

國立交通大學

管理學院管理科學學程碩士班

碩士論文

汽車業推行聯名卡與績效之關聯性研究

—以裕隆日產汽車為例

A Study On The Relationship Between Promoting Co-brand Card and
Performance In Automotive Industry
—With YULON-NISSAN MOTOR As Example

研究生：王建文

指導教授：李經遠 教授

中華民國九十五年六月

汽車業推行聯名卡與績效之關聯性研究
—以裕隆日產汽車為例

A Study On The Relationship Between Promoting
Co-brand Card and Performance In Automotive Industry
- With YULON-NISSAN MOTOR As Example

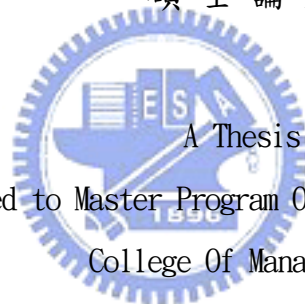
研究生：王建文

Student : Jyan-Wen Wang

指導教授：李經遠 教授

Advisor : Dr. Gin-Yuan Lee

國立交通大學
管理學院 管理科學學程
碩士論文



Submitted to Master Program Of Management Science
College Of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master Of Business Administration

in

Management Science

June 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十五年六月

國立交通大學

研究所碩士班

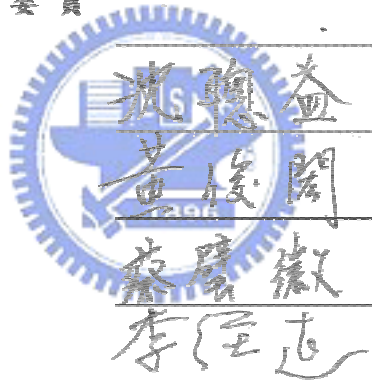
論文口試委員會審定書

本校 管理科學學程 王建文 君

所提論文 汽車產業推行聯名卡與績效之關聯性研究-
以裕隆日產汽車為例

合於碩士資格水準、業經本委員會評審認可。

口試委員



指導教授

李經志

單位主管

謝國文 教授

中華民國九十五年六月八日

汽車業推行聯名卡與績效之關聯性研究—以裕隆日產汽車為例

學生：王建文

指導教授：李經遠教授

國立交通大學管理學院管理科學學程碩士班

中文摘要

台灣汽車市場競爭激烈，隨著消費者需求多變以及市場飽和等趨勢，各汽車廠無不投入龐大資源以及採取策略聯盟方式開發新商品、創造差異化服務，期望能提高顧客滿意度以及再購意願。

本研究以「裕隆日產汽車」（以下簡稱裕日汽車）為個案研究對象，裕日汽車以策略聯盟方式，結合集團內汽車週邊事業與異業結盟之競爭優勢與資源，以發行聯名卡（稱之為NISSAN感心服務卡）的方式，提供車主與「行」相關的優惠權益，期提高車主回廠率以及帶動合作夥伴之業績成長。

為探討此策略聯盟合作模式與績效之關聯性，依「組織間互動程度」與「潛在衝突性」區分為「供銷聯盟」、「同業非競爭聯盟」與「異業聯盟」等三大策略聯盟型態，再依「個別廠商目標達成」、「對聯盟整體之滿意度」、「聯盟宗旨之達成程度」與「廠商對聯盟各功能組織之滿意程度」四大類的策略聯盟績效衡量類別，以個案研究與專家訪談的方式，探討其關聯性。

本研究有兩大發現：(1) 供銷聯盟與異業結盟型態之各項策略聯盟指標皆高；(2) 同業非競爭聯盟型態具有高滿意度、但績效達成度不高。而週邊事業企業皆認為就長期而言，績效會慢慢提昇，只要持續朝原有方向發展，擴大合作範疇，深入經營客戶，綜效會更為明顯展現，因此，各個策略聯盟合作夥伴也願意持續投入資源。

關鍵詞：汽車業、策略聯盟、聯名卡

A Study On The Relationship Between Promoting Co-brand Card and Performance
In Automotive Industry—With YULON-NISSAN MOTOR As Example

Student : Jyan-wen Wang

Advisor : Dr. Gin-Yuan Lee

Institute Of Master Program Of Management Science
National Chiao Tung University

Abstract

It becomes the serious competition in Taiwan automotive market, because of more various customer needs and saturated market volume. In order to enhance customer satisfaction and purchasing intention, all automotive makers take efforts to create new product and differential service by investments and adopting strategic alliance.

Yulon-Nissan Motor is the case company. Yulon-Nissan Motor adopted strategic alliance to integrate the resources and competitive advantage among Yulon-Group associated companies and non-automotive industry company. And promote NISSAN Co-brand Card to provide the exclusive services related “Moving” to customers, to increase car owners’ return intension and strategic partners’ business.

To study the relationship between strategic alliance type and performance, to categorize strategic alliance into “Procompetitive Alliance” ,” Noncompetitive Alliance” and ” Precompetitive Alliance” by “Organization Interaction degree” and “Potential Conflict” , and to categorize performance into “Target achieved to company” ,” Whole Satisfaction” ,” Purpose achieved degree” ,and “Satisfaction to strategic partners” .

There are two main results : (1) All performances are high in Procompetitive Alliance and Precompetitive Alliance. (2) Noncompetitive Alliance has high satisfaction and purpose achieved, but target achieved is not high. But in longer term, Procompetitive alliance believe the performance will be high by enlarging business scale, keeping same strategy and taking efforts.

Key Words : Automotive Industry 、 Strategic Alliance 、 Co-brand Card

致 謝

「任時光飛逝，我回首從前，那個小小夢想能夠慢慢的實現…」這首歌曾經是一首膾炙人口的合唱情歌、曾經是在公開場合對情人（現為妻子）告白的歌曲、現在反而是在畢業前夕的心情寫照。兩年求學時光真的飛快，原有的碩士學歷的心願也將實現，一路走來並不輕鬆，要兼顧家庭、工作與課業，一天二十四小時、一週七天無法更改的時間限制，要能讓每一領域都盡如人意，實是難上加難。

還好有家人的支持與鼓勵：感謝媽媽的栽培與教育，以及獨立照顧自己，讓我們無後顧之憂；感謝妻子的貼心與關懷，讓我在多重壓力下，分擔許多心情與家事；也感謝岳父母的協助，幫我們照顧立蓁，給予好的教導，也讓我們能投入較多心力在工作與課業上。而在這段時間，妻子也辛苦地將「寶弟」生出來，多了一個莫大的喜悅，可謂「雙喜臨門」。你們都是支撐我持續往前走的堅定力量，謝謝你們！

再者，要感謝指導老師李經遠博士的指導，在論文撰寫過程中給予寶貴的建議與協助，以致於能順利的通過論文口試，也要謝謝同門的這群同學一路相挺與支援，堅持到底終究能獲得甜美的果實。

在這兩年的求學時光，認識了許多好同學好朋友，異業間的經驗交流，以及從專業而淵博的教授身上學到新知，都讓我真正將過去幾年的工作經驗能夠昇華，相信未來在工作上的應用將更有效益。也希望同學們在畢業後可以持續交流與聯絡。

王建文 謹誌

中華民國九十五年七月六日

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第二章 文獻探討	3
第一節 策略聯盟之定義	3
第二節 策略聯盟之動機	5
第三節 策略聯盟之型態	7
第四節 策略聯盟之績效評估	10
第三章 研究方法	12
第一節 研究架構	12
第二節 研究對象	13
第三節 研究方法	17
第四節 研究流程	19
第五節 研究限制	19
第四章 汽車產業分析	20
第一節 國內汽車產業發展歷程	20
第二節 國內汽車產業特性	22
第三節 國內汽車產業銷售結構分析	29
第四節 國內汽車產業未來發展方向	32
第五章 研究結果	34
第一節 推行聯名卡背景與目的	34
第二節 策略聯盟夥伴動機與目的	37
第三節 聯名卡之車主權益內容	38
第四節 聯名卡之 Business model	39
第五節 聯名卡卡推廣成效	41
第六章 結論與建議	46
第一節 研究結論	46
第二節 研究貢獻	48
第三節 後續研究建議	48
參考文獻	49
附件 A：專家訪談大綱	51
附件 B：專家訪談記錄（一至七）	53

圖表目錄

表 2-1 策略聯盟定義彙整表	3
表 2-2 策略聯盟動機彙整表	5
表 2-3 策略聯盟型態彙整表	7
圖 2-1 策略聯盟的種類	8
表 2-4 策略聯盟績效彙整表	10
圖 3-1 本研究之研究架構	12
圖 3-2 裕隆集團關係企業	14
表 3-1 裕隆集團汽車水平週邊事業	15
表 3-2 裕日汽車推行聯名卡之策略聯盟對象	16
圖 3-3 本研究之研究流程	19
表 4-1 台灣汽車工業政策的發展階段	20
表 4-2 台灣汽車工業發展歷程	21
圖 4-1 汽車產業價值鏈	22
圖 4-2 汽車生產規模與成本曲線	23
圖 4-3 台灣汽車產業歷年前五大產業集中度	24
表 4-3 台灣零組件系統別進口分析	24
表 4-4 2004 年台灣汽車零組件前十大進口國家	25
圖 4-4 台灣汽車產業歷年內銷台數與成長率	26
圖 4-5 1998-2005 年新車銷量台數統計圖	29
圖 4-6 1998-2005 年汽車市場結構趨勢	30
表 4-5 2005 年主要品牌市場佔有率	31
圖 4-7 台灣汽車產業未來發展方向	32
圖 5-1 裕日汽車車主回廠流失率統計	34
圖 5-2 汽車水平週邊事業架構	36
圖 5-3 推行聯名卡之動機與目的	36
表 5-1 聯名卡之策略聯盟合作動機與目的	37
表 5-2 感服卡車主權益內容	38
圖 5-4 聯名卡之 Business model	40
圖 5-5 感服卡新車核卡統計	41
圖 5-6 回廠流失率統計	42
表 5-3 專家訪談結果彙整表	44
表 6-1 策略聯盟型態與績效與關聯性	46

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣汽車市場雖然稱不上有經濟規模，但經由幾十年的發展，也已趨成熟，根據 2005 年汽、機、自行車產業年鑑，歷車銷售量近五十萬輛，呈穩定而平緩的成長趨勢。目前台灣汽車五大廠分別為：裕隆（NISSAN、INFINITI、RENAULT、GM）、中華（MITSUBISHI）、和泰（TOYOTA）、福特（FORD、MAZDA）及台灣本田（HONDA），其市場佔有率已佔國內市場之八成，相當可觀。

由於全球汽車集團化發展的浪潮，加上國內市場已飽和，國內汽車廠無不尋求與國際大廠合作發展的機會，如裕隆汽車及中華汽車爭取多品牌代工的策略操作，裕隆爭取通用汽車（GM）國產化代工生產，並與通用汽車合資成立裕隆通用銷售公司，而中華汽車也取得克萊斯勒（Chrysler）的代工機會。同時歷年來，各汽車廠為追求顧客滿意，無不在售後服務品質提昇上投入資源，期望能建立顧客忠誠度，進而能在市場飽合的狀況下，能讓利潤有所成長。

裕隆汽車是台灣歷史最悠久的汽車公司，與日產之間的合作關係更長達將近半世紀之久，裕隆日產汽車自 2003 年自裕隆汽車分割出來，亦為國內企業分割首例，以裕隆日產汽車為個案研究，可就裕隆集團發展汽車週邊事業，裕日汽車如何整合與運用產業內外各項策略資源，靈活創造多項差異化商品與服務策略，如聯名卡之推廣與應用，以期提昇顧客滿意與忠誠度，持續引領國內汽車業發展方向。

第二節 研究目的

本研究之研究目的如下：

1. 瞭解汽車產業採行策略聯盟的背景因素及策略目的。

本研究將分析國內汽車產業發展歷史，汽車業如何提昇服務品質與追求顧客滿意度，期能於售後服務上提供完善的車涯服務。

2. 分析汽車產業推行聯名卡之策略聯盟型態與合作模式。

以汽車業推行聯名卡之實際個案做深入分析其策略聯盟動機、目的、型態、夥伴選擇、以及合作模式。

3. 探討汽車產業推行聯名卡之策略聯盟型態與績效的關聯性。

最後再探討策略聯盟之合作成效與策略聯盟型態之關聯性，分析各合作企業對聯名卡推行之策略聯盟活動滿意程度與企業目標達成度，從中找出差異原因與相關建議，以作為其他汽車公司或其他產業之借鏡。



第二章 文獻探討

第一節 策略聯盟之定義

所謂的「策略聯盟」(strategic alliance)並沒有明確的定義，一般而言，策略聯盟泛指跨組織的合作關係，諸如：合作 (cooperation)、聯盟 (alliance, coalition)、策略網路 (strategic network)、競合 (competitive collaboration)、策略夥伴 (strategic partnership)、產業合作 (industrial cooperation)、合作協議 (cooperative or collaborative agreement) 等名詞，其意義都非常類似。近年來中外各學者多使用策略聯盟 (strategic alliance) 一詞，茲將各學者提出之策略聯盟定義整理如表 2-1：

表 2-1 策略聯盟定義彙整表

學者	年代	定義
Straton	1982	由二個或二個以上的獨立組織，自願性地共創另一個獨立組織，其組織個體有自己的組織目標、任務、人員、資源及管理程序，公司之間出自相互需要，以及合作以達成某一策略目標之契約關係。
Killing	1983	指二個或二個以上的組織為達到特定策略目標所組成之聯盟。
James	1985	聯盟是透過互利的過程，相互依賴而維持的聯盟承諾。
Porter & Fuller	1986	聯盟乃是結合各公司或企業之活動，是為一種正式、長期而非合併之關係。
Devlin & Bleackley	1988	策略聯盟是基於公司策略的考量，以確保、維持或提昇公司的競爭優勢。
Harrigan	1988	公司間一起工作以達成某一策略目標之合夥關係
Lynch	1989	合資與策略聯盟均是一種合作的商業行為，由二個或二個以上的獨立組織為了策略目的而形成，彼此共同承擔所有權責任、風險與利潤。而聯盟具有正式的文件及終止期間，不會形成一個獨立的企業。
Baranson	1990	經由外部合夥 (external partnerships) 關係，以增進企業營運價值。
Forrest	1990	企業與企業間為達到某一策略性目標，所形成之連結關係
Lewis	1990	企業間基於相互需要與分攤風險之考量，經由合作以達成共同目標。
Takac & Singh	1992	聯盟成員合作以達成某一專案協定之管理，此專案設計以達成某一策略目標為目的。合作夥伴需具有契約關係。
Murray & Mahon	1993	聯盟是二個或二個以上的成員組成，其為策略性達成對彼此有利而明確目標之組織。

學者	年代	定義
邱柏松	1996	所謂『企業策略聯盟』，是指二個或二個以上之企業為了某種特殊的策略目的，而在生產、銷售、研究等技術，以及產品、人員、財務上相互提供或交換資源，以利共同目的之達成的企業行為。
Griffin & Pustay	2001	二家或二家以上的企業為了彼此的利益相互合作，策略聯盟夥伴交換、分享專業技術、行銷專長及管理能力等。

各學者提出之策略聯盟定義不外乎有三項共同點：

1. 企業間以不同形式或關係進行合作或資源交換；
2. 基於策略性目標之考量；
3. 具有正式的合約或契約關係。

本研究將策略聯盟定義為「企業間基於整體及個別的策略性目標，經由資源互補與組織合作的方式進行合作，且簽訂合作契約，以提升企業競爭優勢。」



第二節 策略聯盟之動機

企業對於策略聯盟存在著不同的形成動機，本研究將各學者對從事策略聯盟的動機研究發現整理如表 2-2：

表 2-2 策略聯盟動機彙整表

學者	年代	動機
Contractor & Lorange	1988	企業會因規避風險而組成策略聯盟。藉由聯盟中的夥伴共擔成本及風險的運作中，享有降低風險下的好處。
Lewis	1990	1. 從「市場」的觀點考量，聯盟能創造更多優勢 2. 站在合作夥伴之立場評估，對雙方而言是最佳組合 3. 可以增加公司的獨立性，亦能強化合作夥伴之競爭優勢，但不會產生新的競爭者 4. 可因聯盟而獲取關鍵性資源 5. 合作夥伴的優勢可滿足企業在未來事業擴展之所需 6. 確認彼此都能在聯盟活動中，貢獻各自策略的優勢能力 7. 合作夥伴出現重大問題時，不會轉移至企業本身
Provan	1984	資源依賴理論：組織在面對動態多變的環境下，會以授權或契約方式，取得或交換互補性資源，以降低環境的不確定性，進而建立彼此的依賴關係。
Teece	1986	
Pfeffer & Salancik	1987	
Zuckerman & D'Aunno	1990	
Williamson	1975	成本交易理論：當企業因內部化或購併導致較高之固定成本時，可採取策略聯盟方式，是為一種介於市場交易與內部化間的一種混合理。實際的交易選擇方式須由不同交易方式下對該項交易標的之管理成本的變動比較結果作為決定，所以成本交易理論的觀點是基於公司取得資源之考量成本須達到最低狀態。
Kogut	1988	策略行為理論：策略聯盟是為一種取得較低成本或差異化優勢的手段，以因應全球經濟環境變化的重要因素。亦是基於企業策略之考量，用以確保、維持、或提昇企業之競爭優勢所產生的行為。
Porter	1985	
Contractor & Lorange	1988	
Devilin & Bleackley	1988	
Baranson	1990	
Barney	1997	
Kougut	1988	組織學習理論：
Hamel, Doz & Prahalad	1989	使企業能從合作過程中學習夥伴關鍵的知識與技能，進而強化企業本身的核心競爭能力與價值創造方法。因此，企業聯盟間的相互學習是策略聯盟重要的目的與動機。
Badaracco	1991	

Freidheim, trans	2000	<ol style="list-style-type: none">1. 分擔風險2. 購併的障礙3. 市場區隔的切入4. 科技差距5. 地緣關係6. 資金限制7. 管理階層技巧
------------------	------	---

基於各學者的研究結果可以發現：企業進行策略聯盟，是為了能使整體企業獲利與提昇競爭優勢的考量下，所選擇的有效策略模式之一。



第三節 策略聯盟之型態

策略聯盟的型態，各學者因其認知或研究領域的差異，而有不同的分類方式。本研究彙整各學者之論述，整理如表 2-3：

表 2-3 策略聯盟型態彙整表

學者	年代	分類基礎	型態
Porter & Fuller	1986	價值活動	1. 技術發展聯盟 2. 作業及後勤聯盟 3. 行銷、銷售與服務聯盟 4. 多重（整合）活動聯盟
		地理位置	1. 單一國家聯盟 2. 跨國聯盟
		聯盟方式	1. X 聯盟 2. Y 聯盟
Hodge & Anthony	1988	合作方向與互動程度	1. 垂直整合 2. 水平整合 3. 聯盟 4. 董事聯結 5. 互惠 6. 社交連結
Nueno & Oosterveld	1988	聯盟目的與競爭關係	1. 技術導向型： (1) 垂直/非競爭聯盟 (2) 水平/非競爭聯盟 2. 市場導向型： (1) 垂直/競爭聯盟 (2) 水平/競爭聯盟
Merrifield	1989	合作對象	1. 大型科學聯盟—政府機構 2. 小型科學聯盟—多方合作 3. 大型科技聯盟—民間企業 4. 小型科技聯盟—雙方合作
Takac & Singh	1992	聯盟目的	1. 共同行銷合夥 2. 產業內合夥 3. 消費者及供應商合夥 4. 資訊技術提供者合夥
Lorange	1992	資源投入程度與成果分配程度	1. 暫時性聯盟 2. 合夥性聯盟 3. 專業性聯盟 4. 完全性聯盟
司徒達賢	1992	合作方向與企業規模	1. 垂直式聯盟 (1) 互補組合型 (2) 產銷分工型 (3) 私辦共用零件型

			<ol style="list-style-type: none"> 2. 水平式聯盟 <ul style="list-style-type: none"> (1) 研發主導型 (2) 產能互補型 (3) 財務互補型 3. 不對稱聯盟 <ul style="list-style-type: none"> (1) 戰鬥品牌聯盟
Yoshino & Rangan	1995	潛在衝突與組織間互動程度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 供銷聯盟 2. 同業非競爭性聯盟 3. 同業競爭聯盟 4. 異業結盟
Griffin & Pustay	2001	聯盟範圍	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全面式聯盟 2. 功能性聯盟 <ul style="list-style-type: none"> (1) 生產聯盟 (2) 行銷聯盟 (3) 財務聯盟 (4) 研發聯盟

基於上列各學者之研究發現，本研究所定義之策略聯盟型態將依據目前國內汽車業策略聯盟現況，以 Yoshino & Rangan (1995) 為理論基礎。將策略聯盟依潛在衝突 (Conflict Potential) 和組織間互動的範圍 (Extent of Organization Interaction) 兩個構面分為四個種類，如圖 2-1 所示：



圖 2-1 策略聯盟的種類

資料來源：Yoshino & Rangan (1995, P19)

1. **供銷聯盟 (Precompetitive Alliance)**: 即為一般產業間的垂直價值鏈，如製造商與其供應商及配銷商的垂直聯盟關係，不會有太高層次的組織互動程度，亦不會有潛在的競爭關係。就汽車業而言，即為製造商與零件供應商與經銷商的合作關係。
2. **同業非競爭性聯盟 (Noncompetitive Alliance)**: 指組織間互動程度高，且潛在衝突性低的情況，此一類型的策略聯盟是指相同產業內非競爭性廠商間的聯盟合作關係。在汽車業中，如同汽車銷售與汽車保險、汽車租賃或汽車融資等的促銷合作關係。
3. **同業競爭性聯盟 (Competitive Alliance)**: 指組織間互動程度高，且組織間的潛在衝突性亦高的情況。一般而言此聯盟成員皆來自於同一產業，且在最終產品市場上處於相互競爭的狀態。在汽車業中，如裕隆集團新店汽車城 (Auto Mall) 的經營型態，採複式品牌通路經營，共用售後服務資源與共同行銷。
4. **異業聯盟 (Precompetitive Alliance)**: 指組織間互動程度低且潛在衝突高的情況。此類型策略聯盟的成員多處於不同甚至不相關的產業當中，但彼此基於特定的策略目標而產生合作關係。在汽車業中，如汽車業與銀行業共同推行聯名卡。

基於上述理論及分類基礎，著重於探討汽車業之同業或異業策略聯盟之型態，如何有效結合汽車保險業、道路救援、汽車百貨、經銷公司與發卡銀行等企業資源，達到最佳之策略聯盟綜效。

第四節 策略聯盟之績效評估

策略聯盟是否有其效果或是否得當，以績效評估是必要的。早期的學者研究常以財務指標為主，而晚近的研究則以企業對聯盟運作的滿意程度與目標達成度作為績效衡量的依據，茲將各學者的研究發現整理如表 2-4：

表 2-4 策略聯盟績效彙整表

學者	年代	績效衡量
Harrigan	1988	1. 聯盟生存率 (Survival) 2. 持續時間 (Duration) 3. 管理者的評估 (Manager' s Assessment)
Anderson	1990	1. 聯盟組織的型態 2. 學習能力 3. 市場績效的衡量 4. 財務績效的衡量
朱博湧 & 李大衛	1992	1. 個別廠商目標達成 2. 廠商對聯盟各功能組織之滿意程度 3. 聯盟宗旨之達成程度 4. 對聯盟整體之滿意度
Lynch	1993	1. 市場力量 (Market Strength) 2. 組織能力 (Organization Capability) 3. 創新能力 (Innovative Capability) 4. 競爭優勢 (Competitive Advantage) 5. 財務收益 (Financial Gain)
Bruce, Leverick & Litter	1995	1. 利潤/收益 2. 專案執行進度 3. 成本控制 4. 商品是否符合規劃目標 5. 合作成員是否持續聯盟關係 6. 顧客滿意度 7. 合作之外所獲取之專業技術及成員彼此目標是否達成

在衡量策略聯盟的績效上，除了使用量化的財務指標外，過去曾有部份學者以問卷方式調查管理者對於策略聯盟的滿意度 (Anderson & Narus, 1990 ; Mohr & Spekman, 1994 ; Parkhe, 1993 ; Kale, Dyer &

Singh, 2002), 亦即以管理者主觀判定, 作為策略聯盟成功與否之重要依據。

亦有部份學者採用深入訪談的方式瞭解策略聯盟的績效, 亦即採用問卷方式, 調查管理者對於策略聯盟績效之滿意度 (Anderson & Narus, 1990; Mohr & Spekman, 1994; Parkhe, 1993)。

雖然策略聯盟之績效不易明確衡量, 且分類亦不盡相同, 本研究將以朱博湧&李大衛 (1992) 之績效指標類別作為研究基礎, 作為衡量指標之參考。



第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究目的在探討汽車產業推行聯名卡與績效之關聯性，在收集相關文獻後，茲以 Yoshino & Rangan (1995) 之策略聯盟型態研究與李大衛 & 朱博湧 (1992) 之策略聯盟績效評量指標研究，作為本研究之研究架構，如圖 3-1 所示：

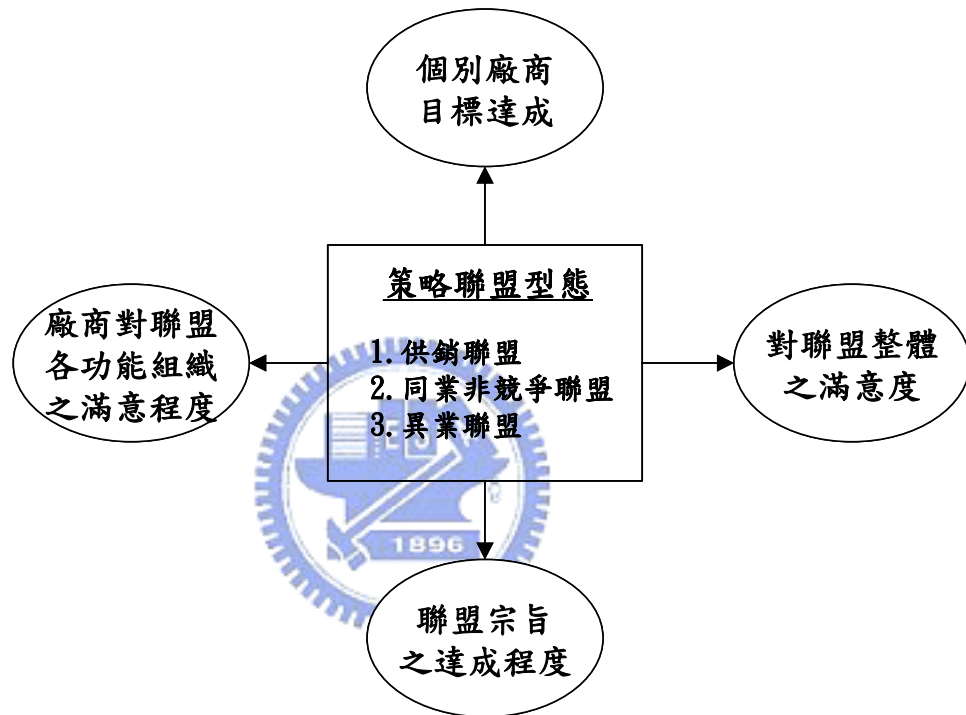


圖 3-1：本研究之研究架構

第二節 研究對象

本研究之研究對象為「裕隆日產汽車股份有限公司」，簡稱「裕日汽車」，前身為「裕隆汽車製造股份有限公司」，主要理由有四大項：

一、具歷史代表性：

1. 國內歷史最悠久之汽車公司。自嚴慶齡憑著對汽車工業的狂熱，加上受到蔣公「發動機救國」的號召，於1953年，在當時平均國民所得只有二千三百二十元台幣，而且每年政府限定只發放五十輛汽車執照的年代，嚴慶齡運用台元紡織投資收益，斥資新台幣二百萬元，延攬一批空軍人才，在新店大坪林創辦「裕隆機械工廠」，此即為裕隆汽車的前身。
2. 日本第二大車廠日產的第一個海外合作夥伴。
3. 生產台灣第一部小轎車 Bluebird，催生首部由國人自行設計研發的飛羚 101。
4. 2003年，奔馳台灣半世紀的裕隆開創台灣企業分割先例-「裕隆日產汽車」搭上日產國際分工列車、複製台灣經驗、深耕中國大陸車市，「老裕隆」則轉型為汽車專業代工廠、勾勒「華人移動價值鏈領導者」的願景與藍圖。

二、國內汽車產業最大集團規模：

早在1989年，裕隆汽車就修改公司章程，增加資本額，為汽車本業相關的汽車週邊產業，以及非本業之多角化事業預先鋪路。陸續成立創投基金，從事高科技事業的投資。甚至亦與日產汽車及東風汽車共同擴展大陸市場，也於2005年成立華創車電公司跨足車用電子領域。其集團規模（與汽車產業相關）為國內汽車產業之最大，集團事業群如圖3-2所示。



圖 3-2 裕隆集團關係企業
整理自闕曉俐 (2003)

而在裕隆集團事業群中，有十一家是與汽車產業週邊相關之關係企業，如表 3-1 所示：

表 3-1 裕隆集團汽車水平週邊事業

公 司	營 業 內 容
行冠企業	整合各水平公司商品、經營行遍天下通路
裕融企業	汽車分期付款買賣業務、展示車業務、汽車租賃
行毅科技	資訊軟體批發服務、電子資訊供應服務
格上租車	小客車租賃、車輛買賣
行快科技	汽車零配件、汽車用品百貨、快速保養
祥碩興業	汽機車拖吊、道路救援、百貨型錄商品郵購買賣、旅遊諮詢
宏碩文化	書刊及雜誌編輯、出版、批售
正源科技	事務機器設備批發、租賃、資訊軟體批發及服務
行將企業	中古車銷售及仲介
新安東京海上產險	財產保險業務
華創車電	研發車用電子高科技商品

資料來源：裕隆集團

三、國內汽車行銷創新代表：

1. 成功打造精緻 Cefiro 帶領台灣車壇跨越 70 萬以上國產房車市場，成為汽車產業行銷經典個案。裕隆發揮過去工程中心所累積的研發實力，將 Cefiro 的外型與內裝進行局部微調，強化外觀氣派、內裝豪華的產品形象，尤其以挑戰勞斯萊斯，為汽車業創造「寧靜度」新標竿，成為最大賣點。果然，Cefiro 上市後供不應求，不但蟬連三年單一車系銷售冠軍，還連帶刺激其他車款如 Sentra、March 的銷量。
2. 導入「TOBE」品牌與服務，讓買車的目的不只是代步工具，成功建構「移動價值鏈」之差異化商品與服務策略。2002 年 5 月，一套結合了衛星定位、行動電話、客服中心的全方位資訊系統「TOBE」問世，徹底顛覆了過去汽車僅被車廠視為代步工具的認知，為顧客的移動的過程注入高科技元素。裕隆多元而聚焦的事業佈局，在追求範疇經濟之餘，也試圖跳脫汽車本體的框架，由硬體過渡到服務，強化顧客忠誠度，提高競爭者的進入障

礙。為不斷充實 TOBE 系統的功能，同時縮短學習曲線，裕隆汽車積極尋求策略聯盟夥伴，包括 IBM、中華電信、明基電通、玉山銀行、東森電視等，整合不同領域的資源，使 TOBE 成為一個兼具 e 化、道路、生活及汽車駕駛專屬服務等多樣化的平台，成功創造汽車商品與服務之差異化策略。

四、汽車產業推行聯名卡先驅且成效顯著：

裕日汽車為國內汽車產業首先推出「聯名卡」服務，名為「NISSAN 感心服務卡」結合多家企業資源所提供的差異化服務，截至 2005 年年底，已成功發卡近 90,000 張，已有顯著推行成效。

基於以上理由，以裕日汽車作為本研究之個案研究，所得研究結果足以代表汽車產業。

本研究將以裕日汽車為研究主體，輔以其多家策略聯盟夥伴，如表 3-2 所示，將分別就裕日汽車與推行聯名卡之合作企業作深入探討與分析。

表 3-2：裕日汽車推行聯名卡之策略聯盟對象

聯盟夥伴	企業屬性及其與裕日汽車關係	聯盟夥伴	企業屬性及其與裕日汽車關係
裕信汽車	經銷公司 (銷售通路)	新安東京海上 產險	裕隆集團關係企業 (汽車產險)
玉山銀行	發卡銀行 (異業聯盟)	祥碩興業	裕隆集團關係企業 (道路救援)
行冠企業	裕隆集團關係 企業 (汽車百貨)	宏碩出版社	裕隆集團關係企業 (旅遊雜誌)

第三節 研究方法

根據 Yin (1987) 所提出的定義為：個案研究法乃是一種實證性調查，須具備以下三項特性：(尚榮安，2001)

1. 在現實的背景之下研究目前的一些現象。
2. 所研究之現象與現實背景間的界限並不明顯。
3. 使用多種來源的証據。

本研究之目的主要在瞭解汽車產業推行聯名卡與績效之關聯性，需深入探討以下幾項問題：

1. 汽車業推行聯名卡之動機與目的為何？合作夥伴之合作目的為何？
2. 採行何種策略聯盟方式？
3. 聯名卡之服務內容與獲利模式為何？
4. 推行績效與整體聯盟以及個別合作企業之關聯性研究

基於上述研究問題，故本研究採個案研究法進行，針對個案公司及其合作企業，透過深度訪談，獲得相關資料以及次級資料之收集，加以彙整與分析。為提高研究的信度與效度，本研究採 Kirk & Miller (1988) 與 Lincoln (1995) 的「類似方法學標準」，及確實性(Credibility)、可轉換性(transferability)及可靠性(dependability)(胡又慧 & 姚美華, 2000)三項標準，以增加本研究之內在、外在效度及信度。且根據這三項標準採行以下技巧：

1. 在資料的「確實性」方面，透過與數位經理人的訪談及公司資料多方面蒐集，確保資料為研究所需；
2. 在「可轉換性」方面，經由受訪經理人陳述的經驗與事實，將它描繪成有意義的文字與圖形，以增加研討與分析時的理解程度；
3. 在「可靠性」方面，則是在訪談中將本研究的目的與問題對受訪經理人說明清楚，使經理人能夠提供正確而可靠的資料。
4. 受訪經理人為「聯名卡」之專案負責經理人，直接瞭解企業合作目的與專案執行內容，並負責專案執行成效指標，故其訪談資料更具參考價值。受訪經理人如下表所示：

公司名稱	受訪者姓名	受訪者職稱
裕日汽車	林炳輝	商企部經理
裕信汽車	蔡錦昌	總經理
玉山銀行	林榮華	信用卡部經理
行冠企業	張世賢	副理
新安東京海上產險	許慶為	業務協理
祥碩興業	廖文政	處長
宏碩出版社	臧家英	社長



第四節 研究流程

本研究基於研究動機與目的，開始進行文獻探討工作，瞭解策略聯盟相關研究結果後，釐清本研究之研究架構、研究方法與研究對象後，再進一步分析產業特性，實際進行個案研究與專家訪談，最後再依相關文獻及訪談結果整體出研究發現與建議。



圖 3-3 本研究之研究流程

第五節 研究限制

1. 有關策略聯盟之績效評估多屬無形，難以量化衡量；受訪者之回答仍屬主觀性答案。
2. 評估的方向僅以汽車產業之角度來評估策略聯盟的型態與績效，並未納入顧客端的層面。

第四章 汽車產業分析

第一節 國內汽車產業發展歷程

台灣國內汽車工業啟始於1953年嚴慶齡先生創辦裕隆汽車公司，自1957年第一輛中美合作的吉普車上市，歷經五十年的發展，期間政府為了促進汽車工業的本土化，先後實施了多套輔導及獎勵措施，主要產業發展歷程如表4-1。

表 4-1 台灣汽車工業政策的發展階段

階段	年代	汽車工業政策	備註 (括號內數據代表成立年別)
第一階段	1967年以前	1961年4月頒布「發展國產汽車工業辦法」，明訂不准國內新設汽車裝配廠，以保護已設立的裕隆汽車公司 1964年規定營業用小客車採用國產車 1965年准許新設汽車廠，但不得低於同業的自製率	已成立車廠有裕隆(1953)、國產(1958)、太子(1965)、三陽(1960)
第二階段	1967~1977年	降低汽車廠設立的條件 1971年12月全面開放汽車進口	三富(1966)、中華(1969)、福特六和(1972)及羽田(1977)等車廠相繼成立
第三階段	1977~1985年	1977年規定除50%以上外銷為目的之車廠外，限制新車廠設立 1979年公布「促進汽車工業發展方案」	國瑞(1984)成立
第四階段	1985~1991年	執行「汽車工業發展方案」，逐年降低自製率和關稅保護，取消外銷比例限制之規定 實施「促進汽車製造業廠外銷能力及增加對日本輸出要點」	大慶(1987)與慶眾(1991)成立
第五階段	1992~2001年	實施「汽車工業發展策略」，小汽車進口關稅定為30%，整車與零組件之稅差至少在10%以上 為因應加入WTO，關稅措施、自製率規定，進口地區限制政策調整	台灣五十鈴(1995)成立，三富(1999)退出整車業，轉由台塑汽車(1998)接手、三富(1999)與國產(2000)停產
第六階段	2002年迄今	台灣正式加入WTO，關稅調降，取消自製率規定，進口小客車採取國家配額及全球配額。2004年底取消國人自行研發製造車身、底盤或引擎可享3%貨物稅扣抵措施 實施第二期「汽車工業發展策略」，以建立具國際競爭力之汽車工業為主要目標	三陽與本田分家(2002)、台灣本田成立(2002)，三陽與現代集團合作(2002)，大慶停產(2002)，台灣速霸陸成立(2002)，裕隆分割成裕隆汽車及裕隆日產汽車(2003)

資料來源：工研院 IEK-ITIS 計畫 (2004/05)

而基於國家政策及各項獎勵措施，國內汽車工業之發展歷程，可劃分為五個階段，如表 4-2 所示：

表 4-2 台灣汽車工業發展歷程

階段	發展期	年代	說明
一	裝配技術 導入期	1953~ 1967 年	1958 年開始實施自製率 國內製造技術不成熟，且成本太高，難以落實自製率，大部份零組件均以散裝零件 (KD) 進口組裝，自製率僅 20~40%
二	生產技術 導入期	1968~ 1978 年	本階段陸續通過三陽、福特六和、中華等汽車廠設立，但後續有限制外銷 50% 以上者，不得申請設立 汽車業者開始 CKD 組裝，座椅、懸吊、傳動系統零組件等生產技術開始導入，使自製率達到 50~60%
三	生產技術 吸收期	1979~ 1991 年	本階段由於國內鑄造、沖壓、鍛造等相關基礎工業漸趨成熟，且汽車年需求量增加，基於零件交貨及管理之需要，加以配合政府各項獎勵措施，煞車、儀錶、轉向系統等零組件皆已達到國產化之目標，自製率可達 70%
四	積極 發展期	1992~ 2002 年	國內汽車市場規模小，零組件成本降低不易，配合政府「汽車工業發展策略」，藉推動各項零組件之產業升級及關鍵零組件開發工作，以期早日進入國際分工體系，擴展外銷市場
五	國際化 推進期	2002 年 迄今	2002 年台灣加入 WTO、關稅逐年降低；自製率取消連帶自行研發製造可享 3% 貨物稅抵免在 2004 年亦取消，國內汽車工業廠商正面臨國際汽車市場之競爭衝擊 汽車整車廠開始嘗試出口東南亞（整車及 CKD） 汽車零組件廠商以併購通路商或策略/品牌聯盟方式展開外銷通路拓展 透過兩岸分工體系，逐步將台灣技術能量導入中國大陸以獲得量產規模效益 未來需走向國際化，提高品牌附加價值，研發符合當地消費者需求的產品，實施差異化策略，仰賴服務來競爭

資料來源：2005 汽、機、自行車產業年鑑

第二節 國內汽車產業特性

汽車工業是高精度性、技術性且須高度整合之綜合產業，產品從一開始的市場調查、產品研發、生產製造到銷售回饋等過程，開發週期相當長，約三至四年。生產製造流程亦非常繁複，故牽涉範圍甚廣，其相關衛星廠商涉及百家，需要各種產業的相互配合。而汽車零組件眾多，依其配備之複雜程度，所需零組件約在 8,000 至 15,000 個之間，零組件的製造方式則包含了鑄造、沖壓、鍛造、機械加工與熱處理等程序。完成之零組件經過品質檢驗合格後，再運送至中心廠進行組裝工作。

中心廠汽車的組裝過程從車體焊接、塗裝、部份零組件預組裝，到最後進行整車的裝配，製程眾多。出廠前必須通過各種不同條件的檢驗與測試標準，經品質確認合格後，一部安全可靠的汽車才算生產完成。

因此汽車產業的特性，可整理如下所述：

一、產業關聯性大，中心衛星體系明顯

從水平面來看，汽車製造所需零件種類繁多，有機械加工件、鈹金件、塑膠件、橡膠件、電線、玻璃件、皮革件、電子件、木材件等等，依配備複雜度，裝配一輛汽車所需之零組件達 8,000 至 15,000 個之多，裝配複雜度相當高。

從垂直面來看，汽車製程複雜，從上游零組件與原料供應，中游成車裝配，到下游汽車經銷商與售後服務，需要多種價值活動密切配合，產業價值鏈如下圖所示：

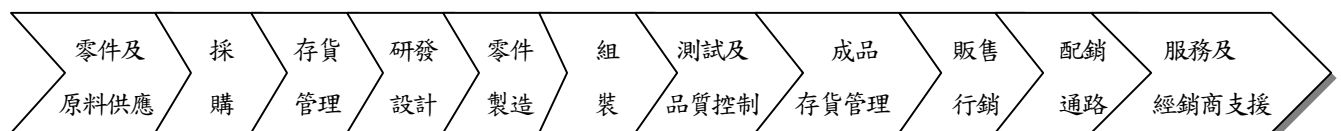


圖 4-1 汽車產業價值鏈

由於汽車裝配所需零件成千上萬，一個車廠將無法完全自行生產所有汽車零組件，因此中心車廠會掌握部份關鍵零組件的製造，而將一些規模經濟效益不明顯、需要特殊訂製、勞力密集、技術層次偏低的零組件，外包給週邊的協力廠負責生產，形成一個互動繁複的中心衛星體系。

若汽車生產能持續成長，擴大產量、提高品質，則對原材料和零組件等工業的升級和發展有其助益，相對也可帶動其他相關產業之經濟與技術的提昇。

二、量產經濟規模門檻高

汽車必須大量生產始能達到規模經濟效益。依 G. Maxcy & A. Silberston (1959) 針對英國汽車產業所做的估計，單一車型至少需要生產 10 萬輛才能達到規模經濟，而 40 萬輛才算是真正最小最適規模 (Minimum Efficient Scale, MES)，如圖 4-2 所示。在零組件方面，則依生產技術不同，有不同的最適生產規模，例如鑄造件及裝配製程的經濟規模約為 10 萬件，鍛造件約 20 萬件，機械加工約 30 萬件，沖壓件約 40 萬件 (曾連通, 1987)。在整車裝配與零件製造都需要足夠的「量」來支撐經濟規模的情況之下，國內車廠即使發展出成熟的技術可以投入生產，但會受到市場規模過小所導致後續量產的侷限性。

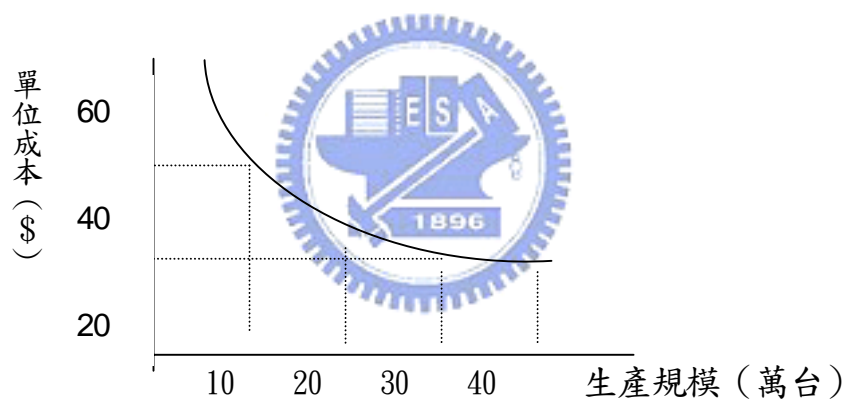


圖 4-2 汽車生產規模與成本曲線

資料來源：Maxcy & Silberston (1959)。轉引自曾連通 (1987)

三、進入障礙高

汽車的研發設計包含車型開發、車體設計、相關零組件開發等活動，需要持續投入大量的研發資金，技術精密度高，回收時間又長，因此必須在一定的量產規模之下，才能支撐車廠的研發工作，故汽車工業為資本和技術密集的產業。

以裕隆汽車在 1986 年推出的飛羚 101 為例，該車型是裕隆工程中心投入 20 億台幣，耗時五年所開發的；在 1988 年，當時稅後純益不到 9 億元的中華汽車，為了輕型商用車威利 (1,100cc) 的研發，也投入 13.58 億台幣

的設計開發費用；此外，諸如 Ford、GM 等國際知名車廠，投入的研發金額更高達數十億美金以上，如 Ford 的 MONDEO 世界車就砸下 60 億美金的龐大開發費用。車廠所需要的研發資金十分高昂，對潛在進入者而言，形成了進入障礙的主要來源之一。

四、產業集中度偏高，競爭互動頻繁

台灣汽車整車廠雖然高達 11 家，但產業前五大廠商的市場佔有率往往高達九成以上，產業集中度（concentration ratio, CR）偏高。近年來，台灣前四大車廠大致固定為中華、國瑞、裕隆、福特六和等四家，形成類似寡占市場的產業結構，廠商間彼此競爭互動明顯，潛在競爭者若想進入瓜分市場，預期將受到既有廠商強烈的報復，因此，偏高的產業集中度構築了進入障礙。台灣歷年前五大廠商之產業集中度變化如下圖所示：

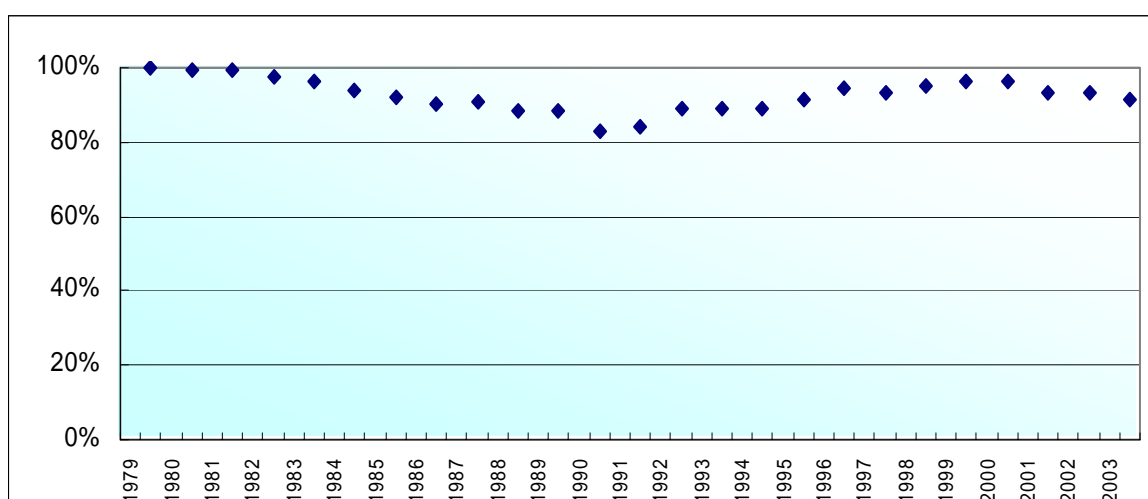


圖 4-3 台灣汽車產業歷年前五大產業集中度 (CR5)

資料來源：台灣區車輛工業同業公會

五、原料、關鍵零組件依賴進口

台灣的天然資源缺乏，汽車製造的原料如鋼、鐵等，必須高度倚賴進口，而生產一部汽車的原材料約佔總成本的 70% 左右，再加上台灣汽車廠自主研發能力低落，關鍵零組件如引擎、變速箱等，往往深受技術母廠所控制，尤其引擎佔汽車成本三分之一以上，台灣車廠成本縮減的空間受限。

零件來源偏重亞洲，尤以日本為主，由於日本為國產車主要技術母廠，進口多為自動變速箱與其他系統零組件（週邊附屬零件）等，2004 年進口金

額達新台幣 609.5 億元，佔進口比重 68.6%。此外，進口成長幅度最多之國家為巴西、中國大陸及南韓，分別為 453.5%、82.1%及 74%。其進口零件金額及進口國家之相關統計數據，如表 4-3 與表 4-4 所示：

表 4-3 台灣零組件系統別進口分析

單位：新台幣百萬元

	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	
	進口金額	進口金額	進口金額	進口金額	進口市佔率%
底盤	2.7	0.3	1	4	0.0
引擎系統	11,020	13,850	16,427	20,981	23.6
傳動系統	11,883	14,430	17,992	23,358	26.3
輪胎	4,013	4,215	4,650	5,366	6.0
轉向系統	1,868	2,183	2,644	3,400	3.8
煞車系統	2,233	2,940	3,887	5,257	5.9
懸吊系統	427	468	616	870	1.0
車身架	1,760	1,825	4,159	5,918	6.7
車身電裝品	2,215	2,287	2,820	3,984	4.5
其他零組件	12,003	12,938	15,267	19,753	22.2
合計	47,425	55,136	68,508	88,891	100.0

資料來源：中華民國海關進出口統計資料庫；工研院 IEK-IT IS 計畫 (2005/04)

單位：

表 4-4 2004 年台灣汽車零組件前十大進口國家

新台幣百萬元

國別	進口金額	比重(%)	04/3 成長率(%)
日本	60,951	68.6	30.7
南韓	4,695	5.3	74.0
德國	3,843	4.3	-3.4
中國大陸(含香港)	3,773	4.2	82.1
泰國	2,806	3.2	23.0
美國	2,693	3.0	-21.2
印尼	2,002	2.3	57.6
巴西	1,428	1.6	453.5
馬來西亞	1,212	1.4	20.4
瑞典	1,036	1.2	25.7
前十大小計	84,437	95.0	31.0
總計	88,891	100.0	29.7

資料來源：中華民國海關進出口統計資料庫；工研院 IEK-IT IS 計畫 (2005/04)

所以，若汽車業者能開發出新材料，降低對國外原料供應商的依賴程度，將有機會擺脫原料成本的限制，並藉以達到降低汽車油耗、提升品質的目標。

六、市場規模小，未來成長有限

台灣汽車市場趨於飽和，市場胃納量有限，車廠卻高達 11 家，近年國產車銷售台數約 30 萬輛左右，再加上進口車，市場規模約在 40 萬台上下。由於國內法令並無一定車齡以上強制換車之規定，國人換購新車的週期約為八至十年，在以替換市場為銷售主力之下，每年台灣市場將只有 3-5% 的自然成長率 (統一證券, 2004)，市場成長明顯趨緩。台灣歷年汽車內銷數量與成長趨勢如圖 4-4 所示：

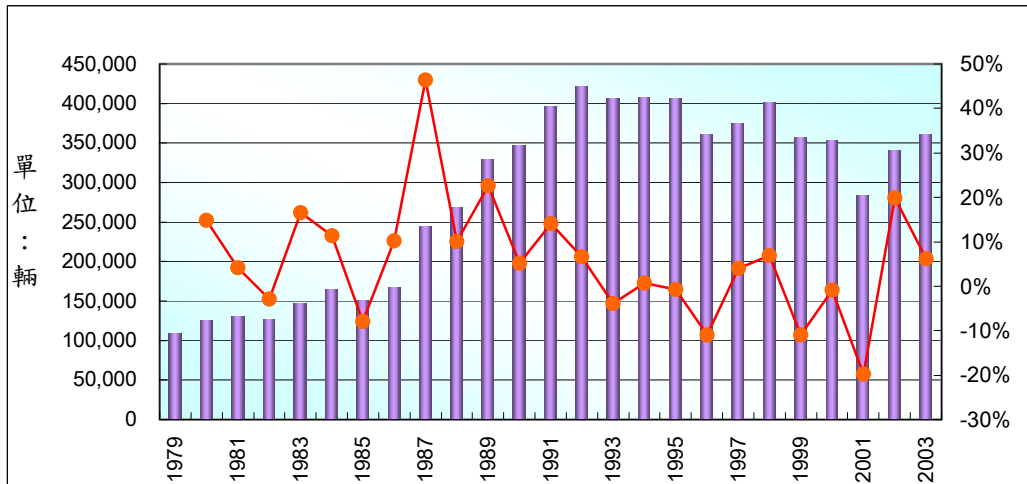


圖 4-4 台灣汽車產業歷年內銷台數與成長率

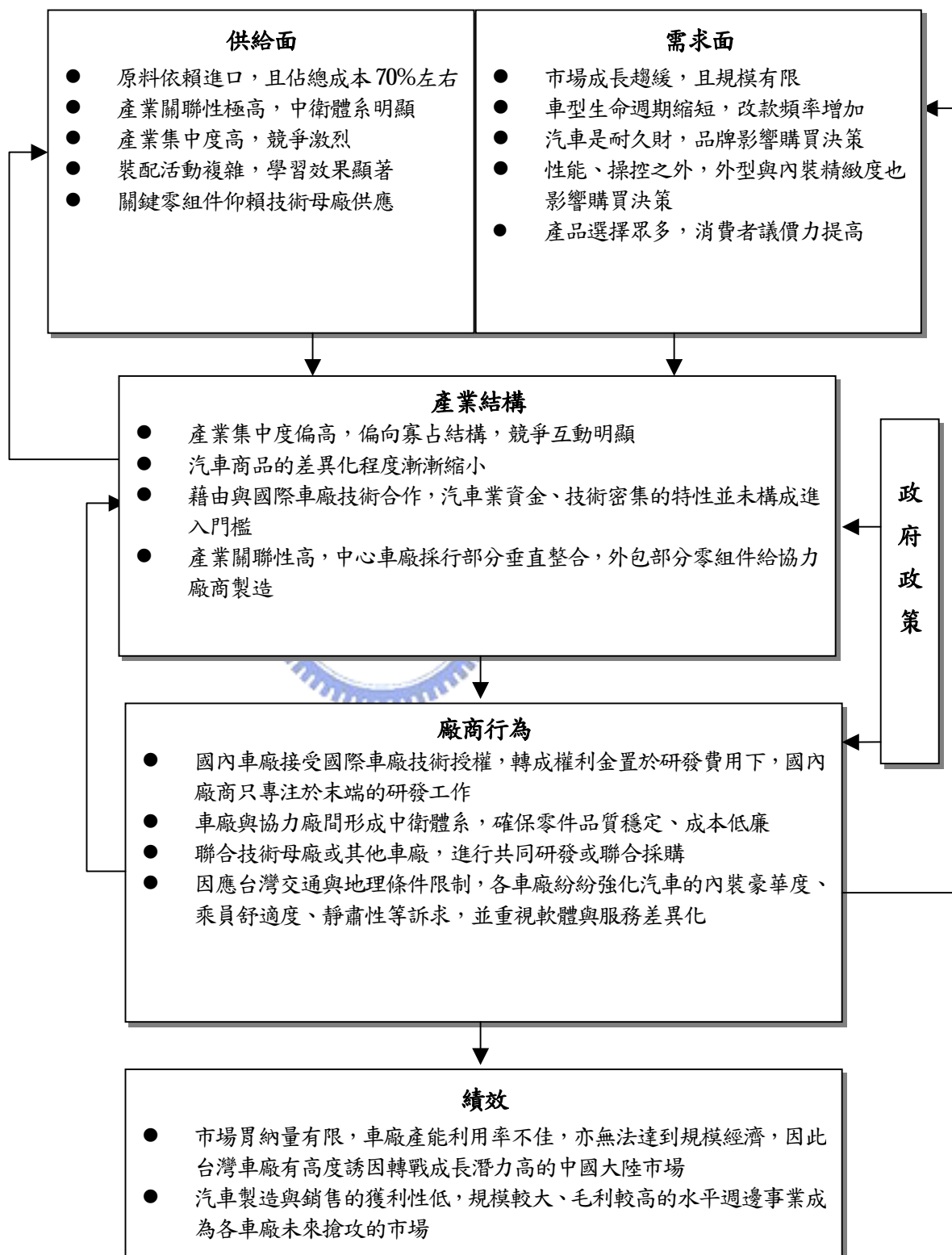
資料來源：台灣區車輛工業同業公會

七、消費者需求多元，差異化焦點將從硬體延伸至軟體

在汽車市場逐漸趨於飽和之際，各家車廠為了面對激烈競爭，紛紛在性能、配備、內裝、購車優惠、售後服務等層面力求差異化，並提供多樣化的套餐選擇。由於車廠間的過度競爭、以及消費者求新求變的生活型態，各車型的生命週期逐漸縮短，改款的頻率以日系車款為例，以往「四年一大改，兩年到兩年半一小改」的產業常規已經逐漸受到影響，汽車廠商即使模具成本尚未回收，仍必須頻頻推出新型車款，才能強化新車效應，因應激烈競爭。

台灣汽車市場已臻成熟，硬體的內裝與配備由於模仿障礙低，各品牌的產品同質性已經漸漸提高，導致差異化的發揮空間受到限制，但無形的軟體與週邊服務的差異化空間卻還很寬廣，預計將成為各家車廠未來發展的方向。

依據上述台灣汽車業的市場特性，以下將利用 Scherer & Ross (1990) 之 S-C-P (Structure-Conduct-Performance) 模式，做一系統性的歸納：



第三節 國內汽車產業銷售結構分析

一、汽車市場胃納量有限，已呈飽和狀態

台灣汽車市場在 1998 年遭逢市場飽和與亞洲金融風暴，一度在 2001 年跌落到 34 萬台的低谷，直到 2005 年為止又重新站到 50 萬台的水準，延續了四年的成長態勢隨國內經濟成長，而近八年之平均銷售台數亦有 42 萬輛以上，如圖 4-5 所示。但因國內汽車市場胃納量有限，一般認為，國內汽車市場已呈飽和狀態，且台灣消費者汽車換購的年限介於 8 至 9 年，可推論從 2001 年開始，台灣汽車市場進入換購期，並於 2003 至 2005 達到換購高峰，所以未來市場成長空間相當有限。

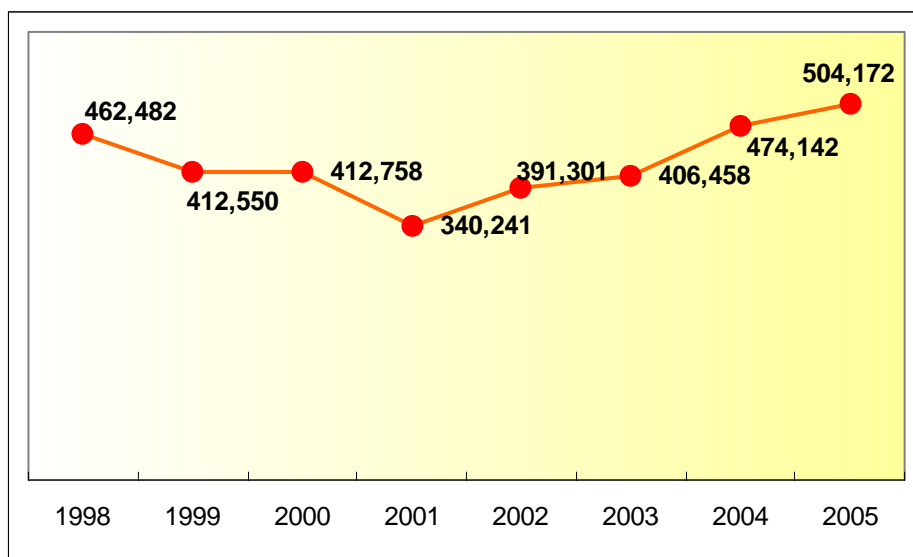


圖 4-5：1998-2005 年新車銷量台數統計圖

二、休旅車需求明顯成長，小車比例小幅提昇

自國實施週休二日以來，休閒需求大增，因而帶動休旅車需求的成長，2000 年休旅車佔全市場之市場佔有率僅有 7%，至 2005 年成長至 28%，成長四倍之多，取而代之的是大型房車的需求。此外值得注意的是，隨著年輕族群價值觀的改變，趨於多變與個性化的追求，對於個性小車的偏好度也明顯提高。而商用車市場結構呈穩定狀態，未因國內經濟結構改變而有明顯變化。整體而言，近幾年市場變化突顯出消費需求趨於細緻化與多樣選擇，而各車廠也必須因應市場需求，不斷地推陳出新汽車商品。其整體市場結構演變歷史，如圖 4-6 所示：

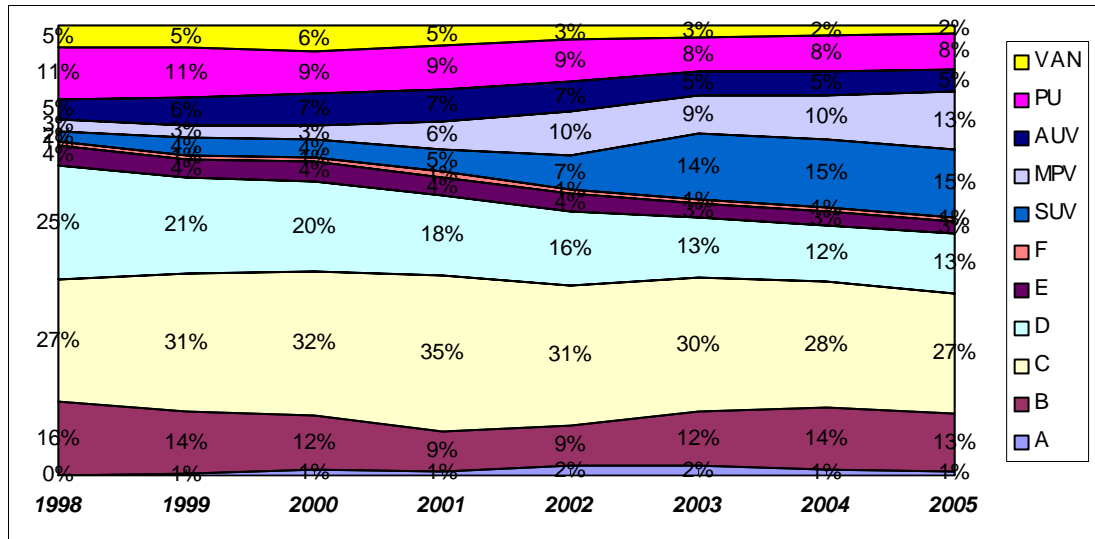


圖 4-6：1998-2005 年汽車市場結構趨勢

市場區隔代稱對照如下表所示：

代稱	意義	代稱	意義	代稱	意義
A	1,000cc 以下轎車	E	2,401-3,500cc 之轎車	AUV	商旅車 Asia Utility Vehicle
B	1,001-1,600cc 之轎車	F	3,500cc 以上轎車	PU	一般商用車 Pick Up
C	1,601-2,000cc 之轎車	SUV	運動休旅車 Sport Utility Vehicle	VAN	廂式商用車
D	2,001-2,400cc 之轎車	MPV	多功能休旅車 Multi Purpose Vehicle		

3. 汽車市場為競爭激烈的寡佔市場

目前國內汽車市場前五大市場佔有率之汽車品牌依序為和泰豐田 (TOYOTA)、中華三菱 (MITSUBISHI)、裕隆日產 (NISSAN)、福特六和 (FORD) 等。其中和泰豐田於 2005 年整體市場佔有率已近 30%，主要是受惠於 Wish 的熱賣，且與福特六和皆有有 11% 左右的成長，裕隆日產因去年並無新車商品上市，故衰退 7.1%，馬自達與台灣本田兩個新興品牌則因發展日漸成熟，持續保持 20% 以上的成長。2005 年各品牌之銷售台數與市場佔有率如表 4-5 所示：

表 4-5：2005 年主要品牌市場佔有率

2005年	國產車			進口車			總市場		
	台數	佔有率	較去年同期成長	台數	佔有率	較去年同期成長	台數	佔有率	較去年同期成長
裕隆日產 (NISSAN)	63,555	12.6%	-7.9%	1,744	0.3%	32.8%	65,299	12.9%	-7.1%
和泰豐田 (TOYOTA)	140,629	27.9%	12.1%	9,701	1.9%	6.9%	150,330	29.8%	11.7%
中華三菱 (MITSUBISHI)	85,570	17.0%	-3.6%	1,095	0.2%	141.2%	86,665	17.2%	-2.9%
福特六和 (FORD)	55,119	10.9%	12.8%	161	0.0%	-81.7%	55,280	11.0%	11.1%
馬自達 (MAZDA)	25,168	5.0%	31.3%	4,830	1.0%	-14.6%	29,998	5.9%	20.8%
台灣本田 (HONDA)	23,011	4.6%	22.6%	126	0.0%	113.6%	23,137	4.6%	22.9%
總市場	439,155	87.0%	5.3%	65,608	13.0%	14.2%	504,763	100.0%	6.4%



第四節 國內汽車產業未來發展方向

經由系統性地分析台灣汽車產業、列出各項可能影響因素之後，根據台灣市場特殊的產業環境、廠商定位與發展限制，可進一步歸納出台灣車廠未來可行的發展方向：

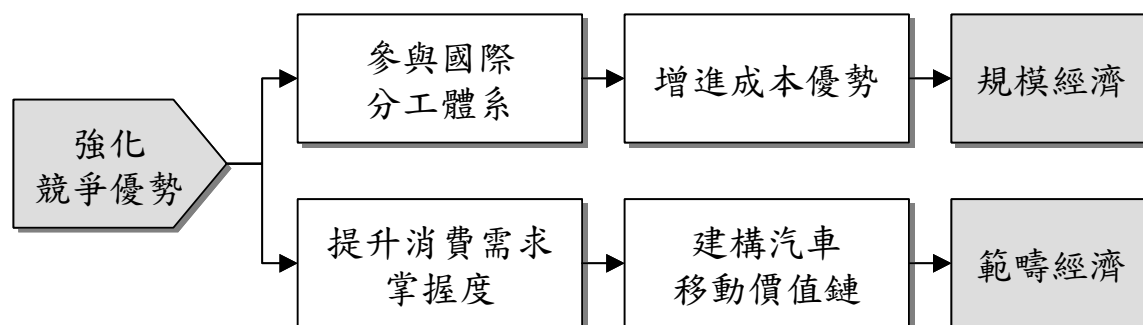


圖 4-7 台灣汽車產業未來發展方向

一、持續提升消費需求掌握度

台灣屬於海島型、人口密集的国家，消費市場易受各種文化影響，因而造成消費多變且越來越挑剔的文化。雖然汽車屬於高涉入性的奢侈品，隨著國民所得提高以及各車廠不斷地提升商品品質，汽車商品與服務的差異化越趨明顯，市場區隔亦趨細膩。基於市場需求的多樣化，各車廠需要建構更完整的系統收集、分析與預測消費者需求，其系統需包括市場調查機制、市場預測模型、市場訊息回饋、消費資料倉儲等各重要環節，進而連結至研發、行銷與服務等功能性活動。

而 Mckinsey 季刊曾經預言，汽車的性能、操控、駕駛平穩度等車性，將愈來愈可能被軟體所定義，若將產品差異化與成本領導同時發揮到極致，未來購車的消費者只要在汽車展示間輸入其個人偏好的車性特徵，就能設計出一輛世上獨一無二的車子。

因此，汽車產品「大量客製化」(mass production) 的可能性，對台灣汽車廠商而言，這也是在市場規模過小的現實之下，可能的思考方向之一。

二、建構汽車移動價值鏈，以滿足消費者行的需求

各車廠將致力於滿足『人、車、生活』所需的各項需求，不再只是追求汽車本身商品的品質及功能的提升，為了提高產品附加價值及滿足消費者在移動過程中食、衣、住、行、育樂全方位的需求，會相繼建構與汽車週邊相關之事業群，建構「移動價值鏈」。透過汽車水平週邊事業之資源，將單純的交通工具與生活服務相結合，以提供消費者在行的方面之"Total Solution"，(陳國榮，2003)。

透過移動價值鏈的建構，除了過去單純的銷售汽車商品以及提供售後服務以外，經由"Total Solution"車涯服務的提供，期能創造終身顧客價值，進行提高整體產業之範疇經濟。

三、積極參與國際分工體系

由於台灣汽車產業缺少關鍵技術及自主性，長期以來需仰賴國際汽車母廠的關鍵技術與零件授權，即使欲往大陸市場發展，亦會受到牽制。近年來，大陸市場漸漸開放，國際車廠紛紛欲在大陸市場深耕發展，台灣汽車廠商基於瞭解華人文化與同文同種之先天優勢，以及在台灣靈活的行銷經驗等條件，有機會成為國際母廠進入大陸市場之合作夥伴，參與國際分工體系。對台灣廠商而言，必須持續強化本身的行銷與服務之競爭能力與差異化策略，也必須持續與國際廠商技術交流，累積與提升本身的研發水準，塑造參與國際分工的附加價值。

四、增進成本優勢，突破規模限制

透過參與國際分工體系，如全球採購(Global Sourcing)或共同研發，共同追求成本降低之目標，台灣廠商有機會突破國內規模較小以及產能過剩的瓶頸，增加規模經濟。例如，法國雷諾汽車與日本日產合併以後，在1999與2002年間，兩家公司藉由聯合採購零件與服務達四成左右，累積節省了19億美元的成本，規模經濟效益相當可觀；而裕日汽車參與日產之全球採購系統，亦有機會讓台灣協力廠爭取到被採購權，進而將生產零件外銷至他國生產地。

第五章 研究結果

第一節 推行聯名卡背景與目的

一、保固期過後，車主回廠率驟降

一般而言，車主過了原廠提供的保固期間後，回廠意願就會開始降低，轉向其他民間保養廠從事保養或維修，服務廠營收隨之減少，連同原廠零件供應量也難以提升。過去各車廠認為致力於服務品質的改善與加強，祇要能提高顧客滿意度，就應該能增加保固期期滿後的回廠意願，然而，所投入的資源所創造的邊際效益相當小，似乎有難以突破的瓶頸。

根據 2005 年 J. D. Power CSI 市場調查可以發現，保固期期滿後，車主不願再回原廠從事保養或維修的前三大主要原因為「地點便利性」、「原廠零件價格較高」與「親友推薦」。車主為了能保有保固權益，需要在保固期間需履行「義務」，即使平均成本較民間保養廠較高，但保固的價值遠高於原廠與民間保養廠的零件價差，故當保固期期滿，車主就失去欲繼續回原廠服務廠的強烈理由。

從圖 5-1 可以得知，裕日汽車之保有車主自第三年車齡開始算起，保有率漸漸降低，換言之，自兩年或五萬公里原廠保固期滿，車主會因上述原因而選擇不回原廠實施保養或維修。

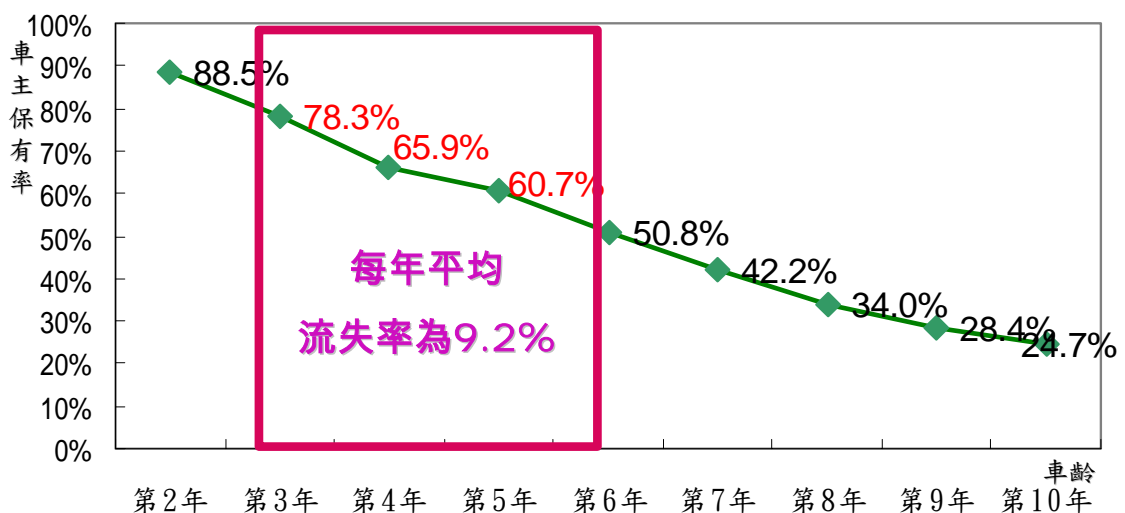


圖 5-1：裕日汽車車主回廠流失率統計

原廠基於此項原因，如福特或是台灣本田，將保固期間從兩年或五萬公里延長為三年或六萬公里，但這等於增加原廠的營運成本，效果有限；而福特曾推出付費制的「延長保固」，車主祇要給付特定金額，就能獲得保固期滿後三年或五萬公里的特定範圍之延長保固權益，但因為是需要使用者付費，市場接受度自然不高。

有鑑於此，裕日汽車思考如何採行無需付費之「延長保固」，並以「會員經營」方式，能夠有效地提高回廠意願與比率。

二、顧客關係管理需要豐富而精確的顧客資料庫

顧客關係管理 (Customer Relationship Management) 一直是各企業欲追求的目標，因為能做好顧客關係管理，就能創造顧客終身價值 (Customer Lifetime Value)。很重要的一個前提是需要兼顧「質」與「量」的顧客資料庫，質指的是正確性高，量指的是資料種類廣泛。

裕日汽車在過去所建立的顧客資料庫，皆屬於「車」的資料屬性，透過新車掛牌資料以及維修記錄，不斷地累積與更新，但範圍相當有限。而聯名卡有豐富的「人」的資料庫，且資料更新機制較為即時，如能透過策略聯盟方式發行聯名卡，將「車」與「人」的資料庫能結合運用，能有助於顧客需求分析與提供更好的服務。

三、靈活運用汽車週邊水平資源

裕隆集團已設立多項汽車週邊事業，各項與「買車」或「行」相關的服務，皆希望能透過行銷通路提供「One stop shopping」以及「Total solution」，期能滿足車主整體「車涯服務」，促進車主能夠再購，建立顧忠誠度。透過聯名卡的發行與運用，作為「會員經營」的操作介面，將各項週邊事業的服務與資源靈活運用，以強化差異化服務之策略目的。如圖 5-2 所示：

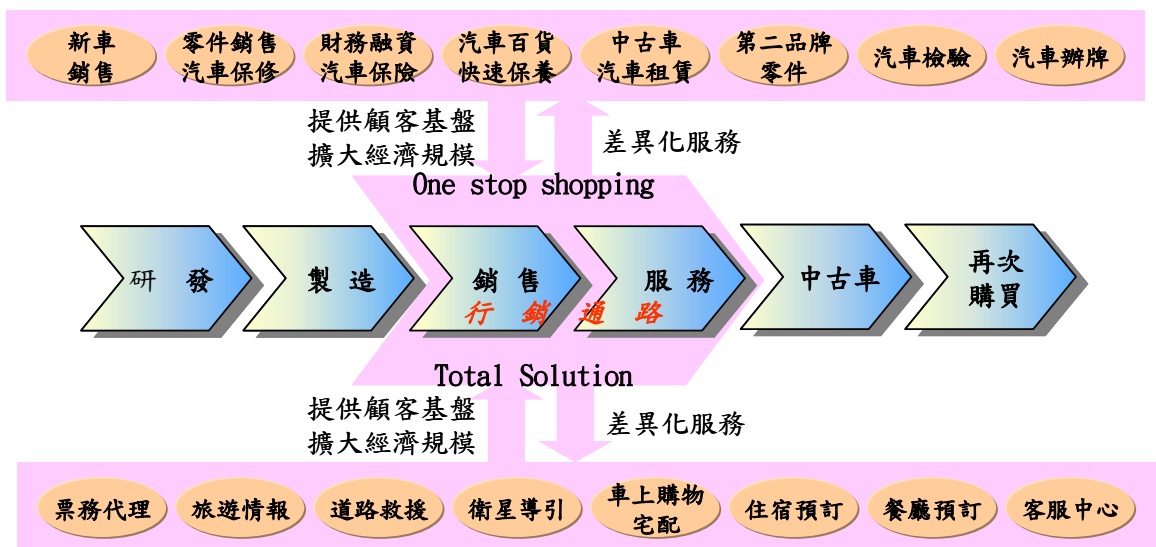


圖 5-2：汽車水平週邊事業架構

資料來源：陳國榮（2003）

整體而言，裕日汽車欲透過「策略聯盟」的方式，結合集團汽車週邊事業資源，以及異業結盟的優勢，以「共擔成本共創價值」的策略原則，將延長保固與聯名卡服務結合為一項會員服務。讓原本需要較高成本或是車主需付費獲得的延長保固，所需成本能由策略聯盟夥伴負擔，讓車主無須給付額外成本的情況下，獲得此項權益。同時藉由將聯名卡當作會員卡操作，提升顧客關係管理的效果，最終期能達到提升車主回廠意願，達到車主、原廠、經銷公司與策略聯盟夥伴四贏的目的。其背景與目的的關係整理如圖 5-3 如示：

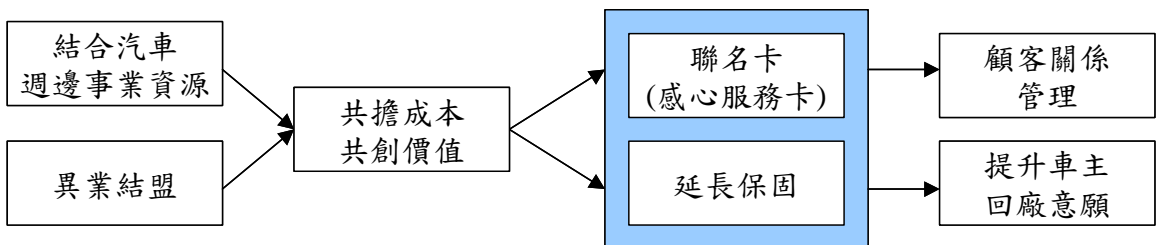


圖 5-3：推行聯名卡之動機與目的

第二節 策略聯盟夥伴動機與目的

裕日汽車基於提供與「行」有關的服務，並能與會員經營結合，故主動與其他企業尋求策略聯盟合作，包含裕日汽車及其合作夥伴之合作動機與目的，經由專家訪談結果，整理如表 5-1 所示：

表 5-1：聯名卡之策略聯盟合作動機與目的

策略聯盟企業夥伴	策略聯盟目的與方式	提供車主權益內容
裕日汽車	<ul style="list-style-type: none"> 整合與「行」相關資源與服務形成差異化服務 藉此能夠提高車主回廠意願，進而提高零件營收 豐富車主資料庫 	<ul style="list-style-type: none"> 提供免費六大系統五年十萬延長保固 保修費用九五折 提供行動紅利積點
經銷公司	<ul style="list-style-type: none"> 經銷公司為裕日汽車之行銷通路 當回廠率有效提昇時，服務營收隨之提高 	<ul style="list-style-type: none"> 同上
玉山銀行	<ul style="list-style-type: none"> 提高發卡量（衍生手續費與利息收入，甚至是其他金融商品消費） 合作品牌相乘效益 	<ul style="list-style-type: none"> 信用卡卡友權益 0 利率或低利率分期付款 提供裕日汽車核卡獎勵金
新安東京海上產險	<ul style="list-style-type: none"> 提高品牌知名度 藉此提高其他產險商品投保率 	<ul style="list-style-type: none"> 提供裕日汽車強制險獎勵金
行冠企業	<ul style="list-style-type: none"> 提高行遍天下汽車百貨商品購買意願 	<ul style="list-style-type: none"> 提高商品優惠
祥碩興業	<ul style="list-style-type: none"> 提高車主服務滿意度與推薦意願 	<ul style="list-style-type: none"> 提供裕日汽車優惠成本拖吊費用 免費提供車主線上諮詢服務
宏碩出版社	<ul style="list-style-type: none"> 提高商品知名度 提高車主訂購機會 	<ul style="list-style-type: none"> 提供優惠成本之核卡禮作為感服卡之核卡禮 雜誌內容提供卡友推薦路線與優惠
格上租賃	<ul style="list-style-type: none"> 提高企業知名度 	<ul style="list-style-type: none"> 提高優惠價格

第三節 聯名卡之車主權益內容

裕日汽車推行之聯名卡名稱為「NISSAN 感心服務卡」，以下簡稱為「感服卡」，除提供銀行之信用卡權益外，凡為新車車主，經由銀行成功核卡者，可享有下列專屬權益，如表 5-2 所示：

表 5-2：感服卡車主權益內容

#	權益項目	權益內容
1	六大系統五年或十萬公里延長保固	凡辦卡的新車車主，可享六大系統五年或十萬公里延長保固權益，給您愛車最感心的保固服務。 六大系統指引擎冷卻系統、引擎燃油系統、進排氣系統、引擎控制電腦盒(ECM)、引擎本體與變速箱系統；需配合每年投保新安東京海上產險強制險，並定期回廠保養（每六個月或 10,000 公里），保固權益始能持續享有
2	會員終身提供原廠尊榮道路救援服務	持有 NISSAN 感心服務卡正卡車主，且車主具備感心服務卡六大系統五年或十萬公里延長保固會員權益者，於汽車發生故障或車禍，致無法行駛時，自故障地點起拖吊至最近 NISSAN 服務廠，可享免費服務。
3	行動紅利積點折抵 NISSAN 保修費用	在 NISSAN 經銷據點或行遍天下相關企業刷卡消費，除銀行紅利點數外，還能獲得保修紅利積點（每 20 元累積 1 點），可用於各項精品兌換，讓您回廠消費可雙重累積行動紅利與銀行紅利，划算得不得了。
4	分期購車、輕鬆無負擔	車主購買新車之頭期款不僅可刷卡，還可享 10 期低利分期付款，讓您買車無負擔。
	保修 95 折再享分期 0 利率（免手續費）	車主持 NISSAN 感心服務卡回原廠保養維修永享零件 95 折優惠（特價品除外）。 回廠消費 4,500 元以上，永享 3 期 0 利率，讓您先享受，再分期慢慢付，聰明消費。
6	行車故障或事故 24 小時線上專業諮詢服務	利用 TOBE 系統即可由客服中心為您解決：行車簡易故障線上指導 DIY 排除、或是事故現場處理及出險線上諮詢。
7	短期租車 75 折優惠	假日出遊或代步需要短期租車，憑卡消費可享有 75 折價格優惠，以及不同精緻休閒旅遊套裝活動。 （服務內容可洽客服專線 0800-222568 或參考網站 www.kaplus.com.tw ）
8	核卡成功消費好禮	首次核卡成功消費一筆（不限金額、地點），即可獲得半年份「行遍天下旅遊雜誌」台灣版（提供 NISSAN 車專屬旅遊路線推薦與優惠）。

資料來源：NISSAN 感心服務卡會員權益手冊

第四節 聯名卡之 Business model

裕日汽車推行感服卡所建構的 Business model 並不以營利為目的，但也不希望成為長期的費用負擔，故以策略聯盟的資源整合方式，基於損益兩平以及提供足夠誘因兩大原則設計整體 Business model。

就資源收入面而言，來源有二：一為玉山銀行核卡獎勵金，發卡銀行會因成功發卡編列核卡獎勵金，可提供予聯名卡合作企業。另一為新安東京海上產險公司強制險獎勵金，車主欲獲得延長保固及免費道路救援權益者，也必須於購買新車同時投保新安海上產險之強制險（政府規定車主投保強制險為必要條件，所以對車主而言並非額外條件），不論第一年新保或往後續保，皆可提供合作企業獎勵金（手續費）。對裕日汽車而言，等同設立專案基金，因應各項費用與成本的支出。

就資源支出面而言，玉山銀行核卡獎勵金之應用目的在於如何促進辦卡，提供「拉 (Pull)」與「推 (Push)」雙向效果，主要應用於三大方面：

1. 核卡禮：如一般信用卡給予申請對象的辦卡誘因。
2. 推廣獎勵金：提供推廣單位（如經銷公司）的推卡誘因。
3. 促銷活動基金：應用於各項與推廣感服卡有關的促銷活動，如店頭佈置、區域性廣宣等。

而新安東京海上產險公司強制險獎勵金之應用目的在於提供免費的車主權益，換言之，等同因應未來可能產生的服務成本，經由詳細的成本損益計算，納入潛在風險後，確定具有執行可行性。主要應用於二大方面：

1. 免費六大系統五年或十萬公里延長保固：當車主兩年或五萬公里保固期滿後，提供三年或五萬公里六大系統（引擎冷卻系統、引擎燃油系統、進排氣系統、引擎控制電腦盒、引擎本體與變速箱系統）的保固服務，對車主而言是無須另行負擔任何費用。
2. 免費道路救援服務：所提供之免費道路救援服務，信用卡本身已提供 30 公里的免費里程範圍，如車主實際拖吊里程數超過 30 公里者，皆由裕日汽車支付，車主亦無須負擔任何費用。

整體之 Business model 內容如圖 5-4 所示：

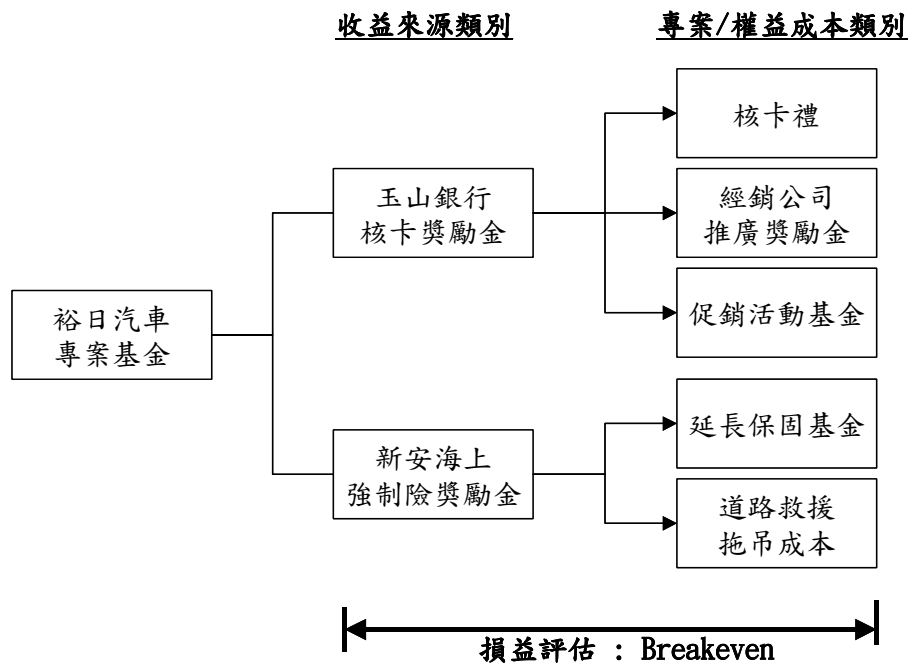


圖 5-4：聯名卡之 Business model

此 Business Model 完全符合「共擔成本、共創價值」的策略聯盟合作原則，裕日汽車成功扮演資源整合與應用的角色，兼顧內部風險管控與外部執行效果，成為具長期執行成效之運作模式。

第五節 聯名卡卡推廣成效

一、新車核卡率超越六成

裕日汽車自 2004 年 1 月起開始推行，截至 2005 年 12 月底止，已成功發卡 79,455 張，平均每月 3,311 張，平均新車核卡率（當月核卡數÷當月乘用車掛牌數）為 62.8%，且新車核卡比率有呈成長趨勢；換言之，每十位新車車主，就有近六位車主擁有感服卡，表示市場接受度相當高，超出原先預期五成的理想目標。

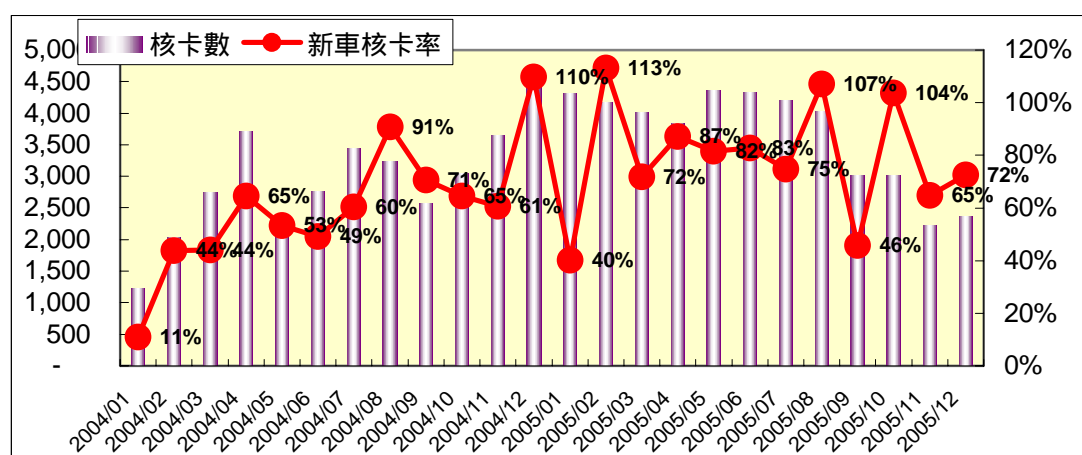


圖 5-5：裕日汽車感服卡新車核卡統計報告（2006）

二、車主回廠率明顯提高

裕日汽車推行兩年期間，分別就不同車齡車主，依有或無持有感服卡權益區分兩大類，比較各車齡之流失率（流失率越高表示回廠率越低），如圖 5-6 所示，持有感服卡之車主，其車齡第二年至第四年之回廠流失率有明顯下降，從平均 9.2% 降低至 3.6%，降幅約 63%，意指回廠比率已有明顯提升，這對經銷公司與裕日汽車之售後服務營收皆有很大的助益。

有鑑於此，裕日汽車（經銷公司）可應用感服卡從事會員管理，不定期舉行促銷活動提供感服卡車主特別優惠，如持感服卡回廠保養即能獲得回廠禮、或是消費滿額即能獲得免費機油等等。

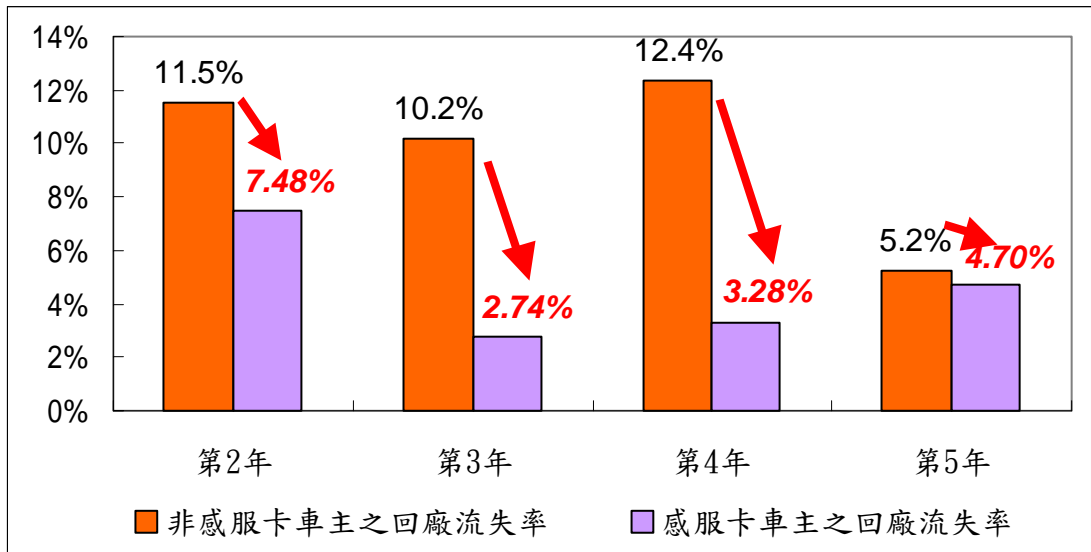


圖 5-6：裕日汽車回廠流失率統計報告（2006）

基於上述新車核卡率及回廠率兩項績效達成狀況，足以證明聯名卡之策略聯盟操作，有效達到裕日汽車之策略目標。未來裕日汽車亦將長期投入更多資源經營會員，並持續與關係企業建構更多樣與「行」有關的差異化服務。

三、經銷公司推廣意願高，自主規劃與管理

基於專家訪談記錄（二）可以得知，由於車主回廠率能夠提高，對經銷公司之服務營收有正面貢獻，而服務營收佔經銷公司營業收入一半以上，對經營層而言，對此專案之認同度與支持度相當高，將感服卡視為會員卡操作，除了原廠所提供的車主權益以外，經銷公司亦會自行包裝更多服務內容，更為豐富化與更具價值。

感服卡對第一線銷售人員而言亦是項能夠協助新車銷售的有利工具，理由有幾：(1)免費提供延長保固權益，能夠訴求其他品牌所沒有的差異化服務，在新車銷售過程中，提供車主具有價值的商品誘因，避免過度折價；(2)可與一般新車分期專案相互搭配，將頭款部份以信用卡分期辦法，可讓車主購買新車全額皆能辦理低利率或零利率分期付款，是為一項促銷工具。因此，業務人員並不會認為是為發卡銀行推廣信用卡，反而樂於融入新車銷售當中，並自主性訂定管理目標、教育訓練、與獎勵辦法等等，以致於有較佳的執行成效。

四、玉山銀行對專案執行滿意度高

由專家訪談記錄（四）可以得知，對玉山銀行而言，每月超過3,000張成功核卡量，是玉山與其他合作企業所發行的聯名卡中，發卡數量及穩定度皆為高於平均值，成為玉山銀行信用卡穩定成長的重要來源之一。為了提供感服卡卡友更好的服務品質，設立感服卡專屬服務專線、協助經銷公司與信用卡相關的軟硬體操作、提供感服卡專屬「玉山緣」會訊，在顧客服務 Know-how 上也能相互交流。公司內部不論是經營層或是信用卡處，對專案之執行成效滿意度都相當高，也期望未來能在異業結盟的基礎上，擴大合作範圍與提供更好的服務。

五、策略聯盟對週邊事業的貢獻不如預期

週邊企業預期能因感服卡的發行與服務的提供，促使提高知名度與促進消費，從專家訪談中可以發現，知名度有明顯提高，但消費貢獻並未明顯同步提昇。主要原因在於週邊事業基於「共擔成本」的原則，獲得客戶基盤，但卻犧牲了應有利潤，但就長期而言，各企業皆認為只要好好經營這些得來不易的客戶，未來有機會獲得更多商機。

各週邊事業企業聯名卡之合作方式持高度贊同，多數企業認為這樣的合作方式是必然趨勢，滿意度並不會因消費貢獻度不高而有所影響，反而認為經由服務更細緻化的包裝與長期的經營，原有預期的策略目標將能夠實現。

六、整體對策略聯盟持高度滿意

各策略聯盟夥伴對感服卡之合作模式皆持高度滿意，長期而言，也將有高度意願持續合作，甚至擴大合作範疇，經由兩年的經驗與學習，從中可以瞭解成功關鍵因素，亦能分析出問題所在，依然基於「共擔成本、共創價值」的策略原則下運作。

其詳細之各合作企業之專家訪談結果，彙整如次頁表 5-3 所示：

表 5-3：專家訪談結果彙整表（一）

問題類別 聯盟對象	策略聯盟目標 /投入資源	執行績效 達成狀況與原因	對合作宗旨 /過程的理解	策略聯盟 的滿意度	是否提昇 競爭力	關鍵成功因素	尚待克服問題
裕日汽車	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要目標為新車核卡率與車主回廠率兩大項 ● 投入專屬人力與建置相關配套之軟體 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新車核卡率六成以上，超越預期目標之五成 ● 車主回廠率明顯提昇 ● 主要原因是為提供符合市場需求的商品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 依循裕隆集團週邊事業發展之策略原則「共擔成本共創價值」 ● 各合作企業積充份瞭解與配合 	<ul style="list-style-type: none"> ● 整體與彼此間之合作滿意度皆高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 創造同業所沒有的差異化策略與商品 ● 現有合作模式如同平台，未來仍有範疇擴展機會 	<ul style="list-style-type: none"> ● 符合消費者需求的商品 ● 基於經銷公司利益與需求，提供利於第一線人員推行的環境與利器 ● 提供第一線完整的教育訓練與支援系統 ● 建立共擔成本共創價值的 Business model ● 有共同目標與高度合作意願 	<ul style="list-style-type: none"> ● 第一線人員並未全數落實執行推廣，需再教育與落實管理。 ● 如何克服車主申辦信用卡之疑慮 ● 卡債風暴引發之銀行審核條件緊縮
裕信汽車	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要目標為新車核卡率與車主回廠率兩大項，與裕日汽車相同 ● 成立專案小組作為 Pilot Dealer 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新車核卡率為全省經銷公司之首 ● 提供完整教育與足夠推行誘因 ● 不斷檢視與修正操作流程 ● 另行提供會員權益 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在試行階段已瞭解整體運作模式與目的 ● 積極投入與配合 	<ul style="list-style-type: none"> ● 滿意度高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 創新策略與能力 ● 有效提高回廠率之差異化服務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成功整合多家企業資源 ● 策略聯盟成員有明確的共同目標 ● 能滿足消費者需求 ● 能基於經銷公司立場設想操作面，而非給予不合理推動目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● 無
行冠企業	<ul style="list-style-type: none"> ● 整合集團資源與促進成功發卡 ● 期能帶動行遍天下銷售業績 ● 釋出商品優惠權益 	<ul style="list-style-type: none"> ● 推卡狀況已呈穩定 ● 未帶動行遍天下汽車百貨業績 	<ul style="list-style-type: none"> ● 以「共擔成本共創價值」的原則整合集團資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 滿意度高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建構成功的運作模式 ● 未來可借鏡於行遍天下旗艦店發展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 合作夥伴有高度意願與共識，切互動良好 ● 資源能基於「共擔成本、共創價值」原則成功整合 	<ul style="list-style-type: none"> ● 無
玉山銀行	<ul style="list-style-type: none"> ● 發卡量為主要目標 ● 其他金融商品商機 ● 投入資訊系統、作業流程改造及客服流程對應等資源 ● 另行提供專屬行銷資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 發卡量高於平均水準 ● 有效卡比例高 ● 主要在於延長保固的提供與事前各項流程的完善準備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 學習到裕隆集團「共擔成本共創價值」的合作精神 	<ul style="list-style-type: none"> ● 滿意度高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在行銷與資訊兩大領域之競爭能力有效提昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 策略聯盟成員有明確共同目標 ● 能滿足消費者需求 ● 建構完善的資訊系統與後勤支援系統 	<ul style="list-style-type: none"> ● 雙卡政策緊縮，恐影響發卡量

表 5-3：專家訪談結果彙整表（二）

問題類別 聯盟對象	策略聯盟目標 /投入資源	執行績效 達成狀況與原因	對合作宗旨 /過程的理解	策略聯盟 的滿意度	是否提昇 競爭力	關鍵成功因素	尚待克服問題
新安東京 海上產險	<ul style="list-style-type: none"> ● 提升新保率與續保率 ● 提高平均投保金額 ● 整合出差異化商品 ● 提供部份保險獎勵金 ● 建置配套資訊系統與作業流程 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強制險投保比率因核卡量提高而增加 ● 其他險種因經銷公司個別操作而未明顯提高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司為集團中之一員，成立宗旨與策略聯盟相同 ● 與其他企業互動良好 	<ul style="list-style-type: none"> ● 滿意度高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 間接提昇公司競爭力 ● 擴展更大的合作空間 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共擔成本共創價值之資源整合 ● 滿足消費者的創新商品 ● 有共同目標 ● 良好互動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 如何提高經銷公司的任意險配合比率
祥碩興業	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加客戶基盤 ● 提供較低服務成本 ● 配合建置資訊系統與作業流程 	<ul style="list-style-type: none"> ● 由於核卡量多，客戶基盤明顯增加 ● 增加與其他銀行合作之成本優勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司為集團中之一員，成立宗旨與策略聯盟相同 ● 與其他企業互動良好 	<ul style="list-style-type: none"> ● 滿意度高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提昇服務流程品質 ● 未來可增加服務內容以提昇顧客滿意度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有達到資源整合效果 ● 良好互動與經驗分享 	<ul style="list-style-type: none"> ● 無
宏碩出版社	<ul style="list-style-type: none"> ● 提高客戶數 ● 提高續訂比率 ● 提供低成本辦卡禮 ● 提供每月 NISSAN 專屬旅遊路線與卡友優惠 	<ul style="list-style-type: none"> ● 客戶數有因核卡數提高而增加 ● 續訂率低 ● 仍成功達成市場第一品牌目標 	<ul style="list-style-type: none"> ● 充份瞭解且配合意願高 ● 未來仍有更多 Joint Promotion 合作機會 	<ul style="list-style-type: none"> ● 滿意度高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因專案合作而更專注於內容品質的提昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 徹底發揮策略聯盟的精神與效益 ● 整合出消費者接受度高的商品 	<ul style="list-style-type: none"> ● 思考如何提高續訂率

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究分別就不同的策略聯盟型態與其績效指標的關聯性，經由表 5-3 專家訪談結果彙整，並依各績效指標區分高、中、低三項級別，進一步得到表 6-1 之研究結論：

績效關聯度 策略聯盟型態		績效類別	對聯盟整體之滿意度	個別廠商目標達成	聯盟宗旨之達成程度	廠商對聯盟各功能組織之滿意程度
供銷聯盟	汽車廠與經銷商		高	高	高	高
同業非競爭性聯盟	汽車百貨公司		高	低	高	高
	產險公司		高	中	高	高
	道路救援公司		高	中	高	高
	旅遊出版社		高	中	高	高
異業聯盟	發卡銀行		高	高	高	高

表 6-1：策略聯盟型態與績效與關聯性

一、供銷聯盟與異業結盟型態之各項策略聯盟指標皆高

由於裕日汽車與經銷公司為垂直的供銷關係，對於各項績效指標皆有高關聯性，原因有四：

1. 兩者的策略目標是相同的，尤其是能對經銷公司營收有直接助益，政策配合意願及執行力皆高。
2. 是項差異化商品，成為能夠協助新車銷售具價值及具話題性的利器，成為新車銷售標準作業之一。
3. 經銷公司原本就具有履行裕日汽車各項政策的義務。
4. 經銷公司可將感服卡作為自己所發行的「會員卡」，將自己區域性的車主權益一起結合。

而異業結盟之合作企業與裕日汽車基於雙方的競爭優勢與核心資源相互整合，由於雙方業務上的緊密結合，共同締造出符合預期目標的績效。而

玉山銀行對於其他合作對象，如產險公司、道路救援等企業也有高度的滿意程度，進而衍生更多企業間的合作關係，如玉山銀行與祥碩興業簽定道路救援業務合作契約，也與新安海上產險進行旅平險合作專案等等。

二、同業非競爭聯盟型態具有高滿意度、但績效達成度不高

裕日汽車所合作之同業非競爭聯盟型態之企業皆為週邊水平事業群，對於集團發展願景皆有高度共識，任何能夠整合為「行」的 Total Solution 服務或商品，都有「共擔成本、共創價值」的使命感，合作過程也有良好互動，故對聯盟整體之滿意度皆高。

然而，各週邊水平事業之績效達成度並不高，以致於「共創價值」之聯盟宗旨亦未達成，主要原因在於經銷公司並非各策略夥伴之「直接通路」，故新增業績效果相當不明顯，僅有客戶數的累積與知名度的提昇。然而，新安東京海上產險之直接通路包含經銷公司，原期待車主在投保強制險的同時能再選擇其他產險商品，如車體險或竊盜險等，進而提高保險金額收入，實際經銷公司會自行分割操作，推薦車主投保別品牌的保險商品，以至於未達到預期目標。

僅管如此，從專家訪談內容可以發現，週邊事業企業皆認為就長期而言，績效會慢慢提昇，只要持續朝原有方向發展，擴大合作範疇，深入經營客戶，綜效會更為明顯展現，因此，各個策略聯盟合作夥伴也願意持續投入資源。

第二節 研究貢獻

在本研究中驗證了汽車業推行聯名卡之策略聯盟型態中，就短期而言，「供銷聯盟」與「異業結盟」兩種型態與績效表現呈高度關聯性；而「同業非競爭性聯盟」型態與績效表現未呈高度關聯性。也對行銷實務應用上提供有利的佐證，其他汽車業欲推行聯名卡策略與活動時，可著力於此個案之關鍵成功因素，發展出更具效果之商業合作模式與策略聯盟關係。

第三節 後續研究建議

1. 個案研究之研究期間僅 2004 至 2005 年，如研究期間能更長，未來可再追蹤「同業非競爭性聯盟」與策略聯盟績效之關聯性是否與本研究相同。
2. 此研究可將研究範圍擴及至顧客面，與其顧客滿意度與使用經驗結合，作更深入之分析與探討。



參考文獻

一、中文部份

1. 司徒達賢(1992)，中小企業互助合作與企業整合之研究與輔導—以電子業與機械業為例，政治大學公企中心。
2. 邱柏松 (1996)，國際策略聯盟— 在國內的現況與績效，經濟情勢暨評論，第二卷第三期，頁 14-21。
3. 李大衛 (1992)，策略聯盟廠商屬性與成功評價關聯探討—以我國第一代筆記型電腦策略聯盟為例。
4. 曾連通 (1987)，我國汽車製造產業成功關鍵因素與競爭能力之研究，國立中興大學企業管理研究所。
5. 陳國榮 (2003)，台灣汽車產業價值鏈的趨勢探討，國立交通大學高階主管管理學程碩士班
6. 裕日汽車感服卡新車核卡統計報告 (2006)
7. 裕日汽車回廠流失率統計報告 (2006)
8. 闕曉俐 (2003)，跨國聯盟關係演進與企業成長策略之個案研究，國立台灣大學國際企業學研究所

二、英文部份

1. Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. *Sloan Management Review*, 31(2), 19-30.
2. Badaracco, J. L., *The Knowledge Link : How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1991.
3. Barney, J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
4. Barason , J., *Transnational Strategic Alliances : Why, What, Where and How* , *Multinational Business*, No.2, 1990, 54-61.
5. Contractor, F. & Lorange, P. (1988), "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, " in Contractor and Lorange eds, *Cooperative Strategies in International Business*, D. C. Heath and Company.

6. Devlin, G. & Biggs, L. (1989). Partners in the strategic quick-step. *Accountancy*, 5(3), 144-146.
7. Devlin, G. and Bleackley, M., *Strategic Alliances Guidelines for Success*, Long Range Planning, Vol. 21, No.5, 1988, 18-23.
8. Forrest, J. (1990), "Strategic Alliances and the Small Technology Based Firm, " *Journal of Small Business Management*, 37-45
9. Hamel, G., Doz, Y. L. & Prahalad, C. K., Collaborate with Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, Jan/ Feb 1989, 133-139.
10. Harrigan, K. (1988a). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(7), 141-158.
11. Harrigan, K. (1988b). Strategic alliances and partner asymmetries. *Management International Review*, 28(2), 53-72.
12. Hladik, K. (1988). R & D and international joint ventures. " in Contractor and Lorange eds, *Cooperative strategies in international business* (187-203), New York: Lexington Books.
13. James, B. (1985). Alliances: The new strategic focus. *Long Range Planning*, 18(3), 76-81.
14. Killing, J. (1988), "Understanding Alliances: the Role of Task and Organizational Complexity, " in Contractor and Lorange eds. *Cooperative Strategies in International Business*, D. C. Heath and Company.
15. Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(6), 319-332.
16. Lewis, J. (1990). Making strategic alliance work. *Research Technology Management*, 33(6), 12-15.
17. Lorange, P. & Ross, J. & Bronn, R. (1992), "Building Successful Strategic Alliances, " *Long Range Planning*, 25(6), 10-17.
18. Lynch, R. P. , *The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliance*, N.Y. : John Wiley & Sons, 1989.
19. Murray, E. & Mahon, J. (1993). Strategic alliances: Gateway to the new Europe. *Long Range Planning*, 26(4), 102-111.
20. Neueno, P. & Oosterveld, J. (1988), "Managing Technological Alliances, " *Harvard Business Review*, pp.143-154.
21. Ohmae, K., *The Global Logic of Strategic Alliances*, Harvard

- Business Review, Mar-Apr, 1989, 143-154.
22. Pfeffer, J. & Nowak, P. (1976). Joint venture and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398-418.
 23. Porter, M. & Fuller, M. (1986). *Coalitions and global strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 315-344.
 24. Porter, M. E., *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : The Free Press, 1985.
 25. Rigby, D. K. & W. T. Buchanan, *Putting More Strategy into Strategic Alliances*, Directors & boards, Winter 1994.
 26. Straton, R. (1982). *Organizational characteristics of consortia in intensive technology industries*. Unpublished doctoral dissertation, University of California, California.
 27. Takac, P. & Singh, C. (1992), "Strategic Alliances in Banking, " *Management Decision*, 30(1), 32-43.
 28. Teece, David., *Strategic Alliances Technological Innovation : An Organizational Perspective*, Working Paper, Walter A. Haas School of Business, University of California at Berkeley, March, 1990.
 29. Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : Free Press, 1975.
 30. Walker, G. & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(11), 373-391.
 31. Yoshino, M. & Rangan, U. (1995), " Strategic Alliance: An Entrepreneurial Approach Globalization" , Harvard Business School Press, Massachusetts.
 32. Zuckerman, H. & D' Aunno, T. (1990). Hospital alliances: Cooperative strategy in a competitive environment. *Health Care Management Review*, 15(8), 21-30.

附件 A：專家訪談大綱

1. 請問貴公司推行聯名卡或參與聯名卡專案的動機與目的為何？

2. 請問貴公司參與策略聯盟之目標為何？投入哪些資源？

3. 聯名卡推行至今，貴公司實際績效為何？是否有符合預期目標？原因為何？

4. 您對策略聯盟合作宗旨是否瞭解，合作過程中，是否有符合設立宗旨？



5. 請問貴公司對於策略聯盟整體或其他合作企業之滿意度為何？

6. 策略聯盟關係是否有提昇貴公司的競爭能力？未來該不該繼續維持？原因為何？

7. 您認為此策略聯盟之關鍵成功因素為何？或有哪些尚待克服的問題？

附件 B：專家訪談記錄

訪談記錄（一）

訪談對象： 裕日汽車商企部經理
訪談時間： 2006 年 3 月 22 日
訪談地點： 裕日汽車商企部會議室
訪談記錄：

1. 請問貴公司推行聯名卡或參與聯名卡專案的動機與目的為何？

裕日汽車在還未從裕隆汽車分割出來之前，已經開始從事聯名卡策略的規劃，其目的大致包含三點：

- (1) 主要目的為「顧客資料庫」的正確化與豐富化。公司已有車主之車籍資料，但平時僅依賴車主回廠保養或業代拜訪才有機會維護車主資料（如地址、聯絡電話等），一旦車主不回廠或回廠頻率不高時，我們可能就失去正確的車主資料，所影響的是日後要進行「直效行銷」或是「顧客關懷」皆可能是無效的。所以期望利用聯名卡的推行，因為銀行與顧客的接觸頻率較高，更有顧客資料正確性的必要需求，故我們能藉由聯名卡的發行，將「人」與「車」的資料庫可以結合起來，提昇車主資料的正確率，同時也達到顧客資料豐富化的目的。
- (2) 其次是藉由車主權益誘因的提供，將聯名卡視為「會員卡」操作，提高車主回廠意願與比例，進而提高售後服務營收，同時更為落實顧客經營的政策。
- (3) 能夠整合集團汽車週邊事業的資源，提供「移動價值鏈」的差異化服務，藉由「聯名卡」作為操作介面，以期能提供更為具體的車涯服務。

2. 請問貴公司參與策略聯盟之目標為何？投入哪些資源？

主要目標為新車核卡率與車主回廠率兩大項。祇要新車核卡率高，就代表未來車主回持續的回廠，因為車主必須持續回廠與每年續保新安東京海上之強制險，如此車主才能持續擁有六大系統五年或十萬公里延長保固的權益。前者是領先指標，後者是落後指標，有著因果關係。

因此，公司必須評估整個專案的 Business model 具有可行性，因為延長保固對公司而言是項長期的成本負擔，但也不能轉嫁予消費者，以「策略聯盟」的合作方式，藉由合作夥伴的資源因應產生的成本，所以需要經過精密的損益試算與風險評估，同時也需考量此項業務推行所需之配套軟硬體建置，以及專屬人力的配屬。

3. 聯名卡推行至今，貴公司實際績效為何？是否有符合預期目標？原因為何？

自 2004 年初推行至 2005 年年底，兩年期間會員數（成功核發感心服務卡數）近 80,000 張，佔新車銷售台數比例相當高，比預期的五成目標來得高。而經由兩年的追蹤分析車主回廠率實際狀況，有持感服卡跟未持感服卡車主之回廠率有明顯差異，如果時間再久一點，實際績效會更清楚。整體而言，的確有達成原有預期目標，主要原因在於推出「符合市場需求的商品」，如同新車上市一般，如果商品受消費者青睞，加上適切的行銷操作，市場接受度自然就會高於預期。

4. 您對策略聯盟合作宗旨是否瞭解，合作過程中，是否有符合設立宗旨？

裕隆集團多年前設立汽車相關週邊事業群的其中一項策略目的，就是期望以「共擔成本、共創價值」的合作方式，將與「行」有關的商品與服務能整合在一起，創造差異化服務，共同創造顧客終身價值。

聯名卡採行策略聯盟合作方式也是基於同樣的方向，不論是集團關係企業或是玉山銀行，皆能體認需將各自的優勢資源加以整合，也皆能提供彈性的合作空間。

5. 請問貴公司對於策略聯盟整體或其他合作企業之滿意度為何？

滿意度都相當高，尤其是玉山銀行，在正式推行以前，雙方花了很長的時間討論合作事宜，玉山銀行能夠充分因應裕日汽車與經銷公司的各項需求，投入許多資源與人力，都為了使整體策略能順利實現。

6. 策略聯盟關係是否有提昇貴公司的競爭能力？未來該不該繼續維持？原因為何？

透過資源的整合與第一線的推動，的確在競爭能力有所提昇，主要在於

成功地結合各家企業的具競爭優勢的服務，形成其他汽車廠所沒有的差異化商品，維持國內汽車市場創新的領導地位，未來也將持續強化，形成競爭者難以跟進的進入障礙。目前的合作模式等於是奠定了基礎，如同一個平台，未來還能將策略聯盟的範疇加以擴充，形多多贏的綜效。

7. 您認為此策略聯盟之關鍵成功因素為何？或有哪些尚待克服的問題？

成功關鍵因素方面：

- (1) 推出符合消費者需求的商品
- (2) 基於經銷公司利益與需求，提供利於第一線人員推行的環境與利器
- (3) 提供第一線完整的教育訓練與支援系統
- (4) 建立共擔成本共創價值的 Business model
- (5) 有共同目標與高度合作意願

尚待克服問題方面：

- (1) 第一線人員並未全數落實執行推廣，需再教育與落實管理。
- (2) 如何克服車主申辦信用卡之疑慮，如太多張信用卡或擔心盜刷等問題。
- (3) 近日之卡債風暴，銀行審查標準趨於嚴格，核卡條件亦緊縮，將會影響新車核卡比例。

訪談記錄（二）

訪談對象： 裕信汽車總經理
訪談時間： 2006年3月24日
訪談地點： 裕信汽車總公司會議室
訪談記錄：

1. 請問貴公司推行聯名卡或參與聯名卡專案的動機與目的為何？

在裕日汽車還未推行「感心服務卡」之前，裕信汽車已經自行推行「會員卡」，目的在於提供車主更貼心的服務與權益，如免費拖吊服務、維修費用折扣、享有特惠保修套餐等等，讓車主覺得滿意、進而建立忠誠度。實際上有許多經銷公司都有各自的會員經營方式，裕日汽車後來統籌推行「感心服務卡」，實際上等同將各家經銷公司的會員卡予以單一化，統一採行相同的品牌形象與價值，加上能提供原廠的保固服務與其他權益，對經銷公司而言等於是如虎添翼，我們當然樂於配合推動。

雖然經銷公司本身得就經銷合約履行裕日汽車的各項政策，但只要該政策實質上對經銷公司的營運有所助益，我們絕對會貫徹執行力，將應有績效展現出來。畢竟最終效益是能夠促進車主回廠率提昇，進而增加公司營收，這比我們自行推動會員經營的效果會好上好幾倍。

2. 請問貴公司參與策略聯盟之目標為何？投入哪些資源？

經銷公司的目標其實會與裕日汽車相同，因為我們是經銷通路，一個執行單位。當然，我們為了達成目標，配合裕日汽車作為正式推行前後的Pilot Dealer，除了配合政策內容外，公司內部各單位也投入心力與人員不斷討論適切之操作流程與建議改善點，回饋予裕日汽車之企劃單位，促使推廣至全省經銷公司時，所遇到的問題能夠最小化。

3. 聯名卡推行至今，貴公司實際績效為何？是否有符合預期目標？原因為何？

我們公司的推卡績效是所有經銷公司最高的，當然有比預期目標更好，主要原因有幾：

- (1) 我們充份與第一線銷售人員及服務人員溝通此專案之利益點與策略目的，讓公司全體員工有推動此專案的共識與目標體認。
- (2) 提供適當的獎勵辦法提供推動誘因。
- (3) 落實 PDCA (Plan-Do-Check-Action) 管理循環，不斷克服推行面的障礙，並形成經驗累積，修正標準作業流程。
- (4) 架構於感心服務卡的權益內容與介面，我們設計更豐富的車主權益，相輔相成，包裝成更具誘因的商品，更能促使車主申辦加入會員。

4. 您對策略聯盟合作宗旨是否瞭解，合作過程中，是否有符合設立宗旨？

在 Pilot Dealer 的試行階段，我們已經充份瞭解聯名卡背後的 Business model 與策略意義，也能體會到其他合作企業的誠意與積極度，對經銷公司而言，也希望能藉由相關企業資源的結合，能形成更具競爭力的差異化服務。

5. 請問貴公司對於策略聯盟整體或其他合作企業之滿意度為何？

滿意度都相當高。

6. 策略聯盟關係是否有提昇貴公司的競爭能力？未來該不該繼續維持？原因為何？

我們一向相信裕日汽車與裕隆汽車之創新能力，也相信這樣的創新能力能不斷提昇品牌及經銷公司的競爭能力，感心服務卡不只是差異化服務而言，能夠促使車主提高回廠意願是各車廠極力想要達成的目標，過去已經花很多時間與資源提高服務品質，希望藉由滿意度的提昇，能夠提高回廠意願，但結果都是事與願違，但我們的確做到了，這足以表示有提昇競爭力，而未來也應維持，甚至強化。

7. 您認為此策略聯盟之關鍵成功因素為何？或有哪些尚待克服的問題？

成功關鍵因素方面：

- (1) 能夠成功整合多家企業資源
- (2) 策略聯盟成員有明確的共同目標
- (3) 能滿足消費者需求
- (4) 能基於經銷公司立場設想操作面，而非給予不合理推動目標

尚待克服問題方面：無



訪談記錄（三）

訪談對象： 行冠企業行銷部副理
訪談時間： 2006年3月18日
訪談地點： 行冠企業會議室
訪談記錄：

1. 請問貴公司推行聯名卡或參與聯名卡專案的動機與目的為何？

我們基於集團資源的整合定位，欲推行聯名卡結合集團相關資源，與汽車本業新車銷售或售後服務相互整合，建構差異化服務與競爭優勢。所以與裕日汽車共同主導聯名卡專案。行冠負責集團內資源整合工作，而裕日汽車主要就本身需求與經銷通路狀況做出規劃，再一同與發卡銀行洽談整體合作事宜。

2. 請問貴公司參與策略聯盟之目標為何？投入哪些資源？

我們所賦予的主要任務為成功整合集團資源與促成聯名卡成功推行。我們有專職人員參與專案過程，扮演整合與協調的功能，也釋出行遍天下汽車百貨或快保維修的優惠權益。

3. 聯名卡推行至今，貴公司實際績效為何？是否有符合預期目標？原因為何？

2003年開始籌畫，2004年成功導入，至2005年底整體績效有漸入佳境，有符合預期目標，也表示過去花費近一年時間的準備與規劃，是值得的。

4. 您對策略聯盟合作宗旨是否瞭解，合作過程中，是否有符合設立宗旨？

我們本來就秉持著「共擔成本、共創價值」的精神，各個合作企業都有共同認知。

5. 請問貴公司對於策略聯盟整體或其他合作企業之滿意度為何？

滿意度都相當高。

6. 策略聯盟關係是否有提昇貴公司的競爭能力？未來該不該繼續維持？原

因為何？

聯名卡所建構的運作模式是一個成功模式，對行遍天下通路發展而言，有助於汽車百貨旗艦店的發展。

7. 您認為此策略聯盟之關鍵成功因素為何？或有哪些尚待克服的問題？

成功關鍵因素方面：

- (1) 合作夥伴皆有高度意願與共識，且互動良好
- (2) 資源能基於「共擔成本、共創價值」的原則成功整合

尚待克服問題方面：無



訪談記錄（四）

訪談對象： 玉山銀行信用卡處經理
訪談時間： 2006年3月28日
訪談地點： 玉山銀行信用卡處會議室
訪談記錄：

1. 請問貴公司推行聯名卡或參與聯名卡專案的動機與目的為何？

聯名卡是銀行與其他企業團體策略聯盟的方式，有的是公益性質、有的是與非營利團體合作的、有的則是與民間企業一同發行，目的在於共同經營自己的顧客，建立認同感及忠誠度。

有鑑於此，能與裕日汽車合作發行聯名卡對玉山銀行而言是項榮耀也是項挑戰，這是我們第一次與汽車業者合作，而且算是國內首例，不單單只是發行一張卡片而已，連同我們的資訊系統、作業流程、服務內容都得調整因應，對玉山而言，這不只是策略聯盟的目的而已，也是一次提昇競爭能力的良好機會，讓玉山體質能更上一層樓。

2. 請問貴公司參與策略聯盟之目標為何？投入哪些資源？

對玉山而言，最直接的目標當然是發卡量，期望藉由裕日汽車每月銷售量五六千輛的新車台數，能創造不錯的佳績，這將有助於讓玉山的發卡量能夠躍升，也讓顧客基盤能夠擴大，從中我們將有機會獲得利息、手續費或其他金融商品的商機。

因此，我們組成一個跨功能的專案小組，包括企劃、卡務、客服、資訊、資料庫等專業人員，與裕日汽車及其他合作企業共同建置整套系統與作業流程。尤其是資訊系統方面，為配合能夠設計出晶片點數功能與行銷活動需求規劃，我們需要統合刷卡機系統、建置忠誠紅利管理後台系統、公司內部資訊系統，以及與裕日汽車資料庫串連的系統設計，這需要投入相當大的資源與人力。

同時也配合裕日汽車所指定的Pilot Dealer一同試行，就實際執行面之作業流程有無需調整之處，同時也參與經銷公司的行銷企劃，提供我們的相關經驗與資源，如辦卡禮、客戶服務等。

在行銷活動方面，玉山將每月會訊－「玉山緣」設立專屬版面供裕日汽車放置各種活動訊息，能與車主作直接溝通，甚至是直效行銷。而也提供推卡獎勵金供各項行銷活動所需，也常合作 Joint Promotion 的規劃，未來的合作空間將更為寬廣。

3. 聯名卡推行至今，貴公司實際績效為何？是否有符合預期目標？原因為何？

至 2005 年底，NISSAN 感心服務卡約成功發卡近 8 萬張。短短兩年時間能有如此佳績實屬難得，以我們原來的預期一年三萬張目標高出許多。另外，我們也發現，感服卡卡友的平均刷卡金額也較一般玉山信用卡卡友平均月刷卡金額較高，約高出 60% 以上，顯示感服卡之「有效卡」比例相當高，不像許多人辦了好幾張卡，但其實都不使用，表示感服卡卡友樂於視為消費工具，也對該卡有高度認同。

我想裕日汽車成功地整合出顧客認為值得擁有的商品，尤其是免費的五年或十萬公里六大系統延長保固服務，能將售後服務作為聯名卡的權益，這是國內首例，這有助於降低車主辦卡的障礙，也充份展現這並不是一張「信用卡」，而是一張具有消費功能與識別功能的「會員卡」。

此外，我們也在推行期間，全力協助與支援經銷公司各項與卡務相關的操作問題，讓第一線人員能運作順遂，

4. 您對策略聯盟合作宗旨是否瞭解，合作過程中，是否有符合設立宗旨？

我們在與企業合作聯名卡業務都相當清楚合作宗旨，就是要結合雙方的核心資源以提升競爭力，而與裕隆集團的合作過程中，更讓玉山學習到「共擔成本共創價值」的策略目的與意義，這對玉山也是一個成長機會。

5. 請問貴公司對於策略聯盟整體或其他合作企業之滿意度為何？

滿意度都相當高。

6. 策略聯盟關係是否有提昇貴公司的競爭能力？未來該不該繼續維持？原因為何？


除了績效目標順利達成外，對玉山最大的效益，莫過於競爭能力的提升，尤其是在行銷與資訊服務兩大方面。

在行銷方面，學習與汽車產業合作的行銷模式，與其他產業不同的是，汽車是屬於高涉入及高消費商品，且牽涉眾多週邊服務，其複雜度之高，不是以一般消費品運作模式能夠借鏡，但這方面，我們學習到許多經驗。

另外在資訊服務方面，記得 2003 年底政府正要開始推行晶片卡，我們已經率先欲在感服卡導入，晶片功能不只是可作為刷卡過程的防偽識別，也能擴大至行銷活動功能，這也牽涉到背後一連串的資訊系統與資料庫設計的問題，這對其他銀行而言，並無完整經驗，而我們卻在長時間的詳細討論與規劃，能將完整系統建置完成，對玉山而言，真的是 Know-how 的建立。對銀行業而言，資訊技術能力是相當關鍵的核心能力之一，玉山有幸能經由與裕隆集團策略聯盟的合作過程中學習與成長，我們有信心未來將能更加精進。

7. 您認為此策略聯盟之關鍵成功因素為何？或有哪些尚待克服的問題？

成功關鍵因素方面：

- 
- (1) 策略聯盟成員有明確的共同目標
 - (2) 能滿足消費者需求
 - (3) 建構完善的資訊系統與後勤支援系統

尚待克服問題方面：

- (1) 雙卡政策緊縮，核卡條件必需嚴格，恐將影響發卡量

訪談記錄（五）

訪談對象： 新安東京海上產險公司協理
訪談時間： 2006年3月30日
訪談地點： 新安東京海上產險公司台中分公司會議室
訪談記錄：

1. 請問貴公司推行聯名卡或參與聯名卡專案的動機與目的為何？

一直以來，新安持續與裕日汽車維持 Joint Promotion 的關係，與新車銷售結合，提供促銷優惠條件，如過去的免費五年竊盜險專案，讓車主五年內愛車失竊零風險、五年或八萬公里延長保固、免費車體險等等。但這都是基於促銷活動的目的，只是短期效益，不代表能為新安帶來長期業績的成長貢獻。

在瞭解聯名卡（感心服務卡）的策略目的後，新安認知到可以扮演一個重要角色，能成為車主權益的必要條件之一，而且是能夠綁上四或五年，換言之，新安能與顧客至少維持四至五年的關係，在產險業中是很難得的。我們在這樣的基礎上，有機會讓車主進一步選擇我們其他的汽車保險商品，如竊盜險、車體險或乘客險等等，畢竟車主基於「One stop shopping」的原則，較不易只選擇新安的強制險，而選擇其他品牌保險商品。這將有助於新安業務的成長。

2. 請問貴公司參與策略聯盟之目標為何？投入哪些資源？

過去新安產險在 NISSAN 新車中的配合比（新保件數/新車交車數）約三成，期望透過策略聯盟的合作，能夠提高新保比率，甚至是往後的續保比率。

同時，期望能形成新安的差異化商品，與其他產險業者所沒有的服務內容。

因此，我們積極參與合作，也願意投入資源，釋出部份保險獎勵金作為裕日汽車的保固基金，建構與玉山銀行及裕日汽車串連之資訊系統。

3. 聯名卡推行至今，貴公司實際績效為何？是否有符合預期目標？原因為何？

強制險投保比率有明顯提高，畢竟那是感心服務卡的必要條件之一。然而事實上，新安任意險之新保比率並未因此相對明顯提升，原以為車主會統一購買同一產險公司的保險商品，其實對消費者而言，經銷公司第一線人員的建議都會讓車主所接受，基於某些原因考量，第一線人員會將保險商品分不同品牌供車主投保，但品牌的差異對車主並不會造成任何影響，因為價格與服務內容都是一樣的，所以其他險種之推廣會被經銷公司所左右，而造成任意險新保比率未能相對提昇。

4. 您對策略聯盟合作宗旨是否瞭解，合作過程中，是否有符合設立宗旨？

新安是裕隆集團的水平事業之一，自 1999 年成立至今，在集團中扮演的角色認知早已瞭解，故本身需提昇核心競爭力，強化服務品質，才有機會與其他週邊事業資源相互整合，並與汽車本業結合在一起，共同創造商機與顧客基盤。所以參與聯名卡的運作，我們也是持高度信心與支持。

5. 請問貴公司對於策略聯盟整體或其他合作企業之滿意度為何？

滿意度都相當高。



6. 策略聯盟關係是否有提昇貴公司的競爭能力？未來該不該繼續維持？原因為何？

能與其他聯盟夥伴合作，多少都有在合作過程中交流彼此的經驗與 know-how，我們從中也學習到不少寶貴經驗，如玉山銀行的客服作業與高品質的服務流程。除了能助於公司本身的競爭能力外，其實也拓展了更多的合作空間，策略聯盟本質就是資源與競爭力的互補，未來當然為持續朝既有方向前進，如此才能持續提升競爭能力。

7. 您認為此策略聯盟之關鍵成功因素為何？或有哪些尚待克服的問題？

成功關鍵因素方面：

- (1) 透過共擔成本共創價值的方式整合出滿足消費者需求的創新商品
- (2) 策略聯盟成員有明確的共同目標與良好互動

尚待克服問題方面：

- (1) 需進一步思考如何提高經銷公司的任意險推廣的配合比率

訪談記錄（六）

訪談對象： 祥碩興業處長
訪談時間： 2006年4月2日
訪談地點： 新店汽車城5F會議室
訪談記錄：

1. 請問貴公司推行聯名卡或參與聯名卡專案的動機與目的為何？

雖然起初是由裕日汽車主動詢問我們是否有其意願參與合作專案，需要提供免費拖吊服務權益予感心服務卡車主，但基於我們目前是業內第二大品牌，還離第一品牌「全鋒」有些差距，可以擴大我們的客戶數，同時我們也算是集團之關係企業，有如此的合作機會，當然需要不遺餘力參與。

2. 請問貴公司參與策略聯盟之目標為何？投入哪些資源？

由於拖吊需求對一位車主而言並非是件發生頻率高的事，但同時可能有缺油缺水或其他道路救援的狀況發生，對我們而言，只要客戶數能夠增加，就算是我們的期望目標。但我們基於策略聯盟的精神，我們能提供裕日汽車較低的服務成本，也配合建置所需的資料庫系統，並與玉山銀行及裕日汽車相互串連，也提供特定的管理報表，做專案管理，以協助做到風險管理與預測。

3. 聯名卡推行至今，貴公司實際績效為何？是否有符合預期目標？原因為何？

由於提供裕日汽車較低之服務成本，即使服務件數增加，但能獲得利潤相當有限，但在客戶數量上，的確有增加許多，客戶數量基礎越多，我們有些固定費用攤提必定有些助益，同時也增加我們與其他合作銀行爭取合作機會的成本優勢。

4. 您對策略聯盟合作宗旨是否瞭解，合作過程中，是否有符合設立宗旨？

充份瞭解，合作過程中也的確有符合聯盟宗旨。

5. 請問貴公司對於策略聯盟整體或其他合作企業之滿意度為何？

滿意度都相當高。

6. 策略聯盟關係是否有提昇貴公司的競爭能力？未來該不該繼續維持？原因為何？

裕日汽車為提供顧客滿意度，有與我們深入檢討顧客服務流程，如何與0800專線結合，如何使服務流程更為貼心與尊榮，包括司機與客服人員的處理程序與對應話術，還建立教育訓練機制，在在都是為了塑造高品質服務，這都對於我們本身的競爭能力有正面幫助。未來已有計劃擴充服務內容，如提供線上保險或事故諮詢服務、結合衛星定位功能與保險公司合作線上勘查或快速服務等等，以期望包裝出更優質的服務商品。

7. 您認為此策略聯盟之關鍵成功因素為何？或有哪些尚待克服的問題？

成功關鍵因素方面：

- (1) 有達到資源整合的效果
- (2) 合作夥伴良好互動與經驗分享

尚待克服問題方面：無



訪談記錄（七）

訪談對象： 宏碩出版社社長
訪談時間： 2006年4月7日
訪談地點： 宏碩出版社會議室
訪談記錄：

1. 請問貴公司推行聯名卡或參與聯名卡專案的動機與目的為何？

出發點是為了擴展業務範疇，為了達成國內旅遊雜誌第一品牌的目標，我們除了提昇雜誌內容品質外，也必須增加市場佔有率，才能真正成為市場第一。

再者，自從政府實行週休二日政策以來，國內外旅遊需求逐日漸增，近年來各地民宿景點雨後春筍般設立，一般家庭開車出遊的次數也越來越高，對我們旅遊出版社而言，商機當然是與日俱增，至少在需求面，我們的商品是與車息息相關的。

同時我們也是裕隆集團關係企業的一員，深知集團內聯盟的目的與必要性，能有這樣的合作機會，當然大力支持。

2. 請問貴公司參與策略聯盟之目標為何？投入哪些資源？

主要為提高客戶數，其次為續訂比率。前者我們會依裕日汽車的推卡目標為目標，因為我們的商品是其辦卡禮。後者乃是希望客戶能夠續訂旅遊雜誌，成為我們的長期訂戶。所以我們提供近乎成本的商品價格予裕日汽車作為辦卡禮訴求，也提供感服卡卡友續訂優惠價格，更進一步也於雜誌內容中，每月雜誌皆有主題性的旅遊路線推薦與介紹，其中會有一條是專屬為NISSAN感服卡車主設計的，同時也提供旅遊路線中如餐廳、民宿或景點的專屬優惠券，目的都是為了讓整體的權益內容豐富化與超值化。

3. 聯名卡推行至今，貴公司實際績效為何？是否有符合預期目標？原因為何？

就主要目標而言，客戶數的確有隨著感服卡卡數的提高而大幅增加，但因只提供六期（半年）的贈閱期，後續會續訂的比率相當低，因為許多車主

還未有長期訂閱旅遊雜誌的習慣，還是比較習慣當有旅遊需求需要詳細介紹時，才會到相關通路翻閱或購買，或是直接開著車經由親友推薦而隨意走走，所以就個人訂戶之續訂率難以突破。

雖然公司利潤並未因此專案而有很大的貢獻，但我們瞭解合作的目的，也不會覺得不滿意，至少我們的知名度有大幅提昇，也順利達到市場第一品牌的年度目標。

4. 您對策略聯盟合作宗旨是否瞭解，合作過程中，是否有符合設立宗旨？

當然有，至少大家能共同擴大客戶基礎，這才真的是最重要的，有了基礎，各自能基於公司資源與政策好好的經營客戶，經營得好，客戶自然會有好的回饋。而合作夥伴如能相互協助，如 Joint promotion 或資料庫行銷，相信都會有綜效的產生。

5. 請問貴公司對於策略聯盟整體或其他合作企業之滿意度為何？

互動過程都滿順暢的，也彼此分享了許多經驗。

6. 策略聯盟關係是否有提昇貴公司的競爭能力？未來該不該繼續維持？原因為何？

能成為市場第一品牌不是一蹴可幾的，經由聯名卡專案的合作，讓我們對於雜誌內容企劃更為細心與用心，期望能創造更符合消費者需求的商品。未來我們也希望基於目前的績效基礎，能與裕日汽車或其他合作夥伴擴大合作範疇，如旅遊能與車主活動結合，或是與銀行會員權益結合等等。

7. 您認為此策略聯盟之關鍵成功因素為何？或有哪些尚待克服的問題？

成功關鍵因素方面：

- (1) 徹底發揮策略聯盟的精神與效益
- (2) 整合出消費者接受度高的商品

尚待克服問題方面：

- (1) 如何提高續訂率是我們自己需要思考與對應的問題