第一章 伙伴关系大变革

最近，打开任何一本商管新书，几乎每一本都开宗明义地告诉你，有场跨世纪的变革正在酝酿进行，不论书中谈的是行销、制造，或是电脑、竞争，所要传达的中心讯息都是相同的：旧的准则不再奏效、史无前例的巨大变革正在进行着。未来是属于少数优势者所有，而那些尚未准备充分的企业将被淘汰出局。种种的讯息已足够让读者感觉，会不会又是另一个号称更新更好的企业变革了。

真正的企业变革，指的是组织之间改以团结合作、合力创造价值的方法来产生变化；公司开发出新的合作经营方法，协助企业取得前所未有的获利与竞争力。即使还在建立关系的初期阶段，许多公司从这种新关系所获得的成效，已远超过从组织缩编或组织重建所获得的成本削减效益。这种新的关系就被称为“伙伴关系”（partnering）。

仅在美国，伙伴关系已带来数十亿美元的价值，包括更佳的生产力、更低的成本，以及新市场价值的创造等等；而在全球，这场变革则逐渐改变了多国籍企业的经营方式。尽管还在萌芽阶段，伙伴关系已对许多大企业的交易模式造成根本上的变革，包括重新定义采购的意义、对重要客户销售方式的转变

需要全本请访问 www.ertongbook.com

等等。而本书所要谈论的，正是这种伙伴关系日渐显露的重要性与影响力。

由于崛起与演变过于迅速，要为伙伴关系找到一个明确简洁的定义着实不易。然而，每个置身其中的人都会同意，伙伴关系是一种组织间截然不同新关系的建立。在此种关系下，旧的规则与定义不再适用，类似像供应商与顾客、买方与卖方之类的名称已失去意义。如果再仔细观察的话，你或许可以发现在伙伴关系间有大额的交易进行，但对于这场交易中谁属于哪个公司或哪个职位等等却很难得知，你顶多知道是谁在买卖而已。

诚然，伙伴关系的意义绝对不仅限于模糊的商业关系而已。毕竟，在今日快速变迁的环境中，角色模糊的现象寻常可见，所以人们都早已学会去面对更多的模糊与不确定。伙伴关系之所以引人侧目，与其说是脱离了传统的新游戏规则，不如说是新角色带给合伙组织间的影响与冲击。以在本书中所提及的几个公司为例：

·在对公司经营范畴彻底再思考过后，被公认为建立伙伴关系先驱的波士公司（Bose Corporation）选择了一些主要供应商，分别赋予他们销售人员、采购代表与生产规划者的角色。藉由这样的动作，波士公司采购费用大幅降低，物料的购买流程得以合理化，而公司也可以主导这些主要供应商的产品设计方向。这层伙伴关系的建立不仅为波士公司节省数百万的费用开发出高品质的产品，也为这些主要供应商带来加倍的利益。目前波士公司将所有生产采购量的 1/3 由这四个主要供应商来负责。

·贝仕特公司（Baxten Healthcare）的例子则是告诉我们在同一个公司内，可以存在着许多不同的伙伴关系。贝仕特公司

一方面有许多顶尖的生物科技研究伙伴，例如与魏仕曼机构（Weizmann Institute）共同培育可以辨识并且消灭肿瘤的细胞；但另一方面，他还有从传统的买卖关系所演进而来的伙伴。以史东容器公司（Stone Container）为例，贝仕特与史东联手进行的计划就超过 200 个，主要的目标是着眼于成本的降低与双方获利能力的改善。如果只就个别计划来看，这可能只是两者合作方式的小小转变，但小小的变化经过累积汇总，最后则可以为彼此创造数百万的利益，成效卓越。

·伙伴关系可以扭转供应商与客户间岌岌可危的关系，为其重新注入活力。当匹兹伯瑞公司（Pillsbury）开始与其包装供应商梅德（Mead）展开对话时，还积极地打算着要中止双方的关系。但在开始新伙伴关系后的一年内，梅德在机械设计与业绩表现上的长足进步，终于再度获得匹兹伯瑞公司的肯定。结果是梅德在销售额上有增长，匹兹伯瑞公司满意度也提高了，双获其利。

·伙伴关系也可以为商品创造附加价值。电缆制造商欧科奈特（Okonite）是公共电力与煤气服务公司（Public Service Electric and Gas）的几个供应商之一。在双方互动的过程中，两家公司合力为电缆的使用附加了价值，其中包括如何下单、如何计划生产排程等等，这些动作都有利于双方成本与竞争优势的增加。透过伙伴关系与其他新策略的运用，欧科奈特对 PSE&G 的销售额提高了，而同时 PSE&G 也减少库存成本达 1 亿美元之多。

我们在本书会深入探究几个类似这样的伙伴关系，以了解其究竟为合作双方带来何种改变。我们会看到最成功的伙伴关系中有何共同点，以及他们如何达成令人印象深刻的成效；同时我们也将展示伙伴关系如何影响最终的结果和伙伴关系成功

的要素。首先，让我们简单地了解一下带来这场伙伴关系变革的潜在驱动力。

缩减供应商数目

过去数年间，企业正快速地放弃传统上以交易为基础的买卖关系，并且大幅削减供应商的数目，企图以少量但能维持长久关系的供应商，取代原先庞大的家数。一个常被引用的数据显示，比起 10 年前，今日与企业客户共事的供应商数目不到当时的 1/3，有些业界巨子更有过之而无不及。福特汽车公司将其供应商的数目由 5.2 万家减少到 0.5 万家，缩减的比例高达 90%；在下一章会谈到的公共电力与煤气服务公司，则是和 1500 家供应商解约。史考特航空公司（Scott Aviation）的总裁林德曼（Glen Lindeman）则告诉我们，他将该公司供应商由 800 家缩减至不到 500 家，而且认为：“预期目标要比这个数字更少。”在这里，我们举了这些迥然不同的例子，只是为了显示这个趋势影响之广泛。很多的供应商正在流失它们的客户；这些公司以及他们的销售人员将要何去何从？现在已经没有一处安全的避风港了，因为这个风潮正席卷所有产业中的每一个企业。企业放弃使用成群的供应商，而只保留经过精挑细选的少数。许多被摒除在门外的公司与销售人员，还在百思不解，究竟发生了什么事？

眼前的事实已是非常容易了解。因为企业客户本身也面临了同样的压力，包括：廉价的科技、垂手可得的信息，以及全球市场的爆炸性成长和商品的普及，都促使竞争压力加剧而逐渐地侵蚀其利润基础；企业与竞争者之间的差异逐渐消弥，使前者开始察觉有必要寻找新的竞争优势来源。然而，产品本身可以挖掘出的竞争优势愈来愈少，企业不得不转向其他可能找到新生产力与竞争力的层面。在过去数年间，这个问题的解答

似乎集中于企业内部程序的改善，但现在，就连这座井也逐渐在枯竭。

生产力焦点的转移

让我们回到数年前，看看当时的一家企业如何改善生产力。你会发现，他们的方法大抵不出削减费用、减少管理层级、重新设计流程、改善信息系统以及例行事务的自动化等等。这些行动的共同点在于，所有改变的重点都是在公司内部。直到不久之前，这还是多数组织改善生产力的唯一途径，很少会有组织往外寻求改善之道。而一个巨大的、尚未挖掘开采的生产力宝库就在公司之外——横跨在组织界限的想法，却向来不是公司会议桌上的主题；一心一意致力降低费用与削减劳动力成本的经理，只会把注意力固执地放在公司内部。

然而在完成内部效率的改善之后，许多组织渐渐地了解到：这样还是不够。理由之一，经过大刀阔斧追求内部效率的结果，恰好只让企业和那些也经历过同样努力的竞争者不相上下而已；此外，经过这么多年的内部生产力改善，大型企业内部的生产力泉源却也开始枯竭。诚如《财星》的杜立（Shawn Tully）就在一篇文章中指出，今天企业的经常性开支都不会超过公司平均制造成本的 3%，而劳动力成本通常也不会超过 6%。即使是最有效的费用削减，或者是将生产过程中劳动力密集的部分进行全面的自动化，对总成本的改善还是微乎其微。要向组织内部找寻有效的生产力提高的来源是愈来愈难了；也就是说，企业已经没有太多赘肉可减了。

相反地，公司平均有 55% 的收益会用到产品与服务上。换句话说，超过大半的公司收益是花在对外的采购上，而传统上被视为是生产力改善焦点所在的内部成本比例则不及一半。于是渐渐地，企业开始凯觎那 55% 的部分，并亟欲谋思对策，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

让自己也能从中多得些好处。于是，有些公司开始采取强硬的措施，不再使用过去以数目取胜、将工作分散到数百个供应商的保险做法，而开始无情地削减供应商数目以强化供应基础；其后，再挟大额采购的优势，逼迫供应商必须大幅削减成本。最好的例子——通用汽车就以在汽车业界中向供应商施压而出名。它们以大额采购量为诱因，强迫要求价格大幅下降。

起初，这种威吓手段似乎奏效，通用汽车确实以此为自己减少了近 40 亿美元的采购成本。表面上，这种强力压榨供应商而获得利益的方法还蛮管用的，但时间一久，通用汽车和其他采取相同策略的公司却发现，事情绝非如此简单。一方面，由于不成比例地榨取此块大饼的大部分，有些企业开始失去供应商的忠诚与信赖。在买方市场时这种流失的伤害可能还不明显，但一旦发生原料供给短缺时又将如何呢？通用汽车发现，当市场情势逆转时，许多供应商对旧恨竟然记忆犹新，稀少的原料转而流向通用汽车的竞争者如本田汽车（Honda）等。这些竞争者一向擅长掳获供应商的忠心。

然而并非每个人都认同这种压榨供应商以取得 55％利益的方法。当许多公司如通用汽车等，正积极追求这种“吃更大块饼”的策略时，许多人却对此采取保留态度。更换供应商有许多隐藏成本，包括搜寻时间与品质等；长期而言，长久地、公平地对待供应商似乎是较合乎成本效益的选择。在新一代的采购经理中，有前瞻远景的人已开始提出一些有趣的问题：“为什么我们必须和供应商拼得你死我活来抢吃这块饼呢？这块利益大饼一定就只有这样吗？何不联手来把它做的更大，让双方都同时受益？”

这类的问题绝非凭空臆测，而是源自于对传统买卖关系中，双方合作方式无效率的不满。新一代深谋远虑的采购经理

逐渐明了，旧形态中以交易为基础的采购程序不再具有生产效率。而在过去数年间，这种不满逐渐演变成一种企业与主要供应商合作方式的大变革。这一变革的核心在于超越交易的关系，让双方间原本着重短利的关系转变得更有利，也更持久。在本书中，我们将看到这场变革以许多形式进行，例如：

- 企业与供应商跳出传统组织界限的想法，进一步将彼此公司内的程序，甚至公司内部的功能加以整合。
- 企业会留意供应商的获利，而供应商也会婉拒与客户的竞争者做生意，以确保客户的最大利益。
- 销售人员改变了原先对资料保密的规则，而将成本信息向客户开诚布公；相应地，客户也愿意让供应商一窥公司财务资料，这是在数年前甚至连该企业内部其他部门也无法得知的部分。
- 藉由新团队的形成，供应商与客户间已经创造了数百万美元的新价值。这个新团队不仅代表新伙伴关系的形成，更为双方挖掘出潜在的提高生产力的来源。

对于那些能超越传统组织界限概念的企业，伙伴关系给了他们优厚的奖赏；而对那些局限在传统交易关系想法中的公司则施予惩戒。伙伴关系使得供应商与客户都能在各自的市场中具备长期的竞争优势，无往不利；他们渐渐地固结于这种更具效率与效益的商业关系中，并且一步步地将竞争者排挤出去。客户得以将产品以更快、更便宜的方式销售出去，而供应商在获得长期合约的同时，也能以更灵通的渠道与地位来提供具竞争力的产品给客户。当结为伙伴的组织间能够持续地追求更低成本与更多新价值时，他们也创造了一种传统交易形态永远无法与之匹敌的优势。

这种转换成新伙伴关系的风潮究竟有多普及呢？在一些

业中，例如：高科技产业、配销物流业与专业服务业，甚至是像电器用品与包装批发业等，伙伴关系业已建立，而且影响在不断地扩大中；但在某些产业中这种转变则还只是初露头角而已。然而这仍是一股不容忽视的趋势。在这股风潮中领先的企业，凭着伙伴关系所带来的成果与优势，痛击了其他迟钝的竞争者。对于希望在未来能具备竞争力的企业而言，学习建立有效的伙伴关系是绝对必要的。

供应商的观点

在一家书店的商业书籍区转一圈，你看到了哪些书？也许你会发现有许多书正谈论着你如何考验供应商、如何与供应商合力控制成本；或许还会谈到如何区隔不同的供应商，以建立不同程度的关系。这些书都针对伙伴关系中不同的重点各持己见。但是这些书有一个共同点就是，几乎所有都假设“你”就是一个客户。但事实上，也许你是个供应商而不是客户，毕竟在商业往来中供应商也占了一半。如果你是个供应商，从这些建立伙伴关系的忠告里，你可以得到多少帮助呢？很显然地不会太多。事实上，许多此类的忠告都是从客户的观点来考虑的，因此你所能获取的信息极为贫乏。所以尽管费尽九牛二虎之力你仍很难发现一些实用、明确的且从供应商观点所提出的忠告。

在两年前着手开始撰写本书时，我们就面临了这个挑战。在担任销售顾问超过 20 年的经验中，我们观察到供应商的竞争方式正在产生剧变，特别是对那些直接牵涉到销售的人员。曾经，销售成功的条件只需要好产品再加上有技巧的销售力就够了，但现在可就不完全是这回事了。在今天，客户正加速地减少供应商的数量，他们只愿意与少数经过谨慎挑选出来的供应商建立长期的关系。

然而，大多数的供应商并没有感受到这种潜在威协。尽管这些供应商产品齐全、销售能力极佳且致力于经营客户，但他们无法为客户带来更佳的生产力或竞争力，所以并不符合挤身少数的理由。这些供应商会被伙伴供应商（partner supplier）永远地取代；因为伙伴供应商知道要用任何可能的方法为顾客改善生产力，也知道要打造长期的伙伴关系，在愈来愈多的产业当中，差异化的竞争优势不再只是针对产品、销售技巧或内部效率而言；渐渐地，也来自于你提高与其他企业创造恒久且具生产力关系的能力。而这也就是伙伴关系一词所要陈述的内涵。

正确的做法

身为供应商的你要如何有效地与客户或其他供应商结盟，以建立恒久、能提高生产力的伙伴关系呢？要如何才能从互相竞争的销售型态，进入长期且具有竞争优势的伙伴关系？在过去两年来，我们向超过 100 个在这方面表现卓越的企业搜寻这个问题的答案。我们分别自客户以及供应商的观点，进行跨产业、人口区与市场间的比较分析，希望能得出成功伙伴关系的要件。为此我们会晤了企业高级主管、资深销售代表，还有一些在此方面颇具心得或能真正超越传统交易关系的人，也都是我们访谈的对象。研究小组的目标是访问全世界在建立伙伴关系上做得有声有色的人，毕竟这本书不只是要告诉你何谓“伙伴关系”，还要告诉你如何才能成功地建立伙伴关系。据此，本书谨守以下三项基本原则：

着重实例：多数人已娴熟于过多的理论架构，但对实际做法却较陌生，所以本书尽量避免繁复的理论，而将重点摆在组织如何实际进行伙伴关系的建立。我们不用抽象的模型，而是看看真实的案例，让实务者用他们的话来描述他们的经验。

着重如何进行：我们假设在阅读本书的同时，读者已经见证了伙伴关系的演进，并深知此现象在业界的风貌，因此我们并不打算花太多时间向读者推销此种观念。本书所针对的是那些已经认知伙伴关系建立的必要，并且想要吸取他人成功的经验、洞察或教训，来帮助自己建立伙伴关系的人。不论是供应商的主管、经理或第一线人员，只要他们确认到为了生存而有激烈改革传统交易型态的必要；只要他们意图建立更具有获利性、更长久的商业关系，他们就是本书的目标读者群。

侧重供应商角度：如前所述，几乎所有和伙伴关系有关的智言慧语都是从客户的观点出发；而现行的伙伴关系也大多由客户发起，这也就无怪乎多数佳例都以此为切入点。本书为符合伙伴关系的精神，尽量地就双方的态度来探讨，不论是客户或供应商，都可以从书中的释例获得裨益。但最重要的目的，这是为帮助供应商，尤其是对发展有效伙伴关系同样具有关键地位的行销与销售人员而写的一本书。

我们会探讨具有领导地位的供应商如何将客户伙伴的影响力极大化，以及如何建立持久性的关系；另外，也将深入探究如何选择正确伙伴的重要议题。之后则是看一些实例，了解如何才能与其他供应商共同为市场创造最大价值，同时使自己更富竞争力。本书将提供给你目前在伙伴关系创建上已有的最好成果，希望藉此可以为你在创造组织长期竞争优势的努力上，提供一臂之力。

第二章 成功伙伴关系的构成要素

“什么因素造就成功的伙伴关系？”

在研究中，我们向数百个积极参与伙伴关系建立与运作的人员提出这个问题。对许多人而言，这显然不是个容易回答的问题。一位行销副总告诉我们：“在我们之中有许多位对伙伴关系有好感，但却很难描述出什么样的伙伴关系可以成功，而哪些会失败；我们也从未具体想过是哪些因素让某些伙伴关系更稳定也更为长久。”在沉默一阵子后，很多人对“伙伴关系”的定义，与史都特法官（Justice Potter Stuart）对“色情”一词的定义有同工异曲之妙：“很难为之下定义，但亲眼目睹时就会知道了。”摩托罗拉公司的比佛（Thomas Beaver）则说：“全球到处都有人在努力试图建立伙伴关系，但是，伙伴关系并不是一门严谨的科学，所以对于什么因素造就成功的伙伴关系也缺乏一个概括性的答案。”

在另一方面，却仍有许多伙伴关系成功的真实经验，可以为我们提供丰富的信息。我们发现，有些公司得以成功乃是因为双方人员搭配得当；有些则是因为双方产品间具有综效（Synergy），天生就是要互相紧密地整合才能发挥作用；有些伙

需要全本请访问 www.ertongbook.com

伴关系则归功于彼此间有高度的信任，甚至可以超越对自己公司内部同仁的信赖。有些伙伴团队树立积极而且可达成的目标，并一致合力支持此一目标，因此能成就极为辉煌的生产力佳绩；而有些公司则是因为能与伙伴共享价值理念，所以才能建立长久有益的关系。

“究竟是什么因素造就成功的伙伴关系？”

对于我们提出的这个问题，我们访问的对象所提供给我们的答案加起来超过 100 个。我的结论是，每一个伙伴关系都有其独特的成功因素，这跟公司独特的环境有关联。但是，当我们深入探究在不同产业、国家与市场中每个成功企业的业绩后，有些共同的成功驱动力就被凸显出来。其中有三个共同的因素，屡见于每个成功的伙伴关系中，我们称之为贡献、亲密与远景。这三种条件是促使伙伴关系成功不可或缺的因素，没有他们，伙伴关系少有能顺利展开，都是早夭的多。

贡献（Impact）贡献一词用以描述伙伴间能够创造具体有效的成果。成功的伙伴关系可以提高生产力和附加价值，最重要的，也改善了获利力。贡献可说是每一个成功伙伴关系“存在的理由”（raison dette）。

亲密（Intimacy）成功的伙伴关系超越了交易关系而达到相当程度的紧密度，这种紧密的结合在旧式的买方——卖方模式中是无法想像的。亲密一词极具挑逗性，让人联想到人们之间彼此的耳鬓厮磨；然而就商业往来而言，成功的伙伴关系确实是如此。

远景（Vision）仅只提高生产力与达到亲密还不够，有些组织即使具备了这两项要素，却仍未结成真实的伙伴关系
成功的伙伴关系间必须有远景，亦即，对伙伴关系所要达到的目标与如何达到的方法，必须有生动的想像。

少。

·汽门与调节器的供应商日东（Eaton）与惠而浦公司（Whirlpool）间组成创新的伙伴关系。惠而浦借助日东的设计技术，使新的 gas range 上市的时间，比起完全依赖自己内部设计能力的情况，提前了数月之久。

这些例子现都在显示伙伴关系所带来的贡献。当组织能超越传统的交易关系结构时，就能明显且具体地提高生产力，这是传统的买卖关系所望尘莫及的。不论是成本的节省、效果的增加或是品质的改善，创造新贡献是成功伙伴关系的主要证明。

贡献之源来自于位于组织界限上、巨大而从未使用的生产力宝库。藉着重新思考彼此合作的形态、重新设计组织界限以赋予商业合作伙伴更佳的生产力等作为下，伙伴关系打开了这个源源不绝的宝库，这在传统的买卖关系中几无可能出现。例如，通过销售汽门给惠而浦，日东对惠而浦提供了某种程度的贡献；然而作为设计的伙伴，他提供了更高层次的贡献——让惠而浦新产品上市的时间比原先的设计流程缩短了数月之久。所以简单的说，伙伴关系是让贡献最大化的利器。

贡献并不是伙伴关系所特有的，有许多方法同样可以产生贡献，即使是传统的买卖关系也做得到。例如，在传统的买卖关系下，仍可以藉由单方面的变革来产生渐进式的贡献；你可以将产品重新设计和改善，以期能为顾客提供更大的附加价值与生产力。确实，已经很少有公司可以靠着一种固定的产品打遍天下而能存活至今，一千零一种选择的时代已经过去；即使有稳定的供应对象，多数公司现在也都尽量提供独特的、为顾客量身订做的产品，以强化彼此的连结关系。

然而，在传统的买卖关系中，附加价值只是意味着供应商

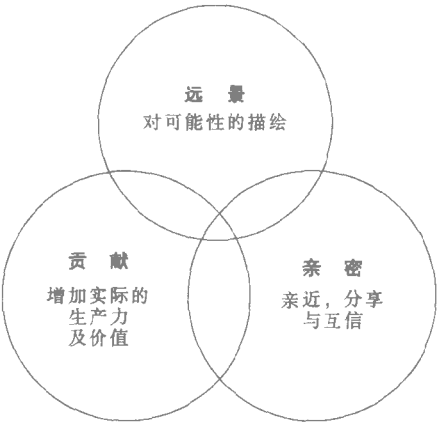


图 2.1 伙伴关系的重要要素

贡献、亲密与远景是伙伴关系成功的关键因素。以下就让我们一一深入探讨。

贡 献

·身为公共电力与煤气服务公司的众多伙伴供应商之一的电缆制造商欧科奈，成功地让该公司的存货成本由 2.076 亿美元减少至 1.6 亿多美元。

·麦道在发展新的 MD-95 机型时，曾与几个供应商成功建立伙伴关系，其中包括该机型的实际组装厂达福（Dalfort）航空。经过合力的结果，削减了约 3 亿美元的开发成本。

·联邦快递也和英特尔（Intel）建立良好的伙伴关系，并负责英特尔部分的物流配送作业。最后的成果让保证交货期得以由原先的 4 个工作日减少到 3 天，运送失误的情形也大幅减

改善、改变其产品，以藉此提高产品的价值。同时由于这种变动是单方面的，所以能附加的价值也就多所受限。相反地，在伙伴关系中，改变不只是单方面的，诚如 CSC Vanguard 副总马考斯（Eric Marcus）所言："在买方——卖方关系中，没有人愿意大幅变动既有的状态；但在伙伴关系中，双方都乐意就经营方式做一些变动。"这就是两者主要的区别所在。下面的例子可以让我们对此差异有些概念。

设想你们是一家与优比速（UPS）联邦快递相竞争的快递公司，目前正与一家非常成功且正在迅速成长扩充的果园公司（1-800-ORCHARD）有生意上的往来——他是一家电话销售公司，主要业务是接受顾客电话订购新鲜水果以及种子等。你获得的合约注明要将这些易腐的货品直接从果园运送到收件人手中。由于看好这是一家极具潜力，值得你好好经营维系的客户，此时你必须要寻找的，就是为该客户提供附加价值的方法，以提高你对他的贡献。

假设你注意到货品的腐坏会直接造成顾客的不满意，而且在夏天时特别严重。于是你开始思考，要如何为客户设计特别的运送方式以减少鲜果的腐坏。目前果园的载货时间是上午 10 点，而这个时间可能太晚太热，足以使几种极易腐败的水果，如草莓等加速腐坏。于是，你特别为客户提供早上 8 点的载运服务以减少腐坏造成的损失。藉由这项为客户量身订做的服务，你成功地提高了作为供应商可以提供的贡献，虽然成本极微，却可为自己带来竞争优势。现在，如果有其他的潜在竞争者，他还必须要配合你的早班运送服务才行。然而问题仍未得到根本的解决，因为最关键的问题是，从采收水果到最后运送阶段中间有长达 5 天的间隔，有些水果在果园中等待包装以便配送的时间便长达 3 天；如此一来，产品到达订户手中时的

时才会出现；藉由建立伙伴关系所创造的附加价值，是无法在现有的旧式买卖关系下达成的。

许多过去可以在买卖关系下成功地提供附加价值的公司，现在都面临到最大贡献的创造极限；他们穷尽了单方面可以提供的最大附加价值，而无法再有所为。微软公司副总麦克道维尔（Bob Macdowell）解释道：“附加价值不是可以永远源源不绝汲取且永不干涸的井，它迟早会有枯竭的一天；所以你必须找寻新的燃料之源，就是崭新的行事方式。”对许多企业而言，伙伴关系正可以提供此种新的燃料之源。

在果园公司的例子中我们所能看到的贡献——包装的重新设计以及包办整个物流作业流程等，只是伙伴关系所能达成的许多贡献之一而已。在高科技领域里，贡献可能得自于供应商与客户间科技能力的整合；专业服务公司则是将其咨询能力与企业客户结合而创造新价值；而在零售业，贡献则来自于系统整合（例如电子资料交换， EDI）以及组织间作业程序的整合。贡献可以依产业而呈现出不同的风貌。而果园公司的个案中则点出了成功伙伴关系的贡献中，可以观察到的三项放诸不同产业皆准的基本特质，即：

1. 伙伴关系中的两造团体都为提高贡献而作了改变和只由一个优秀的供应商单方面所能提供的附加价值比起来，改变后的伙伴双方都增加了极大的贡献。以果园公司的个案为例，货运商单方面所做的改变——如更便利的载运时间、特别的冷藏柜等等，的确对减少鲜果的腐败增加了一些贡献。但是如果拿来与伙伴双方重新设计合作方式后所能达到的重大贡献——诸如更迅速、便宜、具效率的配销系统相比的话，那就不够了。

开启了这个位于组织界限上的生产力宝库后，伙伴双方可

新鲜度仍差强人意。

作为一位伙伴供应商，你还能做些什么以解决这项棘手问题，并增加你的贡献呢？此时你必须开始重新策划设计，以寻求根本解决之道。例如，你可以为该果园特别添置有冷藏柜的货车，这肯定能让你的贡献大增，也为无此设备的竞争者设下了新的进入障碍。现在你可以提供的贡献更多了。当然，如此一来，必须投入的成本将颇可观，直接侵蚀到你的毛利。

除此以外，还有没有办法可以提高你的贡献呢？我想已经不多了。因为从供应商单方面所能提供的附加价值就是这么多了，而且花费在冷藏柜的成本也所费不赀。虽然现在水果新鲜度的问题改善了，但是从采摘到运送的过程仍需 5 天。你附加新价值的能力已达到极限，除非在你与该公司的合作经营方式有一番全新的改变，否则你所能达到的最多只是微乎其微的改善而已。只有结盟为伙伴关系才有真正的改变。因为在伙伴关系中，双边人员必须开始重新思考如何一起工作以获得最大的贡献。例如：在这个果园公司的例子中，你可以：

·包办整个配销流程：水果可以在你的仓库中包装和处理，如此可以减低包装过程的耽搁，使采摘到运送的时间由 5 天减少到 2 天。

·设计易于包装和运送的新容器，使鲜果的处理更迅速、便宜并能减少腐坏。

·善用自己公司进步、稳定性高的物流与资料处理能力，协助果园公司处理电话订购与记帐的工作，以减少成本与帐单错误率。

诸如此类改变所带来的成效包括：大幅精简成本、加快运送速度、减少对帐错误率以及增加顾客的满意度等等。然而，所有的这些成效，只有在双方都愿意重新设计合作经营的方式

需要全本请访问 www.ertongbook.com