

國立政治大學國際經營與貿易學系

碩士論文

代工廠商關鍵顧客管理之探討

—以辦公室設備 T 公司為例

**Study on Key Account Management
of Contract Manufacturer**

-A Case of Office Appliance T Company

指導教授：陳建維 博士

鄭鴻章 博士

研究生：陳佳勝

中華民國一百零一年六月廿八日

中文摘要

台灣許多大型企業，過去都是靠國外客戶之OEM訂單起家，雖有部分廠商後來成功走向自有品牌路線，但目前仍有很多代工廠商的主要業務是接OEM/ODM訂單，近年來，許多顧客開始推動減少供應商數，代工條件或合作關係較差的代工廠商逐漸被淘汰。以往有不少對顧客關係管理(CRM)的相關文獻，但談的多數是一般企業或品牌商對大眾客戶(B2C)的顧客關係管理議題。關鍵顧客管理的相關研究雖然已經發展40年，但過去的研究多數是觀察國外廠商或屬較大型廠商的關鍵顧客管理。目前國內代工廠商或工業行銷的關鍵顧客管理之相關文獻有限，針對中小型代工產業的研究更是少之又少。根據資策會2011年的研究報告，台灣中小企業家數約為123萬5千家，佔總體企業家數的97.7%。台灣中小企業也是台灣經濟發展的主力。因此本研究著重在探討顧客之間可能存在利益衝突的國內屬較中型代工廠商如何實施其B2B關鍵顧客管理，另外也會探討影響關鍵顧客管理的相關因素。

本研究透過質化個案研究方法去深入訪談一家辦公室電子設備的代工廠，從訪談結果和過去文獻中找出關鍵顧客管理的方法架構和相關理論。而影響關鍵顧客管理的因素可以被歸納為顧客型態、海外擴展策略、競爭優勢和產品生命週期。歸納分析結果後本研究做出以下論述：(一)代工廠商的關鍵顧客之認定方法以營業額為主，其次才考量利潤、(二)關鍵顧客的移轉成本、對關係的承諾和目標的一致性影響代工廠商經營關鍵顧客的策略、(三)代工廠商的競爭優勢影響其對關鍵顧客的議價能力、(四)顧客大小及議價能力能使代工廠商對其關鍵顧客管理上做組織等變化、(五)代工廠商的海外發展策略主要以已開發國家但會以產品差異化避免與關鍵顧客之間發生直接性競爭或衝突、(六)各種型態顧客在產品生命週期的不同階段其關鍵顧客管理上有所不同。

本研究根據分析結果、實務觀察並與既有的相關論文做相互的對應，以提供代工廠商在工業行銷導入關鍵客戶管理的做法和應注意的事項。導入關鍵顧客管理不但能有效應用公司資源、加強與顧客的關係並帶來更高的獲利，也能避免與關鍵顧客之間的利益衝突。但建議代工廠商得注意不要因為長期依賴少數關鍵顧客的訂單而忽略了顧客營業額過於集中的風險且受阻於發展自有品牌。

關鍵字：關鍵顧客管理、代工廠商、顧客型態、競爭優勢、產品生命週期

Abstract

There were many Taiwanese companies in the past grew and thrived relied on foreign OEM customers. Although some of the companies later launch successfully their own brand, but so far there are still many contract manufacturers whose main business model is OEM/ODM. Recently, there are many customers starting to reduce their supplier number, contract manufacturer with bad capability or relationship is eliminated gradually. There were a lot customer relationship management (CRM) related paper in the past, but mostly discussed about business to customer (B2C) CRM topics. Although Key Account Management related research had been developing for 40 years, but most of the past researches are dedicated to key account management of foreign or big size company. At present, related paper about key account management of domestic contract manufacturer or industry manufacturing is limited and research focus on medium or small size contract manufacturer is very few. According to 2011 research report, there are 1.235 million small and medium size enterprises (SMEs) that occupied 97.7% of total companies in Taiwan. SMEs are also main force for Taiwan economic development. Therefore, this research focus on studying how Taiwan medium size contract manufacturer whose customers may have interest conflict implement its B2B key account management and also explore related factors that influence key account management.

This research uses quality approach case study method by applying depth-interview to a contract manufacturer of office appliance electronic equipment, explore key account management approach and related theory through interview result and past literacy review. And factors that influence key account management could be concluded as customer type, foreign expansion strategy, competitive advantage and product life cycle. The findings conclude that (1) Contract manufacturer identify the key account primarily based on sales amount, secondary consideration on margin, (2) Switching cost, relationship commitment and goal congruence influence contract manufacturer strategy on managing the key account, (3) Competitive Advantage of contract manufacturer influence its bargaining power over its key account, (4) Customer size, bargaining power may let contract manufacturer adjust its organizational structure and make other changes, (5) Foreign expansion strategy of contract manufacturer is mainly targeting developed countries but will differentiate its product to avoid direct

competition or conflict among its customers, (6) Key account management among different customer type varies among each stage of product life cycle.

This research bases on analysis result, practical observation and mutual corresponding suggest how and what factors should be considered when contract manufacturer applying key account management approach on industry marketing. Applying key account management is not only allocating company resources effectively, enhance customer relationship that bring further profit, but also avoid conflict or direct competition among the key accounts, but this research suggest that contract manufacturer should not because of relying on few key accounts for long term then neglect the risk of concentrating sales amount and have difficulty in developing own brand business.

Keywords : Key Account Management, Contract Manufacturer, Customer Type, Competitive Advantage, Product Life Cycle.



目錄

中文摘要	i
Abstract	ii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究對象與範圍	2
第二章 文獻探討	3
第一節 關鍵顧客管理理論	3
第二節 OEM/ODM/OBM 定義	16
第三節 海外擴展策略	20
第四節 競爭優勢理論	23
第五節 產品生命週期理論	28
第三章 研究設計及方法	32
第一節 研究架構	32
第二節 研究方法	34
第三節 研究流程	40
第四章 代工廠商關鍵顧客管理與個案分析	41
第一節 產業定義與現況	41
第二節 受訪公司企業簡介	42

第三節	個案分析.....	52
第五章	結論與建議	70
第一節	結論.....	70
第二節	對代工廠商的建議	73
第三節	研究限制.....	73
第四節	後續研究建議	74
參考文獻	75
附件-訪談大綱	80



表目錄

表 2-1	學者對關鍵顧客之命名.....	4
表 2-2	關鍵顧客管理定義表.....	6
表 2-3	關鍵顧客管理方法的特性.....	11
表 2-4	關鍵顧客管理方法在公司和個人層面架構.....	12
表 2-5	關鍵顧客管理優點表.....	13
表 2-6	關鍵顧客管理的利益及警告表.....	15
表 2-7	原廠對於代工廠條件及能力要求.....	17
表 2-8	品牌關鍵成功因素.....	18
表 2-9	OEM/ODM/OBM 的營運模式比較.....	19
表 2-10	產品生命週期各階段特色.....	29
表 3-1	個案研究法之基本策略與分析方法.....	36
表 3-2	六種證據來源管道的優點和缺點.....	39
表 4-1	器具營業部銷售統計表.....	49
表 4-2	T 公司關鍵顧客的特性.....	54
表 4-3	中階護貝機的原材料成本比例.....	61
表 4-4	器具營業部 2011 年銷售區域分析.....	64
表 4-5	T 公司各產品生命週期的顧客管理.....	66

圖目錄

圖 2-1	關鍵顧客管理在理論和實務上的發展歷程.....	6
圖 2-2	KAM 架構基礎.....	11
圖 2-3	OEM、ODM 和 OBM 的營運範圍.....	19
圖 2-4	海外市場選擇模型.....	22
圖 2-5	五力分析架構.....	23
圖 2-6	波特競爭策略.....	25
圖 3-1	研究架構圖.....	32
圖 3-2	個案研究程序.....	36
圖 3-3	研究流程.....	40
圖 4-1	2011 年全球護貝膜以及護貝機的預估規模.....	42
圖 4-2	總公司組織圖.....	44
圖 4-3	T 企業海外子公司.....	45
圖 4-4	歷年集團經營實績.....	46
圖 4-5	2011 年度集團各事業部營業額比率.....	46
圖 4-6	2011 年度集團主要銷貨地區營收比率.....	47
圖 4-7	器具部組織圖.....	49
圖 4-8	器具營業部銷售趨勢.....	50
圖 4-9	器具營業部 2011 年銷售區分佈圖.....	64

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

學者建議企業為了維持競爭力必須專注於其一致和所累積的核心競爭力，而另一方面委託其他附加價值的活動給其全球供應商(Gottfredson *et al.* , 2005; Quinn and Hilmer, 1994; Venkatesan, 1992)。台灣許多大型企業，過去都是靠國外客戶之OEM訂單起家，雖有部分廠商後來成功走向自有品牌路線，但目前仍有很多代工廠商的主要業務是接OEM/ODM訂單，而OBM的訂單只有少數。根據「International Journal of Management Vol. 25 No. 3, 2008」文章，OEM及ODM是台灣最常見的商業模式，兩者加起來已占94%國內生產量，可見代工訂單數量一般不小。品牌顧客可能是擁有相當議價能力的全球性客戶而會要求代工廠商配合很多事情。全球性型態的顧客通常有複雜的多國聯絡窗口，銷售市場也可能跟既有或老客戶的通路重疊導致直接競爭而容易發生利益衝突。不同於經營自有品牌的廠商，代工廠商的顧客通常有限而少數顧客可能帶給代工廠商大多數的業績，其中一兩家關鍵顧客如抽單對代工廠商的營收影響甚大。過去為了分散風險、比較成本引誘等原因，顧客會找多家代工廠商，但近年來，為了提升生產效率集中資源建立更良好的策略伙伴關係等因素，許多顧客開始推動減少供應商數，代工條件或合作關係較差的代工廠商逐漸被淘汰。

雖然代工廠商不得不重視其顧客而經營與他們的關係，但企業的資源尤其規模較小的企業是有限的，Berger & Nasr(1998)亦認為企業若要滿足所有顧客的需求，則須付出很大的關係行銷成本，而Reichheld & Sasser (1990)認為企業開發新客戶源的成本將遠超過維護一個顧客所需的成本，因此代工廠商必須實施關鍵顧客管理而善用有限的公司資源去經營既有顧客並適當地進行新顧客開發。

以往有不少對顧客關係管理(Customer Relationship Management/CRM)的相關文獻，但談的多數是一般企業或品牌商對大眾客戶(B2C)的顧客關係管理議題。關鍵顧客管理(Key Account Management/KAM)的相關研究雖然已經發展40年，但過去的研究多數是觀察國外廠商或屬較大型廠商的關鍵顧客管理。目前國內代工廠商或工業行銷的關鍵顧客管理之相關文獻並不多，針對中小型代工產業的研究

更是少之又少。根據資策會2011年的研究報告，台灣中小企業家數約為123萬5千家，佔總體企業家數的97.7%；毫無疑問地，台灣中小企業也是台灣經濟發展的主力。因此本人選擇國內屬較中型代工廠商的個案研究其關鍵顧客管理在實務上如何把一般買賣關係升級到策略伙伴關係而增加關鍵顧客的移轉成本成為本研究主要動機之一。

激烈的全球競爭已導致技術環境、顧客感受以及偏好快速變化而縮短產品生命週期。企業因此必須不斷地繼續介紹新產品。最近對新產品開發的研究指出企業能有效地推出新產品必須確保得到其供應商的涉入以及支持(Bonaccorsi and Lipparini, 1994; Handfield *et al.*, 1999; Petersen *et al.*, 2005; Ragatz *et al.*, 1997)。代工廠商能否滿足各式各樣的顧客型態而建立良好關係跟其對新產品支援、核心能力等因素相關。因此，探討影響關鍵顧客管理的相關因素乃是本研究動機之二。

基於上述研究背景與動機，本研究目的將探討代工廠商的關鍵顧客管理方法、策略、成效和影響因素，並藉以了解代工廠商如何同時為多家具有競爭性的顧客代工而不會發生衝突。另外，當代工廠商的競爭優勢或公司目標不再適合現行關鍵顧客時，代工廠商如何構思其策略。希望藉由公司個案的分析結果能至少一般化到相關產業。

第二節 研究對象與範圍

台灣有不少電子業代工廠商，代工廠商的品牌商(OEM)顧客尤其國際型的品牌商在某市場上難免有競爭關係。而電子業的代工廠商顧客之間由於在大眾市場銷售容易發生利益衝突，因此本研究選擇了電子業領域的「辦公室電子設備的代工廠」作為研究對象。研究範圍主要在研究個案公司的關鍵顧客管理的實務做法和目的，另外也將探討影響代工廠商的內外因素如顧客型態、產品、競爭能力等層面。

第二章 文獻探討

本章對研究題目進行相關文獻探討。一開始先探討 OEM/ODM/OBM 定義，之後將海外擴展策略、競爭優勢、產品生命週期和關鍵顧客關係管理理論共五個小節進行各別說明。

第一節 關鍵顧客管理理論

Rust, Lemon & Zeithaml (2004)將顧客當成公司資產的一部分，因此公司必須以有效的方法去管理之。關鍵顧客管理(Key Account Management/KAM)的觀念從60年代已經開始發展(Weilbaker and Weeks, 1997)。當時它是設計以有系統的方法管理地理上分散的顧客。雖然多年來方法和內容已經改變，但關鍵顧客管理的國際趨勢從70到90年代以及21世紀初愈來愈強勁(Boles *et al.*, 1994; Weilbaker and Weeks, 1997; Brady, 2004; Natti *et al.*, 2006; Pardo *et al.*, 2006)。

行銷學術界已將顧客管理視為商業市場中執行長期買方和賣方關係的一種方式為主題去研究，從買賣關係行銷觀念談顧客管理是重視顧客組織自然發展(Capon, 2001; Day, 1999; McDonald *et al.*, 1997)。基於資源和投資考量，在B2B行銷的特殊個案，關係行銷學術界曾提到不一定要和每個客戶維持穩定和長期的關係。企業必須把資源集中在特定客戶(Nasr & Berger, 1998)，關鍵顧客關係觀念因此而誕生。關鍵顧客管理是以關係管理為基礎的行銷方法，主要針對B2B市場中主要顧客之一種關係導向的行銷管理方法(Ojasalo, 2001)。

一、 關鍵顧客(Key account)的定義

關鍵顧客的定義在Stevenson (1981)從基本行銷概念認為，不同的企業對於關鍵顧客會有不同的定義模式，但對待關鍵顧客的方式不同於一般顧客，卻是一致的。Lawrence (1983)更強調，關鍵顧客對企業來說是最重要的顧客類別；這類顧客不僅擁有廣大的區域據點，加上將所有的營業單位與部門整合成為一個單一採購單位，由此特定部門負責所有單位體系的採購，整合協商並擁有強大的議價能力。Barret (1986)從關鍵顧客的決策組織及企業形象方面來看，指出關鍵顧客的界定不僅藉由業務量來衡量，同時必須考量該顧客是否擁有一個中央集權

式的決策系統、企業前瞻性以及良好的企業形象。

Miller and Heiman (1991) 更簡化成為當一個企業認同該顧客對於公司發展的重要性時，則該顧客對於該企業而言就是關鍵顧客。Millman and Wilson (1995; 1996) 單純的從銷售額觀點提出，關鍵顧客是指被企業視為具有策略重要性的顧客，亦即此顧客佔有該企業大量的銷售額，且該顧客符合 80/20 的理論（亦即企業百分之八十的營收來自百分之二十的顧客），企業與其間具有密切的長期關係。另外，Rottenberger-Murtha (1992) 從顧客需求的觀點提出，對於關鍵顧客的任何特殊需求或期待，企業必須特別注意並且提出滿意的解決方法。各學者對關鍵顧客之命名整理如表2-1。

表 2-1 學者對關鍵顧客之命名

學者(年代)	命名
Miller and Heiman (1991)	大顧客(Large Account)
Turnbull and Valla (1986); Colletti and Tubridy (1987)	主要顧客(Major Account)
Stevenson and Page(1979); Stevenson (1980, 1981);Shapiro and Moriarty (1982, 1984b); Millman (1999)	全國顧客管理(National Account Management, NAM)
Yip and Madsen (1996); Arnold, Birkinshaw and Toulan (1999); Millman (1999)	全球顧客管理(Global Account Management, GAM)
Napolitano (1997)	策略顧客管理(Strategic Account Management, SAM)
Ehrlinger (1979); Baret (1986); Diller (1989); Pardo, Salle and Spencer (1993); Millman and Wilson (1996);McDonald et al. (1997); Millman (1999); Ojasalo(2001)	關鍵顧客管理(Key Account Management, KAM)
Ojasalo(2003)	關鍵網路管理(Key Network Management, KNM)

資料來源：本研究整理自簡振源(2004)、詹東龍(2008)

二、 關鍵顧客管理理論

Tiwana (2001)認為企業由各種不同的角度來了解及區別顧客，以發展出適合顧客個別需要的產品／服務的一種企業程序與資訊科技的組合模式，其目的在用管理與老顧客的關係，以使他們達到最高的忠誠度、留住率及利潤貢獻度，並同時有效率選擇性的吸引好的新顧客。Peppers and Rogers(1993)於其「一對一行銷」(The One to One Future)一書提出了「顧客佔有率」的觀念：大多數公司70%到80%的營業額，是來自20%到30%的關鍵顧客。企業應設法讓這群關鍵顧客，發揮最大的貢獻，而非一味地遵循傳統觀念，將行銷資源投注在開發新顧客上。當顧客對企業的貢獻符合柏拉圖原理和Koch(1999)研究的80/20法則時(企業80%的營業額或利潤來自於20%的顧客)更顯現關鍵顧客管理的重要性。

Zupancic (2007)從文獻的整理歸納出關鍵顧客管理的數十年來的發展如圖2-1；在70年代，Pegram (1972)在與250位從事於工業與服務業的經理訪談後，提出了關鍵顧客的概念，關鍵顧客管理自此出見於文獻資料中，根據這些面談的結果提出實行關鍵顧客的建議，並由此開始了關鍵顧客在學術界的討論。80年代在各個國家內部的基礎之下，關鍵顧客管理走向專業化，國家關鍵顧客的稱呼開始出現，代表著協調同一國家內部關鍵顧客資源。Stevenson(1981)研究了KAM價值和NAM的計劃。Shapiro & Moriarty (1982)則研究了組織問題。Coletti and Tubrity (1987)則探討顧客經理的報告水準、時間使用、補償和所需要的能力。緊接著90年代國際化的浪潮席捲全球，供應廠商對於來自全球與國際化的顧客必須有系統的反應與協調促成了全球化關鍵顧客的發展。在經過一段期間的發展後，關鍵顧客管理的更加的特定性，關鍵顧客的管理不再局限於供應商而是包含了與買賣雙方之間的商業關係。在歷經了數十年的發展，各式各樣學說的提出與討論之後，學者開始企圖整合各種關鍵顧客的概念並且提出一個整體性的關鍵顧客的架構，以提供作為工業界實踐上的依據。

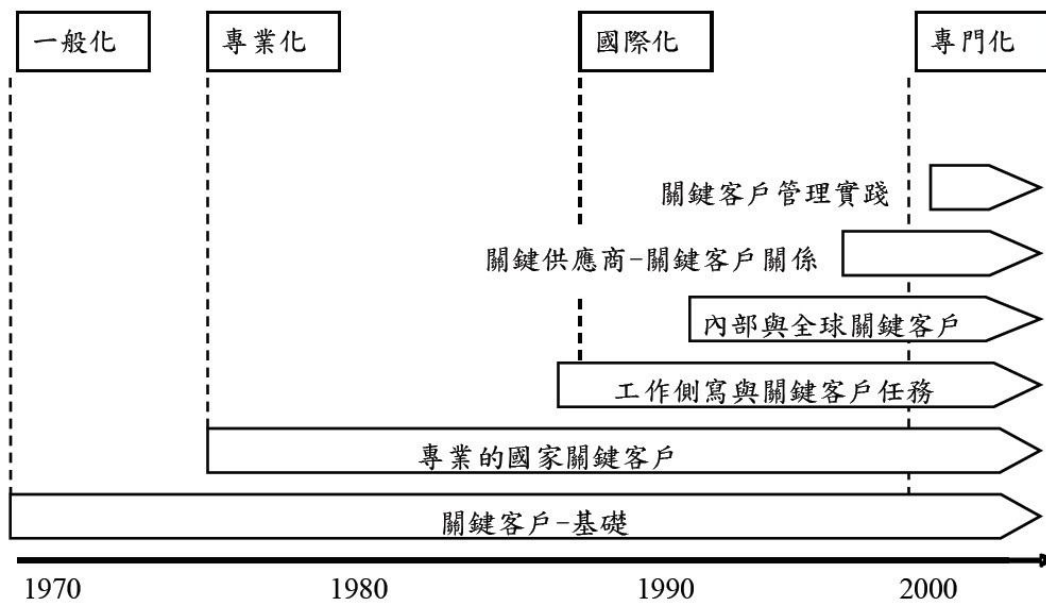


圖 2-1 關鍵顧客管理在理論和實務上的發展歷程

資料來源：Zupancic (2007)和阮榮祥 (2009)

除此之外，其他學者對關鍵顧客管理定義整理如下表 2.2。

表 2-2 關鍵顧客管理定義表

學者	關鍵顧客管理定義
Pels (1991)	買方與賣方間關係的強化是顧客管理的重要關鍵因素，而影響此關係的因素包括權力平衡、資訊交換、以及決策過程的合作與承諾。
Diller (1992)	一個管理的概念，包括組織及銷售如何達到維持長期的顧客關係的策略。
Burnett(1992)	關鍵顧客的策略重要性，除了為直接經濟考量外，還有是依據其顧客類型參考價值，及可存取的製程或技術上的知識或佔有特定市場等準則來決定。
Wnek (1996)	從顧客群中被界定為特殊的國內外顧客身上取得最大銷售額的方法。
McDonald et. al. (1996)	由供應商（賣方）能持續性地提供客製化產品及服務配套來滿足每單一顧客需要以建立關鍵顧客組合的

	銷售歷程。
Lambe & Spekman (1997)	買方和賣方對關係專屬投資共有相對高程度的依賴而提高雙方移轉成本。
Ojasalo (2001)	以關係管理為基礎的行銷方法，主要針對 B2B 市場中主要顧客之一種關係導向的行銷管理方法
Workman, Homburg & Jensen (2003)	針對組織最重要的關鍵顧客進行額外活動的安排以及特定人員的任命的一切過程。此定義包含了兩項因素，一是必須定義關鍵顧客的型態，另一項是必須針對這些顧客有符合顧客需求的活動以及有特殊人員為其服務。
Iven & Pardo (2006)	在企業的所有顧客中，必有一些主要的核心顧客，供應商相信對於與這些顧客之間的來往關係若能用特殊的方式加以管理，就能獲得較大的商業效益。這些顧客被供應商視為公司的關鍵顧客，用特殊的方式加以管理的含意表示使用不同於一般的顧客的對待方式。更明確的說，就是建立新的策略目標並整合進入既有的行銷架構之中，這個目標包含了協調供應商所提供的資訊和及時的反應與活動。

資料來源：本研究整理自詹東龍(2008)

綜合以上所述歸納，可將關鍵顧客管理定義為：「針對組織內最具業務貢獻及發展潛力的重要顧客，提供客製化的產品、服務與活動，並有特定的服務團隊，以建立及維持買方與賣方間之合作夥伴長期關係，並達到雙方公司最大利益的管理概念。」

三、 關鍵顧客管理方法

Peppers and Rogers (2004)認為經營顧客關係是一種不同的競爭形態，傳統以市場驅動(Market-Driven)競爭與當今以顧客驅動(Customer-Driven)的競爭有所不同。Ojasalo(2001)分析了許多關鍵顧客管理相關文獻之後(Stevenson and

Page, 1979; Stevenson, 1980; 1981; Barret, 1986 ; Ehrlinger, 1979; Diller, 1989; Millman, 1994; 1996; Millman and Wilson, 1994; Pardo et al., 1995; McDonald et al., 1996; 1997) ，提出關鍵顧客的概念性架構和成功實行關鍵顧客管理的四個基本的因素：

(一) 辨認誰是關鍵顧客

公司必須先辨認那些既有或潛在的顧客對公司現在和未來具有策略的重要性，以及能夠判斷公司的關鍵顧客。McDonald et. al. (1996)以量相關、狀態相關和財務考量標準決定關鍵顧客。Campbell & Cunningham(1983)則使用以四個標準來決定策略性重要的顧客：

- 銷售量
- 策略資源的使用
- 關係年齡及顧客購買占供應商的比率
- 對供應商的顧客利潤

(二) 分析關鍵顧客的特性

分析關鍵顧客的特性的指標如下：

- 關鍵顧客的基本特性
- 關係歷史
- 對關係之承諾的程度和發展
- 當事者目標的一致性
- 移轉成本

分析關鍵顧客的基本特質包括評估其內在環境相關的經濟及活動層面。例如：顧客的內部價值鏈、資源投入、市場、供應商、產品和經濟狀況。由於相互的關係會發展出很多不同的情況，所以仔細的分析與關鍵顧客相互關係的經歷也是非常重要的，即評估關鍵顧客之外及內在環境相關的相互關係歷程，包括銷售量、利潤、關鍵顧客的目標、購買行為、資訊交換、特殊需求、購買頻率及抱怨。其中上面提到的層面最重要的是「了解/評估關係價值」扮演很重要的角色(Moller & Halinen, 1999)。Blois(1999)則認為每一個關鍵顧客獲取的收益必須超過其建

立與維持彼此關係的成本，但關係壽命並不保證獲利能力(Storbacka et al., 1994)。

買方和賣方的共同目標或利益大幅影響雙方在策略和運營層面的合作。Krapfel et al.(1991)認為共同利益和關係價值一起決定兩家公司是否能成為伙伴、朋友或敵人。在發展關係上，共同目標是信用的前提(Stern & El-Ansary, 1982; Anderson & Weitz, 1989)，而進一步也是關係承諾的主要前提(Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994)。

(三) 對於關鍵顧客選擇合適的策略

對關鍵顧客選擇合適的策略，需視與關鍵顧客之間的權力立場/Power Balance而定。權力架構在不同的顧客之間會產生不同的變化，因此公司不見得能夠自由的選擇策略。Campbell & Cunningham(1983)提出買賣關係的權力平衡，視在同樣的市場有多少供應商及購買者在經營。Diller(1989)認為公司的權力地位會影響關鍵客管理，因此建議如下的策略選擇：

- 避免強而有力的顧客
- 在某種程度上的競爭優勢基礎下有權力優勢
- 伙伴關係
- 協調

有關權地位和利益共同性，Krapfel et al.(1991)建議6種策略關係選擇包括合作、協商、行政、控制、調和以及屈從。McDonald et al.(1996)指出當今不夠吸引的顧客將來可能成為有吸引力的顧客，因此策略的目標是與特定的顧客保持關係給未來機會。

(四) 發展運營層面的能力以建立，共同的成長，並維持利潤以及長期關係。

發展運營上的能力跟以下層面相關：

- 產品和服務
- 組織結構
- 資訊交換
- 個人

利用產品或服務的客制化是強化與關鍵顧客關係的一個很有效率的做方，而且還可提供更多附加價值。當然，要進行客製化，公司必須知道顧客特別的需求，而公司也需要發展能夠符合顧客需求的組織能力，如增加公司與顧客之間接觸部門的數量以及接觸人員的數量。組織能力發展可透過建立團隊來處理關鍵顧客，必賦予適當的職稱及職權(McDonald et al., 1997; Fiesser&Esser, 1998; Helfert & Vith, 1999; Moller&Rajala, 1999)。Grant(1990) & Rosenbroijer(1998)強調人力資源的重要性，有關個人方面的公司能力可從選擇對的關鍵顧客經理和團隊的人員發展他們的能力。McDonald et al.(1996) & Gruner et. al.(1997)。關鍵顧客經理的責任通常是複雜和多樣化的，因此需考量其多方面的能力去發展。

Ojasalo(2001)在理論意涵方面，則提出了關鍵管理方法的特性表2-3。關鍵顧客管理方法顯然是為了長期關係行銷導向而非短期交易行銷。雖然贏得新顧客很重要，但真正的獲利常來於留住他們(關係行銷)。Gronroos(1997)認為關係行銷包括建立、提升以及如有必要結束關係。關鍵顧客管理的方法傾向於結合策略和運營層面的管理，因為如果策略層面的管理不良的話，運營層面的管理也是沒用的，反之亦然。以顧客為中心的行銷方法(關係行銷)，企業尋求與現在及未來之顧客建立長期關係，買賣雙方視彼此為合作夥伴關係，而非競爭對手，關係行銷運用得當可達到四種效果(Evans and Laskin, 1994; McKinsey & Company Inc., 2000; 胡政源, 2007)：

- 1、更高的顧客滿意度。
- 2、更高的顧客忠誠度。
- 3、提供更高品質的服務或產品給企業顧客。
- 4、增加銷售人員的利潤。

表 2-3 關鍵顧客管理方法的特性

	強調	同樣地 強調	強調	
交易式行銷/短期方法			V	關係行銷/長期方法
策略層面		V		運營層面
理論的/描述的		V		管理的/規範的
消費市場			V	企業對企業市場(B2B)
商品		V		服務
目標：獲利和股東價值	V			目標：銷售量、市場佔有率、利潤

資料來源：Ojasalo (2001)

組織購買行為和工業行銷模式區分為個人和企業層面(Webster & Wind, 1972; Sheth, 1973; Hakansson & Wootz, 1975; Choffray & Lilien, 1978; Alajoutsijarvi, 1996)。這些層面被用來描述顧客關係的某現象。比如說「信用」可能在個人面和企業層面的性質不一樣(Wilson & Mummalaneni, 1988; Miettala & Moller, 1990; Holmlund, 1997)。承諾也可能在個人層面和企業層面有所差別(Strandvik & Liljander, 1994)。另外，Zupancic (2007)在其研究提到關鍵顧客管理架構也能區分為運營或個人層面和企業或組織層面的關鍵顧客管理如圖 2.2。

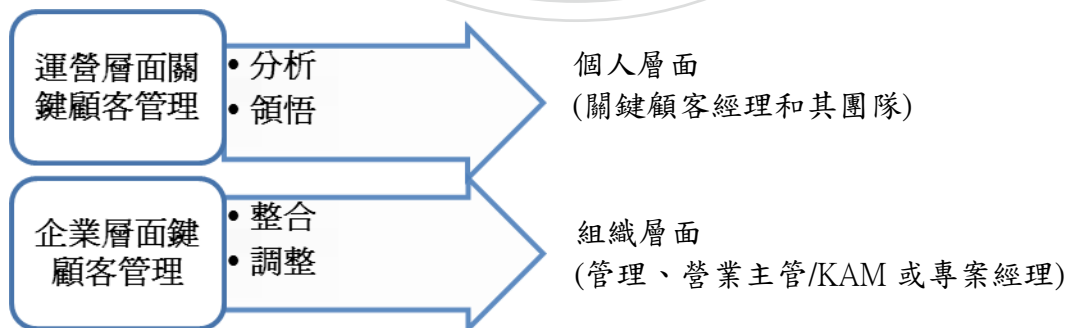


圖 2-2 KAM 架構基礎

資料來源：Zupancic (2007)

根據關鍵顧客管理方法的四個基本的因素，Ojasalo(2001)在管理意涵方面則提出了關鍵顧客管理在公司和個人層面的實務方法架構如表2-4。

表 2-4 關鍵顧客管理方法在公司和個人層面架構

KAM 要素	方法層面	
	公司層面 (公司層面利益)	個人層面 (個人層面利益)
辨認誰是關鍵顧客	<ul style="list-style-type: none"> ● 策略性重要顧客的標準? ● 有那些既存或潛在客戶符合該標準? 	<ul style="list-style-type: none"> ● 誰在顧客組織擁有繼續或終止關係的權力? ● 哪些個體在關鍵顧客組織裡能影響做關鍵決定的人?
分析關鍵顧客的特性	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客的產品/服務、輸入、內部價值鏈、市場、供應商和經濟情況? ● 顧客的歷史資料包括銷售量、利潤、投資和調適、購買行為、資訊交換、特殊需求、下單頻率和客戶抱怨? ● 賣方和關鍵顧客目標的一致性程度? ● 關鍵顧客換廠商的意圖和轉換成本? ● 顧客供應商的組合和賣方在該組合的地位? 	<ul style="list-style-type: none"> ● 哪些個體從關係中獲得個人利益或損害? ● 哪種利益或不利條件他們曾經歷的? ● 這些個體如何影響關係的性質和關係的持續? ● 顧客組織內是否因利益相關存在個體之間的利益衝突?
對於關鍵顧客選擇合適的策略	<ul style="list-style-type: none"> ● 就權力地位和目標一致性程度方面，有什麼策略選擇可選? ● 哪些策略選擇最適現在和未來生意? 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有哪些個人層面的長期利益可提供給顧客組織內的關鍵個體?
發展運營層面的能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 如何把產品/服務客製化給關鍵顧客? 	<ul style="list-style-type: none"> ● 如何促進與關鍵顧客組織內的關鍵個體的工作上的效率

	<ul style="list-style-type: none"> ● 關鍵顧客經理有哪些資格?如何選人而發展其能力? ● 如何提升顧客的資訊交換? ● 如何提升日常關係? ● 如何改善組織結構更佳化符合關鍵顧客需求? ● 哪些因素讓賣方在顧客眼裡有信用而如何提高之? ● 有哪些有效機制或衡量方法去管理及確保關係目標的達成? 	<p>和互動?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 哪些社交互動種類被關鍵個體欣賞的? ● 哪些非正式交際有助於建立和促進關係? ● 是否有東西在正常商業道德方面可提供給關鍵個體而會被欣賞的?
--	--	--

資料來源：Ojasalo (2001)

四、 關鍵顧客管理目的

公司導入關鍵顧客管理目的的利益分為財務與顧客關係兩個面向；財務層面的優點主要是能直接衡量的量化指標，例如更低的銷售成本、更高的銷售額度、更佳的組織績效，更穩固的長遠關係。而顧客關係層面的優點主要是顧客感知程度的提高與顧客滿意度的提升。各學者對關鍵顧客管理優點整理如表 2-5。

表 2-5 關鍵顧客管理優點表

學者	學說
Pegram (1972)	產生”模範顧客”的滿意使用經驗吸引更多新顧客來購買企業之產品或服務
Stevenson (1981)	增加銷售量、利潤、市佔率及雙方溝通效率
Barrett(1986)	提升買家與賣家之間的關係，進一步增加銷售額度，另外也能提升買家與賣家之間的溝通效率買賣雙方產生更多的交流，締結與更密切的關係
Frazier, Spekman &	更好的資訊共享程度

O' Neal (1988)	
Pels (1992)	使組織更早發現到市場上的各種變化與徵兆，讓企業能夠提早準備應變市場的各種變化，降低誤判的風險。
Gundlach & Cadotte (1994)	降低衝突和誤會的可能性
Doney & Cannon (1997)	更高的信任程度
Ojasalo (2001)	增加運營層面的能力、銷售量、市占率、利潤等
Capon (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ● 更低的銷售成本、更高的銷售量 ● 能將資源集中，針對關鍵顧客的目標與需求提供更好的服務 ● 對於複雜的顧客與供應商關係有更好的管理能力 ● 永續的關係 ● 增加關鍵顧客的移轉成本 ● 更佳的市場穿透力 ● 持久且數量更多的顧客使用經驗回報率 ● 單一的聯絡點就能夠處理多種的疑難雜症 ● 更低的溝通成本 ● 降低存貨不足的狀況 ● 永續的買賣關係
Jones, Dixon, Chonko & Cannon (2005)	可以處理目前更複雜的組織內外部的影響因素

資料來源：本研究整理自王意騏 (2010)

雖然導入關鍵顧客管理有其利益包括改善買方和賣方的關係而增加銷售率、溝通效率等(Barrett, 1986; Boles *et al.*, 1994)，但它也包含商業風險讓企業更依賴於更少和較大型的顧客(Piercy & Lane, 2006)。Breuer(2003)針對關鍵

顧客管理的利益及警告提出如表 2-6。

表 2-6 關鍵顧客管理的利益及警告表

<p>針對供應商的利益</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 增進對關鍵顧客的目標及需求的了解 ● 增加顧客轉換供應商的成本 ● 提昇管理複雜關係的能力 	<p>對顧客的利益</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 客製化服務 ● 透過可信任的供應商提升價值 ● 物料短缺時的保證
<p>關鍵顧客管理對供應商和顧客的警告</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 太多雞蛋在同一個籃子 ● 不充足的利益 ● 機會的限制 ● 官僚體制 ● 組織的重大改變 	

資料來源：Breuer (2003)及王馨儀 (2003)。

同關鍵顧客管理(KAM)的風險，未經過慎重的計劃而導入全球顧客管理(GAM)可能造成未預期成本超過其利益。Yip et al. (2007)認為服務全球的顧客是辛苦並通常不賺錢的任務。從百家導入 GAM 的企業只有 1/3 供應商滿意執行之。因此為了避免掉入陷阱，Bink et al. (2007)認為導入全球顧客管理之前需要考量以下因素：

- (1) 產品或服務是否需要全球協調和有足夠的利潤
- (2) 跨國客戶是否要全球顧客管理
- (3) 全球顧客管理是否對貴公司重要
- (4) 導入全球顧客管理是否能取得競爭優勢

關鍵顧客實施是否成功的因素，許多研究學者也提出了看法，Sharma (2006)認為關鍵顧客的成功因素在於關鍵顧客管理方面如何對顧客的知識與了解，顧客特殊需求的投資等等，使其他競爭者不易複製；滿意度的降低會促使顧客尋求其

他的供應商；加強賣方與買方組織之間在社交與個人的連結；觀察社會經濟條件與競爭者的變化，只要能夠掌握到這些因素，關鍵顧客管理成功的機會就會大為增加。

第二節 OEM/ODM/OBM 定義

趙郁文（1998）指出：「以多國籍企業全球營運策略之觀點而論，海外委託加工（Offshore Outsourcing）已為先進國家數十年來之產業發展趨勢。台灣代工產業在國際化最常見可分為三種經營模式或階段；多數廠商一開始先OEM，之後累積一定生產、技術等經驗之後也能以ODM方式接單，最後有可能發展自己品牌以OBM經營模式走向國際化。以下對OEM/ODM/OBM做詳述：

一、OEM：

OEM英文原文為Original Equipment Manufacturing 的縮寫，中文稱之為委託代工製造，為品牌原廠授權委託製造，意指品牌原廠將產品交由其所委託之製造商生產製造後，再以原廠商標進行銷售的一種業務或經營方式。依外貿協會之定義為「授權委託製造係指依原廠之需求與授權，依特定的材質、規格、加工程序、檢驗標準及品牌或標示而生產，供應的零配件、半成品或成品」，強調單純之製造。陳振祥、李吉仁(1997)定義OEM 關係為「具有生產組裝能力的廠商，在買主提供產品規格、製程技術規範、產品品質規範，甚至指定部分或全部零組件的情形下，提供買主所指定之產品的分工型態」。而宏碁的創辦人施振榮（2000）則認為OEM 的特性是用較少的核心競爭力就可以贏，易於管理、易於建立規模，但對顧客的依賴度很高，是一種比較容易做但並非穩定的生意。

二、ODM：

ODM 英文原文為 Original Design Manufacturing 的縮寫，中文稱之為委託設計製造；原意是受託為品牌廠商代為設計及製造；這類性質的受託廠商，除了具備原廠授權委託所需之製造能力外，同時擁有研發能力為顧客設計研發新產品，甚至主動設計研發新產品，以便爭取顧客開拓商機。李吉仁(1997)認為 ODM 是結合供應商本身的產品開發技術，展開產品設計工作，並依買主對產品之需求、使用買主指定品牌交貨的供應方式。原廠對於代工廠條件及能力之要求說明如下表 2-7。

表 2-7 原廠對於代工廠條件及能力要求

Outsourcing Institute (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對品質的承諾 2. 價格 3. 對過去的紀錄及商譽 4. 商業條款的靈活度 5. 資源的充裕度提供 6. 額外附加價值的能力 7. 文化的契合 8. 目前的關係 9. 地點 10. 其他
Werner (1999)	製造能力、相容性、品質、成本 (OEM)
劉傳雄 (2003)	全球運籌能力、交期短且準確、成本效益佳、能配合供應鏈管理、技術考量、整體環境
張朝堂 (2004)	具競爭力的成本、優良的品質、準確的交期、彈性的應變及創新
張殿文 (2005)	成本、彈性、速度、配合度、研發力

資料來源：卓永進 (2005)

陳振祥、李吉仁(2007)指出ODM 廠商可以藉由OEM 代工的機會，引進較高層次的產品技術，經由內部學習的機制與過程，提昇本身的技術能力。Hutt, Stafford, Walker & Reingen (2000)亦認為代工的關係，可以協助廠商獲得新的競爭能耐、節省資源並分散風險、更快速的進入市場，對未來的投資創造一個吸引人的選擇權。

三、OBM：

OBM 英文原文為Own Brand Manufacturing 的縮寫，中文稱之為自有品牌製造；意指廠商不僅自行設計、生產製造，同時自行建立專屬品牌，將產品行銷至市場，故也可以將OBM 看成Own Brand Marketing。對原OEM 或ODM 廠商而言，即為向前整合的發展模式。陳介玄 (1998)認為就製造業而言，自我品牌得以建立

的基礎乃在於研發的能力，尤其是行銷的研發能力。OBM 廠商重點之業務活動在於推展其品牌，使品牌為目標顧客廣為接受。發展 OBM 的主要重點在於產品開發能力與行銷能力，其中尤其以行銷與品牌的建立最為重要。當廠商的產品面與市場面之間活動連結性高，或廠商資源能力可同時執行此兩種不同性質活動，則此一廠商將成為自有品牌廠商。Kohli & Jaworski (1990)認為一個行銷導向的組織比起較不具行銷導向的競爭對手，擁有較佳的能力來產生、散佈和回應市場力與市場狀況的資訊。而行銷通路的佈建或選擇，對於品牌的建立及國際化是頗為重要的因素，因為Anderson & Weitz (1986)認為特殊資產具不易調動性，而通路具有此項特性，故使得更換中間商、建立新關係的成本提高許多。尤其台灣多為中小企業，規模不大，可用資源有限，因此在國際化及建立品牌的過程中，如何建立通路商或中間商以行銷國外市場，應多加思考。

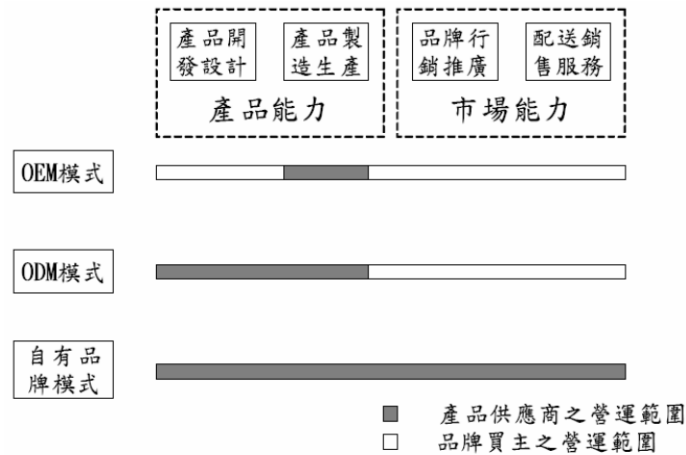
洪順慶(2006)認為一般而言，在從事OEM和ODM業務多年之後，台灣企業已具備量產、產品品質、工業設計的能力，這些能力是自創國際品牌的先決條件。有關品牌關鍵成功因素，過去許多學者及研究人員提出各自的看法如表2-8。

表 2-8 品牌關鍵成功因素

李小娟 (1989)	Doyle (1990)	胡若堯 (1994)	劉欣靜 (1997)
高品質的產品	一流的產品品質	商品之量產能力	產品的自主能力強
有高、中、低價位的產品	優越的顧客服務	品牌之建立模式	素質的行銷及領導人才
瞭解市場需求，並掌握行銷通路	產品創新，並運用新觀念在行銷	產品形象的塑造	健全的財務體質
有雄厚的資金推廣品牌	差異化，注重顧客回應	行銷通路的建立	自主的行銷通路

資料來源：卓永進 (2005)

有關 OEM、ODM 和 OBM 的營運範圍，經濟部以以下圖示的灰色範圍標示做區別。



資料來源：經濟部中小企業處，1998 年六月

圖 2-3 OEM、ODM 和 OBM 的營運範圍

不少學者包括照李吉仁（1996）、陳振祥（1997）、趙郁文（1988）、許永生（2001）、陳兆元（2003）對 OEM/ODM/OBM 的營運模式做比較整理如表 2-9。

表 2-9 OEM/ODM/OBM 的營運模式比較

營運模式	OEM 原廠委託製造	ODM 原廠委託設計	OBM 自有品牌
比較構面			
營運能力	製造能力	製造能力與產品設計能力	國際性自有品牌行銷能力
欠缺之策略因數	先進產品技術與國際行銷能力	國際行銷能力	製造與研展能力之維持
交易標的物	零組件、半成品或成品	完整之產品或服務	完整功能之產品或服務
交易內容	OEM 買主決定	買賣雙方議定	自行決定
利益支配權	OEM 買主	雙方議定	自行支配
特定資產投資	OEM 買主提供產品組裝及生產所須之特定資產	ODM 買主負責產品銷售通路與服務相關特定資產投資；ODM 廠商則負責設計產品開發設計及生產產品所需特定投資資產	透過自行建立的產品品牌與行銷通路，在市場推廣銷售其所生產的產品
價值鏈分工	OEM 廠商只負責生產組裝部分活動	ODM 廠商負責設計開發及生產組裝；買主負責品牌推廣與銷售服務	往上延伸設計開發，向下連結行銷通路之完整活動價值
關鍵成功因素	吸引具產品技術之國外委託加工買主	吸引其強大銷售力量之國際委託加工買主	與其他全球品牌之佔有率競爭

資料來源：龍思允(2005)

林玄評(2003)提出在台灣電子產業發展初期，企業以OEM方式進入市場，藉由與國際大廠聯盟及技術移轉，提高產品生產能力，進而改變成ODM的業務型態，待產品研發設計能力提升後，再改變成為OBM業務，加強行銷與通路能力，以與世界大廠競爭。洪順慶(2010)則認為大部分台灣公司會從OEM走向ODM，如果要走向OBM(自有品牌生產)，絕大部分的公司都會走向分家，因為品牌和代工產生衝突，幾乎是所有人都會碰到的問題。不過，也有公司品牌代工沒有分家。有可能是台灣品牌對於國際品牌還不構成威脅，所以比較不會有代工問題。另一種可能是，品牌和代工廠商都很大，國外廠商又沒有更好的選擇，像是捷安特(Giant)就是這樣的例子。

第三節 海外擴展策略

Johansson(2006)認為通常廠商發現他們有超過10%的營業額是來自於海外市場，便會開始關注海外的發展潛力。多國企業在進行海外擴展時，有兩種策略選擇：

1. 瀑布策略 (waterfall strategies)

瀑布策略係指多國企業按計劃逐一進入各國市場。瀑布策略通常是一種較受歡迎的策略因為考慮了文化差距和學習型態，它們往往先在母國市場獲得成功後，再慢慢進入一些文化與母國較為接近的市場，接著再進入一些成熟與高度成長的市場，最後才進入低度開發的市場。瀑布策略所需的資源較少，但對於一些快發展的市場可能會錯失時機。

2. 灑水車策略 (sprinkler strategies)

灑水車策略係指多國企業在很短的時同時進入很多國家的市場。灑水車策略可以很快地在好幾個市場中進行滲透，通常此種策略可以很快搶占先機，藉由迅速的行動，可以有效對抗競爭者，但所需要的財務、行銷與管理資源都相當大，另外所面對的風險對較高。由於全球競爭加劇和網際網路的發達，使得進入某一個國家市場的門檻降低，所灑水車策略不再像以往一樣需要龐大的資源，因此這種策略已愈來愈普遍。

評估海外市場的方法

Gillespie, Jeannet & Hennessey(2008)以 Walvoord(1980)所提出的海外市場選擇模式進行市場選擇的篩選程序，此模型的目的在於將眾多的市場變數拆解各步驟，建立起篩選海外市場的標準來逐步篩檢目標市場的數量。

在模型中的第一個階段，企業先以總體指標(macro indicators)來進行各市場的機會、風險分析，總體指標主要以經濟數據、政治環境、社會架構以及地理特徵等資訊來進行市場描繪，以這些資訊來了解該市場的規模與對於產品可能的接再度；第二個階段則進入到個體指標(micro indicators)的層次，企業將對總體指標篩選過的市場進行競爭議題的資訊蒐集，此時須考量到競爭、市場進入的難易、獲利潛力等指標；最後一個階段則以企業自身條件為基礎建立國家優先順序列表，詳細步驟如下圖 2.4。

評估市場的方法為較大範圍的初步篩選，在實務上不同的企業可能根據其需求來對以上的評估方法進行修改發展出屬於自身的評量做法，以滿足其目標取向。

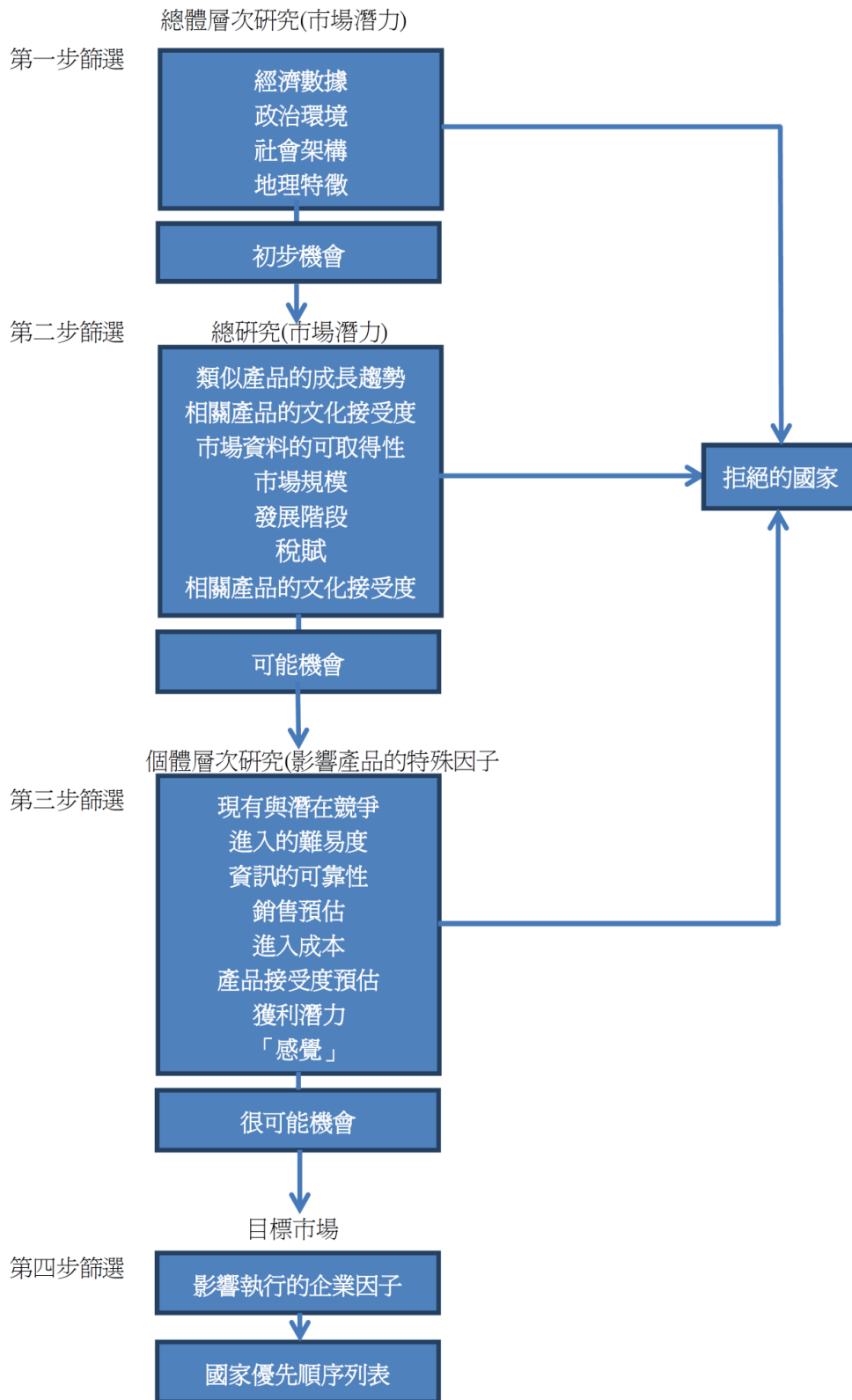


圖 2-4 海外市場選擇模型

資料來源：Gillespie, Jeannet & Hennessey (2008), p. 262

第四節 競爭優勢理倫

Porter(1979)很早就已經提出五力分析(5 Forces Analysis)如圖2.3來決定企業在產業中的競爭優勢，經營者在評估和了解企業在產業中影響競爭的能力來源後，可依公司的優弱勢釐定企業在產業中的定位，並據以擬定策略與方案。這五股力量分別是來自購買者的議價能力、供應商的議價能力、潛在進入者的威脅、替代品的威脅和現有競爭者的威脅。

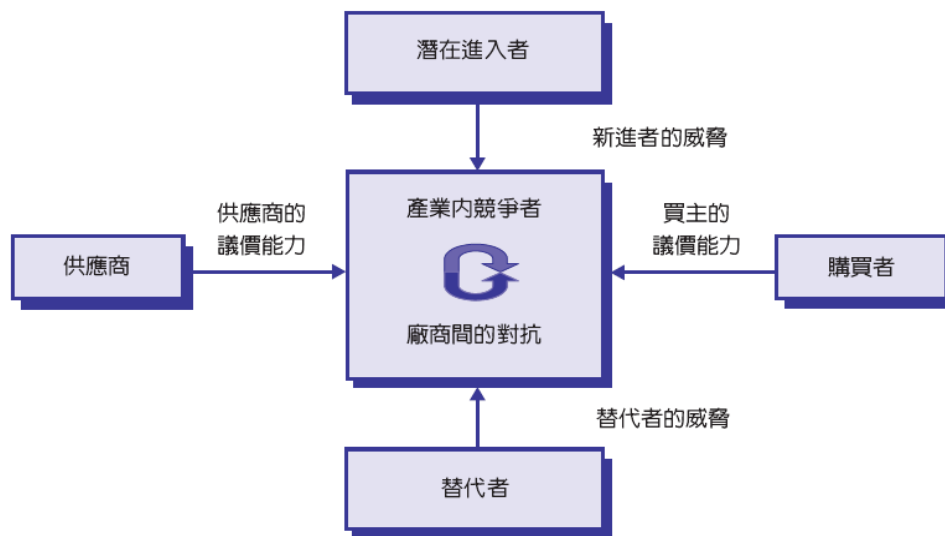


圖 2-5 五力分析架構

資料來源：Porter (1980)

影響五力分析各別力量的因素說明如下：

1. 購買者的議價能力：
 - 購買者的購買數量與集中性
 - 購買者的轉換成本
 - 產品差異性與替代性
 - 購買者向後整合的能力
 - 購買產品的重要性
 - 購買者價格敏感度

2. 供應商的議價能力

- 產品的重要性
- 轉換成本
- 供應商具有較高的集中度
- 供應商向前／向後整合的能力
- 原料價格占產品售價的比例高

3. 潛在進入者的威脅

- 品牌忠誠度
- 絕對成本優勢如原料取得的優惠、政府補貼等
- 規模經濟包括採購、製程、研發、行銷等
- 客戶轉換成本
- 政府規範
- 強大的資本需求

4. 替代品的威脅

- 替代品的功能和相對價格
- 消費者的習慣與偏好
- 消費者認知的品牌差異無太大知覺

5. 現有競爭者的威脅

- 產業成長
- 廠商規模與數量
- 產品本身的差異性與移轉成本
- 廠商的固定成本與產品性質
- 產能閒置程度
- 退出障礙

競爭優勢 (Competitive Advantage)是指企業在產業中相對於競爭對手所擁有之獨特性所構成的優越競爭地位。這種優越的競爭地位，其表現在外的便是較佳的獲利能力或較高的市場佔有率；因此企業的成敗得視其競爭優勢的建立與維持(Porter, 1985)。Porter乃對市場服務範圍之大小與追求之競爭優勢，又分為如以下圖示之競爭策略概念，建議企業應擇選其中一種策略而行，千萬別卡在中間 (stuck in the middle)，欲同時追求低成本和差異化優勢。但後續學者有人提出反駁，實務上亦有企業差異化的同時，也提供良好服務品質產品給消費者，由於銷售量大，大量生產帶來規模經濟，而同時達到低成本的優勢。

		競爭優勢	
		低成本	差異化
競爭範圍	大	成本領導策略	差異化策略
	小	成本焦點策略	差異化焦點策略

圖 2-6 波特競爭策略

資料來源：M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.

Porter(1980)介紹三種一般性策略，包含成本領先策略(Cost Leadership)、差異化策略(Differentiation)與集中化對焦策略(Focus)，分述如下：

一、 成本領先策略 (Cost Leadership Strategy)

成本領先策略是指企業在經營過程中，追求成本降低而成為產業中生產成本最底之廠商。經驗曲線的觀念日漸普及，所以這種策略在1970年愈來愈常見。做法是針對「取得整體成本領先地位」的基本目標，透過一套「功能性政策」來速成。但公司要在成本上居於領導地位，就要使設施達到最有效率的規模；也要憑規模經濟，努力降低成本：嚴格控制成本及經常費用；避免收支可免強平衡的顧客；以及在研發、服務、銷售人力、廣告等領域，使成本極小化管理者一定要注意控制成本，才能達到這些目標。然而，整項策略的重點雖在於使成本相對低於競爭對手，但品質、服務、以及其他領域也不可偏廢。低成本能讓公司擁有較佳的彈性應付成本調漲，抵禦有力的供應商。最後，在面對替代產品時，低成本地位還可使公司站在有利的位置(相對於其他競爭者)，因此可以讓公司抵抗五大競爭作用力的侵害。

二、 差異化策略(Differentiation Strategy)

差異化策略是指企業提供獨特產品或服務，並且能被消費者欣賞或接受，以取得競爭優勢。差異化優勢來自產品的高品質、優異的服務、創新的設計、技術能力或卓越的品牌形象。理論上，一家企業最好能在幾個構面形成差異，差異化策略如果成功，公司將有可能賺得高於產業平均的利潤。差異化所降低的顧客品牌忠誠度及其價格敏感度，將可使競爭與之絕緣。差異化又可增加利差，使公司無須追求低成本地位。由差異化所導致的顧客忠誠，再加上競爭者必須克服的獨特度問題，都會構成新進入產業的障礙。差異化可創造出較高的獲利，再用之來抗衡供應商；並也可緩和顧客議價的力量因為顧客缺乏可供比較的替代品，因而降低了對價格的敏感度。最後，已藉差異化與其他公司形成差異的公司，將比競爭對手更能獲得顧客忠誠，更有實力對付替代品。

三、 集中化對焦策略(Focus Strategy)

集中化對焦策略又稱為利基策略(niche strategy)，是指將有限的資源集中某一特殊的區隔上，透過滿足該區隔的獨特需要來取得優勢。集中化對焦策略專注於特定顧客群、產品線、地域市場環繞著某一個特定目標竭力滿足其需求。每一功能性策略依此原則發展。集中焦點的結果能使公司滿足特定目標需求，建立差異性、得以降低服務成本，甚至兩者兼得。集中焦點的獲利有可能高於產業平均。

Porter的觀點已經激發很多研究(Murray, 1988; Gopalakrishna and Subramanian, 2001; Hill, 1988)。Porter苛刻的觀點被批評無視環境條件(Hill, 1988; Wright, 1987)。有實證研究指出混合(hybrid)或中間(middle)策略有可能有效應用(Hlavacka et al., 2001; Kim and Lim, 1988)。雖然有人支持集中在某特定策略(Green et al., 1993; Kim and Lim, 1988)，亦有學者認為成本領先和差異化策略的混合策略是最有效的(Gopalakrishna and Subramanian, 2001; Svatopluk et al., 2001)。Daniel & David(2007)認為已開發的多國企業很難應用其成本領先策略在新興市場而在不同市場應用不同策略可能會有利。

Prahalad and Hamel(1990)認為短期競爭優勢來源是現存產品的價格與表現；長期競爭優勢來源則是以最少成本及最快速度建立起孕育未預料產品（spawn unanticipated product）的能力；然而真正的優勢源於管理階層能將整個企業的技術結合製造能力加進競爭力中，並授權各個事業單位對變動的機會快速地反應。然而，在市場競爭中，很多企業發現獲取競爭優勢並不難，難就難在如何維持競爭優勢使之持久。根據Aaker(1984)的觀點，「持久性的競爭優勢」（Sustainable Competitive Advantages：SCAs）必須具備以下三個特徵：

（一）持久性競爭優勢必需涵蓋產業的關鍵成功因素

所謂「關鍵成功因素」（Key Success Factor；KSF）是指在產業中經營，為達到成功所必須具備的重要因素，亦可謂企業的核心專長。研究發展能力如果對某些產業的廠商而言有關其成敗，則可以說研究發展能力是該產業的一項關鍵成功因素。既然關鍵成功因素有關企業在產業中經營的成敗；很顯然地，持久性競爭優勢必定是涵蓋了產業的關鍵成功因素。

（二）持久性競爭優勢是一種與競爭者有著顯著差異之競爭優勢

持久性競爭優勢既然是一種優勢，那麼就必須與競爭者有所差異，而且這項差異必須具有相當的規模才得以突顯此項優勢。

（三）持久性競爭優勢必需能因應環境之變動與抵抗競爭者的行動

持久性競爭優勢既是強調「持久性」，那麼便必須能因應隨時間推演所引起的環境變動及抵抗各種競爭者的競爭行為。

Barney(1991)為「競爭優勢」與「持久競爭優勢」提出解釋；所謂「競爭優勢」指的是「企業目前之潛在競爭對手無法同步執行該企業現在所執行的價值創造策略」，而「持久競爭優勢」則是指「企業目前之潛在競爭對手不僅無法與該企業同步執行該企業現在所執行的價值創造策略，同時也無法複製並取得該企業在此項策略中所獲得的利益」。總之，持久競爭優勢即為「可持續一段長時間的競爭優勢。這裡提到的「一段長時間」的含意係指持久競爭優勢雖然會因為產業環境產生意料之外的革命而喪失，但卻不會由於競爭對手的複製而喪失，因為持久競爭優勢是無法被競爭者所複製，並認為競爭優勢的持續和競爭力複製有相當大的關係。

有關競爭優勢與關鍵成功因素關係，Grag & Grant(1993)認為關鍵成功因素為產業中建立競爭優勢的條件，而資源與能力則為企業競爭優勢的內部來源。企業競爭優勢之建立係由這兩項彙總而成，當一個策略能針對企業資源與能力進行合理配置，以配合產業環境中的關鍵成功因素時，始能成功地創造其競爭優勢。

資源基礎理論(Resource-based view, RBV)可用來補足Porter's理論在產業競爭勢分析。資源基礎理論觀點認為，廠商所擁有的獨特資源是競爭優勢的主要來源(Barney, 1991; Grant, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Black & Boal, 1994)。黃銘章(2002)基於資源基礎等理論在其研究指出衡量代工廠商的整體能力的指標為研發能力、製造能力、後勤管理能力、關鍵零組件採購能力以及財務能力而將這5項能力發展代工廠商的競爭力包含新產品發展的速度、品質、價格和交期。

第五節 產品生命週期理論

產品生命週期的觀念最早是由 Levitt(1965)提出。Vernon (1966) 所提出的國際產品生命週期理論(International Product Life Cycle Theory)，解釋產品製造與產品生命週期對國際貿易之影響；Vernon 將整個產品生命週期分為四個階段：(1)導入期(Introduction phase)、(2)成長期(Growth phase)、(3)成熟期(Maturity phase)、(4)衰退期(Decline phase)，分別說明如下：

(1) 導入期

新產品的創新，通常都源自於觀察所得或是市場需要所致，市場與生產地點多數只開始於產品創新的國家(特別是在國家內需強烈時)；一開始只做少量的生產，技術的不確定性下，必須投入資深技術人員與高度勞工成本。而產品或生產技術尚為標準化，無法外移到他地生產。

(2) 成長期

新產品銷售增加，其他國家的需求或市場也會漸漸浮現。另外，新競爭者的加入，會使的產品越趨於標準化。這時候生產技術便開始外移到新市場的國家。(生產技術外移的主要原因是貨運成本及關稅障礙等因素)。

(3) 成熟期

當產品愈趨成熟時，產業標準已經形成。這時候，價格便成了十分重要的競爭利器，此時，開發中國家的市場與生產要素便成為了技術外移的主要原因。

(4) 衰退期

這時候，先進國家的市場衰退的速度比開發中國家還來得快，大量化生產及低成本是維持產品競爭力的條件。

表 2-10 產品生命週期各階段特色

	導入	成長	成熟	衰退
生產位置	在創新國家（多為工業國家）	在創新及其他工業國家	多個國家	主要在低度開發國家
生產技術	1. 短的生產週期 2. 方法的進化隨產品的進化發生 3. 對資本投入而言，有較高及熟練的勞力	1. 資本投入增加 2. 方法上更標準化	1. 長的生產週期且使用較多資本投入 2. 高度標準化 3. 較低勞力技能的需要	使用非技能性勞力於長期機械化生產
市場或顧客	主要在創新國家，具有某些出口	1. 主要在工業國家 2. 當外國的生產取代了某些市場的出口時，則移近該出口市場 3. 需求快速成長	1. 在低度開發國家成長 2. 在工業國家有些衰退 3. 全面需求穩定	1. 主要在低度開發國家 2. 有些低度開發國家有出口 3. 全面需求衰退
產品	品質差、缺乏主流標準	主流標準出現，品質有所改進	產品標準化	產品商品化
競爭要素	1. 接近獨占地位 2. 銷售是基於獨特性而非價格 3. 產品特性在進化中	1. 競爭者數目增加 2. 某些競爭者開始削價 3. 產品趨於標準	1. 競爭者數目減少 2. 價格非常重要，尤其是在低度開發國家	1. 價格是關鍵武器 2. 生產者數目持續減少
成本	高	下降	穩定或增加	低
銷售量	少、成長緩慢	大幅擴張	小幅成長或是維持穩定	下降趨勢
利潤	微薄，甚至是負的	增加	開始下降，總利潤不如成長期高	下降趨勢

資料來源：本研究整理自 John D. Daniels & Lee H. Radebaugh (1994)、周政德 (2001)、尤書私 (2007)

林明華(1990)認為產品生命週期涵蓋具有「銷售定位」即有「收益性」的期間，利用銷售額的歷史資料(sales history)與時間的關係。可區別出不同的階段，並可描述各階段的行銷策略及潛在收益的問題。如何界定產品生命週期，多數國內外文獻都認為主要有定性與定量兩種衡量方式：

1. 定性方式：主要以各階段，產品及市場的屬性為依據，方式如下：

(1) 內容分析法：透過內容分析法來做為判斷產品生命週期的依據(Auster, 1991)。

(2) 專家意見法：Auster(1991)其以十位專家來判斷各個產業究竟是屬於哪一個產業生命週期，其中三位來自學術界專家，三位產業界專家(顧問公司)，四位業界人士，而至少有八位以上的認定作為階段界定的依據。

2. 定量方法：主要以產品銷售的歷史資料為主。

(1) 年度普及率：

黃營杉(1978)利用產品普及率的變化(絕對指標)作為分界的指標。連續年間普及率第一次階差增加，定為成長期；不變或降低，但為正數，則為成熟期；若為負數，則判定為衰退期。

(2) 相對普及率：

Smallwood, J.E. (1973)以產品目前普及率除以飽和普及率作為指標(相對指標)，來界定產品生命週期，此方法免除了絕對指標所造成的不客觀性並適用於耐久性消費品的界定。

(3) 銷售變化率：

謝錦坤(1983)以銷售變化率為指標來界定產品生命週期。

A. 年度銷售量達到歷年或目前為止發生的最高銷售量的 5%為產品推出市場之導入期

B. 當變化率高於 $+1/26$ 時，判定為成長期

C. 當變化率介於 $+1/26$ 時，判定為成熟期

D. 當變化率低於 $+1/26$ 時，判定為衰退期

(4) 利潤曲線：

林建煌(2004)提出以利潤曲線為指標來界定產品生命週期。導入期最易判斷，產品一上市即進入導入期。當利潤曲線由負變成正，此時可判定由導入期進入成長期，利潤曲線的高峰往往會比產品生命週期的頂峰提早出現，因此尚利潤曲線達到頂峰，則可判定成長期結束而進入成熟期。當我們不在聽到有廠商離開此一產業時，可判定成熟期結束而進入衰退期。

Kotler(2000)認為在產品生命週期日漸縮短的時代中加速創新的速度是非常重要的。Hitt et al.(1997)認為在快速變遷的市場，創新與新產品被模仿的速度很快，產品生命週期會很短，誘使廠商採取合作的策略來加速產品開發或進推廣至市場的速度。為了加速創新，Bidault, Despres and Butler(1998)實證調查發現，在面臨新產品發展的前置時間縮短的情境下，產品發展過程中有供應商早期涉入(Early Supplier Involvement; ESI)的採用，所謂供應商早期涉入可以被定義為一種垂直合作的形式，指供應產品的製造商在產品創新/發展過程的早期就已經涉入，而所謂早期一般是指產品還在觀念形成及設計的階段，而外包的活動從單純的零件製造(可以視為OEM)，增加到顧客指定規格，由供應商設計製造(可以視為ODM)，在這種合作方式下，供應商的產品研發設計能力就成為合作的關鍵。

第三章 研究設計及方法

研究方法主要可分為定量與定性分析法。定量分析法多半為數量統計分析，其在變數之衡量與因果關係上較為清楚，故其研究結果較具客觀性；定性分析法，則多利用現有實際資料作一系統且合理的分析與推論，其研究結果為一歸納之分析，較無具體客觀數據佐證。

本研究以第二章的文獻探討理論為基礎，採用定性或所謂的質化的個案研究方法，期望藉由相關主要和次級資料，加上研究者實際進入個案公司兩年多負責其中兩家關鍵顧客的業務經驗以及深度訪談的方式了解現況，並進而將個案實務作法與相關理論加以分析，最後歸納出結論與建議。

本章將分三部分介紹，第一節提出本研究之研究架構；第二節則說明研究方法的設計；第三節說明本研究之研究流程。

第一節 研究架構

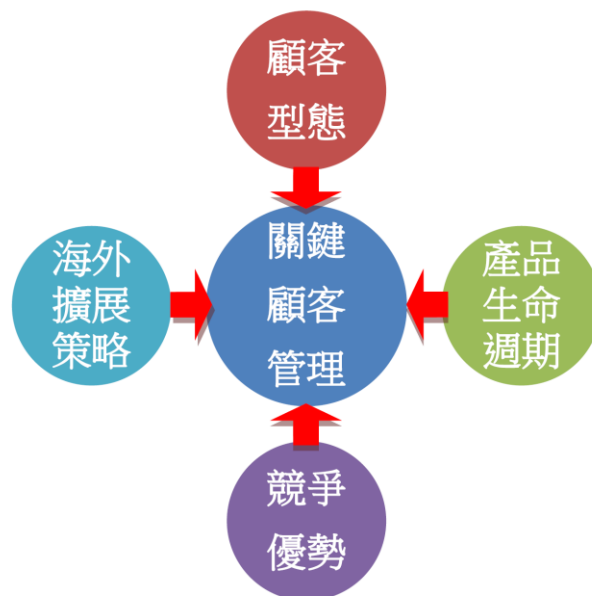


圖 3-1 研究架構圖

本研究以關鍵顧客管理(Key Account Management/KAM)理論架構為中心，進一步去從探討其他影響關鍵顧客管理於公司或組織以及個人層面的因素。代工廠商的顧客型態原則上可分為 OEM、ODM 和 OBM 客戶。不同於經營品牌/OBM 的公司通

常擁有龐大的顧客組群而營業額貢獻分佈來自好幾家遍佈全市場的大客戶，長期經營 OEM/ODM 客戶的公司一般只擁有少數主要客戶，甚至不到 10 家，但公司大部分的營業額是來自這些客戶，使得關鍵顧客的營業額或毛利的貢獻對公司生存有很大的影響力。代工廠商的顧客型態又可以分為 OEM 和 ODM 顧客，而不同的顧客型態對公司必有不一樣的要求使得公司在有一套的做法去經營跟他們的關係。

公司的關鍵顧客管理目的利益大致可分為財務與顧客關係兩個面向；財務層面的優點主要是能直接衡量的量化指標，而顧客關係層面的優點主要是顧客感知程度的提高、顧客滿意度的提升而避免與既存客戶的衝突以及誤會。永續經營的公司有壓力讓公司持續成長而需要去開發新市場或客戶。當國內市場不大而已經飽和時，公司則必須向海外擴展策略，如果代工廠商的關鍵顧客是全球性客戶主張不能侵犯他們市場或客戶時，公司該如何選擇適當並有效的海外擴展策略而不造成與現行關鍵顧客發生利益衝突。

OEM 合作模式之下，價格因素會是主要決定因素。如果價格差不多則看其他差異化條件。如果是 ODM，則除了製造能力，則需要看廠商的研發能力。如果公司能提供獨一無二的技術為客戶設計量產，則公司會有相當議價能力。有些公司的競爭優勢在成本，有些則在差異化的技術部分，也有公司專注於特定市場或客戶而取得競爭勢。一家公司認定的競爭優勢不見得適合所有顧客，因為顧客會因其公司目標、產品定位等考量而選擇適合他們的配合廠商。因此，公司與關鍵顧客的目標決定兩家公司是否能成長期伙伴。另外，顧客的關鍵人(key person)有可能因得到公司技術上或其他方面的協助而得到便利、長期利益使他們有動機去影響顧客組織面的決策。因此公司必須重視之而善用其競爭優勢其在關鍵顧客管理上。例如：利用雙方技術共同開發專案設計出傑出產品，在雙方團隊開發的過程勢必會有很多接觸有利關係和默契上的建立，將來如果產品大賣可帶來財務層面的利益。

為了趕上銷售時機搶先先進者優勢，新產品或技術即使不是很成熟也可能趕著量產銷售。在新產品的導入期難免會有很多產品設計上或品質問題需去克服。進入成長或成熟期時有時也會有突發情況需要代工廠商的配合，這時候如果代工廠商處理不好則會影響公司與其關鍵顧客的關係。而進入產品衰退期或產品淘汰之前，顧客通常會重新評估把新專案交給現行代工廠商，因此掌握產品生命週期

對代工業很重要以利採取適當的策略。除非產品生命週期非常短到階段性的變化不明顯，否則產品生命週期和關鍵顧客的管理有一定的關係。

總而言之，影響關鍵顧客管理的方法和目的之主要因素包括企業的顧客型態、海外擴展策略、競爭優勢和產品生命週期共 4 個面向。本研究要探討的各別因素之主要內容分別說明如下：

- **顧客型態**

探討代工廠商的 OEM/ODM/OBM 客戶銷售比率等，並對各種型態顧客在管理上有何差異？公司可從資源投入、是否提供客製化/服務產品、顧客經理人選方面去討論。

- **海外擴展策略**

探討代工廠商如何選擇新海外市場或客戶而不造成與現行關鍵顧客發生利益衝突或誤會。可從銷售區域、通路、產品或其他因素考量。

- **競爭優勢**

探討企業如何利用其「競爭優勢」達到關鍵顧客管理的目的(財務和關係面向)並增加顧客移轉成本？萬一企業的競爭優勢已不再適合現行關鍵顧客的需求，企業如何調整與其顧客的關係？

- **產品生命週期**

關鍵顧客管理在產品生命週期的各階段(導入期/成長期/成熟期/衰退期)有什麼不一樣？公司可從組職和個人層面去探討其關鍵顧客如何管理。

第二節 研究方法

所謂的「個案研究」，係為「定性研究」中常被採用的一種方法，在實務個案的研究中，一般可分為實證性(Hypothesis Testing)及探索性(Exploratory)兩大類型(吳思華，1988)。實證性重於實驗或問卷，以統計的方法來證明或推翻的模式；探索性則在於了解現況，進而發展理論模式，這類方法通常以資料、整理，

深度訪談觀察及問卷調查。所以，探索性個案研究一般常用於敘述性的研究之上，以描述和形容某種特殊性事件，或有特徵性的一種研究設計；主要是利用對特定事件發生的因素，進行歸納統合，進而獲得探索性之有價值的研究發現(Research Discovery)，轉換成將複雜的變數關係綜合為理想的型態。在個案分析中，探索性研究較適用於當研究問題涉及教廣泛的情境時，或當實驗設計的方法不可行與失真時，被廣泛的使用。Malhotra(2009)認為深度訪談法是由面談者使用非結構性、直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的、個人的互動方式，用來發覺受訪者的基本的動機、信念、態度等。在深度訪談的過程中，訪談者應儘可能使用最少的指示和引導問題，鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，針對訪談主題儘可能談論自己的意見。

而本研究則主要根據前述理論基礎與文獻探討，先針對廠商的顧客型態、海外擴展策略、產品生命週期、競爭能力以及關鍵顧客管理的內涵進行深入瞭解，專注於研究探討有限個案數中的事實與情況，及其互相關係，因此採用個案研究法。

Tylor(1984)認為個案研究法適用於較廣泛或全面性的研究，Benbasat(1987)則認為個案研究法適用於當理論與研究處於早期尚待定型的階段。而王秉鈞(1995)認為個案研究法應該用於描述特殊性或開拓性的問題。Yin(1994)對個案研究提供了一個較為技術性的定義，認為個案研究是一種實證的調查法，用於：(1)調查一個存在於現實生活中當前的現象；(2)當此現象和來龍去脈的界線不是那麼明確時；(3)當個案研究中有許多方面證據性的資料可供應用時。Yin(1994)並就此觀點做更具體的說明，將個案研究的內容分成：策略、分析方法、程序作為探討。認為個案研究法的基本策略分成兩種：(1)理論命題個案分析(replying on theoretical proposition)；(2)發展敘述個案分析(developing a case description)。而個案研究的分析方式有：(1)型樣比對邏輯(pattern matching logic)、(2)解釋建立(explanation building)、(3)時間序列分析(time-series analysis)等三種如表 3- 1。而 Yin(1994)所提出的個案研究程序，則如圖 3- 2 所示。

表 3-1 個案研究法之基本策略與分析方法

個案研究法 之基本策略	理論命題個案分析	根據已建立之理論命題的引導進行研究工作
	發展個案描述	藉由個案之敘述與分析，推演出一具因果性之邏輯架構
個案研究法 之分析方式	型樣比對邏輯	藉由初級資料之印證與研究假說之比對，以修正或驗證假說
	解釋建立	將難以衡量之現象視為一系列的因果關係，而以敘述的方式加以分析解釋
	時間序列分析	又分成簡單時間序列、複雜時間序列、編年法(chronologies)三種，但觀念皆是以一群統計資料依時間先後順序的變動現象加以探討

資料來源：Yin(1994)

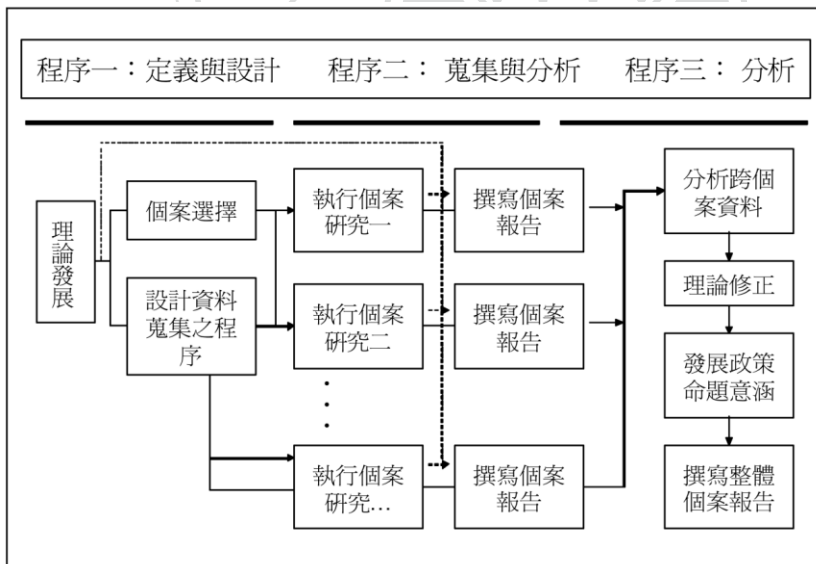


圖 3-2 個案研究程序

資料來源：Yin (1994)

資料來源

本研究之設計主要是針對整體事務機以護貝機為主的產業現況與發展，以當前產業環境背景，研究個案公司的關鍵顧客關係，所以資料的蒐集極需廣泛而充實，在研究作業上有三個階段，依序如下：

一、 產業資料與相關文獻蒐集

針對研究產業對象為主，以廣泛蒐集有關國內外相關性業務或議題，進行蒐集，所蒐集資料主要來源，以期刊、雜誌、報章、論文、相關書籍、產業及客戶網站等資訊，盡量力求客觀詳實。

二、 個案公司資料的蒐集

個案公司資料來源，主要初級資料蒐集自本研究訪談的器具事業部高層主管、資深員工以及檔案記錄。檔案記錄包括公司營業週報、月報、季報、年報、組織和營業記錄、公司系統資料庫檔案、市場調查資料等。

三、 相關人員的深度訪談

為求本研究所探討內容，具有客觀與實證性，以彌補次級資料的不足，對需要進一步探索的議題，皆以深度訪談方式，請教個案公司高階執行者，及其相關專業執行人員，重點在資料的查證與企業經營策略的相互辯證，目的在於了解環境與企業經營策略的各個面向。

張紹勳(2001)提到由於個案研究採實際訪談的方式，雖然個人意見的摻雜、記憶的失真與事實的扭曲不易免除，但力求合理的推論與解釋，以減少研究者的偏誤及受訪者的偏誤。

本研究將對以下對象進行一至二次約 60 分鐘訪談。公司層面的戰略、策略相關問題(第 1-8、14-25 題目)則訪談高層協理和部門經理為主，個人互動偏向營運層面細節的問題(第 9-13、25 題目)則訪談營業經理和關鍵顧客負責業務為主。詳細問題如附件訪談大綱。

1. 器具事業部 M 協理

T 公司底下有 5 大事業部，M 協理是器具事業部的最高主管。在 T 公司，各事業部協理的權限同一家中小企業的總經理，管理 5 個部門包括銷行部、營業部、

海外部(工廠)、研發一部(事務機)、研發二部(醫療器材)，M 協理從顧客經理(Account Manager)做起，在 T 公司服務已有 10 年，對公司的關鍵顧客情形有一定的了解。

2. 器具事業部 W 經理 (營業部門)

營業部門分為業務和營業服務課，W 經理就是營業部的最高主管。W 經理管理 7 個人以上(其中 4 個人為關鍵顧客負責業務)並向 M 協理報告。W 經理時常協助顧客經理(Account Manager)接洽顧客，在 T 公司服務已有 5 年以上。

3. 器具事業部 T 經理 (研發一/事務機)

T 經理是負責生產事務機如護貝機、碎紙機等的研發一部的最高主管。T 經理管理 10 個人以上並向 M 協理報告。事務機的所有產品開發專案和專利設計佈局都會經過 T 經理審合會簽，在 T 公司服務已有 5 年以上。

4. 器具事業部 J 業務 (營業部門)

J 業務(Account Manager)負責管理 T 公司的最大代工客戶並向 W 經理報告。其客戶雖然屬同一家集團但下單和付款方式則有可能單獨由各別市場處理而出貨地區含蓋歐洲、美國、日本、韓國、新加坡、南非、中南美、澳洲等市場，所以平時得跟單一顧客的全球市場多個窗口連絡，全部與顧客的日常互動細節都由 J 業務處理。J 業務在這 T 公司服務已有 10 年。

5. 其他資深員工

不定時透過非正式管道訪談在 T 公司服務 10 年以上的營業以及研發部門的員工做為補充。

另外，Yin(2009)列示了六種主要證據來源互對照的優缺點在個案研究中需要留意的整理如表 3-2。

表 3-2 六種證據來源管道的優點和缺點

證據來源	優點	缺點
文獻	<p>穩定；可以反覆閱讀</p> <p>自然、真實：並非因個案研究的結果而建立的</p> <p>確切：包含事件中出現的確切名稱、參考資料和細節</p> <p>覆蓋面廣：時間長，涵蓋多個事件、多個場景</p>	<p>檢索性：低</p> <p>如果蒐集的檔案不完整，資料的誤差會比較大</p> <p>報導誤差：反應作者的偏見(未知)</p> <p>獲取：一些人為因素會影響檔案資料的取得</p>
檔案記錄	<p>同上(同文件)</p> <p>精確、量化</p>	<p>同上(同文件)檔案隱私性和保密性影響某些資料的使用</p>
採訪	<p>針對性：直接針對個案研究課題</p> <p>見解深刻：呈現觀察中的因果推斷過程</p>	<p>設計不當的提問會造成誤差</p> <p>回答誤差</p> <p>記錄不當影響精確度</p> <p>內省：受訪者有意識地按照採訪人的意圖回答</p>
直接觀察	<p>真實性：涵蓋實際生活中發生的事情</p> <p>聯繫性：涵蓋事件發生的上下文背景</p>	<p>費時耗力</p> <p>選擇時易出現偏差，除非涵蓋面廣</p> <p>內省：受觀察者察覺有人在觀察時，會調整、掩飾自己的行為</p> <p>費用：人力觀察耗時多</p>
參與性觀察	<p>同上(同直接觀察)</p> <p>能深入理解個人行為與動機</p>	<p>同上(同直接觀察)由於調查者的控制造成的誤差</p>
實務證據	<p>對文化特徵的見證</p> <p>對技術操作的見證</p>	<p>選擇誤差</p> <p>獲取的困難</p>

資料來源：Yin (2009)

第三節 研究流程

本研究之研究流程如圖 3-3 所示。首先在閱讀產業次級資料後，瞭解護貝機包含相關事務機產業現況與問題後，界定本研究之研究方向和動機目的。再來，收集相關文獻，由文獻與次級資料中，形成本研究之觀念性架構。依觀念性架構發展訪談大綱，進行個案訪談，在訪談結束後，將訪談過程真實記錄下來並加以分析整理，從中發掘真相，進而發展本研究命題。最後，總結本研究並給予相關建議。

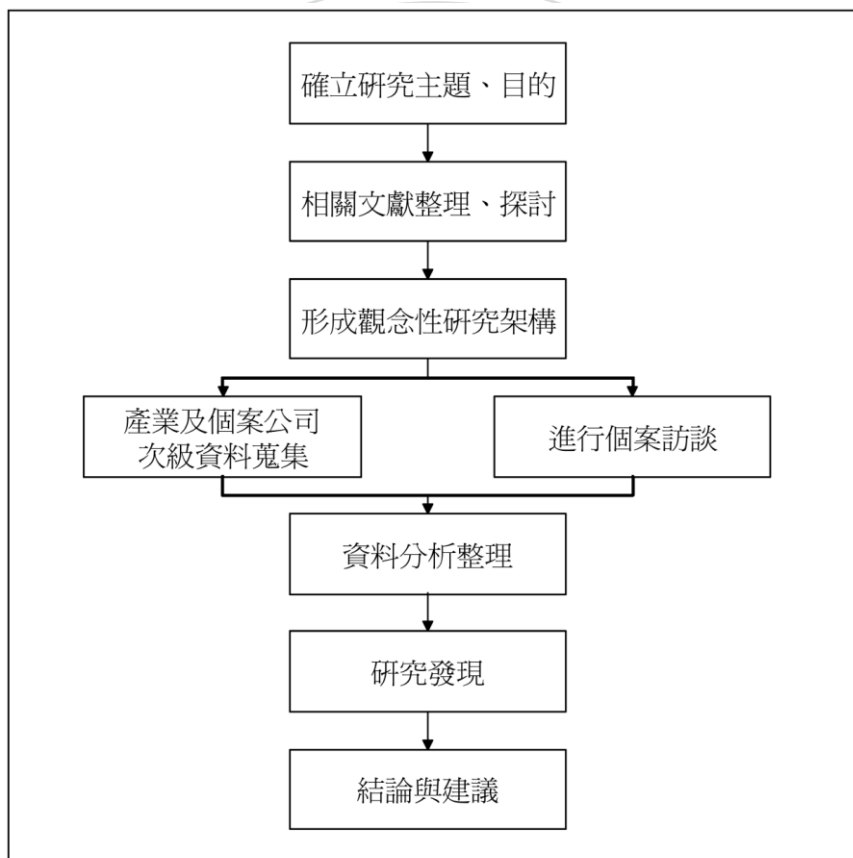


圖 3-3 研究流程

第四章 代工廠商關鍵顧客管理與個案分析

第一節 產業定義與現況

辦公室設備的產品種類可分為護貝機(Laminator)、碎紙機(Shredder)、裁紙機(Trimmer)、裝訂機(Binding)、打孔機(Punch)、釘書機(Stapler)等紙品處理設備。其中，碎紙機與護貝機由於產品單價較高的關係，銷售規模較其他辦公室設備大。T公司器具部門的主力產品在護貝機，因此本研究主要以個案公司的護貝機之關鍵顧客、競爭優勢、產品等方面去探討。

美國牙醫 Dr. Morris M. Blum, DDS 於 1938 年發明了護貝機。雖然在三十幾年前台灣代理商也已經從國外引進了護貝機，但在當時護貝機還是新產品銷售通路不多，許多醫院都採購護貝機替掛號證護貝。如今國內外的護貝機品牌多種並在很多 3C、賣場等通路都可以看得到；在國外則能在 Office Depot、Office Max、Stapler、Viking、Amazon、Yodobashi、Bic Camera 等通路買得到，在國內則能在燦坤、全國、大潤發、愛買、家樂福等通路買得到。有賣碎紙機的通路原則上也會展示護貝機，但裝訂機等辦公室設備就不一定會賣，因此碎紙機和護貝機的客戶和通路可以說是重疊的。

依照機器的特性和護貝膜的應用，護貝機大致可分為熱或冷裱護貝機/過膠機(Pouch Laminator)和大型商業護貝機/覆膜機(Roll Laminator)。一般個人或辦公室用的多數以熱裱護貝機(Pouch Laminator)為主，最近幾年的護貝機都把冷裱功能整合到熱裱護貝機。熱或冷裱護貝機都使用護貝膜做護貝，差別是冷裱不須加熱機器做護貝而熱裱護貝機一般都需要幾分鐘預熱時間但護貝效果較冷裱好。大型商業護貝機/覆膜機(Roll Laminator)只應用在商業用途，單價高但輸出效率高因為其護貝膜已經內建在機器不像一般熱或冷裱護貝機需要事先手動裝好護貝膜才能進行護貝作業。市面通路看到的護貝機都多數為冷/熱裱護貝機(Pouch Laminator)為主，依照紙張大小又可分為 A6, A4, A3 和 A2 而依照機器滾輪數又可分為 2 滾輪、4 滾輪和 6 滾輪，其中現行最普遍的機器為 2~4 滾輪的 A3~A4 機器，零售價從幾百台幣至上千元不等，在國外甚至到萬元單價機器，而出廠

Ex-Work/FOB 價根據廠商推估經驗則依單價高低再除 3~5 不等。

隨著無紙化的趨勢加上數位相片的流行，愈來愈多人儘量不再輸出資料或洗相片用護貝機保存，護貝機市場的成長受限，平均年度成長率 5%，主要在低階的護貝機和護貝膜。雖然護貝機市場可說已經飽和，但 F 客戶高層保守估計光辦公室和大眾通路的護貝機和護貝膜之 2011 年全球總值仍有高達 US\$ 350 Million(約新台幣 103.25 億)，其中護貝機(Laminating Machines)和護貝膜(Laminating Supplies)的預估全球市場分別 US\$ 159 Million(約新台幣 46.91 億) 和 US\$ 191 Million(約新台幣 56.35 億)。市場規模雖然不如資訊業的市場那麼大，但也不是很小的數目。護貝機依照大市大小順序分為歐洲(EU)、北美(NA)、日本(JP)、中南美(SAM)、東南亞(SEA)、澳洲(AU)和南非(SA)如圖 4-1。銷售至國際市場的 A 客戶品牌和 F 客戶品牌佔 45%的全球市場佔有率。

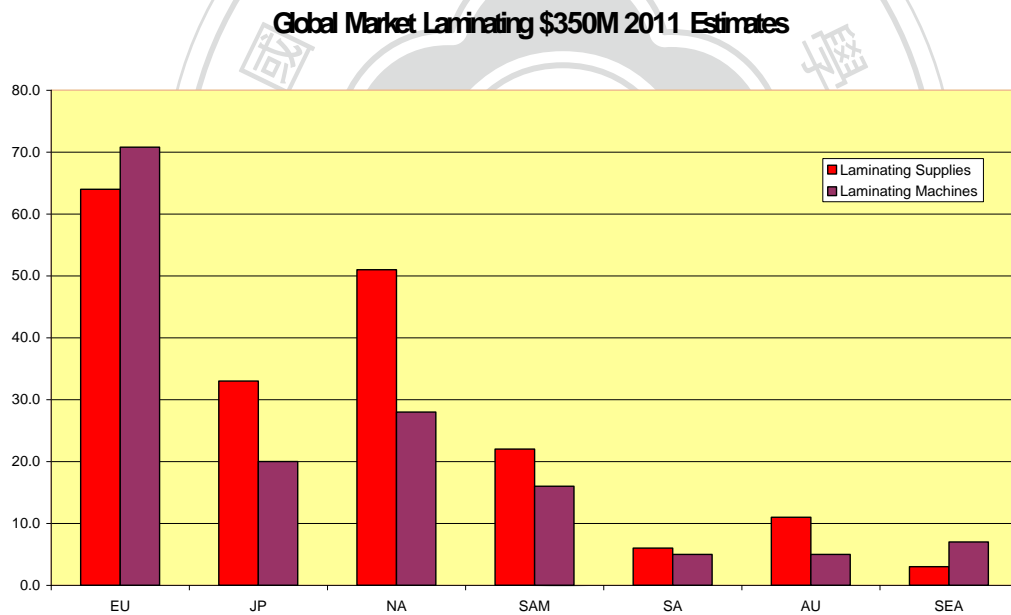


圖 4-1 2011 年全球護貝膜以及護貝機的預估規模

資料來源：F 客戶提供

第二節 受訪公司企業簡介

一、企業簡介

T 公司成立於 1976 年，總公司位於五股工業區，目前集團員工約有 550 人。公司三十五年來，從高性能膠黏劑、高分子特殊化學品的進口內銷起家，轉而從

事環保、無公害的熱熔膠、瞬間膠等膠黏劑的製造及外銷。進而跨入加熱器具、護貝機、過膠機、膠裝機、膠槍等製造，近年來 T 公司更積極地將觸角延伸至太陽能電池模組材料、熱熔膠機、滅菌與消毒醫療設備等新產品。T 公司在這些產品領域成為全球知名的廠商，並時時以環保為首要考量，以扮演保護地球成員之一為己任。在 T 公司的成長過程中，得之於客戶的需求及供應商的支持，彼此密切的產銷合作，以優良產品創造共同利益與成長的機會。

T 公司是企業家族，向來著重優秀人才的培養、以誠信經營、自主管理為導向，每個夥伴在 T 公司都能與公司共同創業或內部創業，並有分紅配股成為股東。未來藉此優良團隊成功的經驗，邁向多角化經營，不論在膠黏劑、脫膜劑、離型劑、辦公事務器具、電子特化品 - UV 膠(光硬化膠)、EPOXY 膠、光學膜 UV 樹脂、太陽能電池模組材料、滅菌與消毒醫療設備及 LED 震動(振動)設備等優良產品，都期許以真誠服務顧客並與之共享、共榮、共同成長。

在品質及工安衛管理方面，T 擁有 ISO 9001:2008 以及 OHSAS 18001:2007 國際認證。從 2005 年開始導入 RoHS 及 WEEE 環保規範，並在 2011 年取得 60 萬小時行政院勞委會無災害工時記錄獎狀。

經營理念

企業經營理念是以追求均衡發展，永無止境，說明如下：

- 均衡 --- 是自然生態或人類社會各生存體系中，整體利益最大、弊害最小的安定繁榮之狀態。
- 均衡 --- 將因時空變動而失衡，重尋更佳的均衡點即是經營管理的努力過程和目標。

綜合以上均衡理念舉例說如下：

- 追求企業短期與長期的均衡發展
- 追求公司與往來廠商利益的均衡發展
- 追求企業與國家社會福祉的均衡發展
- 追求同仁貢獻與酬勞的均衡發展
- 追求個人與企業成長的均衡發展
- 追求員工與股東權益的均衡發展

基於公司經營理念則塑造了以下企業文化：

- 重視教育訓練學習與創新是工作，教導部屬是任務
- 民主式的領導個人意願獲得尊重，經營管理可以參與
- 任務的達成，績效的提昇來自企業環境的啟示和自我成就的實現，而非上級的壓力（自主的管理）

企業願景是成為大中華辦公事務用品和接著劑專業領導廠商。行動方正則以「TEX」為原則：

- Targeting** --- 聚焦利基市場，創造客戶價值，擴張事業領域。
- Eco-friendly** --- 結合環保、安全、快速自有品牌產品發展為理念。
- X** --- 技術創新，提升核心競爭力。

企業組織圖

公司的主要事業部分為大陸事業部、綠能材料事業部、熱熔膠事業部、越南開發部和器具事業部共 5 大事業部，詳細如以下組織圖 4-2，而海外公司分佈在中國(WMT、GTY、WTY、TBM)、香港和越南如圖 4-3。

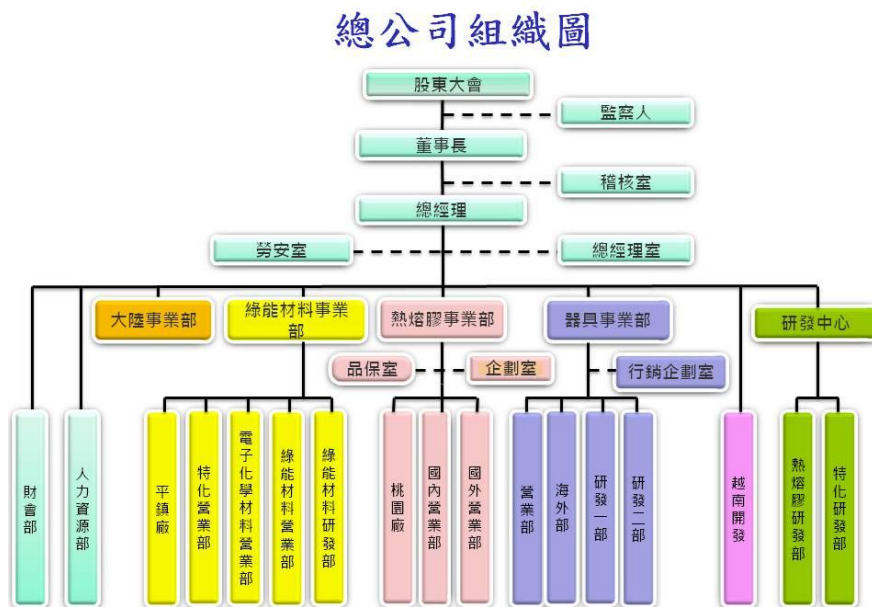


圖 4-2 總公司組織圖

資料來源：T 公司提供

海外子公司

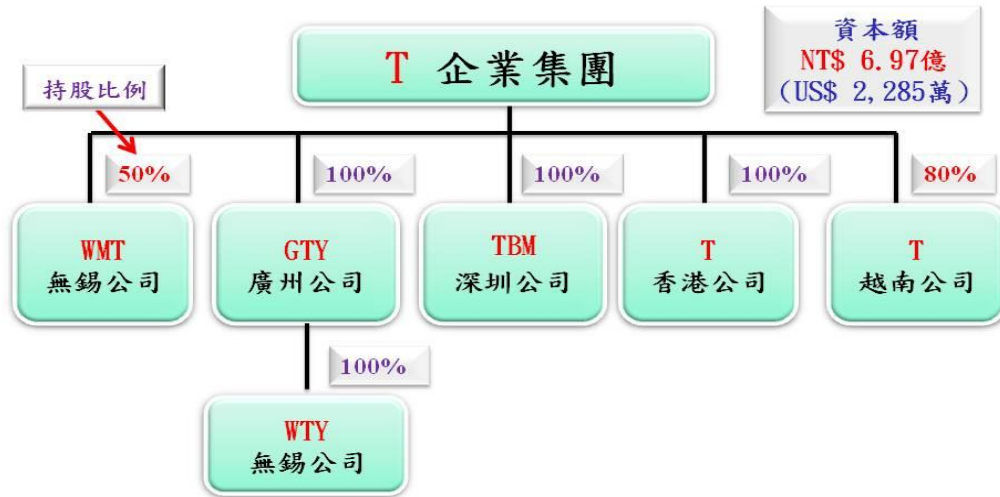


圖 4-3 T 企業海外子公司

資料來源：本研究整理

各子公司簡介如下：

- (一) T 香港公司
 - 成立日期：1990 年 6 月
 - 主要業務：銷售熱熔膠、UV 膠、結構性膠、特用化學品與電子材料等產品
- (二) WMT 公司
 - 成立日期：2001 年 3 月
 - 佔地：約 20,700 平方米
 - 主要業務：製造/銷售 熱熔膠、感壓膠、特殊潤滑油劑等產品
- (三) TBM 深圳公司
 - 成立日期：2003 年 1 月
 - 主要業務：製造護貝機、裁紙機、膠裝機與熱熔膠機等產品
- (四) T 越南公司
 - 成立日期：2006 年 4 月
 - 主要業務：水膠、貼邊膠、熱熔膠、特殊潤滑油劑等產品

(五) GTY 廣州公司

- 成立日期：2007 年 7 月、2009 年 Q4 量產
- 佔地：約 25,700 平方米
- 主要業務：熱熔膠、木工封邊膠、鞋用熱定形膠片、脫模劑、UV 膠、SGA 反應型膠、溶劑型膠

營收概況

歷年集團經營實績呈現正成長如下圖 4-4 而 2011 年度集團各事業部營業額比率如圖 4-5。由於集團的主要營收來自熱熔膠事業部而其主要銷售地區為大中華地區，因此集團的營收有高達 60%來自亞洲，2011 年主要銷貨地區營收比率以亞洲為主歐美市場為副如圖 4-6，但各事業部的主要銷售地區結構並不一定同集團。

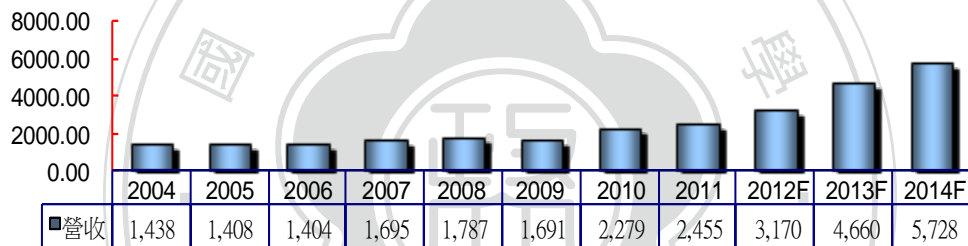


圖 4-4 歷年集團經營實績

資料來源：T 公司提供

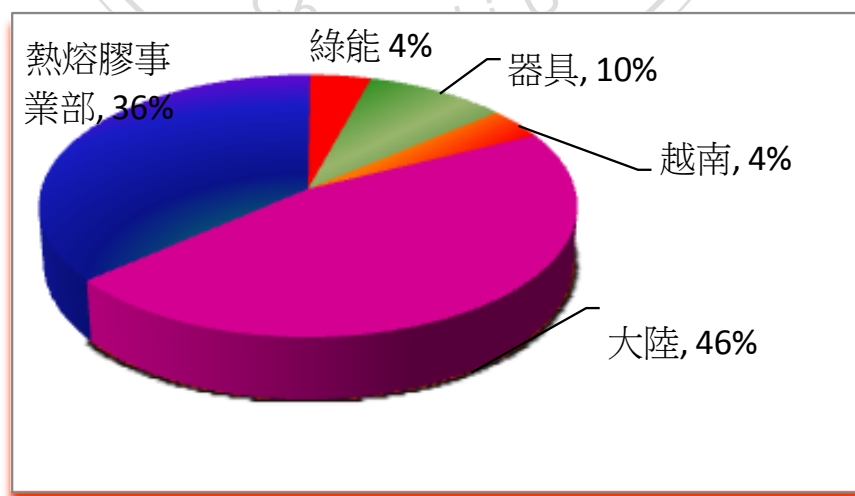


圖 4-5 2011 年度集團各事業部營業額比率

資料來源：T 公司提供

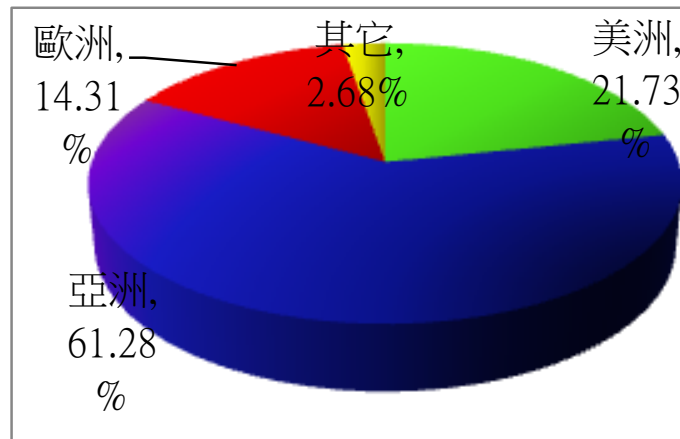


圖 4-6 2011 年度集團主要銷貨地區營收比率

資料來源：T 公司提供

主要產品及用途介紹

1、熱熔膠 (Hot Melt Adhesives)

- 用途：
封箱、封盒、包裝、書本裝訂、木工、貼合加工、香煙、鞋業、手工藝品、家庭修補、汽車工業、電子、標籤、紙尿褲、衛生棉、膠帶、一般組立等
- 種類：
EVA、Polyamide、APAO、Rubber、PUR（溼氣反應型熱熔膠）等各種熱熔膠

2、UV 膠 - 紫外線光硬化樹脂

LCD 光學膜(增亮膜、擴散膜、反射膜等)、CD 光硬化保護膠、DVD 接著劑、車燈底塗、3C / 手機塑膠外殼 Hard Coat 等用途，具有低臭味，高接著性及耐候性佳等優點，且於適當的紫外光下硬化反應時間短。

3、鞋材 - 鞋用熱定形膠片

- 用在高階鞋業市場的前襯與後襯，材料為環保及可完全回收再利用，為具有專利的產品，並提供多功能型態的選擇
- 低溫長開放時間型(TexFIT)
- 低溫快速固化型(Q-FORM)

- 低溫長開放時間預成型 (TexSHAPE)
- 可生物分解型

4、綠能材料 - 太陽能電池封裝用 EVA 膜

- 應用於太陽能電池封裝保護用的 EVA 膜，因為技術配方水平相當高，目前主要由日本/美國/德國幾家主要的生產廠商寡占壟斷
- 與海內外多家模組廠商配合取得 TUV 及 UL 認證，成為太陽能關鍵材料廠商

5、特殊化學品

- 用途：
木工、貼合加工、手工藝品、家庭修補、汽車工業、音響、電子 3C、一般組立等
- 種類：
SGA 反應型黏膠、瞬間膠

6、器具系列產品

- 用途：
護貝資料包含相片、碎紙、裁紙、裝訂書、打孔等
- 種類：
護貝機、碎紙機、裁紙機、裝訂機、打孔機等設備

本研究以 T 公司經營辦公室事務機的器具事業部為主要研究對象。其海外工廠(TBM)位於深圳成立於 2003 年，員工人數約 100 人。器具事業部的產品線包含護貝機、碎紙機、膠裝機、裁紙機等相關產品，而滅菌鍋為最近 2 年開始開發的醫療產品。器具營業的組織圖如圖 4-7，而台北總公司的員工不包含外海部工廠約有 30 人，旗下分別有行銷企劃室(5 人)、營業部(8 人)、研發一部(11 人)、部發二部(5 人)和海外部。

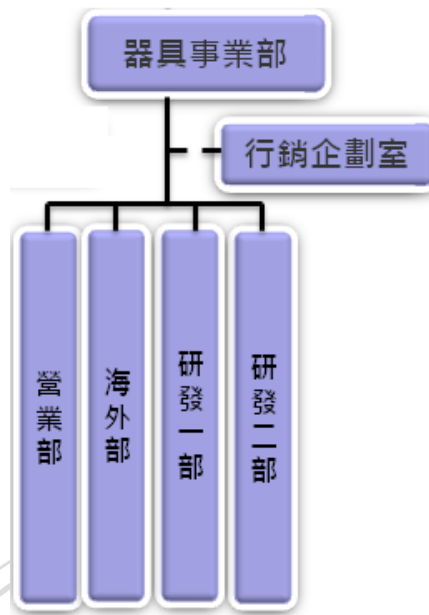


圖 4-7 器具部組織圖

資料來源：本研究整理

營業額和毛利率

歷年器具部的營業額約有新台幣三億而毛利率約15%，詳細如表4-1，而護貝機佔多數營業額，故本研究的產品多數以護貝機相關資料為分析對象。由於產品生命週期因素，產品的銷售量通常在上市第二或第三年會達到最高峰而之後呈現穩定營業趨勢至產品逐步淘汰。因此，如果當年沒有大型新專案，隔年的營業額通常會往下降或負成長。

表 4-1 器具營業部銷售統計表

年度	新台幣(單位:千元)	毛利率
2006	260,573	N/A
2007	355,495	18.69%
2008	293,514	12.84%
2009	235,385	16.83%
2010	288,290	17.14%
2011	234,570	14.96%
2012F	300,114	14.70%

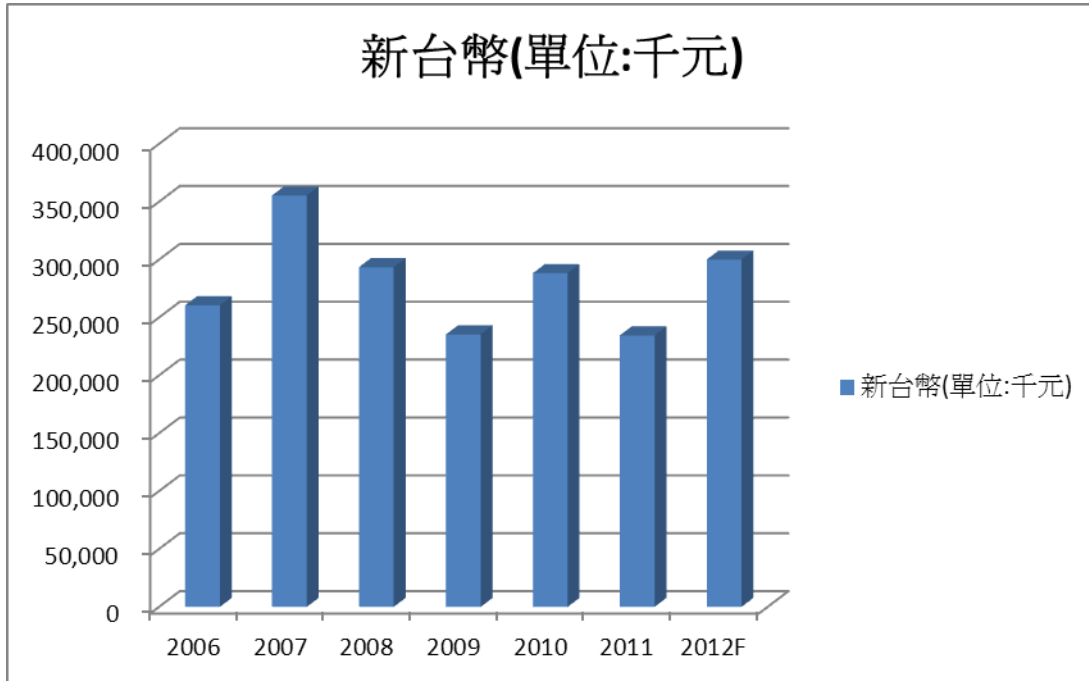


圖 4-8 器具營業部銷售趨勢

資料來源：本研究整理

T 公司的顧客營業額貢獻可說符合 80/20 原則，依集團大分類，公司 2011 年有實際交易(不含樣品單)的總客戶數量約十個，前二大客戶的營業額就已占總營業額的 9 層以上，再加上第三大客戶的營收貢獻已占公司總營收的 96%，故特別介紹其前三大關鍵顧客的背景以利之後的關鍵顧客管理之分析：

1. A 集團客戶 (簡稱 A 客戶)

A 客戶是全球領先的辦公用品品牌公司，總公司位於美國。創辦人 Fred J. Kline 在紐約成立公司最早的前身叫 Clipper Manufacturing Company 經營紙夾製造，之後公司在 1910 年改名為成立 American Clip Company。收購多家公司之後，A 客戶上市於 1983 年。至今 A 客戶的銷售市場超過 100 個國家，而其產品線廣泛，從釘書機、打孔器、資料夾，到裝訂機、膠裝機、碎紙機、護貝機、會議室用品、電腦外設等。擁有世界知名品牌如：Swingline®釘書機及打孔器 Kensington®電腦配件，Quartet® 佈告牌和標誌，GBC® 膠裝機、護貝機以及護貝膜，Day-Timers® 時間管理系統，Rexel®打孔器和 Wilson Jones® 裝訂機。

總部位於美國伊利諾斯州的 GBC 是全球領先的辦公類影印後設備和會議室裝

備供應商。公司成立於1947年，與A客戶合併之前就是一家上市公司。產品包括：文書裝訂設備、膠裝機、碎紙機、裁切刀和各種印後消耗材料等。產品適用於家庭、學校、機關、工廠等。

2005年，美國A客戶與GBC公司合併，成立新的A客戶。原來的A客戶和GBC各占新公司股份的2/3和1/3。原GBC成為A客戶的一個品牌。新成立的A客戶在美國紐約證券交易所掛牌上市，是全球領先的辦公文具品牌公司。兩公司合併後，2010年銷售額達到13.3億美元。今年A客戶再度與主要經營消費和辦公室產品的美國公司MeadWestvaco合併，未來A公司的收益規模可望增加50%。

A客戶的銷售市場遍佈全球。設有分公司的國家有荷蘭、英國、美國、加拿大、日本、新加坡、韓國、智利、墨西哥、澳洲共有10個國家11個營業據點的子公司會獨立和T公司下單等聯絡。其中澳洲一個市場有2間獨立營運的子公司；一家是100%股權的子公司，而另一家是跟P集團合作的合資公司。

雖然過去A客戶決定新專案主要是由其行銷部主導，但近年來改由具擁有繼續或終止關係的權力的總部事業部主管，其職權也包括決定把新案專給那一家供應商的權力。顧客組織內影響做關鍵決定的個體對要有美國採購、研發、品保各部門的經理。

2. F集團客戶（簡稱F客戶）

美國F客戶成立於1917，目前全球員工約有2,700人並經營15個國家以上。F公司早期是做保存設備相關產品起家，之後在1982年開始跟德國廠商技術授權生產商業碎紙機、之後陸陸續續生產個人等種類碎紙機。1998年時F公司收購一些公司之後則開始提供裝訂機和護貝機。

如今F公司是現代工作區產品和提高安全、組職和工作效率解決方案的全球性製造商和品牌公司。產品系列包括碎紙機、護貝機、裁紙機、電腦週邊設備、保存設備、Banker's box等。F公司已於2000年收購生產辦公室設備的法國LAMIREL公司100%股權，原法國LAMIREL品牌產品將逐步使用F公司品牌，並由F公司統一管理。2006年，F公司在大陸合資設立工廠生產一些辦公設備。

目前F公司的子公司獨立和T公司聯絡下單等事項的有英國、荷蘭、美國、日本、新加坡和韓國，未來南非等其他規模相對較小的營業據點也有可能T直接聯

繫。另外，在F公司在中國大陸除了工廠也有設立研發、採購等團隊協助F公司跟供應商之間的聯絡。

雖然新提案最終需要取得美國執行長的同意，F客戶的新專案主要是由其英國事業部副總決定。因此，英國事業部副總可說擁有繼續或終止關係的權力。顧客組織內能影響做關鍵決定的個體對要有採購、研發、行銷各部門的經理。

3. S客戶

日本S客戶成立於1952年，員工約有100人。S客戶有三大事業部，分別事務機器、醫用及科學機器和加熱機器事業部。目前T公司往來最密切是其事務機器事業部。S客戶在日本設有1間研究室和2間工廠，主要生產高階碎紙機等設備。S客戶的事務機器具的業務是幫當地M品牌廠代工。由於中國大陸生產成本的優勢，在幾年前S客戶逐漸把一些較低階的產品外包給在大陸有生產據地的台商、陸商以及韓國廠商。

S客戶的部長擁有繼續或終止關係的權力，目前掌把該公司的事務機器具和醫用機器事業部。但日常大大小小的細節多半由S公司的主要窗口負責，該聯絡人是一個懂技術兼業務的員工，可以說是一位能影響做關鍵決定的個體。除此之外有影響力的就是S客戶請來協助設計和改善產品品質的顧問，目前約有4~5位。

第三節 個案分析

了解一家代工廠如何認定那一家客戶是其關鍵顧客而長期經營其關係是本研究目的之一。本研究藉由個案T公司的關鍵顧客管理去分析一家代工廠商如何經營其與全球性或當地具有代表性的廠商或品牌商客戶的關係而進一步了解關鍵顧客管理的成效。

一、 關鍵顧客管理方法

Ojasalo(2001)分析了許多關鍵顧客管理相關文獻之後提出關鍵顧客的概念性架構和成功實行關鍵顧客管理的四個基本的因素如下：

(一) 辨認誰是關鍵顧客

公司必須辨認那些現有或潛在的顧客對公司現在和未來具有策略的重要性，

以及能夠判斷公司的關鍵顧客。本研究將依顧客銷售量、營收比及利潤、公司資源投入等標準來探討T公司的關鍵顧客。

T公司所認定的關鍵顧客的首要考量是以營業額為主，T公司主要以國際型大型顧客為關鍵顧客，即使一開始銷售量不大或利潤偏低，公司會投資相當資源去開發或經營這顧客，因為國際型客戶在多國主要市場有銷售實績，公司看的是其未來的潛力，一開始營收也許只有幾百萬或一千多萬台幣占公司的總營收不到1層，但其未來營收潛力有可能高達上億台幣而占公司總營收的相當比例。

T公司認定為關鍵顧客的次要考量為一年總銷售額有上仟萬占總營收一定的比例(3%以上)但擁有遠高於平均利潤15%的顧客如日本S顧客。由於日本市場的嚴格品質需求，公司通常需要投入相對於其他國家顧客較多的資源去經營日本顧客。因此，T公司會儘量配合他們認定為關鍵顧客或其所謂的「A級客戶」並投資相當資源其身上。由於T公司是代工廠其顧客型態營收比例和資源投入定有差異，進一步探討T關鍵顧客之前，實在有必要分析其顧客型態。

顧客型態

T公司器具部的顧客型態以OEM/ODM為主，佔該部門的營業額超過9層，其中依2011年的營收資料，OEM占總營收約3層多、ODM占將近6層、OBM占不到1層。由於T公司的前二大客同時也是這產業的屬一屬二的龍頭品牌，銷售管道遍佈全球，該客戶跟T公司簽約時都會限制T公司直接接洽其下遊通路。因此，T公司受限發展自己品牌在其他海外市場，OBM的客戶只有在少數市場如韓國、東歐、台灣等，而其營收比歷年來有下降的趨勢。

從訪談中過程中發現，T公司對其ODM客戶投資的資源最多，再來才是OEM客戶，OBM客戶幾乎只是在維持一般顧客關係並無太大的公司資源投入。OEM/ODM顧客有專屬的負責業務，OBM的顧客反而是給同時兼醫療器材採購的業務處理。在ODM專案正式啟動前後，公司都會開投入RD資源了，在OEM案子則通常在專案啟動之後才正式投入，由於個案公司的OBM顧客產品屬於成熟的標準品，產品品質大致上沒什麼問題，再加上銷售量不多不良率自然也少，有小問題工廠都可解決，RD團隊在OBM顧客的投入幾乎零。

根據上述分析發現 T 公司所認定的關鍵顧客的首要考量是以營業額為主，而最有潛力帶來龐大營業額給 T 公司的是其國際型 OEM/ODM 客戶為主如 A 集團客戶和 F 集團客戶，兩家客戶的營業額現行已占公司的總營收高達 9 層以上，而其次考量為關鍵顧客的是一年總銷售額有上千萬占總營收一定的比例(3%以上)且利潤高於平均毛利(15%)的顧客如 S 客戶。公司會投入相當資源其所認定為的關鍵顧客的前 3 大關鍵顧客而這些顧客都是 OEM/ODM 型態顧客，公司的經營表現很依賴他們的訂單。

(二)分析關鍵顧客的特性

本研究主要以關鍵顧客的基本特性、關係歷史、移轉成本、彼此關係之承諾程度、發展和目標的一致性去分析其關鍵顧客的特性以利公司選擇適合策略去經營和發展跟關鍵顧客之間的關係。

透過訪談和實際參與管理其關鍵顧客的經驗，整理其顧客特性分析內容如表 4-2。

表 4-2 T 公司關鍵顧客的特性

衡量指標	A 集團客戶	F 集團客戶	S 公司
基本特性	A 客戶屬於業界辦公室設備的第 1 大品牌商，經營 100 個市場以上，資本額 10.6 億美金，2009 年營業額高達 12.73 億美金，全球員工約 3,300 人，有產品設計能力的研發團隊，產品種類和系列很完整，在美國上市多年，經濟狀態不差。	F 客戶屬於業界辦公室設備的第 2 大品牌商，經營 15 個市場以上，資本額 0.77 億美金，2009 年營業額高達 5.27 億美金，全球員工約 2,500 人，有產品設計能力的研發團隊，產品種類和系列也很完整，非上市公司較屬於家族企業，經濟狀態好。D&B	S 客戶位於日本專門幫當地品牌公司代工主要生產中高階產品，資本額約 0.01 億美金，2009 年營業額約 0.5 億美金，員工人數約 100 人，有產品設計能力的研發團隊，非上市公司但經濟狀態不差。

		等級 5A2，擁有超過 0.5 億美金的財務能力。	
關係歷史	<p>A 客戶與 T 公司合作已經 10 年以上，利潤不差但近年來隨著大陸工資和材料上漲趨勢 A 客戶反而會要求 T 公司降價使毛利有下降的趨勢。</p> <p>A 客戶幾乎每週都會下單出貨，雖然從終端市場發生產品不良時，客戶會隨時反應給 T 公司去分析改善，但幾個月一次才會跟 T 公司結算客戶抱怨的不良品金額。</p>	<p>早期(約 10 年前)F 客戶曾經請 T 公司代工中小型護貝機，但後來可能因為 T 公司與 F 客戶有密切的關係，所以有一段時間與 F 公司無生意上的往來。後來在 3 年前，T 公司積極接觸 F 客戶，所以關係又建立起來而開始合作 2 個機種專案，由於大陸工資和材料上漲趨勢，該專案利潤有限，但後來有稍改善。</p> <p>F 客戶每個月都會下單出貨並及時反應不良品如果有的話，唯有不良品比例超過 2% 時客戶才會要求 T 公司賠償客戶抱怨的不良品金額。</p>	<p>S 客戶與 T 公司首次合作在 4 年前，即使近年來大陸工資和材料上漲，但產品毛利算高的。</p> <p>S 客戶平均每兩月下單 1-2 次。由於日本市場對品質的要求較嚴格，一開案至今雖整體產品不良率已經下降，但 T 公司仍會收到客戶大大小小的不良客訴要求改善，甚至過保固期 1 年的產品也會退回至工廠重工，但願意負擔一半的費用。</p>
關係承諾程度和發展	無論是 OEM 或 ODM 代工型態，客戶會提供銷售預估給廠商估價	由於目前代工的產品的其中 1-2 項功能部分屬於 T 公司的技術	客戶會提供銷售預估給廠商估價和事先預備交期

	<p>和事先預備交期長的材料以縮短交期，對某些零件的更換而產生的報廢費用，客戶通常會負擔。</p> <p>客戶雖然會提供每年正在代工產品的銷售量預估，但不會承諾 T 公司每年會給多少新案子。以往在新開案決定給那一家代工時，客戶會從 2-3 家供應商評估之後選 1 家供應商全數供應，但近年來其事業部主管似乎有偏向特定廠商。</p>	<p>專利，故正式開案之前，F 客戶會承諾年度銷售量。在開案之後，F 客戶會提供銷售預估給廠商估價和事先預備交期長的材料以縮短交期。對某些零件的更換而產生的報廢費用，客戶通常會負擔。</p> <p>客戶會提供每年正在代工產品的銷售量預估，雖不承諾 T 公司每年會給多少新案子，但會預告 T 公司每年新專案的合作方向。</p>	<p>長的材料以縮短交期，對某些零件的更換而產生的報廢費用，客戶通常會負擔。</p> <p>客戶會提供每年正在代工產品的銷售量預估，雖不承諾 T 公司每年會給多少新案子，但會適度找 T 公司談新專案。</p>
<p>目標的一致性</p>	<p>疑似客戶集團近年來不怎麼賺錢，故全面要求所有供應商降價，新開案的產品也以價格導向。目前公司的目標似乎是找能提供低成本以利他們創造高毛利的產品。雖然 T 公司也有設目標給工廠去降價一些零件的成本結構，但一直以來非走成本優</p>	<p>F 客戶早期的產品線主要是以碎紙機為主，2005 年開始注重護貝機市場，近年來積極提高他們在全球的護貝機市場佔有率。因此，很欣賞有特殊功能和功能差異化的護貝機跟市場主導品牌搶市佔率。</p> <p>T 公司長期以來投資相當資源在技術開發</p>	<p>S 客戶的主要客戶為 M 品牌廠商，由於 S 客戶的主要客戶是走中高價定位，S 客戶所開發的新產品規格通常是走中高階的路線。</p> <p>T 公司的目標是希望開發的新產品能賣到全球，所以一旦有新產品，T</p>

	勢的 T 公司有困難應付成本導向的專案需求。	並申請多項護貝機相關專利希望能量產之。T 公司的差異化策略較符合 F 客戶需求。	公司通常會先提案給前兩大集團客戶，之後如果確定 A 客戶或 F 客戶不要之後則會提案給 S 客戶。
移轉成本	客戶自行設計並投資所有零件模具的 OEM 產品之移轉成本較低，而多數模具是 T 公司投資的 ODM 產品的移轉成本較高。新專案的移轉成本算不高，因為競爭供應商多數願意投資模具供 A 客戶使用而成本競爭愈來愈激烈。	目前代工的產品屬於 ODM 型態而產品部分功能有用到 T 公司的技術，故移轉成本算高。	代工的產品屬於 ODM 型態，而客戶投資所有零件開模費用。建立不易的關係也不會輕易結束，除非品質有大問題而 T 公司不積極處理，否則日本客戶較不會隨便換廠商。故，移轉成本算高。
T 公司的供應商地位	擁有約 3-4 家主要供應商，而中高階的護貝機主要是給台商背景的 P 供應商和 T 公司代工，低階的護貝機則給 1-2 大陸廠代工。T 公司的供應商地位原本是顧客前 2 大供應商的地位，但近年來有下降的趨勢因 T 公司沒爭取到新專案而 A 公司似乎也	擁有 3-4 家主要供應商，而中高階的護貝機主要是給新加坡廠商背景的 V 供應商以及台灣背景的 T 公司和 P 公司代工，低價的護貝機有開始找大陸 B 供應商代工。T 公司的供應商地位從顧客前 3 大供應商有逐漸往上的趨勢因每年有 1-2 新專案進	擁有 2-3 家主要供應商，而高階護貝機是給韓國廠商背景的 R 公司代工，中高階護貝機主要給 T 公司代工。今年因事業部內定的因素找大陸原本做加熱體材料供應商代工，另一方面也有跟 T 公司接洽新專

	不太主動跟 T 公司談新專案。	行。	案。T 公司的供應商地位是顧客的前 2 大供應商。
關鍵個體利益	T 公司是以誠信營運的公司，雖然沒能給個體金錢上的利益，但能提供對方的研發團隊技術或設計上的建議，高達成率的交期也不會給對方採購帶來麻煩，唯有最近沒爭取到新專案的其中一個主因就是對方美國事業部主管偏向另一家代工廠商，如果把新專案都給 T 公司可能會影響到他跟該代工廠商的關係。	T 公司不斷提案有創新的產品或技術有助 F 客戶研發團隊規劃其每年的新產品線。開發時程和工廠交期準時符合客戶需求有利對方採購、RD 和行銷團隊掌握其工作目標。T 公司的穩定產品品質和積極改善態度減輕客戶品保部控管產品品質的負擔。	擁有關鍵技術能力的 T 公司有助 S 客戶研發團隊開發新產品。工廠交期準時並能配合顧客的緊急需求有利對方關鍵窗口（研發兼業務）。T 公司的積極配合客戶改善產品品質的態度減輕對方技術團隊和顧問急於解決問題的壓力。

資料來源：本研究整理

(三) 對於關鍵顧客選擇合適的策略

選擇合適的策略取決於賣方和關鍵顧客的權力立場以及彼此之前目標的一致性程度。進一步探討 T 公司適合各別關鍵顧客的策略之前，得先分析 T 公司的整體競爭優勢、海外擴展策略和代工產品生命週期。

T 公司競爭優勢

1. 器具部核心技術

公司主要的競爭優勢就是他的研發技術能力非成本優勢。研發部主管表示「公司長期的核心技術在於熱/能量的控制。如果搭配壓力和速度，這是熱的控制最難

的地方」。護貝機需要預熱才能護貝，機器如何快速加熱、散熱、最適壓力等調整決定護貝機和護貝品質的好壞。也因為如此到目前為止，T 公司的競爭對手尤其大陸廠商雖近年來有慢慢跟上但無法超越 T 公司。除此之外，公司更是擁有多項防卡防捲膜的設計，有效把機器最常發生不良原因之一的不良率降低。累積至今，公司擁有 70 多項能應用在辦公設備如護貝機等的專利。主要申請的國家分佈在台灣、大陸、美國、日本、德國。

2. 公司集團背景

這部分除了說明公司背景以外，也講解顧客對公司的信用感知。T 集團公司成立至今已經 36 年，目前是台灣上櫃公司，明年準備上市。公司每年穩定成長，擁有健全的財務以及正面形象。相對於中國大陸廠，T 公司會是能讓人放心的合作伙伴，不但有能力提供 60 天以上的付款條件，也是一家有擔當的公司。7 年前曾有一度發生不良時 T 公司必須承擔 1000 多萬的賠償額，3 前年 T 公司曾經派人前往歐洲重工有品質問題的 7000 台護貝機，這些動作都花相當資源，但當時 T 公司勇敢面對問題負責該負責的責任和賠償金額取得顧客的信任。換做一般的大陸廠商或財務信用不佳的公司可能就會逃避責任。T 公司在大陸擁有工廠，生產成本結構會比在台灣便宜，事業務部協理表示 2002 年公司決定從台灣生產據點至大陸主要是配合關鍵顧客需求，因為中國大陸生產的產品有優惠關稅。除此之外，公司取得 ISO 9001 和 OHSAS 18001 認證讓客戶對其品質、作業流程等方面放心。

3. 公司反應快速

顧客一直以來很欣賞 T 公司的反應速度。T 公司原則上會在當天回覆所有郵件，即使有較複雜的客戶問題當天會先回覆處理進度，隔天儘量提供給客戶滿意的答案。遇到品質不良的反應則會以收到不良現象或不良品的 5 個工作天內回覆給顧客。

4. 工廠交期

除了成本和產品功能、品質以外，顧客最在意的交易條件就是工廠交期。其中一家關鍵顧客 A 客戶甚至每週都會統計供應商的交貨準確率並提供分數。一般工

廠交期約 8 週，但關鍵顧客為了降低他們的庫存水位或旺季時會要求 T 公司配合提供 6 週以下的交期。在非常短的交期需求即使偶而會遇到出貨前驗貨不過、上游供應商來料延遲等問題，T 公司的工廠交期仍然能做到整年平均的交期達成率 9 層以上，歷年更榮獲得 A 集團客戶的獎勵狀。

五力分析

本研究以波特(Porter)的五力分析(5 Forces Analysis)架構分析T公司在產業中的競爭優勢。經營者在評估和了解企業在產業中影響競爭的能力來源後，可依公司的優劣勢釐定企業在產業中的定位，並據以擬定策略與方案。這五股力量分別是來自購買者的議價能力、供應商的議價能力、潛在進入者的威脅、替代品的威脅和現有競爭者的威脅，細節分析如下：

1. 購買者的議價能力：

目前A客戶的購買量占T公司總營收最高的比例但有下降的趨勢，客戶有自行設計產品能力並有能力投資相關開發費用，不怎麼欣賞T公司專利而產品差異性的認知不高替代性不低使轉換成本近年來愈來愈低，顧客沒有向後整合的能力但最近大批請採購(Purchasing/Sourcing)團隊調查供應商和主要材料成本波動趨勢，所以對價格敏感度愈來愈高，在談OEM專案是甚至會跟供應商檢討BOM一項一項材料成本的合理性並表明只願意給T公司多少毛利，因此A客戶有相當的議價能力。

F客戶的購買量占T公司總營收第二大比例並持續增加當中，客戶有自行設計產品能力並有意願投資相關開發費用，很欣賞T公司專利而感覺到產品的差異性高替代性低使轉換成本高，顧客有向後整合的能力，在中國不只有工廠也有採購(Purchasing/Sourcing)團隊調查供應商和主要材料成本波動趨勢，但F客戶的工廠主要生產碎紙機非護貝機對主要供應護貝機的T公司有利。雖然對價格敏感度算高，但只要是合理的原料、工資和匯率的波動因素，F客戶還算能合理接受漲價的顧客。只要T公司能提供有差異化專利設計產品就能把有相當議價能力的F客戶之議價能力壓低。

S客戶的購買量占T公司總營大第三大比例但最近2年算穩定在占總營收約3%的比例，客戶有一點設計產品能力並願投資相關開發費用，目前代工產品的差異

性不高而替代性算高。現行專案除非有嚴重品質問題或其他造成顧客不滿的因素存在，否則顧客移轉意願不高，新專案則有較高的移轉成本。顧客沒向後整合的能力，對價格敏感度普通，只要是合理的原料、工資和匯率的波動因素，S客戶還算能合理接受漲價的顧客。對相較於其他關鍵客戶的要求要高的日本S客戶來說，T公司會儘量配合。整體來說，S客戶之議價能力中等。

2. 供應商的議價能力

探討供應商的議價能力之前，我們可以先觀察T公司主要生產的中階護貝機的材料成本結構。從以下原材料成本比例表4-3發現，佔成品成本比例前7項的零件都有相當的比例(4%~22%)分別有塑膠、滾輪、五金件、馬達、變壓器、線材、鋁材。少數材料供應商有向後向前的整合能力。由於這些材料的工廠主要供應商只有1-2家而其供應商又喜歡用3C廠商龐大採購量做比較使供應商有強的議價能力而且多數關鍵零件都被限制在安規材料表，將來更換它需要驗證時間和費用，所以一旦決定主要供應商或投資零件開模費用，移轉成本則變高。另一方面，也是因為T公司各產品規格差異化的因素非標準化產品規格導致很多材料無法共用採購量無法集中達到龐大規模經濟採購。

表 4-3 中階護貝機的原材料成本比例

項目/ 名稱	佔成品成 本比例	原材料比例		材料	比例
		材料成本組成			
塑膠	22%	材料	70%	ABS(765A)	100%
		人工費用	18%	人工費用	100%
		其他	12%	廠租/水電/管理...	100%
滾輪	11%	材料	70%	鋼材軸芯	65%
				橡膠	30%
				其他(膠水/添加劑...)	5%
		人工費用	20%	人工費用	100%
		其他	10%	廠租/水電/管理...	100%

五金件	10%	材料	80%	鋼材(SECC)	100%
		人工費用	10%	人工費用	100%
		其他	10%	廠租/水電/管理...	100%
馬達	7%	材料	84%	鋼材	25%
				銅	41%
				其他	34%
		人工費用	10%	人工費用	100%
		其他	6%	廠租/水電/管理...	100%
變壓器	4%	材料	60%	鋼材	18%
				銅	28%
				其他	54%
		人工費用	25%	人工費用	100%
		其他	15%	廠租/水電/管理...	100%
線材	5%	材料	88%	PVC	38%
				銅	44%
				其他	18%
		人工費用	7%	人工費用	100%
		其他	13%	廠租/水電/管理...	100%
鋁材	6%	材料	70%	鋁	100%
		人工費用	20%	人工費用	100%
		其他	10%	廠租/水電/管理...	100%
其他	10%				
人工	10%				
製費	15%				
合計	100%				

資料來源：T公司提供

3. 潛在進入者的威脅

當今護貝機的整體技術可說已經成熟，低階的護貝機更無產品功能差異性可言進入價格戰，在面臨激烈的競爭，品牌商不得不找低價護貝機使他們的移轉成本低，這時候普遍較台商擁有成本優勢的大陸廠商就有機會進入這產業。近年來潛在進入者多數來自大陸廠商並數量持續當中。低階護貝機有較高的需求量，加上大陸國內也有龐大的低階護貝機需求，大陸廠商更容易達到規模經濟包括採購、製程、行銷等。T公司的營業經理在訪談當中提到部分大陸廠商甚至已有能力開始做中階護貝機威脅到台商代工廠的生意。另一個潛在進入者就是早期做碎紙機或膠裝機的廠商也有意跨入護貝機行業因客戶族群重疊。因此，潛在進入者的威脅算高。

4. 替代品的威脅

嚴格來說護貝機無替代品，如果硬要找出替代品，則有可能說T公司主要生產的護貝膜護貝機(Pouch Laminator)的替代品則大型商業護貝機/覆膜機(Roll Laminator)；熱裱護貝機的替代品則是冷裱護貝機，但現行很多中高階的護貝機(Pouch Laminator)也能同時支援冷熱裱護貝工作。因此，整體護貝機的替代性低。

5. 現有競爭者的威脅

護貝機的平均年度成長率約5%。最早期做護貝機的廠商是韓國廠商現在主力在高階或大型護貝機，在台灣有能力為全球品牌商代工中高階護貝機的廠商只有T公司和P公司。在中國大陸有數家供應商，但多數規模不大。低階的產品差異性低使移轉成本低，中高階產品則相反。T公司中高階產品的主要競爭者為少數韓國和台灣廠商，而低階產品的競爭者有數家大陸廠商，可見現有競爭者的威脅程度從中等愈來愈高了。

海外發展策略

T公司歷年的銷售地區都以已開發的國家如歐洲、美國和日本為主；以2011年為例，銷售區域依市場大小順序分別為歐洲、美洲(美國、加拿大)、日本、英國、澳洲、亞洲(日本除外)、內銷(台灣)，細節如以下表4-4和圖4-9。

表 4-4 器具營業部 2011 年銷售區域分析

銷售地區	美洲	歐洲	英國	日本	亞洲	澳洲	內銷	合計
金額(仟元)	59,992	88,024	19,822	43,964	5,140	15,323	2,305	234,570
比率%	25.58%	37.53%	8.45%	18.74%	2.19%	6.53%	0.98%	100.00%

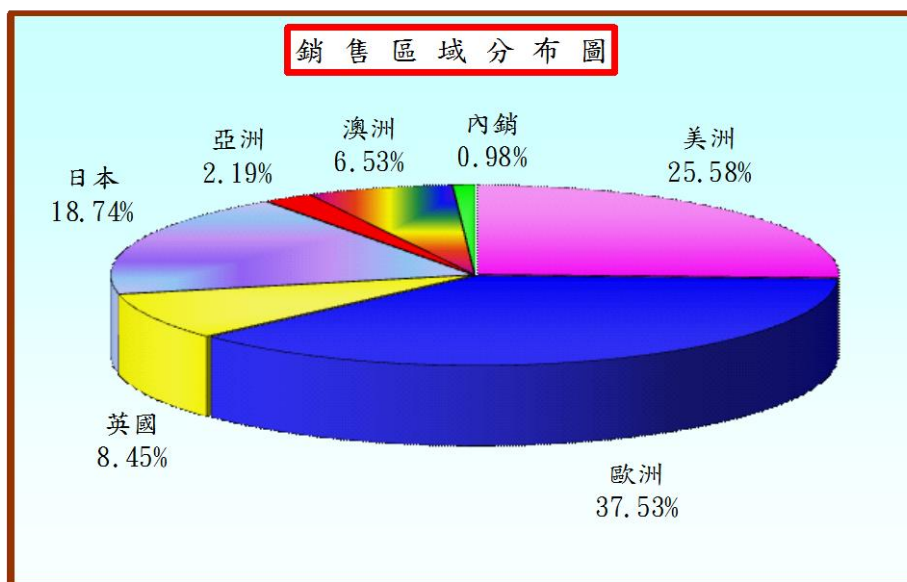


圖 4-9 器具營業部 2011 年銷售區分佈圖

資料來源：T 公司提供

不同於多數國際企業或走品牌路線的廠商的海外擴展策略多數是以瀑布策略或灑水車策略同時進入很多國家的市場，T 公司發展海外市場則以主要以有相對有大市場需求的國家如歐洲、美國和日本的顧客為主。公司一旦有新技術或產品概念則會先從前三大關鍵顧客推案，之後再視情況是否推廣到那一個市場。

如果代工產品是 T 公司開發的技術原則上會投資內部機構開發和模具費，致於上百萬台幣的安規和外觀(ID)模具投資費則傾向由顧客投資。若是顧客主要設計的產品則所有模具費等投資會傾向給顧客支付。唯有量達到規模經濟而在產品生命週期進入衰退期前能回收到模具等投資，T 公司和顧客雙方才有高意願合作。亞洲新興市場的潛力很大，但多數是價格彈性大的低階產品需求而零散規模相對較小的顧客通常對模具費的投資意願不高，所以推廣經驗往往會事倍功半而專案成功率低。

雖然目標市場可能有互相競爭的顧客，T 公司會針對不同顧客提供不同的產品設計和規格，避免顧客之銷售產品之間直接競爭。T 公司的業務團隊編輯也做區

分，負責 A 客戶和 F 客戶是不同人而上面有一個主管監督確保一切順利。這些公司做法都是為了與關鍵顧客保持良好關係而避免客戶之間或公司跟客戶的衝突。

產品生命週期

T 公司器具部的主要營收來自護貝機而其最大顧客為 A 集團客戶，因此本研究以其幫 A 客戶代工的護貝機探討其產品生命週期。多數消費者喜歡新產品，為了維持新鮮感，品牌商在銷售一段的時間之後則會替換舊產品防止銷售量下滑。即使新產品可能只是新的外觀上而整體功能大同小異，消費者也會買單；如果取代的新產品有吸引的功能等好賣相不但能維持上一代產品的銷售量，也有機會搶競爭者同等級產品的市佔率。T 公司受訪者一律同意護貝機的平均產品生命週期大約 5 年。如果產品品質差或替代性高可能未進入衰退期則會提早在第 3-4 年就被停產了。如果產品功能佳有差異化、品質穩定則有可能延後其被淘汰的時間。T 公司負責 A 客戶的業務表示賣到多國市場的 TLH-32U(4 滾輪中階 A3 護貝機)至今已經銷售 7 年了但銷售量也一直很穩定在兩萬多台一年。也有特定機種如 TLH-471(4 滾輪高階 A2 護貝機)雖然銷售量不大卻銷售到日本市場將近 10 年前至今顧客沒說要停賣，原因就是因為該產品競爭者不多而且最近幾年產品銷售量固定在一定的數量，即使顧客以新產品更換它，銷售量也不見得有多大的成長，再加上目標市場有限之下，顧客覺得脫胎換骨的新產品投資不符合經濟效益而寧願繼續賣該機種。

各種型態顧客在產品生命週期的不同階段其關鍵顧客管理上有所不同。T 公司高層表示一般在產品導入期會運用到較多的 RD 資源尤其 ODM 案子。由於工廠在大陸而營業和 RD 在台灣，專案團隊須時常配合顧客出差至工廠，而 RD、工廠、業務三方內部和顧客常有密切聯繫。進入成長期之後除非有品質等問題需要 RD 協助，公司資源權中會逐漸移轉到工廠端。在成熟期時由於一般只在做維持 (maintenance) 的工作，公司整體資源的使用和顧客的聯繫頻率最少。進入衰退期時，代工廠商通常會透過其組織或個人層面的關係打聽新案子的計劃。負責該顧客專案的業務則參與整個流程扮演很重要的協調角色，除了促進內部溝通效率滿足顧客需求，也須確保 RD 或工廠和顧客直接聯繫時溝通順利沒發生衝突。另外，公司得適當在產品生命週期的不同階段跟客戶索取銷售資料、市場訊息以及客戶未來計劃以利採取對策。細節分析整理如表 4-5。

表 4-5 T 公司各產品生命週期的顧客管理

PLC 顧客型態	導入期 (第一年)	成長期 (第二年開始)	成熟期(第三 或四年開始)	衰退期 (倒數前一年)
OEM	<p>公司資源多數花在業務和工廠單位。業務得時常配合試產和初次量產時間單獨或隨同研發出差至中國大陸工廠和顧客會面驗證產品。研發的角色處於協助顧客解決技術或品質問題。</p>	<p>隨著銷售量增加，業務得積極跟顧客索取銷售預期資料以利工廠向材料供應商議價和備料降低庫存。如果仍有品質問題，顧客會需要 RD 或工廠品保單位協助改善問題避免影響到銷售量。另外，RD 會同工廠從材料、生產經驗等方面降低成本結構。</p>	<p>業務會跟顧客多交流產品銷售情況並觀察市場動向。成熟期可能持續幾年，但市面上如有替代品或產品反應減弱了，則公司要有心理準備產品即將進入衰退期。</p>	<p>這時候產品品質通常很穩定了，即使仍有品質問題雙方投入資源去解決它的意願不高了。顧客會評估是否繼續給 T 公司代工新取代的產品，這時候，顧客關鍵人的關係很重，除非供應商能提供非常優的單價或交易條件，否則專案的成敗多數靠這份關係。</p>
ODM	<p>業務在工廠、研發和顧客之間扮演很重要的溝通協調角色。公司資源多數花在研發</p>	<p>隨著銷售量增加，業務得積極跟顧客索取銷售預期資料以利工廠議價和備料降低庫</p>	<p>業務會跟顧客多交流產品銷售情況並觀察市場動向。有專利的產品可能會出現類似</p>	<p>這時候產品品質通常很穩定了，即使仍有品質問題雙方投入資源去解決它的意願不</p>

	<p>單位，因 RD 扮演技術主導角色。業務會時常配合試產和初次量產時間隨同研發出差至中國大陸工廠和顧客會面驗證產品。</p>	<p>存。如果產品有用到 T 公司關鍵專利而銷售成績不理想，則有可能向顧客施壓或索取專利權利金。RD 和工廠保單位會協力積極改善問題避免影響到銷售量。另外，RD 會同工廠從設計、材料、生產經驗等方面降價成本結構。</p>	<p>功能的競爭產品而得去阻止其銷售若侵犯到 T 公司專利。成熟期可能持續好幾年，但市面上如有可取代的產品或產品反應減弱了，則公司要有心理準備產品即將進入衰退期。</p>	<p>高了。顧客會評估使用那一種產品來替代舊產品，這時候，除了顧客關鍵人的關係之外，T 公司是否能提供差異化的技術或服務則決專案的成敗多數靠這份關係。</p>
<p>OBM</p>	<p>由於是成熟產品，RD 和工廠資源投入不多。公司資源的投入主要在業務和顧客的互動。</p>	<p>業務會向顧客了解銷售情形跟索取銷售預期資料以利工廠向材料供應商議價和備料降低庫存。偶發的品質問題多數由工廠處理。</p>	<p>業務偶而跟顧客交流產品銷售情況並觀察市場動向。一般除非顧客有反應問題，否則多數只在做維護的工作。</p>	<p>這時候產品品質通常很穩定了。由於銷售量不高，T 公司較沒引誘投資太多資源在其上面，但會適當從現有機種組合以最符合經濟效益的方式提案。</p>

因此，T公司針對前三大關鍵顧客採取不大相同的策略如下。

1. A集團客戶：配合A公司價格導向需求要求其工廠想辦法降低材料成本，積極處理品質改善問題延長產品生命週期，代工舊機種淘汰之前努力打聽並爭取新專案。新產品提案以具有價格競爭力的中高階的護貝機為主。
2. F集團客戶：以T公司的關鍵專利引誘F客戶開發新機種，一方面可降低顧客的議價能力爭取好利潤，一方面能增加顧客的移轉成本。T公司的目標除了ODM新專案以外，也積極爭取以OEM代工方式幫F客戶代工他們目前給V供應商代工的機種。新產品提案主要以具有差異性功能的中高產品為主。
3. S客戶：雖然T公司新專利或產品提案順序通常以前兩大關鍵顧客為主，T公司很依賴S客戶開發日本中高階市場客戶。除此之外，隨時觀察S客戶主要的下游客戶M品牌商動向以利爭取新專案。新產品提案主要以具有差異性功能的中高階產品為主。

(四)發展運營層面的能力

本研究從以下層面分析T公司如何發展運營上的能力說明如下：

1. 產品和服務

在產品部分，T公司以其核心技術和關鍵性專利針對不同客戶提供客製化產品。在服務方面，則以專屬的業務負責不同關鍵顧客。T公司營業經理表示當初在找關鍵顧客的業務負責人時是有特別選有相關經驗的國外業務，而進來公司之後則持續訓練提升其能力。

2. 組織結構

T公司協理把器具部們的研發部門分為研發一部和研發二部，主要的目的就是讓研發一部門專注於辦公設備如護貝機的開發而研發二部則專注於醫療產品。辦公室設備專案的RD團隊至少有2位成員；一個負責機構、一個負責電子，較大的專案甚至有專案領導者(Project Leader)負責機電設計等整合，較小的案子專案領導者則有其中一個成員兼任。規模較小的公司可能因為資源有限，通常只有一個RD成員負責一項專案，工作效率定不如T公司的RD團隊。

跟辦公室設備OEM/ODM顧客接洽時，T公司的專案成員只有來自營業、工廠和研發單位而沒有把行銷團隊編輯在專案成員，目的就是不想讓顧客有疑慮T公司想

走品牌(OBM)路線，而且營業能跟RD和工廠直接連絡有助於T公司內部溝通效率。

工廠有二條生產線，目前只用1條線生產。未來第二大的關鍵客戶如果產量變更大時候，T公司有考慮啟動在不同樓層的第二條生產專門生產F客戶產品避免不同關鍵顧客來訪時撞見的尷尬。當關鍵顧客來訪時，T公司營業會特別交待相關員工說顧客路過的地方都不能看到其他關鍵顧客的產品。為了不影響其他顧客產品的生產作業，T公司有設一間專屬樓層供關鍵顧客驗貨、洽談生意甚至有個人空間上網查收郵件，這舒適空間讓顧客自由自在的待在T公司洽談生意和辦公。

3. 資訊交換和個人互動

T公司的快速反應和危機處理的積極態度等互動就能讓顧客放心而逐漸增加對T公司的信用。A集團客戶和F集團客戶的連絡人有超過30人以上，為了工作效率，T公司的業務會選擇不同的窗口聯絡不一樣的事情。比如細節事情的確認則和較沒語言障礙的相關中國團隊確認，關鍵性決策的事情才找客戶的中高層。平時除了用Email跟這些人聯絡，也不忘關心在閒聊中關心他們的生日、家庭等私生活瑣碎事情培養感情，甚至加入他們到臉書(Facebook)帳號等個人社交活動。感情好不但增加顧客的忠誠度也能讓彼此無所不談有助於T公司了解其顧客組織和個人行為。

二、 關鍵顧客管理的成效

T公司實施關鍵顧客管理的主要目的就是有效運用公司資源在對的關鍵顧客建立關係、增加獲利等好處達到公司年度目標，因為公司的資源畢竟是有限的，資源的浪費或長期投資沒成果的專案等工作會提高公司營運成本而縮減利潤。T公司的前兩大關鍵顧客是國際型顧客，在多個國家有分公司獨立運作，負責關鍵顧客的專屬業務得連絡幾十個窗口，關鍵顧客管理有效處理這些組織較複雜的顧客。關鍵顧客管理也是為了與關鍵顧客保持良好互動關係而同時服務有競爭關係的顧客而避免衝突。除此之外，與關鍵顧客有良好的互動有效降低溝通成本而促進資訊交換更了解市場動向以利採取適當的經營策略。實施關鍵顧客管理的成效歷年來帶給T公司高達成率的目標營業額和合理的毛利，並升級一般買賣關係至策略伙伴關係，前兩大關鍵顧客的營業額每年平均占公司總營收的9層以上。

第五章 結論與建議

本研究經由文獻探討、個案深度訪談的過程以及長達兩年多的實務觀察，發現現代工廠商雖然沒有一套很完整的顧客關係管理(CRM)系統但對其關鍵顧客關係卻有一套的做法達到關鍵顧客關係管理的成效而避免利益衝突。

第一節 結論

本研究主要以Ojasalo(2001)的關鍵顧客管理(Key Account Management/KAM)理論架構為中心，進一步去從探討關鍵顧客管理方法、成效以及其他影響關鍵顧客管理的因素如顧客型態、海外擴展策略、競爭優勢和產品生命週期，而得到以下結論：

一、代工廠商的關鍵顧客之認定方法以營業額為主，其次才考量利潤

公司必須辨認那些現有或潛在的顧客對公司現在和未來具有策略的重要性，以及能夠判斷公司的關鍵顧客。個案公司所認定的關鍵顧客的首要考量是以營業額為主，個案公司主要以國際型大型顧客為關鍵顧客，即使一開始銷售量不大或利潤偏低，公司會投資相當資源去開發或經營這顧客，因為國際型客戶在多國主要市場有銷售實績，公司看的是其未來的潛力，一開始營收也許只有幾百萬或一千多萬台幣占公司的總營收不到1層，但其未來營收潛力有可能高達上億台幣而占公司總營收的相當比例。個案公司認為為關鍵顧客的其次考量為一年總銷售額有上仟萬占總營收一定的比例(3%以上)但擁有遠高於平均利潤15%的顧客如日本S顧客。由於日本市場的嚴格品質需求，公司通常需要投入相對於其他國家顧客較多的資源去經營日本顧客。因此，一般代工廠商會儘量配合他們認定為關鍵顧客並投資相當資源其身上。

二、關鍵顧客的移轉成本、對關係的承諾和目標的一致性影響代工廠商經營關鍵顧客的策略

當關鍵顧客的移轉成本和對彼此關係的承諾低時，代工廠商的議價能力會低而需更多的心思去經營跟關鍵顧客的關係。關係長久符合 Storbacka et. al(1994)理論不保證獲利能力；個案公司與第一大關鍵顧客(A 客戶)有長達 10 年以上的合

作關係，但近年來因對方的價格導向關係使個案公司的利潤縮減。本研究進一步發現一開始整體專案利潤低的關鍵顧客可能會隨著關係的長久而有所改善。目標的一致性決定代工廠商與顧客是否能成為長期伙伴，而當目標不一致時則會使彼此關係愈來愈疏遠而使代工廠商必須調整與某關鍵顧客的關係或轉向焦點至其他關鍵顧客。

三、代工廠商的競爭優勢影響其對關鍵顧客的議價能力

如果代工廠商能提供不易取代或複製的競爭優勢給客戶，則該廠商就會有相當議價能力。有些公司的競爭優勢在成本，有些則在差異化的技術部分，也有公司專注於特定市場或客戶而取得競爭優勢。一家公司認定的競爭優勢不見得適合所有顧客，因為顧客會因其公司目標、產品定位等考量而選擇適合他們的配合廠商。另外，顧客的關鍵人有可能因得到公司技術上或其他方面的協助而得到便利、長期利益使他們有動機去影響顧客組織面的決策。因此公司必須重視之而善用其競爭優勢其在關鍵顧客管理上。例如：利用雙方技術共同開發專案設計出傑出產品，在雙方團隊開發的過程勢必會有很多接觸有利關係和默契上的建立，將來如果產品大賣可帶來財務層面的利益。而代工廠商競爭優勢除了來自其核心能力，公司集團背景、公司反應速度、工廠交期等條件也影響其競爭優勢。

四、顧客大小及議價能力能使代工廠商對其關鍵顧客管理上做組織等變化

規模大和議價能力高的關鍵顧客能使代工廠商調整其組織等變化。代工廠商可能為其關鍵顧客設立專屬專案團隊、獨立的工廠生產線、驗貨區以及招待所等滿足規模大和議價能力高的關鍵顧客。以個案公司為例，工廠有二條生產線，目前只用1條線生產，未來第二大的關鍵客戶如果產量變更大時候，個案公司有考慮啟動在不同樓層的第二條生產專門生產F客戶產品避免不同關鍵顧客來訪時撞見的尷尬。當關鍵顧客來訪時，個案公司營業會特別交待相關員工說顧客路過的地方都不能看到其他關鍵顧客的產品。為了不影響其他顧客產品的生產作業，個案公司有設一間專屬樓層供關鍵顧客驗貨、洽談生意甚至有個人空間上網查收郵件，這舒適空間讓顧客自由自在的待在個案公司洽談生意和辦公。

五、代工廠商的海外發展策略主要以已開發國家但會以產品差異化避免與關鍵顧客之間發生直接性競爭或衝突

如果代工廠商的關鍵顧客是全球性客戶主張不能侵犯他們市場或客戶時，代工廠商則會選擇適當的海外擴展策略而不造成與現行關鍵顧客發生利益衝突。個案公司歷年的銷售地區都以已開發的國家如歐洲、美國和日本為主。不同於多數國際企業或走品牌路線的廠商的海外擴展策略多數是以瀑布策略或灑水車策略同時進入很多國家的市場，個案公司發展海外市場則以主要以有相對有大市場需求的國家如歐洲、美國和日本的顧客為主。公司一旦有新技術或產品概念則會先從前三大關鍵顧客推案，之後再視情況是否推廣到那一個市場。雖然目標市場可能有互相競爭的顧客，個案公司會針對不同顧客提供不同的產品設計和規格產生差異化，避免顧客之銷售產品之間直接競爭。

六、各種型態顧客在產品生命週期的不同階段其關鍵顧客管理上有所不同

直覺上，廠商對貼自己公司品牌的 OBM 顧客應該要投入相當的資源因為除了產品設計、生產組裝以外，還得支援後端的物流管理、行銷等活動，但從個案公司分析發現如果代工廠商沒有很大的動機去發展自有品牌的話，公司會對其 ODM 客戶投資的資源最多，再來才是 OEM 客戶，OBM 客戶幾乎只是在維持一般顧客關係並無太大的公司資源投入。

各種型態顧客在產品生命週期的不同階段其關鍵顧客管理上有所不同。一般在產品導入期會運用到較多的 RD 資源尤其 ODM 案子。如果工廠在大陸的話，專案團隊須時常配合顧客出差至工廠，而 RD、工廠、業務三方內部和顧客常有密切聯繫。進入成長期之後除非有品質等問題需要 RD 協助，公司資源權中會逐漸移轉到工廠端。在成熟期時由於一般只在做維持(maintenance)的工作，公司整體資源的使用和顧客的連繫頻率最少。進入衰退期時，代工廠商通常會透過其組織或個人層面的關係打聽新案子的計劃。負責該顧客專案的業務則參與整個流程扮演很重要的協調角色，除了促進內部溝通效率滿足顧客需求，也須確保 RD 或工廠和顧客直接連繫時溝通順利沒發生衝突。另外，公司得適當在產品生命週期的不同階段跟客戶索取銷售資料、市場訊息以及客戶未來計劃以利採取對策。

七、關鍵顧客管理的成效

本研究另外發現，導入關鍵顧客管理的確能如其目的有效應用公司資源、加強與顧客的互動關係並帶來更高的獲利，也能避免與關鍵顧客之間的利益衝突。實施關鍵顧客管理的成效歷年來帶給T公司高達成率的目標營業額和合理的毛利，並升級一般買賣關係至策略伙伴關係，前兩大關鍵顧客的營業額每年平均占公司總營收的9層以上。

第二節 對代工廠商的建議

根據本研究的分析結果提供代工廠商以下的建議：

- 一、不要因為長期依賴少數關鍵顧客的訂單而忽略了顧客營業額過於集中的風險且受阻於發展自有品牌。分散風險不但能降低獨大顧客抽單的威脅而也有利於代工廠商的策略選擇與議價能力。
- 二、經營兩家以上具有直接競爭性的國際型品牌顧客，代工廠商得盡可能讓關鍵顧客之間資訊不對稱避免衝突。
- 三、持續觀察產業發展趨勢和關鍵顧客發展動向以利經營與其關鍵顧客的關係並調整其策略符合其關鍵顧客。
- 四、持續研發創新和申請關鍵性專利維持公司競爭優勢增加對關鍵顧客的議價能力而增加顧客的移轉成本。

第三節 研究限制

本研究以個案研究法，進行探索性研究，個案公司屬辦公室設備主要生產護貝機的代工廠，雖然研究的求理性客觀，但在研究過程中以及研究結果難免會有以下限制：

- 一、雖然有選該產業中具有指標性的一家廠商進行深度訪談及分析，但個案公司屬較傳統電子業代工廠商，其關鍵顧客管理的一些做法不見得能適用於產業較先進的公司。
- 二、在個案的討論上，受限於相關產業資料和文獻有限以及取得上的困難，無法進行更深入的討論。

三、本研究的關鍵顧客管理觀點乃從代工廠商立場去探討，關鍵顧客的想法只片面從代工廠商受訪者得知。

第四節 後續研究建議

本研究使用定性分析法，選擇辦公室設備電子業公司進行個案研究。後續研究可採取量化分析法，針對多家代工廠商的關鍵顧客管理做比較。賽局理論 (Game Theory) 是一種策略思考，提供了一套系統設定的數理分析方法，尋求在利害衝突下的最適因應策略，透過策略推估，尋求自己的最大勝算或利益，從而在競爭中求生存，所以就理論方面，本研究也建議可以用賽局理論分析導入關鍵顧客關管決策時，探討企業所面臨的問題與挑戰，這包括上下游關係處理、生產產品、技術移轉、資源分配等問題。另外，就實務方面，後續研究可對其他產業或較先進如半導體的代工廠商的關鍵顧客管理相關主題進行研究。也可換個角度從代工廠商的關鍵顧客成為受訪者去探討與其上游代工廠的關係管理。

參考文獻

一、中文部分

1. 洪順慶 (2006)，臺灣品牌競爭力：臺灣企業從代工走向自創品牌的策略，臺北市：天下雜誌出版 [臺北縣新莊市]：大和圖書總經銷。
2. 林建煌 (2008)，國際行銷管理 二版，台北：華泰文化。
3. Yin, R. K. (2009) 著，周海濤譯，個案研究：設計與方法，台北市：五南。
4. Gillespie, K., Jeannet J. P., and Hennessey, H. D. (2008) 著，黃俊閱譯，國際行銷，台北：雙葉書廊。
5. 尤書宏 (2007)，台灣安全監控產業產品生命週期與發展模式之研究- 以 Digital Video Recorder (數位影像錄放影機) 為例，國立清華大學科技管理研究所碩士論文。
6. 王思原 (2004)，台灣安全監控產業競爭力與關鍵成功因素分析：以 CCTV 視訊監控產業為例，國立台北大學企業管理所碩士論文。
7. 王意騏 (2010)，企業導入關鍵顧客管理之研究-以某記憶體公司為例，國立政治大學資訊管理研究所碩士論文。
8. 王福平 (2004)，單一代工顧客轉變為多代工顧客之關鍵因素探討：以東豐成衣為例，銘傳大學管理學院高階經理碩士論文。
9. 王馨儀 (2003)，以組織內部角度探討關鍵顧客管理之效能，國立臺北大學企業管理學系

10. 宋子喬(2010)，創新能耐對於 OEM 轉型 ODM 導向企業之影響-技術領導與競爭優勢之個案研究，國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)碩士論文。
11. 李忠良(2004)，台灣安全監控產業中廠商先佔卡位策略之探討-以慧友電子及悠克電子為例，國立台灣大學國際企業研究所碩士論文。
12. 阮榮祥(2009)，工業採購的關鍵客戶管理以 A 公司為例，國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
13. 卓永進(2005)，OEM/ODM/OBM 模式在台灣工業電腦的適用性，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
14. 周政德(2001)，國際產品生命週期之探索性研究，國立成功大學企業管理學系(EMBA)專班碩士論文。
15. 周凌峰(2007)，產品生命週期與組織結構的關係-以中國砂輪為例，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
16. 郭子維(2003)，技術知識特質與產業特性對代工關係的影響-以台灣資訊電子產業為例，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
17. 黃揚期(2004)，品牌與代工的經營策略研究 -以台灣筆記型電腦為案例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
18. 黃敬堯(2009)，資訊科技對國際關鍵客戶管理的影響-以台灣資訊產業為例，國立政治大學國際經營與貿易研究所碩士論文。

19. 黃銘章(2002)，影響代工供應商與顧客間夥伴關係因素之研究-以台灣電子資訊產業為例，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
20. 詹東龍(2008)，原開發藥廠之關鍵客戶管理與組織變革之研究-以美商默沙東藥廠台灣分公司為例，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Brehmer, P.O. and J. Rehme (2009). "Proactive and reactive: drivers for key account management programmes." *European Journal of Marketing* 43(7/8): 961-984.
2. Feng, C.M. and C.H. Chern (2008). "Key Factors Used by Manufacturers to Analyse Supply-Chain Operational Models: An Empirical Study among Notebook Computer Firms." *International Journal of Management* 25(4): 740-755,779.
3. Grantham, L. M. (1997). "The validity of the product life cycle in the high-tech industry." *Marketing Intelligence & Planning* 15(1): 4-10.
4. Hanna, S. and L.M. Sainio (2010). "Customer knowledge processing and key account performance." *European Business Review* 22(3): 339-352.
5. Homburg, C., J. P. Workman, Jr., et al. (2002). "A configurational perspective on key account management." *Journal of Marketing* 66(2): 38-60.
6. Jean, R. J., R. R. Sinkovics, et al. (2010). "Enhancing international customer-supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers." *Journal of International Business Studies* 41(7): 1218-1239.
7. Jones, E., A. L. Dixon, et al. (2005). "Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework, and Research Agenda." *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 25(2): 181-198.

8. Liu, F. H., L. J. Chen, et al. (2011). "Sustaining Client Relationships in the Contract Manufacturer Own-Brand Building Process: The Case of a Smartphone Firm." *International Journal of Business and Management* 6(7): 59-68.
9. Mullor-Sebastian, A. (1983). "The product life cycle theory: Empirical evidence." *Journal of International Business Studies* (pre-1986) 14(000003): 95-95.
10. Ojasalo, J. (2001). "Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships." *The Journal of Business & Industrial Marketing* 16(3): 199-220.
11. Ojasalo, J. (2004). "Key network management." *Industrial Marketing Management* 33(3): 195.
12. Pardo, C., S. C. Henneberg, et al. (2006). "Unpicking the meaning of value in key account management." *European Journal of Marketing* 40(11/12): 1360-1374.
13. Porter, M. E. (1980). "How competitive forces shape strategy." *McKinsey Quarterly*(2): 34-50.
14. Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
15. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Harvard Business School Publication Corp. 86: 78-93.
16. Shi, L. H., J. C. White, et al. (2010). "Global account management strategies: Drivers and outcomes." *Journal of International Business Studies* 41(4): 620-638.
17. Slome, B. (1975). "Standardization and Vernon's Product Cycle." *The Engineering Economist* 20(4): 269-269.

18. Tseng, S. Y. (2009). Strategic positioning of Taiwan in the outsourcing market: Evidence from information technology services and electronic manufacturing outsourcing to China. United States -- Florida, Florida International University. Ph.D. Thesis.
19. Wu, C. (2008). "Knowledge creation in a supply chain." Supply Chain Management 13(3): 241-250.
20. Yen-Tsung, H. and W. Chu (2010). "Enhancement of product development capabilities of OEM suppliers: inter- and intra-organizational learning." The Journal of Business & Industrial Marketing 25(2): 147-158.
21. Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. California, SAGE Publications Inc.
22. Zupancic, D. (2008). "Towards an integrated framework of key account management." The Journal of Business & Industrial Marketing 23(5): 323-331.

三、網站資料

1. 資策會網站：<http://www.iii.org.tw/m/News-more.aspx?id=982>
2. 科技產業資訊室網站：http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat_A104.htm
3. 台灣新聞記者協會：<http://www.atj.org.tw/newscon1.asp?number=144>
4. 維基百科：<http://en.wikipedia.org/wiki/Laminate>
5. 商業週刊：<http://www.businessweekly.com.tw/webfineprint.php?id=32883>

附件-訪談大綱

1. 公司如何辨認誰是關鍵顧客和關鍵顧客管理之實務作法有那些?
2. 公司和前3大關鍵顧客目標的一致性程度如何?
3. 公司前3大顧客的供應商組合和公司在該組合的地位?
4. 顧客的議價能力是否對關鍵顧客管理上有何差異?請詳述。
5. 就關鍵顧客的願議價能力和目標一致性程度方面，公司有什麼策略選擇可選? 哪些策略選擇最適現在和未來生意?
6. 請問關鍵顧客換廠商的意圖和移換成本如何? 哪些因素可增加顧客對公司的信用而如何提高之?
7. 如何把產品/服務客製化給既有關鍵顧客?
8. 如何改善組織結構更佳化符合關鍵顧客需求?
9. 誰在顧客組織擁有繼續或終止關係的權力?影響做關鍵決定的人?
10. 哪些顧客個體從與公司關係中獲得個人利益或損害?而這些個體如何影響關係的性質和關係的持續?
11. 哪些社交互動種類/非正式交際有被顧客組織內的關鍵人欣賞的? 是否有東西在正常商業道德方面可提供給關鍵個體而會被欣賞的? 哪些個人層面的長期利益可提供給顧客組織內的關鍵個體?
12. 顧客組織內是否因利益相關存在個體之間的利益衝突?
13. 如何促進與關鍵顧客組織內的關鍵個體的工作上的效率和互動? 如何提升與顧客的日常關係和資訊交換?
14. 請問關鍵顧客業務(Account Manager)的資格?如何選人而發展其能力?
15. 有那些有效機制或衡量方法去管理及確保關係目標的達成?
16. 各種型態(OEM/ODM/OBM)顧客在關鍵顧客管理的方法有何差異?(可從資源投入、提供客製化/服務產品、顧客經理人選方面去討論)
17. 公司如何選擇新海外市場或客戶而不造成與現行關鍵顧客的衝突和誤會?
18. RD單位如何處理與關鍵顧客之間的關係避免衝突?
19. 如果編輯RD團隊負責各別關鍵顧客避免衝突?
20. 請問RD的核心技術和公司競爭能力的關係?

21. 公司每年投資多少金額在研發創新?政府補助如何?
22. 公司專利數量等佈局?
23. 公司的競爭優勢和核心能力?如何利用其競爭優勢達到關鍵顧客管理的目的(財務和關係面向)並增加顧客移轉成本?
24. 萬一公司的目標或競爭優勢已不再符合現行關鍵顧客,企業如何調整與其顧客的關係?
25. 請問護貝機產品的平均生命週期?關鍵顧客管理在產品生命週期的各階段(導入期/成長期/成熟期/衰退期)的做法?

