

劍湖山世界

Janfusan Fancyworld

趙琪^a · 蕭柏勳^b · 謝依靜^c · 黃秀英^d

Chyi Jaw, Po-Hsun Hsiao, Yi-Ching Hsieh, Hsiu-Ying Huang

2004年，在辦公室裡環顧窗外成群結隊的遊客，劍湖山世界總經理蕭柏勳的嘴角上，不禁浮現出一絲欣慰的笑容。然而，他也察覺到整個經營環境已經面臨一些重大的改變，像是政府補助公務人員從事國內旅遊的政策、實施週休二日的衝擊、開放中國大陸觀光旅客來台旅遊，以及嘉義被甄選為挑戰2008年觀光客倍增計畫的首選縣市與南故宮設立的所在地（亦為中國大陸觀光旅客必遊的景點——阿里山所在地）。此外，從人口數來分析，少子化的趨勢使父母肯花多一些錢讓小孩參加畢業旅行。從產業競爭者的角度來看，月眉育樂世界、六福村、九族文化村等主題遊樂園，也決定與劍湖山一樣投資觀光

飯店，以增加遊客留園時間，競爭者這些活動勢必會對目前位居於國內龍頭的劍湖山世界產生一定的衝擊。

劍湖山世界隸屬於耐斯集團，是集團旗下休閒事業中最重要的經營主體，績效良好，也是台灣地區最成功的遊樂園。耐斯集團近年採取多角化的成長策略，對劍湖山世界這項新投資案也寄予厚望。對於環境變化與競爭對手的動作，讓一向穩健經營的蕭總經理開始思考，是否要把握這個機會，以巨額投資建立新的飯店或遊樂設施，以迎接未來雖可預期，但亦有相當政策風險的中國大陸觀光旅客，同時也希望擺脫月眉育樂世界、六福村、九族文化村等競爭者的威脅？想到這裡，蕭總經理

- a 國立雲林科技大學企業管理研究所教授，E-mail: jawc@yuntech.edu.tw
Professor, Graduate Institute of Business Administration, National Yunlin University of Science & Technology
- b 國立暨南大學休閒與觀光管理學系助理教授，E-mail: phhsiao@ncnu.edu.tw
Assistant Professor, Department of Leisure Studies and Tourism Management, National Chi Nan University
- c 國立中央大學資訊管理系教授，E-mail: ychsieh@mgt.ncu.edu.tw
Professor, Department of Information Management, National Central University
- d 國立台灣大學博士後研究員暨國立東華大學兼任助理教授，通訊作者，E-mail: d93724005@ntu.edu.tw
Post-Doctoral Researcher, National Taiwan University and Part-time Assistant Professor, National Dong Hwa University, Corresponding Author



理不禁陷入長考。

蕭柏勳總經理自20年前大學畢業後進入耐斯集團，憑藉其管理與專業能力逐漸受到公司的倚重，使他一路晉升到劍湖山世界總經理的職位。身為專業經理人，蕭總經理所提供的分析與建議，在董事會的最後決議中扮演重要角色。由於國內觀光旅遊市場近年來已經呈現飽和的現象，如何吸引遊客能夠持續地上門消費，已成為一個重要的課題。蕭總經理非常瞭解對一家主題遊樂園來說，增加收入主要有三種方式：增加每位顧客造訪的次數、增加顧客每次造訪花費的金額，以及吸引新的顧客。站在公司永續經營的十字路口上，他正在苦思劍湖山世界到底要怎麼做，才能在未來激烈的競爭環境中，吸引顧客及花費？

因應上述的問題，蕭總經理著手評估一項重要的投資案：在阿里山山腳下的嘉義市，投資一座地上17樓、地下4樓，樓板面積約28000坪的國際級觀光多功能綜合廣場。在這棟建築物中，有兩項重要的設施——耐斯王子大飯店與數位玩國——皆由劍湖山世界經營。一方面來說，這座新大樓除了可吸引新顧客與中國大陸旅客外，蕭總預期將來它可與劍湖山世界連結成一個群聚，產生綜效，而非原先的單點旅遊；另一方面，該計畫預估的投資金額很大，雖然所在地為耐斯集團所屬，但建物部分劍湖山世界需投資6.2億元（建物總成本為24億元）、耐斯王子大飯店與數位玩國的內裝需再投資5億元。因此，劍湖山世界規劃與其他公司成立一家新的「馬哥波羅國際開發股份有限公司」，並

向銀行團爭取聯貸，以減輕公司資金負擔。未來這家合資公司中，劍湖山世界將為最大股東，占有26%的持股。且由於新飯店的位置是在阿里山山腳下，對於要到阿里山看日出的遊客，位置上仍有不便之處。從政治風險的角度來看，雖然政府政策上開放中國大陸觀光旅客來台，但政治風險仍然相當大。如果這兩項投資案完成後無法如預期般吸引顧客的話，將產生很大的風險。因此，蕭總經理對於是否要進行此投資案非常謹慎。

劍湖山世界公司簡介

劍湖山世界位於雲林縣古坑鄉，是台灣中南部最具規模的旅遊景點之一。從1990年開幕以來，已15度蟬聯交通部觀光局舉辦之遊樂區經營管理與安全維護督導考核競賽「特優等獎」，並連續6年榮獲特優等獎第1名，且其設施全面通過ISO9002國際品質認證。

劍湖山世界占地約66公頃，是台灣目前設施最多的主題遊樂園。在娛樂設施方面，劍湖山世界有號稱全台灣最瘋狂的雲霄飛車、最高的摩天輪。其中的耐斯影城設有五大劇場，包括影城劇場、巨蛋劇場、3D劇場、巨無霸劇場、震撼劇場。未來的經營目標是建立複合多元的遊樂園區，以滿足國人週休二日與長假期定點休閒度假的多樣化與深度需求。

劍湖山世界亦為國內第一家嘗試將主題遊樂區結合渡假飯店之複合式休閒渡假園區遊樂園（類似迪士尼樂園）。目前劍湖山王子大飯店擁有310個房間。在2002年8月完成劍湖山王子大飯店及劍湖山夜

間開放的園外園，配合週休二日的實施，使劍湖山世界邁入定點式「休閒渡假二日遊」的景點。位於劍湖山世界內的劍湖山博物館，則是台灣民間最大的博物館。表 1 呈現近年來劍湖山世界的重大事件與遊園人數情形。

劍湖山世界主要的事業體，包含劍湖山主題樂園與王子大飯店。在遊樂園方面，主要競爭對手為六福村、花蓮海洋公園、月眉育樂世界及九族文化村等（詳述

於下節）。在觀光旅館方面，主要對手則為花蓮遠來、墾丁福華、墾丁凱撒等。表 2 則說明近年來台灣地區觀光旅館住用率與來台旅客人數之統計資料。

台灣主題遊樂園產業介紹

歷史沿革

台灣的主題遊樂園產業，從 1971 年以前的台北市中山兒童樂園開始，至今已歷

表 1 劍湖山世界重要事件與入園人數表（1992～2003 年）

年份	人次	排名	說明
1992	1074749	1	
1993	1002468	1	實施一票玩到底
1994	1023247	1	與台視合作，在彩虹劇場開闢節目「彩虹假期」
1995	1340389	2	六福村(1)為 1784131 人次，耐斯影城開幕
1996	1379703	2	六福村(1)為 2306769 人次，摩天廣場開放
1997	1657024	2	六福村(1)為 2306198 人次
1998	2281264	1	
1999	1393080	2	六福村(1)為 1542438 人次
2000	1930189	1	兒童玩國開幕
2001	1671898	2	六福村(1)為 1779004 人次
2002	1775017	1	劍湖山渡假飯店開幕
2003	2055149	1	10 月 10 日～11 月 2 日舉辦第一屆咖啡節

資料來源：作者自行整理。

表 2 2000～2004 年台灣地區來華旅客人數及觀光旅館住用率統計表

年度	來華 旅客人次	國際觀光旅館			一般觀光旅館		
		家數	房間數	住用率	家數	房間數	住用率
2000	2624037	56	17057	64.85%	24	2871	57.37%
2001	2617137	57	17742	62.02%	25	2639	58.97%
2002	2977692	61	18579	61.62%	25	3120	59.11%
2003	2248117	62	18776	57.43%	25	3120	49.99%
2004	2950342	62	18903	66.26%	26	2995	61.71%

資料來源：整理自交通部觀光局網站（2008）。

經數十個年頭，主題遊樂園也一直是週末消費的好地方。根據交通部觀光局的統計，台灣地區每年國民旅遊人次成長率約5%。現行國內大型主題樂園區以「劍湖山世界－六福村－九族文化村」為主，近年來在遊樂園競賽中一直成為特優等的常客，被號稱為「3-6-9」（參見圖1、表3）。另外，近年來月眉育樂世界的成立，也吸引了許多的遊客。

產業分析

台灣遊樂園主要還是分布在西部地區，尤其以北部區域為主，這其中又大多集中在新竹縣，其原因可能是該區域位於大都會區台北的外圍，另外在桃園及新竹

有許多工業區，可提供大量休閒遊憩的人口，較容易吸引大量人口進入消費。

以土地及設備投資金額來分析，國內業者傾向用鉅額資金挹注大型遊樂園的投資方式。近年來，由於國民所得增加，遊客需求呈現多樣性，旅遊市場日益競爭，復以科技進步與機械遊樂器材的引進，主題遊樂園成為遊樂區（或遊樂事業）開發主流。主題遊樂園較能帶給遊客一次就能享受到的設施與環境，所以，前往遊玩的遊客相對較多，因而在設備維護及更新上，「綜合遊樂園型」的遊樂區更需要多增加資金以進行維護，是以，其在人事成本上也相對支出較多。

在國內的遊樂園產業中，遊樂收入

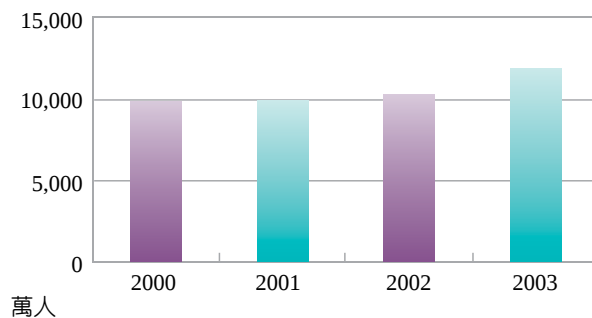


圖1 年度觀光遊憩區遊客人次統計

資料來源：整理自交通部觀光局網站（2008）。

表3 國內主要遊樂園入園人數之比較（單位：人次）

公司名稱	入園人數		市場占有率	
	2002	2003	2002	2003
劍湖山世界	1735235	1958758	39%	43%
六福村	1638667	1203931	37%	26%
九族文化村	558079	948243	12%	21%
小人國	557248	445793	12%	10%

資料來源：劍湖山世界（2004a）。

（含門票）是主要收入來源。以劍湖山世界為例，其最大宗的收入為遊樂收入（含門票），約占 45%，其次是餐飲收入、客房收入，各占約 18%，最後才是商品收入，約占 17%。主題遊樂園的門票收費方式，幾乎一半以上採一票到底的方式。而規模比較大型的遊樂園（如劍湖山世界、六福村、九族文化村），才有收取 600 元以上門票的行情，其餘的遊樂園幾乎都低於這個標準。此種一票到底的定價方式，有助於抵銷一些消費者到國外觀光旅遊的誘因，讓消費者能在國內遊樂園得到全方位的滿足感。

國內遊樂園主要的目標客群是國內的遊客。從交通部觀光局的資料得知，自 2000 年以後的來台人數，大約為 200 多萬人不等。此外，外國人來台時，幾乎都會去故宮、101 大樓、太魯閣等具文化或指標性景點參觀，相比之下，國內遊樂園較沒有吸引力。而由於國內散客的經營不容易掌握，因此，現在很多遊樂園都與旅行社合作，希望能夠以團體遊客降低營運的不確定性。以劍湖山世界來說，其團客與散客的比率約 45：55，假日方面以散客居多，非假日時則以團客為主。就包含公益票的統計來說，園區以往來客人次高峰時紀錄，最高一年為 1998 年的 228 萬人次（最低為 1993 年的 100 萬人次），最高每日曾達到 3 萬 2000 人次入園，最高每小時近 8000 人次。

台灣的遊樂園容易面臨天氣影響的問題，在暑假期間容易下雨，一旦下雨，遊樂園的機械遊樂器材就無法使用，所以，室內的活動必須相當豐富，否則人數就會

銳減。此外，遊客集中在學生畢業旅行季節，以 2000 年觀光年報來說，劍湖山世界遊客人數最多的月份是 12 月（232892 人次），六福村也是在 12 月（279588 人次），與畢業旅行多在 12 月有密切的關聯。根據估計，國內學生校外教學含畢業旅行，共約有 440 萬人的市場規模。國內前十大的遊樂園有高達 90% 需要依賴學生市場，所以，在非假日期間及非學生的市場經營上，目前各業者採取與旅行社及遊覽車業者合作的方式，以吸引團客來填補需求。

就投資規模來看，國內的觀光景點規模雖小，但投資金額卻很大，通常都為數以億計的大案子。為吸引更多人潮到遊樂園及遊客的重遊，主題樂園必須營造出新鮮感，讓遊樂園能夠更加具有「集客力」，這也一直是國內遊樂園的成敗關鍵之處。不過由於景氣的持續低迷，民眾在休閒遊樂的規劃中，可能選擇不需付費或門票較低之休閒遊憩設施，例如國家風景區、都會公園或地方節慶活動，票價頗高的主題樂園之吸引力相對降低。

劍湖山世界近年主要的服務 創新與成效

台北兒童玩國

簡介

台北市木柵劍湖山兒童玩國，位於木柵動物園旁 Zoo Mall 休閒購物中心 E 棟 2、3、4 樓。於 2002 年 9 月 28 日與 Zoo Mall 同日開始營運，占地面積約 1500 多坪。園區

引進許多國外頂尖新穎的遊樂設施，如音樂馬車、親子雲霄飛車、太空鴨嘴獸、叢林奇兵、炫瘋巴士、跳跳蛙、旋轉直昇機等兒童遊具，還有結合貓熊主題的貓熊寫真館、機器貓熊、卡通貓熊托比的家，全館遊樂設施投資將近3億元，主要是針對12歲以下兒童規劃的遊樂設施。所有遊樂設施都是依循「親子共遊」的理念而設計建構，期望來到這裡的消費者，能充分享受一個安全歡樂的空間。園區內的空間設計主要分為兩大部分，室內遊樂場及外圍的餐廳、精品店。目前，售票方式分為三種：一般的參觀券、通遊券、套券。由於位在購物中心內，經營模式主要是與購物中心合作，採複合式經營，但主要以室內遊樂設施為主。

建立原因

有鑒於劍湖山世界位在雲林，對於大多數人口聚集在北部的台灣市場來說，有其先天上的劣勢。雖然目前有週休二日，但對於大多數繁忙的人來說，也許只有一天的時間可以花在休閒上面（因為考慮到小孩子的教育補習等問題），因此要到距離台北約3.5小時車程的劍湖山世界，並不是那麼方便。同時，由於劍湖山世界與其飯店是走高價經營路線，因此對於大多數的民眾來說，可能無法經常造訪。基於以上的原因，劍湖山世界決定在台北市木柵動物園旁興建兒童玩國，以滿足不同客群的消費者。

定位

很明顯地，建立台北兒童玩國的定位如下：

(1)以兒童為主的遊客：相對於國內大多數的遊樂園產業是以青少年為主的戶外設施，位於木柵的兒童玩國則是以小朋友為主要的目標，希望能夠吸引父母親帶小朋友來遊玩。

(2)台北地區的遊客：由於劍湖山世界位在於台灣的中南部，若在台北市設點，將可以滿足時間較有限或家中有年齡較小的幼兒，想要就近遊玩的顧客。

(3)可結合動物園周邊商圈：由於兒童玩國的地點就在木柵動物園旁邊，因此可以藉由地利之便，吸引很多到動物園遊玩的客人，在觀賞動物之後，順便到兒童玩國遊玩，達到吸引更多潛在顧客的效果。

營運狀況

台北兒童玩國全館遊樂設施投資將近3億元，占地約1500餘坪，九大遊樂設施均為針對12歲以下兒童規劃。至於營運狀況，近年的經營獲利速度正逐漸下滑。

綜合結果

台北兒童玩國主要透過路易士休閒開發公司經營，一直處於虧損狀態，可能的原因如下：

(1)地點的問題：由於兒童玩國位於木柵動物園旁，其原本的立意是吸引動物園的遊客順便到兒童玩國一遊。但實際的情況卻非如預期，由於動物園面積很大，而且又是戶外的設施，遊客一旦進了動物園後，要在裡面走一段很長的路程（通常要在園區內花一整天的時間）。一旦逛完了動物園，就沒有力氣再去兒童玩國玩了。另外，去動物園的遊客大多數都是當

天來回，因此，即使他們將兒童玩國當成想玩的景點之一，但去了動物園後，所剩的時間也不多了。

(2)價格問題：兒童玩國裡的遊樂設施種類不是很多，但其訂價與動物園相較卻高出許多：成人平日 150 元，假日 200 元；兒童平日 350 元，假日 400 元。因此，對擁有兩個小孩的家庭來說，進去一次花費千元起跳，所費不貲。

(3)競爭激烈：由於台北市可供兒童玩耍的樂園有許多，包括台北市立兒童育樂中心、交通博物館、湯姆龍親子堡等，競爭相當激烈，兒童玩國想要脫穎而出，將是相當困難。

(4)無法與原先的設施產生綜效：由於劍湖山世界的其他遊樂設施幾乎都在雲林，只有台北兒童玩國單獨一項在台北，因而無法與原先的遊樂設施產生綜效。

劍湖山王子大飯店

簡介

劍湖山王子大飯店是中南部規模最大的渡假飯店之一，投資總額約12億元，於2002年8月正式開幕，目前共有310間客房。為維持國際級的水準，劍湖山王子大飯店加入日本王子大飯店集團連鎖系統，並按月支付飯店總收入之1.25%做為加盟權利金，以引進其通路與管理能力。同時，劍湖山世界也提供了夜間園外園，讓住宿旅客在夜間也能享受免費表演。

建立原因

台灣的主題樂園主要分布在西部的苗栗、新竹以北，究其原因，主要是由於這

個區域鄰近台北大都會區，加上桃園及新竹密集的工業區可以提供大量的旅遊人口。以此來看，位於雲林的劍湖山世界與顧客之間的距離是相對較遠的。而且，過去國內對於主題式遊樂園偏向於一日性遊玩，在距離與時間的壓力下，劍湖山世界相較於六福村等北部主題樂園，屬於相對弱勢。

自2001年起，政府實施週休二日，反而提供劍湖山世界一個很好的發展機會。劍湖山王子大飯店的建立即趁勢利用週休二日，提供兩天一夜的旅遊方案，來解決其本身的劣勢。幾項遊樂項目如園外園、博物館等，都是朝廷長顧客旅遊時間與園區內消費的方向努力。

定位

劍湖山王子大飯店希望能讓到訪旅客有在國外度假的感覺，不只硬體營造是如此，在其他相關設施也都希望營造這樣的感覺給顧客。為了這樣的目的，其週邊設施如禪園中餐廳提供中式菜餚、蔚藍西餐廳提供南歐地中海風格的餐飲環境。二樓中餐廳鏤空的純手工竹林石雕牆、西餐廳歐洲人用餐的情境、飯店各處迴廊擺設的石雕藝術品，皆提供給顧客猶如置身在各種時空與地點的錯覺，並為了服務有商務需求的顧客，提供頂級的專業會議空間及先進的硬體設備。

劍湖山王子大飯店的定位是希望提供五星級水準的服務與價格（門票加上住宿費用，兩人房就要超過5,000元），且其主要的客層，是以家庭式、豪華畢業旅行團為主。

營運狀況

2002 年全球經濟不景氣、失業率居高不下，國內觀光遊樂產業在一陣低靡的氣氛中，唯獨劍湖山世界因為渡假大飯店的開幕營運與主題樂園產生互補效果，使得業務上升，由其逐年成長的趨勢，可看出效益已逐漸顯現。

劍湖山王子大飯店於 2002 年底開幕後，2003 年不但大幅提升了劍湖山世界的入園人數，客房收入的成長幅度也高達近 50%（參見表 3 與表 4），尤其是在畢業旅行的季節，劍湖山王子大飯店經常一房難求。

綜合結果

投資劍湖山王子大飯店，使劍湖山世界獲得以下的效益：

(1)配合週休二日提供兩天一夜的旅遊行程，白天可以遊玩園區，晚上的園外園則提供休憩的地點。

(2)可以與劍湖山世界的旅客提供配套措施，例如門票配合住宿的優惠折扣。

(3)因當地缺少同樣等級的飯店，所以，其為過夜旅客的唯一選擇。

(4)將雲嘉地區從原本不中不南的旅遊邊陲，轉變成結合地方特色的旅遊重地，並配合阿里山與嘉義市區所建立的大型百貨公司，形成中南部的旅遊重鎮。

劍湖山咖啡博物館

簡介及投資原因

第一屆台灣咖啡節於 2003 年 10 月 8 日在劍湖山世界舉辦，其後，劍湖山世界更在 2004 年投入了將近 3,000 萬元，結合古坑鄉當地既有的台灣咖啡豆推出相關商品，以及與國立雲林科技大學設計學院建教合作興建劍湖山咖啡博覽館，希望能讓消費者對咖啡文化有更深層的認識，並與每年在古坑鄉所舉辦的咖啡博覽會互相結合。

營運結果

對蕭總經理來說，他常常希望員工能夠提出一些新的點子，以提升顧客來劍湖山世界的附加價值，咖啡節就是其中一個成功的例子。蕭總經理指出，2003 年第一屆「台灣咖啡節」，為古坑鄉帶來至少上億元的經濟效益。由表 1 與表 4 可以看出，劍湖山世界經由第一屆咖啡節的創

表 4 劍湖山王子大飯店開幕後之年度營業收入變動表（單位：仟元）

	2002		2003	
	金額	百分比 (%)	金額	百分比 (%)
客房收入	149,429	13.41	248,135	18.32
餐飲收入	200,961	18.03	257,961	19.04
商品收入	161,675	14.50	201,556	14.88
遊樂收入	602,553	54.06	646,978	47.76
總計	1,114,618	100.00	1,354,630	100.00

資料來源：劍湖山世界（2004a：87）。

辦，入園遊客數量由 177 萬人（2002 年）大幅增加至 205 萬人（2003 年）。

大體而言，咖啡節活動的主要目的如下：

(1)滿足不同年齡層的顧客族群：劍湖山世界的遊樂設施給社會大眾的印象是帶給年輕人刺激、新鮮的領導者。爲了改變這種印象，劍湖山世界做了一些硬體建設來滿足其他的族群。例如耐斯影城，不論晴雨，大人、小孩都可以在裡面享受精彩節目；兒童玩國則爲鎖定親子族群的室內型王國，主要設施爲各項兒童遊具；而咖啡博物館則針對年齡稍長的遊客所特別設計，定期配合咖啡節活動，提供不愛玩硬體設施的另一項選擇，其豐富多元化的遊憩環境，使得不同年齡層的顧客到劍湖山世界時，都能擁有高度參與感，並隨時感受到歡樂。

(2)結合當地特點：劍湖山世界所建立的咖啡博物館與舉辦的咖啡節，結合了雲林古坑產咖啡的地方特色，不但爲其帶來收益外，也因此帶動地方相關產業的發展，例如咖啡豆的種植與烘培技術的相關發展。

(3)與政府單位密切合作：近年來「觀光護照」、「觀光手冊」等套裝旅遊產品，已經成爲結合政府單位與地方業者推動地方觀光的經濟合作方式。劍湖山世界所建造的咖啡博物館結合雲林古坑當地的咖啡節，由縣市政府整合公、私部門相關觀光產業，透過旅遊行程的一系列規劃，以吸引消費者觀光旅遊。

園外園

簡介

全台夜間最大遊憩公園，開放時間爲下午 5 時至凌晨 12 時，持日間遊樂園票根及飯店住宿者可免費入園，其中的設施有 KTV、PUB，園中的星座主題 KTV 依照各個星座的特性設計，費用則依包廂大小，每小時 600~1,000 元，還有整體設計融合現代科技與埃及復古風餐廳，現場有 DJ、樂團演唱。園外園也爲遊客準備了免費的魔術或馬戲表演、戶外聲光煙火秀。（煙火秀不是每日皆有，周末假日固定上演外，平日則依遊客人數多寡決定是否施放）。

投資原因

園外園的開幕時間爲 2003 年，配合 2002 年開始營業的劍湖山王子大飯店——其建立是爲了提供旅客兩天一夜的完整行程，打破過去主題樂園只能一日遊的限制——旅客在結束白天的遊玩之後，還可以於夜間園外園繼續活動，以免雖然留宿於王子飯店卻沒有其他的消遣活動；園外園搭配白天的劍湖山主題樂園，給旅客從早到晚的遊玩行程。

營運結果

有關劍湖山王子大飯店開幕後，劍湖山世界及其競爭對手的入園人數可參見表 1。由表 1 可看出園外園與劍湖山王子大飯店建立後，2003 年大幅提升了劍湖山世界的入園人數。因此，園外園的投資，確實能成功地搭配劍湖山王子大飯店的住宿

旅客及想在夜晚至劍湖山世界遊玩的旅客。此外，劍湖山世界與同時期主要競爭者的入園人數差距，在2003年時，劍湖山世界比六福村的入園人數多出大約85萬人次，更比同樣位於中部的月眉育樂世界多出了將近88萬人次。

雖然與六福村的差距有逐漸拉大的趨勢，但是與月眉育樂世界的差距卻是快速的縮小當中。其原因應該是隨著月眉育樂世界的設施逐漸完善，加上主題樂園的目標顧客喜歡新設施，讓月眉育樂世界逐漸縮小與劍湖山世界之間的差距。園外園設置的主要目的，在運用夜間設備閒置的時間，提供顧客更完整的旅遊經驗，同時搭配劍湖山王子大飯店的兩天一夜行程，提供遊客兩天一夜之夜間可活動與休閒娛樂的地方。

劍湖山世界面臨的新挑戰—— 耐斯王子大飯店與數位玩國投資案

2004年，為了迎接新的機會與擺脫競爭者的威脅，劍湖山世界正評估是否要在阿里山山腳下的嘉義市忠孝路興建樓板面積約28000坪的「耐斯生活廣場」（約3600坪建設用地，地上17樓、地下4樓）。在這座生活廣場中，有兩項重要的設施規劃：「耐斯王子大飯店」與「數位玩國」。其中，耐斯王子大飯店考慮設在9~16樓，面積約8091坪。蕭總經理打算以複製劍湖山王子大飯店的模式，將其加入日本王子連鎖飯店的體系；數位王國考慮設在5~8樓，面積約1551坪；B1~5樓則為綜合購物商場，面積約9614坪；健身

俱樂部則計畫設在17樓，面積約600坪；B2~B4則為停車場；其他則屬於公共開放空間。如果進行這樣的投資，將使「耐斯生活廣場」成為雲嘉地區第一座兼具商務中心、國際會議、餐飲美食、數位休閒與健康俱樂部的新地標。

在蕭總經理規劃當中，耐斯生活廣場的「目標客層」有八個主要目標客群：

(1)兩岸三通後，嚮往阿里山的中國大陸人士與團體。由於阿里山將是中國大陸觀光客來台觀光的必到景點，加上未來故宮南苑完成後，亦有助於吸引中國大陸與國外遊客至嘉義旅遊。

(2)透過日本王子大飯店集團連鎖系統，安排來台旅遊之日本團體（2002~2003年日本旅客來台人數如表5所示）。

表5 歷年來台觀光旅客人數與日本旅客人數

年度	來台觀光旅客人數	日本旅客人數
2002	2726411	986053
2003	2248117	657053

資料來源：整理自交通部觀光局網站（2008）。

(3)結合劍湖山世界、劍湖山王子大飯店，聯合促銷套裝行程之旅客。

(4)中上家庭親子遊及公司團體遊客。

(5)持「國民旅遊卡」之公務人員。

(6)麥寮六輕、離島工業區、雲林、台南科學園區之商務訪客。

(7)雲嘉地區大專院校、政府機關、公司行號之會議團體。

(8)雲嘉地區中上人士之婚宴晚會。

耐斯王子大飯店

投資原因

耐斯王子大飯店總計有 252 間客房，爲了維持國際級的服務水準，該飯店也計畫與之前劍湖山王子大飯店一樣，引進日本王子大飯店集團連鎖系統，透過該連鎖系統在全球（尤其是日本）的通路，提升其知名度。雲嘉地區的觀光市場具有龐大之市場潛力（雲林與嘉義縣市人口均約 70 餘萬人）。嘉義地區豐富的森林資源、阿里山奇景、原住民文化、鐵道歷史……等都具有相當的觀光競爭力。但互補的硬體設備、飯店、百貨公司卻不具規模，導致長期以來雲嘉地區消費人口外流到台南、台中或高雄地區。近年來，週休二日的實施、鼓勵公務人員休假制度、阿里山觀光發展計畫、雲嘉南濱海國家風景區計畫，以及政府三通政策漸進開放，讓雲嘉南地區旅遊建設加速發展。這也是爲何劍湖山世界希望於此處建立一座提供多元服務的大飯店，來善用嘉義地區的觀光資源，並適時掌握中國大陸遊客來台商機，以維持市場領先地位。

規劃中的耐斯王子大飯店，希望能滿足消費者住宿、購物及娛樂多元生活需求的空間。主要的營運目標包括：

(1)滿足消費者多樣化的生活需求：耐斯生活廣場之功能包括住宿、餐飲、購物及娛樂，可滿足消費者多樣化之需求，服務各種不同需求、喜好及年齡層之消費者。

(2)適合全家一同遊樂：現代家庭愈

來愈重視成員之間彼此的互動與交流，特別是在娛樂休閒的支出占家庭所得也逐漸提升，興建適合全家住宿、用餐、購物及娛樂的休閒場所，將成爲家庭共同出遊時，優先選擇的地點。

(3)產品組合可產生綜效：除了五星級觀光國際旅館外，將引進主題購物商場與數位玩國。此外，由於距離雲林劍湖山世界僅 30 分鐘車程，且劍湖山王子大飯店經常客滿，若將耐斯王子大飯店與劍湖山王子大飯店加以串連，將使兩家飯店在旺季時產能相互支援，且也可提供套裝行程，例如，至劍湖山世界的主題樂園設施遊玩，如此將可產生綜效。

(4)強化國際行銷以提升績效：鑒於日本觀光客占國外來台旅客比率最高（參見表 6），故打算仿效劍湖山王子大飯店，加盟日本的王子大飯店集團連鎖系統，以其旅館經營技術來吸引日本遊客。由於中國大陸人士來台觀光政策預期將逐漸鬆綁，目前優先考慮與中國大陸最大的旅行社「中國旅行社」簽署合作備忘錄，以求掌握未來龐大的觀光商機。

預期結果

關於耐斯王子大飯店預計的營業收入與淨利，可參見表 6。該估計值是劍湖山世界根據歷史經驗預估，在營運初期第一年、第二年依飯店住房率 60%、65%，以及平均房價 3,200 元、3,400 元估算，將可貢獻 266,150 千元及 409,729 千元之營收。隨著營運步入正軌，第三～六年住房率約可達 73~78%，平均房價可提升至 3,500~3,800 元，將可貢獻營收分別爲

表 6 耐斯王子大飯店開幕後前幾年預估之營業收入與營業淨利（單位：新台幣仟元）

年	預估之營業收入	營業毛利	營業淨利	折舊費用	淨現金流入
第一年	266,150	188,605	(20,170)	21,583	1,413
第二年	409,729	297,153	(13,685)	37,000	23,315
第三年	487,742	358,615	16,214	37,000	53,214
第四年	532,026	404,048	57,073	37,000	94,073
第五年	535,502	405,090	59,390	37,000	96,390
第六年	554,519	420,785	66,970	37,000	103,970
合計	2,785,668	2,074,296	165,792	206,583	372,375

註：第一年因考慮趕在暑假旺季前開幕，故計畫開幕日在 5 月底。

資料來源：劍湖山世界（2004b）。

487,742 仟元、532,026 仟元、535,502 仟元及 554,519 仟元。上述之估計可參考劍湖山王子大飯店 2004 年之平均住房率 76.49%、平均房價 3,017 元。

而營業成本及營業費用係以劍湖山王子大飯店之經驗值來預估，劍湖山王子大飯店 2004 年度之營業毛利率約 75%、營業利益率約 15%，長期營運之結果則顯示該飯店的毛利率約在 70~76%之間，營業費用總額則隨營收而有所成長，主要係人事費用、水電維修費用之增加，而營業費用率則隨營收成長而下降，營業利益率除營運初期呈負數外，營運步入正軌後之營業利益率為 10~13%。

耐斯數位玩國

簡介

另一項重要的投資，則是位於 5~8 樓，占地 1551 坪的「耐斯數位玩國」。

「耐斯數位玩國」將以體驗 5D 的虛擬科技為號召，除了使用 3D 立體影像，更加入「特效 Dimension」、「互動 Dimension」

來加強身歷其境的體驗。另外輔以育樂益智電玩、親子學習的 DIY 活動、定期大型活動舞台表演等服務。

為配合「數位玩國」的主題樂園內容，5~8 樓層挑高的活動廣場主題包括：5 樓規劃為附有專業燈光音響影音設備、大螢幕的場地，可提供團康活動、節目錄影、演唱會、商品展售特賣會、新品發表會的展出與表演；6 樓計劃結合知名國際與國內數位設計的公司及大學相關科系師生共同研發設計的遊戲軟體及大型電玩機台，提供電玩遊戲的競賽與自我挑戰，此樓層亦包含容納數位電玩商品、紀念品、速食店家的進駐空間；7 樓則為以 4D（立體+特效）與 5D（立體+特效+互動）主體劇場強調身歷其境的動態感官享受，此樓層與其他樓層不同之處在於需要購票入場；8 樓設計為結合文化、創意 DIY、教育功能的老少親子共同學習玩樂區域。其中，6~8 樓層皆會進駐與各樓層主題相關的紀念商品商家。

投資原因

「耐斯生活廣場」位處嘉義市中心，在此投資室內型主題樂園將可獲得一些優點，例如，不易受到交通距離限制、天候時間影響、投資成本低等。此外，亦期望數位玩國與「耐斯生活廣場」中的飯店、日系百貨、會員俱樂部及會議與美食餐飲中心產生互補，提供多元功能以滿足多樣顧客需求。因此，劍湖山世界憑藉過去多年經營遊樂設施之經驗，再配合現代人對數位休閒的喜好，投資「耐斯數位玩國」。

「耐斯數位玩國」提供多元的娛樂內容，以滿足所有年齡層為目的，除了將「數位玩國」定位為一座家庭式娛樂中心(family entertainment center)外，也考慮到「數位玩國」消費的消費者行為。在此停留的遊客，與雲林劍湖山主題遊樂園的顧客不同，這些顧客大多是因參加一連串的旅游團套裝行程，或另有商務目的而短暫停留在飯店。

預期結果

預計「耐斯數位玩國」未來7年之營

業收入與營業淨利如表7所示。「耐斯數位玩國」未來之營業收入與費用，係以目前經營類似性質遊樂項目之經驗來預估。該公司2004年度經營類似性質遊樂項目之營業毛利約75%、營業淨利約30%，但因考量數位玩國係屬較新型的數位遊樂項目，故保守穩健預估其未來效益。除第一年及第二年係營運初期營業利益呈現負數外，預期第三年之後的營業收入將逐漸成長，分別為57,283千元、85,925千元、90,221千元、94,733千元、99,470千元、102,454千元及123,478千元，平均毛利率約五成，淨利率將隨營收逐漸成長，約7~14%之間。

結論

從劍湖山世界的角度來說，國內遊樂業的市場已逐漸飽和。因此，從長遠的角度來看，蕭總經理必須要替劍湖山世界規劃下一步應該要採用何種策略比較合適。由於之前劍湖山世界曾經歷過多次創新的投資案，這也使蕭總經理對目前手邊的兩

表7 耐斯數位玩國開幕後前幾年預估之營業收入與營業淨利（單位：新台幣千元）

年	預估之營業收入	營業毛利	營業淨利	折舊費用	淨現金流入
第一年	57,283	25,661	(9,223)	6,417	(2,806)
第二年	85,925	37,118	(6,541)	11,000	4,460
第三年	90,221	48,997	6,809	11,000	17,809
第四年	94,733	51,997	9,823	11,000	20,823
第五年	99,470	55,148	12,540	11,000	23,540
第六年	102,454	57,132	13,952	11,000	24,952
第七年	123,478	57,813	14,358	11,000	25,358
合計	633,564	333,866	41,718	72,417	114,136

註：第一年因考慮趕在暑假旺季前開幕，故計畫開幕日在5月底。

資料來源：劍湖山世界（2004b）。

項重大投資案（耐斯王子大飯店與數位玩國）心理較有個底。但是畢竟不確定的因素太多了，蕭總經理自己對此項投資案也沒有十足的把握。因為他必須對劍湖山世界現階段集團的事業獲利與財務狀況負責。總之，目前最重要的一點就是，到底要不要參與投資及經營耐斯王子大飯店與數位玩國？

依照幕僚的建議，劍湖山世界打算與其他公司成立一家馬哥波羅國際開發股份有限公司（以下簡稱馬哥波羅），由馬哥波羅負責投資 24 億元興建(B: built)松屋百貨、耐斯王子大飯店與數位玩國，其中，占總樓地板面積約一半的耐斯王子大飯店與數位玩國，則移轉(T: transfer)給劍湖山世界經營(O: operate)，簽約合作期 10 年。劍湖山世界則持有馬哥波羅 26%股份，為

其最大股東，並需再自行投入 5 億元做為耐斯王子大飯店與數位玩國的內裝。數位玩國及耐斯王子大飯店每年租金各為 2,200 萬元及 9,500 萬元，採按月支付。同時當數位玩國及耐斯王子大飯店之營業額各超過稅前 2.2 億元及 4 億元時，需再支付超額部分之 5%，做為馬哥波羅經營顧問費。

上述這樣的規劃，雖然能透過財務的方式來降低投資風險，看起來似乎可行，然而蕭總經理也必須思考這樣的策略方向與行銷規劃，是否能真的符合劍湖山世界本身的發展方向，此外，營運狀況真的如同幕僚所規劃的嗎？想到這裡，蕭總經理的思緒，不知不覺地隨著窗外飄動的浮雲，陷入了無限的沉思當中。

參考文獻

交通部觀光局網站（2008），觀光統計年報。2008 年 12 月 1 日，取自 <http://admin.taiwan.net.tw/public/public.aspx?no=315>

股市公開觀測站（2011），財務報表。2011 年 12 月 1 日，取自 <http://mops.twse.com.tw/mops/web/t05st03>

劍湖山世界（2004a），劍湖山世界公開說明書，未出版手稿。

劍湖山世界（2004b），劍湖山世界增資說明書，未出版手稿。

附錄一

劍湖山世界 2002～2004 年度損期表

(單位：新台幣仟元)

年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
營業收入淨額	1,114,618	1,354,630	1,612,363
營業成本	768,732	892,379	852,433
營業毛利	345,886	462,251	759,930
調整項目	0	0	0
營業費用	315,296	354,115	663,380
營業利益	30,590	108,136	96,550
營業外收入及利益	102,105	82,395	64,920
營業外費用及損失	228,345	161,479	145,963
稅前純益	-95,650	29,052	15,507
所得稅費用（利益）	0	0	-21
停業單位損益	0	0	0
非常損益	0	0	0
累積影響數	0	0	0
稅後純益	-95,650	29,052	15,528

資料來源：股市公開觀測站（2011）。

附錄二

劍湖山世界 2002~2004 年度資產負債表

(單位：新台幣仟元)

年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
流動資產	209,505	353,312	336,552
基金及投資	887,125	961,044	1,113,459
固定資產	4,117,346	3,954,835	3,870,807
無形資產	0	2,144	1,879
其他資產	417,522	432,218	536,673
流動負債	1,042,296	1,157,720	1,465,267
長期付息負債	1,358,482	1,278,257	1,116,492
其他負債	108,732	105,435	103,547
股本	2,110,064	2,110,064	2,110,064
資本公積	1,172,737	1,077,394	1,100,538
保留盈餘	-95,650	22,224	15,528
其他項目	-65,163	-47,541	-52,066
資產總計	5,631,498	5,703,553	5,859,370
負債總計	2,509,510	2,541,412	2,685,306
股東權益	3,121,988	3,162,141	3,174,064
每股淨值 (元)	14.79	14.98	15.04

資料來源：股市公開觀測站 (2011)。

