

高雄市政府公務出國報告書
(出國類別：考察)

高雄市政府「2018 永續綠建築參訪」
出國報告

服務機關：高雄市政府

姓名職稱：陳菊 市長等 21 人

出國地區：美國—紐約、華盛頓、巴爾的摩、費城

出國期間：107 年 3 月 17 日至 107 年 3 月 26 日

報告日期：107 年 6 月 8 日

高雄市政府及所屬各機關公務出國報告書審核表

出國報告書名稱：高雄市政府「2018 永續綠建築參訪」		
出國人員姓名 (2人以上，以1人為代表)	職稱	服務單位
蔡長展	局長	高雄市政府工務局
出國類別	<input checked="" type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 洽辦業務 <input type="checkbox"/> 參觀訪問 <input type="checkbox"/> 出席國際會議 <input type="checkbox"/> 其他_____	
出國期間： 107年3月17日至107年3月26日		報告書繳交日期： 107年6月8日
主辦機關審核意見	<input checked="" type="checkbox"/> 1. 依限繳交出國報告書 <input checked="" type="checkbox"/> 2. 格式完整(本文必須具備「目的」、「過程」、「心得」及「建議事項」) <input checked="" type="checkbox"/> 3. 無抄襲相關出國報告 <input checked="" type="checkbox"/> 4. 內容充實完備 <input checked="" type="checkbox"/> 5. 建議具參考價值 <input checked="" type="checkbox"/> 6. 送本機關參考或研辦 <input checked="" type="checkbox"/> 7. 送上級機關參考 <input type="checkbox"/> 8. 退回補正，原因： <input type="checkbox"/> 不符原核定計畫 <input type="checkbox"/> 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容 <input type="checkbox"/> 內容過於簡略 <input type="checkbox"/> 未依規定格式 <input type="checkbox"/> 未登錄上傳資訊網 <input type="checkbox"/> 9. 本報告書除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表： <input type="checkbox"/> 辦理本機關出國報告書座談會(說明會)，與同仁進行知識分享。 <input type="checkbox"/> 於本機關業務會報提出報告書 <input type="checkbox"/> 其他_____	
審核人核章	二級機關(學校)首長	一級機關首長或其授權人員

說明：

- 一、本表由主辦機關填寫審核意見並核章，惟二級機關、學校應先送一級機關審核，加蓋首長職章後，報府核定。
- 二、若主辦機關係一級機關，僅需於右欄處核章。

系統識別號：

高雄市政府及所屬各機關公務出國報告書提要

出國報告書名稱：「2018 永續綠建築參訪」出國報告

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：

高雄市政府工務局/曾品杰/07-3368333 轉 5045

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱：

陳莉	高雄市政府	市長
趙建喬	高雄市政府	秘書長
游尚儒	高雄市政府	副秘書長
陳瓊華	高雄市政府 秘書處	處長
黃彥綾	高雄市政府 秘書處	研究員
洪莉晶	高雄市政府 秘書處	約聘人員
劉進興	高雄市政府 研考會	主委
何宜綸	高雄市政府 研考會	主任
許慈紋	高雄市政府 社會局	專門委員
洪語青	高雄市政府 環保局南區資源回收廠	組員
蔡長展	高雄市政府 工務局	局長
蘇俊傑	高雄市政府 工務局	處長
謝博任	高雄市政府 工務局	專門委員
曾品杰	高雄市政府 工務局	正工程司
林志東	高雄市政府 工務局養工處	副處長
李怡德	高雄市政府 都市發展局	局長
鄭凱仁	高雄市政府 都市發展局	秘書
黃進雄	高雄市政府 地政局	局長
李惟義	高雄市政府 地政局	秘書
簡美玲	高雄市政府 新聞局	副局長
簡名君	高雄市政府 新聞局	股長

出國類別：

- 1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 洽辦業務 6 參觀訪問 7 出席國際會議 8 其他_____

出國期間：107 年 3 月 17 日至 107 年 3 月 26 日

出國地區：美國—紐約、華盛頓、巴爾的摩、費城

報告日期：107 年 6 月 8 日

分類號/目：

關鍵詞：建築節能、生態濕地、紐約 311 話務中心、戰略暨國際研究中心(CSIS)、水岸更新、港區再生

摘要

美國華府智庫「戰略暨國際研究中心(CSIS, Center for Strategic and International Studies)」，於今年3月邀請高雄市政府陳菊市長赴美參加「智慧女性·巧實力計畫(Smart Women, Smart Power Initiative)」系列演講活動，透過演說分享市長從政經歷並探討在公共事務領域中的經驗，同時也將任內積極將工業城市轉型為宜居、綠色城市的政績分享給國際。

在美國華府林立的智庫對於美國國會法案暨預算編列的擬定、審查與表決具有一定程度的影響作用，而在國際軍事安全相關研究領域內首屈一指的「美國戰略暨國際研究中心」(CSIS)，常常必須依據全球政經局勢的變動進行特定議題的設定。基於「中國崛起」與「女性賦權」兩個前提，以及自美國總統川普上任以來，台美關係因中美之間競爭關係緊張而愈發緊密，因此對於CSIS而言，台灣的民主發展現況極具話題性以及研究的價值。另一方面，近年來台灣國際外交空間嚴重壓縮，對於長期投身於台灣民主及人權運動，並致力於推動高雄市國際交流與城市外交的陳菊市長而言，應邀出訪美國華府不啻為一個讓台灣、高雄市以及女性在國際上得以發聲的良機。

本次出訪紐約之『311 聯合市政服務中心』(簡稱NYC311)於2003年3月1日正式運作，迄今成效甚佳，今(2018)年剛累積達第3.11億通的電話量，在世界各國城市客服系統，乃屬翹楚。高雄市1999市民專線客服中心成立於2008年4月(全台第二個成立的城市客服專線)，在成立之初，除參考國內多個已成立的客服話務中心外，在國外重要城市，就是參考紐約311的服務架構及經驗。因此，在成立十週年之際前往參訪有交流及互相學習成長的重大意義。

因應全球氣候變遷與節能減碳趨勢，先進國家在城規劃上、既有都市環境及建築物的改造上，均融入永續設計理念，2017年巴黎氣候大會(COP22)以「抑制全球暖化」的議題進行協議，目標是減少溫室氣體排放，並提倡在地思考，國際行動(think locally, act globally)概念，本次考察行程參訪高線公園(High Line Park)、哈德遜河水岸開發(Hudson Yards)、巴爾的摩水岸(Baltimore Inner Harbor)、杜邦公園(Longwood Gardens)、考察迪爾沃思公園(Dilworth Park)、等老舊建物創新範例、紐約中央公園(Central Park)、911紀念館、皇后美術館及費城獨立紀念館等處，均可發現這些城市的經營者，善用其民間資源、歷史特色、保留文物、歷史記憶(例如古蹟建築、世博會後留下的紐約城市建築模型、恐怖攻擊災難後的殘敗遺跡)的用心，讓後人或來自其他國家的觀光客也能見證其文化與發展，對於城市特色的營造，甚有助益。

目錄

壹、前言	1
一、出國緣由	1
(一) 美國智庫「戰略暨國際研究中心」(CSIS, Center for Strategic and International Studies)演講邀請	1
(二) 環境課題的省思	1
二、出國目的	2
貳、行程安排	3
參、考察內容	4
一、紐約 (New York)	4
(一) 紐約市簡介	4
(二) 考察紐約中央公園 (Central Park)	5
(三) 高線公園(High Line Park).....	9
(四) 哈德遜園區開發(Hudson Yards).....	12
(五) 紐約 311 Call Center.....	20
(六) 911 紀念館(Museum & Memorial Tours).....	25
(七) 皇后美術館(Queens Museum of Art).....	27
二、華盛頓(Washington DC).....	30
(一)「戰略暨國際研究中心」簡介	30
(二) 於美國戰略暨國際研究中心CSIS交流情形(秘書處).....	31
三、巴爾的摩 (Baltimore).....	39
(一) 巴爾的摩市簡介	39
(二)巴爾的摩內港水岸更新 2.0 計畫 (Baltimore Inner Harbor 2.0).....	39
四、費城(Philadelphia).....	45
(一) 費城市簡介	45
(二) 杜邦公園(Longwood Gardens).....	46
(三) 費城獨立紀念館(Independence Hall).....	47
(四) 迪爾沃思公園(Dilworth Park).....	50
肆、心得	52
一、結合民間資源共同經營公共場域	52
二、維護建築物公共安全，既有建築維護計畫	53
三、哈德遜園區開發案對高雄市亞洲新灣區開發之啟示：	54
四、巴爾的摩內港再生 2.0 計畫，從空間活化進一步到親水環境營造	54
五、杜邦花園以展現四季為特色，豐富花園景觀外更增加遊客回訪率	55
六、對高雄 1999 市民服務專線的服務品質深具信心，也有未來努力的方向	55
七、營造特色，建立城市價值	57
八、「女性賦權」作為台灣與國際社會對話的議題	57
九、智庫：政策的理想與實踐	58

伍、建議事項	59
一、持續推動永續環境改造及通用設計空間(工務局).....	59
二、參訪哈德遜園區後對高雄市土地開發之建議(地政局).....	59
三、打造亞洲新灣區為可親水、行人友善的(都發局).....	59
四、行道樹、公園與開放空間植栽考慮四季變化，營造豐富的城市景觀(工務局).....	60
五、建議舉辦「高雄 1999 市民專線十週年活動」(研考會).....	60
六、建議參考紐約 311 以資訊科設備提升 1999 話務中心服務效能(研考會).....	61
七、建議舉行國際關係相關座談會與課程 (秘書處).....	62
陸、媒體報導	63
參考資料	65
(附件一) CSIS 邀函原文	67
(附件二) CSIS 邀函中譯	68

壹、前言

一、出國緣由

(一) 美國智庫「戰略暨國際研究中心」(CSIS, Center for Strategic and International Studies)演講邀請

CSIS 為美國華府重要智庫之一，長年關注全球政治經濟議題，並從國際集體安全的角度出發，投入大量的人力及物力，針對世界不同區域、國家或政治實體進行政治、經濟、社會以及文化的研究，其出版之相關學術文章或政策報告，常為華府政治公關公司或是各種議題之國會遊說團所採用。

該智庫研究範疇既多且廣，除了軍事國防等「高度政治」層次，對於經濟貿易及社會文化等「低度政治」面向亦多有涵蓋。

其中，隨著女性在各種專業領域中所扮演的角色日趨重要，CSIS 自 2014 年 12 月起，開始以「聰明女性·巧實力」(*Smart Women, Smart Power Initiatives*)為倡議主題，展開一系列的演講與交流活動。該系列邀請的演講者皆為不同專業領域中的頂尖女性領導者，例如美國常駐聯合國代表莎曼珊·鮑爾(Samantha Power)、前澳洲總理朱莉亞·吉拉德(Julia Gillard)，以及前美國國務卿馬德琳·歐



布萊特(Madeleine Albright)等，皆曾出席並呼應該倡議主題。考量到該系列活動的論述主軸為「女性賦權」(women empowerment)，以及在 CSIS 重要研究單位「費和中國研究講座」的建議之下，CSIS 於 2017 年 6 月 2 日透過正式信函(英文原文見附件一，中文譯文如附件二)邀請陳菊市長就其自身從政心路歷程及城市治理經驗，前往美國華府進行公開演講。

同年 8 月 28 日，CSIS 亞洲資深顧問葛來儀(Bonnie Glaser)與研究台灣暨兩岸關係相關學者訪台期間，特前來高雄市政府拜會陳菊市長並再度邀請市長前往華府演講，市長亦口頭應允。在 CSIS 與高雄市政府團隊就演講題目及日期時間等問題進行多次討論後，於 2018 年 1 月決議於同年 3 月中旬應邀出訪華府。

(二) 環境課題的省思

1997 年世界各國簽訂「京都議定書」之後，各國都致力於減少溫室氣體排放，以期能降低氣候變遷的影響，2017 年巴黎氣候大會(COP22)以「抑制全球暖化」的議題進行協議，目標亦是減少溫室氣體排放，並提倡在地思考，國際行動(think locally, act globally)概念，因應全球氣候變遷與節能減碳趨勢，先進國家在

城規劃上、既有都市環境及建築物的改造上，均融入永續設計理念。高雄市率先全國推出綠建築自治條例與高雄厝設計及鼓勵回饋辦法，主要也是乎應全球化的氣候變遷趨勢，藉由立體綠化的推動、建築物防洪設施及綠能設施的推廣，除能美化都市景觀及市容外，也可藉以解決都市熱島效應對都市的影響。

為響應國際減碳義務，降低地球環境負荷，本府規劃至美國東岸區域參訪相關永續優良案例，行程包括紐約高線公園舊市區改造、哈德遜河水岸開發、巴爾的摩水岸案例，及費城杜邦公園等，透過城市經驗交流，體驗城市中除新建築物可以從設計階段對環境呼應，既有建築物亦可透過永續的手法進行改造，融合美東新舊建築物的永續經驗，做為未來擬定高雄厝推動策略之參考。

二、出國目的

本次考察行程拜訪美國紐約、華盛頓、巴爾的摩、費城等四個城市，出席美國華府智庫戰略暨國際研究中心(CSIS)「智慧女性·巧實力計畫(Smart Women, Smart Power Initiative)」系列演講活動，分享市長從政經歷、公共事務經驗及城市轉型的政績，也參訪『311 聯合市政服務中心』瞭解紐約城市客服系統的服務架構及經驗。

永續綠建築行程參訪紐約高線公園(High Line Park)、哈德遜河水岸開發(Hudson Yards)計畫，學習這個由傳統製舊聚落，透過都市計畫、建設及賦稅等措施，成功的轉變為紐約市新興發展熱區，參訪巴爾的摩水岸(Baltimore Inner Harbor)、杜邦公園(Longwood Gardens)、考察迪爾沃思公園(Dilworth Park)等老舊建物改造創新範例，參訪紐約 911 紀念館、皇后美術館及費城獨立紀念館等處，汲取其善用其歷史特色、保留文物、歷史記憶之經驗，結合城市特色的營造，及文化與發展，學習美國的都市改造經驗，重新塑造城市特色，對於高雄在鐵路地下化後的都市改造及高雄厝的永續建築環境的營造上，甚有助益。

貳、行程安排

此次出國考察美國綠建築及永續發展，共參訪 4 個城市，於 107 年 3 月 17 日下午出發，3 月 26 日早上抵達台灣，共計 10 日。出國考察行程表如下：

天數	日期	主要考察行程
第一天	3 月 17 日(六)	台灣搭機前往美國 紐約 (New York)
第二天	3 月 18 日(日)	美國 紐約 (New York) 考察紐約中央公園 (Central Park) 考察高線公園(High Line Park) 考察哈德遜河水岸開發(Hudson Yards)
第三天	3 月 19 日(一)	美國 紐約 (New York) 考察紐約 311 Call Center 車程前往華盛頓(Washington DC)
第四天	3 月 20 日(二)	華盛頓(Washington DC) 美國戰略暨國際研究中心 CSIS 演講
第五天	3 月 21 日(三)	華盛頓(Washington DC) 參訪華盛頓特區市政建設
第六天	3 月 22 日(四)	車程前往費城(Philadelphia) 考察巴爾的摩 水岸(Baltimore Inner Harbor) 考察杜邦公園(Longwood Gardens)
第七天	3 月 23 日(五)	費城(Philadelphia) 考察費城獨立紀念館(Independence Hall) 考察迪爾沃思公園(Dilworth Park) 車程前往紐約(New York)
第八天	3 月 24 日(六)	美國 紐約 (New York) 考察 911 紀念館(Museum & Memorial Tours) 考察皇后美術館(Queens Museum of Art)
第九天	3 月 25 日(日)	紐約搭機返回臺灣
第十天	3 月 26 日(一)	紐約搭機返回臺灣

參、考察內容

一、紐約 (New York)

(一) 紐約市簡介

紐約位於美國東北部，大西洋海岸，面積約 786 平方公里，共有曼哈頓區 (Manhattan)、皇后區 (Queens)、布魯克林區 (Brooklyn)、布朗克斯區 (Bronx) 及史泰登島區 (Staten Island) 五個行政區，2000 年時，人口約 800 萬人，到了 2010 年，人口達 817 萬人，2017 年已達到 860 萬人，增長快速，是美國人口最多的城市，同時也是語言和人口族群多元化的城市。

紐約市人口十分密集，寸土寸金，保存完整的舊建築與最現代的摩天大樓蒼萃一堂，在擁擠高聳的建築群間，街道相對顯得狹小，但身為世界金融中心，都市角落隨時都有令人驚喜之處。

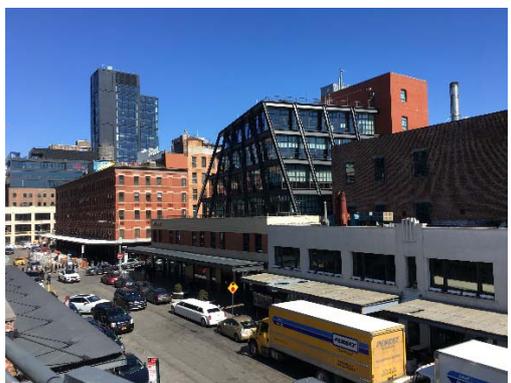
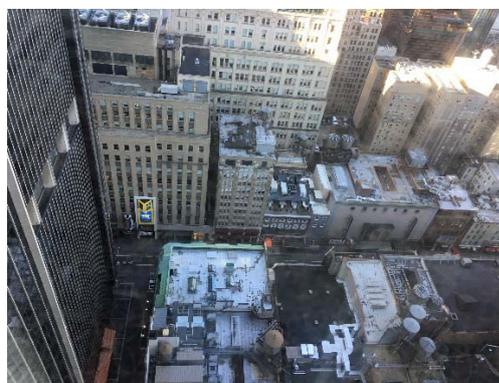


圖 1 新舊蒼萃的紐約市街景

(二) 考察紐約中央公園 (Central Park)

中央公園 (Central Park) 從曼哈頓的南面第 59 大街到北面的第 110 大街約 4 公里長，從東面的第五大道到中央公園西大道約 0.8 公里寬，橫貫三條大道，跨越 150 個街區，占地面積 341 公頃。在高樓林立的曼哈頓中心區，中央公園開闊的天空無疑是紐約後花園。中央公園是美國第一座人工建造的景觀公園，整個中央公園可以分為四個區域，包括供大多數市民及遊客活動的南端、提供人們野餐與享受日光浴的大草坪、提供民生用水及防洪之水池，還包括維持自然生態的北端森林。

在曼哈頓島保留這樣一個巨大的景觀公園，在繁忙的城市中，除提供市民一個休憩空間，也提供生物一片自然棲息的空間，透過巧妙的規劃，避開了人類活動與自然的衝突，公園的下方還建造了公路，處理都市交通的過程中，讓過往的車輛穿越了公園，又不打亂生態與參觀者的遊興(圖 2)。紐約中央公園每年接待的遊客超過 3,700 萬人次，中央公園提供 10 多個不同主題的徒步旅行路線，不同的路線突出了中央公園不同領域的主題，長 10 公里的環園道路深受慢跑者、騎自行車者以及滾軸溜冰喜愛，管理中心也提供了 8 個難易不同的路跑路線(圖 3)。在繁忙的紐約市區，中央公園多樣的樹種，帶給城市不同的樣貌，也減緩交通工具帶來的污染，據中央公園的網站顯示，在秋季還編輯了中央公園的落葉地圖，提供 8 個景點讓民眾欣賞色彩繽紛的秋葉。(圖 4)

原本由 77 街進入中央公園，參訪當日，正巧遇到 2018 聯合航空公司在紐約舉辦的半程馬拉松賽事(United Airlines NYC Half (March 18)) (圖 5)，整個賽事有 21,965 名選手參加 13.1 英里的賽程，從布魯克林的展望公園出發，穿過哈頓大橋，沿途經過中央車站、唐人街和時代廣場等地標性的景點，最後終點設於中央公園(圖 6)，因此在入口處及設置安全檢查管制站，並由警方執行安檢，所有進入公園賽程區的人均需進行隨身背包的安全檢查(圖 7)，賽事的規劃安排，足以給日益豐盛的城市活動一番參考。

最後從 81 街進入中央公園，至眺望臺城堡 (Belevedere Castle) 興建於 1965 年維多利亞時期，整座城堡在 Vista Rock 上，位處公園置高點，建築融和哥德式與羅馬式風格。Belevedere 源至義大利文，意思為美麗的視野。在城堡上眺望中央公園大草原、德拉科劇場 (Delacorte Theater)、烏龜池塘和遠方高樓，城市摩天樓與公園緊鄰，曼哈頓天際線(圖 8)。

進入公園後落葉高聳林木蕭瑟景象映入眼簾，園區幹道、步道以易維護鋪面材質，中央公園列為美國國家歷史名勝，全年全天候免費對公眾開放，每天吸引數萬紐約市民和外地遊客入園。公園寬廣遊客如織，維護經費也相當龐大，據相關資料顯示每年維護經費約 6500 萬美金，紐約市政府只負擔 25%，另外 75% 來

自民間募款，這種公私協力的方式也很值得省思。



圖 2 中央公園地圖

圖 3 中央公園路跑地圖

圖 4 中央公園落葉地圖

1980 年，一些熱衷自然景觀的市民成立了一個私人非營利組織—中央公園管理組織 Central Park Conservancy，該組織與紐約市政府簽訂合約，負責對公園的維護管理，如修剪草坪和樹木、種植花木、清潔衛生、園藝、維護設施、管理運動場地、維修座椅等。紐約市政府負責公園總體監管及公園管理法規的制定和公權力執行。

此季節是落葉喬木休眠期，管理單位進行樹木整枝修剪以保持優良樹形，也進行較大枝幹切除，切口平整以利癒合，以保持優良樹形，待氣溫回升樹木生長旺盛新芽萌發(圖 9)。

大量落葉覆蓋草坪影響草被生長，管理單位清理草坪上落葉並在適當地點設置落葉堆置區，避免落葉汙染環境，並將落葉製成有機肥增加地力達到落葉歸根生態平衡的永續經營。草坪是民眾最喜愛休憩，席地而坐野餐，長期踐踏除影致使土壤硬化降低通氣透水性影響生長，為維護草坪設置圍網管制民眾進入，進行機械打孔，提升土壤通氣和透水性，以促進草被生長，並灑播優良草種，也告知民眾這國家歷史名勝公園維護經費 75% 來自捐獻(圖 10)。





圖 7 入口處及設置安全檢查管制站



圖 8 曼哈頓天際線



圖 9 落葉期修剪樹木(切口平整)



圖 10 簡易圍籬進行草皮維護



圖 11 落葉堆放區



圖 12 落葉堆放區

(三) 高線公園(High Line Park)

擁有 80 年歷史的高線公園(High Line Park)，是拆除舊鐵路並改建成而成的空中鐵道花園。高雄目前也在進行鐵路地下化，並將原來長達 15.37 公里的鐵道打造成綠廊道園區，讓市民朋友可以輕鬆散步、騎單車的遊憩空間。高線公園全長 2.33 公里位於曼哈頓西邊，高架距離地 30 英尺的鐵道，因火車業不景氣，使用率降低，在高線公園上行駛的火車也於 1980 年停駛，而這個區域一度成為廢墟面臨拆除的命運，而高線公園改造計畫是 1999 年利用民間力量自發性捐款，與政府共同合作發起的活化計畫，內容包括舊鐵道改建、土地再生，以及綠色空中長廊規劃，兼顧歷史文化保存與生態環境營造工法，是市府推動舊鐵道轉型綠廊道的最佳借鏡。

高線公園保留鐵道設施並融合舊有廠房，及自然法則選用適地植物，高線公園的推動，是結合新舊建築物與自然環境，讓都市、歷史、建築、生態、生活、交通融合在一起，創造了一個與都市共生的都市空間，成為紐約城市裡少見的觀景動線，在紐約高樓建築的叢林中，提供一帶狀的綠意空間，兩旁植物超過半數的紐約當地原生種，搭配著或坐或臥的街道傢俱及停留點，讓曼哈頓的過去與現在合而為一，行進中可感受歷史與現代空間的交錯，在繁忙的都市中提供一個與都市空間對話的機會。

除了高線公園的設施改造外，紐約市政府也於 2005 年正式制定「西雀爾喜特別地區計畫」，以『高線公園』為中心修改既有的都市計畫，以確保高線公園的完整性，計畫內容包括高線公園兩側建築物的高度限制、退縮空間及視覺開放性，透過土地使用管制、容積移轉及都市設計準則的方式形塑高線公園區的完整性。建築物的開發若有助於高線公園的空間，或提供相關設施(樓梯或電梯設備)，也可以同時獲得容積獎勵。

在廢棄高架鐵道上營造空中綠廊道，需考量植物、土壤、灌溉等課題，設計時 80% 雨水回收系統及低耗能路燈，植栽不選用傳統常需人力維管修簡庭園景觀植物，依自然生存法則選用鐵道廢棄期間自然生長的野花、雜草和樹木，降低維護人力和物力，在交錯軌道間配置植栽，四季呈現有不同的變化空中廊道。

原本廢棄將拆除鐵道，改變都市的景觀和發展，原本西城停車場(west side yard)改建哈德遜園區(Hudson yards)高級住商綜合社區。高線公園刺激了周邊建設及經濟活動，飯店、旅館、住宅開發等，從一個遭廢棄閒置的設施，帶動週邊土地增值，同時也為紐約政府帶來更多稅收。¹在高雄推動鐵路地下化之際，紐約的經驗對我們在改造舊街廓與公共設施間的整合上，提供許多創意的思考策略。

¹都市再生的 20 個故事，林盛豐，2014，台灣建築報導雜誌社。

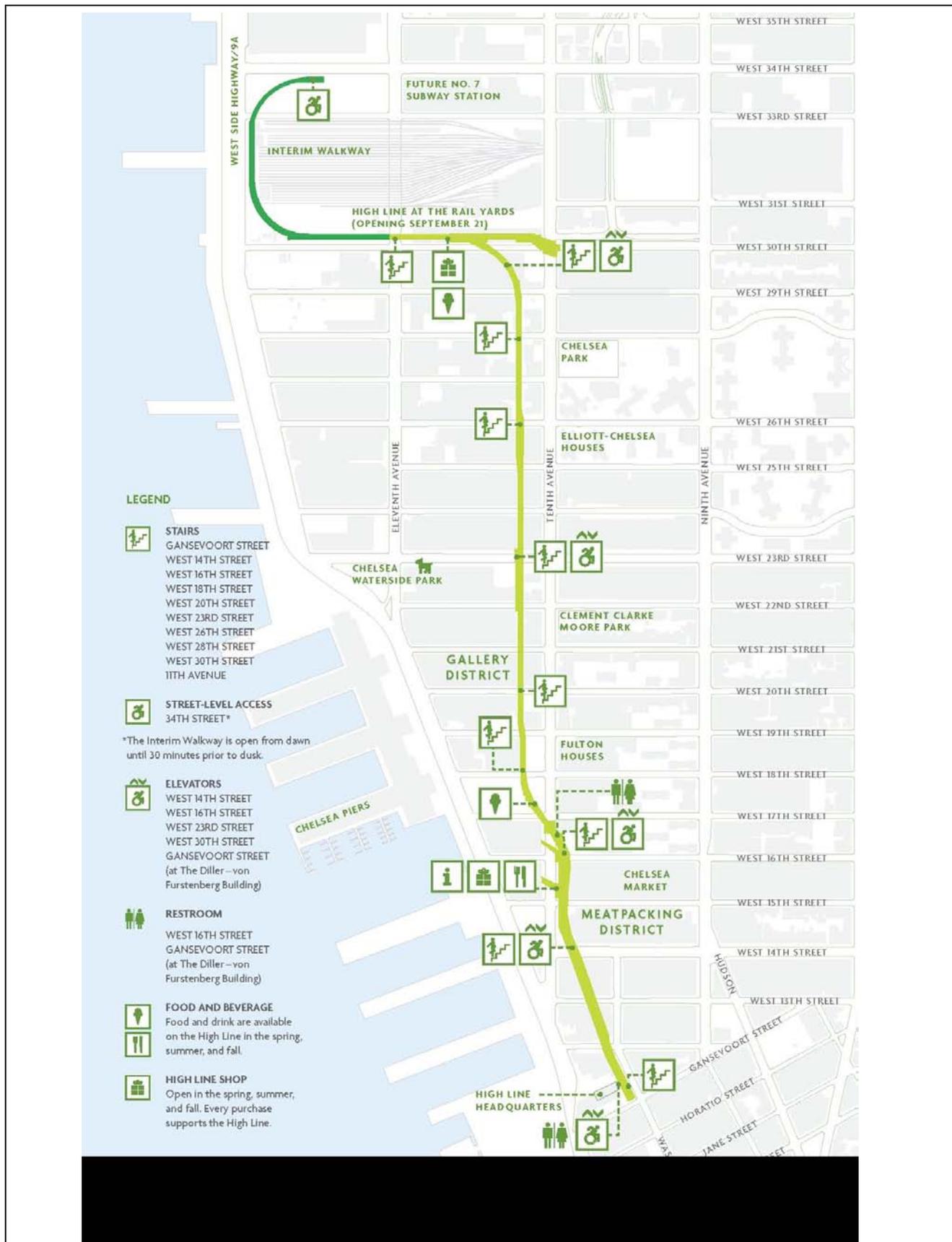


圖 13 高線公園地圖



圖 14 旅館建築物橫跨於高線公園上方



圖 15 在地原生植物



圖 16 解說高線公園規劃概念



圖 17 排水、澆灌、維護設施

(四) 哈德遜園區開發(Hudson Yards)

1. 位置、面積：

哈德遜園區(Hudson Yards)位於曼哈頓區，哈德遜河岸，在西 42 街和 43 街、第 7 大道和第 8 大道、西 28 街和 30 街之間，以及哈德遜公園(Hudson Park)，佔地 28 英畝(約 11.33 公頃)，哈德遜園區是紐約史上最大的引入民間資金開發案，是繼洛克斐勒中心之後，規模最大的土地開發案。

2. 開發背景：

本區原本是紐約市用來爭取 2012 年夏季奧運會的體育場館預定地，但 2005 年時，國際奧委會宣佈由倫敦取得奧運主辦權，紐約市政府未能爭取成功，於是將原本用來興建場館的資金轉為支持開發哈德遜園區。

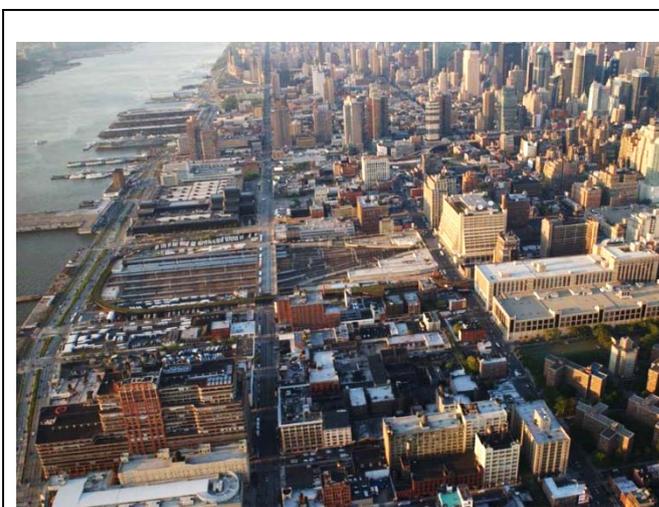


圖 17 Hudson Yards 開發前鳥瞰

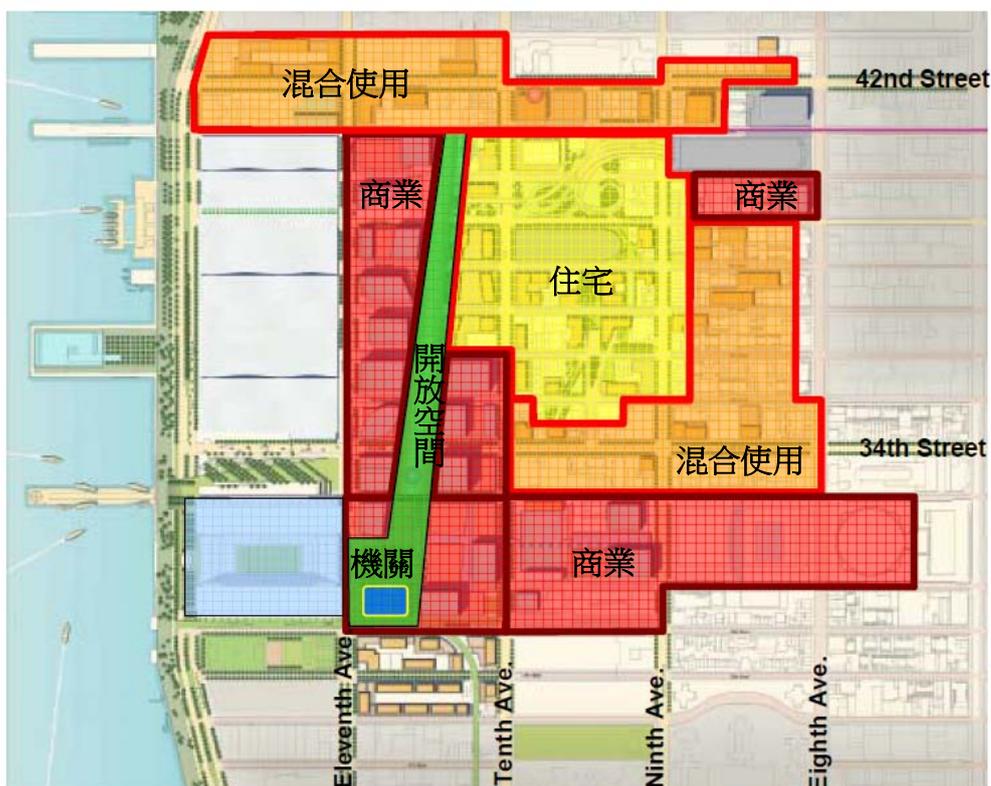


圖 18 Hudson Yards 規劃示意圖

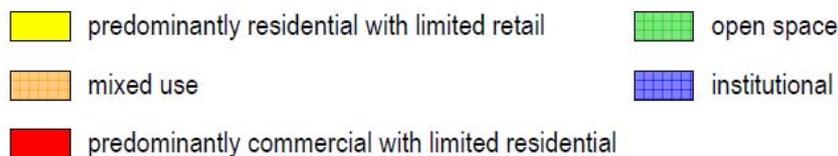
哈德遜園區開發成功的原因，最主要當然是紐約本身世界級城市的卓越地位，及週邊早已發展成熟的市區條件，加上不斷移居湧入的人口，吸引大型企業投入資金，但政府配套措施也是必要的，例如變更都市計畫及取得必要公共設施用地、延伸 7 號地鐵線至本區，及稅賦的減免等。

3. 規劃概念：

2005 年起紐約市政府重新規劃使用分區(Rezoning)，從傳統製造加工業轉為商業和住宅。搭配中軸開放空間規劃，本區能負擔約 2600 萬平方英尺的新辦公室發展量、2 萬個住房單元，且為保障市民居住權，其中近 5 仟個將是一般民眾可負擔得起的住房單元。此外還有 200 萬平方英尺的零售空間和 300 萬平方英尺的商旅空間。目前此地區到處都是施工中的大樓工地。



Land Use



1

4. 重大交通建設的配合-地鐵 7 號線延伸：

自 2001 年以來，大都會運輸署(Metropolitan Transportation Authority, MTA)、紐約市、紐約州就合作規劃，制定發展計劃，將哈德遜園區改造成行人友好的使用區，目標是讓開發後的哈德遜園區提供空間，因應中城區中心商務區(Midtown central business district)的擴張需求，以及人口不斷增長的新住房需求。

市政府和 MTA 於 2006 年 9 月就第 7 號地鐵延長線的撥款和建設達成協議，地鐵 7 號線從現在的時代廣場(Times Square)總站延伸到第 34 街和第 11 大道的新終點站-新 34 街哈德遜園區地鐵 7 號線車站(New 34 St-Hudson Yards Station)。於 2007 年底開始建設，經過 8 年，新車站於 2015 年 9 月 13 日開放。它將法拉盛線(Flushing Local)帶到第 34 大街和第 11 大道，迅速成為曼哈頓中城最新街區的核心。



圖 19 地鐵 7 號線延伸示意圖(紫色虛線即 7 號線延伸)

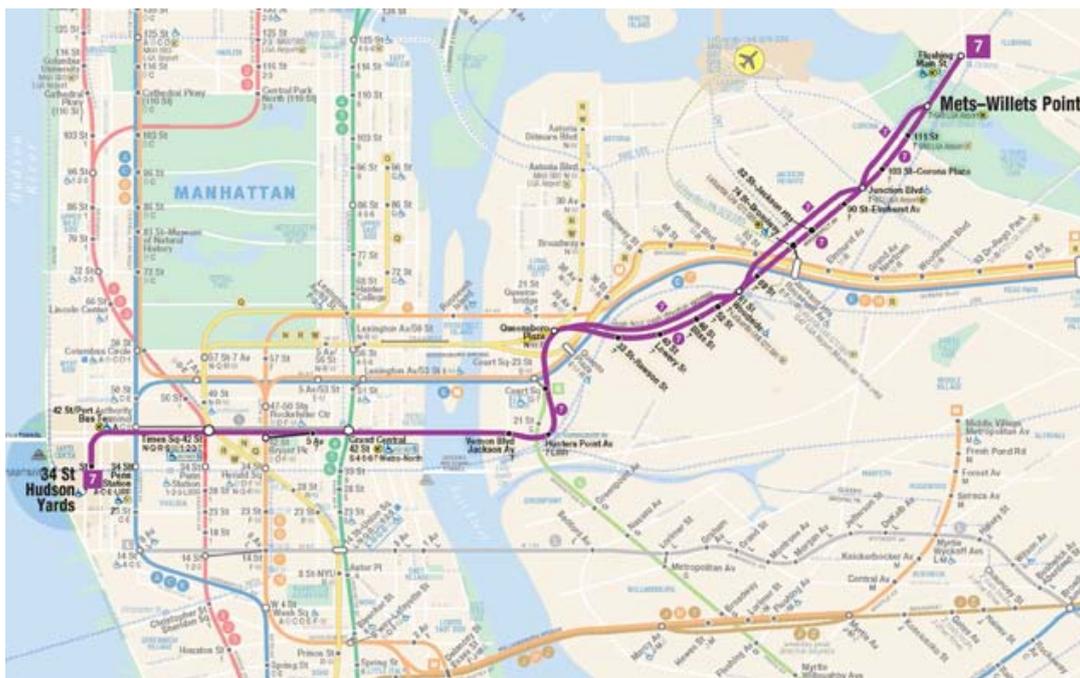


圖 20 紐約地鐵線詳圖 (資料來源：MTA)

接續 7 號線延伸，MTA 也推動其西鐵路場站(Western Rail Yard)及東鐵路場站(Eastern Rail Yard)的綜合開發項目(位置如圖 18)，兩鐵路場站原先供作 MTA 鐵路列車(LIRR)的儲存和維護場地。東鐵路場站位於第 10 至第 11 大道之間，佔地約 13 英畝；西鐵路場站，位於西 30 街和西 33 街之間，佔地約 11 英畝，兩場站規劃作為辦公室，住宅，酒店，零售，文化和停車設施以及公共休憩用地，但是，開發商也承諾建造至少 431 個一般市民負擔得起的住宅單元。為加速工程進度，部分工程甚至是在鐵路仍營運的狀態下，在其上覆蓋人工地盤，往上施作高樓及地上設施。

MTA Rail Yards



圖 21 兩鐵路場站開發前空照圖

由現況照片可看到一個施工中的蜂巢狀建築，被命名為 Vessel，向高空延展 16 層樓高，底部直徑 50 英尺、頂端開口寬 150 英尺，給紐約人及世界遊客提供一種和以往不同的戶外休閒體驗，這個藝術品般的立體觀景台將成為紐約的新地標。

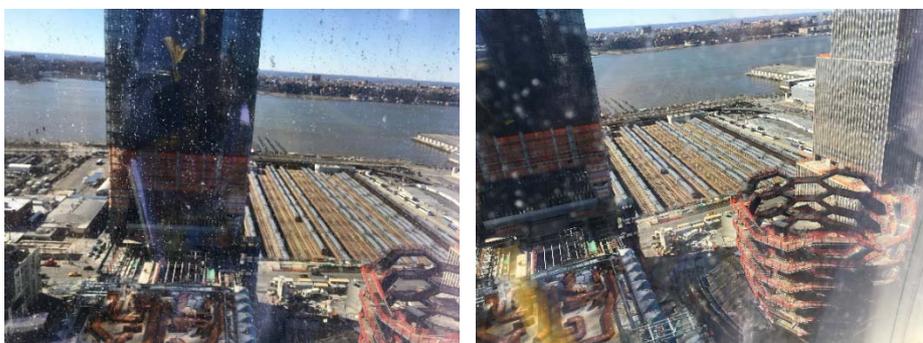


圖 22 107 年 3 月 18 日由 10 Hudson Yards 大樓俯瞰兩鐵路場站開發現況



圖 23 Vessel 及廣場完工模擬

5. 公共設施取得-

在選擇開闢公園、地下鐵、中軸開放空間所需土地前，政府先就不同地點進行事前評估，選擇對人民損害最小、開發效益最大之處進行土地取得作業。舉例而言，對比其他待選方案，開發 Hudson Yards 面積雖不是最小，但受影響的私人住宅及商業單元是最少的。取得私人土地的過程，先進行公開透明的聽證及說明程序，彙整各方意見，提供面對面討論的機會，再判斷是否有取得該土地之必要，接著進行估價，與私人地主協議價購或其他取得方式，若地主不同意但又必須要取得土地，才強制徵收，在過程中均提供協助管道，及安置地上現住戶等等，分階段推動土地取得作業，7 號地鐵延伸線土地列為第一階段取得標的，以上這過程均按期程執行。

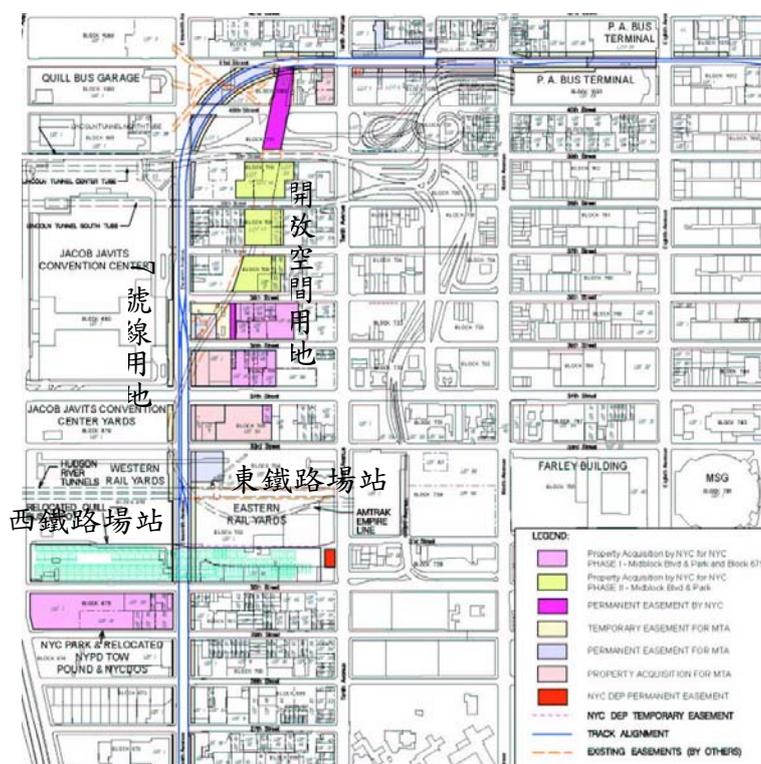


圖 24 取得土地位置示意

因區位卓越，及政府大力支持，在取得公共設施所需必要土地後，將原先的鐵道及周邊地區，重新規劃都市計畫，成為都市重新發展的熱點。同時開發商可藉由支付基礎公共設施改善基金，購買超出都計規定基礎容積之外的容積。

6. 哈德遜園區鄰近重大地標：

本區位於繁華的曼哈頓中城區，周邊皆是已成熟市區，除了政商名流子女就讀的明星學校、惠特尼美術館、雀兒喜市場、高線公園、賓州車站、帝國大廈、洛克斐勒中心等，本區更坐擁哈德遜河第一排美景，因此不論是商辦或住宅大樓，均可輕易吸引大企業投入資金，並邀請世界第一流建築師進行設計，形成另一個建築、藝術、文化的競技場。



圖 25 哈德遜園區鄰近重大地標分佈圖

7. 哈德遜園區核心高樓群配置計畫：

本次係參觀已完工的 10 Hudson yards 辦公大樓，並聽取解說，哈德遜園區最主要的核心高樓群在新 34 街哈德遜園區地鐵 7 號線車站(New 34 St-Hudson Yards Station)南側，目前許多大樓正施工中。

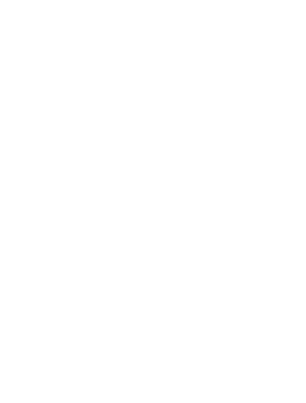
		
<p>10 Hudson yards 辦公大樓入口、大廳、由窗遠眺高線公園</p>		
		
<p>由窗遠眺哈德遜河</p>	<p>大樓群、Vessel 及廣場模型</p>	
		
<p>聽取開發案解說</p>	<p>高樓群施工現況及高線公園</p>	

圖 26 Hudson yards 辦公大樓參訪及聽取解說

8. 哈德遜園區管理組織：

2005 年由紐約市成立哈德遜園區開發公司 (HYDC) 實施開發。為了完成使命，HYDC 與各個參與融資、規劃、開發、建設的機構合作，HYDC 董事會由 13 名董

事組成，所有董事均以其任職職位為基礎(該職位換人，董事則由該職位新上任人員接任)，由紐約市副市長擔任主席。(資料來源：HYDC 網頁)

圖 27 Hudson yards 大樓群基地配置圖

(五) 紐約 311 Call Center

紐約市政府各部門原設置有共 45 所客服中心，約 4000 線服務電話，紐約市民向市政府各單位要求提供服務或投訴時，往往無所適從。

紐約市政府在歷經多次天災及 911 恐怖攻擊後，深感通訊系統暢通對救災工作及緊急事故處理的重要性。因此亟思設置一個通暢的通訊系統，平日可作為快速處理一般非緊急性之民眾要求服務或投訴之電話查詢案件，在重大事故發生時，則可疏解 911 緊急事故專線電話之負荷量，支援急難救護及救災工作，以及災後復原期間的單一專線服務窗口。

鑑此，2002 年，紐約任市長 Bloomberg 就任後，即著手規劃整合紐約市 16 個客服中心，成立單一窗口之『311 聯合市政服務中心』(簡稱 NYC311)。『NYC311』客服中心於 2003 年 3 月 1 日正式運作，迄今成效甚佳，今(2018)年剛達第 3.11 億通的電話量，在世界各國城市客服系統，乃屬翹楚。

高雄市 1999 市民專線客服中心成立於 2008 年 4 月(全台第二個成立的城市客服專線)，在成立之初，除參考國內多個已成立的客服話務中心外，在國外重要城市，就是參考紐約 311 的服務架構及經驗。

因此，本次參訪特安排於 3 月 19(一)上午 9:30 前往。除參訪團成員外，駐紐約代表處徐儷文大使、呂志堅組長、魏浩威秘書等人亦陪同與會，由紐約 311 執行總監(Executive Director) Joe Morrisroe 代表接待，陪同者還有 William REDA, NYC 311 Communications Director(紐約 311 公關處長)及負責大學生實習專案的專案經理 Kate Chang(來自台灣的同胞，備感親切)。

當天，先由 Joe Morrisroe 先生代表紐約 311 向市長及參訪團成員進行簡報，我們得悉的重點如下：

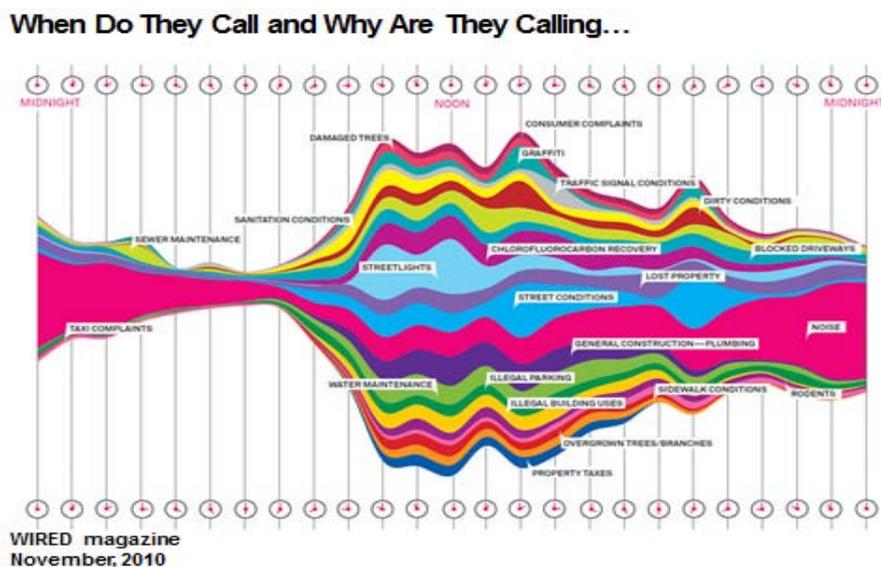
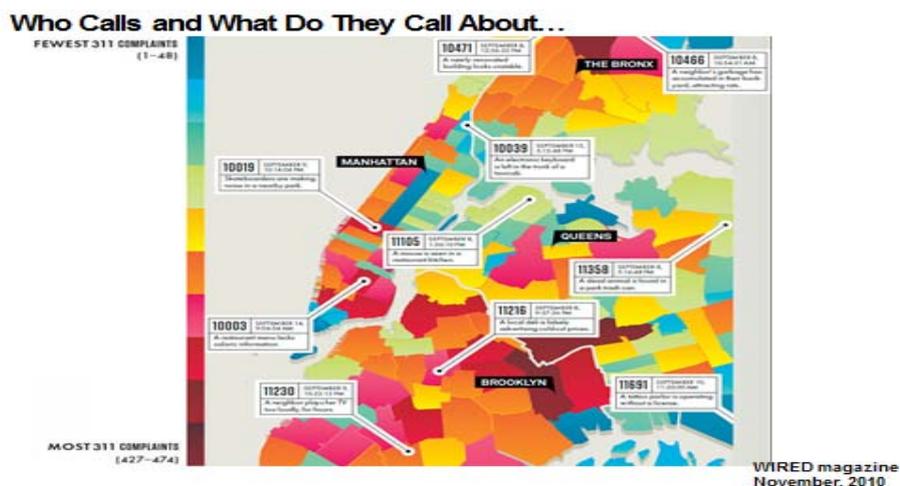
1. 紐約 311 的使命：

- (1) 可及性(accessibility): 快速且簡易地與紐約市政府各機關取得服務及資訊，且確保高品質的客戶服務。
- (2) 課責性(accountability)：確保各機關在其職權中提供適切的服務。
- (3) 透明性(transparency)：透過適當的評量與分析，提升在城市各地的市府機構服務品質。

2. 服務內容：24 小時、全年無休的服務；提供 180 種語言；提供語音(IVR)服務；超過 350 位電話服務專員；提供超過 3600 的市政服務項目；300 個市府機構同步服務；2017 年每天接聽超過 55,000 通的電話；2017 年底累積達 2.6 億通電話；從 2003 年至 2017 年，平均 84%的電話可在 30 秒內被接聽(亦即我們的服務水準)。Mr. Joe Morrisroe 在簡報中也提到當地最常進線使用的語言除英語外，還包括俄羅語和華語。另外，進線電話中，有一半係使用語音服務，僅有半數需服務專員的真人服務。

3. 話務量趨勢圖：「紐約 311」從 2003 年-2015 年的話務量呈現成長的趨勢，2004 年 8 月先達到 1 千萬通的話務量，2007 年 6 月達 5 千萬通，2010 年 9 月達 1 億通，2012 年 2 月達 1.5 億通，2015 年 6 月達 2 億通。且如同本市的經驗，話務量的高峰都與重大事件有關，例如經濟風暴、選舉、暴風雪等等。
4. 多元服務管道：「紐約 311」除了電話的接聽管道外，還包括簡訊 (311-692, texts), 社群媒體(如 FB、Twitter 等)、APP、線上文字客服(Online Chat)。以受理的量來說，仍以電話為大宗。
5. 服務滿意度：「紐約 311」委託專業機構作滿意度調查(綜合評估的指標，而非僅是客戶的詢答)，達 83%，遠高於私人機構及一般的政府部門。
6. 民眾問些什麼？

「紐約 311」也運用大數據的科技技術，綜整多年來民眾進線反應的事項，在地圖上或在時序上，找出市民最關心的事項，還有可能分佈的區域，就可能因而找出解決問題的方案。這與高雄 1999 近年來，彙整民眾進線事項，所作的大數據分析有異曲同工之效。



在 Mr. Joe Morrisroe 分享完「紐約 311」的現況後，陳菊市長也與他們分享本市的成果。

1. 成立市服務專線的初衷，兩市非常一致

「紐約 311 市民服務專線(簡稱 NYC311)」是目前世界首屈一指的城市客服專線，成立於 2003 年 3 月 1 日，成立的原因跟高雄市 2008 年 4 月成立「1999 市民服務專線」的初衷完全一致。

都是有鑒於城市歷經重大災害，甚至紐約還曾經歷過 911 恐怖恐擊，因此亟思設置一個通暢的通訊系統。

平日除可快速處理一般非緊急性之民眾諮詢或投訴單一窗口外，在重大事故發生時，可疏導緊急事故專線電話(在美國為 911，在我國是 119)之負荷量，支援急難救護及救災工作。確實自成立以來也深獲市民的信賴與支持。

2. 1999 市服服務專線服務跟上世界潮流

「1999 市民服務專線」是我們在 2008 年一手成立的，當時，我們就認為參考紐約 311 的經驗，提供市民一個 24 小時、全年無休的單一窗口，與市府接觸零距離、無障礙，在市政推動上是很重要的進步。

看起來，我們的進步腳步也不輸紐約，成立近 10 年來，話務總量超過 1 千萬通，服務市民的人口數從 150 萬人增加到 277 萬人。目前我們維持每年約 80 萬至 90 萬的話務量，每個月約有 7 萬通的電話會進線，由 49 位話務同仁，輪班來服務。這樣的數據，我們認為是對市府的一種信賴。

而且在 2013 年我們也跟上科技時代的脈動，提供「高雄一指通 APP」隨時提供服務，市民可在手機上隨時與 1999 聯絡。

3. 城市治理的經驗：改造流程和晉用身心障礙者為客服人員是我們最值得分享的

對於城市治理，我們認為「1999 市民服務專線」改造了整個市政府的行政流程與效能。還有我們從成立以來，就基於「弱勢優先」的施政價值，大量運用身心障礙者擔任客服專員，這些同仁也以事實證明，親切且具同理心的服務成為 1999 市民專線最重要的城市無形資產。

對於這樣城市發展經驗的連結，真的特別感到深具歷史意義。

在會議簡報及交流結束後，Mr. Joe Morrisroe 也帶領市長及參訪團成員，一起實地參觀，其中在一幅「紐約 311」十週年的海報前，Mr. Joe Morrisroe 特別向市長分享，這是他們十週年時所特別繪製的紀念海報，建議今年剛好滿十週年的高雄 1999 市民專線，也可有類似的紀念活動。此外，我們還注意到「紐約 311」的服務專員，所使用的電腦系統，具高度自動化的作業，因此其人員受訓均在電

腦教室裡完成；同時，「紐約 311」在重大事件發生的時刻，也化身為災害應變指揮中心，他們也特別介紹這樣的專屬空間及功能。

此外，與本市較不相同的是，「紐約 311」的客服專員，除專職人員外，也接受學生的兼職服務(part-time job)，來自台灣的 Ms. Kate Chang 就是專責負責學生實習與兼職的專案經理。



圖 28 陳菊市長、徐儷文大使及參訪團成員聆聽Mr. Joe Morrisroe的簡報



圖 29 陳菊市長、徐儷文大使及參訪團成員聆聽Mr. Joe Morrisroe的簡報



圖 30 陳菊市長、徐儷文大使及參訪團成員聆聽Mr. Joe Morrisroe的簡報



圖 31 陳菊市長向紐約 311 代表同仁，分享高雄 1999 市民專線的服務經驗



圖 32 陳菊市長向紐約 311 代表同仁，分享高雄 1999 市民專線的服務經驗



圖 33 Mr. Joe Morrisroe介紹紐約 311 十週年紀念海報



圖 34 Mr. Joe Morrisroe向市長介紹紐約 311 曾獲聯合服的服務品質獎章



圖 35 市長及參訪團成員與Mr. Joe Morrisroe等於話務中心內參觀



圖 36 Mr. Joe Morrisroe向市長介紹紐約 311 內的應變指揮中心



圖 37 Mr. Joe Morrisroe向市長介紹教育訓練的電腦教室

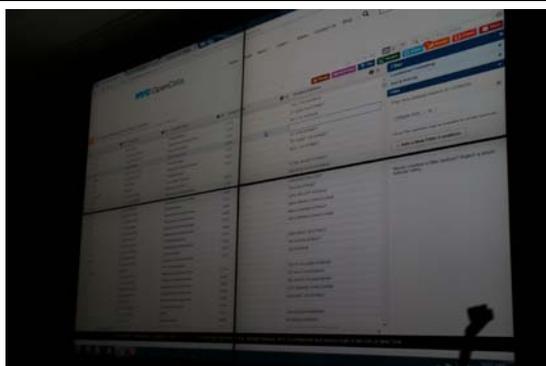


圖 38 紐約 311 也會將資料以OpenData的形式，即時提供給民間加值運用



圖 39 陳菊市長贈禮感謝(左起Mr. Joe Morrisroe、陳菊市長、Mr. William Reda、Ms. Kate Chang、Mr. Andres Lopez-Ovejero)



圖 40 參訪團成員與接待者合影

圖 41 參訪團成員在大樓外合影



圖 42 參訪團成員離開後，NYC311 立即在推特(Twitter)上發文感謝參觀。

(六) 911 紀念館(Museum & Memorial Tours)

911 紀念館是一處為紀念 2001 年 911 恐怖攻擊事件中的近 2,977 名被害人和 1993 年世貿中心爆炸案中的 6 名被害人而興建的紀念館和博物館。紀念館位於世界貿易中心的雙塔遺址，雙塔在襲擊中已倒塌。該場館由非盈利公司運作，旨在籌募資金、組織活動並管理位於世貿中心地址的紀念館和博物館。

紀念館的興建係透過競圖，由以色列建築師邁克·阿拉德 (Michael Arad) 設計的《倒映虛空》(Reflecting Absence) 脫穎而出。包括一片樹林圍繞著的兩個大型下沉湖，即世貿雙塔遺址。落葉樹二色櫟成排成簇。遇難者姓名 (包括在五角大廈、美航 77 航班、聯合 93 航班和 1993 年世貿爆炸案的遇難者) 刻在瀑布周圍的女兒牆上。

2006 年 8 月，此館開始著手興建。2011 年 9 月 11 日，襲擊十周年紀念活動在紀念館舉行，該館次日向公眾開放。博物館於 2014 年 5 月 15 日完成，21 日開放。

陳菊市長率領的參訪團於3月24日(六)上午前來參訪，在駐紐約代表處的安排下，陳菊市長、劉世芳立委、賴瑞隆立委和市府首長代表先到南側水池邊，向台灣籍的罹難者獻花致意，隨後就入館參觀。

館方特別安排導覽人員解說，紀念館的氛圍肅穆而不哀傷，紀念亡者、記取教訓的學習意義，遠大於仇恨，且在館內大量運用原有建物的素材、救災時的設備等，再加上新的傳媒素材，生動地重現當時的場景，可以感受到紐約市民對此事件當時的震驚與哀慟。特別值得一提的是，館方蒐集到大部份罹難者的照片，置放在一個紀念專區裡，基於保護家屬，進入時禁止攝影。參觀者走入這樣一個空間，就像是去懷念多個逝去的好友、家人般，專心致意，而不是喧嘩作秀。對於美國人這樣單純的紀念方式，相當值得市府作類似紀念館(或設施)時的參考，參訪團成員也都印象深刻。

但紐約人似乎也不願僅固著在哀傷中，新的雙子星大樓重新在旁建起，也再新建一座地鐵站，且以白色飛翔的羽翼為造形，成為當地一個新的地標，且將各大樓地下空間均串聯成為另一個消費空間，象徵著活力與重生。惟參訪團受限於時間，並未前往參觀。



圖 43 陳菊市長、劉世芳立委及參訪團成員向台籍罹難者獻花致意。



圖 44 陳菊市長在館內一處標記著 2001 年 9 月 21 日的大型地圖前凝思。



圖 45 全體團員在「無日可抹去你在時間中的記憶」大型裝置藝術前合影



圖 46 陳菊市長及參訪團聽取館員的簡介



圖 47 左側是已倒塌的大樓仍殘留的基柱，融合為館方展示的一部份



圖 48 參訪團成員於新的地鐵站外合影



圖 49 因救災而殘破的消防車



圖 50 原雙子星通訊用的尖塔



圖 51 災害前後的影像

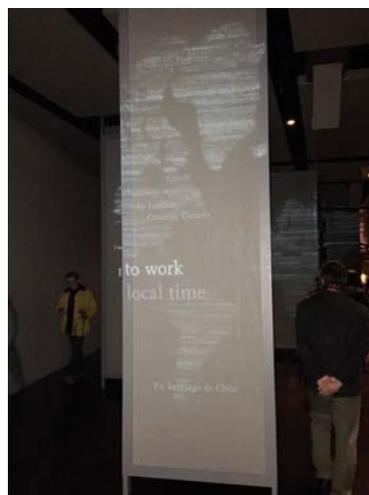


圖 52 用多媒體素材重現市民的記憶

(七) 皇后美術館(Queens Museum of Art)

皇后美術館所在地，最初於 1939 年，曾作為紐約世界博覽會之場地，後因 1944 年舉辦第二屆紐約世界博覽會 (New York World's Fair)，為收藏展品，故由有「紐約建築大師」之稱的羅伯·摩斯(Robert Moses)設計，直到 1972 年才正式成立如現今有館藏樣貌的博物館。

雖然自成立以來，皇后美術館不乏整修與翻新，然而，這樣的歷史建築，座

落於紐約第二大的法拉盛草原可樂娜公園 (Flushing Meadows - Corona Park) 區，隨著週邊環境不斷發展 (例如紐約大都會球隊棒球場、美國網球公開賽場地、足球場……等)，老舊的樣貌顯得格格不入，於是決定重啟改建計畫，加入更多現代化的元素，增加明亮的展覽空間，讓身歷其中的參觀者，也融入環境中的藝術氛圍。

重建的皇后美術館，係委由擅長交通建設與高科技建築的英國知名團隊 Grimshaw Architects 包辦重建，這個團隊也是負責伊斯坦堡「世界最大機場」的建築團隊之一。而改造後的美術館於 2013 年落成。

在新完成的美術館內，有一處由僑界及外交部與文化部共同捐助 25 萬美金興建的臺灣藝廊 (Taiwan Gallery)，常態性策展，讓台灣來的藝術家有一處展示平台。

2014 年，更在紐約僑領陳隆豐，陳秋貴與黃再添的發起，邀請藝術家／資深策展人李美華女士擔任執行長，國寶級版畫家廖修平擔任榮譽主席，成立了「台美文藝協會 (Taiwanese American Arts Council, TAAC)」，除了接手「台灣藝廊」的運作與資金募集，也希望透過文化藝術的合作交流，支持台灣與國際對話，了解與尊重；同時年度性地支持台灣在美國的藝術活動，協助在美國的台裔藝術家，不同族群的台灣藝術之友的創作與展覽。

陳菊市率領的參訪團於 3 月 24 日下午來到皇后美術館參訪，由代理館長 Ms. Debra Wimpfheimer 和來自台灣的館員胡農欣小姐接待，此外還有台美文藝協會董事會成員陳秋貴先生、黃再添先生、陳隆盛先生等僑領也陪同參觀。

Ms. Debra Wimpfheimer 首先介紹這個美術館的歷史，同時，引導陳市長及參訪團成員前往館方珍藏，在 1964 年世界博覽會舉辦期間，由 Raymond Lester & Associates 帶領超過 100 位的建築模型工作者，辛勤工作 3 年才完成的紐約城市模型縮小版。堪稱當時偉大的藝術作品，將城市地景、風貌及重要地標都以 1:1200 的比例原樣重現，實在令人印象深刻。

同時，Ms. Debra Wimpfheimer 也帶領陳菊市長及參訪團一起參觀台灣藝廊，在不算大的空間裡，來自台灣的僑領及藝術愛好者，共同為台灣的藝術工作者，創造相當好的展覽平台。陳菊市長在現場表示，高雄市在他接任之初，也被外界批評是「文化沙漠」，但歷經 12 年來的努力，高雄的文化發展有許多傲人的成果，尤其是將高雄港旁的閒置倉庫，經過文化大翻轉，變身為「駁二特區」，不僅成為南台灣首屈一指的文創基地，2017 年底還因輕軌的引入，參觀人數達 500 萬人的歷史新高。

對於培養在地藝術人才，提供一個好的、友善的發展環境，陳菊市長感性地表示，這是他能為翻轉高雄留下的長期資產。因此，看到在異鄉遊子為自己的理想在打拼的精神，也希望能藉以鼓勵高雄在地的文化人，陳菊市長也特別向出錢

出力給予支持的僑界朋友，表達敬意。



圖 53 代理館長Ms. Debra Wimpfheimer向陳菊市長簡介館方的沿革及特色



圖 54 代理館長Ms. Debra Wimpfheimer向陳菊市長簡介館方的沿革及特色



圖 55 皇后美術館的歷史大事紀



圖 56 1964 年留下來的紐約城市建築模型，地景、地貌原樣呈現

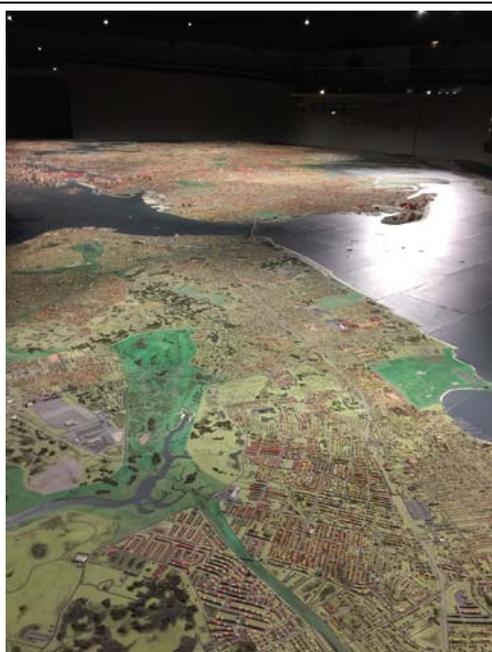


圖 57 1964 年留下來的紐約城市建築模型，地景、地貌原樣呈現

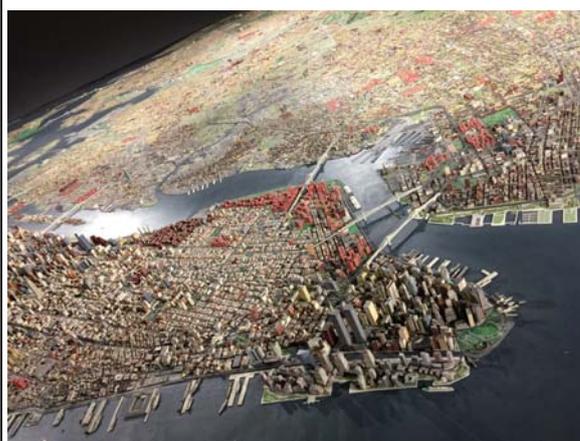


圖 58 紐約曼哈頓的建築模型，當時雙子星尚未在 911 恐怖事件中摧毀



圖 59 陳菊市長與陳隆盛、黃再添、陳秋貴等重要僑領合影於皇后美術館外的可樂那公園。



圖 60 陳菊市長與陳隆盛、黃再添、陳秋貴等重要僑領參觀台灣藝廊。

二、華盛頓(Washington DC)

(一)「戰略暨國際研究中心」簡介

「戰略暨國際研究中心」(CSIS, Center for Strategic and International Studies) 成立於 1962 年，從冷戰高峰時期迄今研究全球安全議題已逾一甲子，為一非營利性質之政策分析、建議及產出中心，其董事會成員皆為美國兩大黨政界及學界資深且專業的重量級人物，因此能夠在一定程度上對美國政府的外交決策圈產生不同層面的影響。該中心原先主要研究大西洋公約組織 (NATO, North Atlantic Treaty Organization)，關注美國與歐洲之間的軍事安全合作，其後隨著全球政治情勢的改變而逐漸把重心轉向大西洋及太平洋，並成為研究「中國崛起」的重要智庫之一。

在資金來源上，CSIS 屬於半官方智庫，從近幾年財務報告情況看，該中心對項目的投入增長很快，其用於學術項目和出版物的投入呈直線上漲趨勢，產生的效果也非常突出。2012 年《數字中的 CSIS》報告顯示，2005 年，其政策報告和評論的數量僅為 51 篇和 24 篇，而在 2011 年這兩個數字已經上升為 111 篇和 94 篇。CSIS 製作的聲像作品也從 2005 年的 20 個上升到 2011 年的 886 個（數據來自 CSIS 官方網站 CSIS 年度報告）。經費收入的增長也使得該中心改善了自身的基礎設施。

該中心於 1962 年由 David M. Abshire 與 Arleigh Burke 上將創立後，至 1999 年之前，均由前參議員 Sam Nunn 先生擔任董事主席；自 2000 年起，何慕禮博士(Dr. John Hamre, PhD)接替會長暨執行長。何會長於 1978 年自約翰霍普金斯高等國際研究學院取得博士後，有長達十餘年的時間在美國國會的國防預算委員會服務，並於 1997-2000 年間擔任柯林頓政府的國防部副部長。何會長除了在華府及國際享有崇高的實務與學術地位，亦是重要的友台學者之一，對兩岸關係與以及美中之間的外交事務上，也非常見長。

CSIS 為美中關係的改善發揮過重要的影響力，目前中心具有的常駐研究員及行政職員共計 220 位，加上全球特約研究員，估計超過千餘位。而除了以中國為其重要的研究對象之外，軍事安全戰略、跨國挑戰、全球氣候變遷、全球經濟整合等等，都是 CSIS 重要且擅長的研究領域。

(二) 於美國戰略暨國際研究中心 CSIS 交流情形(秘書處)

1. 主要交流人物簡介

(1) 何慕理會長(John J. Hamre)

2000年1月獲選為CSIS會長兼首席執行長，在加入CSIS之前，何慕理博士曾擔任第26任美國國防部副部長，並於1993至1997年擔任國防部審計長，是國防預算管理改進計劃的主要負責人，2007年時任國防部長的蓋茨(Robert Gates)任命何慕理博士擔任國防政策委員會主席。



何慕理博士的研究主要集中在國際政治經濟與美國外交政策。從1978年到1984年，何博士在國會預算辦公室擔任國家安全和國際事務副主任，負責管理給予眾議院和參議院委員會的分析資訊和其他資源。在進入國防部前，何慕理博士則有10年時間任職於參議院軍事委員會專業小組，主要負責監督和評估採購、研究發展計劃，加上國防預算問題以及與參議院撥款委員會的關係。

何會長多次來台訪問，曾拜會陳水扁前總統與馬英九前總統，關注兩岸政策事務。何慕理博士並曾參加駐美代表處為慶祝蔡英文總統就任中華民國第十四任總統在雙橡園舉行之紀念酒會。

(2) 葛來儀(Bonnie Glaser)

畢業自波士頓大學政治系學士，約翰霍普金斯大學碩士，專攻國際經濟與中國研究。葛來儀女士目前為美國國際戰略研究中心亞洲資深顧問兼China Power Project計畫負責人，她從事與亞太安全有關的問題，側重於中國的外交和安全政策。她同時擔任澳洲雪梨洛伊國際政策研究所之非駐所學者，也是美國戰略暨國際研究中心太平洋論壇(Pacific Forum, CSIS)資深學者。



(3) 甘思德(Scott Kennedy)

現任 CSIS「費和中國研究講座」的副主任，中國及其政治經濟發展專家，專精於中國經濟戰略之於全球政經走勢之間的關係。甘副主任學經歷兼具，約翰霍普金斯高等國際研究學院碩士，自喬治華盛頓政治學取得博士，曾任職於國際智庫權威布魯金斯學會，並在印第安那大學政治系任教長達 14 年。



(4) 柯克(Beverly Kirk)

CSIS 國際安全計劃研究員暨對外聯絡主任，同時也是 CSIS「智慧女性·巧實力」倡議主任。她曾擔任 CSIS 多媒體製作和設計工作室 iDeas Lab 的主管。在加入 CSIS 之前，柯克是一名記者，曾為地方和國家新聞機構工作，包括 NBC，NPR 和 PBS。她的大部分職業生涯專注於國內和國際政治及政府。她還創辦了媒體諮詢公司，擁有媒體課程設計方面的專業知識。並為美國大學傳播學院兼職教員。柯克為肯塔基大學外交及國際商業碩士學位，專長為國際政治和國家安全，亦是西肯塔基大學歷史和廣播新聞學專業最優秀畢業生。



2. CSIS 網路廣播節目錄音(Podcast)

錄音節目定於演講之前，由「智慧女性·巧實力」倡議主任柯克女士擔任主持人。由於專訪的時間有限，主持人一共向陳菊市長提出八個問題，涵蓋面向包括：台灣從威權轉型到民主體制的過程、女性政治工作者在台灣的處境、高雄市長任內的最大成就、對兩岸關係現狀與未來的看法、台灣民主發展現況的問題與挑戰、以及如何讓年輕一代納入政治場域等六大面向。而陳市長的回應簡要整理如下：

(1) 從威權轉型到民主體制

陳菊市長表示，從學生時期擔任台灣民運人士郭雨新的助理起，她的一生隨著台灣民主化浪潮起伏。儘管爭取台灣民主的過程相當艱辛，但一路走來，台灣今日開放的社會以及自由民主的價值，讓她感到相當值得。然而，陳市長憂心，逐漸從威權體制過渡到開放競爭的政黨政治，台灣內部意見的分歧，加上來自中國大陸以及其他威脅，台灣的民主價值會有倒退之虞，而

台灣的安全會有動搖之慮。因此陳市長強調，每個世代都有責任繼續努力守護台灣得來不易的民主價值，以期實現一個公正、公義及人權的社會。

(2) 女性政治工作者在台灣的處境

陳市長認為，台灣女性參政的情形相對其他亞洲國家來的進步，除了現任總統是女性，高雄市長及議長也都是女性，顯現台灣社會對於女性從政抱持較為開放的態度。然而，儘管台灣已經立法保障女性在職場上的權益，包括兩性工作平權以及防治職場性騷擾等相關法條，但從實際面來看，性別不公平仍存於家庭與職場之中，而這些涉及文化價值的問題，正是女性從政者所必須努力爭取的地方。柯克主任又進一步問陳市長從政以來，台灣女性領導者面臨的阻礙有何改變時，陳市長則強調，女性公務事務者最大的挑戰在於，「女人」難以單純地被以「人」的角度客觀看待，因此，女性領導者對於突破性別所帶來的限制仍有許多努力的空間。



圖 61 陳菊市長接受網路廣播節目專訪情形

(3) 高雄市長任內的最大成就

高雄市政府團隊在過去十年來，致力將高雄從一個重工業城市轉型為一個安全宜居且族群多元的國際都會，儘管這樣的過程仍在進行中，陳菊市長充滿了信心。而這樣的樂觀來自高雄市民從城市轉型過程中，逐漸培養出的光榮感與信心，高雄人不再因為過去重北輕南的中央政策下，自認為不如台北人。在近幾年的民調中，高雄市民對於是否以高雄為榮的正面回答高達八成以上。因此，陳市長認為，「高雄人找回自己的自信」是她當市長最大的成就。

(4) 對兩岸關係現狀與未來的看法

在陳菊市長眼中，高雄市本質上是一個開放的城市，而她與市府團隊致力於推動城市與城市之間的交流。在先後於 2009 年造訪北京、上海，以及 2013 年走訪天津、深圳、廈門和福州等中國城市之後，她更認為兩岸之間

的城市不該隔離，而是要更多互動，這不只是為了台灣的发展，還能促進整個亞太區域的進步。另一方面，城市之間如同人與人之間，需要透過互動以增加對彼此的瞭解。由於台灣不會放棄得來不易的人權與民主價值，陳市長希望在該等基礎上與中國大陸建立更多的溝通交流，以透明開放、互惠以及異中求同的態度互動。台灣作為亞太地區的一份子，兩岸之間的互動關係影響著區域的安全與經濟的穩定，因此，在陳市長走訪過中國城市後，依然支持並鼓勵兩岸之間的交流。

(5) 台灣民主發展現況的問題與挑戰

從體制外的社會運動者到體制內的執政者，陳市長最大的體會是「改革比革命更困難」。儘管解嚴已三十年，台灣社會仍存在著許多不公平、結構性的制度問題，堅持改革是必經之路，而以更多民主的方式進行改革，並透過理性的溝通去化解歷史仇恨，才有可能實現一個公平公義的社會。另外，當柯克主任問及台灣現存政治體制是否仍能適切地解決各方利益時，陳市長則回應，在缺乏信任的前提之下，各方難以透過理性對話解決利益紛爭是台灣民主現況的問題之一，也是台灣現今領導者正在致力藉由更多溝通以尋求共識的地方。

(6) 與年輕一代的互動

最後，主持人提及陳菊市長「花媽」平易近人的形象，並向她請教如何成功擄獲年輕選民喜愛的秘訣。對此市長則表示，如同卡通中的「花媽」在家庭中作為一個任勞任怨的支柱，她自己不論是在黨內或是作為市長，同樣也是扮演一個將不同群體與不同想法融合在一起的角色，所以被年輕人稱為「花媽」。市長在對該暱稱表達欣然接受之餘，更進一步強調，政治人物對於理想的堅持以及長久不變的努力，加上市長任內大量起用年輕團隊、給他們機會、傾聽他們的聲音等，都是獲得年輕人信任與喜愛的可能因素。



圖 62 陳菊市長與網路廣播節目主持人柯克女士(左二)、費和中國研究講座副主任甘思德(右二)於錄音室合影。

3. 演講內容、主持人以及現場聽眾提問摘要

(1) 演講內容

陳菊市長以高雄市大家長、女性領導者以及台灣民運人士的身份，就自身參與台灣政經轉型及社會轉化的經驗，以〈我的 4000 天與 40 年：台灣的民主之路〉為題，發表了約 30 分鐘的演說。陳市長從擔任郭雨新先生助理的學生政治啓蒙時代談起，先是因為將政治犯名單送到國際特赦組織而第一次被逮捕，後來又因為 1979 年 12 月 10 日的「高雄事件」入獄六年半，然而台灣解除戒嚴後，民主政治的考驗才真正浮上檯面。

從威權體制走到民主政治，最關鍵的一步是政權的和平轉移。自解嚴再到政黨輪替，台灣用了十三年的時間(1987~2000)，而國民黨執政五十年根深蒂固的權力結構，仍在不同的面向中持續與民主制度碰撞與磨擦，直至 2014 年的「太陽花學運」仍是民主政治對威權體制遺緒的反撲。陳市長在演講中指出，台灣用了十六年的光陰，「歷經三次政黨輪替，和平轉移政權已經（成為）台灣政治的常態...這是台灣最大的成就」。

從黨外到執政，陳菊市長認為「改革比革命更困難」，不論是在中央政府擔任勞委會主委，或是後來長達十二年的地方政府首長，她都體認到「在體制外可以不顧一切地激情抗爭，現在則必須在體制內小心翼翼地推動改革」。高雄市面臨著產業轉型、城鄉差距、居住安全、多元文化融合以及生態永續的種種問題，而這些議題的解決過程，也是台灣成為一個更民主、更開放、更自由國家的歷程。

最後，陳市長不卑不亢地以「台灣價值，是新的亞洲價值」為主軸進行結語，肯定台灣民主發展的同時，也點出了民主鞏固所面臨的挑戰，包括「改革威權時代殘留下來的不合理制度」以及「國外來的威脅以及劇烈變動的亞洲局勢」，處於內外雙重壓力之下的台灣，在過去廿年自由民主體制固然蓬勃發展，但在國際政經情勢變化加劇的今時今日，「台灣需要國際社會的支持...維持台灣的自由民主對整個亞洲非常重要，不但符合台灣與美國的共同利益，也是我們共同的責任。我希望美國與台灣能夠更緊密地合作，共同捍衛印太地區，乃至全世界的和平」。



圖 63 陳菊市長發表演講情形



圖 64 陳菊市長與葛來儀女士對談，一問一答間牽動著現場聽眾的笑聲與掌聲。

(2) 與主持人葛來儀女士對談

當天的演講結束後，由 CSIS 亞洲資深顧問葛來儀女士擔任講座主持人，除了代表 CSIS 就陳菊市長演講內容提出問題以外，亦開放現場聽眾提問。葛女士分從國內層次、區域層次以及國際層次的面向提出了三個問題，兩人對話節錄如下：

葛：對民進黨政權目前正在執行的促進轉型正義條例的看法？是為了報復38年前國民黨政權的白色恐怖時期？或是為了達到療癒與和解？

陳：促進轉型正義條例當然不是為了報復，而是為了，第一，還原歷史真相；第二，平復司法不公；第三，促進社會和解。台灣今日的民主與自由是白色恐怖時期難以想像的，自由並不會從天上掉下來，而是在抗爭以及許多人犧牲性命後才有的結果，而這些過程中，有些人至今連屍體都還找不到。因此，我相信有真相，才有和解，有和解，國家才能團結向前走。身為曾經被威權政權迫害的人，我真心期許，能透過實現轉型正義，讓台灣蛻變成一個更自由、更民主、更有人權的國家。

葛：您擔任市長期間曾造訪中國，也曾有中國訪賓造訪高雄。您怎麼看中國對台灣的意圖？您認為蔡總統能夠維持兩岸的穩定嗎？您會擔心嗎？對於兩岸關係您是否有自己的看法呢？

陳：兩岸關係是我最關心的事之一，作為高雄市長，我一直都認為兩岸要多交流和溝通，以利促進雙方的理解，並試圖異中求同。然而，到目前為止，我們的訴求仍不為中國大陸所接受，這是相當可惜的。再者，北京總是以強烈的口吻或是制裁的方式回應蔡總統的兩岸政策，忽略她是由人民選出來的總統，代表了台灣人民的主流意見與想法。蔡英文總統兩岸政策的主軸是「維持現狀」，而根據歷年民調，「維持現狀」也是

台灣的主流民意。「維持現狀」指的是，和平共存的現狀，以及主權的現狀。蔡總統也說，將以「不挑釁」、「加強溝通」、穩健而「不會有意外」三個原則來維持現狀。我們會尋求新的溝通方式，但也不在威脅中受到壓迫。善意需要雙方都努力，不是單一方可成就。期待會有更好的溝通。

葛：台美之間維持著相當緊密的關係，但近來台灣人民對美國的態度呢？他們對美國有信心嗎？特別是在中國更加壯大的情況下，台灣人是否擔心美國對台灣的支持會減弱？還是台灣人對美國支持自由民主以及台灣自決前途的承諾依然有相當的信心？

陳：這是個很重大也很敏感的問題。台灣人民追求主權和普世價值，包括自由和民主，這些都是所有民主國家認可的價值。台灣曾經非常努力地從威權體制轉型為民主國家，然而台灣今日所面對的問題，不再只是全然地仰仗美國，而是要增加自身的經濟實力和國防自衛能力。有實力和能力，才能捍衛台灣自己生活的方式，以及台灣人民的價值。蔡英文政府深知，台灣對於美國有期待，但是不能依賴。我們應該要和世界多多交流，讓大家認識、知道台灣的處境，也會明白到，雖然台灣是一個小國，但我們所追求的價值是很值得珍惜的。從我個人在過去四十年來，追求台灣自由民主的經驗裡，我受到許多國際社會以及人道組織的支持，當然也有很多來自美國的重要支持。請最後，希望台灣能繼續團結努力，以期獲得更多國際社會的支持。

(3) 現場來賓提問節錄

問：日本訪問學者問台日關係

答：台灣跟日本有複雜的關係，儘管日本曾經殖民過台灣，台灣人民對日本仍然相當友善，在 311 地震捐款最多的就是台灣人民。日本與台灣有不同的國家利益，相信日本會支持台灣，例如亞東關係協會更名一事就是好例子。但是台灣跟日本在海洋、漁權、釣魚台等問題，還有許多問題需要溝通的地方，希望雙方能透過理性、善意、平等互惠，促進雙邊發展。

問：作為女性領導者，您認為最大的挑戰是甚麼？是女權還是人權？

答：我在台灣社會反對威權，不僅是以女性的角度，而是以作為人的角度反對各種迫害以及不公平對待。我期待這個世界不會再有任何人因為性別而受到壓迫與壓力，所有人都能夠得到自由、解放。

問：高雄作為新南向政策的門戶，您認為高雄與新南向國家之間關係如何？而這樣的關係如何與蔡政府的政策連接？

答：蔡政府在產業創新方面，提出了有關「智慧機械」、「綠能科技」、「生醫產業」、「國防產業」、「新農業」及「循環經濟」等政策綱領。而高雄

是鋼鐵以及造船產業的重鎮，經歷了工業改革與轉型後，現在我們比較著重在太陽能板、生醫、航太等技術，這些都有助於與新南向政策進行連結。例如在生醫、農業技術較強的產業上我們可以協助東南亞國家，而高雄可以提供很多管道。另一方面，高雄市是一個移民的城市，有許多移工和外配的第二代現在都已經是高中生或大學生，因此，在教育政策上，高雄市政府推動對新移民文化歷史的尊重，以期新移民未來在台灣的東南亞政策或是投資上，能成為重要的基礎幹部。長期來看，新南向政策具有人道以及平等的價值。

問：市長如何解決高雄市人口減少以及人才外流的問題？

答：台灣正面臨少子化、人口老化問題，蔡英文政府也將之視為國安問題。三十多年來台灣人口有向中北部移動的趨勢，產業若不轉型，僅依賴傳統的工業和農業，在吸引人口有結構上的困難。因此，高雄市政府努力地推動新興產業在高雄發展，並重視南北平衡，透過更多的投資製造更多的就業機會，例如推動循環經濟在五輕發展材料研發產業專區，希望未來有更多吸引人才的發展空間。

問：同樣都是抗爭壓迫和為自由犧牲，為何台灣的民主運動和中國的六四天安門事件卻走向截然不同的結果？

答：這是一個很困難的問題。台灣與中國有著相當不同的歷史條件，並無法輕易地就兩種迥異的結果下定論。我可以說的是，我所參與的民主運動並不是從我開始，而是一代又一代的前輩基於不恐懼、不受壓迫，持續追求基本民主自由的普世價值所做的努力。我對任何追求民主自由普世價值的國家都給予高度的祝福，最後，再次強調，台灣的民主不是天下掉下來，而是經由努力和犧牲所得，希望國際社會給台灣更多的空間與機會。



圖 65 陳菊市長與葛來儀女士對談後，開放現場觀眾提問，問題來自不同國家的與會者，也針對不同的議題發問，提問情形踴躍，場面熱絡。



圖 66 演講及會談結束，市長與葛來儀女士握手致意，現場觀眾起立鼓掌情形。

三、巴爾的摩 (Baltimore)

(一) 巴爾的摩市簡介

巴爾的摩市不僅是馬里蘭州最大的城市，是美國最大的獨地市。位於帕塔普斯科河(Patapsco River)河口地區，緊鄰切薩皮克灣(Chesapeake Bay)，是優異的港口。總面積為 239 平方公里，其中土地面積為 210 平方公里，水域面積為 29 平方公里。人口約 62 萬人(2017 年)，其中非裔美國人約 63.7%，白人 29.6%，亞洲人 2.3%，美洲印第安人和阿拉斯加原住民為 0.4%。

(二) 巴爾的摩內港水岸更新 2.0 計畫 (Baltimore Inner Harbor 2.0)



1. 內港開發計畫簡介

1950 年代，巴爾的摩內港與世界許多港口一樣，面臨港區經濟衰退的問題。港區充斥著老舊碼頭、倉庫、批發市場以及鐵路調車場等，呈現破舊、髒亂、環境窳陋的現象，因此，許多家庭、工商業和市中心的零售商店，陸續搬出巴爾的摩市。當時，由企業界、市民團體先組成市中心委員會及大巴爾的摩委員會(Great Baltimore Committee)。由該委員會組成一個非營利性質的專業規劃委員會，為市中心主要計畫提供諮詢服務。規劃委員會在 1958 年 3 月間提出一項佔地約 13 公頃之「查理斯中心(Charles Center)」開發計畫案，成為巴爾的摩內港更新的開始。查理斯中心更新計畫經費約二億，更新後使原為頹敗的港都市中心耳目一新，重新擁有辦公大樓、餐廳、零售店、旅館、住宅、停車場以及遍佈十四個街廓的步道系統和廣場，更新成功後開始延伸至內港周圍。

內港開發計畫於 1964 年陸續開始，涵蓋範圍約 97 公頃，透過許多重大建設，包括發電場重新利用、國家水族館、馬里蘭科學中心及港區精品零售及餐飲工中心等，帶動當地觀光、就業等機會。以巴爾的摩國家水族館為例，根據 2016 年統計，

水族館每年接待超過 130 萬遊客，每年在巴爾的摩市內創造的經濟活動超過 3.6 億美元。內港開發計畫於 1984 年被美國建築師協會(American Institute of Architects)譽為「美國歷史上大規模城市設計和發展最高成」，另 2009 年被城市土地研究機構(Urban Land Institute)譽為「全球後工業濱水區重建的典範」。

查理斯中心／內港管理公司於 60 年代所訂出之開發程序，至今仍然適用。其開發程序如下：

- 界定開發機會。
- 取得及整頓合適的計畫用地，安置環境與下部結構。
- 篩選開發者—透過私人介紹或公開競選。
- 取得開發者與市政府之間的協定。
- 與開發者的建築師共事，使開發者的計畫順利獲得批准。
- 協調開發工程和市政府所提供之設施(如街道改善措施、電力、下水道系統)，使兩者之間搭配無誤。



圖 69 1981 年開幕的水族館於 2003 年併入國家水族館。2005 年擴建延伸北區互動園區，擴大規模與經營內容



圖 70 發電廠更新作為巴諾連鎖書店、黃金的健身中心、馬里蘭藝術家當代藝術畫廊等

2. 內港水岸更新 2.0 計畫

內港更新計畫的成功，帶動巴爾的摩市區經濟翻轉，成為巴爾的摩市重要的經濟支援。根據 2012 年統計，內港地區提供超過 2 萬個工作機會及 1,400 萬觀光人次，內港旅遊和商業活動為城市和州政府帶來超過 1 億美元的年稅收。

任何歷經 40 年的公共空間都需要升級，巴爾的摩市藉著基礎設施(如堤岸、橋墩、電力系統等)盤整修復的機會，從使用面來思考內港升級的需要。沿著 16 公里濱海線，將原來的內港向東延伸，增加了綜合街區，為巴爾的摩創造新的經濟機會。內港水岸更新 2.0 計畫始於民意調查，從了解市民在內港的活動模式、需求以及期望為起點。有趣的是，調查結果顯示市民並不需要更多的購物中心、停車位、餐廳與旅館，而是嚮往能擁有更多機會親水，散步、欣賞水景、遊樂以及從事戶外活動，市民需要的是具有本地特色的餐廳、農貿市場、有活動的公園與開放空間。巴爾的

摩市以此作為 2.0 計畫的價值，市府據此推展開各項更新規劃。

(1)發展原則

-尊重內港特色與歷史：

向全世界展現巴爾的摩市專注於水與生活的城市價值。

-安全：

面對氣候變遷下的潮汐與暴雨逕流問題並兼顧港濱活動，設計具有彈性使用的堤岸(如架高的露天劇場、階梯式堤岸與增加軟性鋪面等)。

-健康：

增加親水體驗是 2.0 計畫的主要目標之一，乾淨的環境和清潔的水域將是內港未來成功與否的關鍵，強調生態系統管理，設置浮動濕地與復育生態棲地的生態實驗室，目標在 2020 年在港區內提供游泳、休憩與教育機能。

(2)改善策略

-重建內港入口意象，增加視覺穿透

-強化內港連結性，重新建構公共空間系統，除了將沿海步道串聯延伸公共休憩空間外，亦連接到周邊社區與城市。

-整合綠色基礎設施系統與倡議推動健康港（興闢公園、綠地、廣場，營造生活海岸線、浮動濕地與雨水花園，重新盤整城市雨水管線系統，選擇具有樹蔭及本地植物的潛在位置等措施）

-平衡服務和停車的需求

-提供一個靈活的框架，評估各項計畫優先順序



圖 71 強化內港連結性



圖 72 整合綠色基礎設施與活動節點



圖 73 調整周邊交通動線系統，提供完整的入口廣場

(3)空間改善行動計畫

內港水岸更新 2.0 計畫規劃了 12 個主題分區，包括漫步區、活動草坪區、內港橋、西岸公園區、康威街(Conway Street)改善區、港區、麥可林(McKeldin Plaza)廣場、第 10 區、3-4 號碼頭區、5-6 碼頭區以及海濱連接點等區(如圖 74)。

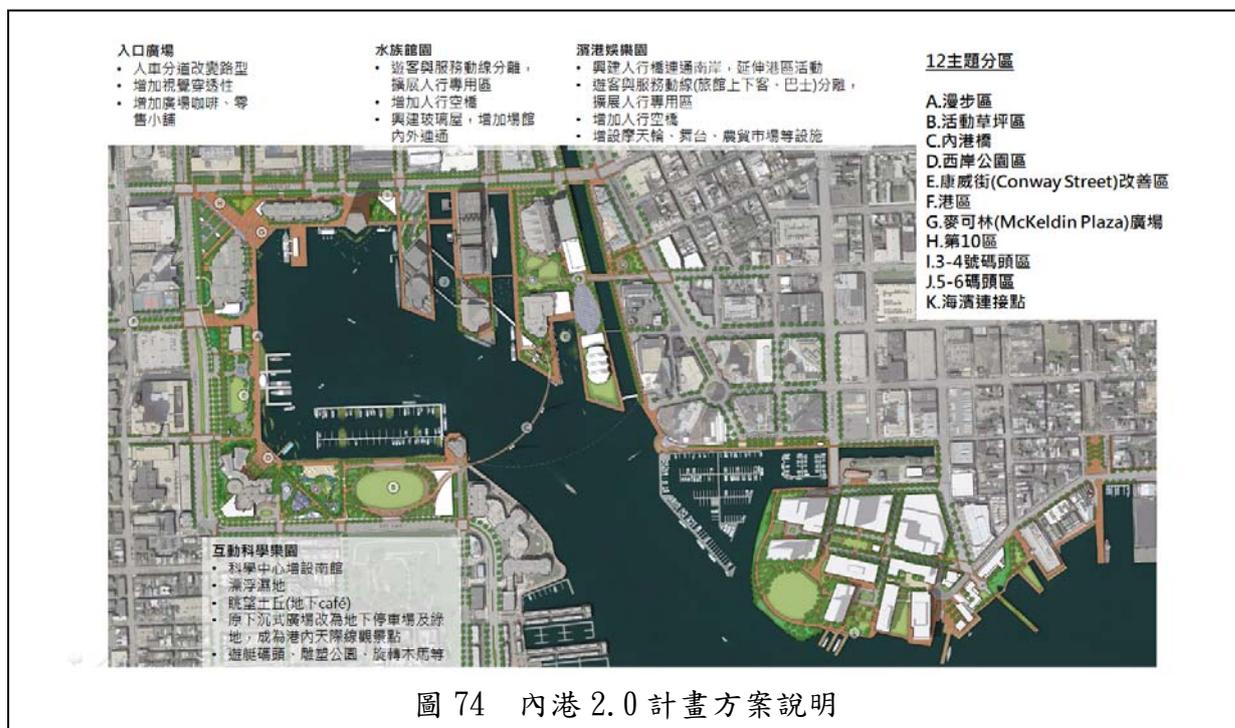


圖 74 內港 2.0 計畫方案說明

(4)健康港計畫(Health Harbor)

除了港口空間改善外，「健康港計畫 (Health Harbor)」是巴爾的摩內港水岸更新 2.0 計畫另一項重點。健康港計畫於 2011 年發布，目標在 2020 年要讓巴爾的摩內港可提供友善的親水環境，讓居民與遊客可以安心地游泳、釣魚等各類親水活動，恢復巴爾的摩市與海灣之間的平衡。

健康港計畫由巴爾的摩水岸夥伴團隊(Waterfront Partnership of Baltimore)執行，透過與政府、企業、鄰里團體和其他地區非營利組織的合作，進行改善水岸環境、舉辦水域活動以及公眾教育，讓民眾與遊客認識關於水下生活的內容，共同採取行動來維護城市生態系統。

-垃圾輪先生 Mr. Trash Wheel

每逢雨天，內港就會出現大量塑料垃圾，在這個海濱旅遊勝地是一件大煞風景的事情，巴爾的摩市府接受市民提議，打造水域浮動式垃圾剷除船(垃圾輪先生 Mr. Trash Wheel)。垃圾輪先生自從 2014 年 5 月開始投入使用以來，已經收集了 683 公噸的垃圾。根據水岸夥伴團隊統計，所收集的垃圾以菸蒂最多，若將這些菸蒂排列起來已超過 110 公里。其次是塑膠杯、洋芋片包裝袋、寶特瓶等。

垃圾輪先生採用綠能設計，利用水和太陽能來收集沿河流下的垃圾。透過水流轉動垃圾輪產生電力，水輪將水中的垃圾和殘渣提起並存放在垃圾輪的收集箱內。當水流不足時，則啟動太陽能電池提供額外的電力來保持機器運行。當垃圾收集箱滿載時，再用工作船將之拖走，並置換一個新的垃圾箱(圖 75)。

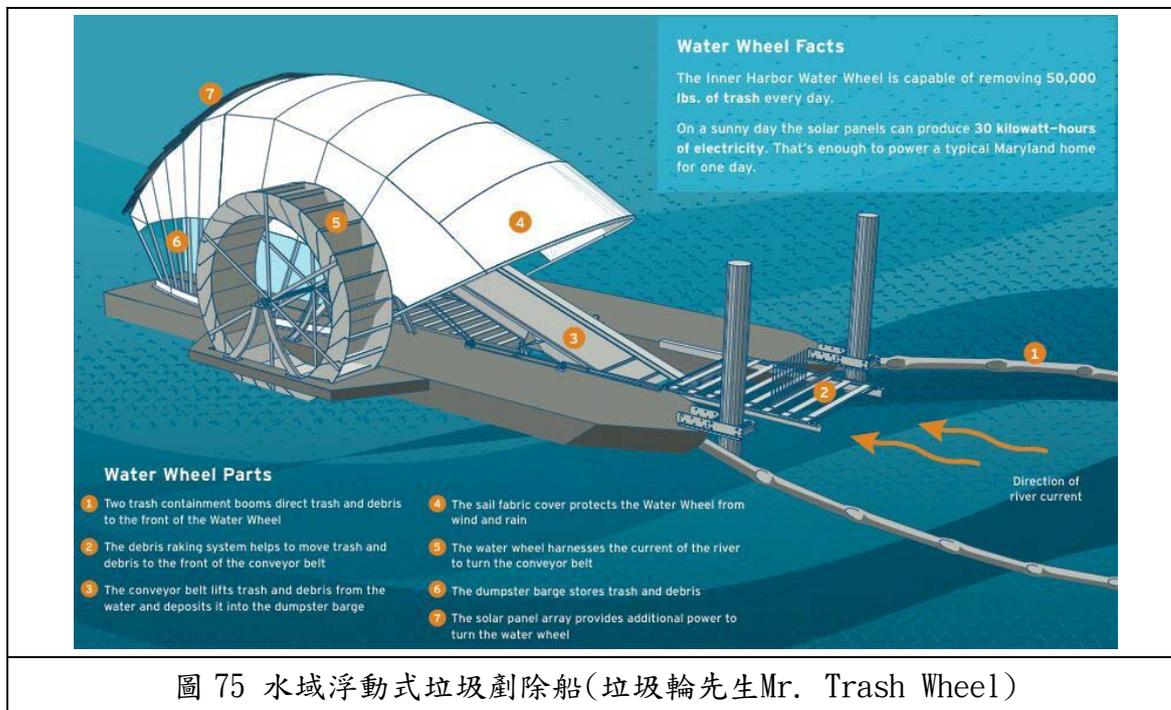


圖 75 水域浮動式垃圾剷除船(垃圾輪先生Mr. Trash Wheel)

這些垃圾通過焚燒用於城市發電，更成為寓教於樂且具觀光價值的新元素。繼垃圾輪先生之後，巴爾的摩市府於 2016 年完成垃圾輪教授(Professor Trash Wheel)，放置距離內港 2.2 公里處的波士頓街碼頭公園。目前正打造垃圾輪船長(Captain Trash Wheel)，近期將加入健康港計畫運作。

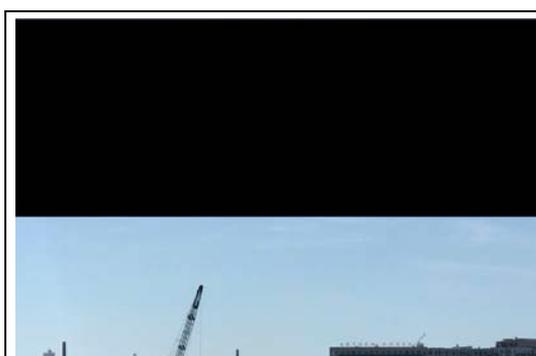


圖 76 垃圾輪先生Mr. Trash Wheel



圖 77 垃圾輪教授(Professor Trash Wheel)

-港濱漂浮濕地

巴爾的摩市府為了營造更接近自然的港灣環境，在貿易中心前方的出河口(Jones Falls)附近，打造一處將近 200 平方公尺的浮動濕地。這些漂浮島嶼的內部材質是從港口收集的塑料瓶組成，循環運轉以幫助濕地漂浮。

漂浮濕地搭配種植一些可為海洋生物提供棲息地的本地物種，除了提供螃蟹、貽貝、魚類與水禽來棲息外，也有助於清潔水源。來自於城市街道的污染物，隨著大雨沖入溪流與港口，透過垃圾輪先生收集瓶罐、菸蒂等固體垃圾，漂浮濕地則再次過濾城市逕流中的雜質，這些雜質部分將可提供以污染為食的微生物所需。



圖 78 漂浮濕地



圖 79 專案經理 Joshua Curtis 解說漂浮濕地



圖 80 專案經理 Joshua Curtis 接待陳菊市長



圖 81 鋪面地磚開放式市民認捐留名作為紀念



圖 82 市府團隊參訪內港水岸更新 2.0 計畫

四、費城(Philadelphia)

(一) 費城市簡介



圖 83 費城市中心 (摘錄自<http://www.phila.gov>)

費城 (英語: Philadelphia)²位於美國賓夕法尼亞州, 人口為 1,526,006 人³, 是該州人口最多、面積最大的城市。費城的英文名字, 在希臘文是「友愛」的意思, 原來的規劃著希望居住在城市的人與人、城市與城市都能以友愛的精神相互合作, 費城也是美國最老、最具歷史意義的城市, 它在美國史上有非常重要的地位, 包括費城是美國獨立戰爭時獨立運動的重要中心, 獨立宣言與美國憲法都是在費城市的獨立廳起草與簽署的, 費城也曾經是美國首都。

費城同時是全美最大的大學城 (college town) 之一, 擁有許多高等學府, 其中包括常春藤盟校的賓夕法尼亞大學, 國家第一所醫學院和法學院兼緣於此校。有超過 120,000 名大學生就讀市區的學院與大學, 週遭的都會區也有接近 300,000 名的大學與學院學生。

賓州不僅是全美各州在海外擁有最多經貿投資據點的一州, 更在綠建築領域領先各州。昔日費城市的經濟活動主要以製造業為主, 近年來產業已轉型為電信產業、科研、金融、保險業為主, 且費城也是賓州發展綠建築重鎮之一, 位於費城海軍造船廠的「建築能源創新中心」(CBEI), 結合不同學校、民間企業及研究機構共同研究建築節能之新技術, 目標在未來的 20 年內, 提出省能 50% 之建築新技術。

費城海軍造船廠, 在 1995 年也面臨老舊產業凋零、企業在嚴重虧損、倒閉的窘境, 大約有 4000 名員工失業; 從 2004 年開始透過整體的規劃改造, 將舊有造船廠建築改建為現代化的辦公空間, 除保留部分歷史建築物, 整合環境保護、永

²費城 (英語: Philadelphia) 費利德菲亞, 簡稱為費利 (或菲利, 英語: Philly)。

³ 2010 年人口普查數據, 費城市中心的人口在全美國排名第五, 僅次於紐約、洛杉磯、芝加哥和休斯頓。

續環境、再結合公共交通、公共空間、海濱設施，成功的創建一個多用途的產業園區，目前這個園區是辦公室、工業和製造業、研發和零售業等超過 150 家公司的所在地，職工總數超過 1.2 萬名，高質量的新工作環境吸引全球知名的尖端機構，整個工業區也成功的吸引了 550 萬美元的民間投資。對於高雄市面臨重工業轉型的階段，費城的相關經驗更值得我們借鏡。

(二) 杜邦公園(Longwood Gardens)

杜邦花園是全美聞名遐邇的私家花園，佔地超過 436 公頃，建園歷史可溯自西元 1700 年(歷史比美國建國歷史還要悠久)，1850 年已成為全美最著名的花園。進入 20 世紀後因家族繼承人不重視，這座百年植物園也曾面臨砍伐危機，1906 年杜邦企業第三代買下土地後親自設計，並開發打造出這座世界級花園。

花園內栽培植物多達 11,000 種，擁有 20 個溫室花房和 20 個室外花園(如玫瑰園、沙漠植物園、熱帶植物園、地中海植物園、蕨類植物園、捕蟲植物園、瀑布園、棕櫚園等)，園區內規劃有草原、森林、瀑布、湖泊、噴泉、蓮池、步道、小丘、長廊、樹屋、劇院、鐘塔等處處可見多樣的景觀設施，提供多元豐富的遊園經驗。

參訪團訪美期間為冬季，故花園主要以蘭花、藍罌粟花等為主。花園獨特之處在於一年 365 天開放，且月月有看點。園區配合季節舉辦各種主題活動(如煙火、水舞、品酒等)、表演、教育講座與講習班，每年吸引超過 100 萬觀光人次。禮品區除設有季節限定產品外，也有許多花園自行研發的設計商品，吸引遊客駐足購物，成為花園重要收入之一。

	
<p>圖 84 冬季限定的藍罌粟</p>	<p>圖 85 來自台灣的蝴蝶蘭</p>



圖 86 杜邦花園內種植許多特殊植物(如左；玉藤/Jade-Vine、右：油桃/Nectarine)



圖 87 牆面立體綠化形塑綠色走廊

圖 88 研究與培植溫室區



圖 89 市府團隊參訪杜邦花園合影

(三) 費城獨立紀念館(Independence Hall)

位於費城市的「國家歷史園區」(National Historical Park)，包括有一處遊客中心(Visitor Center) 獨立紀念館(Independence Hall)、國會大廈(Congress Hall)、舊市政府(Old City Hall)、自由鐘(Liberty Bell Center)、富蘭克林法院(Franklin Court)、富蘭克林博物館(Benjamin Franklin Museum)……等等諸多歷史建物群組成。

1. 獨立紀念館(Independence Hall)

這棟建築建於 1732 年到 1753 年之間，由賓夕法尼亞殖民議會(Pennsylvania

colonial legislature) 批准修建，作為賓夕法尼亞殖民當局的州議會的議場。由埃德蒙·伍利 (Edmund Woolley) 和安德魯·漢密爾頓設計，伍利主持修建。該建築最高處距地面 41m (135ft)。另外還有兩座小型建築毗鄰獨立紀念館：東側的舊城廳 (Old City Hall) 和西側的國會廳 (Congress Hall)。

1776 年 7 月 4 日，來自英國的北美十三州的代表在這裡簽署了由傑佛遜 (Thomas Jefferson) 起草的美國獨立宣言。1787 年，美國憲法也在此地制定。在 1790 年到 1800 年費城作為美國首都的這段期間，該建築是美國國會的所在地。

1979 年，被聯合國教科文組織登錄為世界文化遺產。

2. 獨立鐘 (Liberty Bell Center)

這口鐘是美國獨立戰爭最主要的標誌，也象徵著自由和公正。它是在 1751 年特地在英國訂做的一座巨鐘，由多種金屬混合鑄成，重 1000 多公斤，高約 1 米，但在試用時就產生裂紋，後經兩次重鑄，才安放在州議會的屋頂鐘樓上。1776 年 7 月 4 日美國的獨立宣言即在自由鐘的響聲中公諸於世。

今天的鐘樓，則設置著「百年鐘」，該鐘在 1876 年美國獨立百年博覽會時首次亮相。1976 年伊莉莎白二世訪問費城時，贈予美國人民一座複製品「二百年鐘」，今天陳列於獨立紀念館臨近的第三大街當代鐘樓內。

陳菊市長率領的參訪團，在進到美國國家歷史園區參訪前，特與美國「國際婦女運動基金會」(Women's Campaign International, WCI) 創辦人兼會長梅芳堯女士 (Marjorie Margolies) 短暫會面。梅女士曾在 2016 年到訪台灣也曾會晤陳菊市長。因在報端看到陳菊市長訪美的消息，就主動與駐紐約辦事處聯繫會面。梅女士領導的基金會致力於婦女運動，對於來自台灣的女性傑出政治家—陳菊市長特別有好感，特別前來致意。

隨後陳菊市長就在館方導覽人員的安排下，進入獨立紀念館參觀。看到當時簽署自由宣言和制定美國憲法的歷史場域，參訪團咸感自由之不易，益發尊崇與珍惜人類的共同資產。同時，還步行到自由鐘中心參觀。除觀看歷史鐘之外，導覽人員還特別向陳菊市長介紹達賴喇嘛也曾到訪，還有美國的女性為了爭取自由的歷史經過。

此外，任職於費城市國際商務發展局的闕光賢經理，係來自台灣且旅居美國逾十年的優秀人士，平時的工作就負責城市交流與合作，此次，與陳菊市長的參訪團短暫會面，除將費城市的歷史、人文及現在的城市發展，扼要地讓參訪團成員了解，同時，特別帶來費城市長的贈禮，贈予陳菊市長，為城市雙方良好的交流，留下良好的見證。



圖 90 美國「國際婦女運動基金會」(Women's Campaign International, WCI) 創辦人兼會長梅芳堯女士(Marjorie Margolies)與陳菊市長短暫會面

圖 91 館方導覽人員向陳菊市長及參訪團成員介紹獨立紀念館的歷史、沿革及特色



圖 92 館方導覽人員在簽署獨立宣言的房間向陳菊市長及參訪團成員介紹歷史文物

圖 93 費城市商務發展局闕光賢經理代表費城市長贈禮給陳菊市長



圖 94 陳菊市長回贈高雄版畫給費城市長，留下兩市良好情誼



圖 95 陳菊市長贈禮感謝導覽人員及闕先生。



圖 96 參訪團成員於獨立紀念館前合影



圖 97 有裂紋的自由之鐘



圖 98 達賴喇嘛及曼德拉都曾來此處參訪



圖 99 陳菊市長於女性自由之鐘的簡介前

(四) 迪爾沃思公園(Dilworth Park)

費城市政廳建於 1901 年，有 9 層，高 167 公尺，現為世界最高的砌體建築，是美國國家歷史地標之一，迪爾沃思公園則位於費城市政廳前，是歷史悠久的交通樞紐，包括地鐵，區域鐵路和電車線等各種形式的公共交通。然而原來廣場的設計，採用傳統式的階梯構造設計，在這個重要的交通樞紐的空間設計是不連串的過境大廳也是封閉黑暗的，空間的規劃對於每天經過的 30 萬名乘客造成不便與障礙(圖)。

2014 年費城市政廳前廣場進行通用化改造，拆除原有出入口的開口及牆壁隔間，經過翻新後原來的階梯移除了，擴增廣場 21% 可使用面積，廣場占地 0.20 公頃，重新命名為『迪爾沃思公園』，新的設計用玻璃框架的設計當交通動線的主入口，提供過境大廳(地下通道)的大門，透明的設計除了允許自然光直接照射大廳外，也讓出入口動線對市政廳的視覺干擾降到最低，階梯移除後，取而代之的是大草坪和開放式休憩區，平日可舉辦市民活動(音樂表演、戶外電影院等)，全天

都可成為費城市民聚集休閒的地方。這個通用化的設計，包括順平的公共空間、行動不便設施、視覺空間的穿透及民眾的休憩空間，無論在通勤族、來市政廳的市民或是觀光客，都成功的拉近人與建築空間的距離。

重新設計後將迪爾沃思公園改造成一個溫馨的公共聚會場所和充滿活力的綠色舒適空間，公園周邊規劃互動噴泉，提供兒童玩耍空間。噴泉有 96 個噴頭，使用收集和淨化的雨水，冬天結冰則變成溜冰場，也設有咖啡廳，並提供行動不便者進入過境大廳的昇降設備。

迪爾沃思公園的設計改造，透過商業空間的設計手法、通用設計的巧思及藝術的融合，將歷史建築創造出寬廣的公共空間和願景。玻璃的入口大廳簡約地將新舊建築聯繫在一起，整合市政廳的宏偉與現代人的生活，且為地下運輸系統提供了通用化設計空間和合宜的光線，未來在處理都市空間、新舊建築物與公共交通出入口介面時，提供了一個極佳的案例。



圖 100 改造前的費城市政廳前廣場

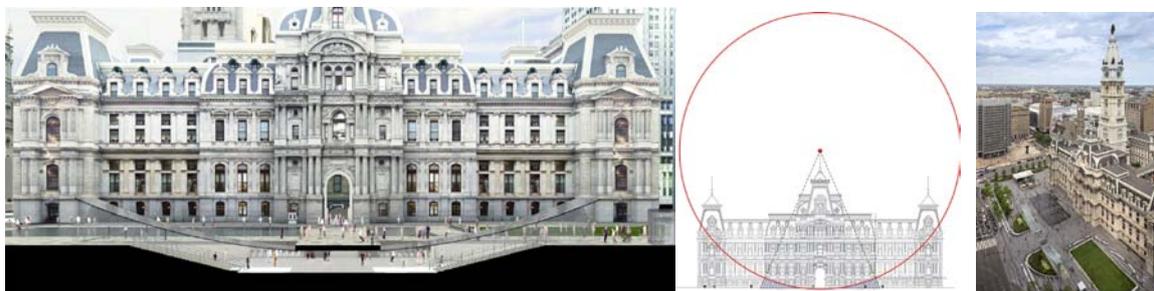


圖 101 『迪爾沃思公園』規劃設計圖



圖 102 費城市政廳前『迪爾沃思公園』之玻璃的入口大廳



圖 103 『迪爾沃思公園』通用設計與行動不便設施



圖 104 地下運輸系統過境大廳入口及通用設計空間

肆、心得

一、結合民間資源共同經營公共場域

像紐約這美國人口最多的城市，對於中央公園的經營管理，原本是由政府主導，但因規模、經費過於龐大，也一度變為危險的廢墟，但歷經多次的磨合，結合民間的力量及經費，建立了協會與紐約市的公私合作關係，目前由中央公園城市公園管理協會進行管理維護，除需對基礎設施進行整體的長期規劃外，更需要積極的募款，例如為鼓勵民間捐獻，1986 年建立公園長椅認養計劃，捐獻達 1 萬美金，捐助者可在椅背銘牌寫下對親情、愛情、生日、結婚、和對故人懷念感言，每張明牌背後有著不同的故事(圖)。

在高線公園也有類似的管理機制，仿效中央公園的營運模式，高線公園由紐約市政府的公園休憩局管理(Department of Parks & Recreation)，並由高線公園之友(Friends of High Line)擔任「管理人」，並且必需負擔每年約 70% 的管理維護費用，因此高線公園之友除了每年舉辦募款活動外，也邀請一般市民加入，加入後除能參加高線公園之友辦理的系列活動外，對於相關商品及附近合作商家也有商品的折扣。

國內對於公共場域的經營大多由公部門編列預算在執行，可以參考紐約對於公園的管理模式，藉由民間團體進行管理維護，除可結合民間資源共同經營外，亦可

藉由民眾參與的機會，規劃符合市民需求的空間與設施。



圖 105 公園長椅認養計劃



圖 106 每張長椅背後都有不同的故事

二、維護建築物公共安全，既有建築維護計畫

為了維護建築物外觀的公共安全，在紐約市超過六層以上的建築物，建築物所有權人必需設置外牆及陽台附屬設施，並且每五年必需委託專業機構進行外觀的安全申報，如果有發現危險狀況，必需在 90 日內進行修復，修復完成後亦需說明修復後之情況。

對於外觀的檢查，規範只有具資格的外牆督察(QEWI, Qualified Exterior Wall Inspector)，在進行檢查後，QEWI 必須提交通過電子技術報告，技術報告中將標示建築物的外牆安全現況，共分為三類：(1)安全：處於良好狀態。(2)安全附代維護計畫：安全，但需要維修(護)。(3)不安全：外牆安全有缺陷，威脅公共安全。隨著不安全的分類，建築物的所有權人須立即安裝保護措施，如人行道棚，圍欄建設等。所以在市區中，到處可見到人行道上的棚架。同時針對既有建築物無法設置安全梯者，政府也開放在建築物的外觀立面上，設置戶外安全梯，以提升建築物的安全避難設備，對於國內老舊建築物磁磚剝落傷及路人及車輛的情形，及老舊建築物逃生避難設施不足的建築物，我們亦可參考美國的經驗制定相關規範以維護市民的安全。



圖 107 建築物的所有權安裝人行道保護措施



圖 108 建築物設置戶外安全梯

三、哈德遜園區開發案對高雄市亞洲新灣區開發之啟示：

以紐約市這樣一個超級都市而言，對世界經濟、文化、娛樂、政治都有重大影響力，哈德遜園區的成功開發可說是水到渠成，資金及建設所缺的只是土地，政府訂出開發計畫，搭配交通建設、稅賦減免、都市計畫變更等配套，及時提供土地，打造另一個城市發展熱點，原先本區是紐約市環境相對較差的地區，附近有肉品市場、廢棄的高架鐵路、MTA 鐵路維修場站等，經過政府推動更新計畫，高架鐵路變身為高線公園，MTA 鐵路維修場站成為主要建築群的競技場及開發案中心點，舊有建築也逐漸更新，讓整個地區翻轉成為精華地段，過程中透過明確的政策指引、管制、提供誘因，並成立哈德遜園區開發公司（HYDC）實施開發，讓都市成功再造，高雄市身為港灣城市，目前正與中央攜手全力開發港灣地區，將舊有重工業區開發為多功能經貿園區，就是亞洲新灣區，相關更新過程均值得借鏡。

與哈德遜園區相似之處，高雄也透過都市計畫變更預先作好土地使用規劃，再透過公辦重劃、205 兵工廠遷廠區段徵收等方式實行開發，提供特貿、特倉、特文等用地；交通方面，有捷運紅線、輕軌等；配合產業發展之地標型建築，有港埠旅運中心、圖書總館與文創會館、流行音樂中心、高雄展覽館等重大建設，在基礎建設上，已作好產業轉型的準備，在招商窗口方面，也成立高雄港區土地開發公司。但與紐約超級城市的條件相比，高雄若要拉近距離，有許多地方還要更加努力，例如有海空雙港作為門戶，在高污染產業屢被抗爭下，高雄要選擇什麼產業？產業生產腹地如何配合規劃及取得？如何提出足夠吸引產業進駐的稅賦優惠？市府及港區土地開發公司招商動能如何提升？產業若進駐某區，大量員工住宿及子女就學問題？小港機場貨運輸送能力困境如何解決？港灣邊油槽遷移問題？如何無痛導引產業性質轉變提升？以上都是高雄市政府要思考的問題。

四、巴爾的摩內港再生 2.0 計畫，從空間活化進一步到親水環境營造

巴爾的摩內港更新計畫被譽為「美國歷史上大規模城市設計和發展最高成」以及「全球後工業濱水區重建的典範」，可見其計畫價值與地位。1960 年代巴爾的摩內港再生計畫即以重大公共投資帶動舊港區廠房空間活化，並有整體財務計畫以及

公、私部門合作等思維，直到今日仍是舊港區再生的重要策略。2.0 計畫更進一步從生態、從人使用的角度思考空間連結，強調港區親水的重要性。當人可以放心地接近港濱從事各項活動，也代表更多元的活動將容許在港區發生。進化版的再生計畫甚至打破一般依賴小汽車為主的思維，改變舊港區周邊道路的路型以拓展開放空間，並將路面停車場空間還給市民及遊客，讓港區與城市真正達到宜居、友善的目的值得學習。

五、杜邦花園以展現四季為特色，豐富花園景觀外更增加遊客回訪率

杜邦花園獨特之處在於一年 365 天開放，且月月有看點，故要完整窺得花園全貌，至少需遊四次才行。豐富的收藏、多元的地景花園以及每季所搭配的主題活動或教學課程，讓遊客有再次來訪的動機，每年吸引超過 100 萬觀光人次，成為世界知名的花園景點。

六、對高雄 1999 市民服務專線的服務品質深具信心，也有未來努力的方向

(一)對服務品質有信心，且已樹立獨特風格

由於高雄 1999 市民服務專線已成立十年，自 2008 年成立之初，以陳菊市長「弱勢優先」的施政價值，優先大量晉用身心障礙者為客服專員，歷經十年的運件，我們才體會到當初以創造弱勢者就業機會的初衷，卻形成另一項特色，不僅在專業上毫不遜色，還因著這些話務同仁身心上的障礙，讓他們比一般人更具有同理心，更願意以高度熱忱為民眾服務，這樣的服務熱忱也感染到其他一般的話務人員。

因此，陳菊市長所率領的參訪團，在不算長的參訪期間，觀察到「紐約 311」話務中心如同本市的「1999 市民服務專線」，在服務語態、服務標準規範都有標準化的作業，且詳實而完整的資料庫，也是話務中心可順利完成答覆及查詢的重要資源，在這方面，參訪後對於我們的服務品質是深具信心，且欣喜已建立起話務中心的特色及特殊價值。

(二)服務的內含有文化差異

由於兩國國情上的差異，紐約 311 的服務項目，雖與本市同為政府各部門的服務事項，但在服務管道的多元化，確實多於本市。例如，以文字(texts)、線上交談(online chat)及連結社群媒體等方面。

而就服務的內含有文化差異，依紐約 311 提供的數據發現，以其 2017 年累計近 4 千萬的服務量為例，一半來自各種科技軟體，實際來自電話的訪客，又有近半數會以語音提供服務。這與美國人習慣與各種科技軟體接洽的文化很有關係。

Total Customer Contacts	
電話(call)	20,140,764
線上拜訪(online visits)	17,831,756
行動 App	1,582,001
簡訊文字(Text)	152,992
線上文字客服(Chat)	215,136
社群媒體(Twitter)	13,188
合計	39,935,837
紐約市人口數	8,537,673
平均每位市民的接洽次數	4.7

反觀本市的服務量，我們每年近線量為 80-90 萬通電話，服務的人口數為 277 萬，約為紐約市的 1/3。且本市話務中心均為真人客服的實體服務，雖亦可提供行動 App 的服務，但實際上會運用 App 來作為通報的管道者，僅每月有 1000 多案，全年約 12,000 通左右，就比例上來看，本市的民眾還是相當仰賴電話的實體服務。且民眾不喜歡電話答錄的語音服務，也是讓真人客服的電話接聽量居高不下的主因。

僅管兩市的服務管道有其文化差異，未必可相提並論。我們在參訪期間注意到「紐約 311」的服務專員，所使用的電腦系統，具高度自動化的作業，因此其人員受訓均在電腦教室裡完成；而且，與本市較不相同的是，「紐約 311」的客服專員，除專職人員外，也接受學生的兼職服務(part-time job)。以本市的服務型態，市民高度仰賴真人客服的電話服務，兼職學生是否可在短時間內受訓具備高度的專業接聽民眾的電話，對我們是高度的挑戰。

但，運用資訊科技來輔助話務中心同仁，減輕話務同仁的負擔，或可將節約後的人力，作更多有效能的運用，確實是時代的趨勢，也是未來應該更加致力於提升的重點及方向。

(三)防災應變角色的強化

紐約 311 在成立初期，就是希望作為防災期間的備援角色。這在 911 災後復元期間，讓他們感受最深。同時也在該中心內部，設有一個專屬的空間，讓防災期間的資訊可以快速彙集，讓指揮官可以快速決策、應變。

而本市 1999 市民服務專線同樣在成立的這十年之間，也曾歷經八八風災、凡那比颱風、石化氣爆、復興航空空難、登革熱等城市重大災害，民眾在災害發生後求助無門，1999 市民專線都能扮演重要的單一窗口，提供最即時的服務，或是

讓民眾知道如何找到最需要的幫助。在防災期間角色的重要性，不言可喻。

因此，未來我們仍應在這樣的城市需要裡，持續擴充必要設備，及資訊的鍊結，讓話務中心具備足夠的能量，肩負起防災期的重要責任。

七、營造特色，建立城市價值

此次參訪 911 紀念館、皇后美術館及費城獨立紀念館等處，均可發現這些城市的經營者，善用其歷史特色，保留文物、歷史記憶(例如古蹟建築、世博會後留下的紐約城市建築模型、恐怖攻擊災難後的殘敗遺跡)的用心，讓後人或來自其他國家的觀光客也能見證其文化與發展，對於城市特色的營造，甚有助益。

高雄市作為一個轉型中的工業城市，不僅在產業上轉型，在人民的生活、文化也不斷地在轉型，如何將過去歷史的軌跡，有意義的保留並融合到現有的生活中，市府各機關一直相當努力。

因此，參觀的過程中，參訪團成員對於這些特色營造的經驗也特別感到興趣，不時以高雄市在地的觀點，思考若我們角色異位會如何處理，還有我們基於不同的條件，所作的選擇，在在都讓市府參訪團的成員，肯定自我的城市價值，也思考未來深化的作法。

八、「女性賦權」作為台灣與國際社會對話的議題

2016 年台灣選出首位女性總統後，獲得國內外媒體大幅報導台灣女性參政率居亞洲之冠。儘管印度、孟加拉、菲律賓和南韓等亞洲國家早已選出女總統或女總理，但如同《紐約時報》曾於 2015 年 9 月 10 日報導，不同於其他亞洲國家的女性領導人，當時台灣兩位女性總統候選人都不是出身政治世家，也並非因其夫婿而參選。蔡英文總統的勝選，從女性賦權的觀點而言，一方面可視為國內女性參政權益擴大的里程碑；另一方面，則可作為國際公約《消除對婦女一切形式歧視公約》(The Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women, CEDAW) 全球進程的例證之一。「世界經濟論壇」(World Economic Forum) 曾於 2015 年發佈的《全球性別平等報告》裡指出，世襲政治背景的女性領導人與性別平權之間的關聯程度並不高，也常無助於翻轉國內女性在公共領域裡的各種困境。

在這樣的背景下，同為非出身政治世家的女性政治領導者陳菊市長獲 CSIS 「聰明女性·巧實力倡議」(The Smart Women, Smart Power Initiative) 的邀請別具意義。該倡議與其它軍事國防的各種計劃，包括國防預算、飛彈防禦及核子武器等研究議題並列於 CSIS 國際安全議題的範疇之下，顯見女性賦權之於國際安全與穩定的重要性。自 2014 年 12 月起，作為全球權威智庫之一的 CSIS，將「女性賦權」納入國際研究之中，就國際關係理論而言，是透過議題的設定，提高女性在國際場域的話語權，同時也將「女性主義」作為一種理論框架引入國際政治研究的論述當中。

從錄製網路廣播節目、公開演講到演講後的座談會，各場活動之中固然穿插不同的國際與國內政治議題，但皆都提及「女性賦權」。而不論是陳菊市長的從政歷程、

在該等國際場合發表重要演說，以及在美國參訪期間所到之處皆為矚目焦點等，這些過程本身就是女性賦權不證自明的展現，也是台灣能夠在人權相關的議題層次裡發聲並引起國際社群迴響的軟實力建構。台灣女性自解嚴以來，在公共領域逐漸嶄露頭角，正如同陳市長每每論及台灣民主所強調，民主並非從天上掉下來，是一代一代努力的結果。而相對於「男女平權」，從台灣近年公眾領導的發展局勢來看，「女性賦權」更具積極的時代意義。

九、智庫：政策的理想與實踐

所謂智庫(think tank)，顧名思義即為思想集結與產出之處，而「思想」則涵蓋人文社會以及各種科學的問題。相較於大學的研究機構著重於學術理論，智庫著眼於對當前議題提出觀察及實務上政策建議。美國智庫不論在數量或是質量上，世界排名皆名列前茅，全球市佔率逾 30%。在頗具公信力的美國賓州大學「智庫和公民社會計劃」(TTCSP)所統計的排名裡，位於華府的布魯金斯研究所(Brookings Institution)在過去五年(2013~2017)蟬聯全球智庫綜合排名的冠軍，而陳菊市長應邀演講的 CSIS 在去年綜合排名中列為世界第五，另在國防與安全研究的排名中，CSIS 則穩坐世界第一。

智庫是美國華盛頓首府的核心產業，除了象徵著美國在高等教育、研究發展以及文化上的優越地位，也反映了白宮、國會山莊以及美國權力的影響力。基於美國的遊說(lobby)政治文化，以及高度分工的社會結構，多國政府常以官方與非官方的形式駐派在華府，試圖在這個全球強權各種重大決策的產出過程中發揮影響力。智庫可以比喻為「學術」及「政策」之間的「整流器」，為實質政策問題提出較具有理論基礎之藥方。在相對較無時間壓力之下的智庫學者分析、解讀或詮釋艱難晦澀的政策問題，並能以其非政府組織的特質，相對客觀地擁有學術自由的空間，探討深具爭議性而官方部門不能或不願接觸之議題。

在大多時候，公共事務工作者面對的是更為緊急迫切的事件、計畫或專案，對於政策的效益分析往往必須向時間妥協。學術及政策研究最關鍵的是「問對的問題」，而為了對的問題，則必須先作足功課，包括各種歷史資料的查找、篩選與重整等耗時費神的過程。然而，與 CSIS 不論是在前置作業、參訪期間或是後製作業的聯繫過程中，都能感受到其工作團隊在議題的設定、問題的提出以及活動的執行與籌辦等，無不處處展現其專業與用心。CSIS 之所以能夠投入大量的資金、人力及物力對人類行為與思想提出許多「對的問題」，究其根本原因，是來自能夠影響國會法案推動過程的遊說團體之經費支持，而該等團體包含了由各行各業所構成利益團體、壓力團體以及倡議團體等。簡言之，在華府，智庫是政策產出同時也是公共資源分配的「整流器」。

伍、建議事項

一、持續推動永續環境改造及通用設計空間(工務局)

一般建築物的使用年限約 50 年至 100 年，但相關的設備與設施常隨著生活的改變、科技的進步及材料的使用年限，造成建築物的部分裝備不敷使用，高雄厝的設計鼓勵回饋辦法，目前主要針對新建建築物進行規範，未來亦應考量定訂既有建築物的鼓勵設計規範，協助既成的建築物在結構體還勘用的前提下，運用新的技術進行相關設施、設備、通用設計的改造，達到永續、減碳、省能及友善環境的設計的目的；為維護都市公共安全，在建築物的外牆安全、逃生動線亦可參考紐約經驗增加相關鼓勵措施。(工務局)

二、參訪哈德遜園區後對高雄市土地開發之建議(地政局)

1. 城市應找出自己的明確定位及發展方向。
2. 任何改變都不能讓民眾 100%滿意，因此，在更新都市環境及投入建設前，政府與民眾應建立更好的溝通、補償、受益回饋機制，先建立良好的法制與流程，當公務員實際執行時，才能更順利。
3. 政府部門如何與民間企業合作、交流，應建立法制及公開平台，在避免圖利與鼓勵企業投資方面取得平衡點，同時建立專責溝通窗口，在制度上確保此窗口收到的訊息都能向上反應。
4. 公私部門共同籌資成立開發公司是增加招商彈性的一種方式，但如何順利運作，則要汲取更多經驗。

三、打造亞洲新灣區為可親水、行人友善的(都發局)

隨著亞洲新灣區五大公共建設陸續到位或即將完工，首件亞洲新灣區合作開發的案子也將在今(2018)年以公辦都更開發正式招商，預計會有更多國營事業跟進釋出土地開發。此時，正是引導開發案朝向智慧與永續城市發展關鍵時刻。可借鏡內港 2.0 計畫，重整亞洲新灣區人車動線系統，改變以小汽車為主的思維，停車位應併同開發案予以內化，將大面積平面停車場還給人。加強不同街廓間立體或平面連通，連結街廓間的活動，延伸擴大經濟效益。另外選擇適當地點破堤規劃浮動濕地或親水活動與設施，讓亞洲新灣區成為可親水、行人友善、活動豐富的優質區域，成為濱水區重建的新典範。

四、行道樹、公園與開放空間植栽考慮四季變化，營造豐富的城市景觀(工務局)

制定全市主要街道、公園及開放空間之植栽色彩計畫，未來有新闢建或重建工程時得以遵循，逐步營造豐富的城市景觀。亦可讓孩童有機會從生活中觀察自然界變化，增添城市生活樂趣。

五、建議舉辦「高雄 1999 市民專線十週年活動」(研考會)

紐約 311 執行總監 Mr. Joe Morrisroe 在帶領市長及參訪團成員實地參觀時，曾在一幅「紐約 311」十週年的海報前，特別向市長分享，這是他們十週年時所特別繪製的紀念海報，建議今年剛好滿十週年的高雄 1999 市民專線，也可有類似的紀念活動。陳菊市長當場表示欣然接受建議。

因此，參訪團返國後，隨即依這項建議，於 2018 年 4 月 17 日召開記者會，公布 2 張委託專業美工人士繪製的紀念海報，一張以黃底巨大電話為主軸的海報，代表的是每一通電話在這個城市的重大事件，都曾經有過參與的身影，包括 88 風災、石化氣爆和登革熱防疫等。另外一張，則是想表達出 1999 十年來，為市民反映路面坑洞、號誌不亮、髒亂清除、空氣污染等重要民生問題，24 小時，全年無休，不曾停歇的服務，也祈願下一個十年，這個城市越來越平安、越來越進步。

陳菊市長也在記者會致詞，肯定 1999 市民服務專線在施政過程所扮演的關鍵角色，也感謝所有話務同仁的辛勞，還有市府各機關的通力合作，讓市民的大小事，就是市府能服務的事。同時，市長還親自贈花感謝身障話務同仁十年來的努力與付出，場面感人。此外，陳菊市長也特別宣布 1999 市民專線，要運用 AI 朝向更智慧化的方向邁進，讓 1999 也肩負起這個城市智慧治理的重責大任，向下一個十年再進步。

讓參訪團在美國參觀紐約 311 後的心得與體會，在記者會中公布，並逐步實踐。



圖 109 陳菊市長在記者會中致詞



圖 110 陳菊市長率市府團隊一起公布紀念海報



圖 111 陳菊市長贈花給 2 位服務十年的身障話務同仁。



圖 112 陳菊市長率 2 位副市長及研考會劉進興主委共同為紀念海報揭幕。



圖 113 陳菊市長為 2 張紀念海報簽名紀念。

六、建議參考紐約 311 以資訊科設備提升 1999 話務中心服務效能(研考會)

對於紐約 311 大量使用資訊科技設備來提升話務中心效的作法，本市已進行中的是民意資料的萃取與分析。由於高雄 1999 市民專線每年累積近百萬筆的話務資料，對市政府來說，這就是最直接的民意來源。本市自 105 年度起，就引進語意分析的軟體，協助將資料彙集，再依主題爬梳、萃取、分析後，就會找到某些城市裡民眾關切的焦點。再適時向市府決策階層作報告後，就能提供施政的重要參考。

這樣的大數據分析應用，在紐約 311 的呈現中也看到，可見城市管理者對於這樣資訊的運用，確實可以長期用來作為輔助了解民意資訊的重要管道。

再者，AI 人工智慧係透過最新資訊科技設備(軟體)，讓幫助客服人員答復用的資料庫，不僅僅只是靜態的問答集(FAQs)，還可以讓 FAQs 可以在科技設備的協助下，不斷學習，就能幫助話務同仁在民眾進線時，更快速地找到適當的答案回復民眾；亦或是，將這些可自我學習的問答集導入智慧機器人(iRobot)，就有可能讓民眾在線上，未必需要專人服務的情況下，就找到需要的答案。

然而，這些 AI 人工智慧的累積需要時間與財力投入，以紐約 311 的作法，他們也尚停留在人工語音答錄的階段，但，我們在訪談的過程，他們也提到即將與 Microsoft 公司商談引進全新的設備來提升。可見這已是話務中心未來發展的重要趨勢。

參訪團成員咸認這樣的趨勢，我們勢將跟著潮流前進，只是發展的階段，尚需依我們實際的情況及能力來穩健評估前進。

...

七、建議舉行國際關係相關座談會與課程 (秘書處)

透過定期公開或閉門的講座、研討會或相關課程，邀請本市以及國內外國際關係學者專家參與，盼藉由專家學者針對最新國際局勢所設定的議題，協助本府同仁對本市國際交流暨城市外交的發展有具體的認識與理解，進而在承辦大型國際活動的過程中能與國際脈動接軌，裨益本市國際化進程。

陸、媒體報導

□ 2018/03/20 觀摩紐約綠地景 陳菊仔細瞧 台灣導報 B1

觀摩紐約綠地景 陳菊仔細瞧

上午先看曼哈頓中央公園 下午走訪高線公園、哈德森園區 她說此行別具意義 是港都發展都市生態綠地的最佳典範



↑ 高市府參訪團18日考察行程主要觀摩紐約市區綠地景觀，作為未來高雄打造鐵路綠廊道之借鏡。

【記者張福全高雄報導】高市府參訪團18日考察行程主要觀摩紐約市區綠地景觀，高雄市長陳菊上午先率團參訪了紐約市曼哈頓「中央公園」，下午走訪由舊鐵路改造而成的「高線公園」，隨後轉往「哈德森園區」，瞭解港灣區旁廢棄鐵道場的再造成果，作為未來高雄打造鐵路綠廊道之借鏡。

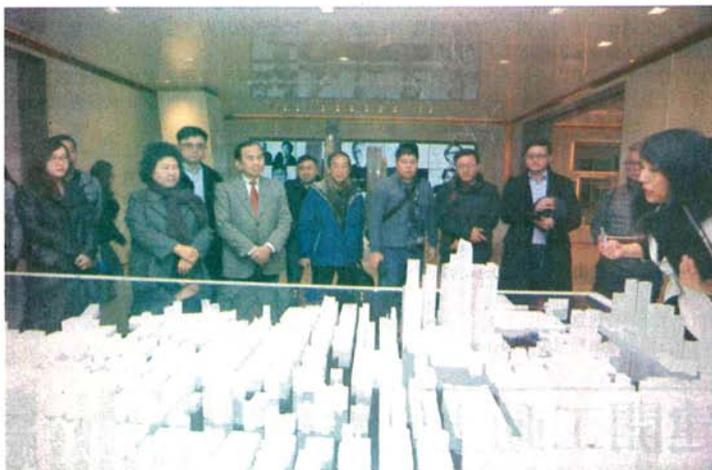
高線公園(High Line Park)觀摩舊鐵道改造經驗，該路線在火車業不景氣後，於1980年停駛，一度成為廢墟，面臨拆除窘境，但由於原結構保存良好，且具有伴隨城市發展的歷史意義，1999年將老舊鐵路重新改建翻新為空中鐵道花園，完工後帶動了周邊建設及經濟發展。

陳菊市長表示，今日的參訪別具意義，高雄目前正進行鐵路地下化計畫，原鐵道沿線將打造全長15.37公里的綠廊道，成為民眾可散步、騎單車、遊憩空間。而高線公園是民間與政府共同合作發起的活化計畫，內容包括舊鐵道改建、土地再生，以及綠色空中長廊規劃，兼顧歷史文化保存與生態環境營造手法，是市府推動原舊鐵道轉型綠廊道的最佳借鏡。

為汲取先進國家港灣開發經驗，參訪團隨後前往哈德森園區(Hudson yards)，實地了解港灣邊的廢棄鐵道場成功變身為都市繁榮地區的歷程。高雄港工業區也有相似經歷，在高污染、高風險工業區逐漸外移後，區內舊有鐵路貨運功能式微，高市府重新規劃多功能經貿園區都市計畫，搭配輕軌和捷運大眾運輸串連，及港埠旅遊中心、流行音樂中心、高雄展覽館、高雄市立圖書館等國際級重大建設，於高雄港週邊打造亞洲新灣區，為高市產業轉型蓄積能量。(見左圖/高市府提供)

□ 2018/03/20 城市綠地典範 陳菊訪紐約哈德森園區 新新聞報 1

城市綠地典範 陳菊訪紐約哈德森園區



【記者李相東高雄報導】高市府參訪團(20日)考察行程主要觀摩紐約市區綠地景觀，高雄市長陳菊上午先率團參訪了紐約市曼哈頓「中央公園」，下午走訪由舊鐵路改造而成的「高線公園」，隨後轉往「哈德森園區」，瞭解港灣區旁廢棄鐵道場的再造成果，作為未來高雄打造鐵路綠廊道之借鏡。

高市長陳菊率團參訪團上午先走訪了紐約市「中央公園」(Central Park)，作為世界第一個主要的人工景觀公園，其多層次的生態設計，與都市生活緊密結合，是高雄發展都市生態綠地的最佳典範。

下午則前往擁有80年歷史的高線公園(High Line Park)觀摩舊鐵道改造經驗，該路線在火車業不景氣後，於1980年停駛，一度成為廢墟，面臨拆除窘境，但由於原結構保存良好，且具有伴隨城市發展的歷史意義，1999年將老舊鐵路重新改建翻新為空中鐵道花園，完工後帶動了周邊建設及經濟發展。

陳菊市長表示，為汲取先進國家港灣開發經驗，參訪團前往哈德森園區(Hudson yards)，實地了解港灣邊的廢棄鐵道場成功變身為都市繁榮地區的歷程。高雄港工業區也有相似經歷，在高污染、高風險工業區逐漸外移後，區內舊有鐵路貨運功能式微，高市府重新規劃多功能經貿園區都市計畫，搭配輕軌和捷運大眾運輸串連，及港埠旅遊中心、流行音樂中心、高雄展覽館、高雄市立圖書館等國際級重大建設，於高雄港週邊打造亞洲新灣區，為高市產業轉型蓄積能量。

台灣價值 是新的亞洲價值

陳菊CSIS智庫發表演說

【記者李祖東高雄報導】高雄市長陳菊於美東時間20日下午4時受邀至美國「戰略暨國際研究中心」(CSIS)發表演說，以「我的4000天與40年：台灣的民主之路」為題，透過個人40年政治生涯及12年的高雄執政經驗，向國際分享台灣爭取民主的歷程與對人權價值的實現，在這個英國首相 Theresa May、美國前總統夫人希拉蕊以及蔡英文總統都發表過演說的國際舞台，陳菊表示：「台灣價值，是新的亞洲價值。」

台灣雖小，卻可以在亞洲扮演很大的角色。」她期待台灣成為亞洲的安定力量，更呼籲美台攜手合作，共同以自由民主理念捍衛印太地區及全球的和平，現場座無虛席，反應熱烈。

陳菊從19歲的生命經歷描述台灣戒嚴下的政治肅殺，到1979年的「高雄事件」讓包括她在內的黨外政治領導者被以叛亂罪起訴，遭受死刑的威脅，但也在國際關切和台灣人自覺下，台灣的自由民主開始澎湃發展，40年來三次中央政權輪替、女性在公共事務上的大量掘起、人權理念落實在施政改革上等議題，民主自由是台灣人掙來的成就，也是對國際的貢獻。

陳菊同時細數高雄12年執政，從生態、交通、城市安全到港區再造，高雄由重工業城市

翻變為多元宜居城市，她在這個城市革命，也在這個城市完成改革。對於民進黨的二度執政，陳市長相信蔡英文總統會以溫和堅持的方式完成改革與轉型正義，並肯定蔡總統以穩健風格維護台灣主權，同時對中國釋出和平交往善意的兩岸政策。

陳菊市長生動以個人生命故事標記台灣民主發展的歷程，從看禁書、評論政治都可能在台灣成為政治犯，到現今台灣人有各種選舉，進而選出女總

統、女市長、女議長與四成國會議員都是女性，說明台灣社會現今完全的言論自由，她再以香港、中國以及東南亞各國年輕人都嚮往台灣的民主自由為例，陳菊市長透過CSIS智庫演說告訴國際，自由民主是台灣最珍貴的資產，更是連結亞洲、獻給國際最強大的價值。

陳菊CSIS智庫發表演說，向國際分享台灣民主奮鬥歷程。



網路新聞

中央社 <http://www.cna.com.tw/news/aip1/201803230033-1.aspx>

聯合新聞網 <https://www.udn.com/news/story/6656/3047194>

美麗日報 <http://m.bldaily.com/important-news/p-77454.html>

工商時報 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20180324001064-260210>

參考資料

1. 紐約中央公園網站 <http://www.centralparknyc.org/>
2. 費城市網站 www.phila.gov
3. 紐約路跑網站(New York Road Runners)
<https://www.nyrr.org/races-and-events/2018/united-airlines-nyc-half>
4. 高線公園網站(<http://www.thehighline.org/>)
5. 哈德遜園區開發公司網站 <http://www.hydc.org/>
6. HUDSON YARDS NEW YORK , OXFORD PROPERTIES
7. NYC311 官網 <http://www1.nyc.gov/311/index.page>
8. 陳菊市長於CSIS公開演講網
頁：<https://www.csis.org/events/speech-chen-chu-mayor-kaohsiung-taiwan>
9. 陳菊市長接受 CSIS 網路廣播節目專訪連結 (待公開上網)
10. 馬博元,〈智庫在華府〉,《外交部通訊》,第 29 卷第 2 期,中華民國 100 年 3 月號。
http://multilingual.mofa.gov.tw/web/web_UTF-8/out/2902/3-2_page.html
11. 許銘洲編輯,「非常了不起!美學者讚譽台灣已是全球女性參政典範」,《民報》,2015 年 09 月 12 日。
<http://www.peoplenews.tw/news/1b4a5640-779e-40f8-a4cc-5c2895f350e7>
12. 楊芬瑩,「女總統之後的性別平權」,《報導者》,2016 年 1 月 16 日。
<https://www.twreporter.org/a/2016election-female-power>
13. 葉浩,「第一位『女』總統的想像」,《報導者》,2016 年 1 月 17 日。
<https://www.twreporter.org/a/opinion-female-president>
14. “Presidential Race in Taiwan Reflects Women’s Rise in Politics”, New York Times, Sep., 10,
2015. <https://www.nytimes.com/2015/09/11/world/asia/taiwan-is-poised-to-elect-its-first-woman-as-president.html>
15. Think Tank Index — Think Tanks and Civil Societies Program
<https://www.gotothinktank.com/global-goto-think-tank-index/>
16. 巴爾的摩內港再生 2.0 計畫 <http://baltimorewaterfront.com/>
17. 巴爾的摩官方網站 <https://baltimore.org/article/baltimore-inner-harbor>

18. 巴爾的摩內港再生計畫相關研究

Peter Hall (1988) *Cities of Tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and Design in the Twentieth Century* Oxford: Blackwell Publishing. Reprinted 1988. Updated 1996, 2002, 2014.

19. 杜邦花園官方網站 www1.toronto.ca

(附件一) CSIS 邀函原文

CSIS | CENTER FOR STRATEGIC & INTERNATIONAL STUDIES

BOARD OF TRUSTEES

THOMAS J. PRITZKER

SAM NUNN

JOHN J. HAMRE

RICHARD L. ARMITAGE
OTHMAN BENJELLOUN*
ERSKINE BOWLES
WILLIAM E. BROCK
HAROLD BROWN
ZBIGNIEW BRZEZINSKI
SUE M. COBB
WILLIAM S. COHEN
RALPH COSSA
LESTER CROWN*
WILLIAM DALEY
ANDREAS C. DRACOPOULOS
STANLEY F. DRUCKENMILLER
MARTIN EDELMAN
JONATHAN FAIRBANKS
HENRIETTA H. FORE
MICHAEL P. GALVIN
HELENE D. GAYLE
MAURICE R. GREENBERG
JOHN HAMMERGREEN
LINDA W. HART
BEN W. HEINEMAN JR.
JOHN B. HESS
CARLA A. HILLS
SEO-KHYUN HONG
RAY L. HUNT
E. NEVILLE ISDELL
JAMES L. JONES JR.
WILLIAM T. KEEVAN
MUHTAR KENT
FRED KHOSRAVI
RONALD KIRK
HENRY A. KISSINGER
KENNETH G. LANGONE
HOWARD LEACH*
DONALD B. MARRON
W. JAMES MCNERNEY JR.
JOSEPH S. NYE JR.
LEON PANETTA
WILLIAM K. REILLY
CHARLES A. SANDERS
BOB L. SCHIEFFER
BRENT SCOWCROFT
ANDREW C. TAYLOR
FRANCES F. TOWNSEND
ROMESH WADHWANI

The Honorable Chen Chu
Mayor of Kaohsiung City
No. 2 Sihwei 3rd Road, Lingya District
Kaohsiung City, 80203
Taiwan
Republic of China

June 2, 2017

Dear Mayor Chen:

It is our distinct honor to invite you to speak at CSIS as part of the *Smart Women, Smart Power Initiative*. The *Smart Women, Smart Power Initiative* spotlights the contributions of top women leaders in foreign policy, national security, international business, government, and global health. The series has previously hosted businesswoman and philanthropist Melinda Gates, Ambassador Samantha Power, businesswoman and politician Carly Fiorina, former Australian Prime Minister Julia Gillard, U.S. Chief Technology Officer Megan Smith, and former Secretary of State Madeleine Albright among others. (Although not part of this program, you may also be aware that President Tsai Ying-wen spoke at CSIS in May 2016 during the election campaign.)

The United States and Taiwan have committed to addressing women's empowerment, and women's empowerment is also a high priority for CSIS. Our Freeman Chair in China Studies team has identified you as a leading female figure from Taiwan and an ideal speaker because of your outstanding career achievements. We hope to work with your team to identify a mutually agreed upon date between July 1, 2017 and December 31, 2017.

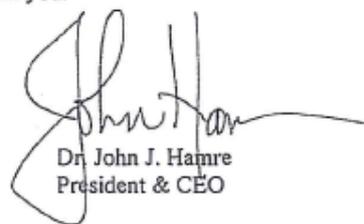
The audience for this event will comprise individuals representing the policy, legislative, academic, and business communities. The event will be public, on-the-record, and broadcast live on CSIS's website. We typically organize the event as a one-on-one interview, but we are open to alternatives, such as a short speech followed by an interview and questions from the audience.

Beverly Kirk is the program manager for the series and you can contact her at bkirk@csis.org. You are also welcome to contact Freeman Chair in China Studies Chris Johnson at cjohnson@csis.org or his assistant, Maria Sinclair, at msinclair@csis.org. We hope you are willing to share your insights and experience with our audience, and we look forward to hearing from you.

Sincerely,



Dr. Kathleen H. Hicks
Senior Vice President,
Henry A. Kissinger Chair, and
Director of the CSIS International Security Program



Dr. John J. Hamre
President & CEO

(附件二) CSIS 邀函中譯

戰略暨國際研究中心(CSIS)致市長邀請信-中文翻譯

敬愛的陳菊市長

很榮幸能邀請您，為戰略暨國際研究中心(CSIS)演講「Smart Women, Smart Power Initiative(女性智慧·巧實力推動計畫，暫譯)」主題，這個計畫聚焦於在外交、國防、國際貿易、政府以及世界衛生方面有所貢獻的頂尖女性領導者，像是慈善事業家梅琳達·蓋茲 (Melinda Gates)，前任美國常駐聯合國大使薩曼莎·鮑爾 (Samantha Power)，政治家卡莉·費奧莉娜 (Carly Fiorina)，前任澳大利亞總理朱莉亞·艾琳·吉拉德 (Julia Gillard)，美國首席技術官梅根·史密斯 Megan Smith，以及前美國國務卿馬德琳·亞娜·科貝爾·歐布萊特(Madeleine Albright)等人也曾參加這一系列的演說。(蔡英文總統在 2016 年競選期間也有到 CSIS 來做演說，雖然不是本計畫項目)

美國及台灣都致力改善女性賦權(women's empowerment)，而女性賦權也是戰略暨國際研究中心 (CSIS) 的優先議題。由於您卓越的成就，我們「費和中國研究講座」團隊認為您是台灣重要女性領袖人物及理想的演講人。我們希望能與您的團隊，在 2017 年 7 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日之間安排一個雙方可行的時間。

聽眾將會有政界、學術界以及商業界的各界代表參與，活動採公開座談、錄影，並在 CSIS 的網站直播。通常，活動以一對一座談，但是我們也可以用其他方式進行，例如，在簡短演說後，接續座談採訪及問答。

Beverly Kirk 為該系列演講的計畫負責人，您可以與他聯繫 (bkirk@csis.org)，我們也歡迎您與費和中國研究講座的 Chris Johnson (cjohnson@csis.org)或他的助理 Maria Sinclair(msinclair@csis.org)聯絡。我們希望您願意與我們的聽眾分享您的卓見與經驗。

CSIS 國際安全計畫 處長 凱薩琳 希克斯 (Dr. Kathleen H. Hicks) 敬上

CSIS 戰略暨國際研究中心總裁兼 CEO 何慕理(Dr. John J. Hamre) 敬上

※說明

- 2016 年 6 月 3 日蔡英文總統曾受 CSIS 邀請，發表「台灣迎向挑戰—打造亞洲新價值的典範 (Taiwan Meeting the Challenges Crafting a Model of New Asian Value)」演說，戰略暨國際研究中心(CSIS)為美國兩大智庫之一
- 本案 CSIS 聯絡窗口為，CSIS 費和中國研究講座副主任甘思德 Scott Kennedy