

國立交通大學

交通運輸研究所

碩 士 論 文

國道客運應用策略聯盟之研究

A Study on the Application of Strategic Alliance for Freeway

Buses

研 究 生：陳宏杰

指導教授：黃台生 副教授

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

國道客運應用策略聯盟之研究

A Study on the Application of Strategic Alliance
for Freeway

研 究 生：陳宏杰

Student：Hong-Jie Chen

指導教授：黃台生

Advisor：Tai-Sheng Huang

國立交通大學
交通運輸研究所
碩士論文

A Thesis
Submitted to Institute of Traffic & Transportation
College of Management
National Chiao Tung University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
in
Traffic & Transportation
June 2005
Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

國道客運應用策略聯盟之研究

研究生：陳宏杰

指導教授：黃台生

國立交通大學交通運輸研究所

摘 要

國道客運自開放民營以後，無論在營業家數或路線數上都成長快速且競爭激烈，然而在持續不斷的競爭下，國道客運業者已經面臨營運上之危機，已非競爭性的策略可協助其度過危機或持續成長。另一方面，策略聯盟是一種透過共同合作以增加雙方業者效益之策略方法，因此，以目前國道客運之營運環境而言，策略聯盟與國道客運之結合運用，應具有其可行性與必要性。

本研究係探討國道客運之營運環境與策略聯盟之研究，針對國道客運業者所面臨之問題，擬定五種策略聯盟方式(與旅遊業者方式、與廣告業者方式、與地區客運業者方式、既有路線共同排班、聯盟爭取新路線)，並透過問卷調查得知國道客運業者對於此五種策略聯盟方式之看法與評估。研究課題為分析推動此五種策略聯盟方式之步驟與流程，研究業者若欲推動策略聯盟方式時，所面臨之問題與各推動步驟與要點。

本研究之研究結果除可辨析策略聯盟之定義與作法外，可推導出業者在運作此五種策略聯盟時，在尋找夥伴、達成協議、訂定契約、運作聯盟時之衡量要點，以及如何維持聯盟之運作與擴大聯盟之效用。此外，本研究之結果亦顯示政府主動或被動的協助業者以及適當的修改部分法令，對於推動策略聯盟都有所助益。

關鍵字：國道客運、策略聯盟、競爭、推動

A Study on the Application of Strategic Alliance for Freeway Buses

Student : Hong-Jie Chen

Advisors : Dr. Tai-Sheng Huang

Institute of Traffic and Transportation

National Chiao Tung University

ABSTRACT

As freeway buses became a private enterprise, the number of corporations and routes is continued growing and competed drastically. In the condition of keen competition, the proprietors of freeway Buses face to operate in the crisis. Competitive strategies are no longer to assist proprietors to solve the crisis and keep growing. Otherwise, strategic alliance, a way of jointly cooperation, is to increase the profit for the two parties of proprietors. So, the combination of the freeway Buses and strategic alliance is feasible and necessary for presently condition of freeway buses.

The study discusses the relationship of freeway Buses and strategic alliance, and drafts five kinds of strategic alliances (cooperate with travel proprietors; cooperate with advertisement proprietors; cooperate with city buses proprietors; jointly scheduling in the same route; alliance for applying new routes) by focusing the problems of proprietors. Using questionnaire to understand the view and estimation of the proprietors for these five kinds of strategic alliances. The study is to analyze the steps of advancing these five kinds of strategic alliances, and the problem and key points in each step.

The results of study are to analyze and to differentiate the definition and ways of strategic alliances. The results can also inference the key points of every step when proprietors operate the strategic alliances. Moreover, they also can analyze the ways to maintain the operation of strategic alliances, and the effectiveness of expanding alliances. Otherwise, the results shows that government (voluntarily or passive) can contributive to advance strategic alliances, and appropriately amend the law is contributed, too.

Key words : freeway buses, strategic alliance, competition, advance

誌謝

常常認為自己只是會考試，而非會唸書的學生，尤其在踏入研究生的領域之中，這種感覺越是強烈，而回想撰寫此篇論文的過程，亦是在跌跌撞撞之中，在黃台生老師不厭其煩的引導之中，慢慢的從空白到週全，從盲目到開悟，能僥倖完成論文，心中對黃老師的感謝，著實難以文字表達。

在這三年來，承蒙黃台生老師的細心教導，大至論文的整體邏輯，小至文句間通順圓融，以求論文能清清楚楚、明明白白的呈現。惟筆者不才，使黃台生老師犧牲許多休息時間來引導，內心十分感恩，而黃台生老師所教導的嚴謹、圓融、清楚、周全，不僅是筆者論文之良藥，更是筆者面對未來生活、工作、待人、處事之名燈。

在校的期間，感謝交研所的每位師長，對於學生們的論文與生活都非常關心，時常給我鼓勵與教導，也特別感謝所辦洪小姐與柳小姐也時常協助我們處理學校方面之事務，讓我們可以專心於研究。此外非常感謝口試委員董事長陳椿亮、羅孝賢老師之細心指正，使本論文得以改正。

在求學的期間，最感謝的好友是 80418 的每位成員，老 K、阿勝、力銘，從大學到現在，我們四各好友不離不棄、同甘共苦、互相扶持鼓勵，都得以完成碩士學位，在交大的日子裡，我們四個若少了任何一個，回憶就將顯得不完整。

小黃家族的俐霜、正仁、正斌、宏達、嘉文，因為有你們，讓我們在撰寫論文的時候，能有討論的對象，而尤其每當找黃老師討論論文時，你爭我奪；結束後，互相安慰鼓勵，都是讓我能一再整理心情，繼續努力的力量來源。此外，班上同學們，個個都身懷絕技，無論上課、唸書、打球、比賽、甚至是連線，讓我在交研所的日子都不曾孤單，你們是我一輩子的好朋友、好隊友。

此外、幻滅的成員們，認識你們剛好是我開始就讀碩士，每當我讀書讀到昏頭時，你們總是無時無刻的鼓勵我，要我繼續唸書。雖然你們常吐槽我，雖然我們來自全國各地，雖然我年齡最小，但是相信我，幻滅不滅，我們友誼不滅。在此特別感謝竹姐、竹哥、竹大哥、竹大嫂、無害兄弟、害嫂、竹妹、呆鳳、呆J、hide、雲飛、九妹、千山、俊哥、小光等所有幻滅盟的好友，你們已經可以到處宣布，盟主畢業了！

最後，最要感謝的是我的父母，孩兒不孝，在求學的過程中常常犯錯讓你們擔心，雖二十有五，但行為舉止仍輕浮草率、玩世不恭，無法讓你們感到驕傲和讓你們寬心，但還請父母能以身體為重，將來孩兒必認真生活、努力工作、展翅高飛，成為你們的依靠，此外，在澎湖老家的爺爺奶奶，這三年來因為課業繁重，無法時常回去探望你們，讓我感到非常自責，而慈祥的外公外婆從小對我的照顧，我都銘記在心，希望你們都能身體健康、長命百歲。

目錄

中文摘要	I
英文摘要	II
誌謝	III
目錄	V
表目錄	IX
圖目錄	X

第一章 緒論.....	1
1-1 研究動機與背景.....	1
1-2 研究課題與範圍.....	2
1-2-1 研究課題.....	2
1-2-2 研究範圍.....	2
1-3 研究架構.....	3
1-3-1 現況資料蒐集.....	3
1-3-2 國道客運問題之分析.....	4
1-3-3 可能策略聯盟形式擬定與分析.....	4
1-3-4 結論與建議.....	4
1-4 研究方法與流程.....	6

1-4-1 研究方法.....	6
1-4-2 研究流程.....	8
第二章 文獻回顧	9
2-1 策略聯盟定義	9
2-2 策略聯盟動機	14
2-3 策略聯盟類型	17
2-4 策略聯盟形成型式	19
2-5 策略聯盟績效	21
2-6 策略聯盟成功準則與門檻	23
第三章 策略聯盟之架構與內涵.....	25
3-1 策略聯盟.....	25
3-1-1 策略聯盟之定義.....	25
3-1-2 策略聯盟之目標.....	26
3-1-3 策略聯盟之方式.....	26
3-1-4 策略聯盟之進程序.....	27
3-1-5 策略聯盟的成功條件.....	32
3-2 國道客運.....	35
3-2-1 國道客運之現況概述.....	35
3-2-2 國道客運之產業生態與營運面臨之問題.....	44

3-2-3 國道客運之實體設備與作業系統·····	44
3-3 國道客運策略聯盟之可能應用·····	47
3-3-1 策略聯盟之可能方式一覽·····	49
3-3-2 可能聯盟方式概述·····	50
3-4 可能策略聯盟之評估準則·····	55
3-4-1 可行性·····	55
3-4-2 效益性·····	57
第四章 問卷設計與分析·····	58
4.1 問卷設計·····	58
4.2 調查實施·····	62
4.2.1 問卷母體·····	62
4.2.2 抽樣方式與回函情況·····	63
4.3 初步統計·····	67
4.3.1 是否具有生存憂慮·····	67
4.3.2 效益性·····	67
4.3.3 可行性·····	69
4.4 問卷檢定·····	74
4.4.1 檢定目的地與對象·····	74
4.4.2 檢定方法·····	74

4.4.2 檢定結果·····	76
第五章 如何推動策略聯盟·····	77
5.1 五類方式之推動難易與順序·····	77
5.2 五類方式之推動步驟·····	78
5.3 政府如何協助推動策略聯盟·····	96
5.4 放寬或修改法令之幫助·····	99
第六章 結論與建議·····	102
6-1 國道客運應用策略聯盟研究之結論·····	102
6-1-1 策略聯盟之意義與做法·····	102
6-1-2 策略聯盟運用於國道客運之可能做法·····	103
6-1-3 國道客運業者對上述可能作法之看法·····	103
6-1-4 國道客運業者實施策略聯盟之步驟與要素 ·····	104
6-1-5 政府對於策略聯盟之可能幫助 ·····	106
6-1-6 放寬或修改法令之可能幫助·····	106
6-2 後續工作建議·····	107
參考文獻 ·····	108
附錄 1·····	110
簡歷·····	117

表目錄

表 2-1 國外學者之策略聯盟定義彙整表	10
表 2-2 國內學者之策略聯盟定義彙整表	12
表 3-1 國內國道客運公司與路線數目一覽	35
表 3-2 國道客運路線型態-路線-公司一覽表	37
表 3-3 地區客運聯營狀況表	47
表 3-4 國道客運策略聯盟可能方式表	49
表 4-1 國道客運營運路線類型與數量統計	62
表 4-2 有效問卷之業者營運狀況	63
表 4-3 國道客運營運路線狀況與問卷回函之對照表	64
表 4-4 各類營運型態回函比率表	64
表 4-5 國道客運營運規模大小與問卷回函之對照表	65
表 4-6 各類規模回函比較表	66
表 4-7 各類路線效益性評估統計表	68
表 4-8 各類路線下，各類營運規模之效益性評估統計表	68
表 4-9 短程路線之可行性難度統計表	69
表 4-10 中長程路線之可行性難度統計表	70
表 4-11 特定路線之可行性難度統計表	70
表 4-12 短程路線之可行性統計結果	71
表 4-13 中長程路線之可行性統計結果	72
表 4-14 特定路線之可行性統計結果	73
表 4-15 不同路線之效益性檢定結果	76
表 4-16 不同路線之可行性檢定結果	76
表 5-1 各方式之可行性與效益性評估結果	77

圖目錄

圖 1-1 研究架構圖	5
圖 1-2 研究流程圖	8
圖 2-1 策略聯盟進程序圖	19
圖 3-1 策略聯盟的進程序	27
圖 5-1 與旅遊業者聯盟方式步驟圖	80
圖 5-2 與廣告業者聯盟方式推動步驟圖	83
圖 5-3 與地區客運聯盟方式之推動步驟圖	87
圖 5-4 既有路線共同排班聯盟方式推動步驟圖	91
圖 5-5 聯盟爭取新路線方式推動步驟圖	95

第一章、緒論

1-1 研究動機與背景

自從民國八十五年，國道客運開放民營以來，我國的國道客運公司從以台汽公司獨占的經營，快速成長為現今已有二十餘家的競爭戰場。一方面提供了社會大眾相當程度的便利性與運具選擇，但是另一方面，因各國道客運業者，依照其企業特性之不同，如服務、價格、路線、班次等，互相競爭，而在此激烈的彼此競爭之下，微利逐漸成為國道客運的代名詞。

高鐵公司預定於民國九十五年底開始營運，其服務之範疇與國道客運業有高度替代性之情況下，若整體運輸環境不變，將可預期有相當高比率之乘客會移轉至高鐵，面對此外來競爭所產生的生存危機，國道客運業者已難以獨自依自己的特性優勢來營運。

如何面對此即將面臨之生存危機？如何能兼顧減少內耗之阻力、增加與其他運具之競爭力、維持市場佔有率以求得生存？本研究提出採取策略聯盟之經營策略，協助國道客運業者面對與解決生存問題。

策略聯盟之方式，無論在國內或是國外都行之有年，但關鍵在於如何運用其核心理論，選取適用且可行的方式，來達成各自的企業目標，才可真正解決所面臨之問題。現今的國道客運市場，可說是牽一髮而動全身，任何公司所推出的任何策略都會很直接而快速改變市場環境。策略聯盟不僅可帶來顯著效益與改善問題，更可產生雙贏局面，無論是何種形式之策略聯盟，都是在運用於因應市場環境，尋求獲利和共生之道，亦即策略聯盟可以有效而且直接的增加本身競爭力，進而達到各自目標，創造的是整體國道客運市場佔有率之提升，而非以惡性競爭下擊敗對手或併購對手之策略手法。

1-2 研究課題與範圍

1-2-1 研究課題

基於上述的動機與背景，本研究主要的研究課題如下：

1. 探討策略聯盟的類型與內涵
2. 了解國道客運之系統組成與作業項目
3. 研擬國道客運實施策略聯盟之可能方式
4. 了解國道客運業者之看法
5. 探討國道客運應用策略聯盟之推動方式

1-2-2 研究範圍

研究範圍以行駛國道客運之車種為主，以業者的角度為主。

研究時間則以民國八十五年以後，民營客運行駛國道客運解禁之後，為主要研究時間，而會預估至民國九十四以後之運輸需求，以期能得到適用且適時的策略聯盟。

1-3 研究架構

本研究所包含的主要工作內容共分為現況資料之蒐集、策略聯盟形式之彙整與應用、分析及結論與建議等三項，研究架構如下圖一所示，並分述如下：

1-3-1 現況資料蒐集

1. 現況資料蒐集

在現況資料方面，主要是藉由資料的蒐集來彙整出策略聯盟用於國道客運之可行性：

2. 國道客運營運狀況

本研究將蒐集關於國道客運營運狀況，如路線，廠站位置，員工管理，班次排程等，做為運用策略聯盟時的基本背景資料，並擬定適當之策略聯盟方法引入，此外關於車輛、廠房等硬體方面，亦會加入探討。主要方法則是以文獻蒐集、國家出版品、業者網頁與政府公告網頁為主。

3. 策略聯盟特性

搜集近年來策略聯盟的發展和演變，分類方式與適用環境情境，近年來不斷有學者深入探討策略聯盟的議題，然而隨著世界的加速成長，策略聯盟也不斷的蛻變和更新。然而在這眾多的策略聯盟之中，本研究將會針對國道客運之需求，選取並加以應用。其主要方法則是以文獻回顧、書籍、與斟酌國道客運業者目前面臨之問題等因素加以擬定可能之聯盟方式

1-3-2 國道客運問題之分析

目前國道客運面臨除了本身自主性之問題，還有高鐵進入市場之後所將面臨市場規模將會被縮小的隱憂，根據Nieisen (1983) 提出，策略聯盟產生的動機往往是在進入市場(包括本身與外來競爭者)所產生。雖說在自由競爭之下，國道客運發展可說是兼具特色與健全的情況，無論在業者數和路線數，都有一定程度的發展，但真正的問題在於，如何在預期未來的乘客數會大幅下降的情況之下，應用策略聯盟的手法以維持營運效益。

1-3-3 可能策略聯盟形式擬定與分析

在確認到國內國道客運潛在危機之後，經由資料蒐集與深入辨析以確實找出問題之癥結。以文獻摘錄與國道客運現況做為擬定策略聯盟之依據，而擬定之後，將配合問卷調查法以了解業者需求，並提出國道客運運用策略聯盟之具體推動方式。

1-3-4 結論與建議

策略聯盟是一廣受推崇的經營手法，但由於其定義很廣，且每個類型都有獨立的理論核心和方法，故無論將採用那種策略聯盟方式，皆須深入了解欲解決問題之癥結為何，才可擬定出具有效益性與可行性之方式。

在現實業者運用策略上，往往係尋求實質上之效益，而策略聯盟決定成敗之關鍵即在於，如何使雙方都覺得有利益且可行，而有意願參與，此即是策略聯盟最需克服與深入之處，因若有任一方不願參與，策略聯盟則毫無實施之機會。

綜合以上，本研究之研究架構如下圖 1-1 所示

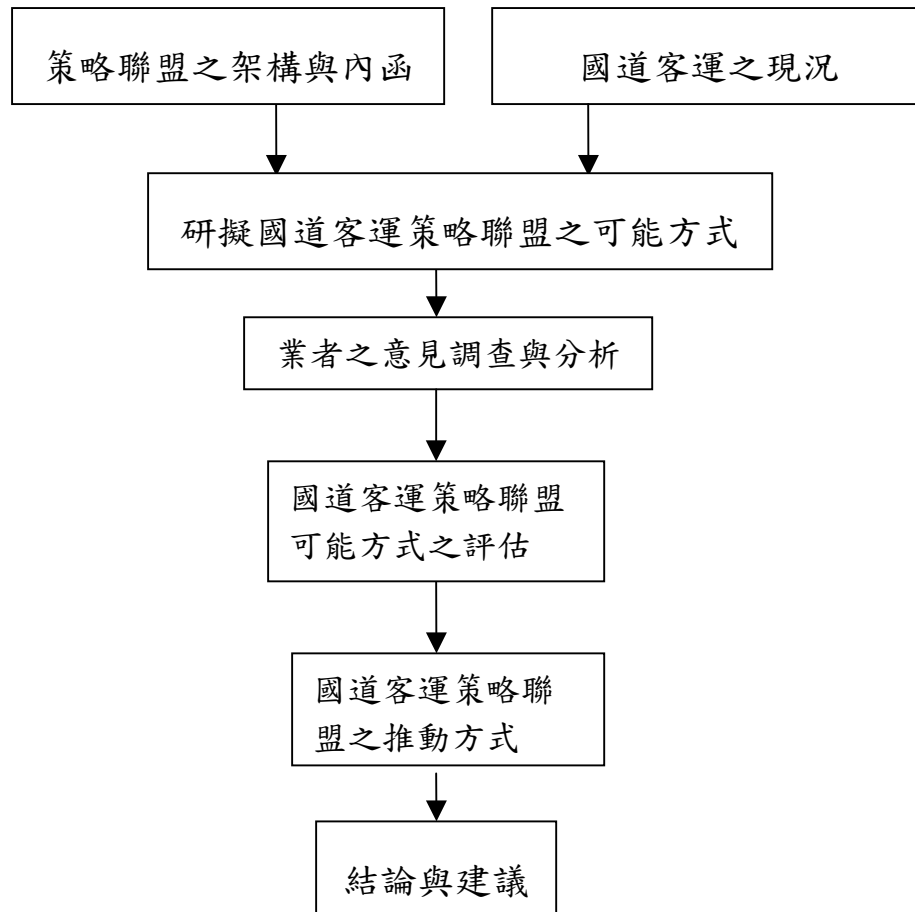


圖 1-1 研究架構圖

1-4 研究方法與流程

1-4-1、研究方法

1. 系統方法

(1). 系統擬定

先就目前國道客運系統之現況來做分析與整理，做為系統之背景與參考，進而探討國道客運之特性，例如其目前營運方式、組織結構、組織文化、硬體設施與管理方法等等，藉此以擬定國道客運之策略聯盟類型與方法。

(2). 系統設計

就策略聯盟之擬定來說，並非有專對於某特定產業來做擬定，然而在國道客運方面，由於國內並未實行，故擬出之策略聯盟仍需要經由業者的問卷調查才可得知擬定策略方式之適用性為何。

(3). 系統分析

系統分析主要分為兩個部分，系統比較與績效分析。

系統比較可就兩系統間的差異、特性、運用成效來做兩系統之間的相互比較。可能是一對一，亦可為多對多的配套相互比較。

績效分析分為主觀和客觀兩者，主觀方面是針對業者滿意程度、組織滿意程度、股東滿意度和消費者滿意度等非量化的分析，可經由問卷調查之方式來做衡量，亦為本研究主要評估方法。客觀方面，主要針對營利、成長率、市場佔用率或其他可量化之評估來做衡量。就兩者差異來說，客觀評量較為實際且明確的，但往往只能就事後來做檢討；主觀評量雖非量化，但是就目前國道客運環境而言，較可得到真正有機會運作之聯盟方式。

2. 多準則評估分析

多準則評估分析可針對不同的面向來做系統評估，可針對問題面、現實面、可行面、效益面等等，根據不同的要素來做不同的評估，但仍相同的目標，那就是求得國道客運之策略聯盟類型。

本研究所欲採行之評估分析應係以問題面、現實面、可行面、效益面等四面兼行之評估方式，以國道客運所面臨之問題作為擬定可能策略聯盟方式之出發點、以現實國道客運環境所有機會運作之策略聯盟方式作為擬定之聯盟方式，以可行面與效益面作為，評估擬定之聯盟方式其推動之難易性與效益性。

綜合以上四面評估分析，推導各擬定之聯盟方式之推動步驟與實施要點，以求兼顧解決問題、實際操作運用、具有實施機會、帶來互利效益之聯盟方式，以供國道客運業者參考與斟酌，提出一類或多類能供實務運用之策略聯盟方式，以協助國道客運業者改善其營運環境。

1-4-2 研究流程

本研究係先設定國道客運應用策略聯盟作為研究之主體，透過文獻蒐集，先瞭解策略聯盟之定義與內涵，其次，深入瞭解國道客運之現況、產業生態等營運環境，尋求可適用於國道客運之策略聯盟方式，並加以定義與具體化，透過業者之問卷，瞭解業者對於策略聯盟與本研究擬定之策略聯盟方式之看法，其後，則是推導出各策略聯盟方式之推動方式，最後提出結論與建議。

綜合以上，本研究之研究流程如次頁之圖 1-2 所示：

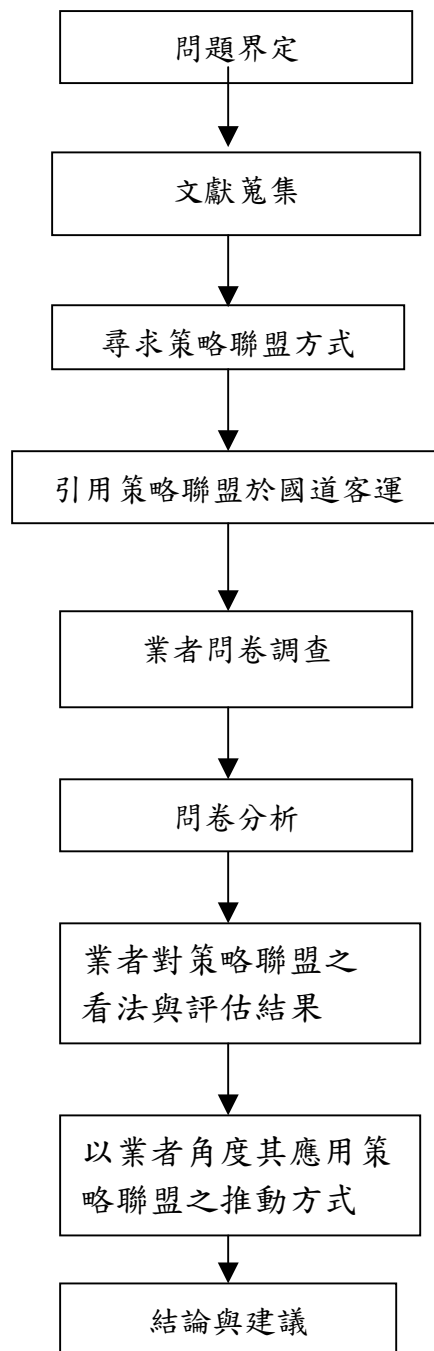


圖 1-2 、 研究流程圖

第二章 文獻回顧

2-1 策略聯盟定義

策略聯盟(Strategic Alliances)一直就存在，自最古老的羅馬帝國或其他歐洲古帝國就是例證(Cyrus Freidheim, 2000)，應用於現今的社會，其實在十八世紀以來，侵略性的帝國主義逐漸蛻變為經濟性的帝國主義，不可否認的，二十世紀是經濟併吞與全球化組織型式的時代，但進入二十一世紀之後，策略聯盟將成為新的世紀代名詞。

本研究的重心在於，不僅將策略聯盟做為國道客運之經營工具，而將視策略聯盟為研究的核心所在，不可否認的，策略聯盟的經營手法之適合範疇或可研究之領域，不僅寬廣且深竣，過往許多專家學者，針對策略聯盟的介紹著重於，策略聯盟的定義、優缺點、動機與種類。而因為需求的不同，本研究除了上述外，希望能以一全面的觀點來敘述策略聯盟。

房思宏 (1)曾將全球化依照：經濟全球化、文化全球化與政治全球化之型式介紹，然而，本研究認為策略聯盟為全球化的演進，因為策略聯盟可以解決許多全球化的束縛與限制，故綜合以上兩點，本章將針對策略聯盟之基礎理論如定義、動機、類型、優缺點、形成型式；經濟策略聯盟面之績效、成功準則與門檻來做介紹。

策略聯盟定義自 Killing(2)所定義，兩個以上之組織為達成某策略目標所形成之聯盟，一直不斷的隨著時間與適合的經濟體越來越廣泛的因素之下，不斷的有不同的學者提出各定義，然而，雖說如此，各界學者能主要針對於以下四個主要之特性來判斷策略聯盟之定義：

1. 公司間之合作與互賴之關係：
2. 策略目標考量之結束
3. 契約關係
4. 創造新價值

此外，蒐集各學者之策略聯盟定義彙整下表 2-1 所示：

表 2-1 國外學者之策略聯盟定義彙整表

研究學者	定義
Killing [2]	兩個(含兩個)以上組織為達成某策略目標所型成之聯盟。
James [3]	聯盟是透過互利的過程，相互依賴來維持聯盟的承諾，成員任何一方利益的改變將使聯盟減弱。
Porter & Fuller [4]	連結企業間活動的一種正式與長期但非合併的方式
Harrigan [5]	企業擔負共同工作以達成某策略目標之合夥關係。
Root [6]	兩個或以上獨立廠商在兩個或以上的國家，從事相互經濟利得的企業活動，並以長期合作為依歸。
Devlin & Bleackley [7]	公司間為維持或增強公司之優勢，並試圖改變公司的競爭地位，而存在於公司長期策略規劃中的一種關鍵策略的選擇
Barason [8]	透過外部合作關係，增進企業運作的價值，共同應付廣大而多變的市場機會。
Lewis [9]	公司出自相互需要與分擔風險，合作以達成共同的目標。
Parkhe [10]	兩個以上的自主性組織，集合資源以達成既定目標。
Takac & Singh [11]	聯盟成員共同合作以達成某策略目標而設計的方案。

Aaker [12]	兩個以上的企業的長期合作關係，結合彼此優勢槓桿以達成策略目標；不僅是一種戰術，並同時包括彼此所需的資源和技術合作，以其欲達成的策略價值。
Murray and Mahon [13]	企業間為維持或提升長期競爭力而建立的正當合作或協議關係
Rigby & Buchanan [14]	不同的公司為了達成相同的目標而共同投入資源，然後結合事業之某些部分而形成合夥關係。
Yoshino & Rangan [15]	<p>策略聯盟的三個特性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 兩個或兩個以上公司聯合追求彼此同意的目標，而且維持聯盟形成的獨立性。 2. 成員分享聯盟利益，控制其指定工作的績效。 3. 成員持續對一個或多個策略方向努力貢獻。
Barney [16]	策略聯盟是兩公司在研發、製造或銷售及服務上之合作，藉以達成資源互補之效。

表 2-2 國內學者之策略聯盟定義彙整表

研究學者	定義
劉大為 [17]	為提高生產力及經濟力而經由策略性的結盟，使得兩家公司結合在一起，產生有利的條件以達成彼此目標
李大衛 [18]	企業間互相共生的合作模式，雙方藉由聯合、結盟以創造有利條件，以取得強有力的競爭優勢
楊豐碩 [19]	由多數競爭或潛在競爭企業，為達成維持或提升競爭力優勢之策略性目的，建立合作關係，以期藉由結合多數企業之競爭力，賴乘數效果獲致最大之整體綜效。
黃志明 [20]	企業基於本身資源不足或缺乏，藉合作以獲取夥伴擁有的資源，進而達成某一策略目標之契約關係。
袁建中 [21]	兩家或兩家以上的獨立公司，基於其短、中或長期策略的互惠原則下，簽定合同，以不同的形態和關聯性相互合作，提升雙方競爭力，而各家公司仍維持其獨立法律個體的企業合作過程。
黃孝寬 [22]	兩個或兩個以上的企業透過合資、技術交流、共同研究、生產或行銷、產能互換、相互技術授權或以上活動的組合而達成互惠的合作關係。
柯丁萍 [23]	須有兩家或兩家以上的獨立公司，基於策略性的互惠原則，以不同的型式或關係相互合作，提升彼此的競爭力之一種合作行為，以達成某一特定之策略目標。
呂鴻德 [24]	企業個體與個體間結成盟友，交換互補性資源，各自達成目標產品的階段性策略目標，最後獲得長期市場競爭優勢，換言之，企業個體為達成目標產品在特定

	階段之策略性目標，而與另一企業個體結盟者，即稱為策略聯盟。
翁志維 [25]	<ol style="list-style-type: none"> 1. 跨組織關係：存在於兩個或兩個以上的組織相互間的溝通、協調；彼此間依存關係。 2. 策略性目的：為達成所有成員何意之長期性策略目標。 3. 共同合作：以合作替代競爭，共同分擔風險、分享利率。

2-2 策略聯盟動機

策略聯盟動機不外乎，以策略聯盟的手法，來創造競爭力與進入新市場的契機，討論策略聯盟之動機主要是能夠從動機之中，找出符合國道客運適用狀況，在擁有同樣之動機之下，去探討適用時機與環境背景之用。

以下為幾位學者對於策略聯盟動機之論點：

一、許士軍 [26] 提出策略聯盟動機主要有五種

1. 進入主要市場
2. 換取彼此的科技專長
3. 共同研發、分擔研發成本
4. 利用對方的全球行銷通路
5. 解除保護主要的障礙

二、吳清松 [27]

主要在增強企業體本身之競爭優勢或尋求競爭性平衡，可細分為效率導向、競爭導向和策略導向。

三、林茂山 [28]

1. 資源有限，合作可以取得相關資源
2. 科技變遷加速
3. 科技的分散和分工
4. 市場的全球化
5. 區域經濟組織的行程較趨複雜化
6. 固定成本重要性增加
7. 行銷通路的改變與市場之開拓

四、Hagedorn 【1993】

1. 有關基本和應用的動機和一般技術發展特性的動機
2. 具體創新過程的動機
3. 有關進入市場及尋找機會的動機

五、Krubasik and Lautenschlager 【1993】

1. 發展新產品市場
2. 分擔風險
3. 分擔發展成本
4. 跳躍產品技術
5. 增加產能運用
6. 利用規模經濟
7. 填滿產品數
8. 滲透新的地理市場

六、Howarth 【1994】

1. 績效的降低
2. 察覺到外部環境的不確定增加並且需要減少此不確定性
3. 承認核心產品的生命週期改變
4. 成長與多角化經營的慾望
5. 國內或國外的競爭增加
6. 消費者的價值觀、行為及購買力的改變
7. 新的政府政策及規定
8. 被接管的威脅
9. 資金的成本與取得發生變化

七、曾嘉美 [29]：

1. 取得配銷通路，增加市場佔有率
2. 切入主流領導圈
3. 分攤成本保留資源
4. 取得經濟規模產量，有效利用產能
5. 囿於國外法令必須與當地企業合作

八、Glaister and Buckley 【1996】 根據調查所找出的因素，共五

大類

1. 技術發展：分擔研發成本、互補技術支援和專利/地區的交換
2. 競爭力量：與共同對手競爭、維持市場地位、在低成本地區生產和減少競爭
3. 市場發展：促進國際擴展、快速進入市場、取得市場和導守當地政府規定
4. 資源特殊性：集中在高獲利事業、規模經濟和快速投資回收
5. 大型專案：分散大型專案風險和產品多樣化

九、Freidheim，【2000】

1. 分擔風險
2. 購併的障礙
3. 市場分區的切入
4. 科技差距
5. 地緣進入
6. 資金限制
7. 管理層技巧

十、陳明照（30）將動機分為五大類

1. 交易成本理論
2. 資源互賴理論
3. 策略行為理論
4. 資源基礎理論
5. 組織學習理論

2-3 策略聯盟類型

策略聯盟的分類方法往往是依照其組成策略聯盟之價值活動、資源投入情況、涉及層面或環境，而產生的不同分類方式，比如說，Porter & Fuller [4]不同價值活動而分類；Lorange, Rose & Bronn [1992]，依照資源投入與產出之涉及程度來分為：臨時行、合夥、專業性和完全結盟等四種；林茂山 [28]，依照對象之不同，分為水平合作、垂直合作、異業合作，而依據合作項目之異又分為技術發展合作、作業與後勤合作、行銷與售後服務合作、人事合作、財務合作、資訊合作、生產合作與利用合作等八種；葉律言、遲秀玲 [30]與 Porter and Fuller [4]都依照地理位置不同，而有以區域或國別來分類。

然而彙整文獻如下：

一、 組織價值活動相關

1. Porter & Fuller [4]以價值活動做分類方式
2. Porter & Fuller [4] 根據聯盟方式來分類
3. 吳青松 [26] 以成員特性、附加價值、聯盟目的來劃分
4. Chakravarthy & Lorange [38]以價值鍊分類
5. 蔡威廉 [32] 以目的分類

二、 組織彼此配合相關

1. Astley and Fomburn 依企業個體間的相互依賴性形式區分
2. Contractor & Lorange 以相互依賴的程度分類
3. 林茂山 [27] 依合作對象不同來分類
4. 林茂山 [27) 依合作項目不同來分類
5. 葉律言、遲秀玲 [30] 以業別或上下游區分
6. Yoshino & Rangan [14] 以互動程度和潛在衝突性來區分
7. 司徒達賢 [33] 以聯盟相互關係層級分類
8. Benjamin 【2000】 依聯盟成員多寡

三、 投資財務性質相關

1. Killing [2] 根據股東權益結構特性分類
2. Lorange, Ross & Bronn [1992] 資源投入與產出之涉及程度
3. 蔡威廉 [32] 依財務結構分類
4. Das & Teng [2000] 詳細區分權益聯盟

四、 經營環境方式相關

1. 葉律言、遲秀玲 [30] 以區域、國別來分
2. 葉律言、遲秀玲 [30] 以生產、行銷面來區分
3. 呂鴻德 [23] 依行銷聯盟定義
4. Benjamin 【2000】 依市場上競爭對手的數目和每個競爭對手所屬的企業數目
5. Benjamin 【2000】 依照 PDA(個人數位助理)環境之下的分類

2-4 策略聯盟形成型式

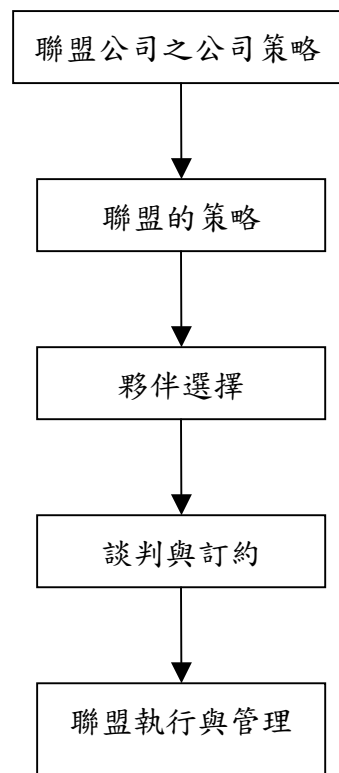


圖 2-1 策略聯盟進程序圖

依據耿筠、林佩芬[38]對於策略聯盟之形成過程說明如下：

- (一) 聯盟的策略：主要為公司自主性的評估本身的環境，了解自己之 SWOT，並運用分析方式如波特之五力分析等，來尋找所需之策略聯盟，並可依此為夥伴選擇的依據。
- (二) 夥伴選擇：公司、策略、聯盟型態、環境、各種外在因素都很有可能左右夥伴選擇的決策，然而，不僅合作的範圍與合作的形式會造成不同的選擇結果，彼此之間的公司文化、經營理念與手法、行政作業等等都需要互相了解。
- (三) 談判與訂約：根據 Bush, Allan, Hamilton, 在 1995-1998 年的分析，策略聯盟可依據承諾和聯繫兩種因素之程度來左右聯盟的型態為何。Cyrus Freideim(46)認為，承諾是使聯盟

具有策略性的主因，故在談判與訂約方面，雙方的承諾與信任，將會是左右契約內容的主因。

- (四) 聯盟執行與管理：往往一家運用策略聯盟得當的公司，都具有眾多且不同形式的策略聯盟，故在運行策略聯盟之時，執行力與管理面將會左右聯盟之績效，所以在此主要目的為減少彼此執行面與理念的差異性，而因為環境不斷的改變，故此方面是屬於動態的活動。可行的方法如，定期的面談，資源的分享與充足的信任和互補都是主要的重點所在。

2-5 策略聯盟績效

聯盟績效可說是評估整各聯盟運作的基準，藉由績效評估的方式，我們可以得知聯盟運用之前與之後，能夠得到的益處，然而藉此益處，可以清楚的知道，適用程度和聯盟類型選擇上的差異。

策略聯盟之優缺點關係到策略聯盟該在何時運用，而運用與否則關係到是否能藉由策略聯盟改善或增加營運績效，進而增加獲利，以下為各學者針對策略聯盟績效之主要論點：

一、Chakravathy [31]，不同產業特性所著重之績效：

1. 傳統方面，著重於利率和成長率
2. 其他方面，組織轉型的過程和品質、股東滿意程度。

二、Awadzi 【1987】，衡量績效之要點：

1. 聯盟之整體利益可能與公司本身利益相衝突，使用客觀指標有其困難。
2. 因為聯盟關係而產生的價值，可分為有形與無形價值，而無形價值的部分較難量化。
3. 聯盟目標有短期及長期的目標，其中長期目標較難量化。

三、Anderson [34]，評估績效之要點：

1. 聯盟組織的情況
2. 聯盟學習能力
3. 市場績效
4. 財務績效

四、吳青松 [26]，主觀與客觀評估之要點：

1. 客觀績效：公司營運績效、公司銷售成長率、公司淨所得成長率、公司每股盈餘成長率與公司營收成長率。
2. 主觀績效：聯盟目標的滿意度、聯盟運作的滿意度。

五、林玲君 [34]，聯盟績效之要點：

1. 聯盟目標的滿意度
2. 聯盟運作的滿意度

六、李仁芳 [35]，評估策略聯盟績效之觀點：

績效評估往往成果是無形的，沒辦法量化衡量，同時產生之成果與反映在市場上的時間可能會有落差。

七、李志斌 [36]，評估策略聯盟績效之要點：

1. 聯盟目標達成滿意度
2. 夥伴表現滿意度
3. 聯盟管理運作滿意度
4. 聯盟整體滿意度

綜合以上各學者對策略聯盟績效之論點，大致可分為主觀與客觀兩類。客觀的績效評估為可量化的，主要在銷售、盈餘和成長率方面；主觀的績效評估為無法量化的，主要在目標達成度、滿意度和主觀評估方面，而本研究將會採取問卷調查方式，兼以主觀的績效評估來做衡量，主因為目前國道客運並無策略聯盟的形式，難以作客觀的績效評估，故以主觀的績效評估為主。

2-6 策略聯盟成功準則與門檻

策略聯盟的成功準則主要在於有健全的準備才可以使得策略聯盟的運作和準備工作能夠如策略聯盟的預期效果一般，以下將介紹一些關於策略聯盟準則之相關文獻：

一、 Devlin & Bleackley [7]：

1. 組成策略聯盟的決策：主要針對策略聯盟的內容與對象做評估，先分析本身的聯盟需求與聯盟目標來做決策，關鍵在於是否執行、時間、範疇、風險與報酬等因素來做判斷。
2. 選擇策略夥伴：依據策略聯盟所決策出的目標，篩選最適合的聯盟夥伴。
3. 聯盟的管理：策略聯盟涉及的不只是服務的對象，本身兩聯盟之間的不同組織文化、管理方式、優劣處、聯盟目標等都不盡相同，針對於此就應該重新訂定或協調出最高指導原則的管理機制，以消去阻力，增加彼此獲利。

二、 謝國仁[37]

1. 視聯盟為策略計劃的執行，並激勵參與者從增加附加價格的角度，扮演好自己的角色。
2. 成功的聯盟能在分散風險之餘達到規模經濟。
3. 雙方必須有各自獨立的個體，唯有彼此建立長期合作關係，才能有互蒙其利的共識，雙方必須敞開心胸分享資訊，以確保聯盟運作順暢。
4. 透過建立明確的目標，角色扮演、遊戲規則及績效衡量標準，逐步培養互信的關係。
5. 在一開始即以理性態度商討結束合作關係的條件。

三、 Conllins & Doorley III 【1991】：

1. 計劃、計劃、計劃：以策略聯盟的目標為導向，評估可行的方案，再來做最佳的聯盟架構與管理方式。
2. 本身利益及信任之間取得平衡：在本身的目標與夥伴之目標的互利基礎之下，來建立彼此良好的合作關係。
3. 預先考慮可能的衝突：讓雙方了解彼此之間的長期計劃與方向，並預知可能的衝突，於契約中訂定以維持關係並減少衝突。
4. 建立明確的領導：依照彼此間的優勢與人才狀況，選擇最佳的領導人，並賦予充分的權力，來管理策略聯盟的運作，酬勞方面則視聯盟成敗與績效而定。
5. 保持彈性：因應多變的市場狀況，來做準備，確保本身之利益。
6. 適應文化差異：了解彼此的管理風格，並視情況不同而調整。
7. 協調技術移轉：建立專門團隊，並且注意技術移轉之問題。
8. 學習夥伴的長處：隨時吸收彼此之有利的新觀念與技術。

四、Friedhiem 【1996】：

1. 知道自己對聯盟與夥伴的需求
2. 基於積極理由選擇夥伴：如適應、價值、能力、意願、財力與彈性等。
3. 以長程考量為聯盟重點。
4. 讓利益與風險均等。
5. 提供最好的人才：信任是關鍵。
6. 確使公司與聯盟有共同目標。
7. 溝通：好的溝通能使夥伴獲得信心、瞭解及信任。
8. 寄望於最佳：但也有應付最壞的打算：訂定良好的協調，明訂聯盟破裂的善後辦法。
9. 投資：聯盟必須依賴公司維繫其生命線(技術、人才、公關等)
10. 對一切細節不放鬆：每個夥伴均應檢視各項細節，如此才能

既瞭解他們組成什麼樣的聯盟，又能對聯盟如預期般運作。

第三章 策略聯盟之架構與內涵

為正確且完整地將策略聯盟之精神與作法引用於國道客運，本章依前章進一步釐清策略聯盟之定義、目標與策略、方式與進程序如下。

3-1 策略聯盟

3-1-1 策略聯盟之定義

由前章所回顧有關策略聯盟之定義，最簡單而且中肯之定義應屬 killing[2]所言「兩個(含兩各)以上組織為達成某策略目標所形成之聯盟」，顯示策略聯盟主要係基於某種策略之需要而形成之聯盟。至於策略目標為何？James[3]定義中所稱「透過互利之過程」，以及 Devlin & Bleackley[7]所稱「為維持或增強公司之優勢」，Barason[8]所言「增進企業運作的價值」，Lewis[9]「出自相互需要與分擔風險」，Marray & Mahoo[13]，「提升或增進競爭力」應均能相當程度地反應策略之目標。有關聯盟之方式，Porter & Fuller [4]所稱「非合併的方式」，Root[6]之「獨立廠商」，均說明聯盟不同於合併或收購，基本上參與策略聯盟之廠商仍維持獨立之組織與運作，只是基於策略之需要之部分作業項目上相互配合，共同合作，(Rigby & Buchanan，[14]；Barney，[16]；黃孝寬，[21]，或「交換互補性資源」呂鴻德，[23]。而達成互利之策略目標。再者，策略聯盟之時間長度，雖然 Porter & Fuller[4]，Root[6]，Devlin & Bleakley [7]均宣稱係「長期」之合作關係，甚至也有明言「短、中，長期策略」袁建中，[20]者，但大部分之文獻並未限定策略聯盟之時間，本研究較認同在聯盟之時間上不做明確之定義，依策略之需求，短、中、長期均有聯盟之機會。

基於以上之歸納，本研究重新定義策略聯盟為「兩各或兩各以上獨立組織，基於互利原則，以不同型態或模式相互合作，或交換互補性資源，

以達成其短、中、長期策略目標」。其間，策略係核心，聯盟係型式，聯盟係達成策略之必要手段。

3-1-2 策略聯盟之目標

企業採行策略聯盟應係為了對其有利，企業經營上之有利意義似乎非常多樣，總括來說應該包含生存與發展兩者，兩者似乎不同但又似乎緊密相關，在不同的情況之下，企業之生存與發展似乎非常清楚，但有時兩者似乎又互為表裏，為企業經營之一體兩面，策略聯盟為企業經營策略之一，其目的在於為企業創造有利之形式，俾利企業之生存與發展。企業生存與發展主要之途徑有三，一為擴大市場、二為提高利潤、三為提昇競爭力，三者並不完全獨立，有時反而互為因果。

擴大市場方面又可分為進入新市場或提升市場佔有率；提高利潤主要有須增加收益與降低成本；競爭力則導源於關鍵技術或關鍵資源之取得，以及服務之提昇，基於此，策略聯盟具體之策略目標應該包含擴大市場、降低成本、提昇服務、取得關鍵技術或資源等四方向。

3-1-3 策略聯盟之方式

策略聯盟之方式可供企業引用策略聯盟時作架構性之思考，以了解從企業本身來看有那些可能或可以進行策略聯盟。依第二章文獻回顧大致可看出，策略聯盟之方式可由以下四大向度思考。

1. 由其企業之相對關係來看，包含水平合作與垂直合作等
2. 由合作對象來看，包含同業聯盟與異業聯盟等
3. 由地理位置來看，包含同區聯盟與不同區聯盟等
4. 由合作項目來看，包含技術發展合作、作業與合作、行銷與售後服務合作等。

3-1-4 策略聯盟之進程序

在界定關於策略聯盟之定義、策略、目標與方式後，企業為確保策略聯盟能達成企業之發展與生存，需仔細審核與分析策略聯盟進程序上之每一步驟，這些步驟可概括分為醞釀、分析、規劃、組成、運作和評估等階段。而這些階段又涵蓋管理、作業、溝通、分析等層面，唯有確實掌握每層面下之細部工作項目，才可使企業達成設立之目標，而不致於失敗。

在文獻中，以耿筠、林佩芬撰，謝國仁修編(130)之策略聯盟進程序最為詳細與健全，如下圖 3-2 所示，本節將以此進程序加以深入探討，而其中左列步驟為策略聯盟之進行步驟，右列方塊格中為各步驟之要素。

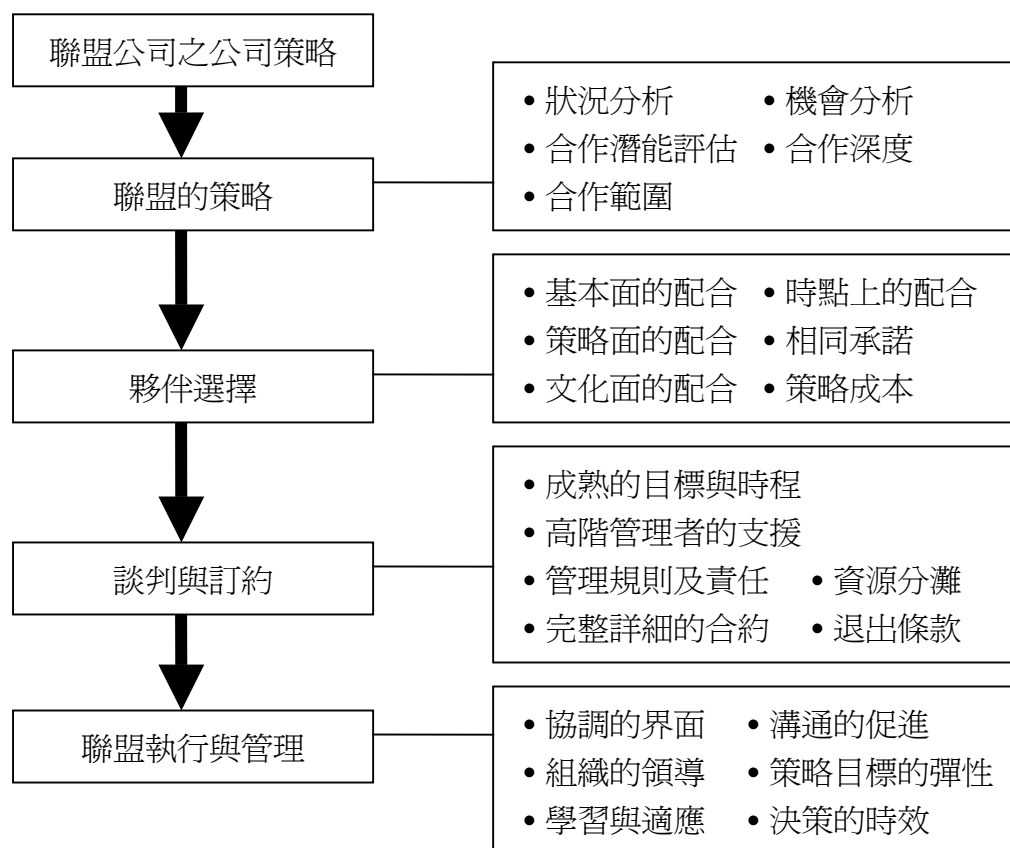


圖 3-1 策略聯盟的進程序【耿筠、林佩芬撰，謝國仁修編，2002】

1. 聯盟公司之公司策略：

聯盟公司之公司策略屬於醞釀階段，其是以生存與發展為目標，在此前提下，公司會盡一切可行方法和資源達成此目標，而策略聯盟即是可行策略之一，無論何種規模之公司，其資源與能力都是有限，故當公司體認其無法單獨實施策略或需投入資源過大時，策略聯盟之共同投入之特性與共享互利之優點，可使其成為優先考量之一，故策略聯盟之第一步驟在於確立其為最可行之策略之一，並得到企業管理階層之一致認同。

2. 聯盟的策略

聯盟的策略屬於分析與規劃階段，包含本身之營運分析和策略聯盟架構規劃。本身營運分析包含自我狀況分析與環境狀況分析，自我狀況分析將進一步確立企業將以何策略目標來達成生存與發展，這類機制包括了主動性和被動性的，主動性以發展為主，企業以其資訊或敏銳度預估有利之商機，進而研擬策略鑽營；被動性以生存為主，當企業認知面臨生存危機（如缺乏技術或服務、缺乏資金、市場佔有率過低等）則會研擬策略以解決危機，求得生存。環境狀況分析方面，主要是針對本身產業是否面臨轉型、或是否開發具潛力之副業兩者為主，前者以生存為目標，後者以發展為目標，藉由分析環境情況，確立採行策略聯盟之必要性。

策略聯盟架構規劃是經由分析之後，確立合作之各個項目，如合作深度、合作範圍、合作潛能評估、合作機會，合作深度在確立實施策略聯盟之時，涉及企業組織中需搭配運作之部門，例如需涉及作業部門、工務部門或行銷部門，並先告知涉及部門策略聯盟之目標，並要求提供其部門對於夥伴之需求條件、本身參與運作團隊之名單、本身預定計畫和特別事項。合作範圍主要為與夥伴合作的詳細工作項目與預定合作時間。合作潛能評估為預估利潤和成效。合作機會在於評估目前市場上可能的合作對象數目和各合作對象之特性、專長，並以此為尋求合作之優先順序。

聯盟的策略是以本身內部評估策略為主，當然此策略也會成為策略聯盟之主體，透過聯盟的策略，企業可得到明確的策略目標與夥伴選擇的條件，因此，藉由聯盟的策略，企業可以自己本身擬定之策略和目標，尋求可行之夥伴，而成為夥伴選擇之依據。

3. 夥伴選擇

夥伴選擇屬於組成的階段，前階段中，聯盟已有本身擬定之策略與目標，和得知市場中有機會成為夥伴的順序，故依此策略內容與順序來尋求最適合的夥伴，而評估是否為最適合的夥伴，主要包含了幾各方面的配合，基本面、策略面、文化面、時點上的配合，基本面為夥伴的基本環境條件是否配合，如是否具備企業本身需求的條件，如資金、技術、資源、人力、設備等；策略面是夥伴是否同意本身擬定之策略，並加以溝通與評估，協調與修訂，是否可得到對雙方都有力的平衡點；文化面在於組織文化的差異性，兩各原先不相干的公司，是否可克服組織文化下之差異，達成工作項目與認同彼此管理理念；時點上的配合在於運作策略聯盟時，彼此是否可以此策略聯盟為最優先，調派資源、人力、設備來共同完成，包含生產線、管理團隊都能搭配。

此外，彼此之間之互信與承諾也是營建良好合作關係的橋樑，而互信與承諾的程度有助於預防衝突，減少無謂的爭端。最後，關於成本方面，則是考慮兩各方面，第一是本身與夥伴所需支付的成本，因每各夥伴之營運狀況與優勢不同，資金充裕的夥伴具有較高的吸引力，第二為夥伴對於策略聯盟所需負擔的成本是否可以接受。

4. 談判與訂約

談判與訂約屬於組成的步驟，當企業決定好夥伴之對象時，意即雙方面對於策略聯盟之大方向並無分歧，而則需要擬定關於硬性規定與法律責任的部分，主要如明確的目標與時程、管理規則及責任、完成詳細的合約、退出條款等，明確的目標與時程可提供雙方運作的方向與驅使動力，除了

藉此彼此監督工作進度外，更可提供作業人員明確的努力目標，許多作業人員由於對策略聯盟之不了解，故缺乏信心且士氣渙散，藉由公告明確的目標與時程，可凝聚所有參與策略聯盟的工作成員的向心力；管理規則及責任方面，由於雙方都投入資源以運作策略聯盟，當工作項目重疊部分，則須有一套超脫原先規則的協議規章讓參與策略聯盟的成員依循，以減少摩擦和可能的衝突；完成詳細的合約可明定分工項目，各自獲利的項目，以確保本身之權益；退出條款則為策略聯盟之特性，策略聯盟是基於互利的原則之下運作的，故當有一方認定策略聯盟對本身無利之時，則可退出，而退出條款即是在保障聯盟成員而設立。

此外，談判與訂約之中，需得到高階管理者的支援，也就是確保策略聯盟運作時不致於和其他運作中的策略相衝突。而資源的分攤也是需經過談判與訂約來做詳細之劃分，在彼此都可行且有能力運作之下，確保策略聯盟不會因為資源問題而停擺。

5. 聯盟執行與管理

聯盟執行與管理屬於運作的階段，而在運作之中，或遭遇到許多衝突和變數，為了克服這些衝突與變數，確實掌握工作時程，可以以下幾點來做預防：協調、領導、溝通、彈性。協調與溝通方面，需架構良好的協調與溝通界面，而這協調與溝通的界面包含兩公司之間與管理與作業階層之間兩各方面，使得在衝突或意見相歧之初，就能夠加以預防與彌補。領導方面，許多學者都提出共推領導團隊的觀念，也就是說雙方各推派代表，共組領導團隊，以此團隊作為策略聯盟運作的最高階遵從指標，也就是說，在此策略聯盟下之成員，須以此領導團隊之指示運作，避免與原先組織的領導相衝突的情形發生。彈性方面主要在於市場上之變數過多，往往需不斷的評估與修訂策略目標，具有彈性之策略目標可確保在變數加入時，策略聯盟之成員仍不因此失去信心，造成策略聯盟之快速瓦解。

此外，學習與適應之能力對於聯盟在執行與管理上有很大的幫助，企

業界中常以解凍、變化、再結凍的理論說明之，也就是說透過聯盟執行與管理的經驗習得，企業會更加得心應手，而任用具有經驗的管理團隊更有助於策略聯盟之成功機會。最後，決策的時效問題，則在於管理團隊的授權是否充足，是否可迅速的依據運作情況做出具有時效的決策，避免因為延襲原先的組織階層觀念，上報各自的公司領導者，而導致決策過慢造成損害。

在前文中的伍個步驟和二十三個要點，每各步驟都可能成為策略聯盟成敗的關鍵，甚至影響其產生的績效，相對的，能夠確實掌握或是具備這些要點的企業，對於推行策略聯盟有相當程度的可行性，換言之，各家企業可依照此步驟與要點逐一評估本身運作之可行性與效益，雖說許多要素是需經過聯盟運作才可評估得知，但是越能體認這些要素的重要性與內含的企業，越不會草率的運作或否定策略聯盟，關鍵就在於，成功的企業不僅需要具備敏銳的商機洞察力，更需要嚴謹確實的執行力，才可特過各種策略達成生存與發展，而策略聯盟更不例外。

3-1-5 策略聯盟的成功條件

1. 策略聯盟的先決條件

策略聯盟並非單方面之決策即可運作，故在評估聯盟之可行與否，必經過多重之衡量調整，即 3-3 所提及之可行性與效益性之評估，然而策略聯盟為一變動極大，且需持續性互相溝通與調整之策略手法，即使經雙方評估皆可行之下，仍鮮少可確保策略聯盟所帶來之預估效益，綜合來說形成策略聯盟的先決條件只能視為雙方初步協議與運作大綱。

依據前文中所推導出的策略聯盟定義，「兩各或兩各以上獨立組織，基於互利原則，以不同型態或模式相互合作，或交換互補性資源，以達成其短、中、長期策略目標」。策略聯盟之先決條件即在於雙方面的共同投入與合作，設定彼此認同之目標，以達成目標為整體策略聯盟之準則。整理來說，策略聯盟之先決條件即在夥伴、溝通與目標三方面的認同與可行。而夥伴、溝通、目標三方面並無先後之關係，目標可選擇夥伴、夥伴可決議目標，且都需經溝通，故三者關係密切且常互為因果。

夥伴：策略聯盟之夥伴有無與夥伴之能力強弱即可左右策略聯盟之運作與否，然而判斷夥伴之有無或能力乃是兩階段性之市場調查工作，夥伴有無端視所設立策略聯盟之環境。然而夥伴選擇乃一被動型式的衡量，多為單方面目標設立，再尋求夥伴，故以時間、地點、組織環境與目標各方面來說，極難在同時刻下，雙方即可一拍即合的開始溝通協調以運作策略聯盟，綜合來說，公司在規劃運作策略聯盟之時，都會有一假想的合適夥伴對象，並具體化之，以此做為策略聯盟夥伴對象的選擇依據。一般而言，能提供越缺乏性資源、具有越專業性技術或組織環境與文化越接近之選擇對象越被視為優先。

溝通：策略聯盟乃是一持續不斷的溝通與協調，主因在於若產業中，一但有兩家或兩家以上公司形成策略聯盟，對於整體產業都是一大衝擊，

而雙方之溝通能力直接性影響運作彈性、應變能力與聯盟細部合作等要素，是故溝通為聯盟維持的成敗關鍵。與夥伴雙方面的溝通優劣，在聯盟運作前仍是有蛛絲馬跡可尋，如夥伴的商譽、過去的合作經驗、組織文化和員工的素質等都可窺見一二，而以目前已有策略聯盟的案例更可佐證之，如三重客運與新竹客運，彼此組織結構與文化相近，且皆為具有相當經驗的客運業者，溝通上(如文件格式、運作部門、員工作業模式等)相較於其他客運業者都較為容易，此外組織的規模、提供服務的標準與票價的設定上都相近，都是能讓溝通簡化、避免衝突點的主因。一般而言，雙方所具備的條件越對等、參與聯盟的部門與階層越相近、策略聯盟之目標越單純與明顯，抑或給予彼此之條件越具獨有性，溝通上越容易。

目標：策略聯盟之目標則是策略聯盟存在與否的關鍵條件，前文之夥伴與溝通乃屬於選擇性的條件，而策略聯盟的目標則是決定雙方投入與利益分配的關鍵，而策略聯盟之目標在前文中已有論述，是故綜合前文並加以衡量策略聯盟的成功條件來說，目標越明確、目標越具備化或量化、越是雙方所缺乏的要素、越無重疊性的效益分配，目標設立上越容易。

2. 策略聯盟的潛在變數

策略聯盟潛在的變數繁多，因策略聯盟只係一通用名詞，除可分同異業聯盟、水平垂直、地域性、目標性、合作項目等聯盟方式外，又因彼此組織環境與條件，是故，並不易以過去策略聯盟之案例來推測之，但大致可分為以下三類變數，作為策略聯盟運作時之準備與衡量。

資金調度：策略聯盟之運作仍是需相當的資金投入，在此，資金狀況係指雙方對於聯盟的資金投入而言。若尋求策略聯盟之業者具有較佳的資金條件，以取得本身缺乏的資源或技術為主，此情況下的策略聯盟較偏似於併購，容易衍生單方面的決策與缺乏溝通之問題；另一方面，若雙方資金條件相近，則決策上與溝通上則具有較多交集，而資金調度情況順利與否，則為最主要之因素。故綜合來說，彼此資金投入與調度情況與比率、

雙方信用狀況為最主要之潛在變數因素。

市場反應：主要可分為兩類，消費者之反應與產業中其他業者之抗衡，但兩者多會詬病聯盟是否壟斷市場，是否真產生更大之競爭力(如服務、票價優勢)，一般而言，若策略聯盟之運作產生良好的市場反應，將有助於聯盟的維持，反之，若市場反應不佳，甚至影響原本業者商譽，則聯盟多以夭折收場。

內部變數：內部變數包括員工心態、作業型態、組織文化等，此方面的可能變數相當多，甚至在聯盟運作時，將如雨後春筍般湧出，若聯盟涉及範疇廣大，或作業項目重疊性高時，雙方員工將容易難以適應，加以國道客運之員工薪資多以工時計算，對公司有利之營運方式，往往與員工利益相左，例如虧損班次的減班或聯營，常可能造成員工反彈或抵制，而內部員工士氣的好壞，更會影響服務品質的優劣，而此內部變數，應為許多國道客運業者欲實施策略聯盟，卻遲遲不敢推行之主因。

3 策略聯盟運作成敗小結

綜合來說，策略聯盟之運作成敗，除需找出先決條件外，更需衡量可能變數，而策略聯盟乃是一跨組織的合作機制，換言之，所需具備的先決條件是加成的，可能變數更是如此，即使雙方評估都相當樂觀且相近，亦難以確保聯盟之運作成功，端視雙方對於聯盟的投入和應變，唯有持續性的評估和調整，才可維持聯盟之運作。

3-2 國道客運

3-2-1 國道客運之現況概述

國道客運自民國六十九年十月一日，台灣汽車客運公司成立以來，迄今已提供超過二十五年的旅運服務，而我國之公路運輸政策上是以民營方式為主，現今已超過二十七家客運公司經營，超過一百六十三條路線營運。

依照組織規模而言，以國光客運公司(前身為台灣汽車客運公司)為首，統聯客運公司居次，此兩家之路線即佔了四成七 (77/163)。目前營運之國道客運公司如下表 3-1 所示。

表 3-1 內國道客運公司與路線數目一覽

公司名稱	路線數目	公司名稱	路線數目
國光客運	50	仁友客運	2
統聯客運	27	亞通客運	1
日統客運	5	台聯客運	2
建明客運	8	台灣聯合客運	1
大有巴士	7	台北客運	1
和欣客運	3	台中客運	5
阿羅哈客運	2	基隆客運	4
尊龍客運	2	豐原客運	2
長航通運	9	台西客運	3
三重客運	11	中興巴士	2
新竹客運	6	高雄客運	2
巨業客運	2	桃園客運	3
亞聯客運	1	光華巴士	1
豪泰客運	1		

1. 依照旅運目的之分類狀況

國道客運公司各家具有本身之營運特性與優勢，但可區分為四類旅運目的；跨縣市運輸、機場線運輸、特定路線運輸、相臨縣市運輸四類。四類之特性與服務主要為：

(1) 跨縣市運輸：

主要服務中長程之旅客為主，起迄站多以各縣市之市中心或火車站為主，並且皆設立場站以提供上下車與乘客購票，為上表 3-2 之左列公司等十四家，代表性之公司如國光公司、統聯客運。

(2) 機場線運輸：

機場線運輸主要為桃園中正機場線至鄰近縣市之運輸為主，國道客運業者看準中正機場之大量轉運市場，並且以運用機場聯絡道轉中山高或北二高之國道以輸運旅客，許多國道客運公司皆有行駛此路線，甚至如長榮客運專營機場線之型態，而具有機場線之公司有國光客運、大有巴士、建明客運、台聯客運、長榮客運、桃園客運、亞通客運等七家，皆是以服務轉運需求之乘客為目的。

(3) 特定路線運輸：

特定路線運輸主要為以特定地點為運輸服務，如醫院、遊樂場之路線，國道客運業者與此類地點之業者合作，由業者提供所需之場站，加以業者評估旅運需求之誘因足夠，但亦因為搭乘乘客具有特定目的，離尖峰之乘載率差異較明顯。

(4) 鄰近縣市運輸：

鄰近縣市運輸幾乎所有國道客運公司皆有行駛，但特地劃分之主因為，具有地區客運兼營之現象，此類定義為相臨兩縣市之運輸。

2. 小結

是故重新整理目前國道客運之路線狀況，並以路線分別列出如下表

3-2 所示：

表 3-2 國道客運路線型態-路線-公司一覽表

路線型態	營運路線	行駛公司	路線型態	營運路線	行駛公司
跨 縣 市 運 輸	基隆-新竹	國光客運	跨 縣 市 運 輸	新竹-台中	國光客運
	基隆-台中	國光客運			統聯客運
	基隆-南投	國光客運			新竹客運
	台北-頭城	國光客運			台中客運
	台北-羅東	國光客運		台中-大溪	國光客運
	台北-南方澳	國光客運		台中-台南	國光客運
	台北-花蓮	大有巴士			統聯客運
	台北-新竹	國光客運		台中-高雄	國光客運
		統聯客運			統聯客運
		豪泰客運			建明客運
		建明客運			台中客運
		亞聯客運			高雄客運
		三重客運		台中-林園	高雄客運
		新竹客運		台中-苗栗	新竹客運
	台北-竹東	國光客運			豐原客運
		建明客運			仁友客運
	台北-竹南	國光客運		台中-屏東	國光客運
	台北-沙鹿	巨業客運		台中-嘉義	國光客運
		尊龍客運		嘉義-台南	和欣客運
	台北-苗栗	國光客運		嘉義-高雄	和欣客運
		統聯客運		台南-屏東	國光客運
	台北-豐原	統聯客運		高雄-三條崙	統聯客運

路線型態	營運路線	行駛公司	路線型態	營運路線	行駛公司
		豐原客運	機場線運輸		國光客運
	台北-東勢	統聯客運		台北-中正	大有巴士
	台北-台中	國光客運			建明客運
		統聯客運			長航通運
		大有巴士		中正機場-板橋	大有巴士
		建明客運		松山機場-大園	國光客運
		尊龍客運			亞通客運
		台中客運		松山機場-中正機場	國光客運
	台北-台中港	統聯客運		松山機場-桃園	桃園客運
		巨業客運		松山機場-龍潭	台聯客運
					國光客運
					統聯客運
跨縣市運	台北-竹山	統聯客運	特定路線運輸		建明客運
	台北-南投	國光客運		中正機場 - 台中	
	台北-埔里	國光客運			
	台北-溪洲	國光客運		長庚大學-台北市政	三重客運
	台北-北斗	國光客運		基隆長庚-台北長庚	長航通運
	台北-彰化	國光客運		台北長庚-林口長庚	長航通運
		統聯客運		台北長庚-龜山	長航通運
	台北-員林	國光客運		台北長庚-桃園	桃園客運
		統聯客運		林口長庚-新竹	國光客運
	台北-西港	統聯客運		六福村-台北	台灣聯合客運
	台北-梅山	日統客運			三重客運
	台北-麥寮	日統客運			新竹客運
	台北-北港	日統客運		東勢林場-台北	三重客運
				小叮嚀-台北	三重客運

路線型態	營運路線	行駛公司	路線型態	營運路線	行駛公司
跨 縣 市 運 輸	台北-下崙	統聯客運	特定 路線 運輸	小人國-台北	三重客運
	台北-苓子寮	統聯客運			新竹客運
	台北-漚汪	統聯客運			台聯客運
	台北-東石	統聯客運		日月潭-台中	國光客運
	台北-芳苑	統聯客運		阿里山-台北	國光客運
	台北-三條崙	統聯客運		劍湖山-台中	仁友客運
		日統客運		墾丁公園-高雄	國光客運
	台北-嘉義	國光客運	鄰 近 縣 市 運 輸	基隆-新店	大有巴士
		統聯客運		基隆-中崙	國光客運
		日統客運		基隆-板橋	基隆客運
		阿羅哈客運			台北客運
	台北-布袋	統聯客運		基隆-台北	國光客運
	台北-學甲	統聯客運			大有巴士
	台北-新營	國光客運			光華巴士
	台北-台南	國光客運			基隆客運
		統聯客運			長航通運
		和欣客運		基隆-三重	國光客運
	台北-高雄	國光客運		基隆-國立護校	國光客運
		統聯客運		三重-龜山	三重客運
		建明客運		北門-龜山	三重客運
		阿羅哈客運			長航通運
	台北-屏東	國光客運		台北-大園	大有巴士
		統聯客運		台北-大溪	國光客運
	板橋-台中	國光客運		台北-金瓜石	基隆客運

路線型態	營運路線	行駛公司	路線型態	營運路線	行駛公司
	林口-新竹	國光客運	鄰近縣市運輸	台北-金青	國光客運
	中壢-台中	國光客運		台北-桃園	國光客運
	桃園-台中	國光客運		台北-瑞芳	基隆客運
	桃園-高雄	國光客運			中興巴士
	台中-台西	台中客運		台北-大溪	台西客運
		台西客運		台北-桃園	國光客運
鄰近縣市運輸	台北-林口	三重客運			建明客運
	台北-楊梅	三重客運			中興巴士
		新竹客運		台中-北港	台中客運
	龜山-桃園	長航通運			台西客運
	龜山-中壢	長航通運		三重-公西	三重客運
	龍潭-三峽	桃園客運		台北-長庚大學	長航通運

附註 1：聯營路線仍列出兩方國道客運公司。

綜合以上，本研究進一步將路線分類為以下三類：

(1) 中長程路線：

營運路線長度為一百五十公里以上，主要為跨縣市運輸路線為主。

(2) 短程路線：

營運路線長度為一百五十公里以下，主要為跨縣市運輸與鄰近縣市路線為主。

(3) 特定路線：

營運之路線具有特定目的地之特性，主要為機場路線與特定路線為主。

3-2-2 國道客運之產業生態與營運面臨之問題

1. 產業生態

(1)國道客運之產業特性：

國道客運之產業特性主要可分為市場、產品、供給面與需求面四類(唐富藏，1984)。國道客運業者之市場係以獨佔性市場為主，並需接受政府一定程度之管制；產品(運輸服務)係提供具空間限制之服務，並滿足旅客之時間效用；供給面而言須投入大量的固定成本且具有資產高專用性之特性，提供之服務係連續性而非斷續性；需求面而言，服務之旅客具有即使性與時段性需求，且旅客對於旅運服務具有替換性之特性。

(2)國道客運之服務特性：

國道客運之服務特性主要可分為服務對象、服務人員、服務方式、服務時效等四類。

服務對象：國道客運之服務對象係以單一個體(人)為直接服務對象(Lovelock，1996)，且具有低乘客化之特性(呂堂榮，2002)，乘客抱怨較難補救(任維廉與胡凱傑，2001)。

服務人員：國道客運之服務人員與乘客間的互動性低(任維廉與胡凱傑，2001，呂堂榮，2002)，而服務人員之自我判斷能力亦較低(Lovelock，1996)。

服務方式：國道客運係提供乘客解決空間性之限制與提供滿足乘客時間性效益之旅運服務，且可使乘客藉由多重地點，取得運輸服務(Lovelock，1996)。

服務時效：國道客運之服務時間是連續性而非中斷性，其服務時效容易受到交通環境之影響(任維廉與胡凱傑，2001)。

2. 營運面臨之問題

由前文中之國道客運營運現況可推導出目前國道客運所存在之問題：

(1)家數過多且路線集中：自民國七十八年第一家民營業者成立至今，正要屆滿十五年，已有二十八家業者參與經營，亦達到了當初政府開放路權，讓國道運輸成為競爭且進步之服務產業，民眾亦因此充分享受行的權利，但業者畢竟是以營利為目的，且集中於特定熱門路線之情況十分嚴重，造成利益不斷被切割，加以需貼補營運不善之路線，都迫使業者處於薄利之營運環境。

(2)充滿企圖而不斷實施競爭策略：無論國道客運業者之規模大小、路線多寡、成立長短，每家國道客運業者都不斷推出競爭策略，在牽一髮動全身之國道運輸產業中，實施之策略往往是具攻擊性與競爭性，甚至是連續性的交錯使用策略來迎擊對手，對業者而言，任何具可行性與成效之策略都可能被接納與實施。

(3)高鐵引入：高鐵衝擊即將整個國道客運市場，國道客運對此之應對卻有影憂，無論是採用汰換車輛與設施設備、降低票價、增開新路線，似乎都是沉重的負擔且黔驢技窮，是故，原先所仰賴之競爭式的策略，並不足以抗衡高鐵。國道客運需要的是更有效的提昇競爭力，與更強而有力的夥伴共同抗衡，否則高鐵引入將造成國道客運生態之嚴重受創。

國道客運與其他產業相同，都致力於生存與發展，然而更可明白的劃分出，目前環境下的國道客運，正處於早期發展重於生存的策略運用轉變為生存重於發展的策略運用，生存與發展雙方面都著重於競爭力提昇，主要差異在於，生存以鞏固市場佔有率，減少成本為主，發展以擴充市場佔有率為主，無論是以產業角度或是個別公司角度衡量，皆是如此。

衍生來說，求的生存與發展是以成本、市場佔有率、競爭力三方面為

主，成本方面，需有更經濟取得設施設備與更有效率的運作營運，才可節省成本。市場方面，面臨的是高鐵分食整體運輸市場的問題，需致力於鞏固國道客運之運輸市場佔有率。競爭力方面並不局限是本產業之中，由於客運運輸業之乘客是具有重疊性，故國道客運業者之競爭力需要勝過同路線之國道客運業者，甚至是航空業者、台鐵與高鐵，除了更經濟的取得資源與技術外，需要提昇服務至整體運輸產業水準，才具有足夠競爭力生存於產業之中。

歸納來說，國道客運之問題點在於競爭過強、合作過少、高鐵引入。加以國道客運為求生存與發展，其需所採行之策略必需具有合作與互利之特性、具有提昇競爭力之效用、具有運用較少成本得到所需資源與成本之效用。另一方面，以產業之發展而言，可發現當產業數目傾向於逐漸減少時，合併、購併、聯盟等各種凝聚競爭力的型態都不斷被應用，國道客運亦是如此，但基於運輸產業是以大眾服務為主之產業型態，採行聯盟的方式不但可保障原先乘客的權益，亦可維持各家業者的生存。

總結來說，無論就國道客運之問題、目標、產業趨勢，策略聯盟之特性都使其成為一適用且絕佳之策略，用以幫助處於相同環境，具備相同問題、企圖與目標之國道客運業者，而確實已有國道客運業者規劃並運用之。

3-2-3 國道客運之實體設備與作業系統

1. 實體設備

國道客運之實體設備定義為維持運作之具有形體之設施設備，主要包括車站、停車場、車輛、維修廠、與其他設備等五項，道路方面主要是取得路權，而本節只針對屬於國道客運公司之設施設備而言，故不以討論。

車站：車站為建築或租賃房屋，發車集中處且具有完整人員與作業系統之處，國道客運在規劃車站之時，主要重點為車站之位置、車站之種類與場站之設施設備。場站之位置以交通方便之市中心、重要道路銜接處，或鄰近轉乘系統為主，場站之種類可分為車站、停車站、招呼站。場站之設施設備包含售票系統、月台、等候區、諮詢服務處、與其他視場站規模而設立之實體設施。車站為營運國道客運路線之必備設施，亦即每條申請之路線兩端都需設立場站，而依據規定，車站之必備設備為汽車客運規則及細則、時刻表與距離里程表、票價與其他旅客需知。

停車場：國道客運為求調度方便與效率，並非所有車輛都持續運作，故國道客運業者都需備有停車場，且視需求與方便性設立停車場之位置與規模，然而，停車場本身只具備停放車輛之效用，單獨設立停車場對業者而言是非常不划算，故停車場大多與車站或維修廠結合，視各家業者需求與本身車站或維修廠之規模而定，如台汽北站因本身具有腹地，部分位置可設為停車場，統聯客運之朝馬站亦為如此，但由於車站位置之地價較高，一般而言，停車場與維修廠結合之情形較為普遍。

車輛：車輛主要以車身與車內方方面，車身設備主要由引擎、煞車、信號、避震、空調系統等，車內設備主要為座椅、逃生門、盥洗室、其他車上配備系統等，車身設備以安全為衡量，車內設備以乘客舒適度為衡量，此方面主要由駕駛員來保養與維護。車內設備隨著國道客運之間競爭

日益激烈，除車上視聽設備、舒適寬敞之座椅、獨立之乘坐空間外，近日不斷與科技業者結合，發展出新的車上設施，如電視遊樂器、第四台直撥性節目、上網功能和及時定位系統資訊等等，此外，依據規定車體上需具備駕駛人資料備查、服務專線與沿途停靠站之資訊提供。

維修廠：維修廠主要負責車輛維護與保養工作，每家國道客運皆須具備維修廠，而國道客運之價值主要產生於載運乘客之票價收入，加以車體多為向汽車公司訂購，故目前許多業者之養護工作採取與訂購之汽車公司合作，本身公司之員工以負責零件採購與管理，技術層面則由合作公司負責，此外，國道客運彼此之間亦有委託維護之現象，如甲公司之車體均由乙公司維修廠負責維護之現象，主因在於許多規模較小之國道客運業者，以委外方式維護車體遠較自行設置維修廠來的經濟。

其他設備：除上述四類實體設備外，國道客運亦有本身公司設立辦事處、服務處等，此外國道客運由早期營運至今，已結合許多加值設施設備，如車上個人視聽設備、提供刷卡服務(國光公司)、等候區設置電視、音樂、旅遊導覽等，都不斷突破與創新本身之設施設備，然而亦有可能發展與運用先進之設施設備如自動售票機(如台鐵)、電腦導引設備(如台北市捷運)、車輛之路線液晶顯示器(如台北市公車)、車站內免費上網設備(如啟德機場)、自動驗票或智慧卡系統(如台北市捷運)等，視客運業者本身發展方向與策略而定，藉以提供乘客舒適之等候與乘坐空間。

2. 作業系統

作業系統是直接展現於乘客，並以提供乘客最佳服務為主，以此目標之下，作業系統是分為管理系統、調度系統、售票系統與維修系統。

管理系統：國道客運除呈現於乘客之服務面向外，本身公司亦有運作之管理機制，負責評核與獎懲、招募與訓練、採買與行銷與出納會計等事由，然而上述以客運業者主公司之規劃運作為主，各車站之管理系統則由當站站長管理所有員工、班車、設施設備之運作。藉由主公司之管理審核

機制與各車站之運作規章，健全整體服務之順暢與增加運作之效率。

調度系統：調度系統係維持運作順利所調派之系統，主要為班次與作業人員兩類，班次方面主要規劃每日行使班次間距、時刻、車種、增減班車為主，調度系統最常運用在尖峰時刻與假日時刻，國道客運具有非常明顯之離尖峰特性，故調度系統運作之優劣，直接影響營運狀況之好壞。

售票系統：售票營收為國道客運之主要收入來源，不僅需使售票系統流暢，更需監管售票系統之運作。售票之流程主要為訂定票價-設定票證種類-印製票證-售票-驗票-收票-核對票證與金額收入-納入會計部門-營收。訂定票價之法定依據為行駛路面分級、起碼里程、起碼票價、尾數進位所訂定，但現今國道客運大多採取參考本分提供之服務與競爭者之票價來做衡量；票證種類主要分為全票、優惠票、學生票、軍警票、月票、回數票與來回票等，待票證種類決定後在印製票證，並附上標碼、路線、公司、時限等，目前除國光客運有採取現買現印外，大多先行印製完成；驗票與收票程序可全由駕駛員負責，亦有業者採取驗票由當站服務人員負責，收票為駕駛員負責，以加強核對確實乘載與票收情況；接著核對票證與收入金額，係以發車站之營收核對駕駛員之收票票證；最後則是將確實金額納入會計部門，製成會計報表，並以此評估路線經營狀況。整體流程環環相扣，任何一步驟都須有員工負責與監督，確保每次售票所得都可轉換為公司收入。

維修系統：維修系統可分為車輛維修與車站維護兩類。車輛維修可再分為車輛設備維護與車輛清潔，車輛之維護由本身公司自營或委外負責（如車輛製造商之技術人員），車輛清潔大多由駕駛員兼任；車站維護方面，係以衛生清潔與乘車動線順暢為主，大多由本身之員工負責之。國道客運具有與乘客接觸點少之特性，任何延滯、疏忽與服務態度不佳都會造成乘客深刻且不佳之印象，故作業系統需要以迅速、細心、方便之特性來達成顧客的需求。加以健全之實體設備，國道客運方可運作順暢，且

提供良好之服務。

3-3 國道客運策略聯盟之可能應用

3-3-1 國道客運策略聯盟可能方式之設計

本研究透過實地觀察國道客運之營業，並以 3-2 之國道客運生態環境特性、國道客運所面臨之問題，推導目前國道客運應用策略聯盟之可能方式。

1. 既有之類似策略聯盟案例

(1)聯營：目前具有聯營方式之業者皆為地區客運兼營之方式，如基隆客運營運基隆-板橋路線，台中客運營運台中-台西路線，而此聯營方式具有一顯著特性，亦即業者不斷地使用與尋求可能路線之運作，換言之，地區客運已大量使用聯營方式進入國道客運市場，且互相使用對方之場站以克服國道客運之法令限制與高投資成本之門檻，目前已採聯營方式行駛路線整理如下表 3-3，除台中-高雄路線外，多以鄰近或中短程路線為主。

表 3-3 地區客運聯營狀況表

聯營公司	聯營路線
AIR BUS 與台中客運聯營	台北台中路線
三重客運與新竹客運聯營	台北楊梅、台北新竹路線
新竹客運與台中客運聯營	新竹台中路線
新竹客運與豐原客運聯營	新竹-台中-苗栗路線
台北客運與基隆客運聯營	板橋基隆路線
台中客運與台西客運聯營	台中北港、台中台西路線
台中客運與高雄客運聯營	台中高雄路線
基隆客運與光華巴士聯營	基隆林口路線

2. 判定可能運作方式之要素

(1). 可達成國道客運之營運目標：所設定之策略聯盟方式需能達成業者擴大市場、降低成本、提昇服務、取得關鍵技術或資源等四類之目標。

(2). 具有一定之可行性：以目前國道客運業者之經營環境與產業生態為依據，尋求大多數國道客運業者可行，而非少數具有特殊規模或資本之業者可行之策略聯盟方式，此外，所設計之策略聯盟方式需能符合現行法令規定或有機會克服法令之限制之方式。

(3). 具有一定之效益性：國道客運可實施之策略聯盟方式並非少數，但能達成業者評估之效益性者卻不多，真正對業者有益，且設計之策略聯盟方式，需以非委外等其他策略手法所能達成之效益為主。

(4). 策略聯盟之運作係直接性有助於國道客運業者之營運主體：國道客運係以提供旅運之服務為主，故所設計之策略聯盟方式應著重於業者提高乘載率或提昇服務水準為主，而非增加國道客運之副業或其他收入來源為主。

3-3-2 策略聯盟之可能方式一覽

前文中可歸納出，國道客運業者經常性且持續性運用策略來達成目標，其中亦包括了策略聯盟之運用，是故本節將進而討論目前國道客運策略聯盟之可能方式。

就國道客運整體產業而言，目前實施策略聯盟之動機係突破因過度競爭導致之薄利現況、提昇競爭力以面臨高鐵之引入兩類動機。在此之下，聯盟之方式著重國道客運業彼此之交流合作、異業間的附加價值營造、特定目標之達成，故國道客運策略聯盟之可能方式如下表 3-4 示：

表 3-4 國道客運策略聯盟可能方式表

依聯盟對象分類	依地理位置分類	聯盟作業	聯盟目標
同業聯盟	同區聯盟	既有路線共同排班	降低規模、降低成本以增加效益
	不同區聯盟	聯盟爭取新路線	進入市場與降低成本
異業聯盟	同區聯盟	與地區客運方式	降地成本、擴大市場與提昇服務
		與廣告業者聯盟	增加收益與提昇服務
		與旅遊業者聯盟	增加附加價值與乘客搭乘誘因

註 1. 地理位置分類係以路線為劃分，故同業間與路線無關之聯盟劃分為同區聯盟，異業間之聯盟系皆屬同區聯盟

3-3-2 可能聯盟方式概述

1. 既有路線共同排班：

具有同路線之業者以共同排班(大多為交叉發車)的方式，營運同一路線。前節中已提出國道客運問題之一即在熱門路線營運公司過多，在尖峰時刻，雖仍供不應求，但離峰時的低乘載率發車，是導致薄利經營主因之一。是故，業者在兼顧留住客源與減少虧本經營，運用共同排班似乎有其效用。但共同排班仍有許多細部工作與限制：

(1). 目前國道客運之路線，共一百零三條路線(如表 3-4)，其中單一公司營運者有七十七條(含五條路線為聯營)，兩公司營運者有十二條，三公司營運者有六條，四公司含以上者有八條，故可運行共同排班聯盟者共計二十六條路線。

(2). 欲組成聯盟之成員，彼此路線需一致或相近外，乘車地點、票價、班次、車輛設備與服務水準不能差異過大，例如台北-台南路線，共有和欣、國光、統聯客運三家營運，但由於票價方面為 600 元：240 元：450 元/300 元(一般/優惠)，故價格方面國光與統聯較有可能，但礙於國光公司上車地點為台北西站與統聯客運台北總站距離過遠，加上班次密集度不一(國光 14 班/日，統聯 83 班每日)，彼此並非良好之聯盟夥伴，是故夥伴選擇並非具同路線即可。

(3). 若選定良好夥伴後，將進行班次整合之工作，準備動作包括策略宣導，包括員工與乘客，需完整傳達訊息，縮短結合陣痛期，其次實體設備與作業系統方面，需盡量拉近彼此乘車地方，或雙方路線行經對方車站之方式、車輛可標示聯盟資訊，強化推廣與強化乘客接受度、彼此所提供設備與服務相近；系統方面，需訓練員工指引乘客最快搭乘與掌控乘載率之能力，票證系統需可互

通或共同販售此路線之車票為最佳，減少乘客疑慮與不便，而營收可再藉由駕駛員驗票或收票時再加以攤分。

(4). 聯盟目標主要係以縮小規模之方式，減少發車班次，使班次不致以低乘載率運行，此外亦不致使其因班次過少，而缺乏競爭力，此外亦可節省每日人力和車輛運作數，減少駕駛超時工作的機會，甚可進而評估挪移至尖峰時刻之可行性。

2. 聯盟爭取新路線方式：

聯盟爭取新路線為兩家公司聯營同路線，目前國道客運中，共有八條聯營路線，以新竹客運和三重客運聯營台北新竹為例，新竹客運與三重客運都是以地區客運營運為主體之客運公司，雙方所聯營之國道客運路線共計兩條(新竹-台北與台北-楊梅)。就策略聯盟之形式而言，屬於同業聯盟，雙方運用本身既有之車站、車輛、員工、資源，共同營運，換言之，透過策略聯盟之方式達成了營運國道客運路線之基本營運條件。此策略聯盟對於雙方的效益是相近的，然而形成此聯盟仍具有條件與問題需克服。

- (1). 雙方成立之際是以進入新市場為策略目標，並尋求夥伴。
- (2). 雙方除對於新路線之效益需具有信心外，彼此更需具有對方缺乏之車站、停車場、維修廠等實體設備，而雙方需再協議排班與票務作業方式，故在選擇夥伴方面，主要衡量為具有路線所缺乏之實體設備。
- (3). 雙方之作業系統方面，可協議共同管理準則，但考核、招募或人員排班皆各自獨立。
- (4). 調度人員方面，駕駛員每日由個別所在公司之車站發車，下班時再將車輛駛回停車站或車站，車站服務人員亦各自負責當地車站事務；調度班次方面，除固定發車外，可視等候乘客多寡由

當地公司決議是否增開加班車。

(5). 票務系統則是由雙方共同協議並訂定票價與票證種類，但售票方面，雙方可各自獨立售票，維修系統方面，雙方本身即為客運業者，具有各自之維修技術人員與維修場。

(6). 目前聯營之業者皆出身為地區客運，本身當地路線之熟悉，更可用結合地區客運之路線，是故，雙方運用策略聯盟達成進入市場與降低成本之策略目標，而低成本之營運使其具有競爭力。

3. 與地區客運方式：

與地區客運聯盟係與地方客運聯盟，提供國道客運或地方客運之轉乘服務，可改善國道客運乘客個別化過低與服務不完整之特性，以四大中長程運輸產業(國道、航空、台鐵、高鐵)而言，此特性是共有的，但鐵路因車站位置故轉乘最完整，航空因旅客特性故乘客重視度較低，高鐵因政策支持可結合捷運或地區客運以架構轉乘系統，國道客運本身缺因許多車站位於交流道口，故轉乘系統相較不足。就此前提下，形成此聯盟之條件與成效為：

(1). 轉乘之服務為異業結盟，主要目標為降低成本與提昇服務，成本主要係指行駛市區道路之成本，服務針對服務之完整性與顧客化而言。

(2). 夥伴選擇以地區客運業者為主，轉乘至當地市中心、人口聚落處與特定地點為主。

(3). 行駛市區成本主要來自過長或過久的行駛市區道路時間，除拉長班次間隔外，亦使單趟之營運成本提高，此外，對可能提高乘客之旅行時間和降低乘客滿意度。

(4). 該如何取得此聯盟方式之利益？尤其係當轉乘服務以採免費轉乘較為可行，是否需轉嫁至消費者？此亦為各家國道客運業

者明知可提昇服務卻難以著手之主因，除自行吸收成本外，尋求政府補助亦是另一可能解決方法。

(5). 此外針對轉乘對象而言，是否該局限於持有票證之乘客，或以特殊方式確實掌握此服務能落實於搭乘國道客運之乘客，都需國道客運與地方客運業者更詳細評估並衡量。

4. 與廣告業者聯盟：

由廣告業者協助國道客運運用廣告效益，國道客運業者提供廣告處，雙方向第三業者提出共同設計、規劃之廣告，藉此達成三方獲利的目標。

(1). 屬於異業聯盟，國道客運以附加價值之創造或無形的服務提昇為主，廣告業者以增加更多廣告平台為主，將廣告帶入車輛裡面，並以平面或多媒體撥放之方式進行。

(2). 此聯盟方式能達成三方互利，主因係國道客運可在無需投入額外成本，即可提昇乘載率；廣告業者所投入之成本可獲得之效益不僅樂觀且具有長期效益；第三業者可藉由廣告而提升自己之業績。；

(3). 目前國道客運在車站、車體、站牌等處皆具有絕佳設立廣告之機會，但仍以本身為主，自行設計之平面廣告。然而，亦因為國道客運之路線遍及全國各地，如旅遊、百貨、地方特色等業者皆可透過國道客運業者之路線，選擇行經其營運處之路線班次，透過廣告，增加本身知名度與乘客前往之意願，然而，再透過第三業者其業績增加，前往旅客增多，旅運需求之乘客數亦會提升，將更有利於其本身之乘載率提升。

5. 與旅遊業者聯盟：

旅遊聯盟係透過國道客運之設站，與當地之景點結合與合作服務，更可廣義推衍出與政府機關推行之旅遊季、學校之通勤或返鄉旅運需求等，藉由設站之特性，夥伴可透過聯盟增加旅客之引力，並減少停車場與交通問題之負面效果，國道客運業者則可透過專營性擴大營運之範疇與營收。

- (1). 屬於異業聯盟，主要係國道客運業者就本身之營運路線範圍尋找聯盟之夥伴對象。
- (2). 國道客運業者在決議聯盟對象時，主要係以是否具有足夠之運量需求和當地業者所提供之優勢，如專利行駛等。
- (3). 當地業者方面，除可增加旅客前往之運具選擇，對本身附近交通、停車等問題都可獲得相當程度之改善，而對國道客運業者而言，具有相當數量之旅運需求且有助本身路線擴展，聯盟成立可能性較高。
- (4). 此聯盟之下，國道客運業者之效益源於固定之客源與專駛權，換言之，聯盟之目的即在確保，前往當地之乘客具有視聯盟中之國道客運業者為首要運具選擇之要素。若有其他同業加入競爭，則此聯盟將極易失敗，而轉變為常態之運輸路線。
- (5). 許多國道客運業者積極嘗試旅遊聯盟之可能性，包括接受承租服務特定旅行團之行程，都有助於整合路線與建立多樣化發展。例如民國九十三年，日統客運與雲林縣合作之台灣咖啡節提供免費搭乘，雖屬於短暫之合作關係，但卻亦直接且有效的擴展客源與增加企業形象。

3-4 可能策略聯盟之評估準則

聯盟評估之準則係以 3-3 之五項可能之策略聯盟為基準，每種策略聯盟之下所需衡量與面臨之問題皆有所不同，但可分為可行性與效益性來做評估，可行性之評估可分為(一)對象尋覓之難易度(二)達成協議之難易度(三)合作機制之複雜度加以分析，效益性評估係以國道客運業者採行特定策略聯盟之後，本身所提昇之效益好壞，然而每家公司之規模、營收、目標值並不相同，本研究將採取問卷之方式，詢問不同國道客運業者，在具有不同企業目標或營運問題之下，特定策略聯盟達成目標與解決問題之方向是否一致作為評估。

3-4-1 可行性

1. 對象尋覓之難易度

策略聯盟係以結合雙方力量謀求獲利之策略手法，故聯盟對象係策略聯盟可行與否之第一要件。國道客運之市場廣大，同業間即有二十七家，異業者結合之對象跨及廣告業、運輸業、旅遊業、科技產業等，但亦因發展十分蓬勃，各家之優勢與特性反成為形成策略聯盟之阻力，如低票價與高票價之訴求不同、機動發車與定時發車之營運理念不同、車站位置、主要顧客群、本身想補強之弱勢往往都各有所異，是故，即使具有相同目標，許多基本環境亦阻撓了聯盟之形成。

對象尋覓之難易度可概分為量性與質性，量性方面在於可行之夥伴數量多寡，質性則為具備之條件是否充足。數量之多寡係以策略聯盟之需求條件而定，如技術與資源、設施設備、路線等營運條件，業者透過本身調查尋求市場上可能之夥伴，再逐一進而協商以尋求最佳夥伴選擇，但若數量過少甚至無，則策略聯盟越難形成，若強行形成聯盟亦難維持，不僅需投入更多成本，協商不易且分得利益亦少，即使具有符合條件之可能夥伴，亦需十分謹慎且長期協商；夥伴具備之條件除本身觀察外，亦可透過

初步之協議，以蒐集更充足資訊以做決策，主要衡量係夥伴之形象、商譽、人力素質、車輛數量、車站位置、關鍵技術與資源、過去合作經驗、資金充裕度、生產潛量、營運理念與策略手法等，都可透過評分與自定衡量準則，藉此選定最佳之夥伴對象。

2. 達成協議之難易度

當聯盟進入協議階段，一切需求與策略都可能會毫無保留擺上檯面，包含聯盟之策略目標、工作項目、成本支出、利益分配等都需達成互利之原則，並使聯盟雙方都傾力配合。而協商之難易度端看聯盟方式而定，利益衝突點之多寡亦左右協議之難度，例如既有路線共同排班著重於排班時間之協議與是否共售票證等，聯盟爭取新路線之協議難易度則多視雙方共同之投入項目或比率是否合理，得到的報酬率是否滿意，其餘可能影響要素則是關於法令限制、合作時期、退出條款等。

3. 合作機制之複雜度

若說第二點是理念與默契上之契合，合作機制則為實際操作上之配合，當聯盟進入此部分，則雙方所關切的則是如何達成策略目標，或超越之。在此方面則不外乎管理與作業兩大方面。管理方面關注的是聯盟運作時之管理方式，包含管人與管事，然而隨聯盟方式之不同，共同管理之程度亦不同，換言之，需要共同監督與管理的部分越多，則越複雜之；作業方面亦同，共同作業項目越多者，則越複雜之。除此之外，聯盟運作方式（包含管理與作業）與原先業者運作方式差異越大著，複雜度越高，其他可能影響複雜度還包含可能衝突點多寡、組織文化差異、標準程序之差異等

3-4-2 效益性

評估效益性，主要依據帶來效益之大小而定，而效益主要包含有形的市場佔有率、成本節省、營收三項，無形的效益包含顧客滿意度、商譽形象、問題克服等三項，市場佔有率部分係視聯盟所帶來之成長率之多寡。

目前國道客運之產業發展蓬勃，規模大至兩千人上下，小至一兩百人不等，難以藉由量化方式表現策略聯盟之效益，對甲公司而言，一千萬之成本節省幅度為百分之十，但對乙公司而言，卻可能是百分之百的節省，故以量化方式評估各種聯盟方式，並以此作優先順序排序雖客觀但缺乏說服力，此外，成本、收益、市場佔有率等資料變動大且難以取得，最關鍵的因素係目前國道客運業者真正運作策略聯盟者並不多，無法得知運作前與運作後之比較，綜合以上因素，以主觀之判定可帶來之效益性，的確較能接近實際運作之國道客運情形，而本研究將針對各種不同之聯盟方式，以透過問卷之第一手資料，評估不同策略聯盟之效益性。

第四章 問卷設計與分析

4.1 問卷設計

1. 問卷主旨

策略聯盟之運用在許多產業中已屢見不鮮，但實際運用於國道客運卻非常鮮見，故除以學術性研究國道客運應用策略聯盟之可行性或效益性，缺乏實例印證，需透過問卷調查得到國道客運業者對策略聯盟之認知與評估，藉此第一手資料更可佐證策略聯盟在國道客運之可行。

策略聯盟如文獻整理得知，按照不同之要素可分為不同之類別，而國道客運之基本區別即在於路線，而本研究亦希望透過問卷可明確定義出，國道客運不同路線下，所實施策略聯盟之要點。

策略聯盟在國道客運產業中並非常見之策略手法，故本研究將引入 3-3 所探討之五種可能之策略聯盟方式以供受訪者參考作答，以此五種具有不同特性與目的地之聯盟方式更明確得到各類路線下，實施策略聯盟之異同，其中包括運作策略聯盟各程序或工作項目之可行性與效益性。

策略聯盟之運作與評估，並非一般受訪者所共同認知，而決策運作者亦屬於管理階層，問卷之主旨亦在取得業者中決策策略實施之管理者意見，故問卷設計上以專家式問卷。

綜合以上，本研究以問卷調查方式，藉此取得國道客運管理者目前對國道客運的認知與評估，評估係針對不同的路線下之各類可能策略聯盟方式。而藉此第一手資料推論出在國道客運產業中，以路線式分類的策略聯盟，其各類之實施異同與要點(包括實施重點與困難點)

2. 問卷擬定

承 3-4，本研究針對策略聯盟之評估分為可行性與效益性兩方面，而問卷係擬定為四大部分，分別為 1. 對營運環境之看法；2. 短程路線運用策略聯盟之評估；3. 中長程路線運用策略聯盟之評估；4. 特定路線運用策略聯盟之評估。

在第二至第四大部分中，擬定為本問卷之主要核心所在，而每一部份以本問卷之主旨為宗旨，擬定其問卷內容與問題皆同，可分為兩大主軸，第一主軸為各策略聯盟方式，第二主軸為策略聯盟運作中各階段之評估，藉此交插式評估，得到 1. 各策略聯盟在不同路線下之綜合評估；2. 各策略聯盟實施之優劣處與難易處。

評估方面係採取五等分法，初步統計各業者以目前經營經驗與環境下，評估實施難易度與效益高低。而再以檢定方式得到最顯著之差異性，再加以探討實施策略聯盟之重點，故本研究之問卷預估可得到實務上，運作策略聯盟之瓶頸所在，亦可推導何以目前國道客運鮮少實施策略聯盟，並如何著手解決現況問題，使策略聯盟更具實施之條件。

3. 問卷設計

本研究之問卷係採專家式問卷，第一部分將針對國道客運業者對本身產業之現況和策略聯盟之簡介為主，而問卷題目設計上問題力求簡化易懂、作答力求獨立判定為主，無引導式或漸進式地尋求受訪者之作答，以求受訪者之專業和實務經驗之作答結果，故以下為本研究之問卷設計與最終問卷型式。

一、為驗證目前國道客運競爭環境激烈，加以目前單打獨鬥式策略，產生內耗之負面效果大於實際效益的正面效果，問卷之首要問題即在詢問受訪者針對國道客運業者彼此同業間和其他運具交插競爭下，經營是否遇到生存之憂慮，而策略聯盟之策略手法亦在解決此兩方面之問題(同業間內耗與生存憂慮)，以下為問卷中之問項，(1) 一般感認國道客運本身競爭白熱化，未來又有高鐵之威脅，經營上將有生存之憂慮，請問貴公司是否同意此說法，或有相同感受？1. ☐是 2. ☐否。

二、承 4.1，本研究採取以路線劃分，每路線包括兩大主軸之方式做為問項，其中，聯盟方式分為 3.3 所推導出之五種策略聯盟方式，包括**既有路線共同排班、聯盟爭取新路線、與地區客運聯盟、與廣告業者聯盟、與旅遊業者聯盟**等五類聯盟方式做為橫軸，以可行性與效率性做為縱軸，其中可行性分為聯盟對象尋覓之困難度、達成互信條件之困難度、聯盟執行互信機制建立之困難度；效益性則為評估效益之大小，共計四大縱軸，故受訪者在每一類路線上，應具有二十個作答答案。

三、為求此六十個作答答案之獨立(三類路線)，每一組答案具有五個選項可選擇，而非以排名順序回答之，可行性方面，係分為極難、困難、普通、容易、極易等五類；效益性方面分為很高、尚好、普遍、有限、沒有等五類，皆為單選。

四、回答方式方面，將設計使受訪者以橫軸為主作答，亦即請受訪者針對某路線下，特定策略聯盟方式中，各階段之可行性與效益性做評估，但不要求受訪者每類路線均作答，係以其本身公司之營運範疇為主，以求更精準之專家式問卷結果。下頁為本問卷調查之範本。

本研究之問卷調查設計上並非以眾多的問項來得到相當準確的問卷調查結果，相對的，衡量目前國道客運實施策略聯盟並非常態，多數的作答方式係以求得受訪者專業的認知與卓越的經營經驗之下，對於策略聯盟實施之可能困難處和其假設性評估為主，唯有透過了解實際營運國道客運業者的想法，方可尋求需解決之困難和需著力之要點，策略聯盟才有真正運用於國道客運之機會和條件。

4.2 調查實施

4.2.1 問卷母體

本研究調查之抽樣母體為公路總局委託亞聯工程顧問股份有限公司所製作之「國道客運營運服務評鑑作業計畫」之國道客運名單，共計二十七家業者，一百六十三條路線，不包含地區性公車路線或個案承包之旅遊路線。二十七家業者中，以國光客運公司營運五十條路線為最，統聯客運營運二十七條居次。整理如下表 4-1 所示：

表 4-1 國道客運營運路線類型與數量統計

客運公司	中長程	短程	特定路線	總計
國光客運	22	20	8	50
統聯客運	22	4	1	27
日統客運	5	0	0	5
建明客運	3	3	2	8
大有巴士	2	3	2	7
和欣客運	1	2	0	3
阿羅哈客運	2	0	0	2
尊龍客運	2	0	0	2
長航通運	0	5	4	9
三重客運	0	6	5	11
新竹客運	0	4	2	6
巨業客運	2	0	0	2
亞聯客運	0	1	0	1
豪泰客運	0	1	0	1
仁友客運	0	1	1	2
亞通客運	0	0	1	1
台聯客運	0	0	2	2
台灣聯合客運	0	0	1	1
台北客運	0	1	0	1
台中客運	2	3	0	5
基隆客運	0	4	0	4
豐原客運	1	1	0	2
台西客運	0	3	0	3
中興巴士	0	2	0	2

客運公司	中長程	短程	特定路線	總計
高雄客運	2	0	0	2
桃園客運	0	1	2	3
光華巴士	0	1	0	1
總計	66	66	31	163

路線之特性來看，可分為短程路線、中長程路線和特定路線三類，其短程路線共計六十六條路線(里程在一百五十公里以下)，共計十九家業者；中長程路線共計六十六條路線(里程在一百五十公里以上)，共計十二家業者；特定路線(含機場線)，共計三十一條路線，共計十二家業者。、

4.2.2 抽樣方式與回函情況

本研究經由調查統計國內共計二十七家國道客運業者，經電話聯絡方式取得其中二十三家業者同意，並以發放問卷調查方式諮詢其對於國道客運運作策略聯盟之意見與看法，最後取得其中十四家業者回函(包含兩家以電子郵件方式作答者)，依據已回函之業者路線特性整理如下表 4-2。：

表 4-2 有效問卷之業者營運狀況

客運公司	中長程	短程	特定路線	總計
國光客運	22	20	8	50
統聯客運	22	4	1	27
建明客運	3	3	2	8
大有巴士	2	3	2	7
和欣客運	1	2	0	3
阿羅哈客運	2	0	0	2
三重客運	0	6	5	11
巨業客運	2	0	0	2
亞聯客運	0	1	0	1
豪泰客運	0	1	0	1
台中客運	2	3	0	5
豐原客運	0 *	1	0	2
台西客運	0	3	0	3
高雄客運	2	0	0	2
總計	58	47	18	124

下表 4-3 為對照目前全省國道客運營運狀況與問卷調查回函的比率關係。

表 4-3 國道客運營運路線狀況與問卷回函之對照表

數量\路線分類	中長程路線	短程路線	特定路線	全部路線
總營運家數	12	19	12	=
問卷回函總數目	12	13	11	=
具實際營運路線之回函	9	11	5	=
比率(回函佔總家數之比)	75%	57.9%	41.7%	
現況營運路線之數量	66	66	31	163
有效回函之路線數量	58	47	18	124
比率(回函佔總路線之比)	87.8%	71.2%	61.3%	76.1%

上表中，業者依其考慮選擇其願意作答之路線，但各類路線之有效問卷中，並不完全皆為其實際營運型態。

若進一步分析回函之業者營運特性，可將各業者其營運之類別依照營運路線分類，其問卷回函狀況如下表所示：

表 4-4 各類營運型態回函比率表

營運型態\數量	產業中營運家數	回函家數	比率
短程路線	7	4	57%
中長程路線	5	3	60%
特定路線	3	0	0%
短程路線 中長程路線	3	2	67%
短程路線 特定路線	5	1	20%
中長程路線 特定路線	0	0	=
短程路線 中長程路線 特定路線	4	4	100%
合計	27	14	52%

由上兩表可發現，具有短程路線之業者回函樣本數最多(十一個)，具有中長程路線之業者回函率最高 75%(9/12)，以具有特定路線之業者回函數最低(五

個)，回函率亦最低 45%，其中包括四個樣本為兼具有短程和中長程路線之業者樣本。

若以回函之業者規模屬性分析，針對國道客運之規模定義而言，因國道客運係高投資成本之產業，若其具有之場站據點多者，其營運規模相對而言應較大，故本研究係以場站據點與路線數綜合考量為分類依據。假設具有為八個場站據點，其最大可能之路線數為 $(8*7)/2 = 28$ ，若有七個場站據點，其最大可能路線數為 $(7*6)/2 = 21$ ，若有六個場站據點，其最大可能路線數為 $(6*5)/2 = 15$ ，依此類推下，4 個場站據點則為 6 條路線。

而以我國國道客運係以西部走廊為主之營運範圍而言，在具有國道行經之十個主要縣市(如台中市與台中縣視為同一主要縣市)而言，具有八個據點者應屬規模極大之業者，具有六個據點者，應屬規模大之業者，具有四個據點應屬規模普通之業者，四個以下據點之業者，應屬規模小之業者。

故將此二十七家國道客運業者分為四類規模，為求路線數之分類間隔相同，調整如下四類規模：規模極大(營運路線為二十五條以上)；規模大(營運路線十五條至二十四條)；規模普通(營運路線五至十四條)；規模小(營運路線四條以下)分類之，可得到下表 4-5 所示：

表 4-5 國道客運營運規模大小與問卷回函之對照表

數量\規模分類	規模極大	規模大	規模普通	規模小
總營運家數	2	0	7	18
問卷回函數目	2	0	4	8
回函比率-家數比	100%	=	57%	44%
總營運路線數	77	0	51	35
問卷回函總路線數	77	0	31	16
回函比率-路線數比	100%	=	61%	46%

故根據上表所統計，規模越大具有越高的回函意願，推論其應對策略聯盟具有越高的興趣與實施意願。若將各規模進一步細分為各營運型態，問卷回函情況與樣本數，可整理如下表 4-6 所示：

表 4-6 各類規模回函比較表

營運型態\數量	產業中營運家數	回函家數	比率
規模極大			
短程路線、中長程路線、特定路線	2	2	100%
小計	2	2	52%
規模普通			
中長程路線	1	0	0%
短程路線、中長程路線	1	1	100%
短程路線、特定路線	3	1	33%
短程路線、中長程路線、特定路線	2	2	100%
小計	7	4	57%
營運型態\數量	產業中營運家數	回函家數	比率
規模小			
短程路線	7	4	57%
中長程路線	4	3	75%
特定路線	3	0	0%
短程路線、中長程路線	2	1	50%
短程路線、特定路線	2	0	0%
小計	18	8	44%

由上表可發現，規模極大者，本身只具有一種營運型態，且回函率最高，規模普通者，具有四種營運型態，而以具短程或中長程路線之業者回函樣本最多，且比率最高，規模小之業者具有五種營運型態，其中以具中長程路線之業者回函樣本最多，而特定路線之樣本為 0。

4.3 初步統計

依照業者之問卷回函可分為三大部分，(1). 是否具有生存憂慮；(2). 效益性評估；(3). 可行性評估；分別作初步統計求其平均值與變異數比較如下：

4.3.1 是否具有生存憂慮

本研究問卷之首要問項即在詢問各業者，對於目前之營運環境，是否遭受到生存之憂慮，十四個回函中，十一個樣本為【是】，一個樣本為【否】，兩個樣本並未作答之，其中回答【否】之業者為台西客運公司，未作答之業者為阿囉哈客運公司與亞聯客運公司，若以有效作答者為母體，認定具有生存憂慮比率高達92%，故本研究認為，國道客運產業確實存在生存競爭問題，且需實施新策略以利各業者增加競爭力，以求生存，而策略聯盟亦有其規劃運作之需求。

而國道客運之生存憂慮在藉由策略聯盟改善時，不同規模或營運型態之下，業者對於各類策略聯盟之型式，其評估之差異或優先順序為何？本研究將進一步以效益性和可行性兩點分析之，

4.3.2 效益性

承 4.2，若將國道客運業者依照規模分類之，可分為四類，其中規模大之類別並無業者符合，故將分為三類，並比較其評估之效益性，更進一步，本研究將各規模下之營運型態分類統計，以尋求不同之業者營運型態，其評估效益性之差異。

A. 各路線之效益性統計結果

依據 4-2 之分類，有效回函中規模極大、規模普通、規模小之業者分別為二家、四家、八家，就其不同路線、策略聯盟方式之效益性評估，整理如下兩表所示：前表為不分規模下，各路線之效益性評估，後表為不同規模下之評估結果。

但並非所有業者均針對三類路線作答，且其作答之路線並非全為其營業型態下之路線，在篩選樣本為具有作答，且作答路線為本身營業型態之路線，則樣本數會與原先有所差異，下表中，每類路線後之框內代表各規模下之有效樣本數目。

表 4-7 各類路線效益性評估統計表

聯盟方式\路線	短程路線		中長程路線		特定路線	
	平均數	變異數	平均數	變異數	平均數	變異數
既有路線共同排班	2.9	1.7	3	1.5	3	1
聯盟爭取新路線	3.1	1.7	3.1	1.4	3.4	1.3
與地區客運聯盟	3.5	0.9	3.3	0.5	3.4	1.3
與廣告業者聯盟	3.4	1.1	3.3	0.5	3.6	0.8
與旅遊業者聯盟	3.4	1.7	3.6	1.3	3.4	1.3

B. 各路線內，不同規模業者之效益性統計結果

表 4-8 各類路線下，各類營運規模之效益性評估統計表

聯盟方式\規模	規模極大		規模普通		規模小	
	平均值	變異數	平均值	變異數	平均值	變異數
短程路線(2 ; 4 ; 5)						
既有路線共同排班	3	2	3.25	2.25	2.6	1.8
聯盟爭取新路線	3.5	0.5	3	2	3	2.5
與地區客運聯盟	3.5	0.5	3.25	1.58	3.6	0.8
與廣告業者聯盟	3	0	3.75	0.92	3.2	1.7
與旅遊業者聯盟	3.5	0.5	3.75	2.25	3	2
中長程路線 (2 ; 3 ; 4)						
既有路線共同排班	2.5	4.5	2.67	0.33	3.5	1.67
聯盟爭取新路線	3.5	0.5	2.67	0.33	3.25	2.92
與地區客運聯盟	3.5	0.5	3	1	3.5	0.33
與廣告業者聯盟	3.5	0.5	3.33	0.33	3.25	0.92
與旅遊業者聯盟	4	2	3.33	2.33	3.5	1
特定路線(2 ; 3 ; 0)						
既有路線共同排班	3	2	2.67	0.33	=	=
聯盟爭取新路線	3.5	0.5	2.67	0.33	=	=
與地區客運聯盟	3.5	0.5	2.67	0.33	=	=
與廣告業者聯盟	3.5	0.5	3	0	=	=
與旅遊業者聯盟	3.5	0.5	3	1	=	=

由上表可發現，在規模極大之評估方面，唯有既有路線共同排班聯盟方式，其變異數最大，亦即規模極大之業者對於既有路線共同排班聯盟方式看法較不一致。

4.3.3 可行性

可行性之評估係分為三類，分別為對象選擇難度、達成互利條件難度與互信機制難度，此三類在運作策略聯盟之際，為連續性之難度，故總可行性難度應為三類之加總所得，以下係本研究將針對不同路線下，各類策略聯盟之可行性難度。

A. 不同路線之可行性難度統計結果

(1) 短程路線之可行性難度初步統計結果

表 4-9 短程路線之可行性難度統計表

聯盟方式\難度項目	夥伴對象 難度	達成互利 條件難度	互信機制 難度	可行性難 度
平均值				
既有路線共同排班	3.36	3.72	3.64	10.72
聯盟爭取新路線	3.09	3.09	3.36	9.54
與地區客運聯盟	2.91	3	3.18	9.09
與廣告業者聯盟	2.45	2.72	2.64	7.81
與旅遊業者聯盟	2.27	2.45	2.64	7.36
變異數				
既有路線共同排班	1.45	1.02	0.45	0.98
聯盟爭取新路線	0.89	0.89	0.65	0.81
與地區客運聯盟	0.49	1	0.56	0.68
與廣告業者聯盟	0.67	0.82	0.25	0.58
與旅遊業者聯盟	0.62	1.07	0.85	0.85

由上表可發現，在短程路線中，以各階段難度而言，夥伴對象難度皆為最低者，而達成互利條件難度與互信機致難度則較高，此統計結果應與短程路線具有通勤路線特性，且共同營運同路線之業者多，故業者尋求夥伴較容易。

在各類聯盟中，既有路線共同排班之聯盟，因短程路線之特性具有離尖峰差異顯著之特性，如何在聯盟後，協調以達成互利應最為困難。聯盟爭取新路線之聯盟，因雙方係共同重新整合，互信機致最難以克服。而與地區客運聯盟、與廣告業者聯盟和與旅遊業者聯盟等三類聯盟，難度則偏低，綜合來說，短程路線中，以異業聯盟相較同業聯盟容易實施，並以尋求夥伴難度較低。

(2)中長程路線之可行性難度初步統計結果

表 4-10 中長程路線之可行性難度統計表

聯盟方式\難度項目	夥伴對象 難度	達成互利 條件難度	互信機制 難度	可行性難 度
平均值				
既有路線共同排班	3.56	3.67	3.44	10.67
聯盟爭取新路線	3.89	3.78	3.67	11.34
與地區客運聯盟	2.89	3.22	3	9.11
與廣告業者聯盟	3	3.22	2.67	8.45
與旅遊業者聯盟	2.56	2.78	2.67	8.01
變異數				
既有路線共同排班	1.28	1	1.28	1.19
聯盟爭取新路線	0.61	0.69	0.75	0.69
與地區客運聯盟	0.61	1.19	0.75	0.85
與廣告業者聯盟	1	1.19	0.5	0.90
與旅遊業者聯盟	0.28	0.69	1	0.66

由上表可發現，同業聯盟相較異業聯盟難度高出許多，各階段之難度皆高出異業聯盟之各階段難度。各階段之難度中，以達成互利難度，高出其餘兩類難度，唯有聯盟爭取新路線之難度以夥伴對象難度較高，但亦相差不遠。

(3) 特定路線之可行性難度初步統計結果

表 4-11 特定路線之可行性難度統計表

聯盟方式\難度項目	夥伴對象難度	達成互利 條件難度	互信機制 難度	可行性難 度
平均值				
既有路線共同排班	3.6	3.4	3.6	10.6
聯盟爭取新路線	3.2	3.2	3.4	9.8
與地區客運聯盟	3.2	3.4	3.2	9.8
與廣告業者聯盟	2.4	3	2.8	8.2
與旅遊業者聯盟	2.4	2.6	2.8	7.8
變異數				
既有路線共同排班	0.3	0.3	0.3	0.3
聯盟爭取新路線	0.7	0.2	0.3	0.4
與地區客運聯盟	0.2	0.3	0.2	0.23
與廣告業者聯盟	0.8	0.5	0.2	0.5
與旅遊業者聯盟	0.8	1.3	0.7	0.93

由上表可發現，在特定路線中，與前兩類路線不同，異業聯盟難度並非全低於同業聯盟，其中與地區客運聯盟之難度與同業聯盟難度皆為偏高者，可反應出，在特定路線中，因服務特定乘客範圍，其規模無需地區客運疏運，此外，特定路線之起迄點多為旅次終點，應是造成此評估之另一要點。

B. 不同路線下，各規模業者可行性統計結果

(1)短程路線

下表為短程路線中，不同規模之業者之評估統計結果。

表 4-12 短程路線之可行性統計結果

方式\規模	規模極大		規模普通		規模小	
	平均數	變異數	平均數	變異數	平均數	變異數
夥伴對象難度						
既有路線共同排班	2.5	4.5	3.25	0.92	3.8	1.2
聯盟爭取新路線	2.5	0.5	3.25	0.92	3.2	1.2
與地區客運聯盟	3	0	2.75	0.25	3	1
與廣告業者聯盟	3.5	0.5	2	0.67	2.4	0.3
與旅遊業者聯盟	2.5	0.5	1.75	0.92	2.6	0.3
達成互利條件難度						
既有路線共同排班	4	0	3.5	1.67	3.8	1.2
聯盟爭取新路線	3	0	3.5	0.92	3	1.5
與地區客運聯盟	2.5	0.5	3.25	0.92	3	1.5
與廣告業者聯盟	3	2	2.5	1	2.8	0.7
與旅遊業者聯盟	2	0	2	2	3	0.5
互信機制難度						
既有路線共同排班	4	0	3.5	0.33	3.6	0.8
聯盟爭取新路線	3	0	3.5	0.33	3.4	0.3
與地區客運聯盟	3	0	3.5	0.33	3	1
與廣告業者聯盟	2.5	0.5	2.5	0.33	2.8	0.2
與旅遊業者聯盟	2.5	0.5	2.25	1.58	3	0.5
可行性難度						
既有路線共同排班	10.5	4.5	10.25	7.58	11.2	9.2
聯盟爭取新路線	8.5	0.5	10	6	9.6	11.3
與地區客運聯盟	8.5	0.5	9.5	3.67	9	9.5
與廣告業者聯盟	9	8	7	4.67	8	2.5
與旅遊業者聯盟	7	0	6	12.67	8.6	2.8

由上表可發現，雖不同規模之業者其總評之可行性難度相差不大，但各階段之評估難度卻非如此，如規模小之業者在尋求夥伴對象方面，評估之難度高於其他兩類業者；而規模極大與規模普通之業者，其異業聯盟之難度低於同業聯盟。

(2) 中長程路線

下表為中長程路線中，不同規模之業者之評估統計結果。

表 4-13 中長程路線之可行性統計結果

方式\規模	規模極大		規模普通		規模小	
	平均數	變異數	平均數	變異數	平均數	變異數
夥伴對象難度						
既有路線共同排班	3	2	3.33	0.33	4	2
聯盟爭取新路線	3	0	3.67	0.33	4.5	0.33
與地區客運聯盟	2.5	0.5	3	0	3	1.33
與廣告業者聯盟	2.5	0.5	2.67	0.33	3.5	1.67
與旅遊業者聯盟	2.5	0.5	2.67	0.33	2.5	0.33
達成互利條件難度						
既有路線共同排班	3.5	0.5	3.33	0.33	4	2
聯盟爭取新路線	3	0	3.67	0.33	4.5	0.33
與地區客運聯盟	3	2	3	0	3.25	2.25
與廣告業者聯盟	2.5	0.5	2.67	0.33	3.75	1.58
與旅遊業者聯盟	2.5	0.5	2.67	0.33	2.27	0.92
互信機制難度						
既有路線共同排班	4	0	2.67	1.33	3.75	1.58
聯盟爭取新路線	3	0	3.33	0.33	4.25	0.92
與地區客運聯盟	3	0	3	1	3	1.33
與廣告業者聯盟	2.5	0.5	2.67	0.33	2.75	0.92
與旅遊業者聯盟	2.5	0.5	2.67	2.33	2.75	0.92
可行性難度						
既有路線共同排班	10.5	0.5	9.33	5.33	11.75	16.25
聯盟爭取新路線	9	0	10.33	2.33	13.25	4.25
與地區客運聯盟	8.5	4.5	9.33	2.33	9.25	14.25
與廣告業者聯盟	7.5	4.5	8.33	4.33	10	10.67
與旅遊業者聯盟	7.5	4.5	8.33	9.33	8	5.33

由上表可發現，規模小之業者評估具有顯著高於其餘兩者業者之趨勢，在各階段之難度評估上，亦是具有同樣之趨勢。

(3) 特定路線

下表為中長程路線中，不同規模之業者之評估統計結果。

表 4-14 特定路線之可行性統計結果

方式\規模	規模極大		規模普通		規模小	
	平均數	變異數	平均數	變異數	平均數	變異數
夥伴對象難度						
既有路線共同排班	3.5	0.5	3.67	0.33	=	=
聯盟爭取新路線	2.5	0.5	3.67	0.33	=	=
與地區客運聯盟	3	0	3.33	0.33	=	=
與廣告業者聯盟	2.5	0.5	2.33	1.33	=	=
與旅遊業者聯盟	2.5	0.5	2.33	1.33	=	=
達成互利條件難度						
既有路線共同排班	3	0	3.67	0.33	=	=
聯盟爭取新路線	3	0	3.33	0.33	=	=
與地區客運聯盟	3.5	0.5	3.33	0.33	=	=
與廣告業者聯盟	2.5	0.5	3.33	0.33	=	=
與旅遊業者聯盟	2.5	0.5	2.67	2.33	=	=
互信機制難度						
既有路線共同排班	3.5	0.5	3.67	0.33	=	=
聯盟爭取新路線	3.5	0.5	3.33	0.33	=	=
與地區客運聯盟	3	0	3.33	0.33	=	=
與廣告業者聯盟	3	0	2.67	0.33	=	=
與旅遊業者聯盟	2.5	0.5	3	1	=	=
可行性難度						
既有路線共同排班	10	2	11	3	=	=
聯盟爭取新路線	9	0	10.33	2.33	=	=
與地區客運聯盟	9.5	0.5	10	3	=	=
與廣告業者聯盟	8	2	8.33	2.33	=	=
與旅遊業者聯盟	7.5	4.5	8	9	=	=

由於本研究之問卷並無取得特定路線中，規模小之業者回函，故僅比較規模極大與規模普通之兩類業者，整體而言，規模普通業者評估難度皆較規模極大為高，但差距並不顯著。

4.4 問卷檢定

4.4.1 檢定目地與對象

在 4-3 中，本研究已針對問卷回函做初步統計，可分為兩類之主軸，不同之策略聯盟方式與不同路線兩者，但業者對於不同策略聯盟之看法，本應不同，故檢定之目的將著重於，業者之間其對於在不同路線下同一策略聯盟看法是否一致。而檢定的對象為同策略聯盟下之不同路線

4.4.2 檢定方法

檢定係依據機率理論，由樣本資料以測驗對母體之假設是否成立，檢定方法則依照母體、樣本之不同所選擇。然而在檢定之前，需設立統計假設(Statistical Hypothesis)，本研究在統計出初步統計資料後，將透過檢定以驗證統計資料。

而本章節之檢定具有以下假設：

1. 本問卷資料係屬於各家業者依據本身營運狀況所作答，故屬於多母體之樣本，且各母體之間為獨立母體。
2. 本問卷之樣本之分配狀況為非常態分配。
3. 檢定之目的在於檢驗兩組樣本對於效率性與可行性之評估，是否具有同樣的表現力。

依據本研究母體與樣本之特性，本研究選定以 Mann-Whitney-Wilcoxon 檢定法檢定之，以下為 Mann-Whitney-Wilcoxon 檢定之簡介。

- (1) 本檢定係透過兩樣本具有相同平均數下，是否具有相同之中位數，以得知兩樣本是否具有相同之表現力。
- (2) 採取雙尾檢定， $H_0: \eta_1 = \eta_2$ ； $H_1: \eta_1 \neq \eta_2$ 。
- (3) 取信賴度為 0.9，則 $\alpha=0.1$ 。
- (4) 將兩獨立樣本混合，並且依據評估高低給予適當等級，且得兩樣本之個

別等級合為 W_1, W_2 。

(5) 求算出

$$U_1 = n_1 n_2 + n_1 (n_1 + 1) / 2 - W_1$$

$$U_2 = n_1 n_2 + n_2 (n_2 + 1) / 2 - W_2$$

並取 U_1, U_2 其中小者為 U 以進行檢定

(6) 若樣本 n_1, n_2 皆小於 8，以查表得機率 P ，當 $P < \alpha / 2$ 則拒絕 H_0 ；若樣

本 n_1, n_2 有一各介於 9 與 20 之間，查表得臨界值，若 $U > U_{\alpha}$ ，則拒絕 H_1 ；

若樣本 n_1, n_2 中有一大於 20，則取 U 分配之期望值與變異數，但本研究之樣本並無大於 20 者，故不深入討論之。

(7) 本研究之檢定係取效益性或可行性難度最高者為主要母體，評估分數較低者為對照母體，檢定其是否與主母體所評估之相同，具有相同表現力之評估分數，若檢定結果顯示兩母體並無明顯差異，則表示兩者皆屬效益性高或是可行性難度高，反之，則代表兩母體之表現力不同。

藉由檢定之結果，預期可將各分類下之母體區分為以下四類：1. 效益性高，可行性難度高；2. 效益性低，可行性難度低；3. 效益性低，可行性難度高；4. 效益性低，可行性難度低。

依據 4.3 之初步統計結果與上述之檢定方法，以下之檢定共分兩大部分，效益性檢定與可行性檢定，如下 4.4.2 與 4.4.3 所示：

4.4.2 檢定結果

以 4.1 之檢定方式，檢定業者針對不同路線下，各類策略聯盟方式之評估，是否因路線之不同而有差異，而檢定結果如下表 4-15，4-16 所示

表 4-15 不同路線之效益性檢定結果

方式\路線	效益最高之路線	短程路線	中長程路線	特定路線
既有路線共同排班	中長程路線 特定路線	拒絕 H_1	=	=
聯盟爭取新路線	特定路線	拒絕 H_1	拒絕 H_1	=
與地區客運聯盟	短程路線	=	拒絕 H_1	拒絕 H_1
與廣告業者聯盟	特定路線	拒絕 H_1	拒絕 H_1	=
與旅遊業者聯盟	中長程路線	拒絕 H_1	=	拒絕 H_1

表 4-16 不同路線之可行性檢定結果

方式\路線	難度最高之路線	短程路線	中長程路線	特定路線
既有路線共同排班	短程路線	=	拒絕 H_1	拒絕 H_1
聯盟爭取新路線	中長程路線	拒絕 H_1	=	拒絕 H_1
與地區客運聯盟	特定路線	拒絕 H_1	拒絕 H_1	=
與廣告業者聯盟	中長程路線	拒絕 H_1	=	拒絕 H_1
與旅遊業者聯盟	中長程路線	拒絕 H_1	=	拒絕 H_1

由上兩表可發現，對業者而言，雖其在不同路線下評估有高低不同，但檢定之結果皆來自同一母體，換言之，業者真正衡量之角度係針對各聯盟方式，而非依據路線之不同，對策略聯盟之方式評估而有所不同。

第五章 如何推動策略聯盟

5.1 五類方式之推動難易與順序

1. 初步統計與檢定結果彙整

依據 4.4 之檢定結果，各類方式於不同路線之檢定，其檢定結果顯示來自相同之母體，故可將其樣本加總，以了解各類方式其可行性與效益性之評估結果，其加總結果如下表 5.1 所示，其分布狀況如下圖 5.1 所示

表 5-1 各方式之可行性與效益性評估結果

變數\方式	既有路線 共同排班	聯盟爭取 新路線	與地區客 運方式	與廣告業 者聯盟	與旅遊業 者聯盟
可行性	10.678	10.24	9.239	8.118	7.682
效益性	2.956	3.16	3.408	3.404	3.472

由上表可發現，五類方式可大致可分為兩類，與旅遊業者聯盟、與廣告業者聯盟、與地區客運業者聯盟屬於效益較高，難度較低之一類；聯盟爭取新路線、既有路線共同排班聯盟屬於效益較低，難度較高之一類。綜合來說，異業聯盟方式為主的三類方式，屬於較為可行之方式。

2. 推動策略聯盟方式之擬定原則

(1) **實地調查：**本研究透過實地前往並了解國道客運業者營運環境，包括營運之硬體設施設備、乘客搭乘之動線環境、業者運作之流程做為推動此五種策略聯盟方式之運作基礎。

(2) **依據既有之現況做為佐證：**尋找既有之營運方式，如聯營、地區客運轉乘，以其營運之流程做為擬定推動方式之佐證。

(3) **依據策略聯盟推動程序：**以第三章之策略聯盟推動程序做為擬定架構。

(4) **依據業者回函結果：**依據業者回函之結果，了解各方式下推動之難易，並透過文獻或親自訪問了解各方式之主要推動困難點與要點。

5.2 五類方式之推動步驟

1. 與旅遊業者聯盟

以業者之評估而言，國道客運業者普遍認定在與旅遊業者聯盟方式，是一有利而且可行之方式，相對於旅遊業者而言，尤其係遊樂場業者或是休閒區業者而言，若旅客具有更便利與更多的運具選擇，可顯著增加旅客前往遊覽之引力，此外，政府大力推動國內旅遊，希望透過宣導與協助之方式，使國人在國內即有量多且質優的休閒方式，且提供旅遊業者更佳之生存環境。故以此方式而言，對國道客運業者、旅遊業者、旅客、政府四方面來說，不僅是具有可行性，更是可達成四贏之方式。

整體推動上，將依據前文所設定推動之三階段探討之，分別為夥伴選擇、達成協議、合作機制之推動策略聯盟三階段。

1. 夥伴選擇

在針對可能夥伴對象之業者的調查方面，需衡量旅遊業者之信用狀況與營運狀況確保路線能長期營運、旅遊業者是否具有足夠空間以利調度與停車兩方面，就旅遊業者(指所有可能之旅遊業者)之旅客方面，需進而實地了解旅客運具的分佈、各時段之乘客數、與旅客來源。唯有透過確實的統計調查，才可評估路線之獲利機會、最佳發車的時間與間隔、最佳的沿途停靠站地點等，而評估道路交通環境現況而言，主要係針對當地交通是否具有因大量旅客湧入，而衍生更多社會成本之問題、週邊道路系統與業者甲本身路線是否容易接連、道路環境是否便於大客車行駛。透過以上針對旅遊業者、旅客、道路交通之評估，選擇國道客運業者本身能力許可、旅遊業者具有需求與對社會交通有改善之旅遊業者，作為最佳之夥伴對象。

2. 達成協議

當進入雙方針對策略聯盟之協議時，雙方需具有聯盟可共同改善問題、增加收益之共識，以共同擬定聯盟計畫，共同推動聯盟、共同行銷或促銷等三大主軸，作為聯盟細部工作分工、聯盟資源分攤、聯盟合約締定之前提。雙方需體認聯盟之主要目標係達成互利、聯盟之工作係分享彼此專業能力、聯盟之成功係合作與共生，而透過雙方進一步之協議、溝通、籌畫，才有機會使路線(聯盟)實際運作。而就聯盟之內涵(細部工作)而言，其可為事前規劃與路線(聯盟)運作兩者。

3. 合作機制

在聯盟運作之事前規劃方面，路線可分為新路線、舊路線改道、舊路線行經三類，皆需向主管單位提出申請，而路線之成行與否，在於路線之行駛是否有助於當地交通之改善、減少社會成本支出、促進國人於國內旅遊之意願，此外，國道客運業者與旅遊業者雙方皆願意配合旅客需求設定良好之停靠站與提供完善之上下車環境，並視環境許可，連結當地轉乘運具，以便利旅客、改善當地交通、結合當地運具、便利當地居民為訴求，作為申請路線之由，可較易取得主管單位許可，甚至是政府之補助。若路線得以運作，需進一步規劃班次與票價，班次方面需能針對特定時段之需求，前述之三類路線皆須彈性配合具有大量旅客需求之時段作為排班之依據。

針對共同促銷方面，可從實質的票價方面與非實質的服務方面著手，以建立旅客心中最佳之運具選擇地位，實質票價方面，可透過雙方之共同評估與協議，提供優惠之票價、便利之購票環境與加值之票價選擇，如同時購買業者甲與乙方之票價折扣、共同販售雙方票證或販售聯合票證、提供年票或一票玩到底之措施，都可便利旅客且確保聯盟運作之效益。非實質的服務方面，如雙方共同促銷彼此業務，旅遊業者提供國道客運業者之乘車資訊與發車時間，國道客運業者提供具有旅遊業者特色或廣告之乘車環境，而透過共同促銷，更可強化聯盟結構，亦可使旅客視雙方為一體，而增加同時消費雙方之旅客數目。

此聯盟方式與一般聯盟方式相同，需具有良好溝通管道，與明確的共同管理

制度，雙方涉及聯盟之人員需具有相近的層級，且專長於行銷與服務，為維持聯盟之運作，需雙方不間斷之投入與規劃，創造更多吸引旅客之誘因、並延長聯盟之時效，甚至擴大聯盟之層級至與旅行業者三方面合作、民間團體集體旅遊、配合政府施政措施，惟有持續性的配合旅遊環境之趨勢、旅客之需求、季節性之特色，此聯盟方式方可穩固運作，為雙方帶來效益。

綜合以上，可繪出下表之與旅遊業者聯盟之運作步驟流程圖。

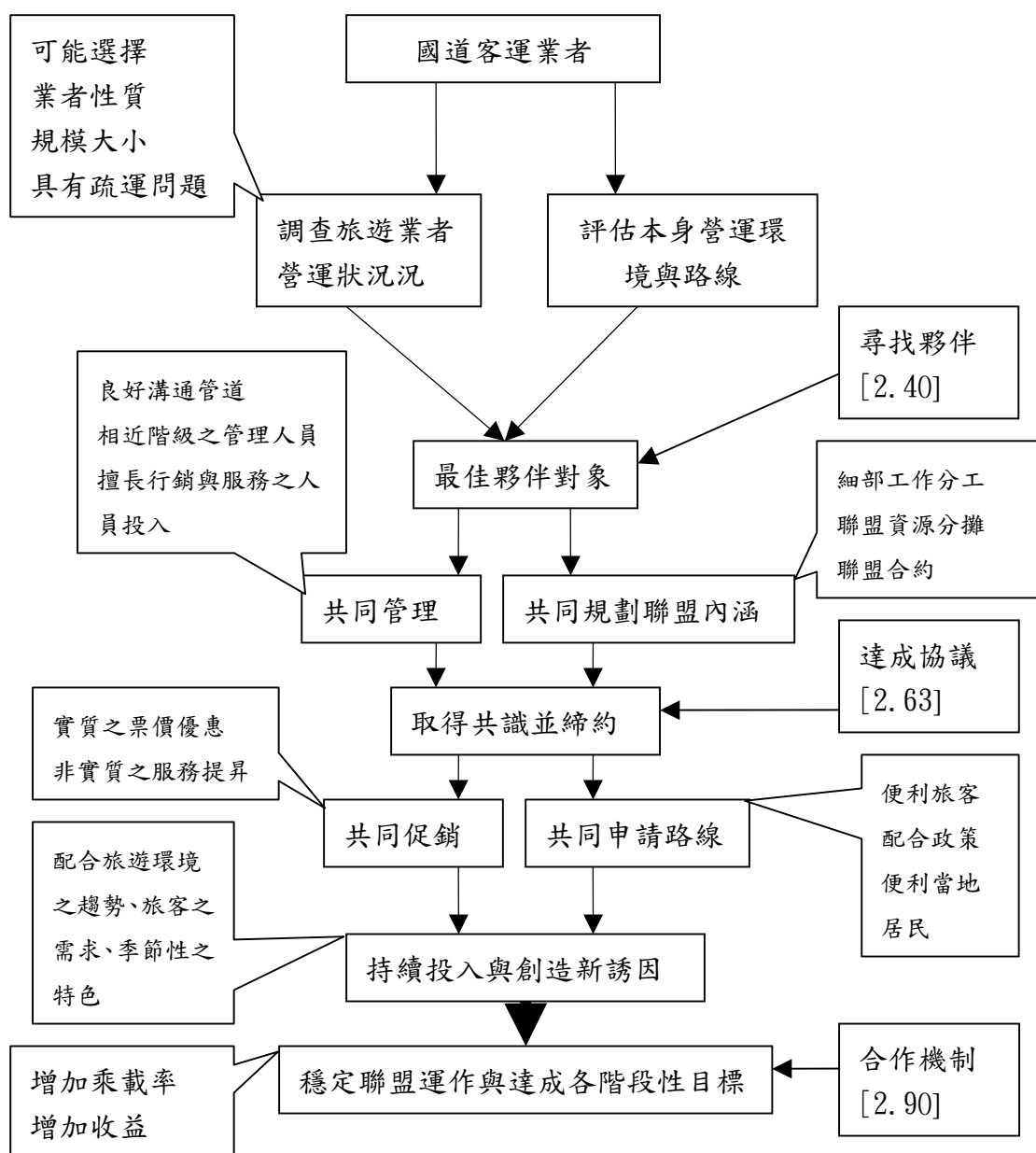


圖 5-1 與旅遊業者聯盟方式步驟圖

2. 與廣告業者聯盟

國道客運業者與廣告業者之間之聯盟方式，其並非單存委外之合作方式，以策略聯盟之核心精神而言，雙方係以雙方之優勢(如技術、資源等)，透過聯盟達成雙方之目標。故若探討此聯盟方式，必先界定雙方何以需策略聯盟？何以需透過策略聯盟達成雙方之目標？

國道客運業者乃係一具有全國性特性之產業，透過本身路線之範疇，提供各目的地之旅運需求，而其各地之車站、停靠站之站牌、車體本身，都具有成為極佳廣告之機會，且係一兼具固定廣告、流動廣告、平面廣告、多媒體廣告之角色；而廣告業者乃係專業之廣告設計者，可透過其設計與規劃、促銷與強化，得到極可觀之廣告效益，綜合來說，透過此聯盟，國道客運業者可得到相當的廣告效益來增加本身之收益(乘載率之提升)；廣告業者可得到相當多可發揮專長的廣告處，運用本身專業而得到收益。

國道客運業者運用此方式之主要目標在於，結合其本身路線之特性(如旅遊路線、特定路線、機場路線)推行配套廣告，在目的地當地業者與本身設備兩方面結合，形成聯合廣告效益，進而增加其乘載率以提高其收益，故與委外方式最大之差異即在於不僅是將廣告外包，而是透過廣告業者、當地業者(包括遊樂場等)、本身運輸業三方面之結合，有效推廣以達到三方目標。在此前提下，國道客運業者若欲推行此聯盟方式，需先衡量本身所有路線特性，並將路線分類，分為可採用與不易採用兩類，明訂選出欲採行之路線，並以欲採行路線之設備(含車體、車站、停靠站、服務人員)作為聯盟之廣告主體。

1. 尋找夥伴

尋求夥伴方面，需衡量可能夥伴對象之商譽與特性，以具有良好商譽、充足經驗、健全設備(包括建構與維護廣告)、優秀人才提供絕佳創意、和迅速之效率能搭配各不同促銷活動之夥伴為優先。

2. 達成協議

當雙方了解與認同聯盟效用後，正式運作之前，需協議明訂雙方分工方式、維護管理責任歸屬、廣告處與時限、利益分配等，以便雙方取得共識與締約，才可進一步運作聯盟。

3. 合作機制

運作聯盟時，雙方需共同實地參與廣告設計、規劃、佈置，並共同尋求願意共同廣告之第三業者(百貨公司業者、各類特殊景點或旅遊點業者、房地產業者，任何路線沿途停靠站或車站附近可聯合廣告之業者)，設計有助雙方營運範疇提升之廣告。透過此方式之結合，廣告之效益將同時對三方皆有益，業者甲可增加乘客搭乘意願、業者丙可有發揮專長而獲利之機會、第三業者亦可得到廣告效益。

雙方規劃廣告時，雙方需針對欲推行廣告之路線共同討論，國道客運業者需深入調查本身各不同路線之乘客特性(包括男女比率、年齡層、旅次目的地分布)以提供廣告業者作為廣告概念主軸，廣告業者需實地看察可能廣告處之範圍大小、廣告主要效用時段、周圍環境與時下趨勢，以廣告業者之專業角度提供國道客運業者，廣告處適合之主題概念、進而規劃整體結合性的聯合廣告，透過雙方共同提出討論，除可達到為第三業者廣告之效果外，可結合國道客運業者本身營運優勢，共同規劃出使旅客印象深刻、並增加旅客搭乘意願之廣告內容。

在決定廣告之內容主題後，國道客運業者、廣告業者需共同設計廣告之內容，包括廣告處、廣告概念、結合概念(業者甲與第三業者)、廣告時段、經費預算等，共同向第三業者提出企劃案，並在共同與第三業者意見交換，修改、力求推出能對三方皆有利且可行之廣告內容，在決定廣告內容後，再依據聯盟分工方式進行佈置、維護、替換等工作。

以上係針對單一廣告而言，而不同之路線具有不同廣告內容，可有計畫的擴大至國道客運業者所有可廣告處，使業者甲各可廣告處皆可發揮廣告效益，提升不同路線之乘載率，達到優於委外方式所無法達到之效用。

然而，此聯盟方式係一連續性且須不斷重複運作之合作模式，其合作之機制並不因廣告替換而終止，相反的，透過每次廣告，雙方都可強化彼此互信與默契，

而業者丙更可透過此連續性的合作模式，累積經驗、樹立商標與擴大客戶對象，無須困於尋覓廣告處，即可不斷取得客戶來源，對於本身之收益與規模成長都有正面效益，故除非重新締約或不可抗拒之外在因素影響，此聯盟方式可長期性的有助於雙方之營運效益，並穩定完成雙方各任務性(不同第三業者對象)之目標。

綜合來說，與廣告業者聯盟方式推動步驟如下圖 5-3 所示

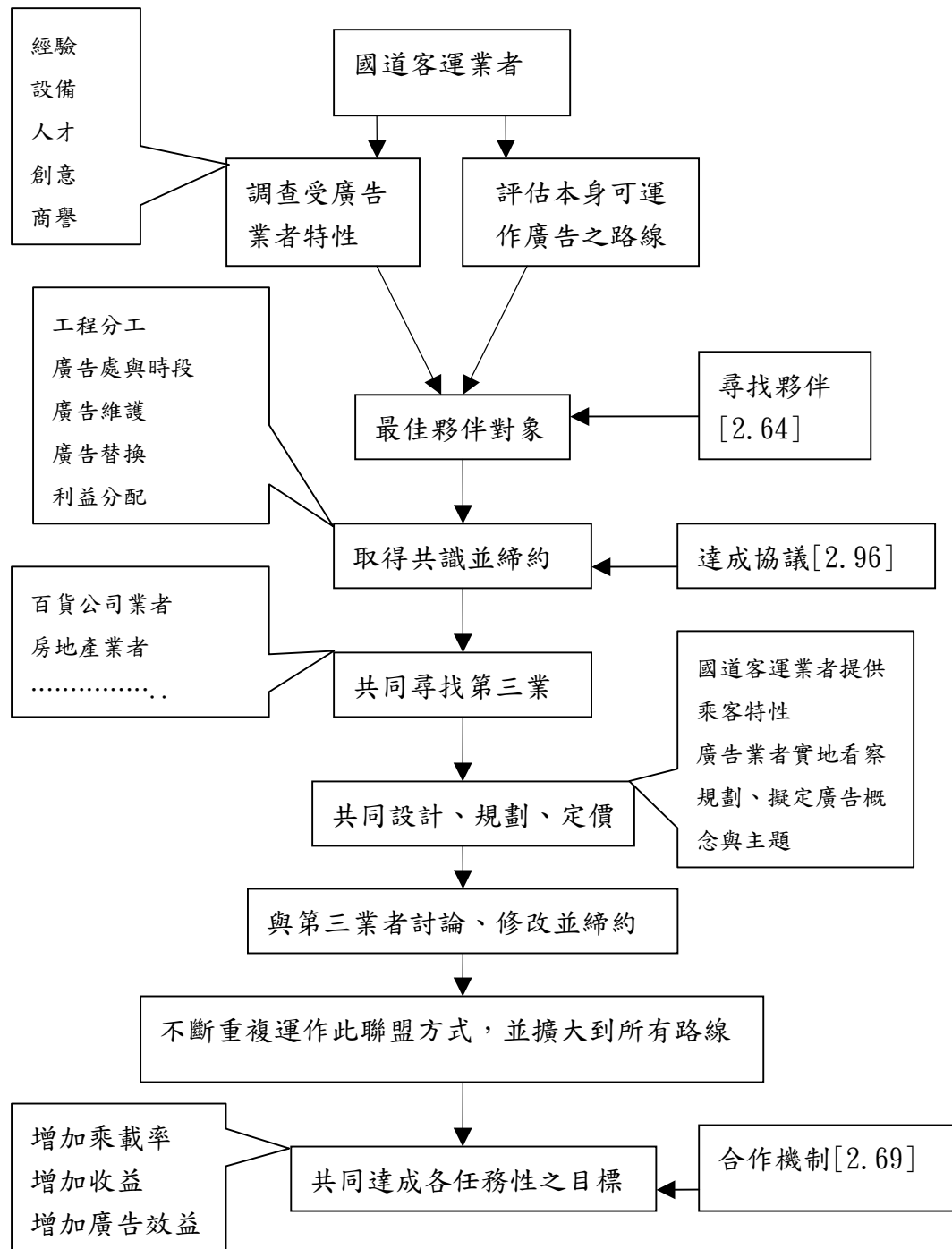


圖 5-2 與廣告業者聯盟方式推動步驟圖

3. 與地區客運業者聯盟

國道客運業者與地區客運業者之間之聯盟方式，主要係透過聯盟更有效的疏運不同需求(包括來源與目的地)之乘客，國道客運業者之路線大多以不同之市中心作為起訖點，乘客則自行前往搭乘，故業者之車站周邊轉乘難易度常直接性的影響其乘載率；地區客運業者之主要營運範圍係提供當地居民便利前往縣市內各處之疏運服務，而以目前國家推廣週休二日與國內旅遊之政策下，地區客運業者之乘客結構以非侷限於當地通勤旅客，而具有越來越多以轉乘為目的之旅客數目。故綜合來說，國道客運業者可透過此聯盟方式增加乘客搭乘之誘因，而地區客運業者可透過此聯盟方式服務需轉乘服務之乘客，雙方都可透過擴大市場規模而得到效益。

國道客運業者在欲運作此聯盟前，需體認此聯盟之主要目標與效益為何。除前述之擴大市場規模外，透過此聯盟方式可使國道客運業者之營運範疇更聚焦於行駛國道之範圍，以國道客運之成本支出比率來說，主要支出部份為人事費用方面，而支出之人事費用可再透過駕駛員工作時數與行駛趟數案比率支付，若行駛市區道路時間過長，將影響可發車之班次與拉長單趟之旅行時間，換言之，即是提高了營運成本，尤其針對短程路線而言，許多路線皆具有行駛市區道路時間高於行駛國道客運時間之現況，且除上述之成本問題外，更可能產生總站已客滿，卻因行駛市區道路而塞車之情況發生，大大影響乘客搭乘之意願，也間接成為市區道路壅塞之幫兇，尤其係車上旅客並非為需使用市區道路之用路人，眾多國道客運業者的眾多非用路人之乘客，行駛在對國道客運業者、乘客、地區交通都無益的道路上，絕對不是無從選擇之營運方式。

何以此現況問題難以改善，主因在於乘客搭乘國道客運之便利性與價格兩大因素上，沿途設站可使周圍乘客無須支付轉乘費用與花費轉乘時間，造成扭曲沿途設站用意的惡性循環，有搭乘國道客運需求之乘客越不願聚集搭乘，國道客運

業者越無法放棄行駛市區道路，市區道路之用路人來源越複雜而越惡化，更間接影響與惡化地區客運業者的營運環境，國道客運業者不僅彼此競爭，更容易發生與地區客運業者競爭乘客之情形，造成了扭曲大眾運輸的用意，更逐漸惡化了道路交通環境。

國道客運業者應聚焦其營運範圍在於國道，而非市區道路，而此聯盟方式不僅可替其營運範圍更聚焦於國道，亦可兼顧沿途設站之效用，此外可將大眾運輸分共更明確，創造對國道客運業者本身、乘客、地區客運業者、地區交通、地區居民等多方面多贏之境。

1. 夥伴選擇

以欲採行此聯盟方式之國道客運而言，業者甲需通盤檢視本身營運之概況，並以本身營運之路線與範圍做先決條件，以尋找具有上述營運市區道路問題之路線為主，並尋找可能之地區客運業者作為夥伴對象。

在尋求夥伴對象方面，需了解可能對象其本身營運路線之多寡與範圍、業者之商譽與服務水準、車輛多寡與車輛狀況、藉以尋求最佳夥伴對象。

2. 達成協議

在決定夥伴對象後，雙方需進一步共同討論聯盟運作之路線內容(包括集中轉運站位置、路線數目、路線沿途停靠站、班次、車內設備等)，並明訂分工方式、管理歸屬、利益分配等，以進一步締訂合約，落實聯盟之運作和雙方之互信。

3. 合作機制

因此聯盟方式涉及路線之更改與新設，故雙方都需共同規劃兩類路線，第一類為國道客運業者改行之路線，包括改行路徑、車站位置、更改後停靠站位置、更改後收費標準等；第二類為地區客運業者新設之路線，包括各路線所需車輛數目、車上設備狀況、排班班次狀況、沿途停靠站位置、收費標準，並以聯合申請方式，向主管機關申請，而申請路線之訴求在於(1)使不同類別之大眾運輸得以明確分工，提高大眾運輸之效用與健全大眾運輸路網。(2)提供搭乘國道客運之乘客更明確之乘車地點，並有效集中乘客，便於乘客使用各類國道客運路線之需

求，並有效減少乘客等候時間與旅行時間。(3)透過國道客運減少行駛市區道路，使市區道路用路人更明確，道路使用更有效率，提供更佳之道路交通環境於真正需求之用路人。除此之外，需透過改善市區道路環境之效益，向主管單位提出補助申請，並盡量降低乘客使用轉乘服務之票價，使此聯盟方式更易得到乘客認同與提高搭乘意願，才可確實提升聯盟效用，而服務之乘客並非完全侷限於轉乘需求之乘客，亦可服務當地居民之旅運需求，透過不同票價之收費標準，擴大受惠乘客範圍，可有助於培養居民搭乘大眾運輸之習慣，真正達到大眾運輸便民效用。

在聯盟實際運作時，國道客運業者與地區客運業者需常統計與觀察乘客結構，以作為彈性調班與顧及雙方乘載率之衡量依據，此外雙方之服務需一致，需規劃設計車體結構使攜帶行李之乘客便於搭乘、業者甲與業者丁各自之車體內需提供乘客轉運之訊息(包括班次、停靠站、收費標準)、車站內需規劃乘客轉乘路徑，以避免轉乘乘客與非轉乘乘客行進路線交錯，造成車站擁擠之情況，影響乘客轉乘意願。

國道客運業者與地區客運業者之聯盟合作可視雙方合作狀況，再規劃促銷活動、聯合廣告、聯合售票或共同發行通用票證等方案，以提高聯盟運作之效益，而業者甲可透過累積經驗，推廣至不同縣市，不僅使其路網效益擴大，更可使其乘客來源真正達到全國性範圍，對社會而言，則可有效提高大眾運輸之使用率。

綜合來說，與地區客運聯盟方式之推動步驟圖如下圖 5-4 所示：

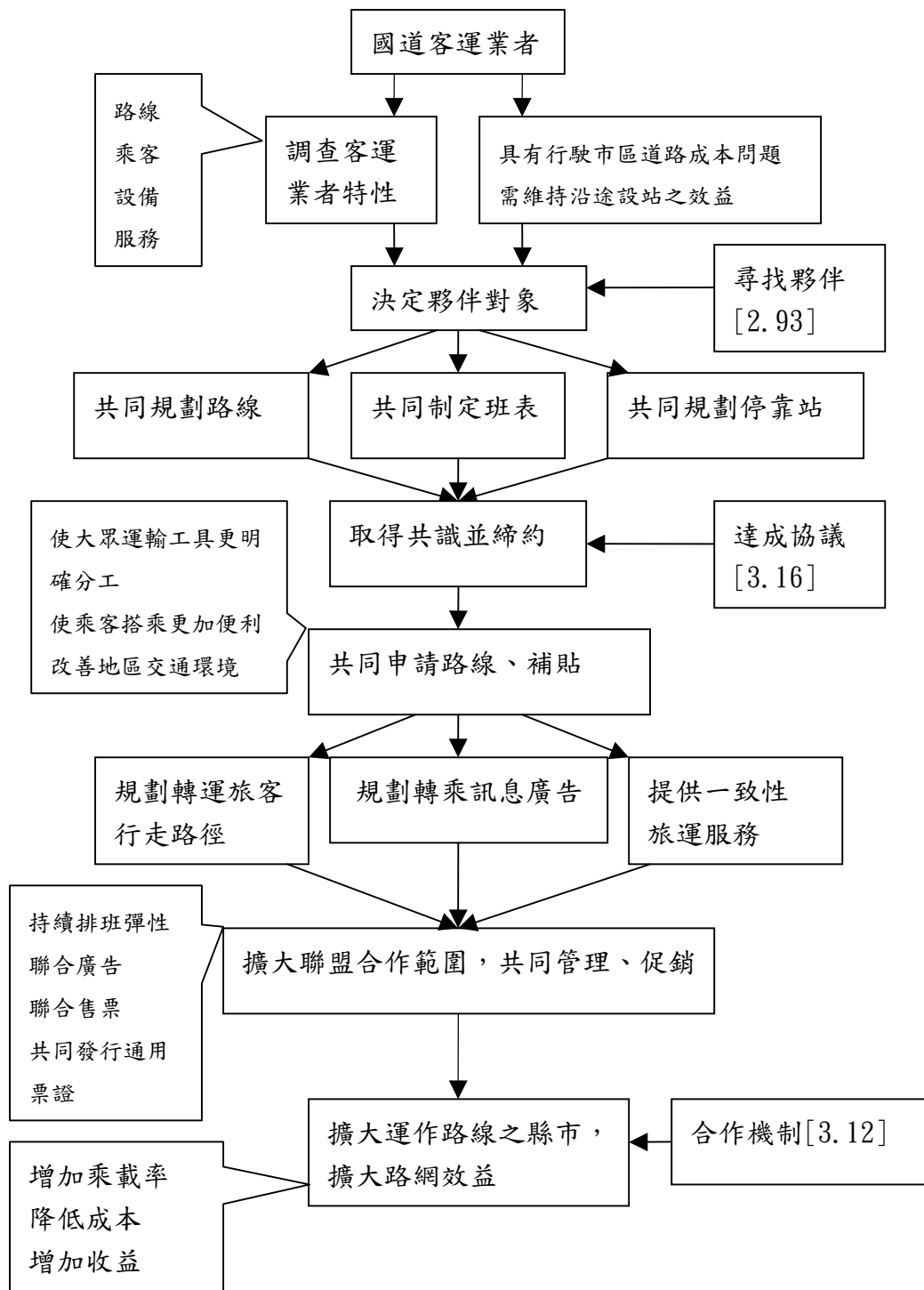


圖 5-3 與地區客運聯盟方式之推動步驟圖

4. 聯盟爭取新路線方式

以目前國道客運業者已具有一百六十三條路線之現況之下，就各主要之旅次發生起訖點而言，幾乎都已具有國道客運業者營運之，而在熱門之路線上，更是具有多家業者共同競爭。是故，路線之營運與否常限於進入市場之早晚，以國光客運(前身為台灣汽車公司)與統聯客運(前身為多家野雞車業者)最早營運國道路線之業者，具有相當完整且固定之乘客來源，而在其之後進入市場之業者，往往只能針對台北、新竹、台中、台南、高雄等主要城市之往來路線，作為主要之營運路線主體，再其後而進入市場之業者，則以機場線或是特定旅遊路線作為進入國道客運市場之路線主體，發展至今，多數之國道客運業者雖仍積極尋求具有潛在旅運需求之路線，但礙於本身既有之營運據點，其有機會發展之路線更顯得稀少與困難。

聯盟爭取新路線方式，即是在增加國道客運業者發展新路線之機會，類似此聯盟方式之聯營方式，在 3.2.1 與表 3-3 已有統計與簡介，意即在國道客運之發展之上，已有採用類似策略聯盟之策略手法，且營運之狀況並不惡，皆十分穩定的透過此方式進入國道客運市場，即使進入市場之路線已有其他業者營運，仍可維持與其抗衡之競爭力。

但與本研究之策略聯盟方式最大之差異在於，3.2.1 所整理出路線，皆為地區客運業者為求進入國道客運市場而採行之策略方式，且原先並不具有國道客運路線，故其仍屬於為求進入市場之策略方式，與本策略聯盟方式之目標仍有差異，本聯盟之目標在於增加營運路線數、擴大本身營運之路網、增加市場之佔有率，因此，相較於 3.2.1 整理之路線，本聯盟方式具有更多之可能夥伴選擇對象、更佳之夥伴合作環境、與更一致之設施設備與人員服務。

綜合以上，雖可辨析出本聯盟方式與聯營之差異，但就其尋求合作之主要依據仍有相同或相近之處，如前文所述，除國光客運與統聯客運具有全國性路網與全國性據點外，大部分之國道客運業者之據點有限，且營運之範圍多為地區性，且許多更只營運北、中、南、機場線四類之一，若欲

擴展其路網，礙於營運現況與法令規定，必須具有另一起訖點之車站，此對營運規模不大之業者而言，僅為單一路線而設站，所支付之成本甚大，且易於反應於票價造成本身競爭力下降，此外，對另一起訖點地區熟悉度不足，難以掌握較佳之停靠站位置亦是另一困難點所在，而仍需克服規劃停車場、設立當地服務據點、辦公地點、人員駐派、推廣促銷等，都是目前國道客運業者對於新設止步之因素。而針對以上之困難點所在，與 3.2.1 之路縣所遭遇之問題亦相同，而何以已具有八條之路線採取聯營方式，關鍵即在於相較於獨自籌促路線，具有較佳之優勢以解決，然而，聯盟爭取新路線之方式亦是如此，且更優於聯營方式，具有更多夥伴選擇對象、更相近之組織文化以合作、更一致之設施設備與人員之結合。

國道客運業者若欲擴大其路線之路網，且認知此聯盟方式之絕隊優勢，其採行此聯盟方式之推動步驟如下。

1. 夥伴選擇

國道客運業者需針對本身既有之據點加以衡量具有潛在旅運需求之路線，藉以尋求可能之夥伴對象，然而針對夥伴之衡量主要係透過實地了解夥伴是否具有既有之車站與法令規定所需之營運設備、車體是否易於結合、所提供之服務水準是否相近，以求相近之組織文化，而更易協議溝通。此外夥伴是否亦具有擴大市場之企圖，對此路線是否樂觀，以求尋求具有相同目標之夥伴對象。

2. 達成協議

若雙方都具有相同目標，且願意共同推動此聯盟方式，雙方需體認新路線係一獨立於本身營運規範之範疇，不可將其與其他營運路線混為一談，雙方需明訂細部工作、路線規劃、服務方式、票價與管理，尤其係管理部分，需共同組成管理部門，取得各自高階主管之支持與許可，共同管理此路線而不受限於各自之營運策略手法，所有工作項目必須對等分配，而非以經驗移轉之方式加以管理，使此聯盟路線與各自本身之其他路線混

淆。契約內容必須係針對此聯盟路線而訂定，且不干涉對方其餘路線之既有營運方式，而透過契約之締訂，此聯盟方式下之路線才能兼具雙方之優勢，而不受限於雙方之既有營運情況之影響。

3. 合作機制

完成締約後，主要工作項目可分為共同規劃與共同管理，共同規劃係針對此聯盟下之路線，其設定之起訖點、停靠站、班次、票價、車輛數目、服務人員數目等，共同規劃出彼此認可之數目或位置，進而共同向主管單位提出申請，而申請之主要依據係此路線具有眾多之旅運需求，且透過雙方之共同合作營運，可有效增加大眾運輸服務路網，以提供國人更完整之旅運服務。共同管理方面，主要係透過共同規劃下，所設定之各項所需資源、設施設備、人員，在協議之資源分攤後，共派管理人員加以監督與管理，並設立聯合管理部門，以共同管理，營運此路線之工作、利益、維護、服務等項目。

而實際運作時，雙方需建立良好溝通環境，對等的管理階層與共同投入之理念，維持與確保此聯盟之運作，再透過雙方各自之優勢環境、技術、人力，使此聯盟之路線具有更高之競爭力，以取得足以營運之市場佔有率，唯有透過持續性的投入與互信互助的聯合管理，此聯盟方可持續運作與成長，甚至可提供雙方合作其餘路線之可能性。

綜合來說，聯盟爭取新路線方式推動步驟圖如下圖 5-5 所示

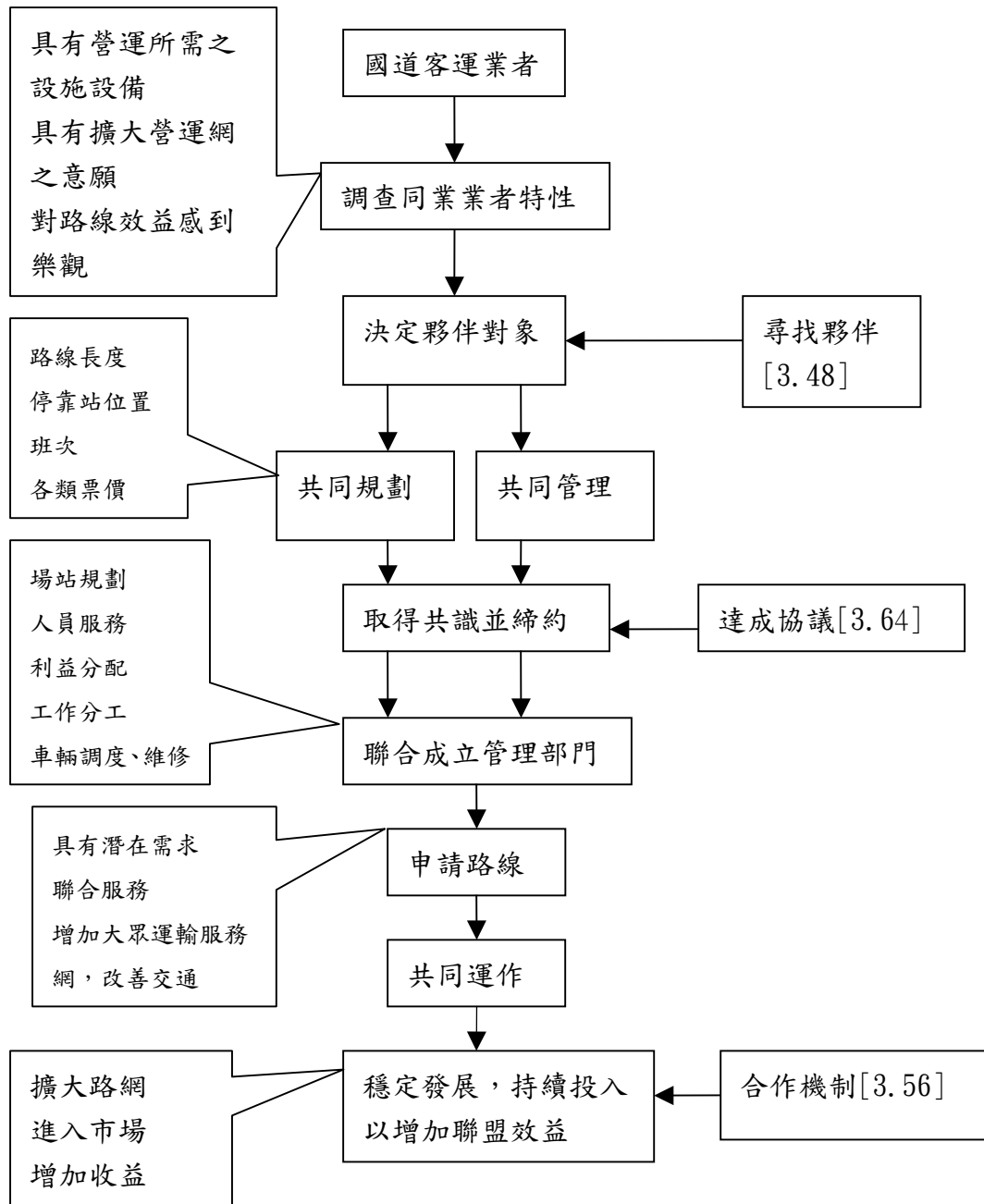


圖 5-5 聯盟爭取新路線方式推動步驟圖

5. 既有路線共同排班

國道客運業者與其他國道客運業者之間之聯盟方式，主要係透過聯盟之方式，改善具有低乘載率路線之虧損情況。如 5.2.3 中所提及之國道客運成本問題，我們可推估出，各業者甲其可精算出各路線成本為何，且可推估出各班次之平衡成本(營運成本)下所需之乘客數，當乘載率不足時，國道客運業者將面臨虧本之窘境或是以延後發車來增加乘載率。但無論以何種方式解決，都係國道客運業者不願面對，乘客不願接受之方式，而以國道客運之營運特性而言，其離尖峰之特性更為明顯，且依照路線之不同而離峰(低乘載率)與高峰(高乘載率)之峰距亦不同，而峰距越明顯，距離越遠之路線，越有推行此聯盟方式之需求。

以國道客運業者之角度而言，其關切市場佔有率之大小常常高於營運績效，換言之，業者即使面臨低乘載率發車之問題，仍認定發車有助於培養乘客搭乘之習慣性、可避免乘客流失，此外，任何路線在不同時刻皆會具有不同乘載率，業者甲關切之處在於總合統計數據上，路線之營運盈虧，亦即在心理上也接受了低乘載率虧本營運之發生，而此心理亦造成同路線中，透過各種激烈之競爭策略，彼此爭取顧客的情況發生，直接性的使業者甲陷入生存競爭與危機之中，反而在這更敵對的競爭方式之下，使得乘客在選擇運具時更無顧客忠誠度，連帶影響了尖峰時刻的運具選擇，綜合來說，國道客運業者以競爭方式爭取非尖峰時刻之乘客忠誠度，卻喪失了全時段的顧客忠誠度，低乘載率的情況不但難以改善，更使乘客視各國道客運業者為個體，喪失了乘客對國道客運整體產業的顧客忠誠度，影響之鉅絕非僅是低乘載率下所損失之成本，而是使乘客對國道客運之選擇僅在優惠票價等措施實施與否，卻十分容易改而選擇其他產業之運具，然而這種競爭式的策略手法，樹立了更多敵人、縮小了乘客的運具選擇衡量標準、使各國道客運業者喪失了原先優於其他運具的優勢，更縮小了國道客運產業的整體市場佔有率，反而造成得不償失之後果。

推行此聯盟方式，對任何國道客運業者而言，都是十分矛盾的做法，而其是否願意採行之關鍵在於，是否能體認其所實施的策略，應該在於擴大整體的運輸市場之佔有率，而非在市場中彼此競爭固定之乘客，以國道客運之優勢而言，主要在於提供乘客便利通行國內各區，具有比其他大眾運輸更密集的路網、具有更高之便利性、更少之等候時間、更彈性的搭乘時間、更實惠的票價等。乘客選擇國道客運運具主因在於可搭配本身需求立即乘坐，並非常迅速的前往旅次終點，若以競爭式的策略競爭乘客，往往使乘客忽略了國道客運之真正價值所在，而為了兼顧乘載率與降低虧本班次發車情況，且不使乘客迷失於劣質的競爭策略迷思中，既有路線共同排班聯盟則是更可維持國道客運本質、維持服務水準、達到乘客需求之絕佳可行策略，雖以目前業者評估並不看好，但若以整體國道客運生存環境而言，適時的、階段性的運作同業聯盟，才是改善國道客運產業生存危機之根本方法。

1. 夥伴選擇

在尋求夥伴對象前，需了解本身營運路線之狀況，選擇具有低乘載率與多業者競爭之路線，並選定此類路線為聯盟運作之路線，而選擇夥伴對象係以對方之商譽、其具有相同問題、服務之旅客具有重疊性、提供之服務水準相近、票價相近之業者為較佳之夥伴對象。

2. 達成協議

雙方具有合作意願，且認同此聯盟方式之效益，並肯定此方式可解決雙方所面臨之問題後，雙方需進一步針對聯盟內容進行締約，其中包括聯盟之路線、排班之分配、停靠站位置、服務水準、票價、細部工作之分工，再雙方達成協議後，透過締約更強化彼此的互向與聯盟運作之順利。

3. 合作機制

聯盟運作時，雙方需共同分享彼此路線之營運狀況，並選擇共同低乘載率之時段，主要目的在於雙方仍保有本身營運之主權，且使合作之目標明確、合作之時段明確，並確保雙方都能獲利，而非僅單方面解決一方之低乘載率問題。再選擇時段後，需分析彼此原有路線之細部差異，亦即車站位置、停靠站位置、車內服務、票價等，共同擬定雙方可接受之營運方式與班次分配。若路線涉及更改，則需向主管單位提出聯合申請，一般而言，路線名稱並不會改變，而係維護兩路線的原有乘客之權益，作出路線調整，申請之內容應該包括路線路徑、路線班次、路線票價、車輛數目、服務人員數目、票價標準等，並改善乘客等候時間、提供乘客更佳之聯合服務、降低班次以維持服務水準為訴求，以爭取主管單位之許可。

實際運作聯盟時，雙方需注意排定班次效益，彈性調班以盡量降低乘客等候時間，以共同合作方式，使雙方兼顧彼此發車之乘載率，除此之外，可透過宣導、廣告、票證同值等方式，使乘客接受相同之服務水準與更有效率的使用國道客運作為運具，完成其旅運，並提高其使用國道客運之意願與忠誠度。而若雙方合作良好，更可階段性的擴大其他具有相同問題之路線，而策略聯盟乃一可透過學習與經驗，增加成功機率與機會之策略方法，故此方式將可使原先競爭激烈之國道客運產業，逐漸累積彼此共生的觀念，並擴大整體在運輸產業中的市場佔有率。

綜合來說，既有路線共同排班聯盟推動步驟圖如下圖 5-5 所示

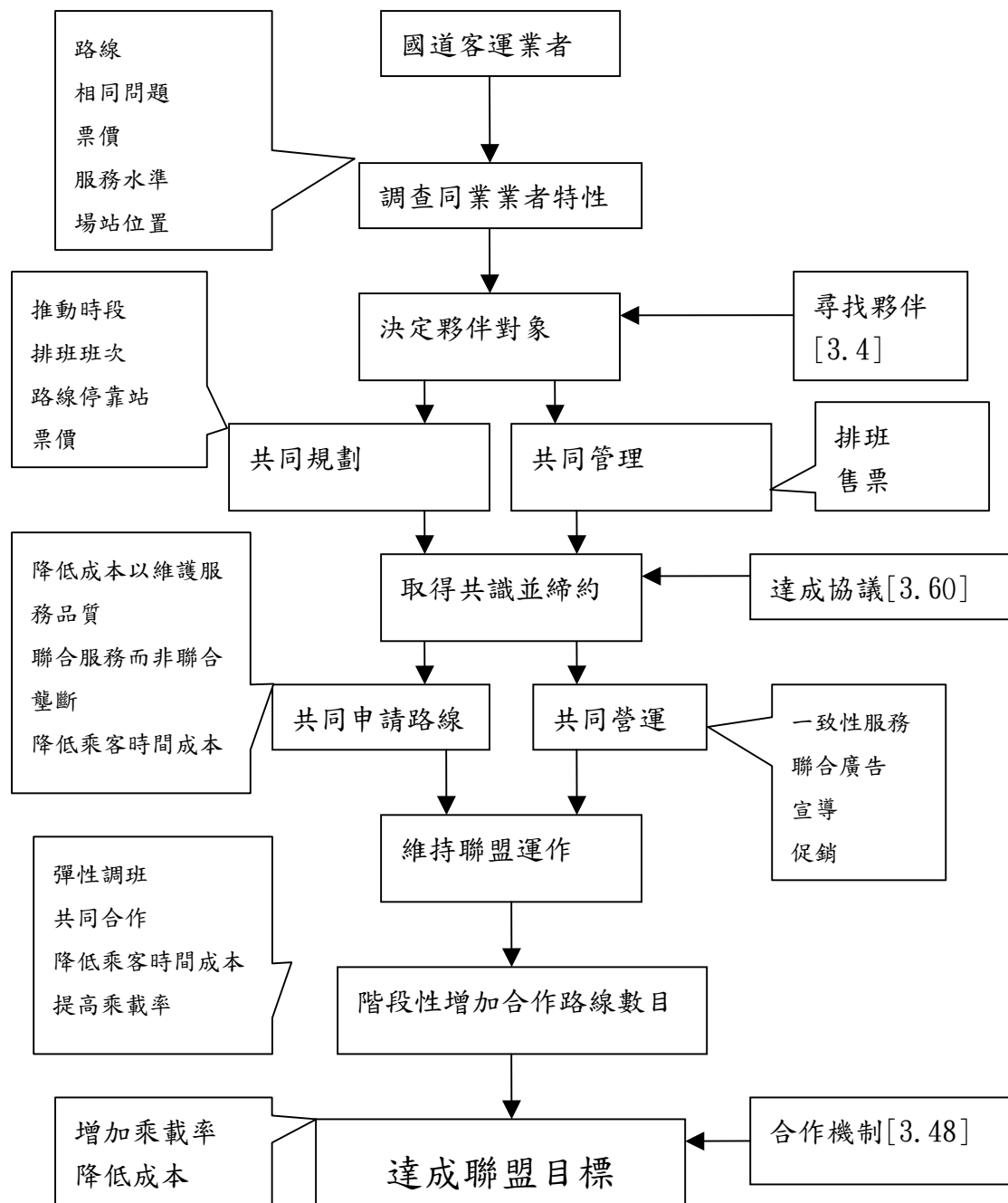


圖 5-4 既有路線共同排班聯盟方式推動步驟圖

5.3 政府如何協助推動策略聯盟

國道客運欲推動策略聯盟之方式以尋求更佳之營運環境，除本身與各方式下的夥伴之間共同籌措推動之外，外在力量仍會影響整體進行推動之成敗，其中最主要之力量來源即在於政府，尤其係對於服務全體大眾之運輸業而言，政府的支持與否，直接性地影響整體之營運環境。

一、如何取得政府之支持

國道客運業者與其他產業相同，都希望能得到政府之支持，無論是實質上的資金補助，或非實質上的政府背書，都對於其形象與策略推動之效益有顯著的幫助，然而，政府係一超然之公正角色，政府必須面對全國所有產業之申請與請求，如何取得政府之支持，乃係促進策略聯盟推動之首要條件，而欲取得政府之支持，必先了解政府，並且了解政府協助產業之方法與要點，才能取得政府之共識，獲得政府之協助。

1. 政府之角色

以目前國道客運之產業而言，所有業者皆為民營企業服務大眾運輸，故政府其協助推動上，不宜針對特地業者，此外政府亦需衡量整體大眾運輸之整體發展，不可獨厚特定大眾運具，以維持其中立之角色與超然之立場。

2. 政府之力量

政府的力量主要可視為兩類，主動地促進發展、被動地輔助發展兩類，然而，無論係主動或是被動，對任何運具而言都有相當程度之效用。

3. 政府之資源

政府之資源係有限的，換言之，政府只能有條件的促進或輔助業者，而非一昧的接受業者的請求，必須以健全的計畫，有效的取得政府的支持，才可在政府有限之資源下，獲得最有迫切需求之幫助。

4. 政府之評估

政府之評估係一大眾性、整體性的評估，而非偏好性的評估，而取得政府之支持、通過政府之評估、甚至獲得政府之協助，並需係對大眾、對整體都係有益

的需求，才較可取得政府之認同，換言之，雖政府具有義務去保障產業的生存空間，但需滿足對大眾、對整體皆有正面幫助的條件下，政府方會出面協助與幫助產業之發展，而非支持任何產業所提出之任何申請。

5. 小結

綜合來說，若要取得政府的支持，提出之申請需(1) 能客觀的維持政府中立的條件、而非獨厚性的支持國道客運產業；(2) 有效地運用政府有限資源下的輔助力量於最需要的部分；(3) 對整體(包括乘客、業者、交通環境)皆有助益的策略手法，達到多方面的共贏需求。

是故，依據 5.2 之各策略聯盟方式，若欲取得政府正面的支持或補助，需有充足的立場與善意的出發點，需具有促進大眾運輸發展的思維，需具有共贏的成效，才可得到政府之共識與支持。而以規劃健全之策略聯盟，不僅兼具幫助業者獲利，且易於營造共贏(夥伴、乘客、交通環境)的成效，相較於其他的獨自獲利的策略手法更容易取得政府之支持。

二、 如何運用政府之支持

政府之支持在形式上，即係政府之力量，可分為有形的實質補助與無形的政府背書，以 5.2 之各類策略聯盟的推動方式而言，皆有需要政府支持之處，以下將根據不同的策略聯盟方式，分為(1)聯盟形成、(2)聯盟運作，兩個時期所需政府支持與運用之處，加以辨析與探討：

1. 與旅遊業者聯盟

(1)聯盟形成

跨產業之聯盟結合，仍需經過主管機關之許可，故在聯盟形成方面，需經過政府之許可。

(2)聯盟運作

依據 5.2.1，此聯盟方式具有調整路線之可能性，且可透過聯票方式使聯盟運作更具卓效，故在路線的更改上，需獲得政府之許可，而票價與班次上，則需政府適當的放寬規定。

2. 與廣告業者聯盟

(1)聯盟形成：

與廣告業者聯盟在聯盟形成上，較於須政府之許可或幫助。

(2)聯盟運作：

與廣告業者聯盟在聯盟運作上，主要係需政府放寬車體、車站等廣告設置之規範，進而提供廣告技術之提昇等。

3. 與地區客運業者聯盟

(1)聯盟形成：

與地區客運聯盟係國道與地區客運之整合，故在形成上，需經過政府之許可方能運作。

(2)聯盟運作：

與地區客運聯盟之方式具有調整路線之可能性，且可透過聯票方式使聯盟運作更具卓效，故在路線的更改上，需獲得政府之許可，而票價與班次上，則需政府適當的放寬規定。

4. 聯盟爭取新路線

此聯盟方式視同一般業者申請路線，故較無特別需要政府協助之處

5. 既有路線共同排班聯盟

(1)聯盟形成：

業者之間的排班比率設定涉及乘客之權益，故若能透過政府主動促進聯盟之形成並且訂定排班之規範，將有助於此聯盟之運作。

(2)聯盟運作

此聯盟可能涉及路線之更改，故需政府之路線調整許可。

5.4 放寬或修改法令之幫助

我國乃係一民主法治之國家，任何行為都會受法令之規範，以確保全體人民之福祉，而在此環境之下，國道客運之營運仍受到許多法令之規範與限制，尤其國道客運乃屬公路運輸之一環，所需符合之法規亦不在少數，但以今日之環境已

與過去立法時之環境迥然不同，若能適當的調整或修改部分法令，將更有助於國道客運業者之營運或推行策略手法，亦即有助於推動策略聯盟方式之運作。

在此節部份與 5.3 之部分有些許不同，法令乃係一強制性且長久性之規範，並不宜針對特定聯盟方式而修改，故以下本研究將係以協助推動策略聯盟方式加以探討，而非專針對特定聯盟方式。

一、國道客運相關之法令

法令乃是國家之根本，且不能因私利而隨意修改之，故若涉及修改法令，定是因為環境之變遷、民眾之需求、法令之不適宜而有所修改，故若欲藉由法令來協助推動策略聯盟，並先從修法之種類與方式辨析，才有機會進行。

以目前與國道客運業者相關之法令而言，係以公路法、發展大眾運輸條例為最主要之依歸，其中公路法係規定國道客運申請營運(第三十四條、第三十七條、第三十八條)、申請路線之準則(第四十一條)、與鼓勵聯營方式運作(第四十五條)等，而在公路法之下，仍衍生出許多規則、細則、要點、原則之法令以補強之，如國道客運之營運(汽車運輸業管理規則、汽車運輸業審核細則)、新增路線(國道客運路線開放申請經營實施要點、國道客運路線申請經營審議作業原則)、停車場(臺灣省汽車運輸業停車場設置要點)、車輛安全(使用中汽車軸組荷重及總重量變更審驗及登檢作業規定)。

發展大眾運輸條例係針對國道客運營運緣由(第二條)、規劃設站(第四條)、獎勵(第六條)、審核(第七條)、補貼(第十條)等，而依據發展大眾運輸條例其下則亦衍生出大眾運輸營運與服務評鑑辦法等補強之。除上述法令之外，國道客運業者之營運上仍需符合許多行駛上之法令規定，如道路交通安全規則、高速公路交通管制規則。

二、放寬或修改法令之幫助

以推動策略聯盟方式之步驟而言，在推動之不同步驟中，皆有相關法令與以規範，然而適當的修改部分法令內文，則對於推動策略聯盟方式有相當之幫助，以下將進而探討，推動之各步驟與相關法令內文：

1. 與旅遊業者聯盟

(1)聯盟形成：

聯盟形成之許可：放寬公平交易法第十一條針對事業結合需向中央主管機關申請之規定，或增列服務性大眾運輸之結合不受此限。

(2)聯盟運作：

路線調整之許可：業者之主動變更需依據汽車運輸業管理規則第三十六條第一項【公路汽車客運業申請營運之路線，由該管公路主管機關核定，如有實際需要得酌情予以變更。】或第三十六條第三項【申請營運臨時性之路線由該管公路主管機關視實際需要核定之。】。

費率：依據汽車運輸業客貨運運價準則之規定予以定價，若有聯票之使用，則需放寬第四條與第五條之基本運價規定之審核或增列聯票之定價規定，使業者據此設立票據與票價。

班次：依據汽車運輸業管理規則第三十八條【…如僅增減班次或變更車種，應於實施前函請知照。】，班次之變更需於路線實施前函請知照，若業者之原路線已具備或新設路線則較無限制，若路線實施前未具體則需請主管機關新設班次增減與變更相關條例，使業者據此設立。

2. 與廣告業者聯盟

(2)聯盟運作：

廣告處：需符合臺灣省公路及市區汽車客運業營業汽車車廂外設置廣告實施要點，並能放寬第八條廣告物設置之範圍與限制條文之限制並使其廣告能通過許可。

3. 與地區客運業者聯盟

(1)聯盟形成：

聯盟形成之許可：依據汽車運輸業管理規則第十五條規定【汽車運輸業與同業或其他運輸業辦理聯運或聯營時，應檢具左列書類圖說，報請公路主管機關核准後，方得實施，變更時亦同。】

(2)聯盟運作：

路線調整之許可:依據汽車運輸業管理規則第三十七條規定【經同意之營運路線及設站地點，當地政府如因實際需要得予調整變更，並應函請該管公路主管機關辦理。】故以現行法規而言，市區路線之變更需政府之主導，若能增設聯運後路線更改規定，將有助於業者主動規劃與形成聯盟。

費率方式:依據汽車運輸業客貨運運價準則之規定予以定價，若有聯票之使用，則需放寬第四條與第五條之基本運價規定之審核或增列聯票之定價規定，使業者據此設立票據與票價。

4. 聯盟爭取新路線

依據汽車運輸業管理規則第十五條規定辦理即可。

5. 既有路線共同排班

(1)聯盟形成：

適用公平交易法第十四條對於事業聯合禁止之例外【有益於整體經濟與公共利益，並經中央主管機關許可者，不在此限。】。

路線調整之許可:依據汽車運輸業管理規則第三十六條第一項之規定。

排班:由政府主導分配或新訂聯營排班規範，使業者據此規劃。

六、結論與建議

6-1 國道客運應用策略聯盟研究之結論

本研究之事情準備工作係透過(1) 文獻資料之蒐集，(2) 研究策略聯盟之定義、目標、方式、進程序、成功條件等之策略聯盟內涵，(3) 研究與辨析國道客運營運之問題、實體設備與作業程序，透過對三者之研究以尋求雙方結合之可能做法。

本研究之研究主體在於，透過推導所得的五類策略聯盟方式作為問卷主體，了解實際營運國道客運之業者(以高階管理人員或業務主管為主)對策略聯盟之看法與意見，並以檢定之方式，將五類策略聯盟方式分類，以深入研究各類方式之難易區別與個別推行步驟，此外探討有助於推動策略聯盟之可能力量(政府、法令)，以期望能有助於業者推動策略聯盟之機會與意願。

由前述之研究準備工作與主體，本研究可得下列六類研究成果，分別為：

- (一) 策略聯盟之意義與做法
- (二) 策略聯盟運用於國道客運之可能做法
- (三) 國道客運業者對上述可能作法之看法
- (四) 國道客運業者實施策略聯盟之步驟與要素
- (五) 政府對於策略聯盟之可能幫助
- (六) 放寬或修改法令之可能幫助

分述此六類結果於 6-1-1 至 6-1-6 所示。

6-1-1 策略聯盟之意義與做法

一、策略聯盟為「兩各或兩各以上獨立組織，基於互利原則，以不同型態或模式相互合作，或交換互補性資源，以達成其短、中、長期策略目標」。其間，策略係核心，聯盟係型式，聯盟係達成策略之必要手段。

二、策略聯盟具體之策略目標包含擴大市場、降低成本、提昇服務、取得關鍵技術或資源等四方向。

三、策略聯盟之方式可依照企業之相對關係、合作對象、地理位置、合作項目而分類，本研究擬定之方式係以夥伴對象與合作項目作為最主要之分類依據。

四、策略聯盟之進程序可分為聯盟公司之公司策略、聯盟的策略、夥伴選擇、談判與訂約、聯盟執行與管理等五類程序，而本研究之策略聯盟進程序係以此為主體，並以國道客運之問題與環境作為調整之依據，調整國道客運應用策略聯盟之進程序為國道客運營運之問題、業者之策略、夥伴選擇、談判與訂約；聯盟執行與管理等五類程序。

6-1-2 策略聯盟運用於國道客運之可能做法

一、既有路線共同排班聯盟，聯盟方式之目標為降低規模、降低成本以增加效益，進行方式係具有同路線之業者以共同排班的方式，營運同一路線。

二、聯盟爭取新路線方式，聯盟方式之目標為進入市場與降低成本，進行方式係兩家公司聯營同路線。

三、與地區客運方式，聯盟方式之目標為降低地成本、擴大市場與提昇服務，進行方式係與地方客運聯盟，提供國道客運或地方客運之轉乘服務。

四、與廣告業者聯盟，聯盟方式之目標為增加收益與提昇服務，進行方式係由廣告業者協助國道客運運用廣告效益，國道客運業者提供廣告處，雙方向第三業者提出共同設計、規劃之廣告。

五、與旅遊業者聯盟，聯盟方式之目標為增加附加價值與乘客搭乘誘因，進行方式係透過國道客運之設站，與當地之景點結合與合作服務。

6-1-3 國道客運業者對上述可能作法之看法

一、業者對於不同路線之看法並無差異

二、效益性：

國道客運業者對於五類方式之效益性評估為(1) 與旅遊業者聯盟(3.472)；

(2) 與廣告業者聯盟(3.408)；(3) 與地區客運方式(3.404)(4) 爭取新路線(3.16) (5) 既有路線共同排班(2.956)。

三、可行性：

國道客運業者對於五類方式之可行性評估為(1) 與旅遊業者聯盟(7.682)；(2)與廣告業者聯盟(8.118)；(3) 與地區客運方式(9.239)；(4) 聯盟爭取新路線(10.24)；(5) 既有路線共同排班(10.678)。

四、業者評估之主要依據：

經過問卷統計與檢定之結果，檢定五類策略聯盟方式於不同路線中之評估，全都呈現來自相同母體之檢定結果，故本研究認為業者評估之主要依據為策略聯盟之方式內涵，而非路線之特性。

五、依據業者評估所得之推動難易順序為：

(1) 與旅遊業者聯盟；(2) 與廣告業者聯盟；(3) 與地區客運方式 (4)聯盟爭取新路線(5) 既有路線共同排班。

6-1-4 國道客運業者實施策略聯盟之步驟與要素

一、與旅遊業者聯盟

與旅遊業者聯盟推動步驟與要素為：

1. 評估本身營運環境與路線、尋找具有疏運問題與增加旅客意願之旅遊業者。
2. 取得共識以訂定契約。
3. 共同規劃路線並向主管單位提出申請，共同規劃聯盟內容。
4. 共同管理與促銷以維持聯盟運作。
5. 持續投入與創造新誘因、穩定聯盟運作與達成各階段性目標。

二、與廣告業者聯盟

與廣告業者聯盟之推動步驟與要素為：

1. 評估本身可廣告處以透過廣告增加各路線乘載率與收益，並尋求可透過聯盟免於困於尋求廣告處之有意願與有能力之廣告業者。

2. 取得共識並締約，明訂工程分工、廣告處與時段、廣告維護、廣告替換、利益分配之工作項目。

3. 共同尋找第三業者，並共同設計、規劃、定價。

4. 不斷重複運作此聯盟方式並擴大到所有路線，共同達成各任務性之目標。

三、與地區客運業者聯盟

與地區客運業者聯盟之推動步驟與要素為：

1. 評估本身具有行駛市區道路成本問題且需維持沿途設站效益之路線，尋求具有改善市區道路營運環境、避免與國道客運競爭乘客情況之地區客運業者作為夥伴對象。

2. 達成共識並訂定條約。

3. 共同規劃路線、共同制定班表、共同規劃停靠站，並藉此以共同申請路線、補貼。

4. 規劃轉運旅客行走路徑、規劃轉乘訊息廣告、提供一致性旅運服務以維持聯盟運作。

5. 擴大聯盟合作範圍並共同管理、促銷，以尋求進一步擴大運作路線之縣市，擴大路網效益之機會。

四、既有路線共同排班聯盟方式

既有路線共同排班聯盟方式之推動步驟與要素為：

1. 在本身皆具有低乘載率、過度競爭造成生存危機問題之路線，尋求具有相同問題之夥伴對象。

2. 達成共識與訂訂契約。

3. 共同規劃與申請路線，共同管理與營運。

4. 維持聯盟運作、並尋求進一步增加合作路線數目之機會。

五、聯盟爭取新路線方式

聯盟爭取新路線方式之推動步驟與要素為：

1. 本身具有擴大本身服務網之據點之意願，且額外在新據點設站之成本過

高，尋求具有相同意願與問題之夥伴對象。

2. 達成共識並訂定條約。
3. 共同規劃以申請路線、共同管理且成立聯合管理部門。
4. 共同運作、穩定發展、持續投入以增加聯盟效益。

6-1-5 政府對於策略聯盟之可能幫助

1. 聯盟形成

(1). 協助聯盟之促成【與旅遊業者聯盟、與地區客運聯盟、既有路線共同排班】。

(2). 主動協助訂定排班規範【既有路線共同排班】。

2. 聯盟運作

(1). 路線調整之許可【與旅遊業者聯盟、與地區客運聯盟、既有路線共同排班】。

(2). 費率審核之放寬【與旅遊業者聯盟、與地區客運聯盟】。

(3). 班次審核之放寬【與旅遊業者聯盟】。

6-1-6 放寬或修改法令之可能幫助

1. 聯盟形成

(1). 放寬公平交易法第十一條規定，或增列服務性大眾運輸之結合不受此限。【與旅遊業者聯盟】。

(2). 新訂聯營排班規範。【聯盟爭取新路線】。

2. 聯盟運作

(1). 放寬路線調整(含臨時性調整)之相關規定。【與旅遊業者聯盟、與地區客運聯盟、既有路線共同排班】。

(2). 放寬費率設定之規定或新設聯票訂價之規定。【與旅遊業者聯盟、與地區客運聯盟】。

(3). 放寬班次更改之規定【與旅遊業者聯盟】。

(4). 放寬廣告設置之規定【與廣告業者聯盟】。

6-2 後續工作建議

國道客運與策略聯盟兩者均是十分寬廣之研究領域，而本研究僅能將研究重心具焦於如何推動兩者之結合，但礙於時間限制與資料有限，仍有許多可進一步鑽研與深入探討之處，需待後進優秀學弟妹繼續研究，能將國道客運運用策略聯盟之領域，更加健全化與具體化。

本研究之議題再實務上仍是十分鮮見之策略手法，仍有許多困難點與關鍵要素需仰賴充足之更深入探討與量化分析加以佐證，若能克服，相信對於國道客運業者運用策略聯盟之機會必有所助益，而本研究議題之可進而研究與建議主要如下：

- 一、 本研究之核心在於推動策略聯盟之步驟與要點，因以目前之環境與可取得之資料，並無實際運作之案例可加以量化分析或細部論述，若將來國內國道客運業者實際採行策略聯盟，且可取得其運作前後之數值資料，則可更明確地研究運用略聯盟所可達成之效果。
- 二、 因時間有限與本研究之推導邏輯，係從國道客運之問題點以擬定策略聯盟之方式，故本研究所能提供之結論亦僅能針對所提出之五類聯盟方式，但以國道客運之營運範疇與策略聯盟之適用範疇皆十分寬廣而言，應仍有許多其他之策略聯盟方式可供研究。

參考文獻

一、中文文獻

1. 房思宏 「關於全球化論述的知識對話」，2002
16. 劉大為，「以策略聯盟對抗策略聯盟」，錢談雜誌，第十五期 民國九十年，八月，pp. 22
17. 李大衛 「策略聯盟廠商特質之研究—以我國第一帶筆記型策略聯盟為例」，產業科技研究發展管理研討會，中國生產力中心，民國八十一年
18. 楊豐碩 「國內企業聯盟之發展與策略思考」，台灣經濟研究月刊，15(5)：pp36-40，民國八十一年
19. 黃志明 「國際策略聯盟實行條件相關因素之實證與探討-以高科技產業為例」，中山大學企業管理研究所碩士論文，民國八十一年
20. 袁建中，「協同式策略聯盟特性研究」，科技管理研討會論文輯，交通大學科技管理研究所。民國八十一年。
21. 黃孝寬 「推動企業策略聯盟擴大開發國際市場」，華商經貿月刊，317：pp12-15，民國八十二年
22. 柯丁萍 「策略聯盟伙伴選擇決定因素之研究」，國立台灣大學國際企業學研究所未出版之碩士論文，民國八十三年
23. 呂鴻德 (1996)，企業策略聯盟-提昇競爭力的經營利器，台北：商周文化。
24. 翁志維 「策略聯盟的過程、演進與學習」，國立中央大學工業管理研究所碩士論文，民國八十五年
25. 許士軍 「管理學」，台北：東華書局，民國八十年
26. 吳清松 (1991)：「本國產業策略聯盟結構與績效之評估」，產業科技研究發展管理研討會，中國生產力中心。
27. 林茂山 「中小企業合作經營的特質與發展策略」，台灣經濟研究月刊，15：pp48-50，民國八十一年
28. 曾嘉美 「運用策略聯盟進行企業國際化之研究」，外貿協會市場調查報告，民國八十五年九月
29. 陳明照，「策略聯盟關係/動態過程」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國八十九年
30. 葉律言、遲秀玲 「近年來台灣產業之躍動-從製造業之升級談起」，台灣經濟研究月刊，第17卷第七期，pp25-32，民國八十三年。
32. 蔡威廉 「運用策略聯盟進用國際」，中小企業策略聯盟彙編，經濟部中小企業處，pp33-37，民國八十一年
- Astley and Fomburn (42)
33. 司徒達賢 (1992)，中小企業互助合作與企業整合之研究與輔導-以電

子業與機械業為例，政治大學公企中心。

34. 林玲君，「策略聯盟形成因素與績效之研究資訊電子業之實證」，國立台灣大學商學研究所碩士論文，民國八十年
35. 李仁芳「產研合作創新與合作管理機制之探討」，1996年產業管理研討會，民國八十五年
36. 李志斌「企業策略聯盟關鍵成功因素與聯盟績效關係之研究」，淡江大學國際貿易學系碩士論文，民國八十六年
37. 謝國仁「我國統包工程發展策略聯盟之成功關鍵因素探討」，台大商學研究所碩士論文，
38. 耿筠、林佩芬，1994，” 策略聯盟之初探及實例說明”，勤益學報第13期。
39. 唐富藏(1984)，台灣地區內陸運輸競爭與費率政策之研究，中央研究院經濟研究所，民國73年2月。
40. 呂堂榮(2001)，國道客運業服務品質、顧客滿意度與移轉障礙對消費者行為意向之影響，國立交通大學運輸科技與管理學研究所之未出版碩士論文。
41. 任維廉、胡凱傑(2001)，大眾運輸服務品質量表之發展與評估——以台北市公車系統為例，運輸計畫季刊，第30卷，第2期，頁371-408。

二、英文文獻

2. Killing. J. P (1983) "Strategies for Joint Venture Success" , Harvard Business Review
3. James, B. (1985), "Alliances: The new Strategic Focus, Long Range Planning, 18(3), pp 77-81
4. Porter, M. E & M. B. Fuller (1986)" Coalitions and Global Strategy, Competition in Global Industries," Edited by Michael E. Porter, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, pp.315-343
5. Harrigan, (1988) "Joint Ventures and Competitive Strategy" , Strategic Management Journal, 9(7), pp141-158
6. Root, F., (1988) "Some Taxonomics of International Cooperative Arrangement" , Cooperative Strategies in International Business, pp. 66-80.
7. Devlin, G. & Bleackley, M. , (1988) , Strategic Alliance Guidelines for Success, Long Range Planning, 21, No5, pp118-23
8. Lewis, J. D. (1990) "Partnerships for Profit" , New York: Free Press.
9. Parkhe, A. (1991), "International portfolio analysis: A new model" , Management International Review, 31(4): 365-380
10. Takac, P. F. & C.P. Singh(1992) "Strategic in Banking" , Management Decision, 30(1), pp.32-43
11. Aaker, D.A. (1992) , " Developing Business Strategies(3rd), New York: John Wiley & Sons.
12. Murray, E. and Mahon, J (1993), "Strategic Alliances: Gateway to the new Europe" , Long Range Planning, 26(4) pp102-111
13. Rigby D. K. & W. T. Buchanan (1994), " Putting More Strategy into Strategic Alliances" , Directors & Boards
14. Yoshino M. & Rangan R. (1995)," Strategic Alliances : An entrepreneurial approach to globalization:, Harvard Business School Press.
15. Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management, 17, pp. 99-120
31. Chakravarthy, B. S. & Lorange (1986). Measuring Strategic Performance. Strategic Management Journal, 7, 437-458
34. Contractor, F. J. & P. Lorange, "Why should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Venture, Cooperative Strategic in International Business, Lexington Books.

34. Anderson, E. (1990). "Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance" , Sloan Management Review, 31(2), pp 19-30
42. Lovelock, C. H. (1996) "Services Marketing," Prentice --Hall International.

附錄 1：問卷調查之樣本

親愛的總經理，您好：

為了瞭解策略聯盟在國內國道客運不同市場應用之可能性與效益性，本研究進行本問卷調查；本問卷採不記名方式，且無您個人及公司資料，請安心填答，填答完成後，請放入隨信附上之信封，免貼郵資寄回。填答如有疑問請電：0918-467755 陳宏杰。

敬祝您 行車平安 生意興隆

國立交通大學交通運輸研究所 指導教授 黃台生 研究生 陳宏杰敬啟

一、策略聯盟介紹

策略聯盟定義為，「兩個或兩個以上獨立組織，基於互利原則，以不同型態或模式相互合作，或交換互補性資源，以達成其短、中、長期策略目標」。

策略聯盟為企業經營策略之一，其目的在於為企業創造有利之形式，俾利企業之生存與發展。是故，針對此，想先請教您第一個問題：

(1) 一般感認國道客運本身競爭白熱化，未來又有高鐵之威脅，經營上將有生存之憂慮，請問貴公司是否同意此說法，或有相同感受？1. ☐是 2. ☐否

依本研究探討策略聯盟在國道客運中最有可能實施之方式有以下五種，亦說明如下：

表 1. 五種策略聯盟方式

聯盟方式	方式說明
既有路線 共同排班	同路線之業者以共同排班方式聯盟，營運同一路線，以提昇載客率或減少無效率之發班。
聯盟爭取 新路線	兩家公司為爭取新路線或進入新市場，以交換使用對方場站之方式聯盟。
與地區客運聯盟	與地方客運聯盟，加強國道客運或地方客運之轉乘服務
與廣告業者 聯盟	由廣告業者提供設備供國道客運使用，達成提昇國道客運資訊顯示及廣告業者招攬廣告互利之目的。
與旅遊業者 聯盟	以共同售票或聯合折扣之方式，促銷旅遊活動，提昇國道客運與旅遊業之需求。

請您以您的經驗與專業，協助我們針對此五種策略聯盟，判斷其可能性與效益性。可行性之考量包含 1. 聯盟對象尋覓之困難度 2. 達成互利條件之困難度 3. 聯盟執行互信機制建立之困難度。效益性則為達成聯盟產生效益之大小。

依目前國道客運路線之分類，國道客運市場可分為，中長程路線(長度大於 150 公里之路線)、短程路線(長度低於 150 公里之路線)、機場路線及旅遊路線，請依照貴公司主要營運之路線選擇作答即可。此外，在問卷最後一頁附上策略聯盟之進程序，以供參考。

二、
短程路線評估(請以標記方式勾選)

方式\評估	可行性之難易															效益性之大小				
	聯盟對象尋覓 之困難度					達成互利條件 之困難度					聯盟執行互信機 致建立之困難度					可達成效益 之大小				
	極 難	困 難	普 通	容 易	極 易	極 難	困 難	普 通	容 易	極 易	極 難	困 難	普 通	容 易	極 易	很 高	尚 好	普 通	有 限	沒 有
既有路線共同排班																				
聯盟爭取新路線																				
與地區客運聯盟																				
與廣告業者聯盟																				
與旅遊業者聯盟																				

三、中長程路線評估(請以標記方式勾選)

方式\評估	可行性之難易															效益性之大小				
	聯盟對象尋覓之困難度					達成互利條件之困難度					聯盟執行互信機致建立之困難度					可達成效益之大小				
	極難	困難	普通	容易	極易	極難	困難	普通	容易	極易	極難	困難	普通	容易	極易	很高	尚好	普通	有限	沒有
既有路線共同排班																				
聯盟爭取新路線																				
與地區客運聯盟																				
與廣告業者聯盟																				
與旅遊業者聯盟																				

四、特定目的路線評估(請以標記方式勾選)

方式\評估	可行性之難易															效益性之大小				
	聯盟對象尋覓之困難度					達成互利條件之困難度					聯盟執行互信機致建立之困難度					可達成效益之大小				
	極難	困難	普通	容易	極易	極難	困難	普通	容易	極易	極難	困難	普通	容易	極易	很高	尚好	普通	有限	沒有
既有路線共同排班																				
聯盟爭取新路線																				
與地區客運聯盟																				
與廣告業者聯盟																				
與旅遊業者聯盟																				

伍、請問您，除了上述五種策略聯盟方式外，是否還有其可能之方式.

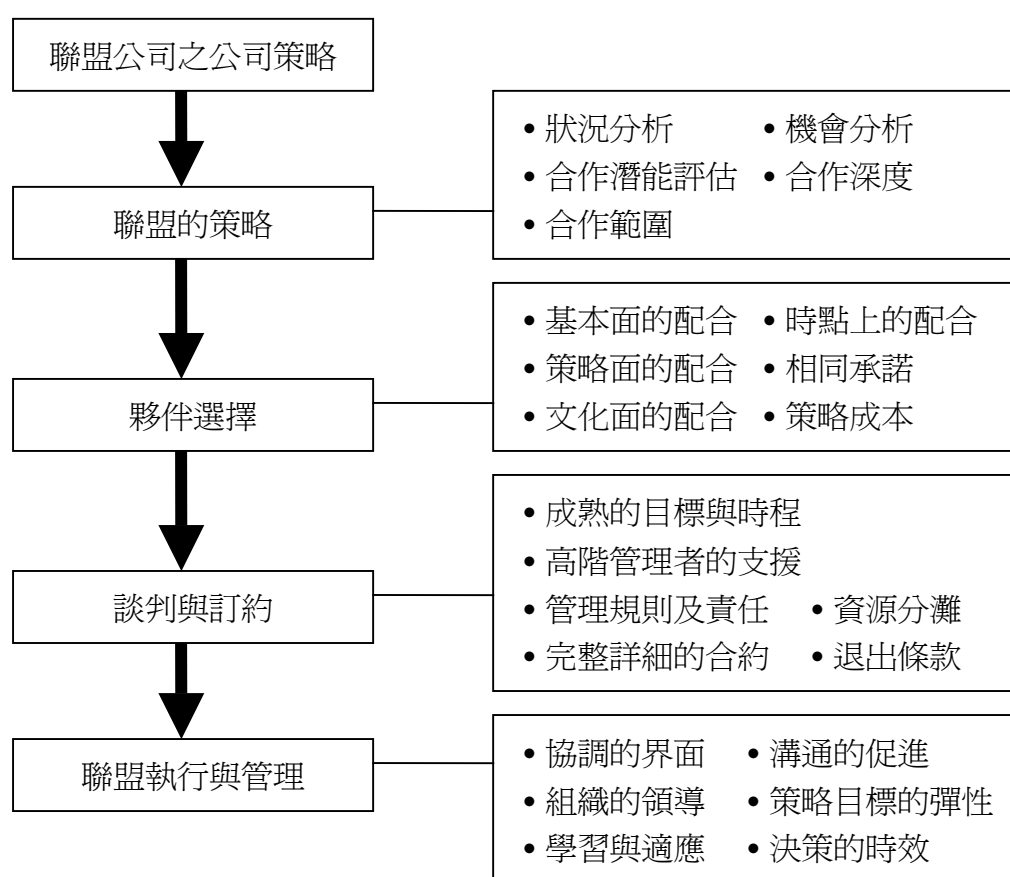
.
.
.

六、如果您願意接受訪問，或是提供進一步的資訊，請留下您的聯絡方式：

姓名：_____ 聯絡電話：_____

本問卷到此結束，謝謝您的合作

七、附錄 1 策略聯盟進程序



資料來源：【耿筠、林佩芬撰，謝國仁修編，2002】

簡 歷

姓名：陳宏杰

籍貫：台灣省澎湖縣

生日：民國 69 年 1 月 9 日

學歷：國立交通大學交通運輸研究所畢業

國立交通大學運輸科技與管理學系畢業

基隆市私立二信高級中學