

國立交通大學

管理學院碩士在職專班

運輸物流組

碩士論文

唱片業共同配銷達成條件之研究-

以個案公司為例

A Study on the Formation of Logistic Alliance in  
Record Industry: For the Case of W Company

研究生：劉菁菁

指導教授：黃台生 教授

中華民國九十四年六月

唱片業共同配銷達成條件之研究-以個案公司為例

Formation of Logistic Alliance in Record Industry:  
For the Case of W Company

研究生：劉菁菁

Student : Ching-Ching Liu

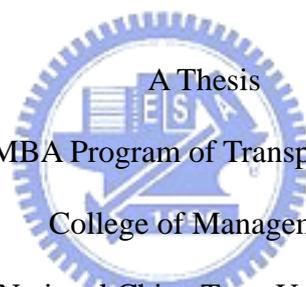
指導教授：黃台生教授

Advisor : Professor Tai-Sheng Huang

國立交通大學

管理學院碩士在職專班運輸物流組

碩士論文



Submitted to MBA Program of Transportation and Logistics

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Transportation and Logistics

June 2005

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

## 摘要

近年來台灣區的唱片產業在數位音樂以及盜版的影響下，實體音樂產品的銷售面臨急遽下滑的趨勢，在此產業生態變動而唱片發行公司的生存面臨極大挑戰的環境背景下，主要的唱片發行公司在倉儲、配送、收款等後勤作業已有策略聯盟的個案形成，本研究係透過個案研究的方式，針對參與公司在競合關係下的共同配銷考量因素進行探討，進而歸納出唱片業共同配銷的達成條件。

本研究透過深度訪談參與共同配銷個案成立之主要成員以及攸關的參與公司管理階層歸納出唱片業共同配銷的達成條件如下：

1. 參與共同配銷的動機在於規模經濟以及分攤風險，策略夥伴的選擇條件在於合作經驗及規模。
2. 參與公司僅能就非核心競爭力的業務範圍進行合作，參與公司基於對唱片產業後勤作業其特殊性及複雜性的共同認知，以共同成立獨立公司的方式進行合作而不委由第三者來處理其後勤作業。
3. 參與公司的權利義務關係建立是基於公平的考量，參與公司與個案公司的管理機制目的在於維持其本身營運的獨立性。
4. 共同配銷對於參與公司的內部影響為作業簡化、降低成本以及提昇內控，對於外部的影響為提昇與通路的協商能力及唱片後勤作業的效率。
5. 參與公司的策略聯盟算是成功的個案，參與公司對於合作的現況均表示滿意，個案公司雖然在名義上為獨立公司但在發展上並無屬於自己的未來，完全取決於參與公司個別營運及合作關係的演變。

關鍵字：共同配銷、後勤作業、策略聯盟、競合關係、唱片業

Formation of Logistic Alliance in Record Industry: For the Case of W Company

Student: Ching-Ching Liu

Advisor: Professor Tai-Sheng Huang

MBA Program of Transportation and Logistics College of Management

National Chiao Tung University

## ABSTRACT

Under the impact of digital music and piracy, the sales of physical music products have declined dramatically in recent years. Major record companies in Taiwan have built a strategic alliance in logistic field to face the challenge of environment change. This thesis is a research on the formation of logistic alliance in record industry by means of case study on W company.

Through interviewing the members who anticipated in the logistic alliance project and the management team of the record companies in the case, this study concludes the conditions of the formation as following:

1. The motivations of the record companies to join the logistic alliance are the benefits of economic scale and risk sharing. The logistic cooperation experience in other territories and the company scale would be major criteria in choosing alliance partners.
2. The scope of the cooperation is restricted within the business not related to core competence of the joined partners. The complexity and specialty of record industry's logistics made the joined partners form an individual company to achieve the objectives rather than outsourcing the logistics to third parties.
3. All the rights and obligations of the joined partners in the alliance relationship are base on the concern of fairness in the cooperation while all the management mechanisms between the joined partners and the new built logistic company are to maintain the independency of all the joined partners.
4. The major inner benefits of this logistic alliance are simplifying workflows, saving cost and improving the internal control of the joined companies. The outer benefits are to promote the negotiation ability with the sales channels and to increase the efficiency of record industry's logistics.
5. Though the alliance is successful, the further development and future of the new built logistic company completely depend on the development of joined companies and the cooperative relationship between the jointed partners.

Key words : Logistic Alliance 、 Co-opetition 、 Record Industry

## 謝 誌

兩年的在職碩士班生活隨著論文的完成即將步入尾聲，回想起兩年來的點滴與甘苦，心裡的感受是滿溢的，除了多一分自我肯定與成長之外，這一路走來多虧許多良師、益友的幫助以及家人的支持，才得以使工作、課業兩頭忙的生活得以順遂度過。

首先，論文的完成最要感謝的是恩師 黃台生教授，感謝黃老師在兩年專班生涯中給予的照顧，以及論文研討過程中的耐心指導與鼓勵，總是記得被黃老師一語驚醒那種茅塞頓開與重拾信心的感受，而課業之外，黃老師也給予許多受用一輩子的人生啟發，在黃老師的指導下，兩年來真的獲益良多；同時，承蒙 陳武正博士以及 鄭光遠博士於口試期間的指導，使得論文的呈現得以更周延。

另外，特別要感謝的是於百忙中不吝接受訪談給予指導的滾石唱片段總經理、廖副總、夏副總、王財務長、李經理，EMI 唱片的王財務長、BMG 唱片的任總經理、蘇財務長，SONY 音樂的蔣財務長，以及樂伯斯物流公司的蔡總經理、李財務長，還有我親愛的財務部同事們，有你們的寶貴意見及支持，才使得繁重的課業及學位論文得以順利完成。

經過一段社會歷練之後重回學生生活，收穫真的與大學時期不同，尤其在專班中結識許多不同領域而志同道合的朋友真的非常難得，謝謝你們一路走來的支持與鼓勵，讓日子在蠟燭兩頭燒的辛苦之餘，增添許多甘甜與歡樂。

其次，要感謝的是從報考到畢業，兩年多來始終不厭其煩陪在身旁給予叮嚀與支持的統立，有你的陪伴，我想我已有足夠的信心與勇氣和你一起迎接下個階段的人生。

最後僅將此論文獻給我摯愛的父母及兄長，感謝父母三十多年來不辭辛勞的照顧及開明的教誨，以及向來對我疼愛有加的兄長，有你們的照顧及支持，讓我有最溫暖的避風港，同時也有智慧與勇氣面對人生的挫折與挑戰。

菁菁 謹誌

2005 年 7 月 13 日 於中壢

# 目 錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
謝 誌.....	III
目 錄.....	IV
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的與課題.....	1
1.3 研究範圍 .....	2
1.4 研究架構 .....	3
1.5 研究方法 .....	3
1.6 研究流程 .....	4
1.7 論文章節介紹.....	5
第二章 文獻探討.....	7
2.1 音樂產業之特性 .....	7
2.2 台灣唱片產業現況.....	7
2.3 策略聯盟之相關研究.....	9
2.4 競合關係之相關研究 .....	18
第三章 唱片業產業特性及個案公司現況 .....	22
3.1 音樂產品之產製及配銷作業.....	22
3.2 個案公司成立背景及過程.....	24
3.3 個案公司之業務範圍及運作機能.....	27
3.4 參與公司與個案公司之管理機制.....	30
第四章 參與公司考量因素之調查.....	32
4.1 參與公司考量因素研擬.....	32
4.2 訪談設計及訪談過程.....	33
4.3 訪談結果： .....	38
4.3.1 參與公司-滾石國際音樂(股)公司(ROCK)：.....	38
4.3.2 參與公司-科藝百代唱片(股)公司(EMI)：.....	43
4.3.3 參與公司-博德曼(股)公司(BMG)：.....	46

4.3.4 參與公司-新力哥倫比亞唱片(股)公司(SONY) : ..... 48

第五章 參與公司考量因素分析 ..... 53

5.1 參與公司考量因素之比較 ..... 53

5.2 個案公司達成條件..... 59

第六章 結論與建議..... 63

6.1 結論..... 63

6.2 研究建議 ..... 65

參考文獻..... 66

附錄： 訪談資料整理..... 71

作者簡歷..... 103



## 圖目錄

圖 1.1 唱片市場與研究範圍 .....	2
圖 1.2 音樂產業價值鏈與研究範圍 .....	2
圖 1.3 研究架構圖 .....	3
圖 1.4 研究方法 .....	4
圖 1.4 研究流程圖 .....	5
圖 2.1 價值網.....	19
圖 3.1 音樂產品產製圖.....	22

## 表目錄

表 2.1 台灣正版唱片市場銷售統計表(IFPI 台灣 2004).....	8
表 2.2 台灣唱片盜版比例(IFPI 台灣 2004).....	8
表 2.3 策略聯盟定義彙整表.....	9
表 2.4 互補者與競爭者之定義.....	19
表 3.1 作業分類表.....	29



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

依據國際唱片交流協會(IFPI)的統計,2003 年全球音樂市場銷售連續第四年萎縮,降幅達 7.6%,市場規模減為 320 億美元;這令人怵目驚心的統計數字,說明了唱片產業正持續面臨著全球性的劇烈變化,而對台灣區而言,市場規模的萎縮程度尤甚於全球市場的下滑趨勢。究其原因,主要有以下兩者:

首先是盜版嚴重侵蝕著唱片業的問題,依據 IFPI Taiwan 的統計,唱片盜版率由 1997 年的 17%逐年攀升至 2001 年的 48%、2002 年的 47%,雖然 2003 年在各方宣導及查緝的努力下,略為下降至 42%,但銷售金額仍高達 131.8 億台幣,近乎正版市場價值的 3 倍。

其次係數位音樂的興起,自從 1997 年起 MP3 開始被廣泛運用在網頁上,使得音樂下載變得輕而易舉,數位音樂對於傳統唱片產業的衝擊開始愈演愈烈,這衝擊的嚴重程度可以從 1997 年以來至今,實體銷售金額逐年大幅下降的現象得到印證。

在此產業生態變動的背景下,台灣地區之主要唱片發行公司,其後勤作業如倉儲、配送、收款等業務,已有共同配銷的個案形成,本研究基於對近年來唱片產業面臨的衝擊及威脅的深刻體認,同時認為個案中主要唱片公司之間既競爭又合作的關係有其值得探究之處,此外,由於參與共同配銷的公司皆屬於台灣區唱片市場的要角,其合計之市場佔有率超過整體市場之百分之六十,因此這樣的共同配銷個案對於唱片產業應有相當的代表性及策略意涵,本研究基於這樣的觀察而引發研究之動機,希望能透過此一共同配銷個案的研究,探討參與公司對於共同配銷的考量因素,進而探討唱片業共同配銷的達成條件。

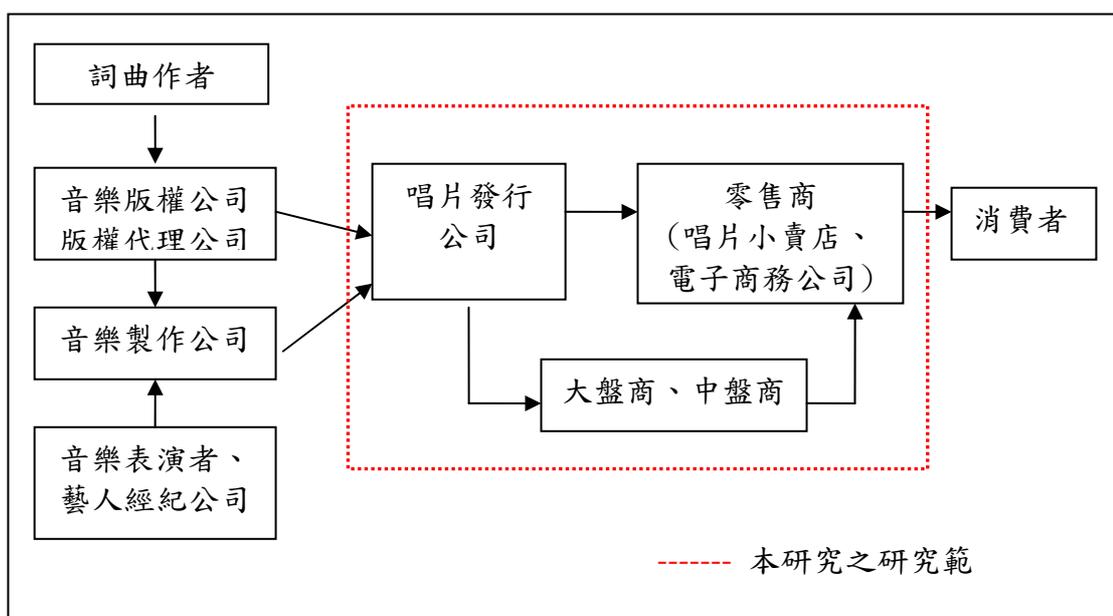
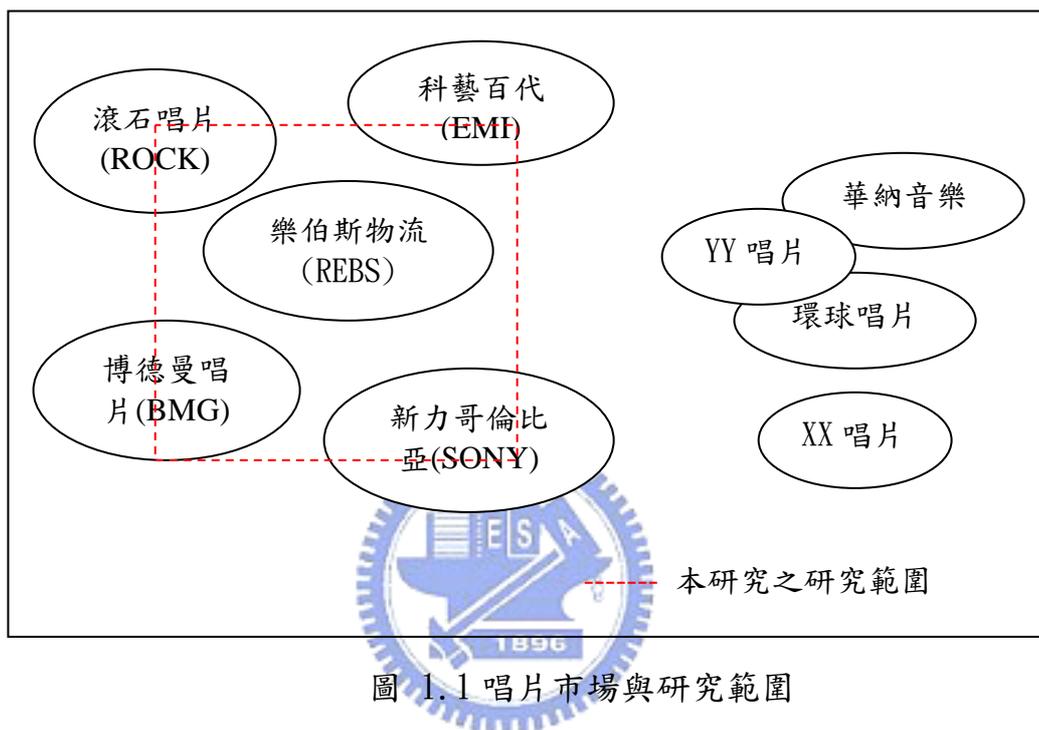
## 1.2 研究目的與課題

基於前述之研究動機,本研究計畫透過個案研究的方式進行下列課題的探討,進而達到對唱片業共同配銷的達成條件進行探討的研究目的,探討之課題如下:

1. 探討參與公司共同配銷的動機及策略夥伴選擇條件。
2. 探討參與公司共同配銷合作範圍之取捨條件及其合作方式。
3. 探討參與公司的權利義務及與個案公司的委外管理機制。
4. 探討共同配銷對於參與公司的影響。
5. 探討共同配銷的維持及未來方向。

### 1.3 研究範圍

本研究以目前台灣區四大主要唱片發行公司(滾石唱片(ROCK)、科藝百代唱片(EMI)、博德曼唱片(BMG)、新力哥倫比亞唱片(SONY))及其共同成立之共同配銷個案公司(樂伯斯物流(REBS))為研究範圍,進行前述各項課題之研究。下圖 1.1 為本研究之研究範圍,與整體唱片市場關係之示意圖,下圖 1.2 為本研究之研究範圍與唱片產業價值鏈之關係:



## 1.4 研究架構

本研究之研究架構，以唱片產業之特性、策略聯盟及競合關係等相關理論文獻為研究思考基礎，並藉由對於個案公司(樂伯斯物流)現況包括其成立過程、業務範圍、運作機能等的觀察與瞭解，以及針對參與公司(滾石唱片、科藝百代、博德曼、新力歌倫比亞)相關參與考量因素，包括參與動機、夥伴選擇、合作範圍、合作方式、權利義務、委外管理、內部影響以及策略聯盟維持等之調查，進而探討共同配銷的達成條件，研究架構如下圖(圖 1.3)所示：



圖 1.3 研究架構圖

## 1.5 研究方法

依據本研究之研究目的與擬探討之課題，在前述之研究架構下，首先以資料蒐集與整理的方法探討唱片產業之特性以及其配銷作業方式，同時也針對唱片通路的現況、唱片公司與唱片通路之合作方式以及個案公司成立的過程進行了解，其次就蒐集之資料以及相關之文獻理論架構設計訪談大綱，並以參與個案公司成立之參與公司所屬相關人員以及個案公司之管理階層為深度訪談對象，藉以進行參與公司共同配銷考量因素之調查，同時也進一步瞭解個案公司的實際運作狀況，進而歸納上述之調查及研究以演繹法，探究唱片業共同配銷達成的條件。研

究方法如下圖(圖 1.4)所示：

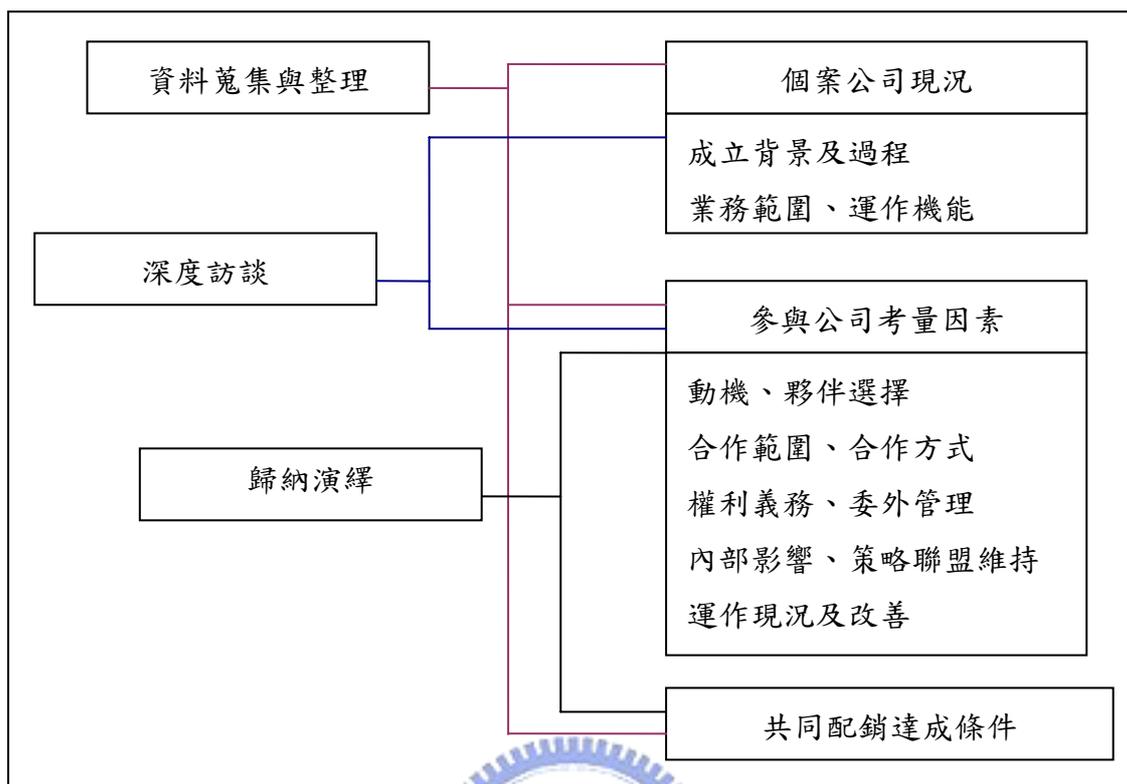


圖 1.4 研究方法

## 1.6 研究流程

本研究之進行流程首先就研究之背景進行瞭解、並確定研究動機，其次確定研究之目的及範圍，始進行相關文獻、資料之蒐集及整理，進而以取得之資料進行唱片產業特性及現況的描述，其次則將個案公司之成立過程、業務範圍、運作機能以及參與公司與個案公司間的管理機制加以說明；藉由上述之整理，研擬參與公司針對共同配銷之考量因素，並設計訪談大綱、進行相關人員之訪談，以及訪談結果整理，而後將訪談取得之參與公司考量因素資料加以分析比較，進而歸納出個案公司之達成條件，再藉由研究課題之架構將本研究之結論亦即唱片業共同配銷之達成條件加以說明、呈現。本研究之研究流程如下圖(圖 1.5)所示：

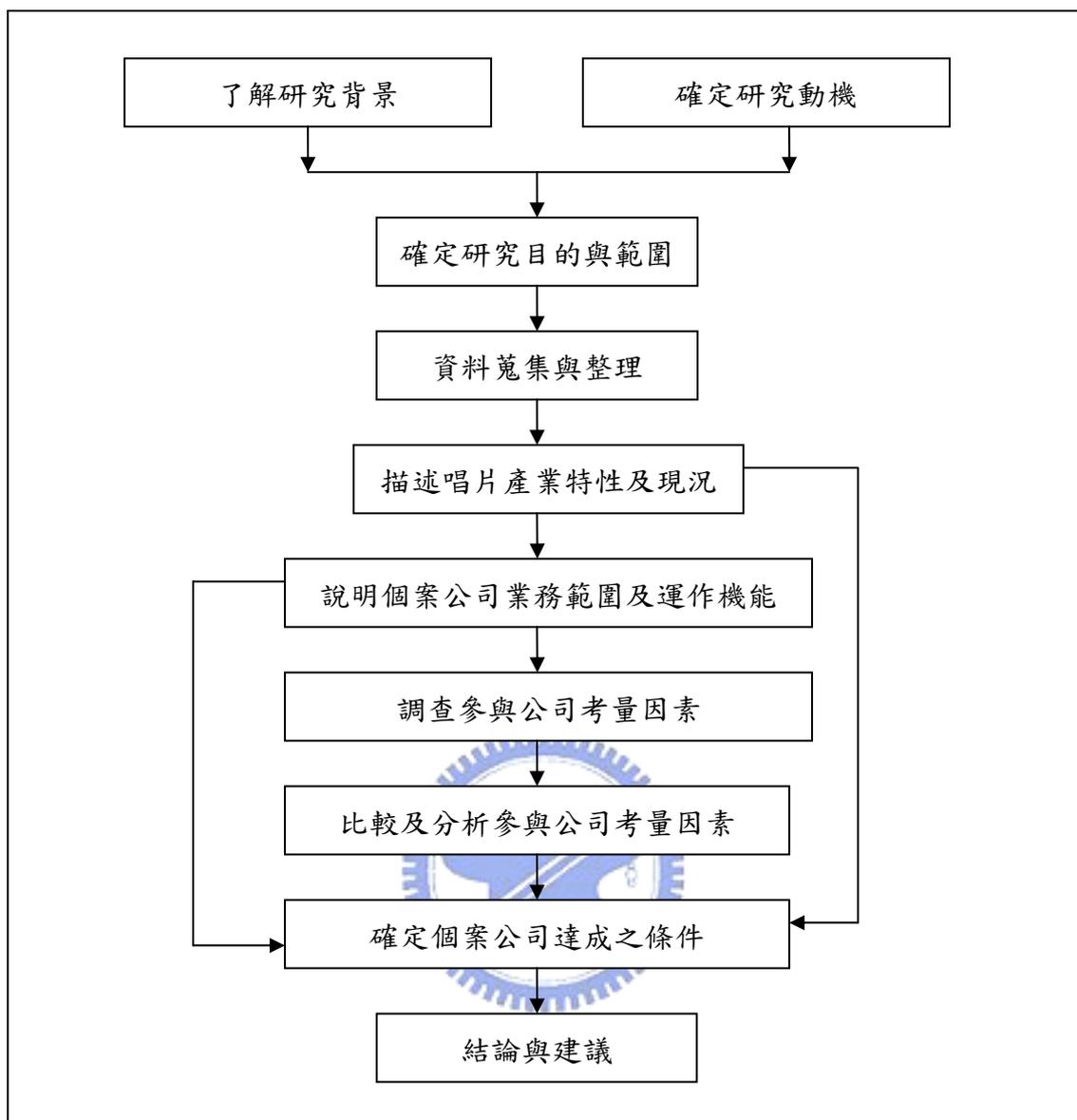


圖 1.5 研究流程圖

## 1.7 論文章節介紹

### 第一章緒論

說明本研究之研究背景動機、研究目的以及課題，並針對研究範圍與唱片市場及產業價值鏈的關係加以區分說明，其次，介紹本論文之研究架構及方法，最後針對研究之流程加以描述及圖示。

### 第二章文獻探討

蒐集與本研究相關之文獻資料，本章共分為四節，第一節介紹唱片產業之特性；第二節說明唱片產業的現況；第三節整理策略聯盟之相關理論文獻；第四節就競合關係之文獻加以整理。

### 第三章唱片產業特性及個案公司現況

描述研究範圍之產業特性以及個案公司的現況，本章共分為四節，第一節描述音樂產品的產製及配銷作業；第二節說明個案公司成立之背景及過程；第三節說明個案公司的業務範圍及運作機能；第四節描述參與公司與個案公司之管理機制。

### 第四章參與公司考量因素之調查

設計及進行參與公司之訪談，並針對訪談之結果加以彙總，本章共分為三節，第一節研擬參與公司之考量因素；第二節說明訪談之設計及訪談過程；第三節整理訪談之結果。

### 第五章參與公司考量因素分析

針對第四章之訪談結果加以比較及分析，本章分為兩節，第一節說明參與公司考量因素之比較，第二節說明個案公司達成條件。

### 第六章結論與建議

提出本研究之結論及研究建議，本章分為兩節第一節為結論，第二節為研究建議。



## 第二章 文獻探討

### 2.1 音樂產業之特性

音樂產業為文化產業及創意產業的一環，其特殊性質可歸納為下列幾點：(陳秀惠，民國 89 年)

#### 1. 與科技發展密切相關：

唱片係屬於營利的文化事業，其產品是對於某項創作進行大量製造的產物，因此製作的形式完全視週遭的社會科技水準而定。

#### 2. 成本結構特殊：

從經濟學的角度來看，音樂產品具有高昂的固定成本和低廉的變動成本。當音樂製作完成，進入大量生產階段時，一張 CD 的複製成本可能低於新台幣十元，但是之前的固定成本卻十分驚人(包括藝人簽約金、製作人酬勞、詞曲費用、錄音室費用，及媒體行銷費用等)，這樣的成本結構隱含的意義在於，傳統上根據成本來訂價完全不可行。當再製成本趨近於零時，加上一、二成的定價根本沒有意義，而應該以消費者的價值為定價基礎。

#### 3. 屬於時尚產品、產品生命週期短：

Vogel(1998)認為由於唱片事業是屬於流行的時尚性產業，產品生命週期很短，在產品推出後，必須配合密集的促銷與宣傳，以及快速而有效率的發行(對於廣佈各地的零售點能迅速鋪貨與補貨)，因此導致龐大的宣傳促銷費用，以及產業再發行上形成寡佔的現象。

#### 4. 具有高度不確定性的需求：

唱片工業需求的不確定性主要因為，唱片工業的主要產品-流行音樂，由於是屬於時尚產品，消費者對其偏好與忠誠度經常會轉變。這樣的不確定性首先造成了唱片工業「沒有人知道何種產品會暢銷」(Nobody knows anything)的法則(The Economic, Dec. 23, 1989)因此，管理者不得不信任製作團隊的專業判斷，讓他們負責製作出市場接受度高的產品，而通常只以預算作為控制的方式(Hirsch, 1977)。其次，需求不確定也產生了「暢銷曲法則」(the Hit Rule)(The Economist, Dec. 23, 1989)，亦即唱片公司大部分的收入來自極小部分暢銷歌曲的銷售。

### 2.2 台灣唱片產業現況

Hull(1998)的分析指出，音樂產業中主要有三種收入來源，最重要的是唱片專輯錄製後，消費者的購買收入，其次為音樂出版(publishing)的版權收入，最

後則為現場演出收入。1999年以來，隨著科技與盜版的衝擊，台灣區合法版權的唱片銷售量不斷下跌；相對而言，版權收入，以及現場演出收入，則隨著娛樂工業的日趨多元，以及數位通路的興起而有明顯的增加。

依據國際唱片交流協會(IFPI)的統計，去年(2003年)全球音樂市場銷售連續第四年萎縮，降幅達7.6%，市場規模減為320億美元(引自廖玉玲, 2004)；而依據IFPI Taiwan(財團法人國際唱片交流基金會)的統計，台灣區合法唱片市場亦同樣面臨自1997年以來連續第六年的下滑，市場規模由1997年的123億元(新台幣)，萎縮至2003年的44.8億元，約僅剩下三分之一的規模。唱片盜版率由1997年的17%逐年攀升至2001年的48%、2002年的47%，雖然2003年在各方宣導及查緝的努力下，略為下降至42%，但銷售金額仍高達131.8億台幣，近乎正版市場價值的3倍。

表 2.1 台灣正版唱片市場銷售統計表(IFPI 台灣 2004)

年份	銷售量		年成長率	
	銷售金額(新台幣百萬) Retail Value NT\$000' 000	銷售數量(百萬) Unit 000' 000 (3 single =1 CD)	銷售金額 Value	銷售數量 Unit
1997	12,332.3	47.6	1%	8%
1998	10,688.0	39.6	-17%	-13%
1999	9,886.7	35.1	-12%	-7%
2000	7,493.7	26.8	-24%	-24%
2001	5,775.7	18.3	-23%	-32%
2002	4,977.7	17.0	-14%	-7%
2003	4,487.1	15.6	-10%	-8%

表 2.2 台灣唱片盜版比例(IFPI 台灣 2004)

年份	盜版比例	盜版銷售金額 (新台幣百萬)	盜版品數量(片/捲) (新台幣百萬)
1997	17%	15,842	8.0
1998	25%	15,807	7.3
1999	35%	22,313	9.8
2000	40%	30,395	20.8
2001	48%	17,060	17.1
2002	47%	14,162	15.7
2003	42%	13,189	12.6

## 2.3 策略聯盟之相關研究

策略聯盟之相關研究為本論文攸關之理論架構之一，茲就策略聯盟之相關文獻分別從策略聯盟之定義、策略聯盟形成之動機、策略聯盟之類型、策略夥伴之選擇、策略聯盟的表現評估，以及策略聯盟的風險與成功因素等六個面向進行探討。

### 1. 策略聯盟之定義

策略聯盟的定義各方學者依不同的切入角度而有不同的詮釋，廣義而言，策略聯盟指的是企業與企業間為達到某一策略性目標所形成之連結 (Forrest, 1990)。Das 和 Teng (2000a) 也認為策略聯盟指的是跨公司的合作機制，目的在於追求共同的策略性目標。國內的學者關尚仁(1997)則認為策略聯盟是策略導向的長期聯盟關係，源自於企業基本使命下的策略構想，目的在於獲取長期的市場競爭優勢，以利既定目標之達成。若從競爭優勢的觀點來看策略聯盟，Gil 和 Fe (1999) 認為，策略聯盟指的是，兩家或更多的獨立公司之間建立長期的合作機制及商業活動，以追求共同的經濟獲利，此一合作機制可以建立企業的競爭性地位，以及獲取可持續性的競爭優勢；而從互補性資源的觀點切入，Hitt、Ireland 和 Hoskisson (1999) 認為，策略聯盟指的是公司之間透過夥伴關係，可以結合他們的資源、能力和核心能力，以尋求在設計、製造或產品、服務通路方面的相互利益。整體而言，策略聯盟很重要的目的就是擴大資源的效能 (leverage) 以達成夥伴間互利互惠的目標。

李厚勤 (2002) 從操作性定義將策略聯盟的要素彙整如下：

- (1). 成員數目：至少二家或二家以上；
- (2). 策略動機：包括了資源互補、規模經濟、降低成本、分攤風險、組織學習等改變競爭性地位，提升競爭優勢或維持競爭性平衡等的策略性目標；
- (3). 合作形式：技術移轉、共同研發、合作生產、聯合行銷或以上組合等方式
- (4). 正式承諾：彼此具有正式或非正式的契約關係。

茲將國內外學者對策略聯盟的定義彙整如下表(表2.3)：

表 2.3 策略聯盟定義彙整表

學者	年代	策略聯盟定義
Killing	1983	聯盟為兩個或兩個以上組織為達成一策略目標組成之聯盟
James	1985	聯盟是透過互利過程，相互依賴而維持聯盟承諾。

Porter & Fuller	1986	聯盟為結合公司企業之活動，為一正式、長期、非合併之關係。
Baranson	1990	經由外部合夥(external partnerships)關係，以增加企業運作價值。
Forrest	1990	企業與企業間為達到某一策略性目標，所形成之連結。
Lewis	1990	企業間，基於相互需要與分攤風險之考量，經由合作以達成共同目標。
Takac & Singh	1992	聯盟成員合作以達成某一專案協定之管理，此專案設計以達成某一策略性目標。合作夥伴需具有合約或契約關係。
Hittetal	1996	企業間的合夥關係，以聯盟方式結合各個企業的資源、能力與核心能力等，並追求研發、製造或配銷產品或服務方面的共同利益。(楊淑華譯，1999)
Albarran	1997	策略聯盟指的是聯盟為兩個或兩個以上組織為達成一策略目標組成之聯盟成立一聯結關係(association)，使其加入的每個成員都可以對此一聯結關係有所貢獻。
Gil & Fe	1999	兩家或更多的獨立公司之間建立長期的合作機制及商業活動，以追求共同的經濟獲利，此一合作機制可以建立企業的競爭性地位，以及獲取可持續性的競爭優勢
Gulati	1999	企業基於交換、共享或共同研發產品、技術、或服務之自發性的合作協議。
Hitt & Ireland & Hoskisson	1999	公司之間透過夥伴關係，可以結合他們的資源、能力和核心能力，以尋求在設計、製造或產品、服務通路方面的相互利益。
Das & Teng	2000	跨公司的合作機制，目的在於追求共同的策略性目標。
Griffin & Pustay	2001	兩家或兩家以上的企業為了彼此利益相互合作，策略聯盟夥伴交換、分享專業技術、行銷專長及管理能力的等。
陳金帶 & 袁建中	1992	策略聯盟是指兩家或兩家以上的獨立公司，基於其短、中或長程策略的互惠原則下，簽定合同，以不同的形態和關聯性相互合作，提升雙方競爭能力，而各家公司仍維持其獨立法律個體的企業合作過程。
黃孝寬	1993	兩個或兩個以上之企業透過合資、技術交流、共同研發、生產或行銷、產能互換、相互技術支援或以上活動的組合

		而達成互利互惠的合作關係。
吳青松	1996	策略聯盟為公司間出於相互需要，透過合作以達成雙方策略目標之非市場機能取向之公司間契約關係。
吳思華	1996	合作是基於自願所形成的長期互賴關係，成員雙方須在自利、互惠之基礎上，進行某種程度之配合，才能發揮連結之效益。
呂鴻德	1996	企業個體與個體間結成盟友，交換互補性資源，各自達成目標產品的階段性策略目標，最後獲得長期的市場競爭優勢。
邱柏松	1996	兩個或兩個以上企業為了某種特殊的策略目的，而在生產、銷售、研究等上，進行某種程度之配合，才能發揮連結之效益。
關尚仁	1997	策略聯盟是策略導向的長期聯盟關係，源自於企業基本使命下的策略構想，目的在於獲取長期的市場競爭優勢，以利既定目標之達成。
黃崇哲	2000	廠商間透過合作關係，互補資源，以互利互惠的原則達成廠商的策略目標。

資料來源：本研究整理

另外，與策略聯盟具有類似的形成，但本質卻不相同的企業結盟方式是合併與併購。有學者認為策略聯盟並不包括合併和併購在內 (Carlson, 1996)。合併指的是，兩家公司處於平等的基礎上 (co-equal basis) 進行整合活動的策略，透過彼此的資源和能力的整合，可以創造出較大的競爭優勢，而併購指的是，一家公司買下另一家公司，藉由此一資金的併購活動，可以更有效地運用被併購公司的核心能力 (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1999)。Harrison, Hitt, Hoskisson 和 Ireland (2001) 認為，當企業現有的能力或資源不能達成目標時，併購和策略聯盟都是增加互補性資源的好方法。然而，如果企業處於高度不確定的環境時，策略聯盟比併購的方式更容易被接受，因為策略聯盟具有比較大的策略彈性，而且可以降低風險。具體而言，策略聯盟和併購使用的時機或條件是不同的，如果合作技術的性質是屬於核心部份則比較傾向併購的方式，若是屬於非核心部份則比較傾向策略聯盟方式 (Hagedoorn & Duysters, 2002)。總而言之，對企業而言策略聯盟或是購併購對組織結構各有利弊，購併方式對企業組織

有較大的掌控力，也能使企業快速成長，而策略聯盟的控制力較小，所需投入的成本比較少，也比較具有彈性，但須注意成員間彼此投機的風險，以及可能隨時面臨解散的危機（Hitt, Ireland & Hoskisson, 1999），企業可以依據其不同的策略目標，考量成本、控制力以及資源效能的影響作出合適的決策。

## 2. 策略聯盟形成之動機

就策略聯盟形成的動機而言，王泰允(1992)認為合作動機可分為水平合作動機與垂直合作動機，水平合作動機為共同分擔高額開發成本、專長互補、共同進行垂直整合成長、擴大市場潛量或消除競爭，垂直合作動機為尋求銷售、供應、生產之經濟性，而Griffin and Pustay (2002)指出每個進行策略聯盟參與者之動機均是為了提高自身利益，且認為透過合作而達成目標為最佳方式。茲將策略聯盟形成之動機依據各方學者之觀點分述為以下四點：

### (1). 規模經濟、降低成本

Contractor and Lorange (1988)認為規模經濟於任一價值活動均可能發生，當產業規模經濟效果顯著，企業又無法獨立負擔規模經濟效益之規模時，企業間唯有進行結盟，擴大規模以降低平均成本，達成規模經濟與生產合理化 (production rationalization) 之效果。吳青松(1996a)也指出高科技產業之研發、行銷等金額日益龐大，企業可經由結盟避免資金、設備等重覆投資，以分擔成本。Devlin and Bleackly (1988)亦認為科技進步及產品生命週期縮短，促使企業研發成本高漲，銷售與行銷亦需成本投入，因而企業間漸以合作方式共同分擔成本。

### (2). 獲取競爭優勢、分擔風險

楊豐碩(1992)認為企業進行策略聯盟之目的在於強化聯盟成員間自身之長期競爭優勢，Devlin and Bleakley (1988)也認為企業經由策略聯盟可維持、確保、增進企業之競爭優勢。此外，Takac and Singh (1992)認為不論聯盟類型為何，吸引聯盟成員合作之動機均以降低風險為主，Harrigan (1988)也指出需求之不確定性容易促使廠商進行結盟以分散風險，Porter and Fuller (1986)則認為經由企業合作，單一廠商無須承擔所有風險，可減少投資不確定性對企業之影響。Gil 和Fe (1999)也提及，策略聯盟是避免激烈競爭的防衛性措施。

另外，Harrison, Hitt, Hoskisson 和 Ireland (2001)認為，策略聯盟採行比例增加的原因在於，一是由於過度競爭的環境，促使公司必須發展全球化的版圖，而為了進入國際市場，所以企業採取和當地公司策略聯盟方式，以降低風險和成本。二是由於現代產品和服務的科技複雜性，增加了組織的互相依賴的程

度。

### (3). 資源互補

Porter and Fuller (1986)認為經由策略聯盟可使企業間之資源進行互補交流，例如技術、資訊、管理、行銷等。Dyer and Singh (1998)也認為策略聯盟主要動機為互補性資源之結合，同時亦有學者指出企業經由策略聯盟，聯盟成員間除可獲得自身所需之技術與能力外，更有機會取得關鍵性資源 (Aaker, 1992; Lewis, 1990)。

除此之外，Das 和Teng(2000a)也指出，有些公司的資源是不能交易的(如：名聲)，但可以透過策略聯盟來轉移，並且強調除了有形的資源之外，策略聯盟有助於獲取無形資產，包括了行銷和實作的know-how、名聲和內容版權等等。

### (4). 擴大市場

James (1985)認為策略聯盟主要目標為獲取市場。學者許士軍(1991)也認為蒐集市場資訊、減少人力投入等因素，為企業選擇經由策略聯盟，共同進入新市場之原因，Aaker (1992)亦指出經由策略聯盟可克服貿易及投資障礙，加速企業進入國內外主要市場且提升市場占有率。

其他策略聯盟的動機尚包括了組織學習的理由 (Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland, 2001; Lei & Slocum, 1992)；達成產品多樣化和行銷目的 (Carlson, 1996)；增加股東的價值 (Albarran, 1997)；整合消費者需求和建立消費者關係 (Wirtz, 2000)；學習或發展新技術等 (Benjamin & Dorothy, 1997)。

## 3. 策略聯盟之類型

策略聯盟之類型，若依據功能來劃分可分為以下九種(陳金帶、袁建中, 1992)

### (1). 生產聯盟

Griffin and Pustay (2001)認為生產聯盟為兩家或兩家以上之公司共享設備生產產品或提供服務。此類聯盟形成之原因為缺乏生產設備與能力之一方，為了某些市場、顧客、政策要求或基於市場時效考量而委託對方代工生產，其特性包括降低成本、擴大生產能力、降低生產風險、提升生產品質、趕上生產時效、因應市場、顧客或政策之需求等 (陳金帶、袁建中, 1992)。

### (2). 研發聯盟

張宏源(1999)認為研發聯盟為結合聯盟雙方，針對某類產品、技術之研發能力與所長，共同研究開發及分擔所需費用，有利於企業創造更多營業收入。而其特性包括結合研發經驗以降低風險、提升技術能力、培育研發人才、降低研發成本、縮短研發時間等 (陳金帶、袁建中, 1992)。

### (3). 行銷／銷售聯盟

此聯盟之特性為整合相關性產品，增加產品種類完整性，藉此提高競爭力，或開拓新的或國際性之市場，攻佔銷售據點，同時得以掌握商業情報資訊（關尚仁，1997）。Griffin and Pustay (2001)認為行銷聯盟為兩家或兩家以上之企業，共同分享行銷服務或專長。

### (4). 人事聯盟

人事聯盟是一種基於培訓人才、交換經驗、轉移技術等目的而進行之人才交流，通常透過契約明文規定所交換之經驗、技術移轉範疇，並以此規範人才外流、技術流失及商業機密受威脅等風險（陳金帶、袁建中，1992）。通常人事聯盟很少單獨存在，而與生產、研發、技術、銷售、產品或服務等聯盟一同搭配，發揮輔助之功效（關尚仁，1997）。

### (5). 服務聯盟

服務聯盟通常與人事、技術、財務、銷售等聯盟一起搭配，列入產品線之一部分，提供消費者廣而密之服務據點，如聯盟成員間委託售後服務、加盟店、擴充服務據點等（陳金帶、袁建中，1992）。其目的為增加服務領域而擴大市場競爭（陳金帶，1992）。

### (6). 技術聯盟

此類聯盟合作在於引進對方技術、或雙方技術合作，將各方所長加以結合，形成相互技術授權之聯盟型態（關尚仁，1997）。另外，加強人才培育與技術開發，以及尋求多方技術合作，是降低技術聯盟之重點原則（關尚仁，1997）。吳青松(1996a)認為愈是技術導向之聯盟，成功可能性愈高，越是市場導向與顧客越接近之聯盟，利益衝突可能性愈大。

### (7). 產品／品牌聯盟

陳金帶、袁建中(1992)認為產品聯盟為聯盟成員間共創品牌，或掛牌銷售、或將產品結合市場既有品牌，以利行銷與提高競爭力，通常與人事、生產、銷售、服務等聯盟一起搭配。James (1985)提出私有品牌聯盟，為某一製造商生產之產品由另一品牌企業進行銷售。

### (8). 資訊聯盟

關尚仁(1997)指出資訊聯盟為透過聯盟方式來擴大資訊來源，進而達成交換資訊之目的。蔡正陽、許政郎(1991)認為利用資訊網絡，可連結同業與異業，創造聯盟新機會。而資訊聯盟主要特性為組織公會、互通資訊，藉此對外聯絡，資訊取得較為容易（陳金帶、袁建中，1992）。

### (9). 財務聯盟

Griffin and Pustay (2001)認為此聯盟形成之目的是基於企業欲降低執行某一計畫之財務風險。蔡正陽、許政郎(1991)認為若競爭成本過高，公司無法單獨負擔製造、研發及行銷費用時，可能發展財務聯盟。關尚仁(1997)認為財務聯盟較積極之意義在於透過投資或共同合資之財務關係，藉以獲取對方之銷售網路、市場、技術、研發結果或控制權，進而增加競爭能力與獲利能力。

另外若是以股權結構來分，可分為以下三種：

#### (1). 合資事業

Killing (1988)認為聯盟成員共同投資設立一新企業，每位企業成員均擁有股權及董事會代表權。Hitt 等人認為合資事業是指由至少兩個企業所共同創設的獨立企業（楊淑華譯，1999）。Sierra (1995)認為股權合資比率可有所不同。而Griffin and Pustay (2001)提出合資是由兩家或兩家以上企業共同創造一個獨立具法律效力之公司，此外，合資通常是以企業之形式存在，由出資之母公司共同擁有，持股比例經由討論而定，多數為股權相同，但持股比例不同之情況亦很常見。

#### (2). 權益聯盟

Hill 等人認為此聯盟是指合夥人之股權比例不相同（楊淑華譯，1999）。

Killing (1988)認為企業間經由相互投資之方式，或某一企業持有另一家企業之少數股權，藉以建立合作關係。權益策略聯盟亦可稱為股權投資 (Sierra, 1995)。

#### (3). 非權益聯盟

Killing (1988)認為此聯盟為企業間彼此約定且協議進行合作，但未設立新企業，彼此間亦未進行股權之買賣行為。Hitt 等人亦認為非權益策略聯盟是指企業並沒有共同出資，只有簽訂供給、生產或配銷產品、服務等授權合約（楊淑華譯，1999）。

綜合以上股權結構的分類，非權益聯盟是整合程度最低、組織結構的衝擊低、控制權小、合作期間短、彈性高的結構類型。而合資則是具有整合程度比較高、對組織結構的衝擊大、控制權大、合作期間比較長、彈性小等特色。企業在選擇結構類型時，通常會考慮合作目標的大小等原則；若設定為廣泛和多重的目標 (broad/multiple)，則傾向合資方式，若設定為精確和有限的目標，則傾向非權益形的聯盟方式 (Chiesa & Manzini, 1998)。

另一方面，從方向性的方式來區分，策略聯盟的組織結構可分為水平和垂直兩種 (Chiesa & Manzini, 1998)。水平互補性策略聯盟 (horizontal complementary strategic alliances)，指的是在價值鏈上相同階段的公司，同

意結合他們的技能和能力去創造價值，也就是包括了競爭者在內的策略聯盟型態，而且很多是在創新過程的早期階段時所採取的；此一形式著重在長期產品和服務的科技發展上。垂直互補性策略聯盟（vertical complementary strategic alliances），指的是在價值鏈上不同階段的公司，同意使用他們的技能和能力去創造價值。此外，還可從同業或異業的角度來分類，也就是產業內（intra-industry）的聯盟或是跨產業（inter-industry）聯盟兩種。

#### 4. 策略聯盟之伙伴選擇

策略夥伴的選擇通常是影響策略聯盟成功或失敗的決定性因素。Geringer（1988）認為夥伴的文化、過去的經驗、組織大小和結構是選擇合作夥伴考量的原則，另外還包括了夥伴的技術know-how、財務資產、管理經驗等因素；而且Geringer 強調「技術的互補性」是選擇夥伴非常重要的原則。此外，選擇具有相同或相容目標的合作夥伴是影響策略聯盟成敗的重要因素（Brouthers & Wilkinson, 1995）。(Chung、Singh 和Lee（2000）則另外指出，「社會資本」也是必須加以考量的重要因素。所謂的社會資本指的是企業組織以前有直接或間接的結盟經驗，或者具有平等互惠的交換意願，因為策略聯盟成功的條件包括有平等互惠的基礎和交換資源的意願，而且過去的合作經驗是業者評估成功與否的參考性指標。

Dacin、Hitt 和Levitas（1997）則提出三項選擇合作夥伴的特徵或條件，來做為考量聯盟對象選擇的依據：（1）夥伴的市場知識和近用（market knowledge/access）程度如何；（2）無形資產的多寡；以及（3）可否從夥伴身上學到特別的技能等。他們認為，在組成策略聯盟前或選擇夥伴時，先了解夥伴的期望是很重要的，了解夥伴的期望才能充分發揮策略聯盟的功能。

#### 5. 策略聯盟之表現評估

針對策略聯盟績效評估指標各學者有不同見解，大致上可區分為可量化的客觀衡量指標，例如獲利能力、市場占有率、銷售成長率、提高單位員工生產率等，以及不可量化的主觀衡量指標，例如聯盟目標之達成率、聯盟運作之滿意度等。Mohr and Spekman（1994）認為聯盟績效之評估指標為聯盟滿意度、聯盟相對銷售額。Harrigan（1988）認為聯盟績效之評估指標為聯盟存活率、聯盟持續時間、聯盟成功率之主觀評價。Gerniger and Hebert（1991）認為聯盟績效之評估指標

為聯盟運作之滿意度、聯盟存活率、聯盟存續時間、聯盟穩定度。至於採用客觀衡量指標或主觀衡量指標，各學者有不同看法。林文寶(2001)指出部分學者主張以財務績效指標，如市場占有率、投資報酬率等，才能免除主觀因素不夠嚴謹之缺點。但Anderson (1990)認為評估聯盟績效不宜只採用客觀之財務指標，其原因為：企業參與策略聯盟之動機與類型不盡相同、聯盟成果有時為無形資產、各聯盟存續時間有所不同與各企業投入資源不一，因而，不建議以客觀指標為聯盟績效衡量依據。Gerniger and Hebert (1991)則指出客觀績效指標與主觀績效指標間具有顯著正相關，主觀績效指標、客觀績效指標間具有替代性，評估聯盟績效結果差異不大。

整體而言評估策略聯盟的成功與否是很困難的，因為策略聯盟所牽涉的對象、範圍和因素都相當多樣和複雜，而且每個公司的評估和合作夥伴的評估也不盡相同。再加上由於每個策略聯盟都有自己獨特的情境，因此必須因應不同的環境和情況去訂出適合自己的評估工具 (Hoffmann & Schlosser, 2001; Kale, Dyer & Singh, 2001)。

## 6. 策略聯盟之風險和成功因素

儘管策略聯盟很受歡迎，但是其成功率並不高，根據麥肯錫顧問公司統計，策略聯盟之成功率僅為百分之四十，這對過半數不成功者而言，其非但沒有達成原來期望效果，反而喪失自力更生之時機 (引自苗豐強，1997)

Lei 和Slocum (1992) 認為策略聯盟會帶來一些風險和問題。Hitt、Ireland 和Hoskisson (1999) 認為策略聯盟必須注意的風險，包括夥伴的投機行為、夥伴的互補性資源不足、誤判夥伴的核心能力、以及管理方面的無效率或管理風格的差異，其中以夥伴的投機行為是許多學術研究的議題。該研究強調，了解夥伴的策略性意向 (strategic intent)，以及建立彼此的信賴關係，才可以減少夥伴投機行為的可能性。Koza 和 Lewin (2000) 指出合作夥伴的策略性意向可能隨著時間演進而有所改變，或者企業組織最初的策略意向可能無法實行。因此，欲達到長期性的成功，合作雙方的策略意向必須隨時間相互調整、重新確認。

Plake 和Somers (1998) 指出，策略聯盟危險信號包括了以下幾點：

- (1). 策略聯盟的願景不清楚或不真實。
- (2). 策略聯盟夥伴不願意或不能放棄舊有的運作方式。
- (3). 一個或更多夥伴的組織文化是反抗合作關係的。
- (4). 有很明顯的障礙存在，不能被打破或移除。
- (5). 夥伴公司只說不做。

(6). 以個別公司私利為考量，而非以雙方合作關係為主要考量。

(7). 犧牲夥伴的利益，以獲取個別公司的利益。

其次，就策略聯盟的成功因素而言，除了前述之策略夥伴選擇之外，各學者認為策略聯盟成功的因素大致上與溝通、信任關係的建立、以及利益分配的公平性有關，分述如下：

(1). 就溝通而言，Bleeke and Ernst (1993)認為溝通是影響廠商成功互動之主要因素。Griffin and Pustay (2001)認為如果合作夥伴間對基本議題無法達成共識，如主管決策權、策略目標、人員配置等，雙方難以找出折衷方法，將對策略聯盟成功率造成影響。

(2). 就信任關係的建立而言，Hitt 等人認為聯盟成功之關鍵因素為盟友間之相互信任，企業欲執行合作策略，並不表示具有管理與維持合作關係之能力（楊淑華譯，1999）。Botkin (1994)也認為合作關係以彼此互信為基礎，若彼此間缺乏信任將為聯盟成功之障礙。

(3). 就利益分配的公平性而言，具有共同的目標及利基是策略聯盟形成的原因，然而利益分配卻是影響合作關係是否得以長遠的關鍵因素之一，Griffin and Pustay (2001)指出合作夥伴間共同分擔風險、成本及利潤盈餘，因而，除基本盈餘分配問題外，其他財務考量因素亦可能造成雙方意見不合。就此一公平性之觀點，為免除策略夥伴間因為利益分配不均所導致的策略聯盟失敗，建立一套合理公平的利益分配機制也應為策略聯盟成功的關鍵因素。

## 2.4 競合關係之相關研究

就企業與競爭對手在商場上的競爭而言，其利害關係常常都是處於零和的競爭型態，而就早期的一般的認知也認為競爭與合作屬於不相容的兩極，但近年來企業間競爭且合作的關係已愈來愈普遍，同時學者也指出競爭與合作策略的併用，已被視為是企業追求成功不可或缺的條件(Lado, Boyd and Hanlon, 1997)。而Das & Teng (2000)也指出，在策略聯盟的夥伴關係中不僅存有合作和學習關係，也存有彼此競賽和較勁的關係；如何平衡此一關係將涉及到策略聯盟的成敗。

就競合關係的定義來說，所謂的「競合」(Co-opetition)關係，指的是企業間為了拓展市場或降低成本以提昇企業競爭力與獲取得市場優勢地位時，所採取一種既合作又競爭的模式(Anderson, 1990)。Berry J. Nalebuff 與Adam M. Brandenburger 兩位學者在Co-opetition (1996)一書中提出了競合(Co-opetition)的觀念，強調市場中的合作行為與競爭行為，具有相同的重要性；並認為在市場上並不是只有競爭，也不是只有合作，甚至不是競爭與合作交

替出現，而是競爭與合作同時存在，他們以賽局理論為基礎，並且以價值網絡 (Value Net) 和競合關係的架構來思考商業的遊戲規則。從價值網絡的觀點來看，可以將業者分成顧客、供應者、競爭者和互補者等四種角色。供應者不只是企業的供應者，也可能是競爭者與互補者的供應者；同時，顧客也可能同時是企業、競爭者與互補者的顧客。因此，競爭者與互補者的定義，若從分餅的觀念來看，簡單的說，企業與供應商、顧客共同分享一個餅，互補者的加入可以使餅變大，也就是雙贏 (win-win) 的局面，而競爭者的存在會妨礙企業得到更多的餅。企業把自己放在中間，然後去觀察和分析自己和消費者、供應者、競爭者和互補者的互動關係，同一企業在價值網絡中可能扮演多重的角色，但是企業通常只是看到誰是競爭者，而忽略了也可以具有互補者的關係。(Brandenburger and Nalebuff, (1996))

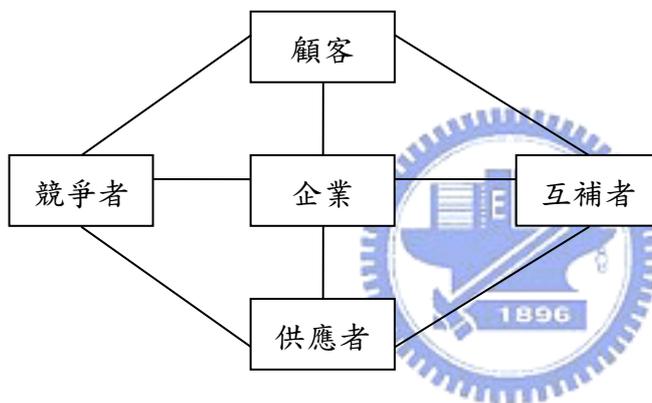


圖2.1價值網 ( Value Net)

資料來源: Brandenburger and Nalebuff (1996)，本研究整理

若由市場之需求及供給二個面向來探討，則可說明如下表：

表 2.4 互補者與競爭者的定義

	互補者定義	競爭者定義
需求面 觀點	當顧客擁有互補者提供的商品或勞務後，顧客對你原來商品或勞務的評價會升高。	當顧客擁有競爭者提供的商品或勞務後，顧客對你原來商品或勞務的評價會降低。
供給面 觀點	當供應者提供互補者資源後，更能吸引供應者提供資源給該企業。	當供應者提供競爭者資源後，使供應者更不願提供資源給該企業。

資料來源：Nalebuff, Brandenburger, “Co-opetition“, pp.18-20, 1996

Nalebuff 與Brandenburger 也認為，企業要改善處境，除了盡力將其所面對

的賽局應付的更好之外，更好的方法是改變賽局，使賽局轉成對自己有利，也就是藉著改變賽局來影響賽局結果。改變賽局的方式，可由下列五種方向著手：

- (1) 引入新參與者 (Player)：第一種方法是本身加入一個新的賽局，第二種方法是引入其他參與者以改變賽局。
- (2) 增加附加價值 (Added Value)：增加附加價值的方法有四種：獨佔、競爭、建立顧客忠誠度與防止其他人的模仿。
- (3) 建立約制關係 (Rules)：所指的規則是指交易中的合約關係，其介紹兩種合約關係，最惠客戶條款MFC 與競業競止條款MCC。
- (4) 利用戰術 (Tactics)：所指戰術是認知的利用，有三種方法，其一是利用資訊建立對方的認知，其二是隱藏資訊建立對方的認知，其三是製造混亂影響對方的認知。
- (5) 改變範疇 (Scope)：實際上，賽局其實只有一個，就是沒有邊際也沒有限制的現實世界。但是為了要分析賽局，必須要釐清賽局的界線，這個界線是人為的，賽局的結果很容易受到以上四個因素的影響而改變。因此，適當的調整所分析賽局的範圍，能使企業獲得最大的利益，故改變賽局範圍是一種改變賽局結果的好方法。

然而在合作的過程中，如何讓合作夥伴順利的合作，則又是另一個考量，因而有學者提出了三項相關原則(Anderson, 1990)：

- (1) 開放的溝通：

與夥伴合作過程中，雙方需要了解彼此的文化、語言和工作習慣，同時能尊重彼此的差異，達到合作共識。同時，資訊取得的分享與分開、顧客為主的企業目標以及權力領導的力量等，都是在合作關係中，不可忽視的要素，另可藉由彼此對於規範與價值的了解，創造出原來企業所沒有的新願景與文化。

- (2) 規範訂定：

事先約定問題的原則，以及建立特定的工作方法，可防止合作過程中發生不必要的糾紛，並使問題複雜化。

- (3) 共同認知：

雙方互相同意「顧客至上」的代表意義，了解其間的彈性及滿足顧客的需要標準，以能夠提供完善的服務。

此外，Bengtsson 和 Kock (2000) 提出二項分析指標來說明業者間的競合關係，第一項指標以和消費者的接近性來分析，企業之間在接近消費者的地方相互競爭，在遠離消費者的地方互相合作。第二項指標以商業市場單元 (business unit) 來分析，企業可能會在某一市場單元中競爭，但在另一市場單元中合作。

另一方面，Gensollen (2001) 認為，因為企業的固定成本一直在增加中，尤其是在研發方面，所以他們若要提出新產品，風險會很高。因此具有競爭關係的業者會傾向採取合作和結盟方式來避免此一問題。



### 第三章 唱片業產業特性及個案公司現況

#### 3.1 音樂產品之產製及配銷作業

音樂產品的誕生，是由一個專業且精細分工的網絡所達成，並且由於音樂產品的市場導向以及流行特性，從藝人的網羅、簽約、唱片企劃、製作到音樂產品的母帶完成，其期間可長達數年，亦可能密集於三至四個月內完成；因此當一個音樂產品的企劃概念形成、母帶完成，並且決定進入市場的時點之後，其產製及配銷的作業即必須以十分有效率的方式來配合；以下分別從音樂產品的產製現況、配銷作業以及通路現況三方面分述如下：

##### 1. 音樂產品的產製作業：

以音樂產品的產製現況而言，音樂產品發行公司所屬的生產管理部門，在音樂產品後勤作業上扮演了極重要的角色，從母帶交付、印刷品設計稿確定，並且行銷業務單位決定首批的鋪貨數量之後，生產管理部門(或稱為採購部)即開始一連串的委外發包以及採買的程序，委外的發包廠商多寡依產品的複雜度以及時效性，可能為四、五家或多達十幾家，而生產管理部門必須掌握發行日的時效性並且扮演品管及企劃與發包廠商間，或不同發包廠商間生產排程的溝通角色。

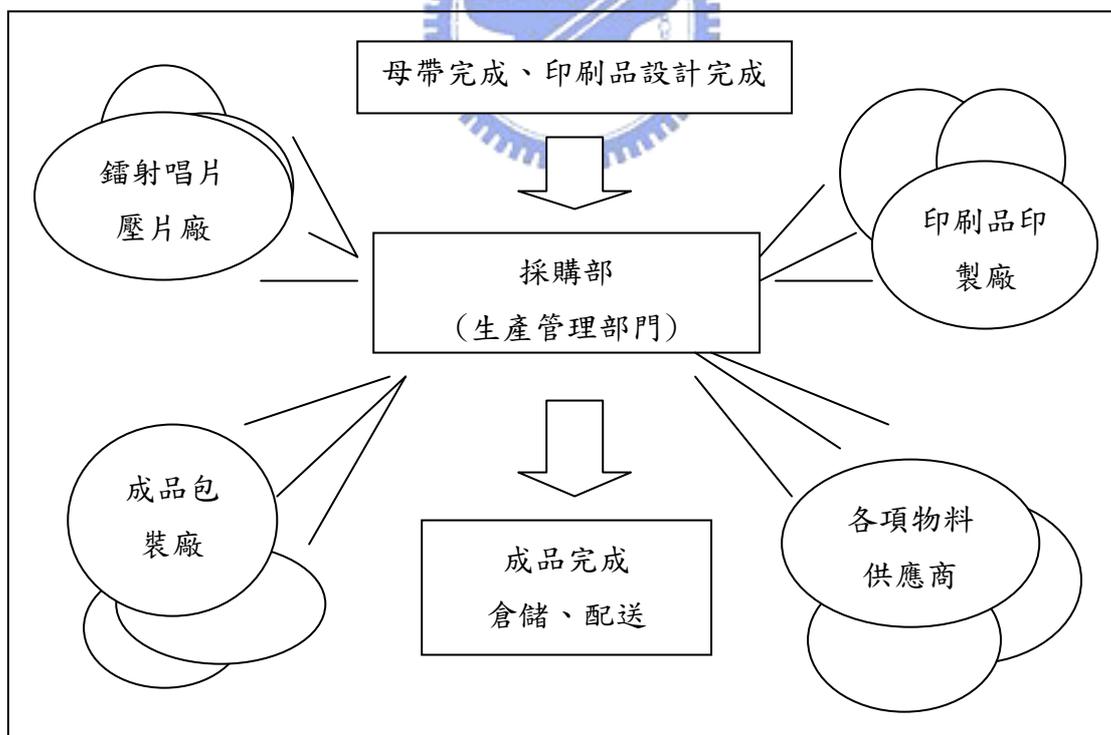


圖3.1 音樂產品產製作業

一般而言，一項新產品的發行從母帶完成交付生產至備齊物料、印刷品，乃至於包裝、生產完成，所有委外的生產程序，大約可於五至十個工作天完成，並

且於約定之發片日前，同時配送至全省各大小通路零售商，且於預訂之發片日陳列於店頭，以達成發行公司對消費者之承諾，配合一系列之宣傳活動且支應歌迷以及消費者之需求。

## 2. 音樂產品配銷作業：

當音樂產品委外生產作業完成、成品交付後即交由音樂產品發行公司所屬的倉儲部門以及業務部門來負責後續的產品配銷、保管，以及存貨控制程序。以往而言，以五大國際唱片公司(環球(Universal)、新力(Sony)、科藝百代(EMI)、華納(Warner)、和博德曼(BMG))以及本土最大之滾石唱片為例，都擁有自己的倉儲部門以及配送系統，以從事上述各項保管及配送作業。

每項音樂產品在各大小販售通路的鋪貨數量及陳列期間依每張音樂產品的市場預期需求，以及發行期間而有所不同；音樂產品發行公司的業務部門在經產品企劃對該音樂產品的介紹及行銷概念溝通後，負責與通路商(大盤、中盤或零售商)協調確定鋪貨的數量，以統計首批出貨的量；近年來針對許多偶像型之歌手另有針對消費者實行預購的方式，即在預告產品發行時消費者即可訂購產品，並於發片首日藉由於便利商店取貨，或經由快遞公司配送予消費者，發行公司可依此活動測試市場買氣及調整行銷策略、同時亦可避免過度鋪貨造成庫存囤積，另一方面也藉由預購活動達到宣傳的目的。

## 3. 唱片通路現況

目前台灣區唱片市場的銷售，主要還是透過傳統的唱片通路，唱片通路的型態可分為中盤、及小賣店，整體而言約有三百家銷售店面，而小賣店目前多為連鎖的方式(例如：大眾唱片、玫瑰唱片、光南唱片、大地之音以及五大唱片)，而近年來主要的兩家連鎖唱片公司：玫瑰及大眾唱片已於2002年進行合併，因此唱片銷售通路的議價能力在此連鎖與合併的影響下已逐漸變大，而中盤商(例如：亞洲唱片)目前主要的下游銷售點為近年來興起之量販店，如家樂福、大潤發等。

以主流的流行音樂產品為例，目前中盤商加上連鎖唱片行的銷售，大約已占整體銷售市場的百分之八十，因此近年來唱片發行商與通路的態勢，無論在議價能力或是合作方式上，均有很大的變化。

## 4. 唱片發行公司與唱片通路之合作方式

唱片發行公司與唱片通路目前之合作，原則上都採合約制，從訂單的交付、確認，送貨方式、退貨處理，到帳款的收付方式等，均以合約約定，一般而言唱片發行公司與唱片通路之合作特性，在此分別從物流、金流以及資訊流的面向分述如下：

(1) 物流方面：唱片發行公司在產品委外生產完成後，即進入倉儲配銷系

統，藉由公司之配送車，或委託專業之物流公司進行鋪貨及配送；如有退貨之情形，在經過與客戶銷貨條件確認後，亦由此系統完成退貨作業。

- (2) 金流方面：唱片發行公司與通路之合作通常採月結之方式處理，每月結算後，開立發票及對帳單予客戶，並由轄區之業務人員進行收款，或由客戶直接以電匯或寄支票之方式完成帳款之收付。
- (3) 資訊流方面：唱片發行公司與與唱片通路，在資訊流方面，訂單之交付通常以傳真或電子郵件之方式進行，而產品相關訊息，除了同樣以電子郵件或傳真傳送給唱片通路之外，隨著媒體之多元化，以及偶像歌手常於發片前舉辦之預購活動，亦可達到資訊傳遞的目的。另外，在通路補貨方面，一般皆由業務人員負責，藉由實際之店頭訪查，提醒各賣店缺少之產品，請店頭下訂單採購。近年來隨著電子資料交換的進步，以及庫存 POS、條碼系統之應用，唱片發行公司與通路銷售庫存之資訊已有進一步之發展，目前已可做到以資料交換之方式完成下訂單之程序。

### 3.2 個案公司成立背景及過程

本研究之個案公司係於 2000 年由博德曼公司發起，並於 2001 年協同滾石唱片、科藝百代唱片公司以及新力哥倫比亞唱片公司等四家台灣區主要之唱片發行公司共同成立，其成立之背景因素及過程分述如下：

#### 1. 合法實體唱片銷售量持續下滑

台灣區唱片產業，自 1997 年起，在盜版以及數位音樂的衝擊下，合法唱片市場的實體唱片銷售呈現持續衰退的現象，其銷售額從 1997 年的 123 億新台幣逐年下滑，儘管在各大唱片發行公司以及財團法人國際唱片交流基金會 (International Federation of the Photographic Industry 簡稱 IFPI) 的大聲疾呼以及政府單位的努力下，社會大眾對於智慧財產權與著作權的觀念有多一些重視，但這些年以來仍不敵盜版商的猖獗與數位音樂技術的日新月異與便利，因此在 2000 年當台灣區合法唱片市場的銷售面臨連續第三年的下滑，銷售額約僅剩下 1997 年的六成(約 75 億新台幣)時，各大唱片發行公司除了透過 IFPI 仍繼續共同與盜版對抗之外，不得不開始接受實體音樂產品銷售量持續下滑的必然趨勢，調整以往以實體銷售收入為主的經營策略，在實體唱片銷售收入之外加強產

業價值鏈中其他價值的經營，例如演唱會收入、藝人經紀收入、KTV 授權收入以及伴隨網路、手機興起而來的相關授權收入等(如：鈴聲下載、網路下載收入，線上收聽授權收入等)。

## 2. 唱片通路連鎖化與合併的衝擊

除了上述之合法唱片銷售下滑的環境變遷之外，2000 年與唱片發行公司密切相關的唱片通路，亦有相當大的變化，也就是前所提及的兩大連鎖唱片通路商：大眾唱片行與玫瑰唱片行在 2000 年傳出將進行合併的相關消息，這對於長久以來唱片發行公司與通路的合作態勢有相當大的影響，尤其在實體銷售持續下滑的不利環境中，通路的促銷更顯重要，而其相對的議價能力在連鎖化以及合併後由於其所佔的銷售量比重已接近整體銷售量的百分之五十因而更顯強勢。

唱片發行公司在上述的環境因素影響下，在經營上面臨前所未有的挑戰，尤其盜版、數位音樂與通路議價能力這些衝擊，是每一家唱片發行公司皆須面對的，而這些客觀環境的不利因素，讓向來在唱片排行榜上互為競爭對手的主要唱片發行公司除了同聲譴責盜版與非法下載之外，開始思索合作的可能性，而本研究的個案公司就是在這樣的環境下得以有成立之共同利基與客觀條件。

## 3. 個案公司之成立過程

本研究之個案公司之成立，係於 2000 年由博德曼唱片公司發起，藉由其曾於馬來西亞聯合其他唱片發行公司，成立聯合物流機構之經驗，邀集台灣區各大唱片發行公司在倉儲、配送等後勤作業上進行合作，在發起合作案之初，其邀集之對象包括台灣區當時具相當規模之唱片發行公司，例如環球唱片、華納唱片、科藝百代、新力哥倫比亞以及本土最大之滾石唱片，經過半年左右之溝通協商，其中滾石唱片、科藝百代均決定參與博德曼公司提出的這項後勤作業合作計劃，並決議以共同成立物流公司之方式進行合作，以期能降低唱片銷售後勤作業之處理成本，因此從 2000 年 11 月起，這三家唱片發行公司在博德曼公司的帶領下，開始針對此項合作計畫進行研究，並由各公司推派一組包含財務、資訊、倉儲以及業務的權責代表共同協商，建立一個跨公司的專案小組，同時由博德曼公司當時之物流部門主管擔任此計劃案之專案經理，針對此項合作案進行跨公司各功能面的溝通。

由於後勤作業牽涉的範圍除了包含與下游通路商之關係之外，主要影響的就是倉儲部門以及財務、資訊部門，因此在上述之專案小組成立後，即開始擬定合

作的計畫，從個案公司成立的宗旨、業務範圍、資訊系統的選擇、倉儲系統設備的建置、人員配置乃至於各公司的權益分配機制，以及合作計劃的時間排程等，均由上述之專案小組進行協商。

此項專案計畫經過上述專案小組數個月之努力，於 2001 年初，達成更具體之合作共識，並且新力哥倫比亞唱片公司也在 2001 年初加入此項合作計劃，因此合作之範圍從原本之三家唱片發行公司增為四家，並於同年的二月，由上述之四家公司正式共同簽訂合作之協議文件，決議針對倉儲、配送等唱片銷售之後勤作業進行策略聯盟，於是本研究之個案公司於 2001 年 5 月於新店工業區正式成立，資本額為新台幣一百二十萬元，由前述四大唱片發行公司各出資三十萬元，平均持股各占四分之一股份，成為前述四家片發行公司專屬之倉儲配送公司。

個案公司於 2001 年 5 月設立後，除了前述之股款投入之外，便由各母公司以股東往來之方式共同支應其各項資本支出，包括營運場地之機器設備、電腦設備以及建立各項營運機制所需之軟、硬體成本及營運資金；而個案公司之營運機制中最重要的部份，包括管理團隊的成立、人員招募，以及倉儲及管理資訊系統的選定等，亦由前述之專案小組針對各相關功能面進行協商，其建置之方式及協議過程分別詳述如下：

個案公司之管理團隊及員工招募，經過四家母公司之協議，決定以原任職於各母公司相關職能之員工為優先徵選對象，主要包括倉管人員、唱片通路客服人員，以及財務行政相關人員等，由各母公司推薦，經過共同甄選後決定，原則上亦以各占四分之一為原則，個案公司之總員額約為 30 人。

另外在倉儲及管理資訊系統方面，亦先針對原各家之相關資訊系統進行瞭解及評選，考量各項主、客觀因素後，決定以其中一家母公司之資訊系統為範本，並以外包予該公司資訊部門之方式，建構個案公司日後運作之資訊系統，並由會計、及資訊相關權責人員共同擬定管理資訊系統之規格，以及建立原系統與個案公司新系統之轉換介面。

本研究之個案公司經過四家唱片發行公司長達半年多的協商以及上述專案小組之努力，終於得以正式運作，各母公司並於 2001 年七月進行庫存移倉作業，同年之八月一日，個案公司正式開始營運，同時原各唱片發行公司與通路之合作關係及原簽署之契約，均移轉至共同成立之物流公司，亦即本研究之個案公司，而其自開始營運至今已有一年多時間。

### 3.3 個案公司之業務範圍及運作機能

本研究之個案公司其成立之目的乃是針對唱片發行公司之後勤作業進行整合，藉由共同成立物流公司之策略聯盟方式，以期能降低後勤作業成本達到綜效的目的，俾使能共同降低唱片銷售量持續下滑所帶來的傷害以及營運風險，同時也藉由此策略聯盟的方式提昇唱片發行公司與下游唱片通路商在合作上的議價能力，但由於四大唱片發行公司在市場上仍屬競爭對手，因此個案公司之業務範圍以及其運作機能之定訂，便成為此合作案能否成功的關鍵因素，以下分別就四家唱片公司協議之個案公司成立宗旨、業務範圍以及運作機能說明如下：

#### 1. 成立宗旨：

- (1). 提供配銷服務予母公司及其關係企業，以及母公司同意之第三方客戶。
- (2). 在約定之服務水準下，提供母公司經濟而有效率之配銷服務。
- (3). 公司之定位為代表母公司提供配銷服務之服務性質公司。

#### 2. 業務範圍：個案公司之業務範圍，主要包含各項唱片發行公司之後勤作業，分述如下：

- (1). 收貨：母公司委外生產完成之產品，或由海外進口之產品皆交由個案公司點收。
- (2). 訂單處理：母公司之訂單，皆直接傳至個案公司，由個案公司處理所有客戶之訂單。
- (3). 揀貨、理貨：個案公司依據客戶之訂單，進行揀貨、理貨，以符合客戶之要求。
- (4). 配送產品、開立發票：個案公司依據與客戶銷貨數額，配送產品至客戶指定送貨地點，並以月結算之方式開立發票予客戶，惟，目前產品之配送係由個案公司，再行委託專業之物流公司進行全省個大小通路之配送，個案公司並無配送車之配置。
- (5). 信用控管、收款作業：個案公司依據每月的銷貨金額，在約定之時間範圍進行貨款之收取，並依據約定之客戶信用額度控管客戶之信用狀況。
- (6). 存貨保管：個案公司必須依據產品之歸屬及類別妥善保管母公司交付之各項產品。
- (7). 呆滯存貨報廢及銷毀作業：針對母公司之呆滯存貨、毀損故障之產品，以及因代理權結束…等因素，不得再行銷售之存貨進行報廢及銷毀之程序。
- (8). 母帶存放：個案公司亦提供，母公司存放母帶之服務。

依據前述之成立宗旨，個案公司主要係以提供母公司配銷服務為主，因此其

業務範圍，大致包含上述之唱片後勤作業項目，除了一般專業物流公司之揀貨、理貨等，倉儲相關之功能之外，最重要的是，包含了客戶服務以及基本的客戶管理層面，例如訂單處理、開立發票、收款，以及其信用控管等。

### 3. 運作機能

個案公司之運作方式係在上述之母公司共同約定的業務範圍內、以及共同約定之服務效率及品質水準下，提供各母公司標準化且相同程度的後勤服務，亦即個案公司對於各母公司所提出的後勤服務要求均應一視同仁，且在相同的規格下被執行，沒有任何一家母公司之服務要求可享有優先的權利；同時，任何一家母公司，如有多於約定之服務項目或高於約定服務水準之要求，即使是在個案公司可提供之能力範圍，仍須經過其他三家母公司一致同意，並且個別自行負擔所有衍生之成本，個案公司才能執行該項服務。

針對母公司各項唱片發行之後勤作業以及該等作業與個案公司運作機能之關係，依據個項作業之整合程度可分為三類：(1). 已整併之作業項目、(2). 非銷貨之存貨相關作業項目，以及(3). 母公司個別處理之作業項目，分述如下：

- (1). 已整併之作業：包括 A. 訂單處理；B. 揀貨、理貨；C. 開立發票、配送，以及 D. 信用控管、收款作業。

此部分的作業項目，主要係包含唱片發行公司與各唱片通路在生意機制上不可或缺的日常作業項目，同時也是本合作案之所以成立的主要目的以及最明顯之效益所在。

在個案公司成立之後，透過母公司間之協商規範出一套與唱片通路的經銷條件，因此原先各唱片發行公司與唱片通路所簽訂之經銷合約，均改以個案公司為代表，共同與唱片通路建立經銷關係，擬定交易相關之各項條件，其中包括訂單的交付方式、配送方式、信用額度、發票開立、以及貨款之收、付條件…等，均由個案公司與唱片通路簽訂合約，如此一來，原先四家發行公司分別與通路建立的權利義務關係便得以整合為單獨的權利義務條件，以訂單處理為例，藉由個案公司的運作，將原先分別獨立作業的四家唱片發行公司的訂單處理作業加以整併，亦即各唱片通路在訂購產品時，只要是屬於滾石唱片、科藝百代唱片、博德曼唱片以及新力哥倫比亞唱片的產品，均統一直向個案公司下訂單，因此以往的四次作業、四張訂單，透過這樣的合作即整併為一次作業、一張訂單；同樣的，在揀貨作業以產品配送作業、發票開立以及收款作業等，也是由原先獨立的四次作業，集中為一次揀貨、一次配送、一次開立發票、一次收款。這樣的整併無論就唱片發行公司或是唱片通路而言，均大幅縮減交易處理的次數及交易處理的成本。

(2). 非銷貨之存貨相關作業：包括 A. 收貨；B. 存貨保管，以及 C. 庫存報廢及銷毀作業等。

此部分之作業項目，主要係與存貨數量相關之各項非銷貨作業，亦即與唱片通路無關之存貨作業項目。首先，就存貨保管而言，此乃個案公司作為物流公司之基本功能之一，個案公司必須針對所保管之各母公司所屬存貨善盡保管責任，依據產品之規格提供適當之保存環境，並且作適當的分類，俾使母公司交付之產品處於可供銷貨之狀態。

此外，個案公司基於各母公司之授權，必須善盡收貨之責任，代為點收所有送交之母公司委外生產完成之產品，以及由海外進口之產品；同時，亦須處理母公司授權之呆滯存貨、不良品報廢及銷毀作業。就本個案之運作機能而言，存貨之所有權仍屬於各母公司，但存貨之點收及報廢作業，則是個案公司在母公司授權範圍下應有之職責。

(3). 母公司個別處理之作業項目：包括 A. 產品生產；B. 存貨控制；C. 定價、銷貨折扣及獎金決定；D. 退貨之認可。

個案公司之業務範圍，僅限於產品生產完成後之各項後勤作業，因此與各母公司產品生產攸關之各項委外作業，仍由母公司各自所屬之權責單位(例如：生產管理部)處理，尚不包括在個案公司之運作機能中，此外，雖然個案公司在母公司授權的範圍下，可代為處理存貨報廢事宜，但存貨之控制權責，仍屬於各母公司；因此安全庫存之控管，或是呆滯存貨之認定，均由各母公司個別依據個案公司提供之報表自行裁定。

已整併之作業	各別處理之作業	非銷貨相關之作業
訂單處理	產品生產	收貨
揀貨、理貨	存貨控制	存貨保管
開立發票	定價	庫存報廢
配送	銷貨條件	呆滯品銷毀
信用控管	退貨認可	
收款作業		

表 3.1 作業分類表

由於個案公司成立之目的為代表各母公司處理後勤作業之服務性質公司，而母公司在市場上又互為競爭對手之狀況下，因此所有與行銷、業務機能相關之運作均由母公司個別處理，例如；產品之定價、折扣、銷售獎金之決定，以及通路

退貨之收受等，均由母公司個別之相關權責單位(例如：通路行銷部)裁量；而個案公司之運作，係僅就各母公司裁定之結果進行作業之整併，例如，由各母公司決定產品之定價及折扣後，個案公司依據個別之裁定金額加以彙總計算，以決定通路之應收款項。

### 3.4 參與公司與個案公司之管理機制

由於本個案公司係由四家唱片發行公司共同成立，並且以共同持股、各占四分之一股份之方式進行唱片發行後勤作業之策略聯盟，因此在協商成立之初，對於合作夥伴間之權利義務，以及個案公司之營運模式，均於 2000 年共同簽定之“股東協議文件”時達成一般性之共識。

就各參與公司(各母公司)而言，個案公司係為被投資公司，同時也是後勤作業之委外單位，因而對於此投資關係與委外關係之管理機制，經過四家唱片發行公司之協商大致分為以下三個部份：(1). 董監事會議；(2). 財務暨業務主管會議；(3). 管理資訊系統。分述如下：

#### (1). 董監事會議：

董事會之成員係由，四家母公司(股東)，分別推派兩位董事及一位監察人，其董事成員均分別為各母公司之總經理與財務長，因此個案公司共設有董事八席，監察人四席；董事長則由四家母公司之總經理輪流擔任，一任為期兩年，董事會於每年之十一月至十二月召開，會議之參與通常由各財務長代表出席，會議之內容主要由個案公司之總經理及財務經理分別針對次年度之營運計畫及預算進行報告。董事會之權限主要包括：A. 個案公司總經理之任命；B. 年度營運計畫之審議；C. 年度預算之裁決，以及個案公司之重大事項等。而臨時董監事會議，可由各董事逕行召開，針對臨時性之重大議題進行討論；惟，無論是年度之常會，或是臨時召開之董事會，均須由各母公司推派代表方可召開，如有任何母公司之代表不克參加，則該會議即順延至均可派代表參加之日程，方得舉行；而所有之待決議事項，需由四家母公司一致通過，才視為有效之決策，而非一般採用之多數決。

#### (2). 財務暨業務主管會議：

個案公司每季召開一次財務暨業務主管會議，分別由各母公司財務及業務之權責主管共同參與，同時個案公司之總經理亦列席參與討論。會議之進行主要針對個案公司日常營運項目進行回顧與討論，以確保配銷、倉儲、收款等各項後勤作業之服務品質與效率係在共同接受的水準下進行。因此，財務暨業務主管會議

之設置可說是個案公司與母公司，以及母公司間在日常營運上最為重要的溝通機制。會議之議程，通常含括下列幾個面向：(A). 與通路客戶相關之事項，包括應收帳款水準以及天數之回顧，客戶信用狀況檢討、通路之增減變動，以及其他攸關唱片通路與客戶服務之事項；(B). 營運資訊系統相關事項，包括產品基本檔案、各項資料傳送交換之異常或調整，例如，表單內容及規格配置之修改、異常產品條碼之整理，以及其他因應各母公司需求之資訊系統議題，此部份之決策，如涉及資訊處理技術層面，通常亦邀集各母公司之資訊權責人員參與討論，並在此會議機制中做成決策；(C). 其他例行性事務，包括年度盤點計畫、會計師查核作業之時程安排，配合年節假期停止出貨期間，以及停機時間等。

### (3). 管理資訊系統：

由於流行音樂產品之生命週期通常十分短暫，百分之八十以上之銷貨收入發生於產品推出後的三個月內，因此即時銷貨資訊的提供，就唱片市場而言更顯重要。個案公司與母公司間在資訊系統上是以非常有效率的方式來串聯，大致分為以下幾個部份，(A). 基本資料；(B). 每日銷貨資料；以及(c). 每月及年度資料。基本資料包括產品各項基本資訊，以及客戶主檔之資訊，母公司必須在產品生產完成送交個案公司倉儲、配送之前，將產品之基本資料傳送予個案公司，包括產品編號、名稱、批價、折扣以及規格等，個案公司藉以完成收貨，以及訂單之處理，同時針對唱片通路客戶之相關條件，除了四家母公司一致的條件外，其他基本資料，如獎金計算方式、商品折扣、搭贈方式等行銷業務攸關之資訊，皆由母公司隨時提供資料予個案公司，藉以正確配送並計算應收帳款，以開立發票及對帳單予客戶。其次，在銷貨資訊提供方面，由個案公司及母公司每日作結轉，因此母公司可藉由資料庫查詢系統，取得至前一日之各項銷貨相關資訊，其中包括訂單內容，以及各項產品之銷貨及庫存狀況等。另外在每月及年度資訊方面，個案公司每月提供結算之財務報表以及服務收入計算表、應收帳款明細、帳齡分析、庫存異動明細等財務相關資訊予各母公司以供其各項管理需求。在管理資訊系統上，特別值得說明的是，個案公司提供資料時，除了四家母公司共同之資料外，個別之資料均需加以區隔及保密，包括特定產品之銷貨數量等，皆不得提供予其他三家母公司，藉以維持其資料之安全以及市場競爭之公平。

## 第四章 參與公司考量因素之調查

### 4.1 參與公司考量因素研擬

經過本研究第二章及第三章對唱片產業環境的瞭解、策略聯盟相關文獻之整理，以及對個案公司成立之背景過程的瞭解，本研究擬針對研究目的及課題，進行更進一步的資料蒐集，亦即透過訪談的方式來調查參與公司的考量因素，為確保訪談之提問及內容符合研究的需要，擬先針對參與公司可能的考量因素進行研擬，茲將考量因素依策略聯盟的相關課題及主體間關係的維持分為以下五方面來探討：

#### 1. 策略聯盟的形成：

依據策略聯盟的理論，策略聯盟的形成一定有其背景因素及動機，同時對於策略聯盟夥伴的選擇也是策略聯盟中很重要的因素，就策略聯盟的動機而言，最重要的可能是降低成本，或者基於資源互補等因素，就策略夥伴的考量，由於是否有共同目標及信任關係是否得以建立常常是策略聯盟成功與否的關鍵因素，因此本研究擬針對參與公司的動機及夥伴選擇考量因素，進行探討。

其次策略聯盟的範圍及方式也是形成策略聯盟的另一要件，個案公司目前的營運範圍及成立方式，乃是參與公司經過討論及利害關係考慮後形成的結果，因此針對參與公司之所以決定以共同配銷為合作範圍，同時以合資的方式合作，對於本研究達成條件的探討有一定之重要性。

#### 2. 共同配銷對參與公司的影響

參與公司的合作屬於競爭對手間的合作，就營運的觀點對於此競爭且合作的關係可能有營運上的影響及顧慮，共同配銷以及後勤作業委外所帶來的利基可能相對造成營運上的影響，且基於競爭關係的維持及合作關係的平衡，參與公司應有對應之機制以保障參與公司的顧慮以平衡共同配銷可能造成的風險，本研究擬將參與公司間競合關係的平衡方式及後勤作業委外的管理機制納入資料蒐集的範圍，以滿足本研究的研究探討課題的重點。

其次，後勤作業委外對於參與公司內部的影響應該也是參與公司考量合作的因素之一，以合作範圍而言，參與公司之後勤作業相關部門最直接的是裁撤的影響(例如倉儲部門)或者有相關的作業流程改變(例如採購單位、財務部門)、或者因為委外而必須有衍生的標準化監督成本等，凡此種種都屬於共同配銷達成條件的考量範圍，因此本研究擬將合作對於參與公司內部的影響包含於訪談蒐集資料的範圍。

### 3. 委外關係的維持：

就後勤作業而言，攸關銷貨的金流及物流，同時也是與下游通路互動的介面，以本研究第三章對營運現況的說明，得知就參與公司共同與個案公司的管理而言設有定期召開之董事會、財務暨業務主管會議等機制，這些機制設置的應有其管理上、營運上，以及合作層面的意義，對於共同配銷日常作業以及合作關係的互動應有相當之重要性，因此本研究擬也針對參與公司的委外關係維繫機制進行探討。

### 4. 對共同配銷現況的評價：

參與公司的合作已經進行有將近四年的時間，參與公司對於個案公司服務品質及效率的滿意度，是策略聯盟成功與否的關鍵，同時也攸關合作是否延續，因此本研究擬就共同配銷以來的互動情形及參與公司對於合作績效是否滿意進行探討，以作為本研究共同配銷達成條件的補充。

### 5. 策略聯盟的維持及個案公司的發展：

個案公司是以參與公司的共同利基為考量所成立的公司，但就其身為獨立公司而言，是否有其本身發展的空間，也是本研究希望進一步探討的，且以本研究對於唱片產業的實體銷售資料的蒐集，未來對於實體唱片的銷售市場仍不看好，以此規模可能繼續下降及可能導致的規模經濟效益遞減，參與公司是否會希望在合作方式上進行調整，也是本研究唱片產業共同配銷的探討範圍。

## 4.2 訪談設計及訪談過程

本研究係透過參與公司共同成立個案公司考量因素之調查，藉以探討唱片業共同配送達成之條件，透過 4.1 所研擬之參與公司共同配銷考量因素，來進行本研究欲探討之課題，並計劃以深度訪談的方式進行研究資料的蒐集，而計畫以參與個案公司成立過程之主要成員以及營運攸關之相關管理階層作為深度訪談之對象，茲設計訪談大綱及訪談計劃如下：

### 4.2.1 訪談大綱

訪談之內容係以 4.1 所歸納之考量因素為主軸，同時藉由訪談進行時受訪者表達的看法來調整訪談的方式及內容，期能以彈性而中立的問答方式來加強資料蒐集的深度及客觀性，首先以前述考量因素設計訪談之大綱如下：

#### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

- A. 降低成本
- B. 增強對通路的態勢
- C. 資源互補
- D. 學習其他公司長處
- E. 其他

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

- A. 參與夥伴之信譽？
- B. 參與公司之組織文化？
- C. 參與公司之行事風格？
- D. 參與公司彼此之競爭考量？
- E. 其他

2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

(2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

- A. 營運資訊之外流
- B. 事業之經營會受其他參與公司影響
- C. 不同參與公司間權利義務分配
- D. 其他

(2) 如何平衡這些顧慮？考慮哪些平衡之權利義務關係？

(3) 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？

(4) 如何完成機制之建立？

4. 共同配送對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？

- A. 倉儲、生產管理部門
- B. 業務部門
- C. 財務部門
- D. 資訊部門
- E. 其他

- (2) 估計有哪些影響？
- 裁員
  - 部分作業需要移轉
  - 介面之調整
  - 防弊及控制機制之建立
  - 其他
- (3) 如何解決此些問題？
5. 策略聯盟之維持：
- (1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有  
哪些？
- (2) 如何達成共識？達成哪些共識？
6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：
- (1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？
- (2) 協調爭議或解決問題機制為何？
- (3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？  
如何調整？

#### 4.2.2 訪談計劃

##### 1. 訪談對象選取：

本研究並計畫以參與個案公司成立之各參與公司 leader 及專案小組成員為主要訪談對象，輔以訪談個案公司經營管理階層，以及參與公司目前在財務面、業務面、資訊面之相關人員，作為本研究考量因素之印證與補充，計畫之訪談對象如下：

所屬公司主體	訪談對象
滾石國際音樂(股)公司	SAM DUANN 總經理
滾石國際音樂(股)公司	STEVEN LIAO 副總經理
科藝百代唱片(股)公司	JONI WANG 財務長
博德曼(股)公司	REN REN 副總經理
博德曼(股)公司	KATE SU 財務長
新力哥倫比亞唱片(股)公司	FRANCES CHIANG 財務長
樂伯斯物流(股)公司	DANNY TSAI 總經理
滾石國際音樂(股)公司	PAULINE WANG 財務長
滾石國際音樂(股)公司	SAHA SIA 副總經理
滾石國際音樂(股)公司	JENNIFER LEE 財務經理

## 2. 訪談對象說明：

個案公司成立係由博德曼公司於 2001 年發起，並由博德曼公司當時之倉儲、物流最高主管 Ren Ren 擔任專案經理，計畫之進行主要由其與博德曼公司當時之財務長 Kate Su 負責規劃，兩者同時亦擔任博德曼公司之參與代表，其他參與公司之 leader 分別為：Steven Liao 副總經理(滾石唱片)、Joni Wang 財務長(科藝百代唱片)、Frances Chiang 財務長(新力哥倫比亞唱片)。另，樂伯斯現任總經理 Danny Tsai，除了可代表個案公司之經營管理階層之外，同時在成立之當時亦為，發起公司(博德曼公司)之主要參與規劃人員，並且個案公司設立之相關事宜，包括登記、倉儲空間規劃等營運相關事宜，皆由其負責規劃完成；滾石唱片之 Pauline Wang 財務長，在個案公司成立當時為滾石唱片之主要參與決策人員，其對於唱片發行後勤作業之個面向，均有相當程度之瞭解；其次，計畫訪談滾石唱片發行事業處之 Saha Sia 副總經理，期能藉由其 20 餘年之唱片通路經驗，來深入了解唱片通路之現況，以及共同配送對於唱片發行公司與通路議價能力之影響，其次，也藉由訪談現任滾石唱片之財務經理 Jennifer Lee，來了解共同配銷對財務面的實際後續影響。

## 3. 訪談進行方式：

本研究於訪談進行前，擬先透過電子郵件及電話之方式向受訪者說明本研究之研究目的及主要研究內容，並於確定受訪者接受訪談之意願後，約定訪談之適當時間，訪談進行時，以手稿紀錄訪談者之意見，若能徵得受訪者同意，則同時輔以錄音的方式紀錄訪談內容，整理蒐集之資料時，如有遺漏貨不足之處，則再以電話訪談之方式作為補充。

### 4.2.3 訪談過程

本研究於確定訪談之內容、訪談對象及進行方式後，即開始著手訪談對象之邀約，但由於計畫訪談之對象，包括參與個案公司成立之小組成員，以及各參與公司經營管理階層，皆為各參與公司之高階主管，再加上個案公司成立自今已有四年的時間，計畫訪談之對象已有些許人事異動，且部分對象已離開原工作崗位，甚至派駐香港、大陸等地，因此訪談之進行，遭遇到時空上的困難及限制，且 2005 年 1 月博德曼公司已與新力哥倫比亞唱片公司進行合併，並由新力哥倫比亞唱片公司為存續公司，雖然在實質上並不影響本研究之進行，但由於原博德曼公司之管理階層在該合併案完成之後均已離開原工作職位，因此更提高本研究訪談進行之難度，但在不斷進行溝通且透過各相關人員之熱心協助下終於能依計畫與該等對象進行面對面之深度訪談，各訪談對象之進行時間如下表：

	所屬公司主體	訪談對象	訪談時間
1	滾石國際音樂(股)公司	SAM DUANN 總經理	4/21 13:00~14:30
2	滾石國際音樂(股)公司	STEVEN LIAO 副總經理	5/3 10:00~11:30
3	科藝百代唱片(股)公司	JONI WANG 財務長	4/25 12:30~14:00
4	博德曼(股)公司	REN REN 總經理	5/6 10:15~11:45
5	博德曼(股)公司	KATE SU 財務長	4/27 12:30~14:00
6	新力哥倫比亞唱片(股)公司	FRANCES CHIANG 財務長	4/28 11:30~14:00
7	滾石國際音樂(股)公司	PAULINE WANG 財務長	5/6 18:30~19:40
8	樂伯斯物流(股)公司	DANNY TSAI 總經理	4/22 14:30~17:00
9	滾石國際音樂(股)公司	SAHA SIA 副總經理	5/4 10:30~11:15
10	滾石國際音樂(股)公司	JENNIFER LEE 財務經理	5/6 18:00~18:30

訪談之進行，以 4.2 設計之內容為主軸，藉由開放而彈性的問答方式進行本研究主題之探討，訪談之進行及過程，依訪談對象參與之範圍及職權區分為三個部分，說明如下：

(1). 表列訪談對象 1~7：

為當時參與共同配銷決策以及個案公司營運方式之各參與公司代表，訪談進行之前先以電子郵件說明訪談之目的及訪談內容，訪談進行之時間約 70 分鐘至 150 分鐘，依訪談對象可接受之訪談時間調整訪談之進行方式，內容之進行以合作案成立之背景過程為開端，輔以設計之訪談大綱，針對 4.2 六大方向之問題進行提問，同時依受訪者之對答調整提問之深度，訪談進行之結果均能符合訪談之設計，並能滿足本研究資料蒐集之目的及完整性，對於共同配銷達成條件研究之信度及效度能提供相當程度之幫助。

(2). 表列訪談對象 8：

為目前個案公司之總經理，同時也是個案公司設立至營運之主要執行者，訪談進行之時間約為 150 分鐘，訪談之進行同樣先以電子郵件及電話溝通之方式，說明研究之目的及訪談進行方式，訪談之進行以個案公司設立之過程為主軸，同時針對其四年以來營運之現況、其與四家參與公司互動之機制，以及其面臨之問題等為主要內容，訪談之結果除了能對個案公司成立之過程有更深入的瞭解之外，同時也滿足本研究希望藉由個案公司之立場佐證唱片業共同配銷營運現況的目的，此外，由於該訪談對象為物流經營等後勤作業之專業人士，因此對於目前唱片業的配銷現況及通路環境的瞭解也有相當程度的助益。

(3). 表列訪談對象 9、10：

其中表列 9 為參與公司發行事業處之最高主管，訪談時間約為 45 分鐘，進行之方式以共同配銷對於業務單位及唱片通路之影響為主要內容，同時輔以瞭解唱片通路環境之現況，訪談之結果，除了能從實際營運面蒐集相關見解以滿足訪談大綱中第四項-共同配送對公司內部的影響的研究需求外，同時也能藉由其豐富的唱片通路經驗，更瞭解共同配銷前與共同配送後對公司內部及通路營運之差異；表列訪談對象 10 為參與公司財務經理，訪談時間約為 30 分鐘，進行之方式以共同配銷對於財務單位之影響為主要內容，同時輔以瞭解參與公司與個案公司間之委外管理實務現況，訪談之結果除了能滿足共同配送對公司財務面的實際後續影響的研究需求外，同時也能對於參與公司對於個案公司委外管理的實際操作有更進一步的認識。

### 4.3 訪談結果：

依本研究之訪談大綱，將個案公司形成之考量因素區分為六個面向：1. 參與策略聯盟的動機及參與伙伴選擇、2. 策略聯盟之合作範圍、3. 參與共同配銷之權利義務及委外管理機制、4. 共同配銷對參與公司內部的影響、5. 策略聯盟之維持、6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善，並依訪談對象之職權及分別之參與層面進行提問之調整，現將訪談之結果依其所屬之參與公司主體分別歸納如下：

#### 4.3.1 參與公司-滾石國際音樂(股)公司(ROCK)：

(訪談對象：Sam Duann 總經理、Steven Liao 副總經理、Pauline Wang 財務長)

##### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

##### (1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

- 當時第一個考慮是 COST DOWN 的問題，另一個考慮是通路態勢的問題，在當時就有一些兩大連鎖通路系統(玫瑰跟大眾)要合併的消息，因此也會考慮到如果通路合併的話，對於上下游關係會產生一些影響，因此如果玫瑰大眾合併，而唱片公司也能在物流方面合併，這樣上下游的關係會比較均衡一點
- 大部分的考量其實是為了節省成本，尤其因為物流的部份對於競爭的影響很小，因此當很明顯有規模經濟、節省成本的空間的時候，雖然是競爭者，就有合作的可能。
- 當時，對於滾石本身是有 DOWN SIZE 的迫切感，但是對於市場的萎縮，並沒有看得這麼清楚，市場的急速萎縮是後來才發生的事情。
- 在當時滾石的倉租是很貴的，同時我們的規模也很大，大概有二、三十

人在負責後勤作業，而且作業效率並沒有很好。

- 藉由這樣的合作很大的動機就是在這個非核心競爭力的部份消除與競爭對手的差異，也許不會比別人好，但至少是一致的，當然就節省成本的考量也是絕對有利。
- 當時主要是有預期唱片的實體銷售會呈現持續下滑的趨勢，未來 Content 的銷售會移轉網路等非實體的領域，再者倉儲、配送等後勤作業這一段並非唱片公司的核心能力，在這樣的環境背景下，由唱片公司自行維持一個倉儲及配送的後勤作業單位是不敷成本的，因此無論是委由外部單位來做，或是透過四家合作的方式來進行，勢必是未來要走的方向。
- 同時在四家共同配銷以後由於市場佔有率達到五成以上，因此在訂單、收款功能等機制上的協商能力就有所提升，同時收款的能力也會加強。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

- 在當時的考量，如果要在物流方面合作就是要跟五大做結合，而且規模越大越好，除了規模之外，穩定性越強越好，五大的穩定性包括產品數量、財務等都是比較好的，因此五大在這方面是比較好的合作對象。
- 對於外商公司與我們本土公司在文化或是行事風格的差異，反而沒有特別的顧慮，甚至會覺得透過這樣的合作，可能會比較好，可以學習一些國際公司在文化上或是管理上的優點。
- 基本上同意參與合作是因為這些參與公司的信譽是可以相信的，且其他參與公司都為國際唱片公司，某程度而言會覺得國際公司有他一定的信譽及穩定性，因此就建立長期合作關係而言是比較有保障的。
- 在當時因為一開始就是決定用 Equal share 的概念跟馬來西亞的合作方式一樣，以 JV 的方式，因此規模也是一個考量，因此在 FUNDING PARTNER 的選擇上就沒有再去找其他規模比較小的 LOCAL 公司，當初有想過如果要跟其他公司合作，未來可以用業務合作的方式。
- 與主要的競爭對手合作，可以把這一段的作業藉由這樣的合作達到一致，就競爭而言也是有利的，剩下競爭的部份就是核心的差異化部份，因此當有這樣的合作機會，也有意願要委外時，就是做好心理準備去配合標準化，並不會擔心也不會因為文化或是行事風格的差異會造成合作的障礙。

**2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：**

- (1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

- 取捨的考量除了競爭之外，主要先以作業比較一致的範圍來合作。基本上初期是希望讓合作單純一點，唱片公司會有不同作法的領域，就先不要納入合作範圍。
- 畢竟參與公司之間還是競爭者，列為競爭因素的東西就不會是合作範圍
- 生產管理的部份是有考慮過，但是這個部份在規格、內容上還是比較複雜，一致性不夠比較沒有很明顯的經濟規模，因此比較沒有合作的誘因。
- 業務的功能可以標準化的部份包括訂單處理、收款等，其他比較行銷部分的業務功能例如店媒採買、客戶關係維持以及 campaign 的洽談是差異化也是核心能力的一部份，因此比較沒有合作的可能。
- 基於作業流程的考量，目前的合作範圍應該是很自然的切割方式，如果僅包含物流而不包含收款(金流的部份)在作業的切割上反而更複雜。

(2) 依以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

- 直覺上就沒有考慮委由 third party 來做的可能性，且當時的規模及營業額有幾十億，若跟 third party 談似乎也不是這麼適合。
- 這部份跟其他參與公司在海外的合作經驗應該很有關係，其中 EMI 及 BMG 與 WARNER 在馬來西亞的合作共同配銷合作”WEB”據了解就是以合資成立公司的方式來進行，因此台灣的合作案某程度就是複製這樣的經驗。而這樣的方式也照顧到策略合作的公平性的問題。
- 針對成立的公司是 profit center 或是 cost center 也有過討論，但結論是 cost center，因此實際上也必須是 JV 比較可以成立，也就是合作會有風險，成本會浮動，然後共同承擔；若委由 third party 來做就跟原始的想法(以 pure cost center 的方式合作)不太相同。
- 某程度而言僅是合併倉儲部門，而以成立公司的方式來合作，股本也很小，其他的資本建置成本都是以股東往來的方式來平均負擔，同時也不以營利為目的。這樣的合作方式很大的重點其實就是有節省成本的共同目標，並且消除差異，若委由專業物流來做，會有其他配合上的風險。

3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

- 對於營業資訊外流的部份當時是有一些顧慮，但是覺得應該可以透過一個完善的電腦系統來解決，加上五大及滾石的營業資訊某程度算是透明化的，相對來說都沒有什麼內外帳的問題，對於出貨量、營業額等資訊就實務面而言如果競爭需要這些資料也不是那麼不容易取得，因此除了

以電腦系統來防護之外，相對而言覺得這些資訊，某程度是算是公開的，因此覺得影響不大。

- 就與合作對象的競爭考量而言，由於合作之後這幾年剛好也是唱片業變化比較大的時候，面臨唱片業市場萎縮、盜版等問題，因此行業內的競爭不是主要的議題，生態的改變反而是比較大的議題，如果是生態比較蓬勃的時候也許會因為這樣的合作而有一些影響。
- 就權利分配的公平性來說，在討論計價方式時，各參與公司的代表都充分參與遊戲規則的訂定，包括各項成本的攤提基礎，是平均或是以作業活動的頻次來分攤等，因此在遊戲規則確定之後，就不會有這樣的顧慮，況且計價方式是約定在 SHAREHOLDERS AGREEMENT，確定之後就必須一致決才能改變。
- 由於 REBS 的管理階層人員都非常優秀也很負責，在系統的建置上，也都能滿足參與公司的要求，因此也加強了參與公司的信任，免除許多營運上的顧慮。

#### (2) 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？

- 以平均出資是最簡單的方式，邏輯簡化的方式，表示所有的條件都是平等的，甚至包括董事長是輪任的，如果必須要有先後的就以抽籤來決定，若以其他的方式來決定例如營業額反而會有消長比較複雜。
- 不以賺錢為目的，且金額並不大，因此以平均的方式是最簡單的，不用去考量規模的問題，因為是分攤成本的概念因此出資並不重要，因為也沒有投資收益的考量。

#### 4. 共同配銷對公司內部的影響：

##### (1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？

- 對生管作業的影響是好的，藉由委外及前置時間的要求作業會比較規則化，也減少因為時間壓力而產生的錯誤。
- 業務部門也是有好的影響，以前會特別關注收款的部份，收款、送帳單等的功能委外出去之後，業務的功能會更專注在行銷的部份。
- 財務部門在工作上也有很大的簡化，尤其在應收帳款的管理上，從幾百家變成一家，因此有很大效益。
- 就資訊部門而言最大的影響就是 INTERFACE 的建制。
- 藉由這樣的合作，某程度也有學習到一些其他參與公司的管理考量，例如以前我們可能很少會去注意單位的處理成本，但是藉由這樣委外的方式，這個資訊就變成每個月都會關注的重點，同時也可以藉以檢討是否

有改善的空間。

- 就 REBS 委外關係的防弊及監督而言，藉由財務簽證的要求也就是獨立的外部查核機制以及定期盤點的方式來達到監督的目的。
- 由於 REBS 的員工組成是以原先各母公司相關單位的人員為優先，某程度而言，尤其在剛開始合作的時候，也可以扮演監督的功能，避免一些作業上不公平的情形發生。

#### 5. 策略聯盟之維持：

(1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？

- 當初的 SHAREHOLDERS AGREEMENT 簽訂五年的合約，就是為了維持 REBS 的營運，而 REBS 是以成本分攤的邏輯為計價方式，而不是以某一個固定的價格或是銷貨的固定比率來計價，因此當初決定的這個 MODEL 就不是以賺錢為考量，它的發展也就受到限制。
- 雖然當初在成立之時也有想過也許 REBS 可以藉由提供物流服務給 third party 來為母公司帶來利益，但是在 third party 的選擇上就受到很大的限制，除了必須是類似規格的物品才有辦法提供服務之外，只要有可能造成參與公司經營的風險就會被排除在外。

#### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

(1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？

- 沒有發生重大問題因為目標蠻一致的，因此這過程中沒有發生什麼參與公司之間的爭議，整個合作的過程算是蠻順暢的。

(2) 依協調爭議或解決問題機制為何？

- 大家其實把它當作一個在外面的部門，因此除了董事會之外還需要藉由 FD&SD 的機制來管理，就像是公司內與後勤部門溝通，只是因為是共同的部門，因此一起來開會，合作初期會議比較頻繁，但在遊戲規則建立之後，就不需要常常開會。

(3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

- 主觀意願是願意繼續維持共同配銷，但是應該有一些需要調整的空間，但是由於需要共同決策，因此需要很長時間來協商。
- 如果維持現在的狀況，也許可以在成本上再做努力，比方說換一個較小的倉儲空間，或者再裁減人員。
- 由於環境的變化，實體銷售量一直下滑，未來比較好的方式可能是去修

改 SHAREHOLDERS AGREEMENT，再去找一個夥伴進來再擴充它的規模，而不是以接 CASE 的方式來進行，或是它變成一個獨立的公司，參與公司只是一個客戶、股東，REBS 可以去接外面的 CASE 有自己發展的空間，自行負擔經營的成敗。

#### 4.3.2 參與公司-科藝百代唱片(股)公司(EMI)：

(訪談對象：Joni Wang 財務長)

##### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

##### (1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

- 就 EMI 來說，當初最主要的動機就是節省成本，希望藉由共同配銷的方式來降低處理成本，而在當時，就 EMI 台灣而言也有人力縮減的壓力，因此藉由後勤作業的委外，裁撤相關的部門，同時也達到了人力精簡，節省成本的目的。
- 在 REBS 形成之前 EMI 在海外就有一些與 WARNER、BMG 等國際唱片公司共同配銷的經驗，某程度而言，各國際唱片的 regional 有這樣的共識，亦即將共同配銷的方式推到各個區域。
- 除了節省成本之外，透過共同配銷的合作，在對通路的收款能力上，有相對的提昇，或許對與通路的態勢上有幫助，但這算是 extra profit，不在當初合作的動機範圍。
- EMI 當時的倉儲、配銷功能，似乎還有許多的改進空間，因此也希望藉由與其他參與公司在共同配銷作業上的合作，來提供更專業，更有效率的倉儲、配送服務。
- 還有一個背景因素就是在 REBS 成立之前，EMI 東南亞地區在香港的總倉，因為效率不佳而裁撤，因此在台灣成立有效的倉儲配送系統，在當時也有較為迫切的需求。

##### (2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

- 在夥伴選擇上，首先以國際唱片公司為首要的合作對象，因為就國際唱片公司而言，尤其又都是 major 因此，相對在財務上較為穩定，較有制度，資訊也較透明，同時在組織文化、經營理念上也比較一致。
- ROCK 算是市場佔有率相當高的一個成員，因此基於規模也成為邀集的對象。

## 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

- 合作範圍，首先是以物流的共同為合作範圍，在計畫進行時，也包含到共同收款這一段，物流的共同是比較單純的，而收款方面，經過一些調整後，也達到了共同收款的目的。
- 取捨的考量，主要是在於作業能否標準化、是否符合 outsource 的條件，採購這一段，相對的可標準化的程度較低，因此不在本階段的合作範圍。
- 業務的功能中，訂單處理及收款算是比較能夠標準化的，因此已包含在合作範圍中，其他無法標準化而屬於行銷衍生的業務功能，例如定價策略、通路的銷售專案等，因為也涉及競爭的考量，因此無法成為合作的範圍。

(2) 依以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

- Join Venture 的目的主要是因為倉儲配送對於唱片公司而言，還算是相當重要的，且相對於其他商品，唱片的配銷作業有其特殊性及複雜性，因此會優先考慮透過 JV 的方式共同合作擴大規模以節省成本，若交由第三者來經營不見得會比較好。
- 透過 JV 的方式也表示參與公司有公平的權利來參與合作，以達到共同配銷的合作目的。

## 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

- 是有顧慮到營運資訊外流的問題，例如銷售量、發片日等，因此在合作案規劃時，除了明定 REBS 的人員不得透露資訊予其他參與公司之外，最重要的就是透過系統來保障個別營運資訊的隱密及安全。
- 參與公司權利義務分配的公平性問題，在當時花了很多的時間來協調成本的各项分攤及計算方式，因此計算的邏輯是大家共同協商的結果，因此對於權益分配的公平性都已達成共識，在合作的期間沒有特別的顧慮。

(2) 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？

- REBS 規模不大各參與公司皆負擔得起，平均為最直接最公平且簡單的分配方式。

(3) 如何完成機制之建立？

- 藉由參與夥伴財務、營運面等的代表在成立合作案的過程充分溝通。

#### 4. 共同配銷對公司內部的影響：

##### (1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？

- 首要影響的就是倉儲部門裁撤，其他作業上會影響的包括，生產管理部門、業務部門，以及財務部門，整體而言，透過 REBS 的合作方式及委外機制，在流程標準化的配合下，正面的影響較多。
- 原先的不夠專業的地方透過這樣的合作，也提昇了服務的效率及水準，另外透過這樣的委外程序，在內部控制的功能上也有加強的作用。
- 就防弊考量上，就 REBS 的營運功能範圍而言，沒有什麼可以發生弊端的空間，再者，委外及流程標準化其實在防弊及內控上都有正面的影響。

#### 5. 策略聯盟之維持：

##### (1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？

- 參與公司透過簽訂五年 exclusive 的合約，目的及其共識就是在於維持 REBS 的營運及經濟規模，既然是 JV 就不希望參與公司在太短的時間就退出，而顧及參與公司的利益以及就 REBS 以提供服務為主的物流公司角度，其發展原本就受到一些限制。
- 目前為止雖然有過一些提案，但基於價格或是參與公司的顧慮而都沒有成形，目前 REBS 仍只是 Cost Center，參與公司專屬的物流公司。

#### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

##### (1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？

- 截至目前四年多以來共同配銷的運作算是蠻順利的，並沒有發生問題

##### (2) 依協調爭議或解決問題機制為何？

- 有需要協調的地方就透過董事會、FD 及 SD 的定期會議，來協調，並且也逐步透過這些協議的機制來建立參與公司之間及與 REBS 之間的信任關係，但基於 JV 這樣的合作形式，因此無法以少數服從多數的方式，而是以一致決的方式來協議，這是必然的，不能因為合作而損害參與公司的利益。

##### (3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

- 就目前的合作情形是滿意的，若達合作期限，應有繼續合作意願，除非在規模及效益上已不能滿足需求，未來的調整方面，也許可以給予 REBS 的管理階層更多的權限，使其能以更獨立的方式運作，甚至成為 profit center。

### 4.3.3 參與公司-博德曼(股)公司(BMG):

(訪談對象: Ren Ren 總經理、Kate Su 財務長)

#### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇:

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何?

- ✓ 以 BMG 而言就是節省成本，而且就唱片而言，由於通路絕大多數都相同，且配送的方式、習性也幾乎一致，因此共同配銷就更有意義，此外以產業實體銷售下滑的情況，公司在思索 restructure 的時候一定以非核心競爭力的功能為優先考量。
- ✓ 而以 BMG 當時的倉儲、配銷功能，其實已達相當的效率及服務水準，因此純粹就是節省成本的考量，並沒有希望藉由共同配銷來學習其他公司的長處，或改善作業的動機。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質?

- ✓ 在夥伴選擇上，原先是以國際公司為首要的合作對象，因為就國際唱片公司而言在文化上、經營理念上以及各種營運要求比較一致。
- ✓ 當時 Local 公司中 ROCK 算是最大的，因此也成為邀請參與的對象。

#### 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式:

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷? 有無考量其他項目? 合作項目取捨之考量為何?

- ✓ 原先有考慮到可以包含採購、生管這一段，就 BMG 的立場也曾經積極鼓吹可以包含到採購這一段，但也許因為牽涉的因素較為複雜，且採購與企劃之間的溝通算是非常頻繁，因此最終並沒有達成在採購個功能上進行合作。
- ✓ 業務功能這個方面，其中原先接收訂單及收款作業都是業務的功能範圍，目前這兩個部分已經在合作的範圍。
- ✓ 業務的通路關係維繫以及店頭宣傳的功能，算是行銷功能的延伸，也是核心競爭力的一部分，原本就不應該是物流公司的業務範圍，再者若是在業務功能上進行合併，就會影響到原來的競爭關係，

(2) 依以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行? 有無考量其他合作方式?(如共同委託專業物流公司處理)

- ✓ 在成立合作案時，各參與公司原先都有倉儲及系統等資源及技術來處理配銷作業，因此當初合作的想法就是因為產品型態、倉儲系統以及通路的範圍都差不多，因此希望把四家合成一家，擴大規模來節省成本，REBS

可以說是一個轉運站，對唱片公司而言，就是交貨的地點不同而已。

- ✓ 某些層面而言，唱片行業的配銷包括通路及資料系統有其專屬性及複雜度，若是交由第三者來處理不見得會作得比較好，再者，在合作案發起時，就相信把四家合為一家，藉由原本的產品管理及配銷的 knowledge 就可以處理得很好，另外就資源來說，由四家合為一家，已經浪費了一些資源，若委由第三者，除了不見得能符合要求之外，浪費的資源將更多。
- ✓ 若是未來當銷量下滑更劇烈時，也許可以考慮委由專業的物流公司來處理，會更經濟一些。

### 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

#### (1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

- ✓ 有顧慮到參與公司營運資訊互流的問題，因此藉由資訊系統的控制來的防範，另外，其實就唱片公司的營運資訊來說，價格差異不大，最重要的也許是發片日或是銷量的資訊，但這些資訊若真要取得，也可以藉由業務的其他管道來取得一個大概的數據來參考，因此相對而言，除了以系統來防護之外，資訊外流的風險相對沒有這麼高。
- ✓ 另外就參與公司權利義務分配的公平性問題，當然是顧慮，因此在簽訂合約時，就 REBS 的營運計畫及權益分配的計算方式上，就花了很長的時間來溝通及協調，可以說能顧慮到的都已包括在內，因此真正定案之後，對於權益分配的公平性沒有什麼爭議。

#### (2) 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？

- ✓ 就策略聯盟的夥伴而言沒有比平均更好的方式，除了營運的單位成本是依照量來計算，但其他的部分，JV 的合作方式而言，共同平均負擔就是最好的方式。

### 4. 共同配銷對公司內部的影響：

#### (1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？

- ✓ 除了裁員之外，共同配銷合作在工作流程上並沒有太大的影響，因為原先參與公司本身的倉儲系統也不見得就跟 OFFICE 在一起，因此只是聯絡的對象或許有些不同，但在流程上影響不大。
- ✓ 業務的職能比以前少一些，當然也許彈性也會少一些，但這反而在內部控制上是比較好的。
- ✓ 就防弊考量上，無論是否為委外都會有相同的問題，除了信任關係的建立之外，預防的方式就是以系統或盤點等管理制度來預範，而且好的系

統也可以減少人員的負擔，況且就 REBS 的營運功能範圍而言，其實沒有什麼可以發生弊端的空間。

#### 5. 策略聯盟之維持：

- (1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？
- ✓ 當初的想法是希望第一階段 REBS 是 Cost Center，就是扮演節省成本的角色，但是也不排除它未來可以轉變為 profit center，但實際上而言在執行上有困難，以它目前的 Model 也不具有吸引投資者投資的空間。
  - ✓ 若以在業內找其他的配銷對象的方面來說，也許可以減低成本，但只要經營慮到可能會造成參與公司的經營風險，即使可以達到成本分攤的目的，其所達到的成本節省的些微利益也不足以平衡可能產生在營運上的顧慮，因此 REBS 在的發展是比較困難一點。

#### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

- (1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？
- ✓ 沒有發生重大問題
- (2) 依協調爭議或解決問題機制為何？
- ✓ 董事會、SD、FD 的定期會議，原本就是公司營運的機制，並沒有特別的地方，初期可能需要較多的溝通，但若無重大事件要解決，就沒有一定開的必要。
- (3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？
- ✓ 就目前的合作情形是滿意的，對後勤作業的要求，最基本的就是貨能準時送達，最好就是能穩定營運，提供服務，不需要花太多的管理資源，若達合作期限，因為仍有倉儲及配送的需求，應有繼續合作意願。
  - ✓ 就目前的服務範圍而言，除了成本因為市場銷量的降低而不如預期，其他方面其實都算是滿意的，沒有特別覺得需要調整的地方。

#### 4.3.4 參與公司-新力哥倫比亞唱片(股)公司(SONY)：

(訪談對象：Frances Chiang 財務長)

#### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

- (1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？
- 共同配銷這對唱片公司絕對是 make sense 的，主要是因為整個市場的萎

縮，會造成一個狀況就是去考量什麼是唱片公司的核心價值，核心價值的部份會去 maintain、會去 develop，若為非核心價值的部份就會考慮 outsource、streamline。

- 唱片公司去經營 warehouse 的時候他面臨的 relatively 是一個 fixed cost 的狀況，當 physical 的量不斷萎縮的時候它的 capacity 就會有剩餘及效率降低的情形，這裡的 fixed cost 主要包括倉儲空間的租金及人員配置成本，而這些成本相對而言在經營上是較不具彈性的。
- 若有四家共同配銷則在整體配銷的量上或多或少有互補作用，以降低 capacity 浪費或效率降低的風險。
- 就外商公司而言非常注重 head count 及人力配置的效率，而就倉儲、配送這些非核心競爭力的功能，就不希望在這些功能上浪費太多管理成本。
- 在 REBS 形成之前 SONY 在海外就有一些與其他唱片公司共同配銷的經驗。
- 就 SONY 而言當時的倉儲配銷系統已達相當之服務品質，因此就參與共同配銷的動機而言資源互補或學習其他公司長處，並非主要考量因素，反倒比較會擔心共同配銷後是否能達到原來的配銷服務品質。
- 由於四家結合已成為最大的供應商，也許在收款上相較於其他唱片公司會有一些幫助，但因整體市場的後續變化，即使有也不太多。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

- 主要考量是國際公司與 local 公司的差異，就國際公司而言會比較擔心 local 公司的 financial stability，同時國際公司的分支機構與 local 公司在思考模式上也有很大的差異，而就必須 reach consensus(一致決)的合作模式而言，國際公司相對較擔心會因為與 local 公司經營理念的不同而在將來產生經營上共識的困難；此外國際公司之間，除了在經營理念上較為相同較易達成共識之外，國際公司還有 regional 及 head office 的溝通管道，相對而言協調資源較多也較易達成共識。
- 公司規模當時也是一個考量的重點，尤其當參與夥伴有 local 公司時，其規模相對於其他參與的國際公司而言也為考量因素。
- 就彼此競爭考量而言，由於僅是在作業上共同，在其他的銷售條件上(如批價、折扣、搭贈數量等)仍為各參與公司的個別決策，在經營條件上並不受影響，同時也以防火牆及系統安全的設定來保持參與公司間彼此資料的安全及獨立，因此並不影響原來的競爭關係及經營彈性，而這同時也就沒有影響市場供需而違反公平交易的問題。

2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

- 有考慮過採購功能及業務功能，但就業務而言各參與公司多半仍希望保持其經營上的彈性，且相對而言較為複雜，可標準化的程度較低、衡量標準較不明確，而當業務資源有限時，其公平性就較有爭議空間，且就業務功能而言，由於算是行銷功能的延伸相而言較為接近核心能力，因此在目前的階段委外的可能性較低。
- 採購功能相對而言比較有合作的可能，但因為原先各參與公司在採購功能的人員配置不多，管理成本相對不高，因此就成本考量而言較不具委外的急迫性，共同委外採購作業在對供應商的控制及議價能力上也沒有太多提昇的空間，而各自經營也可維持較高的彈性。

(2) 依以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

- 合資有一個很重要的特質就是 equal control，且有相等的 voting power，其目的就是達到公平的 management control 的目的。

而且就非

- 核心價值的合作的範圍(且不包含存貨控制)而言其實也希望此共同委外方式不需要很多的控制來浪費管理資源，否則就違反原先欲藉由共同委外來節省成本的目的，因此只要能達到要求的服務水準且與其他參與公司享有公平的權益就符合參與的目的。

### 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

- 除了營運資訊外流已藉由資訊系統的控制來的防範之外，也許會因收款作業共同而在面對客戶對款項有要求時需要協商，但在其他經營策略上並不受影響。
- 而就權利義務的公平性而言，在共同決定成本分攤計算方式之後，相對而言並不這麼關切，只要達到要求的服務水準且處理成本在預算的範圍，就可滿足需求。
- 就事業經營的影響，若因為個別銷售量的下滑而導致共同處理成本提高，若已超過預算的範圍時就須共同商議對策，去檢討 REBS 的效率或成本問題。

### 4. 共同配銷對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？

- 原先的業務功能中的改變主要是接單作業及收款作業，但就內部控制的角度，接單、銷貨、收款作業分開反而是好的。
- 就資訊部門而言，由於 SONY 在合作案中扮演系統提供的角色，因此相對而言資訊部門較沒有系統改變的衝擊問題，同時就管理的角度，其信賴程度也不受影響。
- 而就財務的影響來說，就是單純化，應收對象由很多變為單一，由於收付習性與原來差異不大，帳齡也跟以前差異不大因此沒有明顯的影響。
- 就防弊而言，由於系統已作嚴密的控制機制，同時藉由各種定期報表的數據來評估並觀察庫存與帳款是否有異常，此外，就 REBS 的營運範圍而言，可以產生弊端的空間也十分有限。
- 作業前置時間會拉長，但實際上並沒有拉長太多，但仍可維持彈性藉由 outsource 可以加強管理，因為 outsource 會迫使大家走一個比較正常的程序，正常的程序可以避免出錯，減少管理及溝通成本。因此委外 REBS 衍生的管理成本並不多。

#### 5. 策略聯盟之維持：

- (1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？
- 當初是有考慮 REBS 可以轉變為 PROFIT CENTER 但目前就唱片公司而言，基於各種考量，還是較為著重本業，而在此情形下就不會有就 REBS 的發展有太多除原先成立 REBS 外的太多考量，目前的要求僅為達到服務的效率及水準。
  - REBS 作為唱片的物流業而言，由於唱片業本身在萎縮，因此發展的空間就有限，而若要跨足其他產業，相對由於作業模式不同，因此要投入的成本會提高。
  - 目前並不排除在業內拓展的可能性，但以 REBS 為參與公司之服務單位的前提考量下，參與公司還是以自身需求的服務品質為優先考量，只要發展的範圍可能造成參與公司的經營風險，即使可以達到成本分攤的目的，也相當可能會被排除。
- (2) 如何達成共識？達成哪些共識？
- 以參與公司的利益為優先考量，同時訂定五年的合作約定來維持 REBS 的營運及規模。

#### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

- (1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？

- 並無重大問題或爭議發生，有議而未決的事，但參與公司的代表皆會以理性及尊重對方的方式來討論，避免衝突。
- (2) 依協調爭議或解決問題機制為何？
- 並無重大問題或爭議發生，有議而未決的事，但參與公司的代表皆會以理性及尊重對方的方式來討論，避免衝突。
- (3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？
- 目前的合作方式算是順利的，若達合作期限，有繼續合作意願，且以固定資產攤銷年限而言，五年過後，多半的折舊及攤銷已發生，應該在處理的單位成本上會更低，因此沒有退出的誘因，因而僅有當成本遠高出預算時，才會考慮要改變或修正的方案，包括 REBS 的經營規模及方向。



## 第五章 參與公司考量因素分析

### 5.1 參與公司考量因素之比較

經由本研究第四章所設計及執行之參與公司考量因素調查，本研究對於共同配銷個案公司之所以形成之考量因素，已針對各參與之主體分別取得不同面向之策略性及營運面相關資料，從各個具決策權力及具參與代表性之受訪者的訪談結果得知，依據不同特質之參與公司，例如國際公司(科藝百代、博德曼、新力哥倫比亞)或本土公司(滾石唱片)，因其本身之組織特性差異而對於考量因素各有相似及相異之處，同時也因其對於通路發展及產業環境預期之不同而有不同的看法，而各參與公司原本之後勤營運狀況也攸關策略合作之預期效果及效益評估，對於共同配銷合作之維持及改善方向各參與公司多有一致的目標，但由於各有不同營運風險之考量因此對於個案公司之發展也有不同之意見，茲分別依據訪談計畫之架構比較參與公司考量因素如下：

#### 1. 參與策略聯盟之動機及策略夥伴選擇：

##### (1) 參與動機

就參與動機而言，雖然降低成本是參與公司共同的考量因素，都希望藉由規模經濟效益來共同降低後勤作業成本，但參與公司的背景差異也分別影響其成本考量因素之不同，就參與公司中的國際公司而言(包括科藝百代、博德曼、新力哥倫比亞)，除了規模經濟考量之外，由於國際公司向來對於人員編制的控制較為嚴格，因此在市場萎縮的狀況下，管理資源及預算就相對減縮，也因此就管理的角度其管理階層就有節省人員成本的壓力。而就身為本土公司的滾石唱片而言，縮減整體人員規模則是出自於經營者因應產業變化的自覺，相對自主性較高。

其次，就背景經驗而言，參與公司中之國際公司皆有海外其他地區之共同配銷經驗，這在背景上是與本土公司有相當之差異。

另外就競爭的考量，參與公司對於產業價值鏈中倉儲、配送等後勤作業的共識為非核心競爭力所在，因此認為後勤作業非產品差異化的關鍵因素，因此即使是與競爭對手在後勤作業的範圍合作也不影響市場競爭。

而同樣也是競爭考量，對於參與公司之一滾石唱片的另一個策略思考方向為，後勤作業的合作等於是在產業競爭的價值鏈上作切割，讓後勤作業這一段消除與競爭對手間的差異、與競爭對手同質化，這樣的觀點乃是基於消除與競爭對手的差異。

除了上述之參與公司共同之主要參與動機之外，其本身之後勤作業效率

也分別影響參與公司的參與動機以其對於合作效益的期望，以新力哥倫比亞唱片而言，對於其原先之後勤作業系統即有很高的評價，因此對於共同配銷合作的預期即為達到其原來之服務水準。

博德曼公司對於其原先之後勤作業管理階層也有相當的肯定，由於其原先後勤營運單位的管理階層即為後勤管理領域之專業人士，這也是何以博德曼公司在合作案成立之初，即以其相對較充裕之管理資源來扮演合作案主導的角色。

反之對於滾石唱片而言，雖然也有自動化的倉儲揀貨系統，但在提昇作業效率上幾經努力都成效有限，而對於科藝百代唱片而言，同樣也認為後勤作業效率有提昇的空間，因此兩者對於藉由委外的強制標準化來提升作業效率有很高的期待，因此學習其他參與公司長處以提昇專業能力皆屬於其考量之參與動機。

另外針對與通路的協調能力的動機方面，就滾石唱片而言，在當時對於唱片通路的連鎖現象及兩大連鎖唱片通路(大眾唱片及玫瑰唱片)合併的可能性即有一些策略面的預期，因此認為可以藉由後勤作業的合作來均衡連鎖通路合併後的產業上下游關係；而就其他參與公司而言雖然也有預期到實體銷售的下降，但在參與共同配銷的動機考量上影響並不大。

## (2) 策略夥伴選擇

就策略夥伴選擇而言，對於參與公司中之國際唱片公司來說，包括科藝百代、博德曼、以及新力哥倫比亞，同樣是國際唱片公司的成員是其選擇策略合作夥伴時的優先選擇，除了其中科藝百代及博德曼在馬來西亞已有合作經驗之外，其共同考量因素在於國際公司的經營理念及行事風格較為相近，同時以其國際性之地位在信譽上也有相當程度之保障，再者國際公司之管理制度相對也較為透明化，同時在溝通管道及營運資源上也較為充裕，因此對於國際性的參與公司而言，其相近之特質使得在策略夥伴選擇上有類似的考量，而對於上述特質之外的因素，例如營業規模，及相對之市場占有率，則不是考量的重點，反之對於上述之國際性參與公司之所以也選擇本土唱片公司滾石唱片為合作夥伴，其考量之重點則在於規模，就當時之產業環境而言，滾石唱片之營業規模是所有參與公司中最大的，這對於後勤合作的規模經濟效益預期有相當大的助益，因此也成為策略夥伴選擇時，唯一非國際公司的對象。

而對參與公司中唯一的本土唱片公司滾石唱片來說，前述之國際唱片特

質也是其策略合作夥伴選擇時的優先考量因素，其中除了營業規模之外，主要包括信譽、營業資訊之透明度以及國際唱片公司在營運及財務方面的穩定性，而對於本土公司及國際公司在文化及經營管理上的差異，就滾石唱片對於合作夥伴的考量而言，不構成參與之顧慮的之外也認為有學習的空間。

## 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

### (1) 合作範圍及取捨考量

就合作範圍而言，各參與公司對於各項後勤作業中是否具有規模經濟效益的考量因素則沒有太大的差異，首要之考量因素為作業之一致性、可標準化之程度以及是否符合委外的條件，對於後勤作業中倉儲、配送、揀貨、理貨、訂單處理、帳單處理、開立發票以及信用控管、收款作業等，亦即後勤作業中主要之物流及金流部份，均一致認為符合上述之考量條件，因此成為合作的範圍；而對於業務之其他功能包括通路行銷策略、定價、銷貨條件等，也一致認為屬於行銷功能之延伸，攸關市場之競爭為核心競爭力的一部份，而不列入合作範圍。

在後勤作業中有取捨考量差異的部分為採購功能，參與公司中博德曼公司希望合作的範圍能包含到採購功能，但其他參與公司除了共同認為採購之作業較為複雜，作業彈性相對較為重要且可標準化的程度較低之外，滾石唱片及新力哥倫比亞皆認為，以目前與委外供應商之關係，以量制價的空間已十分有限，因此不具備規模經濟之合作誘因，此外新力哥倫比亞同時也認為原採購之編制不大，可節省之成本有限。基於上述對於採購功能之考量差異，因此採購功能不包含於合作範圍。

### (2) 合資之合作方式考量因素

就合作方式的考量因素而言，海外已形成的後勤合作經驗及其合作方式成為參與公司很重要的共同參考指標，至於對共同委託 Third Party 或專業物流公司的考量因素，滾石唱片、科藝百代及博德曼皆認為唱片產業的後勤作業有其特殊性及複雜性，委由 Third Party 有配合的風險，除此之外滾石唱片也考量到唱片後勤作業的建置成本包括倉租、設備、以及人員編製等成本相對於整個營運成本而言金額並不高，且就當時合計的市場規模而言，足以讓參與公司以合資成立獨立公司的方式來合作，另外博德曼公司的考量因素中也認為參與公司對於唱片後勤作業的 KNOW HOW 有其一定之專業程度，因此認為委由第三者來處理的效益不見得會比由參與公司共同合作的方式來得高。

除了上述共同考量因素之外，參與公司中滾石唱片也考量到以合作目的

而言，合資的合作方式能符合其共同承擔及分散成本浮動風險的目的，因此合資為適當的合作方式。

由於參與夥伴中之新力哥倫比亞為較後期加入之夥伴，因此對於合作方式之考量僅為依循其他參與公司已達成之協議，對於合作方式，新力哥倫比亞認為以合資的方式合作的最大考量為參與公司有平等的控制權利，而科藝百代對於這樣的合作方式也有相同的考量。

### 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

#### (1) 共同配銷的營運顧慮

參與公司在合作案成立之時對於共同配銷合作在營運上的顧慮是相當一致的，主要包括專輯銷售量、營業額，以及業務條件等營運資訊外流的顧慮以及參與公司間權益分配機制的公平性(例如固定/變動成本的劃分，以及其分攤方式、單位處理成本的計算等)，因此參與公司在合作成立之前對於上述之兩項顧慮，透過非常多的意見交換及討論來達成協議及共識。

#### (2) 平衡顧慮的機制

對於前述共同之兩項營運顧慮，參與公司在平衡機制上也有共同考量，對於營運資訊外流的顧慮，以建立一個完善的電腦系統來避免，同時在合作的個案公司之營運規範中也特別強調資訊傳送的區隔原則，而對於權益分配的公平性考量，屬於成立合作之前的重要顧慮，因此參與公司的代表在成本分攤方式及計算基礎上均有充分參與，且實際營運後對於計算方式也經過充分的討論，因此權益分配機制的公平性在共同配銷實際正式營運之後，參與公司共同認為應無顧慮。

除了上述參與公司共同考量之平衡機制外，參與公司也一致認為，銷售量及發片日等營業資訊的機密性，以目前的狀況其實已有某程度的透明化，因此雖然以系統來規範，但相對而言並不構成經營的風險因此顧慮的程度較低。

其次，參與公司中滾石唱片認為一致決的協議方式，可以對於已約定的合作方式提供維持的保障，使得參與公司不會因為後來的改變傷害到個別的利益，同時滾石唱片也特別強調以信任來平衡對於共同配銷合作的營運顧慮，其中包括策略夥伴的信任以及對於個案公司委外關係的信任。

#### (3) 平均出資的考量因素

參與公司對於平均出資的合作方式均有共同的考量，其中包括平均出資為最簡單的方式，同時也滿足合作的公平性，參與公司有平等的表決權力、平等的控制權力，同時負擔相同的合作義務，因此平均出資符合參與公司公

平的考量，其次由於合作案之建置成本並不高，各參與公司皆負擔得起，再者各參與公司的營運規模差異不大，市場佔有率也相當，因此參與公司認為平均出資的方式是最適當的，若以其他方式例如營業額、市場佔有率等反而更複雜等。

#### 4. 共同配銷對於公司內部的影響：

##### (1) 影響之部門及其影響

以共同配銷對於公司內部的影響而言，參與公司的考量也是大致上相同的，其中包括倉儲部門裁撤，採購部門(生產管理部門)、業務部門、財務部門之流程改變及相關作業移轉，而對資訊部門的影響則為資料交換介面的建置，對於上述之影響，參與公司皆認為對於採購部門的作業是影響最小的，僅在於聯絡窗口及送貨地點的差異，或許在作業彈性上有些微影響但標準化可以使流程更正常化，同時可以減低因匆促作業所導致的錯誤，其次就業務部門而言，由於訂單處理及收款作業移轉因此影響較大，但移轉後業務功能更單純化反而更能加強其通路行銷的功能，其次對於財務部門而言，最直接的影響是應收帳款管理的簡化，而合作後的收款作業方式由於差異不大因此在收付習性配合調整後並不構成資金運用時的影響；而就資訊部門的資料交換介面(Interface)建置而言，由於合作後的系統是使用原新力哥倫比亞唱片的系統，因此就資料交換介面建置而言，對於新力哥倫比亞唱片算是影響最小的，對於其他三家參與公司而言則相對影響較大，至於對於資訊系統的使用而言，參與公司則一致認為，在資訊提供的頻次及彈性上皆能滿足管理需求，並不構成影響。

其中，滾石唱片也表示，相較於合作成立之前的後勤作業資訊系統，由於合作的機制需要提供更明確而詳細的成本資訊，因此對於成本有更完整的掌握，這方面的資訊內容改變，對於管理階層有正面的影響。

整體而言參與公司對於共同配銷之於公司內部各部門的影響皆持正面肯定的態度，除了標準化的效益之外，就管理的立場而言皆特別強調共同配銷且為獨立公司的委外機制對於內控的加強上有幫助。

其次就委外的控制及防弊機制的建立而言，參與公司皆認為，透過完整的資訊系統建置，以及定期盤點制度，加上個案公司管理階層的專業及信譽，個案公司發生弊端的機會並不高。

而其中滾石唱片也表示，除了透過定期盤點之外，藉由財務簽證的要求亦即外部的查核機制已可達到監督的目的，同時，由於個案公司之成員多為原參與公司相關部門之人員，因此在合作初期的磨合及機制建立階段也可達

到監督的目的。

## 5. 策略聯盟的維持：

### (1) 個案公司維持及發展的考量與共識

對於個案公司的維持，參與公司有一致的考量及共識，其中包括定義個案公司為成本中心(cost center)、個案公司是以成本分攤為目的而成立，用以代表參與公司處理後勤作業，而不是以營利為目的的利潤中心(profit center)，同時為了維持這樣的共識，參與公司也共同簽訂五年的合約來維持合作的規模。

其次就個案公司的發展而言，雖然在成立討論時期有過各種不同的想法，包括個案公司可以成為一個獨立經營的物流公司，或者成為一個利潤中心，參與公司會有投資收益等等，但參與公司的共識仍以其自身的利益為優先考量，雖然不排除其在業內拓展的可能性，但只要發展的範圍有可能造成參與公司的風險，或者參與公司認為會有經營上疑慮，就會被排除在外，例如製作公司因為是參與公司的合作對象，因此就被排除在個案公司可拓展的範圍之外。

參與公司也一致認為 Shareholders Agreement 的簽訂，以及 cost center 的定義，加上一致決而非多數決的協議機制，雖然保障了個案公司現狀的維持，卻也同時造成個案公司在發展上的限制。

## 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

### (1) 營運過程中的問題及協議機制

就個案公司成立以來至目前的營運而言(約四年的時間)，參與公司一致認為並沒有發生重大問題，而董事會、財務暨業務主管會議的定期協議機制，參與公司皆認為會議的重點在於增進彼此的了解及建立共識與信任，因此在合作初期會比較密集，成熟營運之後，就董事會而言，若無重大議題就沒有開會的必要性，至於維持每季一次的財務暨業務主管會議，目前主要是提供各參與公司財務及業務主管一個例行性事務的覆核及討論空間，同時也提供一個交換通路訊息的機制。

其次，參與公司對於個案公司的管理階層，包括營運主管及財務主管的專業能力均給予高度的評價，認為其在規劃及提案上的稱職表現大幅縮減參與公司協調及溝通的時間，且以其作為唱片公司與下游通路之間的溝通管道及監督機制而言，個案公司在降低管理成本及保障參與公司利益上有明顯的

幫助。

## (2) 繼續參與意願及調整

就繼續參與意願的方面來說，參與公司的考量也有其一致性，除了對於個案公司目前的服務及合作情形皆表示滿意之外，同時也認為在五年合約到期之時應有繼續合作的意願，除非個案公司的規模及效益已不能滿足需求，其中新力哥倫比亞公司也表示，站在會計攤提年限的立場，五年期滿過後攤銷成本會大幅下降，因此在處理成本應會更低，沒有不繼續合作的誘因。

就調整面來說，成本及市場萎縮仍是參與公司一致的考量，除了可以在成本效益上做檢討，在倉租及人力上再做節省之外，其中科藝百代及滾石唱片皆認為可以給予個案公司更多的權限，使其能以更獨立的方式運作甚至成為 profit center，其中滾石唱片也認為在唱片實體銷售量持續下滑的狀況，未來除了業務合作之外，較好的方式可能是修改原來的 Shareholders Agreement 再找合作夥伴進來，對於規模經濟的維持會有較大的幫助。

而新力哥倫比亞則強調必須符合預算的條件，就目前的合作而言後勤成本仍在預算範圍，因此調整的必要性相對不大，若成本在規模縮減下已超過預算，則會積極思考調整及改變現狀的問題。



## 5.2 個案公司達成條件

綜合各參與公司考量因素的調查、5.1 對於參與公司各面向考量因素的比較分析，以及本研究對於個案公司營運狀況的訪察及瞭解，歸納參與公司以互為市場競爭對手而得以共同配銷成立個案公司之達成條件如下列幾個面向：

### 1. 共同危機與共同利基

參與公司的共同危機是個案公司達成的條件，產業環境的變化及市場萎縮的衝擊是參與公司共同面臨的威脅，1998 年以來唱片實體銷售受到盜版及數位音樂興起的影響大幅下滑，因此參與公司共同面臨銷貨收入下降、獲利降低、後勤作業成本相對提高及經營風險提高的危機，在此共同危機下，參與公司必須更專注於產業核心價值的經營；對於非核心價值、不影響產品差異化及競爭的作業活動開始去思考精簡或是委外的可能性。

參與公司的共同利基也是個案公司的達成條件之一，唱片後勤作業，由於其效益優劣及成本高低的關鍵因素就是規模，加上倉租及動則二、三十人的人員編制成本相對而言是營運上的固定支出，因此就規模經濟以降低成本的考量，共同配銷就容易成為參與公司的共識，同時參與公司擁有相似的產品線面臨類似的上

下游關係及百分之九十以上相同的通路，參與公司的後勤作業同樣必須具有全省同步鋪貨的能力，同時對於倉儲、配送系統的軟、硬體需求也是類似的，而這些共同需求的規模經濟效益便成為參與公司的共同利基。

## 2. 信任關係建立：

個案公司的達成最重要的條件之一就是參與公司信任關係的建立，儘管基於以上所述之產業共同危機及共同利基，參與公司若不能建立信任關係，就沒有個案公司得以成立的空間，信任關係的建立是策略聯盟中不可或缺的要件。參與公司建立得以建立信任關係首先是由於其中三成員為國際公司，同時其中兩成員已有海外的共同合作經驗，國際公司的文化、經營理念及行事風格有其相似之處，而國際公司資源也相對較為充裕、財務的穩定度也相對較有保障，而以國際公司的地位而言在信譽上自有其值得信任的空間，這無論對於同樣是國際公司之間或是對於其中的本土公司成員而言，在建立信任關係上都是重要的條件之一，其次就規模而言，規模及其長期經營以來的形象也是建立信任的條件，在研擬合作時參與公司中的本土公司其相對規模是最大的，這除了對於合作的利基-規模經濟有很大的加分效果之外，以其 20 年以上長期經營的信譽，也是信任關係得以建立的條件。

其次，參與公司與個案公司委外關係的信任也是個案公司得以營運的條件之一，儘管委外管理有其一定的監督機制，但信任仍是委外關係不可或缺的要件之一，個案公司的組成是以原參與公司的相關職能的人員為基礎，再者個案公司的管理階層皆為原參與公司具專業肯定及經驗豐富的人選，因此參與公司對於個案公司無論在勝任能力的信任(competence trust)、遵守契約的信任(contractual trust)或是商譽的信任(goodwill)三方面，皆能滿足參與公司在委外關係中的對信任要求。

## 3. 策略夥伴的規模條件：

參與公司的規模是達成個案公司營運效益的主要條件，個案公司是以規模經濟、分攤成本的利基為出發點，因此就擴充量的立場，規模成為參與合作的主要條件之一，以台灣區唱片產業的主要發行商來說，五大國際唱片(另包括環球唱片及華納音樂)及本土的滾石唱片已佔八成以上的產品市場，且各別市佔率差異不大，因此就擴充後勤作業效能的觀點，此六大市場要角即成為首要的合作目標，因此就此寡占的唱片市場，個案公司參與成員的首要考量其實有其自然而然的背景條件，因此參與公司的規模也成為個案公司的達成條件之一。

#### 4. 合作範圍及方式：

形成個案公司營運範圍的條件最主要是在於作業的一致性及參與公司的競爭考量，參與公司間較為一致的作業是首要的合作範圍，同時僅有在非核心競爭力不影響競爭及產品差異化的職能範圍，才有合作的空間，除了上述主要原則之外，作業的彈性以及相對效益的高低也是形成個案公司營運範圍的條件。就作業面而言，倉儲、配送、揀貨、理貨、訂單處理、帳單處理、開立發票以及信用控管、收款作業等，後勤作業中物流及金流部份，符合上述作業一致及不影響競爭的條件，同時具有可標準化的特性及規模經濟效益，因此成為營運範圍；而通路行銷、定價等作業，攸關市場競爭因此不符合非核心競爭力的條件。另外採購功能而言，相對可標準化的程度較低、作業彈性需求較高且以量制價的空間有限因此基於作業彈性及相對效益的條件，而被排除在個案公司營運範圍之外。

就合資成立獨立公司的合作方式來說，海外的共同配銷實例及經驗的參照是達成合資共識的重要條件之一，同時參與公司對於唱片產業後勤作業特性的認知也是達成個案公司成立的條件，參與公司認定唱片發行的後勤作業有其特殊性及複雜性，若以委託第三者或是專業物流公司來處理，有不能滿足需求的風險，因此也排除單獨或共同委由專業物流公司的方式。而參與公司對於唱片後勤作業相當程度的 Know-How 也是個案公司形成的條件，參與公司的目的在於擴大資源效能、分攤成本及風險，以當時參與公司合計數十億的營業額規模物流公司的相對建置成本是不高的。

而參與公司的管理控制需求，也是個案公司成立的條件之一，相較於委託其他專業物流公司，參與公司對於個案公司的控制權力相對是較高的，個案公司對於參與公司而言，類似於共同的後勤部門，有共同管理及控制的機制。

#### 5. 營運資訊的顧慮：

個案公司的達成除了有營運範圍的條件之外，參與公司對於營運資訊外流的顧慮程度相對較低也是個案公司達成的條件之一，單純就一般的產業競爭考量，營業資訊包括營業額及成本等，基於營運及競爭的因素屬於相當重要且機密的資訊，而委外作業的資訊保障自有其風險，更何況是競爭對手的營業資訊，而以參與公司的委外型態及其與個案公司的管理機制而言，雖然有系統來保障資訊的安全及區隔，但參與公司的營業額及後勤作業分攤成本無可避免的已成為參與公司間的公開訊息，就唱片產業的經營型態而言，銷售數量某程度早已成為半公開的訊息，而後勤作業的相關資訊則不構成營運顧慮，這樣的條件使個案公司得以在

協議的營運範圍提供參與公司合作的空間。

#### 6. 公平的權益分配機制：

公平的權益分配機制，也是個案公司達成的條件，個案公司是參與公司以分攤成本為目的而共同成立的，平等的決策權力是參與公司得以達成合作協議的條件，也是參與公司得以保障個案公司在服務效率及品質上維持相同水準的工具，同時包括董事會、財務暨業務主管會議，參與公司以一致決而非多數決的決議方式來保障參與公司的個別權益並維持議定的合作模式，對於個案公司的營運方向、日常作業以及最重要的成本分攤，公平的分配計算機制使個案公司得以維持其獨立的地位同時達成其成本分攤的營運目的。

#### 7. 協議文件的簽署

參與公司協議文件的簽署是個案公司維持的強制條件，參與公司對於個案公司的營運計畫以及參與公司間之各項權利義務皆為共同協議之結果，並且藉由協議文件之簽署在法律上產生強制之力量，也促使參與公司在此後勤作業策略聯盟上得以達到利益共享及風險共同承擔的緊密結合，協議的期間為五年，同時附有提前退出合作的賠償條款，透過這樣的強制協議來保障後勤作業的營運規模及效率同時也保障個案公司的營運。

#### 8. 不以營利為目的的合作：

參與公司對於個案公司的定義為成本中心，為後勤作業的執行單位，而非利潤中心，這樣的條件是個案公司的達成條件同時也是個案公司的限制條款，個案公司雖然是獨立的公司但其營運是以參與公司的利益為優先考量，所有的重大決策皆須由參與公司董事會的一致決議才能執行，管理階層沒有決策權力同時也沒有決策資源，在參與公司各有考量及各有營運顧慮的條件下，個案公司僅能在系統改善及人事精簡上做努力以效率提昇而難有業務上拓展的空間。

## 第六章 結論與建議

本章主要是將研究發現做一總結，首先將本研究對於共同配銷個案的探討結果作一說明，同時也回應第一章所提出的研究目的及研究課題，以作為本研究之結論；其次說明後續研究建議。

### 6.1 結論

參與公司共同成立個案公司在共同配銷範圍內合作之策略聯盟是屬於水平式、同業間之策略聯盟，而同時也存在著與競爭對手間的競合關係，就本研究歸納之共同配銷達成條件，除了符合策略聯盟理論中擴大資源效應、節省成本以減少經營風險的動機及目標之外，同時由參與公司與個案公司的各項權利義務及委外管理機制，也可明確歸納出達成條件中不影響競爭的前提以及維護公平及獨立性的考量。

現依據本研究第一章之研究目的及課題，分述研究之發現及結論如下：

#### 1. 參與公司共同配銷的動機及策略夥伴選擇條件：

參與公司共同配銷的主要動機在於節省成本以降低經營風險，亦即策略聯盟動機理論中的規模經濟以及分攤風險，而共同配銷的合作同時也代表了在產業價值鏈上做切割的策略意涵，亦即透過共同配銷的合作將後勤作業與競爭對手同質化，競爭的範圍更集中於核心的經營價值，少部分的動機在於均衡上下游的產業關係，基於對通路連鎖及合併的預期及其可能影響產業上下游的平衡而與水平之對象合作，藉以減低產業上下游不平衡的風險。

策略夥伴的選擇條件在於合作經驗以及規模，而以台灣區主要由六大唱片公司佔有百分之八十五以上的寡占現象而言，有合作經驗的參與公司也正是較具規模的唱片公司，而考量規模的意義除了在於符合規模經濟效益的策略動機之外，同時也在於保障合作的穩定性，而國際公司相對資源較充裕的特質對於參與夥伴而言可減低彼此對於穩定的顧慮。

#### 2. 探討參與公司共同配銷合作範圍之取捨條件及其合作方式：

合作範圍的取捨條件首先在於是否屬於非核心競爭力的範圍，亦即是基於競爭的考量，其次的條件則在於作業的一致性及其可標準化的程度，對於參與公司而言僅能有擴大資源效能而不影響競爭的作業進行合作，除此之外，作業的彈性及其相對經濟效益也是合作範圍取捨的條件之一，對於相對較複雜、作業彈性需求較高的作業或者參與合作相對節省的資源有限時，則被排除在合作範圍之外。

合作方式的考量首先是基於產業後勤作業的認知，參與公司認為唱片產業的

後勤作業有其特殊性及複雜性，委由第三者有不能滿足經營需求的風險，同時也在於後勤作業的建置成本相對於產業規模而言不高，合資成立獨立公司的方式同時也能滿足參與公司控制後勤作業品質的需求。

### 3. 探討參與公司的權利義務及與個案公司的委外管理機制：

就權利義務方面來說參與公司的考量是參與的公平性，範圍包括個案公司的營運計畫制定、決策權力以及參與公司的成本分攤計算方式等，都是以公平為出發點，藉由充分參與制定遊戲規則的方式來協調共同目標，同時不損及個別的利益。平等的決策權力是參與公司得以達成合作協議的條件，也是參與公司得以保障個案公司在服務效率及品質上維持相同水準的工具，因此無論是平均出資或是各項監督管理機制(董事會及業務暨財務主管會議)一致決的協議方式都是基於公平的考量。

參與公司對個案公司的委外管理機制主要的考量因素在於維持其本身營運之獨立性，無論是藉由系統及防火牆的機制來平衡營運資訊外流的顧慮，或是仍各自保有存貨控制的權責，乃至於定期盤點機制等，其管理機制的建立都是基於維持參與公司各自營運的獨立性。委外管理機制之建立主要是合作初期藉由董事會的運作來共同制定個案公司的營運計畫以及成本分攤方式以保障共同配銷的公平及服務品質，董事會的召開較多的成分是在於增進彼此的了解及建立共識與信任，對於個案公司的監督反而不是考量的重點，營運計畫的審定、財務簽證的要求以及定期盤點機制已可以滿足參與公司對於個案公司的監督及管理需求。

### 4. 探討共同配銷對於參與公司的影響：

共同配銷對於參與公司的影響可以分為內部影響及外部影響兩個層面，對內而言主要包括員額的減縮、作業流程的改變以及資訊系統介面的建立，作業面影響最大的是財務部門及業務部門，財務面的影響是應收帳款管理的簡化，藉由收款作業的移轉，應該帳款的對象從數百家合為個案公司一家，這對於在作業效率的提昇上有很大的助益，另外對於業務部門而言由於訂單處理及收款作業的移轉而使得業務的功能更單純化，更能專注於業務單位通路行銷的核心能力，整體而言共同配銷對於參與公司內部的影響除了滿足合作動機中效率提昇、節省管理資源的效益之外，委外的標準化要求及作業切割也為參與公司帶來減少弊端及內控提昇的額外效益。

共同配銷對參與公司的外部影響，主要在於與通路互動的層面，共同物流、金流及資訊流的作業方式同時也簡化通路的後勤作業，這樣的通路互動方式轉變

也在預期效益之外額外地提昇了參與公司與通路的協商能力，包括收款能力、信用控管能力以及資訊整合能力等，同時藉由彼此的規模經濟形成良性互動，共同提昇唱片銷售的物流作業的品質及效率。

#### 5. 探討共同配銷的維持及未來方向：

參與公司的共同配銷策略聯盟，營運近四年以來算是成功的合作，參與公司皆對目前的合作狀況及服務品質、效益感到滿意，且有繼續維持合作的意願，但對於名義上是獨立公司的個案公司而言，在發展上則沒有屬於自己的未來，完全取決於參與公司未來的營運以及合作關係的演變。

共同配銷的維持是基於保障參與公司的合作利基，參與公司藉由法律文件的簽署來保障合作關係，並且也以此來維持個案公司五年的規模經濟條件，參與公司的滿意除了是對共同配銷的服務品質予以肯定之外，最重要的因素在於規模經濟效益還能滿足其節省成本的考量，未來當實體唱片銷售繼續下滑，個案公司規模繼續縮小，就可能對於合作的利基造成影響，因此對共同配銷的未來方向還是在於維持規模經濟效益，短期的未來從節省成本的方式著手，長期而言可能必須以加入新的合作夥伴才能維繫經濟規模及共同配銷的合作利基。

## 6.2 研究建議

本研究是藉由共同配銷個案研究的方式來探討唱片業共同配銷的達成條件，研究的進行是以參與公司策略面及營運面的考量為出發點，因此本研究中無論是環境現況的瞭解、或是針對參與公司及個案公司的訪談進行、資料蒐集，乃至於達成條件的歸納推演，都著重於質化的研究面向，雖然研究的進行方式及範圍已能滿足本研究的研究目的及課題所需，但就唱片產業的共同配銷議題，如有更多的研究時間及資源，有以下兩點建議：

1. 從量化的研究方式來探討唱片業共同配銷的效益。
2. 從未加入共同配銷的唱片公司(例如環球唱片、華納音樂)進行考量因素的探討。

以上兩點研究建議將有助於更完整了解唱片產業共同配銷的達成條件以及共同配銷對於唱片產業的影響。

## 參考文獻

### 1. 中文部分

- (1) IFPI 台灣網站, <http://www.ifpi.org.tw/>
- (2) 王泰允(1992)。《國際合作實用——企業國際化指南》。台北：遠流。
- (3) 呂鴻德(1996)，企業策略聯盟 Q&A-提昇競爭力的經營利器，商周文化。
- (4) 李厚勤 (2002)：《B to C 電子商務企業策略聯盟行為之研究》。中原大學企業管理學系研究所碩士論文。
- (5) 林文寶(2001)。〈環境不確定性、企業文化差異、策略聯盟類型與策略聯盟績效關係之研究〉，《商管科技季刊》，2(2):157-179。
- (6) 吳青松(1990)。《國際策略聯盟與經營績效評估——美國電腦製造業實例》。1990年產業科技研究發展管理研討會論文集。
- (7) 吳青松(1996)。《國際企業管理——理論與實務》。台北：智勝文化。
- (8) 吳青松(1996a)。《策略聯盟之國際發展趨勢》。[Online]. Available: <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sa612.htm>
- (9) 吳思華(1996)。《策略九說：策略思考的本質》。台北：麥田出版社。
- (10) 邱柏松(1996)。《國際策略聯盟——在國內的現況與績效》。[Online]. Available:<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sa613.htm>
- (11) 苗豐強(1997)。《雙贏策略——苗豐強策略聯盟的故事》。台北：天下文化。
- (12) 許士軍(1991)。《管理學》。台北：東華書局。
- (13) 陳金帶、袁建中(1992)。〈中小企業策略聯盟特性研究〉，《大華學報》。11:23-1-23-23。
- (14) 陳秀惠，音樂產業價值創造系統演進之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國 89 年。
- (15) 黃崇哲(2000)。〈電子商務對臺灣廠商策略聯盟關係之影響及展望〉，《亞太經濟合作評論》，5:75-86。
- (16) 黃孝寬(1993)。〈推動企業策略聯盟擴大開發國際市場〉，《華商經貿月刊》，317:12-15。
- (17) 楊淑華譯(1999)。《策略管理》(第二版)。台中：滄海書局。(原書 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, & Robert E. Hoskisson [1996]. *Strategic Management(2nd)*.)
- (18) 楊豐碩(1992)。〈國內企業聯盟之發展與策略思考〉，《臺灣經濟研究月刊》，15(5):36-40。

- (19) 廖玉玲〔2004.04.08〕〈全球音樂市場連四年萎縮〉，經濟日報，第10版。
- (20) 蔡正陽、許政郎(1991)。《運用策略聯盟促進技術引進之研究》。1991年中華民國科技管理研討會論文集。
- (21) 關尚仁(1997)。〈無線電視台的策略聯盟〉，《跨世紀電視經營策略》，頁201-221。台北：中華民國新聞評議委員會。

## 2. 英文部分

- (1) Aaker, D.A. (1992). *Developing Business Strategies* (3rd). New York: John Wiley & Sons.
- (2) Andeson, E. (1990). Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance. *Sloan Management Review*, 31:2, 19-30
- (3) Baranson, J. (1990). Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How. *Multinational Business*, 2, 54-61
- (4) Bengtsson, M., & Kock, S.(2000). Coopetition in Business Networks- to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29, 411-426
- (5) Benjamin, G. C., & Dorothy, L. B. (1997). Alliance clusters in multimedia: safety net or entanglement. In *Competing in the Age of Digital Convergence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press. 325-369
- (6) Brandenburger, M.A., & Nalebuff, J. B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- (7) Brouters, K., Brouters, L., & Wilkinson, T.(1995). Strategic Alliances: Choose Your Partners. *Long Range Planning* 28,18-25
- (8) Carlson, L. R. (1996). *The Information Superhighway: Strategic Alliances in Telecommunications and Multimedia*, New York, St. Martin's Press, Inc., 32-39. Chiesa, V., & Manzini, R. (1998). Organizing for Technological Collaborations: A Managerial Perspective. *R & D management* 28,199-212
- (9) Contractor, F.J., & Lorange P. (1988). Why Should Firm Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In F. J. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. New York: Lexington Books.
- (10) Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and

- social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal* 21,1-22
- (11) Dacin, T. M., Hitt, A. M., & Levitas, E. (1997). Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms. *Journal of World Business* 32,3-16
- (12) Das, K. T., & Teng, B. S. (2000a). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management* 26, 31-61
- (13) Das, K. T., & Teng, B. S. (2000b). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science* 11,77-101
- (14) Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic Alliances — Guidelines for Success. *Long Range Planning*, 21:5, 18-23.
- (15) Dyer, J. H. & H. Singh (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- (16) Forrest, J. E. (1990). Strategic Alliances and the Small Technology-based Firm. *Journal of Small Business Management*, 28:3, 37-45.
- (17) Gensollen, M. (2001). The Markets' Future: Ecosystems and Coopetition. *Communications & Strategies* 44,171-191
- (18) Geringer, J.M. (1988). *Joint Venture Partner Selection: Strategic for Developed Countries*. Westport, CT: Quorum Books.
- (19) Geringer, J.M. & Hebert, L. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22:2, 249-263.
- (20) Gil, A. J. M., & Fe, G. P. (1999). Strategic Alliances, Organisational Learning and New Product development: The Cases of Rover and Seat. *R & D Management* 29,391-403
- (21) Griffin, R. W. & Pustay, M. W. (2002). *International Business : a managerial perspective*(3rd). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- (22) Hagedoorn, J., & Duysters, G. (2002). External Sources of Innovative Capabilities: The Preference For Strategic Alliances Or Mergers and Acquisitions. *Journal of Management Studies* 39, 167-187
- (23) Harrigan, K. R. (1988). Joint Venture and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 9:7, 141-158.
- (24) Hirsch, Paul (1977). "Occupational, Organization, and Institutional Models in

- Mass Media Research : Toward an Integrated Framework”, *Strategies for Communication Research*. CA : Beverly Hills.
- (25) Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (1999). *The Internal Environment: Resources, Capabilities, and Core Competencies In Strategic Management-Competitiveness and Globalization*. South-Western College Publishing
- (26) Hoffmann, H. W., & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises- an empirical survey. *Long Range Planning* 34, 357-381
- (27) Hull, Geoffrey (1998). *The Recording Industry*. Boston: Allyn and Bacon.
- (28) James, B. G. (1985). Alliances: The New Strategic Focus. *Long Range Planning*, 18:3,76-81.
- (29) Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliances Skill and the Role of Alliances Structure and Systems. *European Management Journal* 19, 463-471
- (30) Kelly, D. J., & Rice, M. P. (2001). Technology-based strategic actions in new firm:the influence of founding technology resources. *Entrepreneurship Theory and Practice* fall
- (31) Killing, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- (32) Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal* 18, 146-151
- (33) Lado, A.A., N.G. Boyd & S.G. Hanlon “Competition, cooperation and the search for economic rents: A syncretic model, ” *Academy of Management Review*, Vol.22(1997), 110-141.
- (34) Lei, D., & Slocum, W. J. (1992). Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review* Fall, 81-97
- (35) Lewis, J. D. (1990). Making Strategic Alliance Work. *Research Technology Management*, 33:6, 12-15
- (36) Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques.*Strategic Management Journal*, 15:2, 135-152.
- (37) Plake, M., & Somers, K. (1998). Strategic Alliances in the Knowledge Workplace.*The Journal for Quality & Participation* July/ August,39-43
- Werbach, K. (2000). Why Syndication Suit the Web. *Harvard Business Review*

May-June,85-93

- (38) Porter, M. E. & Fuller M. B. (1986). *Competition in Global Industries*. New York:Lexington Books.
- (39) Sierra, C. M. (1995). *Managing global Alliance-key Steps for Successful Collaboration*. New York: Wesley Publishing Company.
- (40) Takac, P. F. & Singh, C. P. (1992). *Strategic Alliances in Banking*. *Management Decision*, 30:1, 32-43
- (41) Vogel, Harold (1998). *Entertainment Industry Economics*. New York: CambridgeUniversity Press.
- (42) Wirtz, W. B.(1999). *Convergence Process, Value Constellations and Integration Strategies In the Multimedia Business*. *International Journal on Media Management*1.  
Available:[http://www.mediajournal.org/netacademy/publications.nsf/all\\_pk/1440](http://www.mediajournal.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1440)
- (43) Wirtz, W. B.(2001).*Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets*. *Long Range Planning* 34,489-506. Yoffie, D. B. (1997). *Competing in the Age of Digital Convergence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.



## 附錄：訪談資料整理

茲依本研究之訪談計畫及對象列表(如 4.2 所示)，整理訪談資料及內容如下：

### 訪談問卷：

\_\_\_\_\_先生/小姐，您好：

這是一份關於「唱片業共同配銷達成條件之研究」的碩士論文訪談題綱，本研究希望藉由台灣區主要唱片發行公司共同成立共同配銷公司(樂伯斯物流)的個案研究，進而探討唱片業共同配銷的達成條件，並希望透過訪談參與共同配銷決策之攸關人員，以及參與公司各營運面之管理階層，來蒐集唱片業共同配銷得以達成的考量因素及條件；相信唯有透過您的參與經驗及見解，才能使本研究得以順利完成，您的意見對於本研究十分的寶貴和重要。

訪談內容大致分為六個面向，時間約需一個小時左右，大綱如後附，請參閱，非常感謝您在百忙中撥冗接受訪問。

敬祝：

萬事如意！

單位：國立交通大學 管理學院

碩士在職專班 運輸物流組

研究生：劉菁菁

指導教授：黃台生教授

聯絡方式：(02)2651-8168 #876

電子郵件：[rene.liu@rock.com.tw](mailto:rene.liu@rock.com.tw)

地址：台北市忠孝西路一段 114 號 4 樓

## 【訪談大綱】

### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

- (1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？
- (2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

### 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

- (1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？
- (2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

### 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

- (1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？
- (2) 如何平衡此些顧慮？考慮哪些平衡之權利義務關係？
- (3) 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？
- (4) 如何完成機制之建立？

### 4. 共同配送對公司內部的影響：

- (1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？
- (2) 估計有哪些影響？
- (3) 如何解決此些問題？

### 5. 策略聯盟之維持：

- (1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？  
若是，有哪些？
- (2) 如何達成共識？達成哪些共識？

### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

- (1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？
- (2) 協調爭議或解決問題機制為何？
- (3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？  
如何調整？

訪談內容整理：
---------

訪談對象 1：SAM DUANN 總經理

所屬公司主體：滾石國際音樂(股)公司(ROCK)

訪談進行時間：2005/4/21 13:00 ~ 14:30(面談)

1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

當時在海外就有一些共同配銷的經驗，例如馬來西亞、日本等，後來在韓國也有類似的合作，只是滾石在其他地區沒有參加，當時滾石方面就覺得應該朝這個方向進行，因此就跟五大接觸，就往下談了，台灣區的共同配銷的時候參與的有 EMI 跟 BMG 後來又加入 SONY 就成了 REBS。

當時第一個考慮是 COST DOWN 的問題，另一個考慮是通路態勢的問題，在當時就有一些兩大連鎖通路系統(玫瑰跟大眾)要合併的消息，因此也會考慮到如果通路合併的話，對於上下游關係會產生一些影響，因此如果玫瑰大眾合併，而唱片公司也能在物流方面合併，這樣上下游的關係會比較均衡一點。

這算是物流的策略聯盟，合作的部份包括倉儲、配送、結帳，一開始還沒包括收款，金流的部份是後來才加進來的，大部分的考量其實是為了節省成本，尤其因為物流的部份對於競爭的影響很小，因此當很明顯有規模經濟、節省成本的空間的時候，雖然是競爭者，就有合作的可能，尤其業務還是獨立的，包括定價、折扣策略等，因此通路的競爭還是存在的，只是後來合作範圍包含到收款、信用額度控管(抵押設定)，這對於維持跟通路的均衡就有一些幫助，當然現在華納跟環球也都還是自行處理後勤作業，不過也因為 REBS 的存在提升了這個產業上游的態勢，因此也相對有受益。

當時，對於滾石本身是有 DOWN SIZE 的迫切感，但是對於市場的萎縮，並沒有看得這麼清楚，市場的急速萎縮是後來才發生的事情。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

在當時的考量，如果要在物流方面合作就是要跟五大做結合，而且規模越大越好，除了規模之外，穩定性越強越好，五大的穩定性包括產品數量、財務等都是比較好的，因此五大在這方面是比較好的合作對象。

對於外商公司與我們本土公司在文化或是行事風格的差異，反而沒有特別的顧慮，甚至會覺得透過這樣的合作，可能會比較好，可以學習一些國際公司在文化上或是管理上的優點。

在當時因為一開始就是決定用 Equal share 的概念跟馬來西亞的合作方式一樣，以 JV 的方式，因此規模也是一個考量，因此在 FUNDING PARTNER 的選擇上就沒有再去找其他規模比較小的 LOCAL 公司，當初有想過如果要跟其他公司合作，未來可以用業務合作的方式。

## 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

取捨的考量除了競爭之外，主要先以作業比較一致的範圍來合作。基本上初期是希望讓合作單純一點，唱片公司會有不同作法的領域，就先不要納入合作範圍，比方說業務條件，感覺上各有各的作法，就比較不可能整合，而客戶或是物流的部份差異不大，就可以先做，這是整合的考慮，其次就是競爭的考慮，畢竟參與公司之間還是競爭者，列為競爭因素的東西就不會是合作範圍。

生產管理的部份是有考慮過，但是這個部份在規格、內容上還是比較複雜，一致性不夠比較沒有很明顯的經濟規模，因此比較沒有合作的誘因。

(2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

當時沒有考慮用別的方式，主要的原因是因為海外的經驗，例如馬來西亞、日本，直覺上就沒有考慮委由 third party 來做的可能性，且當時的規模及營業額有幾十億，若跟 third party 談似乎也不是這麼適合。

針對成立的公司是 profit center 或是 cost center 也有過討論，但結論是 cost center，因此實際上也必須是 JV 比較可以成立，也就是合作會有風險，成本會浮動，然後共同承擔；若委由 third party 來做就跟原始的想法(以 pure cost center 的方式合作)不太相同。

## 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

這樣的決定等於在價值鏈的這一段，選擇把它切開，讓它與整個競爭者之間是同質化的，在決定之前是有過一些考慮，後來覺得應該對於競爭沒有太大的影響，但是對於 DOWN SIZE 及節省成本是幫助很大的，因此就決定可以朝這個方向走，決定之後就沒有什麼顧慮了。

對於營業資訊外流的部份當時是有一些顧慮，但是覺得應該可以透過一個完善的電腦系統來解決，加上五大及滾石的營業資訊某程度算是透明化的，相對來說都沒有什麼內外帳的問題，對於出貨量、營業額等資訊就實務面而言如

果競爭需要這些資料也不是那麼不容易取得，因此除了以電腦系統來防護之外，相對而言覺得這些資訊，某程度是算是公開的，因此覺得影響不大。

就與合作對象的競爭考量而言，由於合作之後這幾年剛好也是唱片業變化比較大的時候，面臨唱片業市場萎縮、盜版等問題，因此行業內的競爭不是主要的議題，生態的改變反而是比較大的議題，如果是生態比較蓬勃的時候也許會因為這樣的合作而有一些影響。

### (3) 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？

以平均出資是最簡單的方式，邏輯簡化的方式，表示所有的條件都是平等的，甚至包括董事長是輪任的，如果必須要有先後的就以抽籤來決定，若以其他的方式來決定例如營業額反而會有消長比較複雜。

## 4. 共同配送對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？估計有哪些影響？如何解決？

除了 DOWN SIZE 倉儲部門就裁撤了之外，其他的部分因為我沒有實際參與不是很確定實務操作上有沒有很大的影響，不過以我的角度，覺得似乎影響不大，就以相對比較重要的業務面的操作，合作這些時間以來也不覺得有受影響。

當然資訊部門就是面臨要協助介面調整以及標準化的問題。

## 5. 策略聯盟之維持：

(1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？如何達成共識？有哪些共識？

當初有思考過一些未來可能性，不過都沒有形成共識，基本的想法就是回歸到降低成本的考量，因為如果能達到降低成本的目的，對公司而言就是獲利了，當然當初簽五年的合約就是一種維持的想法。

## 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

(1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？

因為目標蠻一致的，因此這過程中沒有發生什麼參與公司之間的爭議，整個合作的過程算是蠻順暢的。

(2) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

對我們而言現況算是滿意的，應該是可以繼續合作，沒有特別需要調整的。

## 7. 對於台灣區的唱片環境未來的想法：

目前還是在觀察新科技的部份，對整個唱片產業來說新科技的變化，還有

版權保護的程度，以及產業本身跟科技結合的程度這個部份的重要性還是大過其他的議題例如物流、後勤作業甚或企劃宣傳的部份，對於滾石來說如果跟新科技的結合以及版權保護的程度有比較好的發展的話，就可以快點脫離這個產業所面臨的困境，如果這部份的發展時間拖得長一點，可能產業就會發生比較大的質變，資源比較不足的公司就會面臨生存的問題。

就目前而言 Rights Management 及藝人經紀這一段是比較重要的，如果財務資源比較充裕的話就可以一起調整 CONTENT 的部份，當資源不是這麼充足的時候，就僅能先調整 DISTRIBUTION 這一段，再回頭調整 CONTENT 這一段，無論是網路或是新媒體其實都是不同通路的 DISTRIBUTION 問題。

#### 8. 以目前的環境看待唱片公司的核心競爭力所在：

唱片公司有很多不同的型態，比如規模大小，或是在整個價值鏈中專注在哪一個部份，如果我們去思考像滾石或是五大這樣規模的，就是比較全方位的唱片公司，長期來看最終還是要回到 CONTENT 跟 A&R 的部份，但短中期來說 DISTRIBUTION 跟 RIGHTS MANAGEMENT 應該是並重的，通路的變化應該會逐漸穩定，比方說近年來網路、手機這方面的通路變化，實體唱片通路相對的比重有比較下降，只是剛好現在處於通路急劇變化的時候，但這方面的通路變化應該會逐漸穩定下來，因此最終還是要回歸到 CONTENT。

未來實體唱片通路還是要觀察新科技通路的部份，唱片公司的產品應該是音樂，應該是 CONTENT 跟藝人，唱片這樣的 CARRIER 在可預期的未來應該也是會被淘汰，或者被其他的媒介所取代，到時候可能實體的通路也會有一些變化或者目前的唱片實體通路就相對沒有那麼重要。

#### 訪談對象 2：STEVEN LIAO 副總經理

所屬公司主體：滾石國際音樂(股)公司(ROCK)

訪談進行時間：2005/5/3 10:00 ~ 11:30(面談)

#### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

在當時滾石的倉租是很貴的，同時我們的規模也很大，大概有二、三十人在負責後勤作業，而且作業效率並沒有很好，當都是自己做的時候，其實作業的標準化是很難要求的，雖然當時在作業改善上也有過一些努力，包括與滾石與魔岩的作業及帳單合併等等，但改善的都十分有限，也不容易要求，但透過委外的方式，標準化的要求就容易一些，再者後勤作業這一段並非唱片公司的

核心競爭力，而且在當時本身的效率並不好，成本也很高，因此藉由這樣的合作很大的動機就是在這個非核心競爭力的部份泯除與競爭對手的差異，也許不會比別人好，但至少是一致的，當然就節省成本的考量也是絕對有利。

同時在四家共同配銷以後由於市場佔有率達到五成以上，因此在訂單、收款功能等機制上的協商能力就有所提升，同時收款的能力也會加強。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

因為在海外其他唱片公司就有這樣的合作經驗，同時因為其他參與夥伴皆為國際公司，某程度在信譽上就有一定可信任程度，尤其又是主要的競爭對手，可以把這一段的作業藉由這樣的合作達到一致，就競爭而言也是有利的，剩下競爭的部份就是核心的差異化部份，因此當有這樣的合作機會，也有意願要委外時，就是做好心理準備去配合標準化，並不會擔心也不會因為文化或是行事風格的差異會造成合作的障礙。

## 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

原本合作的考量就是在於節省成本，消除差異，中間也提過一些其他部分的合作，如採購的功能或是 REBS 也可以有包裝廠的功能，但在協商的過程中，參與公司各有一些其他考量因此沒有達成共識成為合作範圍，其實採購還是有合作的空間。

業務的功能可以標準化的部份包括訂單處理、收款等，其他比較行銷部分的業務功能例如店媒採買、客戶關係維持以及 campaign 的洽談是差異化也是核心能力的一部份，因此比較沒有合作的可能。

(2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

某程度而言僅是合併倉儲部門，而以成立公司的方式來合作，股本也很小，其他的資本建置成本都是以股東往來的方式來平均負擔，同時也不以營利為目的，因此不像其他的 JV，是以營利為目的。這樣的合作方式很大的重點其實就是有節省成本的共同目標，並且消除差異，若委由專業物流來做，會有其他配合上的風險，共同合作是最好的方式，而且海外其他地區就有這樣的合作經驗。

## 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

因為不是核心競爭力，因此這樣的合作反而是跟競爭者對手拉到另一個平

等的地方，是有顧慮到一些比較敏感的營運資訊外流的問題，例如專輯的銷售量、發片日等，因此以系統來維護個別資料的獨立性及保密，同時 REBS 的職責也有規範，不得有資訊互流的情形。

另外，就權利分配的公平性來說，在討論計價方式時，各參與公司的代表都充分參與遊戲規則的訂定，包括各項成本的攤提基礎，是平均或是以作業活動的頻次來分攤等，因此在遊戲規則確定之後，就不會有這樣的顧慮，況且計價方式是約定在 SHAREHOLDERS AGREEMENT，確定之後就必須一致決才能改變。

(2) 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？

不以賺錢為目的，且金額並不大，因此以平均的方式是最簡單的，不用去考量規模的問題，因為是分攤成本的概念因此出資並不重要，因為也沒有投資收益的考量。

#### 4. 共同配送對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？估計有哪些影響？如何解決這些問題？

對生管作業的影響是好的，藉由委外及前置時間的要求作業會比較規則化，也減少因為時間壓力而產生的錯誤，業務部門也是有好的影響，以前會特別關注收款的部份，收款、送帳單等的功能委外出去之後，業務的功能會更專注在行銷的部份。

財務部門在工作上也有很大的簡化，尤其在應收帳款的管理上，從幾百家變成一家，因此有很大效益。財務面雖然在收款習性上有一些調整，但付款也就跟著配合調整，因此其實在資金運用的彈性上也不受影響。

就資訊部門而言最大的影響就是 INTERFACE 的建制，原先有希望藉由這樣的調整來提昇資訊系統的品質，尤其原本包括銷貨、帳務都是 DOS 的系統，某程度會希望藉後端的調整一起整體提昇，汰換原來的 DOS 作業平台，但後來是最不影響原本作業的方式來進行，因此也喪失了一起調整的機會。

在委外的其他考量上，由於是獨立的外部單位，又都有委外的標準作業程序，同時也有資訊系統的建置，其實在內控上反而是比以前更好的，同時也有定期盤點的機制，及外部的會計師查核，因此除了整體的效率提昇之外，在內控及防弊上比以前更好。

而且藉由這樣的合作，某程度也有學習到一些其他參與公司的管理考量，例如以前我們可能很少會去注意單位的處理成本，但是藉由這樣委外的方式，這個資訊就變成每個月都會關注的重點，同時也可以藉以檢討是否有改善的空間。

### 5. 策略聯盟之維持：

(1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？如何達成共識？共識為何？

簽訂五年合約就是一種維持的共識，簽定一個五年的合約已經是一個長期的考量，對於他的發展也都有過各種討論，但是因為需要一致決因此只要參與公司覺得有風險，或是有疑慮就很難被執行，某程度可以說因為 SHAREHOLDERS AGREEMENT 的簽訂，因為定義為 COST CENTER 不以營利為目的，其實在這五年內就沒有針對它的發展考量。

### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

(1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？協調爭議的機制為何？

大家其實把它當作一個在外面的部門，因此除了董事會之外還需要藉由 FD&SD 的機制來管理，就像是公司內與後勤部門溝通，只是因為是共同的部門，因此一起來開會，合作初期會議比較頻繁，但在遊戲規則建立之後，就不需要常常開會。

當然如果 REBS 是一個獨立的公司就不需有這樣的機制，董事會的重點也會不同。

(2) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

主觀意願是願意繼續維持共同配銷，但是應該有一些需要調整的空間，但是由於需要共同決策，因此需要很長時間來協商。

如果維持現在的狀況，也許可以在成本上再做努力，比方說換一個較小的倉儲空間，或者再裁減人員。

由於環境的變化，實體銷售量一直下滑，未來比較好的方式可能是去修改 SHAREHOLDERS AGREEMENT，再去找一個夥伴進來再擴充它的規模，而不是以接 CASE 的方式來進行，或是它變成一個獨立的公司，參與公司只是一個客戶、股東，REBS 可以去接外面的 CASE 有自己發展的空間，自行負擔經營的成敗。

**訪談對象 3：JONI WANG 財務長（個案公司成立時 EMI 之財務長）**

**所屬公司主體：科藝百代唱片(股)公司(EMI)**

**訪談進行時間：2005/4/26 12:45 ~ 14:00(面談) 15:00~15:30(電訪)**

### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

就 EMI 來說，當初最主要的動機就是節省成本，希望藉由共同配銷的方式來降低處理成本，而在當時，就 EMI 台灣而言也有人力縮減的壓力，因此藉由後勤作業的委外，裁撤相關的部門，同時也達到了人力精簡，節省成本的目的。

在 REBS 形成之前 EMI 在海外就有一些與 WARNER、BMG 等國際唱片公司共同配銷的經驗，例如馬來西亞的 WEB(WARNER、EMI、BMG)，因此，基於之前在其他地區與其他國際唱片公司的合作經驗，某程度而言，各國際唱片的 regional 有這樣的共識，亦即將共同配銷的方式推到各個區域。

除了節省成本之外，透過共同配銷的合作，在對通路的收款能力上，有相對的提昇，或許對與通路的態勢上有幫助，但這算是 extra profit，不在當初合作的動機範圍。

而以 EMI 當時的倉儲、配銷功能，似乎還有許多的改進空間，因此也希望藉由與其他參與公司在共同配銷作業上的合作，來提供更專業，更有效率的倉儲、配送服務。

另外，還有一個背景因素就是在 REBS 成立之前，EMI 東南亞地區在香港的總倉，因為效率不佳而裁撤，而台灣地區不但是華語的市場的主要供應地，同時也須提供東南亞地區發行東洋產品的部分後勤服務(如印刷品的中文解說)，因此在台灣成立有效的倉儲配送系統，在當時也有較為迫切的需求。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

在夥伴選擇上，原先是以馬來西亞的 WEB 的成員為優先合作對象，但後來 WARNER 因為其他因素，沒有參加，後來基於規模的考量，就邀集當時 local 最大的滾石唱片加入，後期又加入 SONY。

在夥伴選擇上，首先以國際唱片公司為首要的合作對象，因為就國際唱片公司而言，尤其又都是 major 因此，相對在財務上較為穩定，較有制度，資訊也較透明，同時在組織文化、經營理念上也比較一致。而在當時，ROCK 算是市場佔有率相當高的一個成員，因此基於規模也成為邀集的對象，雖然是 local 的公司，但在合作的溝通過程中算是蠻順利的，並沒有太大的問題。

## 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

合作範圍，首先是以物流的共同為合作範圍，在計畫進行時，也包含到共同收款這一段，物流的共同是比較單純的，而收款方面，經過一些調整後，也達到了共同收款的目的，取捨的考量，主要是在於作業能否標準化、是否符合 outsource 的條件，採購這一段，是有談過，但因為比較複雜且牽涉到內部政

策的不同，因此相對的可標準化的程度較低，因此不在本階段的合作範圍。

而業務的功能中，訂單處理及收款算是比較能夠標準化的，因此已包含在合作範圍中，其他無法標準化而屬於行銷衍生的業務功能，例如定價策略、通路的銷售專案等，因為也涉及競爭的考量，因此無法成為合作的範圍。

(2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

Join Venture 的目的主要是因為，倉儲配送對於唱片公司而言，還算是相當重要的，且相對於其他商品，唱片的配銷作業有其特殊性及複雜性，因此會優先考慮透過 JV 的方式共同合作擴大規模以節省成本，若交由第三者來經營不見得會比較好。

其次，透過 JV 的方式也表示參與公司有公平的權利來參與合作，以達到共同配銷的合作目的。

### 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

是有顧慮到營運資訊外流的問題，例如銷售量、發片日等，因此在合作案規劃時，除了明定 REBS 的人員不得透露資訊予其他參與公司之外，最重要的就是透過系統來保障個別營運資訊的隱密及安全。

另外就參與公司權利義務分配的公平性問題，在當時花了很多的時間來協調成本的各項分攤及計算方式，因此計算的邏輯是大家共同協商的結果，因此對於權益分配的公平性都已達成共識，在合作的期間沒有特別的顧慮。

(2) 如何平衡這些顧慮？考慮哪些平衡之權利義務關係？

以 REBS 的職權以及資訊系統的建制來平衡資訊外流及互流的風險、充分溝通權益分配計算方式並達成共識。

(3) . 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？

REBS 規模不大各參與公司皆負擔得起，平均為最直接最公平且簡單的分配方式。

(4) 如何完成機制之建立？

藉由參與夥伴財務、營運面等的代表在成立合作案的過程充分溝通。

### 4. 共同配送對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？有哪些影響？如何解決？

首要影響的就是倉儲部門裁撤，其他作業上會影響的包括，生產管理部門、業務部門，以及財務部門，整體而言，透過 REBS 的合作方式及委外機制，在流程標準化的配合下，正面的影響較多，同時藉由溝通時其他公司的成功經

驗分享，也達到學習以及提升效率的目的，原先的不夠專業的地方透過這樣的合作，也提昇了服務的效率及水準，另外透過這樣的委外程序，在內部控制的功能上也有加強的作用。

其中以業務部門而言，打單及收款作業委由 REBS 來作，因此業務的功能就單純一些，原本是同一個部門的工作，現在由業務部門、REBS 及客戶三方聯繫來完成，這對於內部控制而言是好的，而在彈性及效率上較之於以前也沒有構成影響。

財務部門而言，收款對象，由很多家轉變為 REBS 一家，相對較為單純之外，透過共同收款的方式，某程度也提昇了收款的能力，其他收付習性面，因為差異不大，而且國際公司相對而言在資金上沒有那麼緊，因此沒有因為共同配銷、收款而受到影響。

資訊部門，最重要的就是 Interface 的建立，藉由 REBS 提供的 raw material 來產生各項管理性的報表，REBS 的銷售及庫存等資料藉由系統的建置在提供的效率及頻次上都能達到管理的需求。

而就人員裁撤及倉庫未到期租金方面，由於合作案的進行過程也有一年左右的時間，因此透過協調，在租金上並沒有因為合作衍生更多的成本。人員的部分就是以勞基法的規定給予資遣費，這些成本相較於共同配銷的效益而言，相對是不大的。

就防弊考量上，就 REBS 的營運功能範圍而言，沒有什麼可以發生弊端的空間，再者，委外及流程標準化其實在防弊及內控上都有正面的影響。

## 5. 策略聯盟之維持：

(1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？

當初參與公司中，也有提議也許未來 REBS 可以是一個 profit center，甚至朝上市上櫃的方向發展，但是實際上是有它的困難度，參與公司透過簽訂五年 exclusive 的合約，目的及其共識就是在於維持 REBS 的營運及經濟規模，既然是 JV 就不希望參與公司在太短的時間就退出，而顧及參與公司的利益以及就 REBS 以提供服務為主的物流公司角度，其發展原本就受到一些限制，比方說 production house 不能碰，而其他在可以拓展的範圍，參與公司並沒有排除可能，但至目前為止雖然有過一些提案，但基於價格或是參與公司的顧慮而都沒有成形，目前 REBS 仍只是 Cost Center，參與公司專屬的物流公司。

(2) 如何達成共識？達成哪些共識？

以參與公司之利益為優先考量，為一提供參與公司服務之單位，為 cost

center 非以營利為目的。

6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

(1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？

截至目前四年多以來共同配銷的運作算是蠻順利的，並沒有發生問題。

(2) 協調爭議或解決問題機制為何？

有需要協調的地方就透過董事會、FD 及 SD 的定期會議，來協調，並且也逐步透過這些協議的機制來建立參與公司之間及與 REBS 之間的信任關係，但基於 JV 這樣的合作形式，因此無法以少數服從多數的方式，而是以一致決的方式來協議，這是必然的，不能因為合作而損害參與公司的利益。

(3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

就目前的合作情形是滿意的，若達合作期限，應有繼續合作意願，除非在規模及效益上已不能滿足需求，未來的調整方面，也許可以給予 REBS 的管理階層更多的權限，使其能以更獨立的方式運作，甚至成為 profit center。

訪談對象 4：REN REN 總經理（個案公司成立之 Project Manager）

所屬公司主體：博德曼股份有限公司(BMG)

訪談進行時間：2005/5/6 10:15 ~ 11:45(面談)

1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

當時 BMG 在海外就有一些聯合倉庫的經驗，且已經有一段時間，據了解，這個台灣聯合倉庫的 IDEA 在 REGIONAL 早就有談過，只是一直沒有成，到的 2000 的時候就有進展了，就決定往下走，在以往這一段的成本就唱片公司而言不是這麼重要，不過在當時大家的水位(實體銷售)就有下降的趨勢，因此相對而言後勤的成本就變得比以往重要，尤其這一段也不是 core business，因此要說服唱片公司來參加這個物流的合作，因為很有利基，(通路相同、非核心競爭力)，其實並不是太難，在當時因為 BMG 比較強烈在 PUSH 這件事，而且有資源可以主導這件事，因此就由 BMG 方面來主導這件事情，並且指派我來擔任 project manager 的角色，並由各家推派代表成立一個 task force 來討論合作的事情。

除了降低成本的考量之外還有希望有比較專業的人士來處理後勤服務，同時如果加入共同收款應該會提昇與通路的 bargain power。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

在當時是希望規模愈大愈好，愈能達到降低成本的目的，除了邀 ROCK 之外應該五大每一家都有找，不過環球因為自有倉庫因此就表態不參加，而華納一開始是有參加的，不過因為同時其他策略面的考量就退出這個合作，SONY 是比較後期才加入的，SONY 加入也同時解決系統的問題，SONY 在這方面的資源比較多，且加上後續維護的考量，因為 SONY 的 SYSTEM 是整個亞洲在用，因此 support 的資源是比較夠的就決定使用 SONY 的系統。

在當時對於 LOCAL 公司是有一些顧慮，覺得外商公司在各方面是比較一致的，相對而言覺得 LOCAL 公司相對是差異比較大的，或是會比較擔心它的財務穩定的問題。

## 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

當初勾勒的藍圖就是大家可以一起做的就一起做，最先考量的就是倉儲、物流的部份，收款的部份是後來加進來的，甚至後來會覺得收款要加進來才會對 bargain power 才會大，不過這也經過一些討論。

當初也考慮過是否要一起生產，不過後來因為都各有考量且相對比較複雜一點，且似乎以提升量來降價的空間並不大，就沒有納入合作範圍。

(2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

就是以公平為出發點，且當初計畫的成本計算方式除了建置的固定成本之外，是以量為基準，因此建置的部份站在公平的立場就是以 equal share 的方式最簡單。

## 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(3) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

當初花蠻多時間在討論資訊互流的問題，就是銷售量的問題，不過經過衡量之後覺得其實銷售量某程度就是很不容易保密的資訊，且即使銷售量資訊外流相對的影響並沒有這麼嚴重，因為發行的賺賠其實還有很多因素，比方說企宣、製作費用、版稅等等，相對而言銷售量的資訊沒有這麼重要。當然還是用電腦系統來規範，避免因為 REBS 的關係造成資訊的外流及互流。

討論成立之時也許會顧慮因為同時發片而有 priority 的問題，擔心無法應付發片即時鋪貨的需求，這方面在當時是有些擔憂的，因為唱片發行的策略機動性很高，無法避免參與夥伴會有同時發大片的可能，因此後勤處理的量可

能會有很大的變動，有時後量很大，有時候比較少，關於這個問題，當時在 BMG 倉庫就有一些因應，DANNY 就用了一些 PART TIME 的工作人員來彈性運用，當然後來 REBS 也是用類似的狀況來調配。

另外業務部門也會因為職能的改變，且因為委外之後就必需遵照一定的流程來處理，相對彈性變小而有一些顧慮及擔憂。

#### 4. 共同配送對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？

除了倉儲部門裁撤之外，對於各相關部門，包括業務、生管、財務、資訊等各方面，都是好的影響，有標準化的好處，同時以財務的立場也加強內控，降低成本。

資訊的部份就是 INTERFACE 的建置，其他沒有什麼不好的影響。

(2) 如何解決此些問題？

當初其實花了很多時間來溝通跟協調一些疑慮，尤其時因為一些原本業務單位的功能都納入 REBS 的合作範圍，包括訂單是否會 LOSE，收款是否可以達成，或者一些折扣搭贈條件的限制、帳款分配的疑慮等，都一一花時間來溝通解除疑慮。

#### 5. 策略聯盟之維持：

(1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？如何達成共識？共識為何？

當初是有過各種考量，包括 REBS 可以是一個獨立的物流中心 profit center 或是上市上櫃等，或者是否可以加入別的客户比方說擔任通路的統倉，成為虛擬的倉庫等等，但因為參與公司都各有考量，不是每一家都希望 REBS 變成 profit center，因此缺乏驅動的力量，加上 shareholder Agreement 的簽訂及協議方式，某程度就限制了它的發展。

#### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

(1) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

有繼續合作的意願，尤其這樣的方向是對的，一但合作之後就不太可能再收回來自己處理這個部份，只是量愈來愈少的情況下，需要想一些別的方法來解決，一個就是繼續 COST DOWN，包括裁員或換一個比較小的倉庫，或是找一些別的生意來增加量，這個部分當時是要以同質性的或是通路相近的部份來考慮，以 ADDITIONAL COST 最小為考量。

訪談對象 5：KATE SU 財務長(個案公司成立時 BMG 之財務長)

所屬公司主體：博德曼股份有限公司(BMG)

訪談進行時間：2005/4/27 12:30 ~ 14:00(面談)

1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

以 BMG 而言就是節省成本，而且就唱片而言，由於通路絕大多數都相同，且配送的方式、習性也幾乎一致，因此共同配銷就更有意義，此外以產業實體銷售下滑的情況，公司在思索 restructure 的時候一定以非核心競爭力的功能為優先考量，因此就唱片公司而言，Distribution 這部分的功能為非核心競爭力的範圍，因此在組織重整時就會是優先的委外考量範圍，而其核心競爭力的部分如 Marketing、A&R 就不會是優先的考慮範圍，另外就競爭關係而言，各參與公司雖然是競爭關係，但產品還是有其個別性，就競爭而言並沒有那麼互斥。

在 REBS 形成之前 BMG 在海外就有一些與其他唱片公司共同配銷的經驗，例如第一個合作的案例就是馬來西亞的 WEB(WARNER、EMI、BMG)，而同時在韓國也有共同配銷的合作案進行，某程度而言，各國際唱片的 regional 有這樣的共識，將共同配銷的方式推到各個區域。

另外就通路態勢而言，REBS 的合作案與當時後來的 G-MUSIC 的合併案(大眾、玫瑰連鎖唱片合併)應是獨立事件，共同配銷的動機並不包含對通路態勢的考量。

而以 BMG 當時的倉儲、配銷功能，其實已達相當的效率及服務水準，因此純粹就是節省成本的考量，並沒有希望藉由共同配銷來學習其他公司的長處，或改善作業的動機。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

在夥伴選擇上，原先是以國際公司為首要的合作對象，因為就國際唱片公司而言在文化上、經營理念上以及各種營運要求比較一致，而當時 Local 公司中 ROCK 算是最大的，因此也成為邀請參與的對象，過程中雖然有一些不同的意見，但原則上 ROCK 也都能達到參與合作的各種要求，整個合作案的進行算是相當順利。

2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

原先有考慮到可以包含採購、生管這一段，就 BMG 的立場也曾經積極鼓吹可以包含到採購這一段，但也許因為牽涉的因素較為複雜，且採購與企劃之間的溝通算是非常頻繁，因此最終並沒有達成在採購個功能上進行合作。

另外就業務功能這個方面，其中原先接收訂單及收款作業都是業務的功能範圍，目前這兩個部分已經在合作的範圍，包含在 REBS 的營運項目之中，而業務的通路關係維繫以及店頭宣傳的功能，算是行銷功能的延伸，也是核心競爭力的一部分，原本就不應該是物流公司的業務範圍，再者若是在業務功能上進行合併，就會影響到原來的競爭關係，

(2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

在成立合作案時，各參與公司原先都有倉儲及系統等資源及技術來處理配銷作業，因此當初合作的想法就是因為產品型態、倉儲系統以及通路的範圍都差不多，因此希望把四家合成一家，擴大規模來節省成本，REBS 可以說是一個轉運站，對唱片公司而言，就是交貨的地點不同而已，而且就某些層面而言，唱片行業的配銷包括通路及資料系統有其專屬性及複雜度，若是交由第三者來處理不見得會作得比較好，再者，在合作案發起時，就相信把四家合為一家，藉由原本的產品管理及配銷的 knowledge 就可以處理得很好，另外就資源來說，由四家合為一家，已經浪費了一些資源，若委由第三者，除了不見得能符合要求之外，浪費的資源將更多。

若是未來當銷量下滑更劇烈時，也許可以考慮委由專業的物流公司來處理，會更經濟一些。

### 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

當初其實有顧慮到參與公司營運資訊互流的問題，因此藉由資訊系統的控制來的防範，另外，其實就唱片公司的營運資訊來說，價格差異不大，最重要的也許是發片日或是銷量的資訊，但這些資訊若真要取得，也可以藉由業務的其他管道來取得一個大概的數據來參考，因此相對而言，除了以系統來防護之外，資訊外流的風險相對沒有這麼高。

另外就參與公司權利義務分配的公平性問題，當然是顧慮，因此在簽訂合約時，就 REBS 的營運計畫及權益分配的計算方式上，就花了很長的時間來溝通及協調，可以說能顧慮到的都已包括在內，因此真正定案之後，對於權益分配的公平性沒有什麼爭議。

(2) 何以平均出資？而不以公司規模之比例出資？

就策略聯盟的夥伴而言沒有比平均更好的方式，除了營運的單位成本是依照量來計算，但其他的部分，JV 的合作方式而言，共同平均負擔就是最好的方式。

#### 4. 共同配送對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？ 有哪些影響？

除了裁員之外，共同配銷合作在工作流程上並沒有太大的影響，因為原先參與公司本身的倉儲系統也不見得就跟 OFFICE 在一起，因此只是聯絡的對象或許有些不同，但在流程上影響不大，另外因為作業合併的關係，業務的職能比以前少一些，當然也許彈性也會少一些，但這反而在內部控制上是比較好的。

另外就財務收付習性的影響方面，差異不是很大，只是中間透過 REBS 再進到公司，但對於國際公司而言，財務資源相對沒有這麼緊，因此這方面的影響還好。

而資訊系統方面，由於 REBS 只是提供 raw material，參與公司本身還是需要一套自己的資訊系統來產出各種管理所需的報表，因此沒有太大的不同，只是需要一個 interface 來處理收到的各項銷貨及存貨資訊，而在管理資訊取得的頻次或即時性上並沒有受到影響。

就防弊考量上，無論是否為委外都會有相同的問題，除了信任關係的建立之外，預防的方式就是以系統或盤點等管理制度來預範，而且好的系統也可以減少人員的負擔，況且就 REBS 的營運功能範圍而言，其實沒有什麼可以發生弊端的空間。

(2) 如何解決此些問題？

透過很多的會議來協調，整體而言正面的影響比較多。另外由於參與 Board Meeting 的多為各參與公司的財務長，多能以很 logical 的方式來思考、解決問題，因此整個過程算是蠻順利的。

#### 5. 策略聯盟之維持：

(1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？ 若是，有哪些？

當初的想法是希望第一階段 REBS 是 Cost Center，就是扮演節省成本的角色，但是也不排除它未來可以轉變為 profit center，但實際上而言在執行上有困難，以它目前的 Model 也不具有吸引投資者投資的空間。

其次若以在業內找其他的配銷對象的方面來說，也許可以減低成本，但只要經營慮到可能會造成參與公司的經營風險，即使可以達到成本分攤的目的，其所達到的成本節省的些微利益也不足以平衡可能產生在營運上的顧

慮，因此 REBS 在的發展是比較困難一點。

6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

(1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？

沒有

(2) 協調爭議或解決問題機制為何？

董事會、SD、FD 的定期會議，原本就是公司營運的機制，並沒有特別的地方，初期可能需要較多的溝通，但若無重大事件要解決，就沒有定期開的必要。

(3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

就目前的合作情形是滿意的，對後勤作業的要求，最基本的就是貨能準時送達，最好就是能穩定營運，提供服務，不需要花太多的管理資源，若達合作期限，因為仍有倉儲及配送的需求，應有繼續合作意願，除非在規模及效益上已不能滿足需求，或者外部第三者可以提供相當的服務而成本更低時也許就會考慮不參與。

就目前的服務範圍而言，除了成本因為市場銷量的降低而不如預期，其他方面其實都算是滿意的，沒有特別覺得需要調整的地方。

訪談對象 6：FRANCES CHIANG 財務長

所屬公司主體：新力哥倫比亞唱片(股)公司(SONY)

訪談進行時間：2005/4/28 11:00 ~ 13:30(面談)

1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

共同配銷這對唱片公司絕對是 make sense 的，主要是因為整個市場的萎縮，會造成一個狀況就是去考量什麼是唱片公司的核心價值，核心價值的部份會去 maintain、會去 develop，若為非核心價值的部份就會考慮 outsource、streamline，這與 merge 或 spin-off 的策略考量是有相同的道理，本身唱片公司去經營 warehouse 的時候他面臨的 relatively 是一個 fixed cost 的狀況，當 physical 的量不斷萎縮的時候它的 capacity 就會有剩餘及效率降低的情形，這裡的 fixed cost 主要包括倉儲空間的租金及人員配置成本，而這些成本相對而言在經營上是較不具彈性的，若有四家共同配銷則在整體配銷的量上或多或少有互補作用，以降低 capacity 浪費或效率降低的風險。

另外，就外商公司而言非常注重 head count 及人力配置的效率，而就倉儲、配送這些非核心競爭力的功能，就不希望在這些功能上浪費太多管理成本，時間與管理成本應該放在核心價值的部分。倉儲配銷做的好並不影響業績，但做不好則會。

在 REBS 形成之前 SONY 在海外就有一些與其他唱片公司共同配銷的經驗，例如馬來西亞、或是日本，而同時在韓國也有共同配銷的合作案進行。日本的唱片公司已經進入共同配銷的經營模式。

就 2000 年時，已有銷量下跌的跡象，只是因為一些特殊的因素(例如：批價調整、幾張特別大賣的片子)導致在整體的銷售表現上沒有下降太多，但實際上已經可以感受到市場的下滑趨勢。

在決定參與共同配銷時並無特別考量以共同配銷來增強對通路的議價能力及態勢。

就 SONY 而言當時的倉儲配銷系統已達相當之服務品質，因此就參與共同配銷的動機而言資源互補或學習其他公司長處，並非主要考量因素，反倒比較會擔心共同配銷後是否能達到原來的配銷服務品質。

- 通路態勢雖不是當初參與的動機，但以後續的營運而言，在收款作業上，由於四家結合已成為最大的供應商，也許在收款上相較於其他唱片公司會有一些幫助，但因整體市場狀況的後續變化，即使有也不太多。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

主要考量是國際公司與 local 公司的差異，就國際公司而言會比較擔心 local 公司的 financial stability，同時國際公司的分支機構與 local 公司在思考模式上也有很大的差異，而就必須 reach consensus(一致決)的合作模式而言，國際公司相對較擔心會因為與 local 公司經營理念的不同而在將來產生經營上共識的困難；此外國際公司之間，除了在經營理念上較為相同較易達成共識之外，國際公司還有 regional 及 head office 的溝通管道，相對而言協調資源較多也較易達成共識。而除了對其中一個 local 公司較有以上的顧慮之外，其他三者既然皆為國際品牌，相對而言應會注重經營的信譽，而且既然皆有委外的計畫，表示皆認同倉儲、配銷作業非核心價值，因此只要確定，對這家委外合作的公司有公平的控制，且達到一定的服務水準即不影響經營。

公司規模當時也是一個考量的重點，尤其當參與夥伴有 local 公司時，其規模相對於其他參與的國際公司而言也為考量因素。

就彼此競爭考量而言，由於僅是在作業上共同，在其他的銷售條件上(如批價、折扣、搭贈數量等)仍為各參與公司的個別決策，在經營條件上並不受

影響，同時也以防火牆及系統安全的設定來保持參與公司間彼此資料的安全及獨立，因此並不影響原來的競爭關係及經營彈性，而這同時也就沒有影響市場供需而違反公平交易的問題。

## 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

有考慮過採購功能及業務功能，但就業務而言各參與公司多半仍希望保持其經營上的彈性，且相對而言較為複雜，可標準化的程度較低、衡量標準較不明確，而當業務資源有限時，其公平性就較有爭議空間，且就業務功能而言，由於算是行銷功能的延伸相而言較為接近核心能力，因此在目前的階段委外的可能性較低。

採購功能相對而言比較有合作的可能，但因為原先各參與公司在採購功能的人員配置不多，管理成本相對不高，因此就成本考量而言較不具委外的急迫性，共同委外採購作業在對供應商的控制及議價能力上也沒有太多提昇的空間，而各自經營也可維持較高的彈性。

未來也許當實體銷售下滑更劇烈，相對於整體銷售額更不重要時，也許業務功能就有共同委外的空間。

(2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量其他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

合資有一個很重要的特質就是 equal control，且有相等的 voting power，其目的就是達到公平的 management control 的目的，而且就非

核心價值的合作的範圍(且不包含存貨控制)而言其實也希望此共同委外方式不需要很多的控制來浪費管理資源，否則就違反原先欲藉由共同委外來節省成本的目的，因此只要能達到要求的服務水準且與其他參與公司享有公平的權益就符合參與的目的。

而就其他合作方式而言，也許未來當 REBS 成為一個更專業的物流公司時，就可以成為單純的委外合作關係，而相對的僅需更少的控制(不需要以董事會等機制來控制)就可達到節省成本且滿足服務水準的目的。

## 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

除了營運資訊外流已藉由資訊系統的控制來的防範之外，也許會因收款作業共同而在面對客戶對款項有要求時需要協商，但在其他經營策略上並不受影響。

而就權利義務的公平性而言，在共同決定成本分攤計算方式之後，相對而言並不這麼關切，只要達到要求的服務水準且處理成本在預算的範圍，就可滿足需求。

另外就事業經營的影響，若因為個別銷售量的下滑而導致共同處理成本提高，若已超過預算的範圍時就須共同商議對策，去檢討 REBS 的效率或成本問題。

#### 4. 共同配送對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？估計有哪些影響？

原先的業務功能中的改變主要是接單作業及收款作業，但就內部控制的角度，接單、銷貨、收款作業分開反而是好的。

就資訊部門而言，由於 SONY 在合作案中扮演系統提供的角色，因此相對而言資訊部門較沒有系統改變的衝擊問題，同時就管理的角度，其信賴程度也不受影響。

而就財務的影響來說，就是單純化，應收對象由很多變為單一，由於收付習性與原來差異不大，帳齡也跟以前差異不大因此沒有明顯的影響，但在銷售折扣的運用上，由於原先 SONY 對客戶有準時付款的折扣，而在共同收款合作方式下，就喪失此折扣的運用空間。整體而言，在管理上正面的影響較多。

原倉儲部門的裁員作業在這過程算是很順利，由於員工對公司長期以來已建立一定程度的向心力，且公司給予優於勞基法的資遣費，因此裁員對於這個策略聯盟的參與並沒有不平和的情形發生。

另外就原先倉庫的未到期租約的衍生成本而言相對並不大，並不影響參與的決策。

就防弊而言，由於系統已作嚴密的控制機制，同時藉由各種定期報表的數據來評估並觀察庫存與帳款是否有異常，此外，就 REBS 的營運範圍而言，可以產生弊端的空間也十分有限。

前置時間會拉長，但實際上並沒有拉長太多，但仍可維持彈性藉由 outsource 可以加強管理，因為 outsource 會迫使大家走一個比較正常的程序，正常的程序可以避免出錯，減少管理及溝通成本。因此委外 REBS 衍生的管理成本並不多。

#### 5. 策略聯盟之維持：

(1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？

當初是有考慮 REBS 可以轉變為 PROFIT CENTER 但目前就唱片公司而言，

基於各種考量，還是較為著重本業，而在此情形下就不會有就 REBS 的發展有太多除原先成立 REBS 外的太多考量，目前的要求僅為達到服務的效率及水準。

而就 REBS 作為唱片的物流業而言，由於唱片業本身在萎縮，因此發展的空間就有限，而若要跨足其他產業，相對由於作業模式不同，因此要投入的成本會提高。但目前並不排除在業內拓展的可能性，但以 REBS 為參與公司之服務單位的前提考量下，參與公司還是以自身的需求的服務品質為優先考量，只要發展的範圍可能造成參與公司的經營風險，即使可以達到成本分攤的目的，也相當可能會被排除。

(2) 如何達成共識？達成哪些共識？

以參與公司的利益為優先考量，同時訂定五年的合作約定來維持 REBS 的營運及規模。

#### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

(1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？

並無重大問題或爭議發生，有議而未決的事，但參與公司的代表皆會以理性及尊重對方的方式來討論，避免衝突。

(2) 協調爭議或解決問題機制為何？

董事會、SD、FD 的定期會議，初期會比較密切，重點主要是在增進彼此的了解並建立共識及信任，但當營運步上軌道之後，就減少會議的頻次。

(3) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

目前的合作方式算是順利的，若達合作期限，有繼續合作意願，且以固定資產攤銷年限而言，五年過後，多半的折舊及攤銷已發生，應該在處理的單位成本上會更低，因此沒有退出的誘因，因而僅有當成本遠高出預算時，才會考慮要改變或修正的方案，包括 REBS 的經營規模及方向。

#### 訪談對象 7：PAULINE WANG 財務長

所屬公司主體：滾石國際音樂(股)公司(ROCK)

訪談進行時間：2005/5/6 18:30 ~ 19:40(面談)

#### 1. 參與策略聯盟的動機及策略夥伴選擇：

(1) 請您說明貴公司於 2001 年參與或同意參與共同配銷之動機為何？

降低成本為最大考量，才會同意參與國際唱片公司 Regional 的邀約，在當時主要是有預期唱片的實體銷售會呈現持續下滑的趨勢，未來 Content 的銷

售會移轉網路等非實體的領域，再者倉儲、配送等後勤作業這一段並非唱片公司的核心能力，在這樣的環境背景下，由唱片公司自行維持一個倉儲及配送的後勤作業單位是不敷成本的，因此無論是委由外部單位來做，或是透過四家合作的方式來進行，勢必是未來要走的方向。

當時在這個決策形成之前，其實原先 ROCK 對於物流中心作業也有一些改善及提升效率的計畫，例如滾石、魔岩在後勤作業上的合併，但成效並不顯著，另外，由於當時倉庫的空間不小且租約也還有一段時間，因此就當時參與共同配銷合作而言 ROCK 的結束成本(處理原有機制的成本)是四家參與公司中最高的，如果沒有這樣的合作案形成，ROCK 應該會等到租約到期再做比較大的調整，而當時總經理接到這樣參與共同配銷的邀約時，就決定參與並且指示全力配合進行，雖然當時有蠻高的結束成本，但就長期是而言仍是節成本的考量，尤其是人員配置、管理以及倉庫租金的成本。

(2) 請您說明當時在參與共同配銷時，有無考量參與夥伴的特質？

基本上同意參與合作是因為這些參與公司的信譽是可以相信的，且其他參與公司都為國際唱片公司，某程度而言會覺得國際公司有他一定的信譽及穩定性，因此就建立長期合作關係而言是比較有保障的，但就合作案本身而言，由於是以成立新公司的方式來進行，再者合作的範圍是後勤作業這一段，因此參與公司原來的組織文化或是行事風格感覺上並沒有太大的影響，可能在合作協調的過程中會有些許溝通上的問題，但這多半是各參與公司代表的個人態度、專業及個性的問題似乎與參與公司的組織文化或是行事風格並沒有太大的關係，而合作的進行就是藉由參與的代表不斷的溝通來形成共識。

## 2. 策略聯盟之合作範圍及合作方式：

(1) 請您說明何以合作範圍僅含蓋共同配銷？有無考量其他項目？合作項目取捨之考量為何？

就合作範圍而言，當時應該有考慮過各種可能，包括採購或者業務的功能，但採購因為需要較大的彈性，且採購的功能較為複雜也比較會有弊端發生的可能性，因此某程度也因為避免利害關係的衝突，因此在合作的第一階段就先不考慮這個部份的合作，另外就業務功能這一段，可以標準化的部份，例如純粹客戶服務這一段包括訂單處理、帳單交付以及收款等就涵蓋到合作的範圍，而業務功能中客戶關係的維繫以及通路宣傳等部份因為是行銷功能的延伸，算是比較核心的部份，基於競爭的考量比較沒有合作的可能，這應該是在合作案一開始就可以確定的，因此整體而言，基於可標準化的範圍及彈性的考量，合作的範圍就僅包含共同配銷的物流及金流(收款)的部份，而基於作業流

程的考量，目前的合作範圍應該是很自然的切割方式，如果僅包含物流而不包含收款(金流的部份)在作業的切割上反而更複雜。

(2) 以共同配銷的合作範圍而言，何以要以合資成立公司的方式進行？有無考量他合作方式？(如共同委託專業物流公司處理)

經過對唱片產業環境的瞭解、策略聯盟相關文獻之整理，以及對個案公司成立之背景過程的瞭解這部份跟其他參與公司在海外的合作經驗應該很有關係，其中 EMI 及 BMG 與 WARNER 在馬來西亞的合作共同配銷合作”WEB”據了解就是以合資成立公司的方式來進行，因此台灣的合作案某程度就是複製這樣的經驗。而這樣的方式也照顧到策略合作的公平性的問題，同時配合一致決的合作方式，來維持參與公司的個別利益，但就共同配銷的合作範圍而言，由於目標相當一致，因此也很少有需要真正動用到表決機制。

### 3. 參與共同配銷公司間之權利義務及委外管理機制：

(1) 請您說明就參與共同配銷而言，對其他參與公司有無營運上之顧慮？

當時對於資訊外流這一段是有一些顧慮，所以在系統設計上有一些防護的機制，同時也藉由 REBS 的職責規範來避免資訊的互流，但實際上因為系統是委由 SONY 來支援，某程度而言就會有疑慮的空間，但以委外及合作的立場這似乎是無法避免的，因此最後還是回歸到對於合作夥伴的信任。

另外，由於 REBS 的管理階層人員都非常優秀也很負責，在系統的建置上，也都能滿足參與公司的要求，因此也加強了參與公司的信任，免除許多營運上的顧慮。

另外對於權利義務分配的問題，由於 BMG 在提出分配的邏輯及計算方式時，已經有蠻周延的考量，也顧慮到公平性的問題，包括固定成本的平均負擔以及單位成本的計算方式等，同時也經過各參與公司代表的充分討論，因此對於權利義務的公平性在計算機制建立後並沒有疑慮。

### 4. 共同配送對公司內部的影響：

(1) 請您說明參與共同配銷，影響之部門有哪些？估計有哪些影響？

最直接的影響就是倉儲部門裁撤，當然移轉的過程也有推荐的方式，站在母公司的立場也由於這是不得不的決策，因此也希望能盡量照顧到原來的員工。

就業務部門而言，就是部分作業移轉，功能變為更單純，有強迫標準化的作用，或許有喪失一些作業上的彈性，但並不因此而造成損失，反而在管理及內控上有些幫助，另外雖然與 REBS 之間有標準化的作業流程，但 REBS 站在服務母公司的立場，也不是完全沒有彈性，當有影響銷貨的重大要求時，REBS

多會在可能的範圍內盡量配合，以滿足母公司的要求。

對於生管部門算是影響最小的，僅是送貨地點及聯絡對象的不同而已。另外雖然存貨控管是母公司的職權，但也因為委外標準化的效益，大幅減少因為作業錯誤的損失，由委外前後的盤盈(差)就可以很明顯的看出來，存貨管理品質的提昇。

就資訊部門而言，最重要的影響就是 INTERFACE 的建制，在 REBS 的規格確定之後，資訊部門花很多的時間及人力來滿足這個標準化的要求，將 REBS 提供的 RAW MATERIAL Interface 到原來的系統，除此之外對於其他資訊部門及原來資訊系統或是帳務系統的使用並沒有影響，且當時就是以不影響原先的作業方式及變動最小為優先考量。

另外就管理資訊提供的效率及頻次而言，REBS 能提供到前一天的銷貨資訊，同時也設有終端機提供即時查詢，因此可以滿足管理的需要並不因此合作機制而受影響。

整體而言，在介面調整及作業標準化的適應上還算順利，在服務水準上也都可以滿足要求。

另外就 REBS 委外關係的防弊及監督而言，藉由財務簽證的要求也就是獨立的外部查核機制以及定期盤點的方式來達到監督的目的；此外由於 REBS 的員工組成是以原先各母公司相關單位的人員為優先，某程度而言，尤其在剛開始合作的時候，也可以扮演監督的功能，避免一些作業上不公平的情形發生。

#### 5. 策略聯盟之維持：

(1) 請您說明，當初個案公司(REBS)的維持及發展是否為考慮項目？若是，有哪些？

當初的 SHAREHOLDERS AGREEMENT 簽訂五年的合約，就是為了維持 REBS 的營運，而 REBS 是以成本分攤的邏輯為計價方式，而不是以某一個固定的價格或是銷貨的固定比率來計價，因此當初決定的這個 MODEL 就不是以賺錢為考量，它的發展也就受到限制，雖然當初在成立之時也有想過也許 REBS 可以藉由提供物流服務給 third party 來為母公司帶來利益，但是在 third party 的選擇上就受到很大的限制，除了必須是類似規格的物品才有辦法提供服務之外，只要有可能造成參與公司經營的風險就會被排除在外。

#### 6. 策略聯盟之運作狀況及未來改善：

(1) 請問您，共同配銷運作過程中有無發生問題？

主要的問題就是在合作機制建立之時，因此當時會有很密集的董事會議來

溝通協調以共同解決問題，但由於 REBS 的 Management 都是對唱片業的習性相當熟悉且有相當經驗的人員，因此也稱職的扮演規畫及提案的角色，因此也大幅度的縮減參與公司間溝通及協調的時間。

(2) 若達合約期限，是否有意願繼續參與共同配銷？您覺得哪些部份需要調整？如何調整？

目前的合作方式算是順利的，若達合作期限，有繼續合作意願，或許會因為量繼續下降在現有機制上面臨成本太高的問題，因此可能會在 space 上做調整以節省成本，目前人力的節省空間已經不大。

另外就合作範圍而言，就 ROCK 的立場也許可以考慮業務功能的委外，因為 ROCK 的產品是以國語流行為主，且以目前 ROCK 業務委由環球的經驗來說，國語流行產品業務委外是有可能的，但是這可能與其他母公司的考量不一致，因為其他公司相對而言西洋及古典的產品的比例比較高，這方面產品線業務的功能相對比較重要，因此達成共識的可能性也許不大。

而就採購功能來說由於以量來制價的空間已經不大，且生管的編制成本並不高，因此反而沒有合作的誘因。

訪談資料整理(REBS)

訪談對象：DANNY TSAI 總經理

所屬公司主體：樂伯斯物流(股)公司(REBS)

訪談季行時間：2005/4/22 14:30 ~ 16:30(面談)



#### 1. 個案公司成立的背景過程：

在七八年前 BMG 在星馬地區就有這樣的合作經驗，在 BMG 的 regional office 有一個 operation division 專門在處理唱片的 logistic 的事情，就唱片公司來說，因為客戶(通路)百分之九十以上是相同的，而且產品沒有替代性，因應環境變化及節省成本的市場考量，因此有合作的空間。物流公司的切入門檻不高，因此並參與夥伴間沒有資源互補的問題，同時物流的合作對原來的競爭並不構成影響，產品差異化的關鍵也不在於 logistic。當時合作的對象首選是外商，覺得同樣是外商比較容易溝通，行事準則比較相同，且穩定性及資源都比較充裕，因此開始談的時候是以馬來西亞的成員為主也就是華納、EMI、BMG 但是因為華納有別的考量所以就退出這個計畫，而 ROCK 是台灣本土唱片公司中最大的因此也成為受邀的對象，後來又加入 SONY，因此就成了三家外商公司一家本土公司的組合，但在合作的過程中並沒有因為外商或是

LOCAL 公司的不同而產生溝通的問題，某程度而言 LOCAL 公司決策反而比較快，而外商對於重大決策需要較長的決策時間。雖然整個計劃看起來是很順利的，但由於四家變成一家因此在開始的時候人員的問題反而不是那麼容易很快接受，也是經過一段時間的適應及調整才取得彼此的信任。

## 2. 個案公司的營運現況及與通路的關係：

REBS 相較於其他地區的共同配銷合作，算是比較成功的合作案例，尤其在經過這些時間的運作及互動，REBS 也建立了某程度的信譽，通路也沒有不好的評價，遇到一些問題的時候 REBS 的因應也就成為上下游的標準，大家會看 REBS 怎麼做，因為它代表的是後端四家唱片公司的意見。

另外 REBS 與參與公司間就日常營運的部分，有 SD&FD 的會議，某程度是交換情報，尤其當通路有一些狀況的時候，這個會議機制，可以讓大家都把步調調到一致，例如當有客戶延遲或是不付款的時候可以協调用停止出貨的方式來抵抗，因此對於與通路的 bargain power 是有幫助的。

這幾年來因為樂伯斯系統的改善，也提升了物流的效率及精準度，同時也在人力上有精簡，但畢竟這些節省都十分有限，量的減少還是很嚴重的問題。REBS 的成立對客戶也是有利的，例如減少點貨的需求、收貨的時間，對一家就形同以前對四家的作業，在效率上也是提升的。

就樂伯斯而言已經有很良好的系統建置，目前已經是 pick by location 因此在人員的調配上已經很有彈性，對於一個 part time 的新手只需要五分鐘就可以上手，加上透過 Bar code 的整頓，已經可以大幅提高揀貨的效率及正確性。

## 3. 個案公司的營運範圍及發展：

就合作營運範圍來說，其實 REBS 也可以扮演生管(採購)的角色，甚或可以扮演業務的角色，尤其當銷售量持續下降的時候，應該可以將更多的職能合併到 REBS，達到規模經濟的目的，但參與公司都各有考量，因此僅限於倉儲、物流、收款這一段的合作，同時也限制了 REBS 的發展。

另外，樂伯斯也積極尋找其他的客源來擴充量的經濟規模，但在合作對象及合作方式上參與公司也有一些其他的考量及限制，如果對參與公司的競爭有風險或有疑慮就不容易成為合作的對象，因此就現況市場持續下滑，單位成本不段提高的現狀，對於樂伯斯的發展或是參與公司節省成本的目的都會受到一些影響。

某層面而言，在 SHAREHOLDER AGREEMENT 裡面協議以一致決的方式來決議參與公司合作相關的重大事項，同時也就限制了 REBS 的發展，它變成一個不

是營利的單位，而是一個 cost center，然而它又是一個獨立的公司，站在經營的角度，這是有些衝突的，長期而言應該更尊重這個 MANAGEMENT TEAM，給與更多的權限去拓展新的客戶來擴充處理的量，以充分運用它的設備及空間，這對參與公司也是有利的。

#### 4. 個案公司營運之中立公平角色及信任關係建立：

就樂伯斯的管理而言，雖然成員都是由四家參與公司推薦，然後經過一個面談的過程遴選到樂伯斯來，但首先各成員與原參與公司的年資就必須結清，並且依照新的公司規定來運作，而同時樂伯斯的營運規範及公司章程等等都是經由參與公司共同制定且一致決議的，而樂伯斯的營運計畫也由參與公司的相關人員來參與編製，因此樂伯斯是在參與公司一致的目標及規範下營運，同時樂伯斯的管理階層也設有財務單位，同時也扮演監督及制衡的角色。

而樂伯斯的營運作業皆有一套標準的作業程序，對於參與公司的互動機制都是在一視同仁的原則下進行，且樂伯斯是以服務參與公司為目的，因此在可能的範圍內也盡量配合參與公司的彈性要求，當然前提是不損及其他參與公司的利益，不造成額外的成本。

另外就成本分攤的公平性而言，cost charging matrix 也是經由參與公司共同制定，且營運初期也經過一些調整，因此成本分攤的基礎在公平性上應該沒有疑慮。

鑒於參與公司的競爭考量，因此對於銷售資料等營運資訊外流的疑慮，除了在職能上規範資訊傳遞的區隔性之外，也以系統來保持其安全及獨立。

#### 訪談資料整理(ROCK)

訪談對象 9：SAHA SIA 副總經理

所屬公司主體：滾石國際音樂(股)公司(ROCK)

訪談進行時間：2005/5/4 10:00 ~ 11:15(面談)

#### 1. 請您說明目前通路的現況：

目前通路大致上可分為幾個部份，一部份是出資者直接經營且已經有一些歷史的部份，家數不會太多的例如元元、老闆娘的店、合友等，算是專業經營，另一部份是連鎖系統，例如玫瑰、大眾這類由總公司統一管理的，另外也有一些個體戶，像是九五樂坊之類的，有一些經營特色的，或者是像誠品、FNAC、光南這類複合式的通路，目前而言由於生態的變化通路除了販賣唱片之外，也賣一些流行的東西，例如店頭會有抓娃娃機，或是賣一些周邊產品等的經營方

式，雖然目前連鎖的唱片通路很多，同時因為連鎖量大，因此會取得比較好的進貨條件，但由出資者直接經營的店，以及一些有特色的個體戶還是有他生存的空間，目前的連鎖系統的規模應該就是維持現狀，不會再擴大了，目前由於市場不景氣，唱片公司及通路已無調價的空間，因此利潤有限，以往雖然通路沒有合理利潤，但薄利多銷，因此可以維持他的經營，目前雖然唱片通路有賣一些B版或是其他東西，但是主要唱片發行公司的產品大概還是占通路銷售的八成，因此還是相當重要的。

## 2. 共同配銷對於通路功能的影響：

因為共同配銷因此業務的工作比以前單純許多，最大的好處就是業務可以專心的推商品，真正做到業務行銷，而不需要花很多時間在收款以及訂單的處理上。

就作業彈性以及市場資訊的掌握而言，如過早些年這樣合作也許會受影響，業務會無法及時掌握市場的出貨狀況，但近年來由於電腦資訊的發達，尤其REBS也提供相當及時的銷貨資訊，因此在資訊掌握上，不構成影響，純粹是看業務人員是否勤勞，是否會善用資訊，另外就彈性上來說也沒有不良的影響。

就原先業務功能中的收款來說，藉由共同收款的機制，在收款能力上有提昇，畢竟四家的力量還是勝過單打獨鬥，尤其當客戶有不付款的情形時，透過共同的機制可以有比較強的對抗空間，例如以共同不出貨的方式來讓客戶改善付款情形。

## 3. 共同配銷對於生管的影響：

就作業流程上來說樂伯斯的合作對於生管的影響不大，只是送貨的地點不同，藉由倉儲委外強迫標準化的方式反而更能減少弊端發生的可能性，其次，因為必須配合樂伯斯的作業因此在前置時間上的要求比以前長，這反而促進作業的正常化，以前太過彈性，不斷壓縮後段的作業時間，反而會因為趕而增加錯誤的機率，在品管上也比較不容易掌握，除此之外，雖然與樂伯斯之間有一些作業的基本準則，包括時間的要求等等，但也不是全然沒有彈性，通常樂伯斯在可能的範圍，也會配合母公司的要求，因此其實對於生產管理的功能是有沒有不良影響的，也許初期會因為唱片業的習性導致一些不正常作業也要求樂伯斯不正常配合，但經過一些時間的磨合及調整也訂出一個合理的遊戲規則彼此都有一些調整。

## 4. 就通路必須同步鋪貨的觀點，是否有因為共同配送而發生不能及時送貨的問題？

也許當參與公司同時發大片的時候，會因為貨量較多，而造成作業時間的延遲，但因為樂伯斯的量大因此也比較容易要求下游的配送公司配合，同時由於全省唱片公司的貨僅由少數一、二家配送公司來送(主要是一家)，貨運公司在配送的時候也將樂伯斯的貨與其他唱片公司的貨再做一次合併，有發生過因為同時發大片，量大而在作業上有些延遲，可能是原本兩點鐘要送達延後到四點鐘，這種情形不過都能完成即時出貨的要求，且由於樂伯斯及核四家的貨量比較大，相對的下游配送廠商的配合彈性也比較大，也許別家公司會受到樂伯斯的影響，但樂伯斯不容易受到其他家的影響，且因為送貨時間的集中對通路而言也是好的，原本要點四次貨，現在只要一次作業即可。

5. 樂伯斯是否造成與下游互動作業的標準?

樂伯斯只是扮演執行母公司決策的角色，同時也只是物流公司，它的作業其實就是依照原先母公司與通路的遊戲規則，並沒有創造出新的方式，只是在作業上有整併有簡化，作業方式與原先或者是其他家也都是大同小異的方式，因此現階段而言並不足以成為參考指標。

如果未來唱片公司的物流再做整併，甚至成為單獨的一、二家時，也許會影響中盤生存的空間，不過目前規模較小的通路商，還是需要依賴中盤商，來滿足他量少樣多的訂貨需求。

6. 整體而言合作的影響是好的，尤其以往訂單是業務負責，收款也是業務負責，其實業務操縱的空間就比較大，透過這樣的合作簡化業務功能，就管理而言也是比較好的，只是當量繼續下降的時候，如何充分應用原先規劃的空間來達到降低成本的需求會是未來比較重要的問題。

**訪談對象 10：JENNIFER LEE 財務經理**

**所屬公司主體：滾石國際音樂(股)公司**

**訪談進行時間：2005/5/6 18:00 ~ 18:30(面談)**

1. 請您說明參與共同配銷，對財務部門的影響?

就財務而言在人員配置上的節省上有效益，同時也簡化了一些原本很繁瑣的作業，例如收款對帳等但由於收付習性跟原來不同，且在收款時間的條件上比原先差一點，因此在開始的時候花了一些時間來調整，經過幾個月的時間來適應，適應期過了之後到現在可以說已經相當順暢了，只是碰到一些問題例如客戶端的問題等的時候，需要藉由與 REBS 的溝通，來共同解決問題，當然在資金預估作業上相較於之前，會比較無法藉由第一手的資料來掌握資金的狀

況，但由於目前 REBS 的相關人員在服務的態度及效率上都算配合度很高，因此這方面的差異算是在可接受的範圍，或許因為 ROCK 在資金面相較於其他參與公司，在調配上會比較有時效上的考量，但經過這些時間的適應與調整算是合作愉快。

2. 請您說明 FD&SD 的會議機制：

會議的進行主要分為兩的部份：客服部分及財務部分，客服的部份主要是針對收款的狀況，或是設定抵押擔保的變動等事項進行討論，同時也包含其他與通路互動的相關問題探討；財務部份除了例行性的帳齡分析、應收帳款及客戶信用額度管理之外，同時也包含資訊系統調整的討論，或是例行性事務的溝通，例如盤點時間的安排以及年節停機時間的配合等，會議的頻次從開始成立時的每月一次，改為每二個月一次，在樂伯斯已進入成熟運作階段後，目前是以一季一次的方式來進行，會議的目的其實就是提供參與公司在財務及業務一個 review 及討論的空間，同時也提供一個交換通路訊息的機制，藉由各參與公司財務及業務的互動及討論來調整與通路的互動方式，同時由於樂伯斯的管理階層皆十分專業且稱職，因此在應收帳款及通路例行性的管理上也都能善盡職責，站在保障參與公司利益的立場，作為唱片公司與下游通路之間的一個溝通管道及監督機制，樂伯斯的這些職能在降低管理成本上有明顯的幫助，同時藉由參與公司的討論，對於彼此的業務方式也有一些調整的空間，比方說通路的獎金制度，藉由這樣的互動及討論各參與公司就都調整為不發額外季獎金的方式，同時也簡化一些作業流程，另外當通路有收款問題及信用不穩時，藉由這個會議機制也可達成一些因應的協議，來共同保障唱片公司的利益。

## 作者簡歷

研究生：劉菁菁

籍貫：湖北省

生日：民國 62 年 7 月 19

學歷：

國立交通大學管理學院碩士在職專班運輸物流組

國立中興大學會計學系

台北市立景美女子高級中學

