

# 友善供應鏈在鄉村地區之應用與探討

## -以 A 公司為例

李宗儒(濬紳)\* 謝承雋\*\*

### 摘要

隨著時代變遷，城市的開發作業逐漸延伸至鄉村地區，各產業市場競爭激烈，許多學者開始探討如何以供應鏈管理來達到商業流程整合的目的。然而，支持夥伴關係與供應鏈管理之間鏈結論點的實際案例數量並不多。本研究鑑於理論研究與實務發展之演進，提出「友善供應鏈」(Friendly supply chain, 簡稱 FSC)的概念，並採用 Case study 的研究方法，以 A 公司的案例進行概念的印證，說明 A 公司如何經由農民教育促使台灣在鄉村地區種植的鳳梨釋迦(sugar apple)外銷至中國大陸，並達到落實友善供應鏈概念應用在鄉村地區之目的。同時說明 A 公司專注研發跟行銷(亦即微笑曲線兩端)的經營模式，所帶來的高額獲利使其成為台灣最大的鳳梨釋迦外銷業者。本研究案例 A 公司執行友善供應鏈的作法，提供日後產學界在供應鏈夥伴間關係之建立或供應鏈之運作改善等議題上，能有一個可運用執行的參考依據。

關鍵詞：夥伴關係、供應鏈管理、微笑曲線、台灣、中國大陸、鳳梨釋迦

---

\* 國立中興大學 行銷學系教授與通訊作者，通訊地址：國立中興大學台中市南區國光路 250 號

郵件信箱：trlee@dragon.nchu.edu.tw

\*\* 國立中興大學行銷系 研究生

## 壹、 引言

隨著時代的進步，城市的開發作業逐漸延伸至鄉村地區，除了企業與企業之間相互合作重要性提升外，企業與農民之間的互動關係也是本篇研究急欲探討的重點。面對激烈競爭的產業以及市場需求的快速變遷，供應鏈管理已儼然成為企業競爭的重要優勢(Mentzer et al., 2000; Chopra & Meindle, 2001)。Elmuti(2002)指出，有效的供應鏈管理具有整合公司內、外部的功能，連接外部供應商與交易夥伴，進而增加公司的競爭力。事實上，供應鏈上不同的階段都會發展出不同的合作關係，許多企業選擇調整公司的供應鏈策略，加倍重視與供應鏈夥伴之間的關係，以適應瞬息萬變的市場環境和增加企業的競爭能力。

然而，實務上企業並不常將夥伴關係套用到供應鏈夥伴之間的行為上，企業與通路成員的互動關係常常僅限於基本的交易模式，亦即交易完成便中止彼此的關係，未做進一步的接觸。但是如果能進一步建立合夥型關係，那麼絕對會比基本的交易模式還能帶來更多的利益，如：技術交流更加容易、減少供應鏈夥伴之間不必要的猜疑、改善產品品質與穩定度、增進技術上的優勢、使生產更具經濟規模等。然而，像合夥型這種較密切之關係的建立不是一夕之間便可產生，而是雙方經由長期的互動來促使關係品質的提升。黃永東、林宜靜(2004)指出供應鏈夥伴相互瞭解並漸進式的累積經驗，在擁有好的信任、滿意和承諾之後，才有可能建立長期且穩定的合作關係，進而形成獨特的競爭優勢。

雖然至目前為止，在學術上有許多關於供應鏈的文獻都有談論到如何串聯夥伴關係與供應鏈管理(安鋒、金玉然, 2008; 張美娟、何國軍, 2005; 黃永東、林宜靜, 2004)，但很少有文獻能夠舉出實際的案例來支持並加以佐證這個論點，況且串聯夥伴關係與供應鏈管理的方法是否可行及串聯之後的成效為何，在過去文獻當中並沒有做明確的解釋。有鑑於供應鏈夥伴之間互動關係對供應鏈管理的重要性，本研究的研究目的主要分為3點：(1)友善供應鏈(FSC)的概念之解釋和推廣；(2)藉由個案方式來說明A公司與供應鏈夥伴之間在關係建立的過程中是如何運用夥伴關係和供應鏈管理兩者的概念，使種植在台灣鄉村地區的鳳梨釋迦成功外銷到大陸，並在大陸市場佔有可觀的市占率；(3)探討A公司施行FSC的關鍵成功因素為何。底下將分為理論背景、友善供應鏈、研究方法、案例介紹、結論等五個部分來闡述本研究之案例A公司如何經由農民教育並與農民交心等作法，使農民願意聽從A公司建議的耕種方式來進行耕種，讓台東地區的鳳梨釋迦(sugar apple)能夠克服不利於長途運輸的運送障礙，成功外銷至中國大陸。

## 貳、 理論背景

為了更加確立這篇研究的論述，因此本研究引用了三個在研究當中直接或間接會運用到理論，分別為：供應鏈管理、夥伴關係及微笑曲線。藉由這些理論提及之概念的輔佐來協助完成本篇研究。

### 一、 供應鏈管理

所謂供應鏈係指「由上下游組織所組成的網路，且各組織各自負責特定流程與活動」。供應鏈包括「產品流」與「資訊流」兩部分，連結自供應商到消費者間之所有成員，形成一個虛擬的企業集合體，包含了採購、製造、配銷與服務等活動。而供應鏈管理指從原料採購直到產品銷售給最終客戶的所有企業活動，集合在一個無縫連續的流程中。美國供應鏈管理事業協會 CSCMP (2005)對供應鏈管理的定義為：「供應鏈管理包括搜尋及採購、生產與物流等所有活動的規劃與管理。其重要性包括與通路夥伴間的合作與協同作業，他們可能是供應商、中間商、委外服務業者與顧客。本質上，供應鏈管理整合了企業內部與企業間的供應與需求管理」。

### 二、 夥伴關係

很早以前許多學者就已提出夥伴關係(partnership)的概念。夥伴關係是指人與人之間或組織與組織之間的一種關係，此種關係較為緊密，是為了完成某特定目的而相互支援的一種合作意願。供應鏈夥伴關係(supply chain partnership)則是指在供應鏈中兩個獨立的企業個體為了達到某一特定目標而維繫的一種關係，此兩個體通常為供應者(supplier)和買者(buyer)或顧客(customer)，同意在一定的期限內分享彼此的資訊並共同承擔風險，藉著降低成本、減少存貨來提高雙方在財務與作業上的績效(Vokurka, 1998; Maloni & Benton, 1997)。

後續研究中，其他學者也陸續提出不同的解釋，方世榮等(2003)學者指出，買賣雙方認知到彼此的善意、信用與信賴，較不會任意終止合作關係，而是樂意繼續長期的夥伴關係。Liker & Choi (2004)提出建立供應商合作夥伴關係的六階段，以本研究之 A 案例公司的做法說明，分別為：(1)了解供應商的運作方式(農民耕種方式)、(2)化解與供應商的對立關係並將此轉化為商機(與農民交心，並和其建立良好從屬關係)、(3)監督供應商(確保鳳梨釋迦的農產品質)、(4)協助供應商發展技術能力(教導農民正確的耕種觀念)、(5)有選擇性的與供應商分享資訊(建立農民之間的互助模式)、(6)與供應商一起討論如何改善流程(著手外銷至大陸的包裝改善作業)。

### 三、 微笑曲線

施振榮(1992)以「再造宏碁」為目標，推出「微笑曲線」之理論。微笑曲線分成左、中、右三段，左段為技術、專利，中段為組裝、製造，右段為品牌、服務，而曲線代表的是獲利，微笑曲線在中段位置為低獲利，而在左右兩端的位置則為高獲利，因此整個曲線看起來像是個微笑符號，如圖 1 所示。微笑曲線的含意為：要增加企業的盈利，絕不是持續在組裝、製造位置，而是往左右兩端的位置邁進。本研究之 A 案例公司，其專注研發跟行銷的經營模式，正如同專注微笑曲線兩端，為 A 公司帶來了高額利潤。此外，現今的企業在思考公司策略面應用時，亦廣泛運用此理論的概念，以利企業整體的營收和組織發展。

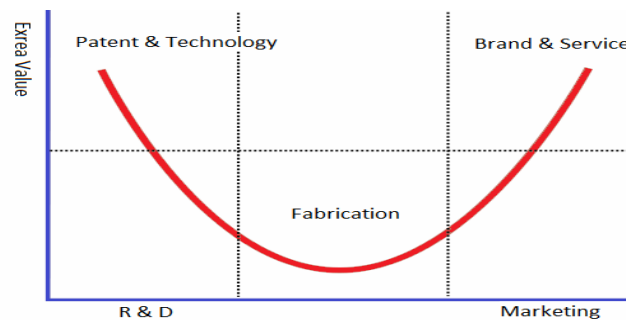


圖 1 施振榮的微笑曲線

資料來源：施振榮(1992)

### 參、 友善供應鏈 (Friendly supply chain)

本研究鑑於理論研究與實務發展之演進，依照先前供應鏈和夥伴關係等理論的文獻探討，結合供應鏈管理，提出了一個創新的概念，稱之為「友善供應鏈 (Friendly supply chain, 簡稱 FSC)」，提供供應鏈夥伴間關係之建立及供應鏈之運作改善，作為可運用執行之依據。

FSC 的意思是指供應鏈上的各個夥伴，包括生產者、供應商、製造商和下游販售的零售店家等，跳脫契約框架的限制，彼此之間相互信任、主動幫忙，維持並鞏固長期良好的互動關係，使得產品之生產效率及品質得以穩定提升，縮減運銷時所產生的成本。讓供應鏈中不同階段的成員能夠透過關係建立的過程，將彼此之間的夥伴關係視為一個競爭優勢，願意主動積極維持這良好的夥伴關係，追求供應鏈夥伴長期合作、達到永續經營的目標。FSC 為供應鏈管理的延伸，同樣是追求供應鏈不確定性與風險的降低，但 FSC 更加強調夥伴關係的概念。除此之外，FSC 講述的對象除了人與人之間，也包含友善對待土地及自然環境，例如：減少使用會破壞環境之化學藥劑改用安全肥料，將農業對於生態環境影響的衝擊降到最低。

為了充分說明 FSC 和傳統供應鏈(TSC)之間的異同，如表 1 所示，說明 FSC 和 TSC 之目的和特點的比較。TSC 主要目的是為了追求低成本、提升供應鏈效率等，強調供應鏈上的分工合作，但是其合作關係是建立在以利益為前提之下。反觀 FSC，同樣也是追

求低成本和高效率，但是更加強調供應鏈成員對於彼此的信任，取代以往以利益為前提的合作關係，此外，FSC 的成員具有凝聚力強、追尋共同目標、追求長期關係之建立等特點。

表1 友善供應鏈與傳統供應鏈的比較

| 理論概念           | 目的                                                                | 特點                                        |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 傳統供應鏈<br>(TSC) | 1. 追求低成本<br>2. 追求效率                                               | 1. 以利益為前提的合作關係<br>2. 強調供應鏈上的分工合作          |
| 友善供應鏈<br>(FSC) | 供應鏈成員之間彼此交心，互助合作，除了對人友善，也對土地、對環境友善。雖然同樣追求低成本和效率，但FSC是以信賴為前提建立合作關係 | 1. 供應鏈成員凝聚力強<br>2. 追尋共同目標<br>3. 追求長期關係之建立 |

資料來源：本研究整理

## 肆、研究方法

本研究的研究方法採個案討論(case study)的方式，藉由探討A公司的案例來驗證本研究提出之FSC概念。目的是要探討供應鏈夥伴之間在關係建立的過程中，對於運用夥伴關係和供應鏈管理以及兩者之間如何相互影響，能夠有更進一步的瞭解。

本研究透過面對面的訪談形式，讓A案例公司來回答經營友善供應鏈的問題，進而得到A案例公司的經營模式及友善供應鏈之施行方法。訪談對象為A公司裡實際參與供應鏈過程的高層人員，如表2所示。訪談的長度為60到90分鐘之間，以「A公司成功拓展鳳梨釋迦銷往中國大陸」為主題，獲取第一手的完整資訊，並得到受訪者對於不同的供應鏈夥伴所採取之經營策略及關係維繫的做法，最後將所收集到的資訊予以整理，與友善供應鏈之概念進行概念驗證。

表2 受訪者資料

| 受訪者 | 職稱       | 資歷  | 公司  |
|-----|----------|-----|-----|
| 柯君  | 董事長      | 13年 | A公司 |
| 簡君  | 友善供應鏈整合者 | 4年  | A公司 |

資料來源：本研究整理

## 伍、 案例介紹

底下將以 A 公司簡介、外銷明星水果—鳳梨釋迦、A 公司董事長的出身背景和處事態度、A 公司的耕作理念與方式、A 公司施行 FSC 的作法等五個部分，來充分詳細說明 A 案例公司對於施行 FSC 之概念的緣由及過程，如下所示：

### 一、 A 公司簡介

本研究選擇的個案是以一家主要外銷台灣台東地區的鳳梨釋迦至大陸的貿易商：A 公司為研究對象。值得一提的是，實際上 A 公司內部的正職成員只有四人，專注於研發耕種方式、運送和包裝的改善，以及末端市場價格制訂與銷售的策略擬定上。A 公司的營運模式正如施振榮(1992)推出之「微笑曲線」理論，其說明要增加企業的盈利，不一定只能持續地將企業之核心專注在組裝和製造上面，而是思考往左右兩端的研發和行銷邁進，其含意正與 A 公司的作法和高獲利相符合。黃漢華(2012)指出 A 公司是目前台灣最大鳳梨釋迦的外銷業者，其在 2011 年外銷大陸的數量為 1380 公噸，占大陸銷量的 25 %。在盛產季節時，A 公司每日運往大陸的貨量約為 0.8 條貨櫃，平均每天有 1850 箱(每箱 6 公斤，總計 13,800 公斤/天)的供貨量。A 公司在大陸的事業主要分布在廣州，原因為廣州屬大陸與台灣往來貿易相對頻繁的地方之一，但 A 公司並未在大陸設點，其主要負責將台灣種植的鳳梨釋迦能夠長期穩定供貨並外銷至中國大陸，同時訂定大陸地區鳳梨釋迦的售價等事宜。特別值得一提的是，現今要能夠在中國大陸龐大的內需市場中立足實屬不易，但 A 公司能夠自行訂定鳳梨釋迦的市場售價，正展現 A 案例公司其在大陸該產業之領導地位。

### 二、 外銷明星水果—鳳梨釋迦

鳳梨釋迦(sugar apple)又稱為旺來釋迦(Atemoya)，如圖 2 所示，其盛產的季節在每年 11 月至隔年的 4 月，需待軟熟才可食用，果肉富彈性且甜中帶酸，具有鳳梨風味，故得此稱號。然而因為其外皮質地較軟，容易受到外力碰撞而損傷，不利於長途運輸，因此市場上鮮少有台灣鳳梨釋迦外銷國外的成功案例。A 公司認為鳳梨釋迦的外銷市場商家不多，將其視為農產品外銷的利基市場，但是要能夠將鳳梨釋迦這種不易運送的水果運送至大陸，需要從耕種環境(如種子培育、觀察土壤狀況)、包裝及運送方式等因素



圖 2 左為一般釋迦，右為鳳梨釋迦

(<http://zh.wikipedia.org/wiki/File:Sygar.jpg>, accessed on 2013/01/09)

做一連串的方法改良，然而如何讓原本保有既定思維的農民能夠改變舊有觀念，並接受新的農耕做法，是本篇研究之 A 公司案例的特點。

中華文化的農業傳承至今已逾五千餘年，但是在農耕技術上卻遲遲無法有所突破，有一部分的說法歸咎於農民之間的競爭和合作關係。以前傳統社會的農業環境僅限於國內市場，農民相互為競爭對手，且農耕技術被視為商業機密，鮮少有技術上的交流。但在現今全球化及國際貿易盛行的情況下，彼此之間的關係逐漸從競爭對手變成工作夥伴，彼此相互幫助及合作，而案例中的 A 公司正是在這樣子的情境下，極力扮演農民之間關係的維繫中介角色。

### 三、 董事長的出身背景和處事態度

A 公司之所以能夠成功施行 FSC 的概念，A 公司的柯姓董事長是成功施行的關鍵人物，在此說明 A 公司董事長的個人背景：

A 公司柯姓董事長出身自建築世家，但從小家裡務農，父親曾擔任地方農會理事長，在耳濡目染之下間接影響 A 公司董事長之後從事農產銷售方面的行業。又因為父母親經手的建築案件動輒十幾億台幣，且建築業不同一般交易買賣，須具備長期觀察的敏銳眼界，培養 A 公司董事長的特殊市場判斷能力，因此對於短期的資源消耗有能力及自信來承擔，願意投入大量資金進行運送包裝、流程改善及品質提昇等實驗，使台灣的鳳梨釋迦(sugar apple)能夠克服不利於長途運輸的重要關鍵點，成功外銷至中國大陸，如：董事長曾經將鳳梨釋迦放置在冰庫當中，觀察其擺放時間的極限為何。

另一方面，由於鳳梨釋迦在運輸過程中容易腐爛，且貨物從台灣運送至中國大陸有二次運輸的問題(貨品要先從台灣以海運運送到廣東，再從廣東透過陸運分送到大陸其他省份)。因此 A 公司董事長著手改善包裝，研究如何錯開鳳梨釋迦的授粉、剪枝時間來延長產期，亦探討如何增長保存期限、合適的冷藏溫度、包裝紙箱的設計、末端銷售市場的需求等。在使用大量資源做實驗之後，經由增加紙箱透氣性、承載力，並以攝氏 6 度的冷藏車運送，成功地保持鮮度以因應出口長時間運輸。如今這個包裝設計已普遍為業界使用。

### 四、 A 公司的耕作理念與方式

A 公司對於耕種作物的理念為農作品質穩定，並長期供貨，但是要讓品質穩定則必須給予植物所需要的養分，植物才能健康、不易生病。就像人類多運動和補充需要營養，就能維持良好、健康不生病的體態一樣。此外，農作的水果色澤要好，就需要正確的栽種方式。因此 A 公司根據鳳梨釋迦的生長特性、台東地區土壤狀況等資料，聘請肥料公司的專家針對土質狀況，使用適合種植鳳梨釋迦的安全肥料，建立栽種標準流程。再根據鳳梨釋迦成長時期不同，適時地提供其所需之養分，如此一來除了提升鳳梨釋迦的品



質、數量，亦改善了台東地區鳳梨釋迦種植環境。

然而至 2012 年為止，由於許多國家仍然還在使用化學肥料，造成土壤汙染的情況十分嚴重。為此，A 公司為環境保護盡一份心力，教導農民改用安全肥料來進行耕種，不僅降低對自然環境的傷害，還意外發現種出來的果實體型變大、彈性增加，每個鳳梨釋迦最少都重達 1 公斤，宛如人頭，而且保存期延長為 14 天，有利長途運輸(黃漢華, 2012)。為此 A 公司秉持公司經營理念教育農民正確的耕種方式，如果農戶產出之水果品質優良，則會被 A 公司納入供應鏈線內長期合作，給予資源來支持農民精進耕種品質。

A 公司在台灣東部地區 250 公頃的土地上，算好耕種成本，錯開授粉、剪枝的時間，讓果農從 11 月到翌年 4 月都能採收，避免產銷失衡。藉由持續提供穩定品質的農作，長期累積下來，使得下游販售店家對於標榜 A 公司的農產品產生十足的信任感，因此就算 A 公司來不及供貨時，仍然會有死忠的大陸店家願意等候。從而 A 公司和下游販售店家建立穩定農作供給、需求的互惠關係。A 公司串連產地、運輸、銷售的一條鞭經營模式，掌握水果品質，成功將台灣鳳梨釋迦擴展成為外銷中國大陸的明星水果。A 公司的營運模式，是以追求長遠、永續發展經營為願景，使用長期導向的宏觀角度來看待每件事情。只要是打著 A 公司的鳳梨釋迦就是標榜著產品品質無虞，其經營模式和方法有別於其他的企業，因此才能夠成功打入中國大陸最終的消費者市場。

## 五、 A 公司施行友善供應鏈(FSC)的作法

A 公司透過農民教育的過程來達到 FSC 之概念的目的，本研究使用流程圖的方式，如圖 3 所示，分為六個步驟來表示 A 公司施行農民教育的作法，其農民教育流程圖之說明如下：

1. 了解農民現狀：起初大部分農民對於安全肥料的使用仍然保有疑慮，且農民自我意識較強，認為耕種經驗豐富的農民不需要 A 公司來教導耕種的方法，不願意聽從 A 公司建議的做法來耕種。此外，農民認為其本身耕種出來的作物品質良好，能夠在市場上賣得好的價錢，不需要做多餘的改變，最終 A 公司研擬的策略未能順利進行。
2. 遵守對農民的承諾：為了使鳳梨釋迦的外銷構想能夠順利進行，A 公司董事長仍然先遵照契約的承諾，依照農民訂定的價格和約定數量購買。然而實際上農民耕種的鳳梨釋迦品質不佳，加上市場上的銷量未達預期成果，造成 A 公司出現一波的營運赤字。
3. 吸引策略：過去貿易商會先與農民簽訂契約，約定在指定日期、指定貨量進行交貨；但今日在實務上，部份貿易商會在交貨日當天或交貨前臨時反悔、不履行契約。由於在市場上的銷售量不佳，而 A 公司仍然願意遵守誠信花錢購買，況且按照先前的耕種方式已經造成 A 公司一次的資源浪費了，農民基於內心的



歉意，不希望再增加 A 公司資源浪費的機會，因此願意使用 A 公司建議的方式進行耕種。

4. 樹立農耕典範：而後 A 公司與肥料公司的專家合作，協助改善農民的耕種方式。修正耕種方式之後的成效以及市場反應頗佳，使得農民改變以往對於 A 公司不信任的態度。除此之外，有了良好先例之後，A 公司優先針對相對弱勢的農民予以輔導和資助，套用先前改善農民耕種方式的成功案例，並與肥料公司的專家合作，幫助該農戶生產農作並建立良好耕種模式。因為樹立亮眼的農耕典範，使其他規模較大之農戶願意與 A 公司合作，進而發揮群起效應，成功讓越來越多的農戶加入 A 公司產銷班的行列，不斷壯大 A 公司的營運實力。
5. 建立持續改善的團隊系統：A 公司也加入系統化和組織化概念，將每個農戶編號，建立追溯系統。當有顧客認為產品品質不好，就能透過果農編號和電話，20 分鐘內找出生產者，發現品質問題的核心並予以改善。
6. 推廣 A 公司 FSC 作法：A 公司以遵守誠信、不怕短期犧牲資源的做法和農民交心，最終獲得農民的信任，並願意配合 A 公司後續的策略，譬如：配合將農產品銷售至大陸、農民依照外銷目的地距離的遠近，A 公司計算作物提早收成的時間等(如北京 11 月收成、上海 12 月收成)。在未來，A 公司將把輔導農民的模式予以評分，穩固其建立的田間管理流程以及經輔導之農民的技術水平。

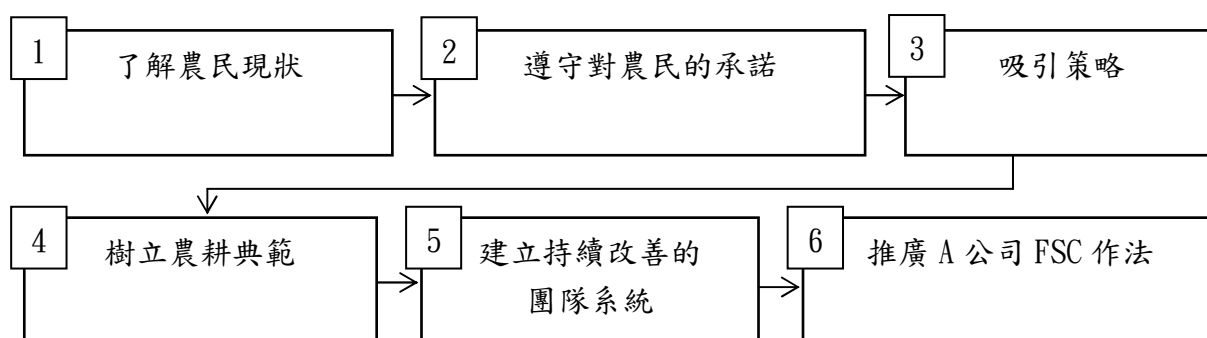


圖 3 A 公司施行農民教育流程圖

資料來源：本研究整理

經由上述我們可以知道 A 公司透過農民教育的作法，使其和農民之間跳脫契約框架的限制，彼此之間相互信任，並且維持及鞏固長期良好的互動關係，使得產品之生產效率及品質得以穩定提升，能夠持續的供貨給中國大陸；同時，也因為農民之間的互相幫助，困難很快就能夠得到排除，大大縮減了運銷時所產生的成本，達到 FSC 之概念之目的。

鳳梨釋迦的品質及數量提升後，A公司亦進一步將鳳梨釋迦推向國際舞台。在主動發現可能產生問題的地方並加以改善的經營理念下，促使A公司不斷成長，成為台灣目前最大的鳳梨釋迦外銷業者。A公司的鳳梨釋迦在大陸超市每斤最少都能賣到200元台幣(台灣的市場批發價格約為每斤55元台幣)。而鳳梨釋迦主要銷售對象大多為大陸地區水果中盤批發商及零售業者，當中包含江南市場(大陸最大的水果批發商)。

「一個人厲害不是厲害；團隊厲害才是厲害」，因為A公司守信並願意和農民交心，成功將關係擴大至整個生產體系，就算是不同農戶的農民，在遇到突發狀況需要幫忙的時候，其他農民皆會主動上前幫忙，就好像是身處在友善、和睦的社區當中，整體團隊有著高度的凝聚力和向心力，應證了本研究欲傳達的「友善供應鏈(FSC)」之概念。另一方面，A公司和生物科技公司合作，積極推動生物性肥料、有機性農藥及非農藥防治病蟲害的驅蟲方式，並利用輪作、休耕、清源、綠肥植物等農作物生長環境管理，減少農藥對自然環境的影響。因此也為FSC當中，對自然環境和土壤的友善對待提供了具體的實際案例。

## 陸、 結論

一般企業所追求的是永續經營、利潤最大化，為了達到此目標，除了企業本身須具備相當水準的市場嗅覺來應付內外部環境的變遷外，如果企業能夠和前述A公司的案例一樣，經由供應鏈上下游夥伴之間彼此的互助、分享，雙方建立高度信任、彼此互相交流成長，將關係擴大至整個生產體系，就能夠達到事半功倍的效果，獲取更高的營運績效。

本研究根據先前學者所提出的文獻，進一步提出「友善供應鏈(FSC)」的概念。接著找到能夠應證「友善供應鏈(FSC)」概念的實際案例，並深入訪談個案公司的經營模式與施行方法。最後得到了以下兩點結論：

### (一) 結論一：夥伴關係結合供應鏈管理是可行的方法，且其成效看得見。

正如文章開頭提到，雖然現行供應鏈相關之文獻，很多都有談論到夥伴關係與供應鏈管理之間概念的結合運用，但很少有實際案例來支持該論點。因此，透過A公司的成功案例，整體團隊有著高度的凝聚力，我們可以知道夥伴關係結合供應鏈管理是可行的方法，亦即FSC的概念能夠在實務中施行運用。除此之外，FSC的概念可以使整體團隊有著高度的凝聚力和向心力，幫助企業在追求長遠經營的願景上，能夠倚靠FSC上的各個夥伴齊心協力及互助成長，永續經營。

### (二) 結論二：具備長遠思考、遵守誠信、願意短期犧牲資源是A公司成功之道

本研究案例之A公司柯姓董事長從小建立的市場判斷能力，對於短期的資源消耗有

能力及自信來承擔，願意進行運送包裝、流程改善及品質提昇等實驗，找出真正的問題核心並加以解決改進。充分說明了A公司之關鍵成功因素(KSF)包含以下5點：(1)只要發現問題真正的核心，就會願意投入資源加以解決改進問題。(2)A公司串連產地、運輸、銷售的一條鞭經營模式，掌握水果品質、(3)具市場敏銳度的長遠思考、(4)遵守誠信、(5)願意花費資源投入研究等，是A公司之所以能夠成功的主要原因。

## 參考文獻

- 1.方世榮、張嘉雯、黃識銘，「組織間關係長期導向之影響因素的探討－中小企業特質的干擾作用」，台灣管理學刊，民國92年2月，3(1)：101-124頁。
- 2.安鋒、金玉然，「金融危機下的供應鏈關係管理研究」，物流工程與管理，民國97年，31(7)：66-67頁。
- 3.李巧如、黃鳳英，「組織間關係學習與動態能力之探討－以A公司為例」，國立高雄海洋科技大學管理學院運籌管理系運籌畢業專題報告，民國97年。
- 4.林芝仙、曾義明、潘玉葉，「從關係管理的觀點探討供應鏈管理」，淡江人文社會學刊，民國97年6月，34：91-110頁。
- 5.施振榮，再造宏碁：開創、成長與挑戰，天下遠見出版股份有限公司，民國八十五年五月。
- 6.張美娟、何國軍，「書業供應鏈發展的新課題：供應鏈關係管理」，圖書情報知識，民國94年12月，59-61頁。
- 7.黃永東、林宜靜，「從全球化探討供應商關係管理」，品質月刊，民國93年11月，40(11)：31-35頁。
- 8.黃漢華，最道地地地的台灣產物才有生路，《遠見雜誌》，民國101年11月，317：174-175。
- 9.Aderson, J. C. and J. A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships," Journal of Marketing, 1990(Jan), 54: 42-58.
- 10.Charalambos L. Iacovou, Izak Benbasat and Albert S. Dexter, "Electronic data interchange and small organizations: Adoption and impact of technology," MIS Quarterly, 1995(December), 19(4): 465-485.
- 11.Chopra, S., & Meindle, P., Supply chain management: Strategy, planning, and operation, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc., 2001.
- 12.Doney, P. M. and J. P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing, 1997, 61: 35-51.
- 13.Elmuti, D., "The perceived impact of supply chain management on organizational effectiveness," Journal of Supply Chain Management, 2002, 38(3): 49-57.
- 14.Frida, C., & Per H., "In-transit distribution as a strategy in a global distribution system,"

- Int. J. Shipping and Transport Logistics, 2011, 3(2): 198-209.
15. Ganesan, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing, 1994, 58: 1-19.
16. Liker, J.K. and T. Y. Choi, "Building Deep Supplier Relationships," Harvard Business Review, 2004, 39: 104-113.
17. Maloni, Michael J. & W. C. Benton, "Supply Chain Partnerships: Opportunities for Operations Research," European Journal of Operational Research, 1997, 419-429.
18. Mentzer, J. T., Foggin, J. H., & Golicic, S. L., "Collaboration," Supply Chain Management Review, 2000, 4(4): 52-60.
19. Smith, J. B. and D. W. Barclay, "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," Journal of Marketing, 1997, 61: 3-21.
20. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E., Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies, McGraw-Hill, 2001.
21. Vokurka, Robert J., "Supplier Partnership: A Case Study," Production and Inventory Management Journal, 1998(First Quarter): 30-36.
22. Yin, R.K., Case Study Research – Design and Methods, Sage Publications, London, UK, 2003.

# **The Application of Friendly Supply Chain in County Areas: Example of “A” Corporation**

**Tzong-Ru (Jiun-Shen) Lee\***      **Cheng-Chun Hsieh\*\***

## **Abstract**

As times change, the development of city was gradually extended to rural areas. Every industry are competitive, and many scholars have begun to explore how to achieve the purpose of the integration of business processes by supply chain management. However, there are few actual cases about the link between partnerships and supply chain management. In this study, research develops the concept of "friendly supply chain(FSC)," and find an emample of "A" company to proof the concept of FSC and explain how the "A" company promote sugar apple in Taiwan exporting to China successfully by doing the farmer education get the concept of the FSC. Besides, the business model focused on research and marketing (it likes the concept of smiles curve), it brought high profits for "A" company and make it become the largest export firm of sugar apple in Taiwan. The contribution of the case study of FSC is provided a reference to provide an example to establish the relationship of supply chain issues between supply chain partners or operational improvement in the future.

Keywords: partnership, supply chain management, smile curve, Taiwan, China, sugar apple.

---

*\* National Chung Hsing University Professor of Marketing department and Corresponding author,  
Mailing Address:National Chung Hsing University No.250, Kuo-Kuang Rd., Taichung City 402,  
Taiwan email : trlee@dragon.nchu.edu.tw*

*\*\* Marketing, National Chung Hsing University graduate*