

由 3C 連鎖通路產業經驗探究汽車百貨零售業的連鎖經營模式

陳芃婷

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

ptchen@kuas.edu.tw

鄭如秀

國立高雄應用科技大學企業管理系

abc725291221@yahoo.com.tw

楊唯平

國立高雄應用科技大學企業管理系

Sheng6711a@yahoo.com.tw

葉美娟

國立高雄應用科技大學企業管理系

e116200@hotmail.com

摘要

本研究探討汽車百貨業在連鎖經營模式上，所認同的關鍵成功因素為何，並提出因應連鎖經營策略，幫助汽車百貨業拓展連鎖經營體系。本研究第一階段採內容分析法，透過訪談南部知名四家汽車百貨業之高階主管，針對訪談內容進行內容分析找出關鍵因素，於第二階段以文獻回顧與汽車產業現況所歸納出汽車百貨連鎖經營的39個關鍵因素設計問卷，請第一階段訪談對象填答；模糊德菲爾法分析過程中，風險準則分析以通過門檻值65.00評選出12項關鍵抵制因素。依據國內外相關文獻及主要訪談A企業之訪談逐字稿篩選出12項關鍵因素，進行說明國內案例如何運用關鍵成功因素與企業在運用這些關鍵成功因素分別面臨哪些問題以及如何因應。

關鍵詞：汽車產業、汽車百貨業、3C連鎖通路、內容分析法、模糊德菲爾法。

緒論

台灣小客車及小貨車在近三年的登記數量分別為2010年5,496,408台、2011年6,808,820台及2012年6,953,554台(交通部監理所, 2012)。汽車新車領牌數為2010年213,605輛、2011年252,652輛、2012年352,163輛(交通部監理所, 2012)。雖然小客車及小貨車的領牌數輛逐年緩慢地成長，但汽車總量卻不斷地增加。因此，除了汽車銷售業務之外，車輛維修保養服務的重要性也逐年提高。汽車原廠的主要利潤來源也逐漸由新車銷售轉變成車輛維修保養服務。過去駕駛人習慣於使用原廠的汽車保修服務，然而，隨著副廠牌零件品質不斷地提升，以及價格不斷地降低的趨勢下，私人保修服務逐漸普及，使得原廠維修保養廠面臨激烈地競爭。目前除了坊間林立的車輛維修保養服務廠，汽車百貨業者也不斷地強化車輛維修保養服務能力，透過銷售高品質的副廠牌零件兼具車輛維修保養服務，以維修連鎖品牌積極爭奪市場。汽車百貨業者如何達到規模經濟進而有系統的擴大產業市場佔有率成為當今台灣汽車百貨業之重要課題。

本研究將針對台灣汽車百貨產業進行分析，剖析南部地區知名四家業者如何認識和強化優勢資源，作為擬定事業發展策略及創造競爭優勢的過程。

本研究在確認研究主題後，蒐集國內外汽車產業、3C連鎖通路產業、以及汽車百貨之文獻與產業發展，並整理出其關鍵成功因素。藉由探討3C連鎖通路產業經驗以及組織經營管理策略上的關鍵成功因素，來歸納確認各大汽車百貨業者產業發展關鍵成功因素。以專家訪談的資料並使用內容分析法萃取出關鍵成功因素、再以模糊德菲爾法，來確認辨識出此產業的連鎖經營的關鍵因素，主要是因為模糊德菲爾法可以獲得專家共識的程度值，使研究結果在產業上更具可行性與有效性。透過目前產業分析與研究，探討汽車百貨業發展連鎖體系的經營策略，並針對問卷內容與分析結果，歸納出連鎖經營模式，提供給汽車百貨連鎖業者之參考，以及實務與研究上之結論與建議。以利各企業拓展連鎖經營體系。

1. 文獻回顧

1.1 汽車百貨產業

在台灣地區而言，目前汽車百貨業為零售服務及連鎖體系之產業，連鎖店之發展將零售業推向流通產業劃時代的新紀元，也改變了消費者購買行為及商品使用的習性。「連鎖店」是所有商業行為中對消費者影響最為深遠的購買行為之一，在未來連鎖經營的範疇及深度將更具規模(劉坤堂，1999)。在此消費者導向的時代，如何用經濟而簡便的經營管道，以最小風險來創造最大商機，就需藉由加盟總部提供之資訊，利用連鎖系統、商標及經營技術來開創商機。較之個人創業在時間、資金及精神上的孤軍奮戰，連鎖加盟經營型態佔有極大的競爭優勢(王志剛，2000)。

世界知名的趨勢觀察專家奈斯比指出：「連鎖店是前所未有最成功的市場策略(Nasibitt,1989)。到2000年前，美國零售業的近一半歸連鎖業所擁有。由於連鎖加盟店的不斷增加與擴充，將改變社會型態，並朝向以服務業為主的經濟社會。」在亞洲市場的零售業發展上，(Kotler et al,1999)的觀察亦指出，隨著經濟高度開發，消費者時代，行銷時代的來臨。價格競爭、商品服務、商品形象強勢活動皆主導消費者消費意願。連鎖加盟體系在現代商業活動中成為最流行的經營型態。透過多據點統一進貨集體宣傳促銷，商店形象的統一，不但風險降低同時降低成本，提高了競爭力。以全國電子為例，主要是因為售後到府安裝服務，也就是專業知識(Know-how)讓顧客蜂擁而至，此服務系統傳達給客戶一致性的價值，也就是全國電子所謂的品質、服務、清潔和價值的標準。此系統的奏效必須仰賴全國電子的供應商、員工及其他夥伴都要能共同傳遞此高價值給其顧客。在許多亞洲國家，價值已成為一新的生活方式(梁蕙芸，2002)。

以下則為學者對連鎖通路的定義。分述如下：

Schewe & Smith,(1983)定義連鎖店為：「由兩家或兩家以上的單位組成，屬於同一所有擁有者之零售機構，各單位在經營上擁有相同或類似商品或服務、類似的設計與裝潢及統一的採購方式。」

將連鎖店界定為需具備內在與外在條件，內在條件是指須能發揮連鎖中心的功能，統一管理、訓練、廣告、促銷，在企業機能及管理機能各方面應做到制度化、系統化；而外在條件方面，則至少應有兩家以上的店舖，且在商店外觀、裝潢佈置、商品結構、商品陳列、服務水平等各家商店形象與格調皆應做到標準化、規格化(林振順，2000)。

Mason Mayer & Ezell,(1991)認為連鎖店應具備四項特色，包括：擁有一個以上的銷售據點並銷售類似的產品、有相似的建築風格、統一採購及有共同的所有權。

紐撫民，(1995)認為所謂連鎖經營是使用同一店號、商標、企業識別系統(CIS)，並以共同經營模式來經營管理，舉凡商品組合與服務項目、行銷手法、門市陳列方式與佈置等，皆遵行固定的套裝模式經營者便是連鎖企業。

除上述學者對連鎖體系有所探討之外，我國經濟部商業司也針對連鎖通路整理出相關定義，分述如下(經濟部商業司，2000)：

(一)Mc Cammon,(1970)認為垂直行銷體系(VMS；Vertical Marketing system)是一種專業化的管理、集中規劃的行銷網路，並預作系統設計，使通路運作達到經濟規模，以產生最大的市場衝擊力。

(二)Kotler,(1991)將連鎖定義為：擁有或控制兩家或兩家以上的零售據點，在店面裝潢上盡可能塑造出一致性的特色，並且銷售相同的產品線，統一採購和銷售。

(三)經濟部商業司指出，連鎖即為兩家以上的零售店，在統一的經營方式下，促使流通產業企業化。進一步而言，連鎖是以相乘方式展開，並經標準化、簡單化及專業化而形成的零售店(張文晉，2007)。

使用3C連鎖通路產業經驗類比汽車百貨連鎖經營模式，因此探討目前所閱覽的相關關鍵因素文獻如表1所示。

表1：國內外相關連鎖3C賣場關鍵成功因素整理文獻之彙整表

衡量準則	相關文獻	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
提供保固維修服務					●														
提供線上服務						●	●												
服務態度良好		●	●	●			●		●	●	●				●				●
提供售後服務			●	●	●				●		●	●							●
提供送貨服務																	●		
商品齊全			●	●			●	●		●	●				●				
商品種類、款式、設計新			●					●		●	●				●				
產品品質良好				●			●		●	●	●	●			●				
商品品牌可信賴										●	●								
產品線和貨架的設置路線良好		●			●	●		●		●	●	●							
附設餐飲與休憩場所									●		●								
附設商場娛樂設備									●	●									
附設消防設施									●		●								
賣場氣氛良好									●	●	●								
營業時間長短											●								
商店規模大小											●	●		●			●		
商店特性							●						●	●					
地點適中交通便利		●	●	●					●	●	●	●		●					●
房租租金												●							
商圈吸引力高低										●		●		●					●
人口數量和密度														●		●			●
提供價格與其它相關特質的比較	●		●	●			●	●	●	●	●	●			●				
特賣、折扣或贈品		●	●	●					●	●	●								
報紙、電視、外招、DM廣告		●	●	●	●				●	●	●					●	●		
付款結帳方式	●	●		●															
信用卡付賬、送貨及禮品包裝				●					●										
退(換)貨的容易性	●			●			●												
消費者個人化的資訊	●			●				●											
員工儀表整齊							●												
店內外都很整潔				●					●										
專業態度佳			●	●						●	●								
公司形象佳			●	●							●								
銷售促進						●													
舉辦公益活動											●								
選擇良好異業之合作夥伴												●		●					●
資金充裕，藉由連鎖加盟擴大規模																			●
連鎖經營管理能力之創新																			●

(A) Liang, T. P. and H. J. Lai (2001)
 (B) Lohse, G. L. and S. Peter (1998)
 (C) 王偉龍(2003)
 (D) 林宜佳(1998)
 (E) 林正修與徐村和(2001)
 (F) 林明輝(2003)

(G) 風間吉郎(2001)
 (H) 張進德(2002)
 (I) 傅峰林(2002)
 (J) 楊宗哲(2002)
 (K) 趙盈傑(1999)
 (L) 謝佳穎(1996)

(M) 羅力仁(2002)
 (N) 羅文火(1998)
 (O) 黃成忠(2004)
 (P) 黃建中(2001)
 (Q) 王明好(2000)
 (R) 輔仁大學企業管理學系周宗穎(2000)

資料來源：本研究整理

1.2 汽車百貨零售業的經營模式要素

根據國內外文獻的回顧，在探討汽車百貨零售業的經營模式必須考量到所處環境，並且依據對象不同來選擇適合的營業模式。

本研究歸納連鎖3C賣場關鍵成功因素之相關研究(表1)，並將其研究分為3C面及汽車面。其3C面內容包括商品／服務、地理環境／賣場規劃、行銷／促銷、形象、經營管理能力；汽車面則從實務研究中找出其關鍵成功因素為道路救援、到府服務、定期保養通知、線上預約、線上購物。綜合以上對於汽車百貨零售業之經營模式的文獻中，發現研究議題當中較少探究汽車百貨零售業，因此借用3C連鎖通路產業來加強對於汽車百貨相關研究之文獻的補充加強。

2. 研究方法

2.1 研究設計

本研究第一階段研究將使用內容分析法，蒐集國內外汽車產業、汽車百貨業和3C連鎖通路產業相關的關鍵成功因素，分析歸納出商品/服務、地理環境/賣場規劃、行銷/促銷、形象、經營管理能力，以五大構面為層級架構的主軸。訪談汽車百貨業之高階主管，以瞭解汽車百貨業連鎖經營之關鍵成功因素。

本研究第二階段研究使用模糊德非法，其關鍵因素主要為本研究歸納構面中的商品/服務、地理環境/賣場規劃、行銷/促銷、形象、經營管理能力，本研究欲以模糊德非法辨識關鍵成功因素之間的相關性。以3C連鎖通路產業經驗來類比汽車百貨零售業之連鎖經營模式，作為研究討論與提出其產業連鎖經營模式與策略，其主要經營模式分別為連鎖化經營、大型化提供完整服務功能、多樣化商品組合、虛擬通路發展、資訊化精簡產品供應鏈，異業結盟提升業績，並加入汽車百貨產業現有的經營模式，以此了解其汽車百貨業在產業發展時，可以運用哪些經營模式。

2.2 問卷設計

問卷內容以文獻回顧與產業實務現況所歸納37個關鍵成功因素，歸類為商品與服務、地理環境與賣場規劃、行銷與促銷方案、企業與產品品牌形象、企業經營管理能力，以這5個構面與37個關鍵成功因素來去了解其連鎖經營模式與策略。本研究歸納其3C連鎖通路產業經驗來類比汽車百貨零售業之經營模式，作為研究討論與提出其產業連鎖經營模式與策略，並加入汽車百貨產業現有的經營模式，以此了解其汽車百貨業在產業連鎖發展時，可以運用哪些經營模式，問卷內容是了解其導入方式「有助於改善」或是「無助於改善」其汽車百貨連鎖經營模式。

2.3 研究對象

台灣南部地區產業知名四家企業，為金弘笙汽車百貨、真便宜汽車百貨、八百屋汽車百貨、車麗屋汽車百貨，具有中小型企業資格之汽車百貨業。因為企業高階主管在經營管理上較為專業，相關汽車百貨經營策略上也具有一定思維模式，符合本研究的主題。因此，本研究歸納出汽車百貨連鎖業中，故選擇台灣南部地區產業知名四家企業為金弘笙汽車百貨、真便宜汽車百貨、八百屋汽車百貨、車麗屋汽車百貨為本研究對象。

2.4 資料分析法

(一) 第一階段內容分析法

內容分析法適用於當被研究者提供的口頭訊息對研究本身有決定性作用時，利用內容分析的資料需要完整且正確的訊息，因此可藉由訪談的逐字稿進行內容分析(黃國彥，2000)。

McQuail (1994)指出內容分析法的步驟主要分為抽樣、類目與分析單位和信度分析三大部分。抽樣：內容分析的內容範圍是完整的樣本母體。類目與分析單位：最重要的工作項目是決定類目與分析單位。類目是內容分析法的基本單位，而分析單位為內容分析的最小單位。信度分析：內容分析法的信度，是指編碼員的技術、洞察力及對於類目、經驗與編碼規則的清晰性等綜合表現(王石番，1991)。信度檢測方法可由王石番(1991)與Holsti(1969)的公式檢驗，首先驗證編碼員之間的相互同意度，再測量內容分析法的信度。

$$\text{平均相互同意度(A)公式} = \frac{2M}{N1+N2} \quad (1)$$

M: 編碼員回答完全同意的題數，N1: 第一位編碼員回答的題數，N2: 第二位編碼員回答的題數

$$\text{信度} = \frac{n \times (\text{平均相互同意度})}{1 + [(n-1) \times \text{平均相互同意度}]} \quad (2)$$

n: 參與內容分析編碼的人數

楊孝滌(1982)與認為，內容分析之信度若高於0.8 以上，即可支持研究編碼，如果信度係數介於0.67 和0.80 之間，則下結論就必須要格外小心。

(二) 第二階段模糊德菲爾法

模糊德菲爾法是由1948 年Olaf Helmer 所提出的傳統德菲爾法演變而來，其方法主要是想藉由匿名方式取代原有面對面的會議，克服在會議中可能會產生組織政治的不良影響(張元杰等人，2009)。但是，使用傳統德菲爾法專家其意見收斂效果不大、執行成本高與歸納意見的人員會過濾掉真正專家意見...等問題(Hwang and Lin, 1987a)，因此，本研究參考陳芄婷、謝育光(2011) 文章中使用之模糊德菲爾法，來進行專家問卷之分析。

1985 年，Murray et al. (1985) 將模糊理論及德菲爾法做為結合為模糊德菲爾法(Fuzzy Delphi method, FDM) (Chang et al., 2000)，並結合Hwang and Lin(1987b)、徐村和(1998) 與陳昭宏(2002) ...等多位學者的觀點，將模糊理論的概念導入德菲爾法當中，藉由「雙三角模糊數法」來整合專學者之意見，藉由「灰色地帶檢定法」檢驗專家意見是否達到收斂，意見收斂後就可以求專家共識程度值。模糊德菲爾法的優點(Chang et al., 1995; Chang et al., 2000; Kuo and Chen, 2008; 陳芄婷、謝育光，2011)包括降低回收的時間與資源的成本、提高問卷的回收率、完整保留各個專家之意見、可以減少問卷來往的次數、將所有意見加以整合，進而達成群體決策之目的、處理在受訪過程中受訪者的預測及模糊性、完整記錄受訪內容，並且納入考量。本研究之FDM 實證步驟分為四階段：建立評估因素、蒐集專家群體意見、建立三角模糊數、篩選與修正評估因素(李孟訓等人，2007; 王文良、徐瑤芬，2011)。

梁連文、鍾宇軒、施光訓(2011)研究中提到門檻值一般採取標準為門檻值之極大值60%~ 80%，若以此概念來套用到本研究，本研究的門檻值則為60~80 之間。因為本研究是以0~100 之門檻值，本研究以此兩種門檻值之概念中取得一個平衡，因此，本研究將其門檻值設定為65。

3. 實證研究

3.1 內容分析法之分析過程

本研究以南部地區知名汽車百貨業者為研究對象，南部地區知名汽車百貨業者分別是八百屋汽車百貨、車麗屋汽車百貨、金弘笙汽車百貨、真便宜汽車百貨。因企業營運管理上的規定無法公開，以致於無法取得金弘笙汽車百貨與真便宜汽車百貨的訪談內容進行分析，本研究以較容易取得訪談內容的企業進行各部門之高階主管進行訪談，以八百屋汽車百貨與車麗屋汽車百貨為主要訪談對象，針對企業內各部門之高階主管進行訪談，本研究以八百屋汽車百貨人資主管、採購主管、財務主管、副總經理與車麗屋汽車百貨分店長進行訪談，本研究由3名編碼員進行內容分析的編碼歸類工作。任一汽車百貨業均在3名編碼員同意後始進行類目編碼；3人意見不同時，編碼員再當週的研究會議中提出討論，在歸類編碼工作完成後，本研究為求企業間標準一致，又進行3名編碼員的相互同意度及信度檢驗，其結果為0.945，已高於楊孝滌(1982)與Gerbner(1973)所提出之信度標準0.8以上，即可支持研究編碼。各企業關鍵因素對照表詳如表2

一、八百屋汽車百貨副總經理：編碼出21項關鍵因素，平均相互同意度為0.81，信度為0.927

二、八百屋汽車百貨人資主管：編碼出11項關鍵因素，平均互信同意度為0.89，信度為0.961

三、八百屋汽車百貨採購主管：編碼出9項關鍵因素，平均互信同意度為0.82，信度為0.931

四、八百屋汽車百貨財務主管：編碼出11項關鍵因素，平均互信同意度為0.79，信度為0.916

五、車麗屋汽車百貨高雄店長：編碼出13項關鍵因素，平均互信同意度為0.97，信度為0.992

本研究經內容分析法的編碼歸類工作後，為求企業間標準一致，進行編碼員的相互同意度及信度檢驗，總結各汽車百貨之信度結果為0.945，已高於楊孝滌(1982)與Gerbner(1973)所提出之信度標準0.8以上。本研究第一階段運用內容分析共編碼出39項關鍵因素。其中20項與文獻重複，有19項為文獻中沒有的因素。總計商品/服務因素有10項；地理環境/賣場規劃有5項；廣告及促銷活動有10項；專業形象有8項；卓越之經營管理能力有6項(如表2所示)。

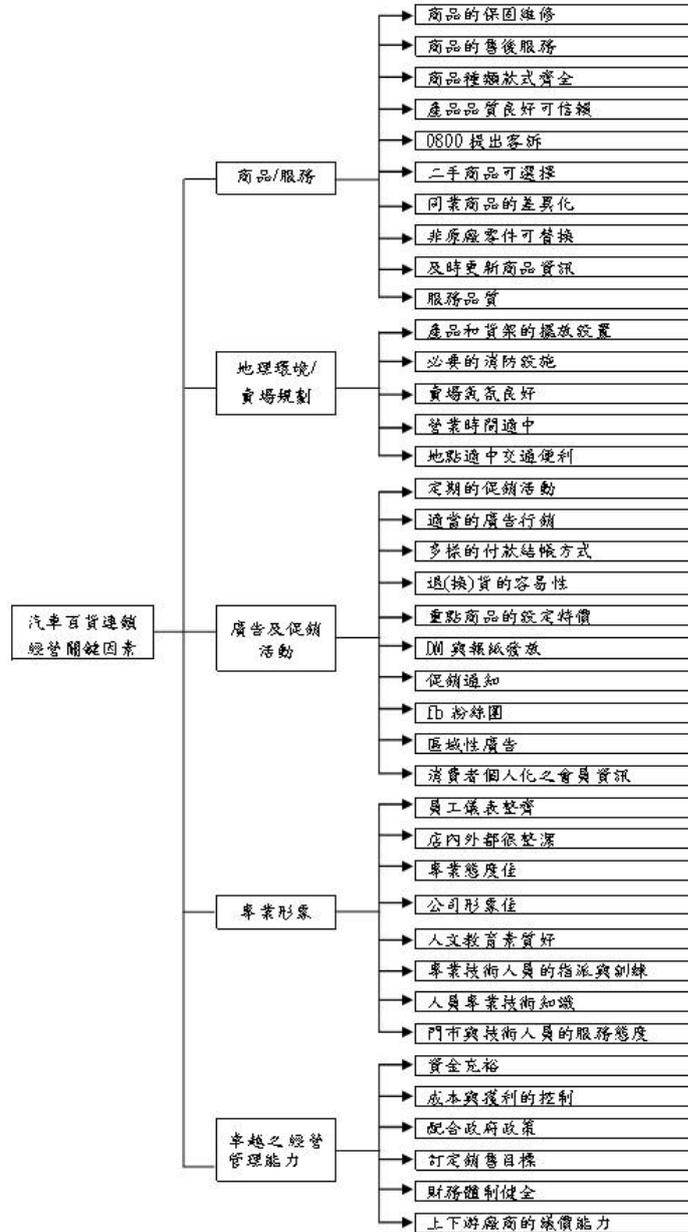


圖 1 內容分析法結果圖

表 2 汽車百貨連鎖經營關鍵因素對照表

構面	關鍵因素	A	B	C	D	E
商品/服務	商品的保固維修	●				●
	商品的售後服務	●				●
	商品種類款式齊全	●			●	●
	產品品質良好可信賴	●				●
	0800 提出客訴		●	●	●	
	二手商品可選擇		●			
	同業商品的差異化			●		
	非原廠零件可替換			●		
	及時更新商品資訊				●	
	服務品質				●	
地理環境/ 賣場規劃	產品和貨架的擺放設置	●				
	必要的消防設施	●				
	賣場氣氛良好	●				●
	營業時間適中	●				
	地點適中交通便利	●	●	●	●	●
廣告及促銷 活動	定期的促銷活動	●				
	適當的廣告行銷	●				●
	多樣的付款結帳方式	●				
	退(換)貨的容易性	●				
	重點商品的設定特價		●			
	DM 與報紙發放		●	●	●	
	促銷通知			●		
	fb 粉絲團				●	
	區域性廣告		●		●	
消費者個人化之會員資訊					●	
專業形象	員工儀表整齊	●				●
	店內外都很整潔	●				
	專業態度佳	●				●
	公司形象佳	●				●
	人文教育素質好	●				
	專業技術人員的指派與訓練		●	●	●	
	人員專業技術知識		●			
門市與技術人員的服務態度				●		
卓越之經營 管理能力	資金充裕	●		●		●
	成本與獲利的控制	●			●	●
	配合政府政策	●	●			
	訂定銷售目標		●			
	財務體制健全				●	
	上下游廠商的議價能力				●	

A：八百屋副總經理 B：八百屋人資主管 C：八百屋採購主管

D：八百屋財務主管 E：車麗屋高雄鳳山分店長

資料來源：本研究整理

3.2 模糊德菲爾法之分析過程

本問卷採用專家問卷主要目的為，藉由專家專業知識與實務經驗從39項關鍵因素中篩選出關鍵成功因素。本問卷發放對象為第一階段訪談之企業高階主管以八百屋汽車百貨為主要發放主軸，一共取得20份有效問卷。

一、研究樣本

20位問卷填答者分別為八百屋汽車百貨總管理處主管10位及各分店長10位。皆屬八百屋汽車百貨管理階級的人員。

二、汽車百貨連鎖經營關鍵成功因素準則分析

本研究藉由國內、外文獻及3C連鎖經營模式類比探究現今汽車百貨連鎖經營現況，透過專家進行關鍵成功因素篩選。本研究以通過門檻值(65.00)並篩選超過門檻值(80.00)的關鍵因素進行評選，其因素結果：商品的保固維修(80.73)、商品的售後服務(84.04)、產品品質良好可信賴(84.22)、服務品質(82.64)、地點適中交通便利(83.57)、專業態度佳(87.07)、公司形象佳(85.35)、人文教育素質好(83.90)、專業技術人員的指派與訓練(85.67)、人員專業技術知識(86.71)、門市與技術人員的服務態度(88.56)、訂定銷售目標(81.44)。

表3 第一階段FDM分析表

主構面	子構面	抵制因素	極小值	Sk 值	極大值
關鍵成功因素	商品/服務	商品的保固維修	83.6	80.73	89.25
		商品的售後服務	86.6	84.04	92.5
		商品種類款式齊全	74.85	71.68	81
		產品品質良好可信賴	86.5	84.22	92.5
		0800 提出客訴	66.85	63.61	73.5
		二手商品可選擇	35.35	26.06	41.75
		同業商品的差異化	73.6	70.73	79.75
		非原廠零件可替換	65.2	62.50	71.5
		及時更新商品資訊	72.6	69.46	79
		服務品質	85.1	82.64	91.25
	地理環境/ 賣場規劃	產品和貨架的擺放設置	81.85	79.33	88
		必要的消防設施	74.65	70.27	81.5
		賣場氣氛良好	81.1	78.05	87
		營業時間適中	75.5	72.53	81.75
		地點適中交通便利	85.75	83.57	92
	廣告及促銷活動	定期的促銷活動	76.75	73.81	83
		適當的廣告行銷	76.95	73.17	83
		多樣的付款結帳方式	76.6	73.51	83
		退(換)貨的容易性	75.7	72.26	82.25
		重點商品的設定特價	76.6	73.32	83.25
		DM 與報紙發放	66	63.08	72.5
		促銷通知	65.75	62.66	72.5
		fb 粉絲團	58.45	52.60	65
		區域性廣告	68.1	64.52	74.75
	消費者個人化之會員資訊	68.25	65.25	74.75	
	專業形象	員工儀表整齊	79.75	76.88	86
		店內外都很整潔	81.6	79.19	87.75
		專業態度佳	89.05	87.07	95.5
公司形象佳		87.65	85.35	93.75	
人文教育素質好		86.25	83.90	92.5	
專業技術人員的指派與訓練		87.75	85.67	94	
人員專業技術知識		88.75	86.71	95	
門市與技術人員的服務態度		90.5	88.56	96.5	
卓越之經營 管理能力	資金充裕	78.75	75.83	85	
	成本與獲利的控制	82.1	79.26	88.25	
	配合政府政策	63.2	54.05	69.5	
	訂定銷售目標	83.85	81.44	89.75	
	財務體制健全	79.85	76.68	86.25	
	上下游廠商的議價能力	74.75	67.95	81.25	

註：高於門檻值65.00，則以粗體顯示。本研究設定之門檻值為80.00。

4. 結論與建議

4.1 結論

研究由文獻回顧與內容分析法，總計取得39項關鍵因素，運用模糊德菲爾法萃取出下述12項關鍵成功因素，分別討論如下。

一、商品與服務

在商品與服務方面篩選出以下抵制因素：商品的保固維修(80.73)、汽商品的售後服務(84.04)、產品品質良好可信賴(84.22)、服務品質(82.64)。汽車百貨填卷者提到，在汽車百貨連鎖經營的關鍵因素中，因與時俱進的創新商品，除了傳統零組件的保養維修，也因與3C產品的結合，使得在保固維修、售後服務與產品的品質是在汽車百貨實務經營上的關鍵因素，在文獻回顧上，用3C連鎖經營的產業經驗類比汽車百貨的連鎖經營模式，由於產品特性有相似處，因此汽車百貨主管認為商品的保固維修(80.73)、汽商品的售後服務(84.04)、產品品質良好可信賴(84.22)、服務品質(82.64)是關鍵成功因素。

八百屋汽車百貨在連鎖經營上重視對顧客的銷售服務承諾，由於產品的特性攸關於駕駛者的人身安全，對公司內所有產品皆提供保固維修及售後服務，並且提供品質良好的商品讓消費者選擇，藉此可以達到顧客對服務品質滿意度提升。

二、地理環境與賣場規劃

在地理環境與賣場規劃方面篩選出以下關鍵因素：地點適中交通便利(83.57)。當汽車百貨在拓展連鎖經營時，優先考量地點是中與交通便利的地理環境，因為產業的特性，消費者以駕駛汽車為主，需擁有便利的交通才能大幅提升購買的意願，在文獻回顧上，用3C連鎖經營的產業經驗類比汽車百貨的連鎖經營模式，由於產業特性有相似處，因此汽車百貨主管認同地點適中交通便利(83.57)是關鍵成功的因素。

八百屋汽車百貨副總經理在訪談中提到，地理是最大的取決關鍵，好的地理位置是可遇不可求，在規劃新的分店時，要有幅圓的觀念，人口住宅密集度，以店為中心，直徑3-5公里內為評估設立發展分店的方向。因此地理環境是連鎖經營模式中關鍵成功因素之一。

三、專業形象

在專業形象方面篩選出以下關鍵因素：專業態度佳(87.07)、公司形象佳(85.35)、人文教育素質好(83.90)、專業技術人員的指派與訓練(85.67)、人員專業技術知識(86.71)、門市與技術人員的服務態度(88.56)。因汽車百貨除了一般汽車週邊商品銷售之外，也同時提供保養及維修服務，此服務人員皆須具備專業知識與技術，才能保障消費者完修後的行車安全，在文獻中3C產業經驗類比汽車百貨的連鎖經營模式，由於產業特性與產品特性皆有相似處，因此汽車百貨認為這上述因素皆為連鎖經營的關鍵因素。

八百屋汽車百貨副總經理在訪談中提到，汽車百貨產業屬於專業屬性產業，有別於一般賣場的商品化，商品對汽車百貨只是一個商業手段，服務才是企業的靈魂。公司絕對要以服務取勝，服務是汽車百貨業的經營模式優勢，服務就是要感動顧客，做的比顧客想的還要好，就如同公司的經營理念，「超越期待、值得信賴」。以汽車行業而言，是交通上的一個代步工具，有些因素是無法取代的，公司的永續經營是存在的。經營的模式、方向與型態，需依循潮流的變化，因應在未來面對電動車時，有革命性的轉折點。產業仍會存在，在內容與型態會有變化，在技術上是與時俱進的。

四、卓越之經營管理能力

在卓越之經營管理能力方面篩選出以下關鍵因素：訂定銷售目標(81.44)。在汽車百貨連鎖經營模式中，對員工訂定銷售目標，當目標達成時，發放目標獎金以鼓勵員工，讓企業在逆勢中亦能成長。

4.2 管理意涵與建議

本研究由從3C連鎖通路產業經驗相關文獻回顧的收集與整理，分析汽車百貨連鎖經營關鍵成功因素，使汽車百貨業能了解連鎖經營關鍵的成功因素，連鎖經營的概念，而關鍵成功因素能讓經營者能透過優勢因素快速且容易的拓展連鎖經營體系，讓產業更具彈性與豐富性。如果汽車百貨能善用關鍵成功因素將能拓展出完整的連鎖體系，除了傳統直營體系外，也能開發加盟體系，帶來更大的經濟規模。本研究期望汽車百貨業能具體拓展連鎖體系，這

就需要進一步運用關鍵成功因素在連鎖經營模式上，因為經營者須擅用關鍵成功因素的核心。本研究回顧相關文獻、經由內容分析法萃取出專家所重視之關鍵因素，最後透過模糊德菲爾法篩選出12項汽車百貨連鎖經營之關鍵成功因素，藉由文獻與汽車百貨個案中提及之關鍵因素，提供汽車百貨連鎖經營之建議。

以下針對所篩選出的12個因素對汽車百貨業提出相關建議

一、商品與服務因素之建議

針對汽車百貨業以下四個商品與服務之關鍵因素：商品的保固維修：非人為因素的損壞，在商品保固維修中是必備的。商品的售後服務：顧客在購買後對產品有無法正常使用的情況，企業完善的售後服就能有效的產生效果。產品品質良好可信賴：企業銷售有品牌可信賴及品質良好的產品，可提高企業的商品與服務評價。服務品質：以客為尊，顧客至上是服務業本質，秉持良好的服務品質，服務的創新亦可為企業帶來更多的附加價值。本研究建議汽車百貨業者可以定期追蹤商品使用狀況，並給予顧客有效且安心的保固維修承諾。完善的售後服務可讓顧客安心購買，提供顧客品質良好可信賴的商品，可以為企業帶來更多的經濟效益。

二、地理環境與賣場規劃

針對汽車百貨業在地理環境與賣場規劃之關鍵因素：地點適中交通便利：在汽車百貨業中，消費者為汽車使用者。本研究建議除了地點適宜之外，更需要便利的交通，提高消費者來店購物的意願，並提供廣大的腹地讓消費者安心停車購物，為企業帶來更大的商機。

三、專業形象

針對汽車百貨業以下六個專業形象之關鍵因素：專業態度佳、公司形象佳、人文教育素質好、專業技術人員的指派與訓練、人員專業技術知識、門市與技術人員的服務態度。本研究建議汽車百貨業除了百貨商品銷售外，也同時包含保養維修專業屬性與技術，企業須著重在專業因素的垢面上，針對企業的人員培訓。因科技的創新，汽車內外部皆與3C產品做結合，銷售人員亦須傳達專業的知識與使用方式讓顧客了解，因此專業知識的在職訓練亦是企業的重要因素。

四、卓越之經營管理能力

針對汽車百貨業卓越之經營管理能力之關鍵因素：訂定銷售目標：本研究建議汽車百貨業企業在經營模式上，明確的為員工訂定銷售目標，可以有效激勵員工創造銷售產出業績，發放激勵獎金，讓員工有與公司共同努力創造獲利的目標。

汽車百貨連鎖經營為專業屬性之產業，因此本研究針對南部知名四家汽車百貨做出關鍵成功因素研究，後續可供尚未拓展連鎖體系之汽車百貨業者運用此關鍵成功因素作為企業連鎖經營的方針。

本研究所探討出的連鎖經營關鍵成功因素主要是由A汽車百貨的副總經理、總管理室各部門管理主管、管理各連鎖分店之分店長所認同的關鍵因素，因此後續研究可以深入探討汽車百貨業開放加盟連鎖經營之發展困境相關議題。

參考文獻

中文部分：

蕭瑞聖(2012)。汽車電子讓汽車變聰明了。

交通部監理所(2012)。2012年統計年報。

陳瑜媛(2012)。豐田汽車全球致勝之歷史過程與發展。

司徒達賢(1998)。台灣優勢廠商之資源管理模式[企業管理學系]期刊論文

經濟部中小企業處(2010)。99年度培育育成專業人才計畫。

戴榮美(2007)。台灣廠商切入汽車電子市場的致勝之道。

徐政雄(2005)。RFID的應用對供應鏈的影響—以汽車產業為例，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班EMBA碩士論文。

丘應瑞(2002)。供應鏈之精實生產系統特性探討—以台灣汽車產業為個案研究，桃園：國立中央大學為出版之碩士論文。

- 周華泰、杜富燕(1997)。零售管理初版。
- 羅文火(1997)。「台灣3C零售店型式之研究」，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 劉坤堂(1999)。經濟部商業司商團快訊，經濟部商業司。
- 梁蕙芸(2002)。零售服務業客戶關係管理系統委外建構模式之探討。
- 林振順(2000)。連鎖店主持人特質、策略選擇、績效關係之研究—以餐飲業為例，國立台灣大學商學研究所。
- 紐撫氏(1995)。《從我國連鎖店經營看服務業環境變遷趨勢》，第一屆服務業管理研討會論文集，2-10。
- 張文晉(2007)。3C通路產業市場結構、行為與績效之研究，東吳大學企業管理學系碩士論文。
- 趙盈傑(1998)。3C連鎖體系經營策略之分析，淡江大學管理科學系碩士論文。
- 陳志維(2005)。3C連鎖零售店促銷工具效果之研究(碩士論文)。
- 洪乙禾(2009)。台灣3C加盟連鎖業品牌定位之研究，亞洲大學經營管理學系碩士論文。
- 王昭鼎(2003)。從顧客關係管理(CRM)探討汽車產業與其水平週邊產業發展策略之研究-以裕隆汽車為例。
- 賴慈香(2004)。我國汽車產業價值鏈分析之實證研究。
- 洪宏榮(2010)。台灣汽車產業供應鏈模式分析。
- 張世立(2009)。3C流通業經營模式探討。
- 張雅楨(2005)。「3C零售連鎖通路之資料庫行銷策略探討」，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
- 蔡松諭(2012)。策略差異對非財務與財務績效之影響—以台灣3C通路領導廠商。
- 邱進福(2003)。3C零售連鎖通路之關係行銷研究，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 劉伴和(2013)。消費者對小型3C產品之通路了解與偏好。
- 林郭田(2013)。從3C產品產銷看防盜展示座之產業發展。
- 傅峰林(2011)。消費者決策型態：傳統與新型態3C賣場在大陸與台灣之比較。
- 劉志強(1997)。「家電產品消費者商店選擇之研究」，大同工學院事業經營研究所碩士論文。
- 萬沛沛(2007)。「不同型態3C連鎖賣場顧客滿意度模式之研究」，中華大學經營管理研究所碩士論文。
- 林明輝(2003)。服務品質知覺公平顧客滿意與購後意願之相關性研究—以花蓮地區3C零售業為例。
- 陳鼎裕(2006)。顧客夥伴關係、認知價值與購買意願之相關研究—以台北縣、市3C連鎖店為例。
- 李偉豪(2005)。從主觀的品牌權益探討品牌延伸—以我國電子資訊自創品牌廠商為例，國立中正大學企業管理所碩士論文。
- 陳榮傑(1999)。「3C產業通路競合策略個案探討」，國立中興大學企業管理系碩士論文。
- 石耀麟(2010)。以資源基礎理論探討國內3C通路賣場之競爭優勢及經營策略，國立交通大學管理學碩士在職專班碩士論文。
- 吳佩如(2008)。影響消費者通路選擇之因素以及虛擬通路對消費者採購之影響-以消費者採購3C產品為例，中華大學經營管理研究所碩士論文。
- 林廷軒(2003)。消費者特性、轉換成本與顧客滿意度對品牌轉換行為影響之研究--以台灣直營式3C連鎖零售通路體系品牌為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 陳銘崑(2006)。產業電子化之研究-以3C零售通路業為例，國立台北科技大學商業自動化與管理研究所，2006電子商務與數位生活研討會。
- 梁富梅(2001)。供應鏈彈性與企業績效之關係-以3C流通業為例，國立台北大學企業管理學系碩士論文。
- 劉姿吟(2003)。通路品牌策略、通路控制力與通路績效關係之研究—以3C連鎖經營類型之資源基礎觀點分析，中原大學企業管理學系碩士論文。
- 蔡振豪(2001)。資訊家電流通業經營策略之研究—以個案公司為例，政治大學經營管理研究所碩士論文。
- 謝佳穎(1995)。3C產品通路選擇策略及個案研究，台大商研所碩士論文。
- 簡子原(2007)。3C量販店服務品質及顧客關係對顧客滿意度及忠誠度之影響-以燦坤、順發及全國電子為例，佛光

大學管理學系碩士論文。

黃國彥(2000)。教育大辭書。國家教育研究院。

黃韻樺(2010)。建構社區生態旅遊之知識結構—以社頂生態旅遊為例。國立屏東商業技術學院資訊管理系(所)碩士論文。95頁。

楊孝濛(1989)。社會及行為科學研究法，台北：東華書局。

黃光雄、簡茂發(1991)。教育研究法。台北市，師大書苑。

王文科(1990)。教育研究法。台北：五南。

黎明憲(1999)。以內容分析法分析台灣 ERP 產業。台北，世新大學管理學院。碩士論文。

王石番(1991)。傳播內容分析法：理論與實證。臺北市：幼獅。

王俊雄(無日期)。非反應研究：次級資料分析與內容分析。興大農推中心。2013年10月14日，取自：

https://www.google.com.tw/url?sa=t&rect=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.extension.org.tw%2Fbook%2F02_92-1.12.ppt&ei=oABcUuXOEcW_kQW8-ICYAg&usg=AFQjCNGxqZvYkBI7s0JpZGSp1zQu-WyRwg&sig2=it22Tcxmpp-d7eWZyud3-w

徐慧民、衛萬明、蔡佩真(2007)。應用分析網路程序法於建設公司住宅企劃方案優先順序選擇之研究。中華民國建築學會「建築學報」，**62**，49—74。

張元杰、史欽泰、簡文強、柯盈兆(2009)。國家型研發計畫評估：企業研發總部觀點。科技管理學刊，**14**(1)，1—28。

陳芄婷、謝育光(2011)。醫療院所導入資通訊技術發展遠距照護服務之探究。科技管理學刊，**16**(4)，2—41。

陳昭宏(2002)。創業投資公司投資高科技產業模糊多準則評估之研究-以生物科技產業為例。輔仁管理評論，**2**(9)，87—110。

徐村和(1998)。模糊德菲層級分析法。模糊系統學刊，**1**(4)，59—72 頁。

李孟訓、劉冠男、丁神梅、林俞君(2007)。我國生物科技產業關鍵成功因素之研究。東吳經濟商學學報，**56**，27—51。

徐慧民、衛萬明、蔡佩真(2007)。應用分析網路程序法於建設公司住宅企劃方案優先順序選擇之研究。中華民國建築學會「建築學報」，**62**，49—74。

梁連文、李桐豪、黃博怡(2010)。臺灣銀行業整併之探討—模糊德菲法之應用。台灣金融財務季刊，**11**(4)，31—65。

梁連文、鍾宇軒、施光訓(2011)。我國農企業資金融通機制之再造。會計與財金研究，**4**(1)，33—46。

王偉龍(2003)。「3C產品無店鋪銷售策略個案研究」，國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。

林宜佳(1998)。「大台北地區電腦零售店商店印象與購買決策之關係研究」，大葉大學事業經營研究所未出版碩士論文。

林正修與徐村和(2001)。「商店經營管理與成功個案典範」，世界商業文庫，社會大學26期，p.259，p.261，p.265，p.271。

林明輝(2003)。「服務品質、知覺公平、顧客滿意與購後意願之相關性研究-以花蓮地區3C零售業為例」，國立東華大學企業管理研究所未出版碩士論文。

風間吉郎(2001)。「賣場主管的工作與技巧」，書泉出版社，p.15-17，p.23-25。

張進德(2002)。「消費者對大型量販店之商店印象構成研究-以桃園地區為例」，中原大學室內設計研究所未出版碩士論文。

傅峰林(2002)。「招商式大型數位化產品賣場之關鍵成功因素探討分析-以NOVA資訊廣場為例」，國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。

楊宗哲(2002)。「直營式與招商3C連鎖賣場消費者賣場印象之比較研究」，國立交通大學經營管理研究所未出版碩士論文。

趙盈傑(1999)。「3C連鎖體系經營策略之研究」，淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文。

- 謝佳穎(1996)。「3C產品通路選擇策略及個案研究」，國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 羅力仁(2002)。「連鎖便利商店店址選擇評估模式之研究-運用模糊AHP法」，國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 羅文火(1998)。「台灣3C零售店型式之研究」，國立東華大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 黃成忠(2004)。「台灣量販店經營及獲利模式之研究-以家樂福及大潤發為例」，義守大學資訊管理研究所未出版碩士論文。
- 黃建中(2001)。「高雄市百貨公司消費者購買行為與商店形象之探討」，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 王明好(2000)。「新產品開發流程中功能性價值之選擇研究-以數位電視機與經營資訊服務為例」。
- 輔仁大學企業管理學系(2000)。「3C流通業之產業分析暨全國電子策略分析」。

英文部分：

- Porter(1996)Competitive strategy
- Wroe (1957) Marketing Behavior and Executive Action A Functionalist Approach to Marketing Theory.
- Kotler et al.(1999) SUCCESS FACTORS OF PLACE MARKETING
- Schewe & Smith (1983) Marketing Concepts and Applications
- Mason, Mayer & Ezell (1991) Retailing - getCITED
- Mc Cammon(1970) Distribution Programming in Vertical Marketing System
- Kotler(1991)Marketing management
- Babbie, Earl. (2004). The Practice of Social Research. 10th edition. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Berelson, B. (1952) Content Analysis in Communication Research, New York : Free Press.
- Holsti, Ole.R. (1969). Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. Reading, MA.
- Krippendorff, K. (2004). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McQuailMass D. (1994). Communication theory : An introduction(3rded) London: Great Britain by The Cromwell Press, pp.277.
- Liang, T. P. and H. J. Lai (2001), "Effect of Store Design on Consumer Purchases : on Empirical Study of on-line Bookstores", Information and 3 Management, Vol.39, No.6, pp.431- 444.
- Lohse, G. L. and S. Peter (1998), "Electronic Shopping, Association for Computer Machinery," Communications of the ACM, 98, Vol.41, No7, pp.281-287.

網路文獻：

- 金弘笙汽車百貨(2013)，<http://www.piaa.com.tw/>
- 真便宜汽車百貨(2013)，<http://www.jpj.com.tw/>
- 車麗屋汽車百貨(2013)，<http://www.car1.com.tw/>
- 八百屋汽車百貨(2013)，<http://www.800yaoya.com.tw/>
- 連鎖加盟產業資訊網(2013)，<http://gov.cpc.org.tw/>
- NOVA資訊廣場(2013)，<http://www.nova.com.tw/>
- 大同電器(2013)，<http://www.tatung.com/b5/>
- 上新聯晴(2013)，<http://www.unc.com.tw/>
- 全國電子(2013)，<http://www.elifemall.com.tw/newweb/b1.php?showlist=>
- 順發3c量販(2013)，<http://www.sunfar.com.tw/>
- 倍適得 (泰一)電器(2013)，<http://www.besttaiwan.com.tw/>
- 燦坤實業(2013)，<http://www.tk3c.com.tw/>
- 維基百科(2013)內容分析法。<https://zh.wikipedia.org/>