

松山車站大樓BOT紀要專刊

# 創・車站城市



CURRY HOUSE  
CoCo 吉番屋

東  
EAST

松山車站  
SONGSHAN STATION

中坡北路/玉  
Zhongpo N. Rd./Yuch







08	局長序
10	董事長序
14 第一章	發展歷程
24 第二章	民間參與
34 第三章	大事紀要
46 第四章	執行成果

局長序

董事長序

發展歷程

民間參與

大事紀要

執行成果



交通部臺灣鐵路管理局局長

## 局長序

### 美好生活的連結者

松山車站為臺北市樞紐車站，亦為松山地區重要的交通轉運中心，為擴大鐵路地下化之功效，並消除鐵路橫越臺北市東區所造成之阻隔，改善市區交通環境，本局自民國 77 年起規劃臺北市區鐵路地下化工程之興建，將松山車站以整體性思考，及多元化的功能服務發想，且考量資產活化之運用，定位為綜合性交通運輸及商業開發複合式功能，並整併鐵路與捷運車站設施，串連臺北車站特定區及信義計畫區之交通，建構完整的運輸網絡，提供更為便捷優質的交通運輸與商旅服務，成為旅客與居民美好生活的連結者，建設松山車站站區成為未來松山區新地標，再創車站新風貌。

本案爰依據促參法採用 BOT + OT 模式進行開發，並以公私協力之合作模式，與民間企業共同投資公共建設，興建及營運松山車站大樓及附屬設施，希冀結合民間力量，導入民間興建營運活力，期能創透過車站之開發，提供鐵路乘客及周邊民眾更便捷之洽公、購物、休閒等活動，強化車站功能藉以繁榮鐵路發展，帶動地方發展促進周邊更新再造，樹立民間參與車站大樓興建營運之典範，共創多贏局面。

廖澤身



## 董事長序

### 交通運輸與商旅服務的樞紐

潤泰創新國際股份有限公司於民國 95 年自臺灣鐵路管理局以 BOT 模式，取得松山車站 52 年興建營運權，嗣後於民國 96 年成立特許公司：潤泰百益股份有限公司開發規劃松山車站站區。建築主體包含車站綜合大樓 17 層、多目標使用大樓 21 層及兩大樓間 80 公尺大跨距空橋，以共構的方式構築於臺鐵局已興建完成的站體上方。

本公司以車站功能為基礎，採複合商業機能進行開發：商場、辦公室及旅館，包括松山車站大樓 1 ~ 3 樓為商場、餐飲、藝文空間，由本公司 CITYLINK 品牌負責營運，以平價流行、快速時尚之【幸福車站】為定位訴求；4 ~ 17 樓為辦公使用，由 22 家國內外企業進駐，興建樓地板面積為 61,721 平方公尺；多目標使用大樓 2 ~ 10 樓為停車場，11 ~ 16 樓為辦公室，由 11 家國內外企業進駐，17 ~ 21 樓由國賓飯店副品牌 amba 進駐營運商務旅館，共有 189 間房間，興建樓地板面積為 50,403 平方公尺。全案投資興建金額約 43 億元，於 104 年 5 月開始營運。

本公司延續臺鐵局建設理念，投資松山車站站區發展成為交通運輸商旅服務樞紐；未來更能強化提昇車站服務品質及效率，並扮演帶動周邊地區再發展之推手。



Gogoro 2 系列

Gogoro 2 系列

即日起  
\$38,800  
Gogoro 2 系列

這樣  
更聰



2F

暫食天地  
暫食天地  
暫食天地

3F 辦公室大樓  
3F 辦公室大樓  
3F 辦公室大樓

CITYLINK

# 第 1 章

## 發展歷程

### 1.1 關於松山車站

松山車站是臺灣少數歷史悠久車站之一，清朝時期稱為錫口站，當時只是簡易售票房；日據時期（1920年）改名為松山驛，民國29年10月改建站房，並引進臺灣第一條電車線。

民國44年升為二等甲車站，此時火車站建築仍為傳統木造；至民國74年因應鐵路地下化松山專案，舊木造站房拆除改建為2層樓建築，民國76年完成跨站式站房升為一等車站，取代臺北車站成為縱貫線南下列車始發站。

民國92年7月配合鐵路地下化工程，松山車站遷移至臨時南北站營業，並於原地重建松山車站新站，並於民國97年9月21日通車啟用，松山車站正式進入地下化時代。



29年木造站房之松山車站（圖片來源：交通部鐵路改建工程局）



（上）松山車站鳥瞰圖  
（左）75年松山車站舊站前站  
（右）92年松山車站臨時站北站  
（下）92年松山車站臨時站南站

（圖片來源：交通部鐵路改建工程局）



松山車站地下化工程 95 年 8 月施工全景  
( 圖片來源：交通部鐵路改建工程局 )

## 1.2 松山車站地下化工程概要

松山車站站區建設係臺北地區鐵路地下化東延南港工程計畫主要項目之一，規劃發展為臺北市區交通運輸及商旅服務次樞紐，興建車站綜合大樓及立體停車場暨多目標使用大樓，採二階段建設模式，第一期為交通基礎建設，第二期為交通商旅服務建設，於民國 80 年配合臺北市區鐵路地下化東延工程 - 「南港專案」施作松山地下化車站，站區除作為整合性交通轉乘運輸系統，供臺鐵、公路、捷運、輕軌及其他運輸設施間之旅客透過區內聯絡道相互轉乘外，擬結合商業開發模式，成為複合式功能之轉運中心。

松山車站地下化興建工程第一階段於民國 97 年 9 月 21 日行車運轉，第二階段於 98 年 12 月 29 日正式全面啟用整體旅運設施。

### (一) 工程概述：

1. 工程地點：原松山車站：北鄰八德路、南靠松隆路，現有鐵路用地上。
2. 工程範圍：
  - (1) 東起玉成街平交道東側，銜接客車場段隧道工程，西至虎林街平交道西側與虎林街段隧道工程銜接，長 612 公尺。
  - (2) 預留立體停車場暨多目標使用大樓為地下 2 層、地上分別為 17 層及 21 層 ( 地上 3 層以上屬 BOT 範圍 )，地面以下結構 ( 東西向 ) 約 56 公尺，地面以上結構 ( 東西向 ) 長度約 114 公尺，

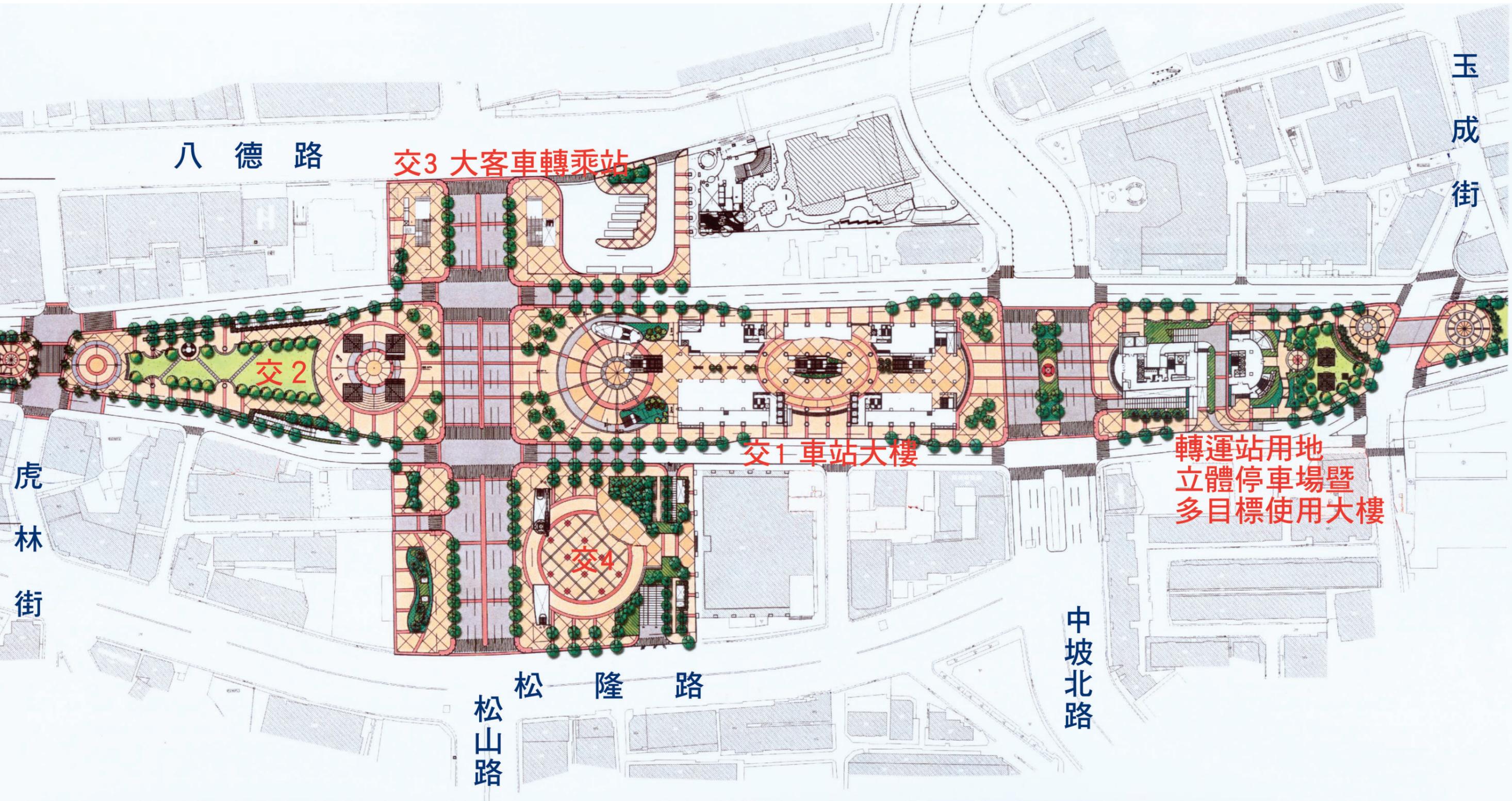
寬度 ( 南北向 ) 約 42 公尺，地上 2 層以下為鋼骨鋼筋混凝土構造，地上 3 層以上採鋼骨構造，總樓高為 85 公尺。

### (二) 基地說明：

1. 基地分區：交 1 及交 2 為交通用地、轉運站則為轉運站用地。
2. 基地面積：25,609.28 平方公尺 ( 交 1 及交 2 為 19,102.29 平方公尺、轉運站 5,506.99 平方公尺 )。
3. 建蔽率：交 1、交 2：39.98%；轉運站：39.95%。
4. 停車位：汽車停車位 - 法定 / 實設 431 輛；機車停車位：法定 / 實設 294 輛。

### 5. 松山車站使用概況

- (1) 地下層：U-2 層 - 臺鐵月台層、高鐵隧道、空調電氣機房；U-1 層 - 車站營運空間、川堂層、商業空間、空調電氣機房；U-1A 層 - 機車停車場、空調電訊機房；交四 - 地下四層停車場及計程車排班區。
  - (2) 地面層：G+1 ~ G+2- 車站出入口、商旅金融郵電、販賣空間、商場。立體停車場暨多目標使用大樓 - 汽車停車場、行包中心。
6. 車站主體為地下 2 層、地面 2 層建築；開挖深度 19 公尺。
  7. 綠建築評估：有日常節能指標、室內環境指標、水資源指標、污水垃圾改善指標等 4 項指標符合綠建築法規規定。



圖片來源：潤泰百益股份有限公司—特種建築物審議報告書

發展歷程



《施工前》松山臨時車站主體工程全貌 (臨時南、北站)



《施工後》松山臨時車站主體工程全貌 (臨時南、北站、跨站、人行天橋)  
(圖片來源：交通部鐵路改建工程局)





松山車站站區東側完工

# 第 2 章

## 民間參與

### 2.1 緣起與目標

松山車站站區建設係臺北地區鐵路地下化東延南港工程計畫主要項目之一，為將松山車站打造為臺北市區交通運輸及商旅服務次樞紐，松山車站之建設與經營將可活絡地區商業與文化及創造地區環境特色，是松山地區再發展的重要指標。

本案採二階段建設模式興建車站綜合大樓及立體停車場暨多目標使用大樓，透過一、二期建設開發貫通松山前後站，並串聯捷運、臺鐵及周邊轉運設施，使民眾得以享受方便、舒適及多樣化之生活，活絡地區商業與文化及創造地區環境特色，建構東區轉運中心，將松山車站打造為臺北市區交通運輸及商旅服務次樞紐，開創松山新門戶，達成松山地區再發展之目標。

臺鐵局希冀透過民間參與鐵路站區建設建構公私部門合作機制，達成引入民間資金及資源、導入民間活力及民間參與興建營運方式、創造企業化營運體制之目標，茲依「促進民間參與公共建設法」及其相關子法規定推動本案。除第二期交通商旅服務建設以 BOT ( Build-Operate-Transfer ) 方式委託民間興建營運，並將松山車站第一期非車站使用空間以 OT ( Operate-Transfer ) 方式委託民間營運，以期發揮最大利用效益。

### 2.2 民間機構 潤泰百益股份有限公司

潤泰百益股份有限公司為興建營運本案而於民國 96 年 3 月 22 日設立之特許公司，實收資本額為 19.5 億元，是由最優申請人潤泰創新國際股份有限公司單一法人為股東百分之百持股，主要為住宅及大樓開發租售業、百貨公司業、超級市場及綜合零售業、投資興建公共建設業、不動產買賣及租賃等之經營。

本案之經營管理集合潤泰集團旗下各相關事業體之資源，以潤泰百益股份有限公司為經營管理團隊，負責本案之投資、開發、商場招商及經營管理；力勝開發股份有限公司負責營業規劃、行銷企劃及租賃；潤泰保全股份有限公司負責門禁管制及保全項目之規劃、管理與執行；潤泰公寓大廈管理維護股份有限公司負責建築物管理、資產及設備、環境清潔維護，並以一流的服務水準、對社會的負責精神盡忠職守，提昇服務品質。

( 上 ) 松山車站地上 1 層外牆帷幕夜景啟用  
( 中 ) 民間機構興建營運後南側外牆帷幕日景  
( 下 ) 民間機構興建營運後南側外牆帷幕夜景  
( 圖片來源：交通部鐵路改建工程局 )



## 2.3 案件說明

### 2.3.1 基地位置

本案基地位於臺北市松山車站特定專用區(交1、交2用地)及南港都市計畫之轉運站用地，北臨八德路，南接松隆路，東為玉成街，西有虎林街，面積約計2.56公頃。

### 2.3.2 許可年期(興建期、營運期)

設定地上權契約之翌日(101年8月30日)起算，包括興建期(2年)與營運期(50年)，共計52年。

本案因受交付時程延後與建物產權登記之故，臺鐵局依興建營運契約規定延長許可年期。

### 2.3.3 設施概要

1. 委託營運範圍(OT部分)：松山車站綜合大樓2樓及1樓部分空間及立體停車場暨多目標使用大樓1樓部分空間。
2. 投資興建營運範圍(BOT部分)：投資興建營運範圍包含松山車站綜合大樓之增建部分(3樓以上)及立體停車場暨多目標使用大樓之增建部分(2樓以上)。

### 2.3.4 公共服務設施及功能

1. 公共建設項目：
  - (1) 火車站綜合大樓。
  - (2) 立體停車場。
  - (3) 旅遊住宿設施。
  - (4) 百貨商場。
  - (5) 興建80公尺跨區人行天橋。
  - (6) 行包中心改建及西廣場增建電扶梯。
2. 公共建設功能：
  - (1) 完善松山車站公共建設服務功能。
  - (2) 創意空間提供4,000平方公尺樓地板面積作為社教或文康設施使用。



松山車站綜合大樓暨立體停車場(多目標使用)大樓開發量體配置



松山車站綜合大樓暨立體停車場(多目標使用)大樓平面空間配置

## 2.3.5 BOT 案設施說明

表 1：松山車站綜合大樓設施說明

松山車站綜合大樓			
設施	商場	創意空間	出租辦公室
樓層	1-2F	3F	4-17F
面積	5,610 平方公尺	4,617 平方公尺	57,005 平方公尺
使用說明	餐飲、零售商店	社教文康設施	智慧辦公室

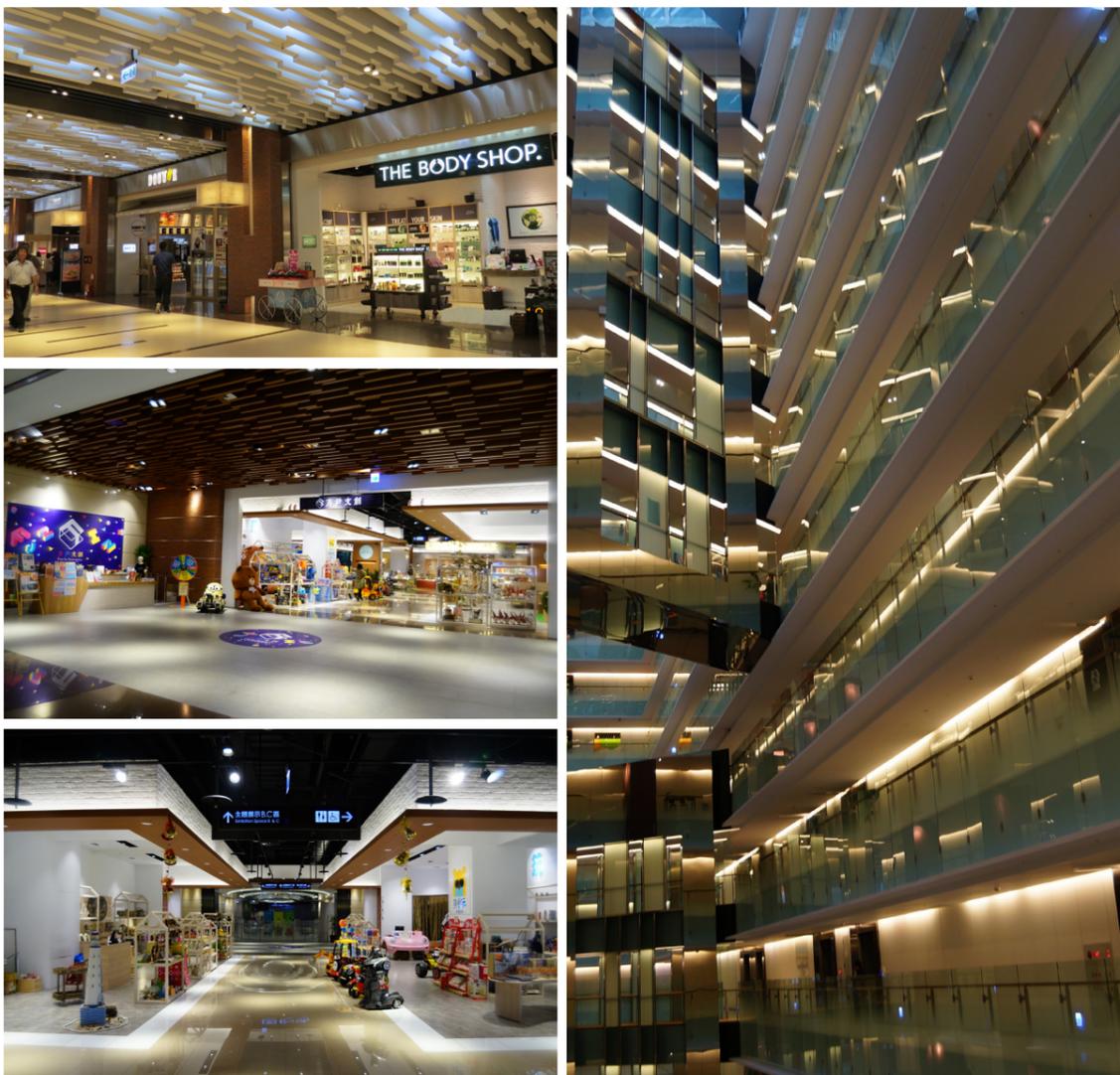


表 2：立體停車場暨多目標使用大樓設施說明

立體停車場暨多目標使用大樓				
設施	迎賓大廳	立體停車場	出租辦公室	旅館
樓層	1-2F	2-10F	4-17F	17-21F
面積	376 平方公尺	14,066 平方公尺	17,269 平方公尺	19,064 平方公尺
使用說明	迎賓大廳、 旅館 / 辦公室	汽車：481 席 機車：294 席	智慧辦公室	客房：189 間



## 2.4 BOT 案效益

- ★提供車站公共空間、藝文空間、興建停車場等公共設施予當地居民使用。
- ★強化車站服務功能、提升都市服務機能、建構以大眾運輸為主之特色經濟。
- ★引進民間靈活經營創意，提升服務品質及效率，創造營運效益之最大化。
- ★本案興建施工期間提供 8,900 人次工作機會。
- ★本案營運提供 7,500 人次工作機會。
- ★民間機構投資興建及認養維護車站棟中央區電扶梯設施，節省政府經費。
- ★民間機構協助辦理睦鄰及公益活動。



車站大樓 2 樓商場及服務台



民間機構增設戶外手扶梯





豪祥 HOTEL  
02-785-4117

禁止機車  
禁止機車

禁止機車  
禁止機車



# 第 3 章

## 大事紀要

### 3.1 規劃招商期 ( 民國 92 至 96 年 )

- 松山車站於民國 92 年遷移臨時南北站營業
- 臺鐵局於民國 93 年至 95 年委託專業工程顧問公司進行松山車站 BOT 案可行性評估、先期規劃及招商作業。
- 臺鐵局於 96 年 1 月 31 日召開甄審會議評選出本案最優申請人：潤泰創新國際股份有限公司，同年 5 月 15 日以 BOT 模式 ( 地上權 ) 方式與其成立之特許公司潤泰百益股份有限公司完成簽約。



松山車站綜合大樓陽光平台景觀地坪施工

年度	日期	重要紀事
92 年	8 月 14 日	交通部鐵路改建工程局興建松山車站第一期工程 ( 北側隧道及地下車站營運空間 )
93 年	11 月 4 日	「民間參與松山車站站區大樓建設營運案可行性評估及先期規劃暨招商作業」委託顧問服務案公開招標
	11 月 14 日	交通部鐵路改建工程局興建松山車站第二期工程 ( 擴充地下車站營運空間及南廣場地下停車場 )
94 年	2 月 1 日	「民間參與松山車站站區大樓建設營運案可行性評估及先期規劃暨招商作業」委託顧問服務案，由台灣世曦工程顧問股份有限公司 ( 原財團法人中華顧問工程司 ) 得標
	6 月 28 日	臺鐵局召開「民間參與臺鐵松山車站大樓興建營運案」可行性評估報告書審查會議
	9 月 22 日	臺鐵局召開「民間參與臺鐵松山車站大樓興建營運案」先期計畫書審查會議
	10 月 27 日	報請交通部請求同意辦理招商
95 年	6 月 13 日	交通部同意臺鐵局辦理招商，並授權臺鐵局擔任執行機關
	10 月 30 日	臺鐵局公告徵求民間參與投資「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」
	11 月 27 日	臺鐵局辦理松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案第 1 次招商說明會
	12 月 7 日	臺鐵局辦理松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案第 2 次招商說明會 ( 含現場勘查 )
96 年	1 月 31 日	臺鐵局召開甄審委員會，評選出最優申請人：潤泰創新國際股份有限公司
	4 月 3 日	臺鐵局與潤泰創新國際股份有限公司完成議約
	5 月 15 日	「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」完成簽約

### 3.2 規劃設計期 (民國 97 至 100 年)

- 99 年 10 月 25 日辦理履約管理諮詢顧問委託案
- 100 年 5 月 9 日辦理「松山、南港車站大樓促參案」興建期履約管理諮詢顧問服務案公告招標
- 100 年 11 月 10 日「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」都市設計審議變更設計案通過



100 年 11 月松山車站交 1 及交 2 廣場周邊完成鳥瞰圖 ( 圖片來源：交通部鐵路改建工程局 )

年度	日期	重要紀事
99 年	10 月 25 日	臺鐵局辦理「松山、南港車站大樓促參案」興建期履約管理諮詢顧問委託案
100 年	5 月 9 日	辦理「松山、南港車站大樓促參案」興建期履約管理諮詢顧問服務案公告招標
	8 月 1 日	「松山、南港車站大樓促參案」興建期履約管理諮詢顧問服務案決標公告，由台灣博特顧問股份有限公司得標
	8 月 3 日	「松山、南港車站大樓促參案」興建期履約管理諮詢顧問服務案起迄期間自 100 年 8 月 3 日至 103 年 12 月 31 日止
	10 月 13 日	「松山車站」土建機電第二階段驗收 ( 土建 OT 範圍正驗 )
	11 月 1 日	鐵工局召開松山車站驗收總結 ( 正驗 ) 會議
	11 月 10 日	松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案都市設計審議變更設計案通過
	12 月 15 日	土建機電第二階段驗收複驗
	12 月 16 日	「松山車站驗收缺失複驗」會議
	12 月 20 日	「松山車站驗收缺失複驗」總結會議



松山車站綜合大樓西側入口

### 3.3 興建暨營運期 (民國 101 至 106 年)

- 101 年 8 月 30 日完成地上權契約簽訂
- 101 年 10 月 22 日完成設定地上權登記
- 101 年 12 月取得松山車站多目標棟及車站棟建照執照
- 101 年 12 月 18 日車站棟 OT 範圍 1 樓開幕營運
- 102 年 5 月 31 日車站棟 OT 範圍 2 樓開幕營運
- 102 年 12 月 25 日舉辦上樑典禮
- 103 年 1 月 21 日准予核定興建執行計畫書 (修訂第 2 版)、投資執行計畫書 (修訂核備第 3 版)
- 104 年 3 月 31 日取得多目標棟使用執照
- 104 年 4 月 17 日取得車站棟使用執照
- 104 年 5 月 31 日松山 BOT 案申報開始營運
- 105 年 8 月 15 日辦理本案 104 年度營運績效評估
- 106 年 8 月 8 日辦理本案 105 年度營運績效評估
- 106 年 10 月 12 日「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」榮獲第 15 屆金擘獎「政府機關團隊獎」優等獎殊榮

年度	日期	重要紀事
101 年	1 月 11-13 日	松山車站辦理土地複丈鑑界
	3 月 14 日	臺鐵局辦理完成信義區虎林段三小段 101 地號等 32 筆市有地及信義區虎林段三小段 143-3 地號等 3 筆國有地撥用作業
	4 月 5 日	完成建物產權登記
	4 月 6 日	原則同意「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」就交付延後超過期間按日加倍計算延長許可年期
	4 月 25 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」開工說明會
	4 月 30 日	潤泰百益公司繳付履約保證金新臺幣 8 仟萬元
	5 月 2 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」用地及建物交付現場會勘
	5 月 3 日	潤泰百益公司舉辦「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案 OT 工程」開工
	8 月 1 日	臺鐵局辦理地號分割作業完成
	9 月 28 日	潤泰百益公司匯款繳付第 1 年營運權利金及第 1 年土地租金
102 年	10 月 22 日	地上權設定登記完成
	12 月 11 日	取得松山車站多目標棟建照執照 (101 建字第 0320 號)
	12 月 13 日	取得松山車站棟建照執照 (101 建字第 0323 號)

年度	日期	重要紀事
102 年	1 月 25 日	松山車站棟與多目標棟申報開工
	2 月 25 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」投資執行計畫書(修訂版)審查會議
	3 月 7 日	臺北市政府都發局同意備查松山車站多目標棟 101 建字第 0320 號建照工程施工計畫書
	4 月 22 日	臺北市都市發展局同意備查松山車站多目標棟放樣勘驗作業
	4 月 26 日	臺北市都市發展局同意備查松山車站多目標棟放樣勘驗作業
	4 月 30 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」工期展延疑義研商會議
	5 月 24 日	臺北市政府消防局函復潤泰百益公司有關(特種建築物)申請室內裝修消防安全設備竣工查驗符合規定
	5 月 31 日	「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」2 樓 OT 範圍開幕營運
	6 月 26 日	臺北市政府環境保護局同意備查「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案環境影響說明書變更內容說明」
	7 月 16 日	臺北市政府都市發展局函復潤泰百益公司申請「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」都市設計及土地使用開發許可審議案第 7 次變更設計,經查變更內容符合原都市設計審議決議,准予核備
	8 月 7 日	臺鐵局臺北動員聯合辦事處召開「松山站防災中心進駐及責任分工協調會」
	10 月 13 日	與位於日本愛媛縣松山市、由 JR 四國所營運的松山車站締結姊妹站,成為臺灣第二座與日本締結姊妹車站的鐵路車站
	12 月 25 日	潤泰百益公司舉辦「臺鐵松山車站大樓興建營運案」上樑典禮
12 月 31 日	潤泰百益公司匯款繳付 103 年土地租金	



102 年 12 月 15 日潤泰百益公司舉辦「臺鐵松山車站大樓興建營運案」上樑典禮

年度	日期	重要紀事
103 年	1 年 21 日	臺鐵局准予核定興建執行計畫書 ( 修訂第 2 版 )、投資執行計畫書 ( 修訂核備第 3 版 )
	1 年 29 日	潤泰百益公司匯款繳付第 3 年營運權利金
	8 月 4 日	臺鐵局同意備查潤泰百益公司提報松山車站 1-2 樓 OT 商場「臺北市政府都市發展局建築物公共安全自主管理檢查合格標章」
	8 月 7 日	潤泰百益公司申請認養松山車站 U-1 層中央區電扶梯設施 2 座
	8 月 20 日	臺鐵局函復同意備查潤泰百益公司提報臺北市政府都市發展局核發之「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」101 建字第 0320 號建照變更圖說副本
	10 月 9 日	臺北市政府都市發展局通知審核「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」101 建字第 0320 號建照變更圖說副本符合規定准予發照
	11 月 19 日	臺鐵局函復同意備查潤泰百益公司提報臺北市政府核發之「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」101 建字第 0323 號建照變更圖說副本，請確實依核准事項辦理
	12 月 2 日	臺北市政府都市發展局函復同意備查潤泰百益公司申請 101 建字第 0320 號建照執照報備變更



立體停車場暨多目標使用大樓 - 旅館 17 樓接待大廳

年度	日期	重要紀事
104 年	3 月 31 日	取得多目標棟使用執照 (104 使字第 0087 號)
	4 月 17 日	取得車站棟使用執照 (104 使字第 0098 號)
	5 月 27 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」1 樓原旅客服務中心納入 OT 商場範圍爭議之履約管理工作小組協調會
	5 月 31 日	申報開始營運
	7 月 20 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」履約管理專案小組會議 -1 樓原旅客服務中心納入 OT 商場範圍爭議協商
	9 月 4 日	臺鐵局函復原則同意備查潤泰百益股份有限公司所送「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」預告登記完成之建物登記謄本
	10 月 5 日	辦理「松山車站大樓促參案」103 年度暨 104 年上半年度財務報表財務實地查核作業
	12 月 31 日	潤泰百益公司匯款繳付 105 年土地租金 臺鐵局完成「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」補充協議書用印



立體停車場暨多目標棟大樓 3 樓停車場區域

年度	日期	重要紀事
105 年	2 月 5 日	臺鐵局函復同意備查潤泰百益股份有限公司所送「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」竣工資料(竣工圖與相關電腦圖檔、委託獨立專業機構技術服務品質稽核暨完工結案報告及維修計畫、保養維修手冊與安全手冊)
	2 月 16 日	臺鐵局函復同意備查潤泰百益股份有限公司所送「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」105 年付款預定時程表及已收訖繳納第 5 年營運權利金、補充協議書第 1-5 年營運權利金與土地租金
	7 月 22 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」第 1 年營運績效評估工作小組會議
	8 月 15 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」104 年度營運績效評估委員會
	8 月 31 日	臺鐵局檢送有關「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」104 年度營運績效評定結果
	12 月 30 日	臺鐵局發函通知有關「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」105 年度及 106 年度營運績效評估項目、評估指標及權重之調整事宜予潤泰百益公司 潤泰百益公司匯款繳付 106 年土地租金



1 樓商場中央區與地下 1 層車站大廳入口

年度	日期	重要紀事
106 年	6 月 15 日	臺鐵局申請參選「第 15 屆民間參與公共建設金擘獎 - 政府機關及顧問機構團隊獎」送件
	6 月 22 日	臺鐵局檢送用印完成之「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」設定地上權契約之增補契約正本 1 份及副本 5 份予潤泰百益股份有限公司
	7 月 7 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」營運績效評估工作小組會議
	8 月 8 日	臺鐵局召開「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」第 2 年 (105 年度) 營運績效評估委員會
	8 月 9 日	臺鐵局申請參選「第 15 屆民間參與公共建設金擘獎 - 政府機關及顧問機構團隊獎」複評階段實地查核
	8 月 31 日	臺鐵局通知潤泰百益股份有限公司有關「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」第 2 年營運績效評定結果，平均分數為 86.06 分，評定為「營運績效良好」
	10 月 12 日	臺鐵局「松山車站大樓 BOT 案營運期履約管理諮詢顧問委託技術服務案」獲得第 15 屆民間參與公共建設金擘獎政府機關團隊獎優等
	12 月 26 日	臺鐵局發函通知有關「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」107 年度營運績效評估項目、指標及權重之調整事宜予潤泰百益公司



松山車站綜合大樓 2 樓及 3 樓商場

# 第 4 章

## 履約管理

### 4.1 履約管理重點

#### 4.1.1 規劃設計階段

- 確保規劃設計內容符合公共建設目的。
- 掌握民間機構如期提送規劃設計圖說。
- 適時注意民間機構資金籌措情形。

#### 規劃期

確保資金到位、公共建設基本功能跟規範

#### 興建期

確保工程品質、施工安全、掌握工程進度

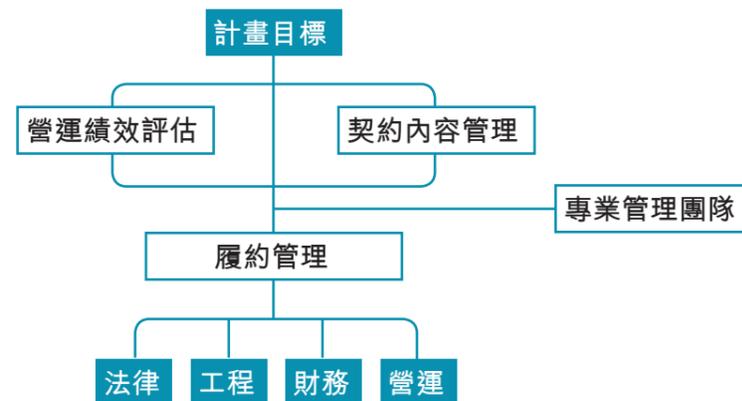
#### 營運期 (營運監督及管理)

確保公共服務、公共安全、維護公眾利益、如期如質的服務

#### 移轉期

確保資產造冊清楚、提前啟動資產總檢查、如期如質的移轉

#### 履約管理機制



#### 4.1.2 興建階段

1. 建立內部完整之工程品質控管與財務查核機制及流程。
2. 掌握民間機構如期提出或交付工程品質管理計畫、工程進度報告、帳簿、表冊、傳票、財務報告、工作資料及其他相關文件。
3. 督導民間機構落實施工安全衛生責任。
4. 要求民間機構於申報竣工時，提交竣工圖說及相關證明文件。
5. 涉及政府投資其建設之一部，確實辦理勘驗。
6. 其他法令規定或個案需要，要求民間機構於正式營運前進行測試或試營運。

#### 4.1.3 營運階段

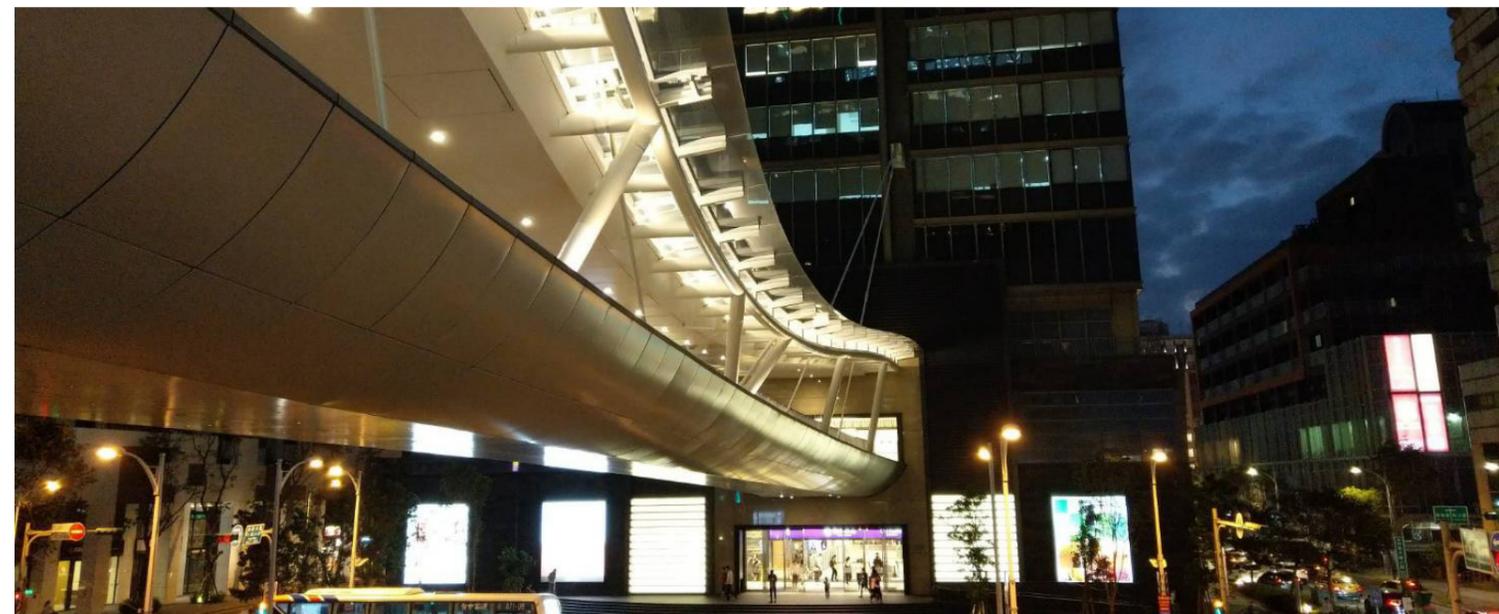
1. 落實評估民間機構營運績效。
2. 掌握民間機構如期提出或交付營運計畫、帳簿、表冊、傳票、財務報告、工作資料及其他相關文件。
3. 定期或不定期以書面或實地等方式，檢查民間機構之營運情形。

#### 4.1.4 移轉階段

公共建設依契約有償或無償移轉、歸還予主辦機關者，要求民間機構於營運期屆滿前一定期限內辦理資產總檢查，並將結果提送主辦機關審查。

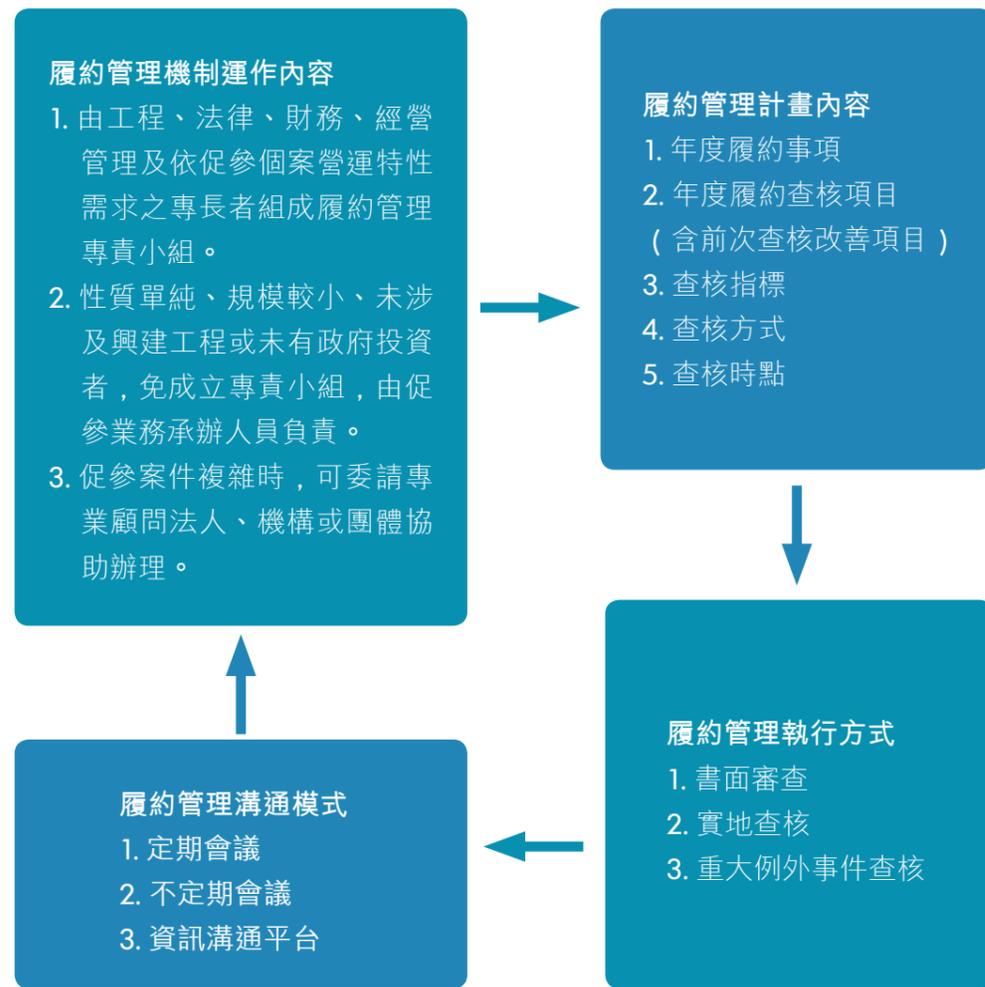


松山車站大樓 BOT 案施工現場查核



## 4.2 履約管理作業

### 4.2.1 履約管理工作內容



資料來源：「機關辦理促進民間參與公共建設案件作業指引」

104 年「機關辦理促進民間參與公共建設案件作業指引」委託專業服務案成果報告

### 4.2.2 履約管理目標及作法

#### 1. 一般性查核預警

**目標：**履約管理顧問應就民間機構依約定期或不定期所提交之文件資料進行一般性查核，並藉由查核過程，若發現尚未發生而有可能成為缺失或違約之重大情事，應立即聯繫告知主辦機關，並適時提醒告知民間機構。

#### 2. 違約情事預防

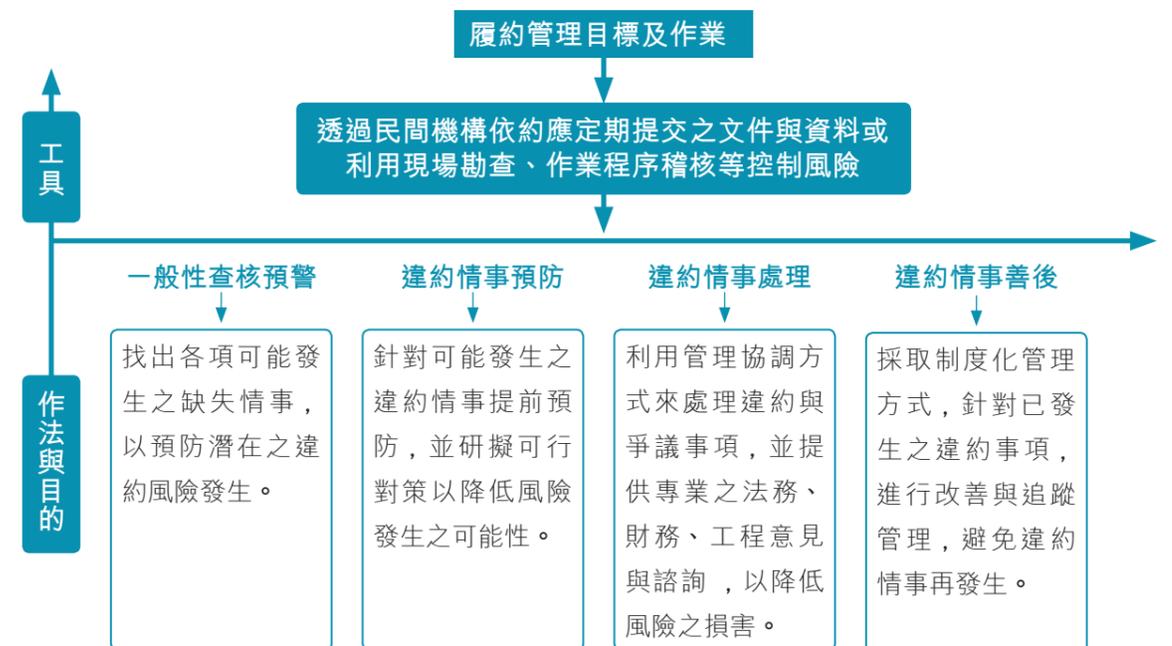
**目標：**當在履約執行的過程中，為避免違約風險之發生，履約管理顧問應於契約執行時，對於可能發生之違約情事，予以適時預警或預防。

#### 3. 違約情事處理

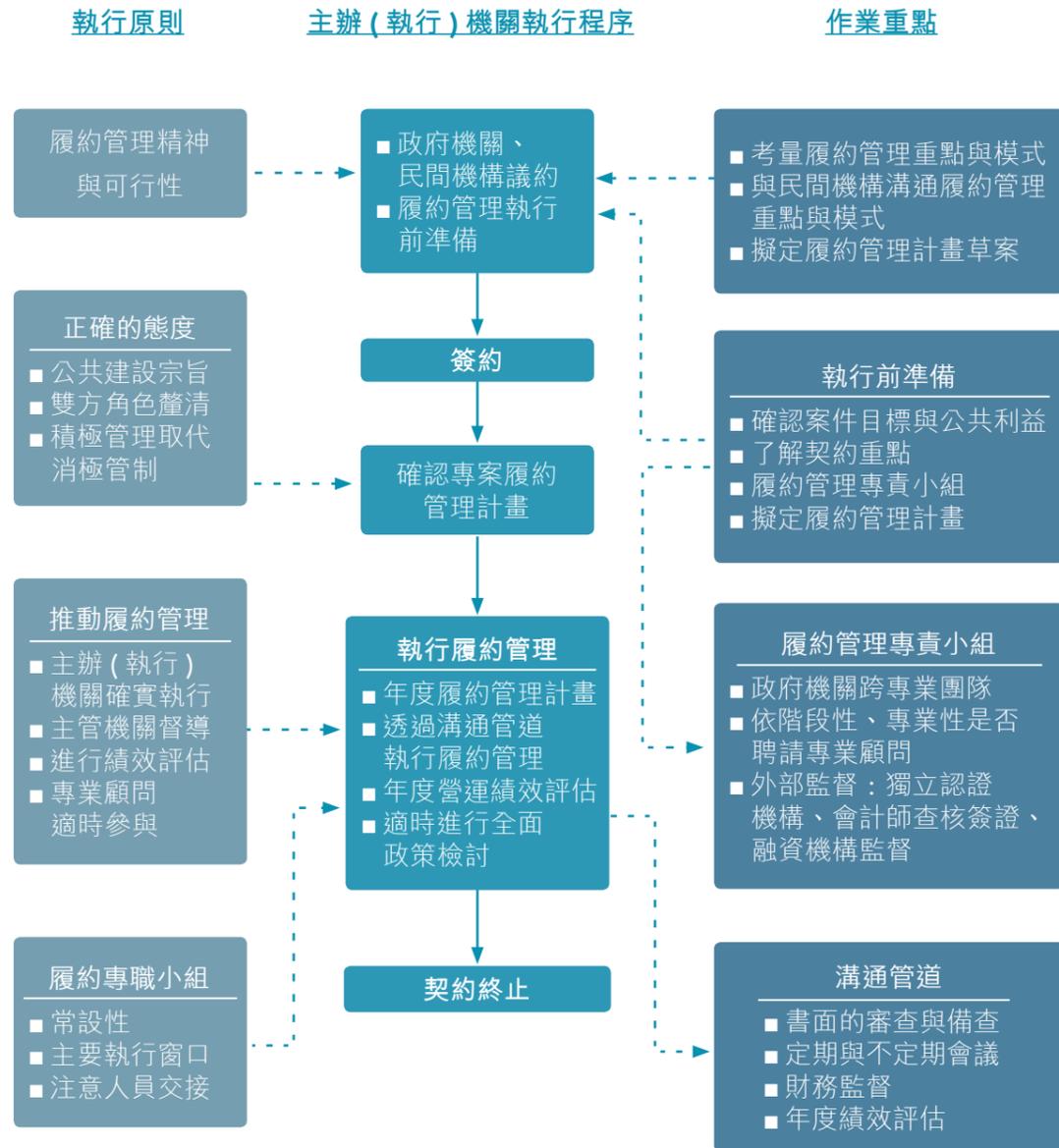
**目標：**當履約執行發生違約情事時，履約管理顧問對於已發生之情事，應作全方位的考量、評估與認定，以降低甲乙雙方因違約而造成之損害。

#### 4. 違約情事善後

**目標：**於違約情事發生後，其履約管理顧問應避免未來相似履約缺失或違約風險有再次發生的情況。



履約管理流程圖



## 4.3 履約管理完成重要事項

## 因不可歸責乙方因素，民間機構提請延長許可期限暨修正設定地上權契約

## 因應對策

- 臺鐵局於招商文件及契約訂定處理方式：交付時程延後未超過 1 年，應就交付延後超過期間按日加倍計算延長許可期間。
- 原訂應於 99 年 12 月 31 日臺鐵局應完成用地及建物交付，惟因松山車站地下化第一期工程遲延完工，致無法於期限內辦理建物點收，故臺鐵局依契約第 4.3.1.2 條延長本案許可年期。
- 臺鐵局於 101 年 1 月 19 日偕同履約管理顧問、律師及民間機構召開協商，原則同意按日加倍計算延長許可年期。

## 處理結果

- 臺鐵局依契約規定，確認延遲交付期日，同意按日加倍計算。
- 本案性質上係以區分地上權之概念為規劃，故本契約 (§4.4.1、§4.4.2) 約定以持分方式設定地上權，概念上與區分設定地上權精神一致，故配合法令修正，雙方於 101 年 5 月 8 日及 5 月 11 日會議協商同意修正本契約之地上權設定方式，全部改為辦理設定區分地上權。
- 臺鐵局協助與臺北市政府地政局協調研議 因應民法辦理修正區分地上權設定。
- 臺鐵局歷時 3 個月協商，終於 101 年 8 月 30 日完成協商；另臺鐵局依約基於公平原則與建立誠信夥伴關係，雙方於 101 年 10 月 22 日完成地上權之設定登記。

## 民間機構提請因建築物航高放寬申請工期展延

## 因應對策

- 行政院 97 年 11 月「松山機場禁限建修正案」，建築物限高 60 公尺放寬為 90 公尺，致使本案車站大樓由 12 樓增為 17 樓，多目標大樓由 15 樓增為 21 樓。
- 臺鐵局隨即於 102 年 1 月 24、102 年 2 月 25 日、102 年 4 月 30 日啟動營運期履約管理工作小組與專案小組機制，於 102 年 11 月 28 日工期展延研商會議同意量體規模增建方案，並同意興建期展延 274 日，惟許可期限不變。
- 協助審查投資執行計畫書(修正版)與興建投資執行計畫書(修正版)並於 103 年 1 月 21 日同意備查。

## 處理結果

- 民間機構增加 32,268 平方公尺興建營運面積，並增裕本局營運權利金收入約 3.4 億元。
- 強化臺鐵局與民間機構夥伴關係與共存共榮機制。臺鐵局歷時 10 個月召開多次研商會議，最終經臺鐵局履約專案小組協商決議，屬契約第 15 章規定之「法令變更」，又開發規模及量體改變所增加之營運效益，臺鐵局考量雙方本於合作開發，共創雙贏。

## 民間機構申請地租減收

## 因應對策

- 本案 105 年度公告地價高於原財務計畫預估之地價漲幅達約 69%，原民間機構財務計畫預估繳納地租金額驟升。
- 臺鐵局啟動營運期履約管理專案小組機制，並依「促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法」規定，與民間機構進行協商地租減免事宜。
- 臺鐵局以租金調漲對民間機構財務所生之影響為考量重點，最後雙方同意調降地租漲幅約 11%(調降後漲幅約為 158%)，並以 105 年作為基期，爾後每 3 年成長 5%，惟各年度計算之地租額不得低於原 95 年核定財務計畫各年度地租之 150%。

## 處理結果

- 協商過程以對產生民間機構財務衝擊財務計畫為出發點，並檢討原核定之財務計畫，最後協調出雙方皆可接受之地租調降方案，減少民間機構應繳納之地租約 18.31%，降低民間機構日後營運風險與不確定性。
- 地租調降方案強化臺鐵局與民間機構夥伴關係與共存共榮機制。

## 民間機構申請將一樓旅客服務中心納入 OT 商場範圍

## 因應對策

- 原松山站旅客服務中心設置於 1 樓，後為因應旅客需求，改於地下 1 樓設置旅客服務中心。
- 基於與民間機構互利共生之考量，原松山站旅客服務中心不宜招租經營；臺鐵局啟動營運期履約管理工作小組與專案小組機制針對擴充範圍面積、土地租金及營運權利金計收方式達成共識，並於 104 年 7 月 20 日履約專案小組會議同意民間機構納入 OT 範圍進行整體營運。

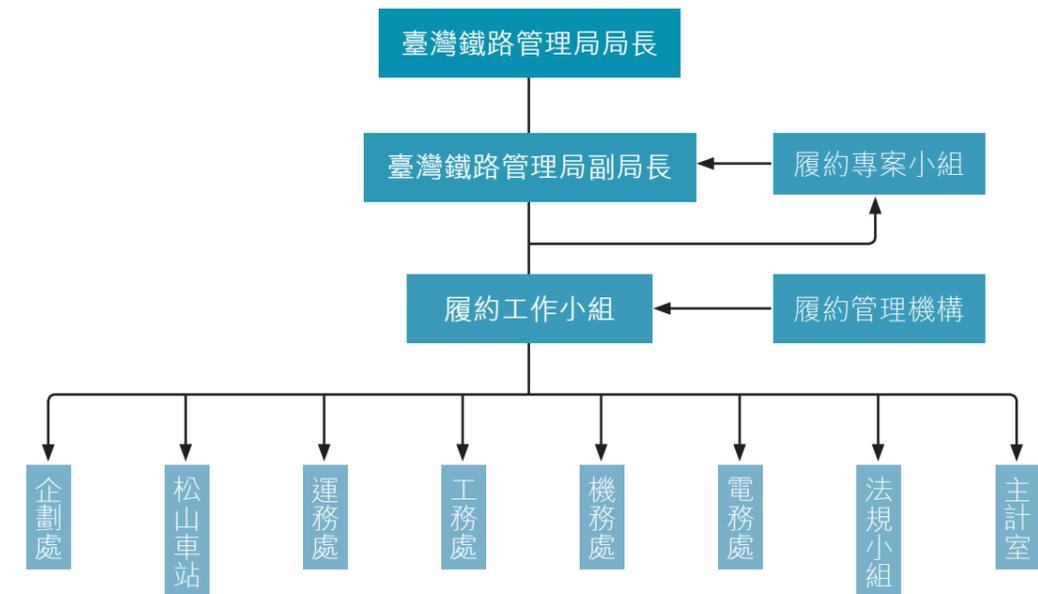
## 處理結果

- 1 樓原旅客服務中心納入 OT 商場範圍有利於民間機構商場整體規劃利用，有助於滿足旅客行旅服務之需求。
- 增裕臺鐵局營運權利金與租金收入約 2.89 億元。

## 4.4 履約管理執行成果

本案自民國 100 年 8 月起至 106 年 12 月止，執行履約管理工作成果如下：

1. 履約管理工作會議：61 次。
2. 履約管理專案小組協調會議：5 次。
3. 興建期工區督導及查核作業：33 次。
4. 營運期現場督導及查核作業：30 次。
5. 辦理營運績效評估：2 次，均績效良好。



## 參考文獻

- 「松山、南港車站大樓促參案」興建期履約管理諮詢顧問委託技術服務案【松山車站大樓促參案】結案報告，交通部臺灣鐵路管理局，2015。
- 「促進民間參與公共建設 OT 案件履約管理機制建構」委託專業服務案成果報告，財政部，2015。
- 民間參與公共建設推動議題改進之研究 - 加強促參案件履約管理機制委託專業服務案研究報告，行政院公共工程委員會，2006。
- 民間參與台鐵松山車站站區大樓建設營運案可行性評估及先期規劃暨招商作業，交通部臺灣鐵路局，2006。

#### 4.5 執行成效

松山車站大樓 BOT 案為本局與民間企業共同投資、興建及營運之公共建設，提供友善行旅服務與人行空間，減輕政府財政負擔，納入以民間企業經營創意建構鐵道生活網絡，其附屬設施亦為松山地區居民提供便捷交通系統及多元複合使用的商業效益。

本案自規劃、招商、興建至營運迄今歷經 14 年，10 年來本局與民間企業共同歷經都市設計審議、特種建築物審議、建築工程興建與變更設計審議等階段，雙方除透過溝通、研議及協商方式處理，並以履約管理機制處理航高放寬之工期展延、OT 範圍擴充調整、委託他人營運及地租漲幅減收等協議事項；另本局亦積極協助民間企業與相關公部門協調交通管制、區分地上權設定法規及土地使用分區等疑義。

本案營運滿 1 年即榮獲財政部第 15 屆民間參與公共建設金擘獎之政府機關團隊優等獎殊榮，實為對本局導入民間企業參與公共建設成功經驗之肯定，本局將秉持大眾運輸導向發展模式 ( Transit Oriented Development , TOD ) 與軌道經濟建設之理念，與民間企業戮力同心將松山車站站區發展為交通運輸及商旅服務樞紐、強化車站運輸服務功能及提昇服務品質及效率，持續扮演活絡車站周邊地區商業氛圍，提升區域經濟之橋樑。

交通部臺灣鐵路管理局企劃處長



### 4.5.1 實質效益



#### 公共建設的達成

TOD 模式規劃設計開發

#### 減輕政府財政負擔

增加政府效益

- ◎ 權利金 2.82 億元
- ◎ 地租 1.69 億元
- ◎ 營業稅 0.17 億元
- ◎ 投資興建 43.34 億元



提升車站服務品質  
提供友善舒適行旅空間

## Life with Railway

建構生活鐵道網絡  
共構營運商場、辦公、  
藝文及旅宿空間

創造就業機會  
每年度約有  
7,500 人次 / 日

#### 社會公益與回饋

提供藝文空間  
施作連通天橋  
施作松山車站陽光平台圓頂  
增設電扶梯及戶外階梯  
認養維護電扶梯、站區廣場  
鋪面及植栽區域

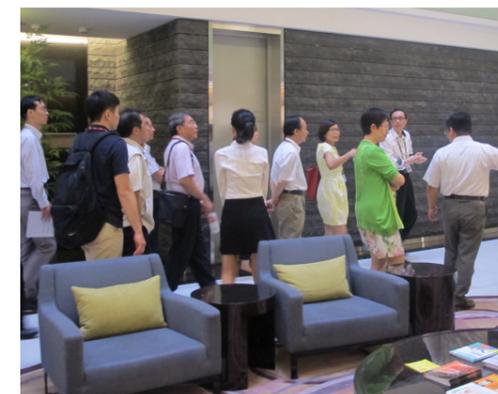
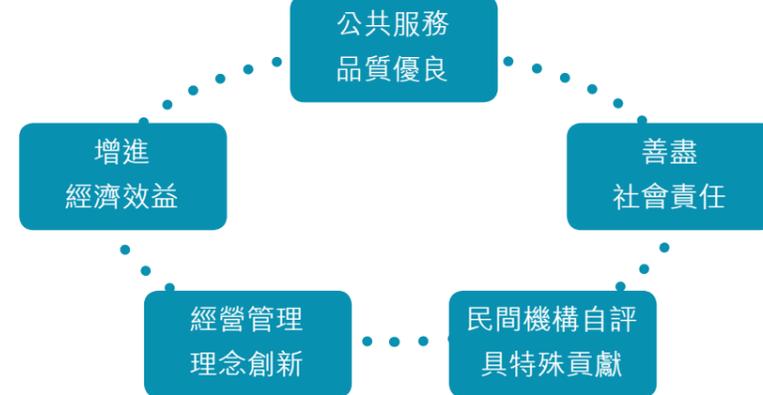


### 4.5.2 獲獎實績

#### 金擘獎緣由

公共建設係為改善生活品質，帶動經濟成長重要基礎，在政府資源有限下，運用政府與民間合作公私協力 (Public Private Partnership, PPP) 完成公共建設及提供公共服務，已為全球趨勢及各國重要財政策略。政府為獎勵提供優質公共服務之公、民營機構參與公共建設，提升國內促進民間參與公共建設推動成效，自 91 年起設置金擘獎，迄今已邁入第 15 屆，並希望藉由金擘獎表揚、觀摩與擴大宣導，讓各界瞭解促參開源節流成效，建立公私夥伴關係良好標竿，提升促參動能，創造政府儘早完成公共建設、民眾提早享受公共服務及增加企業投資管道三贏局面。

#### 金擘獎申請評選資格



時間	辦理歷程
106年3月22日	申請金擘獎籌備小組第1次會議
106年4月27日	金擘獎申請及評選須知公告
106年4月30日	「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」金擘獎申請文件初稿
106年5月16日 ~6月14日	進行「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」金擘獎申請文件初稿討論、修正、及定稿簽陳確認、印製
106年6月15日	「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」金擘獎申請文件送件
106年8月9日	臺鐵局配合財政部辦理入圍案件實地查核
106年10月12日	「松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案」榮獲第15屆金擘獎「政府機關團隊獎」優等獎殊榮
106年11月3日	出席第15屆民間參與公共建設金擘獎頒獎典禮



資料來源：財政部網站

獎項	政府機關	辦理案件
特等	交通部臺灣區國道高速公路局	民間參與高速公路電子收費系統建置及營運案
一等	交通部臺灣鐵路管理局	松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案
二等	交通部臺北港務局	民間參與基隆港海濱地區開發管理案 (K01902)
三等	新北市政府工務局	新北市政府高層地工工程案
四等	行政院農業委員會林業局	臺中市八山山山森林管理區在位及鄰近林區管理案
五等	新北市政府工務局	新北市政府國有民營地下停車場管理移轉案
六等	高雄市政府衛生局	高雄市立旗津醫院醫療管理移轉案 (K01) 案
七等	臺南市政府文化局	作定古蹟原林百景(文獻百景)委託民間經營案
八等	南投縣政府	埔里鯉魚潭風景區觀光遊憩設施改善案

### 金擘獎

松山車站綜合大樓暨立體停車場大樓民間參與興建營運案

法令依據	促參法
公共建設類別	第1類第1項(交通建設)
民間參與方式	第1類第1項(交通建設)
計畫經費	43,318億元
民間投資金額	43,318億元
簽約日期	106年11月15日
實施期間	自106年11月15日至114年12月31日
實施期間	自114年12月31日至118年12月31日
主辦機關	交通部臺灣鐵路管理局
民間機構名稱	臺泰百益股份有限公司



## 松山車站大樓 BOT 紀要專刊一創 • 車站城市

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、許國泰、李姿葶、翁惠平

出版機關：交通部臺灣鐵路管理局

機關地址：10041 臺北市中正區北平西路 3 號

機關電話：02-23815226

網址：<http://www.railway.gov.tw>

出版年月：民國 107 年 5 月

版次：初版

設計承製：台灣博特顧問股份有限公司

---

### 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 臺中市區中山路 6 號

電話：04-22260330

定價：新臺幣 300 元

I S B N : 978-986-05-5678-0 ( 平裝 )

G P N : 1010700425

著作財產權人：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

- 感謝交通部鐵路改建工程局協助提供施工圖片
- 感謝潤泰百益股份有限公司協助現場拍攝作業