

臺鐵南港調車場都市更新招商開發紀念專輯

交通部臺灣鐵路管理局

目錄

序

01

持金石誠，抱鴻鵠志

計畫緣起與全案概述

前言-孵夢.....02

04

披星戴月，十年灌溉

全案辦理過程紀實

全案辦理歷程一覽.....26

作業過程影像紀錄.....28

05

斬棘開路，水到渠成

全區開發願景

全區建築配置構想.....38

建築造型量體規劃.....40

開放空間設計構想.....52

02

物換星移，南港新生

市場條件及招商背景

南港三十年發展歷程……………06

臺鐵在南港持續耕耘……………10

03

昔之璞石，今之翠玉

基地條件概述

南港調車場昔與今……………14

基地基本開發條件……………16

先期規劃構想模擬……………22

06

甘霖滋潤，淨心守志

臺鐵・新總局企業大樓開發願景

設計理念與主題構想……………58

建築造型與量體模擬……………62

07

回首沉澱，再登巔峰

回顧與展望

長官專訪……………70

眾志成城……………76

水到渠成……………78

序

自清末臺灣第一條客貨運鐵路鋪設以來，至日治時期全臺鐵路網絡雛形的建立，到民國時期臺鐵新築北迴線、南迴線等路線，鐵路成為臺灣主要的交通運輸工具，而各鄉鎮鐵路也與都市發展紋理息息相關，成為都市核心不可或缺的一部分。

近年來，因應國內鐵路運輸的轉型，加上臺鐵本身組織的改造與票務及資訊系統現代化，除了持續發展運輸本業外，逐步加重附屬事業開發的比例及多角化經營，開創新的契機，讓臺鐵能夠穩健茁壯。

而目前除了運輸本業外，像是透過促參、出租或設定地上權等多樣化開發方式，目前已成功在臺北、板橋、松山、南港等車站，引入民間投資人委託經營，由臺鐵收取租金、權利金或營業額抽成等，藉由不同開發及營運模式，與合理的報酬率，替臺鐵資產活化尋找永續經營的模式。

而南港調車場都市更新案屬行政院公布「六大臺灣都市更新領航旗艦計畫」之一，亦為臺鐵自主推動公辦都市更新招商成功之首例，其開發面積與投資規模為局內目前最大招商案件。本案自招商訊息開始對外公告起，便受到國內投資界的關切與矚目。本案對臺鐵而言，具有以下三項重大意義：

- 一、藉由本案都市更新權利變換分配，分回之資產其價值有助臺鐵後續償債計畫之推動執行。其實務經驗亦可提供臺鐵內部都市更新相關案件參考學習，使臺鐵資產活化及開發方式更為多元。
- 二、本案商業設施回租模式係臺鐵創新作為，該模式交由實施者負責營運，使空間利用更貼近市場與營運需求，並使臺鐵獲取更多資產開發效益以挹注本業。
- 三、本案將於更新單元二設置「臺鐵·新總局企業大樓」，藉由新總局及新行控中心設址於南港地區，帶給外界嶄新的企業形象，闡明臺鐵未來力求「安全、準確、服務、創新」的態度。

透過這一次專刊的發行，紀錄了本案開發歷程與展現本案未來發展願景，將這些寶貴的經驗能傳承下去，也衷心盼望我們臺鐵的同仁，未來能繼續胼手胝足，不以此自滿，以南港為立基點，一步一步讓臺鐵朝向下個世紀穩健邁進。

薛澤身



鹿潔身

交通部臺灣鐵路管理局局長

學歷：成功大學交通管理科學系學士

經歷：交通部臺灣鐵路管理局副局長、
主任秘書、運務處處長、列車
長、副站長





01

持金石誠，抱鴻鵠志

計畫緣起與全案概述

前言-孵夢

前言 - 孵夢

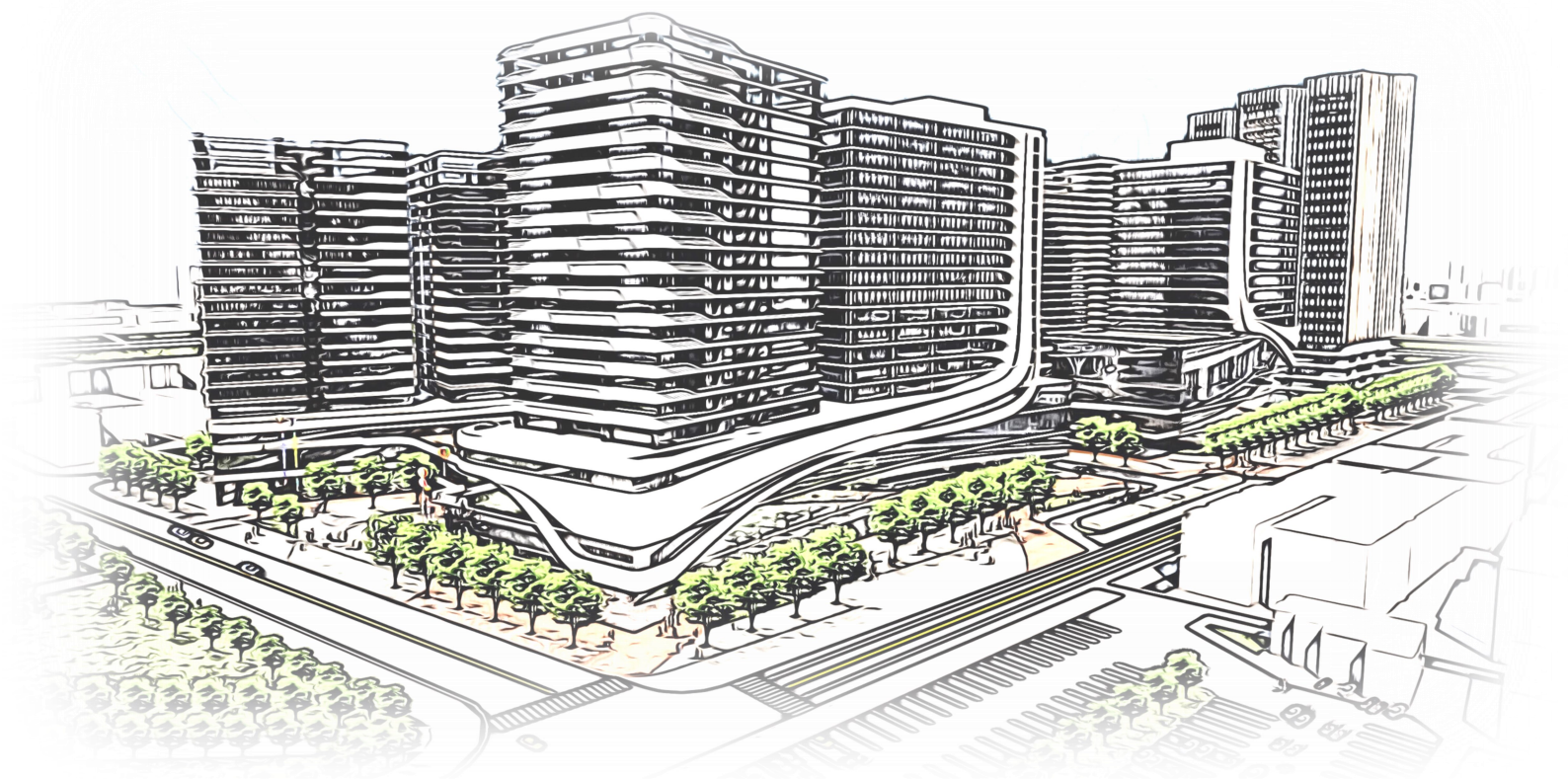
臺鐵在南港鐵路地下化廊帶從事土地開發，伊始於 93 年南港車站大樓 BOT，隨後緊接著 95 年松山車站大樓 BOT，102 年松山寶清段 265、265-1 地號土地設定地上權，直到 104 年南港調車場都市更新，這些推案或多或少都激起不動場市場的一些漣漪，當然臺鐵資產活化償債計畫的目標，也就沿著這個渠道慢慢開展出來，推擠出看得到的進度，以及摸得到的效益！

南港調車場都市更新從 98 年開始擘劃，規劃期間我們一直不停的重複檢視修正開發方式、產品定位，配置模擬、財務試算、招商條件及評選方式設定，就是爲了能進一步掌握不動產市場的需求狀況，減少夢想與現實時間的差距，最後這個推案能破殼而出，也證明了基地內在潛力條件是最重要的養分，而市場的溫度則是提供了孵化的最適環境；至於我們當初不厭其煩的檢討調整，甚至於無數次的爭執，只是爲了能小心翼翼地把這個蛋安全地放在市場的保溫箱中。

這個推案在 104 年 4 月順利簽約，除了對臺鐵資產活化償債計畫建立新的里程碑外，我們也衷心期許能面對南港鐵道地下化廊帶的都市發展，能產生加溫的作用，所以我們還得馬不停蹄地協助實施者進行規劃、設計及興建等工作。因爲後續除了履約管理工作外，還有約 36,000 坪商場與旅館的回租經營，與約 23,000 坪臺鐵・新總局企業大樓的搬遷進駐！這兩件任務要推展，而這也正是這個推案的兩隻翅膀。

孵化，只是一個開始；

能振翅飛多高多遠才是重要，所以我們仍刻不容閒！







02

物換星移，南港新生

市場條件及招商背景

南港三十年發展歷程

臺鐵在南港持續耕耘

南港三十年發展歷程

從工業黑鄉轉型為東區新門戶

本案基地位於「變更臺北市南港區鐵路地下化沿線土地主要計畫案」範圍內，過去囿於鐵路橫貫造成都市機能難以彰顯，成為臺北市發展的桎梏；後臺北市鐵路全面地下化後，西部幹線對號列車整備基地移至改建後的七堵調車場，於94年8月3日起西部幹線列車改以七堵車站發車後，南港調車場隨即停用而成為閒置土地。

99年2月內政部營建署將南港調車場都市更新招商案納入「加速推動都市更新方案—南港高鐵沿線更新開發計畫」中並列為「指標性重大計畫」，是該署推動全國六大都更領航旗艦計畫之一。

本案開發目標

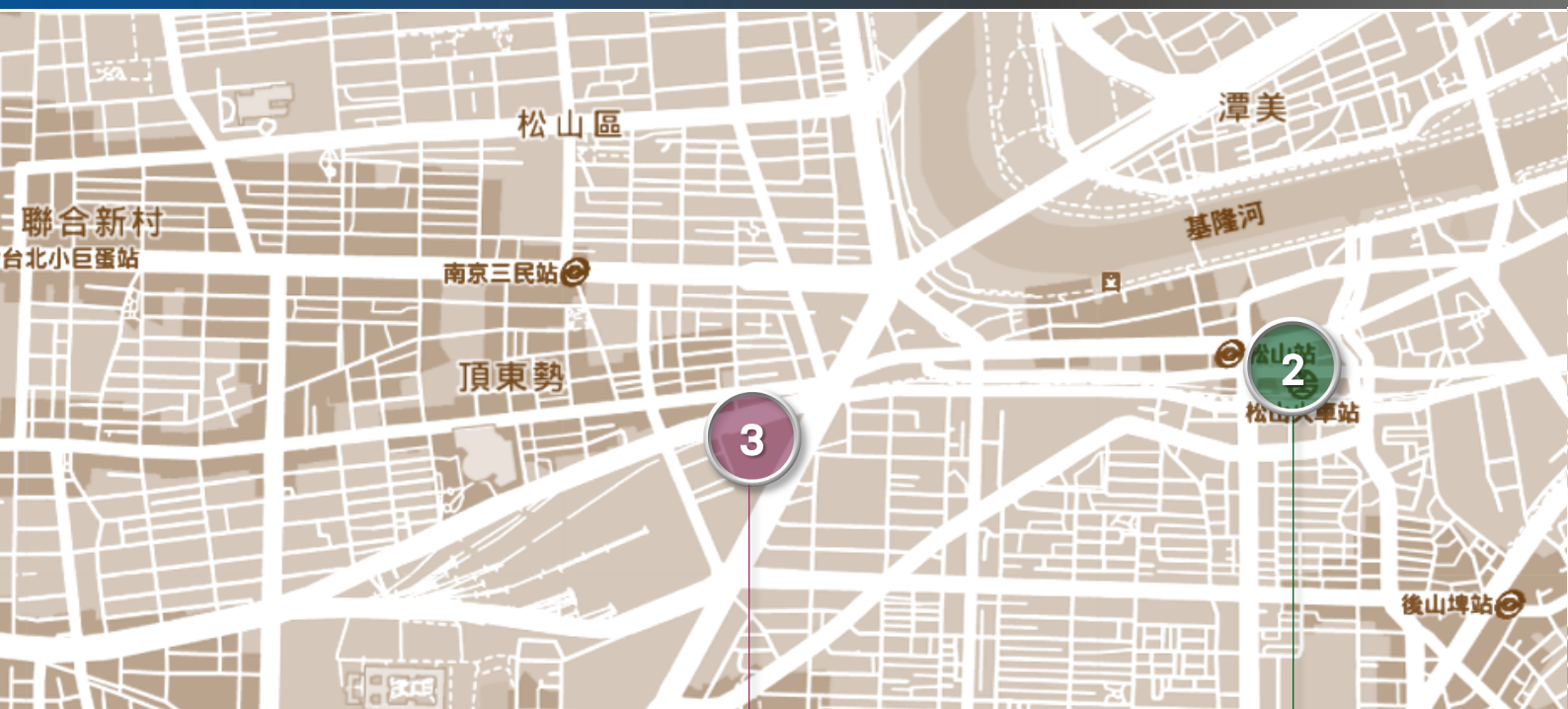
- 藉由本案公辦都市更新計畫，進一步落實愛台12建設之都市更新政策。
- 進行周邊國公有土地之整體規劃與開發，加速公有土地活化，帶動都市發展。
- 引入服務性商業設施，活絡南港商業氛圍，促進南港地區發展及增進公眾利益，以提高土地價值，改善臺鐵財務問題。
- 與鄰近之臺北市信義計畫區、小灣南北段、南港經貿園區等新興重劃區生活機能接軌，營造南港智埠中心機能。



南港地區發展政策及土地開發歷程綜整

68	75	81	93	94	95	96	97	98	99	100		
交通部以臺北市為中心開始鐵路地下化工程	華山貨運站機能移至現今南港站	「臺北市區鐵路地下化東延南港工程」環境影響說明書中即已提到「南港地下車站並規劃多目標使用大樓」	行政院通過「加速都市更新推動方案」，統合高鐵沿線土地的再開發計畫及其各項衍生性計畫	西部幹線列車改以七堵車站發車，南港調車場隨即停用而成為閒置土地	將臺北市府配合中央重大政策辦理五大中心計畫案（生技、軟體、車站、會展、文創）	南港車站大樓BOT案簽約	松山車站大樓BOT案簽約	中央政府針對都市更新基金的補助法制化，使跨部會平臺可以溝通協商，也使政府資金運作更為彈性	經濟部與臺北市府合作，啟動南港經貿園區開發計畫	南港車站大樓第一階段工程完工營運，並交付潤泰旭展股份有限公司興建	南港調車場都市更新案辦理第一次招商說明會	鐵路地下化南港專案竣工

臺鐵在南港持續耕耘



臺鐵自 95 年南港車站大樓 BOT 案開始，持續在南港鐵路地下化廊帶推動土地開發，以達資產活化及償債計畫目標；包括 96 年松山車站大樓 BOT 案、102 年松山寶清段 265、265-1 地號土地設定地上權標售案，將南港地區不動產市場逐漸加溫，成就 104 年南港調車場都更案招商成功。



3 102 年 寶清段土地地上權案

- 使用分區：第三種商業區
- 開發方式：設定地上權
- 土地面積：0.53 公頃
- 本局效益：開發權利金約 17 億元，土地租金約 35 萬元/月

2 96 年 松山車站大樓 BOT 案

- 使用分區：交通用地及轉運站用地
- 開發方式：促參 (BOT)
- 土地面積：2.56 公頃
- 建築規模：約 118,054 m²
- 投資金額：約 43 億元
- 本局效益：約 47 億元



4 104 年 南港調車場都更案

- 使用分區：第三種商業區
- 開發方式：都市更新（權利變換）
- 土地面積：5.43 公頃
- 建築規模：約 526,871 m^2
- 投資金額：預估約 422 億元
- 本局效益：預估約 682 億元

1 95 年 南港車站大樓 BOT 案

- 使用分區：第三種商業區、車站及交通用地
- 開發方式：促參（BOT）
- 土地面積：4.26 公頃
- 建築規模：約 203,296 m^2
- 投資金額：約 60 億元
- 本局效益：約 87 億元



A background image showing a construction site. On the left, there's a train on tracks with several workers in safety gear standing nearby. The right side of the image is a solid dark blue gradient.

03

昔之璞石，今之翠玉

基地條件概述

南港調車場昔與今
基地基本開發條件
先期規劃構想模擬

南港調車場昔與今

民國 65 年

交通部林金生部長視察南港調車場興建工程



民國 100 年

南港調車場拆除前紀錄



民國 94 年

西部幹線列車改以七堵車站發車，南港調車場隨即停用而成為閒置土地



民國 107 年

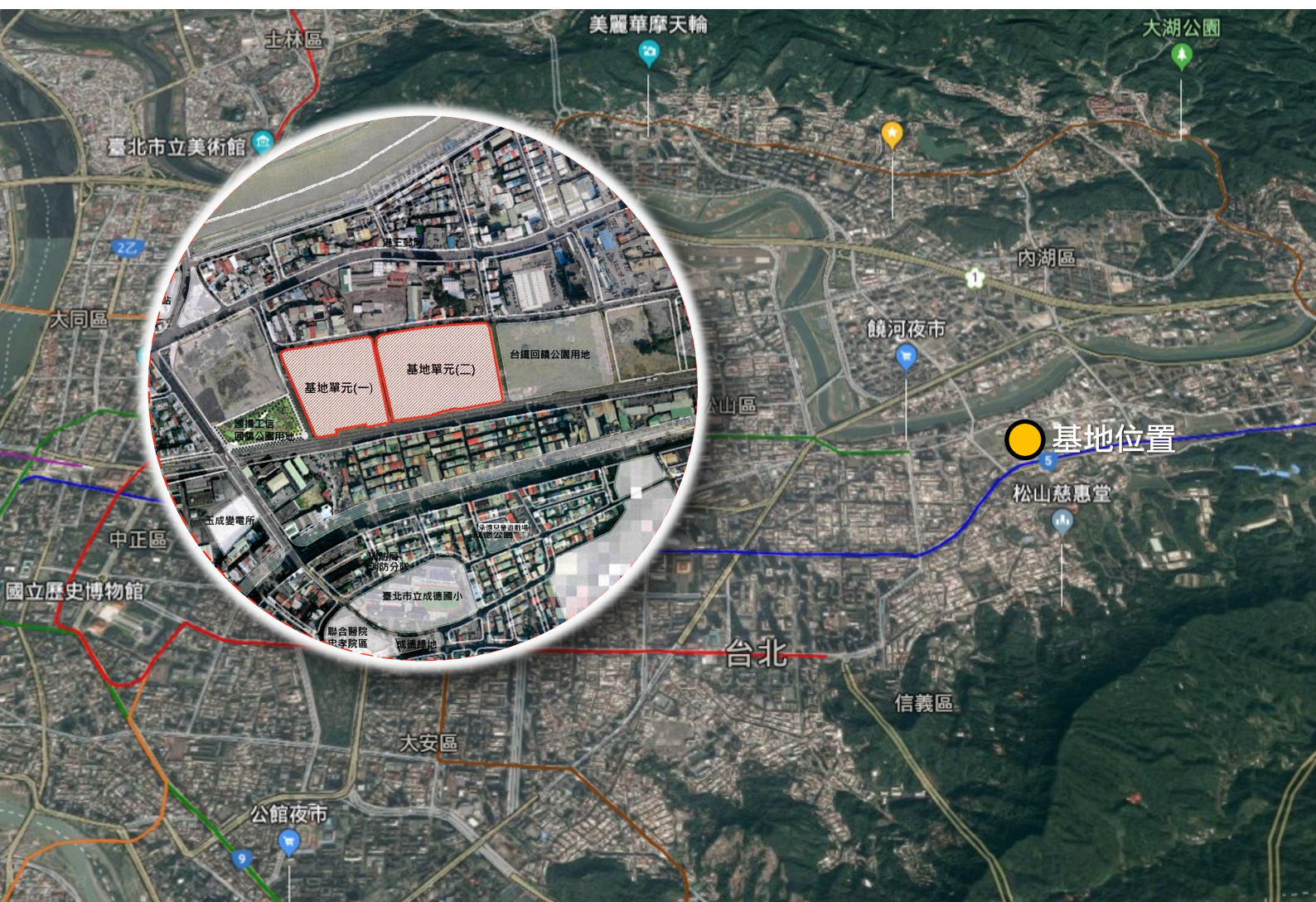
刻正由實施者檢具相關書圖，於臺北市政府辦理審議中



基地基本開發條件

區位條件

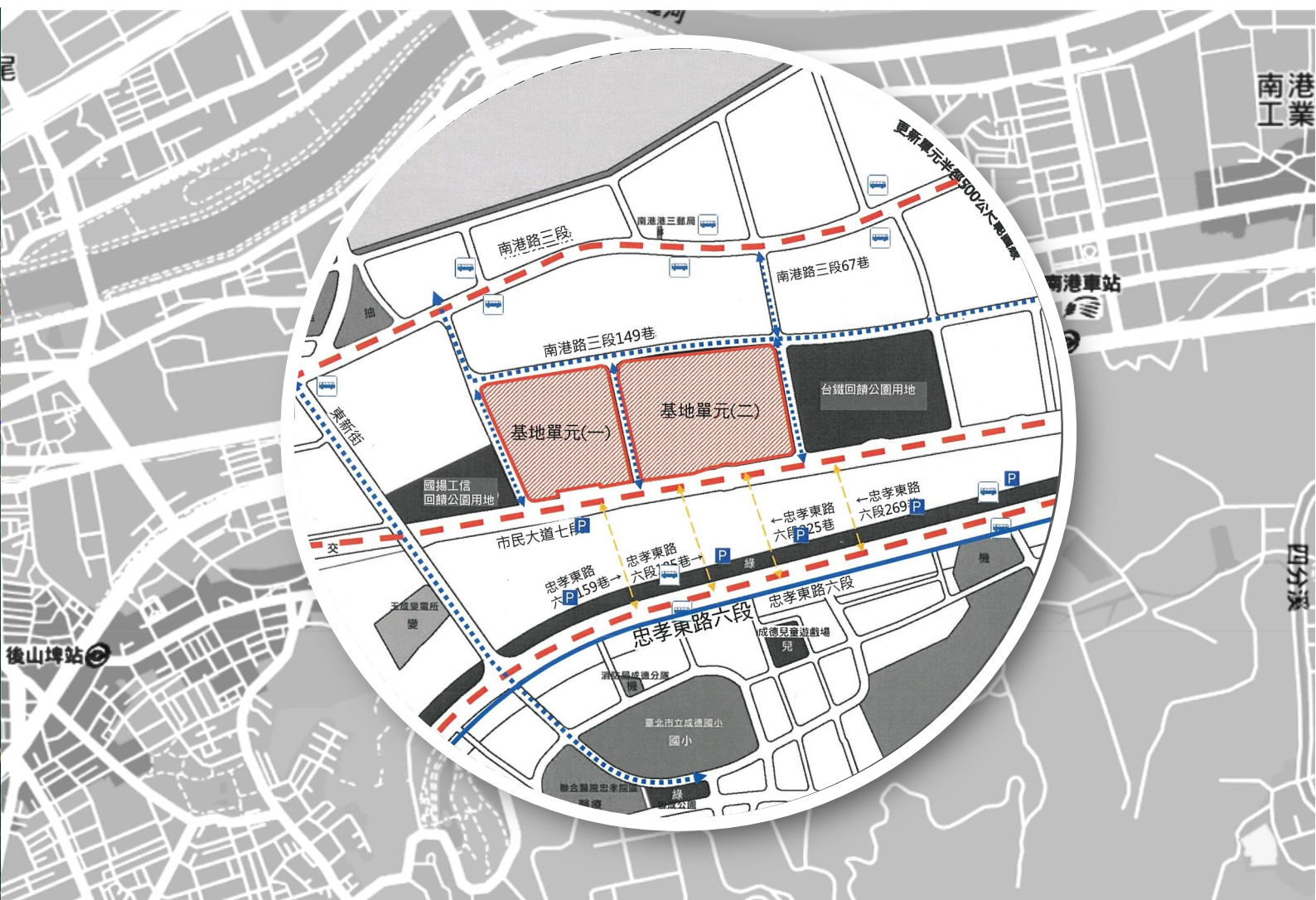
基地位於臺北市東邊、南港區西隅，位於西新里工業區內，原本為汽車及相關產業工業聚集地，後受到捷運南港線開通及南港經貿園區之帶動逐漸朝向轉型方向發展。根據營建署前期規劃，本基地將定位為「南港商業服務中心」，利用其位於臺北科技廊帶「北投士林科技園區」、「內湖科技園區」、「南港軟體工業園區」之間之優勢，配合南港地區未來發展，朝向複合型功能導向進行開發。



本案基地區位及範圍示意圖

交通條件

本基地距離松山火車站約 1.1 公里，距離昆陽捷運站約 0.6 公里，周邊主要道路為市民大道七段，可藉綠蔭大道串連松山南港間重大開發計畫，並可透過東新街分別向北串連南港路三段，向南可銜接忠孝東路六段。



本案基地周邊道路系統示意圖

土地權屬與規模

基地範圍

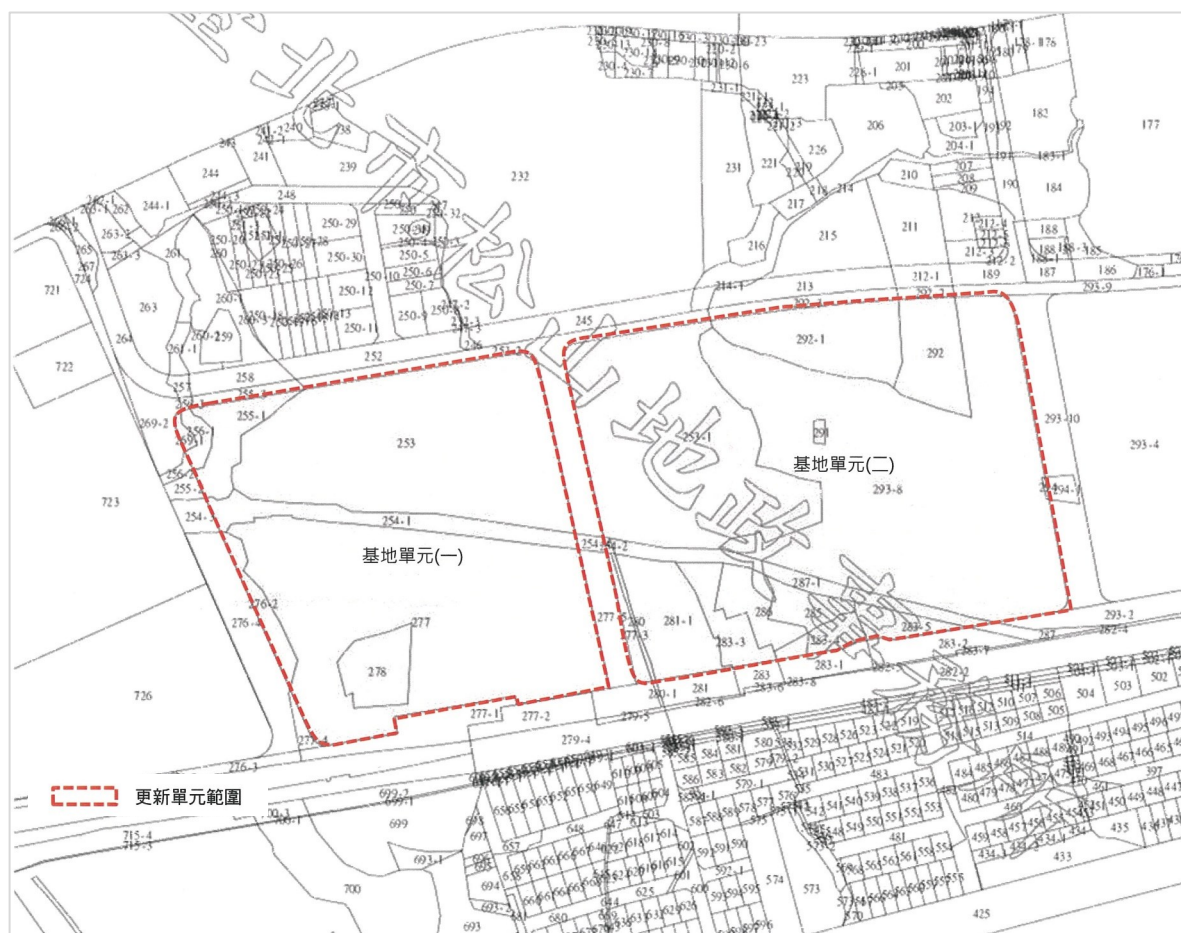
位於臺北市南港區玉成段二小段 253 地號等 25 筆土地。

基地面積

單元一 2.36 公頃，單元二 3.07 公頃，合計 5.43 公頃。

土地權屬

100%公有地，其中本局佔 94%，新北市政府佔 6%。



本案基地範圍及地籍示意圖

都市計畫相關規定

使用分區

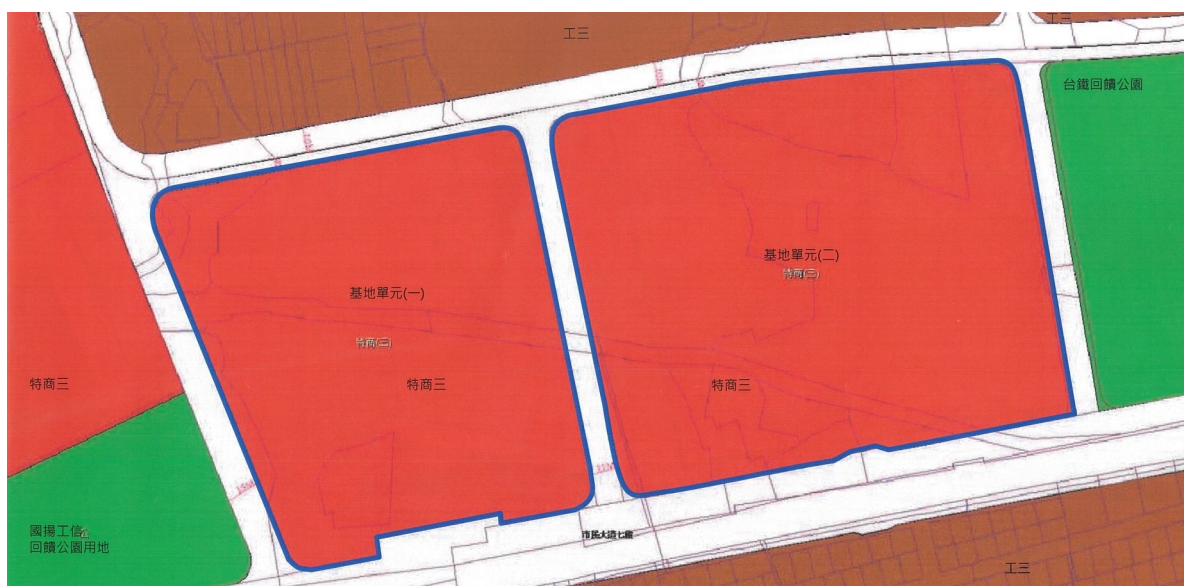
特定商業區（三）土地及建築物比照臺北市土地使用分區管制自治條例第 3 種商業區使用項目規定辦理。惟供住宅使用之容積樓地板面積（含其附屬使用分區使用組別相關設施）不得超過容積總樓地板面積之 30%。

建蔽率

建蔽率以 55% 為原則，得經臺北市都市設計及土地使用開發許可審議委員會審議同意後予以放寬，但最高不得超過 65%。

容積率

本案指定為策略性再開發地區者，法定容積與各種容積獎勵（含更新容積獎勵）、容積移轉合計之總容積樓地板面積仍不得超過各該建築基地 2 倍之法定容積，並應優先申請都市更新容積獎勵項目。



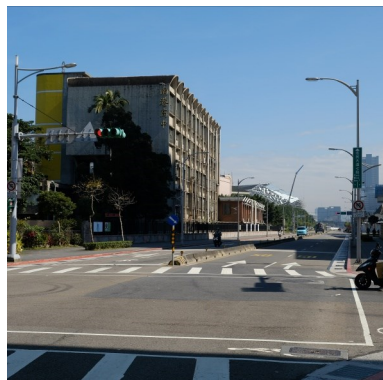
本案基地土地使用分區示意圖

周邊發展現況

基地南側混合使用相當明顯，東南側主要為工廠，西側街廓為住宅、住商混合、住工混合、工廠、科技廠辦大樓等混雜。

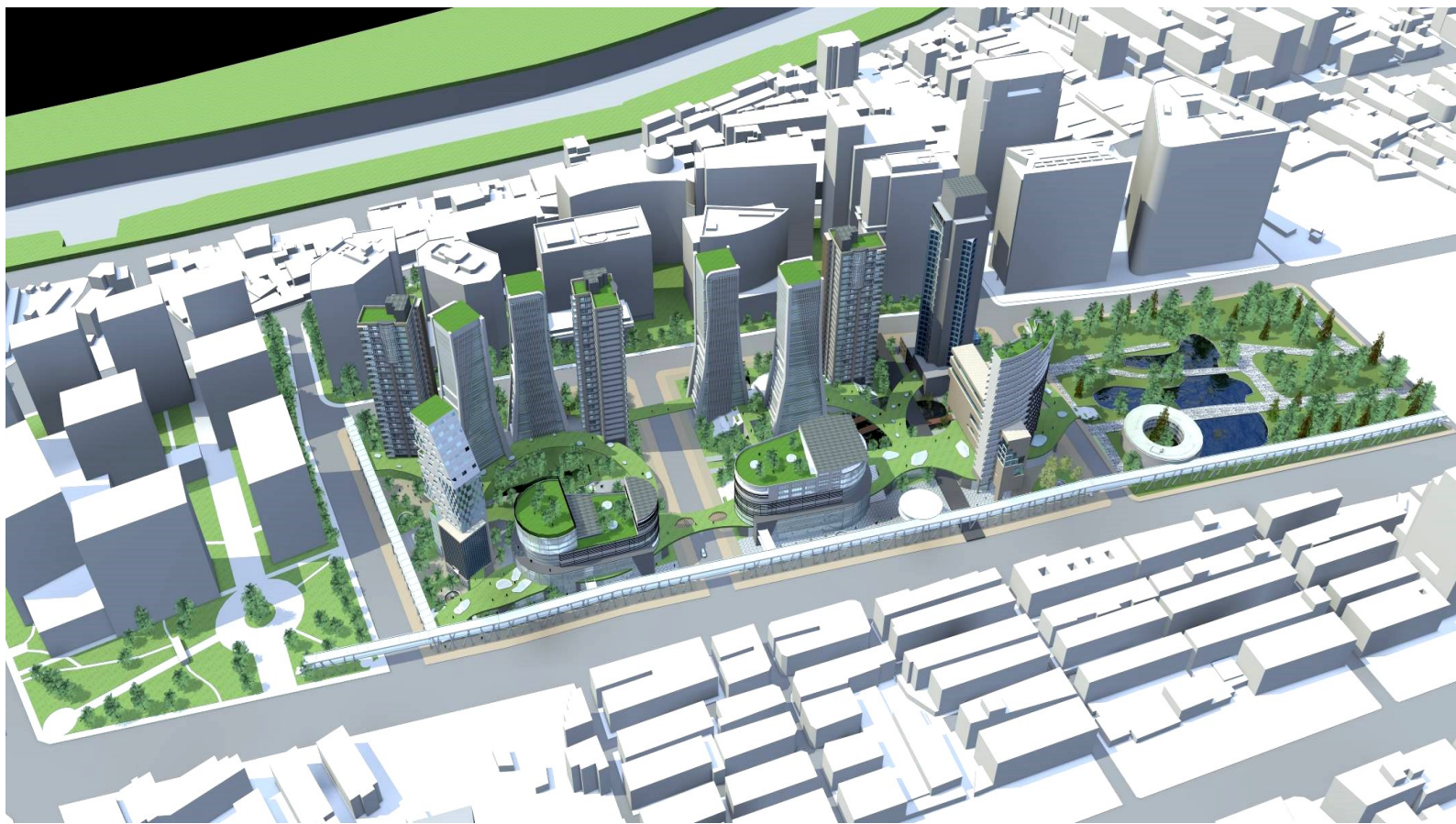


基地周邊建物使用分布示意圖



先期規劃構想模擬







A background image showing a yellow train on tracks, partially obscured by a dark blue gradient overlay. The train is positioned on the left side of the frame, moving towards the viewer.

04

披星戴月，十年灌溉

全案辦理過程紀實

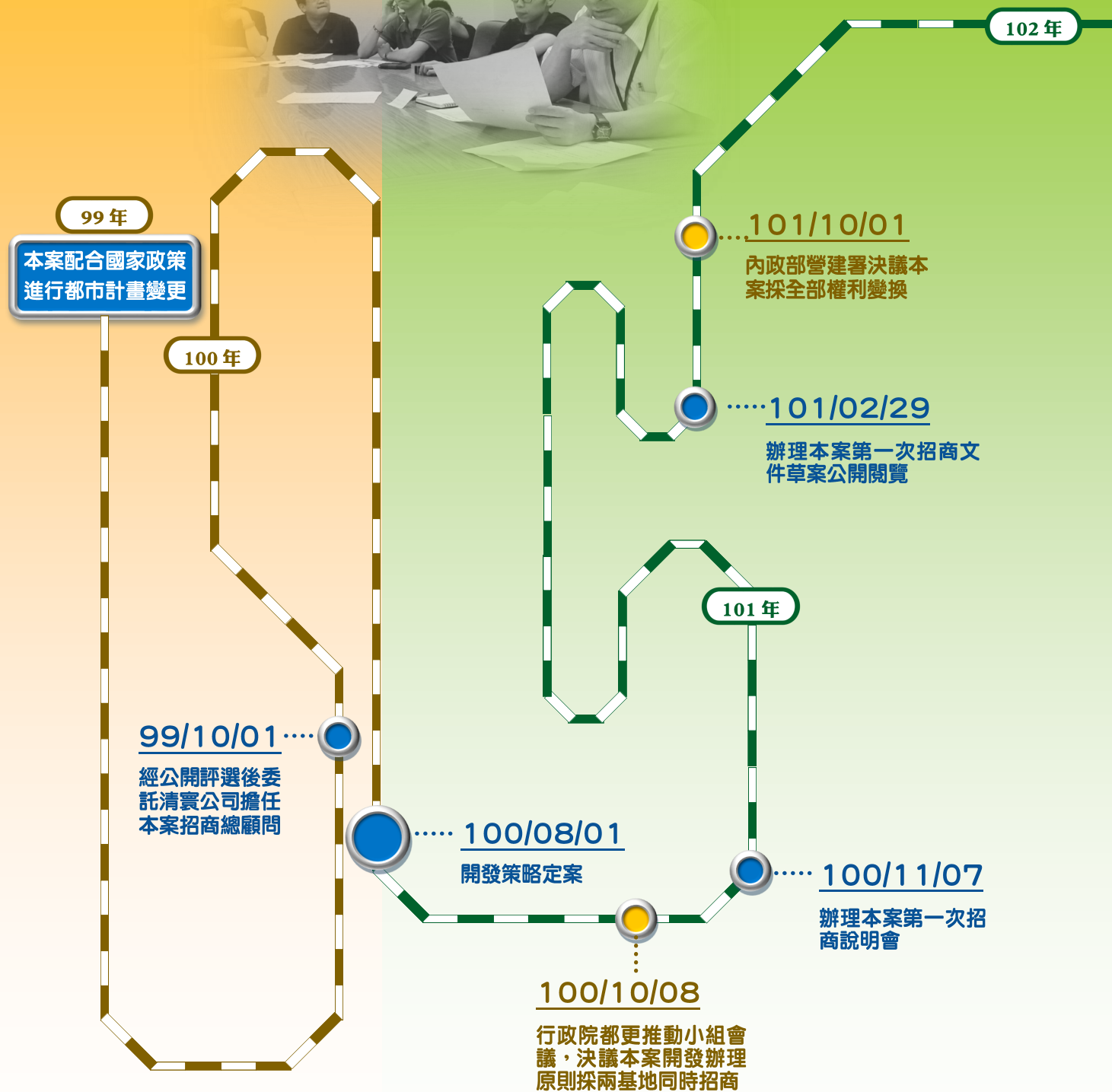
全案辦理歷程一覽

作業過程影像紀錄

全案辦理歷程一覽

I. 評估規劃階段

II. 招商準備階段



II. 招商準備階段

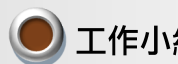




臺鐵局



其他政府機關

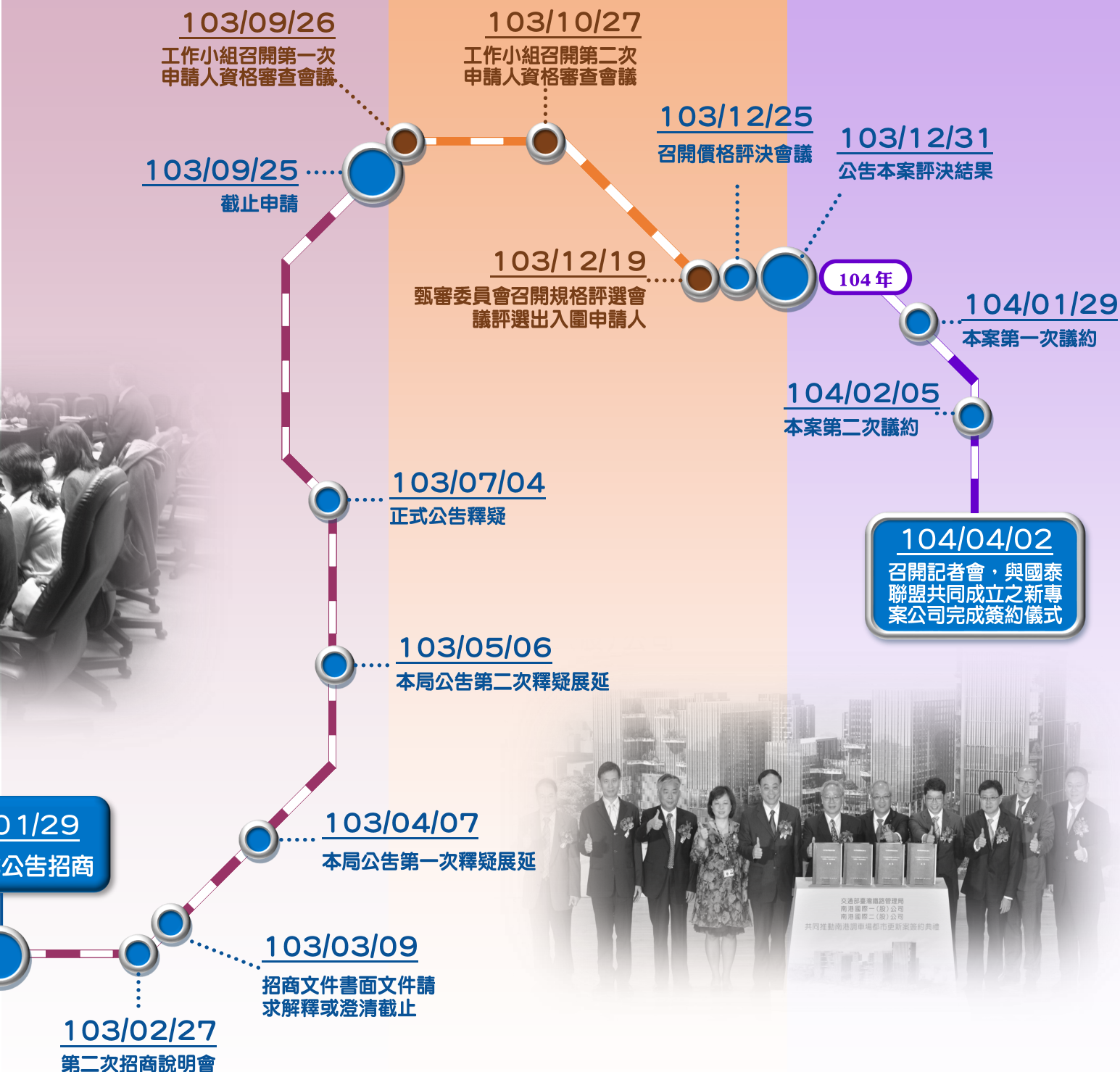


工作小組/甄審委員會

III. 公告申請階段

IV. 甄審階段

V. 議簽約階段



A 3D illustration of a clapperboard, a film strip, and a film reel. The clapperboard is blue with white text and black-and-white striped top and bottom edges. It has fields for 'TITLE', 'PRODUCTION', 'CAMERA', 'DATE', and 'SCENE'. A film strip is visible in the background, and a film reel is in the foreground.

臺北新東區-南港綠色生活城

Nangang Green Living Town

臺北市南港調車場都市更新案

- 位於臺北市忠孝東路六段與南港路三段間，緊鄰鐵路地下化後之市民大道，可藉綠蔭大道串連南港重大開發計畫。
- 面積共約5.4公頃，包含西街廓2.3公頃，東街廓3.1公頃。
- 開發方式採單一更新單元全區權利變換。

第一次招商說明會（100/11/07）





作業過程影像記錄

交通部 102 年招商大會 (102/08/28)



第 2 次招商說明會（103/02/27）



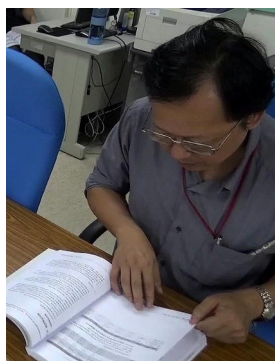


作業過程影像記錄

申請人送件 (103/09/25)



資格審査作業 (103/09/26)



作業過程影像記錄

簽約典禮 (104/04/02)



媒體報導

99/06/19【聯合晚報】

南港調車場都更引爆土洋大戰



102/06/22【大紀元】

南港調車場都更 臺北新東區

加速都市更新並轉型成為臺北東區新門戶



103/04/04【中國時報】

南港調車場都更 地產四雄搶



104/01/01【工商時報】

國壽擊退潤泰 奪南港調車場



104/04/02【公視新聞網】

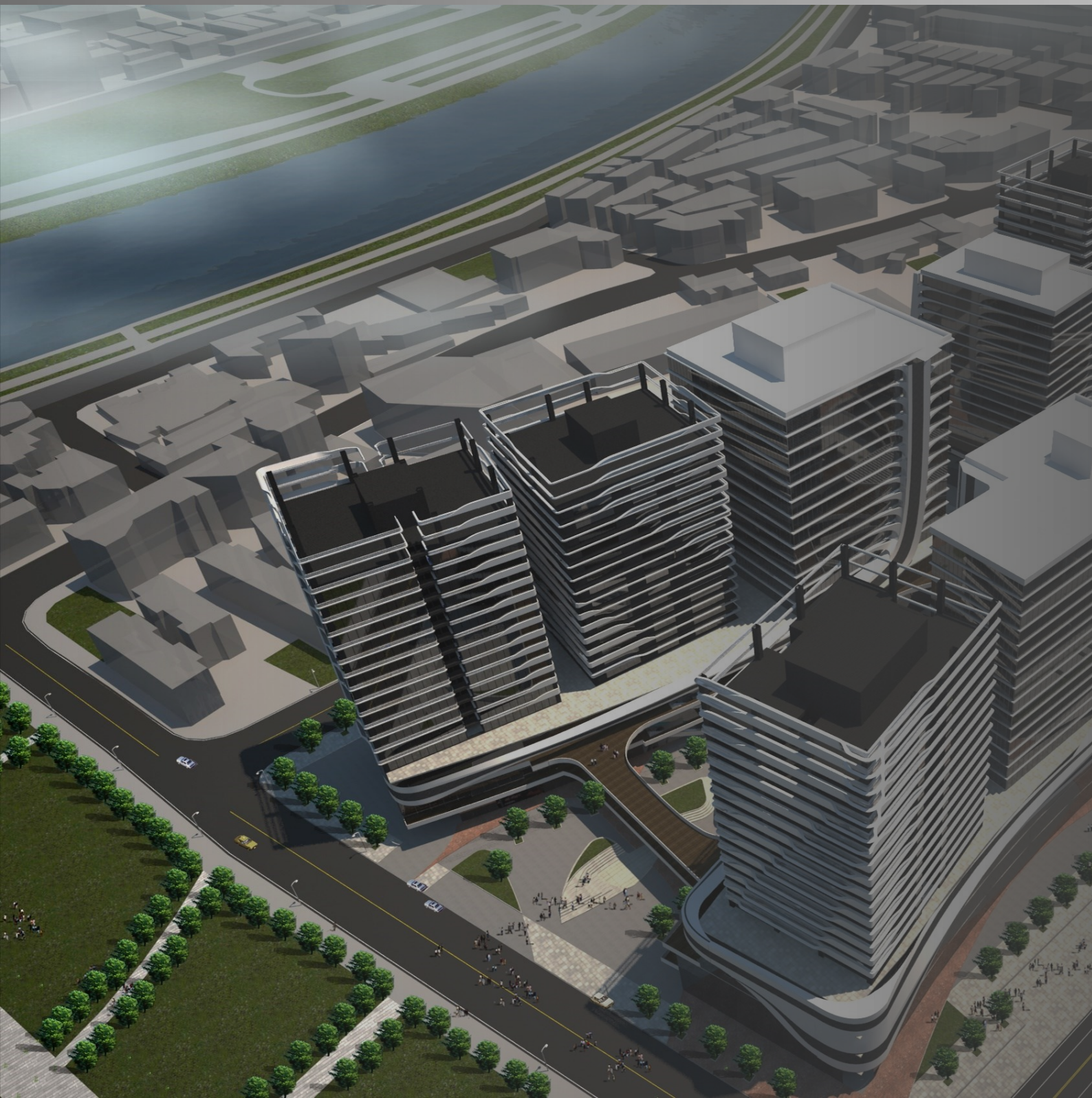
臺鐵南港調車廠土地釋出百億招商



104/04/02【自由時報】

南港調車場都更案 國壽投資 315 億元再造臺北新東區







05

斬棘開路，水到渠成

全區開發願景

全區建築配置構想

建築造型量體規劃

開放空間設計構想

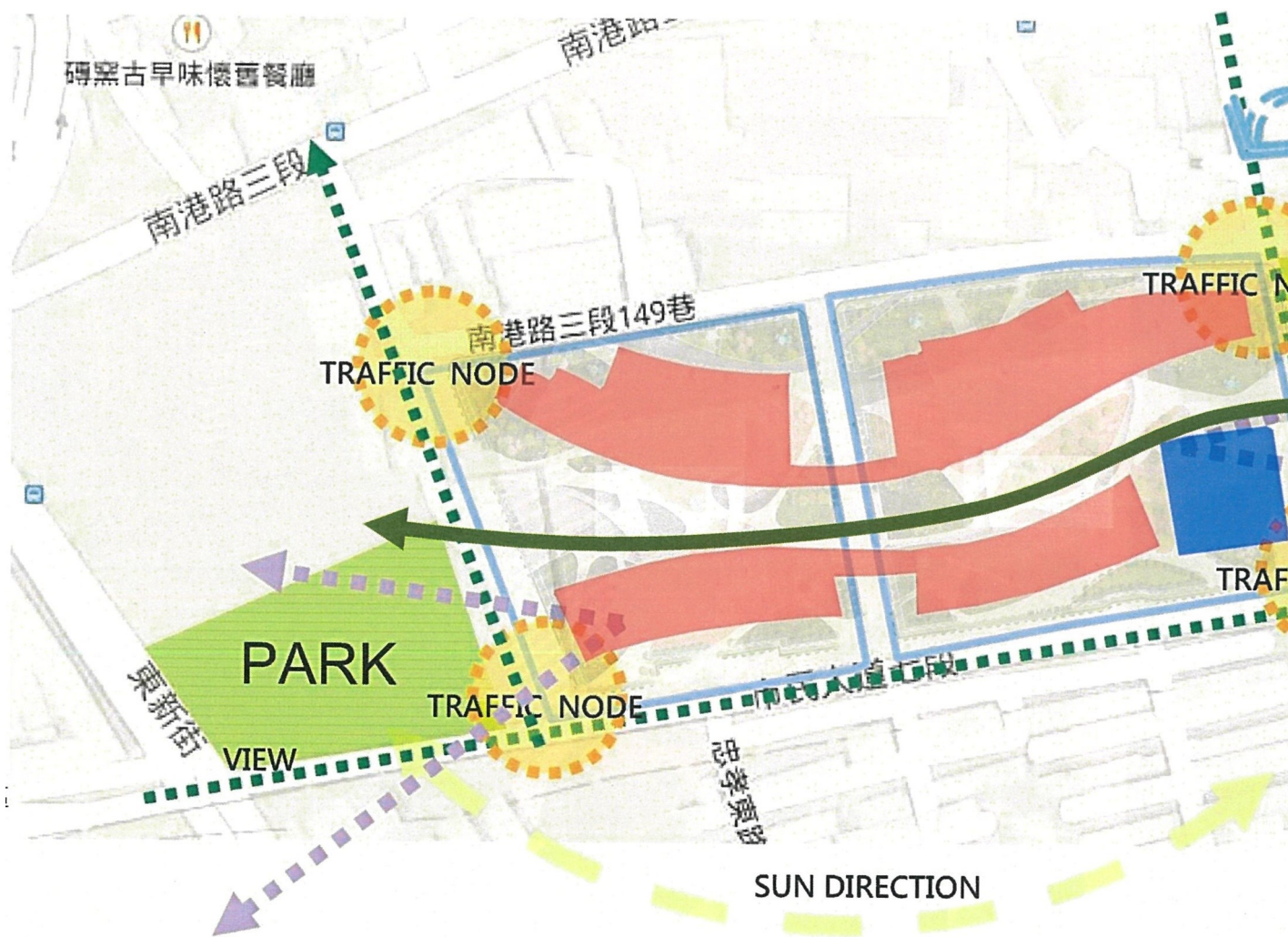
全區建築配置構想

呼應自然環境的配置

因氣候地緣關係，形成風廊的微氣候，可降低基地整體溫度。故設計中央綠帶高低植被，將東側溼地生態綠帶引入基地中，以達到基地綠洲島的綠意環境。

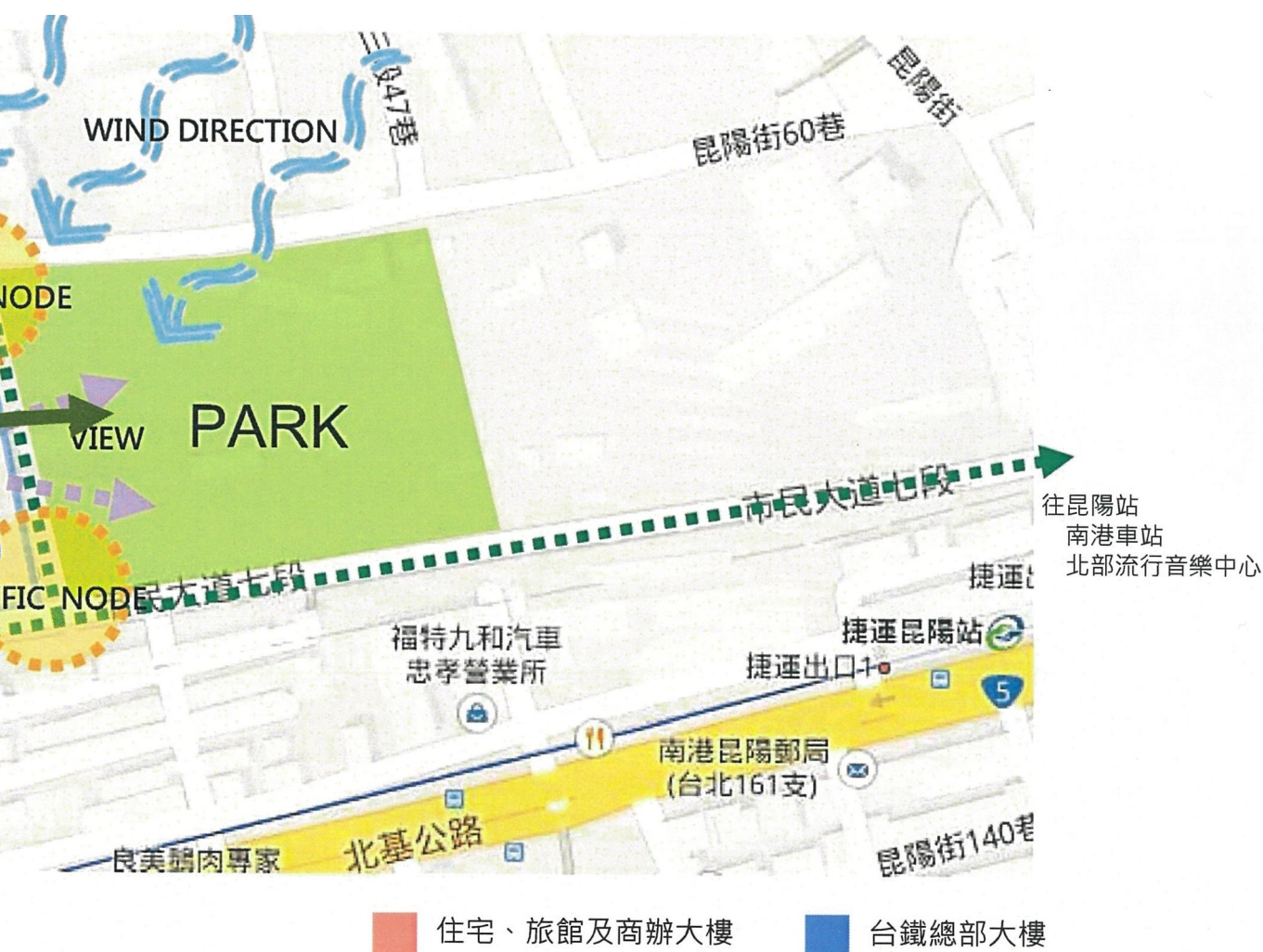
融入都市紋理的配置調節

東側緊臨生態濕地公園，因此將臺鐵。新總局企業總部設於近濕地公園處；另將商場配置於西南側，以空橋串連兩單元，形成具規模的大型商圈區。



機能區分的土地配置

南側緊臨市民大道，為通往南港站及北部流行音樂中心的主動線，在配置上考慮將商業機能及臺鐵。新總局企業總部大樓等商業空間，配置於此主動線上，增加人潮的導入及活動串連；而住宅則配置基地北側偏離主要動線位置，以創造出高寧適性的優質居住空間。



建築造型量體規劃





建物量體規劃

- 本案為地上 18 至 20 層，地下 4 層 SRC 構造之商場 / 旅館 / 辦公室 / 集合住宅複合型大樓。
- 沿街街角創造頂蓋型開放空間，藉由挑高一層之量體將人潮與商潮帶入中央帶狀商業商店街。
- 藉塑造商場入口氛圍，鐵道線性為設計靈感。
- 創造橫向帶狀形式的開放空間，連接兩個相鄰的公園綠地。
- 錯落量體形成城市休閒景觀平臺與空間，創造美麗的天際線。
- 量體本身採灰色系建材，降低周邊街廓的壓迫性。





創造美麗天際線

- 本案開發量體龐大，為求行人的視覺觀感，刻意讓各棟高度皆有高低錯落不同，降低往來民衆及周邊居民之壓迫感，也順應自然的曲線。
- 除了群山環繞，基地北側的基隆河離基地咫尺之遙。故本案皆留設適當棟距，住宅與商辦以開放空間作為中介，讓建築在各處皆有綠意。





清澈建築量體

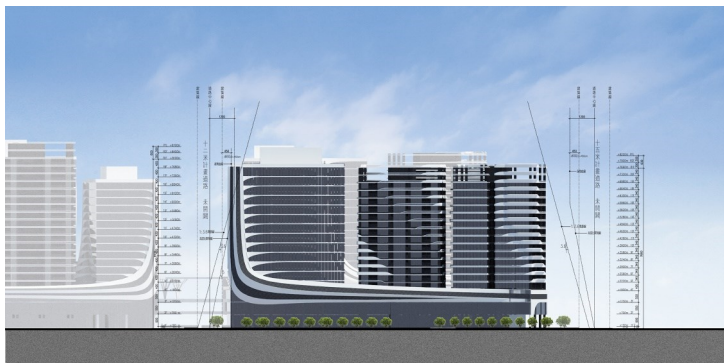
給人無壓迫易親近的觀感

- 本案建築物的色彩保持低調中性的白色及灰色，與內外環境的色彩基調取得協調，避免過於突兀的色彩表現。
- 大面積使用玻璃及綠化植栽，更顯整體建築物的清透不壓迫，改變過去對高層建築的厚重觀念，創造更易親近的建築質感。
- 建築立面的垂直化，讓建築更加與背景的山景融合，減低了冷硬牆面視覺。

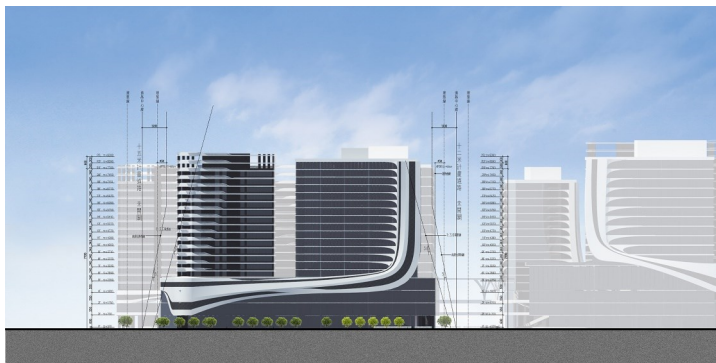
都市更新單元一



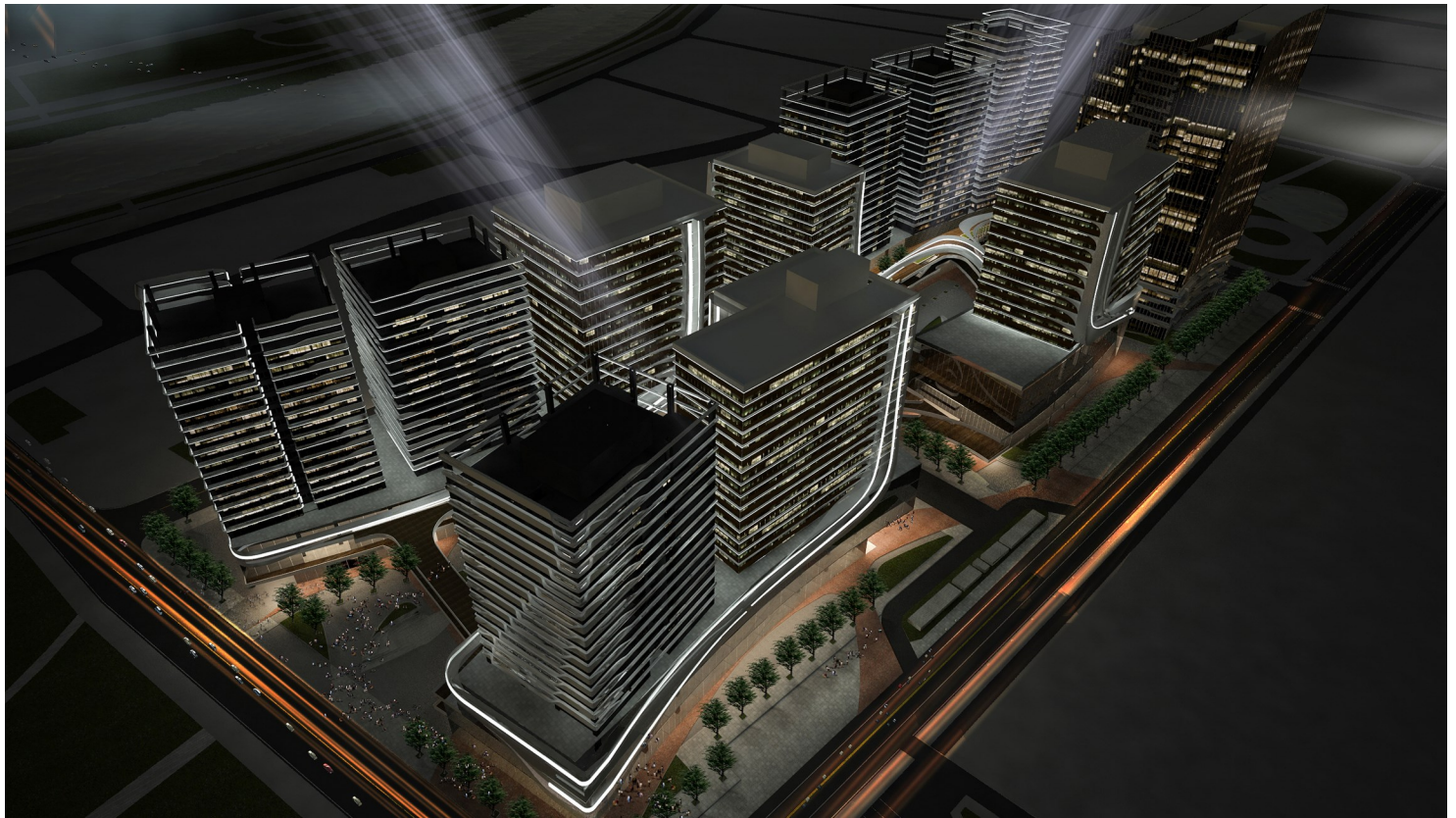
日間鳥瞰圖



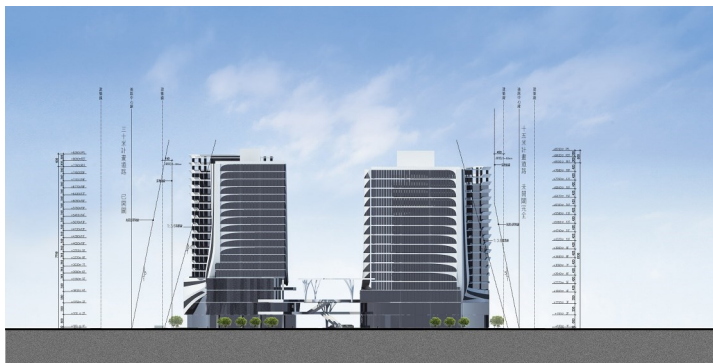
北向立面圖



南向立面圖



夜間鳥瞰圖



東向立面圖

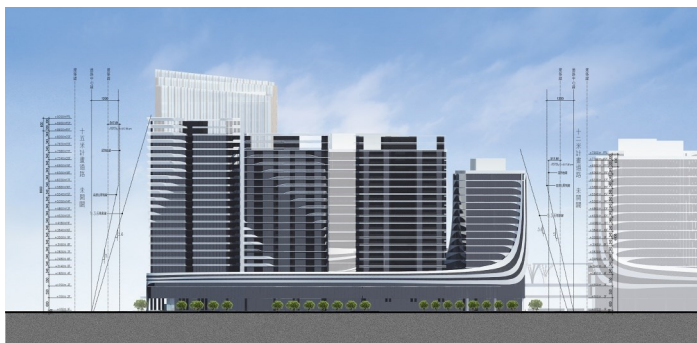


西向立面圖

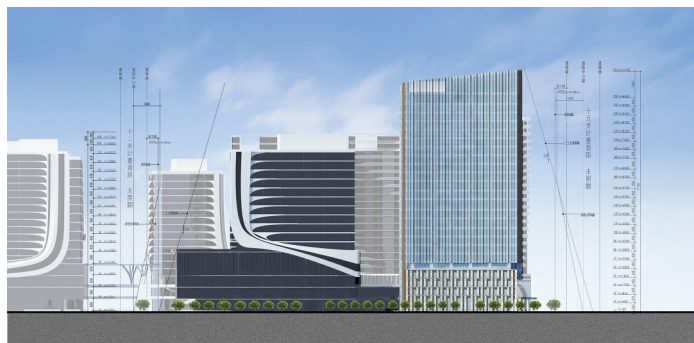
都市更新單元二



日間鳥瞰圖



北向立面圖



南向立面圖



夜間鳥瞰圖



東向立面圖



西向立面圖





更新單元一西向透視圖

自基地東側島瞰更新單元二

自基地西南側眺望更新單元一

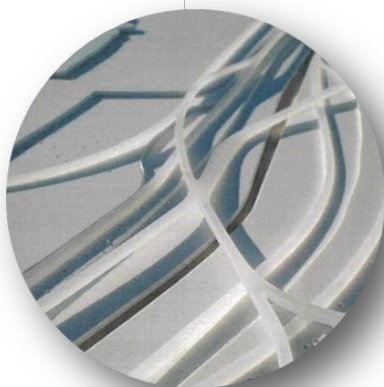
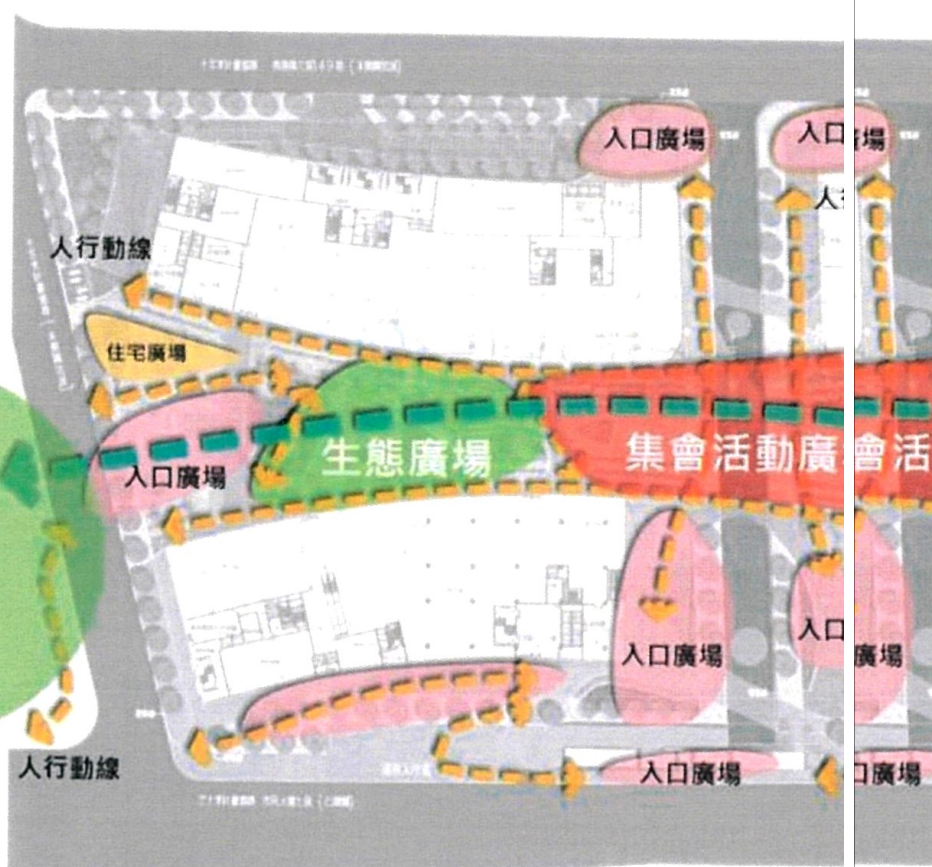
(全區建築配置相關圖說由南港國際一股份有限公司及南港國際二股份有限公司提供，目前刻正由臺北市政府審議中。)

開放空間設計構想



中央帶狀型開放空間

將基地兩側公園串連形成連續性城市開放空間。



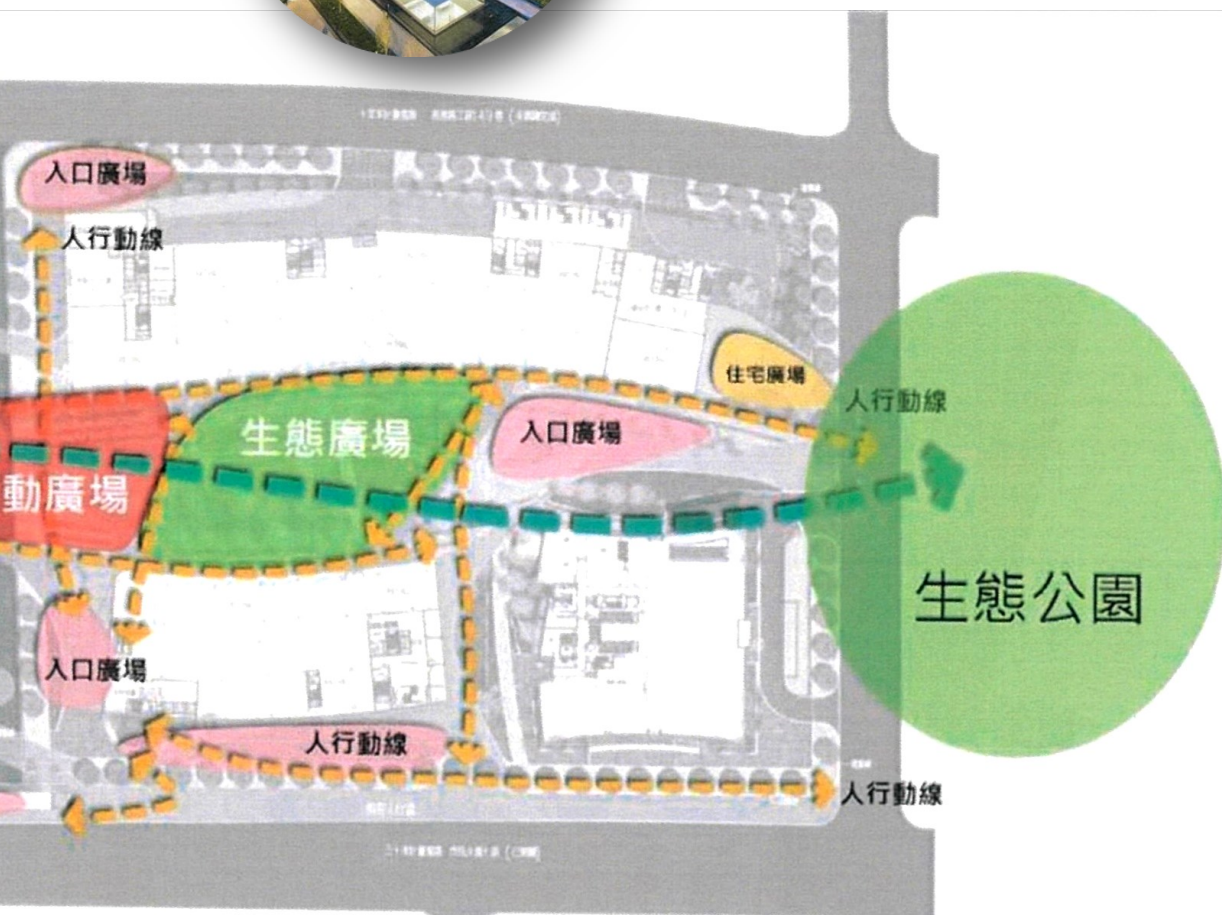
鐵道在地歷史記憶

鐵道在地歷史的記憶為整體設計概念的發想。除了將建築量體與南港歷史意象結合外，整體地景更配合基隆河域的律動及鐵道紋理轉化，讓整體設計由建築景觀呈現歷史紋理的軌跡。



頂蓋型開放空間

於主要市民大道街口處退縮廣場，提供人潮聚集休憩空間。



全區開放空間配置及設計構想示意圖



人行步道空間

沿街面規劃人行步道空間配合都市人行步道系統，並種植喬木，作為舒緩都市空間、景觀之綠帶。藉此改善本區周邊人行步道品質，提供居民安全舒適便利及健康的步行空間。

地面層景觀配置模擬





A. 西側入口廣場模擬圖



B. 鐵道鋪面模擬圖



C. 主題火車模擬圖



D. 西廣場模擬圖





06

甘霖滋潤，淨心守志

臺鐵・新總局企業大樓開發願景

設計理念與主題構想

建築造型與量體模擬

設計理念與主題構想

建築設計構想

堅實的建築語彙

用平穩大器的建築語彙展現臺鐵「安全、可靠、穩定、效率」的力度與精神，以南港調車場重新調度建築語自然的關係，使其共生共榮。

識別性高地標建築

輔以臺鐵的標識作為整體建築的直接識別，成為市民大道上的新地標性建築。



如同城市的根系使城市發展成長



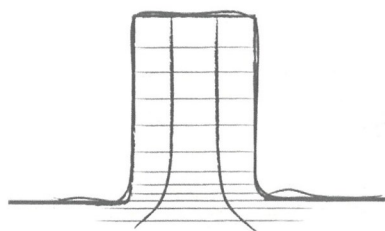
鐵道穩固的水平垂直意象



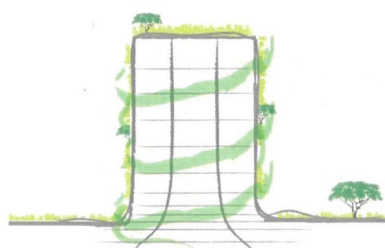
回歸自然與大地共生共榮的願景



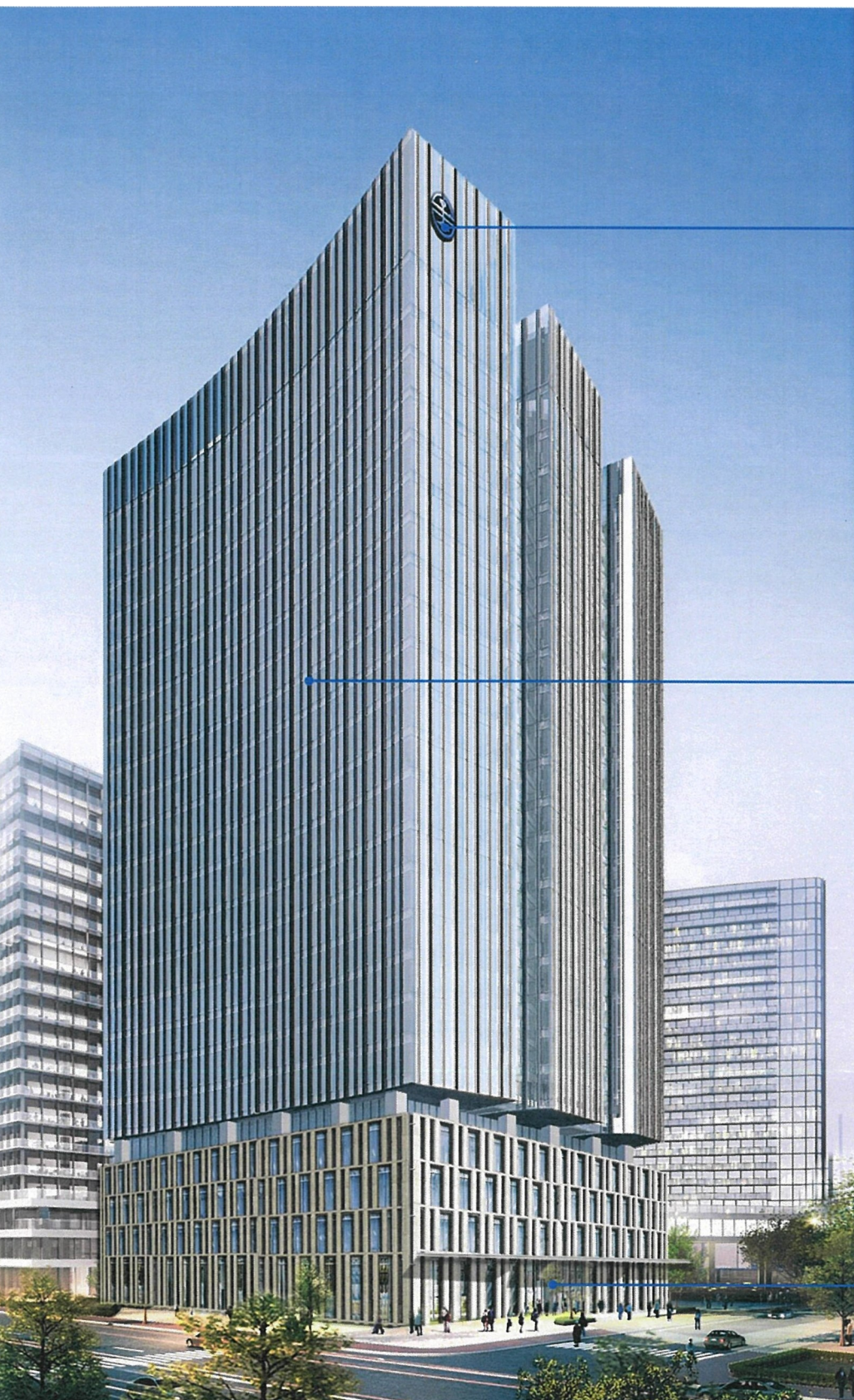
Theory



Patten



Technique



【地標建築建立】

以臺鐵標識作為整棟建築物的識別標誌也成為市民大道之視覺焦點。夜間照明由太陽能儲存電源供電，維持臺鐵全年無休的形象。

【水平垂直遮陽及玻璃】

運用高性能玻璃以及框架設計上達到有效的節能減碳。

【鐵道概念意象】

以基座造型及入口設計，詮釋鐵道的概念意象，更突顯臺鐵企業總部形象。

建築量體規劃

量體規模

本案為地上 25 層，地下 4 層 SRC 構造之商場 / 旅館 / 辦公室 / 集合住宅複合型大樓。量體規模 1 至 3 層為基座層，4 至 25 層為標準主體層。

建築色彩

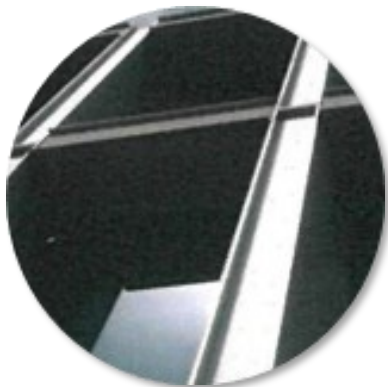
本案建築物的色彩保持低調中性的白色及灰色，與基地內外的色彩基調取得協調，避免過於突兀的色彩表現。

建材植栽

大面積使用玻璃及綠化植栽，更顯整體建築物的清透不壓迫，改變過去對高層建築的厚重概念，創造更易親近的建築質感。量體本身採用灰色系的建材，減低周邊街廓壓迫性。



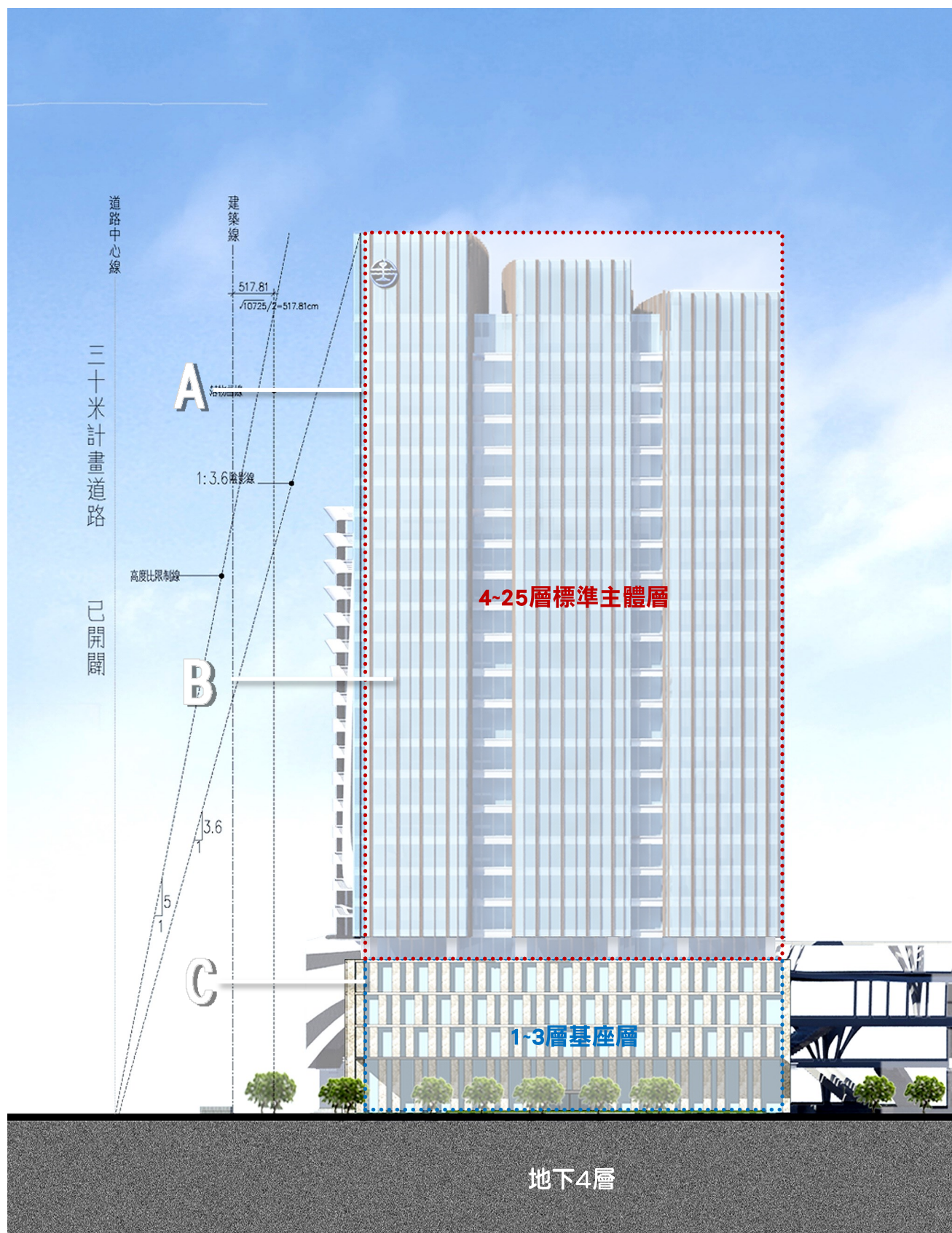
A. 雙強化膠合玻璃



B. 銀灰色鋁板



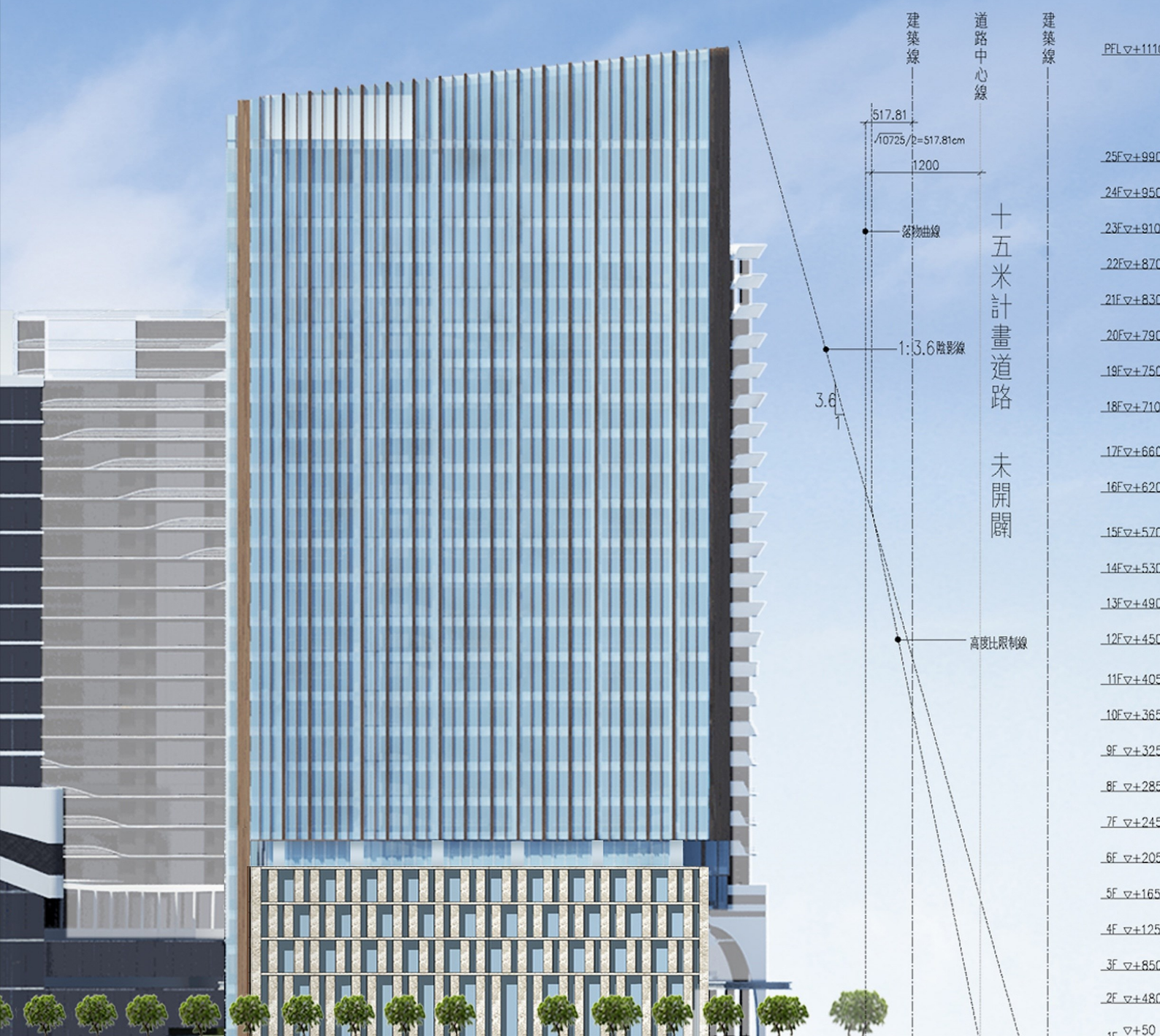
C. 淺灰色石材



「臺鐵。新總局企業大樓」相關圖說由南港國際二股份有限公司提供，目前刻正由臺北市政府審議中。

建築造型與量體模擬

南向立面圖



東向立面圖



大樓東南面透視圖



大樓東北側島瞰圖











07

回首沉澱，再登巔峰

回顧與展望

長官專訪

眾志成城

水到渠成

長官專訪



鐘清達

交通部臺灣鐵路管理局副局長（時任）

訪談時間：106年2月27日

訪談地點：本局鐘副局長辦公室

本人於 102 年 5 月 16 日回任本局副局長後，即負責督導企劃處業務。因此，除早期參與完成部分都市計畫細部計畫變更，及取得臺北市政府同意本局擔任都更主辦機關外；其後公告招商、評選實施者及完成與實施者議約等重要工作階段，都有參與。還有商業設施部分需回租營運的規劃設計，且涉及的產業經營模式較複雜，因此對他們所提出的疑慮與意見，我們花了很長的一段時間逐項答覆；且資訊完全公開透明，而終能順利招商成功。

原規劃採取兩種開發方式（權利變換＋設定地上權）的都更，複雜性高，對於地方政府而言，亦因缺乏經驗，審查上有很多適法上的疑問，致使拖延本案的時程。後來經營建署居中協調改採全區權利變換後，複雜性大幅降低，在與臺北市政府達成委託我方辦理都更的共識下，大大加速本案推動時程。

壽險業本身因為長期資金成本低，要求之報酬率可較低；且壽險資金適合尋找，可長期持有等待增值的長期投資標的，而本案採權利變換實施者可依其共同負擔取得分配建物的產權，條件恰好吸引他們。而且壽險業投標金額比較高，有利於本局。因此取消連帶保證的規定，適度放寬對壽險業的限制，正可以引入市場游資，提高本局在本案的獲利。

由於本案招商複雜度，採取都更與促參的混和方式辦理，故在設計評選機制前，我們納入幾項作法：

由於臺灣為 WTO 會員國，不能阻止外國廠商參與投標；故有關投資人所有投標資料，像是現金流、財務問題、債信狀況等，就透過外部徵信調查是否屬實。對於本案而言，雖然最後結果都是國內廠商投標，但是秉持著制敵機先的觀念，設計此一防範於未然的防弊機制，仍有必要。

參考異質採購精神分三階段：資格標、規格標與價格標。評選委員只負責規格標的評選，不涉價格評決，能夠較公正客觀評分。

參考雙子星的經驗，設計像是投資廠商成立的年資限制等條件，分數權重計算上加重；避免引入空殼公司，是一個好的標竿學習模式。權利金加上分配價值相當高，針對可能分配單價高，或是分回比例低估都有考慮。

規劃單位對於本案的用心、狀況處理恰當、及與業務單位配合密切等都是本案能順利完成招商的重要因素。而本局同仁基於讓本案開發效益最大化原則，大公無私、通力合作的精神及任勞任怨的工作態度，亦是本案能順利完成的原因。

此案應是我國未來各單位推動都更案的標竿學習典範，亦可提昇本局未來推動都更案的工作效率及經驗傳承。顧問公司周詳的規劃能力、以及與本局的密切合作及本局同仁無私與用心的努力，是本案順利成功的關鍵因素。

鍾清達
2017.11.13



朱來順

交通部臺灣鐵路管理局主任秘書

訪談時間：106年2月20日

訪談地點：本局朱主任秘書辦公室

在本案執行過程中，本人主要負責問題發掘；另外針對團隊認為可能影響執行與招商的困擾因素，依照各成員的意見做出最終決策或結論。另外則是團隊成員與部門間的溝通協調工作。

在簽訂行政契約過程中，協調地方政府對於本案開發的認知歧異。另外，有關於檢驗商業設施租賃契約內臺鐵分回商業設施部份的回租機制檢驗是否合理，借此確保臺鐵利益不受損失。

與臺北市政府簽訂行政契約，接近兩年期間透過不斷溝通協調，也承蒙時任臺鐵范局長全力支持，終於與臺北市政府簽署雙方都可以接受的行政契約。

一般而言招商說明會不會把訊息透露過於詳細，對於廠商而言有時有太多的不確定性，因此本案開放有意願廠商可以透過公開申請的方式，一對一與主辦單位針對本案相關問題、投資想法、法律可行與否進行意見交流。為了保障公平性與避免爭議，每次訪談都協請政風與會參與；另外每個廠商所提出的問題，經團隊討論後皆會有公開的回應說明做為紀錄。然後再針對每個廠商的意見，團隊再行參酌是否可以納入招商文件修改，以使本案能更切合市場需求。

本案招商主要透過招商說明會與個別訪談來防止有心人士藉此從中營利，全部過程公開透明，在獲取回饋訊息後，透過顧問諮詢及政風協助檢視適法性，再行調整檢討招商文件是否有改善空間。

因本局主業為交通運輸事業，對於商業設施經營並沒有專責單位如物業管理部門可負責營運；若等到從實施者手上分回商業設施再行另外委託招

商，一旦招商過程不順利或空間並未符合未來得標廠商的需求，勢必有二次施工的疑慮。

當時便思考不如在契約中設計直接由實施者回租營運，一來臺鐵只要對一個營運者做稽核管理，再者實施者於設計階段，即可針對自己未來要營運的空間統一設計，符合自己的需求。

而在當時此等創新思維的設計，為求慎重，在正式招商文件上網公告後，接受釋疑階段陸續接受到市場對於此機制的反饋。為此我決議將整體釋疑回應期間延後3個月，不僅為了確保雙方權益不會有所損失，且有利於招商。事實證明構想雖然創新，但仍為市場所接受。

謝科長、柳副工，全體開發科同仁對於本案都有功不可沒的貢獻。另外在過程中，團隊成員的討論，全部採開放式的發言，所有人皆可以針對本案提出意見，最後再由我來收斂做出決策。不會有因為階級高低不同，而造成原本可能是正確的構思無法被接納的可能性。

對於未來，各主管在執行案件的時候都要具備企圖心，這其中包括敢於創新，任何決策在當時並無法確定一定是最佳選擇，也許事後也有一些問題，但是如果當下不能辛苦的勇於排除困難，則事情是很難成功的。

朱來順

楊正德

企劃處處長

國立交通大學交通管理(科學)學系碩士

68 年特種考試交通事業鐵路人員考試高員級考試運輸營業類科及格



謝武昌

企劃處開發科科长

中國文化大學建築及都市計畫研究所碩士

91 年公務人員特種考試台灣省及福建省基層公務人員三等考試都市計畫技術類科及格
90 年專門職業及技術人員都市計畫技師高等考試及格



柳正村

企劃處綜核科副工程司

國立臺北大學都市計畫研究所碩士

97 年特種考試交通事業鐵路人員考試高員三級考試技術類都市計畫技術類科及格
95 年專門職業及技術人員都市計畫技師高等考試及格



郭良蕙

企劃處開發科幫工程司

中國文化大學市政暨環境規劃研究所碩士

103 年特種考試交通事業鐵路人員考試高員三級考試技術類都市計畫技術類科及格
102 年專門職業及技術人員都市計畫技師高等考試及格



郭冠宏

企劃處副處長

國立政治大學地政學系博士

97 年專門職業及技術人員普通考試不動產經紀人考試及格
93 年專門職業及技術人員都市計畫技師高等考試及格
93 年專門職業及技術人員高等考試建築師及格
89 年公務人員第三級高等考試建築工程科考試及格



郭進榮

員工訓練中心綜核科科长

輔仁大學應用統計研究所碩士

90 年特種考試台灣省及福建省基層公務人員三等考試土木工程職系土木工程科及格
90 年專門職業及技術人員檢覈考試土木工程技師及格
89 年專門職業及技術人員高等考試土木工程技師及格

許裕億

企劃處開發科正工程司

東海大學建築系碩士

99 年專門職業及技術人員高等考試建築師及格
97 年特種考試交通事業鐵路人員考試高員三級考試技術類建築工程類科及格



陳育峰

企劃處開發科規劃師(時任)

國立政治大學地政學系碩士

103 年特種考試交通事業鐵路人員考試高員三級考試技術類都市計畫技術類科及格
103 年公務人員第三級高等考試都市計畫技術考試及格
102 年專門職業及技術人員都市計畫技師高等考試及格

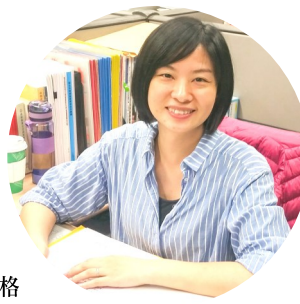


許子建

企劃處開發科副工程司(時任)

國立臺灣大學土木工程研究所碩士

91 年度公務人員高等考試三級土木工程科及格



王中逸

企劃處開發科規劃師(時任)

中國文化大學建築及都市設計學系碩士

103 年三等地方特考都市計畫技術類科及格

水到渠成

本案公告招商時間適逢超過 20 兆壽險基金正欲於不動產市場尋求投資標的。也就是這股市場動能，再加上評決機制的引導，權利變換共同負擔比例控制在 30% 以下，堪為國內公辦都更經驗中罕例！這也使得身為地主的臺鐵，權利分配價值可達 680 億元，為本局償債計畫注入一股活水。

且讓我們期待水到，渠成。





系列三-臺鐵南港調車場都市更新招商開發紀念專輯

發行人：鹿潔身

執行督導：鐘清達、朱來順

總編輯：楊正德

編輯人員：謝武昌、許裕億、柳正村、葉青修、郭良蕙、翁惠平、王夷平、吳淑珍、賴鴻鈞

出版機關：交通部臺灣鐵路管理局

機關地址：臺北市中正區北平西路 3 號

機關電話：(02)2381-5226 轉分機 3735

網址：<https://www.railway.gov.tw/>

出版年月：107 年 5 月

版(刷)次：初版

展售處：

國家書店松江門市

地址：10485 臺北市中山區松江路 209 號 1 樓

電話：02-25180207

國家網路書店：<http://govbooks.com.tw>

五南文化廣場

地址：40042 臺中市西區中山路 6 號

電話：04-22260330

定價：新臺幣 1500 元

GPN：1010700696

ISBN：978-986-05-5849-4 (精裝)

著作權產權人：交通部臺灣鐵路管理局

本書保留所有權利，欲利用部分或全部內容者，須徵求著作財產權人同意或授權

- 感謝南港國際一股份有限公司、南港國際二股份有限公司協助提供規劃設計圖片

ISBN 978-986-05-5849-4



9 789860 558494

