

阿里山鐵路 BOT 案的經營願景與未來

會員：蘇昭旭

由於阿里山鐵路已經在民國 94 年 12 月 30 日完成 BOT 民營化程序，由嘉義宏都建設從林務局取得 30 年經營權，包含阿里山森林鐵路現有車輛、車站與設備之移交，與未來新購車輛與車站設施的更新建置，以提高阿里山森林鐵路的營運績效。雖然，這個 BOT 案有許多正反兩極的意見，如果能夠透過 BOT 的方式，讓阿里山鐵路的經營能更具備國際觀，靈活的鐵道行銷理念，何嘗不是全民之福。這些敝人擔任顧問所提出的規劃構想，也許可以重建阿里山森林鐵路之形象，讓阿里山森林鐵路成為台灣之光。BOT 得標公司是否能依約完成以下願景，全民可以共同監督，檢驗與期待。

一、阿里山鐵路 BOT 營運計畫總體目標

開拓行銷管道，擴大內外需市場，轉虧為盈，為「近程目標」。

打造國際級的登山鐵道，推動登錄世界遺產，為「遠程目標」。

二、未來營運六大政策新方向

1.積極推動國際行銷

世界知名的登山鐵道均有其姊妹鐵道族群，例如瑞士冰河列車 RhB 與日本箱根登山鐵道，締結姊妹鐵道。因此與世界各國屬性相似的森林鐵道與登山鐵道，締結姊妹鐵道為當務之急，以提高阿里山森林鐵路之國際知名度，並可有效吸引國際觀光客來訪，落實政府觀光客倍增計劃。而阿里山森林鐵道除日本大井川鐵路為現有姊妹鐵道之外，亦積極爭取歐洲阿爾卑斯山登山鐵道，與美國洛磯山區森林鐵道締結之可行性。

2.總體套裝行程行銷

世界各國鐵道票務營收，均佔公司總體營收額較低比例，亦即光靠鐵路不太能賺錢，新的鐵道行銷觀念是低票價高消費，亦即顧客消費 5 元搭火車，卻消費 10 元創造週邊營收，如飯店，套裝行程與紀念商品等週邊附加價值。因此搭火車結合商務飯店，與鐵道套裝行程，Railpass 火車套票觀光護照等優惠措施，提高旅客搭乘率，積極進行相關紀念商品開發，以增加事業體總體營收。

3.引進瑞士登山鐵道景觀車廂

歐洲山岳鐵道的行銷觀念，火車並非交通工具，而是景觀服務的一部份；旅程的景觀並非抵達目的地才開始，從旅客上車時景觀服務便已經產生。具有寬大玻璃的景觀車廂 Panoramic Train，與車上液晶螢幕的自動解說，讓阿里山森林鐵道之美，非在終點，盡在過程，成為有特色的景觀鐵道，更讓阿里山森林鐵道的設施與國際登山鐵道同步。

4.引進控制客車確保行車安全

世界各國登山鐵道控制安全的潮流，是火車頭動力在後面推動，控制客車 Driver Trailer 在前端導引，透過連控纜線，卻只要一個司機員，連接有任何問題自動煞車停駛。因此，引進類似日本大井川鐵路控制客車位於列車的駕駛前端，以有效節省人力，並更新連結器與軋機設備，確保行車安全，讓阿里山森林鐵道的行車安全設施與國際同步。

5.開行區間車與地區旅遊的開發

阿里山森林鐵路從嘉義至阿里山旅程過長，與公車票價與旅行時間無法相比，為其不利因素。然而仿效瑞士冰河列車，除了長途的景觀列車，亦開行短途區間車，作旅行行銷切割，服務假期有限的旅客。因此開行觀光區間車，如北門至竹崎，竹崎至獨立山，奮起湖至多林或水社寮，二萬坪至阿里山等，結合地區旅遊導覽與森林步道，提供精緻的短途旅遊 excursion，讓假期有限的旅客亦獲得服務，具有交通上的無可取代性，並可提高列車的運轉率。換言之，阿里山鐵路的觀光景點不只是阿里山，還有豐富的沿線各站，如此化公路競爭之傷害至最低。

6.以國際級保存鐵道為終極目標

保存鐵道 Museum Railway，同時具備交通工具與文化資產兩種屬性，並非以賺錢為主要目的，而是以保存文化資產為目標，甚至以登錄世界遺產為最高榮耀。因此，全球保存鐵道的趨勢，只賣感情，不賣速度；以創業初期原始蒸汽火車與懷舊客車行駛，修復沿線受損古蹟，增闢懷舊運行路線，來吸引海內外遊客搭乘，並有宣揚該國文化的效果。例如印度大吉嶺喜馬拉雅鐵路即是。

而近百年的阿里山森林鐵道，原本即具備保存鐵道 Museum Railway 的特質，過去卻一直以交通工具的觀念經營，錯失其利基與優勢。因此，構建國際級的登山鐵道，開行觀光蒸汽火車與懷舊客車，並積極修復沿線受損古蹟，甚至復舊若干鐵道橋與路線，在合乎 UNESCO 聯合國教科文組織，與其下轄審查單位 ICOMOS 的作業規範下，不只讓台灣人從阿里山鐵路滿足了文化尋根之旅，更以國際級保存鐵道自許，踏實經營永不放棄，以登錄世界遺產為終極目標。（作者為阿里山鐵路民營 BOT 案鐵道顧問）