

台灣大車隊—內部市場服務創新的美麗與哀愁¹

洪柳益 許建隆 張四薰²

壹、前言

「沒有一舉成功這種事，決心與失敗都很重要。」

——Alex. Lasci³

2010 年初，全球經濟環境籠罩在二次金融危機之中，加上台灣大車隊（以下簡稱大車隊）隊員數成長停滯，面對內外雙重考驗，大車隊有不得不「求變」之急迫性。林村田董事長心想：大車隊成長率趨緩是上天給大車隊的一個警訊，檢視國內外可以永續經營的公司，在經濟景氣不好時，都會調整經營方向，朝向新產品、新服務研發以及教育訓練著手。然而，公司永續存在的目的，其實是要「服務」更多的「利害關係人」，此時此刻，大車隊除了對乘客提供更高品質的服務，用來滿足客戶叫車與用車需求外，能否也可以對隊員提供「服務」，進而吸引其他計程車司機加入大車隊？讓公司有新的良性循環，林董分析著各種可能狀況，或許.....

貳、產業與公司概况

「只有用心看才能真切明白，最重要的事往往眼睛看不見。」

——de Saint-Exupéry, A.⁴

一、產業背景與服務發展趨勢

根據交通部 2009 年 12 月統計資料，台閩地區計程車總數為 88,589 輛。由於計程車市場有供過於求，工作時數長短不等，具尖、離峰明顯及產品無法保存等特性（顏進儒，2015），工時

¹ 本個案摘錄自《中山個案評論》25 卷 3 期 p.674~p.687，原題目為「台灣大車隊—內部市場服務創新的美麗與哀愁」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 作者洪柳益為國立暨南國際大學新興產業策略與發展博士學位學程博士研究生；許建隆為德明財經科技大學行銷管理學系專任副教授；張四薰為大葉大學人力資源暨公共關係學系兼任助理教授。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

³ 資料來源：Wilkinson (2015)

⁴ 資料來源：de Saint-Exupéry (1998)

長，平均一個月只休息三天，司機平均收入並不理想。近年來，經濟不景氣，收入更是雪上加霜，2009 年全台的計程車平均每日營業狀況，詳如表 1、2。

表 1 計程車產業 2007、2009 年來相關資料⁵

項目	2007 年	2009 年
計程車駕駛人男性比例 (%)	96.9	97.1
計程車駕駛人平均年齡 (歲)	49.9	51.3
計程車駕駛人工作總年資 (年)	13.5	14.4
計程車平均排氣量 (cc)	1759	1791
計程車平均車齡 (年)	6.8	7.6
計程車駕駛人平均每月休息天數 (天)	2.9	3.1
計程車駕駛人平均每日營業時數 (時)	10.2	9.9
計程車平均每日行駛里程 (公里)	142.2	135.8
計程車平均每日空車時數 (時)	3.6	3.6
計程車平均每日載客趟數 (趟)	12.3	11.5
平均每日載客趟數 (趟) 有加入車隊	—	13
平均每日載客趟數 (趟) 無加入車隊	—	10.8
計程車平均每日燃料費 (元)	545	512
計程車平均每年保養維修費 (萬元)	2.6	2.6
計程車平均每年保險費 (元)	5752	5831
計程車平均每月停車費 (元)	1218	1250
平均每年保養維修費 (萬元)	2.6	2.6
平均每日營業總收入 (元) 無加入車隊	—	1265
平均每日營業總收入 (元) 有加入車隊	—	1676
平均每日燃料費 (元) 有加入車隊	—	588
平均每日燃料費 (元) 無加入車隊	—	480
平均每月營業支出 (元) 有加入車隊	—	22468
平均每月營業支出 (元) 無加入車隊	—	16575

註：台灣大車隊隊員平均月所得約為 8.5 萬⁶

資料來源：本研究整理

表 2 計程車經營基本資料－營業載客方式與有無加入車隊⁷

單位：(%)	巡迴攬客	招呼站等候	無線電或衛星派車	定點排班	車行等候	熟客電話叫車
有加入車隊	57.8	15.3	100	38.3	3.6	16
無加入車隊	80.1	25.2	—	33.9	4.4	20.2

註：本問項可複選，各欄加總不等於 100

資料來源：本研究整理

⁵ 資料來源：交通部統計查詢網 (2016)

⁶ 資料來源：公開資訊觀測站 (2011)

⁷ 資料來源：交通部統計查詢網 (2016)

二、公司簡介

大車隊並非車行，而是具車輛派遣功能之公司。以派遣公司所經營的品牌提供服務，車行、個人車行和合作社皆可加盟⁸。大車隊由 2001 年 10 月儲備隊員第一波招募開始，雖然引進新加坡康福 (Comfort) GPS 衛星定位派遣系統，但因經營不善，財務迭有狀況，曾歷經三度易手，直至 2005 年，因緣際會下，前全虹通訊林村田董事長觀察到如果可以擴大車隊，達到規模經濟，衛星派遣其實具有競爭優勢，遂決定接手大車隊，大膽改革。經營車隊並不同於開通訊行，無須為了營業需要，每個月支付高額租金承租店面；相反的，隊員為了支持品牌價值、獲取乘客叫車訂單等，還會每個月繳交月租費與派遣費給大車隊總部，顯然經營通路的優勢更勝實體店一籌。

林董改採異於前手的經營模式，認為大車隊非一般計程車產業或運輸行業，只能提供載客服務，而是能提高產業價值的「服務業」，更是一個流動「新通路」，「每一輛計程車其實都是一個平臺，在平臺上，食衣住行育樂什麼都能做」！

大車隊提出三大「價值主張」進行改革推動，其一為「以客為尊」：積極要求提升服務品質，例如：注重乘客安全、統一司機衣著、禁談政治，以及失物管理等等。其二是「開發客源」：大車隊強化 icall 系統，以 3G (GPS + GPRS + GIS) 乘車服務、24 小時全天候衛星行車監控，除了每日高達數十萬通的 55688 手機叫車專線外，還搭配網路、超商叫車，甚至標下多處熱門排班點。其三是「多元服務提升隊員收入」：除了載運服務外，增加多元服務來提高附加價值。例如：建立戶外媒體、車體廣告等，結合「科技行動媒體」，由平面靜態，提升為動態與互動式之廣告，並有其它多項如微搬家、旅遊多元服務、機場接送服務、酒後代駕與接電服務等。目前，大車隊為消費者心目中計程車的第一品牌，且是全台灣最大的計程車車隊聯盟。

參、大車隊的困境！

「創新是一種在特定時空背景下，全新創造使用者及提供者價值的可行方案。」

—— Vijay Kumar⁹

一、希臘危機！——金融風暴是否又要來了

2008 年發生世界金融危機後，希臘的公共財政問題也爆發。2009 年新上任的政府坦承，希臘的債務以及預算赤字，已經被「美化」多年。2009 年的預算赤字 7% 上修到 12%，實際的預算赤字占 GDP 的 15.6%。到 2009 年底，希臘的經濟¹⁰在歐盟中面臨最高的財政赤字和政府債

⁸ 資料來源：公開資訊觀測站 (2011)。大車隊並非車行，而是一般公司行號

⁹ 資料來源：Kumar (2012)

¹⁰ 基於 2010 年 11 月 15 日修訂的數據，修訂的一部分原因是由於開支的重新分類