



國立臺灣大學進修推廣部事業經營碩士在職學位學程

碩士論文

Professional Master' s Program in Business Administration

School of Professional Educational and Continuing Studies

National Taiwan University

Master Thesis

台灣中古車產業發展與融資公司關係研究

The Relationship Research Between Taiwan Used Car Industry

Development Trend and Car Financing Company.

闕源龍

Yuan-Lung Chieh

指導教授：廖咸興博士

Advisor: Hsien-Hsing Liao, Ph.D.

中華民國 106 年 5 月

May, 2017



國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

台灣中古車產業發展與融資公司關係研究

The Relationship Research Between Taiwan Used Car  
Industry Development Trend and Car Financing Company

本論文係闕源龍君 (P04E41001) 在國立臺灣大學事業經營碩士  
在職學位學程完成之碩士學位論文，於民國 106 年 05 月 08 日承下列  
考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

廖成興

(指導教授)

何耕亨

黃恆獎

所長：

廖成興

中華民國 106 年 5 月 8 日



## 誌謝

時間過得飛快，轉眼間 PMBA 的課程已結束了，從一開始上課學習的新鮮感，到後來繁重的課業壓力，讓我有不同的學習體驗，因為授課的老師們都有豐富的學術理論及實務經驗，使我們在課堂上吸收學習不同領域知識，也見識到台大優良卓越的師資，自己也深感榮幸參與很棒的課程。

上課的內容涵蓋理論與實務和數量很多個案研討，加上同學都來自不同專業領域，在熱烈討論的過程中，時常激發出意想不到火花，常讓我有意外收穫與成長，也讓我見識到老師的引導及課程設計的重要，深深感受到當初選擇讀台大 PMBA 學程是正確的選擇。

在論文撰寫期間，非常感謝指導教授廖咸興博士的教導，老師以豐富的學術經驗來引導我們一起探討論文的邏輯架構，廖老師常以幽默的口吻來教導學生，這兩年期間跟同學們一直保持良好互動，也關心同學學習效果如何，扮演著教授和同學之間溝通橋梁。

此外，我非常感謝裕融企業許國興總經理，將台大碩士班學程訊息告知我，鼓勵我們要認真學習與時俱進，我深感受益良多。這兩年讀書期間，感謝我的內人陳慧女士和孩子們對我的鼓勵與全力支持，讓我無後顧之憂的攻讀學位；同時，也要感謝公司同仁對我的支援與幫助。

最後，很榮幸能成為台大人的一員，也期許台大能繼續保持光榮傳統，努力培養更多優秀人才，一起為這塊土地共同努力。

闕源龍 謹識  
于國立臺灣大學  
2017年5月



## 摘要

由於中古車的交易量遠大於新車的交易，但中古車的交易過程中，一切的資訊卻相對的不透明，如車輛的價格及車況對消費者來說是處在不對等的地位，使得消費者處於不利的處境，也常衍生許多消費糾紛，造成中古車市場雖蓬勃發展，但因交易制度的透明度不足下畸形發展，這是進步社會的奇怪現象。

隨著車廠為了增加新車銷售，所做的垂直整合，來提高自家中古車品牌價值再加上中古車產業所衍生的價值鏈十分龐大，國內車廠紛紛將資源投入中古車產業，垂直整合中古車產業的上下游。每個車廠所屬的汽車融資公司，更是將產業價值鏈做更有效管理及透明化運作，從購車開始的車輛來源、貸款、保險、及買賣第三方認證、車輛維修保養及品牌中古車聯盟、車輛要轉售可透過車輛專屬的平台在線上及線下來處理等一條龍的服務，也讓消費者在購買中古車時，交易的透明度和公平性都大大提高，也使得交易糾紛大量減少，因資訊不對稱的問題解決，消費者較願意出高價購買中古車，使得中古車產業走向健康的道路上。汽車融資公司從顧客端的需求，去整合中古車產業上下游價值鏈進而解決中古車交易的痛點，讓車商相關的融資公司進入中古車產業，都獲得相當的發展與利潤空間。

因為有整合台灣中古車週邊產業的相關經驗，在未來進入大陸的中古車產業應有極大的發展空間及先行者的優勢。

## Abstract



Nowadays, the transaction volume of used cars is much larger than new cars.

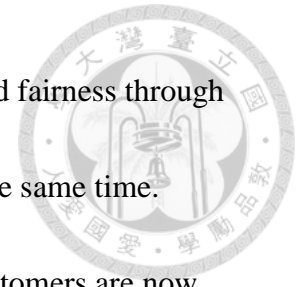
However, all the information in the process of trading the used cars is relatively opaque, such as conditions, prices of cars and so on.

All the elements above put consumers into a disadvantageous position and lead to many consumer disputes. Although the development of used cars is prosperous, the trading system is still lacking transparency, which is a strange phenomenon in progressive societies.

The vertical integration strategy that the automotive factories use to increase the sales volume of new cars also promotes the brand value of their used cars. Moreover, the used cars industry generates an enormous value chain, which intrigues the automotive factories in Taiwan to start putting more effort into the used cars industry and integrate the upstream and downstream of it vertically.

Each automotive factory belongs to an automobile financing company, which is dedicated to managing the industrial value chain more efficiently and clearly. Starting from the transaction, the source of the cars, loans, insurance, the certification from the reliable third-party, vehicle maintainability and so on are all covered by the customized platform for the customer. Customers can resell their cars through online and

below-the-line services. With great improvement of transparency and fairness through the transaction period, transaction disputes will also be reduced at the same time.



Due to the problem of information asymmetry being solved, customers are now more willing to buy used cars for higher prices, which gives more opportunities and leads the used cars industry to a broader path.

According to the various needs of customers, automobile financing companies combine the upstream and downstream of the value chain in the used vehicle industry to solve the shortage in the used vehicle market. Allowing financing companies related to the automobile companies sufficient space for development and making profit.

Due to the experiences of the relevant used vehicle industry integration. I believe the used vehicle industry in Taiwan should have great room for development and have the advantage of being the pioneer for mainland China in the future.

# 目錄



口試委員會審定書.....	II
誌謝.....	III
摘要.....	IV
Abstract.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景、動機.....	1
第二節 中古車產業發展沿革.....	2
第三節 研究問題與目的.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 台灣中古車產業介紹.....	5
第二節 台灣中古車產業五力分析.....	5
第三節 企業競爭與成長策略選擇.....	8
第四節 差異化競爭策略之關鍵成功因素.....	9
第五節 品牌中古車通路分析.....	11
第三章 產業分析.....	13
第一節 中古車產業市場現況.....	13
第二節 中古車商營運商業模式.....	16
第三節 中古車認證制度發展.....	17
第四節 中古車價格與銷售探討.....	21
第五節 中古車拍賣制度.....	26

第四章 研究方法與個案研究分析.....	30
第一節 T 公司發展沿革 .....	30
第二節 T 公司發展優勢 .....	32
第三節 T 公司企業成長 .....	34
第四節 T 公司營運績效評估 .....	37
第五章 結論與建議.....	42
第一節 研究總結.....	42
第二節 研究結論與後續研究建議.....	43
參考文獻.....	45





## 表目錄



表格 二-1 台灣中古車通路主要聯盟據點數比較表 .....	12
表格 三-1 中古車市場成長率與經濟成長率 .....	14
表格 三-2 車齡別中古車市場成長狀況 .....	15
表格 三-3 監理單位過戶數及實際過戶車輛 .....	15
表格 三-4 台灣汽車產業各認證服務機構比較表 .....	20
表格 三-5 2016 年 10 月登記使用小客車車輛品牌別 .....	22
表格 三-6 汽油自小客車牌照稅、燃料稅表及 2016 年 10 月登記使用小客車市占比 ..	23
表格 三-7 高性價比與經濟考量區隔比較表 .....	26
表格 四-1 T 公司重要事項沿革 .....	30
表格 四-2 T 公司三條地平線之成長策略 .....	36
表格 四-3 T 公司合併資產負債表 : .....	37
表格 四-4 T 公司個體資產負債表 : .....	38
表格 四-5 T 公司個體綜合損益表 : .....	40

## 圖目錄



圖表 二-1 中古車產業五力分析 .....	7
圖表 二-2 企業三條地平線模型圖 .....	9
圖表 三-1 2010 年~2015 年中古車過戶數統計 .....	13
圖表 三-2 中古車商商業模式.....	16
圖表 三-3 裕隆集團 SAVE 車輛查定認證書及報告.....	21
圖表 三-4 拍賣流程說明 .....	29
圖表 四-1 T 公司組織圖.....	32
圖表 四-2 T 公司產業環境五力分析.....	33



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景、動機

### 1. 台灣中古車市場規模大：

近年台灣汽車市場當中，中古車過戶數約 70 萬輛，銷售於全台約 5,000 多家的中古車行，推估中古車產業從業人員為 5 萬人，購買中古車最終消費者為 50 萬人，再加上週邊相關上下游產業從保險、貸款、保修、拍賣、租賃、認證推估 5 萬人，整個中古車產業所影響的人數為 60 萬人，由此可見，中古車產業對台灣具相當的影響。

### 2. 中古車市場機制不透明：

中古車經過第一任車主使用後，使用里程、是否有擦撞及事故，都會造成車輛品質差異甚鉅，因為每一輛車車況都不一樣，相對價格的訂價標準除車況因素外，也會受到經濟景氣及車輛供需所影響。而主要決定價格高低是中古車商，也因為車輛價格差距大，使得消費者在賣車或買車因為沒有公開透明的資訊，造成雙方不對等，消費者常處於劣勢往往會變成銷售糾紛，甚至有少數不肖中古車商拿事故車(發生車禍的車輛)，在外觀上整修的很漂亮，來當做正常車被交易，也是時有多聞，整個中古車交易市場呈現較混亂及不對等的交易行為。

### 3. 融資公司在中古車產業的角色：

融資公司在中古車產業可扮演兩種角色，一是中古車交易的促進者，因融資公司可透過融資方式，降低消費者購買中古車輛之負擔，進而推升中古車交易量；另一種是融資公司為合理評價車輛價值，也促使市場上相關認證機制的導入，提高消費者對於中古車之信心。



## 第二節 中古車產業發展沿革

中古車產業發展沿革，依產業中重要變化，依實務經驗，將發展沿革分為四個階段，說明如下。

### 1. 個人車行時期：(2000 年以前)：

在 2000 年以前，台灣尚未有中古車車輛認證的制度，車輛的買賣及價格主導權，都掌握在中古車行的手中，資訊不對稱的問題，往往造成消費者不論在金錢或精神上都受到相當大的困擾與損失。

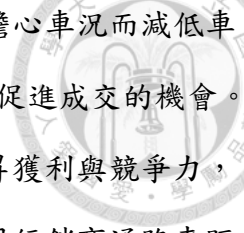
### 2. 認證導入時期：(2000 年~2009 年)

為了改善長久以來台灣消費者所存疑的中古車買賣環境，裕隆集團旗下子公司「行將企業」於 2000 年首度引進日本實施超過二十年的「車輛檢查認定制度」，結合集團四十年車輛製造經驗，並加以改良研發更合宜的新查定制度 SAVE (Sinjang Automobile Value Evaluation)，SAVE 認證查定制度是華人中古車界第一套自主開發的系統化車況查定機制，特別因應台灣地區的車輛特性加入泡水、接合等特殊車況的檢查。由嚴格考證合格的專業查定人員，進行車籍資料確認、外觀鈹件及內裝狀況檢視、車體結構骨架整修履歷判斷、配備功能及機能件運轉測試，提供「車況資訊透明陳述」，避免車輛價值遭受損失。對車況檢查鑑定，使車況資訊完全透明化，讓買賣雙方都有價值判斷的衡量基準。

德國萊因集團也推廣第三方認證制度，都使得中古車市場慢慢走向有制度的發展，在第三章產業分析會做詳細的說明。

### 3. 品牌中古車行導入：(2009 年~2013 年)

裕隆集團在建立「車輛檢查認定制度」後，有感於中古車交易環境並不透明，消費者「知」的權益長期不受重視，為建構健全的汽車產業，運用其專業的查定能力，建立「SAVE 認證車聯盟」經由專業、



公正的透明化車況認證查定，大幅降低買方因為擔心車況而減低車價的動機，可有效提高 SAVE 認證車的流通價值、促進成交的機會。此時國內車商看到中古車產業龐大商機，為了提昇獲利與競爭力，延長了戰線，除了成立了中古車販售點外，也利用經銷商通路來販售自家品牌中古車來增加獲利，同時在行銷策略運用來提高自家中古車在市場的價格，保障車子的殘值，以增加消費者在選購新車時，形成另一個有利的影響因子。

除了品牌認證中古車之外，各車廠也紛紛建立中古車聯盟如:SUM、HOT、CAR OK 也相繼成立，第二章會介紹國內車商(裕隆、豐田、中華)企業競爭策略選擇，差異化分析及品牌中古車通路發展分析，來說明中古車產業近十餘年的來發展過程。

#### 4. 網路平台建立：(2013 年之後)

另外在網路平台方面，數字科技公司旗下 8891 中古車交易平台於 2009 年就成立，在 2013 年大量投入電視廣告宣傳，以「買賣中古車就上 8891」為口號，大量吸引中古車業止於網站上刊登，並且在網站上的車輛，透過專人到各家車行查核車輛、價格資訊的正確性，迅速成為改變中古車產業交易媒介。除中古車行外，也有車主直接將車輛刊登於網路平台銷售，開啟車主不透過中古車行，直接銷售給消費者(C to C, Customer to Customer)的時代。

### 第三節 研究問題與目的

#### 1. 研究問題

A. 台灣汽車廠商如何在經營品牌與通路商之情況下，跨足並成功經營中古車市場

#### 2. 研究目的

- A. 分析國內知名汽車集團，在台灣中古車產業環境下，如何透過  
融資公司運作關鍵成功因子



## 第二章 文獻探討



### 第一節 台灣中古車產業介紹

2015 年台灣小客車保有量約為 750 萬部（以全島 2300 萬人口計算，每千人保有量約 330 部），雖遜於歐美水準（千人保有量 500 部以上），但已較一般國家為高。考量目前台灣經濟發展趨緩及地理區域小等限制，可判斷目標台灣小客車保有量已趨成熟，未來難有高速成長期。

依先進國家（如日本）之經驗，成熟的汽車銷售市場，其中古車：新車之比率約為 1.5~2：1，2015 年台灣市場中古車（中古車）銷售 71 萬台，對比新車銷售 42 萬部，中古車：新車為 1.7：1 已接近日本市場的水平，表示台灣汽車銷售產業，不論中古車與新車，均已達一個穩定成熟市場之水準。

中古車產業價值鏈之主要角色為車輛供應商（賣家）、中古車商（媒介）、消費者（買家）。但由於中古車況一般消費者不易判斷，故產生認證機制之重要性，並衍生相關中古車商之聯盟，希望透過此聯盟形象取得消費者信任；同時經過認證鑑定之車價，也有利於融資公司承作中古車案件，增加中古車交易量。

### 第二節 台灣中古車產業五力分析

為說明中古車產業競爭狀態，將透過五力分析進行說明。Michael Porter 在 1980 年出版的「競爭策略」書中提出的五力分析(Porter's 5 Forces Analysis)，提出產業競爭的五種作用力，A.產業內的競爭對手，B.供應商的議價能力，C.購買者的議價能力，D.潛在及新競爭者的威脅，E.替代品或服務的威脅。企業要利用五力分析從產業裡找出定位，及重要結構優勢及產業的競爭能力，有效的對抗各種來自外界的競爭。

五種作用力及套用至中古車產業說明如下：



1. 產業內的競爭對手：

產業競爭對手的多寡及同業之間的對立程度，是影響產業競爭是否激烈的重大因素，並直接影響企業的獲利狀況。套用至中古車產業，產業內的競爭者相當多，台灣中古車商推估約 5,000 家，會造成在強烈競爭影響下，而降低利潤。

2. 供應商的議價能力：

供應商會透過提供的原物料及服務，來影響企業的成本及利潤。影響供應商議價能力的影響因素如下：供應商所處產業市場集中程度、供應商轉換客戶之成本、供應商之產品對購買者重要性，供應商之產品或服務獨特性及供應商多寡。以中古車產業而言，主要車輛供應來源為一般消費者、租賃公司及銀行法拍車輛，供應商集中度較低，供應商議價能力相對較薄弱。

3. 購買者的議價能力：

由於購買者對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格以爭取更高品質與更多的服務，以至於影響並壓縮產業的利潤空間，因此，企業須深入了解分析不同形態顧客的特性，並了解他們議價能力的來源。而影響購買者的議價能力之因素有：購買者所處之產業市場集中度、購買者的採購量多寡，購買者的產品獨特性。以中古車產業檢視，買方主要為一般消費者，採購數量少，但車商間產品差異度不大，消費者可透由車商間及網路資訊比較，增加議價籌碼。

4. 潛在及新競爭者的威脅：

若一個市場利潤高且進入障礙低時，會吸引許多潛在的競爭者進入這個產業，直到市場內的利潤降低至不再吸引新進入者進入，這對於既有產業內的經營者而言相當不利。潛在競爭者的威脅強度受到進入障礙高低的影響，進入障礙主要包括規模經濟、產品差異、資

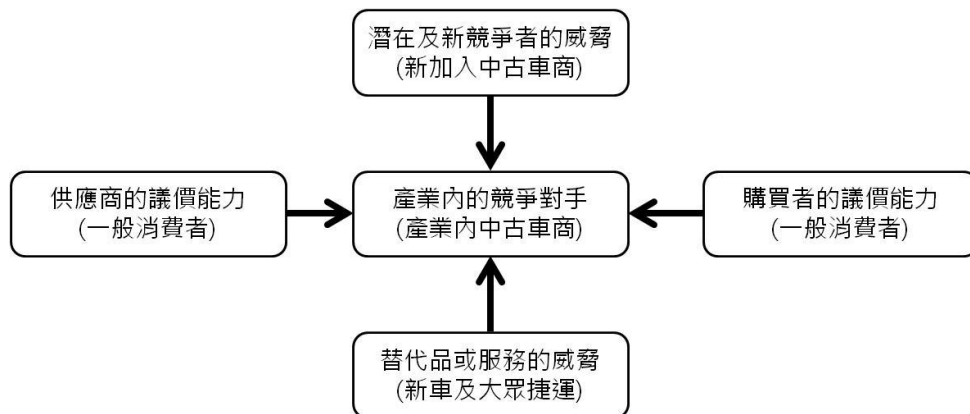


本需要、轉換成本、政府行為與政策、自然資源、地理環境等方面。以中古車產業檢視，新競爭者無規模經濟壓力，產品差異性不大，資本需求不高，轉換成本低，無法規及政策保護，因此進入障礙相當低。

5. 替代品或服務的威脅：

替代品定義為處於同行業或不同行業中的企業，其所生產的產品可提供顧客類似或相同的價值。替代品的存在限制了一個產業的可能獲利。當替代品在性能、價格所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的威脅也就愈大。而影響替代品威脅程度之因素有替代程度、移轉成本之高低、替代品的效能與價格比等。以中古車產業檢視，替代性產品為新車、摩托車或大眾運輸工具，其中以新車影響最鉅。在蘇怡欣 2008 年的研究中顯示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。(蘇怡欣，2008)

圖表 二-1 中古車產業五力分析



資料來源：Michael Porter (1980), Competitive Strategy 及本研究整理

### 第三節 企業競爭與成長策略選擇



#### 1. 企業競爭策略之選擇：

Porter(1985)認為：競爭優勢是企業有別於其他競爭者，所擁有之獨特且優越的定位。而競爭優勢是來自於「為顧客創造出來的價值」並且此價值要高於其創造成本，而「價值」也就是顧客願意支付的價格。獲取競爭優勢的方式有三種，分別是「成本領導」、「差異化」以及「集中化」。成本領導、差異化及集中化即為 Porter 定義之「一般性競爭策略」，一般性競爭策略的觀念，在於如何將產品放置於產業中別人忽略的地位，以及如何將優勢加諸於競爭對手不曾跨足的利基點上，在此架構理論下，如何選擇一般性策略中最好的競爭優勢，並結合相關配合要件，形成長期競爭優勢。

#### ■ 成本領導：

競爭的對手之間產品與服務無差異化，而且移轉的成本很低，擇以壓縮成本方式，進而降低商品價格與競爭者競爭。通常企業需積極從事於效率規模的設備建立，在研究發展、服務、廣告、行銷等方面盡量降低成本，只要企業能夠取得並且維持處於成本領導地位，並同時掌控產品價格使之等於或接近產業之平均水準，即能在產業中擁有較佳的表現。

#### ■ 差異化：

企業必須在多種特質之中發展出與競爭者相異且獨樹一格的特質，而該特質是顧客所重視，例如有企業選擇在廣告行銷或實體通路投入巨額成本(隱性成本)，進而提高競爭優勢。企業可差異化項目有品牌形象、產品特徵、技術、或顧客服務等。

#### ■ 集中化：

是在整體產業中考量客戶的特殊需求，企業專注於特定業務領域、顧

客區隔或產業供應鏈並投資產生特殊性而形成的競爭優勢。

## 2. 企業成長策略之選擇：

三條地平線模型（Three Horizons）是由顧問公司 McKinsey 於 1990

年代所提之分析模式，以三條地平線分析企業如何採取成長策略：

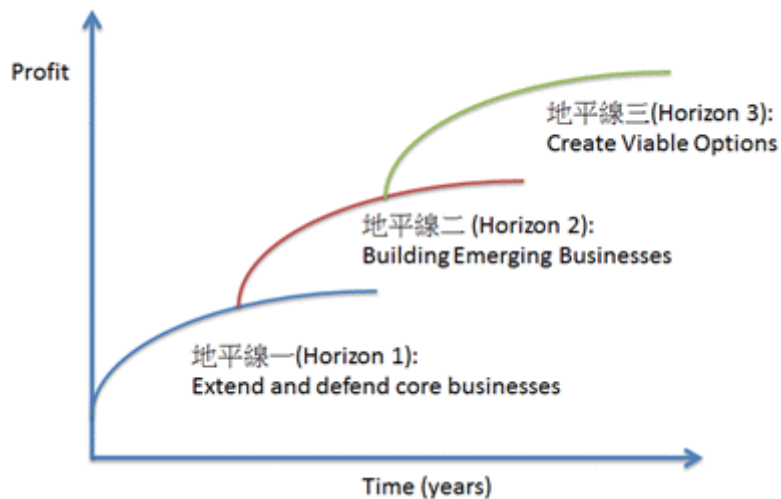
地平線一（Horizon 1）主要是現有產品之營運，並可產生主要現金

流量；地平線二（Horizon 2）屬於新興業務，將於未來 1-3 年產生

現金流；地平線三（Horizon 3）屬於創造未來市場的新事業，此時

需要開始投入研發預算進行開發。

圖表 二-2 企業三條地平線模型圖



資料來源：三條地平線模型 Geoffrey A. Moore (2012)

## 第四節 差異化競爭策略之關鍵成功因素

差異化的項目必需為顧客所重視的項目，也就是成功關鍵因素，大前研一(1984)所謂成功關鍵因素(key factors for success, KFS)是指個別企業在該產業競爭的主要成功因素，若一個企業能確認出其個別的關鍵成功因素，然後把企業的資源更效且集中投入可取得競爭優勢的特定領域中，

是尋找策略優勢的途徑之一。

近幾年來，中古車業者也透過加入中古車商聯盟的方式，針對以往中古車市場的缺失加以管理改善，增加競爭力及擁有關鍵成功因素。

關於中古車展業的關鍵成功因素，相關整理如下：

1. 張瑞珍提及，經營國內中古車業的成功關鍵因素為：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及降低維修整備成本等。
2. 蘇怡欣提及，消費者對於中古車的購買知覺風險越高，中古車的購買意願越低。品牌形象越好，消費者對該品牌中古車購買意願越高。
3. 賴尚儀提及，台灣中古車市場中，經營中古車的成功因素如下四點  
A.利用新車品牌形象，形成中古車市場優勢，B.率先引進原廠認證中古車制度（CPO），C.以新車模式經營中古車市場，D.提供車主售車管道，共同提升商品價值。
4. 劉國龍說明，中古車車商聯盟成功關鍵有，1.一次修妥之保固制度對中古車聯盟有正面的作用。2.日系中古車的高市占率會影響歐美中古車加入中古車聯盟的可能性。3.中古車媒體行銷之創造新聞性與話題性，對中古車商的行銷有提升效果。4.低利專案中古車貸款能增加中古車商的利潤與服務保證項目。5 連鎖維修體系對中古車商之延長有償保固年限且增加保固率有加成效果。6.成立車況查定認證企業對提升中古車商技能提升、縮短工時和降低費用有正面的作用。7.中古車聯盟查定和鑑價之評鑑制度能增加中古車商的收益且提升消費者之滿意度。8.經銷商委拍中古車來源之車況透明化對中古車商收益的增加有正面的幫助。9.中古車 B2C 型態直接提供有



三大品質保證和四大保固。

因中古車市場競爭越趨激烈，產業內企業為提升服務品質增加競爭優勢，所以結盟連鎖形成。



## 第五節 品牌中古車通路分析

中古車商為因應市場上的激烈競爭，會透過加入品牌中古車通路，也就所謂的「中古車商聯盟」，增加競爭優勢。中古車商聯盟的成立為突破以往單兵作戰的中古車銷售模式，為提供消費者更多優質的服務。(楊志華，2016)

中古車商聯盟，除了由汽車製造廠成立之外，尚有由汽車公會、中古車商間及網路集結等等所組成。由汽車公會、中古車商自行串連、網路自行集結，無企業組織，銷售及售後服務的能力較為薄弱。(倪玟琪，2012)倪玟琪(2012)研究當中整理，加入中古車聯盟後，可獲得之競爭優勢如下：

### 1. 塑造聯盟的品牌與經營：

配合母公司經營的核心競爭能力，打造中古車市場全新品牌，讓聯盟車商藉由全新優質品牌，共同經營及行銷。除了提升加盟商本身形象外，更能順應中古車市場上連鎖品牌的經營，避免單打獨鬥，且可有效的掌握市場客源及車源資訊。

### 2. 全國性售後服務：

消費者於中古車商聯盟購買中古車後，可獲得母公司全國綿密的服務廠售後服務，讓買中古車就像購買新車一樣獲得保障及服務。

### 3. 網路拍賣服務：

中古車產業中，連鎖品牌經營漸漸成為趨勢。可擴大車輛銷售的管道，讓參加聯盟的車商，能夠藉由中古車網路平台提供服務。讓加

盟商不在侷限於單一店面的經營，而是成為一個具有全國虛擬通路的實體店面。



4. 提供三大保證及保固服務：

中古車商聯盟除了對銷售的車輛提供無泡水車、無重大事故、無引擎變造車外，凡經由原廠查驗的車輛，均提供一年的全省保固服務。不僅可以提升加盟商的形象，更提升消費者購車信心，減少買賣糾紛與客訴，增加銷售業績。

5. 專業客服支援：

聯盟均會提通 0800 專線電話，車主可以透過免付費專線反映或諮詢。針對已交車的車主也會進行售後電話關懷及滿意度調查，並立即將訊息反映給會員，提升客戶關係管理的能力。

目前中古車市場上，主要之聯盟比較如下表：

表格 二-1 台灣中古車通路主要聯盟據點數比較表

品牌中古車通路	總部所屬單位	據點數
SUM	匯豐汽車	327
SAVE	裕隆汽車	210
HOT	和泰汽車	178
Car OK	順益汽車	151
台灣汽車大聯盟	台灣各汽車商業同業公會	119
Easy Car	匯豐汽車	65
福利汽車	私人中古車商	22

資料來源：各中古車聯盟網站

## 第三章 產業分析

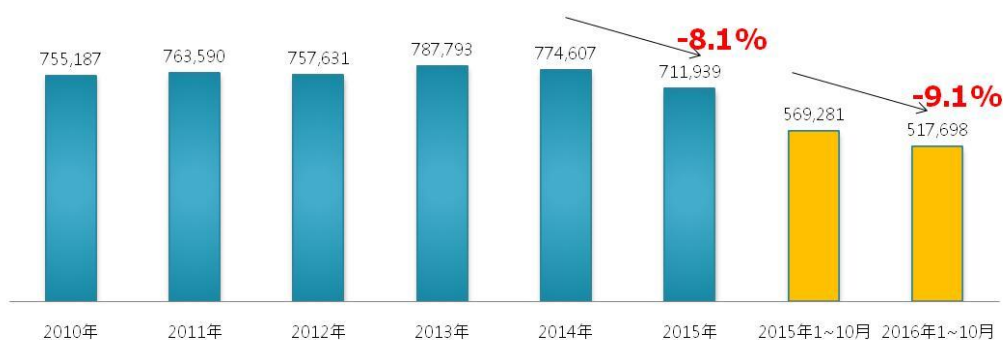


### 第一節 中古車產業市場現況

#### 1. 中古車產業市場規模：

- 定義：已領有牌照或非原廠水平輸入進口之車輛，再次進行車主及車籍資料異動之過戶作業次數。該市場由實際使用之中古車、新車公司領牌未使用之新古車及平行輸入進口之車輛所組成。
- 依監理單位資料統計，台灣中古車市場於 2010~2014 年市場規模在 75.5 萬輛至 78.7 萬輛之間穩定發展。
- 但從 2015 年起，因政府舊換新政策實施，部分原有中古車潛在顧客會因補助影響而改買新車，使中古車市場 2015 年呈現衰退 8.1%；2016 年 1~10 月更加衰退至 9.1%。

圖表 三-1 2010 年~2015 年中古車過戶數統計



#### 2. 中古車市場影響因素：

- 經濟景氣因素：汽車購買屬於高單價商品之交易，在一般家庭消費金額占比高，因此汽車市場受市場經濟景氣帶動，當經濟狀況好轉時，家庭所得收入提升，購買車輛意願也同步提高。以 2010 年~2015 年中古車市場成長率與經濟成長率

進行相關分析，數據顯示中古車市場成長率與經濟成長率，兩者為高度正相關(相關係數 0.72)。



表格 三-1 中古車市場成長率與經濟成長率

	中古車成長率	經濟成長率
2010	6.4%	10.6%
2011	1.1%	3.8%
2012	-0.8%	2.1%
2,013	4.0%	2.2%
2014	-1.7%	3.9%
2015	-8.1%	0.7%
相關係數	0.72	

3. 政府政策因素影響(汽車舊換新補助)：

- 行政院通過貨物稅條例修正，於 2016 年 1 月 8 日起生效並實施 5 年，補助對象為登記滿 1 年且出廠 6 年以上小客車、小貨車、小客貨兩用車，於報廢或出口前、後 6 個月內購買新車且完成新領牌照登記者，該新車應徵之貨物稅每輛定額減徵 5 萬元。
- 自 2015 年舊換新政策宣布後，6 年以上的車輛原本將進入中古車市場之車輛，部分轉而進行出口或報廢領取政府提供之 5 萬元貨物稅補助。導致 2015 年起 6 年以上車齡之中古車市場衰退。



表格 三-2 車齡別中古車市場成長狀況

車齡	2014 年成長率	2015 年成長率	2016 年 1~10 月成長率
11 年以上	1.0%	-5.6%	-8.8%
6~10 年	-12.7%	-20.2%	-12.9%
0~5 年	8.5%	0.0%	-5.5%
整體	-1.7%	-8.1%	-9.1%

- 重複過戶因素：因中古車商業模式過程中(原車主將車輛銷售過戶予中古車商，中古車商再將車輛銷售過戶予消費者)，存在重複過戶狀況。依 2014 及 2015 年監理單位過戶數為 77.4 萬輛及 71.1 萬輛，實際過戶車輛為 58.4 萬輛及 56.5 萬輛，平均每台車輛過戶數為 1.3 次。值得觀察的是 2016 年因中古車市場持續萎縮，主要因為中古車車市景氣不如預期，車商購入的車輛銷售時間拉長，當車商購入的車輛未能迅速售出，為了降低車輛折價風險，車商會快速將車輛售予同行，此行為會增加一次過戶數(第一間車商過戶給第二間車商)，導致平均單台過戶數據升高。

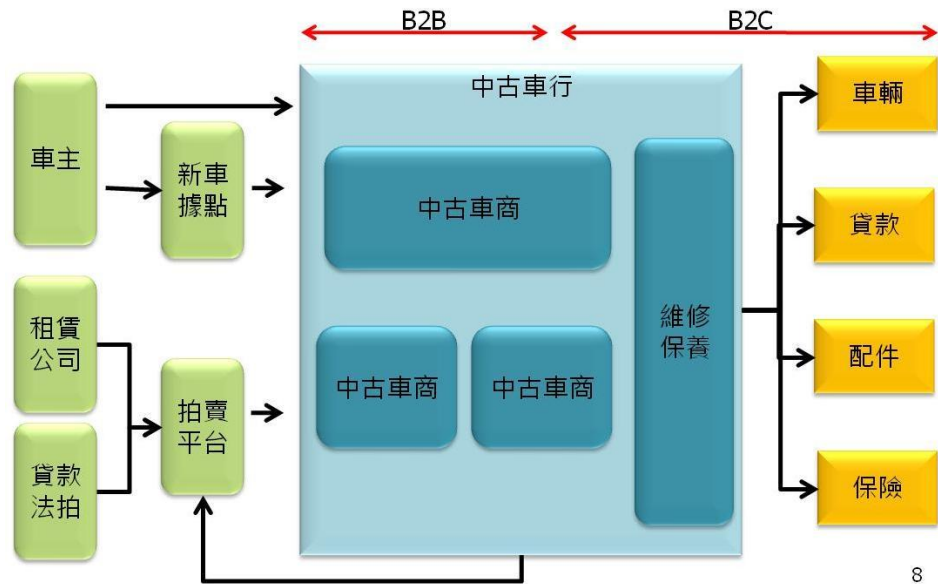
表格 三-3 監理單位過戶數及實際過戶車輛

	2014	2015	2016(1~10 月)
監理單位過戶數(A)	774,607	711,939	517,698
實際過戶車輛 (B)	584,157	565,427	301,769
平均單台過戶次數 (A/B)	1.3	1.26	1.7
重複過戶數(A-B)	190,450	146,512	215,929

## 第二節 中古車商營運商業模式

中古車商商業模式可針對銷售對象不同區分，可分為銷售予同業(B2B)及銷售予消費者(B2C)之商業模式，說明如下：

圖表 三-2 中古車商商業模式



### 1. 銷售予同業(B2B) 之商業模式：

因中古車市場存在區域性及店家經營車款之差異，若中古車商在收購車輛後決定不銷售予消費者，就會銷售予其他中古車商或透過拍賣平台銷售。

- 銷售予其他中古車商部分：直接車商通常在向原車主收購同時已經確認後續收購之間接車商及價格，所以在收購後即刻將車輛轉予間接車商，賺取原車主收購價格及售予間接車商之價差。
- 銷售予拍賣平台部分：因為銷售予拍賣平台必須先將車輛從車主端買斷，通常車商在完成車輛收購後，車輛存放一段期間仍未銷售出去時(業界平均週轉率為2個月)，車商

為求資金周轉或更換車輛商品時，會將車輛在拍賣平台上銷售。

- 依前段監理單位過戶數及實際過戶車輛，2014 年重複過戶 19 萬輛、2015 年 14.6 萬輛及 2016 年 1~10 月重複過戶數 21 萬輛，由此可推測 B2B 之市場規模。

## 2. 銷售予消費者(B2C) 之商業模式：


- 在 B2C 商業模式當中，中古車商在車輛收購後，會將車輛進行外表鈹烤、機能件維修及內裝清潔後，再透過店頭及網路平台廣告(8891、Yahoo 中古車....等)銷售予消費者。在車輛銷售同時，車商通常附帶車輛貸款、車輛配件及保險保固等業務進行交易，在各項業務當中獲取利潤。

## 第三節 中古車認證制度發展

### 1. 認證制度發展背景

- 因中古車輛價值會隨車輛的使用狀況、車齡、里程數、車體結構損傷程度...等等因素而以致每台車輛都有不同的價格，且部分影響車輛價格的因素可經由精細的維修而掩飾，造成交易間資訊不對稱情況，增加消費者在購買中古車過程當中之風險。
- 在消費者購買中古車過程當中，一般消費者往往無法判斷中古車輛品質好壞的專業能力，為了減少車商與消費者之間資訊不對稱，並提高車輛價值，許多中古車業者提供多種車輛認證報告，使車輛資訊狀況能夠完整透過書面資料傳達。在這樣的環境下，進而衍伸車輛認證制度。

### 2. 認證制度之內容

- 
- 認證制度的發展起源於車輛狀況資訊不對稱，因此認證內容主要的任務就是將車輛真實狀況透過書面報告來傳達，內容各構面如下說明：
    - ◆ 車籍資料檢查：確認車籍資料正確及合法，編號無經過塗改及焊接。檢查項目為：所有車輛識別號碼、車身號碼烙碼、引擎號碼烙碼、原廠車籍貼紙或鐵牌。
    - ◆ 車輛外觀狀況檢查：確認外觀鈹件凹損狀況及是否有更換、拆卸，以了解車輛狀況及是否有遭受撞擊。檢查項目為：外觀鈹件狀況、右前葉子板及左後門曾鈹修、左後葉子板曾更換、外觀燈框及鏡片、水箱護罩及保險桿、後保險桿曾拆裝、所有玻璃及後視鏡與其外框、飾條及飾板、開門機構、門邊及門框防水條、漆面狀況鏽蝕、凹痕。
    - ◆ 車身鈹件及結構檢查：確認車身結構是否經過鈹修、焊接，以推測是否遭受撞擊。檢查項目為：左、右門柱結構及飾板、門檻鈹件結構、車頂鈹件結構、車身底板。
    - ◆ 行李廂結構檢查：確認車輛受否遭後方追撞及是否進水。檢查項目為：行李箱蓋或尾門啟閉測試、行李箱底板及鈹件狀況、行李箱結構、水漬及氣味。
    - ◆ 引擎室檢查：確認車頭結構是否有曾撞擊，機能件是否正常運作。檢查項目為：引擎蓋啟閉測試、水箱架、周圍鈹件結構、防火牆、避震器座結構、引擎及齒輪箱外觀、機油、變速箱油、冷卻系統風扇及水管、動力轉向系統泵浦及油管、煞車油液面及總泵、燃油系統洩漏、

電瓶狀況、各項 V 型皮帶、引擎腳、渦輪或機械增壓器狀況、火災修復痕跡。

- ◆ 室內及泡水跡象檢查：確認內裝物件狀況及是否有泡水痕跡。檢查項目為：框鈹件縫隙及防水條、內裝配線、錶板內側橫樑及支架、地毯下底板孔縫、內裝座椅、防火牆內側週邊、內裝零配件孔縫、後廂鈹件內緣及配線、前座安全帶狀況功能及操作、後座安全帶狀況功能及操作、駐車\煞車行程、儀表作動狀況與指示燈、操作面板按鈕與出風口、冷暖空調與循環系統、軟頂操作\硬頂操作\敞篷軟硬頂與防水膠條狀況。
- ◆ 底盤檢查：確認車輛底盤結構是否完善堅固，轉向及煞車系統是否完好。檢查項目為：引擎及齒輪箱外觀(下半部)、傳動系統漏液、引擎腳支腳、轉向系統、前後軸橡膠固定座/襯套、萬向接頭與防塵套、防傾桿、輪胎磨損狀況、煞車油管及分泵、煞車碟盤與來令片、避震器與彈簧、排氣系統、油箱與燃油管路、直樑、橫樑、工字樑。
- ◆ 路試：動態測試機能件運作狀況。檢查項目為：轉向系統間隙、車輛轉向/操作狀況、油門控制機構、變速箱操作、排檔安全鎖(自排車)、煞車系統及手煞車效能、懸吊系統狀況、行駛偏向及定位測試、震動及異音、行駛時異音、排煙、目視檢測漏液、所有液體存量。

### 3. 業界認證制度之比較：

檢視台灣汽車產業，對多種品牌車輛提供認證服務的機構為：

SAVE、Yes、Goo、德國萊因，各家認證內容比較如下表：

表格 三-4 台灣汽車產業各認證服務機構比較表

認證單位	SAVE	Yes	Goo	德國萊因
所屬集團	裕隆集團	匯豐汽車集團	二手車訊	德國萊因
公司	行將企業	匯豐汽車	二手車訊	台灣德國萊因
銷售通路	SAVE 認證車聯盟	SUM 優質車商聯盟	二手車訊	無
成立期間	2000	2015	2014	2006
檢驗項目	168	NA	NA	90
車輛保證	於 SAVE 聯盟購買，若與認證內容不符則原價買回	賠償檢測費用 10 倍，NT\$ 40,000 元	無	賠償檢測費用

圖表 三-3 裕隆集團 SAVE 車輛查定認證書及報告



### SAVE 車輛查定認證書

本車經SAVE認證車聯盟專業查定人員針對認證項目進行鑑定，並依據查定結果開立SAVE車輛查定認證書

**【車輛基本資料】**

認證序號 A0503161

廠牌 INFINITI	車型 G37
車牌號碼	出廠年月
車身號碼	引擎號碼

**一、SAVE 認證項目**

1. 車輛是否有遭受泡水鑑定認證。
2. 車身號碼/引擎號碼是否有異常查定認證。
3. 車身骨架結構是否有修復歷史查定認證。

**二、SAVE 認證結果**

1. 本車車身骨架結構無任何修復跡。
2. 本車無車身/引擎號碼異常之情形。
3. 本車無遭受泡水之情形。
4. 本車未曾為營業計程車。

☆☆☆☆

**三、車身骨架結構修復歷史查定報告**

1. 本車車身骨架結構無任何修復跡。

加盟車商名稱: \_\_\_\_\_

認證工程師: \_\_\_\_\_ 鑑定日: \_\_\_\_\_

本查定認證書僅授權上述SAVE加盟車商使用，如交易轉轉、轉售予其他車商或第三人，本查定認證書自動失效。



### 台灣德國萊因中古車檢測報告

TÜV Rheinland Taiwan Pre-owned Car Condition Report

Report Number: 4700010904

Inspected by: \_\_\_\_\_

Name: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

TÜV Rheinland Taiwan Ltd.

**車輛資料 Vehicle Information**

機房地點 Location	台北 1	製造廠商 Manufacturer	FORD	車牌號碼 Vehicle ID	_____
備註里程數 Odometer	_____	車型/出廠年 Type/Year of manufacturer	_____	車身號碼 VIN number	_____

**檢查結果 Inspection findings:**

**受檢測車輛通過德國萊因中古車安全檢測標準。**

This car has passed the TÜV safety standards.

**車輛檢測發現：總結報告 Vehicle inspection findings: General information of the vehicle**

- 一、車輛資料檢查 VIN and registration data inspection: 無重大發現
- 二、車輛外觀狀況檢查 Body parts inspection: 右前翼子板左及後門翼板、左後翼子板管更換，後保險桿管更換
- 三、車身軀殼及結構檢查 Body shell structure inspection: 左 C 柱管板折(後翼子板更換)
- 四、行李廂結構檢查 Trunk structure inspection: 無重大發現
- 五、引擎室檢查 Engine compartment inspection: 無重大發現
- 六、室內及泡水跡象檢查 Flood damaged trace: 無重大發現
- 七、底盤檢查 Chassis inspection: 無重大發現
- 八、路試 Test drive: 無重大發現



泡水車或事故修復標誌	檢查結果
Inspection result	Inspection result
是否曾泡水? Flooded before?	<input type="checkbox"/> 發現可疑痕跡 Findings
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 未發現可疑痕跡 No findings
是否發現車體主結構變形損壞? Body shell structure damage?	<input type="checkbox"/> 有結構受損痕跡 Findings
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 無結構受損痕跡 No findings

**注意事項:**

1. 本檢測報告對車輛所檢測車輛的現況進行評估，並不包含售後保固及保險服務。
2. 本檢測報告對車輛檢測發現的現況進行評估，並不代表檢測前後車況不會被改變。
3. 本檢測報告提供車況不實變態參考，但不代表車輛售價可以完整反映車況。
4. 本報告僅供委託者參考，不作為法律訴訟之文件。

http://www.cpo.tuv.com



**TÜVRheinland®**  
Precisely Right.

## 第四節 中古車價格與銷售探討

1. 中古車價格以新車成交價格為折價起算點，車輛折價的幅度隨：車輛基本因素、使用狀況因素，而造成每台車輛及每天的價格有所差異，詳細說明如下。

### ■ 車輛基本因素：

- ◆ 廠牌：車輛廠牌有市場規模(市場占有率)高低之分，當市場佔有率高，市場接受度高，除了車輛轉手銷售快速，在車輛維修零件也會因為規模經濟而降低，因此廠牌市場上佔有率高，其中古車價格也較高。



表格 三-5 2016 年 10 月登記使用小客車車輛保有台數

排序	廠牌別總計	品牌	台數	占比
1	國瑞(KUOZUI)	TOYOTA	1,821,084	27.41%
2	日產(NISSAN)	NISSAN	830,763	12.50%
3	中華(CHINA)	MITSUBISHI	731,482	11.01%
4	福特六和(FORD)	FORD	546,684	8.23%
5	本田(HONDA)	HONDA	325,067	4.89%
6	三陽(SANYANG)	HYUNDAI	315,811	4.75%
7	豐田(TOYOTA)	TOYOTA	306,258	4.61%
8	馬自達(MAZDA)	MAZDA	279,856	4.21%
9	賓士(MERCEDES-BENZ)	MERCEDES-BENZ	236,952	3.57%
10	寶馬(BMW)	BMW	198,904	2.99%
11	福斯(VOLKSWAGEN)	VOLKSWAGEN	141,375	2.13%
12	鈴木(SUZUKI)	SUZUKI	132,330	1.99%
13	凌志(LEXUS)	LEXUS	132,152	1.99%
14	裕隆(YUELOONG)	LUXGEN	115,045	1.73%

- ◆ 車型：車型區分有轎車、跑車、掀背車、休旅車、旅行車、貨車、吉普車。車型直接影響的是消費者的偏好度，近年來市場偏好為休閒及年輕取向，因此對於掀背車、休旅車、旅行車市場接受度高，車輛價格也相對較好。
- ◆ 排氣量：該因素影響車輛每年該繳納的牌照稅、燃料稅金額及消費者顧客需求，由 2016 年 10 月登記使用



小客車市占比排氣量為 1201-1800 CC 市占 49.3%、  
1801-2400 CC 市占 38.2%，為主要的市場需求，該區  
段內的車輛也較為市場接受。

表格 三-6 汽油自小客車牌照稅、燃料稅表及 2016 年 10 月登記使用小客車占比

汽缸總排汽量 (立方公分)	汽油自小客車		2016 年 10 月登記使用 小客車占比
	牌照稅	燃料稅	
500 以下	1,620	2160	0%
501-600	2,160	2880	0%
601-1200	4,320	4320	0%
1201-1800	7,120	4800	49.3%
1801-2400	11,230	6180	38.2%
2401-3000	15,210	7200	7.2%
3001-3600	28,220	8640	2.4%
3601-4200		9810	0.3%
4201-4800	46,170	11220	0.3%
4801-5400		12180	0.1%
5401-6000	69,690	13080	0.1%
6001-6600		13950	0%
6601-7200	117,000	14910	0%
7201-7800		15720	0%
7801 以上	151,200	15720	0%

- ◆ 車齡：依「道路安全規則」第 44 條，領有牌照之汽車，其出廠年份，自用小客車未滿五年者免予定期檢驗，五年以上未滿十年者，每年至少檢驗一次，十年以上者每年至少檢驗二次。由此觀察，車輛在使用

10 年後，其各項機能均為衰退。市場上評估車輛價值也以 10 年做為使用年限，車輛價格將隨車齡增加而遞減。

- ◆ 里程數：依經濟部能源局統計，台灣車輛年平均行駛里程為 15,000 公里。車輛里程數多寡會直接影響車輛的損耗，所以當車輛實際里程超過預估里程(預估里程=15,000 公里\*車齡)，超出的里程數將會再折舊車輛的價格。
- ◆ 配備及等級：車輛配備及等級直接影響新車成交價格，車輛配件多，新車價格越高，折舊的起算點也越高，車輛價格也較高。若配件為新車交車後所安裝，則視配件的實用程度，將配件價格折舊後價格加入車輛價格。
- ◆ 顏色：顏色直接影響市場喜好程度，若顏色為市場所偏好的顏色(熱門色為：黑色、白色)，車輛價格可增加約 2%之價格；若車色為一般色(顏色為：灰色、銀色、藍色)，車價不會因為顏色而增減；若車色為特殊色系(特殊顏色為：金色、綠色)，車輛價格將再折抵約 2%之價格。
- ◆ 總代理進口及平行輸入：進口車輛有總代理進口及平行輸入的差異，通常發生在熱門品牌，如：BENZ、BMW...等。總代理車是由品牌代理商(例如台灣賓士、BMW 泛德...等等)簽訂代理權進口到台灣，車輛由代理商進行銷售及維修，並提供保固之服務，車輛保值度較高。而平行輸入進口車由進口貿易商進口，沒有

透過代理商，免去代理商的利潤成本，車輛價格相對較低，因此無原廠保固服務。



■ 使用狀況因素

- ◆ 車體結構：在車輛買賣，消費者相當重視車輛安全，若車輛曾經歷重大事故，傷及車體結構，即使完成修復，車輛價格也會嚴重折抵，若車輛經切割熔合，最高將折抵約 50%。
- ◆ 車輛外觀及內裝：中古車輛經使用後，外觀鈹件難免有擦傷或凹陷；內裝座椅、地毯、飾板、頂篷及控制台按鈕也難免皺摺、掉漆及破損。在評估中古車的價格也會考量車輛需修復至清潔可用的程度，因此車輛外觀及內裝是否需要整修，也會影響車輛價格。
- ◆ 機能件損耗：在車輛交易過程中，會經過動態測試，檢驗動力系統、變速箱、懸吊系統、轉向系統、煞車系統，確保車輛後續使用的狀況正常，若其中有系統異常，亦須維修至正常狀態。因此，機能件損耗狀況也會影響中古車價格。

2. 車輛銷售探討：中古車銷售型態，可以以車輛單位價格區分為高性價比類型及經濟考量類型，說明如下：

- 高性價比類型：該區隔市場產品價格相對較高，產品組要為車齡為五年以下車輛及水平輸入進口車輛。主要市場經營者為：新車品牌中古車商、水平輸入進口車商及中古車聯盟車商，提供等同新車的車輛嚴格的檢驗流程、車輛認證、產品承諾及售後保固服務。該區消費者經濟能力足夠，有能力直接購買新車，會注重車輛品質及車輛保固服務。

購買該區隔產品主要追求性價比，避免新車高折舊的損失。

- 經濟考量類型：該類型產品主要為價格較低，產品組成主要為車齡五年以上或車體結構受損車輛。主要經營者為個人車商，車輛銷售通常以車輛現況進行交車，不提供車輛保固的售後服務。該族群消費者主要為經濟能力有限，在車輛購買上也以經濟為主要考量。

表格 三-7 高性價比與經濟考量區隔比較表


	高性價比區隔	經濟考量區隔
價格	● 較高	● 較低
車輛	● 車齡 5 年以下 ● 平行輸入進口車	● 車齡 5 年以上 ● 車體結構受損車輛
經營者	● 新車品牌中古車商 ● 平行輸入車商 ● 中古車聯盟車商	● 個人車行
服務	● 檢驗流程、認證 ● 產品承諾、保固	● 現況交車 ● 無售後服務
顧客	● 經濟能力充足	● 經濟能力有限

## 第五節 中古車拍賣制度

### 1. 台灣中古車拍賣平台發展狀況：

早期台灣中古車市場存在嚴重的資訊不對稱，車輛的價格也因此無法取得透明公正的價格，所以裕隆集團行將企業於 2000 年啟動第一間拍賣平台，而和泰集團也於 2008 年成立和運動拍中心進入拍賣市場，成為台灣兩間主要的汽車拍賣平台。

## 2. 拍賣車輛來源及銷售對象：

- 
- 拍賣車輛來源：中古車拍賣平台主要分為三大類，貸款逾期法拍車、租賃公司除役車輛及中古車商車輛。
    - ◆ 貸款逾期法拍車：新車貸款車主若逾期未繳納分期付款的款項，債權銀行或貸款公司會委由汽車拍賣平台進行公開標售。拍賣得標者除應付得標款項及拍場成交手續費外，應自行負擔拍賣車輛各年度之燃料費、牌照稅（含違反牌照稅法之罰倍）、積欠交通違規罰款、強制意外險..等其他費用。
    - ◆ 租賃公司除役車輛：租賃公司為提供顧客滿意的服務品質，租賃車輛車齡會依各租賃公司條件不同進行車輛汰換，而汰換後的車輛除了租賃公司自行銷售管道外，就會於汽車拍賣平台上架競標，取得公開之市場行情。
    - ◆ 中古車商車輛：因中古車商通常資金有限，且中古車價值為每天在折舊減損，當中古車商購入一段期間(業界平均週轉率為2個月)仍未銷售時，中古車商為求車輛變現，會將車輛送至拍賣平台銷售。
    - ◆ 汽車拍賣銷售對象：因為在汽車拍賣平台之交易完成後須於次日內須付清所有款項，其交易模式與一般市場銷售方式不同，拍賣平台公司為確保交易能確實完成，故銷售對象以會員制方式進行，會員須經由申請書審核後且繳交每年的年費及押標金，方可於拍賣平台進行交易，顧其會員對象大多數均為中古車商。

## 3. 拍賣平台運作內容：

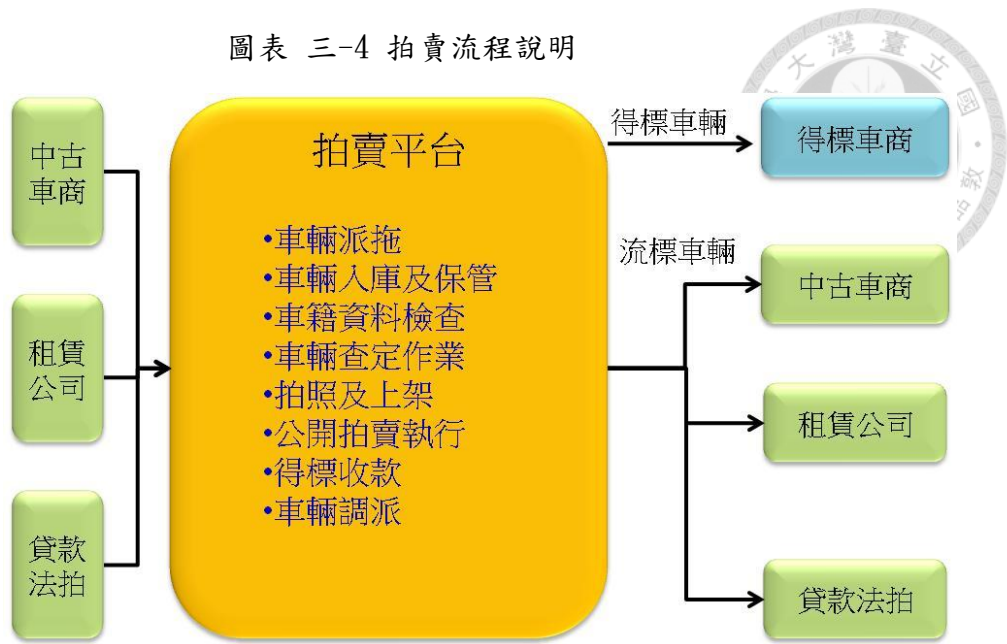
- 拍賣平台獲利源自於得標車輛之拍場手續費用，拍場手續費由

委拍端(每台 3,500 元)及得標端(每台 5,500 元)付給。

■ 當委拍端有車輛由送至拍賣平台時，拍賣平台相關拍賣作業如下：

- ◆ 車輛派拖：當委拍端有車輛進行送拍時，拍場業務人員會聯絡拖車公司將車輛由委拍方拖至拍場位置。
- ◆ 車輛入庫及保管：當車輛進入拍場後，拍場會進行車輛登記及保管，以避免車輛在拍場期間產生損失。
- ◆ 車籍資料檢查：檢查作業首步驟，拍場業務人員會由監理單位確認車籍狀況能否過戶、交通違規罰單款項及欠稅金額。
- ◆ 車輛查定作業：拍賣平台查定人員會為將拍賣之車輛進行完整檢測，讓全台灣拍賣會員可透由電子拍賣平台確認車輛狀況，該部分也是拍賣事業核心的價值。
- ◆ 拍照及上架：拍場人員會將拍賣車輛之查定報告、照片及車籍資料上傳至電子拍賣平台，讓拍賣會員決定是否出價及出價金額。
- ◆ 公開拍賣執行：拍賣平台於固定的時間進行每台車輛電子拍賣作業，決定車輛是否得標。
- ◆ 得標收款及車輛證件回收：已得標之車輛，拍賣平台會提供得標者得標通知書，得標者須於得標次日繳納車輛款項及手續費；拍賣平台亦須向委拍端收取證件，提供予得標端。
- ◆ 車輛調派：得標車輛再確認款項回收後，會開放車輛讓得標者進行拖離作業；流標車輛若不進行續拍，則會開放車輛讓委拍者進行拖離。

圖表 三-4 拍賣流程說明



## 第四章 研究方法與個案研究分析



### 第一節 T 公司發展沿革

#### 1. 公司簡介

T 公司是裕隆集團所屬汽車融資公司，也是台灣第一家汽車融資上市公司(股票代號 9941)，除了為股東創造良好報酬外，也善盡社會責任。T 公司的業務包括在新車分期付款、中古車貸款仲介、及車輛租賃等汽車專業金融服務領域，長期維持優良的資產品質及獲利，建構一個穩固且持續發展車輛融資事業體，跨足台灣消費性金融領域，同時與裕隆集團共同進軍大陸，立足與建構在台灣與大陸兩大市場，並展望其他國際市場。

#### 2. T 公司沿革

表格 四-1 T 公司重要事項沿革

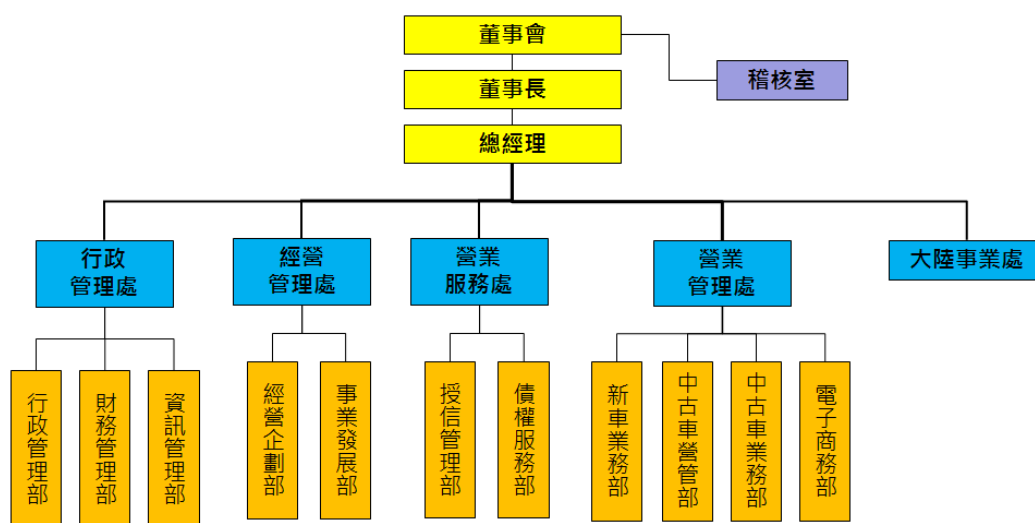
年度 / 月份	重要事項
1990.04	T 公司成立；由裕隆汽車(股)公司與美國奇異財務公司各持 50% 股權，資本額 6 仟萬元。
1995.01	美國奇異財務公司退出，由裕隆汽車(股)公司持股 100%。
1997.04	通過法商法立德公證有限公司台灣分公司 (BVQI) ISO9002 國際標準認證。
1999.12	1999 年 12 月 4 日在中華民國證券櫃檯買賣中心掛牌上櫃。(股票代號：8922)
2001.09	2001 年 9 月 19 日在台灣證券交易所上市掛牌交易。(股票代號：9941)
2003.05	購買新鑫(股)公司 100% 股權，進軍大貨車/大客車分期業務。
2003.12	收購格上汽車租賃(股)公司 45% 股權，擴大租賃業務。
2007.03	與格上汽車租賃(股)公司合資成立格上租賃有限公司，進軍大



	陸租賃市場。
2008.04	增持格上汽車租賃(股)公司股權，持股由 45%增加至 69%。
2009.04	併購歐力克及 AIG 汽車貸款業務
2010.01	與格上汽車租賃(股)公司共同成立格上汽車租賃(上海)有限公司，新增附駕接送業務及短租業務。
2010.08	投資設立裕融租賃有限公司，從事設備租賃業務。
2010.12	與格上汽車租賃(股)公司共同購買行將企業(股)公司股權，綜合持股 59%；進入中古車拍賣、查定市場，取得 SAVE 中古車聯盟經營權，提升中古車融資之競爭優勢。
2013.04	開辦機車與商品分期業務。
2014.02	與浙江康橋集團合資成立浙江誠易汽車技術服務有限公司，從事二手車拍賣、查定業務。
2014.03	成立裕國融資租賃公司，進軍大陸汽車分期融資市場，開展新車與中古車分期融資業務。
2016.04	裕富數位資融公司正式營運，本公司持股 82.12%，主要經營重型機車、一般機車、消費商品等分期付款業務。
2016.04	與裕隆汽車合資成立裕隆汽車金融(中國)有限公司正式營運，裕隆汽車持股 51%，本公司持股 49%，發展大陸新車及中古車等汽車金融相關業務。

### 3. 公司組織

圖表 四-1 T 公司組織圖



## 第二節 T 公司發展優勢

T 公司在產業當中的競爭狀況，以波特五力分析進行詳細說明，企業競爭力透過這五個力量的集結決定公司的獲利能力。

### 1. 潛在競爭者的進入障礙

- 由於同業不論是銀行或是在台新大安與中租等融資公司當中，無汽車品牌與車廠相關水平企業可支持與整編共創效益，故對於該公司來說可建立高障礙進入門檻。

### 2. 供應鏈議價能力

- 各家委外行銷公司運用要求加碼獎勵來獲得最大利益，且該銷售渠道並無忠誠度將隨同業融資公司加碼而挪移業績。

### 3. 替代品的威脅

- 公會向同業融資公司要求簽立合作契約，可直接進件/對保以承作買賣件後，下放車行高額獎金、從中獲取利益。

### 4. 消費者的議價能力

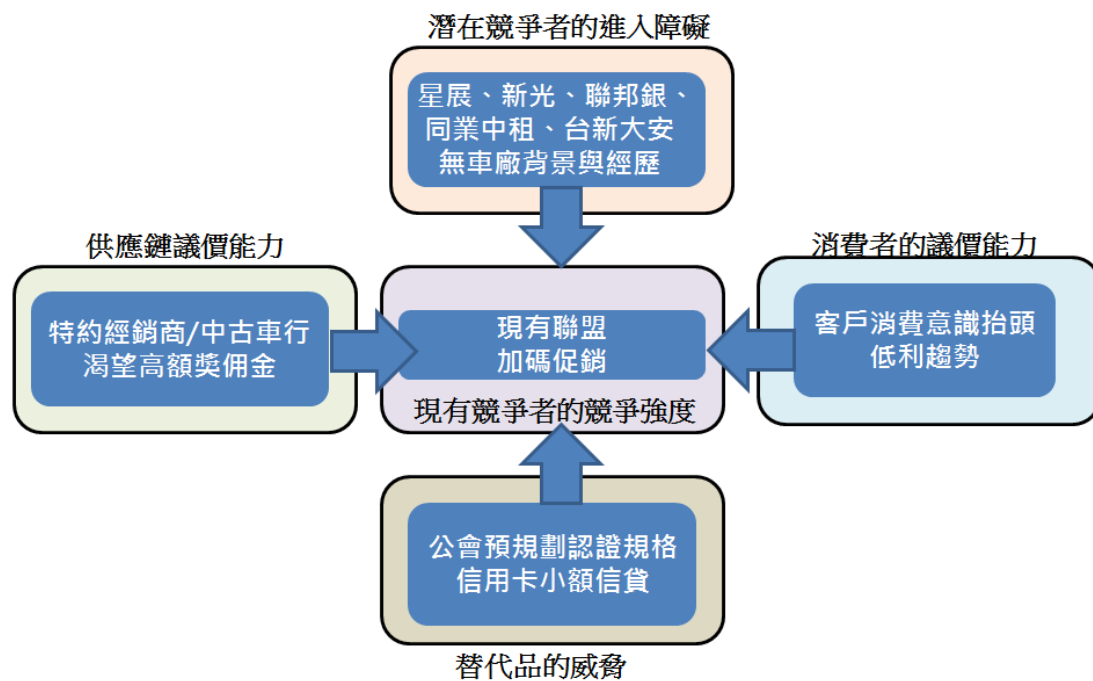
- 近幾年客戶利率受到同業融資公司競爭與消費意識抬頭下，目前已逐年降低，造成各公司獲利同步下調。

5. 現有競爭者的競爭強度

- 不論是在 HOT 或是 SUM 車商聯盟，為維護其加盟權利與獎金回饋上皆較具競爭力與提供高額回饋吸引車行配合。



圖表 四-2 T 公司產業環境五力分析



本研究整理

T 公司相對於其他同業競爭優勢在於隸屬於知名汽車集團下，集團可透過垂直及水平相關業務產生不可動搖之競爭優勢，T 公司各子公司主要負責購買車輛後，週邊相關附加價值服務鏈。從申貸分期、主體車險、保修維護到拍賣讓顧客能夠享受到完整服務，並且讓企業主能夠創造更多獲利可能性。

T 公司在面對同業競爭擠壓獲利的情況下，運用策略性規劃其一水平公司行將企業做出新銷售渠道，避免委外行銷公司，因惡意競爭傷害融資公司自有通路業務。透過行將企業跟中古車商之間，其業務端緊密連結，可創造差異化及價格模糊化，可將同業或潛在競爭者排除在外。

### 第三節 T 公司企業成長

在 T 公司的企業成長策略過程當中，透過企業成長的四個關鍵成功因子及三條地平線模型（Three Horizons）進行說明如下：



#### 1. 企業成長的四個關鍵成功因子：

##### ■ 產業垂直整合：

T 公司核心業務為小客車車輛貸款，產業上游為車輛買賣及租賃，下游為末端消費者。T 公司為穩固競爭優勢，2003 年 2 月收購格上汽車租賃(股)公司 45% 股權，擴大租賃業務；2010 年 12 月與格上汽車租賃(股)公司共同購買行將企業(股)公司股權，綜合持股 59%；進入中古車拍賣、查定市場，取得 SAVE 中古車聯盟經營權，提升中古車融資之競爭優勢。

##### ■ 產品事業的多元化：

在經營小客車貸款業務後，T 公司獲得貸款產業核心關鍵技術-授信評鑑及判斷，並將此關鍵技術擴大多角化、多樣化經營。於 2003 年 5 月購買新鑫(股)公司 100% 股權，進軍大貨車/大客車分期業務。2010 年 8 月投資設立租賃有限公司，從事設備租賃業務。2013 年 4 月開辦機車與商品分期業務。2016 年 4 月成立裕富數位資融公司正式營運，主要經營重型機車、一般機車、消費商品等分期付款業務。

##### ■ 國際市場的多元化：

經深耕台灣市場之後，T 公司向國際市場進行業務擴張。2007 年 3 月與格上汽車租賃(股)公司合資成立格上租賃有限公司，進軍大陸租賃市場。2014 年 2 月與浙江康橋集團合資成立浙江誠易汽車技術服務有限公司，從事二手車拍賣、查定業務，將上游整合之行將企業業務到大陸市場營運。2014 年 3 月成立裕國融資租賃公司，進軍大陸汽車分期融資市場，開展新車與中古車分期融資業務。2016 年 4 月與裕隆汽車合

資成立裕隆汽車金融(中國)有限公司正式營運，裕隆汽車持股 51%，本公司持股 49%，發展大陸新車及中古車等汽車金融相關業務。

■ 交易與認證制度透明化：

裕隆集團自 2000 年成立行將企業，並導入 SAVE 中古車認證制度後，獲消費者一致好評；另於 2009 年擴大此業務，成立 SAVE 認證車聯盟。

累積至 2016 年為止已認證 36 萬輛車。

2. 我們可透過三條地平線模型解釋 T 公司成長歷程，在地平線一（Horizon 1）主要由既有業務進行企業擴張，在此 T 公司除了透過組織擴編增加新車分期付款、中古車貸款外，也透過外部併購歐力克及 AIG 汽車貸款業務、購買新鑫(股)公司，進軍大貨車/大客車分期業務，扎根在汽車貸款相關業務。在地平線二（Horizon 2），T 公司運用既有企業核心競爭力，跳脫汽車貸款業務將市場轉至設備租賃、機車與商品分期業務，2003 年收購格上汽車租賃(股)公司、在 2010 年投資設立裕融租賃有限公司、2016 年成立裕富數位資融公司主要經營重型機車、一般機車、消費商品等分期付款業務。地平線三（Horizon 3）屬於創造未來市場的新事業，T 公司目前針對未來電子商務經營型態、物聯網、大數據、無人車自動駕駛相關業務進行評估及分析，創造下一階段企業成長機會。

表格 四-2 T 公司三條地平線之成長策略



	Horizon 1 深化既有核心 (1990-2010)	Horizon 2 建立新興事業 (2010-2016)	Horizon 3 創造未來機會 (2017~)
事業組合成長	裕隆汽車(股)公司持股 100%。 增持格上汽車租賃(股)公司股權，持股由 45% 增加至 69%。	投資設立裕融租賃有限公司 成立裕富數位資融公司 成立格上汽車租賃(上海)有限公司 透過組織擴編聚焦汽車貸款業務 成立裕國融資租賃公司，進軍大陸汽車分期融資市場 成立裕隆汽車金融(中國)有限公司	針對未來電子商務經營型態、物聯網、大數據、無人車自動駕駛相關業務進行評估及分析
併購成長	收購格上汽車租賃(股)公司 併購歐力克汽車貸款業務 併購 AIG 汽車貸款業務 購買新鑫(股)公司，進軍大貨車/大客車分期業務	合資成立浙江誠易汽車技術服務有限公司	
佔有率成長	運用數據資料分析，進行業務推廣及擴張		

#### 第四節 T 公司營運績效評估

表格 四-3 T 公司合併資產負債表：

單位：新台幣仟元

項目		2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
流動資產		44,467,186	51,318,660	66,785,130	80,900,218	93,779,453
不動產、廠房及設備		15,116,996	15,259,533	15,632,136	15,708,885	15,542,679
無形資產		10,457	56,922	124,329	162,595	234,249
其他資產		839,302	1,382,281	2,588,757	1,976,495	1,838,494
資產總額		60,433,941	68,017,396	85,130,352	98,748,193	111,394,875
流動負債	分配前	52,214,423	57,872,568	74,280,720	85,099,228	97,967,971
負債	分配後	52,921,823	59,117,878	72,920,120	83,829,295	-
非流動負債		1,442,780	1,721,983	1,197,238	2,216,201	1,533,364
負債	分配前	53,657,203	59,594,551	75,477,958	87,315,429	99,501,335
總額	分配後	54,364,603	60,839,861	74,117,358	86,045,496	-
歸屬於母公司業主之權益		6,065,027	7,703,849	8,841,929	9,190,438	9,694,027
股本		2,358,000	2,500,622	2,621,581	2,679,182	2,746,292
資本公積		529,944	1,305,199	1,944,337	2,236,636	2,541,960
保留盈餘	分配前	3,217,427	3,871,486	4,129,343	4,181,311	4,636,234
盈餘	分配後	2,510,027	2,626,176	2,768,743	2,911,378	-
其他權益		(40,344)	26,542	146,668	93,309	(230,459)
庫藏股票		-	-	-	-	-
非控制權益		711,711	718,996	810,465	2,242,326	2,199,513
權益	分配前	6,776,738	8,422,845	9,652,394	11,432,764	11,893,540

總額	分配後	6,069,338	7,177,535	8,291,784	10,162,831
----	-----	-----------	-----------	-----------	------------

註：上述財務資料皆經會計師查核/核閱簽證

表格 四-4 T 公司個體資產負債表：

單位：新台幣仟元

項目		2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
流動資產		26,348,872	31,003,542	39,355,658	43,665,986	49,068,352
不動產、廠房及設備		131,323	130,419	132,534	132,394	132,765
無形資產		1,235	675	2,787	3,736	2,350
其他資產		3,762,339	4,291,595	5,634,297	7,236,208	7,540,076
資產總額		30,243,769	35,426,231	45,125,276	51,038,324	56,743,543
流動負債	分配前	24,157,756	27,669,144	36,191,756	41,775,385	46,982,177
	分配後	24,865,156	28,914,454	34,831,156	40,505,452	-
非流動負債		20,986	53,238	91,591	72,501	67,339
負債總額	分配前	24,178,742	27,722,382	36,283,347	41,847,886	47,049,516
	分配後	24,886,142	28,967,692	34,922,747	40,577,953	-
權益		6,065,027	7,703,849	8,841,929	9,190,438	9,694,027
股本		2,358,000	2,500,622	2,621,581	2,679,182	2,746,292
資本公積		529,944	1,305,199	1,944,337	2,236,636	2,541,960
保留盈餘	分配前	3,217,427	3,871,486	4,129,343	4,181,311	4,636,234
	分配後	2,510,027	2,626,176	2,768,743	2,911,378	-
其他權益		(40,344)	26,542	146,668	93,309	(230,459)
庫藏股票		-	-	-	-	-
權益總額	分配前	6,065,027	7,703,849	8,841,929	9,190,438	9,694,027
	分配後	5,357,627	6,458,539	7,481,329	7,920,505	-



註：上述財務資料皆經會計師查核/核閱簽證



## 1. 個體資產負債表分析

- T 公司的本業特性讓它有非常高的負債比率，它的流動資產佔總資產 86.47%(2016 年)。T 公司的主要業務之一是買母公司裕隆汽車的應收帳款，也就是你跟裕隆汽車買了一輛 100 萬的車，付了 10 萬頭期款，90 萬辦分期，那麼裕隆汽車就會產生一筆 90 萬的應收帳款，而為了現金回收快速及經營效益等考量，裕隆汽車把這筆 90 萬的應付帳款債權，以 80 萬賣給子公司 T 公司，所以 T 公司等於花了 80 萬去買到一筆 90 萬的應收款，所以應收帳款就成了該公司的最大資產項目及主要獲利來源，而且這筆 90 萬的債權，還是有利息可以收取。至於它的負債比那麼高的原因，其實跟它的獲利來源，也就是母公司的應收帳款的產量成正比，裕隆汽車的車賣的越好，應收帳款產生的越多，而一筆應收帳假設可以產生 10% 的獲利，但是借款的利率只有 3%，也就是說，T 公司從事的就大量借 3% 的錢來賺 10% 的生意，所以我們看到 T 公司表現為負債比越高反而是獲利較亮眼。
- T 公司的流動、速動比率一直都相當的平穩，也就是說它的流動資產和流動負債一直都維持差不多的比例，每當有一筆新的 10% 利潤的應收帳可以買的時候，才去借 3% 利率的錢來買，所以 T 公司的本業獲利是否良好，看的是流動資產及流動負債的絕對數值高低，流動資產(應收帳款)高、流動負債(短期借款)高、負債比率也高。
- 股本形成過程：上市以來其總股本從 2004 年起就沒有膨脹，可見裕融 T 公司是屬於高配息的公司，也就是幾乎把賺來的錢，全都直接回饋給股東。

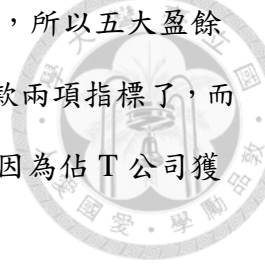
表格 四-5 T 公司個體綜合損益表：

項目	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
營業收入	2,425,560	2,841,289	3,620,383	3,932,284	4,204,472
營業成本	228,487	262,780	339,829	395,732	341,605
營業毛利	2,197,073	2,578,509	3,280,554	3,536,552	3,862,867
營業費用	1,814,511	2,181,011	2,796,918	2,896,048	3,073,352
其他收益及匯損	366,457	439,038	453,681	437,946	498,987
營業損益	749,019	836,536	937,317	1,078,449	1,288,502
營業外收入及支出	612,595	771,261	803,393	535,057	690,852
稅前淨利	1,361,614	1,607,797	1,740,710	1,613,506	1,979,354
每股盈餘	4.94	5.68	5.90	5.36	6.41

## 2. 個體綜合損益表分析

- 過去的幾年皆是車市買氣處於低檔，不過 T 公司的營收在近五年當中卻仍可呈現正成長。且在公司價值鏈綜效整合之政策調整下可看出稅前淨利與每股盈餘皆持續增加當中。
- 雖然前幾年因車市銷售不理想，導致 T 公司的毛利率將跟著下滑，不過靠著轉投資水平事業的業外收入，讓它的純益率越來越高於營利率，而且從近兩年看來，毛利率也已經止跌、純益率也一直升高沒有下滑。
- T 公司透過子公司運作使其營收連續五年成長達 42 億水準，但另外也透過價值鏈整合，使其 16 年營業費用較 15 年減少 5 千萬，因此 16 年稅前淨利與每股盈餘均創五年新高。
- 從綜合損益表可以明顯看出，T 公司的營運循環週期長達好幾年，不過其過去八年的營運活動現金流量是稅後淨利的數倍之高，這在一般的公司或高資本密集的公司，表現相對突出。

## 3. 兩大財務報表綜合分析

- 
- 我們已經知道 T 公司的主要收益就是應收帳款的買賣，所以五大盈餘品質指標當中，最重要的當然就是應收帳款及應付帳款兩項指標了，而它們最近兩年的表現非常好。存貨指標的意義不大，因為佔 T 公司獲利來源很小的比例。
  - 從 ROE 杜邦公式拆解來看，果然 T 公司提高 ROE 的方式主要是靠高權益乘數，也就是負債比率越高，賺越多錢，跟一般的公司完全相反。
  - T 公司的四年盈再率理想，表示賺來的錢幾乎不需要再做什麼資本支出，所以我們可以合理推斷，T 公司未來的現金股息配息率應該也都能維持高檔。彼得林區說：「我喜歡投資不靠資本支出就能賺錢的企業，亦即公司賺進來的現金不用苦撐支應流出去的現金金額」，這點 T 公司真的是完全符合。
  - 目前 T 公司的董監持股最大比例即為裕隆汽車佔 46.75%，也就是說裕隆汽車可以高度掌握 T 公司的董事會，所以 T 公司受到一些非基本面因素影響的機率幾乎是零，這點對於價值投資者而言，相對是穩定的基礎面向。


## 第五章 結論與建議



### 第一節 研究總結

#### 1. 台灣汽車廠商如何成功經營中古車市場：

- T 公司為知名汽車製造大廠之子公司，當中古車市場處於不透明且資訊不對稱時期，T 公司透過外部併購方式進行產業垂直整合。於 2003 年收購格上汽車及 2010 年與格上汽車租賃(股)公司共同購買行將企業(股)公司股權，進入中古車拍賣、查定市場，取得 SAVE 中古車聯盟經營權，透過行將企業經營中古車市場。
- 除台灣中古車市場經營外，T 公司亦於 2014 年進入大陸中古車市場，透過與浙江康橋集團合資成立浙江誠易汽車技術服務有限公司，從事二手車拍賣、查定業務，將主導中古車市場的查定認證制度複製於中國大陸市場。
- 中古車產業鏈主要經營者為中古車商，早期中古車商透過車商採購及銷售完成交易，但因為車輛品質存在資訊不對稱，所以往往造成市面消費者與中古車商之糾紛層出不窮。
- 在 T 公司透過行將企業介入中古車產業經營後，於 2000 年啟動第一間拍賣平台，將車商所需採購的車輛品質進行查定及分級，增加中古車商在採購車輛時車輛的透明度，並運用相同技術技能，成立 SAVE 認證車聯盟，讓消費者在車輛採購時亦可清楚認知車輛的品質及價值。
- 為讓車輛認證制度快速擴及市場，提供消費者良好的中古車交易環境，SAVE 認證車聯盟採品牌加盟體系，車商經過條件申請審核後可加入聯盟經營，並由 T 公司旗下行將企業提供車輛查定技術及經營輔導。

- 
- T 公司透過行將企業，創造公平安全的交易環境，以達「促進中古車流通」的營運宗旨，由日本引進實施 20 年以上的車輛查定制度，並針對國內業態環境加以調整，以車輛價值評鑑系統—SAVE(Sinjang Automobile Value Evaluation) 使用於行將所有的車輛上，藉以讓一般大眾能藉由「SAVE 查定表」清楚了解車況，更精確、有效率地決定所需車輛。
  - 中古車市場在 T 公司率先導入認證查定制度後，後續追隨者紛紛導入車輛查定制度，並以查定制度為基礎建立中古車聯盟，在 SAVE 認證車聯盟後，陸續成立 SUM 優質認證中古車、HOT 大聯盟、順心優質車商聯盟、EasyCar 優質車專賣店等，至今總共有 1072 間中古車商加入中古車聯盟，成為中古車市場主流。

## 第二節 研究結論與後續研究建議

### 1. 研究結論：

- 根據上述分析，T 公司透過融資公司運作之關鍵成功因子如下：
  - ◆ 產業垂直整合：透過完成車輛產業上中下游高度整合，取得穩定業務來源，並藉此逐步擴大競爭優勢，包括購併下游格上租車、行將企業等。
  - ◆ 產品事業的多元化：透過相關業務多角化，逐年逐步擴大業務種類範圍，並於業務規模一定程度後，獨立成子公司進行營運；如此除增加營運規模外，也有助於降低集中於單一產品之風險，但又可將新產品風險控制於子公司中。
  - ◆ 國際市場的多元化：將台灣市場成功的經營模式複製於國際市場，提高未來獲利可能性，也有助於降低集中於單一市場之風險；因此成立浙江誠易、裕國融資、裕隆汽車金融等公司發展新市場。

- ◆ 交易與認證制度透明化：透過行將企業以 SAVE 認證機制提高消費者對中古車之信心，提高中古車交易成交率，也成為同業標竿。



## 2. 後續研究建議

- 隨台灣市場經營日趨成熟，向海外經營成為經營趨勢，T 公司亦已在大陸地區進行經驗及技術複製來經營市場，後續研究可探討企業在海外經營中古車市場的營運及關鍵成功因素。

## 參考文獻



### 一、中文文獻

1. 倪玟琪 (2012) 以資訊不對稱探討中古車商加入聯盟策略分析，國立高雄應用科技大學資訊管理系碩士在職專班碩士論文。
2. 張瑞珍 (2003) 台灣中古車經營策略之研究，國立臺北科技大學車輛工程系碩士班碩士論文。
3. 楊志華 (2016) 中古車市場創新行銷模式之分析，臺北城市科技大學電子商務研究所碩士論文。
4. 劉國龍 (2012) 台灣中古車聯盟興起因素之實證研究，國立臺北科技大學車輛工程系所碩士論文。
5. 賴尚儀 (2009) 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。
6. 蘇怡欣 (2008) 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。

### 二、英文文獻

1. 大前研一(1984). The mind of strategist. NY: Muze Inc
2. Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
3. Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

### 三、網路資源

1. 中華民國行政院 <http://www.ey.gov.tw/>
2. 台灣汽車大聯盟網站 [www.twcar.com.tw/](http://www.twcar.com.tw/)
3. 台灣德國萊因-TUV 中古車專業服務網 <http://www.cpo.tuv.com/>
4. 行政院主計處網站 <http://www.dgbas.gov.tw/point.asp?index=1>
5. 行將企業 SAA 車輛競拍中心 <http://www.sinjang.com.tw/portal/>
6. 交通部統計查詢網 <http://stat.motc.gov.tw/mocdb/stmain.jsp?sys=100>

7. 和運動拍中心 <http://www.easyauction.com.tw/>
8. 順心優質車商聯盟網站 <http://www.car-ok.com.tw/>
9. 福利汽車連鎖服務網 [www.flcar.com.tw/](http://www.flcar.com.tw/) EasyCar
10. 優質車專賣店網站 <http://www.easycar.tw/>
11. GOO 2 手車訊 <https://used.carnews.com/AppraisalUsedCar/Teaching/>
12. HOT 大聯盟中古車網站 <https://www.hotcar.com.tw/>
13. SAVE 認證車聯盟 <http://www.isave.com.tw/>
14. SAVE 認證網網站 <http://www.isave.com.tw/>
15. SUM 賞車網網站 <http://demo.sum.com.tw/index.php>
16. YES 第三方汽車認證 <http://www.yescars.com.tw/>

