4

大眾運輸之行銷管理

版權所有

本章大綱

- 第一節　緒論／140
- 第二節　大眾運輸行銷之觀念／140
- 第三節　大眾運輸行銷策略發展分析／150
- 第四節　大眾運輸市場區隔、選擇目標與定位／153
- 第五節　大眾運輸之行銷策略／160
- 第六節　大眾運輸之行銷組合／164
- 第七節　結論與建議／174

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

第一節 緒論

管理學大師彼得・杜拉克 (Peter Drucker) 認為行銷對於一個企業而言，其成果就代表整個企業。此外，他也認為企業的目的就是「創造一位顧客」(to create a customer)。照一般人的看法，只要企業生產的產品在市場能設法銷出去，這就代表該企業擁有廣大的顧客群。但是，這種以產品爭取顧客的方式，已是落伍的觀念。就長遠觀點看，企業想生產什麼，並非是最重要的。重要的是，要能看出顧客想要什麼，瞭解什麼產品或服務對顧客有價值，進而主動地滿足顧客的需要，這便是杜拉克所說的「創造顧客」，而不是把已生產的產品，用各種推銷技巧塞給顧客。

大眾運輸業也是企業的一種，亦應重視行銷管理，在過去的大眾運輸業往往比較注重實質設施（如車站、調度場等）和營運計畫（車輛調度、班次及服務方式等）的規劃設計，這是完全由營運者觀點出發的管理方式，稱為「營運導向管理」(operation-oriented management)。

然而大眾運輸業亦是一種服務事業，換言之，它是針對大眾「行」的需要，而來提供運輸服務的事業，所以除了營利之外，應使顧客之運輸需要達到最大滿足為其營運宗旨。因此，若只從「營運導向管理」來提供服務，往往會忽略了顧客真正的需要，所以為了要解決此一問題，並且適切地反應顧客的需求，實有必要對「顧客導向管理」(customer-oriented management) 或「競爭者導向管理」(competitor-oriented management) 之大眾運輸行銷管理加以介紹，期能有效吸引乘客使用大眾運輸系統，提高大眾運輸的營運收益以降低虧損，使大眾運輸業能永續經營。

第二節 大眾運輸行銷之觀念

以往應用在大眾運輸業的「營運導向管理」，通常皆因經營者本身具有行銷理論中的「生產」及「銷售」兩觀念所造成，而今所闡述的「顧客管理導向」則是由「行銷」觀念所引導而出的。

故本節中介紹大眾運輸行銷的觀念，以及以行銷觀念為出發點，對運輸行銷管理下一定義，並探討運輸行銷的目標與任務。

一、行銷觀念與生產及銷售觀念

大眾運輸業在生產者市場的產業上，是屬於第三級產業中提供時間效用 (time utility) 及空間效用 (place utility) 的服務業，其所提供的客運服務也就是大眾運輸業的產品。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

以往的大眾運輸經理人員，往往採用「生產或銷售觀念」而忽略了「行銷觀念」，甚至誤以為所謂的行銷也僅只是宣傳、廣告，因而使此行業產生了一些非工程及技術上所能克服的問題，以下我們將簡單就生產、銷售及行銷觀念加以闡述。

(一)生產觀念

生產觀念 (production concept) 是一種以「管理者」觀點出發的「生產導向」。大眾運輸之經營者認為消費者（乘客）喜歡那些到處都可搭乘，並且費率低的大眾運輸服務。因此業者便採用普遍設站、班次增多、降低費率，以期吸引到最多的乘客，此舉往往造成「為生產而生產」之現象，而忽視外在環境的變化，茲分析其優、缺點如下：

1. 優點（或效益面）

(1) 增加銷售：費率降低，可因此而吸引到一些對票價較為敏感的群體搭乘（例如老年、學生、低收入戶等）。

(2) 縮短等候時間：普遍設站可縮短由起點或迄點到達車站的時間，班次增多可縮短等候時間，因而可吸引到一些對可及性及等候時間較為敏感的群體（例如，老年人及上班族）。

2. 缺點（或成本面）

(1) 普遍設站易造成服務水準的降低：此乃因停站多，使旅客旅行時間增加，而且感覺不舒適，往往造成服務水準的降低；又因停站過多，造成營運速度降低，使得車輛往返時間增加，將造成營運成本的提升。

(2) 班次增多、費率低的政策，易使業者產生虧損的現象：若乘客搭乘數不預期，造成服務水準難以維持下去，甚至需要提高票價的情況，更造成了不良的企業形象，因而無法吸引更多乘客的惡性循環 (vicious circle)。

(二)銷售觀念

銷售觀念 (selling concept) 也是一種由「管理者」觀點出發的「銷售導向」(sales-oriented)，經營者認為消費者喜好品質優良、價格合理的服務，並且以銷售者的需要為中心。因此業者效力於服務品質的改良，而企圖以良好的供給來創造需求。

例如，若企圖以大眾捷運系統來吸引乘客使用的觀念，僅一味地注重新產品（或服務）的銷售，而不管產品是否滿足消費者的需求，如此易導致運輸業者高品質的服務，卻不符合顧客的需求，或是顧客對此服務根本就不需要，致使造成運輸業的損失。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

(三)行銷觀念

行銷觀念 (marketing concept) 是一種以「顧客需求」為出發點的「行銷導向」(marketing-oriented)，因為在整體的服務市場中，顧客的特性應是異質性 (heterogeneous) 而非同質性 (homogeneous)，即不同的顧客群有不同的需求和欲望，故業者應先找出目標市場的需求和欲望，並設法調整其組織與行銷組合，始能有效的滿足目標市場。簡單地說，行銷導向的觀念是「發覺顧客的欲望，並加以滿足」，使顧客主動購買，而非「創造產品（或服務），再銷售出去」。

詳言之，「行銷」就是鎖定目標市場 (target market) 的需求，並調整組織資源，透過整體的努力，使其能以較競爭者更有效率、更合乎效能的方式，滿足目標市場，此銷售導向與行銷導向之差異，如表 4-1 所示。

表 4-1　銷售導向與行銷導向之差異

項目	銷售導向	行銷導向
重點	公司既有的產品	顧客的新舊需要
方法	推銷、廣告、促銷等	整體的行銷努力
意圖	只求把產品推銷出去，不管能否滿足顧客	希望滿足顧客的需要與欲望
結果	產品是被賣出去的	產品是由顧客主動購買的
目的	經由銷售獲取利潤	經由顧客的滿足達成組織目標，並獲取利潤

至於「競爭者導向」亦是屬於「行銷導向」的範圍，但較受到大眾所忽略。「競爭者導向」即是在大眾運輸的競爭者（如小汽車、機車）所處的地位發掘弱點，並針對其弱勢發動行銷攻勢，以便戰勝對手，進而奪取競爭市場。

茲整理有關生產導向、銷售導向、行銷導向、社會導向、競爭導向、人類生活導向、永續生存導向之各種營運導向的演進過程，如表 4-2 所示。

二、運輸行銷與運輸行銷管理之定義

隨時間的演進及各個專家從各角度看法，有關行銷的定義也經過多次的轉變，而使之更為精闢透徹。今綜合各家說法，歸納如下：

(一)運輸市場

所謂大眾「運輸市場」(transit market) 乃大眾運輸服務的實際顧客與潛在顧客的集合體。換言之，一般大眾都有可能是運輸市場服務的對象。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 4-2　各種營運導向的演進過程

各種導向	發展時期	發展緣起	重點
生產導向	1900年至1930年間	工業革命以及大量需求所致	改進生產技術，提高生產效率來應付需求
銷售導向	1930年至1950年間	大量生產結果以致於供給逐漸超過需求	利用推銷人員及廣告方式來刺激既有產品之需求量
行銷導向	1950年代以後	消費者水準與所得提高，市場占有不易，產品間差異小	探討顧客需求，強調行銷觀念來滿足顧客需求並獲取事業之利益
社會導向	1970年代以後	消費者保護運動之影響	營運對策必須同時考慮顧客及社會的長期利益
競爭導向	1980年代以後	產業競爭激烈，滿足顧客和社會需求，仍不足以有利地取得市場	重視同業間彼此的營運策略，來作為本身因應之道，亦同時考慮顧客、社會的需要以及競爭對手的狀況
人類生活導向	1990年代以後	人類生活品質的追求與共識	生產者在從事行銷活動的同時，亦須兼顧社會大眾利益等責任，並從事社會公益的回饋活動
永續發展導向	未來——2000年代以後	**「永續發展」**概念，已經成為先進社會指標	追求運輸發展與環境保護之結合，**積極發展以大眾運輸為主之綠色運輸系統**，已為運輸部門當前重要課題

(二)運輸行銷

「運輸行銷」(transit marketing)係經由交易過程，以滿足人類對運輸服務的需要和欲望的種種活動，如圖 4-1 為靜態運輸行銷活動之意義，圖 4-2 為動態運輸行銷活動之意義。

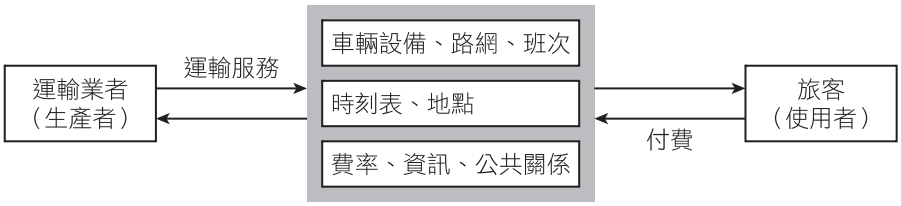


圖 4-1　運輸行銷活動之靜態意義

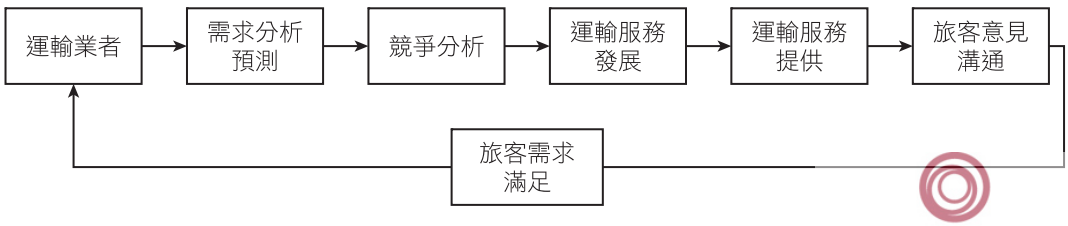


圖 4-2　運輸行銷活動之動態意義

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

(三)運輸行銷管理

「運輸行銷管理」(transit marketing management)係為達成大眾運輸組織的目標，將市場加以區隔(segmentation)在目標市場內，進行各項創造、建立與維持運輸業與被服務乘客之間互利方案的分析、規劃、執行與控制之工作；並且依據目標市場(target market)（可依所得、年齡、性別、職業、生活型態等方式加以區分）之需要，及乘客欲望、知覺與偏好之分析，來定位(positioning)其產品（服務），期能提供有效的大眾運輸需求規劃、定價、溝通的程序，來服務目標市場。

三、運輸行銷的目標

大眾運輸業(transit agency)實行種種的行銷計畫與活動，其最終目標可廣義地歸納為下列數點：

(一)吸引到最大的乘客使用量

使運輸業能充分地將服務資源加以利用，一方面達到大眾運輸服務廣大群眾的目的，另一方面則是將有限的資源做最有效的運用，再者亦能健全運輸業之財務狀況，以期能自給自足，永續經營服務社會。

(二)使消費者達到最大的滿足

運輸行銷者的任務就是隨著消費者欲望的改變，調整其資源調配與服務組合，以滿足乘客的需要。

(三)提高社會民眾的生活素質

大眾運輸因其所提供之服務特性，往往與社會上最大群體的移動性有密切的關係，而移動性對於現代文明社會的生活，更是不可或缺的主要活動，故若能有效的提供符合大眾需要的運輸服務，且廣為大眾所接受，便能直接提升社會群體的生活素質，兼顧民眾與社會的利益。

(四)抑制私人運具的成長與使用

由於私人運具的使用率大幅提升，所造成的擁擠、空氣汙染、噪音與能源的消耗，日趨嚴重，故運輸行銷的目標，乃是要養成民眾使用大眾運輸的習慣，以降低社會成本。

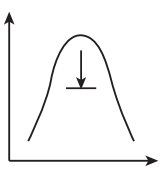
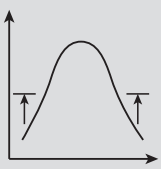
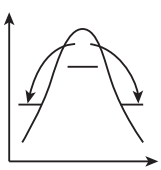
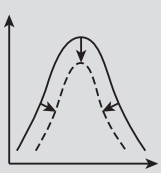
版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

四、運輸行銷的任務與運輸需求管理

在一般人的觀念中，行銷經理的主要任務是：刺激消費者對企業產品（運輸服務）的需求。然而，對運輸行銷經理所執行的任務範圍而言，此種說法就顯得太狹隘了。行銷管理的任務在於：管制運輸業所提供之服務的需求水準、需求時機，以及需求特性，以幫助業者達成其目標。簡言之，運輸行銷管理就是運輸需求管理 (transportation demand management; TDM)，透過運輸行銷管理，即可經由適當之需求規劃，達到供需均衡的目標，此乃未來運輸業者應加以重視之行銷任務，如表 4-3 所示。

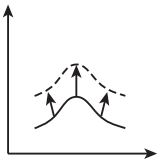
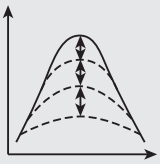
表 4-3　大眾運輸需求管理 (TDM) 之目標與策略

目標	意義	採用時機	重要效益	策略	圖示
抑低尖峰需求	壓低尖峰時段民眾對大眾運輸系統的需求	尖峰時段運輸需求量極大，而導致系統供給量不足時	● 降低營運成本增加收益 ● 避免服務品質惡化 ● 減少對系統設備的過度投資	● 實行尖峰定價 ● 殘障、老年優待票尖峰時段禁止使用 ● 變更營運方式以減少過多的需求	
刺激離峰需求	刺激離峰時段民眾對大眾運輸系統的需求	離峰時段運輸需求量銳減，系統供給量造成資源浪費時	● 增加營運收入 ● 減輕折舊負擔 ● 減低成本	● 採用折扣票價（如月票或通行證） ● 老年、殘障優待票之使用 ● 以非運輸的手段提高離峰需求	
轉移系統需求	將尖峰時段的運量轉移至離峰時段	尖峰和離峰需求量差距頗大，使得系統的供給量常產生不足或過剩	● 提高投資報酬率 ● 促使運量分配均勻，減少擁擠產生，使資源有效利用 ● 減少車輛購買	● 聯合有關單位實施彈性上、下班或上、下學 ● 實施尖峰車輛共乘制度，使小汽車使用者轉乘大眾運輸系統	
策略性疏導	使大眾運輸系統的需求量全面下降	系統的供給量已達上限但仍不足時，或是資源的使用不具經濟效益時	● 節省能源消耗 ● 延緩對運輸系統再投資的壓力 ● 減少不必要的旅次產生	● 增進對其他大眾運具（如公車）的可及性 ● 都市活動與土地使用型態的重新規劃，使其均衡發展 ● 以定價策略來疏緩運輸需求	

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 4-3　大眾運輸需求管理 (TDM) 之目標與策略（續）

目標	意義	採用時機	重要效益	策略	圖示
策略性誘導	促使對大眾運輸系統的需求全面性提高或恢復原有需求	系統的供給量有明顯的過剩，而有必要提高其承載率時	● 減少不經濟的私人運具使用 ● 促進大眾運輸沿線聯合開發，誘導旅次之產生	● 提高私人運具的使用成本，全面提高大眾運輸之運量 ● 場站空間的利用商業化，鼓勵民間經濟活動 ● 以定價及提供新的行銷服務，來提高運輸需求	
靈活系統供給	針對運量的變化適時調配運具的供應，提高系統服務水準	系統的需求量容易呈現不規則性的巨幅變動時	● 提升系統營運績效 ● 機動性提供供給量，使車隊利用率增加	● 列車採彈性編組摘掛，提高列車運轉的靈活性 ● 服務資訊系統的有效聯繫，提供旅客適當之資訊	

近年來，由於環境保護、減少汙染與節約能源等綠色主張，已為世界的潮流，因此「運輸需求管理」已經成為世界各國運輸政策的主流。而先進國家的運輸政策中，均已明訂鼓勵大眾運輸及腳踏車等綠色運具，同時抑制自小客車等私人運具的過度使用。

此外，由於運輸系統的尖峰現象極為顯著，是故吾人應重視運輸需求管理 (transportation demand management; TDM) 的措施，鼓勵民眾使用大眾運輸，以改善其資源使用效率。

事實上 TDM 是由傳統的運輸系統管理 (transportation system management; TSM) 衍生而來，兩者之間的主要差異如下表 4-4：

表 4-4　TDM 和 TSM 的差異

差異處	TDM	TSM
需求與供給	需求的改變	供給的增加
運輸功能	轉移運輸需求的作用	增加運輸系統容量的作用
策略範疇	層次較高，範圍小	層次較低，範圍廣泛
策略辦法	中長程策略：結合運輸與非運輸手段	短期策略：運輸手段
管理部門	私人與政府部門共同參與	政府部門主導規劃

我國若欲實施 TDM，建議採取下列作法：

1. 運輸功能：觀念應漸由增加供給，轉變為轉移或減少運輸需求。
2. 運輸手段：結合運輸與非運輸的手段（如定價、土地使用型態與強度管制），減少運輸需求，以改善交通問題。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3. 研擬策略：訂定短、中、長期目標，據以研擬對應的 TDM 實施策略，並訂定相關法規。
4. 運輸管理：結合政府與私人部門成立 TDM 專責組織，以利推動。
5. 實施獎勵：訂定獎勵 TDM 的措施，以提高旅次產生者的配合程度。

運輸業通常都有一個預期的交易水準（供需水準），而實際的需求水準可能低於、等於或高於預期的需求。根據表 4-3 可以導出表 4-5 的 8 種不同運輸需求狀況、行銷之任務及每一任務的正式名稱，茲分別說明之：

表 4-5　基本的行銷任務

需求狀況	行銷任務	正式名稱
1. 負需求	轉回需求	扭轉性行銷
2. 無需求	創造需求	刺激性行銷
3. 潛在需求	開發需求	開發性行銷
4. 搖晃需求	恢復需求	再行銷
5. 不規則需求	平衡需求	調和行銷
6. 飽和需求	維持需求	維持性行銷
7. 過飽和需求	減低需求	低行銷
8. 病態需求	反需求	反行銷

(一) 扭轉性行銷

扭轉性行銷 (conversional marketing) 是針對「負需求」之行銷而言。所謂負需求 (negative demand) 是指所有或大部分潛在市場的乘客不喜歡此一服務，並可能寧願花錢去避開此產品或服務。

例如：許多乘客對乘坐飛機有恐懼感或是會暈車而嘔吐，或對客運安全沒信心而產生負需求。

其行銷任務為「轉回需求」，即行銷人員必須瞭解市場乘客，究竟是由於信念、價值或成本中哪個因素，而堅拒使用此種服務，宜採取適當的誘導策略，來扭轉乘客的印象。

(二) 刺激性行銷

刺激性行銷 (stimulating marketing) 乃針對「無需求」而言。無需求即是人們對運輸服務既無正向感覺亦無負向感覺，而只是漠不關心或根本不感興趣，在運輸市場此類服務可分三種：

1. 私人運具普及：在私人運具使用情況極為普遍之地區的大眾運輸服務，因此居民無需大眾運輸。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2. 陌生的系統與服務：乘客若不熟悉新系統或新服務方式，對其用途不瞭解，導致沒有需求。
3. 不合時宜，或離峰時段的運輸系統之服務。

其行銷任務為「創造需求」，通常可從三方面進行：

1. 改變行銷環境以使大眾運輸服務在此外部環境變成有吸引力。例如：提高私人運具的牌照稅、燃料使用費、徵收擁擠費用等，或其他有關限制私人運具使用之措施，而使大眾運輸服務的相對價值提高。
2. 大量傳播與推廣有關大眾運輸服務的資訊，引起人們搭乘的興趣。例如提供時刻表、路線電腦查詢系統等，並配合都市活動，提供免費搭乘，以增加民眾之認識。
3. 試著將服務與市場現存的需求（如觀光、文化特色）連接起來。例如：鼓勵人們搭乘古老的運具（如阿里山蒸氣火車），以引起思古的幽情；引進安全、舒適、可靠的大眾捷運系統，或採折扣或免費優待的方式，吸引民眾來搭乘。

(三)開發性行銷

開發性行銷 (development marketing) 乃針對「潛在需求」而言。潛伏需求是指大部分人對於目前原有運輸系統的改善或新運輸系統的服務方式，有強烈的需求，這種新興的「潛在需求」可分為「**轉移需求**」(diverted demand) 與「**誘導需求**」(induced demand)。

所謂「轉移需求」係定義在同一運量需求下，在運具或運輸路線上，產生移轉的行為，可能是乘客對使用運具或路線選擇的改變。例如，台灣高速鐵路 (Taiwan High Speed Rail; THSR) 通車營運後，航空或台鐵旅客轉移搭乘高鐵的行為。

至於「誘發需求」，可定義為原有運輸系統改善或新的運輸系統（如高鐵、輕軌運輸）加入營運後，額外增加之需求；或其他潛在族群對新運輸系統的服務，充滿好奇或特別偏好的乘客。

對於此種新運輸系統的「潛在需求」，其行銷任務為「開發需求」，行銷者必須致力於行銷研究，及新服務方式或品牌之開發（如高鐵 TExpress 手機快速訂票 QR Code 服務、或新型手機、平板電腦），以提供能滿足潛在需求者之服務。

(四)再行銷

再行銷 (remarketing) 是針對「搖晃需求」而言。搖晃需求是指乘客針對目前服務的需求大不如前，如果不採取補救的措施加以矯正，則需求量可能會有繼續下降的狀況。

例如：因有高速鐵路的競爭或其他新運具的出現，使得台鐵、公路客運、航空運量一直呈下降的情形。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

其行銷任務為「恢復需求」，由於再行銷是根基於假設衰退的服務，大多數均有新的生命週期，故宜配合政府政策，鼓勵業者合併或改善經營策略，或以定價方式，使其服務能維持原有的乘客需求。

(五)調和行銷

調和行銷 (synchromarketing) 是針對「不規則需求」而言。不規則需求是指受時間、工作日或休假日等不規則變動，造成需求之時間型態與供給之時間型態不一致的狀況。

例如：大眾運輸系統在非尖峰時段，造成許多設備的閒置，在尖峰時段則供給不足。

其行銷任務為「平衡需求」，由於調和行銷就是調整供給和需求的變動，達成適當的配合。其方法有許多種，例如採用彈性上班時間、提高尖峰時間的票價或降低離峰之票價、採用非運輸的手段（如土地使用型態與強度的管制及規劃），來調整運輸業的供需情形。

(六)維持性行銷

維持性行銷 (maintenance marketing) 是針對「飽和需求」而言。飽和需求 (full demand) 是指目前的需求水準、需求時機與預期的需求水準與需求時機相契合的狀態。

其行銷任務為「維持需求」，即大眾運輸業有效地執行每日的行銷活動，以防私人運具的競爭或乘客需求習慣的改變。

其主要策略如下：

1. 使系統之服務能隨時因應顧客需求的變化而加以適當調整。
2. 維持合理且能被廣泛接受的票價。
3. 維持成本在嚴密的控制下。

(七)低行銷或「飢餓行銷」

低行銷 (demarketing) 是針對「過飽和需求」(overfull demand) 而言。過飽和需求是指需求水準超過了行銷者所能供給或所願供給的情形。

例如：過多的需求造成大眾運輸的服務水準下降，亦使系統產生需求負荷過大的壓力，或是因路線受阻、擁擠而造成運輸服務突然中斷的情形。

其行銷任務為「減低需求」，即「低行銷」是基於暫時性或永久性的基礎，以降低一般乘客或某特定階層乘客的需求。低行銷是行銷的相反，非但不鼓勵乘客，卻反要勸阻乘客的使用。例如：提高私人運具的使用成本，或提高收費、限制服務（如高速公路須高承載車輛才能使用）的方式來減低需求。低行銷並不受某些人歡

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

迎，所以要準備接受批評或反對（如高速公路的匝道管制），不過這種情形比較少見。在國內僅在春節或特定連續假日期間才會有此種情形。

另外，有一種「**飢餓行銷**」(hunger marketing)，是行銷學裡面的一種作法，簡言之，就是採取物以稀為貴、限量供應的原理，造成產品搶手的效果（如巧克力、新型手機等產品），來開發顧客需求。其作法乃是讓商品的供應商調低產能，調節供貨量，來達到產品供不應求的「假象」，提升產品的熱度。

「飢餓行銷」似乎是要降低顧客的需求，但是對行銷團隊來說是一場賭注，因為「飢餓行銷」仰賴的是品牌效應，和產品本身的品質，若品牌本身強勢，產品的品質又很好，在「飢餓行銷」得宜的操作下，可以藉由強勢的品牌效應，替產品產生極高的附加價值。反之，如果操作不恰當，將可能空虧一簣，白忙一場。

(八) 反行銷

反行銷 (anti-marketing) 是針對「病態需求」的行銷而言。所謂「病態需求」是指需求或產品具有「反常」或「不法」的性質，因此不值得鼓勵。

例如：在大眾運輸工具上有喝酒或吸菸的乘客，不為法規所允許，故須加以制止或予以罰款。

其行銷任務為「反需求」，亦即禁止此種病態的需求，在大眾運輸使用，甚至要採取強制的手段或公權力的介入。

第三節 大眾運輸行銷策略發展分析

大眾運輸業之經營與管理，乃是要使現有運輸資源之使用，更具效率 (efficiency) 與效能 (effectiveness)，以達成公司永續經營的目標。因此運輸行銷管理者首先就是要瞭解本身所面臨的內外部環境，茲僅就其發展行銷策略加以探討。

企業之營運，有其可控制因素 (controllable)，也有其不可控制因素 (uncontrollable)。所謂「可控制因素」係指可藉由管理技術及管理策略予以改變或加強的因素，例如對內部人員的調派管理；而「不可控制因素」則指非公司管理能力所能影響的範圍，這些管理上的不可控制因素，往往是由於公司外部環境直接或間接的壓力所造成的，且對公司的管理運作有極大的影響，故有必要對這些壓力做一番分析，然後再試以公司管理上的可控制因素（如行銷策略、行銷組合等）或發展策略，去調適這些不可控制因素及壓力。今將探討大眾運輸業之直接與間接壓力，表示如圖 4-3，再分述其因應的發展策略如下：

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING