



仲量聯行

*Real value in a changing world*

# 招商投資概論

## 招商投資的基本觀念與做法

主講人：仲量聯行 趙正義 董事總經理

June 2010

# 簡報重點

- 政府招商面臨課題
- 招商投資基本觀念及作法
- 案例經驗分享



# 政府招商所面臨之課題

- 公告招商後，無廠商投標
- 多次公告無廠商投標，經降低條件後，吸引廠商投標
- 廠商投標後，在甄選或規劃興建階段過程中，無法順利進行，時程嚴重落後



# 廠商參與政府招商案遇到的困難為何？

- 用地取得問題多
  - 如：權屬複雜、僅有地上權...
- 興建期**缺乏自有資金**
- 國內建商多以**住宅興建為主**
- 商用不動產**經營能力不足**
- 營運期擔心**資金套牢**
- 對於與政府合作**信心不足**



# 民間投資人關切重點為何？



# 招商行銷的 4 P 模式



Product

產品

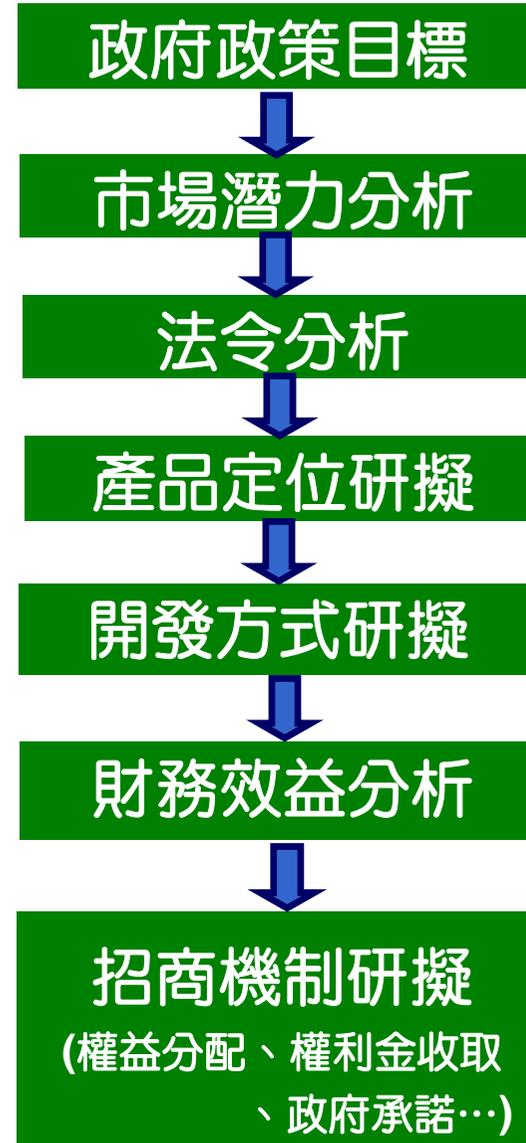
- 產品是否具市場性
- 區位條件是否適合
- 產品的差異化 Differentiation
- 產品的創意 Innovation



# 務實的前期規劃

- 務實的市場評估
- 財務分析應以市場為基礎
- 儘早了解廠商需求與意見
- 兼具政府政策與廠商需求

## 前置評估工作重點



# Melbourne Docklands

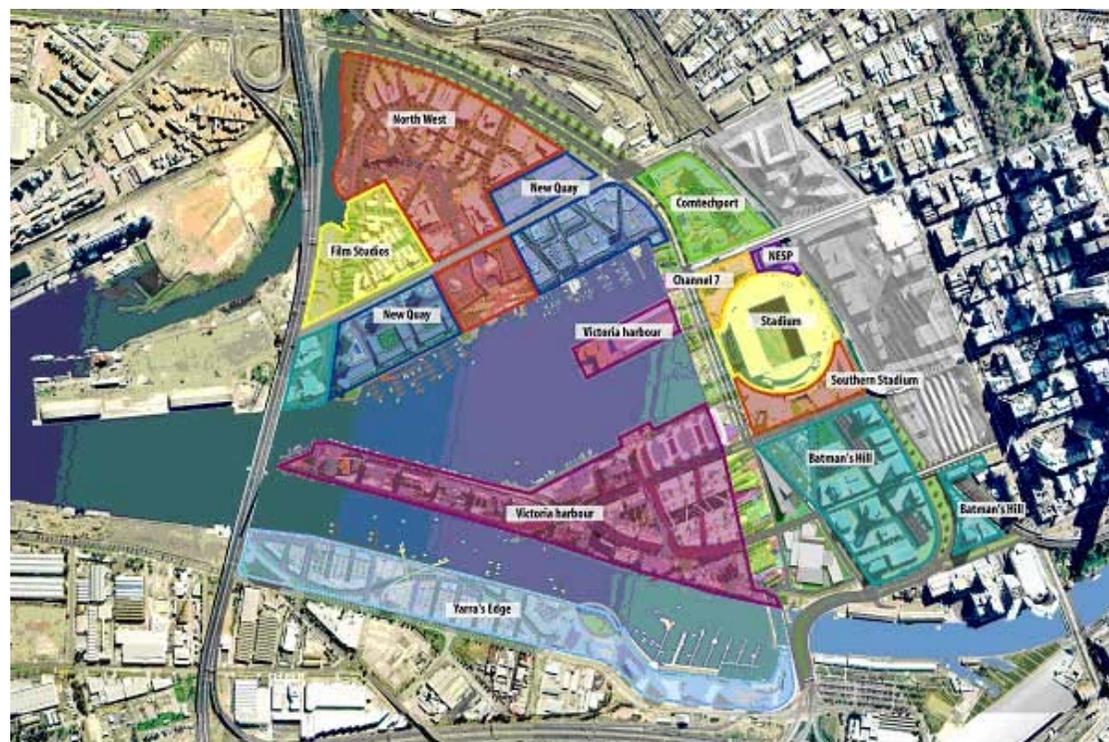
# 莫爾本碼頭再開發案

- 澳洲最大的都市更新案
- 佔地 220公頃，原為碼頭及鐵路維修場
- 近距莫爾本CBD
- 市政府之開發目標
  - 促進城市產業的多元化
  - 延伸CBD的發展，使莫爾本成為名符其實的水岸城市 (Waterfront City)
  - 帶動整體經濟與觀光發展



# 規劃開發過程

- **市場導向**的規劃，成功引入民間投資更新區
- 規劃6個分區，功能包括
  - 購物商場、生物科技辦公園區、住宅、觀光旅館、遊艇碼頭、水上遊樂設施
- 分期開發招商計畫
  - 完全由民間投資，包括公共基礎建設
  - 分10年引進投資開發
  - 第一期先開發體育館（Colonial Stadium），以帶動地區發展



# 整體成效

- 2009年，簽約投資金額達58億美元
- 觀光人口大幅成長，而居住及工作人口則增加十倍以上
- 全區引入永續發展開發規範，獲頒環境協會2003年獎章
- 提昇莫爾本國際水岸都市形象，獲 Global Village, Blue Park 美譽



## Docklands at a Glance

	2002	2007	2009	At Completion
Daily Office / Retail Workers	1 000	6 500	17 000	30 000
Residents	300	6 000	7 000	20 000
Annual Visitors	5 million	7 million	9-10 million	20 million
Development Investment	\$896 million	\$3.1 billion	\$5.8 billion	\$10 billion

Price

價格

- 價格與競爭個案的差異
- 租稅優惠等財務誘因
- 降低前期開發權利金
- 利潤分享/風險分擔機制
- 活化財務，納入退場機制
  - 納入不動產證券化機制
  - 多元開發方式，如權利變換、合建
  - 允許住宅產品開發



# 紐約世貿大樓重建案

- 政府提供承租戶租稅優惠為最大誘因
  - WTC租金減免方案(Empire State development corporation)
  - 營業稅及貨物稅扣抵(New York state dept. of tax & finance)
  - commercial rent tax 減免(new york city dept. of finance)
- 仲量聯行提供業主規劃策略、招商顧問服務
- 仲量聯行已協助中國萬通實業成為世貿大樓1號塔租戶（Freedom Tower）承租面積約1.9萬m<sup>2</sup>，並協助業主登記WTC租金減免方案



# 南港車站大樓開發案

- 三鐵共站開發案，採BOT+OT方式
- 開發權利金
  - 6,000萬元，簽約後一定期間繳交
- 經營權利金
  - 按每年總營運收入之固定百分比收取
  - 第一年可收取約6,300萬元
  - 50年權利金總額約48.5億元
- 潤泰建設得標規劃開發中
- 經驗啟示



# 開發權利金愈低則權利金總額愈高

折現率計算方式： 政府 6%，民間 12%

單位：仟元

開發權利金 (98年幣值)	營運第一年營 運權利金	權利金總額	權利金總額現值 (民國98年幣值@6%)
0	69,938	<b>5,243,688</b>	<b>1,340,566</b>
20,000	67,125	5,052,797	1,306,651
40,000	65,623	4,960,175	1,297,859
60,000	63,928	4,853,140	1,285,382
80,000	62,011	4,729,346	1,268,620
100,000	59,453	4,557,620	1,239,605
120,000	57,536	4,433,826	1,222,844
140,000	55,618	4,310,032	1,206,082
160,000	53,700	4,186,238	1,189,321
180,000	51,782	4,062,443	1,172,559
200,000	49,864	3,938,649	1,155,798
300,000	39,636	3,271,747	1,059,737
400,000	28,768	2,556,913	951,422
500,000	19,179	1,937,942	867,615
600,000	8,950	1,271,040	771,553
693,000	0	<b>693,000</b>	<b>693,000</b>

# 交九轉運站

- 開發權利金  
11億元，分20年支付
- 經營權利金：  
信託價值千分之六
- 三次招標，一家投標，日勝  
生得標
- 經驗啟示



# 高鐵新竹站43地號商業區聯合開發案

- 採聯合開發之方式
- 權益分配
  - 政府提供土地作價金額不得低於12.7萬元/m<sup>2</sup>
  - 政府分回比例不得低於27%
- 政府分配之權益：取得超過3,000坪辦公室及近90個車位
- 由暉順營造公司得標
- 經驗啟示



# Place

# 通路

## Place of Distribution

- 不動產展銷會
- 招商說明會
- 國外Road Show
- 專業顧問公司平台
- 網站/非實體通路



愛台十二建設

### 愛台十二建設－都市更新

#### (一) 願景及目標

更新都市、老舊工業區及加工出口園區，及加速高鐵車站特定區之開發，與提升觀光整體發展之環境品質，以展現地區新風貌，健全都市機能，振興地區經濟活力。以下分就都市更新、工業區及加工出口園區更新、高鐵站區開發及觀光整體開發，進行說明：

#### 1.健全都市機能，提升都市競爭力

—過去半個世紀以來，台灣經歷了快速的經濟成長，國民平均所得急速增加，但是經濟發展之效益並

# MIPIM 國際不動產展銷會



# MIPIM 國際不動產展銷會 - 續

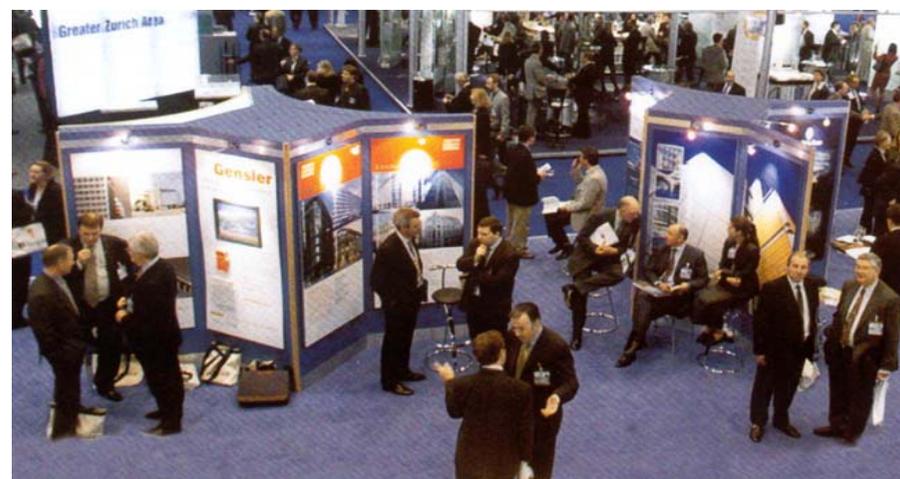


# MIPIM 國際不動產展銷會 - 續



# 美國 ICSC 展

- 全球最大的購物中心展
- 每年5月於拉斯維加斯舉辦
- 吸引3萬多名來自全球的大型開發商、零售商、投資銀行等



# 招商說明會

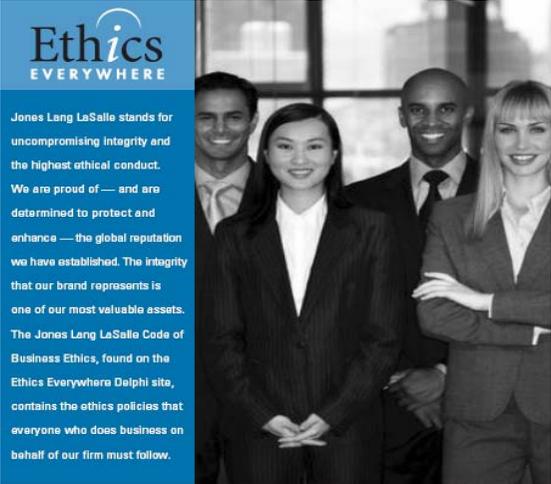


# 國際招商說明會 - 續



# 善用顧問公司

- 豐富產業實務經驗
- 掌握潛在投資人需求
- 充分了解政府政策目標
- 具備招商與國際行銷能力



**Ethics**  
EVERYWHERE

Jones Lang LaSalle stands for uncompromising integrity and the highest ethical conduct. We are proud of — and are determined to protect and enhance — the global reputation we have established. The integrity that our brand represents is one of our most valuable assets. The Jones Lang LaSalle Code of Business Ethics, found on the Ethics Everywhere Delphi site, contains the ethics policies that everyone who does business on behalf of our firm must follow.

**JONES LANG LASALLE** | **LASALLE INVESTMENT MANAGEMENT**

**A QUICK TEST FOR ETHICAL BEHAVIOR**

- > Is the action legal?
- > Does it comply with our values?
- > If you did it, would you tell your client or supervisor?
- > How would it look in the newspaper?

If you know it's wrong, don't do it. If you are not sure, ask. Keep asking until you get an answer.

**TO ASK A QUESTION OR TO REPORT A CONCERN**  
call your Human Resources representative or one of our Ethics Officers.

**TO MAKE A REPORT IN ANY MAJOR LANGUAGE**  
call our 24-hour worldwide hotline at +1 877 540 5066. All reports will be investigated by the company's Ethics Officers. Reports may be made anonymously.

**Ethics**  
EVERYWHERE



# Promotion

# 促銷

- 平面/電子媒體廣告
- 網路行銷
- 公關造勢/置入性行銷
- 廠商直接拜訪
- 電話/傳真/DM 行銷
- 品牌/城市行銷
- 行銷工具製作

工商時報 97.9.24

## 南北兩大BOT案 第四季決標

蔡惠芳/台北報導

最近不動產市場上將有兩大BOT案，即將對外徵求民間開發商參與營運，一個是屏東六堆客家文化園區旅館BOT案，預計11月截止投標，預估營運權利金大約僅每年135萬至195萬元，旅館建興費用估計約10餘億元；另外一個是佔地6.5公頃的台北市廣慈博愛院BOT案，預估將吸引民間開發商投入84億元的資金，10月底或11月初將對外公告招標。

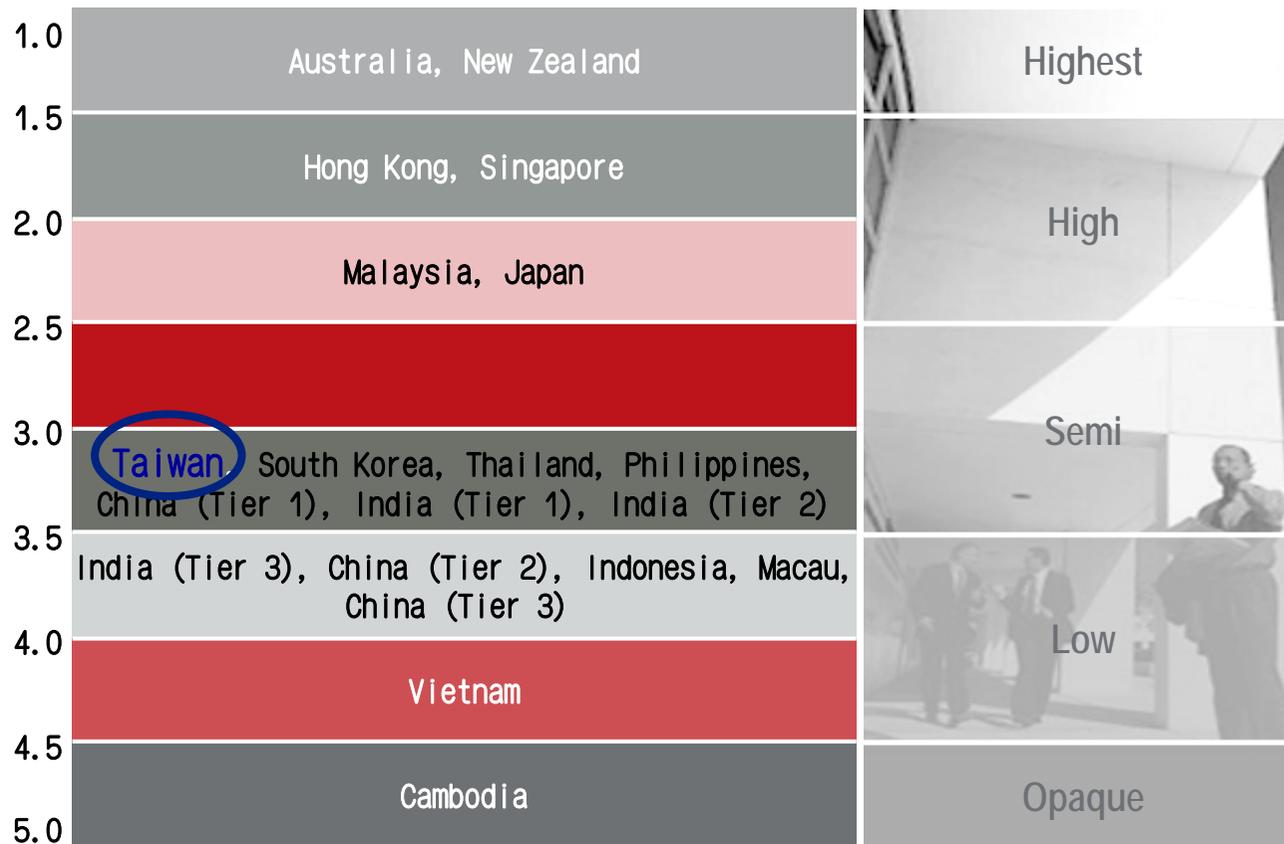
仲量聯行董事總經理趙正義表示，六堆

客家文化園區研習住宿設施案，BOT營運年限將至民國140年3月31日止，未來投資人可興建營運業務包含六堆客家文化園區會議、研習之住宿設施及其營運所需之必要性設施，且應設置至少80間客房。

不過，緊接著將在下月公告招標的廣慈博愛院BOT，恐怕會比六堆案更熱門。趙正義指出，台北市政府對廣慈博愛院招標時間比預期要延後，據悉已有10餘家家建設公司表達參與投資的意願，將是台北市未來罕見、大面積的BOT土地。

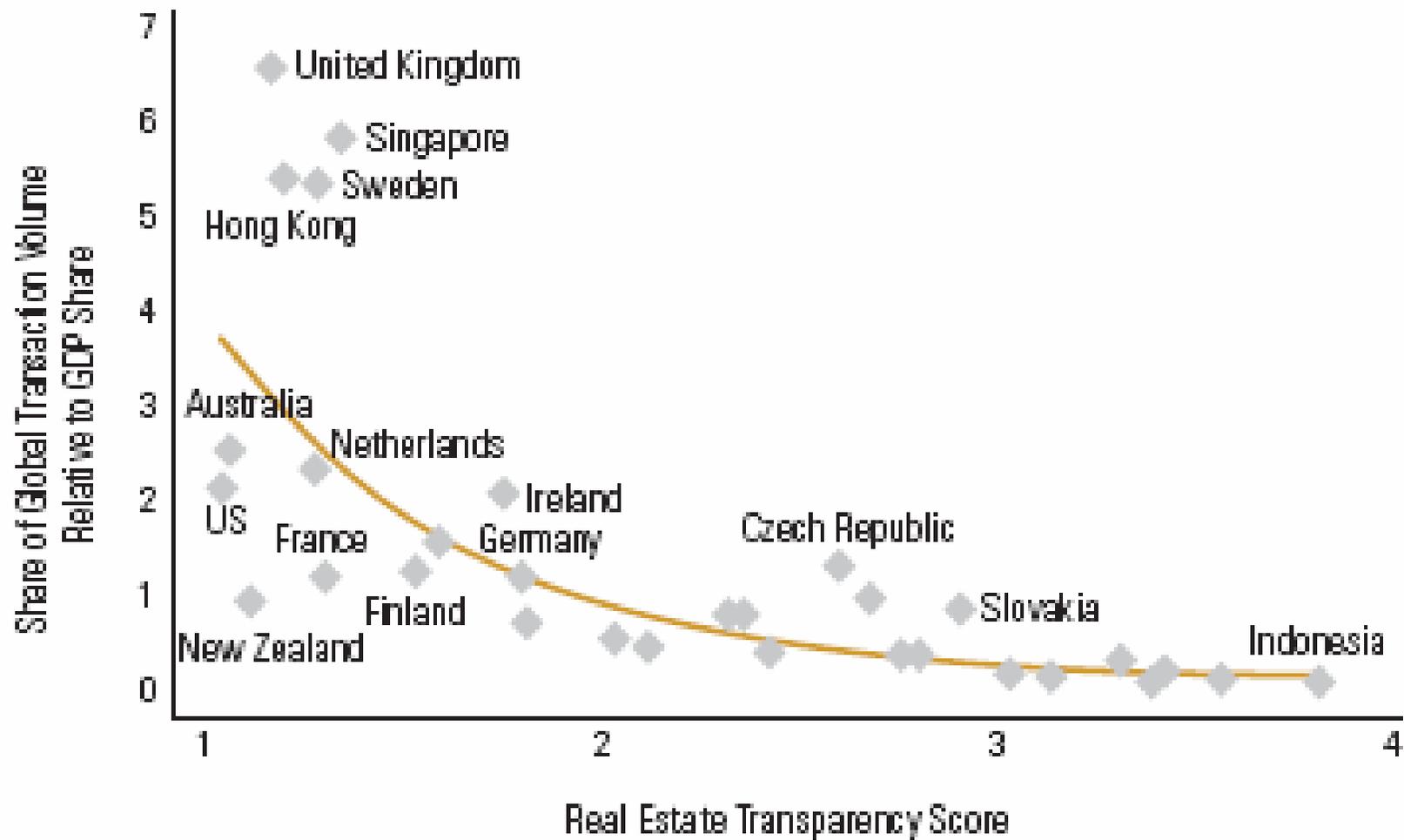
# 提昇資訊透明度

## Real Estate Transparency Index 2008, Asia-Pacific

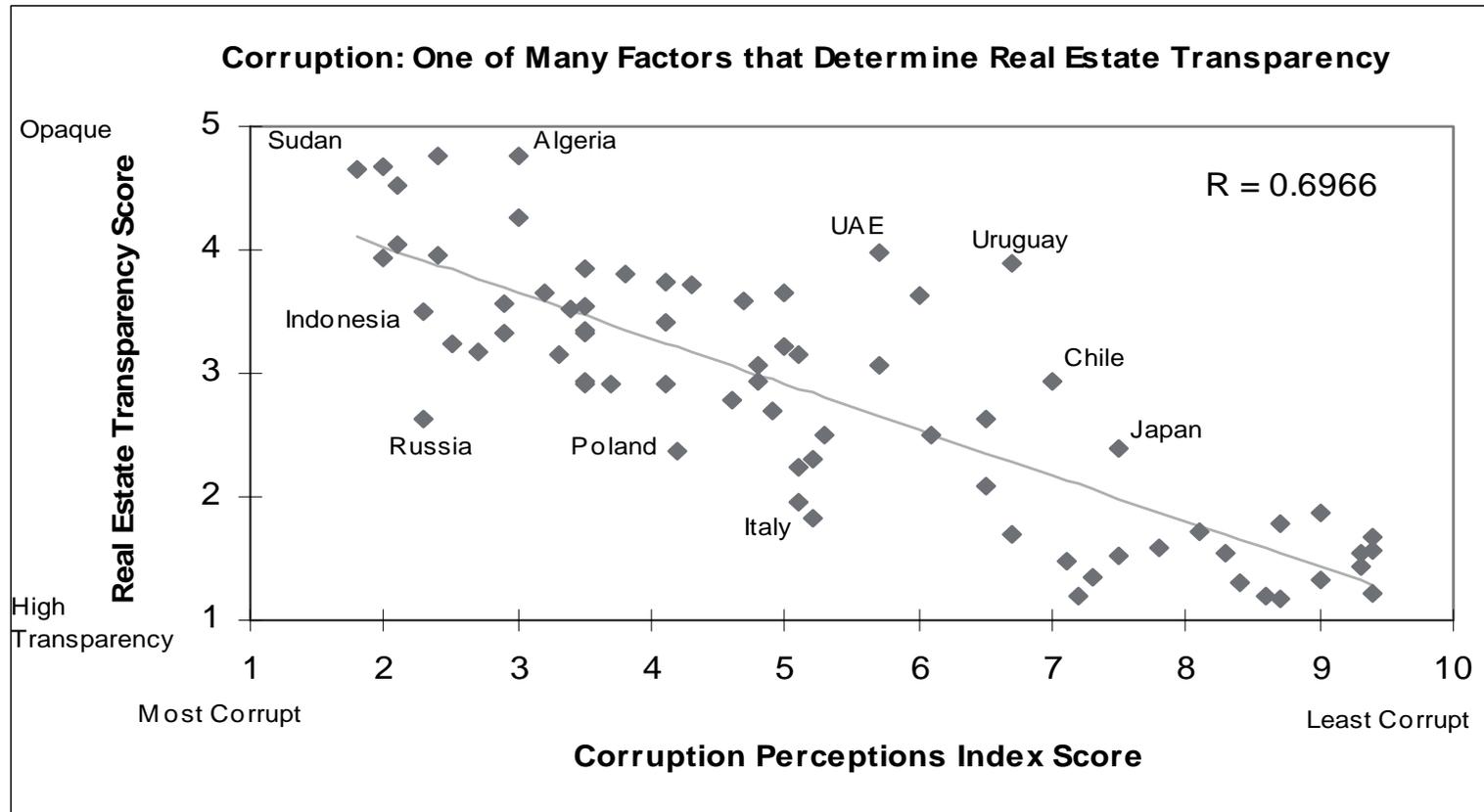


Source: Jones Lang LaSalle, LaSalle Investment Management

# 房地產市場愈透明的國家愈容易吸引外資投資



# 房地產透明度愈高的國家腐敗風險愈低



- Transparency International measures corruption in a market's public sector while the Real Estate Transparency Index 2008 measures many other factors, such as availability of investment performance indices, that are not influenced by the public sector.

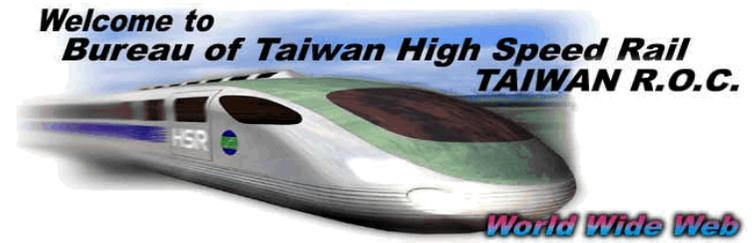
Source: Jones Lang LaSalle, LaSalle Investment Management, Transparency International 2007 CPI

# 招商行銷作業

- 招商行銷作業，例如：
  - 廠商拜訪、簽署意願書
  - 投資者座談會
  - 招商發表會
  - 媒體專訪、報導、文宣品..等



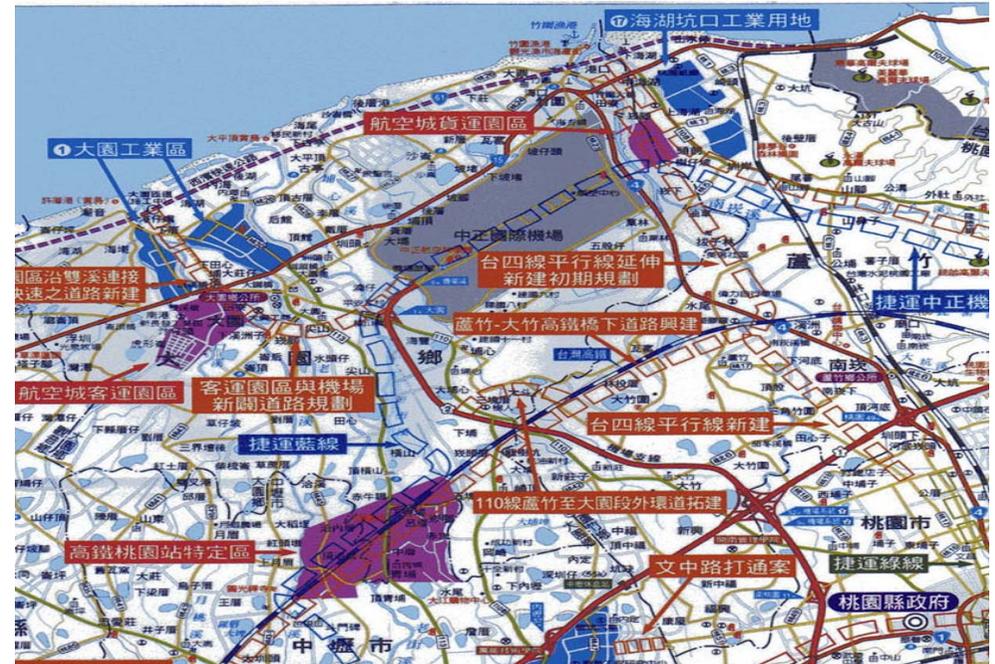
# 行銷工具製作



# Government Support

# 政府支持

- 具誘因之招商條件
- 公平透明的招標機制
- 合理互惠的投資契約
- 投入相關建設及配套措施
- 提供一站式服務(One-Stop Service)，提昇政府效能



# 新加坡 Marina Bay IR

- 政府通過博奕產業之開發，提升新加坡觀光產業競爭力
- 開發項目
  - 以城市娛樂、MICE產業為主軸之型態
  - 佔地12公頃
  - 總樓地板面積17萬坪
  - 博奕設施約為全區樓地板面積3%





JONES LANG LASALLE®

*Real value in a changing world*

# Thank you

- Jones Lang LaSalle Taiwan Ltd
- 20F-1 Taipei 101 Building, Taipei, Taiwan
- Tel: +886 2 8758-9898
- Fax: +886 2 8758-9899

## About Jones Lang LaSalle

Jones Lang LaSalle (NYSE: JLL) is a professional services firm specializing in real estate. The firm offers integrated services delivered by expert teams worldwide to clients seeking increased value by owning, occupying or investing in real estate. With 2007 global revenue of USD2.7 billion, Jones Lang LaSalle has approximately 180 offices worldwide and operates in more than 700 cities in 60 countries. The firm is an industry leader in property and corporate facility management services, with a portfolio of approximately 1.2 billion square feet worldwide. LaSalle Investment Management, the company's investment management business, is one of the world's largest and most diverse in real estate with approximately USD54 billion of assets under management. For further information, please visit our website, [www.joneslanglasalle.com](http://www.joneslanglasalle.com).

