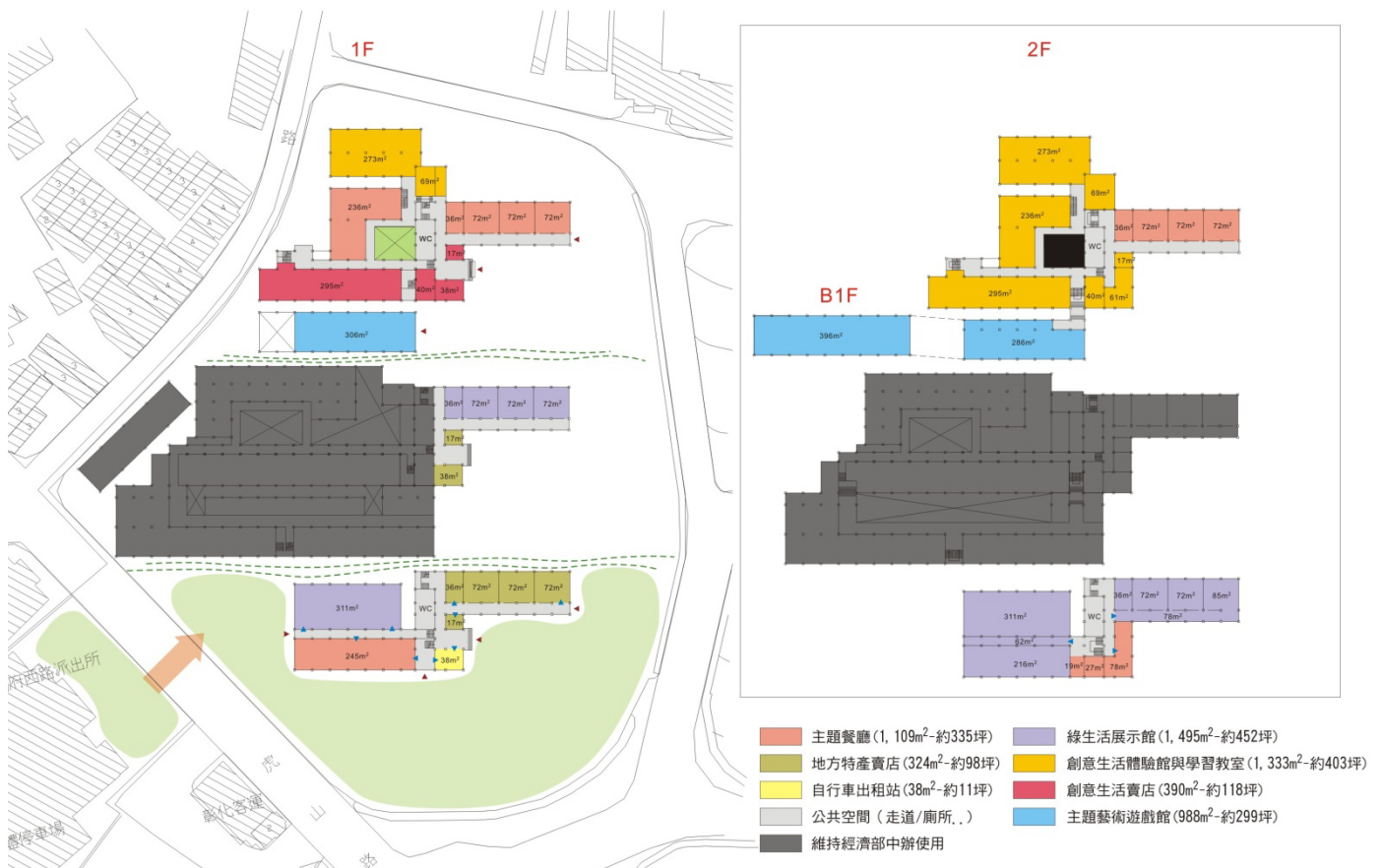


圖 5-1 綜合方案配置構想圖

資料來源：「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」，2007

第三節 財務分析

壹、開發模式與財務計畫

此方案開發模式假設以全部「委外經營」開發模式進行投資，依照台北市「華山藝文特區」的營運經驗，委外經營專業團隊可將具營利性質之空間主題餐廳、地方特賣產店與自行車出租店空間出租經營，其穩定租金收入便佔了大部分經營營收，著實降低了管理營運所必須承擔的費用，同時也降低了投資案報酬風險。以下則對此區做一般假設及財務模擬。

一、開發成本

規劃方案以機三用地騰空建築以及部分經濟部中部辦公室之空間作為未來營運空間使用，總計內部空間樓地板面積約 1716 坪（原始建物+後來興建部分）計算，為提高私部門投資之意願，建物主要結構體整修建（營建+機電）之成本將由政府負責出資，經參考「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」乙案，假設工程費用每坪為 25,000 元，其工程造价總計 42,900,000 元。

營運空間的內部裝修成本將由私部門負責資出，而主題餐廳、地方特產賣店以及自行車出租站的內部整修亦由委外經營團隊負責資出。各空間樓地板面積、裝潢單價以及獲利方式，見下表 5-3 所示：

表 5-3 方案空間樓地板面積、營建單價與獲利方式總表

	空間性質	樓地板面積(坪)	裝潢單價(元)	總價(元)	獲利方式
1	綠生活展示館	452	50,000	22,600,000	門票收入
2	創意生活體驗館(教室)	403	50,000	20,150,000	門票收入 課程收入
3	主題藝術遊戲館	299	50,000	14,950,000	門票收入
4	創意生活賣店	118	20,000	2,360,000	商品販售
5	主題餐廳	335	38,000	12,730,000	租金收入 營業抽成
6	地方特產賣店	98	20,000	1,960,000	
7	自行車出租站	11	20,000	220,000	
	合計	1716		74,970,000	

在初期投資開發方面，公部門（文建會）挹注 42,900,000 元進行基礎設施與結構體的整修建與 74,000,000 萬負責戶外景觀改造工程，私部門則投入

74,970,000 元進行內部空間的裝潢費用，在這樣的機制下，公私部門所擔負之責任，已非僅如傳統合作關係之角色，雙方皆扮演「投資者」的角色。而公部門資金投入佔總金額 36%、私部門佔總金額 64%（如圖 5-2 所示）。

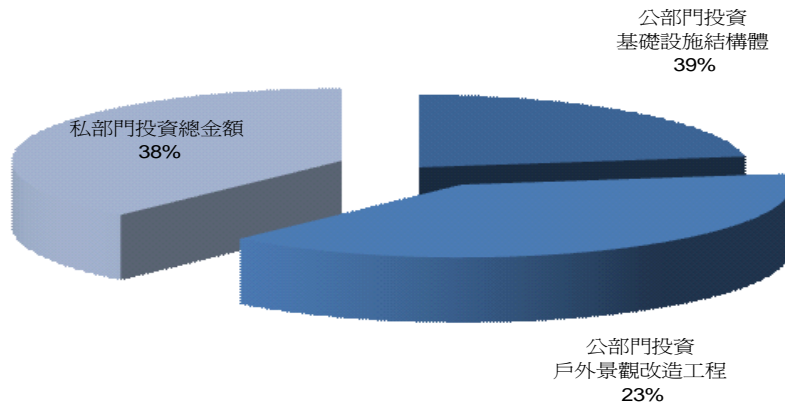


圖 5-2 方案投資總金額來源比例圖

委外經營預定營運收入與支出項目大致如下：

二、旅次假設部份

根據「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」乙案，對於旅次的假設如下所述：

第 1 年為開發初期、第 2-4 年為 492,256(人次)、第 5-7 年為 597,802(人次)、第 8-10 年為 717,363(人次)。

三、營運收入部份

(一)門票收入：

以參觀綠生活展示館、創意生活體驗館以及主題藝術遊戲館之門票為主，採一票到底的方式收費，門票收費標準係參考台中國美館設展時之票價，全票票價 80 元，佔每年門票收入之 60%，優待票價 60 元，佔每年門票收入之 40%。參館人數假設前 3 年為每年旅客數的 40%，其後每 3 年參觀人數成長 5%，則每年門票收入為：

表 5-4 每年門票收益金額表

年度	旅次	入場比例	入場人數	總收益金額
2-4 年	492,256	40%	196,902	14,176,973
5-7 年	597,802	45%	269,011	19,368,785
8-10 年	717,363	50%	358,682	25,825,068

(二)課程收入：

主要收入為創意生活教室的課程收費，其空間總坪數為 200 坪，並假設其坪效前 3 年為 8,000 元/坪，其後假設周邊相關附屬公共設施之興建也已趨近成熟，因此坪效每三年成長 1,000 元/坪，則每年在課程收費的營業獲利為：

表 5-5 每年課程收益金額表

年度	坪數	坪效	月收益	總收益金額
2-4 年	200	8,000	1,600,000	19,200,000
5-7 年	200	9,000	1,800,000	21,600,000
8-10 年	200	10,000	2,000,000	24,000,000

(三)商場營業收入：

主要收入為創意生活賣店的產品販售，假設其消費人數前 3 年為每年旅客數的 10%，其後每 3 年成長 10%，而創意產品其獲利能力比一般商業產品來的高，在此假設每人消費 100 元(淨利)，則每年營業獲利為：

表 5-6 每年商場營業收益金額表

年度	每人消費金額	旅次	消費人數百分比	總收益金額
2-4 年	100	492,256	10%	4,922,560
5-7 年	100	597,802	20%	11,956,040
8-10 年	100	717,363	30%	21,520,890

(四)租金收入：

出租單位有主題餐廳、地方特產賣店與自行車出租站，出租坪數總計 444 坪，根據中部地區商業空間租金行情約在每坪 2,000~3,000 元。經參考比較後，南投市的租金行情採保守估計以平均租金 800~1,000 元作為基準，則每年租金收入為：

表 5-7 每年租金收益金額表

年度	出租坪數	每坪租金(月)	出租率	總收益金額
2-4 年	444	800	70%	2,983,680
5-7 年	444	900	85%	4,075,920
8-10 年	444	1,000	100%	5,328,000

(五)營業抽成收入：

依據各營業單位每月之營業業績所得，抽取部分佣金以供園區維護等使

用，營業業績會因淡、旺季不同而有所影響。其每年的營業抽成收入為：

表 5-8 2-4 年營業抽成收益金額表

	每人消費金額	旅次	消費人數百分比	總收益金額
主題餐廳	100	492,256	15%	7,383,840
地方特產賣店	100	492,256	20%	9,845,120
自行車出租站	150	492,256	30%	22,151,520
商業空間總營業額				39,380,480
營業抽成 5%				1,969,024

表 5-9 5-7 年營業抽成收益金額表

	每人消費金額	旅次	消費人數百分比	總收益金額
主題餐廳	100	597,802	15%	8,967,030
地方特產賣店	100	597,802	20%	11,956,040
自行車出租站	150	597,802	30%	26,901,090
商業空間總營業額				47,824,160
營業抽成 5%				2,391,208

表 5-10 8-10 年營業抽成收益金額表

	每人消費金額	旅次	消費人數百分比	總收益金額
主題餐廳	100	717,363	15%	10,760,445
地方特產賣店	100	717,363	20%	14,347,260
自行車出租站	150	717,363	30%	32,281,335
商業空間總營業額				57,389,040
營業抽成 5%				2,869,452

則每年的營運收入為門票收入、課程收入、租金收入、商場營業收入以及出租空間營業抽成，詳下表所述：

表 5-11 每年營運收益金額表

年度	門票收入	課程收入	租金收入	商場營業收入	出租空間營業抽成	總收益金額
2-4 年	14,176,973	19,200,000	2,983,680	4,922,560	1,969,024	43,252,237
5-7 年	19,368,785	21,600,000	4,075,920	11,956,040	2,391,208	59,391,953
8-10 年	25,825,068	24,000,000	5,328,000	21,520,890	2,869,452	79,543,410

四、營運管理部份

(一)活動企劃與廣告預算費用約占當年總營運收入之 10%。

- (二)人事行政作業費用，佔約占當年總營業收入之 45% 概估。
- (三)建物及景觀設施維護費用，以約占當年總營業收入之 4% 概估。
- (四)水、電、清潔等雜項費用，約約占當年總營業收入之 6% 概估。
- (五)依一般市場住宅大樓安全管理系統估算，保全及保險費用約為每月 100 元/坪。
- (六)設備維護費用包含空調、消防等費用為基準，假設維護、修繕費以占當年總營業收入之 5% 概估。(假設其折舊費用以營建支出 10%計算，每兩年折舊一次，其金額與以占當年總營業收入之 5% 差異性不大)

則每年的營運支出如下表所述：

表 5-12 每年營運支出金額表

年度	總金額
2-4 年營運支出金額	29,729,621
5-7 年營運支出金額	38,082,352
8-10 年營運支出金額	48,976,998

- 五、經營權利金：依照其他相關案例經驗，假設年營業額如超過 1000 萬元，另外加收 1%以上經營權利金作為公益性基金使用。
- 六、其他支出與收入：包括營利事業所得稅、企業贊助與募款以及其他與公部門溝通談判獎勵措施或支出。
- 七、營利事業所得稅：本開發案中以 25%計算營利事業所得稅進行財務評估計算。

貳、財務模擬結果

依據上述委外投資內容進行財務風險評估之電腦模擬運算，得知各期現金流量，結果如圖 5-3 所示，當要求報酬率為 12%時，推估委外投資開發營運 10 年之淨現值為\$8,719,464 元，而內部報酬率為 15%遠超過要求報酬率，並由還本期法算出此案回收年期估計在第 7 年時可將所投資的金額與累積的收入現金達到平衡結果，結果如圖 5-4 所示。

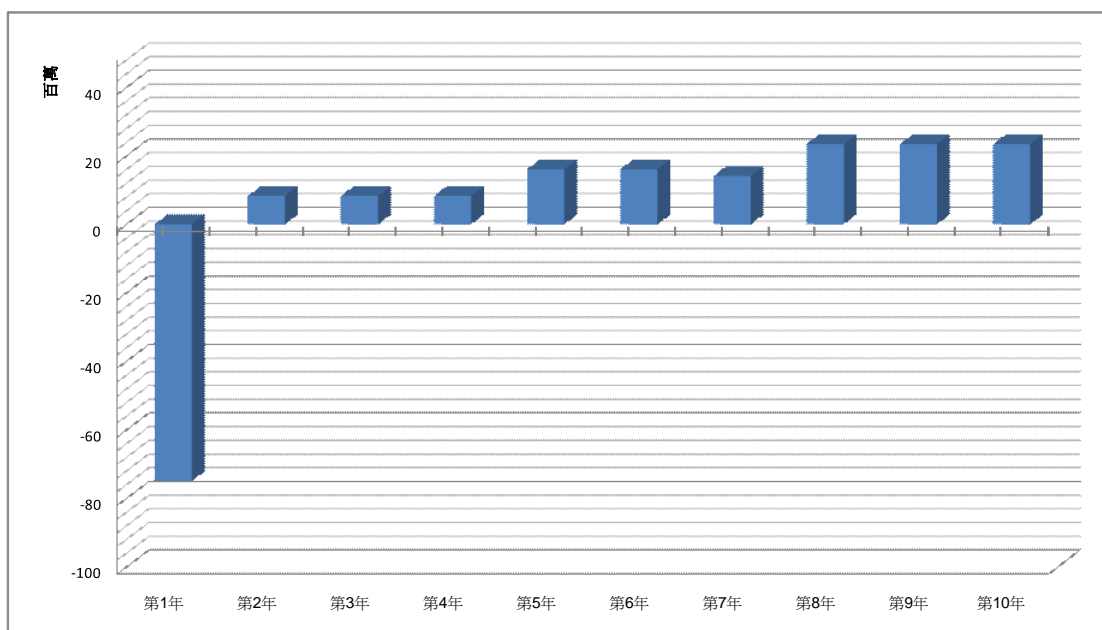


圖 5-3 方案各年度稅後現金流量圖

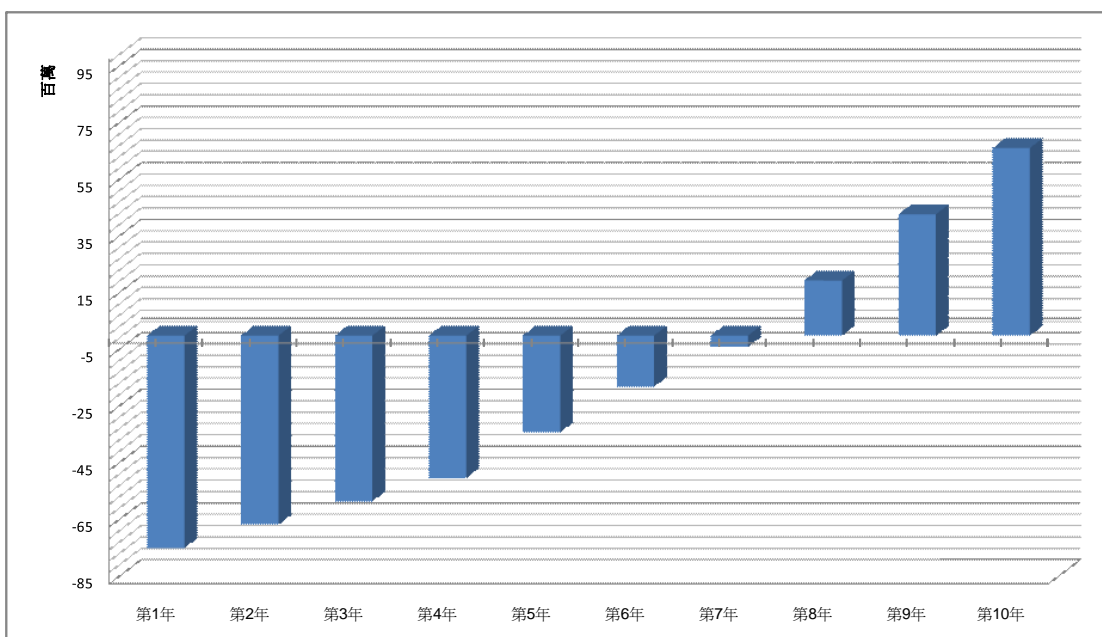


圖 5-4 方案各年度累積現金流量圖

依照此方案的財務模擬顯示，在公部門未收取權利金的情況下，以 NPV 評估準則來說，此投資方案的財務評估結果為投資可行之方案。假設公部門每年向私部門收取 250 萬的權利金，其內部報酬率將等於要求報酬率。而依照過往相關經驗顯示，私部門對於投資文化藝術類型的開發案，均要求報酬率要達到 12% 以上，亦即在公部門每年收取權利金的條件下，這樣的投資酬率

對於私部門來說仍是具投資可行的。

第三節 財務風險分析

本計畫依方案特性發掘對計畫結果可能產生重大影響之關鍵因素，以及不同風險情境下的財務反應數據，以作為本計畫風險管理機制建置之基礎。

壹、敏感度分析

敏感度分析主要探討在單一變數的變動對於整體財務評估結果的分析技術，找出對整體財務計畫影響程度較大之開發因子。針對開發計畫財務的影響，本研究選定營建部分、營運收益部分、營運管理部分等 8 項風險因子作敏感度之初步分析，每次以一風險因子作變動，其餘因子則保持不變；依其影響程度將變數上下各調整 5%、10%，帶入投資財務風險模式求得淨現值，可求得淨現值之結果，詳見 5-13 所示。

表 5-13 方案風險因子變動表

項目 \ 調整範圍	-10%	-5%	0% (基準值)	5%	10%
整修建費用	15,413,214	12,066,339	8,719,464	5,372,589	2,025,714
旅次	-3408523.353	2655470.096	8,719,464	14783456.99	20847450.44
門票單價	1802807.655	5261135.6	8,719,464	12177791.49	15636119.43
單位租金	7275475.326	7997469.435	8,719,464	9441457.653	10163451.76
創意生活賣店消費金額	4356714.477	6538089.01	8,719,464	10900838.08	13082212.61
課程坪效	1073343.97	4896403.757	8,719,464	12542523.33	16365583.12
營業抽成	7870881.604	8295172.574	8,719,464	9143754.514	9568045.485
廣告預算	10564845.08	9642154.312	8,719,464	7796772.776	6874082.009
人事行政費用	17023680.45	12871572	8,719,464	4567355.09	415246.6353

由圖 5-5 可知，風險因子之斜率絕對值越大代表對整體投資報酬之結果越敏感，斜率為正代表正相關，斜率為負代表負相關。主要以淨現值作為評估財務之指標，進一步求得變化量及敏感度整理如表 5-14 所示，將資料整理與排序使投資者瞭解各時期應重視之開發因素。以下針對各敏感度較高之因

子作說明。

正相關風險因子

1. **旅次**：在正相關風險因子中敏感度最高。為每年造訪中興新村園區的旅客數，旅次的多寡將對整體園區的發展佔有絕對性的影響力，雖然中興新村已是南投縣觀光行程中的熱門據點，年旅次經過統計大約都會有 50 萬人左右，倘若再藉由活動企劃與廣告行銷的手法推廣園區的知名度，相對的更可以提高此方案的可行性。

2. **課程坪效**：依照學學文創的經驗顯示，目前其課程取向從個人美學品味轉向產業美學訓練，著重在數位、行銷、創意的產業實戰教學，未來學習教室課程的設計雖可依此為借鏡，但還必須經由市調與相關行業的訪談，逐步實驗與修正才能找出適合的方向。

負相關風險因子

1. **人事行政費用**：在負相關風險因子中敏感度最高。藉由相關案例經驗顯示，人事行政費用的支出將是影響園區每年營運現金流量的重要因素之一。未來的委外專業經營團隊必須與公部門協商，建構出一套完善的營運管理體系，才不會因為過多的人事成本造成財務上的負擔。

2. **整修建費用**：初期的整修建費用亦影響著投資者的獲利能力，然而若能降低營建成本並兼顧到建材品質，對於本案的推行上有更正面的幫助。

表 5-14 方案風險因子影響程度排序

項目	變化量	敏感度	影響程度排序
旅次	6063993.448	0.695455	1
門票單價	5187491.917	0.594932	2
人事行政費用	-4152108.454	-0.476189	3
課程坪效	3823059.787	0.438451	4
整修建費用	-3346875	-0.383840	5
創意生活賣店消費金額	2181374.534	0.250173	6
廣告預算	-922690.7676	-0.105820	7
單位租金	721994.109	0.082803	8
營業抽成	424290.9702	0.048660	9

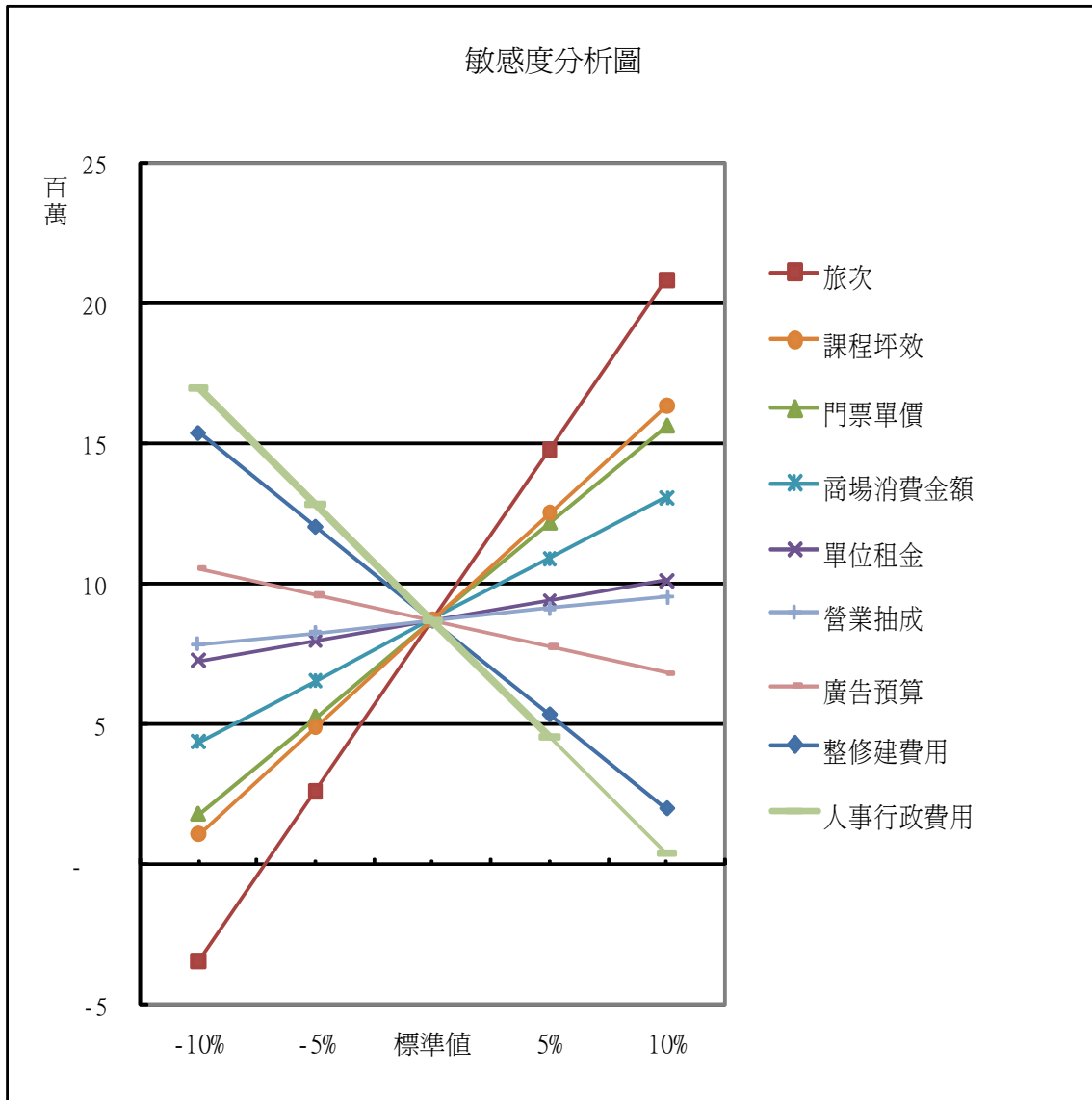


圖 5-5 方案敏感度分析圖

貳、情境分析

利用情境分析方法進行風險分析原始淨現值設定作為基本情境假設，並以「樂觀情境 (best case)」以及「悲觀情境 (worst case)」作為分析，投資者可以根據本身對投資環境的判斷，擇取過去相類似的歷史情境，或者直接判斷情境的看法，進行假設未來可能發生之機率並求得三種情境模式之平均值，則可求算出專案風險的期望值、標準差與該計畫的變異數；投資者即可根據此情境分析模式之結果，用以專案開發計畫之平均變異數，相較於同一開發案於不同決策的變異數，或者相較於同類型開發計畫的風險性質，以

達到風險管理與風險控制之目的。

一、強調財務平衡情境分析

財務平衡情境分析在於方案未來之運作可藉由市場活動自給自足，不須依靠公部門每年的經費輔助，仍可持續性的運作，而公部門每年酌收權利金來維護園區環境品質，與尋求活動之辦理。本分析以此開發中營運收入部分敏感度較高之旅次、課程坪效進行變動條件之假設：

1. 旅次：以原有設定為基準，分別變動 10% 以及 -10%。
2. 課程坪效：以原有設定為基準，分別變動 10% 以及 -10%。

根據以上研究假設，分別求出個案之 NPV、IRR 與原 NPV 之變動差，其整理如下表 5-15 與表 5-16 所示。

表 5-15 旅次樂觀與悲觀情境變動因子之假設表

變動率	10%	0%	-10%
旅次(人/年)	541,482	492,256	443,030
變動差	11,279,405	0	-11,279,405
NPV	19,998,869	8,719,464	-2,559,941
IRR	18%	15%	11%

表 5-16 課程坪效樂觀與悲觀情境變動因子之假設表

變動率	10%	0%	-10%
課程坪效	9,900	9,000	7,200
變動差	17,034,528	8,719,464	-7,098,801
NPV	8,315,064	0	1,620,662
IRR	18%	15%	13%

根據以上樂觀、悲觀與原始基本假設三種情境分析(如圖 5-6 與圖 5-7 所示)；原本淨現值為\$8,719,464 元，為可行方案，經由樂觀假設旅次與課程坪效，當變動率為 10%時，此時決策仍皆為計畫可行，且獲利更高；然以悲觀情境而言，其變動率為-10%時，旅次的減少將造成財務計畫變為不可行，而對課程坪效的降低而言則對財務計畫影響較小，在其他狀況不變下，財務仍然可行。

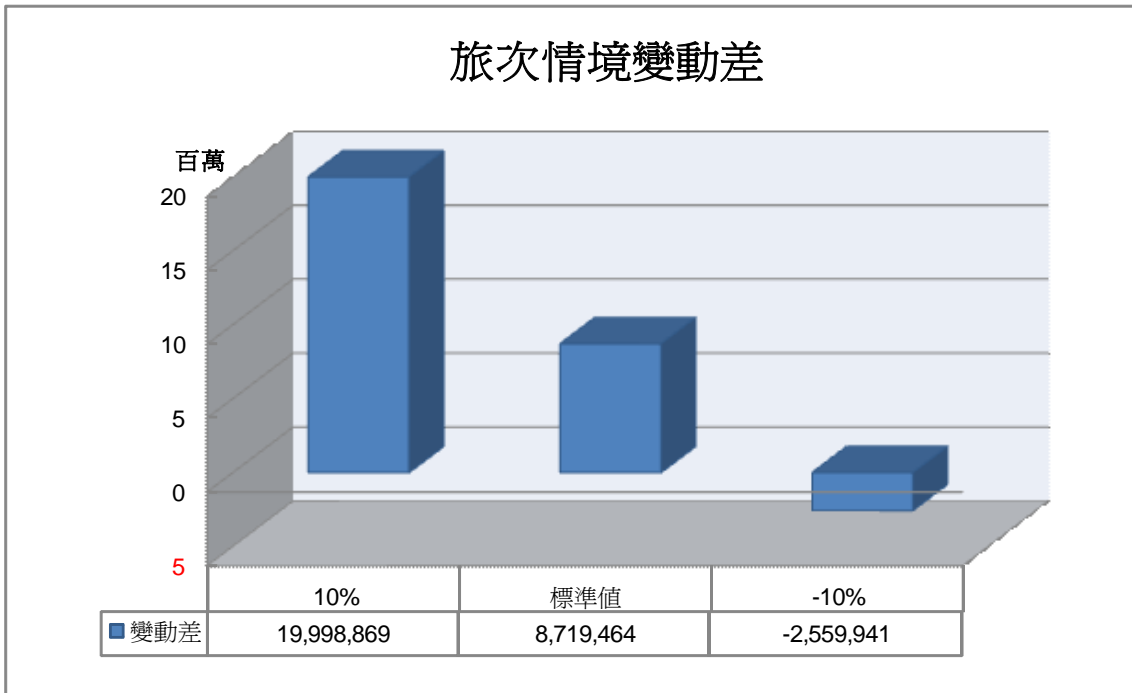


圖 5-6 旅次樂觀與悲觀情境比較圖

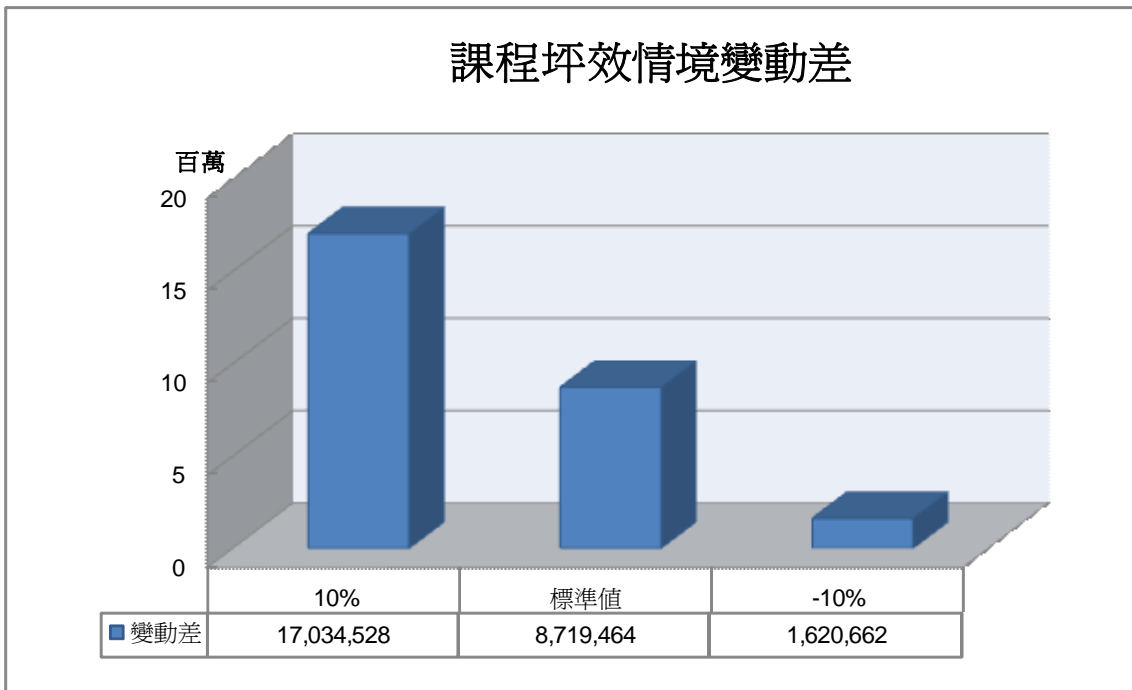


圖 5-7 課程坪效樂觀與悲觀情境比較圖

進一步假設未來發生機率，根據專家學者之評估預測，對於情境之機率

作適當假設，基本假設樂觀發展機率為 30%，悲觀發展機率為 40%，原有發展

情境預估	發生機率	NPV	IRR	十年之累積淨現金流量
30%樂觀情境	30%	28,313,933	20.88%	\$118,404,187
30%原有情境	30%	\$9,327,595	15.09%	\$80,013,016
40%悲觀情境	40%	-9,658,743	8.57%	\$41,621,846
期望值				9,559,398
標準差				15,914,480
變異係數				1.66

機率為 30%，皆會造成開發案產生不同的淨現值差異，其差異數據比較如表 5-17 所示，各種情境之比較如圖 5-8 所示。

表 5-17 情境數據比較表

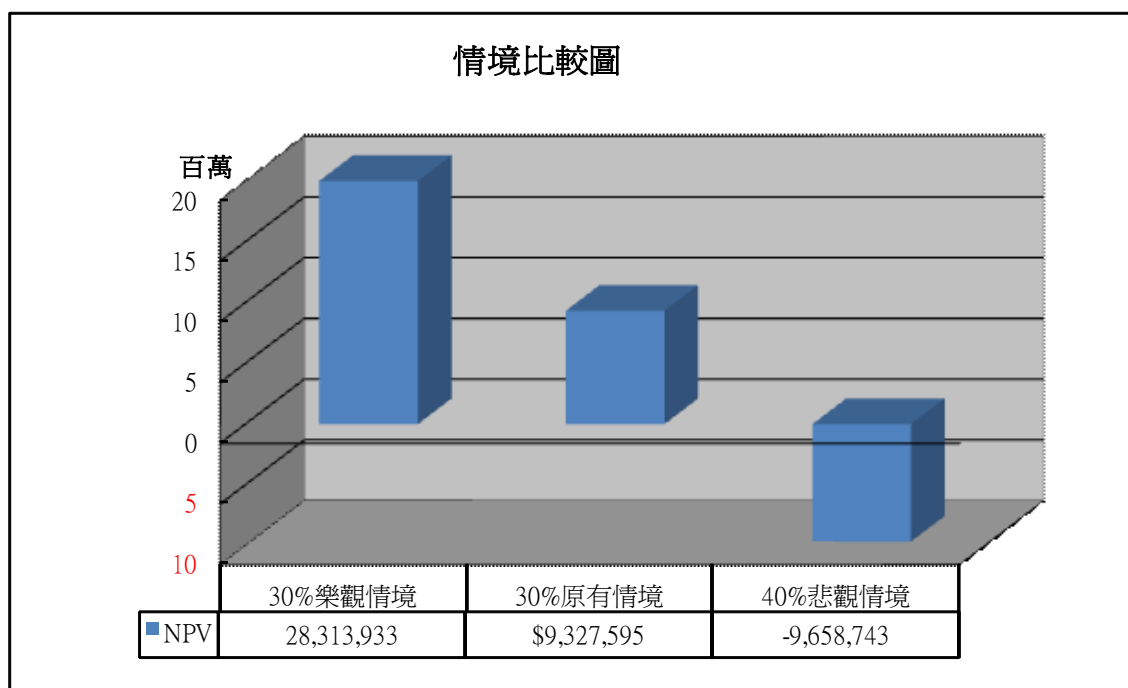


圖 5-8 中興新村北區文化藝術創意產業園區各種情境比較圖

依據三種情境分析以及假設發生之機率，可計算出本研究個案之期望值、標準差與該專案之變異係數，經以上分析結果，個案投資風險之變異係數為 1.66，倘若相比較於其他類似投資方案，以投資環境於相同情境之發生機率而言，其他投資方案之平均變異係數大致為 1.0，則根據本研究情境分析結果，本計畫風險較一般投資計畫高。

二、強調文化教育情境分析

文化教育情境分析在於方案強調著文化教育為主，不以營利為目的。本分析假設參觀綠生活展示館、創意生活體驗館以及主題藝術遊戲館將不收取任何門票的方式，讓遊客可以免費入場。根據此情境分析假設模擬結果顯示，原本情境假設財務模擬結果淨現值為\$8,719,464元，乃可行之方案；然而在沒有門票收入作為每年財務獲利方式之支撐，10年的營運期、要求報酬率為12%的條件下，其財務模擬結果顯示出淨現值為-\$31,380,459元，為財務不可行之方案。此情境之假設在於以非營利性為前提，部分設施(綠生活展示館、創意生活體驗館以及主題藝術遊戲館)變成必須以政府自營為主，並且每年編列預算輔助委外經營團隊作為最低運量保證之用。

三、小結

根據上述敏感性與情境分析，旅次為主要影響財務淨現值與內部報酬率的主要因素。因此，本計畫的財務可行性與否主要在於落實中興新村北區文化觀光與文化消費的效益。此類以文化設施為主之開發案，支出包括人事費、維護管理費、租金與權利金大多為固定支出，相對的收入主要來源為門票、餐飲與商品販賣，將視經營管理內容與績效決定。然而假設沒有門票作為主要收入來源，則營收獲利上將大幅降低，相對的必須依靠政府每年編列預算輔助園區發展之用，目前在台灣文化創意園區經營經驗較為有限，因此在獎勵民間參與投資時，公部門應透過協商機制，提供私部門較具彈性的獎勵補助措施，並定期評估其經營績效，以達到公眾的最大利益。財務的現金流量取決於經營管理內容與行銷策略，因此未來關鍵在於如何透過專家顧問群、地方政府以及經營管理團隊之間的協調，提出多贏的方案，並以財務的報酬與風險評估作為積極性的溝通介面，使本計畫的執行得以兼顧文化教育功能與經濟效益。

第四節 經濟效益評估

本計畫的目標在於透過文化設施的建設以及文化娛樂與教育活動的發展帶動地方經濟的發展與生活品質的提升。在文化消費與地方發展關係愈密切的趨勢下，的開發將可刺激地方經濟，影響的層面包括地方消費的催化、就業機會的增加、稅收的增長以及對鄰近地區房地產價格的刺激等等。另外，本計畫也可帶來無法量化的經濟效益，例如強化社區的吸引力、居民的榮譽感以及增加公眾參與文化活動的機會等。

文化活動的推展帶動地方觀光經濟效益，地方經濟的成長則回饋文化活動的參與，因此對於文化設施的質與量的需求也相對增加，這是全球文化經濟發展的模式之一。目前中興新村北區文化藝術創意產業園區受限於空間設備的不足或老舊，未能有效活化運用文化資產。未來中興新村北區文化藝術創意產業園區的開發將扮演文化觀光的重要節點，在南投縣文化活動的舉辦與推廣上與文化中心相互支援，文化產業間網絡組織形成原因與形式，建構產業網絡後對網絡內成員與網絡的外在環境影響，扮演重要的角色與任務。

產業網絡 (Industrial Network) 指一群各自擁有獨特資源，也相互依賴對方資源的企業組織，透過血緣宗親、人際互信關係以及資本往來等社會脈絡基礎，憑藉專業分工和資源互補等合作關係，在要素投入、生產製造和銷售管理上進行互動，長期所形成之正式或非正式的互惠往來關係，此種關係可以屬於鬆散的聯繫型式，也可以藉由層級組織的嚴密方式加以運作。

壹、中興新村北區文化藝術產業園區體驗與學習價值

發展觀光產業，為台灣未來的重要發展政策之一，以觀光的角度而言，如何創造另人難忘的旅遊經驗和獨一無二的園區主題是一個重要的課題，有鑑於本園區內，擁有豐富的歷史記憶情感，因此本計畫以「文化體驗」及「創意學習」，做為整體園區規劃的內涵，以創造遊客回味無窮的經驗為目標，將當地的特殊文化和歷史情感得以完整傳達。將分述如下所列：

一、中興新村北區文化藝術產業園區的文化體驗資源

(一)省政文化與地方自治的歷史記憶

省政文化與地方自治歷史，具有深厚的歷史意涵與台灣人民共同記憶，

其強烈的情感記憶，對於不同年代的遊客，擁有不同的情緒體驗。

(二)花園城市的空間語彙

中興新村為台灣第一個英式花園城市示範區，具有特殊的空間文化意涵，其空間獨特的建築語彙，具有特殊的體驗價值。此花園城鎮空間氛圍極具價值塑造為一個全台灣唯一結合藝術氣息之花園城鎮示範區，極具潛力作為文化體驗與創意學習的場域。

(三)渾然天成的自然生態景觀

由於園區具有豐富的自然景觀生態資源，如第一樹和親情公園、椰林大道、蓮花池、後山自然生態森林公園等等。此獨特之景觀特質，極適合作為生態體驗、休閒觀光的體驗空間。



二、中興新村北區文化藝術產業園區學習產業資源

(一)以「省政文化」為主題的文化體驗

目前園區內所呈現的空間記憶強烈，是以「台灣省政之地方自治史文化」做為主要意象，因此在感官刺激上，將運用量體型式及色彩質感的搭配，以及強調現有的空間圍塑和歷史記憶，創造一種「事件歷史懷舊」與「空間重塑體驗」時間軸迴轉的主題印象，配合省政府大樓、省政時空走廊及中興新村願景館等，另外將運用園區體驗的附屬設施（如：導覽系統、商標圖像、街道傢俱）保留其歷史的痕跡，並規劃角色扮演的藝術教育體驗營(如戶外活動體驗動線、歷史體驗空間、藝術創意體驗營)。

(二)以「花園城市」為基礎的學習環境

中興新村特色的花園城市空間語彙，是未來園區內刺激情感及觸動懷舊之情的因素，它極具價值作為一結合生態休閒、文化體驗與創意學習的空間氛圍，反應在實體空間規劃上，未來應配合此花園城市空間特質提供多元的主題學習營。

(三)以「藝術氛圍」為主題的創意思考

本園區藝術教育的目標在於刺激遊客對文化記憶的認同，因此富教育性的環境設施及體驗空間更是不可或缺。在空間的形塑上，將室內外空間塑造為大型的省政展覽博物館，小至道路鋪面，大至建築空間，都可提供做為環境教育的元素，為遊客追憶之用，並規劃相關藝術教育活動如藝術創意研習營、創意產業設計生活體驗日、青少年創意論壇等，以促成刺激遊客思考的目標。

(四)以「文化藝術」為主題的關聯體驗

透過空間形塑和環境藝術教育的誘發，將遊客對感官、情感以及思考上的體驗，轉變為對社會文化價值的反思以及共鳴，將體驗文化園區的內涵表露無遺。

三、空間體驗策略

中興新村文化藝術產業園區的空間體驗策略，將先針對視覺感官進行初步規劃，並運用多媒體呈現、說故事體驗動線、多元空間設計及塑造空間體驗品牌，以達成體驗的目標。將分述如下所列：

(一)視覺指標系統的建立

視覺指標系統，包括園區 LOGO、導覽解說設施及園區指示號誌等，運用設施設計、色彩搭配及材質選用的方式，呈現本園區獨特的場所體驗，透過指標系統的建立，做為園區對外形象展現的第一步，而遊客更可透過指標系統，進而達到自導式體驗的功能。

(二)多媒體數位導覽的呈現

多媒體數位的導覽方式，著重於展示空間的規劃，於展示空間內運用歷史事件的場景、媒體資訊呈現、視覺聲效、影音效果，讓遊客可感受身歷其

境的體驗。

(三)一種說故事體驗動線的規劃

園區內處處都是過去事件的歷史記憶，而體驗動線的規劃將以「說故事」的方式，包裝各種體驗動線，塑造從進入園區入口開始，即開始展開一篇篇的探索故事，將歷史記憶與自然地景結合探索情境，刺激遊客體驗的興致。

(四)多元活動空間的設計

空間的體驗類型，不僅僅侷限於歷史情境的追憶，應增添新的空間元素，如：創意市集消費空間、人文餐飲空間、創意藝術教室、在地體驗住宿空間、戶外休憩活動空間等，使園區內的活動類型得以延伸，創造遊客各種不同的活動方式。

(五)遊客的活動參與類型

藉由上述探討空間體驗的形式和策略後，歸納出未來遊客活動參與的類型如下：

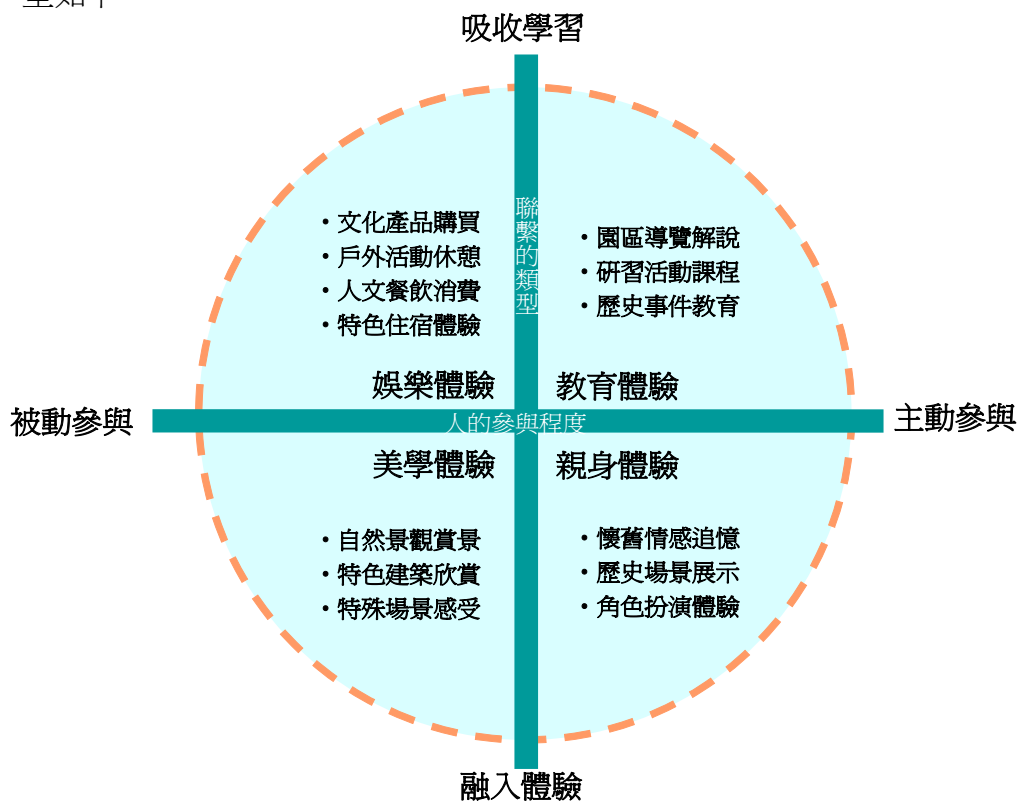


圖 5-9 活動參與類型圖

貳、中興新村北區文化藝術產業園區經濟效益評估

文化創意產業園區的發展必須兼顧文化累積與經濟效益，並非單以商業利益為唯一導向。在文化消費與地方發展關係愈密切的趨勢下，文化藝術創意園區透過文化設施的建設以及文化娛樂與教育活動的發展，帶動創造地方產值、提升地方環境和提高地方就業人口。因此在進行中興新村北區藝術創意產業園區經濟效益評估時，除了遊客花費外必須同時考量其整體經濟效益的乘數效果，影響的層面包括地方消費的催化、就業機會的增加、稅收的增長以及對鄰近地區房地產價格的刺激等等。另外，本計畫也可帶來無法量化的經濟效益，例如強化社區的吸引力、居民的榮譽感以及增加公眾參與文化活動的機會等。本計畫將建立一適當之文化藝術創意園區經濟效益評估架構，就園區先期規劃的替選方案分析評估其經濟效益評估架構流程如圖 5-10 所示。

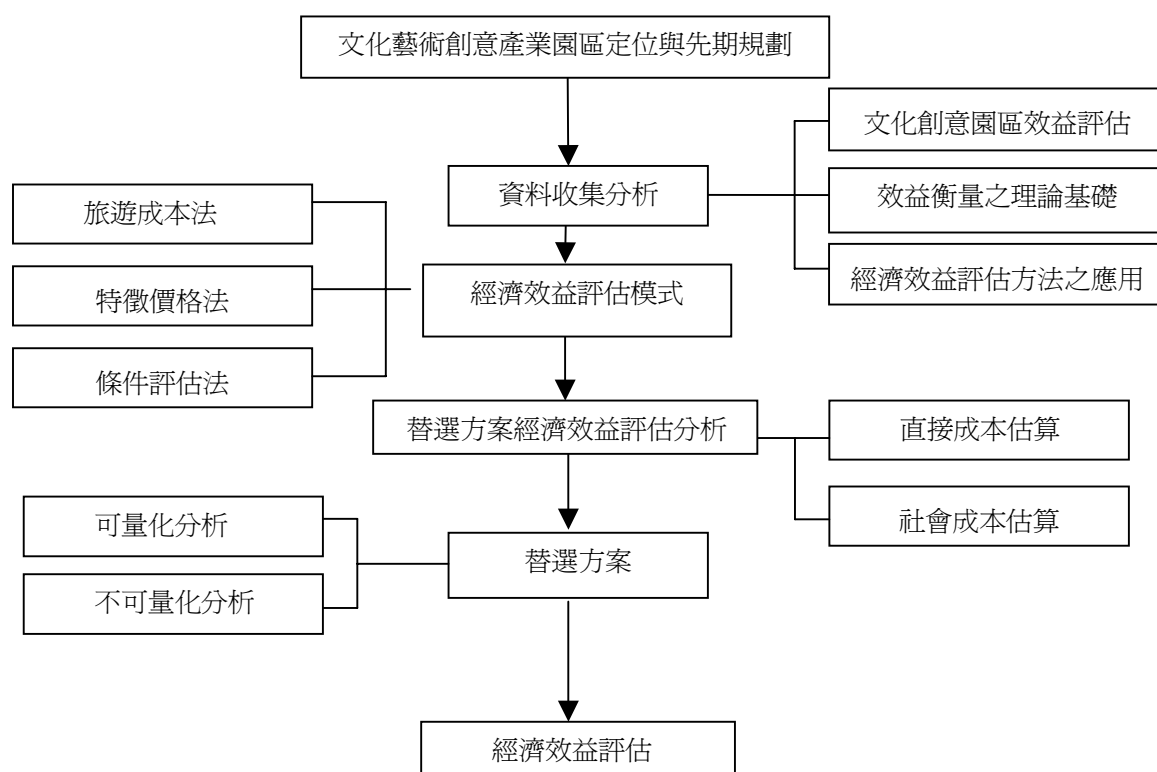


圖 5-10 經濟效益評估架構圖

本計畫的推動也提供文化機構營運管理的創新思考以及部分設施促進民間參與之機會。一般而言，私部門在進行投資經濟效益評估時較強調財務成

本、報酬與風險的面向，公部門則主要考量投資計畫的推行對於整體社會福利的影響效果。因此，縣政府有必要強化中興新村北區文化藝術創意產業園區在軟硬體的配套，一方面興建具地方特色與高品質的空間設施，一方面則持續在有形與無形資產的扎實，透過文化活動與觀光產業的匯流，積極培養藝文人口的成長，並作為進一步發展文化創新經濟的基礎。

因此，在進行本計畫的經濟效益評估時，尤其必須同時考量透過市場交易所產生的經濟效益以及不可量化的非市場財貨效益，才不至於低估其整體價值。本計畫在經濟效益分析上分為可量化與不可量化等兩部分，說明如下：

參、量化的經濟效益

經濟效益分析所作的在於追蹤與中興新村北區文化藝術創意產業園區相關的消費活動，並找出銷售稅、收入以及就業等方面的變化。以台南市歷史文化園區為例，以條件評估法透過遊客及居民之不同觀點，藉以探討歷史文化園區之經濟效益，其遊客部分建立 Probit 及 Logit 評估模式，以「願付金額」(WTP)衡量其願付金額，得知估算整體以每日得到受訪者願付金額(WTP)，以單日遊程平均每人旅次為 NT\$636 元，推估中興新村北區文化藝術創意產業園區創立，帶動園區周遭產值。

以中興新村北區文化藝術創意產業園區創立提供設施量為平均每旅次二小時，採 Probit 及 Logit 評估模式以遊客願付金額(WTP)單日遊程平均每人旅次為 NT\$636 元遊客願付金額計算，根據台南市歷史文化園區為例，以產生遊客願付金額(WTP)為平均每旅次為 NT\$106 元，其經濟效益每年可達近 5 千萬元。

而其方法包括市場調查、區域經濟統計數據分析、經濟基礎模式、成本—效益分析以及根據相關經驗所獲得的經濟乘數，亦即經濟效益影響可透過經濟乘數分析，估算由本計畫所影響的最初消費以及所產生的間接消費與誘發消費，其經濟效益每年可達近 5 千萬元，說明如下：

本計畫在進行經濟效益評估分析時，首先估計中興新村北區文化藝術創意產業園區的旅次、預估花費金額以及類似文化設施的經濟乘數，並進一步運用消費流動的模式估計新增消費所帶動的新增就業、所影響的不動產增值以及政府的新增收入的變化，其效益就長期新增消費、短期和長期就業機會

的增加以及政府收入等分別討論如下：

一、長期新增消費：

因為中興新村北區文化藝術創意產業園區興建過程中的行銷機會以及整合地區景觀資源、文化觀光與活動、文化創業產業等功能，預計將可刺激文化活動參與人次流量、平均逗留期間以及消費的增加。本計畫將可增加直接消費、間接消費以及誘發消費等，說明如下：

(一)直接消費：

包括中興新村北區文化藝術創意產業園區的展演活動的門票收入、旅次所產生之相關文化創意產品消費、餐飲以及額外購物消費。假設未來透過經營管理與行銷，年遊客人數可達鄰近中興新村北區文化藝術創意產業園區 492,256 人次作為基準，如以每旅次平均消費 100 元計算，則直接消費每年可增加約 49,225,600 元。

(二)間接消費：

第二輪消費，由直接消費轉化成的初次收益在地方經濟的供應鏈中重新分配產生的消費。考量文化園區的旅次目的與消費內容，依相關園區經驗，其經濟乘數約介於 0.5~4 之間，取較保守估計 0.5 計算，每年約增加 24,612,800 元。

(三)誘發消費：

地方經濟中透過直接和間接消費獲得收入的人接下來的幾輪消費，如新增就業機會的工作者在可支配所得增加時，生活上所新增加的消費。考量本計畫所增加之就業工作機會性質，依經濟乘數 0.5 計算，每年約增加 24,612,800 元。

二、短期和長期就業機會的增加：

中興新村北區文化藝術創意產業園區的工作人員包括綠生活展示館以及創意生活體驗館約有 10 人，在開發過程中的軟硬體工作需求以及因新增的各項功能以及鼓勵部分設施委外經營的所提供的服務，將可影響包括管理、藝術策劃、行銷宣傳以及財務等短期間就業機會增加；另外，因本計畫所新增

旅次與消費，刺激地區經濟發展，則可提供長期間就業機會預計增加達 200 人。

三、政府收入：

(一)稅金收入：

在本計畫完成後，其營運將帶動消費的增加，預計地方政府可新增公司稅、中央政府可新增銷售稅與所得稅，依經濟乘數 0.05 計算，每年約增加 2,461,280 元。另外，由於文化園區開發刺激鄰近地區土地增值，地方政府將可增加不動產交易稅收，依經濟乘數 0.05 計算，每年約增加 2,461,280 元。

(二)委外經營權利金收入：

在地方政府財政資源有限的情況下，本計畫建議綠生活展示館以及創意生活體驗館採取委外經營的開發模式。其概念在於結合公部門、私部門以及藝文團體之間的資源，建構文化藝術活動與營利性休閒設施的共生關係，並在財務的支援下得以發展。其具有營業收益等性質之設施包括餐廳、販售區空間以及工作坊空間等，可委託民間有經驗經營團隊來經營管理，並負責相關活動策劃舉辦與空間之維護與經營管理。在評估委外經營財務可行性時，私人經營團隊必須負擔相關附屬設施成本，並評估委外經營設施的長期財務平衡的能力與營運風險。本計畫訂定每年權利金 250 萬元，作為補助公共利益使用。

四、經濟效益分析

依據 97 年度中央所編列的預算 1.4 億經費，與私部門投入之金額 7,500 萬，本計畫預計花費 215,000,000 元進行第一期計畫，計畫完成後每年可增加約 6,000 萬元經濟效益，假設可量化的經濟效益影響可維持 10 年，則以一般公部門公共設施投資較低風險溢酬的考量，以 12% 要求報酬率的折現率要求下，淨現值(NPV)可達\$27,260,812 元，內部報酬率(IRR)為 16%，本計畫經濟效益分析可行，估計約在完工後第 6 年可達到損益平衡，見下圖所示。

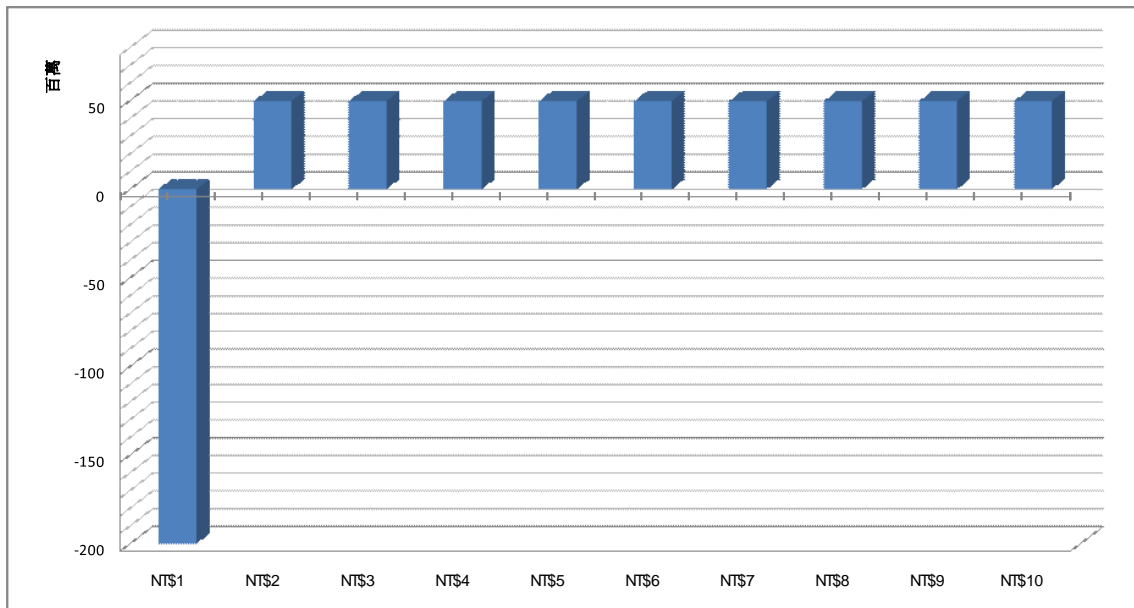


圖 5-11 經濟效益各年度現金流量圖

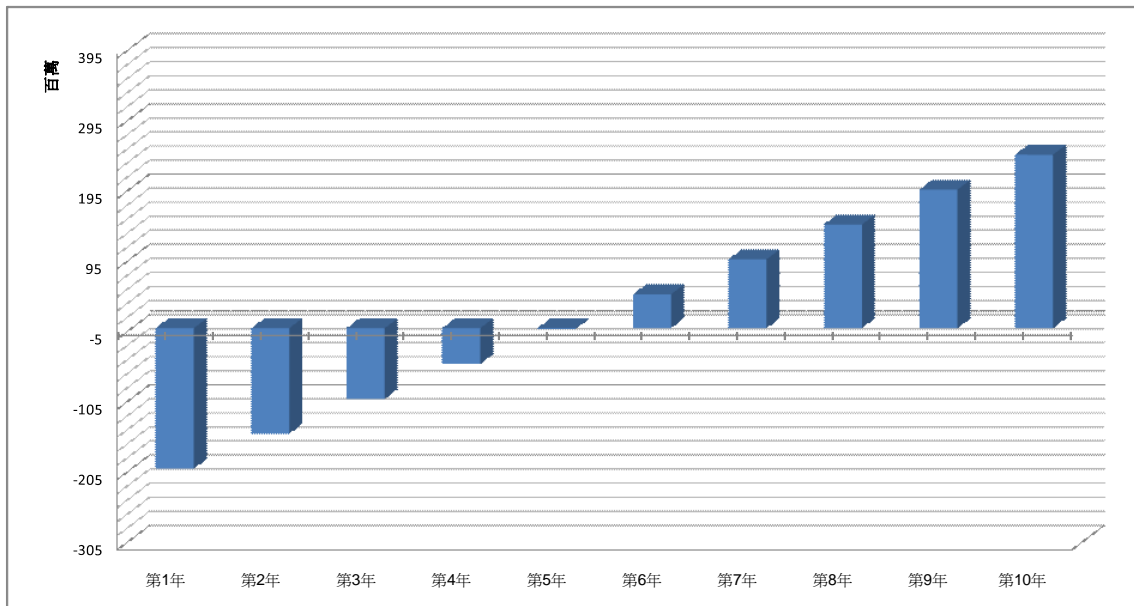


圖 5-12 經濟效益各年度現金累積流量圖

五、經濟效益敏感性分析

由於本計畫屬於多屬性文化設施之重建，在經濟效益分析上受國內文化經濟政策與實質發展狀況以及各文化園區經營管理內容與能力不同等不確定因素影響較大，利用上述設定作為基本情境假設，作為本計畫執行時風險管理之考量。

(一) 樂觀情境之假設

假設能有效整合地區景觀資源、文化觀光與活動、文化創業產業等功能，

則樂觀情境下，活動參與人次與消費可望在文化園區建設後較原假設增加 10%，每年可增加 92,836,411 元經濟效益，其他假設相同下，淨現值可達 \$92,836,411 元，內部報酬率(IRR)為 25%，本計畫經濟效益分析可行，估計約在完工後第 5 年可達到損益平衡。

(二)悲觀情境之假設

假設文化中心重建工程完成後各項功能未能達成預期效益，活動參與人次與消費在文化中心重建後較原假設減少 10%，每年只增加 88,606,080 元經濟效益，其他假設相同下，淨現值達 \$22,581,154，內部報酬率(IRR)為 15%，本計畫經濟效益分析仍為可行，估計約在完工後第 6 年可達到損益平衡。

伍、不可量化的效益

中興新村北區文化藝術創意產業園區之規劃，目的在使文化財得以永續保存，若從遊客角度探討，則文化財在保存條件之前提下，方能經由遊客觀光而使文化財產生價值，進而讓文化園區得以彰顯其效用。

為有效評估中興新村北區文化藝術創意產業園區之經濟效益，僅針對園區「使用者」之範疇討論，亦即以「使用者效益」(User Benefits)代表文化園區之經濟效益。所謂「使用者效益」乃指人們直接或間接使用環境資源而得的效益(卓佳慧，2000)，如提供遊憩休閒環境、製造自然資源商品(Natural Resource Commodity)等「有形的」價值，雖然這些效益不能確切加以衡量，而人們也不一定能夠切身地感受這些效益，但這些價值對人們的益處是無法忽略的事實。

文化園區的價值主要表現在遊客從事遊憩活動時所獲得之滿足，即遊憩活動主要在提供遊客一種體驗，因此其價值難以量化且不易估計，故一般在觀光活動之效益評估多從遊客滿足的角度加以衡量，其基本概念在於先找出遊客對某遊憩地區的需求函數，進而求出消費者剩餘，以此作為評估某遊憩區所產生之效益的基準，評估此效益之方式很多，常見的如旅次成本法(Travel Cost Method, TCM)、特徵價格法(Hedonic Price Method)、條件評估法(Contingent Valuation Method, CVM)……等。

但上述各種方式所衡量之觀光遊憩之效益，主要侷限於使遊客自體驗當中獲得精神滿足之「初級效益」(primary benefits)，而除初級效益之外，

文化園區尚有經濟影響所帶來之次級效益。而文化園區觀光遊憩活動對於經濟影響之評估方式很多，而遊客消費通常有促進地方經濟活動之效果，且為地方財富的重要來源，因此遊客消費情形的估算便為觀光經濟影響評估的重要一環。觀光活動之經濟效益可區分為可由遊客消費調查估算得到之直接影響（direct effect），以及次級影響（secondary），而次級影響則需透過經濟乘數分析得知。而文化園區產生次級利益之途徑包括（Millerd & Fischer, 1974）：

一、文化園區建造及營運的各項公共支出，皆有助於地區所得之提高，並刺激建造及維護期間的就業及地方廠商之投入。

二、源於文化園區計畫最初受益或使用者的支出，例如：交通、餐飲等發生於地方上與遊憩參與有關的各項費用。

三、由於文化設施而增加之私人投資，如：旅館、商店等，皆為地方就業及所得提高之潛在來源。

（一）文化園區經濟效益

文化園區經濟效益之分類在於文化環境資源本身或其部分，能滿足人類之需求者。而「文化環境資源」係指凡自然環境、人文環境或自然與人文環境之組合，可提供觀光遊憩活動機會，且人類可能及需要利用此等場所，以滿足遊憩需求者。文化環境資源因具有一般經濟財滿足個人需要之特性，而顯現其價值，該價值主要表現在實際的遊憩體驗中旅遊者所獲得之心理上的滿足。即使遊客並未實際前往該地區旅遊，也可能因該項文化環境資源之存在而獲得心理上之滿足，而顯現該自然資源無形的社會價值。

有關文化環境資源的經濟效益，國內外學者之分類方式略有差異，一般均將資源的整體效益區分為「使用價值」及「非使用價值」等二種，但亦有將之區分為「目前使用價值」、「未來使用價值」及「非使用價值」等三種。而本計畫所欲估算中興新村北區文化藝術創意產業園區未來所可能產生之經濟效益，及其隱涵的非使用經濟效益。本計畫為強調「未來性」，因此將參照 Whitehead and Blomquist（1990）及陳恭鏞（1994）之分類方法，將中興新村北區文化藝術創意產業園區之效益分為目前使用效益、未來使用效益及非使用效益，以下將對資源經濟效益之類型進一步加以說明。

1. 目前使用效益 (Current Use Benefits)

(1) 直接使用價值：為遊客從事觀光遊憩活動時，直接使用該項遊憩資源而獲得之效益，如：創意體驗效益（例如DIY活動），以及創意商品生產效益（如創意工坊、手工藝品）。

(2) 間接使用價值：為遊客在從事觀光遊憩活動時，以間接方式使用該遊憩資源而獲得之效益，如心靈效益（如照相、欣賞景觀）、美質效益（如增加鄰近地區之美化）。

2. 未來使用效益 (Future Use Benefits)

未來使用效益之呈現主要在於遊客之「選擇價值」，「選擇價值」首先由Weisbrod (1964) 提出，係指消費者不確定未來是否會使用某項遊憩資源，但現在願意支付一定金額，以促使該項資源得以獲得保存，以備其將來產生需求時，可以使用而得到滿足之價值。然而因為不確定將來是否會前往使用該項資源，因此所估得之價值較易造成偏誤。

因此，從積極的角度來加以解釋，亦即將「選擇價值」定義為：「遊客在未來有可能選擇使用某項遊憩資源，其因使用該項資源，而願意支付之金額。」這種定義對於即將開發或正在開發中之文化園區地區，更具有積極性之參考價值。

以中興新村北區文化藝術創意產業園區而言，雖目前尚未規劃及設施完成，一旦完成後，有可能會成為南投縣旅遊的新據點，因此若能事前將中興新村北區文化藝術創意產業園區之相關訊息及規劃構想，以虛擬市場的方式透過文字、圖片或口頭解說之方式讓遊客對該地區產生意象，進而了解潛在遊客將來是否有選擇至此一地區參觀或旅遊之意願，及其至此地旅遊所願意支付之金額，將可提供較為具體之資訊予相關單位，做為規劃及經營管理。

3. 非使用者效益 (Non-User Benefits)

又稱為保育效益 (Preservation Benefits)，係指消費者不必親自實地前往觀光地點進行遊憩活動或使用該項遊憩資源，但由於此等遊憩資源本身之存在而衍生出之效益者稱之。此種效益又可分別以存在價值 (Existence Value) 及遺贈價值 (Bequest Value) 等二種方式來衡量之。如表 5-18。

表 5-18 文化環境資源效益分析表

效益種類		效益內容	
整體 效 益	使用 效 益	直接使用	1. 創意體驗效益: 如產業活動 2. 創意商品效益: 如提供創意工坊
		間接使用	1. 心靈效益: 如照相欣賞景觀等 2. 美質效益: 如增進鄰近地區之美化
	未來使用效益		1. 選擇價值
	非使用效益 (保育效益)		1. 存在價值 2. 遺贈價值

(二) 文化園區產業學習網絡經濟效益

文化園區產業學習網絡以學習為基礎的網絡關係，更能促進知識的移轉 (Kogut, 1988; Mowery, Oxley, Silverman, 1996)。James Brown and Chris Hendry (1998) 發現不同的網絡形式對組織學習有不同的衝擊，研究二種網絡，及 1. 產業區 (Industrial Districts) 網絡及 2. 資源網絡的組織學習載具的優點，並突顯了以下主題：

1. 產業區 (Industrial Districts) 網絡

- (1) 個人的學習配合激勵性的環境而益加蓬勃；
- (2) 彈性使用團隊作為整合個人學習的工具；
- (3) 可以解釋環境的重要性並由其中取得利益。

2. 資源網絡

- (1) 在資訊交互學習方面與組織間達成良性的雙向關係，以善用組織間的創造力與知識。
- (2) 在資源網絡中提升互動之學習教育機會。
- (3) 在已建立的資源網絡中鼓勵組織與個人學習。

如圖 5-13 所示。

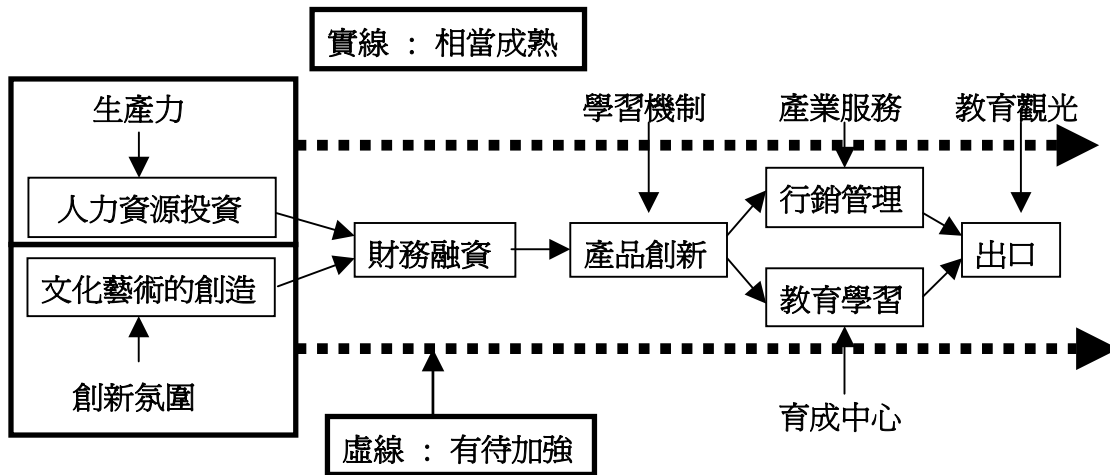


圖 5-13 產業支援學習網絡圖

(三) 建構文化園區產業學習環境具體做法

1. 建立文化創意產業完整的產業支援學習網絡

(1) 網絡中相互支援部門：

創意家、研究機構、投資者、商業支援機構、現有創意企業、專業的服務或製造商、產業公會等。

(2) 彼此間的相互學習與提昇將是產業活力重要的來源。

2. 推動文化創意產業的財務與融資改善方案

(1) 產業化的第一個關卡--財務融資問題。

(2) 創意工作者學會和投資者學會彼此溝通，讓財務金融界認識創意工作者及文化創意產業。

3. 推動創意競賽，促進創意的學習氣氛

(1) 創意競賽在過往技術--商品化類型中，扮演很重要的角色。

(2) 創意要得到財務與學習網絡的支持，競賽過程是重要的訓練與模擬。

(3) 藉由創意競賽帶動創意學習的創新氛圍。

4. 重視教育學習計畫在產業育成中的角色

- (1)文化創意產業推動，應著重教育學習計畫，區分文化藝術學習概念。
- (2)教育學習計畫是創意競賽中重要的學習過程與創新活動的投入。
- (3)教育學習計畫是創作者或供應商和學習者間重要的溝通語言。
- 5.成立試驗型的創投基金與育成中心
 - (1)部份文化創意產業還無法真正吸引創投業界的投資。
 - (2)台灣尚未有文化創意產業育成中心可以協助產業的育成。

(四)文化園區產業學習經濟效益

表 5-19 產業學習經濟效益分析表

效益構面		效益內容
產業學習整體效益	學習效益	1.人力資源投資 2.知識的勞工及持續的教育與訓練 3.知識創造的永續 4.創新與生產合成效果 5.企業、個人學習網絡與供應系統的創新基礎
	市場效益	1.國內教育觀光市場的需求 2.行銷通路的掌握 3.DIY 產業市場的流通
	資源效益	1.產業互動學習機制的完整性 2.全球導向與資訊交換設施 3.教育資源建設的完整性(育成中心、創意工坊..)等
	成長效益	1.教育機會與學習環境 2.相互依賴關係 3.網絡組織 4.政府學習體系的配合程度

陸、中興新村北區文化藝術創意產業園區預期經濟效益

一、促進南投縣地方性社區發展

(一)興建一座定位為綠生活展示館

以開創城鄉新風貌，導入南投縣在地豐富創作人才及其活力，促進不同於其它地區的特色，以營造民眾生活藝術空間，並展現公共藝術的新地標。

(二)配合兒童公園的文化園區整體開闢

以朝向本土性、親民性及教學互動性為主，增進親子間互動。並規劃創意生活體驗館(教室)的建築物造型及周邊環境營造要善用南投縣在地的特質，來達到內外互補、相輔相成的效果。

(三)營造一處具有文物典藏、展覽、教育遊戲之功能的主題藝術遊戲館

以發掘及培養兒童美術天份，增加本縣美術資賦優異學習場所，整合美術教育體系一貫化，提昇學生藝術與人文的素養。

二、充實藝文空間

(一)重新規劃現有文物典藏、圖管設備、展演設施之配置空間，以提高可親性及使用性，並展示本縣族群多元之風貌。

(二)規劃辦理教育推廣，以展現認識地方文化、以營造藝文教育空間、以建構終身學習的生活主題為重點，強調文化性、教育性及趣味性，藉以提昇本縣文教水準。

(三)將配合本縣致力於觀光之行銷，並因應當前周休二日民眾深度休閒的需要，使之成為全國民眾計畫性旅遊的重要場所，而活絡地方產業發展。

(四)深化地方文化資源的連結，使地方文化產業的基礎建設，有效整合地方文化、產業、休閒、娛樂、教育、觀光等各項資源，建構文化創意產業發展的基礎平台。

三、提昇藝文水準與產業發展

(一)能培育創作人才，提昇藝術家創作的新天地，提供豐富的典藏品供民眾參觀。

(二)提昇本縣文化藝術風氣、水準及觀光休閒生活品質，脫離文化沙漠的刻板印象。

(三)提供更多元文化設施讓民眾能更具有參與、享受、欣賞文化藝術能力。

(四)完備地方文化呈現機制，強化教育、觀光、文化創意產業面功能。

第六章 結論與建議

中興新村北區文化藝術創意園區為具多部門參與的「混合使用發展」(Mixed-useDevelopment)開發，透過政府、民間團體以及藝文團體之間的互動，建構文化藝術活動與營利性休閒娛樂設施的共生關係，並在財務的支援下得以永續的經營發展，成為舊都市區域再生的「觸媒」。創意文化園區具有從設計、生產到消費的經濟性功能，此類開發案是否能成功的關鍵概念即在於掌握藝術與經濟結合(The Alliance of Arts and Economics)。

此類混合使用發展計畫案其開發前的階段較一般開發案複雜且費時較長，既要照顧到不同的參與者的目標，又必須顧全整體大局，成為規劃、設計、財務以及經營的一大挑戰。另一方面，部分文化設施的使用往往不能產生淨利，使得計畫案的財務風險升高，因此必須透過一個有效的財務分析與經濟效益評估架構，檢視計畫的定位與方案評估，並提供不同的參與者溝通協調的平台，創造一種多贏的可能性。

公共建設的有效推動，對地區未來的發展及人民生活品質的改善有極大影響。行政院公共工程委員會在「台灣經濟永續成長會議」中提出：在公共建設計畫評估時包括經濟、財務效益分析皆可行之計畫(完全自償計畫)，應由民間參與。若經濟效益分析可行，財務效益分析不可行之計畫(不具自償性計畫)，應由政府興辦；非完全自償計畫，則可由政府與民間合辦。本計畫受限於預算，開發計畫分期分區的決策，需視政策目標和財政狀況等因素推動。

文化創意產業園區的發展必須兼顧文化累積與經濟效益，並非單以商業利益為唯一導向。在文化消費與地方發展關係愈密切的趨勢下，文化藝術創意園區透過文化設施的建設以及文化娛樂與教育活動的發展，帶動創造地方產值、提升地方環境和提高地方就業人口。因此在進行中興新村北區藝術創意產業園區經濟效益評估時，除了遊客花費外必須同時考量其整體經濟效益的乘數效果，影響的層面包括地方消費的催化、就業機會的增加、稅收的增長以及對鄰近地區房地產價格的刺激等等。另外，本計畫也可帶來無法量化的經濟效益，例如強化社區的吸引力、居民的榮譽感以及增加公眾參與文化活動的機會等。

第一節 結論

本計畫的執行乃在於配合「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」案，冀望透過相關文獻分析以及實務上財務可行性的模擬，以供方案決策之用。

在「中興新村北區文化藝術創意產業園區」引入產業的分析中，本計畫藉由「產業鏈」概念，分別以市場需求面與供給面綜合評析台灣中部地區潛力文化創意產業的發展性。研究結果顯示，台灣中部文化創意產業中較具潛力產業為工藝產業、表演藝術產業、數位休閒產業及出版業。而南投縣的潛力產業包括陶藝、竹藝等工藝產業以及造紙業、植物染、製酒業、阿薩姆紅茶等五個地方特色產業；而台灣中部地區文化創意產業的供給面，目前中部區域有建築設計與藝術展演中心(TADA)、國立手工藝研究所、國立美術館、台中 20 號倉庫、國立台灣交響樂團以及九九峰等文化設施，已逐漸建構起中部區域文化藝術創意產業發展的交流平台。未來園區文化藝術創意產業應朝向引入數位休閒娛樂產業以及表演藝術產業為主。

在方案評估部分，透過替選方案的財務分析與經濟效益評估的結果，本計畫認為各方案都有其發展的可行性與限制性，但就以財務風險程度而言，以「文化觀光休閒園區」方案的財務風險程度較低，其可執行性相較之下亦比其他兩案來的高。因此，本計畫建議「中興新村北區文化藝術創意產業園區」的開發，應朝向以「文化觀光」為規劃主軸，並整合創意學習園區的規劃內容才為較可行的規劃方向。

透過「中興新村北區文化藝術創意產業園區整體發展規劃設計與可行性評估」案的回饋與修正，建議方案將朝向『文化創意休閒體驗園區』發展。依此本計畫再次進行委外投資內容財務風險分析與經濟效益評估，當要求報酬率為 12%時，推估委外投資開發營運 10 年之淨現值為\$8,719,464 元，而內部報酬率為 15%遠超過要求報酬率，並由還本期法算出此案回收年期估計在第 7 年時可將所投資的金額與累積的收入現金達到平衡結果。依照此方案的財務模擬顯示，在公部門未收取權利金的情況下，以 NPV 評估準則來說，此投資方案的財務評估結果為投資可行之方案。假設公部門每年向私部門收取 250 萬的權利金，其內部報酬率將等於要求報酬率。而依照過往相關經驗顯示，私部門對於投資文化藝術類型的開發案，均要求報酬率要達到 12%以上，亦即

在公部門每年收取權利金的條件下，這樣的投資酬率對於私部門來說仍是具投資可行的。

在財務風險敏感度分析上，正相關風險因子以旅次與課程坪效敏感度較高；負相關風險因子則以人事行政費用與整修建費用敏感度較高。而經過樂觀、悲觀與原始基本假設三種情境模擬分析；原本淨現值為\$8,719,464 元，為可行方案，經由樂觀假設旅次與課程坪效，當變動率為 10%時，此時決策仍皆為計畫可行，且獲利更高；然以悲觀情境而言，其變動率為-10%時，旅次的減少將造成財務計畫變為不可行，而對課程坪效的降低而言則對財務計畫影響較小，在其他狀況不變下，財務仍然可行。本方案案投資風險之變異係數為 1.66，倘若相比較於其他類似投資方案，以投資環境於相同情境之發生機率而言，其他投資方案之平均變異係數大致為 1.0，則根據本研究情境分析結果，本計畫風險較一般投資計畫高。另外本計畫亦模擬強調文化教育為主的方案進行情境分析，根據此情境分析假設模擬結果顯示，在沒有門票收入作為每年財務獲利方式之支撐，10 年的營運期、要求報酬率為 12%的條件下，其財務模擬結果顯示出淨現值為-\$31,380,459 元，為財務不可行之方案。此情境之假設在於以非營利性為前提，部分設施變成必須以政府自營為主，並且每年編列預算輔助委外經營團隊作為最低運量保證之用。

在經濟效益評估上，本計畫的執行預計花費 225,000,000 元(私部門+公部門所投資之總金額)進行第一期計畫，計畫完成後每年可增加約 6,000 萬元經濟效益，假設可量化的經濟效益影響可維持 10 年，則以一般公部門公共設施投資較低風險溢酬的考量，以 12%要求報酬率的折現率要求下，淨現值(NPV)可達\$27,260,812 元，內部報酬率(IRR)為 16%，本計畫經濟效益分析可行，估計約在完工後第 6 年可達到損益平衡。而在樂觀情境之假設下，如能有效整合地區景觀資源、文化觀光與活動、文化創業產業等功能，則活動參與人次與消費可望在園區建設後較原假設增加 10%，每年可增加 92,836,411 元經濟效益(其他假設相同下)，淨現值可達\$92,836,411 元，內部報酬率(IRR)為 25%，本計畫經濟效益分析可行，估計約在完工後第 5 年可達到損益平衡；在悲觀情境之假設下，園區完成後各項功能未能達成預期效益，活動參與人次與消費在園區開發後較原假設減少 10%，每年只增加 88,606,080 元經濟效益，其他假設相同下，淨現值達\$22,581,154，內部報酬率(IRR)為 15%，本計畫經濟效益分析仍為可行，估計約在完工後第 6 年可達到損益平衡。

第二節 檢討與建議

壹、執行檢討

一、跨領域專業工作團隊磨合

「中興新村北區文化藝術創意產業園區」計畫屬「中興新村再發展計畫-活化利用及實質發展方案」分期發展中第一期優先實施之重點分區，由文建會負責執行。為能集思廣益並且專業分工，計畫劃分為環境調查、先期規劃以及財務可行性評估等三大主軸同時進行，因此，本財務計畫與經濟效益評估計畫的執行與另外兩個執行園區整體發展先期規劃與可行性評估以及園區及週遭環境與產業資源調查的團隊共同操作進行，對三個工作團隊而言，是一個創新且具挑戰的合作經驗，三個項目的工作內容既相關又各自有不同的論述邏輯，必須透過多次的互動協調以達到定位與規劃內容的共識。

二、動態與積極的財務評估過程

過去國內在進行相關園區的開發規劃時，財務分析與經濟效益評估多作為規劃過程之「後勤工作」，多半未能獨力操作，其分析評估結果並未能有效提供作為規劃之修正，更甚者，財務分析資訊的提供並不詳全，導致規劃成果未能符合後續經營管理的需求。本計畫透過動態模式在進行過程中持續回饋規劃方案的評估與內容的建議。

三、風險與開發策略管理

「文化藝術創意產業園區」為一種具文化設施的混合使用開發，此類計畫在國內相關的營運管理經驗較不足，因此在財務分析與經濟效益評估時，財務因子與經濟乘數的引用與調整上資料取得不易，因此其量化的評價多有爭議。本計畫透過敏感度分析、情境分析強化風險評估，並根據規劃、開發以及經營管理階段提出風險管理策略。

四、委外營運管理課題

本計畫根據其開發內容與特性，期望透過「公私合夥」開發方式集結公私部門的資源與資金整合共同投入，分散公私部門雙方投資風險，讓公私部門於互蒙其利下，創造更高的經濟與社會效益。本計畫於前置開發過程中就其開發財務評估分析作為委外管理參考依據，以增進計畫發展與營運的可行

性。此類以文化設施為主之開發案，支出包括人事費、維護管理費、租金與權利金大多為固定支出，相對的收入主要來源為門票、餐飲與商品販賣，將視經營管理內容與績效決定，目前在台灣經營經驗較為有限，因此在獎勵民間參與投資時，公部門應透過協商機制，提供私部門較具彈性的獎勵補助措施，並定期評估其經營績效，以達到公眾的最大利益，財務的現金流量取決於經營管理內容與行銷策略，因此未來關鍵在於如何透過專家顧問群、地方政府以及經營管理團隊之間的協調，提出多贏的方案，並以財務的報酬與風險評估作為積極性的溝通介面。

貳、建議

一般而言，私部門在進行投資經濟效益評估時較強調財務成本、報酬與風險的面向，公部門則主要考量投資計畫的推行對於整體社會福利的影響效果。「中興新村北區文化藝術創意產業園區」的推動將提供文化機構營運管理的創新思考，並促進公私合夥共同參與之契機。因此，政府部門實有必要強化「中興新村北區文化藝術創意產業園區」在軟硬體上的配套措施，一方面興建具地方特色與高品質的生活環境設施，一方面則持續在有形與無形資產的扎實，透過文化活動與觀光產業的匯流，積極培養藝文人口的成長，並作為進一步發展文化創新經濟的基礎。於此，本計畫之執行建議如下所述：

一、財務效益方面：

1. 應結合周遭重大投資建設案，整合區域或次系統觀光遊憩發展，並吸引其他業者參與投資，藉以提升民間參與投資自償能力。
2. 公部門應積極推動改善投資環境，增加對本計畫之投資意願，以達到吸引民間參與之效。

二、政府政策方面：

1. 未來應廣泛徵詢具潛力投資者之意見，建請適時修訂相關法條，以增加投資者參與開發之意願。
2. 建立主管機關與民間投資人之合夥關係與機制。

三、民間參與投資階段：

1. 依據開發構想與時程規劃結果，未來應適時舉辦招商說明會，確切解答民間投資者對開發案之疑問。

2. 適度調降各類保證金或權利金之金額，以減少民間投資業者之資金壓力。

四、開發經濟效益：

1. 本園區的經濟效益在於如何實踐中興新村的新定位與功能，落實地方文化政策之願景，並導入創新的行銷與經營管理策略以及民間參與能量，增加活動參與的質與量，藉以刺激增加長期新增消費、就業機會以及政府收入。

2. 強調計畫未來營運管理之創新性與可行性，並於後續就本計畫執行績效進行自我評估，建立一彈性管理機制，使本計畫的執行得以兼顧文化教育與經濟效益。

期中報告會議紀錄與意見回覆

「中興新村北區文化藝術創意產業園區財務分析及經濟效益評估計畫」期中會議紀錄

主辦單位	文化建設委員會	審查日期	95年6月23日
開會事由	中興新村北區文化藝術創意產業園區財務分析及經濟效益評估計畫期中審查		
規劃單位	朝陽科技大學		
審查委員意見		規劃單位意見回覆	
劉委員立偉	<p>一、北區以「文化藝術產業園區」是否可以有其他對照組的比較(如以退休小鎮),來分析經濟效益。</p> <p>二、以生態鄉鎮(將自然環境融入以及綠軸建構),是否存在著未來經濟效益?(以及不開發的經濟效益)</p> <p>三、期中報告通過,但後續工作會議宜加強。</p>	<p>一、本計畫將持續與其他兩案的整合操作架構,支援「整體發展規劃設計與可行性評估」所提出之定位,分析經濟效益。</p> <p>二、本計畫評估內容將依建議比較「不開發」之經效益。</p>	
陳委員伯年	<p>一、執行架構明確有效,請繼續協力執行整體計畫。</p>	<p>一、遵照辦理,將持續在整合操作架構下,協力執行整體計畫。</p>	
涂委員明達	<p>一、在目前整體規劃朝保留大部分廳舍的思維方向下,建議朝 OT 或 ROT 方式,深入探討。</p> <p>二、本案因應中興新村全園區未完全定位,未來環境變異仍大,委外機制建議朝短期,短中期規劃為宜。</p> <p>三、修正後通過。</p>	<p>一、本案將依「周邊環境與產業資源調查」之評估分析內容,整體規劃朝保留大部分廳舍的思維方向下,進行 OT 或 ROT 方式財務評估與探討。</p> <p>二、遵照辦理,本案在委外機制評估上將強化短期與中期規劃內容。</p>	
賴委員光邦	<p>一、本案如定位為文化產業園區,在經濟效益分析上宜考慮產值分析。</p> <p>二、財務分析建議針對不同開發方案與模式分別試算,建立比較表,供未來決策之參考。</p>	<p>一、遵照辦理,將依「整體發展規劃設計與可行性評估」定位內容,進行產值分析。</p> <p>二、本計畫將針對不同方案與模式進行財務試算與評估,回饋「整體發展規劃設計與可行性評估」規劃內容之參考。</p>	
劉委員舜	<p>一、修正後通過。</p>	<p>一、遵照辦理。</p>	

仁		
李 委 員 為 國	<p>一、 除以腦啡資源中心為例作財務分析，是否可以有其他規劃作多方面的財務評估。</p> <p>二、 除實際財務評估外，另外非營利的獲利是否可以提出評估。</p> <p>三、 僅作園區的定位，若不作空間使用規劃，是否可提出經濟效益評估。</p>	<p>一、 本計畫將依「整體發展規劃設計與可行性評估」定位內容進行財務評估。</p> <p>二、 本計畫除規劃方案財務評估外，並將就非量化之經濟效益進行評估分析。</p>

期末報告會議紀錄與意見回覆

「中興新村北區文化藝術創意產業園區財務分析及經濟效益評估計畫」期末會議紀錄

主辦單位	文化建設委員會	審查日期	95年11月10日
開會事由	中興新村北區文化藝術創意產業園區財務分析及經濟效益評估計畫期末審查		
規劃單位	朝陽科技大學		
	審查委員意見	規劃單位意見回覆	
李委員為國	<p>一、文化休閒園區加入創意學習園區是未來推動園區較可行的定位。</p> <p>二、文化園區的規劃是以委外後分析成本與收益，而皓宇公司的發展規劃又以政府經營為建議，兩者規劃不一致，建議兩單位再協調分析可能性。</p> <p>三、若經費不足時，建議先行整理省府路兩側入口及園區人行道，腳踏車道的連結形成周休二日封街的人潮流通，建物的修繕應避免投入太多資源而改變建物之原貌。</p>	<p>一、第四章第三節方案建議已將文化休閒園區加入創意學習園區作為未來發展定位以進行評估。</p> <p>二、已依整體發展規劃設計可行性評估規劃內容分析，並就未來委外經營的可行性進行財務評估。</p> <p>三、遵照辦理，建議於整體發展規劃設計可行性評估內容考量。</p>	
劉委員立偉	<p>一、頁1-4的執行系統圖，三個團隊的成果報告書應該都要有。</p> <p>二、本案是否將頁2-36「不可量化經濟成本」或「無形效益」的部分納入(在頁4-2的圖4-1並未看到不可量化的部分)，文化藝術創意園區是否適合無形效益的探討。這部分規劃單位的想法為何？(即頁5-23起的討論是否會逆轉原有的方案評估，請簡單說明)</p> <p>三、頁4-46有方案的比較，但皓宇團隊所選擇的是綜合性的方案，是否應有綜合方案的評估？(換言之，此部分在朝陽與皓宇的連結有些斷裂)</p> <p>四、目前的方案評估是內部的比較，所選出來的方案是否具備外部競爭力？建議有簡單說明。</p>	<p>一、遵照辦理。</p> <p>二、已依建議修正圖4-1，依經建會「公共建設計畫經濟效益評估及財務計畫作業手冊」內容辦理。文化藝術創意園區不可量化經濟效益評估內容見第五章第四節內容說明。</p> <p>三、已就整體發展規劃設計可行性評估規劃內容所建議的綜合方案進行評估。</p> <p>四、已於第三章市場分析就外部競爭力強化說明。</p>	

<p>賴 委 員 光 邦</p>	<p>一、 本案財務分析及經濟效益評估應配合整體規劃相互調整，並將過程詳加說明。 二、 本案經濟效益屬政策性非營利性公共建設，應予重視。 三、 園區定位與資源調查定位不一致，宜協助修正。</p>	<p>一、 財務分析及經濟效益評估與整體發展規劃設計可行性評估規劃於本案進行過程中有多次互動與調整，並於第六章第一節詳加說明。 二、 本案已強化不可量化經濟效益評估內容見第五章第四節內容說明。 三、 本案評估內容已與整體發展規劃設計可行性評估規劃檢討並修正定位。</p>
<p>涂 委 員 明 達</p>	<p>一、 建議合併與整體發展規劃案及週邊環境與產業資源調查案，整合為三本一套之規劃報告。</p>	<p>一、 遵照辦理。</p>