

臺北市南港調車場都市更新招商開發案

壹、計畫緣起

南港調車場民國 66 年 12 月 17 日啟用，是臺鐵縱貫線因應鐵路電氣化所興建的客車調車場，原作為列車編組、檢查修繕、洗刷留置等使用，後配合南港專案將南港車站與松山車站地下化，臺鐵西部幹線對號列車整備基地移至改建後的七堵調車場。94 年 8 月 3 日，西部幹線列車改以七堵車站發車，南港調車場停用，成為閒置土地。

內政部營建署 99 年 2 月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」之都市更新案之一，將此案列為「指標性重大計畫」，是該署推動全國都更計畫之六大台灣都更領航旗艦計畫之一。該署期望藉由都市更新計畫引入服務性商業設施，並進行周邊國公有土地之整體規劃與開發，以提高土地價值，帶動都市發展。

貳、計畫基地概況

南港調車場基地位於臺北市東區，位置優越，為臺鐵局位於臺北市內開發價值最高應優先活化利用之三處基地之一；基地距松山車站、捷運昆陽站與後山埤站各約 700m；鄰市民大道七段，可藉綠蔭大道串連松山南港間重大開發計畫，本案聚集眾多建設進駐南港地區，將轉型成為臺北東區新門戶。其招商計畫基地土地面積約 5.44 公頃（單元一：2.37 公頃；單元二：3.07 公頃），土地權屬為 100% 公有土地（臺鐵局：94%、新北市政府：6%）

本基地土地使用分區為第三種特定商業專用區，土地使用容許項目依「臺北市土地使用分區管制自治條例」第三種商業區使用。惟住宅面積不得超過總面積 30%。開發強度為建蔽率 55%，得經都設審議同意放寬至最大 65%；容積率 300%。

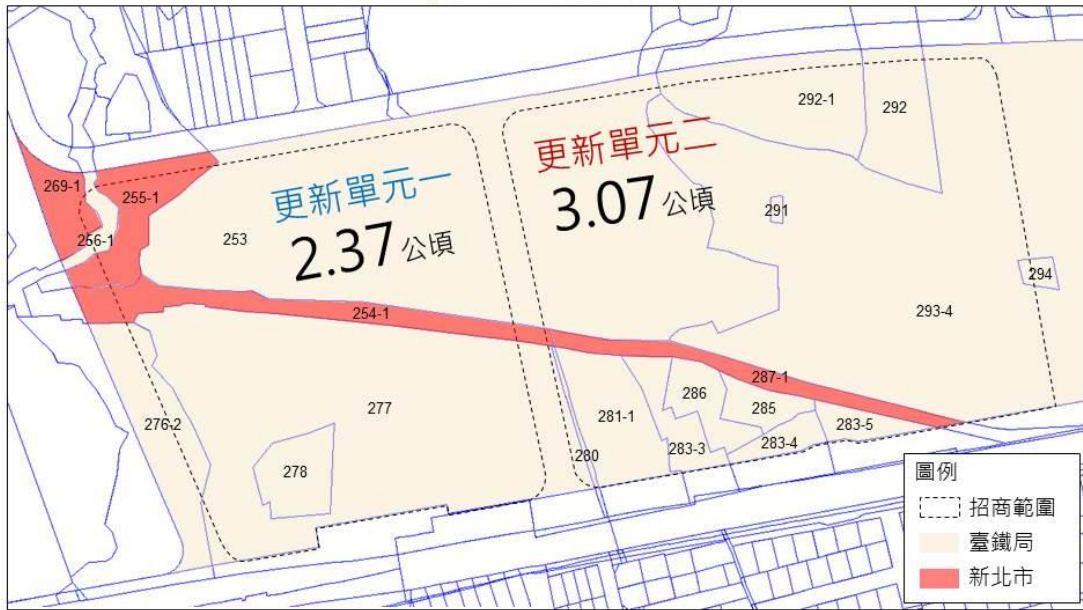


圖 2-1 南港調車場基地招商面積及土地權屬圖示意圖

參、招商創新模式及規劃構想

一、國營事業招商創新模式

臺北市南港調車場都市更新招商開發案的構想初衷，是臺鐵局自 67 年起產生營運虧損，至 103 年底累積現金債務 1,274 億元，為打消債務，臺鐵局積極推動土地資產活化作業，以利債務清還。檢視國內外眾多招商案之招商模式，臺鐵局針對本案招商內容與招商方式召開多次會議討論，最終研提出本案招商創新模式，該模式為國內國營事業自主推動都市更新招商成功之首例，即以都市更新之權利變換搭配商業設施回租方式辦理。

臺鐵局以土地資產參與都市更新之權利變換作業，配回建設完成之房地資產（住宅、辦公室、臺鐵局企業總部、旅館、商場），商業設施（旅館、商場）再回租與實施者進行統一經營管理，臺鐵局除了擁有房地資產（住宅、辦公室、臺鐵局企業總部、旅館、商場）外，另可收取商業設施之租

金，此租金與一般傳統租金收取概念不同，此租金收取模式為一種包底抽成概念（即 OT 模式），實施者經營商業設施營運績效越好，臺鐵局可抽取之營運權利金則越高，有利於臺鐵局推動債償計畫執行。

本案已於 103 年 1 月 29 日公告招商，103 年 12 月 31 日公告評選出國泰人壽保險股份有限公司(合作聯盟)為最優申請人，並於 104 年 4 月 2 日與國泰人壽保險股份有限公司(合作聯盟)成立之新專案公司(南港國際一、二)完成簽約，本案為臺鐵局資產活化償債計畫之起點。

二、創新亮點

- (一) 本案為國營事業自主推動都市更新招商成功之首例。
- (二) 本案為目前國內都市更新權利變換案件中開發面積與投資規模最大之招商案。
- (三) 本案首創全區權利變換結合商業設施回租經營之招商機制。
- (四) 本案設計嚴謹二階段甄審作業方式：資格審查+綜合評審（分為規格評選及價格評決）
- (五) 本案提供臺鐵局第三代企業總部大樓。

三、開發定位

- (一) 開發構想：南港新商業軸線樞紐與綠色生活城。
- (二) 開發項目：創造舒適都市生活空間與具特色的商業活動空間，項目包括居住、辦公、購物、休閒(旅館)。

肆、實施辦法

一、充分與潛在投資者溝通

在擬定招商文件前，參與內政部、財政部、交通部辦理

之國內外招商說明會，與召開多場公開說明會，以了解投資者的確實需求，再提出適合的招商文件。

二、周密的研商招商文件

針對本案預擬招商文件內容，召開多次會議討論，招商文件研擬過程長達半年以上，俾利本案招商文件之設計合法、合情及合理，最終於 103 年 1 月 29 日公告招商。

三、結合全區權利變換與商業設施回租經營的創新設計

本案研擬出國內首創招商模式，招商模式結合都市更新權利變換與商業設施回租經營，藉由該模式，臺鐵局分回之商業設施（旅館、商場）透過租賃契約統一回租予實施者，經營期間，臺鐵局以包底抽成方式抽取營運收入作為租金。

四、嚴謹設定投標資格條件

為避免雙子星案空殼公司發生，本案在申請資格上具有嚴謹規範，要求參與投標之公司應成立達 3 年以上，避免新設立之空殼公司投標。此外，本案在財務能力、專業技術能力上皆要求達一定水準規模方可參與本案投標。

五、精心設計甄審方式

為審慎辦理本案甄審作業，評選出最優實施者，本案在甄審作業上分兩階段，第一階段為「資格審查」，就申請人之資格文件及應檢附之相關資料進行審查，並選出合格申請人；第二階段「綜合評審」分為規格評選及價格評決兩部分，以期能找到優質的實施者。

六、預留臺鐵局企業總部空間

為打造臺鐵局第三代企業總部，本案在招商文件中規定

實施者應提供 49,000 m²~50,000 m²樓地板面積予臺鐵局作企業總部使用，此外該企業總部需取得綠建築銀級以上，以符合現代建築設計之生態環保趨勢。

七、成立新專案公司作為簽約主體，俾利財務控管

為利本案後續履約管理及財務查核，本案在招商文件中規定實施者應成立新專案公司與臺鐵局簽訂委託實施契約及租賃契約，以利財務獨立查核，避免帳目混亂，影響臺鐵局權益。

伍、實施經過

一、克服萬難完成都市計畫變更與劃定都更單元

本局自 99 年起即著手針對本案產品定位、量體估算、配置模擬、財務分析、方案評估作完整之開發策略規劃，並透過各種公開說明會、研討會充份掌握潛在投資需求及市場動態；100 年 8 月開發策略定案，隨即與臺北市政府密集展開繁複的行政協商，102 年 5 月公告實施都市計畫變更、102 年 10 月同意委託本局公開評選實施者。

二、招商文件內容澄清及修正

本案自本局 103 年 1 月 29 日公告招商後，潛在開發投資人即針對本案招商文件請求解釋澄清及建議修正案件高達 100 餘案次，本局在 3 個月內計召開了 22 次會議研商確認疑義回應說明，並統一正式對外公告，促使投資人在最短時間對本案有最充份之瞭解與信心。

三、嚴謹公正甄審作業程序

103 年 9 月 25 日本案截標，本局即透過嚴謹的二階段甄

審方式（資格審查+綜合評審（分為規格評選及價格評決））進行評選作業。資格審查階段，審查前招商文件全程彌封，審查後招商文件收回再彌封，過程全程進行錄影作業，並請本局政風室全程監標，並另請專業徵信公司進行徵信調查，以防止空殼公司投標。綜合評審階段，進行錄影作業，本局政風室全程監標，俾利本案在公開、公平、公正之情況下辦理。

四、最優申請人公告作業

103年12月31日本局於網頁公告本案最優申請人，由國泰人壽、三商美邦人壽及華泰大飯店所組成之合作聯盟（國泰聯盟）獲得最優申請人資格，優先進行議約作業。

五、公平互信之議約作業程序

本局與國泰聯盟自104年1月展開8次議約會議，終於104年2月17日確認議約內容，隨即訂於104年4月2日由國泰聯盟所成立專案公司（南港國際一股份有限公司及南港國際二股份有限公司）與本局進行簽約。

六、籌辦簽約典禮，完成階段性里程碑

本案簽約前，本局即針對南港國際一股份有限公司及南港國際二股份有限公司之登記文件、成立背景、契約草案內容詳加核對，確認符合本案申請須知規定，並籌辦本案簽約典禮，通知相關媒體單位到場觀禮進行報導，104年4月2日本案在簡單隆重簽約典禮中，完成本案階段性重要里程碑。

陸、實際執行成效

一、實質效益性

- (一) 本案透過都市更新權利變換，本局共可分回房地總價值 666.72 億元，其中包括住宅單元價值 182.3 億元（22,411.94 坪）、商場價值 133.49 億元（18,755.82 坪）、旅館價值 124.28 億元（16,702.04 坪）、停車位價值 35.97 億元（1,679 部）及臺鐵企業總部大樓樓地板面積 24,790.37 坪（銷評、價值為 190.68 億元），以上價值上均為預估值，未來仍以實際價值為準。
- (二) 本局分回房地總價值 666.72 億元，20 年商業設施營運期，本局至少可抽取 38 億 8 仟萬之營運權利金，本案土地開發效益將對本局償債計畫作出明顯貢獻，以上價值上均為預估值，未來仍以實際價值為準。

二、應用與無形效益性

- (一) 商業回租的創新作為，供全國各都更案的學習，讓資產開發的方式更加多元。
- (二) 本案招商創新模式可獲取更多資產開發效益，可作為本局其他資產開發模式之借鏡，有助於本局償債計畫之執行推動。
- (三) 臺鐵局第三代企業總部之設置，有助於臺鐵局企業品牌形象建立，讓大眾知道臺鐵局致力於凝聚眾力，驅動創新，持續在求新求變，改變過往給予外界的刻板印象。