

競爭政策通訊

Competition Policy Newsletter

行政院公平交易委員會
競爭政策資料及研究中心
發行人：黃宗樂
總編輯：辛志中
執行編輯：蔡惠琦
Competition Policy Information
and Research Center, Fair Trade
Commission, Taiwan(ROC)

第9卷第4期
Issue 4, Volume 9

局版北市誌第1363號

中華民國94年7月31日
July 31, 2005

本期要目：

一、專題報導

- ◆黃主任委員簽署OECD有關競爭政策「同儕檢視」文件..... 1
- ◆專題演講摘要..... 2
- 二、消息報導..... 17
- ◆王委員文字訪問韓國公平會主任委員..... 17
- ◆公平會參加第12屆國際競爭會議及第4屆國際競爭網絡年會報告..... 18
- ◆各國競爭政策動態..... 20
- ◆公平會處理重要案例..... 23
- 三、會務活動..... 29
- 四、國際交流..... 32
- 五、案件統計..... 33
- 六、重要公告..... 34
- ◆專題演講預告..... 34
- ◆出版訊息..... 34

一、專題報導

◆黃主任委員簽署OECD有關競爭政策「同儕檢視」文件

公平會黃主任委員宗樂於7月5日代表公平會簽署OECD（經濟合作發展組織）所提出有關競爭政策「同儕檢視」（peer review）之工作文件（Terms of Reference），正式接受OECD邀請在明（95）年2月「全球競爭論壇」會議上接受競爭政策「同儕檢視」。

我國是於2002年1月成為OECD「競爭委員會」之一般觀察員，而OECD競爭政策「同儕檢視」原僅針對OECD的30個會員國進行，之後為能擴及至「競爭委員會」6個觀察員或非會員國，OECD每年在全球70餘國競爭主管機關出席之「全球競爭論壇」時，安排1個觀察員或非會員國接受競爭政策「同儕檢視」。我國是繼南非（以非會員國身分）及俄羅斯後，第3個受邀進行「同儕檢視」的觀察員或非會員國，此彰顯我國受重視之程度，以及

先進國家對我國公平會之期待。

所謂「同儕檢視」是由OECD其他國家有系統的審查與評估某一個國家的表現，其最終目標在協助被檢視國改善其政策的制定，採取最佳典範（best practices），並遵守國際間既有之標準與原則。其審查的進行係建立在非對抗性基礎（non-adversarial basis）之上，並高度依賴參與檢視工作之相關國家間的相互信賴。

OECD為促進各成員國各項政策及法規的透明化，經常透過定期的「同儕檢視」對個別成員的特定政策進行檢討。自1998年起，競爭政策的「同儕檢視」成為OECD「競爭委員會」例行性工作，檢視過程包括：受檢視國相關權責機關填復問卷、回答詢問、OECD官員赴受檢視國家訪詢產官學各界、OECD秘書處撰擬初評報告、邀請受檢視國競爭主管機關於會議中進行報告及接受詢答、OECD出版檢視報告並上網公告。由於檢視結果將受到各國政府部門、媒體及具影響力的評論家詳細分析，而容易成為一個公共討論的項目，故我國可藉此機會就競爭政策及其執行加以檢討評核，以協助提升經濟競爭力。

接受OECD競爭政策「同儕檢視」，亦可增加我國的能見度，及拓展

我國國際舞台。黃主任委員已指示成立「OECD競爭政策同儕檢視工作專案小組」，積極規劃推動「同儕檢視」的相關工作，以期圓滿達成此項任務。

◆專題演講摘要

□服務業之知識管理－以法律服務業為例

講座：協合國際法律事務所吳顧問必然
日期：94年2月22日

場次：9402-158



一、前言

各位先進，大家午安。我知道很多先進會來聽演講，所以在選題目時有些考量，今天演講的題目不是與公平法直接相關，但我想就個人在法律界的一些觀察與學習，與各位分享。這樣的題目，我個人沒有在台灣看過。我的觀察是基於工作上的比較，所累積的一些心得。

我個人是一家法律事務所工作。我們事務所主要業務是公司與

金融方面。另外，我也在東吳法律系任教。這兩種工作是蠻有趣的組合。另外，從2002年開始，我在台灣大學商學院修EMBA的課程。我覺得自己一直都在唸法律，從台灣的大學、研究所，之後又到美國，一路下來，發現自己除了法律，其它什麼都不太懂，所以過去兩年，我在台灣大學商學院修了很多課，試圖了解商業界的想法。

在台灣大學商學院有一堂資訊管理的課，其中談到「知識管理」(Knowledge Management)。該課程主要是研究製造業行之多年的案例，服務業比較少，而對於法律事務所的研究更是缺少。法律人號稱是未來世代的「知識工作者」(Knowledge Worker)，相對於製造機器或以資本做生意，知識工作者靠的是知識，所以我們自詡為知識工作者。那我們要自問，到底花了多少精神來管理知識？講到這個，我該跟各位透露一個秘密。大家常常都覺得律師是按小時收費，賺錢好像很容易，但是我們自己卻覺得律師是勞力密集的行業，有工作才有收入，沒有做就不會有收入，這跟販賣勞力基本上是一樣的。

二、知識管理的目的

組織裡通常都會有所謂的key person，他們是實質或無形知識的掌握者，這些人一旦離職就會讓整個組織停擺、客戶流失或者機器不知道如何使用，有了問題也不知道怎麼處理。

我記得一個故事：一個工廠中有一部很精密的機器，常年由一位資深的員工管理。然而有一天他離職了，機器卻在不久後出了問題，整個工廠沒有人會修理，外面的技工也沒有辦法處理。由於影響到公司的產出，只好把那位退休的員工找回來。那個人就東看看西看看之後，說可以以代價2萬元美金修好。雖然很貴，但主管也只好答應。於是，那個人就拿起了粉筆，在鋼板上畫一個圈圈說，你把它打開，這裡面有一個螺絲鬆了。主管驚訝道：「你畫一個圈圈才花了兩秒鐘，卻要索費2萬元」，退休員工笑著說：「要知道這個螺絲鬆了，卻要累積我20年的經驗。」

這讓我想到，如果組織的知識維繫在一個人身上，你最好祈禱那個人不要掛掉，不然就是要想辦法把知識傳承下去，這就是知識管理的目的。如果說一個知識對於組織很重要，那你就要想想看，應該如

何把這些知識「發現」出來，再來就是「儲存」，然後是「傳遞」和「再利用」，目的是要避免因為少數人離職而讓組織停擺，然後也可以讓他人再學習、建構和執行，這種知識的加值，也是知識經濟最基本的條件。

你們相信嗎？朱鎔基在開會議時，很不高興的拿著一疊資料說：「你們知道去年中國一整年的出口貨品單位是多少件嗎？」有人回答說是15億件；他再問，你們知道這15億件的平均出口單價是多少嗎？答案是平均只有5分美元。這是非常小的數字，意思是說中國賣這麼多東西，用的是它的自然資源和勞力，把自己國家的東西很便宜的賣給別的國家，其他國家加工之後卻可以賣非常高的價格；像NIKE的產品，其實只要幾十塊美金的成本，但是別的國家建立品牌、建立銷售通道之後就可以賣很高的價錢。為什麼？大陸的經濟崛起是世所矚目的，但若在加值的那一段沒有做好，那麼其附加價值仍會很低。另外一個例子，生物科技生產的藥，常有人說它是暴利，因為藥的成本通常只有幾塊錢，可是一顆藥卻能賣你好幾百塊。原因在於成

功開發的機率非常低，而美國一家藥廠一年的R&D就比台灣官方和民間一年全部生物科技R&D的總和還要多得多。

三、關於知識管理的幾個見解

(一)電腦、資料庫及網路的運用

關於知識管理，現在所公認的幾個要素包括電腦以及網路的運用。以律師事務所的例子來說，若有做資料管理可能已塞滿了一整個倉庫，後來還做成縮影。但這真的就是知識管理嗎？如果想要從這些儲存的資料裡找到想要的資料，幾乎是不可能的，雖然有儲存但不能再利用。所以現在的知識管理一定要用到電腦，要做很多的index去儲存。另外，網路也是不可缺的，因此不是單一辦公室裡的人才能用，而是就算到天涯海角也能從中獲取資料，這樣才能方便人員在外作業。

(二)推行知識管理的組織要件

科技只是知識管理的一種要件，還有其他是組織的要件，一個是領導，另一個則是文化。知識管理有幾個細項，其中之一是大家必須認知「知識資產」的重要性。說到這個，讓我想起一個笑話。據說有些律師事務所搶案子搶得很厲

害，有多厲害呢？有人開玩笑說，晚上一定要把門關好，如果沒關好就會有人進來把卷宗拿走，案子就變成他接手了。當然，我們聽到這種話之後，就不自主的把卷宗盡量往門口堆，希望有人能把它拿走，那樣我們就不用做了。我想要講的是：事務所的資產真的在卷宗嗎？「卷宗」這件事情，經過我多年的觀察發現，並不是事務所的資產，那什麼才是？客戶名單嗎？或客戶的委任契約？其實都不是，事務所的資產在每一個律師的腦子裡。有卷宗固然是好，但是沒有律師的腦子，再多的卷宗都是沒有用的。很多事務所花很多時間去管理卷宗，文件管理得非常詳盡，但缺乏對人的管理。人一缺乏向心力就跑掉了，那些資料還是沒有用。

(三)發現組織之「知識資產」，並且有系統地推動

認識資產在哪裡很重要，然後要有系統持續地管理。因為知識管理必須長期累積與長年推動，而且要由個人和單位去整合。然而，現在的事務所普遍存在一個現象，就是愈資深的律師愈難去接受這個觀念，一來是因為他們對科技不熟悉，二來是因為他們對管理無形資

產的概念不熟悉。

曾聽說律師事務所有過「美好時光」。以前科技不像現在這麼發達，天氣好的下午，事務所的老闆常把門一關，然後就幾部車吆喝著去玩了，因為那時候是信件往返的時代，等到當事人問文件出來沒，你可以說剛剛才寄出去，事實上你還沒有寫，他也不知道，因為寄一封信需要幾天的時間。如果是國外，還要花上十天半月。但是，後來有了傳真機，當事人打電話問，我傳給你的文件你收到沒，或者他請你把寫好的東西傳過來；那時候，萬一你還沒有準備好，你還可以騙他說是線路有問題或是沒有紙了。後來更糟糕的是，發明e-mail之後，當事人用電子信箱寄文件或請你寄文件過去時，你難道還能騙他說是線路壞了或是沒紙了嗎？他會馬上在電話裡就問你「在螢幕上你看到了沒？」最誇張的是，我幾年前在美國跟一個美國律師打高爾夫球，發現他每次發完球，就拿個東西在那邊按個不停，我以為他是在打電動玩具，仔細一問，沒想到那是一台掌上型電子郵件收發器，那個律師不斷即時地跟當事人連絡，這已經是5年前的事，我預計

台灣不久過後也會那樣。

(四)知識管理的目標

有一句話我聽了覺得很有道理，知識管理的目標是：「適時將正確資料給對的人，以獲取最大利益」(The right information to the right people at the right time to maximize profit.)。

(五)知識管理的公式

根據Arthur Anderson的公式： $K = (P + I)^S$ ，其中K是知識(Knowledge)，P是人(People)，I是資訊(Information)，S是知識的分享或傳播(Share)，+是科技(Technological bridge)。S次方的意思是知識分享的次數愈多，它的值就愈高，中間的+號是所謂的Technological bridge。所以我們知道，就算科技再重要，也並不是全部，它只是扮演著橋樑的功能，所以很多人以為科技就是知識管理的全部，這是一種錯誤觀念，尤其是在律師事務所，把科技運用搞得愈複雜，愈容易造成更多的人不會去使用。

四、我國服務業之發展策略

為什麼要特別舉出服務業？我國以往以製造業為主，近年來服務業興起。以往把企業運作繪製成流

程圖的都是製造業，並不包括服務業的領域，為什麼？因為製造業和服務業有一個很大的不同是，服務業的無形資產特多，不像製造業，通常都是有形的資產。以直銷為例，直銷是一門學問，如何發明出一套公平且富有動機的利潤分享系統，那真是個天才，那個動機強到有如宗教一般。發明直銷制度者的Know How，是怎麼讓人做到這件事情，真是了不起。坦白說，我覺得政府推動服務業知識管理的作法，應該與推動工業有所不同，「知識」扮演著非常重要的角色。舉一個例子，經濟部技術處「策略性服務業指導委員會」推動一個科專計畫，想要推動服務業發展策略與業務方向，其所用的標題是「現有科專轉型之後所轉向服務導向的產品」，你會發現它還是用最終的產品來作為導向，這跟服務業所強調的以知識提供服務，有所出入。

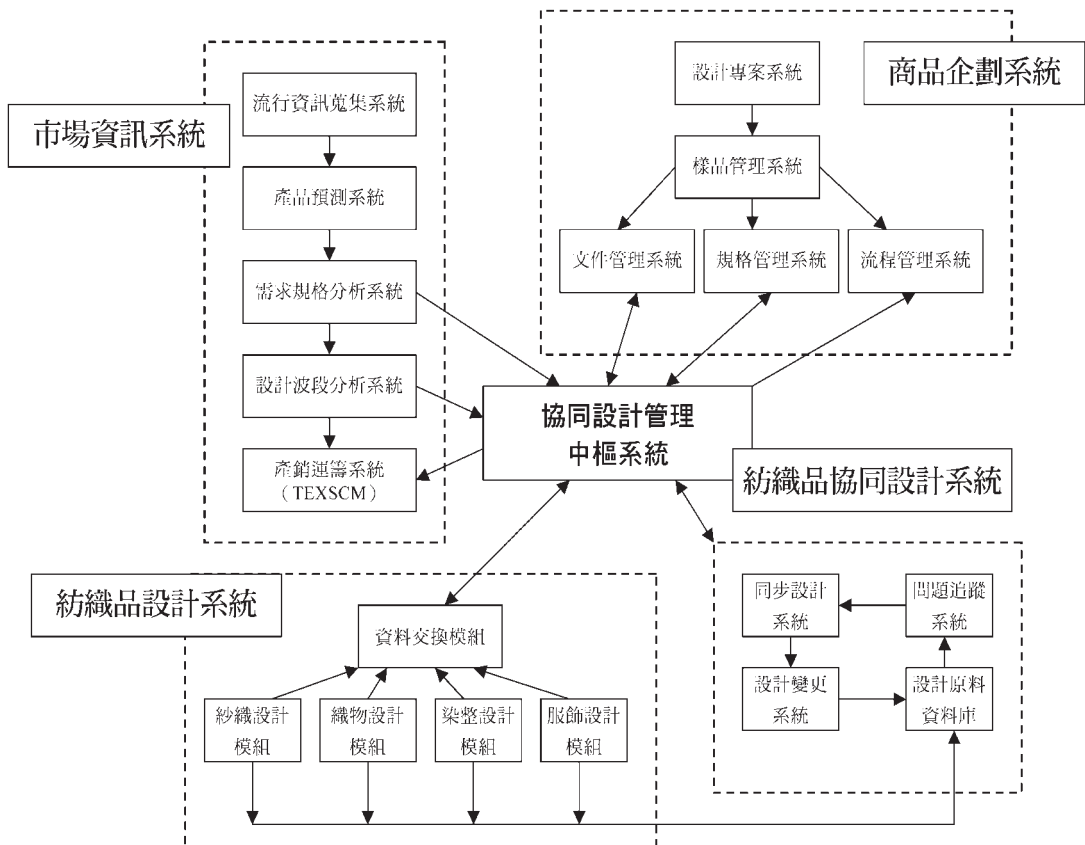
紡織業所畫出來的知識管理流程圖，可以看出製造業與服務業有多大不同，這張圖也有一個資料庫，裡頭包含製造流程之原始資料庫、規格設計、產銷協同、市場諮詢等，這樣的作法是希望能把它跟客戶端結合在一起，讓資訊流通。

資訊系統可以切割成幾大塊，可是
 要由中樞系統來整合，這也是他們
 所要著重點，因為過去製造業在
 這幾塊是分開來的，在第一線戰場
 的人可能知道客戶需求及未來市場
 導向，但是它卻無法把這樣的訊息
 反應給後方的生產部門，以致於產
 品在市場流通之後，在時間已有所
 落後。另外，倉儲管理上也應與設
 計整合，因為什麼材料、要如何設
 計，也是相當重要的。

讓各位看這張流程圖的用意是
 因為目前服務業並沒有類似的流程
 圖，但是應該去形成這樣的流程
 圖，不管醫院或是律師、建築事務
 所都可以這樣做。

五、法律事務所之知識

法律事務所的知識有幾個特
 性，一是與個人關係密切，另一個
 是檔案並不等於知識。知識分為
 「內隱知識」(tacit knowledge) 與
 「外顯知識」(explicit knowledge)。



外顯知識是指做完案件後，關於這個案件的所有資料，將來都可以找得到，不論是印出來的或存在電腦檔案裡，甚至還包括我寫出來的合約、信件、文章。以前有一種東西叫契約版本，因為一般人寫一個合約會覺得很困難，而且一定很不像樣，但現在應該沒有人會覺得有一個契約版本，是一件很了不起的事，因為網路上的版本種類繁多，隨便任你挑選。

什麼是好律師呢？以前聽過人家說，好律師要坐著能寫、站著能講、出去能跑。也就是說必須根據時機行事，而且要能夠預想事情的發生及關鍵點。醫生也是一樣，他常常會告訴你，這是因為經驗，所以我的判斷會實現，再不然就是醫生能指出與其他醫生完全不同的點，可是卻是正確的。這就是所謂內隱知識，這是經由多年的經驗累積，講也講不來。所以內隱的知識，是高度個人化經驗，很難傳述、記載或儲存，別人照著做，並不一定會達成同樣效果，因為那是根據個案判斷。我的前輩曾述說他剛進業界的時候，常碰到當事人要換律師，他問客戶是哪裡做不好，客戶也講不出來，其實真正的原因是因為他的頭上白頭髮不夠多。所

以說，客戶找律師時，很多時候是在找一個特殊的經歷。

我們業界有一個難題是：你可以保留每一份文件，但是卻用不上，因為每個案子都是不同的，你只可以參考，但是卻難以完全用上。另外，法律修改得非常快，連契約範本的使用都會有問題。以前法律改得慢，你大可用一樣的Memo給碰到相同問題的當事人，但現在你只要稍微不注意，今天還是正確的東西，可能明天就是錯誤的了，所以你必須不斷確認，才不會造成業務過失。而且複雜性愈高的案件，法律文件愈特定，因為那是為這個案子量身訂做的。若是法律文件商品化，能獲得的利益則相當低，因為你會做，別人也會做。真正能獲利的，是那些新開發出來的案件類型，一開始可以得到較高的利潤，慢慢的會愈來愈低，因為別家事務所也會做。客戶會不斷詢價，索費便宜的就能接到客戶。

至於複雜性高的案子，愈是複雜就愈不能用在下一個案子，但是累積處理案件的效果在哪裡？因為人的腦筋很好，雖然是不同案件，但經歷累積出來的心得，往往會幫助處理下一個案件，並學到最有效率的作法和應該避免的陷阱。換言

之，這會幫助內隱知識的累積。

六、律師界知識管理的問題—分享或不分享

(一)分享的動機

事務所內分享的動機是什麼？

正面的目的，第一是資訊彼此交換而建立良好關係，第二是律師事務所愈大，容許無能力處理案件的空間就愈少，律師常常必須硬著頭皮說「這是個好問題，讓我來查一查目前最新的法規」，然後趕快去找相關資料，所以知識分享是大事務所撐住場面的關鍵。第三，分享知識可以帶來金錢的回饋，即便你沒有真正經手案件，可是因為你的知識分享，所以可以得到一部分的費用。

(二)不分享的動機

不分享的動機是什麼？第一個，是太忙或太趕了，沒有時間做管理或整理，沒有辦法預想到別人以後要使用而去做整理。對律師來說，最珍貴的資產就是時間，因為律師通常都是按時索費，對於律師超時收費的調侃笑話有很多。剛開始當律師的時候，平均1小時能寫好一份文件，年輕律師花了兩小時，但假設後來累積足夠的經驗而順手時，說不定只要10分鐘，但他會真的只填10分鐘嗎？不會，他會

填1個小時。所以，有時並不是over-billing，而是取前後的平均。另一個方向來說，因為直接做下一個案件馬上就會有收入，但有些人把這些時間拿來做知識管理會覺得不划算，特別是不能馬上知道受益的對象及效果，所以時間花在處理案件或知識管理看來是互斥的。

第二個不分享的動機是怕技術外流。技術和資料是吃飯的工具，如果別人也會了，為什麼客戶要來找我？所以很多人害怕喪失知識專門性，而導致過多競爭者，縱使在同一個事務所也會發生，如果你不是很會回饋的話，要人家教你處理，是非常不容易的。

七、法律事務所知識管理之議題

接下來要講的國內還沒有論述，我參照歐美的經驗所整理的，就是在處理知識管理的時候，會碰到哪些議題。如果你是從事其它服務業，或許也可以適用。

(一)目標與策略

目標可以分為三種，第一個是在進行知識管理時，可以讓客戶覺得你知道得很多，像在事務所的網站進行知識分享，例如將文章放在網站，後來才發現台灣律師界很少人這麼做，這叫做建立聲譽，但這和實際接案件賺到錢是兩回事。

第二個是在實際案件中服務客戶，這是大部分事務所比較想做的事，就是在服務客戶時利用到先前累積的知識，讓他覺得我的服務很棒。舉一個實際的例子，台灣某一個大公司，在處理IT事件時，找幾個公司來投標，台灣有幾個很資深的團隊，美國也有一個知名顧問公司派來一個不到30歲的年輕人代表參加投標，他是一資淺的員工，但他的公司卻得標了。其他有資深代表的團隊問，為什麼是那個公司得標？主席說，我看見的不是這個年輕人，而是整個團隊的知識經驗，可以把我的案子做得很好，你們是很資深，但是後面的那一塊，就比人家差了。這就告訴我們，如果平常有累積知識管理的話，縱使派去的人較資淺，人家也可以相信你，這就是提高服務效果的一個方式。

第三個是知識可不可能直接拿來賣錢？此點詳後述。

執行的策略有兩種，第一個是對舊有的文件做管理，另一個就是投入大量資源來建構理想的知識，我知道有很多有雄心而且了解這類事務的老闆，投入大量資源但結果不如預期，這裡我說的資源是時間而不是錢，是因為律師常花的是時間，改變作業的習慣或流程，雖然

有時效果不一定好，但只要是成功，整個機構就會脫胎換骨。

有一個國際連鎖的機構，用了一套叫作蜂鳥的系統，這個軟體賣給好多家事務所用來做國際知識管理，Baker就是用這個來做管理。它在2003年在全球就有69個辦公據點，不知是去年還是前年，就有一半布建完成，就是投入了相當的資源。他們事務所的人反應這個系統非常好用，因為在幫助客戶做跨國投資和計畫時，能夠迅速取得所需的知識。一般而言，在處理橫跨時區的國際案件時，你必須發傳真或電子郵件，並且要詳述問題，免得亂答亂問，接著還要期待對方在天亮時就收到，還要撥出時間來回答，傳回來也剛好是你需要的，不然就還要再傳回去，講清楚問題或說明遺漏。但如果設想有一套資料庫，可以用簡單的方式找到所需資料，例如我需要英國的稅務資料，可以直接藉由鍵入的條件而找到所需的資料，這樣就可以節省許多時間。歐美有一個大型的事務所，光是裡面的律師就有上千個，事務所大到有一個部門專門在做知識管理的工作，其主管出來分享經驗。他的部門裡大概有20個人，他是先將知識管理的系統在自己的部門裡實

行，然後再把成效提出來說服上級階層，然後再推行到整個事務所。他講了一句話，我認為蠻好的，就是「Keep it simple and use what you have.」也就是我剛剛提到的極簡，不要把事情搞得這麼複雜。坦白說，我在事務所也管MIS這一塊，我跟MIS主管說，要做這一個工作你要有一個心理準備，因為法律人往往是科技白癡，他們往往聽不懂複雜的電腦理論也記不起來，他們通常只會說，為什麼某個文件或資料我找不到，為什麼我現在要傳這個傳不出去，所以，你必須把步驟化到最簡單。這也就是Keep it simple，然後use what you have，不要節外生枝，用現有的流程和辦法去做。

(二)組織設計

在組織設計方面，有一點重點是有無長期的計畫。資訊或是客戶管理部門的主管，是不是擺在一個很高的地位？或只是一個很低的職缺？任期長不長？很不幸的，大部分的事務所這樣子工作通常是換人頻繁，任期很短，在這樣的情況下根本沒有長期推動的可能。另外，事務所的決策人員通常都是過於資深，過於資深有一個問題，就是對於新事物的接受度比較低一點。

(三)事務所的文化

事務所要自問是不是不斷成長的有機體，今天能運用多少資源，都得回溯到過去做了多少的知識管理，這是一個不斷持續進行的過程。這就考驗到事務所的人，是不是每天想學習，如果你只是想固定的業務，那就不要去進行知識管理，因為只是自找麻煩。再來，科技的接受度高不高，也是一個重要的點。

(四)知識的定義與範圍

知識的範圍太廣泛，以致於每個人的定義不同，但是事務所必須就它所需要的來定義，譬如，有些事務所把知識定義成：歷年來從主管機關所收到的拒絕函或同意函，這也是可以的，把它好好整理，這就是你的知識。或者是，凡是在這裡任職過的，他對處理過的案件有什麼心得，把它整理起來，這也是知識。對於知識範圍定義的大小不同，決定管理的難易度。一般來說，事務所不可能會缺乏資訊，資訊絕對是多得不得了，但從裡頭找到你要的知識，是比較困難的。

(五)如何在實際案件運用知識服務客戶

在此，我列了幾個問題，一個是個別律師要教育，這是很難的事情，律師很忙的時候很難去配合，

但要先讓他認識到好處，好處就是當他有一天絞盡腦汁寫不出東西來的時候，居然有一個東西節省他很多時間，且立刻做出成果來，他就知道這件事情的重要性了。也有人建議，律師教育不成就教育他的秘書，秘書可以幫他來做。

另外，客戶也需要教育，客戶常常不珍惜知識的價值，容我講一句話，尤其是台灣的客戶，你寫給他2頁的東西，跟用20頁寫成，他會比較心甘情願對寫成20頁的東西付費。我不知道大家對於按時收費這件事的觀感是什麼，在台灣蠻多客戶不以為然的，這幾年來我體會到，要讓客戶體會到你的價值時，按時收費可能不是最好的方法，而是必須讓他認知，你知道該如何做而且會從頭服務到好，在客戶了解你的價值後，即便你給他的是幾張紙，他也不會來跟你爭執說你花了多少小時或苦力在裡頭。

(六)成效與價值之衡量

在事務所內部評量裡，我們應該把律師花精力來做知識管理這件事，看作是他的工作時數。我讀過一個杜邦的案例，該公司是做石化的，但是也做特用塑膠，而且做得很好，塑膠材質有幾百種，成分如何組合是千變萬化的，如何用最耐

熱又最輕但是不貴的材質去作好，並不容易，它有一套資料庫是全球通用的，譬如說，在日本的客戶委託他作手機的外殼，他就把做成的組合及需求特性放到資料庫裡，所以天涯海角即便是巴西有客戶委託該公司用最耐熱又最輕的成分來做某個物件，當地的人員都能立刻上網查詢到應運用的技術來達到目標。事成之後，原先提出這項知識的人有權利來分享利潤，以整個公司參與資料庫知識分享的情形來看，參與狀況相當踴躍，杜邦是有成長力的有機體。

八、歐美大型事務所之實證調查

以下是一個很有趣的調查，調查的人訪問了歐美和澳洲大型事務所的高階主管，問他們關於知識管理的觀感是什麼，他們有底下幾個共通的觀察。

(一)他們認為這是未來開發業務不可避免的趨勢，有助於提升工作品質和律師的工作環境，並可以藉由獨特的知識累積，來跟競爭者做市場區隔，意思就是說，我是憑我的知識累積來告訴我的客戶，我在這方面是專家。

沒有人可以全能，累積自己獨特的知識變得很重要。如果你的資訊足夠，還可以提供客戶更貼心的

服務，譬如你可以跟他說，幾月幾號公平交易法會有什麼什麼更改，會影響到您什麼什麼權益，那麼，客戶將會更認同你。如果你是客戶，看到這個一定覺得很棒，還沒等我問，你就主動告知，那你真的是專業，從這一點來看，你與其他事務所的區隔就出現了。

- (二)高階主管普遍缺乏對知識管理的認知，沒有深刻認知，知識管理的推動就比較困難。還有，沒有辦法衡量知識管理所創造的價值，但是一方面又強調必須落實在服務績效上，意思就是說，我今天從事這件事就一定是要有產出，但產出很難衡量。他們也承認，按時收費是知識管理的障礙，你按時收的話，當事人很難直接就看到知識的價值。
- (三)對知識的定義可能會過於狹窄，因為律師的知識，往往是從以往做事的經驗來累積，客戶所需要的知識，是從他從事產業的角度來累積，所以兩方說話常常會牛頭不對馬嘴，兩方的關心重點不一樣。譬如電信業者關心的是法律修改後合約應如何因應，但通常法律事務所所累積的知識，是在以往所關切的傳統課題上。所以，由事務所的角度來進行知識管理，是一個問題；而較重視外顯的知識，而忽視內隱

的知識，這也是一個問題。

- (四)各事務所的知識管理處於原始狀態，是怎麼原始法？例如，他們會在意要編幾個人，好像以為人多的話就會管理得好，但是比較忽略這個部門的層級過低，導致沒有實質影響力。另一個有趣的現象是知識管理部門與其他部門的溝通，都是用非正式管道，非正式管道也就是私人交情的意思，譬如說甲來拜託你，請你把知識累積好，拜託你聽他的話，但是沒辦法透過正式的管制。製造業已經有辦法做好這種管道的溝通，但是服務業還沒有辦法。講到這個，一定要提郭台銘的故事，話說有一天他去巡視工廠，發現存貨太多，表示資產卡在這裡沒辦法流動，他就叫旁邊的人去拿鐵絲網，用鐵絲網圍住一個固定的地方，把存貨放在裡面，然後說超過這個鐵絲網的存貨，其他人可以自由取走。真的這麼一圍之後，除了鐵絲網內，就沒有多餘的存貨了，你看這神不神奇，製造業做得到，但服務業有辦法嗎？

- (五)在技術方面，利用網路及多人同時作業的系統，這一點，正是大家所希望的。

九、現行知識管理方案

- (一)檔案之集中

我們現在常做的是檔案的集中管理，集中管理的想法是如果律師個人管理檔案管得不好，那就不要放在他那邊，除了手邊正在處理的案件，其他全部交由資料庫是去做處理，避免有人把檔案帶走，確保檔案都留得住。這通常必須強制，沒有強制是做不來的。你們知道嗎？律師事務所的秘書最常做的是什麼嗎？就是找檔案，常常為了找某個案號的檔案，而翻遍了整個事務所，但往往搞丟檔案的卻是律師本人。

檔案集中管理，通常也要配合高效率的搜尋工具，否則存進去就找不到了，因為不知道又塞到哪裡去了。另外，一定要配合有系統的管理，分門別類。

(二)將資料轉為知識的加值方案

加值是必須額外花時間的工作，你要花時間去索引，譬如合約、外國的參考資料或法院見解等，必須要做關鍵字，否則以後沒辦法搜尋。篩選資料更是必要。我們剛剛說有一種方法是巨細靡遺的留下每一張紙，這固然好，但是花時間，儲存是一個成本，而尋找也要花很多成本。

為什麼法律文件特別需要篩選，拿合約來做例子，它會不斷的

有修正版本，你今天改一個字，明天改一句話，那這麼多版本，你到底要留哪一個？有人說，我要保留每一個版本，這樣可以看到我們心血的軌跡，我告訴各位，這樣去想會沒完沒了，光一個合約版本弄了二、三十個是很平常的，這樣會弄得很不清楚，你跟對方拿的是不一樣的版本，結果吵得半死。

結案的檢討，也是知識的加值。檢討有一個好處，就是降低案子的個別性，把太獨特的東西轉成一般原則。因為轉成一般原則了，所以在下一個案子才可能用得上。否則，知識的延展性會很低。

(三)檔案管制

我們提到檔案管制，就是說誰可以去查檔案，通常大家的做法就是按照資歷的深淺，資歷愈深的能看得到的檔案愈多，但矛盾的是，是誰負責寫締約文件？是資淺的人，那需要資料的是誰？是資淺的人，資深的不會去查資料。

再來，檔案的管制不好，有人會怕整個檔案外流，讓竊取檔案的那個人在外面自立門戶。關於這一點，個人有一點小小的見解，客戶資料一定要保存好，因為那關係到職業道德，但是你不要怕被別人拷貝資料，如果你因為別人拷貝了這

些資料在外自立門戶而垮掉，那老實說，你沒有什麼知識可言。防止別人拷貝其實很困難，尤其是現在有隨身硬碟，全部資料可能都被拷過去了。但基本上，保密這件事，還是要堅持。

(四)現有知識的運用

剛剛提到，複雜性愈高的案件愈是難與其它的案件有相同的背景。但在新的案件中，因為大家都沒做過時，所以常參考舊檔案，獲取基本經驗。另外，也可以把舊有的案件，作為撰文、通訊、座談會之材料，這是行銷目的取向。不是常常有一些律師辦座談會，去聽的人非常多，你覺得大家是去聽什麼？難道只是去聽中華民國法規的修改狀況？當然不是，大家當然是去聽個人的經驗，但你以為聽得到嗎？當然是聽不到，通常只釋放一些訊息，目的是為了讓你再去找他。

(五)成功的典範及其代價

知識管理要投入可觀的時間與精力，但成果難以估量，很多事務所尚未具備，但卻認為自己已經具備了。對於從事較制式工作的事務所，譬如向政府機關申請登記、訴訟等等，是較容易做的。相對的，對於從事創新服務之事務所而言，

知識管理較困難，例如，新型金融產品，高科技相關服務等等。

十、販售知識的可能性

我們剛剛講到，知識管理的幾個目的，一個是用來建立自己的聲譽，另一個是用在服務客戶上面，第三個呢，是知識有沒有販售的可能性？我個人對於這個問題有一點小小的研究，想法律人有沒有辦法來賣知識就能生存？從國外的資料，我大概整理販售知識的5種形式。

(一)法規、裁判及公開資訊的資料庫

把這些資料整理好之後，放在資料庫裡，由他人來訂購。因為經過整理所以這些資料有了附加價值，你可以很快查到所需資料，但是我問各位，你會不會花幾萬元訂這樣的資料庫？或許不會，因為你自己會查雖然速度比較慢，但是也查得到。

(二)資料庫與註解

資料庫還附上註解，也就是說做了附加價值的整理，把相關案件整理在一起，或是把判決放在某一個法律問題底下，還配合學者的見解或一些新聞報導，國外有幾個資料庫都是這個類型。

(三)契約範本及格式

這種資料可大可小，就像國外

有很多大學生要交報告，在網路上把關鍵字輸進去，拿到一篇相關的文章，然後把一些東西改一改之後就可以交了。法律也有一些我沒看過的契約形式，我就上網去買，那他賣的是已經有的法律文件的一般化版本。

(四)線上諮詢

美國很多小律師事務所都會這麼做，這些律師事務所通常都把名字取得很新奇，譬如winwin law firm，或A plus firm，代表這通常不是主流的事務所，而是比較小的，所以很需要出奇招。這些小律師事務所敢作線上諮詢，當事人不需要跑到事務所，只要把你的問題收在網路上問他，他保證在24小時之內答覆你。

為什麼特別提到小事務所？是因為大事務所不敢作線上諮詢，因為法律諮詢這件事，很像醫生非常個人化的服務，我今天要找一個律師，通常會把我的問題點都告訴他，並且會觀察他的態度，決定要不要聘任他；而把問題用線上諮詢，然後就相信他說的一切，大事務所並不敢做這樣的事情。而且與律師面談，律師所說的話可以當場修飾或解釋得很清楚，但只要是寫書面的東西都要特別的謹慎，因為

書面是一種紀錄，有紀錄的話，萬一出錯，就可能被告，所以大事務所不敢隨便憑著當事人講的就回答問題。

(五)法律常見的問答集

以前外國人來都會問FIA的問題，事務所每出一個MEMO就可以收他10萬元，但問題是假設你1年做50件這種案件，你可以收到500萬台幣。如果你在線上就可取得完整的資訊，這些資訊雖然不是分析或諮詢而來的，而是幫你把這個問題的有關知識通通匯整起來，如同你得到了一份完整的資料，假設收費1萬元，但有1000個人來做這種諮詢，你賺取到的利潤比原先50件、1件10萬元還要多。況且，網路的特性就是大量性與無遠弗屆，距離再遠還是可透過網路來向你買這項服務，而且這不會影響到你原先的業務。問題是你要花多少時間精力來做這件事情，在我的角度觀察這是可行的，如果一個事務所把他處理過的案件做成一個問答集，就是一種知識管理。當大家愈來愈習慣從網路上獲取第一手資訊時，隨著網路的大量性與無遠弗屆，這將是商機無限。

在這種做法下，可能有幾個爭議問題：

1.傳統型法律事務所較少接觸

這也就是說有實力做這一塊的法律事務所，反而愈不敢做，這個很矛盾，可能是因為它固有的業務量已經足夠。在製造業裡常以一種說法是破壞性創新，我想有人雖然現在不是大事務所，但藉由慢慢地累積，將來會取代大事務所。

2.機密性

機密性的問題一般人還是會擔心，我的資料是不是在網路上會被洩漏，因此只是問一些普通問題，面對面與律師交談有其不可取代的地方。

3.搭便車的問題

有沒有律師事務所會去買其他事務所的資料來賣給客戶，以獲取更高的利潤？這是有可能的，但是大家都不願被當成搭便車（Free rider）。

4.必須具備自足文件

這要靠不斷的累積，才有辦法做出知識的資料庫。

5.收費標準

這是我認為最大的問題所在，高級客戶若經付費則多要求當面諮詢，而透過網路者，則多希望免費獲得資訊。

（輔仁大學法律研究所張乃文記錄

整理並經講座審訂）

二、消息報導

◆王委員文宇訪問韓國公平會主任委員



公平會王委員文宇於5月19日訪問韓國公正去來委員會（以下稱「韓國公平會」），獲該會主任委員姜哲圭親自接見，並與該會人員進行工作會議。據陪同訪問之我國駐韓國代表處經濟組姚鴻成組長指出，此次公平會代表能親赴韓國官署並與主委級官員碰面，係近年來我國對韓國外交的一大突破。本次訪問得以順利成行，歸功於公平會黃主任委員於5月初赴印尼參與東亞競爭法高峰會時，親自出面與韓國姜主任委員洽商，方得其承諾予以安排。

王委員當日拜會係由姚組長全程陪同，於19日下午在下榻旅館碰面後，即驅車至位於首爾京畿道、果川市的中央洞地區。由於韓國中央政府重要機關均

設置於此地區，因此大廈林立、戒備森嚴，令人印象深刻。屆約定時間（下午4時整）由韓國公平會國際事務處官員引導至姜主委辦公室，由姜主委親自接見晤談。經寒暄後，王委員轉送公平會黃主任委員所致贈之禮品，並提出進行雙邊合作之意願，姜主委表示相當興趣，承諾未來將就此議題進一步磋商。最後王委員並與姜主任委員合影留念。

接著王委員與姚組長再與韓方進行工作會議，韓方由主任秘書姜大衡博士領銜，共計有9名官員（包括一位翻譯）與會。本次會議主要討論議題為韓國甫通過之公平法修正條文內容，以及實施公平法之經驗，尤其是有關寬恕政策與管制財團之特殊心得。由於討論議題事先已由公平會企劃處研擬，並先傳送韓方，因此韓方所提口頭應答以及書面資料，均頗適切。此階段會議進行得相當順利，共計約50分鐘，雙方與會人員（共11人）並合影留念。

王委員此次訪問，成果相當豐碩。至於此行之心得，深感韓國公平會在專業性與國際化程度方面，積極努力，成效頗佳，值得我國借鏡。此外在雙邊關係方面，希望未來能促成進一步合作。

（公平會王委員文字撰稿）

◆公平會參加第12屆國際競爭會議及第4屆國際競爭網絡年會報告

公平會張委員麗卿率企劃處杜視察幸峰代表參加於6月5日至6日假德國波昂(Bonn)舉行之第12屆國際競爭會議(12th International Conference on Competition)，及於6日至8日接續舉行之第4屆國際競爭網絡年會(4th Annual Conference of the International Competition Network)。會議經過如下：

一、第12屆國際競爭會議

- (一)本會議係由德國聯邦卡特爾署主辦，每兩年舉行一次，會議在卡特爾署署長Dr. Ulf Böge致開幕詞歡迎各國代表後，接著由歐盟競爭委員Ms. Neele Kroes及就歐盟競爭法及最新執法趨勢提出報告。
- (二)德國Rheinland-Pfalz聯邦首長兼聯邦廣播委員會主席Mr. Kurt Beck就德國媒體、有線電視及網路競爭提出報告。
- (三)會議接著進行專題討論，主題為「以競爭原則為立法及國家行為之指導方針(The Competition Principle as a Guideline for Legislation and State Action)」及「競爭主管機關之政治責任及角色

(The Responsibility of Politics and the Role of Competition Authorities)」。

二、第4屆國際競爭網絡年會

(一)6月6日下午2時舉行第4屆國際競爭網絡年會開幕儀式，由德國聯邦卡特爾署署長Dr. Ulf Böge致開幕詞，並由德國聯邦銀行總裁Prof. Dr. Axel Webber就德國財政政策、貨幣政策及分配政策與經濟發展做開幕專題演說。

(二)接著由歐盟競爭總署署長Mr. Phillip Lowe就卡特爾工作小組(Cartel Working Group)工作內容提出報告，並就「有效機構、有效制裁及法律豁免(Effective Institutions, Effective Sanctions and Legal Privilege)」、「虛擬跨國寬恕政策申請案(Hypothetical Multi-Jurisdiction Leniency Application)」等舉行議題進行專題討論。韓國公平交易委員會主任委員姜哲圭並於會中邀請各國派員參加預定於本(94)年11月8-10日假韓國舉行之卡特爾工作小組研討會。

(三)會議第2日(6月7日)上午由美國司法部反托拉斯署副署長Mr. Makan Delrahim代表結合工作小組提出報告，並分別由各工作分組就

下列議題提出報告：

- 1.結合指導原則工作手冊草案討論(Discussion Draft Mergers Workbook)。
- 2.調查技巧手冊(Investigation Techniques Handbook)。
- 3.矯正措施研究(Remedies Study)。
- 4.保密之拋棄(Waivers of Confidentiality)。
- 5.矯正措施及機關權力之建議作法(Remedies and Agency Powers Recommended Practices)。

(四)對管制產業之反托拉斯執法工作小組(Antitrust Enforcement in Regulated Sectors Working Group)接著就下列議題提出報告：

- 1.在銀行管制中逐漸增加競爭之角色(An Increasing Role for Competition in Regulation of Banks)。
- 2.反托拉斯及管制機構之相互關係(Interrelations between Antitrust and Regulatory Authorities)。

(五)6月7日下午由美國聯邦交易委員會主任委員Ms. Debora P. Majoras及韓國公平交易委員會主任委員姜哲圭代表競爭政策建置工作小組(Competition Policy Implementation

Working Group) 提出報告，並由各工作分組就下列議題進行討論：

1. 成功之技術援助 (Successful Technical Assistance)。
2. 管制機構獨立之觀點 (Aspect of Independence of Regulatory Authorities)。
3. 消費者關係 (Consumer Relations)。

(六)當日下午大會並就上開討論議題進行二次分組討論 (Breakout Sessions)，公平會張委員於分組討論中就公平會制訂「處理民用航空運輸業結合申報案件原則」及公平會修法將引進寬恕政策提出說明。

(七)會議第3日 (6月8日) 上午就下列議題進行討論：

1. 競爭政策施行 (Implementation)。
2. 參與ICN：對新成立之競爭主管機關之期望及挑戰 (ICN Participation: Expectations of and Challenges for Younger Competition Authorities)。
3. 分組討論及未來工作小組工作計畫。

(八)加拿大於會中提出增加電信工作小組計畫，除對各國電信事業解除管制進行瞭解外，並將挑選3-5個國家為研究對象，瞭解從產業管制到

全面競爭管制之最佳模式 (identify optimal approaches from sector regulations to comprehensive competition regulations)。

(九)南非競爭法庭主席Mr. David Lewis 邀請各國代表參加明(2006)年5月3日至5日於南非開普敦 (Cape Town) 舉行之第5屆年會。

三、會議最後由德國聯邦卡特爾署署長 Dr. Ulf Böge致閉幕詞，並宣布2007年年會將於俄羅斯聖彼德堡 (St. Petersburg, Russia)、2008年在以色列、2009年在瑞士舉行。

(企劃處杜幸峰撰稿)

◆各國競爭政策動態

□美國司法部反托拉斯署署長職務6月25日起由副署長巴奈特代理

美國司法部部長岡查雷斯(Attorney General Alberto R. Gonzales)於6月22日宣布，該部反托拉斯署副署長巴奈特 (Assistant Attorney General Thomas O. Barnett) 將於6月25日起代理署長乙職。原署長培特 (R. Hewitt Pate) 則於離職後重回律師界任職。

巴氏自2004年4月18日起擔任反托拉斯署副署長，負責民事執行 (Civil enforcement)。在其加入反托拉斯署

前，原為華府Convigton & Burling 律師事務所「反托拉斯及消費者保護業務小組（Antitrust and Consumer Protection Practice Group）」副主席，對反托拉斯業務、智慧財產權、電子商務、運動法律及公司守法計畫等業務十分熟稔。

巴氏於1985年以最優等成績畢業於耶魯大學，1986年取得倫敦政經學院經濟學碩士，1989年哈佛大學法學院優等成績畢業。歷任美國第四巡迴上訴法院法官助理、喬治城大學法學院兼任教授、維吉尼亞大學法學院高級反托拉斯研究班共同講師等職務。

（摘譯整理美國司法部新聞稿，企劃處杜幸峰）

□印尼商業監督委員會現任委員任期於6月6日屆滿

印尼商業監督委員會現任委員任期於6月6日屆滿，惟因新任期委員提名候選名單至6月8日始截止，可能需至9月方能完成國會同意程序，故現任委員可望延展任期至9月，俾利現階段業務繼續推動。

印尼商業監督委員會自1999年3月成立以來，已處理41件不公平競爭案件，其中23件已裁決，10件和解，其餘8件尚在處理。在23件已裁決案件裡，

有8件上訴最高法院審理中。

（摘譯整理6月1日雅加達郵報，企劃處陳俊廷）

□歐盟執委會於6月通過可口可樂公司所提終止妨礙競爭行為之承諾切結

本案可口可樂公司及其授權之裝罐廠（bottler，綜合簡稱為「可口可樂公司」）因要求其客戶簽署有關碳酸性飲料（carbonated soft drinks, CSD）之排他性銷售協定，提供以更多訂貨為條件之退款優惠及強制搭售等行為，涉嫌違反歐體條約第81條禁止之妨礙競爭行為，經執委會競爭總署展開調查已逾5年。該總署並在2004年9月29日，依自同年5月1日起實施之歐體條約第81及82條施行細則（Council Regulation (EC) No 1/2003 of 16 December 2002 on the implementation of the rules on competition laid down in Articles 81 and 82 of the Treaty，按，歐盟在2004年5月1日接納10個新會員國，新會員國自當日起須遵守歐體條約有關競爭之規範，歐盟爰在2002年12月16日即通過此一適用於所有會員國之施行細則，並規定自2004年5月1日起實施）第9條規定，啟動調查程序，即執委會對相關事業（undertakings）所提議結束其不法行為

之承諾（commitments），得經決議通過後賦予其法律拘束力，執委會並因此不採取其他法律行動。可口可樂公司在同年10月19日向執委會提出其承諾建議，經執委會審視研究，並經公告供各方評論後，在6月份經決議通過。

經查競爭總署公布之承諾切結，其重點如次：

- (一)適用區域範圍及效期：本切結適用於所有254個歐盟會員國及非會員之挪威與冰島，自2006年1月1日起生效，為期5年；倘可口可樂公司在本年6月30日後始接獲執委會通知之決議內容，其生效日則為接獲通知後之第10個月起；在切結有效期間內成為歐盟會員國者，亦適用本切結；
- (二)適用國家的定義：可口可樂公司在以上國家之一般零售管道（Take-Home Channel）或現場消費銷售管道（On-Spot Channel）之前一年市占率超過40%，且其市占率為其次最接近之競爭廠牌產品市占率2倍以上者，即屬適用本切結的國家；
- (三)禁止排他性之銷售協定：在本切結有效期間，可口可樂公司之客戶將可自由採購及販售任何其他廠牌之CSDs，該公司並不得以其客戶承諾不採購及銷售其他廠商之產品作為獲得支付或其他形式利益之前提條件；

(四)禁止排他性銷售協定之除外條款：可口可樂公司得參與具排他性質之政府採購競標及簽署該採購協定；另倘係私人企業之排他性質採購競標及採購協定，其協定有效期不逾5年，且在經過前3年後，其客戶在不受罰責限制之情形下，每年皆有權選擇終止該協定，則可口可樂公司得參與具排他性質之私人企業採購競標及簽署該採購協定；

(五)禁止以採購數量為條件之退款（rebates）條款：可口可樂公司不得提供以其客戶採購相同數量或更多數量產品為條件之退款條款；

(六)禁止品牌間之搭售：可口可樂公司不得以客戶必須採購其旗下其他品牌之CSDs為供貨條件，亦不得以客戶同意搭售或同意為其產品保留架位為獲得退款之條件；

(七)保留冷藏空間之限制：倘可口可樂公司提供其客戶免費之冷藏設備，且該客戶已設有其他能直接所及（direct access）以存取產品之此類設備，則可口可樂公司得要求其免費提供之設備僅儲存其品牌產品；倘其客戶並無其他能直接所及（direct access）以存取產品之此類設備，則其客戶可利用可口可樂公司免費提供設備之至少20%空間以自由儲存任何廠牌之產

品；倘客戶係以付費方式租用可口可樂公司之冷藏設備，其可利用該設備之至少20%空間以自由儲存任何廠牌之產品；

(八)罰則：倘可口可樂公司違反本切結，執委會可處以最高相當於其10%全世界營業額之罰款；

(九)簽署承諾切結之時限：在本切結生效後90天內，可口可樂公司將盡力確保獲其授權之裝罐廠簽署願受本切結拘束之協定，倘有裝罐廠未在該時限內簽署該協定，則可口可樂公司應在本切結生效起120天內以書面通知該裝罐廠終止授權生產協定；

(十)原有授權協定之處理：除新的授權協定應符本協定外，原有未到期之授權協定應在執委會接獲可口可樂公司與本切結有關之報告後，於本年底前修改完成以達符合；倘該報告在本年6月30日以後提出，則應在提出後9個月內修改完成俾達符合。

(消息來源：駐歐盟兼駐比利時代表處經濟組來函)

◆公平會處理重要案例

□臺北一恆春航線票證免背書轉讓聯合行為許可案

公平會於94年4月21日第702次委員

會議決議，立榮航空股份有限公司、華信航空股份有限公司與復興航空運輸股份有限公司申請臺北一恆春航線票證免背書轉讓聯合行為許可案，依公平交易法第14條第1項但書規定同意給予許可，許可有效期限至95年1月31日止。

本案公平會經徵詢航空主管機關交通部民用航空局之意見，並於委員會充分討論後認為，實施臺北一恆春航線票證免背書轉讓後，具有縮短飛航班距、提高載客率、降低飛行成本、增進經營效率及方便旅客搭乘等有益於整體經濟與公共利益之正面效益；而對於參進障礙、價格僵固、上下游市場之影響及消費者權益等限制競爭或不公平競爭之不利益尚不顯著。

但為避免申請人利用本聯合行為許可進行限制競爭或不公平競爭之行為，以及確保整體經濟利益大於限制競爭之不利益，公平會依公平交易法第15條第1項規定對申請人附加6項許可負擔：

- 一、申請人等無正當理由不得拒絕其他申請人要求退出或重新簽訂「機票免背書轉讓協議書」中「雙方拆帳金額」之協議。
- 二、申請人等於臺北一恆春航線除發行並銷售「免背書轉讓」機票外，應發行並銷售具有市場競爭機制及價格優惠之「不可背書轉讓」機票。

- 三、申請人等無正當理由不得拒絕其他事業依合理條件參與本聯合行為。
- 四、申請人等應自行決定臺北－恆春航線航空運輸服務之價格及其交易條件，不得透過本聯合行為許可，以契約、協議或其他方式之合意，共同決定臺北－恆春航線航空運輸服務之價格及其他交易條件。
- 五、申請人等於本聯合行為許可期間，在臺北－恆春航線若因而實施減班不得逾申請時已核定班次之20%。
- 六、申請人等應每半年將臺北－恆春航線之協議拆帳金額、雙方實際拆帳攤銷淨額、提供座位數、載客人數、載客率、票面價格、平均銷售單價、總銷售金額、免背書轉讓機票及不可背書轉讓機票之銷售比例等交易資料送公平會備查，俾瞭解並監督本件聯合行為例外許可之執行情形。

□大潤發流通事業股份有限公司違反公平交易法第24條規定案

公平會於94年5月19日第706次委員會議決議，大潤發流通事業股份有限公司濫用市場優勢地位，向供貨廠商不當收取附加費用之行為，違反公平交易法第24條規定，併處新台幣120萬元罰鍰。

公平會接獲供貨廠商檢舉指出，大潤發公司挾其優勢地位，依其單方制定之定型化契約，向供貨廠商不當收取高額附加費用，涉有違反公平交易法。案經公平會調查發現，大潤發公司除於契約中訂定按採購金額固定百分比分別計算各項附加費用金額外，契約中另訂有「最低贊助金額」，即不論大潤發公司當年度實際採購金額有無達到預估採購金額，供貨廠商至少須繳納予大潤發公司之附加費用。該「最低贊助金額」未考量供貨廠商在年度中因遭遇不可抗力因素致銷售金額發生變化，供貨廠商在期待與大潤發公司持續往來業務壓力下，不得不接受其交易條款，從而不論大潤發公司採購金額是否達到預估採購金額，供貨商均須繳納該附加費用，儼然成為保障大潤發公司最低獲利之條款，是該「最低贊助金額」之附加費用顯不合理。又部分供貨廠商可能因錯估市場情勢及產品初入市場知名度尚未建立等因素，致使銷售業績不如預期，或因斷貨、缺貨致實際銷售總金額未達預測銷售總金額，大潤發公司仍會於年底結算時扣除供貨廠商應支付之最低贊助金額，益證明大潤發公司有依據預估採購金額收取「最低贊助金額」之事實。按流通事業雖可向供貨廠商收取附加費用，惟該附加費用與促銷商品獲益之

間，須符合「比例性」原則。而依大潤發公司合約中「最低贊助金額」規定，卻呈現供貨廠商銷售商品情形愈不佳者，反須繳交較高比例之附加費用，超過供貨廠商可直接獲得之利益，尚難謂符合前揭「比例性」原則。

調查中亦發現，大潤發公司92年度營業額為179億餘元，於零售式量販店業之市場占有率約為12.5%。且該公司自85年核准設立以來，即積極開拓營業據點，迄今所經營之量販店數已有10餘家，為國內拓店數排名前3名之量販店業者。檢舉人92年與大潤發公司之交易金額，占渠總營業額44%，綜合大潤發公司相對於供貨廠商之營業規模及市場占有率、供貨廠商對大潤發公司於交易上之依賴程度，大潤發公司對於其供貨廠商應具有相對之市場優勢地位。大潤發公司恃其相對之市場優勢地位，未考量供貨廠商實際銷貨困境均依據預估採購金額收取「最低贊助金額」，向供貨廠商收取超過其可直接獲得利益之附加費用，係加諸供貨廠商額外負擔，增加供貨廠商營業成本，從而剝削其正常經營利潤，且係利用供貨廠商處於期待維持既有業務關係之壓力下，迫使其負擔該等附加費用，而使市場競爭本質受到傷害，其行為已具有商業競爭倫理之非難性，足以影響市場交易秩序，業已違

反公平交易法第24條之規定，決議處大潤發公司新臺幣120萬元罰鍰。

□聯合報、經濟日報、民生報、聯合晚報及星報等5事業向公平會申報結合案

公平會94年5月19日第706次委員會議決議，聯合報股份有限公司、經濟日報股份有限公司、民生報股份有限公司、聯合晚報股份有限公司，以及星報股份有限公司等5家事業因吸收合併而結合，依公平交易法第12條第1項規定，不禁止其結合。

聯合報股份有限公司、經濟日報股份有限公司、民生報股份有限公司、聯合晚報股份有限公司及星報股份有限公司等5家事業原本即為關係企業，並設有總管理處。渠等為促進集團資源及人員之整合，提昇營運績效及管理效能，擬進行合併，合併後聯合報股份有限公司為存續公司，經濟日報股份有限公司等4家事業為消滅公司，係純屬關係企業內部整併，所有消滅公司僅法人主體消滅，惟全數參與結合事業之品牌、產品及商標均將予以保留。另據公平會調查資料顯示，聯合報股份有限公司等參與結合事業於我國報業市場之占有率因結合而超過整體報業市場三分之一，已達公平交易法第11條第1項第1款規定之

結合申報門檻，爰受理聯合報股份有限公司等5家事業於結合前所提出結合申報案。

目前我國報業市場家數眾多，且國內媒體集團不在少數，如自由時報集團及壹傳媒集團等，另不乏同時擁有電子媒體及平面媒體之傳媒集團，如東森媒體集團、中國時報集團及TVBS集團等，預期未來媒體集團出現之可能性仍高；加以本案參與結合事業皆係以報紙發行及廣告為業之公司，且原本即為關係企業，故結合後因報業競爭家數眾多，應不致減少報業市場競爭程度。至廣告市場，據查參與結合事業在廣告市場之占有率約為10.32%；因廣告市場尚包含報紙以外之無線電視、有線電視、雜誌及廣播等4大媒體，顯見市場供給者眾多，是本案參與結合事業結合後，亦不致減損廣告市場之競爭。復因本案無論是報業市場或廣告市場，尚無特殊參進障礙，故公平會於審理後認為本結合案之整體經濟利益應大於限制競爭之不利益，故依公平交易法第12條第1項規定，不禁止其結合。

□寶盛開發、寶閣建設及住易實業公司 違反公平交易法第21條規定案

公平會於94年5月26日第707次委員會議決議，寶盛開發股份有限公司、寶

閣建設股份有限公司、甲山林廣告股份有限公司及住易實業股份有限公司被檢舉銷售「敦南水都湯泉」預售屋廣告不實，違反公平交易法第21條規定，並各處新台幣80萬元罰鍰。

查寶盛公司、寶閣公司及住易公司等事業以不實廣告銷售「湯泉」預售屋，於該建物廣告上就夾層設計及陽台圖示，為虛偽不實及引人錯誤之表示，涉有違反公平交易法第21條規定之情事。案經公平會調查結果，系爭建物之部分平面圖所載之「1層夾層平面圖（傢俱配置圖）」上載有3間臥室及1間浴室之圖示，惟依該建物建造執照工程圖及使用執照竣工圖記載，其建物合法申請並獲許可興建之「1層夾層」範圍，僅限於其中1間臥室及浴室，消費者如於建商取得建物使用執照交屋後，進行2次施工，依該1層夾層平面圖（傢俱配置圖）施作3房1衛浴之「夾層」，即違反建築法規定，將遭受罰鍰及勒令停工或強制拆除之處分，被處分人之廣告使消費者誤認該建築物已合法申請，並獲許可興建包含3房1衛浴之「1層夾層」，進而誤認可以較低之價格購買到較多之坪數。此外，依該建案之平面圖所示內容，尚有與建物工程圖及竣工圖所載「陽台」部分不符，使消費者誤認「陽台」所在位置為室內（1層臥室）之一

部分；或可於將來2次施工作為「主臥室」使用等情形，致消費者可能因違反建築法之規定而遭受罰鍰及勒令停工或強制拆除之處分。

據上，被處分人於廣告宣稱「總價490萬買30幾坪大3房」，然其顯然未能給付合法之3房（1間主臥室及2間臥室）予消費者，其所為廣告不實之責，洵堪認定，且不得僅以其已於廣告上載明「僅供參考」或「參考圖」字樣，或業於房屋預定買賣契約書附圖之相關標示而主張免責。本案公平會即據上述調查結果，經審酌被處分人違法行為之動機、目的、違法後懊悔實據及配合調查等情狀後，依公平交易法第41條前段規定，命渠等立即停止違法行為，並各處新臺幣80萬元罰鍰。

□主動調查桃園縣轄屬醫療診所聯合調漲掛號費違反公平交易法第14條規定案

公平會94年6月2日第708次委員會議審議，桃園縣轄屬醫療診所聯合調漲掛號費，違反公平交易法第14條第1項規定。

本案係93年11月14日媒體報導桃園縣676家診所聯合調漲掛號費後，公平會即展開主動調查。按醫療法第21條規定：「醫療機構收取醫療費用之標準，

由直轄市、縣(市)主管機關核定之。」復依行政院衛生署表示：「按醫療法第21條……所稱醫療費用，係指醫療上所發生之費用而言。有關掛號費雖為醫療機構之收費，惟其並非醫療上所發生之費用，係屬行政管理費用，而不屬於醫療法第21條所稱之醫療費用，其由醫療機構自行訂定標準收取，不需經過衛生主管機關核定。」故醫療機構對於掛號費之收取，雖屬個別醫療機構之營業自由範疇，惟倘有違反市場交易秩序或公平競爭者，仍有公平交易法之適用。

公平會經調查後認為，桃園縣醫師公會因部分會員反映要求調漲掛號費，於93年10月13日發函各診所，徵詢會員意見，並彙整會員反映意見，決定自93年11月15日起，將掛號費從50元調漲至100元，中壢市各診所則係自93年11月5日起調漲掛號費，並提供「調漲掛號費公告」，積極促成各診所共同調漲掛號費，約束各診所自由決定掛號費之金額，使其掛號費趨於一致，而減少民眾選擇空間，致削弱市場之競爭機能，已足以影響桃園縣西醫醫療服務供需之市場功能。雖桃園縣醫師公會表示其僅係建議會員調漲價格，而並未強制，惟公平交易法對於聯合行為之規範，除以契約及協議達成合意者外，尚包含因意思聯絡而事實上可導致共同行為之其他方

式之合意。

桃園縣醫師公會基於主導地位，發函徵詢會員診所意見，決定調漲掛號費之時間及金額，提供調漲掛號費公告，發函建議各診所將掛號費從50元調漲至100元，積極促成各診所共同調漲掛號費，而約束會員營業活動自由，限制市場自由競爭，足以影響桃園縣西醫醫療服務供需之市場功能，核屬公平交易法第7條所稱之聯合行為，違反公平交易法第14條第1項本文規定，處新臺幣300萬元之罰鍰，並命停止違法行為。

□居大建設股份有限公司違反公平交易法第21及第24條規定案

公平會於94年6月16日第710次委員會議審議，居大建設股份有限公司被檢舉銷售新第來亨建築NO.61「寶鑽新第」建物廣告不實且侵害契約審閱權之行為，分別違反公平交易法第21及24條規定。

本案「寶鑽新第」（新第來亨建築NO.61）建物廣告之文字案稿載明「總價578萬 自備69萬 辦公書房+主臥房+和室+客廳」及「總價708萬 自備84萬 辦公書房+大主臥房+禪坐和室+採光客廳+採光玄關+露台」，並有樓中樓樣品屋圖片，而居大公司於預售階段時即以繪製有上、下層圖示之傢俱配置參

考圖輔作施作夾層設計向購屋人說明，而於取得使用執照後，雖未再使用前揭傢俱配置參考圖，然仍以帶領購屋人參觀有上、下層裝潢設計之完工待售實品屋。上述宣傳品及實品屋均足使消費者誤認被處分人系爭建築物，為符合建築相關法令，惟本建案未經臺北市政府工務局核准設計施作夾層，倘擅自增建夾層，將違反建築法相關規定。復查檢舉人與居大公司對於是否有於93年6月使用系爭廣告雖各執一詞，惟居大公司於答辯自始並未否認有使用系爭廣告，且無法提出92年4月起至93年底止之期間所使用之宣傳品以資佐證，再者倘居大公司並未散發系爭廣告，則檢舉人如何取得該公司1年多前所印製使用之廣告。另檢舉人雖於不動產買賣契約書上簽名表示了解施作夾層設計之風險，然廣告就商品所為之表示或表徵當與事實相符，為避免消費者受不實廣告之誤導前往交易致權益受損，並使同業競爭者喪失與之交易之機會，事業對廣告內容，不因其在廣告上或契約中另為補充、補正說明而得主張免責，因此居大公司尚難以定型化契約方式，排除應負廣告不實之責任。是系爭廣告已足使消費者誤認系爭建築物之夾層設計為合法興建、可合法取得夾層使用空間，進而誤認可以較低之價格使用較多坪數，惟

該夾層設計建物係違法建築，依法將有查報拆除之虞，居大公司於廣告上就夾層設計為虛偽不實及引人錯誤之表示，核已違反公平交易法第21條第1項規定。

本案並於調查中發現，購屋人與居大公司簽訂不動產買賣契約書後，居大公司隨即表示在未付清「簽約款」前（即貸款金額以外之餘額）由該公司保管該契約書，或以購屋人未付清價金為由拒絕讓其攜回契約書。居大公司以暫代保管該契約書為由，要求購屋人須再給付一定金額後（依情形為定金以外之餘額或定金與貸款金額以外之金額），始將不動產買賣契約書交付予購屋人，不但可藉已取得部分房屋價金之優勢，迫使購屋人儘快自動繳交定金以外之餘款，並使購屋人於交付該筆金額前礙難行使權利，居大公司以其交易上優勢地位，利用購屋人在交易上相對弱勢地位，為足以影響交易秩序之顯失公平行為，核已違反公平交易法第24條規定。

公平會經審酌居大公司違法行為之動機、目的、預期不當利益、對交易秩序之危害程度、持續期間、所得利益，及事業規模、經營狀況、市場地位、以往違法情形、違法後懊悔實據及配合調查等情狀後，依公平交易法第41條前段規定，併處新臺幣160萬元罰鍰。

三、會務活動

- ◎ 5月5日赴文藻外語學院辦理公平交易法一日訓練營活動。
- ◎ 5月7日配合行政院消保會於台北捷運淡水站廣場，舉辦「2005年消費新生活系列」健康園遊會，設置公平交易法宣導攤位。
- ◎ 5月10日於高雄市長青綜合服務中心，舉辦「多層次傳銷法令暨案例宣導活動」。
- ◎ 5月10日召開「行政院公平交易委員會對於電話行銷案件之處理原則（草案）」公聽會。
- ◎ 5月10日召開「行政院公平交易委員會對於薦證廣告之規範說明（草案）」公聽會。
- ◎ 5月10日於競爭政策資料及研究中心舉辦「第5場公平交易法重要案例研討會」。
- ◎ 5月11日公平會人員赴高雄縣中庄國中對該校教職員宣導公平交易法。
- ◎ 5月12日公平會人員赴高雄縣燕巢國中對該校教職員宣導公平交易法。
- ◎ 5月17日公平會人員赴屏東商業技術學院辦理公平交易法一日營訓練活

動。

- ◎ 5月19日於國立臺灣師範大學綜合大樓509國際會議廳，舉辦「多層次傳銷法令暨案例宣導活動」。
- ◎ 5月24日、6月7日、28日舉辦「94年度對多層次傳銷事業之行政人員暨高階參加人辦理多層次傳銷法令暨案例研析宣導活動」。
- ◎ 5月24日邀請信義房屋薛總經理健平演講「不動產交易實務及未來發展」。
- ◎ 5月24日舉辦「對電視及網路不實廣告重點督導計畫」座談會。
- ◎ 5月26日舉辦「主要國家結合審查實體判斷標準及考量因素」研討會。
- ◎ 5月28日與育達商業技術學院共同舉辦「公平交易法上『聯合行為』相關問題理論與實務之探討研討會」。
- ◎ 5月16日、17日辦理「94年度多層次傳銷事業普查人員專精講習及永續發展訓練課程」。
- ◎ 5月23日、24日辦理「94年度服務中心輪值人員專精講習」。



- ◎ 6月2日辦理「94年度對各地區實施多層次傳銷法令暨案例」宣導活動。
- ◎ 6月3日、7日、10日、14日辦理「公平交易法對油品市場之規範及案例解析」宣導說明會。
- ◎ 6月3日、7日、10日及14日辦理「對於不動產經紀業之規範」宣導說明會。
- ◎ 6月7日、28日辦理「94年度針對多層次傳銷事業之行政人員暨高階參加人辦理多層次傳銷法令暨案例研析」宣導活動。

- ◎ 6月15日辦理「金融管制與市場競爭研習營」。
- ◎ 6月17日辦理「對電視及網路不實廣告規範」宣導說明會。
- ◎ 6月17日、24日辦理「對於國民中小學教科書銷售行為之規範說明」宣導說明會。



- ◎ 6月20日、21日辦理「石化產業與市場競爭研習營」。
- ◎ 6月21日、22日辦理「我國農業與影音產業相關競爭議題面面觀研習營」。
- ◎ 6月27日、28日辦理「經濟管制與市場競爭研習營」。
- ◎ 5、6、7月競爭中心辦理之專題演講如下：

日期	講座	講題
94年5月17日 (場次：9405-161)	陳副教授愛娥 (台北大學法學系)	行政罰法之立法構想與具體形塑
94年6月14日 (場次：9406-162)	黃教授美瑛 (台北大學經濟系)	台灣金控公司之系統風險衡量及效率分析
94年7月12日 (場次：9407-163)	鄭院長中人 (世新大學法學院) 王委員文宇 (行政院公平交易委員會)	從經濟觀點談智慧財產權的定位與保障方式

四、國際交流

- ◎ 5月23日至25日公平會卓科長秋容、張科員心怡參加於韓國濟州舉行之APEC「競爭政策與解除管制工作小組會議(CPDG)」。
- ◎ 5月28日至6月4日公平會王委員文宇、葉科長寧、徐視察宗佑、劉視察紹貞參加於法國巴黎舉辦之OECD「競爭委員會」6月份會議。
- ◎ 6月5日至8日公平會張委員麗卿、杜視察幸峰參加於德國波昂舉行之ICN年會及第12屆國際競爭會議。



- ◎ 6月10日協辦法國在台協會舉行之「政府與民間共同參與公共建設研討會」，公平會黃主任委員並於會中致詞。



- ◎ 6月20日美國商會（American Chamber of Commerce in Taiwan）智慧財產與授權委員會（Intellectual Property and Licensing（IPR）Committee）主席Mr. Jeffrey R. Harris就仿冒及商品外觀等智慧財產權保護事項拜會公平會。
- ◎ 6月22日公平會葉科長寧參加國際經貿策略聯盟布局工作小組第12次會議。

◎ 6月29日日本交流協會人員拜會公平會。



五、案件統計

94年1至6月公平會收辦之公平交易案件計913件，其中檢舉案820件，申請聯合案2件，申報結合案30件，請釋案61件。截至94年6月底，公平會收辦案件達2萬6,882件，經處理結案2萬6,432件，結案率為98.33%。

收辦案件統計

單位：件

	總計	檢舉案	申請聯合案	申請或申報結合案	請釋案
總計	26,882	18,338	129	6,165	2,2502
81年	1,296	1,039	12	13	232
82年	1,567	1,243	9	112	203
83年	2,020	1,499	11	262	248
84年	2,486	1,768	2	435	281
85年	2,234	1,636	12	334	252
86年	2,277	1,480	23	561	213
87年	2,444	1,335	13	863	233
88年	2,757	1,522	7	1,064	164
89年	2,697	1,372	12	1,187	126
90年	2,556	1,381	4	1,089	82
91年	1,387	1,186	8	132	61
92年	1,100	999	12	50	39
93年	1,148	1,058	2	33	55
94年 1-6月	913	820	2	30	61

說明：公平交易法於91年2月8日修正，結合申請許可制改為申報異議制，91年132件結合案中43件為申報案。

六、重要公告

◆專題演講預告

日期	講座	講題
94年8月30日 (場次：9408-164)	梁院長國源 (寶華綜合經濟研究院)	油價展望與景氣循環
94年9月6日 (場次：9409-165)	黎校長建球 (輔仁大學)	生活哲學

演講時間：下午2時30分至4時30分。

地點：台北市中正區北平東路30號2樓。

免費報名入場參加，洽詢及報名專線：(02) 2397-0339分機204洪先生。

◆出版訊息

94年5、6月份，公平會編印出版的出版品或刊物包括：

1. 93年多層次傳銷案例彙集/行政院公平交易委員會，民94，出售：定價新台幣150元。
2. 中華民國93年台灣地區多層次傳銷事業經營概況調查報告/行政院公平交易委員會，民94，查閱。
3. 公平交易法相關法規及行政規則彙編/行政院公平交易委員會，民94，查閱。
4. 行政院公平交易委員會工作成果報告－中華民國93年/行政院公平交易委員會，民94，查閱。

為配合經濟自由化及國際化之國際發展趨勢，公平交易法於民國 81 年 2 月 4 日正式施行，本會亦依法成立，職司執行公平交易法之任務。

公平交易法之施行，象徵我國競爭政策時代的來臨，尤其配合建構我國成為亞太營運中心的政策，未來我國經濟政策之主軸將以「競爭政策為主、產業政策為輔」，以迎接國際經濟發展的強大挑戰。另就國際趨勢而言，競爭政策之制定與執行已漸成為近年世界領導國家共同關注之焦點，而各國競爭政策之調和已成為當前國際經貿之主要議題。

有鑑於當前國際經貿情勢的新發展，本會爰於民國 86 年 1 月 27 日設立「競爭政策資料及研究中心」，以彙集國內外競爭政策資料，提供國內各界有關競爭政策之專業資訊服務及政府機構擬定相關政策之參考，本中心亦期能更進一步提供全球各界人士有關競爭法及政策之研究資訊，以積極服務國際社會。

「競爭政策資料及研究中心」開放時間
週一至週五 上午9時至下午5時
國定假日及例假日不開放

地 址：台北市北平東路30號2樓

服務電話：(02) 2397-0339, 2327-8129

網 址：www.ftc.gov.tw

發行人：黃宗樂

總編輯：辛志中

執行編輯：蔡惠琦

印 刷：科藝彩色製版印刷有限公司

地 址：台北市大理街157號3樓之2

行政院公平交易委員會競爭政策資料及研究中心
Competition Policy Information and Research Center, FTC, R.O.C.



行政院公平交易委員會
競爭政策資料及研究中心
台北市北平東路30號2樓
**Competition Policy Information and
Research Center, FTC, Taiwan(ROC)**
2F, 30 Peiping East Road, Taipei, Taiwan(ROC)

ISSN 1560-3784



9 771560 378007

GPN:2008600012

工本費：新台幣16元

國內郵資已付
台北中聯郵局
許可證
台北字第12865號
中華郵政台北字
第5976號執照
登記為雜誌交寄

(限向郵局窗口交寄)

雜誌