

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

夥伴關係管理架構之探討

以台灣輪胎業者為例



Partner Relationship Management Framework

A case study of the Tyre's

Manufacturers in Taiwan

研究生：謝 添 益

指導教授：楊 千 教授

中華民國九十三年六月

夥伴關係管理架構之探討

以台灣輪胎業者為例

Partner Relationship Management Framework

A case study of the Tyre's

Manufacturers in Taiwan

研究生：謝添益

Student: Tien-I Hsieh

指導教授：楊千教授

Advisor: Prof. Chyan Yang



A Thesis

**Submitted to Institute of Department of
Management Science
National Chiao Tung University
In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
of
Business Administration**

June 2004

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年六月

夥伴關係管理架構之探討：以台灣輪胎業者為例

研究生：謝添益

指導教授：楊千教授

國立交通大學管理科學系研究所碩士班

摘要

夥伴關係的建立與維持在現今競爭環境中的重要性在於其可創造與延續合作夥伴雙方間之競爭力與競爭優勢。隨著科技技術的發展與進步，多樣化的資訊垂手可得且透明化，多種的銷售通路使得商品普及化，產品外觀很酷似與競爭者間之產品的同質性愈來愈高，這些等等之現象正在擠壓差異化之競爭優勢創造的空間，甚至完全消弭產品或服務本身可能有的競爭優勢。因此，固有的通路商夥伴極有可能腳踏雙船也向競爭對手採購，因為他跟誰買都一樣，且多了一個供應管道。同時，消費者需求愈趨多元化與個人化，單憑個別企業之力量與資源是很難有效去掌握與滿足客戶之需求。因此，如何在供應鍊上尋找與其上下游之供應商、通路商共同合作，確實滿足消費者之需求，重新建立另一個差異化之競爭優勢成為企業開始思考的重要課題。因此夥伴關係管理乃成為現今企業經營之主流。夥伴關係中之關係(Relationship)是不同於產品、服務或科技的獨特之策略性資產，無法被挪用、複製或盜取，而且是無可取代的。本研究針對此一策略性資產建立一個夥伴關係之整合

架構並把夥伴關係之發展分成 5 個關鍵性步驟，並探討在不同之步驟須注意那些關鍵性之因素。夥伴關係管理的五大步驟依序為：1) 夥伴關係之建立 2) 夥伴關係之累積與維持 3) 夥伴關係之槓桿運用 4) 夥伴關係之績效衡量 5) 夥伴關係之結束或修補。最後本研究依夥伴關係整合架構針對台灣輪胎業者進行個案分析。

關鍵詞： 夥伴關係、夥伴關係的建立、夥伴關係之累積與維持、

夥伴關係之槓桿運用、夥伴關係之績效衡量

夥伴關係之結束或修補、競爭優勢、策略性資、產差異化、



Partner Relationship Management Framework

A case study of the Tyre's

Manufacturers in Taiwan

Student: Tien-I Hsieh

Advisor: Prof. Chyan Yang

Institute of Department of Management Science

National Chiao Tung University

ABSTRACT

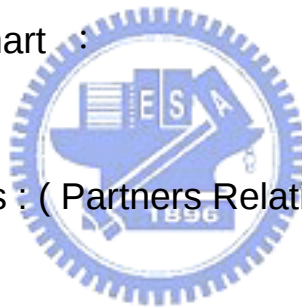
it is very important to build up and maintain the "Partners Relationships" under the current competitive situation. Because It could create Firms' competitive position and sustain their competitive advantage.

Due to the improvement and popularity of Information Technology Lead the "information flow" is in everywhere and to get the desired information is easy and less expensive. In the past, the various information like a "closed loop" and consumers are not possible to get what they want, But now all the situations are changed, All the information are transparent. Furthermore, The differentiation between you and your competitors is getting similar, also the appearance of products is closed too, Therefore, how you could keep being expected

by your distributors , keep customers to buy from you , or keep cooperating with you based on long term basis ?

Facing such changes and challenges extremely that the firm is seeking for any constructive ways to keep creating the differentiation and competitive advantages . They contact the current suppliers and distributors who are in the upstream and downstream and then to select whom will be the right Partners to build up the long term partnering relationship . In order to cooperate closely to meet the market requirements perfectly , So regarding to the Partner

Relationship that I particularly establish a realistic model with five key basic steps as below chart :



The five key basic steps : (Partners Relationships)

1. Build up
2. Accumulate 、 Maintain
3. Leverage
4. Measurement
5. Terminate or Repair

Keywrds: Partner relationship, Relationship build up
Relationship accumulation and maintenance
Relationship leverage
Relationship performance measure
Relationship termination or Repair
Competitive advantage
Strategic assets
Differentiation.



誌 謝

近 18 年來服務於私企業，由於本身以前所學的是工業管理，與我所負責的國際出口貿易工作關聯性非常地少，因此，在這領域的知識、專業、常識的累積。幾乎是靠自己不間斷地一點一滴向周遭的同事請益與靠自修逐漸累積。但是，在台灣整個勞資成本上揚，投資環境不如以往，產業紛紛外移之際除了企業要續保競爭力與優勢外，自己也發覺到知識的創新日新月異，如何讓自己也能夠立於不敗之地，強化自己被利用之優勢？於是毅然決定在「回鍋:學校」追求新知。最感謝的人就是我的太太-張和子，當我在海外出差時，代我註冊、上課錄音、作筆記..等等。同時又要照顧小孩，讓我能夠專心完成學業。

在論文的寫作上，要感謝指導教授楊千老師，在擔任管理學院院長百忙之際，還要兼顧指導學生從題目的選定與架構的設定及文章之指正，全程參與不辭辛勞。另外，還要感謝江宏祥 學長 在論文方向的指導與寶貴意見提供與修正，他的熱心、真誠、親切 與 不怕煩的態度，讓我受益匪淺，也使得本論文更加充實，非常由衷地感謝他。

再次，感謝家人的支持與關懷！謹將此文獻獻給我摯愛的太太。

謝添益 謹誌

交通大學管理科學系

中華民國九十三年六月三十日

目 錄

一、緒論 (Introduction)-----	1
1-1、前 言：國內橡膠製品市場現況-----	1
1-2、研究背景 (Background)-----	8
1-3、研究動機 (Motivation)-----	10
1-4、研究目的 (Purposes)-----	12
二、文獻探討(Literature Review)-----	13
2-1 夥伴關係的概念(The Partner Relationship Concept)---	13
2-1-1 夥伴關係的定義(Definitions)-----	23
2-1-2 夥伴關係的看法(Perspectives)-----	25
2-1-3 夥伴關係的利益(Benefits)-----	31
2-2 夥伴關係管理(Partner Relationship Management—PRM)--	34
2-2-1 夥伴關係是一種資源：資源為基礎的觀點-----	34
2-2-2 夥伴關係的管理-----	37
2-3 夥伴關係管理主要流程(PRM Process)-----	39
2-3-1 夥伴關係的建立 (Build)-----	39
2-3-2 夥伴關係的累積與維持(Accumulate & Maintain)--	52
2-3-3 夥伴關係的槓桿運用(Leverage)-----	56
2-3-4 夥伴關係的績效衡量(Measurement)-----	58

2-3-5 夥伴關係的結束(Terminate)或修補 (Repair)-----	62
三、夥伴關係管理的架構 (PRM Framework)-----	64
四、個案研究 (Case Study)-----	66
4-1、 AB 公司現狀(current status)-----	66
4-2、 AB 公司夥伴關係管理的現況-----	70
4-3、 AB 公司與夥伴欲達到的目標-----	71
4-4、結果與分析(Results and Analysis)-----	73
五、結 論 (Conclusions)-----	77
5-1、 結 論 (Summary and Concluding Remarks)-----	77
5-2、 未來研究方向 (Future Research Directions)-----	81

參考文獻

作者自傳

表 目 錄

表 1	歷年來橡膠製品業生產總值-----	02
表 2	橡膠製品的產值比例-----	02
表 3	90年主要橡膠製品的生產現況-----	03
表 4	90年我國橡膠製品外銷統計表-----	04
表 5	近二年橡膠製品外銷主要地區概況-----	05
表 6	90年我國橡膠製品進口統計表-----	06
表 7	傳統供應鍵關係與夥伴關係之比較-----	15
表 8	不連續的交易與有關係的交易間之比較-----	16
表 9	關係發展之四個階段-----	18
表 10	不同學者、企業界人士對夥伴關係之看法-----	21
表 11	夥伴關係管理之定義-----	23
表 12	夥伴關係管理之定義-----	24
表 13	通路成員之關係形式-----	27
表 14	供應商與通路商短期之利益-----	32
表 15	策略性資源的內涵-----	36
表 16	選擇客戶夥伴評估之參考-----	45
表 17	績效衡量之方法-----	59
表 18	夥伴關係之績效衡量指標-----	60
表 19	夥伴關係之績效衡量指標(文獻與作者之立論與看法)-----	60

表 20 2002 年世界輪胎前 30 名排行榜（以 2001 年銷售額計）-----67

表 21 2003 年 10 大台灣國際品牌排名((Top 10 Global Brands)----69



圖目錄

圖 1 夥伴形成過程之活動-----	10
圖 2 夥伴與聯盟：原則，價值，觀念，實踐-----	13
圖 3 組織間夥伴關係圖-----	15
圖 4 強弱連帶之圖示-----	20
圖 5 供應商與客戶間之關係以及 5 種關係要素-----	25
圖 6 供應商與客戶間之關係-----	26
圖 7 生意的型態與交易的型態必須配合-----	29
圖 8 連續型之夥伴-----	30
圖 9 短期與長期利益間之關係-----	33
圖 10 策略鐘擺理論-----	34
圖 11 策略性之夥伴關係需要一穩固之供應商管理能力-----	38
圖 12 關係管理矩陣(Relationship Management Matrix)-----	43
圖 13 關係之種類與關係之品質的簡易匯總-----	43
圖 14.1 挑選夥伴之流程-----	44
圖 14.2 挑選夥伴之流程-----	45
圖 15 夥伴關係中貢獻與報長的平衡-----	47
圖 16 成功之夥伴關鍵因素-----	48
圖 17 關係成果(Relationship Outcomes)之因果鏈-----	58

圖 18 持續性之夥伴關係-----	63
圖 19 夥伴關係管理的架構圖-----	65
圖 20 夥伴關係之命週期-----	81

