

金門縣議會第七屆第 7 次定期會

因應金門大橋完工通車後 浯江輪渡有限公司業務轉型 加入藍色公路海上遊程營運可行性 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 6 月

目 錄

一、前言	1
二、浯江輪渡公司簡介	2
三、因應金門大橋通車大小金輪渡需求減少及初期減班方案.....	3
四、浯江輪渡公司現階段加入藍色公路海上遊程面臨困境與對策	16
五、綜整說明.....	24
六、結語.....	26

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。

爰按「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」等報告，就大橋通車之後，浯江輪渡有限公司加入藍色公路海上遊程營運之可行性提出說明。

二、 浯江輪渡公司簡介

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。

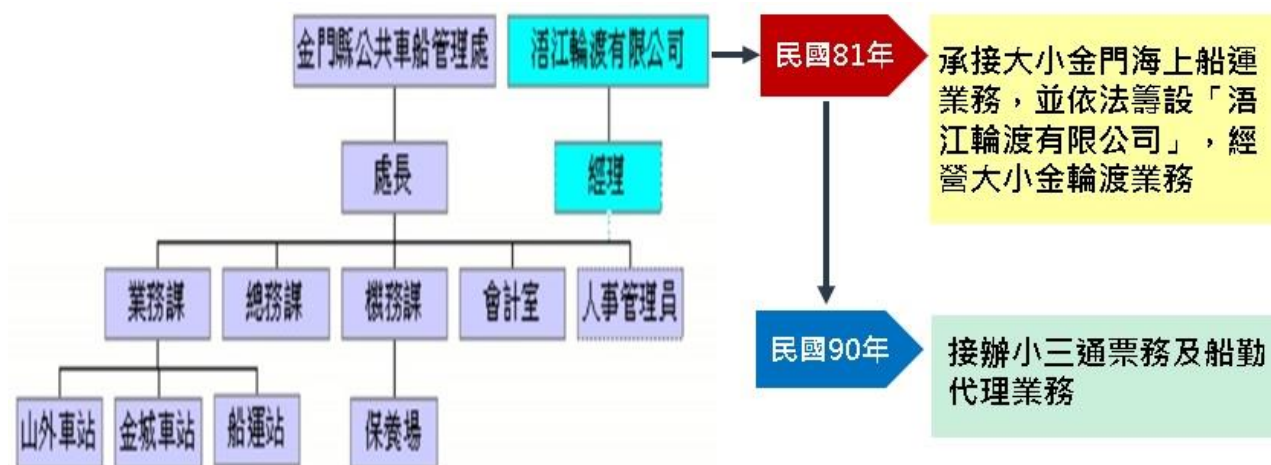


圖 1 機關組織圖

三、 因應金門大橋通車大小金輪渡需求減少及初期減班方案

金烈大橋通車後，將新闢公車路線滿足民眾運務需求，原先大小金往來之船運營運規劃需進行調整，為建立大小金門往來具暢行的交通服務，以及考量大橋通車之後大眾運輸以公車為主，針對船運發展效益及實用需求進行檢討評估。

(一)船運與公車票證比對分析

1. 依據 108 年度金烈往來船運與公車票證進行分析，比較同時段之船運與公車搭乘量，檢視公車上車計數佔船運載人比例，以了解現況民眾搭乘船運轉乘公車情形。

2. 搭乘水頭到九宮船運民眾，每日上午 7 點和下午 16 點搭船後可能利用公車轉乘機率較高，由現況船運載人運輸而言，透過公車轉乘僅約 7.16%。

表 1 水頭到九宮船運與公車票證時段比較表

時段	船運載人合計	公車上車合計 (九宮碼頭上車)	公車上車計次 佔船運載人比例
6 點	-	679	-
7 點	22,064	3,034	13.75%
8 點	20,068	1,235	6.15%
9 點	22,142	1,695	7.66%
10 點	20,442	1,348	6.59%
11 點	17,153	1,199	6.99%
12 點	13,503	975	7.22%
13 點	16,165	787	4.87%
14 點	16,102	903	5.61%
15 點	15,337	632	4.12%
16 點	17,155	1,750	10.20%
17 點	26,892	1,408	5.24%

18 點	26, 315	1, 341	5. 10%	
19 點	13, 219	576	4. 36%	
20 點	7, 786	603	7. 74%	
21 點	12, 469	927	7. 43%	
總計	266, 812	19, 092	平均	7. 16%

3. 搭乘九宮到水頭船運統計，船運載人熱門時段為上午 7、8 點與下午 16、17 點，平均於水頭碼頭上公車佔船運載人約 31.97%，顯示搭船由九宮至水頭約 3 成之船運載人數可能進行公車轉乘。

表 2 九宮到水頭船運與公車票證時段比較表

時段	船運載人合計	公車上車合計 (水頭碼頭上車)	公車上車計次 佔船運載人比例	
6 點	5,792	3,127	53.99%	
7 點	31,546	8,554	27.12%	
8 點	24,996	9,477	37.91%	
9 點	15,577	7,084	45.48%	
10 點	14,721	5,803	39.42%	
11 點	14,931	4,958	33.21%	
12 點	13,750	5,899	42.90%	
13 點	17,750	6,431	36.23%	
14 點	17,587	6,051	34.41%	
15 點	18,001	5,857	32.54%	
16 點	23,655	7,479	31.62%	
17 點	29,046	6,808	23.44%	
18 點	12,341	3,592	29.11%	
19 點	6,056	1,570	25.92%	
20 點	5,975	585	9.79%	
21 點	2,116	179	8.46%	
總計	253,840	83,454	平均	31.97%

(二)大橋通車後之船運運量預估

以船運搭乘統計了解往返大小金需求特性，在此針對大橋開通後民眾選擇搭乘大眾運輸進行三大情境設定，初步預估未來船運搭乘量，進而調整船班。

1. 運量預估情境設定

大橋開通後，針對民眾選擇搭乘大眾運輸區分情境設定不同比例，考量大眾運輸未來發展理想目標(樂觀)、實際問卷詢問狀況(中度樂觀)與現況實際搭乘狀況(現況)，共三種情境作為大小金門往來大眾運輸搭乘比例設定，其數據依據來源如下說明：

A. 情境一(樂觀)

依據 105 年民眾日常使用運具狀況調查「運具次數之公共運輸市占率」，排除台北市數據，以全台佔比次高縣市為基隆市為參考，其所佔比例 39.8%。

B. 情境二(中度樂觀)

依據「金門大橋通車後烈嶼交通規劃案」問卷調查成果，有 9.28%民眾於大橋開通後會以搭乘大眾運輸方式往返。

C. 情境三(現況)

本情境以九宮碼頭上公車總量(19,092)佔水頭至九宮船運總載運量(420,511)比例設定，計算結果為 4.54%。

2. 預估情境分析

以船運總搭乘量代表現況往返大小金門總需求量，依各情境設定之搭乘大眾運輸比例，預估未來大眾運輸搭乘量，設定大橋通車後，大眾運輸搭乘方式分為公車與船運，提出 2 種假設比例為預估結果。

A. 預估假設 1

大眾運輸搭乘總量中，公車搭乘量佔 50%，船運搭乘量佔 50%，以「船」為本位做考量，預估船運最高搭乘量，評估調整方案能否滿足最高搭乘需求。

B. 預估假設 2

大眾運輸搭乘總量中，公車搭乘量佔 70%，船運搭乘量佔 30%，因考量未來船運搭乘量為較低情形，預估假設船運比例較低，以檢視船班服務人數差異，評估低運量下，班次是否刪減。

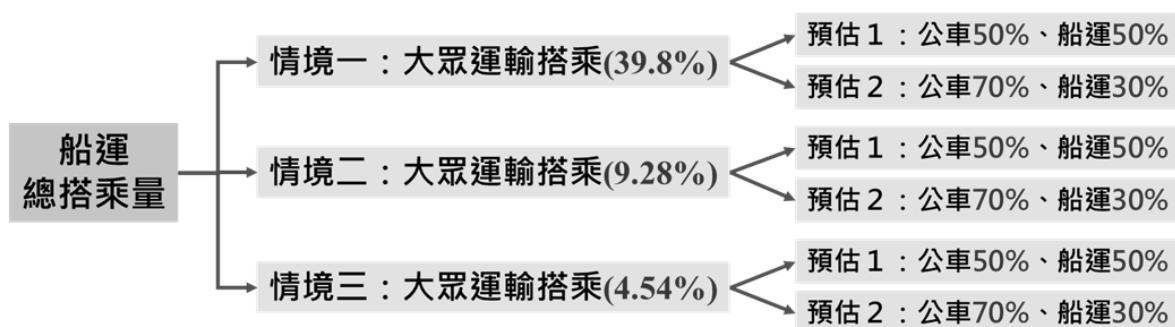


圖 2 船運預估搭乘量情境架構圖

C. 預估結果 1

依照情境與假設比例設定方式計算，以船運佔大眾運輸比例 50% 預估，情境一(樂觀)每小時最高 46.1 人次，情境二(中度樂觀)每小時最高 10.7 人次，情境三(現況)每小時最高 5.3 人次。

表 3 船運搭乘量預估結果 1 統計表

時段	船運總運量合計		情境一運量		情境二運量		情境三運量	
	一年	平均一日	預估一年	預估一日	預估一年	預估一日	預估一年	預估一日
6 點	12,606	34.5	2,509	6.9	585	1.6	286	0.8
7 點	84,496	231.5	16,815	46.1	3,921	10.7	1,918	5.3
8 點	68,769	188.4	13,685	37.5	3,191	8.7	1,561	4.3
9 點	58,258	159.6	11,593	31.8	2,703	7.4	1,322	3.6
10 點	53,594	146.8	10,665	29.2	2,487	6.8	1,217	3.3
11 點	49,288	135.0	9,808	26.9	2,287	6.3	1,119	3.1
12 點	43,106	118.1	8,578	23.5	2,000	5.5	979	2.7
13 點	51,684	141.6	10,285	28.2	2,398	6.6	1,173	3.2
14 點	51,261	140.4	10,201	27.9	2,379	6.5	1,164	3.2
15 點	51,259	140.4	10,201	27.9	2,378	6.5	1,164	3.2
16 點	61,919	169.6	12,322	33.8	2,873	7.9	1,406	3.9
17 點	82,914	227.2	16,500	45.2	3,847	10.5	1,882	5.2
18 點	64,325	176.2	12,801	35.1	2,985	8.2	1,460	4.0
19 點	33,900	92.9	6,746	18.5	1,573	4.3	770	2.1
20 點	22,424	61.4	4,462	12.2	1,040	2.9	509	1.4
21 點	23,924	65.5	4,761	13.0	1,110	3.0	543	1.5
22 點	8,019	22.0	1,596	4.4	372	1.0	182	0.5
總計	821,746	2,251.4	163,527	448.0	38,129	104.5	18,654	51.1

D. 預估結果 2

依照情境與假設比例設定方式計算，以船運佔大眾運輸比例 30%預估，情境一(樂觀)每小時最高 27.6 人次，情境二(中度樂觀)每小時最高 6.4 人次，情境三(現況)每小時最高 3.2 人次。

表 4 船運搭乘量預估結果 2 統計表

時段	船運總運量合計		情境一運量		情境二運量		情境三運量	
	一年	平均一日	預估一年	預估一日	預估一年	預估一日	預估一年	預估一日
6 點	12,606	34.5	1,505	4.1	351	1.0	172	0.5
7 點	84,496	231.5	10,089	27.6	2,352	6.4	1,151	3.2
8 點	68,769	188.4	8,211	22.5	1,915	5.2	937	2.6
9 點	58,258	159.6	6,956	19.1	1,622	4.4	793	2.2
10 點	53,594	146.8	6,399	17.5	1,492	4.1	730	2.0
11 點	49,288	135.0	5,885	16.1	1,372	3.8	671	1.8
12 點	43,106	118.1	5,147	14.1	1,200	3.3	587	1.6
13 點	51,684	141.6	6,171	16.9	1,439	3.9	704	1.9
14 點	51,261	140.4	6,121	16.8	1,427	3.9	698	1.9
15 點	51,259	140.4	6,120	16.8	1,427	3.9	698	1.9
16 點	61,919	169.6	7,393	20.3	1,724	4.7	843	2.3
17 點	82,914	227.2	9,900	27.1	2,308	6.3	1,129	3.1
18 點	64,325	176.2	7,680	21.0	1,791	4.9	876	2.4
19 點	33,900	92.9	4,048	11.1	944	2.6	462	1.3
20 點	22,424	61.4	2,677	7.3	624	1.7	305	0.8
21 點	23,924	65.5	2,857	7.8	666	1.8	326	0.9
22 點	8,019	22.0	957	2.6	223	0.6	109	0.3
總計	821,746	2,251.4	98,116	268.8	22,877	62.7	11,192	30.7

(三)大橋通車後之船運調整檢討方案

現行民眾搭船後多以私人運具完成旅次，大橋通車後，民眾可能改以過橋方式往來大小金，船運搭乘量將大幅減少，因應船運搭乘量的改變，搭乘船運減少人次不定，研提 3 種不同調整方案。

1. 船運調整方案說明：

A. 方案 1 為平均每小時發航。

B. 方案 2 每 1.5 小時至 2 小時發航。

C. 方案 3 每 2 小時至 4 小時發航。

各方案皆保留 2 艘船，一船往返碼頭營運，一船做為備援，以下針對各方案船班規劃進行說明：

A. 方案 1 調整建議

水頭碼頭和九宮碼頭平均每小時一班，船舶營運以一艘往返水頭、九宮碼頭，船舶停靠碼頭後，至少 10 分鐘後才下一次發航，每日營運時間為 06:55~21:30，一日共 14 小時 35 分，夜間末班發船間隔 1.5 小時，水頭碼頭最晚船班 20:50，九宮碼頭最晚船班 21:15，水頭碼頭一日共 14 班，九宮碼頭一日共 15 班，往返共計 29 班，方案 1 班表可詳表 5 所示。

表 5 方案 1 建議船班表

水頭往九宮船班		九宮往水頭船班	
水頭碼頭發船	發船間隔時間	九宮碼頭發船	發船間隔時間
07:20	-	06:55	-
08:20	01:00	07:45	00:50
09:20	01:00	08:45	01:00
10:20	01:00	09:45	01:00
11:20	01:00	10:45	01:00
12:20	01:00	11:45	01:00
13:20	01:00	12:45	01:00
14:20	01:00	13:45	01:00
15:20	01:00	14:45	01:00
16:20	01:00	15:45	01:00
17:20	01:00	16:45	01:00
18:20	01:00	17:45	01:00
19:20	01:00	18:45	01:00
20:50	01:30	19:45	01:00
-	-	21:15	01:30

B. 方案 2 調整建議

水頭碼頭和九宮碼頭平均每 1.5 小時至 2 小時發航，調整後共 18 班次，兩邊碼頭每日各 9 班次，以一船往返營運，每日營運時間為 06:50~21:30，一日共 14 小時 40 分，方案 2 班表可詳表 6 所示。

表 6 方案 2 建議船班表

水頭往九宮船班		九宮往水頭船班	
水頭碼頭發船	發船間隔時間	九宮碼頭發船	發船間隔時間
06:50	-	07:15	-
08:20	01:30	08:45	01:30
10:20	02:00	10:45	02:00
12:20	02:00	12:45	02:00
14:20	02:00	14:45	02:00
16:20	02:00	16:45	02:00
17:20	01:00	18:15	01:30
18:50	01:30	19:45	01:30
20:50	02:00	21:15	01:30

C. 方案 3 調整建議

考量船運搭乘量偏低情形，總班次數調降幅度大，發船間隔時間長，為維持基本營運，水頭碼頭和九宮碼頭每 2 小時至 4 小時發航，兩邊碼頭每日各 4 班次，調整後共 8 班次，以一船往返營運，每日營運時間為 07:15~19:05，一日共 11 小時 50 分，方案 3 班表可詳表 7 所示。

表 7 方案 3 建議船班表

水頭往九宮船班		九宮往水頭船班	
水頭碼頭發船	發船間隔時間	九宮碼頭發船	發船間隔時間
08:20	-	07:15	-
12:20	04:00	10:45	03:30
16:20	04:00	14:45	04:00
18:50	02:30	16:45	02:00

2. 船運營運成本概估

船運營運成本計算依循方案調整建議，預估所需人力，並依據 109 年度浯江輪渡有限公司航行費用明細表預估各方案營運成本，統計項目包含用人費用、服務費用、材料及用品費、折舊、折耗及攤銷、管理費用、稅捐與規費，以作為船運營運調整評估依據。

預估船運調整後營運所需人力最高共 21 位(含船員、售票員、約用站務員)，全年營運成本最高 57,904,557 元，最低 49,368,440 元，各統計項目詳表 8 成本彙整表所示。

表 8 船運營運調整方案成本統計彙整表 單位：元

方案		方案 1	方案 2	方案 3
船班調整		調整為 29 班	調整為 18 班	調整為 8 班
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
一、用人費用		21,031,638	21,031,638	18,299,133
二、服務費用		15,178,000	15,178,000	15,094,000
三、材料及用品費		7,912,176	5,369,592	3,058,152
四、折舊、折耗及攤銷		8,243,375	8,243,375	8,243,375
五、管理費用		5,499,368	5,499,368	4,633,780
六、稅捐與規費		40,000	40,000	40,000
總計	全年	57,904,557	55,361,973	49,368,440
	每月平均	4,825,380	4,613,498	4,114,037

3. 大橋通車後大小金船運營運方式

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 9 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	57,904,557	55,361,973	49,368,440

(單位：元)			
--------	--	--	--

四、 浯江輪渡公司現階段加入藍色公路海上遊程面臨困境與對策

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，研議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，委託專業顧問公司進行研究分析，研究議題及目標包含以下三項：

1. 因應金門大橋通車，浯江輪渡有限公司人員轉置安排方式。
2. 如何使金門客貨運碼頭企業化，以達成經營效益之最大化。
3. 金門港與金門島結合藍色公路觀光開發方式。

（一）藍色公路發展契機

1. 藍色公路概略說明

藍色公路是指利用船舶載客航行於水上，功能包括代替地上的交通運輸，也包含海上觀光遊覽的特性。金門島除了目前往返於離島間的交通船外，目前所規劃的藍色公路多半以觀光休閒功能居多。

台灣本島各縣市將藍色公路的規劃抱以高度信心及期望，但是檢視目前幾條藍色公路的發展，營運狀況似乎都不如預期。以北台灣部分為例，雖然淡水漁人碼頭一到假日，有許多民眾搭船出海遊玩，但目前規劃的航程只有載著遊客出海繞一圈約50分鐘的航程；南部的藍色公路載客狀況更是門可羅雀，班次不斷縮減，至於跨縣市的東部藍色公路營運不到半年就已經黯然停航。

綜觀台灣的藍色公路發展現況，發展不如預期之緣由有二，其一在氣候及海運上，每年十一月到三月，海面不

適合航運載客，航次減少，遊客量自然不如預期；其二是在法令上缺乏對海洋事務管理的統合。船舶航線部份係由交通部航政司管轄、海上休閒由觀光局推動、漁船轉為娛樂用途應由農委會漁業署審核、海岸安全屬海巡署的業務，不同單位適用法令產生競合，權責各別分屬，令廠商難以規劃營運，藍色公路之整合發展恐需再進一步探討。

2. 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。

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。

3. 烏坵航線

經電洽烏坵鄉公所表示，目前台中往返烏坵航班由軍方承包，僅限鄉民及公務需要搭乘，當地未開放觀光，鄉公所僅提供名單予軍方審核，船隻調配係由軍方承包。另烏坵現無完善碼頭設施，目前金門快輪船舶靠泊需視海象狀況靠泊，如無法靠泊則由軍方小艇配合接駁。

4. 大二膽航線

據縣府觀光處表示，目前未開放船舶自行登島，登島觀光船舶採招標方式，鑑於現況大二膽島碼頭條件不佳及受潮汐影響，投標廠商有船型限制(船體過大不易靠港限約50人座小船)，且受東北季風影響僅開放3~10月登島。

(二) 浯江公司加入藍色公路面臨困境

1. 人力資源面向

浯江公司為縣營事業，其設立係依據浯江輪渡有限

公司組織自治條例第1條規定及其公司章程第1條規定：「本公司依航業法第九條(按：現為第七條)暨公司法關於有限公司之規定組織之，定名為浯江輪渡有限公司。」，浯江公司之股東出資，則依公司章程第6條規定。

目前浯江公司係由「金門縣公共車船管理處」所兼管，專事大小金門之間輪渡業務及代理小三通售票業務，組織架構依「浯江輪渡有限公司組織自治條例」規定，置經理一人，由金門縣公共車船管理處處長兼任，並置課長、場長、站長、課員、業務員、技術員、辦事員、會計主任及人事管理員等，由金門縣公共車船管理處人員兼任。

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。金門大橋通車後，後續將對浯江公司營業性質及收入產生鉅幅影響。

2. 財務資源面向

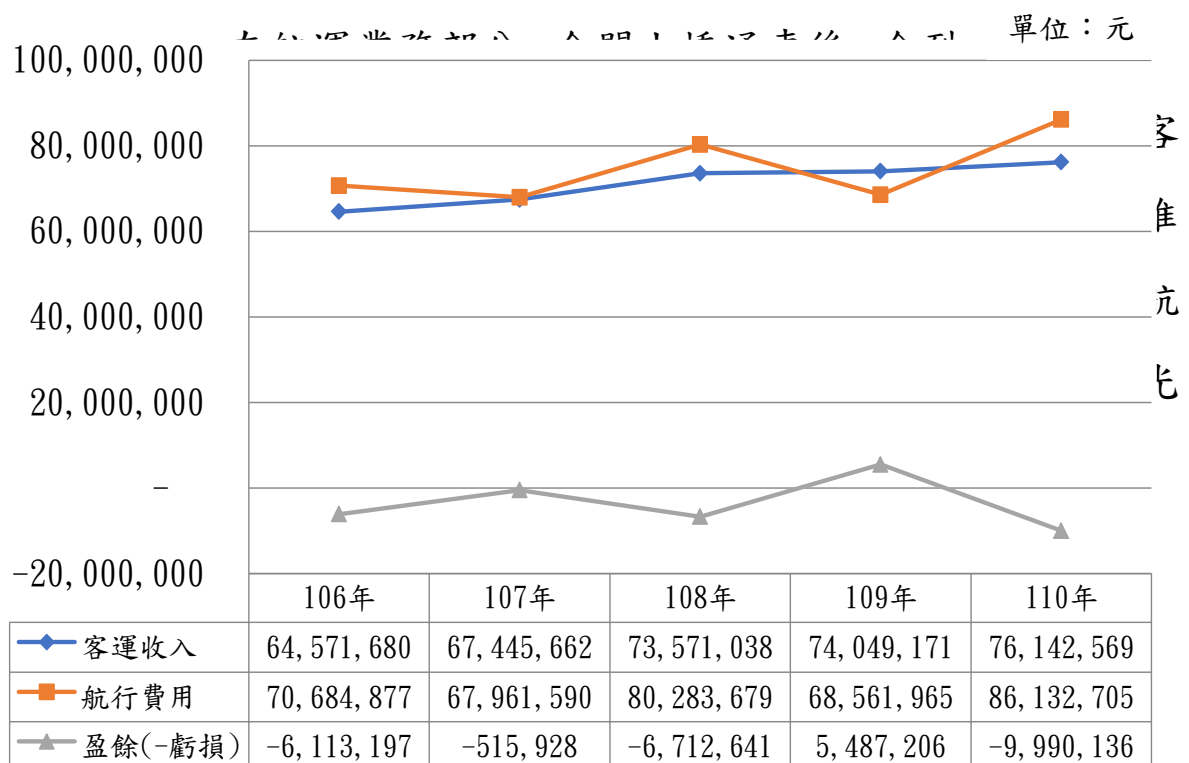


圖 3 金烈航線收入成本分析

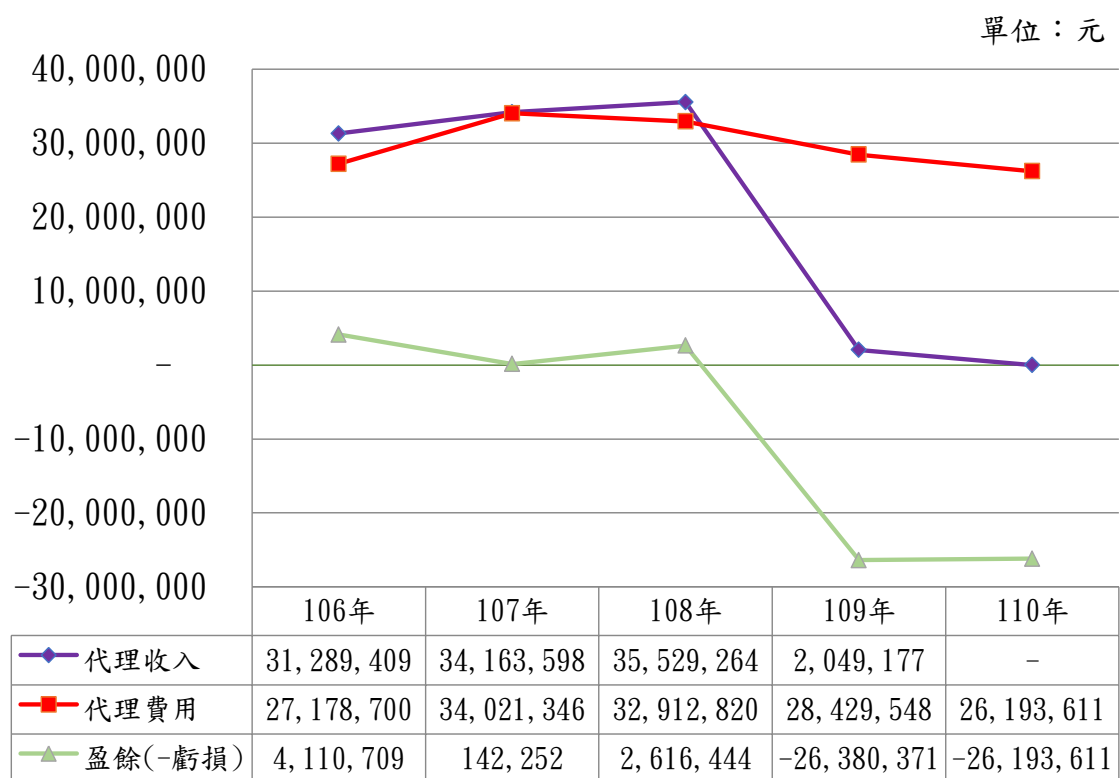


圖 4 金廈航線收入成本分析

(三) 浯江公司加入藍色公路資源整合評估與建議

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。

表 10 SWOT 分析

內部環境	S(strength)優勢	W(weakness)劣勢
------	---------------	---------------

	1. 浯江公司本身具備船員，不需另外招募。 2. 浯江公司擁有船舶，不需另外購置打造。 3. 船隊熟悉金烈海域環境特性。	1. 浯江輪渡公司非屬健全之公司組織。 2. 長年以「交通船」運輸服務，非以「觀光船」營運為導向。 3. 受限氣候海象環境特性，無法全年度投入營運，維持成本高。 4. 現有交通船設備老舊，維修養護成本高，船舶內裝無觀光休閒遊憩機能。 5. 現有船支無法靠泊大膽島。 6. 屬公營事業單位，人事成本高，從事觀光事業不具競爭力，無法達到損益平衡。 7. 公務員兼任輪渡各項業務，受限公務法規，無企業競爭力。 8. 缺乏海上旅遊開發經營規劃人才編制。
外部環境	O(opportunity)機會	T(threat)威脅
	1. 觀光產業持續發展，且本縣藍色公路海上遊程產業尚屬導入期階段，具備新鮮感。	1. 可預期未來同業競爭者多。 2. 僅限金門周圍藍色公路景點有限。 3. 特定航線尚需租用民間小船，廠商品質控管不易。 4. 需仰賴縣府經費挹注，如財政失衡將威脅公司生存。

五、 綜整說明

浯江公司加入藍色公路遊程營運，勢必面臨追求營收績效的壓力，其成長方向、機會、企業資源(包括資金、技術、人才及管理能力)等，均具有不確定性與風險，說明如下：

(一)公司內部資源有限，經營藍色公路海上遊程不具競爭力

浯江公司投入藍色公路海上遊程營運，除前述「環境資源」、「人力資源」及「財務資源」三種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。

(二)經營金門至烏坵及大二膽航線可能遭遇問題

1. 依本公司目前船舶客船安全船舶證書，目前僅有仙洲輪可適航外海水域，可航行烏坵航線，其餘船舶適航水域皆為沿海(岸)。經洽詢主管機關交通部航港局中部航務中心金門辦事處，可否變更船舶適航水域，惟其回復船舶適航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，申請臨

時檢查僅核給一航次不載客貨。另本公司前亦有多次配合縣府宣慰烏坵鄉民任務經驗，經徵詢有實際執行任務船長意見：金門烏坵航線受限於天氣、海象、地理環境條件不佳，一年僅剩下兩個月可以適航。仙洲輪主機馬力不足，其性能及航速不適合定期航行烏坵航線藍色公路。

2. 針對大二膽，本公司船長提出船舶有靠泊安全問題，大二膽現僅有簡易碼頭，船舶靠港需視潮汐狀況允許，且有暗礁，碼頭吃水深度不足，公司船舶船身過大(177~198噸)迴轉不易，基於安全實難以靠泊。另經洽民間載客小船(未滿20噸)瞭解，雖目前動力小船可靠泊大二膽簡易碼頭，惟仍須依船長經驗判斷潮汐；又民營業者表示，目前大二膽之觀光旅遊係由民間團體公司經營，如本公司加入營運，恐有與民爭利之實。

(三)保障公司同仁工作權益及人員安置

金門大橋完工通車，大眾運輸以公車為主，屆時金烈船運業務勢必檢討，有關本公司船運員工工作權部分，金門縣政府為協調解決，已邀有關單位召開多次人員安置會議，針對現有大小金輪渡從業人員工作權益進行多次探討與協商，初步已有共識，後續將逐步啟動人員移撥作業。

六、結語

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。

因應金門大橋通車之後，大眾運輸將以公車為主，初期交通船運減班作法，將視實際搭乘數需求滾動檢討，以本公司目前內部人力、財力、設備、業務性質等資源條件，短期內恐難投入海上藍色公路之經營，如冒然投入，除人力資源需耗時耗力重新訓練，其餘如船隻改裝及維護費用恐成為金門縣政府之財政包袱與負擔。