

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

台商赴大陸投資之企業關係網絡及其
行銷通路選擇與管理-以東南汽車為例

指導老師：曾 紀 幸 博士

學 生：吳宙娟 王立期
蘇春錦 林政億

中華民國 九十二年 一 月

國立屏東商業技術學院

企業管理系

學生專題論文

台商赴大陸投資之企業關係網絡及其
行銷通路選擇與管理-以東南汽車為例

口試老師：

中華民國 九十二年 一

摘要

汽車工業向來素有「火車頭工業」之稱，是因為它從生產到銷售所牽涉的產業甚廣。以及其能創造出高附加價值，和增加就業量的關係。所以，對於一國之經濟具有舉足輕重的地位。而有鑑於 1996 年後，台灣汽車產業內需市場呈現飽和狀態，而國內汽車廠，不管是在整車或零件生產方面的製造成本，均居高不下。所以，汽車製造業和零組件廠，為了能夠朝向國際市場邁進，並且在成本上具備國際競爭力。因而，紛紛調整經營策略，並開始積極轉赴海外投資來尋求發展。由於大陸政府對台商的特別待遇，以及龐大的汽車需求市場。加上與我國語言、文化相近等因素，所以當我國政府決議開放「戒急用忍」的政策後，台灣汽車廠西進大陸發展，一時間蔚成風潮，並且有計劃地前仆後繼。但因為大陸的汽車市場環境，與社會文化特性的關係。是否擁有良好的行銷佈建能力，與人際關係網絡，將攸關台灣汽車廠商到大陸發展的成功性。

本研究主要係針對東南汽車為主要研究對象，擬以深入訪談之個案探索性方法，與研究對象進行研究問題的探討，目的在了解廠商如何依其本身之策略性資源來建立企業關係網絡、行銷通路類型及其通路管理。

本研究中所指的策略性資源包括品牌知名度、生產技術、資金能力、華人關係及過去合作經驗。而其中以華人關係對企業關係網絡的建立為攸關；品牌知名度、生產技術、資金能力、及過去合作經驗對行銷通路的佈建影響較大。因在中國社會講究人情世故，所以如何有效取得所需，華人關係的運作是非常重要的。本研究中的企業關係網絡是指政府關係網絡、供應商關係網絡及顧客關係網絡，尤以政府關係網絡為主。以汽車業來看，製造廠需要特別注重與中央政府間的關係網絡；而經銷商則需特別注重與地方政府間的關係網絡，若能好好經營與善用這層關係，將有助企業之營運。

對於汽車銷售量，價格固然有其影響力，但行銷通路據點的佈建也不能忽視。本研究行銷通路類型指經銷商模式及直營模式，但為了快速反應市場需求、滿足消費的需要，及在本身能力與資金衡量上考量，採用經銷商模式對汽車廠商是非常需要的，雖然廠商可採取獨資直營模式，但礙於成本考量及政府限制，此法相較之下是較不可行。除此之外，台商在大陸發展汽車產業時，對於大陸的產業特性與市場特性，亦與企業關係網絡的建立，和行銷通路的佈建非常攸關。根據本研究探討所提出的相關命題，可以得知企業關係網絡與行銷通路佈建，對於台灣汽車廠商到大陸發展的重要性。而在透過此二者的交互作用之後，不僅可歸網出其相關行銷通路類型，並能夠進一步的給予管理上之建議。這對於有心赴海外發展的我國汽車廠商，不啻是提供了相關經營策略上的重要參考。

第一章 緒論

本章旨在說明本研究論文之研究背景與動機、研究目的、章節結構、研究限制以及研究流程。

第一節 研究背景與動機

近些年來台灣在政治、經濟與社會等各項環境因素上，產生了前所未有的劇變，這使得許多企業的經營陷入了困境，構成了極大的威脅，故也造成了眾多產業的快速外移。如今，除了改善本身的經營體質外，各企業的當務之急便是要對外開發新的市場。汽車工業常是許多國家經濟發展過程中的關鍵產業，其能創造高附加價值以及增加就業量，從生產一直到銷售過程所牽連到的產業極廣，是屬於資本和技術密集的產業，對一國之經濟向來具有舉足輕重的地位，並對國家整體競爭力的影響甚深，故素有「火車頭工業」之稱。

有鑑於台灣汽車產業日趨複雜的競爭環境，加上 1996 年後內需市場呈現飽和狀態，目前國內汽車廠不論是在整車或零件生產方面，均未達經濟規模，無法達成效率，廠商平均製造成本居高不下，不僅難與國際車廠競爭，更面臨了成長停滯的困境，假如一直維持現狀一定會落得無米可炊之窘境。所以汽車產業倘若能到大陸開拓其市場的話，這麼一來便可利用量產規模來降低成本，除了在本土具備國際競爭力外，更能進而提升技術的層次。

另一方面隨著台灣加入 WTO，在開放國內市場以邁進自由化的前提下，加深了台灣汽車工業的發展危機，面臨了日本車進口、關稅降低的重重衝擊。而整車外銷受貿易保護政策限制的時代，早已成為過去式，目前的國際潮流是由在地生產當道。此時，不論是台灣汽車產業的製造廠、零組件廠及代理商，或是日、韓、歐、美等母廠和進口汽車代理商，都積極地參與台灣汽車市場新版圖的爭奪戰。故而，政府為推動汽車業朝國際市場邁進，因此採取適度的政策，來鼓勵國內汽車工業，應走出台灣進行生產據點的國際化，才能爭取市場規模的擴大。

故汽車製造業者和零組件廠紛紛調整經營策略，而積極進行轉赴海外投資計

劃漸成發展趨勢。初期，台商主要評估投資地點為東南亞新興市場。但隨著 1987 年政府開放民間赴大陸投資，接著 1992 年大陸政府允許外商投資第三產業和開放國內市場，並對台商擴大開放的領域及特別待遇，大陸便成為台商投資比例最高的地區。而中共方面訂有不少鼓勵措施，以吸引技術先進產業前往投資，使得大陸頓時成為最受歡迎的投資地區之一。台商之所以將觸角伸向大陸，主要是希望能利用台灣具語言、文化相近等，較日本、歐美國家不同的獨特優勢，來開拓大陸的市場。並自兩岸分工著手整合兩岸資源，降低生產成本及提高品質，以俾在未來提高國際競爭力，故在大陸的投資也快速成長。當 2001 年經發會達成共識，決議開放「戒急用忍」的政策後，西進大陸一時間似乎成企業的熱門話題。

近年來大陸隨著經濟發展，人民所得逐漸提高購買力亦隨之增加。因為人民生活水準的提高，使得汽車市場由公款消費為主，逐漸轉為多元消費，加上中共中央陸續訂定多項鼓勵政策後，明顯增加了個人的購車。反觀台灣的汽車內需市場卻已經飽和，並在今年市場產值就萎縮了兩成以上。而大陸汽車市場則不同，規模達二百三十五萬輛，是台灣的八倍。且據估計到二〇〇五年時，這個市場規模預估可到三百三十萬輛，平均年成長率達一一%。有鑑於大陸每年有 235 萬台以上汽車需求的市場規模，國內的汽車廠商希望能順利的搭上這班成長列車，於是開始有計劃的將經營部隊開到對岸。¹

而根據中國大陸加入 WTO 相關協定，在汽車市場方面從入世第 3 年起，將逐漸取消車型導入當地生產的限制，並會逐年放寬在銷售通路方面的合資限制，眾家企業經營團隊開始摩拳擦掌，便是期待把握大陸入世後的開放契機，以搶佔市場大餅。更甚地以兩岸市場為企業基礎，進而建立全球競爭力。兩岸加入 WTO 後，不管在台灣或大陸，汽車業的競爭都將是空前激烈。我國在大陸的汽車廠商不僅一方面要面對當地車廠的低價競爭，另一方面又得面對國際車廠資金作戰部隊的挑戰。

但是，車子要賣得好價格固然要有競爭力，行銷通路據點的佈建也不能忽略。只有確切的知道了顧客需求，才能有效回應市場需求。所以，掌握了通路也就等於領先掌握了商機。目前國內有關大陸的研究相當多，但多集中在製造業的

領域，例如廠商如何在大陸建立協力網絡、兩岸商品的分工體系等議題，研究重點在於台商赴大陸投資的策略。然而，有關台商在大陸的經營策略、如何管理大陸市場通路等相關研究仍不多見，本研究擬深入探討台商在大陸的行銷通路管理。

大陸汽車市場在長期以來屬中央統一配給物資，直到近幾年來市場經濟初步運作，才得以自行銷售汽車。早先由於大陸各家車廠尚未達到量產規模，故在汽車產業之配銷通路策略上，還無法擁有專有之代理商，取而代之的，是像雜貨店的販售方式，即一家經銷商同時銷售多家廠商的汽車。所以台灣汽車廠至大陸投資開拓市場時，是如何減少政府因素上之投資阻礙，來完成行銷通路的佈建，實為台灣汽車廠至大陸投資所面臨的考驗。

由於大陸是個人治色彩相當濃厚的國家，在其「有關係，靠關係；沒關係，找關係」的晦昧文化下，開始有不少研究探討華人關係（guanxi）對於企業在大陸經營的影響。因此，本研究採用社會資本的觀點，來探討台商在大陸的通路管理，並以中華汽車在大陸合資的東南汽車作為本研究對象。

第二節 研究目的

由於 1996 年後台灣市場內需市場呈現飽和狀態，且目前在整車或零件生產方面，各家車廠均未達經濟規模，致使廠商製造成本頻頻居高不下，加上大陸每

¹本研究整理自貿易雜誌(2002)，頁 47。

年擁有 235 萬台以上市場規模的汽車需求，想當然爾，國內汽車廠莫不希望及時進軍大陸，以搶佔市場大餅，因大陸幅員廣闊，為了能有效回應市場的需求，並確切的瞭解顧客的需要，以領先掌握市場商機，所以對行銷通路據點的佈建就不能忽略。有鑑於市場的掌控，來自於正確的訊息回饋，故有效的通路據點管理益形重要。

加上大陸是相當講究關係的國家，在其「有關係，靠關係；沒關係，找關係」的晦昧文化下，企業關係網絡對於企業在大陸經營的影響可謂不小。因此，行銷通路的佈建與企業關係網絡的建立，不僅是台灣汽車廠商轉赴大陸的重要策略，同時亦衍生而出新的管理課題。

循研究背景與動機，本研究將針對東南汽車之行銷通路管理作探討，以達研究的最終目標。經過初步的想法整理，本研究目的有六。

- 一、探討汽車業在大陸拓展市場時，其佈建行銷通路的型態。
- 二、探討台商在大陸佈建行銷通路時，是否很需要華人關係。
- 三、探討組織資源與其相關之企業關係網絡，兩者間的關係。
- 四、探討在組織的資源當中，除了華人關係之外，還有哪些資源會影響台商在大陸的行銷通路之類型。
- 五、探討除了資源之外，尚有哪些因素會影響行銷通路的建構。
- 六、探討台商在大陸建立不同類型的通路之後，其通路的管理方式。

第三節 章節結構

本研究之重點，在於觀念架構之建立與實務運作程序之探討，針對此一觀點來作分析，我們逐步歸納出以上三個研究目的，但若想更進一步地了解其涵義可將我們的研究命題內容細分為以下六章來討論：

- 第一章 為緒論—簡單說明研究背景與動機、研究目的、章節結構、研究限制及研究流程。

- 第二章 為相關文獻之探討—本章將從資源基礎理論、社會資本、華人關係、行銷通路理論及大陸汽車產業概況進行文獻的探討。
- 第三章 為研究方法—本章旨在建立研究的觀念性架構，透過本研究之探討，從中找出相互影響運作的結果，進一步說明各項變數，以及闡述研究的設計方法、研究對象、個案資料的蒐集與篩選之原則。
- 第四章 為個案分析—本章以國內中華汽車轉赴大陸投資之東南汽車公司為研究對象，並以旗下赴大陸投資之華豐汽車公司為輔助說明。根據蒐集到的初、次級資料以及個案公司之深入訪談內容，進行個案分析。最後整理個案予以詳細說明。
- 第五章 為命題發展—本章就東南汽車的策略性資源與其相關因素：企業關係網絡、通路類型及其通路管理進行分析，建構命題，以作為學業界的參考與後續研究者進一步探討及驗證的基礎。
- 第六章 為研究結論與建議—本章旨在針對命題研究結果提出結論及對後續研究者提出建議。

第四節 研究限制

本研究因應主題，在著手研究的過程中，研究資料是本研究直接進行訪談的初級資料與次級資料進行歸納，致本研究所受限制如下。

1. 研究方法

本研究所採用之研究方法為個案深度訪談法，其特性屬於敘述性、非系統化分析方法，結論可能因而產生偏誤。

2. 赴大陸訪談困難

礙於時間、資金成本及多重因素上的考量，使得本研究無法實際赴大陸訪問。

3. 受訪者內容的限制

本研究由個案公司所得到資料的品質，會受到受訪者的職位、合作程度、個人因素、與對本研究主題瞭解程度而定。

第五節 研究流程

本研究先確定研究主題，根據研究背景與動機，繼而參考相關理論文獻，構建研究目的、研究架構，之後蒐集個案公司相關資料，依據研究架構與目的進行個案公司的深度訪談，最後彙整訪談內容，以進行個案分析與命題建構，並針對研究結果提出結論與建議。詳細研究流程如圖 1-5-1 所示。

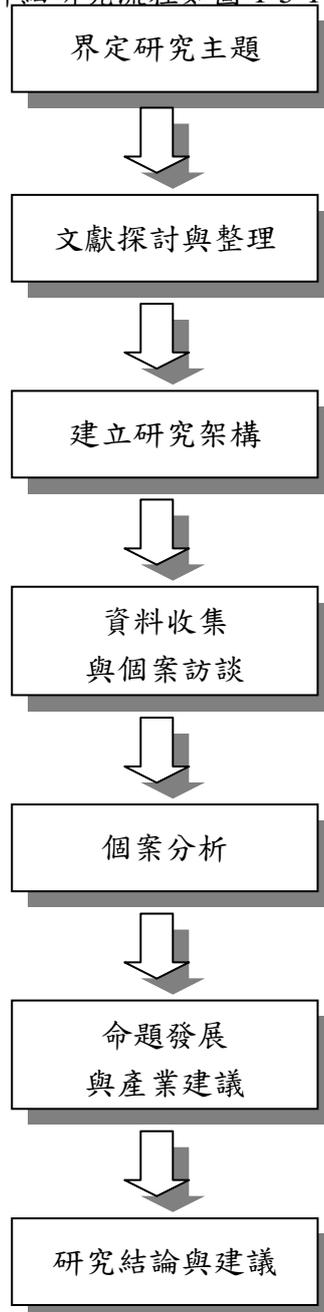


圖 1-5-1：研究流程

資料來源：本研究整理。

第二章文獻探討

根據研究目的，若要探討影響企業關係網絡、行銷通路類型之因素，及針對行銷通路之管理，首先須了解與企業關係網絡的相關論述，接著說明行銷通路之類型及其相關管理文獻。第二章包括四小節，第一節為資源基礎理論、第二節為社會資本理論、第三節為行銷通路內涵、第四節為通路行為理論。

第一節 資源基礎理論

許多學者（Wernerfelt,1984；Prahalad & Hamel,1990；Barney,1991）與實務界人士（Towner,1994）逐漸將策略的焦點從定位（Positioning）移轉到企業內部的獨特性資源上，認為公司內部資源是極為重要的競爭優勢，在面臨策略聯盟型態與夥伴選擇上，公司應先考量本身的需求，結合彼此的優勢，才能共同合作達成目標。而資源基礎理論早在 60 年代就有學者陸續提出這樣的觀念，直到 Grant（1991）彙整以前的文獻而命名為「資源基礎理論」（Resource-Based Theory；以下簡稱為 RBT）。簡單的說，此理論強調企業界應累積不可替代的策略性資源（Strategic Resource），以支持所採取的策略，進而建立持久性的競爭優勢（Sustainable Competitive）。

一、資源基礎理論之意涵

資源基礎理論是由 Penrose（1959）首度提出，並被認為是這項理論發展的先驅，藉由經濟理論的推演，提出了「組織不均衡成長理論」：廠商成長的主要原因是「組織剩餘」（Organization slack）存在著不完全市場，為了發揮經濟效率，因而改變企業的規模，且視廠商為一個有生命的組織體及管理控制的組織，並非只是生產性的資產。在面對環境不確定性日漸提高、變化速度愈來愈快的時代裡，企業如何將本身既有的資源、能力善加運用及同時累積連結廠商的競爭優勢，來達到與外界的競爭，並衡量公司本身現有的資源，透過這些資源的配置建立、佈署及保護等方式，可創造出更多有形及無形的資源，因此，學者繼而提出與 RBT 相關的研究，彙整如表 2-1-1-1：

表 2-1-1：資源基礎理論相關研究之彙整

學者及年代	主要之論述
Penrose(1959)	企業多角化成長的原因是由於內部刺激(internal inducements)與外部刺激(external inducements)所推動。內部刺激是因為組織內產生利用剩餘產能，為了現有的資源能力有效運用所形成。而外部刺激則是由企業外部的環境刺激，所帶來的成長機會，吸引企業，促使企業朝向多角化發展。
Lippman & Rumelt (1982)	模糊性可有效地阻礙模仿，以產生較佳的績效。模糊性的定義「為行動與結果模糊的本質」。
Birger (1984)	動態資源管理。資源位置障礙。
Wernerfelt (1984)	發現公司政策轉變時，如以資源替代品的角度從事策略的決定，將對企業更具意義，此種轉變稱為資源基礎觀點。
Aaker (1989)	企業的策略重點應是如何凝聚企業焦點，使其發展及維護具有意義的資產及能力，仔細辨別資源並將其引導在適切的策略行為上。
Barney (1991)	探討廠商的持續性競爭優勢時，指出要素市場的不完全競爭，可以使廠商藉由本身資源與能力的累積與培養，形成長期且持續性的競爭優勢，此為資源基礎的基礎。
Grant (1991)	彙整以前的文獻命名為「資源基礎理論」。在公司整體營運策略方面，資源決定了企業活動和地理疆界所扮演的角色。在事業部策略方面，資源探討資源、競爭與利潤間的關係。
Porter (1991)	資源基礎是核心能力與無形資產的強調。
Hall (1992)	認為廠商的持續性競爭優勢來自於與競爭者的能力差異。廠商間的差異導源於企業所擁有的無形資產。
Peteraf (1993)	資源基礎理論關心的是廠商內部擁有哪些異質性資源，如何將其應用與組合、什麼資源可以造成持續競爭優勢及其來源為何？
Hamel (1994)	核心競爭力是一種技術的整合，不是一種資產，而是一種能提供顧客價值、與競爭者有差異化又可以進入市場的能力。
Coll&Montgomery (1995)	資源基礎理將企業視為有形與無形資產的綜合體，每家公司都有獨特的企業文化、經驗、不同的機器設備

	及技術等。而這些資源配置是否適當，決定一家企業的經營效率及獲利能力。
吳思華（民 83）	策略性資源包含資產及能力。前者指組織所擁有或可控制的要素。後者為組織所建構或配置資源的能力。
司徒達賢（民 84）	資源基礎理論是將資源視為企業的基地，是策略思考更深層與基本的核心所在。
林晉寬（民 84）	策略性資源是企業做的比競爭者好且所擁有單一或獨特的之能力。

資料來源：整理自張美鈴(2000)，24頁及本研究整理。

根據上述可得知，資源已成為組織重要的分析單位，且資源基礎理論相關研究主要以策略性資源為核心觀念。

吳思華(1998)整合各學者對資源與核心能力的看法，提出核心資源的內涵，將資源分為資產與能力兩部份。前者是指企業所擁有或可控制的可得要素存量，並可區分成「有形資產」與「無形資產」；後者是指企業配置資源的能力，可分成「個人能力」與「組織能力」。詳如表 2-1-1-2 所示。

表 2-1-2：策略性資源內涵

資產	有形資產	實體資產 土地廠房、機器設備
		金融資產 現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、以登記註冊的設計）、執照、契約/正式網絡、資料庫等
能力		專業技術能力
	個人能力	管理能力
		人際網絡
	組織能力	業務運作能力
		技術創新與商品化能力
		組織文化

資料來源：吳思華（1998），128 頁。

二、資源特性

資源的內涵所對應的資源特性能提供組織長期性、策略的競爭優勢，以作為建構核心資源的判別標準。

Reed and Defillippi（1990）主張持久競爭優勢的主要來源為「模糊性」（ambiguity）所形成的模仿障礙（Barriers to imitation），包括有：不可言傳性（tacitness）、複雜性（complexity）、專屬性（specificity），三個特性的交互作用效果，可阻礙競爭的模仿，也可防止資源的移動。

Grant（1990）認為產品市場的競爭優勢係因資源具有下列特性：

- 資源模仿障礙（barriers to resources imitability）：即公司具有阻礙競爭者挑戰與模仿公司資源的能力，例如：利用先佔優勢使競爭者喪失模仿的良機。
- 因果關係模糊（causal ambiguity leading to uncertain imitability）：持久競爭優勢來自於競爭者對優勢基礎診斷上的困難。
- 不完全移轉性：（imperfect transferability）：在交易成本與資源移動性的限制下，資源不易移轉，使得企業可以專享該競爭優勢。
- 資源複製障礙（barriers to resource replication）：必需長期努力，才能由內部建立的專屬資源，由於其他企業難以複製，因此可以享有較持久的競爭優勢。

Barney（1991）認為資源具有異質性（heterogeneity）與不可移動性（immobility），且其認為可獲得競爭優勢的資源必須具有下列三個特性：

- 價值（value）：資源的價值決定是否能增進公司執行策略時的效率與效能。
- 稀有性（rareness）：指公司現有或潛在競爭者並未擁有該項資源。即在該要素市場中，需求者多於擁有者，則此資源可謂稀有。
- 無法完全模仿（imperfectly imitability）：使競爭者無法完全模仿的動力來自

資源具有歷史獨特性 (history dependent)、因果模糊性 (causal ambiguity) 與社會複雜性 (social complexity)。

吳思華 (2000) 綜合學者的看法，指出能夠強化組織能耐的資源，或具有策略價值的資源，具有下列三個特點：

- 獨特性：是指該項資源必須具有使企業在執行策略時增加效能或效率的價值，且其市場供應量非常稀少又無其它替代品。換言之，獨特性同時包含了有價值、很稀少、不可替代三項特性。
- 專屬性：指該資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度緊密結合，不易轉移與分割，其他企業即使取得該資源，也不一定能發揮類似的功能，因而可確保核心資源的價值。
- 模糊性：指資源的建構過程，及其與競爭優勢間的因果關係，不易清楚的釐清，使競爭者不僅無法取得亦無從學習，故有助於阻隔競爭者的模仿。

三、小結

綜合諸多學者之觀點，本研究歸納出影響通路選擇之策略性資源，包括品牌知名度、生產技術、資金能力，以及人際網絡與合作經驗。

1. 品牌知名度：若企業的品牌知名度愈高，經銷商會更加主動要求取得經銷權。
2. 生產技術：生產技術及創新能力是企業賴以生存的武器，也是影響通路構建的主要因素之一，有好的產品才能讓通路流通順暢。
3. 資金能力：通路據點的建構需要大筆資金。擁有愈充足的資金，可快速佈建綿密的行銷網路。
4. 合作經驗：在通路的構建中，組織過去所擁有的經驗對目前組織的決策影響非常深遠，在選擇通路策略時，也會考慮之前的通路經驗。

Chung、Singh、Lee(2000)認為以下三種情形會影響策略聯盟的形成：²

- 過去的直接聯盟經驗（direct prior alliance experience）－廠商與其夥伴過去直接聯盟經驗有正相關，則廠商和其夥伴間的聯盟契機將增加。
- 機會交易的相互關係（reciprocity in opportunity exchange）－當聯盟機會的相互交易關係增加，兩個潛在的團體聯盟的機會也增加。
- 過去の間接聯盟經驗（indirect prior alliance experience）－兩個廠商若擁有和第三團體直接聯盟經驗越多，越有可能成為聯盟夥伴。

以上三種情形，雖然是針對策略聯盟形成因素的探討，但本研究認為此經驗即組織經驗，在通路構建的過程中，此種經驗是不可或缺的。

²本研究整理自 Chung, S、 H. Singh、 K. Lee (2000),pp.20.

第二節 社會資本理論

社會資本 (Social Capital) 最早出現於社區的研究，強調個人長期發展關係網絡的重要性，認為這類個人關係提供了社區建立信任、合作、集體行為的基礎 (Jaocbs,1965)。最近的研究已將這項概念運用較廣的社會現象，包括企業內與企業外的關係。

一、社會資本之源起與意涵

社會資本觀念發展有很長的歷史，社會資本這個名詞發源於 19 世紀的古典社會學，法國社會學家 Bourdieu 於 1980 年先對社會資本進行系統性分析，然而因其採用法文寫作，Bourdieu 的理論並未受到極大的注意。直到社會學者 Coleman 將社會資本引進美國的社會學界，才使社會資本的理論聲名大噪。而政治學者 Putnam 則重新詮釋社會資本的概念，從而引起廣泛的討論。

社會資本是一種無形的社會資源，是經由社會經濟制度或互信、互動關係中所凝聚的資本，其原本是用來說明鑲嵌 (embedded) 在人與人之間的關係資源。近年來，這個觀念逐漸被用來解釋更多的社會現象，諸如：家庭內外的關係 (Coleman 1988)、企業內外的關係 (Burt 1992)、組織與市場的介面及現代社會的大眾生計等。

社會資本包括許多層面，例如：社會連結 (social ties)、信任關係 (trust relations) 以及價值體系 (value system)，它們使得個人在社會中的活動得以順利進行。(李國瑜,1991)

關於學者對社會資本的定義；Burt (1992) 認為社會資本是在網絡中所接觸的結構以及所擁有的資源。Nahapiet & Ghoshal (1998) 則將社會資本定義為「個人或社會單位所擁有關係網絡中鑲嵌、提供或衍生的資源與潛在資源總和。」而 Barr (2000) 將社會資本定義為「經濟體系的行為者間關係所形成的網絡」。因此，社會資本包括網絡本身及透過網絡所動員產生的資產。

Nahapiet & Ghoshal (1998) 視社會資本為創造智慧資本的角色，提出結構面、關係面、認知面三個構面來分析社會資本的屬性，指出此三者雖獨立卻是高度相關。

- 結構構面

社會資本在結構面的觀念視為行動者之間的關係型式，在此構面中，最重要的是行動者之間是否存在網絡連結、網絡構型或生態，並以密度 (density)、連結 (connectivity)、層級 (hierarchy)、可專享的組織 (appropriable organization) 等來描述連結型式。

- 關係構面

關係鑲嵌則描述人們經由長期彼此的互動，所發展出來的個人關係的形態，此一觀念著重於影響人們行為的特定關係，如信任、尊重與友誼，透過這種個人關係，人們可以滿足其社交、認同及聲望等社會動機。信任是蘊藏關係的管理機制，信任可以促使共同努力。在人與人相處時，彼此尊重是拓展友誼的方法，亦為提昇友誼的重要因素。友誼具有互助、合作、友善、平等、社會情緒支持及非正式關係的本質。

- 認知構面

係指此一資源可以提供共享的表達方式、詮釋及意義系統，如：共同的語言、符號、故事。在一個組織中「特別是大型、複雜的組織」，一個共享的遠景或是一組共同的價值觀將有助於發展社會資本的認知構面，而其將促進個人與群體採取對整個組織有利的行為。³

Nahapiet & Ghoshal (1998) 指出社會資本能產生的二項效果：一是可以提升行動效率；二是具有促進適應效率、創造力與學習力的意涵。

許多學者研究發現社會資本會鼓勵合作的行為產生，促進新聯合型式的發展以及組織的創新 (Ebers,1997 ; Fkuyama,1995 ; Jacobs,1965 ; Nahapiet & Ghoshal,1998)。社會資本的結構面主要影響知識交換的管道及知能活動(knowing activities)的參與，來直接影響智慧資本的發展。認知面上，交換對象間有一些

³ 本研究整理自李國瑜 (2001)，53 頁。

共享的系絡，如：語言、字彙與故事，則有助於知識的交換與溝通。關係面上的研究，Szulanski (1996) 發現發送者與接送者的關係欠佳，會阻礙組織內最佳實務的移轉。企業間的差異，包括績效差異，可以顯現出其在社會資本創造與運用能力上的不同。

社會資本中的關係構面，過去中外學者曾以不同的用詞表示，國內學者鄭伯璜 (1996) 以初期的「客觀關係」與深化的「主觀關係」來表示關係的深淺。國外學者 Granovetter (1982) 財提出強、弱連結 (strong/weak tie)。此外，Child and Faulkner (1998) 則以預期算計 (calculative) 信任、價值理念瞭解 (understanding) 信任、及認同的情感 (bonding) 信任等三種關係層次。儘管中外學者對社會資本中關係的深淺有不同的用語，但一般都認為關係的發展是由淺而深，漸進的發展。ahapiet 與 Ghoshal (1998) 提出關係資本原為社會資本三構面中的關係構面。

4

Kale, Singh 與 Perlmutter (2000) 將關係資本定義為：在各層級人際間的聯盟夥伴彼此互相信任、尊重及友誼產生的程度。

- 信任

Niedercklor (1991) 指出信任對合作有重大影響，信任可增加合作雙方對彼此行為的接受度且減少衝突，雙方非以短期自利為目的，而是以同理心為對方考量，並期望對方亦能同理對待自己。

吳思華 (1996) 指出信任是指交易的一方「甲」確信，當交易無法順利進行時，即使甲所需的資源均被交易的對方「乙」所掌控，乙的所有反應均是甲所能接受的。

- 尊重

廠商間策略聯盟的基礎，建立在點作雙方相互尊重，因為相互尊重會降低投機行為。廠商所擁有的資源越多，所掌握的權力越大，便會出現大欺小的現象，這種不對等的關係長期下來，會損及聯盟雙方的合作關係。所以只要聯

⁴本研究整理自許文宗、司徒達賢 (2001)，107 頁。

盟廠商能相互尊重，將有助於合作關係的維繫。

● 友誼

當個人遇到困難，會期望透過友誼的關係尋找朋友適當的協助；因此，當廠商需要協助時，也期望聯盟廠商能給予協助。友誼具有互助合作的本質，所以組織成員間形成的友誼，可以增強雙方的合作意願，更能進一步鞏固雙方的合作關係。

表 2-2-1：關係演變歷程相關文獻

階段 研究者	導入階段	擴大階段	穩定階段	脫離階段
Dwyer, Schurr, and Oh(1987)	由經濟誘因吸引對方，而情境的接近性有助於彼此瞭解與互動。	評估未來交換成本與利益後，雙方互動培養互信以提昇彼此滿足。	雙方以契約機制或共享系統確保持久的互賴，以維繫長期關係。	當任一方對關係有所不滿，且不願維持時，可能導致關係的決裂。
Larson(1992)	人際關係是促進網絡形成重要因素，通常過去有合作經驗或信任者。	由互動過程中評估對方表現是否與個人的信譽一致，進而擴大彼此合作關係。	兩公司間的經營策略、組織文化等之整合為主要工作。	效率與權益不對等時，網絡內任何成員都有可能隨時脫離。
Murray and Mahon(1993)	在彼此策略目標相符下，瞭解對方及其強弱勢，評估加入聯盟的利益與成本。	雙方承諾並開始實質資源的投入，隨著彼此互動增加，雙方默契與共識逐漸形成。	營運與報告方式逐漸定型化，若能達到彼此目標則關係持續發展。	1.有善分離：達到彼此策略目標後分手；2.仇視分離：合作後目標與理念不合。
Zajac and Olsen(1993)	客觀評估交換對象以及未來情況，並進行一些初步交換。	加速學習、管理衝突、造關係規範並發展彼此承諾。	達到期望目的並評估績效差距；重新定義策略型態與交換程序	--
Ring and Van de Ven(1994)	由正式的協商與非正式的互動，對彼此信任與未來風險發展形成共同的期望。	由正式法律契約與非正式的心理契約塑造未來行動承諾。	執行彼此承諾，並由人員與角色互動，做彼此熟悉，降低不確定性。	效率與權益不對等時，網絡內任何成員都有可能隨時脫離。

資料來源：本研究整理自許文宗、司徒達賢（2001），105 頁。

二、華人關係

關係反應微妙的內在力量在每一個人的社會生活與中國社會的每個環節。它是那樣地深植大陸的文化，伴隨著多於 5000 年的歷史文化。其有著強烈的連帶關係在人與人之間與在組織間。由此可知，關係在大陸是一項重要文化與社會因

素，並深植在大陸的社會生活中，在大陸的廠商會依其本身能力及不同的需要而致力於關係的栽培，藉由合作，有利資源的互惠，政府力量等策略性手法來發展關係，用以克服競爭上與資源上的缺乏。總括而言，廠商在大陸為了營運上的需要，會與有權力之相關政府單位建立關係，謂之「華人關係」。

關係的實行源自於儒學，它在個人人際關係網絡的重要性上，培育了各種文化的集體表現。關係在中國社會上已經是人際關係與企業領導不可或缺的生命泉源 (Xin and Pearce, 1996)。在現今快速變遷的中國環境中，對社會態度與企業運作，關係已經變成了更強而直接的暗示。關係在中國對廠商績效而言，是一項決定性的重要因素，影響資源的流動和伴隨著任務環境的廠商交互作用。

中國社會放置了績優股在重要的臉 (mianzi⁵ 面子)，即臉像績優股一樣重要。關係動態強調聲望的使用而非喪失面子與給其他人面子 (Hwang, 1987)。中國人在傳統上將“丟臉”比喻為像眼睛、鼻子、嘴的損壞。面子是種無形的形態在社會上與個人地位上流動，它受一個人的社會地位與有形財富所影響。一定程度的面子維持是必要的，為了能增進與擴展可行的關係網絡 (Yeung and Tung, 1996)。很有面子的人可以運用關係網絡內的動態連結。

關係是一種社會資本但它涉及社會責任的交換與決定一個人在社會上的面子 (Hwang, 1987; Xin and Pearce, 1996)。在中國，為了說服企業與有效地管理聯繫，關係是種重要的資源。關係也是種有價值的企業家工具，來彌補資訊的缺口和無法連結的廠商間的資源流動與廠商要和外部利害關係人的資源流動。在一個不確定與混亂的中國交易環境下，廠商使用關係的流通來互補不足，藉由不同網絡的套利和甚致與競爭群體間有潛在的協議。

人情 (renqing) 是另一種與關係有關的中國哲學。它是一種社會資本形態，可以在人與人交易中提供一種槓桿作用 (Yang, 1994)。其表示了對其他夥伴一種非正式的社會責任。也是發展關係網絡的前提，使用關係網絡作為個人的優勢。當中國人編織了關係網絡，他們也必然被人情所束縛 (Yeung and Tung, 1996)。

⁵在中國，face 可以被翻譯成 lian (臉) 或 mianzi (面子)。無論如何，我們相信只有 mianzi (或臉的價值) 與關係是有關的，因為其代表了關係的主要社會哲學與文化的根源。一個人的 mianzi 通常決定於他或她的背景、信用能力、誠實、聲望、權力、收入或人際網絡。假如一個人的夥伴有著很強的面子時，其他的事情將會相等，且關係會變得更強化。

在實質上來講，互惠——一種暗喻的理想關係網絡——源自於人情 (Tsui and Farh, 1997)。當一個人忽視此種互惠允諾，他／她會覺得沒面子，傷害到相關的夥伴（例如：朋友與家庭）的感覺，而最後危及到整個關係網絡。

這種哲學的基礎導致數種不同的原理來描寫關係網路。第一，關係夥伴間是可轉移的（如 A 與 C 間）經由常見的中間連結（如 B）。對 B 而言，移轉性的範圍依據 A 與 C 的聯結強度。第二，關係是互惠（互相的）。當他／她拒絕回報和他／她不跟隨彼此的約定，這個人被視為是不可靠的 (Alston, 1989)。在西方網絡裡，互惠通常要有同等價值的交換 (Powell, 1990)。但是，中國的關係網絡通常連結不同階級的人，較弱的團體需要特別的幫忙，但無需同等的互惠責任水準。第三，關係是無形的。關係長期滋長依賴成員間對關係的實行與對其他人的實行。關係沒有明定範圍或經常性的互相幫忙。關係成員被連繫在一起，經由無形與無法書面化的在互惠與平等中。疏忽關係上的實際執行會傷害此人的聲望，導致丟臉喪失名聲。最後，關係是功利的而不是感性的，它是完全根據交換利益，而不是附加感情的。於是，關係網絡沒有必要涉及友誼，就算友誼是較好的。

在組織層級中，關係變成一種資產，像個人關係則貢獻出來被整個組織使用。組織間的關係，稱為 *guanxi hu*，它是經由個人的關係來拓展與建立。一個能生存的組織層級關係中，要求組織內關鍵管理者間需要強的連結 (Wank, 1996)。當中國不斷地改革其經濟，關係的使用在公司水平層級上逐漸變得普遍與密集。實質的獎賞，像是佣金，紅利，和升遷為管理者私人關係的利用，為了能達成組織的目標來蒐集關鍵原物料消息和產品行銷。華人關係可以分成二部份來看：一是水平連結，為廠商與供應商、購買者與競爭者之間任務環境的水平連結；二是垂直連結，為廠商與各地方政府及立法機構間的垂直連結。

三、組織間內網絡關係⁶

由於組織資源的有限，為了應付外部環境的不確定性，企業會尋求合作方式建立網絡關係以因應外部之衝擊 (Pfeffer and Salancik, 1978)。而組織間的網絡形式有很多種，包括傳統的中衛體系、長期的供應關係、技術合作、共同研發、策略聯盟、合資、甚至股權交換與董事連結等各種不同形式。

⁶本研究整理自許文宗、司徒達賢 (2001)，103-107 頁。

有形研究認為，網絡關係演變就如同產品生命週期一般，雙方關係的發展會歷經導入、成長、成熟與衰退等階段(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Jap and Ganesan, 2000; Lason, 1992; Murray and Mahon, 1993; Ring and Van de Ven, 1994; Spekman, Isabella, and MacAvoy, 2000; Zajac and Olsen, 1993)。不同的網絡關係也因為合作時間長短，雙方的氣氛、及內外部環境因素之影響呈現不同的演變型式，有的網絡關係最終達到彼此之策略目的，而以友善的方式結束；有的則因雙方初始的策略目標轉變，或合作後發現文化與理念明顯隔閡，導致此一網絡關係不歡而散 (Murray and Mahon, 1993)。

這些研究大多認為在網絡發展的初期，雙方會基於潛在合作利益高低，以決定是否形成或加入某網絡，當然由人際關係所產生的初步信任，也影響網絡之形成。因此，網絡關係的發展基本上需要有經濟利益的價值前提為誘因，輔以社會關係以降低交易的不確定性。

通常組織形成多點合作現象，除了彼此對現有關係滿意外，雙方在經濟上的互賴更是主導關係演變的重要因素 (Gulati, 1999)。因此，以下便分別由經濟利益與社會資本等觀點，探討組織間整體網絡之演變。

(一) 經濟利益與網絡演變

過去曾由不同的理論來解釋網絡形成之現象，傳統的產業組織理論認為，採合作的策略有助於合作成員提或修正彼此在產業中的地位，因此市場上會有不同的勾結或聯盟的形式出現 (Porter, 1980)。從交易成本理論的觀點來看，採取網絡交易模式是為了規避環境不確定性所造成的市場失靈，以及內部化後產生過高的統治成本 (Kougut, 1988; Williamson, 1993)。此外，資源依賴的觀點認為，透過與外部連結可獲得及時資訊、溝通管道、並取得對方之承諾，因此組織可藉由加強與外部連結，降低彼此競爭與外部的不確定性 (Pfeffer and Salancik, 1978)。最後，資源基礎理論認靈，若某些有價值的資源不易建立，或不易從資源擁有者的資產中分割出來時，形成策略聯盟則有助於公司接近或取得這些資源 (Das and Teng, 2000)。

儘管有不同的理論或不同的觀點來解釋這些合作現象，基本上組織參與網絡關係，無非是因應組織策略需求所產生的行為。例如，為了掌握外部新機會、取

得關鍵資源、或透過互補資源的交換產生綜效。因此，組織可能在事業策略上，基於現有資源與能力之優勢，藉由資源互補或策略互賴，而與其他組織形成網絡關係。有時在面臨外部市場新機會下，基於總體多角化策略成長所需，而參與外部網絡。若這些機會與資源對其未來所能產生的價值越高，亦即經濟誘因越大，則該網絡的策略重要性便越高（Child and Faulkner, 1998）。

然而，由於網絡中每一個「關係」或「連結」的建立，都代表了交易雙方某些資源的交換（司徒達賢，2001），因此本身所能提供的資源多寡，或該資源未來潛在經濟誘因的高低，便是雙方能否進一步合作的關鍵要素。若成員所擁有的資源越豐富或越有價值，則可供交換的資源便越多，與對方形成多點合作的機會也越大。同樣的，由於本身擁有這些有價值的資源，對其他網絡成員的吸引力便高，則建立起其他合作之機會也就越多（Ahuja, 2000）。

（二）社會資本與網絡演變

傳統的經濟學假設市場上資訊可充分流動，但實際上，市場資源與資訊很少是完全公開或自由流動。依照 Hite（1999）研究美國的創業公司發展的歷程，發現這些新創公司在合作對象搜尋上，有三種來源：一是廠商過去的社會網絡；另一是透過中間第三者的介紹；最後一種才是由公開市場找尋。亦即，如 Burt（1992）之觀點，資訊的傳遞通常會先透過個人或企業網絡，擁有良好網絡結構位置或處於豐富資源的網絡，將有助於廠商資訊與資源之取得。因此，企業所處的網絡結構與社會資本之高低，影響著合作機會與合作對象之取得。

社會資本在解釋經濟活動上，由 Galaskiewicz and Zaheer（1999）的歸類，基本上有三個重要構面：

- （1）網絡結構：指組所鑲嵌的整體網絡關係型態；
- （2）網絡關係：是指網絡各節點中的認同、地位、資源、接近性等；
- （3）連結規範（tie modality）：是約束網絡內行為是否適當的度法則與規範。

過去相關網絡研究顯示，在新網絡的形成上，先前的關係除了可降低合作雙方的搜尋成本外，也可增加彼此的信任感，進而促進雙方產生重複性的交換，因此緊密的關係可促進雙方再結合的可能性（Ahuja, 2000；Gulati, 1995；Gulati,

1999)。而在廠商互動過程中，網絡內所流通的通常是較可靠而及時的訊息，且網絡成員間的集體制裁機制，可降低成員間的投機行為（Jones, Hesterly, and Borgatti, 1997）。因此，網絡關係的存在，對於資訊取得與交易不確定性的降低有明顯幫助，進而促進新網絡之形成。

在最近幾年，網絡和關係的建立對組織上的生存和成功變得不可或缺。組織內部網絡被認為藉由提供機會去學習分享，技術知識的移轉，版權和資源分享來增加組織的生存力和能力。組織間的連結獲得了新的技術和擴展其產品/市場範圍。研究顯示組織能力和技術能力往往在於這些網絡的關係中。

四、台商網絡⁷

隨著兩岸開放，台灣以往所建立的企業網絡漸漸轉移到中國大陸，建構獨特的「台商網絡」，其形成原因有下列四點（經濟部，1997）：

- 特定產業的成品裝配廠廠商到大陸投資後，上游的零件供應商為了維持彼此間的網絡關係，及時的供應予成品裝配，也為了節省運輸成本與關稅，自然也隨之前往。
- 中心廠商在大陸的生產產能規劃大都具有相當規模，協力廠商願意配合至大陸設廠；以便在中心廠穩定訂單的保證下，一來可大既有市場，也可藉機進入大陸新市場。
- 中心廠與協力廠共同體認在大陸可節省生產成本，在規避台灣生產成本高漲的心理下，零配件廠商共同去大陸投資的意願強烈。
- 在協力廠商有「互信互利」關係上，已經建立起彼此良好的人脈關係，中心廠在投資大陸時自然也會考慮其協力廠的未來，而予以輔導或支援，規劃其在新市場上的共生關係。

「台商網絡」的特色，是立基在對於生產技術、管理方式、訂單來源及貿易網絡等幾個企業經營關鍵要性，不同的掌握層次上所形成的一種「組合式」的協力關係。因此，台商網絡的特質大致有三種（高承恕，1994），分述如下：

- 彈性化

⁷ 本研究整理自賀力行、李陳國（2000），182-189頁

亦即廠商間的合作主要是靠人際間的口頭協調，而不是以文字契約等形式化的規則來連結，也正因為是以「人際的」協調來解決問題，其運作便具有相當程度的「彈性」。

- 協力關係

就是把生產流程打散由不同的大小廠來負責，然後由母廠作一總體的組合。一般而言，通常母廠主要負責接單、供料、提供零件產品規格、組合、品管、銷售，而協時關係一環一環連結一張網狀的流程，各自負責其生產的某一部份。

- 是「組合」而非「組織」

因為這種組合的合作關係是以母廠為核心，以同心圓的方式向外擴展，在邊緣的廠商因為關係較淺，合作關係也就時有時無，「這種組合邊緣界限模糊性加上網絡內部的彈性以及非正式性，我們認它比較不是一種嚴格系統化的組織型態，也不是金字塔型的層級關係，而是一種與人際關係網絡相輔相成的彈性組合。」

另外，一般探討台商網絡之研究，均相當強調人脈關係網絡的重要性。如 Gary G. Hamilton (1990) 認為台灣的產業模式是以小型家族公司和個人之關係為基礎，這些關係網絡使得公司向後可以得到原料來源，向前可以得到顧客。這種中小企業為主力，台灣發展出聯繫整個產銷關係的特殊技術：如承包制度、衛星工廠制度、和以個人人情為基礎之行銷網絡。實際上，這些技術非常複雜且應用廣泛，而且非常有效率，這使得企業特持一個相當小的規模，投資的模式朝向集團式的累積，而不是垂直的整合。(李仁芳，1999)

陳介玄 (1994)、劉仁傑 (1994) 等人之研究發現也指出：中小企業以其獨特之社會環境，利用宗親、結拜兄弟特有人際脈絡，發展出迥異於其他地區的產業網絡；其認為資訊傳遞的速度與品質，可能是這個網絡所帶來最大之附加價值。因此在研究生產體系運作之成本。

綜合以上，我們可以發現，那就是「社會人際關係」是網絡運作時除了「產經濟利益關係」之外，不可或缺的基礎。事實上，很多學者在觀察台商網絡的運作後，也多認為這兩個構面的交互運作是網絡運作的基礎。(秦民，1996)

台灣廠商以往行之已久的產業網絡，之所以能成為台中小企業在國際市場上最凌厲的作戰工具，主要是因為其擁有三大要素：具國際競爭力的上游原材料供應商、網絡成員間不斷地協調整合及一連串創新及升級的過程（蘇育琪，1993）。而隱含於產業網內的人際網絡，更使得台商上、下游廠商建立長遠的合作關係。下游廠商在成長的同心，會不忘「提拔」上游廠商一起升級。而上游廠商也在經濟不景氣時，陪同下游廠商一起降低成本，少賺取些利潤。這種人際網絡，使得資訊流動較易，成員價值觀也相近，大大減少了彼此間的交易成本。

五、小結

綜合諸多學者之觀點，本研究歸納出企業所擁有的社會資本可能來自於政府、供應商及顧客。由於企業的投資發展與當地政府對其產業的政策習習相關，與政府關係良好，能保持企業發展和政府政策並肩而行；與供應商之間的配合關係著企業的成本，要能使成本降低，必先與供應商建立緊密的關係；企業可藉由良好的顧客關係促成下一次交易的成功或增加交易的次數。此三者實為最重視的企業關係網絡。

第三節 行銷通路內涵

根據 Stern & El-Ansary (1996) 的定義，通路是「一群互相依賴的組織所組成的集合，其參與能使產品或服務可以被使用或消費的過程。」本節主要探討行銷通路結構、汽車業銷售通路模式與其進入大陸欲取得通路所採行的方式。

一、 通路結構

(一) 影響通路結構的因素

行銷通路結構的考量因素很多，在眾多的理論中有一個共通的觀點，皆認為通路選擇的考慮因素絕非單一層面可以決定，也因此所提出的的考慮因素也不盡相同。Stern, El Ansary and Coughlan(1996)舉出影響通路結構的四大主要因素：市場因素、產品因素、通路成員因素。

表 2-3-1 通路結構的影響因素

因素構面	因素	長的通路	短的通路
市場因素	市場規模	小	大
	地理集中程度	分散	密集
	購買頻率	低	高
	平均訂單大小	小	大
產品因素	體積、重量	小、輕	大、重

	易毀壞程度	不易	易
	易過時程度	不易	易
	單價	低	高
	標準化程度	高	低
	產品線寬度	窄	寬
	產品線深度	淺	深
	技術複雜程度	低	高
公司因素	規模	小	大
	財力	弱	強
	管理能力	低	高
	控制通路慾望	低	高
通路成員因素	易獲得程度	易	不易
	意願	高	低
	可提供服務項目	多	少
	可提供服務品質	高	低
	相關成本	低	高

資料來源：L.W.Stern, A.I.EI-Ansary, and J.R.Brown(1989). *Management in Marketing Channels*. New Jersey: Prentice Hall, p.254~255。

(二) 通路結構分類⁸

通路結構的分類通常是透過通路長度、通路寬度、通路密度來加以區分。相同產業的兩家公司在不同的考量之下，所選擇的通路結構也不盡相同。因此慎重選擇適當的通路結構，則是製造商最重要的課題之一。

1. 通路的長度

通路的長度是指製造商本身是否直接銷售給消費者，以及中間商的階層數目多寡。一般而言，通路長度可視中間的數目分為以下四種型態。

(1) 零階通路

⁸ 本研究整理自林育慶(2002)，12頁。

由製造商直接賣給消費者，又稱為直接銷售通路。

(2) 一階通路

指製造商與消費者中間有一中介機構存在，如零售商。

(3) 二階通路

指製造商與消費者中間有二層中介機構，如批發商、零售商。

(4) 多階通路

指製造商與消費者中間有三層中介機構存在，如批發商、中盤商、零售商。

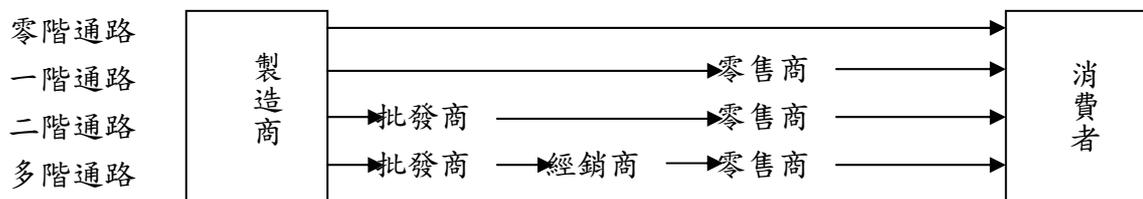


圖 2-3-1 行銷通路結構

資料來源：P. Kotler(1994). Marketing Management: Analysis, planning, implementing, control(8th ed.). New York Prentice Hall.

行銷通路的長短直接影響製造商控制通路的能力，以及生產彈性的調整和市場資訊的正確而完整的回饋。正如前一段所述，各行各業必須依照該業的特性，甚至包括領導者的主觀判斷與意志，做出最適當的決定。

2. 通路的寬度⁹

製造商透過兩個或以上的行銷通路，將產品傳送進入消費市場，就是多重行

⁹本研究整理自林育慶（2002），15 頁。

銷通路。而通路的寬度就是指行銷通路的數量多寡，例如食品業的寬度比汽車業來得寬。

製造商為了將產品推廣到不同的市場，可能會運用若干不同一位消費者。但是製造商擬定的行銷計劃，有可能會因為經銷通路成員之間的衝突或聯合行為，致使計劃滯礙難行、功敗垂成。

所以使用多重行銷通路必須特別關注通路成員之間的衝突與聯合行為，並且採取適當的因應對策。Kolter(1997)認為企業採用多重行銷通路，可獲得三項利益：

- 增加市場涵蓋面：企業通常是為了打入新的市場區隔，而增加新的通路。
- 降低通路的成本：企業可能為了降低通路成本，而調整過長加一條新的通路。
- 提昇顧客滿意服務：企業可能更配合顧客的需求，而增加一條新的通路。

3. 通路的密度¹⁰

通路密度是指製造商在特定區域內的每個通路層級，銷售其產品時所使用的中間商數目。通路密度可分為密集性配銷通路、選擇性配銷通路與獨家配銷通路三種型態。

- 密集性配銷通路

製造商大多利用同一層中間商來廣泛鋪貨，讓產品到處都可以買的到，如民生用品。

- 選擇性配銷通路

製造商僅選擇一部分的中間商來鋪貨，並不是每個地方都買得到，因此消費者必須付出較多的時間與費用，如：消費品中的選購品。

- 獨家配銷通路

製造商與某家中間商協議在某一特定市場中，其產品只由某一中間商來經銷，通常這家經銷商也會承諾不銷售其他競爭品牌的產品，而製造商也願意

提供大量的服務。

二、 小結

綜合學者論述，行銷通路類型無一固定標準，往往依各國、各產業的不同而有不同的分類。本研究參閱相關汽車資料，其通路結構大多以所有權的方式來區分，因此採用所有權的分類方式，將通路成員分為二類：¹¹

1. 經銷商模式

係指透過中間商現有的流通網路銷售商品。

2. 直營模式

係指廠商採設立直營點或發貨倉庫的方式，將產品直接售予消費者而不透過中間商。而直營模式又區分為獨資直營模式及合資直營模式兩種。獨資直營模式係指廠商以自有資本設立直營點或發貨倉庫的方式，將產品直接售予消費者而不透過中間商；合資直營模式則指與其他廠商共同出資設立直營點或發貨倉庫的方式，將產品直接售予消費者而不透過中間商。

三、 國際市場進入策略之類型

廠商進入市場策略依所有權為基礎，可分為：¹²

(一) 獨資

獨資經營係指 100% 握有股權，則可以完全控制經營管理，獨享營運利潤，並避免利益之衝突及溝通之潛在問題，由於單一決策權，故利於母公司全球化策略之執行。由於獨資經營握有可 100% 海外公司股權，故可以完全控制經營管理，獨享營運利潤，並避免利益衝突及溝通等潛在問題，且決策權統一，利於母公司之全球化策略（移轉價格、人事、技術等）之執行；但此策略為最昂貴之進入方

¹⁰本研究整理自林育慶(2002)，15 頁。

¹¹本研究整理自紀秋煌(2002)，9 頁。

¹²本研究整理自何鴻鈞(2001)，12 頁。

式，需要最大的資本投入、管理努力及最完整的參與市場活動之涉入，而且有些國家對外國投資之獨資經營企業的法律與租稅限制較不利，易招致地主國收歸國有及敵對心理，故風險最大。若為爭取時效，全數購併外國公司（或其分支機構）之股權亦為一主要方式。¹³

（二）合資

Boyle (1968) 定義合資係指由兩個或以上的組織共同創立的新事業。Young 與 Bradford (1977) 定義合資事業係指由兩個或以上的公司、個人或組織所形成之企業或合夥事業，其中至少有一個母公司是為了永續經營之目的而創設一個體來擴展業務。Beamish (1985) 認為合資事業是兩個或以上夥伴合股而成的企業，每位至少持股 5% 以上。合資經營可分為 50% 以上握有股權之多數股權合資以及 50% 以下握有股權之少數股權合資。Harrigan (1985) 認為合資已成為一種多角化、介紹產品、取得技術、進入新市場、擴張及收縮生產能量及垂直整合的新途徑，且合資比獨資經營企業提供更佳之方式，能應付科技之快速改變及產業間日益激烈的競爭。

¹³本研究整理自林玉如(2001)，14 頁。

第四節 通路行為理論

通路行為理論包含通路權利、合作、衝突與績效等理論，本研究僅探討通路衝突與通路衝突之解決方式。

一、通路衝突定義

有關通路衝突的定義，Raven 與 Knuglanski(1970)認為，衝突是兩個或兩個以上的社會單位由於實際或預期反應的不一致，所導致的緊張狀態。Walters 與 Berigel(1982)認為應是發生在通路管理上的對立目標、觀念或績效行為。

綜合學者及本研究整理，認為通路成員大多是獨立的主體，若有某一或某些通路成員為了自身的利益而去損害到其他通路成員的利益時，就會產生通路衝突。

二、通路衝突的類型¹⁴

通路衝突通常發生在垂直、水平與多重通路。

(一) 水平通路衝突

水平通路衝突(horizontal channel conflict)係指通路內部同一通路階層各員間的衝突。例如，某一地區的某些經銷商可能抱怨同一地區的其他經銷商在價格和廣告方面過度競爭或跨區銷售，搶走不少生意，這就是水平衝突。通路領袖必須訂定明確政策，並迅速採取約束行動來控制這種通路衝突。

(二) 垂直通路衝突

垂直衝突(vertical channel conflict)係指同一通路中不同階層間的衝突。例如，通用汽車為加強服務，在制訂價格及廣告策略時曾與其經銷商發生衝突；可

¹⁴ 本研究整理自洪順慶(1999)，413-415 頁。

可口樂公司也曾為其所屬的某些飲料廠商同意替 Dr. Pepper 產品裝瓶而與這些廠商有過衝突。

(三) 多重通路衝突

多重通路衝突(multichannel conflict)係當製造者建立兩條或以上的通路，且彼此在同一市場中相互競爭時所產生的衝突。譬如，一些服飾製造商，如 Ralph Lauren 和 Anne Klein 開設自己的商店時，那些代為銷售服飾的百貨公司即大為不滿。

三、惡性通路衝突的原因¹⁵

Stern and Gorman(1969)認為衝突的原因有下列 7 種：角色不一致、資源稀少性、知覺上的差異、期望上的差異、決策範圍的不一致、目標的不協調及溝通的困難。

(一) 目標不相容

由於通路成員所追求的目標不相同，扮演的角色不同，關注的重點亦不同，如大型製造商可能較著重成長導向，小型製造商傾向於維持現狀，此即可能造成衝突。

(二) 活動領域的重疊

通路成員所定義的領域不同，可分為以下四方面：

- 服務的人群不同：大客戶採直銷，小客戶則採經銷。
- 涵蓋的地區範圍不同：不同的經銷商的責任區是否重疊。
- 執行的功能或任務不同：成員真正的任務是通路流程的那一項。
- 行銷上應用的技術不同：銷售人員的訓練水準。

(三) 對事實知覺的不同

即反應不同的狀況有不同的行動基礎、不同的知覺反應、不同的行動、衝突

¹⁵ 本研究整理自曹萱治(2002)，24-25 頁。

因而發生。

四、良性的通路衝突

衝突並非完全有害。Rosenbloom(1973)認為通路衝突作用時有正功能及負功能前者刺激管理階層主檢討通路活動、政策及目標；後者則是會降低通路的效率，導致成本提高。Coughlan,Anderson,Stern,and El-Ansary(2001)認為，當通路衝突產生下列結果時，衝突是可以接受的：

- 溝通更頻繁有效。
- 讓通路成員有機會表達他們的不滿。
- 嚴格地檢視企業過的行動。
- 系統資源配置更公平。
- 在通路成員的關係中, 建立較平衡的通路權力。
- 發展未來處理通路衝突的模式，並且維持衝突的範圍。

五、通路衝突的解決方式¹⁶

Mohr and Spekman (1994)認為通路衝突的解決方法有。建設的衝突解決機制、破壞性的衝突解決機制、其他衝突解決機制

(一) 建設性的衝突解決機制

1. 建立超然目標

透過某種方式來建立共識。特別是當通路成員面對共同威脅時，愈可能達成這項目標。

2. 溝通協調

Anderson and Nevin(1996)認為透過溝通方式有助於通路成員間，了解彼此的立場與共享的利益，頻繁的雙向溝通可以讓通路成員達成協調，甚至減少惡性衝突。

3. 調停

經由第三方超然立場居中協調，以鼓勵通路成員充分表達意見，共謀彼此能接受的解決之道。

4. 仲裁

有爭議的雙方協議將彼此的爭議交由共同同意的第三方進行裁決，並且且共同遵守最後的決議結果。

(二) 破壞性的衝突解決機制

1. 權力脅迫

當情況緊急或在重要事情上必須執行不受欢迎的行動時，可以採取權力脅迫的方式，運用權力來影響他人依其意見而行。

2. 經濟制裁

當甲方的經濟能較乙方強勢時，可採經濟制裁，利用經濟壓力脅迫對方就範。

3. 其他衝突解決機制

(1) 靜觀其變

當需要時間蒐集更多資料爭取時；或衝突微不足道，而有更緊急的事待處理時；或要大家冷靜下來獲得更深入看法時，則可以靜觀其變，不做任何反應。一方面可使衝突雙方的情緒冷靜，另一方面，也可使目前的變動趨於穩定，得以協調歧見。

(2) 部份讓步

當信任對方且願意給對方一個機會時；或問題別人而言，比對你更重要時；或特別需要和諧與穩定時，即同意對方的看法，仍然願意在一定限度之內，試圖犧牲自己利益來滿足對方的利益，以化解衝突。

(3) 完全讓步

當對方擁有較高的專業能力，或對方是強勢客戶，不能得罪時，即使不同意對方的看法，仍舊不表示意見，而依照對方的要求來處理問題，避免直接面對面的麻煩。

根據管理顧問公司 McKinsey 於 2001 年的研究指出，若通路衝突是起因於兩個以上的通路目標服務相同一顧客群，則企業可考慮下列二點作法：¹⁷

- 劃分專屬的勢力範圍。
- 強化或改變通路的價值主張。

¹⁶本研究整理自曹萱治(2002)，28-30 頁。

¹⁷ 本研究整理自曹萱治(2002)，2-28 頁。

Frazier & Summers (1984) 定義影響策略為來源廠商對欲影響的目標廠商所運用之溝通內容與結構，其目的是作為來源廠商人員企圖影響目標公司的方式。Kale (1986) 定義影響策略為來源廠商為了影響目標廠商的行為及決策所運用的方法或手段。影響策略是一種溝通方式與行為，當企業透過影響策略行使策略時，就更容易對通路關係的結果（如滿意度、績效）造成更大的影響（Gaski & Nevin, 1985）。¹⁸

Frazier & Summers (1986) 指出，製造商對經銷商常使用的影響策略包含威脅、訴諸法律、承諾、請求、建議與資訊交換，其內涵如下：¹⁹

- 威脅 (threats) — 來源廠商使用威脅方式，將產生負面的約束力，使目標廠商達成來源廠商期望的行為。使用此影響策略的特色有監督成本高 (Raven & Kruglanski, 1970) 及會強化組織間的衝突，造成組織彼此成員間投入成本增加 (Bacharach & Lawler, 1980; Lsch, 1976)。
- 訴諸法律 (legal pleas) — 來源廠商利用與目標廠商之間正式法定合約或非正式的約束性協議，要求目標廠商應該從事某一種行為 (Kasulis & Spekman, 1980)。
- 承諾 (promises) — 來源廠商為目標廠商提供獎品 (reward) 或津貼 (benefit)，希望目標廠商順從來源廠商的要求 (French & Raven, 1959)。
- 請求 (requests) — 來源廠商告知目標廠商應遵循某種行為，而對於目標廠商是否遵守或不遵守及可能遭受的後果並未提及。
- 建議 (recommendations) — 來源廠商強調目標廠商若能遵循來源廠商之建議或決策，以從事特定的行為，則目標廠商所期望的結果將更容易達成。
- 資訊交換 (information exchanges) — 來源廠商對目標廠商提供無特定行為的要求或其他方面的相關資訊，希望改變目標廠商的基本認知，進而轉化成來源廠商所欲達到的行為反應。

六、小結

¹⁸ 本研究整理胡育華 (2001)，16 頁。

¹⁹ 本研究整理自 Inge Geyskens、Jan-Benedict E M Steenkamp、Nirmalya Kumar (1999)，227 及陳

綜合以上學者的論點，本研究歸納整理後獲得以下結論。

1. 通路衝突是不可避免的，尤其是通路成員愈多、分工愈專業化，使得彼此依賴而目標卻不盡相同時，衝突就愈多，因此對於通路間的管理是重要的。而建構通路時產生衝突的原因，是通路成員認為其所需的資源分配不足或不妥本研究發現往往會產生通路衝突的原因主要是雙方認知、資源分配不足及對未來的期望有所差異；所以，有時候會發生水平通路衝突或垂直式衝突。而汽車業因階層成員較少，本研究目前尚未發現此狀況，但為了預防通路衝突，汽車業也會進行減少衝突的策略及行動。
2. 當企業進入不熟悉之產業時，通路合作相形重要，面對幅員廣大的大陸，若與通路成員維持良好關係，將有助於產品的銷售，汽車業通常是採取巡視督導、資訊回饋及績效評估之方式，和通路成員保持良好的關係。

第三章 產業概況

本章旨在敘述有關大陸汽車產業分析與台灣汽車業赴大陸投資概況，將大陸汽車市場作一介紹。

第五節 大陸汽車產業分析

本節包含汽車產業定義、產業結構分析、產業特性、大陸汽車銷售通路類型及大陸汽車業產業政策。

一、產業定義

管理大師彼得·杜拉克說：「汽車工業是工業中的工業」，沒有一種工業可以與汽車工業相較。汽車產業係一綜合性工業，汽車產品之裝配組合，須使用為數眾多的零件。這些零件無法由裝配廠全部自行製造，必須仰賴多數的衛星工廠。中心工廠與衛星工廠間具有緊密的相互依存關係，兩者的密切配合實為運輸工具業蓬勃發展之基本條件。

為發展汽車工業，縱向的關聯產業包括能源、技術、電機、電腦程式、工程及各種科學，橫向的材料業也擴及塑膠、橡膠、石化、機械、金屬等產業。最初的原料，到最後的成品，無論技術面或市場面，都必須結合各種資源及人才，帶動基礎工業及周邊產業，讓一國工業全面起飛。所以汽車工業是集上游（原材料）、中游（零組件）及下游（經銷商）為一體的綜合性工業。

因此汽車工業具「產業關聯性大」、「大規模經濟生產」等全球一致特性，可以帶動其他關聯產業的升級，各先進國家均列為策略性工業。²⁰

汽車工業在大陸已存在數十年，但其發展軌跡就像一支變調的三部曲，從長期滯怠到無政府的擴張，而後由政府出面協助、整合，終於逐漸找到可以整合的方向。

²⁰台灣地區廠汽車產業傳（1996），3-7 頁。

表 3-1-1 為大陸汽車工業發展歷程表。

年代	1955 ~ 1965	1966 ~ 1975	1976
經濟環境	大躍時期 (一五計畫~調整期)	文化大革命期 (三五計畫~四五計畫)	經濟改革時期 (五五計畫~)
特色	創立汽車工業 車廠規模小,故著重地方分業 第一次全國汽車熱潮	軍需產業主導汽車工業發展 地方分業體制轉為「地域一貫體制」、「自立更生路線」 造成嚴重重覆投資,第二次全國汽車熱潮	提出「聯合、大批量、專業化」的發展方向,改變「缺重少輕」的現象,積極導入國外技術與資本 七五計畫重點在發展轎車及零組件工業 九五計畫以汽車零組件,經濟型轎車、重型汽車為三大發展重點,以組建大企業集團為主,建立自主的汽車開發體系,實現規模經濟
年代	1955 ~ 1965	1966 ~ 1975	1976
重要事績	53 年由蘇聯協助興建長春一汽 56 年開始生產解放牌噸貨車 57 年一汽開發出東風牌轎車 58 年一汽開發出解放牌越野車紅旗牌高級轎車 61 年第一機械部發表 1500 台解放牌貨車外銷計畫 64 年成立中汽,擬定地方分業體制 65 年全國 522 家汽車及零件廠(其中 21 家成車廠),年產 40,542 台	67 年開始興建湖北二汽,將工廠設計,設備製造人員培訓外包給不同工廠 75 年全國 1,852 家汽車及零件廠(其中 21 家成車廠)年產 139,800 台	81 年設東風汽車成為二汽主體 82 年設解放汽車成為一汽主體 83 年設立濟南重型汽車 84 年與美國合資設立北京汽車 85 年與德國合資設立上海汽車 86 年中汽提出「汽車工業年發展規模大綱」 88 年國務院公布三大三小以外新轎車的設置禁令 90 年重設中汽總(1978 年曾取消) 94 年頒布[汽車工業發展政策]

資料來源：本研究整理自黃癸華(1999)，77-84 頁。

二、汽車產業結構分析

(一) 現有競爭者的競爭強度

1. 競爭家數

2002 年大陸汽車產業除產銷量快速成長之外，產業競爭也由百家爭鳴的萌芽期步入積極合併擴大規模的成長期(例 2002 年 6 月天津汽車集團宣布與長春一汽集團合併)，小廠的發展備受威脅。目前全大陸共有整車廠家 115 家(表 2-2-1-2、2-2-1-3、2-2-1-4 為 2002 年 1—6 月大陸汽車銷售統計表)，比歐美日汽車廠總和還多，上市家數 43 家，零組件廠 1700 家，廠點遍及 31 個省市地區。²¹

表 3-1-2 大陸汽車載貨汽車企業銷售統計表

項次	載貨汽車企業銷量統計表	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	1-7月	去年同期	成長率	區隔內市佔率	
												02/1-7	01/1-7
												■ 載貨汽車企業銷量統計表	
項次	重型載貨汽車(23家)	14395	12590	27419	32992	28262	21940	18355	156976	74418	110.9%	100.0%	100.0%
1	中國第一汽車集團公司	7749	6688	13185	16785	13922	10665	9707	78701	40653	93.6%	50.1%	54.6%
2	東風汽車公司	4318	4102	10118	11306	9694	7347	5848	53243	23140	130.1%	33.9%	31.1%
3	中國重慶汽車集團有限公司	647	730	1441	1725	1569	1331	961	8397	3390	147.7%	5.3%	4.6%
4	重慶重慶汽車集團有限責任公司	806	535	1216	1306	1237	1206	802	7108	3641	95.2%	4.5%	4.9%
5	陝西汽車集團有限責任公司	611	277	638	686	807	567	586	4172	2142	94.8%	2.7%	2.9%
	前5名合計	14131	12332	26598	31808	27229	21116	17904	151621	72966	107.8%	96.6%	98.0%
項次	中型載貨汽車(12家)	10023	9346	21149	24612	17876	12876	12112	109719	101849	7.7%	100.0%	100.0%
1	東風汽車公司	5032	5294	9630	10401	8389	6157	6019	50402	41668	21.0%	45.9%	40.9%
2	中國第一汽車集團公司	3738	3052	8732	9021	5126	3538	4009	37216	50280	26.0%	33.9%	49.4%
3	三環集團十通專用汽車有限公司	485	398	1181	1451	1279	932	448	6174	3941	56.7%	5.6%	3.9%
4	南京春蘭汽車製造有限公司	606	400	813	1016	1151	900	545	5431	722	652.2%	4.9%	0.7%
5	湖北專用汽車製造廠	114	58	22	132	101	98	52	576	1109	-48.1%	0.5%	1.1%
	前5名合計	9975	9202	20378	22021	16046	11625	11073	99799	97720	2.1%	91.0%	95.9%
項次	輕型載貨汽車(47家)	25304	19106	56507	59539	44490	43554	38809	286786	215494	33.1%	100.0%	100.0%
1	北京汽車工業股份有限公司	6342	4334	17663	17514	12870	13505	9910	81620	59669	36.8%	28.5%	27.7%
2	東風汽車公司	4345	2986	7938	8194	6055	5394	5365	40276	29762	35.3%	14.0%	13.8%
3	江鈴汽車集團公司	2673	2425	4809	4370	3578	3341	3473	24669	18317	34.7%	8.6%	8.5%
4	南京汽車集團有限公司	1744	2152	4907	4933	3653	3122	3085	23557	18019	30.7%	8.2%	8.4%
5	安徽江淮汽車集團有限公司	1695	2761	4012	3928	3208	2508	3100	19517	12892	51.4%	6.8%	6.0%
	前5名合計	16799	14658	39329	38939	29364	27870	24933	189639	138659	36.8%	66.1%	64.3%
項次	微型載貨汽車(11家)	11896	9346	16161	20634	16103	11246	9378	94764	88646	6.9%	100.0%	100.0%
1	柳州五菱汽車有限責任公司	5393	4380	8043	7765	7036	3250	3169	39036	33602	16.2%	41.2%	37.9%
2	長安汽車有限責任公司	3262	1617	1987	4910	3918	2492	2174	20360	25233	-19.3%	21.5%	28.5%
3	昌河飛機工業公司	1242	1428	3136	3596	2900	2514	1781	16597	9121	82.0%	17.5%	10.3%
4	哈爾濱哈飛汽車製造有限公司	735	592	1654	3040	1362	1592	1244	10219	7035	45.3%	10.8%	7.9%
5	南京長安汽車有限公司	805	730	1032	1151	870	1186	727	6501	5222	24.5%	6.9%	5.9%
	前5名合計	11437	8747	15852	20462	16086	11034	9095	92713	80213	15.6%	97.8%	90.5%

資料來源：匯豐汽車股份有限公司提供。

表 3-1-3 大陸汽車客車企業銷售統計表

項次	客車企業銷量統計表	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	1-7月	去年同期	成長率	區隔內市佔率	
												02/1-7	01/1-7
												■ 客車企業銷量統計表	
項次	大型客車(19家)	1403	677	964	979	1050	1322	1317	7806	6333	23.3%	100.0%	100.0%
1	常州長江客車集團有限公司	235	114	223	223	400	535	323	2053	821	150.1%	26.3%	13.0%
2	東風汽車公司	423	220	282	262	120	152	267	1727	2320	-25.6%	22.1%	36.3%
3	遼寧黃海汽車有限責任公司	89	70	96	112	109	103	136	715	607	17.8%	9.2%	9.6%
4	安徽安凱汽車集團公司	197	56	51	77	100	79	91	651	436	49.3%	8.3%	6.9%
5	江蘇亞星客車集團有限公司	129	25	136	27	50	25	35	427	496	-13.9%	5.5%	7.8%
	前5名合計	1073	485	788	701	779	894	852	5573	4680	19.1%	71.4%	73.9%

²¹本研究整理自產業風雲網，(2002)，「大陸汽車產業之現況與機會」，

<<http://jow.win168.com.tw/reportweb/ShowReportrf.asp?S3=999&FlowNo=96>>，(2002/11/25)。

項次	中型客車(24家)	4229	2153	3613	4558	3926	3796	3854	26852	29234	-8.1%	100.0%	100.0%
1	中國第一汽車集團公司	877	615	1016	788	1031	1131	958	6748	8069	-16.4%	25.1%	27.6%
2	東風汽車公司	1536	557	788	1120	960	643	742	6019	6268	-4.0%	22.4%	21.4%
3	江蘇亞星客車集團有限公司	556	167	195	534	469	335	449	2705	2797	-3.3%	10.1%	9.6%
4	常州長江客車集團有限公司	444	381	412	252	187	323	161	2160	2818	-23.3%	8.0%	9.6%
5	四川豐田汽車有限公司	131	98	185	389	222	234	300	1416	939	50.8%	5.3%	3.2%
	前5名合計	3544	1818	2596	3083	2869	2666	2610	19048	20891	-8.8%	70.9%	71.5%
項次	輕型客車(58家)	20516	15029	24764	31073	28181	31402	30264	182100	153019	19.0%	100.0%	100.0%
1	瀋陽金杯客車製造有限公司	2635	3393	5255	7102	6010	6720	5763	36878	37570	-1.8%	20.3%	24.6%
2	東南汽車工業有限公司	2107	1518	3410	3203	3222	4208	4624	22292	14982	48.8%	12.2%	9.8%
3	安徽江淮汽車集團有限公司	3212	1496	2276	3301	2806	2860	3232	19183	15234	25.9%	10.5%	10.0%
4	浙江豪情汽車製造有限公司	1750	1432	2442	2401	2000	2290	1921	14236	8414	69.2%	7.8%	5.5%
5	東風汽車公司	1790	1328	1072	2634	1989	2155	2487	13455	7199	86.9%	7.4%	4.7%
	前5名合計	11494	9167	14455	18641	16027	18233	18027	106044	83399	27.2%	58.2%	54.5%
項次	微型客車(8家)	43764	40053	57593	69080	65241	46629	43837	366197	29649	23.3%	100.0%	100.0%
1	長安汽車有限責任公司	8368	10687	11453	18840	16811	14172	12990	93321	70983	31.5%	25.5%	23.9%
2	哈爾濱哈飛汽車製造有限公司	11546	10980	15956	18538	12688	11430	9375	90413	80093	12.9%	24.7%	27.0%
3	昌河飛機工業公司	10526	7598	12086	11984	15922	8486	7723	74025	68493	8.1%	20.2%	23.1%
4	柳州五菱汽車有限責任公司	5769	4568	8073	9671	9577	2561	4902	45121	42579	6.0%	12.3%	14.3%
5	中國第一汽車集團公司	4600	3883	6954	6900	6719	5922	4707	39685	20143	97.0%	10.8%	6.8%
	前5名合計	40809	37716	5442	65633	61717	42571	39697	342565	282291	21.4%	93.5%	95.1%

資料來源：匯豐汽車股份有限公司提供。

表 3-1-4 大陸汽車客車企業銷售統表

項次	客車企業銷量統計表	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	1-7月	去年同期	成長率	區隔內市佔率	
												02/1-7	01/1-7
項次	轎車(19家)	55590	50740	83169	96086	88885	94651	103283	573440	409219	40.1%	100.0%	100.0%
1	上海大眾汽車有限公司	11317	13504	21362	25613	23160	26509	28548	150013	144749	3.6%	26.2%	35.4%
2	一汽大眾汽車有限公司	10347	9881	16218	17942	17518	18259	20365	112345	71205	57.8%	19.6%	17.4%
3	上海通用汽車有限公司	2877	5049	9558	9609	9380	10026	11516	58017	22894	153.4%	10.1%	5.6%
4	天津汽車工業有限公司	8872	5441	8337	9744	7243	6731	7620	53988	47136	14.5%	9.4%	11.5%
5	神龍汽車有限公司	4100	3064	5175	6049	7201	8011	8263	41862	31644	32.3%	7.3%	7.7%
6	長安汽車有限責任公司	5145	4389	5709	6400	5928	4968	5491	38030	28651	32.7%	6.6%	7.0%
7	州本田汽車有限公司	4382	2590	4796	5274	4236	6602	6686	34583	29851	15.9%	6.0%	7.3%
8	上汽集團瑞汽車有限公司	3028	2508	3635	5008	4374	5018	4102	27673	11098	149.4%	4.8%	2.7%
9	中國第一汽車集團公司	2841	1990	3141	3530	2901	2844	2722	19969	8487	135.3%	3.5%	2.1%
10	東風汽車有限公司	1771	1009	2561	2709	3043	1871	3907	16817	1960	111.9%	2.9%	1.9%
	前10名合計	54680	49425	80492	91878	84984	90839	99220	553352	403675	37.1%	96.5%	98.6%

資料來源：匯豐汽車股份有限公司提供。

2. 競爭規模

2001年一汽、東風、上汽等前三大汽車集團的產量即佔中國大陸的總產量48.1%，雖然全國總產能已近300萬輛，但產能利用率卻只有60%，總產量僅及世界單一大廠的1/4~1/5，一方面多數車廠的產品結構不健全(例一汽期望以一個「紅旗」品牌包攬高中低所有市場，造成2001年營收大幅衰退)，另一方面則是多數國營企業面對市場變化的能力還很薄弱，基本上還處於「我生產什麼就向市場提供什麼」，而非「消費者需要什麼，我才生產什麼」的經營心態上。就長期全球化的角度而言，大陸市場最後應只剩下5~6家車廠，其他的小廠都將失去利基。²²

²²本研究整理自產業風雲網，(2002)，「大陸汽車產業之現況與機會」。

(<http://ow.win168.com.tw/reportweb/ShowReportrf.asp?S3=999&FlowNo=96>)，(2002/11/25)

從圖 3-1-1 來看，大陸汽車工業不管是在轎車、輕客車、中客車或是大客車方面，在大陸市場上真正有競爭力廠商的不多，且就整體來講尚未達到經濟規模。



圖 3-1-1 2000 年大陸汽車市場市佔分佈

資料來源：中國汽車工業年鑑。

3. 需求的穩定性

依據中國國家統計局的統計，在「九五」計劃的推動下，全國人民平均可支配所得由 1995 年的 4283 人民幣提高到 2000 年的 6280 人民幣，年成長率 5.7%，2000 年上海市最高收入戶每人年平均可支配所得更高達 23,848 人民幣，已逐漸逼進歐美國家所經驗之人年均可支配所得 4000 美元之汽車市場起飛數值。目前城鎮居民大致已步入小康水平，大陸高收入家庭每百戶擁有轎車 22 輛，其中有車家庭平均每戶購車支出 19.95 萬人民幣，收入的增加促使汽車需求大幅成長。²³

大陸經濟不斷成長民眾在消費能力方面也相對提高，對於民眾購車的能力也有逐年遞增的趨勢，但目前大陸汽車市場處於供不應求的情況，可說是只要生產的出來就賣的出去，反而是在廠商方面未能達到一定的經濟效益。

²³本研究整理自產業風雲網，(2002)，「大陸汽車產業之現況與機會」。
 (<<http://jow.win168.com.tw/reportweb/ShowReportrf.asp?S3=999&FlowNo=96>>)，(2002/10/10)

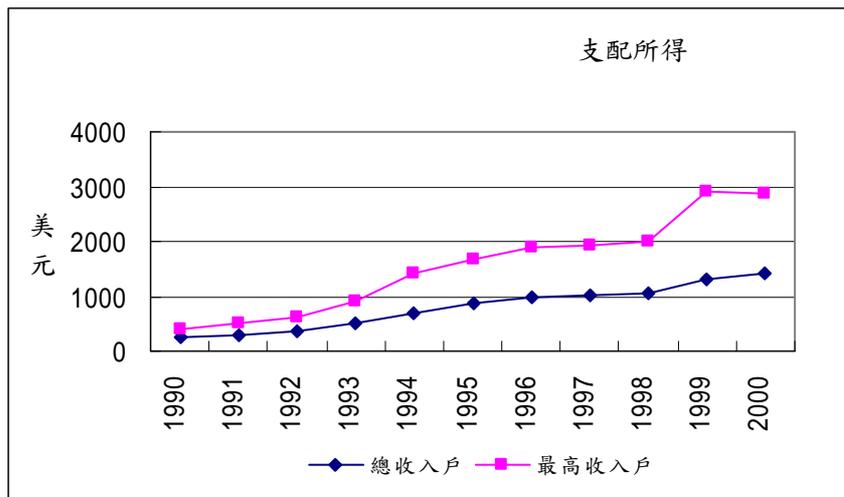


圖 3-1-2：上海市平均每人每年可支配所得。

資料來源：本研究整理自產業風雲網。

(二) 供應商議價能力

1. 賣方的數量及產品的標準化程度

汽車工業零組件標準化不高，非屬於大宗物資，零組件來源大多採購於當地省市內。以目前汽車零件業公司赴大陸投資的情況來看，許多是與裕隆集團合作，共同到大陸投資，包括全興、正道、東陽、大億、開發、三益、瑞利、協欣、合信、源恆、江申、台全電機、中華台亞及台惟等 20 多家零組件廠，都是配合裕隆集團的投資腳步，落腳於福州青口工業區，在大陸展開投產的計劃。此外，尚有自行前往投資的零組件廠，包括：六和機械、明芳、統力電池、建大輪胎、元成、南通、元富、民享、台灣保來得等，合計目前台灣汽車零組件業赴大陸投資設廠家數共有 90 家左右。²⁴

就大陸市場來看，除吉林外，幾個零組件銷售量大的省市也是幾個大型汽車整車廠的所在地。例如上海大眾所在的上海、天津夏利所在的天津、東風公司所在的湖北、一汽與金杯所在的遼寧，其零組件配套企業基本即在其本省市內。至於一汽及一汽大眾的零組件配套企業相對分散各地且擇優採購，但也有相當一部份集中在其本省範圍內。

²⁴本研究整理自大陸工業發展季報，(1999)，「產業深入報導」。
 〈<http://www.cier.edu.tw/cq/CQ18-2.HTM#BM1ST>〉，(2002/12/01)

2. 向前整合的能力

汽車工業及其零組件工業構成一典型的中衛體系，中心車廠將零組件外包給一級（1st tier）衛星廠，一級衛星廠再將細部零件轉包給第二級、第三級衛星廠，形成多層次的金字塔型分工結構。所以要向前整合並不是那麼容易，以台灣赴大陸投資的廠商而言，目前台灣十家汽車廠旗下的 OEM 供應商約有 300 家，若加上第二級、第三級衛星廠，以及供應售後維修體系的零組件供應廠商，台灣汽車零組件供應廠商約有 2,000 餘家，赴大陸投資業者亦有近百家。

3. 交易形式

因為目前大陸在零組件配套方面多以省市內集中採購為主，所以各家在談判能力方面較高。

（三） 顧客(買方)議價能力

1. 買方的數量與購買的分配

就中國大陸轎車購買者結構觀之，銷售對象主要以政府機關與企業單位為主，一般民眾所佔比例偏低；一輛轎車售價 1.5~2 萬美元(不包括保險、油費、維修、停車、稅捐等)，再加上一般民眾消費能力不高並非其個人所得能夠負擔，因此大陸私家車市場所佔比例極小，上海通用汽車即認為大陸私家車市場應不超過 5%；因而現階段轎車需求者多為高所得者，擁有轎車成為其身份地位的象徵，消費目的以追求款式、舒適及氣派為主，故進口車相較於國產車將更具吸引力，尤其在大陸加入 WTO 後、進口車的價格大幅下降，將嚴重侵蝕國產車的銷售量。而今年以來由於消費者產生大陸即將加入 WTO 的預期心理，使得「拿買一輛桑塔納的錢買本田雅閣」的持幣待購心理延遲著消費者的購車計劃，因此國產轎車的銷售較去年下降許多；以上海通用為例，其今年第一季的汽車銷售量便較去年同期大幅衰退了 30%。²⁵

²⁵本研究整理自傅筱瑩，鉅亨網，(2000)，「大陸汽車產業發展分析」。
(<http://www.cnyes.com.tw/asp/Index4showsh.asp?serial=16404&filepath=\Research\20010109\6016-SCTR0109-C5C.HTM&ddate=20010109&orders=D&records=13&dcnt=0&rcnt=0&kinds=&marks=&indus=&provs=&ids=&t1=&dt=mm/dd/yyyy>)，(2002/09/25)

2. 產品的標準化程度

汽車零組件的標準化不高，民眾的轉換成本低，所以談判力也較小，但政府機關與企業單位的轉換成本較高（公開招標成本），所以談判能力會較大。

（四） 潛在進入者

大陸汽車市場一直是全世界各大車廠覬覦已久的目標，但在高關稅、進口配額許可證制下以及其他非關稅壁壘的保護政策下，外國車廠始終無法順利打入大陸汽車市場，長久以來，全都是大陸國產車的天下；以一輛進口價 20 萬人民幣的進口轎車為例，加上 5% 的消費稅、80% 的關稅及 17% 的增值稅後，零售價約為 45 萬元人民幣，比國產同級車貴 50% 以上。大陸汽車產業除了上述的進入障礙，還有包括配銷網路建立不易、未達規模經濟效益及法令限制與專利權，故潛在進入的威脅不大。

（五） 替代品的威脅

汽車的主要替代品為火車、地鐵、軌道交通等。火車主要用於長途運輸，且火車在中國的發展較成熟，其對於汽車的替代作用並不明顯。地鐵和軌道交通只適合在人口密集的大中國發展，由於地鐵和地軌交通投資巨大不宜在中、小城市建設，所以基本不具備對汽車的替代作用。

三、產業特性

（一） 生產與技術特性

1. 規模經濟

總括來說，目前大陸擁有三大汽車廠，分別為上海汽車集團、第一汽車集團、及東風汽車公司。每家年產量都不足 20 萬輛，例如一汽，其年銷售額僅為美國通用汽車年銷售額的 2%。而且，大陸現在雖有 115 家整車製造廠，1600 多家的零組

件廠，堪稱為世界汽車生產廠家最多的國家。但汽車年產量雖佔世界產量的 3%，也只是已開發國家中，一家中型汽車加工廠的年產量而已，故大陸目前的生產規模尚小，還不足以形成所謂的規模經濟。

2. 範疇經濟（多角化程度）

由於汽車產業常被視為專屬性較高之產業，故而相較來說，其多角化的程度並不高。

3. 資本密集度

因為汽車產業所需投入之機器設備花費不貲，費用頗高，故其資本密集度高，例如東南汽車在設廠之時，因所需投入資金成本極高，而產能卻並不能立即完全發揮效用，故而採取滾動式投資的方式，來做為資金來源的接應。

4. 生產技術複雜性、變異性

汽車產業在生產技術方面，以專業、技術為重，具有一定的專屬性，例如引擎的設計製造。故其生產技術複雜性高，變異性低。

5. 研發能力

大陸一百多家汽車製造廠中，目前只有一汽、上汽具備整車開發能力，其餘均靠引進車型。大陸在研究開發費用投入嚴重不足，在統計 709 家的企業中，1998 年研究開發費用總共為 5.22 億元，僅占銷售總額 595.82 億元的 0.88%，其中，上海在研發費用占銷售總額的 1.08%，而國際上知名零組件廠的此項指標基本上都在 5% 以上。

6. 技術取得難易程度

一般而言，只要國內市場能夠吸引國外廠商之注意，而願意投資，則技術來源的取得便較為容易，而大陸因技術多半未臻成熟，極需仰賴他國技術的輔助，故十分依賴國外之技術支援。由於汽車工業在國家經濟的重要地位，過去中國政府一直採取行政審批和目錄管理的方式處理外商投資案(現已改為公告公示管

理)，在加入 WTO 之後，預期仍將保持一定的審批色彩，並不會全面開放。目前對於整車製造的外商合資企業將仍保有外資持股不得超過 50% 的限制，未來有可能提高此一比重，但目前國際車廠若要進軍中國汽車市場，還是必須採取與國內相關企業合資合作的方式進行，未來尚未進入中國的外資如不採取與國內企業合資的方式，其各項成本將會非常之高，從發展的角度來看，外國大廠為了保證能順利進入或確保佔領中國市場，勢必加大與本土企業的合作層面，而不會孤軍奮戰。²⁶

表 3-1-5 大陸汽車上市公司與外商合資合作一覽表

名稱	合資名稱	合資合作主要概況
江鈴汽車	日本五十鈴 美國福特	引進日本五十鈴公司輕型載貨汽車技術；與美國福特汽車公司合作生產全順系列商用車，美國福特持股比重 29.96%，為第二大股東。
長安汽車	日本鈴木 美國福特	與日本鈴木公司合資生產微型汽車和及經濟型轎車，日本鈴木持股 9.99%、美國鈴木（持股 2.85%）分別為第二、第三大股東；與美國福特合資，擬生產經濟型轎車，長安汽車占 26%，長安集團占 24%，美國福特占 50%。
一汽轎車	德國大眾 德國奧迪	一汽集團與德國大眾合資生產轎車，一汽持股 60%，德國大眾持股 30%，德國奧迪持股 10%。正在尋求新的外商合作夥伴。
安凱客車	德國凱斯鮑爾	引進德國凱斯鮑爾公司豪華客車技術。
天津汽車	日本大發 日本豐田	引進日本大發公司經濟型轎車技術；與日本豐田汽車合資生產經濟型轎車，各占 50% 股份。
東風汽車	法國雪鐵龍 日本日產 台灣裕隆 日本本田 日本三菱	引進美國康明斯公司 B 系列柴油機技術；與美國康明斯公司合資，各占 50% 股份。控股股東東風公司與法國雪鐵龍公司合資生產經濟型轎車；與日本日產及台灣裕隆合作生產風神系列轎車；與日本本田公司合資生產轎車用汽油引擎；與日本三菱公司合作 MPV 車型生產；擬與雷諾-日產公司進行汽車的全面合作。
宇通客車	德國 MAN	與德國 MAN 公司合資客車底盤的生產，各占 50% 股份。
上海汽車	德國大眾 美國通用	持有上海通用汽車公司 20% 股份。與德國大眾合資生產轎車，各占 50% 股份；與美國通用汽車公司合資生產轎車，佔有 30% 股份。
亞星客車	德國賓士	與德國賓士公司合資，持有 50% 股份。
昌河股份	日本鈴木	引進日本鈴木公司微型汽車技術。
江汽	韓國現代	引進韓國現代汽車公司商用車技術。

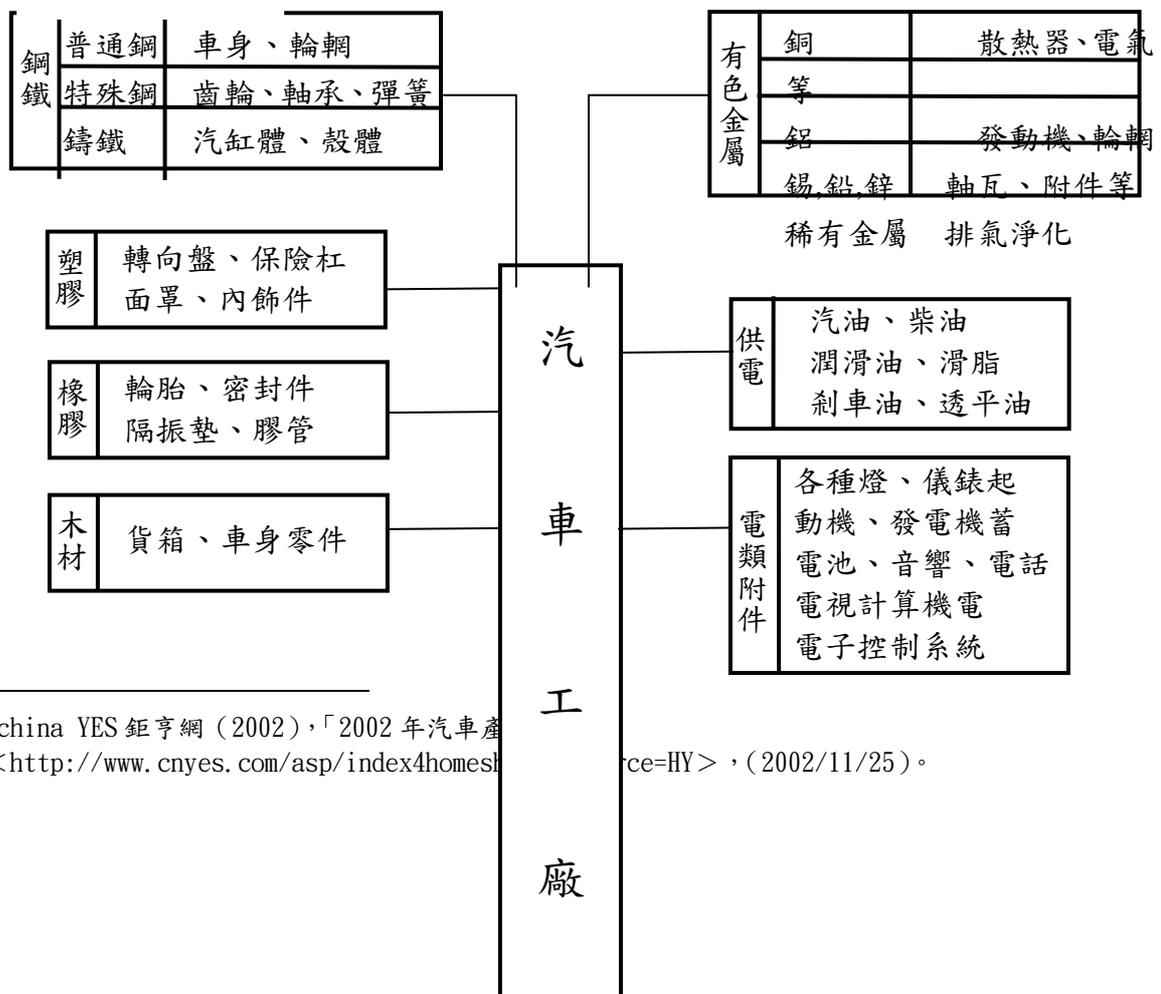
²⁶ 本研究整理自產業風雲網，(2002)，「大陸汽車產業之現況與機會」。
<<http://jow.win168.com.tw/reportweb/ShowReporttrf.asp?S3=999&FlowNo=96>>，2002/10/10)。

股份		
金杯 汽車	日本豐田 美國通用	引進日本豐田公司輕型客車技術；與美國通用汽車公司合資，佔有50%股份。
廈門 汽車	日本日野	正在尋求與日本日野汽車公司合資生產客車。

資料來源：中國國務院發展研究中心；中信銀投顧整理。

7. 產業關聯效果²⁷

汽車產業是一個產業關聯度極高、規模效益明顯和技術密集的行業，汽車與鋼鐵、冶金、化工等許多行業具有相關性。汽車行業幾乎可帶動所有產業的發展，研究表明汽車行業的波及效益是該行業產值的 2.5 倍，一個汽車行業的工作機會，可以創造其他行業的七個工作機會。



²⁷ china YES 鉅亨網 (2002), 「2002 年汽車產
<<http://www.cnyes.com/asp/index4homes>

ce=HY>, (2002/11/25)。

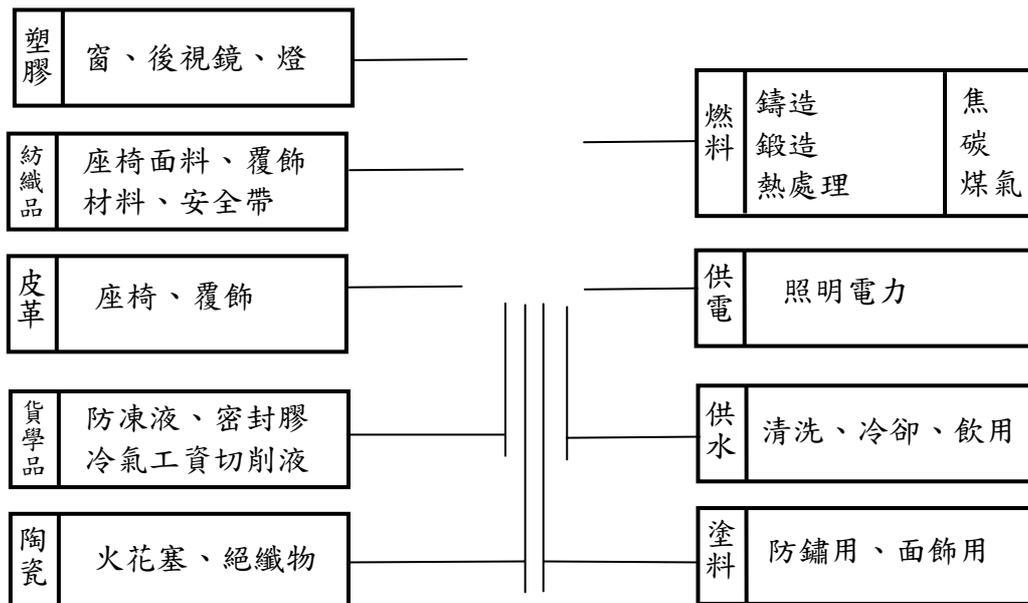


圖 3-1-3：汽車產業關聯圖。

資料來源：本研究整理自 china YES 鉅亨網 2002 年汽車產業報告。

(二) 產品特性

1. 產品類型

汽車一般來說，多為民眾當做代步之交通設備，故被視為資本財來運用。大多消費者在購買時，常常考慮再三並貨比數家。經過長時間思考過後，推斷出理性之抉擇，才決定購買與否。

2. 產品生命週期長短

Kotler(1994)將產品生命週期分成了四個階段，分別為導入期、成長期、成熟期以及衰退期。決定產品生命週期長短的最主要原因，端賴銷售情況與利潤考量，它可以決定產品該開始進入哪一個時期。如果銷售量好以及利潤佳的話，則會拉長產品的生命週期。相對而言，如果利潤下降遠先於銷售量之下降時，產品會開始進入衰退期，漸漸的退出既有市場。

3. 附屬服務重要性

大陸岌岌可危的是汽車水平週邊服務體系，由於入世後外資可設立專營代理商、可提供汽車融資等相關事業，因此大陸轎車傳統營銷的 4P 因素（產品、價

格、地點、促銷)將轉為4C因素(用戶—需要與欲望;費用—用戶能承受多少購買和使用費用;便利—包括售前、售中和售後服務系統;傳播—汽車廠商與用戶之間的資訊交流)。再者,由於國際汽車大廠對此服務體系早已實施多年,且經營良善,而大陸卻因計畫生產導向而對此服務體系尚未涉入,因此推估此服務體系除由合資廠中之外資主導外,將全面淪為外資企業之掌握,此實為大陸業者應深為警惕的。²⁸

大多時候顧客在購買之後,常有許多大小不一的問題,需尋求廠家來解決。在「顧客至上」的觀念薰化下,售後服務更顯現其之重要性。但因在大陸維修與銷售不若台灣,它是二個分立的系統,各自為政獨立,故附屬服務重要性與台灣相較之下是比較不重視。

(三) 市場特性

1. 市場需求型態

大陸汽車產業為內需導向市場,所生產的車輛幾乎全數於大陸地區銷售,外銷的比重尚不及1%,且進口車佔比重極小,因此大陸汽車之銷售結構(市場規模)與生產結構大致上相符。

近幾年來全球各國汽車產銷量多處於下挫或持平的情形,然而市場逐漸開放的中國大陸卻一枝獨秀地進入快速成長期,由於其自1999年後汽車產銷量均保持在二位數的高成長,進而發展成全球汽車業的注目焦點。根據大陸官方統計,2001年中國大陸共生產汽車233.44萬輛,銷售236.37萬輛,而成長率更分別保持12.8%與13.2%的高水準,估計在全球汽車排名上仍將保持生產第八與銷售第七大順位如表3-1-6所示。

表3-1-6:大陸汽車生產規模與銷售規模統計表

2000		2001	
生產規模	銷售規模	生產規模	銷售規模

²⁸本研究整理自楊燕枝,經濟部技術處產業資訊服務網,(2002),「2002大陸汽車業之展望」。
http://itisdom.itri.org.tw/itri/itisnews.nsf/c3c448f528ff20b448256954000fb833/f41f855d93eb9bfc48256b6800346e04?OpenDocument&Highlight=0,_s2ai6k41jm0_,(2002/12/01)

貨車	76.40	77.49	80.24	81.84
客車	70.04	70.10	82.86	82.38
轎車	60.47	61.27	70.35	72.15
合計	206.91	208.86	233.44	236.37

資料來源：本研究整理。

就不同的車種來看，大陸汽車產業結構早期以貨車為主，近幾年因開放外資合資生產，轎車與客車比例逐年增加，三大車種佔市場比例已逐漸拉近，尤其受惠於經濟大幅成長，以載客目的為主的轎車與客車均有驚人的成長率。從 2001 年三大車種銷售量的成長率觀察，除貨車成長率為 5.6% 外，客車與轎車成長率分別成長 17.5% 與 17.8%。²⁹

2. 顧客類型

在大陸的汽車市場中，目前主要區分為一般消費者與政府、企業機構用戶。

3. 地理分佈狀況

根據一項於 1999 年底針對中國大陸北京、上海、廣州、成都、南京、長春、哈爾濱、大連、蘇州、濟南、鄭州、武漢、西安、蘇州等 14 個大城市所作的聯合抽樣調查，結果顯示，在這些城市中居民汽車擁有率已達 7.8%，與大陸平均汽車擁有率 0.67% 相較，明顯高出許多，追究其原因乃與每人所得有關，以廣州、上海、北京為例，上述三地之年平均國民所得高於 5,000 美元，為大陸全國國民之年平均所得 750 美元的六倍，故大陸目前之汽車銷售大多集中於東岸沿海或人口較集中的大都市。

(四) 交易習性

為了鼓勵汽車消費，大陸亦開放汽車貸款的業務，但根據調查統計，大約只有 5% 的購車民眾利用貸款方式購車，原因在於大部分的人無法找到保證人或合適

²⁹本研究整理自產業風雲網，2002，「大陸汽車產業之現況與機會」。

的抵押品，此外，對一般消費者而言，購買汽車往往花費極高的成本。再加上，汽車對於消費者來說常被視為交通代步的資本財，故短期間內交易通常以一次為限，且交易頻率頗低。預期收入與支出的不確定性也降低了貸款的誘因，因此目前大陸消費者購車仍以一次付清為多。

由於大陸地區幅員遼闊，若非在大都會區裡，基本上來說，各個汽車經銷商的據點相距頗遠，如此消費者要做到貨比三家看車十分不易，時間成本極高，故就消費的習慣與便利性而言，一般民眾會選擇到汽車超市（集中市場），且一般民眾多半傾向一次購買與集中選購的消費模式。

（五） 產業特質與關鍵成功因素

根據本研究整理，可得知廠商之所以能夠成功，不外乎繫於公司的內部與外部。公司內部方面指的是產品品質；公司外部方面則指的是人際關係與通路佈建。初期，倘若公司擁有良好的人際關係網絡的話，則有助於通路佈建的速度。而到了中期，公司則需要擁有良好的產品品質。因為產品品質的優劣，將會影響到公司的口碑。一旦產品品質不夠水準，則在銷售量上會有明顯的負面回應。故公司若能同時兼有良好的的人際關係、廣闊的通路、以及優秀的產品品質，即能更輕易掌握汽車市場。

四、大陸汽車銷售通路

（一） 大陸汽車銷售流通系統³⁰

目前大陸汽車銷售流通系統，大致可分為下列四類：

1. 物資系統

其乃大陸舊有之經銷體系，包括中國汽車貿易總公司、中國機電設備總公司與其各個分支機構所形成的銷售網路。在以往計劃經濟體制之下，這些部門是汽

<http://jow.win168.com.tw/reportweb/ShowReportrf.asp?S3=999&FlowNo=96> , (2002/10/10)

³⁰ 本研究整理自黃癸華(1999)，77—84 頁。

車銷售的渠道，其覆蓋面從省到市、縣各級公司，80 年代中期銷售量占全國汽車銷售量的 90% 以上，近年來也有 70% 左右。因而被國外廠稱為、中國最大的汽車銷售網絡。

中國汽車貿易總公司是直屬於國內貿易部的大型全民所有制物資流通企業，為中共指定專營汽車的公司。總公司下設東北、華北、華東、中南、西南、西北、天津、廣州等八個直屬公司，分別設在瀋陽、北京、上海、武漢、成都、西安、天津、廣州等中心城市。這些直屬公司下設一千多個汽車銷售網點。近年來，在生產企業自銷比例迅速擴大，汽車流通結構發生較大變化，壟斷的經營方式已不能適應環境的變化和激烈的市場競爭。因此中國汽車貿易總公司除了與全國二十八個省市機電設備公司、物資部門、汽貿中心等夥伴組成汽車銷售網點外，更積極與主要生產企業建立聯營和銷售代理關係，成立了四十個聯營公司，作為地區代理，與汽車生產企業建立了良好的工貿合作關係。中國機電設備總公司也是國內貿易部所屬的大型流通企業，主要經營國內外有關於機器、電器系統之產品，包括電線電纜、工具機床以及汽車等項目。除總公司外，目前尚有四十多個省、縣、市級之機電設備公司，但彼此之間互不相屬。

2. 汽車工業公司系統

此系統主要為中國汽車工業銷售總公司及其各級分公司及其各級分公司組合而成之銷售網路，屬全國性之大型汽車流通企業。這些公司原來都是汽車廠，從事汽車配件生產，汽車廠組合起來，在省級單位成立汽車工業公司，屬國家對汽車工業的管理部門。後來由於機構的調整和市場經濟的發展，相繼成立了中國汽車工業銷售總公司，各省市的汽車工業管理部門，也相繼成立了汽車工業銷售公司。在改革開放大潮中，此系統最大的變革就是從管理汽車銷售行業的行政性公司，演變成全國性的大型車流通實體企業。近幾年來，讓總公司迅速發展，與全國各大汽車生產企業聯合組建了一汽、東風、上海、天津等大型聯營公司，並入選中共國家首批汽車代理制試點企業。在全國主要城市建立了一百多家銷售網點。在大部份省份，其規模甚至超過舊有的機電設備系統。上述兩系統之規模皆相當大，彼此間具有某種程度的網絡、同屬關係。

3. 企業自銷系統

除了上述兩大系統外，尚有汽車生產企業的自銷體系，汽車生產企業除了完成國家下達的計劃分配任務外，其餘產品則自行銷售。中共中央更在「汽車工

業產業政策」中，明確指示鼓勵企業自建行銷通路系統。

4. 其它汽車銷售管道

近年來，從地方到國家又建立了由社會上各種不同經濟組織建立各類汽車銷售公司、汽車交易市場和汽車商行等。如汽車展銷市場和全國性汽車批發市場，銷售管道朝多樣化方向發展。在中共逐漸建立社會主義市場經濟的同時，大陸汽車產品的生產和購銷已由過去的計劃管理走向市場經濟。目前 96% 的汽車均由生產廠自行銷售，汽車銷售已由過去的獨家經營轉變為多渠道的流通體系。³¹

(二) 物資系統通路勢微，但目前依舊存在之原因³²

大陸改革開放以前政府實行統購統銷政策，一切按照計劃經濟的安排執行實物生產與銷售，此時的汽車生產，企業不需要考量銷售與庫存的問題。生產與銷售是分離的，銷售與維修保養也是分開的。車輛生產是依據計劃經濟委員會所排定的目標，車輛銷售則是由中央及地方政府的物資單位按照計劃指標配給，而車輛維修保養則是多於交通部門的工作。

在這樣一切依照計劃指標生產與配銷的時代，汽車的經銷通路並沒有私營企業，完全透過國有三大通路系統將車輛配送到所屬單位。舊有汽車配銷體系，控制了絕大多數汽車銷售管道，而且在這個時期的購車消費者，多數為政府或企業的公款購車，對於配銷通路所提供的服務也就不太講究。所以在大陸改革開放以前，汽車銷售都是透過國家物資單位配給，是屬於計劃性的分配通路。

這些國有汽車經銷通路自計劃經濟時期以來，基本上是守住店面靜待顧客上門的方式銷售汽車，因為缺乏必要的促銷活動，使得汽車營業員缺少開拓市場與積極爭取客戶的行為，也並未與購車顧客建立售後關懷聯絡機制。改革開放以後，仍處於以往市場經濟過渡的階段，雖然汽車經銷通路已有所變化，但仍無法達到先進國家的市場規模與水準，也就無法以先進國家的通路發展經驗直接套用到中國大陸。

³¹本研究整理自黃癸華(1999)，77—84 頁。

³²本研究整理自林育慶(2001)，10—36 頁。

中國大陸目前存在著無法套用先進國家的通路發展理論，主要原因有二：(一)大陸市場機制尚未健全；(二)地方保護主義色彩濃厚。而隨著各大汽車廠由於外資帶來新的營銷理念，這樣的經銷商已經無法滿足汽車製造廠追求銷售量迅速擴張的要求。

在改革開放以前，以國有三大汽車經銷通路系統為主。改革開放以後，由於外資大量流入，新的汽車經營理念和營業管理模式的導入，陸續增加了兩個經銷通路系統，分別是：生產企業系統、社會銷售系統。這兩大通路系統隨著經濟的發展日益蓬勃，現今正是擔負起主要汽車銷售量的兩大主要系統。而且加入 WTO 後允許國外汽車廠商或金融機構向消費者提供購車貸款及其他汽車服務貿易業務，並可以建立本身的銷售網路，屆時將會直接威脅大陸汽車業原有的銷售網路。

但在目前，國有通路依舊存在的原因，是因為仍然有些較偏遠地區或者特殊的行業機構，就他們購買汽車的習慣性與方便性而言，依舊是國有通路的老主顧。所以說，雖然改革開放以後，傳統國有通路的服務，已經無法讓積極追求銷售量迅速擴張的製造廠滿意，而且經過幾番折衝與試驗，汽車通路的型態與種類也已經開始朝先進國家模式追趕，致使國營汽車通路正在逐漸勢微。

但是舊有的物資系統通路仍然掌握部份特殊管道的用車需求，對於某些特殊的客戶族群是一般汽車經銷商或業務員無法進入的領域，依然要透過國營汽車通路來做銷售，這也就是物資系統通路之所以減少，但卻並未完全消失的原因。

(三) 汽車銷售通路模式³³

世界上主要汽車生產國的汽車銷售體制都有一個發展和形成的過程，汽車銷售通路的發展大多依照該國國情與市場經濟的發展逐步建構完善的。在汽車工業發展初期，普遍採用多重行銷通路，隨著汽車市場規模不斷成長、生產規模逐漸擴大，這種多行銷通路模式反而容易造成經銷商衝突、削價競爭等不利因素，透過不斷的改進，逐漸發展出汽車銷售通路的三大類型：製造廠制（以製造廠為中心）、總代理制（產銷分離）、區域經銷制（專營銷售）。

● 製造廠制

³³本研究整理自林育慶(2001)，16 頁。

以製造廠為中心，由製造廠業務部擬定銷售政策，所有經銷商都直接對廠商負責，這種類型最能使製造廠完全掌握通路，獲得最大利益。(例如：台灣的裕隆汽車)。

- 總代理制

也就是產銷分離，通常由製造廠透過合資方式成立一家總代理公司，總代理必須完全負責製造廠生產量的銷售，再透過總代理來要求經銷商負責銷售。(例如台灣的中華汽車公司—總代理華菱汽車公司；大陸的上海大眾汽車公司—總代理上海大銷售公司)。

- 區域經銷商

依照地理或行政區劃分區域經銷商專營銷售的制度，一個區域只能有一家經銷商，在自己的區域內銷售本公司的汽車，不能跨區域設置銷售據點。這種通路類型有利於保持適當經營規模、減少同品牌削價競爭，也有利於轄區範圍的深耕開拓市場。(例如：台灣的和泰汽車；大陸的廣州本田汽車公司)。

五、大陸汽車業產業政策

(一) 發展政策

一九八七年中共政府決定將汽車工業發展成國民經濟的支柱產業，並確定中國汽車工業發展的重點由卡車轉向轎車。1990年9月，中國汽車工業總公司發表「汽車產業的國家產業政策實施方案」，首次出現正式的國家級總體政策，導引出大陸汽車工業新的發展方向。此政策的第一要務就是防止鬆散、重複的投資，調整從前以商用車為生產主軸的結構，改以優先生產轎車。此外，汽車工業更被中共當局列為鼓勵外商投資十大領域之一。

一九九四年二月，國家計劃委員會發佈「汽車工業產業政策」，其主要內容如表 2-2-1-7 所示。此外，與投資息息相關的關稅政策，也發生了根本性之變化。從一九九六年四月一日起，中共海關已開始全面執行國務院終止三資企業技術改造項目、經濟特區對進口設備和原材料等的減免稅優惠。這項措施是與中國大規模降低關稅同時實施的。以前優惠的關稅政策是中國吸引外資的重要手段，但隨著中國關稅水平的降低，這一政策的誘因顯然越來越小。但從總體趨勢分析，隨著大陸加入 WTO 的呼聲日益強烈，更多的外商不是被優惠的關稅政策，而是被市場

吸引到了中國。

表 3-1-7：汽車工業產業政策重點摘要

類別	條文內容
政策目標和產品發展重點	*解決汽車市場生產廠商過多，投資分散之現象，扶植重點企業，建立少數大型企業兼有序競爭之結構，促進汽車工業的企業集團化。(第二條)
產業組織政策	*國家對於具有獨立產品、技術開發能力和一定生產規模及市場占有率的企業或集團，重點予以支持。(第十條)
投資、融資政策	*汽車工業重點產品的投資項目，經國務院批准，可以股份制方式籌資。(第二十三條)
利用外資政策	*外國企業同一類整車產品不得在中國建立兩家以上的合作企業。(第二十九條) *生產汽車整車產品的中外合資，合作企業的中方占股份比例不得低於 50%。(第三十二條)
國產化政策	*汽車工業不得以半散件(SKD)和全散件(CKD)方式進口散件組裝生產。(第四十三條) *達到特定國產化標準之產品，可享受不同的優惠稅率。(第四十四條)
消費與價格政策	*汽車工業根據市場需求自行確定其生產的民用汽車產品價格，但對小轎車暫實行國家指導性價格。 *鼓勵汽車工業企業自建產品銷售系統和售後服務系統。(第五十條)

資料來源：整理中華人民共和國國務院公報，「汽車工業產業政策」，632-633 頁。

(二) 產業外部性規範

汽車排放已被視為重要的污染源之一，發達國家為此加強對汽車污染的治理。在過去的 30 年間，汽車排放的一氧化碳、碳氫化合物、氮氧化合物，美國、日本單車均下降了 90% 以上。90 年代以來，我國汽車保有量快速增長，到 1999 年底國內民用汽車保有量達到 1453 萬輛，在部份大城市汽車排放造成的環境污染已日趨明顯，降低排放、減少污染已引起國家和汽車行業的高度重視，並採取措施進行治理。進一步提高汽車產品技術水平，改善燃油品質，我國汽車排放污染可以得到有效的治理和控制。

第二節 台灣汽車業赴大陸投資概況³⁴

近年來大陸汽車市場大幅成長，十年來的平均成長幅度高達 10% 以上，成為全球成長最快的地區，1998 年銷售量已超過 160 萬輛，1999 年則超過 180 萬輛，預估 2005 年時大陸汽車需求量可望達到 300 萬輛，2010 年時可達 400 萬輛，發展潛力無窮。而台灣新車銷售量自 1994 年達到 58 萬輛的高峰之後，一路下滑到 1999 年的 42.3 萬輛，2000 年、2001 年的汽車內銷市場也不看好，產能閒置率在 2% 以上。以每年不足 50 萬輛的市場規模，根本不符合經濟規模，加上面臨加入 WTO 的壓力，台灣汽車廠投資大陸、外銷大陸的動作積極，甚至逐漸將重心逐漸轉往大陸。裕隆、福特六和、和泰、三陽等汽車業者，結合上游二、三十餘家零配件廠商及地區經銷商，赴大陸投資設廠，或是擴大設立銷售據點計劃，均將進入大幅邁進階段。

(一) 裕隆集團

早於 1995 年時，中華汽車公司即獲經投審會以專案方式核准，透過英屬威京群島的華威公司名義，與福建省汽車工業集團汽車公司在福州合資設立「東南汽車公司」，雙方持股一半，正式開啟台商赴大陸設立整車廠的先例。中華汽車公司為解決汽車零組件供應問題，隔年並號召大億、瑞利、中華台亞、東陽、正道、協欣金屬等 27 家台灣汽車零組件廠集體到大陸投資，總投資金額超過 2 億美元。在經過四年的營運，東南汽車公司已躍為福建省最大的民營企業，超過一向是龍頭的中華映管福州廠。

東南汽車公司先利用舊廠生產「得利卡」商用車，在 1999 年 9 月青口新廠完工啟用後，迄今已生產達 1.64 萬輛，產值 20.8 億元人民幣。預估 2000 年東南汽車公司的營業額可望達到 35 億元人民幣，稅前盈餘在 1.6~2 億元人民幣之間。截至 2000 年 7 月底，東南汽車公司在大陸汽車企業中的排名，已由 1999 年底的 29 位，上升到 2000 年 7 月的 15 位，在輕型客車企業中的排名，也由第 8 位上升到第 4 位。

³⁴大陸工業發展季報(2002)，「大陸汽車業的「九五」回顧及「十五」展望」。
< <http://www.cier.edu.tw/cq/CQ23.HTM> > , (2002/12/5)。

而隨著東南汽車公司的成立，中華汽車公司對大陸出口零組件大幅成長，2000年1至11月，出口41.4億元台幣，占同期出口總額的63.5%。未來東南汽車公司將陸續投產中型房車Lancer及輕型商旅車Veryca，中華汽車公司對大陸的出口可望持續成長。

此外，裕隆在2000年10月宣布，已選擇與大陸第三大汽車集團即東風汽車集團旗下的風神汽車公司合作，由裕隆汽車公司投資風神9,000萬元人民幣，持有風神25%股權，雙方合作發展日產Altima新款車，由裕隆的亞洲技術研發中心(YATC)操刀設計，預計2001年3月在廣州生產上市，配套的零組件廠就挑選與中華汽車公司轉投資位於福州東南汽車公司所屬的協力體系，未來由福州供貨到廣州。

同時，著眼於大陸即將加入WTO，開放外資經營汽車通路，裕隆汽車公司與東風汽車集團合作籌設「東風裕隆汽車營銷總公司」，資本額初步規劃3,000萬美元，雙方持股各一半，目前已送可行性研究報告到大陸當局，以期取得大陸汽車通路的執照，並計劃未來在大陸銷售Cefiro轎車，但鑑於大陸整車進口關稅稅率仍高，加入WTO後也不會立即調降，未來裕隆集團的大陸佈局仍以在當地組裝新車銷售、提高競爭力為主。

(二) 福特六和公司

台灣福特六和汽車公司自1998年起，即已透過大陸福特汽車總部，為進軍大陸商用車市場，積極進行兩岸福特汽車的整合鋪路工作。1999年時台灣共有35家零組件業者透過策略聯盟的方式，配合大陸福特進軍大陸市場，據瞭解，大陸福特在大陸生產福特Mondeo及Transit商用車，零組件主要即由台灣業者供應，對於台灣汽車產業而言，又跨出國際化的一大步。

福特總公司有鑑於兩岸汽車市場規模日趨擴大，在擬定的福特2000年計劃中，將兩岸的汽車市場劃入同一體系，大陸福特目前則擔任積極整合兩岸福特製造、銷售的整合，台灣福特汽車公司則已規劃在大陸北京的大陸福特汽車旗下，相關業務將由北京方面進行。

此外，在貿易方面，目前中國福特公司在大陸只生產「全順」一款商用車，因此選擇進口台灣福特六和汽車 Mondeo M2000 車款，以擴大經銷商銷售產品線。中國福特公司已向台灣福特公司表示，2001 年將進口 1,000~2,000 輛 Mondeo M2000 車款，透過大陸福特經銷商在大陸市場行銷。這項採購將創下台灣車廠首次大批整車出口到大陸銷售的記錄，若銷售反應良好，則未來台灣生產的其他車款，如中型房車 Tierra LS，都有機會出口銷售到大陸。

（三） 和泰汽車公司

為提早在大陸市場「卡位」，和泰汽車 1998 年已在大陸的上海投資「TASS」（TOYOTA Authority Service Station）汽車保養廠業務，而該公司另外再與北都、桃苗兩大經銷商，共同在福建、重慶，分別合資設立兩個保養據點，先進行汽車的維修業務，1999 年該公司已推派總經理層級人員前往規劃相關的業務，希望能夠建立品牌形象，替未來 TOYOTA 的銷售業務展開鋪路工作。

（四） 大慶汽車公司

大慶汽車公司的技術母廠日本富士重工，雖然在大陸有投資設廠，但主要以生產小型車款為主。在台灣各汽車公司中，大慶汽車公司是 2000 年整車出口到大陸最多的公司，2000 年出口 1,400 輛 Impreza 車款到大陸，2001 年預計可以進一步成長。惟其未來發展，仍需視富士重工業整體海外發展策略而定。

展望未來，由於台灣汽車內銷市場有限，出口又不具競爭力，加上大陸汽車市場潛力雄厚，因此，各大汽車廠均已將眼光放在大陸市場，或爭取對大陸出口（惟大陸汽車關稅稅率仍高），或直接赴大陸投資設廠生產（惟要增加新的整車投資項目，難度甚高，較難獲得大陸當局許可），或配合技術母廠的全球發展策略，進行兩岸分工（恐台灣廠被犧牲），甚至在大陸加入 WTO 後，才開放的維修、租賃、貸款等汽車服務貿易業等。

第四章 研究方法與設計

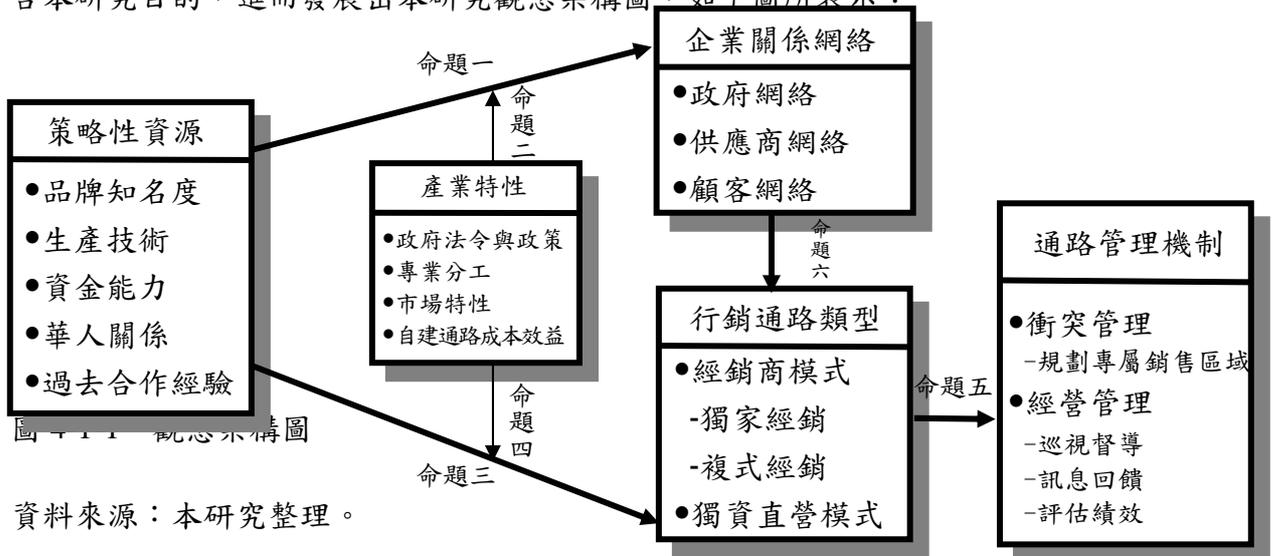
本章旨在建立研究的觀念性架構，透過本研究之探討，從中找出相互影響運作的結果，並進一步說明各項變數，以及闡述研究的設計方法、研究對象、個案資料的蒐集與篩選之原則。

第六節 觀念性架構

首先簡單介紹觀念架構，接著再對構念下的變數作補充說明。擬以個案訪談為主要之研究方法，與研究對象進行研究問題的探討。目的在於瞭解組織與企業關係網絡間之關係，以及有哪些因素會影響通路類型及通路之管理。

一、研究架構

本研究根據第二章文獻探討與訪談心得內容整合結果，認為東南汽車的企業關係網絡、行銷通路管理，可從策略性資源構念來看。且其會因產業因素及大陸市場特性的因素，而有不同的關係網絡及通路類型與管理機制。在策略性資源方面，可從品牌知名度、生產技術、資金能力、華人關係、過去合作經驗來探討，並配合本研究目的，進而發展出本研究觀念架構圖，如下圖所表示：



二、變數說明

本研究架構之研究變數包括了策略性資源、產業特性、企業關係網絡、行銷通路類型及通路管理機制，而這些相關變數間的互動關係乃是本研究所欲探討的重點。

(一) 策略性資源

本研究將歸納台商赴大陸投資汽車產業，從事通路管理時，影響企業關係網絡與行銷通路類型之因素，以資產與能力兩方面來作探討，根據吳思華（2000）學者對於策略性資源的定義，加上本研究參考諸多文獻及整理訪談內容之後，將歸納與本研究較為相關的策略性資源，包括品牌知名度、生產技術、人際網絡與合作經驗，以及資金能力。

● 品牌

是屬於無體無形的，是對產品品質、服務和價值的承諾，須經一段時間來建立，並歷經重複使用與滿意程度的一再考驗，最終獲得肯定。也是一個在消費者心中所塑造的形象、承諾、品質、經驗的集合體。

● 生產技術

係以東南汽車為主，單就其裝配式生產的方法而言。所謂裝配式生產係指組裝不同的零件來生產一項產品的方法。

● 資金能力

指廠商執行企業體系運作所擁有的有形資產，可用來支付或立即變現為投資媒介的能力。

● 華人關係

在華人社會中，特別強調有關人情與面子的運作。而在本研究中所著重的是，吳舜文女士與大陸中央政府高層間有良好的關係。透過此種個人人際網絡，

來協助組織網絡能力的發展。

- 合作經驗

企業曾經與其他廠商在業務上有過交涉往來、互動有無，一起共事的經驗。

（二）產業特性

根據 Porter 的五力分析與本研究的歸納發現到，政府政策與法令、規模經濟明顯、多角化程度低、資本密集度高、產品差異化程度低，以及市場需求呈上昇發展等因素，有著極為深遠的影響。為符合本研究之內容，並適切分析企業在擬定執行策略的參考因素，本研究僅對較攸關因素「政府法令與政策」、「專業分工」與「市場特性」作分析。

- 政府法令與政策—在此是指大陸政府對於大陸政規範管制汽車產業的政治決策與法條規章制度。
- 專業分工—產業內出現明顯的專業分工，廠商各自專注在產業價值鏈的其中一環。
- 市場特性—本研究歸納整理大陸市場特性，具有幅員遼闊、人口分散、建設發展不平衡等特性，其中幅員遼闊、人口分散會影響汽車業通路類型選擇。

（三）企業關係網絡

關係是社會資本中的一環，而講究人情世故是中國人固有的特色。在大陸市場，企業如何有效取得所需，企業關係網絡的運作是重要的因素，因此本研究針對政府網絡、供應商網絡及顧客網絡來衡量。

- 政府網絡

廠商在大陸因為營運需要或私人情誼等，對中央政府、當地政府及其相關立法機構所產生的正式、非正式的雙方互動往來。其中正式互動往來指的是需遵循

機制的規定，依法取得登記、執照、資格，而產生公務上的往來。非正式的互動往來則是指在各種制式規定以外的所進行各項活動。

- 供應商網絡

本研究是指零件供應商而言，又稱協力廠，主要任務為生產零組件或油化品的工廠，以供應製造組裝車輛，或供應售後服務零件體的產品。通常一家汽車製造廠會有 120-150 家來往密切的零件供應商。而其所指的是公司上游零組件的提供者，包括了台資的協力廠與中資的供應商。

- 顧客網絡

本研究所指的是販賣公司產品的經銷商而言，並非指的是最終消費者。

(四) 通路類型

在本研究中係指經銷商模式及直營模式而言。

2. 經銷商模式

指製造商在特定區域內，運用通路層級銷售其產品，所使用中間商數目的制度，主要以獨家經銷商與複式經銷商為本研究衡量之基準。

- 獨家經銷

製造商在某個特定區域內，只挑選一家經銷商，負責該區域的銷售業務。通常是因為製造商希望掌握通路中的價格秩序、通路權力，以及經銷商所提供予顧客的服務，所以一般會要求經銷商不得經營其他競爭性商品，同時製造商也會讓經銷商維持一定的利潤空間。

- 複式經銷

在同一地區內，有兩間或兩間以上的經銷商販賣廠商的產品。藉由此法將產品全面性的鋪設到所有適合的通路，以達到提高銷售額的目標。

2. 直營模式

指製造商係採設立直營點的方式，而不透過中間商的仲介，而直接將產品售予消費者。

- 獨資直營模式

指製造商係以自有資金資本設立直營點的方式，不透過中間商的仲介，而直接將產品售予消費者。

- 合資直營模式

指與其他廠商（一家或一家以上）係以共同出資，相互分享股權與控制的型態合作設立直營點的方式，而不透過中間商的仲介，直接將產品售予消費者。

（五）行銷通路管理

針對通路衝突之管理及其內部經營之管理兩方面來衡量。

3. 衝突管理方式

為避免在同一地區內擁有過多的經銷商，使得彼此間的銷售區域重疊性太高，故予以規範管制。並以複式經銷商為主，因為其最容易產生通路衝突。

- 規劃專屬的銷售區域

製造商為了避免經銷商彼此銷售區域間的衝突，而事先予以區隔各地銷售範圍的動作。

2. 經營管理

為了追求銷售量與利潤的成長，製造商會對經銷商採取規範管制的作為。

- 巡視督導

製造商為了掌握經銷商的營運動向，而採取主動巡察訪視與建議改正的作為。

- 訊息回饋

製造商為了掌控市場銷售狀況，與顧客確切需求。而要求經銷商將相關資訊回報製造商的制度。

- 績效評估

為了激勵各經銷商達到公司所訂定的銷售水準，而對銷售情況採取審核與評量的制度。

第七節 研究設計

本節將闡述本研究所採行的研究方法，接著說明研究樣本篩選之原則及個案公司的受訪人員，最後將闡述本研究之資料蒐集部份，包括有初級資料與次級資料。

一、研究方法

目前國內探討大陸汽車產業之華人關係與通路佈建相關研究有限，有關的變數內容也不甚清楚，故而本研究採行個案研究的方法，希望藉由個案的深度訪談，來瞭解廠商在進行通路管理時的策略考量與作法，並進一步將訪談內容整理成個案，對個案進行分析，以期能對本研究的主題有一較深入的探討。

個案研究一般用於敘述性研究，在於描述或形容某種特殊事件或特徵的研究設計。當研究者所關心或感興趣的問題是涉及較廣泛的情境時，或當實驗設計之研究方法較不可行、或實驗設計會導致嚴重的失真時，個案研究法不失為一個可行的方法。

本研究屬於理論架構的雛形，較適合探索性（Exploratory）的「定性研究」（qualitative research）。定性研究所產生的理論，主要來自於事件或情境的歸納。本研究是探討「台商在大陸之企業關係網絡、行銷通路選擇及其通路管理—以東南汽車為例」，目前較缺乏相關之直接研究或類似研究，屬於較新管理的課題，因此採用定性研究的個案分析法會較適合。而藉由相關理論與文獻之探討，提出一觀念性架構，再透過個案解析來瞭解大陸汽車產業廠商實際經營運作狀況，藉以分析業者如何運用華人關係來達到通路迅速佈建的過程。最後經由個案研究的推導方式彙整出命題，並提出結論與建議。

二、研究對象

東南汽車因緣際會成為中華汽車在大陸的子公司，其通路佈建的廣闊，引發了本研究極欲探討其成功之因。而中華汽車董事長吳舜文女士，其優越的人脈關係、交際手腕，是為中華汽車與東南汽車牽線的重要關係人。正因為中華汽車與東南汽車的親密關係，讓東南汽車在大陸取得執照、佈建通路時，能夠比其他同行業者，更容易、快速的去取得與建立經銷通路。而這也為東南汽車的銷售奠立了良好的基礎。

不僅汽車年產量節節高昇，市場需求大增，更進而躍上大陸輕型客車的第二把交椅，其通路佈建的成功，亦成為台商進入大陸市場之借鏡。東南汽車之所以能夠有如此傲人的成績，追溯其源頭，吳舜文女士可謂是居功厥偉。挾帶著通路佈建成功與廣闊人際網絡關係的兩項優勢，東南汽車成功的打下了在大陸汽車市場的半片天，而這亦是本研究極有興趣欲深入探討之重點。

本研究所訪問的對象是以高階主管為主，因而較能了解公司在大陸業務之整體運作，使本研究的訪問資料較具可靠性。其訪談對象見表 4-2-1。

表 4-2-1：個案公司受訪人員

個案公司	訪談日期與時間	受訪者職稱	受訪人員
中華汽車工業股份有限公司	91年08月29日(四) FM 13:30-16:00	業務部通路管理組副理	游德祥 先生
匯豐汽車股份有限公司	91年09月04日(五) FM 13:30-16:00	大陸事業組組長	許英彥 先生

資料來源：本研究整理。

三、資料蒐集

本研究之資料蒐集可分為兩個部份，先是以次級資料之蒐集並整理歸納，再透過個案訪談法來分析大陸汽車產業及東南汽車的情形與資料。藉以深入瞭解台商赴大陸投資，如何以策略性資源來影響企業關係網絡與通路之類型，以及其通路的佈建，並希望經由個案研究的推導方式發展相關之命題。

(一) 次級資料

蒐集和行銷通路管理、華人關係與汽車產業相關之資料，來源包括：

- 有關大陸汽車產業中，通路佈建類型、通路結構、華人關係趨勢之相關報章、雜誌、產業年鑑、中外期刊與資料庫系統。
- 與研究主題相關之國內博碩士論文。
- 國內汽車產業上市公司之公開說明書以及年報。

- 個案公司出版之資料與書籍。
- 網際網路 WEB 站。

（二）初級資料

根據次級資料蒐集的內容、發展研究架構，擬出訪談題目，然後進行個案公司的深度訪談。

本研究採行人員深入訪談之個案探索性研究，在資料蒐集方面，研究架構未形成前皆為次級資料之蒐集與文獻整理，據此發展出訪談問題後，進行個案公司的深度訪談，以取得初級資料。在撰寫個案階段，若發現不完整的部份，或是需要更詳細的資料，會再透過網際網路或相關報導，以取得個案公司的最新報導，最後結合相關文獻之探討，發展出研究架構。

第五章 個案描述

根據前述文獻探討、深入個案訪談，以東南、匯豐等二個公司來詳加綜合說明。

第八節 東南汽車公司

本節將以中華汽車轉投資大陸東南汽車為探討的對象，先闡述東南汽車近年來的經營概況，接著依序描繪其在佈建通路銷售、零件銷售、售後維修、訊息回饋等 4S 體系情形，然後再針對東南汽車在通路上的管理方法去作探討，最後再介紹其與協力廠商之間的合作關係。

一、公司經營概況

主要針對東南汽車公司目前的經營概況，包括歷史沿革、大事紀、營運概況、生產制度等四方面來加以探討。

(三) 歷史沿革

在 1995 年中華汽車遠赴大陸投資汽車廠後，為了爭取大陸中央的支持，中華汽車董事長吳舜文女士，因而親赴北京拜會中共總書記江澤民。加上吳舜文女士的堂弟是中共人大副委員長吳階平，以及有中國汽車大王之稱的劉靖基，和號稱紅色資本家的中共前副主席榮毅仁等二人皆是吳舜文女士的姐夫。因為江澤民當年在上海推動經改，得助於劉、榮兩人甚多。

吳舜文女士因為有了這層關係後，和江澤民先生一見如故，並在江澤民總書記以黨和國家領導人的關懷和支持下，東南汽車終於 1995 年 11 月 23 日誕生在福建省福州市。它秉承以兩岸優勢互補合作形式，發展中華民族自己的汽車工業思想，憑藉海峽兩岸一衣帶水、同文同宗的人文地理優勢和骨肉情結，由臺灣最大的汽車企業——裕隆企業集團所屬的中華汽車公司與福建省汽車工業集團公司福州汽車廠合資組建而成，註冊資本 6030 萬美元，總投資 9982 萬美元，閩台雙方各占 50% 股份，是迄今為止經國家正式批准成立的海峽兩岸最大合資汽車企業。³⁵

³⁵本研究整理自沈美幸 (2002)，裕隆集團大汽車城「夢想」終於在大陸「成真」，中時蕃薯藤電子報。〈<http://ctnews.yam.com/news>〉，(2002/01/25)

東南汽車採行「一次規劃、分期實施、滾動發展」策略，合作初期先利用福汽舊廠生產得利卡，並等到東南汽車在大陸的市場穩定後，再分三期投資新廠。1998年青口新廠動土，第一期包括東南汽車和周邊零件總投資約新台幣33億元，即建成3萬輛/單班（6萬輛/雙班）之產能，次年占地兩千九百畝的汽車城完工並投入生產行列。

目前即將進行第二期擴建工程，第二期投入新台幣約30.8億元（其中包括廠房設備22.56億，模檢治具5.36億等），將可擴充成為年產12~15萬輛的整車廠，廠區設計最大產能為30萬輛/雙班。³⁶

（四）大事紀

表 5-1-1：東南汽車歷年大事紀

年	月	事件
1994	11	台灣中華汽車高層領導人到福州汽車廠參觀考察，隨後於12日再次來訪福州研商合作構想。
1995	01	台灣裕隆企業集團中華汽車工業股份公司在福州，與福建省汽車工業集團公司福州汽車廠簽訂合資意向書。
	02	選定福州市閩侯縣青口工業區為新廠址。
	06	台灣裕隆企業集團吳舜文董事長親赴北京拜會江澤民總書記和國家有關部委領導，爭取中共對閩台汽車合作的支援。
	09	福建省汽車工業集團公司福州汽車廠、台灣裕隆企業集團中華汽車工業股份公司，在福州共同簽訂合資經營合同、公司章程。
1996	11	取得福建省政府頒發的批准證書及營業執照，「東南（福建）汽車工業有限公司」正式成立，閩台雙方各持50%股份。
	07	第一台東南牌「得利卡」車下線。
	09	東南汽車暨27家配套廠與閩侯縣土地局簽訂土地合同及基建合作。
	12	東南汽車第一個產品東南牌DN6470/11座輕型客車（「得利卡」車）取得全國汽車產品目錄。
1997	06	前任中央政治局委員、國務院副總理，現任全國人大常委會副委員長鄒家華視察東南汽車。
	07	東南汽車易地擴建專案建議書獲得國家計委批准。
	11	中共中央政治局委員、全國人大常委會副委員長田紀雲視察東南汽車。
1998	12	東南汽車城27家配套廠舉行聯合動土典禮。
	02	東南汽車青口新廠正式動土。
	05	全國人大常委會副委員長吳階平視察青口新廠建設情況。
1999	06	「東南（福建）汽車工業有限公司易地擴建（一期工程）可行性研究報告」通過國家計委審批。
	04	全國人大常委會副委員長王光英、成思危，全國政協副主席王兆國、萬國權、張克輝、經叔平等六位國家領導人率80位黨外知名人士考察青口新廠。
	09	在東南汽車城隆重舉行東南汽車青口新廠竣工投產慶典。
2000	11	中共中央政治局委員、中央書記處書記、中央政法委書記、國務委員羅幹視察東南汽車。
	02	第一台東南牌「富利卡」車下線。
2001	05	國內汽車企業首家通過ISO9001：2000版認證。
	09	中央政治局委員、國務院副總理吳邦國視察東南汽車。
	10	東南汽車易地擴建專案（一期工程）通過整體竣工驗收。 東南汽車青口新廠竣工投產兩周年慶典暨東南汽車第五萬輛車下線典禮，首屆閩台汽車合作發展論壇。
2002	03	國家計委曾培炎主任視察東南汽車。
	05	全國人大常委會田紀雲副委員長視察東南汽車。
	12	東南汽車取得轎車生產資格。

資料來源：東南汽車公司 <<http://www.soueast-motor.com/>>（2002/12/23）

³⁶本研究整理自丁萬鳴（2002），「中華汽車西進，福州打下江山」，聯合報（2002/05/06）。

(五) 營運概況

目前東南汽車主要生產「東南得利卡」和「東南富利卡」兩大系列 7—11 座位的輕型客車產品，東南得利卡系列為得利卡豪華型、精明型、標準型、普及型、併裝型、4WD 型，而東南富利卡系列為富利卡 RV 王移動電影院型、RV 王、超豪華型、豪華型、經濟型、生活家型。

東南汽車自 1996 年投產以來，至 2001 年底累計生產成車 60,912 台，如圖 5-1-1 所示，銷售 58,470 台，年平均銷售成長率達 166%，今(2002)年產銷目標由 40,000 台提高至 45,000 台，可較去(2001)年再成長 50%。

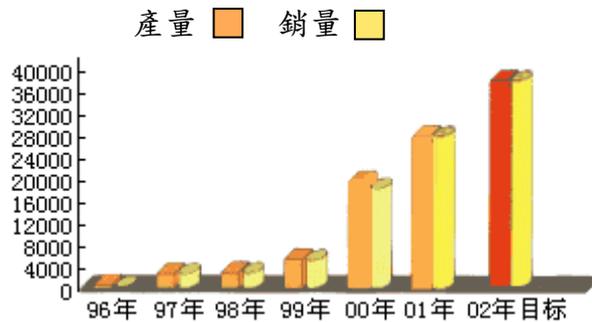


圖 5-1-1：東南汽車年產銷量

資料來源：東南汽車公司 < <http://www.soueast-motor.com/> >
(2002/12/23)。

東南汽車自 1999 年新廠投產以來，營收及效益皆大幅成長，在 2001 年輕客車總銷量三萬零二十二輛（市占率 18.6%）如表 4-1-2 所示，營收經結算後，以折合新台幣約 150.48 億元，稅前利潤新台幣 8 億元的營業規模，在大陸全國外資企業五百強中名列第一百位，東南今年第一季的銷售表現亦十分亮麗，由於銷售持續暢旺，幾近兩成的大幅成長率，於是今(2002)年 8 月生產線將全面調整為兩班制生產。雖然仍落後於瀋陽金杯的六萬三千零九輛（39%），但由近年來彼消我長的態勢看來，東南汽車有機會於近兩年拿下輕客車龍頭寶座。³⁷

³⁷本研究整理自陳志光(2002)，「東南汽車上半年獲利大躍進」，經濟日報(2002/10/15)。

表 4-1-2：東南汽車歷年營收

單位:新台幣/萬元

項目	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	2002/1~7 年	2002 年目標
銷售台數	2,737	2,858	5,008	18,018	30,022	22,292	45,000
營業收入	204,152	206,552	329,804	1,085,704	1,504,792	923,620	1,840,000
稅前淨利	4,920	8,824	22,328	77,692	80,136	56,552	88,000

資料來源：中華汽車公司提供。

因應未來轎車與客車市場的轉變，東南汽車未來將逐步擴大規模，力爭在十大規劃末期達到年產能 15 萬輛、2010 年 30 萬輛的目標發展，擠入大陸前五大車輛之列。³⁸

由於看好大陸轎車市場的發展潛力，東南汽車也積極跨入轎車市場的生產，於 2002 年 12 月東南汽車取得大陸官方批准生產轎車的資格，擬引進中華汽車的 LANCER、Virage 在大陸市場銷售。現有的得利卡與富利卡兩款輕客車產品，今、明兩年也將進行外觀改款工程、2005 將引進第二代富利卡大改款車型。此外，2004 年預計還將導入全新廂型休旅車產品（據悉為 Savrin），以填補高檔輕客車的市場空缺。³⁹

（六）生產制度

東南汽車結合主機廠與跟隨中華汽車過來的 30 家配套廠集中於青口地區集中建設，以便建構完整的整車與配套體系，形成一座完善的汽車城。並符合提高國產化比率的規定，進而降低成本，提高產品競爭力。目前東南汽車及多數配套廠已經通過 QS 及 ISO 品保認證，其追求提供高品質產品的精神，獲得國際大廠的肯定。

2000 年東南汽車輕客產品在大陸輕客質量檢測 6 公里可靠性檢驗中名列前

³⁸本研究整理自陳信榮（2002），「中華汽車整車製造可能移大陸」，經濟日報（2002/04/29）。

³⁹本研究整理自陳信榮（2002），「東南汽車終獲大陸官方通過生產轎車立項」，經濟日報

茅，其富利卡車型被評為「上海市民最喜愛的家用休閒車」。於 2001 年 6 月初東南汽車取得 ISO 9001：2000 版認證。且東南汽車全面移植中華汽車的台灣管理經驗到其身上，包括台灣特有的混線生產技術，一條生產線同時組裝數種不同車型，上下延伸產品線，拓展產品領域。為讓 LANCER 轎車提前上市，於 2003 年 3 月起，將先改造現有的生產線與現有的輕客車混線生產。在生產效率方面，東南汽車每位員工平均每年生產汽車 26 輛、每人每年創造出高達人民幣 310 萬元的產值，其生產效率在大陸車廠中名列前茅。⁴⁰

東南的車價跟同一級車比較起來，價格是比較貴的，但是品質也較好。因為華豐是東南的經銷商，所以汽車口碑的擴展對華豐是十分有幫助，有正面的效果。大陸客車的分類有大客車、中客車、輕客車，東南是屬於輕客車這部份。而這一級最大的是瀋陽金杯汽車公司，因為他是從國有企業轉型過來，在大陸是屬於長青樹的品牌，加上跟政府關係比較好，比較有優勢，其銷售對象幾乎是政府機關。而東南是後繼品牌，在輕客車市場已經是排名第二，銷售對象是一般商業用車或台商，在車輛品質、配備、消費者使用上都有不錯的評價。

二、4S 佈建概況

主要針對東南汽車公司的 4S 佈建概況，包括通路銷售、零件銷售、售後維修、訊息回饋此四大體系來加以深入探討。

(七) 通路銷售體系

東南汽車為了維持在全中國的普及性與建立品牌知名度，如圖 4-1-2 與表 4-1-2 所示，經營區域分為六大區塊，已在全國設有 444 個銷售據點，其中一級經銷網點 196 個、二級經銷網點 248 個，其幅員涵蓋區域已包含國內所有經濟發達地區及主要都會城市，甚至遠到青康藏高原的西藏拉薩，也成立了專屬的營銷據點，其通路據點正向更廣闊的區域延伸⁴¹。東南汽車公司的經銷商公司分為三種類型：第一種類型是品牌專營，係指經銷商只有一家公司且只經營東南汽車品牌。第二

(2002/12/06)。

⁴⁰ 本研究整理自中華汽車公司提供。

種類型是公司專營，係指經銷商為了配合東南汽車要求，各銷售據點只能販賣其產品，特別再設立一家紙公司專門去銷售其產品。第三種類型是兼營，係指目前一家經銷商底下各個銷售據點，可以同時銷售多家品牌的車子。

東南汽車經銷商的形成原因，是依照公司目標、市場需求量、GDP、可支配所得、當地特性等，形成一系列的參數。並經過東南汽車綜合這些參數的評量，才決定此區域的經銷商數量。以目前來說，北京、上海、廣州地區設置多家經銷商，而市場較小或封閉地區則是單一或少數的經銷商存在。故為避免兩家經銷商會互相衝突，經銷商要設置據點時必須向東南汽車提出完整的成長計劃，譬如說它的經營計劃、拓展計劃、經營團隊、財力背景等，經過東南汽車綜合分析評量，予以同意方能設置據點。且東南汽車會給經銷商一些設立據點的補助，譬如說補助設立據點成本的 50%，以減輕他們設立據點所要承擔的支出成本。

持有東南汽車股權五成的中華汽車，目前亦全力將在台灣長年累積的營銷管理經驗，輸出到東南汽車遍佈大陸各地的上百家經銷商，建立專營的汽車銷售門市，並率先在當地導入結合汽車銷售、汽車維修、售後服務零件銷售及市場訊息回饋等 4S 標準化營銷體系。經銷商設立據點的型態可分成五種，第一種是標準型（指有達到通路銷售、零件銷售、售後維修、訊息回饋此四大體系的前廳後廠）；第二種是非標準型 4S（展廳與維修廠相距 1~2 公里，而維修廠是專用的）；第三種是直營（經銷商直營，只有展廳，無維修廠）；第四種是準直營（觀察當中的據點，在簽定合約前對於欲合作的經銷商會有一段觀查期，來決定是否與之合作）；第五種是二級經銷商（一級經銷商的下一級分銷商）。

中華汽車協理簡義清表示，在東南汽車廠生產體系已漸上軌道後，目前當務之急是快速發展全中國的經銷網，並透過經銷網的佈建，快速取得市場回饋的訊息，進而提升生產效率。⁴²

⁴¹本研究整理自尤子彥（2002），「東南汽車完成大陸經銷網佈建」，中國時報（2002/04/29）。

⁴²本研究整理自尤子彥（2002），「東南汽車完成大陸經銷網佈建」，中國時報（2002/04/29）。



圖 5-1-2：東南汽車全國銷售據點

資料來源：東南汽車公司 <<http://www.soueast-motor.com/>> (200/12/23)

表 5-1-3：東南汽車經銷體系

經銷商	公司類型			據點					
	品牌專營	公司專營	兼營	4S 標準	4SA	直營	準直營	二級	小計
福建東南汽貿		1		1	0	1	0	18	20
安徽東南	1			0	0	1	0	6	7
南京東南		1		1	0	0	1	18	20
蘇州東南	1			0	1	5	0	5	11
浙江康達			1	1	0	6	0	44	51
上海東得	1			1	0	4	0	16	21
上海和平			1	0	0	1	0	16	17
上海東昌			1	0	0	2	3	0	5
上海物貿			1	0	0	0	1	0	1
華東區小計	3	2	4	4	1	20	5	123	153
廣州芳村	1			1	0	4	0	8	13
廣州汽博		1		1	0	4	3	1	9
廣州汽工貿			1	0	1	3	1	22	27
深圳機電		1		1	0	7	0	2	10
深圳恒馳		1		0	0	4	0	0	4
東莞東汽		1		0	1	1	1	7	10
廣東順德			1	1	0	1	0	0	2
汕頭金生		1		1	0	0	0	4	5
潮州城南			1	0	0	2	0	1	3
瀋陽恒豐			1	0	1	0	3	1	5
廣西區機電	1			0	0	2	7	1	10
華南區小計	2	5	4	5	3	28	15	47	98
重慶華威	1			1	0	3	0	3	7
四川華威(含西藏)				1	0	2	1	18	22
湖南華威				1	0	4	3	8	16
貴州華威				1	0	2	2	8	13
雲南華威				1	0	1	1	12	15

武漢華威		1		1	0	1	8	0	10
西南區小計	1	1	0	6	0	13	15	49	83
義州自選			1	0	0	0	1	3	4
甘肅中陸	1			0	0	1	0	0	1
陝西汽貿			1	1	0	4	0	2	7
陝西東南	1			0	0	3	0	0	3
新疆機電			1	0	0	1	0	0	1
新疆吉里克	1			0	0	1	0	2	3
西北區小計	3	0	3	1	0	10	1	7	19
廣辰汽貿	1			0	1	1	1	2	5
吉林東南	1			0	1	0	2	1	4
遼寧新銳	1			0	1	3	2	3	9
大連東菱		1		0	1	0	1	0	2
大連汽工貿		1		0	0	1	1	0	2
東北區小計	3	2	0	0	4	5	7	6	22
北京東得	1			1	0	9	3	8	21
北京源流	1			1	0	14	2	1	18
石家莊盛源	1			0	0	6	3	0	9
天津閩東	1			0	1	3	1	3	8
青島飛利	1			0	0	5	0	2	7
山東潤東		1		0	0	3	0	2	5
華北區小計	5	1	0	2	1	40	9	16	68
合計	17	11	11	18	9	116	52	218	443

資料來源：中華汽車公司所提供

此外為達到顧客全面滿意的目標，東南汽車在北京、濟南、瀋陽、上海、武漢、重慶、廣州等 7 個地區設立車輛中轉站，由公司直接以輪船、火車、拖車的方式直接將新車送至中轉站，使購車的顧客能在最便利的地點，取得行駛公里數最少的新車。⁴³

（八）零件銷售體系

由於大陸地區幅員遼闊，所以東南汽車採區域經銷體制，由各地區經銷商各自負責所管轄區域銷售業務。並將甄選出一級經銷商由其發展出二級經銷商，形成由點到面的經銷擴張，範圍則由沿海、經濟發展區擴張到周邊地區。而隨著汽車的銷售量逐年成長，以及市場的開放，東南汽車為了配合 4S 體系的全面發展，特別建置車輛及零件的物流體系，以提供整個 4S 體系的後勤資源。並陸續在北京、上海、武漢、廣州四地建置完成零件中轉庫，以達到快速配送各個特約維修站或經銷商保修廠等兩大零件維修體系，讓修車的顧客能在最便利的地點與時間內，快速獲得滿意服務為目標。⁴⁴

⁴³本研究整理自尤子彥（2002），「東南汽車完成大陸經銷網佈建」，中國時報（2002/04/29）。

⁴⁴本研究整理自尤子彥（2002），「東南汽車完成大陸經銷網佈建」，中國時報（2002/04/29）。

(九) 售後維修體系

由於大陸汽車賣場內過去從沒有像台灣的各個銷售汽車據點一樣，都有附設保修廠，故其銷售與維修可說涇渭分明，各自獨立一個體系。以至造成客戶汽車出狀況時，必須到其他特約維修廠去維修。但是因應時代的潮流跟經營的改變，現在東南汽車已慢慢轉向，並要求以銷售為主的經銷商，它要去建立自己維修廠，以達成銷售與維修合一的 4S 銷售據點。目前東南汽車在維修部份有分二塊，一個是屬於經銷商部份，它自己有設立保修廠，可以快速、直接為顧客服務，以提高顧客的信任度與滿意度，另一塊是特約維修站。所謂特約維修站就是早期大部份製造廠都是跟當地的維修站簽訂契約，委託它代為修理他們的車子，所以一家特約維修站裏面通常可以修理各個品牌的車子。

如表 4-2-2 所示，在 2002 年 7 月東南汽車在大陸 23 個主要省市建立有 284 家維修據點，其中包含 78 家 4S 中心、206 家特約維修站，預計在 2002 年底建立 400 家維修據點，其中包含 90 家 4S 中心、310 家特約維修站。東南汽車除了建立自己的汽車展車廳和附設專有汽車維修站外，還特別邀請銀行、保險公司直接進駐，提供消費者從買車、繳稅、領牌、保險、甚至貸款等全套服務，做到「One Stop Shopping」。「把過去買車到交車需要至少三個工作天以上時間，縮短為只要上午訂車，下午就可以領車的便捷方案」。並在大陸首創三年六萬公里免保養的售後服務，因此才能在短時間內，很快獲得市場認同。⁴⁵

表 5-1-4：東南汽車維修據點

	2002/7	2002 (目標)
一級網點	196	287
二級網點	248	226
銷售點合計	444	513
	4S 78	4S 90

⁴⁵本研究整理自陳信榮(2002),「汽車行銷以客為尊,展示廳策略奏功」,經濟日報(2002/05/15)。

維修據點	4S 78	4S 90
	非 4S 206	非 4S 310
維修點合計	284	400

資料來源：中華汽車公司所提供。

(十) 訊息回饋體系

中華汽車在台灣有一套管理經銷商系統，就是經銷商回饋很多市場訊息給製造廠，使製造廠能根據這些訊息，診斷市場需求情形，以便預先調整產能，降低存貨成本損失。目前東南汽車已經同步在上線一套系統叫 DCS—經銷商的溝通系統，以接連經銷商總部與直營店，整個資訊系統裏面，製造廠可以獲得的資料包含經銷商的銷售台數、銷售車型、經銷商的庫存週轉車數量、客戶訂車的資料、市場上競爭者的資訊，甚至潛在客戶的資料等等。

而在銷售量訊息回饋上，製造廠獲得的資料來源主要有二個管道，一是由各地區大經銷商，統計他們銷售各廠牌的數量回報給東南汽車做參考；另一個管道是直接跟競爭者交換情報，譬如說東南汽車直接跟它主要競爭對手—金杯汽車公司交換各省的銷售量。目前由於大陸作業系統尚未成熟，且台灣的會計/產銷系統又跟大陸不同，以至還無法整套植入大陸體系，故仍以書面為主，電腦連線正在試用中。

三、通路管理

由於大陸地區幅員遼闊，各地人文風俗各不相同，且大多數的地區還是以集合性的汽車大賣場型態賣車為主，造成各地經銷商對於品牌忠誠度的不足⁴⁶。以及車賣出去才付款的模式，因此東南汽車在經銷商管理方面，如表 4-2-3 所示。從績效衡量方面，東南汽車在對經銷商績效衡量標準有三個標的，第一是銷售量，實施班點管理，目標導向的觀念，跟催各個經銷商於一定期限內應達成的銷售量，並於每一季公佈各地區經銷商銷售量的排名。

⁴⁶本研究整理自陳信榮(2002),「汽車行銷以客為尊,展示廳策略奏功」,經濟日報(2002/05/15)。

第二是對東南汽車政策的配合程度，譬如說經銷商偷偷賣其他公司的汽車品牌，沒有「專營化」（大型汽車賣場販賣東南汽車必須專營化）。或者他們做出一些造成通路競爭的行為，沒有「直營化」（在各省建立一至二家直營經銷商）。第三是通路據點設立的質與量，要求經銷商必須建立獨立4S全功能展車廳。甚至進一步以獨立公司的型態經營，強化經銷商對東南汽車的品牌意識，進而達到提升顧客滿意為目的。還有不讓沒有資金與經驗不夠者成為經銷商，如此東南汽車在尋求經銷商時，是先從國營企業、鄉鎮企業及台商著手。⁴⁷

從交易方面，東南汽車與一級經銷商交易的方式分為三種。第一是經銷商拿到車子時，就以現金付款給東南汽車。第二是經銷商拿到車子時，就利用銀行本票，於約定時日內匯款給東南汽車。第三用週轉車政策，類似應付帳款的意思，就是東南汽車先給經銷商一定數量的車子，且只拿取經銷商的抵押合格證書，而經銷商只能把這些車子拿去做為展示之用，並不能把這些車子拿去賣掉。當經銷商賣車並取得現金後，再付款給東南汽車。經銷商可把東南汽車所撥捕的週轉車數量當作週轉金在使用，以提高其在資金運用上的機動性。

從訂價方面，其方式有二。第一是東南汽車全國統一訂定每一種產品的價格，而經銷商可以視市場需求情形，或每一種產品使用的配件不同，自行控制售價在出廠價格1%左右。第二是「限售」，不准各地區的經銷商越區賣車，以避免同業之間，彼此為了業績，自我殺價競爭。

從獎勵方面，其方式有三。第一是假如二級分銷商銷售業績非常好，則東南汽車將其晉升為一級經銷商。第二是提高對其優惠政策，譬如說提高經銷商的週轉車數量，以提高其在週轉金運用上的機動性，或者東南汽車對經銷商的促銷廣告補助金額增加，以減輕經銷商在廣告費用自付額上支出成本。第三提高獎勵金額或增加績效獎金，以激勵經銷商為銷售業績而努力。

從懲罰方面，其方式有三。第一是與經銷商解除合約，取消其賣東南汽車的代理權與經銷權。第二是減少對其優惠政策，譬如說降低經銷商的週轉車數量，使其在週轉金運用上的機動性不足。或者東南汽車對經銷商的促銷廣告補助金額

⁴⁷本研究整理自沈美幸（2002），裕隆集團大汽車城「夢想」終於在大陸「成真」，中時蕃薯藤電子報。〈<http://ctnews.yam.com/news>〉，（2002/01/25）。

減少，以增加經銷商在廣告費用自付額上支出成本。第三減少獎勵金金額或取消績效獎金，以警惕經銷商不為銷售業績而努力。

表 5-1-5：東南汽車對經銷商管理準則

東南汽車對經銷商管理準則	
方面	項目
績效衡量方面	1、銷售量 2、對政策的配合程度 3、通路據點設立的質與量
交易方面	1、現金交易 2、使用承兌匯票 3、使用週轉車政策抵押合格證書，先由經銷商拿貨後，取得現金再付款。
訂價方面	1、統一訂價，且經銷商可以控制價格在 1% 左右 2、不准經銷商越區賣車
獎勵方面	1、由二級分銷商晉升為一級經銷商 2、增加對其優惠政策 3、增加獎勵金
懲罰方面	1、解除合約 2、減少對其優惠政策 3、減少獎勵金

資料來源：中華汽車公司所提供。

四、協力廠合作關係

東南汽車公司在創立的同時，帶動吸引了過去有合作經驗的 30 家，在臺灣中華汽車公司優秀配套零組件企業（配套廠），跨海來到其周邊安家落戶。同步建設形成一個占地 2900 多畝、總投資達 2.7 億美元的東南汽車城，呈現出「眾星拱月、航母編隊」的發展態勢。東南汽車城擁有完整的衝壓、焊裝、塗裝、總裝四大工藝，是一個自前段工序配套件至後段工序整車組裝，都具自主發展能力，且國際先進水準的專業汽車生產基地。目前來講百分之四十的零組件，是由區內配套廠供應，使東南汽車輕易達成零庫存目標，也成為全中國生產效率最高的車廠。

東南汽車為強化產品競爭力，降低產品成本，致力於提升國產化比率，與中國大陸境內 61 家配套廠合作，其中福建省內零件供應廠商有 16 家（不含汽車城內配套廠），而福建省外零件供應廠商則有 45 家。目前東南汽車的產品得利卡 I

和 II 型的國產化比率更以達 85% ，如表 4-4-1 所示，主要項目包括整車裝配、鈹金、發動機、變速器、傳動軸、轉向器、座椅、化工、機電及內裝飾等主要零件的國產化工作。

東南汽車城的同步建成提高了東南汽車產品的國產化率（在 85% 以上）和生產效率，降低了產品成本，以提高產品品質，有力地增強了東南汽車的競爭實力和發展潛力。

表 4-1-6：東南汽車配套廠生產零件項目

配套廠分類		主要零件
中華汽車投資的配套廠		部分車身鈹金件、轉向節、除塵器、雨刷臂、鼓風機、車身內裝小塑料件、動力轉向器、真空倍力器、螺旋彈簧、
非中華汽車投資的配套廠	30 家配套廠	座椅、油箱、排氣管、車身主要鈹金件、車架、鋼圈、電線束、保險桿、儀錶板、車燈、車鎖、車身中小鈹金件、空調系統、窗襯條、橡膠件、地毯、車門飾板、後軸、拉鎖、雨蓬、碟式/鼓式剎車器、升降機、安全帶、車身內裝塑料件、成型門飾板、方向盤
	瀋陽航天三菱、東風及唐山齒輪廠	發動機、變速箱
	國內其它配套廠	音箱、傳動軸、剎車盤、後視鏡、輪胎、玻璃、避震器、葉片彈簧、儀表、動力轉向器、水箱、音響

資料來源：中華汽車所提供。

五、未來展望

目前為全中國第二大輕客車廠的東南汽車，規劃未來兩年內，將在中國大陸平均所得前兩百大的城市，設立直營點及維修廠。使全大陸銷售據點將從現在的 100 餘個，增加到 500~600 個。今年以來在強化經銷體系的佈建下，明年有機會超越大陸輕客車市場排名第一的瀋陽金杯汽車，後年可望成為市場龍頭。另一方面，由於看好大陸轎車市場的發展潛力，東南汽車也積極跨入轎車市場的生產，於 2002 年 12 月東南汽車取得大陸官方批准生產轎車的資格。擬引進中華汽車的 LANCER、Virage 在大陸市場銷售，明年新車產量將突破 10 萬輛，獲利上看 60 億元，可望進入大陸前十大車廠之列，未來將推動東南汽車 2004 年在上海 A 股掛牌上市。

現有的得利卡與富利卡兩款輕客車產品，今、明兩年也將進行外觀改款工程，2005 將引進第二代富利卡大改款車型。此外，2004 年預計還將導入全新廂型休旅

車產品（據悉為 Savrin），以填補高檔輕客車的市場空缺。因應未來轎車與客車市場的轉變，東南汽車未來將逐步擴大規模，力爭在十五大規劃末期達到年產能 15 萬輛、2010 年 30 萬輛的目標發展，擠入大陸前五大車輛之列。⁴⁸

第九節 滙豐汽車公司

本節分為兩部份來說明，首先描繪台灣滙豐汽車公司的經營概況，接著依序說明滙豐公司進軍大陸投資設立華豐公司緣由，及其在大陸近年來的經營概況。

一、公司概況

主要針對滙豐汽車公司，目前在台灣的經營概況，包含了公司基本資料、大事紀、組織結構與多角化程度等四方面加以說明。

（十一） 公司基本資料

滙豐汽車創立於 1975 年，自 1977 年正式取得中華汽車商用車經銷權，並在 1933 年以三菱高級房車積極投入轎車市場，為中華汽車與日本三菱汽車得力合作夥伴。

滙豐汽車因應業務擴展，如表 4-2-1 所示，至 2001 年底全省共設 86 家直營營業所，87 家直營保養廠，分屬六大區域管轄。而全省合計近 2,500 名業務員及技

⁴⁸本研究整理自陳信榮（2002），「中華汽車整車製造可能移大陸」，經濟日報（2002/04/29）。

術員，更是匯豐汽車服務廣大客戶的尖兵。近年來為提供車主更加便捷的交車維修服務，斥資進行全省電腦化連線作業工程，以提供客戶更完善快捷的銷售服務。

表 5-2-1：匯豐汽車銷售維修點

全省		
分公司	銷售台數	51,904
	營業所據點數	86
	業務員	1,242
保養廠	進廠台數	1,113,050
	保養廠據點數	87
	技術員	1,098

資料來源：匯豐汽車公司提供。

以下為其所經銷的產品：

表 5-2-2：匯豐汽車經銷產品

中華商用車 CMC Commercial Vehicle	三菱 RV 休旅車	三菱轎車 MITSUBISHI Sedan
■ 中華威利 VARICA	■ MITSUBISHI	■ LANCER
■ 中華得利卡 DELICA	FREECA	■ VIRAGE·VIRAGE io
■ 中華 VERYCA 1.6L	■ 三菱休旅車 SPACE	■ MITSUBISHI
■ 中華 VERYCA 1.2L (廂) & 中華菱利 (貨)	GEAR	GALANT
	■ PAJERO PININ	■ DIAMANTE
	■ SAVRIN	

資料來源：匯豐汽車九十一年度公司簡介&本研究整理。

(十二) 大事紀

表 4-2-3：匯豐汽車歷年的大事紀

年 月	事蹟
-----	----

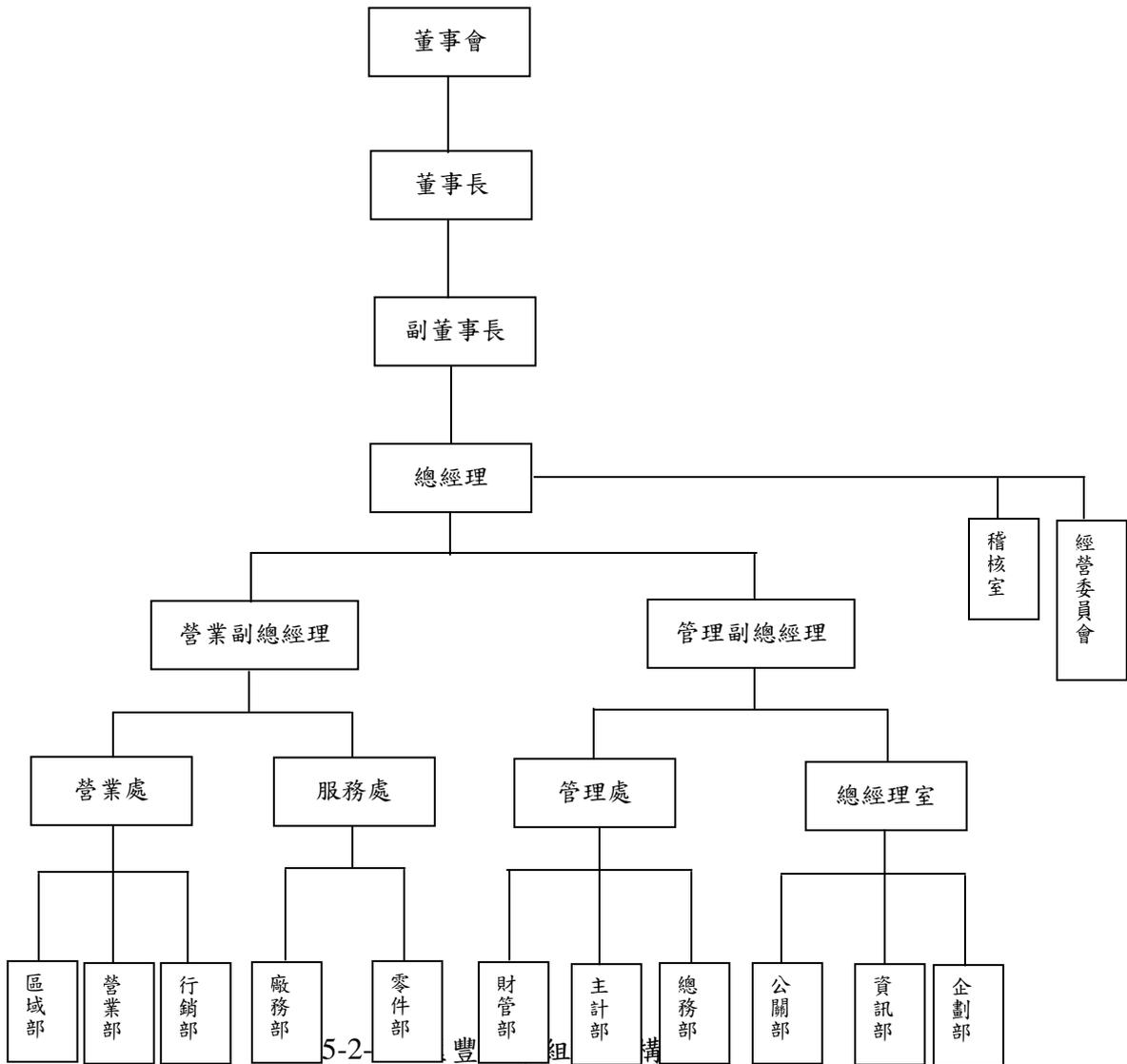
1975	10	公司正式創立，並於北、中、南設置三家分公司。
1977	01	代理中華得利卡 1400 商用車，正式成為中華汽車 3.5 噸以下商用車總經銷。
1978	08	百利 600 輕型貨車上市。
1981	07	新型得利卡 1500 貨車、客車同步上市。
1984	11	新百利 800 貨車、客車上市。
1985	04	多利 800 小轎車上市。
1988	12	威利 1100 轎式客貨車上市。
1990	06	得利卡推出 1600、2000 車款。
1991	02	中華汽車與三菱商事正式入股，分別取得 15%、7.5% 之股權。
1992	01	購入東安產物保險代理人公司。
	02	購併福輪汽車。
1993	09	三菱 2.4L 高級房車 GALANT 在台上市。
1994	07	LANCER 頂級菱帥 1.6L 上市。
1995	08	投資協新汽車，取得股權 99.94%。
1996	09	三菱自動車工業株式會社正式入股，取得 10% 股權。

表 5-2-3：匯豐汽車歷年的大事紀（續）

年	月	事蹟
1997	11	投資聚來股份有限公司，取得股權 45%；另關係企業福輪汽車取得股權 6.7%，總計匯豐企業共取得股權 51.7%。
1998	09	出售中菱股權及中菱增資後，匯豐汽車共取得股權 35%。
1999	01	協新汽車進軍中古車市場。
	02	中菱汽車轉投資國菱汽車，取得股權 99.9%。
	06	總公司喬遷至南港。
	09	投資裕佳股份有限公司，取得 25% 股權
	09	匯豐汽車組織救難車隊，捐贈新台幣 1,500 萬元，並動員百餘人力，響應 921 賑災行動。
1999	11	匯豐汽車榮獲美國 AQSR 公司授證，取得 ISO-9002 合格證書。
	12	累計銷售總數突破 90 萬台，全省共有 88 家直營銷售據點、87 家直營保養廠。
	2000	08
2000	11	大陸北京地區成立北京華豐匯菱汽車保養服務有限公司。
	2001	02
2001	07	大陸上海地區成立上海匯程汽車維修有限公司。
	08	增資後資本額為 32 億 2 仟 1 佰 81 萬 5 仟 8 佰 20 元整。
	09	SAVRIN 2.0L 上市。

資料來源：匯豐汽車公司提供。

(十三) 組織結構



資料來源：匯豐汽車公司九十一年度年報。

(十四) 多角化程度

表 5-2-4：滙豐汽車集團關係企業

公司	業務
滙豐汽車	經營國內外中華 Mitsubishi 品牌汽車、配件、零件之銷售與汽車配件裝配、維修
協新汽車	經營中古車、仲介、銷售
東安產物保險代理人公司	經營產物保險代理人業務
滙安保險代理人公司	經營人壽保險代理人業務
福輪汽車	經營國內外汽車零配件、精品百貨代理銷售業務
聚來公司	經營一般商品販賣
滙聯汽車	經營國內外裕隆 Nissan 品牌汽車、配件、零件之銷售，與汽機車零配件裝配、維修
裕佳汽車	經營 Nissan 柴油車、商車等汽車、配件、零件之銷售與汽機車零配件裝配、維修
寶隆汽車	經營國內外裕隆 Nissan 品牌汽車、配件、零件之銷售，與汽機車零配件裝配、維修
北京華豐匯菱汽車保養服務有限公司	經營東南汽車配件、零件之銷售與汽車零配件裝配、維修
上海滙程汽車維修有限公司	經營東南汽車配件、零件之銷售與汽車零配件裝配、維修

資料來源：滙豐汽車九十一年度公司簡介&本研究整理。

二、大陸投資經營概況

主要針對華豐汽車公司目前在大陸的歷史沿革、營運經營概況、銷售維修據點分佈與管理、東南對其管理方式以及與地方政府之間的互動關係加以探討。

(十五) 歷史沿革

中華汽車於 1995 年赴大陸投資設立東南汽車廠，由於東南汽車以銷售商用車產品得利卡與富利卡為主。因此滙豐汽車憑藉過去在台累積 25 年經銷中華商用車

的經驗，為了縮短摸索市場的時間成本，與擴張大陸汽車市場版圖的佈局，於 2000 年 11 月由匯豐汽車主導，前往英屬維京群島設置 HOPEFUL WHEEL 投資公司，匯豐汽車與中華汽車 100% 投資，持股比例各為 50%，設立一間在大陸的投資公司，名為華豐汽車（HOPEFUL WHEEL）進行業務的運作。

以華豐汽車集團的名義，於北京地區成立北京華豐匯菱汽車保養服務有限公司，由華菱汽車總經理陳世全擔任董事長、匯豐汽車管理協理江英志擔任總經理，在大陸於上海、北京及山西太原等地，投資設置保養廠及兼賣富利卡商用車的經銷據點，整個投資金額約三至四百萬美元。而於 2001 年 07 月在大陸上海地區成立上海匯程汽車維修有限公司。

（十六） 銷售維修據點

由於大陸法令規定，外商可以直接投資「汽車維修公司」，但還不能直接投資「汽車銷售公司」，故需用間接投資的方式，利用當地人民人頭合作投資。如表 5-2-5 所示，目前華豐汽車在銷售與維修體系共分為三個地區－上海地區、深圳地區、大北京地區（包含北京市、山西省、河北省）經營業務。在維修公司部份，上海地區與大北京地區是由華豐汽車 100% 投資的，成立上海匯程與華豐匯菱。在銷售公司部份，上海地區是由上海匯程找當地人合作，成立上海東得。而上海匯勝原本稱為北京東德上海分公司，但因為分公司不具法人資格，所以另成立一間銷售公司。而深圳地區則由上海匯勝出資 80% 與當地出資 20% 成立深圳垣馳。此外大北京地區，則由北京市與山西省由華豐匯菱找當地人合作，成立北京東得；河北省則由北京東得出資 50% 與當地人合作，成立河北盛源。

表 5-2-5：華豐汽車銷售與維修體系

大陸	維修	銷售
上海地區	上海匯程	上海東得 上海匯勝（原為北京東德上海分公司）
深圳地區		深圳垣馳

地區	大北京	北京市	華豐滙菱	北京東得
	北京	山西省		河北盛源
		河北省		

資料來源：本研究整理。

在 2001 年 8 月華豐汽車的維修與銷售據點數，如表 5-2-6 所示，在銷售方面，直營點有 31 個，網點則有 39 個；在維修方面，直營廠有 3 個，特約廠則有 34 個，總共有 107 個據點。

表 4-2-6：華豐汽車公司據點數（2001 年 8 月資料）

	銷售		維修		總計
	直營點	網點	直營廠	特約廠	
點數	31	39	3	34	107

資料來源：滙豐汽車提供

註：直營點：指的是專賣東南汽車車輛的銷售點，也就是品牌專賣。

網點：指的是經紀商（broker），可以同時兼賣很多種品牌的車子。

直營廠：指的是專門維修東南汽車的維修廠，屬於華豐汽車所有。

特約廠：指的是維修所有品牌的車種，與華豐的關係僅止於零件的供輸而已，不是華豐汽車所有，性質與網點類似。

（十七） 營運概況

華豐汽車公司目前員工人數 2001 年 8 月止為 371 人，而在營運概況方面，如表 4-2-7 所示，今年一到八月的銷售台數是 4,177 台，而九月份是 808 台，一到九月份合計是 4,925 台，預計今年可達到的台數是 7,200 台。目前整個銷售佔東南汽車在全中國大陸是 16% 左右，預計明年能升到 20% 的銷售量。在北京、上海與深圳地區，由滙豐與中華合資的公司，大概佔六分之一左右的銷售量。若以同一個股東背景合起來看，滙豐是東南最大的主力經銷商。但從單一來看，目前最大銷

售量的是廣州汽工貿，它佔東南汽車全年整個銷售量的十分之一。

表 5-2-7：華豐汽車公司營業績效（2001 年 8 月）

		90 年	91 年 1-8 月
銷售	銷售台數	3,239	4,117
	同期成長率	—	140%
	東南構成比	10.7%	16%
維修進廠台數		2,837	12,325
營業收入（RMB 仟元）		463,967	437,022

資料來源：滙豐汽車提供。

（十八） 通路管理

華豐不論是公司內部的管理或者是對經銷商的管理，皆是引用滙豐在台灣成功的管理經驗，如：店頭的管理、業務人員績效獎金的制定、員工的訓練…等。將之移植到大陸來，再根據各個地區不同特性做些修正，成為深耕大陸的一項利器。華豐汽車在人員管理方面如表 4-2-8 所示，基本上是參考台灣的制度與規範，如業務員早上開會，要先填寫客戶的拜訪表格、業績的管理表報，且有員工的手冊。

在薪資方面，依照個人戰力，一個月賣幾台，給予多少薪資；在獎金方面，每個月依東南公司的業績要求而去變動並依「達成率」來核發獎金。（達成率＝時機／目標）。在激勵業務代表的方面有兩種方法，第一種是獎金制度，依銷售業績級數來核發。第二種是給與國外旅遊招待，如招待到印尼、泰國等地旅遊，在這些都有促使其提高業績目標達成度。

在網點衝突方面，最常見的就是「搶訂單」，華豐解決的方式是不損及客戶的權益下，在業績方面會有一些內部規範來做公正的仲裁或處理。

表 4-2-8：華豐汽車對其網點之管理方式

方面	方法
薪資方面	固定。依個人的戰力、其它條件來制定。
獎金方面	每個月會變動。依「達成率」來制定。達成率＝時機／目標。

激勵業務代表	1. 獎金。(現金是最常用的方式) 2. 旅遊
網點衝突	內部規範

資料來源：本研究整理。

(十九) 東南汽車對華豐的管理機制

東南汽車對華豐的管理機制，如表 4-2-9 所示。在對華豐的補助方面，第一是給予企業標誌 (CI) 與獎金的部份補助款；第二是東南汽車在各區域的駐區代表會輔導經銷商，做一些業務的連繫、溝通協調等。

在訊息回饋的方式及頻率方面，東南汽車要求華豐汽車使用電腦 E-Mail 來傳遞訊息。發票為每一個月傳一次客戶資訊，且有一個制式化的規範，內容包含車主的基本資料，姓名、年齡、性別、住址、電話、車種類型。

在銷售的限制方面，第一是銷售金額有最低的發票價格限制，當銷售車子完後，需附上終端發票，譬如說車子最低價格規定是十萬元人民幣，發票價格就不能低於十萬元，用此種強制的方法來避免過度的惡性競價，且需把終端發票影本寄給東南，由東南以此發票價格有無低於規定的標準做核對的動作。

在週轉車政策方面，大陸車輛分為兩種。一為週轉車，一為正常車。週轉車是指給經銷商展示用，給予車輛的數目，依前半年賣的台數的 70%。譬如 1 到 6 月，平均每個月賣 100 台，下半年就可以拿到 70 台的週轉車，而 70 台的車錢，12 月再付款；而在 7 到 12 月間賣掉 1 台車子，東南會再補 1 台車，會維持週轉車的台數。比較不同的是，品牌專賣，指華豐，週轉車的權度是 70%；其他網點的權度只有 50%。在業績獎金的要求方面，東南直接使用獎金利誘的方式來促使經銷商達到其所訂的銷售目標。

在銷售型態方面，華豐汽車在與當地區域經銷商洽談合作事宜時，是由東南汽車來做引介並且核可其銷售型態。如表 4-2-10 所示，東南汽車主要是從市場的需求量與通路規模兩方面來考量的，如北京、上海、深圳等大都會區，市場的需求量大，故多採用複式經銷；而比較偏僻的地區如山西、河北就會採「獨家經銷」。華豐汽車在深圳地區是找二間經銷商中比較小的來合資，如果不合資而進入，則

會分食市場，造成通路惡性競爭，所以決定與之合資，而河北也是合資；北京與上海在大陸經銷經驗比較早，所以是承接別人的舊公司。

表 5-2-9：東南汽車對華豐的管理方式

方面	方法
對華豐的補助	1、企業標誌 (CI) 與獎金的部份 2、東南在各區域的駐區代表會輔導經銷商，做一些業務的連繫、溝通協調等。
訊息回饋的方式及頻率	使用電腦 E-Mail 來傳遞，發票為每一個月傳一次。
銷售金額的限制	銷售金額限制最低的發票價格。
週轉車政策	週轉車的權度是前半年賣的台數的 70%。
業績獎金	高額績效獎金
銷售型態	1、市場需求量 2、通路規模

資料來源：本研究整理。

表 5-2-10：華豐汽車銷售型態

區	域	型態	華匯汽車	家數
	上海地區		承接別人公司	4
	深圳地區	複式經銷	合資	2
大北京地區	北京市		承接別人公司	2
	山西省	獨家經銷	合資	1
	河北省			

資料來源：本研究整理。

註：複式經銷：一個地區有好幾家經銷商賣同一間公司品牌的車。

獨家經銷：一個地區只有一間經銷商來賣公司品牌的車。

(二十) 當地政府關係

由於華豐的經銷據點是在各地區，且銷售對象為當地的機關用車，故比較需要與「當地政府」建立關係。如表 4-2-11 所示，華豐在建立地方關係的範圍上，主要是與自己營運有切身關係的機關，如稅務、公安、環保等。而建立關係方式為私人的聚會、送禮、飯局。華豐不像東南汽車是製造廠，主要是與「中央政府」建立關係，譬如為了取得生產轎車的執照而努力。如此當華豐在建立關係遇到困難時，東南汽車即使與中央高層有良好的關係，其對華豐來講助益不大。

由於華豐是台資企業，其並非土生土長的人民，到大陸只有一、二年而已且對政府的決策認知或是採購方面的交易，理論上沒有中資企業經驗來得高明，如此與中資企業比較起來，算是處於弱勢地位。雖然基層的幹部是當地人，但溝通的層級還是由高階主管（台籍幹部）負責與當地政府接洽，由他們來建立關係。所以綜合起來，華豐在與地方政府拓展關係上是比較吃力的。

表 5-2-11：當地政府與華豐間的關係

建立關係的範圍	與營運有切身關係的機關，如稅務、公安、環保等。
負責部門	由當地的台籍幹部負責與當地政府接洽，由他們來建立關係。
建立關係方式	私人的聚會、送禮、飯局。
效益	基本上的禮數敬到，就比較好辦事。
東南汽車與政府擁有良好的關係對華豐的影響	助益不大。
建立關係遇到的困難	屬於外來者，對於當地政府官員的習性無法掌握。

資料來源：本研究整理。

第六章 命題建構

本章根據第三章之研究架構，回顧了相關文獻與個案分析後，茲整理出台商赴大陸投資汽車產業，如何運用現有資源、企業關係網絡來佈建行銷通路及其管理之重要命題。

因東南汽車係一製造廠，而滙豐為其下游經銷商，二者為同一價值鏈中之垂直體系，所以本小組以東南汽車為主，滙豐為其印證及相互比對之角色，整理出表 6-1-1。

表 6-1-1：個案彙整表

	東南	華豐	
產業特性	政府法令與政策	設立汽車廠須 50% 與中方合資。	可以 100% 獨資設立汽車維修公司，但設立汽車銷售公司須跟中方合資。
	原物料專屬性	汽車產業係一綜合性工業，汽車產品之裝配組合，須使用為數眾多的零件。因此需仰賴多數的衛星工廠，故汽車產業是一個產業關聯度極高、規模效益明顯和技術密集的行業。	為經銷體系，無原物料專屬性。
大陸市場特性	幅員遼闊及人口分散	為了快速反應市場需求，所以傾向採經銷商模式。	配合東南汽車政策，為其底下之經銷商。
	品牌知名度	以生產東南得利卡與富利卡產品去建立品牌知名度。	以銷售東南產品為主。
策略性資源	生產技術	東南汽車引進台灣特有的混線生產裝配技術。	提供維修服務之技術。
	資金能力	與福州汽車廠各出 50% 合資成立東南汽車，註冊資本 6030 萬美元，總投資 9982 萬美元。	投資 300~400 萬美元。
	企業關係網絡	由於吳舜文的堂弟是中共人大副委員長吳階平，此外，有中國汽車大王之稱的劉靖基，以及號稱紅色資本家的中共前副主席榮毅仁等二人也都是吳舜文的姐夫，因為吳舜的緣故，與中央政府高層關係良好。	早期進入大陸由東南做引介來拓展人際關係網絡，之後則由本身來拓展並經營關係網絡。
	過去合作經驗	東南公司過去與協力廠和經銷商（滙豐）有合作經驗，故會再一次合作。	華豐因跟東南汽車的母公司（中華）有合作過的經驗，故會再一次合作。
	政府網絡	主要與中央政府建立關係。	主要與地方政府建立關係。
華人關係	供應網絡	帶動了過去有合作過的 30 家配套廠，形成一個自前段工序配套件至後段工序整車組裝的汽車城。	由東南汽車供應車輛。

	顧客網絡	運用各地區的代表來聯絡各經銷商彼此感情。	主要銷售給政府機關及台商企業較多。
行銷通路類型	經銷模式	目前東南汽車的經銷商型態有品牌專營、公司專營、兼營。	為東南汽車之品牌專營。
	直營	目前東南汽車有安徽東南、南京東南、蘇州東南、陝西東南、吉林東南等獨資直營點。	維修部份：上海滙程、華豐滙菱為獨資直營。 銷售部份：上海東得、深圳垣馳、北京東得、河北盛源為合資直營。
通路管理機制	衝突管理	東南以劃分專屬銷售範圍的方式，來預防旗下經銷商產生通路衝突之作為。	據點的設置需經過東南核准方能設立。
	經營管理	東南以巡視督、訊息回饋、評估績效等方法，來管理旗下經銷商。	需遵照東南的相關規定。

資料來源：本研究整理。

第一部份 企業關係網絡

本研究根據文獻探討及實務觀察得知，台灣廠商欲赴大陸發展，「企業關係網絡」之經營是相重要的，因此以下將提出廠商資源與企業關係網絡之相關性。

命題一：廠商所擁有的策略性資源愈強，愈容易建立企業關係網路。

資源基礎理論強調，企業應累積不可替代的策略性資源，以支持所採取的策略，進而建立可維持的競爭優勢。策略性資源大多包含了資源及能力兩個部份，前者是指組織所擁有或可控制的要素，後者則是指組織所建構或配置的資源之能力（吳思華，2000）。

從資源深度來看，具備有價值之資源愈多的廠商，所能提供的經濟誘因越大，與外部成員資源交換的能力與機會也就越多（Ahuja, 2000）。

從資源豐富性來看，擁有多元的資源或價值活動，潛在的合作也就相對較多（Powell, Koput, and Smith-Doerr, 1996），所能提供的潛在經濟誘因也相對較大。

命題 1-1：廠商所擁有的產品品牌知名度愈高，愈容易建立顧客的通路網絡。

根據吳思華(2000)提出之無形資產包括各種類型的智慧財產，如專利、商標、著作權、品牌、商譽、商業機密、執照等，這些資產有其潛在的效力，會影響華

人關係網絡的形成。

品牌知名度對廠商而言，可以創造四種價值：品牌聯想的基準點、熟悉的感覺、實質的承諾、可加以考慮的品牌。有了這些價值，經銷商會認同其產品，與之合作。

本個案研究發現，東南汽車以生產東南得利卡、富利卡為主，由於銷售狀況良好，市場反應佳，建立起一定的品牌知名度。與同等級的車種相比，其品質、設備、與消費者的使用上都有不錯的評價，所以東南汽車在佈建通路據點時，因為產品品牌知名度的影響，有更多的經銷商主動經銷其產品。

命題 1-2：若組織內個人擁有較廣的華人關係，與政府相關人員關係良好，愈容易建立政府網絡。

關係是一種社會資本但它涉及社會責任的交換與決定一個人在社會上的面子 (Hwang, 1987; Xin and Pearce, 1996)。在中國，為了說服企業與有效地管理聯繫，關係是種重要的資源。關係也是種有價值的企業家工具，來彌補資訊的缺口和無法連結的廠商間的資源流動與廠商要和外部利害關係人的資源流動。

人脈關係網絡在中國而言是相當重要的；且關係具有可轉移性與互惠性，由於組織內個人與政府內相關人員建立的人際關係，可擴展至組織與政府間的關係，形成由點至面的延伸。

本個案研究發現，中華汽車董事長吳舜文女士，其堂弟是中共人大副委員長吳階平，此外，有中國汽車大王之稱的劉靖基，以及號稱紅色資本家的中共前副主席榮毅仁等二人皆為吳舜文的姐夫。由於江澤民在上海推動經改時，得助於劉、榮兩人甚多，藉由劉、榮這層關係，才能獲得江澤民總書記以黨之名及國家領導人的關懷和支持，使得中華汽車能與福建省汽車工業集團公司福州汽車廠合資組建而成，並於擴建廠房期間，獲得許多中央政府官員的關懷與支持，更於 2002 年 12 月獲得中央政府批准生產轎車立項，有助於東南汽車產品線的擴展。由此可知，組織內個人與政府相關人員關係良好，除了愈易強化與政府間的關係外，也可利用這層關係拓展事業版圖。

命題 1-3：若廠商先前與協力廠有過良好的合作經驗，愈容易形成更緊密的供應商網絡。

依照 Hite (1999) 研究美國的創業公司發展的歷程，發現這些新創公司在合作對象搜尋上，有三種來源：一是廠商過去的社會網絡；另一是透過中間第三者的介紹；最後一種才是由公開市場找尋。亦即，如 Burt (1992) 之觀點，資訊的傳遞通常會先透過個人或企業網絡，擁有良好網絡結構位置或處於豐富資源的網絡，將有助於廠商資訊與資源之取得。因此，企業所處的網絡結構與社會資本之高低，影響著合作機會與合作對象之取得。

過去相關網絡研究顯示，在新網絡的形成上，先前的關係除了可降低合作雙方的搜尋成本外，也可增加彼此的信任感，進而促進雙方產生重複性的交換，因此緊密的關係可促進雙方再結合的可能性 (Ahuja, 2000; Gulati, 1995; Gulati, 1999)。而在廠商互動過程中，網絡內所流通的通常是較可靠而及時的訊息，且網絡成員間的集體制裁機制，可降低成員間的投機行為 (Jones, Hesterly, and Borgatti, 1997)。因此，網絡關係的存在，對於資訊取得與交易不確定性的降低有明顯幫助，進而促進新網絡之形成。

本個案研究發現，東南汽車公司在創立的同時，因與 30 家在臺灣中華汽車公司優秀配套零組件企業 (配套廠) 有合作經驗，所以雙方彼此間有一定之信任感，產生更緊密的聯繫，配套廠也願意冒險與東南汽車同進退，跨海來到大陸安家落戶，同步建設形成一個占地 2900 多畝、總投資達 2.7 億美元的東南汽車城，呈現出「眾星拱月、航母編隊」的發展態勢。

命題二：廠商所擁有的策略性資源愈強，但在產業特性的限制下，會影響企業關係網絡的建構。

廠商所擁有強勢的策略性資源，會因其產業特性的限制，對於先前的企業關係網絡會有所影響。

命題 2-1：廠商所擁有的生產技術愈高，因產業原物料專屬性高，因此傾向與既有的合作廠商建立供應商網絡。

汽車業因其產業特性中各零組件專屬性高之故，屬於高度專業分工的行業，上游零組件的優缺會直接影響下游產品的品質，因此，廠商與協力廠之關係顯得非常重要，故廠商必須積極與供應商建立更良好的關係。

本個案研究發現，東南汽車為強化產品競爭力，降低產品成本，致力於提升國產化比率並提高生產效能，與中國大陸境內 61 家配套廠合作，其中福建省內零件供應廠商有 16 家(不含汽車城內配套廠)，而福建省外零件供應廠商則有 45 家。目前來講百分之四十的零組件是由區內配套廠供應，使東南汽車輕易達成零庫存目標，也成為全中國生產效率最高的車廠。由以上可得知，因為東南汽車深知產業關聯性的影響，所以必須與供應商相互配合，來積極建立供應商網絡。

命題 2-2：組織內個人擁有較廣的華人關係，但受限大陸法令規定之下，企業必須更進一步強化政府網絡。

人脈關係網絡在中國而言相當重要，在「有關係，靠關係；沒關係，找關係」的文化之中，對於必須取得「相關執照」的汽車業而言，是非常需要的。

本個案研究發現，東南汽車欲生產輕客車與轎車，需照大陸法令規定擁有輕客車與轎車之執照，方能生產。而中華汽車董事長吳舜文女士，其堂弟是中共人大副委員長吳階平，此外，有中國汽車大王之稱的劉靖基，以及號稱紅色資本家的中共前副主席榮毅仁等二人皆為吳舜文的姐夫。由於江澤民在上海推動經改時，得助於劉、榮兩人甚多，藉由劉、榮這層關係，才能獲得江澤民總書記以黨之名及國家領導人的關懷和支持，使得中華汽車能與福建省汽車工業集團公司福州汽車廠合資組建而成，順利取得生產執照。並於擴建廠房期間，獲得許多中央政府官員的關懷與支持，更於 2002 年 12 月獲得中央政府批准生產轎車立項，有助於東南汽車產品線的擴展。由此可知，組織內個人與政府相關人員關係良好，且在大陸法令規定之下，更需強化與政府間的關係網絡，以利營運。

第二部份 行銷通路類型

本研究根據文獻探討及實地訪談得知，台商赴大陸投資汽車產業，在佈建行

命題三：若廠商所擁有的策略性資源不同，則其行銷通路類型也會有所不同。

銷通路時，會因廠商本身所擁有的資源，而有不同的通路類型。因此，以下將提出廠商資源與行銷通路類型之相關性。

廠商所擁有的策略性資源包括產品品牌知名度、生產技術、資金能力、人際網絡及過去的合作經驗等，廠商的行銷通路類型會採取獨家經銷、複式經銷及直營模式。廠商所擁有不同的策略性資源，在佈建行銷通路之類型也會有所不一樣。

命題 3-1：若廠商擁有高品牌知名度，但資金能力不足的話，則在建構通路成本考量下，其行銷通路類型將會傾向採取經銷商模式。

公司一旦擁有高的商譽即容易吸引經銷商主動與之合作，因為經銷商預期公司未來將有利可圖，如此一來，公司握有選擇經銷商的掌控權。而且，一般來說佈建的通路據點愈多對於公司而言是相對有利的，故此時高品牌知名度的公司，會傾向選擇佈建複式經銷商模式。

但因為汽車產業特性的關係，所以必須佈建許多經銷點，而這對於廠商的銷售、維修、知名度方面，具有一定程度的影響。然而，獨力佈建經銷點所要花費的經費是極高的，因此為了減少佈建通路的成本，資金能力相對較弱的公司會傾向建立經銷商體制。

本個案研究發現，東南汽車初期進入大陸市場時，因被認為是外來品牌，及受長青樹品牌金杯汽車公司的影響，故品牌知名度並不高。等待銷售一段時間之後，由於產品品質佳，口碑良好，使其品牌知名度日漸提升。在佈建通路時，經銷商開始由被動轉為主動成為東南的經銷商。故而，東南汽車在佈建通路據點時，因為採用直營體制之成本耗費鉅大，所以在資金能力的考量下，會傾向建立經銷商模式。

命題 3-2：若廠商與經銷商有過不愉快的合作經驗，其行銷通路將傾向於採取獨資直營模式。

根據吳思華（2000）提出，組織累積過去的經驗，有效的運用這些於現有的決策之中；讓有貢獻的資訊保留在組織中，發揮社會記憶力的功能，減少內部

的交易成本。本研究觀察得知，企業與其他廠商有失敗的合作經驗會記取教訓，減少與其合作的機會，故採取獨資直營模式佈建通路。

本個案研究發現，東南在臺灣是採經銷商模式，且彼此有一定之默契與信任程度，所以當東南到大陸去拓展事業時，會沿用過去的合作經驗，採經銷商模式。但在台灣的合作經驗當中，國產與裕隆分家，產生問題，有了慘痛的經驗後，赴大陸佈建通路時，東南會傾向採取「直營模式」，可以涉入經營，掌控股權，以防歷史事件重演。

命題四：若廠商擁有的策略性資源不同，在某些產業特性的限制下，其行銷通路

本研究根據 Porter (1980) 五力分析及整理歸納後，發現大陸市場特性及法令政策，會影響汽車業廠商所選擇的行銷通路類型。

命題 4-1：若廠商資金能力不足，但大陸幅員遼闊及人口分散，在建構通路成本考量下，其行銷通路類型將採取經銷商模式。

茲因汽車產業特性的關係，必須佈建許多經銷點，對於銷售、維修、知名度有一定程度的影響，然而，獨力佈建經銷點所花費的經費是極高的，且因大陸幅員遼闊及人口分散，需要更多的據點，故而，為了節省佈建通路的成本，資金能力相對較弱的公司會傾向建立經銷商模式。

本個案研究發現，東南汽車在佈建通路據點時，採用直營模式之成本耗費鉅大，在資金能力考量下，會傾向建立經銷商模式。

命題 4-2：若廠商與經銷商有過不愉快的合作經驗，但若當地法令政策規定必須合資直營下，廠商為取得經營控制權，其行銷通路類型將傾向於表面合資直營模式，但實質獨資直營模式。

由於之前東南汽車的母公司，在臺灣與國產汽車發生行銷通路上的不愉快合作經驗，為防止歷史重演，故而會採取獨資模式。但因大陸法令規定，設立汽車銷售公司須跟中方合資設立，因此東南公司為取得經營控制權，會去找中方人頭代表來合資登記，其行銷通路類型將傾向於表面合資直營模式，但實質獨資直營

模式。

第三部分 行銷通路管理

本研究根據文獻探討及實地訪談得知，台商赴大陸投資汽車產業，佈建的行銷通路類型不同時，通路管理會有不同的方式。因此以下將提出廠商行銷通路類型與通路管理之相關性。

命題五：若廠商佈建的行銷通路類型不同，則其採取的通路管理方式也會有所不同。

廠商佈建的行銷通路類型，包括了經銷商模式與直營模式。而為了因應這些類型各自不同的需求，所以有不同的管理方式。廠商所採取的通路管理方式，包括衝突管理、經營管理。

命題 5-1：若行銷通路類型為複式經銷，欲防止產生通路衝突，則廠商會採取規劃專屬銷售區域之方式來管理。

由於複式經銷會發生經銷商之間，彼此為了業績壓力而有價格競爭的通路衝突，而目前東南汽車在北京、上海、廣州等地區採取複式經銷，為了避免區域裡的多家經銷商會發生通路衝突，經銷商要設置據點時必須向東南汽車提出完整的成長計劃，譬如說它的經營計劃、拓展計劃、經營團隊、財力背景等，經過東南汽車綜合分析比較評量之後，確定符合東南的要求予以同意方能設置據點。

命題 5-2：若行銷通路類型為經銷模式，廠商會更積極對經銷商巡視督導、要求訊息回饋與評估績效，達到經營管理目標。

經銷商模式與獨資直營模式相較之下，廠商較難掌握經銷商的經營概況，為了能確切瞭解經銷商的營運狀況，會制定一些機制有效管理。

本個案研究發現，東南汽車目前已經同步在上線一套 DCS 系統—經銷商的溝通系統，以接連經銷商總部與直營店，整個資訊系統裏面，製造廠可以獲得的資料包含經銷商的銷售台數、銷售車型、經銷商的庫存週轉車數量、客戶訂車的資料、市場上競爭者的資訊，甚至潛在客戶的資料等。在績效衡量方面，東南汽車

對經銷商績效衡量標準有三個標的：第一是銷售量，實施班點管理，目標導向的觀念，跟催各個經銷商於一定期限內應達成的銷售量，並於每一季公佈各地區經銷商銷售量的排名。第二是對東南汽車政策的配合程度，譬如說經銷商偷賣其他公司的汽車品牌，沒有「專營化」(大型汽車賣場販賣東南汽車必須專營化)或者他們做出一些造成通路競爭的行為，沒有「直營化」(在各省建立一至二家直營經銷商)。第三是通路據點設立的質與量，要求經銷商必須建立獨立 4S 全功能展車廳，甚至進一步以獨立公司的型態經營，強化經銷商對東南汽車的品牌意識，進而達到提升顧客滿意為目的。

根據本研究發現廠商在佈建行銷通路時，與本身所擁有的資源密切相關。如：品牌知名度、資金能力、過去合作經驗等。

本個案研究發現，廠商的企業關係網絡中，有良好的政府關係網絡，有助於相關執照取得；有良好的供應商關係網絡，有助於提升競爭優勢；有良好的顧客關係網絡，有助於銷售量的提升。由上得知，廠商的企業關係網絡，對公司體系的運作而言十分重要，但對於廠商佈建行銷通路時沒有影響。

第六章 結論與建議

本研究以實務的動態觀點來研討赴大陸投資之汽車業，依其本身之策略性資源建立的華人關係網絡類型及行銷通路佈建的型態，根據個案公司訪談結果及蒐集關於公司的次級資料，配合文獻探討，進行個案公司的分析，歸納找出個案公司之策略性資源對企業關係網絡及行銷通路類型的影響，以及其行銷通路的管理方式，本章將接續第五章所建構之命題，進行本研究之重要結論。

第十節 研究結論

本節將對第五章命題之結果作一概念性的整合，說明影響汽車業在大陸的企業關係網絡、行銷通路類型及通路管理方式。以下將分四點依序說明本研究之結論。第一，先說明台商依其本身的策略性資源建構企業關係網絡；第二，說明台商依其本身的策略性資源佈建行銷通路類型；第三，說明在汽車產業特性及大陸市場特性下，其各自所形成的不同行銷通路類型與企業關係網絡；最後說明通路管理方式。

一、策略性資源對企業關係網絡之影響

本研究歸納出東南汽車之策略性資源有品牌知名度、資金能力、生產技術、人際網絡能力及過去合作經驗等；而企業關係網絡的部份則包括與政府間的關係網絡、供應商關係網絡及顧客關係網絡。

本研究發現在東南汽車之策略性資源中，對企業關係網絡有影響的只有產品品牌知名度、組織內華人關係、過去的合作經驗三項因素。當廠商所擁有的產品品牌知名度愈高，愈容易建立顧客的通路網絡；若組織內個人華人關係愈廣，與政府相關人員關係良好，愈容易建立政府關係網絡；若廠商先前與協力廠有過良好的合作經驗，愈容易形成更緊密的供應商關係網絡。

人脈關係網絡在中國而言是相當重要的；且關係具有可轉移性與互惠性，由

於組織內個人與政府內相關人員建立的人際關係，可擴展至組織與政府間的關係，形成由點至面的延伸。

當台商赴大陸投資時，由於中國社會文化是特別講究人情與面子的，所以進入大陸市場時，華人關係是非常重要的，尤其是與政府間的關係網絡。以汽車業來看，製造廠需特別注重與中央政府間的關係網絡；而經銷商則需特別注重與地方政府間的關係網絡。若能好好的經營與善用這層關係，將有助於企業在大陸之營運。

二、策略性資源對行銷通路類型之影響

本研究歸納出行銷通路類型有經銷商模式及直營模式，而經銷商模式中又分為獨家經銷與複式經銷；直營模式單只有獨資直營模式。

研究結果發現在東南汽車之策略性資源中，會影響行銷通路類型之佈建只有產品品牌知名度、資金能力、過去的合作經驗三項因素。若廠商擁有高品牌知名度，但資金能力不足，則在建構通路成本考量下，其行銷通路類型將會傾向採取經銷模式；若廠商與經銷商有過不愉快的合作經驗，其行銷通路將傾向於採取獨資直營模式。

汽車產業在大陸多以裝配組裝為主，對於產品的銷售主要交由經銷商負責，為了能快速反應市場需求，滿足消費者的需要，及在本身能力與資金衡量上，採用經銷商模式對於汽車廠商是非常需要的。雖然廠商可以採取獨資直營模式，但礙於其成本考量及政府法令政策之限制，此法相較之下可行性較低。

三、產業特性對行銷通路類型之影響

根據 Porter 的五力分析與本研究的歸納發現到，對於汽車產業製造過程的發展策略而言，政府政策與法令、規模經濟明顯、多角化程度低、資本密集度高、產品差異化程度低，以及市場需求呈上昇發展等因素，有著極為深遠的影響。茲整理出「市場特性」、「政策與法令」、「產業關聯效果」等符合本研究相關之產業特性。

（一）產業關聯效果

廠商所擁有的生產技術愈高，但在產業關聯性大的影響下，製造廠有賴協力廠的高度配合，須積極建立供應商網絡。

（二）大陸市場特性

若廠商資金能力不足，但大陸幅員遼闊及人口分散，在建構通路成本考量下，其行銷通路類型將採取經銷商模式。

（三）政府法令與政策

若廠商與經銷商有過不愉快的合作經驗，但若當地法令政策規定必須合資直營下，廠商為取得經營控制權，其行銷通路類型將傾向於表面合資直營模式，但實質獨資直營模式。

在這些產業特性中，其中以「政府法令與政策」對於汽車業影響重大，當廠商進入大陸市場時，依據政府法令的規定，汽車銷售公司不能採獨資直營的方式，需採與中方合資的方式營運。但是若廠商曾與其經銷商有過不愉快的合作經驗時，廠商為取得經營控制權，卻礙於此項限制之下，會去尋找中方人頭代表來合資登記設立，使其行銷通路類型傾向於表面上為合資直營模式，但實質上屬於獨資直營模式。

四、行銷通路之管理

本研究歸納出在通路管理方面包括衝突管理與關係經營管理。其中衝突管理的方式為劃分專屬銷售區域為主，強化或改變價值的通路主張、部分讓步、訴諸法律為輔；而關係經營管理的方式為巡視督導、訊息回饋與評估績效。針對不同的行銷通路類型採用不同的管理方式。

（一）經銷商模式

本研究發現台商赴大陸建構行銷通路時，若在市場幅員廣闊及人口分散、產品特性、無通路建構能力、自建通路成本效益考量等情形下，廠商將會採取經銷商模式。而汽車業因其上述因素之考量，行銷通路類型以採經銷商模式為最廣泛使用。

在此通路模式下，廠商對經銷商沒直屬管轄的權力，所以廠商對於經銷模式

的管理方式有巡視督導、資訊回饋、績效評估等方式。

巡視督導方面，廠商會利用這種非正式的主動關懷方式，去維繫與經銷商間的關係，並進一步達到管理的目的。

資訊回饋方面，廠商要求經銷商將產品銷售情況、顧客對產品的反應及競爭者概況等，資訊回傳給廠商，如此廠商便能進一步掌握市場的狀況。

評估績效方面，廠商可針對經銷商的銷售績效，進一步加以分析瞭解，該經銷商是否適合再繼續合作，進而刺激經銷商對產品銷售的提升。

(二) 獨資直營模式

本研究發現台商食品業赴大陸建構行銷通路時，為了取得經營控制權、減少衝突及提升競爭力的情形下，廠商會採取獨資直營通路模式。

在此模式之下，廠商對獨資直營有直屬的管轄權力，所以在對於管理方法上，會採取資訊回饋與績效評估等方式。

資訊回傳方面，廠商會要求直營所的人員，回傳產品銷售狀況、顧客對產品的反應等，如此廠商便能掌握市場狀況，進一步控制內部的產品銷售。

評估績效方面，廠商利用此方式來管理內部人員，並進一步評估內部人員的貢獻，如此掌握整個直營所的營運。

五、總結

依據命題建構(表 5-1-2)本研究發現，廠商行銷通路類型的選擇與本身擁有的資源密切相關，與企業關係網絡無關。但廠商在大陸營運時，企業關係網絡的經營是不可或缺的。另外，汽車產業的行銷通路以經銷商模式為主，需對於其妥善管理，避免產生通路衝突。

表 7-1-1:命題彙整表

命題	命題內容
命題一	廠商所擁有的策略性資源愈強，愈容易建立企業關係網絡。
命題 1-1	廠商所擁有的產品品牌知名度愈高，愈容易建立顧客的通路網絡。
命題 1-2	若組織內個人擁有較廣的華人關係，與政府相關人員關係良好，愈容易建立政府網絡。
命題 1-3	若廠商先前與協力廠有過良好的合作經驗，愈容易形成更緊密的供應商網絡。
命題二	廠商所擁有的策略性資源愈強，但在產業特性的限制下，會影響企業關係網絡的建構。
命題 2-1	廠商所擁有的生產技術愈高，因產業原物料專屬性高，因此傾向與既有的合作廠商建立供

命題 2-2	應商網絡。 組織內個人擁有較廣的華人關係，但受限大陸法令規定之下，企業必須更進一步強化政府網絡。
命題三	若廠商所擁有的策略性資源不同，則其行銷通路類型也會有所不同。
命題 3-1	若廠商擁有高品牌知名度，但資金能力不足的話，則在建構成本考量下，其行銷通路類型將會傾向採取經銷商模式。
命題 3-2	若廠商與經銷商有過不愉快的合作經驗，其行銷通路將傾向於採取獨資直營模式。
命題四	若廠商擁有的策略性資源不同，在某些產業特性的限制下，其行銷通路類型的選擇將受影響。
命題 4-1	若廠商資金能力不足，但大陸幅員遼闊及人口分散，在建構通路成本考量下，其行銷通路類型將採取經銷商模式。
命題 4-2	若廠商與經銷商有過不愉快的合作經驗，但若當地法令政策規定必須合資直營下，廠商為取得經營控制權，其行銷通路類型將傾向於表面合資直營模式，但實質獨資直營模式。
命題五	若廠商佈建的行銷通路類型不同，則其採取的通路管理方式也會有所不同。
命題 5-1	若行銷通路類型為複式經銷，欲防止產生通路衝突，則廠商會採取規劃專屬銷售區域之方式來管理。
命題 5-2	若行銷通路類型為經銷模式，廠商會更積極對經銷商巡視督導、要求訊息回饋與評估績效，達到經營管理目標。
命題六	廠商的企業關係網絡對行銷通路類型無影響。

資料來源：本研究整理。

第二節 管理涵義

根據本研究發現，台商赴大陸投資拓建通路，會因廠商自身所擁有的策略性資源不同，而導致其所採取的行銷通路類型有所不同，且更進一步影響所採行的管理制機。雖然廠商之企業關係網絡對其行銷通路類型沒有影響，但是在講究人情世故的中國社會中，關係的適度經營是有必要的，不論是政

府、供應商、顧客關係網絡，有了這層潤滑劑，相信在大陸開拓市場，無形中更添一分助力。以下本研究建議廠商赴大陸投資時，可依其所擁有的策略性資源，選擇該採取的通路類型，並且針對其通路類型作不同的管理方式。

一、行銷通路類型選擇

廠商初到大陸投資時，在當地尚未建立良好的通路業務運作能力，且大陸市場幅員廣闊、人口分散、各地區的消費習性都有其共通性與差異性，加上沿海與內陸在消費程度及人口密度差異下，廠商可採取經銷模式從沿海發展至內陸，藉由與當地經銷商合作提昇當地的經銷經驗及降低內銷市場的風險，以建構行銷通路，其次經由品牌的建立、創造、維持、強化與顧客交易關係的利基，以打開品牌知名度及奠定行銷的基礎；若廠商欲採行獨資直營模式，構建自有通路必須靠時間的日積月累，但步調較慢，且容易被模仿，即使產品再好，仍不具競爭力。

廠商在大陸佈建通路時，會依其過去合作經驗、當地市場狀況及企業家精神等因素，決定廠商所採行的通路類型，當廠商累積了通路業務運作能力，並瞭解當地消費習性，生產合適的產品，且具備與經銷商合作的經驗，企業家精神就占了舉足輕重的角色。例如：頂新在大陸經營一段時間後，由於管理者本身野心大以及與夥伴理念不同很難達成共識，而採取集中管理方式，對於通路遭抵制即採積極態度，實行通路精耕，改以獨資直營模式佈建通路；統一的管理者本身具有人本關懷的理念，從一開始的經銷模式到目前雖已擁有良好通路業務運作能力，仍採經銷兼直營模式。因此當廠商具備應有的組織能力，會因管理者理念不同，造成其選擇不同通路類型。

總而言之，廠商為了獨享利潤及掌握經營控制權，會採取獨資直營模式佈建通路，但在成本及風險的考量下，仍會選擇與其他夥伴合作以分攤風險；而採取經銷模式的廠商，應先將區隔市場，針對不同市場特性，採取不同的通路管理方式。

二、 通路機制的管理

行銷通路採用經銷、獨資直營及合資直營，各有其優缺點，企業管理的方式亦會有所不同，將分述如下：

（一） 經銷模式

廠商與經銷商以利益為出發點，廠商須維持良好的合作關係，否則兩者間的合作容易受外力或第三者的影響產生變數，因兩者非從屬關係，所以廠商無法直接強迫經銷商聽其下達的命令，對此廠商可明確制訂雙方合作的內容及評估標準，另一方面可利用溝通、主動瞭解經銷商的狀況及所處的困難，給予經銷商支援，供管理者對於經銷商及周圍環境產生的問題，擬訂應對的決策。廠商藉由經銷商提供的資訊，分析及解讀資訊中的涵義，據此制訂正確的市場策略。

（二） 獨資直營

獨資直營是屬於從屬關係，通路成員須遵守廠商制訂的策略及規則，廠商可直接下達命令，內部人員的管理便相形重要，由於許多台商會逐漸提高當地員工比例，因此管理者必須瞭解員工的特性及融入他們的生活，因大陸員工的工作態度和台灣員工不同，必須時時刻刻監督，其工作才能達到公司標準，而廠商對於員工回傳的資訊，可能會有假造資料的情況發生，此時必須由管理者判讀資訊的可靠性及正確性。

第三節 後續研究建議

本研究所探討的是台商汽車業赴大陸經營之企業關係網絡、佈建通路之類型及所採行的管理方式，然基於研究之限制，某些相關議題無法深究。因此提出一些建議，供後續研究者參考。

- 一、本研究深入探討後，發現企業關係網絡對廠商在大陸的營運非常重要，但在研究中無法具體說明其影響之範圍，建議後續研究者可進一步探討。
- 二、根據國外文獻顯示，華人關係之範圍很廣，但在本研究中只為廠商資源中的一項，建議後續研究者可擴大華人關係之觀念，成為一構面，進行深入探討。
- 三、本研究僅針對汽車業中東南汽車公司為研究對象，故建議後續研究者可對不同產業的廠商做探討，以研究其擁有不同的資源對其在大陸企業關係網絡、通路類型之影響與通路管理方式有何不同。

參考文獻

一、定期刊物

- 司徒達賢、許文宗 (2002)。網絡關係生命週期演變分析。產業管理學報，3 卷 1 期，頁 101—128。
- 胡同來、許士軍、魏啟林 (2001)。行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究：以資訊業個人電腦行銷通路實證。管理學報，18 卷 3 期，頁 395—419。
- 鄭伯燾 (1997)。台灣企業網絡中的對偶關係：關係形成與關係效能。中華心理學刊，39 卷 1 期，頁 75—92。
- 胡育華 (1999)。行銷通路權力、通路氣候與團結合作之研究：台灣 PDA 產業實証。
- Received 與 July (2000) . Guanxi and organizational dynamics : Organizational networking in chinese firms. Strategic Management Journal , 22 , 455—477.
- Henry K.Y.Fock 與 Ka-shing Woo (1998) . The china market : Strategic implications of guanxi. Business strategy review , 9 (3) , 33—43.
- Gary L Frazier (1999) . Organizing and managing channels of distribution. Academy of Marketing science, vol.226 (spring) , 240.
- L.W.Stern, A.I.EI-Ansary, and J.R.Brown(1989). Management in Marketing Channels. New Jersey : Prentice Hall 。
- Achrol, Rav 與 Louis W. Stern (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. Journal of Marketing Research, 25, 36-50.
- Anand, Punam and Louis W.Stern (1985). A Sociopsychological Explanation for Why Marketing Channel Members Relinquish Control. Journal of Marketing Research, 22, 365-76.
- Blois.K.J(1990). Transaction Costs and Networks. Strategy Management Journal 11,494-4964.
- Fombrun.C.J(1982). Strategy for Network Research in Organizations. Academy of Management Review, 7, 280-2908.
- Prahalad.C.K and G.Hamel(1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68 , 79-91.

二、著作書籍

- 吳思華 (1996)。策略九說—策略思考的本質。台北：麥田出版。
- 黃俊英 (2000)。行銷管理—策略性的觀點。台北：華泰出版。
- 洪順慶 (1999)。行銷管理。台北：新陸出版。
- 林明杰、郭建中 (2000)。台商赴大陸投資法律須知及自身權益保障手冊。台北：經濟部投資審議委員會。
- 張仁琪、高漢 (2001)。世界汽車工業—道路、趨勢、矛盾、對策。北京：中國經濟出版社。
- 國家信息中心、國家計委產業發展司 (2001)。2001 年中國汽車市場展望。北京：機械工業出版社。
- 瓊安·瑪格塔 (2001)。新經濟時代管理大師觀點 (潘東傑譯)。台北：天下出版。
- 匯豐汽車 2001 年度年報。

三、研討會論文集

- 賀力行、李陳國 (2000)。台商網絡在中國大陸競爭優勢初探。經濟情勢暨評論，6 卷 1 期，182—189 頁。
- 蕭志同、楊俊文、朱博湧 (2000)。兩岸汽車業合作之研究。東海管理評論，2 卷 1 期，119—130 頁。

四、博碩士論文

- 李國瑜 (2001)。知識移轉的整合模式—知識特性、吸收能力與社會資本。國立政治大學企業管理學研究所。
- 李陳國 (2000)。台商網絡在大陸競爭優勢初探。私立中華工學研究所。
- 陳榮宗 (2000)。影響策略、滿意度與績效關係之研究—以汽車業為例。私立中華事業經營學研究所。
- 毛文騏 (1998)。我國汽車業經營策略之研究。國立成功大學企業管理學研究所。
- 孫國青 (2000)。社會資本說的台灣產業印證—社會資本的形成、發展與維繫。國立台灣大學國際企業研究所。
- 林育慶 (2002)。大陸汽車業經銷通路之研究。私立淡江大學中國大陸研究所。
- 曹宣治 (2002)。國際通路策略之研究—以高科技公司在歐洲為例。國立政治大

- 學企業管理學系未出版碩士論文。
- 謝景源 (2001)。影響台灣汽車產業在大陸重構供應網路相關因素之研究：以東南汽車為例。私立中原企業管理學研究所。
- 黃葵華 (1999)。台灣汽車赴大陸投資之配銷通路策略研究。國立中山大學大陸研究所。
- 李惠如 (2001)。以代理理論與通路配合度探討製造商與通路商的關係。國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 胡育華 (2001)。行銷通路權力、通路氣候與團結合作之研究—台灣 PDA 產業實證。高雄第一科技大學行銷與流通管理系未出版碩士論文。
- 紀秋煌 (2001)。通路控制力、通路類型與通路績效之研究—以兩岸台商工具機業供應鏈為研究對象。中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 陳榮宗 (2001)。影響策略、滿意度與績效關係之研究—以汽車業為例。大葉大學事業經營研究所未出版碩士論文。
- 簡清隆 (2000)。台灣汽車行銷通路組織選擇之研究。大葉大學事業經營研究所未出版碩士論文。
- 趙義隆 (1993)。國產小汽車代理制與經銷制通路力量之比較。國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 林易照 (1996)。兩岸汽車產業分工網路與協力廠特質之探討。天津地區汽車產業的實証研究所未出版碩士論文。
- 李永和 (1997)。兩岸產業分工政策之研究—以汽車工業為例。中興大學公共政策研究所未出版碩士論文。
- 陳清榮 (2000)。製造商選擇配銷商影響因素之研究。暨南國際大學企研所未出版碩士論文。
- 李世明 (1995)。製造商通路結構選擇因素。中興大學企研所未出版碩士論文。

五、電子媒體

大陸台商經貿網 (2002)，「台商對大陸地區間接投資金額統計」。

<<http://www.chinbiz.org.tw/maz/Eco-Month/117-2002-05/117-table 10.xls/>>，
(2002/12/01)

中華經濟研究院，大陸工業發展季報，「產業深度報導」，第 22 期。

<<http://www.cier.edu.tw/cq/CQ22-2.HTM#BM2ST/>>，(2002/12/5)

中華經濟研究院，「政策焦點—當前大陸重點產業政策」。

<<http://www.cier.edu.tw/cq/CQ24-3.HTM#BM2ST/>>，(2002/2/20)

中國環境保護網，「國家環境保護十五計劃」。

<[http://www. Zhb. gov. cn/download/shiwu. doc/](http://www.Zhb.gov.cn/download/shiwu.doc/)> ，(2002/1/10)

東南汽車公司網站<[http://www. soueast-motor. com/](http://www.soueast-motor.com/)> ，(2002/12/23)。

雙橋大陸資訊網<[http://www. tbweb. com. tw/](http://www.tbweb.com.tw/)> ，(2002/1/28)。

中國汽車動態信息網<[http://www. autonews. net. cn/](http://www.autonews.net.cn/)> ，(2002/1/25)。

新浪網－汽車<[http://auto. sina. com. cn/buy/index..shtml/](http://auto.sina.com.cn/buy/index.shtml/)> ，(2002/1/18)。

新浪網－北京<[http://www. sina. com. cn/](http://www.sina.com.cn/)> ，(2002/1/18)。

新浪網－台灣<[http://www. sina. com. tw/](http://www.sina.com.tw/)> ，(2002/1/18)。

中國車網<[http://www. chinacar. net/](http://www.chinacar.net/)> ，(2002/1/15)。

中國新聞網<[http://www. chinanews. com. tw/](http://www.chinanews.com.tw/)> ，(2002/1/10)。

中共外經貿部網站<[http://www. moftec. gov. cn/](http://www.moftec.gov.cn/)> ，(2002/1/20)。

中國汽摩網<[http://www. auto2000. com. cn/vote/](http://www.auto2000.com.cn/vote/)> ，(2002/12/2)

大陸台商經貿網<[ttp://www. chinabiz. org. tw/study/study-report/menu. htm](http://www.chinabiz.org.tw/study/study-report/menu.htm)
> ，(2002/1/2)

中國汽車新網<[http://www. qiche. com. cn/newscenter/2c_0007-330. html](http://www.qiche.com.cn/newscenter/2c_0007-330.html)> ，
(2002/1/2)

鉅亨網 [http://www. cnyes. com. tw/asp/index4homesh. asp?source=HY](http://www.cnyes.com.tw/asp/index4homesh.asp?source=HY)

中華汽車<[http://www. china-motor. com. tw/](http://www.china-motor.com.tw/)>

中華經濟研究院<[http://www. cier. edu. tw/](http://www.cier.edu.tw/)> ，(2002/12/5)

中華通@華商專業網<[http://www. chinesetone. com/](http://www.chinesetone.com/)> ，(2002/1/7)

南京東南汽車銷售有限公司<[http://njdn. auto2000. com. cn/](http://njdn.auto2000.com.cn/)> ，(2002/11/7)

裕融企業股份有限公司<[http://www. tac. com. tw/DBWEB/tac/index. html](http://www.tac.com.tw/DBWEB/tac/index.html)> ，
(2002/11/7)

附錄 A

東南汽車公司訪談題目

(一)基本資料

1. 貴公司目前在大陸擁有多少經銷據點？經銷據點的分佈狀況如何？這些據點是如何形成的？是根據地理區域劃分為總代理商，然後由總代理商再尋找經銷商嗎？
2. 經銷據點的形態有哪些？(是自營店？合資？還是東南汽車直接投資？)與當地政府有合作設立經銷據點嗎？
3. 貴公司對「銷售據點」的定義為何？「維修據點」可視為銷售據點嗎？
4. 中轉站與中轉庫有何不同？主要功能為何？整車廠與配套廠有何不同？
5. 貴公司目前在大陸銷售的產品除「輕客車」外，還有哪些？未來將如何進入「轎車」、「休旅車」市場？
6. 在大陸汽車業中，所應注意的事項有哪些？
7. 懇請提供東南汽車公司的公開說明書、年報、或其他相關的基本資料。

(二)資源

1. 貴公司是否已經取得當地政府、中央政府、或其他地方機構的許可執照？在大陸是否不容易取得執照？貴公司如何突破難關取得執照？
2. 貴公司是否有在大陸上市或上櫃？
3. 貴公司在大陸的生產是否已達規模經濟？
4. 公司目前的銷售對象為何？東南汽車在大陸的品牌形象如何？
5. 據資料顯示，中華得以順利進入大陸市場，吳舜文女士居功厥偉，是否「人情關係」在大陸是非常重要的？貴公司是如何與當地政府或經銷商建立關係的？東南汽車是否會積極地鼓勵台幹與當地機構建立良好的人際關係？
6. 貴公司能在競爭激烈的大陸汽車業中脫穎而出，除了本身的製造能力外，還有那些競爭優勢？

(三)通路關係

1. 貴公司篩選代理商、經銷商的標準為何？過去有合作經驗的廠商，是否較容易成為東南汽車的合作夥伴？
2. 經銷商除了銷售產品外，還執行哪些功能活動？一、二級經銷商的差別為何？

一級經銷商要晉升為二級經銷商，需符合那些要件。

3. 貴公司平日如何與各類型的經銷商維繫合作關係？彼此員工的私人聚會或應酬是否很重要？
4. 貴公司與經銷商如何相互傳遞資訊？要求經銷商回饋的資訊內容、頻率為何？平時貴公司提供那些資訊給經銷商？提供的頻率為何？
5. 與經銷商合作時間越久，彼此的相互信任程度是否會比較高？

(四) 通路管理

1. 貴公司如何管理經銷商？如何評定經銷商的績效？如何獎勵經銷商？
2. 貴公司與經銷商是否曾經發生通路衝突的問題（例如：不同經銷商之間的惡性競爭、經銷商不配合公司政策等）？原因為何？如何解決？
3. 貴公司對產品的定價方式為何？是統一定價、或是訂一個成本價格，然後授權當地經銷商視當地情況自行決定呢？
4. 貴公司如何提高銷售業績？是給予經銷商補貼還是價格優惠？
5. 目前東南汽車在大陸銷售，遭遇最麻煩的問題有那些？

附錄 B

匯豐汽車公司訪談題目

(一)基本資料

1. 貴公司目前在大陸擁有多少經銷據點？經銷據點的分佈狀況如何？這些據點是如何形成的？是根據地理區域劃分為總代理商，然後由總代理商再尋找經銷商嗎？
2. 經銷據點的形態有哪些？(是獨資？合資？)
3. 貴公司對「銷售據點」的定義為何？「維修據點」可視為銷售據點嗎？
4. 您認為在大陸建立汽車經銷體系，與台灣相較之下，有哪些需要特別注意的事項？
5. 懇請提供匯豐汽車公司的季報、年報、或其他相關的基本資料。

(二)資源

1. 貴公司是否已經取得當地政府、中央政府、或其他地方機構的許可執照？在大陸是否不容易取得執照？貴公司如何突破難關取得執照？
2. 貴公司目前在大陸的銷售狀況如何？
3. 東南汽車在大陸與當地政府關係良好，是否有助於匯豐的發展（取得執照、設立據點）？
4. 東南汽車品牌知名度的提高，是否有助於匯豐銷售量的提昇？
5. 據資料顯示，中華汽車得以順利進入大陸市場，人情關係的運作良好是攸關因素。因此，請問貴公司如何經營在大陸的關係？
6. 貴公司進入大陸市場，並與東南汽車合作的主要動機為何？您認為貴公司比其他的經銷商具有那些競爭優勢？

(三)通路關係

1. 貴公司與政府官員(地方及中央)的私人聚會或應酬是否很重要？

2. 貴公司平日如何與東南汽車維繫合作關係？兩造員工的私人聚會或應酬是否很重要？
3. 貴公司與東南汽車如何相互傳遞資訊？是否有要求東南汽車回饋資訊？其內容與頻率為何？貴公司在大陸的各大據點，彼此是否有相互傳遞資訊？其內容與頻率為何？
4. 貴公司與東南汽車的其他大陸經銷商之間，彼此是否有相互傳遞資訊？其內容與頻率為何？
5. 與東南汽車合作時間越久，彼此的相互信任程度是否會比較高？在爭取東南汽車的經費支援方面，是否格外具有優勢？

(四) 通路管理

1. 貴公司平時管理大陸經銷據點的辦法有哪些？（例如：員工作業手冊、定期開會、日/月營運報表等行政制度）
2. 貴公司在大陸的經銷據點，彼此間是否曾經發生通路衝突的問題（例如：不同經銷點之間的惡性競爭）？原因為何？如何解決？
3. 為了提高各經銷據點的銷售業績，貴公司經常採取那些措施？激勵業務代表的方式有哪些？
5. 目前匯豐汽車在大陸銷售，遭遇到最麻煩的問題或困難有那些？

附錄 C

東南汽車訪談紀錄

時間：91 年 8 月 29 日 下午 1:30

地點：桃園縣楊梅鎮

受訪者：游德祥 中華汽車 經理

問：研究華人關係對於各廠商在海外擴展市場的相關…？重點就是在那個中華汽車公司在…應該算是東南汽車嘛！

答：嗯哼。

問：在大陸通路的擴展。那他們的研究算是我的研究的一個小部分，那我還有另外其他部份可以訪問其他的…其他的業者跟廠商。就對他們來說他們會以中華汽車還有匯豐汽車為他主要研究的對象。

答：的案例就對了！

問：對對對！

答：是…好！那現在我們怎麼進行呢？

問：那我想我們是不是就那個，我稍微介紹一下，我們這個訪談題目，大概可以分成四類，一個就是基本資料，就我們想要知道貴公司在…在大陸的那個拓展的情況。

然後第二個…第二個是資源，就是我們想…想了解就是說是不是某些…貴公司是否擁有某些資源，所以使得你們在擴展大陸方面會比較容易喔。

那第三個是想了解在大陸跟通路廠商的一個關係，那麼最後一部份就講到通路的管理。

答：是。

問：所以說今天的問題點然都比較著重在那個通路，大陸方面。

答：都很大哦！

問：那個另外…其實那個台商現在在大陸拓展市場，相關的研究還蠻少的。因為之前大陸也是有很多的限制。

答：對！

問：因為我想這一、二年厚好像相關的研究開始會蓬勃。

答：所以…各位同學對大陸的一個汽車產業，我不曉得是不是有初步的了解或是有些像WTO的銷售限制，這些不曉得有沒有初步的了解。

問：您那邊有資料…？

答：沒有我是先問一下他們到底了解的多少…，因為…我好判斷去解釋一些事情。

問：ㄟ…只要是網路有的，我們都有看過。

答：哦厚。

問：因為我們都從那個網路上的資訊去尋找。

答：去尋找就對了。

問：對！但是不知道那個網路…因為有的事件撰寫不知道正不正確？

答：是。

那現在是怎麼樣…預備就來…還是（笑）。

問：我們就從那個題目那個訪談題目的過…一一的問過。

你們要不要…

問：這是那個…

答：好…之前有收到。

問：你們要不要問啊？

答：沒關係，我這邊也…一份資料先給各位。

這一張是目前嗯…其實網路上應該也可以查的到啦！和一些經銷商…但是經銷商也有幾個…幾個我們台灣叫做展示中心啦，那邊叫展廳。所以有時候我會用到大陸的名詞或者怎麼樣……

那…事實上，以整個大中華地區來講厚，他們會因為地理區隔先去把它切成大塊，那有人會切成六塊、十三塊、十一塊，這看公司的一個 policy。

那基本上東南汽車是把大陸的經營切成六的區塊，包含華東區、華南區、西南、西北、東北、東華北…

但是現在其實主要的市場厚應該是在華東跟華南，在大陸是佔據了相當高的比率喔。像華南區大概應該佔據…大概是…四十。四十…佔了百分之四十的銷售購成比。在整個大陸市場裡喔！所以它雖然有區分六的但是…最主要的…各位知道經濟發達的都是沿海地區。所以它的一個銷售跟我們的營據，也是…也是台商發展的重點。

因為城市其實…它的國民所得各方面也比較高。是這樣一個狀況。那各位手上拿到的是我們有分幾個層面來看。第一個，若以最左邊來講，以東南汽車來講，它現在全國，全大陸裡有幾家的經銷商，這是直接對東南汽車的。

那當然在經銷商裡面各位…可以更細的，可以去發現，在我們經銷商的佈建裡面有些是…有些省份裡面是單一家，那有些省份是有兩家、三家，甚至好幾家，甚至有些經銷商是涵蓋了好幾個省只有一家。那這完全就是說依照一個市場的特性，還有經銷商的特性在做一些分佈的調整。

那各位走的是叫做流通管理，事實上在通路的 policy 裡面有很多是要考量的。包含產品、地理，還有公司經營等等。所以至少走到目前我們東南的通路形態是在經銷商的佈建是維持這樣的一個狀態，那當然現在也隨著環境、還有競爭、還有經銷商的一個狀態，還有我們產品的擴增，慢慢的在做一些更中長期的一些規劃。譬如將來是不是要走向區域的大經銷商，或是區域裡面切好幾個經銷商，其實這是必須還要做一些調整的。所以如果從周圍的左邊各位可以看到，以經銷商的分佈來講，現在可以看到有些省是獨家，有些是併賣，那我們在實際在一個省裡面，譬如在上海市裡面現在有四家，它的區位並沒有去做劃分，那我們是在它設的營業據點裡面去設定一些遊戲規則。不像…有些廠商他們就…，上海什麼東區是誰，西區是誰。這在通路規劃區隔裡面是有些 policy 在的。

那大陸事實上有些叫做「滾動式的發展」，那尤其東南汽車來講，各位如果有研究或說…我們剛進去其實是蠻辛苦的，量慢慢的做，那包含品牌各方面其實在…在大陸並不是很 where know。我們進去不是用三菱汽車，而是用東南汽車的品牌。所以開始在招募經銷商的時候，其實是蠻辛苦的。因為說實在它其實的是一期的喔。所以人家變得說不曉得你是什麼，我為什麼要賣你的車，甚至先拿來，賣完再說。

一直到經營到現在是很多經銷商祭隊要做，這裡面當然很多的歷程，很多的艱辛跟努力的哦，那一直走到現在…如果針對第二個問題可以看到說，以經銷商的分佈在左邊有這樣的狀況。

那公司類型我可以解釋一下哦，一個是品牌專業公司專業的去經營哦。這在大陸的汽車產業不像在台灣一樣，台灣一樣一家公司裡面它其實只能經營一家品牌，那大陸是從計劃經濟走向市場經濟。

所以它以前很大的通路系統是什麼物資系統，機便型就是分配經濟以下，所以它常常一家公司裡面，我所有附屬企業我含保養都可以賣。那甚至剛開始，也跟車廠有關係。每個車廠基本上它走到後來它基本上對於一個車廠它只有一個產品，它不像我們台灣一

樣就全產品複式很多產品可以滿足，所以經銷商它為了滿足它的客戶，它必須跟不同的車廠，不同的品牌來一起經營，可是慢慢隨著它汽車市場的開放，還有量的成長。所以現在幾乎各個比較有品牌的公司，慢慢要求你就是專屬公司、專營展的展廳、專營的人員。

那在過去幾乎都是混在一起的…混在一起的。所以這邊即使走到現在，在東南的經營裡面我們還是有三種類型。

第一個是品牌專營，就是它就是一家公司而且只經營東南品牌。第二個是公司專營，公司專營基本上它在背後面還是一家公司，但是它會另外再設立一家公司來販賣我們的品牌。但是它不像…不像說大到我們台灣叫做集團企業。ㄟ我有一個 A 公司、B 公司，基本上它就是公司肯成立一個紙上公司，或者怎麼樣…ㄟ這就是專門來對應東南的。

那兼營就是目前一個公司之下，它的營業額裡面它有別的品牌的车子在銷售。

問：請問一下哦那個公司它為什麼要另外成立一個公司來賣這個品牌呢？那就是…好像聽起來是有那種…那種獎賞…

答：當然…就是製造廠要求的…我就是要專屬於我們的資金、我聘的人員、我們的…ㄟ。

問：喔…是那個東南汽車出資的。

答：對。

問：像是直營的？

答：不是！不是！

是那家公司它有經營很多個品牌，但是因為現在廠家都會要求你一家是要是專營的公司。然後專門的銷售人員，專門的財務來對應我這家公司。就是說我不讓你混在一起，以前就是我所有業務員，雖然我有好幾個品牌，可是我都是混著賣，我所有的業務員可以賣所有的品牌。

可是為了…呃，廠家為了所以達到自己的銷售目標或是說為了要促進自己的銷售，它會希望說…ㄟ，你公司是專門的人馬來對應我這個品牌。所以才會有專營公司的形…ㄟ，的現象出現。

問：所以，它原本是賣多品牌的汽車但是它為要呈現東南的業務，所以它另外成立的一個…公司。

答：其實不只東南這樣要求，現在是幾乎大陸的很多大的品牌都是這樣的要求。除非是一些那種所謂的那種主張車廠或是一些小不經傳那種小車廠它不會要求之外，所有的大車廠都會要求是專營公司。

問：那…我有一個疑問喔，就是說…幾時…就算是說同一家公司，但是我在設不同的據

點厚，雖然是同一家公司但不同的據點。我給它不同的名稱，然後每一個就是…，譬如說我都是某一家公司假設是 A 公司，那譬如說它有一個…呢，就是說 A 公司那它在某一個營業廳，那麼這個營業廳，呢…這個營業廳的名稱呢，可以假設說是可以假設說是 A1，那 A1 專門專門賣東南，那如果它另外一個營業廳 A2，A2 專門賣另外一個…一個品牌這樣不是也可以嗎？為什麼它們一定要…就是在…

答：這樣子財務不獨立嘛！財務不獨立的話變得說它的資源的運用就會可能…因為廠家政策的不同你會偏向於說給你比較多佣金或是比較多反應的廠家。那對於我這個，譬如說我認為說我可能沒有辦法競爭過那些給佣金給很多的品牌的時候就會變成說，呢…我能夠使用到的資源會很少，尤其是資金方面。它變得說它資金可能就是偏向於那個佣金很多的，那佣金很少的它可能就給少一點，那給的心力或是給的人馬，也沒有那麼多、那麼好。

問：所以…所以希望它是能夠獨立的完全…

答：對

問：謝謝！

答：所以從這一個大概可以看出厚就是說整個…第一個問題，據點的分佈狀況。所以各位把那個…其實它大陸的每一個公司多稱都要加上地區名，這是一個奇怪的規定譬如說第一個東南，各位可以看到安徽東南、南京東南，這些就是在安徽省、南京市、蘇州…蘇州市、浙江省，它們都要加上一個…地方的名稱。

所以各位可以很清楚從這邊像啊它是屬於那一個省在什麼區域。那第二個看到據點，據點就是因應第二個問題喔。

據點形態。

哦！據點形態是？…

這個應該叫是…

問：叫形成，就是怎麼去找到這些據點？

答：你說…你指的是經銷商？還是…

問：對！對！

答：我現在對據點的定義…就是這個經銷商是怎麼找來的，還是…它的直營點。

問：那個經銷據點的分佈狀況喔…就是您這個表格上喔，除了它有哪些類型之外，還有它每一種類型的那個…就是指的點就是說它的那個據點，這個是指那個據點，然後後面第三個問題是說這個據點是如何形成？就是說怎麼去找到這些…這些經銷商的。

答：經銷商的部份。

經銷商的部份的找法就是說因為呢…我們在建立通路的時候，我們一定會預設我們公司今年度有多少目標要達成。所以我依據這個目標，我可能有很多參數，呢…譬如說它的 GDP 啊、還有人民所得啊、居民可控制的…呢，就是可控制的消費支出啊等等這些參數之下，我會去設說這個地方我需要幾個展廳，那可能需要幾個經銷商。那可能因為每個區域它的特性不一樣，譬如說台商多的地方 maybe 我會設，我會…呢，我會優先使用台商的經銷商，那…呢…另外的話就是說有關於這個經銷商的部份的話，呢…設立的話就是說我們在…剛開始的時候我們會有一些…譬如說政策性，我們會從沿海開始，那沿海的部份，可能，呢…maybe 重要的城市我會，呢…一家，或二家或三家都不一定，但是在有一些比較封閉的區域我可能只會設立一家，因為避免惡性競爭的產生。那像現在像我們在，呢，北京、上海、廣州，因為這三個地方都是經濟比較發達。而且它的市場量很大，所以你一家勢必滿足不了，尤其是現在所起來的經銷商的規格都不算太大。它不是像集團式的支持它後面有很多的資金、有很多的人力，它可以無限的擴充。

目前還找不到像這樣子類型的經銷商。所以，我譬現在找經銷商，就是說我們會去找一些參數，然後利用這些參數我們可能去算出每個區域我們需要幾個經銷商、幾個網點，然後來滿足我的市場需求。

那就是這樣找出來的。那至於說據點的部份的話，可能就是，呢。經銷商它會提它的事業性計劃。譬如說它認為在這個區域裡面，像廣州市好了！廣州市它可能都是偏在西區，那它可能就會說，「…我東區的部份我可能不設展廳，那我可能都偏重在西區的某些地方，譬如說汽車城甚至是汽車街等等的地方。那它會提出這些計劃，那這些計劃呢由廠家去審核，就是說到底適不適合。那因為這個，這些據點的成立又跟東南的一些補助政策有關係。譬如說你設立這些據點可能廠家會給你百分之五十或是多少金額的補助。那所以…據點就是這樣慢慢的形成的。

那因為你要設譬如說你要設一個據點、二個據點，因為這都跟我當初譬如說我在當地有二個或三個經銷商那你要設立據點的時候，可能就是…為什麼要經過廠家同意就是避免二家經銷商會互相衝突，那他們可能要某一段的距離，譬如說二公里或三公里之外，你才可以設新的據點。那這個都是要經過廠家的考核。

問：那您們說經銷商在設據點的時候東南汽車有給它補助是不是？

答：對！現在就是說我們會針對你設的譬如說我們像…呢，應該是一、二年前我們就開始要求 4S 據點。4S 據點就是包…呢就是等於 4 位一體台灣的這個 3S 站，就是前店後廠的這個形態。那像你設呢…這種模式的呢…展示廳的話廠家會給補助那就要看你展廳的

大小規模是不是都按照我們所要求的，譬如說 CI 的標準、場地的尺寸啊，這些東西。然後我自來給你獎金譬如給你百分之五十，百分之多的補助這樣。

問：通常您在跟經銷商簽約的時候，是不是一簽就都簽很長期的？我的意思是說，因為您又有補助嘛。譬如說它設立這個據點，萬一它有一些違反公司政策的行為。譬如說它偷偷賣其他公司的品牌或者是說他們做出一些會造成通路競爭的一些行為，那你們是怎麼去做？

答：這個…這一個喔跟通路的關係基本上跟台灣一樣政策是叫做是長期的發展。那在合約上面我們不可能去訂一個很長期的保障條約或是怎麼樣。那因為初期我們的一些市場上的變化比較快、比較多也比較不穩定。所以之前東南跟經銷商簽的大概都是一年。但是一直到了最近一、二年，因為整個經銷商也願意配合也起來了，所以現在慢慢有趨昇，對於一些好的經銷商配合好的有達到的它的期限是彈性的，不是每一家都一樣。所以 by case 不同去簽定它，那應該最長的是會到三年啦！不過我現在並沒有實際他們哪一家簽幾年的資料，那以前幾乎是一年。那甚至要成立正式經銷商之前，還有一個準的…就是一個觀察期。

觀察期。那之後才會簽正式合約。

問：那…那個補助款是不是會根據那個合作關係的長短來有所不一樣？

答：呃，不會根據合作的關係，而是根據它有沒有達到我們設定的標準。對！那現在是做的更細啦！旭先在那邊規劃就是說這通路的發展有什麼都有季節，分季節、以前是比較整體那現在愈來愈細的，甚至可以看到 4S 說…4S 也有分標準、非標準的。那它得到的分數都不一樣。

問：那請問一下，您做的表格的右半邊厚…這個據點這邊 4S 標準，還有一個 4SA 是什麼意思？

答：4SA，現在應該是它的服務廠不是前店後廠，是鄰近的。

是…是有段距離的。他們的規定是好像是一公里還是二公里之內，你只要說在你這個 showroom 的旁邊一公里或二公里之內有維修廠。然後…而且是屬於我們專用。然後就可以稱為 4SA 點，但是因為現在維修廠的部份。大部份我們大都可以理解就是說它沒有辦法就是只給東南用。因為只給東南用，它可能會活不下去。所以一般我們…我們沒有要求到那麼嚴苛，就是說你只能修我們的車。

問：那 4S 標準就是所有 4S 都達到標準的、的那種…那個地步？

答：對！才叫 4S 標準。

問：那直營的話就是東南汽車直接投資的？

答：不是…不是…指的是經銷商它直營的。

就是只有 showroom 啦！沒有…

問：經銷商？

答：對！只有展廳，它並沒有維修廠。

所以…所以，我還是把通路的結構談一下啦…就是說邊的定義就是…

問：好像跟台灣不一樣嘛！

答：對！對！如果各位有研究過中華汽車，我們中華汽車在台灣只有三大家經銷商這一層，那經銷商在往下它設立的展示中心、分公司都是直營的。但是過去它還有在批發，做第二層的批發，就是 wholesalery 這個還有做批發，那在台灣是這樣。但是在大陸裡面它就是…我們的經銷商下面它其實還是有自己的分銷商。

那分銷商其實在台灣也算有，只是有台灣我們叫叫樁腳。但是在大陸我們把它認可成叫做…二級經銷商，它是有些規定譬如它要掛我們的招牌，那要展車要有專門的銷售人員有些規定。這些規定可以慢慢的變化。所以它有另外一個叫做分銷，但是現在的策略就是說，到底要不要二級，可能東南也在衡量。所以它的策略會因應市場、環境各方面，或是區域裡面有些地區的二級可能要慢慢的減少。策略應該讓直營的部份慢慢增加這才是一個長期穩定的銷售。但是對一些偏遠地區你叫一個經銷商說他到那邊去設直營，其實他的負擔是很重的，大陸那麼廣。所以這些政策會隨著區域去做一些調整，所以直營跟二級大概是在這樣的一個，這樣的區分跟定義。

因為你們問題好像有提到嘛，好像之前應該有蠻多訊息唷！（笑）有提二級的定義。

問：對，因為那個時候有在上網，所以…

答：那…另外，我沒有…我想我就不照一題一題來講。

問：好！好！好！

答：因為在大陸的銷售裡面在過去很奇怪的喔。在台灣我們已經進展到就是銷售加維修幾乎都是一個公司在做。但是在大陸過去其實是分的很散的。銷售是一個體系，銷售的人他不懂得維修。維修是一條體系，所以東南當初在建制的時候，事實上簽的，賣車是賣車，那維修的是維修，那個是不相關的。

但是因應時化的潮流跟經營的一個方向，現在已經導成就是求以銷售為主的經銷商它要去建制維修，然後把那個區域的維修的即使是前二期的維修特約都交由它來統籌管理。這是在大陸的一個演變的形態。那過去其實是晉渭分明，銷售不懂得維修，維修大概也不懂得銷售。那現在幾乎…因為世界潮流的漸趨，世界潮流就是這樣嘛。維修、銷售在合一，就是銷售後它的服務。所以慢慢也在做這個調整。

問：那請問直營的部份就只有展廳是沒有維修的是不是？

答：對！在這裡所指的直營就是這樣，只有 showroom。

問：那準直營的話就是還在觀察當中的據點？

答：對！

問：那二級就是剛剛說的那個分…？

答：分銷商！在下一級的分銷商。

在台灣叫 delver。低的 delver。

問：那這個分銷商就是由那個…就是由經銷商去控管的？

答：對！他們直接去管理。

他自己找的。但是要設立還是要跟東南提報。就是要認定為二級，還是要跟東南提報。現在他們對於二級的管理比較嚴苛啦，必須要有東南的 CI。必須要有幾台的展車，你才能成為東南的二級。不是像以前就是隨便你說，你甚至不用擺我的車你只要調車的行為我都承認你是二級。因為現在二級他們有給一些分數啦。就是說我在評估這個經銷商的時候通路的分數上面有給分。那至於二級的認定的話就很重要了。

問：所以說 Total 裡看起的話二級還是最多喔。二級的據點還是最多的。

答：對！但是他的銷售量並不高。

問：真的喔，那銷售量最高的是，是 4S 標準嗎？

答：應該就是說指的是指的 4S 標準跟直營這一塊那個銷售比。那各地區不大一樣。我舉個例子喔，上海自己的展廳賣的大概佔了七成五，二級經銷商是二成五。然後像比較偏遠的喔。我想重慶、貴州那邊大概是一比一。就是自己賣了一半，然後別也幫他賣了一半。這個地區性不大一樣。經銷商別也不大一樣。

問：所以要看地區，如果說是…

答：區域的特性。

問：如果是都會區的話，可能就 4S 標準會賣的比較好。

答：對，就是…直營的。就是左邊…

問：左半邊直營的那幾家…

答：對！對！對！這個。而不是藉由它的樁腳，就是二級經銷商去賣。

其這個也看區域，也看經銷商比啦。譬如說你在廣州地方的話，像…，呃，廣州汽工貿它可能就是二級的部份賣的很高。它可能佔到百分之六十，那其他才是自己賣。可是像那個…呃，芳村的部份他可能自己賣就高於二級的部份，所以這個也是有分經銷商跟區域別，不太一樣。因為大陸的經銷商的形態實在是蠻多的，就是說你從這裡面看喔，呃這裡面是沒有寫的很清楚。像有一些是從機電系統出來的。譬如說像芳村，它就是芳村

機電所演變出。東昌也是物質系統出來的。這些就是原先計劃經濟下面可以賣車的單位。就只有這個物質系統可以賣車。那所以說像這些演變出的，呃，現在他的實力不見得會比…呃，新出的這些經銷商強。因為像有些他是從維修演變出，像我們…呃，浙江康達的部分。他原本是像正德企業只做維修，因為那個時候不是隨便一家經銷都可以賣車。所以它現在演變出來。它也是變得強，就是說因為它的維修很強。所以它從維修裡面再演變出來賣車，其實是比較容易也比較快。因為你的維修能力不是那麼容易可以培養的。那再來是說他們的物資體系可能會比較老舊點，他們的彈性調整會比較慢。可是像是一些新的公司就是不屬於物資系統的其他系統的話，會彈性調整的比較快。對！

我想未來的方向趨勢就是朝直營的銷售比率要提高在走。因為當然專賣這些東西都一個趨勢一直在調整。所以你商品力夠強、產品線夠強，你就可以這樣去要求你的 delver。那另外…對不起，我都沒有照題目。我直接講盡我所能。左邊這裡面因為剛剛有提到匯豐，我就把左邊經銷商裡面屬於台商的部份跟各位把它 hand line 出來厚。

嗯，福建就是第一個華東區厚，現在上海東德得的部份是匯豐汽車去設立的，然後蘇州東南是台商背景，蘇州東南…所以華中區大概有二家那個台商背景。那華南區喔目前那個深圳恒馳是匯豐汽車去設立的。那接下來沒有…那接下來，其他…

華威的部份。

華威呢這個是台商去設立的。然後，西南偏區這是重慶華威、四川、湖南華威、貴州、雲南華威，這是同一家公司在經營的。那武漢、威漢也是台商…，聽說前一陣子電視台也有報導。

訪問好幾次。

對！對！對！重慶華威也有受過訪…，這一塊都是台商去設置的。那在西北可能是比較偏遠，所以這個都…都沒有。那東北地區目前也沒有。那華北地區那個北京東得的部份也是那個匯豐去設立的。那石家庄盛鴻也是匯豐跟當地合資，也是屬於匯豐設立的系統。那青島飛利也是台商系統。所以有關台商部份大概在我們體系裡面分布的狀況大概是這樣子。

問：那這些台商以前在台灣的時候就有合作的經驗嗎？

答：嗯，唯一有合作經驗，就是我們現在匯豐汽車。那其他大概也都是在台灣有汽車銷售背景的，去設立的。比較早去，像武漢、威漢大概是福特系統，那他們大概去十年了吧！

對！十幾年！

都有一些背景，那現在我可以在台灣過去也是進口車的一些貿易商，像賓士啦那

些，他們也過去設。你剛才有特別提到匯豐，所以我特別把它 hand line 出來。

問：對。

答：那另外…我順便提一下，就是說因為在台灣我們有三大經銷商，那既然中華汽車製造廠已經過去了，所以我們也是用一個家族的概念，逐步的也會把另外二家經銷商帶到大陸去參與大陸的經營。

問：目前匯豐過去了…（答：對）那所以…

答：正在進行當中。

問：那…那過去，因為過去順益是那個賣重…就是噸數比較高那個的貨車。

答：呃，順益喔…它其實…順益集團有分二塊。賣 3.5 噸以上的那個是叫做裕益汽車，那另外一個叫做順益汽車，它是屬於賣轎車、進口車、RV 車系統的。對！

問：那以後就…原本在台灣的時候（答：對）原本是按照產品別來分工，產品來分…

答：產品，對…

問：那後來台灣好像之後就開始慢慢要朝那個區域…區域分工的方式嘛，好像報紙上也
有曾經登出鬧得一些風風雨雨…

答：塵埃落定！

問：喔，這樣子。

答：不過，談到台灣的通路那是更長的歷史啦。它是全區域方案又有產品別，不過前我們是先把其中的二家經銷商做一些整合。那前一陣報紙，我不知道老師有沒有看過就是說，其實中華汽車已經投資了順益汽車。大概百分之四十的股權。那我們直營的經銷商華中汽車公司也讓出了百分之六十給順益的集團來投資做一個交叉式。先做這樣的一個整理。對！那至於未來是不是區域性或什麼，這個、這個公司的策略方向還在調整。隨市場環境整個在調整。

問：目前…目前東南汽車還是生產貨車為主？

答：嗯…在大陸我想另外一個資料厚，那個…那個應該不叫貨車…
客車。

我們叫輕客…輕型客車。對！這份資料裡面…

問：輕型客車，像那個 Freeca 裡面叫輕型客車？

答：他是屬於輕型客車的一種。對。

大陸…就像我們監理站領牌它是把它分類，但是如果從 n 的 user 角度來看它不見得是把它當成…這個使用跟車廠的定義是不一樣，但是在中央的那個…它們叫車管所，還是什麼？

車管所！車管所裡面的定義它是歸類在輕型客。所以它的車牌它們有一個叫做6...6字頭，是屬於輕客。那5字頭好像是轎車，是歸...用這個...

7字頭轎車。

對！用這個去申請的。

5字頭是越野車。

但是消費者是把它當做輕客或是什麼在，這是另外二個不同的角度。不過從今年度開始他們的那個分類，已經統一了。一種是城用車，一種是商用車分階二類。那以前是分的很廣，像客車的話有微客、輕客，然後還有什麼...重型客車啊。還是什麼之類的...載貨有...

對！然後像轎車它就有分什...普通轎車、高級轎車、中級轎車等等的東西。那像今年度他就全部都把它統一掉，因為為了要跟世界接軌所以他們也分成二類。就是載客車跟那個...商用車。

那商用車裡面可能就包括載貨車這樣子...已經不像過去那麼複雜，因為過去有分好多，什類別，還有專用車什麼之類的。

問：地很大，然後它的分類也很複雜...

答：而且地方自治！每個地方都不一樣，所以上次他們講那個，他們有一個九運會喔，就是大陸自己的那個、那個運動會，在廣州...他說那相當於...一個歐洲地區的那個國家運動會。一個地區其實就是一個形態的國家。

她...大概都幾乎跑過了（指蕭專員），各省...（笑）。

還好...

問：那各個風土民情也都...都很了解了。

曾那這些經銷商東南汽車都沒有都：有沒有那個股權的參與？

答：東南汽車直接跟他的經銷商...其實目前是沒有！他不像我們台灣的策略很明確，我們對我們的經銷商是有垂直整合。但是目前東南汽車並...到，直到目前應該算是沒有。但是東南汽貿算不算合資坊，喔...不算！所以他們其實到現在並沒有做對通路的垂直整合策略，這個其實政策指祭是蠻...那個是蠻策略性的在整合。

問：那就要看當地的情況來做。

答：對，所以目前他們是沒有而是由中華汽車...因為匯豐我們有股權嘛，所以他們去設等於就中華汽車是間接的...

問：間接的。

答：對！對！對！其實跟我們...因為東南汽車不是我們百分之百持股也有關係。因為你

還有五十的股份在別人手裡面。那你到時候對於通路的想法其實大家…的差異是很大的。所以目前並沒有做。

問：所以那…那第三題就…好像已經可以回答了哦！

答：嗯。

問：那銷售據點就是剛剛講的應該就是直營嘛喔。那維修據點…維修據點是不是就是 4SA…

答：4SA？

問：4SA。

答：應該不是這樣子講…

不是這樣定義的…

因為這是定義的差別。現在其實在東南的銷售通路裡面啊，在維修的這一塊有分二個，一個是屬於經銷商他有…他有做 4S 的這一塊。另外一塊是…是特約維修站。所謂特約維修站呢，這也是早期留下來的產物。

就是說呢，因為…早期…剛剛我們副理有講過，因為維修跟銷售是分很開的。所以在早期大部份廠家都是託當地的維修站，來當你的特約。所以一家特約維修站裡面它通常可以修各個品牌的車子。那我們現在也是走二條通路，一條是經銷商它有設 4S 點。那一條的話就是我還是有特約維修站。

所以我想這邊的維修據點…嗯…可能…不能…這麼…直接講說 4S 銷售據點，應該不是這樣子。它可能還跟銷售據點還有有蠻大的差異。

然後我們繼續把…我剛才第一個講說那個名詞要做一些定義。

問：那銷售據點可以定義成…應該…？

答：這銷售據點就是可以賣車的。

問：可以賣車的。

答：因為我不曉得妳指的是 Delver。還是它的每一個銷…展廳啦，或是什麼。

問：那…除了透過展廳還有 4S 標準之外。還有…二級…二級賣嘛！

答：二級…對！

問：所以…所以這些也都算是銷售據點嘛…所以銷售據點是比較…

答：這些都銷售據點的一種形式。

對！的形態…對…

有這麼多種。

問：那、那個中轉站還有跟中轉庫，因為有時候會…看到一些奇奇怪怪的名詞。也很奇

怪。中轉站跟中轉庫有什麼不一樣？

答：中轉站是銷售在用的名詞，中轉庫是零件維修系統在用的名詞。

沒錯吧！

實際上…應該是一樣的東西。就是它只是說我在各地因為運輸的時間有一些地方比較偏遠、比較長。所以我在各地可能設了中轉庫或中轉站。方便我的貨物的運輸時間，縮短它的運輸時間而已。

問：那…是中轉站它有那個寄車的庫存倉廠？

答：其實應該二個名詞一通。

在我們來講，好像都是一樣的。

但是營業線汽車的部份好像就把它叫做中轉站。那零件…

沒有。從一開始就是在中轉庫了。對！對！對！

這中轉庫裡面我們現在都合併了，這裡面有賣車，然後也有…啊，不對！裡面有放車，然後也放零件。

問：放車、放零件。是不是就跟 4S 很像？

答：不是！不是！不是！它只是…這是廠家所設的。

這是分倉。東南汽車的地區分倉，為達到快速的配送供應的話，我們在那邊設一個地區的分倉。那 4S 點那是經銷商在賣…銷售的，銷售的。

問：對，那個中轉庫是東南汽車設立的？

答：對！所以回答了公允了嗎？（笑）

問：有、有實際在賣車子。所以中轉庫也有在賣車？

答：沒有！沒有！

問：沒有在賣車。只是那個…

答：它算…東南的倉庫啊！

我只是沒有放在東南廠，把它放在…

我放在各個地方，讓各個地方的經銷商能夠…譬如說我放在上海，那華東地區的經銷商它可以快速的拿到車。不用再從我廠家這邊再配送過去，因為這樣會很慢。

因為台灣不一樣。台灣就是說，我們地很小嘛。一輛拖車大概晚上拖明天早上就到了。那大陸不一樣。

早期我們在送重慶，大概四十五天。

所以，我們後來才會在重慶設一個中轉站。因為重慶要走好幾段嘛。我有陸路、海路還有河路，那你就走起來會很累，所以才會有中轉庫的產生。

問：對，之前我聽一個人在演講，他說在大陸要拓展據點是很困難的。一個業務員早上從上海出發，然後一整天就看不到人了。因為他說他可能到桂林可能到哪裡去了。一整天人就不見了。

問：那這個整車廠跟配套廠這個…？

答：整車廠就是屬於像我們製造設備、配套廠就像我給各位…只能做零件。

各位的公司簡介裡面，我看一下喔…三十四頁。四十四頁這些廠商叫配套廠就是我們的衛星工廠、上游的那些中位衛星工廠。

問：喔…衛星工廠。

答：所以中華當初去也帶了差不多三十家的台商進去設。因為資料簡介裡面還蠻清楚的。

問：因為之很多研究就是在那一塊的部份。

答：是！

問：中衛體系移過去…

答：現在可能要研究帶經銷商這個的部份。

問：對！對！對！沒錯！沒錯。二年前我就是研究是那一塊。所以現在我要轉過來研究通路的這一塊。

答：是。

問：請問一下，就是…你們在選經銷商的時候啊，如果一樣是一個是台商的，啊一個就是大陸當地的。那會不會就是說…會選以那一個為最先考慮，會不會就是會選說一樣是台灣人啊？

答：我想通路的評估。我覺得第一個標準一定是一樣的喔。不論是台商或大陸。就像你講那個在通路裡面叫做政治問題。那已經不是專業或是技術評估的。當然會去考量。但是有時候也不見得較偏台商，所以不見得。

問：那會不會因為過去…對方那個文化啦，或者是經營模式相似喔。所以比較容易溝通。所以選到最後會不會還是台商佔比較…

答：喔，其實按照經驗來講不一定耶。反而現在在管理上，我也常常聽到東南的營業部的主管在講「這些大陸的經銷商，反而比我們台灣進去的台商更配合」。反而是這樣，所以這個並沒有，除非說你剛才提的有政策性的，我們會特別的去…像匯豐汽車這種，的確是有政策性的。有去做一些安排。但是所謂政策性之下不代表你就能夠永續活下去。雖然政策性但是你還是要達到一個標準。那所以現在匯豐進去其實算是也不錯啦。整體表現在它的原來裡面一直在往上。你做不好你還是會被淘汰的，因為大概…蕭專員

也有提到嘛，我們在製造廠裡面咋然現在是中華汽車在屬於主導經營狀態。但是另外一個百分之五十是對方的。所以大家都在看。那唯一能展現出來的就是你的績效。

問：那以後會安排那個順益一起到大陸去。

答：現在正在進行，正在推動。

問：那第五題的話，這個補充資料上就有了厚。

答：經費…對！

問：那未來那個轎車，轎車現在…現在有開放了嗎？

答：沒有。都是還是要經過逆向的程序。

問：那休旅車就是所謂的輕客車？

答：沒有。休旅車它現在的分別厚，我不曉你這邊休旅車是指那一類的？因為在大陸的休旅車它分成好幾種，那有一種是屬於5字頭，一種屬於6字頭。有一種屬於7字頭。那像我們現在要進去的SAVRIN現在目前大陸是認定轎車。所以我要轎車項目過了之後，那台車才有辦法在大陸生產。就是說呢，我轎車過了之後，我的休旅車變得說是它的變種車。然後再申請一次目錄在大陸生產這樣子。

問：那你們不能算輕客車囉？

答：不是。不算！他們後來被推翻掉了，本來我們也是想要用輕客車去闖關結果後來不淮。因為像目前在大陸如果說你們了解車廠的話，譬如說像譬如說像HONDA，它現在是生產雅歌。之後，然後他現在又生產他的休旅車，那休旅車也是因為他有轎車目錄所以說他去變種。那像馬自達也是一樣，他本來的目錄是轎車目錄。那後來他生產「CREMECEE」（譯音），也是休旅車，對！

問：那這些在大陸目前都不可以生產喔？

答：目前在大陸的話你要有轎車的目錄才可以生產，類似像休旅車這樣子，對。

問：那請問一下厚這個…是不是因為之前吳舜文女士好像跟大陸那邊有一些關係嘛，所以在那邊設廠比較順利。那…不曉得你們預期就是說這種關係，未來在取得那個轎車…轎車目錄會不會比較有利？

答：我想在大陸我們先把我們那個吳總裁先擺旁邊啊。在大陸整體來「政商關係」比台灣嚴重，這個絕對是的。那到底有哪些關係，包含合作對象還是我們自己的，其實這個影響力都蠻大的。那我們總裁的影響力的確是…蠻大的，的確是蠻大的。啊她親身…其實也跑了大陸好幾趟去做了一些…，這個、這個的確有蠻大的影響力。但說是不是絕對的，這個我真的…（笑）。就因為他們在審批其實有很多考慮因素啦！當然我們合作的對象是福建省省汽集團的。那當然我們的努力應該也算蠻重要或者說像我們的合作對

象。中華汽車的一些表現，各方面的，其實有很多的考量。

問：私底下問一下喔。那個林信義先生他擔任經濟部長，那現在又擔任副行政院長。那麼大陸這樣…會不會對東南汽車會那個…會、會有一些那個顧忌？像之前、之前喔像那個奇美、奇美本來要在大陸要設廠，其實已經在大陸設了。那後來因為…呵。就是、就是許文龍嘛，他是台獨、台獨的一個言論，所以後來好像那個工廠就受到刁難，不曉得…這個…

答：我覺得這二個是不一樣。因為許文龍他是奇美的，譬如說它是他的董事長的所有者、可是林信義不是，他是一個專業經理。而且他現在已經離開這個崗位，所以…好像沒有…

我想剛開始東方聽到這訊息，有一點點…但是後來我們幾乎是沒有感受到，因為他們也可以理解的，非常清楚這種狀況。但是在發佈訊息的時候，的確我們有聽到訊息：「ㄟㄟ，為什麼你們的經營者？」那後來了解幾乎我們是沒有碰到這方面的問題—因為他去做政府官員對中華汽車到大陸發展有一些大的影響。那甚至我們在台灣要去推動大陸也沒有說…受到特別的支持、政府特別的照顧。

其實東南的項目那個時候能夠拿到有一個很重要的原因就是…政治的考量。那時候在談台海合作嘛！然後有一點就是說，呃…那叫什麼？閩台合作案裡面的一個…。所以那個時候其實吳舜文她的姪子雖然有、有做、做了一些努力啦，可是大部份還是因為政治的考量因素很大。然後我們是趁那個空缺卡進去了。不然的話那世界大廠那麼多要進去，它不見得會考量你。

問：那以後那、那個…你們預估，像現在已經入會了厚，已經加入了 WTO，那以後在那個項目的一個開放方面，那個腳步…就是應該會愈來愈快？

答：現在大陸其實，我們接收到的訊息都是「積極開放，嚴格管制」(笑)對啊！所以即使說我們、我們尤其像匯豐現在這個銷售這個部份的開放其實是有講，但是地區上的限制相當的多…相當多。

他有開放，但是限制很嚴。對！限制很嚴！（游經理附合）

譬如說他就…呃像銷售業好了。他會規定說你在國外的母公司每年的…譬如說銷售額要達到多少億元美金，你才可以進去。那可是普遍來講你要進去的銷售商一般來講不會有這樣的規模。像我們都要整個裕隆集團合起來才能夠符合那個規模。所以你想見一些經銷商它根本不可能。所以它是用這樣子，它雖然是ㄟ跟你講開放可是實際上他的施行細節還是非常的嚴苛。就像今年的進口車好了，他也是說ㄟ他開放到八十億。問題他批文一直沒有下來你也沒有辦法，然後他從批文上面去卡你。或者說從你整個銷售管道上面去卡你，其實你也沒有辦法。雖然它口頭上說它已經遵照 WTO 的那個規則，它已

經開放規則或怎樣，像現在的項目申請也是一樣嚴格。

所以，這邊有一條入世會第三年起開放合資企業生產車型的限制。講是這樣講，大家都是持保留的態度，那零售那個也是一樣，但是我想關稅下降那是一定會照著走的，但是你…當然進口車能不能進去其實那還是有很多的關卡要去克服。

問：但以後有沒有可能就是中華汽車這邊的車子進口到大陸去銷售？

答：目前就有。

這個其實厚是可以。就是他們講大帽車這個會牽扯到產品的所有權的授權，像中華汽車生產車種其實是被…（問：三菱）對！我們有限制的銷售地區啦。那大陸地區這個還在談。這有些限制啦，那當然有很多方式哦！我們賣給經銷商，經銷商再賣進去，那也不是走買賣的，這在商業上有很多手法。

問：現在三菱不是、不是情況很艱困嗎？

答：是很艱困…（笑）對。

問：那現在比較好了嗎？

答：嗯…其實有時候也不用談啦，你就做就是啦。（笑）喔這不要列入記錄（笑）

沒有賣進去…是經銷商賣的。經銷商我們就沒有權，因為中華已經賣給你，你要賣到哪裡去，其實我們是沒有權去管你的。現在進去大概也是透過這種管道啦。

喔！一定要透過台商，就是台灣的一家貿易商或是怎麼樣，因為不可能直接。這所有權通路裡面所有權已經不是我的了，所以我沒法去限制它要賣給誰。

問：這是…山不轉路轉。

答：不過還是…我們還是在努力啦，但是這個東西就會牽扯到說進去跟我們國產化這個產品的區隔，這個行銷上會去考量。再來…

問：第六題。在大陸汽車業中，應注意的事項有那些？

答：這個、這個等一下…

這個指那個部份啊？

問：這個、這個是…

答：是指銷售製造，還是指那個環境，因為這個東西好像要把整個大陸汽車產業講一次，那個比較大。

這個先跳過好不好，因為我看，我也不知道怎麼回答。

因為可能要你們提出一些比較細的部份，因為不曉得你們要了那一個部份。

問：訊息回饋。就是說在大陸銷售汽車厚就是比較需要掌握的一些關鍵的環節是有哪些？那因為我們之前有看到資料，像那個 4S 厚目前是在訊息回饋方面比較弱…

答：對不起，我還是…

訊息回饋喔…

問：就是你們沒有強…希望那個經銷商定期或是…將那個現在銷售情況是怎樣的回報給東南汽車…

答：一定有啊！

問：對，它那個是…有沒有怎麼管制或是其他的？

答：他們像目前每個月都一定會定期把銷售、自己本身的銷售台數、銷售的車型回饋給…就是東南，那甚至於包括市場上面競爭者的資訊，也會回饋到這個的…譬如說廠商這邊來。那我不知道說…

我解釋一下哦～就是說目前…其實一般的訊息也不是做到那個程度啦。那在台灣我們有一套管理系統叫經銷商管理系統，就是在經銷商回饋很多什麼經營焦點市場都會有的 Information，那現在東南汽車也已經同步在上線一套系統叫那現在東南汽車也已經同步在上線一套系統叫 DCS—經銷商的溝通系統，裡面有包含它的銷售，它的庫存，甚至潛在客戶的資料等等，這些幾個東西都有上來，我不知道你們指是不是這一方面。

問：所以他從這方面就可以，那我們現在是不是可以很清楚說現在那邊的那個訊息現在到底是怎樣？

答：你指的訊息…？訊息很廣…對！

問：包括那個銷售量啊還有那個競爭、競爭的情況。就當地…

答：銷售量目前都是…

競爭情況，嗯…

問：因為那個單位比較廣嘛，所以它沒有辦法去說掌握到每個地方。

答：其實…大概沒有辦法掌到 detail 的部份。它可以掌握到比如說，我們主要競爭者金杯好了，它主要幾個大的經銷商的量，但是你說要他掌握到非常 detail 每一台他都能 control 到不可能，所以它目前回饋的量都是，比如說他知道他去問的。因為他們同業都會有一些關係嘛！他就會去問，當地，比如說，呃幾個大經銷商，銷售某一個品牌的大經銷商的量，然後他去統計回來給東南做參考。那還有一個管道收集競爭者是直接我就去跟他同業交換，所以像我們目前比如說我們跟金杯就是直接交換，我給你我們在各省的銷售量，你給我你們的，就這樣類型的，對！因為到目前沒有像台灣…

問：啊你們現在有跟金杯做這種交換囉？

答：有。

問：那金杯會不會故意給假的資料？

答：他們會給假的，我們也會給假的呀！

不是，這種東西就是說你必須要能夠去 dabble check 像有時候他們給你的量你明明就覺得很奇怪，為什麼浙江省只賣六台車，那就是一定有問題嘛！可是這也是跟他們的區域分配有關係，因為他們銷售浙江省是歸納在上海市裡面，所以說他是整個量都歸到上海市去了，所以這也是，就是說你變成你要能夠去了解他們整個區域的分…譬如說他怎麼去分割的啊！然後到時候他們的分屬是怎樣的？

我想等一下啦，因為在業務系統慣了，這個數字當然我們一看喔！就知道有沒有很大的問題，所以說…除非他是從頭騙到尾。

問：那起伏太大有問題…

答：對對對！其實這真的是對數字，你常常接觸久了，你覺得說這個是很異常。有問題。

問：我想他們的問題厚，可能三第四…就第二頁通路關係的第四題有關，就平常跟經銷商怎麼去傳遞，剛剛你講的有 dfc 嗎？

答：cds。

問：dcf 系統，那是就回過來他跟，嗯！4S 標準還有直營、總直營都有連線嘛。

答：目前的連線，設置到直營點的部份，大概集網點是還沒有，第一階段，這就是我們整個在網路佈建，我們要管到那一個階層，那目前的訊息是到經銷商總公司，是到它的直營店這樣子傳達訊息，I-tan 這個我不太記得前幾天才跟他們談過，包含什麼訂車的資料啦，就是他要和東南訂車，或是消費者來訂車的資料，交涉的資料啦，還有庫存啦，還有一些消費的資料等等，滿細的，對滿細的。

問：那有沒有讓那個經銷商來做那個銷售預估？

答：銷售預測…

有有…含在裡面…現在其實是有做但是現在做的是書面的，那未來 dcs 系統上線之後就會是電腦的。

問：所以他這個禮拜要用多久，通常說…

答：沒有，現在是 on-line 隨時的。

問：隨時的啊。

答：對啊～只要電腦一連他就…

問：就像宏碁就對了。

答：對啊～你就是有一個 DataBase 嘛，你可以產生自己很多的管理報表，我們台灣其實我現在要隨時去捉到這個時間點，什麼是到今天，今天到現在的，結轉訂單都可以捉得到。

問：對不起～我還是有點不太清楚，您剛才講說有連線，是直營點喔～4S 標準是，4S 標準是…

答：其實我覺得喔～他們對這個東西可能都不是太那個，這裡指的比如說，4S 標準，4SA 直營跟總直營都屬於這個經銷商他所擁有的，那所以說，我們未來連線一定是跟總公司連線，總公司他會去提供我們各個點的資料，那搞不好以後如果我們是為了…這個點…

為了方式的話，搞不好每個點，每個展廳，都會有一台電腦，他隨時是上線，所以只要是屬於東南汽貿他所直營的點都會有，對，那除了二級網點，沒有之外，其他所有的展廳都會連線，對。

問：現在是只跟那個經銷商的總部連線？

答：沒有沒有～目前還沒有上線，目前只是在試上線，因為我們系統是今年應該是 7、8 月份才正式會上來，那也是要先試，因為還不曉得說，是不是整個系統都已經很完善，所以是那幾個經銷商先來試，那未來才會普及化，對。

問：就是在台灣的時候，就跟經銷商的那種資訊回饋都已經做的很好嗎？那一套系統！

答：不行！

問：為什麼。

答：因為整個大陸跟台灣是完全不一樣包括開發票啊！什麼那些系統，因為他們都有在上面，而且，有一些金額的部份，就像東南他整個的產銷系統跟台灣也是不太一樣，那在大陸的話他們變說，他們銷售體系也是不太一樣。

因為這樣講啦！如果各位知道要系統，要電腦化之前，一定要系統化、制度化，那在台灣因為我們整個管理是凌亂、在很成熟的狀態，所以我系統化、電腦化就可以去完成，但是大陸他最低的管理 System 制度不見得跟台灣一樣，所以他要建構的包含系統建構內容不見得一樣，所以其實之前東南一直在努力的是有關經銷商管理系統這些制度的統一，那現在有些公配啦！或是產銷很多到一定的程度的時候才開始電腦化，才有辦法做電腦化、資訊化。

不過這是一個未來喔，你要管理經銷商一個蠻重要的一個關鍵啦！經營系統因為在大陸這麼大的一個經營轄區是相當重要的。

問：對那個生產排程嘛、預測啊，是一個很重要的嗎？

答：對！

問：那平常那個貴公司是有提供那些資訊給經銷商？

答：經銷商的部份？

提供資訊給經銷商？

問：就是我們想知道說那個資訊的傳遞是單向還是雙向？剛才提到是單向嗎？是經銷商傳給那個東南汽車，那東南汽車有沒有傳給經銷商？

答：東南汽車經銷商這一部份應該是…比較少。

問：有沒有那種業績壓力，就是…把各省的那種post在上面。

答：對！對！所以你現在是排名第幾啦！xx排名第幾啦！之類的。

目前在大陸我們還沒這樣做，我們是班點管理，譬如說你這個月是三百台，然後你就是多少，那至於排名多少，我們在季會的時候會去公布，然後得到說全部其他經銷商的總和，因為平常他根本不同區域，對他來講沒有什麼，但是我們會跟他講說你現在進度是什麼，但季的時候會去公佈那些排名。

問：那有要求那個經銷商一定的績效標準嗎？

每一個地方都要嗎？

答：每個經銷商都有，對！

因為它目標本來設定跟分配本來就有一套它自己的…怎麼講…運作的系統嘛？就是說我到底要分配這個區域多少的目標，其實在東南裡面他們有一套運算的過程。那就是說到最後分配下來比如說你三百台它會每個月去督促你達成這個三百台的目標。那…針對於大的經銷商，他會去輔導它，比如說額外再給一些促銷啊！或是說針對它然後去訂定一些 special 的方式，讓它去達成這個東西。

問：對…對那個經銷商的績效標準，你們是怎麼訂定的？

答：績效標準？你是說目標是嗎？

問：對！目標！對！目標！

答：目標的話就是過去的經驗值嘛！跟未來我想要達成的目標，那你會去做一個 link。對。

問：就根據一定的成長率來算嗎？

答：它這個做的比較好的就是給一些福利。

因為本身它就在年初的時候就有一個所謂的…獎金制度嘛！那獎金制度下面就會規定說達成目標比如說會達成百分之八十，一台車給多少，九十給多少，一百、一百一、一百二各是給多少，是在年初的銷售合同裡面，其實都已經訂進去了，對。

問：那…那我們第一部份你還有沒有什麼問題？基本資料的部份…

答：東南的我後面有附厚！但是沒有附的再細的像…我們是比較牢騷…

問：可不可以請…額外再問一個問題，就是你們在大陸佈那麼多點…啊在～因為我從那個網路看到說你們那麼多點，現在已經…就是已經有…慢慢的國產化，然後可以達到那個就是…降低成本，那…它這邊的國產化的意思是怎樣？

答：你指製造廠那些零配件的那些國產，我這裡有…配套廠。

問：那是配套廠國產化，不是經銷商。經銷商不會國產化。

對不起，零組件是用當地的廠商。

對！

答：那幾乎都八九十是地產化的零件，所以…

問：因為他也提到說你點佈的愈多，那你成本可以…就是壓的愈低，是…因為…。是根據經銷點不一樣。國產化的概念，是配套廠…

答：這二個是沒有關聯…好像沒有關聯…

對！

問：而且他們的大陸有要求國產化的比例嘛！

答：四十、四十，對，一開始。

問：那事實上八、九十的國產化其實說穿了，是大部份都是台商在大陸設廠的提供的零件嗎？

答：對！有部份是這樣子…因為你有些東西，你還是不可能完全國產化，比如說像engine，你還是…

二十三頁跟二十四頁就有提到…你看…有這個問題。國產化力、後殖競爭力還有它的比例，它另外一個零件配銷廠有幾家然後有東南，至於三十家台商提供那一些項目，但是比例是多少，我不太清楚，裡面有…

問：那請問一下，你們那個…你經銷商就是經銷點佈這麼多，呃…除了就是希望得到訊息的這個，還有沒有其他的含義。

答：我想經銷點，最主要是市場涵蓋跟銷售的，就像我們在通路研究，你到底是密集通路或是等一通路這個，這個東西所以會是市場的一個涵蓋，那這市場涵蓋，我剛才講第一個我們是把他切成六大區域，那六大區域裡面可能會跨省，或什麼不一定…但另外一個每一個區塊裡面我們其實還可以再切，從裡面你到底商圈的定義是什麼，叫做地理區域。比如說一個省藉是第幾塊要怎麼切，會有這樣子的互補成長。對！那當然你說密是不是好，嗯不見得，這不見得。密的話就是競爭就會大，但是在通路裡面我想適當的衝

突是好的。但是就會牽扯到通路的管理。

所以，我們剛才講一區裡面有四家，其實也有在做一些…價格協調或是一些管理。但是，在商業上操作有時候衝突競爭是故意要去形成，它是一個競爭。所以你必須去評斷到底競爭好呢還是獨佔好。這不一定，有些獨佔做的很好，有些競爭做的不好，也有些做的很好。這不一定。

問：那我們就進入第二個部份資源這部份。那這一部份呢主要是想了解東南汽車在大陸所擁有的公司的一些關鍵的資料。第一個，第一個問題是比較偏那個政治方面的。也是已經取得了…取得了當地，因為那個大陸方面地方就是說他們有一個省的規定一樣，像中央有中央的執照，地方也有地方的執照。然後…

答：這沒有問題啊，製造廠這…

製造廠都是國家的執照，沒有地方的執照。那目前呢有一些地方的小廠，比如說我們舉一個比較極端的例子像浙江有一家叫吉利，它就是地方批，批到最後因為它量上來了所以間接去逼使國家要批給它。也有這樣子的例子。因為它有時候為輔助單一個地方的發展它會有這樣子的特例出現。可是一般來講現在它的製造廠尤其是整車廠一定是國家批的。那有可能配套廠是地方批，比如說像 engine 廠還有我們那三十家配套廠，有一些不是很重要的佈建，就是福建省它就可以批了。對！所以是不一樣的。那整車目前還是受管制，要批到國務院核可。

過去遇到的狀況就是說喔，它的車廠那麼多，有些叫做地區批的，但是它有限你只能在某些地方…

賣那個地區…

販售。但是現在大的幾乎都是全國都可販售，當然包含台灣地區。開玩笑的，對不起！就是有批銷，但是…即使是批這樣你去地方要賣的時候可以到地方的車館所就是監理站，它還是會去卡一些事情。所以，以東南來講，已經賣到全國這些執照應該…都是 OK 的。不是應該，就是 OK 的。對！

但是因為在地區的銷售上還是會遇到部份地區性的法規問題它會特別卡你，就是我剛才講關係啊什麼東西做得夠不夠，它會去卡一些東西。

不止，尤其是環保法規啦，它現在有單一，比如說像是北京它有自己的環保它會先實施某一些法規，然後你不見得能夠跟得上。像他現在已經到 UVER2 了！可是有很多廠家它不見得是到歐規第二期。所以變得說，你可能你的車子 maybe 你是拿到國家目錄了，可是你那邊還是不能賣。那像廣州市也是一樣，它對某些車型比如說五座以下的，它就有一些法規的要求。那像我們的車子要進那個城市之前，我們就必須先去過那個城市的

環保法規。比如說我要先提出申請，然後它核可之後，我的車子才可以賣。對！

問：問一個比較敏感的問題喔，就是因為大陸的那個法規卡得很緊喔，所以在突破這方面的困難方面喔，就是…除了按照正規的那種…正規的那個檯面來之外，是不是還有其它，一般、一般台商啦，或者是…

答：關係的建立啊，關係的建立就很多種。

不過，一般來講像它如果真的卡你法規的話。像有的說是惡性的卡你的時候，那就是不是正常的管道可以走得通。甚至於有時候你要動到國家中央那邊的管道。

問：那你就是說公司的負責人他的關係就很重要？

答：應該是說…不只是經營負責人…

我覺得應該是指股東的關係。

問：股東的關係。

答：股東的重要，負責人一般來講，像我們公司我們負責人應該算誰（笑）。可是它一般來講它會指比如說跟李裕章的關係，就是跟我們司長的關係。就是他也是股東嘛！他也是省汽集團的股東。那說他，他的關係 maybe 來講就是非常重要的。

問：所以，所以就是說在突破那個困難方面，就是…

答：那你，你建這些關係就是你平常要開始去養一些人。反正這個建關係的方式有很多。

問：那，那像這種建關係是…你們那個大陸的員工自己去，去發展的，還是說公司有沒有什麼特別的…呢，我是說那，那種作法厚，可不可以講得比較，比較那個清楚一點。

答：作法，只要達到目的地，因人而異。

因為這個，這個實在是不太好講。

因人而異啦！

因為這個牽涉太，太高階了。對！

問：那貴公司在派員到大陸去的時候，會不會也會比較傾向於去和那種人際關係比較好的啦，什麼…

答：看工作性質，我們現在在北京的駐京辦是要的。因為它就是…公關嘛！我們有駐京辦。那在廠裡面就不用啦！這個看工作性質。這的確你看它指的這邊的是應該要去考量，而且有考量的。

問：所以在那個北京那邊的是，他主要的負責的工作就是跟銷售有關嘛！還是跟……

答：應該就是法規收集整個…

對，然後應該是跟我們申請目錄有相關。因為我們像我們這幾年發展的很快，每年

幾乎都有新的項目要去申請。所以變得說在北京他就平時要建這些關係。那建這些關係有助於我們在申請目錄的時候，我們可以先探詢他們的意見。那了解，比如說我這個項目申請要過哪幾關，那應該注意哪些地方？那我現在上去的報告是不是有符合，沒有符合要改哪些東西？因為這些東西，他在檯面上不會講都是要私下去問的。

各位可以看到世界的認可的一個大公司集團進去喔，可能它的 business 會設在上海。但是在 OS 在北京會有一個 office 甚至是總部，它最主要就是它離政策中心很近。它一建設完隨時可以打聽到最新、最新的政策等訊息。那怎麼去打聽這個就…很多方式了。那中華怎麼做，我們真的是比較不清楚。

真的是…

問：譬如送禮或者是說…

答：送禮那個算太簡單了。我們在台灣也在送啊！

問：或者是說，呃，交際應酬那個，那個都算是…

答：交際應酬有很多種的，打橋牌也是啊，然後…

問：打高爾夫球。

答：不過，這個都算是比較小 case 的。這裡面實際上還有很多可能都…

問：像以前那個美國那柯林頓總統，他不是一個聚會嗎？在一個聚會裡面就開始在遞名片，名片裡面就開始寫下所有的加碼。

問：您說北京的那個單位叫什麼，叫…

答：我們是叫北京辦公室。

問：北京辦公室。

答：對！

問：那麼這麼重要的人員會，會想要，就是說會傾向於找當地的人嗎？

答：不過我想它、它也不是重要到那個程度啦！主要關係也不是它在…這個、這個運作的 level 不大一樣。

我們運作的 level 其實還是在 CNC 內部。因為在那邊可能只是負責說，做一些…訊息的收集，跟一些…

那就是說上面這邊交辦的事情它在那邊去完成這樣子。

問：那 OVER ALL 來說就是說那個呃，因為我本身那個、那個案子就是華人關係很有關。因為有很多的 research 發現在中國大陸作生意厚。那個、那個關係是很重要的。那這個 research 出來結果厚，這個關係跟它的獲利是呈正相關的喔。所以，我倒是很…有點好奇因為想問一下就是說，那麼在一個公司裡面喔 OVER ALL 來說厚，

最需要關係的是哪一個部門？

答：最需要關係的…

我覺得是看哪部份的關係，因為每個單位的關係的部門不一樣。像譬如說銷售部門它可能需要跟公安廳有很好的關係，跟車檢所有很好的關係，跟車管所有很的關係，跟檢驗單位有很好的關係。那跟一些公家批…呢，因為在以前公家單位要買車必須要經過所謂控辦，所以，你跟控辦關係要很好等等之類的。

可是如果說我是總經室的話，我可能必須要跟中央的關係很好。中央的關係就有很多了…那地方的關係也需要很好。那財務部可能要跟稅務單位的關係要很好。這可能各單位它必須要去佈建自己的關係。

問：可是聽起來都是跟政府單位有關…

答：對啊！因為在大陸你就是要跟政府的單位很好。當哪一天你的車不能賣的時候，一定、一定需要找某個人出來幫你解決。

那個是政策性的。那你剛剛講說跟…沒關的就是經銷商啦，那個也是就是一般經銷商的這種關係也很特別、微妙。像台灣我們其實，我們跟經銷商之間叫做夥伴關係。以三菱家族，我們叫做家族城。但是以我們的…競爭品牌，它們可能叫做經銷關係。所以這個在台灣裡面我們之所以會…也不能講成功啦！可以就是說這麼共識去達到一個…

那這邊就是我們公司過去幾年所發生的時間與成本都已經浪費掉了，所以現在都把他們繫於組織上面。

問：那像這種關係繫於組織有什麼具體做法？

答：所以像這種要做關係的時候，尤其是很 specil 的時候，可能是、嗯、那個什麼，我們援助的書面或之類的，也就是讓他這個關係是建立於在公司上，就是這個所有者的上面，因為他們不太可能會變動。

問：嗯！對！

答：尤其是比較重要的。

問：嗯！

答：那你說的那個地方性的關係，那就比較難去避免呀！因為實際上如果調動是不可避免的，所以這個關係，還是需要說你可能每次的企業關係不是單一的個體而已，你可能有一兩個人同時是在佈建這樣的關係。

問：剛才你講到銷售的話，跟公安廳、車檢所、還有…

答：車管所，然後還有交通廳都有關係。

問：交通廳。

答：還有地方的控辦。

問：地方控辦

答：其實這個單位很多呀！可能沒辦法一一詳述，但可能主要的就是這幾個。滿難解釋喔！我舉例一個實例也是笑話，一個經銷商，他在地方上做一個叫做政府公正機構的標購銷售案，結果他去擺平了使用單位，擺平了採購單位，最後還是行不通，原本他沒有擺平付款單位。所以這個關係，一般來講就是擺平要用要買的，付錢的根本不須要錢擺平，但他遇到的是這個問題，所以你剛剛所講的那個，我們比較沒辦法很具體的是，所有跟你有關係都隨時可能會跑過跟你廿、喔！這個。

只要那天你的文件上面需要那個單位去蓋章，那你這個關係沒有卡到，像我們一般在申請很多東西的時候，很多的文件上面可能都要一二十個單位蓋章，所以你擺平的關係，可能是這一二十個單位都必須能夠從頭到尾能夠去 handle 到，不然的話，這個文件就沒辦法通過，因為某個章蓋不到。

問：我問一個比較那個私人的問題，譬如兩位能夠在大陸實際上，那個這個披戰袍喔！

能會不會為了拓展這個市場會有許多交際應酬呀！或則那個私人關係的一些作法。

答：我們應該沒有被授…（笑）這個…

所以剛剛講到的關係喔！專員講到的就是說組織的關係，但我想個人的關係以現狀來講還是凌駕在組織上之上，會因為人的關係而產生比較大的影響，但是人的關係最主要的是他有一個是組織付於人的權力喔！所以他產生這一樣的關係，這是他背後的，所以說我今天不在這個組織上，他不見會跟我建立這樣一件關係，那我用朋友的關係去說服他，他會覺得這不是你的職權，所以其實最重要的是建立在組織之的那職權，所以這兩個是互相因應的，像我在業務部，很可能我跟經銷商建立很好的關係，這是個人，所以我的工作很容易推動，可是我今天，我離開了，我不在業務部，但我跟他有關係，但我要去影響業務，可以遊說，但沒有那麼大的影響，但可能是你來幫忙一下，但是問題這個關係叫做「借渡」，因為他最主要關係還是靠組織所賦予的權力，一些來推動。

問：瞭解！瞭解！

答：所以說那個多多少少還是要有的，不過我們兩人是沒有的，我們都很正常。

像銷售單位比較能碰的到。

跟經銷商的部份。

然後政府單位，我覺得是最厲害的，因為他三不五時，我來告訴你，我們要搬家唉！那你就知道了，然後要送什麼東西。

我們現在要吃飯啦！你要不要來參加一下，（笑）。

那會跟你指定是什麼品牌的電視唉！幾吋唉之類，就跟你講的很清楚。

問：那像旭先他會遇到這些、這些？

答：旭先他應該會比較少，他是負責內部規劃。

問：負責對外的。

答：像我們每個地區的地區代表，他一定會，很難避免碰的到，因為他要協助經銷商賣車嘛！他賣車他可能會去很多單位交際應酬，再來是營業單位的主管是必一定常常都會碰到的，那經銷商如果說要跟你喝酒，做什麼應酬的話。你不太可能不陪，對！

所以因為我們公司有規定，正常的情況是吃飯可以，必要而已，但如果推動業績，他必須帶著我們跟政府要去交際應酬，這一定要陪的，這一定會有，比台灣更嚴重，台灣現在幾乎沒有了。

問：台灣現在變得很穩定了。

答：對！對！對！

問：比較正常，所以很多人對大陸的華人關係很有興趣，像那個地區代表是東南汽車直接去，如果大部份都是當地人嗎？

答：目前重要地區是台灣人，還有其他的地區是大陸人，因為你不可能派那麼多台幹去當地區代表，因為這樣太浪費了。

問：華東、華南都是台幹嗎？

答：華東目前是台幹，華南不是，那華北也是台幹。

問：華北區也是台幹。

答：就只有華北、華東，其它地方都是大陸人。

因另一個關鍵是，至少 50%、50%問題，因為他剛講的有一些承諾問題，另外一個關鍵的是說，他為什麼要把這些東西都放我們去 handle。

問：那目前為止，都沒有跟合作夥伴有一些不愉快吧？

答：老師，這要問建昇他們比較清楚，因為股東協議他們在做。

問：喔！

答：一定會有意見分歧的。

太多了。

但是我不知道不愉快這個定義，一定有，對這個看法每個人有不一樣，但是至少走到現在都有很好的協商機制。

問：那麼跟台灣的談判幹部談判能力都有關嗎？

答：對！

問：其實這個也是貴公司一個很大的資產喔！你們公司人員好像流動率很低嘛！

答：不會喔！

問：不是嘛！

答：還好呀！低！老師你是看那一個？

問：看到的像陳金湖、廖建昇、旭先這都是我們政大前任…，我看到的都是。

答：你認識的都在，你不認識的都常常在換。

建勝也出去過唉！

問：真得唉！

答：對呀！

可能政大系統的滿符合中華的文化，因為他本來就是政大系統底下建造出來的企業文化，可以這麼講啦！

應該是成大機械。

問：成大機械。

答：因為我們一貫幾個總經理都是成大機械。

不過他都有去政大企定班的第四或第五期。

問：我是託他的福，因為我們曾經來這邊參觀工廠。

答：因為算起來還好。

問：流動率算是不是。

答：前幾年電子業比較好的時候，流動率的很快，那時整個單位幾乎都跑光。

所以其實這裡面要分吧！要分多少年的，什麼樣的職業，所以談起來看總體數是不準的。

問：所以像派去大陸的這些的這些台幹，他們的流動率會不會很高。

答：派去的流動率？

問：對！對，大陸的台幹。

答：還好。

沒有，前幾年，流動的很厲害，幾乎一半都走掉了。

回來就有。

在那邊不會有。

回來就是目前或許老師可以研究，我也很有興趣，現在大家都在研究就是說去大陸回來之後的處理方式，我覺得這是一個很大的 issue 我過去幾個同事派到德國回來之後，幾乎都活不下去了，那中華其實也過去曾經遇到幾個這樣一種問題。

問：因為我最近看到一些報導很有趣，就是台幹到大陸之後那之前，因為大陸比較封閉，所以他們在大陸較不會跳槽，會回來台灣，但是現在因為大陸開始開放，積了很多台幹會開始跳，像太平洋百貨，一整批都被挖角，挖走了。

答：沒錯，像我們在廠裡，我們現在…

我們在廠裡比較沒有機會，因為台灣去那邊設廠的，畢竟比較少。

可能銷售面，負責營運面機會比較多。

跟經銷商那邊或怎樣。

我們的機會會比較多啦！我們負責這樣業務性質。

但像廠裡的生產、製造，我覺得機會不大。

問：不大。

答：幾乎沒有什麼機會。

問：旭先也說他有。

答：他機會應該也滿多的。

問：對！他大陸有機會，但是他說：他如果回中華的話，他的頭銜就沒有了。

答：所以這是一個，所以說我們中華有一個策略，像出去之後，就不要回來。

問：這樣他女朋友會抗議。

答：沒有啦！整個來講、來看，台灣今年我們大概 10 萬台，大陸大概明年我們車廠就可以銷售 3 位台數，所以是滿可以發展的。

問：嗯！貴公司是否有在大陸上市或上櫃？這個也是第一頁的（二）資源的第二題。

答：喔！我想任何一個要有規模經濟的，都會想要這樣規劃，那中華本能應該會有這樣一個規劃，但實際比較細，當然不曉得，這是一定要去達成的，因為一個要讓公司擴大，他的經營一定會去做到的，好資本大眾化…等等，但是沒有參與，我們真得比較不清楚。

問：那生產是不已達到規模經濟？

答：現在大概下去單班制相當 6 萬台吧，那我們今年大概那個銷售量會拉到 4.5 萬台，所以現在其實在走雙班制，本來是單班制生產，現在走雙班制生產，然後給各位簡介裡面也是擴廠的計劃，大概一兩年內會達到十幾萬台的量，所以現在是…規劃是 15。

那個 25 頁，第一期就是 3 萬輛／單班，那像現在我們今年會做 4 萬 5 千台，所以在前一兩個月已開始在走雙班生產，那第二期工程喔！擴廠後可以到 12~15 萬，那我們預估到明年有機會衝到 9~10 萬台。

問：嗯嗯！

答：所以整個產能來講下半年算運用的還不錯。

算滿高的，因為我們是滾動發展，所以一下子就說建造到 30 萬台。

用兩個輪子的，(笑)。

問：喔！嗯嗯。

答：對不起老師，我三點半有一個會，之前沒有跟你講，非常抱歉。

問：那我想就是我趕快挑重點好了，那剛才我們問了許多關係，那第五題，我們就跳過，那麼，就是貴公司本身除了製造能力外，還有那些競爭優勢？

答：競爭優勢喔！

問：嗯！

答：我想簡介裡面，我為什麼會特別拿這個給老師看，就是說裡面有台灣的，那這些其實也是我們中華汽車的一些競爭優勢。

我想有些指的不是模式喔！而是指的是你的經驗與經營，那當然很多搬過去須要內控，須要內化。

問：喔！嗯！

答：至於說除了製造之外，還有那些競爭優勢，我想中華汽車除了製造研發能力之外，我們在市場行銷，還有各種一些推動上面，其實我們有一些長遠的眼光，譬如在台灣，我們成立了「卡飛」就是從外形整個東西做一些更改設計，那當然底盤那些還沒有辦法，但這方面已做了很大的突破，那相對上這樣的能力，也可以認可在我們整個三菱的分工裡面，像我們 Rerata 是中華汽車在操刀的，然後大陸裡面，我們慢慢也可以建立這樣的能力，所以就這樣子那另外就是一些經營管理的一些能力。

問：嗯，那我們來看，請問一下蕭專員待會，如果問不完的話，對不起，蕭專員可不可以留下來。

可以喔！呵…

答：因為待會是跟大陸案子有關的。

問：不好意思，那我們就進入第三部份通路關係，對於代理商、經銷商篩選的標準？

答：剛剛有稍微講過，那我們目前我們代理商都是經銷商，那經銷商剛剛也提過可能分一級、二級和特約，特約就是屬於還在觀察期的經銷商，那二級的經銷商，就像我們副理所講的會越來越少，就是說有一些優秀的二級會歸併到一級裡面，或是把他買下來，或則兩個共同經營，所以就是這樣，逐漸把他兼併掉，因為這裡管理上面的，效率的問題喔！然後篩選經銷商的標準，目前有很多啦！就是之前有提過就是像 GDP、可支配所得等等，那些去分析到區域的需求，市場的需求到底有多大，那一個展廳，到底可以涵蓋多大一個地區，這些都是在考慮之內的，那因為我們一開始的發展，就是從重點城市

先開始，所以在重點城市裡面，我們就先規劃，譬如一或兩家經銷商先下去賣，那再慢慢讓他做細步的區域規劃，那現在是走的比較細了，等於也就說地級市的部份，都已經走到，已經可能只走省會城市嗎？那像現在地級市也慢慢的走到了，那縣級市的話，一般來講是二級才會去的，那一級還不會去，因為經濟效益還不夠。

問：嗯！嗯！

答：另外一個就是經銷商，就是在申請那個，也只是說，篩選的評核標準，過去因為我們比較困難，所以幾乎應該是有錢，所以對買車都可以，所以我想到後來幾年，我們現在規定越來越嚴格，包括他的經營計劃、拓展計劃、人員、財力背景，我們有一套還算可以的一個評估的內容。所以剛剛所講的，專員找經銷商，最後是申請的要有那些評核標準，所以這些都有一些內容在，所以剛剛看到的財力、經營團隊啦等等，另外有些我再針對地區性的一些特性，譬如我上海地區，一般的銷售不錯，專營經銷商打不進去，特別去找一家屬於公家機關方向的經銷商去經營，可以稍微的一些調整。

問：嗯！

答：所以這樣設立會有一些合約條件，你什麼時候完成什麼，有一些規定，至於沒有達到或會不會切掉，應該有些會切，但有些會給他機會，這就是剛才所講的有容易，有沒有過去合作的經驗，這就是「關係」，你知道嘛！會有一些關係，也好我們留校查看，讓你努力看看，這就是通路經營者或總務在經營上，他們要去談的。

因為東南現在是目標導向，他會變成說，如果說你連續幾個月或是一年內都很差的話，反而第二年他就會新設另一家，然後給你去做競爭看看，如果說你還是一樣很差，搞不好這家就降為二級，就是逐步把你的經銷權和代理權拿掉，對！

對！

問：嗯！嗯！

答：調整的很快，不像台灣我們就是說我們這層關係是不可能改變的，台灣中華跟經銷商是不太可能，但大陸不太一樣。

問：嗯！嗯！目前貴公司經銷商嘛！那個除了匯豐有在不同地區賣車，目前看起來都屬於 Local 的。

答：對！都是 Local 啦！

問：那我的意思說：譬如說講匯豐如果合作的那一塊，他想要跨區，跨到華南，那他會不會跟，因為華南有許多經銷商，如果說他跨區到華南，那會不會造成現有華南地區經銷商的低制，會不會因為他過去合作關係很好，然後幫忙協助說服，因為每一個企業都想要成長啦，希望拓展他的通路。

答：不過喔！以大陸的市場來講，譬如說一個地區都有，我感覺，他會以那一地區擴大

到一個省，要跨省，其實他們經營起來也不是那麼容易，因為他們的關係可能建立在地緣人脈，但是台商的部份，反而會去。

問：照顧佈點。

答：反而是不一樣的 case。

就算跨區的話，也不太可能直接跨到那麼遠地方，譬如跨到廣東，可能跨他的省有可能，譬如像一些比較特殊關係的，我們可能讓他跨到省去，因為可能為了交換某一些條件，但是因為大陸消費型態，就是他的公共關係都非常地域性的，跨一個省，可能是你要付出另一隊人馬，另一番心力，才有可能去佈建所有網點，然後包括你所有的銷售關係的建立，這不是太容易的，那現在來講，因為以前搞不好我可能會說，我只有省會城市的人，他有這個能力，可以買車，可是現在已經普遍了，他很多地級市的發展都很快，他也有這個能力可以買車，所以說一個經銷商，他要能夠把全省整個網路佈建起來，他的資金跟能力就不得了！何況你要跨省，那如果兩個都非常精華的地方，你根本不可能經銷的起來。

問：那為什麼匯豐一開始就佈那麼廣的點呢？

答：匯豐喔！

這個呀！匯豐經營之意，其實他還有其他其他的經銷商在經營啦！其實有些政策限制，我們在一些重要部份，由我們自己的經銷商去參與，所以其實匯豐在經營上面，有遇到一些問題，在不同區的經營裡面，其實他的一些操作方式、體制，譬如說北京跟上海會差很多，會差很多，但是部份，你說為什麼會跨那麼多的地區，甚至在經營上面，我們希望他去卡位，那以目前來講，看起來他表現的還不錯，因為匯豐跟那些經銷商比較起來，實力各方面籌措起都滿大的，他欠缺的是一個台商地區的一個資源，他要發揮還是有受到應該來講端期上的限制，其實北京當初進出，北京有很大的市場叫做公家機關的銷售，所以你必須透過當地人去，其實要去收錢，台商去送也不見的敢收，也不見得要收你的錢，因為他也不認識你，你要透過他熟的人去處理，那上海又比較邊，他是比較開放，個體戶交易比多，他的銷售型態比較像台灣，那深圳也是一樣，所以我們會選比較活的地方先進出，一方面是他的財力也夠，只是說經營成本會比較高，你像台商過去經營成本的確相當高。

問：那我們很快來這邊，除銷售層面，剛剛所講的為他的類型、功能活動。

答：所謂活動是指那一部份，是指他的銷售活動，還是指？

問：沒有，其實我們定義的時候，因為不是很清楚大陸現在已經有經銷商店、維修店都已經關起來。

答：維修問題是有特約。

問：有沒有還有其他的，因為台灣經銷店都有附維修廠，除了維修廠還有沒有其他的？

答：我想以經銷商這塊來講，他除了經銷之外，還負責維修，甚至我們這些經銷商應盡的責任，但是另外有一塊叫做特約維修，那過去由東南特約，現在轉給他特約，那在經銷商的本份只是去維修，喔！那我只是幫你維修而已，那二級網點有些是也有只有銷售維修加銷售，有些只有銷售，我幫你銷售，那是二級。那一級幾乎是全部了，銷售啦、維修啦、廣告，地區廣告，很多都某一境界，都值得探討的，通常我們會預設，因為經銷商應該的責任與任務都是很明確的，但是以目來講，對東南，我一直在強調說，以銷售現在壓力是很大的，所以最大的責任，第一個必須建立銷售量的確保，那品牌這個部份是經銷商跟東南都要去建立，因為品牌的維持與功能，建立的功能推動，我覺得他的定義是比較廣的。那另外一個是維修的部份，要把他整合在一起，包含你自己還有內地區的，你都要做一些很好的管理，包含零件，還有維修技術等。

問：剛才講到廣告，我想順便請問一下喔？像這種廣告的話，是比較傾向於中央，東南汽車自己去做公司廣告，或則會授權讓那個各地區的經銷商，自己去做廣告？

答：像廣告，我們都有做。分成兩個部份，一個是廠家的部份他自己去做的，那廠家，他會在中央電視。那另外一個就是說，經銷商以…譬如說我們這個月要在當地做什麼廣告，你就提一個計劃給東南，東南審核過之後，他會做補助，也有這個地方廣告，那有時候會配合，譬如地方性的活動，像大陸九運會，可能就會配合九運會，另外給一筆錢，讓經銷商去做廣告，就是說讓九運會的人去看，都能夠有一些廣告的效果在，就是這樣子。

問：那一、二級經銷商的差別，就剛才所講的，一級經銷商就幾乎全包，什麼都做，那個二級的話，聽起來規模就比較小。

答：二級以現在來講，定義都叫銷售啦！但是因為現在二級，他有一些維修站，他可以簽特約。

問：那像你們本身自己去很，喔！明確定義，這就是一級，這就是二級？

答：當然有，非常有。

交易對象不同啦！一級經銷商是對東南交易啦，二級是跟一級經銷商買，他交易對象是他。

問：嗯！哼！

答：那交易對象跟這不同。

問：那現在那個東南對那個。

答：這不是二級，一級是比二級還要。

問：還要高。

答：這不是一級要升為二級，而是…

問：二級要升為一級，那現在銷售的話，那個，都是收現款嗎？那個車子、車子。

答：你指的是東南對經銷商還是經銷商對客戶？

問：對！對！對！卅，東南對經銷商。

答：東南對經銷商。

沒有完全是現款，好像有好幾種型式，一種是現金交易，就是怎麼講，那另外一種可能用承兌匯票，就是採用銀行本票承認的，那還有一種方式，這個叫做週轉車，就是說，可能，嗯！我現在先…等於是應付帳款，不是現在拿到錢、也沒有拿到銀行本票，但是我可能拿到你公司的抵押，那你先把車拿去，做為展示之用，但是你那個數量的車子，你必須一直保留著，就是說，他是希望你拿去展示用，不是拿去賣掉，當作你的週轉金在使用。

問：展示用。

答：對！那現在大概是這幾種模式。

那車子移轉到經銷商的時候，就是所有權已經移轉了，經銷商就可以做規劃。其實，這裡面也有分，就是如果說現在不是現金交易，你完全給我錢的話！嗯！部份的核可證，在大陸銷售一定要有核可證，核可證是像台灣的什麼？

台灣…那個核可證。

問：營業執照嗎？

答：不是…，那個車子的！我忘記了！

問：身分證明是嗎？

答：那個名字…我也不曉得…台灣有一個名稱…喔！哼呵呵，我也不曉得，我只知道大陸的，大陸的叫核可證，那核可證的話，也就是說我這牌子要去上海，一定要有這樣一個東西，那早期很多人在仿這個核可證，因為你只要…

問：牌照嗎？

答：不是！不是！

出廠會有個證明，就像身份證一樣，但你必須拿那個去監理站，才可以上門。

問：喔！出廠證明。

答：應該也不是呢

廠出來的車子就會有一個…

那是身分證，那這上面就會寫著這車子是什麼型號，什麼顏色，國家名稱是什麼，然後上面我們都還會貼防偽標籤，因為怕他去防，那像這個東西可能會押在東南，或是總公司會把它押在銀行那邊，譬如說他直接跟銀行貸款，然後跟東南拿車的話，可能這個核可證會到銀行手上。

問：喔！

答：而他那邊是，基本重要的是錢進來，車子才出去，另外他叫做週轉車政策，先讓你一批車賣，賣完再付款，可能半年或一季的時候結一次，然後那會看第一個信用，還有關係！

問：哼！哼！哼！

答：來配合成，還有他的信用程度。

問：嗯！像我跟匯豐大成交的經驗，我跟他訂車，然後他車子才運過來，哼！那個，就是我跟匯豐買車。

答：對！

問：就是三天以後交車。

答：對！他的車子有可能是，中華已經提出去，放在他的倉庫或則他從中華這邊提出去，這都有可能。

那我們是提出去以後，出了廠區，那所有權就是就他的，但是我們是12或15天收車款。

問：哼！哼！哼！

答：大概三天開，但有一個收款期限是12~15天收車款，但東南是不一樣，是錢先進來再放，但另外他有一個週轉車政策，這不一樣。

問：嗯！嗯！嗯！然後，就是平時與各類型的經銷商維繫合作關係？（笑）

答：那很重要！很重要！這個關係在大陸很重要，（笑），關係很重要，另外還有你掌握的權力也很重要！

問：到那個職位的…

答：對！影響力。

問：對！其實他握有職權，對於他拓展關係的時候，有絕對加乘的效果，是不是？喔！

答：絕對加乘的效果？對！當然有。

一定有，因為你在這個位子上面，可能掌握很多權力嘛！
很多權力。

那你會不會放給他，就在於你本身，這個職位是給你去收放，你的資源運用嘛！

出發點是這樣！但最後當因為職權所建立的關係，當你沒有職權其實有些關係也很好，像我們專員跟經銷老闆關係都很好，這就是另外一個關係的建立譬如他去的時候，就給他帶一點小禮物（笑）。

還有遇到有一些問題，他去給他諮詢等等，我現在給你補助促銷多少，這種…

問：這就是說，像那個蕭專員你那個關係，對於資訊流通方面，聽起來好像資訊流通方面…

答：資訊流通方面真的會比較方便。

他願意告訴你真正的事情。對！

問：會對市場更能夠抓住。

答：對！比較好一些，就是說，其實我覺得除了職權關係之外，朋友的關係可能一些作業上的方便。

問：那，這個那四題就跳過去了。第五題跟經銷商合作時間越久，彼此的相互信任程度應該會比較高嗎？

答：經銷商，不過有一個關鍵，就是說喔！其實跟他的經營者也有關係啦！所以很多經營者換了，其實很多的會變調。

那當然以一個公司對公司，他經營越久絕對關係親密度會越高，如果他的紀錄是很好的話。這一定是一個正向。

問：但是這個經營者換掉，這個經銷商有可能，他那政策上的作法或則是說他的經營的方式可能就有一些改變，會影響未來的合作關係嗎？

答：嗯！其實在任的，他的政策方向可能也影響啦！所以我們剛剛所講的在台灣是夥伴關係，但是在大陸，我們在經銷商關係，還是抱持著程度，所以東南比較會採取我的績效目標導向。

因為，隱藏在後面的，並不像長久到像台灣這樣合作關係，差別關係，這是在踏入經銷商通路，一個很重要的差異性。

你對他好，不見得…

問：他就會回報。

答：對！對！對！他對廠好，廠也不見得回報，呵呵！但會多一點點，不像台灣那樣我

們就是在一起了。

問：喔！

答：因為他隨時會也會看左邊、看右邊。

問：嗯！因為他每年要獲利呢，他們也是非常利潤導向，他不會跟你說，喔！我可以跟你一起弄個三年不賺錢，就是為了建立這個銷售，他們看的也是比較短期，一年有沒有獲利與成長。

問：嗯！嗯！

答：沒有的就換！那今天一樣就是說，也許他可以忍受，好今年我虧，廿！他也看到你明年、後年跟著你走是對的，這一個方向在…

問：嗯！

答：那基本上當然能夠時間越久，越了解當然互信程度會越高。

問：同學，還有沒有問題要問的？那我們就進入那通路管理的部份喔！

通路管理的部份，第一個就是經銷商的管理，剛剛稍微有稍微有講一下，那對於經銷商的績效評估是完全看銷售量嗎？還有沒有其他的。

答：除了銷售量之外，還有他的通路建，譬如我今年要求你要達到 4S 標準的，一個展廳要出來。

問：嗯！嗯！

答：看你有沒有達到，那這也是評核經銷商績效的一個標準。

問：嗯！嗯！

答：那還有就是說，你對於整個政策、規格是不是遵守。

問：嗯！嗯！

答：這個在那個，我們整個，譬如說評定次年度到底要給你多少資源，其實都會去考慮的，就是說你對這個經銷商綜合分數，到底能夠拿到多少？

問：嗯！嗯！你剛說，如果業績不好，有可能從一級降為二級，有沒有可能說懲處或是其他的？

答：一級到二級就是非常大的不同了！

那第二個就是對經銷商來講，他沒有達到目標，沒辦法拿到獎金，這是對他很大的損失！

這是實際上面的！

那第一個就是慢慢得，本來對他優惠的政策面，你會慢慢，你也會慢慢緊縮。

問：嗯！嗯！嗯！

答：譬如說週轉車我就放少一點，慢慢地會做一些政策上的調整。

尤其是你降到二級以後，你這段費用就沒有了，那一般的獎金政策也沒有，就要看一級怎麼給你，所以那是非常非常不利的。

問：那第二題是問通路衝突的，那過去是否曾經發生通路衝突問題，譬如不同經銷商之間的惡性競爭或是經銷商不配合等等？

答：有呀！常常發生！（笑）

問：（笑）

答：尤其是競價競爭，通常我們有規定呀，譬如說你市場很大價格是多少，那你的幅度大概可以調整多少，在東南政策是有很明白的規定。

問：嗯！

答：那常常就會有兩家為了搶生意，因為在大陸呀！他開發票他也有許多種型式，你去檢查他的發票也是沒有用的，因為發票上的金額是完全符合的，可是實際上有可能，這個發票他也可以作廢，可以再開或者發票我可以開好幾張。

問：嗯！

答：然後，所以說，你從這方面沒辦法去很仔細的去檢閱他，那經銷商會抓到一些事實，譬如說經銷商跟客戶之間所簽的合同，那他可能會拿這個東西來跟廠家討論這件事，廿！你看他，沒有符合這個公司的整個規則，所要罰，那要罰的話，那東南也有訂罰則，譬如說罰多少錢。

問：嗯！

答：那罰了幾次以後，可能又會受更重的處罰等等的，這在東南裡面，都有規範。

問：嗯！

答：比較常見的衝突，就是所謂剛剛所講的競價競爭，然後再來一個就是通路佈建的衝突也是常常發生的。

問：嗯！

答：那你沒辦法，跨越這個精華區區段，再去別的地方設嘛！那這個時候，一定會有一些衝突發生，譬如說他就沒有辦法在兩公里之內去找到，那可能你這個時候你就要站出來協調，因為這個時候可能是區域性問題了。

問：嗯！

答：那有的人，問題是在那邊蓋，我就是蓋家比他家更大的，那看你要不要接受我，那這個時候廠家就很頭痛啊！那你就必須要去解決就樣一個衝突。

問：嗯！

答：對！

問：通常你們怎麼去化解這種衝突，譬如像…那個他已經先上車了，就蓋在那邊了！那…

答：那到最後協調嘛，可能給另外一家，其他好一點的條件，就是說去擱平他抱怨跟不滿這樣子。

問：嗯！像這類的區域中那一個區域？是不是那個東，華東地區衝突會最多？

答：沒有，就是併賣的區域應該都有！

併賣的區域都，我想你剛剛所講，他是競爭，我想惡性競爭跟競爭有不一樣，像價格競爭，我記得他在業務上，我認為他是適當的競爭。

問：嗯！

答：你怎麼去管，因為只要遇到銷售都會有這樣，那什麼程度叫做惡性？我不曉得，因為這個叫做市場上的競爭啦！

問：嗯！

答：那惡性可能像是傾銷或什麼？但是應該還不到這種程度，因為他、他還是會去算他的利潤。

問：嗯！

答：我不會，應該不會去做什麼，賠錢的。

那就是說，他有的時候會把他銷到滿低價的部份，那對我們來講就會比較不好，因為變成大家、客戶都會去等待。

問：嗯！

答：呸！覺得你這家更低，搞不好會…

比較惡性的就是有一個狀況會發生，就是這一個地區併賣，有一家很大，有一家很小，那大的，因為整個促銷特性得到的資源會比多啦！他用比較多的資源去打這個小的，那像這種情形，他叫惡性，所以當然你要保護，你的這些小經銷商，東南都會有一些，限價的一些措施在…

問：嗯！

答：所以這個所謂惡性跟不惡性的定義，有時候在介面上、在業務上，我們比較難去談。

問：嗯！

答：競價！競價就是市場上消費一定很貴，但是可能超過某一個程度，他連賠錢在賣這叫惡性，我就要大打死你或這麼樣。

問：嗯！

答：或是只要你便宜一萬，我就加五千，或怎麼樣。

問：嗯！

答：就是奉陪到底，這一情況一定會發生，譬如說今天你一個經銷商，當你新進入的時候，他為防堵他，他一定會打他，那一個經銷商進去，他也會為了表現績效，他也會打他。

問：嗯！

答：那這對通路政策來講，我剛才一直講的，競爭的造成，有時候只好願意去看，但是你要去看，是不是適當的競爭。

問：嗯！

答：我其實不要講這個，我們應該講衝突競爭的強度。

問：嗯！

答：這個強度的定義，來談會比較好。

問：嗯！那像這六大區塊喔！六個地域喔！那一個、就是說競爭強度會比較強？

答：剛才有講過，就是只要有併賣的！

問：只要有併賣的。

答：對！

問：那這個…

答：大概像上海、廣州、北京，其實比較…

深圳兩家，也才有兩家的，兩家都滿嚴重的。

比較容易。

問：嗯！那上海就應該是競爭很激烈嗎？

答：我舉個例子嘛，像匯豐有跟我講，本來去年兩家，但現在變為四家之後，他的毛利大概下降 1.5%，這就是因為要競價，但他還是賺，那像這樣叫惡性競爭我不曉得，但他的獲利會下降，但是對我們東南來講，量是有擴大，因為這樣競爭，量有擴大。

問：他們是獲利變少，但是對東南多少，都有魚翁得利嘛！（笑）。

答：但是你還是要去處理許多銷售上，但是整體來講，是要得到比較適當的水平，因為對經銷商來講，量最大當然他的獲利最大，對經銷商來講我要去取得，對我獲利最大的適當銷售量。但是這個適當銷售量跟我們母廠要的不太一樣。

問：嗯！

答：母廠，你就是擴大銷售，對我最有利。

問：嗯！

答：這是經銷商跟製造廠之間，那在通路上，我覺得通路衝突這是一定要的，但是衝突的管理確是滿重要的觀念，那像經銷商通路最常見的，就是價格的競爭，還有通路的佈建，我們台灣也是一樣，通路佈建的一個競爭，所以，這些，那台灣以前更嚴重的是互相挖角的競爭。

問：嗯！嗯！

答：他如果這樣，那大陸也會一點像互相我來就挖你，挖來挖去的。

問：挖 sales。

答：對！對！對！

不過那個人，可能在台灣會有管理，在大陸就沒有了。

問：那像這樣，對於這種那個，不同經銷商彼此之間，這樣一個競爭喔！那麼良性當然就是任他去競爭喔！

答：嗯！

問：如果說，譬如說，就像你說通路佈建、卡位啦！彼此水火不容的時候，除了去協調之外，有沒有其他的、其他的解決的方法？或則會不會用一個比較殺手翦、用獎懲啊！用什麼啊！

答：我們不讓他設置，因為通路規範是很明確的，有一些遊戲規則在走，他只要違反，也就是有一些經銷商我們不管你，就讓他成為事實，那當，製造廠就會去評判，譬如說，在台灣我們走的比較硬。

問：嗯！

答：那大陸一樣，就是說你今天是一個小點，小小的，今天他把他做一個很大、很漂亮的4S點，你要不要讓你設，這就是通路管理他很痛苦的問題。

問：嗯！

答：理論上這有點，就不行了，所以現在又走出來，如果是一個區域性，你是4S點標準，那我特例，他會因應這種狀況去協調下的一種產物。

問：嗯！

答：那在台灣，我們走的是很硬的，只要有一個點，大或小，你再蓋到十層樓或有多大、不准！有些還用自有地來押，也不准，包括我是自有地，那大陸我想協調的機制彈性會大一點，我剛剛有講，他現在還是在很彈性的通路管理上在因應。

問：嗯！

答：但是有一個標準，有一個水準，後面有一個尺在量。

問：那另外有沒有就是說，譬如說都是在華東的地區或者是上海這幾個競爭者喔！會不會定期的找這些經銷商的負責人啦或saler啦！大家一起聚餐或者是說聯誼之類，化解他們彼此的這個火藥味，這樣子！

答：是區域代表會做。

問：嗯！

答：對！

台灣，我們也做過啦，是地區聯誼會，但是人各有主，（笑）！

遇到狀況，他必須面對他的sales，他的老闆，所以，一做起來這個月業績就會殺了。

問：嗯！

答：對！這個都會做。

檯面上動作有做，但實際上很難去管控。

那另外像匯豐在上海，他是兩家其實他們的總經理都會私底下去協商啦！他講歸講啦！但遇到的時候，還是要殺、要殺（笑）。

問：那現在分六大地區嘛！

答：對！

問：每一區，你剛剛說的什麼區域代表？

答：就是一個區域代表，不只一個，像有一些比較大的區域，他可能就兩三個人管理，那有一個主頭就對了。

這個就是區域辦公室的概念。

問：主要在跨協商方面而已嗎？

答：不只喔！業績跟催收款等等，市場的了解。

還有就是說，要密切注意經銷商的財務狀況和重要的改變，因為我們通常現在都會放非常多的週轉車，萬一他有很大的改變，搞不好那個老闆就把錢拿走了，車賣掉，錢拿走了。

問：等於說跟這些經銷商建立關係就是這些區域代表了？

答：不見得，區域代表只是一種管道，一種方式，可能經銷商想要的東西，就是跟銷售部，就是我們營業部的經理吧！因為營業部經理對他來講資源是最豐富的。

問：嗯！

答：今天有沒有什麼特殊案例呀！像衝突的解決，譬如說在經理這邊就判掉了嘛！那他到底，要判說那一方是合理或怎麼樣子，其實都有非常大的彈性在，其實他們要建的關係，區域代表是一個全部…

那當然要授權啦！如果整個授權都是區域代表可以決定掉，他們就，這經銷商是很現實的，（笑）關鍵在那麼，他們就會去建立那個關係。

問：所以聽起來區域辦公室又區域代表喔！比較會是那個監督的性質，味道比較濃…

答：所謂監督…

因為他有一些業務的方式，不是只有監督，譬如說這個款項的跟催啦！還有業績沒有達成，他就說，多買一些車子等等，有許多細的。

其實說所有相關的功能，他扮演一個仲介的角色，包括廣告的部分也是一樣，廣告部份，譬如說經銷商執行，你要去看他到底有沒有做了！尤其是像路招這種東西，路招就是那個，道路旁邊那個…

問：道路旁邊…

答：對！那個金額都非常大的，那你就得擔任那個仲介角色，就是公司裡面有一個行企，那他是管廣告的審核，那這個廣告會不會做或怎麼樣子，所以你要隨時反應真實的狀況給裡面的人知道。

問：嗯！

答：那他不可能每一個地點，他都去評估說，你實際上有沒有這個廣告，那實際上你跟廣告商談的條件是怎麼樣？他沒辦法每個點，實際上都碰到，就是要靠區域代表的功能去發揮。

我想，這是東南現在通路管理型態喔！當然大陸有很多汽車廠裡面，事實上製造廠，有些下面還有一個叫做銷售總公司，甚至還有地區分公司，不過這其實很多東西都可以決定掉，那當然談的是東南目前整個運作…，那未來是不是要朝向那方面發展，其

實對於在通路研究上，滿好一個議題啦！那各位如果對這方面的研究，可以作一些探討，也還不錯！

問：那目前聽起來是，我就拿廣告經費來說好了！經銷商目前是直接跟東南汽車申請嗎？然後區域代表…

答：對！對！區域代表！

問：透過區域代表去申請。

答：對！

問：但是權力在中央嗎？

答：呸！這要看區域代表跟中央之間…這個不一定！

不同的區域代表，搞不好他拿到的資源是不一樣的（笑）！

授權的幅度會不樣。

問：授權的幅度會因地區而不同？

答：對！

問：因人而不同！

答：因人而不同！譬如說你決定了，但還是要到總部批啦！那個金額…

對！但他可能就是，mane 說呸！像台幹好了！台幹的區域代表，他的 Power 可能會比較大…一些。

對！

他可以決定的事情就會比較多，層級就會比較高一些，那可能大陸方面就沒有辦法，因為，其實都講啦，又有很多，眉眉角角（笑）的地方。

問：因為大陸的畢竟是外人了。

答：嗯！不能講外人，就是說他們在工作上的型態比較不一樣，我舉一個例就是說，台灣！我們去經銷商那邊，所有費用是我們出可以，但大陸的 Sales 去，他覺得住、吃經銷商招待這是正常的，在他們過去銷售型態裡面，但我們不能接受，你去，公司給你出差費，為什麼住還是經銷商招待，這是他們業規裡面，過去裡面，你來，我招待你是 ok 的，會有這些很大，小小一些差異，呸！

問：嗯！

答：包括就是說他們業代可以利用一些職權，去卡經銷商，拿一些好處，這些跟我們台商會有比較大的差異在啦，因為薪水有很大的差異在！

問：喔！那！是不是大陸的收回扣的可能性比較高。

答：最近不是報紙什麼都有在談嘛！（笑）

問：(笑)

答：這就是受廠商影響，(笑)！送、送。

問：被台商給寵壞了。

答：也許啦！

不能說只有台商，所有外商都在做這樣的事情。

那也許是他們，過去的職場上一個習慣，比較多…

現在不稱為回扣業務促進費，他叫做業務促進費，給我這一筆錢，你業務就會進展的比較快，(笑)，這是他們特色，然後…

台灣公家機關還是很多啊！(笑)

問：哼嗯！

答：但他們比例會比較高啦！那台幹的比例比較少，但要拿的比較多，開玩笑！(笑)

問：那個台幹的薪水比大陸的區幹薪水要高喔！

答：高很多。

問：高很多，所以大陸區幹，也許他們心理不平衡之下，會比較喜歡拿那個業務促進費。

答：在早期應該是正常的。

應該不是這樣啦！因為大陸過去是一個計畫經濟，叫做共產黨，所以一個人薪水你看他所以一個人薪水你看他 800、1000，他什麼東西都可以領，那就是原來的工作型態，所有東西都可以拿，車子也可以領，電視冰箱什麼都可以領，房子也免費。

但是對我們來講不同，所以他們跟經銷商這一種互動，他們覺得，這個是應該的！

問：嗯！

答：但是當我們進去發現，廿！這個不應該拿，在台灣，就會形成一個很大的 Case，所以就認為他們是，拿回扣或怎麼樣…

問：喔！但他們自己認為，他們拿者是理所當然的！(笑)

答：我覺得補貼。

問：然後第三題是對那個定價的一個方式，那個對於經銷商那個價格訂定的，授權的幅度大概是什麼？

答：現在是統一售價？

對！全國統一售價。

問：現在是全國統一售價，那有沒有給經銷商一個 range 說，他可以做幾個的那個？

答：有！

問：以一般現在的汽車，在大陸市場大約為多少？

答：我們車價從九萬多到二十幾萬都有，它的區隔相當大，它們使用的配件不一樣，所以價格差很多，引擎不一樣啦！現在已經用到 local 的 agent 價格在大陸現在還是一個滿重要的競爭因素，在某些區隔裡，區隔開了就不一樣。

問：第四個題是你們如何鼓勵經銷商銷售提高銷售額（有沒有積極的作法）？

答：給予蘿蔔，蘿蔔有很多種（競賽，招待來台灣旅遊）這就很好的獎勵啊！不好的就取消經銷權或是政策給你緊縮一下。

問：之前大陸是外匯管制嚴的國家，你們東南汽車的銷售獲利是繼續留下來在當地投資。

答：目前都在一直持續在投資當中。

問：有沒有匯回台灣的一年。

答：目前還沒有。

應該這樣說，一是擴大投資，我們一直都還有錢在投資進去，一是我們母廠，我們與台北車廠有簽契約合同，那就像是管理顧問。那是可正式匯回台灣的，那是台幹的錢，管理合同。

問：目前東南汽車在大陸銷售遭遇到最大的問題比較頭痛麻煩的問題？

答：其實最麻煩的時間已經過了，其實現在沒什麼麻煩的問題，除了銷售秩序維持以外，其它像早期那些賣車重要的環節都已經打通了，所以並沒有很麻煩需要動用到高階去解決的，而且大陸這一二年來比前幾年比起來好太多了，它整的秩序都回歸到正常化國際化了，不會有隨隨便便的一些稅收像一大堆地方稅收一大堆地方法規，你必須去擺平現在國家已經不准了，已經都砍掉了，所以現在銷售商品相當容易多了，除了剛說的環保法規外，已經不太可能動用個人的關係不讓你品牌銷售，早期很有可能，動用私人的關係，比如我們是競爭者，我動用地方的關係就是不讓你上台，讓你卡在某個環結，你也沒辦法，所以我覺得還好。

問：東南汽車的經銷商只要有達到東南汽車的目標，你們的那個關係我要怎麼講，就會維持一定比較好的關係。

答：坦白講，現在比較現實，早期我找了很多經銷商，到現在來講，合作時間很久，對它也非常了解，可是現在比較現實，沒有達到我們的目標，我對公司沒辦法交代，就要再去找另一個更優秀的經銷商，所以不太可能為了維持長久的關係，放任你在那邊，最後我沒辦法跟公司交代，不太可能，所以一定會想辦法譬如說把二級拉起來，或是重設一個新的經銷商，現在這種狀況非常平凡，坦白說，早期找的一些經銷商早期找的一些經銷商 maybe 有一些比較弱，若沒跟上東南的成長腳步，其實現在有一些經銷商都跟上來了，所以我們覺得很不錯，它發展越來越大，跟東南一樣，它雖然本來很小了，但在

管理機制跟上東南，那我覺得就很不錯，有一些跟不上來的就必須要汰弱扶強，沒辦法忍受，因為每個公司都有目標在那邊必須要達成，而且像我們這任期都是二年的，二年或三年一任，你在任期內必須在任期任務所要達成，這時候，可能就不能夠顧慮到那些關係，關係可能是一部分關係可能是一部份。

問：東南汽車有沒有那方面須要看經銷商的臉色的……。

答：目前是比较沒有，坦白說，現在東南的車是熱賣，所以不需要看經銷商的臉色，看經銷商臉色的時期也過了，就早期剛進去的時候，那時也不懂得什麼是得利卡什麼叫東南汽車廠，那時比較慘，現在已經好多了，已經沒有這種狀況了。

附錄 D

匯豐汽車訪談記錄

時間：91 年 10 月 4 日 下午 2:00-5:00

地點：台北市南港區 匯豐汽車

受訪者：許英彥 匯豐汽車 大陸事業組組長

首先我先花一些時間跟各位說明一下公司的投資情況。目前在大陸是可以間接投資，但外商是可以在當地直接投資所謂的汽車維修公司，汽車銷售公司目前還不行，我想之前主任跟游經理那邊有沒有提到我們是怎麼樣去投資大陸的。

問：沒有。

答：我跟各位說明一下。基本上，匯豐汽車 FMC 是我們公司的代碼，中華當初是一個製造廠。我們是用它 FBM，我們兩家分別在 BBI，這就是資料上看的 WHOPER，這個部分的持股比例是 50%，我們各自投資這家 BVI 這家投資公司是 100%，再來這家 BVI 的 HOPFUL WHEEL 我簡稱為華豐汽車，它去投資大陸的地區，大陸只能投資維修的公司，所以我們在北京地區跟上海地區各有一個維修公司。北京地區這家的公司叫華豐匯菱，它剛好是匯豐跟華菱的重覆組合縮寫，上海這家叫上海匯澤，但實際上以匯豐汽車來講，我們在子公司在轉投資大陸的公司，這不叫子公司這叫維修公司，但銷售公司在目前保守業態為內資企業，沒有對外資開放，所以說我們的銷售公司目前就是它的股東必須找大陸人來擔任，再由像北京地區的銷售公司叫北京東得，東得是東南得利卡的，上海有兩家，一家叫上海匯勝，匯豐的匯，勝利的勝，這是我們透過維修公司來供出資金借錢給它，因為銷售公司的資本額都訂得很低，都只有二百萬而已，但實際上銷售週轉不只這個錢，那我們的外資只能給維修公司，再由維修公司做借錢動作給它，但實際上公司都我們在管理，但公司名義上是屬於內資企業，這是初步的一個架構情況。

問：人口是大陸當地的人，當初是怎麼找的。

答：當初起來講，最開始進去的時候，這兩家公司都不是新的，上海匯勝跟北京

東得都是接人家的舊公司，接過來之後再來改名跟變動，之前都是找大陸當地的員工來當人頭，慢慢地再找一些社外人士、非公司的員工來降低風險，萬一，他那一天主張公司是他的或起內鬨，所以用這方法問題會比較大，管理也會比較有問題。我們陸陸續續會找一些台灣去大陸啊或是社外非社內員工的大陸籍人士。

問：目前聽起來用人頭是滿有風險的。

答：是沒有錯，但是譬如說這家公司他的股權是在甲、乙兩人手上，如果今天他主張公司是他的那就是他的，這方面的問題會比較大，雖然我們在私底下有簽一張委任契約，但人頭也會擔心如果有一些稅務或者是法律上的問題他要承擔，我們擔心的是他把公司搶走，雙方私底下有簽一個契約，這個契約基本上等於誠信的，這些如果搬出來訴諸法律的話，契約是有效。因為所有權是以股權登記為基準的。

問：公司的員工也都是匯豐認識很久的。

答：沒有，當初的除了有派台籍幹部以外，當地的員工是當地招募的，那我們目前大概在大陸共 3 個台籍幹部擔任高階經理，繼承的員工包括業務員還有一些營業所的主管是大陸當地人，所以說在這情況之下呢，我目前在每個地區公司的名稱變得有點複雜。目前我們有三大地區，在大陸地方有三大地區，各位可以看到我給各位所準備的第一頁的資料有提到說目前據點分佈的情況，在銷售的部分來講，直營的據點有 31 個，大陸所謂的網點，網點是指說播格性質，它可以同時兼賣很多種品牌，它只是說只要固定的調車關係，只是我們的經銷商，但不用付業務員的薪資，他賣的車子，維修廠有三個地方，這樣總計是 107 個，各地區的情況我大概跟各位簡略說一下。

問：像維修的特約廠與直營廠有什麼不一樣。

答：一樣，只是特約廠它不是我們公司的，譬如說他需要修我們這車系才跟我們調零件，這樣的就叫特約廠，基本上我們跟特約廠的關係只有零件的供輸關係而已，而跟網點是車輛轉售的關係。

問：不是說特約廠也可以幫忙維修東南汽車的車嗎？

答：可以，對它也可以，甚至它某部分的網點與特約廠也掛東南的 CI，東南可能對這 CI 有些補助，只是說沒有限定它只能修東南的汽車或賣東南的汽車，它

都可以同時做好幾種品牌的銷售或維修。所以，第一個目前我們若講總數上是 107，但以直營來看的話，銷售是 31 個，維修的部分是 3 個據點，分佈的狀況來講的話，可以請各位看一下，我先跟各位講北京的部分。

我們在區域的劃分，北京地區這家公司稱為北京東得，它的轄區是北京市與山西省，它的規模如下，規模大概是直營點是 10 個，直營廠有 2 個，在上海地區其實它原本是稱為北京東得的上海分公司，不過因為屬於分公司它並不是具備獨立的法人資格，在真正立營業稅，所以又成立一間上海匯勝來擔任上海地區的銷售公司，匯是匯豐的匯，勝是勝利的勝，河北地區剛提到北京與上海算是我們 100% 台資的，就是都是台灣的，股權比例也是台灣的，河北就是跟中華營運，叫河北企貿合資的，各 50% 由北京東得跟河北的一家東方的汽車銷售公司來合資，股權比例是佔 50% 台方也佔 50%，深圳的地區深圳恒馳也是跟東方的一家公司合資，但台方的比例是 80% 是由上海匯勝去投資的。

問：請問一下有時候是合資有時候是獨資，請問有什麼考量。

答：如果這個區域東南基本上在大陸是採取複式經銷比較多，某些大都會區像是北京、上海同一個地區有好幾家經銷商複式經銷，那某些比較偏僻的地方是獨家經銷，當初我們在河北，因為河北經濟比較穩，那個領域我們可能考量到原有河北經貿就是賣東南的車子，如果說今天我們進去單獨設立經銷公司，有可能變成重複競爭，在市場規模並不會很大的情況之下，我們原有的經銷商合作，那這樣子是不是雙方攻擊，大概基本上深圳地區原有兩家經銷商甲、乙經銷商，我們是找比較小的那家來合資，因為我們單獨進去變成是三家經銷商來分食這市場，當然有些在通路上規模的考量，新進包括深圳及河北我們是用合資方法，北京與上海是因在大陸經濟經驗比較早，所以承接買別人舊公司情況來處理。

問：你剛才說複式經銷與獨家經銷有什麼差別。

答：在這個地區裡面，如果上海地區只有一家經銷商我就稱為獨家經銷商，山西就有這情況，山西與河北就只有一家經銷商，像其他地區就有好幾家，上海有 4 家、北京有 2 家，這樣就是複式經銷。

問：所謂一個地區有好幾家經銷商是經銷同款車。

答：對，以國內來講的話，像 TOYOTA，譬如說在高屏地區買 TOYOTA 的車子，

就只有高都一家沒有其他家，如果要福特就有好幾家經銷商我們叫做複式經銷，以 Mitsubishi 在台灣來講，就有匯豐、順益、華中三家，很意外的是說這是全省經銷不是分銷這是全省都有，當然華中在某些地區是沒有經銷商，像 Honda 以陽南代理時候也是獨家經銷，那個地區就那麼一家，可能高屏區為了節稅稱之為南成，這個地區只有一家經銷商有一個老闆，但有好幾個老闆稱為複式經銷。

問：你們在一個地區有好幾家經銷商你們想要跟他們談合作，像這種情況之下，都是你們自己去找還是說東南汽車有在幫你們。

答：基本上會透過東南汽車做引介，畢竟他是做一個製造與管理整個銷售體系，他們慢慢地會以台灣的一些經銷體系過去大陸，通常就認為大陸本質比較差的去做改變，要嘛整個替換掉，要嘛是說引進台幫的資金或者是人力去做一個合資改善，通常經銷一個區域要經過東南的首肯才可以。

問：請問一下，像台灣汽車會有所謂的經銷商、代理商，像大陸會有這樣的區別嗎？

答：基本上，他們以經銷商來講，大陸東南總共有 8 家的一級經銷商，像我們都屬於一級經銷商，底下還可以找所謂的播格，這些我們稱為二級網點，網點指的就是這種情況，二級網點的車量、資料、業績績效都要透過一級經銷商，假設我是北京地區一級經銷商，我網點賣的車輛、業績，還有給經銷商獎金都是先給我，那我再 down 下去給網點。

問：是不是二級經銷商名義上實質都歸一級經銷商在管理？

答：對，但二級經銷商並沒有固定限定業績，以北京地區有我們北京東得，另外一家北京盛源，今天它如果覺得盛源的價格較低，它可能就跟他調車，不一定要跟東得調車。

問：像他們之間會有合約嗎？

答：像東得跟經銷商之間並沒有合約，是界定在算是佣金仲介的關係，並沒有規定他一定要賣幾台車，基本上講簡單他是 case by case。

問：反正東南汽車最後看業績是看一級經銷商的。

答：對！代理商的話，你所謂的代理商是…

問：像台灣有所謂的總代理商。

答：以東南來講，他並沒有設立所謂的總代理商，基本上是產銷合一，之前台灣的汽車經銷商是產銷分離，譬如：國瑞製造 TOYOTA 的車子，銷售交由和泰負責，Mitsubishi 由中華製造但他的銷售總代理分不同車型，以商用車來講匯豐是總代理，轎車是華菱是由中華汽車投資百分之百，當初會這樣子，是因為在稅資上有些差異，他必須用這種方式，大陸基本上別的公司會設立銷售的總代理，東南目前是沒有，譬如說他直接找人控管，全國 38 家的一級經銷商。

問：另外還有，在台灣匯豐汽車有維修與銷售據點，幾乎都是合在一起的，因為你們這邊是維修與銷售分開的，大陸是銷售歸銷售，維修歸維修，銷售跟維修都是要分開的嗎？

答：我跟主任說明一下，台灣地區來講，銷售與維修是在一起的，我們台灣稱為 3s 就是 sales service product supply—汽車銷售、維修與零件供應，台灣是稱之為 3s，一個據點同時有銷售展廳，也有所謂的維修廠，還有一個零件的庫房，基本上他是提供一個完整的汽車一貫服務功能，而大陸地區來講，我們要給你的情況，第一個我們維修公司是外資投資，名義上我們的保養廠是屬於外資投資公司，但銷售據點卻是屬於台資的，如以上海來講，展廳是屬於上海匯盛，但保養廠是屬於上海匯成，一個是外資，雖然都是我們的公司，但名義上比較不一樣。

問：以所有權上來看是不一樣。

答：對，不一樣。

問：location 的話是可能會在一起。

答：不，一樣。

大陸地區來講，他比較跟台灣不一樣的是說他並以匯豐來講在台灣他大部分的據點，除了在某些市區的據點不是 3s，不然都是 3s 在大陸地區比較不一樣，像直營廠有三個地方，但銷售據點都是 3s，基本上大陸談的是 4s 多一個 s 訊息回饋，就是顧客的訊息回饋，他真的是可以截取的，在這個情況下，當然東南的經銷商儘可能走向 4s，大陸的汽車銷售的類型，一開始他的製造廠可能是在一個店裡或是百貨公司的門口，擺個攤子就像現在我們看到信用卡的樣子，在一個熱鬧市集擺輛車就賣起來了，後來是展覽會的型態，到市場賣場，效果不錯，他就會經常辦展覽會，所謂的集中交易市場，在此市場裡面有很多品牌一起販賣，甚至它有一個共用的大空地屋，各品牌都可以擺這邊，如果你要買車就到交易市

場裡面各品牌都有，大家聚在一起，等於說各個品牌辦一個有一點像 shopping mall 的型態，什麼品牌的汽車都有，大家聚在一起來競爭，汽車集中交易市場，來講 inlow 的品牌較多，他的銷售比重比較高，以北京來講 50% 以上是透過交易市場來賣出去的，陸陸續續一些外資打入之後呢，開始打入專賣廳跟台灣一樣這個展覽，只賣一個品牌，格調也比較高，他可能是 4s 的展廳，附設保養，走的最明顯的是 Honda，Honda 在大陸是由廣本（廣州本田）製造的，自己是走專賣 4s 展廳，那 4s 展廳的情況來講的話，我們很多據點以我們直營點很多是供展出並沒有保養廠，保養廠速度並沒有那麼快，這樣看起來，我們大概只有三個據點是符合 4s 的要求，當然陸陸續續會朝向 4s 的規劃。

問：現在大陸汽車廠中，台灣過去的匯豐都只有賣東南的汽車嗎？

答：對。

問：都沒有兼賣其它的汽車品牌嗎？

答：對，一方面這是政策使然，因為我們是品牌專賣，我們是中華投資佔東南 50% 的股份，我們又跟中華合資，自然我們只能賣東南的車子，並沒有辦法去賣其它品牌的車子。

問：銷售據點的定義？

答：定義來講，如果我們可能以直營點或網點來區分，業績的合算來講的話，基本上目前直營點的銷售比重大概佔三分之二左右，包括北京與上海，網點大概三分之一，所以基本上我們會用廣義直營加網點來叫銷售據點。

問：維修據點會有銷售的展廳嗎？

答：不會有，維修據點直營的都有，對直營的都有。

可能是不同的老闆網點可能本身是我們的網點又附屬保養廠這也是有可能，但這比例不算很高。

問：在大陸建立經銷體系跟台灣比起來有沒有什麼不一樣的地方？

答：第一個重要的就是取得政府許可，因為台灣這方面的法令比較開放，只要一些建築物的使用符合相關的規定，要取得並沒有那麼困難，但大陸地區汽車銷售體系有很嚴格的審核制度，第一個它們外資還沒開放，他們為保護國內的汽車，而且台灣可以同時賣國產車與進口車，但大陸要求以國產車與進口車是不同公

司，不能同一家公司賣國產又賣進口車，他們這個地方有很嚴格的規定，最大的差異是政府的相關法令，他比我們限制還要多。

問：請問加入 wto 之後，不是有一些相關的法令開放。

答：他是說要開放，但目前還沒有到這個時候，希望他們達到這樣的階段。譬如說汽車銷售業來講先開放該外資來投資，過一段時間讓外資能夠控股，基本上如果能達成，大概 2006 年。我們當然希望他能夠早點開放啦！

問：最重要的還是法令的地方。

答：對最重要的還是法令部分，大陸各地區法規要求都不一樣，尤其是環保法規比台灣還有嚴格，比如說他管的單位公公婆婆非常多，設一個廠往往比台灣要求的非常多，包括在職工的僱用方面，上海地區來講，台灣僱用員工是自由的，上海工會規定在上海地區要找員工，第一個一定要是上海級的，一定要刊登到真得找不到上海級的人才可以找外地的，如果外地人跑大陸去的話，就有這種規定，一定要僱用上海人，除非必須到人才招募市場找過三次，有記錄可循，真得找不到上海人才可以去找其他籍的職工，有很多這種台灣無法想像情況的在大陸才會發生。

問：有沒有因為透過關係而不用。

答：當然如果政商關係好可以，譬如上海來講，我們上海公司是在浦西，但因為它每一位都是獨立的，所以不一樣，如果今天在上海總共我們稱之為當地政府因為有招商擴大的制限，你必須在浦東單獨設立一個公司跟上海市譬如說今天來講，今天設在南港要去北投，你必須去那邊設立一個獨立的公司不能設分公司，所以基本上分公司是不納稅的總公司才納稅的，就有這個情況，以台灣的情況來講，如果照這樣來執行的話，每個要去註冊設立公司，因為有發生說總公司在那裡，那稅在那裡繳，變成說地方政府為了缺稅收，在什麼情況的考量，要你單獨去設，設的程序就非常的麻煩，等一下銷售公司要找人頭，就會造成在經營上有很多要去克服的問題，在招商上也會有這樣的限制與要求。

問：聽起來是相當的麻煩，一大堆的法律，要去克服。公司是不是有些部門或是一批人，就專門是負責跟政府打交道的，或是與政府建立良好的關係的角色

出現。

答：基本上，跟當地政府打交道我們都由當地的台籍幹部來負責，因為由他們來經營當然也要來應付這些牛鬼蛇神，但是如果是某些專業上稅法、會計或是法律上的，我們會當地找法律顧問、會計師提供一些專業的協助，甚至某些方面，也要找一些關係人士，幫忙做一些疏通這個當然是會有這些需求。

問：像上海與北京，據我所知就我們去訪問的結果好像有些縣好像那種關係比較不太需要，像天津的書記長就很清廉比較沒有要求關係，像上海與北京是不是比較需要靠點關係。

答：據我所知是這樣子上海它的開放性競爭比較快，它是一個現代化講法制的，那北京也不是說落後，他的洋人多官員多，變成在這種情況之下，這個管的人多之後，被管的機會就會比較高，而上海基本上比較照規定來辦事情，不同的部門比如說你是衛生部門你是公務部門，或者是監管部門都會不太一樣，基本上，以上海與北京來比較的話，上海是比較沒有這樣的，相比之下北京除四級的單位之外，它中央單位都在北京不管是處理工商或者是管理，因為它在天子腳下。

問：還有感覺是不是北方人與南方人對台灣的態度是不一樣，因為每次兩岸關係緊張的時候，訪問北方人都覺得比較有敵意，南方的居民就比較沒有那種敵意，南方比較不希望發生戰爭，北方就覺得台灣不聽話，就打啊！是不是這樣子。

答：基本上，北方尤其是北京來講因為它是全國的政治中心，它的政治意識會比較高一點，南部是珠江三角洲或是長江三角洲感覺一切比較朝向經濟決策，一切是為了賺錢，所以他比較沒有那麼高的政治意味、政治意識，相形下會比較淡一點，上海地區它整個招商、改革階段，我想他的人民比較習慣說享受於資本主義所帶來的好處，較不會在意識形態有很大的堅持，這是我個人的感覺啦。

問：你這樣子的經驗為了要疏通關係或者是那種關係做好，是不是會要採取某些活動，譬如說，私人聚會啦，或者是送禮啦。

答：這些多多少少都免不了。

問：這些都要的。

答：對，大部分都有這習慣，他只要說一句話上門來了要來查你的帳，那就免不了。

問：請他喝喝茶啦…

答：大陸地區它很多我們目前所銷售的車輛來講都是以所謂的機關用車比較多，機關用車都是政府機構採購前決定往往要經過一些關係的機會比較不一樣。

問：如果有二間公司，一間有送紅包另外一間沒有送，那會不會有送紅包的比較容易通過合約或是取得執照。

答：基本上，這樣的推論應該是肯定的。

問：在大陸是比較需要這樣子的。

答：它們那邊還是比較重關係，台灣也是會有啦，那邊可能更講究情況。

問：可是大陸那邊不是如果收賄被抓到很嚴重嗎？

答：可能是說重大的貪污啦，但你說有時候不是很明的，譬如說請客吃飯或者是送個禮啦，有時候主動、被動難以去認定。

問：譬如說，像你們雖然說那個銷售的據點雖是當地人的人頭，但事實上還是台資嘛，以一個外來的或者外資的角度來經營一個比較內需型的產業，會不會在建立關係方面與本地的廠商在競爭會比較吃力。

答：會，的確比較吃力，因為人生地不熟嘛，當地人還是會比較偏袒自己人雖然講的語言是一樣啦，但是基本上他知道你是台灣來的，那經營上、人脈上會處於弱勢，沒有錯尤其在跟同樣的跟當地所謂中字的企業來做比較的話，這我們比較吃力的。

問：那可不可以透露一下，怎麼去打造關係，用什麼方法。

答：我當然很難說是什麼，我們只能說基本上我們是希望儘可能在當地第一個是存有它法令的限制，對於一些關係的營造來講的話，必要的一些譬如說社交或是一些禮尚往來的東西，儘量禮數盡到啦，禮數盡到後到底能不能夠吃的開，那東西實在是不一定，我們只能說要盡到一些禮數，那這樣的禮數必要時是不是能發揮功能，真得違法的事情也不會去做，我們只能說在很多灰色地帶行個方便這樣子而已，只求不要刁難我們，倒沒有說想要把白的變成黑的情況來處理。

問：你覺得是在北京拓展關係可能是更高層人情的關係更需要掌握。

答：沒有錯，北京地區因為他的官僚體系比較複雜一點，這方便我是必須花更大的時間去經營去開發。

問：所以你在用人的時候，譬如說外派的台籍幹部到那邊的時候有沒有特別的挑選。

答：我當初就不是很清楚有沒有把這個部分這層關係列入派人關係的考量，基本上我派任在北京地區的總經理是他當地人，以他來講是外省級的，他是上海級的只是派在北京，上海的總經理他是本省籍的人士，是不是有那樣的考量，我實在是沒有辦法跟各位講是不是有這樣的考量，這可能是一個巧合的結果啦！我不曉得是不是有這樣的考量。

問：剛剛這樣子聽起來是不太容易取得嘛！有很多問題怎麼去突破難關來取得執照。

答：執照部分，像維修廠執照都沒問題，銷售公司也是可以取得只是人頭，我們找當地人，執照取得上依法去投資基本上不會有太大的困難。譬如說銷售公司我們就必須找人頭，沒有太大的困難，依照它的法令程序去設立，它基本上是這樣子的，光是設立登記，它首先必須做索引名稱的預查，今天你要用公司名稱，可以那是不是可以用同名的，他們對公司名稱有很嚴格的限制，它說這名稱可以用了之後，譬如說你要報資驗資，股東會的成員組一些公司章程各方面的，直到完備依照這樣程序來講最近設立了公司快2年，基本上沒太大的困難，我們唯一受到的是法令，就是說都符合法令規定，基本上沒有太大的困難。

問：目前在大陸的銷售狀況如何？

答：我跟各位說明一下，我們目前今年一到八月的銷售台數是4,177台，這是整個大陸上含地區的，九月份是808台，合計是4,925台，預計今年可以達到的台數是7,200台左右，去年的台數是3,239台我們目前佔東南整個銷售在全中國大陸是16%左右。

問：16%應該算滿高的。

答：我們以六個地區來講，包括北京、上海與深圳地區，是我們與中華合資的大概佔六分之一左右的銷售量，東南今年大概是可以賣到45,000台左右，我們大概佔它六分之一的台數。

問：是匯豐也算是東南銷售主力的經銷商囉。

答：對，我們不是單一最大的，但是合起來是最大的，如果以同一個股東背景來講合起來是最大的，單一不是，單一目前最大的是廣州一家叫廣州企公貿它佔十分之一左右的銷售量，將近 10%

問：這樣來說你們滿不錯的，因為進入大陸沒多久就是東南的一個很重要的伙伴了。

答：當然這種東西也靠一些政策性的考量啦，當然也是說我們也是因為中華本身它投資東南它是東南的二分之一大股東，等於說我們希望我們協助它在大陸產銷比較協調的一些經銷體系，跟製造廠的配合度上面能夠比較高，當然我們負有這樣政策使命，這樣成績我們長官還不是很滿意，希望這目標能夠達到 20%，因為我們佔的區還是有一些限制，所以希望能從今年的 16% 升到明年的 20%。

問：第三個是想了解東南汽車是跟政府關係滿良好的，東南汽車的關係對於你們拓展是不是有直接的幫助，會不會看他的面子，就比較優待。

答：基本上，跟官方的關係來講，東南它是在製造廠的部分它是一個比較區域性的製造廠，它是福建汽車工業與中華汽車合資的，比較不具有一個全國性的一個影響力，它很努力的去經營一些銷售網路，但是中華高層的主管與中國的某些幹部，有些關係，基本上這個關係經銷商比較感受不到啦！我們要應付打交道的都是一些較 local 的，這方面不能講說沒有注意啦，我們在東南整個品牌的大傘之下來開拓業績，只要我們遵循著當地政府的一些法規去處理就不會受到刁難了，基本上有沒有受到一些關愛的眼神，這東西就比較難以去衡量。

問：我再問一個問題，你們會不會進口台灣的車子到大陸的地點去賣？

答：目前不行，這牽涉到幾個情況，它必須取得配額許可，而配額許可掌握在國營的基奠上進出的公司手上，基本上基奠公司除非跟它有很好的關係，不然花錢買配額，今年度曾經一台車的配額要高達八萬元人民幣換算成台幣要三十幾萬，不同車有不同的配額，它們是針對所謂的大貿車，中華之前曾經有少量的出口台灣製造的車輛去 test 這市場，但是還是沒有辦法被打回，因為說店頭市場這不是不好而是配額難以取得，因為即使有錢也不一定找得到門路啦，因為大陸來盜賣配額，配額的工本費許可證只要十元人民幣，但是你這個證轉賣出去，黑市的價格可高達一張要八萬元人民幣，中間的差價就有很大的暴利，當然沒有的會抱怨，政府有時候為了要嚴格取締，但基本上這都是黑箱作業，即使你有錢要買也

不見得買得到配額，因為配額有一些使用期限的問題，包括一些你報關的問題，你必須透這樣的名義報關，可以用一些報關的價格，操作上的名義干擾一些，這部分成立少，像今年他曾經進口六十輛到這家去試賣，但這些都是 case by case，基本上可以說是可遇不可求的，並沒有大規模的進口。大陸是允許台灣製造的車輛過去，合法進口的，但是它有配額的限制，譬如說它有限制多少從日本、美國進口車量，限每個國家的進口配額有多少這樣，如果它不限國家地區的話可以利用配額來處理，但不適合大規模操作，不像台灣進口車輛一次可以進口幾百台或多少，但是可以少額去做這樣的處理。

問：所以目前也不可以當作一個主力的產品。

答：對，它主要是賣當地製造的車子。

問：以東南汽車與華豐汽車來比較哪一個比較重視關係，如果華豐汽車關係比較好的話，是不是因為這樣子所以東南汽車找經銷商會找關係比較好的來拓展它的經銷點？

答：比較重關係的應該是東南，因為它車輛的生產以台灣來講，只要取得技術的授權，基本上不會給太大的干涉，但大陸那邊東南來講，當初是以客車廠來先設立的，大陸的資料分類與台灣的比較不一樣，它那種貨車都是指那一種後面的，所以在台灣看到的麵包車或那種稱為 van 的我們叫做客車，所謂轎車是指那種三箱式的，有頭有屁股的這種都稱為轎車，它們的區隔是這樣，以台灣目前東南所生產的車子屬於客車，那基本上轎車幾個大廠是被政府保護上海汽車（簡稱上汽），上汽與 Volkswagen 合作，在上海製造 Volkswagen，另外是一汽是跟三家，最早是自己做紅旗牌的車子，這個是給他們國家高官開的，現在自己開發車輛，那一汽也跟歐迪合作，在長春製造，一汽也跟大眾合作不過最近又跟 Toyota 合作，所以今天一間汽車廠，你要生產一個車型一樣要經過國家的許可，但你若譬如說你的車拿不到許可證，以台灣來說曾經碰過嘉年華的車子，在大陸也有做，但在台灣明明是轎車，因為車廠沒有辦法取得大陸轎車的生產許可，它也做了也賣了，但不是用轎車是用所謂的客車，大陸之前的車輛是用幾字頭來區分，譬如說客車 6147 六字頭就是所謂的客車，七字頭就是轎車，在台灣我們一般認為這是轎車，這是因為政府沒有許可你做轎車而你把它做出來了，也去賣了，但政府不給你轎車的許可只給你商車，商車比較容易取得它掛的是六字頭的，這樣的一個型號，但以東南來講它之前也是一個客車廠，政府之允許你做客車，東南汽車積極在爭取轎

車 LANCER，但轎車一直在等政府的批示，因為它是萬事具備只欠批文，而這份批文望眼秋山已經等了很久了，所以以關係來講應該是製造廠更需要關係，因為這樣子生產的核決權是掌握在北京中央政府中，它不給你批文即使車輛做好了你也沒辦法賣，你準備好就是沒有辦法銷售出去，那以我們東南在大陸市場的經銷商來看，雖然汽車銷售公司成立了，但是有館子到底能不能賣轎車我們現在所有的東南經銷商都不賣轎車因為它的營業許可都是小轎車除外，當然這必須透過製造廠能夠叫銷售，我們才能買轎車否則即使我們能夠取得別貨源也不能合法去銷售轎車，它對整個汽車的禁限是比較嚴格的，而且分的很細，所以關係來講製造廠比較我們迫切有良好的關係。

問：如果某些經銷售認識中央官員是否能夠透過這樣的關係來取得轎車許可證，會不會因為這樣子東南就跟他合作。

答：倒不是這樣子，一個經銷商可能可以設 A、B 公司，A 公司可能都賣東南的而 B 公司可能賣其它品牌的，它們之前就已經可以賣轎車了，所以今天賣東南品牌的經銷商來講，它是沒有辦法賣轎車的，但同一個老闆同一個地區可能有 A 公司 B 公司，還可以來賣別的品牌。

問：這樣聽起來，好像東南跟中央的關係好像比較重要。

答：比較重要，是！

問：經銷商與 Local 的機構關係比較重要，而且你們很多車子也應該是賣給機關？

答：我們比較不需要去營造這種中央的關係，反而是跟當地政府的關係，尤其有切身關係的，譬如說像地區級的啦！對我們的影響來講會比較大的。

問：據我所知，台塑在美國為要打好一些關係，所以有協助造橋啦建一些公共設施啦，還有提供一些社區的福利，不曉得匯豐在大陸是不是也有類似幫忙造橋等公益活動。

答：這倒沒有，可能我們比較小本經營，所以說基本上還沒有，我只能做到敦親睦鄰，還沒有做到這一種慈善事業。

問：你們有沒有捐一些車給他們使用。

答：東南是有贊助一些所謂的鄰園活動，但這一些 PR 關係，這種比較慈善性的活動，對經銷商來講比較沒有這種財力來做，因為大陸車價較高，所以基本上我們沒有這個財力去經營這麼大的，要從事這種鄰園或 PR 的要透過東南來做。

問：東南汽車品牌的知名度是對於匯豐銷售量的提昇應該有幫助吧？

答：對，這是當然的，因為它據點知名度提高之後，它的品質因為東南的車價跟同級車比較起來是較貴的，但是它品質也比較好，慢慢地隨著車子的品牌擴展之後品牌知名度的開展對我們的銷售量的確有助益。

問：東南汽車這個品牌，在大陸 range 等級大概是一般大陸人心目中品牌是什麼樣的定位？

答：以它所謂輕客車這一級來講，它的分類大型、中型、大客車、中客車、輕客車，我們是屬於輕客車這一級，輕客車這一級最大的是瀋陽金杯，瀋陽金杯做的是舊一代的 toyota 的車型，它這個品牌因為可以說是一個比較老的車型，那品牌或者因為它之前算是從國有企業轉過來的，所以說它在大陸市場比較是一個長青樹的品牌，東南是後繼品牌而東南目前在輕客車這一級市場已經可以排列第二了，希望能夠坐二望一，在量我們還是居第二，但是就品質或客戶的滿意是希望能夠做為市場的一個領導者，但就銷售的密集度或使用者的客人，譬如說瀋陽金杯它跟政府的關係比較好，政府機關用車幾乎都是用它的車子，那我們大概都是走一般商業或者是台商這樣的關係拓展，所以說大致上來講我們不管是車輛的配備或者是消費者的評價上都不會比它差。

問：所以說東南汽車要打入那個政府機關還有空間？

答：還有很大的一條路。

問：關係還不太夠？

答：因為政府機關可能是說當然也透過它經銷網路的關係，經銷商夠不夠跟政府相關採購人員熟識有關係，當然來講它也知道我們是合法登記的內資企業，但他知道這是屬於台方的，不管是製造也好不管是銷售也好是台籍的幹部，台籍的幹部雖然語言上可以溝通，但是基本上在跟政府機關打交道來講，就會比較吃虧一點，譬如說他們同樣的條件來講的話，我們可能第一個不是土生土長的人，可能剛到大陸只有一、二年，不管是對政府的決策認知或者是採購的方面，理論上都沒有他們高，雖然我們有一些基層的幹部是當地的人，但是基層的等於說是在溝通的層級上沒有那麼高，就說這方面同樣大陸的中資企業是比較吃虧。

問：反過來說，現在台灣紛紛往大陸去設立據點嗎？這樣台商的市場應該比較有把握吧？

答：對，反過來說，台商的關係會比較好，譬如說「大家來講台語」，那就會覺得很親切，尤其南部地區 - 深圳，因為我們會覺得是同一國的，可以講共同的語言，這可能對台商來講比較有吸引力，比較有誘因是在這個地方鄉親的這種加分。

問：其他的外商，一般外商的行號會比較偏好那個進口的轎車嗎？

答：外商要看他的用車需求，外商公司他如果用我們這一級的車輛的話，雖然我們算是東南品牌，但是它的故事是三菱的，那日商會比較偏好，但是如果其他的美商、歐商來講的話，福斯的車輛或是其他的，因為大陸上各個品牌都有，倒不見得會特別鍾愛我們的車。

問：想問一下公司進攻大陸市場，並以東南汽車合作的主要動機，我想進一步的還有一個問題，就是在台灣順益也是中華汽車的經銷商，為什麼順益不去大陸而是匯豐首先打先鋒到大陸去？

答：這個我來說明一下喔！匯豐成立的時間比順益還要晚，之前我們在台灣來講的話，在中華汽車導入 LANCER 之前，3.5 噸的車給順益賣 3.5 噸的匯豐來賣，這雖然我們是代理不同的品牌，不同的品牌但是同一種車型，所以基本上我們是沒有衝突的，中華從 1994 年開始做 LANCER 以後，它導入轎車就變成所謂併賣車輛，這同樣給匯豐也同樣給順益，後來也成立華中，變成說三家一起賣同樣的車子，這個情況之下，就整個銷售比匯豐原市大概還佔中華將 63%，以台數來看算是很高，當初中華右腳跨入大陸，第一個匯豐是中華最大的經銷商，我們在課員、業務員的人力上都比較充裕，當初是請我們一起去大陸開拓市場，從今年開始也已經與順益一起進大陸，目前的東莞地區及天津地區都有順益跟中華的合資。

問：已經過去了喔。

答：已經過去了，天津還沒有，東莞已經在今年第二季就過去了。

問：本來說 3.5 噸以上的要開放給匯豐賣，後來協商結果…

答：可能還是維持現狀。

問：順益過去是用地區分工的方式來規範嗎？

答：對，目前汽車來講，中華它已慢慢地以台資方式來劃分，它也沒有說同一個地區，目前來講是依分區的方式來進行，北京區跟我們合作，天津就順益合作，

深圳是跟我們合作，深圳的上面東莞就由順益，基本上，它儘可能朝區域，因為東南它也在進行一些所謂區域的交通秩序的控制，區域經銷商彼此競價的時候，基本上就像是台北市是台北市經銷商，你的車子不能賣到台北縣去。

問：如果顧客是住在台北縣跑到台北市去買車這樣也不行嗎？

答：對，之前就是台灣最早實施這樣管理的是 TOYOTA，TOYOTA 全省八大經銷商劃分的很清楚，但北部比較沒有，因為北部有一個北都也有一個國都，國都是和泰總代理，他們之前很難劃清界限的，今天你住在台北縣，但你在台北市上班難道說今天在台北市買的車輛不算，這樣對經銷商很不公平，在這種情況下，用所謂的訂單衝突，你今天在 A 經銷商來訂車，但因為 B 經銷商給你更好的條件，競價查到是親屬或是…就把 B 你做到的業績及獎金不算來避免彼此的惡性競爭，那東南目前在大陸上的情況是這樣，譬如說東莞地區這台車就不算獎金了，待遇區還是比較，雖然還是會有一些紛爭出來，但目前它慢慢試著去推行這樣子的方式來做，因為台灣幅員是比較小，比較密集，基本上大陸深圳跟東莞幅員差滿大的，比較不會有太大的糾紛。

問：因為我是住高雄，但是我是去屏東的經銷商買車，牌也是在屏東領的，這樣他們還是有領到獎金吧。

答：在國內沒有問題，國內我們還有限制到這麼嚴格，因為當然車主的跨區銷售這種情況是不可避免的，但是如何讓經銷不要惡性競爭，而且今天他們只是自相殘殺而已，整個品牌的量並沒有增加，要的話要能夠去搶別人的品牌，今天就算是買東南的車子 A 經銷商換到 B 經銷商，對東南來講，並沒有太大的影響，你今天能要競爭是要能從金杯等家搶過來，這樣才是量的增加。

問：其他的汽車廠也有這樣做嗎？

答：是指大陸還是台灣。

問：大陸。

答：這一點我就不是很清楚了，但大陸其它廠是不是有做這樣子的，我就不知道了。

問：聽起來是 TOYOTA 在地理劃分是最嚴的。

答：在台灣，因為當初 TOYOTA 其實包括經銷商之間設點的距離都已經可以了，譬如今天 A 經銷商設這個據點可能它方圓多少公里它就不宜在設經銷商了，都

有這考量，因為在台灣之前是 TOYOTA 規範的比較嚴密一點，它算是對每一個經銷商的人員，來店客它可以一個這樣的分析，可以去測量著重，大概這個據點多大規模可以滿足顧客那多少範圍可以允許經銷來設點。因為每設一個據點的經費非常的大，它並不像是一個路邊攤可以隨時收掉，投資效益沒有效益或是跟原有據點之間來衝突，對大家都並不是一件有利的事情。

問：像設立據點的時候，東南汽車有補助嗎？

答：它在 C.S 的部分會做一個補助，它因只針對你的 C.S 規範來要求，像符合設點的規範，已經有據點了，有多大的距離，那你的硬體設施是 4S 還是依賴它的規範去做，它在 CI 的部分會做一些補助，在獎金的部分也會有加分的效果，它有某些獎金是看譬如說 4S 的點數，點越高積分越高。

問：對於一些譬如說文宣，廣告啦還有促銷的活動這些都有在補助嗎？

答：台灣的部分是這樣子的，除了廣告都是由總代理來負擔的，譬如說會去店頭去拿型錄，基本上台灣我們目前是總代理與經銷商各負擔一半，大陸地區來講，我知道的都還是由經銷商來負擔，它們沒有 Share 這部分的費用。

問：講到關係不曉得跟地方的官員聚會應酬是不是很重要。

答：跟地方來講，的確是滿重要的，跟你的營運有切身關係的，譬如說稅務、公安、環保這方面來講，大概要維持一下。

問：平常，貴公司跟東南汽車怎去維繫這合作的關係，是不是說兩邊的員工是不是有很頻繁的聚會啦應酬或者是資訊交流。

答：這個倒沒有，第一個東南是在福州，我們比較接近的是深圳與上海，基層員工沒有，高層的有，譬如說台籍的幹部台派的幹部因為東南也有一部分幹部是中華這邊派過去的，之前在台灣就已經有合作過，當然同樣都派到大陸去過，高層的部分就是高階的，會有比較密切的來往，東南偶爾會辦一些訓練或是開會所以會有 meeting 機會。

問：像東南在很多地方都有所謂的業務代表，這些業務代表會不會定期的去跟這個地區的每一個經銷商去巡視，去視察。

答：通常它在幾個區域會設立所謂的駐區代表，但是這是擔任輔導經銷商的角色，譬如說在北京，就有所謂的駐京代，上海廣東也有，它常是負責一些比較重

要的區域會有幾個人員負責跟經銷商做一些業務的連繫、溝通、協調等，這樣的人員有一些是中方人士，有一些是台灣的人，他跟當地區都會有保持業務往來或是私人往來。

問：東南汽車是賣車給匯豐，有沒有要求匯豐或者有那些限制，譬如說要定期回報一些資訊給東南，除了這個以外還有沒有其他相關的要求及限制？

答：會，譬如他認為說，客戶基本的最終資料他也希望他能夠掌握第一手的客戶資訊，客戶資訊所以要回報給它，甚至在結算盈餘時要把所有的最終發票，有可能今天在交易的過程中賺了好幾手，可能今天經銷商賣的是 A 客戶，A 公司再轉賣給 B 公司，譬如說我賣了二級網點，它要求的可能是一些最終使用者的資料不管是發票或是使用資料，它不要你給它可能是中間層級的假資料，它也非常關心一些最終使用的資訊。

問：一般你們在提供給東南汽車的資訊有關係最終使用者的資訊，有沒有一個制式化的規範。

答：它有一個這樣的一個制式化規範。

問：這種資料大概可以分成那幾種類別的資訊。

答：像是車主的基本資料、姓名、年齡、性別、電話，他購買的是那一種車型，但基本上這是必備的要素，目前來講，它還不像台灣的經驗來講，這些資料是比較可以去確實掌握的，那有一些是由顧客因為這些資料都是有憑證的，譬如說台灣要離開的時候要身份證影印本，這些資料都造假機率不高的，但有一些選項，譬如說這是家中的第幾部車，你要了解車主所得多少，因為車主可能給的就是不真實的資料，因為他沒有辦法去證實這些資料是不是假的，譬如說這家中第幾部車，是增購或是換購，那你的所得多少，車主的職務等等都比較多變，真實性就沒那麼高，越基本資料越能真實，譬如說姓名那是最真實的，比較有一些基本要素的資料真實性較高，其他的資料目前可靠性並不是那麼的高。

問：像這樣資料的傳輸，大約多久傳送一次，用什麼方式呢？

答：都是用 E-MAIL 的方式來用，用電腦。

問：有沒有顧客管理的系統。

答：目前正在架構當中，車輛的供配。這個資料就不能 PASS，業績就不能算，就沒有獎金，所以基本上都會 KEY，只是真假而已，對，但某些部份是可以去 CHECK，譬如車主的姓名、車牌號碼，那可以去比對，可以跟監理處的資料比對出來，因為監理處我們可以查，監理處的領牌資料可以查，你什麼車型、哪一天領牌、車主姓名、住址，但是細目就沒有，所以說我們就可以知道這個資料，譬如說連車主的姓名都不對，姓都不對，就知道這個資料有問題，或者是地址，監理處的地址可能是新竹經國路，但是你給他的資料卻是桃園縣，這個是可以比對出來的。

問：像這種資料多久會傳輸一次？

答：到了那邊，他現在是發票是一個月傳一次，電腦的資料他要的話是希望每天傳輸，到目前來講，我知道是還沒有達到這樣的境界，他還在陸陸續續在克服一些軟硬體的 SERVICE。

問：他有沒有在銷售方面有一個限制，譬如說你銷售的時候，最多能讓客戶殺到幾折？

答：有，他有所謂最低的發票價格。就是說，你今天銷售完後，你必須附上終端發票，你這輛車是賣給誰，賣多少價格。這輛車子最低價格假設他規定是十萬人民幣，你的發票價格就不能低於十萬元，他有這樣的限制，他用這種強制手段來避免過度的惡性競價，等於說你必須把 END USER 的終端發票要影本寄給他，讓他來做 CHECK 的動作，看你開的發票價格是不是低於所謂他的標準或者限制。

問：平常跟東南汽車連繫之外，貴公司跟其他的大陸經銷商之間是不是又有些相互的傳遞訊息？

答：跟大陸其他經銷商之間，基本上比較少。但是如果說有某些東南經銷商他是從台灣這邊過去的，之前在台灣就有認識的，他大概會有一些非正式的聯絡。因為第一個比較沒有一種限制式很密集的連繫，因為他幅員距離蠻大的，只是說在某些共同的會議場合，或者有必要的連繫下，業務上是比較沒有往來，因為彼此業務責任區都是獨立的，一些資訊大概會互相傳遞，但以我們公司來講，因為現在分三個地區，但是是同一個公司，基本上我們自己內部會有網路，譬如說某些

車輛在北京地區沒有辦法銷售，但深圳地區可以銷，就把車輛轉給深圳，讓他賣這種情況會有。

問：東南汽車對經銷商的要求不會很多，除了價錢，還有一些資訊的回傳以外，好像不會管得很多？

答：會譬如他對你的店頭佈置，基本要求是 CI，你必須是品牌專賣，他當然再來是對業績壓力，其實最嚴重的是對業績的要求，對我們來講，對業績的要求這個壓力是最大的，因為他直接業績的要求，他直接用利誘的方式，因為達不到業績，你可能一些很高額的促銷獎金，促銷獎金的名目有很多，不管是提車也好，開發車也好，他用不同的辦法來 PUSH 經銷商來達到他的銷售目標。所以他的要求，其實最大的要求是來自業績的壓力。

問：每一個店面是不是有共同的招牌？

答：共同的有，它這個是屬於 CI 的部份。

問：但是東南汽車全部都是這樣，還是只有華菱這樣？

答：整個東南都一樣，東南它本身對他全中國大陸的 CI 有規範，但因為不同的展廳或店面，他的 LOGO 他的標準字，什麼顏色，大概都有規範。

問：請問一下，像車輛送到匯豐的展廳之後，是不是已經賣斷了，這所有權還有貨款的一個繳款方式，大概是怎樣？

答：台灣地區來講，我們如果跟中華汽車提車，車輛只要算出他的廠，算是辦離場之後，我們是開 15 天的票期，15 天的緩衝期，大陸它的車輛分成 2 種，一種稱之週轉車，給你展示用的；週轉車給的方式，是依照你前半年，它是上下半年各結算一次，譬如假設你今年的 1-6 月，平均每個月買 100 台，它分不同等級，像我們屬於品牌專賣，我們公司只賣東南這個品牌，記錄資料他可以給你平均銷售量 70% 的週轉車，也就是說，如果我們這家公司上半年我平均每個月賣東南 100 台車，那下半年，他會給我們平均一個月 70 台車子，也就是說，他給我們車輛 70 台，我們可以不用付款，這 70 台我們半年付一次，我到 12 月付錢就好了，如果我的車輛，譬如這 70 台週轉車裡面有賣掉的，之後呢因為賣掉之後，通常會再補一台車給我，他會維持週轉車的台數，在這個額度內，這屬於週轉車。其他的車輛，正常的車輛來講，你必須他之東南是大陸的倒債情況非常嚴重，而且有很多三角債，他通常要求，之前要求你是正常車，經銷商要先付款，他才會

給車輛，週轉車除外，週轉車是可以延後半年付款，但是正常車輛，譬如你今天要什麼車，你必須先匯款後，他才出車給你。

問：那有沒有哪些經銷商會只有讓你用週轉車的，也就是關係比較好，還是什麼情況下才會？

答：週轉車他這個標準是統一的，當然如果說，譬如說，有其他經銷商他不僅賣東南，他也賣其他品牌，那他的權度就不是 70%，他可能只有 50% 而已，愈忠心耿耿賣他的車輛，這個權度愈高，我們目前是屬於品牌專賣，我們只賣他的話，最高是可以達到 70% 這樣一個週轉中的比率。

問：如果客戶要訂車的話，可以先從週轉車先賣麼，這樣對你們資金的週轉。

答：這個基本上，我們經銷商還是會跟東南先付個約，大陸的購車行為跟台灣比較不一樣，台灣是說，假設我今天選定之後，我會要求車商配個新的車給我，不會要展示車，因為展示車可能展示過，人家坐過，看到這種，但是大陸基本上，挑現車，他錢都準備好，像我們台灣買車，我們大部份都匯款，我們不會說，拿了幾十萬的車款去接待那邊等匯，大陸是這樣子，銀貨兩訖，他錢帶著，他今天可能看中，在你的 PDI 中心，他挑中這台車，他試過了或看到 OK 了，就一手交錢，一手交貨給他，所以你必須備很多庫存車讓他做挑選。如果說你沒有這麼多的庫存車的話，客戶可能會走掉，基本上來講，我們平均來講所謂銷售庫存比大概都 1:1，譬如今天我一個經銷商，我一個月賣 100 台車，我至少備 100 台，我的月底庫存值，譬如以九月底來看，我可能九月底，我九月份賣 100 台車子，但是我的庫存也有 100 台，等於說我的庫存銷售比，整個大陸平均來講大概是 1:1 左右，甚至某個經銷商會高，有的會低，會有這樣的差異。大陸來講，經銷商庫存的壓力非常大，尤其他車輛多，他的製造廠從福州，像我們要拖到嘉義去，車子要開好幾千里，這種情況下，要先付款他才出車，車輛到了後，再請客人來，甚至你挑選的車輛不見得是客人要的，車型什麼不是，所以你在如何去管理庫存週轉，是很大的一門要求。

問：而且這樣子的話，有一個問題就是說譬如在台灣，你可以根據顧客訂單，譬如說我要什麼樣子的車款，什麼的顏色，然後再馬上送，就是說比較不會有庫存壓力，在大陸的話，聽起來庫存的資金積壓應該會蠻大的。

答：對，因為車型很多，所以為什麼我們講說銷售公司 200 萬的人民幣不夠用，

因為他一台平均單價現在來講 12 萬，你只要 100 台車子，就 1200 萬人民幣庫存的資金積壓。

問：東南汽車的存貨應該也蠻多的。

答：他廠內的存貨。對沒有錯，他這種狀況是必需他在 PUT 市場，他必需給經銷商週轉車，如果都讓經銷商來備庫存車的話，經銷商更受不了的，請他負擔一部分，他的交換利益就是說，你賣的愈多，你是屬於品牌專賣，我就給你愈高比例來吸引經銷從一而終，能夠提高經銷商的銷售彈性。

問：請問因為在匯豐在台灣已經跟中華合作很久了，那彼此也是有一定的信任跟配合度，這樣對於匯豐到中國大陸去經營，他在爭取東南汽車的經費資源或者是說東南汽車的一些就是幫助或資源方面，是不是會格外的有優勢，或格外的容易取得？

答：基本上，這樣的甜頭我們是沒有嚐到，為什麼因為東南雖然有股份 50% 是中華的，但他也有中方的，那他在一些指示上，他當然不可能獨厚匯豐，中方可能說會說，你為什麼對台資的經銷商特別好，他中方會這樣講，基本上以他公司來講，他應該一視同仁，免得其他經銷商認為他大小有差，他這樣管理來講，就會有問題。基本上，我們是採取公事公辦，只是在一些私誼上，或者在一些不違反他公平原則上來給我們一些方便。但基本上這些方便我們是感受不到，基本上沒有感受到這樣的情況。倒也沒有，為什麼，因為拓展據點還是要他許可，雖然幹部部份是台灣派的，但是他的一些，他等於說，他在某些部份，他可以給我們一些方便，但是基本上他不會讓我們隨便，或者說他不能一面倒，完全縱容我們或者溺愛，基本上我們還是要在他的遊戲規則架構底下，來執行這樣的經銷任務，雖然有認識，有中華的這層關係，但是說佔到的便宜不是很多，佔不到什麼比較特別的便宜，反而說，他認為說你是台灣來的，他說不定對你的要求會比對大陸經銷商來得高，包括對業績的要求，各方面他會要求，既然有中華投資的關係，他自然認為說，可以要求比較高，不管是目標台數，或者是據點的規模，他可以要求比較高，他會說你要做榜樣，所以說你就變成這種情況，得不到甜頭反而背負比較多的壓力，業績的壓力也好，或者是管理上的壓力也好。

問：像之前看到報紙，順益一直不願意釋放 3.5 噸以上的車子給匯豐，會不會中華覺得說順益比較不聽話，匯豐比較聽話，以後如果要再繼續拓展其它的城

市的話，會不會比較喜歡找匯豐？

答：倒不會，其實基本上來講的話，中華他的立場，他是希望不要經銷商獨大，所以說匯豐之前佔到 60% 的銷售庫存比，對他來講他覺得他公司來講是不妥的，所以他之前在購賣車就是轎車之下，他基本上是在壓抑匯豐市場構成比，來提高順益或他自己發展的構成比。那經過這幾年下來之後，目前來講，以共賣車型、專賣車型不要講，共賣車型來講，匯豐所佔的構成比，平均講大概是 55% 左右，順益大概佔 35%，華中是 10%，那華中跟順益合併以後，大概可以 45%，基本上在共賣車型，已經可以取得 55:45，那匯豐在專賣車型的量比較大，所以我們在整個中華可以維到 63% 上下，其實基本上來講，以匯豐的焦點來看，我們反而覺得是中華有時候會偏袒順益，尤其現在來講，中華是匯豐的一個大股東，持股比例是 15%，以順益來講，順益汽車跟華中交換持股，華中是中華百分之百總投資的公司，所以說他目前新的順益他的中華股份已經到 40%，他的持股比率已經比匯豐還高，所以這種情況來講的話，他在這方面，跟主任講的剛好完全顛倒，相反的情況，就以製造廠來講，其實之前曾經發生國產跟裕隆分家，對裕隆集團中華汽車來講，他有一個很大的陰影在，他很怕說，國產事件會重演，基本上後來裕隆找經銷商，也都是這種小區的經銷商，基本上他不讓一個經銷商的銷售構成比可以掐住製造廠的命脈，大陸情況也是這種情形，他為什麼個別找多家，因為任何一家可以左右製造廠商銷售命脈的經銷商，對於製造商來講都是芒刺在背。製造廠的觀點是說最好這些小廠都是聽我的，就像現在東南對大陸經銷商一樣，他可以予取予求，不管是業績壓力或什麼壓力，經銷商的構成比率愈大，你的議價能力愈大，這時候就會跟製造廠討價還價，這時候對製造廠的利益是有損，因為經銷商掌握 end user，等於說製造廠掌握商品，這兩個能夠合作是最好，但是製造廠他沒有掌握，為什麼中華要設華中來涉入經營，就是他希望他也能掌握一部分的，不管是市場情報客戶資訊也好，他不希望讓經銷商能夠一手遮天，壟斷所有的消費資訊是這種情況。

問：國內現在有些汽車公司採用總代理的方式，難道就不怕總代理背逃的問題嗎？

答：但是目前的幾個大廠的總代理，基本上以前和泰他是有，國瑞是和泰總代理，但是基本上這兩家公司同一個老闆，他沒有這種關係，那南陽也是，三陽跟南陽也是同一個老闆，所以他也沒有這種關係，那中華是有兩個總代理，以前是商車，

3.5 噸以下總代理是匯豐，3.5 噸以上是順益，但是目前 3.5 噸雖然是給匯豐獨家經銷，但他的總代理其實是華菱，華菱拿回去了，那只是華菱轉一手，他的物流其實不經過他，他只是轉金流，過他一手而已，那福特來講的話，他的總代理好像是他自己公司，等於說他已經沒有涉外的總代理這種情況，以前唯有裕隆跟國產，這種情況現在國內幾大廠牌已經看不到了。

問：這樣聽起來商場上好像沒有永遠的朋友。

答：尤其是以那個或第二來講，基本上他們的利害是對立、衝突的，以經銷商來講，我當然是希望我的經銷獎金愈高愈好，我的車子是獨賣，就我一家賣我找到客人，我也能夠跟製造廠討價還價，但製造廠完全相反，他希望你經銷商愈弱愈好，都聽他的話，一個口令一個動作，不要有議價、討價還價的能力，基本上如何在兩個之間取得平衡，合則兩利，鬥者兩敗，如何在合鬥之間，謀取各公司之間最大利潤的平衡，這就是一個很高的藝術了。

問：目前有沒有衝突？

答：衝突喔，表面上的衝突是沒有，但私底下會有一些，各為其主，為了捍衛公司的利益，當然會有些爭論，或者是一些，那基本上沒有所謂很激烈衝突，因為彼此雙方是利益共同體，是既要合作又要競爭。

問：我們在看第四部份，通路管理就平常，貴公司管理大陸經銷據點的辦法有哪些呢，在制度上譬如說是不是有員工的作業手冊、開會啦，或者是報表之類的行政制度？

答：基本上我們台籍幹部這邊帶到大陸那邊，基本上是參考台灣這邊的制度，譬如說我們業務員，早上要開早會，他要填寫一些客戶的拜訪的表格，業績管理報表，或者是員工的這些手冊來講，基本上都會參考台灣的一些規範去做。等於說為什麼中華當初也配合匯豐去前進大陸，就是希望把我們在台灣地區已經行之有年的一些銷售管理制度能夠移植到大陸去，根據各個地區不同特性做些修正，所以說這樣的基本制度，管理的程度或者是公益，基本上大致是朝台灣的規範去走。

問：這樣子來講，匯豐在規範其他的經銷據點，會不會管理業務員方面是比較有制度，東南會不會說引介其他的經銷商去你們匯豐的體系去觀摩跟學習？

答：觀摩當然是會，東南他也會依照他公司的一些需求，他也會要求制度上的配合，那尤其說，譬如說在一些制度上，某些制度當然是可以交流的，但某些制度

是屬於我們專業上管理的 know-how，如果是以競爭的角度，我們當然也不會輕易外流，但是基本上我們是站在，如果某些部份是不損及自己經銷和營業利益的部份，我們會很願意跟大陸當地的一些經銷商去分享去建一些良好的關係。

問：方便透露哪些 know-how 是可以分享，哪些是不可以分享？

答：譬如說，促銷獎金怎麼制定，這個就是不能分享的東西，就是利潤的分配，獎金怎麼制定，業務員怎麼去激勵，譬如說，業務員的薪水，薪資的部份跟薪資獎金有關的，就是屬於不能分享的部分，那可以分享的部分，可能是一些店頭的管理或者是一些營業管理的報表之類的，或者是訓練的部分，比較不涉及專業機密的一些訓練，這部分可以去作一個分享，或是一些銷售經驗，這個東西是屬於可以分享的層次。

問：獎金、薪資部分不可以分享，這個有什麼特別的機密嗎？

答：大概是這樣子的，這個東西如果透過認真探求的話，譬如說薪資來講，譬如說基層的薪資，大概問可以問的到，但是基本上薪資怎麼訂，譬如說依照這個人他的戰力，他一個月賣幾台，你給他訂多少薪資，這個東西是屬於公司的 know-how 因為這個，公司要做損益的試算，譬如說公司扣掉一個管銷費用後，今天你可能同樣問 A、B 兩個業代，一個是 1,000，一個是 1,500 但是這 1,000、1,500 是怎麼來的，就是 know-how，你可以問到你的薪水，固定是 1,000、1,500 你問他說的薪水是怎麼訂的，他會說我是業務員是 1,000，我是專員我是 1,500，那什麼樣做業務員，什麼樣做專員，這屬於公司的，基本上我們依照他戰力的標準，或者是他某些條件來設算他的基準，這個東西就屬於比較業務機密上的東西。因為這種東西是有一些經驗法則之後，尤其牽扯到財務會更大。促銷辦法也是一樣，今天我們制定給第一線銷售人員銷售獎金要怎麼樣去訂，某些車錢要加碼，某些車錢要減碼，每個月去變動，這個東西要長期累積，操作下來之後，應該這東西比較難以外傳，既使你拿到他的促銷辦法通告，也知其然不知其所以然，你知道什麼車型這個月促銷獎金多少錢，你知道多少錢，但你不知道為什麼要訂，因為有可能是這台車型庫存比較多，也可能是這台車型馬上要改款了，所以你去趕快賣掉，你可以加碼，但你光看那個結果，你不曉得他背後的意義是什麼。當然每個經銷商各種車型的庫存情況不一樣，甚至銷售的策略也不一樣，那這方面的設算是比較偏 know-how 的部份，比較是經驗談，這個東西不僅不容易外傳，

也不可以外傳。

問：可是公司一但把獎金制度設定了之後，不就已經是可以言傳了嗎？

答：獎金辦法公佈，那是個結果，你可以看得到，這只是個結果，為什麼要這樣做，等於說他只知道 what，但他不曉得 why，那其實最根本為什麼要這樣做反而是比較重要的，因為結果的東西，譬如說你透過業務員 copy 給你，或抄給你，你都知道這個結果，但你就不曉得他這樣子執行，背後他的策略目的或銷售目的是什麼。

問：像薪資還有獎金的一個估算的方法，是不是經常在做修正？

答：對，基本上薪資比較穩定，獎金以台灣或到哪裡，每個月都會變，當然這個牽扯到，東南給經銷商的辦法也是每個月會變，因為目前來講都是用「達成率」來看，因為我們台灣跟大陸，他的獎金高低是看達成率，達成率就牽扯到你的分母，你的目標是多少的問題，分子是指時機，分母是指目標，不同達成率門檻，可能會產生以營業額為導向，就是你可能差一個達成率，但是單台獎金和累積金就差非常多，所以有時候，經銷商就會有一些抄空的動作，台灣就有很多所謂的「新古車」。其實那車子並沒有賣出去，但是台灣目前都是用監理處領牌數字做基準來結算獎金，其他廠牌都是這樣。所以說，假設我舉個情況來講，譬如說你今天賣到 1,000 台車子，製造廠給你的目標是 1,000 台，你賣到 1,000 台每一台有 10,000 的獎金，這樣就一千萬，但是你賣到 950 台，你每一台可能只有 5,000 元，如果講更清楚我們差異舉少一點，你賣到 980 台，差 20 台，你每一台就只有 5,000 元，這樣來講算起來只有 490 萬，490 萬與一千萬之間差了 510 萬，510 萬之間是差了 20 台車子，那你會不會去買這 20 台車子來購這 510 萬獎金？也就是說，這 20 台車子你先去領牌下來，先去監理處領牌再賣掉，一台只要花 3 萬、5 萬，20 台只要花個幾十萬，就多爭取到五百多萬的獎金，所以說在這門檻之下，就有超售。如果說各位在台灣如果願意去買便宜車，就去買這種新古車，這車沒有開過，只是它已經領牌了。看得出來，他的車輛有一個所謂車籍證件，證件上只要打過孔，就可以知道你這台車子是不是第一手，其實都可以看得出來，一般來講，業務員也不會隱瞞你，因為他前一手會有過戶的資料，等於說，車輛的證件只有一份，它如果打過孔，就領了牌，譬如說他這個車牌號碼譬如 FF5430，但是他可能之前的車主名稱是誰，他一定要辦過戶手續，基本上這個東西瞞不了人，你新車跟新古車，車輛是新的，但是證件一定是可以看出來的，這瞞不了車

主，除非車主完全不看這個資料。我們稱之為「新的中古車」，就是說他是全新的車輛，車輛並沒有去用，甚至連上路都沒上路，他只是已經領過牌的車子。

在討論新古車便宜會便宜比較多，一般來講會便宜個一、二萬，不一定看車型。我們體系內競賽是七、八月，之前我在營業部，去年在競賽可以便宜到 10% 左右，但每個車型會不一樣，10% 只是一個平均值，因為車型不一樣，獎金會不一樣，因為如果說這是屬於比較主力的暢銷車型，獎金會比較低，那如果是難賣的車型或車色，他的獎金會比較高。那不同的據點也不一樣，譬如說同樣是匯豐直營的據點，你今天跟高雄跟屏東買的價錢就不一樣，有可能，因為我們有一部分的獎金，是所謂給主管的達成獎金，給主管的獎金達到，主管有沒有拿來補助業務員都會影響，等於說，業務員的獎金是固定的，但是業務員有一部分的達成獎金是變動的，會依照業務員的台數或不同車輛會不一樣。因為不同車型會有出入，還牽扯到說，可能業務員獎金通通便宜給你，但是主管他沒有拿到那麼高的獎金，所以說變成沒有辦法，這種情況，你去同一個營業所，問 A、B 兩個業務員可能都不一樣，同一家公司 A、B 營業所也不一樣。買車時點也有差，你跟業務員談條件的時點，在 KEY TIME 的時候，譬如說已經到了月底了，這個月只差你這一台，他的獎金就可以跳一個門檻，他就可能把籌碼放出來，愈靠近月底，買車就愈便宜。如果過一個月就要重新開始了那如果下個月加碼，就沒辦法了，下個月籌碼比這個月高，因為所有的獎金都是以你在哪一天領牌做截止。有可能說，這個月獎金是 5,000，下個月製造廠加到 10,000，那這個東西是沒辦法實行，這個東西通常第一天都不會知道，要下個月月初才會知道這個情況，但如果說同一個月來講，你月底買車會比較便宜。他可能業務員他要保障基本的生活開銷，可能就是留個底薪而已，因為他如果沒有達到基本台數，有可能會被公司 FIRE 掉，有可能從其他方面，因為業務員就是「抓長補短」，你一些老客人關係比較好，他就少賺你一點，別的客人就多賺你一點這樣，這牽扯到客戶跟業務員之間的關係深入度怎樣來看。

問：我覺得很奇怪呢，他本來在和生路的匯豐，後來又跳到順益，也是屏東地區的順益，後來又跳回來工業區的匯豐，業務員可以這樣跳來跳去嗎？

答：我們目前對第一線的業務同仁，有所謂的敬業條款，這也是三菱訂的，如果你今天從匯豐離開後，半年內不能到競爭對手，基本上他是有這個間隔啦。但是如果說雙方睜一隻閉一隻不去告發，就沒事如果告發就會有這樣問題，我們有這

樣的敬業條款。業務員跳來跳去，也是複式經營的一個弊病，基本上商品是沒有差的，唯一差的就是價格，當然還有就是人際的一個關係，往往消費者會以「價格」來做一個取捨，所以說基本上同一個商品在同一個地區，如果做複式經銷，基本上經銷商不樂意見到。但是就製造廠來講，他樂意見到，他喜歡這樣走。因為第一個，他可以隔山觀虎鬥，因為彼此競爭，就可以對他這個地區的台數有所提升，因為 A 公司、B 公司都是賣他的車，製造廠反而願意去做同一地區的併賣或是複式經銷，但對經銷商來講，我們實在是很不願意這樣子，這樣對我們是消滅我們利潤的一個做法，對我們沒有什麼好處。

問：匯豐對於維修廠也會有類似這樣的一個業績、獎金的制度。

答：也會有，因為我們大部分每一個據點都是採取利潤中心來計算，他所謂的某部份的獎金是看你的達成率，我們一切是向業績看。

問：可是維修的話，一般來說，他是比較屬於支援性的，所以要看業績達成，這樣不是會促成維修廠幫客人多換零件？

答：這個東西當然是一個後遺症之一，的確沒有錯，那這個情況之下，當然維修廠在業績壓力之下他會想辦法去鼓吹或者是去介紹，去多更換零件什麼的，但我們希望這個東西是經過客戶，你必需跟客戶告知，你可以推薦他要換什麼東西，你要加什麼東西，那基本上是要客戶同意，你不能客戶沒有同意，你就私下換但是他在業績的壓力之下，他當然會幫助去鼓吹也好，或者是去跟業務說明，當中來爭取業績上的一些利益或者是營業額。我們第一個要求，你不能欺騙客戶，還有你不能還沒得到客戶的允許之下去做這樣的一些更換動作。

問：平均維修三、四千塊應該是很正常吧。

答：看你換的東西是怎麼樣，如果是定期保養，基本上北部的零件跟工資費用會比較高。維修項目，一個是零件，一個是工時，工時的部份會跟你 DISCOUNT 也不一定，再來就是說，正廠的保養廠會比外面的「黑手店」貴，正廠的會比較貴，沒有錯。就像你去五星級餐廳，你要付比較高的費用，你會覺得比較有保障，跟你吃路邊攤，同樣是喝一杯紅茶，你在五星級飯店喝或是在路邊攤喝的，可能就當然一樣是紅茶，價格就差很多，但是買完你可能覺得，你可能對他衛生或者比較有信心這樣的情況。

基本上是說，這樣的維修能夠長期建立一個關係，其實就長遠來講，對雙方都有

利。我們對客戶來講，我們服務業本身沒有產品，我們的產品只有中華的而已，我們有的只有客人，當然會把客人當做我們的衣食父母來照顧。那大陸已經慢慢引進推銷這樣的觀念，大陸上他在顧客關係管理，或顧客服務上面，觀念上是還沒像台灣這樣，因為台灣可能競爭激烈，就是說大陸我們希望未來對顧客的服務能夠達到所謂的及時化，就整個客戶來講對他所謂的整個生命週期做一個價值的分析。對公司因為有固定客戶，我們應該相對給他回饋更好的一個 benefit 或怎樣。基本上，以前沒有，當然中間就要透過一些資訊科技，能夠把客人的所謂消費或是整個公司的交易往來所有記錄都能夠系統化這樣。

問：像在大陸，他們買了車之後，譬如說他買了東南的車子，是不是會傾向於就是去買東南的維修廠去做維修。

答：基本上不會，大陸來講，他回廠的機率很低。一方面是他可能離我們廠區非常遠，以北京來講，我們只有一個廠，山西一個廠，但我們車輛有可能賣到內蒙古去。他回廠可能開好幾百公里，不像台灣這麼密集，所以說，台灣你只要不要太偏遠，譬如說花東地區、西部地區來講，以我們全省 80 幾個廠，平均開再遠也不會超過二、三十公里，譬如說你住高樹，你到美濃、或屏東市，距離不會很遠，但是你在大陸不一樣，譬如在我們北京那個廠，你可能要開幾百公里的路，自然不會回來，他附近找可以修的修，因為它的幅員遼闊，也造成所謂的售出的車輛回廠率偏低。

問：你們這邊的維修廠，是不是除了東南的車子，其它的車子也全部都有在做維修？

答：基本上會，但是在零件的部份，我們就要調料，因為維修來講，有某些是所謂車型不同，專業的部分，那有些是部是共同零件，譬如說機油，只有規格合就可以用，如果有他廠牌進來，基本上我們會幫他維修，那我們可能要幫他調料，或幫他買零件，買適用零件來，我們不會備有他這個車子的零件，那基本上的修護原理是大同小異。

問：像東南以他的維修據點來講，他在大陸算多還是少？

答：跟大陸比較來講，大陸這種原有的汽車銷售公司來講，算少，因為他算是後進者。

問：如果比較多的話，會不會人家傾向因為你點比較多，所以我就買你的車？

答：那會喔，譬如說，今天為什麼金杯賣的量比較多，就是因為他點佈得密，口碑好，如果消費者今天以台灣轎車這個市場可能一些後進品牌會比較吃力，因為他點佈少，那當然愈早進入這個市場，品牌愈密集的跟客戶接觸的程度愈高，自然得到客戶青睞的程度比較高。

問：像之前我會買 LANCER 就是考慮到維修廠，我們是跟維修廠有良好關係，所以才買 LANCER。

那第二題是講到通路衝突的問題，就是在大陸是不是曾經有發生過不同經銷點之間有惡性競爭？

答：不同經銷點之間的競爭，有發生過，但是基本我們會有一些規範來處理，即使以台灣來講，我們也是同一個公司，如果有這種惡性競爭來講，我們在一些業績的判處上就會有這樣的一個處理，那基本上這種情況是免不了啦！因為同一個營業所不同的業代之間，都有可能發生業績的競爭，那基本上我們會以一個內部的規範來做一個公正的仲裁或處理，那只在銷售業績的案別歸屬上做調整，這個情況會有。

問：您剛剛不是說有一些新古車的產生，他錢不是可以壓得比較低，會不會因為這樣而有一些衝突？

答：新古車是台灣的，大陸沒有新古車的情況，基本上，新古車只是一些促銷條件下的產物，他基本上比較不跟所謂的通路的衝突有產生差異，比較沒有那麼直接的相關性。

問：所以大部份的通路衝突還是在那個搶訂單？

答：搶訂單是最嚴重的。

問：不過在大陸因為它幅員比較遼闊，這種搶訂單的情況會不會比較沒有那麼激烈？

答：基本上這樣的情況是正確，也就是說，大陸第一個它的人民所擁有交通的比例不是那麼高，所以他貨比三家，第二個大陸設點密度沒有像台灣這麼密，它本身人民交通工具比例也不是那麼高，所以你要貨比三家的成本很貴，譬如說你今天從外縣市到北京來買車，你不可能北京市所有的據點都去跑，因為北京市幅員很大，你要找東南車子，你要找半天，它的比較成本非常高，不像台灣這麼容易，台灣有些情況是產業的集中性，你可能在同一個區域，同一個街上就聚集了很多

的，你這樣比很方便。當你除非大到所謂的集中交易市場，集中交易市場裡面就有各品牌在裡面，那大陸為什麼會有一大半的銷售量是集中市場，因為他至少提供了所謂購車方便，降低成本。但你不可能說北京市有 5 個集中交易市場，你 5 個賽場都去比，這個成本可能非常高。那他貨比三家的情況不像台灣這麼成本低，所以他發生的機率也比較低。

問：第三題是講到激勵業務代表的一些做法，貴公司為要提高各個經銷據點的銷售業績，最常採用哪些措施？

答：最常採用的當然是 CASH、獎金的方式，那現在來講，大陸還包括旅遊尤其是大陸他出國不是那麼方便，譬如說你提供一些出國的獎勵，到港澳他們來講就是出國了，或是到泰國。可能對台灣來講可能不是很 HIGH CLASS 的地方，對他們來講會是非常好，基本上對業務人員的激勵來講，除了獎金以外，最常用的就是出國旅遊的方式。台灣也是用這兩種方式，因為一般的所謂給贈品，不一定合乎業代需求，金錢的效用最大，他的彈性也最大，金錢是最常的，獎金也是最常用的，再來就是出國獎勵，這兩個常用的方式。

問：最後一題，目前匯豐在大陸銷售遇到最麻煩的問題或是困難的問題？

答：大致上有幾點，第一個是說我們是以所謂的「後進品牌」的方式進入到汽車市場，而且是以「外地人」對他們來講可能是外國人，在當地的一些不管是「政商關係」或是「社會人脈網絡」的建立，這是我們最缺乏的東西，因為我們可能對「行銷觀念」、「行銷做法」的觀念比較先進，但是真在跟「人的商談」的部分，我們比較弱，如何去融合台籍幹部跟大陸同仁之間一些觀念上的差異，能夠讓雙方在「行銷觀念」也好，「管理制度」能夠去取得共識，這可能是我們短期之內最迫切去克服的問題。第二個是在「經銷區域」的拓展方面，就是在整個設立的密度上，我們會覺得我們 TOUCH 到的層次還不夠吧，因為大陸的幅員之廣大，在台灣很難想像，我們如果以台灣經驗來看，會覺得那個市場，我們會覺得很空洞，我們只能在茫茫的廣大市場上，只能佈少數幾個點而已，我們 touch 到的客人或掌握到市場的銷售比重都還是偏低，提高市佔率，提高構成比是我們在業務的突破上需要去克服的問題，再來就是新增加車種，這部份就要靠東南的努力，因為我們車輛完全來自於東南，所以說，我們也希望東南能提供我們更多的車種來銷售，該我們的產品線目前的廣度能夠更廣，否則只靠兩個車種，就產品線來講是比較單薄，並沒有辦法滿足客人全方位的需求。

問：您剛不是有提到第二點說就是他們點太少，早期不是說到東南又怕公司實力太強大，他會不會壓抑讓你不要佈太多經銷點？

答：這個情況是這樣來說明，他當然是不希望說你的銷售實力在某個地區是變成寡佔的情況，但是他同時也希望他的品牌在這個地區銷售量能夠提升，在這種情況，所以他用一些設點具體的規範，每設一個據點都要經過他的，如果這個區域是空虛的商圈，東南本身並有經銷商來設，他當然希望多設多好，但如果說今天這個區域人家已經有別的經銷在這邊進駐，他當然不希望你進來攪和，他希望你朝向空虛的商圈去拓展，他在讓經銷商在佈點的部份，他也不會獨厚一家，他希望經銷商彼此形成一個軍事，大家都不會有哪一家特別大，去壟斷他這個區域的銷售量，他大概會採取這種雙重的方式來處理，一方面他希望你經銷商儘可能去補這些空缺商圈的經銷據點，一方面他也對於你的區域的經銷商平衡性發展他也会做一些管控，他不會說，這個上海地區都讓你去增加，別家都沒有，他希望幾個經銷商彼此之間實力不要太懸殊，不要有一家獨大，鶴立雞群這樣子的情況發生。

問：現在學生找工作或是從事經銷或銷售方面的工作，您會給現在年輕人什麼樣的建議？

答：目前我們在大北京地區，有幾個，這其中有兩位是中華派的，我也把他算進去，還是只算匯豐的部份。

問：中華派的怎麼會跑到匯豐去呢？

答：會，因為我們是合資的公司，我們是一起到大陸去，所以說有部份幹部是他派的，中華派的有兩位，一個是擔任「河北」公司的總經理，有一位派的是擔任北京同時兼上海的管理副總，他派了兩位，那其他是匯豐，匯豐派的部分，在北京地區，目前派了四位，上海地區派了三位，深圳目前也是派三位。

問：這三個都是從哪方面類型的工作？

答：一定有一個是總經理，我們的組織架構，匯豐您可以看一下我們的組織架構，我們大概分成三個體係，匯豐汽車在總公司底下，他分成三個大的 group，我們大概分成三個 group，一個是營業部門、服務和管理，這三大部門，我目前在總經理室底下企劃部，總公司底下有另外一個總經理室，包括資訊、公關這些東西歸總經理室管，我們在大陸上的架構也是分成營業、服務、管理這三大塊，就是

說在一個地區總經理之下，基本上他是具備這三大塊的管理功能，因為某些區域來講，有某個職能還有沒有補齊，譬如說深圳來講，他的服務副總就還沒有派任，那上海地區，他有一個管理副總、一個服務副總，但是他的業務是一個經理級，但是他的基本上功能已經完全，如果是兼任來講是已經補齊了，我們在大陸地區基本上也是依照這樣的三大營業、服務、管理三大架構來做基本組織的設立。

問：這樣看起來，北京的規模最大囉？

答：北京是這樣子，北京他牽涉到山西，所以有一些幹部他是山西的副總。我們稱「大北京地區」，他是住在山西，其實北京市的部份是一個總經理，有一個營業副總，有一個服務副總，一個管理副總，北京上海比較齊。

問：山西也是歸大北京管。

答：也是歸大北京管，只是他區域比較小，只是派一個副總管，等於說校長兼撞鐘，只是派一個台籍幹部而已，因為台籍幹的費用很高，當地的市場量又很有限，所以沒有辦法負擔太多的台籍幹部在那邊。河北也是只有派一個台籍幹部擔任總經理。

問：你們這個算是「集團」？

答：算，是集團，我們有一些關係，那主體還以匯豐當做一個中心。

問：你們不算是「裕隆集團」下面一個事業。

答：裕隆只是我們的股東，裕隆集團在我們公司的持股並沒有過半，我們公司的股權比例來講的話，有三個原始股東大概佔了 65% 的股份，有三大家族，裕隆集團底下的中華汽車佔了 15%，另外的 20% 是日本的三菱自動車跟三菱商事，各佔 15% 所以說以持股比例來講，因為中華只佔我們 15% 股份，中華是裕隆集團的一份子沒有錯，我們只是有業務往來，但我們不能算是「裕隆集團」。

問：之前我有看過一些報導，就是說一些台籍的幹部到了大陸之後，比較有機會跳槽，像之前鬧得大，太平洋百貨，一整批幹部都被挖角，挖到別間去了，不曉得公司有沒有有一些人事制度，譬如說防止他跳槽或者是輪調的方式？因為最怕就是關係是由這個人建立的，當這個人離開後，所有關係都被他帶走了。

答：這個情況是這樣子的，我們目前台派的幹部他都還是聽之於我們，他的年資來講，都已經可以接近快退休了，那一方面他在公司已經有相當一定的職級，公

司給他的 pay 或者是年俸都相當不錯，所以說基本上還沒有發生說，他帶槍投靠敵方，我們會建議定期輪調，基本上我們跟台籍幹部有簽訂以三年一任，有些情況之下我們會把他輪調回來，到目前為止，是還沒有發生不幸的結果，台籍幹部在大陸人數也比較少，也可能說，我們還沒有大到說競爭對手把我們整個 group 挖過去這種情況，原則上三年一任回台灣。

問：回台灣之後，會不會怕台灣這邊的 position 不見了。

答：當然會有這樣子，那就是看整個集團在台灣地區的業務還有拓展當中，所以說會尋找合適的，因為我們從 2000 年進去，真正派過去，到目前還不滿三年，只是有些幹部因為個人或某些因素或家裡因素，任期沒屆滿就先請調回來，回來的人目前都還有一些合適的位置。

問：有沒有人自願一直留在大陸不回來，要在大陸輪調？

答：有可能，因為某些人他可能覺得大陸他發展比台灣習慣，目前最常到上海已經有兩位同仁，已經住超過三年，照道理講，他們應該已經調回來了，但是目前他的業績本身不錯，所以公司就讓他繼續留任下來，如果說他沒有說自己主動請調回來，目前還沒有考慮把他們調回來，因為接任人選，因為他那邊已經接任三年了，繼任的人過去是不是可以銜接的上，怎麼運作台灣公司也會考量。當地他能夠因為大陸市場不斷在成長當中，可能機會會比台灣多。

問：維修廠的話，就是以當地的人為主？

答：基本上，中層跟低層員工都是以當地人為主，我們只派高階的主管，譬如來講，維修廠他的服務副總，他的 leader，我們用台籍幹部，大概都是各個公司數一數二 top 的高階主管是台籍幹部，中層的、基層的都是用大陸級的員工。

問：像維修，有一些技術的東西，會不會台灣的技師技術比較好？

答：我們就用所謂的定期過去受訓的方式，教育訓練的方式，那基本上，大陸那邊汽修科的學生也不錯，沒錯，我們就是說利用，因為長駐人員的費用很高，我們台灣這邊技術要去傳承，去移轉，我們用「巡迴教育」訓練的方式，派過去做 training。

問：還有像中華汽車剛要推出新車款，或是要引用一些新的零件時候，相對的維修廠這邊技術也要做一些更新、調整，在這兩者之間的配合跟協調方面，是不是有一定的制度讓匯豐這邊維修廠人員的技術趕上去？

答：如果以新車型推出來講的話，基本上汽車這樣東西是一個蠻成熟的商品，其實大家的科技水準，坦白說，都差不多，因為譬如說，你的一輛十萬，我的也是十萬，跟四、五百萬的 BENZS 來講，同樣是四個輪胎、四個車門，四片玻璃，一個方向盤，但是他可能某些配備會拆，如果說，他今天新推出的車型裡面有某些設備或技術是前面車型所沒有的話，基本上我們會針對，譬如說每個廠會調技師長來做這樣教育訓練，會針對特別先進的技術或設備去做這樣的訓練。那基本上，在新車型推出來講，不會差異太多。因為基本上，大家看車型的改變，大部份是外型的或者是一些功能，但功能是沒有牽扯到非常高深或很重大的改變。

問：譬如說，像家庭歌劇院或者衛星導航系統，就不是你們來維修，送原廠維修。

答：對，會送原廠那些配備要原廠譬如 Panasonic，因為像影音設備，或衛星導航我們自己廠內並沒有維修，還是要由專業的廠來維修。

問：像您剛提到中、低層都是當地員工，像這樣子跟台灣比較起來，管理會比較容易還是比較麻煩？

答：大陸員工，他的服從性是比較好，但是他的觀念會跟台灣幹部會有比較大的差異，如果觀念能幫他們矯正過來，包括他們想法能夠改變過，基本上他的服從性比台灣的員工來得好，也較刻苦耐勞，坦白說，是這種情況。因為他們的整個經濟還在發展當中，所以說他們對物質的嚮往會 push 他們去比較刻苦耐勞，因為他們是比較這種情況。

問：像您這樣經常大陸台灣這邊兩頭跑，您會不會擔心說以後像他們畢業之後因為很多企業都外移了，以後未來的就業機會不會愈來愈少，他們是不是要提早做預備之類。

答：基本上，我個人認為，台灣這邊這幾年的產業有蠻大的一個調整，但是如果是服務業來講的話，服務業大部份是要靠「人」去接觸，我覺得台灣的就業機會，尤其是服務業這一塊，它被大陸取代的程度，我個人覺得是不會像製造業那麼得嚴重，因為製造業自動化以後，他對人力需求、成本的要求會比較高，對低成本的要求高，而且他可能對貼近市場的要求會比服務業來得高，服務業來講，大家未來要從事服務業來講，台灣還是會有一些利基在的，但是你要朝向做高附加價值，你提供的一些貢獻或價值是要能夠與日精進的。因為基層的服務業，不要說大陸的員工，外勞就能取代我們了。但是我們所要從事的，就是說朝向比較高附

加價值的、朝向腦力的、創新這方面的，比較能突顯我們具有一些特殊價值。

問：台灣近年來失業率升到 4% 以上，我認為往後這個數字將會是常態，台灣經濟呈現負成長的趨勢。

答：基本上的定義，去年是負成長。

問：去年是負成長。

答：對！負成長這種情況，因為它幾十年很少碰到經濟負成長，以前我們都保持現在大陸的 8%、9% 高的經濟成長。但現在竟然都是負的，我們會難以去釋懷！

問：以後匯豐發展重點會慢慢一直挪往中國大陸？

答：這是會的，因為我們匯豐目前 3,700 多個員工，其實匯豐整個成長過程，也算是滿 luck 的，因為中華當初以台灣當前汽車市場來講，大概 75% 是屬於轎車，商用車市場只佔 20%，這跟大陸剛好顛倒過來，大陸目前它的貨車、商車、轎車各佔 1/3，台灣轎車佔了 75%，因為我們不是以私家用車為主。當初貨車市場、商用市場沒有看重，中華進來匯豐也因緣際會變成中華的，所以配合之前大概 60 幾年，台灣經濟成長，商用車市場成長，我們隨著這樣的成長，搭到這波順風車，這幾年公司也面臨一些瓶頸的問題，台灣整個汽車市場的規模，從最高峰的 70 萬輛降到去年的 30~40 萬輛，今年我們推估還是去年的量，已經不可能回到以前的量，台灣未來幾年就在 30~40 上下游走，這麼多的員工，包括員工的產值，都會受到影響，我們勢必要把營運重心朝向大陸市場發展。

問：請問一下剛有提到說，就是匯豐跟東南表面上是沒有什麼問題，但私底下會有些問題，通常解決是互相幹部開會，去討論這個問題然後解決嗎？

答：基本上是由當地的高階幹部跟東南因為就經銷的隸屬觀點，東南是他們的方城製造廠，基本上他們業務上所遇到的問題會直接在當地協商解決，當然是透過正式的或非正式的管道去溝通解決，所以說他真的沒辦法解決才會轉移到台灣來，透過台灣這邊的途徑，這東西會繞一圈，那一些如果說他們可以在當地 LOCAL 協商解決，通常都在當地解決掉了，那如果很重大的，就到台灣這邊。到目前為止還有沒有重大的事情發生。

問：另外一個問題就是，東南不是會配車給匯豐，還有它可能對匯豐獎金有控制權，這樣看起來東南好像比較有主導權，可是剛剛講到說中華持有匯豐的比例只有 15%，可是看起來好像沒有，所以我在想說，東南和匯豐的關係好

像是競爭又合作是不是？

答：我先澄清一點，東南跟匯豐是沒有關係，因為匯豐是在台灣，我們跟它有的關係，就只有透過中華，因為中華是匯豐的，它是我們產品的提供者，中華跟東南的關係是中華投資東南 50%，我們跟東南是沒有直接透過業務往來都沒有，所以為什麼剛有提說有些當地大陸銷售通路網路跟東南，譬如它有些東西要協助我們都當地去，因為匯豐沒有角色立場去介入這種情況，因為匯豐跟東南沒有業務往來的關係，也沒有股權衝突的關係。

有關係的只是說我們轉手，公司是他們經銷商，就這一點而已。

那除非說他們真得沒辦法解決問題，我們才透過這邊來處理，只是說匯豐的幹部跟東南的幹部，一些台幹之前在台灣合作關係是認識的，基本上在一些運作上用私人網絡的關係來協助解決在公務上的一些行為。

問：所以說匯豐在大陸要跟當地的政府就是要做好關係？

答：對！這個比較重要。

問：請問一下，你們說建立政商關係跟人脈關係是相當重要的。這是屬於主動的部份，還有沒有屬於被動關係，譬如說有一些政府官員，他可會故意來撓你，像有一些廠商，他可能故意來看一看然後跟你暗示一下你該做什麼動作啦。

答：據我瞭解可能這種屬於被動的比較多，因為第一個主動的喔，是佔滿大的因素，投其所好不是那麼清楚，我們大多比較的是被動要求，譬如今天一個稅務機關，他來直接跟你查稅，他就說現在時間已經到了啦，這段時間到了，我們幹部也不會這麼白目，就等人來說，除非說你想等他下一次再來找你或則每天來找你，這時候你就要看招拆招了。

當然某些情況是譬如說有些事情你有求於他，他會對你有些需求，譬如說他今天在那邊飲酒唱歌，找你續攤，找你去這個意思就是一定要你去付帳，我們那邊營業所，這時候我們幹部也不得不去，因為人家已找上門了，那你可能某些利害關係，可能你的某些業務是他的主管業務可能跟你的營運有關係，這時候你必須被迫，大多時候是被迫比較多啦！主動的是他們衙門那麼多喔！你很難知道，除非你知道已經有利害關係產生了！我們通常是有利害關係產生了，被動去滿足他的一些需求。

問：像這樣子交際應酬啦！這費用公司都可以報公關費嗎？

答：對！基本上都可以報，因為這東西是難免的，一定要這樣處理的，那當然有時候，譬如說大陸的情況是這樣子的，它機關買車的比較多，它報公帳。那他今天跟你買車假設是二十萬人民幣，因為公家機關出錢，那他可能承辦人員，事後跟你要求 discount，他們叫做返利，返回利益叫做返利，到時候我們怎麼報掉，因為他們拿發票來報，就是說，你必須拿另一種費用，譬如說用餐飲的來報銷，來要 discount 因為我們的稅務制度，這個師出無名，你必須拿發票或者我們自己去找發票來補這個洞，很多公家來買這種車，要求給他個人的回扣，這時候就要用這種方式來處理。

問：你們會努力去找發票，還是有其他方法。

答：當然如果說他比較不利害關係那麼重，你要回扣可以，你要拿發票來給我要不然，因為大陸的稅，台灣情形是 5%，大陸的要 17.5%，所以很高，你發票 10,000，就有 1,750 稅額，至少你要負擔這個稅額，因為我們這樣才能做帳、沖帳，但如果這個我們不能罪，又要給他回扣，我們就要私底下去找發票來補這個錢，因為這樣才能沖帳嘛！

問：就看他面子夠不夠大？

答：對，他如果說，他只要你給他回扣而他不提供給你協助，有時候你要摸著鼻子，自己想辦法。譬如說他連稅招都不會出，因為照道理來講，他拿發票來繳，我們會說這個稅你要出，因為正常來講，這個稅都由他們出，但他只是要你給回扣，尤其它們公家機關的購車比率還是很高，但它的採購沒有像台灣那麼透明。

問：所以它們那邊還是貪污滿嚴重！

答：對！所以說今天你這台車 20 萬，他跟你講說，你可以開 23 萬的發票。這種出錢是公家機關出錢的，他還不曉得到底你這個價格是多少錢，他把價格高報，那多出來的部份，他都要賺回扣，對！他個人的回扣。

問：可是開 23 萬，那也是政府 23 萬。然後你們就實拿 20 萬，3 萬就給他。

答：對，其實這台車可能公司沒有賠，只是說他給我們開 23 萬的發票，我們開 23 萬發票給他，但照道理他要給我們 23 萬。

但有可能政府就直接給我們 23 萬，然後我們再把其中的 3 萬當做回扣給這個人，那只要他想辦法讓他的單位付錢，那就好了。今天這台車是 23 萬，23 萬發票之後呢，應該是說他價格沒有高，就用 20 萬，正常的價格來成交，但是他

額外要求我們要給他 1 或 2 萬塊，這時候我們就要請他提供發票來給我們沖銷，我們大部份都會使用銷貨折讓的方式，來抵銷這個稅額。

問：聽起來就是跟大陸的相關人士交際應酬，似乎是滿多的嘛！

答：是很重要一項。

問：很重要，金額也不是說很少，公司怎麼控管員工有沒有濫用、濫報交際費呢？

答：像返利的部份，譬如說公司是相信派出去的最高階幹部，另外就是說我們會不同地區，同一個時期不同地區或者是說同一地區不同時期，做一些費用的比較，尤其是屬於這種交際費用啦，這種返利他會用轎車雜費，用所謂售後服務費或者他拿一個修繕的發票，他拿發票可能會有許多種，餐飲的發票你可能會用在交際費，他還合一種出報費，因為他拿給你各種不同類型發票，他可能拿營建廠的報修繕費，這種是屬於返利或者是交際應酬，從一個單台的去預估，但可能非常難做，因為他報的科目非常多。

問：您剛才說的關係是被動的嘛！然後雖然是被動，但還是有點不情願的感覺啦！可是有沒有你們接受暗示以後，然後他們有沒有做一些回饋的動作啦！

所以本來是一種被動關係，之後因為你們之間配合的很好，變成主動關係？

答：對呀！也會從被動變成主動，也有可能，一開始是被人家要求，然後雙方配合的很愉快，可以交朋友的，就會變成主動的往來，也有可能！

問：有沒有你們跟某單位不熟，只是因為他的關係，而去取得比較大的訂單或是更容易去建立比較大的關係？

答：會的！因為他們的人脈關係網絡是非常大，它會一直牽一直牽，從這邊牽到那邊，所以往往譬如說我們要打通 A 到 B 這個關節，我們要大打通 A 到 C 繞一圈之後，最後才能到達我們要的那個目的地去。

因為你會兜一大圈，但不同的是，到時候你會變成多條的網路，譬如說你 A 到 B，不一定非 A 到 B 這條網路，透過不同的網路，都可以交互著所謂人際關係的變成不同的業務範圍，也就是說影響的範圍會非常大，其實我們在那邊設一個經銷部門，牽涉的相關部門，真的非常多，在這種情況下也就是說個個關節都要去佈好，因為任何關節有所閃失，都會造成你的執照被吊銷或停止等這種情況。

就是說他的公公婆婆很多，每個都不能得罪，因為你不知道得罪他會有什麼後果。

基本上他的遊戲規則，不像台灣那麼明確啦！他還有很多東西須要去摸索，再加上人生地不熟，這是我們學習上的問題。

問：大陸他們在要求一些回扣或好處，應該會有一些節制或者是說他們會有一些行情、行規啦！因為如果說他這樣繼續需索無度對企業經營來講是一個很大的負擔。

答：我個人沒有親身經歷喔！我瞭解是說，不同地區會有不同的一個情況，上海的情況是比較好，譬如說它基本上不會有太過份，有時候譬如說他只要你請他吃頓飯或幫忙買個單，這種情況來講喔！有的情況是，他就要求一種 CASE 或者怎樣的一種回饋。

基本上來講，他們要這種回扣你只是 CASE BY CASE。因為他們的回扣，我們也會把它記錄到所謂營業費用的一部份，有的回扣譬如說他今天純在商業利益要你回扣，他只是來跟你買個車，會看你買的車未來延伸的批量，來決定現在這一次給你多少回扣，有些就是跟商業利益完全沒有瓜葛，他只是一個具有某項權力，我必須給他一點好處。另一種情況是屬於商業利益的交換，這通常有時機在有購車消費行為，另一種情況就沒有，只是從屬關係，他可以管得到我來做一些滿足他的需求，這樣一種情況！

問：聽起來好像你們對於關係的建立，不管是主動或被動的，你們基本上都是採取來者不拒態度。

答：基本上應該來講也不是說來者不拒，應該是人在屋簷下不得不低頭啦！當然這個東西你可以不理他，你有比較十足的把握，你可以不理他的話，譬喻某些商業關係可能未來他沒有我們的量或者超出我們的成本，我們可能會跟他討價還價或者做一個回絕，可能就沒有後面的生意，因為最大損失也只是這樣而已。

問：有沒有可能關係搞不好，導致說法律上刁你或者做某事去刁難你啦？

答：之前關係沒有弄好時，的確有受到刁難，被刁難時我們就會想知道說，這個關係很重要，不能讓它搞不好！然後我們就會想辦法去，不要再次受到刁難，因為某些這種關係是要 TRY 才知道這個關係是很重要的關係，你不能把他搞壞掉喔！當然說之前有人指點這個關很重要，我們當然不會硬著頭皮，給自己過不去，沒有好處。當然某些部分須要去深思的，因為有些東西並不是 KEY MAN OR KEY PEOPLE，你不曉得他真得到底有沒有那麼重要，某些他的權勢是隱藏著，

可能須要碰到釘子或碰壁，才知道這是一個 KEY MAN。

問：請問一下，東南他們每個地區都有派有一個地區代表嗎？

答：他沒有全省，他只是幾個比較大的地區，七個地區。

問：七個地區，他們只是要應付那些關係啦！匯豐有沒有應付那些關係，特別去設這些地區代表？

答：沒有！因為一方面他是以製造廠的角度，他要去做一個區域的經營喔！所以說他會有這樣一個東西，而且他是全國性銷售部份，因為我們只有三個區塊而已，我們當地都有派住中高階幹部，所以我們並沒有重覆派所謂地區代表方式去處理這樣的關係，實在很難講。