

壹、緣起與目的

經濟部及國際經濟合作協會於 95 年 4 月 12 日及 19 日來函邀請本局派員參與「經濟部暨國際經濟合作協會 95 年度赴英國、法國訪問團」中之基礎建設組討論並發表專題報告，本次訪問團主要以「生技製藥」、「資訊與通訊」、「基礎建設」等產業為主軸進行各項參訪拜會活動，並就未來可進行合作之事項與該國企業、相關單位交換意見，俾增加雙邊之各項經貿合作關係。本局亦希望能藉此機會與英國與法國之政府相關單位及企業相互交流車站周邊土地開發之經驗以及推廣行銷高鐵車站特定區各項土地開發之利多及商機，以吸引海外投資者或引進具有國際水準的產業。

本次參加目的如下：

1. 與英法之政府相關單位及企業相互交流車站周邊土地開發之經驗以及推廣行銷高鐵車站特定區各項土地開發之利多及商機，以吸引海外投資者或引進具有國際水準的產業。
2. 對英、法車站周邊土地開發之考察。

貳、招商訪問團行程

本次 95 年 6 月 24 日至 7 月 2 日的九天招商訪問行程，除了參加研討會介紹國內高鐵車站特定區土地開發之利多及商機之外，並且拜會英法相關政府單位及企業進行洽談與交流，同時並參訪該國車站周邊的土地開發情形，本局成員計有盧副總工程司湘華、李科長泰陽等二員，其行程如下表：

表 2-1 95 年度赴英國、法國訪問招商行程表

日期	地點	行 程		
6/24 (六)	倫敦	去程：台北—倫敦		
6/25 (日)	倫敦	報到，基礎建設組會前討論		
6/26 (一)	倫敦 劍橋	生技製藥組	資訊與通訊組	基礎建設組
		劍橋科學園區拜會 Babraham Biotechnology Incubator Park, Granta Park, Chesterford Research Park	倫敦市區拜會 BT Tower 劍橋科學園區拜會 Generics Group The Cambridge Wireless Network	倫敦市區參訪 Canary Wharf Stratford City
		倫敦至劍橋		
6/27 (二)	劍橋 倫敦	「台英商務協會第 8 屆聯席會議」		
		「一對一洽談」商業交流		
		「專題演講會暨旅英台商聯誼」		
6/28 (三)	倫敦	參觀倫敦證券交易所(London Stock Exchange)		
	巴黎	搭乘 Eurostar 前往巴黎(Nord 車站)		
6/29	巴黎	生技製藥組	資訊與通訊組	基礎建設組

日期	地點	行程		
(四)		拜會原子能委員會 CEA 生技研究中心、 拜會法國巴斯德研 究院技術移轉處 (Institut Pasteur)	拜會法國工業部資通 訊科技處、法國電信 管理局	拜會法國基礎建 設交通暨住宅部 國際事務部門、海 洋與運輸司、鄉鎮 計畫、住宅暨營建 司、科技事務研究 處
6/30 (五)	巴黎	生技製藥組 拜會法國基因體中 心、Compiègne 科技 大學生技研究中 心、Biotech Park、 Novoxel 生物科技攻 心	資訊與通訊組 拜會法國數位策略委 員會、法國電信集 團、France Telecom、法國 Free Telecom 電信集團、 法國 System@Tec 數 位科技園區	基礎建設組 拜會法國國家鐵 路局國際部
7/1 (六)~	巴黎	返程：巴黎—台北		
7/2 (日)	台北	抵達台北		

參、英國參訪招商

「台英商務協會 (Taiwan Britain Business Council)」係英國貿工部 (Department of Trade and Industry) 於 1997 年之台英官方經貿諮商會議中提議，由台、英雙方各遴選企業菁英組成商務協會，就彼此共同有興趣之議題進行討論。藉由建立兩國重量級企業領導人之定期會商管道，研擬雙邊企業合作項目及做為策略聯盟之智囊論壇。台英商務協會首屆聯席會議於 1999 年 6 月在台北召開，嗣後輪流於兩國間舉行，已成為台、英間最重要的民間企業協會。

一、參訪活動

本次基礎建設組於 6 月 26 日先就英國倫敦市區附近 Canary Wharf 及 Stratford City 二個地方進行參訪，個案資料蒐集及分析如下：

(一) Canary Wharf

倫敦是歐洲傳統的金融和貿易中心，也是全球性中心城市在歐洲最具體現的代表城市之一。在城市中心區發展上，與北美城市截然不同，受歐洲注重保護城市中心歷史風格的強大傳統的影響，倫敦形成了城市中心、內城區、郊外新興商務區的多點發展的新模式。Canary Wharf 地區位於泰晤士河南岸，最早起源於 13 世紀，15 世紀的時候經濟開始繁榮，到了 1802 年，西印度船塢建成並成為當時最大的工程。它具有船隻修理、食品加工、倉儲和銷售等功能，也由於一些稀有材料如煙草、木材和動物皮革等產品的進口而促進了英國工業的發

展。二戰期間發生的爆炸摧毀了所有設施；60 年代得以重建並繁榮一時，高峰時期貨物吞吐量達到 6 億噸。由於新技術和運輸模式不敵競爭對手，碼頭經濟開始衰退，到了 1967 年，因為無法符合船運貨櫃化的需求而荒廢，整個碼頭被迫關閉。

1980 年政府決定再造，透過公部門的賦稅優惠措施，以及都市計畫限制倫敦市中心的发展，促使商業辦公大樓移往新開發的船塢區 (Docklands) 的 Canary Wharf，優惠的稅率和地價吸引各大地產商的參與，希望能夠振興區域經濟，創造有吸引力的工作和生活環境。該地區自 1991 年開始營運，投資金額約 8 億英鎊，希望用 25 年的時間在倫敦東區打造一座可容納 50 萬人口的新城。以下便針對 Canary Wharf 相關的背景資料、規劃理念、開發規模...等進行介紹：



圖 3-1 Canary Wharf 發展現況圖

1. 當地社經發展條件

倫敦西區為高級住宅區，有供皇室成員居住的王宮，也有議會、首相官邸等政府機關；附近亦有高級百貨商場哈羅斯(Harrods)和眾多一流品牌的專賣店，也有紙醉金迷的歌劇院和夜總會；也有蒼萃歷史文化精品的博物館街，也有大片供市民休憩的美麗公園。

但反觀倫敦東區，近幾個世紀來卻一直是倫敦人心頭上的痛。自 18 世紀工業革命開始，倫敦工商業的繁榮吸引了上百萬來自鄉下和國外的人們。他們的落腳點大部分就在東區，因為依附著泰晤士河的船塢可以為他們提供大量的工作。直到戰後，倫敦仍然是世界排名靠前的大港口，但集裝箱貨運的興盛讓地處內陸的倫敦失去競爭力，而倫敦也逐漸走向了產業轉型之路。到了 80 年代初倫敦最後一個碼頭關閉、最後一個船塢廢棄，引來地區高失業率和治安惡化等社會問題，進一步把東區變成整個倫敦最邊緣化和絕望的地區。

面對這種情況倫敦市政府當然不會袖手旁觀，近二十年來，他們盡了各種努力去擺脫東西部發展不平衡的這個怪現象，成果可說是喜憂參半，但當中最成功的就屬 Canary Wharf 碼頭。

2. 區位、開發規模

泰晤士河船塢區位於倫敦下游的東區，面積 2,200 公頃，曾是世界上最繁忙的港口及貯運區之一，規劃在此選址建設新中心區，並適應國際商務辦公區的進一步膨脹需求，實施船塢區計劃 (Dockland Project) 將之劃為自由經濟區 (Enterprise Zone)；規劃區域面積約 203 公頃，分為四個分區，其中核心區為以辦公為主的 Canary Wharf 地區，面積 28.2 公頃，總開發面積 112 萬平方公尺，包括 93 萬平方公尺辦公和 10 餘萬平方公尺的會展、酒店、零售及娛樂建築。



圖 3-2 Canary Wharf 區位及環境

3. 土地使用配置概況(規劃理念)

依照區位及開發內容，劃分成五個區域：

(1) Canada Square

全英最高的大樓 One Canada Square 即位於此，八棟大廈中間是 0.8 公頃大的公園，公園後則有 Canada Square 購物中心，及三處停車場；區內之大樓可步行至 Jubilee Line、DLR 車站。



圖 3-3 Canada Square 區一景

(2) Jubilee Park & Jubilee Line Station

用最高的標準來設計公共空間，以期提供一個民眾可以放鬆的地方，全區超過兩百棵的紅木和蜿蜒的水池是景觀上的一大特色。



圖 3-4 Jubilee Park & Jubilee Line Station 區一景



圖 3-5 Cabot Square & Columbus Courtyard 區一景

(4) Westferry Circus

以傳統倫敦廣場的概念設計，由樹、灌木叢及花園圍塑出一個大的開放空間。位在 Canary Wharf 碼頭西邊面對泰晤士河，有四季飯店(Four Season Hotel)和熱鬧的小酒

館、餐廳。全區大廈在高度、石材鋪面和開窗手法極為相似，讓視覺上達到協調的效果，但又有各自的特色，不至於單調呆板。



圖 3-6 Westferry Circus 區一景

(5)Churchill Place

Canary Wharf 碼頭東面的門戶，由四棟大廈構成，除了 One Churchill Place 已建成外，其他三棟都在設計中，預計有一棟新的合併圖書館的零售大樓；10&12 One Churchill Place 則將建成 10~12 層樓的複合式大樓。



圖 3-7 Churchill Place 區的 Barclays Bank.一景



圖 3-8 Canary Wharf 分區配置

表 3-1 開發內容

分區	建築	樓層	樓地板面積 m ²	進駐企業
(一)	a. One Canada Square	50	114,751	複合使用
	b. 5 Canada Square	16	46,450	瑞士信貸銀行
	c. 8 Canada Square	-	102,191	匯豐銀行
	d. 15 Canada Square	12	55,740	T. B. C.
	e. 20 Canada Square	12	50,632	The McGraw-Hill Companies 英國石油公司(BP)
	f. 25 Canada Square	-	111,852	花旗銀行
	g. 33 Canada Square	18	52,284	花旗銀行
	h. Canada Space	-	18,673	Waitrose Food & Home (超市) Reebok 運動俱樂部
(二)	i. 10 Upper Bank Street	32	92,903	高偉紳律師事務所 (Clifford Chance)
	j. 20 Bank Street	14	47,565	摩根史坦利公司
	k. 25 Bank Street	33	97,546	雷曼兄弟
	l. 40 Bank Street	33	55,740	複合使用
	m. 50 Bank Street	11	92,251	複合使用
(三)	n. Cabpt Place	-	21,156	零售店
	o. 1 Cabpt Square	21	59,075	瑞士信貸銀行
	p. 25 Cabpt Square	17	41,666	摩根史坦利公司
	q. 10 Cabpt Square & 5 The North Colonnade	13	33,426	巴克萊銀行 奧美集團 (Ogilvy & Mather)
	r. 20 Cabpt Square & 10 The South Colonnade	13	51,876	摩根史坦利公司 巴克萊銀行
	s. 25 The North Colonnade	17	33,426	金融服務當局
	t. 30 The South Colonnade	13	27,359	路透社
	u. 17 columbus courtyard	10	48,100	瑞士信貸銀行
	v. 20 columbus courtyard	10	25,083	瑞士信貸銀行
(四)	w. 1, 7&11 Westferry Circus	11	48,100	複合使用

	x.15 Westferry Circus	10	16,165	摩根史坦利公司
(五)	y.One Churchill Place	32	92,902	巴克萊銀行 Cantor Fitzgerald (債券經紀商)

4.交通

過去 Canary Wharf 的交通有如孤島般狀態，倫敦的市政規劃決策者終施援手。貫穿 Canary Wharf 碼頭和老城區的新型、無人駕駛輕軌列車在 80 年代開通了，每天從凌晨營運到午夜時分；連接倫敦地鐵系統的支線 Jubilee 在 1999 年營建，在倫敦，人流一旦通向蜘蛛網般密佈的地鐵系統，地區的發展便如魚得水。倫敦城市機場距離 Canary Wharf 碼頭僅 4.8 公里。被城市建築擁簇的機場是商務人士的聚集的重要交點。13 家航空公司在此運行每週 1000 多個航班，可以到達曼徹斯特、卡地夫、利物浦、阿姆斯特丹、盧森堡、巴黎、法蘭克福等 20 多個國內和國際城市目的地。倫敦城市機場為商務人士提供 10 分鐘登機服務；並且該地區擁有便捷的軌道系統及公路系統，提供高效率的運輸服務，包括從碼頭往西到 Green Park 需 15 分鐘、往東只需 10 分鐘即可到達 Stratford 的地鐵灰線(Jubilee Line)；距 Canary Wharf 碼頭 10 分鐘可到 Bank station、15 分鐘到 Stratford、Lewisham 和最近新通車的 London City Airport station 的船塢輕鐵(Docklands Light Railway；DLR)；直接連接 Canary Wharf 碼頭與倫敦西部，並藉由 A13 和

M25 到東部的船塢區高速公路(Docklands Highway)。

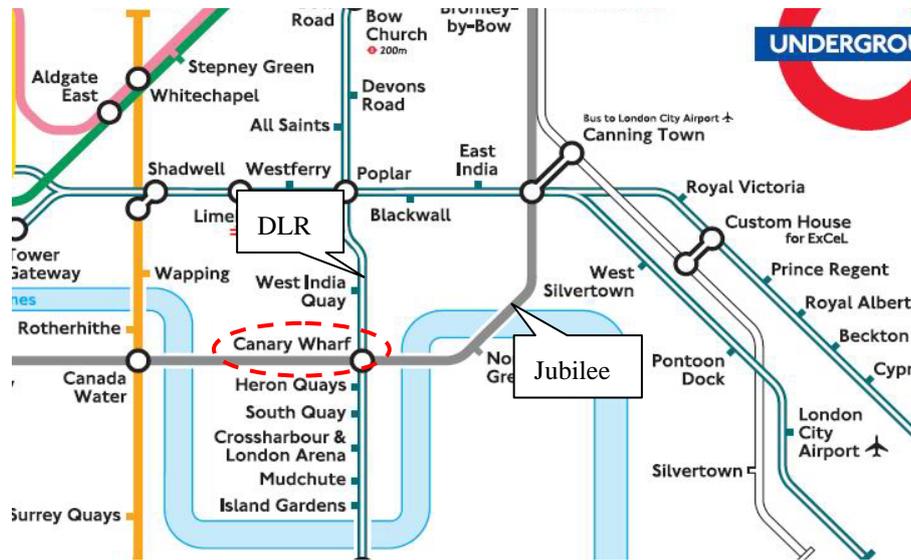


圖 3-9 Canary Wharf 地鐵系統

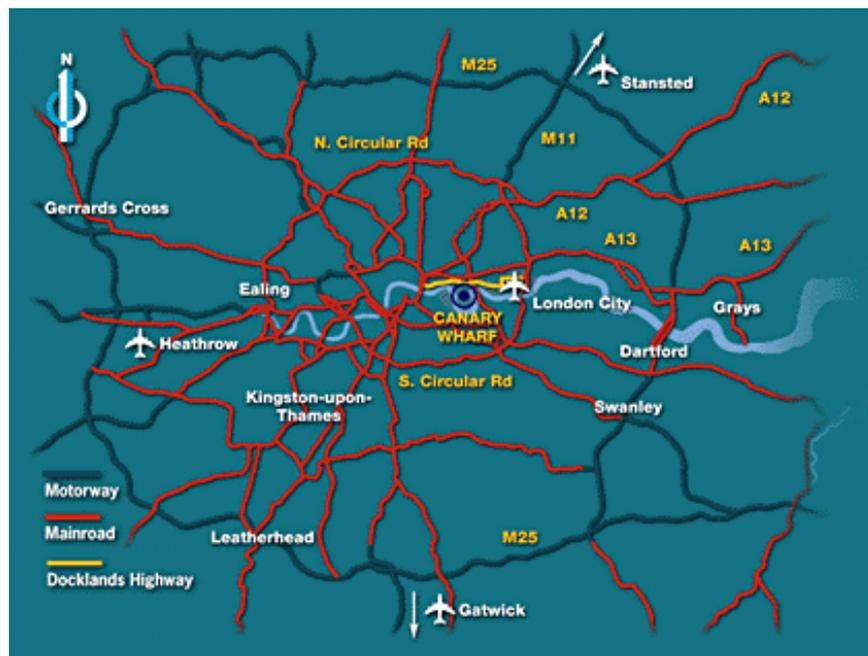


圖 3-10 Canary Wharf 公路系統

5. 引進業種

Canary Wharf 碼頭正成為與倫敦金融城爭鋒芒的新興 CBD。

國際銀行業的兩大翹楚匯豐銀行和花旗銀行已經在該區域內的兩座標誌性建築內落戶，兩家銀行巨大的廣告牌似乎有意挑戰相鄰的倫敦金融城的固有地盤。本區集合了世界上 500 多家銀行的分佈以及新聞媒體機構的進駐，巨大的廣告牌在陽光的照射下閃閃發亮。目前不但有包括瑞士、紐約、花旗銀行等英國總部設置，還有兩個媒體總部，為改變 Canary Wharf 碼頭入夜成空城的面貌，它以超優惠的租金價格吸引新聞媒體機構進駐。24 小時連續運作的新聞機構為此地聚斂不少人氣。倫敦 2012 年奧運籌備委員會也在此，Canary Wharf 碼頭已成為倫敦重要商業金融區。

表 3-2 主要進駐單位

銀行金融業	<u>瑞士信貸銀行(Credit Suisse)</u> <u>匯豐銀行(HSBC)</u> <u>花旗銀行(Citigroup)</u> <u>雷曼兄弟(Lehman Brothers)</u> <u>摩根史坦利公司(Morgan Stanley)</u> <u>美國銀行(Bank of America)</u> <u>巴克萊銀行(Barclays)</u>
服務單位 新聞媒體	<u>The Telegraph</u> <u>The Independent</u> <u>路透社(Reuters)</u> <u>每日鏡報(Daily Mirror)</u> <u>Naseba Group</u>
國營部門	<u>金融服務當局(Financial Services Authority)</u> <u>2012 年奧運相關組織LOCOG及</u> <u>The Olympic Delivery Authority</u>

6.開發方式

Canary Wharf 碼頭的建設與開發可分為兩大階段，當中 1992 年~1996 年，是為了修補第一階段的殘局而進行周邊建設及配套措施的過渡期。

(1)第一階段(1988~1991)

最早的開發計畫由於資金短缺而擱置了，項目被迫一交給加拿大 Olympia & York 公司繼續開發。1990 年 1 月，Canary Wharf 碼頭的第一棟建築也是倫敦最高的大廈—One Canada Square 建成，235 米的大廈一躍成為倫敦的新地標，儘管建成後的一年中大廈上半部分全部空置，但如今它是倫敦新經濟振興的標誌，號稱「倫敦的世貿大廈」；27 家大公司的總部設在這裡，共有職員 7500 多人，包括著名金融組織和英國頂級的報紙，如 Daily Mirror、The Sunday Mirror 和 The Sunday People 都在內辦公。

(2)過渡期(1992~1996)

1992 年第一期工程約 12 棟辦公大樓建築完成後，辦公室的出租率僅為 60%，開發公司 Olympia & York 甚至在美國和加拿大提出破產申請。為增強船塢區的吸引力，英國政府批准擴建地鐵線，隨著 1994~1996 年形勢開始好

轉，在此期間，輕軌系統和城市小型機場也陸續建成，希望以此帶來更多的商業機會。一些國際機構、銀行和跨國公司總部等逐步入駐(包括原位於市中心區艦隊街的若干著名傳媒公司)，辦公用房的空置率下降到 20% 以下，可以預見，隨著新中心區辦公條件的改善和整體開發的日趨成熟，新中心區將進一步鞏固倫敦作為世界貿易金融中心之一的地位，英國及鄰近的歐洲大陸都將受益。

(3) 第二階段(1997~2002)

匯豐銀行及花旗銀行的總部建成，Canary Wharf 碼頭的就業人口在 1999 年 Jubilee line 支線開通前為 15,000 人，而到了 2004 年，以 300% 的高成長率達到 63,000 人；同時，開發商 Canary Wharf Group plc 也成為了英國最大的物產公司。

倫敦的市政當局引入私人開發商再建港區的嘗試，多少得到了成功的認可。如今，Canary Wharf 碼頭集團已經在倫敦證券交易所上市，並躋身金融時報指數。Canary Wharf 碼頭遵守只租不售的地產遊戲規則，股東則是運作國際化 CBD 的高手，且摩根史坦利公司(Morgan Stanley)已成其重要聯合股東。

7. 開發效益

該區可提供 Isle of Dogs 逾 20 萬名工作人士的就業需要，這

個規劃綱領，以在 2016 年前提供至少 15 萬個職位為目標，為達此目標，各相關單位須攜手合作，確保有足夠土地進行發展，而且要將運輸系統的載客量大幅提高。此外，在規劃綱領中亦作出協調，以便增建至少 3500 個住宅單位，使區內可多容納 9,000 人左右，這將會有助於滿足倫敦的策略性房屋需要，並能為居民、工作人士和鄰近社區提供更多元化的服務。

2006 年初，該地區僱用人數為 78,000 人，大約為周遭五個市鎮總人口的 25%；自 2004 年 Jubilee Line 開通後，Canary Wharf 碼頭越來越吸引購物人潮，每個周末大約可聚集 50 萬個消費者來到，商店總數超過 200 間，相關就業人口也增加到 4,500 人。

(二) Stratford City

1839 年，通過 Stratford 的 Eastern Counties Railway 沿線開始通車，幾年後 Great Eastern Railway 的主要發展工作都在此區——軌道土地(Rail Lands)，之後軌道土地更作為維修各種鐵路引擎的集中地。1939 年第二次世界大戰爆發，Stratford、倫敦東區(East London)及船塢區(Docklands)都遭受戰爭的全面襲擊，因此大多數人都搬離這個區域。戰爭結束後雖帶來大型重建計劃，但經濟還是持續衰弱，皇家碼頭(Royal Dock)也隨之關閉。

60 年代末期，開啟第一波的城市再造運動，結果卻是憂喜參半，許多 Stratford 的老街道、柵欄及 Angel Lane 周圍的社交活動中心都被毀壞；不過破壞的同時也帶來了購物中心等新興的產業。1967 年 The London Freight Terminal 接管了路軌土地，並提供了一些就業機會給當地居民，直到 90 年代末新的區域計劃開始才結束經營。90 年期間，因為地方居民的熱烈參與及支持，使得 Stratford 順利展開主要的城市再造，結果嶄新的市中心產生了，還有圖書館、文化聚集處，包括新的戲院、Stratford Circus(藝術表演地點)和 Theatre Royal Stratford East。至於現在的 Stratford 則是充滿著生命力。

而隨著申辦 2012 年奧運會的成功，倫敦開始了一個雄心勃勃的規劃，主要針對倫敦東部地區的土地置換和再利用以及 Lower Lea

Valley 的城市更新，該規劃將有力推動倫敦東部地區的復興。位於倫敦東部的奧林匹克公園是重建倫敦計畫的一部分，它的開發將大大促進 Stratford 的復興。在該區的中心 Stratford City 將新建包括國際通訊中心、多功能辦公中心和住宅在內的一系列設施。該地區預計在 2012 年開發完成，其中 10% 屬於公股投資，其餘皆由私人投資。以下便針對 Stratford 相關的背景資料、規劃理念、開發規模...等進行介紹：

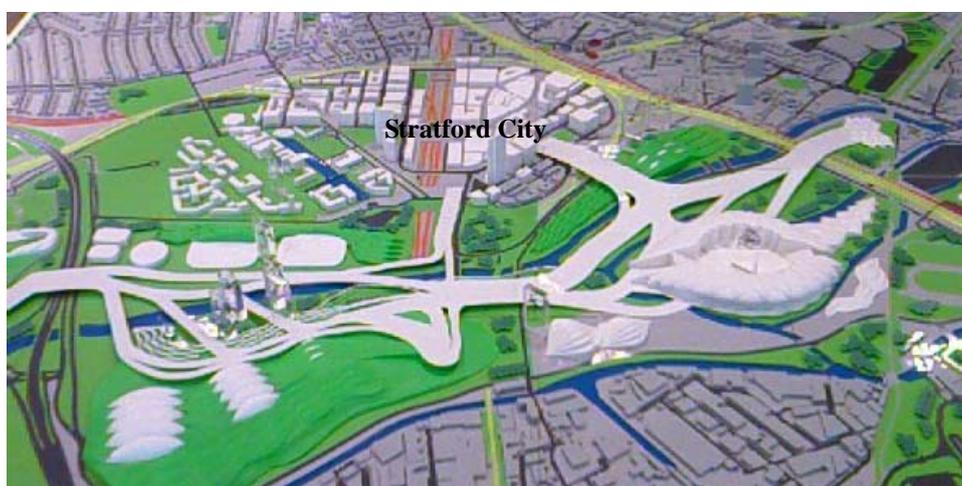


圖 3-11 奧運規劃模型

1. 當地社經發展條件

倫敦奧運會的大部分比賽將在 Lea Valley 舉行。這一地區的特徵是大片廢棄的工業用地和簡陋住宅，他是英國最貧窮、公共健康記錄最差的社區之一；失業率高而技能水準低，黑人及少數族裔人口為首都最高，這也是大部分倫敦東區的狀況。倫敦奧申委強調：「如能藉奧運會的舉辦，協助地區改造，將大大地改善這裡的貧困、失業、基本技能欠缺和糟糕的健康狀況。」倫敦市長

特別顧問理查·羅傑斯認為：「以奧運為契機，改造舊城區，提高城市與國家生活水準，為倫敦贏得奧運主辦權起了至關重要的作用。」

2. 區位、開發規模

計畫範圍共約 130 公頃，包括全部的軌道土地(Rail Lands)並集結周邊地區，有 46 公頃的辦公空間、15 公頃的零售空間和 4,850 棟新住宅。其發展以海峽隧道連接鐵路(Channel Tunnel Rail Link)的國際車站(International Station)為中心，向四周擴展。2006 年開始建設，2020 年完成後，Stratford City 將成為一個新的商業中心，也是倫敦對歐洲的窗口。

2003 年 4 月，Stratford City 的發展夥伴(London & Continental Railways、Stanhope LTD 和 Chelsfield)，為了取得 Stratford 軌道土地發展的建築許可證，遞交了一份規劃草案，此建造計劃是在倫敦的城市規劃提案中是最具野心的一份。環繞在 Stratford City 的優秀運輸網，可以很快的連接 Stratford 的國際車站與巴黎，新的市中心將吸引歐洲的重要企業來到 Newham，Stratford City 這個計畫將使得地方發展邁向繁榮，並且能創造數以萬計的工作機會。

表 3-3 開發規模與項目

類別	面積(公頃)	項目
購物與休閒	18.7	3 家百貨公司、120 間商店、餐館、咖啡廳... 3.7 公頃的複合戲院、藝術文化中心、健身俱樂部...休閒空間。
商業	46	商業類型從小單位到企業總部都有，還有地標型大樓，超過半數的商業建築被規劃在 Carpenters 區；剩下則位於 Town Centre 區及 West Leyton 區南端，前者以商店的聚集為主；後者包括辦公、零售及休閒，集中在靠近國際車站的地方。
旅館與會展空間	12	2,000 個旅館客房，大約四家大旅館。
住宅	46	4,500 個新住宅(可容納 11,000 位居民)。30%的住宅將是被付擔得起的(主要工作者、國民住宅、特別需求)，房子的群聚根據生活型態而非收入高低。
社區設施	-	一個醫療保健中心和國民醫療保健系統(NHS)的醫院。 一個學區：一所中學(900 位學生)、一所小學、一間終生學習中心及一間托兒所，學區內有遊樂及運動設施。 基地四周將有複合使用的社區設施、圖書館、青年設施、托兒所、遊客資訊中心及職業介紹所。
生態與開放空間	13	橫跨整個基地，包含廣場、花園、公園和自然和生態棲息地，所有住宅都應鄰接公共、安全且適當的開放空間。大量的水景是計畫中的特色之一，其中，最特殊的是 1.3 公頃大的 The Cascades。

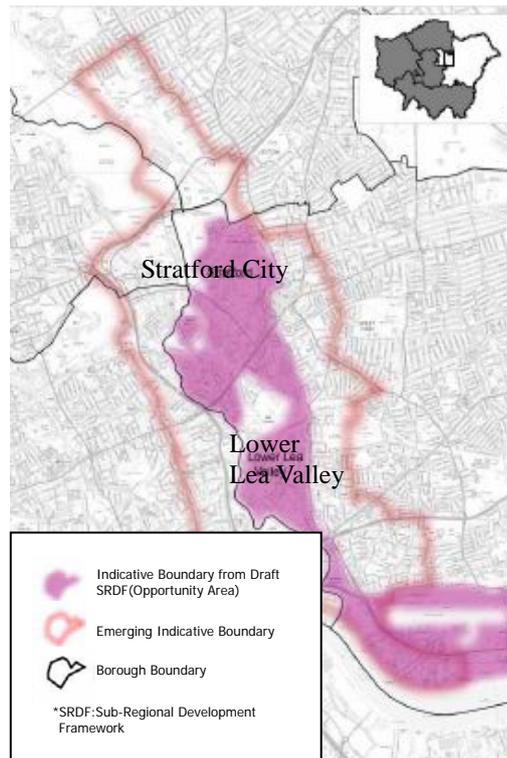


圖 3-12 Stratford City 區位圖

3. 土地使用配置概況(規劃理念)

計劃範圍被劃分成四個地區，就所在方位分別是：Town Centre 區(東南方)、Carpenters 區(西南方)、West Leyton 區(東北方)及、Lea Valley 區(西北方)，每區雖然有各自的特色，但都會是混合的土地使用，而非全區皆是住宅或商業。建築密度隨著建築類型的不同從大到小變化，各式各樣的建築被並列放置，發展的目標是成為健康社區。

(1) Town Centre 區

最靠近現有的市中心，有 1.4 公頃的購物休閒設施，也有辦公空間、旅館及許多承辦酒席的設施。購物型態主

要是沿街的零售店，而不是封閉的購物中心。

(2) Carpenters 區

主要的辦公區，並作為零售業及承辦酒席的補給地，也有一些較小尺度的住宅單元，期許成為新的國際商業區。

(3) West Leyton 區

主要是鄰近北方公園的住宅區，還會有一個學區(將建兩所新學校)、健康中心和小規模的辦公空間。本區也是2012年奧運村的主要基地，奧運結束後，奧運村會被轉為其他長期的用途。

(4) Lea Valley 區

一個大型的住宅區接鄰一些具有紀念性質的開放空間，最醒目的特色是 The Cascades：一系列成階梯狀的湖，並有安靜的小瀑布在之間。2012 奧運大部分的運動項目都在本區進行，本區的一小部分也將成為奧運村。

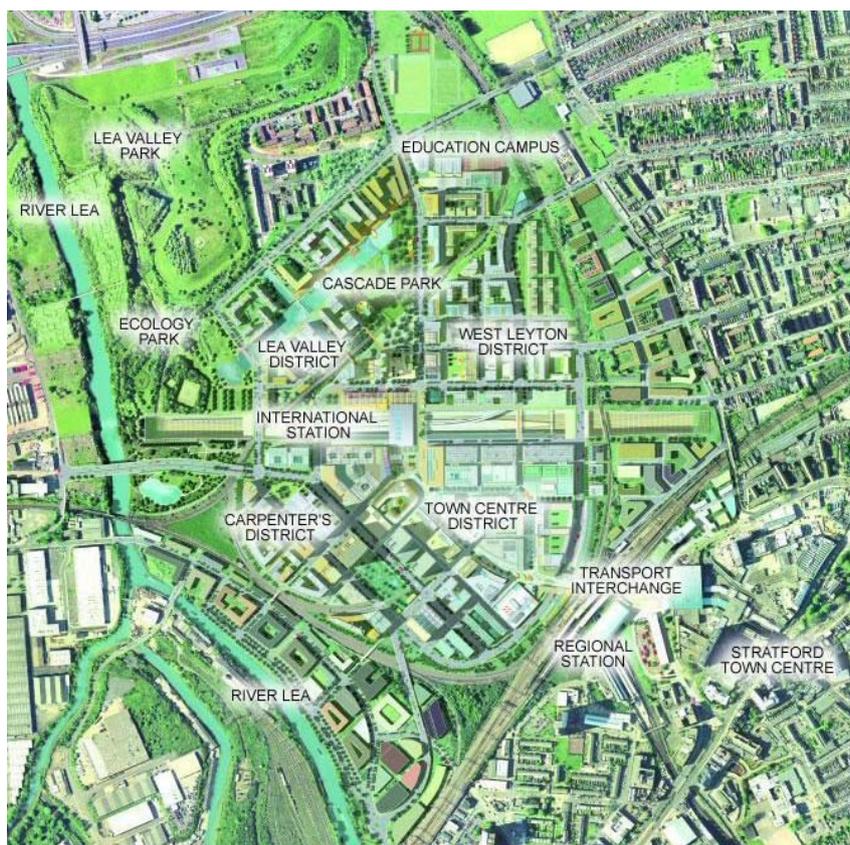


圖 3-13 Stratford City 分區配置

4. 交通

Stratford City 相當重視步行者，藉由密集的巴士網，行人只需步行一小段距離就即可抵達目的地；另外，將統合不同的運輸元素，新售票樓位於鐵路北邊，發售現有各種鐵路系統的車票，並將結合新的巴士站。聯外以鐵路運輸為主，從國際車站可與巴黎及其它歐洲城市連絡，車站附近也有公共汽車、計程車及租車服務，城市內的運輸系統可以輕易的與聯外交通連接，便利的交通網也讓遊客可以輕鬆的遊覽 Stratford City。

為了爭取 2012 年的奧運舉辦權，政府允許對地鐵系統的擴建提供大量贊助，藉以提升交通品質，修建內容主要是補全 10 條鐵

路線，包括 CTRL：服務奧運所在的 Stratford City 與歐洲其他城市的連結；此擴建對倫敦東區及船塢區的成長所需提升的交通水準有所助益，並促進經濟發展及連接社區路網。可聯絡的鐵路有：Central Line、Jubilee Line、Great Eastern Lines、North London Line、Docklands Light Railway。

(1) 船塢輕鐵(Docklands Light Railway；DLR)

位於英國倫敦的船塢區輕軌 Docklands Light Railway，簡稱 DLR，主要服務倫敦市東面一帶的區域，連接銀行區，泰晤士河下游新發展的船塢商業區、Stratford、London City Airport、Beckton 及 Lewisham，每日載客量可達十五萬人次。

(2) 海峽隧道連接鐵路(Channel Tunnel Rail Link；CTRL)

歐洲之星(Eurostar)是一條連接英國倫敦與法國巴黎、里爾以及比利時的高速鐵路。列車離開倫敦之後便跨越英吉利海峽進入法國，目前在英國境內正在興建一段新軌道—CTRL，分兩階段計畫，預計 2007 年完工。

CTRL 由 LCR 的子公司 Union Railways 負責修建，同時 Union Railways 也提議進行周圍土地的開發。開發分兩部分，2001 年 7 月開始擴建的高速線，屬於第二部份，該

線通過 Stratford City 的國際車站到達倫敦的聖潘克卡斯(St Pancras)。2003 年 9 月開始開放一部分的通車，最多可縮短 20 分鐘的通車時間；一旦 2007 年全面開放通車時，倫敦到巴黎僅需 2 小時 20 分鐘。交通的便利，連帶使得 Stratford City 更加容易吸引企業進駐及遊客前往消費。

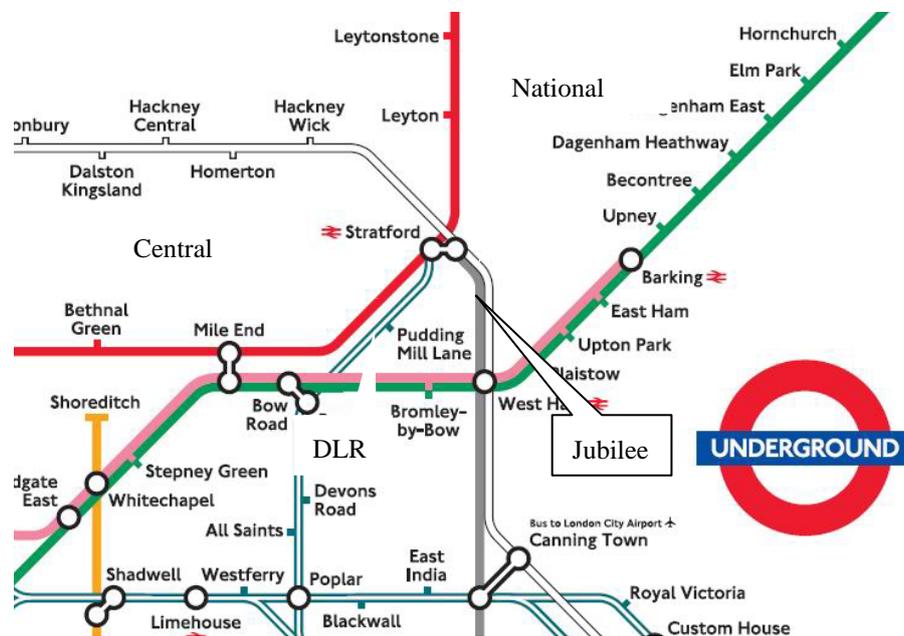


圖 3-14 Stratford City 地鐵系統

5. 引進業種

Stratford City 是一個高混合使用的新都市。辦公商業用地在 46 公頃的尺度下，加上品質的維護考量，Stratford City 主要吸引的是位於歐洲的企業。引進三家大百貨公司及設計師專門店、大街商店、餐廳、咖啡館，也有會展中心、旅館及健康俱樂部…。

6.開發方式

藉由變更軌道土地，在倫敦東區打造出一個高密度混合使用的市中心，資金投入 40 億英鎊(NT.2,458 億)，來源為公共和私人投資。軌道土地是半官方機構—倫敦大陸鐵路公司(London & Continental Railways；LCR)所擁有，LCR 選擇了 Chelsfield plc 和 Stanhope LTD，二個房地產開發商做為發展 Stratford City 的夥伴。

第一階段的發展預計在 2009 年前結束，創造繁榮的新市中心及連接其他地方車站的國際車站，而隨之建成的還有辦公室、住宅、學校及旅館。

澳洲地產開發商 Lend Lease 正角逐建造 2012 年倫敦奧運的奧運村，由 Lend Lease 領導的財團成員包括 East Thames Group、First Base 及 Crosby Homes；另外，皇家蘇格蘭銀行 (Royal Bank of Scotland)及法國建造集團 Bouygues(世界第二大建築公司，已和英國發展商 Barratt Developments 結盟)也投入競爭，它們將競投建造約 4500 間永久房屋、93 公頃辦公大樓及休閒設施、停車場及飯店等，LCR 及奧運當局(Olympic Delivery Authority)表示，將會在 2007 年開始動工。

零售發展項目由澳洲商場鉅子西田集團(Westfield)負責發展，西田亦將在該地發展一個高質素的地區性購物中心。西田也

收購 Stratford City 發展計畫的 75% 股權，西田在 2004 年收購 Duelguide/Chelsfield 已取得 Stratford City Development 25% 股權，並和 Multiplex 集團及和 David and Simon Reuben 有關公司達成有約束力的協議，收購其合併的 50% 股權，Stanhope LTD 則收購其餘 25% 股權。

7. 開發效益

本開發計劃將會產生 29,000-34,000 個新的工作需求(其中 25,000 名在金融及業務領域、6,000 名投入零售業，而另外有 3,000 名則在休閒、娛樂方面)，此外，在 15 到 20 年的發展期間會有 4,000 個建築的工作需求。

二、台英商務協會第 8 屆聯席會議

訪英期間行程大致如下：6 月 26 日轉往劍橋進行分組參訪，晚間由英方主辦開幕暨歡迎會，6 月 27 日復於英國劍橋 Crowne Plaza Hotel 會議廳召開第 8 屆聯席會議，並分成生技製藥組、電信資訊組及基礎建設組等三組進行討論，詳細情形如下：

(一) 生技製藥組

我方召集人為財團法人生技中心黃執行長瑞蓮，英方召集人為 Cambridge Healthcare and Biotech 公司總監 Mr. Martyn Postle。我方發表三項簡報，分別為：

1. 財團法人生技中心黃執行長瑞蓮以「Taiwan: An Asian Leader, Global Partner for Biotechnology Industry」為題，簡報當前台灣生技產業發展概況，包括現有的人力資源、各個重點園區的發展策略、台灣廠商的集資模式及在亞洲市場的地位，以及未來的展望和機會。
2. 統一生命科技股份有限公司賴副董事長博雄簡報「Enhancing Bio-Business Productivity via Bio-Networking」，以第 3 次工業革命為題，自台灣發展興盛的電子產業談起，進而介紹台灣生技界目前發展的模式，再談到個別重要生技公司發展策略與醫藥市場之現況、趨勢和面臨的挑戰，並提出商機和合作方式。

3. 經濟部生物技術與醫藥工業發展推動小組陳主任啟祥以「Biotechnology Achievements in Taiwan: Government Policies and Incentives」為題，介紹我政府對生技產業發展的規劃、生醫小組的組織架構與我國生技界的長處，並就目前政府為鼓勵投資所制定的各種優惠措施詳加說明。

英方簡報分別為：

1. Cambridge Healthcare and Biotech 公司總監 Mr. Martyn Postle 簡報「Biotechnology Research & Business Model in the UK」，介紹英國生技界的商業發展模式以及劍橋地區所扮演的角色，並就公司財務實力與營收可持續性來分析大部分歐洲廠商限於市場規模，需不斷進行併購方能與一線美國大廠競爭的情況。
2. Dotmatics Ltd.主任兼執行長 Dr. Stephen Gallagher 簡報「A Single Place for Scientific Information – Wherever You Are」，介紹 Dotmatics 公司的各項線上醫療服務以及其功能強大的醫療專用軟體。
3. ProMetics Biosciences Ltd. (PBL) 研發部副總經理 Dr. Steve Burton 簡報「Bioprocess Technology – Partnership Opportunities to Reduce the Cost of Biopharmaceuticals」，介紹該公司營運狀

況及各項新開發之產品與技術。

雙方嗣就上述簡報進行討論，並達成下列共識：

1. 生技製藥業為我國積極推動之四大重點工業之一，此外，台灣在該領域之優質人才、良好企業文化、重視研發、與亞洲市場關係密切等，均為雙方生技業者合作之具體優勢。
2. 英國的優勢包括生命科學研究發達、在歐洲市場居領先地位、多家國際生醫大廠在英國設立製造基地、規劃完善的育成中心、生技廠商群聚、科學園區等。
3. 台英雙方應推動生技產業在網際網路上之應用，以建構有效之交流平台，並加強該領域之資訊、商機交換。

(二) 電信資訊組

我方召集人為中華電信股份有限公司呂總經理學錦，英方召集人為 Mr. John Davies (Consultant/ Tech Advisor, Mindsite Associates)。

我方發表 4 項簡報，分別為：

1. 財團法人資訊工業策進會專案支援處林副處長劍秋簡報「Ubiquitous Network Society: Taiwan's Future Directions」，介紹台灣的無線網路市場發展，從 E (電子商務)、M (行動通訊) 到 U (無所不在的網路社會)，政府推動寬頻策略，俾提升台灣的國家競爭力。

2. 台灣微軟股份有限公司林副總經理三元簡報「Microsoft's CBD Business Model Experience Sharing」, 自電信業者面臨新科技所帶來的挑戰時, 如何改變策略以因應激烈的市場競爭談起, 進而介紹微軟公司 Computer-Based Development 商業模式在兩岸三地的發展策略。
3. 華電聯網股份有限公司海外事業部伍總經理侃為簡報「Multimedia-on-Demand: IPTV in Taiwan」, 簡介該公司成立背景、當前營運狀況以及與中華電信所合作的 MOD (大電視) 計劃。
4. 中華電信股份有限公司電信訓練所曹所長善信簡報「Introduction of Location Based Services in CHT」, 介紹中華電信適地性應用服務平台的發展, 目前的重要計劃有: Asthma Care Mobile Phone Services (為氣喘病患所設計之緊急應變服務)、Nearby Interesting Points Services (為駕駛人所設計之及時路況與附近景點服務) 和 e-Fleet Management System (完整的車上導航與其所衍生之服務)。

英方簡報分別為:

1. Mr. Gordon Ross, Ph.D. 簡報「Next Generation Network Services」, 簡介第 4 代行動通訊服務, 並建議台英雙方應積極

整合軟硬體技術。

2. Mr. Chris Wade 簡報「Location Based Services (GIS & Application)」，介紹英國在適地性應用服務平台的發展。

討論結果包括：

1. 結合英國所擅長之設計和研發，以及台灣所擅長之製造和行銷，雙方可藉由技術移轉等，在無線網路和行動科技加強合作。
2. 在發展數位內容 (Digital Content) 合作方面，台灣所擁有的華語優勢，不僅可作為兩國共同開發大陸市場的利基，甚至可推展至全球華文市場。

(三) 基礎建設組

我方召集人為中鼎公司余董事長俊彥，英方召集人為英國貿工部台灣諮詢小組主席 Mr. Mike Williams (Managing Director, CDC Ltd.)。我方發表 3 項簡報，分別為：

1. 中國石油股份有限公司宋經理先鵬以「Business Opportunities for Kuokuang Petrochemical Complex Project」為題，簡報中國石油公司的國光計劃以及周邊可發展之商機(簡報內容詳附件一)。
2. 交通部高速鐵路工程局盧副總工程司湘華簡報「New Opportunity for Land Development of Five New Town in Taiwan」，介紹桃園、新竹、台中、嘉義及台南等 5 個市鎮高

速鐵路車站周邊之商機（簡報內容詳附件二）。另出訪前本局亦針對廠商可能提出的問題事前準備了 Q&A 資料（內容詳如附件三）。

3. 常在國際法律事務所朱合夥律師麗容簡報「An Introduction to the Legal Environment of Infrastructural Construction and Government Procurement in Taiwan」，介紹政府目前對外國企業在台灣投資基礎公共建設的法令規定（簡報內容詳附件四）。

英方簡報：

1. Mr. Steve Lewis 簡報「The YES Project in Rotherham and Bilateral Business Collaboration Opportunities」，介紹英國 Oak Holding Plc 集團的 YES 專案，該案為發展一大型休閒娛樂中心，包含各式運動設施與旅館，並提出可供台灣廠商合作之商機（簡報內容詳附件五）。
2. Mr. Gordon Davies 簡報「Student Accommodation Markets in the UK: A Client Side Perspective of Outsourced Space Management Requirements in the Higher Education Sector」，介紹目前英國大學校園建設狀況以及該公司在 University of Dundee 的各項建築案。
3. Mr. Paul Rowlinson 簡報「Facilities & Services: Delivering Value Added Services to Further Education」，介紹該公司在

Shaftesbury 的學生宿舍建案（簡報內容詳附件六）。

討論結果包括：

1. 雙方應尋求實質可行的合作計畫，加強兩國基礎建設業者在第三地市場（尤其是中國大陸）之合作。
2. 台灣的零售物流市場仍然具有發展潛力，值得英國零售業者前往開發。

本局簡報獲得熱烈迴響，雙方開發商並討論如何在高鐵特定區引進如同英國大規模開發的方式進行開發，會中分組討論進行至午間結束，我經濟部陳次長瑞隆應邀於午宴時至會場發表演說並歡迎與會之台英雙方代表，陳次長表示台英雙邊經貿關係經由民間企業的合作與兩國政府鼓勵下不斷發展，英國如今已是台灣在歐洲最重要的貿易與投資夥伴之一，台英商務協會在 Mr. Martin Barrow CBE 與辜董事長成允兩位主席的帶領下，更是我所有民間經濟合作會議之翹楚。結束了在劍橋的活動返回倫敦後，晚間由駐英國代表處經濟組與台貿中心共同舉辦「2006 年第 2 季旅英台商聯誼餐會」，陳次長以「台灣經濟發展與未來展望」為題發表專題演講，並與我旅英台商就我政府的經貿政策等議題進行討論與意見交換。



交通部高鐵路盧副總工程司湘華簡報「New Opportunity for Land Development of Five New Town in Taiwan」(一)



交通部高鐵路盧副總工程司湘華簡報「New Opportunity for Land Development of Five New Town in Taiwan」(二)

三、小結

綜合言之，Canary Wharf 為英國倫敦市中心區舊市區再發展計畫中重要的一環，政府以整體規劃及交通運輸系統的建設及改善，並且搭配優惠的稅率和地價以吸引各大地產商的參與，希望能夠振興區域經濟，創造有吸引力的工作和生活環境，也由於離市中心較近，該區已經成為與倫敦金融城爭鋒芒的新興中心商業區，未來可以預見，隨著新中心區辦公條件的改善和整體開發的日趨成熟完備，該區也將進一步鞏固倫敦作為世界貿易金融中心之一的地位，英國及鄰近的歐洲大陸都將受益。

而 Stratford City 也是英國倫敦市中心區舊市區再發展計畫中重要的一環，藉由 2012 年奧運的舉辦引入運動場館與設施，並且改善當地的交通與公共建設。

倫敦政府以有計畫的方式地把奧運村建設與當地的城市更新相結合，因此，永續發展的概念被廣泛地運用在奧運村的設計上，其中包括建築設計、施工、材料選擇、設施維護與能源使用等等。政府也考慮包括「後奧運規劃」，奧運過後，奧運村將改造成永久住宅。未來的十幾年內，倫敦將面臨著住房供給短缺，特別是為護士、醫生、員警、老師等社會工作者提供的可支付住宅，以及低收入群體的住房等，奧運村的建設正好為滿足這個需求提供了機會。奧運村在賽後將

會被改變成 3,600 套公寓和連排別墅，有一半的住宅將成為可支付住宅並在市場上銷售。而用於奧運醫療、管理等設施的建築將會變成當地的配套服務設施，包括護士學校、小學、中學和一個成人教育中心。國際區將會改造成為混合的住宅區，這將與大倫敦規劃相結合，納入倫敦東部的重建活動。奧運公寓也為這一未來的設想而細心設計，同時還有配套的商店、學校、禮拜堂...，把它們當作城市的一部分來設計，而不是只為運動員設計。

從二個案例來看，Canary Wharf 是由政府以整體規劃的方式並且尋找大型開發商進駐進行區域的土地開發，以帶動區域發展，是相當值得借鏡與學習，而惟由於國內目前並無類似的大型開發商，因此，以國內的情況而言由政府尋求大型開發商進行大規模的土地開發其可行性較低。

以國內目前五個高鐵車站特定區的發展區位與條件比較，高鐵台中車站特定區因距離原有的台中市中心區近，且目前特定區內亦有交錯的公路系統以及台鐵與未來捷運的軌道運輸系統，因此，區位與發展背景及條件與 Canary Wharf 較為接近，因此其發展經驗是值得未來高鐵台中車站特定區發展上參考與學習。

另一個 Stratford City 的案例，則是政府以有計畫的方式爭取奧運的舉辦，藉此引入相關設施，同時並改善地區交通，以達到更新整個

地區的都市環境及促進區域發展的目標。而無論是尋求民間投資或是由政府主動來推動，透過事前的整體規劃以及政策長期穩定的支持對於地區未來的發展是最重要的一環。

肆、訪問法國經過紀要

訪問團一行 28 人於 6 月 28 日由英國抵達法國巴黎，7 月 1 日於巴黎搭機返國，此次訪法行程主要就「生技製藥」、「資訊與通訊」、「基礎建設」等產業進行各項參訪拜會活動，謹將各項拜會活動情形分述如下：

一、參觀拜會及其他活動

6 月 28 日

(一) 拜會 Alcatel 集團

訪問團團長呂總經理學錦及資訊與通訊組團員一行於 6 月 28 日下午先行抵達法國巴黎北站，並前往 Alcatel 集團總部拜會。由該公司亞太地區資深副總裁 Dr. Chrisitan Gregoire 接見，除由渠就該公司發展現況、各項技術服務項目、在全球之市場規模、於亞太等地之營運及研發現況、多年來在我國之資通訊市場及研發情形逐一作介紹外，雙方並就未來網路電視及行動電視之投資及技術合作等交換意見。

6 月 29 日

(一) 參訪 Alcatel 集團位於 Velizy 之研發中心

資訊與通訊組成員前往 Alcatel 集團位於 Velizy 之研發中心拜會，由該中心行動通訊部主任 Mr. Michael Faul 接待該組成員，該中心係

Alcatel 集團全球 3G 網路應用中心之一，主要係用來展示該集團最新式之各項 3G 技術及產品，並提供無線寬頻應用互通測試服務。除由 Faul 主任介紹該中心之發展遠景，並展示該公司具定位追蹤功能之手機、視訊電話、電話影音信箱、可供影片下載及提供超過 45 個電視頻道之最新 3G 手機產品外，並介紹該公司之網路電視、手機行動電視等多項高科技尖端產品。

(二) 拜會法國電信集團 France Telecom

資訊與通訊組成員續前往法國電信集團 France Telecom 拜會，由該公司策略行銷部資深執行副總 Mr. Jean-Paul Maury 接待，主要簡報該公司未來遠景、組織架構、各項行銷、研發與銷售等市場經營發展策略及相關計畫，以及未來在法國和全球資通訊市場上預期達到之各項目標，並表示可和我國業者進行合作。

(三) 拜訪 Novexel 生物科技公司

生技製藥組由生技中心黃執行長與該組成員前往 Novexel 生物科技公司拜會，由該公司商業發展部副總經理 Mr. Aram Mangasarian 接見，渠除了對 Novexel 成立的背景及目前業務範圍進行介紹外，並與生技組組員分享歐洲生技公司在資本市場集資的經驗與心得。

(四) 拜會巴斯德研究院

當日下午生技製藥組組員則前往巴斯德研究院，由該院技術移轉

處主任 Mr. Jean Pierre Saintouil 接見，在瞭解其目前營運狀況與各項重大國際合作案後，該組組員並參觀其舉世聞名的細菌研究設施，黃執行長更邀請 Mr. Saintouil 於今年下半年訪問台灣以進一步討論相關合作計畫。

(五) 參訪法國基礎建設交通暨住宅部

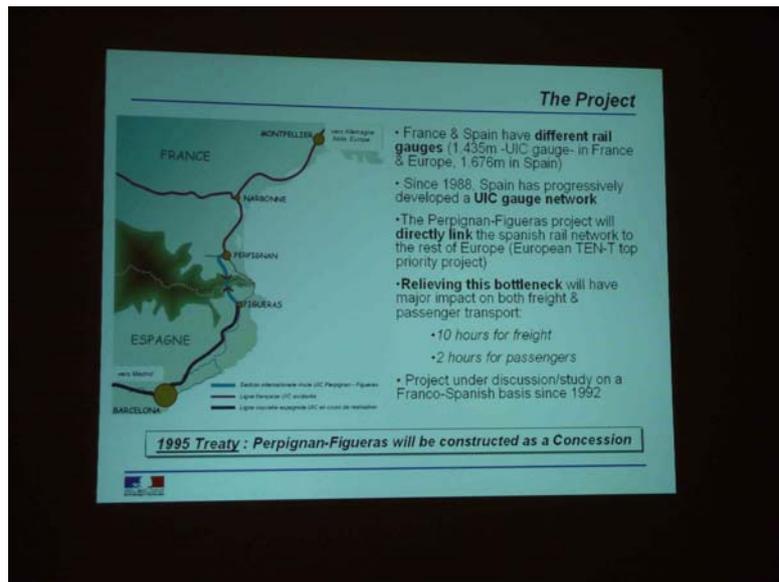
基礎建設組團員則前往法國基礎建設交通暨住宅部參訪，首先由其國際事務部門主管 Mr. Thierry Desclos 簡報該部及其主管之各項國際經濟、技術合作事務，包括各項陸海空運輸等基礎建設、推展觀光及國內各項城鄉計畫等（簡報內容詳附件七）。續分別由海洋與運輸司 Mr. Thomas Vieillescazes 簡報法國鐵路等基礎建設之 BOT 經驗（如照片），該司所簡報之 BOT 係指軌道工程之建設並不包含車輛、營運，同時，其計畫衍生未來將銜接西班牙，成為跨國之鐵路建設，建成后，兩國火車將可直接進入對方國家。鄉鎮計畫、住宅暨營建司 Mr. Pierre Miquel 則就資源整合、共享等方式進行城鄉平衡發展之基礎建設計畫、市鎮規畫及各項區域發展等計畫發表簡報（簡報內容詳附件八）；最後由科技事務研究處 Mr. Bernard Duhem 就該國運輸政策及大眾運輸系統之研發進行簡報（簡報內容詳附件九）。



法國基礎建設交通暨住宅部國際事務部門主管 Mr. Thierry Desclos 簡報該部及其主管之各項國際經濟、技術合作事務



法國基礎建設交通暨住宅部洋與運輸司 Mr. Thomas Vieillescazes 簡報
法國鐵路等基礎建設之 BOT 經驗



法國基礎建設交通暨住宅部洋與運輸司 Mr. Thomas Vieillescazes 簡報法國鐵路法國（MONTPELLIER）至西班牙（BARCELONA）BOT 經驗

6月30日

（一）拜會法國工業部資通訊科技處

資訊與通訊組團員前往法國工業部拜會，首先由該部副處長 Mr. Henri Breuil 接待，並由渠簡介其各項組織架構、主要業務範圍、所提供之服務，並說明法國目前在行動電話、個人電腦及網際網路之消費市場資訊，固網話與行動電話之整合趨勢，以及未來台法兩國在行動電話、網際網路及數位電視等資通訊領域之合作方向。

而為使法方了解我國最大電信企業－中華電信股份有限公司之概況，以及促進台法未來之雙邊技術及潛在商機，由我中華電信曹所長善信就我國電信市場發展現況、中華電信之主要核心業務、營運與

財務情形、公司策略及競爭優勢等進行簡報。

接著由法國電信管理局（ARCEP）國際部專員 Ms. Laetitia Dufay 就法國目前結合電話、電視及網路三合一之通訊服務進行簡報，據渠表示，目前法國為歐洲三合一通訊服務之最大市場，ADSL 用戶亦位居全歐之冠，另預估在本年底其網路電視用戶將占全歐一半比例。

另由工業部資通訊科技處雙邊合作組專員 Mr. Jean-Bernard Gramunt 簡報數位競爭力園區，包括其成立宗旨、組織，以及各項研發計畫。該園區目前吸引了約 200 家頂尖工業、學術研究單位之會員廠商進駐，藉由各項研發合作計畫，共同發展通訊、系統設計與工具設備、安全及防衛系統、汽車與運輸等四個主要產業市場，以提高企業競爭力、帶動巴黎地區之就業市場，並發展國家經濟活動，而該園區每年現由企業及政府所共同支助之研發計畫預算更達 2 億歐元。

法國電信集團 France Telecom 研發部門主管 Mr. Tayeb Ben Meriem 簡報 IPv6，說明該集團如何開發建立下一代網路傳輸標準（IPv6）及其背景、策略，與中國大陸、日、韓、美國及歐盟之相關合作計畫、如何建置家庭無線網路接取環境、利用網路行動架構在汽車和火車等大眾交通工具上建立任意移動之網路環境，以及將其運用於影音視訊電話等商業用途上。

最後則由 Qosmetrics 公司執行長 Mr. Chris Girardeau 就該公司所

提供三合一通訊服務之網路電視、網路電話等相關服務向團員進行說明，並與團員進行意見交流。

（二）拜會歐洲航太國防集團 EADS 總部

下午資訊與通訊組團員則前往歐洲航太國防集團 EADS 總部參訪，由該集團銷售部副總 Mr. Manlio Cuccaro 就該集團組織架構、業務及財務資訊等進行簡報，除介紹該集團主要業務範圍，包括空中巴士、軍用運輸機、直升機、人造衛星及各項防禦安全系統外，並就該集團在歐盟擴大後之歐洲市場及成長最快速之亞太市場進行說明，另就未來台法防禦網路系統之合作進行洽談及意見交換，此外，並提及該集團已為我海巡署及憲兵隊建置無線通訊系統。

（三）參訪 Neuf Cegetel 公司

資訊與通訊組團員之後並前往 Neuf Cegetel 公司拜會，由該公司總經理 Mr. Michel Paulin 接待本組團員，該公司為法國主要通訊服務公司之一，客戶遍及境內一般民眾、各中小型企業及公司，以及當地網際網路提供者，因擁有最先進及廣大之網際網路，故能提供法國市場上最多固網及行動電話、網路、數位電視及寬頻電視服務，目前擁有境內 300 萬一般用戶市場及 4 萬 5,000 公里之光纖網路。

（四）拜會法國基因體中心及原子能委員會生技研究中心

生技製藥組成員則拜會位於巴黎市郊 Evry 的法國基因體中心，該

中心國際事務部主任 Mr. Gabriel Mergui 首先對其育成中心內現有大
小不一約 20 家的生技公司做一簡介，接著就該中心所擅長之基因研
究進行詳盡介紹，蓋法國基因體中心與其所在地 Evry 市政府緊密合
作，意將該市建設成為法國生技重鎮，目前績效斐然，值得我國借鏡
參考；下午該組成員續轉往原子能委員會生技研究中心進行參訪，由
該中心副主任 Mr. Pierre Chagvardieff 就該機構成立背景與其承辦業
務對團員進行簡報，以了解目前該國生物科技發展趨勢。

(五) 拜會法國國家鐵路局

基礎建設組成員前往法國國家鐵路局進行參訪，首先由國際部
Ms. Francesca Aceto 就法國車站管理及高鐵車站委外經營策略進行簡
報，使我團員了解法國國鐵車站、高鐵車站周邊商業設施之開發情形
(簡報內容詳附件十)。

基本上，法鐵總長 3 萬公里長，共有 25 個超大車站，其服務
329million 人次 (含非旅客，30%~50% 為非旅客比例)，車站部門屬
於客運部而非基礎建設部門，理念是車站係為旅客服務。目前在車站
售票的比例下降，因網路電話及電話購票增加，但是提供車站售票仍
為必須，且經營概念類似航空站。車站仍屬 SNCF 所有，而非 RFF
公司之資產，目前有交付路權費用，明年連使用車站都開始付費，車
站屬法鐵七大收入之一 (獨立利潤中心制) (含 TGV、EUROSTAR、

RER、Terrisor...各車種都需付費)，其概念比照機場航站，車站與地勤部門下轄 135 個大站，收入來源主要包括：

- 1.使用車站之鐵路公司
- 2.商店收入
- 3.辦公大樓出租

近幾年來歐洲各國發現，只靠商店無法支應支出，所以目前用收使用費方式（可能是因為量體無法擴大），SNCF 花十年研究車站的收支費用。根據估算，每年投資 1 億歐元在車站，其中 7400 萬歐元從法鐵本身提供，3400 萬歐元從地方政府提供。此外就車站的分類來說，法國車站分類主要是依照交通量大小、交通類型以及車站區位加以區分。

而其商業開發策略大致上是考量下列幾個因素；

- 1.車站與機場與大型購物中心消費者心態不同。
- 2.每個乘客心裡會緊張，所以要改變消費心態，讓顧客感覺 easy。
- 3.因為消費者的特性，因此物品需要擺放明顯，有品牌，易攜帶。
- 4.不同車種的乘客消費產品不同。

目前共有 1.8 萬平方公尺的商業樓地板在 550 個車站，其收入有底租及抽成權利金，有的抽成可達 4 成。巴黎北站每天 55 萬人（含 30%~35%非旅客），乘客最多的是 RER。依照 2002 年 11 月 18 日更

新資料，投資 1750 萬歐元，增加 3,00 平方公尺商業面積可供 40 家商店，以前是 10 家店，總營業額 3000 萬歐元。

法鐵子公司負責車站經營，在股份的及特許權部分，ALTAREA 佔 40%，A2C（法國）佔 60% 股份、特許權 20 年。另外 14 號車站終點，聖拉薩車站（Gare Saint-Lazare，巴黎第二大車站）也用同一方式處理，亦即投入 1 億歐元，250 停車位，1 萬平方公尺商業中心，獲得 40 年特許期，其中 SEGECE（歐洲知名購物中心）戰 73%，SNCF 23%，100 家商店。而有關商業樓地板面積的招商，其招標要依原來的規範執行，廠商不能提出修改業別要求。

此外就海外的提供服務方面，續由北美、亞洲及澳洲地區副總經理 Mr. Marc Provoos 介紹該公司組織、國際業務範圍及營運方式等，制定維修規章，其中有 10 個派駐在南韓，而目前該公司現已派遣數十個人來台訓練台灣高鐵公司駕駛員及高鐵車站之各項管理措施。



法國國家鐵路局國際部 Ms. Francesca Aceto 介紹國車站管理及高
鐵車站委外經營策略(一)



與會團員聽取法國國家鐵路局國際部 Ms. Francesca Aceto 介紹該
國車站、高鐵車站周邊商業設施之開發情形

伍、結論與建議

本次招商行程緊湊，由參訪的 Canary Wharf 可以了解英國土地開發的作業方式，其策略手段主要是強化交通並給予規劃彈性，但是與本局所管理的土地在本質上仍有部分差異，前者為倫敦東區之船塢，算是舊港區的再開發，本身即在大倫敦範圍內，後者則為郊區之非都市土地，因為高鐵建設才成為都市土地，算是新生地開發，因此在先天條件上兩者並不相同。

其次 Canary Wharf 在第一階段時由於交通僅靠公路系統，因此即使完成倫敦第一高樓，但是出租率仍僅為 60%，使得財務出現危機，開發商甚至提出破產申請，直到政府批准擴建地鐵後，情勢才逐漸改善，出租率提高至 80%。

反過來看本局之核心區雖有高鐵通過，惟位處新生地區，未來亦僅桃園會有機場捷運加入，至於新竹、台南之台鐵支線，尚在規劃階段，且這些系統畢竟僅為單線，無法與倫敦已成熟之路網相比，因此這是第二個不同之處。

然 Canary Wharf 發展的過程也可以讓我們了解到純以出租方式操作整個大區塊基地開發亦為可行，同時在策略上成功引入國際機構應是該案邁入穩定階段的關鍵，換言之這個案子在一個瀕臨破產的狀況到該公司成為英國最大的物產公司間，整個過程花了十餘年。因此，公私間的配合及策略性的投入與長期的堅持是必要的付出，值得

我國整個政府部門推動的借鏡。除此之外，分組討論的招商說明也引起極大的迴響，中英雙方熱烈討論其合作推動的可行性，其對未來在後續公開徵求投資人時應有相當助益。本局在後續規劃及招商時可將上述數項值得借鏡之處引入，落實於推動高鐵車站特定區之長期開發策略。