

爲台鐵經營問題把脈

——以日本爲例談多角化經營之必要性

劉柏立

日本國鐵多角化經營的成功範例，對台鐵實具啓示作用，尤其近年台鐵民營化呼聲甚囂塵上。惟多年營運沈疴加上層層法規束縛，台鐵想要轉虧爲盈，似乎仍有一段艱辛的路途……

多角化是日本國鐵改制成功的關鍵

鐵路是台灣地區陸上交通運輸的主要工具，四十年來，台灣鐵路事業的營運，對台灣經濟的發展一直扮演著極爲重要的角色。然而，由於其公營事業的體質，於內於外均難適應環境的變遷，採取靈活的經營策略，終導致連年財務虧損，而蒙受負債累累的重大經營危機。截至民國80年度止，台鐵所虧欠的長

期債務約爲33億元，短期借款82億元，總收總支戶透支約22億元，而其收支損益約虧損75億元（參見圖1）。

公營事業體之所以績效普遍不彰，大致上有如下三點要因使然：(1)公營事業的獨占性造成市場機能的缺乏；(2)受到政府官僚體系的影響而效率低落；(3)政策性目標與利潤性目標的相互矛盾。凡此弊端，舉世皆然。在我國現行法律規範之下

，台鐵似乎很難克服上述困難以尋求較具活力的經營方向。是以「台鐵民營化」遂成爲關心者所熱衷討論的話題。

鄰國日本的國鐵民營化是一個很好的借鏡。在民營化第一年的營運，竟能使連續23年（1964~1986）長期的國鐵赤字經營轉虧爲盈。究其原因，最大的成功關鍵應在於採行多角化的經營方式，使其資源發揮了最大的作用。因此，本文擬就