

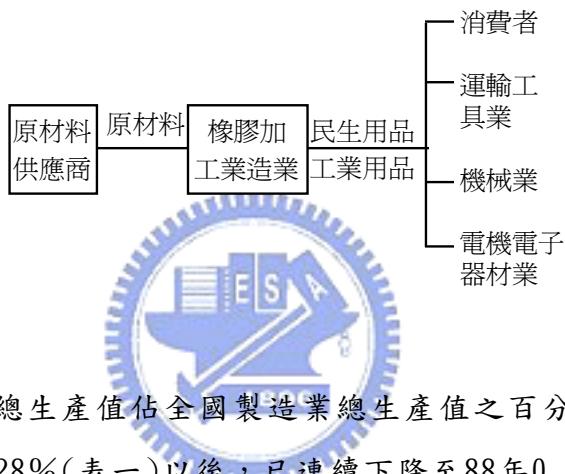
一、緒論

1-1、前言：國內橡膠製品市場現況

整體市場：

1-1-1、產銷狀況：

橡膠製品業為一勞力與技術密集之工業，其中結合高分子、化學以及其它相關工業技術，其關聯性如下圖所示：



歷年來橡膠製品總生產值佔全國製造業總生產值之百分比約在0.82% ~1.28%之間，自81年之1.28%(表一)以後，已連續下降至88年0.82%(表一)，而89年更下降至0.68%(表一)，90年也只佔0.77%(表一)，但從其產值數來看，其每年升降幅度除82年下降幅度較大外，餘均在1%上下，但在89年由於受世界不景氣影響，下降至0.62%(表一)，90年世界不景氣持續，更受汽車產業需求低迷及美國911恐怖事件影響，再度下降5.89%(表一)。輪胎類產品，雖然目前是外移最多，但仍是橡膠製品中的最大宗產品，佔總產值41.1%(表二)，而鞋類產品仍是受外移影響之最大之產品，其產值連年呈下滑趨勢，各類製品生產情形如

表 1~3。

表 1 歷年來橡膠製品業生產總值

年 度	產 值 (百萬新台幣)					成長率 %	佔全國製 造業總產 值百分比%
	輪胎業	工業用 橡膠業	其他橡膠 製品業	橡膠鞋業	合計		
81	22,510	36,287	5,529	64,327	3.88	1.28	
82	22,226	33,544	3,804	59,574	-7.38	1.13	
83	22,223	33,241	2,563	58,027	-2.60	1.01	
84	24,516	37,829	1,452	63,797	9.94	1.12	
85	23,571	37,798	1,172	62,541	-1.97	0.96	
86	23,897	37,310	1,093	62,300	-0.38	0.94	
87	25,512	35,390	1,297	62,199	-0.16	0.86	
88	25,354	35,122	1,062	61,538	-1.06	0.82	
89	25,550	35,621	981	61,153	-0.62	0.68	
90	24,119	32,877	555	57,550	-5.89	0.77	

資料來源：經濟部統計處。

表 2 橡膠製品的產值比例

單位：%

年度	輪胎業	工業橡膠及其他	橡膠鞋業	合計
81	35.0	56.4	13.0	100
82	37.3	56.3	6.4	100
83	38.3	57.3	4.4	100
84	38.4	59.3	2.3	100
85	37.7	60.4	1.9	100
86	38.4	59.9	1.7	100
87	41.0	56.9	2.1	100
88	41.2	57.1	1.7	100
89	41.1	57.3	1.6	100
90	41.9	57.1	1.0	100

資料來源：經濟部統計處。

表 3 90年主要橡膠製品的生產現況

單位：百萬元台幣

橡膠製品	產量	年成長率(%)	產值(百萬元)	產值比(%)
汽車外胎	16,327 千條	-4.36	16,254.2	28.2
汽車內胎	2,768 千條	23.79	257.4	0.4
機車外胎	10,014 千條	-8.08	2,239.9	3.9
機車內胎	6,195 千條	-19.96	251.1	0.4
自行車外胎	27,901 千條	-27.3	1,546.6	2.7
自行車內胎	43,527 千條	-26.05	858.2	1.0
橡膠管	49,056 千米	-27.84	1,049.0	1.8
橡膠迫緊	2,745.8 百萬元	-17.26	2,745.8	4.8

資料來源：經濟部統計處。

民國90年國內外整體經濟雖持續受到89年世界不景氣影響，全球需求減緩，貿易量萎縮，再加以天然橡膠價格仍然持續低迷，連帶使替代品合成橡膠仍是供過於求現象，去年我國進口兩大類橡膠原料，天然橡膠進口減少11.07%，合成橡膠進口亦減少9.67%，國產SBR生產量比去年同期增加9.6%，BR增加4.1%，而橡膠製品方面，輪胎業90年產值比去年減少5.6%，其中汽車外胎減少4.3%最高，主要原因係國內汽車輪胎需求減少，加上外銷萎縮，而在其它工業用品方面，由於受到世界不景氣影響，90年總產值比89年略負成長7.7%。

1-1-2、用途分佈：

由於橡膠製品優越的物性、彈性、耐磨、氣密性、耐油、耐熱、防震、消音、絕緣....等特性，使得橡膠製品應用廣泛，自早期之自行車胎、水管等產品至工業用滾筒、屋頂建材、鞋底、手套、汽車零件、電話與計算機按鍵、油封、瓶塞、防熱絕緣及防震墊片....等，橡膠均扮演重要角色，因此，也直接影響及各項相關產業如運輸、國防、電子零件、體育用品、電線電纜、製鞋等行業之成長與技術升級，因此，橡膠業不論是在民生或國防科技上均是不可或缺之角色。

1-1-3、進出口：

我國民國90年橡膠製品業由於受到國際汽車產業的需求低迷，以及美國911恐怖事件影響，使得直接外銷出口值僅達六億八仟三佰多萬美元（未包括橡膠鞋類）比89年負成長8.93%，（詳見表 4 ）出口國家仍然以美國及歐洲為主。美國及歐洲的業務銷售管道已建立完整同時對產品品質提昇，因此90年的外銷美、歐地區成長負見。其它地區的市場如日本等，仍稍有成長。

表 4 90年我國橡膠製品外銷統計表

金額單位：美元

產 品 名 稱	數 量	金額 (US\$)	與上期金額比較(%)
徑 向 層 輪 胎	5,714,944 條	142,744,720	10.30
汽 車 外 胎	4,940,777 條	85,888,770	8.74
汽 車 內 胎	740,129 條	1,362,010	-26.60
機 車 外 胎	5,918,238 條	50,215,540	-9.71
機 車 內 胎	5,926,586 條	17,239,430	-24.60
自 行 車 外 胎	13,894,709 條	25,348,560	-13.03
自 行 車 內 胎	24,094,947 條	15,179,690	-23.23
其 他 外 胎	5,076,652 條	52,594,220	-30.52
其 他 內 胎	4,456,192 條	5,367,570	-36.37
車 胎 類 小 計	70,763,174 條	385,940,510	-5.53
橡 膠 管	2,679,549 Kg	11,714,260	1.37
三 角 膠 帶	1,681,078 Kg	6,414,100	8.25
平 面 輪 送 帶	453,926 Kg	3,560,460	-18.73
其 他 輪 送 帶	14,534,116 Kg	29,551,000	8.66
橡 膠 油 封	4,378,543 Kg	41,660,370	-15.60
橡 膠 手 套	1,221,869 Kg	6,121,830	-8.47
橡 膠 絲	1,681,626 Kg	3,414,070	-25.25
其 他 橡 膠 製 品	47,357,388 Kg	195,614,370	-16.00
第 二 類 小 計	73,988,095 Kg	298,050,014	-12.99
合 计	144,751,269 Kg	683,990,650	-8.93

資料來源：海關統計，台灣區橡膠公會整理。

輪胎類產品之出口值為三億八仟五佰萬美元，較89年負成長5.53%，輸往美國總值佔輪胎類外銷總值達41.8%，仍居外銷地區的第一位，其次為日本，佔外銷總值7.8%，而在歐洲方面，輸歐出口總值為八仟四佰多萬美元，較89年負成長25.0%。其他橡膠製品對外輸出產品值以傳動帶為最多，有二仟九佰多萬美元。

日本市場則由於日本產品型態和我國所製產品不甚相同，是極度商業化的國家，其產品無論在美觀造型，品質考究以及功能設計上的要求相當的高，故若本業之業者若想在日本市場攻城掠地，佔有一席之地，殊屬不易。由附表1-1-5顯示，90年輪胎銷往日本共佔輪胎外銷總額7.8%，比去年成長12.5%，其他橡膠製品則佔7.2%，比去年成長17.4%。

大陸市場以目前情況看來與台灣的產品除品質上有差異外，其餘都很相似，由於目前對大陸市場仍需以轉口貿易方式行，故仍需靠香港轉運。由於目前大陸已對轉運走私者已管制非常嚴格，而根據附表 5 顯示90年輪胎外銷香港總值較89年再下降55.9%。

表 5 近二年橡膠製品外銷主要地區概況

單位：仟美元

國 家 名 稱	輪 胎 業				工業及其他製品業			
	90年	%	89年	1990 %	90年	%	89年	%
美 國	161,204.5	41.8	150,865.2	36.9	98,271.9	33.0	108,448.0	31.7
歐 洲	84,453.8	21.9	100,480.5	24.6	58,129.4	19.5	45,031.8	13.1
日 本	30,274.7	7.8	30,379.9	7.4	21,322.2	7.2	24,548.1	7.2
澳 洲	17,032.4	4.4	17,577.4	4.3	5,746.2	1.9	6,587.0	1.9
香 港	1,423.5	0.4	1,551.0	0.4	50,626.4	16.9	62,039.4	18.1
其 他	91,551.6	23.7	107,674.7	26.4	63,954.0	21.5	95,891.2	28.0
外銷 總額	385,940.5	100	408,528.7	100	298,050.1	100	342,545.5	100

資料來源：海關進口統計，台灣區橡膠公會整理。

國內橡膠製品民國90年總進口值約為三億五佰多萬美元(未包括橡膠鞋類)比89減少22.61%，輪胎類佔42.5%，進口值一億二仟九百多萬美元，比去年減少了20.02%，非輪胎類占57.5%，進口值一億七千五佰多萬美元，負成長24.43%。顯示了受國內市場低迷影響。

非輪胎類產品之進口以橡膠帶(包括三角膠帶、平面輸送帶、其他輸送帶)之進口值為三仟九百多萬美元，佔22.6%居第一，比去年減少26.6%，橡膠油封居次，進口值為二千七百多萬美元，比去年減少19.78%，橡膠管類第三，進口值為二仟六佰多萬美元，佔非輪胎類進口值15.2%，比去年減少36.77%，其餘橡膠類產品因項目雜，產值少，故全部歸類入「其他橡膠製品」項目。(見表 6)

表 6 90年我國橡膠製品進口統計表

產品名稱	數量	金額 (US\$)	與上期金額 比較%
徑向層輪胎	1,921,346 條	89,115,850	-15.69
汽車外胎	541,687 條	28,751,560	-33.59
汽車內胎	94,530 條	335,280	-20.20
機車外胎	89,380 條	909,050	0.62
機車內胎	10,650 條	6,550	6.16
自行車外胎	2,752,702 條	4,262,320	-23.83
自行車內胎	1,661,757 條	731,420	-35.97
其他外胎	1,413,071 條	5,459,540	10.27
其他內胎	189,238 條	334,490	-17.81
車胎類小計	8,674,361 條	129,906,060	-20.02
橡膠管	3,860,749 Kg	26,815,314	-36.77
三角膠帶	326,959 Kg	4,284,630	15.26
平面輸送帶	481,612 Kg	4,177,494	-63.51
其他輸送帶	1,442,259 Kg	31,235,920	-19.75
橡膠油封	2,177,985 Kg	27,730,600	-19.78
橡膠手套	3,148,265 Kg	6,547,470	-50.96
橡膠絲	4,235,422 Kg	7,124,590	-18.37
其他橡膠製品	24,686,031 Kg	67,683,510	-14.56
第二類小計	40,359,282 Kg	175,599,528	-24.43
合計	49,033,643 Kg	305,505,588	-22.61

資料來源：海關統計，台灣區橡膠公會整理。

1-1-4、市場規模

1、輪胎業

輪胎業尤其以汽車輪胎，是目前我國橡膠製品中產值較高之產品，其生產技術與品質要求較高，設廠所需投資也較大，所以國內的汽車胎廠商在規模上較其他橡膠製品業為大，但和國外輪胎廠比較起來仍是屬小規模廠商，在整體經濟規模上比不上外國大廠，成本高，在市場競爭能力也相對較低。但在機車胎及自行車胎上則國內廠商已在國際市場上闖出一片空間，佔有率及競爭力皆屬一流。但近年來，由於勞工成本較高，國內幾家大廠紛紛在大陸等地區相繼設廠投資，對國內機車胎及自行車胎外銷競爭影響甚鉅。在國內市場方面，隨著台灣加入WTO後，進口輪胎爭食市場之情況，競爭熱度將有增無減，而銷量名列前茅世界級大品牌挾著進口關稅調降優勢，領先地位將更加穩固，因此本土大胎產品若不強化品質，勢將慘遭淘汰。由於近年來轉赴大陸投資正成風潮，甚至正新、建大等公司在大陸營業額也已超出台灣母公司，因此，政府如何提供給業者良好的投資環境，將是一大課題，如稅賦優惠以及閒置之工業區如何提供優惠之價格給願意擴廠者，使「根留台灣」風因而掀起熱潮。

2、工業用品業

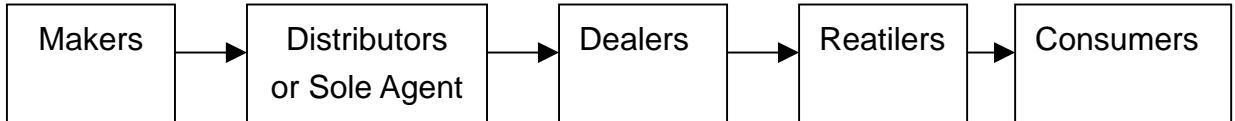
工業用品所涵蓋的範圍甚廣，由於生產時所使用的機器設備相類似，且業者大都以接單方式從事生產，因此產品的生產皆趨向多元化，且其產品之市場結構屬於多頭壟斷或寡頭壟斷，工業用橡膠製品大都屬於一些與日常用品或重要工業設備相關的零配件產品，在近十年來，世界經濟穩定成長，工業投資水準蓬勃發展與各主要工業國家與我國所得水準的提升下，對機器設備，運輸工具和電子產品的需求日趨迫切，連帶也帶動工業用橡膠製品的快速成長，但由於近年來，國內工業相繼外移，橡膠工業用品製造業大受影響，所幸國內公共建設，帶動工業製品之需求日殷，因此整個市場的需求，不致大量下滑。



1-2、研究背景

近年來隨著經營環境之快速變動以及全球化競爭之趨勢，市場供給面也隨之擴大，產品多樣化，增加通路商與消費者對所需之產品選擇多樣化了，但為了滿足客戶之需求續保競爭之優勢，許多企業也愈來愈重視與其供應鏈之上下游廠商建立夥伴關係，而經銷商在行銷通路中(Sales Channel)所扮演的角色愈來愈重要，其影響力不容忽視，使得供應商與通路商建立起夥伴關係也成了當務之急。當製造商/供應商與通路商建立了極佳之通路關係時讓你的通路商如何多麼的依賴你的公司，沒有地方可去，就如同吃海洛因般的上癮。但問題點是：聰明之通路商他是不會依賴任何人、公司、事，除非彼此間有著「相互之利益」、「共同之風險承擔」與「相互之信任」。夥伴關係是種有關雙向之相互協助，而不是單方面之依賴。

所謂行銷通路(Sales Channel)，即是生產者透過行銷中間機構將其產品「逐層」轉移到最終消費者手上，此行銷中間機構就是所謂的行銷通路。又稱為「交易通路」(Trade Channel)或「配銷通路」(Distribution Channel)。不管是製造商向後與其上游之供應商或是向前與其下游之經銷通路商結合成為夥伴之關係，都是希望能改善現狀並增加獲利。本國輪胎製造業者海外市場之販賣方式，多半是委由當地之經銷商或獨家代理商來銷售其產品，其流程大致如下，我們稱為間接銷售通路(Indirect Channel)



因為製造商無法接觸到或取得經銷商(Distributors)或獨家代理商(Sole Agent)以下之客戶資料及取得消費者本身之相關資料，產品之銷售與推廣處處必須依賴所選定之通路商。因此對通路商之依存度非常高。但不管是透過經銷商或獨家代理商，他不僅是經銷你的產品(是以輪胎為例)而已同時也銷售你的競爭者的產品，如果你本身的產品不夠強勢或品牌不具一定之知名度或銷售毛利微薄則他不一定會很認真去促銷你的產品，為你打天下爭得一定市場之佔有率。產品銷售的好與壞全仰他之鼻息，更談不上與他們共同擬定銷售策略，制定年度銷售目標與市場佔有率及新產品之開發計畫等等，製造商完全處於被動之角色，英雄毫無用武之地。製造商在面對銷售管道時，無不充滿著愛恨情

仇，因為在有限的時間及資源下，製造商需要藉由與通路商的合作來拓展市場以及提供附加服務給客戶，但在利之所趨之下，製造商很難有效地管理這些忠誠度低之通路商，因此如何改善與加強製造商與通路商間之關係進而提高其忠誠度與依賴度，共創雙贏之局面，建立「夥伴關係」之必要性焉而產生。



1-3、研究動機

隨著科技技術的發展與進步，市場結構的變化、消費者行為的改變以及企業經營理念的創新，傳統零合遊戲的思考模式已經改變，取而代之的是雙贏的觀念(Win-Win)，互利共榮等合作競爭的觀念與做法。但是，當產品的同質性愈來愈高，產品外觀看起來愈來愈相似，買方取得市場資訊愈來愈方便、透明與來源廣泛之時，身為供應商的你，如何繼續期待你的通路商會像以往般地向你採購？彼此合作關係持續下去，而不會心懷貳心、腳踏多隻船，不受你的競爭者引誘呢？而你又該如何在產品與服務之外續保競爭優勢呢？這些種種不同的挑戰與憂心，實實在在逼得供應商以嚴肅的態度與心態來面對？尋找出因應之道與必要之變革，於是組織與組織間改以團結合作之方式，合力來創造價值，而這種新關係的改變其所產生之效益已遠遠超過組織縮編或組織重整，這種新的關係被稱為夥伴關係。而整個夥伴關係之形成過程、要因與執行則如下(圖 1)。

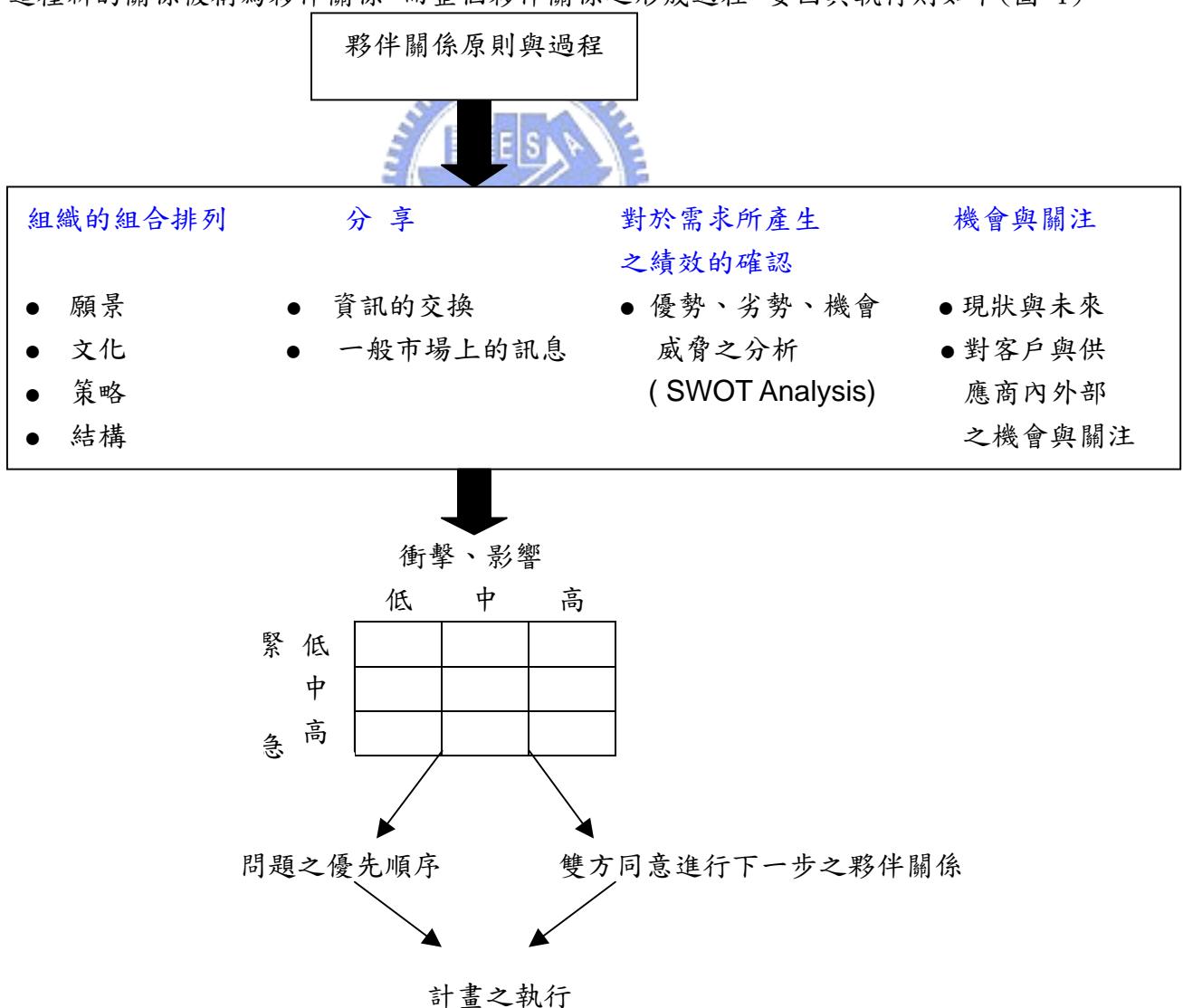


圖 1 夥伴形成過程之活動

資料來源 Tony Lendum, The Strategic Partnering, edition 3, McGraw-Hill, New York, 1998。

買賣雙方共同建立起之夥伴關係，夥伴彼此之間經由互信、資訊的分享、資源的共同利用、進行互動，以便提高行銷之績效，降低通路管理之成本。此外製造商也協助通路商進行良好之售後服務，增加通路商之忠誠度以及顧客之滿意度，盡而促進產品有卓越之銷售績效及利潤，以及傳遞「價值」給予合作之夥伴通路商，協助彼此共同成功。共同分享彼此之貢獻、深化彼此間之密切關係，一致努力共同為願景與遠景來打拼。



1-4、研究目的

藉著建構夥伴關係管理的架構來分析台灣輪胎業者在夥伴關係中的優、缺點及其是否能達到預期之經濟效益。基本上，本文將依夥伴關係管理的五大步驟及其中的關鍵影響因素來檢視台灣輪胎業者現階段的夥伴關係管理行為與其績效，最後並依此架構提出我們的建議。



二、文獻探討

2-1、夥伴關係的概念(The Partner Relationship Concept)

一場跨世紀的變革正在醞釀進行中，不管是在行銷面、製造面或服務面。所要傳達的訊息都是相同的：舊的準則不再奏效，未來是屬於少數優勢者所有，而那些尚未準備充分的企業將被淘汰出局。這個變革指的是組織之間改以團結合作，合力創造價值的方法來產生變化，組織雙方間開發出新的合作經營方法，獲取前所未有的競爭力與獲利。即使還在建立關係的初期階段，許多公司從這種新關係所獲得的成效，已遠超過從組織縮編或組織重建所獲得的成本削減效益，這種新的關係就被稱為是：夥伴關係以它為中心的理念、原則、價值與實踐，如下(圖 2)：

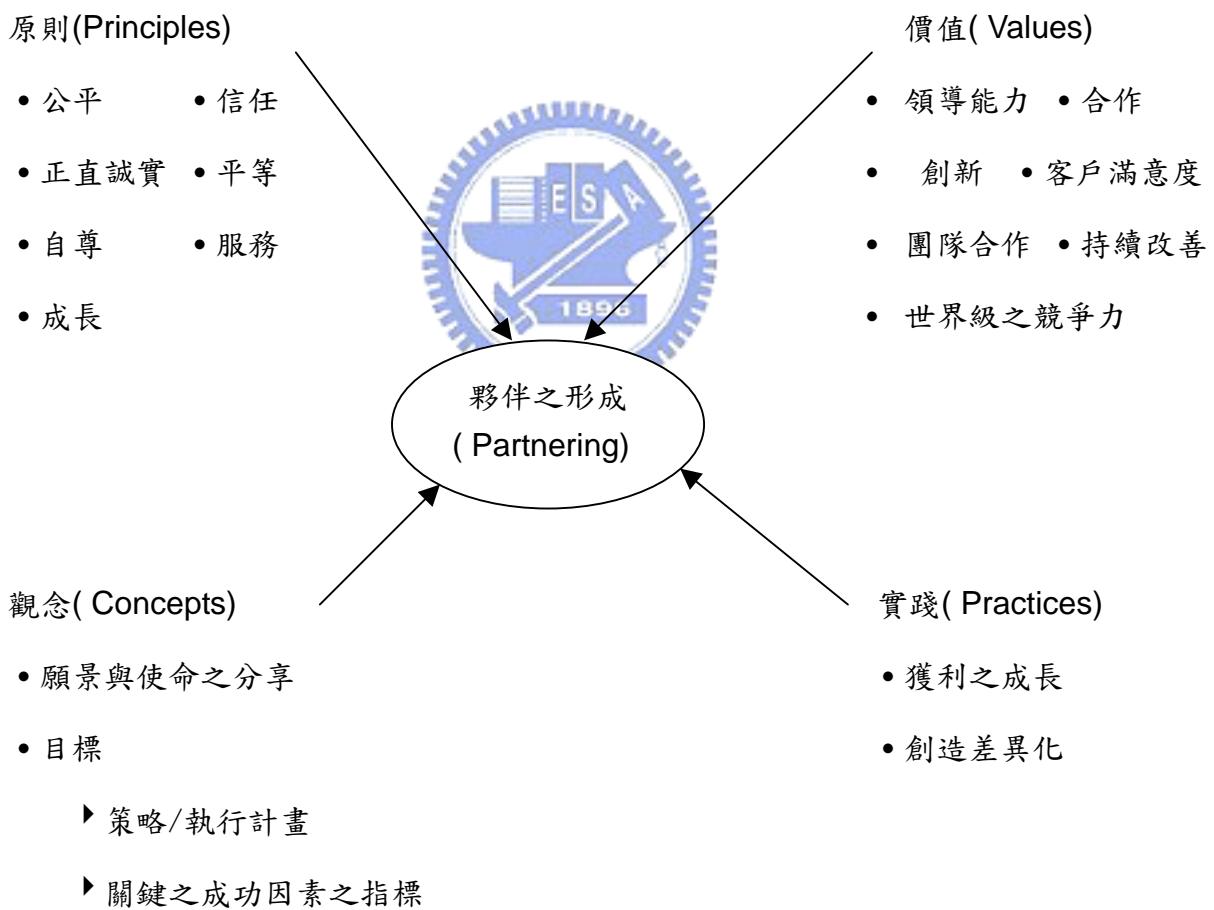


圖 2 夥伴與聯盟：原則，價值，觀念，實踐

資料來源：Tony Lendum, The Strategic Partnering, edition 3, McGraw-Hill, New York, pp.128, 1998。

以美國為例夥伴關係已帶來數十億美元的價值，包括更佳的生產力，更低的成本以及新市場價值的創造等等。而在全球，這場變革逐漸改變了多國籍企業的經營方式，不管這個觀念還在萌芽階段，夥伴關係已對許多企業的交易模式造成根本上的變動，包括重新定義採購的意義，對重要客戶銷售方式的轉變等等。

在過去數年間，企業正快速地放棄傳統上以交易為基礎的買賣關係，並且大幅削減供應商的數目，企圖以少量但能夠維持長久關係的供應商。企業放棄使用成群的供應商而只保留經過精挑細選的少數，因為企業與客戶本身都面臨了同樣的壓力，包括：科技的普遍，隨手可得的資訊與商品的普及，使得買賣間之資訊變得非常透明化，促使競爭壓力加劇而逐漸侵蝕原有的利潤，企業與競爭者之差異逐漸縮小，而如何尋找新的競爭優勢變成迫不及待。在網絡(Internet)興起之後，一度讓人以為中間通路的經銷商將失其優勢-消費者可以直接透過網路來向供應廠商採購，因此不少業者便努力耕耘客戶關係管理(Customer Relationship Management—CRM)，直接跳過中間通路商，追求以消費者為導向的生意商業模式(B2C)。但是經過多年來之時間推移下，大家才發現導入CRM的業者除了擁有廣大的客戶群外，例如金融業者、電信業者、人壽保險業者……等等以外，多數廠商對CRM的了解認知仍是有限，而中間接通路商(Indirect Channel)並未因網路之興起而消失或萎縮。對台灣的製造業者而言與尾端之消費者(B2C)之交易量約只佔全部之20%，主要的交易仍舊是透過間接之通路商(B2B)其比率約為40%-70%之間。因此生產供應商與間接通路商關係之好壞，管理之好壞、穩固與否，在在影響企業經營好壞甚鉅。及顯示出間接通路商對製造商具有相當大之影響力，所以如何充分利用上下游公司的核心能力，以形成夥伴型態，將會是未來公司提升競爭力的關鍵因素。接下來本文將針對夥伴關係的文獻作一整理：

2-1-1 Cooper, Ellram, Gardner(1997)在此提出了2種組織間之夥伴關係「蝶結型」與「鑽石型」如下圖3：

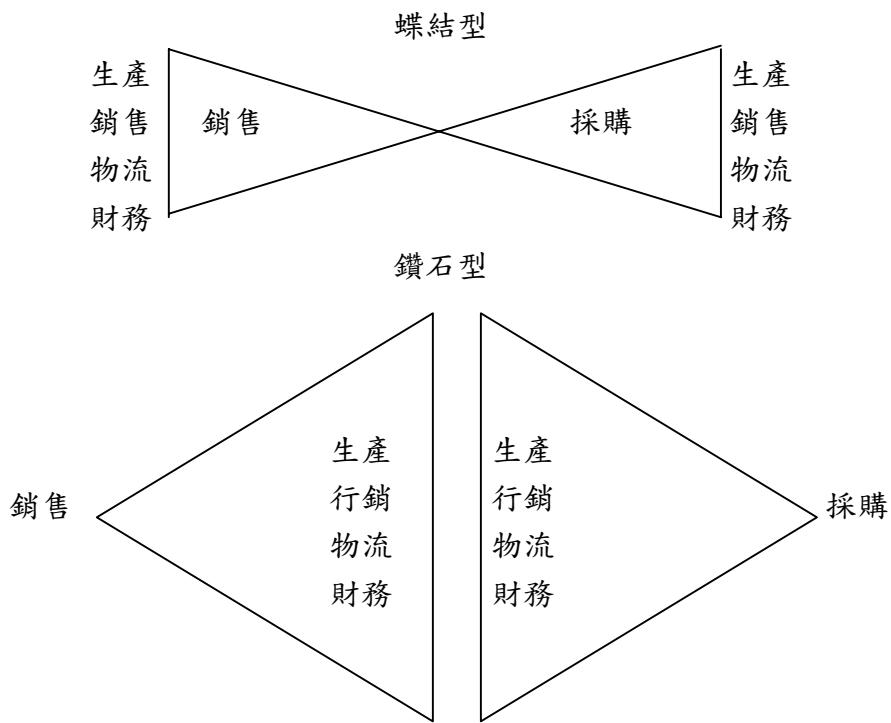


圖 3 組織間夥伴關係圖

資料來源：丁馥萱，「電子市集夥伴關係影響因素之探討」，國立中山大學，碩士論文，pp. 15，民國 90 年。

蝶結型較屬於傳統之夥伴關係型式，買賣雙方都是經由銷售與採購人員進行接觸與互動，任何部門、人員、如要與對方之相關部門、人員進行必要性之接觸那是不可能的，所有的接觸與資訊必須是透過這兩個窗口銷售、採購來進行。相對地，在鑽石型的型式中，兩個不同之組織體中之不同部門、人員能夠相互進行必要性的接觸與溝通，進而漸漸行成緊密的夥伴關係，提升彼此之效益。

2-1-2 Maloni, Brenton(97')也針對傳統之夥伴關係與夥伴關係二者予以比較如下

表 7：

表 7 傳統供應鏈關係與夥伴關係之比較

傳統之夥伴關係	夥伴關係
• 以價格作為選擇供應商之依據	• 多重的選擇準則
• 短期關係	• 長期關係
• 以競價為考量	• 以附加價值為整體考量
• 大量的供應商	• 少數的供應商
• 資訊封閉	• 資訊分享
• 成員間各自單獨解決問題、改善問題 沒有成功之分享	• 成員間相互解決問題、改善問題與成功 之分享

資料來源：丁馥萱，「電子市集夥伴關係影響因素之探討」，國立中山大學，碩士論文 pp. 16，民國 90 年。

2-1-3 Macneil (1978, 1980) 則用 12 種 契約的要素(Contractual Elements) (如表 8)來檢視不連續的交易(Discrete Transactions)與有關係的交易(Relational Exchange)間之不同點，進而可以看出為何買賣雙方建立夥伴關係是何等重要。

表 8 不連續的交易與有關係的交易間之比較

契約的要素	不連續的交易	有關係的交易
1. 交易時間： • 開始 • 持續期間 • 交易結束	• 明確的開始 • 交易期間短 • 交易因目的達到而立結束。	• 調查出以前之協議 • 交易期間長且持續不間斷
2. 交易雙方之數目	• 2 家	• 2 家以上
3. 義務： • 內容的來源 • 義務的來源 • 明確具體	• 內容的來源來自於：給予與要求 • 義務的來源來自於：信仰、信任與風俗習慣 • 明確具體來自於：標準的義務	• 義務的內容與來源是來自於關係之下的一種承諾及風俗習慣與法律 • 義務是種”客製化的”清楚仔細地，並且在關係基礎上受到約束與管理。
4. 對關係的期待： • 對於因利益所產生之衝突 • 對於和諧融洽的期待 • 關於潛在的問題與麻煩	• 因利益或目標所產生之衝突與些許和諧融洽的期待。 • 未來彼此間是不會有任何問題與麻煩，因為是現金付款，彼此相互義務完了，也不會有相互依賴之現象。	• 預期中的利益衝突以及未來可能產生之問題與麻煩，藉由彼此間之相互信任與努力而排除掉。
5. 主要的個人關係： • 社會上的互動與溝通	• 最基本的個人關係	• 最重要的個人，非經濟因素的滿足取得。 • 正式與非正式的溝通方式的使用。
6. 契約的一致性	• 受到社會的制約規範、準則以及行規所管理	• 在合法上與自我約束上作持續不斷的強調。 • 因內部的調整而獲得心靈上的滿足。

7. 可移動性： 可轉移以下之能力給其它的人或組織。 • 權力 • 義務 • 滿足	• 完全轉移，不牽扯到是誰該完成此種義務。	• 有限度地轉移 • 交易是種非常需要依賴在雙方之身上。
8. 合作： 雙方彼此共同努力於規劃與業績上	• 不需共同努力	• 對於績效雙方時常共同努力且共同規劃。
9. 規劃	• 僅關注於交易之本身上沒有未來之規劃。	• 非常關注整個交易之過程 • 對於未來之交易以及在新的環境之下做非常仔細的規劃來追求滿足於多變之目標。
10. 衡量且具體明確	• 些許之關注於衡量及詳述，成果是非常明顯的。	• 對於成果(績效)：則非常注重衡量、明確的說明與量化，其中包括了心靈上與未來之利益。
11. 權力	• 權力始於承諾之開始終於承諾之完成。	• 在交易上相互依賴性的提高與明智地運用權力之重要性。
12. 部門的利益與負擔： (分享利益與負擔)	• 不管它部門之利益或負擔，儘管自己的部分。	• 彼此雙方共享利益與負擔之分擔。

資料來源: F.Robert Dwyer, Paul.Schurr, Sejo Oh , " Developing Buyer-Seller Relationships" , Journal of Marketing , Vol.51 , pp.11-27 , April 1987.

2-1-4 Pelton , Strutton , Lumpkin (1997)認為在一個行銷通路中買賣雙方想要建立夥伴關係(Partner Relationship)時彼此雙方需經過四個發展階段，每一個階段代表著一個主要的轉變那就是雙方之間如何看待注意另一方， 現把每一階段之關鍵發展過程扼要整理如下(表 9)：

表 9 關係發展之四個階段

階 段	發 展 過 程 扱 要
1. 知 曉 (Awareness)	<ul style="list-style-type: none"> • 評量夥伴之資格 • 調查潛在之夥伴利益
2. 探 索 (Exploration)	<ul style="list-style-type: none"> • 吸引 • 溝通與談判 • 權力的運用與發展 • 發展的規範或模式 • 發展的期待，強調信任是彼此雙方發展關係的一個重要概念，雙方相信對方所做的任一承諾是可靠的且會實現。
3 .擴 展 (Expansion)	 <ul style="list-style-type: none"> • 加深彼此之相互依賴度 • 提升因夥伴關係所獲得的附加價值利益
4. 承 諾 (Commitment)	 <ul style="list-style-type: none"> • 忠誠 • 價值的分享、目標與期望 • 信任 • 願意忽視夥伴一時的疏忽或過失 • 未來之方向

資料來源：方世榮，江淑娟，”通路夥伴關係之整合模型的實證研究”，管理與系統月刊，第八卷第二期，pp. 203-224，民國九十年四月。

2-1-5 羅家德(2003)從網路興起之後的角度來探討，如何利用網路來建立起關係的重要性。自從資訊科技進入人類生活以來，現代化的社會產生了一系列的社會變遷，彼得.杜拉克稱之為「後資本主義社會」，英國社會學家紀登斯(Giddens)稱這個時代為「後現代」(Post-Modernism)，美國社會學家 Daniel Bell 稱這個時代為「後工業時代」(Post Industrial)，法國社會學家 Jean Baudrillard 稱這個新時代消費行為的特色為

「消費社會」。但不管這個新時代是如何被稱呼，它的消費行為與生產行為卻確實地在改變，不管是在產品面、制度面、觀念方面以及工作方式的改變、消費型態的改變、企業組織的改變...等等。這些種種的改變都是因為資訊革命所引起的，繼而產生了資訊化與網路化。因此企業與企業之間、企業與顧客之間如何利用網路(Network)來編織一張綿密之關係網路，以便能夠應付劇變之時代與多變之競爭環境，能夠及時與準確地提供客戶之所需，進而滿足其需求，讓您的服務、產品、信譽不僅讓你的合作夥伴(通路商)以及他的下游客戶獲得滿意，建立更穩固之買賣關係，加深了它的忠誠度與購買率，不僅品牌知名度更進一步深化同時也提高了市場佔有率，達到 3 贏之局面。企業單打獨鬥的時代已經過去了，取而代之是既競爭也合作之競合時代，是一個企業網路對抗另一個企業網路，因此組織之內不但要網路化，組織與組織之間也要網路化，彼此間要掌握資訊流、物流、商品流、金流...等等。在關係網路中能夠快速傳遞，讓合作的夥伴雙方能夠及時掌控各種不同的資訊與資源以便能夠因應詭偶多變的環境進而作出正確的決策。也就是關係網路的成員中彼此雙方同時都扮演著雙重的角色：資訊資源的輸出者與接收者，但是成員中的每一位並不全然是強勢者，當中絕對也有實力較弱者，因此如何調和之呢？社會學大師 管諾維特對此提出：「弱連帶優勢理論」（如圖 4）

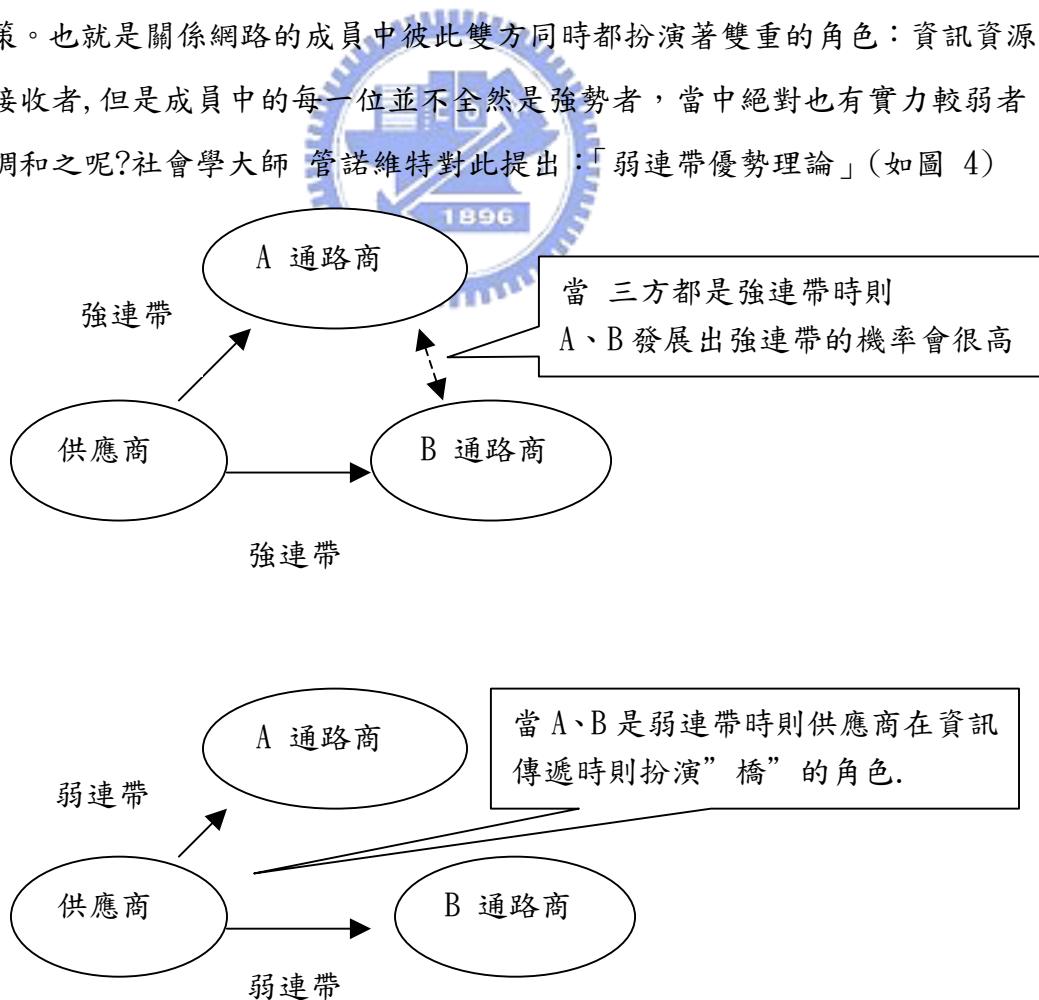
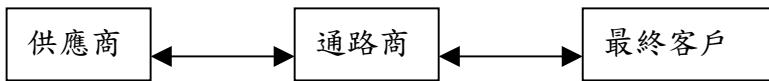


圖 4 強弱連帶之圖示

資料來源：居延安，關係管理，揚智，台北，民國九十二年。

強連帶之所以強就是因為彼此互動多且頻繁，加上透過供應商居中扮演傳遞之橋樑，使的 A 、 B 通路商能夠及時接收到同一訊息，但是 A 、 B 通路商彼此間之訊息卻都是重複的。但是此種現象在弱連帶不太會出現的，因為 A 與 B 彼此間沒有往來，所有的資訊的傳遞都是透過「供應商」，這個橋樑（Bridge）。因此當夥伴間之關係是落在弱連帶時意味著雙方要花更多的時間來交往且投入更多的資源以達到強連帶之境界。通常弱連帶之關係時主要是傳遞訊息與知識但強連帶則可以傳遞影響力與信任。總言之，買賣雙方如果要進一步達到夥伴關係之地步，則「網路」之充分利用是可以促成的，藉由網路與「橋」之搭配下，共創供應商、通路商與最終客戶三贏之局面。



當然「網路」僅是個工具藉由電腦來編織此一關係網，但更重要的是大家，在「相互信任」之基礎下一起付出與維護。

成功的夥伴關係雖可為企業帶來可觀的利益與綜效，但許多公司在建立夥伴關係的同時卻會忽略些存在於夥伴關係間的障礙與危險，比如自主權，自治權之喪失，管理複雜度之增加以及伴隨夥伴關係而來的資訊不對稱等問題 (Provan ,1984) ，在 Kanter (1994) 的研究中發現，有些合夥關係長達二十年以上，有些則因地理、產業、政治因素之變動而成立合夥關係，在眾多有夥伴關係之企業間，有的有始有終，有的好聚好散、有的開高走高、甜蜜蜜、有的卻曇花一現、有的中途分手另找新歡、有的最後卻落得惡言相向，對薄供堂。因此夥伴關係在增強公司之競爭優勢與合作之效率上，並非是萬靈丹不會有任何閃失，也不可能一蹴可成，必須靠合夥雙方用心去經營，用心來維繫才會成功。

當企業開啟這個位於它們與夥伴間之大型生產力寶庫時，便為客戶也為自己帶來更高的成就與更多的價值，而最普遍則是藉由消除組織間的重疊與浪費，而大幅地降低不必要之成本，此外結合夥伴彼此的能力為客戶帶來更多的價值，這是單一企業無法獨立做到的。再者，當競爭者雙方的差異優勢都用光的時後，唯有擁有夥伴關係之一方將是唯一的優勝者，因為你會發現以下幾個現象：

1. 在許多的產業中，你會發現產品的同質性愈來愈高，看起來也很相似，造成這種現象原因我們可以說是因為全球化 與 廉價，普及的資訊與技術所引起的。這種現象正在擠壓差異化競爭優勢創造的空間，甚至完全減弱或消除商品或服務本身既有的競爭優勢。試想如果消費者能夠用同樣的價格，從你的競爭者手中買到與你一模一樣的商品而且品質若僅在產品本身下工夫或在價格上作競爭，那麼彼此雙方將會面臨一場慘烈全盤輸的下場。
2. 競爭企業彼此間愈來愈雷同，因為歷經多年的企業內部改造與重整、生產的合理化、降低成本…等等，所剩下的改善空間已經不多，同時，效果也有限。一旦，產業內競爭者彼此都達到一種效率的高原狀態時，單從內部的改造僅能獲得少之又少的利潤。一旦，曾被視為競爭優勢的內部效率變成公司內既定之要求時，每個相互競爭的廠商都必須為此付出高昂之成本與代價。
3. 銷售主力或模式也愈來愈相似：以往公司會不惜重金花費於銷售技巧之學習上或聘請專業之顧問公司來輔導，主要的目的無非是藉此種投資來培育出不同於競爭者之銷售主力團隊，讓顧客能夠針對你們專業之知識、技巧而來採購你的產品。



但是當這一套武藝變成是一種必備的能力時，你的競爭者也是如此時，試問：你的優勢在哪裡？事實上，今日的供應商如果仍繼續把重心擺在產品、效率或其他的內部競爭優勢來源上，將會面臨很大的危機。最大的，尚未被運用的競爭優勢則蘊藏在組織與組織之間，而非組織內部，這股能量便是夥伴關係—它超越交易關係進入更持久，有利於事業的關係。現在讓我們一起來分享這些真正執行「夥伴關係」的人他們的肺腑箴言(如表 10)。

表 10 不同學者、企業界人士對夥伴關係之看法

(1)艾可力·馬可仕(CSC-Vanguard)副總裁	在夥伴關係中，每個人都有不同的利害關係，彼此的承諾也不一。我認為，夥伴關係中最重要的一件事就是承諾，而且是真正的承諾。
(2)丹·布倫 蓮花開發公司 事業夥伴計畫 高階主管	夥伴關係要能成功，必須將重點放在完成雙方公司的目標，而這些目標必須符合最終客戶之需求，如果我們的關係，可以讓夥伴在它的領域中獲致成功，我們也將受

	益無窮。你必須將焦點放在互利的想法上。
(3)馬丁·威廉 柯瑞公司行銷與客戶服務處長	夥伴關係所帶來的真正報酬之一，是我們不用隨時擔心受怕，交往數年之久之客戶一切都很順利但突然間卻離開了。如果建立了夥伴關係，最起碼可以將這類驚訝的風險減至最低。
(4)翰克·都納伯格 西科公司銷售經理	夥伴關係與傳統的銷售關係全然不同。在傳統的銷售環境之下，你進入的是雙方輸贏互見的協商中，總有一方贏另一方輸。在夥伴關係中，兩邊都是贏家且所付出的代價卻非常小。
(5)法蘭克·渥特豪斯 貝克鐵公司專案發展經理	在建立夥伴關係的過程中，必須留意哪些工作流程與作業方法可以讓兩個組織更能整合，趨向一致以發揮最大之效用。
(6)曼紐·戴茲 惠普全球業務銷售副總裁	當今最成功的夥伴關係是篩選出一群志同道合的供應商、通路商，將它們整合在一起，但是要達到此境界需花些精力與資源，大家彼此在觀念、觀點上都能夠共享與交流。
(7)居延安(2003)	<p>成功的夥伴關係管理必須是維繫於以下的6個C：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎ 共同利益或興趣 (Common Interest) ◎ 溝通、交流 (Communication) ◎ 信譽、可信 (Credibility) ◎ 承諾 (Commitment) ◎ 合作 (Collaboration) ◎ 妥協、讓步 (Compromise)

資料來源：本研究

由上表可知圍繞在夥伴關係此一概念下所涵蓋的主要概念為承諾、互利、降低風險、雙贏、共享、互信與合作。

2-1-1、夥伴關係的定義(Definitions)

根據法律辭典的定義：夥伴關係是指兩人以上的個人所組成的團體，彼此同意分享商業投資的利益和損失。夥伴關係(Partnership)是指人與人之間或組織與組織之間的一種關係，主要是說明此種關係是較為緊密，為了完成某特定目的而相互支援的一種合作意願。製造供應商與通路商之間常有存在不信任感之現象，相互猜忌之情形，供應商常認為其通路商並沒有很認真販賣經銷其產品或者與市場相關之資訊，通路商不是很願意配合提供，有種懷疑其忠誠度之心態，而通路商則認為供應商並沒有全力支持他，因而不停地到處詢價比價再回頭要求供應商降價，彼此互信基礎甚為薄弱……但是如果彼此重新再找新的供應商或通路商則所耗費的時間精力與成本甚為驚人，就如同一對離異之怨偶，尋找第二春談何容易，相愛容易相處難…等等。因此夥伴關係管理就在此環境之下凸顯出其必要性與迫切性。夥伴關係管理之定義匯集如下(表 11、12)：

表 11、夥伴關係管理之定義

學 者	年 度	夥 伴 關 係 管 理 之 定 義
Vokurka	1998	指一種買方與賣方之間的協定，包含跨越時間級距的允諾及資訊之分享，並且分擔彼此關係所具有的風險及利益。
Lambert、Emmelhainz 、 Gardner	1996	採購夥伴關係指一個特定的關係，建立於相互信任，共擔風險與利益共享。用以取得競爭優勢，並且創造出比企業個體更大的事業績效。
Buzzell 、 Ortmeyer	1995	通路夥伴關係，是指供應商與經銷商之間一種持續性之關係，雙方通常在目標、政策、採購程序與供應商的產品配銷通路上達成協議。但最主要的焦點都幾乎集中在採購與配銷活動上，故夥伴關係有時亦被稱為供應夥伴關係。
Rackham、Frifdman、Ruff	1995	當雙方為了共同目的，而同意改變個別的經營方式，彼此相互整合，一起控制共有的企業體系的某個部分，並共享利益所形成的夥伴關係。
Kanter	1994	價值鍵關係通常指供應商與製造商(或顧客)，兩者之間來自不同產業，各自貢獻不同但互補的技能，使得不同公司的能力得以整合，一起為最終的顧客創造產品的價值。

Rigby、 Buchanan	1994	夥伴關係是指不同的公司之間，為了相同的目標，共同投入相關的資源，相互聯結所經營事業的某些部分，以努力達成彼此所設定的目標的一種關係。
Bleeke 、 Ernst	1991	夥伴關係指獨立公司間成立的策略性夥伴關係 (Strategic Partner Relationship)，雙方享有共同目標，且承認彼此間高度相互依賴之關係，以創造各自公司單獨能力所無法完成之目標，而獲得市場上競爭之優勢。
Ellram	1991A	採購夥伴關係乃買方及賣方之間一種跨越時間級距的協議，涵蓋有資訊的分享及分享與分擔此關係下的利益與風險。
LaLonde 、 Cooper	1989	一種存在於物流通路中兩個企業實體間之關係，此關係中的成員在一些時間協定的範疇中，彼此利益共享、障礙分擔。
Johnston 、 Lawrence	1988	附加價值夥伴關係乃指一組獨立的公司，親密的在一起工作，共同管理整個價值鏈中產品服務的流通。

資料來源：江淑娟，「夥伴關係整合模型的實證研究-以中小企業為對象」，國立雲林科技大學，碩士論文，民國 88 年。

表 12 夥伴關係管理之定義

學 者	年 度	夥 伴 關 係 管 理 之 定 義
Paul J.Thompson Steve R.Sanders	1991	一個長期之承諾存在於兩個及兩個以上之組織中，其目的在於極大化參與者所提供之資源進而達成企業特定之目標。
Jakki Mohr Robert Spekman	1994	是有目的的策略性關係介於獨立性之公司間，彼此共同分享著共同之目標，為著共同之利益而努力奮鬥，彼此間有著高度之”互賴”。

資料來源：本研究

基於上述作者對於夥伴關係的探討，我們認為夥伴關係的定義應為：

1. 它是一種指導著組織間(interorganization)資源組合的運用(portfolio and leverage)的策略性性關係(strategic relationship)。
2. 它存在的目的是為了共同的利益、風險的分享及符合未來繼續交易的期待。
3. 它透過互信、互助、互賴與分享來形成。

2-1-2、夥伴關係的看法(Perspectives)

1. 把供應商與客戶間之關係分類成三個種類：賣方、供應商與夥伴關係。彼此間之相關關係如圖 5-6. 從圖中可明顯看出唯有雙方合作之關係到達「夥伴」(Partners)之階段所產生之效益是最高與持久的。

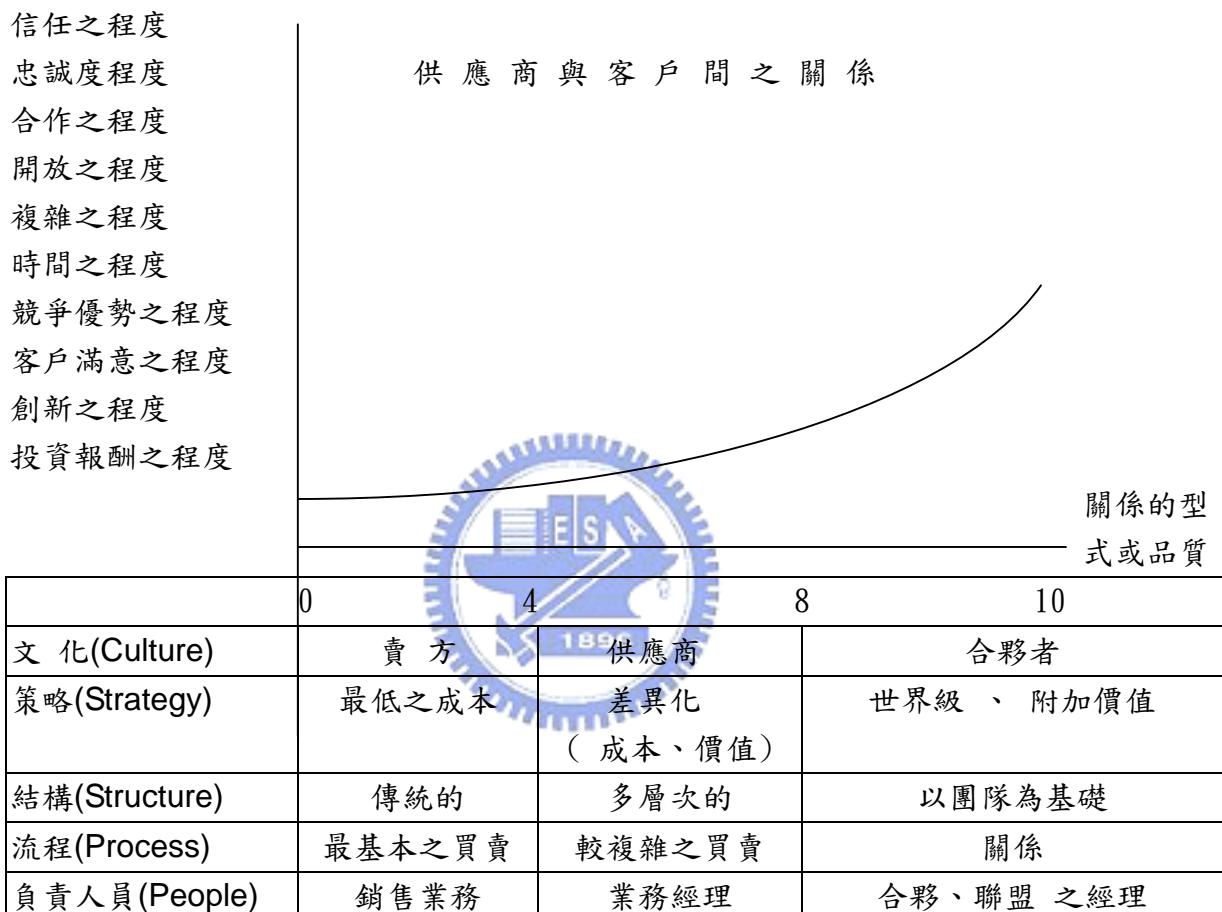


圖 5. 供應商與客戶間之關係 以及 5 種關係要素

資料來源：Tony Lendum, The Strategic Partnering, edition 3, McGraw-Hill, New York, 1998。

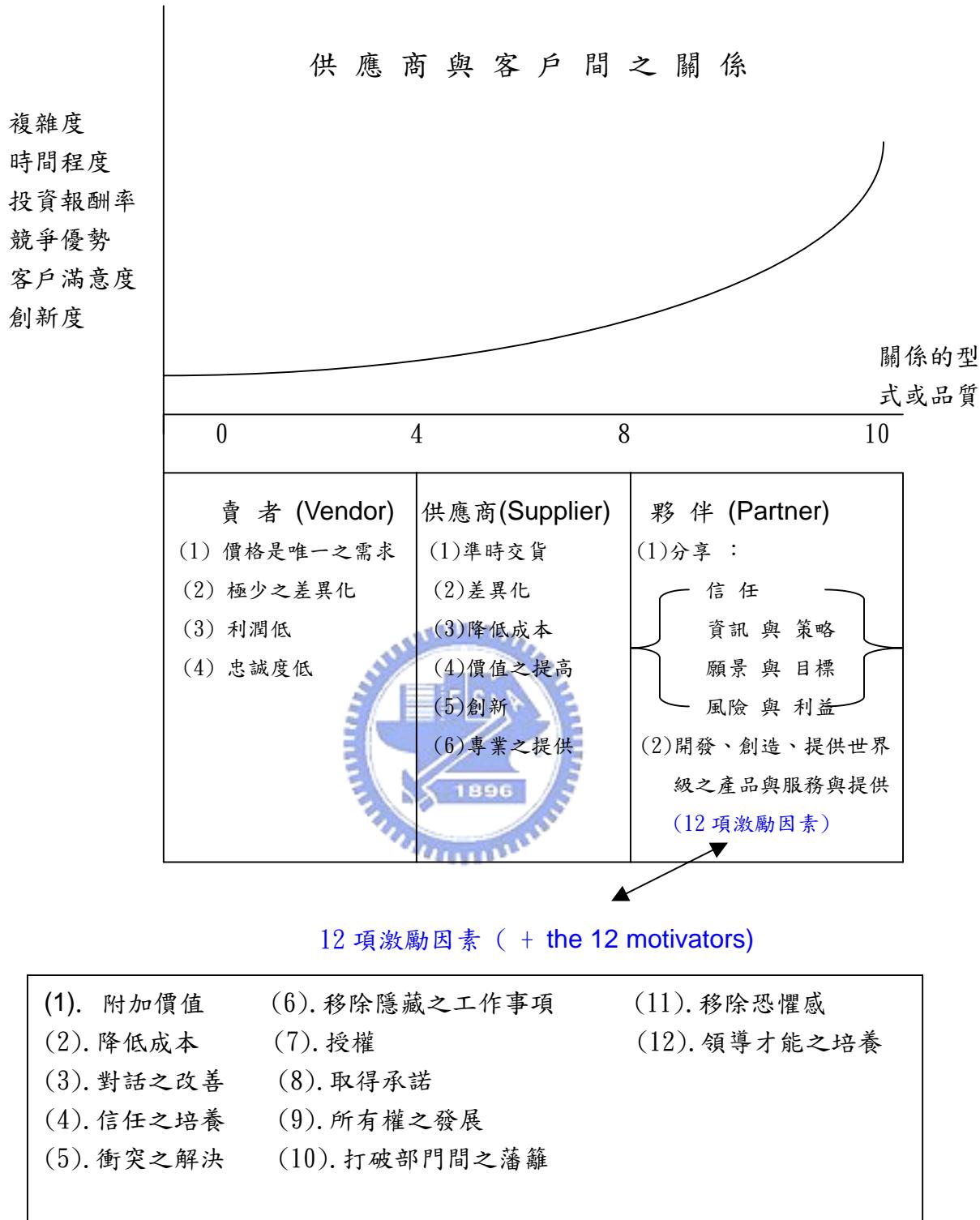


圖 6 供應商與客戶間之關係

資料來源：Tony Lendrum, The Strategic Partnering, edition 3, McGraw-Hill, New York, 1998。

從圖 7. 可明顯看出買賣雙方間關係在初期的買賣活動中一切是價格為唯一之考量，賣方所提供的產品幾乎沒有什麼特殊之處，買方也並一定只向你採購，誰便宜我就向誰買，毫無忠誠度可言。但隨著雙方之持續交往後，加上外再競爭環境愈來愈激烈之時，供應商勢必要有所因應與調整，以便能夠保有原有之生意、客戶，同時持續創造出該有之競爭優勢、確保利潤。例如：準時交貨、提供差異化之產品或服務、降低成本、產品或服務之附加價值提高、產品或服務之創新、專業之提供… 等等。這一連串之改造與活動，除了迎接現有與未來之挑戰外，進而加強維繫與鞏固與客戶之買賣合作關係。進而，從現有之客戶中找尋挑選出能夠長期配合之夥伴，經由資訊與策略、願景與目標、風險與利益之分享、信任之培養與圖中之 12 種激勵方法… 等等，雙方真正能夠成為一體，成為真正之夥伴關係，共同為目標(Goal)、願景(Vision)來打拼、創造雙贏。

2. Bowersox 、 Bixby (1992)以通路成員彼此間之依存度(Dependency)作為區隔，而時下通路成員間之關係鏈結結構，可區分為傳統的交易結構(Transcation Structure)與關係結構(Relational Structure)兩種形式(如表 13)：



表 13 通路成員之關係形式

傳統交易結構		關係結構				
單一交易形式	傳統通路形式	行政系統形式	夥伴關係形式	聯盟形式	契約系統形式	合資形式

資料來源：Bowersox, D.J. , Bixby, C.M. , "Strategic Marketing Channel Management" , Mc-Graw-Hill Book Co.1992 。

- (1). 單一交易形式(Single Transaction Channels)：指通路買賣中雙方以單一次的交易為主。沒有再重複交易的進一步計畫。
- (2). 傳統通路形式(Coventional Channels)：通路成員間合作關係極為鬆散，僅以立即的需求作為建立關係的依歸，常常會以非正式的聯誼組織(Affiliation)作為協商之管道。

(3). 行政系統形式(Administered Systems)：通路成員彼此相互獨立且沒有正式的依存關係。

(4). 夥伴關係形式(Partnership)：通路成員開始具有正式的依存關係與相互約束之關係。彼此間關係的建立比行政系統更明確同時是以「長期」作為導向。在通路成員間的合作安排上，每一個通路成員間必須放棄一些作業的自主權，同時資訊彼此要相互分享，以追求彼此間之共同目標。

(5). 聯盟形式(Alliances)：是夥伴關係的擴展，所有成員(Partners)其商業活動必須接受此組織的調整與安排，其最重要的目的在於整合(integrate)成員間之資源，以提升通路之品質，競爭力與績效，進而創造出雙贏之局面。

(6). 契約系統形式(Contractual Systems)：形成的背景在於企業之商業活動能夠在一明確有正式之契約規範下進行交易與合作，再此一架構下彼此利益分享與風險分散。常見的契約規範形式有特許(Franchise)、經銷(Dealerships)與專業的服務公司(Service Specialist)。

(7). 合資形式(Joint Ventures)：通路成員集體共同出資，另創一新的企業實體，也視依存度極高之通路關係。



3. Lambert、Emmelhainz、Gardner (1996) 認為一般企業間之關係型態可以分為臂長關係(Arm's Length)、夥伴關係(Partnership)、合資(Joint Ventures)及垂直整合(Vertical Integration)四種類型：

(1). 臂長關係(Arm's Length): 買賣雙方僅以標準之商品與標準之交易條件為交易方式與目標，彼此關係隨著交易結束而結束。

(2). 夥伴關係(Partnership)：買賣雙方基於相互信任、建設性之溝通與承諾、公開、利潤共享、風險分擔，進行交易與合作，共創長期之競爭優勢進而建立穩固紮實的長久夥伴關係(如下圖 7. 所示)：

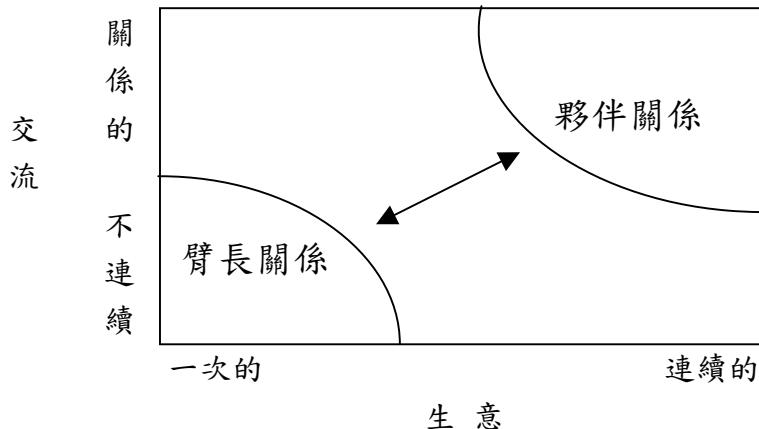


圖 7 生意的型態與交易的型態必須配合

資料來源: Stephan M.Wagner , Roman Boutellier , "Capabilities for managing a portfolio of supplier relationships" , Business Horizons , Nov.-Dec. 2002 。

(3). 合資(Joint Ventures)：買賣雙方相互擁有小部份所有權，長期合作。

(4). 垂直整合(Vertical Integration)：比合資型態彼此相互擁有較多之所有權。



根據夥伴關係之潛在利益與目標，則會有下列四種不同關聯性之關係產生(如下圖 8 所示)，初期雙方間之關係處於不信任、猜忌，彼此毫無形成夥伴之可能，進而經過持續不斷之接觸、交易，雙方彼此透過妥協而達成協議，透過不斷之交易機會而逐漸了解雙方，增進進一步合作之機會。也因為彼此之互動密切，了解雙方對合作之目標、期待與使命，更拉近彼此合作之層次與合作之深度，透過團隊合作(Teamwork)來達成目標。由於雙方都能互信且能分享各種不同型式之資訊與情報，彼此雙方真心相待進而結合在一起，形成一生命共同體，而此結果則是結為親密夥伴之最佳寫照。

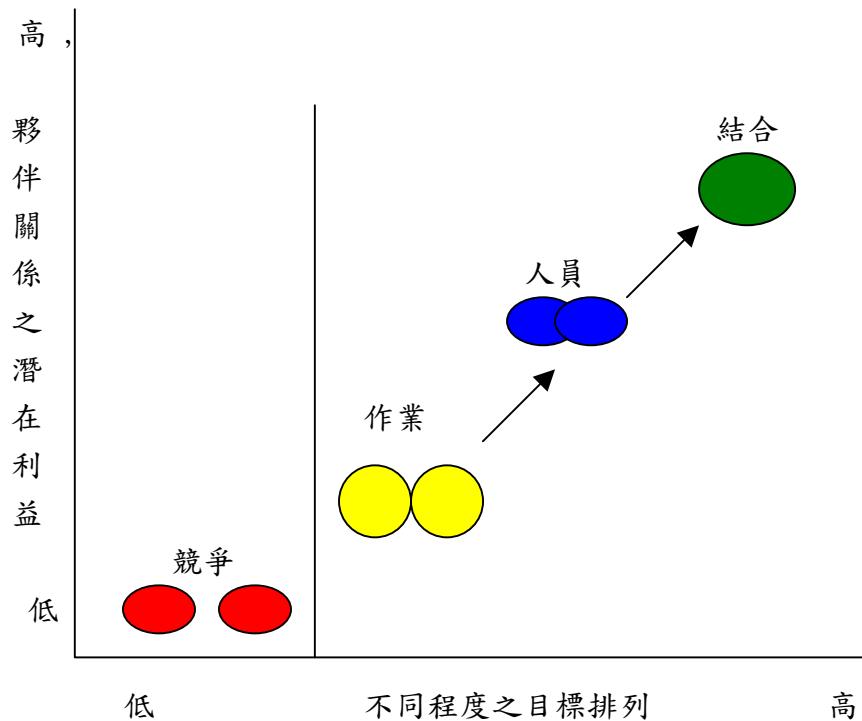


圖 8 連續型之夥伴

資料來源： Paul J. Thompson , Steve R. Sanders , "Partnering Continuum"
Journal of Management in Engineering , Sep./ Oct 1998.

2-1-3、夥伴關係的利益(Benefits)

不論是製造供應商或通路商，都是追求利益之經濟個體，而透過「合作之夥伴關係」能夠帶來那些利益呢？以下學者則針對買賣雙方如果結成一「合作之夥伴關係」，那麼過程會如何、收益又怎樣？

1. 根據吳思華(2000)提到主要之利益如下：

(1). 降低成本：

夥伴關係之建立與分工，有助於企業投資不重複，促成資源共享，減少生產成本，有助於達成規模經濟之效益，也由於彼此相互間之信任與了解，簡化交易之過程，提高交易之效率，進而降低交易之成本。更甚者，通路商因「夥伴關係」之導入使得許多流程都已自動化而節省不少之寶貴時間，讓通路商更能把時間花在銷售管理及通路之開發，而製造供應商也同時有多時間花在市場拓展，更有競爭力市場所需求之新產品開發，或獲利率之改善。

(2). 分散風險：

供應商與通路商由於夥伴關係之建立與連結，面對外在環境之激烈變動或競爭者激烈競爭，藉由彼此間資訊之傳遞與互享與良性之互動合作，進而減低經營之風險。

(3). 有效取得關鍵資源：

因夥伴關係之建立，彼此互信互賴、相互提攜、支援，供需雙方如同建立了「生命之共同體」。不僅在原物料間之優先支援或專業知識之提供與分享，使得雙方皆能比沒有建立夥伴關係之競爭者取得優勢。

(4). 提高競爭地位：

因夥伴關係之建立，供需雙方建立了穩固之關係：忠誠度與信任度，彼此緊緊地綁在一起，威力無比。如果有新的市場機會，或面對強烈之競爭，都會因夥伴之力量進而建造一個不可攻破之城池，在市場具有穩固之根基、擁有優勢之地位。

2. 根據 Tony Lendum 所著"The Strategic Partnering"一書中提到，當供應商與通路商共構成緊密之夥伴關係"Partnership"時，便會有短期之利益與長期之利益二種。短期之利益(Base Level Benefits)顧名思義其期間短，有形且能再最短時間內衡量出結果，較適用於一般關係普通之客戶與供應商之身上。但長期之利益(High Level Benefits)，顧名思義其期間長且客戶、供應商關係非常緊密，難以撼動或改變，這些

利益正是他們彼此想要追求的與長期擁有。毫無疑問的，我們知道這些利益是較難衡量且較不易達到的。但這也就是為何夥伴關係存在之意義。為了更清楚地的表達出供應商與通路商、客戶究竟在短期之合作期間下，會有何種利益產生(如表 14)之外？本研究還把彼此間之關係、連結在圖 7 更近一步具體地顯現出來。

(1). 短期之利益(Base Level Benefits) 又可區分出：通路商方面可獲得之利益與供應商方面可獲得之利益，如下(表 14) 所示：

表 14 供應商與通路商短期之利益

通路商方面可獲得之利益	供應商方面可獲得之利益
品質之改善、拒收與浪費之降低	為數可觀之產品與服務之增加
較低之運作成本	長期供應之穩定
減少檢驗之時間	預測之穩定度大大提高
較低之價格(因成本之改善)	生產效率與生產週期之改善
生產力之改善、效率提升、供應穩定	低成本、高品質
前置時間縮短	爭論與挫折感之降低
在供應之可靠度、彈性、依賴度之改善	藉由聯合訓練而提升技能
變現能力之改進、營運成本之降低	利潤之增加
存貨與備貨時間之降低	客戶抱怨減少與浪費減少
產品與服務開發時間之縮短	對內、對外之溝通與人際關係之改善
技能之改善	因價值之提升使得售價因而提高
訓練與技能之聯合開發	市場佔有率之提高與開發新市場
爭論與挫折感之降低	對其它之客戶關係、供應商之關係建立起「夥伴之標準」
更多之時間與資源給予下游之客戶	快速之反應與彈性之做法來解決客戶之抱怨及達成客戶之期望
利潤之增加	產品與服務開發之提升
溝通與人際關係之改善	物流與出貨系統之改善
市場佔有率之提高	單位、部門間之高度整合
聯合採購	流程簡化與複雜度之降低
供應商存貨之管理	產品與服務開發初期之參與
產品與服務項目之改善與延伸	高度之公開與透明
供應商在產品與服務開發初期之參與	
去除與投標/年度拍賣有關之浪費及多家供應商數目之減少	
開發週期之改善與提升	
上市時間之改善	
聯合計畫	

(2). 短期之利益(Base-Level Benefits)與長期之利益(Higher-Level Benefits) 兩者間之關係如下(圖 9)：

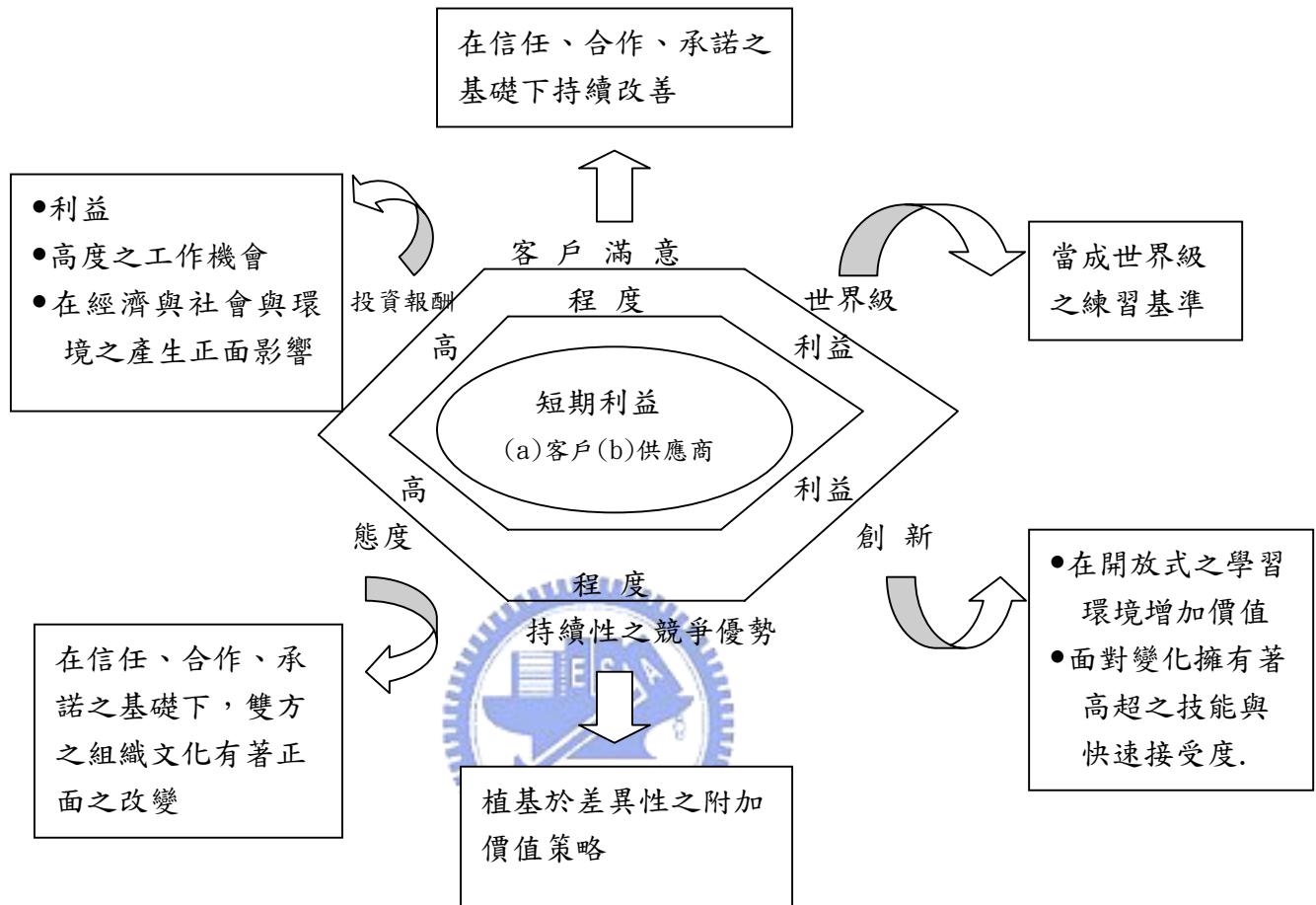


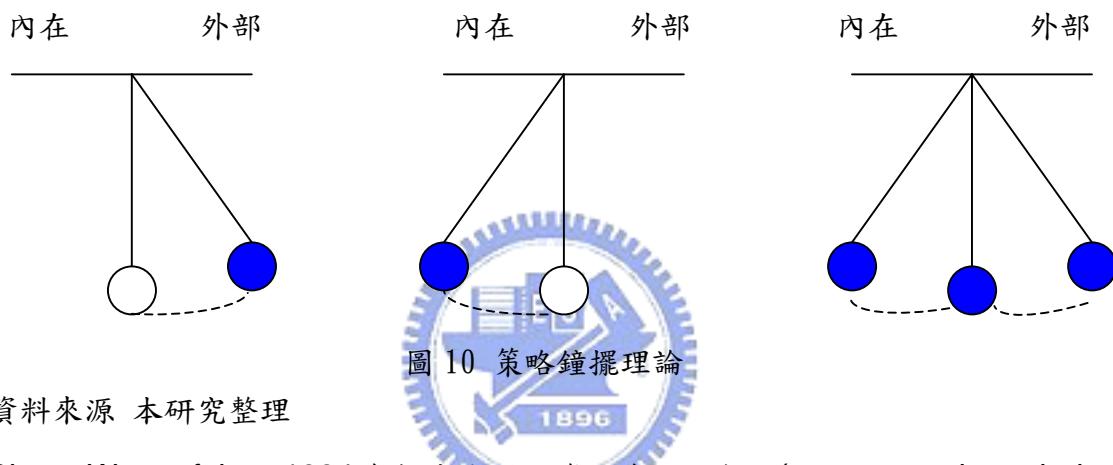
圖 9 短期與長期利益間之關係

資料來源：Tony Lendum , "The Strategic Partnering" , edition 3 , McGraw-Hill , New York , 1998 。

2-2、夥伴關係管理(Partner Relationship Management—PRM)

2-2-1、夥伴關係是一種資源：資源為基礎的觀點

企業的經營是持久且持續不斷的努力，唯有不斷的累積資源才能打造出不敗的組織能耐，不管是面對外在環境劇烈的變化與挑戰，適當且及時地調整企業本身的營運範疇，找出因應之對策。或者是面對自己內部組織本身的問題，找出問題對症下藥，調整原有的策略方向，進而強化公司之體質以應付外在環境之變化。這整個策略過程之變化就如同鐘擺般(如圖 10)，企業必須作全面性(內外)之思考、分析、診斷、對策與執行。



資料來源 本研究整理

Birger Wernerfelt 於 1984 年提出公司的資源為主的觀點(a resource based view of a firm)，隨後於 1991 年 Barney 更擴充其觀念提出所謂資源的 VRIN 概念。所謂的 VRIN 即是認為一個公司的可持續性競爭優勢(sustainable competitive advantage)來自於具有價值性(V : valuable)、稀少性(R : rare)、不可模仿性(I : inimitable)及不可替代性(N : nonsubstitutable)這些特性的資源。此外，資源亦具有依時性(path dependent)、成因模糊性(casual ambiguity)及社會複雜性(social complex)使得資源本身不易被模仿而喪失其競爭優勢的持久性。雖然資源能形成競爭優勢的來源，但是因其具有黏滯性(sticky)，會使得公司不易改變原先的資源結構來應付環境的變化致使資源變成重擔而陷入僵化(rigidity)的危機，最後原先具有競爭優勢的資源也會慢慢地折舊(depreciation)而喪失競爭力。Birger Wernerfelt(1984)在此篇文章中對「資源」一詞給予廣泛之定義：任何能夠帶給公司是個「優勢」(Strength)或「劣勢」(Weakness)，皆稱為資源。而資源的特點與種類則如下：

1. 資源的特點：

(1). 具有獨特性：是指該項資源必須具有讓企業在執行策略時能夠增進效能或效率的價值，同時此項資源是稀少的、又沒有其他的替代品。而此獨特性又具備四種特性(V、R、I、N)

- ① 有價值(Value-V)
- ② 很稀少(Rare-R)
- ③ 不可模仿的(Imitable-I)
- ④ 不可替代的(Non-Substitute -N)

(2). 具有專屬性：是指該項資源和企業的設備、人員、組織、文化或管理制度做緊密的配合，不容易轉移與分割。假使此項資源被其它企業所取得，也不一定能發揮類似的功能，如此才能夠確保此資源的價值。

(3). 具有模糊性：是指該項資源在建構的過程中，競爭者不容易去模仿或無從學習起。而資源模糊性可以從以下兩方面來建構：

①. 內隱性：企業擁有許多的能力(Capability)，很多是從工作中學來的，透過經驗與執行不斷的累積而成，這種由做中學來的能力是沒有經過組織、沒有經過整理所形成的，這便是「內隱性」。如祖傳祕方般僅僅保留在擁有者身上，不但難於接近，也難於直接教導。

②. 複雜性：企業所擁有的能力是許許多多不同的技能、經驗(公司或個人)、資產.. 等等相互搭配而成的，整個形成過程是很複雜的。競爭者是很難去模仿或學習這種經由系統性所組合而成的能力。

經由上述的解釋這就是為什麼我們會說「夥伴關係是一種資源」因為它具有上述所說的資源特點。

2. 資源的種類：吳思華(1998)歸納多位學者的看法將資源分為資產與能力兩個部份，資產指的是企業所擁有或可控制，進而區分為有形與無形資產兩類。能力指的是企業建構與配置資源的能力，可區分為組織能力與個人能力兩部份。詳細如表 15

表 15 策略性資源的內涵

資產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌、通路、商譽、特殊技術、智慧財產權(商標專利、著作權)、契約/正式網路..等等。	
能力	個人能力	<ul style="list-style-type: none"> ■專業技術能力 ■管理能力 ■人際關係網路 	
	組織能力	<ul style="list-style-type: none"> ■業務運作能力 ■技術創新與商品化能力 ■組織文化 ■組織記憶與學習 	

資料來源 吳思華，策略九說，臉譜出版社，二版，1998。

夥伴關係管理既是一種資源而且是企業的「核心資源」，這個無形的資產可以作為策略發展與成長的推力，但它必須經過不斷地累積與維持，才能發展成為企業的核心的競爭力。因此整個過程是辛苦的、艱難的，就如同經歷過強烈的冬風而生存下來的植物一樣。在此 Prahalad 和 Hamel 這兩位作者就用「競爭力樹」(Competency Tree)的比喻來形容多角化經營的公司好比是一顆巨大的樹木-樹幹和枝幹就是核心產品，而較細小的樹枝則是各個營運單位；樹葉、花朵和果實則是最終產品。提供養分、維生素和根部穩固作用的根部系統則是核心的競爭力。如果你僅注意到競爭對手他們的最終產品的話，那麼可能會錯估競爭對手的實力。因為競爭優勢是衍生自一家公司所生產的產品背後之核心競爭力，它們讓這家公司得以藉由重新運用、重新配置它所最擅長的方式進入市場來從事多角化的經營，而這些核心競爭力是「隱藏的」(就如同一棵樹的樹根)是很難去模仿的。因此企業成功的秘訣並非在於擁有獨特非凡的產品，而是能夠擁有一套能讓公司創造出優秀產品的「特殊能力」。此外，資源在持續累積與維持的過程中，同時還要有延伸與槓桿作用，而所謂的延伸作用其涵意是：公司的資源雖是貧乏的但卻有強烈之企圖心與壯志，想要有一番作為。但光有延伸作用還是不夠的，企業必須學習如何讓有限的資源能夠發揮「槓桿作用」？這點可以由以下幾種方式來達成：

- (1). 有效地把有限資源集中於某項策略性之焦點上。
- (2). 有效地從經驗中吸收知識加上利用其它公司的資源來加速資源的累積。
- (3). 藉由資源的調和來創新更高的價值。
- (4). 資源的保護：例如資源的回收循環使用或與其他公司共用資源。
- (5). 用最快的時間從市場上重新取得資源。

2-2-2、夥伴關係的管理

我們知道，夥伴間之相互信任、承諾與良性、建設性之溝通，無異是更強化彼此間關係之穩固，朝向建立「生命共同體、利益共享、風險分擔」，至於在資訊上之分享可為夥伴雙方間在不確定之經營環境中減少其不確定性。(Dyer、Cho、Chu，1998)。同時在高度詭局多變之競爭環境下企業夥伴間必須同時擅用「臂長之供應模式」以及「持久性之策略夥伴關係」，絕不可使用一招或半式一成不變之策略來因應此複雜之環境。因為不管是建立與維持 一策略性之夥伴關係，它是需要耗用很多的資源與能力才能做到。從經驗得知只有不到 5% 的公司能管理運用此一策略性之夥伴關係。維護加強此一廣泛性的關係(Relationship)，往往是超越企業者之資源與能力。下圖 11 是來進一步說明策略性之夥伴關係需要一穩固結實的「供應商管理能力」，從 X 軸的夥伴關係強度(Relationship Intensity)與 y 軸的供應商管理能力(Supplier Management Capabilities)所構成的面向中，我們很清楚看出製造供應商與通路商，從初期的一次交易之買賣關係(one time supplier)經由不斷的了解、信任、溝通與承諾，彼此關係漸漸改善進而密切，彼此間的關係便不僅侷限在買賣之單純關係，而是發展到夥伴之關係進而到達策略性之夥伴關係(strategic partnership)。夥伴管理能力除了對通路商在建立與管理關係之外，同時也適用於公司內部之關係之建立與管理。對於公司的績效而言是非常重要的同時也可持續保持公司之競爭優勢，當夥伴彼此間建立此一有特性之關係時，那麼你的競爭者是很難去仿效或模仿的(Difficult to imitate)。

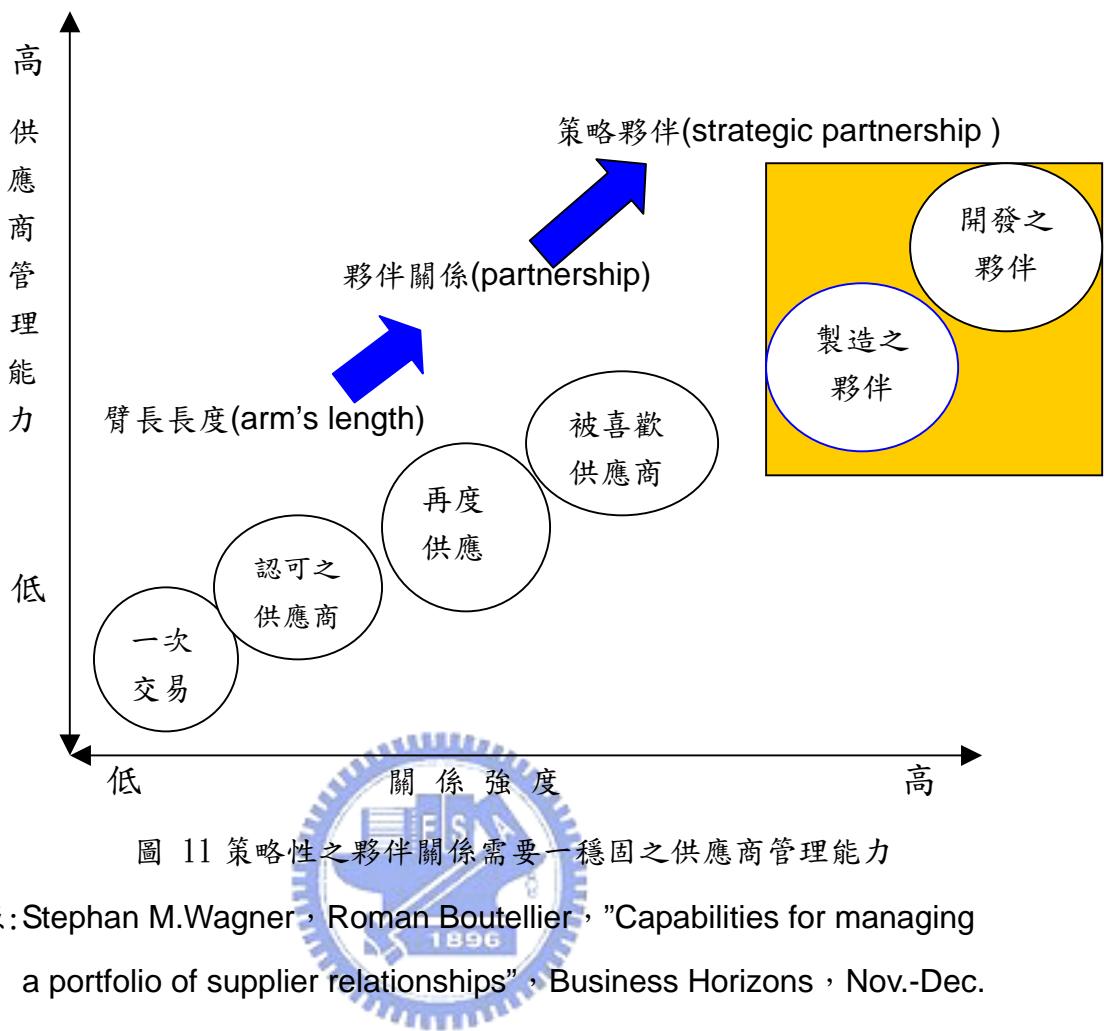


圖 11 策略性之夥伴關係需要一穩固之供應商管理能力

資料來源: Stephan M.Wagner, Roman Boutellier, "Capabilities for managing a portfolio of supplier relationships", Business Horizons , Nov.-Dec. 2002。

在策略性之夥伴關係中企業夥伴投入了必要的資源與能力，工作在一起，為了共同的目標而努力，形成一「系統性的資源」，建構出很難被競爭者模仿的藩籬，因此 Jap(1999)說到這系統性的資源是個很難被複製的關鍵性資源，同時對夥伴雙方而言這也是種長期性的競爭優勢，必須全方位的來維護此一系統與關係。供應商與通路商既然建立起策略性之夥伴關係，不管是在製造上或在開發面上，彼此的目標是一致的。在供應商方面它汲營追求的是能透過通路夥伴商在現有之通路上，順利推廣產品，即時供貨，提供良好之售後服務，進而贏的消費者喜愛信賴、增加市場佔有率、提升品牌知名度。更重要的另一點是提升了通路商之忠誠度，同樣的通路夥伴商所追求的也是寄望所代理銷售或販賣經銷之產品能夠帶給他一定之利潤，使他能夠專心一致來推廣此一產品，供應商與夥伴通路商共同來經營「彼此間之關係」。面對市場的變化或消費之需求，彼此各自扮好自己的角色，適時地透過通路供應消費者所要的產品與服務，達成三贏。

而此一最後之結果是必須經過以下一連串之活動設計、投入、與徹底地執行方可產生。而此一連串之活動(Activities)就是透過：夥伴關係的建立 → 夥伴關係的累積與維持 → 夥伴關係的槓桿運用 → 夥伴關係績效的衡量 → 夥伴關係的結束或修補，對此一整體活動來加以管理。

2-3、夥伴關係管理主要流程(PRM Process)

本研究把夥伴關係的發展分為五個階段：夥伴關係之建立(Build)、關係之累積與維持(Accumulate and Maintain)、關係之槓桿運用(Leverage)、關係之誘因與績效(Incentive and Performance)與夥伴關係之結束(Terminate)或修補(Remedy)。

2-3-1、夥伴關係的建立 (Build):

1. 夥伴之選擇 (Select a partner):

並非要與所有客戶都建立夥伴關係，有些客戶對產品與服務的需求是即時性的，他們知道自己的需求在哪裡，根本不需要什麼夥伴關係。換言之，買賣雙方如果僅是牽涉到單純的產品與服務之運送、提供時則雙方沒有必要建立夥伴關係。建立夥伴關係的部分主要原因，在於，市場無法發揮資源整合與協調的機制，而組織在現階段僅具備某部分的整合能力，所以才透過夥伴關係的機制的建立來做有效之整合、協調資源。一般來說，如果市場機能能夠發揮作用，那麼基本上就不會有組織或夥伴的形式出現。發展夥伴關係應以長期性之觀點來思考，Rackham、Friedman、Ruff(1995)認為夥伴關係之策略有其風險性，尤其是當企業過於熱衷且急於與太多客戶建立夥伴關係更是危險，理由之一便是發展夥伴關係是需要花費很多的時間與資源，如果你執意走上這條路，則你必須要很清楚地知道你有多少的時間與資源可投入？因為欲建立一夥伴關係最起碼要花上一年以上之時間，若進一步要鞏固加強這個「關係」則更須再花上3-5年之時間。唯有選擇性地運用夥伴關係才有價值可言，因此如何挑選合適之對象-夥伴是建立夥伴關係策略中最重要的一步。Kanter(1994)指出在迅速變遷之產業環境下，企業必須很慎重嚴謹的考慮合夥對象之背景，經營理念是否吻合與策略需求是否相容？如此才能維持長久之關係與成功。Rackham、Friedman、Ruff(1995)研究發現，如要將一般的供應商與客戶關係順利的轉型為夥伴關係(Partnership)最要緊的是：要確定夥伴雙方是否

可創造出比傳統買賣關係所無法創造出的價值？如沒此把握則最好不要，因為剛才已提過夥伴關係之建立需耗費相當多之時間、精力與資源。Brouthers (1995)的看法，他認為合作是雙向之交流，夥伴彼此間要注意學習的機會，並且注意不同組織體之間彼此文化差異，因此在挑選夥伴之過程中須注意對方之文化是否具備著積極與合作性之文化，以利夥伴關係之建立。吳思華(1997)認為夥伴之間的資源與技術應具有互補性，如此才能截長補短，共享與交換彼此的技術與資源。共創競爭之優勢與雙贏。總而言之，成功之夥伴關係須具備四項夥伴挑選準則協助夥伴關係之建立呢？

※ 四項夥伴挑選準則：

- (1). 目標與策略之配合
- (2). 創造出獨特性之貢獻
- (3). 合作性之文化
- (4). 資源與技術之互補性

夥伴關係失敗的例子時有所聞，不僅耗盡利潤，耗盡有限之資源同時也會削弱夥伴雙方之元氣，因此如何正確謹慎地選擇合作之夥伴，攸關重大。另一方面，夥伴關係絕對是一個有力的客戶關係策略，透過更長久，確定的客戶基礎關係的滋養，可以為合作雙方帶來競爭之優勢。因此如何在合適的環境中，選擇合適的對象共同結成夥伴關係，則是建立夥伴關係策略中一個非常重要之基礎。本研究提出以下三個條件是評估潛在夥伴選擇之重要因素：

(1). 創造貢獻之潛能：經由夥伴關係中創造出真正，獨特的價值。

當在評估選擇現在往來之客戶是否具備形成夥伴的潛力時，我們最先要問的一個問題就是「有什麼」是我們必須藉由結為夥伴之關係時才能共同實現它？而不能從現有供應商與客戶關係下達成的。以下幾點便是我們為什麼需要夥伴關係的主要理由：

- ①重複與浪費的減少與排除，例如存貨過剩或不必要之文書作業產生與傳遞。
- ②更多之資訊共享、協調以及系統與程序之整合。
- ③. 彼此核心能力(*core competence*)之結合、形成互補。
- ④ 協同開發、設計，市場消費者所要之產品，創造新的價值。

(2). 共有的價值：供應商與客戶在價值觀上是否有足夠的共通性，讓夥伴關係真實可行。共有的價值觀是促成夥伴關係成功與否的一大關鍵之一，因此在挑選夥伴時要特別注意這一點，如果彼此的價值觀不同，它能阻止夥伴關係的進行與成敗。例如彼此是否重視「品質」？是否有「消費者導向」，以滿足消費者為最高之圭臬，以及彼此雙方是否有「雙贏之觀念」？

(3). 有利夥伴關係的環境：客戶的態度或購買模式(指的就是：雙方之交易頻率、交易次數是否適合進行夥伴關係？如果夥伴之任何一方認為彼此建立「夥伴關係」不過是另一種控制供應商或客戶的機會，甚至因此可以獲得更多之的價格優惠或交易之條件，他們所在意的是如何自供應商獲得比傳統供應商-客戶關係下之更多利益，如你所面對的是這類型之夥伴時，那麼真正「夥伴關係」是沒有辦法展開的。夥伴關係的發展必須建立在合作的基礎上，是互補、互利，而非對立的合作態度。如果客戶是個具備持續進行長久生意之心態，那麼和單次或少數購買的客戶比起來確實是較為適當的夥伴人選。一般而言若依交易頻率則可以將客戶區分為三種類型之客戶。

①. 一次型之客戶 (One-off Customers) :

客戶在一段時間內會有一次或極為少數的購買行動，這種客戶是最不適合與之締結夥伴關係，甚至不用嘗試。

②. 定期型之客戶 (Periodic Customers) :

客戶定期但少次之購買，通常這類產品是較為昂貴的。這類型客戶也可能與之建立夥伴關係，但是交易之間有比較久之間隔可能會有害對夥伴關係的承諾與忠誠度，因此供應商有必要對交易間「間隔期」加以管理之。

③. 持續型之客戶 (Continuous Customers) :

客戶可能因為擴張或成長，或是因為對某種產品或服務有持續性的需求，長期以來對供應商的產品有穩定且相當頻繁的需求量，若依照交易頻率的標準來看，這種客戶是為夥伴關係的最佳人選。

在交易的層次關係中供應商與客戶間縱使是傳統的買賣關係，彼此間沒有任何的特殊合作關係與承諾，供應商都有可能成功地將產品推廣出去。但是在夥伴關係中彼此雙方的目標與方向不能相左，因為在建立夥伴關係的過程中，雙方所投入精力、資源是非常可觀的，不容許有絲毫之差池，因此選擇與公司方向與策略一致的伙伴是非常重要

的，而在這種結合下有三個主要的變數：

※產業焦點：亦即所選擇之合作夥伴必須是在同一產業，以避免夥伴雙方共同所投入精力與資源浪費掉。

※產品方向：我們要選擇的夥伴不僅是現在可以提供尾端消費者真正所要的產品，同時還必須有能力共同提供未來市場所要的產品。以往新產品的開發與提供都來自供應商一邊，但所生產出來的產品不見得是市場所需要的，但如果真正建立夥伴關係則你的通路夥伴，例如進口商、經銷商、與代理商，也必須共同負起新產品的開發責任，畢竟他們最接近市場最接近尾端客戶，他們擁有第一手資訊，消費者的聲音他們最容易聽得到消費者之需要，他們最知道與清楚，因此成敗責任由夥伴雙方共同承擔之。

※ 客戶的市場地位：供應商在選擇合作之夥伴時，或許他們會選擇與此一產品或行業之領導通路商來合作，以便讓你能夠快速成長與取得競爭之優勢。但是如果你要尋求的是事業的穩定發展，那麼你要找的對象便應該是目前情況下較為固定的主流客戶。

選擇夥伴初期是考量自己公司之營運策略，一般整體之操作環境以及對外部競爭環境充分之了解，同時了解究竟現有在配合之經銷商、通路商、客戶他們的需求是甚麼？願景又是什麼？以及對所提供之產品、服務或價值間之關係，所產生之影響又是如何 … 等等。都有了充分之了解之後，在來從現有之客戶中依下表圖 12 中來檢視目前身為供應商的你與客戶目前之關係究竟是處於那一位置？彼此間共同在銷售策略面、銷售、行銷面與供應面找出可行之對策、管理、有效地執行進而改善現在之關係，朝向「夥伴」邁進。整個交易關係之種類共分 0-10 個階段與在不同之關係階段買賣雙方間關係之品質(1-10)的整個過程展。從圖中可以很清楚地看到唯有買賣雙方之關係達到夥伴之境界時，合作之績效才能達到最高峰。圖 13 則為關係之種類與關係之品質簡易圖示。

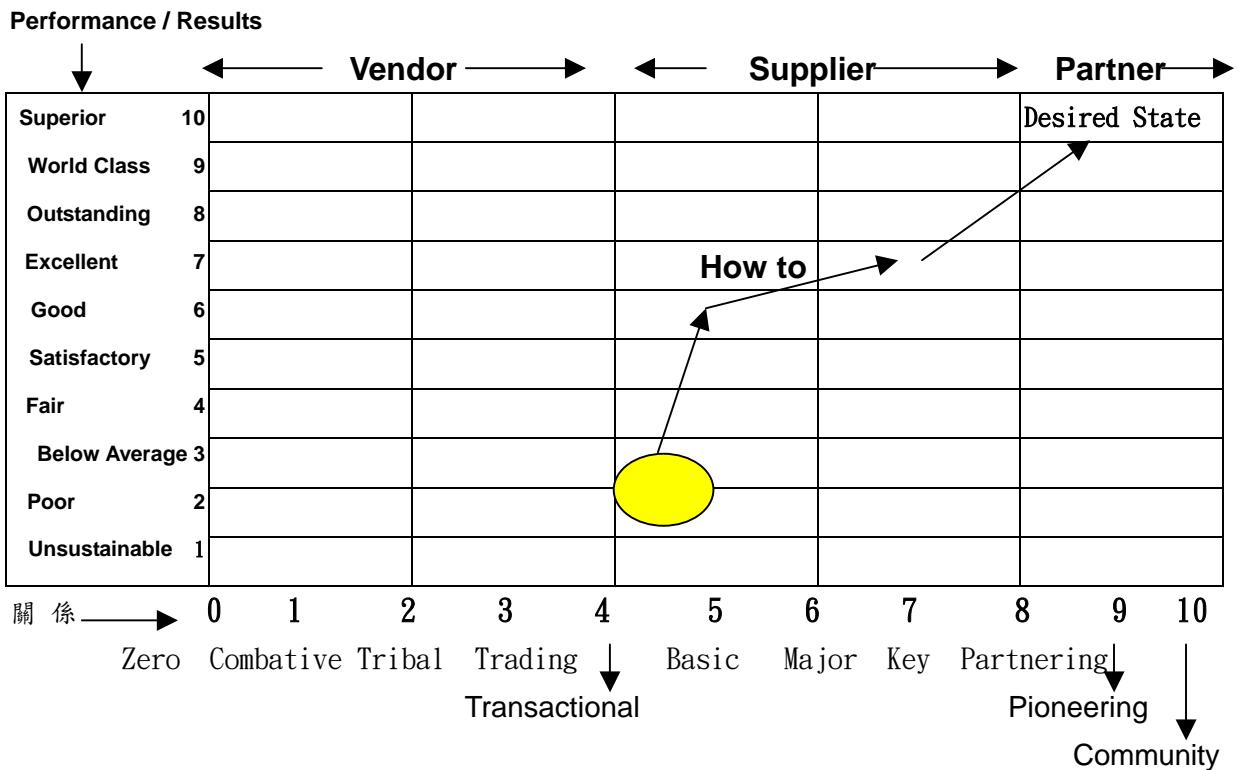


圖 12 關係管理矩陣(Relationship Management Matrix)

資料來源 Tony Lendum , "The Strategic Partnering" , edition 3 , McGraw-Hill , New York , 1998 。

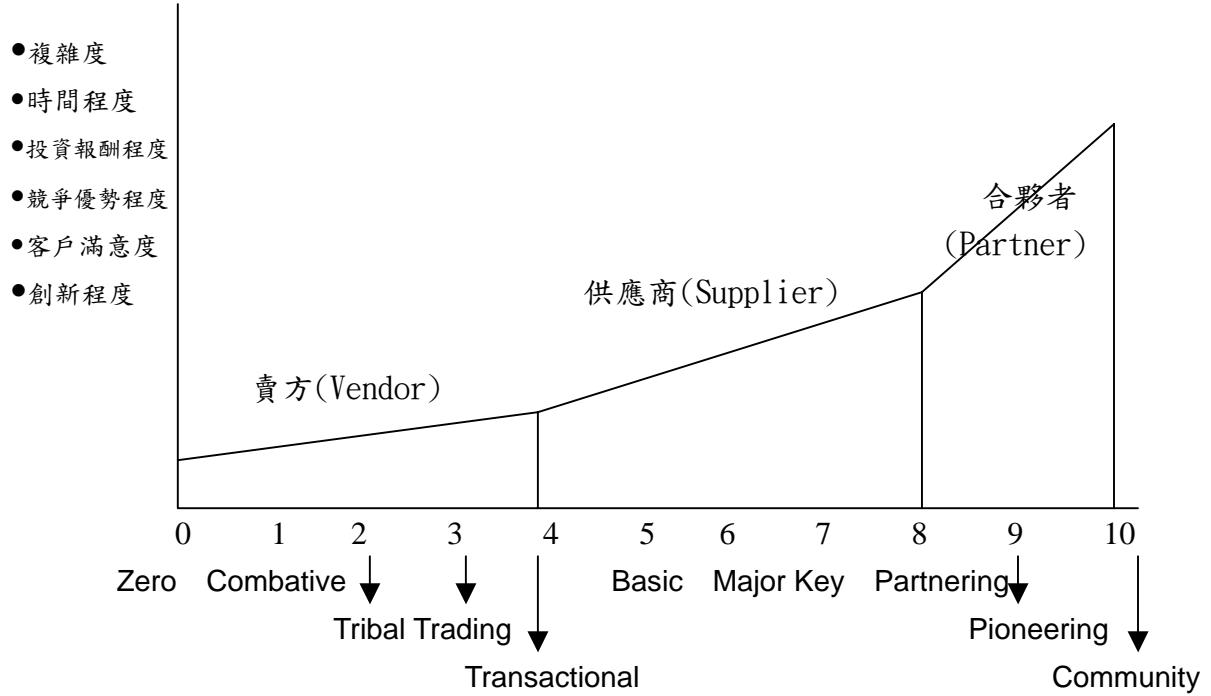
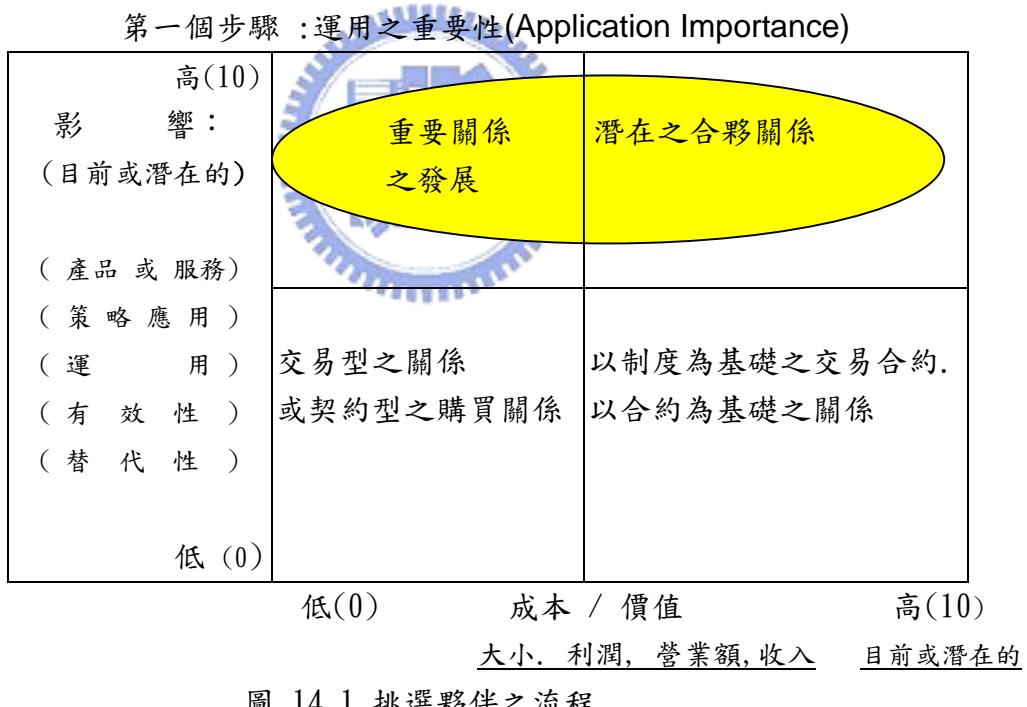


圖 13 關係之種類與關係之品質的簡易匯總。

資料來源 Tony Lendum , "The Strategic Partnering" , edition 3 , McGraw-Hill , New York , 1998 。

在挑選合夥者之過程中，我們可以分為 2 個步驟來加以說明，第一個步驟：可從運用之重要性來分析：產品與服務間之影響及相關成本與價值間之關係。因為客戶滿意與否是挑選夥伴之主要之驅動力，客戶是否看到供應商之產品與服務在關係管理矩陣之影響及策略之運用是高或是低？及從客戶之觀點來看其金錢投入在供應商之產品或服務上在關係管理矩陣是高、是低。圖 14 中顯示重要關係之發展與潛在之合夥關係這一黃色區塊是落在高影響力這一區間，表示：高影響與低成本/價值及高影響與高成本、價值，乃說明雙方對組織都有相當程度之信賴。



資料來源 Tony Lendum , "The Strategic Partnering" , edition 3 , McGraw-Hill , New York , 1998 。

第一個步驟：則對組織之信賴。包含著對意願(Willingness)與能力(Capability)兩者間之關係之了解，以便能夠在現在或即將之未來來執行夥伴關係之開展。意願是有關著態度與意圖來開拓夥伴關係，同時它也是具有彈性與授權之文化及有關世界級之品質與

附加價值之策略。至於能力指的是有關能力-能夠準時地把產品與服務送達客戶手中，有能力從事創新及傳送以世界級之標準為基礎的結構、流程與人員。第二個步驟是從你自己組織的觀點來看以及從關係中由其它組織的觀點來看，從高能力與高意願中匯總出一份「夥伴」之名單來做仔細之評估，最後選擇之結果乃是透過所挑選出來之「團隊」來做充分之溝通與仔細之評估，最後取得大家之同意而定案。

第二個步驟：組織信任(Organisational Trustworthiness)



圖 14.2 挑選夥伴之流程

資料來源 Tony Lendum , "The Strategic Partnering" , edition 3 , McGraw-Hill , New York , 1998 。

由步驟(一)、步驟(二)可知選擇成為夥伴關係的考量因素為：高投入而影響程度大且須具備高意願與能力的供應商或客戶。因為欲建立一夥伴關係是需花費非常可觀之時間與資源。當你已有潛在性之客戶名單，這些客戶將是可考慮來與他們建立夥伴關係時則一連串仔細之評估是免不了的，表 16 則是一些建議之關鍵因素：選擇客戶夥伴作為評估之參考。

表 16 選擇客戶夥伴評估之參考

關鍵因素 (Criteria)	合夥者 (Partner)	關鍵客戶 (Key Account)	主要客戶 (Major Account)	其他客戶 (Other Account)
企業之規模與獲利	H.M.L.	H.M.L.	H.M.L.	M.L.
潛在性生意之大小	H . M	H.M	M	L
策略導入企業之計畫	H*	H	M	L
分享資訊、願景、策略之意	H	H	L	L

願				
合夥文化與長遠關係之一致性 (> 5 年以上)	H	M	L	L
共有風險與利益之程度	H	M	L	L
財務之成長與穩定性	H	H.M.	H.M.	H.M.
附加價值	H	H.M	M	L
降低成本	H	H.M	M	L
溝通之改善	H	H	M	L
信任之培養	H*	H	M	M
衝突之解決	H	H	M	M
領導力之提供	H	H.M	M	L
授權	H	M	M	L
承諾之取得	H	M	M	L
部門藩籬之打破	H	M	M	L
H* = Critically High H= High M= Medium L = Low				

資料來源 Tony Lendum , "The Strategic Partnering" , edition 3 , McGraw-Hill , New York , 1998 。

但是彼此雙方在成立為合作夥伴後，必須要注意彼此間之權力平衡關係，因為夥伴雙方對於彼此的付出與貢獻後，對結果的公平均分和供應商夥伴對夥伴關係的忠誠度與承諾息息相關。要合作之夥伴具有忠誠度與守承諾，除要讓對方不僅要獲得該有之報酬，同時還要讓他們覺得自己之付出與努力最後會公平地分享到應得的回報。也就是說，夥伴關係必須維持均衡才能獲致成功，但問題不在於「是否有平衡的可能」，而在於供應商是否願意在夥伴關係進行之過程中隨時隨地留意夥伴之反應？或在不同問題產生後立即予以對策解決，夥伴各自為此合作貢獻些什麼？且期待從此關係合作中想要獲得什麼？如果彼此雙方對此有著充分之認知與了解，則就可避免失衡之情況而危急夥伴關係之培養與建立（如下圖 15）。

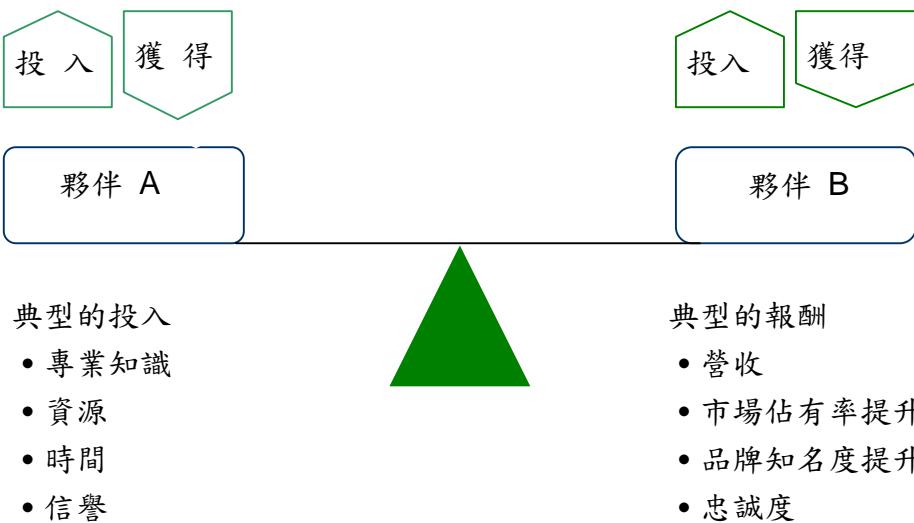


圖 15 夥伴關係中貢獻與報長的平衡

資料來源 瑞克門，傅德曼，魯夫，蘇怡仲譯，合作競爭大未來，麥格羅.希爾
台北，民國八十六年。

2. 夥伴關係的建立：

有哪些主要因素可協助夥伴關係之建立：Jakki Mohr 、 Robert Spekman(1994)所建立的夥伴成功與否之模式(如下圖 16)中，有兩個關鍵指標：目標之指標(An Objective Indicator)-它是來衡量夥伴雙方之交易量及情感的衡量指標(An affective measure)-它是以雙方對彼此之「滿意度」作為其衡量依據。我們可以說唯有夥伴雙方具備模式中的各個關鍵要素，夥伴關係之建立才有成功之可能。現在針對每一關鍵要素予以說明如下：

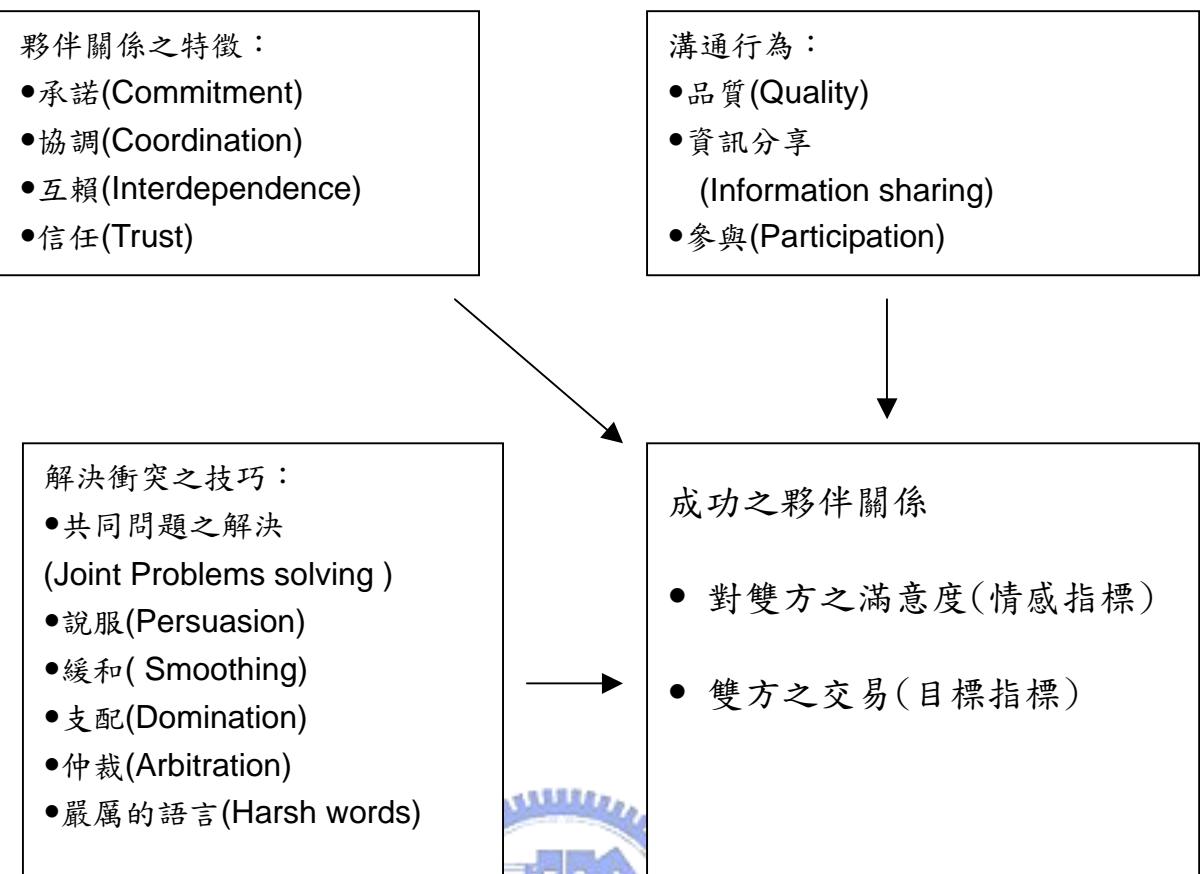


圖 16 成功之夥伴關鍵因素

資料來源 Jakki Mohr, Robert Spekman, "Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes ,Communication Behavior , And Conflict Resolution Techniques , " Strategic Management Journal , Vol , 15 , pp.135-152 , 1994 。

(1)夥伴關係特徵如以下諸點：

- ①. 承諾：Porter (1974)說到：承諾是夥伴雙方為建立「關係」而所做的努力且是自願的。一個高度的承諾能夠讓彼此雙方達到個別與共同的目標，更多承諾的雙方會極盡努力來解決短期性的問題進而完成長期性的目標。Angel、Perry(1981)提到：高度的承諾將是與成功的夥伴關係息息相關。
- ②. 協調：Narus、Anderson (1987)提到成功的工作夥伴關係是藉由協調的行動來達成相互的目標。而此協調的行動是持續的跨越不同之部門。Pfeffer、Salancik(1978)建議在一不穩定的環境中唯有透過「高度之協調」才能達成其穩定性。沒有高度之協調則即時供貨系統(Just In Time)將會失敗，生產停頓以及任何已計畫好之相互利益將無法達成。

③. 互賴：互賴來自於彼此間之「夥伴關係」且了解到互利(mutual benefits) 是來自於彼此的互動(Levine and White 1962)，且任何一方若有因自主權之喪失則將會從合作雙方間一毛不少地獲得補償(Cummings , 1984)，夥伴雙方了解到彼此「互賴」之利益將會遠遠勝過任何一方之單獨行動。

④. 信任：諸多學者對信任之見解如下：

Bromily & Cumming	信任是一種預期、期望對方能夠，盡最大的努力、口頭承諾或明文規定的義務. 同時在協商的過程中是誠實的、不會佔人便宜的。
行銷學者 Andalees	信任乃是指一個廠商的信念(Brief)，認為對方會執行於有利雙方的方案，而不會做出損及交易夥伴的非預期行為。
組織行為學者 Carnevale 、 Wechsler	信任乃是只對某一個體或群體的行為或意圖有信心，預期對方會有合乎倫理，講求公平以及和善的行為表現，除此之外還會眷顧他人的權利。在此情況下，自己願意承受可能的傷害，將其福祉依靠在他人的行為上。
Pruitt(1981)	是種信賴-對於另一夥伴的話是可相信的且一定會盡其義務來實現它。
Zand(1972)	缺乏信任則對資訊的交換是有害的，影響互惠的原則，同時也會減弱對聯合問題解決的效果。
Anderson and Narus(1990)	彼此間信任感一建立則夥伴彼此間便會體認到雙方聯合之努力所導致之最後結果將會遠勝過單方面之行動。
Anderson and Narus(1990)	彼此間信任感一建立則夥伴彼此間便會體認到雙方聯合之努力所導致之最後結果將會遠勝過單方面之行動。

(2). 溝通行為:溝通是指雙方透過資訊交流來了解彼此的需求其目的在達成共識。

①. 溝通的品質：在資訊傳遞中是個很重要的一個因素(Jablin et al. 1987)，所謂的品質包含了夥伴彼此間資訊交換的「正確度」、「及時性」、「足夠的資訊」、「資訊的可行性」(Daft and Lengel 1986、Huber and Daft 1987、

Stohland Redding 1987)。溝通品質在夥伴雙方是否可以達成目標居於重要的地位且是不可或缺的，MacNeil(1981)及其他學者很清楚的認知，雙方誠實且公開的溝通更是促進夥伴彼此間關係的成長與緊密關係的維持。

- ②. 資訊分享(Information sharing) : Huber and Daft(1987)提到緊密的關係會使夥伴雙方更頻繁之互動與更多相關資訊之交流，藉由資訊之相互分享及了解彼此雙方之企業，夥伴間更可隨時獨自來維持彼此間之關係。經由「系統性的資訊」更可協協助成員能夠有效地達成目標(Guetzkow,1965)且提高滿意度(Schuler, 1979)，同時也是夥伴關係成功的重要預測之一(Devlin and Bleackley, 1988)。
- ③. 參與(Participation)：在於計畫之擬定與目標之設定是需夥伴雙方一起參與的，在參與的過程中則會對彼此雙方所扮演之角色、擔負之責任與期望 都會很明確的規範之。

(3)解決衝突之技巧：

由於夥伴間之相互依賴使得衝突經常存在於組織內部中，有時給予些許之衝突是有其必要性的，就如同在一潭死水之中丟下一粒石頭期盼漣漪之出現。對於夥伴間所產生之衝突解決，其影響有「建設性的」或「破壞性的」影響，而最常使用的：

建設性的衝突解決方式	破壞性的衝突解決方式
①. 共同解決問題	①. 粗暴的言語
②. 說 服	②. 控 制 ③. 外部仲裁 ④. 緩 和

在傳統的配銷通路上， 衝突是被視為一種破壞性之障礙，盡量避免之但有些時候衝突的存在不但可揭露真正之問題點，讓夥伴成員之間予以正視進而解決問題，此種衝突乃為建設性之衝突。若沒有衝突之存在則通路體系會變得較沒有抵抗力與創新。

在完全競爭的市場上供應商想要攻城掠地佔有一席之地非靠「通路商」不可，即使你的品牌知名度高、口碑不錯，但如果沒有當地通路商的相挺賣命來拓展或鞏固，你的優勢不能持久，難成霸業。這些通路商就好比是選舉中的「樁腳」，因為他們非常熟悉這個市場與這個地方，只要你能找到彼此能夠「情投意合」、「惺惺相惜」的通路商，那麼你就可向成功之路邁開大步向前走。但是，要找到伯樂、良駒談何容易？因此上面所

談的主要在於：如何選擇夥伴與如何建立夥伴關係.. 等等。因此本研究把幾項關鍵之成功要素歸納彙總如下：

1. 所選擇之夥伴一定是要在同一產業同時兩造雙方之經營理念一定要吻合。以避免夥伴雙方共同所投入之資源與精力浪費掉。
2. 所選擇之夥伴除了能夠提供尾端消費者真正所要的產品與服務，同時他必須也要有能力且及時地提供供應商未來市場所要的產品與服務，更進一步能夠參與整個新產品的開發與設計。
3. 對經營之策略目標與方向要能取得共識。
4. 彼此雙方的資源、技術能夠做有效之整合，進而相互支援與分享達到互補之效果。
5. 因是兩個不同之組織體各有不同之文化與價值觀，雙方在「策略結盟」的架構下，務必共同塑造培養出合作性的文化與認知。
6. 組織是由「人」所形成的，兩個不同組織體也有其不同之文化，因此「夥伴」關係之建立成功與否？端賴於兩造雙方間：
 - (1) 承諾的實現
 - (2) 坦承之協調
 - (3) 彼此的相互信賴
 - (4) 雙方間的信任
 - (5) 有效之溝通
 - (6) 無私的、即時的資訊分享
 - (7) 面對問題或衝突兩造雙方共同處理之，圓滿有效的把問題解決，把衝突轉換成正面且是良性的、或是創新的來源，正面善意積極處理之。



2-3-2、夥伴關係的累積與維持(Accumulate & Maintain)

夥伴關係所強調的便是長期性之合作，雙方追求長期利益的最大化。有些夥伴雙方可能會因階段性之合作目標已達成而中止了夥伴關係，但也有些夥伴雙方是因缺乏繼續合作下去之誘因或因對於未來會如何而茫然不知也會使的夥伴關係無法繼續下去而結束。因此夥伴關係之累積與維持就愈凸顯其重要性，就如同夫妻間之「婚姻」關係，中國人常常祝福的一句話「白頭偕老」，夫妻雙方如何才能夠「一起」白頭偕老，這個過程不是容易的，因為有太多內外在環境之衝擊與變化，時時刻刻都在考驗彼此雙方，如果夫妻雙方真的真心相處、相愛對方，那麼就會產生一股凝聚力，珍惜相處的每一時刻，相互容忍體諒，共同維護這段婚姻，這個誓言，直到永恆。因此不管是婚姻之舉例或組織間所建立之夥伴關係共同追求長期利益的最大化，必須深度仰賴夥伴雙方一起來「累積、維持」此一得來不易之關係。夥伴關係是一種資源，基本上，累積資源就可增加競爭之優勢並創造價值。由於「資源本身」它是會折舊的，所以組織必須不斷加以累積以維持持久的競爭優勢(Sustainable Competitive Advantages)，如果不能加速累積那麼至少也要維持它。以下有幾種累積、維持之方式：



1.Tom Richardson、Augusto Vidaurreta、Tom Gorman，2003：

- (1). 適當的接觸頻率：關係的建立就像是照顧植物一般，澆水太多，它會死。水澆的不夠植物也會死。不同的植物需要不同分量的水來維持生命，而夥伴雙方必須相互了解對方來判斷出最適當的接觸頻率，讓對方習慣和你聯繫適應你的方式，日子一久，他會開始欣賞與感謝你對他的關心與接觸，如果有任何潛在機會或市場訊息，他一定是第一個告訴你。
- (2). 適當的接觸方式：接觸的方式何其多，例如：定期拜訪、主動邀約、e-mail、電話、傳真、DM ...等等。但並不一定都適合於不同之夥伴間，因此你必須用心去挖掘出最恰當之接觸方式。
- (3). 聯繫的媒介：人與人之間的「化學作用」可能會讓某些人合得來而變成很要好之朋友。同樣的，如何讓已是夥伴關係的雙方，能夠更緊密地維繫此一關係，可藉由一些活動來促成，例如：定期或不定期的餐會(邀請雙方之另一半)或邀

請對方到你家中餐敘、球賽、欣賞表演活動、戶外活動…等等。雖然你是因商業目的才做如此之安排，但對方也很清楚你所做的一切都是為他們特別安排的，藉由這些場合除了聯繫商業情感與友誼之外，彼此雙方也可藉此場合相互反應些建設性之問題，進而取得解決問題之共識。良好的關係維持是要花費時間來發展的，每一次的聯繫都代表著進一步接觸的機會，讓彼此可為雙方創造出更多的互惠利益，以便讓彼此的互動與長期關係的發展能更為順利。

但是 Tom Richardson、Augusto Vidaurreta Tom Gorman 在此又提出一個非常重要的觀念，以提高關係維持的「雙重保護」。他說企業保險是以保障企業在發生事故時所受到的財物損失，例如買火險為例是在建築物因火災受損後而提供賠償，但企業卻無法預防火災之發生。意外險是在人們受傷後而提供賠償，但卻無法預防意外事故之發生，相反的關係維持之重要主要是要預防損失，而不是為了補償損失。如我們所知關係是種資產與資源，是必須受到保護以避免受傷而有所損失，但如果喪失了關係這些關係可能一去不回來，因此如何預防與保護呢？他們三位的見解與建議如下：

- (1). 多角連結：夥伴雙方中存在比較多的連結點時，當關係發生問題或是有人離職的時後，多角連結可以提供一些保護作用，這些連結點也可以加強關係，關係愈堅固，你因為任何原因而損失這個關係的機會就越小。
- (2). 訂立合約或契約：合約或契約的訂定主要基礎是根基於「互信與雙贏」，因此可藉由法律資源的存在帶給夥伴雙方一些保護。
- (3). 讓利益關係人成為生意成功與否的一份子：邀請關鍵的夥伴：客戶、供應商，來參觀你的公司營運，了解公司的經營理念、生產流程、研發設計、品質保證系統，公司的營運計畫等等，讓他們共同分享你的理念與計畫，進一步拉近三方彼此之觀念與理念之凝聚，共創三贏。
- (4). 提高轉換成本：要開發新的客戶所需花的成本是比維持原有客戶的 5 倍，因此不管是供應商或通路商當他要重新找尋新的合作夥伴時，如此高的轉換成本是否值得？例如，當彼此運用雙方的電腦資訊系統來做接訂單、下單、出貨、開發票與付款之連結時，不僅效率提升、錯誤率降低、成本節省.. 等等，這一切其實也就是一種進入之「門檻」、一種成本。如果你找到的「新歡」沒有辦法提供或配合時，毀恨也來不及了。

2. Tony Lendum (1998) 對關係的維持提出以下三種看法：

(1). 故障(Breakdown):需快速修復(quick fix)

他形容此種關係故障就如同汽車之齒輪箱(gearbox)與軸承(bearing) 毫無預警壞了。嚴重者會導致整部汽車之壓縮機(compressor)壞掉，不管是修復或整個更新成本是非常的貴，而且修復期間長，對此他說關係之故障之修復是種短期之現象且毫無利益可言，必須盡量去避免之。

(2). 預防式之維持(Preventative maintenance):俗話說預防勝於治療在齒輪箱

(gearbox)與軸承(bearing)之例子中，只要依照事先排定之檢查日期來做定期的保養與檢查，則是不會突然發生故障之情況發生，同時也不需去支付一筆可觀且不必要之費用。預防(Prevention)在關係的維持(Relationship Maintenance)中是一個最佳的方法與最好的品質來建立一個最好的關係，同時它是架構在中期至中長期之關係之基礎上，並且需要雙方妥善之管理與需要領導之技巧以便能夠真正有效地執行。

(3). 預測式之維持(Predictive Maintenance)：

在齒輪箱(gearbox)與軸承(bearing)之例子中，預測式之維修是指本身來買、學習此方面之修理知識技巧或來訓練提升自己工人之修理技術能夠事先對機械本身來做監控與變異之分析，當然要做到此一境界是需做些投資來購買軟硬體，讓這套系統不但能夠隨時提供你車子現在的實際運轉狀況，有無問題？同時還能夠提供預測在不同狀況之使用下這些主要零件何時會壞？以及會壞到什麼程度？

在夥伴關係之維持中，夥伴雙方則必須跳脫原先之思考框框做全方位地思考？除維繫彼此雙方現有的關係之外，如何來更「深化」它呢？創新(innovation)與創造力(creativity)與附加價值的創造，則是必須地，讓夥伴雙方之關係不僅有推(push：來自供應商)同時也有拉(Pull)的需求出來(來自通路商、客戶)，如此一來，供應商除了維繫現有的產品、服務與優勢以外，還必須時時與合作之通路商有著緊密之互動，針對尾端市場客戶之需要與要求，能夠迅速地回應，共同滿足彼此之需求，以便持續保有原先之市場佔有率，進而擴大市佔率。例如聯強國際所自行開發出來供貨庫存系統之運用，早期下游通路商身受過期之庫存所困擾，不僅存貨過多滯銷，資金積壓..等等。但是在導入聯強這套系統之後，下游通路商原先之問題獲得全部之解決，而聯強也能夠及

時知道下游通路商現在需要何種商品與數量，立即配送下游通路商不需預存庫存，以聯強的倉庫為自己的倉庫。雙方彼此獲益甚多，不僅提高競爭力與優勢，聯強更贏了客戶之忠誠度與市場佔有率。

供應商與通路商既結為了「夥伴」如同步入禮堂結為連理成為「夫妻」，關係成立之初，不但會覺得新鮮有趣，對未來充滿著憧憬與希望。但殊不知前面的路滿佈著荊棘，真正的考驗才要開始，也如同運動場上五千公尺之競賽，參賽之選手無必讓自己的體能保持在最佳之狀態只等槍聲一響穩健起步，跑出佳績。面對這一競爭之環境，夥伴彼此間則務必確實、心連心共同塑造出合作之團隊，讓此一中長期之合作能夠成功，直到目標之達成，實現共同之利益。當然，合作的過程中是需要雙方不斷之投入與付出、耐性與理性，共同解決隨時可能遭遇到之內外在挑戰，讓合作之關係不致有裂痕或損壞，並且要有防患於未然之準備：保護「關係」此項資源遭受破壞或被竊取。因為我們說過「夥伴關係」是雙方共同投入不少之心血、心力與精力共同謀合出適合於兩造雙方之運作模式，這套模式可以比擬是獨門之武功密笈，軍隊之作戰計畫書，雙方一定要建立必要之機制與措施來預防被偷取、破壞或複製，在此以下幾個方式佐供參考：

1. **多角連結**：夥伴雙方中存在比較多的連結點時，當關係發生問題或是有人離職的時後，多角連結可以提供一些保護作用，這些連結點也可以加強關係，關係愈堅固，你因為任何原因而損失這個關係的機會就越小。
2. **訂立合約或契約**：合約或契約的訂定主要基礎是根基於「互信與雙贏」，因此可藉由法律資源的存在帶給夥伴雙方一些保護
3. **提高轉換成本**：要開發新的客戶所需花的成本是比維持原有就客戶的 5 倍，因此不管是供應商或通路商當他要重新找尋新的合作夥伴時，如此高的轉換成本是否值得？

2-3-3、夥伴關係的槓桿運用(Leverage)

在本研究之架構中我們提到了夥伴關係(Partner Relationship)是種資源，因此如何妥善運用(Leverage)它便是個非常重要之策略。Mr.Gary Hamel、Mr.C.K.Prahalad(HBR Mar-Apr.1993)提到了5種如何善加利用此關鍵性資源之方法。

1. 集中資源(Concentrating Resources)：聚集(Convergence)、聚焦(Focus)

簡言之就是夥伴雙方一定要設定一明確之「策略性之目標」及欲追求此目標之優先順序進而共同盡全力來達成此一目標。絕對不可能在有限之資源下同時追逐不同之目標。

2. 積累資源(Accumulating Resources)：內部汲取(Extracting)、外部借取(Borrowing)：

(1). 內部汲取(Extracting)：每家公司就如同是個經驗(Experience)之蓄水池，形形色色之經驗來自不同之部門。不管經驗是顯性的，有效地整理、分類形成可供分享之資訊。或是隱性之經驗儲存於「那個人」之腦海中不易取得或分享。如何建立一套健全之制度來有效管理存在於組織間這些經驗是種重要資源，進而能形成有效之資源來共同分享之，是很重要的一件事且刻不容緩。例如：

設置提案改善制度 & 品管圈…等等。都是很有效之方法來取得這些存於組織內部之經驗或資源，而有效之學習更是成功之不二法門。

(2). 外部借取(Borrowing)：簡言之，就是向外面「借力、使力」，來補充本身內部不足之地方。最常見者為：合資(Joint Ventures)、聯盟(Alliances)、購併(Acquisition)。利用此一方法盡可好好充分利用供應商或通路商之創新能力或彼此共同分擔風險。總之，不管你是採用哪種方式，我們的目的就是要藉由外部之力來補充本身內部所不足之處。

3. 資源之互補(Complementing Resources)：資源之混合(Blending)、資源之平衡(Balancing)：

(1). 資源之混合(Blending)：就是把不同形式之資源整合在一起始其價值能夠發揮至極大化，而這種混合(Blend)之能力則需以下幾種能力：

- ① 技術整合之能力 (Technological intergration)
- ② 功能性之整合 (Functional intergration)

③ 新產品之想像力 (New -product imagination)

Sony 所發明之隨身聽(walkman)則為最佳之詮釋與例子，不但創造出巨大之市場需求，也創造出新的生活方式。

(2). 資源之平衡(Balancing)：就如同一張有三隻腳之凳子，例如

- ① 要有很強之產品開發能力
- ② 生產產品之能力
- ③ 要擁有世界級般之水平來運送產品與服務之能力，並且擁有健全之銷售通路，以及行銷策略與良好之服務之組織。

如果當中有一隻腳比另外兩隻腳來的短，則任何一家公司絕對沒有辦法針對本身所擁有的資源作有效之運用，或是沒有辦法去有效追求本身所不足或欠缺之資源。因此供應商與通路商唯有彼此緊密之合作，互補有無之外，藉由良好之夥伴關係管理來使得這三隻腳長短一致，穩穩地站著。

4. 資源之節省(Conserving Resources)：重複使用(Recycling)、拉攏、吸收(Co-option)、保護(Shielding)。

(1). 資源之重複使用(Recycling)：例如建立一知名之品牌之後，除了擁有既有之忠誠使用者外，對於新的購買者而言在購買時便會受「高知名度之品牌」而影響其採購。以 Sony 為例，不管其推出哪一新產品，只樣對此種產品有需求時，他一定會優先選購 Sony，因為已在此產業中建立起難以撼動之領導品牌地位。因此只要品牌知名度一建立，公司則不需在重複投入可觀之資源。

(2). 資源之拉攏、吸收(Co-option)：簡言之就是拉攏次要之競爭對手來攻打彼此共同之主敵人。

(3). 資源之保護(Shielding)：簡言之就是「知己知彼、百戰敗勝」充分了解敵人之弱點奮力一擊。例如 Toyota 的 Lexus 為了與 Mercedes Benz 一較高下，競奪市場，Toyota 不選擇在德國上市反而選擇在美國加州上市，因為加州人的品牌忠誠度不是那麼高。

5. 資源之復原(Recovering Resources)：加速成功之達成(Expedite sucess)

加速成功之達成(Expedite sucess)：資源支出之時間與收入之取得則是資源的另一種運用，如果你能比競爭對手有效縮短產品之開發時間、縮短下單流程、縮短產品上市時間以及設立健全良好之銷售管道…等等，則成功絕對是你。

夥伴關係既然是種「資源」，那麼它具備了四種特性：有價值的、是稀少的、不可被模仿的、不可替代的。因此雙方必須把此有限的資源全力投入在明確之「策略性之目標」及欲追求此目標之優先順序上進而共同盡全公司之力來達成此一目標。在此同時，雙方除了「節流：珍惜妥善運用現有共有之資源外」也務必朝向「開源：積極開創尋求」新的資源進來，例如，在各自的組織體中尋求對彼此「合作」有利的事項：文書作業系統、績效獎勵之制度、服務系統之建制…等等，若是有形的經驗那麼就透過有系統的方式予以整理保存列檔，對於無形的經驗、技能則透過團隊之學習或獎勵的方式來取得之。在取得這些有用寶貴的資源之後，夥伴雙方務必無私地相互分享與利用，除了可直接幫助對方在取得你的資源分享之後，在最短的時間之內能夠充分複製、學習與運用，讓合作之夥伴提升了公司之營運體質與增進效率外，進而也提升了競爭之功力。

2-3-4、夥伴關係的績效衡量(Measurement)

既是因商業之利益而合作結為夥伴，那麼彼此雙方對合作之目標一定有某種程度之期待，畢竟雙方相互投入了不同程度之「資源」，對目標之達成程度是否與原先的計畫或期待成正比？皆抱持高度之關切。在此，我們先回頭看一下關係成果(Relationship Outcomes)之因果鍵(圖 17)：

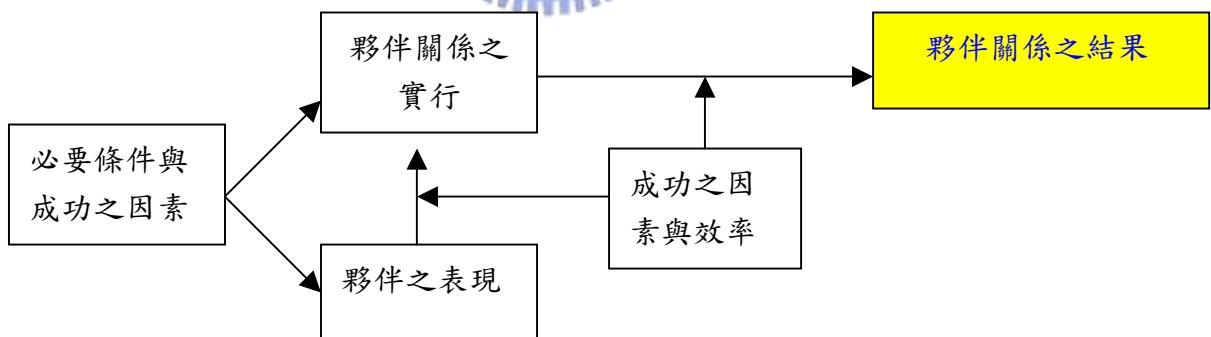


圖 17 關係成果(Relationship Outcomes)之因果鍵

資料來源 Jennifer M.Brinkerhoff , “ Assessing and Improving Partnership

Relationship and Outcomes : A Proposed Framework , “ Evaluation And Program Planning , Vol.25 , pp.215-231 , 2002 。

在前面章節中我們曾談到夥伴關係成功與否其必要條件與關鍵成功因素是：

1. 必要條件：

- (1). 信任 (Trust)
- (2). 信心 (Confidence)
- (3). 高層之支持與直接參與
- (4). 清楚之目標(Clear goals)
- (5). 合作夥伴間之一致性(例如，對合夥之目標、使命、運作、約束等等的認知與了解)
- (6). 如何面對衝突

2. 關鍵成功因素：

- (1). 相互關係與平等
- (2). 做決定時之公平性
- (3). 相關資源的交換與求其平衡
- (4). 透明(例如，在資訊的交換或平時的對話過程中)
- (5). 彼此相互尊重
- (6). 在形成夥伴的過程中，每位夥伴的參與與遵守自己所扮演的角色
- (7). 利益的公平分享

因此是必須對最後夥伴關係之結果來做必要之衡量(Measuring)，而一般的結果衡量不外乎：附加價值(產品、服務、聲譽、品牌、市場佔有率.. 等等)是否提升？合作夥伴彼此間之目標是否因透過「夥伴關係」之合作而達到各自的目標？衡量之方法很多種，例如(表 17)：

表 17 績效衡量之方法

控制圖(Control Charts)	柏拉圖(Pareto Charts)
特性要因分析圖(Cause and Effect Diagrams)	流程圖(Flow Charts)
甘特圖(Gantt Charts)	計畫評核法(PERT)
評分計分卡(Balanced Scorecard)	

資料來源 Tony Lendum , "The Strategic Partnering" , edition 3 , McGraw-Hill , New York , 1998 。

但以下幾個基本之問題我們必須事先要很清楚：

1. 用何種衡量之方式？
2. 誰來衡量？
3. 衡量之方式如何來進行？什麼樣的資訊、資料將需用到？
4. 何時進行衡量(次數)？衡量結果何時要提報？
5. 在何處衡量之？在何處提報衡量結果？

大多數的夥伴關係之績效衡量是以定性(Qualitative)的方式建立，一般而言夥伴關係沒有一定之標準作業程序，大多以行為及心理的方式來影響實際結果之產出，故實際上受其影響而產生的實際績效沒有辦法用有效且明確地來歸屬這些行為及心理作業，導致夥伴關係較難以定量(Quantitative)的方式來衡量。因此本研究整理下列的衡量方法供有興趣的研究者參考之。夥伴關係的定性衡量指標主要是以夥伴成員間的滿意認知為主，可區分為合作作業績效滿意度、合作目標達成滿意度、夥伴成員間表現滿意度、夥伴成員整體表現滿意度等四個方向來進行夥伴關係績效之評量(李志斌，1987)區分為以下之四大類型，如表 18 與表 19 (績效衡量指標：文獻與作者之立論與看法)

表 18 邊伴關係之績效衡量指標

合作作業績效滿意度	夥伴成員整體表現滿意度	合作目標達成滿意度	夥伴成員間表現滿意度
縮短產品上市週期程度	夥伴成員之學習能力	市場佔有率達成率	夥伴間之信任度
反映時間降低程度	全面成本之降低程度	獲利率目標達成率	夥伴間之溝通良莠
產品品質改善程度	競爭優勢提升程度		夥伴間之信心度
生產力改善程度	夥伴成員間之公平性		

資料來源 李志斌「企業策略聯盟關鍵成功因素與聯盟績效關係之研究」，私立淡江大學，碩士論文，民國 86 年

表 19 邊伴關係之績效衡量指標(文獻與作者之立論與看法)

作 者	年 度	立 論 與 看 法
Kast	1979	績效之衡量包括效能、效率及夥伴成員間之滿意度
EI-ansary&Stern	1992	通路之績效分為兩方面來探討： • 整體的觀點方面：強調通路成員整體的配合 • 個體的觀點方面：強調的重點在於獲利與成本降低。

Ruekert al.	1985	他認為在通路的組織運作中，不僅要注重整體組織運作的效率與效能，同時也要重視夥伴各自間在通路運作中的自我調適能力。
Mohr & Spekman	1996	成功的夥伴關係定義則可由夥伴關係生命的長短，銷售數量與夥伴間之滿意度等三方面來衡量。
Tony Lendrum	2000	認為平衡計分卡是個很好之方法

資料來源 本研究

在前面文章探討如何選擇夥伴進而與其建立夥伴關係時，我們提到雙方需有一致之目標，而此目標經由雙方透過「夥伴關係」此項工具之運用，彼此相互信任與充滿高度信心之下，以及在雙方高層之支持與直接參與，彼此相互尊重，共同投入，共同追求利益之極大化進而達成所要追求之目標，彼此雙方只要針對所設定之目標，在合作的過程中仔細謹慎追蹤各項目標是否達成？通常這些目標是沒有辦法用定量的方式來加以考核之，因為這些追求目標的目標不外乎是：

- 降低成本
 - 差異化
 - 提前新產品上市率
 - 提高市場佔有率
 - 縮短新品上市時間
 - 低庫存，高週轉率
 - 提高競爭力、效率
 - 提高獲利
 - 提高顧客滿意度
 - 參與新產品之設計開發、推出客製化之產品
 - 資訊情報管道暢通
- 
 - 提高 ROI
 - 降低另尋供應商轉換成本
 - 提高競爭力
 - 提高顧客在買度，
 - 降低成本
 - 增加預估之穩定與正確度
 - 提高忠程度、顧客滿意度
 - 改善品牌之認知與提升
 - 通路管理

2-3-5、夥伴關係的結束(Terminate)或修補 (Repair)

夥伴關係的結束(Termination): 一般情況有以下多種：

1. 在合作的過程中，不管是有形的(Tangible)資源或無形的 (Intangible)資源配置不夠充分或不當。
2. 在合作的過程中，人力資源(Human Resources)的分配不夠充分或不當。
3. 溝通不良與資訊分享不夠徹底。
4. 邊伴間信任度還不夠。
5. 對於夥伴彼此間各自扮演的角色與付出沒有一套詳盡之規定。
6. 對於管理上的承諾不足。
7. 對於負責「夥伴合作」業務的人，處理雙方事情不夠有彈性圓融，官僚式之作風。
8. 對於部分之合作夥伴失去控制或掌握。
9. 對創新的結果、投入時間、成本，缺乏合作的目標。
10. 邊伴間合作目標改變。
11. 任何之一方公司管理策略改變或公司最高執行長對於現狀之配合模式要改變，但另一方不能接受。
12. 疏於維持。
13. 合作績效不佳，雙方經營理念無法繼續一致。
14. 雙方之價值觀、積極性與期待不是很清楚。
15. 對於衡量績效之方式不能有共識。
16. 市場對現有之產品或服務已無需求。
17. 利益產生衝突無法改善，夥伴雙方被迫各找新的合作通路商或供應商。
18. 產業或產品的自然衰退：產業或產品在市場上的價值已經不如以往或存在淘汰出局。



夥伴供應商、通路商一方或雙方競爭力衰退，供應商無法因應市場之變動與需求持續推陳出新，繼續在市場上保持既有之優勢，使得合作之夥伴通路商被迫再擇良木而棲，終止與原有之夥伴之供應商關係。或夥伴通路商針對銷售通路成員間無法持續積極扮演著與供應商間之橋樑與角色進而使得整體銷售衰退，獲利減少，市場訊息、需求訊息… 等等無法及時傳遞給供應商，彼此一起協同開發出消費者所要之產品與服務。

夥伴關係的修復 (Repair): 常見之修復方法 (Tom Richardson、Augusto Vidaurreta、Tom Gorman, 2003)。

1. 明確的告訴對方，與他們的關係對於你和你的組織是很重要的，你有心要把裂痕的關係導回正軌。
2. 明確向對方道歉並接受所衍生的相關責任。且確保錯誤不會再度發生。
3. 重新再檢視一遍雙方合作之共同目標、利益 與 期待，再次取得雙方之確認。
4. 給對方一些時間，來修復關係之裂痕。例如 信任之重建…等等。
5. 請當事人坦誠提出今後之合作需改善之建言？以避免重蹈覆測，雙方必須認清、取得共識：所有的關係都會有一些問題，對於會耗用雙方資源的問題則必須立即結束掉，反之，則對於這些問題加以補強修復之。如此一來，關係的生命週期便可不斷地繼續綿延下去，讓關係真正建立在長期的基礎上(如下圖 18)。

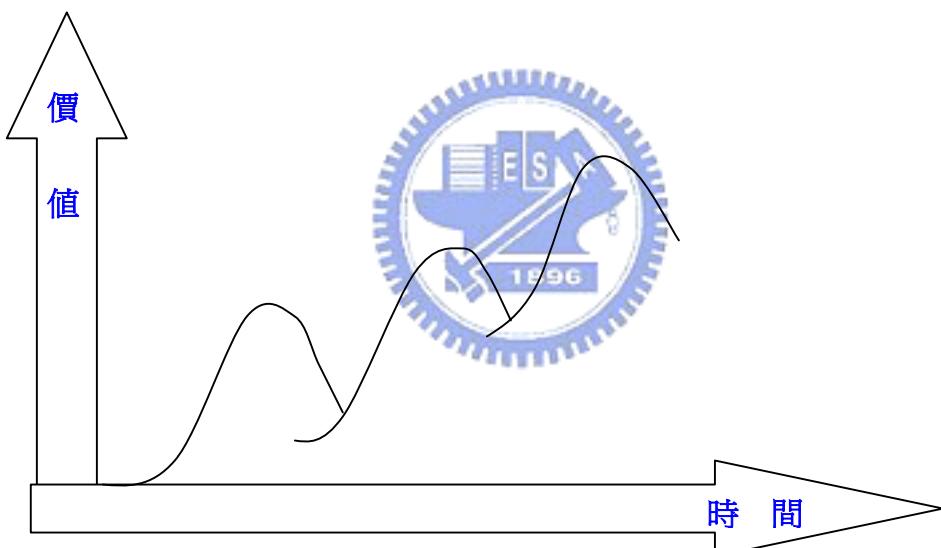


圖 18 持續性之夥伴關係

資料來源 本研究

天下沒有不散之筵席，合久必分，分久必合，雖是常理大家耳熟能詳，如果合作夥伴彼此間對此關係認為真的沒有繼續的必要，因為階段性的目標已經達到。或者，因內部因素、外在環境的改變，迫使當初合作的要件已不存在，關係需告結束 .. 等等。不然雙方都應該盡力促使夥伴的關係能夠繼續下去，展開新頁，共同迎接下一回合的挑戰。畢竟雙方經歷過第一回合的調適期，對於在合作的過程中所面臨到的問題，共同相互討論提出見解與對策，讓合作更有默契、有更良好的互動、關係更加緊密。同時間也建立起一套更穩健的運作模式，讓競爭者更難模仿或效法 ，而這一套模式也就是另一

競爭之優勢。因此，除非嫁錯郎、選錯夥伴，不然，兩造雙方都有義務讓關係持續下去共同為下階段的目標共同攜手奮鬥。

三、夥伴關係管理的架構 (PRM Framework)

從 2-1、2-2、2-3 的探討中我們可以歸納得到夥伴關係管理(Partner Relationship Management- PRM)的架構圖如下圖 19 所示。本研究在探討供應商與買方之間藉由夥伴關係這種資源的投入後，經過一連串相關活動(Activities)之建立與運作：如從夥伴關係的建立 →夥伴關係的累積與維持→夥伴關係的槓桿運用 →夥伴關係績效的衡量夥伴關係的結束或修補，成功的夥伴關係管理究竟可以帶給供應商與買方(通路商)什麼樣的效益？而這些效益是否都是彼此所期待？效益是否帶給雙方互惠的結果，進而達到雙贏的最佳結果？





圖 19 夥伴關係管理的架構圖

資料來源 本研究

四、 個案研究：以台灣 AB 公司為例

4-1、 AB 公司現狀(current status)

4-1-1、在台灣輪胎業是一知名之生產公司，從事各式各樣輪胎之生產與銷售，生產據點除了台灣母公司外，還在大陸與越南都設有生產據點，除了就近供應當地之內銷市場外，外銷市場也佔總營業額約 60-70%，尤其可見出口所佔的營業比重非常高。

4-1-2、營運目標：在 2010 前成為全球輪胎製造業排名前 20 名以內。

1. 2003 年 8 月 25 日，美國「橡膠新聞」週刊公佈了 2003 年度全球輪胎製造業前 75 名，AB 公司的排名約在 25-30 名之間，而 2001 、2002 年之排名如下，而 2001 年總銷售金額約在美金一億八千萬元左右。

2003	2002	2001
約在 25-30 名	約在 30-35 名	約在 25-30 名

輪胎製造業是一資本密集、技術密集、勞力密集、管理密集之產業 AB 公司要從現有 2003 之名次躍升進入前 20 大可是有很大之挑戰！

2. 從這 75 強中，歐盟、日本、美國三區合佔總 80.60%。

2003 年	佔有家數	銷售總額(億美元)
歐盟	7	221.20
日本	5	199.70
美國	8	147.99
三區合計		568.89
2003 全球總銷售		706.00

AB 公司所面臨的都是可敬之對手。

3. 讓我們先來看輪胎業 2002、2003 年在全球總體之銷售額與 2002 年前 30 名之廠商：

(1). 全球總體之銷售額：2002 年為美金 684.77 億

2003 年為美金 706.00 億

2003 年較 2002 年成長約為 3.10 %，成長主要原因在於中國大陸輪胎工業發展迅速、需求驚人；另外美元以外的貨幣相對於美元強勢。

(2). 2002 年前 30 名之廠商：(AB 公司需知道誰會是他的主要競爭對手)

表 20 2002 年世界輪胎前 30 名排行榜(以 2001 年銷售額計) 單位 億美元

2002 年 排名	2001 年 排名	公司/總部 所在地	2001 年 銷售額	佔公司銷 售額(%)	2000 年 銷售額	佔公司銷售 額(%)
1	2	米其林/法國	134.25	95.00	132.00	93.00
2	1	普利司通/日本	129.50	74.00	137.50	74.00
3	3	固特異/美國	124.70	86.70	127.25	85.00
4	4	大陸/德國	49.00	49.00	49.55	53.00
5	5	住友橡膠/日本	25.982	72.70	27.83	71.00
6	6	倍耐力/義大利	25.30	39.00	26.00	38.00
7	7	橫濱橡膠/日本	22.722	71.00	25.14	70.00
8	8	庫柏輪胎/美國	17.053	54.00	18.026	52.00
9	9	東洋輪胎/日本	18.96 12.476	61.50	13.226	59.00
10	10	錦湖輪胎/韓國	12.465	60.30	12.35	54.00
11	11	韓國輪胎/韓國	11.189	88.90	12.083	92.00
12	16	山東三角集團/ 中國	5.253	98.10	4.03	100.00
13	14	山東成山橡膠中 國	5.193	100.00	4.704	100.00
14	13	正新橡膠/台灣	4.874	96.70	4.963	100.00
15	12	印度	4.333	95.60	5.056	98.00
16	17	J.K 工業/印度	3.694	93.80	3.62	93.00
17	18	阿波羅輪胎 印度	3.623	100.00	3.183	100.00
18	19	特雷勒保/瑞典	3.027	17.60	3.00	20.00
19	15	上海輪胎橡膠 中國	3.023	100.00	4.065	99.00
20	21	諾基亞/芬蘭	2.85	75.30	2.69	73.00
21	34	安徽佳通/中國	2.792	100.00	1.94	100.00

22	22	佳通/印尼	2.65	51.00	2.60	47.00
23	32	下卡馬斯克 俄羅斯	2.50	100.00	1.71	100.00
24	26	杭州中策橡膠 中國	2.493	100.00	1.939	100.00
25	20	亞特輪胎/印度	2.408	100.00	2.495	100.00
26	23	Birsa 普利司通 / 土耳其	2.155	100.00	2.403	100.00
27	28	下世紀(原宇成) 韓國	1.966	95.70	1.825	100.00
28	--	青島華青輪胎 中國	1.965	100.00	1.584	100.00
29	25	白西拉 白俄羅斯	1.90	95.00	2.00	95.00
30	27	卡萊爾/美國	1.80	9.70	1.90	11.00

資料來源 新華社經濟信息中心



4-1-3、AB 公司目前的營運重心：擠進世界前 20 名以內既是公司的經營目標，那麼他的業務成長核心來自於：

1. 就產品面：汽車用輻射層輪胎、全鋼絲輻射層卡車輪胎、工程用胎、農耕機胎
2. 就 OEM 代工面：逐步加強與美國某家輪胎大廠之 OEM 代工合作，把中低階之卡
汽車胎加速全部委由 AB 公司的大陸廠來生產供應。
3. 就重點市場/地區面之銷售：
 - (1) 汽車用輻射層輪胎：
 - ①出口外銷依序為中東非洲、美加、歐洲、亞州
 - ②內銷市場：中國大陸、台灣
 - (2)全鋼絲輻射層卡車輪胎
 - ①出口外銷依序為中東非洲、美加、歐洲、亞州
 - ②內銷市場：中國大陸、台灣
 - (3)銷售策略：先紮深修補市場(Replacement)、在轉進組車廠(OEM)市場。

4-1-4、AB 公司目前所面臨之問題：如以上所說輪胎製造業是一資本密集、技術密集、勞力密集之產業。除了中國本土之輪胎公司外，美國、歐盟、韓國、日本、台灣、印尼.. 等等之輪胎廠都有在第三地設廠，經營形式有獨資、合資或以 OEM 委外代工方式。大家所追求的不外乎是低勞工成本與規模經濟進而降低生產成本。對 AB 公司而言他所面臨的問題不在於資本面（他是上市公司集資容易）、技術面（他有一批來自於台灣國內競爭者之技術人員為他效力及來自於美國代工客戶之技術指導）、勞力供給面（他早在大陸設廠）與管理面（中高級幹部以上由台灣母廠外派，中低幹部則漸次提拔大陸優秀員工擔任之）而是在：

1. 品牌知名度還不強：一般消費者仍視它為低階便宜之品牌。先不談歐盟、美國、日本之品牌，光是在台灣本土他就遠遠落後正新橡膠，在 2003 年由經濟部貿易局、數位時代雙週刊、外貿協會與 INTERBRAND 公司聯合舉辦之 10 大台灣國際品牌排名如下(表 21)：

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

名次	品牌(Brand)	品牌價值(億美金)	公司名稱	產業類別
1	TrendMicro	7.63	趨勢科技	軟體
2	ASUS	7.19	華碩電腦	電腦硬體
3	Acer	5.12	宏碁	電腦硬體
4	Master Kong	3.41	康師傅控股	食品飲料
5	MAXXIS	2.56	正新橡膠	輪胎
6	Giant	2.11	巨大機械	自行車
7	BenQ	1.99	明基電通	電腦硬體/消費性電子
8	ZyXEL	1.96	合勤科技	網通設備
9	Synnex	1.87	聯強國際	資訊產品經銷
10	Via	1.80	威盛電子	電腦晶片

資料來源 數位時代雙週，第 67 期，pp48-53，10 月 1 日 >15 日，2003

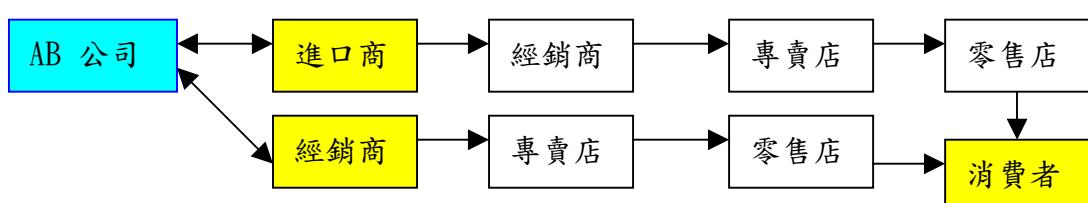
AB 公司與正新橡膠公司成立之年代很相近，同時產品線也非常類似，但為何現在不論在營運規模上、銷售力、市場佔有率、品牌知名度，彼此間之差距卻如此懸殊呢？同時在表 20(2002 年世界輪胎前 30 名排行榜上)，正新橡膠之排名是第 14 名，在 2003 年之排名為第 12 名。但是 AB 公司在同一年度(2002)仍然排不進去前 30 名？

2. 海外銷售通路的管理有待重整與強化：外銷出口業務佔 AB 公司總營業額約 60-70%，因此 AB 公司對在不同國家/市場所配合的進口商(Importers)或經銷商(Wholesalers)依賴度很深，而許多的進口商、經銷商已經與 AB 公司從早期開始出口時期一直配合到現在，彼此間有著一定程度之革命感情。但是在進口商、經銷商經營者新舊世代之交替(第一代傳承第二代)以及歷經幾十年來經營環境的改變、資訊科技所帶來的資訊透明、便利.. 等等，目前都是 AB 公司目前所面臨之挑戰？因為：

- (1) 早期沒有一套制度來作為挑選通路商的依據，也沒有考核賞罰之制度。
賣好賣不好，沒有一套健全客觀之制度來衡量。縱使到了現在也沒有一套完善之制度來對這些通路商作考核。
- (2) 當第二代出來接手時，他們接受比他父母那一代更好的教育，對於事業經營會有較完善之看法與做法，但是父母親那一代與 AB 公司間之關係延續-革命之感情，絕對會比較淡薄。
- (3) 資訊科技所帶來的資訊流與便利，考驗著雙方合作長久的意願？因為從以前資訊較封閉的年代演進到目前通訊發達、網路便利的現在，買賣雙方有太多的機會接觸到不同的買者與賣者，誘惑也跟著來：雙方會忖度你是否是最佳最適當的供應商或通路商呢？合作程度與忠誠度便受到嚴重之考驗。在 e 世代的現在，你更難掌控通路商共同謀求最大之合作效益。

4-2、AB 公司夥伴關係管理的現況

下面這個圖示就是 AB 公司目前的海外市場的銷售管道，他的通路夥伴就是該地區的進口商或經銷商。至於進口商或經銷商的下游客戶則不是 AB 公司的配合對象也無從有效的接觸，更不用談與其建立起任何關係或管理。因為這些下游客戶完全是由進口商或經銷商所掌控，根本不會讓 AB 公司知道他們的一切，否則便會危急通路夥伴的生存利基。



彼此雙方的夥伴關係建立幾乎是來自於第一代再傳承給第二代，因此彼此間在信任度、重承諾與溝通方面，經過長久以來的互動與配合，運作上順利，即使偶而因意見看法的不同所產生的衝突，雙方也都能有效積極地化解，共同繼續朝既定的目標、願景前進。但是在資訊分享的方面則有待加強與突破，尤其是在新產品的開發上及進口商或經銷商的下游客戶需求的回饋。在本研究中我們多次提到與 AB 公司配合的通路夥伴他們並不是獨家銷售你的產品相對的他也銷售你的競爭者產品，以提供產品的多元化。在者，AB 公司是否提供足夠的誘因、支持與利潤，讓他們能夠死心塌地的專心一致銷售你的產品？此外，在新產品的開發上如果通路夥伴商不能及時或提前把消費者所要的產品需求或市場上流行的資訊，知會 AB 公司，雙方不但喪失商機同時也落後於競爭者。因此，如何在資訊的交流與分享上作改善是當務之急，尤其在資訊這麼發達的時代，雙方務必打開心防速謀對策，共創雙贏。至於雙方在關係的累積與維持上，整體的運作還算平順，因為，雙方面都有專責的業務人員且頻繁的聯繫與對話，使得雙方人都能在設定的目標下，依循所設定的策略進行必要的分工來執行。此外，雙方面都會在例行性的海外出差相互拜訪與藉由國內外的展覽相互見面，共同就市場的狀況與產品的未來趨勢相互交換意見與看法作為方針修正與否與策略研擬之參考。在資源的運用上，兩造雙方的觀念仍舊保守，同時也欠缺共用之「平台」，雙方的資源談不上整合、相互運用與支援，因此，這方面是雙方最大的弱點，我們將在 4-5 結果與分析(Results and Analysis)在做進一步的說明。至於，夥伴關係的終止方面，AB 公司甚少主動採取如此激烈的做法，終止與通路商的關係，因為一來 AB 公司與這群合作之通路商歷史悠久，二來以中國人的民族性：委曲求全、改過自新.. 等等的美德之下，要中斷彼此的關係是較難開口的。除非，合作的夥伴琵琶別抱、投效敵營，不然，是不會去終止彼此的合作關係。

4-3、AB 公司與夥伴欲達到的目標

AB 公司與通路商藉由夥伴關係之建立，彼此所設立欲達成之目標，分別如下：

AB 公司的目標：

- 降低成本
- 差異化
- 提高競爭力

- 提高市場佔有率
- 縮短新品上市時間
- 資訊情報管道暢通
- 通路管理
- 改善品牌之認知與提升
- 提高忠程度、顧客滿意度
- 提高投資報酬率(ROI)
- 增加預估之穩定與正確度

通路夥伴商：

- 降低成本
- 低庫存，高週轉率
- 提高競爭力、效率
- 提高獲利
- 提高市場佔有率
- 提高顧客滿意度
- 提高顧客在買度
- 降低另尋供應商轉換成本
- 參與新產品之設計開發
- 提前新產品上市率



4-4 、結果與分析(Results and Analysis)

在 4-2 中我們檢視了 AB 公司在夥伴關係管理的過程中提到 AB 公司在夥伴關係的槓桿運用(Leverage)上非常薄弱，就「資源」的運用上，彼此間的觀念與心態是保守的，同時也缺乏了共同之「平台」讓雙方各自擁有之有限資源透過此一平台來做有效的整合、支援與運用，形成有效之競爭優勢。雖然彼此間已合作配合多年，關係穩固，但是當觸及到彼此的「核心資源」時，要公開毫無保留地來交換與運用時，一股不安猜忌之心便油然產生而有所抗拒，因為彼此都知道這些「核心資源」就如同是「祖傳的秘方」或是「魁花寶典」般的珍奇與稀有，如果，得不到相當程度的保障與回饋，那麼我何必拿出來與你分享與運用呢？而最典型的例子如下：

4-4-1、作業系統的開放(生產狀況、備貨狀況、船期的安排、庫存情況..等等)：

就 AB 公司的立場來說如果我開放此系統給你，那麼你完全知道我整個接訂單與生產狀況與庫存的高低，AB 公司會擔憂通路夥伴商藉機來議價因為他看到我整體訂單不足需要訂單而他手上如果剛好有訂單時，或是，因庫存過高時急需促銷來降低庫存時，配合之夥伴有可能要求過高之折扣。但站在通路夥伴的立場來說，為了因應市場的競爭與需求，他們非常渴望要知道我的訂單現在的生產狀況如何、可否會準時的出貨，才不會喪失商機得罪客戶，因此他們要的是即時的資訊以便隨時能夠狀況，作出必要之因應對策。如果雙方都能夠知道彼此的關切(Concerns)與憂慮，共同設計出一套雙方都可接受之機制與系統。

4-4-2、通路夥伴下游客戶資料之開放：

AB 公司非常殷切希望通路夥伴能夠給予「重點客戶之資料」以便能夠隨時掌握他們的需求，開發出他們要的產品，提供必要之服務.. 等等。但通路夥伴則不這麼認為，如果他提供了資料給予 AB 公司那麼他的重要性就會大打折扣，甚至失去生存的地位，因為 AB 公司可直接與這些客戶直接交易。雖然，通路夥伴是扮演著兩者間的橋樑(AB 公司 \longleftrightarrow 通路夥伴 \longleftrightarrow 下游客戶)，但 AB 公司認為他所得到的資訊、資料不一定是及時、全部的。完全處於被動的角色受制於通路夥伴。

4-4-3、新產品的開發與上市時間：

新產品的研發幾乎完全是 AB 公司在主導，但在消費者為導向的現在，AB 公司開發出來的產品不全然適用於所有的市場，因此，通路夥伴所提供的資訊便將是 AB 公司賴以為重的管道之一，畢竟他們接近市場，接觸客戶頻繁，了解產品的走勢與消費者所期待的產品須具備有哪些功能.. 等等。以往由 AB 公司獨自開發的模式已不適合多變的市場，必須讓通路夥伴積極參與共同開發之工作。如何善加利用夥伴關係此一「資源」，AB 公司與通路夥伴則必須對「資源」一詞有著充分的了解之後才能夠有效地藉由「夥伴關係」的運作，改善雙方之體質，增強競爭力進而產生「競爭之優勢」，拉大與競爭者的距離，實現雙方所要共同之目標。在此，把夥伴關係的槓桿運用(Leverage)介紹如下：

1 集中資源：簡言之就是夥伴雙方一定要設定一明確之「策略性之目標」及欲追求此目標之優先順序進而共同盡全力來達成此一目標。絕對不可能在有限之資源下同時追逐不同之目標。

2 積累資源：

(1) 內部汲取(Extracting)：每家公司就如同是個經驗之蓄水池，形形色色之經驗來自不同之部門。不管經驗是顯性的，有效地整理、分類形成可供分享之資訊。或是隱性之經驗儲存於「那個人」之腦海中不易取得或分享。如何建立一套健全之制度來有效管理存在於組織間這些經驗是種重要資源，進而能形成有效之資源來共同分享之，是很重要的一件事且刻不容緩。例如：

設置提案改善制度&品管圈…等等。都是很有效之方法來取得這些存於組織內部之經驗或資源，而有效之學習更是成功之不二法門。

(2) 外部借取(Borrowing)：簡言之，就是向外面「借力 使力」，來補充本身內部不足之地方。最常見者為：合資(Joint Ventures)、聯盟(Alliances)、購併(Acquisition)。利用此一方法盡可好好充分利用供應商或通路商之創新能力或彼此共同分擔風險。總之，不管你是採用哪種方式，我們的目的就是要藉由外部之力來補充本身內部所不足之處。

(3) 資源互補：

① 資源之混合(Blending):就是把不同形式之資源整合在一起始其價值

能夠發揮至極大化，而這種混合(Blend)之能力則需以下幾種能力：

- 技術整合之能力 (Technological intergration)
- 功能性之整合 (Functional intergration)
- 新產品之想像力 (New –product imagination)

Sony 所發明之隨身聽(walkman)則為最佳之詮釋與例子，不但創造出巨大之市場需求，也創造出新的生活方式。

② 資源之平衡(Balancing):就如同一張有三隻腳之凳子，例如

- 要有很強之產品開發能力
- 生產產品之能力
- 要擁有世界級般之水平來運送產品與服務之能力，並且擁有健全之銷售通路，以及行銷策略與良好之服務之組織。

如果當中有一隻腳比另外兩隻腳來的短，則任何一家公司絕對沒有辦法針對本身所擁有之資源作有效之運用，或是沒有辦法去有效追求本身所不足或欠缺之資源。因此供應商與通路商唯有彼此緊密之合作，互補有無之外，藉由良好之夥伴關係管理來使得這三隻腳長短一致，穩穩地站著。



(4) 資源的節省：重複使用(Recycling)、拉攏、吸收(Co-option)、保護(Shielding)。

① 資源之重複使用：例如建立一知名之品牌之後，除了擁有既有之忠誠使用者外，對於新的購買者而言在購買時便會受「高知名度之品牌」而影響其採購。以 Sony 為例，不管其推出哪一新產品，只樣對此種產品有需求時，他一定會優先選購 Sony，因為已在此產業中建立起難以撼動之領導品牌地位。因此只要品牌知名度一建立，公司則不需在重複投入可觀之資源。

② 資源之拉攏、吸收：簡言之就是拉攏次要之競爭對手來攻打彼此共同之主敵人。

③ 資源之保護：簡言之就是「知己知彼、百戰敗勝」充分了解敵人之弱點奮力一擊。例如 Toyota 的 Lexus 為了與 Mercedes Benz 一

較高下，競奪市場，Toyota 不選擇在德國上市反而選擇在美國加州上市，因為加州人的品牌忠誠度不是那麼高。

(5) 資源的復原：

加速成功之達成(Expedite sucess)：資源支出之時間與收入之取得則是資源的另一種運用，如果你能比競爭對手有效縮短產品之開發時間、縮短下單流程、縮短產品上市時間以及設立健全良好之銷售管道等等，則成功絕對是你。



五、結 論(Conclusions)

5.1、結 論(Summary and Concluding Remarks)

從 1-1、前 言：國內橡膠製品市場現況中我們可以知道台灣輪胎業者莫不紛紛到中國大陸設廠，其所追求的除了降低勞動成本外及追求規模經濟，另一主要的目標便是大陸內銷市場這一塊。但鑑於大陸土地廣大，除非業者自己設立銷售公司佈建銷售管道，不然，還是需與當地各省份之通路商來配合，因此，本研究的題目其精義是不分內外銷市場。如果業者能夠體會與通路商建立起「夥伴」的關係的重要性，且務實地貫徹本研究所提的每一關鍵步驟，那麼我們深信您的競爭優勢與差異化絕對可以大幅領先您的競爭者。

從 2-1 夥伴關係的概念(The Partner Relationship Concept)中我們認為夥伴關係的定義應為：

- 它是一種指導著組織間(interorganization)資源組合的運用 (portfolio and leverage)的策略性性關係(strategic relationship)。
- 它存再的目的是為了共同的利益、風險的分享及符合未來繼續交易的期待。
- 它透過互信、互助、互賴與分享來形成。

在 2-2 夥伴關係管理中，我們提到夥伴關係管理可視為一種資源，Birger Wernerfelt 於 1984 年提出公司的資源為主的觀點(a resource based view of a firm)，隨後於 1991 年 Barney 更擴充其觀念提出所謂資源的 VRIN 概念。所謂的 VRIN 即是認為一個公司的可持續性競爭優勢(sustainable competitive advantage)來自於具有價值性(V : valuable)、稀少性(R : rare)、不可模仿性(I : inimitable)及不可替代性(N : nonsubstitutable)這些特性的資源。

在 2-3-1 夥伴關係管理主要流程中我們提到夥伴關係的建立，我們得知在完全競爭的市場上供應商想要攻城掠地佔有一席之地非靠「通路商」不可，即使你的品牌知名度高、口碑不錯，但如果沒有當地通路商的相挺賣命來拓展或鞏固，你的優勢不能持久，難成霸業。這些通路商就好比是選舉中的「椿腳」，因為他們非常熟悉這個市場與這個地方，只要你能找到彼此能夠「情投意合」、「惺惺相惜」的通路商，那麼你就可向成功之路邁開大步向前走。但是，要找到伯樂、良駒談何容易？因此上面所談的主要在於：

如何選擇夥伴與如何建立夥伴關係.. 等等。因此本研究把幾項關鍵之成功要素歸納彙總如下：

1. 所選擇之夥伴一定是要在同一產業同時兩造雙方之經營理念一定要吻合。以避免夥伴雙方共同所投入之資源與精力浪費掉。
2. 所選擇之夥伴除了能夠提供尾端消費者真正所要的產品與服務，同時他必須也要有能力且及時地提供供應商未來市場所要的產品與服務，更進一步能夠參與整個新產品的開發與設計。
3. 對經營之策略目標與方向要能取得共識。
4. 彼此雙方的資源、技術能夠做有效之整合，進而相互支援與分享達到互補之效果。
5. 因是兩個不同之組織體各有不同之文化與價值觀，雙方在「策略結盟」的架構下，務必共同塑造培養出合作性的文化與認知。
6. 組織是由「人」所形成的，兩個不同組織體也有其不同之文化，因此「夥伴」關係之建立成功與否？端賴於兩造雙方間：
 - (1) 承諾的實現
 - (2) 坦承之協調
 - (3) 彼此的相互信賴
 - (4) 雙方間的信任
 - (5) 有效之溝通
 - (6) 無私的、即時的資訊分享
 - (7) 面對問題或衝突兩造雙方共同處理之，圓滿有效的把問題解決，把衝突轉換成正面且是良性的、或是創新的來源，正面善意積極處理之。



在 2-3-2夥伴關係的累積與維持(Accumulate & Maintain)，供應商與通路商既結為了「夥伴」如同步入禮堂結為連理成為「夫妻」，關係成立之初，不但會覺得新鮮有趣，對未來充滿著憧憬與希望。但殊不知前面的路滿佈著荊棘，真正的考驗才要開始，也如同運動場上五千公尺之競賽，參賽之選手無必讓自己的體能保持在最佳之狀態只等槍聲一響穩健起步，跑出佳績。面對這一競爭之環境，夥伴彼此間則務必確實、心連心共同塑造出合作之團隊，讓此一中長期之合作能夠成功，直到目標之達成，實現共同之利益。當然，合作的過程中是需要雙方不斷之投入與付出、耐性與理性，共同解決隨時可能遭

遇到之內外在挑戰，讓合作之關係不致有裂痕或損壞，並且要有防患於未然之準備：保護「關係」此項資源遭受破壞或被竊取。因為我們說過「夥伴關係」是雙方共同投入不少之心血、心力與精力共同謀合出適合於兩造雙方之運作模式，這套模式可以比擬是獨門之武功密笈，軍隊之作戰計畫書，雙方一定要建立必要之機制與措施來預防被偷取、破壞或複製，在此以下幾個方式佐供參考：

1. **多角連結**：夥伴雙方中存在比較多的連結點時，當關係發生問題或是有人離職的時候，多角連結可以提供一些保護作用，這些連結點也可以加強關係，關係愈堅固，你因為任何原因而損失這個關係的機會就越小。
2. **訂立合約或契約**：合約或契約的訂定主要基礎是根基於「互信與雙贏」，因此可藉由法律資源的存在帶給夥伴雙方一些保護
3. **提高轉換成本**：要開發新的客戶所需花的成本是比維持原有就客戶的 5 倍，因此不管是供應商或通路商當他要重新找尋新的合作夥伴時，如此高的轉換成本是否值得？

在 2-3-3、夥伴關係的槓桿運用(Leverage)：夥伴關係既然是種「資源」，那麼它具備了四種特性：有價值的、是稀少的、不可被模仿的、不可替代的。因此雙方必須把此有限的資源全力投入在明確之「策略性之目標」及欲追求此目標之優先順序上進而共同盡全公司之力來達成此一目標。在此同時，雙方除了「節流：珍惜妥善運用現有共有之資源外」也務必朝向「開源：積極開創尋求」新的資源進來，例如，在各自的組織體中尋求對彼此「合作」有利的事項：文書作業系統、績效獎勵之制度、服務系統之建制…等等，若是有形的經驗那麼就透過有系統的方式予以整理保存列檔，對於無形的經驗、技能則透過團隊之學習或獎勵的方式來取得之。在取得這些有用寶貴的資源之後，夥伴雙方務必無私地相互分享與利用，除了可直接幫助對方在取得你的資源分享之後，在最短的時間之內能夠充分複製、學習與運用，讓合作之夥伴提升了公司之營運體質與增進效率外，進而也提升了競爭之功力。

在 2-3-4、夥伴關係的績效衡量(Measurement)：前面文章探討如何選擇夥伴進而與其建立夥伴關係時，我們提到雙方需有一致之目標，而此目標經由雙方透過「夥伴關係」此項工具之運用，彼此相互信任與充滿高度信心之下，以及在雙方高層之支持與直接參與，彼此相互尊重，共同投入，共同追求

利益之極大化進而達成所要追求之目標，彼此雙方只要針對所設定之目標，在合作的過程中仔細謹慎追蹤各項目標是否達成？通常這些目標是沒有辦法用定量的方式來加以考核之，因為這些追求目標的目標不外乎是：

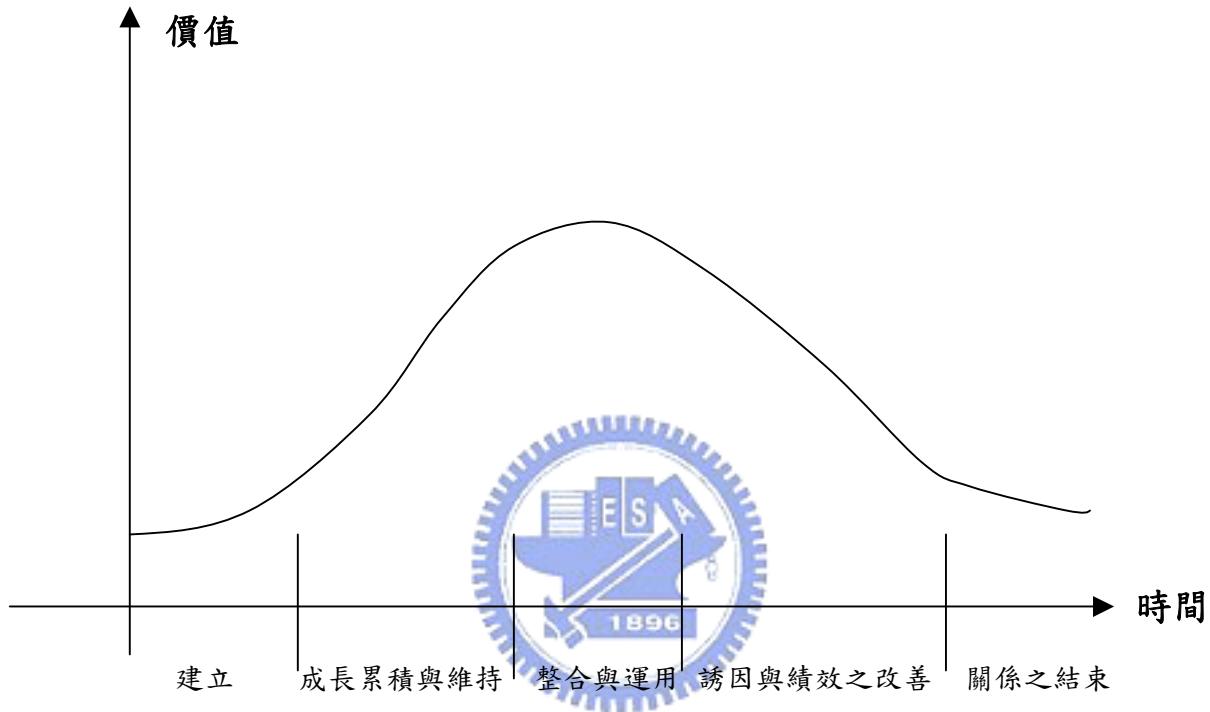
- | | |
|----------------------|--------------|
| ■降低成本 | ■提高 ROI |
| ■差異化 | ■降低另尋供應商轉換成本 |
| ■提前新產品上市率 | ■提高競爭力 |
| ■提高市場佔有率 | ■提高顧客在買度， |
| ■縮短新品上市時間 | ■降低成本 |
| ■低庫存，高週轉率 | ■增加預估之穩定與正確度 |
| ■提高競爭力、效率 | ■提高忠程度、顧客滿意度 |
| ■提高獲利 | ■改善品牌之認知與提升 |
| ■提高顧客滿意度 | ■通路管理 |
| ■參與新產品之設計開發、推出客製化之產品 | |
| ■資訊情報管道暢通 | |



從 2-3-5、夥伴關係的結束(Terminate)中我們知道天下沒有不散之筵席，合久必分，分久必合，雖是常理大家耳熟能詳，如果合作夥伴彼此間對此關係認為真的沒有繼續的必要，因為階段性的目標已經達到。或者，因內部因素、外在環境的改變，迫使當初合作的要件已不存在，關係需告結束 .. 等等。不然雙方都應該盡力促使夥伴的關係能夠繼續下去，展開新頁，共同迎接下一回合的挑戰。畢竟雙方經歷過第一回合的調適期，對於在合作的過程中所面臨到的問題，共同相互討論提出見解與對策，讓合作更有默契、有更良好的互動、關係更加緊密。同時間也建立起一套更穩健的運作模式，讓競爭者更難模仿或效法，而這一套模式也就是另一競爭之優勢。因此，除非嫁錯郎、選錯夥伴，不然，兩造雙方都有義務讓關係持續下去共同為下階段的目標共同攜手奮鬥。

5.2 未來研究方向 (Future Research Directions)

5-2-1、作者希望未來的研究方向可以朝供應商與通路商所結合而成之夥伴關係之生命週期(Life Cycle)來研究：以產品生命週期的概念把夥伴關係的生命週期分為五個階段：(如下圖 20)



資料來源 本研究

在夥伴關係維持階段之目的是，當現有的產品在衰退之前，維持住現有之夥伴關係的價值。但為了延長產品之生命週期以及提升產品之價值，在產品面臨衰退之前，對產品作進一步之改良推陳出新則有其必須性與急迫性，夥伴關係之價值也再度產生了潛在性的提升與進化，而此提升與進化促使夥伴關係之生命週期步入改善之階段。改善階段最主要目的在於經由改善供應商 \longleftrightarrow 通路夥伴商間之關係的相關作業，在一次的提升夥伴關係之價值。產品的改良與研發是持續性的工作，而不是一次、二次而已，必須持續不段的進行，直到產品不能被市場接受與認同。每一次的改良研發或創新，產品都必須再次經歷成長與成熟兩個生命階段，因此產品每一次的改良研發或創新意味著產品生命週期是否能夠成功的延續與否？若對應到夥伴關係之生命週期上，改善階段也是

經由每個較短的夥伴關係生命週期銜接而成，而每次成功的銜接將使夥伴關係之價值在提升。如 Ellram(1991B)所說夥伴關係的結束有合作績效不佳與產業或產品的自然衰退兩種情況，若因合作績效不佳使得夥伴關係因而終止結束，則表現不佳之一方勢必會被夥伴關係之成員所排除，同時這種狀況之產生將會發生於夥伴關係之任何一生命階段中。不管對於供應鏈之管理或夥伴關係管理而言，是個很不穩定之合作危機，要減少或降低此一危機將深靠合作夥伴間之關係再造，管理之在加強與深入。至於因產業或產品之因素使得夥伴關係無法繼續勢必自然結束，是一種平和式地結束方式，它並不會危及整個夥伴雙方之合作關係，相反的將是另一合作發展之轉機，因為產業或產品的自然衰退所造成之夥伴關係之結束會使關係鏈結型態回歸到臂長關係之合作程度，繼續尋求下一次夥伴關係之合作契機。

5-2-2、本次研究已將夥伴關係管理的一些變數確立，希望將來有心之人是能夠從事「量化」的研究，亦即各變數與策略目標間及各變數間的量化關係為何？



參考文獻

- 【1】劉慧清，江郁清，關係是一種策略性資產，臉譜，台北，民國九十二年。
- 【2】瑞克門，傅德曼，魯夫蘇怡仲譯，合作競爭大未來，麥格羅.希爾台北，民國八十六年。
- 【3】李芳齡，關係與績效，麥格羅.希爾，台北，民國九十二年。
- 【4】李茂興，合作，巨流，台北，民國八十五年。
- 【5】居延安，關係管理，揚智，台北，民國九十二年。
- 【6】黃營杉，策略管理，華泰，台北，民國八十八年。
- 【7】羅家德，葉勇助，企業關係管理，聯經，台北，民國九十二年。
- 【8】湯明哲，策略精論(基礎篇)，天下文化，台北，民國九十二年。
- 【9】林金榜，策略巡禮，商周，台北，民國九十二年。
- 【10】王慶豪，夥伴關係管理的效益與策略運用 - 經理人手冊，第 33 期遠擎管理顧問公司，91 年 5 月。
- 【11】方世榮，方世杰，江淑娟，「夥伴關係整合模型的實證研究-以中小企業為對象」，管理學報第十九卷第四期，615-645 頁，91 年 8 月。
- 【12】江淑娟，「夥伴關係整合模型的實證研究-以中小企業為對象」，國立雲林科技大學，碩士論文，民國 88 年。

【13】江淑娟，管理學報，19卷，第四期，民國91年8月。

【14】林董祥，「影響供應鍊夥伴關係相關因素之研究-以半導體供應

鏈為例」，國立中央大學，碩士論文，民國89年。

【15】黃國勝，「供應鍊管理中夥伴關係之關係性成本分析」，國立高雄
第一科技大學，碩士論文，民國89年。

【16】李志斌「企業策略聯盟關鍵成功因素與聯盟績效關係之研究」，私
立淡江大學，碩士論文，民國86年

【17】丁馥萱，「電子市集夥伴關係影響因素之探討」，國立中山大學，
碩士論文，民國90年。

【18】吳思華，策略九說，麥田出版社，初版五刷，1997。

【19】吳思華，策略九說，臉譜出版社，二版，1998。

【20】數位時代雙週，第67期，pp48-53，10月1日>15日，2003

【21】Bruce W. Morgan，Strategy and Enterprise Value in the
Relationship Economy，Van Nostrand Reinhold, New York, 1998.

【22】Birnbirg, J. G. "Control in Interfirm Co-operative
Relationships"，Journal of Management Studies, Vol. 35, No. 4,
pp. 421-428, July 1998.

【23】Bleeke J., Ernst D., "The Way to Win in Cross-border Alliance" ,
Harvard Business Review, pp. 127-135, 1991.

- 【24】 Buzzel R. D. , Ortmeyer G. , ” Channel Partnerships Streamline Distribution” , Sloan Management Review, pp. 85–96, Spring 1995.
- 【25】 Bowersox, D. J. , Bixby, C. M. , ” Strategic Marketing Channel Management” , Mc-Graw-Hill Book Co. 1992 .
- 【26】 Birger Wernerfelt , ” A Resource-Based View of the Firm” , Strategic Management Journal 1984 ; 5 : pp. 171–180 .
- 【27】 Cooper, M. C. , L. M. Ellram , J. T. Gardner , A. M. Hanks , “ Meshing Multiple Alliance” , Journal of Business Logistics , Vol. 18 , pp. 67–89 , 1997.
- 【28】 Celly K. S. , Frazier G. L. , ” Outcome based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships” , Journal of Marketing Research, Vol. 33, pp. 200–210, 1996.
- 【29】 Cheri Speier , Michael G. Harvey , Jonathan Palmer , “ Virtual Management of Global Marketing Relationships” , Journal of World Business / 33(3)/1998.
- 【30】 David Minars, Partnerships Step By Step , Barron’ s Educational Series, Inc. , New York, 1997.

- 【31】 David J. Teece , Gary Pisano , Amy Shuen, “ Dynamic Capabilities and Strategic Management ”, Strategic Management Journal , Vol. 18:7 , pp. 509–533, 1997.
- 【32】 Desiree Blankenburg Holm , Kent Eriksson , Jan Johanson “ Creating Value Through Mutual Commitment To Business Network Relationships ” , Strategic Management Journal , 20, pp. 467–486, 1999.
- 【33】 Doney P. M. , Cannon J. P, “An Ezamination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships” , Journal of Marketing Research, Vol. 61, pp. 35–51 , April 1997.
- 【34】 Elizabeth J. Wilson , Richard P. Vlosky , ” Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research ” , Journal of Business Research 39, pp. 59–70, 1997.
- 【35】 Elizabeth Jane Beckkett-Camarata , Martin R. Camarata , Randolph T. Barker, “ Integrating Internal and External Customer Relationships through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment ” , pp. 71–81, Journal of Business Research , 41, 1998.

【36】F. Robert Dwyer , Paul. Schurr and Sejo Oh , “ Developing Buyer-Seller Relationships” , Journal of Marketing Vol. 51, pp. 11-27 , April 1987.

【37】Gary Hamel , C. K. Prahalad , “ Strategy as Stretch and Leverage” , Harvard Business Review , March-April 1993.

【38】Gianni Lorenzoni , Andrea Lipparini,” The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability : A Longitudinal Study “, Strategic Management Journal, 20, pp. 317-338, 1999.

【39】Geringer J., ” Selection of Partners for International Joint Ventures” , Business Quarterly, pp. 31-36, Autumn, 1998.

【40】Jordan D. Lewis, Trusted Partners, The Free Press, New York, 1999.

【41】Juergen H. Daum , Intangible Assets and Value Creation , John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, 2001.

【42】Jennifer M. Brinkerhoff , “ Assessing and Improving Partnership Relationship and Outcomes: A Proposed Framework “ Evaluation And Program Planning, Vol. 25, pp. 215-231, 2002.

- 【43】James T. Simpson , Donna T. Mayo, “ Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts ? ”, Journal of Business Research 39, pp. 209–218, 1997.
- 【44】Jakki Mohr , Robert Spekman , “ Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques ”, Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 135–152, 1994.
- 【45】Johnston R. , Lawrence P. R. , ” Beyond Vertical Integration :The Rise of the Value-adding Partnership ” , Harvard Business Review, pp. 94–101, July–August 1998.
- 【46】Keith D. Brouthers , Lance Eliot Brouthers , Timothy J. Wilkinson , “ Strategic Alliance : Choose your Partners ” , Long Range Planning, Vol. 28, No. 3, pp. 18 –25, 1995.
- 【47】Margareta Friman , Tommy Garling , Bruce Millett , Jan Mattsson , Robert Johnston , “ An Analysis of International Business –to-Business Relationships based on the Commitment-Trust Theory ” , Industrial Marketing Management 31, pp. 403–409, 2002.
- 【48】Michael E. Porter, ” What is Strategy ” , Harvard Business Review, Nov. -Dec. 1996.

- 【49】 M. Minda Orina , Wendy Wood , Jeffry A. Simpson , “ Strategies of influence in close relationships” , Journal of Experimental Social Psychology , 38, pp. 459–472. 2002.
- 【50】 Masaaki Kotabe , Xavier , Hiroshi Domoto,” Gaining From Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, And Supplier Performance Improvement in the U.S. And Japanese Automotive Industries” , Strategic Management Journal, 24, pp. 293–316, 2003.
- 【51】 Mohr J. J. , Spekman R. ,” Characteristic of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior And Conflict Resolution Techniques” , Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 135–152, 1994.
- 【52】 Mohr J. J. , Spekman R. ,” Several Characteristics to Successful Alliance Between Channel Members” , Marketing Management, Vol. 4, No. 4, pp. 35–43, Winter/Spring 1996.
- 【53】 Morgan R. M. , Hunt S. D. ,” The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” , Journal of Marketing, Vol. 58. , pp. 20–38, July, 1994.

- 【54】 Maloni, Michael J. , W. C. Benton , ” Supply Chain Partnerships: Opportunities for Operation Research” , European Journal of Operational Research , pp. 419–429 , 1997.
- 【55】 MSI , ” Leveraging PRM Systems for Optimal Closed – Loop Lead Management” Sep. 28 1999.
- 【56】 Neil Rackham , Lawrence Friedman and Richard Ruff , Getting Partnering Right , McGraw-Hill, New York, 1996.
- 【57】 Paul J. Thompson , Steve R. Sanders, ” Partnering Continuum” Journal of Management in Engineering , Sep. / Oct 1998.
- 【58】 Pankaj Ghemawat , Gary Pisano , “ Building and Sustaining Success ”, Strategy and the Business Landscape, Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 07458, pp. 111–134. 2001
- 【59】 Robert A. Kozak , David H. Cohen , “ Distributor-Supplier Partnering Relationships:A case in Trust ”, Journal of Business Research , 39, pp. 33–38, 1997.
- 【60】 Richard P. Vlosky , Elizabeth J. Wilson , “ Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing : An Introduction to the Special Issue ”, Journal of Business Research , 39, pp. 1–4, 1997.

【61】Stephen M. , Sandra M. Naiman , The Partnering Intelligence,
Davies-Black Publishing, California, 2002.

【62】Stephan M. Wagner, Roman Boutellier, ” Capabilities for
Managing a Portfolio of Supplier Relationships” , Business
Horizons , Nov. – Dec. 2002.

【63】Siguaw, J. A. Simpson P.M. , Baker T.L. , “ Effects of Supplier
Market Orientation on Distributor Orientation and the Channel
Relationship:The Distributor Perspective” , Journal of
Marketing , Vol. 62, pp. 99–111, July 1998.

【64】Stephan M. Wagner, Roman Boutellier, ” Capabilities for managing
a portfolio of supplier relationships” , Business Horizons ,
Nov. –Dec. 2002 .

【65】Tony Lendum, The Strategic Partnering , edition 3,
McGraw-Hill, New York, 1998.

【66】Tony Davis , Richard Pharro, The Relationship Manager,
Gower Publishing Limited, Burlington, 2003.

【67】Vittorio Chiesa, Raffaella Manzini, " Profiting from the virtual organization of technological innovation:suggestions from an empirical study " , Int. J. Technology Management , Vol. 15, Nos 1/2, 1998.

【68】William Bergquist , Juli Betwee and David Meuel Building Strategic Relationships , Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

【69】Wilson E. J. , Volsky R. P. , "Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case-Study Research" , Journal of Business Research, Vol. 39, pp. 59-70, 1997.

【70】Zand D. , " Trust and Managerial Problem Solving" , Administrative Science Quarterly, Vol. 17, pp. 229-239, 1972.

作者自傳

民國 51 年 1 月 15 日出生，籍貫台灣彰化縣。民國 72 年畢業於私立淡水工商管理專科學校工業管理科，於民國 74 年退伍後進入建大工業股份有限公司，任職於國外營業部負責不同輪胎之出口銷售，這當中曾負責過不同市場或地區之業務。由於本身不是國際貿易出身，所以，早期比其他同事花更多的時間與精神，自始自終抱持一顆努力學習之心態，因此，才有今日對國際貿易事務與國際談判.. 等等之熟悉. 從開始的業務員一路一步一步地被公司肯定並拔擢到擔任營業部副理.

在這段期間，公司營業額逐年提高但本身的責任也日漸加重。主要執掌是：規劃年度之營業方針，包括營業額之訂定，行銷預算之擬定與執行，銷售策略之訂定、執行與檢討、在對策與執行。自有品牌之建立與維護，新產品之開發，通路商之管理…等等. 在這麼長之工作時間中，自己始終抱著一顆“善心”來教導帶領團隊，使每個團對中之每一份子，都能很清楚知道自己的角色與職責，努力完成團隊之目標. 而自己仍舊持續扮演著引導的角色。隨時提供必要之協助，陪大家一起的成長進步…。