

《公平交易季刊》  
第十卷第二期(91/04)，頁 57-86  
◎行政院公平交易委員會

## 品牌內限制轉售價格與限制競爭 —台灣機車市場實證研究

陳紀元、李培齊、姜禮華\*

### 摘要

限制轉售價格在各國的競爭法中，一直被視為應受規範的重點行為之一。然近二十年來的台灣機車市場，各品牌長期實施限制轉售價格，甚且各自推動垂直聯合，進行限制轉售價格的監控。這些被視為不應有的行為，尤其在極端高度集中且寡佔的市場結構中，不但未稍減品牌間的競爭，反有促進各品牌經營創新，與提昇行銷通路經營素質之正面效益。

台灣機車市場的限制轉售價格及聯合行為或許可為公平競爭提供另一層面的實證思考。究竟品牌內限制轉售價格應否被推論至市場競爭不足的元凶；亦或是可將品牌內惡性競爭之不經濟轉化為品牌間健康競爭之措施。

本文除以長達二十年的行銷數據闡述在品牌間競爭存在的環境下，品牌內限制轉售價格應無限制競爭之虞外。亦提出「相對市場力」的新觀念，用以說明製造商之市場力受其通路份子以及競爭對手的牽制，垂直限制行為並非可為所欲為的運作。更重要的是由「相對市場力」中印證出寡佔市場或高集中度產業之競爭程度並不盡然亞於完全競爭市場。

\*陳紀元：行政院公平交易委員會委員。

李培齊：淡江大學管理科學研究所副教授。

姜禮華：元大企業管理顧問公司首席顧問。該公司於 1984-1986 年參與執行本文所稱之銷售公司。

## 壹、前言

品牌內限制轉售價格究竟該當「當然違法」（illegal per se）或「當然合法」（legal per se）或「不當然違法」（is not illegal per se）或「不應當然違法」（should not be illegal per se），百年來各種論述爭鳴。雖有謂漸朝「合理原則」（rule of reason）之趨勢，但事實卻又不然。

本文導入台灣機車市場二十年之行銷行為，闡述各品牌策略運作及市場演化，作為研究品牌內限制轉售價格影響公平競爭本質之參考。選擇台灣機車產業的主因為其長期實施限制轉售價格（resale price maintenance），且以垂直聯合遂行其價格管理（price management）；此案例類型不但較為罕見，且具限制轉售價格的極端性。本文嘗試清楚說明許多從未公開的行銷行為與策略設計原委，並分析橫跨公平法實施前後的市場結構變化，希望對品牌內限制轉售價格與限制競爭關連性之研究能有助益。另外，我們特別感謝提供台灣機車市場競爭原委的吳光六先生<sup>1</sup>，使這長期為競爭法重視的垂直限制行為類型得以真實面目示人。

再者，寡佔（oligopoly）市場與高集中度（high concentrated）產業被歸類為因限制轉售價格致限制競爭的「高危險群」。本文亦嘗試由行銷之市場佔有率（market share）競爭概念加以說明，以免寡佔與高集中度背負「原罪」，而蒙受不白之冤。

限制轉售價格引發議論，主要在於有減損消費者福利及限制競爭之虞。減損消費者福利之顧慮以會造成物價上漲及減少購買選擇為主。而本文之主要目的在闡明實施品牌內限制轉售價格，除了品牌間勾結，似不應被非難有限制競爭之虞。其中限制競爭包括限制新品牌加入競爭，即水平競爭限制（restraints to horizontal competition）以及限制上游品牌經營者<sup>2</sup>（brand manager）或下游通路份子<sup>3</sup>（distributor or

<sup>1</sup> 吳光六先生原任台鈴機車副總經理，現任中華民國機車研究發展安全促進協會副理事長。

<sup>2</sup> 在有關限制轉售價格之論述中，大皆使用「製造商」的名稱，但市場上有許多非製造商品牌以及代理商，故以「品牌經營者」代之較合宜。當然，有些產品是無品牌的，例如鋼鐵、原木等，一般實務上是將製造商名稱當成品牌。另關於代理商與平行輸入者間的競爭，基本上屬interbrand competition。因兩者雖經營相同品牌，但平行輸入者一般不在原廠的政策管控內。相反的，若原廠採復式代理，基本上各代理商雖皆是品牌經營者，但其競爭則屬intradbrand competition。

<sup>3</sup> 通路份子係取介於品牌經營者與消費者之間的經銷商（wholesaler）、零售店（retailer）或其他中間商（middleman）型態。

middleman) 之自主經營，即垂直競爭限制 (restraints to vertical competition)。

## 貳、文獻與案例探討

限制轉售價格與限制競爭關係之討論起源極早，見解亦相當豐富。不過支持及不支持之立論並未形成共識，居中的合理原則亦未定型成主流。1980 年代後期，雖有所謂的「芝加哥學派之勝利」<sup>4</sup>，但「全美國檢查總長協會垂直交易指導原則」<sup>5</sup> (Vertical Restraints Guideliness, as adopted by the National Association of Attorneys General) 以及各國之修法均尚認為限制轉售價格具有反競爭的效果，而採禁止原則。

### 一、主要學說與主張

基本上，認為限制轉售價格會產生反競爭效果的主要基調為會造成品牌經營者或經銷商卡特爾的偽裝<sup>6</sup>，及容易形成卡特爾或壟斷。具體言之，即同一品牌中若有強烈的價格競爭，將使其他品牌之聯合訂價產生困難。故實施限制轉售價格有強化聯合壟斷之效果。即某一品牌之零售價格透過限制轉售價格而達到一致，在市場寡占情形下，少數品牌之經營者或經銷商，就能達到有形或無形之聯合，使競爭力降低，進而達到品牌間之壟斷<sup>7</sup>。

亦有認為品牌內限制轉售價格為限制競爭行為，因將消滅通路內之價格競爭<sup>8</sup>。然 Baxter<sup>9</sup> (1982) 則主張反托拉斯法規範私人間之協定，應限於該協議阻礙資源效率之分配情況，而垂直協定一般認為可提高競爭及經濟效率。限制轉售價格造成反競爭效果之情況有二：

1. 產業高度集中，且所有品牌均實施限制轉售價格，限制轉售價格行為將容易造成品牌經營者的水平價格卡特爾。

<sup>4</sup> 村上正博著，美國獨占禁止法—芝加哥學派的勝利，p.1，有斐閣出版，1987 年。

<sup>5</sup> 參閱行政院公平交易委員會編印之，美國公平交易法相關法規彙編，p.176，1995 年 1 月。

<sup>6</sup> Sullivan, L.A., *Handbook of The Law of Antitrust*, p.377-378, 1977.

<sup>7</sup> Telser, L.G., “Why Should Manufacturer Want Fair Trade”, *Journal of Law and Economics*, p. 86-105, Oct 1960.

<sup>8</sup> 流通系列化に関する獨占禁止法上の取扱いソ第二部各論一，NBL第 206 號，p.23，1980 年。

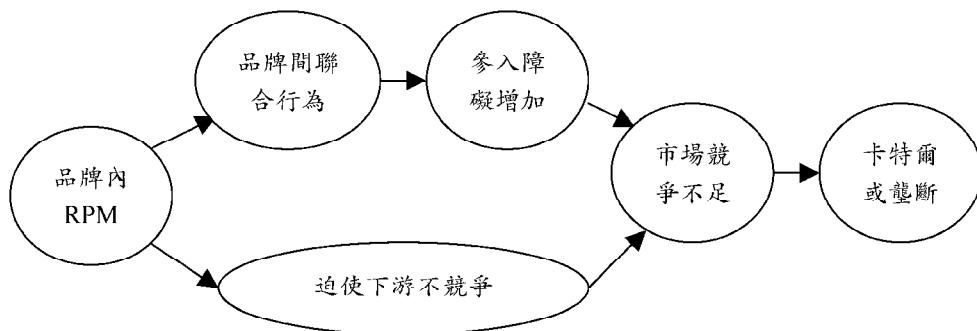
<sup>9</sup> Baxter, W.F., “Vertical Restraints and RPM: Rule of Reason Approach”, 14, *Antitrust Law and Economic*, p.13-36, 1982.

2. 通路份子少，且難以再生新通路時，容易形成通路份子之共謀而壓迫品牌經營者實施限制轉售價格。

除上兩情形，Baxter認為限制轉售價格不應被認為有限制競爭之效果。自無須以反托拉斯法規範。故限制轉售價格不是「不當然違法」而係「不應當然違法」。限制轉售價格若概括地適用當然違法，將妨礙其他垂直限制行為適用「合理原則」。

雖美國檢查總長協會垂直交易指導原則不包括「高集中度」與「全部製造商（品牌經營者）皆實施」之兩條件<sup>10</sup>。但1987年，Baxter更直接認為所有垂直限制行為原則應認係合法，而反托拉斯法所規範之對象應限於有市場支配力之品牌經營者所為且致生弊病之情況<sup>11</sup>。

綜合上述論述，品牌內限制轉售價格受到限制競爭的質疑，約略可以下圖一表示之。



圖一 RPM 與限制競爭關係圖

若將Baxter的「高集中度產業」、「全產業實施」、「強市場力品牌」及Telser的「寡佔市場」等因素納入圖一考慮，可形成下兩結論。

1. 寡佔市場或高集中度產業，若全產業實施限制轉售價格，易形成品牌間聯合行為，致參入障礙增加而有限制競爭結果。
2. 市場力強之品牌實施限制轉售將迫使通路份子不競爭，致市場競爭不足而有限制競爭結果。

然而，亦有許多論述不同意以上說法。對前者之水平競爭限制持更嚴格意見者

<sup>10</sup> 同5。

<sup>11</sup> Baxter, W.F., "The Viability of Vertical Restraints Doctrine", *Calif. Law Review*, p.933-950, 1987.

如 Liebeler。其認為要形成壟斷，必須是只有少數品牌、商品為有限替代及有效阻止競爭者進入為要件。縱然如此，品牌內之限制轉售價格仍需全產業均實施，且加上排他性交易才能形成壟斷<sup>12</sup>。而澈底反對後者之垂直競爭限制者為 Marvel 及 McCafferty，其認為品牌經營者要求零售店依特定價格銷售，並給予獎勵。如零售店拒絕，則受處罰。此種恩威並濟協議使上下游產生連結，有增加勾結的可能。但此行為目的在確保零售店的利潤，使零售店忠心完成所託，並非設置進入障礙以壟斷市場。縱使限制轉售價格產生排他性，也應被視為品牌經營者確保銷售秩序而生之副產品。故反對限制轉售價格合法化之主要理由不應包括會形成卡特爾<sup>13</sup>。再者，其等認為即使無限制轉售價格行為，仍可在批發價上實施聯合行為，用以壟斷市場。而使表面上零售價完全競爭，但品牌經營者所為的經銷商聯合行為卻被隱瞞。所以限制轉售價格並非品牌經營者壟斷的必要條件，也非充分條件。故認為限制轉售價格為聯合壟斷或限制競爭之工具，並不適當<sup>14</sup>。

## 二、主要案例與修法方向

縱然有關限制轉售價格的學說與論述各擅勝場。但由近年來的主要案例及各國修法方向以觀，不當然違法或合理原則之主張，似乎並不獲青睞。

### (一)美國的主要垂直競爭限制類型

美國有關限制轉售價格的法制乃依據 1890 年之休曼法（Sherman Act）。司法實例並無一定取向。一般咸認 1911 年的高露潔法則<sup>15</sup>（Colgate Doctrine）影響後世極大。高露潔為肥皂與化妝品製造業者，其要求經銷商及零售店轉售時必須依據一定

<sup>12</sup> Liebeler, W.J., "RPM and Consumer Welfare", *UCLA Law Review*, p.898, 1989.

<sup>13</sup> Marvel, H.P./McCafferty, S., "RPM and Quality Certification", *Rand Journal of Economics*, p.346, Aug. 1984.

<sup>14</sup> Marvel, H.P./McCafferty, S., "The Welfare Effects of RPM", *Journal of Law and Economics*, p. 363-379, May 1985.

<sup>15</sup> 高露潔法則（Colgate Doctrine），請參閱 U.S. v. Colgate & Co., 250, U.S. 300 (1919)；谷原修身，獨占禁止法歷史的展開論，信山社，1997 年 9 月出版，p.367；Robinson, G.O., Explaining Vertical Agreement: The Colgate Puzzle and Antitrust Method, 80, Va. L. Rev., p.1584, 1994; U.S. v. A. Schrader's Son, 52 U.S. 85 (1920); FTC v. Beech-Nut Packing Co., 257 U.S. 441 (1920); U.S. v. Parke David & Co., 362, U.S. 29 (1960)。

價格。並要求如知悉違反者，應將資訊提供予高露潔刊載於停止交易名冊（suspended list），以便事先通知所有交易相對人，不得銷售予停止交易名冊上之人。美國聯邦最高法院認為休曼法之目的在於禁止不當侵害從事商業交易者自由權利之獨占、契約或結合，如缺乏形成、維持獨占之目的，僅對遵守自己指定價格販賣之業者事前通知為交易或拒絕，與未依該指定價格之交易，並未違反休曼法。此判決之見解即為高露潔法則。依該判決之見解，係認高露潔之行為不構成限制轉售價格之合意，故不適用當然違法原則。但美國聯邦最高法院事後的判決，亦嘗試修正高露潔法則的適用範圍。

近十年來，美國與限制轉售價格有關的主要案例，多數屬垂直競爭限制範圍。除玩具反斗城案外，以品牌經營者對通路份子實施限制轉售價格為主。基本上，在此些案例中，均有附帶成文的「制度性停止交易」或不成文的拒絕交易默契。例如 1991 年的任天堂案、1993 年的 Canstar 案、1994 年的 Suncare 案、1995 年的 playmobil 案及 Reebok 案、1996 年的 Anchorshade 案及 New Balance 案<sup>16</sup>、1997 年的 American Cynamid 案等等。法院或聯邦交易委員會之判決亦大同小異。茲以 New Balance 案為例說明如下。

New Balance Athlethic Shoe Inc.自 1991 年實施「一次警告」銷售政策，此政策為交易相對人以低於建議價格 20 % 銷售時，即停止交易。其後各年雖有修正，但均為對不遵守建議價格之交易相對人拒絕交易，因而成為協商轉售價格之手段。聯邦交易委員會於 1996 年 6 月公佈同意審決方案如下。

1. 禁止協商同意轉售價格。
2. 禁止強要交易相對人遵守轉售價格。
3. 禁止就轉售價格為締約之企圖。
4. 在十年內，交易相對人低於建議價格以下販賣時，禁止以之為停止出貨或警告之對象；且如繼續低於建議價格販賣，禁止實施、維持或運用大幅度制裁之販賣政策。
5. 對交易相對人有通知排除措施之義務。
6. 五年內 New Balance 表示建議零售價格時，須載明交易相對人得自由獨立地決定販賣價格。

<sup>16</sup> New Balance Athlethic Shoe Inc., Docket No. c-3683, Sep. 1996.

玩具反斗城案則為通路份子要求品牌經營者對另一通路份子實施限轉售價格之案例。玩具反斗城係最大玩具零售店，全美計有 600 家商店，約有 20 % 市場佔有率；在全美 2/3 地區佔有率達 32 % 以上。其利用強大購買力向品牌經營者要求停止供貨予會員制玩具俱樂部。會員制玩具俱樂部通常大量購進銷售較佳之玩具品項，並於年底旺季時，大幅降價出售。玩具反斗城與品牌經營者達成垂直協議後，亦促成各品牌經營者間的水平協議。使得會員制玩具俱樂部經營受挫，消費者亦難以比較價格。聯邦交易委員會於 1997 年 9 月公佈同意審決，方案如下。

1. 與製造業者間，禁就限制其販賣降價業者獲得協商之企圖。
2. 對製造業者禁止強行限制其銷售給降價業者或施加壓力。
3. 禁止對製造業者建議或要求其提供關於販賣、供給其他出售給降價業者之供應業者之情報。
4. 禁止協助在製造業者就關於販賣給降價業者加以限制。
5. 五年內，禁止該公司對製造業者就以出售給降價業者為由通知停止進貨或拒絕購入。

## (二) 各國修法方向

台灣於 1999 年修正公平法時，取消原屬限制轉售價格例外之日用品。日本公平會為了解 1994 年 5 月公告縮小限制轉售價格商品範圍之情況，以相關業者、零售店及消費者為對象，進行化妝品及一般醫藥用品之調查；在 1997 年 1 月公佈調查結果，發現限制轉售價格指定商品範圍縮小後，有下列數種情形。故撤銷對限制轉售價格商品之指定。自此，日本走向無容許限制轉售價格的趨勢。

1. 零售店對消費者服務無減少。
2. 指定商品轉為非指定商品，其降價出售之比率增加。
3. 仍為指定商品亦有降價情形。

除台灣及日本取消例外外，德國及英國均改採禁止制。其中德國在 1999 年 1 月實施營業競爭限制防止法，將限制轉售價格由無效制改為禁止制；出版品（published product）則為例外，品牌商品得為無拘束性之價格建議。而英國 1976 年之轉售價格法（The Resale Price Act）雖有除外規範，但通過限制實務法院（The Restrictive Practice Court）發布除外命令的只有藥品及圖書。然 2000 年正式生效實施的競爭法取代

轉售價格法，對限制轉售價格改採禁止原則。

至於美國雖無專就限制轉售價格規範之法律，但 1980 年代起，對限制轉售價格態度轉向和緩，特別是司法部與聯邦交易委員會更明顯。其依循芝加哥學派之見解，認反托拉斯法唯一目的是促進經濟效率、而限制轉售價格可防止搭便車、促進競爭、強化效率。但 1990 年又轉返另一嚴格時期，惟此時期之案件，當事人均未與執法機關爭執，而以和解方式解決。但聯邦最高法院在此趨勢下，對限制轉售價格之限制最高轉售價格反採合理原則，係一值得注意之變化。事實上，此一變化係限制轉售價格獲得支持，亦或另有原因，各界意見亦甚紛云。引起此變化者係國家石油（State Oil）案<sup>17</sup>，其乃因 Barkat Khan 與國家石油公司簽訂租用加油站及便利商店合約。Khan 以低於國家石油公司之建議零售價格（suggested resale price）向國家石油公司購入汽油。依兩造合約，Khan 可自由決定零售價。但若其以高於建議零售價格售油，超過部份歸國家石油公司。美國聯邦最高法院於 1997 年 11 月作成判決，就此限制最高轉售價格採合理原則，摒棄以往「當然違法」的見解，並強調「先例拘束原則」並非不變的原則。

## 參、台灣機車市場與垂直限制發展

台灣機車市場之發展約可劃分為三階段，一為 1982 年以前，二為 1983 年機車製造廠開始實施垂直聯合至 1991 年，第三時期為 1992 年公平交易法實施以後。挑選台灣機車為案例之主因之一為各主要品牌之定位（positioning）與市場區隔（market segmentation）無差異，且各品牌的主力產品之屬性相同，因此運用各品牌的市場佔有率時較不必有市場定義與經營差異的顧慮，對市場佔有率的解讀自不易失真。

就與限制競爭相關的因素言，台灣機車市場具有以下數項：

1. 自 1985 年起，呈現高產業集中度，CR4 為 82.0 %<sup>18</sup>。
2. 自 1985 年起，呈現寡佔市場型態，CR3 為 73.1 %。

<sup>17</sup> State Oil v. Khan, 請參閱Roxzkowski, M.E., State Oil V. Khan-and the Rule of Reason; “The End of Intrabrand Competition”, *Antitrust Law Journal*, v 66, p.613, 1998, 及Grimes, W.S., making Sense of State Oil Co. V. Khan; “Vertical Maximum Price Fixing Under a Rule of Reason”, v66, *Antitrust Law Journal*, p.573, 1998.

<sup>18</sup> CRn=Σ<sub>i=1</sub><sup>n</sup>Si 為市場佔有率。詳見莊朝榮等著，台灣產業之市場結構與市場力之關係，1984 年 6 月， p8。

3.全產業實施品牌內限制轉售價格及其他垂直限制，迄 1996 年。且限制轉售價格均附有違反之處罰。

4.自 1983 年起，市場佔有率最大的前四個品牌實施垂直聯合。

幾乎會造成限制競爭的因素全部皆齊全，但長期以來，卻未產生任何品牌間的聯合，其因安在？

## 一、1982 年以前之限制轉售價格年代

在此時期，台灣機車市場有十餘個品牌，包括 Honda 系統的三陽及光陽，Suzuki 系統的台隆（1984 年後為台鈴）及台灣鈴木，Yamaha 系統的功學社與萬山等。基本上，在本時期，各品牌皆限制轉售價格，但卻形同具文。

### (一)市場佔有率與通路結構

以 1981 及 1982 年為例，各品牌市場佔有率大體平均，如下頁表一。前五大品牌約佔 70%，分別代表 Honda、Scooter、Suzuki 及 Yamaha 四大機車車系。依 Bain<sup>19</sup>（1986）之分類，本期間之市場屬中度集中型，CR4 為 59.1%（1981 年）及 59.5%（1982 年）。

各品牌的銷售均透過品牌經營者所建立的專屬經銷商，再轉售予分銷商（零售店）。市場上大部份的分銷商皆有主力品牌；亦有少數的機車行無主力品牌，此類之零售店俗稱 Supa。經銷商與零售店皆能直接銷售予消費者，本時期之通路結構如下圖二所示。

### (二) 品牌內價格策略及爭議

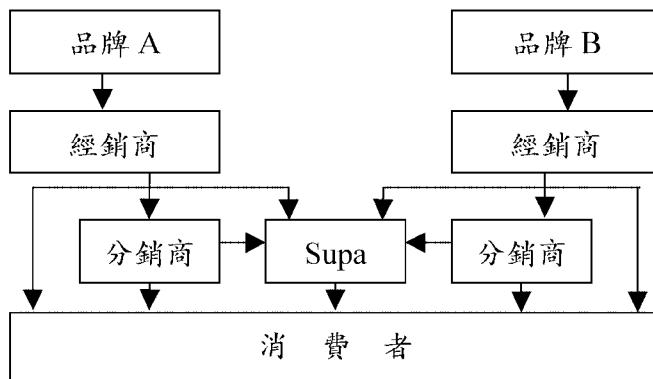
經銷商的批發價及零售店的零售價皆由製造商訂定。經銷商及零售店除銷售利潤外，尚有銷售獎金。由於機車屬於耐久財，比較偏向理性購買。零售店為爭取消費者，除盡力提供售前服務外，更常以降價為之。在實務上，製造商並不會跨越經銷商去干涉零售店降價銷售。

<sup>19</sup> Bain, J.S., *Industrial Organization*, 2nd ed., New York, 1986, p51.

表一 台灣機車市場佔有率分析表 <sup>a</sup>

年份	三陽	光陽 <sup>b</sup>	台鈴	鈴木 <sup>c</sup>	山葉	萬山 <sup>d</sup>	摩特	偉士伯	永豐	其他	小計
1981	160,427 22.8%	75,127 10.7%	86,772 12.3%	61,777 8.8%	33,465 4.8%	90,942 12.9%	35,973 5.1%	78,201 11.1%	14,806 2.1%	e 65,382 9.3%	702,872 100%
1982	145,293 25.4%	33,233 5.8%	53,996 9.5%	49,707 8.7%	40,010 7.0%	72,515 12.7%	30,999 5.4%	68,000 11.9%	13,308 2.3%	f 64,115 11.3%	571,176 100%
1983	168,577 27.7%	53,647 8.8%	67,591 11.1%	60,228 9.9%	42,792 7.0%	40,944 6.7%	41,823 6.9%	88,280 14.5%	14,666 2.4%	g 30,281 5.0%	608,829 100%
1984	184,836 29.7%	131,454 21.1%	60,076 9.7%	36,954 5.9%	34,139 5.5%	36,486 5.9%	28,836 4.6%	61,702 9.9%	12,710 2.0%	g 34,405 5.5%	621,598 100%
1985	210,361 35.4%	157,975 26.6%	66,085 11.1%	27,841 4.7%	26,603 4.5%	11,754 2.0%	16,699 2.8%	52,810 8.9%	10,799 1.8%	h 13,932 2.3%	594,859 100%
1986	253,013 33.7%	220,547 29.4%	104,848 14.0%	40,142 5.4%	47,154 6.3%	5,474 0.7%	20,558 2.7%	46,964 6.3%	11,575 1.5%	i 0 0.0%	750,275 100%
1987	291,831 31.9%	261,847 28.6%	128,169 14.0%	37,879 4.1%	7,902 0.9%	j 0 0.0%	129,350 14.1%	45,904 5.0%	12,356 1.4%	0 0.0%	915,238 100%
1988	295,886 29.0%	269,113 26.4%	119,756 11.7%	33,654 3.3%	253,184 24.8%	-	5,282 0.5%	29,015 2.8%	10,958 1.1%	k 3,184 0.3%	1,020,032 100%
1989	315,521 30.0%	221,319 21.0%	94,833 9.0%	37,692 3.6%	345,384 32.8%	-	4,475 0.4%	20,067 1.9%	10,546 1.0%	l 2,403 0.2%	1,052,240 100%
1990	291,983 29.7%	232,208 23.6%	85,216 8.7%	m 0 0.0%	355,149 36.1%	-	1,138 0.1%	6,909 0.7%	8,621 0.9%	l 2,204 0.2%	983,428 100%
1991	293,753 28.5%	275,981 26.8%	97,767 9.5%	-	346,303 33.7%	-	1,967 0.2%	5,767 0.6%	6,479 0.6%	l 981 0.1%	1,028,998 100%
1992	342,383 30.8%	322,967 29.1%	75,006 6.7%	-	357,334 32.2%	-	2,174 0.2%	4,985 0.4%	6,179 0.6%	l 223 0.0%	1,111,251 100%
1993	385,682 32.6%	350,598 29.7%	67,602 5.7%	-	367,763 31.1%	-	4,053 0.3%	919 0.1%	5,019 0.4%	n 0 0.0%	1,181,636 100%
1994	402,172 32.5%	324,146 26.2%	63,041 5.1%	-	414,737 33.6%	-	27,091 2.2%	579 0.0%	3,984 0.3%	o 0 0.0%	1,235,750 100%
1995	360,631 31.7%	314,531 27.7%	52,931 4.7%	-	358,930 31.6%	-	45,953 4.0%	334 0.0%	2,901 0.3%	o 0 0.0%	1,136,211 100%
1996	336,622 34.6%	253,405 26.0%	50,000 5.1%	-	319,706 32.8%	-	11,239 1.2%	257 0.0%	2,144 0.2%	o 0 0.0%	973,373 100%
1997	334,588 32.9%	275,418 27.1%	60,219 5.9%	-	315,823 31.0%	-	30,164 3.0%	999 0.1%	962 0.1%	o 0 0.0%	1,018,173 100%
1998	302,925 34.7%	250,917 28.8%	45,085 5.2%	-	255,976 29.3%	-	12,076 1.4%	4,836 0.6%	353 0.0%	o 0 0.0%	872,168 100%
1999	261,103 32.8%	240,849 30.2%	39,564 5.0%	-	238,961 30.0%	-	13,382 1.7%	2,465 0.3%	592 0.1%	3 0 0.0%	796,919 100%
2000	221,878 29.2%	251,519 33.1%	43,184 5.7%	-	216,163 28.5%	-	23,496 3.1%	2,483 0.3%	377 0.0%	o 70 0.0%	759,170 100%

a: 資料來源為台灣區車輛工業同業公會。b: 1884年以前為台隆。c: 1987年以前為功學社。  
d: 1988年由羽田轉移至比雅久公司，1996年再改名為摩特。e: 包括百吉發、泰洋兩家。f: 泰洋退出市場。g: 美克達、名田及大入三牌加入市場。h: 大入及名田退出市場。i: 百吉發、美克達退出市場。j: 萬山停止生產。k: 合鯤加入市場。l: 百生加入市場。m: 鈴木停止生產。n: 百生、合鯤退出市場。o: 合鯤再加入市場。



圖二 早期之機車行銷通路圖

通常發生在品牌內之經銷商間的價格爭議情況主要有二。一為某一經銷商以低於製造商所訂之批發價搶奪同一品牌另一經銷商所往來之零售店。二為某一經銷商將機車銷售至另一經銷商區域內之零售店，而該零售店可能因債信不佳或其他原因未與另一經銷商往來。存於品牌內零售店的爭議亦同於經銷商情形。即零售店以低於約定轉售價格銷售予消費者，或出貨予其經銷商從未或不願往來的機車店。

一般而言，唯有遵守約定轉售價格之零售店或經銷商再三提出「恐嚇性」的嚴重抗議，品牌經營者才會介入協調，不過也以道德勸說為主。除非屢勸不聽或惡意削價競爭，否則品牌經營者不會主動擔任「警察」斷是非。

### (三) 品牌內價格競爭的惡質化

對各品牌經營者言，其實並無能力去調和通路份子間的削價爭議。因為銷售量大的通路份子，品牌經營者相對上「不敢」得罪。銷售量少的，對價格擾亂的範圍並不嚴重，處罰相對上並無效益。由於此種「無奈」之狀況太多，引發通路份子群起進行品牌內價格競爭，甚至連未來才得領的銷售獎金亦提前削出去，以致造成品牌經營者、經銷商、零售店三輸的局面。有鑑於此，各品牌經營者乃有品牌內垂直聯合策略之倡議。

品牌經營者、經銷商及零售店三輸主要包括下四現象。

1. 通路份子在無利潤下，要求品牌經營者給予額外補貼或獎勵。

2. 通路份子質疑品牌經營者維持品牌形象的立場。
3. 過度削價競爭，造成通路份子資金週轉的經營壓力<sup>20</sup>。
4. 零售店藉銷售知名品牌之名，向消費者推介利潤穩定的非知名品牌，形成另一型態的搭便車（free riding）行為<sup>21</sup>。

## 二、1983 至 1991 年之垂直限制年代

本段期間可謂台灣機車市場實施限制轉售價格最嚴格之時期。三陽、光陽及台鈴<sup>22</sup>（原台隆）開始籌組「銷售公司」，以求徹底解決削價競爭問題。至 1990 年底，三家品牌經營者分別各在台灣成立約有 20-25 家地區性之「銷售公司」。原來的功學社在 1987 年與日本山葉機車公司合資成立台灣山葉機車公司，亦進行「銷售公司」的通路策略。至於其他品牌則仍維持以往的通路策略。

### (一)銷售公司之緣起

國內最先推動銷售公司制度者為三陽機車，其設計此制度之目的在藉產品與通路混合（product-channel mix）策略破除前揭三輸的情況。1992 年，三陽推出新產品 TACT，為免重蹈野狼覆轍，銷售量極佳，但品牌經營者、經銷商及零售店皆無利潤。三陽乃徵求新零售店，組織銷售公司，販賣 TACT。由於三陽成功地整合出新的行銷通路系統，台鈴及光陽乃跟進，以免其銷售據點（通路份子）被三陽個個擊破。由此得以了解此三品牌在通路策略方面的競爭亦不遑多讓。

以台鈴為例，其銷售公司創設初期只有經銷商才能加入為股東。及至 1985 年初增加股東分銷商，1987 年再增加保證投資<sup>23</sup> 機車行。其目的不外藉此增加銷售據點，擴大行銷通路系統。據統計，台鈴在 1985 年底，股東店有 320 家，非股東店為

<sup>20</sup> 例如零售價為 100 元，零售店進貨成本 95 元，另可得 6 元銷售獎金。在以 100 元交易情形下，零售店收到 100 元，支付 95 元予經銷商，尚有 5 元利得及一段期間後的 6 元獎金。若削價至 89 元成交，仍須支付 95 元進貨成本，即零售店必須先墊 6 元。

<sup>21</sup> 此種現象與loss leader類似，但不盡然相同。loss leader請參閱Marvel,H.P.及McCafferty,S所著“*The Welfare Effects of RPM*”*Journal of Law and Economics*,1985,P.363-379。

<sup>22</sup> 台隆於 1984 年將機車業務移轉予關係企業台鈴工業公司，台鈴於當年與日本鈴木投資合作。直至 1990 年，台灣鈴木結束生產時，台鈴始放棄使用石橋（BS）品牌，改用Suzuki品牌。

<sup>23</sup> 保障投資機車行仍屬非股東零售店，但其銷售達成某一固定目標，准其投資 10-30 萬，領取紅利。

2250家。1987年股東店為654家，非股東店3500家，另保證投資機車行為365家<sup>24</sup>。

由上述股東增加的速度得以瞭解，垂直聯合行為的擴大乃藉由品牌經營者或銷售公司不斷提供更多的福利，並非不當壓抑，強迫加入。

## (二)銷售公司的形成

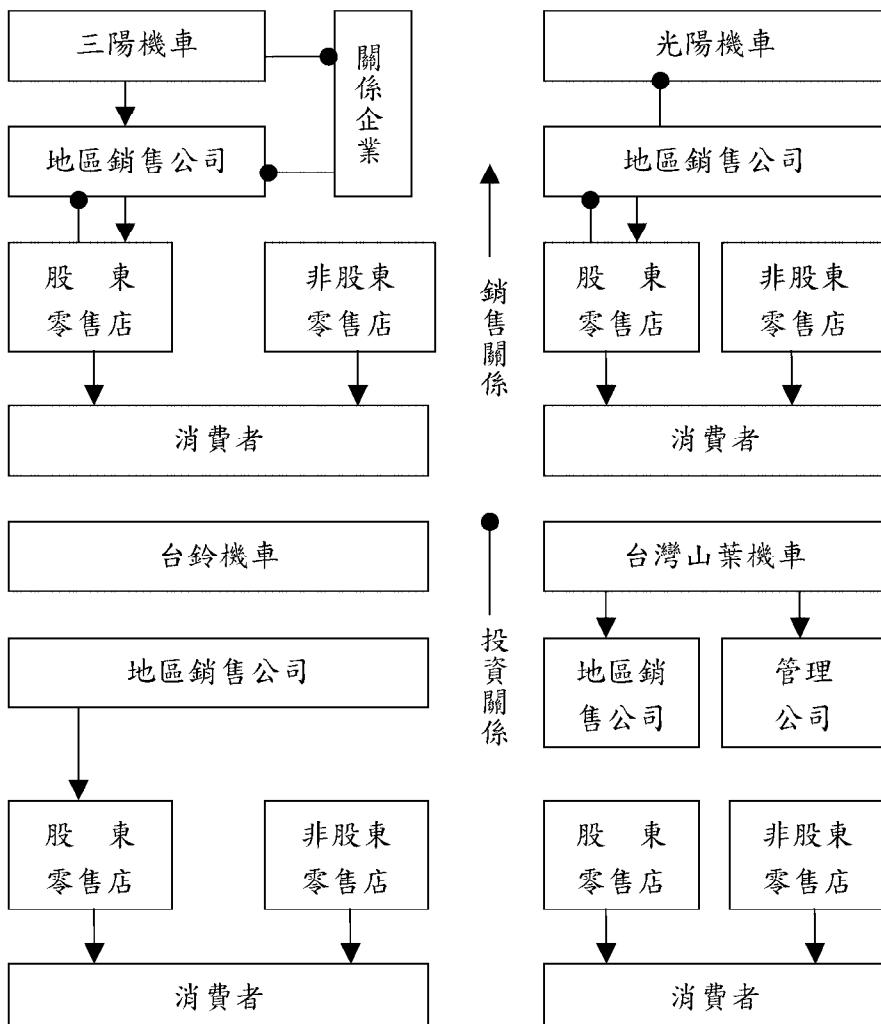
三陽、光陽、台鈴之銷售公司制度，基本上差異不大<sup>25</sup>，如下圖三 10。皆是由原來的經銷商及主要的零售店合資組成銷售公司取代原來經銷商的地位。山葉亦然，但其另設有管理公司，負責管理各銷售公司。本時期末，此四品牌之銷售通路分列如下。不過，特別要說明的是台鈴及光陽籌組銷售公司時間雖只稍晚於三陽，並非三牌有勾結或協議，而是台鈴及光陽的「追隨策略」，迫使三陽在通路策略上無差異化。

其實，三陽、光陽及台鈴在推動銷售公司初期，均可謂「土法煉鋼」。因銷售公司制度為首創，並無任何參考模式。各品牌均只抱持如何增加零售店與經銷商的福利的想法而已，祈望藉此一方面鞏固既有的銷售據點，二方面吸收他牌的零售店或經銷商。所以在 1982 年以後，各品牌間的競爭除產品外，通路亦是一部份。

台鈴自始即主張不參予銷售公司的投資，亦不派遣駐在人員，因重整合行銷通路系統的目的不在控制與牟利。然，大部份銷售公司只是一人公司（會計人員），身為董事長的機車行老闆無暇也無能力兼顧銷售公司的發展。故品牌經營者乃派遣現職人員擔任經理人，以為產銷溝通連繫；並作為品牌經營者對地區市場掌控的主角。經理人大皆由原負責該地區業務的銷售人員擔任。三陽及光陽雖伊始以投資及派遣人員強力介入，但在 1986 年後，逐漸改變，縮小與台鈴在銷售公司制度之通路差異。所以，地區銷售公司的存在，用以凝聚品牌內銷售力作為品牌間競爭策略的部份才是重點。零售店藉由共同投資以共同掌握品牌內市場秩序，並共享因此產生的利益。

<sup>24</sup> 元大企業管理顧問有限公司檔案。

<sup>25</sup> 初期之銷售公司概念及差異，參閱周美芬著「均權產銷合作」，《現代管理月刊》，1985 年 9 月，p.27-29。



圖三 台灣主要機車品牌銷售公司圖

### (三) 轉售價格維持與利潤分配

銷售公司制度之設立既是為導正品牌內削價競爭，全力維持品牌內轉售價格之穩定自是無庸置疑。以往品牌內削價，品牌經營者無力擔任「警察」。在銷售公司制度下，就由銷售公司的董事會，亦即股東零售店選出的代表來決議執行。此種「自管理」自然很容易落實約定轉售價格。對於違反約定轉售價格之零售店，其處罰

通常有罰款、暫停供貨、或減少盈餘分配。不過，由於曾經面臨三輸的情況，處罰的案例並不多見。

基本上，品牌經營者並不強迫任何零售店加入銷售公司。通常對於債信良好、無惡意削價記錄、有一定銷售實力之零售店，品牌經營者皆會遊說其參加。投資金額多寡視其以往銷售實力而定，但通常每零售店投資額約在 10 萬元至 30 萬元間。原來的經銷商則較高。

原來零售店有銷售利潤與銷售獎金。在銷售公司制度下，股東零售店除銷售利潤外，尚有紅利（投資金額固定比率，月付）及盈餘分配。盈餘分配又分依投資比率、依銷售比率及投資比率與銷售比率混合制三種。

在銷售公司制度下，零售店的利益確實較以往多。但其主要並非來自價格不競爭所產生，而是來自以下三方面。

1. 縮短通路，減少經銷商層次移轉而來。
2. 零售店不再費心於削價搶生意，而專心於改善經營體質，強化銷售所增加。
3. 品牌經營者不須再受通路份子指責，而能全力推動行銷策略，增加整體銷售。

自銷售公司制度開始推動，各地銷售公司陸續成立後，各品牌經營者便持續輔導其零售店。其中最重要的為教育訓練與店格提升。不但因此增進零售店的經營水準與行銷戰力，更使品牌的整體戰力大幅提高；從而促成品牌間健康、有秩序的競爭。

#### (四)市場結構大變化

1983 年至 1991 年九年間，台灣機車市場各品牌之佔有率發生極大的變化。原先市場佔有率不錯的萬山、偉士伯、台灣鈴木紛紛退出市場或大幅衰退。取而代之的為台灣山葉及光陽。

劉坤堂<sup>26</sup> (1995) 等認為台灣山葉及光陽之竄起，是因其推動銷售公司的緣故。其實不然，光陽自 1984 年起市場佔有率急劇提高，乃日本本田提供大量之新車種予光陽所導致。同期日本 SUZUKI 亦提供 KATANA 及天箭新車種予台鈴，致台鈴之佔

<sup>26</sup> 劉坤堂等著，我國機車產業市場結構、廠商行為及經濟效益與公平交易法之研究，行政院公平交易委員會印，1995 年，6 月，p31。

有率在 1986 及 1987 年達到高峰<sup>27</sup>。

台灣山葉為日本山葉與功學社合資，功學社原為日本山葉之台灣唯一技術合作者；但在 1976 年，自創 KHS 品牌並結束與日本山葉技術合作。其經銷商卻另組萬山與日本山葉合作。1977 年萬山僅推出兩款 DX 系列車種，即佔有 10 %以上的市場。但因 1983 年環保署公佈「取締汽機車空氣污染辦法」，萬山的 Yamaha 品牌車種名列不合格第一名，致銷售量大受影響，連帶影響銀行債信<sup>28</sup>。及至 1987 年，萬山停產退出市場。日本山葉乃回轉與功學社合資，全力支援台灣山葉之各項新車種研發。此乃 Yamaha 品牌在 1988 年後得以再叱吒台灣市場的主因。

其實，自 1987 年各品牌陸續完成銷售公司後，品牌間的通路差異不復見；品牌間的競爭重心便移轉回產品差異化。

伴隨台灣山葉的成立，日本機車原廠亦逐漸放棄複式授權模式。台灣鈴木在 1990 年停產，光陽亦在 1992 年自創 KYMCO 品牌。整體市場結構由原來的中度集中型，一躍為極端高度集中型。甚至前三品牌已達近 90 % 的市場佔有率，如下表二<sup>29</sup>。

表二 1983 至 1991 年台灣機車產業集中度表

年份	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	
CR3	57.3	60.7	73.1	77.1	74.6	80.2	83.8	89.4	89.0	
CR4	63.2	70.4	82.0	83.4	88.6	91.9	92.8	98.1	98.5	
類型	III	II	I-b			I-a				

造就市場結構成為三大品牌鼎立，主要原因之一為台灣機車市場在 1983 年至 1992 年間剛好處於產品生命週期之成長期，1983 年市場需求約為 60 萬輛，至 1991 年已達約 100 萬輛。且該三大品牌在產品策略又極有效益。也因此，台鈴機車在缺乏新產品支援下，逐漸落出領先群。

### 三、1992 年以後之公平法介入年代

1992 年二月我國公平交易法正式實施。1997 年因機車市場之限制轉售價格及不正當的聯合行為仍然盛行，乃又公佈「處理機車事業行銷體系及銷售行為導正與警

<sup>27</sup> 台灣機車史，中華民國機車研究發展安全促進協會出版，1998 年 3 月，p132。

<sup>28</sup> 同 27，p72。

<sup>29</sup> 類型分類同 19。

示原則」。並於 1999 年再修正。

### (一) 限制轉售價格之規範

公平法 18 條規定（1999 年新修正）事業對於其交易相對人，就供給的商品轉售與第三人或第三人再轉售時，應容許其自由決定價格；有相反之約定者，其約定無效。

公平法實施後，各機車品牌以建議售價取代原來的約定轉售價格，但對於違反建議售價之零售店仍有處罰存在。故公平會於 1996 年通過行業導正，內容為「國內部分機車事業有以成立管理公司或直接持股及派駐職員方式，直接或間接控制各縣市總經銷商，從事約定轉售價格、限制銷售區域或進銷貨對象，及促使區域經銷商參與聯合組成總經銷商等不公平競爭行為。本會於參諸機車市場屬極度寡占市場結構，且該等機車製造事業顯具足以影響供需之市場地位。復依本會查證結果及該等機車生產事業歷次陳述意見，仍無具體事證顯示現行行銷體系及競爭之價格、銷售限制行為之正面經濟效益高於負面經濟效益，或競爭行為係為品牌間競爭而設計，爰認有限制競爭或妨礙公平競爭之虞，違反公平交易法第十八條及第十九條第四、六款規定。」

公平會復又於 1997 年通過具體的八點導正內容<sup>30</sup>。由其中對限制轉售價格及不正當聯合行為再三要求，可見在本時期內，約定轉售價格仍以不同型式存在於機車市場中。

### (二) 通路變革

各品牌在本時期之行銷通路仍沿襲銷售公司制度，並無變動。唯一差異應在於 1997 年公佈導正內容後，有關派駐人員及投資關係的改變。對三陽、光陽及山葉三品牌而言，其銷售公司家數在本期間並無太大變動。然台鈴機車之銷售公司就大幅度減少，其原因乃台鈴因新產品策略及廣告策略不及三大品牌，零售店逐漸喪失競爭力與利潤來源，致各地銷售公司不斷解體，已不復原來極盛的 22 家（1986 年）。

由於國內其他產業之零售通路在本時期變化極大，連帶帶動機車零售業之新思

<sup>30</sup> 參閱公平交易委員會 1997 年 2 月 12 日第 276 次委員會決議。

維。許多零售店的新經營型態亦紛紛出爐，例如機車量販店，以大賣場大資本方式加入競爭。原來銷售公司制度下之零售店雖仍是機車市場的主力，但所受之競爭壓力亦愈來愈大。

### (三)產品細分化與市場競爭

1992 年後之台灣機車市場仍延續 1988 年後的極端高度集中型結構，由三陽<sup>31</sup>、光陽<sup>32</sup> 及山葉三品牌擁有 90 % 以上市場。如表三，在包括台鈴及摩特<sup>33</sup>（原比雅久）之 CR5 幾乎達 100 %。但整體市場需求量卻由 1992 年的 110 萬輛下降至 2000 年的 76 萬輛，幾乎回到 1986 年的水準。反映在產品生命週期曲線上為成熟期步入衰退期之階段。

表三 1992至2000年台灣機車產業集中度表

年份	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
CR <sub>3</sub>	92.1	93.4	92.3	91.0	93.4	91.0	92.8	93.0	90.6
CR <sub>4</sub>	98.8	99.1	97.4	95.7	98.5	96.9	98.0	98.0	96.3
CR <sub>5</sub>	99.4	99.5	99.6	99.7	99.7	99.9	99.4	99.7	99.6

偉士伯在 1983 年之市場佔有率尚有將近 15 %，及至 1990 年降至 1 % 以下迄今，主要原因乃消費年輕化，偏向日式 scooter<sup>34</sup> 之故。而三陽、光陽及山葉之能領先台鈴及摩特，亦與不斷進行產品細分化（product diversification）有關。如表四之歷年五大品牌機種數分析<sup>35</sup>（含同車型不同規格），即可知三陽等三品牌之產品線深度遠勝於台鈴及摩特。產品細化程度愈高，通常代表品牌間的競爭愈劇烈，此不但可作為台灣機車市場未有限制競爭之佐證之一。另一方面產品愈細分化，消費者的選擇亦多；相對於消費者福利不被減損亦可為有力的註腳。

<sup>31</sup> 三陽機車原使用Sanyang品牌，在 1995 年改用sym品牌。

<sup>32</sup> 光陽機車原使用Honda品牌，在 1992 年自創kymco品牌。

<sup>33</sup> 羽田於 1988 年將機車事業移轉至「台灣比雅久公司」，1996 年，與台灣農林公司合資，更名為「摩特動力工業公司」。品牌仍沿用比雅久（PGO）。

<sup>34</sup> 同 27, p.57.

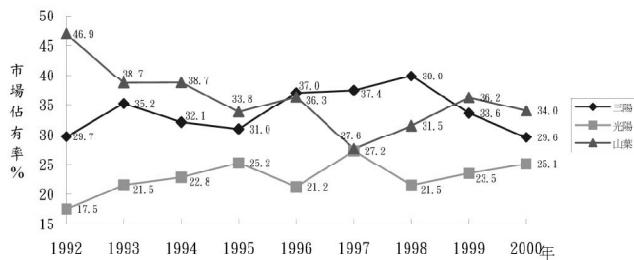
<sup>35</sup> 資料來源為元大企業管理顧問有限公司檔案。只要當年度有銷售就列入，縱然該車種已淘汰。再者不同年度的差異並不代表新車種數，若能再考慮淘汰車種數及每一車種之生命週期，更能掌握新產品發展全貌。基本上，實際的新車種數不小於表列不同年度的差異。

表四 1992至2000年台灣機車五大品牌機種數成長表

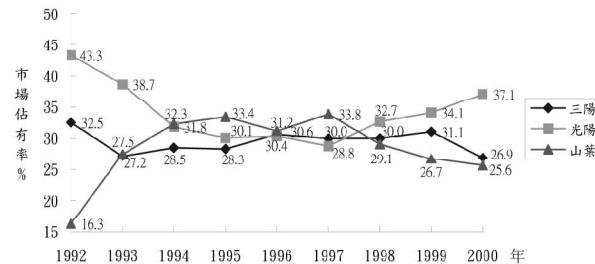
年份	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
三陽	24	33	40	46	47	60	68	63	68
光陽	20	28	34	42	50	62	67	72	72
山葉	18	26	29	29	31	33	43	53	58
台鈴	24	30	29	23	23	38	24	31	42
摩特	6	8	10	7	8	10	12	13	18

不論是推出全新車種或只做局部改良，三陽、光陽及山葉在 9 年間，至少推出 40 項新產品。反觀台鈴則只有 18 項，摩特只有 12 項。雖然無法證明新產品多與高行銷績效有絕對的關係，但由 1992 年至 1995 年，台灣機車市場鼎盛時期之三陽等三品牌之新產品增長數與台鈴及摩特相較，或可為極端高度集中型市場結構之成因作更明確的註腳。

另三陽、光陽及山葉雖市場佔有率皆極高，銷售通路亦相似，產品不分軒輊，但此三品牌之競爭並不因此稍歇。圖四及圖五分別為此三品牌 50cc 輕型車及 70-150cc scooter 型車在本期間之市場佔有率消長情形<sup>36</sup>，競爭不可謂不劇烈。



圖四 50 cc輕型機車市場佔有率分析圖（1992-2000）



圖五 70-150 cc Scooter 市場佔有率分析圖（1992-2000）

<sup>36</sup> 此兩車種之銷售約佔全部機車市場的 90 %，資料來自元大企業管理顧問有限公司。

#### (四)廣告量與競爭

除上述的產品細分化程度可為觀察市場競爭的主要指標外，廣告量通常亦扮演相同的功能。如表五<sup>37</sup>，在1993年至2000年間，三大品牌共約投入25億廣告費，佔機車廣告費之85%左右。可見三大品牌仍然戰戰兢兢，對品牌間競爭不敢有絲毫大意。相對於台鈴與摩特，台鈴與摩特之推廣力自不如三大品牌。故約三大品牌之所以成為三大品牌實其來自有。同時，可以肯定的是三大品牌的形成與三品牌的實施限制轉售價格無關。

表五 1993年至2000年台灣機車五大品牌廣告支出表

單位：新台幣百萬元

年份	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	小計	佔比
三陽	23	70	87	62	136	155	208	108	850	28.8
光陽	86	71	178	135	117	223	263	127	1201	40.7
山葉	27	20	3	50	24	89	115	135	464	15.7
台鈴	28	21	38	9	8	7	66	19	196	6.6
摩特	7	20	39	0	11	36	25	23	161	5.9
其他	0	—	—	—	—	56	16	9	81	2.8
小計	171	202	345	258	297	566	694	421	2944	100

## 肆、限制競爭與相對市場力

品牌內限制轉售價格被視為會促成品牌間的聯合，致造成反競爭效果。但由前述台灣機車市場實證分析以觀，卻一點點限制競爭的癥兆皆無，不論是品牌間的水平競爭限制或上下游間的垂直競爭限制。此結果至少應可說明台灣各機車品牌經營者設計品牌內之垂直聯合及實施品牌內限制轉售價格（雖然附有違反之處罰），其目的在於使品牌間競爭更有效率。而為達此目的，其等積極協助零售店從事經營體質的提昇，則更具正面的經濟效益。

值得再深入探討的是為何看似較容易發生反競爭效果的寡佔市場與高集中度產業亦未發生作用？本文將由障礙原罪與相對市場力（relative market power）兩概念進

<sup>37</sup> 同24。

一步來闡述，以完整表達品牌內限制轉售價格並無能反競爭。

## 一、參入競爭之障礙

品牌內限制轉售價格被質疑會造成限制競爭的另一主因為參入競爭之障礙增加，致競爭不足。然如不支持限制轉售價格之立論，限制轉售價格會造成品牌經營者及通路份子之超額利潤<sup>38</sup>。若然，超額利潤難道不吸引新競爭者加入；正如Hovenkamp（1985）所言，運用市場力將價格抬高至競爭價格之上，反而會吸引新的業者進入市場<sup>39</sup>。台灣機車市場自1988年形成寡佔及高集中度以還，雖無新品牌加入市場，但卻有台灣農林公司於1996年加入比雅久機車的經營。可見仍有投資者認為此市場尚有介入的機會。

以企業經營的角度言，市場上有數個大品牌存在，的確會讓欲加入市場者有所顧慮；但不宜將此與參入障礙相提並論，或歸咎於這些大品牌經多年努力所形成的市場型態；否則此種「障礙原罪」對這些大品牌言，是極度不公平的。例如1989年，光陽之市場佔有率高達21.0%，但不能抹滅，其自1982年之5.8%努力從事經營改革，研發人員最高曾達300人之事實。又功學社，自1976年起為其自創品牌付出之非常慘痛的代價，難道不值得於1989年以山葉品牌佔有32.8%之市場。所以，判斷高產業集中度的可能危害宜充分參酌各品牌長期經營之過程，了解是否有實際的勾結行為，不宜只由短期的、表面的市場結構進行推測。

另有謂台灣機車市場之進入障礙為產品流行風潮、需要廣大銷售據點及需要雄厚資金<sup>40</sup>。但值得注意的是這些所謂的障礙並非實施品牌內限制轉售價格的產物，而係欲參入競爭者所應面對的市場現實。又有謂真正的參入障礙為政府之政策，其中包括自製率標準（1974年達90%）、150cc以上之機車禁行（1980年）、噪音標準（1985年）、空污標準（1988年）及耗用能源標準（1988年）<sup>41</sup>等。但以行銷觀點言，這些規定並非針對特定人，阻礙其參入競爭，故也不宜以障礙名之。

1980年代初期，歐式scooter在台灣仍有相當的市場，包括百吉發、比雅久及台

<sup>38</sup> 長谷川古，再販賣價格維持制度（修訂版），p.94，商事法務研究會發行，1979年7月。

<sup>39</sup> Hovenkamp,H.,*Economics and Federal Antitrust Law*,p.55,West Publishing Co.,1985.

<sup>40</sup> 莊朝榮等著，台灣產業之市場結構與市場力之關係，公平交易委員會，1994年6月，p.59。

<sup>41</sup> 同27，p.52-59。

灣偉士伯，其約有 25 %的佔有率。然隨著消費的年輕化，輕便的車型及鮮亮的外觀乃成市場主流。日系品牌便漸佔領整個市場，使台灣成為日本市場的翻版。台灣與日本機車市場之共同特色之一為產業集中度提高非來自品牌合併，而係競爭淘汰的結果。台灣市場由早期的裕隆、新三東等漸次發展，與日本情況相同。二為新產品與新技術研發成為競爭的主要利基<sup>42</sup>。由表四，可以看出台灣各主要品牌不斷投資進行產品創新（innovation），因而爭取更多消費者，亦因此更受零售店歡迎。此種經營或行銷的良性循環，怎能謂為參入障礙。莫非努力經營是「原罪」？

自 Bain (1956) 率先提出絕對成本利益（absolute cost advantage）、需大資本支出之大規模生產（economies of large scale production that require large capital expenditures）及產品差異化（product differentiation）等三項參入障礙後，各界對參入障礙的討論極多。一般較通用的定義是凡阻礙立即在市場成立新公司的因素均是，包括投入的時間與成本。Stigler (1968) 更直言，參入障礙係指新加入者要負擔而原有廠商不須承受的一種成本。von Weizsacker (1980) 另加上參入障礙須足以降低消費者福利<sup>43</sup>。綜上所述，不論一般的參入障礙，或移動性障礙（mobility barriers, Caves and Porter 1977）或長期障礙（long-run barrier 1968）等，基本上，所謂障礙應指專為阻止特定人參入競爭而設計，或以不正當手段造成他人參入之困難。然由上述分析，在各品牌長期以垂直聯合行為及實施品牌內限制轉售價格的台灣機車市場，並未發生有參入競爭之困難。所以，必須特別強調經各品牌努力經營數十年，各自爭取市場佔有率，而累積出極端高度集中之寡佔市場結構，是不應被非難的。

## 二、市場力與行銷導向

衡量單一品牌市場力的指標雖有集中率（Concentration ratio）、婁納指標（Lerner index）、貝恩指標（Bain index）、彈性指標（Elastic index）、羅氏指標（Rothschild index）等。一般最常用者為集中率，即市場佔有率（market share）。而市場佔有率亦是計算產業集中度及 HHI 等兩項常用之產業結構之數值。

<sup>42</sup> 李文欽，「產業市場結構與企業競爭策略關係之研究，以日本機車工業為例」，1989 年。

<sup>43</sup> Calton, D.W. and perloff, J.M., *modern industrial organization*, 3nd ed., P.76-80., Addison Wesley Congman Inc., 2000.

## (一)市場佔有率與市場力

一個品牌之市場佔有率高低，雖很難謂與某一項或數項行銷行為（marketing behavior）有直接相關，但謂為行銷組合（marketing mix）實施的績效卻是可接受的。既是行銷整體之績效，以其代表該品牌對市場的影響力應亦公道。然理論上尚未能證明市場力與市場佔有率之明確關係<sup>44</sup>，卻又耐人尋味。

市場力由早期的美國高等法院（1956）以控制市場與排除競爭之概念加以定義<sup>45</sup>。至 Hovenkamp<sup>46</sup>（1985）認為市場力並無排他性（exclusionary），而是代表廠商減少供應並將價格抬高至競爭價格之上，以獲取更多的利潤。基本上，市場力仍不離影響市場價格並獲得超額利潤的關連。而當市場上有數個高佔有率品牌存在時，其產業集中度便高。理論上就較擔心其等市場力之發揮，故有所謂差異勾結假說（Differential Collusion Hypothesis）之論。此理論之公共政策含意為政府應採降低集中度的措施，以維消費者利益<sup>47</sup>。

## (二)行銷導向的概念

市場佔有率未能被證明與市場力或差異勾結或差異效率（differential efficiency）有關<sup>48</sup>，並非市場佔有率與市場力完全無關，而係品牌之市場力發揮受環境的影響。

就行銷行為的觀點而言，除非政府管制或純粹獨佔（pure monopoly），否則競爭是無所不在的。任何企業，只要符合其經營利益（非只指利潤），其便可利用各種行銷技術介入市場。在行銷實務中最常用的為市場區隔（market segmentation）。品牌經營者依其經營條件及市場環境，劃定出目標市場（target market），並運用產品差異化策略（product differentiation）建立在目標市場的利基。故許多品牌之市場佔有率雖較低，但銷售量及獲利率卻甚穩定。基本上，品牌經營者對競爭或參入市

<sup>44</sup> 同 40, p.16。

<sup>45</sup> 市場力定義，參閱莊春發著「市場壟斷力的研究—論其在公平交易法應用的合理性」，中國經濟月刊社出版，1991年，p.5-10。

<sup>46</sup> 同 39。

<sup>47</sup> Bain, J.S., "The Relation of Profit-rate to Industry Concentration, American Manufacturing, 1936-1940" , *Quarterly Journal of Economics*, 65 (3) p.293-324, 1951.

<sup>48</sup> 同 40, p.23-36。

場的看法是市場有無其差異策略立足之地，而非市場是寡佔或高集中度產業。

以往探析限制競爭或市場力總以品牌經營者（製造商），即上游（upstream）為中心。然目前市場供需，尤其是通路之變遷非常大，上游之市場力有時較下游（downstream）小，如前揭美國玩具反斗城案例。近年來，台灣市場零售車輪（retailing wheel）轉動速度非常快，各類型零售店大量興起，經銷商不斷沒落，加諸品牌經營者厲行縮短通路政策，使整個與限制轉售價格息息相關的通路轉售問題發生根本上的變化。

台灣機車各品牌重組行銷通路系統後，大幅進行推式策略（push strategy）以增加品牌競爭力。其軟體提供方面包括技術資訊、商品資訊、庫存管理、財務控制、顧客特性、銷售技巧等教育訓練<sup>49</sup>，及促銷活動辦理。而在硬體協助方面，包括店面CIS建立、商品陳列展示及店內5S等<sup>50</sup>。由此可見，真正市場力的顯現是藉上、下游的合作，提升經營素質，以增加品牌的競爭力。

故，以上游為中心的生產導向（production orientation）概念，在通路不變的情況下，宜加重行銷導向（marketing orientation）之觀點以力求週延。否則將品牌內限制轉售價格視為有垂直競爭限制之虞，可能有欠公平。或將市場力限縮在影響PCM的圈圈中，自然就容易忽略非量化的正面經濟效益。

自從限制轉售價格禁止以還，如代銷（consignment）或建議價格（recommended price）等迴避行為紛紛出籠，執法機關亦感無奈。造成此現象之主因就在競爭之主體行為被忽略。例如在行銷實務上，限制轉售價格只是上下游交易條件的一部份；通路份子進貨的考量，至少包括以下六大範圍。

1. 進貨成本，包括折扣、贈送、銷售獎勵及附加費用等。
2. 週轉率即現有銷售量以及未來品牌經營者之推廣力等。
3. 付款票期長短以及付款折扣等。
4. 退換貨的條件，即滯銷品退貨或換貨的方式等。
5. 其他服務包括商情提供訓練聯誼、推廣材料、供貨速度等。
6. 應配合事項包括價格管理、促銷辦理等。

如此複雜的因素，有權利亦有義務，牽一髮動全身。故若只因限制轉售價格而

<sup>49</sup> 同26。

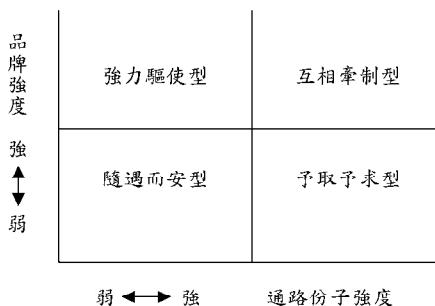
<sup>50</sup> 元大企業管理顧問有限公司檔案。

被視為壓抑通路份子的經營自主，或有垂直競爭限制，則難免見樹不見林。例如高市場佔有率之品牌或許可發揮市場力同時剝奪零售店自由定價以及退換貨的權利。但在行銷實務中，通常其不會如此。因一旦零售店被拒絕退換貨，而削價出售，可能會危害到品牌的形象（image）以及品牌經營者與其他零售店之互動。此種有市場力，但又受牽制的情形，稱為「相對市場力」。

### 三、垂直相對市場力

下游不再是受上游市場力壓制的弱者，台灣機車產業如此，其他產業亦然。因而形成品牌（製造商）與通路份子（包括經銷商、零售店）間的垂直相對市場力（Vertical Relative Market Power, VRMP）。

由於市場區隔的關係，一個品牌雖只面對其目標市場內之通路份子。但一品牌會在不同強弱勢的通路份子中銷售；另除非是專售店，否則每一通路份子亦會銷售不同強度的品牌。因而形成圖六之垂直相對市場力與限制轉售價格矩陣（VRMP/RPM Matrix）。



圖六 垂直相對市場力與限制轉售價格矩陣

該矩陣縱軸代表品牌之市場力強弱，橫軸為通路份子（零售店或經銷商）之市場力。當品牌及通路份子在市場上均為強勢，如高市場佔率有之品牌與大型連鎖量販店，彼此的相對市場力為「互相牽制」型。品牌經營者通常會給予最佳的交易條件，並要求通路份子達成銷售目標，但不能擾亂價格，以維品牌形象及立場。而通路份子亦會確認該限制轉售價格為可競爭的，且能獲得最大的利潤。但互相牽制型亦常會因互不相服而影響交易關係。例如P&G與7-11一直未交易，萬客隆曾以低於

進貨成本銷售台糖沙拉油。

當通路份子較強勢，則通路份子可完全操控轉售價格，品牌經營者為利用通路份子的銷售能力，一般無法要求通路份子依其設計之轉售價格銷售，此謂「予取予求」型。反之，在通路份子較弱勢情況下，便會產生「強力驅使」現象。在強力驅使型下，品牌經營者有絕對的限制轉售價格之支配能力；然市場力高之產品不一定單位利潤最高，故易有搭便車的情況發生；故為減少搭便車之情形，通常會提供更多服務或獎勵予通路份子。

在通路份子與品牌在市場上均為弱勢時，品牌經營者並無轉售價格的強制能力，但為降低市場價格的混亂度，仍會限制轉售價格。通路份子通常亦會接受，但不盡然有執行效果。因品牌經營者弱，故亦無力對違反限制轉售價格之行為有任何處罰。

如前揭，一個品牌要同時面對不同強弱勢之通路份子，故當單一行銷策略無法滿足時，便會有複品牌策略（multi-brand strategy）或產品細分化（product diversification）策略出現。

#### 四、水平相對市場力

一品牌之市場力除受通路份子牽制外，亦受競爭對手的影響，此稱為水平相對市場力（Horizontal Relative Market Power, HRMP），一般謂寡佔或高集中度專指市場佔有率的狀態（status），與行銷實務運用動態（dynamic）之佔有率有差異。因此，以行銷之觀點，完全競爭市場之競爭程度不盡然較寡佔市場高。以台灣機車市場為例，雖是寡佔又是極端高集中度，但其競爭之程度卻非常強，此由各品牌產品細分化（如表四）便可印證。

寡佔一般分成純粹寡佔（pure oligopoly）與差異寡佔（differentiated oligopoly）。但若由寡佔的結構性分，有二大寡佔型、相對寡佔型及絕對寡佔型三類<sup>51</sup>。而台灣機車市場自 1988 年起，即呈相對寡佔型。此種結構，依 Kotler 之競爭行為，居相對寡佔之三陽、光陽及山葉彼此不但為市場領導者，亦互為挑戰者<sup>52</sup>。

根據相對寡佔的定義<sup>53</sup>，可以數學公式表示如下：

<sup>51</sup> 張景涵，必勝的行銷策略，p.35，哈佛企管公司出版，6th ed., 1992 年 4 月。

<sup>52</sup> Kotler, P., *Marketing Management*, p.231, Prentice Hall, Millennium ed..

<sup>53</sup> 同 51, p.35-36.

$$CR3=S_1 + S_2 + S_3 > 73.88 \% \quad (1) Si \text{ 代表排名第 } i \text{ 位}$$

$$1/\sqrt{3} < S_1 \div (S_2 + S_3) < \sqrt{3} \quad (2) \text{ 之市場佔有率。}$$

第（1）式之 73.88 % 為 Lanchester's Law<sup>54</sup> 之獨佔品牌之市場佔有率，此一數亦跨越 Bain 高集中度的標準。 $\sqrt{3}$  為兩品牌間競爭的相對力，亦即兩品牌之佔有率比超過  $\sqrt{3}$ ，代表兩品牌很難互相競爭，或謂兩品牌互相影響的機會不大，因為條件相差太懸殊。

依上之分析，寡佔的台灣機車市場之競爭持續不斷，其來有自。因由表一之數值可以了解自 1988 年以還，其不但符合第（2）式的寡佔間競爭，甚且有下各狀況。

$$1/\sqrt{3} < S_2 \div (S_1 + S_3) < \sqrt{3} \quad (3)$$

$$1/\sqrt{3} < S_3 \div (S_1 + S_2) < \sqrt{3} \quad (4)$$

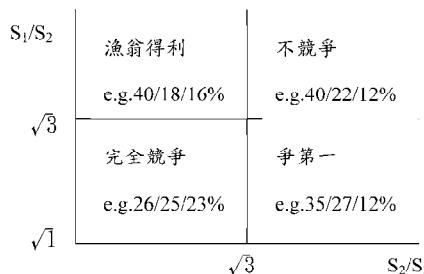
$$1/\sqrt{3} < S_1 \div S_2 < \sqrt{3} \quad (5)$$

$$1/\sqrt{3} < S_2 \div S_3 < \sqrt{3} \quad (6)$$

$$1/\sqrt{3} < S_1 \div S_3 < \sqrt{3} \quad (7)$$

台灣機車市場由第（2）式至第（7）式代表的意義是不但三大品牌彼此皆互在競爭範圍內，且任何兩品牌和與另一品牌亦同位處競爭範圍內。不但如此，再由圖四及圖五，該三品牌之 50cc 與 70-150cc 兩大主力產品市場佔有率以觀，此兩大主力產品之競爭亦與第（2）至第（7）式全然相符。故寡佔及高產業集中度並非缺乏競爭。

若再由寡佔市場結構細分，以 CR3 74 % 為例，下圖七為寡佔市場之水平相對市場力情形。



圖七 寡佔市場之水平相對市場力矩陣

<sup>54</sup> 同 51, p.33, Lanchester's Law 由 F.W. Lanchester 創立。目前一般行銷界所用的 Lanchester Strategic Model 乃經數學家 B.O. Koopman 修正。

圖七縱軸為市場佔有率第一名與第二名之比，橫軸為第二名與第三名之比。分界點 $\sqrt{3}$ 為Lanchester之競爭相對力。若前三大品牌之佔有率各為26%、25%及23%，則雖為寡佔，但三者完全競爭，彼此之水平影響力很大。若S1:S2及S2:S3均在 $\sqrt{3}$ 外，則為不競爭的局面，即三品牌之水平影響力很小。若S1:S2 >  $\sqrt{3}$ ，S2:S3 <  $\sqrt{3}$ ，則屬第二及第三品牌的競爭，基本上，其若不聯合或結合，是無法對抗第一品牌的<sup>55</sup>。第四種型態是S1:S2 <  $\sqrt{3}$ ，S2:S3 >  $\sqrt{3}$ ，則純屬前兩大的爭奪，第三品牌不會亦無法與前兩大競爭，即第三品牌對第一及第二無水平影響力。

由行銷實務的角度看競爭，基本上是動態作為（dynamic action）的思考，對反托拉斯的競爭政策研究應更有實益。同時亦用以說明品牌間的競爭對一品牌市場力的牽絆。

## 伍、總結

由支持與不支持限制轉售價格的主張與學說中，不難發覺行銷通路的行為鮮少被引述，限制轉售價格若脫離行銷通路，就無轉售的基礎。而一律禁止品牌內限制轉售價格，未免太過「懷璧其罪」。然，此亦不代表市場力大之品牌，或寡佔市場或高集中度產業較有嫌疑。所以，思考限制轉售價格問題，宜不脫離行銷與經營的實務行為，畢竟限制轉售價格是企業遂行行銷策略中之價格決策的一部份。否則，限制轉售價格的合法性，將永無釐清之日。

1987年美國國家石油案例似乎給支持限制轉售價格者帶來極大的鼓舞。但隨之而來之各國修法，包括我國、德國、英國及日本，似乎又採取更緊縮的規範。在這一冷一熱之間，我們不得不嚴肅思考禁止限制轉售價格到底是公平競爭的守護神或反為公平競爭的劊子手。因為國家石油公司與Khan之爭執乃是國家石油主張Khan延遲給付租金，要求解約；而Khan則主張國家石油公司阻止Khan降低汽油零售價格。似乎兩造之爭執原點不在限制轉售價格，限制轉售價格似是其爭奪利益的工具。若然，實務性地思考限制轉售價格之地位，實是相當重要的課題。否則，實施限制轉售價格者，如無與其交易相對人發生「其他」契約之爭議，交易相對人不會主動檢舉實施限制轉售價格<sup>56</sup>。那限制轉售價格豈不淪為「我不殺伯仁，伯仁因我而死」的悲劇工具。

<sup>55</sup> 同51, p.36。

<sup>56</sup> 王銘勇著，限制轉售價格法制之研究，2001年1月，p.117。

綜觀 20 年來台灣機車市場的發展，產業結構由中度集中型迅速變成極端高度集中型；三陽、光陽及山葉甚且在 1993 年被公平會公告為獨佔事業<sup>57</sup>。然此一各主要品牌均長期同時實施垂直聯合，並限制轉售價格的產業，並未出現學理上限制競爭的負面效應。必須特別強調的是台灣機車市場中各品牌垂直聯合之產物「銷售公司」，並非由各品牌協議而生。而是各品牌面臨同樣的行銷困難，所設計出的競爭策略。在三陽機車找出解決方法時，其他品牌採「追隨策略」跟進或稍加改變。事實上，各品牌經營者進行品牌內之垂直聯合，其目的為鞏固通路，加強通路競爭力；並無勾結他牌或對消費者不利之任何意念。

故由台灣機車市場 20 年的發展以觀，可以證明只要品牌間無勾結的故意，品牌內的限制轉售價格行為並無礙公平競爭的本質。

另一項市場機能自行調節的重要因素應為「相對市場力」的存在。除非市場呈獨占或受政府政策管制，否則市場力的存在是相對的。不但是品牌經營者對一家零售店的雙邊相對性，亦存在多品牌同時對一家零售店的三邊或多邊相對性。故台灣機車市場各品牌早期雖全面實施限制轉售價格，仍難免價格競爭。

且由前揭台灣機車市場分析，在各品牌皆垂直聯合且實施限制轉售價格條件下，其市場力之發揮並非品牌經營者單方面，而係品牌經營者藉由協助與輔導通路份子，上下游共同發揮品牌市場力，使品牌間之競爭更健康。故市場力之定義不宜窄化於價格、數量與利潤間，非量化的經營體質提升有時更重要。

在通路丕變的情況下，行銷導向的概念宜加入傳統以品牌經營者為中心的市場力思考。亦即一家品牌經營者同時要面對不同市場力的經銷商與零售店；而一家零售店亦會面對許多不同市場力的品牌經營者。因此，品牌經營者之市場力受到其競爭對手之水平相對市場力的牽制，也同時受到其通路份子之垂直相對市場力的牽制。在大多數行銷實務中，相對市場力均是製造商市場力的負數。

由於有水平相對市場力的存在，因此可以清楚看出寡佔市場或高集中度產業並非較不競爭，競爭激烈程度以及品牌間彼此的市場影響力視市場上各品牌之佔有率而定。也因有垂直相對市場力存在，因此可以更清楚看出高市場佔有率之品牌經營者並非就可藉由限制轉售價格為所欲為。

<sup>57</sup> 公平交易委員會 1993 年 2 月 8 日（82）公秘法字第 002 號公告。

**Intrabrand Resale Price Restrictions and Competition Restraints****--An Empirical Study of Taiwan's Motorcycle Market--**

Chen, Chi-yuan, Lii, Peir-Chyi and Chiang, Li-Hua

Restricting the resale price is an act regulated under the competition laws in many countries. Yet over the past two decades, restricting the resale price by the different manufacturers has been a common practice in Taiwan's motorcycle market. Some major manufacturers have engaged in vertical concerted action to monitor motorcycle resale prices. Although regarded as a prohibited trade behavior, such restrictions have not reduced competition in a highly concentrated oligopoly market. On the other hand, it has promoted innovation and contributed to marketing and operation efficiency.

Thus the resale price restriction and concerted actions in the Taiwan motorcycle market may serve as an empirical case study of genuine competition. Can resale price restriction be per se judged detrimental to genuine competition? Or, can the restriction of resale price be regarded as a way of transforming vicious intra-brand competition into healthy competition?

This paper examines the motorcycle sales data in Taiwan over a period of 20 years to show that when inter-brand competition exists in the overall market environment, intra-brand resale price restrictions may not give rise to competition restraints. Also, this article introduces "relative market power" as a new concept to illustrate that a manufacturer's market power is subject to market channels and competitors. Vertical restraints may not necessarily result in market manipulation. More importantly, "relative market power" can explain that the degree of competition in an oligopolistic market or a highly concentrated market is not necessarily lesser than that in a perfect competition market.