

代理商與國際品牌廠商交易關係管理 之探究

王慧美·鄺芃羽*

(收稿日期：105 年 07 月 12 日；第一次修正：105 年 10 月 26 日；
接受刊登：105 年 11 月 18 日)

摘要

擁有品牌的企業向海外擴張初期，常採用與當地代理商合作模式進入該海外市場；然而，當海外市場營業額成長到相當規模時，該國際品牌廠商便會考慮終止與代理商的合作關係，轉而設立海外子公司直接經營該當地市場。一般而言，在地代理商無論規模或是國際經驗，都未必能與國際品牌廠商相抗衡，且代理商必須仰賴國際品牌廠商提供的產品與品牌來進行銷售，故一旦代理權遭品牌廠商收回，不僅可能面臨代理業務中斷的困境，更將導致其過去為該品牌投入的專屬資產化為烏有，殊為不利，故該合作關係中隱含著微妙的競爭因子，可說是亦敵亦友。本研究採用在地代理商觀點，以台灣某車用潤滑油代理商歐億公司為例，探討其面對國外廠商擁有之品牌專屬性優勢，如何透過策略性投資設立全台經銷網，以及內部建立合夥分紅制度的方式，成功地控制銷售通路並凝聚員工向心力，創造出可制衡國際品牌廠商的相對專屬性資產，以至於即使該法國廠商兩度在台設立子公司，仍繼續倚重其代理銷售服務。簡言之，本研究採取代理商的角度，探究缺乏品牌所有權的當地代理商，如何透過建立相對性專屬資產的作法，管理其與國際品牌廠商的交易關係，創造互補雙贏的局面，並有效延遲或改變國際品牌廠商更換國際市場進入模式的可能性。

關鍵詞彙：代理商，進入模式，通路管理，關係專屬性資產

壹·導論

代理商是國際品牌廠商進入海外市場時最常使用的進入模式之一，特別是對於不熟習的國際市場或是國際化經驗不足的廠商而言，與在地代理商合作是風險與成本最低的進入模式(Johanson & Vahlne, 1977)。但是，過去實務上不難發現，國際品牌廠商在台灣代理商將台灣市場培養茁壯，或是對於台灣市場經營模式有一定程度了解了之後，便收回代理權，自行來台設立子公司，台灣代理商因而面臨結束營運或是轉換產品線的生存危機。例如，大塚製藥(Otsuka) 在 1992 年自味王的手中收回寶礦力的代理權，自行投資 4 億新台幣

* 作者簡介：王慧美，輔仁大學金融與國際企業學系副教授；鄺芃羽，輔仁大學金融與國際企業學系副教授，pyli@mail.fju.edu.tw，通訊作者。

設立在台子公司(經濟日報, 1992); 代理雷達表的超翊公司被國際品牌廠商瑞韻達(SMH)收回代理權(商業週刊, 1996)。類此台灣市場被國際品牌廠商接收, 代理商多年耕耘努力, 一夕化為烏有的案例, 實務上並不罕見。

基本上代理商本身不從事生產活動, 其銷售產品由國際品牌廠商提供, 一旦被收回代理權, 代理商便面臨產品供應來源斷炊的銷售危機, 甚至因此可能因此倒閉。但是, 若是該代理商績效不佳, 無法有效拓展當地市場銷售, 也將面臨國際品牌廠商更換代理商的危機, 因此代理商經常面臨績效不能太好, 也不能太差的兩難(Pedersen, Pedersen & Benito, 2006)。此外, 為有效推廣國際品牌在當地市場的知名度與銷售, 代理商通常會為國際品牌廠商建立特定的商品銷售通路、廣告活動等; 這些為國際品牌量身打造的行銷通路與行銷活動, 都是代理商為國際品牌廠商投入的專屬性資產, 難以完全轉換為銷售其他品牌產品之用, 畢竟代理商投資建立的品牌知名度最後皆累積在該品牌資產上, 而國際品牌廠商才是擁有品牌專屬性資產的所有者。換言之, 一旦國際品牌廠商收回代理權, 這些代理商先前投入的專屬性資產投資也將很難轉作他用, 不易回收成本, 因此, 這些品牌專屬資產的投入往往造成代理商被套牢的經營風險。但是, 若是不願意為國際品牌廠商投入專屬性資產投資, 亦可能被國際品牌廠商認為不夠忠誠而取消代理權(Benito, Pedersen & Petersen, 2005)。代理商要如何扭轉此一劣勢並維持長期合作關係呢? 此乃本研究主要探討之問題。

國際品牌廠商之所以想取回代理權, 自行在海外市場設立子公司, 常見因素有三; 首先, 國際品牌廠商初入國際市場之際, 雖因本身資源較少、國際化經驗不足, 選擇與海外市場代理商合作以降低風險, 然而, 這類的品牌廠商通常也將代理商視為進入海外市場的暫時性與次佳工具(Solberg & Nes, 2002)。一旦該品牌廠商對市場有足夠的了解後, 就會企圖以設立海外子公司自行銷售的方式來取代透過代理商銷售(Benito et al., 2005; Johanson & Vahlne, 1977; Pedersen, Petersen & Benito, 2002)。其次, 國際品牌廠商全球策略的政策, 意圖加強對全球市場營運的控制, 以對抗其他競爭對手, 也是造成收回代理權並在海外市場自行設立子公司的常見因素。例如 1989 年時, 泰緬原本是 Reebok 台灣的獨家代理商, 隨著泰緬在台灣市場經營有成, 並眼見競爭對手 Nike 在台設立子公司後, 隨之終止與泰緬的代理合約, 選擇在台設立子公司自行經營台灣市場(經濟日報, 1991)。

除前兩者與國際品牌廠商經驗能力以及全球策略佈局因素外, 另一個因素則於海外市場規模大小。若該海外市場規模太小, 對許多國際品牌廠商而言(特別是跨國企業), 設立子公司須在當地自行管理人才、處理營運等相關事

宜，經營成本過高，並不划算。但是隨代理商將海外市場逐漸培養起來後，市場規模足以提供設立子公司自行經營的成本效益，此時，國際品牌廠商就會有動機取消代理權，代之以設立子公司的方式自行經營(Pedersen et al., 2002; Benito et al., 2005)。

雖然實務現象顯示，國際品牌廠商與台灣代理商的合作關係往往很不穩定，但是過去研究也發現，台灣市場亦有經營多年有成、屹立不搖的代理商，透過建立良好客戶關係資產的方式，建立抵銷性投資(offset investment)(Heide and John, 1988)，來化解為國際品牌廠商投入專屬資產而可能陷入的套牢危機，或是在銷售商品時特意彰顯自己的公司名稱，透過提供專業的服務與行銷活動，來連結國際品牌廠商與當地客戶之間的銷售。例如：曾是國內第二大相機材料代理商恆隆行，透過耕通路成功轉型，並掌握代理主導權(商業週刊，2006)，或是本個案歐億公司(EURO LUBS INC.)這樣的代理商。歐億企業透過相對通路資產的建立，不僅維持了在台灣市場的代理業務長達三十年，即使法商 Total (以下簡稱法商道達爾公司)在台設立子公司後，仍將購併後旗下 elf(億而富)潤滑油業務繼續委由歐億企業獨家銷售。

過去研究文獻多著墨於國際品牌廠商為何，以及何時會終止與代理商之間的合作關係 (i.e., Johansson & Vahlne, 1977; Benito et al. 2005)。但是對於在地代理商如何透過投入相對性專屬性資產，維持與國際品牌廠商的代理關係，同時降低因為投入專屬投資所帶來套牢危機的實質作法研究則不多見(i.e John & Heide, 1988)。此外，為何國際品牌廠商採用設立子公司後，卻部分業務仍維持與原代理商委託銷售模式營運，類此多元進入模式(mode combination)管理機制與營運模式的研究，在國際企業領域的研究中更是需要被注意與進一步研究(Benito, Petersen & Welch, 2009; Benito, Petersen & Welch, 2011)。因此，本研究透過深度訪談，整理出歐億公司實務上的作法，深入了解該個案公司如何透過投資建立全省直營經銷中心、倉儲設施與專業人員訓練，並以合夥分紅制度的設計鞏固人員向心力，藉由對通路管理與控制，抵銷了法商的品牌專屬性資產，並藉此提高對原國際品牌廠商的談判力。因而即是國際品牌廠商兩度來台投資設立子公司，歐億公司仍能繼續保有其台灣地區的獨家銷售權，並未遭法商子公司取而代之，這當中的微妙交易關係，值得深入探討。

貳·歐億公司代理關係回顧

一、法商億而富公司進入台灣

Elf Aquitaine(以下簡稱法商億而富公司) 為法國石化油品公司，成立於 1967 年，經營範圍涵蓋石油、天然氣等能源產業，從上游的石油和天然氣勘探、開採業務，一直到下游的煉油與油品銷售都有涉足。

早在 70 年代，法商億而富公司就已透過代理商將潤滑油銷售到台灣，當時台灣的汽車潤滑油市場都還是中油”國光牌”的天下，外國貨並不多，億而富潤滑油挾著法國高檔品牌形象，加上當時台灣經濟逐步起飛，業績成長相當不錯。眼看台灣市場不斷成長，法商億而富公司因而於 1981 年成立了台灣子公司 Acelf，礙於當時法規規定，該合資案中法商出資 49%，台灣合夥人出資 51% 並擔任董事長，並由該台灣合資子公司設立工廠生產潤滑油，產品除供應台灣市場外，也出口到鄰近其他國家。

誰知產品生產上市不到一年，該台灣合資子公司 Acelf 就爆發了與業務無關的財務糾紛；主因是台灣合資人非法用公司名義向地下錢莊借錢，引爆討債公司上門滋事，當時法商派任台灣的高階主管返回法國，台灣子公司 Acelf 陷入群龍無首的混亂狀態，法商億而富因而撤資，於 1984 年結束了台灣合資子公司的營運。

1996 年時，法商億而富公司曾考慮與另一家法商道達爾石油公司合併，但並未成功。基本上，億而富公司與道達爾公司為同類型的法國石油公司，法商道達爾公司在遠東市場的石油業績不錯，且已於 1992 年進入臺灣市場，與某台商合資在台灣成立 Total 道達爾潤滑油股份有限公司。雖然當時(1996 年)法商億而富面臨石油價格上漲、開發非洲油田市場管理困難等挑戰，需降低成本，同時又有與其他石油競爭對手如 British Petroleum 與 Amoco 石油公司合併的競爭壓力，然而法商道達爾石油公司營運規模仍遠小於法商億而富公司，加上法商億而富公司部分股份為法國政府持有，故而當時未能合併成功。法商道達爾公司因而轉向併購比利時的 Petrolfina 石油公司，並更名為 TotalFina，營運規模也隨之擴大。

數年後法國政府決定將法商億而富公司完全私有化，賣給當時已經買下比利時石油公司的法商道達爾公司(TotalFina)，因此，TotalFina 石油公司終於在 2000 年購併億而富公司，並將公司名稱更改為 TotalFinaElf，直到 2003 年，

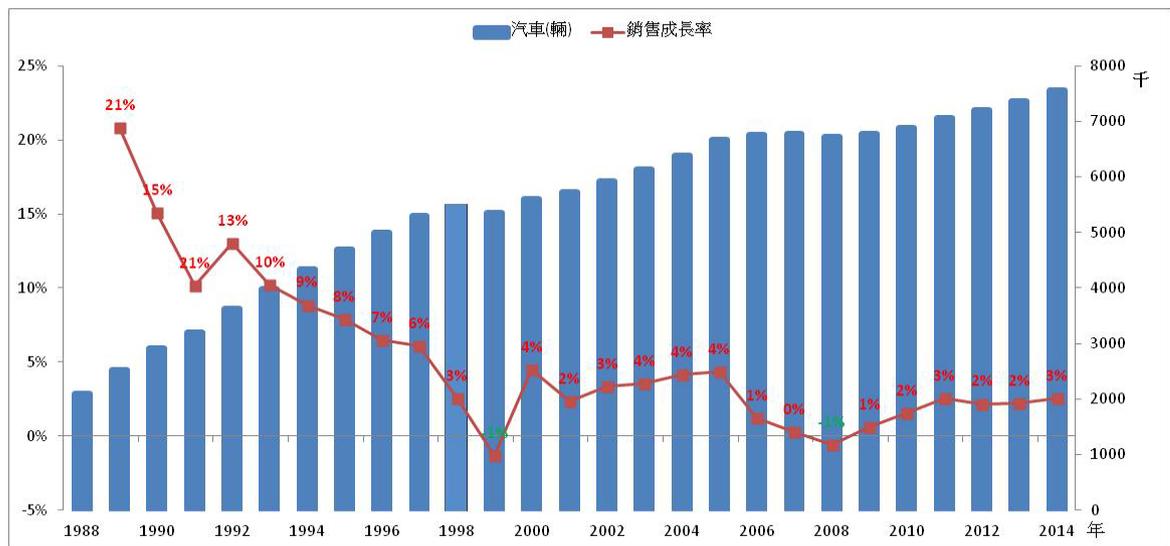
才將集團名稱統一為 Total(法商道達爾公司)，旗下仍繼續保有 Total、elf、Fina 三個油品品牌。目前法商道達爾公司在台灣市場油品銷售有三個品牌，Total 品牌油品由法商道達爾公司的台灣子公司負責銷售，elf 品牌油品銷售則持續委由歐億股份有限公司獨家代理銷售；Fina 油品則由另一台灣經銷商負責，但是法商道達爾公司已規劃 Fina 品牌逐漸併入 Total 油品事業中。

二、歐億公司成立背景

當 1984 年法商億而富決定結束台灣子公司 Acelf 營運時，其實 Acelf 的本業與財務狀況均正常，生產與銷售體系也都健全，卻因個人財務危機，導致在台灣的營運受到衝擊，不僅銀行查封工廠，公司人心惶惶，甚至有業務員趁亂私自盜賣公司的潤滑油的情況。當時擔財務長的任于成先生遂與業務主管出面，共同成立員工自救委員會，勸說業務人員將貨款交回公司，除可維持員工正常發薪外，還發放遣散費；維持了幾個月後，法商億而富決定撤資，自救委員會則將餘款交給債權銀行處理。由於在此事件中，任先生的公正處事獲得同事們信任，因此，法商結束在台灣的營業後，幾個業務主管共推任先生出面，向法商億而富爭取到 elf 潤滑油系列產品台灣地區獨家代理經銷權，1984 年遂合資成立了歐億股份有限公司。

歐億公司主要業務為代理銷售 elf 品牌潤滑油系列產品。2015 年台灣潤滑油市場約有 35 萬噸的銷售量，大致可以分為工業用油與汽、機車用潤滑油，其中工業用潤滑油主要應用在機械設備、工具機等產品上，約佔台灣整體潤滑油市場的 50% 以上，該市場規模雖龐大，但需要大型設備支持，故多是中油公司這類大型企業在經營，一般中小企業不易涉足。至於汽、機車潤滑油市場規模，則與台灣汽機車銷售量息息相關，其中消費主力為汽車製造商的原廠保養廠。以機車為例，三陽等機車製造原廠長期與機車經銷商合作，賣機車的經銷商必須兼賣原廠出品的潤滑油，故機車製造原廠掌握了九成機車潤滑油市場。而汽車潤滑油市場也是以原廠保養廠為消費主力，因為大部分汽車車主會回到原廠保養廠進行保養維修。然而，原廠之保養維修為跨國汽車製造商自己在經營，此塊市場顧客規模大、交易量也大，因此跨國油品品牌廠商多透過其在台子公司，與 Toyota, Ford 等汽車製造原廠直接進行交易。換言之，汽機車潤滑油市場為原廠保養廠的天下，一般台灣代理業者難以接觸。因此，獨立汽車修護廠，或是部分零售通路(如汽車用品專賣店)，才是歐億公司這類型油品代理商的重點客戶。

歐億公司所銷售的潤滑油包括小客車、摩托車、卡車等車輛用潤滑油，建築工程車用油，以及工業機器用油等；其中以汽車用潤滑油為最大宗，佔其營業額八成以上。但是 2000 年以後，台灣車用潤滑油市場隨汽車市場成長穩定而面臨趨緩的現象(見圖一)，就銷售量而言，歐億公司目前一年約銷售 2000 噸潤滑油，其中約八成為 elf 油品。由於台灣汽機車潤滑油市場絕大部分為國際品牌廠商自設的子公司在經營銷售，歐億公司因而專攻獨立、小型的保養維修廠客戶，此類客戶市場約佔台灣潤滑油市場的 5%。而此一市場中，又以美商嘉實多(Castrol)、Mobile 與 Shell 為前三名，目前第一名的嘉實多的營業規模約為 elf 的三倍。



圖一 台灣地區汽車數量登記數及成長率

資料來源: 交通部

台灣地區汽車用戶消費行為不同於歐美，很少自己動手換機油，多是到汽車保養廠更換。歐美消費者則自幼習於自己動手組裝或改裝五金或車輛等商品，因此在歐美市場，直銷或是量販店大賣場往往也是油品代理商的重要通路之一，但是對歐億公司而言，主要顧客還是以獨立汽車保養場的銷售為主。目前該公司的銷售網涵蓋全台灣，並分別在台北、桃園、苗栗、台中、雲林、台南、高雄及花東設有分公司直接負責 elf 油品的經銷事宜。

三、歐億公司的通路經營策略

1984 年法商億而富結束在台灣營業後，歐億公司成功取得台灣市場獨家代理經銷 elf 潤滑油系列產品的權利，但是成立初期，股東們對於在台灣

售管道建立與行銷方式，究竟是要投資直營銷售據點自建通路，還是簽約委託經銷商來銷售，持有不同的看法。

有一些股東認為，由於公司成立初期只有四名業務員，一名倉儲與一名會計行政人員，一共七名員工。加上法商億而富要求以現金交易，不同意給予任何融資，當時歐億公司為了籌措近三千萬元的週轉金就已經焦頭爛額，如果還要投資設立全台各地分公司自行管理經銷據點，不僅公司的管理人員時間與精力有限，財務上的資源更是一大挑戰，更何況過去公司也沒有自行銷售的經驗，因此，應該以尋找合約經銷商的方式開拓市場。然而，另有一派股東則認為，合約經銷商沒有向心力，只會銷售毛利較高的品牌而不會為 elf 品牌特別投入，而且歐億公司對這些合約經銷商也缺乏約束能力，因此，長遠之計，歐億公司應該自行投資設立經銷據點負責銷售，唯有如此，才能發揮管理效率，直接掌握市場變化與顧客需求。但是歐億公司如果為 elf 品牌設立全省直營銷售據點，等於為法商億而富量身打造，投資專門為銷售 elf 商品的專屬性通路資產，萬一法商收回 elf 的油品代理權，則歐億公司投入在通路上，專為 elf 油品所提供的促銷、倉儲設備、人員訓練等投資，恐將難以完全再轉為其他用途；換言之，這種專屬性投資不僅移轉成本高，更會使歐億公司陷入被法商億而富套牢在現有交易關係中的危機。

因此，在考量人才與資金的限制之下，歐億公司初期還是以合約方式，委託全省 20 幾家經銷商代售 elf 油品，雖然透過經銷商的銷售模式可以有 40% 毛利率，但是在經營的過程中，該公司便遭遇到幾個問題：首先是以合約方式與經銷商簽署合約委託銷售，實質控制力不高。當合約經銷商經常更換，業務人員也就跟著換，因此客戶經常抱怨找不到業務人員提供穩定服務。加上合約經銷商也不是只代銷 elf 這個品牌的油品，往往哪家油品公司給的毛利高，經銷商就積極推銷哪家商品，因此缺乏忠誠度，對 elf 油品的銷售形成衝擊。再者，由於不是自行投資負責經銷活動，對於通路的控制力有限，加上國際知名品牌毛利高的誘因，市場上也出現 elf 油品的水貨，不僅造成市場價格紊亂，也破壞歐億公司的信譽，以及客戶對 elf 油品的信心。歐億公司就接過汽車保養廠的客戶抱怨，為什麼同樣是 elf 的油品，但是價差如此大，讓汽車保養廠覺得向歐億公司採購是買貴了，而且當消費者來詢問時，也不確定水貨與透過歐億公司銷售的油品到底差在哪，造成市場銷售秩序與產品價格混亂的頭痛問題。

因此，當歐億公司成立幾年累積一些盈餘之後，就開始設立台北分公司，直接自行負責經銷活動，其後並於 1989 年在高雄設立分公司，但是直到 1992

年，法商億而富再度來台設立子公司，才真正刺激歐億公司下定決心全力發展以設立分公司，自設通路的方式直接負責經銷活動。

原因在於法商億而富重回台灣設立子公司之後，歐億公司地位明顯發生變化，原本歐億公司是台灣唯一總代理的地位，直接與法國總公司進行交易，卻轉變成須與法商億而富在台子公司商洽，歐億公司身分上也轉變成法商台灣子公司轄下的獨家經銷商，也等於是其在台灣的唯一客戶，因此法商台灣子公司的開銷都要仰賴歐億公司，所以所有油品立刻漲價 10~15%。在此情形下，法商台灣子公司更是有可能跳過歐億公司，直接與其下游合約經銷商簽約，收回台灣地區代理權。

面對法國廠商設立在台子公司後，將來可能收回代理權的潛在威脅，歐億公司曾經考慮過幾個決策方案。首先，歐億公司若要繼續爭取獨家代理權，勢必要強化自己的談判籌碼，深化全台通路經銷商關係，加碼投資設立直屬的經銷據點。事實上，當時歐億公司與下游通路都只有合約關係，缺乏實質所有權的控制，法商台灣子公司設立後，可以跳過歐億公司，直接與歐億委託的合約經銷商簽訂銷售契約，未必需要繼續透過歐億公司代理銷售，因此，若要能完全掌控銷售通路，勢必要自行建立全省直營經銷網。其次，多年來歐億公司一直都只代理 elf 一個品牌的潤滑油，為避免法商一旦收回代理權，歐億公司立即面臨斷炊的風險，先行尋求代理其他油品品牌的機會則是另一個策略考量；一來是可以分散供應來源過於集中的風險，二來，若能多增加代理其他品牌的油品，也可利用現有經營的經銷網絡，繼續將其他品牌的潤滑油賣給現有的客群。或是趁法商對在台經營事業有興趣時，將歐億公司賣給法商也是一個考慮的方案。

基於過去與法商的良好合作關係，以及企業永續經營發展的企圖心，任董事長決定先繼續打拚，優先強化經營 elf 油品的代理事業。因為歐億公司面臨著隨時可能被法商台灣子公司取代的危機，若不加緊腳步設置全省直營經銷據點，自行負責經銷潤滑油以及開拓市場事宜，未來這個總代理的位置，很可能會被法商億而富台灣子公司取代。如果歐億公司直接自行投資設置經銷據點取代下游的合約簽約經銷商，不僅可以提高對通路的控制力，更可以減少一階通路降低成本，才有辦法應付法商漲價的壓力，以及增加對法方的談判力。

但是建立新的經銷據點至少要兩三年的時間才能看到成果。以歐億公司 15 年前在花東地區設立據點為例，當時歐億公司先由高雄分公司調派一名業務員，隻身前往花蓮，租下一棟透天厝當作店面小倉庫兼宿舍，展開單兵作戰，

逐家拜訪保養維修廠，開拓花蓮與台東地區業務，同時倚賴高雄分公司支援調貨，成立三年後，該花東分公司每月營業額才終於達到約台幣 100 萬元，如此一步步打下東部市場的基礎。就這樣，歐億公司從只有七個人的小代理商，開始建立專屬的直營銷售通路，逐步擴充到目前約有 50 名員工，全省擁有 8 家分公司直接負責經銷事宜，3 個配銷倉儲中心與自有卡車車隊。歐億公司也從初期年營業額約新台幣 5,000 萬元，逐年擴大發展到目前年營業額約 2 億 5,000 萬元的規模。但是，從委託交付給經銷商銷售，轉型成自行設立直營經銷據點後，歐億公司也面臨人事成本與管理成本等費用上升的挑戰，需要培養更多業務銷售人才、準備比過去委託經銷商時期多十倍的庫存等，加上近年台灣汽機車市場銷售緩步成長，與其銷售息息相關的潤滑油市場也成長有限。因此，歐億公司雖然仍能維持過去約 40% 的毛利率，但是淨利率下降，目前約維持在 10% 左右。

參·討論與研究發現

事實上，委託歐億股份有限公司代理銷售的國際品牌廠商，無論是原來的法商億而富，還是購併後的法商道達爾公司，都曾經來台投資設立了自己的子公司；然而，即使國際品牌客戶來台投資設立據點，歐億公司仍能繼續保有其台灣地區的獨家代理銷售權，並沒有被法商子公司取而代之，誠屬不易。

為何國際品牌廠商設立海外子公司後，卻部分業務仍維持委託原代理商銷售模式營運？本研究認為重要關鍵因素在於身為獨家代理銷售的歐億公司，投資建立了自己專屬的直營銷售通路，成功平衡了被國外客戶品牌專屬資產的套牢壓力(John & Heide, 1988)。根據歐億公司發展出相對性專屬資產抗衡品牌專屬資產的作法，本研究推論出下列具體發現：

一、建立分紅入股制度，凝聚通路向心力

除了透過設立分公司建立專屬直營通路以外，任董事長推動分紅入股的管理制度，堅持一定要是股東才能出任分公司的經理，股權多寡不拘，最少也有 5%，最大股東占 30% 股權，每個分公司的經理都是小老闆。因此，歐億公司自成立以來就不歡迎只想投資分紅，而不打算實際參與業務的純投資型股東。由於貫徹此一經銷商股東制度，完全做到經營權與所有權結合，公司凝聚了堅強的向心力。這樣的作法對歐億公司這種中小型企業來說，除了建立創業夥伴感情基礎外，更讓分布全省各地的分公司經理們，心態上不再只是夥計，

彼此有了利潤分享的實質聯結。當然，除了感情與信任外，歐億公司還是要透過業績報表與定期開會等機制，來控制全省各地經銷處的銷售實績。同時這種垂直整合經銷通路的做法亦降低透過經銷夥伴銷售可能有投機主義問題 (Anderson & Weitz, 1986; Williamson, 1979)。

由於歐億公司的經營理念為“視股東為家人”，因此，除了利潤要根據出資股權結構比例分配外，任董事長堅持提撥一定利潤作為業績獎金，平均分給全省 8 家銷售分公司，而不是根據各分公司的業績多寡來分配業績獎金。他認為每個分公司對銷售付出的心力都差不多，而業績之所以會有差異與其負責地區規模與特性有關，也就是有所謂的好區與壞區；因此，與其講究公平，隔一段時間各經銷處經理就要輪調各區域，不如平分業績獎金，如此一來將大家的業績都綁在一起，禍福與共，更能凝聚向心力，台北總部也能更有效控制全省分公司的經銷網。

二、建立顧客忠誠度與信任度

歐億公司為了牢牢抓住許多汽車保養場的長期客戶，建立顧客忠誠度的關鍵還是在於其所代售的潤滑油產品品質，以及售後服務的專業與穩定性。透過自行設立全省八家分公司長期專業訓練業務人員，歐億公司不僅可以加強控制提供顧客穩定的服務，更由於分紅入股激勵制度的設計，歐億公司的業務員流動率不高，許多資深業務與客戶之間已經建立信任與良好默契，客戶相信歐億公司的服務人員誠實認真、不會欺瞞或突然找不到；長期來往之後，除了累積的人脈交情外，彼此溝通協調容易，客戶採購聯繫成本也低。簡言之，服務品質的穩定與顧客的放心信任，讓顧客願意與歐億公司交易，是維持長期顧客關係很重要的一環。良好的顧客關係更進一步表現在營運績效上，形成正向的循環。如同過去研究指出信任與通路夥伴的合作是影響通路績效的關鍵因素之一 (Palmatier, Dant, & Grewal, 2007; Scheer, Miao, & Palmatier, 2015)。因此歐億公司全省有超過 2000 家客戶，可是一年的壞帳率低於 0.5%。這也充分看出歐億公司對客戶銷售營運狀況有充分掌握，同時各經銷處發展與保養廠客戶長期發展的合作關係與信任建立，使其與客戶可以維持穩定的交易關係，如同過去研究指出關係行為的投入有助於行銷通路的管理 (Lusch & Brown, 1996)。

對 elf 這類高價位進口油品品牌而言，較高利潤率也成為吸引水貨入侵的誘因。過去台灣潤滑油市場上，也曾經出現過 elf 水貨，嚴重影響其品牌形象與長期客戶的信心。加上，歐億公司發現汽車保養廠不怕產品價錢貴，就怕市場上的銷售價格不一樣。若是買到的油品價格和別的保養廠不一樣，一來消費

者會有抱怨，二來汽車保養廠自己也無所適從到底要不要跟歐億公司進貨。因此為了有效制止水貨流竄，幾經爭取，終於獲得法商同意，特別針對台灣市場油品提供有別於其他地區的特殊包裝，將包裝從圓罐改做成扁長形，如此從別處流進台灣的油品就很容易被發現，易於辨識產品來源與有效控制。

換言之，歐億公司能有效控制水貨的竄流，就能有效的穩住汽車保養廠客戶對於進貨 elf 油品的信心。此外，為了建立與汽車保養場長期合作關係，緊緊抓住顧客的信任與忠誠度，來提高自己對於法商億而富的談判力，歐億公司還會策略性的投資部分汽車保養場，支援其店面的裝潢、維修設備採購、或是投資廣告費用。透過對汽車保養場銷售活動的贊助與支持，不僅可以強化與汽車保養場之間的互動與互信，也可以獲取汽車保養場客戶的長期合作機會：此與過去文獻指出，組織之間的互信，有助降低衝突、協調溝通成本，有利於組織間的交換關係與績效 (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998) 相互呼應，同時也提供汽車保養廠一個激勵銷售的誘因，讓汽車保養廠願意多採購 elf 油品。因此，對於汽車保養場贊助投資，使汽車保養場不會輕易的銷售其他進口品牌油品，也是一種增強與客戶之間的連結，以及長期培養客戶忠誠度的作法。

三、與國際品牌廠商間的代理關係演變與管理

回顧三十年來，法國廠商兩度在台設立子公司，卻仍然繼續維持與歐億公司代理合作關係。不僅 1992 年法商億而富在台設立子公司後，仍繼續委由歐億公司擔任 elf 油品台灣銷售總代理；法商道達爾公司於 2000 年購併億而富公司後，雖當時在台已有子公司，且該子公司也直接銷售與 elf 相似的 Total 品牌潤滑油，但法商道達爾公司仍將 elf 品牌的潤滑油，繼續委由歐億公司獨家代理銷售，並未收回代理權。個案中可發現法商對於台灣市場的通路管理方式，會隨環境與產業環境的變化而有所變動 (Benito, Pedersen, & Petersen, 2005)，其後來不僅以多元通路的方式經營台灣市場，亦面臨多元通路經營管理的挑戰 (Rosenbloom, 2007)。歐億公司與法商億而富(後來的法商道達爾公司)之間的關係，也因為其在台子公司的成立，而出現微妙的亦敵亦友的關係，本研究茲就法商億而富與歐億公司之間的代理關係變化與歐億公司因應作法摘要於表一。

表一 法商億而富與歐億公司之間的代理關係演變與歐億公司之因應作法

法商億而富與歐億公司之間代理關係演變	歐億公司之因應作法
1984 年 法商億而富在台合資子公司結束營業	<ul style="list-style-type: none"> • 歐億公司成立，取得 elf 潤滑油系列產品台灣獨家代理經銷權，但委由經銷商進行銷售 • 1989 設立高雄分公司
1992 年 法商億而富再度在台設立子公司，雖仍委由歐億公司獨家銷售 elf 潤滑油產品，然而在台銷售業務由法國總部交由台灣子公司處理	<ul style="list-style-type: none"> • 歐億公司經營成本提高 • 歐億公司開始轉向自行投資，專注經營專屬經銷網絡，並發展相關策略性作法： <ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練專屬經銷人才，提供分公司經理人分紅入股制度 2. 發展通路關係、建立顧客忠誠度
2000 年 法商道達爾購併法商億而富公司 2000 年以後 道達爾在台子公司同時管理 elf 與 Total 品牌潤滑油 在台銷售業務，其中 elf 潤滑油產品仍委由歐億公司獨家銷售 法商道達爾轉向重點經營中國大陸市場	<ul style="list-style-type: none"> • 歐億公司面臨法商子公司的銷售壓力更鉅 • 投資建立專屬經銷網絡尋求穩健發展

資料來源: 本研究訪談

一般而言，台灣代理商無論規模或是國際經驗，都未必能與國際品牌廠商相抗衡，且歐億公司身為代理商，必須仰賴法商所提供的產品與 elf 品牌來進行銷售，所以必須要與國際品牌廠商密切配合；同時，法商也倚賴歐億公司的在地經驗與通路關係，以達到其海外營運目標，此時，雙方是品牌與通路的合作關係，共創台灣市場雙贏局面。然而，如果身為獨家代理的歐億公司業績表現不佳，法商還是可以更換代理商；弔詭的是，若是歐億公司業績衝得太快，致使台灣 elf 潤滑油品市場規模成長到一定程度，反而會促使法商考慮在台灣設立子公司與經銷網，取代原代理商自行經營與銷售 elf 油品，如此歐億公司也會喪失代理權；換言之，在這種做得太差或做得太好都有風險的情況下，代理商真是陷於兩難。因此，如何與法商維持長期互惠的合作關係，建立夥伴關係中的長期承諾與信任，是歐億公司長期經營夥伴關係管理的最大考驗。

站在國際品牌廠商的立場，在台灣設立子公司的營運成本與效益，也是其考慮是否繼續維持透過代理商行銷的重要因素之一。以法商道達爾在台灣行銷模式為例，自從法商道達爾於 2000 年購併法商億而富後，十多年下來，法商道達爾公司在台灣潤滑油產品線一直維持 Total 與 elf 雙品牌行銷策略。事實上，Total 與 elf 這兩個油品品牌的產品，無論是產品特性或是使用者，重疊度都相當高，但是目前 Total 品牌的潤滑油由法商道達爾台灣子公司負責管理，分別與台灣地區多家區域經銷商簽約，以間接通路的方式銷售，而 elf 品牌潤滑油則繼續委由歐億公司獨家總代理，法商道達爾並未收回 elf 品牌由其台灣子公司一併管理。

何以法商道達爾要採取這種多元進入模式管理機制呢？本研究認為法商除了考慮到代理商歐億的管理與通路控制能力相當不錯，若收回代理權改由子公司自己來經營，其營運成本未必能壓得更低外，台灣的潤滑油油品市場已接近飽和，其重要性不如成長中的中國大陸，也是原因之一，因此，在法商道達爾眼中，若收回 elf 代理權，改由道達爾台灣子公司自行設立直營經銷通路，成本效益未必划算。

此外，代理商與國際品牌廠的營運目標衝突，也是常見的問題。對法商道達爾而言，身為跨國企業，在全球擴張思維下，當然非常重視市佔率，除了營業金額外，同時為了顧及生產據點的產能，往往銷售數量的目標也必需同時達成，換言之，法商未必將利潤率放在第一位，因此對於代理商的銷售數量也會有所要求。但是對於代理商而言，最重視的則是利潤，若是為了拚數量目標卻犧牲了利潤，這不是代理商所樂見的。對歐億公司而言，利潤最重要，因此，法商道達爾與歐億公司自然產生目標衝突的問題，需要花較多的時間與法商道達爾溝通。

再者，要維持長期合作的信任與承諾，歐億公司除了需要與法商道達爾保持良好關係外，自身的實力也非常重要；除了銷售業績外，歐億公司管理上軌道，也是增加法商信任的重要因素之一。自成立之初，歐億公司無論是物流或是財務管理，就沒有中小企業常見的公私不分問題，例如，即使初期公司規模不大，財務上就開始提列壞帳準備以及員工退休金準備。當然，身為代理商，歐億公司除了必須為客戶創造附加價值，鞏固通路向心力外，更重要的是，必須在法商道達爾心目中留下全力以赴且績效卓著的印象，並能夠找到目標衝突的平衡點說服法商。由個案訪談可知，歐億公司為了取得法商信任，採取僅僅獨家代理 elf 一家產品的作法，讓法商相信歐億公司在 elf 品牌經營上全力以赴，因此也可以談到比較好的合約條件。簡言之，歐億公司的經營哲學在於創

造其不可替代性，讓國際品牌廠認為找不到比歐億公司更好的台灣代理商，故不至於輕易改變其代理進入模式。

肆·結論與建議

面對市場全球化的趨勢，如何有效管理與國外夥伴的合作關係，已成為廠商國際化的重要管理議題；面對國外知名品牌大廠商，在地代理商往往是交易關係中相對較為弱勢的一方，代理商在付出大量行銷推廣努力後，仍然隨時有被國際品牌廠商自設子公司取代的危機。畢竟代理商建立的品牌知名度最後皆累積在該品牌資產上，而國際品牌廠商才是擁有品牌專屬性資產的所有者，代理商要如何扭轉此一劣勢並維持長期合作關係？本研究透過歐億公司長達三十年的獨家代理關係個案，深入探討該公司如何透過建立可制衡國際品牌的相對性專屬資產，例如：專屬的直營經銷體系，專屬銷售人力資產等等，配合員工入股分紅等管理制度等等，創造出其通路控制與管理附加價值，以至於法商在台設立子公司後，並未收回 elf 潤滑油的代理權，仍繼續委由歐億公司獨家銷售相關產品，成功打破代理商的宿命。

本研究除驗證了過去文獻所指出的相對性專屬資產(John & Heide, 1988)，也就是代理商在當地投資建立的直營經銷網絡，確實可有效制衡國外廠商的品牌專屬資產外，我們更進一步發現，並非僅僅投資建立專屬經銷網絡，就可保證代理商免於國際品牌廠商取而代之的威脅，畢竟這些國際品牌廠商規模龐大，只要有策略意圖，大可投資設立自己的直營經銷通路取而代之。若由國際品牌廠商立場思考，其市場進入模式決策關鍵仍在於其自建通路與委託代銷兩者間的成本效益比較；若由代理商的角度觀之，則必須管理效能與實質專屬投資兼具，方可達到制衡國外知名品牌廠商的專屬品牌資產的效果。換言之，代理商透過投資設立全省直營經銷網，雖可將原來的外部契約經銷商內部化後，增強代理商對市場通路的所有權控制，但是，本研究認為，另外幾項搭配管理作法更是重要的關鍵；例如，透過員工入股分紅制度，歐億公司將公司重要員工化身為股東，更有效地鞏固了人員向心力與通路控制能力，並為穩定的銷售人員服務與經驗累積打下良好基礎，對於市場價格的控制與顧客的銷售支援都有實質幫助，加上對於關鍵顧客的實質贊助，方使強力的通路控制手段可以發揮效益。此外，代理商也必須很巧妙的管理與國際品牌廠商之間目標衝突交易關係，以創造互補性雙贏局面。

本研究亦發現，代理商僅代理某一家國際品牌，除可以展現對該品牌廠商的忠誠度外，也可以提高對該國際品牌廠商的議價力。雖然僅僅擔任一個品牌的獨家代理，須面對該國際品牌廠商終止代理權時的高度生存危機，但是歐億公司因為有通路策略資產的投資，所以可以減緩這方面的威脅。其次，當地市場的大小與國際品牌廠商之全球市場策略佈局，也影響其與在地代理商之間的交易關係。目前當地(台灣)市場成長有限，歐億公司經營的 elf 油品市場業績雖不是爆發性的成長，但是穩健有餘，且歐億公司也是戰戰兢兢在經營台灣市場，加上其它鄰近重點市場(如中國大陸)的崛起，使法商道達爾將經營重點轉向為其他國際市場進行全球佈局，對於台灣代理商而言不啻為喘口氣的機會，也因此法商道達爾的在台子公司對於歐億公司穩健但是緩步成長的銷售業績，可以維持目前亦敵亦友的交易關係。最後，國際品牌廠商與代理商之間雖有目標上的衝突，歐億公司透過穩健經營，雖無法達到國際品牌廠商期望所價與量的雙重銷售目標，但仍可充分維持台灣市場的成長，使國際品牌廠商在代理商的選擇上，達到雖不可能完美但至少滿意的成果，此亦有助於歐億公司繼續維持法商道達爾的合作關係。

從理論意涵上，首先，本研究驗證了過去文獻衡量交易關係當中的專屬性資產的幾個面向，例如專屬人力資產，專屬設備資產等(Williamson, 1985)。但是，有別於過去從國際品牌廠商角度之討論何時更換國際市場進入模式，本研究採取當地代理商的角度，解釋缺乏品牌所有權的當地代理商，如何透過建立相對性專屬資產的作法，維持與國際品牌廠商的代理關係，同時降低因為投入專屬投資所帶來套牢危機的實質作法(John & Heide, 1988)，以有效延遲或改變國際品牌廠商更換國際市場進入模式的可能性。

再者，本研究回答了過去通路研究指出，為什麼跨國企業在進入當地市場後，會採取多重進入模式的管理機制。本研究從歐億公司的個案中發現，Total 在台設立子公司後，卻採取多元進入模式(mode combination)管理機制與營運模式(Benito, Petersen & Welch, 2009; Benito, Petersen & Welch, 2011)，仍願意將部分在台業務同時委由歐億公司代理銷售。除了歐億公司在台灣市場的直營經銷網所創造出在台灣市場的經營地位以外，市場規模大小考量與跨國公司的策略佈局(Benito, Pedersen & Peterson, 2005; Pedersen, Peterson & Benito, 2002)，導致法商道達爾將經營重心轉向中國大陸市場，也是重要原因。因此國際品牌廠商雖可能不完全滿意代理商的績效(Peterson, Benito & Pedersen, 2000)，但有鑑於自行管理與經營的成本可能更高，因此，採取多元

進入模式管理機制，設立子公司且同時維持目前代理商的穩定合作關係，可能是最好的進入決策模式。

從實務意涵上，本研究藉由分析歐億公司在管理實務上的作法，提供其他相對國際品牌廠商較為弱勢的代理商參考。本研究具體指出代理商應如何透過建立直營通路體系，加強對通路的控制，成功創造長期既競爭又合作的平衡關係；以及如何配合合夥分紅制度的設計，維持員工向心力，並降低員工流動性；又如何藉由穩定的銷售人員培養與顧客之間長久的合作關係與信任，使顧客願意持續與歐億公司交易。值得注意的是，代理商投資直營通路體系雖有助於其控制市場的銷售秩序，維持穩定的市場價格，但此一投資決策也有套牢風險，換言之，投資建立直營通路體系之決策，對代理商而言有效益也有風險，關鍵可能在於對此一跨國合作夥伴關係之長期承諾與決心，代理商管理階層須審慎評估。此外，代理商對於當地客戶的投資與銷售支援，不僅可建立通路商的銷售激勵誘因，也培養了顧客忠誠度，若無這些配合直營通路體系的種種作法，也難以使通路商與歐億公司產生信任與高度的忠誠度，進而建立長期交易關係。

最後，本研究建議，代理商仍有必要掌握與其合作的國外品牌廠商之全球布局策略方向，就本個案而言，雖然法商考量歐億公司對市場通路具高度掌控力與管理成效，故而即使在自身也在台灣市場設立子公司後，仍繼續委由歐億公司獨家銷售 elf 潤滑油，但是，中國市場的興起與法商道達爾的全球策略佈局，仍是其資源分配決策考量之重要因素，因此，國際品牌廠商的策略動向，仍是代理商必須掌握之重點。

參考文獻

陳嘉宏，國外公司過河拆橋，賺錢品牌一夕烏有，商業週刊，1996 年 11 月 25 日。

曾如瑩，恆隆行經耕通路的成功轉型學，商業週刊，2006 年 11 月 20 日。

經濟日報，銳跑運動鞋美國總公司將收回代理權之說，1991 年 19 版。

經濟日報，代理權情歸何處逢年關躍上檯面，1992 年 07 版。

Anderson, E., & B. A. Weitz, "Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity", *Sloan Management Review*, Vol. 27(3), 1986, pp. 3-19.

Benito, G. R., Pedersen, T., & B. Petersen, "Export channel dynamics: An empirical investigation", *Managerial and Decision Economics*, Vol 26(3), 2005, pp. 159-173.

- Benito, G.R.G., Petersen, B. & L. S. Welch, "Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40(9), 2009, pp. 1455-1470.
- Benito, G.R.G., Petersen, B. and L. S. Welch, "Mode combinations and international operations: Theoretical issue and an empirical investigation", *Management International Review*, Vol 51, 2011, pp. 803-820.
- Heide, J. and G. John, "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, Vol 52(1), 1988, pp. 20-35.
- Johanson, J. and, J. E. Vahlne, "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8(1), 1977, pp. 23-32.
- Lusch, R. F., & J. R. Brown, "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, 1996, pp. 19-38.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & D. Grewal, "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance", *Journal of marketing*, Vol. 71(4), 2007, pp. 172-194.
- Pedersen T, Petersen, B., & G. R. G. Benito, "Change of foreign operation methods: Impetus and switching costs", *International Business Review*, Vol. 11(3), 2002, pp. 325-345.
- Pedersen, B., Pedersen, T. & G. R. G. Benito, "The termination dilemma of foreign intermediaries: Performance, anti-shirking measures and hold-up safeguards", *Advances in International Marketing*, Vol. 16, 2006, pp. 317-339.
- Roche, F. (2003), *Total Fina Elf: The French Major*, Le Cherche Midi Press.
- Rosenbloom, B. "Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems", *Industrial marketing management*, Vol. 36(1), 2007, pp. 4-9.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & R. W. Palmatier "Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43(6), 2015, pp. 694-712.
- Solberg, C. A. & E. B. Nes, "Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels", *International Business Review*, Vol. 11, 2002, pp. 385-405.
- Williamson, O. E. "The economic institutions of capitalism", New York: the Free Press, 1985.
- Williamson, O. E. "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of law & economics*, Vol. 22(2), 1979, pp. 233-261.
- Zaheer, A., McEvily, B., & V. Perrone, "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization science*, Vol. 9(2), 1998, pp. 141-159.

A Study on the Relationship Management between International Brand Owners and Local Agents

HUI-MEI WANG, PENG-YU LI *

ABSTRACT

Agents are one of the most common entry modes for international brand owners into a foreign market. However, after successfully developing the market, the local agents often face a threat of contract termination because the international brand owners tend to establish their own subsidiaries to replace existing agents. In general, local agents are usually smaller and have less international experience than the international brand owners and their sales have to rely on the international brand owners' products and brands. The replacement renders void the customized assets that were previously invested by the local agents, and the competition is a hidden dynamic of the cooperative relationship.

In this study, we take the local agent's perspective and use a case of a Taiwanese exclusive agent of a French oil brand, elf, to discuss how the agent reduces the risks of contract termination. To counter the brand-specificity of the French brand owner, the agent commits resources in establishing direct distribution channels, sharing ownership and bonus with local employees to bring them together. These actions result in the international brand owner's dependence on the local agents to serve the Taiwanese market, even after establishing their own subsidiary in Taiwan. Overall, this study discusses how the local agents manage their relationships with international brand owners and how they deter the international brand owners to switch the entry mode.

Keywords: agent, entry mode, channel management, relation-specific assets

* Hui-Mei Wang, Associate Professor, Department of Finance and International Business, Fu-Jen Catholic University. Peng-Yu Li, Department of Finance and International Business, Fu-Jen Catholic University, pyli@mail.fju.edu.tw.