

案號：1099020

太魯閣國家公園管理處促進民間參與  
布洛灣遊憩資源經營管理先期評估  
委託專業服務案執行成果報告書

聚得企管顧問有限公司

中華民國 109 年 12 月



# 太魯閣國家公園管理處促進民間參與 布洛灣遊憩資源經營管理先期評估 委託專業服務案執行成果報告書

本執行成果報告書包含以下內容：


- 一、可行性評估報告
- 二、先期計畫書





標案案號：1099020

太魯閣國家公園管理處促進民間參與  
布洛灣遊憩資源經營管理先期評估  
委託專業服務案可行性評估報告



聚得企管顧問有限公司

民國 109 年 10 月

## 目錄

<b>第壹章計畫緣起及興辦目的</b> .....	<b>1</b>
第一節 計畫緣起.....	1
第二節 公共建設目的之確保.....	3
第三節 民間參與之效益分析.....	4
第四節 民間參與利弊分析.....	4
<b>第貳章市場可行性</b> .....	<b>6</b>
第一節 基地基本資料.....	6
第二節 案場供需現況調查分析及市場競爭力分析.....	12
第三節 各潛在委外標的特性分析.....	30
第四節 各委外標的之可能組合.....	33
第五節 投資意願調查.....	37
第六節 開發定位及策略.....	48
<b>第參章財務可行性</b> .....	<b>51</b>
第一節 基本假設與參數設定.....	51
第二節 基本規劃資料.....	51
第三節 財務效益評估.....	61
第四節 敏感性分析.....	62
<b>第肆章法律可行性</b> .....	<b>64</b>
第一節 適用促參法之可行性.....	64
第二節 本案適用之其他重要法令之分析.....	68
第三節 小結.....	69
<b>第伍章土地取得可行性</b> .....	<b>70</b>
第一節 土地權屬現況.....	70
第二節 小結.....	70
<b>第陸章工程技術可行性及環境影響分析</b> .....	<b>71</b>
第一節 工程技術可行性.....	71
第二節 環境影響分析.....	71
<b>第柒章民間參與可行性綜合評估及計畫替選方案評估</b> .....	<b>72</b>
第一節 民間參與可行性綜合評估.....	72
第二節 總結.....	73
<b>第捌章後續辦理方式評析</b> .....	<b>74</b>
第一節 後續辦理方式.....	74
第二節 後續作業期程.....	76

## 圖目錄

圖 1 布洛灣臺地及周邊景點位置圖 .....	7
圖 2 本案擬委外之四標的相對位置圖 .....	8
圖 3 GOOGLE 之綜合評價.....	10
圖 4 GOOGLE 之正面評價.....	11
圖 5 關於山月吊橋之 GOOGLE 評論.....	11
圖 6 關於案場較無聊之 GOOGLE 評論.....	12
圖 7 案場 SWOT 分析 .....	29



圖 8 各委外標的之分類 .....	34
圖 9 短、中及長期之委外組合方案 .....	36
圖 10 本案各標的功能圖 .....	49
圖 11 本團隊建議之行程規劃路線 .....	50
圖 12 本案後續工作項目甘特圖 .....	76

## 表 目 錄

表 1 民間參與公共建設之社會效益利弊表 .....	5
表 2 各地號面積及使用分區 .....	6
表 3 花蓮縣各年度遊客人數 .....	13
表 4 105~108 年各月份布洛灣遊憩區遊客人數 .....	14
表 5 105~108 年布洛灣及太魯閣訪客人數比較 .....	15
表 6 105~108 年布洛灣來客組成結構 .....	16
表 7 106~108 年各月份錐麓古道申請入園人數 .....	17
表 8 106~108 年錐麓古道每年可申請入園人數 .....	17
表 9 106~108 年錐麓古道每年訪客人數、使用率及年成長率 .....	18
表 10 106~108 年錐麓古道訪客購票組成 .....	18
表 11 102~109 年各月份燕子口步道安全帽發放數量統計 .....	19
表 12 108 年下半年至 109 年各月份九曲洞步道訪客人次統計 .....	20
表 13 市場競爭力分析 .....	23
表 14 臺灣知名吊橋、天空步道景點彙整 .....	25
表 15 臺灣知名吊橋、天空步道景點參訪人次變化 .....	26
表 16 燕子口及山月吊橋收費對山月吊橋訪客意願之影響 .....	28
表 17 各委外標的之營運現況、市場條件、遊客組成及收入支出 .....	30
表 18 潛在投資廠商列表 .....	37
表 19 本案財務假設彙整 .....	51
表 20 本案場第一年之營業收入 .....	53
表 21 第一年人事預算估計表 .....	54
表 22 第一年土地租金 A 估計表 .....	56
表 23 第一年土地租金 B 估計表 .....	56
表 24 第一年土地租金合計表 .....	56
表 25 本團隊初步研擬之營運權利金計收方式表 .....	57
表 26 分年損益表 .....	61
表 27 分年現金流量表 .....	62
表 28 財務評估結果 .....	62
表 29 營業收入敏感性分析 .....	63
表 30 營業成本與費用敏感性分析 .....	63
表 31 期初投資敏感性分析 .....	63
表 32 基地土地權屬資料表 .....	70



## 第壹章 計畫緣起及興辦目的

### 第一節 計畫緣起

太魯閣國家公園成立於民國 75 年 11 月 28 日，面積 9.2 萬公頃，行政轄區涵蓋花蓮縣（秀林鄉）、南投縣（仁愛鄉）、台中市（和平區），地處台灣東隅，園區北、西、南三面環山，東臨太平洋，因高山峽谷的特殊地質景觀、豐富人文資源與生物多樣性聞名於中、外。太魯閣國家公園區內有百岳高山、石灰岩峽谷、錐麓斷崖等獨特地形景觀，海拔分佈從 0 公尺爬升至 3,700 公尺以上，氣候與植被變化多樣，孕育歧異度豐富的生態系統與棲地。

保育、育樂及研究為太魯閣國家公園的 3 大主要目標，太魯閣國家公園因其陡峻高山峽谷地形，孕育園區內獨特遊憩資源，包括雄偉壯觀自然景緻、如山林交織蛛網般的古今道路系統、特有多樣動植物物種群聚，珍貴史前遺跡及原住民太魯閣族文化之保存，其特殊重要性如下：

- 擁有世界級峽谷地形景觀，每年吸引遊客超過 250 萬人次參觀遊覽，並榮獲國際觀光客來台旅遊最喜歡景點之首。
- 3,700 公尺的海拔落差，植群隨地勢垂直變化，擁有賞花、賞雪四季特色，生態資源蘊藏豐富，為台灣植物生態之縮影。
- 太魯閣峽谷之地質和地形價值和風景美學價值，具備列入「世界自然遺產」名單之潛力。
- 蛛網般的古今道路系統，如原住民的獵徑、清領時期的北路、日治時代的合歡越嶺古道及臨海道、戰後的蘇花公路、中橫公路、台電施工道等重要工程遺址，為重要人文資源。
- 太魯閣族為台灣第 12 個原住民族，原住民其傳統生活、文化習俗等文化知識，展現太魯閣人文豐富底蘊。
- 立霧河流域發現之史前遺址，顯現太魯閣人文活動至今已有上千年歷史，除了提供探索臺灣北部、東部史前文化往來的關鍵研究基地外，亦豐富了太魯閣國家公園的人文資源。

為疏解太魯閣峽谷段遊客人數增加造成之遊憩品質下降及維護遊客安全，太魯閣國家公園管理處於布洛灣臺地設置一從高處觀賞太魯閣峽谷景致之新景點—山月吊橋，以達分流燕子口、九曲洞等峽谷段景點人潮，避險離災遊憩分流的效果。



於行政院 108 年 6 月 21 日院臺建字第 1080017338 號核定之「109 年至 112 年國家公園中程計畫（核定本）」中，亦已就「太管處辦理山月吊橋完工再創太魯閣峽谷遊憩新景點計畫」之現況問題提供建議之解決對策，並提供 5 點實施計畫，如下所示：

#### 一、山月吊橋周邊遊憩資源調查計畫與設施整備規劃設計

將山月吊橋周邊遊憩資源調查及整備，規劃布洛灣—山月吊橋—錐麓古道文化歷史解說服務、遊程設計等，整體規劃設置沿線解說設施外，並視情形進行邊坡整治，提供遊客安全賞景。

#### 二、布洛灣聯外道路改善計畫

委請專家學者規劃設計，全面檢討改善布洛灣聯外道路之路面、行車安全、警示指示等設施，降低路面因潮濕生青苔造成車輛打滑之危險，提升聯外道路之行車安全與低底盤大巴士行駛之可行性。

#### 三、布洛灣臺地多媒體設施更新改善計畫

全面改善更新布洛灣簡報室、伊達斯廳之多媒體服務及放映設施，包含影音設備、線路、網路鋪設等，以及相關遊憩資訊之多媒體資訊看板等。

#### 四、溫室環境設施改善計畫

整理溫室過老苗木，強化培育原生特有種植物之功能，改善苗床、灑水與光度控制等相關系統設備，增添必要之育苗撫育裝配設施，並蒐集、強化各項植物解說教育資料與系統。

#### 五、原住民歷史文化環境教育發展與人員培力計畫

蒐集並整理歷年來與布洛灣地區、太魯閣族相關之原住民文化歷史、史前遺址、古道、部落及駐在所等遺跡相關之研究資料，發展布洛灣—山月吊橋—錐麓古道沿線之解說教育資料、環境教育教案及生態旅遊遊程，並辦理解說人員（含員工）、解說志工、在地原住民籍導覽人員等相關人力培訓，以提供高品質之解說導覽及深度生態旅遊遊程活動，並出版相關深度解說叢書。

本案委外範圍布洛灣臺地之遊憩區係為上述計畫之核心標的，布洛灣臺地是立霧溪下游的大型雙層河階，曾經是太魯閣族人聚居的部落，現今太魯閣國家公園管理處在此成立管理站，並規劃成原住民特色的園區。





布洛灣遊憩區分為上、下兩臺地，上臺地海拔約 400 公尺，下臺地海拔約 370 公尺，相差 30 公尺，提供參訪遊客進行生態旅遊等相關活動時之諮詢服務；布洛灣遊憩區於下臺地設有販賣部和藝品展售空間，提供簡易餐飲、食品、原住民工藝品及國家公園宣導品、出版品等之展售服務。下臺地可步行至環流丘公園，俯瞰溪畔水壩，觀賞峽谷景致。

為評估前揭遊憩區委外營運方向與可行性，爰先以委託專業服務之方式，遴選顧問團隊辦理太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估—委託專業服務案(以下簡稱「本案」)之可行性評估暨先期規劃等工作。

## 第二節 公共建設目的之確保

太魯閣國家公園管理處為提升遊客服務品質，強化國家公園整體遊憩服務競爭力，將透過可行性評估尋求最適切之規劃及興辦模式、先期規劃擬定等方式辦理。以下就執行重點，綜整說明如下：

一、可行性評估—在符合政府政策及興辦目的原則下，透過各項可行性評估，充分了解民間參與之優劣勢及最大效益，以評估 OT 促參委外可行性。

本案採促參法第 42 條規定辦理，擬以促參法第 8 條第 1 項第 5 款 OT 方式建構太魯閣國家公園布洛灣遊憩區之後續營運方向。在進行民間參與可行性評估時，將分別由市場面、法律面及財務面等評估是否具民間參與營運之可行性，並考量本案遊憩區之管理維護最大效能、民間機構應獲得之合理利潤及主辦機關權益，以充分瞭解民間參與優劣勢及評估促參委外可行性。若經評估本案不具備民間參與營運之可行性，亦將研擬替代方案，作為後續作業之參考。

二、公聽會—傾聽及蒐集民眾意見，並將其意見納入評估及規劃。

本案將透過召開公聽會，將此公共設施相關訊息傳送給有需求之民眾知曉及落實民眾參與機制，並將民眾對本案場之意見納入參考。

三、先期規劃—依循可行性評估結果進行規劃，透過合理的風險配置與掌握民間參與利基，作為本案後續擬定招商作業依據。

為確保本案場未來委外之營運效益，及主辦機關與民間機構於案件執行時的權責歸屬，於研擬先期規劃時，須依本案可行性評估結果，研擬許可年期、委外營運範圍、財務及風險規劃、移轉返還等，並考量主辦機關及潛在投資廠商需求，研擬廠商回饋承諾事項、政府承諾及配合事項，同時作為本



案後續招商作業研訂依據。

### 第三節 民間參與之效益分析

#### 一、對太魯閣國家公園管理處之效益

- (一) 本案經由引入民間參與營運管理，除可節省國家公園行政資源、擷節管理人力及財政支出外，亦可降低因不可抗力因素影響之營收風險。
- (二) 本案藉委外方式可引入民間機構有效率、活潑之經營及創新能力，提升遊客服務品質，並帶動及串聯周邊景點觀光發展；此外，以促參辦理亦可透過營運績效評估之監督管理機制，敦促民間提供良好的營運管理服務，維護公共服務品質。
- (三) 結合民間資源，使案場成為結合原住民文化及生態理念，提供兼具教育意義、觀光遊憩等多元功能之場域。

#### 二、對民間廠商實質效益

- (一) 藉由參與本案之營運管理，具有長期穩定收入，並可提升廠商與政府機關緊密度。
- (二) 本案場位於知名度極高之太魯閣國家公園內，廠商於此營運可有效提升其廠商知名度。

#### 三、對民眾及社會效益

- (一) 本案委由民間經營後，預期將增聘在地居民作為員工，可創造在地之就業機會。
- (二) 本案若妥善經營，將成為太魯閣國家公園之另一熱門亮點，並成為民眾於觀光遊憩之新選擇。

### 第四節 民間參與利弊分析

藉由引進民間資金、營運效率與靈活之策略，可望提升本案之服務品質及租借場地設備水準，同時達成本案公共建設之目的。民間參與及公營方式各有其利弊，詳如表 1 所示。



表 1 民間參與公共建設之社會效益利弊表

經營型態	利	弊
公營	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 布洛灣遊憩區之經營管理可統合國家公園規劃而互相呼應，較具整體性</li> <li>● 政策目的可完全落實及確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機關經費受每年預算限制，行政程序繁複，營運相對較不靈活</li> <li>● 機關需自行編列預算營運，耗費公帑</li> <li>● 機關自行營運之創意不及民間業者，衍生商機及財務效益亦較低</li> </ul>
委外	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由廠商自負盈虧，減輕機關財政負擔，更有機會提高機關財政收入</li> <li>● 引進民間之創意及資源，提高布洛灣遊憩區之經營管理效率及使用效益</li> <li>● 透過民間之營運，提供更多就業機會</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近年來促參設定條件屢有爭議，須考量相關政治風險</li> <li>● 法律權利義務關係較複雜，須制定妥適契約並設立履約管理機制</li> </ul>

資料來源：本團隊彙整編製



## 第貳章 市場可行性

### 第一節 基地基本資料

#### 一、本次計畫委外範圍

本案委外範圍位於花蓮縣秀林鄉，包含布洛灣賣店、伊達斯廳、山月吊橋及錐麓古道，地號為花蓮縣秀林鄉布洛灣段 35-2、108-1 等 4 地號及燕子口段 20-1、22-1 等 19 地號，各地號及其登記之土地面積，詳如表 2 所示。

表 2 各地號面積及使用分區

地段地號		該地號土地面積 (平方公尺)	土地使用	使用分區
布洛灣段	113	11,434.09	遊憩區用地	國家公園區
	108-1	7,722.23		
	35-2	1,567.35		
	35-5	109.8		
燕子口段	20-1	189.38	特別景觀區用地	
	20-4	2,034.82		
	22-1	10,971.24		
	22-4	782.08		
	23-1	10.91		
	24-2	13.01		
	24-3	674.43		
	24-4	397.29		
	25-2	3,149.67		
	28-4	1,183.73		
	29-4	2,154.43		
	29-5	244.68		
	29-6	8.13		
	30-5	49.15		
	30-6	19.02		
	30-7	325.36		
30-8	1,236.79			
31-1	1,810.66			
31-4	113.62			
合計		46,201.87		

資料來源：全國土地使用分區資訊查詢系統、本團隊彙整編製

#### 二、案場簡介

本案賣店及伊達斯廳位於布洛灣臺地，布洛灣原是太魯閣語「回聲」之意，於此地早期有平埔族、太魯閣族及賽德克族之生活遺蹟，布洛灣可分上、下兩臺地，上臺地為山月村，目前以 OT 方式委由民間機構經營，規劃為住宿及研習中心，有套房及和室通鋪、會議中心及餐飲服務；下臺地則為展示



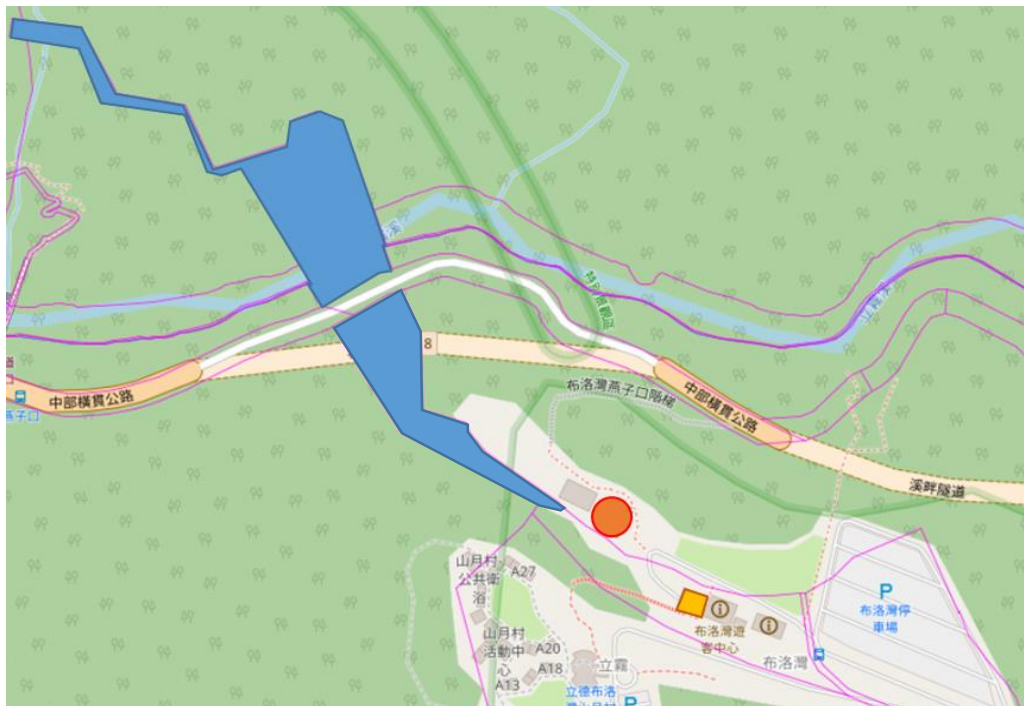
太魯閣族居家環境之展示館，並另闢伊達斯廳、飲食部、藝品部，主要目的在重現傳統太魯閣族特有之生活方式，藉此表現原住民文化特質，布洛灣臺地空間配置詳圖 1 所示。



資料來源：太魯閣國家公園網頁

圖 1 布洛灣臺地及周邊景點位置圖

本案委外範圍可分為四個標的，分別為位於布洛灣下臺地展示館二樓之布洛灣賣店（黃色區域）、伊達斯廳（橙色區域）、距離前 2 案場步行約 3 分鐘之山月吊橋（藍色區域）及距布洛灣遊憩區約 2 公里之錐麓古道(紫色區域)，如圖 2 所示，以下分別就各委外區域介紹。





資料來源：地籍圖資網路便民服務系統，本團隊繪製

圖 2 本案擬委外之四標的相對位置圖

### (一) 布洛灣賣店

布洛灣賣店位於太魯閣族生活史展示館二樓，循兩旁樓梯往上步行即可到達，目前機關以採購方式委由民間機構營運，營業時間自早上 8 時 30 分至下午 4 時 30 分，以販售原住民工藝品、簡餐及飲品為主，餐飲售價自 70~250 元不等，手工藝品售價則自 150~1,000 元不等。

	品項	價格
簡餐	咖哩雞、紅燒牛肉、水餃等 套餐式餐點	水餃 15 粒：120 元 套餐式簡餐：250 元
飲料	咖啡及薑母茶	70~150 元
手工藝品	圖騰圍巾、帽子、背心、皮夾、玩偶等原住民手工藝品	150~1,000 元



賣店櫃檯及點餐區

用餐區及手工藝品展示販賣區

資料來源：本團隊現場拍攝

### (二) 伊達斯廳

伊達斯廳位於布洛灣臺地往立霧溪之公路步道上，「伊達斯」係太魯閣族語「月亮」之意，前身則為「環型劇場」，兼具大型多媒體簡報、國際會議、workshop 討論、演講及舞台表演等多功能。





伊達斯廳外觀



伊達斯廳外之山月吊橋報到處

資料來源：太魯閣國家公園管理處提供

### (三) 山月吊橋

山月吊橋最早建於日治時期，跨越立霧溪，為太魯閣峽谷中最長之鐵線橋，為重建此可將峽谷美景盡收眼底之景點，太魯閣國家公園於 103 年 12 月辦理吊橋委託設計，在克服峽谷之陡峭邊坡及風勢後，終於在 108 年興建完成一長 196 公尺、寬 2.5 公尺、距立霧溪谷達 153 公尺（臺灣最深）之吊橋，並於 109 年 8 月 12 日試營運開放，期望得分流引導遊客至腹地廣大、資源豐厚之布洛灣遊憩區賞景，並創造在地觀光之另一亮點。



山月吊橋前步道



山月吊橋(空照圖)



山月吊橋解說立牌



山月吊橋後步道

資料來源：太魯閣國家公園管理處提供



#### (四) 錐麓古道

錐麓古道位處本園區台八線公路（177K）立霧溪北岸，為合歡越嶺古道之一部份，更早期則為太魯閣族各部落間之聯繫要道，目前僅開放錐麓吊橋至斷崖駐在所路段(3.1 公里)。於該路線因環境特殊，有承載量管制之措施(平日 96 人，例假日 156 人)，訪客須依規定申請入園許可方可進入。

### 三、布洛灣遊憩區訪客滿意度及建議

為了解來訪遊客對布洛灣遊憩區目前提供之服務之滿意程度及建議，本團隊查詢本案場 google 評分及評論，彙整分析如下：

#### ■ 遊客對本案場滿意度高

目前於 google 評論及之總評分約為 4.2 星（滿分 5 星），為相當高之評價，顯見本案場深受來訪者喜愛。



圖 3 google 之綜合評價

#### ■ 遊客多認為風景秀麗且環境舒適

大多數民眾皆對本案場自然環境皆感到相當滿意，認為倘佯於群山環抱之遊憩區中可淨化內心、遠離塵囂，偷得浮生半日閒。





資料來源：google 評論

圖 4 google 之正面評價

## ■ 期待山月吊橋之開放

大多數民眾皆相當期待於今年下半年開放之山月吊橋，並認為此吊橋將成為本案場之最新亮點。



資料來源：google 評論

圖 5 關於山月吊橋之 google 評論



## ■ 部分民眾認為案場環境較為單調、無聊

部分民眾認為案場雖環境舒適，但較為無聊且無特色，亦有部分民眾認為案場設施皆較為老舊。



資料來源：google 評論

圖 6 關於案場較無聊之 google 評論

## 第二節 案場供需現況調查分析及市場競爭力分析

### 一、本案內外部條件初步調查

#### (一) 花蓮縣及太魯閣國家公園觀光現況

據花蓮縣政府觀光處遊客人數統計資料指出，108 年花蓮縣各景點總旅遊人數達 1,095 萬人，較 107 年之 928 萬人增加約 18%，為歷年訪客人數最多之紀錄，如表 3 所示；此外，據花蓮縣觀光處表示，為因應陸客緊縮，觀光產業大環境不景氣之影響，縣府計畫以國旅填補陸客縮減之額度，透過與觀光業者及各觀光協會密切聯繫，召開兩場產官座談會，以「花園城市、大口呼吸」為主軸，推出系列行銷活動，並推動數位消費獎勵等智慧觀光措施，108 年之觀光活動多達數十項，除了原先就極受歡迎之紅面鴨 FUN 暑假、夏戀嘉年會、聯合豐年節等強檔活動外，更結合盛岡山車的踩街嘉年華，以及花彩節，為觀光注入動能。

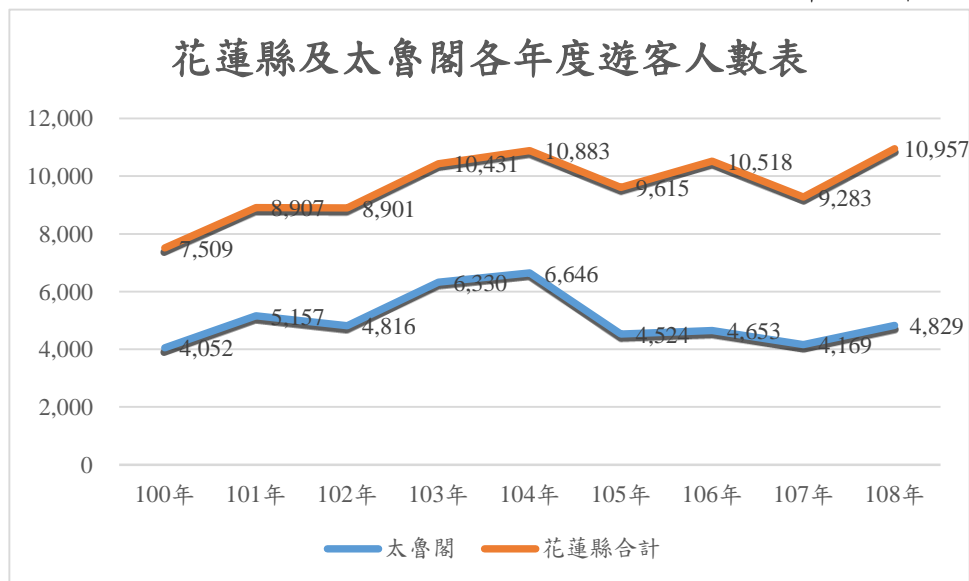
除爭取國內遊客至花蓮旅遊外，縣府亦積極於國外旅展行銷花蓮，並安排與中國山東、韓國仁川及釜山之直航班機，以吸引國外遊客。

於花蓮縣眾多旅遊景點中，又以太魯閣國家公園最受歡迎，自民國 100 年起每年遊客人數皆超過 400 萬人，佔花蓮每年總遊客人數約 45%，顯見太魯閣國家公園為花蓮最具代表性且幾乎人人必造訪之熱門景點。



表 3 花蓮縣各年度遊客人數

單位：千人



資料來源：花蓮縣政府觀光處遊客人數統計

本案場所在地「布洛灣臺地」即位於太魯閣國家公園內，東距太魯閣僅 9 公里，西到天祥亦僅約 10 公里，另布洛灣遊憩區有一條公路步道步行約 15 分鐘可抵達燕子口，惟目前正在整修，預計於 110 年暑假開放。

## (二) 國內旅遊平均每人次消費金額

據交通部觀光局「2018 年國人旅遊狀況調查」資料顯示，12 歲以上國人國內旅遊每人每次旅遊平均費用為新臺幣 2,203 元，其中與本案場性質較相關之消費項目分別為餐飲(585 元)、購物(445 元)、娛樂(132 元)，合計達 1,162 元；參酌旅遊網站建議於布洛灣遊憩區之停留時間，遊客於本案場約停留 2 小時，故若以整日遊玩時間 10 小時估算，2 小時約占全天遊玩時間之 1/5，遊客於本案場之平均可能消費金額為 1,162 元\*1/5=232 元。後續財務估算，本團隊將參酌此平均消費金額作為財務估算後之對照，以避免產生財務估算過於樂觀、嚴重背離國人平均旅遊消費數據之情況。

項目	107年	
	金額 (元)	百分比 (%)
合計	2,203	100.0
交通	560	25.4
住宿	394	17.9
餐飲	585	26.6
娛樂	132	6.0
購物	445	20.2
其他	87	3.9



### (三) 本案設施可能交通方式

本案場可透過自行開車或搭乘客運到達，案場旁即有布洛灣下臺地停車場（137 格小型車、22 格大型車車位），上臺地亦有較小型之停車場（21 格小型車、8 格大型車車位），如自行開車應於國道 5 號-蘇澳交流道下往臺 9 線方向行駛，轉臺 8 線，在溪畔隧道前走左側岔道上山；如搭乘大眾運輸，則建議搭乘臺鐵至花蓮站下-轉搭花蓮客運（1133）至布洛灣站下（約 90 分鐘車程），或搭乘臺鐵至新城站下，再轉搭計程車（約 15 分鐘路程）。

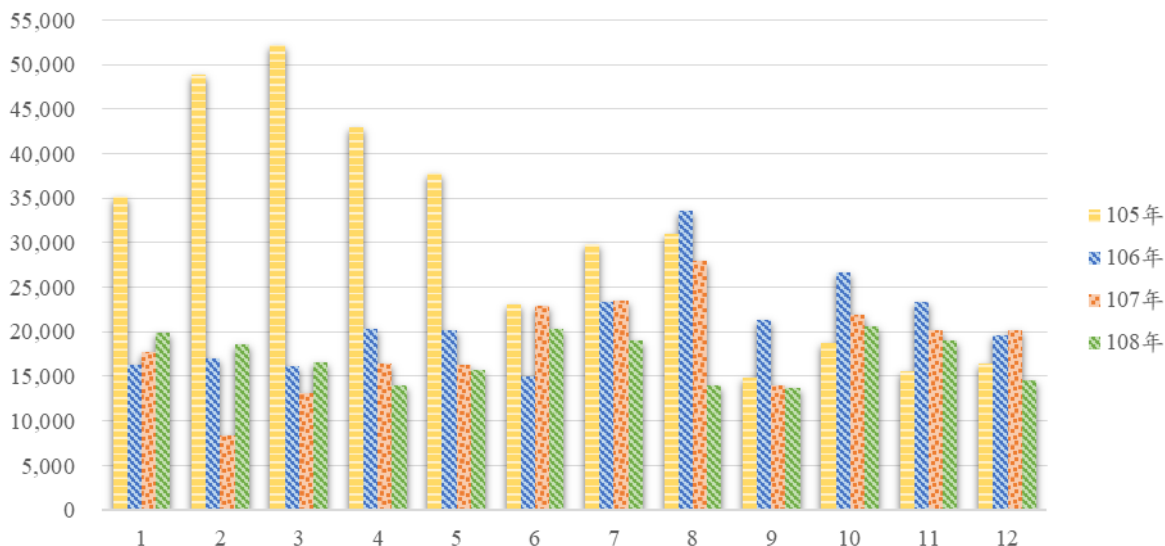


### (四) 布洛灣遊憩區訪客數分析

本團隊自交通部觀光局公布之「觀光統計月報」取得布洛灣遊憩區 105 年至 108 年之各月訪客數統計資訊，彙整後分析如表 4 所示。

表 4 105~108 年各月份布洛灣遊憩區遊客人數

單位：人



資料來源：交通部觀光局，本團隊繪製

#### 1.105 年訪客人數遠高於 106~108 年

由統計資料可知，布洛灣遊憩區 105 年之訪客人數約為 36.7 萬人，遠高於 106~108 年之訪客數，尤其是 1~5 月之訪客數，甚至是其他年同月份訪客數之 2~3 倍，顯見極明顯之落差；據本案可行性評估報告審查會中委員之建議可知，106 年起遊客量大幅下降主係因布洛



灣遊憩區於該年開始施工所致。

## 2. 淡旺季不明顯

布洛灣遊憩區訪客數並無明顯且規律之季節變化，以 105 年數據來看，2~3 月為遊客來訪最高峰；以 106 年及 107 年數據來看，則為 7~8 月；惟若參照 108 年之來客數據，發現各月份來客數較為平均，並無明顯之季節趨勢及走向，綜上，季節應非影響遊客來訪布洛灣遊憩區之重要因素，致來訪人數並無季節性之變化。

## 3. 訪客數逐年下滑

本團隊亦將 4 年度之訪客數據進行比較，發現 108 年度訪客人數較 107 年度減少約 1.7 萬人，占 107 年度訪客人數約 7.5%；107 年度訪客人數較 106 年度減少約 3 萬人，占 106 年度訪客人數約 11.9%；106 年度訪客人數較 105 年度減少約 11.4 萬人，占 105 年度訪客人數約 31.4%，可明顯看出布洛灣遊憩區訪客數逐年下滑。

本團隊另將布洛灣遊憩區 105 年至 108 年之訪客數變動比率與太魯閣國家公園訪客人數變動比率比較(詳如表 5)，發現太魯閣國家公園整體之訪客數雖於 107 年度有所減少，但 4 年整體之訪客數成長 6.7%，惟布洛灣遊憩區此段時間之訪客數卻下跌，尤其是於訪客人數下降最明顯之年份—106 年 (-31.4%)，太魯閣國家公園訪客人數卻成長 2.9%，可見太魯閣國家公園整體遊客量增加，卻越來越少遊客前往布洛灣遊憩區遊玩。

表 5 105~108 年布洛灣及太魯閣訪客人數比較

單位：人

	105 年	106 年		107 年		108 年	
	訪客人數	訪客人數	年成長率	訪客人數	年成長率	訪客人數	年成長率
布洛灣 遊憩區	366,557	252,823	-31.4%	222,746	-11.9%	206,005	-7.5%
太魯閣 國家公園	4,524,122	4,653,297	2.9%	4,168,731	-10.4%	4,828,607	15.8%

資料來源：本團隊彙整編製

## 4. 陸客來訪人數下滑為訪客數下降之主因

為細部探究布洛灣遊憩區來訪人數逐年下滑之原因，本團隊參酌機關提供之 105~108 年遊客組成結構數據，統整如表 6 所示，發現無論是本國人、外國人或是陸客，自 105 年起每種客群來客數皆逐年下降，尤其又以陸客下降幅度最為明顯，如於 105 年之陸客來訪人數為



97,555 人，106 年則僅剩 34,421 人，降幅達 64.72%，成為布洛灣遊憩區整體訪客數逐年下降之主因。

### 5. 本國人為布洛灣遊憩區現今之主要客群

由統計資料可知，因陸客來訪人數下滑等因素，本國人成為布洛灣遊憩區訪客之主要組成，占比由 105 年之 61.01% 上升至 108 年之 76.33%，未來營運廠商之行銷規劃應針對本國人作為目標客群。

表 6 105~108 年布洛灣來客組成結構

單位：人

	本國人		外國人		陸客		總參訪人數 (人)
	人數	占比	人數	占比	人數	占比	
105 年	223,649	61.01%	45,353	12.37%	97,555	26.61%	366,557
106 年	188,261	74.46%	30,141	11.92%	34,421	13.61%	252,823
107 年	168,956	75.85%	27,257	12.24%	26,533	11.91%	222,746
108 年	157,249	76.33%	26,187	12.71%	22,569	10.96%	206,005

資料來源：本團隊彙整編製

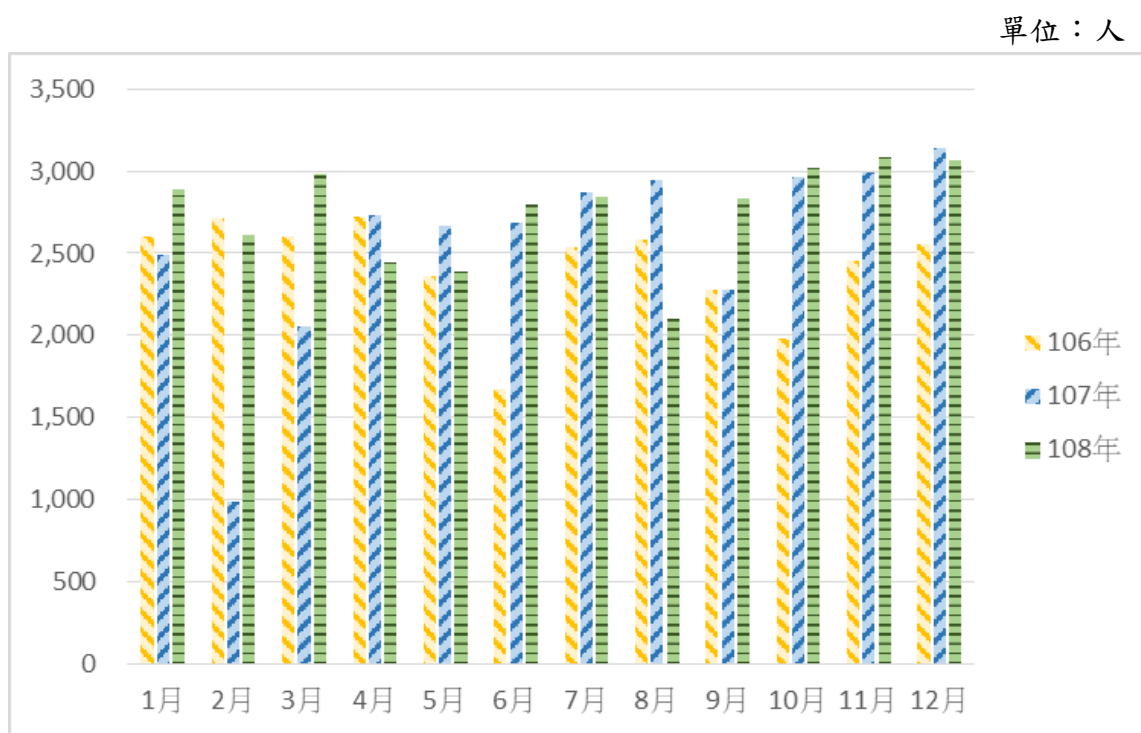
綜上，因應政府觀光政策之推動及兩岸關係之變動，本國人成為布洛灣遊憩區之主要客群，未來營運廠商應掌握蘇花改甫通車之運輸車流量暴增機會，以山月吊橋新開幕為誘因，積極行銷邀請全臺各地民眾至布洛灣遊憩區遊玩，創造案場話題，並增添營收。

#### (五) 錐麓古道入園人數分析

本團隊就錐麓古道 106 年至 108 年之各月申請入園人數統計資訊，統整如表 7 所示，本團隊彙整後分析如下。



表 7 106~108 年各月份錐麓古道申請入園人數



資料來源：太管處及布洛灣管理站、本團隊繪製

### 1. 各月分申請入園人數無明顯差異

由 106~108 年之數據可知，錐麓古道各月份之申請入園人數除部分離群值(如 107 年 2 月)外並無明顯差異，多在 2,500~3,000 人之間。

### 2. 錐麓古道 108 年度申請人數比率近 8 成

錐麓古道設有承載量管制措施，而規範平日每日最多 96 人、例假日每日最多 156 人可申請入園，且需事先於官網辦理申請手續；經查詢 106~108 年之平、假日天數，再乘算錐麓古道每日可申請入園人數，可得出錐麓古道每年之可申請入園人數，如表 8 所示。

表 8 106~108 年錐麓古道每年可申請入園人數

單位：人

	平日天數 (A)	平日可申請 入園人數(B)	假日天數 (C)	假日可申請 入園人數(D)	合計(人/年) (A*B+C*D)
106 年	249	96	116	156	42,000
107 年	249		116		42,000
108 年	250		115		41,940

資料來源：本團隊編製

由申請入園統計資料可知，106~108 年分別有 29,058、30,792 及



33,083 人申請入園，亦即三年度錐麓古道之申請人數比率分別達 69.19%、73.31%及 78.88%，逐年成長且漸趨飽和，詳如表 9 所示。

表 9 106~108 年錐麓古道每年訪客人數、使用率及年成長率

單位：人

106 年			107 年			108 年		
訪客人數 (A)	可申請入 園人數(B)	申請人數 比率(A/B)	訪客人數 (A)	可申請入 園人數(B)	申請人數 比率(A/B)	訪客人數 (A)	可申請入 園人數(B)	申請人數 比率(A/B)
29,058	42,000	69.19%	30,792	42,000	73.31%	33,083	41,940	78.88%
			年成長率：5.97%			年成長率：7.44%		

資料來源：本團隊編製

### 3. 訪客多以購買全票之成人為主

本團隊亦細究錐麓古道之入園人數組成，發現多數入園民眾多以購買全票之成人為主，占總入園人數約 87.46%，其次則為購買半票之學生或 6~12 歲兒童，占總入園人數約 10.73%，免費票使用民眾則相對較少，僅占總入園人數約 1.8%，詳如表 10 所示。

表 10 106~108 年錐麓古道訪客購票組成

	106 年 (3/16 收費開始)	107 年	108 年
全票	89.74%	86.57%	86.08%
半票	9.34%	11.08%	11.77%
免費	0.93%	2.35%	2.15%

資料來源：太管處及布洛灣管理站、本團隊編製

#### (六) 燕子口步道訪客人次分析

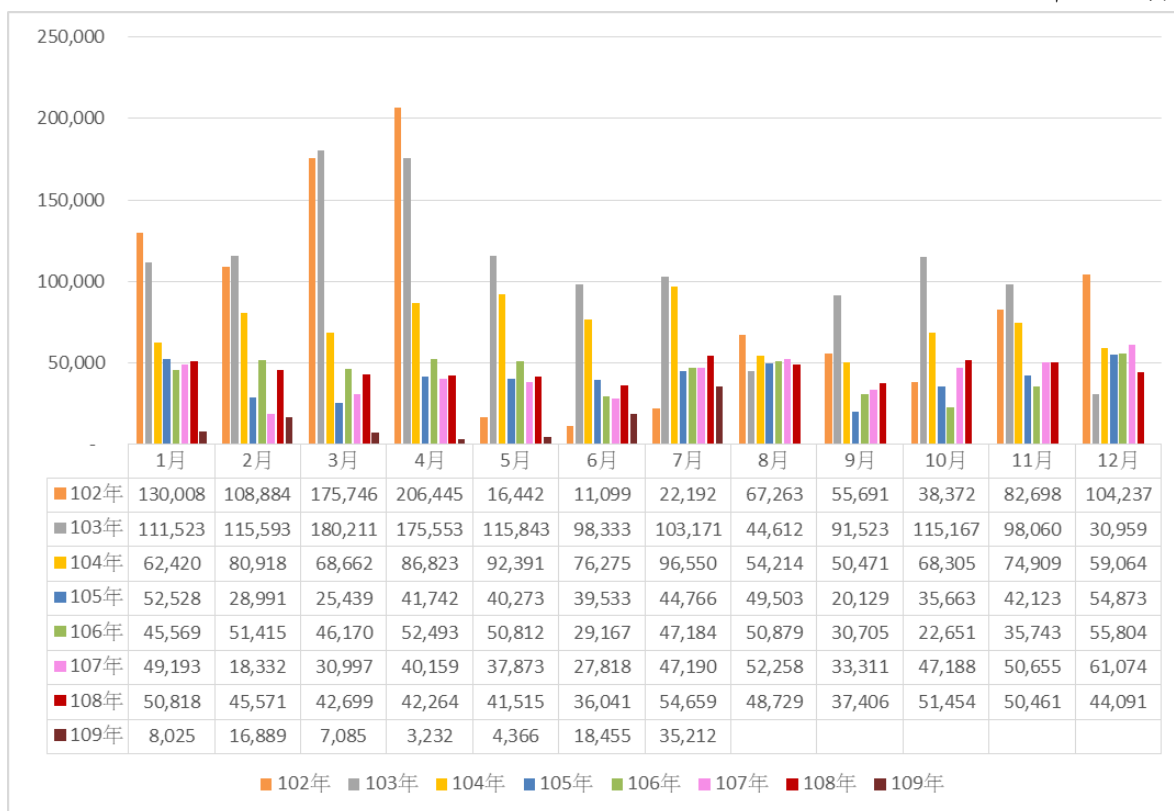
考量遊客須戴安全帽方可參訪燕子口步道，故燕子口步道之安全帽發放數量應與參訪人次無太大差異，故本團隊自太管處取得燕子口步道 102 年至 109 年之各月安全帽發放數量詳如下表 11，並分析燕子口步道訪客人次變動趨勢如下述。





表 11 102~109 年各月份燕子口步道安全帽發放數量統計

單位：頂



資料來源：太管處提供

### 1.102 及 103 年訪客人數遠高於後續年度

由統計資料可知，燕子口步道 102 及 103 年之年平均訪客人數約為 115 萬人，遠高於 105~108 年之年平均訪客數 51 萬人，尤其是 1~4 月之訪客數，甚至是其他年同月份訪客數之 4 倍，顯見極明顯之落差。

### 2.105~108 年之月平均訪客數約為 5 萬人

由統計資料可知，燕子口步道 105~108 年之月平均訪客數約為 5 萬人。

### 3.109 年 1 月燕子口步道因工程而暫時封閉，月訪客數銳減

由太魯閣國家公園官網最新消息之公告可知，太管處於 108 年 12 月 26 日至 109 年 1 月 22 日施作臨時防落石棚工程，於施工期間步道將暫時封閉，故 109 年 1 月訪客人數僅約 8 千人。

### 4.109 年 2~6 月受新冠肺炎疫情影响訪客人數有明顯下滑

由統計資料可知，燕子口步道 109 年 2~6 月之月平均訪客人數僅約 1 萬人，遠較 105~108 年之月平均訪客數約為 5 萬人為低，顯見燕

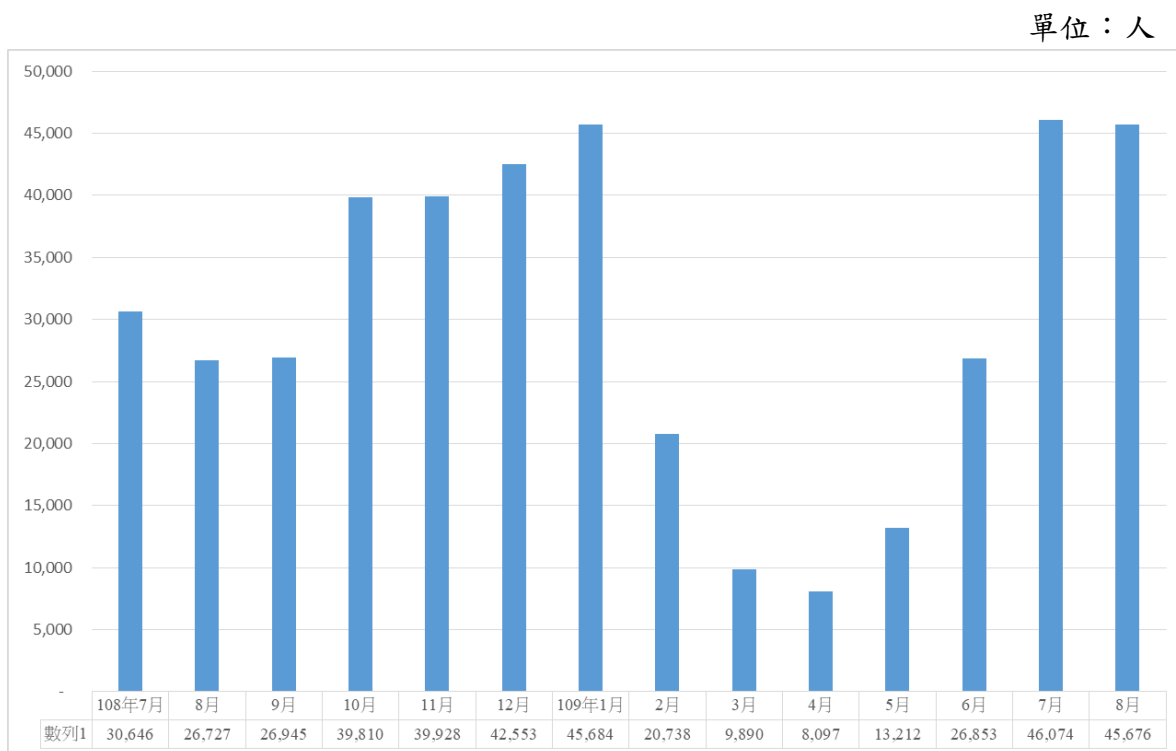


子口步道之訪客人數受新冠肺炎疫情影響劇烈。

### (七) 九曲洞步道訪客人次分析

本團隊與太管處取得九曲洞步道 108 年下半年至 109 年之各月訪客人次詳如下表 12，並分析訪客人次變動趨勢如下述。

表 12 108 年下半年至 109 年各月份九曲洞步道訪客人次統計



資料來源：太管處提供

#### 1. 扣除受新冠肺炎疫情影響月份，每月訪客人數約 4 萬人

由統計資料可知，開放至今，九曲洞步道於扣除受新冠肺炎疫情影響之 109 年 2~6 月後，每月平均訪客人數約 4 萬人，雖略少於燕子口步道，但儼然成為太魯閣國家公園之新旅遊亮點。

#### 2. 109 年 2~6 月受新冠肺炎疫情影響訪客人數有明顯下滑

由統計資料可知，九曲洞步道 109 年 2~6 月之月平均訪客人數僅約 1.6 萬人，遠較其他月份之月平均訪客數約 4 萬人為低，顯見九曲洞步道之訪客人數受新冠肺炎疫情影響劇烈。



## 二、遊憩區市場競爭者供給分析

本團隊調查太魯閣國家公園及花蓮縣地區與本案場性質及定位較接近之遊憩空間，分析其經營方式及收費模式，以供作為同業競爭者案例及分析比較之參考。

### (一)天祥遊憩區

天祥位於中橫公路東段，約距太魯閣閣口 19 公里處，為太魯閣國家公園峽谷中之大型河階地，此區腹地廣闊，為重要之遊憩點，相關觀光設施如餐飲、飯店、車站、停車場、郵局、遊客中心等一應俱全，可稱得上是國家公園內最完善之地點。

遊客至天祥遊憩區除可欣賞河階臺地及立霧溪峽谷之壯麗風景外，遊憩區內亦有文天祥紀念公園、梅園、祥德寺、白衣觀音、天峰塔等知名人文特色景點，尤其是祥德寺內之世界最高地藏王菩薩金身及白衣觀音，更是來訪天祥必看之旅遊勝景。

普渡橋則為遊客前往祥德寺之必經道路，其始建於民國 49 年，因風吹日曬雨淋及頁岩風化等自然現象侵蝕及多次颱風、地震之影響，已有基座坍塌等多項之毀損，遂於民國 87 年開始重建。

用餐部分，除飯店內之西餐廳外，遊客亦可至遊憩區旁主打原住民特色料理之餐廳享用美食，價格平實，每道菜單點價格自 150~600 元不等。

### (二)鯉魚潭風景區

鯉魚潭位於花蓮縣壽豐鄉，為花蓮縣內最大之內陸湖泊，距花蓮市區僅 18 公里，為花蓮地區熱門風景區，自 101 年起每年皆吸引超過 100 萬名遊客來訪，為花蓮八景之一；鯉魚潭周遭之原住民以阿美族人居多，其次則為太魯閣族人，富含原住民風味之手工藝品、餐食及部落特色之歌舞表演，亦為鯉魚潭風景區注入多元文化色彩。



目前鯉魚潭遊客服務中心由交通部觀光局花東縱谷國家風景區管理處管理，並招募志工進行培訓，藉遊客中心室內之簡報室、鯉魚潭模型及牆壁上之標示進行解說，並引導遊客以漫步、單車、划船等方式遊賞鯉魚潭風光，甚至可前往鯉魚山森林浴步道登山；此外，因鯉魚潭擁有清澈水質和低汙染之環境，每年3~5月為螢火蟲繁殖期，也是賞螢最佳時間點，縱管處亦藉免費導覽解說讓民眾可深入瞭解螢火蟲之生態及環境保育之重要性。

除欣賞自然風光外，遊客亦可至鯉魚潭岸邊之餐飲商店用餐，品嚐頗具盛名且富在地特色之活跳蝦、炸蝦餅及原住民風味餐等特色料理，眾多店家多提供個人簡餐及合菜，菜單包含野菜（枸杞葉）、咪咪飯、鹹豬肉、碳烤魚、桶子雞等原住民特色料理，每道菜單點價格自150~1,000元不等，平均消費則約為300元。

### (三)石梯坪風景區

石梯坪位在花蓮縣豐濱鄉，為面積極大之海岸階地，海蝕地形十分發達，海蝕平台、隆起珊瑚礁、海蝕溝、海蝕崖等舉目皆是，尤其是壺穴景觀堪稱臺灣第一。風景區目前就前來之車輛收取門票費用，並依車型大小及平價日而有不同之收費票價；遊客至石梯坪可沿著環狀步道欣賞「世界級戶外地質教室」之各種地景、觀察潮間帶上之珊瑚礁群及熱帶魚群，亦可登上17公尺高之單面山飽覽地質景觀，更可將太平洋壯闊景色盡收眼底。

除欣賞各類地質景觀及太平洋壯麗景色外，石梯坪亦為磯釣、浮潛、賞鯨及露營之熱門景點，遊客可參加潛水行程規劃團隊推出之一日活動，由浮潛教練帶隊，享受與海洋生物之互動，並體驗跳海之快感，整日行程包含接送、午餐及保險約2,000元；遊客亦可至海蝕平台上方之石梯坪露營區露營，於營帳前迎接隔日之美麗晨曦，平、假日之有頂營位費用每頂分別為1,000元及1,200元，並可以600元之價金租借帳篷一天。



於遊憩區旁亦有多間餐廳，並多以阿美族特色餐飲及海鮮如飛魚乾、飛魚卵香腸、鮮魚湯等為主打之料理，每道菜單點價格則自 50~350 元不等。

綜上，本團隊彙整太魯閣國家公園內及花蓮縣周邊之遊憩空間提供之服務、收費方式及案場特色，以進行案場競爭力之分析及評估，詳如表 13 所示。



表 13 市場競爭力分析

	Google 評價	提供之服務	收費方式	特色
布洛灣遊憩區	4.2 顆星	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 餐飲</li> <li>■ 手工藝商品賣店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 餐飲：70~250 元</li> <li>■ 手工藝品賣店：150~1,000 元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 太魯閣族過去之生活空間</li> <li>■ 山月吊橋為全臺最深之吊橋</li> </ul>
天祥遊憩區	4.3 顆星	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 餐飲</li> <li>■ 飯店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 餐飲：每道菜約 150~600 元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自然壯麗景致與佛教文化交織</li> <li>■ 世界最高地藏王菩薩金身</li> <li>■ 太魯閣國家公園之必去景點</li> </ul>
鯉魚潭風景區	4.2 顆星	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 導覽</li> <li>■ 單車租借</li> <li>■ 天鵝船租借</li> <li>■ 餐飲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 單車租借：每次約 80~200 元（部分以每小時計價）</li> <li>■ 天鵝船租借：每小時 300~600 元</li> <li>■ 餐飲：每道菜約 150~1,000 元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 每年吸引約 100 萬名遊客來訪</li> <li>■ 藉導覽引導民眾以不同方式享受美景</li> </ul>
石梯坪風景區	4.3 顆星	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 餐飲</li> <li>■ 露營區</li> <li>■ 浮潛、潛水</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 門票：大型車平日 170 元、假日 200 元，小型車平日 50 元、假日 60 元，機車平日 15 元、假日 20 元</li> <li>■ 露營：每頂營位平日 1,000 元、假日 1,200 元</li> <li>■ 浮潛包套行程：約 2,000 元</li> <li>■ 餐飲：每道菜約 50~350 元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界級戶外地質教室，擁有多樣海蝕地景</li> <li>■ 服務項目多元</li> </ul>

資料來源：本團隊彙整

由以上統整可知，多數太魯閣國家公園及花蓮地區之風景遊憩區皆以其壯麗風景吸引遊客，並依案場特色發展出各式多元之服務，如浮潛、踩天鵝船等，本案場未來營運廠商可考慮發想屬於布洛灣遊憩區之特色服務，如穿著原住民傳統服飾拍照等等，以吸引遊客前來；於餐飲部分亦多提供原住民風味之特色餐點，以使餐點可與遊客日常飲食內容產生區別，吸引其前來嘗



鮮，惟本案場過去提供之餐點多為調理包加熱之料理，亦無較特殊之品項，致遊客消費意願較低，未來營運廠商可考慮規劃較具原住民特色之餐飲。

此外，大多數風景遊憩區各服務項目之經營業者皆不相同，而較無整體性之規劃，如浮潛業者與周邊餐廳並無合作，提供之餐食為較簡單、方便製作之料理，若其可將浮潛體驗消費者帶至餐廳用餐，除可促進遊客消費，亦可增進遊客體驗之完整性；本案場委外營運廠商應思考如何將各項服務與景點串聯，形成完整之包套行程，提高遊客體驗，增加其消費金額。

### 三、吊橋及天空步道市場分析

本團隊調查全臺各地知名之吊橋及天空步道觀光景點，分析其案場特色及收費模式，以供作為同業案例及分析比較之參考，詳如表 14 所示。



表 14 臺灣知名吊橋、天空步道景點彙整

名稱	位置	收費方式	特色	周邊景點
新溪口吊橋	桃園市復興區	■ 全票 50 元	■ 全臺最長懸索橋 ■ 橋面中間可直接向下看見大漢溪 ■ 吊橋兩端落差達 23 公尺	■ 羅浮溫泉 ■ 角板山
小烏來天空步道	桃園市復興區	■ 全票 50 元 ■ 團體票 40 元 ■ 優待票 30 元	■ 全台首座透明景觀橋 ■ 11 公尺凌空廊道	■ 小烏來瀑布
猴探井天空之橋	南投縣南投市	■ 全票 50 元 ■ 團體票 30 元 ■ 南投市民 10 元	■ 全臺首座位於國家風景區內之吊橋 ■ 以 265 個階梯連結而成	■ 參山國家風景區猴探井遊憩區
竹山天梯	南投縣竹山鎮	■ 全票 50 元 ■ 優待票 30 元	■ 全臺首座階梯式索橋之吊橋	■ 太極峽谷 ■ 青龍瀑布
太平雲梯	嘉義縣梅山鄉	■ 全票 100 元 ■ 優待票 80 元 ■ 半票 50 元 ■ 特惠票 30 元 ■ 免費票	■ 海拔約 1000 公尺，為全臺海拔最高之景觀吊橋	■ 太平老街 ■ 阿里山
岡山之眼天空廊道	高雄市岡山區	■ 全票 80 元 ■ 團體票 64 元 ■ 半票 40 元	■ 13 層樓高 ■ 部分廊道以強化玻璃打造	■ 阿公店水庫 ■ 岡山之眼園區
山川琉璃吊橋	屏東縣三地門鄉	■ 全票 50 元 ■ 優惠票 40 元 ■ 特惠票 30 元 ■ 免費票	■ 提供周邊景點導覽 ■ 橋身融合原住民文化，左右各有 208 條百步蛇裝置藝術	■ 臺灣原住民族文化園區
豐濱天空步道	花蓮縣豐濱鄉	■ 全票 40 元 ■ 可抵消費	■ 步道沿斷崖垂直牆面一路延伸 ■ 直視腳下及眼前之海景	■ 新機隧道

資料來源：本團隊編製

從以上統整可知，全臺各地吊橋及天空步道景點多採收費模式，價格則以全票每張 50 元居多，僅少數之門票可抵消費，並就老人、兒童、身心障礙人員或在地居民等特殊族群提供優惠票；此外，各地吊橋除主打壯麗自然觀光景色，為創造差異化，更有搭配歷史典故、原住民文化等設置藝術裝置



及解說牌，甚至藉由導覽串連周邊景點，提供予遊客除視覺感官外，更多元之學習及豐富之內容論述。

由以上資料亦可發現，多數吊橋及天空步道皆非為該地區之唯一景點，亦即廠商往往將吊橋周邊區域或前往吊橋之步道規劃為可與吊橋營運性質相呼應之遊憩園區，提供予遊客完整之遊玩行程，增加遊客來訪之誘因及停留時間，並搭配相關之紀念商品銷售及餐飲服務，使園區機能更加完善，甚至可能搭配入園門票或吊橋門票抵消費之優惠方案，吸引遊客消費，創造更多營收。

#### 四、吊橋及天空步道走訪人次變化

本團隊參酌訪談資訊、交通部觀光局觀光業務統計「國內主要觀光遊憩據點遊客人數」及各大媒體之報導彙整各吊橋及天空步道開放至今之年參訪人次變化，以供機關參考，如表 15 所示。

表 15 臺灣知名吊橋、天空步道景點參訪人次變化

名稱	年度	參訪人次(人)	年度	參訪人次(人)	每年參訪人次變化(%)
小烏來 天空步道	100	123 萬	107	339,340	-16.8%
猴探井 天空之橋	101	126 萬	108	191,963	-23.57%
竹山天梯	100	25 萬	106	7 萬	-19.12%
豐濱 天空步道	107	466,872	108	397,545	-14.85%

資料來源：交通部觀光局觀光業務統計，本團隊編製

由上表可知，多數吊橋及天空步道隨開放年度越久，其參訪人次亦明顯下滑，其中以南投猴探井天空之橋下滑幅度最嚴重，每年參訪人次較前年減少 23.57%；此外，考量豐濱天空步道於 106 年下半年方對外開放，且與本案場同為花蓮縣熱門風景區之重要遊憩景點，其參訪人次數據變化對本案較具參考性：107 年度為豐濱天空步道開放參觀後之首個完整年度，整年參訪人次達 46.7 萬人，惟 108 年度卻僅剩 39.8 萬人，年減 14.85%；可見遊客多因一時風潮而爭先前往各吊橋及天空步道朝聖，造成開幕當年度之爆量參觀人潮，惟待熱度退散，如案場周邊無完善旅遊行程規劃及配套措施，而無法串聯周邊服務將案場打造為提供多元體驗之遊憩區，遊客前來走訪之意願亦相對較低。





## 五、山月吊橋與太平雲梯實地走訪比較

為取得台灣知名吊橋及天空步道營運之一手資訊，本團隊亦於 109 年 6 月下旬實地走訪臺灣目前最負盛名之吊橋—太平雲梯。



註：顧及個資隱私，除本團隊成員外之部分人物照片已作必要處理  
資料來源：本團隊現場拍攝

透過實地走訪以瞭解太平雲梯受遊客歡迎之原因，及研析本案可借鏡之處，同時得以更瞭解山月吊橋之相對優勢，作為本案場委外之重要參考，分析彙整如下：

### ■ 山月吊橋位於立霧溪谷，具得天獨厚之峽谷景色以及吊橋上凌空攬勝之優越條件

太平雲梯係以可俯瞰嘉南平原、遠眺澎湖群島等開闊視野為名，於本團隊實地走訪當日亦見眾多遊客前往，惟其主打之開闊壯麗景色於吊橋旁之觀景臺、或沿步道走上之山頭皆清楚可見，而使得登上吊橋覽景並無相對獨特性。

相對而言，本案山月吊橋位於立霧溪谷，遊客於橋上除可欣賞鬼斧神工之峽谷地形外，更可親身體驗離地 153 公尺向下俯視之感官刺激，兼具得天獨厚之峽谷景色以及吊橋上凌空攬勝之優越條件。

### ■ 本案場可參酌太平雲梯之路線規劃方式，規劃完善動線引導遊客消費

太平雲梯之遊客於參訪完吊橋後，可行走山間步道攀登至山峰頂點，俯瞰周邊景色並漫步於茶園間，步道末端即銜接至太平老街，遊客可至老街購買當地特色之農產品及用餐。整體而言，太平雲梯遊玩路線規劃簡單，透過步道引導遊客，使遊客於走完步道後較疲憊與飢餓之時即銜接至老街享受美食，增添其消費意願。



本案場可參酌太平雲梯之遊客路線規劃方式，使遊客於行走完吊橋、步道耗費一定精力後，再引導其至賣店等場域消費，以提振賣店營收。

■ **本案場可參酌太平雲梯之營運方式，與旅行社及在地租車業者合作以招攬更多遊客**

太平雲梯位於海拔 1,000 公尺，遊客須經歷「36 彎 72 拐」之公路考驗方可抵達，地理位置較為偏僻而較難有遊客臨時起意之造訪，遊客應多為計畫性旅遊；可見為吸引遊客事先安排行程並前來，案場之知名度及資訊透明可簡易搜尋程度相對重要。

為提升案場知名度及曝光程度與增加遊客來源管道，太平雲梯經營業者係透過與旅行社及在地租車業者合作，由旅行社及在地租車業者設計、開設相關旅遊行程，並由其來回接送遊客，提供遊客完善之遊程規劃，增加來訪意願。

本案場與太平雲梯皆位於相對較遠避之場域，故可參酌太平雲梯之營運方式，透過給予部分門票優惠之方式與旅行社及在地租車業者合作，由其引導遊客前來，以增加遊客來源管道並創造更多營收。

**六、山月吊橋收費對遊客來訪意願之影響**

太魯閣國家公園曾於 106 年委由「中華民國國家公園學會」就「遊客擴增對太魯閣國家公園區內與附近地區交通之影響與因應分析規劃」議題進行分析，其中亦有就山月吊橋及燕子口採收費模式對訪客來訪意願之影響，其中當兩案場皆不收費，遊客願前往山月吊橋之比例為 97.8%，為所有情境中最高，以下統整各情境下山月吊橋之遊客來訪意願，詳如表 16 所示。

表 16 燕子口及山月吊橋收費對山月吊橋訪客意願之影響

情境	燕子口門票	山月吊橋門票	山月吊橋訪客來訪意願
A	免門票	免門票	97.8%
B	免門票	100 元	61.3%
C	免門票	200 元	20.6%
D	200 元	免門票	92.0%
E	100 元	免門票	93.2%
F	100 元	100 元	58.6%
G	200 元	200 元	18.7%

資料來源：遊客擴增對太魯閣國家公園區內與附近地區交通之影響與因應分析規劃報告 P.77，本團隊編製



由以上數據可知，於燕子口未收費情況下，即使山月吊橋每張門票 100 元，仍有 61.3% 之遊客願前來參觀，可見山月吊橋即使收費，仍有遊客願前來參觀，具有收費之基本條件；惟若將門票定為每張 200 元，則僅剩 20.6% 之遊客有來訪意願，可見遊客對價格敏感度較大，於制定收費價格上應審慎考慮。

此外，由數據中亦可發現，山月吊橋之訪客來訪意願除受山月吊橋本身是否收費影響外，亦受周邊熱門景點「燕子口」影響，若燕子口收費，無論山月吊橋之收費情形，其訪客來訪意願皆會下降，可見山月吊橋作為單一景點，其對遊客之吸引力，比起較具知名度之燕子口，仍稍嫌不足。因此，未來營運廠商除善用本案場距燕子口僅 15 分鐘路程之優勢，引導燕子口遊客至布洛灣遊憩區外，更應開發屬於布洛灣遊憩區及山月吊橋之獨特亮點，吸引遊客以本案場為旅遊目標前來參觀，而不僅僅是順帶或路過之旅遊景點。

## 七、SWOT 分析

以下為本團隊根據本案場環境狀況，做出之 SWOT 分析，如圖 7 所示。



資料來源：本團隊製作

圖 7 案場 SWOT 分析



### 第三節 各潛在委外標的特性分析

依本案工作說明書所載，本案委外標的係包括布洛灣下臺地之布洛灣賣店、伊達斯廳及山月吊橋，本次係依 109 年 8 月 24 日太企字第 1091002838 號函附件—可行性評估階段報告書審查會議紀錄之指示，將燕子口、九曲洞等標的納入作為評估之委外範圍，並將各委外範圍進行組合以供 貴處參考。

本團隊於審查會議後自 貴處取得各委外標的之遊客人次、收入及成本支出等相關資料，彙整如表 17 之「遊客數量及其組成」及「收入支出」欄位，藉以分析各委外標的之營運特性及市場條件，以利後續之組合分析。

表 17 各委外標的之營運現況、市場條件、遊客組成及收入支出

標的名稱	營運現況	營運特性及市場條件	遊客數量及其組成	收入支出
布洛灣賣店	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目前委外經營，販售原住民手工藝品、飲品及簡餐</li> <li>■ 手工藝品售價自 150 元起至 1,000 元不等，簡餐價格自 70 元起至 250 元</li> <li>■ 2 名管理人員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 位於展示館二樓，雖無顯目招牌或指示，然易引起遊客好奇心</li> <li>■ 可作為遊客於布洛灣遊憩區及周邊區域遊憩後之休息站</li> </ul>	布洛灣遊憩區 106 至 108 年度之年平均遊客約 22.7 萬人次，皆為賣店之潛在客群	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 收入包含餐飲收入及手工藝品販售收入(管理站未有賣店收入金額)</li> <li>■ 支出包含 4 名清潔及服務人員薪資、電費每年約 3 萬元、租金每年約 43 萬元、汙水處理費用每年約 1 萬元</li> </ul>
伊達斯廳	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 每日播放 4 場次太魯閣介紹影片，遊客得免費觀看</li> <li>■ 人員僅需於播放時協助，故目前未有專職管理人員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 可作為布洛灣遊憩區及山月吊橋整體行程規劃之前導行程，藉影片播放讓遊客對太魯閣有初步認識</li> <li>■ 考量案場位置離市區較遠，演藝團體前來演出或排演較為不便，又考量每日須定時播放影片，致可租用時間零碎</li> </ul>	106 及 107 年每年平均觀看(不含簡報室)約 2.5 萬人次	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 遊客得免費觀看影片，故目前無收入</li> <li>■ 支出包含 1 名清潔人員薪資、水電費、維修費用</li> </ul>



		且受限		
山月吊橋	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 109/8/12 開放試營運</li> <li>■ 目前每天開放 4 梯次、800 人次預約，至 9/28 皆已預約額滿</li> <li>■ 3 名管理人員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全台最深吊橋，於吊橋上可見立霧溪峽谷之壯麗景色</li> <li>■ 未來隨通往巴達崗之步道開通，於行程規劃上更具彈性</li> <li>■ 受風速等天候因素影響大</li> <li>■ 目前僅能單向進出，影響行程規劃</li> </ul>	107 及 108 年度之年平均遊客約 52.1 萬人次，皆為山月吊橋之潛在客群	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 免費開放試營運，故目前無門票收入</li> <li>■ 支出包含 3 名管理人員薪資、清潔費用及吊橋維護費用等，詳見本報告財務可行性章節</li> </ul>
下臺地停車場	免費供遊客停車，車位數如下： 大型車 22 格 中型車 31 格 小型車 107 格 無障礙 2 格 機車 78 格 自行車 10 格	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 為布洛灣臺地及周邊區域唯一之大型停車空間(上臺地車位較少，且須供山月村遊客使用)</li> <li>■ 未來通往燕子口及巴達崗之步道開通，停車場可成為民眾前往各景點之集散地</li> </ul>	布洛灣遊憩區 106 至 108 年度之年平均遊客約 22.7 萬人次，皆為停車場之潛在客群	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 遊客得免費停車，故目前無停車收入</li> <li>■ 支出包含清潔費用及場地維護費用</li> </ul>
錐麓古道	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 需事前預約，平日上限 96 人、假日上限 156 人</li> <li>■ 全票 200 元，半票 100 元</li> <li>■ 3 名收費及稽核人員(和燕子口共用)</li> <li>■ 民眾預約踴躍，預約人數逐年成長，已接近承載上限之 8 成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 入口鄰近燕子口步道</li> <li>■ 位於台 8 線上，可乘坐客運到達</li> <li>■ 周邊停車位較少，停車不便</li> <li>■ 考量入園時間為上午 7 時~10 時，故錐麓古道應多為該群遊客當日之第一站行程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 107 及 108 年度之年平均遊客約 3.2 萬人次</li> <li>■ 考量錐麓古道路程險峻，且須事前預約，客群應多為散客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 108 年度營收 622 萬元</li> <li>■ 支出包含 3 名管理人員薪資、砍草費約 13 萬元(每年 4 次)</li> </ul>
九曲洞步道	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 國際知名景點</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 位於台 8 線上，</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 108 年下半年遊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 遊客得免費進</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 108年6月24日試行開放</li> <li>■ 遊客得免費進入</li> <li>■ 管理處目前未於九曲洞安排管理人員，惟案場未來若採收費模式，可能須設置收費管制站，初估約需2名管理人員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可乘坐客運到達</li> <li>■ 距燕子口步道約8分鐘車程</li> <li>■ 周邊停車位較少，不利遊客停車</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>客約20.7萬人次</li> <li>■ 屬遊覽車可到達處，且步道相對平緩，老少咸宜，推測客群應有一定比例為團客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>入，故目前無門票收入</li> <li>■ 支出包含清潔費用及維護費用</li> </ul>
燕子口步道 (含靳珩橋賣店)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 國際知名景點</li> <li>■ 遊客得免費進入</li> <li>■ 遊客須戴安全帽方可進入</li> <li>■ 靳珩橋賣店委外經營，以販售簡易餐飲及紀念品為主</li> <li>■ 步道3名管理及安全帽發放人員(和錐麓古道共用)</li> <li>■ 靳珩橋賣店須聘用5~6名人力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 位於台8線上，可乘坐客運到達</li> <li>■ 距布洛灣遊憩區約3分鐘車程</li> <li>■ 周邊停車位較少，不利遊客停車</li> <li>■ 若布洛灣-燕子口步道完工，則遊客可從布洛灣臺地直接通往燕子口步道，約15~30分鐘路程(反向則須20~40分鐘)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 107及108年度之年平均遊客約52.1萬人次</li> <li>■ 屬遊覽車可到達處，且步道相對平緩，推測其客群應有一定比例為團客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 燕子口步道遊客得免費進入，故目前無門票收入</li> <li>■ 步道支出包含3名管理人員薪資、清潔費用及步道維護費用</li> <li>■ 靳珩橋賣店平均每年營收約400萬元，每年裝修及設備支出約20萬元，每年租金約130萬元，每年電費約24至36萬元</li> </ul>
山月村	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 國際知名住宿景點，於各大訂房網站皆深獲遊客好評</li> <li>■ 委外經營，住宿為主要服務項目</li> <li>■ 以太魯閣族文化為核心，帶領遊客體驗原民文化之特色</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少見國家公園內之住宿景點</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 考量村內僅37間房間，且遊客預約踴躍，推測應多為散客</li> <li>■ 考量案場於各大訂房網站皆有上架，且為國際知名住宿景點，遊客應有一定比例為外國客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 108年度營收7,038萬元</li> <li>■ 108年度營業成本1,953萬元、營業費用4,904萬元</li> </ul>

資料來源：管理處提供，本團隊彙整



#### 第四節 各委外標的之可能組合

本團隊依上述各委外標的彼此間之距離及業種差異，初步將其分為 A~D 共四類，其中 A 類為布洛灣下臺地之標的、B 類為共用入口之錐麓古道及燕子口、C 類為距離較遠之九曲洞步道，D 類則為位於布洛灣上臺地並以經營住宿業務為主之山月村。





資料來源：本團隊繪製

圖 8 各委外標的之分類

本團隊綜合考量地域性、營運業種、營運資源可共用性、營運規劃及案場客源等面向，將上述 A、B、C 及 D 等委外標的進行組合，並考量時間軸線，分別就短、中及長期規劃委外組合方案，並分別列出各組合之緣由。

■ 短期規劃：布洛灣下臺地三處、錐麓古道及燕子口步道分別委外

1. 組合一：A1(布洛灣下臺地三處)

- 布洛灣下臺地三處委外標的位置鄰近，屬遊客步行可達範圍。
- 布洛灣下臺地三處為本案規劃之委外標的。
- 若於委外前期即將多個不同營運業種及特性之標的一次組合直接委外，營運廠商於人力募集、培訓及營運規劃上較為複雜，可能影響廠商投資意願，故於委外初期建議單純化處理。

2. 組合二：B1+B2(錐麓古道及燕子口步道)

- 錐麓古道及燕子口步道入口鄰近，就營運面而言可共用站點及管理人力。
- 錐麓古道及燕子口步道之遊客來訪高峰期不同，其中錐麓古道之遊客須於上午 7~10 時至入園口查核資格及購票，故工作人員與此段時間應較為繁忙；而燕子口步道則於接近中午及下午時段為遊客來訪高峰期，使得





前述之共用管理人力更為可行。

■ 中期規劃：下臺地停車場及九曲洞步道委外，並可納入錐麓古道及燕子口步道組合

1. 續行短期之組合一及組合二。

2. 組合三：A2+C(下臺地停車場及九曲洞步道)

- 可視下臺地三處標的委外營運後之遊客停車情形乃至於國家公園停車場導入收費機制之時程，以決定下臺地停車場何時導入收費及委外。
- 九曲洞周邊較難停車，故建議可將遊客引導至布洛灣下臺地停車場停車，並以接駁車接駁遊客至九曲洞，故建議可將下臺地停車場及九曲洞步道共同委外。

3. 組合四：A2+C+B1+B2(下臺地停車場及九曲洞步道、錐麓古道及燕子口步道)

- 九曲洞步道及燕子口步道同位於台 8 線上。
- 九曲洞步道及燕子口步道同為國際知名觀光景點。
- 九曲洞步道及燕子口步道同為老少咸宜之步道。
- 考量由下臺地停車場接駁遊客至九曲洞之接駁車之路程經過燕子口步道，而建議可將燕子口步道與停車場及九曲洞步道共同委外，使遊客搭乘接駁車即可暢遊燕子口及九曲洞兩大知名景點。

■ 長期規劃：可將布洛灣下臺地三處之組合，及停車場、燕子口步道、錐麓古道、九曲洞步道組合共同委外

1. 續行中期之組合一、組合二、組合三或組合四。

2. 組合五：A1+A2+B1+B2+C(布洛灣下臺地三處、下臺地停車場及九曲洞步道、錐麓古道及燕子口步道)

- 布洛灣-燕子口步道預計於 110 年完工，遊客由布洛灣臺地可步行約 20 分鐘至燕子口。
- 待山月吊橋-巴達岡步道整修完工，則遊客可由山月吊橋步行之錐麓古道之巴達岡臺地。
- 可將九曲洞步道及燕子口步道之遊客引導至布洛灣下臺地行走吊橋及消



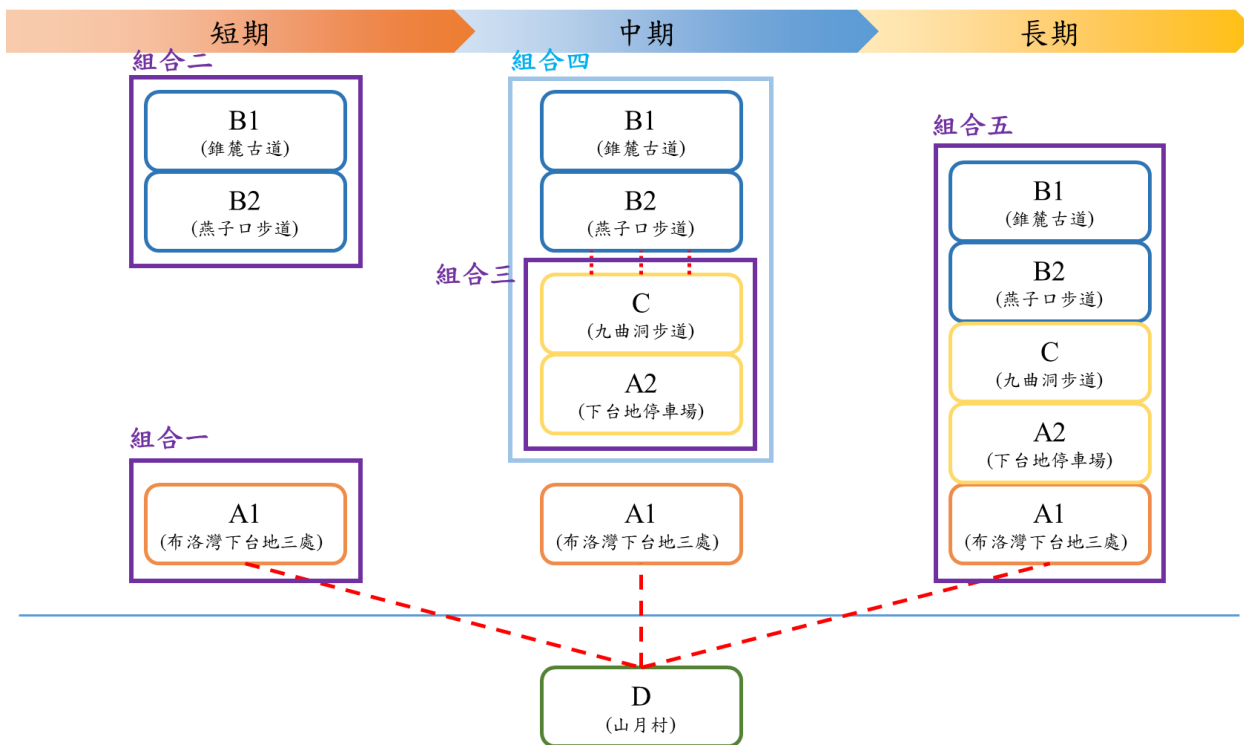
費。

- 若將布洛灣下臺地三處、下臺地停車場及九曲洞步道、錐麓古道及燕子口步道共同委外，遊客得依其腳力自行選擇行走步道或搭乘接駁車遊覽各景點，故建議可考慮將布洛灣下臺地三處、下臺地停車場及九曲洞步道、錐麓古道及燕子口步道共同委外。

■ 不建議山月村與前述標的共同委外，惟其與下臺地三處可建立完善之互動共享機制

考量布洛灣上下臺地營運業種差異，其於營運上所須之專業亦截然不同，若將上下臺地共同委外對營運廠商於人員聘用及訓練、營運規劃等面向將是一大負擔，且經訪談相關廠商其對於不同專業領域之標的共同委外亦認為較不適當，故本團隊不建議將上下臺地共同納入委外範圍。

惟考量上下臺地位置緊鄰，且山月村之遊客多會至下臺地遊玩，彼此間應保持良性互動，故本團隊建議於下臺地未來委外之合約中，設計規劃營運廠商未來應與上臺地經營業者進行如資源共享、合辦活動等互動機制，使其嘗試於營運、行銷、成本控制等面向共用資源，並加強人員間之流動以達共同服務行銷之目的，將布洛灣遊憩區打造為太魯閣國家公園之指標性旅遊景點。



資料來源：本團隊繪製

圖 9 短、中及長期之委外組合方案



## 第五節 投資意願調查

### 一、潛在投資者類型

本團隊依據案件特性、預計投資規模等條件，篩選可能參與經營之優質潛在投資對象，如表 18 所示；由於本案性質單純，本團隊認為宜以經營休閒遊憩業者為主。

本團隊積極訪談潛在投資廠商，並紀錄訪談摘要及彙整廠商意見，以了解廠商顧慮及其對於案場之建議，作為本案招商規範訂立之參考，以提升本案委外招商之成功性。

表 18 潛在投資廠商列表

案名	廠商
臺中市政府徵求民間自行規劃申請參與投資清水區高美濕地遊客服務中心及體驗館(公68)與南側公園暨轉運停車場(公69)民間參與公共建設案	寶輝開發股份有限公司
桃園市青年體驗學習園區	大日開發有限公司
國立海洋科技博物館興建營運移轉(OT+BOT)案	南仁湖育樂股份有限公司
太平雲梯及周邊設施營運管理案	有限責任嘉義縣梅山鄉太平社區產業合作社
山川琉璃吊橋	有限責任屏東縣原住民山川琉璃吊橋旅遊服務勞動合作社
布洛灣山月村渡假小屋委託民間經營管理案	立德布洛灣股份有限公司
太魯閣晶英酒店	晶華國際酒店集團
屏東縣三地門鄉賽嘉樂園露營區民間參與營運移轉 ROT 案	三地開發有限公司
南投縣南投市猴探井遊憩區及天空之橋委託經營(採購)	威晶照明科技股份有限公司

資料來源：本團隊製作

### 二、潛在投資者訪談摘要

本團隊針對前述潛在投資者進行訪談，並做成訪談紀錄如下：

#### (一)寶輝開發股份有限公司（高美濕地遊客服務中心）

■時間：109年5月27日上午10時30分

■地點：電話訪談

■參與人員：寶輝開發股份有限公司 林先生

聚得企管顧問 廖翌舜研究員

■訪談內容摘要

Q：請問貴公司是否有承接過其他類似本案之相關案例？



A：曾於高美濕地遊客服務中心經營體驗館、賣店之相關經驗。

Q：請問貴公司對於本案場空間經營之看法？

A：就賣店部分，相較於目前販售之簡餐，本公司建議以提供原住民風味餐點（正餐）之方式經營，主打在地特色，與一般僅提供調理包料理之餐廳區隔；伊達斯廳則或可參考本公司營運之高美濕地遊客服務中心體驗館之經驗，除每日固定時間播放案場介紹影片外，可將剩餘之空間租借予需大型場地集會、開會之團體，或接洽表演團體進駐以活化案場。

Q：請問貴公司對於山月吊橋是否收費之看法？

A：本公司建議山月吊橋之收費定價不能太高，全票票價應以 50~100 元為主，並就軍公教、榮民等族群提供優惠；就門票折抵消費部分，本公司認為此方式可有效吸引民眾消費，亦建議可採「憑當日消費發票免費行走吊橋」之方式進行。

Q：請問貴公司對於本案委外範圍界定之意見？

A：本公司認為可將布洛灣遊憩區整體（包括展示館、館前草坪）畫入委外範圍供營運廠商經營，以此方式委外營運廠商可進行較整體性之規劃，如於館前空間及草坪引入與原住民文化相關之體驗活動攤販、販售原住民手工藝品、特色小吃之攤販等，提升遊憩區整體之服務多元性，吸引遊客前來。

Q：建議之委託年期？

A：考量本案伊達斯廳及山月吊橋已由機關整修興建完成，廠商應無需有較大筆之投資，惟案場目前知名度較低，尚須廠商經營及行銷以累積知名度，建議將委外年期規劃為 10 年。

Q：對本案之投資意願？

A：本公司目前於全臺各地皆有承接類似案場之規劃，對本案場初步評估有投資意願，惟仍須將訊息帶回總公司與老闆討論，並視未來公告之招商條件，如委外年期、權利金等再進一步評估。

#### ■投資意願

- 寶輝開發股份有限公司表示對本案場有繼續評估之意願，惟仍須將訊息帶回總公司與老闆討論，並視未來公告之招商條件，如委外年期、權利金等再進一步評估。

#### (二)大日開發有限公司（桃園青年體驗學習園區）

■時間：109 年 6 月 3 日下午 2 時

■地點：電話訪談

■參與人員：大日開發有限公司 高嘉楠經理



聚得企管顧問 廖翌舜研究員

■訪談內容摘要

Q：請問貴公司是否有承接過其他類似本案之相關案例？

A：曾有經營桃園青年體驗學習園區、深澳深軌自行車園區等戶外場域之相關經驗。

Q：請問貴公司對於本案場空間經營之看法？

A：案場之經營應考量設施及服務內容對遊客有無亮點，若僅以目前規劃之空間進行委外，本公司認為量體較為單薄，亮點亦較為不足，故建議將整體布洛灣遊憩區規劃為委外範圍。

若以整體空間作為委外範圍，本公司預計將案場規劃為露營場地或引進如高空獨木橋等探索體驗設施，使其成為案場之亮點，為遊客創造前來案場旅遊之特殊目的；此外，距本案場僅5分鐘路程之山月村已有經營住宿服務，本公司亦可與其合作，以規劃兩天一夜、三天兩夜行程之遊客為目標客群，吸引其至遊憩區遊玩。於賣店部分，考量至運動設施類別之場館遊玩之遊客於餐飲上較不會花費太大之金額，故以販售飲品及咖啡廳類之簡易餐點為主，透過引進智慧化系統及中央廚房，可有效降低遊客點餐後之等待時間，餐點單價則規劃以200元以下為主。

就伊達斯廳部分，則考量其須於每日定時播放太魯閣國家公園之介紹影片，對營運廠商來說較無規劃之彈性，故應僅將其規劃為單純服務性質之播放影片及簡報使用。

Q：請問貴公司對於山月吊橋是否收費之看法？

A：山月吊橋為全臺最深之吊橋，對民眾應具一定吸引力，若以較便宜之門票價格如30~50元進行收費應較為合理；此外，若可於吊橋上設置高空彈跳裝置，除可增加遊客前來遊玩之誘因外，亦可增擴財務來源；惟可否於吊橋上裝設高空彈跳裝置，仍須機關協助檢視相關法規之規範。

Q：建議之委託年期？

A：考量本案伊達斯廳及山月吊橋已由機關整修興建完成，若為單純之OT案，建議委外年期為6~10年；若為須營運廠商投資較大金額之ROT案，則建議委外年期應大於15年。

Q：對本案之投資意願？

A：若以上述方式進行規劃，本公司初步有繼續評估之意願，惟仍須視未來公告之招商條件，如委外年期、權利金等再進一步評估。

■投資意願



- 大日開發有限公司表示對本案場有繼續評估之意願，惟仍須視未來公告之招商條件，如委外年期、權利金等再進一步評估。

(三)南仁湖育樂股份有限公司（國立海洋生物博物館）

■時間：109年6月9日上午10時

■地點：電話訪談

■參與人員：南仁湖育樂股份有限公司 廖副總  
聚得企管顧問 廖翌舜研究員

■訪談內容摘要

Q：請問貴公司是否有承接過其他類似本案之相關案例？

A：曾於小墾丁渡假村、國立海洋生物博物館經營遊憩園區、賣店之相關經驗，最近亦於臺東大武承接大武之心南迴休憩區。

Q：請問貴公司對於本案場空間經營之看法？

A：本案場目前規劃之委外範圍面積較小，故本公司目前就案場較無詳細之經營規劃。

本案場主要以自然景觀為主要行銷賣點，惟以此為賣點之案場，其目標客群通常較為限縮，多為對自然景致嚮往之旅客，而較難吸引都會區之民眾；此外，以自然景觀為賣點之景點亦較難規劃體驗活動，以本公司經營之小墾丁渡假村為例，白天可引導遊客至海邊及沙灘遊玩，晚上可藉酒吧持續聚集吸引人潮，而以自然景觀為主要賣點之景點於活動規劃時間上則較為侷限，如賞鳥、觀賞樹蛙、植物生態、導覽等活動皆無法整日執行，而影響營運延展性與收入可能性。

此外，本公司於規劃是否參與經營亦會考量案場之交通可及性，雖蘇花改通車後可能帶動更多遊客前往花東地區旅遊，惟本案場位置較為隱蔽，且每年僅約 25 萬名遊客前往遊玩，遊客規模較小，使得遊客消費金額甚至可能不足支應本公司之管銷費用支出。於吊橋方面，本公司較不看好吊橋可成為案場之長期賣點，參酌山川琉璃吊橋之經驗，其開放營運後，僅於前 2 年較可有效吸引人潮，後續年度遊客數則逐年減少，營運狀況不如預期；而太平雲梯部分，雖其營運至今仍有一定遊客數量，但其具有交通方便、且緊鄰熱門景點阿里山之優勢，與本案場之狀況不近相同。

Q：請問貴公司對於本案委外範圍界定之意見？

A：本公司認為若可將遊憩區整體劃作委外範圍可能會使本公司較有投資之興趣，惟仍須視委託代管範圍與可營運範圍之比例而定，若整體規劃為委外範圍後卻使維護成本大幅增加，反而得不償失。



Q：對本案之投資意願？

A：本公司對本案場投資意願較低，惟仍須視未來公告之招商條件，如委外年期、權利金等再進一步評估，並建議可將案場委由在地廠商經營，因在地廠商之管理成本相對較低，由其經營較有效益。

■投資意願

➤南仁湖育樂股份有限公司表示對本案場投資意願較低。

(四)有限責任嘉義縣梅山鄉太平社區產業合作社（太平雲梯）

■時間：109年6月5日上午10時30分

■地點：電話訪談

■參與人員：有限責任嘉義縣梅山鄉太平社區產業合作社 張先生  
聚得企管顧問 廖翌舜研究員

■訪談內容摘要

Q：請問貴合作社是否有承接過其他類似本案之相關案例？

A：曾於太平雲梯經營吊橋、餐飲賣店等戶外遊憩空間之相關經驗。

Q：請問貴合作社於太平雲梯經營之主要項目及規劃？

A：本合作社係承租阿里山國家風景區管理處之太平雲梯、遊客中心及停車場空間，並需負責周邊步道之清潔維護，如清掃落葉、割草等，承租年期為5年，若績效優良得另有3年經營年期。

太平雲梯園區假日每日遊客量約為3,000人，若為連續假日等特殊節慶甚至可達4,000人，致目前約140格之停車位於假日尖峰時段不敷使用，為排解車潮，本合作社通常引導車輛至周圍路邊單側停車；來訪園區之遊客於開放第一年多會購票行走吊橋，開放至今第三年則仍約有6成遊客會購票，未購票之遊客則多為當地居民或常客，至園區開放空間休憩、於涼亭泡茶聊天或前往太平老街用餐消費。

太平雲梯於開放第一年僅採預約制，遊客須至官網預約方可行走，目的為管控每日人數(每日上限4,500人)及同一時間吊橋上之行走人數，第二年開始則因應遊客需求，於吊橋前之驗票亭開放現場購票，惟仍須視各時段之預約人數，若未額滿才開放購買。

本合作社每年約編列150萬元預算作為園區之修繕維護費用，主要工作項目包含吊橋欄杆之油漆補漆、吊橋木頭地板塗護木漆、更換廁所耗品等等，若橋樑主體有較大之毀損則由管理處進行維修；而吊橋之檢測亦由管理處以採購方式委由專業廠商檢測，並於大雨、地震後前來吊橋檢修。

除上述修繕維護費用外，行銷宣傳費用亦為合作社較大之支出款



項，為加強曝光，吸引遊客來訪，合作社曾邀請網路部落客、電視節目等媒體至園區遊玩並作成報導；於每年亦舉辦相關推廣活動，如周年慶當日免票價、開放預約於吊橋上野餐、邀請知名樂團至園區表演等等，以不同之噱頭增添曝光，吸引遊客共襄盛舉。

由於太平雲梯鄰近太平老街，故為避免與老街居民販售之商品有所衝突，目前合作社於遊客中心僅販售鬆餅等麵食類輕食餐點，銷售狀況較不理想。

Q：請問貴公司對於本案場空間經營之看法？

A：就賣店部分，考量布洛灣遊憩區周邊較少當地居民於此販售餐點，本合作社建議賣店以部落美食及在地食材為主軸，將其規劃為原住民風味特色餐廳，提供予遊客走完吊橋後之用餐空間。

而於商品販售部分，本合作社目前正就太平雲梯設計、開發紀念商品，未來布洛灣遊憩區之營運廠商亦可協請設計師協助就案場之特色設計專屬之紀念品，與市面上常見之商品作出區隔，應較可吸引遊客購買。

Q：請問貴公司對於本案委外範圍界定之意見？

A：本合作社認為可將布洛灣遊憩區整體（包括展示館、館前草坪）委由同一廠商經營，除減少不同廠商或廠商與機關間之溝通成本外，亦可使園區規劃較具整體性。

Q：建議之委託年期？

A：本合作社建議可參酌太平雲梯之委外經營方式，於吊橋開放第一年以採購方式委由廠商代為管理，除第一年為吊橋最受歡迎之時段，機關可將此段時間之門票收入歸入國庫外，第一年吊橋多無須大規模整修及修繕，於此段時間代管可幫助廠商迅速熟悉園區及吊橋之業務。

而後續之委外年期部分，本合作社建議若無較大之期初投資規劃，以較短年期如 3 年左右較為適當，營運廠商較可因應市場環境變化而進行彈性之規劃。

Q：對本案之投資意願？

A：本合作社對本案場初步評估有投資意願，惟仍建議營運廠商應以在地居民或組織為主，因在地居民較有地方意識，於創造利潤後亦會將部分所得回饋建設當地，如本合作社於太平雲梯經營之 50% 營業利潤即回饋予在地居民，帶動並促進地方產業發展。

本合作社將持續追蹤本案後續之委外情況，並視未來公告之招商條件，如委外年期、權利金等再進一步評估。





## ■投資意願

- ▶有限責任嘉義縣梅山鄉太平社區產業合作社表示對本案場有繼續評估之意願，惟仍須視未來公告之招商條件，如委外年期、權利金等再進一步評估。

### (五)山川琉璃吊橋(有限責任屏東縣原住民山川琉璃吊橋旅遊服務勞動合作社)

■時間：109年6月5日下午2時

■地點：電話訪談

■參與人員：有限責任屏東縣原住民山川琉璃吊橋旅遊服務勞動合作社甘先生

聚得企管顧問 廖翌舜研究員

## ■訪談內容摘要

Q：請問貴合作社是否有承接過其他類似本案之相關案例？

A：曾於山川琉璃吊橋經營吊橋導覽、餐飲及商品販售、體驗行程之相關經驗。

Q：請問貴合作社於山川琉璃吊橋經營之主要項目及規劃？

A：本合作社於山川琉璃吊橋主要負責周邊景點及吊橋之免費導覽，與屏東縣政府間並無契約之關係，惟縣府時常將有導覽需求之民眾或外國遊客轉介至本合作社，由本合作社引導其於吊橋及周邊景點遊玩，吊橋之修繕、清潔、保全等工作項目皆由縣府負責。山川琉璃吊橋於新冠肺炎疫情前平日之每日遊客約有400~800人，多為搭乘遊覽車前來之團客，假日每日遊客則約有1,200~2,000人；惟近期受疫情影響，來訪遊客數量下降約3成。

此外，縣府於吊橋周邊設有亭子以出租予民眾擺攤使用，本合作社亦有承租一攤位，部分民眾於私有土地亦有擺攤，主要商品則多為如琉璃珠、予毛、背心等原住民之手工藝品、當地農特產，及如石板烤肉、吉納富、香腸、紅藜飯等原住民風味美食。

為增添導覽之豐富性，除要求導覽人員穿上原住民傳統服飾外，本合作社亦規劃完善之導覽體驗流程：從遊客與導覽人員相見歡→獻上花環→彼此自我介紹認識→體驗原住民文化(盪鞦韆、射箭...)→走琉璃吊橋→用餐，整趟行程約耗時2~3小時。

Q：請問貴合作社對於本案場委外之看法？

A：由於本合作社於山川琉璃吊橋僅提供導覽之服務，於吊橋之營運面相亦較不瞭解，故僅就個人之經驗，提供2點意見供參：1. 吊橋之保全監控、修繕維護及售票建議同步委由廠商管理，以減少



廠商及機關間之溝通成本，且相較於廠商之隨時待命，機關較無人力可就案場之突發狀況及時處理。2. 建議吊橋應營運至晚上，參考山川琉璃吊橋之營運規劃，其目前僅於上午 8 時 30 分至下午 4 時 30 分開放，且下午 4 時為最終購票入場時間，但吊橋之最適合行走時間應為下午 4 時至晚上 8 時，此段時間天氣較涼爽而不會過於炎熱，致相較於中午時段，遊客來訪亦較為踴躍，且遊客可於吊橋上欣賞落日餘暉，更是吸引遊客之一大賣點。

Q：對本案之投資意願？

A：本合作社僅提供導覽之服務，而未有營運案場之規劃，故對本案投資意願相對較低。

■投資意願

➤有限責任屏東縣原住民山川琉璃吊橋旅遊服務勞動合作社表示其僅提供導覽之服務，而未有營運案場之規劃，故對本案投資意願相對較低。

(六)布洛灣山月村（立德布洛灣股份有限公司）

■時間：109 年 8 月 24 日下午 3 時

■地點：電話訪談

■參與人員：立德布洛灣股份有限公司 鄭村長  
聚得企管顧問 廖翌舜研究員

■訪談內容摘要

Q：請問貴公司是否有承接過其他類似本案之相關案例？

A：目前正承接布洛灣上臺地之山月村。

Q：請問貴公司對於本案場空間經營及委外範圍界定之看法？

A：布洛灣遊憩區之遊客多為旅行社之團客(因遊憩區免入園費)，其於案場停留時間較短，且旅行社多整團拉去別處用餐，使遊客較少於本案場消費；建議未來山月吊橋可採收費模式，並推出門票抵消費之促銷方案，以刺激遊客前往賣店消費。

本人對將步道委外採贊成意見，並期透過委外將清潔維護等工作交由專業廠商負責，而無須由義工及義警輪班；惟委外後是否收費仍須考量民眾可能對收費之反彈。

本公司於山月村之營運係以文化為主軸，對商業經營、行銷規劃等較無興趣，對管理處於委外空間之規劃亦無意見，惟建議管理處未來委外時應於招商文件中規範廠商須聘用一定比例之太魯閣族員工，以保障當地居民之就業權利。

委外空間之規劃係管理處之職責，本人亦十分尊重管理處委外空



間之規劃方式，惟若將布洛灣上下臺地共同委外，考量經營上須考量更多商業層面而非以文化為主軸，本人參與意願相對較低。

Q：對本案之投資意願？

A：本公司對本案場投資意願較低。

■投資意願

➢立德布洛灣股份有限公司表示對本案場投資意願較低。

(七)太魯閣晶英酒店

■時間：109年9月11日下午2時30分

■地點：電話訪談

■參與人員：太魯閣晶英酒店 趙總經理、張財務長  
聚得企管顧問 陳庭劭經理、廖翌舜研究員

■訪談內容摘要

Q：請問貴公司是否有承接過其他類似本案之相關案例？

A：目前正承接太魯閣晶英酒店。

Q：貴公司目前有安排半日及一日之體驗活動，請問貴公司對遊客之各景點偏好及未來收費可能性之看法？

A：本飯店目前有推出太魯閣半日及一日之在地體驗活動，由飯店安排接駁車，載遊客至各旅遊景點遊玩；於景點及遊程選擇部分，考量本飯店之主要客群為30~40歲青壯年及親子、三代同代族群，且多為熟客，對周邊景點相對熟悉，故遊客可視其腳力自行選擇合適方案，目前多選擇參加半日遊行程。

於景點推薦部分，雖燕子口及九曲洞皆為國際級具指標性之步道，惟考量九曲洞於108年方對外開放，且地勢平緩、走法安全，遊客又無須另外戴安全帽，無論年長年幼皆適合行走，故本飯店較常推薦遊客至九曲洞遊玩。惟九曲洞周邊無停車空間，致飯店接駁車須持續於案場旁來回徘徊，對整體安排較為不便。

本人認為國家公園可參酌世界各國家公園之機制，就園內之步道訂立收費計畫，惟建議收費後太管處需有相對應之配套措施，如提供友善且方便之停車空間、為遊客加保意外險等保險等，以提升整體服務及遊憩品質。

Q：請問貴公司對於推出各景點聯合優惠套票之看法？

A：就園區各景點串聯提供優惠票價部分，本飯店認為須由幾點面向評估：1. 目前國家公園內因自駕車過多，再加上旅遊旺季之遊覽車團客，致台8線容易塞車，若無妥善規劃車流引導，則各點串



聯之套票推廣可能較為困難。2. 部分景點如燕子口及九曲洞等周邊停車位較少。3. 考量各步道空間較為分散，以遊客腳程可能無法一次走完所有景點。

Q：請問貴公司對於本案場委外範圍界定之看法？

A：若將布洛灣上下臺地一同委外，其規模較大，可能僅能由部分較大集團參與營運。

就步道委外由民間管理部分，本飯店認為山區氣候變化多端，於清潔維護上較為困難，且人力聘用更是一大挑戰。

Q：對本案之投資意願？

A：本飯店於天祥經營多年，深知於山區營運所須投入較多，操作風險較大，無論是在人力聘用、訓練及營運上亦較不容易；又考量本團隊較為擅長經營飯店、招待客人，對遊程規劃、步道經營等面向皆不甚理解，目前有安排體驗活動亦僅為地緣關係且無人願意合作之緣故，而僅能自己買車載旅客前往。綜上，因營運業種差異較大，太魯閣晶英酒店參與意願相對較低。

#### ■投資意願

➢太魯閣晶英酒店表示對本案場投資意願較低。

#### (八)賽嘉遊憩區、涼山遊憩區（三地開發有限公司）

■時間：109年6月1日上午10時

■地點：電話訪談

■參與人員：三地開發有限公司 康小姐

聚得企管顧問 廖翌舜研究員

#### ■訪談內容摘要

三地開發有限公司表示較不方便接受訪問，本團隊未來若有案場委外之相關資訊亦將提供予該公司。

#### (九)猴探井天空之橋、梯子吊橋（威晶照明科技股份有限公司）

本團隊去電威晶照明科技股份有限公司之聯絡電話，惟該電話已是空號，無人接聽；本團隊另聯繫天空之橋之目的事業主管機關—南投縣政府，其提供之聯絡方式亦無法聯繫至該公司。

### 三、潛在投資者初步意見彙整

綜上廠商意見，本團隊就訪談內容做資料彙整，分別就山月吊橋是否收費、委外範圍及時程規劃等項目做說明。

#### (一)山月吊橋建議採收費方式，票價以50元為佳

➢廠商建議：考量山月吊橋為全臺最深之吊橋，以此為亮點搭配立霧溪



峽谷之壯麗景緻，即使收費對遊客應仍有一定吸引力，故建議採收費模式，惟票價之設定不得過高，建議以 50~100 元為主。

- ▶ **本團隊建議**：本團隊彙整訪談資訊，並參酌全臺各地吊橋及天空步道之收費模式，規劃本案山月吊橋之全票價格為 50 元；此外，為促進消費且為打響案場知名度，本團隊建議未來營運廠商於委外營運後第 1、2 年可採「消費滿額可抵門票」或「門票可抵消費金額」之優惠方案，並視營運狀況調整。

## (二) 委外空間規劃上建議將遊憩區整體一起委外

- ▶ **廠商建議**：考量營運之整體性規劃，並為創造案場之獨特亮點，建議將遊憩區整體（包括展示館、館前草坪）委由廠商經營，除降低溝通成本外，亦可使廠商有較大空間進行創意發想。
- ▶ **本團隊建議**：考量若將遊憩區整體委由廠商經營，廠商需額外負擔展示館展覽定期更新費用、草坪及路樹之修剪及清潔費用等支出，且案場位於太魯閣國家公園內須受相關法規之規範，若委外範圍增加，營運廠商卻無法依其創意及營運業種自行規劃，皆可能降低廠商參與之意願。綜上，本團隊較建議第一期委外先以目前規劃之範圍(布洛灣賣店、伊達斯廳、山月吊橋)進行委外，使營運廠商得以較低之經營成本營運，降低進入門檻；此外，若於本案招商階段，有意願之廠商皆大力建議將遊憩區整體納入委外範圍，則可考慮再將其納入。

## (三) 委外年期建議以 6~10 年為佳

- ▶ **廠商建議**：本案伊達斯廳及山月吊橋已由機關整修興建完成，廠商應無需有較大筆之投資，惟考量廠商仍須有一定時間營運以回收其投資，建議委外期間訂為 6~10 年。
- ▶ **本團隊建議**：考量本案場委外營運需有一定時間累計案場知名度與口碑，及參考潛在投資廠商對本案委外年期之看法，本團隊初步規劃委外年期為 6 年，續約規範則以 1 次優先定約至少 4 年。

## (四) 委外營運前期若將多項目共同委外恐增加廠商參與本案之難度

- ▶ **廠商建議**：飯店營運與步道經營之性質截然不同，又考量於山區營運所須投入較多，操作風險較大，無論是在人力聘用、訓練及營運規劃上亦較不容易，若以此多項目之量體及規模可能僅有大集團有意願參與。
- ▶ **本團隊建議**：參酌勞務採購標案之規劃，亦將標案依其性質細分為多個專業面向；本案若將多個不同性質及營運業種之項目共同委外，恐限縮可能參與之廠商，甚有可能被懷疑有為某大型集團量身打造之嫌。因此，本團隊建議於委外營運前期先將各委外標的依其特性分類為不



同組合並分別委外，後續再視委外情況及各委外組合間可能之合作方案組合委外，以避免營運廠商於委外初期即須完備所有標的之營運準備工作，而增加廠商參與本案之難度。

## 第六節 開發定位及策略

### 一、開發定位及各標的功能

本團隊就本案場各標的之使用定位出發探討其策略，本案之定位以提供遊客遊憩服務及相關配套餐飲及賣店服務作為策略建議之方向，詳如圖 10 所示。

#### (一) 伊達斯廳之定位—播放布洛灣遊憩區及山月吊橋介紹影片

伊達斯廳作為多媒體簡報空間，以定位而言，係作為民眾參訪山月吊橋前之環境介紹及案場相關資訊提供者之角色，透過布洛灣遊憩區及山月吊橋介紹影片等數位方式，讓遊客以不同角度及觀感認識布洛灣遊憩區及山月吊橋，並瞭解布洛灣遊憩區歷史、太魯閣族人過去於此處之足跡、山月吊橋之前世今生等，激起遊客對案場之興趣。

#### (二) 山月吊橋之定位—供遊客行走觀賞峽谷壯麗景色

就山月吊橋之定位而言，係提供遊客行走以觀賞峽谷壯麗風景為主，遊客可於吊橋上俯瞰立霧溪峽谷之瑰麗地形，並與其拍照合影；此外，遊客可將其於伊達斯廳影片中所見所聞對照至實景，相互印證，為吊橋增添文化意義。

#### (三) 布洛灣賣店之定位—販售餐飲及紀念品予來訪之遊客

就布洛灣賣店之定位而言，則作為遊客走完山月吊橋後之休憩景點，遊客可選擇於室內或室外空間，品嚐美食或飲料冰品，享受悠閒舒適之環境；此外，營運廠商亦可推出與太魯閣族、布洛灣遊憩區相關之工藝品及紀念品，供遊客購買以作為紀念。

#### (四) 錐麓古道之定位—供山友健行欣賞驚而不險之斷崖景色

就錐麓古道之定位而言，係提供山友健行及欣賞驚而不險之錐麓斷崖和幽深峽谷景色為主，遊客除欣賞自然美景外，亦可於林蔭山徑中緬懷太魯閣族先民之生活。



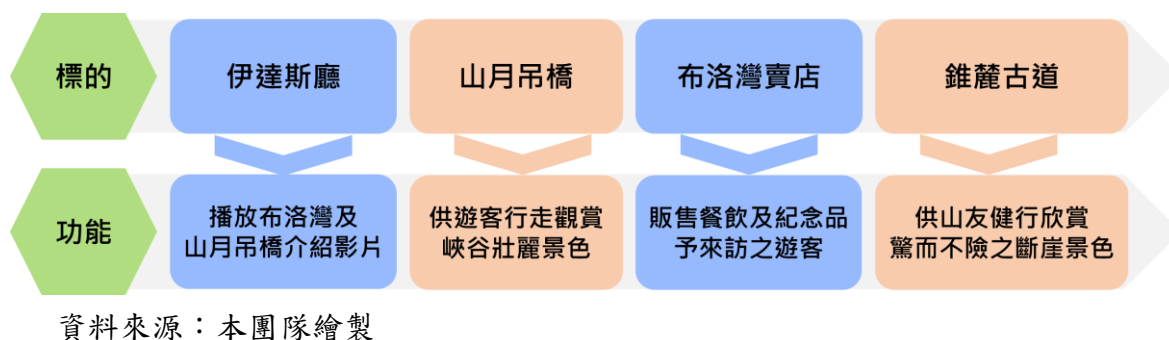


圖 10 本案各標的功能圖

## 二、本案策略建議

就本案之策略建議，本團隊依案場之條件與規劃方向提出下列幾點供機關及廠商參考：

### (一) 案場鄰近知名景點燕子口，可引導其人流來訪本案場

布洛灣遊憩區距燕子口僅 10 分鐘車程，營運廠商可於燕子口適度宣傳山月吊橋之美麗景致，並於燕子口前往布洛灣遊憩區之步道或道路上設置引導標誌，使人潮轉移至布洛灣遊憩區，以母雞帶小雞方式，借用燕子口之知名度及人氣，拉抬布洛灣遊憩區及山月吊橋之參觀人數。

### (二) 山月吊橋建議採收費模式，全票票價建議為 50 元

本團隊考量山月吊橋景點本身之引客能力（參酌 106 年中華民國國家公園學會之研究，在燕子口未收費之前提下，即使山月吊橋收費 100 元，仍有 61.3% 之民眾願意前往），並參酌全臺各處吊橋或天空步道之經營及收費模式，建議山月吊橋可採全票 50 元方式進行收費，並提供優惠予周邊居民及相關弱勢族群；此外，為使走訪吊橋之遊客至布洛灣賣店消費，本團隊建議吊橋之門票可部分或全額折抵賣店之消費，或規劃持當日發票可免費行走吊橋，吸引遊客消費，創造更多營收。

### (三) 建議將布洛灣遊憩區整體作行程規劃

本團隊建議除委外範圍外，可將布洛灣遊憩區所有景點（包括遊客中心、展示館、賣店、伊達斯廳、山月吊橋等）一齊規劃行程，使遊客甫一下車即無縫接軌地融入本案場行程，逐步引導其至本案場各景點參觀；以此方式規劃，可使遊客從各方面深入淺出瞭解布洛灣遊憩區，並可引領遊客至賣店消費、參加活動等等，此外，伊達斯廳之簡報播放為固定時間、山月吊橋有行走人數限制，導覽人員可視時間及人潮程度



作不同之行程安排，有效分流遊客以增進體驗品質，以下為本團隊初步建議之行程安排方式，供機關及未來營運廠商參考。



資料來源：本團隊繪製

圖 11 本團隊建議之行程規劃路線



## 第參章 財務可行性

### 第一節 基本假設與參數設定

本案相關財務基本假設與參數設定整理，如表 19 說明。

表 19 本案財務假設彙整

基本假設與參數	說明	
1. 評估年期	6 年	參酌訪談收集意見及考量本案場初次委外需有一定期間建立口碑與知名度，初步規劃委外年期共 6 年以利廠商合理回收投資
2. 物價上漲率	0.99%	參酌近 10 年行政院主計總處公布之「消費者物價指數」年增率平均值，以每年 0.99% 計算
3. 營運收入		本案之營運收入以月租及臨停模式收費
4. 資金規劃		
(1) 自有資金比率	100%	假設由民間機構自有資金出資 100%
(2) 股東要求報酬率	12%	考量本案場首次委外未有經營數據，且營運受政府觀光政策、國內觀光業狀況等影響，整體營運風險相對較高，而設定為 12%
5. 折現率	12%	稅後加權平均資金成本(WACC)
6. 折舊		
(1) 方法		直線法
(2) 營運資產耐用年限	6 年	以營運評估年期計算耐用年限
(3) 殘值	0	
7. 全年營業天數	336 天	參酌太魯閣工藝展示館之開放時間，以「每月第一、第三週星期一休館，遇國定假日及除夕順延」方式估計
8. 營利事業所得稅率	20%	依所得稅法規定估算之

資料來源：本團隊整理

### 第二節 基本規劃資料

#### 一、營運收入分析

本案場之營運收入可分為餐廳銷售收入、手工藝品銷售收入、吊橋門票收入及錐麓古道入園門票收入，各項營運收入之初步分析如下：

##### (一) 餐廳銷售收入

本團隊以布洛灣遊憩區近 3 年參訪人次為基礎，考量餐廳位於遊客前往山月吊橋之必經道路，另參酌未來營運廠商可能之行程規劃方式，估計參訪人次會前往餐廳之比例，乘算消費比率，並參酌類似遊憩區場域之餐飲收費，並考量本案場應以販售輕食餐飲或外帶飲料為主而設定



用餐者平均餐飲消費金額為 60 元，據此得出餐廳銷售收入；其中每年參訪人次部分，本團隊參酌布洛灣遊憩區 106~108 年之參訪人次，以此 3 年參訪人次之平均作為營運第一年之參訪人次估計，並考量山月吊橋之開放將吸引大量人潮前來，案場名氣亦將隨廠商積極營運及行銷而成長，故第 2~3 年之參訪人次以每年成長 5% 估算，第 4~6 年則估計成長趨緩而以每年成長 3% 估算。第一年之餐飲銷售收入估算請詳表 20 所示。

## (二) 手工藝品銷售收入

由於商品銷售區域與餐廳皆位於展示館二樓且係以複合式併存，故假設其參訪人次比例與餐廳相同，此外，考量所販售之商品以手工藝品為主，單價較高致遊客購買商品之比例應較餐飲消費比例為低；而購買者平均消費金額部分，本團隊參酌案場目前販售之商品品項及價格，並考量一般民眾多購買價格較便宜之紀念品，故第一年購買者平均商品消費金額估算為 120 元，第三年開始則推估廠商可根據過往經驗更了解消費者所好而調整販售品項，而估計購買者平均商品消費金額略為成長至 130 元，並於第 5 年成長至 150 元。第一年之手工藝品銷售收入估算請詳表 20 所示。

## (三) 吊橋門票收入

本團隊參酌市場可行性分析之結果，將門票價格定為全票每張 50 元、團體票每張 30 元，在地居民免費參觀，並考量案場目前雖散客人數較多，惟日後隨山月吊橋之開放本團隊推估應將有更多旅行社安排走訪案場之行程，故保守估計暫以平均票價 40 元作計算，同時設計憑當日消費之發票可免費行走吊橋之促銷方案，以促進遊客消費；行走吊橋之人數部分，本團隊參酌「中華民國國家公園學會」106 年之研究，並參酌訪談資訊，初估第一年約有 90% 之遊客願花費前往山月吊橋，第三年降至 80%，第五年降為 75%，並考量憑當日消費之發票可免費行走吊橋，故扣除已消費之遊客數量，再乘算門票價格計算吊橋門票收入，詳表 20 所示。

## (四) 錐麓古道入園門票收入

本團隊依錐麓古道目前之定價模式，以全票每張 200 元、半票 100 元進行收費；入園人次部分，本團隊參酌 106~108 年入園人次占總乘載量之比率及其每年入園人次之成長率，預估本案場 109 年度之申請入園



人數比率應超過 8 成，惟本團隊考量入園人次為最大乘載量之 8 成，應為對訪客較舒適、且對環境較友善之規劃，故設計後續年度錐麓古道之最大使用率為 8 成，並再依目前之訪客組成計算各票種之使用人次及入園門票收入。

表 20 本案場第一年之營業收入

餐廳銷售收入	遊憩區第 1 年參訪人次 (人)(A)		參訪人次前往餐廳之比例 (%) (B)		前往餐廳消費比例 (%) (C)		消費比例 (%) (D=B*C)		用餐者平均消費金額 (元)(E)		小計(元) (A*D*E)	
				70%		25%		17.5%		60		2,385,506
手工藝品銷售收入	227,191		參訪人次前往賣店之比例 (%) (B')		前往賣店消費比例 (%) (C')		消費比例 (%) (D'=B'*C')		購買者平均消費金額 (元)(E')		小計(元) (A*D'*E')	
			70%		10%		7%		120		1,908,404	
吊橋門票收入			參訪人次走吊橋之比例 (%) (F)		已消費比例 (%) (G=D+D')		付費走吊橋比例 (%) (H=F-G)		平均票價 (元)(I)		小計(元) (A*H*I)	
			90%		24.5%		65.5%		40		5,952,404	
錐麓古道門票收入	平日天數 (J)	平日乘載量 (K)	假日天數 (L)	假日乘載量 (M)	錐麓古道年乘載量 (N=J*K+L*M)		使用率 (O)	平均票價 (P)	小計(元) (N*O*P)			
	247	96	118	156	42,120		80%	185.65	6,255,662			

註：錐麓古道入園門票收入與可行性評估報告 P.61 之金額不同，係平均票價項目之尾差所致。  
資料來源：本團隊編製

## 二、財務支出預估

在營運成本費用部分，本團隊初步估計各項營運成本費用之分析如下：

### (一) 期初投資

期初投資可分為兩部分，一為賣店裝潢，二為辦公空間設備及賣店廚房器具之購置。

賣店裝潢部分，考量本案場目前之原有裝潢使用狀況良好，故以相較於業界較低之裝潢成本每坪 20,000 元估計賣店裝潢投資，乘以賣店樓地板面積 88.935 坪而得出 1,778,700 元。

辦公空間設備及賣店廚房器具部分，則考量可能規劃及案場初步定位等，分別以 400,000 元及 600,000 元估計。

綜上，期初投資合計 2,778,700 元。

### (二) 人事費用

本案人事費用可分為三部分，餐廳及賣店場域之服務人員、伊達斯



廳服務人員、吊橋監管人員及錐麓古道監管收費人員等人事開支。

本團隊參酌賣店過往營運資料及訪談資訊與未來規劃，以全職人員提供服務進行薪資估算，初步規劃 1 名主管、2 名廚師、2 名餐廳服務人員、2 名賣店服務人員、1 名伊達斯廳服務人員、3 名吊橋監管人員及 3 名錐麓古道收費稽核人員等，第一年人事預算如表 21 估計。

表 21 第一年人事預算估計表

項目	人數(人)	月薪(元)	月數(月)	小計(元)
主管	1	50,000	14	700,000
廚師	2	40,000	14	1,120,000
餐廳服務人員	2	34,000	14	952,000
賣店服務人員	2	28,000	14	784,000
吊橋服務人員	2	32,000	14	1,344,000
伊達斯廳 服務人員	1	28,000	14	392,000
錐麓古道收費 稽核人員	3	32,000	14	1,344,000

資料來源：本團隊編製

### (三) 食材成本

就餐飲業實務經驗多以 28~32% 估算其食材成本，考量本案場之地理位置及規劃，以餐廳銷售收入之 32% 估算之。

### (四) 商品銷售成本

參酌紀念品販售業相關資訊，並考量本案場初步規劃販售原住民手工藝品，其商品製造成本應相對較高，故以商品營收之 60% 估算商品銷售成本。

### (五) 廣告宣傳費用

行銷預算多以營業收入之百分比進行估算，考量本案場為首次委外經營，其知名度尚待廣告宣傳及口碑宣傳行銷之，而應投入較高之行銷預算，故以營業收入之 2% 計算之。

### (六) 清潔維護費用

本團隊考量未來營運廠商需維護委外範圍之環境，並協助清潔打掃由布洛灣遊憩區前往山月吊橋之步道，第一年之清潔維護費用以 720,000 元估算，後續年度則隨物價指數逐年變動。

### (七) 保險費用



考量本案場為戶外遊憩空間且包含較具危險性之吊橋，營運廠商應為遊客投保足額之公共意外責任險；此外，營運廠商亦須為案場投保火險、地震險及雇主意外責任險等，綜上，以總營收之 2.5% 計算之。

#### (八) 汗水處理費

據機關承辦人員表示，本案場委外後應依固定比例分攤汗水處理費，本團隊參酌機關過去下臺地之汗水處理費用金額，第一年之汗水處理費以 120,000 元估算。

#### (九) 行政管理費用

參酌訪談資訊及同業數據，並參酌過往營運資料進行估算，以總營收之 1% 計算之。

#### (十) 錐麓古道砍草費用

參酌錐麓古道過往每年度之砍草經費預算，每年須砍草 4 次、每次須耗時 4 天、每天須 4 名人員，故第一年之錐麓古道砍草費用以 128,000 元估算，後續年度則隨物價指數逐年變動。

#### (十一) 修繕維護費用

參酌訪談資訊及同業數據，每年修繕維護費用多以建物建造成本之 0.1%~0.3% 估算，本案場雖為木造建築，於修繕維護面需注意事項較多，但考量伊達斯廳方整修完成、布洛灣賣店目前機關亦有定期維護，故以 0.2% 估算。

綜上，以每坪造價乘上案場總坪數再乘上建物建造成本(註：由於本案賣店建於民國 80 年，年代相對久遠致建造成本參考性較低，故以建物重置成本替代之)，即為每年之修繕維護費用。

#### (十二) 吊橋維護及檢測費用

吊橋維護及檢測費用係參酌一般建物之維修金額估算方式，以吊橋總建造成本 130,259,180 元之一定比例估算之；並考量委外前 2 年仍於保固期限內(保固期共 3 年)，而以總建造成本之 0.1% 估算，後續年度則以其 0.3% 估算每年之吊橋維護及檢測費用。

#### (十三) 水電費用

本案場目前尚未安裝獨立水電錶，而是下臺地共用單一水電錶，本團隊參酌布洛灣賣店近 3 年分攤之水電費，並考量伊達斯廳面積較大且終日冷氣開放致使用量較大，初估委外區域第一年之水電費用為 100,000 元。



#### (十四)折舊

以期初投資依本案營運年期 6 年直線攤提。

#### (十五)土地租金

依促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法規定，營運期間按當期申報地價及課徵地價稅稅率之乘積，加計簽約當期申報地價百分之二計收，計算公式如表 22、23、24 所示：

土地租金=土地租金 A(當期申報地價 x 基地土地面積 x 使用比例 x 地價稅稅率)+土地租金 B(簽約時申報地價 x 基地土地面積 x 使用比例 x2%)。

基地土地面積係以山月吊橋地號所占面積(包含山月吊橋及過橋後之區域，共 22,260.86 平方公尺，範圍詳第貳章第一節之圖示)、錐麓古道所占面積(共 12,506.9 平方公尺，範圍詳第貳章第一節之圖示)加計布洛灣賣店(294 平方公尺)及伊達斯廳(591.62 平方公尺)基地面積而得；地價則查詢 109 年 1 月公告之最新地價，經查各地號公告地價皆為 14 元/平方公尺。

表 22 第一年土地租金 A 估計表

基地土地面積 (平方公尺)(a)	當期(109年)申報地價 (元/平方公尺)(b)	地價稅率(%) (c)	土地租金 A(元) (a*b*c)
35,653.4	14	1%	4,991

資料來源：本團隊編製

表 23 第一年土地租金 B 估計表

基地土地面積 (平方公尺)(a)	簽約當期(109年)申報地價 (元/平方公尺)(b)	計收比例(%) (c)	土地租金 B(元) (a*b*c)
35,653.4	14	2%	9,983

資料來源：本團隊編製

表 24 第一年土地租金合計表

土地租金 A(元)(A)	土地租金 B(元)(B)	土地租金合計(元)(A+B)
4,991	9,983	14,974

資料來源：本團隊編製

註：當期及簽約當期申報地價目前皆以 109 年申報地價進行估算，實際簽約時申報地價以簽約當時公告為準。

#### (十六)定額權利金及營運權利金

本團隊依財務可行性估算之結果，建議每年可收取 410 萬元之定額權利金，並在廠商能獲取合理報酬之前提下，就營運權利金方面則初步



規劃採累進費率方式計收，計收方式詳表 25 所示。

表 25 本團隊初步研擬之營運權利金計收方式表

年度營業收入(不含營業稅)	經營權利金繳交百分比
10,000,000 元(含)以下部分	不得低於 1%
10,000,001~15,000,000 元部分	不得低於 2%
15,000,001~20,000,000 元部分	不得低於 3%
20,000,001 元(含)以上部分	不得低於 5%

資料來源：本團隊編製

### (十七)營利事業所得稅

營利事業所得稅按稅前淨利 20% 計算。

## 三、財務分析方法

本案以營運期之現金流量為基礎，配合淨現值法 (NPV)、內部報酬率 (IRR)、還本期限法 (Payback Period)、自償能力等財務分析方法作為評斷財務可行性之依據。以下就 4 種財務評估方法分別介紹如下：

### ➤ 現值法

淨現值 (Net Present Value, NPV) 為一計畫案之各年現金流入現值，扣除現金流出現值的差額，亦即淨現金流入的現值，其不但估計了計畫報酬超過投資的部分，更考慮了資金的時間價值，客觀地評估計畫的真實投資收益，其計算公式如下：

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{(R_t - C_t)}{(1+i)^t}$$

R<sub>t</sub>：於時間 t 之收益

C<sub>t</sub>：於時間 t 之成本

i：折現率

T：建造與營運期間

淨現值法是反映投資獲利能力之指標，若淨現值為正，則表示計畫具財務可行性。為投資評估使用最廣的一種方法，其原因有三：

- ✓ 考慮資金之時間價值，能增強投資經濟效益之評估。
- ✓ 將整體投資計畫年限內之淨現金流量納入，表現出投資活動之流動性與



收益性。

- ✓可因應投資風險而彈性調整，風險高則採用高折現率，風險低則採用低折現率。

### 本案適用理由及方式

本案目前規劃之委外年期為 6 年，有必要就各年期之淨現金流量進行計算並予以加總，以確認財務是否可行；而就不同年期之淨現金欲進行加總，則有必要考慮資金的時間價值，就各年度之淨現金流量予以適當之折現再做加總。綜上，淨現值法即為滿足前述財務計算需求且最常被使用於審視專案回收可行性之財務評估方法。

就本案場之各項營運項目量體及市場分析，本案場營運收入以錐麓古道入園收入、吊橋門票收入及餐飲與手工藝品銷售收入為主，本團隊亦就案場未來營運廠商之期初投資金額、營運成本與費用等現金流出項目之金額，與營運收入之現金流入之金額進行估算，再以合適之折現率計算出現值並予以加總，以檢視其淨現值是否大於零，判斷本案是否具備財務可行性及投資獲利能力。

#### ➤ 內部報酬率

內部報酬率（Internal Rate of Return, IRR）定義為未來現金流入的現值等於期初資金投入時的折現率，亦即使計畫之淨現值等於 0 的折現率，其為評估整體投資計畫報酬率的指標，相當於一可行計畫的最低收益率底限；藉由比較計畫的內部報酬率與資金成本，可以了解計畫的投資效益。

其求算方法為解下式之  $r$  值， $r$  值即為內部投資報酬率。

$$\sum_{t=0}^T \frac{(R_t - C_t)}{(1+r)^t} = 0$$

$R_t$ ：於時間  $t$  之產出收益

$C_t$ ：於時間  $t$  之投入成本

$r$ ：內部報酬率

$T$ ：建造與營運期間

內部報酬率之優點在於考量了投資計畫期間內之收益與其投入資金總額聯繫並指出該投資活動之報酬率，便於將之與其他投資活動之報酬率比





較，表達出所有替選方案之優劣順序，利於決策進行。其判斷基準為：若內部投資報酬率大於民間業者投資的資金成本，則本案具投資報酬率。

### 本案適用理由及方式

本案場目前規劃之委外年期為 6 年，有必要就本案期初投資金額可產生之各年期之淨現金收入流量進行檢視，以本案之投資報酬率並檢視其是否有達到其資金成本所需之報酬率，另外以本案之內部報酬率與一般業界標準進行比較，若報酬率過高，可據以設計本案之權利金，以使本案內部報酬率維持於一般業界標準之合理範圍。

本團隊將估算本案之內部報酬率，並與本案之資金成本作比較，以了解本案之內部報酬率是否高於資金成本，以釐清本案是否具財務可行性，並據以設計本案之權利金。

#### ➤ 回收年限法

回收年限法 (Payback, PB) 係分析自計畫折現後之淨現金流量中回收總成本所需之時間，亦即計畫累計淨現金流量開始為正所需的年數，其目的在於評估資金投入之回收速度，藉以判斷投資計畫之可行性，回收期限越短，表示計畫可行性越高。

其計算方法為解下式之 t 值：

$$\sum_{t=1}^T PV(CF_t) = 0.$$

PV(CF<sub>t</sub>)：於第 t 年的淨現金流量現值

T：折現後回收年限

以回收年限法評估計畫財務之優點在於計算方便，且可以了解方案的流動性與時間風險：

#### 1. 流動性：

回收年限表示期初投入的回收速度，可看出投資支出被套牢時間的長短，因此可當作方案的流動性指標。若是回收年限越短，表示方案的流動性愈高，使資金運用更有效率。

#### 2. 時間風險：

當方案期間越長，則不確定性程度越高，使後期現金流量估算的困



難度提高；由於不確定性存在，進而產生風險。若是回收年限越短，表示方案之時間風險愈小。

當投資目標為儘速回收成本時，回收年限為一相當理想的評估準則；但回收年限法最大的缺點就是，不考慮貨幣的時間價值及整個計畫期間內的所有現金流量，導致其有失客觀，且容易評選出較短視的投資方案，故以此評估計畫時，須輔以其他的準則，以避免決策錯誤。

### 本案適用理由及方式

回收年限法係站在投資方之角度，檢視其投入能否於經營年限內回收，於可回收之前提下，則應搭配前述之淨現值法及內部報酬率進行評估，以設計出一套具回收可能性且權利金計算合理之財務計畫。

就本案而言，本團隊將依營運項目與市場分析，推估本案之淨現金流量，並據以估算本案之回收年限，再與本案之委外年期比較，以釐清本案之回收年限是否短於委外年期，計畫是否具有財務可行性。

#### ► 自償能力

依據促參法施行細則第 43 條之定義，自償能力係指「指民間參與公共建設計畫評估年期內各年現金流入現值總額，除以計畫評估年期內各年現金流出現值總額之比例。」

前項所稱現金流入，指公共建設計畫營運收入、附屬事業收入、資產設備處分收入及其他相關收入之總和。

第一項所稱現金流出，指公共建設計畫所有工程建設經費、依本法第十五條第一項優惠後之土地出租或設定地上權租金、所得稅費用、不含折舊與利息之公共建設營運成本及費用、不含折舊與利息之附屬事業營運成本及費用、資產設備增置及更新費用等支出之總額。

計算計畫自償能力的最主要目的，在於劃分計畫政府與民間部門的財務權責，並以此初步評估計畫是否適合由民間參與，其公式如下：

$$\text{自償能力} = \frac{\text{營運評估期間之淨現金流入現值總和}}{\text{計畫興建期間之工程建設經費現金流出現值總和}} \times 100\%$$

若自償率大於 1，即代表該計畫具完全自償能力，亦即計畫所投入的建設成本可完全由淨營運收入回收之；若自償率小於 1 而大於 0，表計畫



為不完全自償，需政府投入參與公共建設；若自償率小於 0，則表該計畫完全不具自償能力，亦即計畫之營運淨收益為負，是否仍執行該計畫則需視其他可行性分析或政策需要而定。

### 本案適用理由及方式

本案目前規劃之委外年期為 6 年，就檢視投資自償性時必須將不同年期之現金流入及現金流出折現計算現值，各自加總後以對照檢視是否具投資自償性，因此自償率法亦適用於本案。

就本案而言，本團隊將依公式計算本案之自償率，並據以判斷本案是否具財務可行性，以及是否需政府資金投入參與。

### 第三節 財務效益評估

依據前述收支預估，進行分年損益及現金流量試算，據以評估各項財務效益指標。本案未將地價稅及房屋稅轉嫁予廠商，財務效益評估如表 26、表 27 所示。

表 26 分年損益表

單位：元

	1	2	3	4	5	6
餐廳銷售收入	2,385,506	2,504,781	3,068,356	3,160,407	3,255,219	3,352,876
手工藝品銷售收入	1,908,404	2,003,825	2,279,351	2,347,731	2,790,188	2,873,894
吊橋門票收入	5,952,404	6,250,024	5,560,613	5,727,432	5,367,790	5,528,824
錐麓古道入園門票收入	6,255,744	6,317,676	6,380,221	6,443,386	6,507,175	6,571,596
營業收入(含稅)	16,502,059	17,076,306	17,288,542	17,678,955	17,920,373	18,327,190
減：營業稅	(785,812)	(813,157)	(823,264)	(841,855)	(853,351)	(872,723)
營運收入(稅後)	15,716,246	16,263,149	16,465,278	16,837,100	17,067,022	17,454,466
人事成本	6,636,000	6,701,696	6,768,043	6,835,047	6,902,714	6,971,051
食材成本	763,362	801,530	981,874	1,011,330	1,041,670	1,072,920
商品成本	1,145,043	1,202,295	1,367,610	1,408,639	1,674,113	1,690,687
廣告宣傳費	314,325	325,263	329,306	336,742	341,340	349,089
清潔維護費用	720,000	727,128	734,327	741,596	748,938	756,353
保險費	409,178	413,229	417,320	421,451	425,623	429,837
行政管理費用	157,162	162,631	164,653	168,371	170,670	174,545
錐麓古道砍草費用	128,000	129,267	130,547	131,839	133,145	134,463
修繕維護費用	58,938	59,521	60,111	60,706	61,307	61,914
吊橋維護及檢測費用	130,259	131,549	390,778	394,646	398,553	402,499
汙水處理費用	120,000	121,188	122,388	123,599	124,823	126,059
水電費	100,000	100,990	101,990	103,000	104,019	105,049
折舊	463,117	463,117	463,117	463,117	463,117	463,117
土地租金	14,974	14,974	14,974	14,974	14,974	14,974
定額權利金	4,100,000	4,100,000	4,100,000	4,100,000	4,100,000	4,100,000
經營權利金	221,487	237,894	243,958	255,113	262,011	273,634
營業成本與費用	15,481,845	15,692,273	16,390,994	16,570,171	16,967,018	17,126,189
營業利益	234,401	570,876	74,283	266,930	100,004	328,277
稅前純益	234,401	570,876	74,283	266,930	100,004	328,277
營利事業所得稅	46,880	114,175	14,857	53,386	20,001	65,655
本期純益	187,521	456,701	59,427	213,544	80,003	262,622

資料來源：本團隊計算



表 27 分年現金流量表

單位：元

	1	2	3	4	5	6
營業收入	15,716,246	16,263,149	16,465,278	16,837,100	17,067,022	17,454,466
營業支出(不含折舊)	(15,018,728)	(15,229,156)	(15,927,878)	(16,107,054)	(16,503,901)	(16,663,073)
支付所得稅	(46,880)	(114,175)	(14,857)	(53,386)	(20,001)	(65,655)
營業活動淨現金流量合計	650,638	919,817	522,543	676,660	543,120	725,738
期初投資	(2,778,700)					
投資活動淨現金流量合計	(2,778,700)	0	0	0	0	0
自有資金	3,500,000					
理財活動淨現金流量合計	3,500,000	0	0	0	0	0
年度淨現金流量	1,371,938	919,817	522,543	676,660	543,120	725,738
年底累計淨現金	1,371,938	2,291,755	2,814,298	3,490,959	4,034,078	4,759,817

資料來源：本團隊計算

本案以營運期之現金流量為基礎，配合淨現值法(NPV)、內部報酬率(IRR)、還本期限法(Payback Period)、自償能力等財務評估方法作為參考依據，各項財務評估方法之簡要結果如表 28 所示。

表 28 財務評估結果

評估指標	
計畫淨現值 NPV	348,371
計畫內部報酬率 IRR	18.79%
回收年期 PB	第 5 年
自償能力	1.125

資料來源：本案整理

依據前述規劃及假設，本案初步財務評估結果如上表所示。計畫淨現值約為 348,371 元，淨現值大於 0，代表計畫具財務可行性；內部報酬率為 18.79%，高於本案預估稅後加權平均資金成本 12%，能為民間業者所接受；回收年期為第 5 年，資金回收風險在合理範圍內；自償能力為 1.125，大於 1 表示具自償性；本計畫應具財務可行性。

#### 第四節 敏感性分析

##### 一、營業收入敏感性分析

營業收入以下將以 1% 及 3% 為級距進行試算，與原案作對照，營業收入敏感性分析如表 29，如本案營業收入減少 1% 以上，將導致本案淨現值及內部報酬率低於民間業者可接受之數值，以致財務不可行。



表 29 營業收入敏感性分析

營業收入	-3%	-1%	原案	+1%	+3%
計畫淨現值 NPV	-1,237,624	-139,927	348,371	836,669	1,813,265
計畫內部報酬率 IRR	-13.08%	9.29%	18.79%	28.5%	49.42%
計畫回收年期 PB	無法回收	第 5 年	第 5 年	第 4 年	第 3 年
財務可行性	不可行	不可行	可行	可行	可行

資料來源：本案整理

## 二、營業成本與費用敏感性分析

營業成本與費用以下將以 1% 及 3% 為級距進行試算，與原案作對照，營業成本與費用敏感性分析如表 30，如本案營業成本與費用增加 1% 以上，將導致本案淨現值及內部報酬率低於民間業者可接受之數值，以致財務不可行。

表 30 營業成本與費用敏感性分析

營業支出	-3%	-1%	原案	+1%	+3%
計畫淨現值 NPV	2,144,882	947,208	348,371	-250,466	-1,648,638
計畫內部報酬率 IRR	56.74%	30.69%	18.79%	7.12%	-23.44%
計畫回收年期 PB	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	無法回收
財務可行性	可行	可行	可行	不可行	不可行

資料來源：本案整理

## 三、期初投資敏感性分析

期初投資以下將以 15% 及 25% 為級距進行試算，與原案作對照，期初投資敏感性分析如表 31，如本案期初投資增加 15% 以上，將導致本案淨現值低於民間業者可接受之數值，以致財務不可行。

表 31 期初投資敏感性分析

營業支出	-25%	-15%	原案	+15%	+25%
計畫淨現值 NPV	936,418	701,199	348,371	-4,458	-239,677
計畫內部報酬率 IRR	37.48%	28.42%	18.79%	11.93%	8.32%
計畫回收年期 PB	第 4 年	第 4 年	第 5 年	第 5 年	第 6 年
財務可行性	可行	可行	可行	不可行	不可行

資料來源：本案整理



## 第肆章 法律可行性

### 第一節 適用促參法之可行性

#### 一、本案適用促參法相關法令之分析

##### (一) 本案適用促參法之依據

1. 按促參法第 2 條規定：「促進民間參與公共建設，依本法之規定。本法未規定者，適用其他有關法律之規定」，足見促參法之定位為民間參與公共建設之特別法，依特別法優於普通法之法規適用原則，當民間參與公共建設之各項法令規範發生競合時，應優先適用促參法相關規定，若促參法無相關規定，始適用其他法令。
2. 參照行政院 89 年 4 月 28 日台 89 交字第 12117 號函釋，亦明白揭示：「促參法公布實施後，各主辦機關辦理民間參與公共建設之作業，應依促參法辦理」，準此，主辦機關辦理民間參與公共建設作業時，應優先適用促參法。

##### (二) 本案適用促參法之公共建設類別

1. 按促參法第 3 條第 1 項規定：「本法所稱公共建設，指下列供公眾使用或促進公共利益之建設：一、交通建設及共同管道。二、環境污染防治設施。三、污水下水道、自來水及水利設施。四、衛生醫療設施。五、社會及勞工福利設施。六、文教設施。七、觀光遊憩設施。八、電業設施及公用氣體燃料設施。九、運動設施。一〇、公園綠地設施。一一、工業、商業及科技設施。一二、新市鎮開發。一三、農業設施。一四、政府廳舍設施。」，準此，「觀光遊憩設施」乃屬得適用促參法規定之公共建設類別之一。
2. 次按，促參法施行細則第 12 條就促參法第 3 條第 1 項第 7 款所稱「觀光遊憩設施」加以定義，其規定：「本法第三條第一項第七款所稱觀光遊憩設施，指在國家公園、風景區、風景特定區、觀光地區、森林遊樂區、溫泉區或其他經目的事業主管機關依法劃設具觀光遊憩(樂)性質之區域內之遊憩(樂)設施、住宿、餐飲、解說等相關設施、



區內及聯外運輸設施、遊艇碼頭及其相關設施。」

- (三) 由上可知，本案標的布洛灣遊憩區，屬太魯閣國家公園內之餐飲賣店等遊憩設施，此符合促參法第 3 條第 1 項第 7 款、促參法施行細則第 12 條所規定觀光遊憩設施之公共建設類型，故得適用促參法及其相關子法，公開徵求民間機構參與營運。

## 二、本計畫得適用促參法之 OT 方式辦理

「民間機構參與公共建設之方式如下：

- (一) 民間機構投資新建並為營運；營運期間屆滿後，移轉該建設之所有權予政府。
- (二) 民間機構投資新建完成後，政府無償取得所有權，並由該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
- (三) 民間機構投資新建完成後，政府一次或分期給付建設經費以取得所有權，並由該民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
- (四) 民間機構投資增建、改建或修建政府現有建設並為營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
- (五) 民間機構營運政府投資興建完成之建設，營運期間屆滿後，營運權歸還政府。
- (六) 配合國家政策，由民間機構自行備具私有土地投資新建，擁有所有權，並自為營運或委託第三人營運。
- (七) 其他經主管機關核定之方式。」

經查，本案布洛灣遊憩區，屬政府出資興建之公用建設，初步判斷本案應得依促參法第 8 條第 1 項第 5 款規定，採由民間機構營運政府投資興建完成之建設，營運期間屆滿後，營運權歸還政府之方式(即 OT 方式)辦理。

## 三、本案之主辦機關為內政部

- (一) 按促參法第 5 條第 2 項規定：「本法所稱主辦機關，指主辦民間參與公共建設相關業務之機關；在中央為目的事業主



管機關；在直轄市為直轄市政府；在縣(市)為縣(市)政府。主辦機關依本法辦理之事項，得授權所屬機關(構)執行之」、第 3 項規定：「主辦機關得經其上級機關核定，將依本法辦理之事項，委託其他政府機關執行之」。

- (二) 本計畫為辦理布洛灣遊憩資源經營管理案，主辦機關為內政部，並得授權所屬機關(構)太魯閣國家公園管理處執行之。

#### 四、本案非重大公共建設

##### (一) 重大公共建設範圍

「促進民間參與公共建設法之重大公共建設範圍」法規命令最近一次修正在 108 年 6 月 10 日，其中有關觀光遊憩設施重大公共建設範圍之定義如下：「...一、依本法第八條第一項第一款、第二款及第四款辦理，且投資總額不含土地達新臺幣三億元以上者。二、位於中央目的事業主管機關指定偏遠地區，依本法第八條第一項第六款辦理，且投資總額不含土地達新臺幣三億元以上者。三、依本法第八條第一項第六款辦理，且投資總額不含土地達新臺幣十億元以上者。」

- (二) 承上所述，本案係採 OT 方式委外，且投資總額未達新臺幣三億元以上，不符合促參法所稱之重大公共建設範圍。

#### 五、本案附屬事業項目

- (一) 依促參法第 13 條第 1 項規定：「本章所稱公共建設所需用地，係指經主辦機關核定之公共建設整體計畫所需之用地，含公共建設、附屬設施及附屬事業所需用地」。所稱附屬事業，係指民間機構於公共建設所需用地辦理公共建設及其附屬設施以外之開發經營事業，促參法施行細則第 34 條第 1 項後段定有明文。又促參法第 13 條第 3 項規定：「第一項附屬事業之容許項目，由主辦機關會同內政部及有關機關定之。附屬事業之經營，須經其他有關機關核准者，應由民間機構申請取得核准」。促參法施行細則第 34 條第 2 項規定：「前項附屬事業之開發經營，應以提高公共建設整體計





畫財務可行性、增進公共服務品質或有效利用公共建設所需用地為目的」。準此，主辦機關核定之公共建設整體計畫所需之用地含附屬事業所需用地，民間機構經營附屬事業之目的乃為提高公共建設整體計畫財務可行性、增進公共服務品質或有效利用公共建設所需用地，而民間機構得經營附屬事業之項目，係由主辦機關會同內政部及有關機關定之。

- (二) 又依機關辦理促進民間參與公共建設案件作業指引第 18 點「附屬事業規劃」之規定「主辦機關規劃促參案件之附屬事業，應審視其對於整體公共建設之影響，並確保公益性。簽約後亦同。附屬事業之投資規模，應依個案特性、民間機構合理投資報酬率、財務自償率、風險評估分析及整體財務試算結果而定，並注意民間機構資金運用之風險控管，以確保公共服務之提供。附屬事業之興建及營運，其項目、範圍與期間應妥慎規劃，該期間不得逾越公共建設營運屆滿日」。依機關辦理促進民間參與公共建設案件附屬事業規劃參考原則第 4 點規定，主辦機關規劃附屬事業之開發經營，應就財務自償必要性、公共服務品質完整性及土地整體利用效益性審慎評估其對整體公共建設之影響，並確保公益性；並參考原則第 7 點規定，主辦機關規劃附屬事業之開發經營，宜就符合公共建設推動目的、確保公共建設服務品質、整體財務試算分析結果暨風險評估分析及配置審慎評估其規模之合理性；再參考原則第 8 點規定，附屬事業所需用地使用期限，不得逾民間參與該公共建設計畫期間，該期間提前終止時，附屬事業應併同停止開發經營。故主辦機關規劃促參案件之附屬事業，除應考量對於整體公共建設之影響外，並應確保其公益性，且附屬事業之興建及營運，其期間不得逾越民間參與公共建設計畫期間，該期間提前終止時，附屬事業應併同停止開發經營。

- (三) 依機關辦理促進民間參與公共建設案件附屬事業規劃參考原則第 5 點第 1 項規定：「主辦機關規劃附屬事業使用容許項目，除依本法第 13 條第 3 項規定會同內政部及有關機關定之外，得依下列規定擇定適合之附屬事業使用容許項目：



- (一)公共建設所需用地土地使用管制規定之使用容許項目。
- (二)本法第 3 條第 1 項各款公共建設中央目的事業主管機關依本法第 13 條第 3 項規定所訂之使用容許項目」。
- (四)查本案係屬促參法第 3 條第 1 項第 7 款及促參法施行細則第 12 條所規定之「觀光遊憩設施」，民間機構得經營附屬事業之使用容許項目，除由主辦機關會同內政部及有關機關定之外，主辦機關亦得依公共建設所需用地土地使用管制規定之使用容許項目，或中央目的事業主管機關依促參法第 13 條第 3 項規定所訂之使用容許項目擇定適合之附屬事業使用容許項目。本案建議保留後續民間機構發揮創意之彈性空間，而採事先報請核准後，始得經營附屬事業。

## 六、小結

本案係屬促參法第 3 條第 1 項第 7 款及促參法施行細則第 12 條規定之「交通建設」設施，而得適用促參法及其相關子法，並由內政部擔任主辦機關，採促參法第 8 條第 1 項第 5 款之 OT 方式公開徵求民間機構參與本案，就委外法令面而言，應屬可行。

## 第二節 本案適用之其他重要法令之分析

國家公園法第 13 條規定：「國家公園區域內禁止左列行為：一、焚燬草木或引火整地。二、狩獵動物或捕捉魚類。三、污染水質或空氣。四、採折花木。五、於樹木、岩石及標示牌加刻文字或圖形。六、任意拋棄果皮、紙屑或其他污物。七、將車輛開進規定以外之地區。八、其他經國家公園主管機關禁止之行為。」

內政部另於 108 年 6 月 20 日台內營字第 1080809067 號令就上述第八項「其他經國家公園主管機關禁止之行為」修正發佈：「一、禁止陳列、販賣、搬運、寄藏依法禁止捕獵、採取之動植物、礦石及其標本或加工製品。二、禁止攜帶獵槍、索、網、夾、籠、電瓶、毒藥及其他足以捕捉、獵殺與傷害或毒害野生動物之獵具進入園區。三、禁止任意設立攤位、流動兜售或從事展演活動。四、禁止填土、整地或傾棄土石。五、禁止設置祭祀設施、墳墓或張貼廣告、流動廣告與懸掛或放置路標、條及其他妨害景觀之設施。六、禁止未經核准於指定以外之地區大聲喧鬧、營火、野炊、烤肉、滑草、游泳、溯溪、攀岩、



露營、搭設棚帳、播放或使用鳴器、操作遙控機具(線)等活動。七、禁止於非指定地點丟棄寶特瓶、保麗龍、塑膠製品、金屬製品、廚餘及其他不易自然腐化之物品或廢棄物。八、禁止於園區內燃放鞭炮、煙火、冥紙及其他危害公眾安全之物品。九、禁止於園區內任意停車致影響交通。十、禁止破壞公眾物品與設施。十一、禁止棄養、放生動物或餵食野生動物。十二、禁止進入公告禁止進入之區域，或未經申請許可進入錐麓古道。十三、禁止攜帶寵物進入生態保護區、史蹟保存區及特別景觀區(公路沿線除外)。十四、進出生態保護區，禁止任意變更核准路線、行程及宿營地點。但為避免緊急危難，不在此限。十五、禁止擅自進入本園區未開放之步道或擅離已開放步道既有路徑。十六、未經核准，禁止設置紀念碑(牌)，或其他紀念性設施。十七、禁止足以引發社會爭議或衝突之政治性行為或活動。」

本案場位於太魯閣國家公園內，故需依國家公園法及國家公園之主管機關內政部補充之規定，禁止進行相關之行為。

### 第三節 小結

綜上，本案經初步法令檢討分析，在適用促參法、國家公園法及相關法規方面，尚符合促參法規定之公共建設項目及辦理方式且無重大窒礙之處，應具法律可行性。



## 第五章 土地取得可行性

### 第一節 土地權屬現況

本案共有四處委外範圍：布洛灣賣店、伊達斯廳、山月吊橋及錐麓古道，位於花蓮縣秀林鄉布洛灣段 35-2、108-1 等 4 地號及燕子口段 20-1、22-1、31-1 等 19 地號，基地面積分別為 294 平方公尺、591.62 平方公尺、22,260.86 平方公尺及 12,506.9 平方公尺；土地使用為遊憩區用地及特別景觀區用地。有關本案基地之土地權屬皆為內政部所有，管理機關則皆為太魯閣國家公園管理處，詳如表 32 所示。

表 32 基地土地權屬資料表

案場	座落地號	基地面積 (m <sup>2</sup> )	土地使用	所有 權人	管理機關
布洛灣賣店	秀林鄉布洛灣段 113 地號	294	遊憩區用地	內政部	太魯閣國家 公園管理處
伊達斯廳	秀林鄉布洛灣段 113 地號	591.62	遊憩區用地		
山月吊橋	秀林鄉布洛灣段 35-2、108-1 地號等 2 筆、燕子口段 20- 1、22-1、31-1 地號 等 3 筆	22,260.86	布洛灣段 108- 1 地號為遊憩 區用地，其它 則為特別景 觀區用地		
錐麓古道	秀林鄉布洛灣段 35-5 號、燕子口段 20-4、22-4、23-1 地 號等 16 筆	12,506.9	特別景觀區 用地		

資料來源：本團隊彙整

### 第二節 小結

由前開土地權屬現況說明可知，本案基地為內政部管理之公有土地，業已由太魯閣國家公園管理處依相關法令取得土地管理權，故本件應無用地取得之問題。



## 第陸章 工程技術可行性及環境影響分析

### 第一節 工程技術可行性

本案場位於花蓮縣秀林鄉布洛灣段 113、35-2、108-1 號及燕子口段 20-1、22-1、31-1 號，使用分區為遊憩區用地及特別景觀區用地；工程規劃方面，經本團隊與機關確認並實地走訪後，伊達斯廳及山月吊橋皆為整修或興建完工後才點交予營運廠商，而賣店刻正營運且機關亦有以開口合約方式定期委由專業廠商進行外部油漆更新維護，故在空間整體整修方面無須作過多之修繕，惟未來營運廠商仍需評估場地裝潢與購置餐飲設備等工程事項之與費用，本團隊整理可能須購置設備及工程項目如下：

- ✓ 空調設備：節能空調設備、排風設備等
- ✓ 餐廳設備：如冰箱、烹調設備等
- ✓ 其他雜項設備：如監視器、保全系統、吊橋防護設備等
- ✓ 裝潢工程：如指標及案場整體環境美化工程等

待本 OT 案招商簽約後，即由營運廠商進行整體規劃與基本設計，再進行裝潢工程及設備添購，至最後完工總計約需 1 至 2 個月即可營運；由於所需工程規模不大，僅需依營運需求添購餐飲設備及進行基礎裝潢工程，本案應具工程技術可行性。

### 第二節 環境影響分析

本案公共建設參與係由太魯閣國家公園管理處完成開發興建後，再交由民間機構營運管理之方式，屬 OT 模式，故雖位於國家公園內，因無開發行為，不需辦理環境影響評估作業；民間機構則僅須進行室內裝修及設備添置工程，未涉及興建或擴建行為，亦不需依環境影響評估法相關規定實施環境影響評估。

本案雖無環評之需要，然未來在營運階段由於人流之引進，仍可能對周邊環境造成一定程度之影響。以下即依據交通衝擊與能源耗費之影響項目，說明本案未來由民間機構營運後對鄰近地區可能產生之衝擊，並初步研擬相關對策以期將損害減至最輕。

由於本案目前已在營運且量體不大，估計未來轉由民間機構營運後對交通造成之影響較小。惟本案未來營運期間，空調可能將終年運轉，尤其夏日期間，用水、用電量亦將增加。因此，未來民間機構應積極向設施使用者宣導節能減碳之概念，而所採用之設施、設備亦以選用有節能標章者（如省水龍頭、便器、省電燈泡等）為優先。



## 第柒章 民間參與可行性綜合評估及計畫替選方案評估

### 第一節 民間參與可行性綜合評估

#### 一、市場可行性分析小結

本案場位於知名景點燕子口附近，再加上山月吊橋將於 109 年年底開放，預期未來營運廠商可規劃將燕子口之遊客引導至布洛灣遊憩區遊玩及消費；而於遊憩區競爭力分析方面，太魯閣國家公園及花蓮地區有天祥遊憩區、鯉魚潭風景區、石梯坪風景區等藉壯麗自然景色吸引遊客前來並提供餐飲等加值服務之場域，故本團隊建議未來營運廠商須思考如何結合布洛灣及太魯閣族之特色，發展屬於布洛灣遊憩區之吸睛活動，將遊客導入布洛灣遊憩區；而就全臺吊橋及天空步道競爭力分析而言，本案場為全臺最深之吊橋，再加上立霧溪峽谷壯麗之地景，與其他競爭者相比應較具有吸引力，未來營運廠商亦可思考如何將山月吊橋與布洛灣遊憩區甚至燕子口串連，規劃完善之套裝行程使遊客賓至如歸，亦促進其消費。綜上所述，本案應具市場可行性。

#### 二、法律可行性分析小結

本案經初步法令檢討分析，在適用促參法、促參法施行細則、國家公園法及相關法規辦理時，符合促參法規定之公共建設項目及辦理方式且無重大窒礙之處，應具法律可行性。

#### 三、土地取得可行性分析小結

本案四處委外標的之土地權屬皆由太魯閣國家公園管理處所管理，無用地取得問題。

#### 四、工程技術可行性及環境影響分析小結

本案所需工程規模不大，僅需依營運需求添購餐飲設備及進行基礎裝潢工程，故應具工程技術可行性。

本案公共建設參與係由太魯閣國家公園管理處完成開發興建後，再交由民間機構營運管理之方式(即 OT)，僅須進行室內外裝修及設備添置工程，未涉及興建或擴建行為，亦不需依環境影響評估法相關規定實施環境影響評估。



## 五、財務可行性分析小結

本案擬依促參法第 8 條第 1 項第 5 款由「民間機構營運政府投資興建完成之建設，營運期間屆滿後，營運權歸還政府(OT)」之模式辦理，其營運收入來源為餐廳銷售收入、手工藝品銷售收入及吊橋門票收入，在收取每年定額權利金前提下，經財務評估後本案自償能力高於 100%，顯示民間機構可完全自償，故就財務面而言尚屬可行。

### 第二節 總結

綜合上述公共建設目的、市場、財務、法律等分析結果，本案委託民間經營，期透過引入民間企業經營之精神與機制，以提升設施及服務品質，初步認為本案以委託民間經營之方式應屬可行。

經本團隊評析，本案之市場、法律及財務面向皆為可行，將持續辦理後續先期規劃等相關作業，故無需提出計畫替選方案。



## 第捌章 後續辦理方式評析

### 第一節 後續辦理方式

本計畫於可行性評估報告完成後，將舉辦公聽會並進行先期規劃作業，爰此，本章說明後續作業之主要工作內容及辦理期程如下，並於本章最後提出作業事項之建議期程。

#### 一、公聽會

本團隊將依促參法第 6 條第 1 項第 2 款及促參法施行細則第 27 條之規定，協助於案場附近邀集專家學者、地方居民與民間團體舉行公聽會，廣泛蒐集意見；並依規定協助主辦機關通知上述成員，並將辦理時間、地點、事由公開於主辦機關之資訊網路；於公聽會辦理完成後，亦協助製作紀錄並公開於主辦機關之資訊網路。

#### 二、先期規劃階段

- 本團隊將依循促參法施行細則第 52 條及促參司所頒之規範及作業指引辦理可行性評估之後續先期規劃。撰擬先期規劃的目的在於確認計畫可行性後，除彙整可行性研究結果外，並進行公開招商前的相關準備工作。其最主要的重點在確定政府可接受底限之項目及內容，以及於此條件下政府所能提供的協助與承諾。此外，先期規劃書應對於各相關部門的意見進行相當程度的整合，所以也是政府各部門協調合作的工具，其內容包括：
- 可行性評估成果彙整：先期規劃書之撰擬，應將可行性評估之成果摘錄彙整於先期計畫書之首，以利與先期計畫書之內容對照。
- 公共建設目的：依計畫本質對地方就業、經濟發展、活絡地區商業等貢獻。
- 特許範圍與年限：先期規劃書應依據可行性評估的結果，明確界定民間投資公共建設的附屬事業投資興建營運許可範圍及許可期限。許可期限之決定應建立在財務評估之上，以兼顧社會公平及民間投資機構有利可圖的前提下，決定最適宜之年限。
- 營運規劃：對於營運之規劃，除檢視各項營運之規劃考量及替





代方案外，應依公共建設之特性，把握政府擬掌握之重點，並應給民間足夠之彈性。

- 財務規劃：先期規劃書之財務規劃，應就可行性評估所設定之各項基本假設及參數設定再作詳細確認，並分析不同期初投資方案選擇對民間機構之影響；接著再依照財務規劃研擬權利金收取方式及金額。
- 風險規劃：分別依據風險管理之原則提出風險辨識、風險分擔、風險因應對策之規劃，以及若有超額利潤之回饋機制，使政府財政負擔能減輕、並將風險合理分擔而有更有效率的經營管理。
- 政府承諾與配合事項：何者應列入先期規劃書中成為政府承諾與配合事項，須視公共建設計畫之背景及內容而定，政府承諾及配合事項係民間機構關注之重點，亦會影響其投資意願，故未來本計畫團隊研擬政府承諾及配合事項時，將以事前協調、滿足需求、量力而為及預留彈性等原則辦理。
- 容許民間投資附屬事業之範圍：應依可行性評估結果明確界定容許民間投資附屬事業之範圍如土地權屬、營業業種、許可年期、興辦時點等。
- 履約管理規劃：訂定本案履約管理內容包含進度及品質管理機制、控制及查核項目與時點、營運績效評估指標、施工或經營不善之處置及關係人介入、接管規劃、組織架構等之規劃。
- 移轉規劃：設定本案移轉之規劃，包含維護設施要求、維護時程以及財產清冊等。
- 後續作業事項及期望：先期規劃書核定後，主辦機關即須依相關法令規定，被授權後辦理後續之前置及招商作業。



## 第二節 後續作業期程

本團隊依據本案之工作項目，研提其中工作內容與重要工作指示，整體考量本案後續各階段工作內容之完整性、合理性及可行性，劃分為預定工作進度如下所示。

- 一、公聽會及先期評估與規劃階段：廠商須於可行性評估報告審查通過後 60 日內，完成書面及相關文件準備工作並完成召開至少 1 場公聽會；完成公聽會後，需於 60 日內提送先期計畫書並經管理處審查通過。
- 二、執行完成階段：專案執行成果彙整成冊，送管理處書面審查，提供管理處未來案例參考。

工作/時程	109年							
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
一、可行性評估階段	■			●				
二、修正可行性評估報告				●	●			
三、召開公聽會					■	■		
四、先期規劃階段						■	●	
五、修正先期規劃報告							■	●
六、執行完成階段								■

註1：本案於109年5月4日簽約。  
 註2：本團隊將於可行性評估報告審查通過後辦理1場公聽會。

資料來源：本團隊整理

圖 12 本案後續工作項目甘特圖



案號：1099020

太魯閣國家公園管理處促進民間參與  
布洛灣遊憩資源經營管理先期評估  
委託專業服務案先期計畫書

聚得企管顧問有限公司

中華民國 109 年 12 月



## 目錄

第壹章 民間參與可行性綜合評估.....	1
第一節 計畫緣起與興辦目的.....	1
第二節 法律可行性.....	4
第三節 市場可行性.....	4
第四節 財務可行性.....	4
第五節 可行性評估綜合建議.....	4
第貳章 辦理公聽會.....	5
第參章 民間參與範圍及特許年期.....	7
第一節 公共建設營運範圍之界定.....	7
第二節 附屬設施營運範圍之界定.....	8
第三節 公共建設及附屬設施之特許年期.....	9
第肆章 營運規劃.....	11
第一節 營運管理計畫辦理方式.....	11
第二節 營運監督與管理.....	18
第三節 辦理時程.....	20
第四節 節能減碳.....	20
第伍章 財務規劃.....	22
第一節 基本規劃資料.....	22
第二節 政府資金規劃.....	29
第三節 民間資金規劃.....	29
第四節 可適用之各項投資獎勵及租稅優惠措施.....	29
第五節 權利金及其他.....	30
第陸章 土地取得規劃.....	31
第一節 土地基本資料與用地取得方式.....	31
第二節 土地交付時程.....	31
第三節 地上物拆遷及補償.....	32
第四節 用地變更作業及程序.....	32
第柒章 環境影響評估辦理方式及時程.....	33
第一節 環境影響評估.....	33
第二節 環境影響辦理時程.....	33
第三節 水土保持及相關開發審查機關有關開發規模、審查程序等.....	33
第捌章 風險規劃.....	34
第一節 確認風險因素與可能之影響.....	34
第二節 風險分擔原則.....	37
第三節 風險因應或減輕策略.....	38
第四節 超額利潤之回饋機制.....	39
第玖章 政府承諾與配合事項之項目、完成程度及時程.....	40
第一節 政府承諾事項、完成程度及時程.....	40
第二節 政府配合事項、完成程度及時程.....	40
第拾章 履約管理規劃.....	42
第一節 進度及品質管理機制.....	42



第二節 控制及查核項目與時點 .....	44
第三節 營運績效評估指標 .....	46
第四節 施工或經營不善之處置及公正第三者介入 .....	48
第五節 接管規劃 .....	51
第六節 組織架構 .....	53
第七節 使用者意見處理機制 .....	55
第拾壹章 移轉及返還規劃 .....	56
第一節 維護設施要求 .....	56
第二節 維護時程 .....	57
第三節 財產清冊 .....	59
第拾貳章 其他事項 .....	62
第一節 使用者意見處理機制 .....	62
第二節 民眾使用自然生態資產空間權益 .....	62
第三節 其他 .....	62
附件一 公聽會公告 .....	63
附件二 公聽會簽到表、會議紀錄及現況照片 .....	64
附件三 公聽會會議記錄公告 .....	74

## 表目錄

表 1 各地號面積及使用分區 .....	7
表 2 本案營運規劃辦理時程表 .....	20
表 3 本案財務假設彙整 .....	22
表 4 本案場第 1 年之營業收入 .....	24
表 5 第 1 年人事預算估計表 .....	25
表 6 第 1 年土地租金 A 估計表 .....	28
表 7 第 1 年土地租金 B 估計表 .....	28
表 8 第 1 年土地租金合計表 .....	28
表 9 本團隊初步研擬之營運權利金計收方式表 .....	29
表 10 本案土地基本資料 .....	31
表 11 營運績效評估評量建議表 .....	47



## 第壹章 民間參與可行性綜合評估

### 第一節 計畫緣起與興辦目的

#### 一、計畫緣起

太魯閣國家公園成立於民國 75 年 11 月 28 日，面積 9.2 萬公頃，行政轄區涵蓋花蓮縣（秀林鄉）、南投縣（仁愛鄉）、台中市（和平區），地處台灣東隅，園區北、西、南三面環山，東臨太平洋，因高山峽谷的特殊地質景觀、豐富人文資源與生物多樣性聞名於中、外。太魯閣國家公園區內有百岳高山、石灰岩峽谷、錐麓斷崖等獨特地形景觀，海拔分佈從 0 公尺爬升至 3,700 公尺以上，氣候與植被變化多樣，孕育歧異度豐富的生態系統與棲地。

保育、育樂及研究為太魯閣國家公園的 3 大主要目標，太魯閣國家公園因其陡峻高山峽谷地形，孕育園區內獨特遊憩資源，包括雄偉壯觀自然景緻、如山林交織蛛網般的古今道路系統、特有多樣動植物物種群聚，珍貴史前遺跡及原住民太魯閣族文化之保存，其特殊重要性如下：

- 擁有世界級峽谷地形景觀，每年吸引遊客超過 250 萬人次參觀遊覽，並榮獲國際觀光客來台旅遊最喜歡景點之首。
- 3,700 公尺的海拔落差，植群隨地勢垂直變化，擁有賞花、賞雪四季特色，生態資源蘊藏豐富，為台灣植物生態之縮影。
- 太魯閣峽谷之地質和地形價值和風景美學價值，具備列入「世界自然遺產」名單之潛力。
- 蛛網般的古今道路系統，如原住民的獵徑、清領時期的北路、日治時代的合歡越嶺古道及臨海道、戰後的蘇花公路、中橫公路、台電施工道等重要工程遺址，為重要人文資源。
- 太魯閣族為台灣第 12 個原住民族，原住民其傳統生活、文化習俗等文化知識，展現太魯閣人文豐富底蘊。
- 立霧河流域發現之史前遺址，顯現太魯閣人文活動至今已有上千年歷史，除了提供探索臺灣北部、東部史前文化往來的關



鍵研究基地外，亦豐富了太魯閣國家公園的人文資源。

為疏解太魯閣峽谷段遊客人數增加造成之遊憩品質下降及維護遊客安全，太魯閣國家公園管理處（以下簡稱太管處或機關）於布洛灣臺地設置一從高處觀賞太魯閣峽谷景致之新景點——山月吊橋，以達分流燕子口、九曲洞等峽谷段景點人潮，避險離災遊憩分流的效果。

於行政院 108 年 6 月 21 日院臺建字第 1080017338 號核定之「109 年至 112 年國家公園中程計畫（核定本）」中，亦已就「太管處辦理山月吊橋完工再創太魯閣峽谷遊憩新景點計畫」之現況問題提供建議之解決對策，並提供 5 點實施計畫，如下所示：

#### （一）山月吊橋周邊遊憩資源調查計畫與設施整備規劃設計

將山月吊橋周邊遊憩資源調查及整備，規劃布洛灣——山月吊橋——錐麓古道文化歷史解說服務、遊程設計等，整體規劃設置沿線解說設施外，並視情形進行邊坡整治，提供遊客安全賞景。

#### （二）布洛灣聯外道路改善計畫

委請專家學者規劃設計，全面檢討改善布洛灣聯外道路之路面、行車安全、警示指示等設施，降低路面因潮濕生青苔造成車輛打滑之危險，提升聯外道路之行車安全與低底盤大巴士行駛之可行性。

#### （三）布洛灣臺地多媒體設施更新改善計畫

全面改善更新布洛灣簡報室、伊達斯廳之多媒體服務及放映設施，包含影音設備、線路、網路鋪設等，以及相關遊憩資訊之多媒體資訊看板等。

#### （四）溫室環境設施改善計畫

整理溫室過老苗木，強化培育原生特有種植物之功能，改善苗床、灑水與光度控制等相關系統設備，增添必要之



育苗撫育裝配設施，並蒐集、強化各項植物解說教育資料與系統。

#### (五) 原住民歷史文化環境教育發展與人員培力計畫

蒐集並整理歷年來與布洛灣地區、太魯閣族相關之原住民文化歷史、史前遺址、古道、部落及駐在所等遺跡相關之研究資料，發展布洛灣—山月吊橋—錐麓古道沿線之解說教育資料、環境教育教案及生態旅遊遊程，並辦理解說人員（含員工）、解說志工、在地原住民籍導覽人員等相關人力培訓，以提供高品質之解說導覽及深度生態旅遊遊程活動，並出版相關深度解說叢書。

本案委外範圍布洛灣臺地之遊憩區係為上述計畫之核心標的，布洛灣臺地是立霧溪下游的大型雙層河階，曾經是太魯閣族人聚居的部落，現今太管處在此成立管理站，並規劃成原住民特色的園區。

布洛灣遊憩區分為上、下兩臺地，上臺地海拔約 400 公尺，下臺地海拔約 370 公尺，相差 30 公尺，提供參訪遊客進行生態旅遊等相關活動時之諮詢服務；布洛灣遊憩區於下臺地設有販賣部和藝品展售空間，提供簡易餐飲、食品、原住民工藝品及國家公園宣導品、出版品等之展售服務。下臺地可步行至環流丘公園，俯瞰溪畔水壩，觀賞峽谷景致。

為評估前揭遊憩區委外營運方向與可行性，爰先以委託專業服務之方式，遴選顧問團隊辦理太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估—委託專業服務案(以下簡稱「本案」)之可行性評估暨先期規劃等工作。

## 二、公共建設目的之確保

太管處為提升遊客服務品質，強化國家公園整體遊憩服務競爭力，將透過可行性評估尋求最適切之規劃及興辦模式、先期規劃擬定等方式辦理。

為確保本案場未來委外之營運效益，及主辦機關與民間機構於案件執行時的權責歸屬，於研擬先期規劃時，須依本案可





行性評估結果，研擬許可年期、委外營運範圍、財務及風險規劃、移轉返還等，並考量主辦機關及潛在投資廠商需求，研擬廠商回饋承諾事項、政府承諾及配合事項，同時作為本案後續招商作業研訂依據。

## 第二節 法律可行性

本案屬促參法第 3 條第 1 項第 7 款及促參法施行細則第 12 條規定之「觀光遊憩設施」，並由內政部擔任主辦機關，採促參法第 8 條第 1 項第 5 款之 OT 方式委外，就委外法令面而言，應屬可行。

## 第三節 市場可行性

本案場位於知名景點燕子口附近，再加上山月吊橋於 109 年 8 月開放試營運，預期未來營運廠商可規劃將燕子口之遊客引導至布洛灣遊憩區遊玩及消費；而於遊憩區競爭力分析方面，太魯閣國家公園及花蓮地區有天祥遊憩區、鯉魚潭風景區、石梯坪風景區等藉壯麗自然景色吸引遊客前來並提供餐飲等加值服務之場域，故本團隊建議未來營運廠商須思考如何結合布洛灣及太魯閣族之特色，發展屬於布洛灣遊憩區之吸睛活動，將遊客導入布洛灣遊憩區；而就全臺吊橋及天空步道競爭力分析而言，本案場為全臺最深之吊橋，再加上立霧溪峽谷壯麗之地景，與其他競爭者相比應較具有吸引力，未來營運廠商亦可思考如何將山月吊橋與布洛灣遊憩區甚至燕子口串連，規劃完善之套裝行程使遊客賓至如歸，亦促進其消費。綜上所述，本案應具市場可行性。

## 第四節 財務可行性

本案民間機構之營運收入來源為餐廳銷售收入、手工藝品銷售收入、錐麓古道門票收入及吊橋門票收入，其支付相關成本費用及權利金與土地租金後，經財務評估本案自償能力高於 100%，顯示本案財務可完全自償，故就財務面而言尚屬可行。

## 第五節 可行性評估綜合建議

綜合上述公共建設目的、市場、財務、法律等分析結果，本案委託民間經營，期透過引入民間企業經營之精神與機制，以提升設施及服務品質，初步認為本案以委託民間經營之方式應屬可行。



## 第貳章 辦理公聽會

依照本案工作說明書第參條第二項規定，廠商須於可行性評估報告審查通過後 60 日內，完成書面及相關文件準備工作並完成召開至少 1 場公聽會，太管處於 109 年 10 月 12 日太企字第 1091003479 號函原則通過可行性評估報告，本團隊於 109 年 12 月 2 日協助辦理本案公聽會，以了解各界對於本案之想法，並採納相關可行之建議作為本案規劃方向，本團隊亦綜整與會者意見並進行回應如下表，至於公聽會公告、出席簽到與現場照片及會議紀錄公告則請詳本報告後附之附件一、附件二及附件三。

與會者發言重點	本團隊回應
本案有數個委外標的，管理處預計將採單獨各自委外或是統一打包委外方式？	目前評估的方向是將四個標的，整合後統一辦理委外。
委外後錐麓古道及山月吊橋有無單日參觀人數總量之限制？	本團隊將於先期規劃中規範民間機構應參考現況訂定錐麓古道、山月吊橋等委外標的之單日參觀人數總量限制，並報經機關同意。
建議於後續規劃中敘明營運廠商對管理處及在地原住民之回饋機制。	本團隊將參酌公聽會與會者意見，於先期規劃中制定相關權益義務及回饋計畫。
若發生如落石、強降雨等天災致封路或道路中斷，契約中是否會有規劃？如延長年期或減少租金等補償機制。	縱然天災不可預料，惟促參合約中皆有明訂發生不可抗力因素之處理方式及爭議處理機制等，以備不時之需。
可否於契約中要求賣店委外廠商優先販售太魯閣族手作工藝品，或優先給在地村民承接本案賣店之權利？	本團隊將於後續規劃提醒廠商應優先與在地業者合作以提振地方經濟，惟不建議規範強迫廠商一定需與在地哪些業者做生意，以免政府介入民間商業運作，反而打亂正常商業機制。
山月吊橋的收費規劃建議納入敦親睦鄰機制，如當地族人、鄉內幼童及老人與學校等在地或弱勢對象得無償或以優惠價格進入。	本團隊將於先期規劃中訂立相關敦親睦鄰之規範，此外，亦將於廠商評選項目中納入敦親睦鄰等相關回饋計畫之配分。



本團隊已將上述意見納入先期計畫書，並彙整如下供後續研擬招商文件之參考：

- 促進在地居民就業：建議可於招商文件中規範民間機構於案場之員工至少需有一定比例(如 20% 等)為秀林鄉在地居民。
- 在地原住民之回饋機制：建議可於招商文件之甄審項目中納入在地回饋項目，督促廠商發想相關回饋計畫；並可透過於營運績效評估項目中新增「在地回饋計畫執行情形」之項目，檢視民間機構執行情況。
- 在地工作坊之手工藝品引入：建議可於招商文件之甄審項目中納入「在地特色結合及太魯閣族文化推廣計畫」項目，推動廠商與在地工作坊合作；或甚至可於招商文件規範賣店之部分比例面積需陳列在地工作坊之手工藝品；並可透過於營運績效評估項目中新增「在地特色結合及太魯閣族文化推廣計畫執行情形」之項目，檢視民間機構執行情況。

除上述實質內容外，本團隊亦建議太管處於程序面得邀請共管會或部落會議相關成員，於甄審、營運績效評估等階段參與本案決策，協助監督民間機構相關回饋計畫之執行情況。



## 第參章 民間參與範圍及特許年期

### 第一節 公共建設營運範圍之界定

本次委託民間參與營運管理範圍位於花蓮縣秀林鄉，並依山月巴達岡步道整修情形及完工之時點，分為初始委外營運管理範圍及可能新增之委外範圍：

#### 一、初始委外營運管理範圍

初始委外營運管理範圍包含布洛灣賣店、伊達斯廳、山月吊橋及錐麓古道，坐落於花蓮縣秀林鄉布洛灣段 35-2、108-1 等 4 地號及燕子口段 20-1、22-1 等 19 地號之部分土地，土地面積總計達 46,201.87 平方公尺，各地號及其登記之土地面積詳如表 1 所示。點交後，若有施測面積不足登記面積者，民間機構不得請求交付不足之面積或請求減少價金。

表 1 各地號面積及使用分區

地段地號		該地號土地面積 (平方公尺)	土地使用	使用分區
布洛灣段	113	11,434.09	遊憩區用地	國家公園區
	108-1	7,722.23		
	35-2	1,567.35		
	35-5	109.8		
燕子口段	20-1	189.38	特別景觀區用地	
	20-4	2,034.82		
	22-1	10,971.24		
	22-4	782.08		
	23-1	10.91		
	24-2	13.01		
	24-3	674.43		
	24-4	397.29		
	25-2	3,149.67		
	28-4	1,183.73		
	29-4	2,154.43		
	29-5	244.68		
	29-6	8.13		
	30-5	49.15		
	30-6	19.02		
30-7	325.36			
30-8	1,236.79			
31-1	1,810.66			
31-4	113.62			
合計		46,201.87		

資料來源：全國土地使用分區資訊查詢系統、本團隊彙整編製



## 二、可能新增之委外範圍

待山月巴達岡步道完工，該步道及其他坐落於該土地之標的物(如巴達岡台地之之咖啡廳茶飲休憩點等)亦可能會納為本案之委外範圍。太管處得視整修情形及完工時點評估是否將此步道及其它標的物納為委外範圍，民間機構不得拒絕，惟其得以書面提出議約，議約內容包含點交時程、租金起算時程、最低投資金額、應繳權利金金額等。

## 第二節 附屬設施營運範圍之界定

附屬事業係指民間機構於公共建設所需用地辦理公共建設及其附屬設施以外之開發經營事業。依據促參法規定，為有效利用公共建設所需用地，得開發興建供該公共建設之附屬事業。附屬事業所得為該公共建設之附屬事業收入，應計入該公共建設之整體財務收入。

### 一、附屬事業管制

附屬事業範圍之認定按財政部台財促字第 10400054140 號函：「復依促參法施行細則第 31 條規定，附屬事業指民間機構於公共建設所需用地辦理公共建設及其附屬設施以外之開發經營事業。爰附屬事業應由主辦機關本於權責認定，惟依促參法第 41 條規定，該附屬事業不適用融資及租稅優惠之規定，併予說明。」為機關之權責，但仍不得違反目的事業主管機關所認定之容許項目範圍或土地使用分區之限制。

此外，民間機構依前項所提供之附屬業務，應於甲方指定之區域內為之，且為確保服務品質，民間機構應於營運期間開始前，依投資執行計畫書及營運執行計畫書之內容，完成相關營運設備之購置；民間機構對於附屬事業營運資產，應盡善良管理人之維護管理義務，委託營運附屬事業所衍生之各項清潔、維護、保養、修繕、保管、保險、水電、瓦斯、電話、保全及其他一切費用(包含但不限於相關建物、設施、設備之管理維護、整修或更新費用)，於機關交付民間機構並經點收完成後，相關營業設施之維護、保養、修繕於保固期限內由機關負責，保固期限過後應由民間機構負責為之。



在不影響委託營運標的物機能、資產價值及設施安全原則下，如擬調整、變更使用空間、機電設備或系統功能，應先擬具投資計畫及評估報告，經機關同意後自費辦理，並於施作完成後提交修正後之竣工圖 2 份送主辦機關備查。移轉時，如機關要求拆除復原者，應報拆除計畫並予以復原。但如涉及都市計畫、消防、環保及建築管理等相關法令時，由民間機構依法定程序向各該業務主管機關申請辦理，其所衍生費用概由民間機構負擔

## 二、附屬事業之管理與營收

民間機構須於每年年度彙整全年營運相關資訊據實陳報機關，其權利金收取併入本案營運權利金一併計算之；且民間機構之各項營運費率應依營運執行計畫書所訂之費率為上限。此外，民間機構於營運期間，每一年可自行訂定收費標準及調整方案，詳細說明費率調整之原因、金額、計算方式等，以書面向機關提出申請，經機關書面核准後始得實施。

## 三、本案附屬事業規劃

由於本案之空間及營運模式相對單純，故目前未有附屬事業之規劃，惟近年來科技應用日新月異，未來可能衍生之商業模式係當前較難完全預見，故本團隊不排除未來民間機構經營附屬事業之可能性。

然為免附屬事業逸脫於機關之監管，建議於招商文件中規範民間機構未來若規劃作附屬事業，須事先報經機關書面同意後始可經營；附屬事業之興辦時點及許可年限與主體事業相同，且不得早於主體事業開始經營。

### 第三節 公共建設及附屬設施之特許年期

一般促參 OT 案係參酌民間機構期初投資之重增置年期，並綜合財務可行性評估、初期投資成本及攤提、營運規劃情形，審慎評估合理之許可期限。

本案之許可年限設定係考量本案場為初次委外，民間機構需有一定經營期間以建立口碑與知名度，因此參酌本案可行性評估報告，訂定其許可期限為自雙方簽定投資契約起算共計 6 年；如營運績效



評估良好則建議可於規定期限前申請續約乙次，惟本案採 OT 方式委外，續約期限係作為誘導廠商遵循政策之獎勵機制，本團隊建議續約年期不宜過長，以續約乙次 4 年為限。若民間機構規劃作附屬事業，其許可年限與本案委託營運管理範圍之許可年限相同。



## 第四章 營運規劃

### 第一節 營運管理計畫辦理方式

#### 一、營運業種及項目規範

##### (一) 營運基本規範

民間機構應確保本案之營運，除須符合申請須知、營運移轉契約及相關法令所定之各項規範及要求，並應符合下列原則：

1. 配合辦理太魯閣國家公園之推廣及行銷活動。
2. 與在地產業密切結合，提供遊客富有休閒娛樂、教育及太魯閣族文化推廣性質之活動及學習場所，並善盡管理責任以切實維護營運資產之安全與功能正常。

##### (二) 營運執行計畫書

民間機構應於投資執行計畫書經機關核定之日起30日內，依該投資執行計畫書、營運基本規範內容，研擬「營運執行計畫書」送請機關核定，據以執行，其內容包括但不限於下列事項：

1. 營運空間名稱、經營業種、項目及收費標準
2. 營運開始日、營業日及營業時間
3. 營運分包計畫
4. 行銷計畫、促參識別標誌設置計畫
5. 保全及清潔方案
6. 設施設備清潔、維護及維修計畫
7. 安全監控計畫及緊急事故通報計畫
8. 服務品質管理計畫
9. 營運開始年度之「年度營運管理計畫」
10. 營運資產之增置與汰換計畫





11. 管理專責人員之指派、申訴意見處理管道之設置
12. 太魯閣在地特色產業規劃
13. 其他有利本案推動之方案

### (三) 年度營運管理計畫

年度營運管理計畫應於每年11月30日前依營運管理計畫書編制次年度之「年度營運管理計畫」，其內容至少應包含當年度預定之經營項目、經營策略、經營內容、預算編制基礎、預期收益、次年度可能之增資計畫及其他主辦機關所需營運必要資料。

## 二、營運開始日及營業日

### (一) 營運開始日

1. 民間機構應依經核定之投資執行計畫書所載營運開始日開始營運。
2. 民間機構未能於上開時間開始營運者，應以書面向機關敘明理由，經機關書面同意後展延。如民間機構未取得機關同意展延，或未於所同意展延之期限前開始營運，機關得依違約處理方式規定辦理。
3. 民間機構至遲應於營運開始日前15日內，以書面通知機關，並提送合法營運證明文件（包括但不限於建築物室內裝修合格證明文件、消防安全設備合格證明、營運必要執照或許可文件）予機關備查。違者除不得營運外，並依違約處理方式規定辦理。民間機構應自行考量有關時程。

### (二) 營業日與營業時間

1. 民間機構除以下時間外，原則上應全年無休，且每日至少營運8小時；民間機構得視營運狀況，並經機關同意而延長營運時間：
  - (1) 每年農曆除夕、大年初一。
  - (2) 大年初二至初五場地得調整開放時間。



2. 民間機構須配合舉辦活動之需求，由雙方協議暫停部分或全部營運。除營運移轉契約另有約定及上述事由外，未經機關書面同意前，不得擅自停止部分或全部營運。違者應依違約及缺失責任之處理方式規定辦理。
3. 民間機構如因修繕、整修設備或因其他重大事故欲暫時停止營運者，應於停止營運30日前，報經機關書面同意後，始得暫時停止部分或全部營運，並公告周知，但不得據以減輕或免除營運移轉契約所約定之義務，包括但不限於繳付土地租金及權利金之義務。若於情況急迫，不立即停止營運將產生重大損害，或為維護安全，有緊急維修之必要時，不適用。惟民間機構應立即通知機關，並公告周知。
4. 機關基於安全考量，亦得要求民間機構暫時停止部分或全部營運，民間機構不得拒絕。如機關基於安全考量要求民間機構暫時停止部分或全部營運，係因可歸責於民間機構之事由所致者，民間機構仍應繳付土地租金及權利金；如係因非可歸責於民間機構之事由所致者，民間機構得按比例暫時免繳付土地租金及權利金，若當年度已繳納土地租金及權利金，則扣抵下年度之土地租金及權利金。

### 三、營運限制事項

- (一) 民間機構應以自己名義對外為法律行為，自為權利義務主體。
- (二) 民間機構之商標或名稱得使用或出現於員工制服、布洛灣賣店及伊達斯廳室內外空間與山月吊橋等委外空間、發票、收據或其他經機關書面同意之場地、物品或文宣品。民間機構於其他營運資產有使用其商標或名稱之必要時，應於合理且適當之範圍內使用之。如機關因民間機構使用之商標或名稱，導致名譽受損，或受有其他之損失，得向民間機構求償。
- (三) 民間機構對於營運資產應盡善良管理人之維護保管以及修



繕義務，在不影響營運資產機能、建築物結構體及安全原則下，如擬調整使用空間或營運管理範圍內之土地、建築物外部、工作物外部、基地上之附屬設施外部張貼、放置、繪製或吊掛各類文宣、廣告物，應先經機關書面同意，始得自行循相關法令規定程序並自費向法定主管機關申請辦理。

(四) 民間機構自行或使第三人利用營運資產辦理新增之營運項目時，應先報經機關書面同意，並不得影響正常營運。

#### 四、民間機構應負擔、辦理事項

##### (一) 民間機構應負擔事項

1. 民間機構應自負盈虧負責營運、管理、維護營運資產，並應負擔受託營運所衍生之各項稅捐（包括但不限於營業稅、營業所得稅、房屋稅及地價稅等）、規費、維修、行銷、人事及因違反法令應繳納之罰鍰。上述各項費用，於營運資產點交完成後概由民間機構負擔。
2. 本案中之營運資產，無論所有權歸屬機關或民間機構者，民間機構自點收或取得時起至完成營運資產之移轉返還日止，均應負責定期之維護與保養，相關維護與保養所衍生之費用均應由民間機構負擔。民間機構並應隨時保持營運資產之正常運作，如有毀損或短少者，民間機構應負責修復或負賠償責任。
3. 民間機構若依約定重置或購置替代品時，應於購入30日內無償移轉其所有權予甲方，並通知甲方登記於資產清冊。乙方並應將甲方財物分類編號標示於明顯之處，乙方對於該物僅具有使用管理權。
4. 民間機構應參考現行開放情況訂定錐麓古道、山月吊橋等委外標的之單日參觀人數總量限制，報經機關同意後，公告周知辦理。
5. 民間機構應配合機關舉辦活動之需要，提供機關優先免費使用本案場部分或全部委外空間及相關設施，每年以18個時段為限(每日上午8時至12時、下午13時至17時或晚



上18時至22時各為一時段)。

6. 民間機構應自行或委由其他廠商進行錐麓古道之除草，且每年不得少於4次。
7. 民間機構每年應就山月吊橋及錐麓古道進行檢測，並自行負擔相關檢測及維護費用。
8. 民間機構應依相關法規及太管處指示，定期辦理山月吊橋及錐麓古道巡檢作業。
9. 民間機構於同一條件下應優先雇用居住於秀林鄉之當地居民，且民間於本案場之員工應有至少20%為秀林鄉當地居民。
10. 民間機構如因營運、管理、維護營運資產致他人之生命、身體、健康或財產受損害者，除其原因可歸責於機關者外，民間機構應負一切賠償之責任，並應自行與賠償請求權人達成協議。如因前述不可歸責於機關之事由致他人向機關請求損害賠償者，民間機構應負責賠償機關因此所受之損害及一切費用（包括但不限於機關所受之損害、行政罰鍰、訴訟費用及律師費用）。
11. 民間機構及其所僱用或使用之工作人員與機關無僱傭關係，該等人員之權益及安全均由民間機構自行負責（包括但不限於由民間機構自行投保勞保、健保），民間機構應依勞動相關法令善盡僱用人之義務，民間機構僱用或使用之工作人員如發生傷亡或其他損害等情事時，概由民間機構自行負責處理，與機關無涉，民間機構絕不以任何理由對機關提出任何要求。如機關因上開情事發生損害時，民間機構並應負擔賠償責任。
12. 民間機構於營運移轉契約期間如因履約行為涉及他人之智慧財產權時，概由民間機構依相關法令規定辦理，並自行負擔費用。
13. 民間機構應確保個人資料妥善使用，若個人資料使用有違反法令之規定者，民間機構應負一切賠償之責任，並應



自行與賠償請求權人達成協議。如因前述不可歸責於機關之事由致他人向機關請求損害賠償者，民間機構應負責賠償機關因此所受之損害及一切費用（包括但不限於機關所受之損害、行政罰鍰、訴訟費用及律師費用）。

14. 機關對於民間機構、民間機構分包廠商及其他人員因履約所致之人體傷亡或財物損失，不負賠償責任。對於人體傷亡或財物損失之風險，民間機構應投保必要之保險，如財產綜合保險、公共意外責任險等。民間機構應對其履約場所作業及履約方法之適當性、可靠性及安全性負完全責任。民間機構並應擔保機關不因民間機構營運管理所致之損害致他人向機關求償。
15. 民間機構為營運本案所辦理之行銷促銷活動均應符合相關法令及本案辦理目的且無差別待遇，如機關認定民間機構之行銷促銷活動有違反法令、不符本案辦理目的或政府政策者，機關得以書面要求民間機構停止該項行銷促銷活動，民間機構應於收受書面通知3日內立即停止活動，相關費用或損失並由民間機構自行負擔。

## (二) 民間機構應辦理事項

1. 民間機構之營運項目除需符合土地使用管制及建築管理規定外，應辦理以休閒娛樂、推廣國家公園與太魯閣族文化及環境教育為目的之使用、行銷等業務，經機關書面同意後並得經營其他附屬事業。民間機構辦理前項經機關核准之附屬事業，應於報機關同意之指定區域內為之。
2. 民間機構應依其投資執行計畫書及營運管理計畫書負責本案營運之業務。

## 五、營運分包之規定

本案山月吊橋及錐麓古道等設施，民間機構應自行營運，惟就附屬設施如布洛灣賣店之簡易餐飲及販售商品，經民間機構以書面申請並經機關同意後，得委託他人辦理。民間機構應於營運移轉契約之投資執行計畫書經機關核定之日起 30 日內於營運管理計畫書擬具分包計畫報經機關核准。



如經機關核准後，民間機構應於分包契約簽訂後 15 日內提送機關備查，其修訂、變更時亦同。民間機構與分包廠商簽訂之分包契約，至少應包含下列內容：

- (一) 分包契約之存續期間不得超過營運移轉契約之契約期間。
- (二) 分包廠商應遵守本案契約及相關法令之規定。
- (三) 本案契約期間屆滿前終止時，機關或其指定之第三人有權承受民間機構於分包契約之權利義務，分包廠商不得拒絕，但應以書面通知分包廠商。民間機構不得因更換分包廠商而影響契約義務之履行。
- (四) 民間機構因營運本案與第三人簽訂之契約，除法律另有規定或經機關同意外，應於契約簽訂後 15 日內將該等契約之副本交予機關備查。該等契約如有修改或變更者，應於變更之日起 15 日內將該等契約之副本交予機關備查。

## 六、安全監控及通報計畫

### (一) 安全監控計畫

1. 民間機構於營運管理計畫書中提出之「安全監控計畫」，並應於機關辦理本案用地與設施交付日完成點收之日起 90 日內就本案空間之外部及內部安全，進行詳細評估，並應自行負擔費用與負責執行。其後若有修正，亦應於修正後 15 日內提送機關核定。
2. 民間機構應按機關核定之計畫辦理，機關得隨時抽查之。

### (二) 緊急事故通報計畫

1. 民間機構於營運管理計畫書中提出之「緊急事故通報計畫」，並應於機關辦理本案用地與設施交付日完成點收之日起 90 日內，研擬就緊急事故發生時應採取之應變措施及通報機關之系統與方式。其後若有修正，亦應於修正後 15 日內提送機關核定。民間機構應按機關核定之計畫辦理，機關得隨時抽查之。
2. 如發生緊急事故或意外，有影響本案空間內外人員生命財



產安全之虞時，民間機構應採取封閉、疏散、搶救、復原、賠償或其他，以防止生命財產之損失，民間機構並應於事故或意外發生後立即向機關報告，如機關有所指示時，民間機構應立即遵照辦理。

3. 民間機構如有與保全公司簽約之必要，應於與保全公司簽約後15日內，將其契約副本送交機關備查。

## 七、費率標準、調整機制與使用優惠

### (一) 費率標準

民間機構於營運管理計畫書就營運管理之收費項目，擬定之收費標準，應報經機關書面同意後公告實施，且應依機關核定之收費標準向使用者收費。但民間機構基於行銷需求，而採專案方式降低經機關核定之收費標準時，不在此限。民間機構應訂定場地使用及租用管理要點等相關規定，報經機關書面同意後，公告周知辦理。

### (二) 調整機制

營運管理期間，民間機構如擬調整收費標準者，應研擬新增、調整收費標準、調整理由及評估書面報告，個別或彙整於該年度營運管理計畫中，報經機關書面同意後始得辦理。

### (三) 設施使用優惠

1. 機關如因業務需要，需民間機構提供其他優惠方案者，民間機構應予配合，惟方案內容應經雙方協商同意後實施。
2. 民間機構應提供當地太魯閣族人、秀林鄉老人、幼童及其他依相關法規得享優惠之族群優惠票價。
3. 民間機構所訂收費標準若經使用者或消費者反應意見時，民間機構應提供合理說明，必要時應檢討收費之合理性。

## 第二節 營運監督與管理

為加強委託經營服務品質，機關須負責履約督導管理作業，並依契約內容訂定相關履約管理報表，實施履約督導並召開履約督導管



理會議，同時做成紀錄資料函送民間機構，對於缺失應限期改善，民間機構未於限期內改善者，則依契約罰則處理。履約督導管理作業內容列示如下：

#### 一、成立專責組織

機關得成立專責小組或單一窗口，負責與民間機構之協調橋樑、監督後續投資契約之執行及其他民間機構營運事宜。

#### 二、備查年度營運管理計畫及財務報表等資料及營運資產

民間機構應於營運期間每年 11 月 30 日前提送之下一年度之營運管理計畫、前年度主要股東持有股份比例及經會計師查核簽證之財務報表等資料予機關備查。其中營運管理計畫內容應包含當年度預定之經營項目、經營策略、經營內容、預算編制基礎、預期收益及次年度可能之增資計畫等項目。

#### 三、辦理營運績效評估

機關應根據民間機構提送之各年度營運管理計畫及經會計師查核簽證之財務報表等資料，辦理營運績效評估，以審視民間機構營運之情形。

#### 四、檢查財務狀況

機關可於契約期間內不定期進行財務狀況檢查。民間機構應配合提供帳簿、表冊、傳票、財務報表及其他相關文件供機關查核，機關對於財務報表內容及相關財務問題之查詢，民間機構應予配合不得拒絕。

#### 五、檢查設施維護狀況

機關可不定期派員作設備維護、衛生、環境、清潔及安全檢查，所列缺失乙方應隨時改善。

#### 六、履約督導管理

每年至少召開促參履約管理會議 1 次，並視情況召開不定期履約管理會議，討論查核缺失處置作為，並將議決事項及缺失函送民間機構限期改進，並將會議紀錄呈報機關核示。

#### 七、履約督導追蹤





必要時將每月追蹤管制民間機構缺失改進情形，簽奉權責長官核示。

#### 八、履約督導罰則

民間機構有違反履約督導檢查項目者，民間機構應立即改善；如經機關要求改善而未改善者，則適用契約缺失及違約之規定辦理。

### 第三節 辦理時程

民間機構應於簽約後提出營運執行計畫書，並於每會計年度開始 1 個月前提出當年度營運管理計畫送機關備查，並依經核定之投資執行計畫書所載營運開始日開始營運。此外，民間機構應於每年 4 月 30 日前提出營運績效說明書及財務報表，該說明書之內容並應參酌先前提出之年度營運管理計畫予以進行比對，以審視提出之年度營運管理計畫達成之程度。而機關應於收到民間機構所提出之營運績效說明書後 60 日內辦理營運績效評估會議，另每年至少需召開促參履約管理會議 1 次，辦理時程表如表 2 所示。

表 2 本案營運規劃辦理時程表

工作事項	辦理時程	負責單位 (◎表主辦，○表協辦)	
		機關	民間機構
提交營運執行計畫書	投資執行計畫書經機關核定之日起 30 日內		◎
提出年度營運管理計畫	每會計年度開始 1 個月前		◎
提交營運績效說明書	每年 4 月 30 日前		◎
提交財務報表	每年 4 月 30 日前		◎
辦理營運績效評估會議	機關收到營運績效說明書後 60 日內	◎	○
召開促參履約管理會議	每年	◎	○

資料來源：本團隊編製

### 第四節 節能減碳



公共建設之營運應配合國家能源政策，民間機構經營本案應於經營理念中導入節能減碳概念，並實際執行能源再利用以及降低日常能源消耗。例如：選購具有節能標章之相關設備等，除與全球趨勢接軌外，尚可形成以低碳經濟帶動產業發展之特色，深拓永續發展理念。



## 第五章 財務規劃

### 第一節 基本規劃資料

#### 一、基本假設與參數設定

本案相關財務基本假設與參數設定整理，如下表 3 說明。

表 3 本案財務假設彙整

基本假設與參數	說明	
1. 評估年期	6 年	參酌訪談收集意見及考量本案場初次委外需有一定期間建立口碑與知名度，初步規劃委外年期共 6 年以利廠商合理回收投資
2. 物價上漲率	0.99%	參酌近 10 年行政院主計總處公布之「消費者物價指數」年增率平均值，以每年 0.99% 計算
3. 營業收入		本案之營業收入包含餐廳銷售收入、手工藝品銷售收入、吊橋門票收入及錐麓古道入園門票收入
4. 資金規劃		
(1) 自有資金比率	100%	假設由民間機構自有資金出資 100%
(2) 股東要求報酬率	12%	考量本案場首次委外未有經營數據，且營運受政府觀光政策、國內觀光業狀況等影響，整體營運風險相對較高，而設定為 12%
5. 折現率	12%	稅後加權平均資金成本(WACC)
6. 折舊		
(1) 方法		直線法
(2) 營運資產耐用年限	6 年	以營運評估年期計算耐用年限
(3) 殘值	0	
7. 全年營業天數	336 天	參酌太魯閣工藝展示館之開放時間，以「每月第一、第三週星期一休館，遇國定假日及除夕順延」方式估計
8. 營利事業所得稅率	20%	依所得稅法規定估算之

資料來源：本團隊整理



## 二、營運收入分析

本案場之營運收入可分為餐廳銷售收入、手工藝品銷售收入、吊橋門票收入及錐麓古道入園門票收入，各項營運收入之初步分析如下：

### (一) 餐廳銷售收入

本團隊以布洛灣遊憩區近 3 年參訪人次為基礎，考量餐廳位於遊客前往山月吊橋之必經道路，另參酌未來營運廠商可能之行程規劃方式，估計參訪人次會前往餐廳之比例，乘算消費比率，並參酌類似遊憩區場域之餐飲收費，並考量本案場應以販售輕食餐飲或外帶飲料為主而設定用餐者平均餐飲消費金額為 60 元，據此得出餐廳銷售收入；其中每年參訪人次部分，本團隊參酌布洛灣遊憩區 106~108 年之參訪人次，以此 3 年參訪人次之平均作為營運第 1 年之參訪人次估計，並考量山月吊橋之開放將吸引大量人潮前來，案場名氣亦將隨廠商積極營運及行銷而成長，故第 2~3 年之參訪人次以每年成長 5% 估算，第 4~6 年則估計成長趨緩而以每年成長 3% 估算。

### (二) 手工藝品銷售收入

由於商品銷售區域與餐廳皆位於展示館 2 樓且係以複合式併存，故假設其參訪人次比例與餐廳相同，此外，考量所販售之商品以手工藝品為主，單價較高致遊客購買商品之比例應較餐飲消費比例為低；而購買者平均消費金額部分，本團隊參酌案場目前販售之商品品項及價格，並考量一般民眾多購買價格較便宜之紀念品，故第 1 年購買者平均商品消費金額估算為 120 元，第 3 年開始則推估廠商可根據過往經驗更了解消費者所好而調整販售品項，而估計購買者平均商品消費金額略為成長至 130 元，並於第 5 年成長至 150 元。

### (三) 吊橋門票收入

本團隊參酌市場可行性分析之結果，將門票價格定為全票每張 50 元、團體票每張 30 元，在地居民免費參觀，



並考量案場目前雖散客人數較多，惟日後隨山月吊橋之開放本團隊推估應將有更多旅行社安排走訪案場之行程，故保守估計暫以平均票價 40 元作計算，同時設計憑當日消費之發票可免費行走吊橋之促銷方案，以促進遊客消費；行走吊橋之人數部分，本團隊參酌「中華民國國家公園學會」106 年之研究，並參酌訪談資訊，初估第 1 年約有 90% 之遊客願花費前往山月吊橋，第 3 年降至 80%，第 5 年降為 75%，並考量憑當日消費之發票可免費行走吊橋，故扣除已消費之遊客數量，再乘算門票價格計算吊橋門票收入。

#### (四) 錐麓古道入園門票收入

本團隊依錐麓古道目前之定價模式，以全票每張 200 元、半票 100 元進行收費；入園人次部分，本團隊參酌 106~108 年入園人次占總乘載量之比率及其每年入園人次之成長率，預估本案場 109 年度之申請入園人數比率應超過 8 成，惟本團隊考量入園人次為最大乘載量之 8 成，應為對訪客較舒適、且對環境較友善之規劃，故設計後續年度錐麓古道之最大使用率為 8 成，並再依目前之訪客組成計算各票種之使用人次及入園門票收入。

綜上所述，本案第 1 年營運收入估算如表 4 所示。

表 4 本案場第 1 年之營業收入

餐廳 銷售收入	遊憩區第 1 年 參訪人次 (人)(A)		參訪人次前往 餐廳之比例 (%)(B)	前往餐廳消費 比例(%)(C)	消費比例(%)( D=B*C)	用餐者平均 消費金額 (元)(E)	小計(元) (A*D*E)	
		227,191		70%	25%	17.5%	60	2,385,506
手工藝品 銷售收入			參訪人次前往 賣店之比例 (%)(B')	前往賣店消費 比例(%)(C')	消費比例(%)( D'=B'*C')	購買者平均 消費金額 (元)(E')	小計(元) (A*D'*E')	
			70%	10%	7%	120	1,908,404	
吊橋 門票收入			參訪人次 走吊橋之比例 (%)(F)	已消費比例 (%)(G=D+D')	付費走吊橋 比例(%)( H=F-G)	平均票價 (元)(I)	小計(元) (A*H*I)	
			90%	24.5%	65.5%	40	5,952,404	
錐麓古道 門票收入	平日天數 (J)	平日乘載量 (K)	假日天數 (L)	假日乘載量 (M)	錐麓古道年乘載量 (N=J*K+L*M)	使用率(O)	平均票價(P)	小計(元) (N*O*P)
	247	96	118	156	42,120	80%	185.65	6,255,662

註：錐麓古道入園門票收入與可行性評估報告 P.61 之金額不同，係平均票價項目之尾差所致。

資料來源：本團隊彙整



### 三、財務支出預估

在營運成本費用部分，本團隊初步估計各項營運成本費用之分析如下：

#### (一) 期初投資

期初投資可分為兩部分，一為賣店裝潢，二為辦公空間設備及賣店廚房器具之購置。

賣店裝潢部分，考量本案場目前之原有裝潢使用狀況良好，故以相較於業界較低之裝潢成本每坪 20,000 元估計賣店裝潢投資，乘以賣店樓地板面積 88.935 坪而得出 1,778,700 元。

辦公空間設備及賣店廚房器具部分，則考量可能規劃及案場初步定位等，分別以 400,000 元及 600,000 元估計。

綜上，期初投資合計 2,778,700 元。

#### (二) 人事費用

本案人事費用可分為三部分，餐廳及賣店場域之服務人員、伊達斯廳服務人員、吊橋監管人員及錐麓古道監管收費人員等人事開支。

本團隊參酌賣店過往營運資料及訪談資訊與未來規劃，以全職人員提供服務進行薪資估算，初步規劃 1 名主管、2 名廚師、2 名餐廳服務人員、2 名賣店服務人員、1 名伊達斯廳服務人員、3 名吊橋監管人員及 3 名錐麓古道收費稽核人員等，第 1 年人事預算如表 5 估計。

表 5 第 1 年人事預算估計表

項目	人數(人)	月薪(元)	月數(月)	小計(元)
主管	1	50,000	14	700,000
廚師	2	40,000	14	1,120,000
餐廳服務人員	2	34,000	14	952,000
賣店服務人員	2	28,000	14	784,000
吊橋服務人員	2	32,000	14	1,344,000
伊達斯廳服務人員	1	28,000	14	392,000
錐麓古道收費稽核人員	3	32,000	14	1,344,000

資料來源：本團隊編製



### (三) 食材成本

就餐飲業實務經驗多以 28~32% 估算其食材成本，考量本案場之地理位置及規劃，以餐廳銷售收入之 32% 估算之。

### (四) 商品銷售成本

參酌紀念品販售業相關資訊，並考量本案場初步規劃販售原住民手工藝品，其商品製造成本應相對較高，故以商品營收之 60% 估算商品銷售成本。

### (五) 廣告宣傳費用

行銷預算多以營業收入之百分比進行估算，考量本案場為首次委外經營，其知名度尚待廣告宣傳及口碑宣傳行銷之，而應投入較高之行銷預算，故以營業收入之 2% 計算之。

### (六) 清潔維護費用

本團隊考量未來營運廠商需維護委外範圍之環境，並協助清潔打掃由布洛灣遊憩區前往山月吊橋之步道，第 1 年之清潔維護費用以 720,000 元估算，後續年度則隨物價指數逐年變動。

### (七) 保險費用

考量本案場為戶外遊憩空間且包含較具危險性之吊橋，營運廠商應為遊客投保足額之公共意外責任險；此外，營運廠商亦須為案場投保火險、地震險及雇主意外責任險等，綜上，以總營收之 2.5% 計算之。

### (八) 汗水處理費

據機關承辦人員表示，本案場委外後應依固定比例分攤汗水處理費，本團隊參酌機關過去下臺地之汗水處理費用金額，第 1 年之汗水處理費以 120,000 元估算。

### (九) 行政管理費用

參酌訪談資訊及同業數據，並參酌過往營運資料進行估算，以總營收之 1% 計算之。



#### (十) 錐麓古道砍草費用

參酌錐麓古道過往每年度之砍草經費預算，每年須砍草 4 次、每次須耗時 4 天、每天須 4 名人員，故第 1 年之錐麓古道砍草費用以 128,000 元估算，後續年度則隨物價指數逐年變動。

#### (十一) 修繕維護費用

參酌訪談資訊及同業數據，每年修繕維護費用多以建物建造成本之 0.1%~0.3% 估算，本案場雖為木造建築，於修繕維護面需注意事項較多，但考量伊達斯廳方整修完成、布洛灣賣店目前機關亦有定期維護，故以 0.2% 估算。

綜上，以每坪造價乘上案場總坪數再乘上建物建造成本(註：由於本案賣店建於民國 80 年，年代相對久遠致建造成本參考性較低，故以建物重置成本替代之)，即為每年之修繕維護費用。

#### (十二) 吊橋維護及檢測費用

吊橋維護及檢測費用係參酌一般建物之維修金額估算方式，以吊橋總建造成本 130,259,180 元之一定比例估算之；並考量委外前 2 年仍於保固期限內(保固期共 3 年)，而以總建造成本之 0.1% 估算，後續年度則以其 0.3% 估算每年之吊橋維護及檢測費用。

#### (十三) 水電費用

本案場目前尚未安裝獨立水電錶，而是下臺地共用單一水電錶，本團隊參酌布洛灣賣店近 3 年分攤之水電費，並考量伊達斯廳面積較大且終日冷氣開放致使用量較大，初估委外區域第 1 年之水電費用為 100,000 元。

#### (十四) 折舊

以期初投資依本案營運年期 6 年直線攤提。

#### (十五) 土地租金

依促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法規定，營運期間按當期申報地價及課徵地價





稅稅率之乘積，加計簽約當期申報地價 2% 計收，計算公式如表 6、7、8 所示：

土地租金=土地租金 A(當期申報地價 x 基地土地面積 x 使用比例 x 地價稅稅率)+土地租金 B(簽約時申報地價 x 基地土地面積 x 使用比例 x 2%)。

基地土地面積係以山月吊橋地號所占面積(包含山月吊橋及過橋後之區域，共 22,260.86 平方公尺，範圍詳第貳章第一節之圖示)、錐麓古道所占面積(共 12,506.9 平方公尺，範圍詳第貳章第一節之圖示)加計布洛灣賣店(294 平方公尺)及伊達斯廳(591.62 平方公尺)基地面積而得；地價則查詢 109 年 1 月公告之最新地價，經查各地號公告地價皆為 14 元/平方公尺。

表 6 第 1 年土地租金 A 估計表

基地土地面積 (平方公尺)(a)	當期(109 年)申報地價 (元/平方公尺)(b)	地價稅率(%) (c)	土地租金 A(元) (a*b*c)
35,653.4	14	1%	4,991

資料來源：本團隊彙整

表 7 第 1 年土地租金 B 估計表

基地土地面積 (平方公尺)(a)	簽約當期(109 年)申報地價 (元/平方公尺)(b)	計收比例(%) (c)	土地租金 B(元) (a*b*c)
35,653.4	14	2%	9,983

資料來源：本團隊彙整

表 8 第 1 年土地租金合計表

土地租金 A(元)(A)	土地租金 B(元)(B)	土地租金合計(元)(A+B)
4,991	9,983	14,974

資料來源：本團隊整理

註：當期及簽約當期申報地價目前皆以 109 年申報地價進行估算，實際簽約時申報地價以簽約當時公告為準。

## (十六) 定額權利金及營運權利金

本團隊依財務可行性估算之結果，建議每年可收取 410 萬元之定額權利金，並在廠商能獲取合理報酬之前提下，就營運權利金方面則初步規劃採累進費率方式計收，計收方式詳表 9 所示。



表 9 本團隊初步研擬之營運權利金計收方式表

年度營業收入(不含營業稅)	營運權利金繳交百分比
10,000,000 元(含)以下部分	不得低於 1%
10,000,001~15,000,000 元部分	不得低於 2%
15,000,001~20,000,000 元部分	不得低於 3%
20,000,001 元(含)以上部分	不得低於 5%

資料來源：本團隊編制

#### (十七) 營利事業所得稅

營利事業所得稅按稅前淨利 20% 計算。

### 四、財務分析方法

本案以營運期之現金流量為基礎，配合淨現值法 (NPV)、內部報酬率 (IRR)、還本期限法 (PaybackPeriod)、自償能力等財務分析方法作為計算、參考依據。

### 五、財務效益評估

依據前述規劃及假設，本案計畫淨現值約為 348,371 元，淨現值大於 0，代表計畫具財務可行性；內部報酬率為 18.79%，高於本案預估稅後加權平均資金成本 12%，能為民間業者所接受；回收年期為第 5 年，資金回收風險在合理範圍內；自償能力為 1.125，大於 1 表示具自償性；本計畫應具財務可行性。

## 第二節 政府資金規劃

本案為民間參與營運移轉案，財務規劃中民間機構應自行承擔營運成本及相關費用。就目前財務效益評估之結果，民間機構具有完全自償能力，基於促參法第 29 條之立法目的，對於有自償能力之民間機構，政府無須出資。

## 第三節 民間資金規劃

因本案非屬重大公共建設，預期未來民間機構以自有資金投資營運，可免除經營期間舉債或利息等支出費用。

## 第四節 可適用之各項投資獎勵及租稅優惠措施

### 一、本案屬於公共建設可適用促參法之優惠



依促參法第 35 條規定：「民間機構在公共建設興建、營運期間，因天然災變而受重大損害時，主辦機關應會商金管會及有關主管機關協調金融機構或特種基金，提供重大天然災害復舊貸款。」

## 二、土地出租租金之優惠

依促參法第 15 條第 1 項規定：「公共建設所需用地為公有土地者，主辦機關得於辦理撥用後，訂定期限出租、設定地上權、信託或以使用土地之權利金或租金出資方式提供民間機構使用，不受土地法第 25 條、國有財產法第 28 條及地方政府公產管理法令之限制。其出租及設定地上權之租金，得予優惠。」本案機關得以定期出租或以使用土地之權利金或租金出資方式提供民間機構使用，並得依「促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法」規定計算租金。

依 108 年 12 月 2 日修訂之「促進民間參與公共建設公有土地出租及設定地上權租金優惠辦法」(下稱租金優惠辦法)規定，營運期間之土地租金計算應按當期申報地價及課徵地價稅稅率之乘積，加計簽約當期申報地價 2% 計收。而前項計收之租金，於經主辦機關評估財務計畫，確有造成公共建設自償能力不足情事者，得酌予減收之。前二項租金相關事項，均應於投資契約載明。

## 第五節 權利金及其他

在廠商能獲取合理報酬之前提下，經估算機關可收取每年 410 萬元之定額權利金；就營運權利金方面則初步規劃採累進費率方式計收，每年營收於 1,000 萬元以下之部分收取營收之 1%，營收於 1,000 萬元以上，未達 1,500 萬元之部分收取營收之 2%；營收於 1,500 萬元以上，未達 2,000 萬元之部分收取營收之 3%，營收若於 2,000 萬元以上之部分收取營收之 5%。

另依促參法第 51-1 條第 2 項：「經主辦機關評定為營運績效良好之民間機構，主辦機關得於營運期限屆滿前與該民間機構優先定約，由其繼續營運。優先定約以 1 次為限，且延長期限不得逾原投資契約期限。」機關得與於營運期限屆滿前與該營運之民間機構優先定約，此時建議機關得參考促參法施行細則修正草案第 66 條之規定，就民間機構之資產辦理資產總檢查，並就繼續營運進行規劃及財務評估，研訂繼續營運之條件，以與該民間機構議定契約。



## 第陸章 土地取得規劃

### 第一節 土地基本資料與用地取得方式

本案初始委外營運管理範圍共有四處：布洛灣賣店、伊達斯廳、山月吊橋及錐麓古道，位於花蓮縣秀林鄉布洛灣段 35-2、108-1 等 4 地號及燕子口段 20-1、22-1、31-1 等 19 地號之部分土地，基地面積分別為 294 平方公尺、591.62 平方公尺、22,260.86 平方公尺及 12,506.9 平方公尺；土地使用為遊憩區用地及特別景觀區用地。土地權屬皆為內政部所有，管理機關則皆為太管處，詳如表 10 所示。

表 10 本案土地基本資料

案場	座落地號	基地面積 (m <sup>2</sup> )	土地使用	所有 權人	管理機關
布洛灣賣店	秀林鄉布洛灣 段 113 地號	294	遊憩區用地	內政部	太魯閣國家 公園管理處
伊達斯廳	秀林鄉布洛灣 段 113 地號	591.62	遊憩區用地		
山月吊橋	秀林鄉布洛灣 段 35-2、108-1 地號等 2 筆、 燕子口段 20- 1、22-1、31-1 地號等 3 筆	22,260.86	布 洛 灣 段 108-1 地號為 遊憩區用地， 其它則為特 別景觀區用 地		
錐麓古道	秀林鄉布洛灣 段 35-5 號、燕 子口段 20-4、 22-4、23-1 地 號等 16 筆	12,506.9	特別景觀區 用地		

註：其中各地號土地面積並非全為本案場所使用

資料來源：本團隊彙整

### 第二節 土地交付時程

本案場初始委外營運範圍為現有布洛灣賣店、伊達斯廳、山月吊橋及錐麓古道以 OT 模式委託專業民間機構經營，且已由太管處依相關法令取得土地管理權，並可提供於民間機構使用，預期無須規劃相關撥用時程與成本等。



而待山月巴達岡步道完工，該步道及其他坐落於該土地之標的物(如巴達岡台地之之咖啡廳茶飲休憩點等)亦可能會納為本案之委外範圍，此等可能新增之委外範圍，太管處得視整修情形及完工時點進行評估，若將此步道及其它標的物納為委外範圍，則將與民間機構議約後交付土地。

### **第三節 地上物拆遷及補償**

本案為委外模式，民間機構主係以布洛灣賣店、伊達斯廳、山月吊橋及錐麓古道作為營運空間，並無地上物拆遷及補償事宜。

### **第四節 用地變更作業及程序**

本案之土地所有權人為內政部，以太管處為管理機關，使用分區為遊憩區用地及特別景觀區用地，無需變更土地使用分區。



## 第柒章 環境影響評估辦理方式及時程

### 第一節 環境影響評估

本案公共建設之開發行為是否為「環境影響評估法」及相關法規中所規範須進行環境影響評估之建設行為，其係依據民國 107 年 4 月 11 日更新之「開發行為應實施環境影響評估細目及範圍認定標準」第 22 條第 1 項第 1 款相關規定辦理。

經查，本案公共建設參與係由太管處完成開發興建後，再交由民間機構營運管理之方式，屬 OT 模式，故雖位於國家公園內，因無開發行為，不需辦理環境影響評估作業；民間機構則僅須進行室內裝修及設備添置工程，未涉及興建或擴建行為，亦不需依環境影響評估法相關規定實施環境影響評估。

### 第二節 環境影響辦理時程

本案毋須辦理環境影響評估，因此在環境影響相關作業並無時程因素之影響。

### 第三節 水土保持及相關開發審查機關有關開發規模、審查程序等

本案毋須辦理環境影響評估，因此在環境影響相關作業並無時程因素之影響。



## 第捌章 風險規劃

民間參與公共建設之基本精神在於：減輕政府財政負擔、風險合理分擔、及引進更有效率之經營管理；其中所謂的風險可謂委託民間營運至移轉完成之期間內民間機構經營能力，又或為本案各項參數之設定，如民間機構投資成本、營運收入評估、營業所衍生費用等，民間參與公共建設與政府自辦公建設於風險項目之差異即在於政府具有無限的風險承擔能力，民間機構承擔風險能力相對較小，故於民間參與公共建設之評估規劃中應考量風險之因素。

依據可行性評估之結果，本案具備民間投資之可行性，然對於機關及民間機構而言，在確認風險均可合理控制時，機關才願將公共建設委託民間機構營運管理，亦即本案於前置規劃作業時，應先對風險進行審慎評估，並調整對風險之認知及處理態度，藉由機關承諾及協助辦理之方式，來分擔民間機構無法合理控制或承擔之風險；以下將依據本案特性，來確認風險因素及可能影響，並擬定風險分擔之原則及相關措施。

### 第一節 確認風險因素與可能之影響

自機關與民間機構簽訂投資契約日起至契約期限屆滿止，履約過程於不同執行期程，各存有影響契約執行風險。茲分別就契約執行過程(包括營運期及移轉期等階段)列舉可能風險與可能產生之影響，作為規劃風險分擔之參考。

#### 一、營運期風險

##### (一)市場風險

本案係以委外經營方式委託民間機構經營管理，未來民間機構將依其所提出並奉機關同意之營運執行計畫書內容營運，因此民間機構需對市場狀況進行調查，並自行負擔市場風險；本案場係提供民眾行走吊橋與錐麓古道、購買簡易餐飲與手工紀念品及欣賞影片之環境，營業收入主要為門票收入、餐飲及手工藝品販售收入等。屆時倘若營業額或相關設施使用率未如預期目標，將面臨營運策略改變與定價之市場考驗。



## (二)價格風險

當競爭條件改變是否能維持規劃之收費水準，為營運期間須注意之重點；民間機構可分析價格變動對營收影響，做為後續定價之參考。

## (三)營運成本超支風險

除了追求最大營收外，對於營運成本之管控亦屬營運期重要之一環，否則即使民間機構營運達到預期水準。若營運成本無法控制得宜，民間機構恐難穩定營運。

## (四)營運績效風險

營運績效係由營運成果，即收入及成本費用控管之結果，因而營運績效風險係由上述之收入面風險（含市場風險與價格風險）及成本面風險所組成。

## (五)營運中斷風險

倘若發生經營不善或民間機構本身財務能力危機而導致營運中斷，將造成嚴重營業損失，且影響其提供民眾行走吊橋與錐麓古道、購買餐食及手工藝品之延續性。

## 二、移轉期風險

### (一)移轉契約風險

委外期限屆滿後，公共建設之移轉方式、項目、條件與資產總檢查時間之完備，關乎整體計畫之運作。本案僅涉及機關點交予民間機構資產之返還，而民間機構所投資之非固著式資產，則由民間機構自行回收；另就民間機構所投資之固著式資產，則應以回復點交時原狀為原則，惟就雙方同意可保留之項目，則由機關與民間機構另行議定；綜上，移轉期間管理之重點應在於機關點交予民間機構資產之檢視與盤點，以確認其資產狀態是否完好堪用。

### (二)移轉品質風險

資產返還後品質與功能是否維持合格標準，應係移轉





期必須監控之風險因素，故機關於本案資產返還前，仍應加強督導民間機構做好維護管理工作。

### (三)承接經營能力風險

資產返還後承接經營之單位是否有足夠經營管理能力，應是風險控制之重點；民間機構累積之營運經驗，如未能明文予以傳承，則承接之單位恐將無法順利接手，但或可考量基層員工以隨同移轉或採漸進式替換方式處理，以使經營、維護等工作不致產生中斷之風險。是以，未來投資契約內宜對經營管理經驗傳承訂定相應規範。

## 三、不可抗力風險

### (一)天然災害風險

#### 1.異常天候造成之災害

異常天候如颱風，可能造成災害之風險，另地震也會產生地陷、土崩、坍塌之風險，將影響本案營運，甚至可能造成營運中斷。因此，民間機構應做好風險規避或藉由適當之轉嫁方式予以減輕。

#### 2.防災應變能力不足

天然災害造成損失之減低，尤賴防災應變計畫，處理不當可能造成更大的生命與財產風險，故民間機構應做好防災應變工作。

### (二)政治風險

#### 1.計畫中斷風險

政府因政策或經濟考量，突然宣布停止委託營運可謂最大之政治風險，將造成民間機構之損失。

#### 2.政策變動風險

本案係由政府提供土地及資產，委託民間機構經營，因此政府必須介入督導。然而，政府介入程度深淺受主管機關決策高層影響甚鉅，如決策高層政策改變恐造成民間



機構經營本案不穩定性之風險。

## 第二節 風險分擔原則

倘機關透過促進民間參與方式辦理公共建設，即須調整對風險之認知及處理態度，對於民間機構無法承擔之風險，機關應合理分擔，茲按不同期程階段分述風險分擔原則如下：

### 一、營運期風險

#### (一) 政府承擔風險

營運期之風險與民間機構之營運方式有關，故營運風險應多由民間機構承擔，政府除須監督民間機構之營運與維護狀況外，僅需於必要時控管民間機構之財務結構。

#### (二) 民間機構承擔風險

營運中斷風險、市場風險及價格風險應為民間機構在營運期所承擔重大風險。其他諸如營運成本超支、營運績效等風險，亦由民間機構完全承擔。

### 二、移轉期風險

#### (一) 政府承擔風險

營運期限屆滿後，民間機構須將資產返還予政府，惟若返還計畫中有關返還設備、返還資產項目、返還設施之狀況等於投資契約內容規範不詳盡時，可能會產生糾紛。營運期履約保證金依規定須在投資契約期滿後若干時間退回民間機構，倘屆時仍無法順利承接營運，或民間機構放棄保證金(依投資契約規定)，則移轉後營業風險恐將悉數由政府承擔。

#### (二) 民間機構承擔風險

本案採資產返還，民間機構在移轉期風險並不高，只須考慮退還可能所剩不多之營運履約保證金，以及是否爭取優先續約。



### 三、不可抗力風險

#### (一) 政府承擔風險

民間參與案旨在借重資金經營效率，因此提供一免除政治風險之環境，應係政府責任與義務，故政治風險應由政府排除與承擔。此外，政府承諾及配合事項若無法依約達成，則因此產生之損失亦應由政府承擔。

#### (二) 民間機構承擔風險

營運期間民間機構雖投保公共意外責任險、雇主意外責任險、火災保險等，但由於戰爭、天災、罷工、暴動等不可抗力風險皆屬於不在保險承保範圍之除外不保事項，保險公司不予理賠，故其風險須由民間機構自行承擔。

### 第三節 風險因應或減輕策略

#### 一、太管處

##### (一) 停止計算或視情節適度延長委外年期

倘民間機構因不可抗力或除外情事，導致民間機構營運期營運困難者，機關可檢討調整本案之委外年期，如同意暫停委外年期之計算，並得視情節適度延長委外年期，協助民間機構因應風險所衍生之損失。

##### (二) 減免或暫緩繳納權利金及土地租金之全部或一部份

倘民間機構因不可抗力或除外情事，導致民間機構營運期營運困難者，機關可檢討調整權利金及土地租金費率，藉由減免或暫緩權利金及土地租金之全部或一部，協助民間機構因應風險所衍生之損失。

##### (三) 其他雙方同意之補救措施(若有)

#### 二、民間機構

##### (一) 審慎控管

##### 1. 審慎評估



參與簽約前即應就公司之開發或營運理念，依市場或預期發展進行評估，並就公司財力與資金籌措能力進行妥善分析，以了解公司本身之投資風險，並訂定公司之風險管理計畫。

## 2. 專業規劃設計與營運

於簽訂投資契約後，由民間機構之專業規劃設計團隊，掌握法令、申請程序及民間機構資金搭配等各方面應注意事項與時程控管，降低違約風險。

## 3. 慎選分包廠商與謹慎訂定分包契約

本案於營運階段可能需由分包商協助，因此分包商之良莠對本案之執行具相當影響，除慎選分包廠商外，亦應與分包廠商訂定合理分包契約，以免影響分包廠商協助意願。

### (二) 研擬妥善保險計畫

透過保險機制以降低風險所造成之損失，就目前一般保險公司提供之保險種類，建議民間機構應依妥善規劃保險內容，擬定保險計畫。

## 第四節 超額利潤之回饋機制

民間機構獲得公有資產之營運權利，因此享受之實質獲利與無形利得，基於公平合理之原則，機關可要求民間機構就獲利之超額部分，於契約中落實一定的回饋機制。

本團隊已於財務規劃上，設計每年依營業收入收取營運權利金來做為超額利潤之回饋機制；此外，回饋機制亦可採取由民間機構負擔一定勞務或其他方式付出，以符合公共建設之公共利益立法意旨，建議民間機構採勞務或進行國家公園及太魯閣族文化推廣、社區回饋等方式，並納入甄審項目之回饋計畫中，由民間機構自行提出執行方式及內容，執行成果則納入年度營運績效評估。



## 第玖章 政府承諾與配合事項之項目、完成程度及時程

### 第一節 政府承諾事項、完成程度及時程

為使本案得以順利招商成功，經可行性評估作業後，於先期規劃中訂定機關於本案中須承諾及配合之事項，以利計畫之推動。

#### 一、用地點交

本計畫應於民間機構通知機關起 30 日內，以現況辦理營運範圍內用地及建物之點交，所點交之資產應列清冊，並記載財務項目、數量、及使用現況等。

#### 二、營運期滿優先續約

- (一) 經機關評定為營運績效良好之民間機構，機關得於營運期限屆滿時與該民間機構優先續約，委託其繼續營運。
- (二) 前項營運績效評估辦法應於契約中明定之。
- (三) 民間機構得於委託營運期間屆滿 1 年前，檢附歷年評估報告及未來投資計畫書等，向機關申請優先訂約。優先訂約以 1 次為限，設定續約年期為 4 年。民間機構未於期限內向機關申請優先訂約，視同放棄優先訂約之權利。

### 第二節 政府配合事項、完成程度及時程

#### 一、協助解決供水、供電及電信系統

機關於法令許可及權責範圍內，協助民間廠商與有關單位協調，使電力、自來水、電信及其他公用設備能配合本案營運之需求。

#### 二、協助證照或許可取得之協助

民間機構因執行本計畫而需向相關政府機關申請證照或許可時，機關於法令許可及權責範圍內，應協助民間機構與相關政府機關進行協調或提供必要之證明文件。惟民間機構應自行負責證照、許可之取得並掌控時程。

#### 三、協助申請中長期資金貸款



機關將視本計畫資金融通之必要，依促參法第 30 條規定，協助民間廠商洽請金融機構或特種基金提供民間機構中長期貸款。

#### 四、協助申請重大天然災害復舊貸款

民間機構於許可期限內，若因天然災變而受重大損害時，機關將依促參法第 35 條規定，會商財政部協調金融機構或特種基金，提供重大天然災害復舊貸款。

#### 五、協助辦理租稅優惠

機關於法令許可及權責範圍內，協助民間機構取得促參法暨相關子法規定之租稅優惠等，或提供必要之證明文件。

#### 六、機關不保證協助事項必然成就

前揭協助事項，機關將於必要時盡力協助，但不保證、亦無義務及責任使協助事項必然成就。民間機構不得因機關協助事項未能成就而主張機關違反協助義務、要求賠償或減少權利金及租金等之給付。



## 第拾章 履約管理規劃

### 第一節 進度及品質管理機制

#### 一、履約管理進度

履約管理進度詳見第肆章第三節之辦理時程所述。

#### 二、履約管理品質管理重點

- (一) 依投資契約所定營運績效評估機制，落實評估民間機構營運績效。
- (二) 限期民間機構提出或交付營運管理計畫、帳簿、表冊、傳票、財務報告、工作資料及其他相關文件，以供查核。
- (三) 為瞭解民間機構營運及財產狀況，主辦(執行)機關應定期或不定期，以書面或實地等方式檢查民間機構之營運狀況。

#### 三、履約管理作業方式

##### (一) 書面之審查及備查

契約雙方當事人書面文件之往來，可謂履約管理工作最為直接且最具證明力之證據。除可提供稽查軌跡外，亦得作為將來界定雙方權利義務之依據。因此，本計畫機關宜於契約中明確規定民間機構應提送下開書件，包括但不限於營運管理計畫、空間變更、財務報表、安全監控及通報計畫、維護報表及保險等工作項目，並由機關進行審查或備查，俾以透過政府部門之審核與備查作業，隨時掌控履約現況。

##### (二) 定期與不定期會議

為求雙方對履約事項之意見得以順暢溝通，避免因爭執而影響執行之進度，本計畫得以定期與不定期會議方式建置直接溝通之平台。就協商委託業務之相關事宜，如履約管理會議，得以定期會議方式為之；至遇有重大或緊急事故發生，或需就不定期進行事項為溝通或追蹤時，則召開諸如臨時會之不定期會議。針對上開會議決議事項，為



便於追蹤管理並強化其效力，宜作成紀錄並歸檔，以為履約規範一部。就會議結論執行之情形，並宜納入績效評估之參考準據，以有效提升本計畫履約效能。

### (三) 財務監督

機關得藉由財務監督，就民間機構之營運能力及財務狀況形成初步認識，並瞭解契約雙方締約當時設定之目標是否達成。為達成上開目的，機關宜於契約中明文要求民間機構辦理下列事項，民間機構應配合提供相關文件或為答詢，不得拒絕。

1. 民間機構應於年度結束後 4 個月內，提送經會計師查核簽證之該年度財務報表及附註說明，送機關查核。
2. 為明瞭本計畫營運及財產狀況，機關得定期或不定期，以書面或實地等方式查核民間機構營運狀況。

### (四) 年度營運績效評估

依促參法施行細則第 65 條規定：「主辦機關依本法第 51 條之 1 第 1 項規定辦理營運績效之評定，應於營運期間內辦理，每年至少 1 次營運績效評定；並得成立評估委員會辦理之」。準此，本計畫機關得設置營運績效評估委員會，自營運開始日起，每年度辦理乙次營運績效評估。至於營運績效評估項目，應包含民間機構營運本計畫是否違法、違約、經營效率、設施維護情形、使用者滿意度、環保及安全衛生等事項，並由契約雙方當事人協商符合計畫目標、可量度的指標，以收機關目標管理之效。

## 四、履約管理計畫之擬訂

履約管理計畫包含履約事項、時間、提交文件與處理方式等，訂定履約管理計畫有助機關依約管理，掌握專案進度、重點並進行追蹤，履約管理計畫之擬定至少應包括營運期、移轉期等階段之查核要點，並依未來民間機構之執行計畫，擬定實際之管理計畫。機關應於招商文件說明履約管理作法與原則，以利潛在投資人評估執行成本，並於申請時提出具體之營運管





理計畫，俾供機關評選最優申請人之參考。

機關宜於簽約前完成或簽約後儘快訂定履約管理計畫，必要時可委請顧問公司於議約時進行協助，以利簽約後儘快展開履約管理工作。準此，本計畫機關應先了解契約之要求項目與標準，依時程、項目、文件、承辦單位等擬訂履約管理計畫。依契約條款，區分各階段與執行點，如以營運、移轉不同期程予以區分，不同期程中又依時間(如年、月)區分不同執行點。在各執行點應注意下列事項：時間、提交文件(內容規範)、處理方式(審查或備查)、結果(繼續執行、罰則、履約保證金)等。

至本計畫執行階段，建議機關應於每年底提出次一年度履約管理計畫，檢視次年度應執行之履約管理項目，並通知民間機構，或以備忘錄方式知會民間機構，俾使民間機構得就履約管理之重要事項嚴加遵守。

## 第二節 控制及查核項目與時點

五、參酌機關辦理促進民間參與公共建設案件作業指引第 48 點規定，依本計畫進行之階段，列舉控制及查核項目如下：

- (一) 落實評估民間機構營運績效。
- (二) 掌握民間機構如期提出或交付營運管理計畫、帳簿、表冊、傳票、財務報告、工作資料及其他相關文件。
- (三) 定期或不定期以書面或實地等方式，檢查民間機構之營運情形。
- (四) 公共建設依契約返還予機關者，要求民間機構於營運期屆滿前一定期限內辦理資產總檢查，並將結果提送機關審查。

六、公司組織變動後之通知及修正

民間機構之公司登記事項、各項執照或章程內容有所變更時，應於變更登記後 15 日內，檢附相關證明文件送機關備查。



## 七、財務檢查權

機關得定期或不定期檢查民間機構之財務狀況。機關執行檢查時，得通知民間機構限期提供帳簿、帳冊、傳票、財務報表及其他相關文件供機關查核。機關對於相關財務問題之查詢，民間機構應予配合。

## 八、履約保證金之期間及金額

- (一)民間機構應提供契約規定之履約保證金新臺幣 300 萬元，以作為對本案營運期間履行契約義務及責任之擔保。
- (二)履約保證金之有效期限，應持續至契約期限屆滿且民間機構完成資產返還後 3 個月為止。

## 九、履約保證金之繳納時間

民間機構最遲應於與機關完成契約簽訂前 5 日，完成履約保證金之繳納，以確保契約之履行。

## 十、履約保證金之繳納方式

- (一)履約保證金得以現金、本國銀行或在台灣設有分行之外國銀行為發票人之支票金融機構簽發之本票或支票、保付支票、郵政匯票、無記名政府公債、設定質權之金融機構定期存款單、銀行開發或保兌之不可撤銷擔保信用狀方式繳納，或取具銀行之書面連帶保證、保險公司之連帶保證保險單為之。
- (二)經機關同意，民間機構得更新履約保證之方式，其有效期間須至少 1 年以上。但民間機構依契約規定首次提供之各項履約保證或所剩餘之履約保證期間少於前述年限者，不在此限。
- (三)民間機構應於各履約保證方式之有效期間屆滿前 1 個月，提供新的履約保證以替代之。否則機關得提兌以其現金續作履約保證至民間機構提出新的履約保證為止。

## 十一、履約保證金之發還



履約保證金有效期屆滿時，如民間機構無待解決之違約事項者，機關應於民間機構完成資產返還並移轉後 3 個月內無息發還；但有待解決之事項者，機關得暫予扣留履約保證金，俟有關損失索賠圓滿解決後始予發還。

## 十二、履約保證之修改

契約任何部分經修改、變更或展延期限，致履約保證有失其效力之虞時，機關得要求民間機構修改原履約保證，或取得適當之履約保證，並於原履約保證失效前交付機關。

## 十三、履約保證金之扣抵

民間機構依契約規定應給付違約金或其他損害賠償或費用予機關，或有違約情事致機關終止契約之一部或全部時，機關得逕行提兌履約保證金之一部或全部以扣抵民間機構應給付之金額。

## 十四、履約保證金之補足

民間機構因契約之缺失或違約情形致被扣抵履約保證金時，民間機構應於接獲機關扣抵通知後 7 日內補足之。

## 第三節 營運績效評估指標

機關依據促參法第 51 條之規定設置營運績效評估委員會，辦理民間機構營運績效之評估，並訂定營運績效評估之組織及審查辦法。（營運績效評估辦法將於招商文件中投資契約中載明其組織及審查辦法等內容）

### 一、營運績效評估程序

- (一)民間機構應於每年 4 月底前，提出前一年度營運績效說明書，其內容應包括營運績效評估表所規定之評估項目，如表 11 所示。
- (二)民間機構於評估委員會召開時，應提出簡報並答覆各委員之詢問。如各委員要求查閱民間機構所提送相關資料及文件之原始紀錄，民間機構應充分配合。



- (三)評估委員會如認為有調查或實地勘驗之必要時，得實施調查或勘驗，民間機構應充分配合。
- (四)機關應於民間機構提送營運績效說明書後 60 日內，完成營運績效評估作業。
- (五)營運績效評估結果，以所有委員過半數之出席，出席委員全體評分之平均分數為準。

## 二、評估項目、權重、及標準

依據機關辦理促進民間參與公共建設案件營運績效評估作業指引，機關得參考促參案件共同性營運績效評估項目及指標建議表，依個案特性及投資契約相關約定，研訂各該評估項目之評估指標及配分權重。本團隊依據選取之必要性及選擇性，初步規劃本案未來委託民間經營管理之營運績效評估項目與標準如表 11 所示。

表 11 營運績效評估評量建議表

需求面向	項目	建議配分	指標
執行機關需求(建議配分：70±14分)	營運資產維護管理	15±3	建築物及附屬設施維修保養情形
			營運資產管理
	本年度營運計畫管理	15±3	投資執行計畫書規劃之營運設施投資或重置情形
			營運計畫執行情形
			營運管理制度執行情形
	營運場域衛生管理	5±1	營運場域清潔衛生維護情形
			營運場域安全維護情形
	營運場域安全管理	10±2	緊急災害及意外事件防範處理情形
			營運場域安全計畫執行情形
	財務管理能力	10±2	財務管理事項執行情形
財務能力			
政策配合度	10±2	乙方對於甲方業務配合度	
		乙方對於履約督導事項配合度	
	5±1	下次受評期間營運計畫編製情形	



	下次受評期間營運及財務計畫編製		下次受評期間財務計畫編製情形
使用者需求 (建議配分： 15±3分)	服務滿意度	10±2	服務滿意度調查結果
	客訴處理機制	5±1	客訴專線設置情形 客訴案件處理情形
社會大眾需求 (建議配分： 15±3分)	社會責任履行	15±3	社區回饋執行情形
			弱勢族群關懷執行情形
			生態保育執行情形
			優惠費率執行情形
			環保措施執行情形
營運整體評價 (總得分±5分)	優良事蹟表現	加分上限5分	創新性營運管理作為
			非契約明定重要投資或活動的投入
			其他特殊貢獻事蹟
	改善/違規/違約事件	扣分上限5分	乙方或其承租者不當營運行為未達違規或違約標準之要求改善事件
			乙方或其承租者違反目的事業主管機關法令違規事件(如環保、消防、衛生、建築或勞工...等)事件
			乙方或其承租者違反營運契約事件

資料來源：促參司範本，本團隊編製

### 三、營運績效評估結果

契約期間每年營運績效評估之評分，該次平均分數達 70 分以上者為合格，平均分數達 80 分以上為優良。若營運期間之評分未有連續 2 年未達 70 分，且申請續約前之受評期間各次營運績效評估之平均分數加總除以受評次數，其分數達 80 分以上，得評定為「營運績效良好」。如民間機構經機關評定為營運績效良好，民間機構得向機關申請優先續約乙次，並以 4 年為限。

此外，若營運期間任一年之營運績效評估之平均分數低於 70 分者，應納入缺失並要求限期改善；而若營運期間之評分連續 2 年未達 70 分，則予以解約並沒收履約保證金。

另民間機構申請優先定約後及營運屆滿前之之營運績效評分亦需為 80 分以上，否則其即喪失優先定約之資格。

### 第四節 施工或經營不善之處置及公正第三者介入

#### 一、施工或經營不善之處置



依據促參法第 11 條第 6 款「主辦機關與民間機構簽訂投資契約，應依個案特性，記載下列事項……六、施工或經營不善之處置及關係人介入。……」故對於施工或經營不善之處置，應於投資契約中詳細約定。

依促參法第 52 條規定，廠商如有施工進度嚴重落後、工程品質重大違失、經營不善或其他重大情事發生，機關要求限期改善無效或於情況緊急，遲延即有損害重大公共利益或造成緊急危難之虞時，機關得令民間機構停止營運之一部或全部，並介入接管。民間機構於履約期間若有缺失時，機關應先以書面方式通知其定期改善。通知內容應包含下列項目：缺失之具體事實、缺失改善期限、改善後應達到之標準、屆時未完成改善之處置方式。而經機關通知定期改善卻逾期未改善、改善無效、未依改善標準完成改善或無法改善時，機關得令民間機構停止營運之一部或全部；停止期間機關得自行或擇定符合法令規定之其他機構，暫時接管民間機構或繼續辦理營運；機關亦可終止契約。

## 二、施工或經營不善時，中央目的事業主管機關之緊急處分權

依據促參法第 53 條第 1 項「公共建設之興建、營運如有施工進度嚴重落後、工程品質重大違失、經營不善或其他重大情事發生，於情況緊急，遲延及有損害重大公共利益或造成緊急危難之虞時，中央目的事業主管機關得令民間機構停止興建或營運之一部或全部，並通知政府有關機關。」可知，原則上，在民間機構有施工進度嚴重落後等情事之一發生時，機關得先要求定期改善，屆期不改善或改善無效者，再採取中止營運或終止投資契約之處理。惟如機關怠於中止營運，或施工進度嚴重落後發生，屬情況緊急，遲延即有損害重大公共利益或造成危難之虞時，已經不能等待民間機構定期改善，乃賦予中央目的事業主管機關主動依職權令民間機構停止營運之一部或全部，以維護公益。

## 三、關係人介入

依據促參法第 52 條第 3 項「主辦機關依第 1 項第 3 款規定終止投資契約並完成結算後，融資機構、保證人得經主辦機關同意，自行或擇定符合法令規定之其他機構，與主辦機關簽訂投資契約，繼續辦理興建或營運。」。



本案因屬 OT 案，相對無民間機構融資等情事，故關係人介入暫不討論。



## 第五節 接管規劃

本計畫之接管規劃依促參法第 52 條第 2 項、促參法第 53 條及「民間參與教育設施公共建設接管營運辦法」辦理。茲就民間參與教育設施公共建設接管營運辦法說明如下：

### 一、接管人

機關為執行強制接管營運，得自任為接管人，或委任其所屬行政機關(構)，或委託其他機關(構)、公法人、團體為接管人。除機關自任為接管人外，機關與接管人之權利義務，得由雙方另訂契約約定之。

### 二、接管通知

機關於民間依促參法第 3 條第 1 項第 7 款及施行細則第 12 條規定參與觀光遊憩設施，有促參法第 53 條規定情事，而有強制接管之必要時，應以書面載明下列事項，通知被接管之民間機構(以下簡稱民間機構)、融資機構、保證人及政府有關機關並公告之：

- (一)民間機構之名稱及其地址。
- (二)強制接管之標的設施、事由及依據。
- (三)強制接管營運之項目及範圍。
- (四)接管人名稱及地址。
- (五)接管人之權限。
- (六)接管營運之期間及起始日。機關認為必要時，得展延所定接管營運之期間。
- (七)如不服處分，得於收受通知之次日起 30 日內，依法提起訴願。
- (八)其他機關認為必要之事項。

### 三、接管期間經營權及管理權

- (一)自接管營運日起，標的設施之經營權及管理權，均由接管





人代為行使，但不得逾必要之範圍。

(二)接管人得僱用民間機構原為該營運所僱用之人員，接續辦理營運。

(三)有關勞工接續權益依強制接管當時相關勞工法規辦理。

#### 四、民間機構配合事項

(一)民間機構於受機關之接管處分後，對接管人執行職務所為之處置，應予配合。

(二)民間機構之董事、監察人、經理人及其他受僱人員，對於接管人所為之有關詢問，有據實答復之義務；其他受僱人員應受接管人之指揮。

#### 五、接管期間費用分攤及給付方式

(一)因中止或停止營運而為強制接管營運時，接管人執行接管營運所生之費用，在營運收入內支應。但接管人非由機關自任而有不足時，得由機關予以補助。

(二)接管人為繼續維持營運設施而增設、改良、購置、修繕或汰換資產設備所支出之費用，除經機關核准由民間機構負擔者外，其費用分攤及給付方式，依雙方接管契約或其他契約之約定。

(三)機關中止或停止民間機構營運之一部並強制接管其一部營運者，就該強制接管部分與未受強制接管部分之資產與營運之配合，以及因配合所生費用之分攤比例，由民間機構與接管人協議之；協議不成者，由機關調處之；調處不成者，由主管機關裁決之。但機關自任為接管人時，由主管機關裁決之。

#### 六、民間機構對標的設施資產之處分

(一)民間機構於收受強制接管營運通知後接管前，對標的設施之資產，不得處分。其危險負擔不因接管而移轉於接管人。



- (二)民間機構應於接管起始日起 30 日內，將受強制接管營運項目及範圍內所使用之機器、設備、軟硬體系統等財物資料，以及人事資料、財務報表及其他機關認為必要之文件製作清單，提供接管人強制接管查核之用。但必要時，得由接管人自行清點製作清單，並報機關備查。

## 七、終止強制接管營運

- (一)機關於有下列情形之一者，得終止強制接管營運：

- 1.強制接管營運事由已消滅。
- 2.有事實足認無法達成接管之目的。
- 3.經機關認定已無接管營運之必要。

- (二)機關於終止強制接管營運時，應以書面載明下列事項，通知民間機構、融資機構、保證人、接管人及政府有關機關，並公告：

- 1.終止強制接管之事由。
- 2.終止強制接管營運之項目及範圍。
- 3.終止強制接管之日期。
- 4.其他由機關認為必要之事項。

## 二、接管營運之財產進行結算

終止接管營運時，接管人應就接管營運之財產進行結算，並製作結案報告書移交民間機構及機關，如有賸餘財產，應移交民間機構。

## 第六節 組織架構

機關辦理履約管理，應由機關首長或其授權人員指派適當人員組成專責小組為之，必要時得邀請專家學者協助。

### 一、組織架構及人數規定

依機關辦理促進民間參與公共建設案件作業指引第 48 點規定，機關得視需要成立專責之履約管理小組，配置必要專業人員，或委託符合一定資格條件之專業顧問辦理履約事項，茲說明如下：



- (一)機關辦理履約管理，應由機關首長或其授權人員指派適當人員組成專責小組為之，必要時得邀請專家、學者協助。
- (二)辦理之案件如涉及興建工程者，專責小組之人員應至少一人具工程專業；涉及政府補貼利息或投資者，專責小組之人員應納入主(會)計單位人員。但性質單純、投資規模較小，且未涉及興建工程或未有政府補貼利息或投資者，得由承辦業務單位人員負責，免成立專責小組。
- (三)機關得視公共建設特性與實際需要，委託專業顧問法人、機構或團體辦理履約管理。受託辦理履約管理之法人、機構或團體，不得同時為該促參案件民間機構之關係企業或同一其他廠商之關係企業。其負責人或合夥人亦不得同時為民間機構之負責人或合夥人。協助履約管理之專家、學者，亦同。

## 二、營運監督方式

民間機構營運應符合契約文件中所有對於委託經營之要求，機關得指定人員隨時了解民間機構使用設施及相關資產之狀況，民間機構不得拒絕。另外，機關可以下列方式之一辦理履約管理：

### (一)自行管理

由機關首長或其授權人員指派適當人員組成專責小組。必要時得邀請專家學者協助。

### (二)委託管理

機關得視本案特性與實際需要，委託專業顧問法人、機構或團體成立專責小組辦理履約管理。

## 三、執行計畫及稽核頻率

### (一)定期會議

履約期間，機關應定期召開會議，瞭解民間機構執行進度，並協助解決執行困難，第1次會議應於簽約後2個月內為之。為掌握民間機構執行進度，並就期間民間機構提



送備查文件，進行瞭解，至少每季定期召開1次定期會議，另就履約期間重要查核點，民間機構提送之文件涉及需機關審查同意事項，另召開該審查議題之審查會議。

### (二)不定期會議

就履約期間之財產檢查權、須與民間機構協調溝通事項、或認為有必要就特定履約事項進行瞭解之事項。

### (三)履約管理表單稽查

未來應於簽約完成後擬定履約管理計畫及相關表單文件，由履約專責單位按規定期程檢核稽查。

## 第七節 使用者意見處理機制

依本案經營特性，建議民間機構應規劃之使用者處理機制至少包含使用者意見提供管道、處理流程及改善措施等。



## 第拾壹章 移轉及返還規劃

### 第一節 維護設施要求

#### 一、移轉及返還標的

##### (一) 移轉標的

1. 民間機構所修建及購置之財產、設施或設備。
2. 契約營運財產之使用或操作有關之軟體或各項文件、物品及相關智慧財產權之權利文件、擔保書、契約書、使用手冊、計畫書、圖說、規格說明、技術資料等。
3. 民間機構及其受託人或其他履行輔助人為契約之營運所使用之電腦程式、軟體資料、系統，不論為民間機構或第三人所有，除經機關同意不須移轉或授權予機關或其指定之第三人使用外，民間機構應於許可年限屆滿時移轉或授權機關或其指定之第三人使用，並應會同機關依法辦理移轉或授權登記手續。但民間機構將前揭電腦程式、軟體資料、系統，移轉或授權予機關或其指定第三人使用時，民間機構原向授權人所負擔之義務，應由機關承擔。

##### (二) 返還標的

1. 返還標的係指屬於機關所有，未經報廢之營運財產，包括但不限於土地、建物、設備、無形財產及相關營運資料、文件等。
2. 民間機構如使用不當或有其他不可歸責於機關之事由，導致應返還財產毀損、滅失或不堪使用時，民間機構應自行購置相同或經機關同意後以不低於原有價值、功能之新品替代。

#### 二、稅費責任

因財產返還或移轉所生之費用，包括但不限於稅捐費用等，除雙方另有約定者外，由民間機構負擔。

#### 三、移轉及返還條件



民間機構應除去一切負擔及其他法律上之限制後，均應無償移轉予機關。民間機構不得因無償而拒絕財產之移轉。

#### 四、移轉及返還時及移轉及返還後之權利義務

- (一) 財產移轉及返還後，在機關有能力自行或由其指定之第三人繼續營運本案前，民間機構仍應依機關之要求，為機關之利益以善良管理人之注意義務，繼續營運，以維持營運財產之價值與效用，並維護營運場所之安全。就民間機構上開暫時營運所生之費用，機關得參照正常營運狀況予以補償。
- (二) 民間機構依契約條款規定移轉予機關之標的中，有關營運財產之使用、操作及對未來之繼續營運，應按移轉性質之不同，依雙方同意之訓練計畫，對機關或其指定之第三人提供人員之訓練。受訓費用由機關負擔，其餘費用由民間機構負擔。
- (三) 民間機構應以移轉或授權之方式，將營運財產操作技術及維修相關之必要技術，無償提供予機關。
- (四) 移轉標的如為債權或其他權利，且其移轉生效以取得第三人或相關契約相對人同意為要件者，民間機構應事先取得該第三人或契約相對人之同意。
- (五) 民間機構應將屬其所有、持有或占有而依約無庸移轉機關之物品，於機關所定期限內將之遷離，費用由民間機構負擔。民間機構如於許可年限屆滿後 1 個月內仍未遷離者，視為民間機構已拋棄其所有權或其他權利，機關得逕為任何處置，並向民間機構請求處置所生之一切費用。

### 第二節 維護時程

#### 一、期前返還之準備工作

- (一) 設施記錄：民間機構應提供營運期間各設施設備施工維修記錄與圖說、監測記錄。
- (二) 系統記錄：民間機構應提供各系統之安裝測試及營運後各設備使用、維修、更新紀錄等之完整檔案。



(三) 系統總檢查合格文件、人員僱用與人員之訓練，應參照上開營運期限屆滿時之相關規定辦理。

## 二、移轉及返還條件

投資契約提前終止之移轉及返還，應依終止事由歸責對象之不同，分別採行以下處理方式：

(一) 因可歸責於民間機構之事由，致機關提前終止契約之情形：

1. 機關應以書面載明終止契約事由及移轉返還日期通知民間機構。前開移轉返還日期應預留合理期間供民間機構進行準備工作。
2. 機關就民間機構依投資契約所取得之權利不另行給付該民間機構任何費用。又如政府因回復土地原狀、維護資產之適當價值及安全狀態、或另行重新招商所增加支出之成本及費用，應由民間機構負擔。

(二) 因可歸責於機關之事由或法令變更等事由，致民間機構提前終止契約之情形：

1. 民間機構應以書面載明終止契約事由及移轉返還日期，於預定移轉返還日期前之合理期間前通知機關，使機關得配合辦理返還工作。
2. 機關就民間機構依投資契約所取得之權利不另行給付該民間機構任何費用。惟民間機構因此受有損害者，機關應以財產之殘值予民間機構作為補償，但不包括所失利益。

(三) 因不可歸責於雙方之事由或雙方合意終止契約之情形：

1. 終止之一方應以書面載明終止事由及返還日期，於預定返還日前之合理期間前通知他方，他方應配合辦理返還工作。
2. 機關就民間機構依投資契約所取得之權利不另行給付該民間機構任何費用。



### 三、移轉及返還程序

#### (一) 移轉及返還前之營運財產總檢查

1. 許可年限屆滿前半年起，民間機構應委託獨立公正且經機關同意之專業機構進行資產總檢查，以確定所返還之資產，仍符正常之營運要求。
2. 民間機構委託專業機構進行資產總檢查所生之費用由民間機構負擔。

#### (二) 移轉及返還計畫

1. 民間機構應於許可年限屆滿前半年提出資產返還計畫，與機關進行協商。
2. 機關為維持許可年限屆滿後仍能正常營運，得於許可年限屆滿前3個月自行或指派第三人進駐本基地，以瞭解民間機構營運情形。

(三) 各項移轉標的及返還標的，其移轉及返還方式，均應於財產移轉及返還計畫中規定。

(四) 民間機構應提供必要之文件、紀錄、報告等資料，以作為移轉及返還之參考。

(五) 除契約另有規定外，機關及民間機構雙方在完成營運財產移轉及返還程序前，仍應繼續履行其依契約所應盡之義務。

若機關有其他維護時程之相關意見，亦可提出並納入本案招商文件。

### 第三節 財產清冊

#### 一、財產清冊及文件之製作

##### (一) 財產清冊

為確保本案服務品質，民間機構投入營運設備購置及裝修之財產，包括但不限其所修建及購置之財產、設施或設備等，其所有權均應移轉予機關。





民間機構應製作購置及裝修工程經費明細表並提供文件或原始憑證送予機關，雙方並應會同將民間機構購置之設備登記於營運財產清冊，機關並擁有該等設備之所有權。

民間機構應於開始營運後，每年定期就營運所涉財產製作財產清冊。財產清冊在投資契約所定期間內將定期更新，每次更新之財產清冊亦應定期送機關核定。

## (二) 設施記錄

民間機構應提供營運期間各設施設備施工維修記錄與圖說、監測記錄。

## (三) 系統記錄

民間機構應提供各系統之安裝測試及營運後各設備使用、維修、更新紀錄等之完整檔案。

## 二、各項財產之點收方式

為繼續營運之需要，本案民間機構應移轉及返還之各項財產，並不限於動產或不動產等有體物，亦包括相關之智慧財產權及技術移轉、授權等。

而民間機構為使本案得以正常營運而取得之債權或其他權利及其負擔之相對義務，未能於營運期限屆滿時履行完畢者，或為本案繼續正常營運所必要者，亦應由機關或機關指定接續營運之第三人概括承受。

### (一) 動產之點收

應點收之財產為動產者，包括前所述及之設施、系統紀錄及系統總檢查合格文件，民間機構將於營運期屆滿後之次日，於現場交付予機關或其指定之第三人點收，並得以指示交付代之。

### (二) 不動產之點收

應移轉及返還之財產為不動產者，民間機構應於雙方議定之期間內現場點交與機關或其指定之第三人，並依實際情形辦理登記。



### (三) 智慧財產權及相關技術之授權

民間機構為有效使用、管理營運財產及為經營本案所擁有或取得授權使用之電腦程式、軟體、資料、系統及相關技術之權利或利益，應於營運期屆滿時，依照投資契約約定之移轉及返還條件與非排他性授權合約，或依其與擁有該項智慧財產權之第三權利人所議定之授權使用合約之原有條件，負責協助機關或其指定之第三人取得非排他性使用之權利。



## 第拾貳章 其他事項

### 第一節 使用者意見處理機制

依本案經營特性，建議將使用者意見處理情形納入履約管理規劃，民間機構應規劃之處理機制至少包含使用者意見提供管道、處理流程、改善措施、報府核備等項目。

### 第二節 民眾使用自然生態資產空間權益

本案委外範圍山月吊橋、錐麓古道皆有完整動線規劃並設有管制出入口，遊客可透過行走吊橋及古道欣賞太魯閣峽谷及錐麓斷崖之壯麗美景，享有使用本公共建設自然生態資產空間之權益。

### 第三節 其他

- 一、為如期完成本案場財產點交作業，建議於簽約後，機關及早提供財產清冊及各項財產現況規格、耐用年限、照片等資料，以利後續盡快辦理財產點交事宜。
- 二、建議機關提供本基地相關管線或圖面等 CAD 檔等資料，俾利民間機構能於申請參與前，可進一步評估合適之營運空間調整方案，以及相關修繕工程經費推估。



## 附件一 公聽會公告



The screenshot shows the official website of Taroko National Park. The main content is a public hearing announcement. The announcement title is "公告「太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會". It includes the date of the announcement (November 19, 2020), the issuing authority (Taroko National Park Management Bureau), and the legal basis (Public Participation in Public Construction Act). The announcement details the purpose, reasons, and items of the public hearing.

公告「太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會

更新日期：民國109年11月20日

太魯閣國家公園管理處 公告

發文日期：中華民國109年11月19日  
發文字號：太企字第1091004202號

主旨：公告「太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會

依據：「促進民間參與公共建設法」第6條之1規定辦理

公告事項：

- 一、主辦機關：太魯閣國家公園管理處
- 二、事由：為提升遊客服務品質，強化國家公園整體遊憩服務競爭力，透過可行性評估尋求最適切之規劃及興辦模式，引人民間機構有效率、活潑之經營及創新能力，提升遊客服務品質，並帶動及串聯周邊景點觀光發展，維護公共服務品質。本案委外範圍分為四個標的，布洛灣下壘地展示館二樓之布洛灣賣店、伊達斯廳、山月吊橋及維龍古道。



## 附件二 公聽會簽到表、會議紀錄及現況照片

### 太魯閣國家公園管理處

#### 「促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會

主辦單位：企劃經理課

時間	109年12月02日(星期三)10:00	地點	太魯閣遊客中心 第1簡報室
主持人	本處陳副處長 乾隆	紀錄	聚得企管顧問有限公司
出席人員			
機關(單位)	職稱	簽名 (請以正楷書寫,以利辨識)	備註
1	花蓮縣秀林鄉公所 王玫瑰 鄉長		
2	秀林鄉和平村辦公室 周鴻源 村長		
3	秀林鄉崇德村辦公室 卓明義 村長		
4	秀林鄉富世村辦公室 邱金成 村長	邱金成	
5	秀林鄉秀林村辦公室 周鴻源 村長		
6	秀林鄉景美村辦公室 金治雄 村長		
7	秀林鄉佳民村辦公室 尤煥青 村長	尤煥青	
8	富世村「玻士岸」 部落 田貴寶 委員		
9	富世村「玻士岸」 部落 陳孝文 委員	陳孝文	
10	富世村「玻士岸」 部落 簡明賢 委員		
11	秀林鄉公所 文龍評 評長	尚涵雲	
12			
13			
14			



太魯閣國家公園管理處

「促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會

主辦單位：企劃經理課

時間	109年12月02日(星期三)10:00	地點	太魯閣遊客中心 第1簡報室
主持人	本處陳副處長 乾隆	紀錄	聚得企管顧問有限公司
出席人員			
機關 (單位)	職稱	簽名 (請以正楷書寫，以利辨識)	備註
1	花蓮縣觀光協會 許兆麟 理事長		
2	花蓮縣休閒旅遊協會 陳韻庭 理事長		
3	花蓮縣餐飲業職業工會 陳蔡煌 理事長	陳蔡煌	
4	花蓮縣遊覽車客運商業 同業公會 李文山 理事長		
5	花蓮縣旅行商業同業 公會 吳永昌 理事長		
6	花蓮縣旅館商業同業 公會 陳義豐 理事長		
7	花蓮縣秀林鄉富世社區 發展協會 田欽賢 理事長	田欽賢	
8	花蓮縣秀林鄉同禮部落 自然生態自治協進會 張文盛 理事長		
9	花蓮縣秀林鄉太魯閣 文育傳承協會 郭新勇 理事長		
10	花蓮縣中橫休閒觀光 發展促進會 陳定澧 理事長		
11	花蓮縣秀林鄉觀光促進 協會 周美華 理事長		
12			
13			



太魯閣國家公園管理處

「促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會

主辦單位：企劃經理課

時間	109年12月02日(星期三)10:00	地點	太魯閣遊客中心 第1簡報室
主持人	本處陳副處長 乾隆	紀錄	聚得企管顧問有限公司
出席人員			
機關(單位)	職稱	簽名 (請以正楷書寫,以利辨識)	備註
1 祖澤信	總經理	黃年豪	
2 "	業務經理	黃翠玲	
3 "	董事	李偉德	
4		黃東盛	
5 旅遊業		江銘瑜	
6 山阿村		何景浩	
7		金宗國	
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			



太魯閣國家公園管理處

「促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會

主辦單位：企劃經理課

時間	109年12月02日(星期三)10:00	地點	太魯閣遊客中心 第1簡報室
主持人	本處陳副處長 乾隆	紀錄	聚得企管顧問有限公司
出席人員			
機關(單位)	職稱	簽名 (請以正楷書寫,以利辨識)	備註
1 聚得企管顧問有限公司	總經理	沈柏廷	
2 聚得企管顧問有限公司	研究員	廖聖祥	
3 本處處長室	秘書	林忠杉	
4 本處企劃經理課	課長	呂基銘	賴美麗
5 本處環境維護課			
6 本處遊憩服務課	課長	黃士泥	
7 本處保育研究課	技正	鄧月娥	
8 本處解說教育課	課長	陳輝明	
9 本處布洛灣管理站			
10 天祥站	主任	高俊	
11 蘇花站	主任	黃瑞諒	
12 企劃課	技士	吳郁豪	
13			
14			
15			
16			





## 「太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源 經營管理先期評估案」公聽會會議紀錄

一、時間：109 年 12 月 2 日（星期三）上午 10 時

二、地點：太魯閣遊客中心第 1 簡報室

三、主席致詞：(略)

四、簡報說明：(略)

五、出席意見與回應：

### (一) 與會者 A

1. 本案有數個委外標的，管理處預計將採單獨各自委外或是統一打包委外方式？
2. 委外標的中目前僅錐麓古道有收費，未來其他標的是否也會規劃收費？
3. 委外後錐麓古道及山月吊橋有無單日參觀人數總量之限制？
4. 若山月巴達岡步道開通，則該步道之人數總量限制會如何規劃？
5. 建議於後續規劃中敘明營運廠商對管理處及在地原住民之回饋機制。

### (二) 與會者 B

若發生如落石、強降雨等天災致封路或道路中斷，契約中是否會有規劃？如延長年期或減少租金等補償機制。

### (三) 與會者 C

1. 可否於契約中要求賣店委外廠商優先販售太魯閣族手工藝品，或優先給在地村民承接本案賣店之權利？
2. 山月吊橋的收費規劃建議納入敦親睦鄰機制，如當地族



人、鄉內幼童及老人與學校等在地或弱勢對象得無償或以優惠價格進入。

3. 建議於契約中規範委外廠商之促進在地居民就業及相關回饋機制。

#### (四) 與會者 D

1. 本案場位處原住民傳統領域，請管理處考量可否放寬相關財務條件使當地原住民有能力承接本案，或規劃使族人得於案場附近擺設攤販，以增進族人工作機會。
2. 秀林鄉目前已有 30~40 間的在地手工藝品工坊，建議可將該等工坊引入賣店內營運。

#### (五) 與會者 E

1. 目前部落會議正進行傳統領域劃設，而本案場位於劃設範圍內，委外此等重大議題應列入共管機制內討論，讓共管會委員瞭解相關規劃。
2. 族人的經濟資本較弱，可能無法承接本案，但是在地仍有相當數量優秀耆老及知識水準高的居民，建議管理處應讓族人多參與本案，以保障在地原住民族的工作權，並使廠商的營運規劃符合部落形象及願景。

#### (六) 與會者 F

1. 建議管理處多與富世村民討論，以瞭解村民需求。
2. 村民雖無經費且對商業機制不熟稔，但對在地思維、原民族文化有更深入瞭解，建議應由機關輔導村民參與本案。

#### (七) 與會者 G

建議管理處仍應多多尊重獵人文化。

#### (八) 太魯閣國家公園管理處回應

1. 目前評估的方向是將四個標的，整合後統一辦理委外。



2. 山月吊橋的人數限制，在安全無虞情況下，可隨雙向開通後放寬。
3. 山月巴達岡步道委外後的收費及人流管理機制，尚須進一步研析。
4. 太管處向來重視睦鄰議題，我們會請顧問公司將相關睦鄰議題考量納入本案規劃。
5. 對廠商而言，在案場展售在地原民文化工藝品，也是經營本案重要的利基條件。
6. 在地原住民族傳統領域內的相關議題，太管處都會在共管會或其他相關平台與在地機關、部落等進行意見交換或溝通。

#### (九) 顧問公司回應

1. 本團隊將參酌公聽會與會者的意見，制定相關權益義務及回饋計畫，未來在辦理招商說明會時，向與會民眾及廠商報告。
2. 雖然天災不可預料，但促參契約中皆有明訂發生不可抗力因素的處理方式及爭議處理機制等，以完備不時之需。
3. 敦親睦鄰相關回饋計畫若納入廠商評選項目的配分，是有效提醒廠商在規劃時及執行中，皆應重視敦親睦鄰的必要性。
4. 本團隊將於後續規劃提醒廠商應優先與在地業者合作，以提振地方經濟，但不建議規範強迫廠商一定需與在地哪些業者做生意，以免政府介入民間商業運作，反而打亂正常商業機制。
5. 促參案件訂有每年一次評鑑的績效評估機制，透過每年的評分監督廠商執行情況，同時也歡迎地方鄉親協力共同監督廠商。

六、散會：上午 11 時 00 分。



七、簽到表：

太魯閣國家公園管理處 「促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會 主辦單位：企劃經理課				
時間	109年12月02日(星期三)10:00	地點	太魯閣遊客中心 第1簡報室	
主持人	本處陳副處長 乾隆		紀錄	聚得企管顧問有限公司
出席人員				
機關(單位)	職稱	簽名	備註	
1	花蓮縣秀林鄉公所 王玫瑰 鄉長			
2	秀林鄉和平村辦公室 周鴻源 村長			
3	秀林鄉崇德村辦公室 幸明義 村長			
4	秀林鄉富世村辦公室 邱金成 村長	邱金成		
5	秀林鄉秀林村辦公室 周鴻源 村長			
6	秀林鄉景美村辦公室 金治雄 村長			
7	秀林鄉佳民村辦公室 吳煥青 村長	吳煥青		
8	富世村「破士岸」 部落 田資實 委員			
9	富世村「破士岸」 部落 陳孝文 委員	陳孝文		
10	富世村「破士岸」 部落 翁明賢 委員			
11	社科社公所 文錦輝 副所長	文錦輝		
12				
13				
14				

太魯閣國家公園管理處 「促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會 主辦單位：企劃經理課				
時間	109年12月02日(星期三)10:00	地點	太魯閣遊客中心 第1簡報室	
主持人	本處陳副處長 乾隆		紀錄	聚得企管顧問有限公司
出席人員				
機關(單位)	職稱	簽名	備註	
1	花蓮縣觀光協會 許兆麟 理事長			
2	花蓮縣休閒旅遊協會 陳朝庭 理事長			
3	花蓮縣餐飲業職業工會 陳榮煌 理事長	陳榮煌		
4	花蓮縣遊覽車客運商業 同業公會 蔡文山 理事長	蔡文山		
5	花蓮縣旅行社商業同業 公會 吳永昌 理事長			
6	花蓮縣旅館商業同業 公會 陳義豐 理事長			
7	花蓮縣秀林鄉富世社區 發展協會 田秋賢 理事長	田秋賢		
8	花蓮縣秀林鄉阿禮部落 自然生態自治協進會 張文盛 理事長			
9	花蓮縣秀林鄉太魯閣 文育傳承協會 郭新勇 理事長			
10	花蓮縣中微休閒觀光 發展促進會 陳定澤 理事長			
11	花蓮縣秀林鄉觀光促進 協會 周美華 理事長			
12				
13				

太魯閣國家公園管理處 「促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會 主辦單位：企劃經理課				
時間	109年12月02日(星期三)10:00	地點	太魯閣遊客中心 第1簡報室	
主持人	本處陳副處長 乾隆		紀錄	聚得企管顧問有限公司
出席人員				
機關(單位)	職稱	簽名	備註	
1	企管顧問 有限公司 總經理	黃祥慶		
2	企管顧問 有限公司 副經理	黃祥慶		
3	企管顧問 有限公司 專員	黃祥慶		
4	本處企劃經理課 副課長	陳榮輝		
5	本處環境維護課 課長	陳榮輝		
6	本處遊憩服務課 課長	黃士浩		
7	本處保育研究課 課長	羅月娥		
8	本處解說教育課 課長	陳瑞球		
9	本處布洛灣管理 站			
10	主任	高俊		
11	主任	黃瑞球		
12	企劃課 技士	吳育嘉		
13				
14				
15				
16				



八、公聽會現場照片：





與會者提問



與會者提問



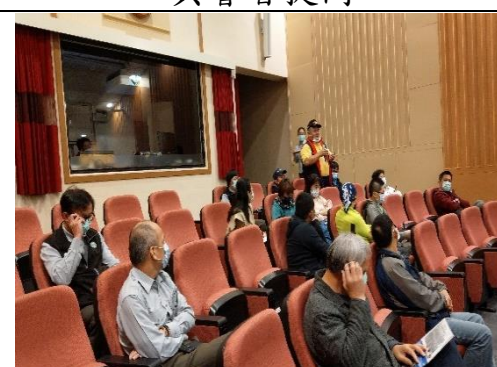
與會者提問



與會者提問



與會者提問



與會者提問



主席回覆



顧問公司回覆



### 附件三 公聽會會議記錄公告

**太魯閣國家公園** Taroko National Park 21°C 回首頁 網站導覽 English 日本語 RSS 全站搜尋 請選取語言

最新消息 News 遊憩資訊 Tourism 生態保育 Ecology 環境教育 Education 歷史文化 History 為民服務 Service 影音專區 Media

公告「太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會會議紀錄

更新日期：民國109年12月04日 64

主旨：公告「太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會會議紀錄  
依據：「促進民間參與公共建設法施行細則」第27條  
公告事項：本處109年12月2日辦理「太魯閣國家公園管理處促進民間參與布洛灣遊憩資源經營管理先期評估案」公聽會會議紀錄1份(如附檔)

附件檔案  
1091204公告文.pdf

上一則 回列表 下一則

自然觀察 更多 >



1030527 台地 自然觀察生物多样性-分享篇(喜歡分享的朴樹)！(4)

近期活動盛事 更多 >

當代大家經典 筆墨橫姿 師大美術聯誼會書畫展於太魯閣遊客中心開展  
當季活動 109-11-13 ~ 12-27

109國家公園野望影展(太魯閣場)  
當季活動 109-08-01 ~ 110-06-30

