

個案名稱	悠遊卡股份有限公司
創辦人/董事長	張家生
創立時間	2000年
合併營收	13.1億臺幣(2012)
合併營業利益	2.04億臺幣(2012)

改變國人行動支付體驗的 便利生活營造者

悠遊卡公司

臺北人出門時，身上絕對少不了要帶張悠遊卡，除了用來搭乘交通工具，也可以用來支付日常生活中的小額消費。2002年正式發行的悠遊卡，經過10年，發卡量已超過4000萬張，比臺灣總人口數還多。如今，悠遊卡已從單純的交通票證，發展為全方面的生活智慧卡。

十 多年前的臺北人，大概很難想像，出門不必帶錢包，只憑著一張輕薄短小的塑膠卡片，就能輕鬆支付一天所需要的交通、餐飲、購物、娛樂等費用。不知不覺，悠遊卡已經從捷運開始導入的交通票證支付方式，拓展到國人日常生活各種消費應用中，生活中已經不能沒有「它」。

根據悠遊卡公司統計，悠遊卡自2002年6月正式上市後，發卡量從3個月內突破100萬張，直至2013年8月底止，發卡量已超過2000萬張，超過120億次的使用筆數，消費規模更高達新臺幣2000多億元。

一卡在手 輕鬆搭乘大眾運輸工具

在地狹人稠的臺灣，特別是人口密度、交通流量與私人運具持有比率皆高的雙北市區，如何建置順暢的通勤環境，鼓勵市民踴躍搭乘大眾運輸系統，一直是政府重要的運輸政策。

1988年，以講求高效率、安全、便捷的臺北捷運系統工程開始陸續運轉，更於1994年設立規劃級維護

管理的臺北大眾捷運公司，其後從第一條開通的木柵線（現已更名為文湖線），到現在運行雙北都會區的9條路線，不僅顯示國人對於該類運輸系統的依賴，也改變了過去民眾搭乘公車的使用習慣，讓公車系統與捷運系統串連，提供民眾抵達目的地的最佳選擇。

隨著捷運搭乘量已達穩定高峰後，為了改善購票的便利性，並加強交通票證一卡化，將捷運、公車、路邊停車格、及公有停車場的票證支付整合在一起，以及考慮到交通流量取得的精準性，悠遊卡便應運而生。

2000年，臺北市政府（持有15%股權）與臺北大眾捷運公司（持有28%股權）合作，加上另外13家臺北市縣公車業者（持有27%股權），並結合銀行業者及設備建置團隊（共計持有30%股權），聯合組成「臺北智慧卡票證公司（2008年更名為悠遊卡公司）」，隨後於2002年正式推出全臺首張運用RFID技術的非接觸式IC交通智慧卡，命名為「悠遊卡（EasyCard）」，讓臺北市成為全球第7個在「智慧交通生活」上與國際接轨的先進城市。



悠遊卡已經從捷運開始導入的交通票證支付方式，拓展到國人日常生活的各種消費應用中。

持卡人可以預付儲值的形式，重複加值使用悠遊卡，不需逐次購票，只要將卡片接近讀卡機，僅花費0.4秒，就可以輕鬆通關。因為有著高度便利性，悠遊卡在推出的半年後，已有約60%的捷運乘客與約30%的公車乘客選擇使用，時至今日，大臺北大眾交通運輸工具使用悠遊卡比例更高達92%以上，不僅開啟了臺灣民眾對交通相關運輸票證的支付方式，更從「實體貨幣」跨入「電子貨幣」應用的時代。

透過「試點」引導消費者熟悉

悠遊卡這類新型態的科技與軟體運用，由於在臺灣是首次推出，對使用者來說相當陌生，需要一步步透過「試點」的先導實驗修正機制、體驗教育宣導，以及適當的行銷策略來加以推動，先從中累積民眾的接受度與使用信心，進而改變舊有使用習慣，才能使之真正融入你的生活。

因此，悠遊卡正式推出前，從開放木柵線與沿線接駁公車的千人小量運轉，擴大到捷運全線與周邊公車

系統及公有停車場的萬人測試，不惜花費近8百萬，陸續取得搭乘者的第一手試用意見。從使用者真實的需求觀點出發，一項項針對機器操作的視覺指引與使用介面、感應靈敏度、扣款正確性、大量資料處理速度、網路傳輸速度、資安問題等，逐一調整，確認設備運作正確率已可達到99%以上。

設備與系統整合測試之外，還得考量轉運人數與聯營公車業者收費機制整合等，與整體商業運轉相關的估算及系統參數設定，將從法國引進的機器與軟體，修改至能真正符合國內運輸文化與商業現況。

另一方面，為了建構國人對使用悠遊卡所能創造未來智慧交通生活的認知，推出前也相繼設置「悠遊卡體驗館」，並舉辦臺北國際捷運博覽會，以實地解說和體驗悠遊卡便捷功能的方式，融合美、日、英、德、法等國家在智慧交通發展相關技術與情境、未來發展願景的展示，協助國人了解悠遊卡即將帶動的未來生活風潮。

為了具體回饋持卡人，並加強持卡人使用忠誠度，市政府與悠遊卡公司也充分善用回饋機制及行銷創意。

不僅推出捷運與公車接駁之間的轉乘優惠、10元走透透促銷活動，到結合北美美館等重量級活動推出的聯合優惠、紀念套票、五月天、王建民、幾米畫作等主題式悠遊卡、可運用情侶照或任一喜歡的圖片自製成個性卡等創意禮品等，都成了提高悠遊卡發卡量的有效助力，累積出越來越多認同卡片方便性的使用者。

在提供便利加值的管道上，持卡人除了在各捷運站內可進行購買與補充加值悠遊卡外，也可以利用連鎖便利商店系統加值，或是利用悠遊卡指定合作銀行的ATM自動提款機，直接將個人存款帳戶中金額轉存入悠遊卡中。

帶動全臺發卡熱潮

受惠於捷運公司整合公車系統所形成的「捷運生活圈」興起，加上週休二日制實施後，帶動民眾日常與假日觀光休閒總體運量上升，加速悠遊卡持卡族群快速普及化，發卡量排名全臺最高。

而悠遊卡的領頭效應，更是造成市場上的公私部門群起仿效，包括

中部地區客運業者聯合組成臺灣智慧卡公司，大力推動客運系統專用的IC交通卡「臺灣通」，以及中南部各縣市政府與民間企業跟進推出「臺中e卡通」、「Taiwan Money Card」、「一卡通」等類似的交通支付服務；甚至有如統一超商發行的「icash儲值卡（僅能於全臺統一超商使用）」，國泰世華、中國商銀、玉山等6家銀行，共同發行的「Mondex電子錢（可於萊爾富、西雅圖咖啡、熊威超市、樂透彩投注站等場所使用）」，均為引用悠遊卡電子錢包的概念，顯示悠遊卡催生的行動支付風潮，已深入民眾的日常生活中。

不過，由於悠遊卡除了電子交通票證，也具備電子現金的功能，根據現行的法令，非特許的銀行單位無法發行電子現金，因此，就算是悠遊卡再受歡迎，只要超過交通領域的經營業務，即屬違反銀行法。

受限於法令，悠遊卡原先規劃保有的多用途合一之小額消費、電子錢包功能與相關整合技術，皆無法順利施展，時間一久，高速成長的發行量也到達了一個門檻，形成瓶頸。

從電子交通票證到智慧生活卡

為求突破，悠遊卡公司決定改變策略，從自主發行，改為與國泰世華、台新、臺北富邦、中國信託等4家銀行團合作發行的模式，2006年推出包含銀行業務與悠遊卡業務的「悠遊錢包」雙晶片聯名卡，一舉整合悠遊卡及電子錢包兩種晶片，以及聯名銀行的信用卡功能，而且在全臺標示有「悠遊錢包」標誌的特約商店，對每筆低於500元以下的消費金額，不用簽名均可直接感應支付，悠遊卡儲值金額低於100元時，聯名銀行還可以從帳戶中自動進行小額儲值，等於在既有優點之上，再度強化了免找錢、快速結帳、自動加值、累積紅利點數，以及出門不需再攜帶多張卡片與現金的便利性，讓小額購物程序變得更加簡便，良好的支付平台概念與權利金收益，為悠遊卡公司奠定了獲利成長的基礎。

藉由援引銀行的能量及法令正規性，悠遊卡得以從交通支付，開始跨足到一般金融與食、衣、住、行、玩樂等消費服務；再以高發卡量、



2000年~2001年
試用推廣時期

2002年~2008年
業務拓展時期

2009年~
科技整合時期

轉折點

- 1994年，臺北捷運開通後，改變民眾搭乘公車的習慣。

思維轉變

- 為改善購票便利性並掌握交通流量，應將捷運、公車、停車場的票證支付整合在一卡。

具體行動

- 2000年，臺北市政府、臺北捷運、公車業者、銀行、工程團隊等聯合成立悠遊卡公司。
- 透過千人小量運轉與萬人測試，改善使用介面與系統設備。
- 藉由設置「悠遊卡體驗館」、舉辦臺北國際捷運博覽會，並透過多種行銷創意，推廣悠遊卡。

轉折點

- 捷運生活圈興起，加上週休二日制實施後，帶動民眾日常與假日觀光休閒總體運量上升。

思維轉變

- 受限於銀行法，悠遊卡無法達到經濟發卡量，應與業者異業合作尋求突破，並拓展悠遊卡使用範圍。

具體行動

- 與國泰、台新、富邦、中國信託等銀行合作發行悠遊錢包。
- 將悠遊卡使用範圍拓展到計程車隊、國道客運、台鐵。
- 結合學生證、員工識別證，並可使用於圖書借閱、行證規費繳納等面向。

轉折點

- 2009年立法院三讀通過「電子票證發行管理條例」，賦予悠遊卡小額消費的正式法源。

思維轉變

- 突破法規上的侷限後，應祭發其高度的整合力並找尋科技整合加值的商機。

具體行動

- 除擴大加入交易的潛在店家，也試圖在悠遊卡載具上創新各種服務
- 進行相關的技術發展與嘗試，如藉由近距離通訊（NFC）的應用或與手機功能整合，讓悠遊卡與行動數據服務及行動商務領域結合。

關鍵成功因素

軟性經濟創意者

- 洞悉現代民眾對於各種消費情境皆渴望更加「方便、省時快速、流程簡便」等「通用需求」；以自身硬體系統為載具，成為大量異業爭取結盟合作的簡便支付平台媒介，藉由取得相關的權利金收益，形成獲利來源。
- 以適當的折扣方案，加上與特殊人物、活動、景點、主題等結合的各式創意周邊商品與紀念品，形成整合性行銷方案，擴大收益管道。

生活型態先驅者

- 掌握如RFID等創新感知技術應用僅為執行工具的道理，不侷限於僅用單一技術解決眼下的交通議題；更跳脫未來應

用於交通單一領域的規劃框架，早期即從與先進國家願景同步的「未來智慧生活」的長期發展思維，來進行未來可能發生的各種支付情境軟硬體設備、功能設計（如導入小額支付、電子錢包等概念），成為後續能通用於全臺多數商店之關鍵，也順利將民眾的生活模式與國際趨勢接軌。

- 善用產政合作 (Public-Private-Partnerships, 簡稱 PPP) 模式之引導效益，將交通票證相關的軟硬體設備及技術應用、商務營運概念，與地方政府發展大眾運輸之政策規劃與願景緊密結合；藉由地方政府的支持與資源配合，先行建構出能提高民眾「移動」之基本生活所需的優質基礎建設環境，再形成民眾願意採納與高度使用的認同感，進一步改變人民交通支付行為模式。
- 透過將上市前先行運用於捷運車站沿線和接駁公車系統「試點」的先導實驗機制（如類似 Living lab 等概念），逐步開放民眾參與真實情境下的營運體驗；以早期擷取的使用者經驗回饋，成為整體軟硬體規格與介面設計、商業服務管理模式等調整修正的最佳參考意見來源，確保推出之產品/服務內容能真正符合使用者之需求，亦連帶透過試用來教育使用者未來生活之概念。
- 持續擴大發卡數量，讓高速成長、突破經濟規模的卡片使用量成為基礎談判籌碼，吸引同業（如公車客運業者、計程車業者等）與異業（如便利商店、連鎖超市、餐飲、美妝零售、銀行等業者，共計上萬家特約商店）、公共便民服務（如停車費與行政規費繳納、圖書借閱、身分識別證、醫療支付、自行車租借等），相爭加入支付體系，集成之便利性，再次成為拉抬發卡量的正向循環優勢，強勢建立使用誘因與習慣養成。



以手機作為新形態的支付工具，也將成為未來可行的支付選項之一。因此，悠遊卡也多方進行相關的技術發展與實證嘗試。



高使用量連帶吸引越來越多看好悠遊卡未來應用的各式業者加入「悠遊錢包」特約陣容，良性循環下，2007年發卡量突破至1000萬張的使用規模，開始從大臺北地區的交通卡，成為全臺通用的智慧生活卡。而交通旅運的本業拓展方面，悠遊卡自2004年即開始融合計程車隊、藍色公路、部分國道客運及臺鐵部分車站的支付業務，擴大民眾一卡通行的範圍。另外在公部門業務拓展方面，則由於受限於法規與營利面的管制較少，悠遊卡也陸續試辦悠遊卡結合學生證與員工識別證、公有圖書館書籍借閱，以及以悠遊卡支付醫療費（僅於部分臺北市立聯合醫院與縣立醫院試辦）、支付臺北市立動物園與國立自然科學博物館門票等便民服務，2008年發卡量再次突破1500萬張，「多功能集一卡」的生活輕鬆悠遊魅力，確實銳不可當。

與手機功能整合，商機無限

在龐大發卡量的加持，以及持卡民眾對於更多消費應用情境的殷切期盼驅使下；2009年1月「電子票證

發行管理條例」在立法院三讀通過，賦予悠遊卡得以進行小額消費的正式法源。2010年1月更在金管會的議決議通下，使得悠遊卡公司成為臺灣第一家核准發行具現金功能的多用途電子票證之機構，悠遊卡不必依賴銀行團體，也能自行擴大加值與消費項目的彈性空間。突破了法規上的侷限，悠遊卡於是能夠在硬體設備及系統運作之上，持續發揮其高度的整合力，一方面擴大加入交易的潛在店家，另一方面也在悠遊卡載具上創新各種項目，提供多元應用服務。

目前與悠遊卡公司合作的小額消費通路品牌超過50家，全臺暨離島超過1萬5千多家特約商店可使用悠遊卡付費，由於小額消費的快速付款模式提供持卡人更簡便的使用環境，三年多來已有4億2千多萬人次實際使用這項服務，顯見悠遊卡小額消費應用深獲持卡人肯定。另一方面，因應現今的手機，甚至是智慧型手機當道，以手機作為新形態的支付工具，也將成為未來可行的支付選擇之一。因此，悠遊卡也多方進行相關的技術發展與實證嘗試，如藉由近距離通訊 (Near

Field Communication, 簡稱 NFC) 的應用，與手機功能整合，讓悠遊卡與行動數據服務及行動商務領域結合，催生更多科技整合加值的商機。智慧科技的運用潛藏著無限的可能性。展望更多跨領域科技整合的未來，期待透過新一代的悠遊卡服務升級，加速實現「一卡在手，悠遊全臺」之願景；更讓臺灣多元豐富的便利悠遊生活內容，透過這張小卡片，活躍於國際舞台上。



悠遊卡公司