

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

台灣中古車過戶數自 1995 年首度超越新車領牌數後，迄今十幾年來呈現顯著成長，中古車市場規模不斷擴大，與新車銷售數的差距也愈來愈大；其中 2005 年中古車過戶數高達 90.5 萬輛規模，而且近幾年中古車過戶數是新車銷售數的 2 倍以上，顯示出消費者對於中古車接受度有愈來愈高的趨勢。若以每台中古車平均價格三十萬元估算，年度產值高達新台幣二千七百億元，龐大的中古車市場商機，吸引新車品牌車廠及汽車集團紛紛投入市場經營。

早期台灣中古車市場給消費者的印象並不好，主要是中古車市場在法令制度不完備的情況下，存在嚴重的資訊不對稱問題，造成許多買賣糾紛，消費者權益無法受到保障。由於中古車商素質良莠不齊，加上中古車產業並沒有設立官方形式的公定評鑑機構，在沒有統一的品質標準可供依循的情形下，要落實品質管理非常困難。

少數不肖中古車商唯利是圖，以低價收購問題車輛，經過重新整理包裝後，充當正常車輛販售，導致消費者買到事故車、泡水車、變造車..等問題車輛的事件層出不窮。這種罔顧消費者權益、不重視使用安全性的不當行為，造成消費者對中古車產生不信任感及不安全感，阻礙了中古車市場正常的發展。

近幾年，許多新車品牌車廠及汽車集團相繼投入中古車市場的經營，並且很積極地參與中古車產業的運作及發展，這對於台灣中古車產業發展歷程而言，可說是前所未見，這股市場新勢力能否為渾沌、負面消息充斥的中古車市場，開啟希望的曙光，帶來革命性的改變，值得深入研究。

本研究將針對新形態的經營模式(如：中古車聯盟、品牌認證中古車及拍賣場等)進行分析，從成立的動機、目的、經營模式、競爭策略及競爭優勢...等，以策略分析工具進行探討，找出不同經營模式的優缺點、在整體中古車市場運作機制下扮演的角色，以及對整體中古車市場發展的影響，希望從現行經營模式中找出新的機會點，以提供中古車業者未來發展之參考。

1.2 研究目的

基於上述研究動機，本研究有下列研究目的：

- (1) 對中古車產業環境進行分析，針對市場規模、經營通路、產業特性及經營上面臨的問題逐一探討。
- (2) 對新形態的經營模式(如：中古車聯盟、品牌認證中古車及拍賣場等)進行分析，

從成立的動機、目的、經營模式、競爭策略及競爭優勢...等，以分析工具進行探討。

(3) 從現行經營模式找出新的機會點，以提供中古車業者未來發展之參考。

1.3 研究範圍

本研究是以台灣中古車市場為研究範圍，針對現行中古車聯盟、品牌認證中古車及拍賣場之經營者為主要研究對象，探討其經營模式，進而找出未來中古車發展的機會點。

1.4 研究架構

本論文之研究架構如圖 1 所示：

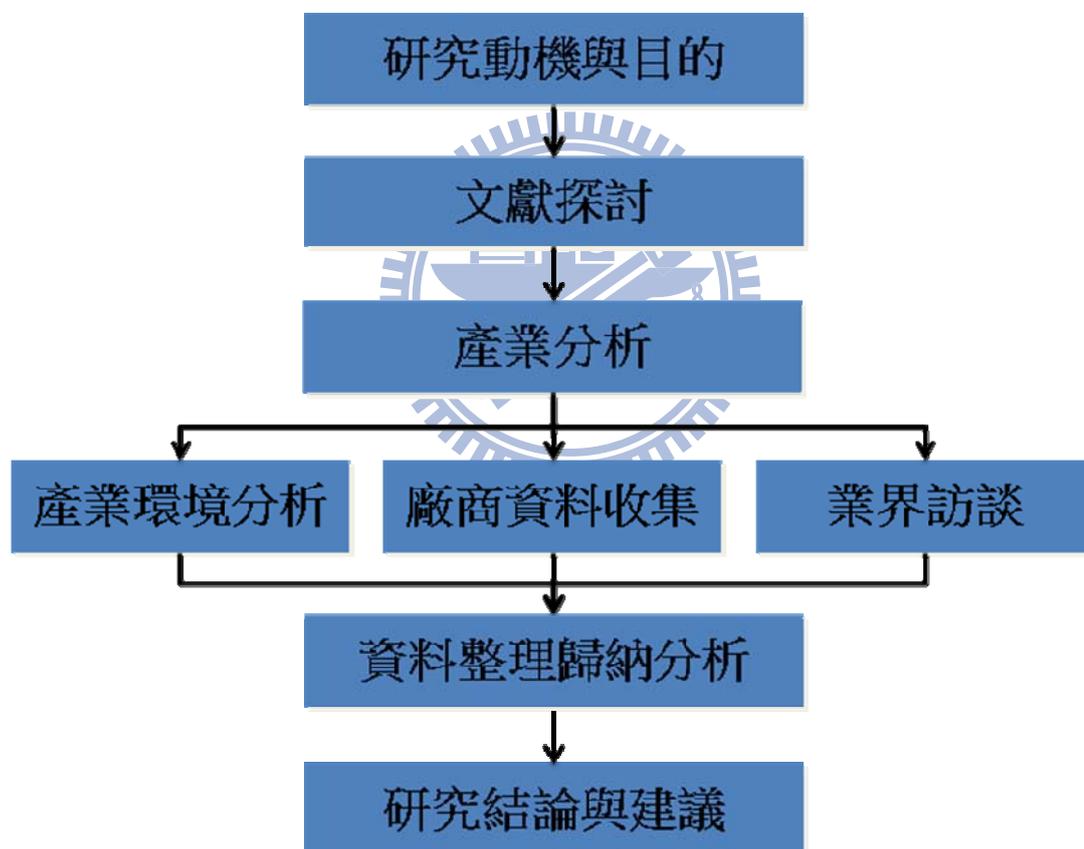


圖 1：本論文之研究架構

第二章 文獻探討

2.1 中古車市場相關文獻

有關中古車市場的相關研究整理略述如下：

- (1) Akerlof (1970) 針對中古車市場中資訊不對稱的問題，探討市場價格與產品品質的關係。研究指出，由於市場中買方對於車輛的資訊不足，因而懷疑中古車的品質，僅願意以整體平均品質為基準來出價，而賣方對於車輛品質非常了解，若依買方願意出的價格，則賣方不願意提供較高品質的車輛，如此造成市場上的中古車品質皆低於平均水準，形成所謂：The Market for 「Lemons」。(資訊不對稱的影響)〔1〕
- (2) Wiseman (1971) 研究新車與中古車的購買行為時，檢驗了各種購車準則的重要性，整理出最常被消費者考慮的七項要素：經濟性、操作方便性、外觀流線、馬力性能、售後保證、品牌知名度與形象，以及轉售價格。(購買行為/消費者重視因素)〔2〕
- (3) 張瑞珍 (2003) 研究分析後發現，國內中古車業經營成功的關鍵因素為：充裕的中古車來源、販賣品質良好的中古車、寬敞舒適的據點展示、良好品質形象的建立、品格操守良好的中古車經營人員、完善的售後服務、車輛保證制度、暢通之中古車銷售通路，以及降低維修整備成本等。(中古車業成功關鍵因素)〔12〕
- (4) 黃石谷 (2006) 之研究結果顯示，台灣汽車租賃產業的成功關鍵因素以「資金籌措」與「中古車銷售能力」兩項最為重要；「人力資源」、「品牌行銷」、「通路」、「客戶資源」、「車輛採購」、「作業流程」、與「法務催收」等七項次之。(汽車租賃業成功關鍵因素)〔13〕
- (5) 徐千祐 (2007) 之研究結果顯示，在面對中古車這種高價耐久財，當提供保證的廠商有比較好的聲譽，以及提供保證的範圍比較廣泛時，消費者的知覺風險能夠被降低，但是價格對知覺風險的影響卻未達顯著。(原廠保證)〔9〕
- (6) 王駿傑 (2007) 之研究結果顯示，二手車市場的交易是存在逆選擇問題的，且新車的價格會間接受到二手車市場逆選擇問題的影響。(逆選擇問題)〔6〕
- (7) 詹益山 (2007) 之研究結果顯示，在這重要的交易市場裡，因為適當的分期商品，可以協助購買者提高購買能力，在二手車市場裡扮演是否能成交的重要因素，故二手車買賣貸款經營之良窳，間接影響到二手車市場的消

長。(中古車分期付款)〔16〕

- (8) 蘇怡欣(2008)的研究結果發現(1)在新車有促銷方案的情況下,消費者購買中古車的意願會較低。(2)原廠認證中古車和非原廠認證中古車,兩種不同的通路會影響消費者的購買意願。(3)對於中古車的購買知覺風險越高,消費者的購買意願越低。(4)品牌形象越好,消費者對該品牌中古車購買意願越高。(通路來源/消費者購買意願)〔22〕
- (9) 朱啟祥(2009)的研究結果發現,汽車品牌形象對中古車知覺品質呈顯著正向影響;汽車品牌形象對中古車知覺風險呈顯著負向影響;中古車知覺品質對中古車知覺價值呈顯著正向影響;中古車知覺風險對購買意願呈顯著負向影響;中古車知覺價值對購買意願呈顯著正向影響。(品牌形象/消費者購買意願)〔7〕
- (10) 賴尚儀(2009)的研究提出下列四點結論:(1)利用新車品牌形象,形成中古車市場優勢。(2)率先引進原廠認證中古車制度(CPO)。(3)以新車模式經營中古車市場。(4)提供車主售車管道,共同提升商品價值。(品牌形象/消費者購買意願)〔20〕
- (11) 高世奇(2010)的研究結果發現,短期內因租賃車的推動,真的會對汽車製造商的新車銷售帶來正面的影響,但車商沒料到的是,因為加速了車輛生產及銷售的流動,租賃車使用後變為中古車又返回市場機制,成為中古車市場的車輛,而租賃車造成中古車輛數增加,且中古車輛年份低、價格便宜、品質又好,長時間下來改變了顧客的消費模式,因此而不再購買新車反而購買中古車輛,這種反饋效果對新車車商卻是種始料未及的傷害。(汽車租賃業對汽車市場的影響)〔10〕
- (12) 黃文宗(2010)的訪談結果發現,影響中古車商加入中古車商聯盟的最主要關鍵因素,在於多樣化的中古車源提供和多管道的銷售通路為其必要性。(通路來源)〔14〕
- (13) 劉才又(2010)的研究結果,針對整體汽車產業提出管理實務上之建議:企業應提高人力資源的管理、提高員工在工作成果評估與自主態度評估的管理、提高服務差異化與顧客參與度的程度;在提高與競爭者之服務差異化時,也必須重視顧客參與度、提高內部經濟績效與服務品質的管理;同時,企業兩兩績效之間會互相影響,因此企業應留意各個環節的績效狀況,避免造成負面的效應。其建議企業在探討顧客滿意度的同時,除了提高服務品質外,更要提升與服務品質相關之品牌形象與商店印象,以達到提升顧客滿意度之目標。(顧客滿意度)〔18〕

由上述的文獻和實證研究可以發現：中古車市場存在資訊不對稱的問題，讓消費者對於車輛的品質，以及車輛的價格產生疑慮；也因為資訊不對稱所造成的負面影響，讓消費者開始重視，以及慎選優質中古車商。消費者的購買意願會與中古車商的形象有正向影響，聲譽好(品牌形象/知名度)以及提供保證範圍廣泛的車商，能夠讓消費者知覺風險降低，信任度提升。

2.2 經營模式相關文獻

經營模式是企業根據企業的經營宗旨，為實現企業所確認的價值定位所採取某一營運方式或方法的總稱〔3〕。其中包括企業為實現價值定位所規定的業務範圍，企業在產業鏈的位置，以及在這樣的定位下實現價值的方式和方法。

由此看出，經營模式是企業對市場作出反應的一種範式，這種範式在特定的環境下是有效的。

根據經營模式的定義，企業首先有企業的價值定位。在現有的技術條件下，企業實現價值可以是通過直接交換，也可以是通過間接交易；可以是直接面對消費者，也可以是間接面對消費者。處在產業鏈中的不同的位置，實現價值的方式也不同。

由定義可以看出，經營模式的內涵包含三方面的內容：一是確定企業實現什麼樣的價值，也就是在產業鏈中的位置；二是企業的業務範圍；三是企業如何來實現價值，採取什麼樣的手段。

2.3 SWOT 分析

SWOT 分析屬於企業管理理論中的策略性規劃，包含了 Strengths、Weaknesses、Opportunities、以及 Threats，意即：優勢、劣勢、機會與威脅〔4〕。應用於產業分析主要在考量企業內部條件的優勢和劣勢，是否有利於在產業內競爭；機會和威脅是針對企業外部環境進行探索，探討產業未來情勢之演變。此一思維模式可幫助分析者針對此四個面向加以考量、分析利弊得失，找出問題之所在，並採取因應對策。在進行 SWOT 分析後，Wehrich 在 1982 年提出將組織內部的優、劣勢與外部環境的機會、威脅以矩陣 (matrix) 的方式呈現，並運用策略配對的方法來擬訂因應策略。

學者 Wehrich 所提出的 SWOT 矩陣策略配對 (matching) 方法包括：SO 策略表示使用強勢並利用機會，即為 "Maxi-Maxi" 原則；WO 策略表示克服弱勢並利用

機會，即為"Mini-Maxi"原則；ST 策略表示使用強勢且避免威脅，即為"Maxi-Mini"原則；WT 表示減少弱勢並避免威脅，即為"Mini-Mini"原則。

SWOT 分析程序常與企業策略規劃程序相結合，其步驟如下：

- 步驟一：進行企業環境描述。
- 步驟二：確認影響企業的所有外部因素。
- 步驟三：預測與評估未來外部因素之變化。
- 步驟四：檢視企業內部之強勢與弱勢。
- 步驟五：利用 SWOT 分析架構研擬可行策略。
- 步驟六：進行策略選擇。

在步驟五利用 SWOT 分析架構，將企業之 S、W、O、T 四項因素進行配對，可得到 2×2 項策略型態，茲說明如下：

1. 投入資源加強優勢能力、爭取機會 (SO:Maxi-Maxi)策略：此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，企業能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展。
2. 投入資源加強優勢能力、減低威脅 (ST:Maxi-Mini)策略：此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅。
3. 投入資源改善弱勢能力、爭取機會 (WO:Mini-Maxi)策略：此種策略是在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。
4. 投入資源改善弱勢能力、減低威脅 (WT:Mini-Mini)策略：此種策略是企業必須改善弱勢以降低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模等。

SWOT 分析表如表 1 所示。

表 1：SWOT 分析表

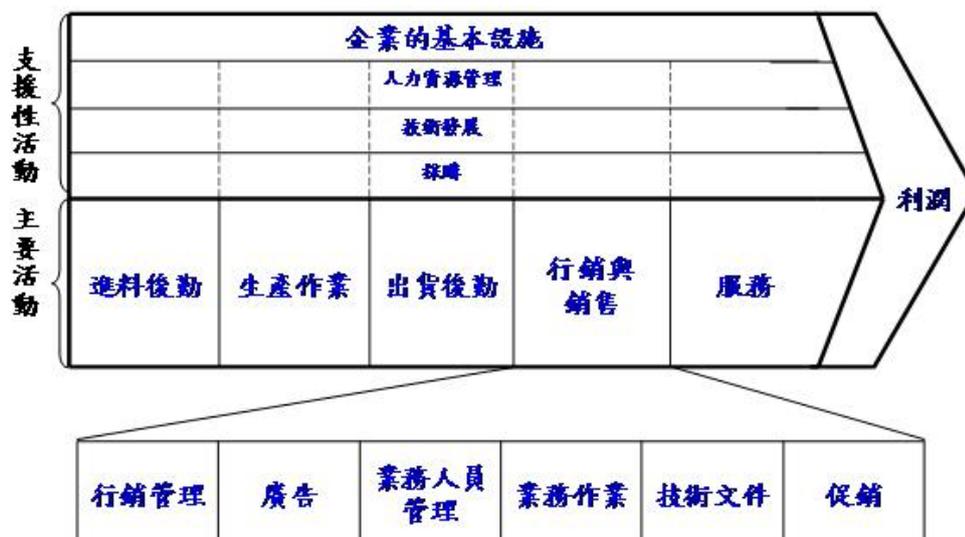
(資料來源：鄭建武 (2008) [17]、潘文俊 (2010) [19]、工業技術研究院 國際合作知識網 [4]、本研究整理。)

	內部環境分析	
	優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
S1.人才方面具有何優勢？	W1.公司整體組織架構的缺失為何？	
S2.產品有何優勢？	W2.技術、設備是否不足？	
S3.有何新技術？		

		<p>S4.有何成功的策略運用？</p> <p>S5.為何能吸引客戶上門？</p>	<p>W3.政策執行失敗的原因為何？</p> <p>W4.哪些是公司做不到的？</p> <p>W5.無法滿足哪一類型客戶？</p>
外部環境的分析	機會(Opportunity)	SO 策略--	WO 策略--
	<p>O1.有什麼適合的新商機？</p> <p>O2.如何強化產品的市場區隔？</p> <p>O3.可提供哪些新技術與服務？</p> <p>O4.政經情勢的變化有哪些有利機會？</p> <p>O5.企業未來10年之發展為何？</p>	<p>攻擊策略</p>	<p>補強策略</p>
	威脅(Threat)	ST 策略--	WT 策略--
	<p>T1.大環境近來有何改變？</p> <p>T2.競爭者近來的動向為何？</p> <p>T3.是否無法跟上消費者需求的改變？</p> <p>T4.政經情勢有哪些不利企業的變化？</p> <p>T5.哪些因素的改變將威脅企業生存？</p>	<p>防護策略</p>	<p>退避策略</p>

2.4 價值鏈分析

價值鏈(Value chain)，又名價值鏈分析、價值鏈模型等〔15〕，由麥克·波特(Michael Porter)於1985年《競爭優勢》一書中提出的〔11〕。波特的價值鏈分析將企業經營活動分為主要活動及支援性活動等兩類價值活動，並加以分析。價值鏈的分析模型如圖2所示。



資料來源：競爭優勢〔11〕

圖2：價值鏈的分析模型圖

其所認為的價值活動，指的是企業進行的各種物質上和技術上的具體活動，是企業客戶創造價值產品或服務的基礎，是企業構成競爭優勢的基本單位。而企業經營的利潤則等於總體價值減去價值活動的總成本。

價值活動分為主要價值活動及支援性價值活動〔15〕。

主要價值活動包括：

- (1) 進料後勤作業：例如物料的運用、倉儲、物料的存貨控制、運輸排程及退貨事宜等活動。
- (2) 生產作業：例如加工、包裝、裝配、設備、設備維護、測試、印刷及設備運作等。
- (3) 出貨後勤作業：例如製成品的倉儲、物料的運用、運貨作業、訂單處理及排程等活動。

(4) 行銷與銷售：例如廣告、促銷、銷售力運作、報價、通路選擇及訂價策略等活動。

(5) 服務：例如設備安裝、維修、訓練、零組件的供應及產品改良等活動。

支援性價值活動包括：

(1) 採購：取得各種投入因素的活動，包括與供應商議價、搜集相關資訊及尋求各種投入因素的來源等活動。

(2) 技術研發：產品與製程的發展與改良等活動。

(3) 人力資源管理：人員的招募、雇用、訓練、發展及福利津貼等管理活動。

(4) 企業的基本設施：一般行政事務、規劃作業、財務運作、會計作業、法律活動、品質管理及政府往來公務等活動。

2.5 策略、營運效益競爭、競爭合流〔5〕

- **策略：**

策略就是要創造出一個獨特而有價值的位置，也就是說，要刻意選擇一套不同的活動，來提供一套獨特的價值。

- **營運效益：**

是指你和競爭者做同樣的事情，但你想辦法做得比他好。你和競爭者有同樣的目標，但你之所以超越競爭者，可能是因為你有較好的電腦系統機器設備或管理能力。

但是營運效益並非長久之計，你可能可以在短期內維持競爭優勢，但是當你~~不~~具備這項優勢時，你就落後了，因為大家都在朝更有效率的生產方式前進。

- **競爭合流：**

大家都朝同樣的方向競爭，結果大家所提供的產品及服務都沒有什麼差別，消費者被迫從價格上做選擇，最後全盤皆輸。

2.6 競合理論〔21〕

競合一詞，原本是由諾威(Novell)公司前任 CEO 雷·羅諾達(Ray Noorda)所提出，為描述企業間競爭與合作的關係，他將英文中「競爭」(Competition)與「合作」(Cooperation)兩個字拆解出來，組成「競合」一字(Coopetition)。

競合策略的主要論點便是如何「藉由競合創造出不同與以往的嶄新價值」，但在建立新價值的過程中，卻往往必須透過競爭與合作的方式來達成。

「協同」(Collaboration)是一種價值創造，事先講好遊戲規則、有秩序的執行、

共同處理異常狀況與不斷檢討的競合遊戲。對供應鏈而言，上下游企業間在找尋一個共有、協作的方式或流程，以期消弭供應鏈上運作的資源浪費或低效率的關鍵點，更進一步創造出互惠互補的附加價值，而協同作業同時含有合作與競爭的關係與利益。

協同的出發點來自雙方「互惠互補」的心態，這種公平心態(Fair-minded)的建立，能讓原本「你爭我奪、你有我無」的商業競爭，升級成為「你好我也好、你有我也有」的雙贏互動。從「競合理論」的論述中，企業追求的最佳實踐取決於廣大象限中的最佳平衡點，而競與合的策略比例則決定於企業雙方整體的競合因素，目的在達成企業長久經營的生存利益，這也就是「最佳競合動態平衡點」的真正意義。我們稱此最佳競合動態平衡點為「公平競合」(Fair Coopetition)，而實踐此公平競合關係的協同作業為「公平協同」(Fair Collaboration)。

「競爭」是人類的天性，從出生的那一刻起，人們就不斷被訓練成具有競爭的野心。競爭的天性讓人類有進步的動力，然而惡性的競爭卻往往會造成文明的退步。競爭如果能建立在一個公平、有秩序的環境上，目標的執行與達成才會更有效率，也更有機會突破困境。

人類是群居的動物，也懂得利用合作的力量達成困難的任務，借力使力，截長補短。除了競爭的天性之外，企業間的合作關係是對競爭關係的一種反思，藉由企業與外部夥伴的各種策略結盟，提升企業共同的獲利。

2.7 策略聯盟案例分析-台灣大車隊〔27〕

台灣大車隊以「經營品牌」的理念，落實「以客為尊」，建立專業的形象，終於在競爭激烈的計程車服務產業中脫穎而出，成為消費者最信任的計程車聯盟之一。分析其成功因素發現，台灣大車隊正在經營一套全新的商業模式，顛覆一般人對計程車服務業的既定印象，列舉作法如下：

- 落實品牌經營，審慎篩選車廂廣告商，拒絕有負面形象的廣告刊登，提昇車隊形象，最終贏得許多國際大廠廣告商的青睞，讓台灣大車隊成為國際大廠廣告長期配合的計程車聯盟。
- 對司機的要求：(1)穿著(2)問候語(3)差異化，差異化指的是除了開車，也同時化身為業務，例如：各類書籍、雜誌、分類廣告，以及台糖商品..等銷售，提高服務並且累積客群。
- 引進 GPS 衛星派遣系統，提昇載客效率，降低空車率(7 成降至→4 成)，同時也降低車隊隊員的油料成本。
- 與信用卡公司合作，推出「計程車費無線刷卡」服務，免現金也可搭乘計程

車。

- 在收益結構中，雖然月租費、派遣費仍然是佔營收比例最高，但廣告業務逐年增加下，目前已達 3 成佔比。
- 車廂廣告刊登帶來雙贏效果，除了車隊隊員每月可獲得新台幣 500 元的廣告佣金，對廣告商而言，計程車白天帶著廣告到處跑(宣傳)，晚上還可以成為定點看板，具備 24 小時宣傳效益。
- 首創「計程車宅配服務」，讓計程車不僅載人，還提供宅配鮮花到府的服務，是話題性十足的創意服務。除此之外，賣米、賣衣服、賣民生用品..等食、衣、住、行、育、樂全部包辦，完全是一套全新的商業模式。

從上述的作法中，分析後歸納出台灣大車隊的成功關鍵因素(KSF)：

- 建立專業的形象，把服務做到最好。
- GPS 設備以租代買，省下三分之二的成本，提高司機加入台灣大車隊聯盟的意願。
- 主張要先讓車隊隊員賺錢，公司才會賺錢(廣告業務)。

綜合本章節的文獻回顧與探討，本研究將於第四章中，以所列的相關文獻理論，來分析中古車的經營模式與競爭策略，希望經由分析找出新的機會點，以提供中古車業者未來發展之參考。

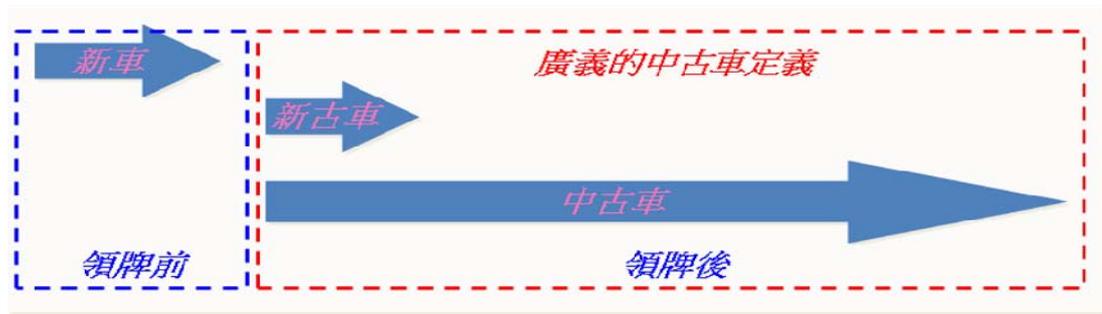


第三章 中古車產業環境分析

3.1 中古車的定義

中古車是指新車經領牌後，行駛並且累積了一定里程數的車輛。

這幾年，汽車市場上出現了一個新名詞-新古車，字義上即為「新的中古車」。新古車是指已經領牌但是車況全新未曾上路使用，僅有在車輛運送過程所產生的少量里程數的車輛。新古車的產生主要原自於：汽車經銷商(DLR)為了達成汽車母廠設定的銷售目標，贏得較佳的銷售排名，進而獲得母廠編列的促銷補助款之目的，將不足銷售額的台數缺口，先行予以領牌補足；此種未真正銷售，因銷售業績考量下，策略性領牌所出現的車輛，稱其為新古車。由於已經完成領牌手續，市場上普遍將此類新古車納入中古車經營範疇。如圖 3 所示。



資料來源：本研究整理

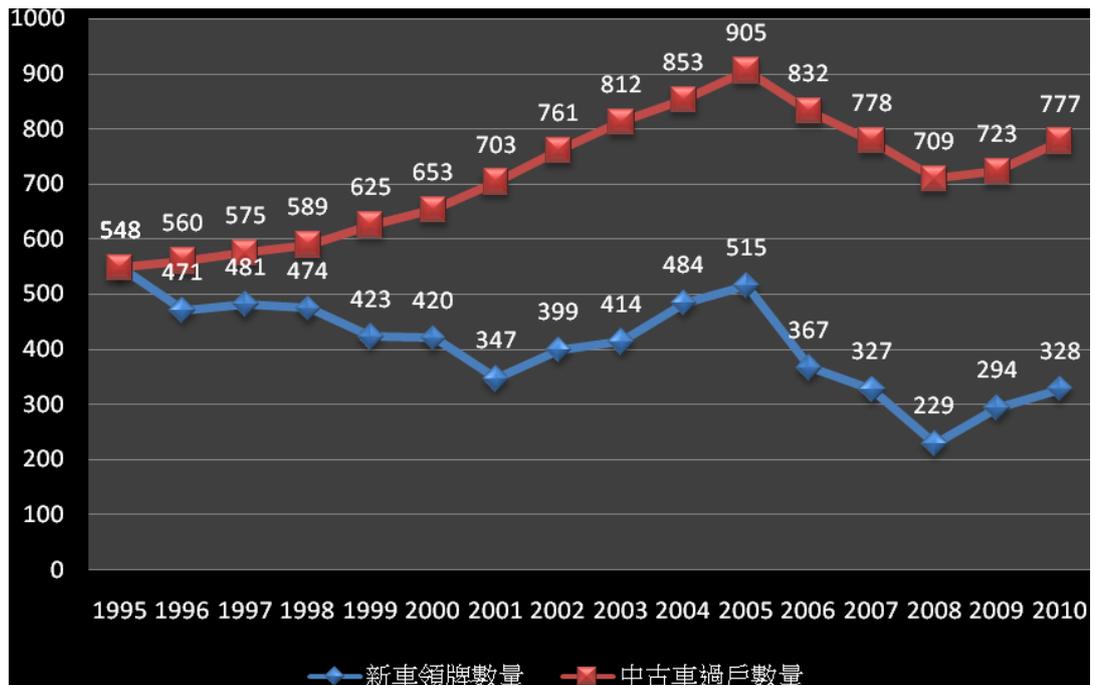
圖 3：中古車的定義之示意圖

3.2 中古車市場規模及變化趨勢(與新車市場比較)

從交通部監理所的統計資料，分別就新車市場和中古車市場的規模及變化趨勢進行探討。

- 新車市場：

從新車領牌數發現新車市場已達飽和，並且有逐年衰退的趨勢，如圖 4 所示。從 1995~2000 年亞太金融風暴的影響，新車市場逐年衰退；2001 年起雖然景氣有復甦走勢，但是國內產業陸續前進大陸，帶走了許多購車主力族群，造成新車市場緩步成長；2005~2010 年新車市場衰退更是明顯，受雙卡效應、全球金融風暴及高油價時代來臨的影響，導致新車銷售量呈現大幅度衰退，各新車車廠在經營上更顯困難。因此各車廠深知事態的嚴峻，紛紛加快營運策略的調整，積極尋求多角化經營。



單位：千台

資料來源：交通部監理所的統計資料。本研究整理

圖 4：歷年新車領牌數量與中古車過戶數量走勢圖

● 中古車市場：

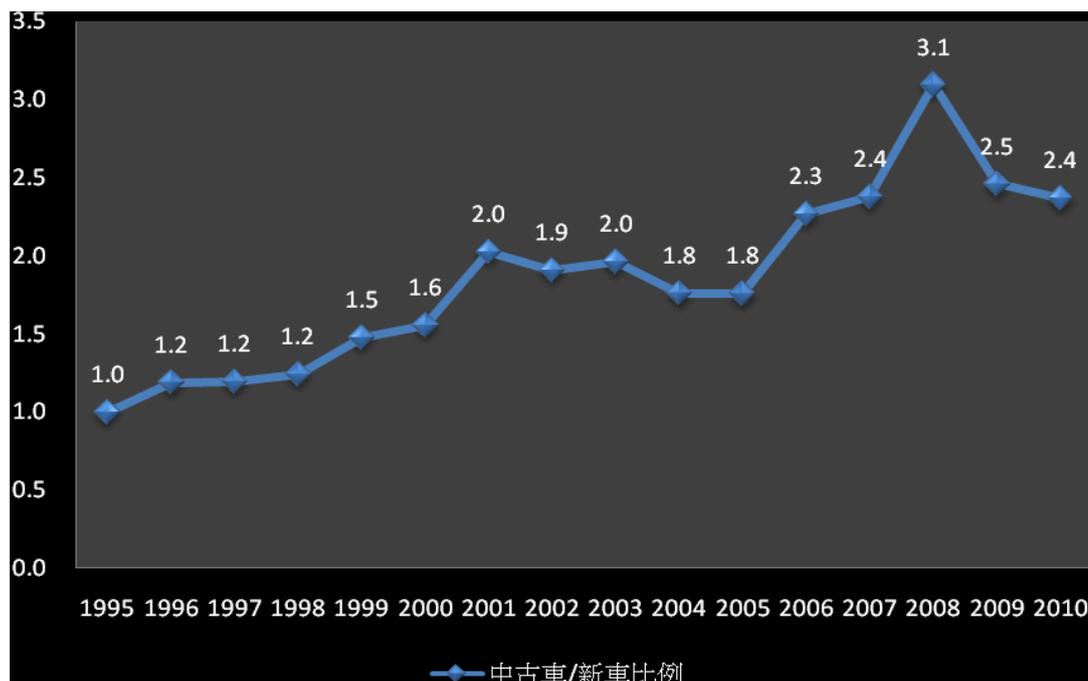
相對於新車市場逐年衰退，長期未受重視的中古車市場卻默默地成長，自 1995 年中古車過戶數首度超越新車領牌數後，即呈現顯著成長。迄今十幾年，中古車市場規模不斷擴大，與新車銷售數的差距也愈來愈大，其中 2005 年中古車過戶數高達 90.5 萬輛規模，如表 2 所示。而近幾年中古車過戶數是新車銷售數的 2 倍以上，如圖 5 所示。顯示出消費者對於中古車接受度有愈來愈高的趨勢。若以每台中古車平均價格三十萬元估算，年度產值高達新台幣二千七百億元，龐大的中古車市場商機，吸引新車車廠紛紛投入市場經營。

表 2：歷年新車領牌數量與中古車過戶數量比較表

(資料來源：交通部監理所的統計資料。本研究製表)

單位：千台

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
新車領牌數量	548	471	481	474	423	420	347	399	414	484	515	367	327	229	294	328
中古車過戶數量	548	560	575	589	625	653	703	761	812	853	905	832	778	709	723	777
中古車/新車比例	1.0	1.2	1.2	1.2	1.5	1.6	2.0	1.9	2.0	1.8	1.8	2.3	2.4	3.1	2.5	2.4



資料來源：交通部監理所的統計資料。本研究整理

圖 5：歷年中古車過戶數量/新車領牌數量比率圖

● 新車市場與中古車市場替代性探討：

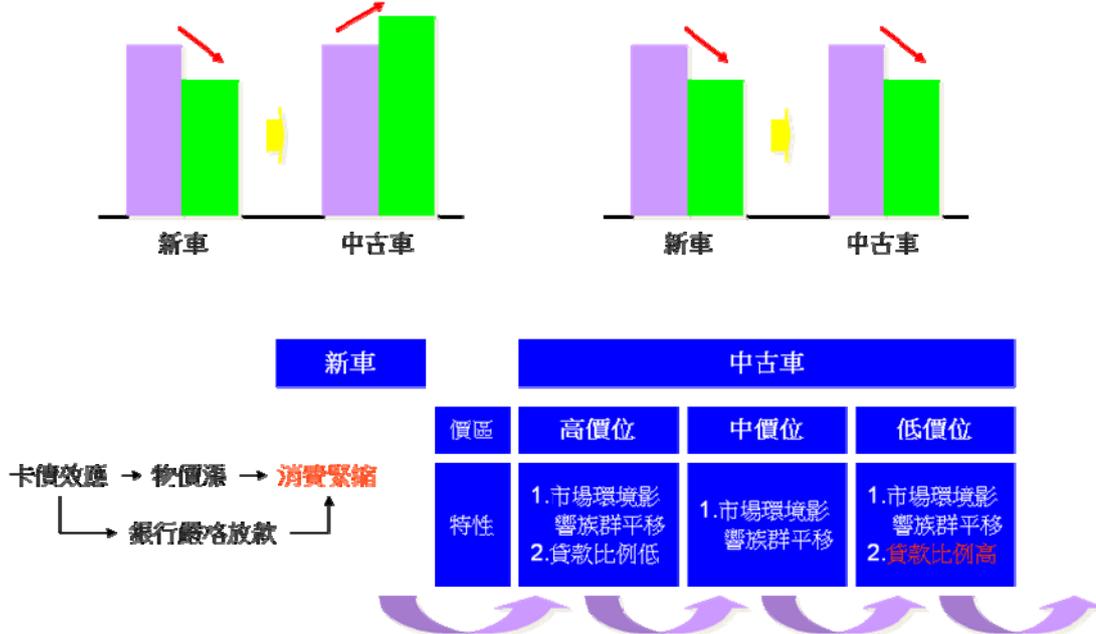
一般傳統舊思維認為：新車市場與中古車市場彼此間存在替代性，從圖 4 中看來，1995 年~2001 年的走勢似乎如此，但自 2002 年後的走勢卻顯示新車市場與中古車市場呈現同步變化。

為什麼會有如此大的差異？分析其中原因，發現經濟環境造成的人民消費能力的改變應是主因，而且越極端的消費能力改變(消費緊縮或消費擴張)，越能反應出新車市場與中古車市場呈現同步變化。

當人民消費緊縮時，原本打算購買新車的消費者，有可能緩購或是改為選購中古車而形成市場轉移；同樣道理，這種市場轉移現象也會發生在中古車市場中，欲購買高價位中古車轉而選購中價位的中古車，而欲購買中價位中古車轉而選購低價位的中古車，而欲購買低價位中古車的消費者可能緩購或是不購買。一旦經濟情勢嚴峻到讓退出中古車市場數量大於從新車轉移到中古車市場數量時，新車市場與中古車市場就會呈現同步變化。如圖 6 所示。

舊思維：新車市場衰退，中古車市場提昇

新思維：中古車市場與新車市場同步變化



資料來源：本研究整理

圖 6：新車市場與中古車市場替代性及變化示意圖

由新車市場和中古車市場的規模及變化趨勢，可以發現中古車過戶數與新車銷售數的差距比率仍不斷擴大，如圖 5 所示。這將大幅提昇中古車市場的重要性，因此如何健全長期被忽視的中古車市場經營、交易機制，進而保障經營者利益及消費者權益，將是刻不容緩的議題。

3.3 早期中古車市場經營模式

3.3.1 中古車產業供應鏈(產品來源)

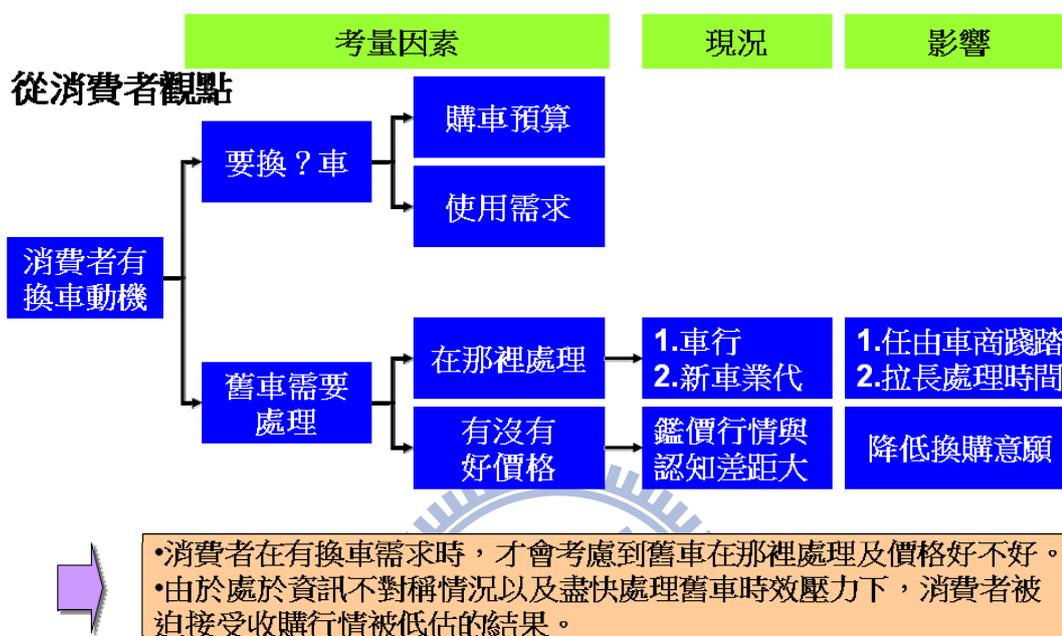
中古車來源：

早期中古車的來源，可歸納如下：

- 舊換新的換購行為(如：車主購買新車而將原來使用的舊車予以汰舊換新)
- 汽車經銷商(DLR)內部之車輛(如：試乘車、保修代步車、主管配車、新古車)
- 車主汰換之車輛
- 租賃業者短、長租汰換之車輛
- 政府公家機關及民間公司已達使用年限之公務車輛
- 因災害事故汰換之車輛(泡水車/事故車)
- 無力清償貸款以致遭銀行法拍之車輛
- 贓車變造改裝之非法車輛

- 中古車業者同行互相盤讓之車輛。

在上述中古車的來源中，最主要的車輛來源，也是最常見的車輛來源屬舊換新的換購行為。本研究從消費者觀點發現，當消費者(車主)有換車需求時，才會想到舊車要到哪裡處理，有沒有好價格。在資訊不對稱的情況下，以及必須盡快將舊車處理完畢的時效壓力下，容易被迫接受收購行情被低估的結果，如圖 7 所示。

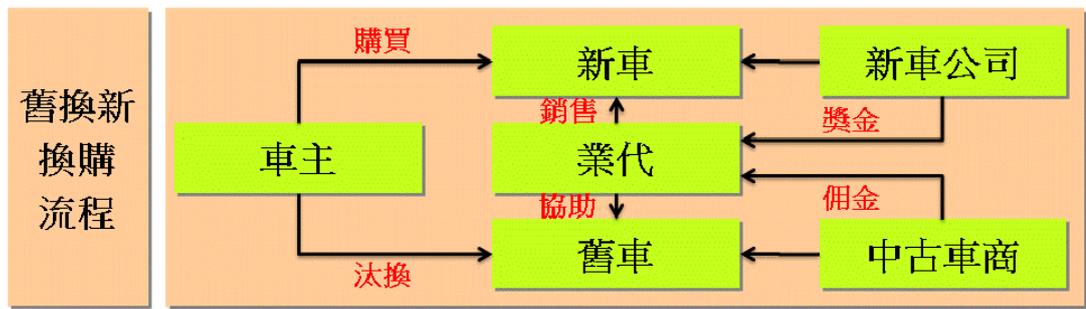


資料來源：本研究整理

圖 7：消費者在換車過程之需求示意圖

在舊換新的換購流程中，新車銷售業務代表(業代)扮演了重要的角色。業代為了順利銷售新車，會協助車主處理舊車。業代會找附近地區長期配合的中古車商前來鑑價，一旦鑑價收購成功，中古車商會給予該名業代佣金做為酬謝。

在交易的過程中，業代能取得的籌碼有二，其中一個來自於新車銷售獎金，另外一個就是中古車商給予的佣金，業代會充分運用籌碼，確保達成新車銷售目的。如果車主對於新車折價空間比較注重，業代會撥出部份佣金以提高新車折價空間；如果車主對於舊車收購價格比較注重，業代會撥出部份獎金以提高舊車收購價格。一般而言，業代會全力協助促成舊車的收購，以確保新車能順利成交。如圖 8 所示。



資料來源：本研究整理

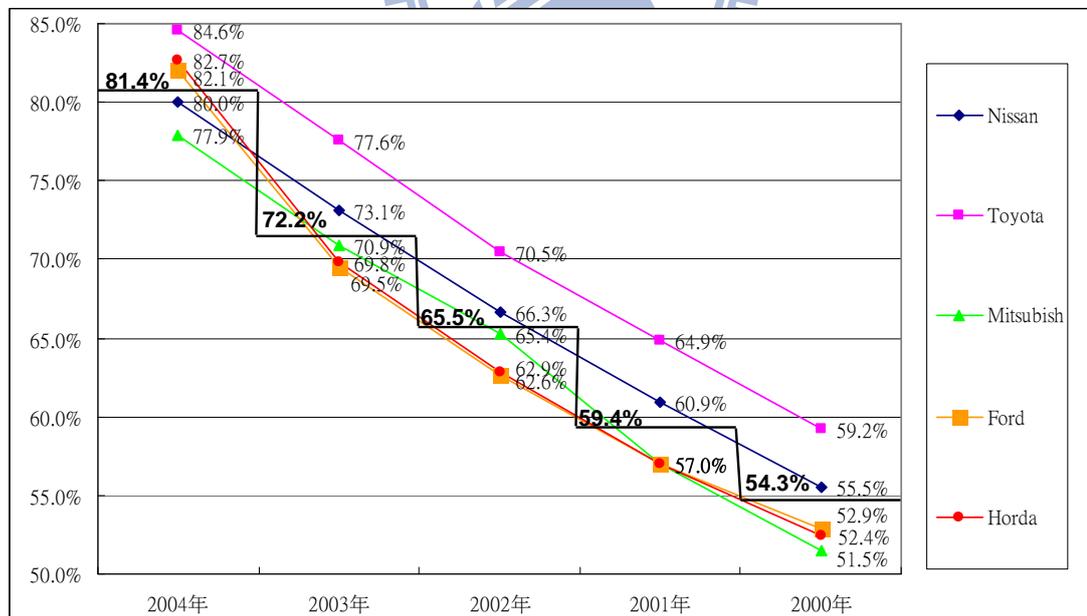
圖 8：舊換新換購流程示意圖

3.3.2 中古車市場行情分析(車價)

以 2004 年統計的 M-Seg 中古車車價折舊圖發現：

- 當年 2004 年車輛平均殘值為 81.4%
- 第二年 2003 年車輛平均殘值為 72.2%
- 第三年 2002 年車輛平均殘值為 65.5%
- 第四年 2001 年車輛平均殘值為 59.4%
- 第五年 2000 年車輛平均殘值為 54.3%

如圖 9 所示。



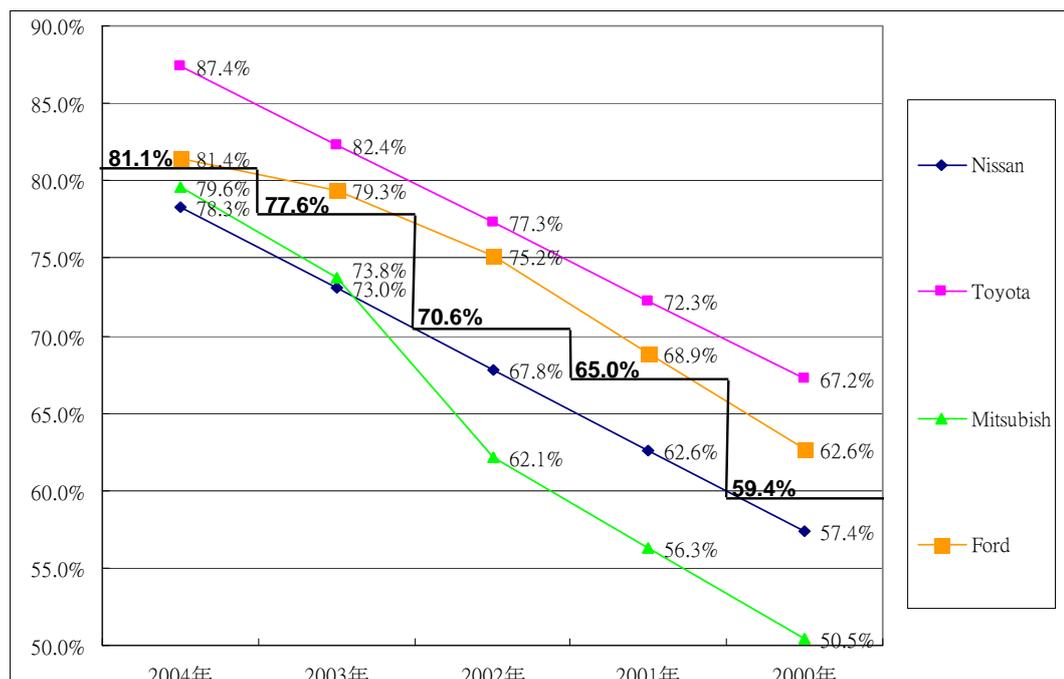
資料來源：行將企業統計資料。2004 年。本研究整理

圖 9：中古車車價折舊比率圖(M-Seg)

以 2004 年統計的 S-Seg 中古車車價折舊圖發現：

- 當年 2004 年車輛平均殘值為 81.1%
- 第二年 2003 年車輛平均殘值為 77.6%
- 第三年 2002 年車輛平均殘值為 70.6%
- 第四年 2001 年車輛平均殘值為 65.0%
- 第五年 2000 年車輛平均殘值為 59.4%

如圖 10 所示。



資料來源：行將企業統計資料。2004 年。本研究整理

圖 10：中古車車價折舊比率圖(S-Seg)

中古車市場收購行情嚴重被低估的原因：

- 流入中古車市場之車輛數目眾多：當某品牌或某車系流入中古車市場的車輛數量眾多時，中古車商並不急著收購，原因可能是車商自己已有同樣的品牌或車系車輛正上架販售還未賣出，並不急著收購；市場上其他的中古車商也備有相同的車輛待售，在選擇性增加情況下，將會拉長車輛銷售期；車輛的供給大於需求的情況下，中古車商等到收購行情超跌時才會出手收購，造成收購行情被低估。
- 新車折價空間大：新車市場已達飽和，各品牌車廠為了達成銷售目標，在產品配備同質性越來越高的情況下，各品牌車廠即會落入價格戰，不僅是各車廠間的競爭，同品牌各經銷商(DLR)之間也競爭激烈，造成新車市場價格秩序

紊亂。這種現象讓中古車商有機可乘，鑑價時採用新車實際成交價格認定，而非新車定價；也就是說當初消費者(車主)在新車購買時享受到的折價空間，在鑑價時完全轉移到中古車商身上，這一來一往，消費者(車主)等於是沒有享受新車折價的優惠，最終最大得利者還是中古車商。

- 車主與中古車商處於資訊不對稱的狀態：坊間對於中古車相關的書籍或深入研究/報導的資訊並不多，對於中古車的行情介紹更是難以取得；反觀中古車商憑藉經營經驗及市場熟悉度，取得有利的商談位置，主導了鑑價過程。
- 中古車商對於銷售周轉率有很高不確定性：一般來說中古車正常銷售週期約1~3個月，若3~6個月仍未能銷售出去即產生經營風險，為了防止中古車停放過久造成庫存的折舊損失，車商顯然會採取賤買高賣以降低經營風險。

造成的結果：

- 過低的收購行情造成車主不高興，對品牌產生質疑，影響再次購買該品牌的意願：一般消費者(車主)平常不會去留意及重視中古車行情，往往是在有換車需求時，需要進行車輛鑑價，才會注意；低估的行情，對車主是立即的感受，當鑑價的結果與自己的認知差距很大，不能取回相對成本時，造成消費者(車主)不滿意，對該品牌失去信心。
- 中古車商聯合等待超跌時才出手收購，中古車商的作法積非成是，主導了中古車市場的收購行情，間接影響了新車市場的銷售。(逆選擇。王駿傑 2007)

3.3.3 中古車產業經營通路和經營模式

中古車產業經營通路：

早期中古車產業的主要經營業者是民間車行，主要是區域性小規模經營的實體通路，設立據點來展示車輛是與消費者接觸的主要方式，全盛時期達7,000家。

中古車產業經營模式：

(1) 中古車商經營範疇：

- 車源收購
- 車輛整備
- 車輛銷售

(2) 中古車商具備的經營能力：

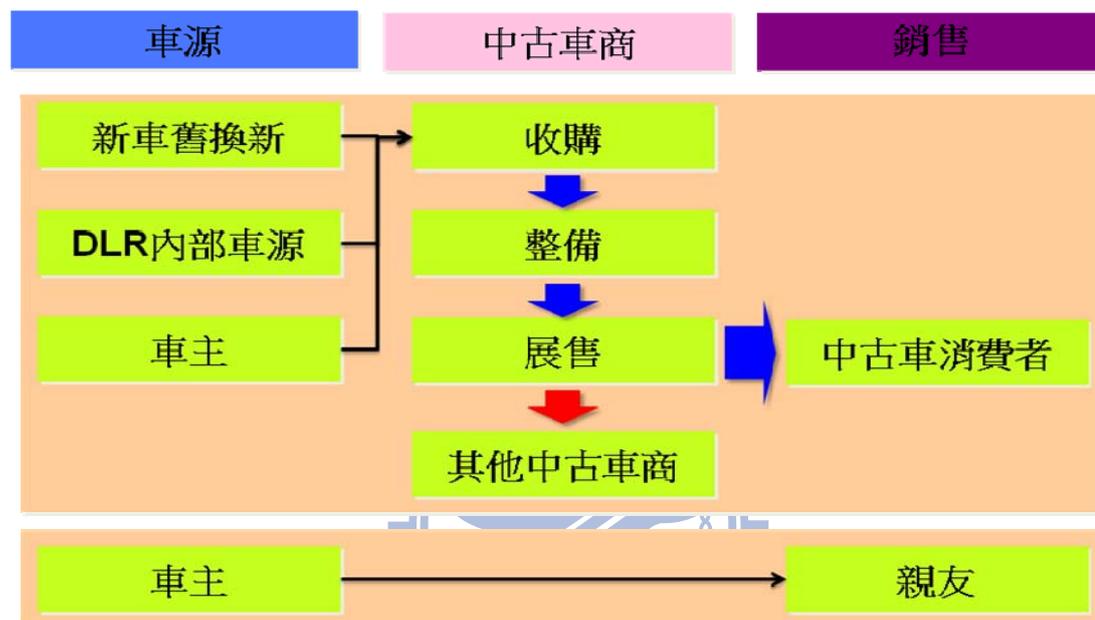
- 鑑價能力
- 整備能力
- 靈活銷售話術

- 執行力
- (3) 中古車商不具備的經營能力：

- 售後服務
- 保固

- (4) 中古車商經營模式：

從上述的中古車商經營範疇、中古車商具備的經營能力，以及不具備的經營能力，整理出早期中古車經營流程圖，如圖 11 所示。



資料來源：本研究整理

圖 11：早期中古車經營流程示意圖

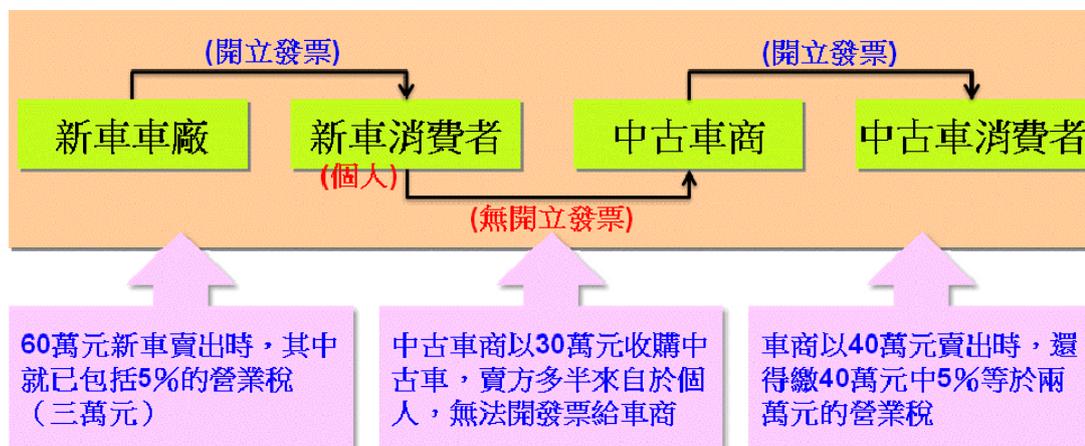
3.3.4 中古車產業法令制度：

在販售中古車的過程中，因法令的設計不良，使業者每賣一部車輛，都必須重複繳納該車輛的營業稅，長期以來，增加了龐大的銷售成本及負擔。

因現行法律規定營業人之進項稅額，如未依規定取得進項憑證者，不得扣抵銷項稅額。目前中古車商向民間收購中古車多半來自於個人，但個人無法開發票給中古車商，讓中古車商沒有「進項稅額」的憑證，使得中古車商在車輛賣出時沒有辦法扣抵銷項稅額。

舉例來說，新車出廠以 60 萬元賣給消費者時，其中就已包括 5%（三萬元）的營業稅，若中古車商花 30 萬元收購一輛中古車，日後車商以 40 萬元賣出這輛車，還得繳 40 萬元中 5% 等於兩萬元的營業稅，等於是同一輛車繳了兩次營業稅。按現行法律規定，新車出廠賣給消費者時，已課徵一次營業稅；同一部車由消費

者轉手賣給中古車商，中古車商再將中古車賣給消費者時，又以銷售額直接乘以5%的稅率繳稅，等於同一部車卻被課了兩次營業稅，此對中古車商來說確實不合理。如圖 12 所示。

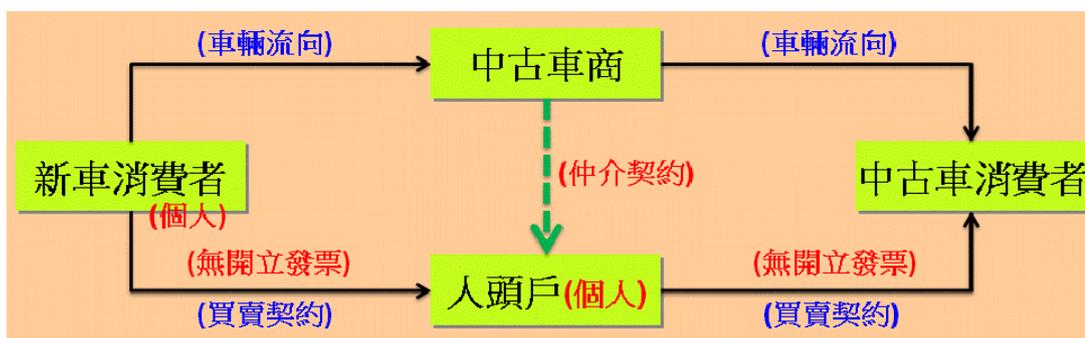


資料來源：本研究整理

圖 12：早期中古車法令稅制問題之示意圖

中古車商規避做法：

因法令稅制的設計不良，導致中古車商每賣一部車輛，都必須重複繳納營業稅，長期以來，增加了龐大的銷售成本及負擔。中古車商為規避繳稅不開立發票，利用人頭戶，以個人交易方式，由中古車商與出賣人(人頭戶)簽訂中古車仲介契約，再由出賣人(人頭戶)與買受人(中古車消費者)簽訂中古車買賣契約，中古車商本身卻未與買受人簽訂任何契約，形成「假仲介、真買賣」之現象，藉此達到規避繳稅不開立發票之目的。如圖 13 所示。



資料來源：本研究整理

圖 13：早期中古車商規避法令稅制之示意圖

中古車法令制度變革：〔8〕

由於中古車課稅制度有瑕疵，中古車業者為逃稅常不開立發票，導致中古車買賣糾紛不斷，不僅不利於合法中古車商經營，對買賣中古車的消費者也無保障，長期如此將不利產業發展。

95年9月13日，經濟部中小企處邀集中古車商業者、中華民國汽車商業同業公會全國聯合會、財政部及法律專家學者等召開跨部會協調會，就法令不合理之處進行研商，尤其針對中古車重複課稅部分交換意見，會中獲得財政部賦稅署同意檢討改進，並擬於96年7月前提出修法案，解決中古車重複課稅問題。

96年11月21日，立法院三讀通過「**加值型及非加值型營業稅法增訂第15條之1**」，明訂二手或中古機車與小汽車營業商的進項稅額公式，修正後新增條文重點為，營業商銷售舊乘人小汽車及機車，得以該購入成本，依「**【購入成本/(1+5%)】X 5%**」的計算公式，計算出進項稅額。此後，僅針對二手或中古機車、汽車商將二手或中古機車、汽車賣給消費者時的「**加值部分**」課徵營業稅，避免重複課稅情形。

排除中古車商買賣二手車時遭重複課稅之情形，讓中古車商可以少繳一點稅，不再將「一條牛剝兩次皮」的成本轉嫁給消費者，並可鼓勵合法之中古車行經營，亦提升對消費者之保障。如圖14所示。



資料來源：本研究整理

圖 14：中古車法令稅制變革之示意圖

3.3.5 中古車產業特性

中古車產業之特性，可以從以下幾方面來說明。

- **車況：**

一車一況。影響中古車之車況的因素很多，例如：車輛使用環境、車主使用習慣、車輛使用時間長短..等因素，都會造成車況不同。就算同車款、同年份、同時間掛牌的新車，行駛一段時間後，車況截然不同。

- **車價：**

一日一價。中古車的車輛年份、行駛公里數、車況..等，是決定中古車車價高低的主要因素。另外，流入中古車市場車輛數的多寡，以及新車折價空間的大小，也是影響中古車車價的關鍵因素。中古車車價也伴隨著時間而產生折舊，造成一日一價。
- **經營者：**

以區域性小規模經營的實體通路為主。受限於中古車經營範疇、公司資源，以及經營能力，中古車經營者在經營通路上，往往只能設立區域性展示據點來銷售中古車，與消費者接觸。
- **消費者：**

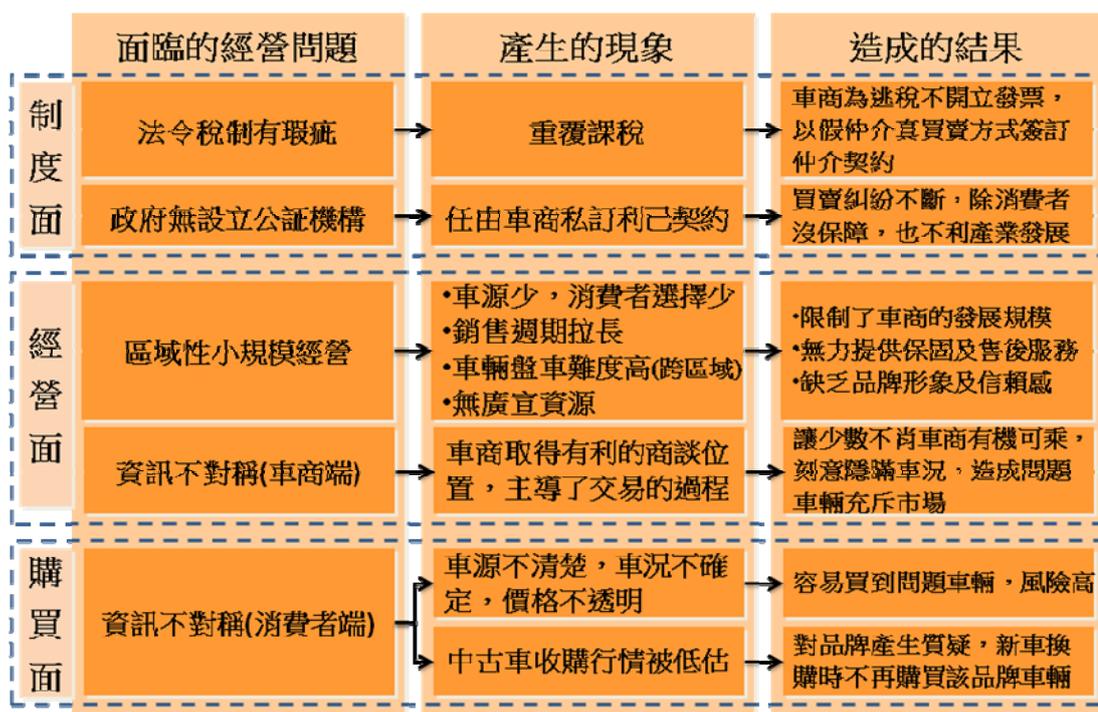
屬預算型客戶，對分期付款之需求高。中古車雖然是二手商品，但是屬於高價耐久財〔9〕，消費者會視所得、消費能力來選購中古車，而分期付款可以提高消費者購買能力〔16〕。
- **資訊：**

消費者與車商之間資訊不對稱。一般消費者並不具備判斷中古車品質好壞的專業能力，加上身處於資訊不對稱的交易環境，提高了交易風險，消費者權益無法受到保障。
- **法令：**

按早期法律規定，新車出廠賣給消費者時，已課徵一次營業稅；同一部車由消費者轉手賣給車商，車商再將中古車賣給消費者時，又以銷售額直接乘以 5% 的稅率繳稅，等於同一部車卻被課了兩次營業稅，此對中古車商來說確實不合理。

3.3.6 中古車產業面臨的經營問題

綜合第二章節的文獻和實證研究，以及第三章節中對於早期中古車市場經營模式的分析與探討，歸納出中古車產業面臨的經營問題。可以從制度面、經營面，以及購買面，歸納出所面臨的主要問題，以及所造成的結果。如圖 15 所示。



資料來源：本研究整理

圖 15：中古車產業面臨的經營問題之示意圖

由於中古車商間彼此資訊不流通，也讓少數不肖中古車商有機可乘，惡意販售篡改公里數之車輛，或是隱瞞銷售事故車和泡水車，消費者在資訊不對稱的情況下，容易吃虧、發生消費糾紛，造成消費者權益受損。除此之外，新車銷售車廠及其地區經銷公司(DLR)，也因為車行不當的銷售行為，積非成是，造成中古車價格嚴重被低估，這對於換購的車主而言，會對原車品牌產生質疑，影響車主再次換購該品牌的意願，而影響原品牌新車銷售成績。

各車廠似乎已意識到此後果的嚴重性，這幾年間已有許多車廠以不同方式進入中古車市場，企圖靠自身的力量和資源，化被動為主動，來改善及提昇顧客對品牌的信心，以合理的舊車收購行為，來提昇新車購買意願；當然，透過經營中古車買賣，也可為車廠及其地區經銷公司(DLR)創造多元獲利，例如：中古車整備後銷售利益、中古車日後回廠售後服務的保修利益等，也是許多車廠積極投入市場的主要原因之一。

3.4 現行中古車市場經營類型

近幾年，許多新車品牌車廠及汽車集團相繼投入中古車市場的經營，並且很積極地參與中古車產業的運作及發展，其經營類型可歸納為三種類別：品牌認證中古車、中古車商聯盟，以及拍賣場，如表 3 所示。

表 3：現行中古車市場經營類型與經營者一覽表

(資料來源：本研究整理)

群組類別	名稱	產品	通路形態	主導者
品牌認證中古車	TOYOTA原廠認證中古車	自有品牌	B2C	和泰汽車
	LEXUS原廠認證中古車			和志汽車
	BENZ原廠認證中古車			中華賓士
	VW原廠認證中古車			太古汽車
	AUDI原廠認證中古車			AUDI台灣
	BMW原廠認證中古車			汎德汽車
中古車商聯盟	SUM優質車商聯盟	多品牌	B2C	匯豐汽車
	SAVE認證車聯盟			裕隆集團
	HOT好車大聯盟			和運租賃
	CAR OK順心優質車商聯盟			順益汽車
拍場	行將企業	多品牌	B2B	裕隆集團
	和運勁拍中心			和運租車
小型區域型中古車商		多品牌	B2C	獨立車商

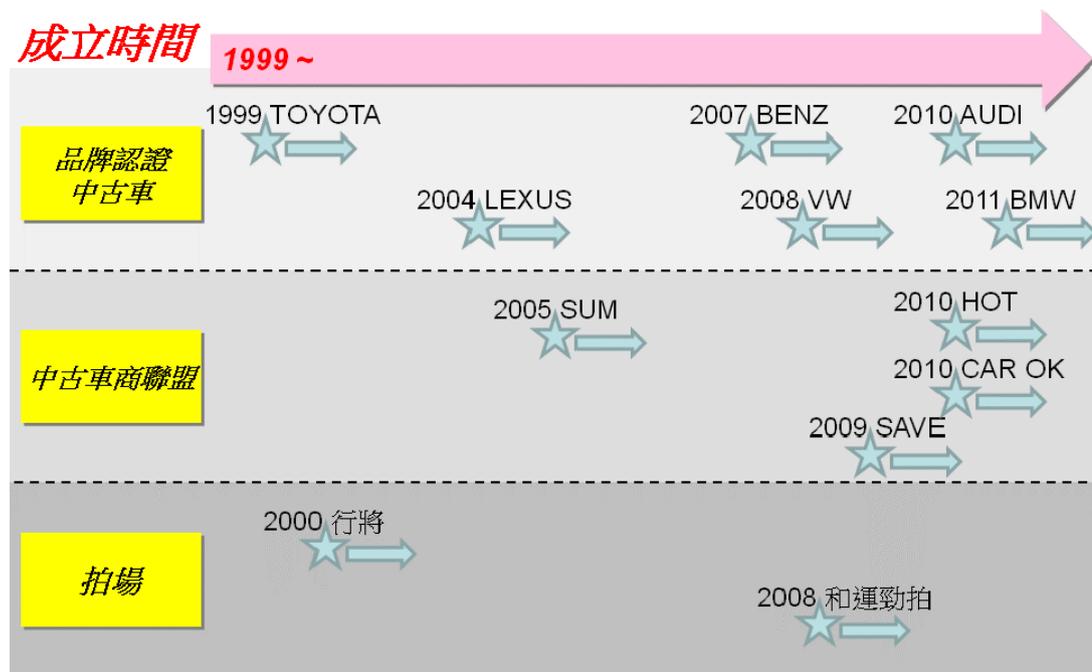
各經營者成立時間：

品牌認證中古車中，最早投入中古車市場經營的是 TOYOTA 認證中古車，1999 年即開始經營認證中古車，迄今已十二年。隸屬於同一汽車集團的另一個品牌 -Lexus，也於 2004 年開始經營品牌認證中古車，是最早投入中古車市場經營的進口車品牌。反觀 BENZ、VW、AUDI、BMW 等品牌投入中古車市場經營的時間，都在 2007 年以後。這種情況應與 2007 年通過的中古車法令稅制變革息息相關，中古車稅制問題的解套，讓各品牌車廠投入中古車市場經營的意願提高。

其次，中古車商聯盟中，最早成立聯盟的是 SUM 尚盟優質車商聯盟，於 2005 年成立，比照新車模式經營中古車市場，對於台灣中古車產業發展歷程而言，開創了前所未見的新經營模式，目前已經成為規模最大的中古車商聯盟體系，具高度影響力，引起了其他競爭者的重視以及危機感，紛紛成立了類似的 SAVE、HOT、CAR OK 等中古車商聯盟，加入市場戰局。

再者，中古車拍賣市場中，最早成立的是行將拍場，於 2000 年成立，行將拍場提供了一個中古車交易流通的平台，主要服務對象為中古車商，讓中古車商能透過行將拍場的交易平台，一方面獲得自己需要的車源，另一方面，將賣不掉的車輛，透過行將拍場的交易平台，達成去化目的。行將拍場已成為中古車商取得車源的重要來源。2008 年，另外一家拍賣場加入市場戰局-和運勁拍中心，提供中

古車商另一個取得車源的管道。
 各經營者成立時間，整理如圖 16 所示。



資料來源：本研究整理

圖 16：現行中古車市場經營者成立時間之示意圖



第四章 中古車經營模式與競爭策略之個案研究

4.1 個案研究對象

分別從三大群組類別中，各選擇一個具代表性的經營者進行研究探討。個案研究對象一覽表，如表 4 所示。

表 4：個案研究對象一覽表
(資料來源：本研究整理)

經營類型	個案研究對象
品牌認證中古車	TOYOTA 原廠認證中古車
中古車商聯盟	SUM 優質車商聯盟
拍場	行將企業

4.2 文獻理論之應用與個案研究步驟

進行個案研究時，先充分瞭解文獻理論的精神與功能，再依照文獻理論之方法及步驟，來進行研究探討。從策略九說一書中提到，競爭策略與競爭優勢互為依存。公司一旦設定競爭策略方向，再來就是展開行動，落實執行，而公司所具備的競爭優勢將是決定執行成效是否能勝出，以及是否能貫徹到底之重要關鍵；反之，公司具備了競爭優勢，但卻沒有設定競爭策略方向，也是無法將優勢發揮出來。

本研究將從經營模式分析，探討出個案公司之價值定位；利用 SWOT 分析，探討出個案公司之策略方向；利用價值鏈分析，探討出個案公司之競爭優勢；利用中古車經營之成功關鍵因素(KSF)分析，從消費者需求角度探討出個案公司之成功關鍵因素(KSF)。

研究步驟：

(1) 經營模式分析：

從個案公司的經營模式，可以反應出個案公司的價值定位。包括：公司在產業鏈中的位置、公司的服務範圍、公司實現價值採取的手段。

(2) SWOT 分析：

探討出個案公司之策略方向及策略內容。

(3) 價值鏈分析：

探討出個案公司之競爭優勢。

(4) 中古車經營之成功關鍵因素(KSF)分析

從消費者需求角度探討，引用張瑞珍（2003）研究分析，國內中古車業經營成功的關鍵因素為：

（中古車業成功關鍵因素）〔12〕

- 充裕的中古車來源
- 販賣品質良好的中古車
- 寬敞舒適的據點展示
- 良好品質形象的建立
- 品格操守良好的中古車經營人員
- 完善的售後服務
- 車輛保證制度
- 暢通之中古車銷售通路
- 降低維修整備成本

根據上述研究步驟，針對個案研究對象進行研究探討，拜訪個案公司，收集所需之相關資料，逐步展開資料之歸納整理及分析。



4.3 品牌認證中古車—TOYOTA 原廠認證中古車個案研究

4.3.1 TOYOTA 原廠認證中古車發展概況

成立動機：

最初和泰汽車之所以會有建構中古車相關事業之想法，起因於近年來中古車市場銷售量均維持新車市場約 2 倍以上之水準，中古車市場商機龐大。鑒於當時國內中古車經營業者良莠不齊，車源、車況、售價等不透明等因素為人詬病，再加上傳統中古車商缺乏健全與合理透明的管理機制，買賣糾紛時有耳聞。和泰汽車為擴大利基，提供消費者優質的中古車購車服務，自 1999 年，正式以單一品牌方式經營中古車，依既有體系建構中古車相關事業，成立了 TOYOTA 原廠認證中古車。

目的及作法：

TOYOTA 原廠認證中古車成立的主要目的，是將自己品牌汽車的 life-cycle(生命週期)完整建構起來。過去品牌車廠的經營主力及心力都放在新車銷售、保險、

維修服務以及顧客關係管理上，卻忽略中古車區塊的重要性；以目前和泰汽車各地經銷商面臨新車市場激烈的競爭，導致新車銷售利潤下降的情形來看，除了維修保養還能貢獻穩定的收益外，未來品牌中古車會是極重要的獲利來源。

此外，TOYOTA 中古車事業積極推動「新車化」工程，要求各地經銷商為中古車投資專屬展示間，中古車的銷售與維修皆比照新車辦理，並持續拓展中古車據點。TOYOTA 原廠認證中古車，更領先業界提供經過嚴格篩選、完整維修紀錄、來源清楚及多達 160 項品質確認檢查的高品質中古車，以「一家買車，全台保固」的便利服務，讓消費者能透過此一平台購買值得安心信賴的 TOYOTA 中古車產品。

TOYOTA 原廠認證中古車相關資訊列舉如下：〔23〕

成立於1999年。

國都、北都、桃苗、中部、南都、高都、蘭揚、東部等經銷商於全台設立一共 16個中古車銷售據點。(至2011年8月止)

首創中古車「車輛查定表」鑑定，清楚了解鑑價過程與基準。

以原廠160項標準實施車輛品質檢驗，並作車輛商品分級保固，讓行車安全更有保障。

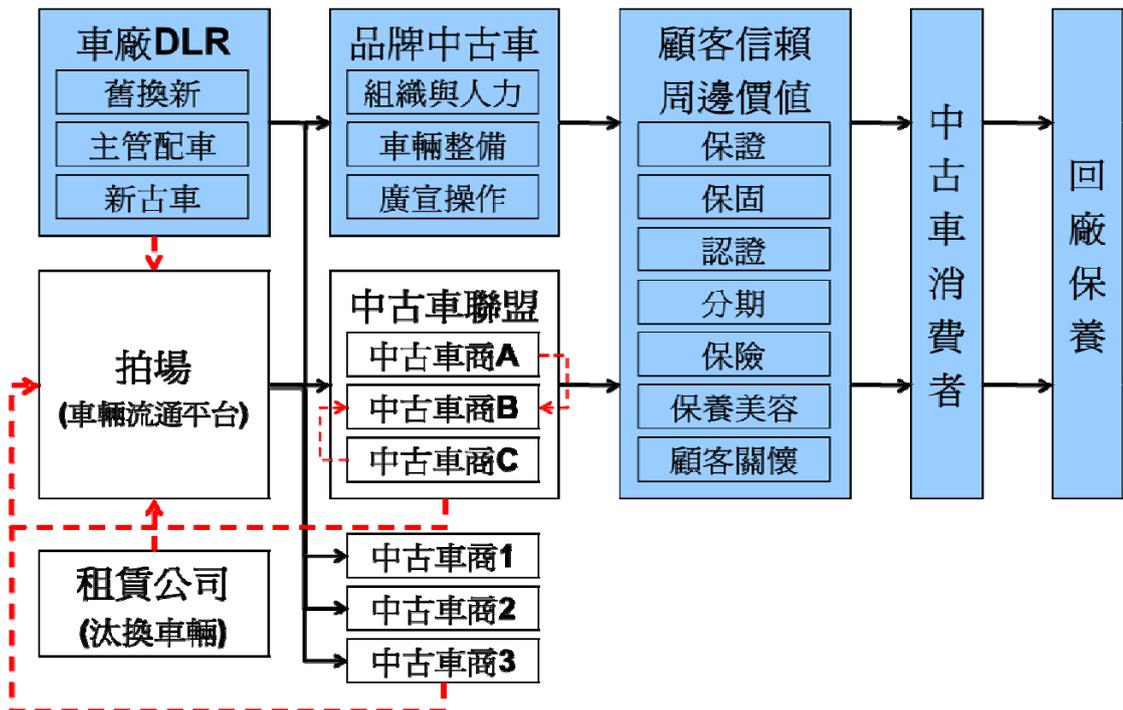
提供新車到期日保證起或交車日起一年2萬公里保固。

一家買車，TOYOTA所有保養廠提供完善服務。

依據消費者不同需求，提供完整貸款與保險服務。

4.3.2 經營模式分析

藉由經營模式分析，探討 TOYOTA 原廠認證中古車的價值定位。其中包括：TOYOTA 原廠認證中古車在中古車產業鏈的位置(經營區塊)、服務範圍，以及實現價值的手段。TOYOTA 原廠認證中古車之經營模式分析圖，如圖 17 所示。



資料來源：本研究整理

圖 17：TOYOTA 原廠認證中古車之經營模式分析圖

經探討後發現，TOYOTA 原廠認證中古車在中古車產業鏈中的經營區塊為品牌中古車，服務範圍為 B2C，實現價值的方法為充分運用 TOYOTA 的品牌形象優勢、車廠既有的資源，以及成熟的經營經驗，來服務中古車消費者，形成差異化優勢。

4.3.3 SWOT 分析

藉由 SWOT 分析，探討 TOYOTA 原廠認證中古車在中古車市場經營上的策略方向以及策略內容。TOYOTA 原廠認證中古車之 SWOT 分析表，如表 5 所示。

表 5：TOYOTA 原廠認證中古車之 SWOT 分析表

(資料來源：本研究整理)

	內部環境分析	
	優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
S1.完整的上下游垂直整合系統(從製造到銷售)	W1.無中古車實體通路據點	
S2.品牌形象佳，具有品牌優勢	W2.中古車稅制問題之處理，無法採用一般中古	

		<p>S3. 保修據點遍及各地，具備通路優勢(121 點)</p> <p>S4. 擁有大量資金、人力、設備及技術資源</p> <p>S5. 成熟的行銷、保險、貸款業務經營經驗</p> <p>S6. 零件無缺料風險</p>	<p>車商方式(假仲介、真買賣)</p> <p>W3. 中古車車源缺乏</p>
外部環境的分析	機會(Opportunity)	<p>SO 策略--攻擊策略</p> <p>SO1. 成立品牌中古車，一家買車，全台保固</p> <p>SO2. 消弭中古車消費者疑慮，滿足消費者需求(原廠 160 項查定)</p>	<p>WO 策略--補強策略</p> <p>WO1. 成立中古車室，輔導八大經銷商拓展中古車通路據點</p> <p>WO2. 從經銷商的舊換新、主管車、新古車，以及試乘車取得合適車源</p>
	威脅(Threat)	<p>ST 策略--防護策略</p> <p>ST1. 擴大經營範圍，建構中古車事業</p> <p>ST2. 利用既有的資源成立品牌中古車，鞏固品牌中古車價</p> <p>ST3. 市場區隔-單一品牌策略</p>	<p>WT 策略--退避策略</p> <p>WT1. 稅制雖有瑕疵，但必須遵守法令，車價自然較高</p> <p>WT2. 用更多的原廠服務來彌補較高的車價</p>
	<p>T1. 新車市場飽和，競爭激烈利潤下降</p> <p>T2. 品牌中古車在市場上行情被低估，影響新車銷售</p> <p>T3. 中古車重覆課稅的問題未解決(2010 年前)</p>		

TOYOTA 原廠認證中古車之策略方向及策略內容，如表 6 所示。

表 6：TOYOTA 原廠認證中古車之策略方向及策略內容

(資料來源：本研究整理)

策略方向	策略內容
成立品牌中古車，依既有體系建構中古車事業	和泰汽車成立中古車室，輔導八大經銷商經營中古車事業，拓展中古車據點。
TOYOTA 中古車事業推動「新車化」工程	要求各地經銷商為中古車投資專屬展示間，中古車的銷售與維修皆比照新車辦理，鞏固品牌中古車價以及創造差異化優勢。
一家買車，全台保固	以原廠 160 項標準實施車輛品質檢驗，並作車輛商品分級保固，利用既有的原廠資源，服務中古車消費者。

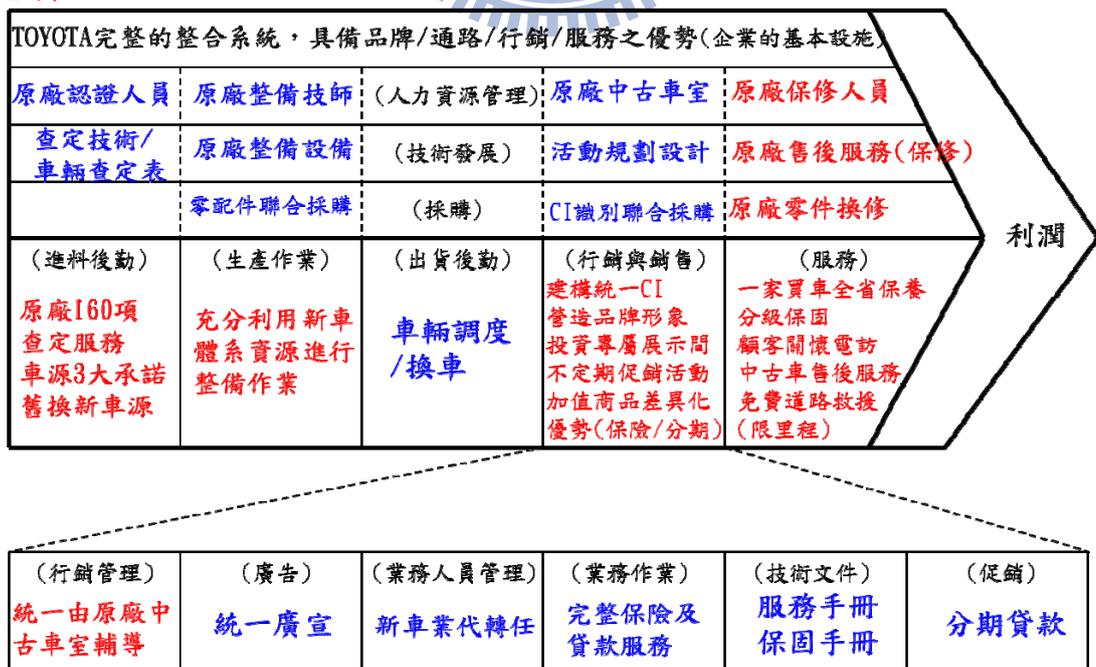
4.3.4 價值鏈分析

藉由價值鏈分析，探討 TOYOTA 原廠認證中古車在中古車市場經營上所具備的競爭優勢為何，以及是否能將設定之競爭策略方向落實執行，貫徹到底。價值鏈分析分別從降低成本，以及差異化角度進行探討。

TOYOTA 原廠認證中古車之價值鏈分析圖，如圖 18 所示。

降低成本：

差異化：



資料來源：本研究整理

圖 18：TOYOTA 原廠認證中古車之價值鏈分析圖

4.3.5 中古車經營之成功關鍵因素(KSF)分析

從消費者需求角度探討，引用張瑞珍（2003）研究分析，國內中古車業經營成功的關鍵因素為：

（中古車業成功關鍵因素）〔12〕

- 充裕的中古車來源
- 販賣品質良好的中古車
- 寬敞舒適的據點展示
- 良好品質形象的建立
- 品格操守良好的中古車經營人員
- 完善的售後服務
- 車輛保證制度
- 暢通之中古車銷售通路
- 降低維修整備成本

檢視 TOYOTA 原廠認證中古車之經營作法，是否符合中古車經營之成功關鍵因素(KSF)，整理如下：

TOYOTA 原廠認證中古車之經營成功關鍵因素(KSF)分析表，如表 7 所示。

表 7：TOYOTA 原廠認證中古車之經營成功關鍵因素(KSF)分析表

（資料來源：本研究整理）

成功關鍵因素 (KSF)	TOYOTA 原廠認證中古車之經營作法	檢視符合與否
充裕的中古車來源	正常情況是從經銷商的舊換新車輛、主管車、新古車，以及試乘車取得合適車源，唯數量有限，有時必須從拍場取得更多車源，以滿足消費者的選擇需求	待調整
販賣品質良好的中古車	提供經過嚴格篩選、完整維修紀錄、來源清楚及多達 160 項品質檢查確認的高品質中古車	符合

寬敞舒適的據點展示	要求各地經銷商為中古車投資專屬展示據點	符合
良好品質形象的建立	TOYOTA 品牌形象佳，善用新車品牌形象，形成在中古車市場的優勢。由原廠經營的認證中古車形象，可消弭中古車消費者的疑慮	符合
品格操守良好的中古車經營人員	中古車經營人員主要是由新車體系篩選優秀人員轉任，品格操守、經驗，以及專業能力受肯定	符合
完善的售後服務	原廠保修據點遍及各地，共 121 個據點，具備完善的售後服務優勢	符合
車輛保證制度	一家買車，全台保固。中古車的銷售與維修皆比照新車辦理，並作車輛商品分級保固，提供新車到期日保證起或交車日起一年 2 萬公里保固服務	符合
暢通之中古車銷售通路	國都、北都、桃苗、中部、南都、高都、蘭揚、東部等經銷商於全台設立一共 16 個中古車銷售據點，並持續拓展中古車據點，預計於 2012 年達到 30 個中古車銷售據點的目標	符合，但不及中古車商聯盟之規模
降低維修整備成本	善用既有的原廠資源(人力、設備、零組件及技術資源)，確保高品質，降低維修整備成本	符合

小結：

綜合上述之 TOYOTA 原廠認證中古車發展概況、經營模式分析、SWOT 分析、價值鏈分析，以及中古車經營之成功關鍵因素(KSF)分析與探討，歸納出 TOYOTA 原廠認證中古車經營的優勢與劣勢。整理說明如下。

TOYOTA 原廠認證中古車經營的優勢：

- 和泰汽車輔導經銷商經營「TOYOTA 原廠認證中古車」，已成為國內品牌中古車經營最成功的範例之一。TOYOTA 中古車也成為中古車市場上最保值的品牌。透過原廠認證中古車的經營，一方面穩定了自己品牌中古車的品質與

價格，避免影響到新車購買意願，另一方面則延續了品牌的價值與口碑。

- TOYOTA 原廠認證中古車採行的單一品牌策略，短時間內很難成為市場的主流，但對於整體中古車產業在品質上的提升卻產生了標竿的作用。TOYOTA 原廠認證中古車引進的高規格服務水準(比照新車辦理)，已造成小型中古車商經營的壓力，讓其產生危機意識，體認到必須在體質上做根本的調整才能生存。因此，未來小型中古車商勢必會有一波整併的風潮，只有誠實經營與優質服務的車商才有機會存活下來。對中古車市場而言，將帶來正向的發展；對消費者而言，將帶來更高的購車保障。
- TOYOTA 原廠認證中古車建立起的品牌信賴感，能夠加速消費者去化(脫手)手中的中古車，等於協助新車的銷售速度(舊換新的換購行為)，車況查定的標準化以及中古車價的透明化，讓消費者對品牌中古車產生信賴感，進而相信該品牌的新車價值，以及日後換購時的車價保值性。

TOYOTA 原廠認證中古車經營的劣勢：

- 原廠認證中古車較高的銷售價格，是原廠認證中古車在中古車市場競爭上的不利因素。中古車的消費者本來就是偏向價格導向，原廠除了須支付龐大的管銷費用之外，因為無法取得中古車的進項憑證(西元 2007 年前)，所以會產生銷售額 5%營業稅的額外負擔，光是如此，就足以將中古車的銷售利潤消耗殆盡；同樣的道理，無論品牌車廠的維修服務再好，坊間的民營修車廠的維修費就是更有辦法更便宜。
- TOYOTA 原廠認證中古車採行的單一品牌策略，局限了在中古車市場的發展空間及競爭力。中古車的消費者本來就是價格導向，「品牌」不是消費者優先考慮的因素，「價格」才是左右其購買決策的主要因素。這一點，中古車商聯盟多品牌策略的經營模式比原廠認證中古車更符合消費者需求。

TOYOTA 原廠認證中古車發展背後真正的目的及任務，歸納如下：

- 協助新車銷售
- 穩定價格(新車/中古車)
- 增加保有客戶(UIO)數量，成為未來新車潛在客戶
- 中古車銷售獲利
- 周邊產業利益(分期/保險/選配件)

4.4 中古車商聯盟—SUM 優質車商聯盟個案研究

4.4.1 SUM 優質車商聯盟發展概況

成立動機：

中古車市場競爭愈來愈激烈，以及消費者意識抬頭，單打獨鬥的經營模式已經無法掌握市場資訊與洞察消費者需求，更難以塑造強力品牌形象來吸引顧客，而失去長期經營的競爭優勢；再者，中古車業經營的門檻高，業者最擔心的莫過於手中車輛的流通率降低，導致資金積壓，造成經營成本提升。有鑑於此，匯豐汽車投入大量的資金、人力、品牌權益等資源成立「SUM 優質車商聯盟」，同時有效地透過上游之車輛競拍中心，掌握整體中古車市場的相關資訊，並透過車輛競拍中心，靈活的調度手中車輛，減低資金積壓。SUM 優質車商聯盟結合誠信優良的中古車商，成為整合中古車市場的車輛買賣平台。

目的及作法：

SUM 優質車商聯盟保證展場內的中古車均為「無泡水車、無重大事故車、無引擎號碼非法變造車」，只要消費者在購車後 15 日內發現車輛違反「無泡水、無重大事故、無引擎號碼非法變造車」的事實，即可要求交易車商以原車價無息購回。並透過匯豐汽車原廠技術的移轉，讓通過認證之專業查定師提供車況透明查定報告，針對查定車輛提供引擎、變速箱及方向機一年或兩萬公里保固，於售後提供免費道路救援服務(一般道路急救和拖吊服務)及 0800 客戶服務(售後顧客滿意度調查及免付費電話諮詢服務)。此外，SUM 優質車商聯盟為車主提供「保倍專案」，購車時於 SUM 車商處投保新安保險之強制險及任意險達專案條件，保固期限即可從原先 1 年或 2 萬公里，延長升級為 2 年或 5 萬公里，給消費者安心購車管道，讓 SUM 優質車商聯盟成為最值得信賴的中古車專賣店。

SUM 優質車商聯盟由台灣規模最大的汽車經銷商—匯豐汽車運用綿密據點，已成功發展全台最大中古車商銷售聯盟，加盟者除需遵守加盟條款外，皆需經過 SUM 教育訓練以提升專業服務品質，更提供不限廠牌車款，讓消費者有更全面的選擇。除前述提供的三大保證外，聯盟車商也將提供車主保證書和服務手冊，服務手冊條列車主在交車後可享受的各項售後服務，讓 SUM 車主所購買的中古車能以一般保養廠的價格來享有新車般的保養維修服務。SUM 全台連鎖加盟銷售據點迄今共超過 349 家，維修據點包含匯豐汽車保養廠 70 家及 SUM 汽車保修聯盟 150 家，共計有 220 家，通路已遍布全國。SUM 優質車商聯盟的優勢為通路廣，保修容易，且不限廠牌，提供顧客一個方便、多元又有加盟連鎖品牌保固的服務。

發展大事紀：〔24〕

SUM 優質車商聯盟從 2005 年成立以來，其逐年經營發展之沿革整理成發展大事紀。SUM 優質車商聯盟之發展大事紀一覽表，如表 8 所示。

表 8：SUM 優質車商聯盟之發展大事紀一覽表
(資料來源：SUM 賞車網網站〔24〕)

時間 (西元年.月)	重要事紀
2005.04	全新 SUM 成立，開始全省積極拓點
2005.10	SUM 優質車商聯盟全省共有 83 間加盟店
2006.08	SUM 首創買中古車送全省道路救援服務，上路好安心「有 SUM 有保庇
2006.08	SUM 首創買中古車售後顧客關懷電訪，有效提昇消費者滿意度
2006.10	SUM 車商車輛庫存突破 3000 台
2006.11	SUM 打敗不景氣，推出 SUM 中古車 50 期輕鬆貸，讓您輕鬆上路
2006.12	SUM 推出三大保固服務，結合匯豐汽車保養廠與 SUM 保修聯盟，遍佈全台的據點，提供給消費者最綿密的保護網
2007.10	SUM 深獲消費者與市場同業肯定，展店數突破 200 家
2007.11	SUM 賞車網推出「中古車行情即時查」服務，提供消費者購買中古車決策參考依據
2008.12	「SUM 車況透明查定服務」推出，提供消費者買賣中古車更加透明的車輛資訊，消弭資訊不對稱
2010.10	SUM 車商車輛庫存突破 7000 台
2011.03	展店數突破 349 家

SUM 優質車商聯盟相關資訊列舉如下：〔24〕

SUM 展店數至 2011 年 3 月已達 349 家，為全國最大規模的中古車加盟連鎖事業。

SUM 首創書面三大履約承諾，給予消費者完整的保障。

SUM 推出三大保固服務，結合匯豐汽車保養廠與 SUM 汽車保修聯盟密布全台

之 220 家據點，提供給消費者最綿密的保護網。

SUM 首創售後顧客關懷電訪，為中古車買賣業首創。

SUM 開發車商顧客管理系統，有效提昇車商卓越經營品質。

SUM 創先中古車售後服務，提供一年 20 公里無限次數免費道路救援服務。

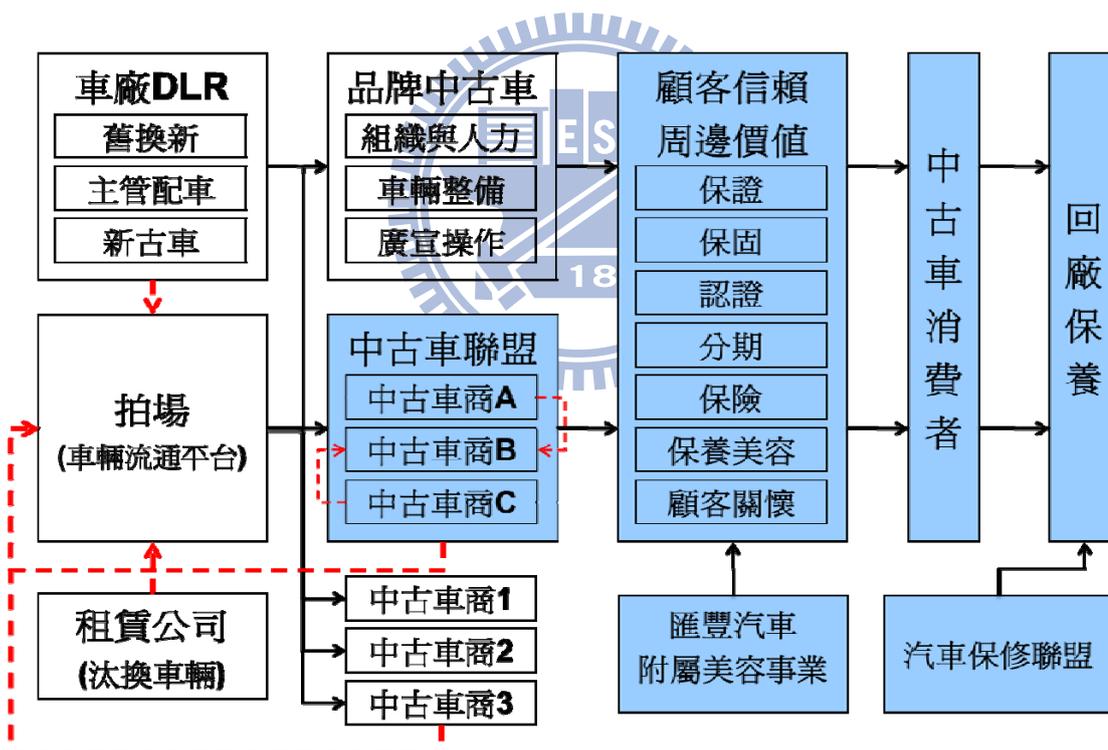
SUM 創先推出保固升級，搭配保險即可升級為 2 年/五萬公里。

SUM 跨足中古車賣方市場，推出「SUM 車況透明查定服務」，除了提供中古車買方無慮的購車環境，同時以查定服務吸引中古車賣方增加成交機會。

SUM 目前架上車輛數近七千輛。(2011 年 3 月)

4.4.2 經營模式分析

藉由經營模式分析，探討 SUM 優質車商聯盟的價值定位。其中包括：SUM 優質車商聯盟在中古車產業鏈的位置(經營區塊)、服務範圍，以及實現價值的手段。SUM 優質車商聯盟之經營模式分析圖，如圖 19 所示。



資料來源：本研究整理

圖 19：SUM 優質車商聯盟之經營模式分析圖

經探討後發現，SUM 優質車商聯盟在中古車產業鏈中的經營區塊為中古車聯盟，以聯盟方式，將單打獨鬥的小型中古車商聯合起來，資源共享，相互支援，充分落實競合理論〔21〕所具備的精神。服務範圍為 B2C，實現價值的方法為以首創

的書面三大履約承諾、售後顧客關懷電訪、全省道路救援服務...等貼心的服務之外，也結合了汽車保修聯盟、美容事業資源，來服務中古車消費者，形成一個全新型態的中古車經營模式。

4.4.3 SWOT 分析

藉由 SWOT 分析，探討 SUM 優質車商聯盟在中古車市場經營上的策略方向以及策略內容。SUM 優質車商聯盟之 SWOT 分析表，如表 9 所示。

表 9：SUM 優質車商聯盟之 SWOT 分析表
(資料來源：本研究整理)

		內部環境分析	
		優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
		S1.匯豐汽車 30 年的經營與管理經驗 S2.匯豐汽車大量資金、人力、技術資源 S3.成熟的保險、貸款業務經營經驗	W1.無中古車實體通路據點 W2.保修據點數量仍不足 W3.中古車車源缺乏
外部環境的分析	機會(Opportunity)	SO 策略--攻擊策略	WO 策略--補強策略
	O1.中古車市場規模逐年成長，商機大	SO1.推出中古車也享有等同新車的服務	WO1.組車商聯盟，補強中古車通路
	O2.中古車市場紊亂，消費者買賣糾紛不斷	SO2.消弭中古車消費者疑慮，滿足消費者需求	WO2.組保修聯盟，補強保修通路
	O3.小型中古車商屬個體經營，缺乏擴充的資源(車源/資金/品牌/廣宣/促銷/售後服務)		
		ST 策略--防護策略	WT 策略--退避策略
威脅(Threat)		ST1.組車商聯盟，簽加盟條款，鞏固中古車貸款分期業務	WT1.不限車輛取得來源，但必須遵守符合加盟規範
T1.銀行、融資公司覬覦中古車市場貸款分期利益		ST2.市場區隔-多品牌策	WT2. 制定條款，淘汰不
T2.B2B 拍場積極招募			

會員拉攏中古車商 T3. 小型中古車商良莠不齊 T4. 原廠品牌中古車成立，威脅小型中古車商生存	略 ST3.制定條款，鞏固優良中古車商	佳的中古車商
--	------------------------	--------

SUM 優質車商聯盟之策略方向及策略內容，如表 10 所示。

表 10：SUM 優質車商聯盟之策略方向及策略內容

(資料來源：本研究整理)

策略方向	策略內容
以匯豐汽車資源成立中古車商聯盟	將單打獨鬥的小型中古車商聯合起來，資源共享，相互支援。
聯盟中古車車主享有等同新車的服務	要求加盟者皆需接受 SUM 教育訓練，以提升專業服務品質。除提供的三大保證外，聯盟車商也將提供車主保證書和服務手冊，服務手冊條列車主在交車後可享受的各項售後服務，讓 SUM 車主所購買的中古車能享有新車般的保養維修服務。
制定雙贏的加盟條款，明訂加盟主與加盟者的權利與義務	<p>加盟主權利：發生買賣糾紛時，具備車輛保證仲裁權及篩選車商權利。</p> <p>加盟主義務：</p> <p>(1) 運用聯盟資源，建立品牌知名度，提昇車商銷售業績，讓車商賺錢。</p> <p>(2) 提供統一 CI/統一對外廣宣/提供美容事業及保修聯盟資源/提供教育訓練。</p> <p>加盟者權利：共享聯盟所提供的資源。</p> <p>加盟者義務：遵守加盟規範，提昇專業服務品質。</p>

4.4.4 價值鏈分析

藉由價值鏈分析，探討 SUM 優質車商聯盟在中古車市場經營上所具備的競爭優勢為何，以及是否能將設定之競爭策略方向落實執行，貫徹到底。價值鏈分析分別從降低成本，以及差異化角度進行探討。

SUM 優質車商聯盟之價值鏈分析圖，如圖 20 所示。

降低成本：
差異化：



資料來源：本研究整理

圖 20：SUM 優質車商聯盟之價值鏈分析圖

4.4.5 中古車經營之成功關鍵因素(KSF)分析

從消費者需求角度探討，引用張瑞珍（2003）研究分析，國內中古車業經營成功的關鍵因素為：

(中古車業成功關鍵因素)〔12〕

- 充裕的中古車來源
- 販賣品質良好的中古車
- 寬敞舒適的據點展示
- 良好品質形象的建立
- 品格操守良好的中古車經營人員
- 完善的售後服務
- 車輛保證制度
- 暢通之中古車銷售通路

- 降低維修整備成本

檢視 SUM 優質車商聯盟之經營作法，是否符合中古車經營之成功關鍵因素 (KSF)，整理如下：

SUM 優質車商聯盟之經營成功關鍵因素(KSF)分析表，如表 11 所示。

表 11：SUM 優質車商聯盟之經營成功關鍵因素(KSF)分析表
(資料來源：本研究整理)

成功關鍵因素 (KSF)	SUM 優質車商聯盟之經營作法	檢視符合與否
充裕的中古車來源	透過上游之車輛競拍中心，掌握整體中古車市場的相關資訊，取得更多車源並靈活的調度手中車輛，提供不限廠牌車款，讓消費者有更全面的選擇。會員間彼此盤車調度，也增加了車源供給彈性	符合
販賣品質良好的中古車	首創書面三大履約承諾，保證展場內的中古車均為「無泡水車、無重大事故車、無引擎號碼非法變造車」的高品質中古車	符合
寬敞舒適的據點展示	SUM 優質車商聯盟之成員加盟時，經營據點已固定，非新設據點，不容易要求到位，只有從統一 CI 系統，以塑造專業一致的品牌形象來補強	部分符合，但不及品牌中古車模式
良好品質形象的建立	SUM 為加盟者建構出一套統一 CI 系統，以塑造專業的品牌形象，並要求加盟者必須遵守加盟條款規範，不符合之加盟者予以淘汰	符合
品格操守良好的中古車經營人員	SUM 優質車商聯盟結合誠信優良的中古車商，加盟者必須經過 SUM 的教育訓練以提升專業服務品質，並且依加盟規範定期稽核車商。此外，透過	符合

	匯豐汽車原廠技術的移轉，讓通過認證之專業查定師提供車況透明查定報告。SUM 為車商開發顧客管理系統，有效提昇車商的經營品質	
完善的售後服務	維修據點包含匯豐汽車保養廠 70 家及 SUM 汽車保修聯盟 150 家，共計有 220 家，保修據點遍及各地，具備完善的售後服務優勢。 創先提供中古車售後顧客關懷電訪、全省道路救援服務..等貼心的服務	符合
車輛保證制度	提供三大保證，消費者在購車後 15 日內發現車輛違反「無泡水、無重大事故、無引擎號碼非法變造車」的事實，即可要求交易車商以原車價無息購回。 提供三大保固，聯盟車商也將提供車主保證書和服務手冊	符合
暢通之中古車銷售通路	至 2011 年 3 月止，SUM 全台連鎖加盟銷售據點一共超過 349 家，已成為全台最大中古車商銷售聯盟	符合
降低維修整備成本	聯盟車商可善用保修聯盟資源進行整備；車主在 SUM 所購買的中古車能善用保修聯盟資源，以一般保養廠的價格來享有新車般的保養維修服務。	符合

小結：

綜合上述之 SUM 優質車商聯盟發展概況、經營模式分析、SWOT 分析、價值鏈分析，以及中古車經營之成功關鍵因素(KSF)分析與探討，歸納出 SUM 優質車商聯盟經營的優勢與劣勢。整理說明如下。

SUM 優質車商聯盟經營的優勢：

- 由匯豐汽車成立的「SUM 優質車商聯盟」，2005 年以一個全新型態的中古車經營模式，成功吸引許多小型中古車商加盟經營，迄今已成功發展為全台最

大的中古車商銷售聯盟。加盟之中古車商可充分利用聯盟提供的資源，降低經營風險，提昇競爭優勢。加盟主匯豐汽車則整合了優良中古車商，掌握了中古車銷售通路，站穩市場。

- SUM 優質車商聯盟採行的多品牌策略，有助於降低在中古車市場的經營風險，以及提昇競爭力。中古車的消費者本來就是價格導向，「品牌」不是消費者優先考慮的因素，「價格」才是左右其購買決策的主要因素。消費者可依照自己的購車預算來選擇中古車，不必局限在某一品牌，在選擇上更有彈性。這一點，中古車商聯盟多品牌策略的經營模式比原廠認證中古車更符合消費者需求。
- 整體而言，SUM 優質車商聯盟的優勢為：(1)通路據點多，具購車便利性；(2) 保修據點多，保修容易而且便宜；(3)多品牌銷售，選擇上更有彈性；(4)提供車主一個方便、多元又有加盟連鎖品牌保固的服務。

SUM 優質車商聯盟經營的劣勢：

- 雖然 SUM 優質車商聯盟制定了加盟條款及規範，並且對聯盟車商進行教育訓練以提升專業服務品質，但是聯盟成員遍及全國各地，過去長時間養成的經營風格各有不同，不是短時間就能調整過來，聯盟必須承受過渡期可能產生的風險。

SUM 優質車商聯盟發展背後真正的目的及任務，歸納如下：

- 鞏固中古車貸款分期業務等周邊產業利益(分期/保險/選配件)
- 掌握中古車銷售通路，站穩市場
- 創造一個聯盟成員皆可享有的資源，但成員自己做卻無法獨自提供的服務，讓聯盟成員信任，產生依賴感
- 中古車銷售獲利
- 聯盟資源共享之加盟規費

4.5 中古車拍場—行將企業個案研究

4.5.1 行將拍場發展概況

成立動機：

消費者在購買中古車時最常發生的糾紛來自於中古車商隱瞞車輛的真實狀況，許多車況不明、車價不明、有問題的中古車流入市場，劣幣驅逐良幣的結果，造成車況不明、車價也不明，更讓中古車產業蒙上一層陰影。有鑑於此，裕隆集團旗下事業體行將企業於 2000 年成立，隨即推行 SAVE 認證制度，引進源自日本最具權威的 AIS 中古車檢查制度，並因應台灣地區的车辆特性，加入泡水、接合等特殊車況的檢查。行將企業於北、中、南共成立三家競拍中心，凡是參與競拍的车辆，都必須經過 SAVE 中古車認證制度的評鑑，才能上架競拍〔25〕。目前行將拍場已是中古車產業中極為重要的車輛流通交易平台。

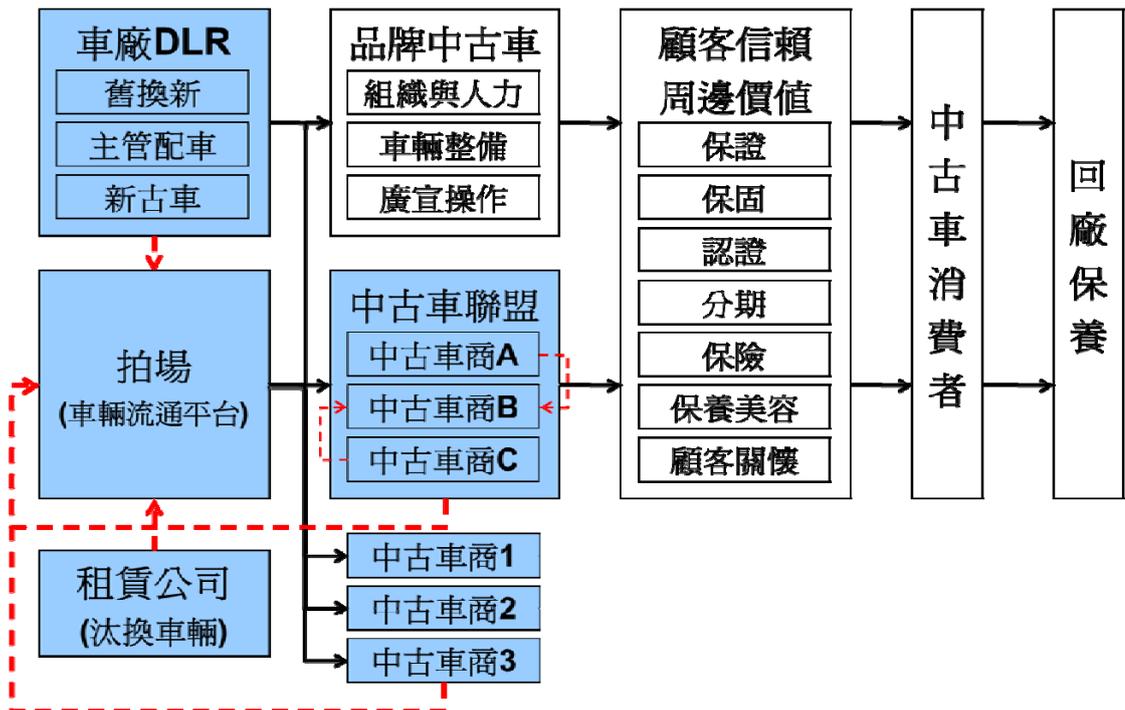
目的及作法：

行將企業推行的 SAVE 中古車認證制度，透過源自日本 168 項檢測項目，以日式品質的細膩流程、嚴謹用心的態度，提供完全透明化的車況評鑑。SAVE 中古車認證制度是華人中古車界第一套自主開發的系統化車況認證機制，9 年來已累積超過 20 萬輛次的專業認證，每一位 SAVE 認證工程師，都已累積了平均 10,000 台以上的認證經驗，是中古車流通產業最專業、最權威的認證制度。〔26〕

凡是通過 SAVE 查定人員認證通過、並在傳統中古車商行販售的中古車輛，都會有一張專屬的 SAVE 認證書，其取得認證的最低標準是 A 級、B 級和小 C 級，並提供三大保證(保證非泡水車、保證非車身/引擎號碼異常車、保證非重大事故車)及三大保固(引擎、變速箱、方向機三大系統，1 年或 2 萬公里付費保固服務)；更可透過 SAVE 認證網，讓消費者可以輕鬆選購經公開、公正的第三方售前認證且車況透明的中古車，帶給消費者安心信賴有保障的購車體驗。目前 SAVE 查定技師總計僅 15 位，每人每天可查定車輛最多 12 輛，藉此嚴格的證認控管，消除消費者購買中古車的疑慮。此外，SAVE 更與全省匯豐汽車保修廠合作，以提供一地買車、全省保修及保固服務。〔26〕

4.5.2 經營模式分析

藉由經營模式分析，探討行將拍場的價值定位。其中包括：行將拍場在中古車產業鏈的位置(經營區塊)、服務範圍，以及實現價值的手段。行將拍場之經營模式分析圖，如圖 21 所示。



資料來源：本研究整理

圖 21：行將拍場之經營模式分析圖

經探討後發現，行將拍場在中古車產業鏈中的經營區塊為中古車拍場，提供了一個中古車車輛交易流通的平台，主要服務對象為中古車商，讓中古車商能透過行將拍場的交易平台，一方面獲得自己需要的車源，另一方面，將賣不掉的車輛，透過行將拍場的交易平台，達成去化目的。舉凡民間小型中古車商、SUM 優質車商聯盟，以及格上汽車租賃公司，都是利用行將拍場進行車輛調節(取得與去化)。行將拍場成立迄今，已成為中古車商取得車源的重要來源。

4.5.3 SWOT 分析

藉由 SWOT 分析，探討行將拍場在中古車市場經營上的策略方向以及策略內容。行將拍場之 SWOT 分析表，如表 12 所示。

表 12：行將拍場之 SWOT 分析表

(資料來源：本研究整理)

		內部環境分析	
		優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
		<p>S1.行將企業為裕隆集團旗下事業體，大量資金、人力、技術資源充裕</p> <p>S2.引進源自日本的車況評鑑制度，提供售前 168 項精準車況專業認證</p> <p>S3.每位認證工程師，都已累積了平均 10,000 台以上的認證經驗，提供最專業、最權威的認證</p>	<p>W1.無中古車實體通路據點，以及無保修資源</p> <p>W2.拍場採會員制，沒有強大的約束力</p> <p>W3.拍場的資金投入雖然高，但是拍場的經營模式容易複製</p>
外部環境的分析	機會(Opportunity)	SO 策略--攻擊策略	WO 策略--補強策略
	O1.中古車市場規模逐年成長，商機大	SO1.業界唯一第三方公正認證	WO1. 成立 SAVE 認證車聯盟，鞏固通路，掌握中古車商會員
	O2.中古車市場紊亂，消費者買賣糾紛不斷	SO2.最專業、最權威的車輛流通交易平台	WO2. 與全省匯豐汽車
	O3.車源調度靈活性，攸關小型中古車商的經營成敗	SO3.提供會員充裕的中古車源	保修廠合作，以提供一地買車、全省保修及保固服務
	O4.汽車租賃公司汰換下來的車輛，需要一個順暢的去化管道		
	O5.早期拍場屬小規模的法拍車、銀拍車拍場		
	威脅(Threat)	ST 策略--防護策略	WT 策略--退避策略
	T1. 2008 年另外一家拍場「和運勁拍中心」加入市場戰局	ST1.成立 SAVE 認證車聯盟，鞏固通路，掌握中古車商會員	WT1. SAVE 認證車聯盟無保修資源，不涉及保修區塊，只能以策略性合作

	<p>T2. 2010 年和運組織成立 HOT 好車大聯盟，部份車商轉向與和運勁拍中心取得車源</p>	<p>ST2. 鞏固集團內事業體的車源 (汽車經銷商、格上租賃的汰換車輛)</p>	<p>方式與匯豐汽車保修廠合作，維持最基本的保修服務訴求 WT2.用最專業、最權威的車源認證及保證強化價值</p>
--	---	---	---

行將拍場之策略方向及策略內容，如表 13 所示。



表 13：行將拍場之策略方向及策略內容

(資料來源：本研究整理)

策略方向	策略內容
<p>業界唯一第三方公正認證</p>	<p>由於行將拍場不涉及消費者銷售端(以 B2B 為主),故能以第三方公正認證之訴求,讓已加入會員的一般中古車商能利用行將提供的車輛流通交易平台,取得安全認證的充裕車源。不但讓車商解決車源問題,同時也提供消費者安全的購買保證。</p>
<p>成立 SAVE 認證車聯盟</p>	<p>早期行將拍場的經營模式及經營範圍,在面對和運動拍中心成立以及 HOT 好車大聯盟的成立,面臨考驗。為了鞏固通路,掌握中古車商會員,行將成立 SAVE 認證車聯盟提供更多元的服務,來鞏固自身會員,以及吸引更多車商加入會員。</p>
<p>以最專業、最權威的認證及保證強化價值</p>	<p>SAVE 認證車聯盟的車輛皆通過 SAVE 查定人員認證通過,取得專屬的 SAVE 認證書。同時進行車輛分級(A 級、B 級和 C 級),提供三大保證(保證非泡水車、保證非車身/引擎號碼異常車、保證非重大事故車)及三大保固(引擎、變速箱、方向機三大系統,1 年或 2 萬公里付費保固服務),消除消費者購買中古車的疑慮,帶給消費者安心信賴有保障的購車體驗。</p>

4.5.4 價值鏈分析

藉由價值鏈分析，探討行將拍場在中古車市場經營上所具備的競爭優勢為何，以及是否能將設定之競爭策略方向落實執行，貫徹到底。價值鏈分析分別從降低成本，以及差異化角度進行探討。

行將拍場之價值鏈分析圖，如圖 22 所示。

降低成本：
差異化：



資料來源：本研究整理

圖 22：行將拍場之價值鏈分析圖

4.5.5 中古車經營之成功關鍵因素(KSF)分析

從消費者需求角度探討，引用張瑞珍（2003）研究分析，國內中古車業經營成功的關鍵因素為：

(中古車業成功關鍵因素)〔12〕

- 充裕的中古車來源
- 販賣品質良好的中古車
- 寬敞舒適的據點展示
- 良好品質形象的建立
- 品格操守良好的中古車經營人員
- 完善的售後服務
- 車輛保證制度
- 暢通之中古車銷售通路
- 降低維修整備成本

檢視行將拍場之經營作法，是否符合中古車經營之成功關鍵因素(KSF)，整理如下：

行將拍場之經營成功關鍵因素(KSF)分析表，如表 14 所示。

表 14：行將拍場之經營成功關鍵因素(KSF)分析表
(資料來源：本研究整理)

成功關鍵因素 (KSF)	行將拍場之經營作法	檢視符合與否
充裕的中古車來源	提供最專業、最權威的車輛流通交易平台，讓參與競拍的會員透過此平台進行車輛調節(取得各式車源、去化手中車輛)，目前已是中古車產業中極為重要的車源提供者	符合
販賣品質良好的中古車	SAVE 認證車聯盟的車輛皆通過 SAVE 查定人員認證通過，取得專屬的 SAVE 認證書	符合
寬敞舒適的據點展示	SAVE 認證車聯盟的成員加盟時，經營據點已固定，非新設據點，不容易要求到位，只有從統一 CI 系統，以塑造專業一致的品牌形象來補強	部分符合，但不及品牌中古車模式
良好品質形象的建立	SAVE 認證車聯盟為加盟者建構出一套統一的 CI 系統，以塑造專業的品牌形象，並要求加盟者必須遵守加盟條款規範，不符合之加盟者予以淘汰	符合
品格操守良好的中古車經營人員	SAVE 認證車聯盟可提供認證車源的保證，但是卻無法管控到加盟車商的銷售過程，只能要求加盟者必須遵守加盟規範，約束自身行為，提供良好服務及品質	部份符合
完善的售後服務	策略性與全省匯豐汽車保修廠合作，以提供一地買車、全省保修及保固服	部份符合

	務。唯其管控力度不如 SUM 來的直接且強勢，廣宣訴求之意義大於實質效益	
車輛保證制度	進行車輛分級(A 級、B 級和 C 級)，提供三大保證(保證非泡水車、保證非車身/引擎號碼異常車、保證非重大事故車)及三大保固(引擎、變速箱、方向機三大系統，1 年或 2 萬公里付費保固服務)，消除消費者購買中古車的疑慮，帶給消費者安心信賴有保障的購車體驗	符合
暢通之中古車銷售通路	至 2011 年 8 月止，SAVE 認證車聯盟連鎖加盟銷售據點一共超過 135 家，已成為全台重要的中古車商銷售聯盟	符合
降低維修整備成本	行將拍場的 SAVE 查定人員，進行的是車輛分級，以及現況實車查定認證工作，不涉及車輛整備及維修。與 SUM 聯盟或是品牌認證中古車的模式不同	不符合

小結：

綜合上述之行將拍場發展概況、經營模式分析、SWOT 分析、價值鏈分析，以及中古車經營之成功關鍵因素(KSF)分析與探討，歸納出行將拍場經營的優勢與劣勢。整理說明如下。

行將拍場經營的優勢：

- 行將拍場從 2000 年成立時，開啟了大型化競拍平台新時代。推行 SAVE 認證制度，贏得會員的信賴；提供充裕的車源，讓參與競拍的會員透過此平台進行車輛調節(取得各式車源、去化手中車輛)，迄今已成為中古車產業中極為重要的車輛流通交易平台，是國內中古車競拍模式非常成功的範例。
- 行將拍場所競拍的中古車輛，沒有品牌的限制或是年份的限制，會員藉由車輛流通交易平台機制，很容易取得需要的車源。

- 推行的 SAVE 認證制度，以第三方公正認證之訴求，強調「保證不符原價買回」，贏得了會員的信賴感，提高了會員的忠誠度，行將拍場已成為中古車商營運過程中可以信任，以及依賴的夥伴。

行將拍場經營的劣勢：

- 雖然行將拍場是國內最早成立的大型中古車拍場，累積相當豐富而厚實的認證經驗，但是行將拍場在早期的經營模式及經營範圍，始終局限在拍場的經營及會員的招募上，以中古車產業上游端之車源供給者自居。一直到「和運動拍中心」成立以及「HOT 好車大聯盟」的成立，面臨到立即的競爭與考驗時，才發現掌握中古車通路的重要性。為了鞏固通路，掌握中古車商會員，行將成立「SAVE 認證車聯盟」提供更多元的服務，來鞏固自身會員，以及吸引更多車商加入會員。
- 行將拍場在中古車產業鏈中的經營區塊為中古車拍場，提供了一個中古車車輛交易流通的平台，其服務範圍並未涉及車輛整備與維修，這對於行將拍場在中古車市場的經營上比較不利，降低競爭力。

行將拍場發展背後真正的目的及任務，歸納如下：

- 為裕隆集團內各事業體(經銷商、格上租車)所汰換的車輛尋求出路
- 塑造專業的車源認證形象，掌握中古車源頭商機
- 中古車競拍上架費用獲利
- 拍場會員之加盟規費

第五章 研究結論

5.1 研究結論

綜合第四章中古車經營模式與競爭策略之個案研究，本論文從三家不同的經營模式，整理比較其優勢與劣勢評比分析表，如表 15 所示。

表 15：各經營模式之優勢與劣勢評比分析表

(資料來源：本研究整理)

	優勢	劣勢
TOYOTA 原廠認證中古車	<ol style="list-style-type: none"> 1. 已成為中古車市場上最保值的品牌之一。原廠中古車經營，一方面穩定了自己品牌中古車的品質與價格，避免影響到新車購買意願，另一方面則延續了品牌的價值與口碑。 2. 已經對整體中古車產業的品質提升，產生了標竿的作用。 3. 車況查定的標準化以及中古車價的透明化，讓消費者對品牌中古車產生信賴感，進而相信該品牌的新車價值，以及日後換購時的車價保值性。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中古車的消費者是偏向價格導向，原廠認證中古車較高的銷售價格，已是原廠認證中古車在中古車市場競爭上的不利因素。 2. 原廠認證中古車採行的單一品牌策略，局限了在中古車市場的發展空間及競爭力。
SUM 優質車商聯盟	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全新型態的中古車經營模式，成功吸引許多小型中古車商加盟經營，迄今已成為全 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雖然制定了加盟條款及規範，並且對聯盟車商進行教育訓練，以提升專業服務品

	<p>台最大的中古車商銷售聯盟。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 加盟之中古車商可充分利用聯盟提供的資源，降低經營風險，提昇競爭優勢。 3. 採行多品牌策略，有助於降低在中古車市場的經營風險，以及提昇競爭力，更能符合消費者需求。 	<p>質，但是聯盟成員遍及全國各地，過去長時間養成的經營風格各有不同，不是短時間就能調整過來，聯盟必須承受過渡期可能產生的風險。</p>
<p>行將拍場</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行將拍場開啟了大型化競拍平台新時代。 2. 推行的 SAVE 認證制度，以第三方公正認證之訴求，贏得會員的信賴，以及提高會員的忠誠度。 3. 提供充裕的車源，讓參與競拍的會員透過此平台進行車輛調節(取得各式車源、去化手中車輛)，迄今已成為中古車產業中極為重要的車輛流通交易平台，是國內中古車競拍模式非常成功的範例。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 早期行將拍場的經營模式及經營範圍，局限在拍場的經營及會員的召募上，以中古車產業上游端之車源供給者自居。直到「和運勁拍中心」的成立，面臨到立即的競爭與考驗。為了鞏固通路，掌握中古車商會員，成立「SAVE 認證車聯盟」來鞏固自身會員，以及吸引更多車商加入會員。 2. 在中古車產業鏈中的經營區塊為中古車拍場，其服務範圍未涉及車輛整備與維修，在中古車市場的經營上比較不利，降低競爭力。

研究結論說明：

(1) 中古車商聯盟經營模式

依目前中古車產業情勢而言，SUM 優質車商聯盟的經營模式，成為未來中古車市場主流的機會最大。

原因之一：藉由聯盟模式可以立即地擴展經營規模，鞏固市場通路，一旦聯盟規範(權利/義務)制定出來，就能以最快速且低成本的方式搶佔先機，對於加盟車商的篩選也具備彈性。

原因之二：SUM 優質車商聯盟具備的優勢：(1)通路據點多，具購車便利性；(2)保修據點多，保修容易而且便宜；(3)多品牌銷售，選擇上更有彈性；(4)提供車主一個方便、多元又有加盟連鎖品牌保固的服務。

(2) 品牌認證中古車經營模式

TOYOTA原廠認證中古車成立至今已超過10年，穩健經營下已創造出亮麗的成績，TOYOTA中古車已成為中古車市場上最保值的品牌之一。透過原廠認證中古車的經營，一方面穩定了自己品牌中古車的品質與價格，避免影響到新車購買意願，另一方面則延續了品牌的價值與口碑。

雖然依目前中古車產業情勢而言，其採行的單一品牌經營策略，局限了擴展經營規模的速度，但對於整體中古車產業在品質上的提升卻產生了標竿的作用，貢獻很大。再者，和泰汽車集團洞悉情勢，這幾年行動積極，一方面成立TOYOTA和運動拍中心，以解決上游的車源問題；另一方面成立HOT好車大聯盟，將下游的中古車商結合起來，擴大通路規模，掌握市場通路及影響力。從上述這些作為，就可以知道和泰汽車集團對於深耕中古車市場的企圖心，因此，憑藉汽車集團資源的持續建構，一旦集團綜效成型並且發揮出來，TOYOTA原廠認證中古車的實力不容小覷，情勢很有可能會轉變。

(3) 中古車拍場經營模式

行將拍場開啟了大型化競拍平台新時代。提供充裕的車源，讓參與競拍的會員透過此平台進行車輛調節(取得各式車源、去化手中車輛)，迄今已成為中古車產業中極為重要的車輛流通交易平台，是國內中古車競拍模式非常成功的範例。

但是行將拍場在早期的經營模式及經營範圍，始終局限在拍場的經營及會員的召募上，以中古車產業上游端之車源供給者自居。直到「和運動拍中心」的成立，面臨到立即的競爭與考驗時，才發現掌握中古車通路的重要性，唯有鞏固下游中古車通路，才能確實掌握中古車商會員。為了鞏固通路，掌握中古車商會員，行將拍場將經營觸角向下游延伸，於西元2009年成立「SAVE

認證車聯盟」提供更多元的服務，來鞏固自身會員，以及吸引更多車商加入會員。推行的 SAVE 認證制度，以第三方公正認證之訴求，贏得會員的信賴，以及提高會員的忠誠度。

雖然從現況分析發現，行將拍場經營的廣度(經營範圍及服務項目)尚不及 SUM 優質車商聯盟的經營廣度，但是身為裕隆汽車集團旗下事業體成員之一，裕隆汽車集團勢必會展現其對中古車產業經營的企圖心，在未來積極地運用集團的資源優勢持續加強建構，一旦集團綜效成型，差異化優勢發揮出來，行將拍場勢必會對其他經營者造成很大的威脅。

5.2 研究建議

前節已經從各經營模式的個案研究之整理比較中，探討出那一種模式在未來能成為市場的主流，得出結論。而針對未來中古車經營的策略分析，以及因應未來中古車市場的變化，必須考慮的事項，茲整理出幾點建議如下，提供中古車經營者參考：

- (1) 從SUM優質車商聯盟、TOYOTA原廠認證中古車，以及行將拍場的個案研究中，於現階段都不約而同地提出「三大保證」及「三大保固」等..策略性的服務訴求，顯示出中古車經營者已經開始重視中古車消費者的購車權益，積極地滿足消費者的需求。對整體中古車產業發展歷程而言，可說是一次重大的變革及突破，也是中古車消費者期盼已久，想獲得的服務與保障，這種良性競爭是所有人皆樂見的事。但是，在未來許多情況將會不同，隨著經營競爭者不斷進步，消費者意識持續提高，今天所訴求的差異化優勢，也許在不久的將來，將會淪為標準配備，甚至是基本配備，形成競爭合流〔5〕。為了避免陷入價格競爭，造成無利可圖，中古車經營者必須不斷地推陳出新，創造差異化優勢，才能提昇市場競爭力。
- (2) 從各經營模式的個案研究中整理發現，各經營者皆以消費者導向來提供以及規劃設計中古車的相關服務內容。相對於早期中古車產業所帶給人的負面觀感，實在是大相逕庭，有大幅的進步。建議未來欲進入中古車市場的其他經營者，能持續以消費者導向的經營模式，發揮創意提出更多優質的配套服務，讓更多人能接受中古車，進而購買中古車，也能讓中古車產業繼續朝向正向發展，產生良性循環，相信對於中古車市場的成長有很大助益。

(3) 中古車經營新車化已經成為趨勢，也是未來會持續的經營模式，意味著中古車的服務將不斷地提昇與精進，逐漸往新車的服務標準靠攏。未來，各中古車經營者在面臨新世代消費者的需求，以及經濟情勢要能更準確的判斷，創造出獨特的差異化優勢，才能在未來競爭愈來愈激烈的中古車市場中脫穎而出。



參考文獻

英文部份：

- [1] Akerlof, George A. (1970), "The market for 'Lemons' : Quality Uncertainty and the Market Mechanism," Quarterly Journal of Economics, August 1970, pp. 488-500。
- [2] Wiseman, F. (1971), "A Segmentation Analysis on Automobiles Buyers During The New Model Year Transition Period," Journal of Marketing, Vol.35, Apr. 1971, pp. 42-49。

中文部份：

- [3] MBA 智庫百科網站(<http://wiki.mbalib.com/>)。
- [4] 工業技術研究院 國際業務中心，「SWOT 分析」，國際合作知識網，2005 年 1 月。
- [5] 天下編輯著，李明軒、邱如美譯，活用波特的競爭策略，台北：天下雜誌股份有限公司，2001。
- [6] 王駿傑，「多期二手車市場與新車市場並存的動態賽局模型」，國立中山大學經濟學研究所，碩士論文，2007 年。
- [7] 朱啟祥，「汽車品牌形象與中古車之知覺風險、知覺品質及知覺價值對購買意願關係之探討」，育達商業技術學院企業管理所，碩士論文，2009 年。
- [8] 李祖舜，「中古車，不再重複課稅」，經濟日報，A13 版，2007 年 11 月 22 日。
- [9] 徐千祐，「中古車原廠保證等外部線索對消費者知覺風險的影響」，東吳大學企業管理研究所，碩士論文，2007 年。
- [10] 高世奇，「以系統思考探討租賃車市場營運策略之動態過程」，大葉大學企業管理學系碩士班，碩士論文，2010 年。
- [11] 麥可·波特 (Michael E. Porter) 著，李明軒、邱如美譯，競爭優勢，台北，天下雜誌股份有限公司，2010 年 3 月 31 日。
- [12] 張瑞珍，「台灣中古車經營策略之研究」，國立台北科技大學車輛工程系碩士班，碩士論文，2003 年。
- [13] 黃石谷，「台灣汽車租賃產業經營策略分析」，國立中央大學管理學院高階主管企管碩士班，碩士論文，2006 年。
- [14] 黃文宗，「車源與銷售通路對中古車商聯盟經營策略必要性之研究」，國立台北科技大學車輛工程系所，碩士論文，2010 年。
- [15] 資策會 MIC，贏在未來-產業分析的 12 堂課，資策會產業情報研究所，1997

年9月1日。

- [16] 詹益山,「二手車買賣貸款逾期還款預警模式之研究」,樹德科技大學經營管理研究所,碩士論文,2007年。
- [17] 鄭建武,「臺灣中古汽車市場之經營模式與行銷體系建構之研究」,輔仁大學管理學院經營管理碩士學程,碩士論文,2008年。
- [18] 劉才又,「逆物流績效與顧客滿意度分析-以中古汽車產業為例」,南台科技大學行銷與流通管理系,碩士論文,2010年。
- [19] 潘文俊,「常用的策略分析工具(一)」,聖米爾顧問公司,2010年5月。
- [20] 賴尚儀,「進口汽車品牌在台灣市場經營自家中古車之策略研究-以Lexus為例」,國立交通大學企業管理碩士學程,碩士論文,2009年。
- [21] 薛文蔚,徐世昌, 贏在競合,商周出版,2009年12月。
- [22] 蘇怡欣,「通路來源對中古車購買意願之研究」,淡江大學企業管理學系碩士班,碩士論文,2008年。
- [23] TOYOTA 認證中古車網站(<http://www.toyota.com.tw/sh/>),2011年8月。
- [24] SUM 賞車網網站(<http://demo.sum.com.tw/index.php>),2011年8月。
- [25] 行將企業網站(<http://www.sinjang.com.tw/>),2011年9月。
- [26] SAVE 認證網網站(<http://www.isave.com.tw/>),2011年9月。
- [27] 創新發現雜誌,2009年1月號。