

Part

III

橫跨供應鏈的協同合作

前言

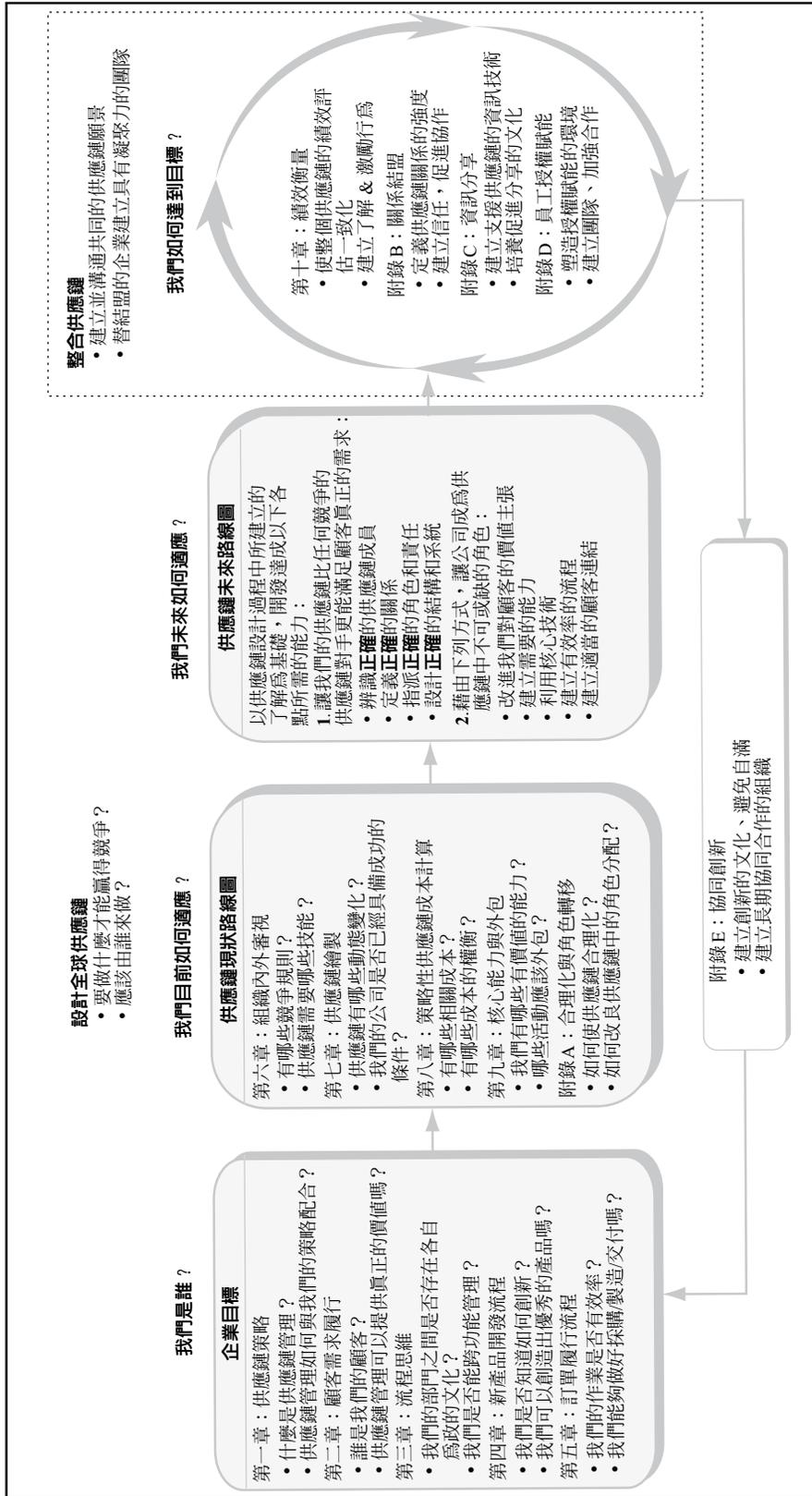
只是將企業內部最佳化是不夠的，我們必須將供應鏈最佳化。
但是沒有人是供應鏈中的國王。

-Jeff Trimmer, Chrysler

雖然 MIT 的 Charles Fine 認為供應鏈設計是「最終核心競爭力」，但是供應鏈協同合作可能才是更難建立的能力。無論是企業還是管理者都不習慣跨越組織界線互相合作。就像很多優秀的運動隊伍無法成為冠軍隊伍，許多供應鏈從未學會如何合作。具有冠軍能力的運動隊伍與眾不同的特質也許在於它們建立了團隊的默契。優秀的供應鏈也應該培養「供應鏈」默契 — 共同的願景、對每個角色的了解、合作的能力、樂意調整和適應以創造優秀的價值。

本書的第三部分將討論供應鏈協同合作以及它的重要性。我們的討論著重在促進協同合作所需的實務和能力，能夠讓供應鏈成員結合成為具有凝聚力的團隊。這一部分一共有五章：

- 附錄 B 介紹了關係強度和關係連續區的概念。重點是培養適當的關係。畢竟，我們不應該以同一種方式處理所有的關係。本章會討論信任和協商，它們是關係建立的重要元素。
- 附錄 C 第十二章將介紹現代資訊技術如何促進供應鏈管理。本章會討論常用的資訊技術，但重點是資訊技術在改善資訊分享和供應鏈協同合作上扮演的角色。
- 第十章將詳細說明供應鏈的績效評量。我們將討論績效評量的重要功能，並介紹具體的供應鏈評量標準和實務。我們也會介紹計分卡和標竿評量。
- 附錄 D 的重點是人在供應鏈計畫中所扮演的角色。協同合作取決於是否能善用充分授權賦能的員工所產生的熱情和創造力。本章強調員工訓練和團隊合作。
- 附錄 E 將討論協同改善。長遠的成功需要持續的改善；因此我們提出了兩個對比的改善哲學，也介紹了具體的改善計畫。



Append **B**

關係管理

我們是否了解關係強度？我是否能夠協助建立供應鏈關係，以提供優秀的顧客價值？

在閱讀本章之後，你應該能夠：

1. 辨識出應該與供應鏈成員建立何種關係型態。
2. 討論從採購者和供應商的角度來看，改善關係具有有那些效益。
3. 說明能促進聯盟成功建立和管理的實務有哪些。討論阻礙供應鏈成員協同合作的行為。
4. 討論在建立成功的供應鏈關係時，權力和信任所扮演的角色。
5. 計畫一個有效的協商—以建立強大的供應鏈關係。描述有效協商策略的要素。找出能夠促進雙贏協商的戰略。

章 首 案 例

Olympus 的關係管理

週五早晨，Doug 和 Charlene 從 Doug 的辦公室走出來，站在會議室前面，再過幾分鐘，專案小組的會議就要開始了。Doug 對專案小組目前的進度感到滿意，它們已經完成了供應鏈設計流程的初期步驟。它們已經找出了透過供應鏈管理改善顧客服務和降低成本的機會。但是過去幾年的經驗告訴 Doug，真正的工作現在才要開始。畢竟，設計供應鏈是一回事，讓它運作則是全然不同的挑戰。

數天之前…

Doug 和整個專案小組已經察覺到，Olympus 並沒有管理好為數眾多的供應鏈關係。「ABC」分析顯示，Olympus 的主管並沒有真正了解關係強度的觀念。專案小組的財務分析師 Joel Sutherland 第一個注意到，因為商業報導的誇張宣傳，Olympus 建立了很多密切的夥伴關係—即使它們並不恰當。他很懷疑 Olympus 在建立這些密切關係時浪費了多少錢，而沒有獲得任何好處。

作業部門的主管 Vijay Gilles 詢問了相反的問題：「你覺得我們錯失了多麼賺錢的機會，只因爲當協同合作能夠創造更好的顧客需求解決方案時，我們卻沒有建立適當的關係？」專案小組一致認爲，關係管理是供應鏈管理的核心，Olympus 過去在這方面的表現很差，讓公司喪失了許多競爭優勢。

全球供應主管 Susan Mass 深深地嘆了一口氣，說出了整個小組的感覺：「大家都知道我們可以，也應該做的更好，但是事實上我們並沒有太多建立強大關係的經驗。建立聯盟並非我們的專長。而且，我們都看過所謂的良好關係，經過一段時間證明了成果不如宣傳的那麼美好。大家都還記得 Chrysler 的例子吧，它號稱擁有優良的供應關係，最後卻發覺其實它的許多供應商向它索取的費用高於它的競爭對手。而且當 DaimlerChrysler 碰到財務困難時，它們會向供應商施壓，要求立即而且持續的降價。看起來你似乎無法信任其他公司的員工能替你自己的公司著想。」

David Amado 接著大膽地問了一個驚人的問題：「我們一直在挑剔其他的供應鏈聯盟。你覺得我們供應鏈中的其他成員如何看待我們？你認為它們信任我們，覺得我們會為它們著想嗎？還是認為我們會壓榨它們？」意料之內的，沒有人想回答這個問題。

小組的每個成員都聽過供應鏈聯盟一開始想要建立密切的關係，卻無法得到預期成果的故事。還有許多故事到處流傳：聯盟目標不一致、無法遵守先前的保證、缺乏承諾的關係、冗長嚴苛的合約卻無法控制跨組織的作業。當小組開始討論要如何與適當的供應鏈成員建立適當的關係時，顯然地，他們需要一點幫助，特別是在聯盟管理的專業領域。Diane 建議將優秀的聯盟設為學習標竿，研究它們成功的原因。Tameka 認為這種方法太浪費時間，會減少他們在其他供應鏈整合工作上應該投注的心力，像是系統整合和績效評估系統。他的建議是聘請一位外部顧問。然而 Susan 卻反對聘請顧問，她認為專案小組有足夠的智囊團可以替成功的供應鏈關係制定策略。這讓 Doug 和專案小組面臨無法進行下去的窘境。

當 Doug 不知道如何定義和建立與 500 個供應商和 1000 個顧客的適當關係時，他採取了他最常用的方法 — 把工作帶回家跟 Charlene 討論。他半開玩笑地說：「Charlene，我希望妳下禮拜可以來跟專案小組一起開會。我們一定可以從妳那裡學到很多建立成功供應鏈聯盟的經驗，而且除了專案小組之外，沒有人比妳更清楚 Olympus 的供應鏈計畫了。」

幾乎在 Doug 還沒有結束這句話之前，Charlene 就回答了：「下禮拜五我會在市區，我很樂意在那一天參加你們的專案小組會議，假如... 你可以出席我在里約國際物流研討會的演講。」這是個讓 Doug 難以拒絕的提議。

進入會議室

Doug 向專案小組的成員問候：「早安。這真是美好的一天，我們有很多需要完成的事。我想你們應該都認識 Charlene。她會在這裡陪我們一天，協助我們建立關係管理的基礎。我希望今天的會議能夠有很多進展。」

在你閱讀時，請思考以下幾點：

1. 假如你是 Charlene，你會從哪裡開始？
2. 你認為有哪些議題是 Olympus 與供應商建立「適當」關係的最大阻礙？在顧客方面呢？
3. 你認為當專案小組討論如何建立密切的供應鏈聯盟時，Charlene 會強調哪些實務？

打開那一扇窗，往外看。那兒有一個遼闊的世界。

-Sakichi Toyoda

供應鏈關係

在未來學家的描述中，有一天，成功將取決於整個供應鏈團隊的敏捷和力量，而不是任何獨立公司的競爭力。例如在 Wal-Mart，有一個問題正逐漸浮現，隨著它的全球規模穩定地擴大到五千億美元，Wal-Mart 開始擔心某些供應商是否有足夠的產量應付它的採購需求。之前從未有零售商達到這樣的規模。也從沒有零售商像 Wal-Mart 那麼依賴與供應商共同管理存貨與店內擺設。

Home Depot 和 Lowe's 考慮的是不同的問題。它們在店內販售截然不同的品牌與產品，以此突顯各自的特色。它們不想太類似彼此。這兩個競爭者向許多供應商施壓，要它們選邊。大家都知道這兩個企業會切斷將重要產品賣給「敵人」的供應商。當然，這個方法並不適用全部的供應商關係。無論是 Home Depot 或是 Lowe's 都沒有能力告訴 DEWALT 或 Makita：「假如你賣東西給我的競爭者，我就不會銷售你的產品。」但是，在那些 Home Depot 或 Lowe's 是「八百磅級大猩猩」的關係中，是由它們來制定遊戲規則。

Toyota 使用另一種方法來管理它的供應鏈關係。它的目標是建立強大而且具有獨特技術能力的供應基礎。Toyota 不只與重要的供應商密切合作，還擁有它們的所有權股份。當外面的全球競爭者想要與 Toyota 的供應商進一步合作時，Toyota 會提高賭注，增加自己在重要供應商的所有權股份。Toyota 已經在供應商的能力上做了投資，它必須確認這些能力最後不會用來增強競爭者的力量。

對 Wal-Mart、Home Depot、Lowe's 和 Toyota 和大多數的企業來說，供應鏈管理的挑戰和機會是與適當的供應鏈成員建立適當的關係，以建構出優秀的供應鏈團隊。但是最積極的供應鏈企業會發現這是很困難的，它沒有任何可遵循的藍圖。此外，在這個變動的世界裡充滿了具強烈意志的管理者，看似優良的關係也可能會迅速變質。看看迪士尼和皮克斯的例子。儘管這個生產 - 行銷的搭檔非常成功，但是它們在風險和獎勵的分擔上有太多摩擦，以致於皮克斯宣布它要離開這個合作關係。直到迪士尼精明的執行長 Michael Eisner 退休之後，兩家公司才有辦法調解爭端。它們再次恢復友好的關係，皮克斯同意為迪士尼併購。

皮克斯的故事也指出企業的另一個任務：與正確的成員建立正確的關係。沒有人確實知道誰是明日的正確成員。在 1997 年皮克斯的首部數位動畫片「玩具總動員」發行之前，沒有幾個人聽過這家公司。沒有人預期到皮克斯和數位動畫會迅速地改變產業。皮克斯動畫工作室從起步到成為明星只花了五年的時間。類似的故事也發生在很多產業中。明日的新技術和新的經營模式可能隱藏在一個車庫或是大學生的宿舍裡，對企業來說，要辨識以及投資正確的供應鏈關係是艱鉅的任務。由於大多數的企業傾向利用通路權力來增加它們的優勢，因此讓這個任務更加困難。不對等的力量會導致不對等的關係。

未來學家可能是對的—在將來的某一天，關鍵供應商必須選擇加入某一個供應鏈。這樣的世界需要的思考方式和技能與今日的企業大為不同。到了那個時候，供應鏈管理者就必須認知到現今和未來的成功取決於辨識出傑出的夥伴，並與它們建立關係。如此，他們的公司才能組成有能力獲得長期成功的供應鏈團隊。

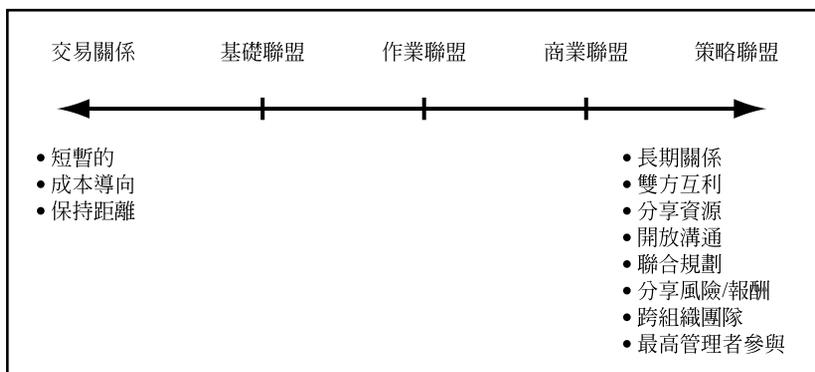
這就是現代管理的挑戰：供應鏈管理者必須學習如何跨越地域與通路位置的限制，組織最佳的供應鏈團隊。這意味著，供應鏈管理者必須學習如何定義以及管理供應鏈上下游的各種關係。當管理者能夠與正確的供應鏈成員建立正確的關係，就能讓公司成為世界級供應鏈團隊的成員。關係管理正逐漸成為關鍵的能力。

關係連續區

供應鏈管理的核心原則是：並非所有的關係都生來平等—它們也不應該如此。某些關係應該比其他關係得到更多的管理關注以及資源。典型的企業必須管理成千上百個顧客和供應商關係—數量太多了，以至於無法分別與它們建立密切的關係。

例如，Intel 有幾百個直接物料供應商以及上千個間接物料供應商。再加入第三方公司以及顧客關係，我們可以很清楚地看到，即使像 Intel 這麼成功的企業，也不可能跟它們全部都建立密切的工作關係。因此，Intel 的策略決定是要管理各種不同的關係，從簡單的、交易的關係，一直到複雜的、資源密集的策略聯盟（圖 B.1）。

交易關係不需要花費太多的時間來管理。它們也不是 Intel 支援和投資的主要目標。這種關係的管理是以效率為主要考量，經常是短暫的。一般來說，Intel 僅向它們採購商品，這種關係本身通常也被當成商品一樣地看待。重點是成本。供應商會受到很大的壓力，必須將產品和關係的成本都降到最低。Intel 與大多數的大型企業相同，使用線上競標（反向拍賣）確保它能得到這些元件的最佳價格。它也使用全球化採購來降低成本，並迫使供應商提升效能。



▲ 圖 B.1 關係強度連續區

相反地，策略性關係則需要詳細地審查、謹慎地管理。最高管理階層會投入時間和金錢，確保這些關係具有長期的穩固基礎。這些關係中有許多是以 2、3 年甚至 5 年為基礎來管理的。這些關係的特色是密集而開放的溝通。它們使用互相連結的資訊系統來促進溝通、分享生產排程和技術規劃的資訊。Intel 必須保護敏感的顧客和供應商資訊，確保它們是絕對機密的。互相尊重和雙方互利是這些關係的原則。它們也經常分享設計資源和創意構想，利用跨組織的團隊來推動協同合作計畫，解決問題、開發流程與產品的技術。因為它們具有資源密集的特性，這些策略聯盟只佔 Intel 的供應鏈關係的 5%~10%。Intel 的任務是決定哪些關係值得採取這種密集的合作方式。

如同 Intel 的經驗告訴我們的，供應鏈管理者應該詢問的是：「哪一種類型的關係適合我們？」關鍵字是「適合」。有許多企業，像是章首案例中的 Olympus，掉入了供應鏈管理就是密切工作關係的迷思中。它們投入了大量的珍貴資源，與正確的顧客和供應商建立了錯誤的關係。不良的績效讓它們認為這些供應鏈夥伴是錯誤的夥伴。供應鏈管理者必須學會思考關係的適合性，建立能夠正確定義關係強度的能力，才能建立以及維持強大的聯盟。畢竟，比起簡單的交易關係，策略聯盟需要更密集的資源。他們也更有潛力替公司建立策略優勢。但是只有在真正的機會一開始就存在，以及正確的協同合作文化已經被建立時，他們才有辦法實現承諾。

Intel 使用 ABC 分類法定義關係強度，前面的章節已經討論過好幾次這個方法（見圖 B.2）。還記得吧，ABC 分類法可以做為評估關係本質的起點。不同類型的供應鏈關係（顧客、供應商、服務提供者）應該運用不同的 ABC 分類法。在執行了以為貨幣價值做為基礎的 ABC 分類法後，管理者接著應該評估性質因素，找出可能對組織競爭力有重大影響的夥伴。以下是聯盟關係的某些特質：

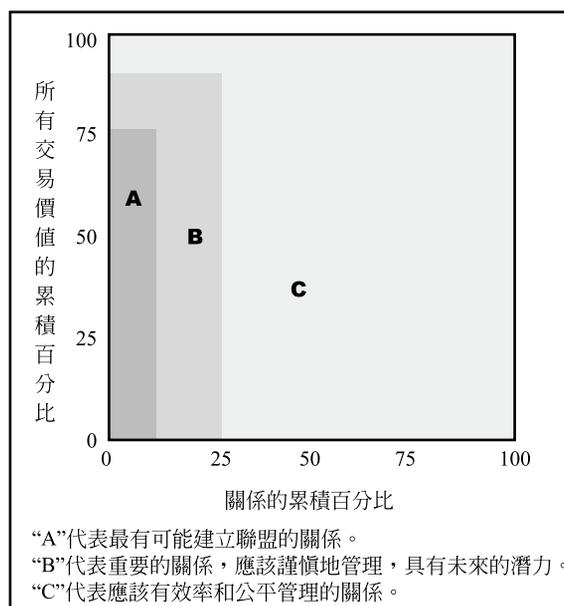


圖 B.2 ABC 分類法

- 此關係牽涉到大量的金額，可能是銷售或採購金額。
- 此供應鏈成員參與公司的許多業務（同樣地，可能是銷售或採購方面的）。
- 擁有獨特的技能、技術或是其他特殊項目的潛在合作者。
- 影響策略性的元件、服務或是上 / 下游關係。
- 可能主導市場的稀有資源。
- 密集的協同合作可以創造優勢：更好的品質、更低的成本、更短的週期，以及獨一無二的服務。

在這些議題中，最重要的應該是：密切的協調和協同合作能否在目前和未來創造優秀的競爭優勢？不幸的是，許多企業並未在關係定義流程中認真地思考這個問題。另外有許多則是敷衍了事。協同合作的潛力應該變成選擇顧客和供應商的標準之一。它也應該被加入績效計分卡，用來評估關係是否成功。

即使供應鏈管理者選擇與最重要的 A 級關係建立密切的夥伴關係，它仍需要建立基礎結構以最大化所有供應鏈關係的價值貢獻。重要的「B」級關係尚未達到需要建立策略聯盟的等級，但即使投入這些協同合作關係的資源比較少，仍需要付出相當心力來管理。非策略性的關係不但代表了許多重要的企業活動，也有可能在一時間後演變成較具策略性的關係。現在投資良好的關係可以成為未來的重要窗口。由於關係會演變，重要技術會改變，重要能力會逐漸顯露（有時候在最不可能的地方），因此即使是交易導向的「C」級關係也應該以公正的態度管理。假如企業被它的夥伴視為好的顧客或供應商，將來這些夥伴發展出重要的技術和能力時，才會願意與這個企業分享。

請注意：許多企業採用的策略性協同合作關係只開發少數合作夥伴，而其他成員則會被「壓榨」到最後一滴價值，直到它們被淘汰。特別在供應商關係中更是如此。企業建立複雜的矩陣，將供應商分類成聯盟關係和商品採購關係。企業通常會利用線上競標或是全球採購的威脅來「壓榨」商品採購關係。雖然壓榨可以短期地節省金錢，而且通常比建立有效率的公平關係要容易的多，但是它本身也具有風險。風險之一是今日被壓榨的公司可能會在明天開發出重要的技術。另外一個問題是關於企業文化：當企業將它 50%~80% 的關係都視為商品時，它是否能建立真正的文化和基礎結構，能夠最大化所有關係的價值？大多數的企業發現它們很難實現這種平衡的做法。它們無法在供應鏈組織中建立信任的文化。在接下來的小節中，我們將討論如何在關係連續區的兩端都建立主動的關係。

管理交易關係

交易關係代表的是企業大部分的供應鏈關係。通常，80% 以上的顧客或供應商關係會落入這個範圍。企業在管理這些非策略性關係時，有兩個重點。首先，這些非策略性的交易數量眾多，因此企業努力要以最大的效率來處理它們。顧客和供應商都

重視效率—它們都沒有時間或資源可以浪費在沒有效率的供應鏈成員身上。效率會影響關係的獲利性。其次，想要建立良好的關係，這一點很重要—讓其他供應鏈成員感覺到它們被公平對待。公平性可以提高顧客回頭率、讓供應商願意更快速地提供支援。公平、有效率的供應鏈關係有許多回報，包括：

- 較低的行政成本
- 較低的產品和 / 或服務成本
- 更好的品質、創新，以及反應性
- 強化的技術支援
- 提供特殊服務
- 搜集更好的競爭情報的機會
- 較少的抱怨，較好的企業聲譽
- 更具獲利性的關係
- 建立更密切、更協同合作關係的機會

概括地說，顧客會更有耐心、更能容忍少見的服務問題，更有機會為企業提供穩定的收益。供應商會更願意加快目前的訂單、催促備用零件的運送，或是提高生產量以滿足突然的大量需求。無論在供應鏈關係的上游或下游，公平友善的關係都能夠保持協商的簡單，加快詢問的回應，並能幫助解決品質、服務或其他問題。良好的關係替進一步的未來關係做好了準備—我們很難預測在五年內哪些關係會變成重要的。相反地，不良的關係會增加抱怨、讓可解決的爭執變成訴訟，浪費企業的時間和金錢，導致其他的供應鏈成員也被捲入會提高關係成本的實務中。也可能會導致潛在的供應商或顧客將有限的產能或是創新的構想提供給企業的競爭者。例如，某服飾零售商廣泛地使用扣款或是其他的懲罰方法，來處理供應商犯錯的情況。結果它的主管很驚訝地發現，當它的競爭者可以取得最流行的暢銷款式時，它卻沒有辦法取得這些商品。

良好的供應鏈關係來自企業的哲學：所有的供應鏈成員都應該以互惠的原則做為基礎，被公平地對待。企業應該評估管理者培養主動關係的意願和能力，他們也應該接受這方面的技能訓練。目標是成為「受喜愛的」顧客或供應商。以下將列出培養良好供應鏈關係最重要的幾個實踐方法。企業應該視關係的地位、強度、持續時間以及重要性適當地運用每個方法：

- 個別接觸：個別關係可以產生善意，減少誤解。
- 清楚的規格：產品、流程、契約履行規格都應該要撰寫清楚，避免混淆和歧義。
- 準時付款：應該儘快且容易地付款給供應商。Payless ShoeSource 採用 10 天的 EFT 付款週期，以促進良好的關係。
- 公平的對待：應該一視同仁地實施政策。優惠待遇應該基於實際的表現。服務差異應該基於實際的獲利力。偏袒會導致猜疑和不信任，因而損害關係。

- 訓練：企業通常會替顧客提供行銷和品類管理的訓練，並替供應商提供品質和其他流程訓練。訓練是一種技術和關係的投資。
- 開放溝通：對良好的關係來說，優良的電子連結和面對面的溝通技巧是很重要的。供應鏈管理者必須學習如何即時分享所有的相關資訊。
- 回饋：定期的供應商和顧客調查以及面對面的回饋可以建立互信，幫助改善交易流程。企業可以詢問這一類問題：「我們可以做什麼幫助你的工作更順利？」以及「我們要如何合作以降低你的成本？」
- 互相體諒：管理者不應該不必要地增加其他供應鏈成員的負擔。當配送延遲時，應該儘快通知對方；產品或服務規格改變時，應該即時討論。應該開放地討論不同的想法。
- 互相讓步：來自其他供應鏈成員的建議應該被迅速評估並提供回饋。
- 保密性：成本、技術和績效資訊都應該保持絕對的機密性。
- 正直：供應鏈管理者應該完整履行合約的義務，避免爭執。它們應該仿效自己期待見到的誠實正直。

供應鏈管理者必須記住，我們都以個人的經驗來看待這個世界。每一個供應鏈的互動都有兩面。要建立穩固的關係，供應鏈管理者需要停下來思考，關係的另一邊有哪些感受。某個曾經是採購者的銷售主管以她自己的經驗評論這些不同的角色。「當我是一個採購者時，我覺得我很努力地想要公平對待供應商，讓彼此具有正面的關係。現在我站在另一邊了，當那些採購主管要求我執行過去我曾要求的那些事時，我感到深受打擊。」運用一點同理心對建立良好的供應鏈關係是很有幫助的。

管理成功的策略聯盟

聯盟是成功供應鏈團隊的建構基礎。推動供應鏈整合的基本原則是：更密切、更協同合作的聯盟可以替供應鏈成員創造出對彼此都有利的競爭優勢。當適當地的計畫和執行時，供應鏈聯盟就能夠讓成員：

- 全力發展它們各自的長處，將它們提升成爲核心競爭力。
- 以價值系統的模式來管理供應鏈，最佳化供應鏈中的資源利用。
- 提供特殊的套裝產品 / 服務以及量身訂做的顧客服務。
- 增加彈性、分散風險
- 向供應鏈夥伴學習

供應鏈管理者應該記住，一個管理良好的聯盟能夠替聯盟雙方帶來具體、明確的利益。例如，Honda 以協同合作原則爲基礎，訓練和開發供應商的專業能力，因而幫助它們改善內部的流程，創造出具有競爭力的供應鏈模式，這使 Honda 成爲全球最大的汽車製造商之一，也是全世界最受推崇的第 26 名企業。¹ Honda 和它的供應商協同合作的結果，讓雙方都增加了獲利力及市場佔有率。

一般來說，供應鏈合作關係會替顧客帶來利益，像是降低成本、改善產品品質、加強反應性、縮短訂單履行時間、加快創新、提高資源的生產利用率。供應商的利益則是更長期以及更大量的合約、提高生產的穩定性、降低成本，使生產技術和流程技術的投資合理化。供應商通常能夠獲得採購者在品質控制和流程設計上的專業。在某些情況下，採購的企業甚至會提供資金來改善供應商的廠房和設備，或是資助原料的採購。

這些經由聯盟所產生的共同利益，讓供應鏈成員有強烈的動機尋求更密切、更協同合作的夥伴關係。想要建立成功的聯盟並不容易。下面的章節將介紹一個建立聯盟的模式，並討論一些能促進和破壞聯盟成功的實務。

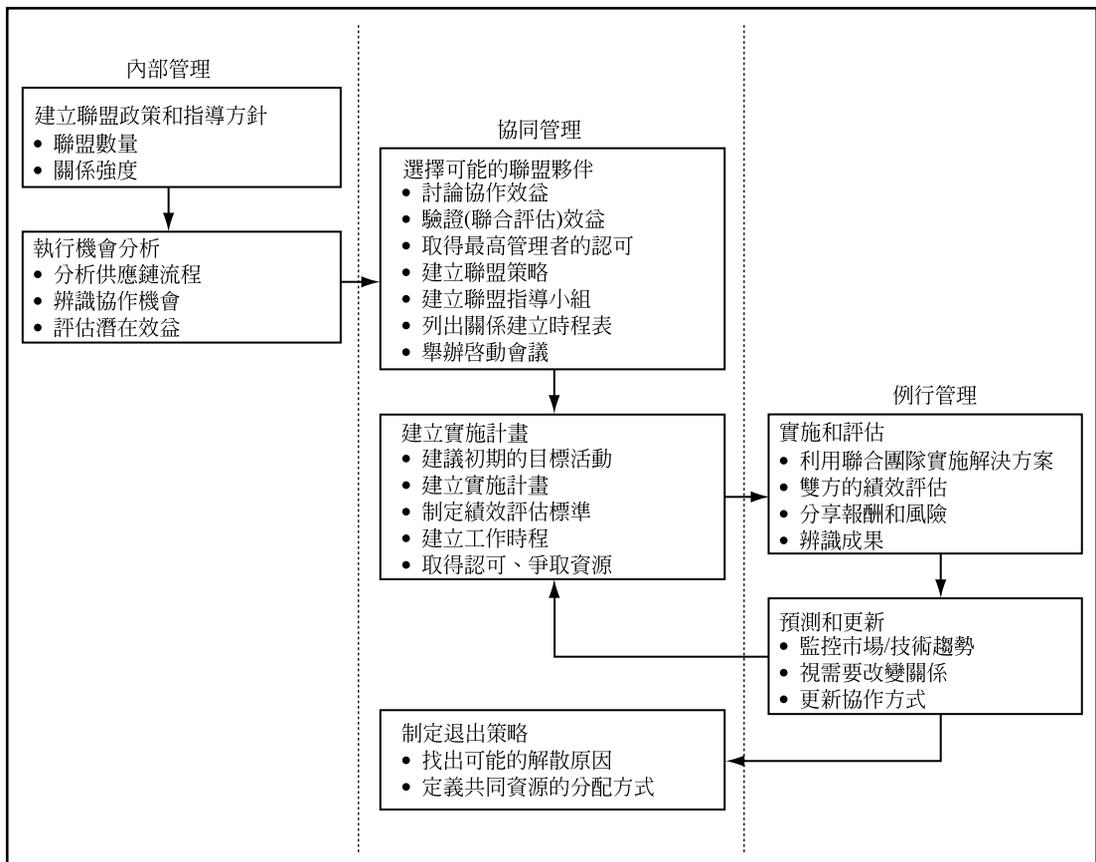


圖 B.3 聯盟開發流程

聯盟管理模型

出色的聯盟來自於謹慎的規劃和執行。聯盟通常是長期的、資源密集的，它們也會隨著時間演變，協同合作的方式超越了傳統的角色和責任。聯盟建立流程具有三個階段（見圖 B.3）。

第一階段：為聯盟成功制定內部計畫

第一階段的重點是內部計畫，執行地點是企業自己的管理團隊。這個階段應該問的是：「我們的聯盟策略看起來應該是什麼樣子？」爲了要回答這個問題，管理者必須評估企業經由密切關係提升競爭力的實際可能性。這個評估中有一部分是要確認企業是否具有建立成功聯盟所需要的思考方式、技能與耐性。強大的聯盟不會自動產生。良好的溝通、努力的工作、改變的行爲、實際的期待，以及克服困難和失敗的決心，這些都是建立成功聯盟的先決條件。

假如管理者認爲聯盟可以提升企業競爭力，而且企業已經準備好要進行了，就應該建立全面的關係管理政策。我們之前提到的關係連續區是一個很好的起點。企業應該藉著嚴格的關係篩選和評估流程將供應鏈成員分類，並定義適當的關係強度。

管理者接下來應該執行機會分析。具體的機會加上明確的目標，可以增加聯盟成功的可能性。具體性可以幫助企業設定目標，促進開放的溝通，定義角色和責任。它也讓企業能夠估算實際上能夠獲得以及分攤的利益有多少。雖然這個分析通常是冗長沉悶的，但是我們在供應鏈設計流程中執行過的掃描、繪製、成本計算、競爭力分析都是很好的起點。此外，假如企業已經建立了公平有效率的關係，供應鏈中的其他成員可能也會願意提供建議，並參與機會分析。

第二階段：為聯盟成功制定協同合作計畫

第二階段則是協同合作計畫。當具體的機會被辨識出來、加以定義、並依優先次序排列之後，管理者就可以開始與可能的聯盟夥伴共同合作。在首次向可能的夥伴提出協同合作構想之後，若想真正了解它是否能提供優秀的特殊價值，唯一的方法就是共同研究可行性。此時企業就必須和鎖定的聯盟夥伴共同組成協同合作計畫小組。一開始，目標是計算這個聯盟對合作關係的兩邊會造成什麼樣的影響。這牽涉到未來的關係將如何變化、需要執行哪些新活動、誰來執行這些活動、需要哪些投資、需要多少時間和資源、應該由誰來提供這些資源、可以獲得哪些利益、誰會獲得這些利益等等。假如經過驗證之後，確認聯盟對雙方都是有利的，就可以開始尋求最高管理階層的支援，這對聯盟的成功至爲重要。

一旦得到了最高管理階層的支援，接著就能建立聯盟指導小組以及執行時間表。許多聯盟計畫是由一個啓動會議揭開序幕，正式宣告聯盟的成立。這種會議的設計是用來產生熱情和動能的，一部分是爲了規畫，一部分是爲了推廣，而一部分是爲了慶祝。接著聯盟指導小組就會開始規劃實際的細節，改變兩個公司合作的方式。他們的工作必須十分具體。在大多數的企業中，前述的討論過程大多是理論性的空中樓閣，而不是實際的實施方法。這個階段的重點是藉著目標辨識、角色指定、制定績效標準與工作進度來實踐具體的關係以及改善作業的計畫。雙方都應該清楚說明對績效的最低期待、要如何處理技術上和競爭市場上的變化，以及如何分享資源

並聯合開發技術。可以利用合約範本和資源分享原則來幫助聯盟制定流程的標準化。

這個前置計畫的最後一步是制定退出聯盟的策略。許多企業不切實際地認為聯盟會永遠持續下去。然而，優秀的聯盟是為了建立特定的能力，獲得特定的利益而形成的。經過一段時間之後，競爭環境可能會改變，新的技術可能會出現，夥伴單方或雙方的領導關係可能會改變，或是聯盟無法再遵守最初的承諾。聯盟跟技術一樣，可能會被淘汰或失去功能。這個時候就必須退出聯盟。企業應該在一開始就思考這種可能性並制定計畫，列入聯盟定義流程的一部分。企業是否能得到好合作者的名聲，也取決於它是否能平和地結束聯盟關係。

第三階段：聯盟執行和革新的例行管理

第三階段是經由合作小組來進行聯盟活動的例行管理。這些小組必須實際執行計畫並評估結果。這是必須處理改革、人事以及技術問題的困難工作。由充分開放的溝通、強大的領導、良好的團隊結構所支援的良好流程以及專案規劃技術能確保企業聯盟成功的運作。耐心也是不可或缺的。真正改變關係本質的聯盟通常會碰到困難。當人們預測到這些問題時，通常會比較有耐心地處理它們。慶祝也是聯盟實施的重點。當重要的目標達成時，應該要予以獎勵和慶祝。慶祝活動可以肯定人們的努力、激發他們的動力。事實上，供應鏈領導者越來越注重合作者的表揚計畫。這些計畫可以產生善意，建立可見度和動力。Harley-Davidson 在供應商大會中將它的供應夥伴都聚集在一起，在這裡不但會頒發年度最佳供應商的獎項，也會讓其他供應商試乘機車，分享彼此的設計構想。這些會議也提供了未來合作的可能性。

因為這個世界和競爭的規則都會不斷地改變，供應鏈管理者必須持續評估聯盟的績效，尋找革新的可能性。他們必須主動了解市場狀況、顧客需求、競爭者的策略、政策的改變，以及技術的趨勢。目標是要確保聯盟能夠跟上潮流，儘可能維持最大的價值。自滿或是獨立的想法都會阻礙聯盟未來的發展。許多協同合作的機會都會因此而失去。例如，儘管 GM 有許多與 Toyota 合作的機會，卻沒有參與 Toyota 的油電混和引擎計畫。當石油價格在 2005 年劇烈攀升時，GM 才了解到它已經失去了改變形象和獲利力的機會。聯合的計畫和改進小組可以辨識出新的機會，因而找出聯盟改變或是擴增的需要，啟動改善協同合作的循環。最後做個總結：聯盟流程的每一個階段都需要艱辛的努力，也會碰到某些風險。建立和維護協同合作聯盟是很困難的工作。

支援協同合作聯盟的實務

儘管策略聯盟具有很大的吸引力，但是優秀的聯盟卻很稀有。在大多數的企業中，「策略聯盟關係」佔所有供應鏈關係中非常小的一部分，通常不到所有關係的 3~5%。

² 在某種程度上，策略聯盟的稀有是安排好的，也就是說，潛在的利益並不足以支持

企業投資建立聯盟。我們之前曾提到另一個策略性供應鏈聯盟稀有的原因：它們很難建立和長期維護。經驗告訴我們，聯盟的建立是複雜的任務—沒有輕鬆容易的方法。研究成果提出了各種實務方法，能夠將企業「屬意」的關係轉換成策略性的協同合作關係。以下的實務對評估、建立和管理成功的供應鏈聯盟來說是不可或缺的。我們根據聯盟建立模型的三個階段將這些實務分組。雖然大部分的領先企業使用了這些聯盟管理實務中的一部分，但是很少有企業能夠建立全面的聯盟管理流程，將這些實務全部包含進來。

第一階段的實務

- 首先必須制定適當的聯盟策略。企業必須制定正式的聯盟政策，包含聯盟的指導方針。這些政策是用來指導聯盟所有的活動，從誰是重要的聯繫人，如何分享資訊，到什麼時候應該投資等等。
- 使用正式的機制來辨識和篩選潛在的聯盟夥伴。

第二階段的實務

- 大多數成功的聯盟都具有清楚簡明的長期合約。契約時間通常是 1~5 年，它們被視為聯盟成功的重要關鍵。
- 清楚的角色和責任必須被定義和溝通。明確指定角色和責任，可以避免衝突，確保重要議題不會「掉到夾縫中間」。
- 使用保密協定來保護專利技術和流程。這些協定應該詳細說明所有合作開發的技術未來的使用方式。
- 大多數的聯盟都會使用持續改進條款。改進條款的內容包括成本、品質、交付以及創新績效，並明定獎勵和懲罰。
- 在關係的一開始，就應該明定退出的標準。即使是有生產力的關係，有一天也可能會變成單方的，或是無法讓雙方都獲利。長期並不等於永遠。

第三階段的實務

- 企業應該使用專屬的小組來培養「個別」關係、建立聯盟夥伴的聯繫，並促進協同合作、解決問題，以及執行腦力激盪活動。
- 建立技術連結，使資訊交換成爲例行工作；以政策促進頻繁、直接、開放的資訊分享。
- 必須制定解決問題的方法；不但可用來處理偶而發生的誤解，也可以用來解決即使是最好的關係中也會發生的破裂情形。
- 以雙方都可以接受的方式分擔風險、分享報酬。合作關係意味著聯盟雙方都從關係中得利—真正的聯盟不是單方面的。
- 績效評估標準必須一致。當聯盟成員使用一致的標準來評估自己和其他人的績效時，就能夠在問題變成危機之前先將它們找出來。

企業也應該培養許多抽象的特質和哲學來支持成功的聯盟。供應鏈管理者發現信任是促使聯盟成功最重要的特質。因為它在聯盟協同合作中扮演重要的角色，我們會在稍後詳細討論它。供應鏈管理者也經常提到下面幾個成功聯盟所需要的重要特質：

- 協同合作 / 聯合努力
- 協同合作的持續進步
- 協同合作的創造力和構想激發
- 文化適應
- 互相承諾的關係
- 互相依賴
- 耐心和毅力
- 個別關係
- 共享的願景和目標
- 信任
- 了解彼此的業務
- 願意提供彈性或定製的服務

你會注意到「共享」、「協同合作」、「互相」這幾個字常常出現。這種共享的本質很難培養和量測。但是它很重要。當某一個成員持續付出 70% 的努力和資源，而其他人只貢獻 30% 時，很快就會出現緊張的狀態。在這些特質之後所隱藏的概念，是將兩個成員結合在一起，讓它們都能比獨自奮鬥的時候獲得更大的成功。

妨礙聯盟建立的特質和行為

我們提過很多次了，但是這很重要，讓我們再次重複：建立成功的聯盟關係是很困難的。企業不但需要改變原則，也必須改變實務。不幸的是，很多之前提到的實務並未被充分利用。大多數的管理者報告說他們的組織缺乏清楚的聯盟方針。³ 這是一個嚴重的問題，因為指導方針必須決定 (1) 哪些關係值得成為夥伴關係 (2) 具體的關係強度 (3) 重要的資源像是智慧財產權要怎麼開發、分享、保護 (4) 聯盟什麼時候應該改變或是終止。可靠的指導方針可以讓聯盟管理避免掉很多臆測的工作。更重要的是，假如缺少了前置的指導方針，管理者很難將其他的實務執行好，因此他們必須努力奮鬥才能完成聯盟建立流程的第一階段。

除了無法執行促使聯盟成功的實務以外，有很多企業依賴規模和權力來推動協同合作，逼迫權力較小的供應鏈成員妥協。許多供應鏈關係中都存在這種權力的不對稱，這可以從企業共享（或是不共享）風險和報酬的方式看出來。即使達成了公平分擔風險和報酬的協議，要辨識和測量它們也很困難。此外，由於今日企業對損益表和每季財務報告的重視，讓管理者傾向爭取他們自己公司的最大利潤。管理者

會發現他們很難不從聯盟關係中剝削合作者的經濟利益，結果在許多聯盟中造成敵對的態度。以下的問題甚至會加深這種敵對：

- 管理者不願意分享敏感的專利資訊
- 認為聯盟夥伴的能力最多只到達它最近的績效水準
- 無法體諒夥伴所面臨的現實狀況

簡單地說，很少有企業能夠真正奉獻致力於夥伴關係。大多數的企業關心的是如何降低他們的風險，或是從合作關係中取得利益，而非持久地投資這些關係。

信任在供應鏈關係中的角色和力量

信任被認為是成功供應鏈管理的基礎，因為它能促進協同合作、承擔風險，並且分享資訊和資源。⁴ 因此，缺乏信任被視為供應鏈進步的最大障礙。⁵ 供應鏈管理的未來取決於管理者是否願意在聯盟和其他供應鏈關係中培養更好的信任度。⁶

當討論到供應鏈聯盟時，我們經常可以聽到信任這個名詞。但是做為一個可執行的觀念，信任就很難定義了。某些管理者在聽到「信任」這個詞時會感到很懷疑，尤其是那些被較大的供應鏈「夥伴」壓榨的小公司主管。商業週刊中某一篇文章的標題說明了在這個競爭的世界中，想要建立信任是多麼困難：「供應鏈的壓榨行為：大客戶要求馬上降低成本。」⁷

競爭壓力常是破壞信任的原因。例如，某個管理者驕傲地分享他的公司獲選為某個日本大企業「年度供應商」的經驗。他談到在一個美好的夜晚，市中心的飯店中舉行了豪華的宴會，用來表揚供應商的傑出表現。接著他說：「這是一年以前的事。一個月以前我們接到一個通知，說我們被淘汰了，因為另外一家公司提供的零件價格比我們少 2 分錢。」

信任有很多先決條件，包括開放的資訊分享、承諾、清楚的目標，以及貫徹的決心。經過一段時間之後，優秀的績效和承諾的履行也會增加信任度。最後，只有在雙方面都認同時，才是真正的信任。單方面描述的信任關係，在另一方眼裡通常並不是對雙方都有利的。為了建立信任，供應鏈管理者應該記住以下供應鏈信任的定義。

信任是雙面的

基本目標通常是反向而行的。中心點則是通路力量。一般來說，採購者擁有通路力量，而供應商則沒有。供應商的管理者認為它們的顧客會利用通路力量來逼迫他們就範。採購單位總是想要降低成本，而供應商則努力保護他們的利潤。但是，就像某個管理者所指出的，供應商感覺當「壓力產生時，通常是在我們身上。」最近的事件似乎證實了這種想法。商業週刊的報導：「一月的最後通牒：降低你的價錢 30%，

否則交易即將結束。但是利潤已經薄如蟬翼了，再降價是不可能的。」⁸ 華爾街日報的報導：「Chrysler 昨天要求它的供應商降價 5%，在 2003 年之前必須再降 10%。」⁹ 表 B.1 列出了供應鏈夥伴的其他分歧點以及情緒上的差異。以信任的雙面觀點來看，當採購者說「我們必須降低流程的成本」時，供應商可能會認為「它們計畫要壓縮我們的利潤」。當權力關係不平等時，信任是很難建立的。

信任是行為

信任的行為告訴供應商夥伴，它們是受重視的。要評估信任是否存在，最簡單的方法就是詢問企業，它們的夥伴如何達到目標。假如它們利用影響力做為工具，則這個關係之中已經失去了信任。企業不會打擊它們重視的供應鏈夥伴。信任行為的例證有：準時付款、風險和報酬的分享、投資彼此的能力。下列的情節說明了關係行為中的各種變化性。

▼ 表 B.1 供應鏈信任的兩種觀點

	採購者	供應商
權力	有!!!	沒有!!!
企業目標	降低成本!!!	保護利潤!!!
關係期待	滿足需求—採購方案	公平對待
溝通模式	使用事實!	尋求通融!
問題解決	不喜歡被供應商指正!!!	將只在問題發生之後才提供的援助視為干擾/控制。
對雙贏的定義	假如供應商的處境比以前好一點點，它們就應該感到高興!	希望因為其增加的價值，能夠在關係存在期間得到報酬!

- 情境 1：某個服務業者接到客戶的通知：「我們仔細地審視你們提供的服務，以及你們所收的費用。我們相當重視你的貢獻，認為你應該對我們收取更高的費用。我們希望你提高費率，這是因為我們希望你能獲得長期的成功。假如你們停止營業，我們就無法仰賴你們的服務了。」
- 情境 2：某個消費性電子產品公司努力要建立協同合作的供應關係，但它們認為線上競標能降低的成本很具吸引力：「我們會使用反向拍賣來降低 30% 的價格，接著再繼續我們的協同合作努力。」

許多企業試圖同時獲得競爭的和協同合作的供應關係。它們將關係設定為交易導向或是協同合作的，然後試著建立機制，有效地管理這兩種不同的關係。這種二分法可能會削弱信任的文化。華頓商學院的 Marshall Fisher 指出，許多企業「決定同時進行合作和競爭的遊戲。但是這個戰略並不成功，因為這兩種方式需要完全不同的行為模式。」¹⁰

信任需要開放的資訊分享

管理者必須學會分享所有會對關係競爭力造成影響的資訊。領先的企業會分享歷史銷售資料、生產計畫、長期預測，以及新產品、市場進入和技術計畫的資訊。每一季的業務報告也可以用來分享雙方的回饋。如此績效的進步就指日可待了。開放的溝通可以促進強大的動態關係，讓企業有能力提出新的構想以及獨特的產品和服務。

信任是個別的

Honda 的 Teruyuki Maruo 發現，個別關係可以用來建立信任：「因為採購意味著成本，所以供應商無法信任採購部門，但是它們必須信任你。供應商必須建立對你的信心。供應商可能不信任採購部門，但是你希望它們信任你。」¹¹ 為了防止使用採購影響力來壓榨供應商，Wal-Mart 制定了每年一次的計畫，要求每個採購員最重要的六個供應商評估採購員的表現和行爲。這個計畫的目標是希望採購員與供應商建立友善的關係。Wal-Mart 還是希望它的採購員足夠強悍，但是希望他們能合理地對待供應商。

信任代表履行

Timothy Laseter 指出：「一般的通俗著作認為，『信任』是顧客 - 供應商關係的成功關鍵。但只是簡單地把『信任』當成福音來宣揚是不實用的一而且無疑是天真的。」¹² Laseter 的談話暗示，信任必須伴隨著一致的、優秀的實踐。事實上，大部分的供應鏈管理者在論及信任的定義時，會強調供應商和顧客都必須履行承諾。信任意味著企業必須履行它們承諾的事項—不僅是第一次，而是持續永久的。如同某個管理者所說的：「當我與 Jim 一同工作時，我從未失眠，因為我知道他會履行承諾，即使他必須徹夜未眠。」

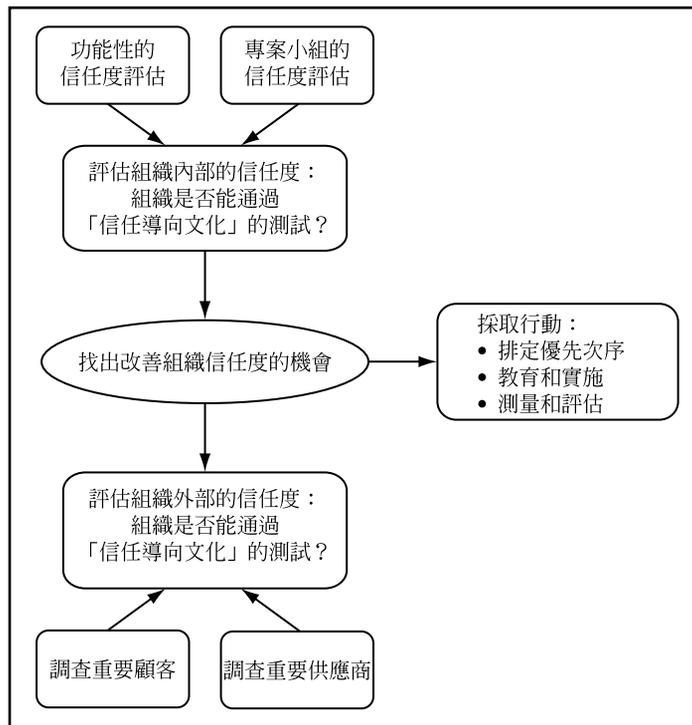
評估供應鏈信任度

信任的本質讓企業難以評估它們是否具備了以信任為基礎的文化。你認識多少主管會承認他們工作的公司濫用權力，導致其他供應鏈成員的不信任？因為我們都認為自己是可信任的，我們也認為自己的公司是值得信賴的，所以實際的信任度評估應該加入供應鏈外部成員的想法。

圖 B.4 列出了一個簡單的流程，可用來評估目前的信任等級，並找出改善的可能性。這個流程一開始的動機，是想要成為受信任的供應鏈夥伴。很多企業是在關係變得緊張之後，才引發這個動機。Ford 是在重複聽到供應商不信任它的消息之後，才決定執行信任度評估。供應商更想與 Honda 和 Toyota 合作。有趣的是，2005 年的汽車供應商調查顯示，Toyota 是 OEM 製造商首選的合作對象，而 Honda 是最值得信賴的。¹³ 為什麼會這樣？因為經過一段時間之後，供應商傾向將工程支援和資本支

出轉移到它們喜歡的顧客身上。不良的關係會減少長期的支援和競爭力。此外，當 Honda 在 2000 年代初期資金短缺的時候，它轉向供應商求援。因為它們希望 Honda 是他們的長期客戶，因此毫無怨言地降低了價錢。Ford 爲了得到這種信任關係的好處，決定執行信任度評估。主動評估信任度的企業，可能會藉由信任度建立計畫，改善與供應商的關係，得到更高的信任度評價。

一旦企業決定要評估信任度，管理者必須定義評估的範圍。這是一個部門性的評估嗎？或是單獨只評估供應商或顧客的關係？或是評估整個供應鏈的信任度？這些選擇範圍決定了誰應該參與。我們再次強調，由於信任的本質，評估應該使用獨立的專案小組或是外部的評估者。希望銷售員客觀地評估顧客關係是不切實際的。同樣重要地，當我們調查顧客對公司的信任度時，他們比較有可能會誠實地回答，前提是他們必須感覺到評估者是客觀的，而且他們的回答會被保密—僅做爲總體評估報告的一部分。實際的評估流程應該要有足夠的內部參與和外部回饋，才能對企業的信任文化提供有效而可靠的了解。對每一個參予的群組，可能至少要有 30 個訪談。



▲ 圖 B.4 供應鏈關係的信任度評估流程

還有兩個問題。第一個是：「應該要評估什麼？」之前提到的五個議題提供了很好的起點。第二個是：「要怎麼利用這些評估結果？」整體的信任度應該要被分析，信任的五個議題也是。每個群組的調查結果應該互相比較。管理者應該要尋找落差。某一個群組認爲風險和報酬有被分享，另一個群組卻不以爲然嗎？利用手中的資料，

管理者可以舉行內部和外部的腦力激盪會議，或許可以成為供應商大會或顧客諮詢大會的一部分。腦力激盪會議中，應該使用根本原因分析，尋找潛在的解決方法，並建立執行的優先順序。假如公司想要開發信任關係，現在它擁有可執行的藍圖了。

讓我們做個總結，許多企業過分依賴權力來支配關係。聯盟的兩邊都有本位主義的傾向，只關心自己的目標。當這些目標分歧的時候，就會出現機會主義的行為。這些機會主義會摧毀信任。Roger Blackwell 的結論是，當供應鏈關係中失去了信任，就會產生成本：

假如企業家和高級主管無法信任第一線的員工，企業就會失去速度和效率。假如供應商無法信任顧客，則供應商就會遲疑是否要改變生產力。假如顧客不信任供應商，他們就無法將庫存補貨之類的功能移轉到供應鏈夥伴的身上。假如員工不信任管理者，他們就不會提出能夠執行得更好的改進建議。信任是效能改善過程中的催化劑。¹⁴

現代的協商和關係管理

在關係建立中，最重要的活動之一就是協商。傳統上，協商是用來決定重要合約關係中的具體事項。價格、品質、交付，以及履行都是重要的議題。在今日，協商是用來建立具有競爭力的全球性合作關係的重要工具。當然了，決定契約關係的本質還是很重要。但是在今日，協商的主要目標是要獲得高度的信任和合作。

什麼是協商？

協商（**negotiation**）是正式的溝通流程，兩個以上的個體面對面地召開會議（現在逐漸經由網絡會議），討論重要的議題並得到雙方都滿意的協議。協商發生在我們日常生活的很多方面。家庭成員會協商生活上的問題，像是要出去吃飯還是在家開伙，要去哪裡度假，要怎麼分攤家事。同事之間協商的議題有：團隊中的角色和責任，例行工作的分配，或是誰要開車去吃午餐。雖然這些情況少了供應鏈關係協商中的準備和組織，但是它們確實與協商流程的基礎有關。在每個情況中，協商中的個體都有他們追求的具體目標，他們會表達需求、傾聽反面意見，經過妥協讓步的過程，最後理想上會達成兩邊都能接受的結論。

雖然價格、品質、服務是協商中最常討論的議題，但是任何會影響關係表現的議題都可以拿來協商。以下列出部份其他議題，我們可以看到這些議題的範圍和多樣性：

- 機密性，尤其是成本結構和專利技術
- 在品質、成本和其他相關領域上持續改進的期待
- 合約期間和交易量
- 交付時程

- 合作研究和開發
- 「不履行」的定義以及罰則或法律追訴
- 共同開發的智慧財產的所有權和使用權
- 終止關係的條款
- 分享資源，包括資金、人事和技術
- 技術協助和支援

成功的協商需要謹慎地管理資訊、個別關係、時間和權力，協商雙方才能制定出對雙方都有利的安排。在大多數的協商中，沒有一方能夠得到全部想要的目標。我們必須體認到，共同利益並不表示利益一定相等。會議桌上的協商雙方很少具有相等的權力和影響力。成功協商的焦點應該是要讓雙方都能藉由協商的過程，改善他們的地位和競爭力。假如沒有上述的可能，則無論原因是什麼，雙方最好都停止這個流程，不要去接受一個會傷害某一方競爭力的協議。儘管有一些管理者認為沒有達成協議代表協商失敗，但是沒有協議總是勝過差勁的協議。

什麼時候適合協商？

協商是一種時間和資源密集的活動。來回協商地點的時間和花費，以及協商本身所需的時間和花費可能都很驚人。然而，這些開銷只是協商整體成本的一小部分。協商之前的預備工作，可能佔成功協商的 90%。¹⁵ 當協商成本可被視為是未來競爭力的投資時，才適合使用協商。這通常是高金額的交易、具有複雜或是創新技術，或是高度不確定 / 高風險的情況。協商的可貴在於它提供了一個可能性，讓企業可以尋找獨特的加值機會，它可能是特殊的資本投資、資源分享、特殊角色或責任的轉換，或是獨特的協同合作活動。

例如，瑞士的大型消費性商品廠商 Nestle 提供資金建立了專屬的倉儲，然後交給第三方物流業者經營。協商可以用來建立期許、績效標準、評估標準，以及其他的長期關係，包括不履行罰則。這些協商通常會伴隨腦力激盪的活動—雙方互利經常來自自由協商流程所啟動的共同學習。協商通常也會讓雙方有時間制定細節。有一些問題可以提出來：「採購者是否願意分擔開發成本？」「雙方都願意分享需要的資訊和資源嗎？」「誰要承擔運作失敗的風險？」適當地使用協商，可以創造卓越的價值。

協商的哲學

大多數的協商是以自我意識為原則來推動的。多年來，最好的協商者是那些能迫使對手做出最多讓步的人。這種敵對的方式又稱為「非贏即輸」哲學。採用「非贏即輸」方法的協商者會覺得關係中的價值只有一定的數量，他們的目標是僅可能取得最多的價值。「非贏即輸」的協商方式讓顧客和供應商彼此對立—雙方都採取強硬的

態度與不變的協商立場，堅決反對妥協。企業的力量會決定輸贏。「非贏即輸」的哲學最終不但會導致失敗者（通常是供應商）的精疲力竭，也讓它們無法對採購者的成功做出任何真實的承諾。

例如，在 1990 年代，通用汽車的最高採購主管 Jose Ignacio Lopez 以冷酷的談判高手聞名。他打破了與現有供應商續約一年的傳統。Lopez 將這些合約開放競爭，藉著讓供應商彼此競爭以取得最低的價格。儘管那些已經擴大投資要替 GM 開發新產品的供應商非常生氣，但是這個策略減低了 GM 每年的原物料成本達 40 億美元。¹⁶然而，經過一段時間之後，GM 發現這個方法也減少了供應商的承諾。接下來的十年，許多供應商都將它們最好的構想和最大的支持度留給其他更忠實的顧客。其他人則將 GM 完全移出它們屬意的顧客名單。超過十年之後，針對這些供應商所做的調查將 Toyota 評定為最佳客戶，它的分數是 415 分，而 GM 則是 114 分，差距超過 300 分。GM 的經驗說明了，將時間拉長來看，沒有人是「非輸即贏」協商中的贏家。¹⁷

因此，協同合作、雙贏的協商哲學變得更受歡迎。雙贏協商的基礎原則是讓供應商藉著密切的合作，改善它們的競爭力 and 獲利力。合作可以創造價值，而競爭會浪費資源。合作讓雙方將更多的活力和創造力帶入協商中，因此發現許多「隱藏」的選項。Steven Covey 討論雙贏哲學：「你可以相信有第三種選擇。不是你贏或我贏，而是更好、更高明的方法。」¹⁸成功的雙贏協商需要以下幾個條件。

- 雙方都必須具有雙贏的心態。
- 在成功的結果中，雙方都必須要有既定利益。
- 雙方都必須將協商視為更大或更長期關係的一部份。
- 雙方都必須認知到對方的需求和希望。協商是否成功的最終衡量標準，在於流程是否公平，以及能否達到每個人的目標。
- 雙方都必須合作創造價值。它們會分享資訊和資源。當困難出現時，會合作努力找到解決的方法。
- 雙方都必須以信任的態度來進行協商。

替成功的協商做準備

協商專家都認同，事前準備是協商流程中最重要的一步。因此，「預備勝於能力」這句話對協商來說是適用的。預先做好功課的協商者能夠得到優異的成果，這些功課包括了：決定目標、蒐集資訊、分析優勢和劣勢、預測另一方的異議。由於擁有考慮周詳的計畫，因此他們能夠以令人信服方式說明他們的立場、對困難的議題做出回應、了解對方的戰略，並知道何時應該做出良好的協議，或是放棄失敗的協商。協商準備有幾個共通的「失敗」原因。¹⁹

- 協商者沒有投入足夠的時間來計畫流程。你不可能對一個重要的協商「臨時抱佛腳」— 在協商之前必須要付出許多時間。

- 協商者無法建立清楚的目標。沒有清楚的目標，協商者無法知道他們在特定議題的立場，或是什麼時候已經達到了良好的協議。
- 協商者沒有考慮到對方的需求。協商者只有在了解對方重視的是什麼之後，才能判斷雙方可能做出什麼樣的妥協。
- 協商者無法替他們的立場制定令人信服的論點。假如不了解雙方的優缺點，協商者就無法珍惜他們的協商力量並預測實際協商中的狀況。

成功的協商者會避免以上錯誤。他們會建立詳細的計畫，分析目前立場的優勢和劣勢，知道何時應該接受妥協。他們已經做好功課，了解他們的協商對手，知道對方的協商哲學可能是什麼，以及他們可能會施行哪些戰略。他們很幸運，但是他們將幸運定義為準備和機會的會合點。優秀的協商者並不是與生俱來的，他們的優秀來自於充分的準備，並培養了達到優秀成果所需的技能。成功的協商者使用系統性的方法，包含了下列的協商計畫步驟。

建立具體的目標

目標愈具體，組織在協商開始時，就愈具有集中的焦點以及良好的準備。任何協商都應該具有一個目標：達成滿意的協議。假如沒有努力尋找符合雙方基本需求的交集點，那麼協商的執行將付出很昂貴的代價。

建立成功的協商小組

會被協商結果所影響的每個部門都應該要派出代表參加小組。他們同時也能為小組提供重要的專業技術。最後，小組成員應該要包含有經驗的協商者，他們可以領導協商流程，或是協助協商小組的領導者。為了確保小組具有良好的默契，小組成員應該在計畫流程的早期就集合在一起，讓他們有時間能建立關係，或是有機會支援整個計畫流程。小組成員必須了解並認同他們在準備時期和實際協商中所扮演的具體角色和責任。

蒐集相關資訊

因為資訊就是力量，因此成功的協商者會認真執行研究工作。假如這是個長期的關係，研究工作的負擔會比較小，因為協商者很熟悉對方的能力和協商模式。資訊的外部來源包括了商業刊物、商業資料庫、商業協會、財務報表，以及鄧白氏商業報告等都應該被評估。參訪對方的作業也是事前調查很重要的一部分。

分析優勢和劣勢

了解雙方的優勢和劣勢，可以讓協商者建立實際的期待。這些知識可以幫助協商者建立適當的策略，並選擇成功的戰略。協商者應該要了解 (1) 可能關係背後的動機 (2) 雙方具備的特殊技術或能力 (3) 是否具有替代方案 (4) 可協商的時間 (5) 競爭環境的趨勢 (6) 雙方協商者的技能和傾向 (7) 雙方的財務狀況。

了解對方的需求

組織進行協商的主要目的，是決定雙方要在關係的哪些地方妥協讓步。當協商者做準備的時候，他們必須區分對手絕對需要的事項與他們只是期待的事項。協商者應該在對方很在意，對他自己卻不那麼重要的點做退讓，這樣就可以用最低的成本建立善意。接著這個善意可以延伸到很多更重要的議題。

找出事實和議題

事實是那些可預期的協議事項，他們是協商裡的現實狀況。相反地，議題則是那些可預期的意見不合，它們是協商必須解決的事項。一旦事實達成了協議，時間和精力就應該用來解決重要的議題，像是制定公平合理的價錢，或是延遲交貨的狀況。雖然協商的大部分時間應該用來縮短重要議題的距離，但是協商一開始對事實所做的討論，也可以幫助建立融洽的關係，並建立開放與誠實協商的基礎。

建立每個議題的立場

協商者必須在每個議題建立他們自己的立場，並評估對方的立場。大多數的協商者會建立現實的、可達成的立場。以這個目標為基礎，他們必須找出悲觀和樂觀的情境。在協商之前，必須先定義出悲觀或最糟的可接受立場。當立場有重疊時，雙方只要互做一點妥協，就可以得到兩邊都能接受的協議。假如在關鍵點找不到共識，就可能破壞整個協商。沒有一方應該期待在每個議題上都能取得最佳的（甚至是目標的）結果。協商者應該有彈性地視情況改變他們已選擇的立場。

規劃協商策略

策略可以回答重要的整體協商問題：誰要執行協商？應該以何種順序討論哪些議題？有哪些妥協是可接受的？協商的地點和時間？要透露多少組織的立場？在什麼時間點？要如何管理協議的執行？策略提供了協商進行的指導方針，以及進度評估的方法。

選擇適當的戰略

戰略計畫是用來編排實際的協商流程，布置並指揮達成滿意協議所需的細節。這是行動計畫。戰略的選擇取決於組織的協商哲學、協商目標、以及每個協商的策略。戰略有很多種，有一些適用於所有協商，有一些適用於協同合作式協商，另外也有一些適合敵對的情況。某些戰略是不道德的，應該要避免。然而，當對方使用這些戰略時，有經驗的協商者應該能夠辨識出來（參見表 B.2）。

▼ 表 B.2 常見的協商戰術

以事實做為辯論的基礎。沒有事實根據的論點會傷害信譽。

謹慎地回答問題。有經驗的協商者知道應該誠實地回答問題，這可以推動協商者的戰略規劃，幫助了解供應商的目標。

替對方著想。尊敬和尊嚴地對待對方，非但不會損及協商者的地位或利益，還能建立善意。

謹慎地運用底線。成功的協商者不會讓底線演變成不良的決策。任意使用沒有意義的底線會降低信用。

最佳及最終的出價。這種「不要就算了」的方法通常用在一定要做決定的特殊情況下。假如協商者還沒有準備好要結束協商，卻威脅對方攤牌，就會失去信譽。

不要害怕拒絕。拒絕總比接受不滿意的結果要好。坦率是有好處的。

登門檻效應。當協商者得到一個意外的報價時，他應該檢驗對方的動機和能力，判斷這是否具有長期的效益。

高飛球。非贏即輸的協商有時候會使用極端的姿態展開序幕，逼迫對方妥協。

誠實和開放。雙贏的協商強調誠實和開放的資訊分享。

保持主動。某些協商者相信「最好的防禦就是攻擊。」他們提早建立主動權，並且探測對方的立場、請求合理化、要求支援文件，以維持主動權。

有效的傾聽。優秀的傾聽者聽的不只是語言，還有聲音的抑揚頓挫。仔細的觀察可以深入了解對方的態度和真正的目的。

人員缺席。讓具有決策權的人蓄意缺席，使協商者能夠擁有額外的時間和機會逃離不順利的協商狀況。

不要放棄任何事。非贏則輸的協商者通常認為對方可以做出更大的讓步。每做了一個妥協，對方就會期待更多的妥協。

虛假的報價。故意誤導對方相信「其他供應商(或買者)有更好的報價」是不道德而且危險的。

排列議題的優先次序。有兩種基本原則：(1) 先討論最困難的議題。(2) 先討論最簡單的議題，以建立信任感，幫助處理困難的議題。

安排的休息時間。在定期的休息時間，可以評估事情應該如何進行、蒐集額外的資訊、討論策略或戰略。經常使用不定期的休息時間會讓對方無法了解團隊為什麼決定要求休息。

安全性。有時候會發生一些不道德的行為，像是隱藏麥克風以錄製工作記錄。假如有這方面的考量，協商者應該在自己的地點舉行協商。

選擇地點。大多數協商者寧可主辦協商，以避免長途旅行，並且方便取得資訊。在對方的地盤舉辦協商的主要優點是可以選擇「離開」不順利的協商。非正式和舒適的環境最適合雙贏的協商。

強而有力的初始提議。提出強而有力的初始提議意味著與對方合作的誠意。

威脅。非贏即輸的協商中常使用威脅做為戰略——「假如你現在不決定，我沒辦法保證在你需要的時候能夠提供原料。」頻繁的威脅會降低信譽。

轉移。經驗老到的協商者會將注意力從有問題的議題中轉移開來，他們會講個笑話、趣事，或是在適當的時機讓大家休息。

正面的詞句。有時候回應簡單的「我了解你的想法。」或是「你的想法很有道理。」是很重要的。

有效運用問句。正確的問題可以打破無法接受的立場或是改變批評。

運用沉默。沉默可以有效的避開困難的問題、讓對方緊張、不用實際開口就能逼迫妥協、巧妙地重新引導討論的方向。

演練協商

因為企業必須接受最後的結果（可能很多年），因此在實際開始之前，策略性的重要協商應該要執行詳細的演練。模擬協商可以幫助揣摩實際協商中可能發生的狀況。在模擬協商中，雙方都應該儘可能真實地扮演他們的角色，以找出協商分析、立場或計畫中的缺點。另一個技巧是將協商計畫（目標、策略、戰略、議程）向內部執行小組報告，讓他們以尋釁的方式分析計畫、指出缺點，並提出改善的建議。這些內部小組稱為「謀殺小組」，因為他們的角色是要將報告批評的體無完膚。

執行成功的協商

協商是一種動態的流程。即使有最好的準備，假如沒有小心地執行也無法保證成功。優秀的協商者會謹慎地管理協商的變動過程。評估指出，在典型的協商中，大約有60%~70%的利益會由老練的協商者取得。²⁰大多數的協商會分為四個階段來執行。

第一階段：找出事實

這個階段的重要功能是要建立協商者之間的和諧關係。在許多國家中，雙方都會先花大量的時間熟悉對方，然後才會開始真正的協商。經驗告訴我們，將第一次的會面限定在尋找事實的階段，能夠促進協商的成功。

第二階段：休息

休息階段是用來重新評估優勢和劣勢，檢討和修正目標，並重新評估重要的議題。當他們回到會議桌上時，有經驗的協商者會依議題的難度排列順序，從最沒有爭論性的議題開始進行討論。這個方法是以第一階段建立的和諧關係做為基礎。

第三階段：縮短差距

協商者使用腦力激盪、問題解決和折衷協調來找出雙方都能接受的協議。當某個議題陷入僵局時，就應該跳過它，進入下一個議題。後續的討論或許能幫助破解之前的僵局。成功的協商者通常能夠取得共識。他們會個別處理議題，但是對彼此的妥協讓步有整體的洞察力。他們會將人與立場抽離，小心不要做個人攻擊，並且能靈活地讚揚對手。

聰明的協商者通常會保持開放的心態，他們認為討論能激發良好的創意。他們樂意與可能的夥伴合作，創造出雙方都能得利的新方案。事實上，老練的協商者在每個議題考慮的選項，是一般協商者的兩倍。²¹最後，有經驗的協商者知道疲憊會減緩思考、遮蔽判斷力，提高緊繃狀態。他們所安排的協商議程會提供充分的休息時間。

第四階段：強硬的談判

除非協同合作的努力都失敗了，才會考慮使用強硬的談判方式。因為強硬的談判方式會使用「非贏即輸」的戰略以及市場影響力來獲得滿意的交易。當企業的目標是長期的夥伴關係時，就不應該使用這種方法。

▼ 表 B.3 傑出協商者的特質

贏得尊敬的能力	堅持
傾聽的能力	個人誠信
分析能力	規劃能力
競爭力	解決問題的能力
決斷力	快速敏捷的思考能力
企圖心	自我控制
彈性	機智
洞察力	對不確定性的承受力
智慧	清晰的表達能力和語言能力
對人性的認識	傾聽他人構想的意願
耐心	學習和練習的意願

成為有技巧的協商者

經驗告訴我們，即使某些人具有比他人敏銳的機智、非凡的領導力，或是絕佳的口才，但是幾乎每個人都能夠增進他們的協商能力。表 B.3 列出傑出協商者所具備的某些特質和技能。有趣的是，這些能力幾乎都能藉由訓練或練習來開發或加強。沒有人天生就具備協商的知識和技能。辛勤的準備工作可以幫助管理者成為更成功的協商者。成功的協商者能認知到專業訓練和練習的必要性，背負著很高的期待進入協商流程（通常也能達成這些期待）。成功的協商者被認為是組織最有價值的專家之一。

結論

與目前以及未來的供應鏈成員建立良好的關係對任何企業的競爭策略來說都是不可或缺的。在這個競爭激烈、但資源有限的世界裡，關鍵是與供應鏈的每個成員都建立適當的關係。儘管供應鏈關係的強度會有很大的改變，但是每一個關係的設計都必須以追求有效率、公平、合理的關係為前提。這個目標對建立一個有默契的全球競爭「團隊」來說是很重要的，這種默契來自互相尊重、努力工作，以及真誠地希望團隊的每個成員都能夠更有競爭力。這種默契可以促進主動的協同合作、角色轉換，以及真正合作的表現，特別是在最重要的供應鏈關係之間。

不幸的是，雖然有關供應鏈成員協同合作的討論很多，但是大多數的企業尚未使用實務方法促進真正的團隊工作。建立聯盟是一個複雜的任務，並非單一或一組實務就能夠縮短阻礙合作的文化、情感、實體和策略鴻溝。因此大多數的企業都還沒有準備好建立優秀供應鏈聯盟所需的技能和實務。當供應鏈管理者試著取得協同合作關係存在期間所浮現的市場佔有率和獲利力效益時，他們應該記住下列聯盟設計與管理的重點：他們應該

- 將聯盟佈局視為策略計畫的實施。
- 鼓勵聯盟成員思考它們在加值流程上扮演的角色。
- 確定成員之間會分享取得成功所需的資訊。
- 設定明確的目標、建立清楚的角色、制定公司的規則。
- 正確地評估績效。
- 考慮意外的可能性，制定退出聯盟的策略。

重點摘要

1. 並非所有的關係都生來平等—它們也不應該如此。某些關係應該比其他關係得到更多的管理關注以及資源。無論如何，所有的關係都應該以效率和公平為前提來管理。
2. 企業應該以策略的相關性和重要性為基礎，將顧客、供應商和服務業者的關係加以分類。接著就應該建立適當的關係。關係強度和適合度是供應鏈管理者必須了解的最重要觀念之一。關係連續區可以幫助供應鏈管理者將關係強度概念化並加以傳達。
3. 大多數的供應鏈關係不值得付出時間和心力來建立策略聯盟，但是所有的關係都應該被當成整體供應鏈策略的一部分，予以主動的管理。如同所有的關係，非策略性關係應該以效率和公平為前提來管理。
4. 成功的聯盟策略是一個三階段的聯盟建立模型。第一階段是關於內部計畫；第二階段是協同評估具體的機會；第三階段的重點是執行合作開發計畫。
5. 聯盟是供應鏈團隊的建構區塊。當適當地的計畫和執行時，供應鏈聯盟就能幫助企業全力發展它們各自的長處、提供獨特的產品 / 服務、增加彈性，以及創造學習機會。
6. 在評估、建立和管理成功的策略聯盟上，許多工具和技術是不可或缺的。最重要的部分包括了：
 - 制定聯盟策略和正式的指導方針來管理聯盟。
 - 使用正式的機制來辨識和篩選潛在的聯盟夥伴。
 - 清楚的角色和責任必須被定義和溝通。
 - 清楚簡明的長期合約可以引導聯盟成功。
 - 使用保密協定來保護專利技術和流程。
 - 大多數的聯盟都會使用持續改進條款。
 - 在關係的一開始，就應該明定退出的標準。
 - 以雙方都可以接受的方式分擔風險、分享報酬。
 - 制定解決問題的方法。
 - 建立資訊技術，使資訊交換成為例行工作。
 - 精確的績效評估一致化方法可以讓供應鏈成員的目標一致。

- 使用專屬的小組來培養「個別」關係、建立聯盟夥伴的聯繫。
7. 只有在雙方面都認同時，才存在真正的信任。信任是透過行為告訴供應商夥伴，它們是受重視的。它需要開放的資訊分享，以個別關係為基礎，建立在優秀的績效表現上。
 8. 協商是正式的溝通流程，兩個以上的個體召開會議，討論重要的議題並得到雙方都滿意的協議。
 9. 事前準備是協商流程中最重要的一步。成

功的協商者會使用下列的計畫步驟：

- 建立具體的目標
- 建立成功的協商小組
- 蒐集相關資訊
- 分析優勢和劣勢
- 了解雙方的需求
- 找出事實和議題
- 建立每個議題的立場
- 建立協商策略
- 選擇適當的戰略
- 演練重要的協商

複習題

1. 試說明在決定應該與某個顧客或供應商建立哪一種型態的關係時，需要考量哪些因素。
2. 找出 10 個與 C 級顧客和供應商培養有效率、公平關係的實務方法。討論兩個管理者應該關注這些關係的理由。
3. 說明企業應該考慮與重要顧客或供應商建立更密切關係的理由。採購者和供應商應該期待供應鏈聯盟有哪些效益？
4. 找出促進聯盟發展最重要的工具和技術。在利用每一種技術時，可能會碰到哪些阻礙？
5. 試討論有哪些反效果行為會阻礙聯盟的建立。試說明你要如何減低這些行為的負面影響。
6. 定義信任。找出兩個新聞事件，一個示範高度信任，另一個則缺乏信任。在這兩個新聞事件中，表現出哪些含意？
7. 試討論成功執行協商的相關議題。你是否具有成功協商者的技巧？找出三個你需要訓練或實習的領域。

案例

多近才是太近？

Top Line 公司的供應鏈經理 Tim Tree 安靜地坐在辦公室裡，他正在思考手上的正式邀請函會帶來哪些影響。這封邀請函來自 Top Line 最重要的客戶 Dynamo 公司，它帶來了成為 Dynamo 少數「夥伴」供應商的機會。邀請函中提到：「夥伴指定代表了 Dynamo 最密切的供應商關係，特別頒發給經過選拔的供應商，與我們的公司分享共同的目標，並承諾以長期、對雙方都有利的互動，幫助滿

足我們顧客的需求。」Tim 很自然地懷疑，Top Line 是否已經準備好要貢獻時間和資源來加入這種緊密連結的關係。

當 Tim 思考「是」或「否」的決定分別代表什麼意義時，他反省了在過去 24 個月中 Top Line 發生的改變。在兩年多前，Top Line 發現自己幾乎瀕臨破產了。它的品質不穩定，生產力低於業界標準，此外，Top Line 似乎無法準時將產品交付給重要的顧客，而這對

它的未來發展至為重要。

唯一讓 Top Line 不致於破產的是七個專利，它們保護了 Top Line 的關鍵流程和產品技術。不幸的是，其中最重要的兩個專利會在 18 個月內到期。這個事實讓 Top Line 下定決心要改善顧客服務的能力。Tim 和他的團隊與 Top Line 最重要的 10 個顧客聯繫，想要找出世界級服務的組成成分。在評估顧客的回饋之後，Top Line 開始進行它的整體品質計畫以及精實物流計畫。結果是，品質瑕疵下降到每百萬分之 250 個零件的平均不良率，交貨績效也改善到 98% 的準時率，而生產力增加超過 15%。在去年，它的銷售額增加將近 30%，達到 13.2 億美元，而全球市佔率增加了 8%。

Top Line 的績效進步有目共睹。在去年，Top Line 已經得到一個「年度最佳供應商」獎，也被 Dynamo 公司表揚為「重要供應商」。Top Line 的管理高層確定公司已經步上正軌。一開始，來自 Dynamo 採購副總經理 Lisa Gecowets 的這封邀請函似乎再次肯定了 Top Line 恢復的信心，每個人都覺得答案應該是明確的「是！」。但是當它們考量到滿足 Dynamo 期待所需要投入的資源時，問題就浮現了。Tim 被要求進一步研究這件事，提出詳細的建議書，說明 Top Line 應該與 Dynamo 維持什麼樣的關係本質。Tim 的第一個步驟是搜尋 Lisa 信件中的訊息，找出 Dynamo 對 Top Line 的期待。Tim 找到了下列幾個重點：

- 夥伴供應商必須與 Dynamo 合作以達成持續的進步。
- 夥伴供應商必須分享成本、技術、資源的資訊。
- 夥伴供應商必須即時分享有關品質、存貨、流程改變的訊息。
- 夥伴供應商必須使用成本降低計畫，每年降低 3% 的成本。

- 夥伴供應商必須加入季度的「業務檢討會議」。
- 夥伴供應商必須出席 Dynamo 的年度供應商會議。
- 夥伴供應商必須參與早期的新產品設計流程。
- 夥伴供應商必須提供和接受有關技術、生產、財務的支援，以達到分享的目標。
- 規劃和生產排程必須被整合，訂單前置時間必須降低。
- 技術必須被分享和保護，以創造獨特的產品或服務。
- 應該分享商業機會以及獲利機會的資訊。
- 夥伴供應商是重要元件的單一採購來源。
- 夥伴供應商是協同合作和資源分享的候選人，其形式為
 - 駐廠工程人員
 - 「供應商管理」的模式
 - 供應商整合製造

Tim 再次檢視這個期待清單，直覺地感到擔憂，他不認為 Top Line 能夠達成這些任務。即時的資訊溝通、技術分享、整合規劃和生產排程、替客戶作業提供資源，這些都不是 Top Line 習慣的作業方式。

然而，Tim 也看到了與 Dynamo 密切合作，可以產生許多提升 Top Line 能力和銷售量的機會。他的建議書必須實際評估 Top Line 與 Dynamo 成功合作的能力，儘管它的資源相對有限。Tim 也懷疑「夥伴」關係的利益是否能夠超過必須付出的成本。與重要客戶建立更密切的關係是不是有可能並非正確的決定？

案例問題

1. 你會建議 Tim 如何分析這個機會？
2. 假如回答為「是」，這代表了什麼？「否」呢？假如它們接受了這個邀請，Tim 要如何確保成功的「夥伴關係」？

章節附註

1. Hjelt, P. (2003, May 12). Fortune global 500. Fortune, 97.
2. Fawcett, S. E., & Magnan, G. N. (2001). Achieving world-class supply chain alignment: Benefits, barriers, and bridges. Phoenix, AZ: National Association of Purchasing Management.
3. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (1999). 21st century logistics: Making supply chain integration a reality. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management. Ibid. #2.
4. Ibid, Bowersox, Hughes, J., Ralf, M., & Michels, B. (1998). Transform your supply chain. London: International Thomson Business Press. Kuglin, F. A. (1998). Customer-centered supply chain management. New York: AMACOM. Nelson, D., Mayo, R., & Moody, P. E. (1998). Powered by Honda. New York: John Wiley & Sons, Inc.
5. Poirier, C. (1999). Advanced supply chain management. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
6. Long, C., & Meyer, G. (1998). Sacred cows make the best barbecue. Seal Beach, CA: Vision Press.
7. Goldberg, S. B. (2001, April 23). Supply-chain squeeze: big clients demand cost cuts—now. BusinessWeek, 7–8.
8. Ibid.
9. Ball, J. (2000, December 8). Chrysler's checks to suppliers, shoppers to shrink. The Wall Street Journal, B4.
10. Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? Harvard Business Review, 75(2), 105–116.
11. Ibid #3, Nelson.
12. Laseter, T. M. (1998). Balanced sourcing. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
13. Tierney, C. (2005, August 9). Good relationships with automakers pay off for suppliers. Detroit News.
14. Blackwell, R. D. (1997). From mind to market: Reinventing the retail supply chain. New York: Harper Business.
15. Burt, D. N., Dobler, D. W., & Starling, S. L. (2003). World class supply management. Boston: McGraw-Hill Irwin.
16. Tully, S. (1995, February 20). Purchasing's new muscle. Fortune, 75–83.
17. Ibid #13.
18. Covey, S. R. (1989). 7 habits of highly effective people. New York: Simon & Schuster.
19. Lewicki, R. J., & Litterer, J. A. (1993). Negotiation: Readings, exercises and cases. Homewood, IL: Irwin.
20. Ibid #15.
21. Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (2001). Purchasing and supply chain management. Cincinnati: South-Western College Publishing.