

行政院及所屬各機關出國報告  
(出國類別：考察)

考察「香港城市規劃與建設」出國報告

出國人員：行政院經濟建設委員會 郭副處長翦玉  
馮簡任技正輝昇  
徐技正旭誠  
蘇技正怡維

出國地點：香港

出國時間：98年11月17日至11月21日

報告時間：98年2月9日



# 目 錄

<b>壹、前言</b> .....	1
1.1 考察目的.....	1
1.2 考察行程.....	2
1.3 參與考察人員.....	3
1.4 拜會單位及預擬提問.....	3
<b>貳、亞洲國際地產投資交易會—MIPIM ASIA</b> .....	6
2.1 MIPIM ASIA 介紹.....	6
2.2 台灣館介紹.....	7
2.3 重要活動參與.....	10
2.4 重要展示案件.....	12
2.5 小結.....	25
<b>參、香港空間發展願景與策略</b> .....	28
3.1 香港空間策略規劃.....	28
3.2 大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃.....	32
3.3 防止山泥傾瀉計劃.....	37
3.4 小結.....	39
<b>肆、香港國際機場發展經驗交流</b> .....	42
4.1 香港國際機場發展與營運概況.....	42
4.2 企業化經營模式.....	47
4.3 機場快鐵之營運.....	50
<b>伍、香港運輸發展與港鐵系統經營模式</b> .....	56
5.1 運輸發展現況與策略.....	56
5.2 港鐵系統—地鐵與物業發展整合之成功模式.....	63
5.3 香港站及九龍站複合運輸場站開發之參觀.....	72
<b>陸、心得與建議</b> .....	79



# 壹、前言

## 1.1 考察目的

- (一) 香港為提升城市競爭力已完成 2030 願景規劃，我國目前亦正進行國土空間策略計畫，採動態、開放系統之規劃模式，且三大城市區域之發展架構確定，有必要進一步了解週邊城市之發展策略，蒐集具體資料。
- (二) 香港與台灣城市發展環境相似，均屬高密度、多山的環境條件，有關近年來香港在水土保持方面之工作獲得不錯的成效，值得我國作為莫拉克颱風災後重建工作之參考。
- (三) 因應氣候變遷、節能減碳為當前國際重要發展趨勢，加速推動公共運輸發展為我國目前重要之交通政策之一。因此，擬拜會香港運輸署及相關公共運輸系統營運管理單位，吸取香港發展城市公共運輸建設之寶貴經驗，俾作為後續政策推動參考。
- (四) 在當前政府財政壓力下，以民間參與方式推動公共建設不失為可行的政策工具。香港知名的赤鱘角國際機場、香港站及九龍站港鐵場站整體開發，都有成功發展經驗，具體操作方式值得借鏡。

## 1.2 考察行程

預計行程：11/17（一）出發，11/21（六）返回共計5天。

日 期	地 點	拜會機關及人員
11月17日 (二)	全天 台北→香港 1250 出發，1435 抵達香港	
11月18日 (三)	上午 9:30~ 11:30	1. 拜會香港發展局(規劃署及土木工程拓展署) 2. 出席 2009 MIPIM ASIA 亞洲國際地產投資交易會台灣主題館開展及第一場研討會
	下午 14:00~ 17:00	
11月19日 (四)	上午 9:30~ 12:00	1. 參觀 2009 MIPIM ASIA 亞洲國際地產投資交易會及出席全球城市論壇 2. 拜訪香港機場管理局
	下午 14:00~ 17:00	
11月20日 (五)	上午 09:00~ 12:00	1. 拜會香港運輸署 2. 拜會香港鐵路有限公司(MTR) 3. 現地勘查：港鐵系統、中環複合式運輸場站開發
	下午 14:00~ 17:00	
11月21日 (六)	上午 下午	1. 資料整理 2. 香港→台北 1545 出發，預計 1720 抵達台北

### 1.3 參與考察人員

單位	姓名	聯絡電話	職稱/專長
1. 行政院經建會 都住處	郭翡玉	(02)2316-5351 0931280587	副處長/空間規劃
2. 行政院經建會 都住處	徐旭誠	(02)2316-5336 0928216741	技正/空間規劃
3. 行政院經建會 都住處	馮輝昇	(02)2316-5394 0933714600	簡任技正/運輸規劃
4. 行政院經建會 都住處	蘇怡維	(02)2316-5693 0939258222	技正/水土保持

### 1.4 安排拜會單位及預擬提問

#### (一) 香港發展局(規劃署及土木工程拓展署)

1. 香港 2030 願景規劃的內容與重點？
2. 長江三角洲的上海城市區域(City-Region)、珠江三角洲的香港城市區域以及臺灣所圍成的經濟區域，被界定成為 21 世紀東南亞經濟成長最重要的黃金三角。香港如何強化城市區域的競爭力？發展願景與策略？
3. 香港與台灣土地面積皆有限，規劃之範圍必須逾越國界及與時俱進、動態調整，即需採取開放型系統與動態規劃(Open system & Dynamic Planning)，香港這方面的經驗為何？
4. 香港與台灣城市發展環境相似，均屬高密度、多山的環境條件，

近年來香港在水土保持的工作成效與課題有哪些可以作為台灣莫拉克颱風災後重建工作之參考。

## (二) 香港運輸署

1. 因應氣候變遷情勢加劇，各國紛紛採取節能減碳措施（如低碳城市、綠色運輸等策略），運輸部門由於占能源消耗比例高，綠色運輸之發展已為各國主要運輸發展政策之一，請問目前香港有關綠色運輸發展之主要策略與措施為何？
2. 香港公共運輸之發展成效，執全世界各大城市之牛耳，公共運輸使用率達 9 成以上，為全世界各大城市中營運績效最佳之整體系統，其主要原因在於公共運輸與土地開發之有效整合（即 TOD 發展模式），不僅提升公共運輸之搭乘比例，亦相對提高場站開發之收益，請問香港如何有效推展 TOD 導向之發展；可否介紹有關中環複合式運輸轉運場站之開發案例。

## (三) 香港鐵路有限公司(MTR)

1. 據初步了解，港鐵系統為全世界少數經營比大於 1 的系統，亦即整體營運有獲利的系統，而且是世界唯一不再需要依賴政府補貼（如鐵路上蓋物業等）營運的城市軌道交通系統運營商，其關鍵因素（包括營運模式、法令規定、土地開發等）為何？其次，檢視港鐵公司主要收益來源之一為物業發展，貴公司如何有效整合運輸與物業發展部門？
2. 依據資料顯示，貴公司在 2007 年以來陸續獲得英國倫敦鐵路、瑞



典斯德哥爾摩地鐵、澳洲墨爾本鐵路等專營權，在拓展國外業務方面獲得很大的成果，請問貴公司認為能取得國外鐵路專營權之主要利基為何？

3. 有關港鐵系統如何有效與其他運輸系統（如巴士、計程車、渡輪等）整合形成便捷的公共運輸網路，有無成立整合平台，或簽定相關合作協議、或策略聯盟等。

#### （四）香港國際機場管理局

1. 國際機場之營運管理績效提升及與周邊主要核心城市之加強連結，係為強化城市區域(City Region)國際接軌能力與競爭力的重要關鍵。香港國際機場(赤鱗角機場)歷年來在亞洲地區國際機場之評比，均列為第1位或第2位，請問香港國際機場及其聯外交通系統之營運管理策略為何？其次，香港國際機場之未來規劃發展將如何因應趨勢變化與地區之發展結合？
2. 面對大陸沿海如上海、廈門等國際機場之興起，依據調查資料顯示，亞太地區主要國際機場(包括香港國際機場)客貨運量均受到影響而下降，請問香港國際機場未來的發展策略與因應措施為何？

## 貳、亞洲國際地產投資交易會—MIPIM ASIA

### 2.1 MIPIM ASIA 介紹

自1989在法國巴黎首度主創辦的MIPIM(Marche International Professional Immobilier - French，即.國際地產投資交易會)，是世界最具代表性的土地開發成功投資交易會，迄今已經舉辦20年之久。從最初的一千兩百多位參展者，擴展到2009年有一萬八千多位參展者，以及三千五百位專業投資者、零售商，以及跨國企業用戶。隨著亞洲地區經濟高速發展，國際MIPIM展覽規模不斷擴大，“MIPIM ASIA亞洲國際地產投資交易會”於2006年在香港的成功開幕，並成為亞太地區第一個最實際有效的投資交易平臺，是亞太地區規模最大最有影響力的綜合性專業房地產展覽會。

MIPIM ASIA(亞洲國際地產投資交易會)於2008年吸引了2,077位參觀者，其中有來自46個國家，183個參展企業，463個投資者和國際租戶，929個觀展企業，122國際記者參加，以及9,000平方米的展覽範圍。《MIPIM ASIA Awards》也於2007年開始舉辦，從100多個參選作品中評選出優勝者，旨在表彰亞洲區最有創新性，與所在地整體融合度，以及建築和規劃方面的高品性的傑出建築作品而獲選的國際地產專案。《MIPIM ASIA》提供一個獨特環境，讓不動產相關業界最高的決策者互相溝通與交流，商討最新的大型項目，討論未來趨勢及策略，並洽談商業合作機會。

MIPIM ASIA透過MIPIM協辦單位—世界不動產聯合會(FIABCI)，主動邀請中華民國不動產協進會(世界不動產聯合會 臺灣分會)籌組

臺灣主題館形式參與展覽，並由中華民國不動產協進會(世界不動產聯合會 臺灣分會)主辦及策劃，邀請中央及地方政府、公協會，以及民間建設單位參與，藉由三天的展會時間，參與者可蒐集多項大型項目的資料，發掘新市場，進行交易，探討合作商机，緊貼國際市場脈搏。

參展機構及參與者包括：各國政府招商部、規劃部、建設部、旅遊部、外經貿、及各省市級要員、建築公司、房地產顧問公司、管理公司、銀行、融資公司、零售商、跨國公司、開發商、建築公司、投資銀行、投資基金、融資公司、旅遊地產業、度假村開發公司、旅遊業投資和管理公司、酒店管理集團、主題樂園開發商、工業園開發商、科技園開發商、跨國企業、不動產顧問、管理公司、律師、會計師、建築師、測量師、城市規劃師等。

## 2.2 台灣館介紹

本次台灣館由中華民國不動產協進會、世界不動產聯合會台灣分會 (FIABCI TAIWAN)，結合桃園縣、台中市、台南市、高雄市4大縣市進行招商引資，參展內容除了桃園航空城高達1.2兆元投資案外，尚包括台中州廳25億元、台中水湳經貿生態園區48億元、台南安平遊憩碼頭商店街10億元、台南安平港國家歷史風景區100億元、台南安平濱海遊憩區BOT案12.3億元、台南市鹽水污水下水道BOT案33億元、台南市運河星金鑽、以及高雄環狀輕軌捷運52.95億元等地方重大建設，都是充分吸引國際開發商的注意。另外，民間建築業包括元利、長虹、太子、昇捷、龍寶、大成等建設公司，也共襄盛舉，首度參與

國際性不動產交易會。其執行策略與內容簡要說明如下：

## 一、執行策略

結合建築產官學各單位的資源共同參展，創造臺灣在國際發展能見度，落實城市行銷的效益，透過民間企業參與，強化臺灣整體建設開發成果，有利於國際人士對臺開發投資之評估與意願。參展單位主要內容：

- 中央政府：愛臺 12 項建設、國際人士入臺開發投資政策及強化國家形象等。
- 地方政府：愛臺 12 項建設相關項目、提昇城市知名度推廣程式行銷策略等。
- 民間建築開發業：住宅、商辦大樓、休閒旅遊等產品行銷，推廣國際人士投資政策與邀請來臺參訪等。

## 二、執行內容

### (一) 展覽主軸：

- 主題構想：GOOD in Taiwan
- 延伸意涵：臺灣好，提供好的投資標的與機會，建立多贏的合作契機。
- 投射創意：

◎From： G=Go + O=Offer + O=Opportunity & D=Deal

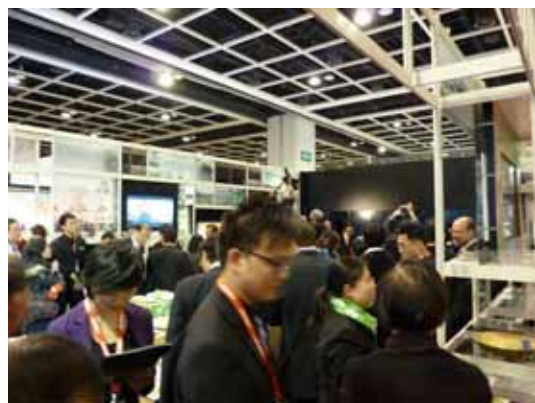
◎Go 行動力；0D 商業訂單；GOOD 良好、貨物

(二) 臺灣主題館架構：

- 參展單位：6 個單位
- 承租攤位：8 個攤位

(三) 展館佈置：從 GOOD in Taiwan 連結臺灣永續發展

- 主軸：人文、科技、生態
- 主體：首善的臺北、航太的桃園、文化的臺中、古都的臺南、  
水綠的高雄、美學的建築師
- 展出內容：大型公共建設規劃＋人居空間品質＋建築美學經  
濟＋精緻觀光旅遊發展
- 投射創意：風格：理性(優勢與機會說明)、開放(投資政策)



台灣館外部及內部展示空間布置

## 2.3 重要活動參與

### 一、「台灣與全球投資環境之關聯」研討會

在此研討會中，計有台中市胡市長及桃園縣郭蔡副縣長，分別針對台中市及桃園縣重大建設進行宣傳說明，其中胡市長以其極具魅力的語言天份細數台中市目前發展情形與未來發展契機，吸引國外眾多投資者的興趣，以下謹針對胡市長演講內容摘要如下：

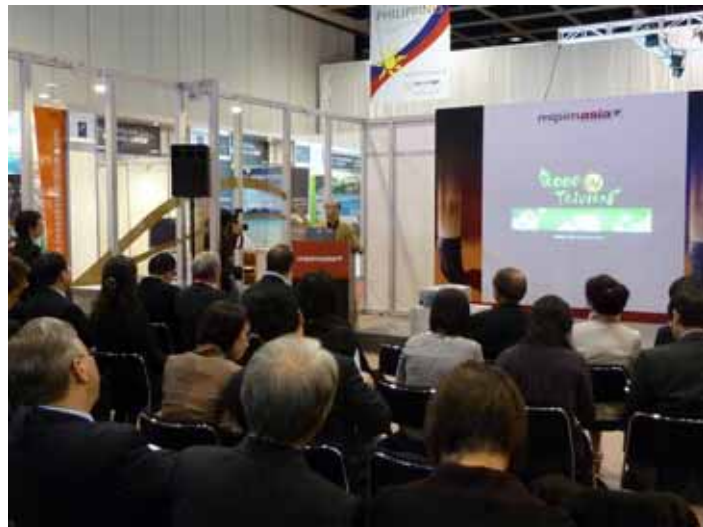
胡市長在一開始即表示，全球經濟衰退，但台灣政府宣布將在2010年編列新台幣3,132億元預算，進行大型公共建設計畫，有助改善經濟環境，因此2009年全球投資環境台灣評比排名第二。且兩岸已簽訂MOU，預期會有不少陸資企業來台投資，台商資金也將大量回流，推升商用不動產價格與租金收益；而台中可望受惠台商與海外華僑回國置產的豪宅效應。

台中市成為全台房市買氣最熱絡的地方，除台中科學園區的設立及廠商陸續進駐，吸引外縣市高所得購屋需求進入。其次是七期重劃區加速開發，在民間業者及政府投入資金加速開發帶動下，大幅提升台中市能見度，七期已成為全國、甚至兩岸知名的房地產場。

此外，高鐵通車，拉近南北距離，產生豪宅的比價效應；特別是台中市有相對較低的房價優勢，提高投資者的意願。

胡市長善用數字行銷，他用一連串數字，說明台中市的投資魅力，包括過去八年，台中市民參與表演藝術活動場次，從每年三·九場成長至三十三·一場，提升七·五倍；台中市家庭平均收入成長八·

一八%，是全台四%水準兩倍之多；每百戶的購屋能力十·三戶，全台平均值僅四·九五戶；最後並強調，未來台中還有高達三兆一千億元的公共建設與 BOT 案待推動。



胡市長最後結語時說「再給我五個小時，也說不完台中的好，邀請大家要實地到台中來看及投資。」相較於展場上韓國館端出的引資主題—明年起主辦 F1 賽車大菜，胡志強的創意演說與市政建設，所吸引的參觀人潮卻是不輸。

## 二、「全球城市領袖論壇 (Global City Leader Forum)」演講—From Australia to Taiwan

「全球城市領袖論壇 (Global City Leader Forum)」演講，由大會邀請到台灣台中市長胡志強，與來自澳洲西澳伯斯市 (Perth) 的市長史高菲迪 (Lisa Scaffidi)，以「從澳洲到台灣：與市長有約」為題進行對談，胡市長幽默的演講獲得現場觀眾熱烈迴響，會場掌聲



不斷。

座談會首先由伯斯市長史高菲迪介紹西澳競爭優勢，她是伯斯市首位女性首長，曾於 2007 年拜訪台灣。她強調，西澳多樣的自然資源、舒適的氣候、多元文化及優質的教育環境，使得伯斯市於 2009 年被評選為世界第 5 適居城市，極具投資潛力。

胡市長接著以「以文創造市」為主題，從台中市近年環境品質的改善，到市民文化活動參與率提高等表現，分享台中市朝向永續、適居、國際化的具體市政成果，並強調文化、創意為推動都市從根本改變的重要手段。

## 2.4 重要展示案件

本次交易會共吸引約 41 個國家，600 個參展攤位，以及 1800 位投資客，以下謹就參展攤位中較有前瞻性的項目及投資地區概要說明如下。

### 一、南韓 Jeollanam-do (全羅南道): a place of bright hopes and futures

#### (一) 地區簡介

- 光陽港、木浦新港位於進出 5 大洋、6 大洲的世界主航線上
- 比鄰東北亞最大市場：中國和日本
- 務安國際機場直接聯繫著世界主要城市
- 與 TCR、TMR、TSR 相連，是中國、中亞、俄羅斯、歐洲的途經關口



- 面積：12.121k m<sup>2</sup>
- 人口：76 萬 6 戶、194 萬 5 千人（占全國的 40%）
- 行政區域：5 市、17 郡 295 邑/面/洞
- 氣候：年平均 14.2°C/年降雨量 1404.4 mm

## （二）主要開發項目

### 1. 舉辦 2012 麗水世界博覽會

#### （1）博覽會概要

- 期間：2012.5.12-8.12(3 個月)
- 主題：“有生命力的海洋，氣息芬芳的沿岸” (The living ocean and coast)
- 位置：全羅南道麗水市新港區域一帶(1,745 千 m<sup>2</sup>)
- 參加規模：約 100 個國家, 5 個國際機構, 10 個企業, 16 個地方自治團體
- 預計觀光人數：約 800 萬人(國內 745 萬人, 國外 55 萬人)
- 預算：2 兆 389 億韓元(設施 1 兆 7,310/運營 3,079)-包括民營資本 7,107 億韓元
- 預期效果：促進生產 12 兆 2 千億韓元/附加價值 5 兆 7 千億韓元/創造就業機會 8 萬餘個

#### （2）投資有利項目

- 酒店等高級住宿設施、海洋綜合度假村（高爾夫球場等）
- 博覽會場周邊開發事業：酒店、商業設施、整改事業等

- 旅遊基礎設施：城市公園、鏡島地區及梧桐島開發等



## 2. 2010 F1 國際賽車比賽

### (1) 事業概要

- 期間：（2010 年-2016 年，以後可舉辦延長賽）
- 位置：西南海洋旅遊度假城市開發區仙（全南靈岩郡一帶）
- 主要設施：賽車場(Circuit)及等待區、整備區、 F1 汽車賽島瞰圖多媒體中心等
- 預算：3,400 億韓元
- 事業期間：2007 年 7 月起至 2010 年 7 月
- 預期效果：每次觀看人數 20 萬人，促進生產 2,579 億韓元 /年、促進就業：2,570 人/年

### (2) 投資有利項目

- 以第 3 企業資格參與運營法人權益（資本金）
- F1 場地內觀光酒店、外國人娛樂場
- 與汽車運動相關的改裝事業、配件企業等



### 3. 西南海岸觀光度假城市

#### (1) 事業概要

- 位置：全南海南郡山二面、靈岩郡三湖邑一帶
- 開發面積：87.9k m<sup>2</sup>
- 開發期間：2006年-2025年
- 事業費：約3兆3,000億韓元（城市建設費）
- 主要設施：F1 競技場、休閒體育園區、高爾夫集群、小艇碼頭、主題公園、健康休養中心等

#### (2) 投資有利項目

- F1 競技場、Senior Town(養老城)、海洋世界、香草園(Herb Garden)、Motor Sports



#### 4. 光州、全羅南道共同革新城市

##### (1) 事業概要

- 期間：2005 年~2011 年
- 開發規模：務安郡玄慶・望雲面 32.9k m<sup>2</sup>，人口 15 萬人
- 主要設施：韓中國際產業園、航空物流園、尖端產業園、健康保健園



##### (2) 投資有利項目

- 航空物流園區：0.7 k m<sup>2</sup>/構建機場周邊西南圈物流中心
- 國內產業園：1.7k m<sup>2</sup>/ 引進 IT、BT、BIO 等尖端事業
- 統合醫學園：1.1k m<sup>2</sup>/組建老齡化時代健康・

#### 5. 務安郡產業教育型企業城市

##### (1) 事業概要

- 期間：2005 年~2011 年

- 開發規模：務安郡玄慶・望雲面 32.9k m<sup>2</sup>，人口 15 萬人
- 主要設施：韓中國際產業園、航空物流園、尖端產業園、健康保健園

## (2) 投資有利項目

- 航空物流園區：0.7 k m<sup>2</sup>/構建機場周邊西南圈物流中心
- 國內產業園：1.7k m<sup>2</sup>/ 引進 IT、BT、BIO 等尖端事業
- 統合醫學園：1.1k m<sup>2</sup>/組建老齡化時代健康・



## 6. 新安, 高興造船園區

### (1) 事業概要

#### 新安造船城

- 期間：2007 年~2011 年
- 位置：全南新安郡押海面一帶
- 規模：1,362 萬 m<sup>2</sup>（造船及產業園、背後園區等）

#### 高興造船城

- 期間：2007 年~2011 年
- 位置：全南高興郡道陽邑一帶

- 規模：276 萬 $m^2$ （造船及產業園、背後園區等）

## （2）投資有利項目

- 造船及造船配套器材、海洋休閒造船
- 風力·太陽光等新再生能源
- 海洋工廠
- 其他金屬加工製品製造業等



## 7. 銀河群島

### （1）事業概要

- 期間：2006 年~2015 年
- 事業計畫：開發 4 個集群、15 個主題、40 餘個島嶼
- 主要設施：綜合休養中心、海洋運動設施等
- 預算：4 兆 5,898 億韓元

### （2）投資有利項目

- 鑽石群島：野生動物園、休養公寓、小艇碼頭設施等
- 鳥島：精神修煉院、展望台、海上纜車、新再生能源穀等

- 甫吉島：膳宿公寓 (Pension)、造景公園、漁村體驗設施等
- 沙島·狼島：主題設施、水上酒店、圓屋頂村 (Dome Village) 等



## 二、南韓首爾數碼媒體城

首爾數碼媒體城（DMC）是首爾Sangam 區的新市鎮，是區內的文化熔爐及21世紀的創意實驗室。DMC距離首爾及鄰近的衛星城市只有少於一小時的車程，有關城市的人口達2,100萬，DMC因而吸引了大批生產數碼媒體科技及軟件的公司，以及運用數碼媒體支持核心業務的企業。DMC被視為通往亞洲東北部市場的門戶。



## 三、新加坡 Marina Bay

新加坡本次參展以促銷濱海灣（Marina Bay）整體開發計畫為主（包含Marina Bay Sands、Financial Centre等），本計畫企圖以複合式度假勝地 打造新觀光天堂。以下謹就該計畫內容介紹如下：

1. 本案位於新加坡市區東南方，由於其港灣地形條件，近年來新加坡政府傾全力在濱海灣地區推動多項大型都市工程，如摩天輪(Singapore Flyer)、海灣劇院(Esplanade-Theatres on the Bay)、濱海灣金融中心(Marina Bay Financial Centre，佔地約 3.55 公頃)、捷運延伸工程及濱海灣綜合度假村等，除達到延伸現有中心商業區之功能外，更希望使該地區成為新加坡嶄新焦點所在，以吸引更多國外旅客。





2. 其中濱海灣綜合度假村(Marina Bay Sands)是新加坡第一個公開對外招標並同意附設賭場之綜合度假村，該綜合度假村主要目標是希望建立一個結合展覽、會議、購物、住宿多功能之現代化時尚度假景點，主要客層為商務旅客。

3. 濱海灣綜合度假村案經新加坡政府就觀光魅力和貢獻度、投資總額、建築和都市設計概念之能力及廠商能力和信譽等因素綜合評比後，於 2006 年 6 月宣布由金沙集團取得興建營運濱海灣綜合度假村的權利。開發內容如下：

總投資金額	約 50 億新元(含土地費用 12 億新元及其他相關投資成本)
土地及總樓地板面積	土地面積約 20.6 公頃，可容納樓地板面積為 570,000 平方公尺
度假村主要設施	<b>1. 會展服務設施：</b> 總樓地板面積為 110,390 平方公尺，包含： <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 41,000 平方公尺的展覽設施。</li> <li>▪ 9,200 平方公尺無柱子的國際宴會廳(亞洲最大，可容納 8000 人)。</li> <li>▪ 48,000 平方公尺的會議設施。</li> </ul>
	<b>2. 休閒娛樂設施：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 座各可容納 2,000 個座位的劇院。</li> <li>▪ 1 座面積 3,700 平方公尺的娛樂中心(電玩遊</li> </ul>

	<p>戲及影像)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 可容納 10,000 人的戶外活動廣場。</li> <li>▪ 1 座 面積 20,500 平方公尺的藝術科學博物館，夜間時其屋頂還可轉變成可容納 3,000 人欣賞鐳射水舞秀的表演劇場。</li> <li>▪ 1 座佔地 1 公頃的空中花園。</li> <li>▪ 1 座面積 117,100 平方公尺的 濱海灣購物中心。</li> <li>▪ 集多位名廚掌舵的名廚餐廳。</li> <li>▪ 2 座海上水晶閣 (餐飲設施)</li> </ul> <p><b>2. 住宿設施：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 共 2500 間客房，包含超過 2,300 間的 5 星級豪華花園客房和超過 100 間的超 5 星特級豪華客房，預估總樓地板面積約 206,900 平方公尺</li> </ul>
<b>經濟效益</b>	<p>預估 2015 年之前可為新加坡增加國民生產總值約 27 億新元，及創造 30,000 個就業機會。</p>

4. 濱海灣金融中心(Marina Bay Financial Centre) 佔地約 3.55 公頃，預計興建 3 座大樓，以打造亞洲最佳商業地點為願景。本案以結合工作與生活理念，提供優質的辦公空間與週邊優質生活休閒環境，以及全球 24 小時無縫的商業連結服務。第一階段預計於 2010 年第二季完成第一及第二座商業大樓，總計提供 154000 平方公尺樓地板面積，包含商業、住宅及購物使用；第二階段預計 2012 年第二季完成第三座大樓(46 層樓高)，提供作為高級住宅、零售商等使用。

此外，有鑑於未來可能的人力需求問題，新加坡政府也提供財務支援，引進頂尖的美國內華達大學拉斯維加斯分校的飯店管理學院於 2006 年在新加坡建立第一個海外校園，提供觀光、賭場專業的四年制大學人才培育。此種整體開發與人才培育配套之規劃概念值得台灣借

鏡。

#### 四、菲律賓展覽攤位

菲律賓旅遊局及軍事基地發展處（Bases Conversion and Development Authority, BCDA）將於MIPIM Asia合辦一個菲律賓展館。BCDA的主要工作為將區內的前美軍設施轉化為經濟增長中心。可投資的項目包括：Clark經濟特區、邦板牙省的迪奧斯達多·馬卡帕加爾國際機場、La Union省的 Poro Point自由港區（Poro Point Freeport Zone）、碧瑤市內的海約翰營經濟特區（Camp John Hay Special Economic Zone）及Morong市的巴丹科技園（Bataan Techno Park）。大馬尼拉地區的波尼法西奧堡壘（Fort Bonifacio）及

Villamor空軍基地更發展成世界級的商業、休閒及住宅區，分別命名為波尼法西奧環球城(Bonifacio Global City)及紐波特市（Newport City）。



## 五、中國展覽攤位

### (一) 陝西省展覽攤位

陝西省位於中國大西北的東部，是航運、太空艙、機械、電子、能源及化工的科研及生產重鎮。陝西的展覽攤位主要介紹西安浐灞總部經濟區、曲江國際會展工業園及咸陽高科技區等項目



### (二) 廈門市展覽攤位

廈門為國際港口城市，由六個行政區組成，包括：思明、海滄、湖里、集美、同安及翔安。廈門是中國首批實行經濟特區的城市之一，其GDP值比全中國的平均GDP值更高。廈門市土地發展中心主要展示市內的建築成就及土地轉變，同時會推廣市內的土地投資亮點及特色，如新中市東部、翔安新市及集美新市。



### (三) 中國奧特萊斯管理有限公司

奧特萊斯管理有限公司 (Outlets China Group) 是中國領先的直銷中心營運及管理單位，由中國人民共和國商務部

出資成立。其經營概念為集合商業設施、豪宅及其他配套設施於一身，以加強項目的完整性為目前中國服務業的先鋒。該集團管理的所有項目均位處重要



的經濟區域，配備完善交通網絡，每個旗艦中心均設有著名品牌直銷店舖、星級酒店、高級住宅單位及豐富的旅遊設施。

## 五、法國 *Hermitage Plaza*

法國以至歐洲區內最重要的商業區拉德芳斯 (La Défense) 的地區公共機構EPAD首次參加MIPIM Asia，主要展出區內450,000平方米重建計劃的及發展項目，所有建築均是根據目前優質辦公室及永續發展的概念與標準建設完成。



### 2.5 小結

根據 MIPIM Asia 大會委託由威斯康辛州大學及香港科技大學商學院的研究員進行的調查，調查結果：有高達 72% 的 MIPIM Asia 參加者表示，對於地產市場環境感到樂觀。受訪者普遍認為中國及東南亞的經濟發展機會強勁，而與 2008 年相比，今年的現金流亦明顯較

為充足。此調查結果與英國皇家特許測量師學會(RICS)於 MIPIM Asia 上發表的「第三季全球商用物業調查報告」不謀而合。RICS 的調查指出，預期香港、南韓、中國及印度的資本值會有所增長。RICS 香港分會副主席霍嘉禮 (David Faulkner) 也表示：「從區內預期租金以及資本值的正面市場反應來看，亞洲經濟明顯已經反彈。」

MIPIM Asia 2009 其中一個最大的特色是匯聚了亞太區內的大部分重要企業，交易會上 87% 的參加者均來自亞太區。依據大會數據顯示，三日的會議有來自 41 個國家共 1,800 名代表參與。

今年參加者中，以來自香港及中國者為數最多。今年的參與 MIPIM Asia 的地方政府代表有明顯增長，如中國陝西省、廈門市、俄羅斯經濟部、法國巴黎 la Defense 經濟區、台灣台北、台中、台南、高雄及菲律賓 Bases Conversion and Development Authority 等。

此外，參與今年 MIPIM Asia 的地區投資者亦有上升趨勢，包括新加坡的 APG、香港的匯豐銀行、Mitsubishi UFJ Securities、Gordon Asia Limited、澳洲的澳洲國家銀行、Angelo、日本的 Largo Corporation、中國的 SITQ、馬來西亞的 Quill Capita Management 及蒙古的 Chono Corporation 等。

我國所設置的台灣館因具台灣文化特色的造型，而受到詢問者眾，有效達到宣傳的效果，但由於籌備時間較短，宣傳主體與個案計畫內容不夠明確，致使實際吸引投資的效果無法充分發揮。展望未來，亞洲經濟帶頭發展的趨勢明確，台灣應掌握此發展趨勢，有計畫的行銷推廣我國各項重大建設與發展計畫如愛台 12 建設、六大新興

產業等，吸引世界各國的投資者投入資金，與我國政府共同達成活力台灣、永續發展的願景目標。由本次大會重要展示案件可知，亞洲各主要國家政府均將 MIPIM Asia 視為展示建設與吸引投資的重要舞台，並結合該國政府與民間企業力量，共同努力推廣國家重大建設與吸引國際投資者。

MIPIM Asia 2010 將於明年 11 月 10 至 12 日再次於香港舉行，建議我國中央政府應結合地方政府與民間企業即早籌備，俾有效吸引國外資金投入國內建設，加速推動落實國內重大建設，厚實國家競爭力。



考察團員於 MIPIM Asia 會場前合影

## 參、香港空間發展願景與策略

香港雖然只是彈丸之地，但幾經蛻變，已由昔日的小漁村，變身為今日的國際都會。香港經歷了多次經濟轉型，發展成為最具活力與動感的城市之一，也是一個最富裕、安全、經濟繁榮和高生活水平的地區，是亞洲重要的金融、服務和航運中心，並以廉潔政府、良好治安、自由的經濟體系以及完善的法制而聞名於世。

### 3.1 香港 2030 規劃願景與策略

#### 一、研究目的：全港發展策略的檢討

「香港 2030：規劃遠景與策略」是為了更新香港的「全港發展策略」，其目的在香港發展局的簡報中，開宗明義闡述如下：

「我們明白全球以至外圍區域對香港的影響，在尋求發展機遇時，我們必須慎加選擇和集中。我們必須馬上採取行動，以鞏固香港在區域內以至全球的地位，維持『亞洲國際都會』的地位。」

- 策略性及全港性的規劃框架，為香港土地發展和基礎建設作指引。
- 評估長遠發展需要，及制訂回應策略。
- 協助實現香港遠景—亞洲國際都會。

#### 二、在永續發展的總體目標下，研究採取三大方向：

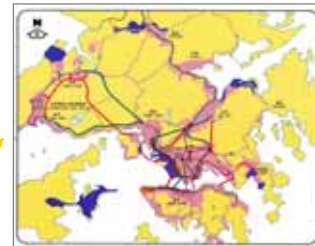
- 提供優質生活環境。
- 提升經濟競爭力。
- 加強與內地的聯繫。



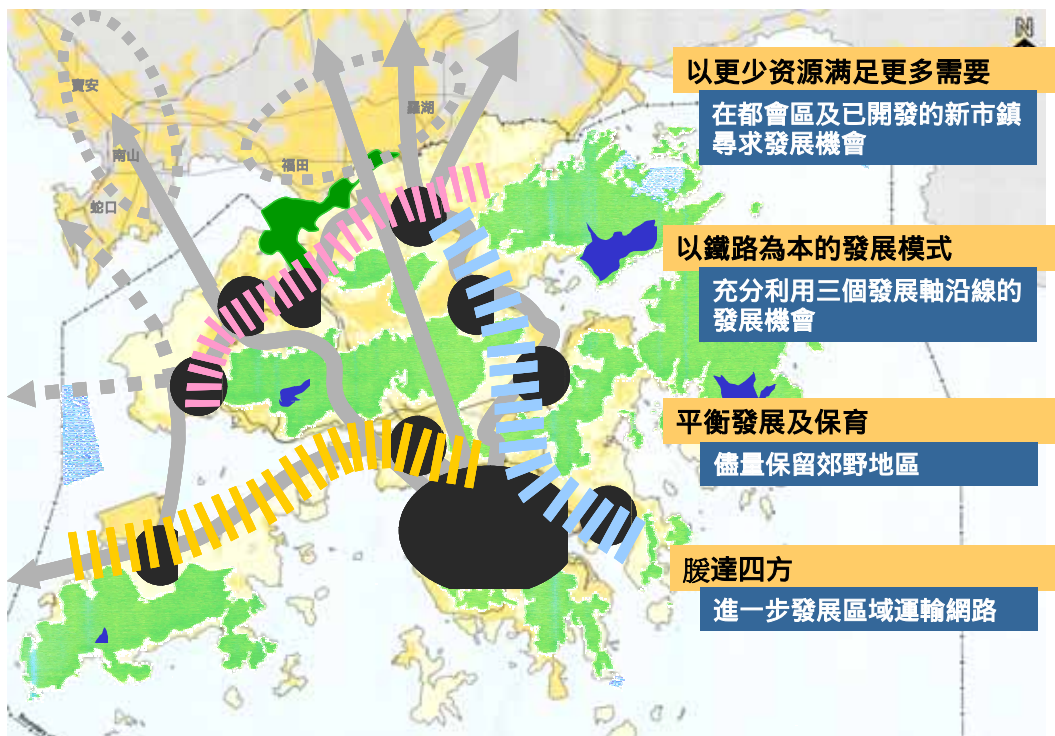
### 三、策略規劃的歷史

策略規劃在香港歷史已久，最早可遠溯至戰後 1948 年為重建即針對從中國大陸大量湧入移民而制定的「亞拔高比報告書」。過去的報告包括：

- 1960 年代：土地利用計劃書
- 1970 年代：香港發展綱略
- 1980 年代：全港發展策略
- 1990 年代：全港發展策略檢討
- 2000 年代：香港 2030：規劃遠景與策略



### 四、空間發展模式



## 五、主要建議及計劃

### (一) 平衡保育及發展

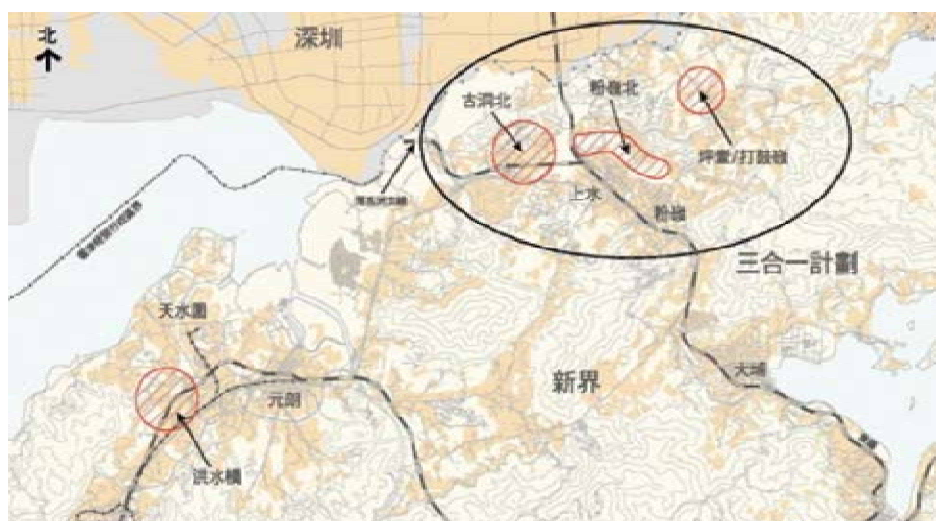
執行一系列保育文物的措施；繼續保護社會的歷史文化風貌、價值、特色和地方感；以及透過落實進一步的地區改善計劃，提升文物特色的周遭環境。

### (二) 創造地方特色

創造一個具吸引力、朝氣蓬勃及可親近的維港海濱；透過一個着重公眾參與的過程，進行更多地區改善計劃美化市容；物色具特色和本土色彩的街道，並擬定措施以保存和加強其特色；在完成尖沙咀及中區綠化計劃後，推展銅鑼灣至上環和油麻地、旺角綠化，及在九龍及港島其他地區進行綠化工程並延伸到新界。

### (三) 締造宜居社區

落實兩個新發展區的規劃，即古洞北、粉嶺北及坪輦、打鼓嶺的「三合一」新發展區及洪水橋新發展區計劃；檢討發展，重建



用地的密度以改善生活環境，並在過程中充分考慮城市設計因素；為永續都市生活空間所需的建築設計制訂措施。

#### (四) 復修鄉郊地區

在沙頭角和流浮山等鄉郊市鎮，進行鄉郊地區改善計劃，以提升該等地區的環境品質。

#### (五) 促進經濟發展

檢討商業中心區內（包括西九龍）及其附近的土地用途，以尋找更多優質辦公室發展用地；在進行新發展區研究時，應為高增值和無污染特殊工業物色合適用地。

#### (六) 跨界基建設施

- 公路



- 鐵路



### 3.2 大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃



「大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃」是屬於策略區域規劃，不是法定文件，可作為粵港澳三方未來制訂區域性規劃及跨界基礎設施項目的參考；落實個別項目時，仍須遵照本地的法例及政策指引，進行詳細的研究和評估；根據研究建議，考慮跟進一些粵港澳共同關注的議題，作進一步研究。

## 一、研究目的：

在「一國兩制」的框架下，制訂大珠三角區域協調發展策略。

- 促進區域整體發展、社會融和、環境改善。
- 建設充滿生機與活力，具全球競爭力及可持續發展的城市區域。
- 為粵港澳三地政府制定區域合作政策提供參考。

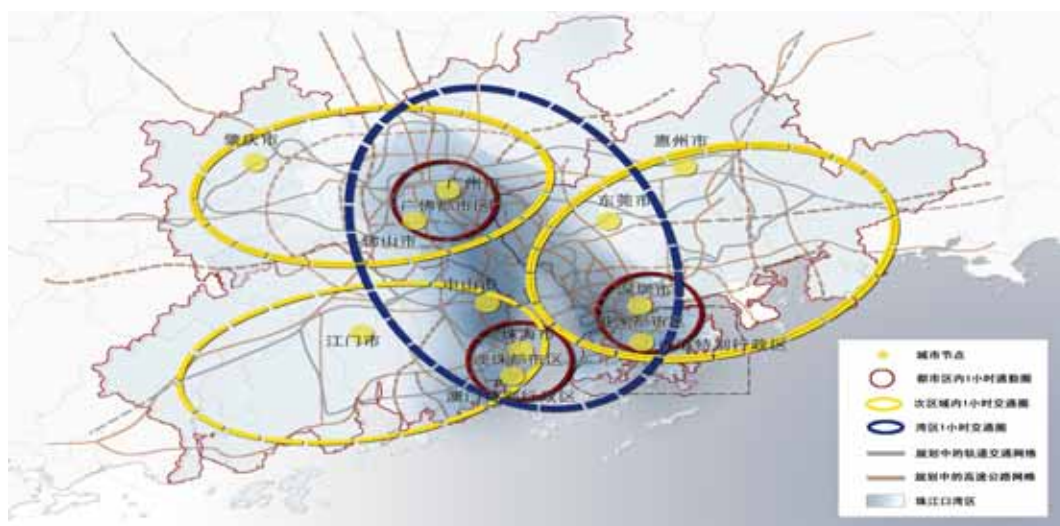
## 二、區域空間結構：

一灣三區集聚，三軸四層拓展，三域多中心發展。



### 三、提高可及性之發展策略

- 構建灣區為對外的交通樞紐
- 城際一小時交通圈
- 跨界「無縫銜接」



### 四、建構優質環境之發展策略

- 構建整體的生態安全格局
- 重點保護生態敏感地區
- 合力防治污染，共同進行研究



## 五、重點交通建設

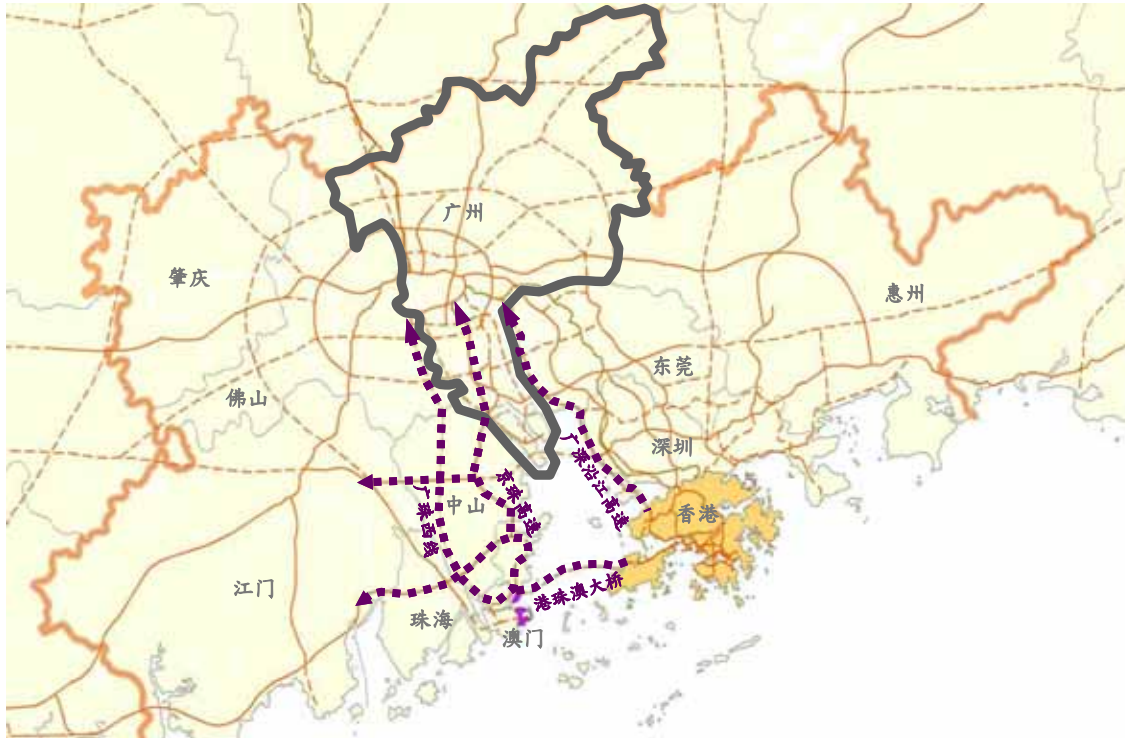
### (一) 廣深港高速鐵路（香港段）

- 達成粵港一小時交通圈
- 2014/15 年完成
- 銜接京廣客運專線、杭福深客運專線、珠三角城際軌道



### (二) 港珠澳大橋

- 加強港珠澳及珠三角西岸的聯繫
- 預計 2014 年完成



### (三) 蓮塘/香園圍口岸

- 加強港深及粵東的聯繫
- 2018 年完成





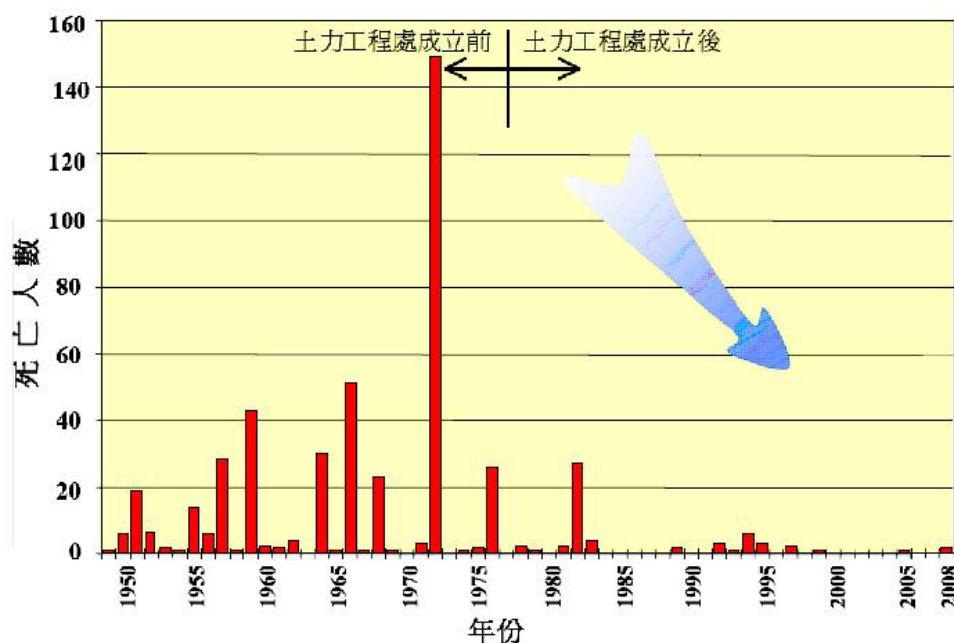
### 3.3 防止山泥傾瀉計劃

依據考察團先前提供的問題資料，香港發展局土木拓展署接待人員主要向考察成員介紹該署目前推動之防止山泥傾瀉計劃，謹將重點摘要如下：

#### 一、目的

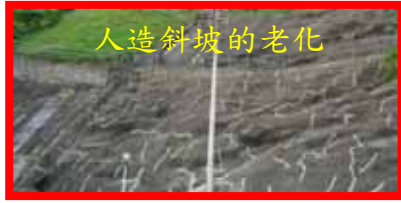
1. 有系統地處理 1977 年前建成的不合現在安全標準人造斜坡
2. 影響樓宇和交通要道的高風險斜坡會被優先處理
3. 到 2010 年，所有影響主要道路和現有發展的高風險人造斜坡，將在防止山泥傾瀉計劃下妥為處理

因山泥傾瀉而導至死亡的人數



#### 二、斜坡安全要面對的長遠挑戰

##### (一) 人造斜坡的老化



因斜坡的狀態與時衰敗而  
需要維修和強化

## (二) 發展靠近天然山坡



天然山坡山泥傾瀉風險的  
研究和緩減工程

## (三) 發生風險上升

人口增加以及更極端氣候的可能機率增加，使得山坡山泥傾瀉的風險上升，應更加重視。

## 三、「斜坡安全」雨季防備措施

1. 雨季前，完成例行維修檢查及修補工作。
2. 由於大部份傷亡事件發生在寮屋區、行人路、巴士站、露天場地及道路等，所以山泥傾瀉警報生效時：
  - 寮屋居民應前往安全的地方暫避
  - 市民應避免走近或停留在陡峭的斜坡下
  - 駕駛人士應避免駛經山坡地區

#### 四、案例介紹

斜坡編號 11SW-A/C178 - 寶珊道



施工前



完工後

#### 3.4 小結

本節主要針對本會考察團員與香港發展局規劃署接待官員之討論重點，以問答方式摘要如下：

**Q1：「香港 2030 規劃願景與策略」如何落實執行與跨部門的協調整合？**

回應：

- (1) 本規劃報告是行政會議正式通過，所以其他相關部門仍應配合進行相關規劃。且本案規劃過程特別強調彈性規劃，已保留各部門配合的彈性。
- (2) 本規劃報告尚包含行動計畫，是計畫執行的重要依據。且本案規劃時已成立「領導委員會」以作為協調溝通平台，各行動計畫皆經過協調溝通取得共識後始納入。

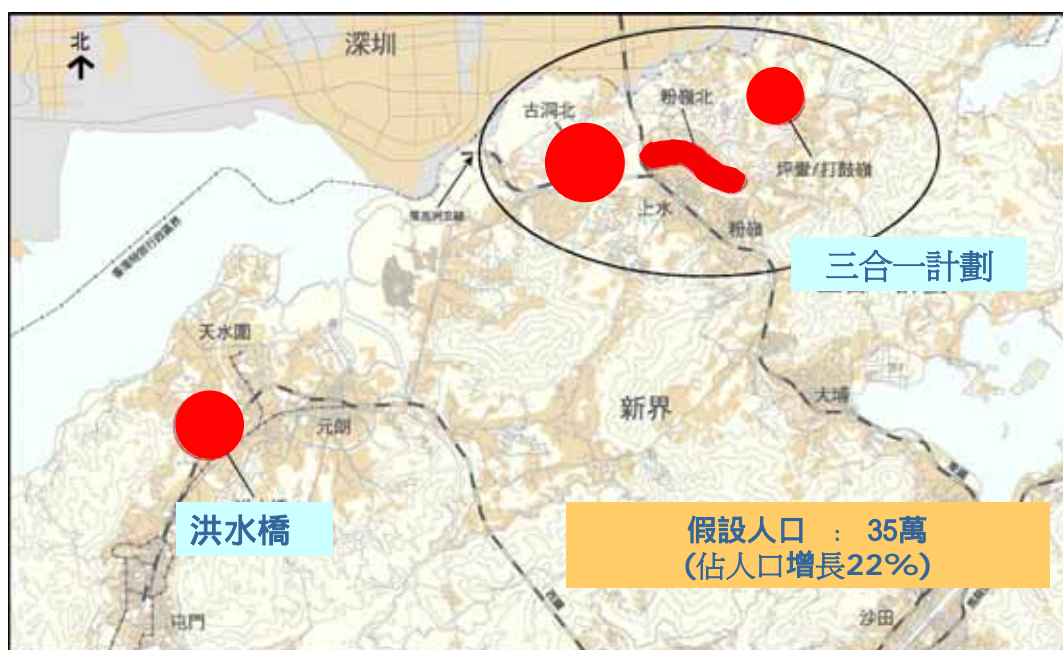
Q2：「香港 2030 規劃願景與策略」是否為法訂計畫？

回應：

- (1) 本規劃報告非屬法定計畫，也沒有全香港的法定 Master plan。
- (2) 香港每一區皆會依據「城市規劃條例」訂定法定的計畫，也會依據「香港 2030 規劃願景與策略」進行檢討。

Q3：對於上海、香港與台灣所圍的經濟區域，被界定成為 21 世紀東南亞經濟成長最重要的黃金三角，本案規劃時是否有所考慮？

回應：規劃報告對於上海與台灣部分著墨不多，不過整體規劃非常重視如何加強與內地的聯繫，重點在鄰近深圳地區進行兩個新發展區的規劃，即古洞北、粉嶺北及坪輦、打鼓嶺的「三合一」



新發展區及洪水橋新發展區計劃（詳附圖）。

Q4：簡報中提到本規劃積極推動「優質辦公室」計畫，但在金融風暴後是否造成影響？服務業的比重與配套措施？

回應：

- (1) 金融風暴的影響相對不大，但近來存在香港在內地設公司的問題，對辦公室的市場的確造成影響。另外估計約有 6 萬香港人居住在深圳地區，未來值得進一步觀察。
- (2) 香港政府現針對教育、醫療服務、科技展覽等服務業，提供土地支援等獎勵措施。

Q5：「大珠江三角洲城鎮群協調發展規劃」計畫，中、港、澳如何共同規劃？

回應：

- (1) 本計畫係由廣東省政府、香港、澳門政府以平等方式共同參與，並委託北京大學規劃辦理。透過合作聯繫會議，下設城市規劃政策組由三方指派組長與成員共同參與，最後皆達成共識。
- (2) 廣東省政府係由上而下，較強勢主導性亦較高；香港、澳門政府較重視地方意見。



考察團成員與香港發展局規畫署及土木工程拓展署接待人員合影

## 肆、香港國際機場發展經驗交流

香港國際機場(赤鱗角機場)歷年來在亞洲地區國際機場之評比，均列為第1位或第2位，我國近年來積極推動桃園航空城發展計畫，香港國際機場之整體規劃與優質、效率的企業經營理念與模式，非常值得我們學習。本次參訪香港機場管理局，很榮幸能獲得該局負責機場規劃及發展機場建設規劃業務的高級經理林建中先生為我們進行簡報與交流討論。

### 4.1 香港國際機場發展與營運概況

#### 一、發展歷程

(一) 1998年前，香港唯一的民航機場是

位於九龍的九龍城區的啟德機場，舊機場位於市區中心，接近民居，多年以來對九龍城區的居民造成很

大不便。機場於1990年代已經遠超飽和量，香港政府估計若不興建新機場，香港蒙受的直接經濟損失將達到4200億港元。加上啟德只有一條跑道，平均每小時要升降班機達36次，繁忙時間接近每分鐘一班，已是安全考慮下之極限。而且，跑道與滑行道距離過近，任何意外都可能令機場癱瘓；航道之下為人口密集的住宅區，遇上嚴重意外時後果堪虞，故必須另覓地方興建新機場。



(二) 1989年，香港因為北京發生六四事件而引起信心危機，隨即於同年10月宣佈興建新機場及相關配套設施，即後來的香港

機場核心計劃，被外界稱為「玫瑰園計劃」。

- (三) 新機場工程於1992年正式動工，新機場位於大嶼山以北的人工島上，面積為12.5平方公里。人工島包括原赤鱘角島、欖洲以及填海所得的土地。初期計劃原定在1997年底香港政權交接前完成，不過新機場還是歷經6年才建成，1998年7月6日啟用。連同其他相連基建設施，造價約為90億美元，佔香港機場核心計劃成本的40%。
- (四) 新機場於1998年7月6日啟用時，啟德機場同時關閉。首班抵達香港國際機場的航班，是由美國紐約甘迺迪國際機場起飛，不停站飛越北極上空直達香港的國泰航班CX889，該航班稱為「極道一號Polar One」，於1998年7月6日清晨順利降落在機場南跑道。
- (五) 機場啟用初期曾一度出現混亂，客運大樓的電腦出現故障，而致航班資料無法顯示，行李輸送系統出現錯誤，客運大樓亦多次發生供電及供水停頓等情況；機場快綫出現班次延誤及未能成功靠站；貨運服務更一度接近中斷，超級一號貨站的交收系統停頓，大量貨物積壓在貨站，香港政府並重開原啟德機場的二號空運貨運站，有商人更將貨物調道到鄰近機場交收。新機場的混亂其後逐步獲得解決，並逐漸被市民及旅客所接受。



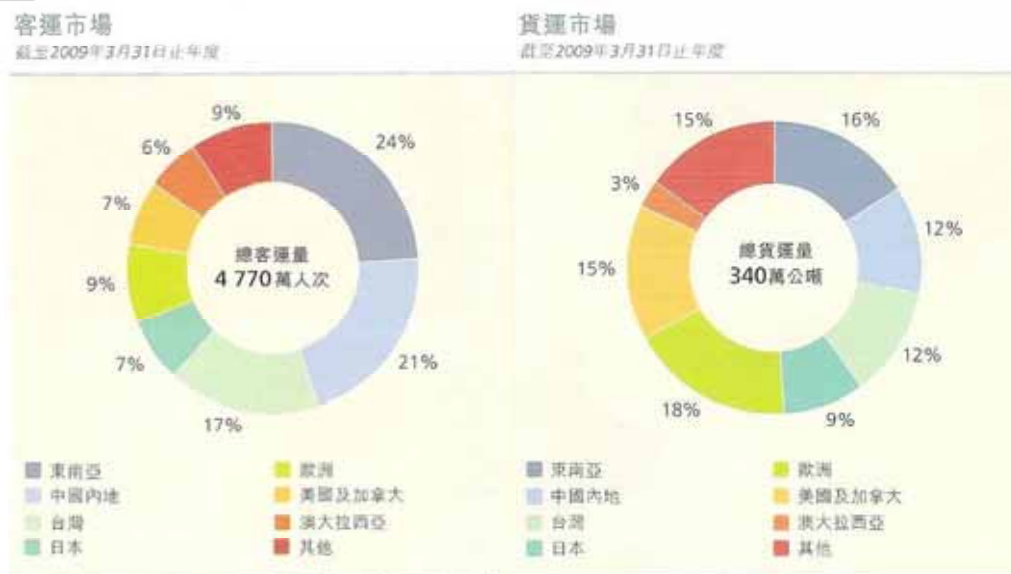
## 二、營運狀況

- (一) 香港國際機場（英文：Hong Kong International Airport，簡稱HKIA，IATA代碼：HKG，ICAO代碼：VHHH）是現時中國香港唯一運作的民航機場，於1998年7月6日正式啟用。由於機場位於新界大嶼山以北的赤鱘角，因此也稱為赤鱘角國際機場（Chek Lap Kok International Airport，並常被航空業界以CLK簡稱），機場用地總面積約1,255公頃。香港國際機場被Skytrax評為五星級機場及2008年度全球最佳機場，是連續8年內7度被評為全球最佳機場，2006年僅次於新加坡樟宜機場。
- (二) 香港國際機場是地區轉運機場，現階段設有125個停機位（包括廊前停機位49個、機坪停機位42個、貨運停機位34個），全日24小時運作，每年可處理旅客5000萬人次及貨物400萬公噸。隨著第二條跑道於1999年5月啟用和各項擴展計劃完成，香港國際機場正發展成亞洲的客貨運樞紐。為滿足日益增加的航空交通需求，機場正不斷增添新設施及建築；在發展最後階段，機場每年的客運量將達8700萬人次，貨物吞吐量達900萬公噸。在不斷進行擴展的努力下，香港國際機場已經多次獲得全球最佳機場的殊榮。
- (三) 香港國際機場由香港機場管理局負責管理及運作，機管局係以董事會方式運作，唯一股東為香港特區政府，董事會由主席（現為張建東博士）、行政總裁（現為太平紳士許漢忠先生）及8至15名其他成員組成，其中公職人員不得超過非公職人員。



現時約有 90 家航空公司每日提供約 750 架次定期客運及全貨運航班，來往香港及約 150 個遍布全球的目的地（包括約 40 個中國內地城市），其中約 76% 的航班採用廣體噴射機。此外，每周亦平均有約 31 架次不定期的客運和貨運航機來往香港。

（四）香港國際機場是國泰航空、港龍航空、香港航空、香港快運航空、華民航空的樞紐。2008 年，香港國際機場以乘客量計是亞洲第 3 繁忙機場，全球排名 14，達 4860 萬人次；以貨運量是全球第二（僅次於美國孟斐斯國際機場），達 360 萬公噸。以國際交通計，香港國際機場自 1998 年以後即成為全球第三繁忙客運機場，全球貨運則排名第二。機場員工約 60,000 人，機管局員工約 1,100 人。



（五）多項重要設施於 2007 年啟用，包括二號客運大樓、機場行政大樓、新商用航空中心飛機庫等；海天客運大樓的永久化工程及第二間機場酒店香港天際萬豪酒店等則在 2008 年完成啟用。

## 4.2 企業化經營模式

### 一、機場經營模式發展階段

歸納香港機場的企業經營文化經歷了四個發展階段：

- (一) 1936~1989 年(啟德機場年代)。這一時期香港受英國殖民統治，香港機場由民航處下設的機場管理部負責管理，受香港公務員條例管治。因此其企業文化深受英國殖民統治時期的香港政府公務員公務員文化影響，呈現較強的政府公務員文化特點，營運以安全、可靠、快捷為指導思想，不太重視擴張及商業開發。
- (二) 1990~1998 年(臨時機場管理局)。臨時機場管理局於 1990 年根據《臨時機場管理局條例》成立，負責規劃、設計及興建新機場。1995 年，《機場管理局條例》正式生效，香港政府將預付臨時機場管理局的 366 億港元轉為註資，確立機管局永久法定地位。因此，這段時期，(臨時)機管局處於基建工程管理模式。
- (三) 1998~2000 年(機場管理局)。1998 年 7 月 6 日，經過 6 年建設及籌備的香港機場正式啟用，機管局由基建工程管理模式轉變成機場管理的混合模式，開始奉行商業機構原則，員工由數千人開始下調，確立了高級管理層新架構，形成機管局願景及使命。由於行政總裁仍由政府官員出任，許多企業管理人員都是以合約形式從退休高級官員中選派往機管局，因此這一時期香港機場的企業文化仍深受政府文化影響，不求有功，但求無

過，缺乏商業發展策略及遠景規劃。

(四) 2001~現在(高度企業化經營)，香港機場進入了快速發展的新時期。2001年，原杜邦化工中華區副總裁彭定中博士(台灣成功大學畢業)出任香港機場行政總裁，他提出了為社會創造價值的核心理念，即機管局致力為機場相關各方麵包括納稅人、政府航空公司、業務夥伴、員工及全港市民創造有效價值，他提出了創造價值的三要素，即：健全運作、穩定增長及乾練員工。在彭定中這一理念的指導下，香港機場正式轉型為管理型機場，建立了合理的管治架構，健全了一系列政策、程序和標準，形成了務實的企業文化。經過數年運營，香港機場在運營效率和服務水平方面在世界上均名列前茅，成為香港的城市名片及全香港人的驕傲。

#### 企業管治架構



## 二、香港機場企業文化特點

(一) 高度重視制度文化建設。香港機場通過建立扁平化的管治架構，制定詳細的業務流程、工作標準和崗位職責，提升企業的管治水平，培養員工的職業操守和承擔責任的文化。在彭定中任行政總裁後，將機管局的組織結構變革為業務單位和事務單位，減少管理層級，明確各部門的目標和責任，保證機構的高效運轉。加強流程和製度管理，在具體業務管理方面，機管局有非常具體明確的管理規章和規程，如《機場保安條例》、《機場禁區駕駛手冊》、《質量管理方法》、《緊急事故程序手冊》等等。機管局還要求所有在機場服務的業務夥伴、租戶、承包商、專業營運商都要製定詳細的業務操作手冊，並接受機管局的監督與管理。在部門職責方面，為避免交叉和推托現象，機管局提出，每個部門每年對工作流程都要提出三點以上的改進建議，使香港機場的工作流程和部門職責不斷完善、明晰，促進了員工的責任意識、規則意識和守法意識的不斷提升。可以說，合理的管控架構和高效的企業管治水平，是香港機場的使命和價值觀發揮作用的重要保障，也是其企業文化的重要特徵。

(二) 重視強化以客為本的服務理念。置身香港機場客運大樓，指向醒目的引導標識，方便實用的多媒體可視電話，隨手可取的免費機場服務指南，三維製作的客運大樓示意燈箱，方便快捷的旅客互聯網終端，價格合理、品種繁多的品牌商品專櫃及餐

飲，甚至隔離區內開設的兒童遊戲區和不同宗教信仰出入的祈禱室，無不體現香港機場以客為本的服務理念和服務意識。香港機場管理局前行政總裁彭定中博士認為：“對於機場而言，最大的競爭優勢就是具備良好的顧客服務。由於旅遊模式的轉變，機場不再只是登機落機的地方，而是整個旅程體驗的重要環節。”他對機場服務的理解是，如果說機場是一個企業的話，那麼這個企業賣的產品就是一種體驗，而體驗就是一種感受，顧客的心靈感受。香港機場遵循以客為本的理念，細察並滿足旅客的需要，提供不同的設施和服務，力求超出顧客期望。香港機場非常注重服務細節，追求精益求精，比如休閒小角落的設計，非常溫馨，給人一種安逸的感覺；比如專門開闢出兒童遊玩區等等。總之，香港機管局想盡一切辦法把機場變成一個充滿歡樂和探索新事物、新意念的地方，讓所有旅客都能感受到與眾不同的體驗。

#### 4.3 機場快鐵之營運

一、機場快線 1998 年 8 月啟用營運，全長 35.3 公里，設計時速 135 公里，營運時速 80 公里；平均里程單價約達 2.84 港幣/KM，約為其他地鐵線里程單價之 5 倍。共設香港、九龍、青衣、機場及博覽館等 5 個車站，列車每 12 分鐘一班，為連接機場及香港心臟地帶最快捷的交通工具，由機場至中環商業及購物中心區之香港站，全程約 24 分鐘；另提供旅客及參展商前往亞洲國際博覽館最直接方便的途徑，由機場前往建於館內的博覽館站亦不過 1 分多鐘，由博覽館站前往市中心約需 28 分鐘。



二、為維持每 12 分鐘 1 班連續發車率，MTR 另有 1 條與機場快線完全平行之東涌地鐵線，停靠 7 個車站，並與機場快線於香港、九龍、青衣共站，便利旅客轉乘(東涌線未來計畫擴充至 11 個車站)。此一分線設計區隔機場快線與一般捷運線車速不同之列車，避免交會待避，簡化運轉控制，提升路線整體容量，在部份路段例如跨島橋樑區段，機場快線與東涌線仍共軌以節省建設經費。機場快線博覽館站為終點整備站，列車運用該站折返無須調車，能紓解機場站複雜的旅客服務需求，機場站上下行列車亦能固定於不同月台(2 樓及 3 樓)發車，簡化驗票程序(進站不驗票)，避免旅客誤乘。

三、機場快線車站具有頂級設計水準，為旅客提供了世界級機場式服務，各車站設有客服中心，為乘客提供車票及解答查詢等服務；裝置航班顯示板，提供航機最新資料；設有銀行、餐廳、小食店、電話亭、流動寬頻服務、自動販賣機及各式商店。另於香港、九

龍、青衣三站之恒生銀行設有外幣兌換服務。其中青衣站及香港站與地鐵市區線共站連通，可轉乘往來港九各處。各站區均有完善之公車、計程車及私家車轉乘區域，並以整合式嚮導標示導引旅客，部份公車及穿梭巴士站並設有候車時間顯示器，告知旅客發車時間。

四、機場快線列車設置列車位置顯示器及大型行李置放處，語音播報提供國、粵、英三種語言。座位上設置資訊螢幕，提供寬頻服務，乘客可使用手提電腦上網或使用掌上電腦離線下載新聞及閱讀電子郵件。



機場快線列車車廂

五、市區往來機場的車票分為三種：單程、來回及即日來回，另有 3 天期的機場快線旅遊票(港幣 220 元含 1 程機場線車程、300 元含 2 程機場線車程，只限非香港居民)。因捷運機場線票價偏高，客運量不甚理想，目前推出二、三、四人等多人優惠票，九龍站至機場站單人單程票價港幣 90 元，四人優惠票港幣 220 元，折扣優惠比例約達 6 折，再加上其他免費服務，香港地鐵公司表示客運量已有顯著改善。

起迄站 \ 票種	成人(包括 65 歲或以上之人士)		小童(3-11 歲)
	單程及即日來回票	來回票	單程及即日來回票
香港站-機場站	100	180	50
九龍站-機場站	90	160	45
青衣站-機場站	60	110	30



即日來回票



機場快線旅遊票

## 六、免費服務

香港地鐵公司負擔免費「機場快線穿梭巴士」及地鐵接駁服務，並與航空公司合作提供免費市區預辦登機服務。

- (一) 免費「機場快線穿梭巴士」服務：每日早上 6:18 至晚上 23:10 按班次由香港站及九龍站往來各主要酒店及交通交匯點，本次考察成員去程之九龍站至九龍酒店、回程之九龍酒店至九龍站



均搭乘免費「機場快綫穿梭巴士」，此種接駁轉乘令人感覺便利且貼心。



機場快綫乘客於香港站搭乘免費穿梭巴士

- (二) 免費地鐵服務：首程機場快綫出閘後 1 小時內接駁地鐵，或在地鐵出閘後 1 小時內乘搭乘機場快綫，可免費地鐵接駁。
- (三) 免費市區預辦登機服務：服務時間自早上 5 時 30 分至凌晨 0 時 30 分，登機前一日至航機起飛前 90 分鐘，可前往香港站及九龍站航空公司服務櫃檯預先辦領登機證及付運行李。本次考察成員回程時，親自嘗試利用到港時所購滿之 3 日乘車票，在香港站以車票入閘後，於中華航空公司服務櫃檯先行辦理預領登機證及付運行李作業，使得回程行程因提早減輕行李負擔，而感到十分輕鬆與舒服。



香港站航空公司服務櫃檯辦理預領登機證及付運行李情形

## 七、車站行李付運作業

- (一) 香港站及九龍站提供航空公司預辦領登機證及付運行李等服務業務，分別設置 28 及 34 個航空櫃檯，並預留擴充一倍之空間。每列車有 7 個車廂，其中一個車廂作為行李車使用，行李車劃分為 5 個區，除第三區裝 1 個行李櫃外，其餘各區可裝 3 個行李櫃，共可裝 13 個行李櫃，每行李櫃容納 25 件行李、每件行李 20 公斤。
- (二) 香港站及九龍站航空櫃檯由航空公司向地鐵公司租用，地鐵公司並負責香港及九龍兩車站之行李裝櫃、運送及機場站行李卸櫃業務。

## 伍、香港運輸發展與港鐵系統經營模式

### 5.1 運輸發展與策略

因應節能減碳趨勢，綠色運輸的發展已成為世界各國運輸發展的重要政策之一，香港地區公共交通使用比例高達 90%，對於運輸部門在降低能源使用與二氧化碳減排的目標達程方面，有非常大的助益，本次拜會香港運輸署，主要係為針對香港公共運輸的發展進行討論與經驗交流，很榮幸能獲得運輸署安排總運輸主任伍樹雄先生、胡汝文先生，以及運輸主任鍾星先生、許家耀先生與本會考察團員進行簡報與討論。以下謹針對香港運輸發展願景及策略、組織架構、公共運輸發展、及關心環境措施等項目進行摘要說明。

#### 一、願景與策略

##### (一) 願景(Vision)

提供世界上最優良的運輸系統，以安全、可靠、高效率、環保及令使用者與營辦商同感滿意。

##### (二) 使命(Mission)

- 在規劃、監管、服務及管理各方面追求卓越成就
- 與政府有關部門、運輸服務營辦商及市民的工作往還中，採取積極主動的態度

##### (三) 信念(Values)

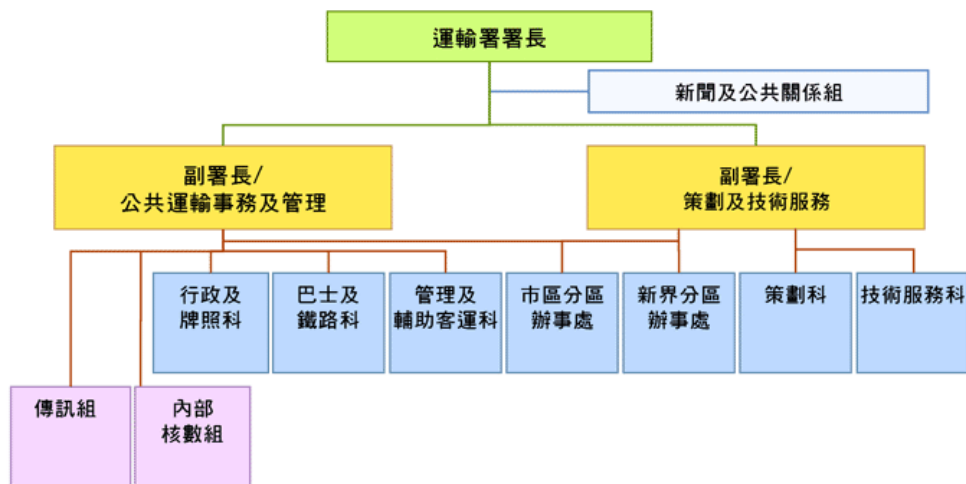
- 發揮潛能，各盡所長
- 公平開放，細意關懷
- 承擔責任

- 積極進取
- 力求至善

#### (四) 策略(Strategies)

- 提高效益
- 創新
- 夥伴關係
- 發揮團隊優勢

## 二、組織架構

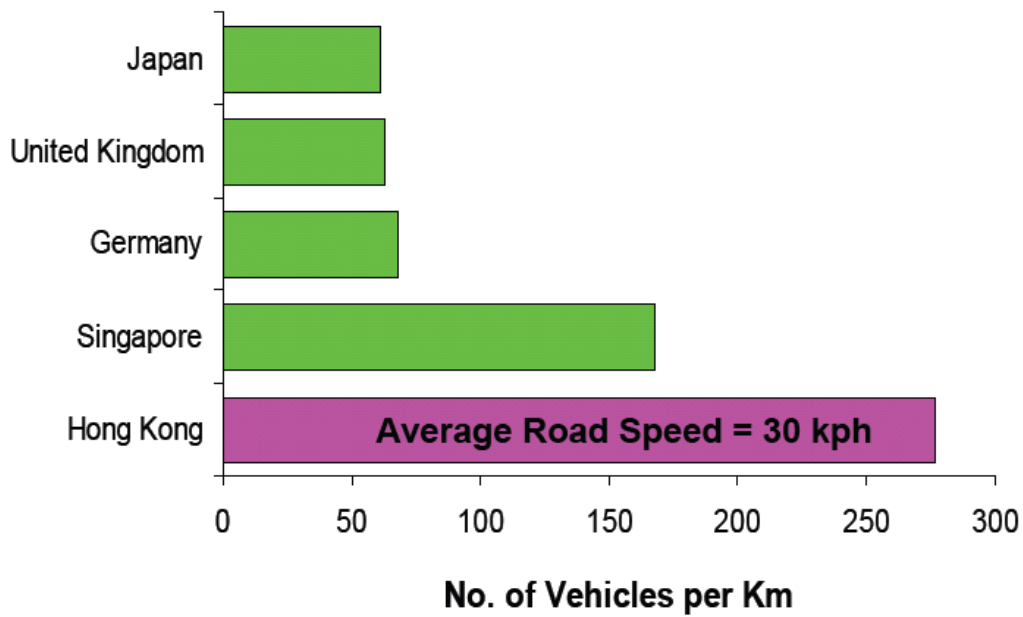


## 三、公共運輸發展

### (一) 發展契機

1. 高密度城市：在 1100 平方公里的面積，居住約 700 萬的人口，人口密度約每平方公里 6400 人。
2. 道路面積小及平均行駛速度低：平均每公里道路之車輛數約 270 輛，遠高於新加坡、日本、德國、英國等國，平均車輛行

駛速度僅約 30 公里/小時。



### 3. 塞車情況普遍



#### (二) 發展情形

香港擁有多元化的公共交通系統，包括港鐵、電車、專營巴士、公共小型巴士、的士、非專營公共巴士、纜車及渡輪等，服務範圍幾乎遍及全港。此外，本港設有復康巴士服務，供行動不便的人士使用。2008 年的公共交通服務乘客量比 2007 年

微跌約 0.9%，至每日 1142 萬人次。雖然鐵路的乘客量亦比去年稍跌了 0.6%，但仍然是乘客量最高的公共交通服務，每日接載乘客 419 萬人次。載客量佔次位的是專營巴士服務，每日接載乘客 387 萬人次，比去年下降了 2.3%。作為最環保的集體運輸工具，鐵路網絡將會繼續擴展成為本港運輸系統的骨幹。其他交通工具會擔當輔助但仍十分重要的角色，以確保乘客繼續有多種公共交通服務選擇。專營巴士服務的質素持續改善。在 2008 年底，大約 97% 的專營巴士為空調巴士，另大約 69% 為廢氣排放量較低的歐盟二型或以上的巴士。為了確保更有效地運用巴士資源，並讓乘客有更多路線選擇，運輸署繼續推廣巴士轉乘計劃。在 2008 年內，運輸署推出了 17 項巴士轉乘計劃，使計劃總數增至 229 個。渡輪的市場佔有率在 2008 年維持在 1.3% 的水平，每日載客 147,100 人次。截至 2008 年底，香港共有 15 個專營和持牌小輪營辦商，提供 27 條固定航班載客渡輪及 2 條危險品車輛渡輪的航線，提供港內和往離島的服務。

### （三）公共運輸服務特色

1. 高度競爭且多元化公共交通服務
2. 獨立私有營運
3. 政府進行整合規劃
4. 獨立收費
5. 港鐵公里提供轉乘優惠

## 6. 公共交通市佔率高

### 四、關心環境措施

在 2008 年，運輸署繼續積極採取適當措施改善空氣質素，包括將柴油計程車轉為天然氣計程車、逐步引進天然氣及電動小巴、控制專營巴士車隊的增長、改善在交通擠塞地區的巴士運作情況、推廣巴士轉乘計劃和巴士/鐵路轉乘計劃、減少車輛廢氣和實行人環境改善計劃。

#### (一) 天然氣計程車

截至 2008 年年底時，全港共有 18,135 部已登記的天然氣計程車，估計程車總數超過 99%。各區共有 58 個天然氣加氣站營運。自從當局發放一筆過資助金以鼓勵計程車車主將柴油計程車轉換為天然氣車輛後，柴油計程車進口香港或在香港登記的數目絕無僅有。香港政府並已修訂有關法例，正式規定柴油計程車由 2001 年 8 月 1 日起不得進口香港。

#### (二) 天然氣/電動小巴

政府在 2001 年年終建議了一個自願資助計劃，鼓勵柴油小巴車主轉用天然氣或電動小巴。在諮詢業界意見後，運輸署於 2002 年 8 月 27 日起正式推行柴油公共小巴車主轉換天然氣或電動公共小巴資助計劃。合資格的柴油公共小巴車主若將其小巴更換為天然氣公共小巴或電動公共小巴，可分別申請一筆過六萬元或八萬元的資助金。在取消車輛登記時車齡在十年以下的柴油小巴，其車主須在 2005 年年底前申請此項資助。另

一個資助計劃「更換歐盟前期及歐盟一期柴油商業車輛為新商業車輛資助計劃」則於 2007 年 4 月 1 日推行，其資助範圍包括更換公共小巴，計劃的截止申請日期為 2010 年 3 月 31 日。在此計劃下，車主替換歐盟前期及歐盟一期柴油公共小巴的資助金額，分別為每輛四萬元（歐盟四期柴油）、六萬元（天然氣）或八萬元（電動）。於 2008 年年底，本港共有 2,610 輛已領牌的天然氣公共小巴。

### （三）控制專營巴士數目的增長

為了確保有效運用現有的專營巴士車隊，我們會仔細審閱各間巴士公司未來五年的發展計劃。當局一直與專營巴士公司研究重組及重整巴士路線，特別是使用率低及在繁忙道路行走的路線，希望透過取消、合併、縮短巴士路線及調整班次，以減低在繁忙道路的巴士班次，藉此減少路邊空氣污染、噪音滋擾、交通擠塞的情況和能源耗用量。

### （四）減少在繁忙路段行走的巴士數目

運輸署在 2008 年繼續致力減少在繁忙路段行走的巴士數目。與前一年比較，途經怡和街及中環繁忙路段的巴士數目經連串重整後，每日分別減少了約 170 及 90 架次。此外，去年於彌敦道減少的巴士數目，每日亦約有 120 架次。上述繁忙路段於 2002 年至 2008 年間累計縮減了的巴士數目約共 4373 架次。

### （五）巴士轉乘計劃及巴士/鐵路轉乘計劃



為避免開設太多直接巴士路線、幫助減輕交通擠塞以及盡量減少在繁忙路段所造成的環境影響，香港政府鼓勵巴士公司推行巴士轉乘計劃和巴士/鐵路轉乘計劃，並向轉乘的乘客提供票價折扣優惠。截至 2008 年年底，巴士轉乘計劃共有 229 項。

#### (六) 減少車輛廢氣

在 2008 年年底時，香港的專營巴士中，約有 92% 已使用符合歐盟廢氣排放標準的引擎；而專營巴士公司在 2006 年 10 月開始所購買的新巴士，亦已符合歐盟四期廢氣排放標準。至於歐盟前期的巴士，各間專營巴士公司正陸續將這些車輛淘汰，並以符合最新歐盟標準的新巴士取代。所有歐盟前期及歐盟一期巴士亦已安裝了車輛減少排放物器件。自 2001 年 2 月起，所有專營巴士公司已使用超低含硫柴油。此外，為加強控制柴油車輛而修改的氣體排放標準，已由 2008 年 5 月 1 日起生效。新標準由過往的 60 排放單位降低至 50 排放單位。

#### (七) 行人環境改善計劃

為了提升行人的安全，推廣步行作為一種交通方式和改善整體行人環境，運輸署已在銅鑼灣、旺角、尖沙咀、中環、灣仔、深水埗、佐敦、赤柱、山頂、北角、上水及元朗實行人環境改善計劃。已實施的計劃普遍獲市民歡迎。直至 2008 年年底，我們共實施了 7 個全日行人專用區、超過 30 個的部分時間行人專用區和超過 35 個悠閒式街道。



考察團員與香港運輸署接待人員合影

## 5.2 港鐵系統—地鐵與物業發展整合之成功模式

因應氣候變遷、節能減碳為當前國際重要發展趨勢，加速推動公共運輸發展為我國目前重要之交通政策之一，然而我國不論是高鐵、台鐵及捷運等軌道運輸系統，現階段均面臨營運虧損問題，亟待有效率的營運管理模式以及加強與土地開發之結合，方能妥善處理軌道運輸營運虧損問題得到適當改善並促使公共運輸之良性發展。香港與台灣北、中、南三大都會區域同屬高密度的城市發展型態，港鐵系統則為全世界少數經營比大於1的系統，亦即整體營運有獲利的系統，而且是世界唯一不再需要依賴政府補貼營運的城市軌道交通系統運營商，其獲利營運的關鍵因素(包括營運模式、法令規定、物業發展等)，

值得台灣借鏡與學習。

本次參訪香港鐵路公司，很榮幸能獲得該公司黃副總經理偉倫先生、高級發展經理李佩玉女士、高級物業經理高朗先生以及相關同仁的熱情接待、簡報與參訪介紹。以下謹就港鐵公司的發展歷程、營運概況及與物業發展結合之模式進行說明。



## 一、發展歷程

(一) 1975 年，香港「地下鐵路公司」根據「地下鐵路公司條例」

(香港法例第 270 章) 成立，法定資本為 20 億港元，以興建及經營香港鐵路運輸系統，該公司以信託形式由當時香港政府全資擁有，並採取商業原則運作，以配合地區公共運輸需求。

(二) 1979 年，香港地下鐵路首段落成啟用。為使香港地下鐵路公司可應用資本以興建包括機場鐵路在內的鐵路，政府在 1981 至 1995 年期間多次增加該公司的法定資本至 327 億港元。而其他行車線相繼於 1982 年及 1986 年啟用。

(三) 1999 年 3 月香港特區政府宣布建議將地下鐵路公司私營化。

香港政府在 2000 年 6 月公開招股，出售地下鐵路公司 23% 的股

份，地下鐵路公司正式成為「地鐵有限公司」，並於 2000 年 10 月在香港聯合交易所上市。2000 年 11 月，財政司司長法團根據授予最初股份發售包銷商的超額配股權，完成出售額外 1.5 億股地鐵公司股份。於最後實際可行日期，財政司司長法團代表政府持有 4,285,040,314 股股份，佔全部已發行股本約 76.67%。政府雖然仍為大股東，但該次公開招股向香港市民等投資者出售了近 10 億股份，地鐵公司成為香港上市公司中股票持有人最多的公司。

(四) 地下鐵路公司上市是香港特區政府將資產私營化的重要一步，標誌著政府進一步減少對自由市場的干預。政府承諾會由上市日起計最少 20 年內維持為地鐵有限公司的主要股東，並繼續在法律及實益上持有不少於地鐵有限公司普通股本的 50% 及持有不少於地鐵有限公司股東大會上投票權的 50%。上市後地鐵公司的盈餘持續增長。2007 年，地鐵公司錄得 151 億港元盈利，比 1997 年的 2.78 億港元為高。2007 年 12 月 2 日，九廣鐵路公司（由香港特區政府全資擁有）所經營的網路「合併」由地鐵有限公司營運。地鐵有限公司的中文名稱改為「香港鐵路有限公司」（港鐵公司）。這也標誌著香港鐵路發展的一個新里程。

(五) 目前為止，港鐵公司一直維持超過 50% 的營運盈餘，得以收回投資資本，令其成為全球少數能在營運公共運輸系統中有盈利的公司，而且是世界唯一不再需要依賴政府補貼（如鐵路上蓋物業等）營運的城市軌道交通系統運營商。

## 二、營運概況

- (一) 香港鐵路有限公司 (MTR Corporation Ltd.，簡稱港鐵公司，企業形象標誌為「MTR」，港交所：0066，OTCBB：MTRJY)，舊名字先後為「地下鐵路公司」(Mass Transit Railway Corporation)和「地鐵有限公司」(MTR Corporation Ltd.)，因2007年12月2日起透過服務經營權安排將九廣鐵路公司網路及業務接管而改為現名。
- (二) 總部位於香港九龍灣的德福廣場，主要業務是在香港經營一個綜合鐵路網路—「港鐵」，當中包括由港鐵公司建造及擁有的系統，及服務經營權下的九廣鐵路公司系統，公司經營主要策略為：優質創新服務保證、高營運效率、一條龍(即運具整合)經營、以及優良的資產管理架構等五項。目前在香港的公共運輸工具市場佔有率為42.7%。
- (二) 港鐵公司創立於1975年9月26日，配合鐵路業務，港鐵公司成立初期已經與地產發展商合作，在車站與車廠上蓋及周邊從事住宅及商業物業發展及銷售；而且擁有一個投資物業組合作長期投資，並提供物業管理服務。於1990年代，港鐵公司錄得的鐵路營運盈利助長了其私有化。其發展的沿綫物業及物業管理業務於2000年代持續發展。較知名的香港物業業務包括：君臨天下、凱旋門、日出康城等住宅項目，及圓方、國際金融中心一、二期／國際金融中心商場、環球貿易廣場等商業項目。

(三) 隨著業務持續發展，港鐵公司亦從有關鐵路的其他業務中賺取

收入，包括經營廣告服務、車站小商店租賃及提供電訊服務；而且亦積極在香港以外跟其他機構合作，提供鐵路顧問服務，興建及營運倫敦地上鐵、深圳地鐵、北京地鐵等城市的鐵路系統。2009年並增加取

	新澤西州	LOROL	墨爾本
每日乘客數目	1,100k	250k	700k
路線(公里)	108	107	382
員工人數	3,000	1,000	3,300
車站數目	100	55	213
日常服務班次數目	700	400	1,800
特許經營時間	8+6年	7+2年	8+3到7年
動員時間	6個月	4個月	4個月

得斯德哥爾摩、LOROL以及墨爾本等三個城市的鐵路專營權。

(四) 港鐵公司亦成立附屬公司—「八達通卡有限公司」，從事智慧

卡系統的營運，港鐵公司及其他主要運輸營運商均利用該系統收取大部份車費。八達通卡有限公司已將其業務拓展至非運輸行業。

(五) 由於港鐵公司的不斷發展，更成為「國際都市鐵路聯會(CoMET)

」的創會會員之一，及成為「國際公共運輸聯合會(UITP)」的會員之一。並於2008年8月，港鐵公司並成為唯一提供「北京2008年奧運會馬術比賽鐵路運輸服務」的交通運輸公司。

(六) 於2009年，港鐵公司在英國《金融時報》公佈的2009年全球

市值500強企業排行榜(FT Global 500)，港鐵公司在全球企業排名中佔第367位，在全球旅遊休閒行業排名第4。同時，港鐵公司在香港交易所中，總市值更超過1,500億港元，成為總市值最大的基建類公司。港鐵公司一向在公共運輸系統企業

中以擁有龐大盈利而聞名於世。2008 年度，其經營利潤增長 57.7%至 93.25 億港元，是歷年最多。

## 5.2 運輸建設與物業發展結合之模式

港鐵公司與物業發展商合作，進行以住宅為主的物業發展。港鐵公司擁有的投資物業主要為商場及寫字樓，並管理旗下物業及其他業主的物業。港鐵公司的投資物業組合包括 12 個商場及國際金融中心二期 18 層寫字樓。在「鐵路與物業共同發展」公司營運策略之下，再以「效率、環保運輸系統」、「沿線地區為城市發展主軸線」、「配合交通交匯處的效益帶動老城區改造」之發展理念，香港地鐵公司結合專業開發商合作發展站區物業，並將站區規劃建設為獨特且完全整合之「住宅與商業之綜合生活社區」。迄今已開發完成之物業包括住宅約 60,227 單元、商用樓地板(含辦公室、商場及旅館)約 1,284,472 m<sup>2</sup>；開發中之物業包括住宅約 30,436 單元、商用樓地板約 626,930 m<sup>2</sup>。其中觀塘線、荃灣線及港島線等三條地鐵路線，於車站上方開發完成 18 座綜合大樓，住宅約 31,366 單元、辦公室約 251,000 m<sup>2</sup>、商場約 290,000 m<sup>2</sup>。地鐵公司物業管理業務穩定成長，除了保留商場或辦公室之出租業務外，並負責大部份站區住宅大樓之管理業務。香港地鐵公司負責管理之物業大樓已成為優質大廈之象徵，該公司發展為香港地區績效最良好、管理物業最多之物業管理公司。

### 一、物業與運輸建設結合發展概念

- (一) 物業發展是港鐵公司業務的重要組成部分，並提供一個重要的收入來源，為鐵路項目的興建成本提供資金，同時亦因在物業發展項目附近產生的載客範圍而有助增加日後的鐵路路線提供大量的乘客量。
- (二) 在興建鐵路的同時，港鐵公司根據與多家物業發展商訂立協議，參與發展港鐵站及車廠上蓋及附近的住宅及商用為主的物業。港鐵公司從這些發展項目所得的利潤補充相關鐵路收益，從而提高興建新鐵路綫的投資回報率。
- (三) 港鐵公司在鐵路物業發展項目的規劃、設計及工程管理方面成績有目共睹。港鐵公司發展物業的原則是盡量減低發展物業的直接風險，從而減少集團所面對的物業市場的風險及其相關風險。
- (四) 香港特區政府根據按十足市值評估的地價（並無考慮被估價的土地位於鐵路沿綫上）授予港鐵公司用作發展物業的土地的發展權。港鐵公司在物業發展方面的做法是安排第三方發展商根據港鐵公司的要求進行實際發展工程。一般而言，發展商負責支付所有發展成本（包括政府地價、建造及準備工程成本、市場推廣及銷售開支、專業費用、財務費用及其他開支），並須承擔一切發展風險。港鐵公司透過與發展商按協定比例攤分銷售或租賃物業的利潤（經扣除發展成本）、攤分實物資產或透過發展商支付的預付款項從物業發展中獲得利益。



## 二、實際操作模式

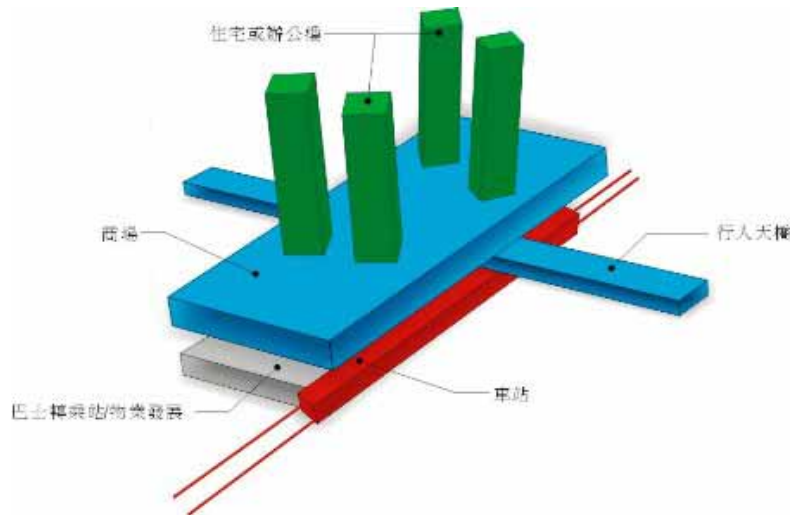
物業發展之規劃建設模式主要可分為車站上方發展、機廠上方發展及車站周邊發展等三種類型。

物業發展作業程序主要有下列步驟：

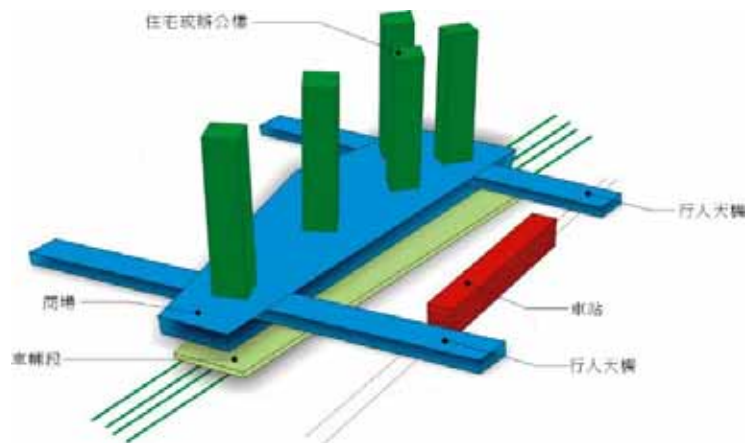
1. 首先辦理車站與其上方物業發展的綜合規劃設計、制定發展大綱、藍圖；
2. 接著取得規劃當局批准後，向政府申請上蓋發展權；
3. 再將發展權公開招標及與得標發展商簽訂發展合約；
4. 簽約後發展商以土地(地上權)市價補償給政府；
5. 建設期間，發展商負擔全部發展費用，負責建造及銷售發展項目；
6. 興建完成後，發展利潤按合約比例由發展商與地鐵公司作權益分配。

依據港鐵公司人員表示地鐵運輸設施穿越土地之地下權使用費，港鐵公司僅繳付香港政府象徵性 1 元費用；另地鐵物業發展土地之地上權發展費，地鐵公司則依市場價格繳付香港政府。香港地鐵公司認為物業發展事業為公司營運上創造諸多具體貢獻，如提供發展利潤給公司，支付部分建造鐵路費用，改善鐵路項目投資回報率；物業長期投資收益，提供經常性租金收入，藉保留一些商場及其他出租物業，增加公司現金收入等效益。地鐵車站與其上方物業經由綜合發展

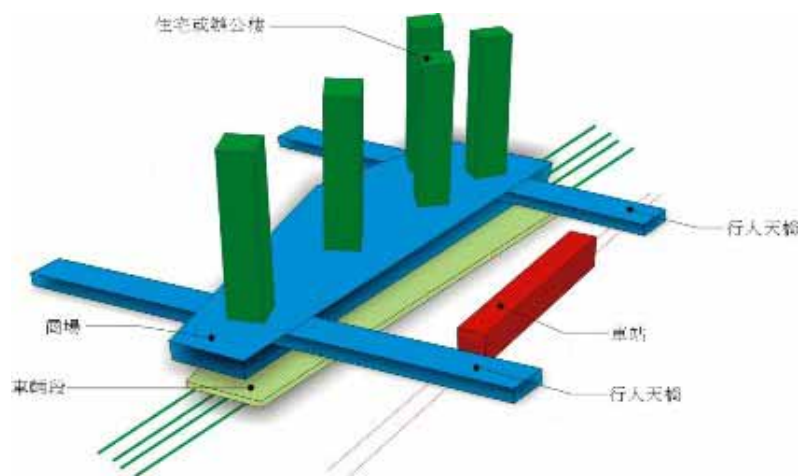
設計，並配合公共交通交匯處的設置以方便乘客搭乘，地鐵車站發展成為「衣、食、住、行、娛樂」兼備之生活社區。



車站上方發展模式



機廠上方發展模式



車站四周發展模式

物業發展(車站外業務)香港地鐵營業收入最大之事業，2005 年收入約達 72 億港幣，達事業總收入約 64.28%。物業發展事業分為物業開發及物業管理兩大部分，2005 年營運收益比例分別為 61 億港幣(54.46%)、11 億港幣(9.82%)，經詢負責本項事業人力運用情形，該公司表示目前總人員約近 700 人，業務發展與執行單位 20 多人、工程單位 60~70 人、規劃單位 6 人、物業管理單位 600 人。地鐵物業發展係經由香港政府、發展商及香港地鐵三者合作促成及推動，香港提供土地地上權及物業發展條件，獲得物業稅及地稅、地上權價款；發展商提供技術、資金及人才，分享物業發展權益；香港地鐵提供物業與運輸共同發展之利基，取得物業發展之效益，是一個多贏物業發展模式。就社會服務面，地鐵物業發展帶動地區更新發展之正面效應；商業營運面，建構香港地鐵企業化經營體質，成為香港地區最大之物業發展機構。

### 5.3 香港站及九龍站複合運輸場站開發之參觀

香港地鐵公司土地開發事業已成為公司財務收入主要之來源，挹注交通運輸服務事業及開拓事業財務盈餘等，端賴土地開發及其物業管理。車站站區物業為香港地區最重要之物業發展區域，因此，香港地鐵建築物之設計及興建具有相當之指標意義。香港地鐵公司物業發展事業非常龐大，以機場快線香港站及九龍站兩個物業發展計畫為最具規模及代表性，

香港站上方 2003 年興建完成之 88 層國際金融中心二期(TWO

ifc)，現為全香港最高建築物，也成為香港地區之金融中心；九龍站上方 Union Square 發展計畫，規劃興建頂層設置 5 星級大飯店更高樓層之摩天大樓，預計於 2010 年完成，香港站 TWO ifc 與九龍站 102 層地標商辦大廈將成為香港維多利亞港壯觀之進口門戶。

本次考察，港鐵公司亦特別安排人員實地參觀解說香港站之物業發展以及眺望九龍站之開發情形。有關兩站之土地開發模式與情形摘要說明如下：



港鐵公司為考察成員介紹香港站物業管理作業(及可愛機伶的緝毒犬)

## 一、香港站

香港站國際金融中心綜合發展基地座落於地鐵東涌線和機場快線車站共站車站，北側毗鄰維多利亞港，佔地 5.71 公頃。物業發展大樓興建於香港車站上方之建築平台，總建築面積 415,894 m<sup>2</sup>及 1,344 停車位，本發展計畫包括南北面兩部分，南面國際金融中心一

期及辦公室與購物中心於 1998 年完工開幕；北面國際金融中心二期、四季酒店及四季匯大廈分別於 2003-2005 年完工，國際金融中心聳立於海邊，成為亞洲金融、商業及消費休閒核心地帶。

本基地地下層為機場快線及中環地鐵站；地面層提供良好巴士（市區、過境、旅遊、旅館穿梭）、小巴、計程車、私人車等轉乘服務空間及超過 1,340 停車位；基地第二層由兩條設有空調之人行天橋將南北側物業發展大廈串連，並連通基地南鄰之商業辦公大樓。

國際金融中心二期大廈樓高 88 層，總樓地板面積 181,310 m<sup>2</sup>，平均樓層面積約 2,600 m<sup>2</sup>，香港地鐵公司持有 33 層至 52 層共 18 層辦公室樓層，該公司以委託出租方式經營，租務代表為戴德梁行及世邦魏理仕。

90年代初中環海旁



中環海旁現況





香港車站平面圖

香港車站物業發展概要表

開發名稱、期程及開發商	發展項目					
	停車位	樓地板面積 m <sup>2</sup>				
		住宅	辦公室	商場	旅館	合計
國際金融中心商場 1998~2005 年	1,344	0	254,186	59,458	102,250	415,894

註：開發商為新鴻基地產發展公司、恒基兆業地產公司、香港中華煤氣公司、中銀集團投資公司。



## 二、九龍站

九龍站站區 Union Square 綜合商住發展基地座落於尖沙咀，佔地約 13.54 公頃，物業發展大樓興建於九龍車站上方之建築平台，總建築面積約 1,096,174 m<sup>2</sup>及提供 5,621 停車位，堪稱香港地區最大規模的物業綜合發展計畫。本案匯聚優質之商場、住宅、商務住宅、旅館、休閒等設施；平台層闢設 65,000 m<sup>2</sup>園林公園，附設各類型休閒設施；再加上九龍站提供機場快線及市區預辦登機與付運行李等，商辦摩天地標大樓之建設營運等，將更顯 Union Square 作為世界窗口之顯赫地位。

本基地建設 16 座住宅大廈及 2 座綜合商業大樓(旅館/商務住宅/

商場)，提供 5,866 單位住宅(總面積 608,011 m<sup>2</sup>)，一間旅館及約 72,472 m<sup>2</sup> 商務住宅；1 座 102 層商辦大廈，提供 231,778 m<sup>2</sup> 辦公室、一間觀光旅館及附設觀景台；1 座臻國際水平之購物中心，面積約 82,750 m<sup>2</sup>；1 所 1,050 m<sup>2</sup> 幼稚園，Union Square 將成為一個完整之商業及住宅社區。加上提供良好巴士(市區、過境、旅遊、旅館穿梭)、小巴、計程車、私人車等轉乘服務設施，亦為香港地區最重要交通交匯樞紐之一。



上圖九龍車站人工平臺園林公園示意圖

左圖九龍車站物業發展構想圖





眺望九龍站物業發展現況照片，興建商辦摩天大樓

## 陸、心得與建議

以下謹就本次參訪的心得與建議，分為空間發展規劃、機場規劃與營運管理、運輸與港鐵發展模式、公共建設與土地開發的整合以及其他等五大部分，進行說明。

### 一、空間發展規劃

(一) 綜觀「香港 2030：規劃遠景與策略」雖導入西方的願景與策略規劃，規劃過程亦可看出仍重視東方的哲學精神，如計畫在談如何踏出正確的第一步，即引用論語中「不曰如之何如之何者，吾未如之何也已矣」的想法，而在規劃未來遠景時，亦透過日本諺語「沒有行動的遠景是白日夢；沒有遠景的行動是噩夢」強調其重要性。另外有別於過去香港較重視經濟成長的印象，香港的政商界亦開始明白環保對發展經濟、促進旅遊、改善規劃、提昇生活質素的重要性，本次香港 2030 中則開宗名義強調永續發展與環境的核心價值，劃設了一連串「止步地區」以平衡保育與發展，並考慮都市所能承受開發壓力有限下，積極推動「復修鄉郊地區」與「締造宜居社區」。

(二) 在香港 2030 中較少看到其對鄰近如東南亞、台灣等的外部思考，但他們在 2000 年開始規劃之初，亦意識到兩岸直航及各國直接進入中國投資對香港的重大衝擊，因此規劃的 3 大目標中即強調「加強與內地的聯繫」，一些新發展區的規劃都集中在與深圳邊界地區，謹慎處理與中國的吸力與拉力問題，並積極籌劃大陸觀光客所能帶來的效益。也的確在這波金融海嘯

中，陸客帶來的效益也大幅降低香港的可能衝擊。另外根據規劃所做的人口預測，對於未來發展似乎顯得樂觀，但事實上觀察近年的人口結構的變化，香港應和台灣一樣未來將面對一個嚴峻的老人問題，且開始出現人口外移現象（目前約有 6 萬香港人居住在深圳地區，且多為青壯人口）。但相較於台灣開始面對問題研議提出對策，在香港 2030 中還未有制訂「人口政策」和「長者政策」的芻議。

（三）在與香港發展局討論的過程中瞭解，香港已十分重視跨域的整合協調問題，這與本會近來強調「建立縣市區域的整合機制，促進跨域合作」本質上實屬異曲同工。不過不同的是香港的跨域主要集中在粵、港、澳的整合問題，從整體規劃到交通建設（廣深港高速鐵路與港珠澳大橋）的整合，到針對機場與口岸的通關問題，無一不希望把地理與行政界限所會造成的影響降至最低。另外跨域的另一個意義即在強調不同部門間的整合，因此在香港 2030 規劃時即成立「領導委員會」作為跨部門協調溝通平台，未來各部門執行行動計畫時即較少爭議。

（四）有關「香港 2030：規劃遠景與策略」，根據香港發展局規劃署人員表示並無法定位階，但就本考察團後續拜會的各單位如運輸署、機場管理局、甚至港鐵公司，在其單位的簡報中，均明確說明他們所推動執行的行動計畫係因循「香港 2030：規劃遠景與策略」中的哪些發展策略，顯示香港政府各機關應對於香港 2030 報告均有深入的了解並確實遵行。這點十分值得我

國作為借鏡，目前本會經過長達1年的規劃與公開討論，已完成「國土空間發展策略計畫」(草案)，規劃過程雖已充分納入相關機關進行規劃研商，但未來報奉行政院核定後，仍應加強各部會之宣導與教育，俾使「國土空間發展策略計畫」的理念與精神能具體落實。

## 二、機場規劃與管理

(一) 香港機場通過建立扁平化的管治架構，制定詳細的業務流程、工作標準和職責，提升企業的管理水準，培養員工的職業操守和承擔責任的文化。機管局前任行政總裁彭定中，將機管局的組織結構變革為業務單位和事務單位，減少管理層級，明確各部門的目標和責任，保證機構的高效運轉。加強流程和制度管理，在具體業務管理方面，機管局有非常具體明確的管理規章和規程，如《機場保安條例》、《機場禁區駕駛手冊》、《質量管理方法》、《緊急事故程序手冊》等等。機管局還要求所有在機場服務的業務夥伴、租戶、承包商、專業營運商都要製定詳細的業務操作手冊，並接受機管局的監督與管理。在部門職責方面，為避免交叉和推托現象，機管局提出，每個部門每年對工作流程都要提出三點以上的改進建議，使香港機場的工作流程和部門職責不斷完善、明晰，促進了員工的責任意識、規則意識和守法意識的不斷提升。可以說，合理的管控架構和高效的企業管理，是香港機場的使命和價值觀發揮作用的重要保證，

也是其企業文化的重要特徵。其企業管理架構與制度，值得 99 年底將成立的桃園國際機場公司作為參考。

(二) 置身香港機場客運大樓，指標醒目的引導標誌，方便實用的多媒體可視電話，隨手可取的免費機場服務指南，三維製作的客運大樓示意燈箱，方便快捷的旅客互動式顯示螢幕，價格合理、品種繁多的品牌商品專櫃及餐飲，甚至隔離區內開設的兒童遊戲區和不同宗教信仰出入的祈禱室，無不體現香港機場以客為本的服務理念和服務意識。如同香港機管局前行政總裁彭定中博士所說：「對於機場而言，最大的競爭優勢就是具備良好的顧客服務。由於旅遊模式的轉變，機場不再只是登機落機的地方，而是整個旅程體驗的重要環節。」香港機場遵循以客為本的理念，細察並滿足旅客的需要，提供不同的設施和服務，力求超出顧客期望，讓所有旅客都能感受到與眾不同的體驗。這種以客為本的理念，正是香港國際機場為何能年年獲得全球機場服務評鑑位居第一或第二名的關鍵，也是我國國際機場最為欠缺且最需加強的元素。

(三) 香港國際機場雖位於新界大嶼山以北的赤鱗角，距離香港商業中心區(CBD)約 35 公里，與桃園國際機場至台北市中心距離相近。香港政府透過機場快鐵之興建，提供機場至市中心便捷的交通服務，列車每 12 分鐘即發出一班，且僅需 24 分鐘即可到達香港市中心，其中機場博覽館至香港間僅設香港、九龍、青衣、機場及博覽館等 5 個車站，相較於我國機場捷運設置台北、三重、五股、新莊、泰山、貴和、體育大學、長庚醫院、

林口、山鼻、坑口、第一、二、三航廈等 14 站，香港機場快鐵行車時間因停站數少可較為縮短，未來我國機場捷運興建完成後應在列車停站策略方面審慎評估規劃，以透過適當的列車停站規劃縮短列車行駛時間。

(四) 為便利來港商務或觀光旅客，香港機場在機場快鐵的兩端，包括機場站及九龍站、香港站，均規劃設置提供便捷的旅客服務設施，除了客服中心，為乘客提供車票及解答查詢等服務；裝置航班顯示板，提供航機最新資料；設有銀行、餐廳、小食店、電話亭、流動寬頻服務、自動販賣機、各式商店以及外幣兌換服務等一般性服務外，另提供多日優惠套票、免費「機場快線穿梭巴士」及地鐵接駁服務，並與航空公司合作提供免費市區預辦登機服務及行李託運服務，可大幅提升旅客的舒適感受，值得我國機場捷運在未來軟體旅客服務的規劃參考。

(五) 在與機場管理局人員討論過程中，該局人員提到目前香港國際機場旁的博覽會營運狀況不佳，主要原因係受到市中心香港會展中心之強力競爭，該局雖已採取降價策略，但改善效果有限，此案例可作為未來桃園航空城發展會展中心之評估參考，有必要檢討分析其與台北市目前大型的會展場所產生的競合效應，避免發生如香港國際機場旁博覽會空間閒置的情形。

(六) 面對大陸沿岸國際機場（如上海、廈門等）的崛起以及台灣大陸兩岸三通的影響，香港國際機場也面臨客、貨運量下滑的危機，香港機管局表示除加強該機場與內地主要城市的飛航網路，以維持該機場的地理位置優勢外，機管局並開始以其企業

經營的 KNOW-HOW 接受內地機場的委託經營與提供諮詢服務，如此可進一步將原本處於競爭狀態的機場，透過經營管理方式，轉變為重視合作，不僅有助於委託經營機場的效率提升，亦可避免因激烈競爭對香港國際機場的營運造成嚴重衝擊。相對而言，桃園國際機場如何能利用兩岸三通的條件，增加亞太飛航轉運的優勢區位條件，亦應儘早思考規劃，切勿僅沉浸於三通就能大幅增加轉運量的幻想中，而未進一步提出具體可行的配套規劃與相關措施。

### 三、運輸與港鐵發展模式

(一) 香港的大眾運輸的使用率與管理效益，的確是參訪過程中感受最深刻的部分。在高達 9 成的使用率下，面對尖峰時的大量人潮仍能做到及時疏散，其效率與效益是台灣要努力的標竿。而「地鐵與物業」發展模式，交通、商業設施與新市鎮的同步推動與整合，交通轉運站多面向功能的發揮、機場組織的彈性效率等，都將是台灣未來交通建設解決財務問題的重要參考。

(二) 歸納香港地鐵結合物業開發模式之成功關鍵有二：

1. 創新理念：通過在車站上方及週邊土地集中發展優質房地產物業，創造資本收益去支付鐵路發展的成本，並提供人流聚集，支援鐵路日常營運的乘客量，為鐵路營運、城市發展和整體社會創造最大的效益。

2. 優質團隊：需要一家既擁有豐富建造及運經驗的軌道公司也

有一隊富專業知識和資歷的房地產管理團隊共同工作，在整個流程中無論是前期的規劃以及中間的建造和日後的管理都是在掌控之中，這樣才能確保方案的實施得以貫徹始終。

(三) 港鐵公司在兼顧社會責任及事業經營情形下，得以提供優質之服務並足以創造可觀之事業盈利，主要在於始終具有明確之事業策略—「鐵路運輸與物業建設結合發展」，而且獲得最大股東香港政府全力支持及各方認可，港鐵公司終能掌握交通利基發揮事業經營績效。反觀臺灣得否辦理土地開發或推動其他附屬事業，迄今各方意見仍相當分歧，法源亦感不足，致臺灣地區鐵路事業之財務狀況十分窘困，鐵路營運之軟硬體設施及鐵路站區之建設更相形見絀，有待鐵路建設與經營基本理念的積極創新改變。

(四) 港鐵公司能充分運用鐵路之人流優勢，創造車站商務機會，再透過車站商務提昇服務品質，將鐵路運輸及關連服務事業發揮淋漓盡致，也型塑了站區土地開發之優勢及機會；復充分掌握物業發展之利基，徵求優良之投資商合作開發，拓展物業發展效益以增裕事業收入及提升運輸客源。香港地鐵三大事業項目之經營作為有諸多足以借鏡之處，在運輸服務方面，各項乘客服務及行銷措施等，加強乘客忠誠度；在車站商務方面，尤其廣告、電訊及顧問服務等三項業務之運作及成長情形，足證臺灣鐵路車站商務應尚有相當大之改善及發展空間；在物業發展方面，港鐵公司能結合交通之優勢及機會、引入專業廠商合作，創造土地開發最大效益，也衍生一個非常深遠效果，成為



帶動都市更新及發展之火車頭，更值得台灣鐵路管理局未來轉變發展的借鏡。

(五) 香港鐵路公司的營運績效和服務品質可謂達世界一流水準，員工展現之工作熱誠與信心，足讓參訪者與乘客深深感受；而鐵路事業完全融入民眾生活中之感覺，更令人印象深刻，香港民眾之生活似乎與港鐵公司事業息息相關。如同香港地鐵公司之事業願景，鐵路事業在交通運輸核心事業基礎上，發展成為提供「衣、食、住、行、娛樂」多元化服務之事業，在為期五天的考察行程，確實發現此發展目標已經逐步在香港地區實現。

(六) 強化服務品質及提供差異化之票價優惠等措施，雖可提升鐵路旅運量及票務收入，但對鐵路營運改善助益仍然有限，香港鐵路資產活化與土地開發應為鐵路營運再生之關鍵發展事業。依各國鐵路事業營運之財務情形，顯見單純鐵路客貨運輸業務無力承擔大眾運輸之社會服務及商業經營等雙重責任。臺灣鐵路營運機構全力辦理客貨運輸事業，專心作好單一之大眾運輸服務之社會責任；亦或賦予運輸及物業經營之雙重責任與功能，建構企業化經營體，兩者經營架構及企業型態之差距甚大。交通建設與土地開發結合最有利於將車站地區建構為都市地標及門戶，更足以帶動都市之永續發展，臺灣各軌道系統營運管理機構的角色功能不應僅著重於大眾運輸營運盈虧或政府財務問題，港鐵公司將運輸與物業發展結合的發展定位與經營模式，應可為我國軌道系統營運管理單位未來重要參考發展方向之一。

(七) 整體而言，香港運輸系統的硬體設備並未較我國台北市先進，但營運績效卻遠較台北市佳，探討其原因除企業化經營效率的導入外，另一項關鍵因素就是確實推行大眾運輸導向發展 (TOD) 之模式。不僅有效提升大眾運輸使用率，也帶動場站週邊地區之發展。值得我國目前推動軌道運輸建設結合土地開發之模式參考。

#### 四、公共建設與土地開發的整合

本次考察對於香港政府推動公共建設善於整合土地開發，再將其效益予以內部化以降低政府公共建設預算支出的作法，印象十分深刻。我國目前推動愛台 12 建設，總經費需求高達 3.99 兆元，其中規劃政府預算負擔部分為 2.79 兆元，但因受到金融風暴的衝擊影響，政府歲入銳減，惟又有必要透過擴大公共建設，刺激內需市場。在此兩難的情形下，必須提出創新的公共建設推動與財務規劃作法，經建會在歸納香港考察成果同時，並針對愛台 12 建設提升計畫自償經費之作法提出結合土地開發、土地交付開發、成立基金、以及其他創意作法等四項，以下就香港案例與我國案例進行比較說明：

(一) 香港機場快鐵之興建，同時於沿線發展新市鎮如青衣站，除了可舒緩市區內的發展壓力 (香港市中心發展密度高，房價與所得比較台北還高)，且透過新市鎮的開發引入產業與居住人口，間接增加機場快鐵的搭乘旅客數，有助於機場快鐵的營運。反觀台灣，日前 院長指示內政部配合桃園機場捷運線之

興建，於 A7 站週邊地區規劃產業發展專用區及合宜價位住宅用地，以達到提高捷運運量及促進捷運場站週邊發展的目標，即學習香港機場快鐵青衣站的發展案例，此構想值得推廣。

(二) 香港地鐵系統充分採行大眾運輸導向發展(TOD)之模式，在各主要車站均於規劃興建階段預留大面積的場站開發土地，以本次參觀的香港站及九龍站為例，香港站佔地 5.71 公頃，九龍站佔地 13.54 公頃，均為在地鐵興建之初即先規劃預留，再以政府與民間夥伴(PPP)關係運作方式，分期吸引民間企業投資開發，發展權利金則挹注建設經費，無怪乎港鐵公司能夠成為全世界唯一不需政府補貼的公共運輸公司，且大幅減輕政府公共運輸建設的財政負擔。日前經建會於審查捷運萬大中和線計畫案時，亦將此運作模式納入，要求交通部必須將捷運建設結合土地開發，一方面減輕政府財政負擔，一方面可增加捷運的旅客量。

(三) 港鐵公司「地鐵+物業」的經營模式，是非常值得我國台鐵局轉型學習的模式，然而其中涉及鐵路法的放寬、台鐵變革管理可能面臨工會的強大反對等等問題，需要台鐵決策階層堅定的改革魄力以及政府的政策支持與協助，逐步予以改革落實。目前經建會已積極就此部分想法邀集相關機關進行研商討論。

(四) 本次 MIPIM ASIA 舉辦地點之香港會議展覽中心，係由香港貿易發展局，新創建集團的附屬機構——香港會議展覽中心(管理)有限公司負責營運管理。本會展中心用地係由香港政府利用填海造陸之方式取得，再透過民間參與方式，由新創建集團

得標負責興建並成立香港會議展覽中心(管理)有限公司負責營運管理，特許期滿後再交還香港貿易發展局。此外，本次港府土木工程拓展署介紹中環第三期填海工程，其中一項主要工程為興關中環繞道高速公路，經費高達 200 億元港幣，也將規劃透過填海造陸所取得的土地，交由民間企業辦理開發，再將開發效益透過權利金的方式挹注工程經費，以減輕政府財政負擔。我國目前多項金額龐大的公路建設如國道 7 號（銜接高雄港與國 10）、淡江大橋、蘇花公路改善等，亦可檢討透過與土地開發結合的方式，減輕政府工程經費負擔。



MIPIM ASIA 會場-香港會議展覽中心



中環第三期填海工程

## 五、其他

(一) 在參訪過程中也的確看到一些值得我們引以為鑑的問題，如台灣是計程車供過於求的問題，在香港則可見巴士的載客率不高卻充斥大街小巷，由來已久的小巴據「線」為王，亦使市

區交通雪上加霜。另外，地鐵站的動線安排也往往讓外來旅客多走不上冤枉路，無障礙設施的不足不僅讓身障者頭疼，帶著行李的旅客更引以為苦。



(二) 香港崇尚自由開放，故政府與民間均強調高效率的企業經營模式，這點從這次安排拜會單位（不論是政府機構與營運公司）之簡報內容均可看出。然而，雖然香港整體給人印象是如此高效率的運作，但細看城市的景觀卻充斥著中國人不重視公共環境維護的惡習文化，如習於將衣物晾於陽台外，建築外觀加裝附掛物破壞整體景觀等，且城市中新舊建築物夾雜情形十分常見，城市整體景觀氛圍，令人感覺不是十分舒適。相對而言，台北市的整體景觀環境品質似乎較香港為好，在觀光發展方面，應該有超越香港的條件。



## 誌 謝

本次考察行程能夠在非常短的時間內安排完成且成果豐碩，特別要感謝中華民國不動產協進會黃南淵理事長、本會張桂林處長、台灣大學土木研究所張學孔教授、陸委會香港事務局（又名中華旅行社）保組長及李華強先生、以及交通部觀光局駐香港辦事處王春寶主任等人的協助聯繫及安排 MIPIM ASIA 參訪、港府拜會單位與住宿地點等相關事宜。在考察報告最後，誠摯地獻上所有考察成員的感謝之意。