

金門縣議會第七屆第 8 次定期會

浯江輪渡公司營運轉型擴大專案報告



報告人：金門縣公共車船管理處
處長 吳志偉
(兼浯江輪渡有限公司經理)
中華民國 111 年 10 月

目 錄

一、前言	1
二、浯江輪渡公司簡介	2
三、浯江公司營運海上航線檢討.....	3
(一) 營運離島航線.....	3
(二) 營運藍色公路.....	9
(三) 營運台金航線.....	14
(四) 營運兩岸航線.....	23
四、結論與建議.....	31

一、前言

金門縣政府為增加港口競爭力、提升管理效率，整合金門藍色公路島鏈連結政策及各單位資源優勢，推動金門港區政企分離制度，前由金門縣港務處就成立港務公司之可行性，委託專業顧問進行研究分析，研究議題包含：因應金門大橋通車，浯江輪渡有限公司人員轉置安排方式、如何使金門客貨運碼頭企業化，以達成經營效益之最大化、金門港與金門島結合藍色公路觀光開發方式等，進行可行性研究分析後提出成果報告。

爰依據貴會第七屆第 8 次定期會之建議，參考「金門商港成立港務公司之可行性研究案」、「金門大橋通車公車路網規劃案」、「金門小三通客運固定航線票價及航商聯營可行性研究」、「金門小三通客運票價分析」、「購買台金客輪可行性評估計畫成果」等報告，就大橋通車之後，浯江輪渡有限公司營運轉型問題提出報告。

二、 浯江輪渡公司簡介

民國 81 年 11 月 7 日本縣戰地政務結束，大小金門海上交通改由金門縣政府承接，並責由「金門縣公共汽車管理處」改名「金門縣公共車船管理處」接辦大小金輪渡業務，而因應航業法之規定，經營船舶運送業應辦理「公司」登記，故另依金門縣政府組織條例第 16 條籌設「浯江輪渡有限公司」，經營大小金輪渡業務，內部行政組織成員均由車船處人員兼任。

自民國 90 年初開辦小三通業務，初期以每週包船方式行駛兩岸間，並由浯江公司自行出售船票，惟後續浯江公司為免與民爭利退出兩岸航運經營，改由民間業者執行兩岸小三通船運勤務，而售票、通關、驗證、解繫纜及行李託運等業務，基於維護服務品質，仍由浯江公司接受民間業者委託辦理。

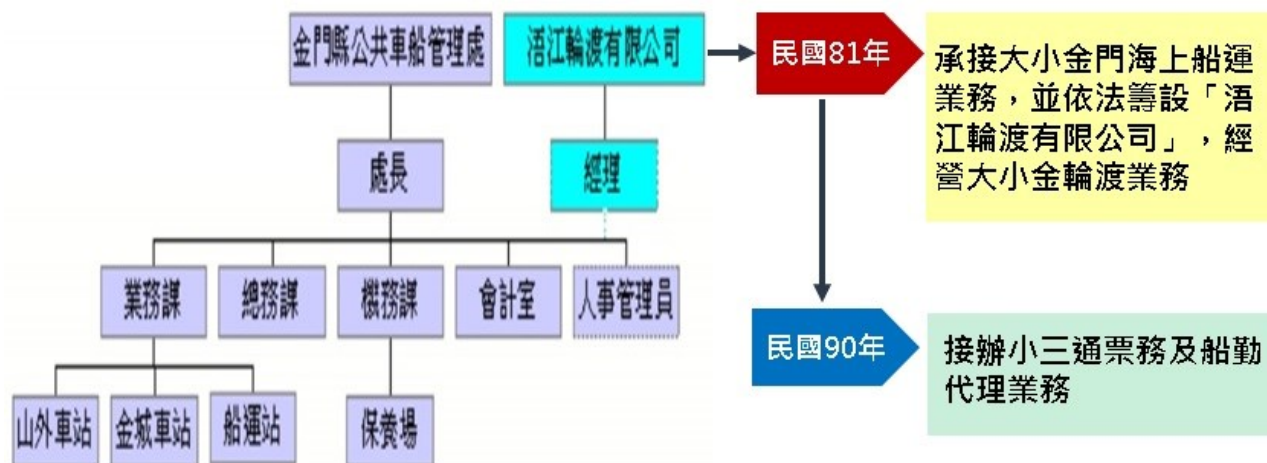


圖 1 機關組織圖

三、 浯江公司營運海上航線檢討

浯江輪渡公司長年以來肩負金烈民行交通需求，係依金門縣政府組織條例第 16 條籌設，經營大、小金門輪渡業務，內部行政組織成員均由車船處人員兼任。公司同仁的核心價值在於安全載運鄉親往返大小金門為首要任務。

有關貴會指示本公司營運轉型擴大服務項目，計有投入經營離島航線、藍色公路、台金航線、兩岸航線等營運事項提出報告。

(一) 營運離島航線

1、金烈航線營運現況

本公司目前輪渡業務係執行大小金門交通船固定航班業務，每日往返大小金門船班共 58 班次，船班表如表 1 所示，船運部門人員共計 35 人，各級職別人員配置如表 2 所示，營運船舶共計有 3 艘，規格如表 3 所示，票價之修訂由金門縣議會審議通過後公告，票價表如表 4 所示，金烈航線收入成本分析如圖 2 所示。

表 1 船班表

浯江輪渡有限公司大小金門交通班船行船時間表							
搭船碼頭	開 航 時 間						
九宮 (發船)	06:30	07:00	07:30	08:00	08:30	09:00	09:30
	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00
	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30
	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:30
	21:30						
水頭 (發船)	07:00	07:30	08:00	08:30	09:00	09:30	10:00
	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30
	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00
	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00	21:00
	22:00						

表 2 各級職別人員配置

職稱	人數	占比	備註
三等船長	7	20%	大小金航線依據交通部國內航線船舶最低安全配額表，需配置： 船 長：1名 二等管輪：1名 機 匠：1名 船 員：2名
二等管輪以上	4	11%	
三等輪機長	3	9%	
機匠	3	9%	
船員	12	34%	
售票員	5	14%	
站管人員	1	3%	
合計	35	100%	

表 3 船舶規格

	太武	仙洲	金烈之星
總噸位	198	177	195
建造完成日期	86 年 12 月	96 年 12 月	107 年 2 月
船身質料	鋼	鋼	鋁合金
乘客最高限額(人)	192	182	153
船員定額(人)	5	5	5
全船乘客及	197	187	158
船齡	24 年 10 個月	14 年 10 個月	4 年 8 個月

表 4 票價表

票種	票價	適用對象
全票	60 元	
半票	30 元	學生、軍警、身障、年滿 65 歲以上，縣籍民眾未持 IC 卡者使用，請出示證明文件以便查驗。
車輛載運每程每輛收費標準		
大客貨車或特種車 (3.5 噸以上)	4000 元	
小型特殊車	300 元	如沙灘車、小型農用搬運車等四輪小型車
小客貨車 (3.5 噸以下)	700 元	
機車 (每人限一輛優惠)	100 元	駕駛非縣籍
	50 元	駕駛金門籍 持「身心障礙證明」非縣籍民眾
	免費	持「身心障礙證明」縣籍民眾 須使用「機車免費載運票卡」於刷卡機上 完成刷卡驗票 如未辦理機車免費載運票卡及未持證明 文件者依上列標準收費
腳踏車	免費	隨行一輛免費

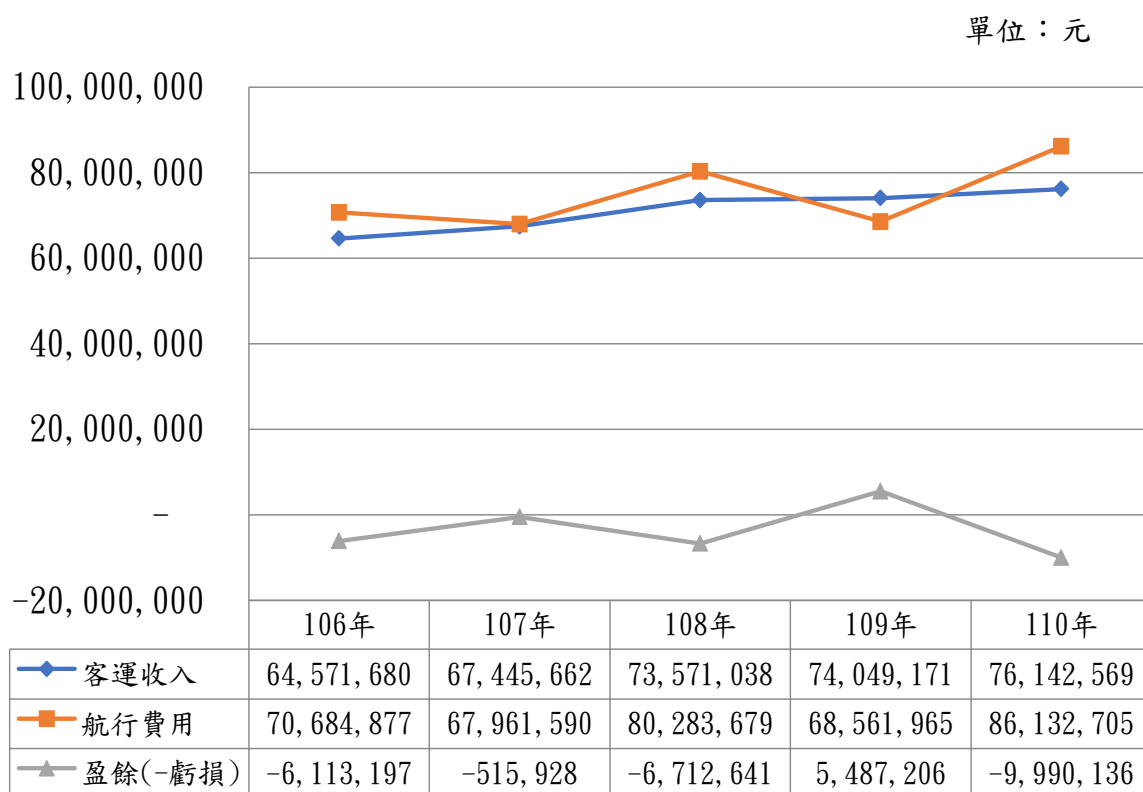


圖 2 金烈航線收入成本分析

2、大橋通車之後離島航線之經營

金門大橋預計 111 年 10 月通車，經船運運量預估與營運成本統計，以現況民眾搭乘情況預估大橋開通後船運搭乘量結果，每日僅約 28 人搭船，平均每班次搭乘人數低落，且船運於減班調整下，便捷度同時降低，民眾搭乘意願將下降，若船運維持營運則可能面臨高成本、低效益的狀況。

在營運效益考量下，大橋通車後船舶營運將造成過大虧損，且依「金門大橋通車後烈嶼發展規劃小組會議」原決議為大橋通車後輪渡即停航，而縣府經最終檢討後

政策拍板決定，大橋通車後將滾動式檢討金烈渡輪船班需求，且除須視各方面條件均完備後，後續如民眾習慣性改搭乘公車往返大小金門，則再檢討停航金烈渡輪。

至若發生金門大橋封橋禁行之緊急事件，需以船舶執行疏運作業，則由縣府觀光處以開口契約委由民間船舶業者辦理。

表5 船運營運調整方案評估表

評估項目	方案 1	方案 2	方案 3
船班調整	平均每小時發航，共 29 班	每 1.5 小時至 2 小時發航，共 18 班	每 2 小時至 4 小時發航，共 8 班
預估每班搭乘人數	約 1 人	約 2 人	約 3 人
需求人力	● 15 位船員 ● 5 位售票員 ● 1 位約用站務	● 15 位船員 ● 5 位售票員 ● 1 位約用站務	● 8 位船員 ● 3 位售票員 ● 1 位約用站務
全年營運成本 (單位：元)	57,904,557	55,361,973	49,368,440

金門大橋通車後，預估初期會吸引大量遊客進出烈嶼，大橋交通車流量大，本公司配合政策指示營運金烈離島航線，視營運搭乘人數，滾動式檢討調整應對，第一階段為期約 3 個月，其目的係為考量：

- 調節舒緩金門大橋通車初期尖峰時段車流量，車流及人潮分流。
- 金門大橋通車後，鄉民原往返金烈兩地搭乘交通運具之習慣改變，採行漸進式的調整。

- 配合推動發展海上遊程觀光政策，思考以橋進船出、或船進橋出等觀光遊程，調配部分航班加入海上遊程規劃。
- 第二階段，針對第一階段營運情形進行檢討，運用實際營運數據，規劃新階段之營運模式。

(二) 營運藍色公路

1、金門藍色公路之推動

受新冠肺炎疫情影響，金門縣自109年2月10日起，暫停兩岸小三通定期航班，致來金旅客銳減，衝擊金門觀光產業。為提升、推廣金門深度旅遊，拓展尚未開發推動之藍色公路海上遊程，縣府極力推廣，目前已有數家航商投入營運，如表6金門藍色公路相關資訊所示。

表6 金門藍色公路相關資訊

航商	船噸位	票價	船上設施
A	載客小船 20噸以下	約750元/人	
B	載客小船 20噸以下	約699元/人	歡唱KTV
C	99.26噸	約750元/人	美味餐食 活動表演 歡唱 KTV
D	198噸	依航程 約800~1800元/人	簡易版茶點袋 美味豪華餐點 卡拉OK歡唱 專人演唱

金門海上花園藍色公路，現已由縣府著手推動，縣府觀光處於109年度全力配合中央國旅安心旅遊政策外，更積極推動「郵輪跳島遊首創小三通客船接駁」、「海上微旅行今夏看金廈」等亮點項目，創造海上休閒、觀光相關的旅遊活動。「藍色公路類出國」微旅行，不僅

讓乘客可以買免稅品，同時結合金門的海上遊覽。

針對海上導覽輔導計畫，由縣府訂定「金門縣政府輔導獎助郵輪招攬旅客旅遊金門及金門海上藍色公路遊程實施要點」，增加海上導覽解說課程，加強解說員於海上導覽解說技巧，讓旅客欣賞海上風光之餘，更能了解沿途各離島所發生的故事。

針對郵輪、客船、載客小船及推廣藍色公路海上觀光行程，爭取國內外旅客來金旅遊，厚植金門旅遊產業，進而拓展金門觀光市場之本縣業者，縣府訂定相關輔導及獎助措施，期能透過予以適度規範及獎勵，拓展新興海上觀光產業。

以金門海洋資源與臺灣本島相較，仍屬相對貧瘠，未來如欲發展金門海洋觀光市場，更有賴中央及地方政府予以觀光政策支持及經費挹注，金門海洋觀光市場方有逐漸擴大之可能。

2、浯江輪渡加入藍色公路之評估與建議

(1)人力資源面向

經檢視浯江公司目前員工，除由公共車船管理處人員兼任外，其餘編制小三通作業人員及大小金輪渡人員共98人，並無專責管理人員，亦無觀光活動規劃、管理、營運、行銷及人員培訓等專業能力。

初步評估，若金門縣政府以經費補助，採專案方

式與金門大學進行建教合作，對現有人力進行教育訓練，假以時日，或有機會培育出觀光專業人力。

若培訓現有浯江公司內部人員成為觀光服務人員，暫且不論轉職教育訓練期間至少需耗費1~2年，轉職訓練期間縣府除需負擔建教合作之費用外，尚須支付現有員工薪資，負擔不可謂不重；其結訓後之專業素養是否可提供高品質服務及投入海上藍色公路運作所需之觀光專業服務能力，仍頗有疑慮。

(2)財務資源面向

假設浯江公司現職員工均接受轉職安排前提下，縣政府除須負擔每年建教合作專案補助費用外，在轉型之前仍需負擔員工原本之薪資。

目前浯江公司營運收入來源為金烈航線輪渡業務及金廈航線代理票務業務，自 109 年受疫情影響以來，金廈航線代理票務業務亦全面停擺，僅能依賴金烈航線輪渡業務之營收。

惟金門大橋通車後，金烈航線輪渡業務營收恐大幅驟減，屆時小三通航線若未全面恢復，勢必依賴金門縣政府之財政補貼。面對財務資源的驟減，如保留部份客輪值勤，並參考地區小三通業者改裝客輪案例，每艘改裝費用需耗費2千萬元，其他又需含客輪維護管理費用等等。

依據金門縣政府110年4月20日召開「金門大橋通車後烈嶼發展規劃」各委託服務案第二次整合會議結論：「基於經濟及財政考量，大橋通車後浯江公司之大小金交通船宜同步相對停駛。若因大橋不通之緊急事件，需以船舶疏運，則以開口契約方式由縣府觀光處委由民間船舶業者辦理，以資節省浯江公司龐大營運維持費用。」是以，浯江公司已無保留至少一艘客輪之需要。

若要維繫浯江公司轉型後財務資源能持續運作，包括轉職培訓課程費用、現有浯江工作人員薪資外，再包括船隻改裝費、每年船隻維護費用等，推估浯江公司在轉型前，金門縣政府須在「財務資源」方面，補助金額甚大。易言之，浯江公司投入海上藍色公路並無財務實際效益，反而可能增加負擔。

(3)公司內部資源有限，經營藍色公路不具競爭力

浯江公司投入藍色公路海上遊程營運，除前述「人力資源」及「財務資源」面向尚需有效整合外，鑑於現階段金門海洋觀光產業尚未具有形成優勢的市場競爭力，其未來之營運收入來源仍有高度之不確定性。

藍色公路以「觀光船」遊程營運有別於「交通船」，尤其觀光事業以顧客為尊、服務品質至上、追

求滿意度為衡量指標，以現階段公司內部人力組織，仍停留在傳統運輸業以「交通工具」為導向的思維提供服務。另目前已有業者投入觀光船海上遊程觀光事業，本公司後續如投入營運，勢必造成財務虧損增加，除須由縣府撥補經費支撐公司營運之外，亦可能背負「與民爭利」之輿論壓力，本公司配合金門大橋通車，在於離島航線營運上，第一階段視搭乘需求滾動檢討航班減班之原則下，配合縣府觀光處研擬烈嶼鄉遊程規劃配套方案，調撥部分船舶及人力，嘗試規劃海上遊程之營運。

(三) 營運台金航線

1、澎湖、馬祖經營台灣航線之現況

(1) 馬祖航線

對於馬祖而言，船舶海運一直以來都是最重要也最可靠的交通方式。連江縣政府於民國 86 年採購了一艘 5,000 噸級的日本中古客貨船，改裝成臺馬輪(圖 3)，其基本資料如表 7 所示。

該船具有 384 張床位與 116 張座位，全票票價為 1,050 元(經濟艙)至 1,890 元(頭等艙)。臺馬輪在民國 93 年曾經進行設備更新，後來因為日漸老舊，經常發生故障，所以決定建造新船，來取代已經老舊的臺馬輪。



圖 3 臺馬輪外觀

表 7 臺馬輪之基本資料

種類	單船體客貨船
船長	102.7 公尺
船寬	16 公尺
吃水	4.5 公尺
總噸位	5,039 噸
淨噸位	1,511 噸
乘客	500 位
船員	22 人
航線	馬祖 $\longleftrightarrow$ 基隆

取代臺馬輪的臺馬之星（圖 4），其基本資料如表 8 所示。建造臺馬之星的經費，由中央政府全額補助。臺馬之星乃是台灣首次自行建造的客貨兩用船，原始設計為國內航線船舶，於 103 年進行修改，並且變更為國際航線船舶，以利於未來行駛兩岸航線。臺馬之星的工作進程如表 9 所列，建造時間共花 4 年，加上規劃和審查的時間，總共歷時 8 年。該船可提供 380 張床位，其中包括兩間無障礙艙；另有座位 200 張，除非床位客滿，才出售座位。全票票價為 1,050 元（經濟艙）至 1,750 元（頭等艙）。



圖 4 臺馬之星外觀

表 8 臺馬之星客輪基本資料

種類	單船體客貨船
船長	104.6 公尺
船寬	16 公尺
吃水	4.7 公尺
總噸位	4,982 噸
淨噸位	1,478 噸
乘客	580 人
船員	22 人
船舶用途	客貨船
造價	14.2 億元
航線	馬祖 $\longleftrightarrow$ 基隆

表 9 臺馬之星工作進度

年度	工作進度
2007 年	地方政府擬訂計畫
2009 年	中央政府核定
2010 年	中央政府否決高速輪計畫
2011 年	設計及建造案發包

2014 年	變更為國際航線船舶
2015 年	完工啟用

船舶並由新華航業公司經營，以基隆為母港，行駛基隆到馬祖（南竿與東引）的航線，航行路線及時間如下：

單日（先南竿、後東引）：基隆→南竿→東引→基隆。先開往南竿，航程約 10 小時，靠港供乘客貨運上下船後，原船繼續開往東引，最後再開回基隆。

雙日（先東引、後南竿）：基隆→東引→南竿→基隆，先開往東引，航程約 8 小時，靠港供乘客貨運上下船後，原船繼續開往南竿，最後再開回基隆。

基隆→馬祖：晚上由基隆港出發，夜宿船上，航程約 8-10 小時。南竿→基隆：早上由南竿出發，傍晚抵達基隆港。

(2) 澎湖航線

台灣航業公司於民國 78 年，建造了行駛澎湖與高雄航線的臺華輪（圖 5、表 10）。台灣航業公司雖然是股票上市公司，但是政府擁有大量的持股，具有實質的影響力。

臺華輪行駛之航班，淡季(10 月~3 月)每週 2 班次夜航，旺季(4 月~9 月)每週 4 班次，日夜航各 2 班次，整個航程歷時 5 小時(日航)至 6.5 小時(夜航)，全人票價為 980 元(臥鋪艙)至 1,700 元(特等艙)。

近年來，台灣航業公司的民間股東，多次向政府提出反應，希望由澎湖縣政府接手臺華輪的營運，並且承擔其虧損。由於臺華輪是負責跨縣市的交通運輸，而非澎湖縣內的交通運輸，因此澎湖縣政府拒絕接管臺華輪。



圖 5 臺華輪外觀

表 10 臺華輪基本資料

船長	120 公尺
船寬	19.3 公尺
總噸位	8,134 噸
旅客量	1,150 名
船員	21 人
航速	22 浬
造價	7.2 億元
航線	澎湖←→高雄

除了具有官方色彩的臺華輪之外，於 97 年，華

達國際海運公司引進了雙體高速客輪海洋拉拉號，行駛澎湖到台中的航線。海洋拉拉號屬於中小型交通船，船長 63 公尺，排水量 2300 噸，時速 62.8 公里（35 節），以鋁合金做為船體材質。然而，在 99 年 8 月，海洋拉拉號遭遇 8 級風 24 浪，發生船體破裂的情形。

由此次的海上意外事件可知，在秋冬季節，台灣海峽的風浪較大，並不適合萬噸以下的中小型船舶行駛。此外，和傳統鋼鐵相比，鋁合金船體的重量較輕，可以降低耗油量。但是鋁合金船舶的結構強度較低，必須嚴格遵守結構強度與風浪海象等規範，方能夠確保其安全性。

由於臺華輪也日漸老舊，澎湖縣政府提出了建造新船的計畫，來取代已經航行二十多年的臺華輪。

替代臺華輪的「澎湖輪」（原名「新臺澎輪」），基本資料如表 11，交通部航港局考量離島船舶設計必須周延考量實際需求、營運可行性，以及穩定服務的提供，航港局於規劃過程會同相關單位作完整專業考量，澎湖輪已於 110 年 6 月與台灣航業公司完成簽約、111 年 8 月 23 日於海船廠開工建造，預計於明年 4 月下水，8 月返台交船營運，臺華輪將走入歷史。

表 11 澎湖輪之基本資料

種類	單船體客貨船
船長	120 公尺
船寬	21 公尺
總噸位	9980 噸
旅客數	600 人以上（臥鋪 300 人）

2、浯江公司營運台金航線評估

有關浯江輪渡公司營運轉型開拓台金航線，初步檢討以本公司目前 3 艘客船特性及人力編組，投入該台海航線營運在航行適法性、安全性、經濟性極具風險及挑戰，經參考金門縣政府觀光處 105 年委託龍華科技大學研議有關購買台金客輪可行性評估計畫成果資料，檢討意見如下：

(1) 必要性與可行性

有別於其他的離島縣市，金門並無定期的海運客輪航線，和台灣之間的交通，幾乎完全依靠飛機，依交通部民用航空局近 3 年統計資料，如表 12 國內離島航線班機載客率，離島飛機載客率最低為金門其次為澎湖、馬祖，表示台金航線機位需求較其他離島低，但又當金門航空站因為濃霧而封閉之時，就會發生交通中斷的情況。如能比照其他離島縣市，建立一條金門和台灣之間的定期客輪航線，亦是件好事，但仍有諸多面向需要加以評估考慮。

表 12 國內離島航線班機載客率

班機載客率(%)			
年度	金門	澎湖	馬祖
108	83.9	78.8	85.1
109	69.7	74.2	84.3
110	67.1	75.5	81.2
平均	73.6	76.2	83.5

就船舶科技而言，目前的船舶能夠承受台灣海峽的冬季風浪。以高速客輪而言，如果以有義波高 2.5 公尺（載客的高速航行模式）和 5 公尺（只載運貨物的低速航行模式）來區分，每年的能夠航行時間，約 300 天左右，因此，台金客輪需具有足夠的安全性能，方能夠承受台灣海峽的風浪。

（2）台金客輪之選擇

因為船舶阻力的特性，需用船長約 100 公尺的台金客輪，在時速 36 公里（20 節）和時速 72 公里（40 節）附近具有較高的經濟性，這就是傳統低速客輪和先進高速客輪所採用的船速。雖然傳統低速客輪的建造費用和營運成本，都遠低於先進高速客輪。但是和空中交通方法相比，競爭力具有嚴重的落差。在台金客輪的整個生命週期之中，金門縣政府需要投注本公司資金，包含購船經費和虧損補貼，將會相當地龐大。

(3) 台金客輪之取得方式

我國的造船廠商，缺乏中大型鋁合金客輪的建造廠房、設備與技術人員。必須要在這些方面進行額外的投資，才具有建造中大型鋁合金客輪的能力。一艘全新的先進高速客輪，建造價格大約需要 28-30 億元，而且需要耗時 6 至 8 年。

(4) 台金客輪之航線規劃

在台金客輪的停靠港方面，金門的港口逐漸走向專業分工，水頭港區成為旅客港，而料羅港區則成為貨物港。然台金客輪噸位及吃水深度是否符合停靠水頭港區有待商討。在台灣方面，台中港距離金門最近，所以金門－台中將會是營運成本最低廉的航線。此外，台中港位於台灣中部，比較能夠同時兼顧南北各地的旅客和貨物。

(5) 台金客輪之營運方式

假設本公司未來獲取得高速客輪的營運，除在維持台金民行需要之外，仍需與觀光休閒行業密切合作，方具有長期穩定收入之可能。因此，以本公司為縣屬公營事業單位，實難以和其他民間業者進行跨領域整合。從新臺華輪的經驗得知，政府主管機關將會要求先找到營運廠商，並且簽訂營運合約，再建造台金客輪。而營運工作，亦是台金客輪的成敗關鍵之一。

(四) 經營兩岸航線

1、小三通背景說明

民國 90 年初基於因應小三通需求，為增闢經營金廈航運客運，縣府召集相關單位開會，會議決議要求浯江公司以每週租包船的方式行駛，船舶以太武號及浯江號加入海上運送業務，航線分為料羅港至廈門及水頭碼頭至廈門往返，同年申請籌設兼營船務代理業務，由浯江公司自行出售船票。

浯江公司執行金廈航班歷經 1 年 8 個月後，廈門方採逐船逐案航次申請，為突破現有作業方式，經與廈門相關單位研商金廈定期航班相關事宜，以公司對公司進行協議，訂定每周二、五及每月單週週日金廈往返航班(10:00 時及 15:00 時對開)，適逢運輸需求則可協議按對開原則增加航班。

後續我國船舶民間業者加入執行小三通船運運輸勤務，為避免與民爭利浯江公司退出兩岸航線經營，然為顧及服務品質，票證發售則仍由浯江公司為統一窗口，由各船舶公司與浯江公司訂定代理委託契約，委辦乘客報到、劃位，解繫纜及行李托運等服務內容。

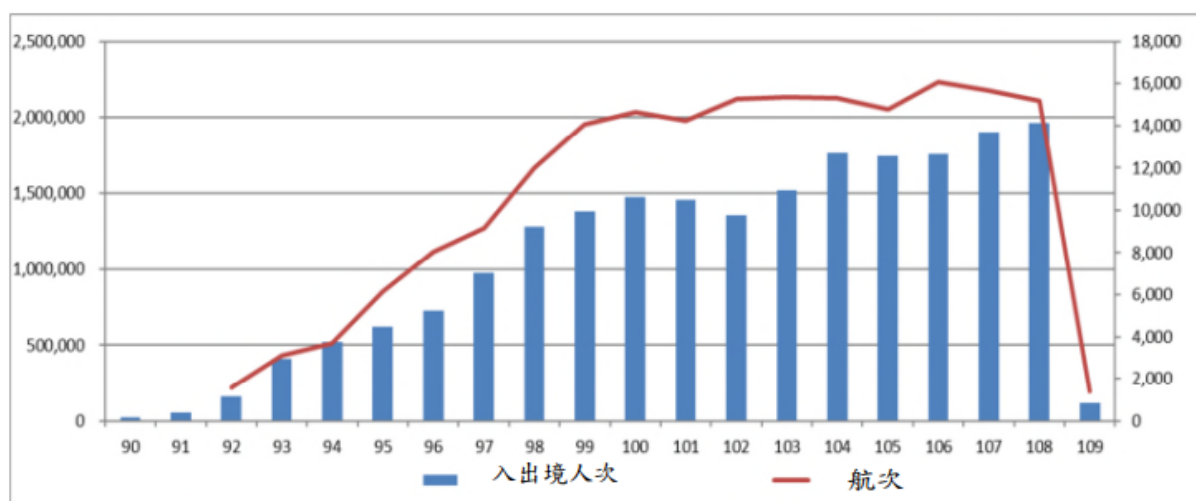
2、現有航商、航班及航線說明：

公司名	船名	載客數	航線
我國籍船舶			廈門五通
金廈海運	新金祥龍	322	
	金瑞龍	318	
大榮海運	馬可波羅 1 號	280	
金安航運	金星輪 6 號	280	
坤龍航運	新東方	320	
中國大陸籍船舶			
廈門輪總	捷安輪	300	
	迅安輪	300	
遠欣船務(代理)	新五緣輪	322	
和平船務(代理)	和平新星	344	
萬吉旅行社(代理)	新武夷	300	
泉州市海上客運責	八方輪	238	泉州石井

查 108 年時期，週一到週五，正常航班廈門五通航線 36 航次，泉州石井航線則是 6 個航次，總計 42 航次，遇假日人潮眾多則視狀況與廈門協調增加航班。

自 109 年 2 月 1 日起為避免嚴重特殊傳染性肺炎疫情擴散，航班數量進行調整：金廈航線調整為每日 8 班，上午 10 時 30 分、12 時、下午 1 時 30 分及 3 時由金門及廈門雙方碼頭發航對開；金泉航線調整為每日 2 班，上午 11 時 10 分由泉州開往金門、下午 1 點 40 分由金門開往泉州。

3、小三通歷年來(90 年至 109 年)入出境與航次統計及
(106 年至 110 年)航線收入成本分析：



資料來源：金門縣港務處及環宇國際財務顧問有限公司彙整

單位：元

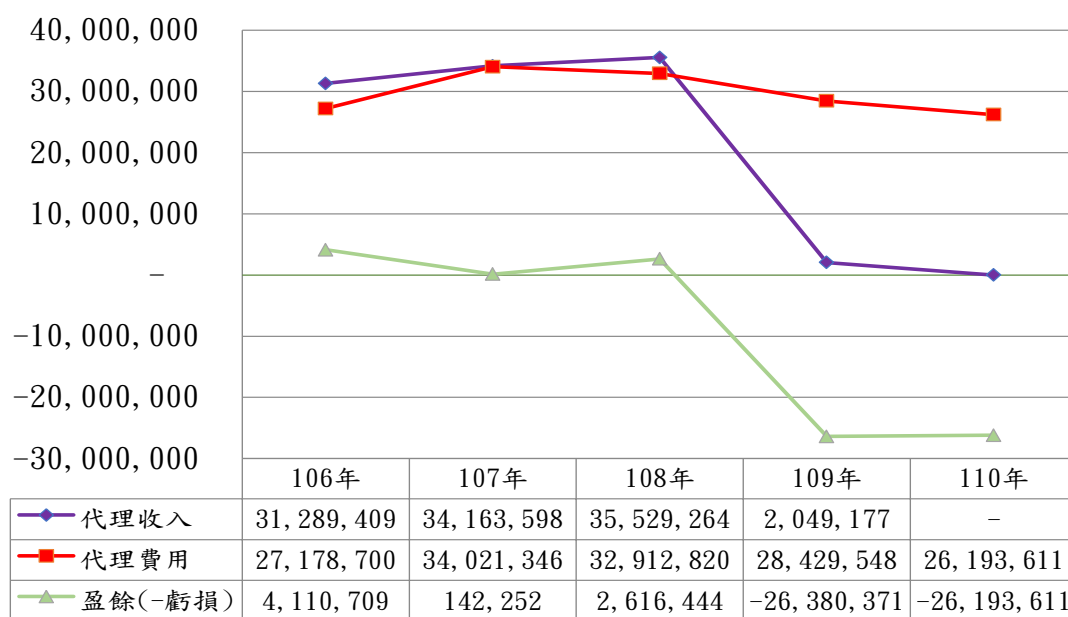


圖 6 金廈航線收入成本分析

4、申請固定航線備援船歷程

107 年 6 月 1 日金門縣議會提案：「建議縣府持續推動小三通票價調降」，要求浯江公司所屬交通客輪參與小三通客運航線之申請營運方式及訂定合理票價等可行性評估，經洽航港局申請浯江公司所屬船舶「金烈之星」作為小三通金廈及金泉固定航線備援船一案，於 107 年 6 月 19 日審查通過，許可期限至 109 年 6 月 15 日止，文中提及若有備援船需求，航港局會通知浯江公司配合行駛，惟洽陸方端申請許可並未獲得回應。

5、兩岸航線營運現況

108 年冠狀病毒疫情發生後，小三通客船服務減到每天 10 班，日客流量下滑至 400 多人。109 年 2 月 7 日，陸委會宣布，經中央流行疫情指揮中心討論後，自 109 年 2 月 10 日起暫停小三通客船服務。

6、金門小三通票價現況

(1) 金廈航線票價現況分析

小三通航線票價為兩岸共同協商訂價，交通部核定之船運票價，全票價格新臺幣 660 元，而航商實際執行票價，全票價格新臺幣 650 元。自民國 103 年 4 月 25 日起，配合金門縣政府政策，採行優惠全票價格新臺幣 550 元，105 年 3 月 1 日起再調降為 500 元，再加上新臺幣 100 元旅客通關服務費；中國大陸部分

價格為人民幣 125 元，再加上人民幣 30 元旅客服務費。另外，兩岸會針對特殊旅客，依年齡區分或領有殘障證明者，給予折扣優惠，亦針對金門籍與廈門籍旅客給予優惠。有關金門往廈門航線票價內容，如表 13 所示。

表 13 金門至廈門航線票價內容

船舶名稱	票種	票價 (新臺幣)	旅客類別
我國籍船舶			
新東方 金星 6 號 馬可波羅 1 號	全票	650 元	年齡 12 歲(含)以上 65 歲以下
新金祥龍 金瑞龍		625 元	
新東方 金星 6 號 馬可波羅 1 號	優待票	325 元	年齡 2~12 歲以下，65 歲以上者； 領有殘障證明者
	優待票	500 元	金門籍、廈門籍
新金祥龍 金瑞龍	嬰兒保險	65 元	2 歲(不含)以下之嬰兒
中國大陸籍船舶			
捷安	全票	625	年齡 12 歲(含)以上 65 歲以下
新武夷 新五緣	優待票	325	年齡 2~12 歲以下，65 歲以上者； 領有殘障證明者
	優待票	525	金門籍、廈門籍
迅安輪 和平新星	嬰兒保險	65	2 歲(不含)以下之嬰兒
附註 1. 以上票價不含旅客通關服務費，新臺幣 100 元(嬰兒保險除外)。 附註 2. 金門籍與廈門籍旅客購買優惠票時，須提供有效身分證正本備查。 附註 3. 新五緣輪商務艙單一票價為新臺幣 700 元整(不含旅客通關服務費)，商務艙票價無其他優惠。			

(2) 金泉航線票價現況分析

經查交通部核定之船運票價，全票價格新臺幣 720 元。臺灣部分優惠價格為新臺幣 650 元，再加上新臺幣 100 元旅客通關服務費；中國大陸部分價格為人民幣 130 元，再加上人民幣 30 元旅客服務費。另外，兩方會針對特殊旅客，依年齡區分或領有殘障證明者，給予折扣優惠。有關金門至泉州航線票價內容，如表 14 所示。

表 14 金門至泉州航線票價內容

船舶名稱	票種	票價 (新臺幣)	旅客類別
中 國 大 陸 籍 船 舶			
八方輪	全票	650 元	年齡 12 歲(含)以上 65 歲以下
	優待票	325 元	年齡 2~12 歲以下，65 歲以上者； 領有殘障證明者
	嬰兒保險	65 元	2 歲(不含)以下之嬰兒
附註 以上票價不含旅客通關服務費，新臺幣 100 元(嬰兒保險除外)。			

7、營運兩岸航線之檢討

(1) 人力資源面向

經檢視浯江公司目前員工，除由公共車船管理處人員兼任外，其餘編制小三通作業人員及大小金輪渡人員共 98 人，並無專責管理人員，亦無觀光活動規劃、管理、營運、行銷及人員培訓等專業能力。

(2) 財務資源面向

假設浯江公司現職員工均接受轉職安排前提下，

縣政府除須負擔每年建教合作專案補助費用外，在轉型之前仍需負擔員工原本之薪資。

目前浯江公司營運收入來源為金烈航線輪渡業務及金廈航線代理票務業務，自 109 年受疫情影響以來，金廈航線代理票務業務亦全面停擺，僅能依賴金烈航線輪渡業務之營收。

惟金門大橋通車後，金烈航線輪渡業務營收恐大幅驟減，屆時小三通航線若未全面恢復，勢必依賴金門縣政府之財政補貼。面對財務資源的驟減，如保留部份客輪值勤，並參考地區小三通業者改裝客輪案例，每艘改裝費用需耗費 2 千萬元。

若要維繫浯江公司轉型後財務資源能持續運作，包括轉職培訓課程費用、現有浯江工作人員薪資外，再包括船隻改裝費、每年船隻維護費用等，推估浯江公司在轉型前，金門縣政府須在「財務資源」方面，補助金額甚大。

(3) 公司內部資源有限，經營兩岸航線不具競爭力

浯江公司投兩岸航線營運，除前述「人力資源」及「財務資源」資源面向尚需有效整合外，尤其觀光事業以服務顧客為尊、服務品質至上、追求滿意度為衡量指標，以現階段公司內部人力組織，仍停留在傳統運輸業以「交通工具」為導向的思維提供服務。另

目前兩岸船商經營競爭海上遊程觀光事業，本公司後續如投入營運，勢必造成財務虧損增加，除須由縣府撥補經費支撐公司營運之外，亦可能背負「與民爭利」之輿論壓力。

四、 結論與建議

81 年 11 月 7 日本縣戰地政務結束，大小金門海上交通改由金門縣政府承接，並責由「金門縣公共汽車管理處」改名「金門縣公共車船管理處」接辦大小金輪渡業務，而因應航業法之規定，經營船舶運送業應辦理「公司」登記，故另依金門縣政府組織條例第 16 條籌設「浯江輪渡有限公司」，經營大小金輪渡業務，內部行政組織成員均由車船處人員兼任。

自民國 90 年初開辦小三通業務，初期以每週包船方式行駛兩岸間，並由浯江公司自行出售船票，惟後續浯江公司為免與民爭利退出兩岸航運經營，改由民間業者執行兩岸小三通船運勤務，而售票、通關、驗證、解繫纜及行李託運等業務，基於維護服務品質，仍由浯江公司接受民間業者委託辦理。有關兩岸航線票價之訂定非本公司權責，建議應整合民間多家航商、交通部航港局及政府相關部門共同建立專案辦理。

時下，金門大橋預期近日內通車，本公司業管大小金門輪渡民行需求勢必減少，本公司目前營運規劃上，規劃朝以半年至一年為期，分階段滾動檢討金烈輪渡航線，配合大橋通車之後，採動態調減金烈輪渡之航班時間及航次，同時配合縣府專案推動海上觀光遊程規劃，著手調配執行有關金烈水道之海上遊程延伸性服務。同時，小三通航線可望於近期內復航，預估航線經營模式，可能由於開放復航初期，前期準備階段，可能因受搭乘人數較少、班次較少、或有因外部環境影響，市場上

未有民間業者即時投入之情形下，浯江輪渡公司可透過向航政單位、船舶設備及航權條件許可下，先扮演開航初期時機之調節運能需求、或試行專案航班任務。倘若於兩岸交通航次供需呈穩定、航班班次供應滿足市場需求，公部門完成協調兩岸交通疏運平衡，本公司即可退出市場。

至由本公司開拓經營台金航線部分，經檢討，在航線分析上，金門似不曾擁有航商經營定期台金客輪航線，浯江輪渡公司更沒有台金航線載客營運服務經驗。依本公司目前船舶客船安全證書，目前僅有仙洲輪可適航外海水域，其餘船舶適航水域皆為沿海(岸)，依航政機關說明變更船舶適航水域恐有難度，船舶適航之水域係依船舶打造時噸數、結構及航行速率區域等核發證書。

一般沿海航線，倘需經外海返回台灣本島歲修上架，可申請臨時檢查僅核給一航次不載客貨，是以，如由本公司拓展台金客輪航線，當優先評估購置客船可行性及必要性。另在營運組織上，浯江公司現有船長、輪機長及船員之資格條件亦不符執行數千噸船舶規定，人員必需向外另行招募，若採人員進修培訓方式，以現有航政法規均需有當值經驗規定，恐需花費數年時間，緩不濟急，而現有人員經培訓後能否順利取得進階資格，亦難以估計。

連江縣政府於民國 96 年擬定臺馬之星的計畫之後，總共經過 8 年，臺馬之星才完工啟用。其中，中央政府審查連江縣政

府的原始計畫，歷時 2 年才核定通過。將臺馬之星變更成高速客輪的計畫，也歷時 2 年才因為中央政府否決而放棄。原定的建造時間為 3 年，因為臺馬之星變更成國際航線船舶，所以延長 1 年才完工。至於澎湖縣政府的新臺華輪，也是在計畫擬定 2 年之後，才獲得中央政府的核定通過。

為了讓台金航線的規劃，能夠更符合市場的需求，以利於未來的長久營運。依前述評估報告打造一艘全新的先進高速客輪，建造價格大約需要 28-30 億元，如在財政允許下，政策指示本公司必須投入營運，後續將進一步洽請高速客輪實際營運經驗的航運公司，提供其實務經驗和建議。

除此之外，台金航線客輪不能僅單純載客服務，必須和觀光旅遊行業進行異業結盟，方能夠將這艘台金航線客輪的效益發揮到最大。