

私立東海大學

景觀學系碩士班

碩士論文

Thesis for the Degree of Master

Department of Landscape Architecture

Tunghai University

指導教授：鍾溫清 博士

Advisor : Prof. Chung, Win-Jing Ph.D.

牧野生態景觀渡假村規劃

Mu-Yei Eco-Landscape Resort Planning

研究生：張介緯

Graduate Student : Chang, Chieh-Wei

中華民國 103 年 6 月

June, 2014



## 摘要

台東池上鄉牧野渡假村是台灣糖業股份有限公司積極從事多角化經營並就所擁有之土地進行休閒遊憩相關事業經營的據點之一。日益發展中的花東縱谷風景帶，是政府正積極推動花東地區的觀光遊憩區域，牧野渡假村的地理區位正位於花東縱谷南北往返花蓮、台東及轉往南部橫貫公路的必經區域，住宿轉運機能及餐飲供應的機會大增，必須掌握此一良好的發展觀光遊憩機會。

惟若以目前之老舊設施迎接積極開發中的花東觀光遊憩事業，又得與鄰近周邊崛起的民間休閒產業經營業者競爭，台糖公司空有豐沛的土地資源，卻缺乏新穎具地標性的營運主體投入，相當可惜。因此提出牧野生態景觀渡假村規劃用以提升渡假村競爭力及永續經營，計畫就渡假村內現有土地概況、設備與住房規模之更新及未來發展規劃整體渡假村未來投資建設藍圖，並提出興建、改善計畫、期程、預估經費及最適宜開發規模、範圍等，以達最佳投資效益。

## **Abstract**

The Chihshang Mu-Yei Resort in Chihshang township in Taitung county, a location that belongs to Leisure Business Division of Taiwan Sugar Corporation which proactively diversifying its leisure business in its own land. The skyrocketing development of East Rift Vally National Scenic Area is the recreation and sightseeing area that have been aggressively promoted by government. The geographic site of Mu-Yei Resort are just located on the way of going north of Hualien and south of Taitung in East Rift Vally, it is also on the cross point of the same and east entrance of South Cross-Island Highway, the opportunity of its functions of accommodations and transportation are greatly increased, therefore the excellent opportunity of developing recreation and sightseeing have to be well grasped.

With the ample resources of land along with its ageing facilities and being short of fresh landmark-like facilities, it is a pity that Taiwan Sugar Corporation have to compete with perpherial private owned recreational business that mushroom like bamboo shoots after a spring rain. Therefore the the Planning for the Landscape ecological Mu-Yei Eco-Landscape Resort in Chihshang township was submitted to upgradethe competitiveness for the sake of running a sustainable business, the land condition, facilities, capacity of accommodation and future development of the site were reconsiderated and planned for the future investment and construction of the whole Mu-Yei Eco-Landscape Resort, accompanying the reconstruction, plan of improvement, schedule, estimated budget and optimum scale of exploitation and range was submitted to achieve the best benefits of investment.

## 謝誌

懷抱對設計的熱情，巧逢東海景觀系開設推廣部課程，有幸參與入門及進階課程，很幸運地認識相關及非相關領域的同學，引領我親炙系上許多各有專精的老師不厭其煩的指導，更幸運的是過程遇到理論與實務兼具、學養深厚的鍾老師，總能讓各種背景學生在談笑間找到各自方向去努力，每每在指導中獲益良多，記得在推廣部上課時，老師談到某案例時不經意提到：「...連一棵樹都種不好，奢談景觀設計...」，這對汲汲營營來上課的我及同學，就好像不經意被丟了一顆深水炸彈，效應久久不散，這讓我認知到景觀設計元素裡的植物，常是綠化與生態的基本要素，但我們卻對他們認知有限，甚至因此而擺錯環境導致適應不良，或是沒有預留們未來需要的生存空間，同學間、學長姊與學弟妹的跨領域切磋與交流，每每讓學習產生知識與智慧的火花，學海無涯，回頭還有許多領域與專業可以交互鍵結，伸首觀察後總難忘懷各個關聯領域的原理奧妙，因為有限的時間與力量最終總是被迫要做出取捨，至少在多少嘗到學習過程的樂趣後，除讓人生視野可以藉此開拓不少，也產生後半生有種事事可做精彩可期的不切實際幻想。

上課期間，家人默默地直持與提供後勤支援，是繼續將學業完成的最終動力，依稀還記得加班完趕回家吞了幾口家人趕出的熱騰騰飯菜，就換車飆到學校聽課或報告的日子，還有同學直到晚上下課10點多還沒用晚餐下還繼續跟著老師同學討論，就想到長期被自己惡操的腸胃，其實還算幸福。

很遺憾的是，有兩位至親、時時對自己噓寒問暖、每天為了我上課而必須提前準備晚餐的家人，在我瞎忙於課業與工作期間，早一步先後離開這世間，幾次恍神，悲哀的是瞎忙到似乎連悲傷都湊不出時間，人生意義為何永遠是自己沒時間好好思考就要親身面對的議題，無事忙中老、空裡有哭笑，似乎過程中失去了，也得到了。

回顧從加入東海推廣部的各項設計學習課程，到有幸經佳興這位同學兼學長的鼓勵參與在職碩士專班的學習，想起當初矢志要在求學期間習得景觀專業的理論與實務，開始了工作之餘參與實務專案、每晚上課與準備報告的多方生活拉鋸，酸甜苦辣未想太多，還好有寓教於樂的歷屆鍾老師家族們，老師不時邀請各方專家一同分享專業知識與生活經驗的和樂氣氛下，常讓人忘記時間，許多壓力與疑惑在這些過程中因此而得以放下與疏解，同時，老師總是能照每個人每個時間的不同構想給予指導與意見，深深感謝鍾老師安排每隔週星期五的夜晚meeting時間，讓大家在短短幾個小時內充飽學理、生活與休閒等智慧，還抓到功課與生活再出發的勇氣！

感謝陪我一同努力的同學們，雖然大家修習的課不盡相同，晚上碰面總看機緣，但臥虎藏龍的大家讓我始終有相處時間恨短的感慨，幾次在課後的深夜抓緊課後討論火花的餘溫，幾位同學老師繼續在停車場摸黑討論，不然大家就是魚貫地好似灰姑娘般地趕回住處；論文最後階段承蒙婉純、學長們及家人們的鼓勵、美藍不厭其

煩的排版協助，讓自己有幸能走到碩專班學習的最後一關，見微知著，每當回想起來就是已成記憶，金剛經說過：「過去心不可得，現在心不可得，未來心不可得」，無止盡的人生追求，原來是在了知當下無限可能的剎那永恆，讓我體驗在職碩士生那種夜以繼日的精采而充實的人生景觀序列，與求知求真的精神場域，謝謝您們！

感謝東海景觀系、感謝系上的老師們，讓我得到比當初憧憬的建築領域更寬廣的景觀知識，同時也接觸到過去夢寐以求、一直都以此為設計思考出發點的仿生設計、超難得的景觀規劃實務、我喜愛的植物課、創意城市、深入淺出的設計案例課、當藝術品欣賞的景觀工程課、繁重充實的多變量等，懷念在每位老師的專業課程中聆聽到目瞪口呆的時光，遺憾自己並非全職不能多修一些課，每次專討緊張壓力下，很高興最後終於進步到能聽懂老師的許多專業評述，知道專業除了堅持良知、良心，還要有良能才能在現實考量下落實對大自然尊重的態度，一切只有滿滿的感激~~~。

2014.6.12 夏至 介緯

# 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 規劃緣起.....	1
第二節 區位關係與範圍.....	2
第三節 規劃流程.....	6
第四節 規劃目標.....	7
第五節 規劃性質.....	9
第二章 環境背景資料蒐集與分析.....	11
第一節 自然資源調查與分析.....	11
第二節 人文資源調查與分析.....	24
第三節 景觀環境調查與分析.....	36
第四節 相關計畫.....	38
第五節 相關法規.....	44
第六節 遊客市場調查及綜合分析.....	47
第三章 問題與對策.....	66
第四章 理論基礎.....	71
第一節 相關文獻與理論基礎.....	71
第二節 規劃理論與目的之探討.....	79
第三節 規劃理論與基地環境之應用.....	80
第五章 案例.....	81
第一節 景觀美化的美國愛荷華州農場.....	81
第二節 日本富田農場.....	84
第六章 整體規劃與分區構想.....	91
第一節 規劃與構想.....	91
第二節 各分區原則與構想.....	97
第七章 實質計畫.....	111
第一節 土地分區計畫.....	111
第二節 植栽計畫.....	112
第三節 交通動線計畫.....	130
第四節 服務設施計畫.....	133
第五節 放牧體驗區及溫泉設施計畫.....	140
第八章 執行計畫.....	142
第一節 分期分區計畫.....	142
第二節 行銷推廣計畫.....	148
第三節 經營管理計畫.....	155
第四節 環境影響說明.....	174

<b>第五節 財務計畫</b> .....	177
<b>第九章 結論與建議</b> .....	196
<b>第一節 結論</b> .....	196
<b>第二節 建議</b> .....	199
<b>附錄</b> .....	200
<b>附錄一 相關法規彙整</b> .....	200
<b>附錄二 財務可行性分析資料</b> .....	207
<b>參考文獻</b> .....	226
<b>中文文獻</b> .....	226
<b>英文文獻</b> .....	226

## 表目錄

表 1	不含周邊擴大範圍之土地面積及土地使用編定表.....	4
表 2	牧野渡假村現有營運設備表.....	5
表 3	第一候選點.....	15
表 4	第二候選點.....	16
表 5	第三候選點.....	16
表 6	溫泉條件說明表.....	17
表 7	硬體開發成本試算表.....	17
表 8	維修管理成本支出試算表.....	18
表 9	溫泉泡湯設施數量設計表.....	19
表 10	溫泉設施開發規模費用預估表.....	19
表 11	台東氣象站氣候資料統計表.....	21
表 12	池上牧野渡假村建物明細表(有建物登記).....	30
表 13	池上鄉休閒農業區現有資源彙整表.....	35
表 14	牧野渡假村綠地與開放空間照片.....	36
表 15	上位計畫彙整表(一).....	38
表 16	相關計畫彙整表.....	43
表 17	規劃方案相關法令分析(一).....	44
表 18	國人國內旅遊重要指標統計表.....	47
表 19	101 年國人前往旅遊地區之比率.....	48
表 20	旅遊方式.....	49
表 21	是否由旅行社承辦旅遊.....	49
表 22	選擇旅行社套裝行程的原因.....	49
表 23	旅遊資訊來源.....	50
表 24	網路訂購旅遊相關產品情形.....	50
表 25	網路上搜尋旅遊相關產品方法(複選).....	51
表 26	電視購物臺訂購旅遊相關產品情形.....	51
表 27	旅遊展覽訂購旅遊相關產品情形.....	51
表 28	選擇旅遊地點時的考慮因素(重要度).....	52
表 29	旅遊時主要從事的遊憩活動.....	53
表 30	旅遊時主要從事的遊憩活動(續).....	54
表 31	旅遊地區.....	55
表 32	國人國內旅遊重要指標統計表.....	56
表 33	花東縱谷景點旅遊人次統計表.....	56
表 34	牧野渡假村 SWOT 分析表.....	63
表 35	富田農場之花田分區.....	85

表 36	富田農場之建築及遊憩設施.....	86
表 37	規劃範圍之土地面積及土地使用編定表.....	91
表 38	目前設施種類及使用方式.....	93
表 39	甲種建築用地現有設施狀況表及設施再利用改造計畫、建議表...93	
表 40	丁種建築用地設施現況及建議改善表.....	95
表 41	丁種建築用地可設置停車場及商務教育訓練表.....	95
表 42	花海區花田區植栽表.....	101
表 43	花海區花田區植栽表.....	116
表 44	放牧體驗區植栽表.....	120
表 45	野生動物區植栽表.....	122
表 46	造林休憩區植栽表.....	124
表 47	緩衝樹林植栽表.....	126
表 48	台灣常見 16 種闊葉造林樹種之絕乾比重、碳含量百分比轉換係數 計算表.....	129
表 49	原特定農業區農牧用地之分期分區表.....	142
表 50	農業體驗區之分期分區表.....	142
表 51	遊客休憩區之分期分區表.....	143
表 52	甲種建築用地屆齡之五棟建物拆除表.....	143
表 53	丁種建築用地分期分區表.....	144
表 54	年度預算編列施工表.....	144
表 55	預算標列施工與完成表及可營運房間數表.....	145
表 56	整建與新建建物完工年度表.....	145
表 57	營運之活動導入表.....	153
表 58	休閒農場建設完成後活動導入表.....	153
表 59	門票可抵消費活動表.....	154
表 60	各階段行銷活動表.....	167
表 61	行銷活動表.....	169
表 62	目標達成法遊客量推估方式表.....	177
表 63	發展各階段目標比例推移表.....	179
表 64	農牧用地分期分區投資金額表.....	182
表 65	休閒農場農業體驗區分期分區投資金額表.....	183
表 66	休閒農場遊客休憩區溫泉旅館及周邊景觀工程投資金額表.....	183
表 67	休閒農場總投資金額表.....	184
表 68	甲種建築用地改建及內部整修為主要經費表.....	184
表 69	甲種建築用地總投資金額表.....	184
表 70	住宿設施、辦公室及販賣部建築表.....	184
表 71	丁種建築用地總投資金額表.....	185
表 72	機械設備支出表.....	185

表 73	雜項設備支出表.....	186
表 74	行銷活動費假設.....	186
表 75	投資總表(千元).....	187
表 76	折舊年數表.....	187
表 77	人力預估表.....	188
表 78	人力結構估計表.....	189
表 79	營業費用估計比重-佔營收%表.....	189
表 80	土地成本計算-甲建表.....	190
表 81	土地成本計算-丁建表.....	190
表 82	土地成本計算-農牧用地表.....	190
表 83	房屋稅與地價稅估算表.....	190
表 84	牧野生態景觀渡假村固定資產投資計畫表.....	193
表 85	計畫投入項目分析表.....	194
表 86	相關法令彙整表.....	200
表 87	各年住房率及遊客量估計表.....	207
表 88	103-106 年住房收入預估表.....	208
表 89	遊憩設施收入表.....	209
表 90	餐飲收入表.....	210
表 91	商品收入表.....	210
表 92	103 年-125 年度各項營運收入表.....	211
表 93	106 年-125 年度會議收入估算表.....	211
表 94	行銷經費分期表-廣告宣傳及表演活動支出預估表.....	212
表 95	交通費預估表.....	212
表 96	投資總表以年度預算編列投資金額(千元)表.....	213
表 97	折舊年數表.....	214
表 98	農牧用地設施折舊表.....	214
表 99	休閒農場設施農業體驗區折舊表.....	215
表 100	休閒農場設施折舊表-遊客休憩區.....	215
表 101	甲種建築用地-部份改建及內部整修, 餘重蓋之折舊表.....	215
表 102	丁種建築用地折舊表.....	215
表 103	機械設備折舊表.....	215
表 104	雜項設備折舊表.....	216
表 105	交通運輸折舊表.....	216
表 106	重置成本計算表.....	216
表 107	現金流入估算表.....	217
表 108	預估損益表.....	218
表 109	資金成本率計算表(不含土地)表.....	219
表 110	資金成本率計算表(含土地)表.....	219

表 111	IRR 內部報酬率計算表(不含土地成本)表 .....	220
表 112	IRR 內部報酬率計算表(含土地成本)表 .....	221
表 113	PAY BACK PERIOD 回收年限表(不含土地成本)表 .....	222
表 114	PAY BACK PERIOD 回收年限表(含土地成本)表 .....	223
表 115	NPV 淨現值計算表(不含土地成本)表 .....	224
表 116	NPV 淨現值計算表(含土地成本)表 .....	225

## 圖目錄

圖 1	區位關係圖.....	2
圖 2	規劃範圍圖.....	3
圖 3	規劃範圍用地編定說明圖.....	4
圖 4	規劃流程圖.....	6
圖 5	牧野渡假村規劃發展圖.....	7
圖 6	牧野渡假村高程圖.....	11
圖 7	台東縣池上鄉周邊地層及地質構造圖.....	12
圖 8	台東縣池上鄉牧野渡假村土壤圖.....	13
圖 9	台東縣池上鄉斷層帶.....	14
圖 10	區域水系圖.....	15
圖 11	溫泉點及溫泉輸送路線圖.....	16
圖 12	基地各時期地圖.....	24
圖 13	池上鄉都市計畫（第二次通盤檢討）土地使用分區圖.....	25
圖 14	基地區位圖.....	26
圖 15	基地現有設施圖-1.....	27
圖 16	基地現有設施圖-2.....	27
圖 17	池上牧野渡假村渡假村空間配置.....	29
圖 18	池上鄉周邊景點圖.....	31
圖 19	池上鄉地方客運周邊景點圖.....	31
圖 20	台東縣池上鄉自行車道系統圖.....	34
圖 21	景點分佈圖.....	37
圖 22	東部永續發展綱要計畫規劃設計構想圖.....	42
圖 23	池上牧野渡假村遊客量圖.....	57
圖 24	台東觀光資源分佈圖.....	59
圖 25	道路廊道圖.....	73
圖 26	景觀設計強化愛荷華農場的生態友善度.....	81
圖 27	愛荷華 Reed Family Farms 鳥瞰圖.....	82
圖 28	富田農場參訪交通方式.....	84
圖 29	富田農場全區配置及設施.....	87
圖 30	渡假村景觀願景構想圖.....	89
圖 31	僅利用特定農業區土地提出十公頃以下休閒農場申請圖.....	92
圖 32	甲種建地規劃流程圖.....	97
圖 33	丁種建地規劃流程圖.....	98
圖 34	農牧用地規劃流程圖.....	98
圖 35	分區構想圖.....	99

圖 36	花田區平面配置及示意圖.....	100
圖 37	花海區平面配置圖.....	101
圖 38	放牧體驗區平面配置圖.....	103
圖 39	眺望臺、馬場養殖區及造林休憩區平面配置圖.....	104
圖 40	農業體驗區平面配置圖.....	105
圖 41	遊客休憩區的溫泉旅館設施平面配置圖.....	106
圖 42	農業體驗區內之露營場平面配置圖.....	107
圖 43	緩衝樹林之平面配置圖.....	108
圖 44	甲種建築用地—住宿用餐區平面配置圖.....	109
圖 45	丁種建築用地—員工休憩與服務區平面配置圖.....	109
圖 46	全區平面配置圖.....	110
圖 47	常綠喬木及落葉喬木示意圖.....	112
圖 48	季節性複層植栽示意圖.....	112
圖 49	植栽計畫示意圖.....	113
圖 50	花海區花田區規劃前後景觀比較圖.....	114
圖 51	複層植栽示意圖.....	114
圖 52	花田區植栽配置示意圖.....	115
圖 53	花海區植栽配置示意圖.....	115
圖 54	花海區花田區規劃前後景觀比較圖.....	118
圖 55	放牧體驗區植栽配置示意圖.....	119
圖 56	放牧體驗區植栽立面示意圖(一).....	119
圖 57	放牧體驗區植栽立面示意圖(二).....	120
圖 58	放牧體驗區規劃前後景觀比較圖.....	121
圖 59	野生動物區植栽配置圖.....	122
圖 60	野生動物區規劃前後景觀比較圖.....	123
圖 61	造林休憩區植栽配置圖.....	124
圖 62	造林休憩區規劃前後景觀比較圖.....	126
圖 63	緩衝樹林區植栽配置圖.....	126
圖 64	緩衝樹林區規劃前後景觀比較圖.....	128
圖 65	每公畝固碳量計算植栽數模擬圖.....	129
圖 66	原始交通動線圖.....	131
圖 67	規劃後交通動線圖.....	132
圖 68	入口意象發想圖.....	133
圖 69	入口意象模擬圖.....	133
圖 70	入口意象改造前後模擬圖.....	133
圖 71	入口意象改善前後模擬圖.....	135
圖 72	導覽解說牌示意圖.....	135
圖 73	禁止事項牌及警告牌示意圖.....	136

圖 74	設計剖面位置圖.....	137
圖 75	A-A'野生動物區及放牧體驗區斷面圖.....	138
圖 76	B-B'農業體驗區之露營場剖面圖.....	138
圖 77	放牧體驗區休憩木屋示意圖.....	140
圖 78	放牧體驗區休憩木屋正視及側視圖.....	140
圖 79	溫泉飯店室內空間示意圖.....	141
圖 80	第一期工程範圍圖.....	146
圖 81	第二期工程範圍圖.....	147
圖 82	第三期工程範圍圖.....	147
圖 83	年齡客層圖.....	149
圖 84	有機堆肥及蔬菜花園示意圖.....	149
圖 85	晨間搭乘熱氣球示意圖.....	150
圖 86	溫泉療養設施示意圖.....	150
圖 87	溫泉芳療示意圖.....	151
圖 88	目標客層圖.....	151
圖 89	現行組織圖.....	156
圖 90	規劃之組織圖.....	159
圖 91	媒體及旅遊節目行銷.....	166
圖 92	營運發展構想圖.....	177
圖 93	推估各階段遊客組成結構示意圖.....	178



# 第一章 緒論

本章首先敘明規劃由來與需求，再走入規劃基地台東池上鄉的新興村，以了解其區位關係及範圍，再進一步點出論文的規劃範疇、目標與規劃方向。

## 第一節 規劃緣起

台東池上牧野渡假村是台糖公司在花東地區的重要休閒遊憩據點。政府正積極推動花東地區的觀光遊憩：如鹿野高台飛行傘、滑草場；花東縱谷輕航機；史前文化遺址之文化探索；池上蠶桑休閒農場、關山親水公園、初鹿牧場等之生態之旅；安通溫泉、紅葉溫泉、瑞穗溫泉等之溫泉之旅；池上鄉的「池上米」、富里鄉的「富麗米」、關山鎮的「關山米」、太麻里鄉的「金針」等特產和田野風光；花東縱谷和南部橫貫公路間的山岳登山健行、運動養生；及台東縣各地的自行車道系統如池上鄉大波池、關山鎮親水公園的自行車騎乘活動；牧野渡假村的地理區位正位於花東縱谷南北花蓮、台東及轉往南部橫貫公路的必經區域，住宿轉運機能及餐飲供應的機會大增。

然若以目前之老舊設施迎接積極開發中的花東觀光遊憩事業，又得與鄰近周邊崛起的民間休閒產業經營業者競爭，台糖公司空有豐沛的土地資源，卻缺乏新穎具地標性的營運主體投入，相當可惜；依交通部觀光局花東縱谷國家風景區統計資料，2007-2011年台東縣各景點年平均遊客量合計達525萬人次，牧野平均約僅6.4萬人次，在花東縱谷各景點敬陪末座，2000年開園至今周邊陸續新蓋新穎渡假飯店之下，仍維持老舊硬體與管理，難以與之競爭，至今平均住房率約僅20%左右，每年虧損約1,000多萬。

有鑑於此，在有機會參與鍾溫清教授擔任計畫主持人的99年度池上牧野渡假村投資規劃研究案下，雖主要負責財務環節惟整體案例運作下來除深感獲益良多外，也重新思考渡假村轉型的可能方向，經徵得同意引用規劃報告的許多資料，並以近年資料重新提出池上牧野生態景觀渡假村規劃案，對於渡假村面臨的經營挑戰，嘗試用景觀生態學的概念再行規劃設計，發展並營造以生態景觀環境為主軸，提供現代人放鬆、樂活的休閒空間，轉化生態資源為遊憩觀光資源，提升渡假村競爭力及永續經營能力，故計畫從渡假村當前面臨之經營瓶頸著手，在評估現有土地概況、設備，以生態、生活及生產共構的概念下，構思牧野生態景觀渡假村之發展願景及其分區規劃、住房規模之更新及未來整體渡假村投資建設藍圖，提出分區計畫、興建、改善計畫、期程、預估經費及最適宜開發規模、範圍等，以實現慢活、生態之渡假村願景，並評估是否符合假設條件下之投資效益。

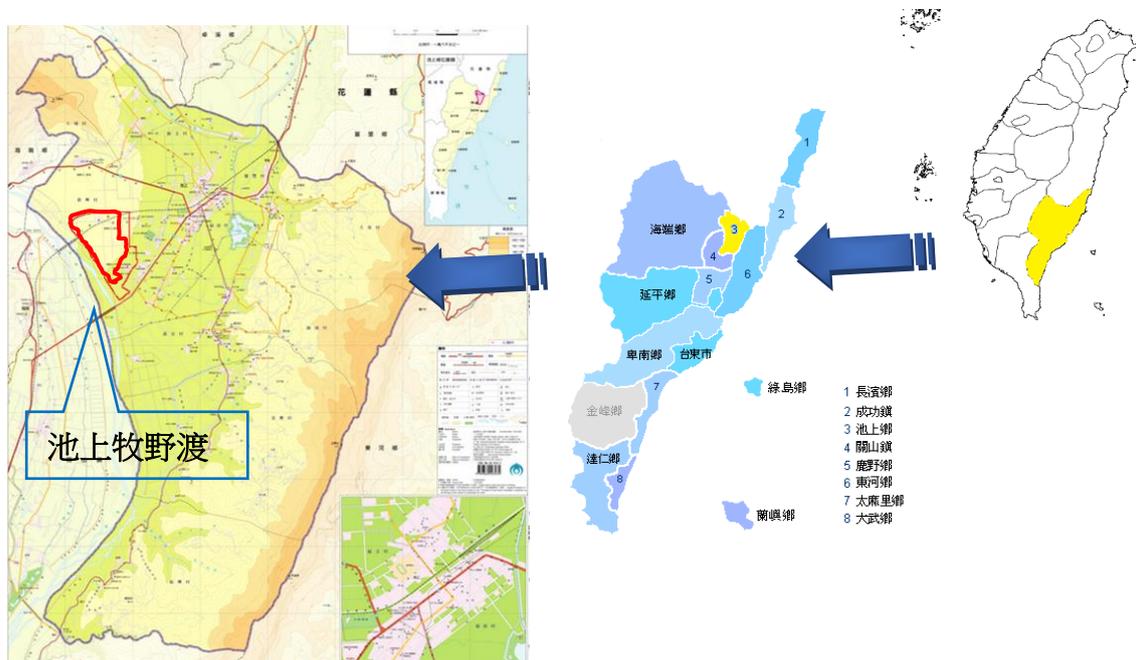
## 第二節 區位關係與範圍

本文規劃基地池上牧野渡假村位在台東縣池上鄉新興村內，因地處南橫東部出口與花東縱谷山線主要幹道台9線交會處，屬於花東縱谷的交通要衝，在省(縣)道共同建構完整的交通服務系統下，牧野渡假村先天上掌握了良好的發展區位。

### 一、區位關係

牧野渡假村位處台東縣北端的池上鄉新興村，西邊是中央山脈下的海端鄉，東邊是位於海岸山脈山下的東河鄉，南以由西北向東南流之卑南溪與關山鎮為鄰，卑南溪與縱谷中花蓮溪、秀姑巒溪組成三大流域，共同塑造出縱谷內的主要地景。卑南溪全長約有84.35公里、總流域面積1,603.21平方公里，於匯集新武呂溪及大崙溪後型成主流離開中央山脈最後於台東市注入太平洋，池上鄉正好位於卑南溪從山地流域轉為流經平原的過渡區域，再者由於花東縱谷僅有兩條橫貫公路與西部連結，池上鄉剛好是南橫的出口節點，其區位優勢與交通重要性不言可喻。

聯外道路可由走台9線由花蓮南下或是從台東北上，也可由縣道197由台東北上，西部可由南橫台20甲線抵達，鐵路則可由南迴鐵路北上或是北迴鐵路南下抵達，因地處開發較少，自然資源豐富的花東區域，深具發展休閒遊憩之潛力。



(資料來源：池上鄉公所、中華郵政全球資訊網，本規劃整理繪製)

圖 1 區位關係圖

## 二、規劃範圍

(一)計畫範圍位於台東縣池上鄉牧野段，不含周邊擴大範圍地區如下圖：



(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 2 規劃範圍圖

表 1 不含周邊擴大範圍之土地面積及土地使用編定表

土地編定使用目的	面積 (公頃)
特定專用區甲種建築用地	1.98
特定農業區農牧用地	67.44
特定專用區交通用地	7.62
特定專用區特定目的事業用地	0.11
工業區丁種建築用地	5.08
合計	82.23

(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)



(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 3 規劃範圍用地編定說明圖

(二)現有營運設備

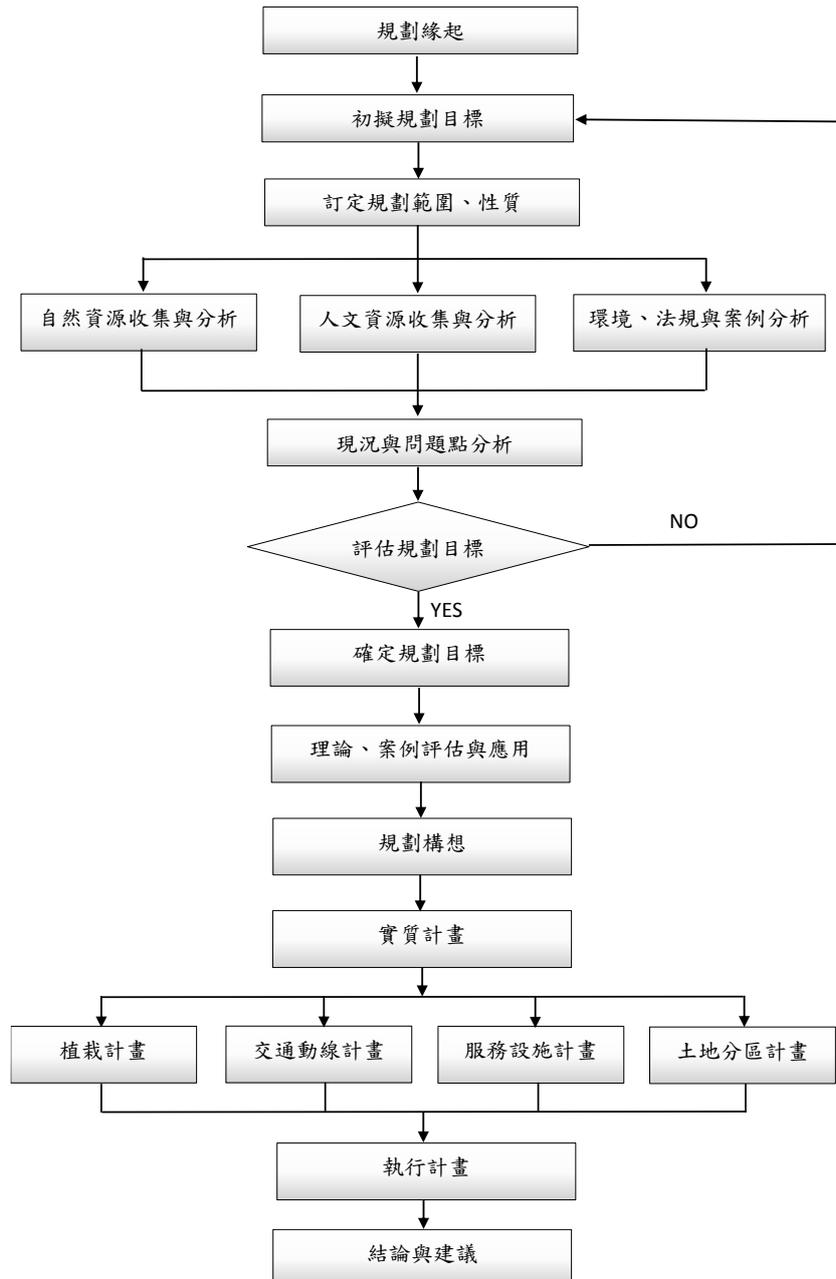
表 2 牧野渡假村現有營運設備表

名稱/樓層	1F 客房數	2F 客房數	面積 (坪)
A 棟	8	10	293
B 棟	辦公室、會議室	16	255
別墅	2		75
闔家歡	8		208
蒙古包	14		
咖啡廳			143
蒙古文物館			90
餐廳			340
交誼廳			166
販賣部			80
合計	32	26	1,650

(摘自:99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

### 第三節 規劃流程

本文屬性為生態景觀規劃，在規劃動機與基地選定後初擬出規劃的目的與目標，經過基地調查與分析瞭解規劃範圍內的資源、限制與問題點，回頭調整規劃的目的與目標，擬定整體的規劃構想，參酌理論與案例，提出適合基地的規劃方案，並展出實質計畫及執行計畫，規劃流程如下：



(本規劃繪製)

圖 4 規劃流程圖

## 第四節 規劃目標

### 一、規劃目標

台糖池上牧野渡假村位於中央山脈與海岸山脈之間，乃位處卑南溪剛離開山勢險峻的山區後所抵達的第一個大尺度渡假村，民國87年由農場轉型而來，92年與木柵動物園合作引進侏儒河馬、伊蘭羚羊、蒙古野馬、弓角羚羊等動物，坐擁東部地區的交通要塞及豐富的國內外天然資源，近幾年卻面臨設施老舊，營運管理維持原貌，加上周邊新興渡假村的興起競爭，導致人潮稀疏、業績日漸衰退。

為了能有效利用豐富的先天地理環境資源優勢，讓既有的資源能發揮其遊憩效益，並能帶動東部地區觀光永續發展，本文試圖運用遊憩資源規劃、景觀生態學及評估投資效益的資本預算評價模式，透過以生態景觀理念重新規劃渡假村，在盡量降低對當地生態的衝擊下，妥善運用與發揮當地資源成為遊憩資源，配合改建裝修既有建物設施，增加溫泉旅館住宿設施來評估整體投資效益，塑造適合當地居民及國內外遊客宜居、樂活的遊憩生活空間，擬出如下規劃目標：

- (一)發展具有生態景觀的渡假村。
- (二)市場定位：悠活幸福產業，以悠活幸福度假、套裝旅遊為渡假村發展休閒產品。
- (三)評估既有經營方式及現有設施再利用之可行性。
- (四)依據發展定位找出目標消費客層進行設施之改造計畫。
- (五)評估計畫之環境、財務可行性。
- (六)提出渡假村全區未來整體開發之投資規劃藍圖。



(本規劃繪製)

圖 5 牧野渡假村規劃發展圖

## 二、規劃限制與困難之處

本規劃基地池上牧野渡假村乃台糖遊憩事業部所有，因台糖尚未民營化，縱使建議導入國際連鎖旅館經營與國內標竿旅館經營模式並加上擘劃的許多遊憩體驗活動，除需符合現行相關法規之規定外，在整體計畫執行上可能面臨改變既有經營慣性之挑戰，軟體的改變彈性實為未來成功轉型的關鍵，故要如何利用現有國營台糖質樸實在的印象結合民間企劃活潑、強調精緻遊憩質感體驗及地方特色強烈的全球觀光發展趨勢，是台糖可以思考的面向。

此外，生態環境的維護復育與發展觀光休閒是現今社會所同樣關注的議題，觀光收益活絡地方經濟，台糖旗下土地遼闊，除農業發展外應可考慮作為生態復育地並適度導入生態旅遊，此潛力區塊尚需要深入評估，評估前要完全免除對既有閒置土地生態的威脅尚無法達到，僅能力求最小之傷害與衝擊。

## 第五節 規劃性質

牧野渡假村位於台東縣池上鄉牧野段，面積約82.23公頃，內含特定專用區甲種建築用地、特定農業區農牧用地、特定專用區交通用地、特定專用區特定目的事業用地及工業區丁種建築用地等土地使用編定。目前經營餐飲住宿，擁有51間客房（蒙古包及旅館區之住房）、露營區、餐廳、咖啡廳及交誼廳、會議室等休憩設施；然而部分之營業客房係利用台糖公司於民國71年間建設的池上糖漿場員工宿舍改修而成，其建築造型及內部設施與現代化的旅館相比少有競爭力。而蒙古包的住宿環境雖然具有塞外風光，體驗游牧民族之生活頗能吸引好奇的民眾，然因蒙古包維護困難，經年風吹日曬和通風問題，也無法與現代化的休閒旅館相提並論。正逢政府積極推動花東縱谷慢活與特殊活動之觀光遊憩機會，並從事相當之規劃建設時分，台糖公司於此時介入牧野渡假村之投資規劃與設施更新計畫，在時間點上最為適切。

### 一、規劃範疇

本規劃範疇主要是針對牧野渡假村基地範圍內的農牧用地，考量其特殊的交通轉運區位加上其本身資源條件規劃適合其發展的遊憩設施配置及遊憩活動，重新將其塑造成花東縱谷一處具吸引力的必遊景點，故屬於觀光發展計畫。

### 二、規劃位階

由於本文屬遊憩區投資規劃，於中央有農委會的「休閒農場經營計畫審查作業要點」、「非都市土地休閒農場容許作休閒農業設施使用審查作業要點」（2004.11.30行政院農委會農輔字第0930051083號令發布修正）與「非都市土地做休閒農業使用與興辦事業計畫及變更編定審查作業要點」（2007.4.13行政院農委會農輔字第0960050318號令發布修正）。

### 三、規劃年期

本規劃為3年期，並以第4年起算預估完工後20年的營運狀況，以資本預算模式評估投資可行性與報酬率。



## 第二章 環境背景資料蒐集與分析

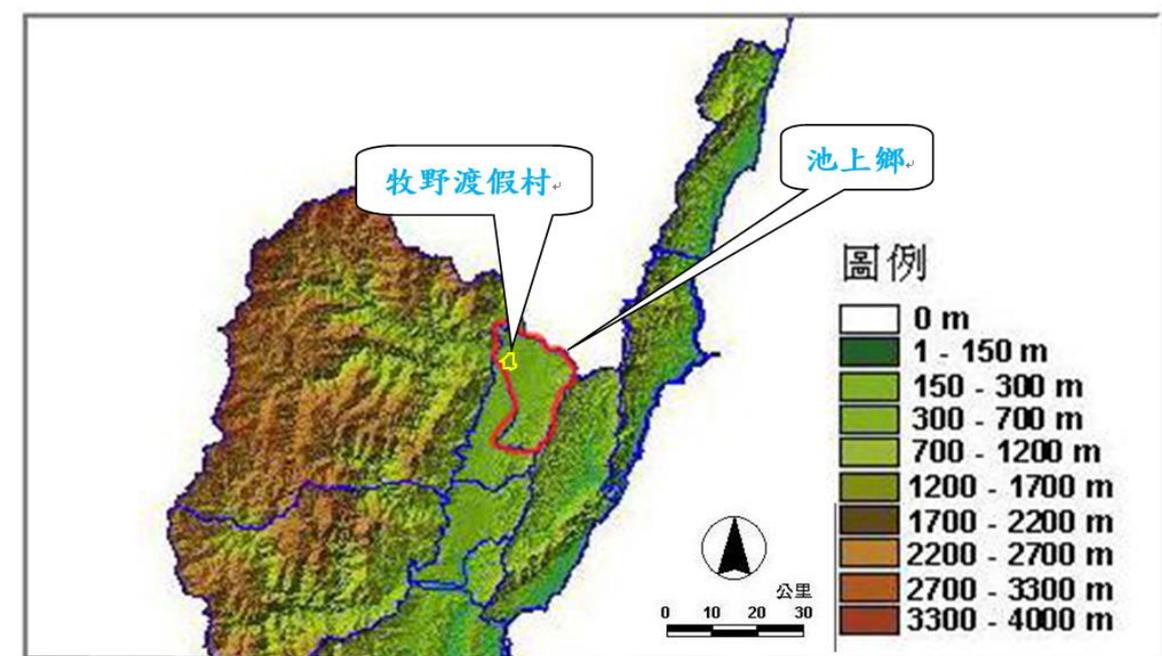
臺東縣池上鄉牧野渡假村之土地為本計畫之土地需求，渡假村土地面積約82.23公頃，不含擴大範圍。其土地現況及環境資源如下：

### 第一節 自然資源調查與分析

自然資源構成要素資料包括地形地貌背景、地質土壤環境、氣候資源、水文環境與河流水系、動植物生態等資料。

#### 一、地形地勢

池上鄉西側是高峻寬廣的中央山脈，東側海岸山脈，池上平原在兩大山脈之間，在構造上是歐亞大陸板塊與菲律賓海板塊的縫合帶。此平原地形是由新武呂溪沖積扇、龍泉溪沖積扇、大坡溪沖積扇、錦園沖積扇、萬安溪沖積扇及富興河階共同組成，面積36.52平方公里。牧野渡假村位於池上平原的新武呂溪沖積扇上，地面標高在267~637公尺之間。

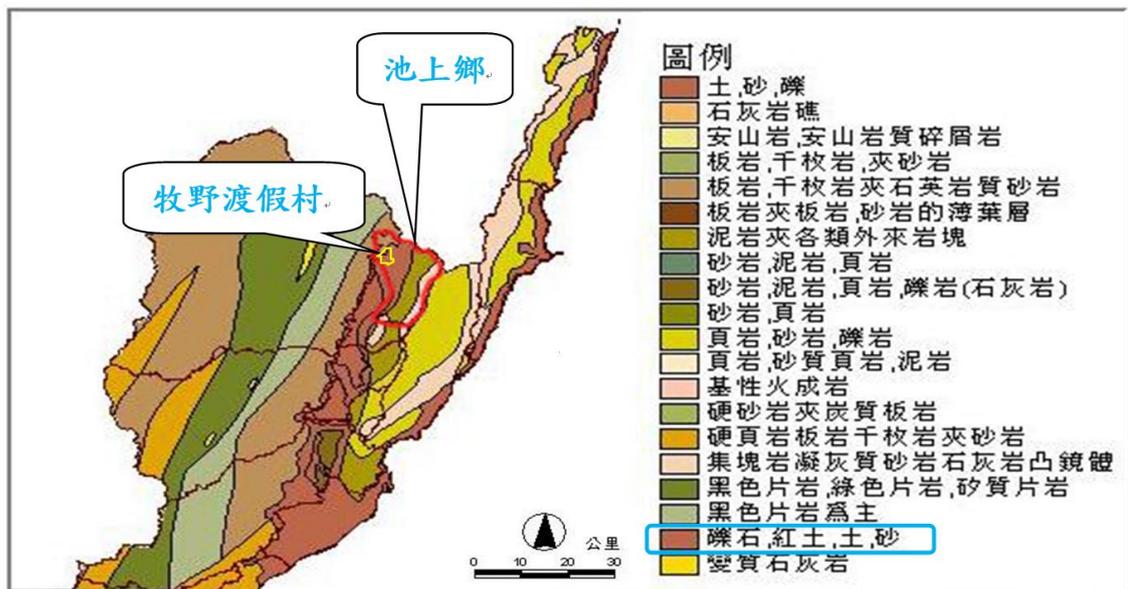


(本規劃整理)

圖 6 牧野渡假村高程圖

## 二、地質與土壤

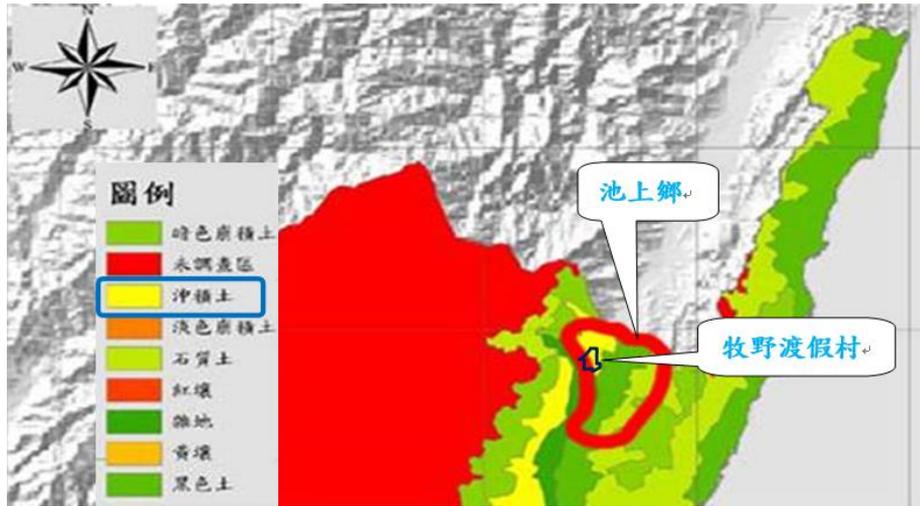
新武呂溪沖積扇之沉積物，源自中央山脈，由片岩和板岩崩落的礫石砂土構成扇頂，附近有粒徑數公尺的巨礫出露地表，扇端因堆積作用地表砂粒較細小；此一特殊地質造就牧野渡假村的景觀特質。由於新武呂溪沖積扇堆積大量礫石，因此民國47年台糖公司台東糖廠開發台東農場以西之原野時因扇面全是大小不一之石礫又缺少大型機械輔助過程艱辛，部分礫石整理依賴臺東外獄犯人協助搬運，因此又稱「大哥牆」；至今石礫砌成石壟留置於原地成為牧野渡假村之特有景觀；環境整理後得以成為景觀步道。



(資料來源：經濟部中央地質調查所，五萬分之一地質圖資料，本規劃整理)

圖 7 台東縣池上鄉周邊地層及地質構造圖

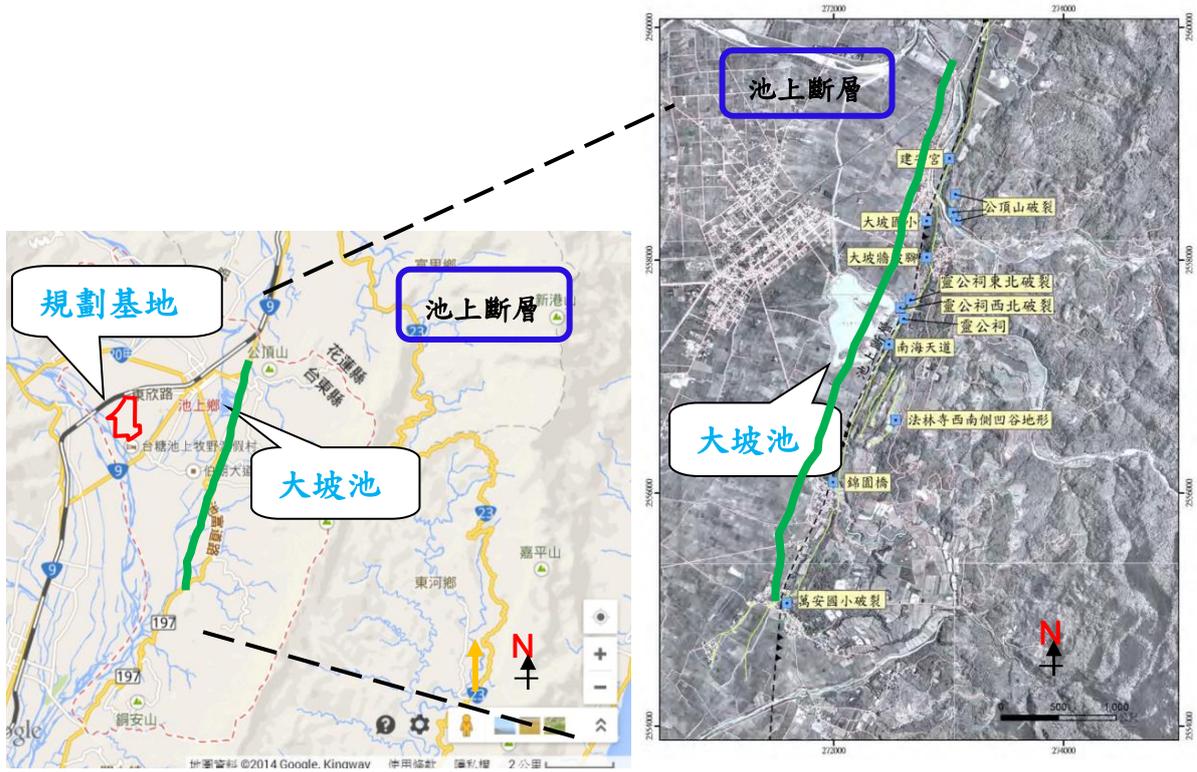
池上鄉土壤分由兩山脈之風化土淤積而成，主要由片岩沖積土、東岸母岩沖積土及黃壤三類構成。這種混合礫石、壤土及砂的土質，排水性及保水性兼具，加上富含上游沖積所溶解出來的各種物質，適合種植各種植栽。



(參考調整自:99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 8 台東縣池上鄉牧野渡假村土壤圖

池上鄉由於位於歐亞大陸板塊與菲律賓板塊的推擠區域，形成池上斷層，長約 65 公里，歸為第一類活動斷層。斷層由瑞穗東南方一帶向南南西延伸至池上東南方，錦園南方萬安附近，斷層面則呈現上陡下緩的向東傾斜曲面，接近地表傾斜約 60 度，至深度約 25-30 公里處則轉為接近水平。池上斷層經過數年推擠，明顯的展現在現今大坡國小的邊坡階梯上，池上逆斷層的特性也打破一般認為平移斷層才会有斷層潛移的觀念，在此可以見證活斷層每年仍繼續活動的跡象，堪稱為世界三大地質景觀；而根據經濟部中央地質調查所資料，池上斷層位於大坡池以東，並未經過大坡池以西之本次規劃之基地。

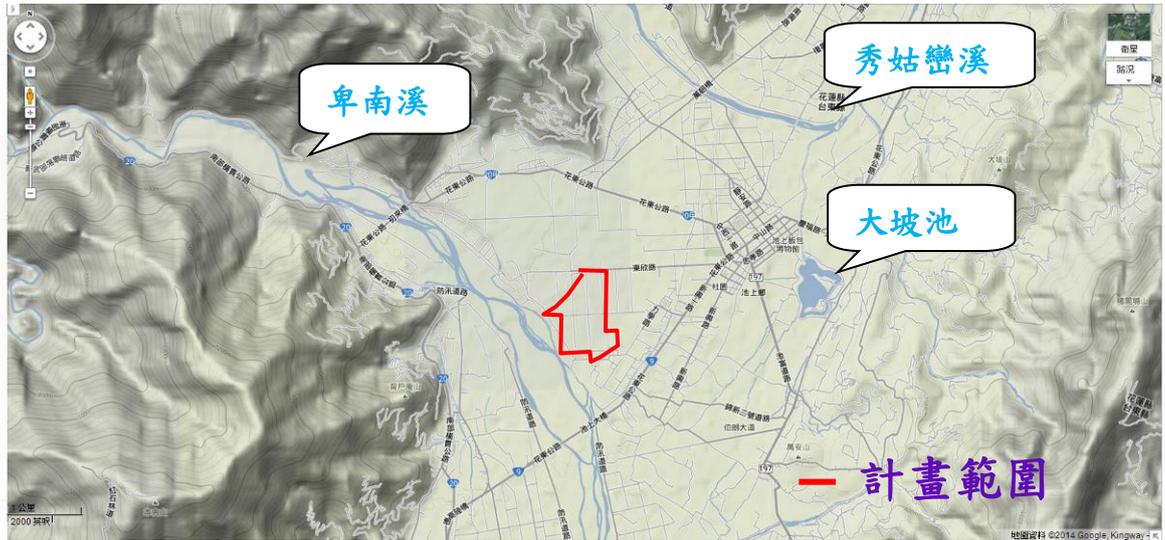


(資料來源：經濟部中央地質調查所、中央研究院地球科學研究所，Google map，本規劃整理)

圖 9 台東縣池上鄉斷層帶

### 三、水文

池上鄉位於台東縱谷南段卑南溪、秀姑巒溪之分水處。卑南溪在鄉境之支流，有屬於其上游源自中央山脈的新武呂溪，另匯聚海岸山脈的萬安溪、富興溪、四號橋溪、泥水溪、嘉武溪等於台東市出海。牧野渡假村位於新武呂溪旁。新武呂溪流長、水量多、河道寬，是農田灌溉水源。



(地圖：摘自 Gmap，本規劃整理)

圖 10 區域水系圖

### 四、基地內探測到溫泉資源

#### (一)溫泉開發計畫

牧野渡假村於民國92年12月委託陸島工程顧問有限公司進行溫泉井調查評估及規劃，踏勘後位置標示如圖。

表 3 第一候選點

地點	自然放射能探查 G-76 附近
深度	建議深度到 950M 左右
出水量	160~190 升/min 左右
溫度	50~60 度左右
水質	碳酸氫鈉泉
優點	1.水量較大；2.施工便捷；3.開發深度較淺
缺點	1.距離遠，引水接管費較高；2.未在開發基地內

(摘自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

表 4 第二候選點

地點	垂直電阻探測 V-2 附近
深度	建議鑿井深度為 1,100m 左右
出水量	140~180 升/min 左右
溫度	50~60 度左右
水質	碳酸氫鈉泉
優點	1.距離近，引水容易；2.後續管理容易
缺點	鑿井深度較深，鑽井費較高

(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

表 5 第三候選點

地點	自然放射能探查近 G-47 附近，接近電磁探測 M10 測點
深度	建議深度到 950m 左右
出水量	140~170 升/min 左右
溫度	50~60 度左右
水質	碳酸氫鈉泉
優點	1.施工便利；2.開發深度較淺；3.施工成本較低
缺點	水量較小；2.附近馬路，易受人為干擾；3.接管較長

(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)



(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 11 溫泉點及溫泉輸送路線圖

表 6 溫泉條件說明表

鑿井候選點	地點	建議井深	預估出水量	預估溫度	預估泉質
第一候選點	G-76 附近	950m 左右	約 250t/day	50~60 度左右	碳酸氫鈉泉
第二候選點	V-2 附近	1100m 左右	約 230t/day	50~60 度左右	碳酸氫鈉泉
第三候選點	G-47 附近	950m 左右	約 220t/day	50~60 度左右	碳酸氫鈉泉

(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

## (二)預定溫泉輸送路線

規劃後續三處鑿井候選點和預定儲水槽位置之溫泉輸送管線路徑如圖所示，而溫泉供應區域，預定於蒙古風情區斜對面之空地，未來預定放置地點還是以能就近供應為主要考量，就目前規劃預定位置來看，第1候選點溫泉輸送管線長度約1,400公尺；第2候選點約500公尺；第3候選點約1,300公尺。

## (三)硬體開發成本試算

表 7 硬體開發成本試算表

	第一候選點	第二候選點	第三候選點	備註(折舊年限)
硬 體 設 備/ 固 定 費 用	23,750 (950m)	27,500 (1.100m)	23,750 (950m)	10 年
溫泉井開鑿	28,000 (1,400m)	10,000 (500m)	26,000 (1,300m)	15 年
溫泉輸送保溫管材	500/個	500/個	500/個	25 年
保溫集水槽(5t)	5,500/個	5,500/個	5,500/個	25 年
保溫儲水槽(150t)	2,000	2,000	2,000	10 年
土木假設工程	8,300	8,300	8,300	25 年
泡湯設施建造費	68,050	53,800	66,050	
小計				
依經濟性選擇之鑿井順序	第 3 順位	第 1 順位	第 2 順位	

(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

說明：

- 1.溫泉開鑿之溫泉井管材，材料其每公尺單價2.5萬元；溫泉輸送保溫管材每公尺2萬元；保溫集水槽(5t)每個50萬；保溫貯水槽(150t)每個550萬元；土木假設工程200萬元；泡湯設施建造費830萬元，以上單價皆包含施工及安裝費用，但不含稅。
- 2.由於本計畫區溫泉之泉溫較低，因此在抽取儲存及運送設備需使用保溫材其費用較高。
- 3.硬體設備成本上不包含泡湯設施遷管線自既有(舊有)住宿設備之費用。
- 4.泡湯設施包含溫泉客房、男女別湯、大眾池、遠外線烤箱及多功能蒸氣室等其相關建造費用之說明請參閱表3-3所示。

(四)維修管理成本支出試算表

表 8 維修管理成本支出試算表

年度/費用 (千元)	溫泉系統維修	浴用材料耗材	機械電力	總計
第一年	398	1,124	100	1,622
第二年	689	1,947	173	2,809
第三年	714	2,015	179	2,908
第四年	739	2,082	185	3,006
第五年	767	2,158	192	3,117
第六年	794	2,233	199	3,226
第七年	823	2,311	206	3,340
第八年	851	2,389	213	3,453
第九年	879	2,467	220	3,566
第十年	879	2,467	220	3,566

(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

說明：

- 1.溫泉系統維修以營業收入的5%去設計，其包含溫泉井修洗、抽水設備、輸送設備、泡湯設施等維修項目。
- 2.每人每次使用溫泉浴用材料以20元計算依推估遊憩人次去計算。
- 3.在機械電力費用設計上，以營業收入的5%去設計包含溫泉井抽取、輸送泵浦、營業機械電力及消費者使用物等項目。
- 4.溫泉井的折舊年限設計為10年。

(五)溫泉泡湯設施數量及水量計算設計

表 9 溫泉泡湯設施數量設計表

設計形式	設計水量	水量	使用人次	次數	承載人次	數量	承載人次	總承載人次
	(t/day)	(t)	(人次)	(次)	(單間/天)	(間 or 池)	(人次/間)	(人次/循環)
泡湯設施	120	1	2	2	2	60	2	120
溫泉客房	40	0.25	10	12	120	2	20	20
男女別湯	50	0.25	20	12	240	2	40	40
大眾池								
總計	210				362			180

(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

說明：

- 1.溫泉客房使用人次平均以1.5個人次去計算使用時間一次為1.5小時。
- 2.泡湯數量以警戒水位（出水量之九折）去設計。
- 3.泡湯設施數量為溫泉客房60間男女別湯1池大眾池2池。
- 4.溫泉客房：水量1噸\*住房一次可泡湯2次\*60間客房住滿=120噸。
- 5.戶外池（男女別湯、大眾池）：90噸。
- 6.溫泉水水量設計一日承載量為210噸，第二候選點出水量為230噸。

(六)溫泉設施開發規模費用初估

表 10 溫泉設施開發規模費用預估表

泡湯型式	面積大小	使用人數	數量	建造單價	總價
溫泉客房	約 17 坪	1~2 人	56 間	約 200 萬/間	約 11,200 萬
男女別湯	約 20~25 坪	10 人	2 池	約 250 萬/池	約 500 萬
大眾池	約 40~50 坪	20 人	2 池	約 200 萬/池	約 400 萬
共約 12,100 萬					

(摘自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

說明：

- 1.型式只供參考，並不代表未來新建泡湯設施之型式。
- 2.建造價格為較簡單及陽春建造其設施之費用，未來實際建造費用還是要依業主設計型式為主。
- 3.泡湯設施（溫泉客房、男女別湯及大眾池）費用以算入儲水槽至湯屋管線費用，但前提下設施位置與本報告書規劃位置上。

(七)泡湯人數推估

依據遊客量及住宿人數分派。

## 五、氣象

本鄉由於地勢高且位於中央、海岸山脈之間，因此對流暢旺、濕度低日夜溫差大。全年平均氣溫攝氏19-28度左右，年雨量約1,600-1,800公厘之間，雨量集中於6-9月間，冬季時有乾旱現象，入秋後季節風（北風）強，全年風向以北風為多，夏季則以西南風為多。

### (一)氣溫

牧野渡假村的氣溫因為通谷地形、距海較遠，並有海岸山脈屏障。因此氣溫變化小，四季皆適合旅遊適合發展溫泉旅遊活動。

### (二)降雨量

十年平均年雨量為1,842.20mm，5~9月為豐水期，11月至翌年4月為枯水期，又颱風季節雨量為年雨量40%至70%。由於近年暴雨頻傳屢屢破表，牧野渡假村之雨量因颱風暴雨而有增加之趨勢，夏季西南季風，燠熱而多陣雨，颱風期間降注豪雨鄰近花東地區會有影響，當有颱風或低氣壓在台灣北部通過，吹強勁之西風時，常在台東一帶發生焚風，冬季因本受海岸山脈阻擋，降雨較夏季時少。

### (三)蒸發量

十年間之年平均總蒸發量為1,530mm，因此應加強蓄水池、引水設施等各項灌溉設施。

### (四)濕度

依據台東測候站81~90年間之統計資料，年平均相對濕度為74.1%。

### (五)季風

東北季風始於十月下旬，終止於翌年三月下旬，部分作物需有適當保護措施。西南季風始於五月上旬，終止於九月下旬，風力較弱。年平均風速為2.10m/sec。夏季除季風外，影響較大的尚有七至九月份侵襲本省的颱風，其中曾登陸或通過東部者約佔30%左右，因此牧野渡假村之各項設施與作物的種植皆應防範颱風可能帶來的災害。

### (六)日照

年平均日照為4.8小時，一年中以6至9月日照時數最長。

表 11 台東氣象站氣候資料統計表

項目 月份	平均氣溫 (°C)	最高氣溫 (°C)	最低氣溫 (°C)	相對濕度 (%)	日照時數 (hr)	降雨量 (mm)
1月	19.5	23.1	16.8	71.4	95.8	30.5
2月	20.0	23.6	17.4	73.1	83.6	40.2
3月	21.8	25.4	19.0	73.7	104.2	40.5
4月	24.1	27.7	21.2	75.2	115.0	65.6
5月	26.2	29.8	23.4	76.7	143.4	155.9
6月	27.8	31.4	25.1	77.7	188.7	227.8
7月	28.9	32.3	26.0	75.8	245.1	270.5
8月	28.7	32.2	25.9	76.0	219.4	302.0
9月	27.5	31.0	24.8	76.5	160.6	344.6
10月	25.7	29.3	23.1	72.5	150.4	182.3
11月	23.3	26.9	20.8	70.8	119.1	79.2
12月	20.5	24.1	17.9	69.3	102.5	40.5
月平均	24.5	28.1	21.8	74.1	144.0	148.3

(資料來源：中央氣象局網站 1981~2010 年，本規劃彙整)

## 六、動植物生態

池上牧野渡假村位於台東縣池上鄉花東縱谷台9線上，南橫公路(台20線)必經之處，南臨新武呂溪、北接池上大坡池風景區，周邊環境動植物生態豐富。渡假村內一排又一排石牆堆砌的石壁景觀，是自然賞鳥的好去處，有環頸雉、紅背班鳩、金背班鳩、珠頸班鳩、竹雞、伯勞鳥、烏頭翁、燕子、麻雀等30餘種野生鳥類穿梭其間，草原上更有白兔、灰兔、松鼠、白面狐、山野老鼠之蹤影。渡假村本身於92年與台北市立木柵動物園合作，引進多種稀有的草食性動物，青青草原、牛羊放牧、白鷺鷥群錯於牛群間，再加上馬匹等既有動物，使得這兒宛如一個小型動物園，成為吸引遊客的另一特色。鄰近的大坡池是一塊佔地22公頃的天然濕地，早年是當地居民重要的生活資源，不僅提供了種植池上米的水源，也是本土吳郭魚和沼蝦的產地，在當地民生、經濟、文化中皆扮演重要的角色。民國100年元月，內政部營建署公告大坡池為國家級重要溼地，根據調查紀錄顯示，當地出現的鳥類有105種，其中冬候鳥43種，平均每次可觀察到約370隻鳥、涵蓋37個種類，野生鳥類有水鴨、烏鴉、竹雞、班鳩、燕子、老鷹、麻雀、白鷺鷥、伯勞鳥等數十種，由於大波池魚蝦眾多，吸引不少雁鴨在此過冬，一些逐漸消失的鳥類，如秧雞科、鷺科水鳥、三指棕鶉等，在大波池都還可以見到它們的蹤跡，是留鳥與候鳥的天堂。相對於牧野渡假村，其鳥類生態就不若大坡池豐富，據此可考慮設計一些生態滯洪池，除營造渡假村的水生態並吸引鄰近鳥類進駐，在乾季提供草原之涵養水源，串連臨近大坡池與渡假村的空中生態廊道並提升渡假村整體及周邊遊憩魅力。

### (一)動物

可分渡假村內養殖之動物與周邊主要自然環境如南邊卑南溪其支流新武呂溪及北邊大坡池之陸域及水域動物：

## 1.區內養殖動物

### (1)可愛動物區

除既有之迷你豬、水鴨、日本雞等，鄰近有梅花鹿野放區，牧羊區(有羊舍)，鴛鳥區，鄰近「愛之鐘」瞭望台。動物以柵欄圍籬，可經由觀賞動物平台建物觀看動物，但因距離感及柵欄而感覺與動物疏離。

### (2)野生動物區

與木柵動物園合作引進木柵動物園的侏儒河馬、伊蘭羚羊、斑哥羚羊、蒙古野馬、弓角羚羊、查普曼斑馬、鴟鵂等8種草食性動物。再加上馬匹、羊群、梅花鹿以及放牧的牛群等動物，動物生長情形良好，可惜鐵欄杆與鐵絲網阻擋了部份的視線。

## 2.南邊卑南溪其支流新武呂溪

### (1)陸域動物

哺乳類11科17種、鳥類38科112種、爬蟲類8科24種、兩棲類3科11種、昆蟲16科53種。

### (2)水域動物

魚類計有9科24種、蝦類2科13種、蟹類2科4種、底棲生物35科70種、螺貝類8科10種、藻類則有36科89種。等物種較為常見。

## (二)植物

除入口處的茄苳林蔭大道，以及有著綠草如茵、蔓延山邊的塞外草原風情外，池上牧野渡假村在秋冬季節還會應景地種植大量波斯菊及油菜花田。這兩種植物都是作為農地休耕時期的綠肥之用，目前包含南邊卑南溪其支流新武呂溪調查植物計有105科373種，其中被列為活化石的保育類植物—台東蘇鐵，最引人注目；而周邊的大坡池有水生植物如菱角、蓮花、筴白筍、布袋蓮、浮萍、蘆葦、水柳等繁殖其中，而同樣位於池上鄉的杜園，為使藥用植物不致失傳，其藥草渡假村內收集100多種珍貴藥草，提供民眾認識與研究。

### (三)生態調查結果評析

- 1.拜其本身遼闊草原、南邊新武呂溪及國家級重要溼地大坡池之賜，加上與動物園合作引進之中小型草原動物，人為干擾不多的情況下整個區域尚可保持相當之生物多樣性。
- 2.未來在生物多樣性營造上，可從思考如何從陸域串接被人類廊道一道路切割的各生物棲地及潛在棲地以串聯周邊綠帶及藍帶資源著手，以增加物種棲地之連貫性進而增加物種活動區域，提高其生存繁衍機會與數量。

池上牧野渡假村、周邊的卑南溪及大坡池所共同孕涵的生物資源相當豐富，如何串接成整體生態網路系統，落實生態保育與保存，加上既有的生產與生活的均衡發展是整個池上鄉未來可以規劃的方向，牧野渡假村在策畫村內遊憩活動的同時，一併將渡假村內與村外的生態資源透過生態導覽解說活動，推廣給到訪的遊客，從在地保育精神的發揮來復育當地原有生態作為主軸，輔以低度開發方式，規劃設置由渡假村由內而外串聯之自導解說等觀賞輔助設施，連結池上鄉內的觀光景點系統，邁向優質的「生態旅遊環境」。

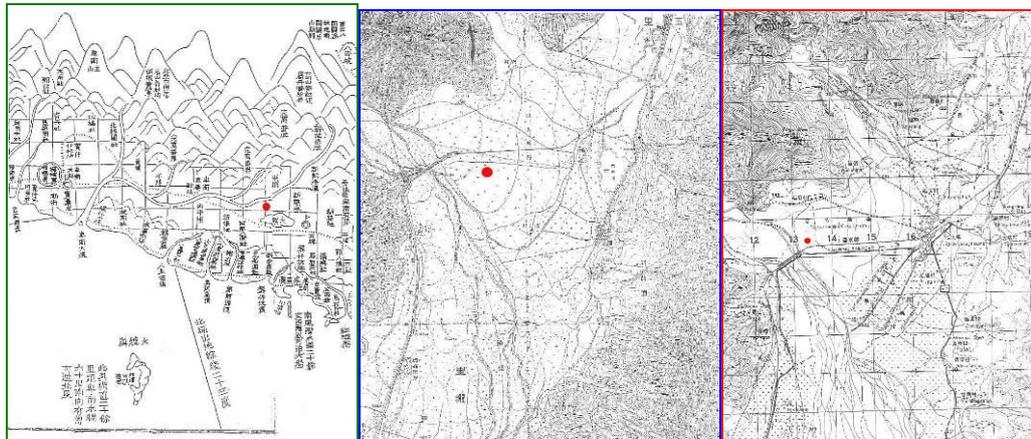
## 第二節 人文資源調查與分析

人文資料包括歷史沿革、土地利用、交通條件、產業經濟概況等與規劃相關之背景材料。

### 一、歷史沿革

#### (一)池上

錦園村與萬安村是池上鄉最早開發的區域。先民自清光緒十一年(西元1885年)就聚居於「新開園地區」(即現今的錦園村)附近,拓荒墾殖為生,爾後逐步發展出「新開園」、「萬安」、「大坡」三個聚落。日據時代設治為「臺東廳關山郡池上庄」,池上統稱為新開渡假村。日據昭和年間鐵路輕便車由台東通往池上的「車頭」(今池上中山路與中正路交會處),乃形成新聚落逐漸取代新開園的地位;台灣光復後,以池上定鄉名,意義取自位處新武呂溪沖積沖積扇扇端湧泉帶、自然形成的大坡池,即大坡「池」「上」方的土地。(資料來源:池上鄉誌)



清光緒古地圖

日治昭和古地圖

民國 59 年古地圖

(摘自:99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 12 基地各時期地圖

由以上地圖可得知,日據時代許多日人在此聚居,對於日本人之尋根之旅與移民村等觀光設施有相當之發展潛力,本鄉在民國97年總人口數為9,366人,原住民2,224人,佔總人數的23.7%,其中以阿美族為主要族群。

#### (二)台糖池上農場(牧野渡假村之前身)

台糖公司設立台糖池上農場於民國47年起開始墾地挖井，墾地先期種植鳳梨、中期輪作鳳梨甘蔗、後期種植甘蔗，民國76年國際糖價低廉不敷經營成本，經營型態由農場轉型為牧場，民國87年再轉型綜合遊憩觀光之台糖牧野渡假村。

### (三)台糖牧野渡假村

位於花東縱谷風景特定區內，原為台糖池上糖漿場場址所在，民國75年閉廠後轉型經營休閒遊樂和牧場，自民國87年起全力轉換經營型態以經營觀光遊憩牧場為特色，目前休閒設施有牧牛區、烤肉區、牧羊區、露營區、大型交誼廳、會議廳、販賣部、住宿房、餐廳部、花園綠地、大草原等。

## 二、周遭環境土地利用

### (一)池上鄉之非都市土地

池上鄉非都市土地總面積4,249.14公頃，以劃設為特定農業區、山坡地保育區為主。其中，以特定農業區所佔面積最廣為2,301.11公頃，主要編定為農牧用地。其次，山坡地保育區1,418.08公頃，主要編定為農牧用地、林業用地。再其次，劃設為一般農業區者面積為489.5090公頃。此外，其餘則分別劃設為鄉村區或特定專用區。牧野渡假村則位於非都市計畫區內。

### (二)池上鄉之都市計畫用地

池上鄉都市計畫屬於池上都市計畫區，總面積249.00公頃，範圍內之都市發展用地面積122.26公頃。



民國79年變更池上都市計畫示意圖

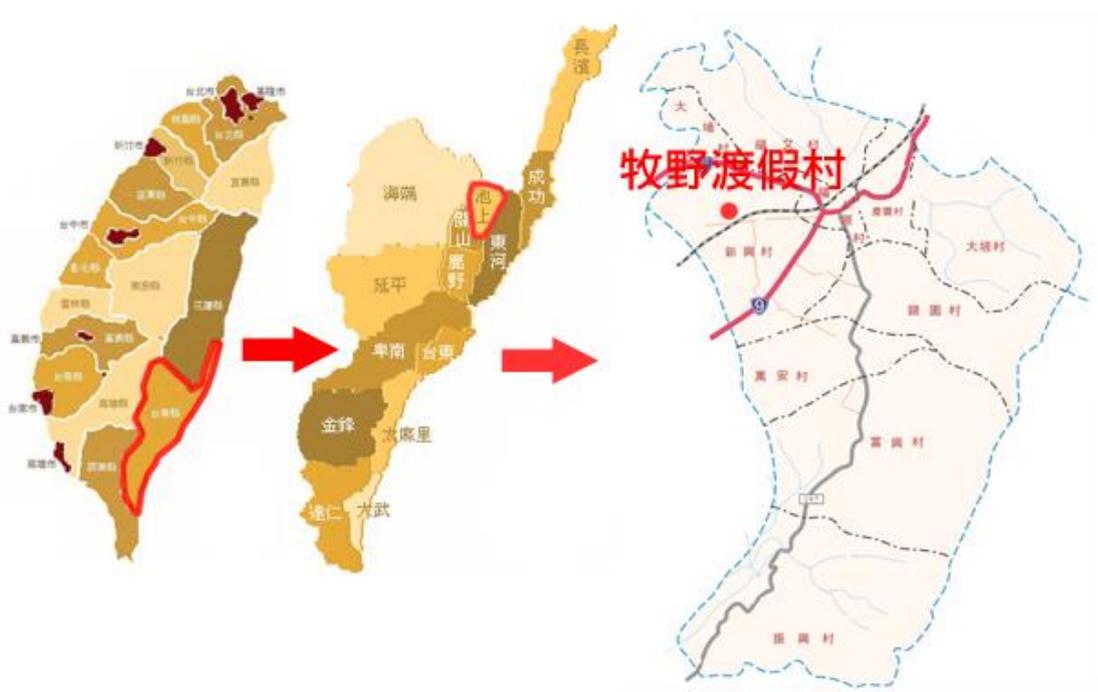
(資料來源：台東縣池上鄉公所全球資訊網網站，本規劃彙整)

圖 13 池上鄉都市計畫 (第二次通盤檢討) 土地使用分區圖

### 三、土地利用現況概述

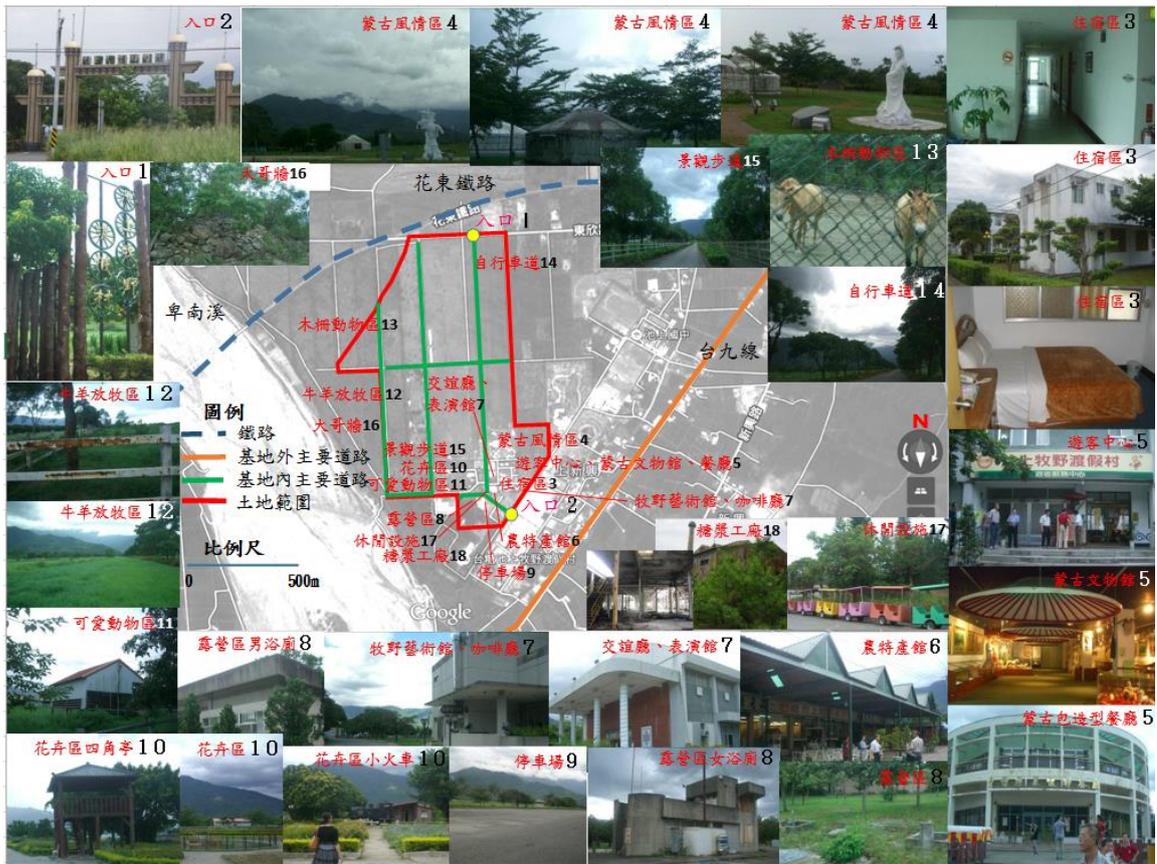
基地規劃範圍面積約八十二公頃，如茵的綠草、成群的牛羊，保留自然環境的原始生態景觀。渡假村內另有野生動物觀賞保護區、蒙古風味餐廳、露營區，及遠從蒙古引進台灣首創特有的蒙古包及文物。區內有台鐵花東線經過，旁有礦泉水工廠和糖漿工廠。近年來在基地內發現有溫泉。

#### (一)基地現有設施分析



(摘自:99年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 14 基地區位圖



(本規劃繪製)

圖 15 基地現有設施圖-1



(本規劃繪製)

圖 16 基地現有設施圖-2

1~2現有入口意象，雖有當地元素設計，但無法確切表現出台東池上及牧野渡假村之特色，整體感覺也較不顯眼。

3 (1)A棟住宿區/精緻四人套房18間；(2)B棟住宿區/雙人套房16間；(3)闔家歡8棟(三房一廳二浴)；(4)別墅家庭房2棟(四房二廳二衛浴)等四個住宿，以上住宿區位於甲種用地上，由於有些住宿區是以員工宿舍改裝因此空間較為窄小，外觀感覺老舊。

4 蒙古風情區之蒙古包：塞外風景區內有成吉思汗、王昭君兩座雕像為象徵。包含蒙古包住宿區、祭祀敖包、烽火傳遞火炬台、蒙古節慶那達慕大會場等。蒙古包雙人房2間；四人房1間；六人房4間；十人房2間另有原味蒙古包5間。還可以在蒙古包裡享用蒙古風味餐，雖然是一種很特殊的體驗，但因蒙古包保養不易，需更新汰換，或者評估保留部分作為文物展示、體驗餐飲住宿。

5 蒙古文物館是區內的蒙古文物展示。而蒙古包造型之餐廳(一二樓可容納50桌)、餐廳使用率高。此兩棟建物均位於甲種建築用地。

6 農特產販賣部內販售台東縣之各式農特產品。

7 交誼廳、咖啡廳則使用率不高。

8 露營區：露營區緊鄰停車場，男、女浴室外觀也較老舊。

9 停車場：現有停車場無樹蔭遮蔽，柏油路面使得環境感覺炎熱。

10 花卉區：花卉區依季節性而種植不同的花卉環繞著錦鯉魚池，一旁有台糖的古老蒸汽機車頭5分車，曾是60年代偏遠地區對外交通工具，以及一座四角亭。

11 可愛動物區：既有迷你豬、水鴨、日本雞等，鄰近有梅花鹿野放區，牧羊區(有羊舍)，駝鳥區，以及一座「愛之鐘」瞭望台。動物以柵欄圍籬，可經由觀賞動物平台建物觀看動物，但因距離感及柵欄而感覺與動物疏離。

12 放牧區：擁有廣闊的大草原，牛、羊群散布；牛舍狀況較為老舊。

13 木柵動物區：民國92年，渡假村與台北市立木柵動物園合作，引進侏儒河馬、伊蘭羚羊、斑哥羚羊、蒙古野馬、弓角羚羊、查普曼斑馬、鴉鵲等8種草食性動物。動物生長情形良好，可惜鐵欄杆與鐵絲網阻擋了部份的視線。

14 自行車道：自入口起1200公尺的茄苳林蔭大道，一旁是放牧區，視野遼闊，景色優美，但缺乏休憩停留點。

15 景觀步道：長550公尺，可步行也可騎乘腳踏車，兩旁種植樟樹及羊蹄甲；走道中間種植黃梔花，6月開花，非花季色彩較為單調。

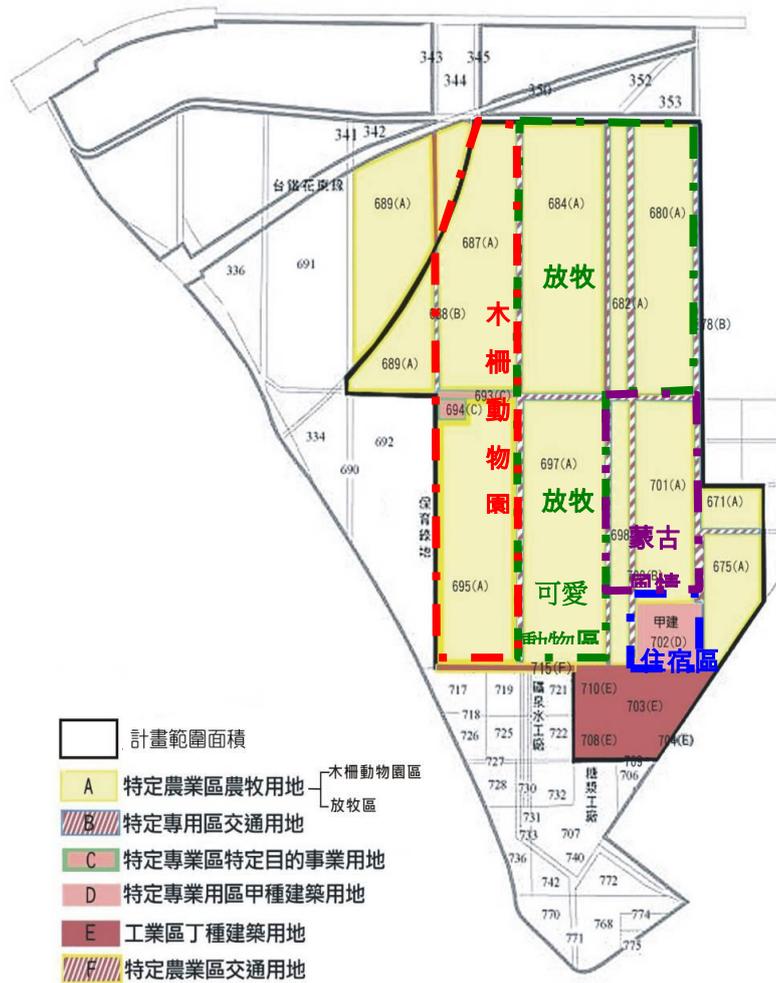
16 大哥牆：渡假村土地為新武呂溪沖刷而成的礫石地，開發時遂用當時在泰源外役監受刑人挑揀石頭，人工砌成。具歷史意義及當地特色，但久未整理其上雜草叢生。

17 休閒設施：渡假村設施有高爾夫練習揮桿場、室內健身房、提供遊客使用，並有腳踏車、園遊車提供租賃以及小火車，適合遊客遊賞渡假村風光及動物渡假村。渡假村內既有動線為棋盤狀分布，遊園時視覺上的感受較為單調缺乏變化，也缺乏賞玩的停留點。

18 糖漿工廠：牧野渡假村現址原為台糖池上糖漿廠廠址所在，糖漿工廠於民國75年閉廠後，現為閒置空間。糖漿廠之煙囪是池上鄉牧野渡假村之地標。

## (二)基地空間配置及土地利用

渡假村土地面積約82.23公頃，以特定農業區面積佔大多數，設施為放牧區，和大面積之草原。另外渡假村左側設置與台北木柵動物園衛星合作之木柵動物渡假村。而主要遊憩設施及旅館位於渡假村東南區之甲種建築用地渡假村下方則是丁種建築用地，為停車場與露營區。



(摘自:99年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 17 池上牧野渡假村渡假村空間配置

表 12 池上牧野渡假村建物明細表（有建物登記）

項次	建號	區鄉鎮	門牌	建物座落地號	主要用途	主要建材	層數	層次	建物面積 (m <sup>2</sup> )	所有權取得日期
1	49	池上鄉	--	693	水井機房	鋼筋水泥磚	1層	1層	10.57	59/6/5
2	50	池上鄉	--	694	水井機房	木造	1層	1層	9.80	59/6/5
3	118	池上鄉	新興 111 號	702	旅館、防空避難室	加強磚造	2層	1層	485.87	96/8/13
							2層	2層	485.87	96/8/13
							2層	地下層	54.30	96/8/13
4	119	池上鄉	新興 113 號	702	旅館、防空避難室	加強磚造	2層	1層	392.96	96/8/13
							2層	2層	450.05	96/8/13
							2層	地下層	72.09	96/8/13
5	120	池上鄉	新興 115 號	702	旅館	加強磚造	1層	1層	130.99	96/8/13
6	121	池上鄉	新興 116 號	702	旅館	加強磚造	1層	1層	116.33	96/8/13
7	122	池上鄉	新興 117 號	702	旅館	加強磚造	2層	1層	42.98	96/8/13
							2層	2層	42.98	96/8/13
8	123	池上鄉	新興 118 號	702	旅館	加強磚造	2層	1層	42.98	96/8/13
							2層	2層	42.98	96/8/13
9	124	池上鄉	新興 119 號	702	旅館	加強磚造	2層	1層	42.98	96/8/13
							2層	2層	42.98	96/8/13
10	125	池上鄉	新興 120 號	702	旅館	加強磚造	2層	1層	42.98	96/8/13
							2層	2層	42.98	96/8/13
11	126	池上鄉	新興 121 號	702	旅館	加強磚造	2層	1層	42.98	96/8/13
							2層	2層	42.98	96/8/13
12	127	池上鄉	新興 122 號	702	旅館	加強磚造	2層	1層	42.98	96/8/13
							2層	2層	42.98	96/8/13
13	128	池上鄉	新興 123 號	702	旅館	加強磚造	2層	1層	42.98	96/8/13
							2層	2層	42.98	96/8/13
14	129	池上鄉	新興 124 號	702	旅館	加強磚造	2層	1層	42.98	96/8/13
							2層	2層	42.98	96/8/13
合計									2896.51m <sup>2</sup>	

（參考調整自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究）

#### 四、交通系統

台東池上牧野渡假村位於台東縣池上鄉新興村，是花東縱谷地區靠南端的平地鄉鎮，以台9線為主要南北聯絡道路，是花東縱谷國家風景區之旅遊路線中心點及南橫公路出口的交通要點。西與海端鄉、關山鎮為鄰。



(照片來源：花東縱谷國家風景區網站;本規劃整理)

圖 18 池上鄉周邊景點圖

### (一)客運系統

區內一般路線客運為鼎東客運，為居民通學、通勤交通工具選擇之一，也在台東縣觀光旅遊網山線的觀光運輸上扮演重要角色，客運並規劃「就是愛池稻」一日遊票券，當日不限次數搭乘，二日內可享溫泉線購票半價優惠，這對於刺激自助規劃到池上周邊景點觀光的遊客產生莫大助力。



(資料來源：鼎東客運網站；本規劃整理)

圖 19 池上鄉地方客運周邊景點圖

## (二)公路系統

### 1.聯外道路

- (1)台9線—又名花東公路，為池上鄉南北向主要聯外道路，貫通本鄉北往花蓮、南往臺東市，往西接台20甲線可接南部橫貫公路，往東則需經富里接台23線到三仙台、阿美族民俗中心及東部東管處都歷處本部等海線各景區。
- (2)台20甲線—為南部橫貫公路的東邊入口，與偏南的台20線及台9線將池上牧野渡假村以三角形區域包圍起來，連接台東縣海端鄉，進入南橫公路可直達臺南。
- (3)縣197—又稱為池富道路，起始於台9線池上鄉公所處，迄於台東市北方與志航路交叉處，雖非主要對外交通幹道，仍然屬於池上鄉以南山線南北向兩條聯外道路之一，中間圍繞著南北向到台東市出海的卑南溪，全長56公里，目前從延平鄉鸞山村起後段因路況不穩定，車輛通行量不高。
- (4)台23線—從富里鄉永豐村入山可達東河鄉；近期完成玉長公路，由玉里鎮安通可直達臺東縣長濱鄉銜接東海岸公路，車程僅30分鐘即可到達，大大縮短城鄉差距，並助益花東縱谷及東海岸發展。

### 2.區內道路

- (1)力學路—由花東公路南下右轉力學路經池上國中再左轉走約800公尺即為牧野渡假村入口。
- (2)東欣路—循台九線公路(花東公路)323公里處或由南橫公路初來檢查哨出口，至池上鄉由池上加油站及輔導會大同農場旁依路標指示約2公里即可到達。

### (三)台鐵池上站

位於花東鐵路池上站約3公里的地方，遊客可以購買TR PASS或從台鐵東部各站購買花東悠遊券各種套裝票券，在票面起迄兩端站間各站搭乘各級列車，不限搭乘次數，最遠可由花東縱谷最北站的新城站一路往南搭到大武。

### (四)自行車道

池上自行車道長約17.4公里，主要由「大坡池景觀線」、「伯朗大道／天堂路景觀線」、「牧野渡假村景觀線」等3條路線組成，串連了鄉內重要的觀光景點，本文規劃基地是沿線回到池上火車站必經的大草原景點，加上旁邊的伯朗大道、天堂路景觀，所發揮的總和吸磁效應持續增加。



(照片來源：花東縱谷國家風景區網站；本規劃整理)

圖 20 台東縣池上鄉自行車道系統圖

### 五、地方產業經濟

要提昇地方經濟發展，無非要先了解地方特色及地方特有的文化、歷史或產業，找到之後，在針對此一特色，量身定做推廣策略，讓當地人民有歸屬感、使命感，才能事半功倍。臺東縣池上鄉位於花東縱谷南段，以生產優質池上米聞名全國，範圍涵蓋池上鄉慶豐村、大坡村、錦園村、富興村、福原村、萬安村及新興村等村落，區內擁有大坡池風景特定區、池上牧野渡假村、臺東縣客家文化渡假村、杜園、浮圳、稻米原鄉館、池上有機米專業區、油菜花季、阿美族豐年祭等豐富的休閒農業資源，加上串連鄰近地區的觀光景點等優勢條件，是發展休閒農業的優越地區。

表 13 池上鄉休閒農業區現有資源彙整表

類 別	內 容
農 業 生 產	水稻、蠶桑業、放山雞、香茅、熱帶水蜜桃、平地金針、蔬果、晚禱西亞(香丁)、臍橙、梅、枇杷、李、柚、鳳梨、甘藷、甘蔗
農 村 生 活 聚 落 景 觀	新興社區、錦園社區、萬安社區、富興社區
自然生態景觀	新武呂溪、大坡池風景區、伯朗大道
文 化 資 源	萬安「萬善祠」、慈善堂、大坡福德宮(土地公廟)、玄天宮、保安宮、法林寺、佛光禪寺、萬安磚窯廠、池上善牧天主堂、錦園老人會八音團、大坡社區阿美族合唱團

(資料來源：台東區農業專訊 83 期)

池上米讓稻米產業升級，原本是大宗物資的產物，在池上鄉找出自己的藍海，成為伴手禮，目前已發展成為【好稻禮】(本名稱已是池上鄉農會白米禮盒名稱)。2013年池上鄉公所協同交通部觀光局、花東縱谷管理處、台東縣政府辦理「2013池上米鄉竹筴季暨產業文化系列~千人便當活動」，邀請了來自各國的馬拉松選手，體驗池上稻浪+大坡池+池上便當這獨一無二的賣點，在一片金黃色稻田旁製作著全省聞名的池上便當，讓來自世界各國的選手及都會區遊客對於池上便當、池上米有更深一層的認識及體驗；2014「千人便當暨稻浪饗宴」延續2013持續以推廣池上米的主軸，邀請千人於經國際巨星金城武加持及長榮、立榮航空宣傳行銷到世界各角落的伯朗大道上持續推廣池上鄉的好山好米。

池上鄉有世界地質學家關注的歐亞板塊及菲律賓海板塊擠壓處之板塊運動，以大坡池豐富的自然生態為中心，加上傲人的國際級景致、產業結合人文風情與地方美食，除休閒農業之外也深具發展生態旅遊先天上的優質條件。像是池上多力米、萬安社區產業對在地深度生態旅遊都有共識，寧願捨棄走馬看花的大批遊客，消耗在地有限的資源，而是希望小團體能夠待個幾天，慢慢地體會池上之美。

牧野渡假村因位處交通要衝，從早期的糖場經營，於75年關閉後自87年轉為經營牧場逐漸過渡到現今以動物區及休閒娛樂吸引觀光客為主軸之牧游並重的經營模式，若能有效結合池上鄉本身的自然及人文遊憩據點與主題活動，列入花東縱谷風景特定區，後續發展大有可為。

### 第三節 景觀環境調查與分析

池上鄉本身具備平原、湖泊，東有海岸山脈，西為中央山脈，南臨新武呂溪，更有世界罕見的活動斷層，清新、遠離市囂的空氣，雖處於花東縱谷間，視野遼闊，遠山襯托寧靜的田園景觀，意境優雅。發展主軸可從生產、生態與生活共同滿足來思考池上鄉的未來發展。

#### 一、景觀資源

牧野渡假村內平疇綠野，從北側入口看不到盡頭的茄冬大道開始，視覺景觀連接到遠山的放牧原野，讓長時間身處緊迫視野的都市遊客，格外感覺放鬆，原野中間也有橫向小徑，遊客可以穿過放牧區原野到野生動物區，尋找各種原本須要到台北市木柵動物園才看的到的如弓角羚羊、鸕鷀等動物；在結束約1公里長的茄冬大道漫遊，可以見到左側圍方特地從蒙古引進的蒙古包，為規劃之蒙古風情區，希望吸引想體驗塞北風光的遊客可就近享受蒙古包的住宿及飲食；尚有蒙古文物館、花卉公園、愛之鐘、小火車等景點，而渡假村內的大哥牆乃早期請泰源外役監受刑人，以人工一擔一擔挑揀石頭，將新武呂溪沖刷而成的礫石地，開發成為甘蔗園所留下。

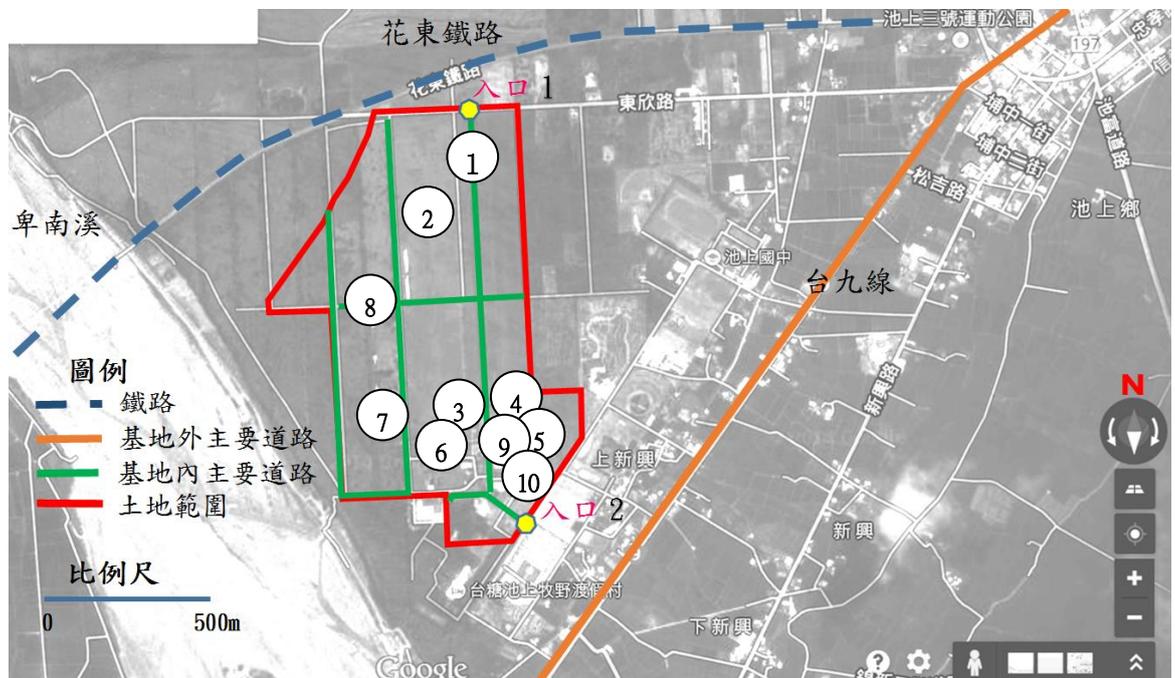
表 14 牧野渡假村綠地與開放空間照片

<p>北側入口的茄冬大道</p> 	<p>愛之鐘</p> 	<p>放牧區原野</p> 
<p>蒙古包</p> 	<p>牧野餐廳</p> 	<p>大哥牆</p> 
<p>野生動物區</p> 	<p>花卉公園</p> 	<p>蒙古包原野</p> 

(圖片來源：Google map，本規劃整理)

## 二、觀光遊憩資源

渡假村位處名聞全國的池上米鄉，全區已朝米食文化為發展休閒農業區之主題，讓遊客可以充分體驗池上農村結合三生，生產、生活及生態之美。牧野渡假村除了發揮其草原牧場、動物觀賞等特有之原野景觀與生態特色之外，可增加規劃全新溫泉設施，進一步吸引遊客願意在此享受慢活並做深度停留，渡假村並可規劃多種遊憩活動，並以自行車道串連渡假村內及園外周邊特色景觀、人文歷史景點及優美的生態環境，藉由鄉內各遊憩景點之自導設施，或是安排參加由當地居民擔任解說導覽之遊程，皆可以發揮訪舊懷古一體驗農村文化、自然生態導覽一生態保護及各式休閒遊憩兼具之多面向功能，提供不同之觀光遊憩體驗，達到人與環境永續經營的願景；牧野渡假村主要之觀光遊憩景點分佈如后：



(圖片來源：台東池上牧野渡假村官方網站，Google map，本規劃整理)

圖 21 景點分佈圖

## 第四節 相關計畫

本規劃相關之計畫共8個，依據其含括範圍由大至小、有效年期分述如下：

表 15 上位計畫彙整表（一）

計畫名稱	與規劃區相關內容
<b>【景觀綱要計畫部分】</b>	
國土空間發展策略計畫 （行政院經濟建設委員會，2010年2月22日院臺建字第0990002926號函核定通過）	一、城鄉永續發展： <ul style="list-style-type: none"> <li>(一)推動區域國際接軌，提升城市區域國際競爭力</li> <li>(二)振興並活化農村，平衡城鄉發展</li> <li>(三)依據城鄉階層體系，提供合宜公共設施及服務</li> <li>(四)協調城鄉景觀，推動國土美學</li> </ul> 二、綠色與智慧化運輸： <ul style="list-style-type: none"> <li>(一)提高國土機動性(Mobility)、可及性(Accessibility)與連結性(Connectivity)，創造產業發展機會(Opportunity)</li> <li>(二)營造綠色人本及智慧化之運輸環境</li> </ul> 發展策略與做法中提及： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提升東部與離島地區對外運輸之機動、安全與可靠性—發展非典型之公共運輸服務、建構以公共運輸銜接步行與自行車系統之服務網路</li> <li>2. 綠色人本運輸導向之發展模式--全力推動綠色人本與公共運輸發展，並加強與土地使用整合</li> </ol> 三、國土空間結構：東部優質生活產業軸及中央山脈保育軸； <p>牧野渡假村位於東部優質生活產業軸及中央山脈保育軸的重要交通交會地，符合「安全自然生態」、「優質生活健康」之空間發展之總目標，配合中央強調的「城鄉永續發展」及「綠色與智慧化運輸」，將來若能成功改造、逐步提高知名度，可與台鐵商討行經渡假村的鐵路可設立臨時站於觀光旺季停靠，與台鐵共同行銷牧野，達成觀光互惠的雙贏效益。</p>
東部永續發展綱要計畫 （行政院，2007年3月核定（院台經字第0960082336號函））	計畫期程自96年至104年計9年，其「臺東雙新一軸改造」為打造台東市成為適居城市，透過舊市區的活化更新以及海岸環境之整頓，加上自行車悠遊路廊的置入，鍊結台東市地景空間中的水、綠資源，海洋文化與住民特色，共同展演出太平洋左岸之都市意象。 <p>牧野渡假村草原遼闊、視野佳，配合主計畫精神規劃養生休閒產業計畫，以周邊規劃的池上鄉自行車道三條主要路線之一的「牧野渡假村景觀」串連周邊景點活絡地方觀光經濟收益，又可維持自然景觀。</p>

計畫名稱	與規劃區相關內容
<p>重要觀光景點建設中程計畫(101-104年)  (交通部觀光局·行政院100年8月22日院臺交字第1000044174號函核定)</p>	<p>以下計畫推動重點檢討中，其定位與交通將影響牧野未來之發展調性：</p> <p>(一) 以「慢活及自然」為定位，賡續朝「打造花東地區成為具國際水準之陸、海、空之多元遊憩活動觀光渡假勝地」之目標發展。</p> <p>(二) 持續改善花東縱谷觀光旅遊服務設施及接待服務能量，展現卓越服務品質。</p> <p>(三) 加強改善原住民部落觀光服務基礎設施，結合原住民族文化及休閒農業等觀光資源，推動部落生態等深度旅遊遊程，深化觀光產業發展面向，行銷推廣在地觀光特色。</p> <p>(四) 串聯花東優質景觀廊道及地方型自行車路網，並結合鐵路及公路等大眾運輸系統等，打造低碳旅遊新風潮。</p> <p>牧野渡假村糖漿工廠高大的煙囪，不論搭乘火車、公車或自行開車，或在池上鄉及周邊地區的各角落均可清晰見到，此地方自明性強應善加利用；同時，牧野渡假村位處花東縱谷旅遊環境形塑重要門戶及據點入口意象之關鍵區位，若能善用自身轉泊區位角色來整體行銷縱谷觀光產業，結合在地產業及自然人文資源來推廣養生悠活、生態旅遊及原住民文化參訪，配合花東優質景觀路廊的建構，必可掌握從西部走南橫公路到東部的遊客對東部的美好第一印象。</p> <p>同時有鑑於牧野交通位置，渡假村內可以考量規劃有鐵馬驛站休憩功能，除了作為單車騎士中途休憩並提供盥洗功能及補給的好去處外，也能營造渡假村成為周邊區域的休憩中心，讓遊客願意選擇這裡做為暫時放鬆休憩的一個多功能休憩驛站，也營造機會吸引潛在觀光客作為未來規畫全家到花東旅遊的首選名單之一。</p>
<p>花東地區永續發展策略計畫(交通部觀光局·行政院101年9月核定)</p>	<p>(一)發展願景</p> <p>“永續深根 開創花東富足與樂活”</p> <p>花東地區為臺灣特有的一塊環境淨土，在全球追求樂活與慢活發展趨勢下，花東地區豐富多元的民族組成與文化特質、優美的自然環境與景觀、乾淨的空氣與土地、豐富的海洋資源、儉樸的城鄉生活與原住民樂天特質，構成追求永續生活及發展得天獨厚的區域條件。</p> <p>(二)發展策略與作法</p> <p>經濟面向：優質生活產業帶、工作機會世代享</p> <p>1.擴大觀光與文化之整合加值發展：</p> <p>(1)規劃推動低碳慢遊路網：</p> <p>協助地方政府規劃以鐵路車站為中心，建構周邊完善的步行與自行車服務路網及設施，形塑城鎮及社區的慢遊路網。</p> <p>(2)推動在地生態體驗旅遊，鼓勵環境體驗教育與工作假期：</p>

鼓勵原住民、客家等各族群社區，以特殊的文化敘事與傳統文化活動，推動規劃具社區特色的生態旅遊體驗，並鼓勵以社區經營為主之業者，如藝品店、旅館、民宿經營者，進行綠色低碳與風土化經營轉型，架構完整的綠色旅遊體系，促進綠色旅遊休閒產業之發展。同時，鼓勵各級中小學校，常態安排花東地區的環境體驗教學，以及推展大專校院師生與企業，辦理花東的環境保育工作假期。

#### 2. 鼓勵觀光休閒相關產業策略聯盟：

整合住宿、餐飲、交通、賣店等業者開發花東地區具特色且多元的長天期(3 天以上)旅遊產品或服務，以提供更強的吸引誘因，擴大整個產業規模。

#### 3. 規劃及推動國際觀光產業發展：

透過面積達一定規模之土地整體規劃，提供觀光產業直接進駐投資建設，以吸引國際級觀光產業群聚發展，並與既有聚落型、社區型的觀光資源整合互補，形成完整的觀光休閒產業發展聚落。

#### 4. 推展有機與健康主題之休閒農業：

推展具東臺灣特色之農業旅遊，以農村生活體驗及樂活為主軸，結合農業生產、健康養生環境、地區農村風貌及休閒觀光等面向，設計具環境教育概念的農業旅遊套裝行程，並鼓勵餐飲業，推廣選用地有有機、安全食材，營造花東有機健康之觀光休閒農業發展特色，吸引遊客久留，促進在地消費。

#### 5. 推動養生休閒產業發展：

鼓勵及輔導推動養生休閒產業發展，透過有機鏈結的概念進行養生休閒相關產業之跨業及跨域整合，建立養生休閒產業發展模式與品牌，及一系列屬於花東地區“養身，養心，養情”的全方位養生休閒產業鏈。

### 環境面向：多樣生態保育網、共生環境萬年存

#### 1. 維護生態多樣性保育網：

##### (1) 推動土地永續與環境共生的開發模式：

推動開發總量管制，及具生態補償與朝向生態零淨損失的開發模式，以確保珍貴自然景觀資源，避免遭到開發破壞，同時提供相關基礎設施與產業發展規劃及開發之依循。

##### (2) 保護生態資源並改善生物棲地環境：

建立與管理保護區系統，促進保護生物多樣性之地區，改善陸地、海洋生物棲地環境及保育生態資源，持續推動造林並落實森林在地保育與復育，尊重與保存原住民與地方社區相關生物多樣性之知識與保護做法。

計畫名稱	與規劃區相關內容
------	----------

2. 推動建立生態城鄉：
  - (1) 型塑花東地區優質景觀意象：
 

花東縱谷及海岸景觀區內主要交通路線，進行沿線景觀綠美化與休憩設施改善，並藉由交通路線將縱谷及海岸景觀區內相關景點及節慶活動串聯，整合區域遊憩資源，形成優質景觀廊道。
  - (3) 推動城鄉自然景觀與文化地景之保育計畫：
 

加強維繫與保護自然景觀與文化地景，建置各地區與族群聚落的生態文化地圖與資源登錄，研擬執行保育措施與地方管理機制，有系統推動花東地區各類型自然文化景觀、遺址之維護保存與教育工作。
3. 發展在地新興產業，發展運動休閒產業、推動養生休閒產業發展
 

牧野渡假村配合永續發展的規劃理念，以「優質生活產業軸」為核心，休閒養生社區為發展概念，投入新設施及逐漸引入國際連鎖飯店之經營團隊來創新牧野渡假村這個品牌，每季規劃不同活動以加強各產業間之綜橫交流，結合在地特色提供轉型及創新發展能量，創造地區產品品牌。

#### 一、發展願景與目標

透過「樂活臺東：成就臺東樂活條件」、「魅力臺東：創造臺東獨特魅力」及「希望臺東：孕育臺東未來希望」等三大發展目標，期打造臺東成為「觀光美地、繁榮家園」。

#### 二、計畫項目內容

臺東縣  
(101-104 年)  
綜合發展實  
施方案(行政  
院·2003.6)

(一) 涵蓋觀光發展、文化、原住民族群生活條件及環境之改善、生態環境保育、基礎建設、產業發展、農業發展、交通建設、衛生醫療、社會福利、災害防治、治安維護、河川整治、教育、城鄉發展及地景等 15 大部門別。

(二) 共計 119 項計畫，其中 75 項已確認計畫中以觀光發展、交通建設及教育部門最多，均有 10 項，均占 13.5%。

牧野渡假村透過新增溫泉旅館設施，其規劃重點在於(1)公園綠地開放空間之綠據點整體系統性的開發計畫與建設、(2)公園綠地之綠軸開發計畫與建設、(3)公園綠地系統之整合與發展策略、(4)全鎮環境綠美化之推動。

(本規劃整理)



(資料來源：內政部營建署「東部永續發展綱要計畫」)

圖 22 東部永續發展綱要計畫規劃設計構想圖

表 16 相關計畫彙整表

計畫名稱	與本計畫相關內容
<b>【遊憩計畫部分】</b>	
台東糖廠池上牧野休閒中心投資計劃構思方案 (2001.06)	<p>1999 年度至 2001 年度分三期規劃、投資與執行。規劃活動區域為三大分區，二十五分區。主要設施有三星級飯店、石頭蜜月屋、露營區、商店及特產販賣部、會議廳、球館、滑草場、協力車、牛(馬)車搭乘、迷你馬搭乘及原糖漿廠改建為小型糖業及地方米食文化博物館、特產展售及室內運動區等。</p> <p><b>未來可以牧野本身及周邊的綠帶景觀串連鄉內各個自然資源與景點，發揮在地產業本質，創造觀光收益。</b></p>
102 年度推動養生休閒產業及人才東移計畫—池上地區示範據點空間及經營規劃案 (台東縣政府·2003.10)	<p>以池上國中及福原國小兩處舊教師宿舍群為示範據點，進行兩處公有閒置房舍之空間規劃與初步修繕。期間辦理了地方共識會議、舊校舍活化方案徵選、修繕工坊、工作假期、【老屋 x 興業】系列講座等活動。除了提升地方參與度，也讓不同觀念得以交流，培育未來空間的經營能量。</p> <p><b>牧野渡假村周邊有多處自然與人文資源點，加上田園風光景色優美，未來可將當地人文與自然景觀資源融入整體觀光遊憩體驗，以配合綱要計畫策略方針的推動。</b></p>
99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究案 (2010.05)	<p>以池上牧野渡假村為規劃基地，協助台糖如何將此遊憩據點轉型，利用既有資源加上新投資項目，綜合評估未來之投資效益。<b>本規劃案即是改編自此案例，並進行客觀條件變動之調整。</b></p>

(本規劃整理)

## 第五節 相關法規

牧野渡假村為台糖遊憩事業的據點之一，除了相關計畫的配合之外，本文尚牽涉到甚多現行法令規章，這些法規及行政規則大都依據帶動東部地區發展的大原則考量制定，本節依未來進行規劃相關之法令進行整理分析。

花東地區一直以來是台灣的後花園，花東地區發展條例指導當地在維護自然生態景觀下，發展具有當地特色的產業，花蓮縣與台東縣則依花東地區發展條例制定花東地區永續發展策略計畫，各自擬訂四年一期之綜合發展實施方案，包括觀光及文化建設等；為維護及營造具花東地區特色之城鄉景觀，擬訂建築景觀管制及獎勵措施，台東縣率全國之先已於民國102年公布施行台東縣景觀管理自治條例，旨在維護及營造具特色之城鄉景觀，作為區內景觀資源保育、經營及管理之依據，牧野渡假村位處的池上鄉於102年統計資料顯示池上鄉火車站為全台東火車站上下車人次前4名之一，為縣內觀光熱門景點，又該條例優先劃設具有重要交通軸帶或視覺廊道、重要活動節點或地標與其周邊地區等為重點景觀地區，牧野渡假村周邊的伯朗大道近來觀光客大增，僅允許單車進入，鐵路連接鐵馬的雙鐵遊憩興盛；規劃為「養生慢活庄稼園」的池上萬安社區，務農為業的居民以池上冠軍米為傲，訴求有機農業，更以無電線桿、無突兀農舍、遼闊的田野吸引遊客前往，同時也帶動了地方民宿、餐旅業興起，牧野渡假村位在池上單車道上的東邊樞紐位置，周邊景點密集，在此地理優勢下，極具觀光發展潛力，參酌「休閒農業輔導管理辦法」等相關法規，就可能的申請方式及發展分析如下：

表 17 規劃方案相關法令分析（一）

方案	利	弊
方案一 維持現有供宿量	<ol style="list-style-type: none"> <li>目前58間之旅館房間足以滿足現有遊客量使用。</li> <li>甲建房舍經過拉皮整理，更新旅館設施，以現有動植物生態、透過促銷方案及行銷手法增加遊客量。</li> </ol>	本方案之改善強度不大，雖能增加遊客量，然設施規模無助於市場競爭。
方案二 休閒農業	以現有特定農業區土地為休閒農場之全部申請，依「休閒農業輔導管理辦法」可建築面積增為三公頃，土地變更程序等一次完成。	<ol style="list-style-type: none"> <li>對於現況使用並無多大改變，僅多出三公頃之可建築用地做為遊客休憩區等建設設施使用。</li> <li>申請程序時間較長，且審核程序須經由中央單位審核通過並核發核可證明。</li> <li>依「開發行為應實施環境影響評估細</li> </ol>

方案	利	弊
		目及範圍認定標準」需做環境影響評估。
B	除現有特定農業區土地外增加擴大範圍之土地面積，申請做為休閒農場之程序一次完成。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.即使擴大面積增加，可做為遊客休憩區之土地仍然為三公頃，並無增加。</li> <li>2.申請程序時間較長，且審核程序須經由中央單位審核通過並核發核可證明。</li> <li>3.需依「開發行為應實施環境影響評估細目及範圍認定標準」做環境影響評估。</li> </ol>
C	僅在特定農業區提出十公頃以上，二十公頃以下之土地申請休閒農場。遊客休憩區可達申請面積之百分之二十，遊客休憩區最大面積在四公頃以下。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.遊客休憩區之土地在三公頃以下。</li> <li>2.申請面積超過一公頃依「開發行為應實施環境影響評估細目及範圍認定標準」就須做環境影響評估。</li> <li>3.申請程序時間較長，且審核程序須經由中央單位審核通過並核發核可證明。</li> </ol>
D	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.僅在特定農業區提出五公頃以下之土地申請休閒農場。遊客休憩區可達申請面積之百分之二十，約在一公頃以下。</li> <li>2.不需要做環境影響評估。</li> <li>3.僅需縣市政府審查核可通過即可，申請時程縮短。</li> </ol>	<p>遊客休憩區之土地變更面積僅在一公頃以下，是否足以應付未來遊客量之增加。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.變更時程費時。</li> <li>2.變更後土地無法立即利用產生高額稅賦。</li> <li>3.納入交通部觀光局之旅館管理。</li> <li>4.依「開發行為應實施環境影響評估細目及範圍認定標準」需為環境影響評估。</li> <li>5.土地經營性質與現況採用之農場之經營型態需大幅度調整，投資金額擴大投資效益無法立即顯現。</li> <li>6.目前實施總量管制，房間數剩餘38</li> </ol>
變更為遊客休憩用地	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.依「非都市土地使用管制規則」為交通部觀光局系統。</li> <li>2.變更為遊憩用地後土地利用價值提高，遊憩用地之建蔽率及容積率增加，可建築面積擴大，建設觀光旅館之層次可以提升為國際觀光旅館。</li> </ol>	

方案	利	弊
分析 結果	<p data-bbox="890 259 943 293">間。</p> <ol data-bbox="371 309 1394 775" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="371 309 1394 439">1. 第一階段若以現況甲種建築用地、丁種建築用地及特定農業區用地為優先考量，分別就甲種建築用地、丁種建築用地所需之設施計算建築用地之需：               <ol data-bbox="419 454 1139 533" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="419 454 991 488">(1) 甲種建築用地之可利用部分先行處理</li> <li data-bbox="419 499 1139 533">(2) 丁種建築用地興建辦公室，住宿設施及停車場。</li> </ol> </li> <li data-bbox="371 544 1394 629">2. 第一階段可同時就特定農業區提出D案之申請程序，可建築面積擴大約一公頃，申請程序及申請時程得以快速進行且不需經過環境影響評估。</li> <li data-bbox="371 640 1394 775">3. 由於甲種建築用地、丁種建築用地及休閒農場之申請土地充分利用後，足以應付未來十年的遊客量，因此暫不考慮變更為遊憩用地之方案，建議採取方案D，以五公頃以下為休閒農場之申請。</li> </ol>	

(參考調整自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

## 第六節 遊客市場調查及綜合分析

本節先從目前旅遊型態及偏好等進行分析，再依據前章節之背景資料彙整，綜合其對未來規劃之影響，探討出牧野渡假村在發展上的優勢與劣勢、面對的外在環境問題及永續經營發展的可能性與方向，以作為後續規劃評估之準據。

### 一、市場需求分析

#### (一)旅遊型態分析

##### 1.旅遊偏好

依據交通部觀光局2012年「國人旅遊狀況調查」結果，國人國內旅遊比例達92.2%，與2011年比較降低3.2個百分點，假日旅遊比例為71.2%，與年比較增加1.5個百分點；平均停留天數為1.47天。

表 18 國人國內旅遊重要指標統計表

項目	99 年/2010	100 年/2011	101 年/2012
國人國內旅遊比率	93.9%	95.4%	92.2%
平均每人旅遊次數	6.08 次	7.42 次	6.87 次
國人國內旅遊總旅次	123,937,000 旅次	152,268,000 旅次	142,069,000 旅次
平均停留天數	1.49 天	1.50 天	1.47 天
假日旅遊比率	71.9%	69.7%	71.2%
旅遊整體滿意度	98.0%	98.1%	98.1%
每人每日旅遊平均費用	新臺幣 1,289 元 (美金 40.80 元)	新臺幣 1,359 元 (美金 46.10 元)	新臺幣 1,293 元 (美金 43.66 元)
每人每次旅遊平均費用	新臺幣 1,921 元 (美金 60.81 元)	新臺幣 2,038 元 (美金 69.14 元)	新臺幣 1,900 元 (美金 64.16 元)
國人國內旅遊總費用	新臺幣 2,381 億元 (美金 75.37 億元)	新臺幣 3,103 億元 (美金 105.27 億元)	新臺幣 2,699 億元 (美金 91.14 億元)

註: 1.本調查對象為年滿12歲以上國民。

2.“持平”表示在5%顯著水準下，經t檢定後無顯著差異。

3.國內旅遊比率係指國民在全年內至少曾旅遊1次者的占比。

4.每人每日旅遊平均費用=每人每次旅遊平均費用/平均停留天數。

5.99年到101年新臺幣兌換美金匯率分別為31.592、29.477及29.614。

- 6.100年欣逢建國百年各地一系列活動及國際花博，國內旅次大幅增加創下歷年新高。
- 7.101年國人國內旅遊總次數較99年成長14.6%；101年國人國內旅遊總費用較99年成長13.4%。
- 8.資料來源：交通部觀光局

依2012年國內旅遊目的資料分析結果，主要以「觀光、休憩、度假」目的旅遊者占82%，其餘細項中「純觀光旅遊」占64.4%比2011年下降1.9%推測可能是2011年有較多的慶祝活動之外，「健身運動度假」占6.2%、「生態旅遊」占4.5%，比2011年各上升0.8%及0.2%，皆呈現上升趨勢。

## 2.旅遊天數及區域

旅遊1天的比率占72%，101年約有63%的旅次是在居住地區內從事旅遊活動。就居住地區來看，不論居住在何地的國人，皆以在居住地區內從事旅遊較多。72%的旅次是旅遊1天，有18%是2天，7%是3天，而有3%的旅次是4天及以上。

表 19 101 年國人前往旅遊地區之比率

單位：%

居住地	旅遊地區				
	北部地區	中部地區	南部地區	東部地區	金馬地區
<b>全臺</b>	<b>40.3</b>	<b>32.0</b>	<b>26.8</b>	<b>4.3</b>	<b>0.5</b>
北部地區	65.4	22.9	11.6	3.3	0.5
中部地區	19.9	60.0	20.6	2.8	0.2
南部地區	11.6	24.4	63.5	4.4	0.3
<b>東部地區</b>	<b>26.4</b>	<b>12.2</b>	<b>16.7</b>	<b>50.0</b>	<b>0.3</b>
金馬地區	25.6	18.1	13.8	0.2	45.4

註：1.國人前往的旅遊地區可複選。

2.在居住地區區內旅遊比率(63%)=各居住地區在區內旅遊的樣本旅次和÷總樣本旅次。

3.資料來源：交通部觀光局

## 3.旅遊方式

八成七的旅客以「自行規劃行程」方式出遊，由旅行社承辦的比率有4%；國人在國內的旅遊方式大多數採「自行規劃行程旅遊」(占87%)，其他旅遊方式均低於3%；有4%的旅次是由旅行社承辦。其中選擇參加旅行社套裝行程的原因以「套裝行程具吸引力」(67%)、「節省自行規劃行程的時間」(57%)、「不必自己開車」(55%)及「價格具吸引力」(45%)比率較高。

表 20 旅遊方式

單位：%

旅遊方式	99年	100年	101年
<b>合計</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
旅行社套裝旅遊	0.5	0.7	0.7
學校班級舉辦的旅遊	1.6	1.5	1.4
機關公司舉辦的旅遊	2.6	2.7	2.6
宗教團體舉辦的旅遊	1.5	1.6	2.0
村里社區或老人會舉辦的旅遊	2.5	2.1	2.5
民間團體舉辦的旅遊	2.2	2.1	2.8
其他團體舉辦的旅遊	0.7	0.9	0.9
自行規劃行程旅遊	88.4	88.3	87.1
其他	0.0	0.1	0.0

註：1."0.0"表示百分比小於0.05。

2. 資料來源：交通部觀光局

表 21 是否由旅行社承辦旅遊

單位：%

是否由旅行社承辦	99年	100年	101年
<b>合計</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
由旅行社承辦	3.4	3.9	4.0
不是旅行社承辦	96.6	96.1	96.0

註：資料來源：交通部觀光局

表 22 選擇旅行社套裝行程的原因

單位：%

選擇旅行社套裝行程的原因	99年	100年	101年
套裝行程內容具吸引力	58.7	55.7	66.7
節省自行規劃行程的時間	47.2	59.1	56.7
不必自己開車	38.3	43.9	55.3
價格具吸引力	31.9	33.0	44.5
缺乏到旅遊景點的交通工具	18.0	17.7	23.7
其他	4.9	0.6	—

註：1.此題為複選。

2.註：資料來源：交通部觀光局

#### 4. 資訊來源及購買方式

國人旅遊資訊來源以「親友、同事、同學」為主：國人旅遊資訊來源以「親友、同事或同學」得知的比率最多，有53%，其次是「電腦網路」(36%)，再其次是「電子媒體」(13%)；

表 23 旅遊資訊來源

資 訊 來 源	單位：%		
	99 年	100 年	101 年
親 友 、 同 事 、 同 學	50.7	52.9	52.9
電 腦 網 路	32.9	36.6	36.1
電 子 媒 體	14.3	18.5	12.5
平 面 媒 體	8.3	10.9	7.3
旅 行 社	2.2	2.7	2.8
觀 光 、 遊 憩 單 位	2.4	3.9	3.3
手 機 上 網	—	—	1.7
旅 遊 展 覽	0.8	0.9	0.8
其 他	0.4	0.4	0.5

註：資料來源：交通部觀光局

4%的旅次有在網路訂購旅遊相關產品，主要是從入口網站關鍵字搜尋相關產品；而在電視購物臺及旅遊展覽訂購旅遊相關產品的比率甚低；4%的國人有在網路上訂購旅遊相關產品，訂購的產品以旅館或民宿的比率較高，主要是從入口網站關鍵字搜尋到相關產品(77%)，而在電視購物臺及旅遊展覽訂購旅遊相關產品的比率皆不到1%。

表 24 網路訂購旅遊相關產品情形

網 路 訂 購	單位：%		
	99 年	100 年	101 年
<b>合 計</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
沒有在網路上訂購旅遊相關產品	95.1	95.6	96.1
有在網路上訂購旅遊相關產品	4.9	4.4	3.9
旅 館 或 民 宿	3.7	3.1	2.7
火 車 票 臺 鐵	0.6	0.4	0.4
訂 購 項 目 (可 複 選)	0.5	0.5	0.4
套 裝 行 程	0.2	0.3	0.3
遊 樂 園 門 票	0.1	0.2	0.2
機 票	0.1	0.1	0.1
其 他	0.2	0.2	0.2

註：1. 訂購項目的比率=有訂購該項目的樣本旅次-總樣本旅次。

2. 資料來源：交通部觀光局

表 25 網路上搜尋旅遊相關產品方法(複選)

單位：%

網路上搜尋旅遊相關產品的方法	100年	101年
入口網站關鍵字搜尋	80.9	76.7
從旅行社專屬網站搜尋	16.6	19.2
從網路討論版上搜尋	10.6	10.7
社群網站搜尋	—	2.7
其他	—	1.1

註：1. 本題為100年新增題目。

2. 網路上搜尋旅遊相關產品的方法不包含僅在網路上購買臺鐵或高鐵票者。

3. 101年增加“社群網站搜尋”選項。

4. “—”表無該項樣本。

5. 資料來源：交通部觀光局

表 26 電視購物臺訂購旅遊相關產品情形

單位：%

電視購物臺訂購	99年	100年	101年
合計	100.0	100.0	100.0
沒有在電視購物臺上訂購旅遊相關產品	99.8	99.9	99.9
有在電視購物臺上訂購旅遊相關產品	0.2	0.1	0.1
訂購項目			
旅館或民宿住宿券	0.1	0.1	0.1
套裝行程	0.1	0.0	0.0
(可複選) 其他	—	0.0	0.0

註：1. 訂購項目的比率=訂購該項目的樣本旅次÷總樣本旅次。

2. “—”代表無該項樣本；“0.0”表示百分比小於0.05。

3. 註：資料來源：交通部觀光局

表 27 旅遊展覽訂購旅遊相關產品情形

單位：%

有沒有在旅遊展覽上訂購旅遊相關產品	100年	101年
合計	100.0	100.0
沒有在旅遊展覽上訂購旅遊相關產品	99.2	99.4
有在旅遊展覽上訂購旅遊相關產品	0.8	0.6
訂購項目(可複選)		
旅館或民宿住宿券	0.6	0.5
套裝行程	0.1	0.1
遊樂園門票	0.1	0.1
餐券	0.0	0.1
其他	0.0	0.0

註：1. 本題為100年新增題目。

2. 訂購項目的比率=訂購該項目的樣本旅次÷總樣本旅次。

3. “0.0”表示百分比小於0.05。

4. 註：資料來源：交通部觀光局

## 5. 選擇參加或規劃旅遊據點時的考慮因素

國人選擇參加或規劃旅遊據點時的考慮因素，以「交通便利」的重要度排名第1；國人選擇旅遊地點時的考慮因素，以「交通便利」的重要度排名第1，「有主題活動」排名第2，「沒去過好奇」及「品嚐美食」排名第3。

表 28 選擇旅遊地點時的考慮因素(重要度)

單位：%、重要度序位

考 慮 因 素	99 年	100 年	101 年
交 通 便 利	35.6 (1)	32.6 (1)	37.3 (1)
有 主 題 活 動	19.5 (2)	18.5 (2)	16.5 (2)
沒 去 過 、 好 奇	12.1 (3)	14.1 (3)	13.8 (3)
品 嚐 美 食	11.6 (3)	13.3 (3)	12.8 (3)
配 合 同 行 兒 童 的 喜 好	7.2 (5)	6.5 (5)	6.5 (5)
參 觀 展 覽	4.5 (6)	4.4 (6)	3.4 (6)
新 景 點 新 設 施	4.4 (6)	4.2 (6)	3.2 (6)
配 合 長 輩 的 喜 好	3.2 (8)	2.8 (8)	2.6 (6)
民 俗 節 慶 活 動	—	1.4 (9)	1.2 (9)
保 健 醫 療	1.1 (9)	0.5 (10)	0.2 (10)
其 他	0.8	1.7	2.4

註：1. 按選擇考慮因素重要度的排序給予權重，並計算重要度百分比。

2. ( )內數字表示排名，名次相同者表示在5%顯著水準下，無顯著差異。

3. 99年、100年及101年考慮因素為交通便利者中，各有9.3%、10.9%及7.7%為考慮大眾運輸交通接駁方便。

4. “—”代表無該項樣本。

5. 其他包含有優惠券、每年固定行程等。

6. 資料來源：交通部觀光局

## 6. 遊憩活動

國人旅遊時主要從事的遊憩活動以「自然賞景活動」的比率(57%)最高。就細項遊憩活動來看，從事「觀賞地質景觀、溼地生態」最多，有40%，其次是「品嚐當地特產、特色美食」(37%)，再其次是「逛街購物」有34%。

最喜歡的遊憩活動以「自然賞景活動」的比率(40%)最高；就細項遊憩活動來看，最喜歡「觀賞地質景觀、溼地生態」的比率最高，有18%，其次為「森林步道健行、登山、露營」有13%，再其次是「品嚐當地特產、特色美食」，有11%。

表 29 旅遊時主要從事的遊憩活動

						單位：%		
遊	憩	活	動	99年	100年	101年		
<b>自然賞景活動</b>				<b>53.8</b>	<b>59.8</b>	<b>56.7</b>		
觀賞海岸地質景觀、濕地生態、田園風光、溪流瀑布等				31.8(1)	38.8(2)	40.0(1)		
森林步道健行、登山、露營				25.5	29.3	29.4		
觀賞動物(如賞鯨、螢火蟲、賞鳥、貓熊等)				5.1	6.7	7.2		
觀賞植物(如賞花、賞櫻、賞楓、神木等)				12.0	21.0	17.7		
觀賞日出、雪景、星象等自然景觀				3.2	4.2	3.5		
<b>文化體驗活動</b>				<b>26.7</b>	<b>29.7</b>	<b>30.1</b>		
觀賞文化古蹟				5.1	6.2	6.8		
節慶活動				1.3	1.7	2.2		
表演節目欣賞				2.5	3.0	2.9		
參觀藝文展覽				9.2	7.1	6.6		
參觀活動展覽				9.2	3.6	2.5		
傳統技藝學習(如竹藝、陶藝、編織等)				0.9	1.2	0.9		
原住民文化體驗				0.8	0.8	0.7		
宗教活動				8.2	8.4	9.8		
農場農村旅遊體驗				1.2	1.3	2.4		
懷舊體驗				0.8	0.8	1.5		
參觀有特色的建築物				1.8	4.1	3.0		
戲劇節目熱門景點(電影、偶像劇拍攝場景等)				0.1	0.2	0.2		
<b>運動型活動</b>				<b>5.7</b>	<b>5.8</b>	<b>5.0</b>		
游泳、潛水、衝浪、滑水、水上摩托車				2.0	1.9	1.8		
泛舟、划船				0.3	0.3	0.2		
釣魚				0.4	0.6	0.5		
飛行傘				0.0	0.0	0.0		
球類運動				0.2	0.4	0.2		
攀岩				0.0	0.0	0.0		
溯溪				0.1	0.1	0.1		
滑草				0.1	0.1	0.1		

註：1. 主要從事的遊憩活動可複選。

2. 其他休閒活動其他項含烤肉、唱歌等；純粹探訪親友含掃墓。

- 3.”—”代表無該項樣本，”0.0”表示百分比小於0.05。
4. ( )內數字表前3名排序，數字相同表示在5%的顯著水準下，經過檢定後無顯著差異，因此排名相同。
5. 100年將「參觀展覽」細分為「參觀藝文展覽」及「參觀活動展覽」，並增加「參觀觀光工廠」。
6. 101年將「品嚐當地特產、特色美食、夜市小吃」細分為「品嚐當地特產、特色美食」及「夜市小吃」，觀光果(茶)園採摘品嚐併入農場農村旅遊體驗；並增加美食推廣暨教學活動。
7. 資料來源：交通部觀光局

表 30 旅遊時主要從事的遊憩活動(續)

單位：%

遊 憩 活 動	99 年	100 年	101 年
攀 岩	0.0	0.0	0.0
溯 溪	0.1	0.1	0.1
滑 草	0.1	0.1	0.1
騎 協 力 車 、 單 車	2.9	2.8	2.5
觀 賞 球 賽	0.0	0.1	0.0
<b>遊 樂 園 活 動</b>	<b>6.1</b>	<b>9.0</b>	<b>6.0</b>
機械遊樂活動(如碰碰車、雲霄飛車、空中纜車等)	3.2	4.0	3.3
水 上 遊 樂 活 動	1.0	1.0	0.7
觀 賞 渡 假 村 表 演 節 目	2.5	3.8	2.5
遊 覽 渡 假 村 特 殊 主 題	0.8	3.0	1.1
<b>美 食 活 動</b>	<b>33.8</b>	<b>43.5</b>	<b>43.6</b>
品 嚐 當 地 特 產 、 特 色 美 食			36.7(2)
夜 市 小 吃	32.3(1)	41.6(1)	7.5
茗 茶 、 喝 咖 啡 、 下 午 茶	3.1	5.3	5.2
健 康 養 生 料 理 體 驗	0.2	0.4	0.2
美 食 推 廣 暨 教 學 活 動	-	-	0.2
<b>其 他 休 閒 活 動</b>	<b>37.2</b>	<b>41.8</b>	<b>43.1</b>
駕 車 ( 汽 、 機 車 ) 兜 風	1.8	3.1	2.7
泡 溫 泉 ( 冷 泉 ) 、 做 s p a	5.6	5.2	5.3
逛 街 、 購 物	27.8(3)	32.9(3)	34.1(3)
看 電 影	0.5	0.9	1.0
觀 光 果 ( 茶 ) 園 採 摘 品 嚐	0.9	1.1	-
乘 坐 遊 艇 、 渡 輪 、 搭 船 活 動	2.8	2.9	3.1
纜 車 賞 景	1.9	1.7	1.5
參 觀 觀 光 工 廠	-	1.2	1.8
其 他	0.9	1.3	1.2
<b>純 粹 探 訪 親 友 ， 沒 有 安 排 活 動</b>	<b>15.0</b>	<b>11.6</b>	<b>13.5</b>

註：1. 主要從事的遊憩活動可複選。

2. 其他休閒活動其他項含烤肉、唱歌等；純粹探訪親友含掃墓。

3. ”—”代表無該項樣本，”0.0”表示百分比小於0.05。
4. ( )內數字表前3名排序，數字相同表示在5%的顯著水準下，經過檢定後無顯著差異，因此排名相同。
5. 100年將「參觀展覽」細分為「參觀藝文展覽」及「參觀活動展覽」，並增加「參觀觀光工廠」。
6. 101年將「品嚐當地特產、特色美食、夜市小吃」細分為「品嚐當地特產、特色美食」及「夜市小吃」，觀光果(茶)園採摘品嚐併入農場農村旅遊體驗；並增加美食推廣暨教學活動。
7. 資料來源：交通部觀光局

就101年旅次分析，以到北部地區旅遊者最多。與99年及100年比較，國人到中部地區旅遊的比例分別較99年及100年增加1個及2個百分點；到南部地區旅遊的比率與99年無顯著差異，但較100年增加1個百分點；而到北部地區旅遊的比率，與99年無顯著差異，但較100年減少3個百分點。

表 31 旅遊地區

單位：%

旅遊地區	99年	100年	101年
北部地區	39.7	43.2	40.3
中部地區	31.0	29.6	32.0
南部地區	27.4	25.8	26.8
東部地區	4.8	4.7	4.3
金馬地區	0.4	0.5	0.5

註：1. 北部地區：臺北市、基隆市、新北市、宜蘭縣、桃園縣、新竹縣、新竹市。

中部地區：苗栗縣、臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣。

南部地區：嘉義縣、嘉義市、臺南市、高雄市、屏東縣、澎湖縣。

東部地區：臺東縣、花蓮縣。

金馬地區：金門縣、連江縣。

2. 本題為複選。

3. 資料來源：交通部觀光局

## 7.小結

就上列統計資料顯示愈來愈多遊客喜愛親近自然、走入自然環境當中，在愈來愈多人選擇在非假日旅遊下，位處花東縱谷交通重要節點的牧野渡假村本身及周邊擁有多樣化農牧田園風光、生態溪流及馳名全國的池上稻米文化等景觀資源，鄉內又有多處觀光據點，地理和環境條件優良，未來可藉由人文景觀及生態景觀的遊程規劃，擴大鄉內人文及自然生態旅遊面積，藉由提供優質住宿環境及服務延遲遊客旅遊時間，發展以地方產業與文化之深度旅遊型態，讓獨特的地方特色提升觀光遊憩之知名度及遊

客人次。

表 32 國人國內旅遊重要指標統計表

項目	2011 年	2012 年	比較
國人國內旅遊比例	95.4%	92.2%	減少 3.2 個百分點
平均每人旅遊次數	7.42 次	6.87 次	減少 0.55 次
國人國內旅遊總旅次	152,268,000 旅次	142,069,000 旅次	負成長 6.7%
平均停留天數	1.50 天	1.47 天	持平
假日旅遊比例	69.7%	71.2%	增加 1.5 個百分點
旅遊整體滿意度	98.1%	98.1%	持平

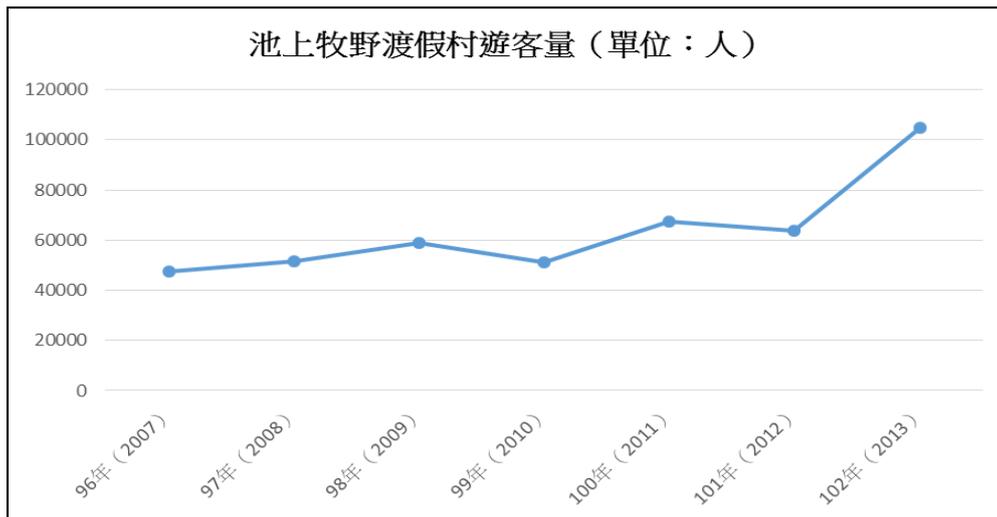
(資料來源：交通部觀光局觀光統計資料)

## (二)未來旅遊人次估算

國內自2001年起全面施行公務員週休二日，民間企業亦多有跟進，國人休閒時間相對增加，對於休閒活動內容與觀光產業發展產生一定程度的影響，因花東地處東部，地緣關係之故本地遊客占半數，其餘依序是北部、南部及中部，而目前牧野渡假村遊客數年平均仍只有63,592萬人次左右：

表 33 花東縱谷景點旅遊人次統計表

年分	牧野遊客量 (單位：人)	成長率	台東遊客量 (單位：人)	成長率
96 年 (2007)	47,390	—	4,250,794	—
97 年 (2008)	51,492	9%	3,853,604	-9%
98 年 (2009)	59,084	15%	4,494,337	17%
99 年 (2010)	51,163	-13%	4,787,241	7%
100 年 (2011)	67,447	32%	5,494,153	15%
101 年 (2012)	63,843	-5%	6,678,400	22%
102 年 (2013)	104,723	64%	7,207,660	8%
人次平均	63,592		5,252,313	



(資料來源：花東縱谷風景區，本規劃繪製)

圖 23 池上牧野渡假村遊客量圖

考量渡假村規劃將假設從103年開始整建到105年，整建前後遊客數將有不同之估計基礎，將於財務計畫中詳述。

### (三)現有活動設施檢視與活動需求分析

目前牧野渡假村內活動除了目前經營餐飲住宿，擁有51間客房（蒙古包及旅館區之住房）、露營區、餐廳、咖啡廳及交誼廳、會議室等休憩設施之外，其餘皆多提供簡易休閒活動空間，渡假村供租用之車輛則以遊園活動為主；由一般民眾體驗現行設施後之結果可知，目前渡假村本身較缺乏新穎之軟硬體設施以及其他可以提供不同遊憩體驗、生態教學等規劃之空間利用及活動規劃，未來可以結合當地先天優勢環境，營造屬於當地特有之相關遊憩與生態保育環境空間及休憩設施。

## 二、周邊環境對規劃區之綜合影響分析

牧野渡假村目前周邊緊鄰台日合資的日暉國際渡假村，在台東地區同時擁有五星級標章及溫泉標章雙認證，同樣鄰近池上火車站，對於軟硬體規劃設施仍維持舊台糖宿舍時代的牧野渡假村而言，營運衝擊可謂不小，本規劃基地內雖擁有寬闊的牧場等自然資源優勢，但整體營運規劃卻無法配合加以妥善發揮，導致歷年遊客量接二連三下降或僅能維持平盤，雖因渡假村免費參觀，從交通部觀光局花東縱谷國家風景區管理處2007年起到2012年11月止花東縱谷各景點統計資料來看，渡假村遊客人數從47,390人增加到82,842人雖有成長74.8%，惟自2000年開園至今，住房率僅約20%，遲遲拉不上來，目前因鄰近的伯朗大道因長榮航空於2013年年中請金城武在伯朗大道旁的天堂路拍攝廣告打響池上知名度，雖有助於提高池上整體遊客量，然對於極力突破目前經營低潮的牧野渡假村，在無較具吸引力的設施完成前，要吸引遊客甚至拉長遊客停留時間，相當困難。

### (一)限制分析

台糖經歷近十幾年的營運轉型，從單純製糖廠轉變為生技、蘭花培育、餐旅設施經營及發展休閒遊憩事業等，在民眾心目中始終還是留存信用可靠的傳統印象，惟餐旅遊憩事業畢竟除硬體設施需要與時俱進之外，也需要國際化的經營管理來帶動變革，過去牧野渡假村善用了傳統農牧業經濟背景的影響力，引進中國塞北的蒙古包作為行銷特色在當時也適時地化危機為轉機，讓觀光發展不斷精進，惟台灣東部花東縱谷素來以台灣後花園、最後淨土著稱，近幾年已陸續吸引需多財團開發經營渡假村及酒店等休閒遊憩設施，不可避免的產生磁吸效應，軟硬體差異化逐漸拉大、此消彼長下加深對持續維持現狀的牧野渡假村營運衝擊與競爭壓力。

### (二)潛力分析

鄰近池上鄉的鹿野高台—熱氣球的故鄉於2012年臺灣十大觀光小鎮評選活動中獲選為「臺灣潛力小鎮」之一，池上自身又具有稻米文化為主軸的響亮名號，以及金城武為當地遼闊農田景觀的漫遊意象塑造加持，在人文景觀的座標上正位於花東縱谷南北幹道台九線與南橫公路東部入口的交通節點，位居台東北部與花蓮交界處，周邊景點豐沛，在觀光經濟產業發展上可產生區域的群聚與競合效應及集體吸引遊客的力量，「幅員遼闊，生態環境優美且步調緩慢，在地的居民友善以及擁有豐富多元的原住民文化」(夏黎明、郭靜雯，2012)，「台東觀光的客源，是香港、日本、以及在廣州、上海等全球城市工作的西方人，外國人，是一些願意體驗文化差異的年輕背包客和退休銀髮族。」(嚴長壽，2008)，「台東的自然環境、族群文化、民主法治，對這些人有吸引力，只要加上良好的住宿，資訊和服務系統，定位清楚，這是台東的機會，也是一條台東青年返鄉服務的大路。」(夏黎明、郭靜雯，2012)，可運用的人文資源與全國

其他鄉鎮甚至國外農村景觀相比，實不遜色；自然資源上因距離人口密集的西部較為偏遠，讓這高差2千多公尺，橫跨亞熱帶及熱帶由花蓮溪、秀姑巒溪和卑南溪等三大水系構成綿密的網絡形成的峽谷、瀑布、溫泉、曲流、河階、沖積扇、斷層及惡地等地質地形，以及水系縱橫密布的谷地、沼澤，未遭人為破壞，造就了許多獨特的豐富生態景觀。主要植物群落分為暖溫帶常綠闊葉林群落、熱帶雨林群落以及灌叢植物群落三類。其中部分地區已開發為森林遊樂區，具有極高的生態容納量，可同時進行遊憩規劃與生態保育的工作，若牧野渡假村除了能把握自身遼闊草原與平疇綠野、眼前牛羊踱步、遠山雲霧繚繞的特殊景觀之外，再利用自身寬廣的優勢土地資源，嘗試規劃如假日農夫及農夫市集、國際原民音樂祭、國際溫泉季、國際熱氣球邀請賽、國際童子軍活動及生態旅遊等活動，輔以其嶄新硬體設施及經營管理的革新，相信能成為到台東的必遊景點；其周邊觀光遊憩資源摘要如下：

### 1. 台東縣之觀光遊憩資源



(參考調整自:99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 24 台東觀光資源分佈圖

(1)池上鄉：位在花東縱谷上，平均海拔為260公尺以上。東臨海岸山脈、西銜接中央山脈，有新武呂溪、龍泉溪、大坡溪、萬安溪等構成的扇形沖積平原，總面積為36.52平方公里；南接關山鎮、北銜花蓮縣富里鄉，是台東縣最北邊鄉鎮。總人口數9451人，以平埔族、阿美族及閩客族群為主要人口；主要經濟來源為稻米，少數青梅，是一典型純樸農村社會。



(2)大坡池：此處佔地28公頃，早年為池上農田之灌溉供應來源，水源為自然湧泉。目前規劃為最自然的生態保育區，是居民休閒遊憩的場所。大坡池內有各式魚類如鯉魚、鯽魚、烏仔魚，及植物如白蓮花、水柳、浮萍及蘆葦等；棲息鳥類有烏鴉、水鴨及老鷹等。以步行環湖時間約需1小時，欣賞晨昏老翁垂釣，水鴨回巢的畫面，美不勝收。



(3)魚梯：位於渡假村西側門處新武呂溪上，為提供高身鮎魚洄游產卵最佳利器。由於當時人類大量濫墾而沒有顧慮到高身鮎魚的生態棲地，導致河水位落差過大，使得高身鮎魚因無法逆流產卵而大量減少。因此決定於初來橋到新武呂溪約3km處之卑南溪段，為魚類保護區，並設立魚梯，提供高身鮎魚洄游，以利保護魚類洄游產卵。



- (4)杜園：位於新興村80號，佔地2000坪，內有紀念館、藥草園、蓮花池等景觀，渡假村內亦提供慈濟證嚴法師弘法道場。是前矽統公司董事長杜俊元為紀念父親杜錦枝先生及母親王圓教養恩澤，並回饋鄉里之心願，將父母居住之祖厝及原錦豐米廠拆建而成。
- (5)萬安窯場：因為傳統窯場的經營成本太高而停用，但保存十分完整（台灣只剩兩座完整的目窯，另一座在屏東縣萬丹鄉），屬於荷蘭型日仔窯的一種，共有十九個窯洞，由原料堆積處、切磚場、土坯放置場所、磚窯本體及體曬磚場等七個場所所組成的。
- (6)池上斷層(大坡國小)：又稱為錦園斷層，全長7.6公里，北起花蓮縣富里鄉石牌村，南至龍仔尾聚落，是一個活動斷層。其中活動現象大多集中在大坡國小及錦園橋附近，每年幾乎有1.9公分至2.7公分的錯移量。
- (7)保安宮：保安宮為台東縣內少數建於清代的廟宇之一，位於大坡池上方，正面對新武呂溪出口。在當時，最先是建造一座簡單的磚房，10年之後由於磚房已殘破不堪，經改建成為正面三間的石造廟宇。於日據時代末期，中日戰爭爆發時，日本人藉整理寺廟一理由，將神像集中焚毀。據說神像被焚燒時，神農大帝從火爐中彈出，為村民所獲，光復後神農大帝自擇靈地，經由村民捐建，重建保安宮於現址。
- (8)換鵝山房：換鵝山房之名取自於王羲之「以字換鵝」的典故，位置距離池上火車站僅三分鐘路程。是騎乘單車旅行者旅途落腳、休憩

的好所在。

(9)池上玉蟾園:池上玉蟾園座落在池上的小山丘上，佔地面積約8公頃，渡假村內有林地、菜園、荷花池與果園。渡假村內也有腳踏車提供給遊客使用，享受單車逍遙遊。

(10)客家文物館：台東縣客家文化渡假村佔地約有6.5公頃，以客家文化造型打造入口意象，以東部地區客家農村生活方式為建築語彙、門前放置牛車表示客家勤儉耐苦之精神，區內大量採用迴廊石材、木材、竹、植栽等運用塑造典型客家農村意象。



(11)禾鴨共生池：萬安社區推動自然生態保育已行之多年，當地居民體會到生態池就代表一個完整的生態循環系統，可以藉由這天然的天敵生態循環，讓動物們有完整的食物來源，也使稻米受到良好的保護。

(12)伯朗大道：早期因為伯朗咖啡在當地拍攝廣告而打開知名度並依此典故命名成為當地著名景點，2013年又有長榮航空找金城武在當地拍攝，讓此田間馬路更加具知名度，遊客量暴增3成，2014年4月伯朗大道、天堂路和浮圳在內的周邊農地以「池上萬安老田區」登錄為文化景觀。

(三) SWOT分析

表 34 牧野渡假村 SWOT 分析表

		對達成目標有幫助的	對達成目標有害的
		優 勢	劣 勢
內 部 組 織	內	1.擁有牛羊踱步的平疇綠野、遠山雲霧繚繞的寬闊自然資源優勢，渡假村面積82公頃佔以農地聞名之全池上鄉36.52平方公里的1/44	1.軟硬體設施仍維持舊台糖宿舍時代，自2000年開園至今，住房率遲遲拉不上來，僅約20%
		2.國營企業產品實在的形象	2.內部經營人員較保守，難以少數人力量產生質變，若思以有限預算進行改造，既有國營人力成本下若未能同步提升營運成果將是負擔
		3.因遊客量少吸引野生動物進駐	3.內部經營理念欠缺外界國際渡假村營運經驗
		4.既有牧場動物及部分木柵動物園動物之資源	4.蒙古包老舊，反成為遊客認知設施老舊之負面印象源頭
		5.位於花東縱谷南北幹道台九線與南橫公路東部入口的交通節點	5.渡假村以木柵動物為號召但動物種數少，園區總面積雖達木柵動物園的45%（82公頃/182公頃），惟動物種類只佔木柵動物園的1.8%(8/457)，恐續讓參訪遊客失望
		6.台鐵鐵道經過並鄰近池上火車站	6.渡假村發展定位不明，無法聚焦某項為發展主題
		7.經探勘確有溫泉資源	
		機 會	威 脅
外 部 組 織	外	1.牧野渡假村位處的池上鄉位處美麗的花東縱谷，先天自然景觀資源即具優勢	1.周邊緊鄰台日合資、在台東地區同時擁有五星級標章及溫泉標章雙認證的日暉國際渡假村
		2.銀髮族及上班族渡假商機	2.若維持既有設施及服務，持續讓初次造訪遊客留下設施老舊印象，透過網路不斷傳播將有間接之負面行銷效應
		3.鄰近的伯朗大道因廣告而爆紅，整體觀光客仍在成長當中(2007年起至2012年11月止渡假村遊客人數從47,390人增加到82,842人成長74.8%)	3.2013年1-11月花東縱谷10個景點總遊客數345萬，牧野渡假村只有8.3萬佔2%，無法與縱谷其他景點競爭，若繼續維持現狀，形成強者越強之良性循環如伯朗大道、弱者
		4.102年1-11月花東縱谷國家風景區總遊客量345萬中池上牧野渡假村佔了2%達8.3萬，縱谷並非沒遊客	

- 
- 而是未能把握，反之成長空間可期
- 5.屬於花東縱谷自行車道的一環
- 6.連結週邊景點產生區域群聚與競合效應及集體吸引遊客的力量，如鄰近池上鄉的鹿野高台—熱氣球的故鄉於2012年臺灣十大觀光小鎮評選活動中獲選為「臺灣潛力小鎮」之一
- 7.因應未來戶外生態教育及戶外教學場域的需求量將增加，2011年發佈實施「環境教育法」讓未來機關、公營事業機構、高級中等以下學校及政府捐助基金累計超過50%之財團法人，除需要每年訂定環境教育計畫，推展環境教育外，所有員工、教師、學生每年皆應參加4小時以上環境教育
- 8.逐漸受到重視的生態環境與生態意識的抬頭，「生態旅遊」漸漸形成旅遊風氣
- 9.渡假村周邊生態資源豐富、提供農田灌溉水源的大坡池為池上鄉發展自然生態旅遊的首要潛力點
- 10.周邊人文資源上有日據時代進貢日本天皇的“貢米”，聞名全國的池上米食文化正可型塑獨特的米食小鎮風光
- 

(本規劃編製)

綜上分析，牧野既有優勢在位處公路要衝及鐵路從基地旁經過的地方坐擁寬廣的原野空間、實在的形象、別處少有的動物資源，應可把握臨近的伯朗大道因為廣告爆紅遊客絡繹不絕的機會，發展策略上大可以比照日本富田農場發展模式，與台鐵商議設立牧野站停靠，同時善用自身塑造之賣點如花季、溫泉季、國際原民音樂季及國際童軍節來行銷等吸引國內外遊客造訪，周邊著名景點如伯朗大道、池上米食文化小鎮甚至鹿野高台等的吸客效應，以提供實惠優質靜謐住宿選擇順勢爭取旅遊住宿人潮，串連結合大坡池、參考埔里桃米社區

發展模式善加發揮天生的麗質、搭配在地居民從心出發要保留當地特有農村景觀的共識，共同發展生態廊道觀光，同時可嘗試思考加入如埔里紙教堂這種地標型點綴性輕建築在池上鄉讓當地以牧野生態景觀渡假村為首，成為可提供多樣生態漫活遊程的綜合遊憩區域，讓渡假村營運收入沒有空窗期。

現行的牧野渡假村的劣勢主要還是牧野本身沒有做為讓自身負面形象持續下去的惡性循環，惟有自身對軟硬體的徹底改造，將劣勢轉為強項，既有周邊景點遊客如織的營運提昇大好機會可大可順勢把握。

現行的牧野渡假村的主要的外在威脅為隔壁民營的日輝渡假村積極經營拓展吸收規劃在當地住宿的客源，然牧野本身比日輝先天上擁有更多資源，廣大草原加上野生動物，若加上實在的大眾印象銳意革新經營，以生態、養生、漫活等符合當地生活調性為訴求主題，不時利用寬闊土地資源舉辦各種國際活動，以自身優勢改造後的強建體質迎戰，應可有效降低威脅。

目前劣勢面對鄰居的競爭威脅，無從迴避，只有扭轉劣勢為優勢，改造自身並思考互補性的行銷策略聯盟，當可走出困境。

以政府政策規劃的方向來說，花東縱谷充滿觀光潛力，一直以來都扮演台灣後花園的角色，端視主事者如何有效利用自身基地條件上的各項優勢，預先規劃，以承接現代人對於紓壓放鬆的戶外旅遊期待下，未來日益興盛可期的全球遊憩市場大餅，若能扮演當地規劃整合者角色持續發掘地方特色並妥善規劃行銷，未來將可發展為全國最佳見證生態、生產及生活可以和諧共構之觀摩地點。

### 第三章 問題與對策

在初步擬定規劃目標後，依規劃範圍及性質開始蒐集自然資源、人文資源、景觀環境及遊憩市場調查，產生了課題，經過過濾將與初擬規劃目標有關的問題留下，並構思對策。

問 題	對 策
1. 牧野長期營運低迷，如何翻轉大眾的印象？	透過分期分區計劃，於投入建設第一年即透過媒體媒材向大眾預告3年後會有全新風貌展現，同時，以創造神秘感方式將整建過程也逐步向大眾以半遮掩方式公佈，第4年開始正式營運後，展現全新的軟硬體迎接新的遊客，終止舊有不良印象。
2. 牧野既有經營人員的心態及經營方式如何應對這轉型？	承襲國營事業的經營模式，雖然有誠信實在的優良形象，然若欠缺適當的激勵措施，人員較易產生多一事不如少一事的服務心理，相當可惜。以逐步輔導方式讓既有員工也能逐步具備國際連鎖飯店／渡假村的服務心態及技能，透過新聘人員導入嶄新的以客為尊之民營經營模式，規劃具激勵效果的獎金，營造一個全新的經營氣氛，讓既有員工也一起從轉型帶來的額外客源及收入獲益。
3. 本計劃擬以「慢活牧野－生態景觀－溫泉養生－國際熱氣球活動」為規劃內容，靜態及動態式遊憩活動，如何避免互相干擾？	前三者屬性為偏靜態之活動，國際熱氣球活動雖屬動態惟其活動強度尚不高，渡假村內對於動態遊憩活動與靜態活動中間設有樹林緩衝區，可以阻絕活動音量；溫泉設施將規劃適當隱閉結構，可參閱第六章第二節各分區原則與構想(八)緩衝樹林。
4. 投資興建各項設施期間，影響入園及住宿等不便因素是否已考慮？	因採分期分區規劃興建並同步行銷，興建中透過預告及提供限量折扣住宿優惠，除可使遊客親身參與牧野的成長過程，併提供未來開幕後的嶄新設施優惠住宿折價卷以吸引遊客，於興建設施階段即逐步建立遊客的向心力。詳見期中報告書第八章第一節分區計畫說明。

問 題	對 策
5. 土地變更採何種方式？變更面積多少？變更時程？請詳說明。	以決策途徑分析說明。詳見第六章整體規劃與分區構想有關土地使用之用地變更作業規劃分析。
6. 土地未完成變更前之營運設備該如何改善？金額多少？營收？效益？	在第八章執行計畫之第五節財務計畫中說明。
7. 老舊的硬體如何轉型面對競爭？	透過分期分區方式對未屆齡建物整建成內外皆符合綠建築的歐風住宿設施，屆齡建築進行拆除並將規劃為遊憩花園，將不透水鋪面還給大地；同時，以生態綠建築方式新建於第一年申請通過的遊客休憩區溫泉旅館，考量為維持土地的呼吸，規劃以高架方式進行新建設施，創造隱密放鬆的休憩綠帶，結合各種配套服務營造一個讓國內外遊客心神嚮往的渡假飯店。
8. 在花東縱谷也有不少渡假村、飯店及農場，整建後的牧野有甚麼特色吸引遊客願意到訪及住宿？	台灣現行渡假溫泉旅館、民宿農場、觀光果園、市民農園、教育農園、有機農場及休閒農場如雨後春筍般開發設立，然卻也面臨了同質性過高，特色不明顯的問題，牧野可從自身優勢的發掘並加以發揮，透過預先規劃的幾種遊程，遊客在體驗農夫勞動後可到靜謐的溫泉度假設施放鬆，休息後品味以當地新鮮食材製作的農夫餐，之後參加生態體驗導覽解說，途經安全又視野良好的觀賞園區，累了可以在任何一顆樹下的石頭上或質樸的木頭板凳上喝著涼茶吹風休息；晚上則在東部無垠的夜空下觀星賞月，同時在導覽人員介紹下觀察認識渡假村內各種夜間活耀的動物等，藉由差異化遊憩設施及活動規劃，讓潛在遊客願意來牧野，透過各種活動讓遊客在田園勞動及牧野風光下逐步充電，滿載而歸。
9. 渡假村若規劃熱氣球活動，是否會影響當地景觀？與現行鹿野高台的熱氣球活動是否重複？	由於周邊最熱門的開闊景觀為伯朗大道，距離渡假村內所規劃的熱氣球活動區域約有 2km 左右的距離，若從伯朗大道往牧野渡假村方向眺望，熱氣球已不明顯，且熱氣球活動其適合的時段約在清晨，影響有限，況熱氣球本身也是一種點綴景觀；鹿野高台距牧野走最

問 題	對 策
	短的台九線尚有 28.8km，兩地各有客群及當地從空中鳥瞰的景觀特色，應不須擔心重覆性問題。
10. 現行渡假村內住宿設施先前已做更新，來客住宿量仍極其有限，未來是否真能提升？	由於過去只針對內部裝潢進行更新，包含住宿設施在內的各项設施外觀普遍因為老舊而無法有效吸引觀光客停留，本規劃主要以安全考量為首，先拆除屆齡建物，未屆齡建物則重新改建其老舊的早期混凝土外觀成為歐式民宿風格加上以生態及綠美化考量的水平與垂直綠化，藉由整體生態景觀的營造來全面提升遊客的住宿感受。
11. 分期分區開發是否有計算期投資成本效益？	已針對分期分區開發之投資成本及預期效益進行試算，請參見第八章執行計畫之第五節財務計畫。
12. 本案開發必須一併考慮員工住宿問題？請提出說明如何因應。	初步構想為建置員工宿舍於丁建土地上。詳見第六章整體規劃與分區構想內有關土地使用之用地變更作業規劃分析。
13. 牧野長期營運低迷，如何翻轉大眾對牧野度假村的負面印象？	2000 年開園至今周邊陸續新蓋新穎渡假飯店，牧野仍維持老舊硬體與管理，難以與之競爭，以致至今平均住房率約僅 20% 左右，每年虧損約 1,000 多萬，多數到訪遊客在網路上留下失望的負面印象及評語，透過網路無遠弗屆的傳播，讓人對牧野印象之翻轉產生憂慮。 透過分期分區計劃，於投入建設第一年即透過媒體媒材向大眾預告 3 年後會有全新風貌展現，同時，以創造神秘感方式將整建過程也逐步向大眾以半遮掩方式公佈於各相關媒體，製造話題並增加曝光率，過程中在不影響工地施工遊客安全下也有限度的開放園區部分改善整建完成的設施，第 4 年規劃設施全數完工開始正式營運後，將以全新的軟硬體之姿迎接遊客，終止舊有不良印象外也創造機會讓牧野重新建立悠活、慢活的溫泉生態景觀渡假村。
14. 牧野週邊緊鄰 2008 新開幕的五星級日暉國際渡假村，硬體相較之下落差很大，要如何	現行牧野度假村的住宿設施多保留由台糖員工宿舍改建之老舊風貌，外觀很難吸引遊

問 題	對 策
與之競爭？	<p>客願意停留住宿，其餘尚有屆齡建物除外貌難以吸引遊客之外，更引發遊客及工作人員的使用維護安全問題。中日合資的日暉國際度假村選擇緊鄰牧野渡假村旁邊開設帛琉之外的另一嶄新渡假村，其各項軟硬體至今皆超越現行的牧野渡假村甚多，牧野要如何改善才有機會走出自己的發展路線？透過分期分區方式對未屆齡建物整建成內外皆符合綠建築的歐風住宿設施，屆齡建築進行拆除並將規劃為遊憩花園，將不透水鋪面還給大地；同時，以生態綠建築方式新建於第一年申請通過的遊客休憩區溫泉旅館，考量為維持土地的呼吸，以高架方式進行新建設施，創造隱密放鬆的休憩綠帶設施，結合各種營造一個讓國內外遊客心神嚮往的渡假飯店。不同於日暉雖強調新穎設施但各間各棟緊鄰的型式，牧野溫泉旅館走的是每棟被綠帶包圍、遊客可享受恍如置身在涼爽森林中放空的休閒風格，除了訴求不同的體驗，可衡量與日暉度假村的差異，透過整合雙方資源的方式共同行銷，提供遊客更多的整體遊憩資源，例如來日暉可以享受到牧野的各種遊憩資源體驗設施並提供折扣，來牧野享受精心規劃的農夫勞動體驗及飲食後也可以選擇到日暉轉換心境體驗不同於農牧味道的現代住宿遊憩設施，讓雙邊發展遊憩活動時仍可保有自己特色，也讓資源可以互補。</p>

(參考調整自:99年度池上牧野渡假村投資規劃研究)



## 第四章 理論基礎

以Wenche E. Dramstad, James D. Olson and Richard Forman 合著之景觀生態學 (Landscape Ecology Principles in Landscape Architecture and Land-Use Planning) 思考牧野渡假村本身區域與週邊區域整體生態系統的生態流動、遷移可能性及程度，做為規劃基地本身與周邊區域藉由生態廊道串連成生態網路之可行性，由於池上鄉本身以池上米為主題產業，鄉內的生產性綠帶—農田不免仍為柏油或水泥道路所分割，路緣的灌溉溝渠及小堤防多以三面光方式水泥化施作，早已喪失了生物多樣性所必需的多孔隙結構；同時，構築生態網路 (Ecological Networks) 的基礎來自於如何讓週邊遍布的次森林、公園、果園、農田等綠地區塊(patch)及其邊界(boundaries)、藉由廊道 (corridor) 增加及其連接性 (connectivity)，共構成巨觀下的嵌合體 (mosaics)，藉由綠帶的延續與串聯共構成綠色網絡 (Green network)，以創造機會發展成為「生態廊道」(ecological corridor)，讓動植物能透過串連的各種綠帶覓食、繁殖、棲息與遷徙，以維持區域之生物多樣性 (biodiversity) 及生態循環與連結功能；同時，透過財務的資本支出預算評價模式及運用目標達成法，評估牧野渡假村進行規劃改造後之投資報酬率與經濟效益。

### 第一節 相關文獻與理論基礎

依據規劃目的相關理論整理分為三部分來探究：第一部說明景觀生態學理論，第二部分為綠色基盤理論，第三部分為資本支出預算評價模式。

#### 一、景觀生態學 (Landscape Ecology)

自然景觀始終是我們的身心依託，人類文明可說是來自於與自然不斷互動的累積成果，然也因為文明的進展使人口不停地擴張，使我們這塊土地發生土地剝削 (Land degradation) 及日益喪失的生物多樣性(biodiversity loss)，景觀建築師在處理大尺度的土地利用規劃時，常面臨既有綠帶要保存還是移除的抉擇，景觀生態學原理因應而生，其以巨觀的尺度對景觀的結構 (structure)、功能 (function) 及變化 (change) 三方面景觀特徵進行評估，它就像是植物的細胞一樣，持續地在景觀環境中作用及變化；而景觀結構的組合元素按其型態與功能 (如連接度、孔隙度、邊界形狀) 劃分為塊區 (patch)、廊道 (corridor)、基質 (matrix) 與網絡 (networks) (Forman & Godron, 1986)。

規劃區的牧野渡假村在整個池上鄉鄉村景觀中扮演著嵌合體裡「塊區」的功能，由於渡假村廣闊，以微觀尺度觀之則區塊、廊道、基質元素兼具，既有分區就有放牧區、木柵動物區、蒙古風情區、可愛動物區、露營區及建地上的建物等，而區隔這些區塊的廊道基質多是直線性質的柏油及混凝土道路，雖然因為近期遊客量減少

而使一些當地野生動物數量如環頸雉、紅背斑鳩、竹雞、伯勞及烏頭翁等有增加的趨勢，但整個渡假村若要盡量減低人工廊道一道路對小型原生動物遷徙、求偶與覓食的干擾，可以在塊區間讓人為通道地下化以維持生態塊區的連貫；同時讓型式單一的廊道交錯形成網絡，在人為和自然環境中的道路、溪流、自行車道、樹籬等都可藉由營造週邊形成多孔隙的藍綠帶環境讓動物可以較無障礙的持續活動穿越，渡假村可以由此出發點思考如何讓區塊之間的串聯更緊密，同時讓各區野放動物能與觀賞者無阻礙的觀賞又不至於讓動物越界，是設計上可以著力之處。

#### (一)塊區的大小、數量 (Dramstad, 1996)

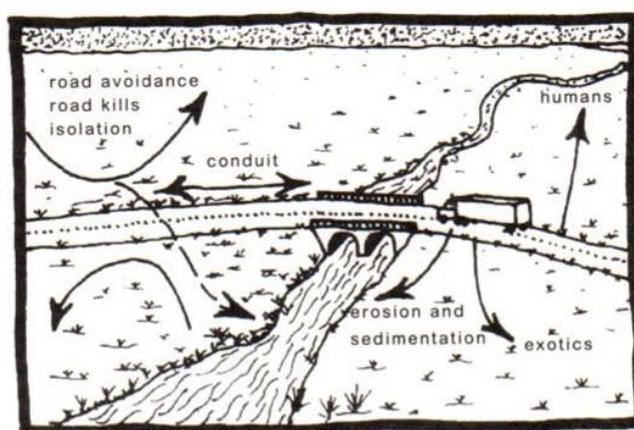
- 1.塊區分割後產生額外的邊界棲地以及縮小的內部棲地。
- 2.塊區面積越大其棲地品質較高，物種數量也越多。
- 3.塊區分割產生廊道，形成障礙以阻止區域外之外力干擾。
- 4.某些罕見物種不適合生存於大塊區，小塊區補充此生態效益。
- 5.棲地的喪失導致依賴其生存的物種數量跟著減少。
- 6.塊區的移除可能減緩物種重新發展殖民的過程，增加其於當地滅絕的可能性，減低族群與族群間的穩定關係。
- 7.集合數個塊區可以形成較完備的高品質棲地群。

#### (二)廊道 (Dramstad, 1996)

- 1.提供生物多樣性的保護：其提供替代性路徑以避免當地物種的滅絕。
- 2.廊道缺口影響物種活動視缺口的尺寸、基質與物種活動尺度。
- 3.線性廊道增加農林業的生產。
- 4.提供娛樂功能：如自然體驗、健行、騎腳踏車等活動。
- 5.廊道與塊區結構的相似性影響內部物種的活動程度。
- 6.廊道的踏腳石其密度與距離為島嶼型物種提供傳播的路徑。
- 7.樹林廊道除擔任生態廊道與踏腳石的功能外，也兼具防風林功效。

道路、鐵路、電線與鄉間小道互相以近乎直線式交錯，形成人為干擾的障礙，只有對耐干擾物種來說道路等人類廊道才是其導線管 (conduits)，一般情況下人類廊道還扮演著侵蝕作用源 (source of erosion)，形成沉澱 (sedimentation) 及引入外來物種 (exotic species) 源等人類影響；渡假村本身及周邊區域共同被人類廊道所包

園，渡假村本身雖有寬廣牧場，惟此種近乎直線式的切割各牧場塊區只是將同質土地單調分割，鮮少看到當地原生喬灌木的蹤影，荒廢後的甘蔗田安排為牧場雖可讓遊客感受如大陸型廣闊草原般的風光並安置些許木柵動物園草食動物，惟現況是否融入當地原始多樣化生態環境，尚有許多評估思考之處。



(圖片來源：Dramstad et al.,1996)

圖 25 道路廊道圖

### (三)嵌合體 (mosaic) 與生態考量

人類活動對於土地嵌合體廣泛的交替利用，讓棲地持續性的喪失與孤立，由植被塊區及植被廊道組成建立完整的網絡結構，才能維持良好的生態功能，使物種能維持其數量，並被保存下來 (Cook, 2002)，影響嵌合體結構的幾項因素如下：

- 1.網路連結性：廊道連結所有交叉點的程度。
- 2.網路環線：現存的環線或替代線路之程度。
- 3.廊道密集與網狀尺寸大小：網格尺寸縮減導致物種生存性下降。
- 4.廊道交會處：提高物種豐富度及繁衍機會。
- 5.嵌合體的破碎：更多的內部棲息消失。
- 6.郊區化下藉由緩衝地帶 (buffer zone) 來抵禦外來物種入侵。
- 7.嵌合體之紋理尺寸：大範圍移動能力的物種基本上感受舒適精巧但破碎的棲地為連續性且適合生存；反之移動能力較小的多數物種感知粗糙破碎型棲地為不連續且不適合生存之地。

8.特殊物種比起普遍物種更易受到棲地破碎帶來的負面衝擊。

面對棲息地持續的喪失和隔離，綠帶景觀的连接性與串聯度更顯重要性，尤其是野生動物活動廊道的形式；牧野渡假村全區即可視為是一個嵌合體，其紋理尺寸可以朝具備細部舒適精巧（fine-grained）塊區，整體又是粗造紋理（coarse-grained）的大型塊區方向做設計規劃，既可滿足各式生物利益、多種類棲地（multihabitat species）要求，發揮渡假村寬厚的環境資源與條件。

## 二、資本支出預算評估模式（Capital Budget）

由於此規劃擬對台糖牧野渡假村既有設施重新評估與規劃，預計採分期分區進行，故擬採資本預算模式來試行評估是否具有投資效益，分別採用股權淨現值法「NPV」、內部報酬率「IRR」與回收年期法「PBY」，並將相關成本費用於估計時採用適用之稅法與假設。

### （一）財務評估方法

分析方法採用股權淨現值法「NPV」、內部報酬率「IRR」與回收年期法「PBY」。

#### 1.股權淨現值法「Equity NPV」分析：

淨現值法乃是以股東權益為觀點，將各年之現金流量，以股東要求報酬率為折現率折現後加總之數值。如股權淨現值大於零，即表示此計畫對股東而言有超額利潤，應具有投資效益。

評估方式：

- (1)估計計畫存續期間之每年淨現金流量；
- (2)選用一適當折現率，並將各期現金流量之折現；
- (3)計算每年淨現金流量之現值總和；淨現值計算公式：

$$\begin{aligned} NPV &= -CF_0 + \left\{ \frac{CF_1}{(1+k)} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} \right\} \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \end{aligned}$$

其中，CF<sub>t</sub>：第t年的淨現金流量，亦即現金流入扣除現金流出的部分；

k：折現率；

n：估計之建設與營運年期。

## 2. 股權內部報酬率「Equity IRR」分析：

股權內部報酬率係以股東權益為觀點，能使各年期現金流量淨現值等於零時之折現率。當股權內部報酬率大於股東要求報酬率時，表示此計畫之股東參與投資具備投資可行性。

評估方式：

$$\text{令 } NPV = -CF_0 + \left\{ \frac{CF_1}{(1+k)} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} \right\} =$$

則  $k^* = IRR$

其中， $CF_t$ ：第t年的淨現金流量，亦即現金流入扣除現金流出的部分；

n：估計之建設與營運年期。

## 3. 回收年期法「Pay Back Period」分析：

本項指標系利用權衡本計畫投資成本回收期間之長短，以名目回收期評估，回收年期愈短者，投資者可以愈早回收投資成本資金，即表示此計畫較具投資價值，且風險較低。令現金流入等於0的期數即為計畫之回收年限，亦即使下式成立的期數：

評估方式：

$$\text{令 } \sum_{t=0}^T CF_t = 0 \text{ 時的期數}$$

其中， $CF_t$ ：第t年的淨現金流量

T：投資回收期，即回收年限。

## (二)財務可行性評估

### 1.基本假設參數

(1)評估基期：以民國102年為基期。

(2)評估期間：營運期自民國103年01月01日起正式營運至民國125年12月31日止。

(3)物價上漲率：本計畫參酌主計處公布今年103年物價指數年增率為1.53%，依據公共建設財務評估模式列出之經驗值將目標消費者物價上漲率訂為3.5%，本計畫亦採用此預測值。

(4)折舊方式：依牧野渡假村建築裝潢等費用為基礎，建物拉皮折舊分10年攤提；房屋建築以10年攤提，新建建物折舊以20年攤提。

#### (5)稅賦

A. 營利事業所得稅：營利事業所得稅為每年度淨利之17%；12萬以上如果其納稅額大於其超過12萬的半數，所得稅為其半數；其餘為稅額以稅前淨利之17%計算。

#### B. 房屋稅與地價稅：

##### a. 房屋稅

###### 1. 課稅基礎：

(1)標準價格—房屋標準價格，由不動產評價委員會依據下列事項分別評定：(a)按各種建造材料所建房屋，區分種類及等級。(b)各類房屋的耐用年數及折舊標準。(c)地段率。

(2)房屋現值—由主管稽徵機關依據不動產評價委員會評定之標準，核計房屋現值，並通知納稅義務人。

###### 2. 營業用—按其現值課徵3%

##### b. 地價稅

###### 1. 課稅基礎：

(1)課徵標的—已規定地價之土地，除了依法應課徵田賦者

外，即是地價稅的課徵標的，應課徵地價稅。

(2)課徵基礎—地價稅之課徵基礎是按每一土地所有權人在每一直轄市或縣(市)轄區內所有土地之地價總額計算課徵。

(3)地價總額—所稱地價總額是指每一土地所有權人依法定程序辦理規定地價或重新規定地價，經核列歸戶冊之地價總額。

2. 特別稅率：公有土地、事業直接使用土地如工業用地等10/1000

c. 營業稅：預估之營業稅為開立發票營業額之5%。

### 三、目標達成法 (Objective and Task Approach)

避免規劃不明確、天馬行空，以及規劃後該如何執行以達成”以最小的成本創造最大的效益”，而衍生此方法，其基本精神是「零基預算」，即預算從零開始，不考慮之前的預算編列或執行狀況，以每一項預算都與其所要達成的目標或任務密切相關，其步驟如下：

#### (一)界定具體目標

多數人在設立目標時不是目標模糊就是沒有規劃完成時間表，管理學大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 提出：目標要1.明確、2.可量化、可衡量、3.可執行、4.合理且實際、5.具時限性。

#### (二)將目標階段化

確實瞭解這些目標有哪些階段，並且依照各階段確實執行，例如將工作切割且化繁為簡、化整為零及製作目標階段表，將各階段的目標整理成子任務清單，以便時時檢視其完成進度。

#### (三)列出達成該目標之戰略與戰術

在分解如何逐步達成各階段性目標的同時也是在構思戰術，同時也需要時時對戰略目標做回顧，以確定細部戰術規劃不置於偏離主戰略目標。

#### (四)列出各階段目標之成本

確定各階段目標及其執行方式後，預估各子任務要完成所需要之預算，特別是該任務預算有限時，這階段可以檢討過高的某些子任務預算，在總目標不

變下尋求替代方案。

#### (五)分辨重要及緊急排序應執行工作

義大利經濟學家帕雷托（Vilfredo Pareto）所提出的「80 / 20法則」，說明大多數人在工作中花費80%的時間卻得到20%的成果，工作成果中80%是由20%的投入所產出，每項子任務應做排序，找出優先順序，除了照工作進程安排有先後順序之外，同階段子任務可從以下思考排序方式：

- 1.邊際效用較大的優先進行，明確判斷每日應執行的工作才不會工作越做越卻成效不彰。
- 2.運用「艾森豪矩陣」，依「重要性」和「緊急性」，將工作劃分成4個類組：既緊急又重要（如人事危機、財務危機）、重要但不緊急（如建立人際關係）、緊急但不重要（如行政檢查）、既不緊急也不重要（如無聊的信件、個人的愛好）。只要依「重要的事先於不重要的事，緊急的事先於不緊急的事」準則排序即可。

## 第二節 規劃理論與目的之探討

本文投資規劃的願景在牧野渡假村之開發建設，由於渡假村相較於周邊觀光遊憩景點獨具土地遼闊的景觀優點與視野，在重新規劃時必須優先考量其生態性，其次為景觀及相關遊憩設施，生態景觀理論提供了規劃者在整個規劃進行之初一個核心思考，根源於避免為一味求發展卻在手段上殺雞取卵的短視作為，過去只是單方面思考如何滿足生產及生活，生態是末端可有可無的附屬品，隨著社會價值觀的轉變及進化，某些國家如紐西蘭等以自然美景帶來的無煙囪觀光經濟效應越來越受到矚目與省思，或有如瑞士等多山地丘陵、土地耕作資源貧瘠惡劣的國家如何藉由自然生態的保存與維護，轉而以保留下來的好山好水致力發展觀光，亦即先生態，後有生產及生活，這無一不是生態景觀、綠色基盤的具體實現案例，也是「綠色旅遊」讓觀光與生態景觀可以完美的結合。



(本規劃拍攝)



(本規劃拍攝)

確立規劃的核心價值之後，後續即是評估在既有建地及其地上物設施條件下，如何謀求以有限資源重新改造以發揮未來的最大觀光遊憩效應，首先調查現有之軟硬體設施現況，評估未來市場之需求及現有軟硬體設施之資源繼續使用之可行性，以瞭解各設施未來可供使用之方式、需維修的狀況等。若狀況差的設施則不加以使用，可能將其拆除。

在市場需求調查中，由目標市場達成法推估遊憩市場供給及需求狀況，進行牧野渡假村未來的發展構思發想，研擬牧野渡假村導入之設施活動，接著進行經營管理組織層級與人員技術轉型的可行性評估，以確定未來渡假村營運管理及人力資源組成。最後進行經濟財務可行性評估，分別採用股權淨現值法「NPV」、內部報酬率「IRR」與回收年期法「PBY」分析發展牧野溫泉渡假村之成本效益，評估是否達到經濟規模，改善原有的財務狀況。因此將會就下列各項可行性進行評估。

### 第三節 規劃理論與基地環境之應用

池上牧野渡假村規劃雖為國營台糖遊憩事業的一個據點，長久以來雖曾以草原風光引進蒙古包設施及些許木柵動物來吸引遊客到訪，近年因過老舊硬體及更新有限的經營方式面臨住宿遊客量持續喪失中，惟觀光商機湧現下，台糖有意轉型，計劃更積極參與旅館事業的投資，希望從投資規劃階段就可評估其投資預期效益，故資本預算評估的三種工具剛好可以提供投資者一個投資前的效益評估來決定是否進行該專案，同時藉由目標達成法來確立並規劃渡假村的未來發展樣貌，藉由多項指標來評估規劃當初的各期住宿率及總體活動規劃及營收是否能達成。

投資規劃前必須有策略及規劃的核心思想，台糖牧野渡假村的寬闊土地的提供了當地居民及遊客一個特殊少見的遊牧風光，既有優勢如何保留並加以利用發揮，與池上鄉的核心發展主題池上米食文化的農業生產及生活特色能互相配合，其中生態環節是一個核心，剛好可以結合農牧主題來發展，生態景觀是大尺度的規劃設計視野，可從創造與串聯整個地區的生態面積、生態廊道，進而擴展到全區形成生態綠廊網路，加以生態在生產、生活與生態三生的位階在人們滿足機本身活需求後重新受到重視，全球以生態工程進行生態系統重建的案例如雨後春筍般增加，在規劃設計階段，於人為遊憩住宿及觀光設施中對開放空間的綠化除了仍保留了遊客休閒娛樂的機會，盡可能設計透水性鋪面，擴大綠化空間的水平及垂直面積面讓大地及建物自由呼吸，其綜合產生的生態效益會更大，再串連到周邊農田之線性藍帶與綠帶的生態廊道系統，將其多種類型的生態系統與地景類型，如河道、濕地、森林等自然生物棲地及農田、綠帶、樹林及其他自然生物生存於其中的開放空間等原生動植物之棲息地（Habitat）視為綠核串連起來，營造整個環境的綠色基盤。

環視整個渡假村，以生態觀點拆解為塊區、廊道，重新檢視其邊界與基質，大面積的棲地、生態廊道、跳島及放牧土地等串聯與組合，在創造人為景觀價值同時考量周邊原生生物的棲地保留或營造，創造生物多重棲地，讓渡假村兼具生態與遊憩功能，也提供未來渡假村可以朝發展生態旅遊的一個遊憩選擇。

## 第五章 案例

本章針對牧野渡假村的景觀規劃之資源與發展方針，蒐集國外類似的發展完善之案例，以作為本文規劃之參考。

### 第一節 景觀美化的美國愛荷華州農場

美國愛荷華州一座位於Wapello County，Ottumwa市附近的Reed Family Farms，以農場周邊種植許多樹木常讓許多參訪的遊客驚嘆，因許多遊客及民眾駕車穿過的整齊花園，表示並不知道該農場飼養大量的豬隻。這個2012年獲得養豬業環保管家(2012 Pork Industry Environmental Steward, PIES)獎的農場，在2007年興建的豬舍裡養了4,800頭豬隻，豬舍內有許多儲存豬隻糞便的深坑及每個可容納600頭豬隻的豬舍，為了創造對周邊鄰居友善的農場，農場主人使用「支持愛荷華州農民聯盟」(Coalition to Support Iowa's Farmers, CSIF)所提供之模型來選擇適當的豬舍設立位置，他們還註冊了CSIF提供的與「愛荷華苗圃景觀協會」(Trees Forever and the Iowa Nursery Landscape Association)合作的「綠色農莊夥伴計劃」(Green Farmstead Partner program)，經過研究後，農場決定對周邊種植快速增長的Austrees。農場主人還增加了幾行常綠喬木與落葉灌木，以進一步減少潛在的氣味，氣味可藉由煙囪效應以飄到較高的高度散去，同時增加農場整體美感和野生動物棲息地。迄今在農場已種植近1,200棵，他栽植的整個緩衝區已被登記在在保護儲備計劃(Conservation Reserve Program)內。



(National Pork Board 網站，2014)

圖 26 景觀設計強化愛荷華農場的生態友善度



( 2012 Environmental Stewards Award Winner - Reed Family Farms, Ottumwa, Iowa  
Youtube 網站，2014 )

圖 27 愛荷華 Reed Family Farms 鳥瞰圖

其實營養管理是該農場成功的關鍵，農場主人很注重與鄰居保持良好的關係，每年秋季便掘出許多8英尺深的坑洞並將農場鄰近的糞便注入其中，並採用比之前容量更大而對路面及田野衝擊更低的四軸水槽車載運；農場主人每年定期測試糞便及土壤以確保其肥份適當的釋放，且其成本只有市售肥料的1/4，並使用添加劑來提高肥料的氮分佈和減少氣味。在持續性的生產循環下使用糞肥讓愛荷華成為最有效率及對環境最友善的養豬場所，草水道在農場幫助保護雪松河流域。在這裡，未考量對環境、家人及鄰居會造成甚麼影響前，是不作任何決定的，農場主人認為畜牧業生產及透過農場養活家人是他終生的夢想，因為這讓農場主人可以跟家人享受更多高品質的時間並參與社區活動。從2007年豬舍完成起每年夏天農場都會舉辦慶祝活動，提供許多農場特產吸引很多遊客前來，這也是向遊客展示這農場到底如何發展的絕佳機會。農場主人仍然持續在尋找任何可持續發展的機會，因為他們認為努力保護好環境是持續確保他們可以成為成功的豬肉生產者的重要元素。

PIES 獎已有18年的歷史了，旨在表彰生產者堅定保護環境的承諾。得獎者分別由代表豬肉生產商和環保組織擔任裁判選定。評審內容指標包含養豬業的糞便管理系統、水土保持的做法、氣味控制策略、農場美學、鄰居關係、增加野生動物棲息地，以及用來保護環境的創新理念及環境管理的理念。

這個農場擔心其養殖大量牲畜會對周邊環境造成污染與不良影響，在其環保理念是讓環境比我剛到該地時要更好的指引下，應對問題每每從如何做好環境管理與鄰里關係為優先考量出發，加上妥善運用外部組織資源而有現今成果；牧野渡假村在可持續發展的理念下經營，正好可以取法 Reed 農場設立緩衝樹林帶，發揮部分阻絕露營區的遊憩聲響，避免影響到鄰近遊客休憩區的溫泉住宿品質；同時，牧野基地是以礫石地整建而成，為了達到生態景觀營造的目標，可適度以客土改良園區土質，在營造各區複層植栽計畫時，讓植栽成長能更加迅速以達到營造當地生物棲地的目標；野生動物園區等動物密度雖不若牲畜養殖場那樣密集，對於動物排遺、修枝及腐葉菜渣的管理，應可借鏡在渡假村內規劃一處為堆肥場，將各類天然廢棄物分類存放再利用，修枝可以打碎為木屑作為植栽鋪面的裝飾與腐化後未來土壤質的改良，而動物排遺與菜渣經過充分腐熟後即轉為有機肥料使用，讓渡假村的資源朝向自給自足與循環使用的可持續經營精神。

牧野渡假村位於花東縱谷中南段與南橫連接的絕佳交通位置，依山傍水，先天條件奇佳，台灣本身又是全球蕨類種類密度最高、珍稀的子遺植物也不在少數，這些都構成讓台灣具備朝發展成生態觀光島的獨特優秀條件，而牧野渡假村所在的花東縱谷位處人為干擾較少的區位，近年由於遊客量減少使人為干擾也下降，讓渡假村內漸漸成為許多動物的天然棲息場所，吸引台灣珍稀野生動物如環頸雉等願意選擇在此原來是規劃為人造牧場的牧野渡假村落腳，隱約嗅出本地配合其週邊條件發展生態旅遊的優越自然條件，然因為生態系先天上相當脆弱，稍有人為擾動就可能造成生態系裡因植物、地被及地貌受到改變，同時也影響了動物的活動、覓食範圍改變，從台灣的子遺植物常「侷限於一個特有區或少數隔離間斷區，其族群必定小而片段化，由外界補充區內族群的可能性極小，或完全闕如，不僅小族群有遺傳漂變引起的滅種危機，若有天然災害、氣候異常、人類濫採或人為導致的棲地改變，則就地絕滅（local extinction）就無可避免」（林迷，2010）的現象來看，在地生態棲地環境營造當是牧野渡假村規劃大片土地時努力的方向。

基於生物多樣性（biodiversity）的考量，避免有更多物種在未被發現前已經滅絕，保育工作勢必為第一要務，故在牧野渡假村規劃之初，可以朝塑造一生態景觀渡假村為規劃目的。

台灣有媲美歐洲的高山自然景觀，許多物種數如蕨類等數量更加豐富，若能日後不論是到外島還是在台灣高山，都能看到我們在維護高品質的原始生態環境下，還能如美國Reed家庭農場以可持續發展及對周邊環境及鄰居友善為優先的經營理念來經營觀光休閒產業，運用科技增進遊憩品質與降低人造設施的生態衝擊，確保資源能持續生生不息、讓生存於地球的所有生物能持續共存的前提下，時時保護生態，當是台灣未來發展的絕佳出路，也是身處優勢條件的牧野渡假村未來發展的藍圖。

## 第二節 日本富田農場

日本富田農場位於富良野車站東北方約9公里的小丘陵上。離富田農場最近的車站是中富良野站，約2公里，步行要25分鐘，在夏季薰衣草的季節，遊客多了一個更近的臨時車站－薰衣草花田站可下車，路程縮短為7分鐘左右。



(資料來源：富田農場官方網站)

圖 28 富田農場參訪交通方式

1903年第一代農場主人富田德馬從福井縣來到北海道富良野町，在可眺望十勝岳連峰美景的地點開始開闢農場，因為一次到南法工作時深深被薰衣草美景所感動，1958年開始栽培薰衣草以作為製作香水的原料，由於富良野當地氣候合適，許多農家受富田的影響跟進栽種，1970年時當地栽種面積達到高峰，共有250家以上的農家參與栽種，合計面積有230公頃以上，後期因為自由貿易下人工香料的大量出現，使得供應天然香料的農場成本相對較高，市場逐漸萎縮下而使栽種農家逐漸減少，富田也陷入苦撐；因緣際會在1976年富田農場的薰衣草花田由於在日本國鐵的日曆上被宣傳而馳名全國，讓大家想起原來日本也擁有薰衣草田的美麗花海，從此開始有遊客來訪；1980年開始生產獨家配方的精油，期間並從事各種薰衣草相關加工商品如乾燥花、香水、香皂等的製作，1990年富田農場精油在法國舉辦的“薰衣草油評鑒會”上榮獲第一名。

目前富田農場除了是當地觀光花田的首選地點，仍種植15公頃的薰衣草田，另栽種罌粟花、波斯菊、鼠尾草等，除了增添花田的多樣性色彩，讓不同季節到訪渡假村的遊客都可以欣賞到因應所屬時節所規劃的不同主題花田。

表 35 富田農場之花田分區

花人之田	幸之花田	春之彩色花田
		
<p>開花時期 7月上旬-中旬 ◆ 加州罌粟、姬金魚草、金盞花等</p>	<p>開花時期 6月末-7月下旬 ◆ 由濃紫早開、丘紫、羊蹄、花藻岩等4種顏色不同的薰衣草完美結合而成的花田。</p>	<p>開花時期 5月下旬-6月中旬 ◆ 經歷了寒冬之後，冰島罌粟、細香蔥、東方罌粟等春天的花在這裡競相開放。</p>
秋之彩色花田	彩色花田	傳統薰衣草田
		
<p>開花時期 8月中旬-9月下旬 ◆ 以色彩繽紛的鼠尾草、波斯菊以及粉紅色的醉蝶花為主。</p>	<p>開花時期 7月中旬-下旬 ◆ 以薰衣草的紫色為首，七種顏色的鮮花鋪滿了整個丘陵，仿佛七色彩虹一樣。這裡是富田農場的象徵</p>	<p>開花時期 7月上旬-8月上旬 ◆ 富田農場最初的，也是日本最有歷史的薰衣草花田。</p>

(資料來源：富田農場官方網站)

渡假村除了不同花田景觀之外，還規劃有不少各種主題的木屋設施供遊客遊覽、購物、觀察農產品製作過程或作為休息、用餐之用，透過多元的遊憩體驗設施規劃，將既有的自然、人文資源，透過資源再利用、改造轉換為遊憩資源，讓北海道富田農場從原本只是農業生產導向的農場，逐漸過渡到現今以觀光及體驗導向的重要遊憩景點，這當中日本國鐵在1976年那一次的日曆廣告，成為富田農場因為經營困頓下起死回生並成功轉型的背後無形推手，直到今日日本國鐵還配合富田農場花季到來時，增加富田車站停靠服務，顯見交通的配合行銷與提供的便利，在營運上是多麼關鍵，當然，富田農場本身也要能創造足夠吸引人到來的遊憩條件才能相輔相成，亦即其核心活動的定位、開展及行銷包裝，在在都需要相當的遠見、視野及專業結合，尤其是開放、永續又具創造性的經營理念。

表 36 富田農場之建築及遊憩設施

花人之舍	乾燥花之舍	花之影像
		
<p>入口的迎賓建築，有商品販賣、歷史館與香味體驗區。</p>	<p>乾燥花展示空間，2009年重新布置過。</p>	<p>花田攝影作品展示空間。</p>
香水之舍	森林之舍	花之舍
		
<p>近距離觀賞獨家調配的香水製作過程。</p>	<p>彩虹花田旁，森林間的展望步道與休息區。</p>	<p>花店，並販售一些花田小吃。</p>
幸運之巷	薰香乾燥花之舍	罌粟大廈
		
<p>以小石頭做為鋪面的小商店街，可在其桌椅欣賞三大花田及十勝山脈。</p>	<p>商品販賣部，有戶外坐檯可眺望十勝連峰。</p>	<p>夏季增開的販賣部，販售冰淇淋與紀念商品。</p>
蒸餾之舍	拉波特之舍	倖之花田
		
<p>日本唯一提煉薰衣草精油的工廠。</p>	<p>土產店，有冰淇淋、哈密瓜與原創甜點等。</p>	<p>欣賞薰衣草田的空間。</p>

(資料來源：富田農場官方網站)



### 花田介绍

- 花人之田
- 幸之花田
- 春之彩色花田
- 秋之彩色花田
- 彩色花田
- 传统薰衣草田

### 设施介绍

- 花人之舍
- 干花之舍
- 森林之舍
- 蒸餾之舍
- 薰衣草干花之舍
- 香水之舍
- 温室
- 花之舍
- 罌粟花之舍
- 广场

(資料來源：富田農場官方網站)

圖 29 富田農場全區配置及設施

日本富田農場經歷了產品市場需求發生重大下降的變化，至今能持續經營並生生不息，除了其仍保有薰衣草香精的生產本業之外，另外還拓展到其他衍生商品的包裝行銷，搭配不同實體建築的規劃，創造各式的商品體驗販售給遊客，不悞給牧野渡假村的規劃一個良好示範，牧野於1987年因國際糖價低廉不敷經營成本停止生產蔗糖轉型為牧場時，同樣面臨富田農場1970-1976年間的國際市場香料原料需求萎縮，而其1998年再轉型綜合遊憩觀光之台糖牧野渡假村的同年，富田薰衣草資料館開館，富田在1976年因為日本國鐵的偶然行銷而開始發展觀光農場起，到1998年間已經經歷數次的產品轉換，由1980的首次以自行設計的蒸餾器生產獨門配方的精油、1983年薰香乾造花主題館開幕，1984年誕生特製香水，1987開始製造美容皂，1990年更獲得法國薰衣草油評鑑第一名，1993年花人之舍開幕，可以見到私人企業

不斷因應時勢追求營業創新的精神，也見證從一級產業經過二級產業到現今以三級產業為主來包裝行銷，台糖牧野渡假村自從糖業沒落後，曾經以引進原汁原味的蒙古包企圖在台灣營造中國塞北風光，然這只是硬體的導入，隨著設施逐漸老舊，加上原本以原汁原位台糖宿舍改裝的住宿設施也一起陷入老化，而從木柵動物園引近的幾種草原動物，其名氣同樣在時間經過之下被斑駁的獸欄與掉漆的獸欄廣告牆所逐漸掩蓋，加上少有改變的經營型態，共同讓渡假村陷入目前的營運困境，從北海道富田農場的成功，牧野渡假村如何從中吸取成功養份，從中找出自己的利基與優勢，尚有機會；在三級產業當道的今日，休閒農場與休閒農業區如雨後春筍般出現，競相爭取還在膨脹中的遊憩大餅，牧野渡假村任其營運維持原地踏步階段，較為可惜。



圖 30 渡假村景觀願景構想圖

(本規劃拍攝)



## 第六章 整體規劃與分區構想

### 第一節 規劃與構想

#### 一、現有土地使用編定

表 37 規劃範圍之土地面積及土地使用編定表

土地編定使用目的	面積（公頃）
特定專用區甲種建築用地	1.98
特定農業區農牧用地	67.44
特定專用區交通用地	7.62
特定專用區特定目的事業用地	0.11
工業區丁種建築用地	5.08
合計	82.23

（參考調整自：99年度池上牧野度假村投資規劃研究）

#### 二、特定農業區之農牧用地土地利用

評估牧野渡假村特定農業區扣除交通用地外的農牧用地面積（不含擴大面積）共有67.44公頃，目前以農牧業使用為主。如種植牧草、置放臨時設施、牧放牛羊、動物渡假村及柵欄和觀景台等。而土地面積：特定農業區農牧用地、特定專用區交通用地、特定專用區特定目的事業用地土地面積合計超過50公頃，得依需要規劃為休閒農業區或休閒農場或變更為遊憩用地。

特定農業區之農牧用地因應未來遊客需求所做的區內轉型和改變，目前牧野渡假村之經營得以維持現狀：僅以甲種建築用地做為旅館使用即可，不另增加興建旅館之需求，僅改善甲種建築用地目前建物之造型及內部裝潢。或由以下方式進行，如：

##### （一）以休閒農業區方式進行

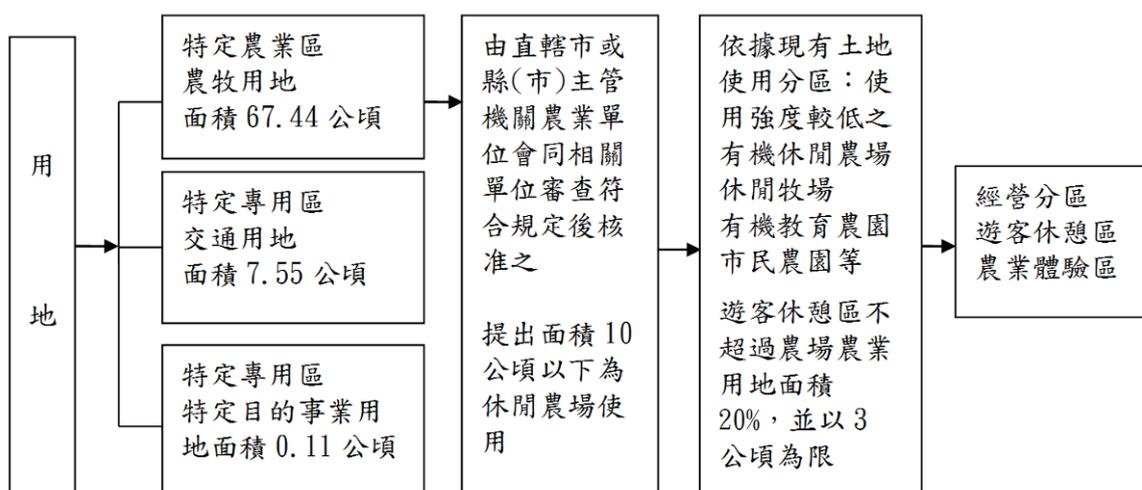
然因休閒農業區多半由政府主導，一般由當地直轄市或縣市主管機關擬具規劃書劃定休閒農業區或由業者申請當主管機關辦理，且其面積需求大，非都市土地面積須達50公頃以上，因此不建議採取此評估方案。

##### （二）以休閒農場方式進行

私人企業或農企團體則以休閒農場之申請為主要。由於提出休閒農場之申

請，面積大小及土地是否變更兩大項會影響到審查的時程及後續的工作辦理如環境影響評估或說明，因此以休閒農場方式進行時先確定，建議採取閒農場方式開發。

本方案僅在特定農業區提出十公頃以下之土地申請休閒農場。遊客休憩區可達申請面積之百分之二十，並在三公頃以下。不需要做環境影響評估；同時僅需縣市政府審查核可通過即可，申請時程可縮短。



(參考調整自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 31 僅利用特定農業區土地提出十公頃以下休閒農場申請圖

### (三)變更為遊憩用地

非都市土地使用管制規則最新修正日期：內政部99年4月28日內授中辦地字第09907241335號令修正第44-1條規定特定農業區供觀光旅館使用所需土地，經交通部審查符合行政院核定觀光旅館業總量管制範圍內者，方得申請變更編定為遊憩用地。依前項所提之興辦事業計畫及變更編定，除應符合前條規定外，其基地臨接道路並應符合建築法相關規定。因依據交通部觀光局對於東部地區觀光旅館之總量管制計畫，目前僅餘38間房可供申請。（依據交通部觀光局觀光旅館發展總量計畫民國92年推估東部地區總量可2,700間，扣掉已興建後尚缺1366間客房，於民國99年10月最新統計表已申請有日暉池上渡假會館(台東縣池上鄉)402間、黃家觀光旅館(花蓮縣)172間、鹿鳴溫泉酒店(台東縣)192間、瑞穗春天觀光旅館(花蓮縣)198間、銀山莊渡假會館(花蓮縣)218間及兆豐大飯店146間後僅餘38間。)，雖可建五星級飯店，但可申請房間數尚不符合規模經濟效益。

經評估後，方案(二)為建議方案，理由為特定農業區之農牧用地因應未來遊客需求所做的區內轉型，十公頃以下申請休閒農場，讓牧野渡假村之經營得

以維持現狀：甲種建築用地屆齡建物拆除重建溫泉旅館，未屆齡之建物則維持原有使用用途，僅改善建物造型及內部裝潢，丁種建築用地興建辦公室、員工宿舍及停車場。

### 三、甲種建築用地建築物改造計畫

依下列原則進行改造或重建：

- (一)維持原使用方式進行建物拉皮
- (二)使用年限到期之建物進行重建
- (三)原有建物改變使用型態和性質
- (四)全面重建

表 38 目前設施種類及使用方式

名稱/樓層	1F 客房數	2F 客房數	面積 (坪)	建物改造計畫
A 棟	8	10	293	僅外觀改造
B 棟	辦公室、 會議室	16	255	此五棟拆除重建
別墅	2		75	
闔家歡	8		208	
蒙古文物館			90	
交誼廳			166	
咖啡廳			143	外觀改造為綠建築內部隔間
餐廳			340	外觀改造
販賣部			80	改為旅館服務區

(參考調整自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

表 39 甲種建築用地現有設施狀況表及設施再利用改造計畫、建議表

設施	現況	面積 坪數	使用判定	改造計畫建議
A 棟 93 年 10 月完成更新	1F 客房數 8 2F 客房數 10	293	外觀整修後 使用，客房內 裝維持現狀	1.外觀修繕改造。 2.全館作為旅館使用。
B 棟 100 年到期	現有辦公室、會議 室及服務販賣 部，移至丁種建築 用地，屆齡拆除	255	屆齡拆除	建議： 此 B 棟、別墅、闔家歡、蒙 古文物館、交誼廳等五棟屆 齡建物予以拆除，可先行規 劃為花園綠帶，並重新計算
別墅	2 間原員工宿舍改	75	屆齡拆除	

設施	現況	面積 坪數	使用判定	改造計畫建議
71年7月投資取得耐用30年101年7月到期	裝然環境清幽適合家庭住宿			可建築面積，供後續考慮為新建旅館建築。
闔家歡 71年7月投資取得耐用30年101年7月到期	8棟為原員工宿舍改建，然使用狀況良好；房間稍微小些可合併使用。適合家庭住宿然房間較小，使用年限2年內即將到期	208	屆齡拆除	
蒙古文物館 70年11月取得耐用30年，於100年11月到期	目前放置蒙古文物，未來蒙古文物移到蒙古包位置	90	屆齡拆除	
交誼廳 101年7月到期	建物宏偉適合表演或大型聚會使用	166	屆齡拆除	
咖啡廳 89年1月投資取得耐用60年	目前閒置	143	重新以綠建築方式營造	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建議外觀改造</li> <li>2. 內部隔間改為夜間 night club 方式經營</li> <li>3. 可提供中小型團體聚會之用。</li> </ol>
餐廳	未來與旅館區緊鄰可提供戶外餐飲觀星等遊憩活動	340	改造整修後使用使用功能維持原樣	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 造型和外觀與旅館區配合歐洲風情整修改造。</li> <li>2. 1樓維持餐廳使用增設販賣部。</li> <li>3. 餐廳2樓仍以經營餐飲為主。</li> </ol>
交誼廳	建物宏偉適合表演或大型聚會使用	166	改造整修後內裝改為大型國際會議廳後使用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 重新定位：造型和外觀與旅館區配合歐洲風情整修改造。</li> <li>2. 交誼廳可改為大型國際會議廳，與餐廳緊鄰增加其功能性。</li> </ol>
販賣部 90年6月投資擴建取得，耐用15年於105年6月到期	販賣部之部分為加蓋	80	合法建築之販賣部份保留，加蓋部分拆除	與丁種建築用地之間辦公室和員工宿舍、販賣區相近可連結成為賣店區域。

(參考調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

#### 四、丁種建築用地土地利用評估

台糖公司原先申請丁種建築用地是以糖漿工廠之營運為主要而設置，今糖漿工廠申請停工廠房報廢後；部分丁種建築用地出租給星海羅盤葉教授經營礦泉水業務。現況為停車場、花園、露營場、兒童遊戲場、盥洗室、廢棄之糖漿工廠以及自行車等租賃中心。

##### (一)丁種建築用地設施現況及建議改善

表 40 丁種建築用地設施現況及建議改善表

設施	現況	使用判定	使用建議
露營場	簡易設施	未來移往現蒙古包處與旅館區為鄰，讓住宿區整體性。	設置為停車場及辦公室、員工宿舍；提供平面解說，介紹渡假村歷史。
自行車出租處	簡易設施	可拆除	改為辦公室、員工宿舍及與販賣部結合
兒童遊戲場	簡易設施	可拆除	設置為停車場空間
露營區盥洗室	簡易設施	與露營場同	設置為停車場空間

(參考調整自:99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

##### (二)丁種建築用地可設置停車場及商務教育訓練

表 41 丁種建築用地可設置停車場及商務教育訓練表

項目	勾選	
面積 5.08 公頃		
丁種建築用地發展型態	停車場	<input type="radio"/>
	宿舍	<input type="radio"/>
	辦公室(商務服務中心)	<input type="radio"/>
經營活動項目	停車場	<input type="radio"/>
	台糖商品展示	<input type="radio"/>
	台糖辦公室	<input type="radio"/>
	台糖工廠商務教育訓練	<input type="radio"/>
	員工宿舍	<input type="radio"/>
○ 表符合發展		

(參考調整自:99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

丁種建築土地之建蔽率70%容積率300%。使用之基地面積不得超過一公頃或總樓地板面積超過工業區申請總樓地板面積百分之五十者需要經主管機關核准。

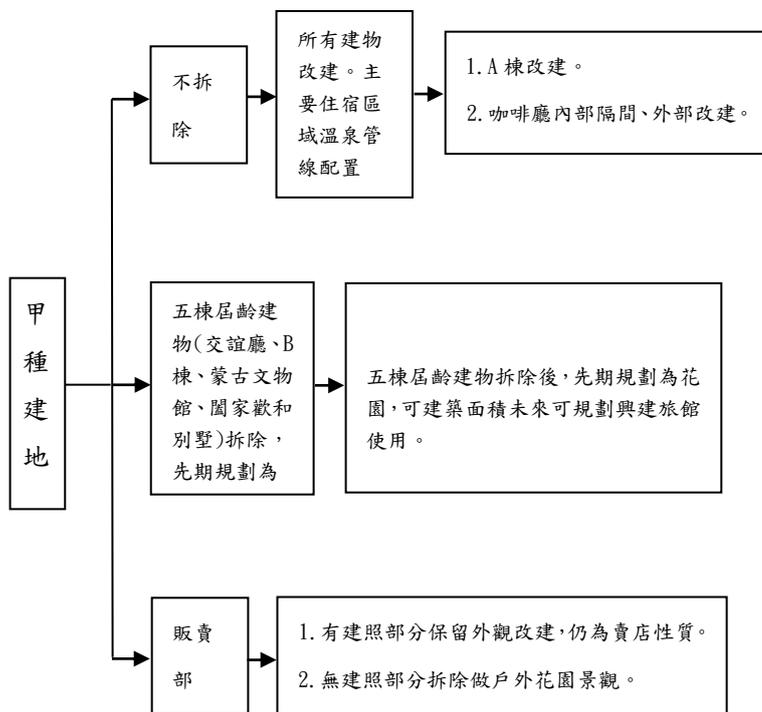
### (三)丁種建築土地規劃

- 1.設置大型車輛及小型車輛之停車場：以原有停車場之機能放置大型遊覽車輛，增設小車之停車空間於露營場及兒童遊戲場。現有設施之改變不多，但住宿機能之露營場及兒童遊戲之活動空間得以完整呈現於渡假村的住宿區內，不會形成管理上的負擔。
- 2.因星海羅盤葉教授礦泉水工廠已設置，台糖公司本身卻無工廠設立在此；直接以丁種建築興建住宿設施及辦公室方式建設。
- 3.辦公室、員工宿舍及台糖公司販賣部設置於丁種建築用地之理由：為服務區域：遊客於停車場下車後得以立即享受台糖公司之熱切服務。
- 4.建築物內設置：販賣部、辦公室、員工宿舍；均在同一區域。遊客不論是上車前或下車後得以隨時提供其購物機會。
- 5.糖漿工廠轉型做為東部多媒體中心，此部分之設施建議以ROT方式委外經營。由承攬者負責維修、建設、營運，並擬定回饋計畫；
- 6.丁種建築用地面積共計5.08公頃。停車場面積預估須要：4939坪辦公室、販賣部及員工宿舍所需之建築用地面積：可興建員工宿舍25間1403平方米(以1間房間含公設以17坪計算)、辦公室及販賣部1500平方米、合計使用之建築樓地板面積共計坪。

## 第二節 各分區原則與構想

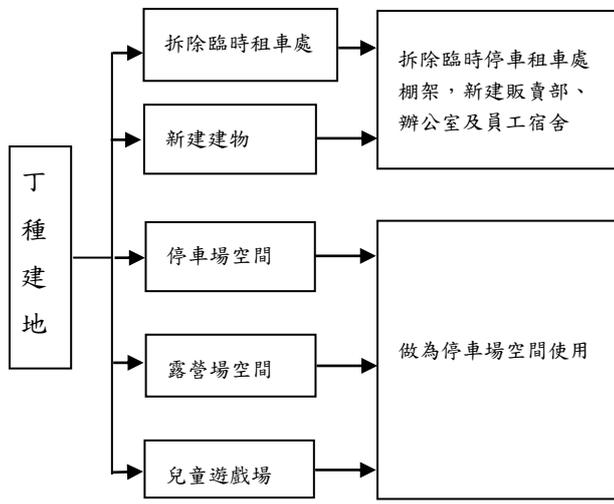
臺東池上牧野渡假村面積約為82.23公頃，目前渡假村土地使用分為餐廳住宿區、露營區、可愛動物區、放牧區、木柵動物區、蒙古風情區以及停車場等空間，其土地範圍周邊丁種用地則有礦泉水工廠、廢棄糖漿工廠、保育綠地，以及位於台鐵花東線兩側的尚未申請納入的農牧用地，土地分類上有特定農業區農牧用地、特定專用區甲種建築用地、工業區丁種建築用地以及保育綠地等，建議：

- 一、甲種建築用地保留A棟、咖啡廳、餐廳及部分賣店。拆除五棟屆齡建物重新規劃，先期以綠化方式規劃為公園，後續供未來評估建設為單一旅館建築及大型國際會議廳。屆齡建物拆除重建，不再整修以維護公共使用之安全。
- 二、丁種建築用地建設員工宿舍、辦公室、服務中心及停車場。
- 三、特定農業區農牧用地以部分土地為土地面積不超過十公頃之休閒農場申請。
- 四、開發第二據點的溫泉井，設置56間溫泉旅館及戶外溫泉池。



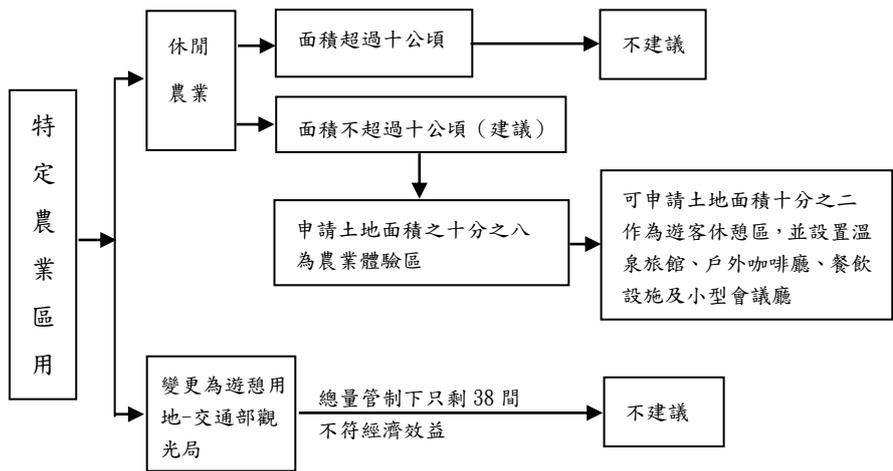
(參考調整自:99年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 32 甲種建地規劃流程圖



(參考調整自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 33 丁種建地規劃流程圖



(參考調整自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 34 農牧用地規劃流程圖

### 第三節 各分區構想

根據以上五種分區列表內容，本計畫將渡假村規劃為十三分區，其分區項目類別為花田區、花海區、放牧體驗區、眺望臺、馬場養殖區、造林休憩區、野生動物區、農業體驗區、遊客休憩區、農業體驗區露營場、緩衝樹林、住宿用餐區、員工休憩服務區、員工休憩服務處等區域：

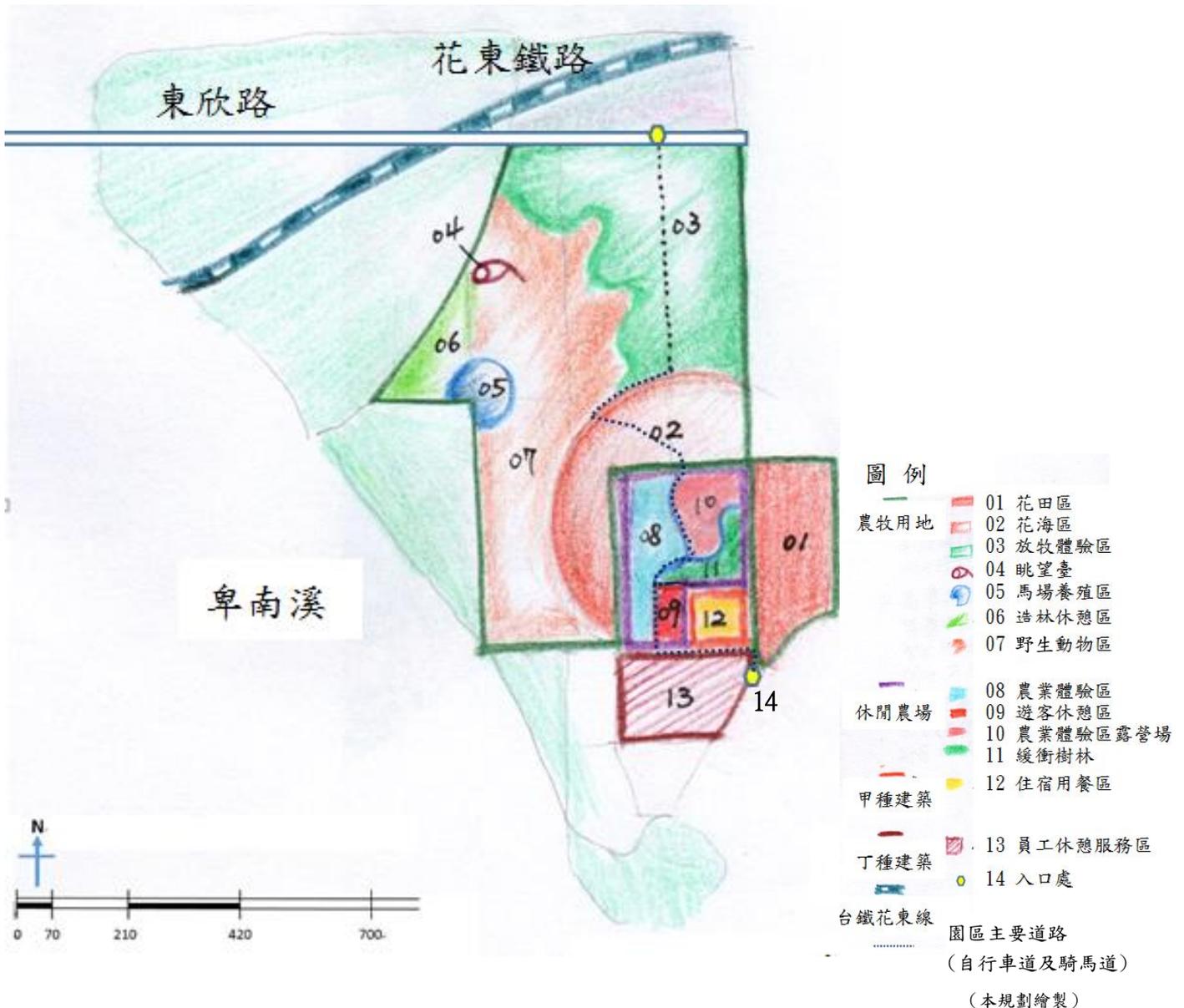
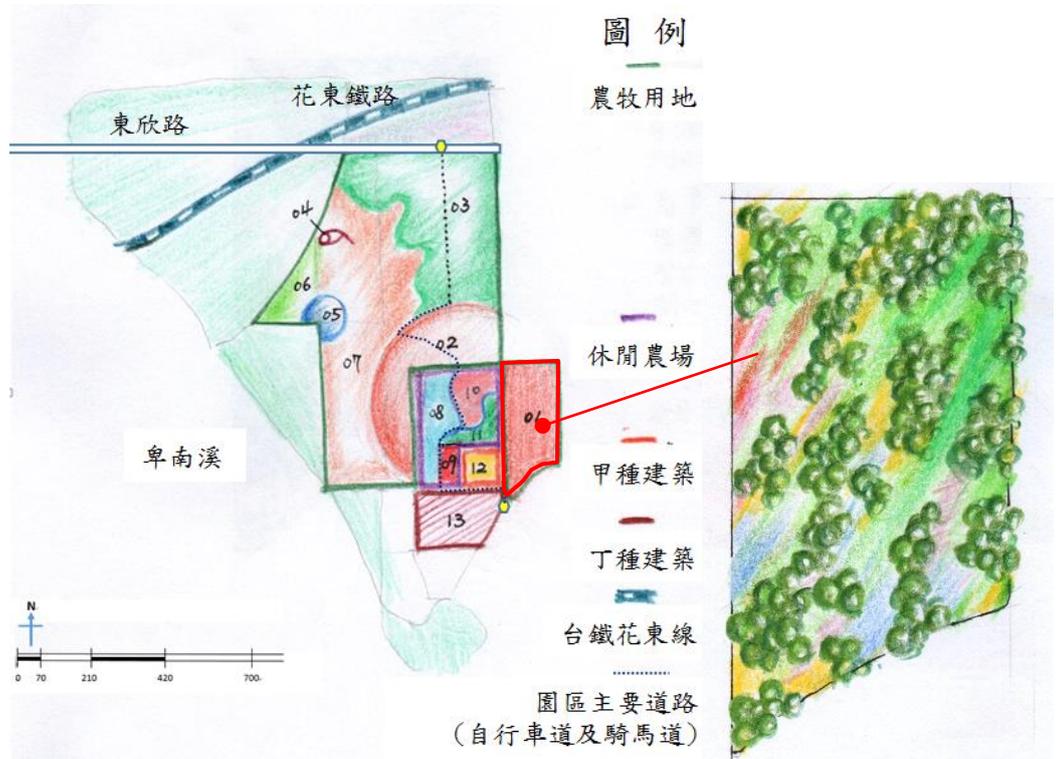


圖 35 分區構想圖

## 一、農牧用地

### (一)花田區

花田區規劃為台東原生喬灌木為主、穿插瀕危待復育植物之培育與花卉混植的保育林，喬灌木配置原則以景觀生態學注重之生物棲地營造為主軸，有密林、開闊地、廊道與跳島等結構，空曠野地可栽植顏色醒目之花種如鼠尾草、波斯菊、金針花及一串紅等以帶狀分布營造野地綿延之美麗景觀。

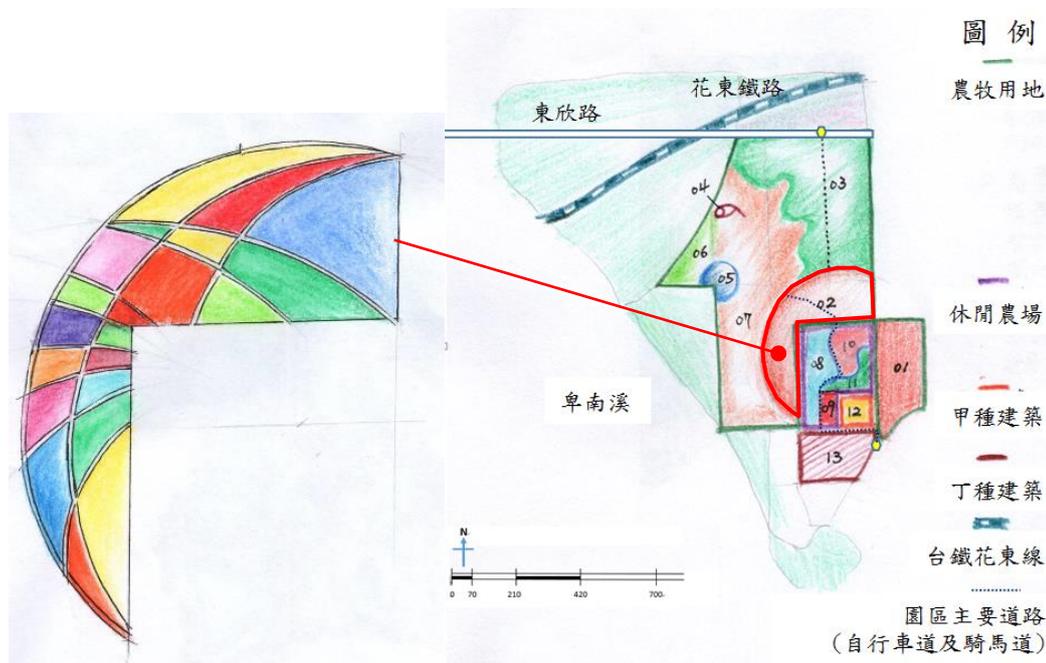


(本規劃繪製)

圖 36 花田區平面配置及示意圖

## (二) 花海區

希望營造繽紛印象，區域內植栽來自造林休憩區、提供各式花草品種之苗圃，以營造四季花園風貌，並提供遊客休憩、婚紗拍照及家庭旅遊之好去處。



(本規劃繪製)

圖 37 花海區平面配置圖

表 42 花海區花田區植栽表

植栽照片	名稱	說明
	一串紅 <i>Salvia splendens</i>	多年生草本至矮灌木，植物花色以鮮紅色居多，也開白色花（俗稱「一串白」）。
	金針花 <i>Hemerocallis fulva</i> 、 <i>Orange Daylily</i>	為多年生草本植物，又稱萱草或忘憂草。
	向日葵 <i>Helianthus annuus</i>	植株比較高，生命力很強健，幾乎全年都能開花，也不需要特別照顧。

	<p>野百合 <i>Lilium formosanum</i></p>	<p>一年生直立草本，高 20~100 厘米</p>
	<p>鼠尾草 <i>Salvia officinalis</i></p>	<p>有<u>草本</u>也有<u>灌木</u>或<u>亞灌木</u>，大多數品種集中在<u>亞洲</u>。其中有許多品種可以入藥或作為<u>觀賞花卉</u>。</p>
	<p>波斯菊 <i>Cosmos bipinnatus</i></p>	<p><u>一年生草本植物</u>，由於繁殖力強，常群生，形成花海。</p>
	<p>油菜花 <i>Brassica napus</i> <i>Brassica rapa</i> <i>Brassica juncea</i></p>	<p><u>一年生草本植物</u>，是最容易栽培的作物之一，農民常於農田冬春休耕期間在田裡上油菜花籽，撥種後約兩個月便開出黃色小花，來年春天在將由蔡更入土中以增加土壤的養分，果實是我國第一大食用植物油原料。</p>
<p>其他</p>		<p>四季草花等</p>

(本規劃整理)

### (三)放牧體驗區

渡假村入口處與主要道路位於放牧體驗區一帶，原有道路規劃為茄苳大道，動線上常自門口進入後，便直駛至住宿餐廳等服務區，沿途景觀與放牧區缺乏互動規劃。因此本區發展構想整理如下。

- 1.改善渡假村入口意象。
- 2.規劃熱氣球體驗區。
- 3.牛羊放牧區規劃餵食、親近等體驗區。
- 4.騎乘體驗區、手工體驗區等活動區域規劃。
- 5.綿羊秀等表演空間規劃。
- 6.原生種、誘鳥誘蝶、生態池等生態規劃。
- 7.自行車、遊園車動線規劃。
- 8.放牧區獸欄改善為下沉式。

入口區旁大草坪設置繫放式熱氣球為大清晨的活動。安排遊客進行大清晨的遊憩活動，將遊客從旅館區接駁至大草原。此時熱氣球之相關設備已經平鋪在草原上，遊客下車後先做好暖身運動，開始整理熱氣球的繩索及設備，並教育遊客仔細檢查繩索有無斷裂氣球表面有無刮損等基本安全設備檢查，之後同心團結的將熱氣球張開來，充氣後搭上熱氣球升空。

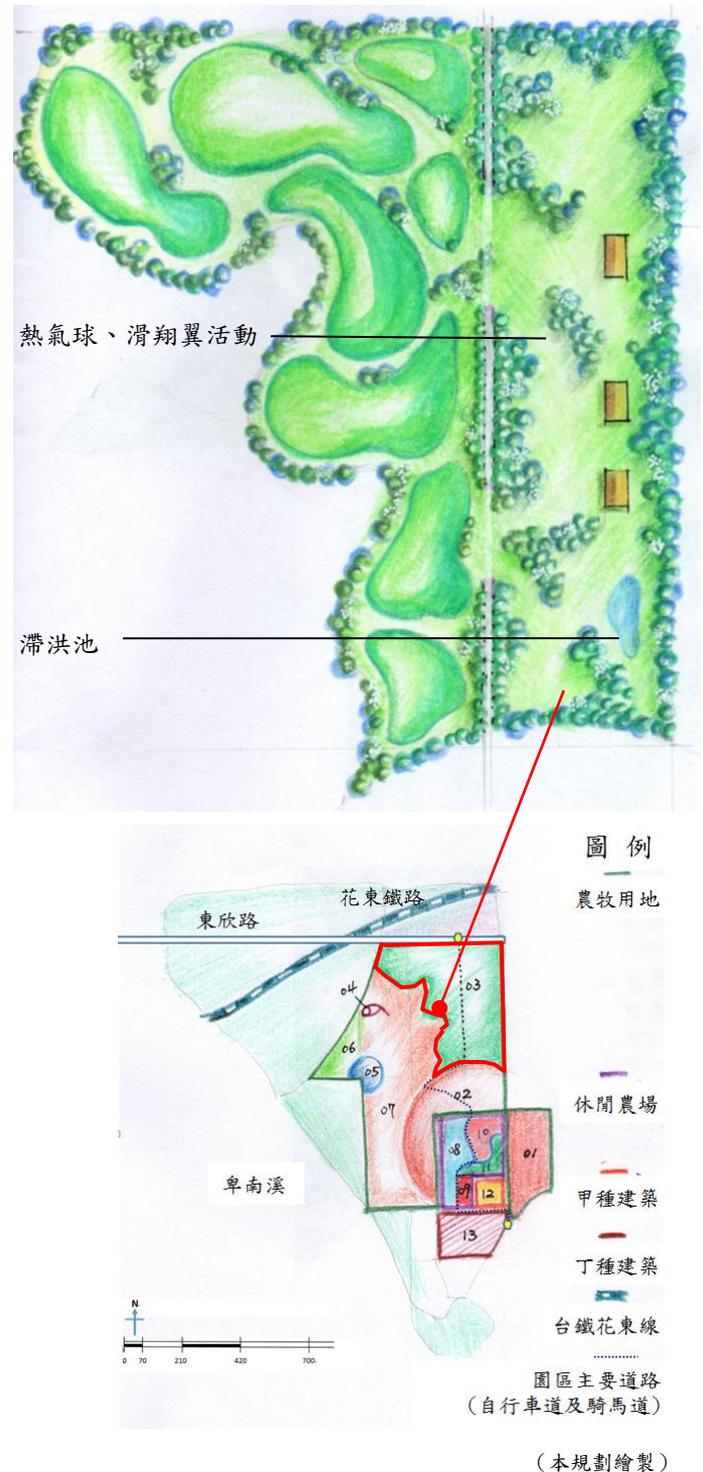
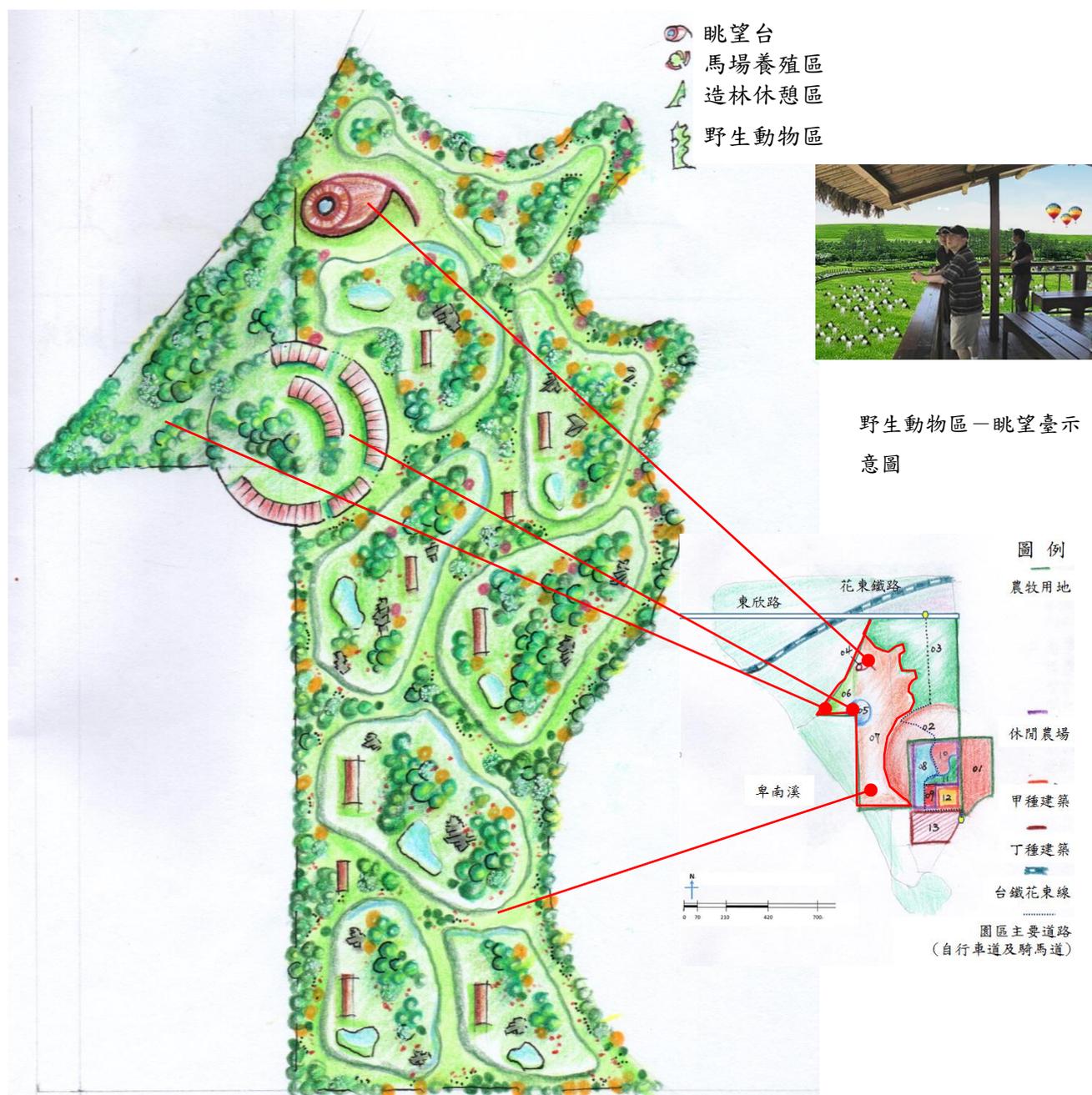


圖 38 放牧體驗區平面配置圖

(四)眺望臺、馬場養殖區、造林休憩區及野生動物區

眺望臺位於渡假村入口右前方，視野遼闊可眺望全區外，也可成為入口意象之一，花園分區則選用誘鳥誘蝶植栽，藉由不同色彩花卉配置，繽紛色彩增添了視覺的感受。該區域內設有全區眺望塔，可以當作渡假村指引地標外，亦可藉由登高眺望塔，將全渡假村美景盡收眼底，提供遊園民眾另一視覺景觀感受。



(本規劃繪製)

圖 39 眺望臺、馬場養殖區及造林休憩區平面配置圖

動物渡假村保留:以挑高平台眺望,改善挑高平台的造型和作法改善:保留部分牧草區,改善柵欄及觀賞方式,另增設:

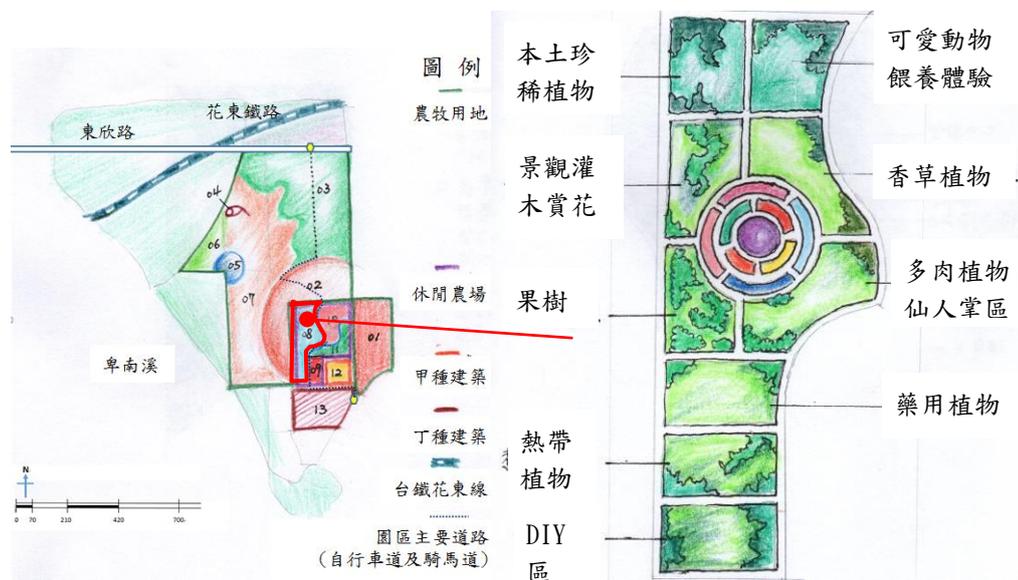
- 1.增加可親近之可愛動物渡假村。
- 2.增設馬場養殖區:設置騎馬場地,騎馬散步道,與自行車道一同活動。
- 3.增設酪牛區域:阿爾卑斯山酪牛牛鈴意象。
- 4.增設排水系統。

野生動物園區為渡假村內外來動物的主要休憩空間,包含原本來自木柵動物園的動物、可愛動物、酪牛、綿羊、馬等等。各動物休憩空間皆有水池規劃,一方面可提供渡假村動物生活飲用水外,另一方面亦可提供作為渡假村滯洪池,各動物區高程將以緩坡式漸降到各區滯洪池,發揮集排水功能,友善生活與生態環境。另外,渡假村原有獸欄則運用下沉式欄杆取代一般獸欄,改善原有視覺景觀,能讓遊客能更為親近並觀察動物。

造林休憩區讓遊客在逛完動物園及花園後,可在此停留休憩,遠方花田提供遊客一個良好的視覺饗宴,此區同時培育園區造景使用的花草及樹苗,讓園區的花木未來能自足供應。

#### (五)農業體驗區—假日農夫體驗

本區為休閒農場之農業體驗區,規劃可愛動物餵養體驗區、香草植物區、多肉植物仙人掌區、藥用植物區、本土珍稀植物區、景觀灌木賞花區、果樹區、熱帶植物區及DIY區。



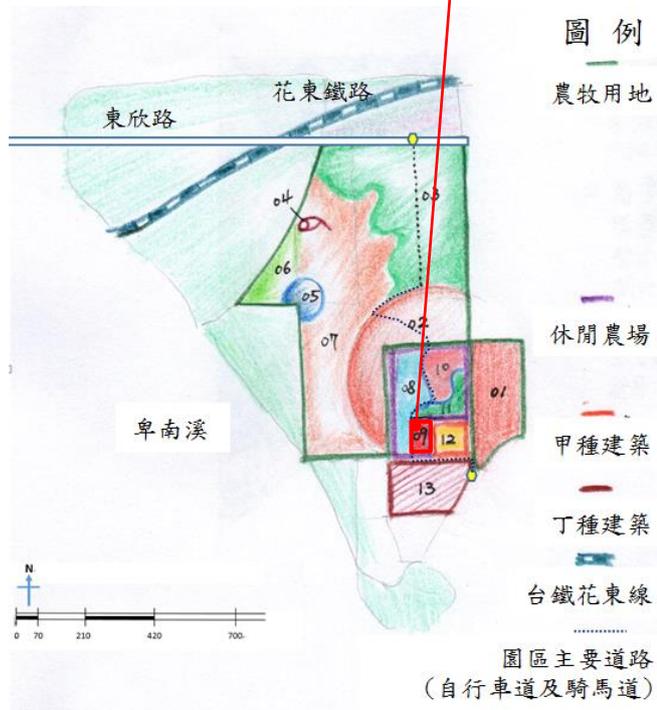
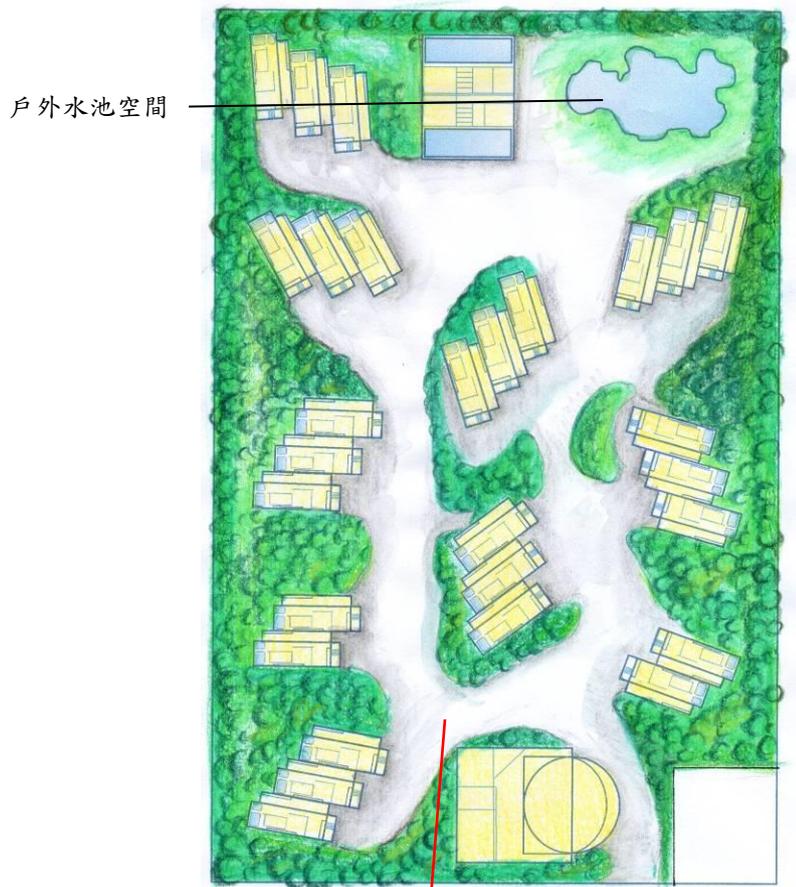
(本規劃繪製)

圖 40 農業體驗區平面配置圖

(六)遊客休憩區的溫泉旅館設施

本區原為可愛動物區與羊舍，考量周邊空間為住宿用餐區、停車場等服務區域，因此將此區規劃為旅館溫泉區，提供遊客於渡假村活動時，更為多元化的服務選擇，其旅館所用之溫泉源頭來自於本計畫區規劃之溫泉水景區。旅館溫泉區提供遊客住宿泡湯、戶外溫泉、婚紗攝影等服務，結合周邊花渡假村以及放牧區規劃，亦可提供遊客夜遊、生態導覽之旅。

本區規劃為渡假風格之渡假小屋，以兩層樓建築體為主共28棟，56間房間，每間均有客廳與獨立的泡湯區，供遊客有另種體驗。

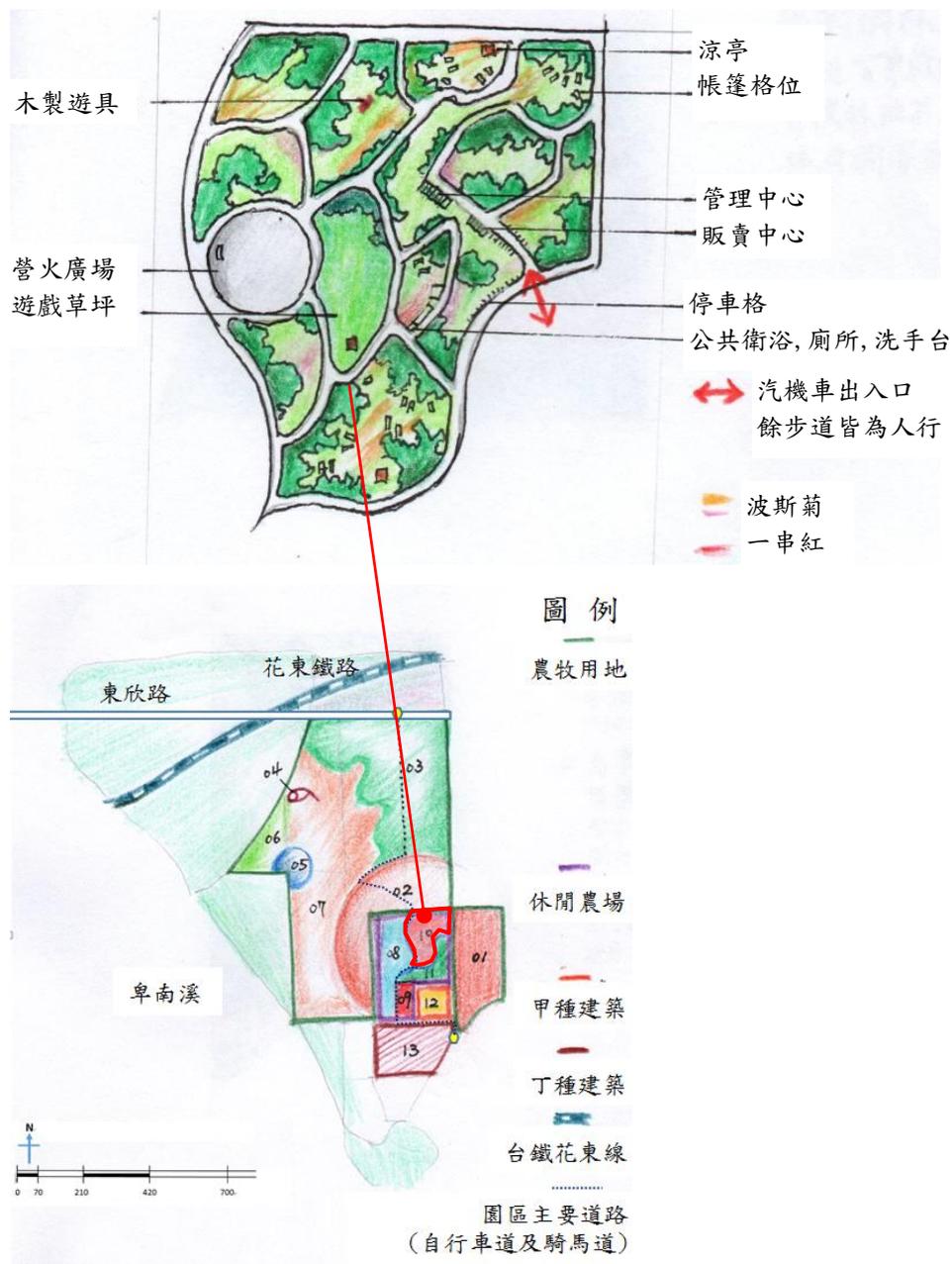


(本規劃繪製)

圖 41 遊客休憩區的溫泉旅館設施平面配置圖

(七) 農業體驗區內的露營場

有系統規劃露營區，具備涼亭、公共衛浴、廁所等設備，在中央區有花田配置，增添此區的色彩，由於帳位規劃完善，加上管理中心、販賣部設立讓此區更適合當作學校團體出遊，年輕人出遊或家族旅行的最佳勝地。

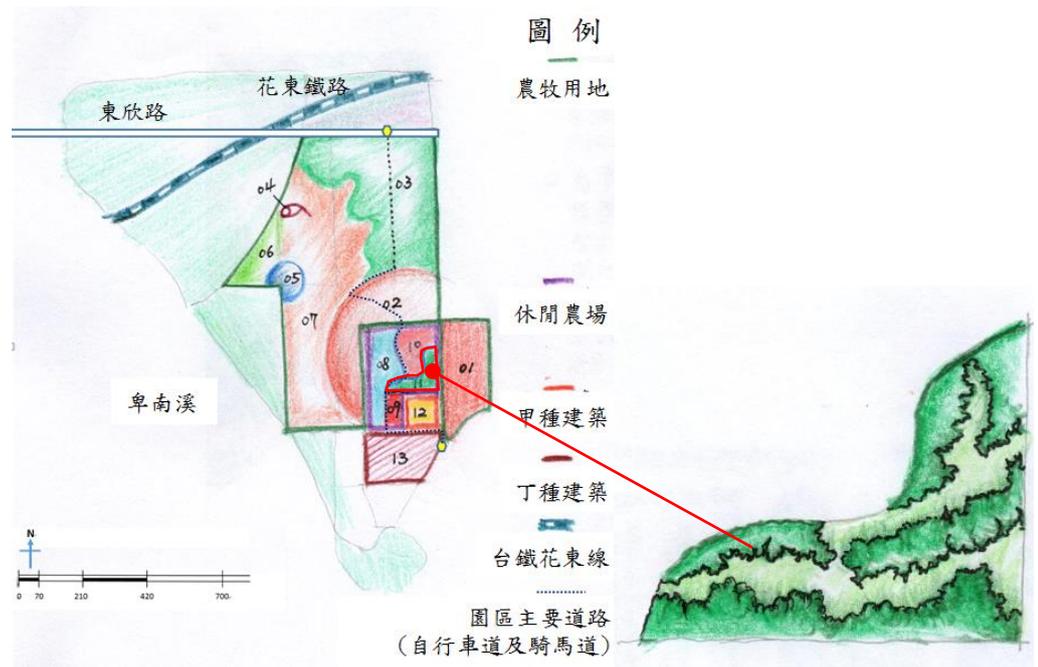


(本規劃繪製)

圖 42 農業體驗區內之露營場平面配置圖

### (八)緩衝樹林

為區隔住宿區與露營場之空間與避免露營場活動音樂與聲音影響到住宿區之遊客，特規劃一緩衝綠帶，區內種植台東蘇鐵、台灣穗花杉、台灣油杉、台灣山毛櫸、楓香及肖楠等原生樹種。



(本規劃繪製)

圖 43 緩衝樹林之平面配置圖

### (九)甲種建築用地—住宿用餐區

住宿用餐區主要為渡假村內甲種建築用地，目前已有餐廳以及住宿區等建築使用，各建築使用現況多為老舊，部分設施也呈現老舊損壞，因此須進行建築美化作業，改善建築體現況外觀。因應節能減碳措施與綠建築推廣計畫，因此未來進行改建改善時，應以生態工法或綠建築規範相關辦法進行改善，一方面可減輕環境壓力友善環境，另一方面可以藉由綠建築節能減碳效益，減少資源浪費。

建築體內部規劃方面，應檢視甲種建築用地範圍內之使用變更，例如將老舊且較無使用之空間規劃為會議空間，或改善原有住宿用餐環境，提供更為良好的使用空間。

以景觀生態的原則讓屆齡拆除後的建築空地還原為自然生態空間。

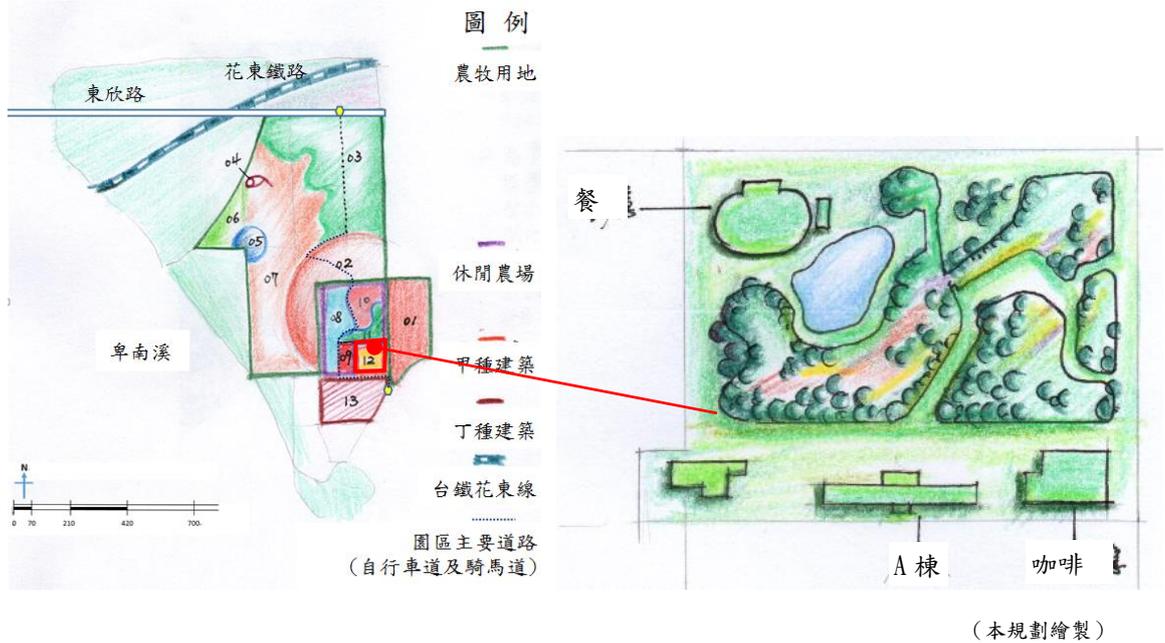


圖 44 甲種建築用地—住宿用餐區平面配置圖

(十)丁種建築用地—員工休憩與服務區

提供遊客車輛、遊覽車、接駁專車等大小型車輛的停放空間，全區使用植草磚以及透水鋪面，並廣植開展型喬木增加停車空間遮蔭率。服務區內另有設置遊園車服務站，提供遊園車、自行車出租，以及專人導覽介紹。渡假村內植栽配置選擇原生種以及香花植物，綠美化停車空間，並改善停車區氣味；並設遊客服務中心，處理渡假村內遊客事務。本區另有配置員工休憩區，一樓為員工餐廳，二樓為住宿設施，提供一個良好的休憩環境。

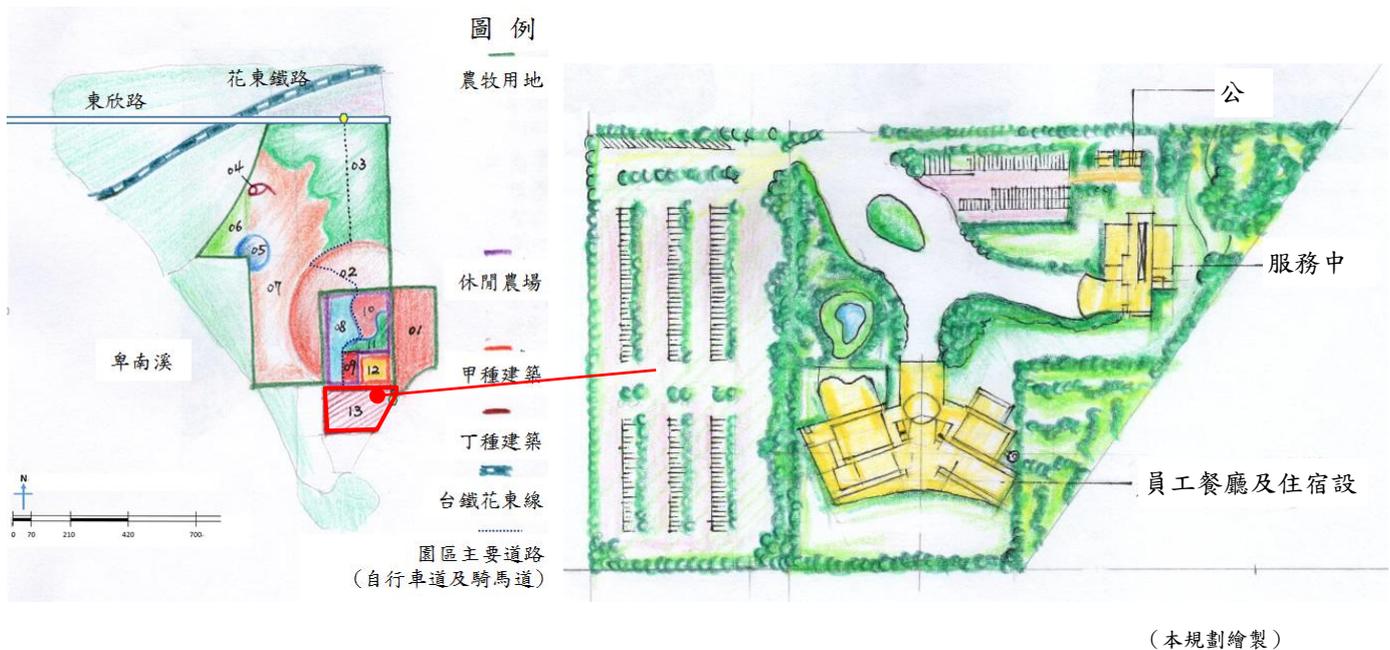


圖 45 丁種建築用地—員工休憩與服務區平面配置圖

(十一)全區平面配置圖



(本規劃繪製)

圖 46 全區平面配置圖

## 第七章 實質計畫

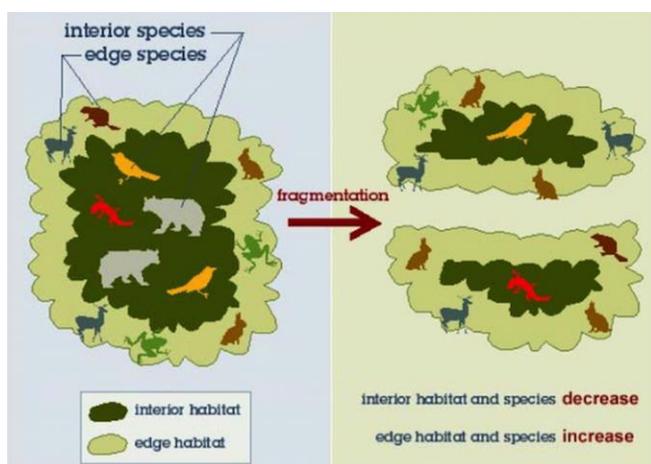
在進行牧野渡假村之生態景觀時，本章將依前述環境現況與資源特性，提出整體規劃構想與分區計畫，再具以提出後續之實質、執行計畫內容。

### 第一節 土地分區計畫

生態工法運用可建構生物多樣性生存環境，以保持原有自然生態平衡機制，維護生物之自然演替，本節對其生態工法的運用提出規劃內容。

#### 一、放牧體驗區生態景觀之規劃

牧野渡假村入口長達1200公尺的茄冬大道現行兩邊是放牧區，將整個渡假村一分為二，對於習慣自然野地的當地野生動物，要橫越此人工不透水鋪面自然產生隔閡感，畢竟當地野生動物使用渡假村的時間遠比人類要多，為了有生態補償，調查目前有環頸雉、紅頸斑鳩、棕背伯勞、白腹鶇、赤腹鶇、黃尾鶇、金背班鳩、竹雞、伯勞鳥、烏頭翁、燕子、麻雀及白鷺鷥等等鳥類，草原上更有白兔、灰兔、松鼠、白面狐、山野老鼠之蹤影，其中以環頸雉這種體型較大的台灣特有種鳥類最受人注目，環頸雉早期廣泛分佈在台灣低海拔丘陵地及平原鄉野間，由於棲地消失、破碎化、農藥毒害及人為干擾等問題，已經不容易看到，為了讓環頸雉等動物能有一個能隱身其中的環境，擬將道路兩旁的分區規劃以群植之複層植栽方式取代現行單一樹種列植方式來營造，讓多數鳥類有從喬木到灌木及草地等棲地可以築巢及覓食，在各塊區（Patch）內創造更多動物可以活動的生態廊道(Ecological corridor)以略為補償道路將棲地一分為二之後，造成物種隔離、形成邊緣以及棲地破碎化(habitat fragmentation)之問題，本規劃嘗試透過植栽計劃來改善當地野生動物的棲息環境。



(圖片來源: sustainableinfield.edublogs.org)

(圖片來源: google map)

## 第二節 植栽計畫

渡假村各區域規劃植生須以人工造林方式加速各區域的綠化，除減少遊客因為遊園不耐長久烈日曝曬之苦，也提供樹下乘涼之處所，考量樹木根系土壤易受踐踏以致間接產生夯實的效果導致樹木根系無法呼吸，故各區造林盡量以活動動線規劃步道導引遊客；同時適量的植生也讓動物有一個休憩避暑的場所；植生種類之選用，以鄰近自然環境就地取材、原生種優先、馴化之美麗外來景觀樹木為輔之原則，提供串連式的綠廊連結各區域的綠核等以營造生物移動通道及棲地。

多樣性的原生植物是生態動物避敵及活動之基礎，欲同時符合生態與美麗景觀原則上，盡量採用複層植生方式，如喬木選取食餌、誘鳥、誘蝶之原生植物，除了常綠喬木之外兼可選擇部分落葉喬木，以營造牧野不同的四季風情。



(本規劃拍攝)

圖 47 常綠喬木及落葉喬木示意圖



(本規劃拍攝)

圖 48 季節性複層植栽示意圖

在視覺焦點區採用花期較長、色彩豐富之植物；以群植的複層植栽取代原來的列植、單一樹種的植栽方式，藉由安排原生植物植栽除了提高存活率之外，也考慮其誘鳥誘蝶程度作為選種原則以吸引蝴蝶及鳥類的棲息，也因為考量現有渡假村的野生動物還是以鳥類如環頸雉、斑鳩等及野生鼠兔類為主，故於分區規劃時盡量以無間斷的各分區綠帶串聯來營造渡假村的整體生態性，讓陸生動物可以無礙的遷徙覓食，同時因廊道及邊界較容易有多樣的適應外部環境的物種出現，限制及管制渡假村內的石化燃料交通工具的使用區域及頻率，可望進一步降低動物通道與人類廊道的衝突，也營造生物多樣性的環境。

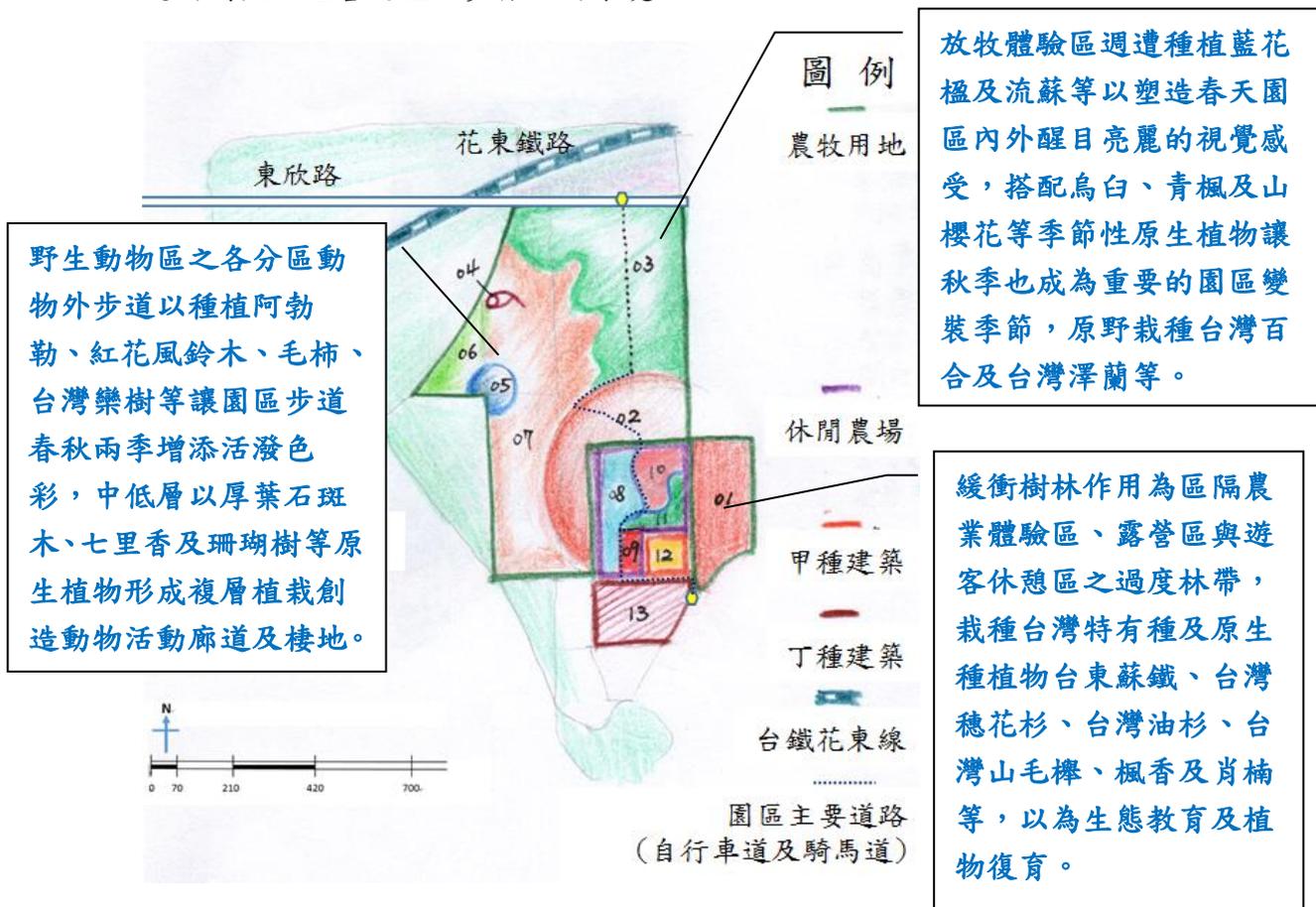
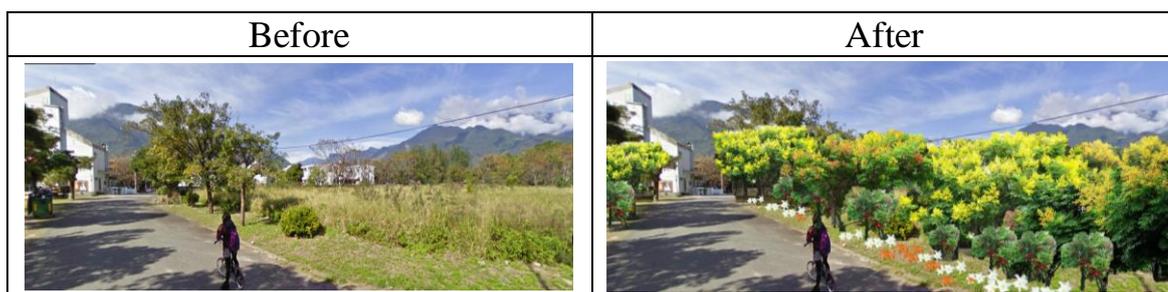


圖 49 植栽計畫示意圖

一、花田花海區



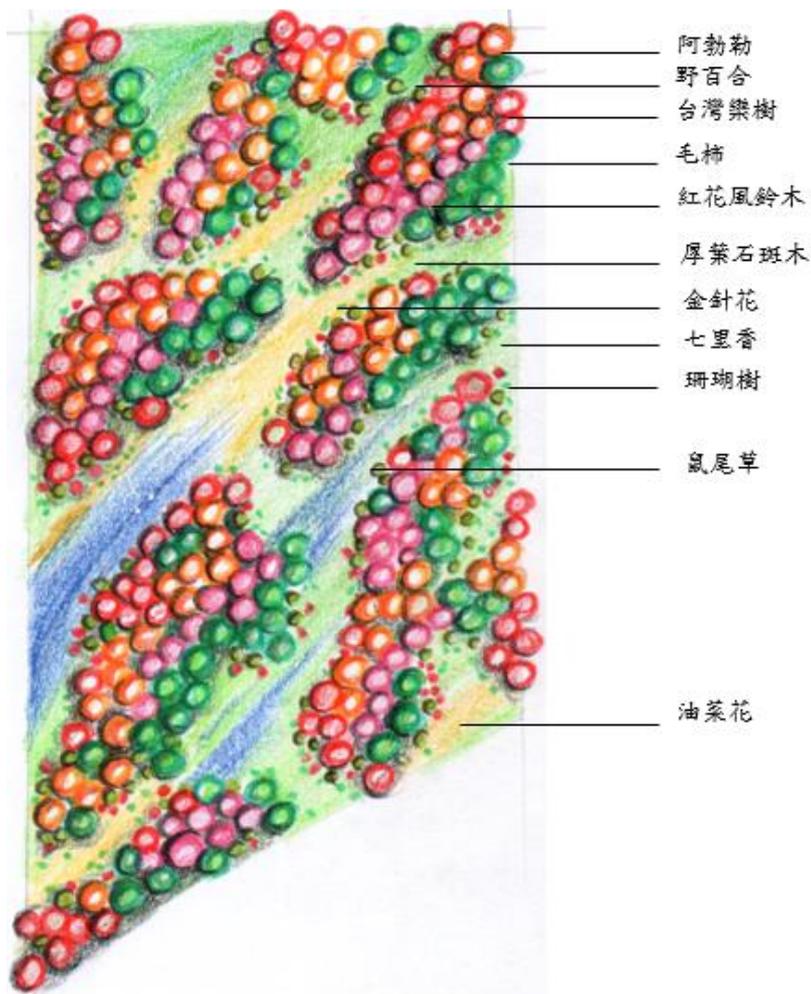
(本規劃繪製)

圖 50 花海區花田區規劃前後景觀比較圖



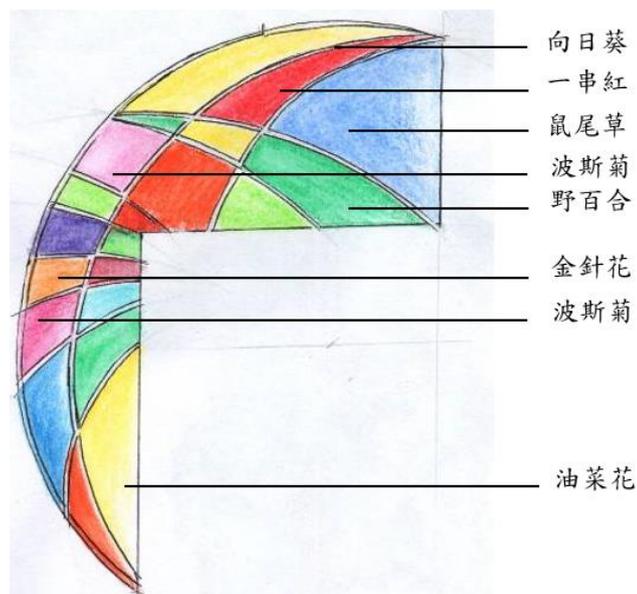
(本規劃整理拍攝)

圖 51 複層植栽示意圖



(本規劃繪製)

圖 52 花田區植栽配置示意圖



(本規劃繪製)

圖 53 花海區植栽配置示意圖

表 43 花海區花田區植栽表

植栽照片	名稱	說明
	阿勃勒 <i>Cassia fistula</i>	廣泛在熱帶及亞熱帶地區種植。花期在 5 月，初夏滿樹金黃色花，花序隨風搖曳、花瓣隨風而如雨落，所以又名「黃金雨」。
	紅花風鈴木 <i>Tabebuia rosea</i>	普遍見於新熱帶城市的公園或花園，雨季時綠葉濃密，可供遮陰；乾季時，花朵繁盛，可供觀賞。
	毛柿 <i>Diospyros strigosa</i>	屬於柿樹科 (Ebenaceae) 的海岸地區常綠大喬木，原產於恆春半島、蘭嶼、綠島等近海之叢林或森林中。
	台灣欒樹 <i>Koelreuteria elegans</i>	又名苦楝舅、苦苓江、金苦楝、拔子雞油、臺灣欒華、木欒仔、五色欒華、四色樹，是一種無患子科的落葉喬木植物，為臺灣原生特有種，耐旱性強，大約秋季 10 月開花。
	厚葉石斑木 <i>Raphiolepis umbellata</i>	為薔薇科常綠灌木，臺灣本土植物，臺灣北部及蘭嶼、綠島等有野生群落。生性強健，屬於低維護植物；因葉片厚硬具有茸毛，可抗強風，吸附塵埃，花期 4~6 月。
	七里香 <i>Murraya paniculata</i>	又稱月橘，為台灣原生植物，常綠性灌木或小喬木，屬於芸香科的花卉之一，花期為整年四季，其成簇的白花綻放時，會有濃郁的撲鼻清香。
	珊瑚樹 <i>Viburnum odoratissimum</i>	原產中國華南各省、台灣以及韓國、日本。樹高 1.5~10m，開花期二到四月。卵圓形果實由紅轉黑成熟，可供鳥類食用。對多種毒氣有較強的抵抗力。
	一串紅 <i>Salvia splendens</i>	<u>多年生草本至矮灌木</u> ，植物花色以 <u>鮮紅色</u> 居多，也開 <u>白色花</u> （俗稱「一串白」）。花期 7~11 月。
	金針花 <i>Hemerocallis fulva</i> 、 <i>Orange Daylily</i>	為多年生草本植物，又稱萱草或忘憂草。春至夏季開花，約 3 至 10 月左右。

植栽照片	名稱	說明
	向日葵 <i>Helianthus annuus</i>	一年生草本，植株比較高，生命力很強健，幾乎全年都能開花，也不需要特別照顧。
	野百合 <i>Lilium formosanum</i>	台灣的特有百合品種，以「福爾摩沙」作為種名，一年生直立草本，野生開花時間平均為4月到9月，適應性強，可生長在差異大的生態環境之特性。
	鼠尾草 <i>Salvia officinalis</i>	花期：春、夏，有草本也有灌木或亞灌木，大多數品種集中在亞洲。其中有許多品種可以入藥或作為觀賞花卉。
	波斯菊 <i>Cosmos bipinnatus</i>	一年生草本植物，花期6-10月，由於繁殖力強，常群生，形成花海。
	油菜花 <i>Brassica napus</i>	一年生草本植物，容易栽培，農民常於農田冬春休耕期間在田裡上油菜花籽，撥種後約兩個月便開出黃色小花，來年春天在將由蔡更入土中以增加土壤的養分。
其他	四季草花等	

(本規劃編製)

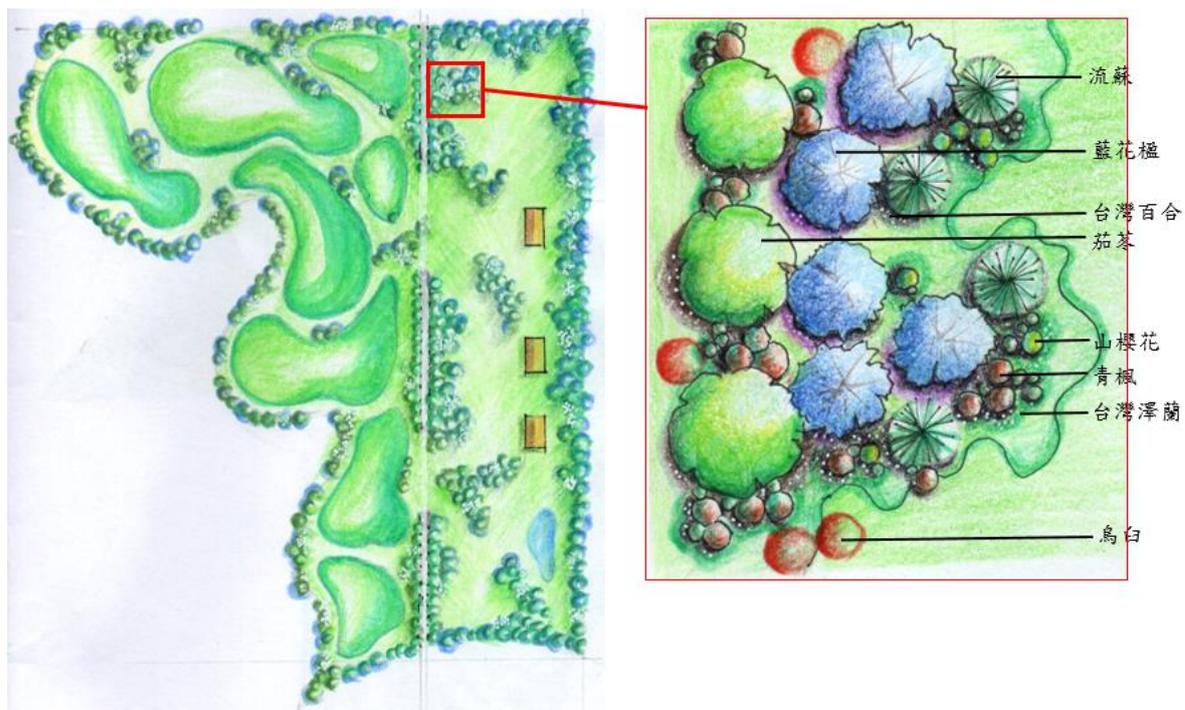


(本規劃繪製)

圖 54 花海區花田區規劃前後景觀比較圖

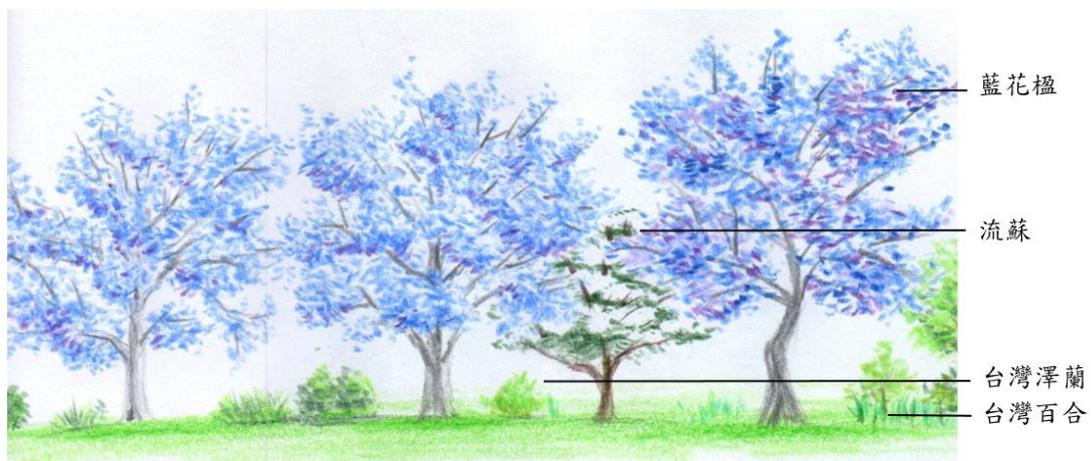
## 二、放牧體驗區

放牧體驗區週遭種植藍花楹及流蘇等以塑造春天園區內外醒目亮麗的視覺感受，搭配烏白、青楓及山櫻花等季節性原生植物讓秋季也成為重要的園區變裝季節，原野栽種台灣百合及台灣澤蘭等。



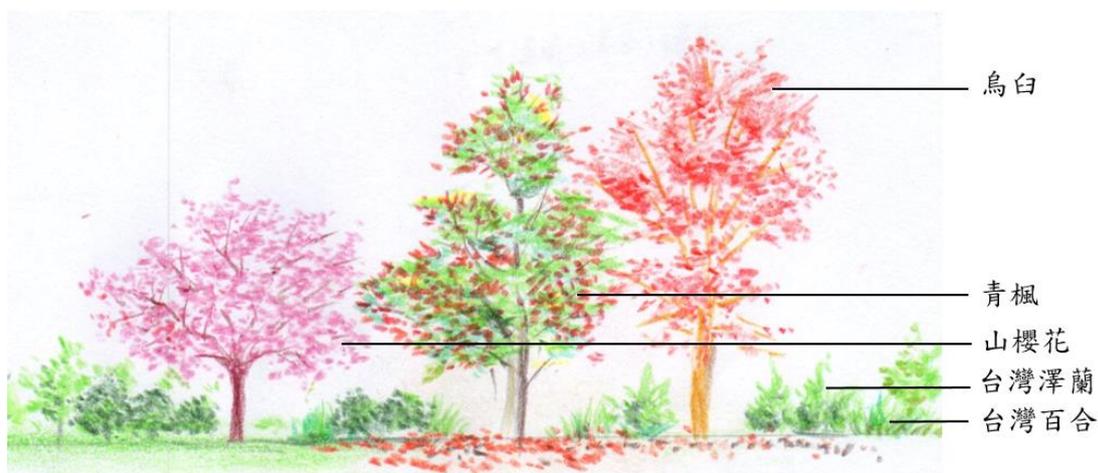
(本規劃繪製)

圖 55 放牧體驗區植栽配置示意圖



(本規劃繪製)

圖 56 放牧體驗區植栽立面示意圖(一)



(本規劃繪製)

圖 57 放牧體驗區植栽立面示意圖(二)

表 44 放牧體驗區植栽表

植栽照片	名稱	說明
	藍花楹 <i>Jacaranda mimosifolia</i>	紫葳科藍花楹屬的植物。可長至 5 至 15 米高。春至初夏開花，花期兩個月。
	流蘇 <i>Chionanthus retusus</i>	又稱流疏樹、茶葉樹、四月雪，是木樨科流蘇樹屬的植物，分佈於中國、台灣、韓國、日本。花白色，是良好的庭園觀賞植物。
	烏白 <i>Sapium sebiferum</i>	落葉喬木，高可達 15 米，秋季時會轉為紅、橙、紫、褐、深綠或絨綠等色，甚至有可能一葉數色。
	青楓 <i>Acer serrulatum</i>	又名中原氏掌葉槭；落葉喬木；枝皮及幼樹幹皮綠色，葉掌狀 5~7 裂，有鉅齒，翅果，特產台灣全島中海拔闊葉林，秋冬溫差大時葉會變黃色及紅色。
	山櫻花 <i>Cerasus serrulata</i>	櫻花的一種，屬薔薇科的植物。核果球形或卵球形，紫黑色，直徑 8-10 毫米。花期 4-5 月，果期 6-7 月。

植栽照片	名稱	說明
	台灣百合 <i>Lilium formosanum</i>	一年生直立草本，高 20~100 厘米，是台灣的特有百合品種，以「福爾摩沙」作為種名，屬於四種台灣原生百合之一
	台灣澤蘭 <i>Eupatorium formosanum</i>	台灣固有種，長於台灣全島平野至海拔 2,500 公尺的山地，多種蝴蝶和蜜蜂的食草；五月上旬至九月上旬開花。
	穗花棋盤腳 <i>Barringtonia racemosa</i>	玉蕊科玉蕊屬的常綠喬木，原產亞洲、大洋洲、非洲熱帶地區的河口溼地紅樹林及海岸林中，台灣分佈宜蘭及恆春半島。為水生植物，但是陸地栽培亦能生長良好。果實四稜卵圓形，質輕能漂浮於水上，借由潮水傳播。開花期近全年，以春夏季最盛。

(本規劃編製)

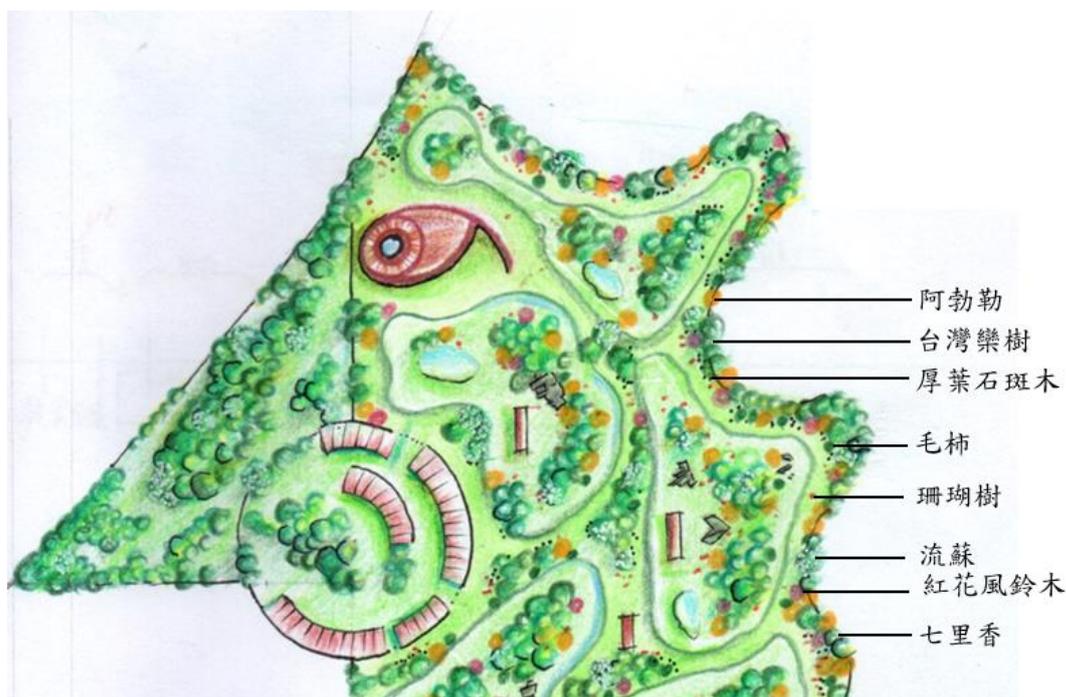


(本規劃繪製)

圖 58 放牧體驗區規劃前後景觀比較圖

### 三、野生動物區

野生動物區之各分區動物外步道以種植阿勃勒、紅花風鈴木、毛柿、台灣欒樹等讓園區步道春秋兩季增添活潑色彩，中低層以厚葉石斑木、七里香及珊瑚樹等原生植物形成複層植栽創造動物活動廊道及棲地。



(本規劃繪製)

圖 59 野生動物區植栽配置圖

表 45 野生動物區植栽表

植栽照片	名稱	說明
	阿勃勒 <i>Cassia fistula</i>	廣泛在熱帶及亞熱帶地區種植。花期在 5 月，初夏滿樹金黃色花，花序隨風搖曳、花瓣隨風而如雨落，所以又名「黃金雨」。
	紅花風鈴木 <i>Tabebuia rosea</i>	普遍見於新熱帶城市的公園或花園，雨季時綠葉濃密，可供遮陰；乾季時，花朵繁盛，可供觀賞。
	毛柿 <i>Diospyros strigosa</i>	屬於柿樹科 (Ebenaceae) 的海岸地區常綠大喬木，原產於恆春半島、蘭嶼、綠島等近海之叢林或森林中。
	台灣欒樹 <i>Koelreuteria elegans</i>	又名苦楝舅、苦苓江、金苦楝、拔子雞油、臺灣欒華、木欒仔、五色欒華、四色樹，是一種無患子科的落葉喬木植物，為臺灣原生特有種，耐旱性強，大約秋季 10 月開花。

植栽照片	名稱	說明
	厚葉石斑木 <i>Raphiolepis umbellata</i>	為薔薇科常綠灌木，臺灣本土植物，臺灣北部及蘭嶼、綠島等有野生群落。生性強健，屬於低維護植物；因葉片厚硬具有茸毛，可抗強風，吸附塵埃，花期4~6月。
	七里香 <i>Murraya paniculata</i>	又稱月橘，為台灣原生植物，常綠性灌木或小喬木，屬於芸香科的花卉之一，花期為整年四季，其成簇的白花綻放時，會有濃郁的撲鼻清香。
	珊瑚樹 <i>Viburnum odoratissimum</i>	原產中國華南各省、台灣以及韓國、日本。樹高1.5~10m，開花期二到四月。卵圓形果實由紅轉黑成熟，可供鳥類食用。對多種毒氣有較強的抵抗力。

(本規劃編製)

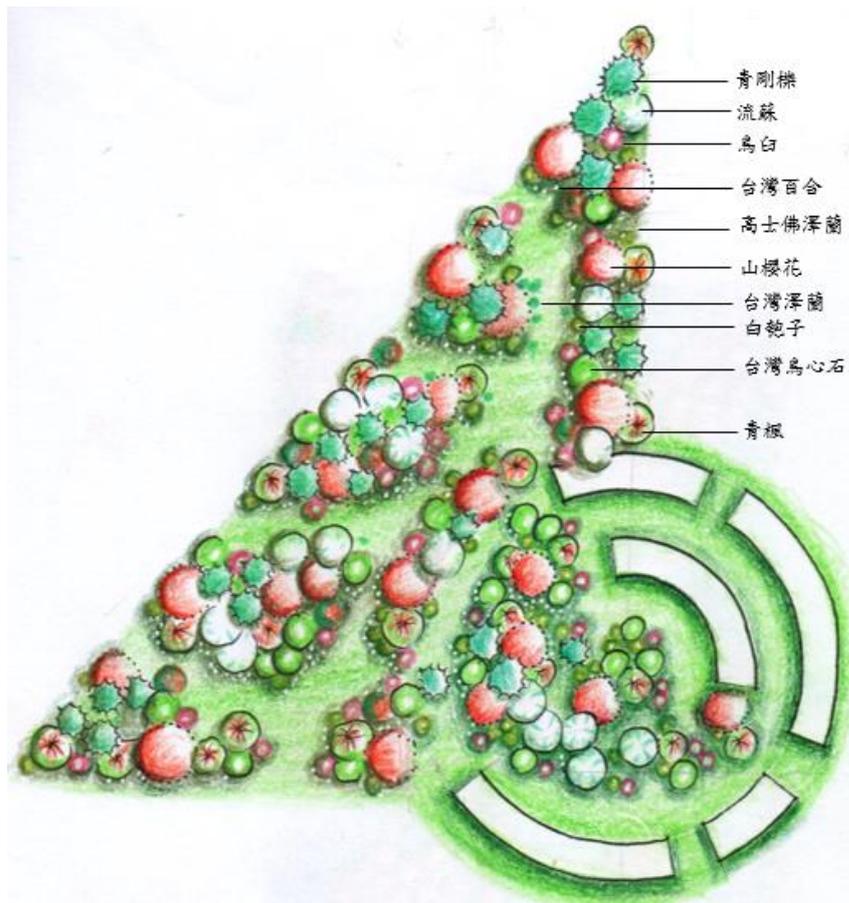


(本規劃繪製)

圖 60 野生動物區規劃前後景觀比較圖

#### 四、造林休憩區

此區為遊客於參觀野生動物區動物後提供一個鄰近的休憩地點，以原生喬灌木搭配誘鳥誘蝶草花，除提供野生動物一個多元舒適的棲地之外，也讓遊客於樹蔭下休憩時，同時可以觀察各種蝶類等野生動物。



(本規劃繪製)

圖 61 造林休憩區植栽配置圖

表 46 造林休憩區植栽表

植栽照片	名稱	說明
	青剛櫟 <i>Cyclobalanopsis glauca</i>	為殼斗科青剛櫟屬的常綠喬木，常綠中型喬木，樹高可達 20 公尺，花期於每年 3~4 月，結果期長達 9 個月，於每年 6 月持續直到隔年 2 月。
	台灣烏心石 <i>Michelia compressa</i> (Max im.) Sargent var. <i>formosana</i> Kaneh.	臺灣特有種，分布於台灣全島 100~2200 公尺中低海拔山區渾生闊葉林中，樹高可達 20~30 公尺，花期 1 月。

植栽照片	名稱	說明
	流蘇 <i>Chionanthus retusus</i>	又稱流疏樹、茶葉樹、四月雪，是木樨科流蘇樹屬的植物，分佈於中國、台灣、韓國、日本。花白色，是良好的庭園觀賞植物。
	烏白 <i>Sapium sebiferum</i>	落葉喬木，高可達 15 米，秋季時會轉為紅、橙、紫、褐、深綠或絨綠等色，甚至有可能一葉數色。
	青楓 <i>Acer serrulatum</i>	又名中原氏掌葉槭;落葉喬木;枝皮及幼樹幹皮綠色，葉掌狀 5~7 裂，有鉅齒，翅果，特產台灣全島中海拔闊葉林，秋冬溫差大時葉會變黃色及紅色。
	山櫻花 <i>Cerasus serrulata</i>	櫻花的一種，屬薔薇科的植物。核果球形或卵球形，紫黑色，直徑 8-10 毫米。花期 4-5 月，果期 6-7 月。
	白袍子 <i>Mallotus paniculatus</i>	低海拔山區向陽處生長快速，是崩塌地做植被復育和播種植樹的極佳樹種，蝶食蜜植物，花期 4~7 月，果期 8~11 月。
	台灣百合 <i>Lilium formosanum</i>	一年生直立草本，高 20~100 厘米，是台灣的特有百合品種，以「福爾摩沙」作為種名，屬於四種台灣原生百合之一
	台灣澤蘭 <i>Eupatorium formosanum</i>	台灣固有種，長於台灣全島平野至海拔 2,500 公尺的山地，多種蝴蝶和蜜蜂的食草；五月上旬至九月上旬開花。
	高士佛澤蘭 <i>Eupatorium kusukusu</i>	台灣固有種。花期 8 至 10 月，蜜源充足，是多種蝴蝶(青斑蝶、樺斑蝶和小青斑蝶)和蜜蜂的食草。

(本規劃編製)

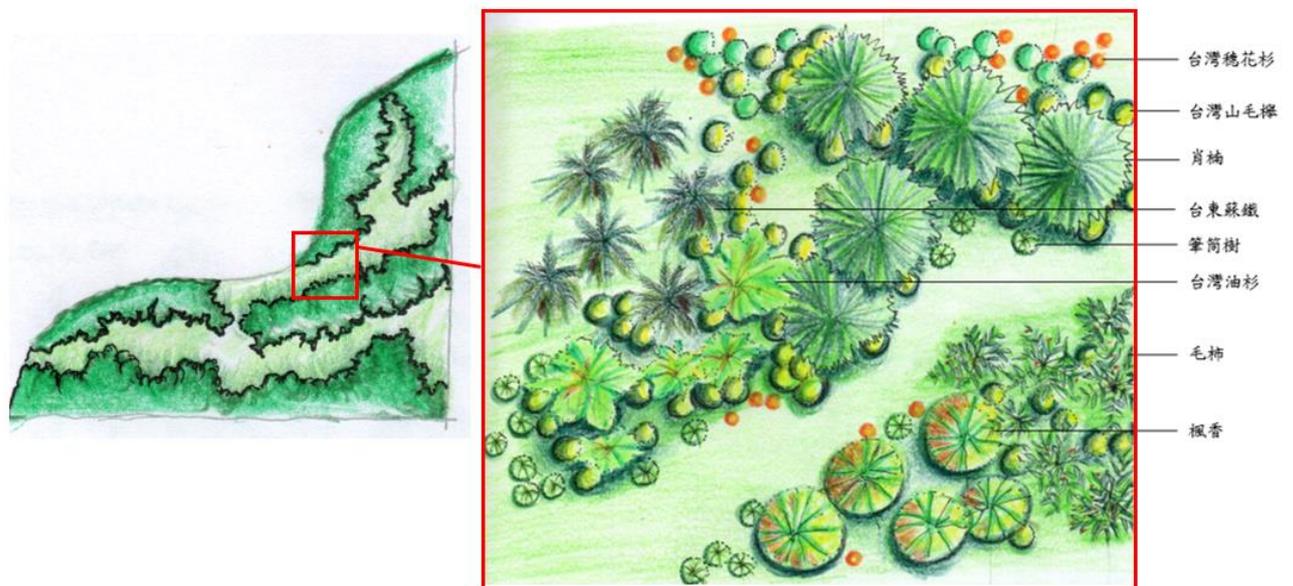


(本規劃繪製)

圖 62 造林休憩區規劃前後景觀比較圖

### 五、緩衝樹林區

緩衝樹林作用為區隔農業體驗區、露營區與遊客休憩區之過度林帶，栽種台灣特有種及原生種植物台東蘇鐵、台灣穗花杉、台灣油杉、台灣山毛櫸、楓香及肖楠等，以為生態教育及植物復育。



(本規劃繪製)

圖 63 緩衝樹林區植栽配置圖

表 47 緩衝樹林植栽表

植栽照片	名稱	說明
------	----	----

植栽照片	名稱	說明
	台東蘇鐵 <i>Cycas taitungensis</i>	台灣唯一原生的蘇鐵類植物，自然界僅分佈於台東卑南大溪及泰源之低海拔近溪谷山區。
	台灣穗花杉 <i>Amentotaxus formosana</i>	為台灣特有種，在分類上屬穗花杉科穗花杉屬的裸子植物，背面具二條白色氣孔帶，性喜潮濕溫暖之山坡及谷地，為文化資產保存法所公告的珍貴稀有植物之一。
	台灣油杉 <i>Keteleeria davidiana var. formosana</i>	台灣特有種的常綠大喬木，遠自冰河時期即存在，至今還生存在地球上，被稱為「活化石」，但環境變遷，讓這種珍稀樹種快速消失。
	台灣山毛櫸 <i>Fagus hayatae</i>	又稱台灣水青岡，為殼斗科之山毛櫸屬植物，為台灣特產種，屬落葉喬木，為冰河時其子遺植物。
	台灣肖楠 <i>Calocedrus formosana</i>	又稱台灣翠柏、肖楠、黃肉仔、黃肉樹，柏科肖楠屬之常綠大喬木，為台灣特有種。
	毛柿 <i>Diospyros strigosa</i>	屬於柿樹科 (Ebenaceae) 的海岸地區常綠大喬木，原產於恆春半島、蘭嶼、綠島等近海之叢林或森林中。
	楓香 <i>Liquidambar formosana</i>	楓香是台灣固有的原生樹種，在自然環境下從平地到一千多公尺的山區都可以見到它的蹤跡，植株可高達 20 公尺以上，屬於喜好陽光的陽性樹種。
	筆筒樹 <i>Cyathea lepifera</i>	桫欏科桫欏屬的植物。生長於海拔 1500 米的地區，多成片生於林緣、路邊或山坡向陽地段中，在約 3 億 6000 年前就已存在，被稱為「活化石」。

(資料來源：維基百科、林務局網站、自行拍攝，本規劃整理)



(本規劃繪製)

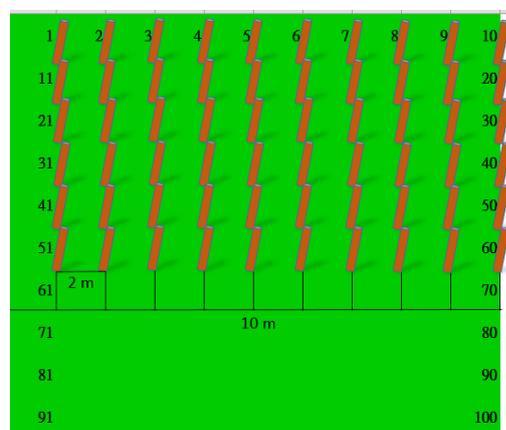
圖 64 緩衝樹林區規劃前後景觀比較圖

## 六、固碳量計算

牧野渡假村重新規劃後將增加許多複層植栽區域，除了前述的生態、景觀及遊憩功能外，還扮演固定大氣中二氧化碳碳素功能，而牧場固碳量之計算，係從單株林木所固定之碳素量之林木生物量(Biomass)進行轉換。根據IPCC (Panel on Climate Change：聯合國政府間氣候變遷問題小組)所建議之估算原則，林木之生物量係利用林木平均比重乘以林木樹幹部分之木材材積，再乘以全株材積與幹材材積之比例(一般全株材積約為幹材材積之1.3~2.0倍，平均值約為1.65倍)轉換而得，林木生物量最後再乘以林木之碳含量百分比，即為林木所固定之碳素量(林裕仁，2008)。係以牧野渡假村農牧用地總面積67公頃，預估重新進行植栽規劃設計後將有至少6成的比率種植喬灌木以營造適合動物棲息的複層植栽環境，預估若以平均每2m栽植一顆喬木計算，每公畝種植60顆，每公頃則有600顆，台灣常見造林闊葉樹種之絕乾比重乘以碳含量百分比之平均轉換率為0.265(即固碳量265kg/m<sup>3</sup>)，因為新植喬木考量採購成本及搬運便利性之故，以每株材積1m<sup>3</sup>概估，則總固碳量為：

單顆喬木固定碳素量：265 x 1 x 1.65=437.25kg，

農牧用地總固定碳素量：437.25 x 60 \*x 10 x 67 = 17,577,450 kg。



(本規劃繪製)

圖 65 每公畝固碳量計算植栽數模擬圖

表 48 台灣常見 16 種闊葉造林樹種之絕乾比重、碳含量百分比轉換係數計算表

表1 台灣常見16種闊葉造林樹種之絕乾比重、碳含量百分比及轉換係數

商品名 (Common name)	學名 (Species name)	S <sub>o</sub> <sup>1)</sup>	C <sup>2)</sup> (%)	Conversion factor <sup>3)</sup>
<b>闊葉樹 (Hardwoods)</b>				
相思樹 (Taiwan acacia)	<i>Acacia confusa</i>	0.77	47.17	0.363
台灣赤楊 (Formosan alder)	<i>Alnus japonica</i>	0.47	46.2	0.217
茄冬 (Autumn maple tree)	<i>Bischofia javanica</i>	0.65	46.78	0.304
木麻黃 (Polyesian iron wood)	<i>Casuarina equisetifolia</i>	0.67	46.61	0.312
樟木 (Camphor tree)	<i>Cinnamomum camphora</i>	0.37	47	0.174
牛樟 (Stout camphor tree)	<i>Cinnamomum</i>	0.39	45.69	0.178
光蠟樹 (Formosan ash)	<i>Fraxinus formosana</i>	0.73	46.83	0.342
大葉楠 (Large-leaved nanmu)	<i>Machilus kusanoi</i>	0.46	47.45	0.218
香楠 (Incense machilus)	<i>Machilus zuihoensis</i>	0.47	46.93	0.221
棟樹 (China berry-tree)	<i>Melia azedarach</i>	0.54	46.63	0.252
烏心石 (Formosan michelia)	<i>Michelia compressa</i>	0.52	47.51	0.247
印度紫檀 (Paudauk)	<i>Pterocarpus indicus</i>	0.58	47.02	0.273
木荷 (Chinese guger-tree)	<i>Schima superba</i>	0.61	46.87	0.286
大葉桃花心木 (Honduras mahogany)	<i>Swietenia</i>	0.5	47.26	0.236
台灣櫟 (Taiwan zelkova)	<i>Zelkova serrata</i>	0.73	47.66	0.348
	合計	8.46	703.61	3.971
	<b>平均值</b>	<b>0.564</b>	<b>46.907</b>	<b>0.265</b>

<sup>1)</sup> S<sub>o</sub>: 絕乾比重: Oven-dried specific gravity.

<sup>2)</sup> C: 碳含量: Carbon content.

<sup>3)</sup> Conversion factor: 轉換係數= S<sub>o</sub>\*C/100.

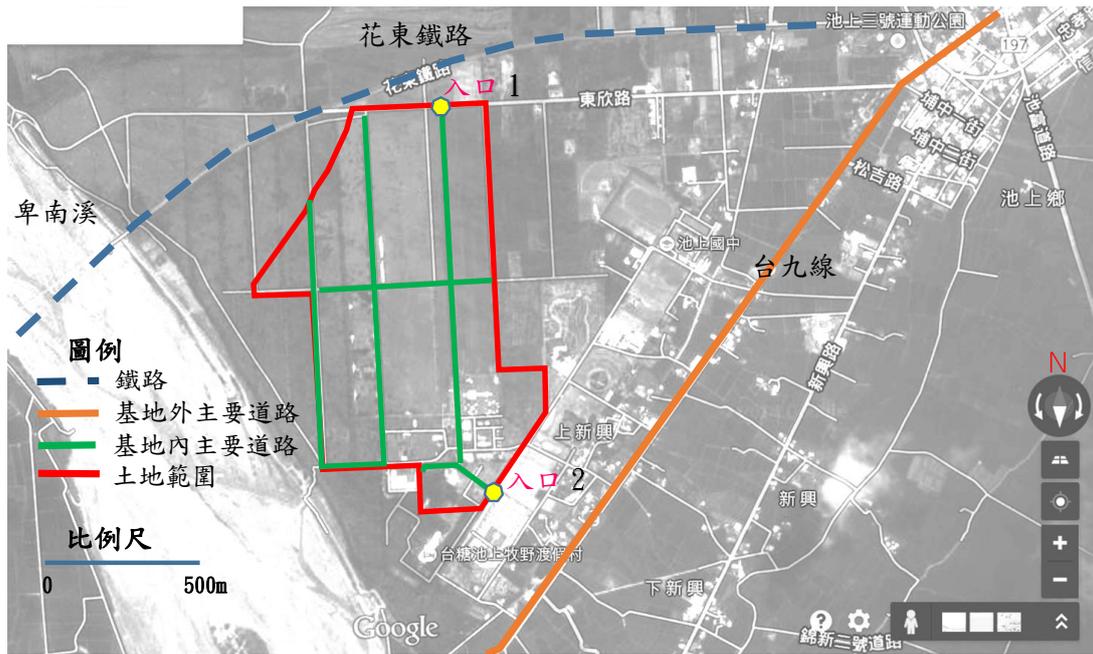
(資料來源: 行政院農業委員會網站, 林業試驗所林裕仁, 森林減碳能力之推算方法, 本規劃整理)

### 第三節 交通動線計畫

牧野渡假村因位處花東縱谷交通重要節點，是當地民眾及外地遊客活動與觀光行為相當活絡之必經區域，現階段至牧野渡假村之遊客交通方式可由鐵路、公路、或自行開車前來，交通甚為便利；若以鐵路到達池上鄉，渡假村提供接駁車接駁到渡假村的免費服務，若遊客以開車方式抵達渡假村，則可以徒步、騎乘自行車或搭乘遊園車輛參與渡假村內的其他活動，同時由於渡假村廣闊，一般以自行車作為主要遊園方式，步道兼自行車道採用細碎石透水鋪面，讓全區動線鋪面在維持高自然度之下串連牧野全區各分區。

由於北側入園後於茄冬大道可見到幅員遼闊的放牧體驗區及野生動物區，考量這兩個區域有機會藉由規劃生態滯洪池，讓渡假村的放牧綠地可以適時獲得灌溉水源以維持常綠狀態，也可讓本區域的動物及規劃栽植的植物可以就地取得水源，基於以讓渡假村內的綠地能維持並增加其自然度，甚至吸引原來在鄰近最大湖泊一大坡池活動的野生動物藉由周邊綠帶廊道遷徙過來活動、覓食等，擬規劃汽機車等車輛一律從南側入口進入渡假村，一來距離南邊的綜合型停車場較近以減少碳排放及對渡假村內空氣的汙染，二來可以維持北側入口到住宿地點這一主要區域盡量以干擾最小方式從事遊憩，讓其生態系可以逐漸藉由人為規劃、控制遊憩乘載量而慢慢成形，以培育並塑造其未來發展生態旅遊的資糧。

遊客可以在停好車後，先將行李留置於旁邊下榻的溫泉飯店，除了使用溫泉飯店的溫泉設施之外，亦可規劃體驗渡假村內遊憩活動，渡假村提供電動接駁車接送遊客到離住宿設施較遠的放牧體驗區及野生動物區，渡假村內鼓勵以自行車遊園方式到達任一遊憩分區，目的除了鼓勵遊客悠閒地以單車體驗牛羊成群、視覺景觀寬闊的渡假村景色之外，亦可達到健身目的，整體渡假村內交通動線一改先前單調的棋盤式道路，除北側入園的茄冬樹大道因降低規劃衝擊考量予以保留外，分區改為不規則自然曲線造型配合幾何圖形，讓遊客可如深入秘境般在各區漫步或騎行悠閒探索；放牧體驗區清晨亦提供熱氣球搭乘活動，遊客可以透過熱氣球在空中飽覽壯麗花東縱谷之景色，俯瞰一望無際的太平洋或是魁偉的中央山脈。



(本規劃繪製)

圖 66 原始交通動線圖



(本規劃繪製)

圖 67 規劃後交通動線圖

## 第四節 服務設施計畫

牧野幅員廣大，對於各分區原有服務設施的整合，需藉由標誌及系統性建立。

### 一、入口意象

以渡假村內動物伊蘭羚羊之立姿作為入口意象之發想，期望讓入園的遊客可以在入口感受到牧野動物的活力與熱情。



(本規劃繪製)

圖 68 入口意象發想圖



鑄銅，尺寸 H 3.8m  
表面當地石材拼貼，  
牆面尺寸 6X2.5m  
不鏽鋼上抗 UV 漆

(本規劃繪製)

圖 69 入口意象模擬圖



(本規劃繪製)

圖 70 入口意象改造前後模擬圖

## 二、導覽解說與引導系統

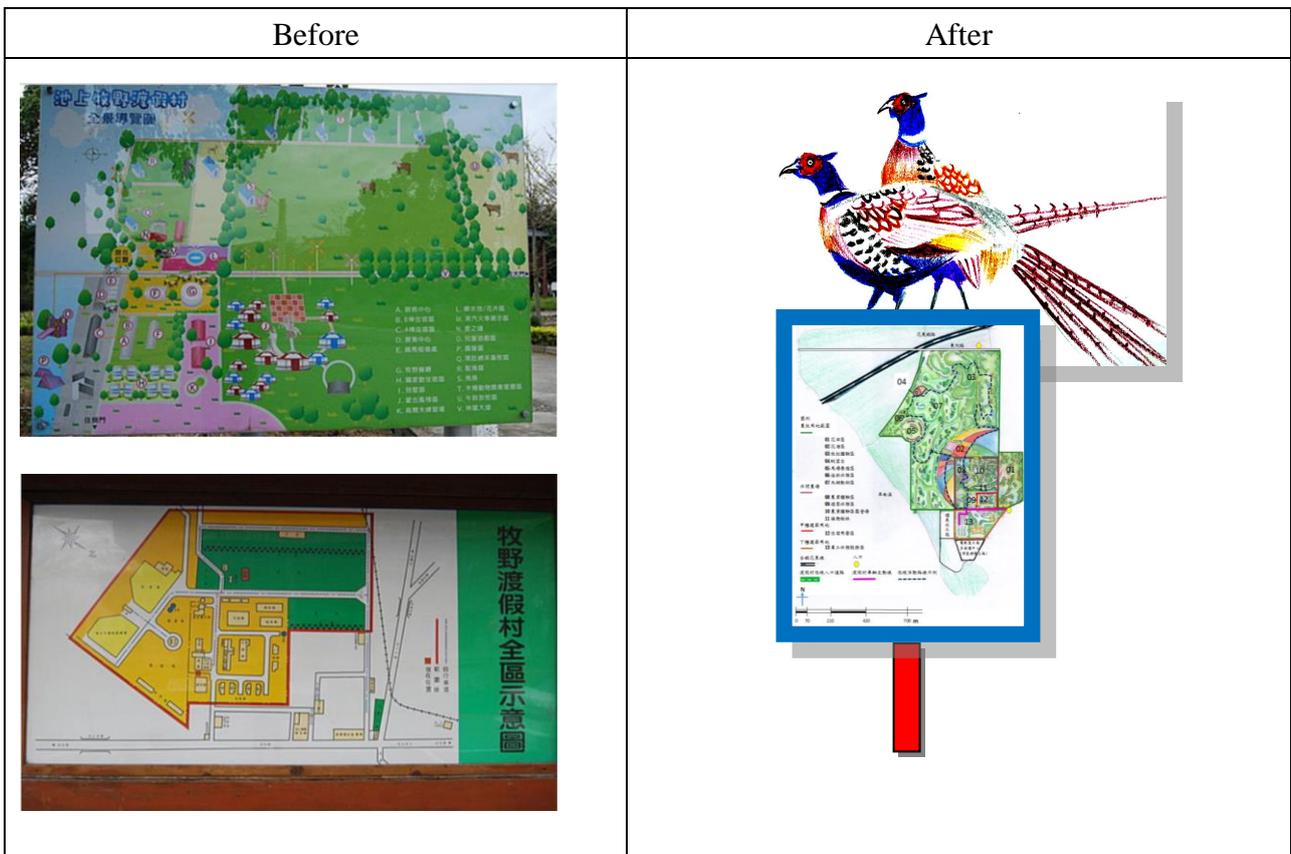
配合動線規劃設置解說牌，提供民眾完整的渡假村遊憩資訊，進一步體驗、認知渡假村動植物及生態特色，達到環境教育功能。

### (一)解說資源與重點

從渡假村入口即以牧野渡假村招牌野生動物環頸雉為全區導覽解說牌意象，除提醒遊客渡假村環境有野生的台灣特有亞種環頸雉出沒之外，並吸引遊客目光，以自導方式了解各區擁有的自然資源等動植物的棲息環境及生態來參觀渡假村，藉由解說資訊宣導保育的重要性外，同時減少解說人力，降低遊客誤入之衝擊，並保障遊客安全。

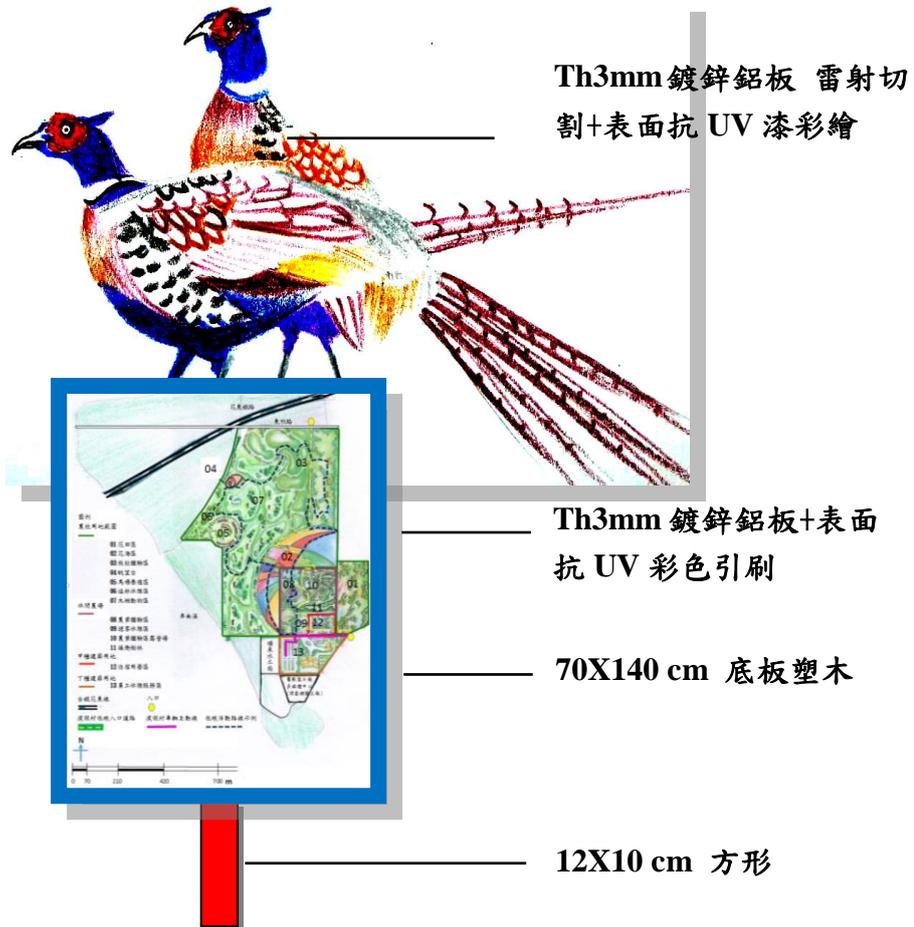
### (二)設置原則

- 1.入口牌介紹渡假村渡假村內路線的整體狀況，包含地圖、建議動線、路線長度、行走時間、景觀點、休憩輔助設施位置的介紹及注意事項。
- 2.解說牌的材質盡量與搭配自然環境且考慮耐候，步道上的設計風格應一致，同時注意設置位置和環境的協調性。



(資料來源: 輝坤的部落格 <http://a410403.pixnet.net/blog/post/18220282#comments>, 本規劃繪製)

圖 71 入口意象改善前後模擬圖



(本規劃繪製)

圖 72 導覽解說牌示意圖

### 三、方向指示牌、禁止事項牌及警告牌

依遊客參訪動線沿線設置，並引導遊客參觀；採用塑化木頭材質，雖初期維護成本較高，然其耐候性較木頭更高，因使用壽命延長自然後續就能減少維修及汰換頻率，因減少資源使用頻率自然對生態環境的衝擊較小，也較能融入自然地景。由於渡假村幅員遼闊，從入口茄冬大道的放牧體驗區開始一直到最內的停車場，將穿越花海區、農業體驗區及遊客休憩區，分區考量景觀的變化性，動線將呈現非線性式行進，故將於重要節點持續標示停車場方向；抵達停車場後再導引到住宿區的溫泉飯店，讓遊客一入園就可以開始體驗到牧野多樣化的遊憩設施及豐富的分區景觀。

以渡假村動物鴯鶓作為主題設計提醒圖案，標示保護區內之管制事項，如動物穿越區等，並於潛在危險地區設置警告標誌，如生態池設立水深警告牌，避免學童或參觀者不慎跌落池內，或提醒遊客愛護環境、勿亂丟垃圾等。



圖 73 禁止事項牌及警告牌示意圖

#### 四、斷面規劃及安全設施

渡假村各區之主要設施斷面如下圖說明：

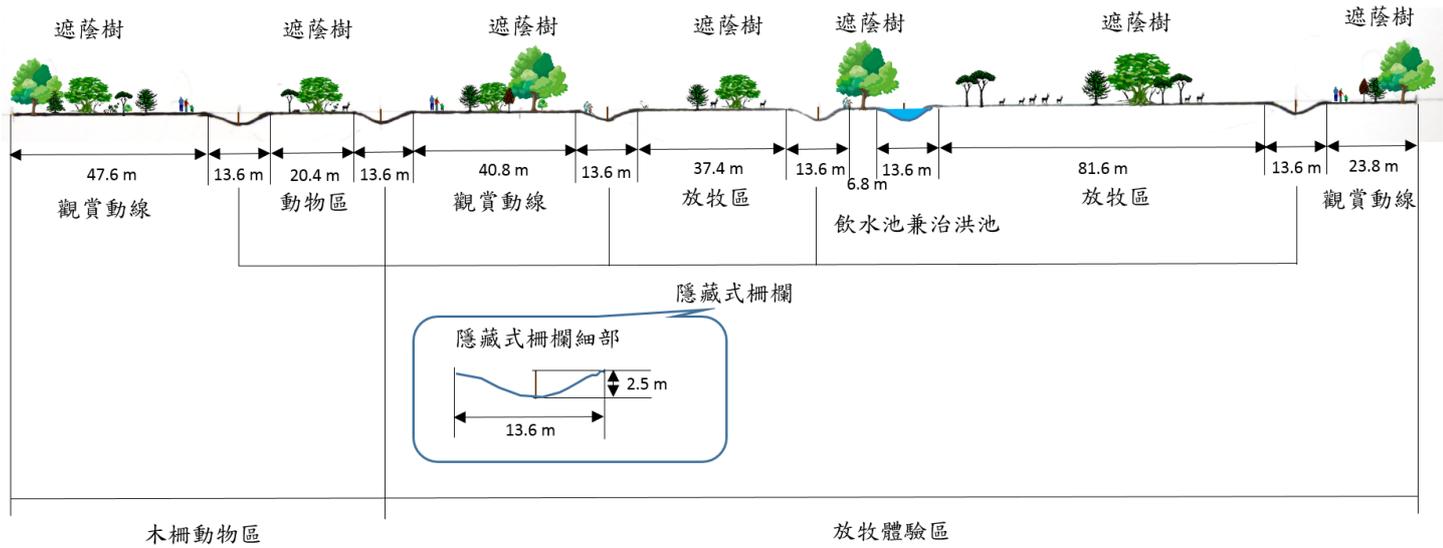


(本規劃繪製)

圖 74 設計剖面位置圖

(一) 野生動物區隱藏式柵欄

以下沉式欄杆取代一般獸欄，遊客除能更為親近並觀察動物外，同時讓原野之視覺景觀不會被受人工圍籬設施所影響。



(本規劃繪製)

圖 75 A-A'野生動物區及放牧體驗區斷面圖

### (二) 農業體驗區之露營場

規劃之露營區，具備涼亭、公共衛浴、廁所等設備，讓在此搭營的遊客仍然能享受如在家般的便利，加以完善規劃的帳位、管理中心及販賣部的設立，又極少光害，讓此區成為團體、年輕人出遊或家族旅行的最佳勝地。



(本規劃繪製)

圖 76 B-B'農業體驗區之露營場剖面圖

### (三) 安全圍籬

為維護渡假村部分靠水池邊親水活動之安全性，在生態池及滯洪池週邊評估設置安全圍籬，除形成良好生態復育區，亦可避免民眾過於靠近生態池而失足落水。

安全圍籬施作材料的選定，擬以耐候性較佳的環塑木噴塗環保抗UV漆，營

造類似如選用木（竹）欄杆等自然素材風格，造型方面為增加渡假村生動活潑之元素，可採用類似舊式竹造屋的編織方式強化其結構。

## 第五節 放牧體驗區及溫泉設施計畫

### 一、放牧體驗區

為渡假村占地前兩大的區域，本區規劃的活動多元，故設立高架木構造建築供遊客休憩，建築屋頂有採光罩及架設太陽能板，以供應日間及夜晚的室內照明，建築本體採高架設計除了通風考量，亦可讓野生動物穿越無礙。

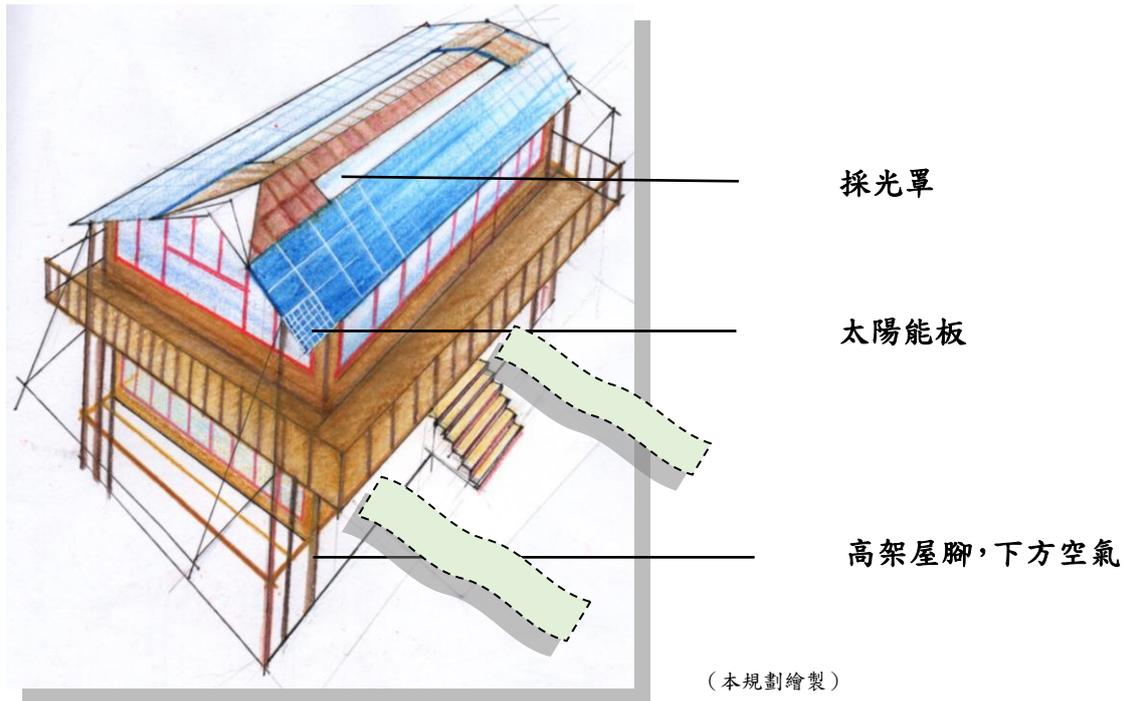


圖 77 放牧體驗區休憩木屋示意圖

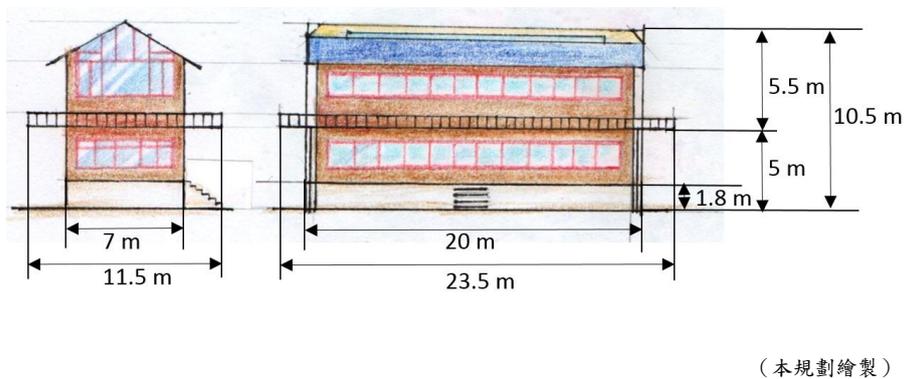


圖 78 放牧體驗區休憩木屋正視及側視圖

## 二、溫泉飯店

以新建之溫泉飯店取代部分舊有外觀老舊之住宿設施功能，由於飯店建於農牧用地申請為休閒農業設施之住宿設施，基地本為100%透水鋪面，期以盡量滿足綠建築九大指標方式進行規劃設計以減少建築平日使用之能源消耗，以維持周邊生態系統之串聯為核心原則下進行開發建設。



(本規劃繪製)

圖 79 溫泉飯店室內空間示意圖

## 第八章 執行計畫

在進行牧野渡假村之生態景觀規劃時，本章將依前述環境現況與資源特性，評估既有經營方式及現有設施再利用之可行性，並依據發展定位找出目標消費客層進行設施之改造計畫，進而擬出整體規劃構想與分期分區計畫，最後於評估計畫之環境、財務可行性後，再具以提出渡假村全區未來整體開發之投資規劃藍圖。

### 第一節 分期分區計畫

一、分期分區開發計畫建議：

#### (一)原特定農業區農牧用地之分期分區

表 49 原特定農業區農牧用地之分期分區表

分區內容	第一期	第二期	第三期	備註
花田區、花海區		○		地號 671/ 地號 675/ 地號 697/地號 698/地 號 701
農牧用地 放牧體驗區		○		地號 680/地號 681/ 地號 682/ 地號 683/ 地號 684/
野生動物區、 酪牛棚、 馬廄、 可愛動物區		○		地號 687/ 地號 696/ 地號建 694/ 地號 693 水井機房
野生動物區、 造林休憩區		○		地號 684/地號/685 地號 687/ 地號 689

(摘自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

#### (二)休閒農場申請

表 50 農業體驗區之分期分區表

分區內容	第一期	第二期	第三期	備註
農 業 體 假日農夫體驗區		○		地號 697
溫泉開發及機		○		地號 698

驗房設備與管線		
區設施		
露營場	○	地號 701
緩衝綠帶		

(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

表 51 遊客休憩區之分期分區表

分區內容	第一期	第二期	第三期	備註
遊客休憩區 溫泉旅館 花園		○		地號 697/地號 698/地號 702/地號 700 一公頃

(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

### (三)甲種建築用地興建規劃

- 1.第一期先以A棟拉皮和咖啡館、販賣部為優先，待咖啡館整建完成後，此時先暫時以咖啡廳為供應餐點據點。接著執行餐廳及交誼廳拉皮整修，兩個步驟執行期程為第一期(一年)。及丁種建築用地之員工宿舍和辦公室新建工程。此時闔家歡、別墅仍可繼續營業，可營業至103月1日。
- 2.第二期辦公室暫時移至丁建新辦公室為工作場所。此時A棟及咖啡廳已可營運。休閒農場申請及興建遊客住宿區完成加入營運。
- 3.第三期B 棟、蒙古文物、別墅、闔家歡進行拆除重建完成後加入營運。

表 52 甲種建築用地屆齡之五棟建物拆除表

設施	第一期	第二期	第三期	備註
A 棟	○			地號 702
B 棟		○	○	地號 702
別墅		○	○	地號 702
闔家歡		○	○	地號 702
咖啡廳	○			地號 702
餐廳	○			地號 702
交誼廳		○	○	地號 702
販賣部	○			地號 702
蒙古文物館		○	○	地號 702

(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

(四)丁種建築用地工程施工進程：

表 53 丁種建築用地分期分區表

設施	第一期	第二期	第三期	備註
露營場拆除	○			地號 703
兒童遊戲場拆除	○			
停車空間	○			地號 710/地號 708
員工宿舍	○			
辦公室	○			
販賣設施	○			

(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

- 1.原有大型車輛停車場保留，露營場改為小型車輛停車場。
- 2.露營場遷移至休閒農場之農業體驗區。
- 3.建設辦公室、員工宿舍及販賣設施。

二、配合年度預算編列施工

表 54 年度預算編列施工表

施工 年期	建物狀況	施工內容					
102	B 棟屆齡 暫不拆除	籌畫期					
103	闔家歡、 蒙古文物 館、別墅 屆齡	甲建外觀改建			丁建新建		休閒農場
		A 棟	咖啡廳	餐廳	員工 宿舍	辦公 室	提出申請
104	五棟屆齡 建物拆除 重建	甲建拆除五棟建設為 L 棟			丁建新建		休閒農場建設
		B 棟	闔家 歡	別 墅	蒙 古 文 物 館	交 誼 廳	住宿設施 及辦公室 興建完成
105		休閒農場溫泉旅館 預計 105 年底建設完成					休閒農場 建設完成 投入營運
106		全部建設完成正式投入營運					

(改編自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

表 55 預算標列施工與完成表及可營運房間數表

102 年預備期		103 年	104 年	105 年	106 年
甲 建	A 棟 咖啡廳 餐廳	改建	整建完成		
	B 棟 100/11/1 蒙古文 物館	到期改建 期不營業	辦公室搬 遷，屆齡建物 拆除重建	屆齡建物拆 除重建	
	別墅	營業至 103 年 6 月 (101/7/1 到期)	拆除重建		
	合家歡				
	交誼廳				
休閒農場	申請	興建 蒙古包配合 露營場興建 時程予以拆 除	休閒農場溫 泉旅館完工 56 間		
丁建	新建辦公室 新建住宿設施	新建完成			
房間數量		別墅：4 間 合家歡：24 間	A 棟：18 間	A 棟：18 間	A 棟：18 間 溫泉旅館：56 間 溫泉旅館：56 間
房間數量小計		28 間	18 間	74 間	74 間

(改編自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

說明：

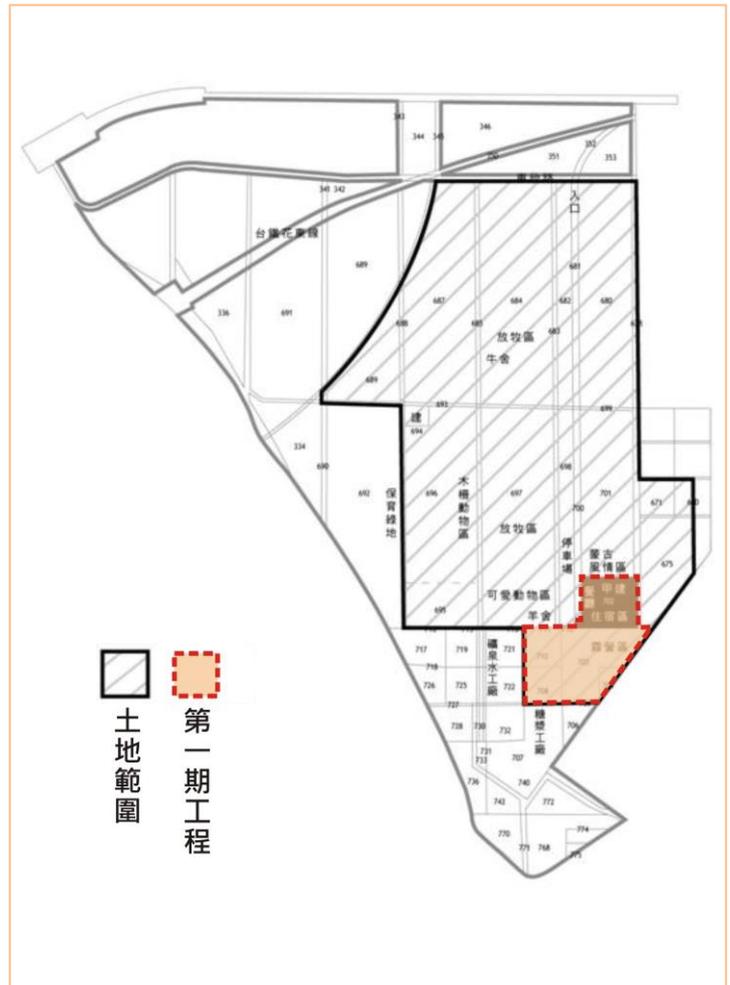
因 B 棟、別墅、蒙古文物館搬遷，重建年期以 105 年為主。

表 56 整建與新建建物完工年度表

整建與新建建物完工年度		102 年	103 年	104 年	105 年	106 年
整建 (改建)	A 棟 咖啡廳 餐廳 販賣部	預 備 期				正 式 營 運
新建	休閒農場溫泉旅館					

(一) 第一期工程設施施工部分：  
(第一期工程為期一年  
103 年 1 月 1 日-103 年 12 月 31 日)

1. 甲種建築用地：就現有建物或設施得以在不影響渡假村營運，且不需先經過繁複的變更程序之前提下，得以先進行建物設施之修繕、改建，列為第一期工程。咖啡廳內部裝潢增加綠建築機能及外觀為綠建築等；餐廳、A 棟進行改建修繕工程。
2. 特定農業區農牧用地變更休閒農場使用部分提出申請：特定農業區變更為休閒農場之部分，以不超過十公頃面積為原則提出申請，預計申請所需時間為一年。



(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

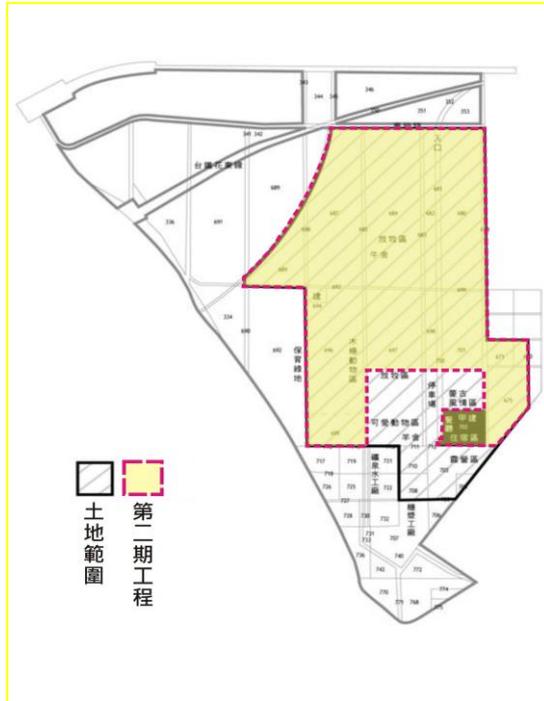
圖 80 第一期工程範圍圖

3. 特定農業區農牧用地不變更使用部分：特定農業區不變更為休閒農場之部分，仍然維持原先之使用方式為放牧地，僅以熱氣球活動以及原野放牧之牛羊為景觀點；維持牧野渡假村之原始風貌。
4. 丁種建築用地：露營場設施改為停車空間。並建設公廁、辦公室及員工宿舍。

(二) 第二期工程設施施工部分：  
（104年1月1日-104年12月31日為期一年）

第二期投資開發原則為特定農業區農牧用地不變更使用部分之各項工程。此時等待五棟屆齡建物使用年限屆滿，及進行休閒農場申請核可後的遊客住宿區及農業體驗區之施工。

1. 甲種建築用地：此時辦公室移至丁建新辦公室作業使用。拆除五棟屆齡建物開始興建L棟。



(摘自：99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 81 第二期工程範圍圖

2. 特定農業區農牧用地不變更使用部分：現有之木柵動物區，其獸欄改建為下沉式隱藏柵欄，創造視覺開放式之野生動物生態展示區；同時先行植樹造林休憩林區、牧草種植、水池（灌溉兼滯洪池）建設、自行車道建設、馬廄、酪牛舍、可愛動物區、觀賞動物平台等，列入第二期工程。
3. 休閒農場遊客住宿區及農業體驗區本年度進行施工完成。蒙古包配合露營場興建時程予以拆除。

(三) 第三期工程設施施工部分  
（104年-105年12月31日年）：

甲種建築用地：交誼廳、B棟建物、闔家歡8棟及蒙古文物館和兩棟別墅，拆除後合併計算建蔽率及使用率，持續施工預計106年投入營運。



(摘自：99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 82 第三期工程範圍圖

## 第二節 行銷推廣計畫

### 一、東部地區的旅遊型態

依據觀光局國人旅遊調查報告中指出，目前在花東地區旅遊的遊客以國內遊客居多，國際遊客和國內遊客之比例約為1:9，因此在目標客層之設定時，初期仍以國內遊客為主要。再依據民眾前往旅遊地區之比率發現，東部地區之民眾在東部旅遊的比例約佔50%，而喜愛的活動在東部地區則以自然賞景為主要，再配合文化活動和其他活動，就成為到東部地區來旅遊的遊客最喜愛的遊憩活動。而參加旅遊之方式則以規劃安排好的旅遊行程以及團體旅遊為最多。通常會在二月、七月、十一月等月份前往，於此也了解到學校團體和公司行號等團體皆利用寒暑假和春節期間到花東地區遊覽。因此本計畫目標市場以初期先以國內遊客、公司學校之團體旅遊為主要目標市場。

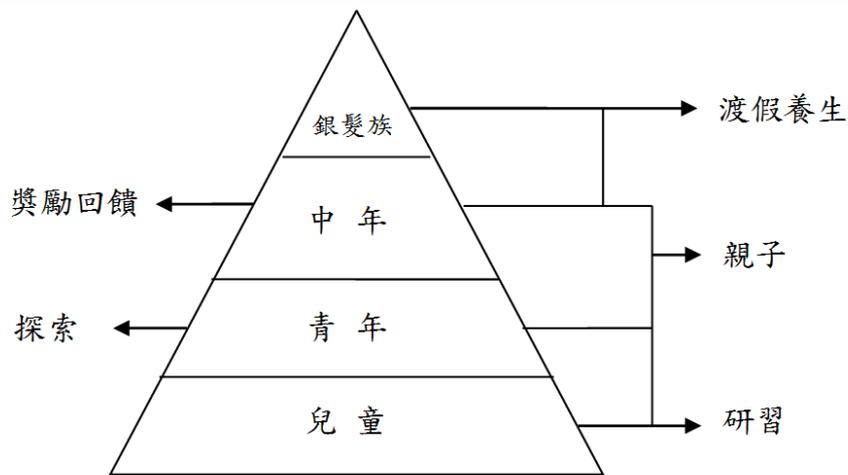
- (一).自然賞景方面：年齡層次適合兒童-銀髮族群，均可以自然原野之風景吸引遊客；牧野渡假村可規劃安排渡假村內之自然景緻為導覽解說。
- (二).文化活動方面：喜愛文化活動之年齡層及客層均具有一定之教育水平，以青年-銀髮族為目標客層；然兒童部分以文化教育方式帶領其深入文化殿堂。
- (三).其他活動方面：東部地區擁有輕航機、熱氣球、滑翔翼等活動，適合青年-中年層面從事較高風險的活動；而溫泉養生和休閒農場則老少咸宜，是從兒童到銀髮族之年齡層都適合從事的活動。

### 二、目標消費客層分析

為營造多元、多樣性之慢活休閒遊憩區，牧野渡假村未來可以異業結合方式彙入各種活潑、需要大型場地辦理之體驗活動、農夫體驗、農夫市集等休閒農業與有機農業等傳統產業一起統一行銷，發展套裝行程或生態旅遊。

依此，將目標消費客層依年齡分為兒童、青年、中年及老年人口四大區塊。並逐一分析各年齡層的特色，再依據其需求做適當的安排規劃。

- (一)依據年齡層分類



(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 83 年齡客層圖

### 1 兒童

這裡指學齡兒童。學校教育中重視綠色生態及戶外活動，帶動了許多校外教學的機會。牧野度假村以綠色大地、生態環境維護為企業經營的主軸，就本身擁有的綠地空間加以規劃，提供與大自然對話的窗口，並導入生動活潑的戶外活動如繫流式高空熱氣球、騎馬健身、自行車騎乘及與動植物共生、體驗農作、照顧可愛動物等課程如當一日農夫、一日動物媽媽等，並讓其加入「牧野家族」，發展「搏感情」的網路延續家族活動。在旅遊行程上加入基地旁之客家文化度假村、池上農會倉庫、大波池、魚梯及南橫公路等，區域性的活動設施都得以成為牧野度假村之借景。兒童多半會與家人一起前來旅遊，或是參加學校團體舉辦之戶外教學活動，因此推廣各項研習營及親子活動供學校團體參考，就旅遊行程安排上需要考量學童安全性和教育性。



(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 84 有機堆肥及蔬菜花園示意圖

### 2 青年

近幾年青少年國內自助旅遊盛行，青少年族群喜愛自己規劃旅遊行程，有三五好友或是整團帶隊，具刺激、挑戰性的遊程，相較於一般遊樂園的雲霄飛車、自由落體等制式機器，牧野渡假村正可引進一些國外的極限運動及滑翔翼、熱氣球、騎馬等活動。牧野渡假村位於花東自行車道系統沿線，尤其以關山、池上積極推動自行車騎乘活動，牧野渡假村是由花蓮騎乘至臺東市的中繼站，適合導入住宿。而其他如青年朋友喜愛的騎馬、馬車遊覽池上街道及夜間露營、夜間觀星、觀雲；自然探索、夜間觀賞螢火蟲等探索活動，得以吸引青少年族群前來。



(本規劃拍攝)

圖 85 晨間搭乘熱氣球示意圖

### 3 中年

相對於兒童、青少年、青壯年；中年族群需要更多的時間及空間從事放鬆心情和自然為伍的休閒遊憩。中年人多已經在工作崗位上工作數年後，兒女成長、稍有積蓄；是現今社會的主要生產力、中產階級；企業主也會辦理員工旅以犒賞員工。牧野渡假村因發現基地內藏有豐富的溫泉資源，得以發展溫泉渡假區，溫泉水引至渡假村內旅館設置室內外溫泉區，發展牧野溫泉會館之旅館住宿，遊客在此放鬆心情。



(摘自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 86 溫泉療養設施示意圖

### 4 銀髮族：

銀髮族養生樂活開心過日；找到適宜的地點可以渡假旅遊 Long Stay，享受悠閒的退休生活，因此國內各渡假村相繼推出香草芳療、養

生餐飲、養生活動，讓銀髮族能夠擁有悠閒的度假生活，同時也能夠得到養生的功效。渡假村位於優美、低污染的台東池上鄉，藉由得天獨厚的豐富資源，亦可將渡假村內花卉進行芳香療法相關產品製作，另外還可提供溫泉療池，讓到此度假的遊客可以養生樂活。

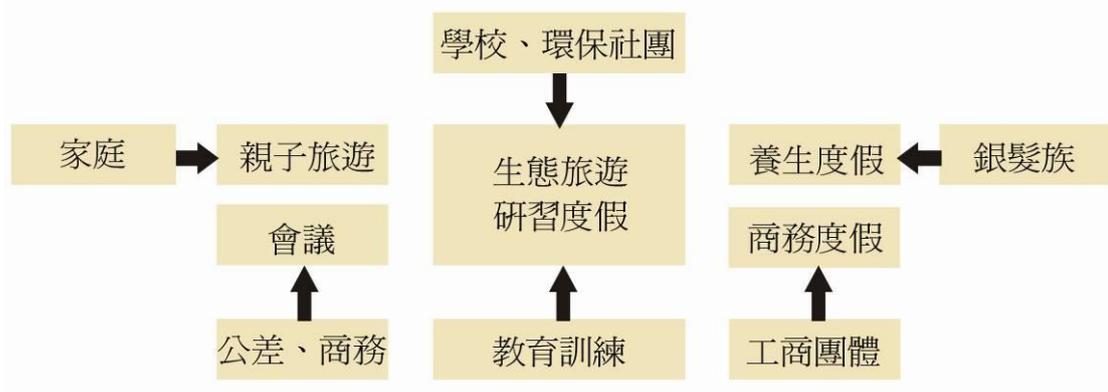


(摘自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 87 溫泉芳療示意圖

## (二). 依據性質分類

因此目標消費客層包含下列個人、團體、單位及從事的活動類型：



(摘自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

圖 88 目標客層圖

將目標消費客層依性質分，主要可以分為家庭、銀髮族群、公差、商務、學校、環保社團、工商團體等，可依據各族群需求，探討分析，再安排規劃適合的休閒行程。

1. **家庭**：若以家庭為單位，包含了成人、小孩甚至年長者，這區塊的族群多以親子旅遊為主要訴求，在活動安排可多加一些親子互動的行程，一起學習的教育研習營如「農夫家庭」套裝優惠方式以增加對該族群的吸引力。

2. **銀髮族**：此區塊族群多以養生度假為主要訴求，牧野度假村的遊憩活動，可依據其需求，安排原野自然風光體驗、溫泉養生、熱氣球活動、動物觀賞、遊戲散步、淺水區活動、騎馬活動等活動以及與四周景點串聯成遊憩系統，形成一個適合銀髮族悠遊慢活的度假生活圈。Longstay的溫泉養生即農田耕作與大自然接近，會是此族群喜愛的生活方式，因此推廣此目標客層的套裝行程，可以長期住宿方式提供小部分田作和自然生活型態，以當研習營的教師義工方式交換其餐飲費用，牧野度假村獲得優秀的解說義工來源，而此族群也可奉獻其所學協助度假村發展，彼此得益。工作抵餐費，Longstay住宿費用則予以優惠，必可吸引大量此年齡層之族群前來協助度假村發展並展現其藝術、文學等知識和智慧貢獻給牧野；這些義工可以納入「牧野家族的家長群」。
3. **公差、商務的遊客**：現在國人越來越注重生活品質，公司派駐在外開會的同時，也需要優質的環境空間，牧野度假村本身擁有優美的先天環境優勢，可以配合該族群的需求，安排完善的會議空間，提供外出辦事者一個高優質的環境。此等客層需要具有專業水準的會議廳或小型會議室，牧野度假村均可滿足其需求；同時牧野度假村內也需提供無線網路，讓遊客可隨時獲得公司內部最新訊息，短期工作但可長期安心在度假村內度假。
4. **學校學生、環保社團人士**：對於此族群，除了提供完善的休閒娛樂空間外，更需要多一些的教育意義，牧野度假村本身擁有豐富的生態資源，基地旁有新建完成之客家文化度假村，集結了自然資源與人文文化於一身，只要在人力資源方面加強訓練，行程活動上稍作安排，動植物及自然生態研習、或體驗勞作對於該族群而言牧野度假村將會是他們最佳的選擇。
5. **工商團體的團體員工**：現今社會各大中小企業老闆們，知道適度的休閒對員工的工作表現是有正面幫助的，因此振興了員工旅遊、目標達成的獎勵回饋，或是藉由商務出差度假，牧野度假村本身休閒度假的特質，如果在空間需求上對外出公務的族群稍作安排，將會是很好的商務度假地區。

### (三). 目標市場

目標市場為團體旅遊之客層，透過預先安排之套裝遊程於網路、報章雜誌廣告、書局、各機場車站、東部各風景景點、航空公司、旅行社及旅展等通路販售或供遊客預約套裝遊程；吸引國內各都會區民眾為主及國外如東北亞、東南亞、中亞、紐澳及歐美人士等。

### 三、營運之活動導入

表 57 營運之活動導入表

用地	時段	活動名稱	活動內容	活動收入
農牧用地 土地不變更 區域	清晨看 日出 黃昏看 夕陽	熱氣球活動	標準型熱氣球整套為新台幣壹百萬元整，全套設備包括：球皮、噴火器、送風機、吊籃、繫留繩、瓦斯瓶、支架等。租借設備含技術人員每小時新台幣捌萬元整。	由業者自行收費
			熱氣球活動初期以策略聯盟方式交由業者經營，利用業者之號召力一同行銷，此時渡假村可一同培訓熱氣球專業技術人員。	
農牧用地 土地不變更 區域	整天	一日農夫、 二日農夫、 一星期農民	在服務中心觀賞植物影片和種植時應注意事項、植物病蟲害等課程再帶至戶外實習耕作。	1.住宿者免費活動安排。 2.非住宿者可以門票抵解說課程。 3.單買課程 500/天，中午供應農夫餐。
全區	整天	騎馬活動	騎馬活動可開設研習班，初級班須有教練陪同	一堂課 1000 元/2 小時
農牧用地 土地不變更 區域	白天、晚 上	動植物生態 導覽	觀察四季植栽顏色變化、山川雲海之變化、動物生活上的變化、牧野渡假村的設施興建進度、水土保持的重要性。	一輛遊覽車乘坐 45 人 -2 小時/100 元/人
全區	整天	自行車騎乘	周邊聯絡道路自行車騎乘活動	腳踏車、電動車、遊園車出租費-250 元/小時

表 58 休閒農場建設完成後活動導入表

用地	時段	設施內容	經費概估	活動收入
休閒農場遊 客服務區	整天	泡湯	待休閒農場建設完成後，可開放湯區泡湯	室內男女分湯 500 元/人/2 小時 室外大眾池 350 元/人/2 小時 假日縮短為 1.5 小時

(摘自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

表 59 門票可抵消費活動表

活動名稱	活動費用	時間	僅入園 門票抵用 (單選)	溫泉館住宿 門票可抵用 (單選)
早餐一份			○	住宿免費送
簡餐一份			○	○
飲料/下午茶一杯			○	○
熱氣球活動	由業者自行收費		不可抵用	不可抵用
一日農夫	500 元(午供應農夫餐)	1 天	可補差額	○
騎馬活動	1000 元	2 小時	不可抵用	不可抵用
動植物生態導覽	100 元	2 小時	○	○
自行車騎乘	250 元	1 小時	○	○
泡湯-室內男女分池	500 元	2 小時	不可抵用	不可抵用
泡湯-室外大眾池	350 元	2 小時	不可抵用	○

(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

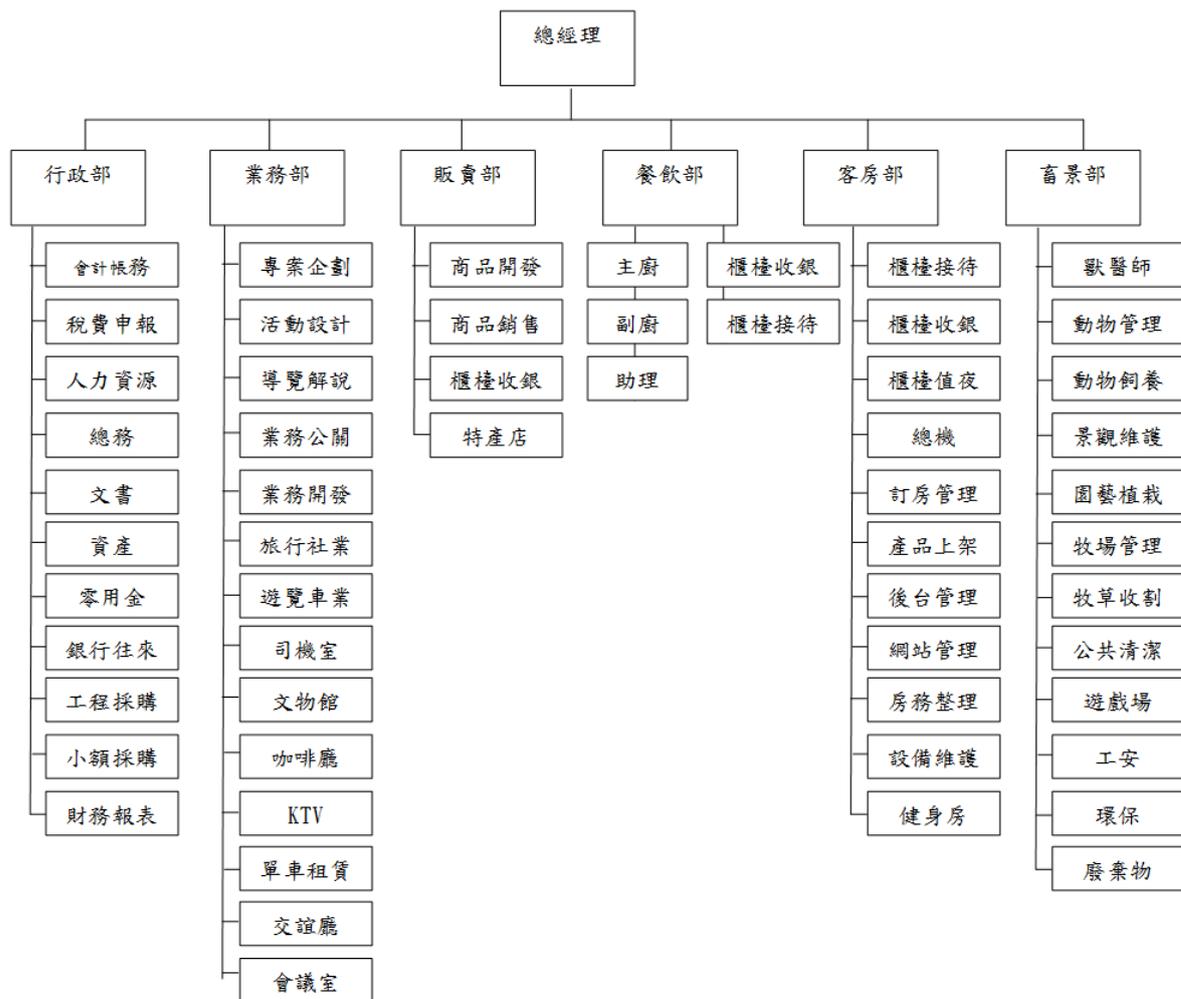
### 第三節 經營管理計畫

牧野渡假村甲種建築用地之屆齡建物拆除後重新建設，增加旅館房間數達一定之標準。休閒農場申請後增加住宿設施。於民國106年後開始正式營運。102年-106年初期間先行預告牧野渡假村將有新建設、增添新設施、企畫新活動；待106年新建築落成正式加入營運時期密集行銷、和持續性的活動辦理。營運期間人員應需求逐步增加。

#### 一、人力需求及來源

牧野渡假村面積遼闊，事業體之經營內容包羅萬象：動物養殖醫護、植物栽種培育、餐飲服務、餐飲管理、旅館住宿服務清潔、特產販賣、園藝水電等整理修護、活動帶領、解說人員、交通接駁、行政採購等等；所需要的在第一線面對客戶的工作人員以及幕後支援的各部門工作人員，均直接從事休閒事業體的經營。因此以目前四位員工的時間精力無法肩負未來轉型後的渡假村經營，

##### (一) 牧野渡假村現行人力配置：



(摘自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 89 現行組織圖

牧野渡假村目前之人力配置僅有總經理一名、行政部及客房部門一名、業務部與販賣部門由一人負責；餐飲部門一人、農場之畜景部門一人；共五名員工在此區域內管理及經營。在人力的搭配上，餐飲部廚房及外場皆以預約訂餐時之臨編人員、住宿清潔人員也為臨時編制、販賣部門及車輛租賃等均外包；而動植物管理及園景整理工作上的人力資源非常短缺。

(二) 牧野渡假村未來人力配置：

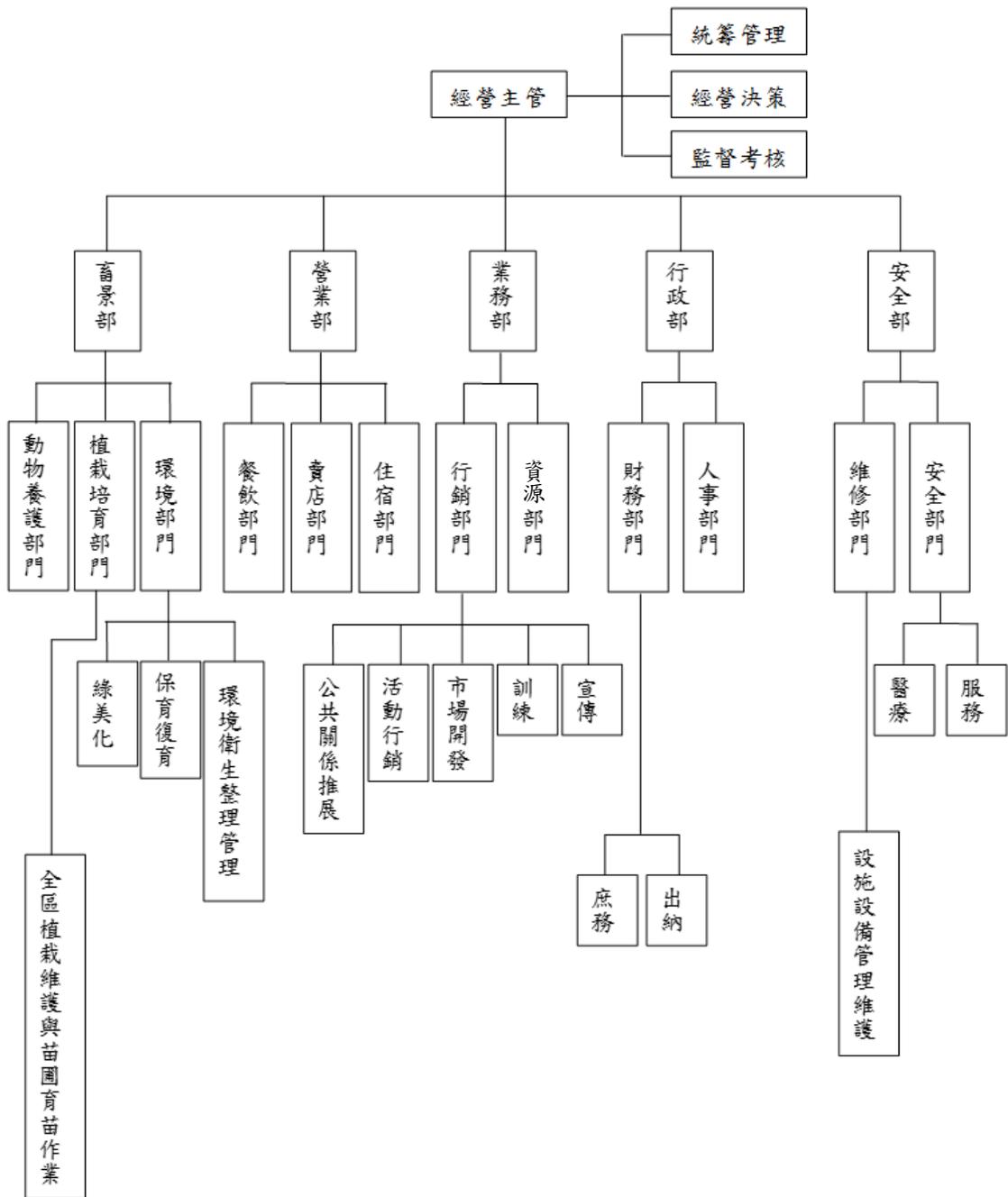
若第一期建設以甲種建築用地之整修與丁種用地建設為主要。工程方面的進展須要能夠與建築師及室內設計師溝通的專業人才，並能參與圖面溝通和工程監工；可由總公司派員支援，因分期分區建設因此時間約需一年。然分期建設時，餐廳及旅館部門和農牧用地之動物園設施仍繼續營業。因此人力配置如下：

1. 經營主管一名：統籌、決策、管理、督導、考核。

2. 畜景部主管一名，部門主任三名：環境、植栽、動物
  - (1) 綠美化、保育復育、環境清潔。
  - (2) 育苗、觀察、培育、開發。
  - (3) 動物養護照顧。
  
3. 營業部主管一名，部門主任三名，正職三名：
  - (1) 餐飲：菜單、採購、餐飲製作、餐飲服務。
  - (2) 賣店：負責賣店貨品進出及販售服務。
  - (3) 旅館住宿及露營場地住宿預約管理。
  - (4) 活動經營：活動帶領、接受活動預約、安排活動行程。
  
4. 業務部主管一名，部門主任兩名，資源部兩名：遊憩資訊、諮詢、解說、活動服務、市場開發、宣傳、訓練、行銷企劃、公共關係推展。
  - (1) 遊憩項目活動之開發、推展，及觀光推展活動之研擬、舉辦及行銷。
  - (2) 觀光資源之調查及規劃，觀光遊憩資訊之研究及統計事項。
  - (3) 土地使用案件之會辦事項。
  - (4) 各項用地取得事項。
  - (5) 現有活動與新增活動之遊程規劃。
  - (6) 負責辦理與解決區內遊客的各項問題事項。
  - (7) 觀光遊憩及解說宣傳資料之編印事項。
  - (8) 遊憩、解說義工之培訓及管理事項。
  - (9) 觀光遊憩活動之配合之支援事項。
  - (10) 遊憩、解說設施之規劃、設計及製作事項。
  - (11) 觀光遊憩活動規劃、宣傳及執行事項。
  
5. 行政部主管一名，部門主任兩名，正職兩名：人事、財務、庶務、出納。
  - (1) 負責區內人事管理及訓練的工作。
  - (2) 人事變動與新增規章之擬定事項。
  - (3) 管理處職員之考核、任免、訓練、遷調、俸級等事項。
  - (4) 新設單位人事之任用。
  - (5) 需用人員依法舉行考試之建議事項。
  - (6) 管理處人事變動調查與統計資料之蒐集事項。

- (7) 負責區內各單位經營各項收入及支出的歲計會計納稅審核並兼辦統計。
  - (8) 事項與財務管理。
  - (9) 預算之分配及執行事項。
  - (10) 會計報告之編制陳報事項。
  - (11) 經費審核. 收支憑證保管及報核事項。
  - (12) 觀光發展行銷與宣傳之預支編列。
  - (13) 營繕工程財務購置處理之間半事項。
6. 安全部主管一名，部門主任兩名：遊客安全管理、渡假村設施安全管理、客訴、醫療。
- (1) 觀光設施開發職災自然災害治理新建及維護工程。
  - (2) 觀光. 建設工程之發包. 施工監造事項。
  - (3) 管理監督區內各遊憩據點. 公共設施之綠美化與維護事項。
  - (4) 統籌處理區內垃圾收集處理環境復原整治及設定執行使用行為管制。
  - (5) 控制本規劃區分期分區發展. 各項工程設施的設計監造及聯合當地民眾共同開發之工作進行。

主要工作人員如經營主管、行政部門、業務部門、營業部門、畜景部門、安全部門等，部分人員為台糖公司編制內員工25人，其他得採用人力派遣、外包或臨時人員。



(摘自: 99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

圖 90 規劃之組織圖

## 二、組織職掌及人力配置期程

部門	組織	工作內容	人力配置期程
經營	董事、經理、主任	統籌、決策、管理、經營、督導、考核	

主管	1人		第一期因以原有設施進行整修及內部裝修並未牽涉到房舍改建問題，人員配置得依據原有之人力配置。
	環境部主任1人 (綠美化組、衛生管理組、保育復育組)	負責渡假村植栽種植、環境綠化、美化 照顧苗木、除草等環境維護工作 負責資源回收、分類、污廢水處理、排水溝清理、 垃圾清理分類等環境維護工作 負責渡假村苗木及稀有動植物之維護管理、定期觀察記錄其生態，提供解說教育使用	
畜景部 主管	1人	渡假村珍稀植物培育 植物培育部主任1人 (育苗組、觀察組、 醫療組) 負責全區植物生態記錄觀察 定時灑水灌溉植物 負責植物病理健康維護與醫療 負責植物運輸及販賣業務	開始導入活動時，得增設活動帶領人員及安全管理維護人員。
	動物養護部門主任1人 (照顧組、醫療組)	負責動物生理心理健康維護與醫療 負責動物安全管理	開始引進動植物進行養護或種植時，需增設環境部門、植物培育部門及動物養護部門人員。
	住宿部正副主任2人	渡假村住宿服務	
營業部 主管	1人	餐飲部正副主任2人 渡假村室外戶外餐飲服務及管理 販售部正副主任2人 渡假村紀念品商品販售服務及管理 渡假村入口處及所有票亭營運管理	開始進入改建重建或新建工程時，除工程監工之外，維護部門人員建議增設。
業務部 主管	1人	行銷部正副主任2人 (宣傳組、訓練組、 行銷企劃與公共關係組) 對外宣傳、媒體、海報等文案擬定、活動企劃 訓練員工專業服務技能及應對禮儀、 建立渡假村之企業形象與良好之公共關係、危機處理 渡假村活動帶領經營	同時企劃部門之活動宣傳、活動企劃、公共關係等得由總公司予以協助。
	資源部正副主任2人	渡假村資源管理	
行政部 主管	1人	人事部主任1人 人事聘用、人事調動、考核、安排 財務部主任1人 (庶務組1人、出納組1人) 渡假村財產管理、一般事務推行管理、渡假村採購、 支出、設施汰舊換新、渡假村帳務整理	
安全部 主管	1人	安全組主任1人 (服務站、醫療急救站) 提供遊客相關旅遊資訊服務及諮詢 施簡單醫療急救並與當地警局、醫療設施連線 負責遊客安全及設施安全	
	維修組主任1人 (管理維護組)	定期保養及維護工作 負責遊樂器材修理復原	
約 25 人			

(改編自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

### 三、營運前進行事項

(一)人員之培訓：在花東地區與當地學校建校合作尋覓合宜人才予以培訓。

(二)活動辦理期間增聘兼職員工，需訓練當地人士加入休閒產業員工之培訓。

(三)長期義工之招募：台糖公司需培訓長期可協助解說活動、動植物解說或環境照顧之長期義工；得以提供Longstay方式與義工配合，即是提供吃住但不支薪方式，爭取退休人士發揮其影響力或貢獻其所學與牧野生態景觀渡假村共同成長。

#### 四、行銷

行銷組合通常會考量到產品（資源和服務）、通路（如何將訊息傳遞到消費者手中）、售價（遊程的價格和價值）、促銷（配合地方產業和活動辦理的附加價值），也就是行銷管理中常使用的 4P；然而在休閒農業及服務業中，資訊如網路的廣泛運用，各上下游產業間的策略聯盟，環境、氣氛的營造是行銷的手法之一。

##### (一)行銷目的

##### 1. 重新定位、活動導入、創造地標、營造歡樂休閒氣氛

(1)重新定位：內部控制(內省):成本/流程/消除和減少。找出營運已經不具備吸引力的地區或設施，消除負面的因素；遊客不願意前來的原因若與地區有關，找出負面的因素加以消除。淘汰不具吸引力的設施及成本過高的部門；時代變化成本預算在變化，需要隨時因應調整。

- a. 重新檢討區內設施之使用率與時代背景潮流之關聯性。
- b. 重新定位牧野渡假村的發展方向。
- c. 針對目前沒落及不易管理的設施提出改善計畫。
- d. 針對消費者偏好量身設計設施類別。
- e. 符合土地使用方式之互動式活動導入。
- f. 鐵路及公路沿線視線可及牧野渡假村之區域，設置具有吸引力之地標。
- g. 目標消費者層次擴大範圍，然活動分區引入，如此可擴大經營層面。

(2)提供顧客方便：如發展交通接駁、簡化入園手續。

- a. 與區外之業者策略聯盟，以預約方式提供交通接駁服務。可敦親睦鄰並共同創造工作機會和機濟利益。或由台東、花蓮搭乘接駁公車者，提供入園優惠辦法用以吸引遊客前來。
- b. 與全省各大書局或台糖量販店、加油站、超商進行通路合作，遊客可輕易的在家附近，即可購得牧野渡假村門票(入園券)；並依據消費者方便的時間內以預約方式預約旅館、餐飲、交通接駁車輛及熱氣球活動等。

- c. 提供促銷方案如入園門票可抵用區內之餐飲及購物，並積極參加全台各地舉辦的旅展，以促銷方案增加門票銷售量。
- (3) 提供新穎具吸引力之設施和活動：
- a. 導入新奇具有創意、互動力強之活動：與遊客間就大自然的關懷和土地的愛心為出發點加以互動，留下遊客珍惜牧野渡假村的「心」，透過網路培養互動機會成為牧野渡假村的忠實顧客。
- (a) 當一天農民：以廣大的特定區農牧用地闢地規劃「一日農夫」、「二日農夫」、「一星期農民」的活動類型。所種植的蔬菜可找尋容易栽培、少病蟲害、可居家種植之水耕蔬菜。活動課程中，需要先到研習教室觀賞植物影片和種植時應注意事項、植物病蟲害等課程，清晨或黃昏進行耕作活動，要求學員寫筆記做成紀錄；播種、成長、到成熟收割；成為牧野蔬菜家族，隨時可在網路上觀賞到所種下植物的成長狀態；並在收割期再次前來收成後，以個人之完整記錄做為結業式發放「牧野蔬菜家族證書」，凝聚遊客之向心力及培養再次前來的動力。
- (b) 不同的植物栽培類型可用有不同的證書類別。如教授「種子栽培課程」，可利用牧野渡假村現有植栽種類每年所生長的種子加以收集，於研習教室中教導綠化及生態的觀念，並學習認識種子，如何播種；並於擴大之農牧用地區域闢地讓遊客自行種植，標定種植人之名稱，遊客加入「牧野植物家族」隨時以網路與其互動報告成長狀態或病蟲害，請其有空回到渡假村與植物相聚培養感情。
- (c) 當「一天的動物媽媽」、「二日動物媽媽」、「一星期動物媽媽」的活動類型，先在研習教室觀賞可愛動物影片，了解動物的習性；提供幼小的可愛物讓學員嚐試照顧；「一天的動物媽媽」每位學員可選擇一種動物一起生活照顧；並予以記錄，研習結束提供紀錄照片、餵養紀錄，遊客加入「牧野動物家族」網站，隨時可以了解動物成長狀態，將遊客的心留在牧野渡假村。
- (d) 免費教學：當「一天的環保護工」在研習教室教導廚餘處理、樹木落葉之堆肥，並實際操作，協助牧野渡假村清掃環境、集中放置於推車上後運往堆肥場並教育堆肥之使用方式，日後可自行回到社區從事社區環保工作。
- b. 驚險刺激：提供高度冒險精神之熱氣球活動、騎馬等活動。
- (a) 與熱氣球專業之製造和活動帶領廠商合作，由台糖提供土地空間，由熱氣球廠商提供專業服務及熱氣球設施，談妥盈餘

分配方式後；以熱氣球為牧野渡假村地標之一方式，對外進行熱氣球活動之宣傳。定期招募「牧野熱氣球家族」成員，提供牧野渡假村之渡假優惠辦法以吸引特定族群。

(b)騎馬活動：規劃騎馬動線（與自行車道同），可環繞牧野渡假村區內及區外，享受牧野騎馬的樂趣。騎馬活動可開設研習班，初級班須有教練陪同，每堂課收費約計 1000 元，可參加「牧野騎馬家族」學習過程拍照記錄，請遊客留下網路信箱將牧野資訊傳輸給遊客；保持聯繫及互動。

(c)網路上設置各項活動討論平台，讓各項活動之家族成員有聚集、相互交換知識、經驗及聯誼的機會；未來任何資訊及優惠活動均可透過此網路平台提供給廣大消費者了解並揪團前來渡假。

c. 具有學習意義：如動植物生態、觀星觀雲等。

運用牧野渡假村原本就存在的自然生態、山川雲海、區外的魚梯、稻田等，從事生態解說及研習活動。各項活動須有活動企劃人員隨時依據牧野渡假村之四季植栽顏色變化、山川雲海之變化、動物生活上的變化、牧野渡假村的設施興建進度、水土保持的重要性等相關知識作為研習課程的講義、活動企劃如帶到戶外觀察的路線、研習時間、費用收取、開班人數、接受網路報名預約及繳交費用規定、學校團體如何獲取此項資訊等一一規劃。

d. 多變化具有挑戰性：與動物競賽等。

可愛動物如迷你豬、小白兔、小花鹿、小鴨及小鵝；運用其動物心理及特性，提供趣味性的動物表演活動。如小鴨跳水、小白兔捉迷藏、迷你豬競走等趣味活動，提高遊客駐留在牧野渡假村之樂趣。

e. 獨特與眾不同：建設地標。

地標建築是區域的靈魂，如台北 101 地標、高雄捷運美麗島站地標、台中東海大學的教堂等，都成為遊客喜愛的聚集點，就會帶來商機。

(a)牧野渡假村擁有的地標建物如煙囪，可提供數種造型供選擇如可愛的長頸鹿造型、或花卉造型、或將此煙囪改設計為東部最高最壯觀的觀景台；都可以達到宣傳和吸引力的效果；

(b)另以熱氣球設置為地標，除了宣傳熱氣球活動之外也成為牧野著名的地標。

(c)園區火車頭設計成蒸汽鳴叫定時鐘放置於火車經過處，成為地標一景。

(4)全新出擊：推出新農民活動。

讓遊客自行選擇成為一日農民、二日農民、三日農民、一週農民活動。安排不同的農業體驗活動、可成為親子遊程或戶外教學的生態學習課程。讓牧野渡假村成為新農民樂意事先預前來安排自己成為農民的時段。

2. 異業結合策略聯盟

(1)另類結合：策略聯盟與交通如鐵路合作通路承租包廂或一節火車彩繪，推出火車之旅；推出兩人行住宿送活動促銷活動；透過電視媒體、網路行銷活動遊程；與池上農會、客家文化園區結合共同推展。

(2)提供遊客方便通路管道：如門票購買可透過台糖各事業部門、台糖量販店、台糖加油站、台糖的超商、全國各大書局都可很容易的購買到牧野渡假村的門票；也可參加全國旅遊展，在展場內提供門票預購，並設計優惠條件提高遊客吸引力。

(3)發展台糖公司之各休閒事業遊戲軟體，從購買遊戲軟體闖關的虛擬牧野渡假村軟體遊戲到樂意體驗真實的渡假村樂趣。

3. 創造遊客尊榮的價值

(1)以客為尊強化顧客的價值：如對於預約客人安排機場的直接接送。

(2)所有台糖產品的精緻特色小型包裝，讓遊客喜愛且樂意購買並便於攜帶。

(3)貼心的顧客服務。如長期住宿的遊客提供免費早餐及個人化的商品服務。

如贈送長期住宿客戶一件印有牧野熱氣球或地標的 T 恤、旅館房內贈送水果、巧克力；贈送報紙等。

4. 創造新需求

牧野渡假村新農民所從事的農作或動物，得以在一定的時間返回渡假村看其成長、加以採收照顧或陪伴成長，例如得由遊客認養動物，定期發 mail 或部落格照片讓其可以得知這些動物的成長情形。若動物身體有病痛則除請動物醫生照料之外，也讓認養者瞭解他的動物生病了，這樣不論是動物，植物和遊客之間的關係成為一種連結；這樣在牧野渡假村旅遊的遊客不再只是顧客關係，而是成為生活圈的生命共同體，遊客對動植物產生情感連結，遊客的到訪是拜訪動物家人，這樣親密的情感聯繫是能夠成為渡假村的特殊價值。

5. 提供新方向

(1)有國際會議廳的水準得辦理國際性的研討會活動；和糖漿工廠之東部多媒體中心、東部拍片廠合作做為電影初映場所號召。

(2)和電影電視節目偶像劇MV結合：將資源策略性的置入電影電視節

目當中，如此打開知名度，並可成為當紅的旅遊據點。

## (二)媒體行銷發展計畫

對於牧野渡假村的媒體行銷發展，整合各項資源如糖漿工廠的委外經營為東部多媒體中心（或電影製片廠）、東部地區的旅遊業者共同進行媒體行銷工作。

### 1. 網路平台架設與行銷

牧野渡假村之業務行銷小組就區內之解說服務資訊中心、研習教室等硬體設備與空間，製作研習教材和牧野渡假村各式種類之多媒體資訊，在區內播放；或放置於網站上供遊客參考獲得及時旅遊資訊、套裝遊程預約、交通接駁與解說等服務，並與東部地區各相關網站如台東縣政府、旅遊網、池上鄉公所等官方網站作連結。

另外可利用近年來電腦及網路普及性，進行網路行銷，藉以增加牧野渡假村曝光率及行銷率，提升知名度的具體策略如下：

- (1)創造牧野渡假村之討論話題，於知名網路平台之討論專區(如奇摩知識家、無名小站等)，發表如「牧野渡假村有什麼好玩」、「牧野渡假村自然環境超優質」、「牧野渡假村之地質超奇特」、「牧野渡假村真好玩」等話題，帶動牧野渡假村網路之話題性，藉以推展牧野渡假村之知名度。
- (2)於知名搜尋網站首頁(如奇摩)，建立關鍵字查詢，並配合牧野渡假村舉辦之活動，定期刊登活動廣告及相關優惠等，吸引遊客注意。
- (3)利用池上鄉內建立的各項網路平台，透過遊客在此活動的各項研習作業上予遊客各種優惠獎勵鼓勵利用網路平台傳播資訊，並建立牧野渡假村之專屬部落格或使用網路拍賣平台，行銷在地產品。

### 2. 置入性系列宣傳

#### (1)媒體文宣廣告

牧野渡假村有不同的地景空間特色與景觀風貌、牧場風光和活動設施等，可與Discovery頻道、國家地理頻道、旅遊生活頻道之「瘋台灣」等合作，拍攝及製作介紹各式廣告短片或專題報導，透過電子媒體的播放，將牧野渡假村的特色與魅力宣傳至全國與世界。



與電子媒體、旅遊節目結合，製作廣告短片或專題進行行銷

資料來源：roxvtom.bluecircus.net、htboard.vervcd.com、de5ian.bloabus.com

圖 91 媒體及旅遊節目行銷

#### (2) 與電影及廣告場景結合

利用牧野渡假村之自然資源特色，將其營造成為電影拍攝的地點，藉由電影宣傳及知名度，拓展牧野渡假村之知名度，並可利用電影元素融入環境之中，作為據點之賣點之一。

#### (3) 設計宣傳 DM

製作以四季風情原野溫泉等體驗活動、地景與生態體驗的宣傳解說折頁與看板，進行文宣媒體行銷。也可邀請藝術家設計導覽解說繪本，藉由繪本的銷售打開行銷通路。

- a. 製作池上牧野渡假村 103 年風景月（桌）曆。
- b. 拍攝園區動物生態影片介紹播放。
- c. 辦理園區動物照片攝影比賽作品留展。

#### (4) 與在地記者合作

記者、在地熱心人士或學生，經由網站部落格或政府觀光宣傳媒體資訊傳播，定期於相關報章雜誌刊登牧野渡假村之專欄，另外也可廣邀媒體記者實地參訪體驗，並進行專題系列報導。

### (三) 異業結盟與策略聯盟

#### (1) 與周邊旅遊區域合作

台東縣池上鄉、關山鎮觀光景點經營業者、花蓮縣富里鄉等及花東縱谷國家風景區周邊之旅遊景點經營業者以及旅遊業者如旅行社、交通遊覽公司合作，進行策略聯盟與異界結盟的觀光遊憩資源

整合，並以自行車的旅遊中繼站、南橫旅遊路線中繼站、花東縱谷旅遊路線中繼站等為訴求，提高遊客前來遊憩的興緻。

(2) 與企業合作

與池上鄉農會、知名及分布據點多之便利商店、速食店、餐廳業者等技術合作，推出牧野渡假村相關產品(如牧野牧草茶、牧野牧草便當等)，提供民眾認識牧野渡假村之機會。

(四) 行銷活動

1. 年度主要大型主題活動行銷

由牧野渡假村定期舉辦年度特色觀光主題活動，主要辦理時間可配合台東縣政府或花蓮縣政府辦理之大型活動時間，用以吸引國內外之遊客來訪，發展「牧野慢活悠遊」的觀光意象。如：

- (1) 一日農夫、二日農夫、一週農夫農夫市集農產比賽(南瓜蔬果等)
- (2) 國際熱氣球邀請賽
- (3) 牧野國際原住民音樂季
- (4) 國際童軍活動

2. 辦理四季活動

- (1) 牧野溫泉季活動
- (2) 牧野草原季活動
- (3) 牧野動物季
- (4) 牧野四季風情活動等

3. 各階段行銷活動說明

表 60 各階段行銷活動表

年期	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
告知期	○	○	○																				
發酵期				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○									
成熟期															○	○	○	○	○	○	○		
維持期																						○	○

(整理自：99 年度池上牧野渡假村投資規劃研究)

**第一階段：籌備過渡期(103~105 年)**

- (1) 102 年為籌畫期，由建築師負責必要之工程圖及預算邊製。  
102 年 B 棟及蒙古文物館到期等候隔年與闔家歡、交誼廳、別墅一併拆除。
- (2) 103 年 A 棟、咖啡廳及餐廳進行整修工程，丁建興建員工宿舍及辦公室；同時進行休閒農場申請。

- (3) 104 年休閒農場申請完成，進行休閒農場之建設。
- (4) 104 年拆除五棟屆齡建築。
- (5) 105 年休閒農場興建完成。

因現有設施還未完成改善，可先對遊客市場以平面媒體及網路行銷進行預告，可在園區、鐵路旁架設願景預告看板；此時可提供區域性及在地市場優惠活動，住宿設施除 A 棟外，B 棟因 100 年已屆齡暫時等候拆除；103 年僅有闔家歡及別墅區為之營運。102 年則僅有 A 棟參與營運。此時園區 A 棟建築與餐廳及咖啡廳已整建完成，辦公室及住宿設施興建完成，休閒農場也完成，這階段行銷可以擴大到全台灣的遊客市場，以提供獎金方式舉辦主題活動；行銷方式可推出宣傳影片、海報及吉祥動物公仔等周邊商品設計等，創意競賽吸引市場參與並達宣傳目的。

### **第二階段:擴展期(106-116 年)**

**所有興建皆已完成,可開始擴大行銷。**

各項建設皆已完成，且活動皆已達到特定客層的喜愛。此階段可參加國內外旅展、並結合旅行社業者、交通運輸業者設計套裝產品，並辦理促銷活動；選拔宣傳大使、代言公主、最佳表現選拔等活動、配合季節以牧野吉祥物、農特產品、以及住宿旅遊套裝行程等作為拍賣項目，提供不同優惠或客製化的商品與服務。僅於拍賣會上可購得之特別項目。此階段客層方面以 Long Stay、國內、外團客為主，配合定期舉辦活動吸引更多大批固定型態的遊客層，並提供會員制，對會員有專屬優惠，配合季節推出會員回娘家、會員總動員套裝優惠。

### **第三階段:成熟期(117-123 年)**

**行銷穩定，客源穩定。**

本階段與旅行社業者結合以發展到一定程度；另外常態活動也有一定的吸引力，可藉此舉辦一年一至兩次大型國際活動例如：國際農業大展、國際熱氣球邀請賽、國際原住民族音樂祭，來吸引國際遊客，提升國際知名度。

### **第四階段:衰退期(124 年~之後)**

**新鮮度不夠，建物老舊，客源逐漸流失。**

此時需再進行內部整修，人員調整，創新行銷與活動，重新檢討發展方向，再次進行重整與改革。

表 61 行銷活動表

行銷活動表

年期	行銷項目	行銷活動內容方式	預期效果
103	願景廣告版(T-bar)	鐵路兩旁各一支，園區三支	設立於鐵路兩旁，對火車乘客行銷牧野願景。
103-125	平面媒體及網路	以平面媒體或網路預告未來牧野渡假村之設施和活動	因初期要預告轉型，行銷方式以免費體驗熱氣球、優惠住宿吸引區域性及在地市場利用媒體增加曝光率，並在園區設置願景預告看版，讓此時前來的遊客有一種期待改建後的心情，並提供高服務的品質的改善，可在遊客群中留下好印象。
104-125年	製作宣傳影片主題競賽活動費用獎金	推出宣傳影片、海報、吉祥物週邊商品設計等創意競賽	此階段因大部份建築已整建完成，可拍攝新的牧野宣傳影片，並舉辦吉祥物週邊商品創意競賽、我愛牧野比賽，提供高額獎金為本區行銷亦可增加人氣
105-125年	宣傳大使、最佳表現選拔等	如代表牧野作為宣傳大使之選拔、服務員等各式選拔活動，提升知名度。	利用網路力量再年輕族群中，提供票選，抽門票或抵用卷進行投票，而票選出來之大使，在未來一年內將替牧野主持大型活動、拍賣會、晚會等。
104-125年	一日農夫 一週農夫 二日農夫 農夫市集 農產比賽(南瓜蔬果等)	透過導覽解說與實作之成果進行比賽，牧野盃最佳農夫獎、最佳收穫獎、最佳愛心獎	都市民眾對於大自然泥土的嚮往，發展出農夫一系列活動，民眾可親手栽種，細心照料到收穫後的成就感遠大於電腦、電視的吸引力，並可透過本活動增加親子間的感情
106-125年	國際童子軍活動	與童子軍團合作舉辦就露營場辦理國際童軍活動	廣大露營場.面積廣闊.可舉辦大型露營活動。各國童軍互相交換學習、交流。
105-125年	會員季刊	募集會員人數：會員專刊、會員優惠	定期出版牧野專刊，主動告知下月活動主題，並主動告知有何優惠活動，可針對會員每半年進行區內活動，產品優惠。
105-125年	越野車競賽	費用獎金	利用牧野自然之地形.進行比賽.並有高額獎金.徵求各路同好一同競技。
106-125年	牧野國際原住民音樂季	配合各季節及節慶活動舉辦演唱會	邀請當地原住民歌手，搭配舞蹈，每天有不的一樣的表演、不一樣的活動，但原住民朋友們都一樣熱情，讓遊客對喜愛這次的音樂會，明年更邀請更多親朋好友一同前來。

年期	行銷項目	行銷活動內容方式	預期效果
106-125 年	國際溫泉 季	結合溫泉週邊商品 及服務舉辦溫泉季 活動	溫泉比照日本或韓國，打造東部的溫泉村 概念，此季活動將比照日本慶典穿浴衣模 式，配合園區內設施一同推出套裝產品三 溫暖.SPA 泰式桑拿凡住宿就可免費體驗。
106-125 年	國際熱氣 球邀請賽	因應獨特地理位置 舉辦國際性熱氣球 活動供遊客體驗遊 覽	邀請各國熱氣球一起升空，一起創造世界 紀錄，一起交流，相約明年牧野見。除了 熱氣球愛好者，亦可邀請攝影愛好者一同 參與。

(改編自：99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

## 五、工業安全衛生

### (一)事前預防

不論是在施工或營運期間牧野渡假村均需注重工業安全衛生，避免因施工不慎或營運疏失造成工作人員健康或遊客安全影響。並需防止職業災害，保障勞工安全與健康。在施工中需設置安全防護設施與營運時除注意防範外並須投保員工保險及第三人責任險。就建築物本身之建設和設備、使用之材料、危險物及有害物應予標示，並註明必要之安全衛生注意事項。

- 1.施工前之安全維護計畫，要求施工中切實遵循。並要求施工廠商提供符合標準之必要安全衛生設備後予以施作。並聘用具有證照資格之人員參與施工作業。
- 2.施工中需有消防防護計畫、安全管理計畫並需依據勞委會中央主管機關地方主管機關之相關規定辦理。施工時工地安全防護計畫。遵守營造業安全法規。
- 3.施工後的安全維護計畫：如消防、水電、照明、保全、旅館之相關法規及安全管理。各階段之重點做到自護、互護、監護三步驟，有效遠離工安事故。
- 4.除必要之保險外，安全衛生責任也需界定清楚。例如要求各項建築設施施作廠商每月定期或不定期所召開之工程協調會就有關工地安全衛生防護設施，共同使用或維護等遵守事項。對於廠商所屬之危險性機械車輛、施工設備等，均應依規定每日作業前實施自動檢查後，方可使用，以預防人員發生危險等。須逐條列出以資遵守。

## (二)事故發生時之緊急處理

台糖公司若已經做好任何工業安全衛生防範然仍在施工期間無法避免之發生事故時，應緊急採取必要之急救、搶救等措施，並實施調查、分析及作成紀錄。並於十四小時內報告檢查機構，日後並研討對策，做成矯正預防措施，讓後續類似事故發生時有標準作業流程可以依循應變。

## 六、日常維護管理

### (一)景觀植栽維護管理

未來植栽以種植原生種並符合當地氣候之喬灌木為主，在渡假村綠帶、放牧體驗區、造林休憩區、野生動物區、遊憩水塘兼滯洪池、停車場、生態環境教育區等地區方有種植高大之喬木，而植栽需視氣候之狀況及樹種之特性，定期定量予以澆水、施肥、修剪照顧，以維持渡假村之整體景觀。

#### 1.草坪部分

原則上野放管理，雨季來臨每1~2個月乙次，地表裸露處之維護；於遊客過度踐踏使用導致地表裸露之後，應將此區予以圍塑進行養護、表土翻動、補植工作。

#### 2.草花及植栽造景部分

依四季節令更換不同之草花（可由區內造林休憩區之苗圃供應），既有之草花及蔓籐，應視生長狀況予以修剪或更換，以避免地表因栽植區域覆蓋不完整而裸露。

#### 3.灌、喬木部分

於步道旁之灌木應定期修剪，於地表裸露處之維護，於工程完工3~5年後，若有喬木因生長良好使其種值間距過密予以進行疏植；喬木若影響交通動線安全者予以適度修剪；颱風期間枝葉應予事先剪修，樹幹歪斜者應予以扶正或增設支柱。

#### 4.原生植栽部分

原則上採粗放式管理，於步道旁之原生植栽應定期修剪；但若影響交通動線、行車安全或行人安全者，應予以適度修剪。

## (二)設施維護管理計畫

渡假村生態景觀開發是為了提供民眾一個安全、舒適、教育的原野休閒空間，藉由成為生態動物教育渡假村與農放牧體驗，期望能結合帶動地方上之一級產業（農作等）價值，為導入適度的環境教育、生態保育等機能，故需建置相關的服務設施、解說導覽系統及自行車道系統等，後續管理重點有下列事項：

### 1. 座椅、觀景平台等

應定期檢查木料或塑膠仿木接合處之五金料件是否密合或鏽蝕，若有鬆動應予以拴緊或更換，避免結構因繼續使用加速變形、甚至因結構鬆動而發生危險；木結構部分除選擇耐候性較高的材料之外，可定期塗裝護木油以延長使用壽命；鋼結構部分亦應定期塗裝抗UV油漆。

### 2. 步道、自行車道

因於透水鋪面步道、自行車道採自然生態工法以細碎石鋪面為主，即使遇大雨應可透過滲流作用迅速吸收地表逕流水，惟仍應注意步道、自行車道與周邊地表之邊緣是否有凹陷或暴雨後掉落枯枝等雜物形成行進間阻礙，應定期或於雨後巡邏排除。

### 3. 解說牌、指示牌、入口意象

定期檢查材料五金接合處是否產生鬆動，表面材料是否有掉落、浸水而模糊跡象，若有構件鬆動或鏽蝕應予以儘速上緊或更換，以避免材料加速損壞或因結構鬆動而發生掉落傷及人員之危險或導致更易被破壞，看板則可於換新時一併更新設施動線等資訊。

## (三) 生態環境教育區維護管理

生態工法之目的即是在安全為前提下於施作一段時間後能夠將施工地點改造成為自然度高且穩定的環境，因此除非受到人為之嚴重破壞，應儘量以保持其自然演替之環境為原則；在生態環境教育區內，由於本區為未來生態教學之戶外教室，所以應特別注意以下幾點維護事項：

1. 步道之完好程度與行走順暢度。
2. 解說、指示設施之完好。
3. 定期觀察記錄各生態教育示範材料，同時記錄其周遭環境變化。
4. 受到暴雨侵襲傾倒的植栽應予以扶正或補植。

5.若植被已由本區之優勢植群所覆蓋，可適度清除以確保培育樹種之成長空間與資源，若非因死亡不得以不進行替換。

## 第四節 環境影響說明

牧野渡假村以現有之特定農業區農牧用地十公頃以下申請休閒農場為觀光遊憩使用，對於土地利用之變更範圍僅在一公頃以下；其餘土地均維持原有之利用方式並無重大變更。因此在環境接受度上可行。

甲種建築用地之新建工程是以屆齡之五棟建築主體拆除B棟、闔家歡、蒙古文物館、闔家歡及別墅，若有需求始規劃原地重新起造；因此對於環境影響不大。

丁種建築用地法規規定可建設員工宿舍，本計畫之規劃方式符合法令規定；所建設之量體位於台糖公司土地內對於周遭環境影響不大，因此環境接受性可行。

### 一、環境背景

- (一)區位：南橫公路起迄點與花蓮臺東之中繼站區位，原本就設置有渡假村，且周邊環境中有如日暉渡假村、客家文化渡假村以及池上鄉的各項休閒設施建設，因此環境在區位上是可行的。
- (二)地質：大環境地質土壤與分區的配置，內容方向符合可執行。
- (三)地形地勢：地形地勢平坦，工程技術可行。
- (四)氣候：需考慮長時間日照對各分區設施配置及動植物生長之可行性。由於渡假村內植栽種植繁密，動物得以遮蔭避風提供屏障；並可因樹木植栽的種植而調節環境溫度。因此環境可行。
- (五)動植物生態：本區之環境雖然分期開發，但仍然保留大片綠地空間，對於動植物生態環境之影響範圍小，因此環境可行。
- (六)水文：新武呂溪在大雨時水勢急，然溪旁已經建設有防洪宣洩池，而渡假村之建設上也會增加防洪池的設置。就水源水質保護區則不予以開發維持現狀，因此不影響水文動線及週邊環境。
- (七)污染物：開發若以休閒農場方式進行為低層次開發，加上基地原本就為農牧用地，環境影響程度小；垃圾隨時清運，無重大污染源，因此環境可行。
- (八)交通：東部地區發展觀光遊憩最大的障礙即是交通。由於國外飛機無法直達東部地區，均需藉由西海岸利用空運、海運、鐵路、公路前來花東縱谷；因此每逢颱風或驟雨時道路中斷，影響遊客進出之交通。然一般季節時分，交通順暢可行。

## 二、污染防治

### (一)水之污染防治

牧野渡假村設施污廢水排放需符合政府水污染防治法及施行細則之規定。

- 1.設置污水處理設施：處理建築物內活動所產生之人體排泄物或其他生活污水之設施。
- 2.排放污廢水者應合於法令規定之排放標準並取得排放許可及定期維護並申報。如每月定期投氯錠、每月定期檢測污廢水處理機具設備、針對污廢水排放量、污廢水機具用電等資料做成紀錄。
- 3.水質定期監測：每日溫泉池之水質檢測三次，每年1次之水質檢測申報。
- 4.水源保護區內嚴加管制，禁止閒雜人進入。以維護水源之品質。
- 5.動物之排泄物處理，防止污染水源。

### (二)垃圾處理

- 1.落葉集中至堆肥場做為堆肥，但須遠離住宿區。
- 2.垃圾車每天由鄉公所定時收集載運。
- 3.聚集區每隔五-十公尺處設置垃圾桶並勤於傾倒，以維護環境衛生。

### (三)空氣污染防治

- 1.就空氣中之機動車輛所產生之一氧化碳為之管制。牧野渡假村內容許汽車、機車等放置於停車場內然不容許在渡假村內無管制的奔馳。渡假村內則鼓勵騎乘無動力車輛如自行車、腳踏板車，減少空氣中的廢氣維護渡假村空氣品質。
- 2.餐廳廚房烹調設備均設置排油煙機或在煙窗前加裝洗滌塔等。
- 3.渡假村中禁止隨意燃燒木炭、烤肉等。

## 三、工業減廢及資源再利用

牧野渡假村並無建設工業，原有之丁種建築用地僅興建員工宿舍及辦公室；而停業之糖漿工廠則建議轉型為東部多媒體中心，以委外方式進行ROT之修繕營運；委託民間參與整體糖漿工廠之轉型建設。

就資源再利用部分以現有甲種建築用地中A棟旅館建築、及目前閒置之咖啡

廳；配合現有餐廳及交誼廳，為資源再利用之建築物外觀拉皮修繕，提高其使用功能。

(一)A棟經過外觀改建後，外觀具有風格，符合現代旅遊者對新穎設施的期待。

(二)咖啡廳外觀改建及內裝修繕後，改為nightclub 及小型討論室，夜間可做為遊客聯誼活動之場所空間，提高咖啡廳使用率；並讓空氣對流，減少冷氣之消耗符合節能減碳之需求。

(三)現有餐廳仍為中餐性質；未來於休閒農場增加簡餐服務；另L棟建築增加西餐廳以容納遊客。因此資源再利用後，改變部分功能則可提高使用率。

## 第五節 財務計畫

牧野渡假村的生態景觀規劃是以生態資源為基礎，在不破壞生態原則下，以市場為導向，運用景觀生態學原理，在人與環境生態、社會經濟發展與資源之間，以生態觀念為主軸來發展有限度的、管理良好的休閒遊憩活動，若生態環境能成功復育或營造，藉著滿足發展生態旅遊的先決條件—當地各個繁榮的綠帶藉由綠廊的串結，提供原生動植物一個無障礙的活動網路之下，同時發展觀光以帶動牧野生態景觀渡假村之遊憩活動及地方觀光經濟，而為了評估此投資規劃是否具有經濟效益，因此，本節將延續實質計畫及執行計畫，搭配財務工具，試行衡量本規劃在財務執行面上的可行性。

### 一、遊客量基本假設及預估

#### (一)遊客量預估

- 1.籌備過渡期之後的投資預估年期為20年，擬將其分為三個期間，分別為擴展期、成熟期及衰退期。
- 2.長期經營來說，投過與台鐵策略聯盟，讓遊客從搭上火車開始即能在車上休息、用餐、娛樂、欣賞沿途景色等進行整體旅遊無縫接軌行程，加以牧野陸續開辦的各項國內外活動，透過促銷用以吸引遊客造訪。
- 3.目標達成法的遊客量推估方式：

表 62 目標達成法遊客量推估方式表

假設未來成熟期：	期 間	說 明
目標住房率-假日	80% 擴展期	緩步上升，減少成長壓力
目標住房率-平日	60% 成熟期	成熟維持期
	衰退期	隨時間經過，硬體會老舊，若僅維持而未持續更新或新建，有漸漸下降趨勢

#### 4.目標達成法營運發展構想圖

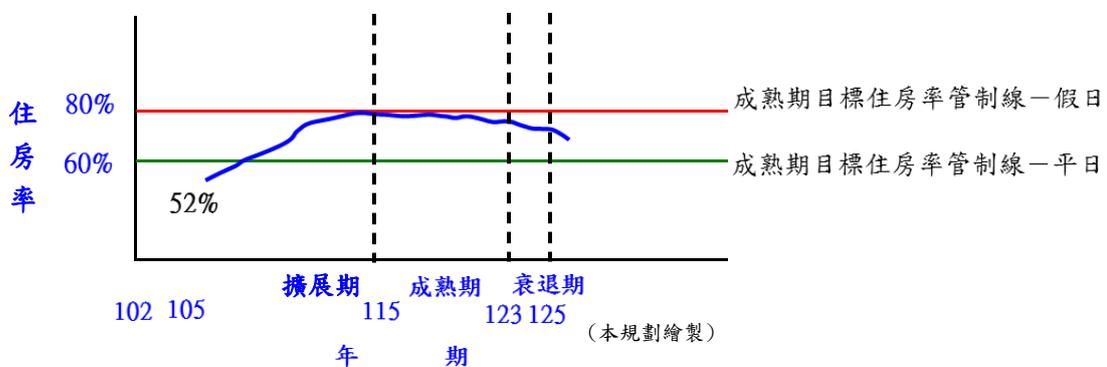


圖 92 營運發展構想圖

- (1)以假日住房率來說，依上圖預計要花 10 年的時間達到目標住房率 80%，則每年約需有 1.8%的絕對成長率 $(80\%-62\%)/10$ 。
- (2)以平均住房率來說，依上圖預計要花 10 年的時間達到目標住房率 70%，則每年約需有 1.8%的絕對成長率 $(70\%-52\%)/10$ 。
- (3)以平日住房率來說，依上圖預計要花 10 年的時間達到目標住房率 60%，則每年約需有 1.8%的絕對成長率 $(60\%-42\%)/10$ 。

## (二) 發展模式

經營方向希望能朝預約住宿為主，散客為輔，避免收入產生三天捕魚兩天曬網的不確定性，因此，長期將鎖定以預約住宿為主的客層，包含：

- 1.與旅行社訂約販售行程。
- 2.預約：接受各大公司團體、工商會之活動預約、接受國內外遊客之預約訂房。
- 3.會員：設置「牧野家族」會員服務，定期舉辦家族聚會折扣優待。
- 4.特約：公司行號員工旅遊、開會；學校戶外教學；各工會組織定期會議等採取特約。
- 5.折扣促銷：活動辦理期間折扣促銷。

上述預約住宿為主的經營方式，以朝達到平日60%、假日80%的住宿率水準或更高的目標，其餘為供給臨時散客住宿需求。

在規劃完工後住房總供給量74間，推估各階段遊客組成結構示意圖：

$$\text{年住房總供給人次} = \text{總房間數} 74 \text{間} \times \text{各房種平均每間住宿人數} 2.43 \text{人} \times 365 \text{天/年} = 65,700$$

## (三) 發展各階段目標比例推移示意圖

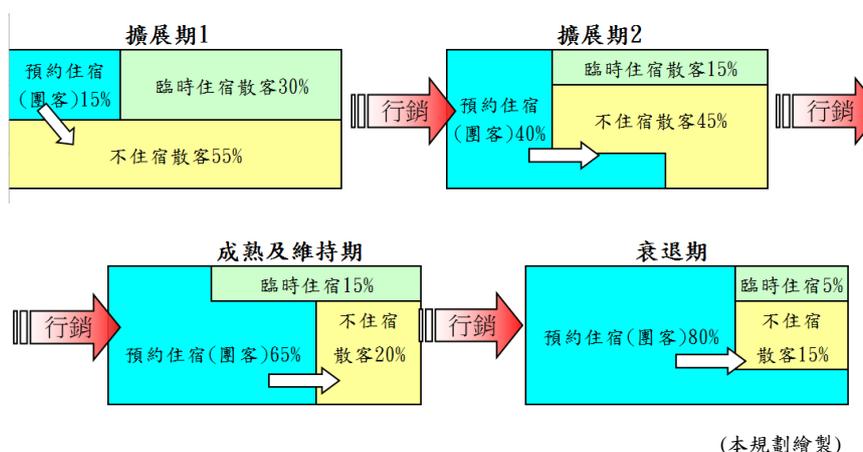


圖 93 推估各階段遊客組成結構示意圖

表 63 發展各階段目標比例推移表

階段	期別	對應年度	階段說明	預約住宿+ 臨時住宿	不住宿散客	合計
第一階段	籌備/告知期	102-105	告知期，主動告知，可控制質與量	45%	55%	100%
第二階段	擴展期(發酵)	106-115	擴散期(發酵)，會全程補助一些人	55%	45%	100%
第三階段	成熟/維持期	116-123	成熟/維持期，已形成文化，以會員制吸引人	80%	20%	100%
第四階段	衰退期	124-125	衰退期，已有忠誠度，自己會找團來，但設備漸舊	85%	15%	100%

(調整自:99 年度池上牧野度假村投資規劃研究)

## (四) 遊客量預估

可分以下四個期程來說明，詳細估算如附錄二：

- 1.籌備建設期：**103年-105年，為分期分區建設期，渡假村將改建唯一兼具生態景觀與遊憩功能之渡假村，遊客量以2007年-2012年11月(民國96年-101年11月)年平均遊客量63,591人次、平均年成長率12.5%作為估計基礎，推估2014年(民國103年)遊客量為 $63,591 \times 12.5\% = 71,540$ ，104年-105年以同成長率類推。
- 2.擴展期：**106年-115年，以現有住房率20%保守推估目標住房率為30%，加上現有臨時住宿住房率16%及觀光局遊客倍增計畫，可增加臨時住宿3%之住房率，以及設施改善，可增加臨時住宿之住房率3%，預期共可增加臨時住宿住房率6%，得到未來預估平均住房率52%，再以平日42%、假日62%估計106年住房率，106年-115年這10年間以達到平均目標住房率70%推估，每年需成長1.8%，這期間再對住宿成長率作微調，。106年-108年為1.8%，109年-112年為2.8%，113年為2.5%，114年為2%，115年為1%。
- 3.成熟及維持期：**116年-123年，因設施也逐步邁入年紀，住房成長率採保守估計，116年、118年、120年、122年各為1%，117年、119年、121年、123年各為0%。
- 4.衰退期：**124年-125年，若設施未持續更新，預估每年下降1.5%。

## 二、收支假設及預估

### (一)收入預估

#### 1.住宿收入

103年為改建第一年，住房收入計算方式為：

平日：平日房價(折扣後) X 年平日房價供給量 X 預估平日住房率

假日：假日房價(折扣後) X 年假日房價供給量 X 預估假日住房率

各年假設如下，詳細計算請參附錄二。

103年：僅別墅與闔家歡供宿，依上公式計算年住宿收入為3,916千元。

104年：A棟2人房、3人房、4人房改建完成後依上公式計算年住宿收入為6,124千元。

105年：A棟2人房、3人房、4人房加上完工之溫泉旅館依上公式計算年住宿收入為34,236千元。

106年：為設備全數完工後開幕的第一年，預估平日與假日住房率由103年-105年的15%及25%上升為42%及62%，A棟2人房、3人房、4人房加上完工之溫泉旅館依上公式計算年住宿收入為65,872千元。

107年起：各年住房收入以每年遊客成長率為預估基礎，各主要年期住房收入分別為107年67,057千元、115年80,503千元、123年84,610千元、125年82,090千元。

#### 2.遊憩收入

遊憩收入之估計乃依各年遊客數X 遊憩設施利用人數比率 60% X 單位消費金額而得，遊憩設施有熱氣球活動、一日農夫、騎馬活動及動植物生態導覽等，詳參附錄二。

#### 3.餐飲收入

來自於遊客的用餐及飲料消費，以每餐250元，每份飲料125元估算，估計平均每人消費兩餐及兩份飲料；用餐收入：各年遊客數X 用餐人數佔遊客人數估計比例60% X 平均每人消費金額而得；飲料消費收入：各年遊客數X 購買飲料人數佔遊客人數估計比例90% X 平均每人消費金額而得，詳參附錄二。

#### 4.商品收入

購物消費額依遊客消費比例計算，預估平均每人消費額是100元，詳參

附錄二。

## 5.各項收入彙總表

其中門票收入為每年遊客數 X 門票金額250元而得，門票可抵部分渡假村某些類型的消費；會議收入為溫泉旅館之會議室，屬20-30人小型渡假會議設施，以每週星期五晚上、六全天、日白天共六個時段計算，一個時段6,000場租，加上甲建住宿區內可容納100-120人商務會議設施估計平日商務會議員工旅遊等類型全部時段共21時段佔五成使用率，一次場租是15,000元，詳參附錄二。

### (二)支出預估

#### 1.農牧用地投資金額

涵蓋花田區、花海區、放牧體驗區、野生動物區、眺望台、酪牛棚、馬廄、可愛動物區、造林休憩區等，因第一期需進行申請程序，預估第二期申請下來進行休閒農場各分區的整地施工，第三期為養護期，準備來年正式開幕營運各項分區設施能夠完備，迎接初次到訪全新牧野生態景觀渡假村的遊客。

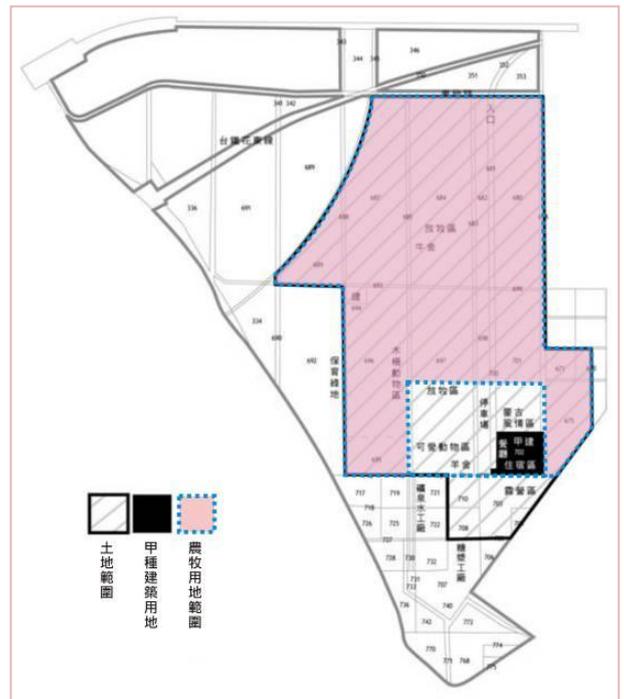


表 64 農牧用地分期分區投資金額表

分區內容	地號	面積m <sup>2</sup>	第一期	第二期	第三期	金額(萬)	投資金額概估說明	
農牧用地	花田區、花海區	地號 671/ 地號 675/ 地號 697/ 地號 698/ 地號 701	143,730.8		840		840	土壤改良、牧草整地、花卉種植每公頃預估 60 萬
	放牧體驗區	地號 680/ 地號 681/ 地號 682/ 地號 683/ 地號 684/	89,581.60		540		540	土壤改良、牧草整地、景觀樹木及水池柵欄每公頃預估 60 萬，熱汽球費用每個一百萬元，然採策略聯盟合作方式經營
	野生動物區、眺望台、酪牛棚、馬廄、可愛動物區	地號 687/ 地號 696/ 地號建 694/ 地號 693 水井機房	91,954.39		3,284		3,284	眺望台、景觀樹木、馬廄牛棚可愛動物生活圈植樹造林、眺望台、沈降式欄杆、獸欄、飲水池、生態滯洪池、排水系統
	野生動物區、造林休憩區	地號 684/ 地號/685 地號 687/ 地號 689	107,954.21		660		660	造林休憩
合計投資金額				5,324		5,324		

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

## 2. 休閒農場投資金額

包含假日農夫體驗區、溫泉開發及機房設備與管線設施、露營場及緩衝綠帶。



### (1) 農業體驗區

表 65 休閒農場農業體驗區分期分區投資金額表

分區內容	地號	面積m <sup>2</sup>	第一期	第二期	第三期	金額 (萬)	投資金額 概估說明
假日農夫體驗區	地號 697	71,188		700		700	花園水池涼亭造景每公頃 100 萬
農牧用地	溫泉開發及 機房設備與 管線設施	地號 698		5,000		5,000	溫泉鑽探 1000 米及機房設備(管線拉至遊客休憩區)
	露營場 緩衝綠帶	地號 701		330		330	植樹造林 30 萬營地設施每公頃 150 萬
合計投資金額			-0-	6,030	-0-	6,030	

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

## (2)遊客休憩區

表 66 休閒農場遊客休憩區溫泉旅館及周邊景觀工程投資金額表

工程概算表						
項次	工程項目	數量	單位	單價	複價	備註
<b>甲、直接工程費</b>						
壹	拆除工程	1	式	3,500,000	3,500,000	
貳	建築及水電工程費	1	式		143,850,000	
	溫泉旅館(56 間房間)	6,300	m2	21,000	132,300,000	
	戶外溫泉設施	550	m2	21,000	11,550,000	
參	裝修工程	6,850	m2	10,600	72,610,000	不含戶外溫泉設施面積
肆	電梯工程	2	座	1,500,000	3,000,000	含貨梯
伍	空調工程	6,850	m2	1,800	12,330,000	室內面積每坪約 6,000 元
陸	景觀工程	1	式	1,000,000	1,000,000	
小計 (壹~陸)					380,140,000	
<b>乙、間接工程費</b>						
壹	建築設計及監造費	1	式	13,244,500	13,244,500	
貳	工程管理費	1	式	2,154,030	2,154,030	
參	公共藝術費	1	式	2,362,900	2,362,900	
肆	空污費	1	式	570,210	570,210	直接工程費*0.15%計
伍	測量及地質鑽探報告	1	式	600,000	600,000	
陸	外管線工程費	1	式	3,000,000	3,000,000	
柒	週邊道路及公共設施改善	1	式	3,000,000	3,000,000	

工程概算表					
捌	產權登記費及其他相關費用	1	式	40,000	40,000
小計(壹~捌)				24,971,640	
合計(甲~乙)				405,111,640	
丙	物價調整費	1	式	4,217,990	9,503,500 直接工程費*2.5%計
總計(甲至丙)				414,615,140	

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

### (3)休閒農場投資總金額

表 67 休閒農場總投資金額表

分區	投資金額(元)
農業體驗區	60,300,000
遊客休憩區	414,615,140
<b>總計</b>	<b>474,915,140</b>

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

### 3.甲種建築用地投資金額

表 68 甲種建築用地改建及內部整修為主要經費表

設施	地號	面積(坪)	第一期	第二期	第三期	金額概估(萬元)	說明
A棟	702	293					
餐廳		340					
咖啡廳		143					
販賣部		80					
合計投資金額			10,000			10,000	

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

表 69 甲種建築用地總投資金額表

分區	投資金額(元)
A棟等改建裝修第一期工程	100,000,000
總計	100,000,000

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

### 4.丁種建築用地投資金額

表 70 住宿設施、辦公室及販賣部建築表

工程概算表						
項次	工程項目	數量	單位	單價	複價	備註

甲、直接工程費					
壹	拆除工程	1	式	3,500,000	3,500,000
貳	建築及水電工程費	1	式		29,452,500
	辦公室及服務中心	1,500	m2	21,000	31,500,000
	餐廳及住宿設施	3,000	m2	21,000	63,000,000
參	裝修工程	5,903	m2	10,600	62,571,800
肆	電梯工程	1	座	1,500,000	1,500,000 含貨梯
伍	空調工程	5,903	m2	1,800	10,625,400 室內面積每坪約 6000 元
陸	景觀工程	1	式	1,000,000	1,000,000
小計 (壹~陸)					203,149,700
乙、間接工程費					
壹	建築設計及監造費	1	式	11,587,175	11,587,175
貳	工程管理費	1	式	1,922,005	1,922,005
參	公共藝術費	1	式	2,031,435	2,031,435
肆	空污費	1	式	304,725	304,725 直接工程費*0.15%計
伍	測量及地質鑽探報告	1	式	300,000	300,000
陸	外管線工程費	1	式	9,000,000	9,000,000
柒	週邊道路及公共設施改善	1	式	9,000,000	9,000,000
捌	產權登記費及其他相關費用	1	式	20,000	20,000
小計 (壹~捌)					34,165,340
合計 (甲~乙)					237,315,040
丙、物價調整費		1	式	1,878,450	5,078,743 直接工程費*2.5%計
總計(甲至丙)					242,393,783

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

表 71 丁種建築用地總投資金額表

分區	投資金額 (元)
停車場建設	5,000,000
員工宿舍及辦公室等	242,393,783
總計	247,393,783

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

表 72 機械設備支出表

設施	第一期	第二期	第三期	投資金額概估 (萬元) 說明
防災設施	1,000			
通訊水電及廢棄物處理設施	1,000			
合計投資金額	2,000			2,000

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

表 73 雜項設備支出表

設施	第一期	第二期	第三期	投資金額概估(萬元)說明
解說及行銷設施	50			
合計投資金額	50			50

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

### 5.行銷活動費

為讓渡假村於年度中各季節持續有各種動靜態的活動推出，創造新鮮感，規劃的各項分期行銷活動、廣告宣傳、各項國際表演節慶活動假設如下，其頻度、預算及支出，如附錄二。

表 74 行銷活動費假設

行銷項目	金額	金額%
媒體行銷千元/月	2,400	
前五年不變	0%	100.0%
第六年起 每年下降	4%	96.0%
宣傳影片 千元/月	4,000	
前 六年不變	0%	100.0%
第七年起 每年下降	2%	98.0%
越野車競賽獎金 千元/月	3,000	
前 六年不變	0%	100.0%
第七年起 每年下降	2%	98.0%
國際熱汽球邀請表演賽 千元/月	10,000	
前 六年不變	0.0%	100.0%
第七年起 每年下降	15.0%	85.0%

該活動漸邁入成熟期，將逐步轉由專業單位舉辦，牧野僅提供場地及先前活動經驗。

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

### 6.交通費用

考量未來遊客可能搭乘火車到台東，擬添購接駁車輛來完成火車站與渡假村之連結；遊園車為協助遊客可在渡假村內各活動區活動之連結，可考慮以電動車或其他潔淨能源車輛為主；若非必要，可鼓勵遊客盡量以渡假村內腳踏車為主要交通工具，詳如附錄二。

表 75 投資總表 (千元)

分 區	103	104	105	合計	備 註
原有農牧用地		53,240		53,240	
農業體驗區		60,300		60,300	變更為休閒農場用地經費另估
遊客休憩區		414,615		414,615	
甲種建築用地	100,000			100,000	
丁種建築用地	247,394			247,394	含停車場設施 500 萬
機械設備	20,000			20,000	
解說及行銷設施		500		500	
交通運輸		3,000		3,000	
投資金額預估	367,394	531,655	-	899,049	

(調整自:99年度池上牧野度假村投資規劃研究)

## 7. 折舊

依照規劃投資項目，參照固定資產耐用年數表估算其使用年限，估列每年折舊費用，以利後續計算未來各年損益及現金流量；同時，考量計劃以 20 年為評估投資效益周期，部份設施將早於 20 年前即折舊完畢，故再估列其折舊完畢後的重置成本，原則上假設以修繕替換老化毀損的部件為主，以新建成本的某一百分比估列，其折舊年數如下，各投資項目折舊及重置成本估算詳如附錄二。

表 76 折舊年數表

設 施	折舊年數
木柵欄	11
混凝土建物	51
眺望臺	11
磚造花園水池涼亭	11
造林攤銷	11
建物拉皮(以木造估)	11
溫泉管線設施	11
員工宿舍	51
辦公室	51
販賣設施	51
停車場	11
水電、消防空調	11

(本規劃製作)

## 8.人力預估

依第三節經營管理計畫裡的未來人力配置，依各職能執掌預估正職人員將分階段增加，102年-104年為籌備期，以甲建及丁建設施及建物分期分區逐步改造為主，兼以預告模式告知渡假村未來之全新風貌，此階段以少數正職管理幹部為主，負責監督及統籌兼職人員各項改建進度，105年溫泉旅館落成，再增聘正職人員到10位並增加兼職-活動支援人力以開展未來各項渡假村活動之策畫與行銷，106年起正職人員補到規劃的25人，考量106年開始每年預計會舉辦國際原民音樂季、國際溫泉季、國際熱汽球邀請表演賽及國際童軍活動等大型國際活動以確實吸引國際遊客，故人事支出上應包含聘僱具企劃、執行各國際性活動人員之開支。

表 77 人力預估表

民國 102 年-104 年							金額單位：千元
項目	人數	工作天數	日薪/人	年薪	加乘	小計	
正職人員	4	365		1,500	1.0	6,000	
兼職-常態性	25	365	1	9,125	1.3	11,863	
兼職-活動支援	0	124	1	-	1.3	-	
合計	29					17,863	

民國 105 年(因溫泉旅館營運需多聘正職人員)						
項目	人數	工作天數	日薪/人	年薪	加乘	小計
正職人員	10	365		1,500	1.0	15,000
兼職-常態性	25	365	1	9,125	1.3	11,863
兼職-活動支援	10	124	1	1,240	1.3	1,612
合計	45					28,475

民國 106 年						
項目	人數	工作天數	日薪/人	年薪	加乘	小計
正職人員	25	365		1,500	1.0	37,500
兼職-支援人力	25	365	1	9,125	1.3	11,863
兼職-活動支援	10	124	1	1,240	1.3	1,612
合計	60					50,975

(本規劃製作)

**說明：**

1. 固定編制人員年薪以 14 個月估算，估計假設主要以台糖集團內部調動為主。
2. 用人費 106 年以後預估每年成長 5%。
3. 考量 106 年開始每年預計會舉辦國際原民音樂季、國際溫泉季、國際熱汽球邀請表演賽及國際童軍活動等大型國際活動以確實吸引國際遊客，故人事支出上應包含聘僱具企劃、執行各國際性活動人員之開支。
4. 兼職－支援人力年薪：人次 X 預估支援天數 X 日薪 = 25(人次) X 365(天) X 1(千元) X 1.3(倍) = 11,863 (千元)；  
兼職－活動支援年薪：人次 X 預估支援天數 X 日薪 = 10(人次) X 124(天) X 1(千元) X 1.3(倍) = 1,612 (千元)；  
兼職人員加乘 1.3 倍 乃預估將來兼職可能轉正職所增加之薪資成本。
5. 由於提供之正職人員一名年待遇水準約可以聘請一般民間相同經營性質人員 2~3 名，加上若人員之薪酬績效制度若未調整，以民間經營效率普遍要比公營事業要高上 2~3 倍來估計，則保守估算聘請公營正職人員一名之預算約可以等同聘請民間 3 名人員，加上 2~3 倍之經營效率，則將有 6~9 倍之經營效率落差，故推論以上估預算，依民間某溫泉旅館之人房比及預估房間數所算出之應聘人數，可以經營無虞。
6. 以一個人服務五間房間之比率計算，加計企劃及蓄景單位人數，本方案所需之總人數概略推估如下：

表 78 人力結構估計表

估計基礎	溫泉旅館
人/房比	0.2
房間數	74
依人房比換算之餐飲旅管服務人數	15
企劃蓄景人數	13
人數合計	28
<b>人數結構</b>	
正職人員	12
兼職-支援人力	12
兼職-活動支援	5
估計人數合計	29

(本規劃製作)

9. 營業費用估計比重-佔營收%

表 79 營業費用估計比重-佔營收%表

餐飲食材成本比例	30%
設施維護費	10%
郵務通信電話費	3%
水電燃料費	5%
其他費用	6%

(本規劃製作)

## 10.土地成本計算

表 80 土地成本計算-甲建表

面積m <sup>2</sup>	公告現值(元)	土地總成本(千元)		
19,806.23	3,300 =	\$ 65,361		
基期年	段名小段名	地號	公告現值	公告地價
103	牧野段	0702-0000	3,300	260

表 81 土地成本計算-丁建表

面積m <sup>2</sup>	公告現值(元)	土地總成本(千元)		
30,115.77	3,300 =	\$ 99,382		
基期年	段名小段名	地號	公告現值	公告地價
103	牧野段	0703-0000	3,300	260

表 82 土地成本計算-農牧用地表

面積m <sup>2</sup>	公告現值(元)	土地總成本(千元)		
9,800	290 =	\$2,842,000		
基期年	段名小段名	地號	公告現值	公告地價
103	牧野段	0698-0000	290	40

(本規劃製作)

## 11.房屋稅與地價稅估算

地價稅的計算方式→公告地價×土地所有權面積(平方公尺)×稅率

房屋稅的計算方式→課稅現值×稅率

表 83 房屋稅與地價稅估算表

地價稅	公告地價	土地所有權面積 (平方公尺)	稅率
地價稅非因此次投資才繳納，非攸關故不予考慮。			

## 房屋稅

房屋課稅現值估計如下：

房屋核定單價×面積×(1－折舊率×折舊經歷年數)×路等級調整率(地段率)×適用稅率＝應納房屋稅，營業用房屋稅稅率為3%。

	建造年期			106 及往後
房屋稅(千元)	103	104	105	年度
遊客休憩區(溫泉旅館)		508	508	508
甲種建築用地	149	149	149	149
丁種建築用地	316	316	316	316
年度房屋稅合計	465	973	973	973

(本規劃製作)

### 三、淨現金流預估

現金流入預估乃依據各年損益加回不動用現金支出之折舊及各項攤銷得出各年營業活動之淨現金流入／流出，投資活動之淨現金流入／流出主要為固定資產之取得重置及處分收入，得出各期淨現金流入／流出；因105年~108年全力投入渡假村規劃之重大建設並同步進行行銷及推廣活動，可營運資源尚在拓展尚未成熟，勢必虧損。各年資料詳如附錄二。

### 四、事業財務管理策略

- (一).提出分期分區計畫經費之需求：本計畫共分三期編列預算，第一期以甲種建築物之外觀拉皮修繕、丁種建築用地之建設及休閒農場之申請為主要。第二期以休閒農場之建設為主。第三期則就屆齡之四棟建築物予以拆除。此三期之財務經費需求，列入專案計畫申請。
- (二).就預估遊客量所產生之現金流入及相對資金投入之金額間，營收與獲利年期等經由資金流量之試算及模擬，以為資金內部調度之參考。
- (三).強化牧野渡假村之經營體質：培訓各項經營管理人才，就資金運用之控制如現金流量、營收流量控制、採購流量預計、費用支出預計、資本支出預計、購料付現、存貨管理、及其他現金收支預計等嚴控資金流量。

- (四).建立「牧野渡假村未來現金流量表預計」用以提供對於未來資金缺口的掌握能力及事前資金調度的準備；並可判斷牧野渡假村的財務狀況，發揮預警功能，提供經營者採行應對措施及掌握營運方向，可提供決策者完整的財務規劃。
- (五).就內部進行人事管理管控、採購流量管理、存貨管理、費用管理、營收流量管理等以強化內部財務管理，開源節流。
- (六).推廣市場行銷創造財務利潤：全力投入有利基之市場，透過行銷擴大市場佔有率。可採取目標達成法界定遊客量之達成率或住宿率來提升營收成長之比率。
- (七).顧客關係管理及行銷策略
- 1.營運期間透過產品資料分析如點餐之屬性描繪、偏好分析、消費金額、銷售量等，瞭解顧客需求及偏好以修正營運期間之經營方式。
  - 2.以顧客導向提供適合顧客喜好的活動產品及促銷方案或執行主動行銷。
  - 3.將顧客納入會員系統管理：定期發佈「牧野家族資訊」；透過網路訊息或信箱與顧客保持密切聯繫。顧客之基本資料提供由其參與的活動內容和問卷調查等管道，在不違背個人資料保護法徵得其同意取得資料後，整理記錄顧客的基本資料和通訊資料，同時對其喜好、偏好的餐飲、要求的服務態度等均納入會員資料管理。
  - 4.透過顧客關係管理得以區分出顧客的類型和層級，針對不同層級之顧客群擬定不同的行銷策略進行「口碑行銷」請其推薦其他遊客前來，並給予適切的優惠。
  - 5.必要時可聘請外部專業經理人協助，採保守穩健原則，每年檢討營運績效，以做為來年改善依據。

## 五、事業資金調度計畫及資金來源

經費預算由休閒事業部門提出向總公司申請專案計畫，分年分期編列，予以實施。

## 六、投資總額899,049千元

因103-105年之間為計畫建設期間，初期預計投入約9億重建費用，預計106年即第四年正式營運，建設期間同步進行行銷，開始引入適合當地之活動如童軍、熱氣球、騎馬及生態解說等，同步讓遊客可以從花東主要道路沿途，看到牧野渡假村所預告未來重新開幕後之全新活動體驗與經營風貌，預計從109年起轉虧為盈，並讓獲利之現金流入可以再投資或循環利用，預期應可永續經營，達成佳績。

## 七、固定資產投資計畫

本計畫預計於103年及104年分別投入367,394、531,655千元，投資總額為899,049千元，以稅前資金成本率4%估算，在正式營運年106年一直到本專案估計之最終年度125年，內部報酬率IRR為7.63%高於資金成本率，淨現值NPV502,711千元為正數，顯示本專案可行，惟回收年期PBP為16.33年，預估要到122年後才可還本，可朝減少人事成本，增加行銷來提高每年稅後淨利以提前達到還本目標。

表 84 牧野生態景觀渡假村固定資產投資計畫表

1. 計畫名稱：牧野生態景觀渡假村投資規劃				單位：千元	
2. 計畫期間：103年1月1日~105年12月31日				不含土地	含土地
3.	投資總額	899,049	4.	資金成本率(稅前)(%)	4.00%
全部計畫來源	營運資金	899,049	成效分析	合理報酬率(%)	
	出售資產			內部報酬率 IRR (%)	7.63%
	增加資本			淨現值 NPV(千元)	502,711
	其他自籌款			投資收回年限 PBP(年)	16.33
	國內借款			預計使用壽命(年)	50
	國外借款			設計產能	
	增加資本			產能利用率	
預算年度		103	104	105	
投資金額		367,394	531,655	0	

(本規劃製作)

表 85 計畫投入項目分析表

計畫投入項目分析								
項 目	項目	單位	數量	單價	年 度			總價
				(千元)	103	104	105	(千元)
土	甲建	m <sup>2</sup>	19,806	3.30	65,361			65,361
	丁建	m <sup>2</sup>	30,116	3.30	99,382			99,382
	遊客休憩區	m <sup>2</sup>	9,800	0.29		2,842		2,842
地	小 計				164,743	2,842	-	167,585
土	1.原有農牧用地					53,240		53,240
地	2.休閒農場							
改	(1)農業體驗區					60,300		60,300
良								
物	小 計				-	113,540	-	113,540
房	2.休閒農場							
	(2)遊客休憩區					414,615		414,615
屋	2.甲種建築用地							
	甲種建築用地:部份以改建及 內部整修為主要,餘重蓋				100,000		-	100,000
建	3.丁種建築用地(含停車場設施 500萬)				247,394			247,394
築	小 計				347,394	414,615		762,009
機	防災設施				10,000			10,000
械	通訊水電廢棄物處理設施				10,000			10,000
設								
備	小 計				20,000	-	-	20,000
交	接駁車	輛	2	700		1,400		1,400
通	遊園車	輛	2	800		1,600		1,600
運								
輸	小 計				-	3,000	-	3,000
什	解說及行銷設施軟硬體					500		500
項								
設								
備	小 計				-	500	-	500
固定資產投資合計					367,394	531,655	-	899,049
投資總額(不含土地成本)					367,394	531,655	-	899,049
投資總額(含土地成本)					532,136	534,497	-	1,066,634
自有資金(100%)					367,394	531,655	-	
貸款金額(0%)								

(本規劃製作)



## 第九章 結論與建議

### 第一節 結論

牧野生態景觀渡假村不含土地之淨現值NPV為502,711千元屬於正值，應屬可行；然回收年限為16.33年，回收年期偏長；內部報酬率IRR為7.63%高於資金成本率4%，硬體投資於初期偏高回收自然需要時間，應視為永續經營下的長期經營投資，本計畫在財務可行性面向經評估應屬可行。

在自然資源、人文資源與景觀資源面向，池上鄉在花東地區整體觀光產業的活絡與官民合力帶動下，成功地把當地風光推向國際舞台，最著名的當屬長榮航空把池上鄉天堂路的廣告影片透過明星的代言在紐約時代廣場撥放一個月，在企業不斷以發掘台灣在地自然與人文美景的國際行銷策略下，有機會逐漸讓地方產業濃厚的池上米鄉成為國際上家喻戶曉的觀光勝地之一，鄉內的山水景色、農村歷史文化等，再加上住民濃厚的人情味，讓這裡不但成為台灣東部的世外桃園，其沈靜、優美的特質，正好符合身心需要一個安靜、放鬆環境的現代人需求，若能妥善規劃，創造感動，預期將可以此優勢吸引國內外旅客每年前來造訪、放鬆身心。台灣的花東相較於周邊幾個經濟高度發展的國家或城市如香港、新加坡、深圳或上海、甚至鄰近的日韓等國家等來說，可藉由太魯閣峽谷等本身已經是世界級景觀為主題來綜合套裝行銷，讓國內外遊客願意藉由一趟花東之旅能盡覽自然美景之餘也能進行生態之旅、泡湯、體驗當地住民純樸生活與文化，讓各國遊客於過濾泡湯行程時除思考日本之外，也會想到具有天然地熱資源的台灣花東，牧野渡假村本身經過探勘有溫泉資源，具備規劃溫泉設施的條件，同時，將目前基地只是閒置的自然原野，設計上加入生態滯洪池之水生生態來吸引鄰近鳥類進駐，在乾季提供草原之涵養水源，串連臨近大坡池與渡假村的空中生態廊道；從入口處的茄苳林蔭大道到園區內因應各時節的花田花海佈置，原生珍稀植物、藥用植物及時下盛行的多肉植物專區，除營造宜人美麗兼具知性的植物生態景觀外，也同時是在陸域串接原本被人類廊道一道路切割破碎的各生物棲地成為具串聯周邊綠帶效果的生態景觀規劃，達到強化生物棲地連貫性、增加物種活動區域、繁衍機會與族群數量，而在串連規劃區域的整體生態網路系統後，策畫村內遊憩活動時便有現成豐沛生態資源供企劃生態導覽解說活動，行銷推廣給潛在及到訪的遊客；渡假村平時發揮在地保育精神，組織當地居民持續挖掘與保育當地生態資源轉換成為觀光資源，復育當地原有生態，以低度開發為原則規劃設置由內而外串聯之自導解說等設施，有效連結池上鄉內的觀光景點系統，讓整個池上鄉因為牧野生態渡假村的嶄新規劃成為國際上知名的「生態旅遊」必訪景點。

由預先規劃的遊程選擇中，遊客可在體驗農夫勞動後轉而到靜謐的溫泉渡假設施放鬆，於休息後品味當地食材製作的農夫餐，餐後可參加生態體驗導覽解說，中途累了可以在任何一顆樹下的石頭上或於質樸的木頭板凳上喝茶放空；夜間則在東部無垠的夜空下觀星賞月，導覽人員介紹大家觀察認識村內夜間活耀的動物等，由差異化遊憩設施及活動規劃體驗，吸引遊客來牧野逐步充電，滿載而歸。

同時，牧野除了先天上佔盡地理位置優勢一位處花東縱谷與南橫的兩個台灣東部垂直與水平幹道交錯的重要交通節點上，其與週邊伯朗大道、天堂路同樣擁有寬闊空間，正好彌補身處壅擠的都會區人們對開闊空間的渴望，一個可以敞開視野、暫拋俗務的休閒空間，利用自身交通樞紐優勢及目前成熟便利的鐵路交通，讓遊客可以從北部或南部一上火車就可休息或欣賞沿途的縱谷美景，加上若能在自身脫胎換骨後，與台鐵討論因應旅遊旺季增加於牧野停靠，由人流創造金流，找出能創造遊客感動、結合本身及週邊在地特有的文化景觀美感元素，提供人們既能入住嶄新的溫泉旅館外，還能以單車徜徉於週邊寬闊稻田、漫遊放牧原野間，充分享受當地的慢活之外，還可參觀當地原住民雕刻、享用山菜美食、體驗發覺台東當地的史前文化與週邊無數的生態旅遊導覽等，吸引國內外遊客願意來此放空、放鬆；而逐漸吸引大量的觀光人潮雖也可帶來週邊景點無限的商機，為了維持長遠發展永續觀光的高品質，避免旅遊設施規劃供給與需求嚴重落差以致對當地造成長遠的觀光傷害，在人流過多的時節，可評估以總量管制方式限制遊客量以確保長遠及永續的遊憩品質與旅遊發展。

牧野的長遠發展繫於花東縱谷整體的遊憩環境經營與塑造，這裡的天然景觀資源猶如天生的美女，不需要以如同都市般的燈紅酒綠來當胭脂塗抹，需要的是正常作息下展現的持續好氣色以發展為台灣甚至是亞洲的明珠，長遠應結合再深入發掘的東部特有史前、近代原住民文化為當地特有的人文景觀資源為主軸，於全球化商業觀光浪潮下定位當地的特有文化差異座標，讓整體區域觀光共同提高其遊憩吸引力，以創造感動來吸引顧客，並藉由不定期籌劃各種低衝擊文化祭典的舉辦，提高國內外遊客重遊率。

花東縱谷的池上鄉牧野渡假村近年遊客量雖下降，當地原野生態正好獲得休養生息、逐漸蘗露生態生機，未來要如何順勢善用，以扮演渡假村甚至擴及週邊之生態解說教育中心的角色，啟發遊客對當地生態保育成果的欣賞興趣及重視，以及對村內能源與資源逐步走向自給自足、資源循環使用的認知了解，牧野渡假村正立於一個改造自身、強化與週邊景點聯結與共同籌劃當地文化活動的契機點，藉由引進國際級旅館的經營管理資源，掌握未來渡假旅館及遊憩區發展趨勢，以池上鄉遊憩發展的龍頭角色帶領整個池上邁向國際知名景點，藉由解說導覽寓教於樂，搭配策劃的各式活動並與週邊景點串連成生態廊道與遊憩產業聚落，雙管齊下到站在國際觀光景點高度衍生的多元行銷發展策略的多管齊下，一同感染在地民眾與前來遊玩

的旅客，讓整個池上鄉未來發展能永續，營造優質適合人類與動植物生長、生存環境，成為台灣甚至國際上特有的「生產、生活、生態小鎮」成功示範案例。

## 第二節 建議

本文規劃範圍在時間、人力及經費之限制下，僅就牧野渡假村景觀進行規劃，但在景觀尺度考量上應擴大至整體區域生態的景觀一併考量，所以對於整體生態景觀，提出下例之後續建議方案：

### 一、建議

- (一)寄望渡假村可與台鐵討論，配合於鐵路與園區交界處設站，讓遊園遊客可包車，整車直接於園區下車，配合園區旺季以觀光專車共同行銷。
- (二)與鄰近的日暉渡假村合作行銷，資源互補、互蒙其利。
- (三)慢活的魅力東台灣，是平日吸引國外旅客願意、想要到台灣東部尋求放鬆、放空，假日吸引國內遊客到訪的極佳規劃願景，可藉由規劃特色村落的方式，營造遺世獨立的景觀，吸引更多藝術家願意進駐創作、進而幫忙發覺更多台東池上牧野在地的的美好，同時也形成另一觀光吸引力。
- (四)未來牧野渡假村生態觀光活動可擴大範圍至週邊河灘地與農作區，讓參加的遊客瞭解自然農耕對生態永續的影響力，另可藉由環境生態的自然觀察與教育，進行親友或親子團體交流活動，透過品味美食、尋找昆蟲、觀察動物、了解植物、認識農耕、參與農事，親自感受對大自然的尊敬之情。
- (五)池上鄉整體綠帶來考量與規劃設計綠廊的配置與串聯度，讓當地及牧野渡假村成為全國真正的生態綠廊規劃示範區。
- (六)透過更多長遠與全面性的遊憩規劃，讓台灣東部能創造幾個如日本泡湯文化般讓周邊國外遊客願意遠渡重洋體驗的連續式服務，讓泡湯不再只包含泡湯設施，連同周邊景觀、女將服務及在地美食等的結合，創造整體觀光綜合效益的提升。

本次透過這規劃階段的財務分析，也希望能幫助未來投資者了解在某些軟硬體投資與活動規劃下，其對應未來營運的藍圖與成果，讓投資者面對未來的不確定性時，不再僅停留於對腦中願景的想像與臆測，也希望藉此能對其他遊憩區規劃案例提供一個可參考預測模式，期望在以生態及美值評估等研究調查手法為主的景觀界，此模擬規劃能對規劃報告的財務可行性評估運作提供參考，讓委託業主、規劃者、居民及參與的學者專家等對其將來實質營運的經濟樣貌有一更清晰而具體的輪廓。

## 附錄

### 附錄一 相關法規彙整

表 86 相關法令彙整表

相關法令 政策	相關條文	與本規劃相關內容
花東地區發展條例	1、5~8、11~12	<p>推動花東地區產業發展，維護自然生態景觀，發展多元文化特色，提升生活環境品質，增進居民福祉；縣主管機關應分別或共同依花東地區永續發展策略計畫，擬訂四年一期之綜合發展實施方案，包括第五條第一項第二款、觀光及文化建設等；為維護及營造具花東地區特色之城鄉景觀，縣主管機關得擬訂建築景觀管制及獎勵措施。</p>
休閒農業輔導管理辦法	4~5、7~9、16、19	<p>具有下列條件之地區，得規劃為休閒農業區：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、具地區農業特色。</li> <li>二、具豐富景觀資源。</li> <li>三、具豐富生態及保存價值之文化資產。</li> </ol> <p>主管機關對休閒農業區，得予公共建設之協助及輔導。</p> <p>休閒農業區得依規劃設置下列供公共使用之休閒農業設施：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、安全防護設施。</li> <li>二、平面停車場。</li> <li>三、涼亭(棚)設施。</li> <li>四、眺望設施。</li> <li>五、標示解說設施。</li> <li>六、衛生設施。</li> <li>七、休閒步道。</li> <li>八、水土保持設施。</li> <li>九、環境保護設施。</li> <li>十、景觀設施。</li> <li>十一、其他經直轄市或縣(市)主管機關核准之休閒農業設施。</li> </ol> <p>休閒農場內之土地得分為農業經營體驗分區及遊客休憩分區。</p> <p>農業經營體驗分區之土地，作為農業經營與體驗、自然景觀、生態維護、生態教育之用；遊客休憩分區之土地，作為住宿、餐飲、自產農產品加工(釀造)廠、農產品與農村文物展示(售)及教育解說中心等相關休閒農業設施之用。</p> <p>休閒農場得設置下列休閒農業設施：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、住宿設施。</li> <li>二、餐飲設施。</li> </ol>

- 三、自產農產品加工（釀造）廠。
- 四、農產品與農村文物展示（售）及教育解說中心。
- 五、門票收費設施。
- 六、警衛設施。
- 七、涼亭（棚）設施。
- 八、眺望設施。
- 九、衛生設施。
- 十、農業體驗設施。
- 十一、生態體驗設施
- 十二、安全防護設施。
- 十三、平面停車場。
- 十四、標示解說設施。
- 十五、露營設施。
- 十六、休閒步道。
- 十七、水土保持設施。
- 十八、環境保護設施。
- 十九、農路。
- 二十、其他經直轄市或縣（市）主管機關核准且符合土地使用管制規定或非都市土地使用管制規則之設施。前項第一款至第四款之休閒農業設施應設置於遊客休憩分區，除現況土地使用編定依法得容許使用者外，其總面積不得超過休閒農場面積百分之二十，並以三公頃為限，休閒農場總面積超過二百公頃者，得以五公頃為限。

位於非都市土地者，得依相關規定辦理非都市土地變更編定。

第一項第五款至第二十条之休閒農業設施，位於非都市土地者，應依相關規定辦理非都市土地容許使用，其總面積不得超過休閒農場面積百分之十，但水土保持設施、環境保護設施及農路等設施面積不列入計算。

（一）休閒農場申請設置面積，其土地毗鄰面積不得少於五公頃。法人農場、農民團體、農業企業機構，應以自有土地申請設置。

（二）休閒農場土地依可供使用類別及經營之需要，規劃為下列各種功能及活動：

1. 農業經營與體驗：從事農業生產與提供教育體驗活動。
2. 農業景觀及自然生態維護：維持原有田園、魚塭、地形、山川、自然景觀及生態。
3. 休閒農業設施：依休閒農業經營需要作下列設施。農牧、養殖、林業用地容許使用細目，包括住宿設施、餐飲設施、農漁產品之加工、倉庫貯存、展售及文物展示（售）中心、農民活動中心、管理處所、門票收費、警衛及安全設施、道路及停車場、涼亭及眺望設施、標示解說設施、公廁、露營野餐設施、登山及健行設

相關法令 政策	相關條文	與本規劃相關內容
		<p>施、農業教育設施及其他休閒農業設施。</p> <p>4.但住宿、餐飲設施除依法申請變更為適當之使用分區及用地外，不得興建一般旅館。有關農牧、養殖、林業用地申請做休閒農業設施容許使用之申請、審查、核定事項由省府農林廳另定之。</p> <p>(三) 休閒農場用於農業經營與體驗、農業景觀及自然生態維護之土地，不得少於百分之七十。</p> <p>(四) 休閒農業設施容許使用及面積規定如次：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.道路、停車場、安全設施依需要設置不受面積限制。</li> <li>2.設施面積，不得超過該農場總面積百分之十，且建築基地面積不得超過二公頃。</li> <li>3.住宿設施及餐飲設施合計之建築基地面積，各不得超過設施面積百分之十五。</li> <li>4.各項設施除特別需要專案核定外，其建築物高度不得超過 10.5 公尺，最高以三層樓為限。</li> </ol>
	區域計畫法 15-1~15-4	<p>為開發利用，依各該區域計畫之規定，由申請人擬具開發計畫，檢同有關文件，向直轄市、縣(市)政府申請，報經各該區域計畫擬定機關許可後，辦理分區變更。經審議符合左列各款條件，得許可開發：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、於國土利用係屬適當而合理者。</li> <li>二、不違反中央、直轄市或縣(市)政府基於中央法規或地方自治法規所為之土地利用或環境保護計畫者。</li> <li>三、對環境保護、自然保育及災害防止為妥適規劃者。</li> <li>四、與水源供應、鄰近之交通設施、排水系統、電力、電信及垃圾處理等公共設施及公用設備服務能相互配合者。</li> <li>五、取得開發地區土地及建築物權利證明文件者。</li> </ol>
	區域計畫法 施行細則 15	<p>直轄市或縣(市)政府依本法第十五條規定編定各種使用地時，應按非都市土地使用分區圖所示範圍，就土地能供使用之性質，參酌地方實際需要，依下列規定編定並繪入地籍圖；其已依法核定之各種公共設施用地，能確定其界線者，並應測定其界線後編定之：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、甲種建築用地：供山坡地範圍外之農業區內建築使用者。</li> <li>四、丁種建築用地：供工廠及有關工業設施建築使用者。</li> </ol>
	非都市土地 使用管制規 則 9 最新修正日 期：內政部	<p>下列非都市土地建蔽率及容積率不得超過下列規定。但直轄市或縣(市)政府得視實際需要酌予調降，並報請內政部備查：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、甲種建築用地：建蔽率 60%。容積率 240%。</li> <li>二、乙種建築用地：建蔽率 60%。容積率 240%。</li> <li>三、丙種建築用地：建蔽率 40%。容積率 120%。</li> </ol>

相關法令 政策	相關條文	與本規劃相關內容
99年4月28日 內授中辦地字第 09907241335 號令修正		<p>四、<b>丁種建築用地：建蔽率 70%。容積率 300%。</b></p> <p>五、<b>窯業用地：建蔽率 60%。容積率 120%。</b></p> <p>六、<b>交通用地：建蔽率 40%。容積率 120%。</b></p> <p>七、<b>遊憩用地：建蔽率 40%。容積率 120%。</b></p> <p>八、<b>墳墓用地：建蔽率 40%。容積率 120%。</b></p> <p>九、<b>特定目的事業用地：建蔽率 60%。容積率 180%。</b></p> <p>經依區域計畫擬定機關核定之工商綜合區土地使用計畫而規劃之特定專用區，區內可建築基地經編定為特定目的事業用地者，其建蔽率及容積率依核定計畫管制，不受前項第九款規定之限制。</p> <p>經主管機關核定之土地使用計畫，其建蔽率及容積率低於第一項之規定者，依核定計畫管制之。</p> <p>第一項以外使用地之建蔽率及容積率，由下列使用地之中央主管機關會同建築管理、地政機關訂定：</p> <p>一、<b>農牧、林業、生態保護、國土保安用地之中央主管機關：行政院農業委員會。</b></p>
非都市土地 使用管制規 則 最新修正日 期：內政部 99年4月28日 內授中辦地字第 09907241335 號令修正	10	<p>非都市土地經劃定為某種使用分區，因申請開發，依區域計畫之規定需辦理土地使用分區變更者，除依促進產業升級條例外，應依本規則之規定辦理。</p>
非都市土地 使用管制規 則 最新修正日 期：內政部 99年4月28日 內授中辦地字第 09907241335 號令修正	11	<p><b>非都市土地申請開發達下列規模者，應辦理土地使用分區變更：</b></p> <p>一、申請開發社區之計畫達五十戶或土地面積在一公頃以上，應變更為鄉村區。</p> <p>二、申請開發為工業使用之土地面積達十公頃以上，應變更為工業區。</p> <p>三、<b>申請開發遊憩設施之土地面積達五公頃以上，應變更為特定專用區。</b></p> <p>四、申請設立學校之土地面積達十公頃以上，應變更為特定專用區。</p> <p>五、申請開發高爾夫球場之土地面積達十公頃以上，應變更為特定專用區。</p> <p>六、申請開發公墓之土地面積達五公頃以上或其他殯葬設施之土地面積達二公頃以上，應變更為特定專用區。</p> <p>七、前六款以外開發之土地面積達二公頃以上，應變更為特定專用區。</p> <p>前項辦理土地使用分區變更案件，申請開發涉及其他法令規定開發所需最小規模者，並應符合各該法令之規定。</p>

相關法令 政策	相關條文	與本規劃相關內容
非都市土地 使用管制規 則 最新修正日 期：內政部 99年4月28 日內授中辦 地字第 09907241335 號令修正	44	依本規則申請變更編定為遊憩用地者，依下列規定辦理： 一、申請人應依其事業計畫設置必要之保育綠地及公共設施；其設置之保育綠地不得少於變更編定面積 30%。但風景區內土地，經中央目的事業主管機關基於觀光產業發展需要，會商有關機關研擬方案報奉行政院核定，其保育綠地設置原則另有規定者，不在此限。 二、申請變更編定之使用地，前款保育綠地變更編定為國土保安用地，由申請開發人或土地所有權人管理維護，不得再申請開發或列為其他開發案之基地；其餘土地於公共設施興建完竣經勘驗合格後，依核定之土地使用計畫，變更編定為適當使用地。
非都市土地 使用管制規 則 最新修正日 期：內政部 99年4月28 日內授中辦 地字第 09907241335 號令修正	44-1	特定農業區供觀光旅館使用所需土地，經交通部審查符合行政院核定觀光旅館業總量管制範圍內者，得申請變更編定為遊憩用地。 依前項所提之興辦事業計畫及變更編定，除應符合前條規定外，其基地臨接道路並應符合建築法相關規定。
非都市土地 開發審議作 業規範	壹、總編 2	非都市土地申請開發面積足以影響原使用分區劃定目的者，依非都市土地使用管制規則規定，其土地使用計畫應經區域計畫擬定機關審議者，除其他法令另有規定者外，應以本規範為審查基準。
非都市土地 開發審議作 業規範	壹、總編 3	非都市土地申請開發區應符合區域計畫保育水土及自然資源、景觀及環境等土地利用方針，並應符合區域計畫之部門發展計畫之指導。
非都市土地 開發審議作 業規範	壹、總編 6	涉水土保持法令規定應檢附水土保持規劃書者及涉環境影響評估法令規定應檢附書圖者，從其規定辦理。
非都市土地 開發審議作 業規範	壹、總編 9	申請開發之基地不得位於下列地區： （一）森林區、重要水庫集水區。但經中央各該管主管機關核准並經區域計畫委員會同意興辦之各項供公眾使用之設施，不在此限。 （二）相關主管機關依法劃定應保護之地區。 前項第一款所稱重要水庫集水區，係指現有、興建中、規劃完成且定案（核定中），作為供家用及公共給水者為重要水庫（詳附表三）；其集水區範圍依各水庫治理機

相關法令 政策	相關條文	與本規劃相關內容
------------	------	----------

非都市土地 開發審議作 業規範  開發行為應 實施環境影 響評估細目 及範圍認定 標準	壹、總編 10	<p>構劃定報經主管機關核定公告之範圍為標準，或大壩上游全流域面積。</p> <p>申請開發之基地，如位於自來水水質水量保護區之範圍者，其開發應依自來水法之規定管制。其基地污水排放之承受水體未能達到環境保護主管機關公告該水體分類之水質標準或河川水體之容納污染量已超過主管機關依該水體之涵容能力所定之管制總量者或經水利主管機關認為對河防安全堪虞者，不得開發。</p> <p>渡假村之開發，有下列情形之一者，應實施環境影響評估： 位於特定農業區經辦竣農地重劃之農業用地，經農業主管機關同意變更使用，且申請開發或累積開發面積一公頃以上。</p> <p>十二、位於非都市土地，申請開發或累積開發面積十公頃以上。</p>
	4	

開發行為應 實施環境影 響評估細目 及範圍認定 標準	31	<p>其他開發行為，有下列情形之一者，應實施環境影響評估：</p> <p>(七) 位於特定農業區經辦竣農地重劃之農業用地，經農業主管機關同意變更使用，且申請開發或累積開發面積一公頃以上。</p> <p>(九) 位於非都市土地，申請開發或累積開發面積十公頃以上。</p> <p>十四、觀光(休閒)飯店、旅(賓)館之興建或擴建，符合下列規定之一者：</p> <p>(八) 位於特定農業區經辦竣農地重劃之農業用地，經農業主管機關同意變更使用，且申請開發或累積開發面積一公頃以上。</p> <p>(十) 位於非都市土地，申請開發或累積開發面積十公頃。</p>
--	----	---

非都市土地 使用分區內 各種使用地 變更編定原 則表		特 定 專 用 區	河 川 區	風 景 區	山 坡 地 保 育 區	森 林 區	工 業 區	鄉 村 區	一 般 農 業 區	特 定 農 業 區
	甲種建築用地	X	X	X	X	X	X	X	X	X
乙種建築用地	X	X	X	X	X	X	X	+	X	X
丙種建築用地	X	X	+	+	+	X	X	X	X	X
丁種建築用地	X	X	X	X	X	+	X	X	X	X
農牧用地	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
林業用地	+	X	+	+	+	+	X	+	X	X
養殖用地	+	X	+	+	+	X	X	+	X	X
鹽業用地	+	X	X	X	X	X	X	+	X	X
礦業用地	+	X	+	+	+	+	X	+	+	+
窯業用地	+	X	X	X	X	X	X	X	X	X

相關法令 政策	相關條文	與本規劃相關內容								
	<b>交通用地</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	X
	<b>水利用地</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	<b>遊憩用地</b>	+	X	+	+	+	+	+	+	X
	<b>古蹟保存用地</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	<b>生態保護用地</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	<b>國土保安用地</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	<b>墳墓用地</b>	+	X	+	+	X	X	X	+	X
	<b>特定目的事業 用地</b>	+	+	+	+	+	+	+	+	+
		說明：「X」為不允許變更編定為該類使用地 「+」為依本規則規定辦理變更編定為該類使用地								

(本規劃整理)

附錄二 財務可行性分析資料

(一) 遊客量預估

表 87 各年住房率及遊客量估計表

年度	籌備建設期			擴展期										成熟及維持期						衰退期			
	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
正式營運期				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
假日成長率				新設施	1.8%	1.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.5%	2.0%	1.0%	1.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	1.0%	-1.5%	-1.5%
假日住房率	25.0%	25.0%	25.0%	62.0%	63.8%	65.6%	68.4%	71.2%	74.0%	76.8%	79.3%	81.3%	82.3%	83.3%	83.3%	84.3%	84.3%	85.3%	85.3%	86.3%	87.3%	85.8%	84.3%
平均成長率				新設施	1.8%	1.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.5%	2.0%	1.0%	1.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	1.0%	-1.5%	-1.5%
平均住房率	20.0%	20.0%	20.0%	52.0%	53.8%	55.6%	58.4%	61.2%	64.0%	66.8%	69.3%	71.3%	72.3%	73.3%	73.3%	74.3%	74.3%	75.3%	75.3%	76.3%	77.3%	75.8%	74.3%
平日成長率				新設施	1.8%	1.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.5%	2.0%	1.0%	1.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	1.0%	-1.5%	-1.5%
平日住房率	15.0%	15.0%	15.0%	42.0%	43.8%	45.6%	48.4%	51.2%	54.0%	56.8%	59.3%	61.3%	62.3%	63.3%	63.3%	64.3%	64.3%	65.3%	65.3%	66.3%	67.3%	65.8%	64.3%
住房人數/年				34,164	35,347	36,529	38,369	40,208	42,048	43,888	45,530	46,844	47,501	48,158	48,158	48,815	48,815	49,472	49,472	50,129	50,786	49,801	48,815
推估散客	57,232			64,386	72,434	81,488	91,674	103,134	116,025	130,529	146,845	165,200	185,850	209,082	235,217	264,619	297,696	334,908	376,772	423,868	476,852	536,458	603,516
推估露營人數				7,800	8,034	8,275	8,523	8,779	9,042	9,314	9,593	9,881	10,177	10,483	10,797	11,121	11,455	11,798	12,152	12,517	12,892	13,279	13,677
推估遊客量	71,540	80,482	90,543	106,350	115,815	126,293	138,567	152,121	167,116	183,730	201,968	221,925	243,529	267,722	294,172	324,555	357,966	396,179	438,396	486,514	540,530	599,538	666,008

註一： (本規劃製作)

花東縱谷國家風景區管理處統計 2007 年起到 2012 年 11 月止年遊客人數從 47,390 人增加到 82,842 人成長 74.8%，雖看似有年平均成長 12.5%，惟年平均僅 63,591 人。(本規劃製作)

保守推估 103 年遊客量=63,591\*(1+平均年成長率 12.5%)，104-105 年以年平均成長 12.5%類推。

推估露營人數：103 年以後透過宣傳露營場預計也將吸引某些團體如學生等，以全年假日場地使用率 50%為基礎估計將增加：露營場容納人數 150 人\*2 天/週\*52 週/年\*0.5 使用率=7,800 人，年成長率 3%。

住房人數/年 = 年度住房總供給人次 X 平均住房率。

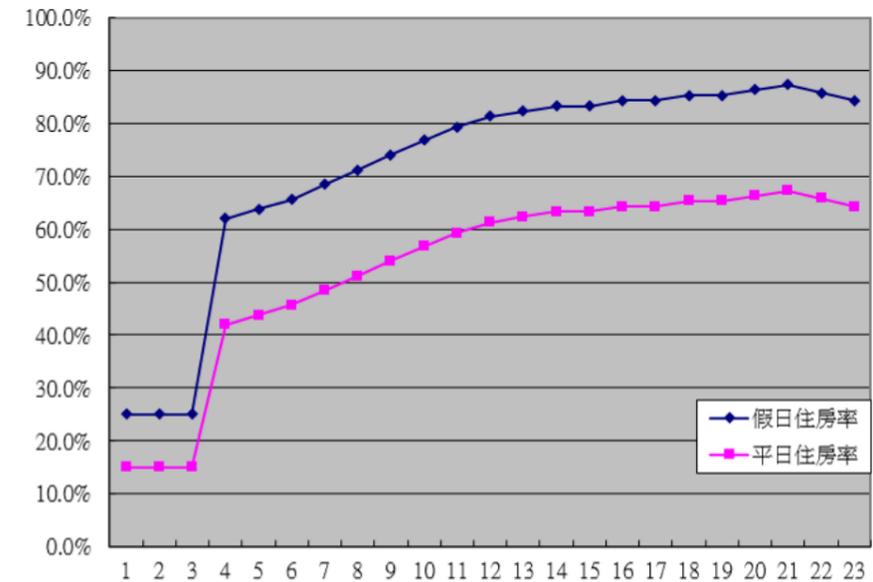
推估散客=遊客數(1-住宿率) X (1+年成長率)

註二：

細分過去四年(民國 99 年~102 年)在既有設施下之平均住房率 20%，推估：

住房型態	現有住房		未來住房		未來住房率% —平日	未來住房率% —假日
	住房率結構 %	住房率 %	目標住房率	觀光局遊客倍增計畫,遊客倍增後,住房率增加 %		
預約住宿	20%	4%	30%			30%
臨時住宿	80%	16%		6%		22%
合計	100%	20%			42%	62%

住宿率%為住宿人數佔所有遊客的百分比，目前估計來住宿有預約者佔全部住宿人數之 20%，未預約者佔全部住宿人數之



80%。

住房率為出租房間數佔總房間數之百分比。

99~102 年平均現有住房率為 20%，

目前預約住宿住房率 = 平均現有住房率 20% X 預約住宿住宿率 20% = 4%

目前臨時住宿住房率 = 平均現有住房率 20% X 臨時住宿住宿率 80% = 16%

假設：觀光局遊客倍增計畫，可增加臨時住宿 3%之住房率；設施改善，可增加臨時住宿之住房率 3%，預期共可增加臨時住宿住房率 6%。

## 二、收支假設及預估

### (一)收入預估

#### 1.住宿收入

表 88 103-106 年住房收入預估表

年度	房間種類	房間種各種類佔總房間數總數(B)=(A)*260		預估每間每間住滿總數		客房定價：平日價五折 假日價七折		預估平日住房率(M)	預估假日住房率(N)	年平日房間供給量=房間數(O)=(A)*260日	年假日房間供給量=房間數(P)=(A)*105日	平日住房收入		住房收入合計			
		(A)	(B)	(C)=(A)*105	(D)	(E)=(A)*(D)	千元(J)					(K)=(J)X0.5	(L)=(J)X0.7		(Q)=(K)X(O)	(R)=(L)X(P)X(N)	
103	別墅※	2	260	105	8	16	6.00	3	4	0.2	0.5	520	210	312	441	753	
	閩家歡※	8	1,040	420	9	72	6.30	3	4	0.2	0.5	2,080	840	1,310	1,852	3,163	
	小計	10	1,300	525		88											年住宿收入小計 3,916
		各房種平均每間住宿人數(E)小計÷(A)小計				<b>8.80</b>											
104	A棟2人房	1	260	105	2	2	4.00	2	3	0.2	0.5	260	105	104	147	251	
	A棟3人房	2	520	210	3	6	4.80	2	3	0.2	0.5	520	210	250	353	602	
	A棟4人房	15	3,900	1,575	4	60	5.60	3	4	0.2	0.5	3,900	1,575	2,184	3,087	5,271	
	小計	18	4,680	1,890		68											年住宿收入小計 6,124
		各房種平均每間住宿人數(E)小計÷(A)小計				<b>3.78</b>											
105	A棟2人房	1	260	105	2	2	4.00	2	3	0.2	0.5	260	105	104	147	251	
	A棟3人房	2	520	210	3	6	4.80	2	3	0.2	0.5	520	210	250	353	602	
	A棟4人房	15	3,900	1,575	4	60	5.60	3	4	0.2	0.5	3,900	1,575	2,184	3,087	5,271	
	溫泉旅館2人房	56	14,560	5,880	2	112	8.00	4	6	0.2	0.5	14,560	5,880	11,648	16,464	28,112	
	小計	74	19,240	7,770		180											年住宿收入小計 34,236
		各房種平均每間住宿人數(E)小計÷(A)小計				<b>2.43</b>											
106	A棟2人房	1	260	105	2	2	4.00	2	3	0.42	0.62	260	105	218	182	401	
	A棟3人房	2	520	210	3	6	4.80	2	3	0.42	0.62	520	210	524	437	962	
	A棟4人房	15	3,900	1,575	4	60	5.60	3	4	0.42	0.62	3,900	1,575	4,586	3,828	8,414	
	溫泉旅館2人房	56	14,560	5,880	2	112	10.00	5	7	0.42	0.62	14,560	5,880	30,576	25,519	56,095	
	合計	74	19,240	7,770		180											年住宿收入小計 65,872

各房種平均每間住宿人數(E)小計÷(A)小計 2.43

(本規劃製作)

年度	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
成長率					1.8%	1.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.5%	2.0%	1.0%	1.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	0.0%	1.0%	1.0%	-1.5%	-1.5%
住房收入	3,916	6,124	34,236	65,872	67,057	68,265	70,176	72,141	74,161	76,237	78,143	79,706	80,503	81,308	81,308	82,121	82,121	82,942	82,942	83,772	84,610	83,340	82,090

說明：各年住房收入成長比率以同上表之每年遊客成長率預估。

	平日	假日	說明
平日天數	260		
假日天數	105		
合計	365		
			103~105年住房率
	0.2	0.5	改建期間，住房率不高
			106年以後住房率
	42%	62%	正式營業，依正常住房率估計
			住房折扣
	0.5	0.7	

※103年平日房間供給量因為使用年限於101年年中屆滿，故折半計算。

#105年以後透過宣傳露營場預計也將吸引某些團體如學生等，以全年假日場地使用率50%為基礎估計，將增加：150\*2\*52\*0.5=7,800人

2. 遊憩收入

表 89 遊憩設施收入表

期程	年	籌備過渡期			擴展期										成熟期					衰退期				
		103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
項目	遊客人數(人)	71,540	80,482	90,543	106,350	115,815	126,293	138,567	152,121	167,116	183,730	201,968	221,925	243,529	267,722	294,172	324,555	357,966	396,179	438,396	486,514	540,530	599,538	666,008
利用遊憩設施人數比率	0.6	42,924	48,289	54,326	63,810	69,489	75,776	83,140	91,273	100,269	110,238	121,181	133,155	146,117	160,633	176,503	194,733	214,780	237,707	263,038	291,909	324,318	359,723	399,605
單位消費金額(千元)	0.8	34,339	38,632	43,460	51,048	55,591	60,620	66,512	73,018	80,216	88,190	96,945	106,524	116,894	128,507	141,203	155,786	171,824	190,166	210,430	233,527	259,455	287,778	319,684

(本規劃製作)

註一：1. 利用遊憩設施人數比率60%，單位消費金額800元。

2. 遊憩設施為熱氣球活動、一日農夫、騎馬活動、動植物生態導覽。

3.餐飲收入

表 90 餐飲收入表

項目	年	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
遊客人數		71,540	80,482	90,543	106,350	115,815	126,293	138,567	152,121	167,116	183,730	201,968	221,925	243,529	267,722	294,172	324,555	357,966	396,179	438,396	486,514	540,530	599,538	666,008
利用人數		42,924	48,289	54,326	63,810	69,489	75,776	83,140	91,273	100,269	110,238	121,181	133,155	146,117	160,633	176,503	194,733	214,780	237,707	263,038	291,909	324,318	359,723	399,605
用平均消費額(千元)		0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
餐總消費額		21,462	24,145	27,163	31,905	34,744	37,888	41,570	45,636	50,135	55,119	60,590	66,578	73,059	80,317	88,252	97,366	107,390	118,854	131,519	145,954	162,159	179,861	199,802
飲料利用人數		64,386	72,434	81,488	95,715	104,233	113,663	124,710	136,909	150,404	165,357	181,771	199,733	219,176	240,950	264,755	292,099	322,169	356,561	394,557	437,863	486,477	539,584	599,407
飲料平均消費額(千元)		0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
飲料總消費額		16,096	18,109	20,372	23,929	26,058	28,416	31,177	34,227	37,601	41,339	45,443	49,933	54,794	60,238	66,189	73,025	80,542	89,140	98,639	109,466	121,619	134,896	149,852
合計		37,558	42,253	47,535	55,834	60,803	66,304	72,747	79,864	87,736	96,458	106,033	116,511	127,853	140,554	154,440	170,391	187,932	207,994	230,158	255,420	283,778	314,757	349,654

(本規劃製作)

4.商品收入

表 91 商品收入表

項目	年	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
遊客人數(人)		71,540	80,482	90,543	106,350	115,815	126,293	138,567	152,121	167,116	183,730	201,968	221,925	243,529	267,722	294,172	324,555	357,966	396,179	438,396	486,514	540,530	599,538	666,008
總消費額(千元)		7,154	8,048	9,054	10,635	11,581	12,629	13,857	15,212	16,712	18,373	20,197	22,193	24,353	26,772	29,417	32,455	35,797	39,618	43,840	48,651	54,053	59,954	66,601

(本規劃製作)

5.各項收入彙總表

表 92 103 年-125 年度各項營運收入表

年度	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
遊客人數 (人)	71,540	80,482	90,543	106,350	115,815	126,293	138,567	152,121	167,116	183,730	201,968	221,925	243,529	267,722	294,172	324,555	357,966	396,179	438,396	486,514	540,530	599,538	666,008
門票收入	17,885	20,121	22,636	26,587	28,954	31,573	34,642	38,030	41,779	45,932	50,492	55,481	60,882	66,931	73,543	81,139	89,491	99,045	109,599	121,629	135,133	149,885	166,502
遊憩設施收入	34,339	38,632	43,460	51,048	55,591	60,620	66,512	73,018	80,216	88,190	96,945	106,524	116,894	128,507	141,203	155,786	171,824	190,166	210,430	233,527	259,455	287,778	319,684
餐飲收入	37,558	42,253	47,535	55,834	60,803	66,304	72,747	79,864	87,736	96,458	106,033	116,511	127,853	140,554	154,440	170,391	187,932	207,994	230,158	255,420	283,778	314,757	349,654
商品收入	7,154	8,048	9,054	10,635	11,581	12,629	13,857	15,212	16,712	18,373	20,197	22,193	24,353	26,772	29,417	32,455	35,797	39,618	43,840	48,651	54,053	59,954	66,601
住宿收入	3,916	6,124	34,236	65,872	67,057	68,265	70,176	72,141	74,161	76,237	78,143	79,706	80,503	81,308	81,308	82,121	82,121	82,942	82,942	83,772	84,610	83,340	82,090
會議場租	-	-	-	9,288	9,427	9,569	9,712	9,858	10,006	10,156	10,308	10,463	10,620	10,726	10,833	10,942	11,051	11,162	11,273	11,386	11,500	11,615	11,731
扣除門票收入之收入淨額	82,967	95,057	134,286	192,676	204,460	217,387	233,004	250,093	268,830	289,415	311,626	335,396	360,222	387,867	417,201	451,696	488,725	531,881	578,643	632,756	693,395	757,445	829,760
收入總額	100,852	115,178	156,922	219,264	233,414	248,960	267,646	288,123	310,609	335,347	362,118	390,878	421,104	454,798	490,744	532,835	578,216	630,926	688,242	754,385	828,528	907,329	996,262

註一：1. 各年住宿收入比照遊客成長率。

(本規劃製作)

2. 門票收入為 250 元\*每年遊客人數。

表 93 106 年-125 年度會議收入估算表

會議廳規模	場租/次 千元	預估使用 場次/周	周/月	場租/月	場租/年
小	6	6	4	144	1,728
中	15	11	4	630	7,560
場租合計					9,280
前十年每年成長					1.5%
第 11 起年成長					1.0%

(本規劃製作)

5.行銷活動費

表 94 行銷經費分期表-廣告宣傳及表演活動支出預估表

行銷推廣活動項目	單位	數量	單價 (仟元)	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
行銷費：平面媒體網路行銷,媒體記者	次	12	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,304	2,212	2,123	2,038	1,957	1,879	1,803	1,731	1,662	1,596	1,532	1,471	1,412	1,355	1,301	1,249	1,199	1,151
活動費預算	年	1	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
願景廣告版 T bar	支	5	1,000	5,000																						
宣傳影片	支	2	2,000		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,920	3,842	3,765	3,689	3,616	3,543	3,473	3,403	3,335	3,268	3,203	3,139	3,076	3,015	2,954	2,895
宣傳大使選拔	場	1	500			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
會員季刊	冊	10,000	0			4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
農夫市集、農產比賽(南瓜蔬果)	秋季	1	1,500		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
遊覽車回饋行銷	月	12	300		3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
越野車競賽獎金	次	2	1,500			3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	2,940	2,881	2,824	2,767	2,712	2,658	2,604	2,552	2,501	2,451	2,402	2,354	2,307	2,261	2,216
國際原民音樂季	場	2	3,000				6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
國際溫泉季	次	1	3,000				3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
國際熱汽球邀請表演賽	半年	2	5,000				10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	8,500	7,225	6,141	5,220	4,437	3,771	3,206	2,725	2,316	1,969	1,673	1,422	1,209	1,028
國際童軍活動	次	1	3,500				3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
生態旅遊(依遊客數六成計)	人		0.10	4,292	4,829	5,433	6,381	6,949	7,578	8,314	9,127	10,027	11,024	12,118	13,316	14,612	16,063	17,650	19,473	21,478	23,771	26,304	29,191	32,432	35,972	39,960
廣告宣傳及活動費用合計				13,192	17,829	25,933	49,381	49,949	50,482	51,126	51,771	52,447	51,727	51,335	51,243	51,418	51,893	52,625	53,698	55,043	56,753	58,769	61,196	64,025	67,196	70,850
廣告宣傳小計				8,900	7,900	12,400	12,400	12,400	12,304	12,212	12,043	11,880	11,722	11,568	11,419	11,275	11,135	10,999	10,867	10,739	10,615	10,494	10,377	10,264	10,153	10,046
活動費用小計				4,292	9,929	13,533	36,981	37,549	38,178	38,914	39,727	40,567	40,005	39,767	39,824	40,144	40,758	41,626	42,831	44,304	46,138	48,275	50,818	53,761	57,042	60,804

(本規劃製作)

6.交通費用

考量未來遊客可能搭乘火車到台東，擬添購接駁車輛來完成火車站與渡假村之連結；遊園車為協助遊客可在渡假村內各活動區活動之連結，可考慮以電動車或其他潔淨能源車輛為主；若非必要，可鼓勵遊客盡量以渡假村內腳踏車為主要交通工具。

表 95 交通費預估表

項目	單位	數量	單價	金額	備註
接駁車	輛	2	700,000	1,400,000	1.考量未來遊客可能搭乘火車到台東，擬添購接駁車輛來完成火車站與渡假村之連結。
遊園車	輛	2	800,000	1,600,000	2.遊園車為協助遊客可在渡假村內各活動區活動之連結，可考慮以電動車或其他潔淨能源車輛為主；若非必要，可鼓勵遊客盡量以渡假村內腳踏車為主要交通工具。
合計		4		3,000,000	3.車輛折舊以 10 年加一年為預留殘值攤提。

(本規劃製作)

表 96 投資總表以年度預算編列投資金額（千元）表

分區	103	104	105	合計	備註
原有農牧用地		53,240		53,240	
農業體驗區		60,300		60,300	變更為休閒農場用地經費另估
遊客休憩區		414,615		414,615	
甲種建築用地	100,000		-	100,000	
丁種建築用地	247,394			247,394	含停車場設施 500 萬
機械設備	20,000			20,000	
解說及行銷設施		500		500	
交通運輸		3,000		3,000	
投資金額預估	367,394	531,655	-	899,049	

(本規劃製作)

7. 折舊

設 施	折舊年數
木柵欄	11
混凝土建物	51
眺望臺	11
磚造花園水池涼亭	11
造林攤銷	11
建物拉皮(以木造估)	11
溫泉管線設施	11
員工宿舍	51
辦公室	51
販賣設施	51
停車場	11
水電、消防空調	11

(本規劃製作)

表 97 折舊年數表

表 98 農牧用地設施折舊表

分區內容/分期投資/折舊	103	104	105	合計	投資金額概估(千元) 說明	耐用 年限	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	
粗放草原 1 牛羊放牧區		8,400		8,400	牧草整地、花卉樹木種植每公頃預估 60 萬	11		764	764	764	764	764	764	764	764	764	764	764	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
粗放草原 2 放牧體驗區		5,400		5,400	牧草整地、水池柵欄每公頃預估 60 萬	11		491	491	491	491	491	491	491	491	491	491	491	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
木柵、酪牛棚、馬廄及可愛動物區		32,840		32,840	馬廄牛棚可愛動物生活圈植樹造林	11		2,985	2,985	2,985	2,985	2,985	2,985	2,985	2,985	2,985	2,985	2,985	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896
野生動物區 造林休憩區		6,600		6,600	沈降式欄杆、獸欄、飲水池、生態滯洪池、整地排水	11		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
合計	-	53,240		53,240																									

(本規劃製作)

表 99 休閒農場設施農業體驗區折舊表

分區內容/分期投資/ 折舊	投資金額概估 (千元) 說明			耐用 年限																									
	103	104	105		104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125			
花田、假日農夫體驗		7,000		7,000	11		636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636	636		
溫泉源頭開發及設施		50,000		50,000	11		4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545		
休憩林露營場 緩衝綠帶		3,300		3,300	11		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300		
合計	-	60,300		60,300																									

(本規劃製作)

表 100 休閒農場設施折舊表-遊客休憩區

分區內容/分期投資/ 折舊	投資金額概估 (千元) 說明			耐用 年限																									
	103	104	105		104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125			
溫泉旅館		414,615		414,615	51	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130	8,130			
合計	-	414,615		414,615																									

(本規劃製作)

表 101 甲種建築用地-部份改建及內部整修，餘重蓋之折舊表

分區內容/分期投資/ 折舊	投資金額概估 (千元) 說明			耐用 年限																									
	103	104	105		104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125			
A 棟、餐廳、咖啡廳及販賣部	100,000			100,000	11	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091	9,091			
合計	100,000			100,000																									

(本規劃製作)

表 102 丁種建築用地折舊表

分區內容/分期投資/ 折舊	投資金額概估 (千元) 說明			耐用 年限																									
	103	104	105		104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125			
停車空間	5,000			5,000	11	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455			
員工宿舍 辦公室 販賣設 施	242,394			242,394	51	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753	4,753				
合計	242,394			242,394																									

(本規劃製作)

表 103 機械設備折舊表

分區內容/分期投資/ 折舊	投資金額概估 (千元) 說明			耐用 年限																									
	103	104	105		104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125			



三、淨現金流預估

表 107 現金流入估算表

年度	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
期別	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
營業收入(仟元)																							
門票收入	17,885	20,121	22,636	26,587	28,954	31,573	34,642	38,030	41,779	45,932	50,492	55,481	60,882	66,931	73,543	81,139	89,492	99,045	109,599	121,629	135,133	149,885	166,502
遊憩設施收入	34,339	38,632	43,460	51,048	55,591	60,620	66,512	73,018	80,216	88,190	96,945	106,524	116,894	128,507	141,203	155,786	171,824	190,166	210,430	233,527	259,455	287,778	319,684
餐飲收入	37,558	42,253	47,535	55,834	60,803	66,304	72,747	79,864	87,736	96,458	106,033	116,511	127,853	140,554	154,440	170,391	187,932	207,994	230,158	255,420	283,778	314,757	349,654
商品收入	7,154	8,048	9,054	10,635	11,581	12,629	13,857	15,212	16,712	18,373	20,197	22,193	24,353	26,772	29,417	32,456	35,797	39,618	43,840	48,651	54,053	59,954	66,601
住宿收入	3,916	6,124	34,236	65,872	67,057	68,265	70,176	72,141	74,161	76,237	78,143	79,706	80,503	81,308	81,308	82,121	82,121	82,942	82,942	83,772	84,610	83,340	82,090
會議場租	-	-	-	9,288	9,427	9,569	9,712	9,858	10,006	10,156	10,308	10,463	10,620	10,726	10,833	10,942	11,051	11,162	11,273	11,386	11,500	11,615	11,731
扣除門票收入之收入淨額	82,967	95,057	134,286	192,676	204,460	217,387	233,004	250,093	268,830	289,415	311,626	335,396	360,222	387,867	417,201	451,696	488,725	531,881	578,643	632,756	693,395	757,445	829,760
營業收入合計	100,852	115,178	156,922	219,264	233,414	248,960	267,646	288,123	310,609	335,347	362,118	390,878	421,104	454,798	490,744	532,835	578,216	630,926	688,242	754,385	828,528	907,329	996,262
營業成本及費用(仟元)																							
人事費	17,863	17,863	28,475	50,975	53,523	56,199	59,009	61,960	65,058	68,311	71,726	75,313	79,078	83,032	87,184	91,543	96,120	100,926	105,972	111,271	116,834	122,676	128,810
餐飲商品成本(佔餐飲 營收 30%)	11,268	12,885	14,496	17,026	18,542	20,219	22,184	24,354	26,755	29,415	32,335	35,530	38,989	42,862	47,097	51,961	57,310	63,428	70,187	77,890	86,538	95,985	106,627
設施維護費	8,297	9,663	13,650	19,586	20,783	22,097	23,685	25,422	27,327	29,419	31,677	34,093	36,617	39,427	42,409	45,915	49,679	54,066	58,819	64,320	70,484	76,994	84,345
廣告宣傳費	8,900	7,900	12,400	12,400	12,400	12,304	12,212	12,043	11,880	11,722	11,568	11,419	11,275	11,135	10,999	10,867	10,739	10,615	10,494	10,377	10,264	10,153	10,046
表演活動費	4,292	9,929	13,533	36,981	37,549	38,178	38,914	39,727	40,567	40,005	39,767	39,824	40,144	40,758	41,626	42,831	44,304	46,138	48,275	50,818	53,761	57,042	60,804
保險費	0	5,298	5,298	5,090	4,882	4,675	4,467	4,259	4,052	3,844	3,636	3,428	3,221	3,273	3,328	3,217	3,107	2,997	2,887	2,777	2,667	2,557	2,446
房屋稅	465	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
地價稅(不影響)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
折舊及攤銷	0	16,116	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	26,177	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359
郵務通信電話費	2,489	2,852	4,029	5,780	6,134	6,522	6,990	7,503	8,065	8,682	9,349	10,062	10,807	11,636	12,516	13,551	14,662	15,956	17,359	18,983	20,802	22,723	24,893
水電燃料費	4,148	4,753	6,714	9,670	10,260	10,906	11,688	12,543	13,480	14,510	15,621	16,810	18,052	19,435	20,902	22,627	24,479	26,637	28,976	31,682	34,714	37,917	41,533
其他費用	4,978	5,798	8,190	11,751	12,470	13,258	14,211	15,253	16,396	17,651	19,006	20,456	21,970	23,656	25,445	27,549	29,807	32,439	35,291	38,592	42,290	46,197	50,607
營業支出合計	62,700	94,028	142,370	204,809	212,093	219,908	228,909	238,613	249,127	259,106	270,231	282,481	287,288	294,502	310,793	329,349	349,495	372,490	397,547	425,996	457,640	491,530	529,397
營業外收支淨額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
稅前淨利(淨損)	20,268	1,029	(8,084)	(12,133)	(7,633)	(2,521)	4,095	11,480	19,703	30,309	41,395	52,915	72,935	93,366	106,409	122,347	139,230	159,392	181,096	206,760	235,755	265,914	300,363
加回:折舊及攤銷	0	16,116	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	26,204	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359
土地終值(處分)																							390,208
減項:重置成本		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34,600	27,537	0	0	0	0	0	0	0	0	0
現金流入	20,268	17,145	26,529	22,480	26,981	32,092	38,709	46,093	54,316	64,922	76,008	87,529	64,539	84,187	124,767	140,706	157,589	177,750	199,455	225,119	254,114	284,273	708,930

註：因 105~108 年全力投入渡假村規劃之重大建設並同步進行行銷及推廣活動，可營運資源尚在拓展尚未成熟而產生虧損。

(本規劃製作)

## (九) 損益預估

表 108 預估損益表

年度	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125
遊客人數(人)	71,540	80,482	90,543	106,350	115,815	126,293	138,567	152,121	167,116	183,730	201,968	221,925	243,529	267,722	294,172	324,555	357,966	396,179	438,396	486,514	540,530	599,538	666,008
門票收入(仟元)	17,885	20,121	22,636	26,587	28,954	31,573	34,642	38,030	41,779	45,932	50,492	55,481	60,882	66,931	73,543	81,139	89,491	99,045	109,599	121,629	135,133	149,885	166,502
遊憩設施收入	34,339	38,632	43,460	51,048	55,591	60,620	66,512	73,018	80,216	88,190	96,945	106,524	116,894	128,507	141,203	155,786	171,824	190,166	210,430	233,527	259,455	287,778	319,684
餐飲收入	37,558	42,253	47,535	55,834	60,803	66,304	72,747	79,864	87,736	96,458	106,033	116,511	127,853	140,554	154,440	170,391	187,932	207,994	230,158	255,420	283,778	314,757	349,654
商品收入	7,154	8,048	9,054	10,635	11,581	12,629	13,857	15,212	16,712	18,373	20,197	22,193	24,353	26,772	29,417	32,455	35,797	39,618	43,840	48,651	54,053	59,954	66,601
住宿收入	3,916	6,124	34,236	65,872	67,057	68,265	70,176	72,141	74,161	76,237	78,143	79,706	80,503	81,308	81,308	82,121	82,121	82,942	82,942	83,772	84,610	83,340	82,090
會議場租	-	-	-	9,288	9,427	9,569	9,712	9,858	10,006	10,156	10,308	10,463	10,620	10,726	10,833	10,942	11,051	11,162	11,273	11,386	11,500	11,615	11,731
扣除門票收入之收入淨額	82,967	95,057	134,286	192,676	204,460	217,387	233,004	250,093	268,830	289,415	311,626	335,396	360,222	387,867	417,201	451,696	488,725	531,881	578,643	632,756	693,395	757,445	829,760
收入總額	100,852	115,178	156,922	219,264	233,414	248,960	267,646	288,123	310,609	335,347	362,118	390,878	421,104	454,798	490,744	532,835	578,216	630,926	688,242	754,385	828,528	907,329	996,262
營業費用(仟元)																							
佔總營收%																							
人事費	17,863	17,863	28,475	50,975	53,523	56,199	59,009	61,960	65,058	68,311	71,726	75,313	79,078	83,032	87,184	91,543	96,120	100,926	105,972	111,271	116,834	122,676	128,810
餐飲商品成本 30%	11,268	12,885	14,496	17,026	18,542	20,219	22,184	24,354	26,755	29,415	32,335	35,530	38,989	42,862	47,097	51,961	57,310	63,428	70,187	77,890	86,538	95,985	106,627
設施維護費 10%	8,297	9,663	13,650	19,586	20,783	22,097	23,685	25,422	27,327	29,419	31,677	34,093	36,617	39,427	42,409	45,915	49,679	54,066	58,819	64,320	70,484	76,994	84,345
廣告宣傳費	8,900	7,900	12,400	12,400	12,400	12,304	12,212	12,043	11,880	11,722	11,568	11,419	11,275	11,135	10,999	10,867	10,739	10,615	10,494	10,377	10,264	10,153	10,046
表演活動費	4,292	9,929	13,533	36,981	37,549	38,178	38,914	39,727	40,567	40,005	39,767	39,824	40,144	40,758	41,626	42,831	44,304	46,138	48,275	50,818	53,761	57,042	60,804
保險費	-	5,298	5,298	5,090	4,882	4,675	4,467	4,259	4,052	3,844	3,636	3,428	3,221	3,273	3,328	3,217	3,107	2,997	2,887	2,777	2,667	2,557	2,446
房屋稅	465	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
折舊及攤銷	-	16,116	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	34,613	26,177	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359	18,359
郵電費 3%	2,489	2,852	4,029	5,780	6,134	6,522	6,990	7,503	8,065	8,682	9,349	10,062	10,807	11,636	12,516	13,551	14,662	15,956	17,359	18,983	20,802	22,723	24,893
水電燃料費 5%	4,148	4,753	6,714	9,634	10,223	10,869	11,650	12,505	13,441	14,471	15,581	16,770	18,011	19,393	20,860	22,585	24,436	26,594	28,932	31,638	34,670	37,872	41,488
其他費用 6%	4,978	5,798	8,190	11,751	12,470	13,258	14,211	15,253	16,396	17,651	19,006	20,456	21,970	23,656	25,445	27,549	29,807	32,439	35,291	38,592	42,290	46,197	50,607
營業費用及成本合計	62,700	94,028	142,370	204,809	212,093	219,908	228,909	238,613	249,127	259,106	270,231	282,481	287,288	294,502	310,793	329,349	349,495	372,490	397,547	425,996	457,640	491,530	529,397
營業費用率	76%	99%	106%	106%	104%	101%	98%	95%	93%	90%	87%	84%	80%	76%	74%	73%	72%	70%	69%	67%	66%	65%	64%
稅前淨利率	24%	1%	-6%	-6%	-4%	-1%	2%	5%	7%	10%	13%	16%	20%	24%	26%	27%	28%	30%	31%	33%	34%	35%	36%
營運收入淨額	82,967	95,057	134,286	192,676	204,460	217,387	233,004	250,093	268,830	289,415	311,626	335,396	360,222	387,867	417,201	451,696	488,725	531,881	578,643	632,756	693,395	757,445	829,760
減：營運支出	62,700	94,028	142,370	204,809	212,093	219,908	228,909	238,613	249,127	259,106	270,231	282,481	287,288	294,502	310,793	329,349	349,495	372,490	397,547	425,996	457,640	491,530	529,397
稅前淨利(淨損)	20,268	1,029	(8,084)	(12,133)	(7,633)	(2,521)	4,095	11,480	19,703	30,309	41,395	52,915	72,935	93,366	106,409	122,347	139,230	159,392	181,096	206,760	235,755	265,914	300,363

(本規劃製作)

表 109 資金成本率計算表(不含土地)表

年度	資 金 來 源		投資金額	所 得 基年(期)		扣除可省	扣除可省	未扣可省
	編 名	稅 率		稅 率	投資實值			
	號 稱	S	i	T	Vf	利(Ni)率	各年資金	各年資金
			%	%	Vp	i*(1-T)	成本 Kn	成本 K
103	自有土地		4.00%	17.00%	0	3.32%	0	0
103	自有資金	367,394	4.00%	17.00%	413,268	3.32%	13,720	16,531
104	自有土地		4.00%	17.00%	0	3.32%	0	0
104	自有資金	531,655	4.00%	17.00%	575,038	3.32%	19,091	23,002
105	自有土地	0	4.00%	17.00%	0	3.32%	0	0
105	自有資金	0	4.00%	17.00%	0	3.32%	0	0
合計		899,049			988,306		32,812	39,532

扣除可省所得稅後資金成本率  $Kn = Cn / (Vf+Vp) = 3.32\%$

未扣除可省所得稅資金成本率  $K = C / (Vf+Vp) = 4.00\%$

投資基年 = 106

營利所得稅率為 0.17%

(本規劃製作)

表 110 資金成本率計算表(含土地)表

年度	資 金 來 源		投資金額	所 得 基年(期)		扣除可省	扣除可省	未扣可省
	編 名	稅 率		稅 率	投資實值			
	號 稱	S	i	T	Vf	利(Ni)率	各年資金	各年資金
			%	%	Vp	i*(1-T)	成本 Kn	成本 K
103	自有土地	164,743	4.00%	17.00%	185,313	3.32%	6,152	7,413
103	自有資金	367,394	4.00%	17.00%	413,268	3.32%	13,720	16,531
104	自有土地	2,842	4.00%	17.00%	3,074	3.32%	102	123
104	自有資金	531,655	4.00%	17.00%	575,038	3.32%	19,091	23,002
105	自有土地	0	4.00%	17.00%	0	3.32%	0	0
105	自有資金	0	4.00%	17.00%	0	3.32%	0	0
合計		1,066,634			1,176,693		39,066	47,068

扣除可省所得稅後資金成本率  $Kn = Cn / (Vf+Vp) = 3.32\%$

未扣除可省所得稅資金成本率  $K = C / (Vf+Vp) = 4.00\%$

投資基年 = 106

營利所得稅率為 0.17%

(本規劃製作)

表 111 IRR 內部報酬率計算表(不含土地成本)表

年度	產能 利用 率	基年(期) 投資實值	現金流入	第一估計 (%)		第二估計 (%)	
				r1 = 現值因子	7.50% 現金流入	r2 = 現值因子	7.70% 現金流入
				P2=			
				F1	P1= Ft*F1	F2	Ft*F2
				Ft			
				Vf + Vp			
				%			
103			413,268	20,268			
104			575,038	17,145			
105			0	26,529			
106				22,480	1.0000	22,480	1.0000 22,480
107				26,981	0.93023	25,098	0.92851 25,052
108				32,092	0.86533	27,770	0.86212 27,667
109				38,709	0.80496	31,159	0.80048 30,986
110				46,093	0.74880	34,515	0.74325 34,259
111				54,316	0.69656	37,835	0.69012 37,485
112				64,922	0.64796	42,067	0.64078 41,600
113				76,008	0.60275	45,814	0.59496 45,222
114				87,529	0.56070	49,078	0.55243 48,353
115				64,539	0.52158	33,662	0.51293 33,104
116				84,187	0.48519	40,847	0.47626 40,095
117				124,767	0.45134	56,313	0.44221 55,173
118				140,706	0.41985	59,076	0.41059 57,773
119				157,589	0.39056	61,548	0.38124 60,079
120				177,750	0.36331	64,579	0.35398 62,920
121				199,455	0.33797	67,409	0.32867 65,556
122				225,119	0.31439	70,774	0.30517 68,701
123				254,114	0.29245	74,316	0.28336 72,005
124				284,273	0.27205	77,336	0.26310 74,792
125				318,722	0.25307	80,659	0.24429 77,860
合計			988,306	2,480,352		1,002,336	981,161

內部報酬率 =  $r1 + \{\Sigma P1 - (Vf + Vp)\} / (\Sigma P1 - \Sigma P2) * (r2 - r1) = 7.63\%$

投資基年 = 106

依「經濟部所屬事業固定資產專案計畫編審要點」有關「基年」之定義:計畫完成期限較長者,以開始生產之年度為基年,故 106 年以前之營運虧損不考慮。

(本規劃製作)

表 112 IRR 內部報酬率計算表(含土地成本)表

年度	產能 利用 率	基年(期) 投資實值	現金流入 Ft	第一估計 (%)		第二估計 (%)			
				r1 = 現值因子	6.80% 現金流入	r2 = 現值因子	7.00% 現金流入		
			P2=						
			%	Vf + Vp	Ft	F1	P1= Ft*F1	F2	Ft*F2
103		598,581	20,268						
104		578,112	17,145						
105		0	26,529						
106			22,480	1.0000	22,480	1.0000	22,480		
107			26,981	0.93633	25,263	0.93458	25,216		
108			32,092	0.87671	28,136	0.87344	28,030		
109			38,709	0.82089	31,776	0.81630	31,598		
110			46,093	0.76863	35,428	0.76290	35,164		
111			54,316	0.71969	39,091	0.71299	38,727		
112			64,922	0.67386	43,749	0.66634	43,260		
113			76,008	0.63096	47,958	0.62275	47,334		
114			87,529	0.59079	51,711	0.58201	50,943		
115			64,539	0.55317	35,701	0.54393	35,105		
116			84,187	0.51795	43,605	0.50835	42,797		
117			124,767	0.48497	60,509	0.47509	59,276		
118			140,706	0.45409	63,893	0.44401	62,475		
119			157,589	0.42518	67,004	0.41496	65,394		
120			177,750	0.39811	70,764	0.38782	68,935		
121			199,455	0.37276	74,349	0.36245	72,292		
122			225,119	0.34903	78,573	0.33873	76,256		
123			254,114	0.32681	83,046	0.31657	80,446		
124			284,273	0.30600	86,987	0.29586	84,106		
125			708,930	0.28651	203,119	0.27651	196,025		
合計		1,176,693	2,870,559		1,193,140		1,165,858		

內部報酬率 =  $r1 + \{\Sigma P1 - (Vf + Vp)\} / (\Sigma P1 - \Sigma P2) * (r2 - r1) = 6.92\%$

投資基年 = 106

依「經濟部所屬事業固定資產專案計畫編審要點」有關「基年」之定義:計畫完成期限較長者,以開始生產之年度為基年,故 106 年以前之營運虧損不考慮。

(本規劃製作)

表 113 PAY BACK PERIOD 回收年限表(不含土地成本)表

單位：千元

年 度	基年(期) 投資實值	現金流入	累 計 數	基年投資		累 計 數	年 數
				成本率之 現值因子	現金流入 現 值		
	Vf + Vp	Ft		F	PV= Ft*F	Pa	N
103	413,268	20,268	20,268				
104	575,038	17,145	37,413				
105	0	26,529	63,943				
106		22,480	86,423	1.0000	22,480	22,480	1
107		26,981	113,404	0.9615	25,943	48,423	2
108		32,092	145,496	0.9246	29,671	78,094	3
109		38,709	184,204	0.8890	34,412	112,506	4
110		46,093	230,298	0.8548	39,401	151,907	5
111		54,316	284,614	0.8219	44,644	196,551	6
112		64,922	349,536	0.7903	51,309	247,860	7
113		76,008	425,544	0.7599	57,760	305,620	8
114		87,529	513,073	0.7307	63,956	369,576	9
115		64,539	577,612	0.7026	45,344	414,920	10
116		84,187	661,799	0.6756	56,874	471,794	11
117		124,767	786,566	0.6496	81,046	552,841	12
118		140,706	927,272	0.6246	87,884	640,725	13
119		157,589	1,084,861	0.6006	94,644	735,369	14
120		177,750	1,262,611	0.5775	102,646	838,015	15
121		199,455	1,462,066	0.5553	110,750	948,765	16
122		225,119	1,687,185	0.5339	120,193	1,068,958	17
123		254,114	1,941,299	0.5134	130,455	1,199,414	18
124		284,273	2,225,572	0.4936	140,325	1,339,739	19
125		318,722	2,544,294	0.4746	151,279	1,491,018	20
合計	988,306	2,480,352			1,491,018		

回收年限 =  $n + \{(Vf+Vp)-Pan\} / (Pan+1-Pan) = 16.33$

投資基年 = 106

回收年限 = 計畫年期 + (投資總額折現值 - 計畫累計投資額現值) / (計畫最終年累計投資額現值 - 計畫次終年累計投資額現值)。

(本規劃製作)

表 114 PAY BACK PERIOD 回收年限表(含土地成本)表

單位：千元

年 度	基年(期) 投資實值	現金流入	累 計 數	基年投資			年 數
				成本率之 現值因子	現金流入 現 值	累 計 數	
	Vf + Vp	Ft		F	PV= Ft*F	Pa	N
103	598,581	20,268	20,268				
104	578,112	17,145	37,413				
105	0	26,529	63,943				
106		22,480	86,423	1.0000	22,480	22,480	1
107		26,981	113,404	0.9615	25,943	48,423	2
108		32,092	145,496	0.9246	29,671	78,094	3
109		38,709	184,204	0.8890	34,412	112,506	4
110		46,093	230,298	0.8548	39,401	151,907	5
111		54,316	284,614	0.8219	44,644	196,551	6
112		64,922	349,536	0.7903	51,309	247,860	7
113		76,008	425,544	0.7599	57,760	305,620	8
114		87,529	513,073	0.7307	63,956	369,576	9
115		64,539	577,612	0.7026	45,344	414,920	10
116		84,187	661,799	0.6756	56,874	471,794	11
117		124,767	786,566	0.6496	81,046	552,841	12
118		140,706	927,272	0.6246	87,884	640,725	13
119		157,589	1,084,861	0.6006	94,644	735,369	14
120		177,750	1,262,611	0.5775	102,646	838,015	15
121		199,455	1,462,066	0.5553	110,750	948,765	16
122		225,119	1,687,185	0.5339	120,193	1,068,958	17
123		254,114	1,941,299	0.5134	130,455	1,199,414	18
124		284,273	2,225,572	0.4936	140,325	1,339,739	19
125		708,930	2,934,502	0.4746	336,488	1,676,227	20
合計	1,176,693	2,870,559			1,676,227		

回收年限 =  $n + \{(Vf+Vp)-Pan\} / (Pan+1-Pan) = 17.83$

投資基年 = 106

回收年限 = 計畫年期 + (投資總額折現值 - 計畫累計投資額現值) / (計畫最終年累計投資額現值 - 計畫次終年累計投資額現值)。

(本規劃製作)

表 115 NPV 淨現值計算表(不含土地成本)表

單位:千元

年度	基年(期)	現金流入	基年投資	現金流入 現 值
	投資實值		成本率之 現值因子	
	Vf + Vp	Ft	F	PV= Ft*F
103	413,268	20,268		
104	575,038	17,145		
105	0	26,529		
106		22,480	1.0000	22,480
107		26,981	0.9615	25,943
108		32,092	0.9246	29,671
109		38,709	0.8890	34,412
110		46,093	0.8548	39,401
111		54,316	0.8219	44,644
112		64,922	0.7903	51,309
113		76,008	0.7599	57,760
114		87,529	0.7307	63,956
115		64,539	0.7026	45,344
116		84,187	0.6756	56,874
117		124,767	0.6496	81,046
118		140,706	0.6246	87,884
119		157,589	0.6006	94,644
120		177,750	0.5775	102,646
121		199,455	0.5553	110,750
122		225,119	0.5339	120,193
123		254,114	0.5134	130,455
124		284,273	0.4936	140,325
125		318,722	0.4746	151,279
合計	988,306	2,480,352		1,491,018
淨 現 值 NPV = $\Sigma PV - (Vf + Vp) =$				502,711
投資基年 =		106		

(本規劃製作)

表 116 NPV 淨現值計算表(含土地成本)表

單位:千元

年度	基年(期)	現金流入	基年投資	現金流入 現 值
	投資實值		成本率之 現值因子	
	Vf + Vp	Ft	F	PV= Ft*F
103	598,581	20,268		
104	578,112	17,145		
105	0	26,529		
106		22,480	1.0000	22,480
107		26,981	0.9615	25,943
108		32,092	0.9246	29,671
109		38,709	0.8890	34,412
110		46,093	0.8548	39,401
111		54,316	0.8219	44,644
112		64,922	0.7903	51,309
113		76,008	0.7599	57,760
114		87,529	0.7307	63,956
115		64,539	0.7026	45,344
116		84,187	0.6756	56,874
117		124,767	0.6496	81,046
118		140,706	0.6246	87,884
119		157,589	0.6006	94,644
120		177,750	0.5775	102,646
121		199,455	0.5553	110,750
122		225,119	0.5339	120,193
123		254,114	0.5134	130,455
124		284,273	0.4936	140,325
125		708,930	0.4746	336,488
合計	1,176,693	2,870,559		1,676,227
淨現值 NPV = $\Sigma PV - (Vf + Vp) =$				499,534
投資基年 =		106		

(本規劃製作)

## 參考文獻

### 中文文獻

1. 劉健哲，(2006)，城鄉新風貌，(pp.115-116)，台北：詹氏書局。
2. 朱麗萍、江友中、洪國翔、孫元勳、翁國精、翁韶蓮、張焜標、陳子英、曾美珍、黃美秀、楊勝任、劉世華、劉和義、蔡文田、謝漢欽、蘇秀慧譯，Smith and Smith 著，(2010)，基礎生態學，(pp.52-54)，台北：高立圖書。
3. 章錦瑜，(2008)，景觀喬木賞花圖鑑，(pp.1-372)，台中：晨星出版。
4. 周文賢、李宏達，(1992)，市場調查與行銷策略研擬，(pp.159-168)，台北：華泰書局。
5. 宋伯欽譯，Kevin Lynch 著，(1959)，都市意象，(pp.46-49)，台北：臺隆書店。
6. 侯錦雄，(2006)，遊憩區規劃，(pp.27-232)，台北：地景企業股份有限公司。
7. 嚴長壽，(2008)，我所看見的未來，(pp.148-169)，台北：天下文化。
8. 劉麗卿譯，The Urban Land Institute 著，(1992)，遊憩區開發—渡假休閒社區，(pp.45-50)，台北：創興出版社有限公司。
9. 陳雅雲譯，Gordon Hempton and John Grossmann 著，(2011)，一平方英寸的寂靜，(pp.329-334)，台北：臉譜出版。
10. 鍾溫清、曾秉希，(2010)，觀光與休閒遊憩資源規劃，(pp.6-386)，台北：華立國書股份有限公司。
11. 統籌環境工程規劃股份有限公司，(2010)，99年度池上牧野度假村投資規劃研究，(pp.1-217)，台中，統籌環境工程規劃股份有限公司。
12. 陳淑貞譯，Mitsch, W.J. & S.E. Jorgensen 著，(2004)，生態工程與生態統重建，(pp.153-182)，台北，六合出版社

### 英文文獻

1. Jongman R. & Pungetti G, (2004), *Ecological Networks and Greenways Concept, Design, Implementation*, (pp.73-93). Cambridge, Cambridge University Press.
2. Richard T. T. Forman, (1995), *Land Mosaics*, (pp.3-22). Cambridge, Cambridge University Press.
3. Zamora Mola F. & Fajardo J., (2010), *Star Landscape Architecture*, (pp.42-47). Barcelona, Loft Publications.

4. Wenche E. Dramstad, James D. Olson, and Richard T. T. Forman, (1996), *Landscape Ecology Principles in Landscape Architecture and Land-Use Planning*, (pp.9-69). Washington, DC, Island Press.