

臺鐵之經營與創新

—— 新臺鐵、心服務

誕生於19世紀之臺鐵，面對21世紀的高鐵、捷運及雪隧國道之挑戰，臺鐵未來發展方向及經營管理策略已為重要課題，而創新服務作為更是臺鐵突破運輸市場困境之利器。為了臺鐵的永續經營發展，全體同仁必須群策群力，達到「新臺鐵、心服務」目標，以開啓臺鐵之嶄新前景。

◎ 張淑美、吳慧婷（臺灣鐵路管理局會計室副主任、視察）

壹、前言

臺灣鐵路創建迄今已逾二甲子，它曾輝煌陪著臺灣成長，當年十大建設中之西部鐵路電氣化及北迴鐵路通車，更成就今日臺灣東西經濟命脈之發展軸線，可謂為國家經濟發展肩負時代使命。長期以來臺鐵的經營是以服務或營利為目的，並無明顯定位，即臺鐵局

雖為國營事業機構，但組織架構上屬行政官署體制，致其營運自主性大受牽制，對市場需求缺乏應變彈性，影響經營效能，截至97年度底累積虧損達1,856億元。

以往鐵路業務僅為運輸業，由於時代演變傳統鐵路已不再符合現今旅客需求，即現代鐵路業務已邁向服務業，不僅提供起點到終點運輸，更應

滿足旅客不斷提升的需求，故臺鐵局惟有強化雙核心之運輸本業與附屬業務的相結合，才能為臺鐵永續經營創造另一契機。

貳、經營現況

一、財務狀況

由於臺鐵係公用運輸業，負有社會服務之公用性任務，

即公用性大於營利性，惟所造成之財務負擔，均由臺鐵自行吸收，致資金缺口在惡性循環下持續擴大。

97年度總收入230億元，總支出346億元，虧損116億元。其中總收入較上年度增加0.6億元，主要為附業收入增加0.3億元、其他收入增加4.3億元，惟本業運輸收入再度減少4.1億元。近幾年由於客運收入逐漸減少，致本業運輸收入平均每年衰退2%，其占總收入

比重亦由93年79%降至97年66%；附業收入則逐年增加，其平均年增率5%，占總收入比重由93年14%上升至97年16%。由上述結果另可得知，本業運輸收入與附業收入差距甚大，其比例為66：16，顯然臺鐵雙核心事業中之附業發展仍具有很大的推進空間。

臺鐵財務虧損主因，除近幾年受新興運輸系統競爭影響外，長期以來主要受下列因素影響：

（一）票價結構不合理

由於臺鐵客貨運費率係扣除在職員工提列當年度退休金成本及重大工程折舊後，依零報酬率計算，致核定票價無法反映真實成本。

（二）政策性負擔自行吸收

臺鐵長期以來兼負政策性任務，照顧社會大眾，給予老人及身心障礙票等法定優待票價，其差額7.4億元未獲政府補助。

（三）歷史性財務包袱龐大

表 1 臺鐵近5年收入結構分析

單位：億元

項目	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度	較上年度增減		平均年增率 %
						金額	(%)	
總計	208.12	234.71	235.54	229.35	229.94	0.59	0.26	2.52
%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00			
本業運輸收入	164.38	167.88	164.36	155.75	151.68	-4.08	-2.62	-1.99
%	78.98	71.52	69.78	67.91	65.96			
客運收入	153.64	156.31	152.71	145.61	141.21	-4.40	-3.02	-2.09
%	73.82	66.60	64.84	63.49	61.41			
貨運收入	10.74	11.57	11.65	10.14	10.47	0.33	3.24	-0.63
%	5.16	4.93	4.95	4.42	4.55			
附業收入	29.55	36.21	33.17	35.60	35.92	0.32	0.90	5.00
%	14.20	15.43	14.08	15.52	15.62			
其他收入	14.19	30.63	38.01	38.00	42.34	4.34	11.43	31.42
%	6.82	13.05	16.14	16.57	18.41			

註：附業收入包括營業資產租金收入、代理收入、權利金收入、餐旅服務收入及貨運服務收入等。

臺鐵以往有盈餘時，因無提撥員工退撫基金機制，且早期退休人員併計大陸服務年資，致已退人員及在職人員88年以前服務年資之退撫金沈重，97年約69.6億元；另臺鐵長年負擔公用性及歷史性財務包袱，營運資金短缺，端賴舉債支應，致97年債務利息約23.4億元。

(四) 鐵路基礎設施維護費用沈重

國內公路建設及養護費用由政府編列預算，惟臺鐵需自行負擔路線、號誌、電車線等

基礎設施維護費，97年約31.8億元，經營成本較其他運具高。

二、運輸本業

(一) 臺鐵客運市場占有率情形

臺灣鐵路之發展迄今已有122年悠久歷史，可稱臺灣地區運輸界龍頭，隨著新興運具之加入運輸行列，使得臺鐵在臺灣內陸客運市場上地位產生明顯變化。

臺鐵在島內客運市場版圖，在民國89年以前之市場占有率均達28%以上，惟89年已

降至24.5%，接著逐年遞減，至98年第1季僅為19.2%，即近十年來臺鐵客運市場占有率約減少一成，主要為臺鐵受臺北、高雄等捷運系統、北宜高速公路及高速鐵路等通車營運後，其相關受影響區間，估計每日平均共流失旅客約2.5萬人次，減少客收約560萬元，全年短收約20億元，對臺鐵惡化之財務狀況可謂雪上加霜。

有鑑於此，臺鐵刻以「新臺鐵、心服務」為主軸，積極耕耘於短中程運輸市場、強化便捷的都會區通勤運輸、進行

表 2 臺鐵於臺灣內陸客運市場占有率情形

單位：%

年 別	合計	臺鐵客運	高速鐵路	公路客運	島內航空	捷運	重大外在因素
88年	100.00	28.41	-	49.78	2.01	19.80	臺北捷運南港線部分通車 臺北捷運南港線全線通車
89年	100.00	24.45	-	39.97	1.29	34.29	
·							
95年	100.00	21.04	-	30.53	0.64	47.80	捷運土城線、北宜高通車 高鐵營運、雪隧大客車通行 高雄捷運通車
96年	100.00	20.04	1.84	28.62	0.34	49.16	
97年	100.00	19.08	3.27	26.32	0.12	51.21	
98年第1季	100.00	19.20	3.36	25.49	0.06	51.90	
較上年同期 增減百分點	-	-0.86	0.46	-1.86	-0.18	2.46	

跨運具整合以達成無縫運輸服務、改善東部及東西部跨線城際旅運、發展觀光導向之鐵路運輸等，以重建並鞏固轉型後之核心事業。在上述措施之努力作為下，97年臺鐵整體旅次呈現反轉上揚趨勢，98年第一季旅客人數更較上年同期增加5%，顯見臺鐵在本業上轉型經營已具成效，並減緩客運短收

之衝擊。

(二) 臺鐵各運程營運量值情形

臺鐵長期以來旅客人數七成來自短程，而中、長程僅占三成，客運收入七成五來自中、長程，而短程僅占二成五。惟近幾年運輸市場蛻變，造成長運程營運量值明顯銳減，中運程亦逐年下滑，只剩短運程持續成長，亦為臺鐵利基市場所

在。

近5年臺鐵旅客人數平均年增率1.7%，客運收入卻呈現負成長，平均每年衰退2.0%。旅次的成長主要來自短程旅客的增加，而客運收入的減少係因中長程客源的流失。自97年8月1日起臺鐵於基隆至中壢間19站推出使用悠遊卡搭乘火車，不僅減少購票流程，更方

表3 臺鐵近5年各運程每日平均營運量值情形

運程別	93年	94年	95年	96年	97年	98年第1季		平均 年增 率(%)
						較上年同 期增減(%)		
旅 客 人 數 (千人次)								
總計	449	449	455	449	481	492	4.90	1.74
占總量%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00		
短程小計	319	317	325	326	363	376	6.92	3.35
占總量%	70.93	70.56	71.46	72.71	75.54	76.40		
中程小計	108	109	107	103	101	100	0.55	-1.82
占總量%	24.10	24.28	23.64	22.88	20.90	20.24		
長程小計	22	23	22	20	17	17	-10.28	-6.38
占總量%	4.97	5.16	4.90	4.41	3.56	3.37		
客 運 收 入 (萬元)								
總計	4,170	4,256	4,160	3,967	3,847	3,905	-2.16	-2.00
占總量%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00		
短程小計	1,022	1,022	1,029	1,053	1,138	1,209	5.24	2.73
占總量%	24.51	24.01	24.74	26.54	29.59	30.96		
中程小計	2,016	2,041	1,980	1,895	1,831	1,856	-2.09	-2.38
占總量%	48.35	47.96	47.59	47.76	47.59	47.53		
長程小計	1,132	1,193	1,151	1,020	878	840	-11.29	-6.15
占總量%	27.14	28.03	27.67	25.70	22.82	21.51		

便旅客進出站，致推出後對短途客群產生磁吸效應，加上臺鐵致力發展便捷之通勤及轉乘等運輸，使得98年第1季短程旅客較上年同期增加7%。

綜合上述，臺鐵雖積極戮力經營短程運輸市場，惟短程營運量值之成長，仍無法彌補中長程旅客流失之票箱收入，致本業運輸收入日漸萎縮。因此，臺鐵附屬業務之發展是刻不容緩。

三、附屬業務

目前臺鐵發展附屬事業之重點為資產活化利用及行旅生活服務事業之拓展。

(一) 資產活化利用方面

針對不動產出租及處分部分，臺鐵根據交通部核定修正「臺鐵局經管公用不動產出租及利用作業要點」，規劃將非營業、閒置、低度利用之土地及收回之宿舍出租，俾增裕營收。另配合政府「強化國有財產

管理及運用效益方案」，及因應臺鐵整體財務規劃之資產處理，97年度不動產出租及處分，為臺鐵帶來約40億元收益。

(二) 行旅生活服務事業

餐旅服務方面，近年來致力於便當銷售、鐵路商品授權開發與銷售暨積極規劃商場招商營運，致餐旅服務總所97年度盈餘較上年度增加2.8億元。貨運服務方面，因面臨公路運輸激烈競爭下臺鐵貨運逐漸萎縮，致鐵路承攬運送、倉儲等傳統貨運服務總所業務亦逐漸失去市場優勢，為突破經營困境，積極轉型為房地產等標租開發業務，致貨運服務總所97年度盈餘較上年度增加0.9億元。

長期以來，臺鐵附業收入僅占總收入一成多，本業運輸收入則占六成五以上，兩者所占比重具明顯差異，可見臺鐵要改善財務狀況，附業實扮演著重要角色，只有附業蓬勃發

展，才可挹注本業營收，澈底解決長期以來營運資金短缺之問題。

參、顧客導向



一、新臺鐵、心服務

臺鐵目前各運程均面臨著不同的挑戰，必須隨時調整經營腳步與思惟，以因應重要轉型。臺鐵近幾年致力倡導以顧客為導向的服務觀念；戮力推動票證革新、旅客多樣化服務、附業經營發展、西線都會區捷運化、花東線雙軌電化、增購新式車輛等等軟、硬體服務設施；引進現代化、科學化及企業化之經營管理方法；配合著用心、愛心及貼心的服務措施，期使「新臺鐵、心服務」能帶給民眾全新感受。

二、滿意度調查結果綜合分析

臺鐵為追求整體服務品質的提升，提高民眾對本局滿意度評價，積極配合業務需要自行辦理各項民意調查，如97年臺鐵自辦各項調查計有「臺鐵旅客意向調查」、「臺鐵旅客搭乘東線列車狀況調查」、「臺鐵東部幹線春節疏運旅客意見調查」、「臺鐵與高鐵間轉乘旅客意向調查」及「臺鐵車站旅客滿意度評比暨意向調查」等5項，以隨時掌握最新情勢，作為規劃各項業務措施、擬訂因應改善對策及加強便民服務措施之參考；並落實行政院推動「傾聽人民聲音」活動中之定期辦理民眾意見調查，順暢溝通管道，俾充分掌握民意。

自85年臺鐵開辦旅客滿意度調查以來，「一票難求」問題向為旅客不滿意及反映人次較多項目，亦是臺鐵不斷努力



改善的要項。臺鐵目前僅剩花東地區仍以火車為主要對外運輸管道，去年國內航線減班停飛，致花東地區民眾仰賴鐵路更為殷切，而長久以來北迴線、花東線「一票難求」問題更是民眾揮之不去的陰霾，去（97）年10月此問題深受馬總統重視，並成為新聞焦點，故98年臺鐵元旦疏運工作之壓力更形沈重。惟在臺鐵范局長掌舵下重新檢視並調整運能，以及全體同仁通力合作下，一票難求現象藉由緊急排班調度及

票務改革工作等應變措施，終於順利遂行，圓滿完成任務，獲得社會大眾肯定及交通部、總統府長官的嘉許，也為臺鐵打了一劑強心針。

東線一票難求問題有否改善，檢視著臺鐵以「顧客導向」服務之成效。上述調查結果得知，受訪旅客有訂到座位車票的比率遠高於都沒訂到者，且春節期間東線旅客所搭乘列次，「是」購買到最想要搭乘班次的比率明顯高於「不是」；對臺鐵局滿意度評價均

為正向呈現。可見臺鐵在不斷的努力及求新求變下，東線一票難求現象應是有所改善，惟仍需再加油。

轉乘接駁運輸服務亦是臺鐵汲汲經營之目標市場，由調查結果顯示，與高鐵共構之臺鐵車站，旅客會進行轉乘行為者均占很高比率，顯示轉乘型態旅客已為臺鐵重要客群之一，故應重視其轉乘需求及感受，期使臺鐵能發揮節點轉運優勢，展現轉乘服務亮眼一面。

肆、創新作為

創新的作為及服務是臺鐵制勝關鍵，它不僅可以彌補本業衰退的營收，更可帶動組織重生的契機，藉著創新的激流，以因應瞬息萬變的運輸市場環境。茲就97年臺鐵創新作為及效益摘述如下：

一、本業多元化

(一) 推動創新的票證業務，提升乘車及購票的服務品質
更新第三代電腦售票，汰換本局現有售票終端機，改發售背磁車票，以利旅客使用自動驗票系統進出站；推出悠遊卡搭乘臺鐵列車，自97年8月1日起擴大試辦基隆至中壢19站間持悠遊卡可搭乘火車，試辦期間（8月份）每天約5萬人次使用、票款收入約147萬元，至98年第1季已增為每天約8萬人次使用、票款收入約224萬元，並研議擴展至新竹、苗栗及高雄地區；創辦團體票e化業務，自97年11月10日起開辦對號列車團體票上網申購業務，以簡化團體票作業流程。上述措施均可節省旅客購票時間，增進顧客忠誠度，擴大推廣線上訂票服務。

(二) 推動客製化運輸，提供旅客多樣化的貼心服務
臺鐵郵輪式列車突破以往列車到站即開之模式，採遠洋

郵輪旅遊方式經營，自97年8月11日開辦以來，班班爆滿，多樣化旅程備受旅客青睞；兩鐵環保專車自97年3月起開辦，並陸續開放自行車置於攜車袋內可隨乘非對號列車及推拉式自強號，創造另類休閒風潮；推動青年自助旅行專案，鼓勵青年背包客搭乘臺鐵壯遊臺灣；開放旅客攜帶寵物乘車，以順應時勢潮流。

(三) 推動多面向關懷旅客之創新措施，提供旅客更周全的用心服務

建立列車誤點或事故發生時之旅客安撫SOP；提供手機版查詢列車時刻及運行動態資訊；97年6月底成立客服中心，提供24小時全方位服務；推動「二線支援一線」活動，在旅運尖峰時段，民眾服務需求度及敏感度較高情況下，即時給予優質貼心的服務，以提升臺鐵服務人員形象。

另目前正積極規劃臺鐵會

員制度，預計先提供會員代訂位服務，接著參考98年「臺鐵東部幹線春節疏運旅客意見調查」中，旅客希望臺鐵提供會員優惠項目比率較高之「票價折扣」、「累積里程兌換車票」及「鐵路相關贈品」等研擬規劃後續的服務措施。

(四) 提升運能強化票務管理，

以紓解一票難求現象

自97年10月24日起增加北迴線尖峰日自強號運能；另自98年元月1日起訂票後付款取票天數由3天縮短為2天，提高座位週轉率；落實取票驗證工作，加強訂票系統防駭機制，協請鐵路警察局加強取締非法程式訂票等票務管理改善措施，以保障一般旅客購票權益，杜絕黃牛票發生，解決東線一票難求問題。

二、附業多角化

(一) 餐旅服務業務

充分規劃車站場地及持續

開發站房閒置空間，招商經營附業，如委託經營販賣部、個別標租商店、自動販賣機及無人銀行等業務；提供臺鐵便當多樣化並加強擴展銷售通路；繼續推動臺鐵商標授權，除增收權利金外，可創造鐵路附加價值；自行研發或委託專業廠商設計開發鐵路商品，並委託連鎖便利商店銷售，以擴大通路增裕營收。

(二) 貨運產管業務

以促參法讓民間參與建設及經營站場空間，如臺北、板橋及新左營站ROT案；統合沿線車站候車室閒置空間及車廂內空間廣告標租作業；全面清查沿線車站周邊閒置房地、倉庫、辦公廳舍、宿舍，在不影響規劃處理時程，辦理標租；回收閒置宿舍變更註記，騰空清理辦理標租。另藉由「鐵路法」條文增、修訂，使臺鐵能依法多角化經營，俾積極推動土地開發及拓展附屬事業，以

改善財務狀況，挹注營收。

伍、結語

騁馳寶島122周年之臺鐵，宛如一部蒸汽火車，從古早的行駛到現在的復駛，均陪著各個年級生走過不同時代的青春歲月，並留下著美麗的回憶，而此部火車能否在新興之運輸系統環境中屹立不搖，端賴此百年老店如何經營發展，故臺鐵亟需朝著本業及附業雙核心發展，以擴大行旅生活服務事業；戮力改善基礎設施，以提升各項營運效能；強化創新服務作為，以創造多元商機；隨時掌握民意脈動，建立以顧客為導向的服務。藉由上述營運目標及改善策略，期使臺鐵降低財務虧損、提升經營績效與競爭力。

「新臺鐵、心服務」牽繫著所有臺鐵人的希望，期能藉此化危機為轉機，帶動臺鐵之轉型成長，創造臺鐵之另一春天。❖