

東海大學國際經營與貿易學系碩士班
碩士論文

雙軌通路、交易成本、代理成本與組織控制

—以大陸市場自動化設備元件製造產業為例

Dual Channels, Transaction Costs, Agency Costs and

Organization Control

- The Case of Automation Equipment Element Manufactory

Industry in Mainland China

指導教授：張國雄 博士

研究生：彭曉萱 撰

中華民國 104 年 6 月

東海大學國際經營與貿易學系碩士班

彭曉萱 君所撰碩士論文：

雙軌通路、交易成本、代理成本與組織控制-以大陸市場自動化
設備元件製造產業為例

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

朱海成 (朱海成)

吳立偉 (吳立偉)

指導教授

張國雄 (張國雄)

系主任

徐啟升 (徐啟升)

中華民國 104 年 06 月 26 日

摘要

本研究旨在從大陸市場自動化設備元件製造產業來探討進入大陸市場，所採取的雙軌通路之組織間的關係。本研究採個案研究法，透過訪談內容及資料搜集，以個案公司組織間關係之交易成本理論、代理成本理論及組織控制機制來加以命題建立架構。首先，從交易成本及代理成本理論之文獻，整理出投機主義、資訊不對稱及目標不一致，為主要是個案公司在分公司及代理商間所產生之交易成本及代理成本的因素。其次，分公司會透過組織控制機制之正式契約、組織間協調及組織學習來降低交易成本及代理成本，故組織控制機制對企業的經營績效方面有正面的影響，使市場能逐漸成長、能快速的回應當地及代理商區域市場滲透。

關鍵字：雙軌通路、交易成本、代理成本、組織控制

Abstract

The purpose of this study is to discuss the relationships of organizations that using the dual channels through the automation equipment element manufactory industry in Mainland China. This study uses the case study method, including literature research, case investigation and data collecting, then build the conceptual framework by the data of the company in case study, which contain the transaction cost theory, the agency cost theory and the organization control mechanism.

Firstly, the study finds out that the opportunism, information asymmetry and inconsistent of the aims are the main reasons causing the transaction costs and the agency costs between the company, subsidiary company and the agent through the literature of transaction cost theory and agency cost theory.

Secondly, the subsidiary company will cut down the transaction and agency cost, through the organization control mechanism, including formal contract, inter-organizational coordination and organizational learning, therefore the organization control mechanism has a positive impact on the performance of operating a company, it can make the market gradually grow, and it also can respond the penetration of the local market and the market in agency area quickly.

Key words: dual channel, transaction cost, agency cost, organization control

目 次

摘要	I
Abstract	II
目 次	III
表 次	IV
圖 次	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究方法	16
第二章 文獻探討	4
第一節 通路策略	4
第二節 交易成本	6
第三節 代理成本	11
第四節 組織控制機制	12
第五節 組織學習	14
第三章 個案分析	16
第一節 個案公司概况	16
第二節 個案公司產業介紹	17
第三節 在大陸市場之競爭者及區域經銷商經營模式	26
第四章 命題探討	28
第五章 討論與建議	33
第一節 討論與涵義	33
第二節 研究限制	34
參考文獻	35
中文文獻	35
英文文獻	37

表 次

表 1-1	中國大陸近年調整最低工資表	1
表 2-1	交易成本定義表	10
表 3-1	A 公司發展歷程表	22
表 3-2	A 公司各部門工作執掌	24
表 3-3	A 公司通路布局表	25
表 3-4	大陸市場競爭者分析表	27



圖 次

圖 1-1	中國 2013 年底人口結構圖	2
圖 2-1	行銷通路結構	5
圖 2-2	組織失靈架構圖	8
圖 3-2	線性模組主要應用領域	18
圖 3-3	線性滑軌市場產品類別市場分佈	19
圖 3-4	線性滑軌市場應用概況	19
圖 3-5	線性馬達市場-產業市場分析	20
圖 3-6	全球各地區線性傳動模組產品需求量	21
圖 4-1	命題理論架構圖	29

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著全球化的趨勢，企業不再局限於開拓國內市場，最常見的是往鄰近的中國大陸市場發展。而在競爭激烈的市場中，要採取什麼樣的通路，及怎麼管理組織間的關係皆成為企業重要的課題。

中國大陸的經濟在近年來快速的成長，根據中國國家統計局統計 2014 年中國的 GDP 已達到 10 萬億美元，增速為 7.4%，雖然 2014 年的經濟增速是近 20 年來最低的，但仍然是全球最快速的。隨著中國大陸的工資受人口老化、勞動力的減少及兩岸產業的轉型等。中國大陸持續推動勞工薪資上漲，使得製造廠的人事成本加重，導致現今缺工及工資飆漲。

表 1-1 中國大陸近年調整最低工資表

年份	調整省份	平均調幅
2011	24 個	22%
2012	25 個	20.2%
2013	27 個	17%
2014	19 個	14.1%

資料來源：經濟參考報

根據中國國家統計局的統計，2013 年底中國大陸人口總數達到 13 億 6072 萬，其中就業人口約有 8 億人，佔總人口約 58%。以 2013 年底人口結構看來(圖 1-1)，40-49 歲的壯年族群佔的比例較高。中國大陸自一胎化政策推行至今，導致出生率

大幅下降，現今社會結構比例為老年人口多、新生兒少，中國大陸已有高齡化社會的問題。意即未來就業人口將會減少，勞動力將會短缺。

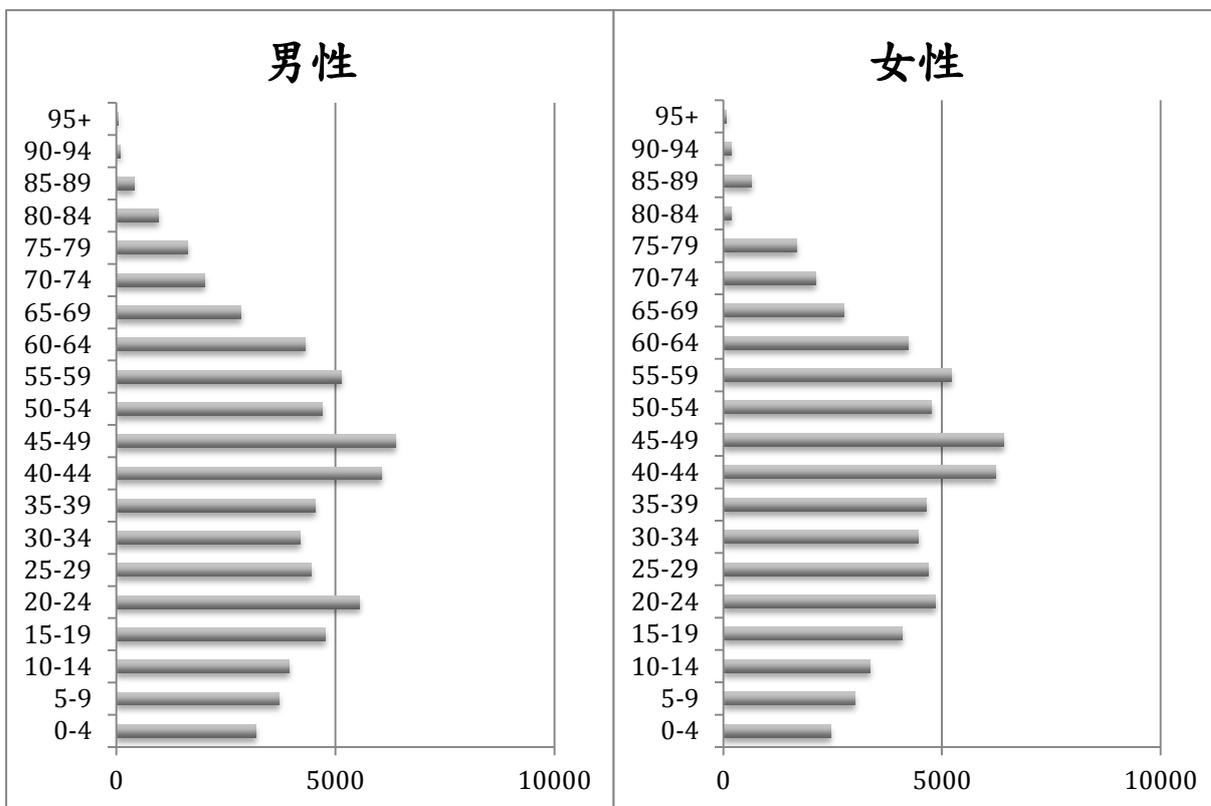


圖 1-1 中國 2013 年底人口結構圖

資料來源：中國國家統計局

因應人力成本結構的變動，許多的廠商開始加入自動化生產線，使得中國大陸的自動化及工具機的市場需求大幅增加。雖然近年來因油價的跌落波及太陽能等節能產業，也影響到了自動化設備零組件產業，但在市場長期的趨勢下，自動化設備產業還是很看好的。

近年來台灣的經濟變化加上全球化的趨勢，部分台灣企業逐漸踏入至中國大陸市場。企業要使自己的供應鏈具有高的競爭力，供應鏈會互相配合替企業創造更好的績效。而企業要如何有效管理通路，如何在組織間設計出一個適當的結構來達成公司的績效。本研究探討台灣一家自動化設備元件製造業者進入中國大陸市場，組織間的關係管理之探討，以雙軌通路分公司及代理商關係加以論述。

第二節 研究目的

在進入競爭力大的中國大陸市場，企業要怎麼進行有效的通路管理。本研究個案 A 公司採雙軌通路設立分公司及找當地代理商，但交易雙方在合作時會有投機主義的行為發生，而要怎麼控制此行為的發生才不會影響到企業的績效。故本研究擬從通路間的分公司及代理商探討之間的關係，以交易成本與代理理論做為本研究理論架構之基礎。企業藉由組織控制機制來減少交易成本及代理成本的發生，以提升企業績效。

本研究依據交易成本及代理問題的觀點來探討個案 A 公司的大陸通路間的關係管理，探討各種關係中的交易成本與代理相關問題，進而分析關係中之影響因素。主要研究目的為：

1. 分公司及代理商之間的交易成本與代理成本的形成因素為何？
2. 交易成本、代理成本及組織控制和組織間的績效，其中的相關性為何？
3. 分公司及代理商之間的關係存在哪些機制可以降低交易成本及代理成本。

第二章 文獻探討

第一節 通路策略

一、行銷通路之定義

行銷通路(Marketing Channel)為介於製造者和使用者之間的中間機構，又稱為配銷通路。多數的生產者都是透過這樣的中間機構將產品送至使用者（黃俊英，2001）。Stern and El-Ansary (1992)將行銷通路定義為，生產者將服務或是特定產品移轉至消費者的過程中，所有取得所有權或幫助所有權移轉的個人和機構。

二、行銷通路之結構

根據張國雄（民 104），可將行銷通路結構分為零階通路、一階通路、二階通路及三階通路。

1. 零階通路

又稱直效行銷，即製造商不透過中間商，直接將產品賣給消費者。

2. 一階通路

製造商會透過代理商或經銷商將產品銷售至消費者手中。

3. 二階通路

製造商透過代理商將產品交給經銷商後，產品再從經銷商手中銷售至消費者。

4. 三階通路

製造商利用代理商將產品交付批發商，再藉由批發商將產品銷售至經銷商，最後產品由經銷商銷售給消費者。

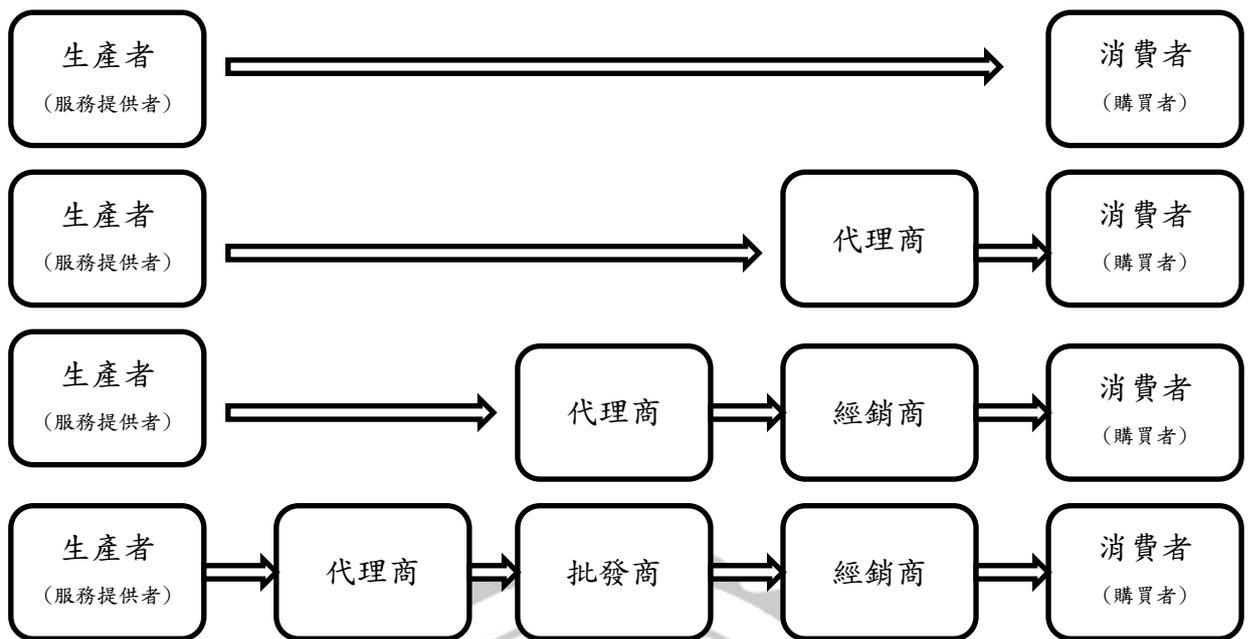


圖 2-1 行銷通路結構

資料來源：Marketing Management: An Asian Perspective(p.562), by Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M., and Tan, C. T. 1999, Singapore: Prentice Hall.、張國雄(民 104)。行銷管理 (頁 186-187)。台北市：雙葉。

三、行銷通路之類型

Kotler (1994) 將行銷通路分為以下四種類型：

1. 傳統行銷通路(Conventional Marketing Channels；CMS)

製造商、批發商及零售商皆為獨立的個體，個別追求利益的極大化。

通路中的成員皆對其他通路成員沒有控制力，無法明確的解決衝突。

2. 垂直行銷系統(Vertical Marketing System；VMS)

通路中的不同階層的成員整合在一個管控之下，可以有效地控制成員，及有效的管理成員因追求利益而發生的衝突。

3. 水平行銷系統(Horizontal Marketing System)

通路中同一階層的成員整合，在同一管控下共同開發新的市場。

4. 多重通路行銷系統(Multichannel Marketing)

單一企業建立兩個或兩個以上的通路，來接觸一個或一個以上之顧客。

此行銷通路企業可拓展其市場佔有率或更加多樣化來增加企業之獲利，但此類型通路中的成員易產生衝突。

本個案公司之通路結構為二階通路，即透過代理商將產品交給經銷商後，產品再由經銷商至消費者手中。本研究使用之雙軌通路策略，是多重通路行銷系統的一種，企業透過分公司及代理商兩種通路策略。多重通路是企業想要滲透市場佔有率時會考慮此類型之通路。

第二節 交易成本

一、交易成本的概念

Coase 針對交易在市場的運作下將會完美的進行的論點，在 1937 年提出質疑，認為在交易的過程中並不是完美的，因會受到環境的不確定性及有限理性的影響，將會產生交易成本。Coase (1937) 所出版的論文“The Nature of the Firm”中，提出廠商和市場是相對的治理方式，而採取哪種方式是取決於哪個方式的交易成本較低。Coase 認為在一個專業分工與交換的經濟體制下，價格的機制運作之外會產生事前成本和事後成本，而這皆稱為交易成本。Coase (1960) 發表之“The Problem of Social Cost”的文中說明了交易成本為：「為了進行一項市場交易，人們必須尋找他願意與之進行交易的對象，告知交易的對象與之進行交易的意願以及交易的條件；與之議價並敲定價格、簽訂契約，進行必要的檢驗以確定對方是否遵守契約上的規定等等。」。在 Coase 提出交易成本後，許多學者投入研究不同的交易過程現象。

Williamson (1975) 延續 Coase 和其他學者的研究，進而提出交易成本經濟學。將交易成本定義為，買賣雙方除了以交易價格來進行市場交易機制外，另一個主要的原因是支持因為交易過程中所產生的成本，將成本區分為事前及事後兩種。

二、交易成本產生之原因

Williamson (1975) 認為影響交易成本可區分為六個因素:

1. 有限理性(Bounded Rationality)

因在交易的參與人上的精神、語言及情緒等皆有所限制，使原本在追求效益極大化時有所約束，因此這在交易中並非最理性的行為，產生的不確定性會影響交易的結果。

2. 投機主義(Opportunism)

參與交易的雙方為尋求自我利益的動機，進而採取的一些策略行為。由於彼此間有著懷疑與不信任感，因而使交易過程中的監督成本大增，使經濟效率降低。

3. 不確定性與複雜性(Uncertainty and Complexity)

指交易雙方對環境的變化充滿不可預期性，在契約中雙方會將未來的不確定性及複雜性加入其中，亦使交易的過程和訂定契約時的成本上升，並且交易困難度會上升也缺乏效率。

4. 少數交易(Small Numbers)

指的是簽訂長期契約後，雙方合作的關係使得他們產生比其他競爭者有更多的經驗和資源，而這個經驗和資源就成為雙方的優勢。當市場存在少數交易時，由於合作的雙方可以擁有別人所沒有的優勢，此時會造成投機的動機，進而產生站對方便宜的投機行為。

5. 資訊不對稱(Information Asymmetric)

由於環境的不確定性及投機心態的影響下，交易雙方擁有不同程度的資訊。而資訊多的一方容易欺騙資訊較少的一方，而資訊少的一方往往要花高額的代價才能取得相對的資訊。

6. 氣氛(Atmosphere)

如果交易雙方處於不信任或是對立的立場，會使在交易的協議上，花費更

多不必要的條文來約束對方，進而增加不必要的交易成本。若是雙方在交易中相互信任氣氛和諧，機會使雙方降低不必要的交易成本獲得做大的利益。

以上六項因素的相互影響決定了交易成本的大小，且有時會造成市場的失靈，Williamson 由以上六項因素所形成的組織失靈架構圖可了解。

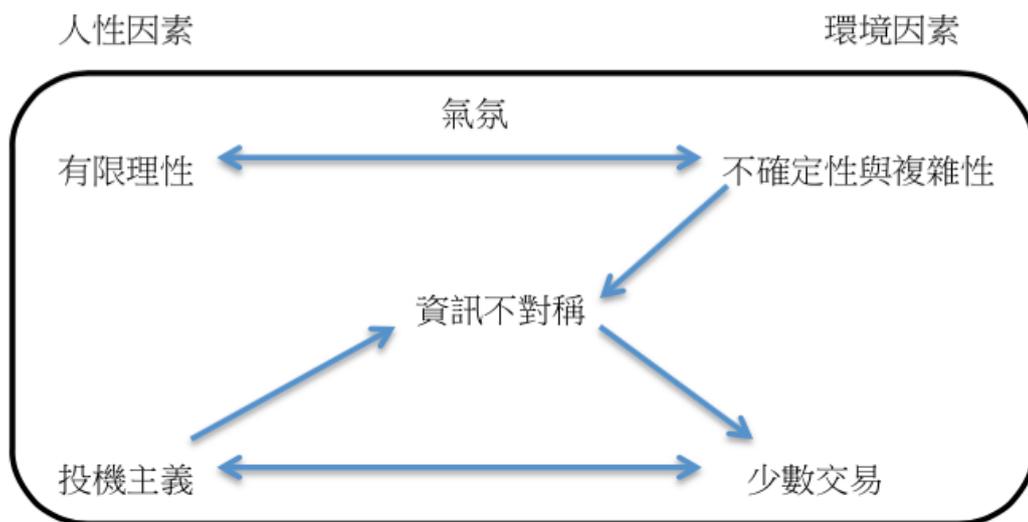


圖 2-2 組織失靈架構圖

資料來源：Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.

三、交易成本之類型

Dahlman (1979) 將 Coase 所述進一步的將市場的交易成本分為監督成本、搜尋與訊息成本、協商成本、決策成本及契約執行成本...等。

1. 監督成本

訂定契約後，買方定期或非定期的檢視業者有無依契約規定或符合簽約條款...等，花費在監督契約執行的成本。

2. 資訊蒐集成本

買賣雙方在市場上尋找合適的交易夥伴，或是進行交換行為時都需要負擔資訊蒐集成本。例如，買賣雙方的偏好、價格、競爭對手所提供的資訊...等。買賣雙方需要從事資訊蒐集所花費的時間、人力及金錢上的成本，都稱為資訊蒐集成本。

3. 調整成本

Heide (1994)指出調整成本為，交易時因為一方或買賣雙方的投機行為或環境的不確定性，已經訂定的契約不能規範雙方時，使買賣雙方必須調整適應而產生的價值或損失的成本。

Williamson (1985) 認為交易成本的內涵起於不完全的契約 (Incomplete Contracting) ，所以進一步的將交易成本分為事前成本與事後成本，其分類如下：

1. 事前的交易成本：

- (a) 簽約(Drafting)
- (b) 談判(Negotiation)
- (c) 保障契約(Safeguarding)...等

2. 事後的交易成本：

- (a) 適應不良成本(Maladaptation Costs)

交易雙方對契約無法適應所產生的成本。

- (b) 討價還價成本(Haggling Costs)

雙方為了要修正契約而所產生的談判成本。

- (c) 建構及營運成本(Setup and Running Costs)

為了解決雙方的衝突與爭執所付出的相關成本。

- (d) 約束成本(Bonding Costs)

為了取得對方的信任而放棄其他的機會成本。

Mullins and Baron (1997) 將交易成本分為直接成本與機會成本

1. 直接成本-在開始與完成一筆交易所花費的金錢。
2. 機會成本-因為耽擱和管理所消耗的時間和資源。

表 2-1 交易成本定義表

學者	交易成本之定義
Coase (1937)	為了進行市場交易所需花費之成本，包括尋找交易對象的成本、諮詢交易項目的成本、協商的成本、訂定契約的成本與執行契約的成本等
Arrow (1969)	經濟體系運作之成本
Dahlman (1979)	將 Coase 所述進一步的將市場的交易成本分為：搜尋與訊息成本、協商成本、決策成本、監督成本和契約執行成本...等
Williamson (1985)	認為交易成本的內涵起於不完全的契約，所以進一步的將交易成本分為事前成本與事後成本
Levi (1988)	由政治角度看，交易成本為衡量、監督、創造及執行成本
吳思華 (1990)	在交易行為發生時,隨同產生的資訊搜尋、條件談判與交易實施各方面之成本
Mullins and Baron (1997)	將交易成本分為直接成本與機會成本
Eggertsson (2004)	個人交換他們對於經濟資產的財產權及確立他們排他性權利之成本

第三節 代理成本

學者將代理關係定義為：「主理人或所有人雇用且授權給另一位代理人，來達成某些特定的行動以達成主理人的利益，彼此因而建立之契約關係。」(Jensen & Meckling, 1976)。但當主理人和代理人間的利益不一致時進而發生的衝突，便會產生代理問題。現今的企業多為所有權與經營權分離，股東會將公司內的事務給專業的經理人打理，但由於雙方會由於經理人的自利行為或是對經營風險的態度不同，雙方便會產生代理的問題。為了要改善代理所產生的問題，有許多學者提出可以減少雙方目標不一致的方法，其中這些方法包含了限制契約的訂定讓代理人的行為盡可能地符合主理人的利益...等，這些為了解決代理問題而採取的行為所付出的代價即為「代理成本」。

Jensen and Meckling (1976)認為代理問題所產生的代理成本可分為以下三種：

1. 監督成本(Monitoring Cost)

主理人為了監督或控制代理人，以避免代理人做出對利益有所危害的行為，此舉動所產生的成本稱之為監督成本。

2. 約束成本(Bonding Cost)

代理人為了向主理人取得信任而產生的成本即稱為約束成本。

3. 殘差損失(Residual Loss)

即使有以上的監督及約束行為，主理人及代理人間仍有利益的衝突時，而使主理人未能達到利益最大，所產生的利益損失或成本即稱為殘差損失。

第四節 組織控制機制

一、組織控制機制之定義

隨著現今社會國際化的發展，企業的發展再也不侷限於國內。企業的營運範圍逐漸擴大，組織間的控制及協調也更加的複雜化。建立有效的管理制度和採用合適的控制機制，可使企業在國際上取得競爭的優勢。另有學者將控制和權利視為同個意思，意即控制過程就是權力影響過程(Etzioni, 1965)。Child (1973)則認為控制機制是管理組織內部的一種行動，使其符合政策、規劃和目標的達成。

組織間的控制機制指的是組織之間的互動過程中，依賴正式契約的規定，而使雙方在履行權利和義務時有明確的規範(Williamson & Ouch, 1981)。在管理組織間的關係時，須選擇對組織有效的控制機制(Jap & Ganesan, 2000)。

二、組織控制機制之分類

Jarillo and Martinze (1990)將控制機制分為正式化機制和非正式化機制：

1. 正式化機制

- a. 組織部門化：又稱群組化，意即部署監督方式的控制
- b. 正式化：又稱標準化，意即訂定一致的規則辦法、工作說明、條例及標準作業程序使員工遵守
- c. 產出控制：將經營的檔案、紀錄或報告給管理當局來作為評估之依據
- d. 規劃：藉由策略規劃、訂定預算和目標等來指導組織內部的行動及活動
- e. 集權化：決策權集中於最高階的主管

2. 非正式化機制

- a. 非正式溝通：在不同的部門裡，建立一個非正式和個人溝通網路
- b. 組織文化：由組織決策當局塑造共同的願景、信念及價值觀，且對個人進行社會化的過程

- c. 橫向關係：組織部門間可以經由直接管理接觸、暫時性或永久性團隊、委員會等方式來直接溝通或分享問題

Ouchi and Maguire (1975)將組織控制機制分為以下兩種：

1. 行為控制(Behavior Control)

主要是建立在直接與個人監督，是管理者對員工維持緊密的個人監視，故又可稱為人員控制。

2. 產出控制(Output Control)

指的是結果控制，透過監督具體生產紀錄或是銷售數字之控制方式來達成績效評估的目的。

Govindarajan and Fisher (1988)將企業總公司對各個分公司的控制分為行為控制及結果控制：

1. 行為控制

指的是企業總公司要求分公司的各項決策、行動都要逐一呈核或報告。

2. 結果控制

指的是企業總公司只重視分公司是不是可以達到預定的目標，給予分公司很大的自主權不過分干涉分公司的營運

三、組織控制機制、交易成本及代理成本之關係

依據交易成本理論，組織間若訂定明確的正式契約，使交易雙方的往來流程可以制式化及透明化，就可有效的使影響交易成本的投機行為降低。而代理成本理論的觀點來說，簽訂正式的契約可以有效的降低組織間目標不一致所產生的代理成本。

第五節 組織學習

一、組織學習之定義

組織學習是組織透過知識、技術、資訊及實作經驗，而導致組織產生改變的過程，組織的成員間經由此組織學習的循環過程中相互分享資訊，且以共同的假定、信念及規範等來產生組織的記憶(Argyris & Schon, 1997)。Garvin (1993)則認為組織學習是組織的創造、獲得及傳遞知識，來修正其行為來反應新的知識及洞察力的過程。

組織學習是一種持續性的過程而不是結果，可以用來發展新的觀點並可協助成員創造新的知識且分享經驗持續改善工作績效(林文寶, 2001)。企業須不斷地透過不同的方式來學習新的知識、技術及相關資訊，將這些加以整合應用，這樣才可達到組織學習的效果且在競爭力大的環境下生存。

二、組織學習之類型

Meyers (1990)指出組織學習是組織對內外環境所產生的刺激以累積、互動和有目的的方式來加以觀察和採取行動的能力，所以將組織學習分為以下四種類型：

1. 維持性學習

維持性學習的主要作法為藉由對現行系統下的經驗來做漸進式的改善，能更迅速及更有效率。因此，在維持性學習的型態下，組織內部的程序會較為穩定。

2. 適應性學習

適應性學習的型態下，建立一個正確的系統為主要的目標，藉由建立或者改變一個正式程序，來設定一個較易改變且較沒有約束的情境，使整體行動更加的靈活。

3. 過渡性學習

主要發生在組織轉移其主要策略的中心以回應外界環境的改變時，若此策略能夠轉移的徹底，組織將會從事一連串的實驗和組織不熟悉的行動，目的在於同步測試新鮮而模糊的環境和可能採取的行動方式。

4. 創造性學習

創造性學習的階段在於組織學習的焦點為創新或發明，透過策略聯盟合作等方式來迎接新的挑戰。



第三章 個案分析

第一節 研究方法

透過文獻探討的資料來進行整理，以個案 A 公司的實際案例來帶入加以探討。探討 A 公司在大陸市場的營運模式，雙軌通路分公司及代理商的組織關係。

個案研究法專注於研究單一背景的狀態，也特別適合研究新的領域中使用 (Eisenhardt, 1989)。個案研究法有以下幾個目的：找出問題發生的原因、提出解決問題的方法、提供預防措施、提升組織機構的績效、提供具體的實例、協助個案發展潛能及提供假設的來源。因此，本研究採用個案研究法，以訪談及資料蒐集來使本篇文章更為完整：

一、訪談法

訪談法通常是質性研究方法，透過採訪者與受訪者的交談互動，提出問題及見解以使研究更具豐富性及多元化。研究者可以從訪談中提出核心問題，讓受訪者將事件描述出來，使研究者可更清楚的了解事件。

訪談方式中又可分為：

1. 結構式訪談(Structured Interview)

有一致性的問題且會依序的訪問，採訪者提供的是較封閉性的問題，受訪者須在這些設計好的問題中回答，所以採訪者也較容易整理。此訪談法較沒有彈性，較不易表達豐富多元的內容。

2. 半結構式訪談(Focused or Semi-structured Interview)

採訪者用較多寬廣的問題作為訪談的依據，通常會在訪談前將內容設計出來作為架構，訪談內容必須與研究問題相符，但討論的方式會採用較有彈性的方式進行，雖然此方法可能會降低研究性，但可使受訪者展現出更真實的面貌。

3. 非結構式訪談(Unstructured Interview)

此訪談法較著重在採訪者和受訪者間的互動，以平常對話的形式來蒐集資料。訪談過程中的控制較小，採訪者要掌握受訪者的反應，訪談內容較沒有嚴格的控制。

4. 群體訪談(Group Interview)

主要為研究者將一群受訪者聚集在一起針對相同的研究主題來討論。

本研究採用半結構式訪談，訪談中會先將研究問題提出，訪談以較彈性的方式進行，受訪者會針對問題提出回答，再從回答中延伸其他相關的問題來加以討論。

二、資料蒐集

本研究中，個案A公司會提供產業的相關資料，再同時從相關期刊、書籍和網站加以蒐集資料。將相關理論資料結合個案分析來加以探討，使文章內容更趨於完整。

第二節 個案公司產業介紹

A公司目前主要技術為高階之線性傳動模組技術，主要是由日本、德國、美國和瑞士等先進國家所主導，因此也為線性傳動模組之主要供應來源。

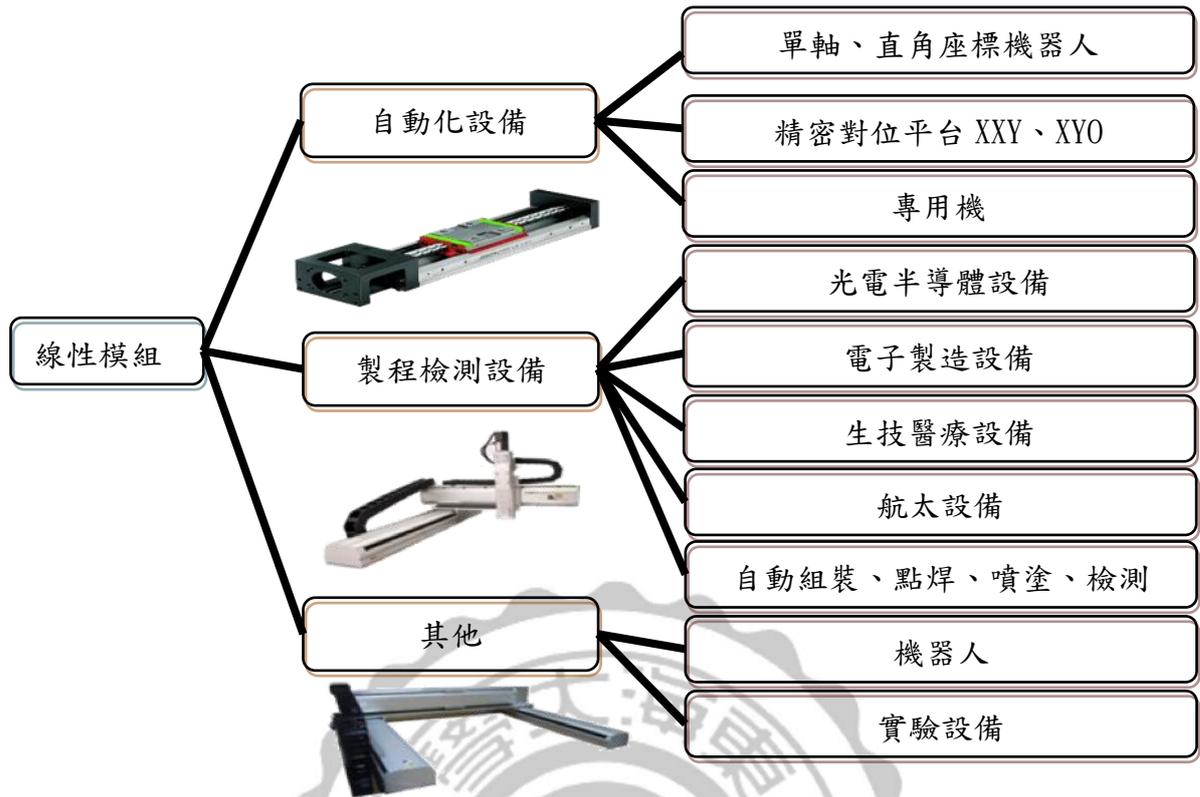


圖 3-2 線性模組主要應用領域

線性傳動模組為精密機械產業之關鍵元件，IMS RESEARCH 資料顯示，其中以滾珠式線性滑軌為市場應用主流(圖 3-3)，其應用的領域別相當廣泛，其中以電子產業為線性滑軌市場的大宗(圖 3-4)。

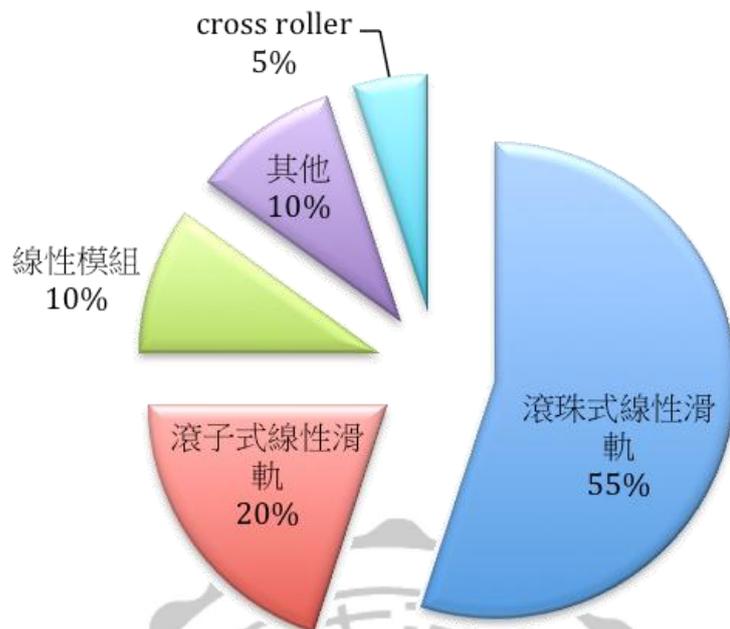


圖 3-3 線性滑軌市場產品類別市場分佈

資料來源：IMS RESEARCH

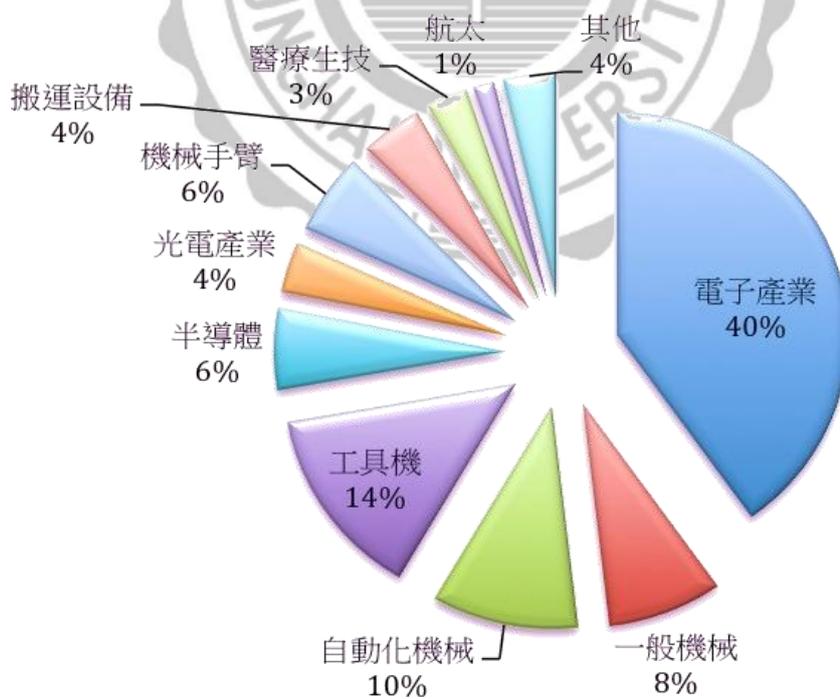


圖 3-4 線性滑軌市場應用概況

資料來源：IMS RESEARCH

而線性馬達也是目前各大領域廣泛使用的線性傳動元件（圖 3-5），其中工具機、半導體及電子產業佔相對較多。

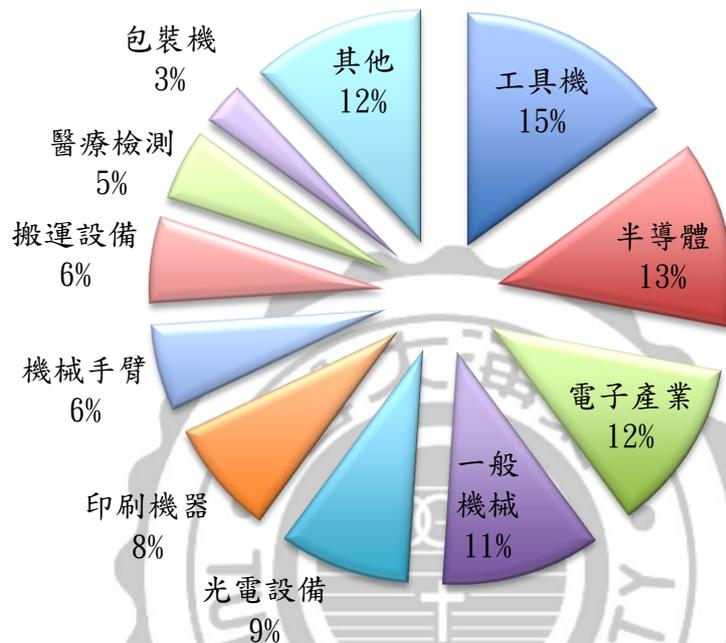


圖 3-5 線性馬達市場-產業市場分析

資料來源：IMS RESEARCH

自動化設備需求因為勞動成本上升而增加，因此各地區對於線性傳動模組之相關產品需求也相對提升。消費型態變得更多樣化，市場也產生了變化，線性傳動市場除了原有的工具機等傳統領域外，更增加了醫療、食品及新能源設備等新興領域。在日本、北美、西歐的各市場，因近年的自動化設備需求已逐漸飽和，因此，線性傳動模組相關產品的銷售額成長已逐漸平緩，但在亞太市場中發展之國家(如-中國大陸、印度、越南...等)，亞太地區之線性傳動模組產品需求量根據 Freedonia Group 資料顯示已佔全球地區的 50% 以上(圖 3-6)。

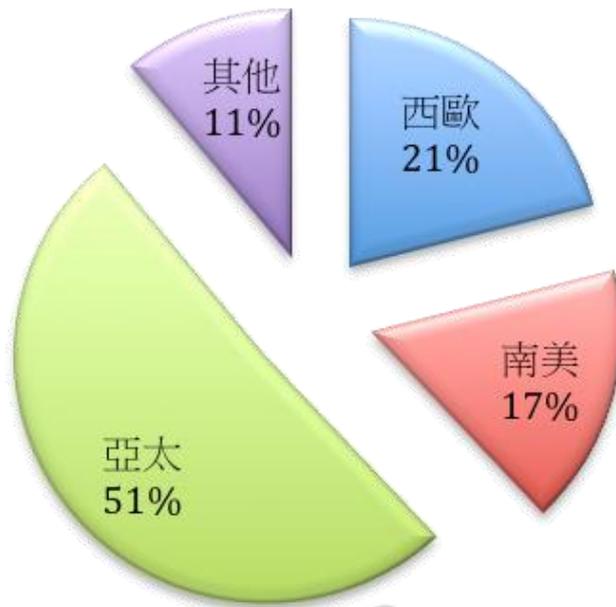


圖 3-6 全球各地區線性傳動模組產品需求量

資料來源：Freedonia Group



第三節 個案公司概况

一、A 公司介紹

表 3-1 A 公司發展歷程表

年份	重要歷程
1994	於彰化成立模具機械五金行，正式投入沖壓模具產業。 主要營業項目為：沖模及機械五金零件買賣、精密沖頭及母模襯套
1995	成立股份有限公司，增加精密沖床模具零配件之製造
2001	成立桃園分公司，公司業務市場拓展至北部
2002	成立新莊分公司及在彰化擴大廠房
2003	成立高雄分公司，且公司通過 ISO90001 認證，產品開始外銷。 沖壓產業加工技術為基礎，導入電子零件及治具加工和自動化機械加工
2004	因應強大市場的需求，擴建二廠房
2005	於東莞成立分公司 開始籌劃線性傳動元件量產設備，並且成立線性傳動事業部
2006	於昆山成立分公司
2007	正式進入半導體及光電相關的自動化機械產業，開始耕耘國際市場
2008	線性傳動元件產品系列銷售成長超過 100%
2010	投入精密對位滑台義烈產品的開發 通過 ISO9001:2008 升級版，品質管理系統更趨完整
2011	精密對位平台正式開始量產
2012	電動精密滑台系列產品的開發 成立美國分公司，並投入電動精密滑台量產
2014	成立德國分公司

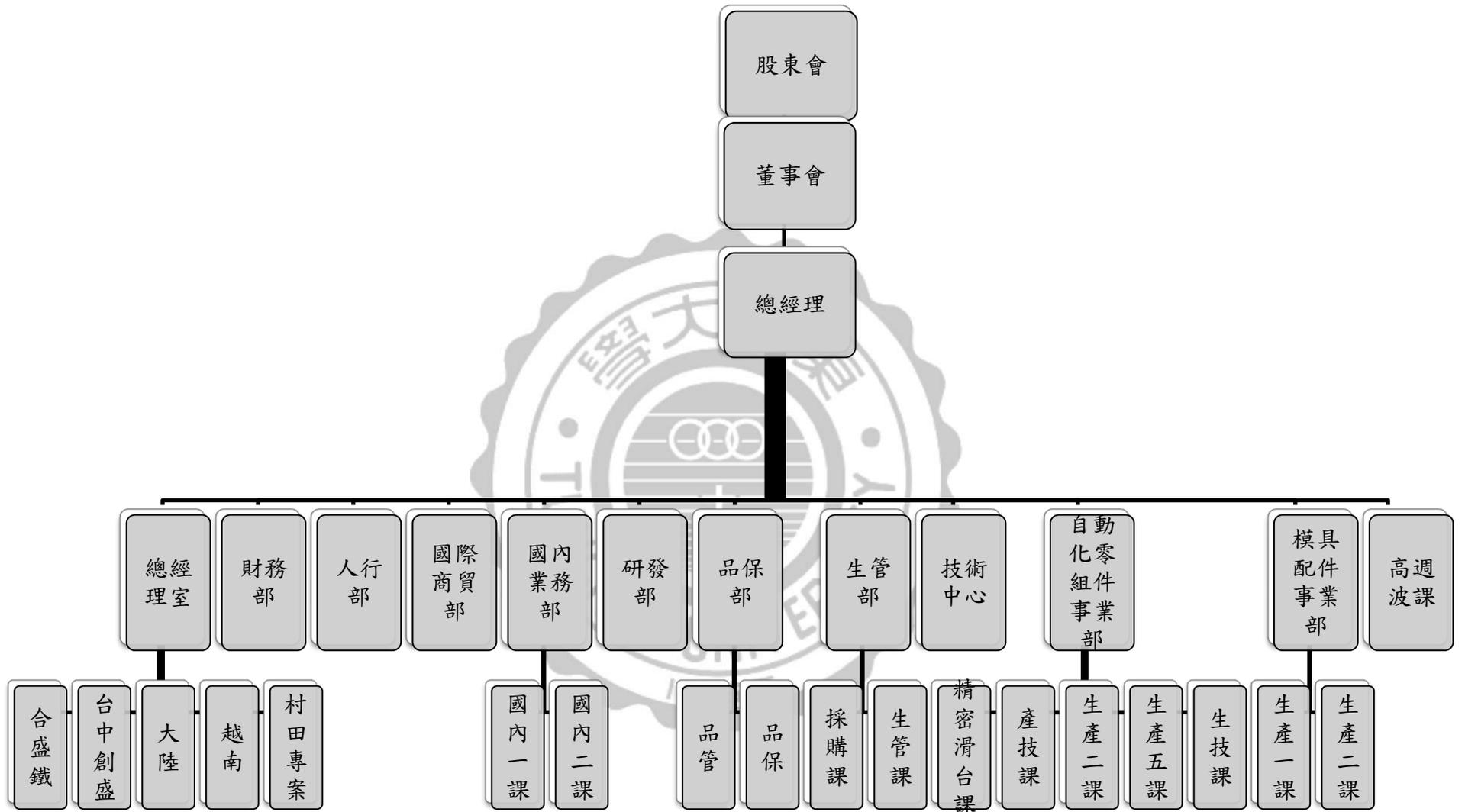


圖 3-1 A 公司組織圖

表 3-2 A 公司各部門工作執掌

部門	財務部	人行部	研發部	品管部	採購課	生管課
工作執掌	<ul style="list-style-type: none"> ● 總務管理 ● 財務管理 ● 成本會計 ● 預算編列 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事管理 ● 行政服務 ● 資訊管理 ● 文具管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 系統整合 ● 產品研發 	<ul style="list-style-type: none"> ● 出貨檢驗 ● 進貨檢驗 ● 製程檢驗 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生產用料 ● 電子電機 ● 刀工治具 ● 託外加工 ● 機械設備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 村田專案組立 ● 生產管制 ● 外包管制 ● 倉庫管制
部門	精密滑台課	產技課	國內一課	國內二課	生技課	高週波課
工作執掌	<ul style="list-style-type: none"> ● 電動微型滑台 ● 手動微型滑台 ● XY-table ● U-rail 滑台 	<ul style="list-style-type: none"> ● 手動滑台 ● 電動滑台 ● 對位滑台 	<ul style="list-style-type: none"> ● 門市業務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 台灣業務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 滑軌製造 ● 滑台製造 	<ul style="list-style-type: none"> ● 刀把加熱器 ● 封口機 ● 熱處理設備
部門	生產一課	生產二課	生產三課	生產五課		
工作執掌	<ul style="list-style-type: none"> ● 模座製造 ● CNC 加工 	<ul style="list-style-type: none"> ● 村田專案加工 ● CNC 加工 	<ul style="list-style-type: none"> ● 沖模零配件 ● 塑模零配件 ● 線割 	<ul style="list-style-type: none"> ● 聯軸器製造 ● 螺桿支撐座 		

二、A 公司過去佈局的通路策略:

以下區分為國內市場及國外市場:

表 3-3 A 公司通路布局表

國內市場	透過公司業務及原有的客戶群，以網路銷售方式為主。
國外市場	除透過經銷商來代理銷售，並積極參加各地展覽推廣銷售自我品牌。

三、A 公司核心價值：

1. 共存共榮:共同創造價值、造福員工、提升客戶及回饋股東
2. 知行合一：強化知識、貫徹執行、思考改善及精益求精
3. 心術融合：心: 心境寬遠、深謀遠慮、努力不懈。術：術專技精、保有競爭、虛心成長。融：融會貫通、思想一致、求新求變。合：合意和樂、一心一德、異體同心。

四、A 公司企業經營理念及願景

共同創造身體上及心靈上的健康。在身體上能鍛練有素、保持身體健康及享受快樂。心靈上能重視精神的享受、快樂助人及保持熱情。在公司組織上能營造正向的氣氛，對公司的同仁採取信任、互助及支持且以人為導向，並關心同仁的工作及生活且互相激勵、關懷及鼓舞並創造同仁之薪資、福利及升遷。在學習環境上，提供並創造良好的學期環境，使同仁能自我成長、強化人文及增長智慧，並貫徹師徒制訓練多能工，以得到職能的發展、心理上的支持及成為被學習的模範角色。

誠信是公司最重要的道德觀念及執行所有業務的基石，並且代表著公司的品德。要對客戶的承諾全力以赴，使命必達。要尊重同業的智慧財產權。對供應商

的選擇方面則是要嚴謹而協同，創造雙贏。對公司同仁要採取公開、公正且注重品德及工作才能。對事情的處理要實事求是、追求本源和共同解決事情。

企業競爭力的泉源式來自於持續性的知識創造力及創新，因此，我們要以正面的態度來求新求變，差異化變革創新且努力不懈的發展新產品、新製程和新技術，並且專注於提升產品品質、降低成本及提升工作效率，來創造高附加價值及競爭力。

對於同仁，採取彼此信任、溝通、互助及尊重；處事方面，要勇於承擔且落實執行並讓員工對工作有所承諾和貢獻。對於客戶，要幫助客戶增加競爭力，期望客戶成為長期配合仰賴的對象且和客戶建立深遠的合作關係。



第四節 在大陸市場之競爭者及區域經銷商經營模式

一、個案公司在大陸市場之競爭者

A 公司在大陸市場主要競爭者為日本公司。日本公司因比 A 公司早五年進入大陸市場，所以知名度也較高。在產品品質方面，雖然日本公司品質較好，但 A 公司服務比他們好產品技術也漸漸趕上。在產品定價方面，因知名度和產品關係，A 公司定價較日本公司少 10-15%。因產品及定價方面，A 公司和日本公司競爭激烈，A 公司從一開始就較晚踏入大陸市場，但現在已漸漸趕上日本公司且威脅到他們。以下為 A 公司在大陸市場其他競爭者之比較：

表 3-4 大陸市場競爭者分析表

	A 公司	競爭者甲	競爭者乙	競爭者丙
通路	分公司及代理商	直營	部分代理商	大部份經銷商
產品價位	中	中	高	高
產品技術	中端	中端	高端	高端
公司知名度	中	高	高	中

二、個案公司區域經銷商之經營模式

個案公司採用雙軌通路策略，在銷售地區設立分公司及當地代理商。

分公司及代理商之間會有投機行為的發生：

1. 代理商會有謊報客戶名字來誇大自己的銷售能力之投機行為。A 公司會請代理商帶他們至客戶那裡確認，以防止此投機行為的發生。
2. 代理商會有自己偷賣商品仿 logo 之投機行為。A 公司發現後，會一次斷絕和代理商的關係。
3. 代理商會因為自己販售產品會有較高的獲利，而不積極尋找經銷商之投機行為。A 公司為了要防止此行為發生，會自己尋找經銷商。
4. 代理商希望進貨產品降價，而會有謊報競爭者價格較低之投機行為。A 公司會拿競爭對手之報價，防止代理商有此投機行為之產生。

個案公司對代理商之投機行為雖然都有不同的做法來嚇止，但同時也有正式契約來規範代理商，以減少因投機行為所產生的交易成本及代理成本。

第四章 命題探討

本研究採個案研究法，探討個案公司在大陸市場產業的通路。本研究提出建立雙軌通路策略之管理設計，對雙軌通路策略提出不同的意義。根據個案公司的例子，探討設立分公司及代理商之雙軌通路策略所產生的狀況。因為有分公司及代理商間投機主義、資訊不對稱及目標不一致的情況，進而產生交易成本及代理成本，而設計控制機制來減少這些成本的產生。

本研究以個案A公司為例，建立雙軌通路的理論架構（圖4-1）。



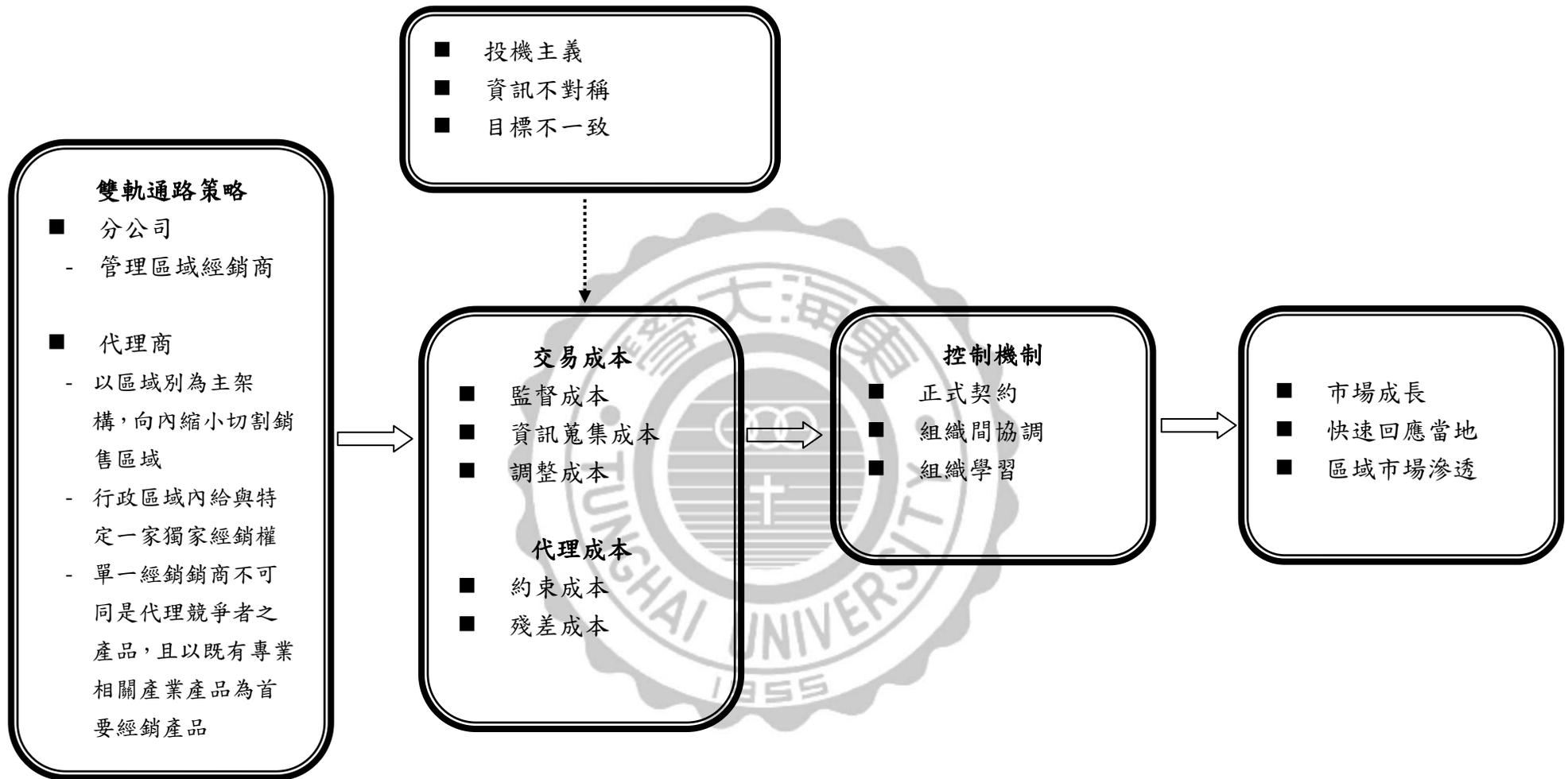


圖 4-1 命題理論架構圖

命題一：企業進入中國大陸市場先將中國市場劃分若干銷售區域，在特定區域設立分公司，然後在各銷售區域設立許多區域經銷商。分公司主要為管理區域經銷商；代理商則主要為(1)以區域別為主架構，向內縮小切割銷售區域(2)行政區域內給與特定一家獨家經銷權(3)單一經銷商不可同是代理競爭者之產品，且以既有專業相關產業產品為首要經銷產品

說明：Root (1987)將行銷通路分為直接通路及間接通路，(1)間接通路：企業透過國內的一個或多個中間商來銷售產品(2)直接通路：企業透過國外的一個或多個的中間商來銷售產品，可以進一步劃分成直接代理商、直接子公司及直接銷售。而本個案公司將大陸市場的通路設為分公司及經銷商之雙軌通路。分公司主要為管理各自行政區域內的經銷商；代理商則是(1)以地區別為主架構，向內縮小至省切科銷售區域(2)行政區的人口密集度高，給予特定一家獨家經銷權(3)單一經銷商若是同時也代理競爭品排的多種相關產品，則不給予經銷權(4)單一經銷商以既有的經銷產業專業相關產品類別為首要經銷產品。

命題二：大陸市場的代理商會有「投機行為」的發生，為尋求自己的高利潤而自己販售產品。分公司發現後，將會直接尋找經銷商不再透過此家代理商。分公司對各區域的代理商會進行「資訊交換」，積極教導代理商。

說明：交易夥伴可能會為了自身的利益而有投機行為的發生，投機行為會對合作雙方關係產生負面的影響，嚴重的話會對企業的績效造成危害(Lui, Wong & Liu, 2009)。所以公司若發現代理商有投機行為發生，像是若發現代理商為了尋求自己的高利潤而自己販售產品，分公司將會不透過此家代理商，以避免對企業的績效或利益造成危害。

企業必須不斷的學習吸收新的知識和技術等，且將這些知識整合後加以應用，創造組織的價值。學習是將過去的經驗轉變為引導未來的行為(Levitt & March, 1988)。個案之分公司會積極的輔導代理商，傳遞技術和市場資訊，彼此會進行市場資訊交換。

命題三：若有投機行為、資訊不對稱及目標不一致的情況發生時，將會有交易成本及代理成本的問題產生。交易成本之監督成本、資訊蒐集成本及調整成本；代理成本之監督成本、約束成本及殘差成本。

說明：本研究將交易成本區分為監督成本、資訊蒐集成本及調整成本：(1)監督成本：買賣雙方在監督業者有無符合條約所花費在這的成本。在本個案公司中，分公司需監督代理商有無投機行為之發生、是否有仿冒logo行為、是否有依照合約條款內容來進行...等。此行為所產生的成本就是監督成本。(2)資訊搜集成本：Bakos and Nault (1997)認為資訊搜集成本就是買方為了獲得產品和價格資訊所付出的代價。當分公司及代理商間有產品或價格資訊不對稱的情況發生時，這時再花費時間去搜集產品資訊所產生之成本就是資訊蒐集成本。(3)調整成本：買賣雙方因訂定的合約已經不能規範雙方時，雙方需因為調整適應而產生的成本。若因為代理商有投機行為產生，分公司和代理商已簽訂好的合約，會因為投機行為的發生而有所調整，進而有調整成本產生。

在此將代理成本分為約束成本及殘差成本。(1)約束成本：代理人為了向主理人取得信任而產生的成本。代理商會為了取得公司的信任，而限制自身行為所產生的行動，像是法定公正等來保證自己會遵守合約所產生之成本。(2)殘差損失：主理人和代理人載有監督和約束行為之下，仍有利益衝突時，使主理人不能達到利益最大化所產生的成本。分公司及代理商在有合約的約束行為下，代理商私自賣商品不積極尋找經銷商，分公司發現後將自行尋找經銷商，使分公司之利益為能達到極大化因而產生殘差成本。

命題四：分公司透過控制機制來制約代理商，包括透過正式的契約、組織間的協調和組織學習來減少交易成本與代理成本，及創造高組織績效。使得在大陸市場快速成長、有效的回應當地及區域市場的滲透。

說明：在交易成本理論中認為，正式的合約訂定了不同情況之處理方式，且提供了正式的程序及規範以減少交易雙方的投機行為及不確定性(Lusch & Brown, 1996)，所以正式的控制機制可以有效地減少交易雙方的投機行為發生。所以依據交易成本理論來看，透過正式的契約可以有效地減少投機行為發生，及有效的減少交易成本與代理成本。在組織學習方面，經由分公司訓練代理商、人與人間的溝通或工作之外的時間來學習(Molleman & Broekhuis, 2001)。學習不再只是透過書本，經由不同的管道來學習，已相當的普遍。Kolb (1961)組織學習是針對組織的意象或是認知形成發生錯覺或矛盾時，所採取之修正或更正過程。分公司會將學到之技術、知識等教導給代理商，使代理商能在市場上迅速的適應及成長。



第五章 討論與建議

第一節 討論與涵義

個案公司在進入大陸市場以雙軌通路策略來經營，在大陸設立分公司及當地代理商，分公司負責管理當地代理商，則代理商負責個別行政區域內的經銷權及銷售產業產品。因當地代理商對分公司會有投機主義、資訊不對稱及目標不一致的狀況產生，以導致交易成本的監督成本、資訊蒐集成本和調整成本及代理成本的約束成本和殘差成本的產生。分公司會對代理商透過正式契約、組織間協調及組織學習等控制機制來降低交易成本與代理成本。此行為可替企業創造經營績效，讓市場成長、可以快速回應大陸當地及區域市場滲透。

本研究使用多重通路之雙軌通路為經營策略，而多重通路的成員中易產生衝突，進而有投機行為的發生。在理論的建構上，本文研究組織間關係管理問題之交易成本理論及代理成本理論為基礎。以個案 A 公司來探討，本研究結果發現：

一、投機主義、資訊不對稱及目標不一致是引起組織間交易成本及代理成本的主要原因。根據交易成本理論，Williamson(1975)當市場存在少數交易時，交易雙方有別人所沒有的優勢，易造成投機行為的發生。而資訊的不對稱是由於環境的不確定性和投機心態的影響之下，雙方有的資訊不一。資訊少的一方往往要花相對高的代價才能得到一樣的資訊，進而有交易成本之產生。根據代理成本理論，公司和代理商的利益目標不一致且有衝突產生時，便會有代理成本之產生。

二、本研究架構指出投機主義、資訊不對稱及目標不一致會產生交易成本之監督成本、資訊蒐集成本和調整成本及代理成本之約束成本和殘差成本。透過組織間的控制機制可以降低投機主義、資訊不對稱及目標不一致所產生的交易成本及代理成本。組織控制又可分為行為控制及產出控制(Ouchi & Maguire, 1975)。有明確

的正式契約，除了可減少因投機行為及資訊不對稱而產生之交易成本外，也可以降低因目標不一致所產生的代理成本。

三、本研究理論架構所談論之控制機制正式契約、組織間協調及組織學習對交易成本及代理成本對組織經營績效有顯著的影響效果。研究結果發現意味著，本文的理論架構提及之組織間的協調等控制機制，對交易成本及代理成本有經營績效之影響。

本研究主要是將組織關係應用在通路之關係管理研究，在研究命題及關係研究間有一定的理論意涵。在實務意涵方面，雖然投機主義、資訊不對稱及目標不一致會導致分公司及代理商之交易成本及代理成本的產生，但若透過組織控制機制之正式契約、組織間協調及組織學習，就可以有效的降低交易成本及代理成本。以提高組織績效達到市場之成長、快速回應當地市場及成功的區域市場滲透。

第二節 研究限制

一、本研究討論單一個案，以在大陸市場自動化設備元件製造產業為例子。在未來研究方面，建議可找雙個案來進行比較，在通路策略管理上有何不同？及控制機制方面是否有不同的方式？

二、本文因研究時間及資源等因素限制，未能在其他方面更加深入探討。在訪談過程中，因時間的因素限制未能深入此個案公司其他方面加以探討，若之後研究時間能拉長，將能瞭解個案公司更多不同方面之組織管理及通路管理。

三、此個案為自動化設備元件製造產業，未來在研究時，可多加探討不同產業之大陸市場通路策略。以不同產業來比較，可使本研究更加豐富。

參考文獻

中文文獻

1. 方世杰、方世榮（民91）。從交易成本與代理理論探討醫藥行銷通路-以行為規範與控制機制為調節變數。管理評論，21(3)，1-24。
2. 白如玲、廖英伶、曾常豪（民97）。組織學習活動滿意度調查。管理實務與理論研究，2(1)，52-61。
3. 朱正雄(民93)。代理成本對自願性盈餘預測影響之研究(未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
4. 李心怡（民94）。控制權與所有權偏離對代理成本與無形資產之影響(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。
5. 林文寶(民90)。技術知識特性、整合、知識能力與組織學習對核心競爭力及創新績效關係性之研究(未出版之博士論文)。國立成功大學，台南市。
6. 吳思華(民79)。交易成本理論在企業經營策略與組織管理上涵義,管理新思潮。台北:中華民國管理科學學會。
7. 吳濟民、艾昌瑞、李元墩(民99)。台灣高科技廠商應用智慧(資)本與組織(學)習以影響創新績效之實證研究。中山管理評論，18(3)，805-836。
8. 翁景民、胡同來（譯）（民91）。行銷通路（原作者：Stern, L.W., El-Ansary, & Coughlan, A.T）。臺北市：華泰文化。（原著出版年：1996）
9. 梁哲誠(民91)。以交易成本理論分析虛擬與實體通路整合-台灣便利商店在電子商務的優勢(未出版之碩士論文)。國立高雄第一科技大學，高雄市。

10. 張國雄 (民104)。行銷管理：創新與挑戰。臺北市：雙葉。
11. 陳峰灝 (民91)。組織學習經驗對策略聯盟價值創造之影響 (未出版之碩士論文)。國立成功大學，台南市。
12. 黃俊英 (民90)。行銷學的世界。台北市：天下遠見。
13. 廖述嘉 (民96)。台灣中小企業國際化動機、人力資源策略與控制關係之研究 (未出版之博士論文)。國立彰化師範大學，彰化市。
14. 蔡明峰 (民89)。我國軟體廠商的通路型態選擇-交易成本及其他因素之探討 (未出版之碩士論文)。國立中央大學，桃園縣。



英文文獻

1. Argyis, C., & Schon, D. A. (1997). Organization Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 345-348.
2. Arrow, K. J. (1969). The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Non-Market Allocation. *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: the PPB System*, 1, 59-73.
3. Bakos, J. Y., & Nault, B. R. (1997). Ownership and Investment in Electronic Networks. *Information Systems Research*, 8(4), 321-342.
4. Child, J. (1973). Strategies of Control and Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 1-17.
5. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
6. Dahlman, C. J. (1979). The Problem of Externality. *Journal of Law and Economics*, 22(1), 141-162.
7. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
8. Etzioni, A. (1965). Organizational Control Structure. *Handbook of organizations*, 650.
9. Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
10. Govindarajan, V., & Fisher, J. (1988). Strategy Control System and Resource Sharing: Effects on Business-unit Performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.

11. Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
12. Jarillo, J. C., & Martinze, J. I. (1990). Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.
13. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
14. Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementing, and Control*. 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
15. Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (1999). *Marketing Management: An Asian Perspective*. Singapore: Prentice Hall.
16. Levi, M. (1988). Of Rule and Revenue. Berkeley. *Los Angeles, London (University of California Press), Kap, 5*, 95-121.
17. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review Sociology*, 14, 319-340.
18. Lui, S. S., Wong, Y. Y., & Liu, W. (2009). Asset Specificity Roles in Interfirm Cooperation: Reducing Opportunistic Behavior or Increasing Cooperative Behavior? *Journal of Business Research*, 62(11), 1214-1219.
19. Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *The Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.

20. Meyers, P. W. (1990). Non-linear Learning in Large Technological Firms: Period Four Implies Chaos. *Research Policy*, 19(2), 97-115.
21. Molleman, E., & Broekhuis, M. (2001). Sociotechnical Systems: Towards an Organizational Learning Approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(3, 4), 271-294.
22. Mullins, F., & Baron, R. (1997). International GHG Emission Trading. *Policy and Measures for Common Action Working Paper*, 9.
23. Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559-569.
24. Root, F. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington books, MA.
25. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
26. Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-77.
27. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.