



策略外包選擇模式之建構—以整合行銷傳播公司為例

Create the Choose Model of Strategic Out-sourcing—Case Study, the Integrated Marketing Communications (IMC) Company

劉家綸 Jia-Luen Liu¹

翁望回 Wang-Hui Weng²

摘要

成功的外包策略取決於與眾多外包供應商締結夥伴關係，而成功的夥伴關係，決定於一套合適的選擇模式。過去的研究指出，對於外包夥伴的評選，大多是由買方觀點進行設計，用以要求供應商符合要求。

本研究以整合行銷傳播公司為研究對象，探討如何建構一套符合產業的策略外包模式，除了買主由上而下的評估供應商，更應該是一套雙向的結合模式。並且依照上述文獻探討內容，發展出一套選擇模式。利用質性研究中的個案分析法，針對個案公司進行資料蒐集與分析。

研究結果發現，實務上對於選擇合作夥伴有更多的不同的看法，透過這些看法，形成更多關鍵選擇要素。因此，綜合兩者建構出一套更完整的選擇模式。研究又發現，除了要找出合適的供應商，更是要尋找能夠共同創造(co-create)的夥伴，共同創造的夥伴，除了協同作業的產業鏈結構，更為了相同目標而努力，成為一條共同獲利的共創價值鏈。

關鍵字：策略外包、選擇模式、整合行銷傳播產業、共創價值

Abstract

According to the past study, the choose model is always designed by a buyer's perspective. Through into the partnership, it's an equality and reciprocal action. Meanings the model must be designed by both of them, buyers and sellers.

According to the result, combined the reference and qualitative interview find out several factors of choice in those path. Through those factors can make a choose model to fit IMC industry. Besides this model, the result find out the partnership not only meanings co-work, close relationship, but also co-creation. Co-creation is the further partnership, all the stockholder must endeavor for the co-value and reach a win-win situation.

¹ 東吳大學企業管理學系碩士班碩士研究生 E-MAIL: tonyliu1116@gmail.com

² 東吳大學企業管理學系副教授(聯絡地址：100 台北市貴陽街一段 56 號，聯絡電話：02-2311-1531 轉 3604，E-mail: weng@scu.edu.tw)

Keyword: Strategic Outsourcing, Choose Model, Integrated Marketing Communications Industry, Co-create

壹、前言

一、研究背景與動機

傳統企業認為外包關係是，企業與供應商彼此間只存在買賣關係，彼此追求的都是個別且獨立的價值最大化。但是在強調策略外包的企業，是將組織整體的策略思維貫徹到外包作法上，強調的是整體價值，以達到雙贏的局面。除此之外，Ramaswamy & Gouillart(2011)認為，共同創造(co-create)其實是將價值創造的過程，徹底民主化與分權化，把焦點從企業內部，移轉到組織與其他利害關係人上。讓供應商夥伴也能更了解企業的策略目標，並與供應商建立更加緊密，共同創造價值，讓企業與夥伴間達成一個雙贏的局面。

過去研究指出，在外包廠商選擇的關鍵要素上，會因不同產業而有所不同。在整合行銷傳播產業的實務上，外包廠商的選擇往往是透過專案人員主觀的判斷，輔以過去配合的經驗，或許可以將這些經驗彙整與歸納出一套符合整合行銷傳播產業的策略外包選擇模式？於是，選擇 E 公司做為研究對象，來探討整合行銷傳播產業與其他產業不同的選擇要素。E 公司自 1992 年以來，就以提供最專業的建議與企劃，協助客戶達到行銷目標，而在激烈競爭中脫穎而出，深入了解電子與資訊產業的特性，成為 E 公司的市場利基，目前為台灣最大的高科技公關公司。

二、研究目的

傳統上，買方市場關係是指當供給大於需求，買方在交易上處於有利的狀態下，企業主與整合行銷傳播公司的關係，以及整合行銷傳播公司與外包供應商的關係，都屬於此類。過去針對評選供應商的指標，也都是以買方市場的角度做切入。但是，長期且穩定的夥伴關係更應該是買賣雙方對等且公平的關係，也就是說，「評選」應該是雙向的，不只是由上而下的評選其他企業做為供應商，更可以由下而上的評估其他企業是否能成為自己的策略夥伴。於是，本研究以整合行銷傳播公司的觀點，來建構一套雙向的選擇模式。

綜合上述，本研究的研究目的有三：

1. 探討整合行銷傳播公司如何被企業選擇，成為行銷外包策略的夥伴。
2. 以整合行銷傳播公司的觀點，探討如何選擇或拒絕企業主的關鍵決定要素。
3. 以整合行銷傳播公司的觀點，如何選擇供應商，成為外包夥伴。

貳、 文獻探討

一、 交易市場理論

本研究利用市場交易的理論探討，從經濟學與社會學兩個構面著手，藉由經濟學面的來進一步了解買賣雙方的選擇權力，另一方面，藉由社會學面來了解市場交易為共同目標努力，進而共創價值與策略外包背後的市場含義。

Coase(1937)認為，廠商和市場間是一種替代管理的關係，二者最主要的差異在於交易成本。Williamson(1985)認為交易成本會受到人性影響。就經濟學中人性觀點而言，有以下兩點因素：

1. 有限理性(bounded rationality)，人們因為受到語言上的限制，因為無法清楚表達，導致「欲理性，卻只能達到有限程度的理性」(Simon, 1961)。
2. 投機主義(opportunism)，人類在進行策略時都是自利的結果，交易中的買賣雙方，都為了自身利益做出利用資訊不對稱來圖利自己。

就社會學觀點觀點，社會學家強調以社會脈絡去探討關於市場交易的問題，於是將市場經濟是為一種社會制度，用來分析社會形成與發展的結構，而不是一個單獨存在的個體。謝高橋(1988)認為，經濟制度的基本功能有四：

1. 收集資源：指人類如何從環境中獲得資源，。
2. 生產可用的財貨或服務：指將收集到的資源，轉變為可用財貨的過程。
3. 分配財貨或服務：是將資源與財貨流動的系統，隨時受社會結構改變而影響。
4. 提供其他複雜經濟過程的服務：「服務」是現代社會特有的現象，既屬於生產也屬於分配。

整理經濟面與社會面兩造的看法，可以歸納出以下結論，經濟學家以「成本」的觀念，著重於「價格」，相反的，社會學家以「交換」的觀念，著重於「價值」。也就是說，對於買賣雙方而言，若只是為了「自利」，那麼如何降低生產成本、控制資訊成本，交易也就是一宗價格上買賣。但是若是為了「公利」，為了提升產業結構、更好的社會組織，交易不只是一宗買賣，更是一個交換資源，共創價值的過程。

二、 策略外包

當外包被企業廣泛使用後，除了節省成本提高效率外，外包被賦予更深一層的策略意涵。策略外包(Strategic Outsourcing) 是指外包動機由單純的作業層次、流程構面、成本因素考量，提升為組織整體策略層級(Quinn, 1999)。王鳳生(2004)提到，外包不只是將工作轉移給供應商，更應該是聯結供應商的資源與能量，為企業創造更大的價值。

Quinn(1999)針對策略外包指出，企業將核心競爭力以外的部分或全部工作，交由外部供應商執行，而此企業本身只需處理價值鏈中本身最專精與附加價值最高的部分，其他價值活動則交由外部供應商負責。不同產業所重視的評估指標也有所不同，所以當企業評估整合行銷傳播公司時，也需要一套不同的指標。

當整合行銷傳播公司選用外包廠商時，利用常用的關鍵選擇要素，如，「品質」、「價格」、「配合度」、「服務態度」(鄭春生、陳貫一，2008)。這四個指標與目前 E 公司所屬整合行銷傳播集團內部所使用的廠商資料表相符，除此之外，集團更納入「市場行業特性」、「客戶指定」等兩個指標。

三、 夥伴關係

Mohr & Spekman (1994)認為，兩家各自獨立企業間，因共同目的而產生的策略關係，致使雙方互依互存、分享目標、為共同的利益努力。Rackham、Friedman & Ruff (1997)認為夥伴關係是指，組織之間透過合作、共同創造價值的方式來達到組織變革，並且共同建構新的合作方式，協助企業在獲利與競爭力等方面的提升。

Mcvlor & Mchugh(2000)以組織觀點來看夥伴關係，認為夥伴關係是動態且可以透過階段性的目標而改變的，他們更進一步指出夥伴關係也是一種協同關係(collaborative relationship)。夥伴間具有以下六點特徵，(1)高度承諾、(2)低度衝突、(3)強力解決衝突、(4)高度合作、(5)高度信任和(6)協同合作等整合關係(Maloni & Benton，2000)。

Lewis(1990)認為良好的夥伴關係建立在緊密的互動與合作中，認為以下三個準則可以做為選擇夥伴的思考點，分述如下：(1)優勢結合準則，是指夥伴關係建立後，是否能加強本身優勢，共同提升競爭力、(2)相容性準則，是指彼此間的了解與緊密程度、(3)承諾準則，是指彼此對夥伴關係的重視程度與對此關係的支持程度。

總結而言，由過去諸多研究發現，關於夥伴關係管理的評選方式，並無放諸四海皆準的準則，主要是因為有太多的變數，如，不同的策略目標導致夥伴緊密的程度有所不同，而緊密程度又直接影響彼此對於夥伴關係的看法。因此，不同的產業、不同情境、不同的策略目標，都可能會導致同樣的指標無法發揮效果，於是，不同的產業，應該要擁有屬於自己的一套評選標準。也就是說，在整合行銷傳播產業中，企業在評選整合行銷傳播廠商時，也應採用與不同於其他產業的評選指標。

四、 文獻探討結果

策略外包除了具有成本考量之外，更應該納入通盤性的策略思考，將過去僅單純的作業與流程面，提升為組織整體面，並以本身核心能力為中心，將其他不必要的活動透過外包管理，發揮綜效以及達到雙贏的局面。另一方面，整合行銷傳播產業是策略外包與外部供應商建立穩健的夥伴關係下的產物，無論是美國廣告代理商協會(American Association of Advertising Agencies，AAAA)或是 Schultz(1993)、Duncan & Everett(1993)都

認為，其扮演重要的策略角色，透過完整的傳播計劃，結合不同的傳播媒介，將訊息清楚且一致的發佈給所有利害關係人，讓他們在接觸經整理後的訊息後改變其行為。

於是，在整合行銷傳播這條供應鏈中，企業主、整合行銷傳播公司、外包服務供應商三者間所存在的策略外包與夥伴關係，便成為本研究探討的課題。關於選擇指標部分，歸納與整理出，「企業主對整合行銷傳播公司」、「整合行銷傳播公司對企業主」、「整合行銷傳播公司對外包廠服務供應商」，影響路徑的變項，歸納如下：

1. 針對路徑「評估整合行銷傳播公司的關鍵選擇要素」，所使用的關鍵選擇要素，本研究依據 Duncan(1996)研究結果，歸納出「訊息與主題整合程度」、「利害關係人訊息接受程度」、「預算分配方式」三個變項。
2. 針對路徑「評估外包服務供應商的關鍵選擇要素」，本研究依據鄭春生、陳貫一(2008)和個案公司目前使用的外包供應商管理辦法做為依據，歸納出「品質」、「價格」、「配合度」、「服務態度」、「市場行業特性」五個變項。
3. 針對路徑「評估企業主的關鍵選擇要素」，以整合行銷傳播公司的策略思考，本研究依據 Capon(2001)、Lewis(1990)、Barney(1991)等學者的研究結果，歸納出「溝通」、「涉入程度」、「優勢結合」三個變項，做為評估是否能藉由夥伴關係達到雙贏的局面。

將上述三條路徑與變項，整理為下圖 2-1

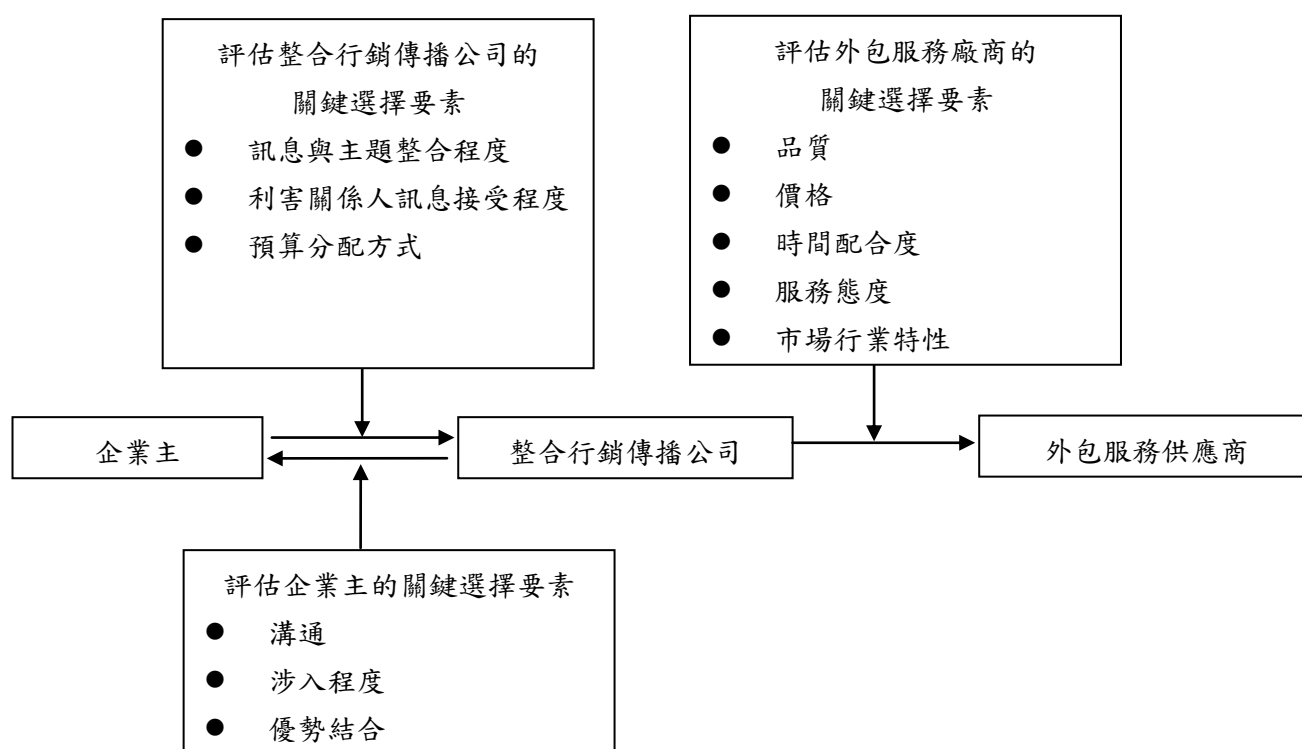


圖 2-1 文獻探討結果圖

本研究整理

本文獻探討將過去研究所使用的選擇要素歸納與整理後，將在第三章進行研究方法的設計，藉由個案分析以及與員工訪談的方式，描繪出完整且符合實務的選擇模式。

參、研究設計與方法

一、研究架構

當專案執行時，無論是企業主或整合行銷傳播公司都在進行選擇，無論是選擇哪家公司做為夥伴，抑或是自己該如何變的更好符合客戶要求。於是，與本研究目的結合，歸納出三條選擇路徑以及路徑影響決策的關鍵選擇要素。

1. 以企業主觀點出發，針對研究目的「整合行銷傳播公司如何被企業選擇」此路徑為「評估整合行銷傳播公司的關鍵選擇要素」。
2. 以整合行銷傳播公司出發，針對研究目的「整合行銷傳播公司如何選擇或拒絕企業主」，此路徑為整合行銷傳播公司思考與企業主的合作能給自身企業帶來什麼樣的價值，此路徑為「評估企業主的關鍵選擇要素」。
3. 以整合行銷傳播公司出發，針對研究目的「整合行銷傳播公司如何選擇供應商」此路徑為整合行銷傳播公司依據本次專案內容，尋找合適的外包服務供應商，此路徑為「評估外包服務供應商的關鍵選擇要素」。

針對以上三條路徑，並整合文獻探討結果中路徑中的變項，描繪出本研究架構圖，如圖 3-1 所示，

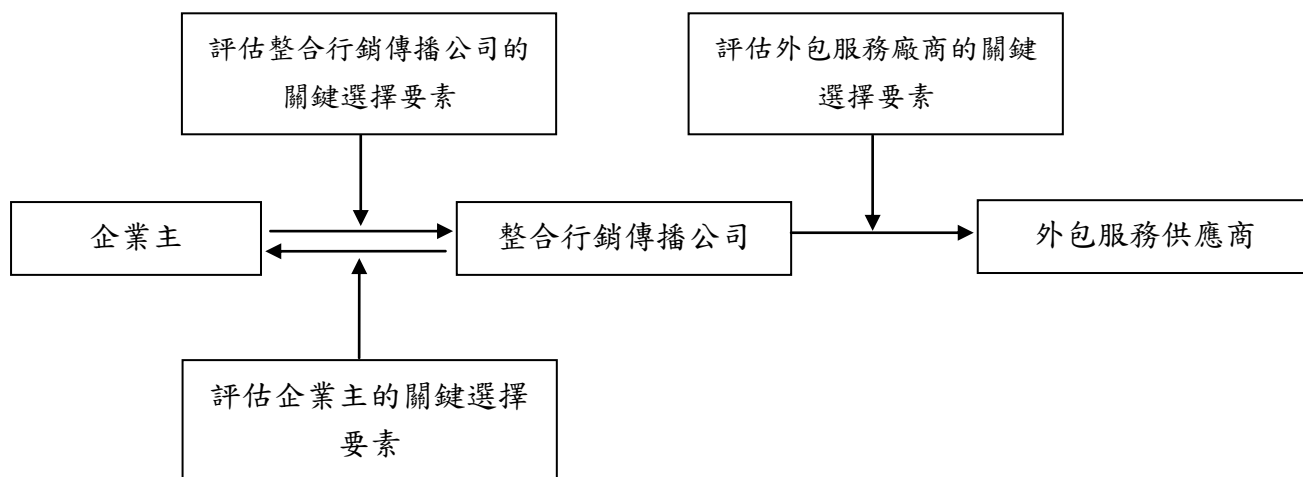


圖 3-1 文獻探討結果選擇模式圖

資料來源：本研究整理

二、 研究方法

本研究的主要目的是在，缺乏完整選擇模式的整合行銷傳播產業中，建構符合現況的策略外包模式。也就是說，將會利用一種深度的描述，傳達受訪者所處的產業情境，展現問題核心的完整面貌，與質性研究適用的五個目的相符，(1)了解意義、(2)了解特定的情境、(3)界定未預期的現象及影響、(4)了解歷程、(5)發展因果的解釋(高熏芳、林盈助、及王向葵，2003)，於是，本研究將使用質性研究的方法進行研究設計。

本研究主要目的為「如何建構策略外包選擇模式」，並且在市場交易中雙方「買賣選擇情境」下，進行符合實務的描述與探索，以發掘更多符合實務的選擇指標。而個案研究法最適用的環境是，解決「如何」和「為什麼」的問題，對於當時的事件沒有或只有極少數的操弄時，實際的反映現況，以及著重於當時的事件上(尚榮安，2001)。因此，本研究採用個案研究法進行研究設計。

本研究針對不同的研究對象，進行不同的訪談設計，如附錄：訪談要點所示。本研究採用廖志恒(2007)的問題分類進行問題形式的設計，分述如下，

1. 無結構式問題(unstructured questions)：提問的問題和回答的範圍都是開放的。
2. 半結構式問題(semi-structured questions)：又可區分為兩大類，第一類問題是清楚界定議題(issue)，但在受訪者反應的內容保持開放性；另一類是限定反應範圍，但是在議題上則有開放性。
3. 結構式問題(structured questions)：無論在議題或是受訪者反應範圍上，都有所界定。

本研究問題形式依照半結構訪談法進行設計，問題安排依序為無結構式問題、半結構式問題、結構式問題，另外在半結構式問題也安排引導式的問題，預防受訪者辭窮的情形。除此之外，藉由此種訪談方式，引導受訪者進入訪談的情境，並且表達其自身對於事件的直接看法。

在訪談對象部分，根據不同的訪談內容而有所不同，分述如下表 3-3：

表 3-1 訪談對象表

訪談要點	研究對象	受訪談者	訪談時間
整合行銷傳播公司 如何被企業選擇	A 公司	• 資深行銷總監	各約一小時
	B 公司	• 資深行銷經理	
整合行銷傳播公司 如何選擇供應商	E 公司	• E 公司行銷副總監 • E 公司資深專案專員	各約一小時
整合行銷傳播公司 如何選擇或拒絕企 業主	E 公司	• E 公司行銷協理 • E 公司資深專案經理	各約一小時

資料來源：本研究整理

在訪談要點內容的設計上，分為兩大類別「夥伴關係」與「選擇要素」，「夥伴關係」除了文獻探討所指的合作之外，更希望能透過訪談資料的整理，找出更進一步共創價值的策略思維。另一方面，「選擇要素」，除了文獻探討所整理出的項目之外，希望除了找出理論與實務間的關聯之外，更希冀可以找出更多產業關聯的選擇要素。除此之外，在問題內容與目的間的關係，訪談要點在設計上都採用的設計邏輯如下：

1. 夥伴關係：

Q1. 界定受訪者與訪談者所認定的夥伴關係在同樣的基準上。

Q2. 利用開放式的問題，引導受訪者進入訪談情境。

2. 選擇要素：

Q3. 初期不設定任何立場或觀點，但是當受訪者陷入困頓或是辭窮時，利用 A 至 E 的問題，引導出欲了解的選擇要素

Q4. 受訪者賦予選擇要素權數，以利後續的分析

Q5. 針對其他情況，請受訪者進行說明

肆、 個案分析

一、 個案公司介紹

個案 E 公司成立於 1992 年，是台灣第一家專注於高科技整合行銷傳播的公司，深入了解電子與資訊產業的特性，因而在激烈競爭中脫穎而出，成為現在台灣最大的高科技整合行銷傳播公司。服務內容項目包括有：策略溝通、媒體關係、媒體訓練、活動規劃、研討會及會議管理、展示會等。

E 公司的競爭優勢在於了解高科技產業相關知識，進而節省客戶對外的溝通成本，以及具有最專業與熱誠的工作團隊，以客戶的角度思考，建立雙向且有效的溝通與合作模式，適時提出最專業的建議與企劃，協助客戶達到行銷目標。

於 2002 年時，E 公司與全球最大的傳播集團 WPP(Wire & Plastic Products Group)結盟，成為整合行銷傳播集團的一員，將擁有全球的資源為客戶提供更廣泛的整合式行銷傳播服務。

因此在台灣整合行銷傳播產業中，E 公司舉有其標竿地位。於是，本研究以 E 公司做為研究對象，目的就是藉由探討標竿企業的策略外包選擇模式，做為產業內其他公司的借鏡，並且試圖以此模式做為業界的指標。

二、 研究資料分析

(一) 整合行銷傳播公司如何被企業選擇

在選擇整合行銷傳播公司時，除了文獻探討的關鍵因素之外，在實務上，配合度、產業知識、媒體專業、目標聽眾的選擇，也都是影響其被企業主選擇的因素。另一方面，就配合度而言，是在專案開始執行時，雙方面合作的感受，可以視為專案中期的評估，做為下次合作時的選擇標準。至於目標聽眾接受程度與預算控制，可以視為專案後期的成果評估，雖然預算在專案初期就會提出，但是那時的預算只是一個數字，當呈現成果時，才可看出預算的價值，並且合理的看出成效。

於是，將研究資料加以分析與整理後，可以整理出更多的關鍵選擇要素，

1. 整體配合度：指整合行銷傳播公司除了在時間配合度之外，在其他合作方式調整的部分，如，彈性調整組織架構、對於共創價值鏈中不同企業不同立場的同理心等。
2. 媒體知識：指整合行銷傳播公司對於整體傳播工具的運用，以及對於不同傳播媒體特性進行不同訊息設計的專業程度，可以視為整合行銷傳播公司專業的評估。
3. 產業知識：指整合行銷傳播公司對於服務客戶所處的產業認識，不同產業有著

不同的產業面貌，因此各整合行銷傳播公司也應鎖定不同的市場利基，進行自己的差異化，例如，E 公司鎖定自己的市場利基為高科技產業的整合行銷傳播，意味著對於高科技產業有著相當程度的產業專業度。

4. 目標聽眾的選擇：好的產業知識才能設計出最有效溝通的訊息與主題，好的媒體知識才能迅速讓目標聽眾吸收，而要對此兩點都有相當程度的了解，才能快速且正確的選擇目標聽眾，設計出符合聽眾需求的訊息。

（二）整合行銷傳播公司如何選擇企業主

在選擇企業主是一系列策略思考的結果，首先瞭解客戶的「經營模式」是否正當，獲利是否涉及不法，接著了解客戶的需求以及「目標」，並且依照目標進行一系列的溝通，設計出為客戶量身訂作的整合行銷傳播專案，最後依照此 E 公司規定，依照專案耗費的人力與規模大小，進行報價，最後提供客戶專案報價來獲取「利潤」，並且依照此目標，發揮彼此的專業，透過不斷的溝通與互動，增加彼此的信任程度，讓所有外包服務供應商都能涉入此一專案，共同創造價值，共同推動價值鏈正向前進。

將研究資料進行分析與整理，可以獲得以下評估企業主的新關鍵選擇要素

1. 正當的經營模式：指整合行銷傳播公司對於企業主經營模式的評估，一方面是檢視是否有涉及違法，另一方面，是透過檢視的過程，更深入了解企業主的核心精神與產業內涵，除了可以促進彼此溝通的語言之外，更可以強化整合行銷傳播公司執行人員對於企業主文化的認同感。
2. 對目標的預期：企業主對於專案活動的預期必須與整合行銷傳播公司的預期相符，一方面可以確保彼此對於目標的認識，另一方面讓共創價值鏈上的每一成員，都能清楚了解目標以及為此目標，自己應該從事何種價值活動。
3. 利潤：指依照整合行銷傳播公司內部的成本管理計畫，設定出自身獲利率的預期，並且依照不同客戶的需求、專案規模的複雜程度，進行調整，以確保價值與價格能夠相符。

（三）整合行銷傳播公司如何選擇外包服務供應商

總結來說，可以整理出在選擇外包服務供應商時，更應該考慮，「熟悉度」與「整體配合度」做為評估外包服務供應商的關鍵選擇要素，並對上述兩點進行定義：

1. 熟悉度：指由過去的合作經驗影響選擇，有多次良好合作經驗的供應商，一方面了解整合行銷傳播公司與企業主的需求，更能快速的提供相關問題的解決方案。除此之外，過去的合作檔案與經驗，也都可以做為合作時的參考。

2. 整體配合度：與企業主選擇整合行銷傳播公司時的敘述相同，但此處則是將原「時間配合度」的要素，擴大其範圍，成為整體配合度。

(四) 小結

訪談資料對於「夥伴關係」與「選擇要素」兩大構面。就夥伴關係而言，無論是企業主或整合行銷傳播公司，都同意彼此與供應商之間屬於夥伴關係，包含著整條價值鏈互相努力，共同創造價值的意涵。在這樣的共創價值鏈中，專業只是基本的要求，更需要藉由自己在某方面的專業發現問題，提供客戶建議，達到顧客期望之外的成果，這也是價值創造的重要觀念。

就選擇要素而言，藉由訪談分析的選擇要素，可以整理出更多的要素作為建構選擇模式時的依據，將訪談結果整理如下圖 4-1：

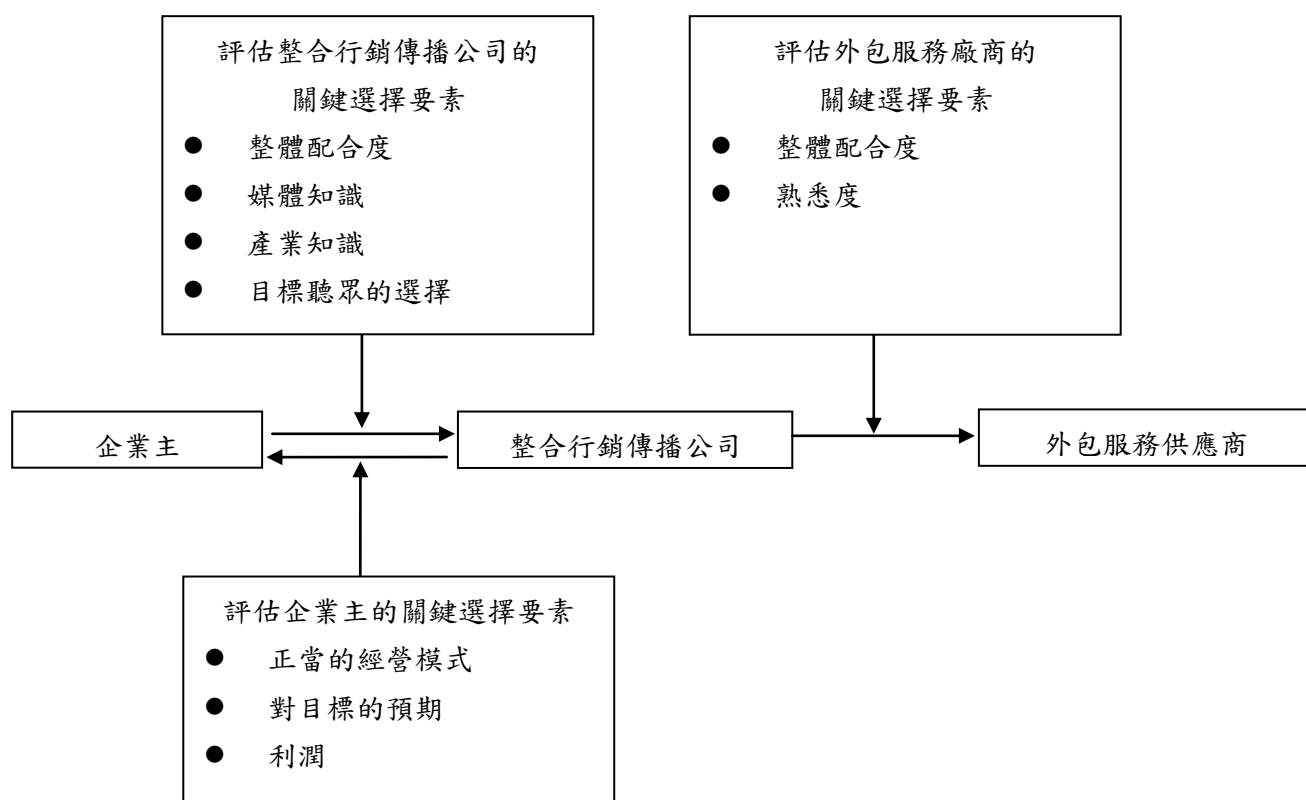


圖 4-1 訪談結果選擇模式圖

資料來源：本研究整理

伍、 研究結論與建議

一、 研究結論

由文獻探討與訪談資料的結果，可以看出，在建構整合行銷傳播產業模式時，由雙方面的資料可以整理出更多的要素作為建構選擇模式時的依據，將新的選擇模式整理如下圖 5-1：

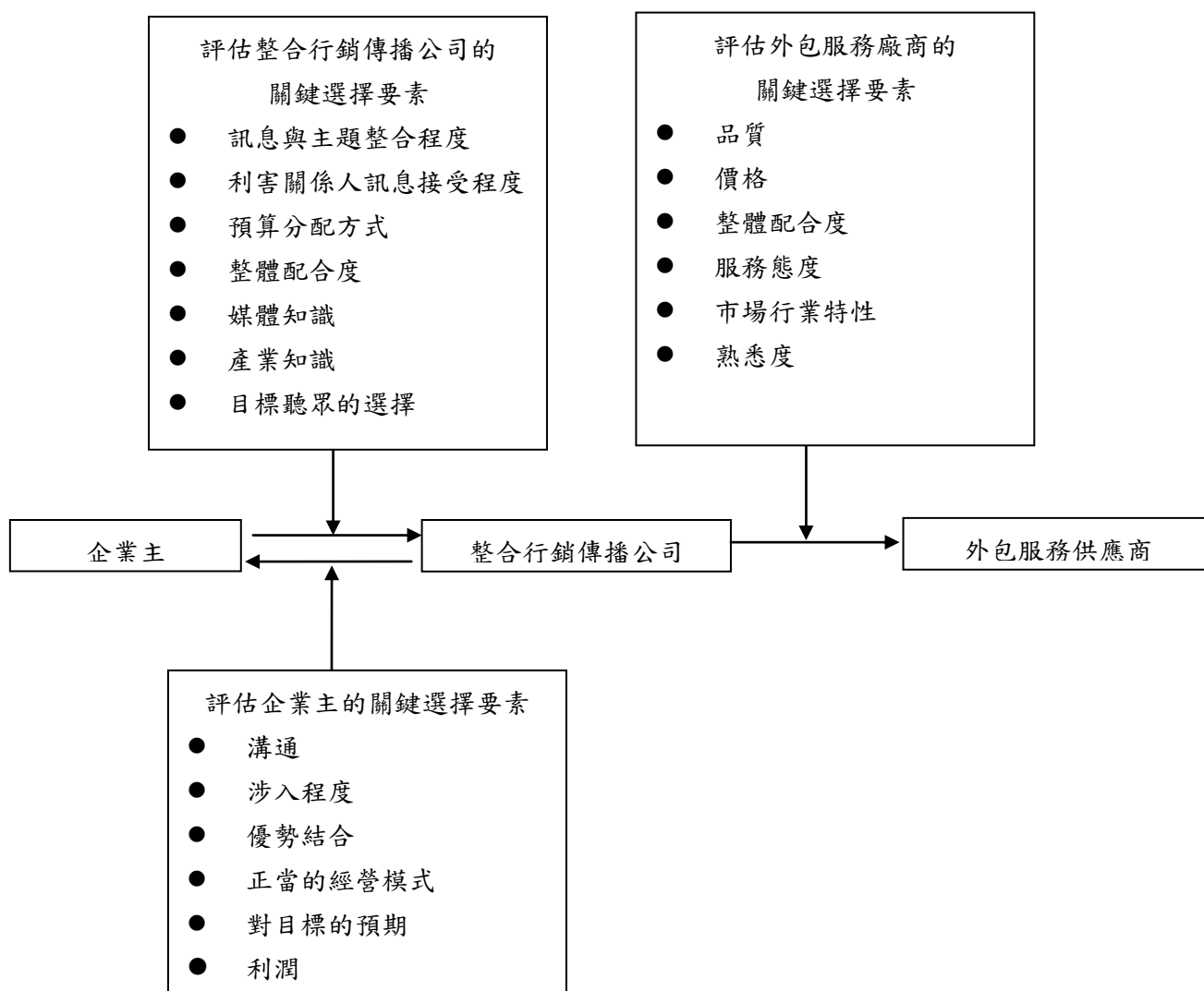


圖 5-1 整合行銷傳播產業新選擇模式圖

資料來源：本研究整理

由圖 5-1，此一新選擇模式是結合文獻探討結果與訪談資料分析，由理論與實務兩方面進行設計，將此選擇模式建構的更趨完整。除此之外，由圖 5-2 可以看出，成功的選擇

模式，除了由上而下之外，也必須考慮由下而下的溝通路徑。而路徑之中的關鍵選擇要素，也都是彼此相關，做為事前評估、事中控制、事後管理的選擇模式。

二、 研究討論

由訪談結果可以看出，無論是企業主、整合行銷傳播公司或是外包服務供應商，都認為彼此是一種極緊密的夥伴關係，是指除了協同作業，彼此配合，達成目標之外，更強調透過彼此的熟悉、信任、高度的涉入、對共同目標的認同，將整條價值鏈連接的更加緊密，透過這樣緊密的合作，來創造價值。

由圖 5-1 整合行銷傳播產業新選擇模式圖可以看出，企業主認為整合行銷傳播公司必須包含的媒體知識與產業知識，進而影響目標聽眾的選擇，選對正確的目標，才能讓訊息最有效率的被吸收，除此之外，專案的現場活動，如記者會、發表會等等，也都需要符合目標聽眾的需求，企業主產業的品牌形象，並將這些對於專案主題的訴求也讓所有外包服務供應商瞭解並認可，才可以發揮一連串整合行銷傳播活動的綜效。

共同創造與策略外包之間的關係是，企業利用策略外包來整合外包廠商與自身目標，藉由夥伴關係來強化與外包廠商間的結合，未來企業更應該思考，如何藉由共同創造來提升自身及所有夥伴的價值，透過共同目標的建構，價值觀的傳達，將所有的利害關係人，包含外部供應商、客戶、員工、消費者，都納入此價值觀內，讓共同創造的價值觀能夠從上而下，古語有云：「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」，當眾人有相同的目標，集思廣益來激發更多的創新與創意，持續改造企業內外部的組織與互動關係，讓所有人都能更正向的前進。

共創價值不只是提升企業本身產品或服務的價值，更可以提升整體產業的整體表現，如此一來，除了滿足顧客的需求之外，更可獲得更高的附加價值獲利空間，在整條價值鏈獲利都增加的狀況下，產業自然也往正向發展。

三、 研究建議

對於論文貢獻的部分，分為兩部分進行說明，分別為「學術部分」與「實務部分」，

1. 學術部分：藉由探討策略外包在整合行銷傳播產業使用的選擇模式與關鍵選擇要素，本研究利用質化方法蒐集三條不同路徑上可能的要素，以及多項不同變相，提供日後研究者研究整合行銷傳播產業時，或是其他相關產業時的參考。
2. 實務部分：目前台灣許多企業對於外包仍處於傳統的買賣關係，也就是說，賣方往往為了長期的合作，而委曲求全，任由買方予取予求，而忽略共創價值的意義。因此透過「整合行銷傳播公司選擇企業主」這條路徑，提供眾多中小企業思考，如何與客戶建構長期穩定且又平等的共創夥伴關係。

四、研究限制

本研究雖然追求盡善盡美，但研究過程仍然受到一些限制，以至於無法完全真實的說明現實狀況。以下是本研究的一些限制：

1. 針對表 3-2 個案研究證據來源表中，文件與檔案紀錄的缺點，由於本研究蒐集的檔案與文件資料多屬於 E 公司內部資料，以及由 E 公司觀點向外發布的資訊，可能會有偏見的產生。
2. 本研究是以 E 公司個案研究對象，由於研究者於 E 公司服務多時，各項資料蒐集較容易，但非對全體整合行銷傳播產業或集團內部所有員工進行調查，因此無法運用計量統計方法進行檢定。且部分資料涉及個人隱私權與客戶基本資料之保護，資料取捨間略嫌主觀。
3. 本研究是以目前台灣最大高科技整合行銷傳播公司做為研究標竿，但不同的企業，存在不同的文化與管理風格，因此，本研究指標是否能有效運用於其他公司，研究結果應做適當保留。

參考資料

一、中文部分

- 王鳳生(2004)，策略內定 人力外包，遠見雜誌，三月號，頁 248-250。
- 王怡蓁譯(2011)，V. Ramaswamy & F. Gouillart 著，共同創造到底有多厲害！，台北：商周出版股份有限公司。
- 尚榮安譯(2001)，R.K. Yin 著，個案研究法，台北：弘智出版股份有限公司。
- 高熏芳、林盈助、王向葵譯(2003)，J.A. Maxwell 著，質化研究設計：一種互動取向的方法，台北市：心理出版社。
- 謝高橋（1988），社會學，台北：巨流圖書出版有限公司。
- 鄭春生、陳貫一(2008)，「建構電子製造業外包評選指標之研究」，品質學報，第 15 卷，第 1 期，頁 23-37。

二、英文部分

- Barnry, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol.4, No.16, pp.386-405.
- Duncan T. & Everett, S.E. (1993), "Client Perceptions of integrated marketing communications," *Journal of Advertising Research*, Vol.33, pp. 30—40
- Lewis, J.D.(1990), *Partnerships for Profit*, N.Y. The Free Press.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994), "Characteristics of partnership success : Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.135-152.
- McIvor, R. & McHugh, M.(2000), "Partnership Sourcing: An Organization Change Management

- Perspective,” *Journal of Supply Chain Management* , Summer 113, pp.12-20.
- Capon, N. (1987), “Marketing and Technology : A strategic coalignment ,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, Jul, pp.1-14.
- Quinn, J. B. (1999), “Strategic outsourcing: Leverage knowledge capabilities,” *Sloan Management Review*, Vol. 40, No.4, pp. 9-21.
- Rackham, L., Friedman & Ruff, R. (1997), *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-term Competitive Advantage*, McGraw-Hill Int’l Enterprises Inc.
- Schultz, D. E(1993). “How to overcome the barrier of Integrated,” *Marketing News*, Jul, pp.16-19.
- Simon, B. L., (1997) , “The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization,” *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.5, pp.1150-1174.
- Williamson, O. E.(1995). *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. In O. E. Williamson, *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. New York: Oxford University Press, pp.207-25