

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

全球華商班碩士論文

傳產業者如何與關鍵顧客建立長久關係

—以紡織業染整廠 S 公司為例

How to build long relationships with key accounts for traditional  
industry players: the case of dyeing and finishing plant S  
company in textile industry

指導教授：巫立宇 博士

研究生：周淑珍 撰

中華民國 108 年 1 月

## 摘要

由於全球化的影響，紡織業者不再只遭受本土競爭對手的威脅，更面臨來自世界各地的挑戰，要在此高競爭強度的市場中生存，傳統交易型行銷方式已有所不足，許多廠商開始採用關係行銷的觀點以應對目前瞬息萬變的經營環境。然而，廠商若對所有顧客皆實行關係行銷非常耗費成本，而應將較多的資源投資在「關鍵顧客」上。雖然國外已有相當多文獻探討如何管理關鍵顧客，但國內對此議題的關注卻相對較少。

紡織產業曾經是台灣戰後經濟復甦的重要力量，也是台灣出口業的主力。然而，隨著勞力成本上升、貨幣升值，產業不斷外移。面對如此劇變的環境，傳產業者該如何發掘關鍵顧客，並與關鍵顧客建立長久合作關係，是企業需要正視的問題。因此，本研究選擇台灣一家成功的紡織染整業廠商做為個案研究對象，透過與個案公司的深度訪談，文獻探討與理論分析工具，分別從外顯單位效益成本(C1)、資訊搜尋成本(C2)、道德危機成本(C3) 以及專屬陷入成本(C4)探究，傳產業者如何在多變且競爭激烈的市場環境下，與關鍵顧客建立長久而穩固的關係。本論文期望研究結果能提供台灣傳產業者在管理關鍵顧客時所應具備之策略思維，簡言之，傳產業者須透過與顧客的長久關係以發掘顧客之需求，並促進產品或服務之精進，由此累積之經驗可以為廠商帶來發掘新的關鍵顧客及建構新的長久關係之機會，進而在全球市場形成不可取代的地位。

關鍵字： 策略行銷分析、關鍵顧客關係管理、關係行銷

## Abstract

Under the influence of globalization and market liberalization, textile manufacturers are no longer only threatened by local competitors, but also face challenges from all over the world. In order to survive in this highly competitive market, traditional transactional marketing approach has proved inadequate, and many manufacturers have begun to adapt the relationship marketing approach to the current rapidly changing business environment. However, it will be very costly for manufacturers to implement relationship marketing for all customers, and more resources should be invested in their “key customers” . Although a lot of foreign literature has focused on how to manage key customers, there is relatively little domestic concern on this topic.

The textile industry was once an important force in Taiwan's post-war economic recovery and of Taiwan's export industry as well. However, as the rise of labor cost and currencies appreciation, many textile players move to other developing counties. In such a changing environment, how to find key customers and establish long-term cooperative relationships with key customers is a problem that enterprises need to face. Therefore, this study selected a successful Taiwanese dyeing manufacturer as the case study object. Through in-depth interviews with the manufacturer, literature review and theoretical analysis tools (4C Strategic Marketing Analysis Model), the results present how Taiwanese companies can establish long-term and stable relationships with key customers in global market. This study anticipates that the research results will provide the strategic thinking that Taiwanese companies should have when managing key customers, enabling them to occupy a stronger position in global market. In short, companies need to explore the real needs of their key accounts through long-term relationships, and improve products and service continually. Those accumulated experience can inversely provide companies with new opportunity of discovering new key accounts and building up new relationship.

Keywords: strategic marketing analysis, key account management, relationship marketing

## 目錄

摘要.....	I
Abstract.....	II
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
一、研究目的.....	2
二、研究流程.....	3
第三節 論文章節安排.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 關鍵顧客管理(key account management).....	4
一、關鍵顧客.....	4
二、關鍵顧客價值.....	5
三、關係行銷.....	7
第二節 策略行銷分析架構.....	8
一、外顯單位效益成本(C1).....	9
二、資訊搜尋成本(C2).....	11
三、道德危機成本(C3).....	13
四、專屬資產陷入成本(C4).....	15
第三章 研究方法.....	17
第一節 個案選擇.....	17
第二節 資料蒐集.....	17
第四章 產業分析.....	19
第一節 台灣紡織產業分析.....	19
一、台灣紡織產業發展背景.....	19
二、台灣紡織產業發展現況.....	21
第二節 全球紡織產業發展現況.....	23
一、2016 年全球主要紡織品進出口國家.....	23

二、2016 年全球主要成衣進出口國家 .....	25
第三節 紡織產業未來發展趨勢 .....	26
一、機能性布料之商機 .....	26
二、智慧型紡織品之潛力 .....	27
三、環保與永續經營 .....	27
四、南向發展之契機 .....	27
第五章 個案分析 .....	28
第一節 個案公司及其關鍵顧客概述 .....	28
一、S 公司簡介 .....	28
二、T 公司簡介 .....	29
三、N 公司簡介 .....	29
第二節 S 公司與關鍵顧客建構長久關係之過程 .....	30
一、S 公司與 T 公司建構長久關係之過程 .....	30
二、S 公司與 N 公司建構長久關係之過程 .....	31
第三節 S 公司管理關鍵顧客之策略行銷分析 .....	33
一、外顯單位效益成本分析(C1) .....	33
二、資訊搜尋成本分析(C2) .....	35
三、道德危機成本分析(C3) .....	35
四、專屬資產陷入成本分析(C4) .....	36
第六章 結論 .....	38
第一節 研究結論 .....	38
第二節 後續研究建議 .....	41
參考文獻 .....	42
一、中文部份 .....	42
二、英文部份 .....	42

## 表次

表二-1 廠商降低顧客外顯單位效益成本的方法.....	10
表二-2 廠商降低顧客資訊搜尋成本的方法.....	12
表二-3 廠商降低顧客道德危機成本的方法.....	14
表二-4 廠商建立顧客專屬資產陷入成本的方法.....	16
表四-1 2005 至 2017 年台灣紡織工業出、進口值及貿易順差金額.....	21
表四-2 2016 及 2017 台灣紡織品出口結構比較.....	22
表四-3 2016 及 2017 年台灣紡織品進口情形.....	23



## 圖次

圖一-1 研究流程.....	3
圖四-1 紡織產業鏈結構.....	19
圖四-2 2016 紡織品主要進口市場.....	24
圖四-3 2016 年前 15 大紡織品主要出口國.....	24
圖四-4 2016 年成衣主要進口市場.....	25
圖四-5 2016 年前 15 大成衣主要出口國.....	26



# 第一章 緒論

本論文以台灣紡織業染整廠商為例，探究廠商如何發掘關鍵顧客、並與之建立聯結，形成長久而穩定的合作關係，以及廠商如何憑藉已經建立的核心能力，因應環境變化，發掘新的關鍵客戶，使企業永續經營。本章共分為三節，第一節將闡述研究背景與動機；第二節為敘說本研究之目的與研究流程；最後，則是針對整篇論文的章節安排加以說明。

## 第一節 研究背景與動機

紡織產業曾經是台灣戰後經濟復甦的重要力量，也是台灣出口業的主力。然而，隨著勞力成本上升、貨幣升值，產業不斷外移，且在市場全球化之影響下，廠商不只遭受本土競爭對手的威脅，更面臨來自世界各地的挑戰。雖然台灣紡織業在國際上仍有一定地位，但競爭强度高、勞力密集之特性使紡織業已逐漸淪為「夕陽」產業。

因此，倚賴產品性價比的傳統交易型行銷(transactional marketing)方式已愈來愈難以維繫長久的客戶關係，許多廠商則開始採用關係行銷(relationship marketing)以應對瞬息萬變的經營環境。關係行銷是將行銷視為一個互動、互利之交易過程，廠商在這種個人化的互動過程中建構、維持與顧客的網絡關係，致力於建構或維持顧客的忠誠度。關係行銷的核心為，通過與顧客的互動網絡關係，挖掘顧客潛在的需求，並以此提供符合客戶需求的产品或服務。顯然，關係行銷的關鍵之一即在於保持定期的聯絡，並且廠商應長期管理、維護這些客戶關係。關係行銷視顧客的需求為首要，以顧客的觀點重新檢視交易過程，從而可讓廠商的經營更具效果。

然而，與關鍵客戶建構長期而穩定的合作關係並不容易，且所費不貲。首先，企業不應嘗試滿足所有顧客，而應將較多的資源投注在對未來策略發展有所助益



的「關鍵顧客」上。其次，如何發掘潛在的「關鍵顧客」並讓顧客信任是建立長久關係的開端。第三，如何維繫與「關鍵顧客」互信互惠的關係則是廠商維持穩定發展的重要議題。最後，如何藉由現有的關鍵顧客資源及其他核心能力發掘下一位關鍵顧客，則是企業永續發展的重要驅動能量。

此外，近年來隨著全球經濟一體化之進程，全世界的企業都想搭上中國快速成長的順風車，而面對中國龐大的內需市場以及各地政府招商引資等資源挹注，全球各產業之先進廠商都紛紛將產綫移往中國，尤其具備地緣便利及語言文化相似等優勢的台灣廠商更是大舉西進。然而，隨著數年來中國整體經濟之發展，不論在高科技產業、抑或傳統紡織產業，中國廠商已逐步建構起穩定的產業供應鏈，甚至部分中國廠商之技術研發能力已位居國際領先地位，再加上政府對於外商之租稅等優惠已不若以往，台灣紡織企業遭受前所未有的激烈競爭，企業前景岌岌可危。面對如此劇變的環境，台商紡織業者該如何鞏固國際市場及產業供應鏈之地位，如何與關鍵顧客建立長久合作關係，是企業永續經營之重要議題。

## 第二節 研究目的

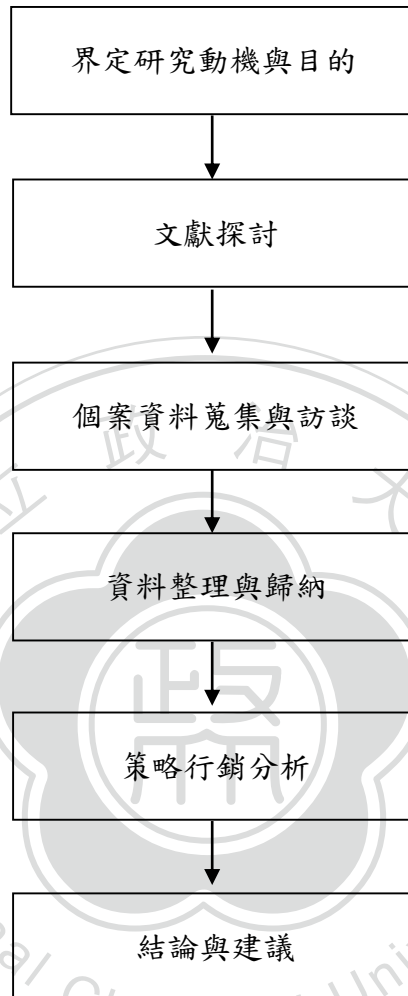
### 一、研究目的

根據前述研究背景與動機之說明，本論文的研究目的為探究台灣紡織染整業廠商如何發掘關鍵顧客，並與之建立穩定關係，以此建構企業核心能力，利於企業永續經營。

本研究採質性研究方式進行，挑選台灣一家紡織染整廠商為主要研究對象，並以深度訪談、蒐集個案公司次級資料及相關文獻作為資料來源，再以巫立宇、邱志聖(2015)所提出的「策略行銷分析架構」及「銷售與關鍵顧客管理觀點」為分析工具進行深入分析，藉此歸納個案公司如何與關鍵顧客建立長久且穩定的合作關係。

## 二、研究流程

本研究流程如下圖一-1 所示：



圖一-1 研究流程

### 第三節 論文章節安排

本研究各章節安排說明如下。第二章為回顧與本研究議題相關文獻，整理針對本論文個案分析之架構；由於本研究採個案分析方式進行，故第三章為說明如何進行個案選擇與資料蒐集；第四章是針對本研究個案所屬產業及其下游產業進行分析，以此對個案的外部環境有更深入了解；第五章則是分析個案公司如何與兩個關鍵顧客建立長久合作關係；最後，第六章將總結研究結果、說明本論文貢獻，並提出後續研究建議。

## 第二章 文獻探討

本論文旨在探究台灣紡織業染整廠商如何在競爭激烈的全球環境下，如何發掘關鍵顧客、並與之建立穩固關係，以鞏固市場佔有率、提升企業核心能力。在文獻探討部份，共分成二節；第一節先釐清過去研究對關鍵顧客之定義，並彙整關鍵顧客所重視的價值，整理關係行銷之文獻。另外，由於本論文研究重心圍繞在廠商與關鍵顧客的交換關係上，故第二節以策略行銷分析架構為基礎，探討交換關係中的四個成本對於廠商管理關鍵顧客所造成的影響。

### 第一節 關鍵顧客管理(key account management)

#### 一、 關鍵顧客

關鍵顧客這一概念始於 1970 年代，至今此領域之研究已發展 40 餘年，但文獻中對於關鍵顧客仍有諸多不同的命名。不同命名的主要原因主要在於人們依照不同的標準將客戶歸類。例如，若以顧客所經營事業之地理涵蓋範圍來看，則有全國性顧客(national account)、全球性顧客(global account)之分；若以顧客每年與企業之交易金額或頻率來看，則有大顧客(large account)、主要顧客(major account)之稱；若以顧客對於企業發展之影響程度來看，則有策略顧客(strategic account)等。儘管名稱各不相同，但實質上，關鍵顧客即對於企業的生存與發展有著重要的作用，故本研究仍採用關鍵顧客(key account)這一通用的命名。

廠商對於關鍵顧客不同的命名方式，反映出顧客對於企業不同面向、不同程度的影響。過往研究往往以營業額之大小來界定關鍵顧客(Miller and Heiman, 1991)，但亦有學者認為這樣的界定過於狹隘，反而應該以多個面向進行關鍵顧客的篩選與判定(Walter, Ritter and Gemünden, 2001)，例如：是否為業界之標竿、企業之聲譽如何、國際化程度如何等。在實務上，多數廠商在選定關鍵顧客主要

有以下考量：是否可為企業帶來利潤、是否可為企業長久的合作夥伴、是否可為企業的長遠發展有所助益等。綜上，本研究將關鍵顧客定義為：佔企業整體銷售額相當大比例、或具有與企業長期合作之潛力，且對企業中長期發展有重要策略意義之顧客。

## 二、 關鍵顧客價值

關鍵顧客價值是指顧客期望企業的產品所應具有的要素，而 Kotler and Levy (1969) 將行銷的本質界定為企業與顧客價值的「交換」，即企業與顧客進行交易的過程，實質上是兩造雙方價值交換的過程。簡言之，雙方交易之動機或顧客關係之長久建立皆來自於對「價值」的需求；因此，對企業而言，如何為關鍵顧客創造彼此所需的價值以共創雙贏，是決定企業長久發展的重要課題。

然而，在為關鍵顧客創造價值之前，我們不禁要問：我們的關鍵顧客是誰？關鍵顧客的需求是什麼？如何發掘關鍵顧客之需求、且又如何滿足其需求以發展長期合作關係？

我們的關鍵顧客是誰，這是一種策略性的思考，企業無法同時滿足所有顧客選擇，而這與關鍵顧客的需求也是息息相關的。研究顯示，絕大部分的顧客關係建立來自於有形產品或無形服務的交換，即廠商可藉由系統銷售以提供顧客綜合性的產品或服務。Ojasalo (2001)則更進一步細數廠商提供予關鍵顧客的價值如下：

1. 產品/服務：有形的產品或無形的服務是企業提供予顧客最基本的價值，這也是企業與顧客進行交易的前提與基礎。
2. 資訊共享：企業與顧客進行交易的過程，是互動互利的過程，其實也是相互溝通、分享資訊的過程。作為企業方，與顧客的互動是獲得顧客需求變化最重要的方式之一，也是日後為顧客提供加值服務的重要條件。
3. 參考價值：具備良好聲譽的企業往往具備提供優質產品或服務的能力，故良好的企業聲譽無形中也提升了顧客對企業的信任感。
4. 安全感：顧客在與企業互動時，即顧客關係的建構過程，促進雙方相互了解，

也提升了相互信任。

5. 新能力的取得：企業與顧客關係網絡之建構，有利於雙方分享資訊、共同學習，並創造共同研發及合作的機會，使得雙方之能力皆有所成長。
6. 新事業機會：企業與顧客關係網絡之建構，同樣也是雙方拓展人脈、分享商情、甚至建立合作長久關係之契機。
7. 人際關係：企業與顧客之關係建構，也是雙方人際關係建立之過程，人際關係之建立，也為雙方相互了解、相互信任、及合作奠定良好的關係。

然而，在資訊與技術高度發達的今天，顧客比以往有更豐富的選擇，他們可以貨比多家，利用多種管道進行交易。所以，一般的綜合性的服務在顧客眼中已不再具有吸引力，如何簡化顧客的採購流程、摒除零碎繁瑣的產品或服務，進而提供簡明扼要的整合型方案才是企業需努力的重要課題(Womack and Jones, 2005)。要有效觀察顧客，必須建立一個封閉式循環(closed loop)流程，讓每個部門都致力於為顧客帶來美好的經驗(Meyer and Schwager, 2007)。顧客先前接觸這家公司的產品與服務的經驗，會影響他們的期望以及未來的購買行為。

上述關鍵顧客價值的研究皆是從顧客的觀點來看，但若從企業與顧客進行交換的角度來看，交易的成立本質上是買賣雙方價值的交換。依關鍵顧客對於企業不同面向之影響，亦有學者從這一角度對關鍵顧客價值提出不同看法(Pardo, Henneberg, Mouzas and Naude, 2006)，因此，歸納以下三種價值類型：

1. 交換價值：這一類型的價值來自於企業端的投入以及關鍵顧客的回饋，企業往往專注於滿足顧客之需求，如：提供產品或服務、成立團隊提供客制化服務、提供整合型解決方案等，由此而產生企業的獲利；長期而言，企業經與顧客長期的互動過程中，雙方都可獲得基於交換關係的利益或非交換關係的其他價值。
2. 專屬價值：企業為滿足顧客之需求往往需要特定的投入，如：為了改善生產品質而投注資本於技術創新或硬體設備的升級，為了快速回饋關鍵顧客之需求而成立專屬的因應團隊等。雙方互動的過程也是專屬價值交換的過程。

3. 關係價值：企業與顧客合作或交易的過程，也是雙方建構關係的過程。隨著雙方合作的次數越多、時間越長，雙方也更加信任，在此基礎上，雙方也就更加可能進行更深入的合作，如：共同研發新產品、共同開發新市場，或者進行新領域的合作，甚至是商業交換活動以外的合作。

### 三、 關係行銷

關係行銷的概念早先由 Berry (1983) 提出，他認為關係行銷是在多重服務的組織中，吸引、維持，並強化與顧客間的關係。Jackson (1985)亦提出，關係行銷就是指獲得、建立和維持與產業用戶緊密的長期關係。另言之，關係行銷就是把行銷活動看成一個企業與消費者、供應商、分銷商、競爭者、政府機構以及其他利害關係人進行互動、進而互利的過程，強調鞏固與現有顧客的關係，並將其轉變成為忠誠顧客，這也是關係行銷的首要目標。我們所熟知的顧客關係管理 (customer relationship management; CRM)就是關係行銷，是幫助企業找出有價值的顧客，與顧客建立關係，並有效地管理顧客關係，使企業獲利(Stone, Woodcock, and Wilson, 1996)。關係行銷也就是終身價值行銷、忠誠行銷、一對一行銷，目的為使企業創造出長期與顧客相互獲利的關係，並發展出忠誠關係與獲利利潤 (Davids, 1999)。

此外，也有諸多研究指出，當遭遇大環境改變而造成的行銷挑戰時，如：人口減少、經濟成長趨緩、競爭者增加、產能過剩等，企業就陷入已有顧客逐漸流失、新顧客之來源亦日趨減少的窘境，此時企業主往往面臨著兩種行銷策略之選擇：1) 努力維繫舊客戶，原因在於開發新顧客的成本可能是維繫舊客戶的數倍。2) 依外界需求之變化，進行產品或服務的創新，保有舊客戶的同時，亦積極發掘新的關鍵顧客。

研究表明，只要成功降低顧客的轉牌轉換率 5%，即可增加 25% 以上的利潤。Reichheld and Sasser(1990)指出，和顧客維持的關係越久，則顧客會帶來更多的利潤。與顧客間的長期合作關係能帶來諸多利益，這也是廠商核心優勢的重要來源

之一，那麼廠商又該如何執行呢？從顧客生命周期的角度來看，Kalakota & Robinson (2001)認為，顧客關係之管理可分成三個階段，即獲取、增強及維持。

1. 獲取新的顧客(Acquiring New Customers)：隨著技術的更迭及市場需求的變化，企業藉由創新而將產品與服務提升，為顧客創造更多價值與利益，由此，企業可發掘新的顧客。
2. 維持有助於獲利的顧客(Retaining Profitable Customers)：維持顧客的重點在於企業的服務能力，即廠商應建立與顧客相互溝通、穩固關係之管道。這種結合方式往往需透過個人化的服務方式，即業務人員與顧客間的密切聯繫、了解顧客的想法與需求，且企業快速調整並提供服務。藉由溝通和顧客建立的連結也是較不容易被競爭對手所模仿的。
3. 增強現有顧客的收益率 (Enhancing Customer Profitability)：此種方式，主要是藉由卓越的交叉銷售等方式，深化與顧客的關係。而對於顧客而言，價值來自以較低成本獲得最大的利益與便利。藉由此種方式與顧客深化關係，這是比較容易為競爭者所模仿的。

## 第二節 策略行銷分析架構

策略行銷分析架構為邱志聖(2014)以交易成本理論(transaction cost theory)為基礎所衍生之理論，該架構包含：外顯單位效益成本(cost of utility)與另外三個內隱交換成本：資訊搜尋成本(cost of information search)、道德危機成本(cost of moral hazard)及專屬陷入成本(cost of asset specificity)。邱志聖(2014)認為，買方在與賣方進行交換前，會衡量與賣方建立關係、並達成最終交換所需耗費的總成本，以成本及交換價值之高低來決定是否與該賣方進行交換。因此，若能剖析存在於買賣雙方之間影響交換的四種成本，廠商便能了解為促成交易，該如何降低這些成本，從而提升雙方交換價值，茲分別就此四種成本說明如下。

## 一、外顯單位效益成本(C1)

外顯單位效益成本的定義為：買方取得產品或服務所需支付的總成本，除以買方從該產品或服務本身所獲得的總效益。總成本即為買者獲得該產品所需付出的總金額，包含：該產品或服務本身的價格、運費、安裝費、手續費、或其他服務費用等。總效益則為有形效益及無形效益的總和，有形效益包括：產品的功能與效益、產品的售後服務、服務人員的水準等，無形效益則來自於買者購買此產品之心理效用，比如：購買此產品獲得獨一無二的美好體驗、擁有此產品而產生的心理滿足或者炫耀等。對買方而言，總是期待付出的總成本越低越好，而獲得的總效益則是多多益善(邱志聖，2014)。

依照定義，降低外顯單位效益成本可從兩個方面著手。首先，賣方可思考如何降低買方獲得該產品或服務所要付出的總成本；其次，賣方也可尋找提升買方整體效益的方法(邱志聖，2014)。這兩種方法實際上與 Porter(1980)所提出的競爭策略大有關聯。Porter 認為，廠商若要維持競爭優勢，有三種策略可供選擇：

1. 成本化策略：採用此策略，廠商專注於不斷降低產品或服務的成本，但追求低成本策略的廠商不能完全以犧牲產品或服務品質為代價，換言之，廠商必須將產品或服務品質控制在買方可以接受之範圍。
2. 差異化策略：採用此策略，廠商專注於提供不同於其他競爭者所能提供之產品或服務，並期望以此創造更高的顧客知覺價值，且差異化之來源可能來自於產品特別的設計、創新的服務、獨特的包裝、高新的技術能力、深厚的品牌價值等。
3. 集中化策略：採用此策略，即賣方主要針對某一個特殊的顧客群，或者某一個區域之特定市場。
4. 用成本化或差異化策略

Porter 所提出的集中化策略實際上與成本化或差異化策略是有所重合的，只是廠商專注的市場有所差異。而從成本角度來看，以上這些策略之內容實質



上即包含總成本、總效益之考量，即與外顯單位效益成本的觀念是一致的。在降低顧客外顯單位效益成本上，廠商可有下列作法如下表二-1(邱志聖，2014)：降低顧客購買總成本。

表二-1 廠商降低顧客外顯單位效益成本的方法

方法	說明
規模經濟與範疇經濟	1. 增加生產批規模，使單位成本下降。 2. 藉由拓展事業體，讓不同單位能夠共享資源，此為範疇經濟。
熟悉買者的價值鏈態勢	廠商與顧客的價值鏈配合良好，因足夠了解顧客，故能提供高效服務，甚至因價值鏈的結合而產生綜效。
強化生產成本的研發能力	將資源投入在研發中，降低生產產品所需付出的成本，因此讓顧客購買價格得以降低。
生產技術的提升	廠商強化生產管理技術，使產線運作平順、品質得以改善、產線配置效率提升，因此而讓生產成本降低。
配銷成本的降低	改善配銷制度，讓物流、倉儲的成本大幅降低，使顧客的取得成本因此能夠有效降低
其他費用的控制	除配銷、生產的成本外，廠商可就藉由改善經營績效，讓經常性費用得以降低。
提升顧客購買總效益	增加對買者的需求了解程度 強調顧客導向，以買者的需求為設計產品或服務的基礎。 買者效用研發能力的提升 投入大量資源於研發，讓廠商在發現顧客未被滿足需求時，能夠迅速發展出相對應的產品或服務以滿足。 增加整合性產品 廠商不但提供自家產品，也能取得其他廠商的產品，藉由整合銷售的方式將產品提供給顧客，即

方法	說明
	轉型為整體解決方案提供者。
注意使用前與使用後效益的差別	顧客在使用產品前的評估不一定正確，廠商須確保顧客在實際使用產品後，感受到的效益與之前評估有所提升。
注意外顯單位效益成本的改變	廠商須隨時注意是否有新競爭對手、新技術在市場中出現，或其他環境因素造成顧客對自家產品知覺價值降低。

資料來源：邱志聖(2014)

## 二、資訊搜尋成本(C2)

買賣雙方在初次交易時，往往存在資訊不對稱之問題。對於顧客，他們需要搜尋資訊以確認該產品或服務是否可以滿足需求，以及如何才能獲得該產品或服務，包括：產品或服務之購買方式、交易地點、付款方式等等。而這些因為資訊蒐集而產生的金錢、時間與精神等投入，便是資訊搜尋成本(邱志聖，2014)。

顧客為獲得所需的產品或服務而投入的搜尋成本，會因產品或服務之複雜程度、買者個人之知識高低、或購買動機等而有所差異。若將此過程細分來看，顧客在決定是否購買該產品的過程，尤其在 B2C 情境下，可以用以下五個階段來涵蓋，即 AIETA 階段：

1. 知曉(Aware)：買方發生購買行為前，會因本身的購買動機去主動搜尋相關產品或服務，同時也會因市場上各種產品或服務之資訊而被動地接收。
2. 產生興趣(Interest)：當買方發現某一產品或服務之資訊符合其需求，那麼就會對該產品或服務產生興趣。
3. 評估(Evaluation)：針對若干有興趣的產品或服務，買方通常會做成本效益的比較，也包含該產品或服務的口碑資訊等。

4. 試用(Trial): 進行初步的評估後, 買方通常會選擇一些產品或服務進行試用。
5. 完全採用(Adoption): 若買方在試用中發現該產品或服務完全符合其期望, 那麼買方在下次購買時則會優先考慮該產品或服務。

同樣地, 買方完成以上 AIETA 階段所耗費的時間或精力等成本會因產品屬性、購買動機等而有所不同, 但通常理性的購買行為皆會經過上述過程, 只是若產品為價格較低的一般民生用品 (如快速消費品), 或此購買決策之重要性並不高時, 那麼上述 AIETA 階段所耗費的時間或精力較少。因此, 快速消費品廠商在推出新產品時, 往往事先以精準的環境及消費者行為之分析, 進而進行市場區隔(segmentation)、目標市場設定(target market)與產品定位(positioning)等分析, 如此即能快速在目標市場投放產品, 讓消費者無需投入太多時間與精力, 快速完成 AIETA 過程, 即使得完成購買決策之時間大大縮短 (邱志聖, 2014)。

在 B2B 情境下, 在解決買者資訊搜尋成本這一問題則與 B2C 情境有所不同。在 B2B 市場中, 廠商所面對的顧客數較少, 且廠商往往針對其關鍵顧客之需求而提供產品之特定價值主張; 另外, 不若快速消費品, 顧客之採購決策重要性往往較高, 購買過程也更為理性, 顧客往往會主動搜尋產品資訊, 也尤其注重提供該產品或服務之廠商代表性案例。因此, B2B 市場在解決顧客資訊搜尋成本時, 首要應明確顧客需求, 提供適當的價值主張以吸引顧客。而在降低顧客外顯單位效益成本上, 廠商可有下列作法如下表二-2(邱志聖, 2014):

表二-2 廠商降低顧客資訊搜尋成本的方法

方法	說明
清楚的定位	當產品定位清楚時, 顧客方能輕鬆記憶該品牌的特性與定位。
凸顯的產品定位	確定顧客所喜愛的產品特色為何, 再搶先市場推出具備此特色的產品, 以此加深買者印象。
長期一致的定位	藉由長期一致的行銷活動, 塑造一個清楚的品牌定位。

方法	說明
整合行銷組合	整合產品、價格、通路、促銷等不同面向功能，強化顧客對產品的了解與記憶。
活用不同溝通通路	現今與顧客溝通管道相當多元，包含：網路、電視、收音機、DM、商展、平面廣告等。
善用網際網路的資料與互動性	隨著網際網路的普及，許多顧客透過網路進行資訊蒐集，廠商應了解他們的搜尋行為，並適時提供他們適當的資訊。
創新產品要有可比較的舊有產品種類	當廠商推出新產品時，其產品規格應讓顧客感到與市面上其他產品的產品規格是可以相互比較。
傳統溝通方法與新時代方法的整合	結合傳統的電視、平面、收音機廣告及新興媒體，像是：網路廣告、連結、關鍵字行銷、手機 APP 等。
增加舊買者對各品牌間比較的資訊搜尋成本	許多舊顧客因了解產品，故再次購買產品時會不斷進行比價，因此，廠商可以嘗試把定價複雜化，讓舊顧客無從比較或是需要投入大量時間方能定價差異

資料來源：邱志聖(2014)

### 三、道德危機成本(C3)

道德危機成本是一種顧客知覺風險的成本，意指顧客對於產品或服務之可信任的程度。正如之前所述，因買賣雙方之間資訊不對稱，顧客難免懷疑該產品或服務是否確有如廠商所宣稱的功能或效用。若該產品或服務、及提供該產品或服務之廠商對於顧客而言會產生較高的知覺風險成本時，那麼此項交換活動將難以成功。為了降低道德危機成本，廠商通常會有多種做法，如：建立買賣協議以確保雙方權益，提供產品保固服務，完善售後服務，提供免費使用服務等。通常，新成立廠商、或廠商推出新產品、進軍新市場時，廠商一般會邀請形象正面且符

合目標客群之名人為該廠商或產品之代言人，如此對於降低道德危機成本有一定的作用，尤其在 B2C 市場。久而久之，廠商則必須依靠其產品與服務之良好的消費者口碑或體驗等，而使其道德危機成本降低。

為了有效地降低道德危機成本，學者們亦開始積極研究道德危機成本的來源為何，依目前研究，大致可分成以下三種類型：

1. 顧客質疑廠商達成合約的能力：顧客擔心廠商為達成交易而誇大產品或服務之效能，甚至欺騙消費者。
2. 顧客質疑廠商會信守合約內的承諾：顧客擔心廠商不具備能力履行合約承諾，甚至可能在交換關係中獲取不當利益。
3. 顧客質疑廠商是否具備仁慈同理心：即使擬定詳細合約，但無法將所有突發狀況一一列入，所以顧客會擔心廠商是否具備足夠的道德水準，當有突發狀況發生時，廠商會以顧客的立場考量，且設法盡量彌補顧客之損失。

道德危機成本的降低需要透過廠商長時間累積其信譽，而在降低顧客道德危機成本上，廠商可有下列作法如下表二-3(邱志聖，2014)：

表二-3 廠商降低顧客道德危機成本的方法

方法	說明
說到做到	當廠商提供的產品符合其所宣稱，長時間下來，顧客便會對廠商產生信任。
針對原有公司	廠商要讓顧客認為，他的所作所為都是以顧客的利益為最大考量。
不顧一切維持公司形象	當發生有損公司形象的突發時間時，廠商應不惜成本第一時間處理。
關懷顧客	從顧客的觀點來看，顧客的抱怨是否合理，方能以同理心來處理這些客訴。
對整體公司的信任，而非	顧客信任度應是針對於整體公司的信任，而

方法	說明
對特定員工的信任	非對特定員工的信任，如此才能避免人員異動時，造成顧客對公司信任的降低。
完整的產品發展藍圖	廠商應將現有產品與未來推出產品的連結性、相容性明確告知顧客，避免讓顧客認為買到末代產品。
履行合約能力	廠商可藉由代表性案例建立、與有形象外溢效果的廠商合作、尋找可信的公正檢驗單位推薦，或是可信的代言人代言，以此提升顧客對廠商的信任感。
針 對 新 公 司	以透明化來減少顧客的監督成本，其作法包含：提供延長保固期限、無條件退貨保證等。
信守承諾	當發生合約內容沒有記載的突發事件時，廠商會以顧客的利益為主要考量來處理。
仁慈同理心形象的建立	

資料來源：邱志聖(2014)

#### 四、專屬資產陷入成本(C4)

專屬資產為買賣雙方因建立關係所產生的無形或有形的特有資產，這些資產只有在買賣雙方持續有合作或交換關係時才具有價值。當彼此關係終止，則這些資產的價值將消失或變得比較沒有價值(邱志聖，2014)。舉例來說，當廠商為了與某一關鍵顧客建立合作關係，故此廠商投入資本購置特定機臺，花費金錢培訓特定員工以生產出符合該關鍵顧客之產品，但是，一旦該顧客不再延續與該廠商的合作關係，那麼此前為此關係而投入的成本（包含機臺與人力等）將比較無法適用於其他關鍵顧客之需求，則這些投入便屬於專屬資產。專屬某一合作關係之資產將難以應用於另一合作關係，因此，對於廠商是否應投入此專屬資產，是一

個重要的決策。

由上述說明可知，投入高度專屬資產的顧客將陷入在與廠商的交換關係中，即便該顧客不一定滿意該名廠商的產品，但因為和廠商建立相當高的專屬資產，而使顧客難以中斷與廠商的關係，因此，廠商如能讓顧客產生高度專屬資產陷入成本，將能有效建立與顧客間的長久合作關係。而在建立顧客的專屬資產陷入成本上，廠商可有下列作法如下表二-4(邱志聖，2014)：

表二-4 廠商建立顧客專屬資產陷入成本的方法

專屬資產種類	作法
產品相關專屬資產	特有的使用知識的專屬資產 公司特有的產品使用方法、公司特有軟體、公司特有產品系列分類方法與使用方法、公司特有互補品使用方法。
	特有軟硬體的專屬資產 系統 DIY 產品、特有耗材、特有公司規格、特有資訊系統整合、特有配方、特有設備專利、特有軟體。
人員或系統的無形專屬資產	特有信用資產、特有買者知識、特有人際關係、特有溝通效率、特有生活依歸。
品牌相關專屬資產	心理層面的認同專屬資產 特有的品牌經驗、特有的品牌回憶、特有的品牌心理意義。
	特有無形社會壓力的專屬資產 特有的品牌群體壓力、特有的意見領袖吸引力。
促銷相關專屬資產	哩程數累積優惠、集點紅利、累計金額優惠、紅標與綠標的訂價策略

資料來源：邱志聖(2014)

## 第三章 研究方法

### 第一節 個案選擇

本研究以單一個案研究法進行，該研究方法具備下列優點：

1. 採用多個案進行分析時，研究深度必然會受到影響，故多個案與單一個案研究法是對於研究深度的取捨。
2. 採用多個案研究時，容易忽略個案間之個別差異。
3. 當個案為關鍵性個案時，可用單一以測試已建立之理論。

本研究針對一紡織業染整廠商之個案公司進行深入研究分析，採用銷售與顧客關係管理程序與 4C 策略行銷架構進行分析，藉此剖析 B2B 廠商如何發掘關鍵顧客並與關鍵顧客建立長久合作關係。為保證此研究結果之效度，故在個案選擇上具備以下條件：

1. 廠商與關鍵顧客關係的建立並非一蹴可幾，故個案的選擇上必須有長期的經營歷史，因此，本研究選擇營運 20 年以上之廠商做為個案選擇的必要條件之一。
2. 個案廠商需能提供品質良好的檔案資料，並具備健全的公司管理制度，且有突出的營運績效，整體而言，該個案廠商必須是在所處產業內獲得肯定之標竿企業。
3. 本研究需探究廠商在不同時間點的策略思維與作法，故必須有對發展方向與策略擬定有實際參與或了解之公司高階主管協助，否則將無法深入剖析個案如何與關鍵顧客建立長久合作關係。

### 第二節 資料蒐集

本研究之研究方法將採用個案並以深度訪談方式進行。個案研究能夠幫助研



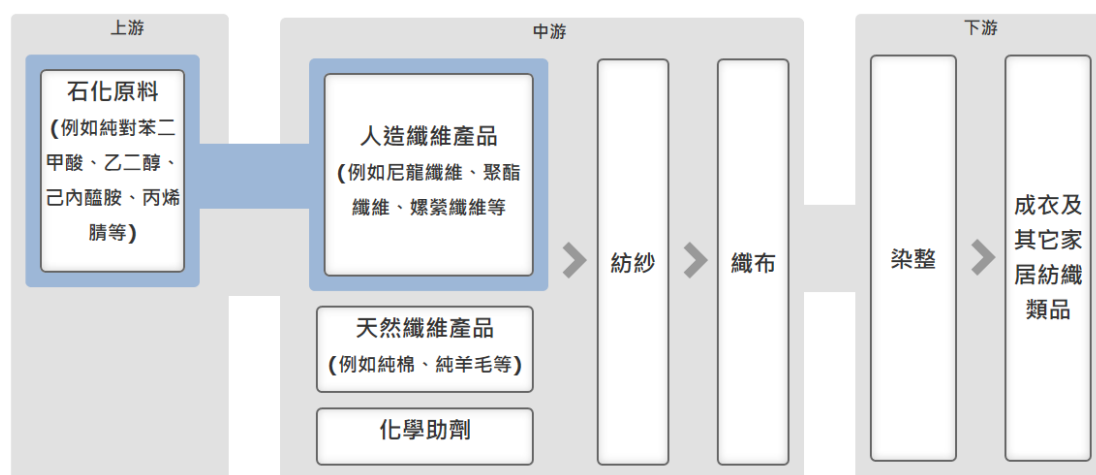
究者了解事件的情境脈絡，藉由深入分析真相、解釋導因，得以描述、歸納、啟發、探索與解釋現實世界的真實情況，其重視情境脈絡而非特定變數，因此能有系統呈現真實事件，故此方法已漸成為主流研究方法之一。進行深度訪談時，研究者透過觀察、錄製及訪談等三種方法讓受訪者表達實際情況與看法，過程中，訪談者應儘量避免使用提示性或引導性問題，而是讓受訪者在沒有限制的環境下，針對訪談主題發表看法，以期讓陳述內容與事實吻合。

個案訪談法的方式分為：結構式訪談、半結構式、非結構式訪談及群體訪談。而半結構式訪談法通常建議訪談主題及架構在訪談開始前被設計出來，而問題型式或討論方式則可採取較具彈性方式進行，其優點是讓受訪者針對特定主題表達其認知。由於本研究已有特定主題，故將以半結構式訪談做資料蒐集，訪談記錄主要由研究者以預設的訪談大綱進行(Eisenhardt, 1989)。

此外，為提升資料分析的參考性與客觀度，本研究亦使用三角驗證法(triangulation)。除了深度訪談外，也進一步蒐集有助於研究發展的各類次級資料，舉凡公司報告、統計資料、公司會議記錄及公司文宣等，只要資料與研究有相關性且適合研究均有採用，此舉讓研究結果更具說服力和解釋力(Eisenhardt, 1989)。

## 第四章 產業分析

本論文之研究對象為紡織產業中之染整業者 S 公司，其產品主要為無光紗、機能性布料，相關產業鏈結構說明如下圖四-1。



圖四-1 紡織產業鏈結構

資料來源：產業價值鏈資訊平台

本論文研究個案：S 公司屬於產業下游的「染整廠」，主要顧客為更下游的「成衣及其它家居紡織類品製造商或品牌商」，即本研究個案的關鍵顧客 T 與 N。紡織產業在台灣經歷多年的發展，尤其隨著全球經濟一體化及紡織產業環境之變遷，台商紡織業者正面臨著全球競爭者的挑戰，故本章節就台灣紡織產業發展現狀、全球紡織產業發展現狀及紡織產業未來發展趨勢分別進行說明。

### 第一節 台灣紡織產業分析

#### 一、台灣紡織產業發展背景

台灣在全球紡織品生產鏈占有重要的策略性地位。紡織產業鏈上游為石化原料，經製造成尼龍纖維、聚酯纖維、嫻縈纖維、碳纖維等人纖產品後，再紡成紗線，然後經過織造成布疋，再經漂白、染色、印花、塗佈、整理等染整程序，裁

製縫合為成衣製品或其他相關紡織商品。

早期，台灣藉由勞力密集之優勢，開始進口紡織原料，經加工後再出口。之後隨著石化工業的發展，開始積極發展人造纖維，並且配合進口之棉、毛等天然纖維，從而發展出完整的上中下游生產體系，即涵蓋纖維製造、紡紗、織布、染整、成衣及服飾等產業。

民國四〇年開始，因歷史等諸多因素，大陸紡織資本開始南遷至台灣。政府為扶植國內企業之成長，台灣進入「進口替代」時期，即對外進口紡織原料，再進行加工成為紗布或成衣以出口，而「進口布，不如進口紗；進口紗，不如進口棉花」正式政府一些列保護舉措的最佳印證。此外，政府亦採取「代紡代織」的制度，即由政府提供優惠原料給業者加工，成品則部分交由軍方，部分則作為與農民交換的商品，其餘在一般市場流通。正是在這些政府政策之保護下，台灣紡織業在民國四、五〇年代快速成長。

日本紡織業，作為台灣長期學習的對象，從民國四〇年代時就已開始人造纖維的生產，至五〇年代則開始將化學纖維之中下游移往海外。因此，民國五〇年代開始，伴隨政府積極的推動政策，台灣紡織業也開始努力朝化學纖維、混紡產品之發展。此外，由於台灣紡織之內需市場已幾近飽和，故台灣整體紡織產業的政策方向轉向朝出口發展。

到了民國六〇年代，隨著化學纖維的不斷發展，市場對其需求也日益增長。因此政府將石化上游列為發展重點，如此一來，上游原料的大力發展補足了台灣一貫以來之原料依賴進口之問題，同時也有助於台灣紡織業從原料、紡織、到成衣的垂直整合，而這也奠定了台灣紡織業在全球供應鏈的地位。

民國七〇年代，台灣紡織業之上下游已高度整合，然而隨著勞動力成本上漲，紡織業下游不得不開始外移。隨著比較利益的改變，至 2015 年，台灣的紡織業佔台灣出口份額比率已掉至 2%。顯然，台灣紡織業之結構易發生重大改變。然而，值得慶幸的是，台灣中上游的人造纖維產量至今仍在全球具領先地位，此外，台灣依然供應全球 70% 機能性布料。

## 二、 台灣紡織產業發展現況

台灣紡織業以上中游為主力，下游業者往往因需充裕勞動力，多散布海外。依統計，2017年台灣紡織工廠共計約4,383家，從業人員估計132,500人，總產值為新台幣3,752億元，其中紡織業產值為3,551億元，占整體紡織產業產值比重為94.6%；成衣業產值為201億元，占整體紡織產業產值比重5.4%。2017年台灣紡織工業出口值為100.7億美元，進口值為33.7億美元，貿易順差67.1億美元，為台灣第四大貿易順差產業（如表四-1）。

表四-1 2005至2017年台灣紡織工業出、進口值及貿易順差金額（億美元）

年度	項目	紡織工業 出口值 (A)	紡織工業 進口值 (B)	貿易順差金額 (C=A-B)	全國貿易 順差金額 (D)
2005		118.3	26.4	91.9	158.2
2006		117.9	27.5	90.4	213.2
2007		116.1	26.9	89.2	274.3
2008		108.9	27.2	81.7	151.8
2009		93.4	22.1	71.3	293.0
2010		113.1	29.4	83.7	233.7
2011		127.1	36.3	90.8	268.2
2012		118.4	34.4	84.0	307.1
2013		117.3	33.8	83.5	355.4
2014		116.2	35.0	81.2	396.7
2015		108.2	35.1	73.1	481.3
2016		99.3	33.4	65.9	497.5
2017		100.7	33.6	67.1	578.8

資料來源：財政部統計處，紡拓會整理，2018.05。

再看台灣紡織品之出口結構。2017 年我國紡織成衣出口總值為 100.7 億美元，較 2016 年成長 1.5%，出口量為 211.6 萬公噸，較 2016 年減少 4.7%；其中布類出口值為 68.1 億美元，較前一年上升 1.1%；紗類出口值為 15.3 億美元，較 2016 年成長 6%。以出口結構而言，最大宗產品為布類，出口比例占 67.7%，織布業不僅在製程上位居紡織業承前啟後的樞紐地位，亦是紡織業最主要的出口產品；其次為紗線類，占出口比例為 15.2%；第三位是纖維類，占出口比例為 7.7%。紡織業中、上游之纖維、紗線、布料占出口比例超過 9 成（如表四-2）。

表四-2 2016 及 2017 台灣紡織品出口結構比較

產品	重量 (萬噸)			金額 (億美元)			
	2016	2017	增減%	2016	2017	增減%	比重%
纖維	60.6	54.5	-10.0	8.2	7.	-5.4	7.7
紗線	60.9	57.5	-5.6	14.4	15.3	6.0	15.2
布料	90.7	89.2	-1.6	67.4	68.1	1.1	67.7
成衣及服飾品	2.6	2.4	-7.8	5.7	5.5	-3.7	5.5
雜項紡織品	7.1	7.9	10.6	3.6	4.1	13.8	4.0
紡織品合計	221.9	211.6	-4.7	99.3	100.7	1.5	100

資料來源：中華民國海關進出口統計，紡拓會整理，2018.05。

若出口市場以地理區域分，東協 10 國為我國最大市場，出口金額達 38.3 億美元，占總出口的 38%；中國大陸及香港地區，出口金額 25.9 億美元，占總出口的 25.7%；其他主要出口地區，輸往北美自貿區跌幅，達 3.8%，出口金額為 9 億美元，出口比重為 8.9%。綜觀 2017 年，英國脫歐等黑天鵝影響逐漸消失，整體景氣呈現溫和趨勢成長。

再看台灣紡織品進口結構。2017 年台灣紡織成衣產品進口總值為 33.6 億美元，較 2016 年成長 5.6%。進口產品結構中仍以成衣進口為大宗，進口金額為 17.4 億美元；其次為布類進口，金額為 4.9 億美元；第三名為纖維進口，為 4.3

億美元；第四及第五名則為紗線及雜項紡織品進口，金額分別是 3.9 億及 3.1 億美元。相較於 2016 年，2017 年成衣進口金額衰退 4.7%，其他品項呈現正成長；其中紗線成長幅度最大，達 11%（如表四-3）。

表四-3 2016 及 2017 年台灣紡織品進口情形

產品	重量（萬噸）			金額（億美元）			
	2016	2017	增減%	2016	2017	增減%	比重%
纖維	22.7	22.4	-1.4	3.9	4.3	10.1	<b>12.9</b>
紗線	10.3	10.8	4.7	3.5	3.9	11.0	<b>11.6</b>
布料	8.3	8.7	4.2	4.6	4.9	6.2	<b>14.5</b>
成衣及服飾品	12.0	11.5	-3.5	18.3	17.4	-4.7	<b>51.7</b>
雜項紡織品	6.8	6.9	1.6	3.1	3.1	1.0	<b>9.3</b>
紡織品合計	60.6	60.3	0.3	33.4	33.6	0.7	<b>100.0</b>

資料來源：中華民國海關進出口統計，紡拓會整理，2018.05。

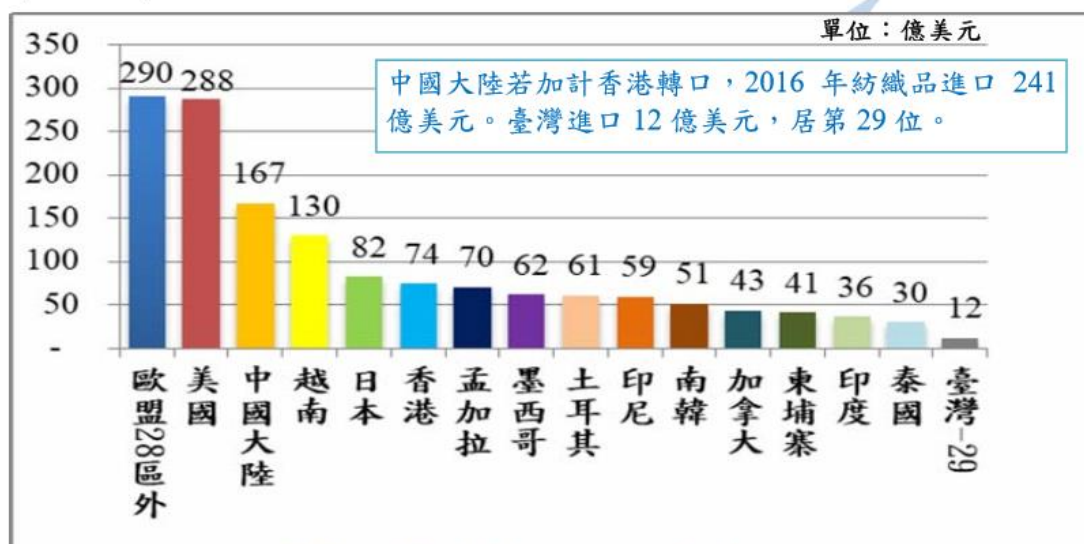
2017 年我國紡織品前兩大進口來源，仍為中國大陸及越南，進口值分別為 14.5 億與 3.8 億美元，占紡織品進口值分別為 43% 及 11.3%；其他進口國依序為美國、日本、印尼。相較於 2016 年，2017 年除日本、義大利、印尼及孟加拉進口值下降外，其他地區的進口值皆出現成長。

## 第二節 全球紡織產業發展現況

### 一、2016 年全球主要紡織品進出口國家

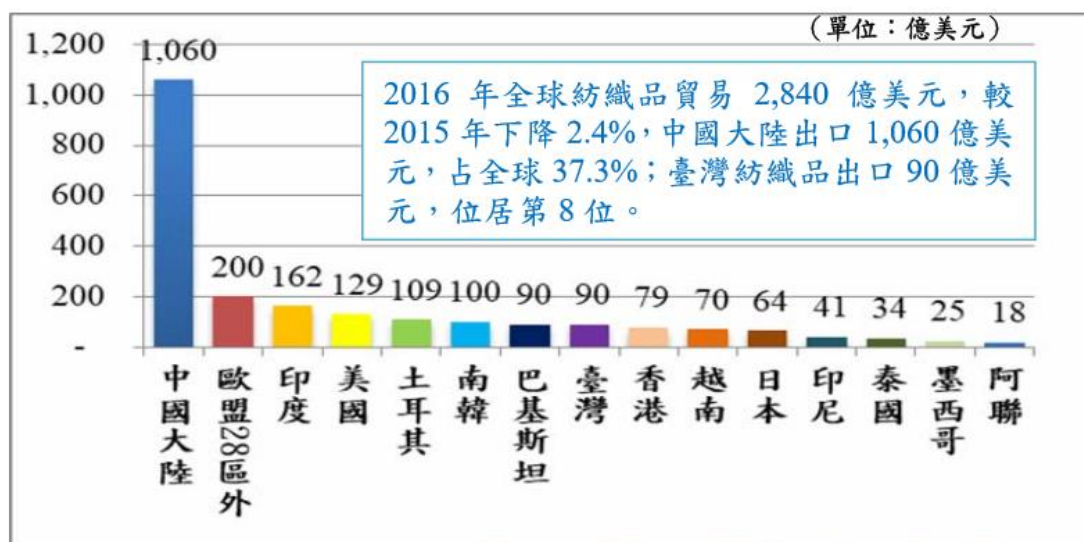
2016 年全球紡織品前三大進口國依次為歐盟、美國、中國大陸；中國大陸若加計香港轉口，2016 年紡織品進口 241 億美元，中國大陸進口紡織品加工為成衣後，出口或供應內需市場，是台灣產業重要拓銷地區。2016 年台灣進口紡織品 12 億美元，居第 29 位。

2016 年全球紡織品貿易 2,840 億美元，較 2015 年下降 2.4%；中國大陸為全球最大紡織品出口國，出口金額高達 1,060 億美元，占全球紡織品貿易 37.3%；其次依序為歐盟、印度、美國、土耳其、南韓，台灣居第 8 位，出口金額為 90 億美元，在機能性、環保紡織品位居全球重要供應地位（如圖四-2）。



圖四-2 2016 紡織品主要進口市場

資料來源：世界貿易組織 WTO，紡拓會整理，2018.05。

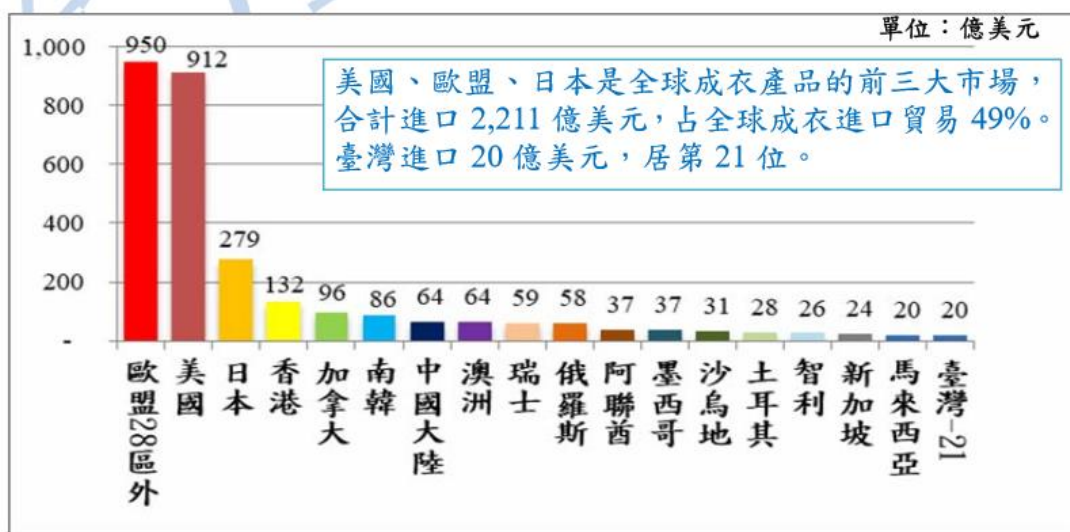


圖四-3 2016 年前 15 大紡織品主要出口國

資料來源：世界貿易組織 WTO，紡拓會整理 2018.05。

## 二、2016 年全球主要成衣進出口國家

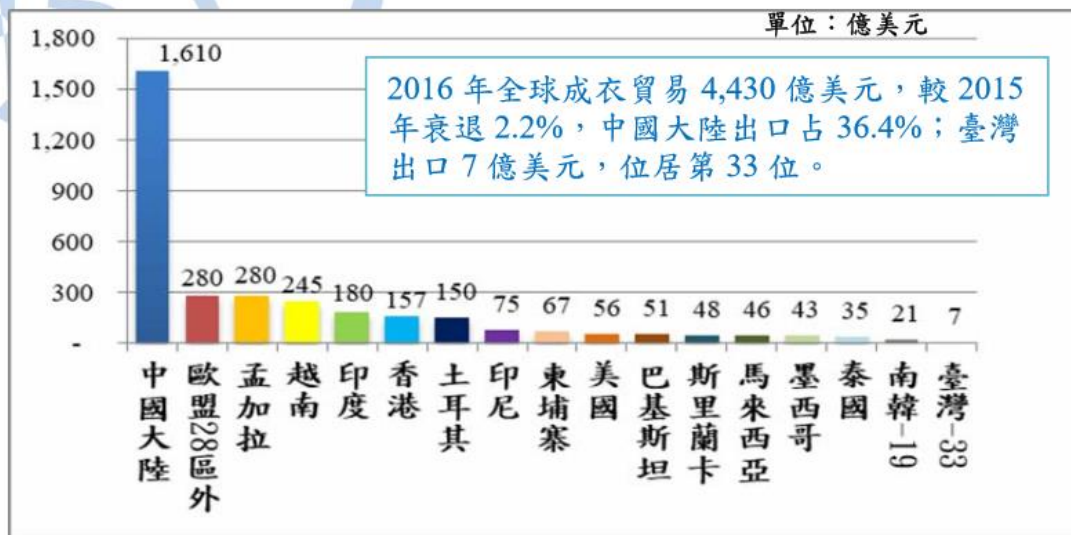
2016 年歐盟、美國、日本是全球成衣產品的前三大市場，合計進口 2,141 億美元，占全球成衣進口貿易 49%；中國大陸及香港合計進口 196 億美元，佔全球成衣進口貿易 9%；台灣進口 20 億美元，居第 21 位（如圖九）。2016 年全球成衣貿易 4,430 億美元，較 2015 年衰退 0.4%；全球最大成衣出口國仍為中國大陸，出口金額高達 1,610 億美元，占全球成衣貿易 36.4%；第二至五位依序為歐盟、孟加拉、越南、印度；而東協 10 國中，除越南之外，印尼、柬埔寨、馬來西亞、泰國等 5 國亦進入前 15 位。台灣位居全球第 33 位，除部分經營國內市場外，以外銷為主之成衣廠多利用台灣優良且價格具競爭力之紗布，將小量、複雜款式或交期較短之訂單在台生產。



圖四-4 2016 成衣主要進口市場

資料來源：世界貿易組織 WTO，紡拓會整理，2018.05。





圖四-5 2016 年前 15 大成衣主要出口國

資料來源：世界貿易組織 WTO，紡拓會整理，2018.05。

### 第三節 紡織產業未來發展趨勢

#### 一、 機能性布料之商機

近年台灣紡織品之品質與附加價值已有大幅之增進，有助於提升台灣產品國際形象，並已漸漸與開發中國家之產品產生市場區隔，拉大與東南亞及中國大陸產品之差距。台灣紡織業者可藉由發展各種不同高附加價值材料達成差異化之目的，並配合科技及潮流產製各種機能性布料與成衣，為企業創造更大的商機。

隨著消費者對紡織品品質的要求增加、運動風潮興起及極端氣候的產生，使得機能性紡織品開發潛藏廣大市場商機。然在具高機能性的同時，現代人對於時尚品味的標準日漸提升，近年來消費者皆偏好「結合運動、工作和生活」的生活型態，因此對高機能時尚紡織品的需求擴大。台灣紡織業已成為全球機能性紡織品的研發和生產重鎮，再加上在各大國際品牌皆陸續推出機能性時尚服飾下，台灣應積極找尋切入利基，以擴張紡織市場版圖。

## 二、 智慧型紡織品之潛力

智慧型紡織品近年來越來越受歡迎和重視，也是市場極具看好的重點產業發展之一。未來除了開發穿戴式運動智慧型產品外，為因應人口老化的現象，健康照護領域亦是發展的趨勢，例如：兼具機能、舒適、感測及智慧判讀等功能的智慧型紡織品，將會是重點開發項目。台灣具有半導體產業及生醫產業技術，再加具備零組件的優勢，如何異業整合及創新，是帶動紡織產業發展的關鍵。

## 三、 環保與永續經營

全球暖化的持續發生，使得人類不得不正視此議題，因此，具有環保特性的紡織品在全球大量興起。全球品牌商對環保纖維、紗線的要求標準日益提高，陸續與我國紡織廠進行合作，研發環保纖維、紗線及產製服飾，先前更已提供給世足賽、奧運等比賽穿戴，頗獲好評。未來環保紡織品發展勢將受到品牌商及市場更多關注，台灣紡織業應掌握國際產業趨勢與環保規範動向，符合世界潮流，以利鞏固與強化國際產銷供應鏈。

現今各國紛紛思考如何帶動國內製造業升級轉型、企業社會責任、環保永續，以帶動產業發展與提升競爭力，台灣身為製造大國，亦要積極跟進，應積極輔導紡織產業導入物聯網、大數據及雲端技術等，落實精實高效生產，以提升生產力。

## 四、 南向發展之契機

泰國、越南、緬甸在市場及經濟成長上皆相當有發展潛力，再加上其能提供大量低廉勞力，有利勞動密集的紡織業。此外，其分別還簽署多項 FTA 等貿易協定，台灣若於當地投資設廠，即享有低廉的勞工成本，以及貿易上的優勢，甚至可促進雙邊供應鏈連結的廣度與深度。

## 第五章 個案分析

本章將以 S 公司為研究對象，並以巫立宇、邱志聖(2015)所發展的策略行銷分析架構為工具進行分析。本章共分為三個部份，第一節為簡介個案 S 公司及其關鍵顧客 T 與 N 之公司背景，第二、三節則以策略行銷分析架構分別探究 S 公司如何與兩個關鍵顧客建立長久而穩定的合作關係。

### 第一節 個案公司及其關鍵顧客概述

#### 一、S 公司簡介

S 公司成立於 1993 年，從紡織貿易起家。於 2002 年推出自有品牌 S，致力於生產機能性布料，產品應用於戶外休閒活動，並出口至美國、加拿大及歐洲各國。經過多年的發展，S 公司已通過多項國際認證，包含 ISO9001:2008 認證、瑞士 bluesign® 認證、STANDARD 100 by OEKO-TEX® 等。

順應台灣紡織產業及國際貿易之蓬勃發展，S 公司在成立之初，其公司營運可謂一帆風順。然而，隨著下游品牌商對於產品品質的要求日趨嚴格，S 公司也開始面臨愈來愈多的問題，尤其在與上游供應商之配合方面。因產品技術日趨複雜，為保證品質，S 公司必須親臨各供應商進行生產參數之調整與試產。甚至，由於各供應商操作工人之經驗差異、機台差異等因素，生產參數還需因人、因機調整。長此以往，S 公司一方面在供應商管理之成本急增，另一方面，也越來越無法因應下游品牌商品質穩定、反應快速之要求。於是，向上整合為 S 公司面臨的重要的策略選擇。在經歷自建工廠與對外併購之綜合考慮之下，S 公司最終選擇接手家族染整工廠。

染整、成衣業與其他居家織品業為紡織業之下游，染整是紡織產業中最耗能、耗水的一環，但染整也是決定產品差異化及附加價值的重要環節，為了因應國際

間對環保要求，近年來染整業著重於提升染整技術，發展低碳或綠色環保商品，以節能減碳，生產符合國際環保法規之產品。染整製程主要利用紡織、化學與機械專業知識，將纖維的集合體（如紗、布）經過適當的前處理（退漿、精煉、漂白、絲光）、染色、印花及整理等工程來提升附加價值。染整技術是一種高複雜的加工技術，因此，染整業也可視為傳統產業中的高科技環節。它需利用高精密度設備來從事生產，同時由於其勞力密集、加工製程長、用水量大、污染量大等特性，染整廢水水質也相當複雜，業者需建立一套經濟又符合法規可行的廢水處理設備，又可回收水再利用，因此生產成本相對提高。

## 二、T 公司簡介

T 公司成立於 1966 年的美國舊金山，至今已有 50 餘年的歷史。T 公司經營戶外運動用品，始終以導入最先進的技術及最前衛的設計，生產專業的戶外運動服飾及裝備。除經營服裝及鞋襪外，還生產各種背包、帳篷和睡袋以及其他登山、滑雪及徒步等戶外運動所使用的裝備。在全球市場上，T 公司也是成功登頂者、世界性探索隊、極限運動選手、極地探險家的首選。

1976 年，T 公司便成立了品質控制實驗室，專門用於材料測試，致力於研發適合不同戶外環境、滿足各類需求的材質及面料；每一件產品都需要經過嚴格的運動員實地測試以精進設計。

## 三、N 公司簡介

N 公司成立於 1964 年，為世界知名的體育用品生產商。N 公司對卓越的追求從不停止，不斷研發新技術與產品。除了奠定其市場龍頭地位的運動鞋款，N 公司在產品開發也朝向多元化，從為不同運動精心打造專用鞋款，也分別為男女量身設計運動服飾及各種運動配備，並積極強攻每一塊獨立市場。近年來，隨著運動休閒風與戶外運動之興起，N 公司亦緊隨市場趨勢，開發多款產品，如：運動休閒風服飾、即時記錄跑步資訊之實體感應器、戶外活動之機能外套等。

## 第二節 S 公司與關鍵顧客建構長久關係之過程

### 一、S 公司與 T 公司建構長久關係之過程

約莫 20 年前，在 ISPO 慕尼黑紡織展覽會上，S 公司 Jack 從意大利參展商發現了一種完全鈍面的布料，即無光紗。ISPO 一直以來皆為全球紡織業的風向標，無光紗布料在此次展會的出現開啓了下一個紡織新面料的世代。Jack 有些吃驚，台灣及亞洲地區仍然是以亮光及半光紗為主流市場，但他又如獲至寶。經與參展的意大利商攀談了解到，此無光紗的原料來自德國巴斯夫公司的一種新型化學粒子，目前歐洲剛開始利用這種粒子製成無光紗，且頗受歡迎。無光紗相較於現有的亮光及半光紗，質地更輕，在製程上也更容易抽紗，且無需添加亮光粒子，自然成本也更低。可以預見，無光紗也會成為亞洲的流行面料。回到台灣，Jack 立即聯絡合作多年的上游人造纖維及紡紗廠商羽台（同時 S 公司也是羽台的股東之一），想在台灣率先開啓無光紗市場。為搶占市場，獲得原料粒子之獨家代理是關鍵，了解相關資訊後，羽台即聯絡到巴斯夫，經過努力最終順利談妥了合作案。

S 公司及羽台立即開始使用此種粒子試生產布料，正如所料，無光紗之風在短時間內即席捲全球。S 公司因其敏銳的市場洞察力，及對紡織產業結構的掌握，把握關鍵原料及附加價值高的染整技術，回避了與紡織同業或上下游業者的競爭。憑藉無光紗，S 公司開始了平穩而閃亮的十年發展。為增加歐美市場對於 S 公司的企業識別度，且順應時下流行的 Athleisure 之風，定位為戶外機能布料之品牌 S 便於 2002 年應運而生。

機會總是會與有準備的人不期而遇。美國知名戶外運動品牌 T 公司發現了 S 公司，並洽談合作的可能性。這充分體現歐美客戶對於 S 公司產品高品質、高性價比之肯定。然而，要成為 T 公司的合格供應商，必須通過 bluesign 標準之驗證。bluesign® standard (藍色標誌標準) 是一個由歐盟學術界、工業界、環境保護

及消費者組織代表共同訂定的新世代生態環保規範，由總部設於瑞士 St.Gallen 的 Bluesign Technologies AG (藍色標誌科技公司)於 2000 年 10 月 17 日在德國漢諾威公諸於世，bluesign 所授權商標的紡織品牌及產品，代表著其製程與產品都符合生態環保、健康、安全(Environment、Health、Safety；EHS)，是全球最新的環保規範標準與讓消費者使用安全的保障。許多環保標準是測試成品，bluesign® 則相反，在生產製程開始前就先檢定成份及過程是否符合標準；因此，有害物質從一開始就被禁止使用，bluesign® system 減小了整個紡織品供應鏈對環境的影響。

在此後的若干年，S 公司針對 bluesign 標準的各個項目逐步提升。2004 年，in-house laboratory 成立。這一實驗室的成立，主要針對整個染整製程之全面、嚴格且精確的監控與檢驗，以及廢料處理等相關企業環保及永續經營之項目。2006 年，S 公司即獲得 OEKO-TEX® Standard 100 之認證；2007 年，也獲得品牌商 L.L. Bean，Adidas，and Nike 之認證。2008 年，S 公司設立了研發設計中心，先後獲得 Columbia Sportswear 及 Vanity Fair 之認證，同年，S 公司通過了 bluesign® 審查，並於次年正式成為 bluesign® system partner。

## 二、S 公司與 N 公司建構長久關係之過程

近年來，全球掀起一股運動熱潮，因應此趨勢，時裝界便引發了一股運動休閒潮流。過去，運動衣與休閒衣在設計是截然不同的，但現在，穿去健身房的衣服也可直接穿上去逛街、會友。在前衛的歐美時尚圈，甚至出現了一個新的名詞來詮釋這個現象— Athleisure，其為 Athletic (運動的) + Leisure (休閒的) 所組成的複合詞，中譯為「運動休閒風」。運動休閒風主打合身、防風、防水，但也力求舒適、質感及獨特的設計。數據顯示，全球運動休閒服飾從 2012 年到 2015 年期間，年複合成長率約 5%，高於整體服飾業的 2%到 3%。顯然，Athleisure 已勢不可擋。

而這陣休閒運動風，早在若干年前的德國 ISPO 紡織展會上，Jack 就已發

現端倪。在這一紡織界的國際盛會，S 公司作為 ISPO 的長期參展商，一方面除了蒐集業界最新資訊，另一方面也是 S 公司向世界展示的最佳舞台。一向眼光獨到的 Jack 在此次展會上發現了機能布料製成的各類服飾，如：戶外運動服、瑜珈服、休閒服等。然而，這次的參展商對於這類機能服飾卻諳莫如深，攀談再三卻仍然無法獲得深入的資訊。無奈之下，Jack 一咬牙，在參展的最後一天將參展商標價數萬台幣的機能衣收入寄往台北的行李箱。只有這樣，才能在台灣的實驗室把這種最新的機能布料拆解、研究，才能開啓機能布料這一新市場。對於新機能布料的研發，S 公司並沒有獨自埋頭苦幹，反而找來已合作將近 20 年的專業廠商聚紡、雙邦一起來研究。聚紡股份有限公司為台灣首家上櫃的機能性布料加工廠商，以專業的透濕防水塗佈、貼合加工技術，生產各式機能性薄膜布料產品，並開發各項功能性布料及加工技術。雙邦實業股份有限公司則是國內生產高機能透濕防水布類的先驅廠商，不僅技術經驗豐富，而且藉由自行生產樹脂供加工貼合使用，在品質及成本上具有絕對的領先優勢。憑藉常年合作的默契以及專業技術，機能布料的神秘面紗終於在冠霖的實驗室下被揭開。

已通過 bluesign® 認證之 S 公司，也藉由 T 公司之信賴，在歐美市場逐漸打開知名度。相較於擁有無光紗的時代，懷揣新型機能布料的 S 公司已不再只是獨自等待客戶的垂青，在國際展場之上，「S 公司，the bluesign® system partner」就足以匯聚「門庭若市」的景象。順其自然地，運動休閒巨頭 N 公司找到了 S 公司，自此也就開啓了與 N 公司合作的黃金十年。

作為運動休閒業的巨頭，N 公司對其供應商有著更嚴苛的評鑒體系。除了要求廠商從原料到布料成品之過程具備全面監控，並符合環保法規，N 公司更重視廠商是否具備永續經營之理念。具體來說，進入 N 公司供應商之評鑒系統，廠商需定期登陸、提交目前營運狀況之相關資料，並且就未來之企業經營也需提供規劃。比如：公司未來之願景、接班、轉型等議題。對於 S 公司而言，成為 N 公司之合格供應商必然可為公司帶來更廣闊的發展空間，久而久之，S 公司或許也會越來越無法擺脫 N 公司供應商的模式。

### 第三節 S 公司管理關鍵顧客之策略行銷分析

#### 一、外顯單位效益成本分析(C1)

##### 1. 從貿易商轉進染整業時期

S 公司正如眾多台灣紡織企業，一貫以產品之高性價比為優先考量。但隨著下游品牌商對於產品品質日趨嚴格，且考量上游各環節供應商因技術、經驗等而無法維持穩定品質，S 公司決定向上游整合。在自建還是外購工廠之決策考量下，S 公司最終選擇承接家族染整工廠，並入股與之長期合作的上游人造纖維及紡紗廠商，以穩定產品品質，並維持一貫的高性價比。承接家族染整工廠，除了省去新建工廠的成本，同時也收穫了經驗豐富的紡織工人，提升了工廠管理效率，也為穩定的產品品質提供保障。

##### 2. 無光紗時期

顧客購買產品的目的是為了解決需求的問題，當問題能有效解決，則意味此產品能夠帶來高效益，自然對顧客產生吸引力。而在獲得效益的同時，顧客也會用獲得此效益的最終總成本來衡量交易是否值得進行。因此，如何知道顧客需求並確保產品或服務能給顧客最有價值感受，並以其願付價格提供，便是廠商與顧客建立關係的關鍵。

穩定的生產線與品質管控可以保證穩定的產品性價比，然而，隨著同業技術水準與管理能力的提升，外顯單位效益成本之優勢將日趨式微。尤其在紡織產業，上游新原料之發現、市場流行趨勢或需求之變化，要求下游紡織業者保持快速的反應能力。自創立起，S 公司即為 ISPO（慕尼黑體育用品展覽會）的長期參展商，ISPO 是國際紡織界的盛會，也是最新流行趨勢與業界最前端資訊的匯集地。

無光紗即為 S 公司在展會的新發現。無光紗為當時市場新型布料之趨勢，且其質地更輕，在製程上也更容易抽紗，且無需添加亮光粒子，自然成本也更低。顯然，無光紗是下一種高性價比之產品。於是，S 公司與其上游合作廠商討論研



究之後，發現掌握上游關鍵原料是關鍵。因此，即刻找到原料供應商並取得獨家代理權，由此建立了更穩固的高性價比的競爭優勢。

此外，顧客在考慮供應商所提供的產品時，除了考量採購成本外，亦會計算供應商在價值鏈中的配合程度，若供應商與顧客間能夠高度配合，甚至可以取得綜效，則顧客與供應商間的合作意願自然會提高。為了確保產線運作順利，欲成爲 T 公司與 N 公司的合格供應商必須獲得相關之認證，因此，同時也爲了提升產品競爭力，S 公司在 2004 年自建 in-house laboratory，以提供產品即時的品質監控。2006 年，S 公司即獲得 OEKO-TEX® Standard 100 之認證；2007 年，也獲得品牌商 L.L.Bean, Adidas 及 Nike 之認證。2008 年，S 公司設立了研發設計中心，先後獲得 Columbia Sportswear 及 Vanity Fair 之認證，同年，S 公司通過了 bluesign® 審查，並於次年正式成爲 bluesign® system partner。諸多的認證是控制產品成本、提升管理效率的最佳工具，實質上也是維持產品高性價比的關鍵所在。

### 3. 機能布時期

隨著運動休閒風在全球蔚為成風，S 公司又一次在 ISPO 嗅到機能布料之新趨勢。利用已有的實驗室設備及研發技術，S 公司將從展會現場帶回的最新機能布料拆解、研究，且 S 公司並沒有獨自埋頭苦幹，反而找來已合作將近 20 年的專業廠商聚紡、雙邦一起來研究。聚紡及雙邦皆為台灣紡織業界提供機能性布料的專業廠商，聚紡以專業的透濕防水塗佈、貼合加工技術聞名，而雙邦則已是國內生產高功能樹脂、高機能性紡織品及特用化學品的主要領導廠商之一。憑藉常年合作的默契以及專業技術，機能布料的神秘面紗終於在 S 公司的實驗室下被揭開。掌握了機能布料的關鍵技術，以及與 T 公司合作所累積的經驗與實力，S 公司很快即以高性價比之機能布料征服了又一關鍵客戶 N 公司。在管理方面，S 公司嚴格遵循 SOP，並全面落實於工作場域。人員職掌明確，每次第三方認證公司之例行評鑒短短半小時即可完成，同時，每次的評鑒過程也將錄影，用於事後檢討及員工教育訓練。如此不斷累積能力與經驗，這也讓 S 公司與 N 公司的夥伴關係漸趨穩固。

## 二、 資訊搜尋成本分析(C2)

紡織產業從上游原材料到下游染整、成衣，工序繁多，且經由數十年在台灣的發展及世界其他各國的開枝散葉，紡織業者家數眾多，且往往聚焦於某一生產代工環節，企業識別度並不高。因此，下游品牌商客戶面對上游供應商，卻難以快速找到合格的供應商。

貿易商起家的 S 公司早已意識到這一點，自跨入染整業，就開始積極與上游供應商結盟合作，以建構穩定的供應鏈系統。除了保證品質穩定性，在面對下游品牌商客戶時，也能展現上游整合之能力，並增強企業識別度。除此之外，S 公司每年參加 ISPO 慕尼黑紡織展覽會，這是在國際紡織業展示的舞臺，也是結交合作夥伴之重要場合。最重要的是，隨著 S 公司技術能力之累積，公司亦獲得數個認證，比如業界普遍認可之 bluesign®。「S 公司，the bluesign® system partner」，這已創造出最鮮明的品牌形象，清楚且長期一致的定位讓顧客在進行採購時都會聯想到 S 公司的卓越品質，這便大幅降低顧客的資訊搜尋成本。

S 公司從貿易商成為染整廠商，主力產品從無光紗升級至機能布，其紡織業角色及供應產品之變化，也代表著公司策略定位之改變。尤其與國際知名公司代表性案例之建立，大幅降低顧客的資訊搜尋成本。

## 三、 道德危機成本分析 (C3)

在當今資訊科技日益發達的商業環境中，阻礙買賣雙方之交易不一定來自於顧客不知道、不了解供應商，而更可能是顧客對供應商之不信任。懷疑供應商的誠信或能力，是影響雙方交易能否完成的重要因素。因此，在建立合作關係的過程中，顧客往往需花費額外心力或成本監督供應商，以防止被騙及突發事件，或是在生產與運交過程中供應商可能出現的投機行為，而這些額外投入的成本與監督行為，最終都將影響買賣關係的交換(邱志聖，2014)。紡織產業直接接觸人體的行業，尤其機能布料之產品品質直接關係到人體穿著之安全與舒適、及是否可

達成所承諾之機能功效，而所使用的上游原料及中間的加工過程更是影響品質的關鍵，故對於下游品牌商客戶而言，選擇具備產業整合能力及提供穩定品質之供應商是至關重要的。

紡織業供應商在與下游客戶交易的過程中，發現客戶對於紡織產品之全面品質監控、供應商之環保與永續經營之能力是相當看重的。因此，S 公司逐步建立用於全面監測產品之實驗室，整合關鍵上游供應商（多以持股合作的形式），創造共同研發及合作學習之機會，並最終獲得歐美諸多大客戶之合格供應商評鑒，公司整體也獲得多項國際認證，如獲得業界最看重的 bluesign® 標準認證。

多項國際認證、或實驗室等硬體配備，固然可增加客戶對於企業之信任度，但這些能否最終促成交易並非充分條件，而恰只是基本門檻。另言之，建立代表性案例是體現企業聲譽的重要籌碼。S 公司自貿易商起家始，在業界經營已建立一定的專業口碑，尤其以無光紗這一產品在業界的「橫空出世」奠定了與 T 公司這一關鍵客戶的合作基礎，並建立與其他品牌商之合作關係，如：Columbia, Jack Wolfskin, Mammut。另外伴隨著各項國際認證之加持，企業之形象與聲譽也更加鮮明突出。正因如此，與 T 公司合作的代表性案例使得在機能布料界的「初出茅廬」也迅速吸引到另一個關鍵客戶，即 N 公司。由此過程可知，企業的信任度隨著企業在業界所累積之成功案例而逐步提升，亦言之，顧客對於企業之道德危機成本也就相對降低。

#### 四、 專屬資產陷入成本分析(C4)

專屬資產的投入方會因知覺轉換成本提高，而深陷在與被投入方的交換關係中，使得投入方處於被動地位(邱志聖，2014)。然而，從被投入方的角度而言，他也將因為投入方的專屬資產，而對此段關係有較高的知覺價值，會讓他捨不得結束這一段互動關係，因為從被投入方的角度來說，更換其他合作廠商不一定會得到這麼高的互動價值；因此，實務上許多供應商為了向顧客展現其長期合作的意願，反而會主動對關鍵顧客投入專屬資產，期望促使雙方有更深入的合作關係。

在紡織產業，上游供應商往往需投入較多的專屬資產以獲得與下游品牌商客戶建立合作關係的機會。S 公司也不例外。為了獲得關鍵客戶 T 公司之合格供應商認可，S 公司開始建立全面的品管體系，嚴格把關上游供應商，使產品從原料到染整之各階段皆可溯源。S 公司投入資本以獲得其認證，並最終順利成為其合格供應商。但 S 公司知道，這是業界供應商普遍的做法，並不能牢牢綁定關鍵客戶。作為品牌商，為加快研發腳步、快速搶占布料新領域，與上游廠商共同合作研發至關重要。S 公司發現了這一點，因此，除了配備先進的硬體設備，也努力建構扎實的技術團隊，可依照客戶需求提供技術支援、甚至共同研發新技術，這使得關鍵顧客感受到與 S 公司合作之價值。

此外，長久以來，關鍵顧客與 S 公司業務人員建立了穩定而默契的合作關係。業務人員除定期拜訪顧客、保持互動，一方面提供顧客相關尖端技術資訊，另一方面亦與顧客探討新技術之應用及其市場潛能，並且積極為顧客勾勒未來技術發展及合作之藍圖。另言之，S 公司的業務人員在與關鍵顧客之長期合作中，已逐漸形成人員的專屬資產。對於下游品牌客戶而言，S 公司之業務人員不僅提供服務、維護彼此關係，更是共同探究紡織新技術、開發未來市場之重要合作夥伴。久而久之，這種長期合作的關係也加深了雙方的合作基礎。

## 第六章 結論

本章共分為兩節，第一節為研究結論，為針對個案分析結果彙整說明，以回應本研究之研究目的與問題。第二節則是闡述本研究的限制，並提出對後續研究的方向建議。

### 第一節 研究結論

本研究藉由回顧過去關係行銷與關鍵顧客關係管理等相關文獻，以策略行銷分析架構：外顯單位效益成本(C1)、資訊搜尋成本(C2)、道德危機成本(C3)及專屬陷入成本(C4)探討一研究個案：台灣紡織業染整廠商如何發掘關鍵顧客、並與之建立聯結，形成長久而穩定的合作關係，以及廠商如何憑藉已經建立的核心能力，因應環境變化，發掘新的關鍵客戶，使企業永續經營。紡織產業曾經是台灣戰後經濟復甦的重要力量，也是台灣出口業的主力。隨著勞力成本上升、貨幣升值，產業不斷外移，台灣廠商到中國設廠可說是前仆後繼。且在市場全球化之影響下，廠商不只遭受本土競爭對手的威脅，更面臨來自世界各地的挑戰。雖然台灣紡織業在國際上仍有一定地位，但競爭强度高、勞力密集之特性使紡織業已逐漸淪為「夕陽」產業。早期台商擁有較佳的研發生產技術與經營能力，然而，隨著中國經濟崛起，人才漸與國際接軌，紅色供應鏈之崛起讓台商過去的光環已逐漸褪色。

因此，本研究以個案研究方式探查 S 公司在競爭激烈的傳統紡織業，如何發掘並管理關鍵顧客的模式，不論是在學術或實務上，確有其合理性與必要性。本論文期望研究結果能提供台灣傳產廠商發掘及與關鍵顧客建構長久合作關係時所應具備之策略思維，給予他們在進行資源投放時能有更清楚的方向，讓台灣傳產廠商在面臨外部之激烈競爭及內需市場飽和的狀況下，擺脫過去以壓縮成本的舊思維，而從與顧客端的緊密合作，進而成為整體產業價值鏈中無法取代的一

員，茲將本研究結果彙整如後。

在外顯單位效益成本(C1)部分，S 公司自 1993 年成立，從貿易商的角色即看到維持產品的高性價比需關鍵供應鏈的支撐，故承接家族染整工廠、入股上游關鍵供應商等。此舉不僅使 S 公司維持穩定的產品性價比，上下游之策略聯盟亦使其企業形象在紡織業界更加鮮明，也無形中增加了企業識別度，即降低了客戶對 S 公司的資訊搜尋成本(C2)。此外，S 公司也是國際紡織展會之常客，參展的目的除了與國際業者之交流學習，也是企業公開地、正式地對外展示之最佳機會，這無形中也大大降低了顧客的資訊搜尋成本(C2)。

爲了提升產品技術、加強產品品質之全面管理，S 公司在 2004 年自建 in-house laboratory，以提供產品即時的品質監控。2006 年，S 公司即獲得 OEKO-TEX® Standard 100 之認證；2007 年，也獲得品牌商 L.L. Bean，Adidas and Nike 之認證。2008 年，S 公司設立了研發設計中心，先後獲得 Columbia Sportswear 及 Vanity Fair 之認證，同年，S 公司通過了 bluesign® 審查，並於次年正式成爲 bluesign® system partner。這些資本的投入，實質上，一方面是爲了獲得關鍵客戶之合格供應商認證，另一方面，也降低了顧客對於企業之道德危機成本(C3)。這些國際級的認證，正是產品品質、企業形象等的最佳證明。

代表性案例的建立往往是企業跳脫原有業務範圍、跨越至另一發展平台的關鍵。在本個案中，S 公司獲得與 T 公司的合作機會即表明無光紗這一新產品世代之來臨；除此之外，與國際知名 T 公司的合作也為後續與其他國際客戶之合作奠定了良好的基礎，而在本個案中，S 公司後來憑藉機能布而獲得與要求更嚴苛之 N 公司合作的機會，也同樣開啓了機能布市場之發展道路。如上所述可知，與 T 公司及 N 公司這兩大關鍵客戶之合作，即這兩大代表性案例的建立，印證了 S 公司從傳統染整業者已逐漸轉換至紡織業關鍵上下游之整合者，一個可以快速反應市場需求與趨勢、提供無光紗或機能布之紡織業整合者。這些代表性案例是公司能力與資源之佐證，對於顧客，這使其道德危機成本大大降低(C3)。

專屬陷入成本(C4)這一部分，對於 B2B 之企業往往更需要長期的用心經營

方能達到使顧客專屬陷入的效果。在競爭激烈的紡織產業，公司提供穩定的高性價比的產品與服務未必就能與客戶建立長久的關係。在本個案中，我們可以看到 S 公司深知維持長久客戶關係之困難性，因此，除了配備先進的硬體設備，S 公司也努力建構扎實的技術團隊，可依照客戶需求提供技術支援、甚至共同研發新技術，這使得關鍵顧客感受到與 S 公司合作之價值。

此外，長久以來，關鍵顧客與 S 公司業務人員建立了穩定而默契的合作關係。業務人員除定期拜訪顧客、保持互動，一方面提供顧客相關尖端技術資訊，另一方面亦與顧客探討新技術之應用及其市場潛能，並且積極為顧客勾勒未來技術發展及合作之藍圖。另言之，S 公司的業務人員在與關鍵顧客之長期合作中，已逐漸形成人員的專屬資產。對於下游品牌客戶而言，S 公司之業務人員不僅提供服務、維護彼此關係，更是共同探究紡織新技術、開發未來市場之重要合作夥伴。久而久之，這種長期合作的關係也加深了雙方的合作基礎。

綜上所述，S 公司從貿易商成功轉型為上下游整合者之過程，也是其策略目標隨著環境、市場變化不斷調整的過程。從以上策略分析的過程可知，S 公司的做法大致如下：通過參加國際展會等多種管道搜集市場情報（也是降低顧客對於 S 公司的資訊搜尋成本 C2），發現需求及流行趨勢的變化，選定目標市場或客群，之後投注資源於提供高性價比的產品與服務(C1)、並設置其他競爭者進入該領域之門檻（如：掌握上游關鍵原料、獲得國際認證等），逐步建立代表性案例(C3)，並且成為關鍵顧客之共同研發新技術之重要合作夥伴(C4)。如上的過程雖然大致勾勒出 S 公司的策略做法，但在實際過程中，公司的行為是錯綜複雜的，且四個成本之間也是相輔相成的。比如：S 公司獲得國際認證可以使產品道德危機成本的降低(C3)，成為合格供應商也大大減少了顧客搜集資訊的成本(C2)及道德危機成本(C3)。在此基礎上，公司與關鍵客戶建立代表性案例的可能性也大大提高，而代表性案例的建立也恰可以更加減少顧客搜集資訊的成本(C2)及公司的道德危機成本(C3)。此外，隨著與關鍵顧客之合作深入，S 公司之角色除了產品供應商、亦升級為共同開發新技術之重要夥伴(C4)，而共同合作開發又是維持高性價

比的產品與服務(C1)的關鍵基礎。如上長此以往，關鍵顧客與 S 公司逐步建立穩定而默契的合作關係，下游品牌商客戶也更加意識到與 S 公司合作之價值，即專屬陷入(C4)。

## 第二節 後續研究建議

本研究利用個案研究的方式，提出台灣傳產廠商面對競爭日趨激烈的全球市場，如何在多變的市場環境下發現關鍵顧客，並與之建立長久的合作關係。此研究是以紡織染整廠為研究對象，以關鍵顧客管理概念與策略行銷分析架構為基礎，分析該廠商如何降低關鍵顧客的外顯單位效益成本、資訊搜尋成本、道德危機成本，並說明如何使顧客專屬陷入，進而維繫長久合作關係。然而，本研究僅選取一家廠商做為研究對象，後續研究或可選擇同一產業其他廠商，研究其如何進行關鍵顧客管理的思維與行動，並與本研究結果加以比對，這對於傳產業者如何管理關鍵顧客將有更全面的了解。

另外，本研究僅針對單一公司進行訪談，觀點侷限在該廠商的陳述與二手資料中，其客觀性稍顯薄弱，未來研究或可選擇價值鏈上的多個廠商同時進行資料蒐集，例如：加入顧客端的訪談，或是納入客觀的財務資料進行比對，如此才能深入分析每個細節，讓整體研究更具完整性。

最後，本研究主軸為探討廠商如何管理關鍵顧客，故重點圍繞在廠商與顧客間的關係上；然而，商業環境相當複雜，廠商並非只面對單一顧客，尚有員工、競爭者、供應商、政府與社會團體等，而這些關係間並非各自獨立，而是相互影響；因此，本研究僅就廠商與顧客間的關係進行探討，便顯侷限，建議後續研究或可將廠商與其他利害關係人間的關係納入考量，相信對於探究廠商如何成功管理關鍵顧客，研究結果將更具參考價值。



## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 王文誠、鄭國彬(2011)，**全球化時代下的臺灣紡織業發展與區位**，*紡織綜合研究期刊*，21(2)，51-70。
2. 巫立宇、邱志聖(2015)，**銷售與顧客關係管理**，台北：新陸書局。
3. 邱志聖(2014)，**策略行銷分析：架構與實務應用第四版**，台北：智勝出版社。
4. 溫肇東(2016)，**紡古織今：台灣紡織成衣業的發展**，台北：巨流圖書。
5. **台灣趨勢研究，產業分析：織布業發展趨勢（2018）**。
6. 財團法人中華民國紡織業拓展會，**2017年台灣紡織工業概況**。
7. 財團法人中華民國紡織業拓展會，**2018美國紡織成衣品牌與零售商採購趨勢與展望**。
8. 財團法人中華民國紡織業拓展會，**全球紡織產業概況暨台灣紡織業現況與發展方向**。
9. 紡織產業綜合研究所，**2018年紡織產業年鑒**。
10. **產業價值鏈資訊平台：紡織產業**，上網日期 2018 年 11 月 12 日，檢自：  
<http://ic.tpex.org.tw/introduce.php?ic=O000>

### 二、英文部份

1. Berry, L. L. (1983). *Relationship Marketing. In Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 25-28.
2. Brown, C. (2016). Two Many Executives are Missing the Most Important Part of

- CRM, *Harvard Business Review*.
3. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
  4. Jackson, B. B. (1985). *Winning and Keeping industrial customers*, Lexington, KY: Lexington books.
  5. Kalakota, R., and Robinson, M. (2001). *e-Business 2.0: Roadmap for Success*. Addison-Wesley, Boston, USA.
  6. Kotler, P. and Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
  7. Meyer, C. and Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience, *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
  8. Ojasalo, J. (2001). Key Account Management at Company and Individual Levels in Business-to-business Relationships, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199-218.
  9. Pardo, C., Henneberg, S. C., Mouzas, S. and Naude, P. (2006). Unpicking the meaning of value in key account management, *European Journal of Marketing*, 40, 1360-1374.
  10. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
  11. Reichheld, F. F., and Sasser, W. E. (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
  12. Stone, M., Woodcock, N. and Wilson, M. (1996). Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management. *Long Range Planning*, 29(5), 675-683.
  13. Womack, J. P. and Jones, D. T. (2005). Lean Consumption, *Harvard Business Review*, 83(3), 58-68.