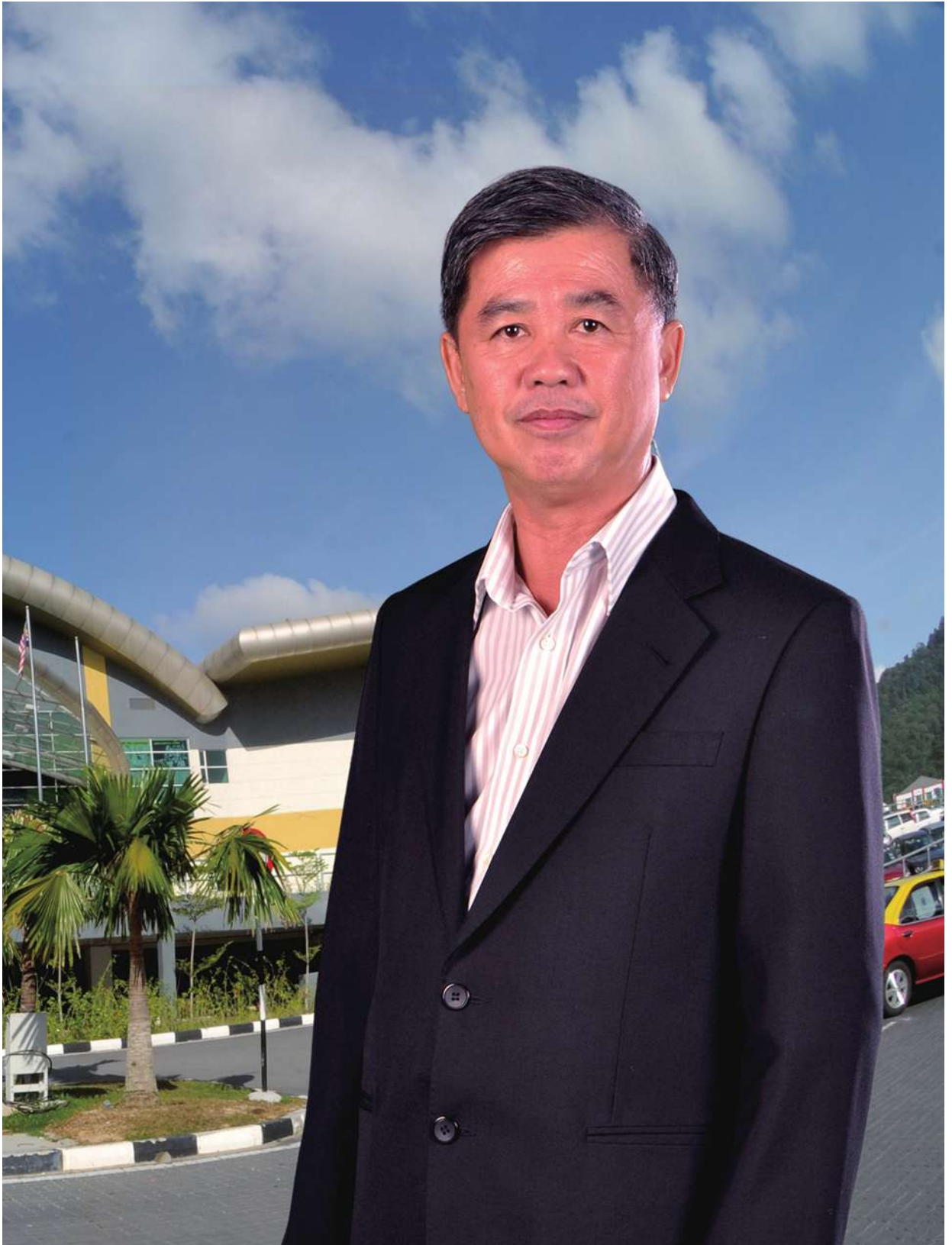






張廣威

堅持下去 把夢想變成事實

霹靂運通有限公司 董事經理

霹靂運通深耕霹靂州當地公共運輸服務，有效整合州內巴士服務，以創新管理模式取代過去傳統售票及車內悶熱髒亂的環境，引領州內大眾交通品質提升，未來也將積極配合政府推動旅遊產業，以更完善的運輸網絡及服務，帶動馬來西亞的觀光商機。



深化創新差異服務 併購拓展事業版圖

張廣威生長於一個小康之家，在7個兄弟姊妹中排行老三，身為家中次子的他，義無反顧一肩挑起家庭的經濟負擔。儘管自認出身平凡，但他勤奮向學、努力不懈，終於闖出不平凡的人生。

1992年，張廣威進入馬來西亞霹靂州怡保市一家巴士企業服務，從基層做起的他，除了努力不懈、樂於吸收新知、勇於嘗試外，也看到馬來西亞因為經濟繁榮帶動各項公共事業的蓬勃發展，其中又以公共交通服務業最具前瞻性，「便捷的大眾運輸工具是城市進步的重要指標之一，而有系統的交通工具則是緩解城市擁堵的重要途徑，對許多買不起昂貴汽車的人來說，巴士是最經濟實惠的公共運輸工具。」張廣威在運輸產業歷練多年後，看到公共交通服務業倍速成長的魅力，加上心中一直渴望能夠擁有更大的成就，遂於2008年與弟弟張祕瑞攜手合作，成立霹靂運通有限公司，圓了自己的創業夢想。

張廣威在成立霹靂運通後，隨即展開電子化管理，取代過去以人工登錄統計的方式，同時也導入自助收銀機裝置，透過電腦管理出車、

搭乘人次、運費、收入，管理階層可透過各項經營數據的清晰呈現，精準掌控成本，也讓公司的運作更順暢、更有效率。

導入電子化管理對怡保市的巴士服務來說，算是一項全新的創舉，張廣威為此也投入1%的營收，進行在職與新進人員的專業培訓，並投入資金更新設備，不僅隨車裝設收銀機，減少駕駛員行車的負擔，同時也裝設攝錄影機(cctv)，紀錄行車過程，了解駕駛員的服務態度。

公司體制重組化後，有效降低營運成本，並大幅提高服務品質，讓霹靂運通成為最具競爭力的巴士服務公司，「現代化企業經營一定要導入電腦化管理，但投入的人力、物力都須具備一定的經濟規模，才能顯現出實質的效益。」於是張廣威開始展開併購舊型巴士服務公司的計畫，「併購絕非為了淘汰市場其他同業，而是希望結合更多業界的資源與力量，共同壯大產業規模，推動現代化管理，發揮一加一大於二的綜效。」

面對相當於父執輩的同業前輩，張廣威發揮最大的耐性與毅力，不斷進行溝通取得經營理念的認同，終於在2010年以併購、接管等模式，將怡保市營運超過50年的其他3家同業包括普通巴士有限公司、怡保巴士有限公司及近打巴士有限公司，統籌整合為霹靂運通集團。



完成併購創造出市場規模，霹靂運通也取得更多資金挹注，讓張廣威得以參與政府規劃的區域性發展計畫，投資興建經營巴士總站，為集團發展成為全方位公共運輸服務的國際性集團，揭開全新的序幕。

導入關鍵經營思維 搶進運輸新商機

隨著經濟不斷成長，交通運輸的重要性也與日俱增，為了有效改善公共交通系統，2010年霹靂州政府於怡保市美露拉也提供一塊8.3英畝的土地，作為興建現代化綜合巴士營運總站的預定地。已擁有市場優勢的霹靂運通，在眾多競爭者中脫穎而出，不僅參與整個硬體興建過程，同時也取得營運權。

經歷2年的籌劃，全新的巴士營運總站於2012年9月25日正式啟動運轉，也為霹靂州帶來全新的發展樣貌。張廣威說，這座現代化巴士營運總站，是霹靂州最具規模的車站，並位於一個具有策略性的地點，即高速公路交流道旁，不僅創造完整且便捷的公共交通服務網絡，更重要的是帶動了周邊的土地開發與產業發展，包括大型商城、政府部門辦事處、展覽會場、住宅區及酒店進駐，成為怡保市最火熱的新興開發區，也對霹靂州的經濟及區域發展產生催化作用，「巴士總站人流量不斷攀升，人潮就會帶來錢潮，這也是參與政府公共建設開發很重要的一部分。」





如今巴士營運總站已成為怡保市多條行車路線的集散地，也成為聯外交通的重要轉運站，目前共有26條短程路線，10條遠程客運，從市中心深入偏遠的鄉間，成為馬來西亞半島南來北往全新且重要的交通樞紐中心，每天客運量服務達18000人次左右；為了解決人潮過多的問題，張廣威以立體化的規劃設計，將下車與上車的人流分離，創造一個舒適且人性化的搭車環境。此外，巴士營運總站也結合計程車招呼站服務，讓外地來的遊客或者趕時間的旅客，可以在同一個地點完成接駁，不須提著大包小包行李往返奔波，讓乘客享受更多便利性的服務。

為了讓旅客隨時掌握最新的行車資訊，張廣威也在每部巴士上張貼路線公車行經地點以及開車時間，並設置電話投訴專線，廣納乘客回饋的意見和批評，作為後續改進的參考。

最有價值的服務力 永遠想在顧客前面

除了提供舒適、便利的服務外，霹靂運通也相當注重環保概念，為了回應全球節能減碳的趨勢，善盡企業社會責任，張廣威於2011年開始引進最新科技的環保巴士取代舊型巴士，目前已有41.6%新型巴士投入服務，並貼心採用全新低底盤環保巴士，讓銀髮族與身障朋友能更輕鬆、安全使用公共運輸服務。張廣威已計畫在未來3年內，逐步新增80輛全新巴士投入營運，預計2016年就能全數淘汰服役中的舊巴士。張廣威以身作則，為地球環保盡一己之力，也成為馬來西亞當地同業效法的榜樣。



張廣威打造的全新巴士營運總站不只提供人與車的流通，也對往返的巴士提供各式維修及保養服務，並規劃設置加油站、司機休息區，除了對乘客提供全面的服務外，也具備車輛維修及駕駛人員休憩的多重功能。

整合軟體、硬體等全方位的新管理及新營運模式，讓霹靂運通成為霹靂州最大的大眾運輸公司，市占率高達8成，也將馬來西亞的公共運輸服務產業，推升至一個全新的境界，「希望未來能提供更多更便捷的公共運輸服務，為馬來西亞及霹靂州的民眾及經濟做出更大的貢獻。」

巴士營運總站投入營運後，帶動了區域經濟的迅速發展，也吸引馬來西亞其他各州積極投入這類大型的公共建設；張廣威說，怡保市新型綜合巴士營運總站是全新的經驗，從建置規劃初期，他就四處走訪考察，再加上霹靂運通全程參與興建與營運，也培養出一個10人小組，在專業領域累積了厚實的實務經驗，「只要各地州政府有投資這類型營運總站的計畫，霹靂運通絕對占盡優勢，未來我們也會將這個成功的經驗複製到吉打州、彭亨州，只要能順利拓展，可望對集團整體的營收帶來倍數以上的成長。」

深耕競爭優勢 延伸品牌價值

「參與政府公共建設是霹靂運通一項超級挑戰，但基於對公共交通服務的專業與熱情，集團能承接這項任務，實在是太幸運了。」張廣威深刻體認到一個企業要提供全方位的服務，不僅是橫向合併創造市場規模，更需要縱向整合相關產業資源，串聯成一個完整的服務鏈體系，才能有效強化企業整體的競爭力。

為了讓巴士駕駛員更專注於行車安全，霹靂運通導入電子設備，提供行車服務與安全控管，確保每部巴士都能準時、安全抵達目的地，因此成立一家專業的人力資源公司，專責駕駛員培訓，除了基本的開車技能外，張廣威也要求每位駕駛員都能以禮待人，讓乘客安心、放心，享受一個舒適自如的旅程。

隨著長途巴士及短程客運新路線開發，加油的需求也成為霹靂運通一項很重要成本支出，因此張廣威也相繼投入加油站的建設以及油罐車隊的建置。為了有效管控購油成本，他更直接找上Exxon、Shell等國外原油供應大廠，並取得認證及運油合約，終於打造出1組擁有10部既安全又有效率的油罐車隊，初期只提供集團內部巴士使用，並在幾個重要的巴士總站設置加油站。張廣威說，油品事業對一個公共運輸業者來說，是相當重要的環節，不僅象徵成本控制，



更重要的是能夠進一步了解通路市場，對於巴士的路線規劃也有很大幫助。因此在本業站穩腳步後，張廣威也成立2家百分之百轉投資的子公司，專注於油品事業的管理與拓展。

藉由旗下子公司經營的油品事業，讓張廣威有更多機會走遍馬來西亞各大城市及鄉鎮，了解全國區域性發展狀況、各地巴士運輸不同的業態運作模式以及當地對公共交通服務業的需求，並經常與各地州政府及相關部門商談如何規劃更周全、更完善的公共運輸服務，作為霹靂運通擬定未來發展策略的參考依據。

串聯資源加速整合 創造營運綜效

創業初期為了提升市場占有率，創造規模經濟，霹靂運通先以同業併購為發展策略，「但是老一輩的管理觀念已根深柢固，並不容易改變，然而導入電子化專業管理已是大勢所趨，因此公司不可能不做任何改變。」張廣威說，投資設備、訓練人力都需要投注相當龐大的資金與時間成本，的確是件吃力不討好的苦差事，「但霹靂運通全都做到了，我們讓乘客體驗到全新感受的服務與更多樣化的選擇，也讓市場有了正面的迴響。」

如今霹靂運通也在官網上為乘客提供更全面的企業資訊、營運發展、顧客服務以及網路巴士路線搜尋服務，讓乘客更快速、更容易





查閱路線資料及乘車方法。張廣威始終相信，透過高效能、高品質的服務管理理念及優質的品牌形象，一定可以提高市民對霹靂運通集團的認同感及契合度。

「電子化管理與人員服務訓練，是企業強化競爭力不可忽視的關鍵。」張廣威藉由電子化數據輔助管理，有效減少了人為因素的干擾，進一步建立更完善的管理模式，並致力於人員服務品質的提升，然而這些改革要堅持且落實，並不是一件容易的事，面對這些挑戰，「所幸有弟弟與家人一路相挺，才能一直堅守自己的創業初衷。」

張廣威以創新的思維，創造出全新的商業模式，由於他的堅持和努力，如今霹靂運通已從一家資本額70000多美元的小公司，發展成為旗下擁有7家子公司、資本額超過1900萬美元的國際集團，事業領域橫跨綜合巴士總站、公共交通服務、加油站、人力資源，都是強化母事業體的重要支柱，也因此成為馬來西亞第一家具一站式操作模式的公共巴士集團。

張廣威說，公共交通服務業仍是霹靂運通最重要的事業體，因此他也不斷投入人力與設備，「只要創造出一定的市場規模與競爭力，客源量增加、營收也會增加，員工的薪資待遇及福利也自然能夠水漲船高。」如今霹靂運通旗下的巴士可以享受集團經營的加油服務，而加油站也會將利潤回饋給集團。集交通運輸、燃油補給及車體維修的一站式商業操作模式，除了簡約車次交替的時間，為民眾帶來更大的交通便利外，也讓霹靂運通創造出更大的營收與更迅速的成長，為集團股東帶來豐厚的利潤回報。



放大夢想 構築企業新格局

「霹靂運通長年來努力深耕專業，非常了解公共運輸的重要性，因此可以完全站在使用者的角度進行各項考量與規劃，而開發興建巴士總站或轉運站，也是集團未來的發展重點，加上各州政府也希望透過大型的開發計畫帶動地方發展，因此我也希望能將怡保的成功經驗，推廣到全國各地。」張廣威以獨到、前瞻的眼光，從公共運輸專業服務延伸至相關周邊產業，並致力於專業現代化經營，擴大集團營運模式，也創造出其他同業難以跨越的競爭障礙。

由於張廣威在公共運輸服務的創新經營與卓越表現，加上在馬來西亞不遺餘力推動華文教育，熱心公益、出錢出力，造福地方的善行義舉，受到當地政府及民眾的肯定與推崇，因此被冊為拿督斯里榮譽勳銜。

然而張廣威對事業的雄心並不僅於此，目前他已開始為霹靂運通擘劃未來集團發展的宏圖大計，「我們將以建構完成的綜合巴士總站為模範，在馬來西亞各地及國外找尋更具戰略價值的地點，發展現代化、綜合性的巴士總站，為廣大的乘客提供更完善與舒適的交通系統與服務，並希望能與其他同業合作，以互惠互利的雙贏模式，茁壯巴士業的發展，進而帶動馬來西亞的旅遊與經濟。」



創業楷模

張廣威

霹靂運通有限公司 董事經理

感謝評審委員的肯定，讓我獲此殊榮。我要感謝霹靂運通集團董事部及股東們的支持，讓我擁有發揮的空間把集團業務推向高峰；也要感謝我的弟弟在創業過程中任勞任怨協助管理集團的營運，更感謝我的太太及家人的諒解與支持，讓我毫無顧慮地衝刺事業；我堅信「有志者事竟成，唯有行動，夢想才會實現。」

創業相扶

張琰瑞

霹靂運通有限公司 執行董事

能夠獲得海外華人第22屆創業相扶獎，我感到很欣慰以及興奮，在此我要感謝我的哥哥給我一個平台，讓我與他攜手共創事業，讓我有發揮的機會，我更要感謝我的家人給我全力的支持與鼓勵，我深信「信心是成就萬事的源頭，只有想不到的事，沒有做不到的事，只要堅持到底，沒有什麼事是辦不到的。」