臺大管理論叢 2013/6
第 23 卷第 2 期 165-198
DOI: 10.6226/NTURM2013.OCT.R11019

工業性產品市場製造商與客戶關係交換模型之研究

A Dyadic Relational Model of Manufacturer-Customer in Industrial Markets

楊台寧 / 中國文化大學國際企業管理學系教授
Tai-Ning Yang, Professor, Department of International Business Administration, Chinese Culture University

Received 2011/5, Final revision received 2011/10

摘 要

在關係行銷領域有關買賣雙方之關係的文獻中，多數研究的焦點都在探討買方或賣方的單邊 (One Side) 關係交換，甚少探討雙邊成對關係 (Dyadic Relationship) 及「認知」在雙邊互動過程中對「關係交換」的影響，亦甚少研究探討關係交換理論在工業性產品市場對製造商與客戶間「關係價值創造」之適用性。本研究以關係交換理論、社會資本理論為基礎建立模型，採用台灣和大陸地區電腦、消費性電子、及通訊設備三種產業共 115 家製造商與其客戶之雙邊成對資料 (Dyadic Data)，針對工業性產品市場廠商交易具有連續性交換 (易) 的特質，驗證關係交換理論的核心概念，同時探討「關係承諾」發展的循環強化過程。實證結果顯示，製造商 (客戶) 與其客戶 (製造商) 間的「關係承諾」會影響雙方的「關係依賴」，進而影響「關係價值創造」的績效，在關係發展時，依附於「關係交換」而投資的特異性 (專屬性) 資源會影響廠商對交換夥伴的「關係承諾」，因循環互動而逐漸強化的「關係承諾」，會受到雙方間「信任」的影響，「溝通成效」及「共同價值觀」的認知會影響雙方的「信任」。

【關鍵字】關係承諾、關係依賴、關係價值創造

Abstract

Most previous studies about the relationship between buyer and seller in the field of relationship marketing were mainly focused on unilateral (one side) relationship exchange. However, there are only a few studies that have investigated the applicability of relationship exchange theory to the relational value creation and explored the impact of "cognition" on dyadic relationship exchanges process in the industry markets. This research is seeking to develop a model which applies relational exchange theory and social capital theory as conceptual foundation. It also adopts the dyadic data from 115 manufactures among the industries of computers, consumptive electronics, and communication apparatus in both Taiwan and Mainland China, with the expectation that will help to test the core notion of the dyadic relational exchange theory, in order to address the characteristics of continuing exchange between manufacturers and buyers in industrial markets. This study also intends to investigate the reciprocal process of the relational commitment between the manufacturers and buyers. The findings show that the "relational commitment" has significant influence on their "relationship dependency", thereby affecting the performance effectiveness of relational value creation. In addition, the specific (exclusive) resources from investment will have impact on increasing "relational commitment" of exchange partners. Commitment in industrial market acts as a function of a reciprocal cycle of each party's perception of the other party's commitment and is related with each partner's trust in the other. The "communication effectiveness" and the cognition of "share value" have impact on their "trust" between the manufacturers (buyers) and buyers (manufacturers).

【Keywords】relational commitment, relational dependency, relational value creation

臺灣大學圖書館收藏

壹、緒論

在政府與廠商的共同努力下，我國資訊、電子及通訊工業發展至今，已成為全球最重要的生產國。由於產品及零組件技術特質及規格的影響，產業價值鏈已成為分工式的結構，廠商除了各自累積專屬性優勢，發展技術外，也需要與上下游製造商及客戶維持緊密的互動關係，以取得穩定的供應來源、技術知識、市場資訊、創新產品等，因此如何維護、發展雙方的關係、提升合作成效、並了解影響交易互動過程中的影響因素，成為本研究所要探討的主要議題。

交易成本理論 (Williamson, 1975, 1985; Rindfleisch & Heide, 1997) 的論述指出，組織間交易的最適統治結構 / 機制 (Governance Structure/Mechanism)，會因交易時的情境因素如資產的特異性、交易頻次、複雜度，與交易主體的有限理性及投機行為等所衍生的交易成本，而採用市場、契約、或層級的方式。然而，交易成本理論的分析係以「單次」為範疇，本質上是屬於離散式 (Discrete) 的交易，實務上，廠商間為取得資源而進行的前、後次交易並非全然獨立的，尤其在工業性 (中間性) 產品市場中，連續性的交易更是常態 (Johanson & Vahlne, 2009)，即使存在著資產的特異性，交易的方式並不會完全以垂直整合或法定契約的型態進行 (Bensaou & Anderson, 1999)，因「關係交換」(Relational Exchange) 所發展的「信任」，會促使雙方採用較彈性且互利的合作模式，共同創造價值 (Han, Trienekens, & Omta, 2009; Wagner, Coley, & Lindemann, 2011)。

國際行銷及關係行銷的領域中，學者紛紛探討影響買賣雙方「關係」的形成、維護、強化及效益的各種情境因素，社會學與組織學的研究者提出如承諾、信任、聲譽、合作、共同目標、相互依賴、績效、滿意、調適、專屬性投資、技術分享、社會連結、結構連結等影響雙方「關係」的變數與維持「關係網路」穩定發展的概念 (Powel, 1990; Johanson & Vahlne, 2006; Han, Wilson, & Dant, 1993)，及實證模型 (Morgan & Hunt, 1994)。這些研究確實提供了相關的理論，解釋組織間「關係交換」的行為及產業網路的動態狀況，但因「關係」的發展是雙方互動的過程，「關係價值創造」也是雙方互動的結果，現有的文獻多偏向於對買方或賣方單邊 (One Side) 關係交換的探討，同時進行雙邊成對關係 (Dyadic Relationship) 研究的文獻仍然極為不足 (Styles, Patterson, & Ahmed, 2008)，亦缺乏針對工業性產品市場交易的特質，以「關係價值創造」為議題，對關係交換理論的主要概念進行驗證。此外，關係交換過程中，廠商的行為會受到對他方行為「認知」的影響 (Badaracco, 1991; Wood & Bandura, 1989)，研究文獻亦鮮少探討「認知」在雙邊互動過程中對「關係交換」影響的分析。

Styles et al. (2008) 曾針對國際商業交易的進出口廠商，以關係交換理論為基礎，採用成對設計的方式建立關係模型，探討「信任」、「承諾」等關係變項對進出口績效的影響及廠商間「認知」與「承諾」的互動過程，但該模型對廠商間「信任」形成

臺灣大學圖書館博碩士論文

過程的理論基礎，缺乏詳細的分析，也簡化了關係承諾對進出口績效間的因果分析。本研究嘗試彌補研究文獻的缺口，延續 Styles et al. (2008) 的模型，針對工業性產品市場為連續性交換 (易) 的特質，以關係交換理論、社會資本理論為基礎建構整合分析模型，同時採用製造商與客戶的成對資料 (Dyadic Data)，驗證「關係交換」理論的主要概念：交換關係的發展是雙邊互動的結果，互動過程中廠商主觀的「認知」會影響「關係交換」的行為，製造商與客戶間的「信任」為組織的社會資本，會影響對他方的「關係承諾」，進而影響「關係依賴」、「關係價值創造」的成效，雙方互動時，廠商的「關係承諾」與對他方「承諾」的「認知」會形成循環強化的過程。本研究主要貢獻如下：首先，隨著產業技術專業化及產業匯流的發展，廠商間垂直與水平分工的已成為產業體系的主要結構，本研究首次建立完整模型並驗證工業性產品市場交易關係的本質，在學術及實務上具有重要的意涵；其次，本研究結合社會資本理論及關係交換理論，分別其採用其核心構念：「信任」、「關係承諾」、「關係依賴」建立模型，詳細分析工業性產品市場廠商間的互動過程；第三，成對的研究設計 (Dyad Design) 以驗證廠商與他方關係承諾認知與己方承諾投入的循環強化過程，這在工業性產品市場的研究文獻中並不常見；第四，本研究採用社會資本理論探討「信任」，並首次納入「關係依賴」的變項，明確的建立「信任」、「關係承諾」、「關係依賴」與廠商「關係價值創造」的連結。

本研究所稱「製造商」係指工業性市場中，生產中間性產品 / 零組件的廠商，「客戶」係指購買中間性產品 / 零組件的廠商。

貳、理論模型與假說發展

一、關係交換理論

Williamson (1975, 1985) 提出交易成本理論，說明如何設計有效的統治機制以取得所需資源，機制類型的一端為現貨市場 (Spot Market) 交易方式，另一端為組織層級 (Hierarchy) 整合方式，介於其中則為混合的模式，包含契約及策略聯盟等。交易成本的邏輯為：在既定的環境中，一項簡單的資源交換，價格機制的運作會使現貨市場交易為較佳方式，契約則因較特異的交易而生，其內設的條款係針對與產品的成本、品質、服務及相關的期間、期望、過程、程序而訂，因此，當交易不確定性提高後，契約因具有可調整的特質而成為較佳的方式，若再因所需投入資源的特異性較高，內部化的層級統治則成為最佳的選擇 (Zhou, Poppo, & Yang, 2008)。雖然交易成本理論對工業性產品市場中連續性交易的特質缺乏完整的解釋，但在分析資產特異性時，除了「地點的特異性」、「實體資產的特異性」、及「人力資產的特異性」外，Williamson 敘述了第四種類型 (Williamson, 1981)，他指出：製造商與客戶間若能夠發展長時期連續性的可調整契約，雙邊熟悉後可以讓溝通的經濟效益得以實現，相互間的共同語言得

臺灣博碩士論文知識加值系統

以形成，也會有足夠的敏感度體認雙邊的各種訊號，逐漸形成機構間及人際間的信任關係，保持這種類型的交換關係，對具有重複性、不確定性、特殊性的交易，特別能夠獲得經濟效益，契約模式也會被長期的交換關係 (Exchange Relationship) 所取代。學者將這類特異性資產稱為「關係特異性」(Sturgeon, 2002)。

沿承社會交換理論 (Emerson, 1962, 1976) 的相關研究，Macneil (1980) 及後續的研究者提出的關係交換的概念，指出其意涵為買賣雙方維持較長時間的交易關係，每次的交易條件均與過去互動及未來發展期望有關，雙方會基於顯性或隱性的假設、信任、與規劃，建立未來合作的基礎 (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987)。關係交換理論 (Relational Exchange Theory) 則說明商業交換時，交換夥伴間所形成的關係規範 (Relational Norms) 是獨特的統治機制，可以規定或禁止廠商於交換關係發展時的相關行為，如承諾 (Commitment) 或投機 (Opportunity)。不同於市場或層級機制，關係規範的內涵是廠商可控制的內生類型 (Endogenous Forms)，廠商行為受到相互及自我要求的約束 (Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995)。Macneil (1980) 指出，「關係交換」的雙方訂定契約時，在團結 (Solitarity)、角色完整 (Role Integrity)、相互性 (Mutuality) 等三個層面，會顯現特質 (Kaufmann & Stern, 1988)；雙方通常會將團結內化，重視特殊的交換關係、內涵、及分配的公平，且期望能確保投資的回收、及持續性進行交換所獲得的長期報酬；交換時，其目標並非定位在單次交易價值創造的層面，而是涵蓋了與交換相關的各項議題 (Kaufmann & Stern, 1988)。Heide 與 John (1992) 則指出，彈性、資訊交換、及團結是關係規範的主要特質，彈性是指交易雙方都能接受因環境的變動而調整先前訂定契約的需要，資訊交換則是指無論契約中是否規定，雙方都會提供有利於對方的訊息，團結則是雙方都保持互助的心態。該理論與後續相關研究的主要觀點為：在雙方交換的情境系絡中，關係規範成為交換夥伴間合宜行為的共識 (Heide & John, 1992; Morgan & Hunt, 1994)，關係規範是由雙方共同的描述性期望 (如：依我們的關係，事情應該這樣做) 及約束性期望 (如：依我們的關係，事情必須這樣做) 逐漸演進而成 (Larson, 1992)，在發展的過程中，交換夥伴會將關係規範內化，交易機制轉換為倫理控制，緣而建立起雙邊的「信任」，「關係承諾」成為提升關係發展的基礎 (Barney & Hansen, 1994)，夥伴間的關係規範建立後，也需要持續的維護與發展 (Larson, 1992)，因而投入相關資源，共同規範的制約會促使交易成本下降，夥伴間會認知到轉換成本的存在，為提升營運成效，會持續的投入資源而產生「關係依賴」(Morgan & Hunt, 1994)。綜合言之，關係交換理論的思維是重視交換夥伴間過去、現在、未來的「相互關係」，公平、互利、相互調適、資訊及風險分擔為關係規範建立的基礎，相互間的信任、承諾、及依賴為則為「關係」存續時廠商行為面的核心構念，會影響互動關係的成效 (Mukherji & Francis, 2008; Styles & Ambler, 2000; Johanson & Mattsson, 1988; Panayides & Lun, 2009)。

臺灣大學藝術期刊資料庫

二、社會資本理論

研究者多將社會資本視為鑲嵌在個人、群體、網路、社會間的關係 (Leana & Van Burn III, 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998)。如同實體資本、人力資本一樣，社會資本與組織營運的績效顯著相關，也需要作適當的管理，然而社會資本不能在公開市場中交易，並且會隨著「關係」的發展或消逝而改變，通常也會因審慎的使用而增加 (Leana & Van Burn III, 1999)。Alder 與 Kwon (2002) 認為組織間的社會資本是指組織與組織間的連結 (Tie)，可以幫助組織取得外部資源。Bourdieu (1986) 從社會系統的層面分析，認為社會資本的兩項核心概念為：(1) 社會資本是個人或群體社會連結的總和；(2) 社會資本源自於連結的建立、維持與資源交換。Nahapiet 與 Ghoshal (1998) 認為社會資本包含了社會系絡中結構、關係、及認知三個構念。結構是指組織與外部機制間之互動效益，互動的社會結構提供了組織向外部取得資訊和資源的管道；關係為組織間的認同及規範的形成所帶來的資產，主要是指信任，信任會影響機構間及人際間的合作、協調、與控制關係 (Weick, 2006)；認知則是指組織與連結的機構間，個體行為的一致性，具體表現在對事務的共同態度、解釋、與看法。Coleman (1990) 認為社會資本是組織與他人交換過程中所產生的義務與期待，並建立可以信任的交換系絡與情境，也就是說，在一個具有制約的規範情境中，可以促使交換雙方負起一定的義務；Fukuyama (1995) 將社會資本視為存在於價值觀或規範當中的信任，他認為信任是一種有助於個體間進行交換資源，以滿足雙方共同的目標，增加合作的機會；因此，信任是社會資本研究中的重要構念，許多學者直接將社會資本視為等同於信任 (Lewicki & Bunker, 1996; Whiteley, 1999)。

三、概念性模型

本研究以關係交換理論及社會資本理論為基礎，建構「關係交換」的模型。這些理論係解釋社會「關係」的創造、發展、終止、與對行為面及成效面的影響；因此，研究模型不僅需要考慮雙邊廠商過去交換的歷程，也需要考慮對未來關係發展的認知與意圖，換言之，模型須包含交換的雙方而非單邊，過去交換歷程的的認知會影響未來關係發展的意圖，「關係交換」雙方間的「信任」、「關係承諾」、與「關係依賴」為模型的主要構念。

模型包含三個主要的面向：首先，模型涵蓋交換雙方而非僅單方，也就是本研究對象工業性產品的製造商與其客戶；其次，體現雙方過去及未來交換關係相互「認知」的影響；第三，交換夥伴間的「信任」、「關係承諾」與「關係依賴」是最重要的關鍵要素 (Achrol, Scheer, & Stern, 1990; Morgan & Hunt, 1994)，這三個構念可以產生三種重要的效益：第一，在關係投資的情境中合作營運；其次，不會因短期利益而犧牲共同的長期利益；第三，面對高風險的商業活動，雙方共同處理非預期性的變異而不

臺灣大學圖書館期刊資料庫

會存著投機心態。因此當雙方因「信任」而產生「關係承諾」時，會形成「關係依賴」，進而透過雙邊合作提升營運效能。模型顯示製造商與客戶間的「關係承諾」會影響對他方的「關係依賴」，進而影響「關係價值創造」的績效；製造商的「承諾」→客戶對製造商「承諾」的「認知」→客戶的「承諾」→製造商對客戶「承諾」的「認知」之間的循環過程，隨著交換關係的開展而產生正向強化的效果；製造商 (客戶) 對客戶 (製造商) 所投入特異性 (專屬性) 資源會影響對他方的「關係承諾」；「關係承諾」也受到對他 (對) 方「信任」的影響，「信任」則是組織的社會資本，受到組織間「溝通成效」與「共同價值觀」認知的影響。本研究模型架構與假說如圖 1 所示，假說發展詳述如下。

四、假說發展

(一) 關係依賴與關係價值創造

Barney (1996) 認為與客戶間的「關係」是廠商的資源，而資源的價值是指擁有某項資源相較缺乏時，成本下降或收益增加的期望程度。由於商業交易的「關係互換」及產生的「關係價值創造」是同時存在於兩個廠商間，因此本研究採用其觀點，將「關係價值創造」定義為「夥伴廠商間關係的發展對雙方營業獲利影響及關係價值創造滿意的程度」。Pfeffer 與 Salancik (1978) 從結果依賴性的觀點說明相互依賴 (Mutual Dependency) 是指夥伴間處於平衡時其「關係依賴」的強度，Astley 與 Zajac (1991) 則從程序的觀點說明組織間的相互依賴分為資源與工作流程兩類，前者是指交換夥伴由對方所得到的資源及形成的權力關係，後者是指廠商間價值活動運作時所依循的共同系統。本研究採用程序的觀點，將「關係依賴」定義為「夥伴廠商間相互提供的資源及共同使用的工作系統」。

根據資源基礎理論 (Barney, 1996; Prahalad & Hamel, 1990)，廠商營運的成效與廠商所擁有的核心資源與能力有關，細觀真實環境中的企業活動，幾乎沒有一家企業能夠由組織內部提供營運所需的全部資源，企業間基於本身的專業形成分工的體系，同時形成資源互補及互相依賴 (吳思華，2000)，這種事業網路體系可以降低交易成本、提升規模經濟、強化競爭地位、分散風險 (Oliver, 1990)，因此無論是資源或是流程體系的依賴關係都會影響廠商營運成效。工業性產品市場製造商和客戶間長期商業關係的維繫對雙方價值創造是重要的 (Ford, 1990)，這種「關係」包含資訊的交換、品質、研發、後勤系統、生產相關的需求、能力、及策略的訂定 (Cunningham & Homse, 1986)；換言之，工業性產品市場中，廠商互動的主要內涵是有關「相互依賴」價值活動間的協調，需要雙方在生產、後勤、研發、及行政管理活動的相互調整以形成較佳的配適 (Hallen, Johanson, & Seyed-Mohamed, 1991)，這種情形會導致雙方投入特定資源而產生「關係依賴」。實證研究顯示，廠商間因資源的「關係依賴」而在價值活動

臺灣博碩士論文知識加值系統

方面所作的調整，可以增加雙方的生產力 (Johanson & Lawrence, 1988; Zajac & Olsen, 1993)，工作流程的「關係依賴」可以為雙方帶來諸如品質、成本、創新等的效益 (Wilson, 1995)；國際市場中，工業性產品廠商間的「關係連結」也會影響交易雙方營運的績效 (Johanson & Vahlne, 2009; Ambler & Styles, 1994; 佘日新、許嘉文、陳厚銘，2003；陳律睿、陳俊忠、李文瑞，2010)。

假說 1：工業性產品市場中，製造商（客戶）與客戶（製造商）的「關係依賴」會顯著正向影響製造商（客戶）「關係價值創造」的績效。

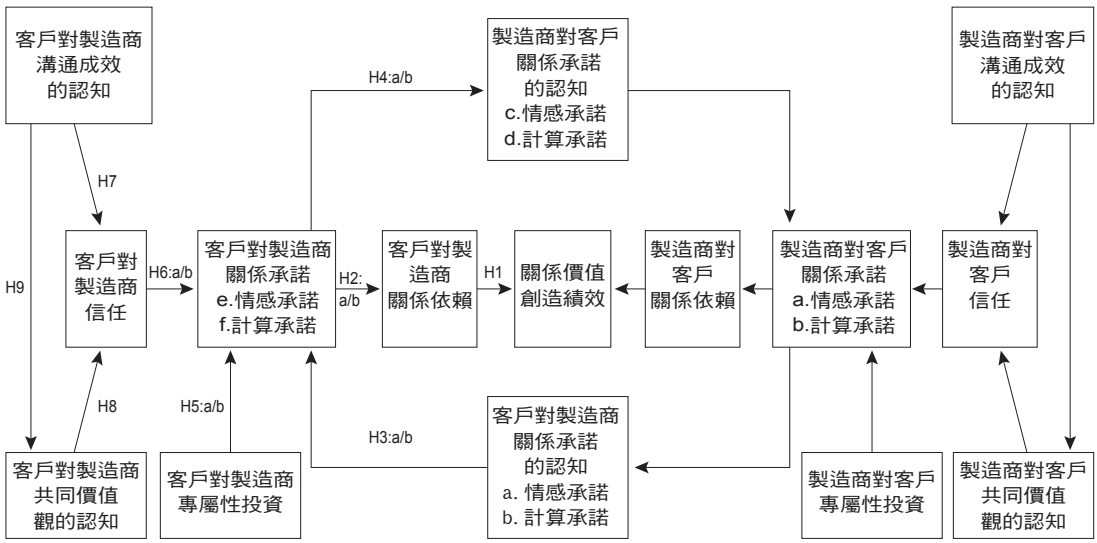


圖 1 關係交換模型與假說

（二）關係承諾及循環強化過程

根據社會交換理論 (Cook & Emerson, 1978) 的觀點，本研究將「關係承諾」定義為「夥伴廠商相信彼此盡力維持雙方關係持續的重要並願意投入資源的程度」，並採用 Mathieu 與 Zajac (1990) 的分析，將「關係承諾」分為「情感承諾 (Affective Commitment)」及「計算承諾 (Calculative Commitment)」。「情感承諾」是指與夥伴維持「關係」的主要動機是對保持相關的連結存在著正向的感覺，這種「關係」的存在，是因廠商及主要的管理人員對夥伴具有好感，也樂於保持這種「關係」；相對的，「計算承諾」則是指廠商對維持或結束雙方「關係」的效益及成本的認知 (Geyskens, Steenkamp, Scheer, & Kumar, 1996)，也就是廠商的「承諾」係基於理性及客觀的成本效益分析。「關係承諾」雖具有多面向的意涵，但均意指夥伴間維持雙方「關係」持續的意願及強度 (Anderson & Weitz, 1992; Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994)，因

臺灣大學管理學院 版權所有 翻印必究

此兩種類型的承諾都會促使夥伴由長期的觀點衡量合作關係的發展。

組織行為的研究指出，合作關係的長期展望會促使廠商投入較多且重要的資源，進行營運及策略的整合、交換資訊以提升創新與品質的成效 (Larson, 1992)，情感承諾會增加個人對組織事物的涉入程度；因此，對合作關係具有較高的情感承諾會提升廠商的參與程度，投入資源 (Mowday, Porter, & Steers, 1982)；計算承諾意指對合作關係經濟性的投資，廠商會因期望效益而投入相關資源 (Gruen, Summers, & Acito, 2000)。實證研究顯示，工業性產品市場中製造商與客戶間的交易，除了價格外，品質、技術發展、資源互補性、供應及採購穩定性、風險分擔等，都是影響廠商長期績效所需考慮的因素，廠商主動投入不同資源，發展出如經濟、技術、社會、計畫、法律等連結 (Bond) 以強化彼此的「關係」(Johanson & Mattsson, 1988)。因此，無論是「情感承諾」或是「計算承諾」，都會產生資源間或是工作流程間的「關係依賴」。

假說 2a：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）的「情感承諾」會顯著正向影響對他（對）方廠商的「關係依賴」。

假說 2b：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）的「計算承諾」會顯著正向影響對他（對）方廠商的「關係依賴」。

Thompson (1967) 指出，廠商間「承諾的互換」是合作策略的基礎，也是互動的產物，Anderson 與 Weitz (1992) 研究製造商和配銷商如何建立及維持彼此「關係」時證實，廠商因「關係交換」所投入的「承諾」是受到對他方所做「承諾」認知的影響，當廠商提出某種「承諾」的保證，另一方也會隨之做出某些「承諾」的保證以回應，因而增加了「承諾」的投入，隨著時日，雙方「承諾」的增加會形成一個循環過程 (Anderson & Weitz, 1992)；也就是說，廠商間因「關係交換」所產生的「承諾」反映出廠商「關係持續發展可能性的認知」(Anderson & Weitz, 1989)，這種交互強化循環的過程，符合了合作關係發展的相互性及多面性，也與關係交換理論的主張一致)。

假說 3a：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）「情感承諾認知」會顯著正向影響對他（對）方廠商的「情感承諾」。

假說 3b：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）「計算承諾認知」會顯著正向影響對他（對）方廠商的「計算承諾」。

假說 4a：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）的「情感承諾」會顯著正向影響他（對）方廠商對廠商本身「情感承諾認知」。

假說 4b：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）的「計算承諾」會顯著正向影響他（對）方廠商對廠商本身「計算承諾認知」。

製造商與客戶因交易而需投入一些特異性 (專屬性) 資源的情況，在國際市場 (Klein, Frazier, & Roth, 1990) 及當地市場 (Anderson & Weitz, 1992) 的情境中都是常見的，本研究根據 Williamson (1985) 的分析，將特異性資產定義為「製造商或客戶依附

臺灣大學圖書館期刊資料庫

在雙方持續「關係交換」發展所投入且無法移轉至其他交換關係中使用的資源」。

根據 Thompson (1967) 的分析，相互依賴的機構間，標準化、計畫、相互調整是三種有效的協調機制，而循環性互動之相互依賴的機構間，相互調整是最理想的模式。工業性產品市場製造商與客戶「關係互動」時，會因資源互補及配適的需要，在生產、後勤、研發、及行政管理方面相互調整 (Hallen et al., 1991)，因「關係交換」所做的修正與改換，可能是離散的，如特異性設備的裝置或系統的建構，也可能需要持續性發展，如及時供貨系統、共同發展產品、全面品管、線上 EDI 連結 (Frazier, Spekman, & O'Neal, 1988)，這些都代表廠商間的互動，需要價值活動的協調、整合、與相依。雙方針對「關係交換」之較佳配適所做的特異性 (專屬性) 投資，依附在彼此的「關係」中，無法移轉使用於其他的交易情境，有益於維持雙邊關係的穩定，投機性行為及結束「關係交換」對個別廠商並不利，並可以將競爭關係轉換為合作關係 (Anderson & Weitz, 1992)。

假說 5a：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）所作的專屬性投資會顯著正向影響對他（對）方的「情感承諾」。

假說 5b：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）所作的專屬性投資會顯著正向影響對他（對）方的「計算承諾」。

(三) 信任

Moorman、Deshpande 與 Zaltman (1993) 將「信任」定義為「對信賴的交換夥伴依賴的意願」，Rotter (1967) 認為信任是對一個人言詞的信賴期望，兩者的定義均與信賴有關。有關廠商間信任的研究文獻均指出，信賴來自於相信夥伴的可靠性及正直性，同時也包含了一致性、誠實、公平、負責、協助等特質 (Altman & Taylor, 1973; Dwyer & LaGace, 1986; Morgan & Hunt, 1994; 鄭仁偉、黎士群，2001)，根據上述學者的觀點，本研究將信任定義為「廠商對交換夥伴可靠與正直的信賴」。

「信任」是一種控制機制，會顯著影響組織間的互動行為 (Das & Teng, 1998; 孫碧娟、蔡博宸，2006)。由於經濟活動是存在於社會關係所形成的網路中，廠商所鑲嵌的商業網路體系對其營運所需的資源有重要影響 (Andersson, Bjorkman, & Forsgren, 2005)。學者均認同，廠商與外部的信任關係是鑲嵌的重要成份 (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999)。在複雜的社會網路體系中，「信任」會促使廠商間形成緊密的合作關係，進而降低交易成本的發生，有利於所需資源、市場、與技術的分享、專屬性資源的投入、能力互換、知識與資訊的交流 (Zedtwitz, Gassmann, & Boutellier, 2004; 葉佳珍、林啟煌，2005)。Spekman (1988) 指出，「信任」是策略夥伴成功合作的基石，因相互配適所做的「關係承諾」會因沉沒成本而造成潛在的風險，因此廠商僅會與可信賴的夥伴合作。Achrol (1991) 認為「信任」是「關係承諾」的決定因素，Moorman、Zaltman 與 Deshpande (1992) 的研究也證實，「信任」會影響「關係交換」時所需投入的資源。

臺灣大學學術期刊資料庫

假說 6a：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）的「信任」會顯著正向影響對他（對）方的「情感承諾」。

假說 6b：工業性產品市場中，製造商（客戶）對客戶（製造商）的「信任」會顯著正向影響對他（對）方的「計算承諾」。

Nahapiet 與 Ghoshal (1998) 認為社會資本包含了社會系絡中結構、關係、及認知三個構念。結構是指組織與外部機制間之互動效益，關係為組織間的認同及共同規範的形成所帶來的資源，主要是指信任，認知則是指組織與連結的機構間，對事務的共同態度、解釋與看法。本研究採用 Nahapiet 與 Ghoshal (1998) 的觀點，將工業性產品廠商的社會資本分為「溝通成效」、「共同價值觀」、及「信任」三個構念，「溝通成效」是指「廠商間正式或非正式分享有意義且即時的訊息」 (Anderson & Narus, 1990)；「共同價值觀」是指「廠商間對目標、行為、政策等的重要性、合宜性、正確性的共同性」；「信任」之定義則如前文所示。

相互溝通可以及時解決爭議，形成認知與期望的共通性，進而逐漸建立雙方的信任感 (Morgan & Hunt, 1994)，Gulati (1998) 指出，組織與外部機構間的互動過程，能夠對夥伴的能力、目標、可靠度，及期待等相關資訊或知識的了解，因而產生能力與行為兩方面的「信任」。Anderson 與 Narus (1990) 對製造商和配銷商間「關係」的研究，證實溝通會正向影響雙方的「信任」。Beccerra 與 Gupta (1999) 指出，社會資本本身就是跨組織合作中「信任」的基礎。社會資本中，「共同價值觀」的建立會形成社會連結，組織間連結關係所形成的網絡，能夠提供成員間合作與集體行動的基礎，進而促使行為表現趨於一致，提升對事物的態度、解釋與看法的共同性，利於雙方的協調與合作，進而產生較佳的「信任」關係 (Nahapiet & Ghoshal, 1998)。Leana 與 Van Burn III (1999) 指出，做為一個組織網路中的一員，與其他成員的共同認知，會形成人際關係間的「信任」。

假說 7：工業性產品市場中，製造商（客戶）對與客戶（製造商）「溝通成效」的認知會顯著正向影響對他（對）方的「信任」。

假說 8：工業性產品市場中，製造商（客戶）對與客戶（製造商）「共同價值觀」的認知會顯著正向影響對他（對）方的「信任」。

假說 9：工業性產品市場中，製造商（客戶）對與客戶（製造商）「溝通成效」的認知會顯著正向影響對他（對）方的「共同價值觀」 的認知。

參、研究方法

一、資料來源與蒐集方法

工業性產品市場中對製造商與客戶間關係的研究，通常採用單方面的認知或行為資料進行分析，本研究則以雙邊成對 (Dyadic) 廠商為分析單位，這種方法可以對夥伴

臺灣博碩學術期刊資料庫

關係的成功或失敗做較精確的評估 (Styles et al., 2008)。由於 80 年代以後，電腦、通訊設備、及消費性電子等產業，垂直分工日益細密，產品設計、核心零組件如記憶體和顯示器、一般零組件、及組裝等價值活動因技術特質、廠商核心競爭力等因素，分別由不同的廠商生產製造，並形成跨國分工的狀況，本研究即以該三類產業為對象，進行資料收集。為避免因國家文化差異、文字翻譯等因素造成對問項之概念、題意等認知的差異，且因資源及聯繫的限制，資料調查地區則以台海兩岸的華人廠商為限。此外，為取得製造商與其客戶間雙方關係依賴與關係承諾的對稱，本研究參考 Johanson 與 Mattsson (1988) 的觀點，採納深度訪談時廠商的建議，認為單一客戶 (製造商) 由特定製造商 (客戶) 供應 (採購) 特定產品年度供應量 (採購量) 佔該客戶 (製造商) 總需求量 (生產量) 的 30% 以上時，對方即為主要的交易夥伴，並依此標準進行資料收集，因此所取得之成對研究樣本，均為對方的主要合作夥伴。

資料收集程序分成兩階段，第一階段透過台灣科學工業園區科學工業同業公會的協助，聯繫新竹科學園區 10 家業者及各家主要交易夥伴 (台灣 6 家、大陸地區 4 家)，進行深度訪談，以確認本研究之概念性模型的實用性，評估問卷主要構面各問項文句之合宜性及於兩岸地區文意之表達方式。

第二階段為實際調查所使用問卷的發展與發放，鑑於雙邊成對調查時，廠商協助意願的困難，本研究採取立意調查方式，先徵得台灣科學工業園區科學工業同業公會、大陸地區江蘇昆山高新技術產業開發區、杭州下沙經濟技術開發區的協助，聯繫願意接受完成問卷調查的廠商，分別以電話或 e-mail 確認後，再發出問卷共 211 份，回收有效完成的問卷計 182 份，問卷中商請答卷者依本研究對主要合作夥伴的定義，提供他們重要零組件製造商的名錄資料及可協助進行問卷調查的主管，整理編號後復以電話或 e-mail 聯繫，經同意後再發出問卷，並進行跟催，其中 115 家製造廠商提供了完整的有效回卷，因此最終取得成對樣本資料 (Dyadic Data) 共 230 筆，其中消費性電子產業 42 家 84 筆 (台灣地區 31 家，大陸地區 11 家)，電腦產業 37 家 74 筆 (台灣地區 22 家，大陸地區 15 家)，通訊設備產業 36 家 72 筆 (台灣地區 27 家，大陸地區 9 家)，10% 的廠商間商業往來的時間低於一年，37% 介於 1-3 年，13% 介於 3-5 年，40% 超過 5 年。由於本研究是採用資料提供的方式進行分析，因此答卷者的職務與職位非常重要，在寄送問卷前聯繫時，均告知受調查廠商，商請資深採購或管理主管回答問卷。

二、定義與衡量

本研究模型所使用之構念分別為「關係價值創造」、「關係依賴」、「情感承諾」、「計算承諾」、「專屬性投資」、「溝通成效」、「共同價值觀」、及「信任」等，各構念的衡量，是以量表 (Scale) 之平均分數作為該構念的指標分數。構念之定義及使用之量表說明如下。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

本研究將「關係價值創造」定義為「夥伴廠商間關係的發展對雙方營業獲利影響及關係價值創造滿意的程度」，問卷題項則參考 Holm、Eriksson 與 Johanson (1999) 與 Styles et al. (2008) 的量表，修正發展，再適度調整語詞分別適用於製造商與其客戶使用的兩個量表，各有 4 個題項。「關係依賴」的定義為「夥伴廠商間相互提供的資源及供同使用的工作系統」，問卷題項則參考 Andaleeb (1995) 與 Styles et al. (2008) 的量表，修正發展，再適度調整語詞分別適用於製造商與客戶使用的兩個量表，各有 6 個題項。「關係承諾」包含「情感承諾」及「計算承諾」兩個構念。「情感承諾」的定義為「與夥伴維持關係的主要動機是與對方保持相關的連結存在著正向的一般化感覺」；「計算承諾」的定義為「廠商對保持或結束雙方關係的效益及成本的認知」。問卷題項則參考 Anderson 與 Weitz (1992) 的量表，修正發展，再適度調整語詞分別適用於製造商與客戶使用的兩個量表，各有 5 個題項。「特異性 (專屬性) 投資」定義為「依附在持續性關係交換的發展所投入且無法移轉至其他交換關係使用的資源」，問卷題項則參考 Holm et al. (1999) 和 Styles et al. (2008) 的量表，修正發展，再適度調整語詞分別適用於製造商與客戶使用的兩個量表，各有 4 個題項。本研究依據 Nahapiet 與 Ghoshal (1998) 之分析，將工業性產品市場中廠商間的社會資本分為「溝通成效」、「共同價值觀」、及「信任」三個構念。「溝通成效」是指「廠商間正式或非正式分享有意義且即時的訊息」；「共同價值觀」是指「廠商間對目標、行為、政策等的重要性、合宜性、正確性的共同性」；「信任」則為「廠商對交換夥伴可靠與正直的信賴」。問卷題項則參考 Tsai 與 Ghoshal (1998) 與 Styles et al. (2008) 的研究所採用之量表，修正發展成 15 個題項，再適度調整分別適用於製造商與客戶使用的兩個量表，其中每個構念均包含 5 個題項，上述各量表之題項均以李克特五點尺度衡量。

三、量表之信效度

由於本研究是橫跨製造商與客戶之研究，因此，施用在雙方之測量工具的一致性 (Measure Equivalence) (Schliemann, Carraher, & Ceci, 1997) 是本研究設計的重點。首先，每個量表之所有題項都以探索性因素分析 (Exploratory Factor Analysis) 分析其潛伏因素結構 (Underlying Factor Structure)，結果顯示每個量表都只有一個潛伏因素之特徵值 (Eigen Values) 大於 1。

其次，每個量表均以驗證性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis) 檢定其信度。由於製造商與客戶兩邊之構念 (Constructs) 眾多，若將兩邊所有構念一起納入 LISREL 之分析模式中，將使得測量模式太過複雜。針對此一問題，本研究採用「次模式 (Submodels)」之方式加以分析。此一方法由 Bentler 與 Chou (1987) 率先提出，其後已廣為行銷領域之學者所採用 (Atuahene-Gima & Li, 2002; Doney & Cannon, 1997)。本研

臺灣大學學術期刊資料庫

究將有高度關連性的構念加以集群，形成四個次模式。第一個次模式包含「溝通成效」的認知；第二個次模式包含「共同價值」形成的認知與「信任」；第三個次模式包含「專屬性投資」與「承諾」；第四個次模式包含「關係依賴」與「關係價值創造績效」。如表 1 所示。四個次模式之配適指標 (Fit Indices) 顯示資料之配適程度極佳。此外，所有題項之標準化負荷量 (Standardized Loadings) 在顯著水準 $\alpha = 0.001$ 均為顯著，顯示具有收斂效度 (Convergent Validity)。製造商與客戶的所有構念以成對的方式，進行成對分析 (Pairwise Analysis)，配適指標均在可接受之範圍，所有構念之信度均大於 0.6，並且沒有顯著交叉負荷 (Cross-loadings) 之情況。

就可能之共同方法變異 (Common Method Variance) 問題而言，根據 Podsakoff 與 Organ (1986) 之建議，本研究以主成份分析 (Principal Component Analysis) 加以探討。結果顯示，製造商與客戶兩邊之每一個構念的第一因素之特徵值均沒有大於 1，並且在未轉軸之前亦均未發現共同因素。此一結果顯示共同方法變異之問題並未顯著存在。

表 1 測量模式配適指標

	供應商	採購商
次模式 1	$R^2 = 0.62$	$R^2 = 0.63$
	$\chi^2 = 118$	$\chi^2 = 115$
	RMSEA=0.04	RMSEA=0.04
溝通成效	CFI=0.95	CFI=0.96
	NNFI=0.92	NNFI=0.91
	GFI=0.91	GFI=0.92
次模式 2	$R^2 = 0.48$	$R^2 = 0.50$
	$\chi^2 = 114$	$\chi^2 = 120$
	RMSEA = 0.05	RMSEA = 0.06
共同價值觀認知，信任	CFI = 0.96	CFI = 0.93
	NNFI = 0.93	NNFI = 0.92
	GFI = 0.91	GFI = 0.90
次模式 3	$R^2 = 0.65$	$R^2 = 0.67$
	$\chi^2 = 125$	$\chi^2 = 123$
	RMSEA=0.06	RMSEA=0.05
專屬性投資，承諾	CFI=0.94	CFI=0.98
	NNFI=0.92	NNFI=0.95
	GFI=0.89	GFI=0.92
次模式 4	$R^2 = 0.69$	$R^2 = 0.70$

臺灣大學學術期刊資料庫

關係依賴，關係價值創造績效	χ^2 = 135 RMSEA=0.07 CFI=0.96 NNFI=0.92 GFI=0.91	χ^2 = 134 RMSEA=0.07 CFI=0.97 NNFI=0.94 GFI=0.91

製造商與客戶之因素結構與因素負荷量之相似性，是橫跨製造商與客戶以檢定構念之關係的基礎。本研究以兩個步驟檢定製造商與客戶之測量工具的相似性。首先，以驗證性因素分析分別對製造商與客戶之構念進行分析，以探討製造商與客戶之相對性的構念是否有相同數目的因素、及每個因素是否有相似的題項 (Atuahene-Gima & Li, 2002; Ryan, Chan, Ployhart, & Slade, 1999)。結果顯示，在製造商與客戶有相似的因素結構與負荷之題項，顯示製造商與客戶之構念具有心理測量上的相似性 (Psychometric Equivalence)。其次，本研究以多群組分析 (Multiple Group Analysis) 探討每一個構念在製造商與客戶兩組間之差異 (Atuahene-Gima & Li, 2002)。在分析之中，本研究針對每一個構念估計兩個堆疊模式，其中一個模式是限制製造商與客戶的因素負荷量為相等，另外一個模式則否。檢定統計量包括 χ^2 之差異、配適度指標 (Goodness of Fit；GFI)、與漸近均方誤的平方根 (Root Mean Square Error of Approximation；RMSEA)。所有構念之堆疊模式的 χ^2 之差異均不顯著，表示因素負荷量的型態 (Pattern of Factor Loadings) 在製造商與客戶之間沒有顯著之差異。由於所有因素負荷量之 t 值都大於 6，表示所有構念都具有收斂效度，各構念之 Cronbach's α 值介於 0.75 ～ 0.94、平均萃取之變異數 (Average Variance Extracted；AVE) 介於 0.69 ～ 0.88，顯示所有構念能解釋之變異量均大於測量誤差。此外，因每一個構念之 AVE 值均大於該構念與其他構念間之相關係數的平方，所有構念之間具有鑑別效度 (Discriminant Validity) (Fornell & Larker, 1981)。

肆、分析與討論

一、假說檢定

由以上之分析可知，本研究之測量模式與資料有高度的一致性 (Consistency)，因此，以 LISREL VIII (Jöreskog & Soörbom, 1999) 估計本研究所提出之結構模型。根據 Styles et al. (2008) 之建議，本研究以下列之步驟進行分析。首先，製造商與客戶之基準模型都劃分為三個子模式，如表 2 所示，其中，次模式 2 是展現製造商與客戶之雙邊循環關係，亦即是對他方承諾之認知與自身之實質承諾的關係。其次，分別檢驗兩種承諾、關係依賴、與關係價值創造績效間的假說，關係承諾循環影響的假說，專屬性投資、信任與兩種承諾間，及溝通成效認知、共同價值觀認知與信任間的假說。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

各個次模式之標準化路徑係數與 t 值，整理如表 2 所示，並以圖 2 顯示路徑之關係。由於所有路徑係數的 t 值都顯著，因此本研究之所有假說都獲得支持。

表 2 結構模型分析之假說檢定結果

假說	標準化路徑係數 (t 值)		檢定結果
	客戶	製造商	
次模式 1			
H1: 關係依賴→關係價值創造績效 ($\eta_{15} / \eta_{25} \rightarrow \eta_{16}$)	0.35(3.98)	0.41(5.69)	支持
H2a: 情感承諾→關係依賴 ($\eta_{131} / \eta_{231} \rightarrow \eta_{15} / \eta_{25}$)	0.29(3.81)	0.26(4.65)	支持
H2b: 計算承諾→關係依賴 ($\eta_{132} / \eta_{232} \rightarrow \eta_{15} / \eta_{25}$)	0.21(4.87)	0.17(2.32)	支持
次模式 2			
H3a: 情感承諾認知→情感承諾 ($\eta_{171} / \eta_{271} \rightarrow \eta_{231} / \eta_{131}$)	0.24(4.25)	0.21(3.06)	支持
H3b: 計算承諾認知→計算承諾 ($\eta_{171} / \eta_{272} \rightarrow \eta_{232} / \eta_{132}$)	0.30(5.25)	0.27(4.48)	支持
H4a: 情感承諾→他方情感承諾認知 ($\eta_{131} / \eta_{231} \rightarrow \eta_{171} / \eta_{271}$)	0.16(2.37)	0.15(2.35)	支持
H4b: 計算承諾→他方計算承諾認知 ($\eta_{132} / \eta_{232} \rightarrow \eta_{172} / \eta_{272}$)	0.29(3.42)	0.33(2.92)	支持
次模式 3			
H5a: 專屬性投資→情感承諾 ($\eta_{14} / \eta_{24} \rightarrow \eta_{131} / \eta_{231}$)	0.11(2.98)	0.14(2.18)	支持
H5b: 專屬性投資→計算承諾 ($\eta_{14} / \eta_{24} \rightarrow \eta_{132} / \eta_{232}$)	0.18(3.30)	0.15(2.17)	支持
H6a: 信任→情感承諾 ($\eta_{13} / \eta_{23} \rightarrow \eta_{131} / \eta_{231}$)	0.19(3.42)	0.21(4.78)	支持
H6b: 信任→計算承諾 ($\eta_{13} / \eta_{23} \rightarrow \eta_{132} / \eta_{232}$)	0.32(3.45)	0.36(3.63)	支持
H7: 溝通成效認知→信任 ($\xi_{11} / \xi_{21} \rightarrow \xi_{13} / \xi_{23}$)	0.16(3.54)	0.12(4.42)	支持
H8: 共同價值觀認知→信任 ($\eta_{12} / \eta_{22} \rightarrow \eta_{13} / \eta_{23}$)	0.21(3.99)	0.18(3.28)	支持
H9: 溝通成效認知→共同價值觀認知 ($\xi_{11} / \xi_{21} \rightarrow \eta_{12} / \eta_{22}$)	0.29(3.20)	0.27(2.98)	支持

臺灣大學學術期刊資料庫

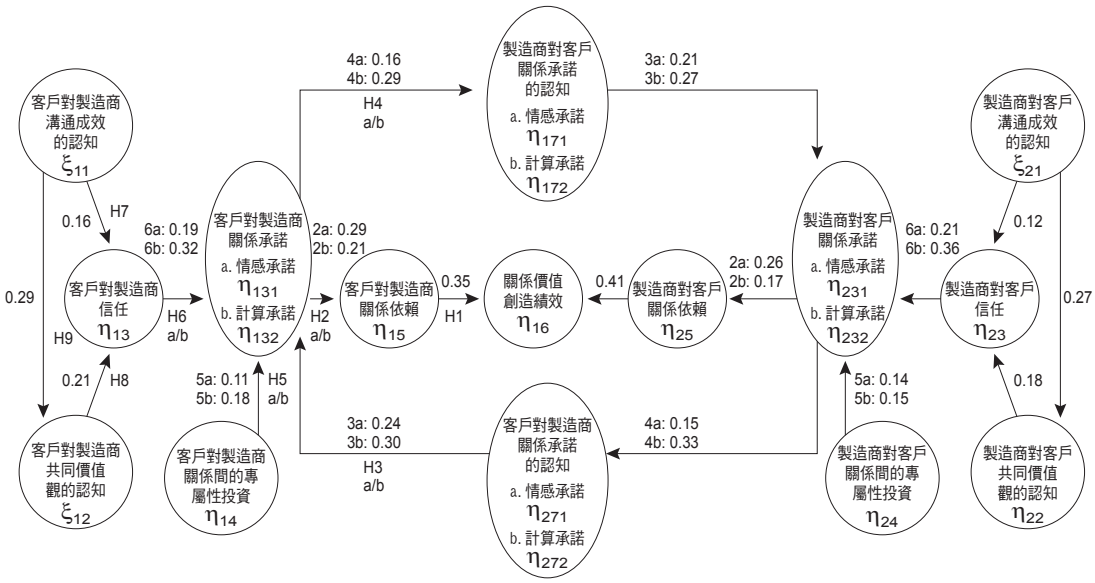


圖 2 線性結構關係估計結果

二、討論

1970 至 1980 年代間，產業結構產生了明顯的變化，產銷體系價值活動的統治機制，由過去大型企業內部結構的治理方式，逐漸轉換為廠商間持續交換互動的外部經濟統治機制 (Langlois & Robertson, 1995)，而形成了廠商間的網路體系。在管理方面，外包成為有效的策略，尤其是面對激烈競爭及快速變動的產業如電子業 (Fine, 1998)，領導廠商集中在核心資源、競爭力及競爭優勢的建立與槓桿運用，聚焦在產品創新、行銷、及與品牌相關的價值活動，其餘的價值活動則由專屬性的製造商提供所需 (Davidow, 1992)，社會學與組織學的研究者，紛紛探討並提出影響買賣雙方「關係」的變數 (Han et al., 1993) 及相關的實證模型 (Morgan & Hunt, 1994; Carlson, Frankwick, & Cumiskey, 2011)。然而，多數的研究都以買方或賣方單邊 (One Side) 為分析單位，忽略了「關係」發展的循環過程及「雙邊互動」為「關係交換」的本質。

本研究針對工業性產品市場「關係交換」所建立的模型，採用製造商與客戶間的成對資料進行分析，所發展的 9 個假說皆得到實證的支持，顯示該類市場中，廠商合作行為對交換雙方的重要，正如 Van de Ven (1976) 所言，「涉入到組織間的關係發展，其最終目的是要達成組織單獨所無法達成的目標」。從關係交換理論的觀點，主要的構念「信任」、「關係承諾」(情感及計算)、和「關係依賴」會影響「關係價值創造」的績效。「關係依賴」分別解釋了製造商和客戶 41% 和 35% 的「關係價值創造」績效的變異，而兩類的承諾則解釋了雙邊 43% 和 50%「關係依賴」的變異，其中「情感承諾」對製造商及客戶的「關係依賴」都有較強的解釋力，這意味著「關係承諾」

臺灣大學學術期刊論文

具有多重的構念，而在海峽兩岸華人經營的廠商中，屬於心理偏向的「情感承諾」，更能促使「關係依賴」的發生；廠商相互間「關係承諾」循環強化過程的驗證結果也與前人的研究一致 (Styles et al., 2008)，廠商間的「信任」對「情感承諾」及「計算承諾」分別解釋了 51% 和 57% 的變異，此外廠商間「溝通成效」的認知對「共同價值觀」的認知，以及兩者對雙邊「信任」關係發展的影響，也和社會資本理論相關研究的主張一致 (Tsai & Ghoshal, 1998; 楊台寧，2010；李政達、婁文信、劉義聖，2009)。Holm et al. (1999) 指出，「交換性關係的建立，需要持續交互增加對彼此的承諾，並於雙方價值創造的過程中，形成平衡的依賴關係」，本模型也隱含著雙邊維持著穩定關係時所投入的「承諾」，其程度是對稱的，雙邊「承諾」的不對稱會造成對雙邊「關係」的不滿意，因為「承諾」較高的一方，有可能因「承諾」較低的一方放棄彼此的「關係」而面臨另一方的投機威脅。

根據社會交換理論學者的研究，廠商間的「關係連結」可以分成正向與負向兩類 (Cook & Emerson, 1984)，前者是指廠商間會相互支持功能性價值活動的交換關係，後者是指廠商會妨礙或與合作夥伴產生競爭的交換關係，Astley 與 Zajac (1990) 認為正向交換關係的連結類似組織的發展，負向交換關係的連結類似市場的競爭，兩者的統治機制不同，本研究模型的發展及實證調查係以正向連結關係的廠商為範疇，驗證關係交換理論的主要概念。此外，廠商對交換夥伴「承諾」的「認知」也可能並不完全正確，然而本模型係基於至少有某些程度的正確性，也就是對彼此「承諾」的「認知」是受到對方的實際「承諾」的影響，雙方互動的過程只要假以時日，應會顯現出實際的感覺、意圖、及行動 (Anderson & Weitz, 1992)。

三、研究啟示

本研究所發展的研究假說均受到實證支持，意味著商業關係對商業夥伴是重要的，因此可以合理的由策略程序層面考慮商業關係的發展。本研究結果顯示，在廠商間「關係價值創造」的過程中，建立並維護雙邊的「關係承諾」是非常重要的，這種商業關係發展的漸進過程與 Granovetter (1985) 主張結構鑲嵌的概念一致，即當廠商在雙邊「關係承諾」發展的同時，廠商也受到了「關係承諾」的制約，而形成了相互「關係依賴」；這種情形，雖然對「關係價值創造」的績效有利，相對的，個別廠商的策略空間也受到了限制，也就是說廠商為了某種價值創造的誘因而與合作夥伴發展的「關係承諾」，對廠商長期的影響可能會超越了該次「關係」的範疇。因此，在實務上，廠商與合作夥伴發展關係時，需要對合作範疇及角色扮演做出明確的限制。本模型顯現的關鍵議題：廠商間持續交換的過程中，需要建立並維持相互間的「關係承諾」，促使雙方致力於協調與整合「關係依賴」的營運活動以創造價值；由於相互「承諾」的發展是耗日費時的過程，也需要針對「關係互換」進行一些特異性投資，因此廠商

臺灣博碩士論文知識加值系統

在選擇關鍵設備或零組件或特異性資源的交換夥伴時，需要仔細思考現有交易關係的發展歷程及未來的發展潛能，而在交換關係的任何時點，長期展望、雙邊互利及平衡是策略考量的基礎。

本研究將廠商間的「關係承諾」分為「情感承諾」與「計算承諾」，前者關係的存在，是因廠商及主要的管理人員對夥伴具有好感，也樂於保持這種「關係」，「計算承諾」則是指廠商對需要保持或結束雙方「關係」的效益及成本的認知，兩類承諾均受到組織間的社會資本產生的「信任」的顯著影響。此外，相較於「計算承諾」，「情感承諾」對「關係依賴」有較強的解釋力也印證了華人間關係發展的特質。價值的創造是經由資源調配所產生，尤其是新的資源交換與結合方法，本研究調查對象電腦、通訊設備、及消費性電子等產業，在兩岸華人商業體系中，垂直分工日益細密，產品設計、核心零組件如記憶體和顯示器、一般零組件、及組裝等價值活動因技術特質、廠商核心競爭力等因素，分別由不同的廠商生產製造，因此需要透過外部市場購置或合作發展。由於許多需要的資源如知識、技術是牽涉到複雜、隱密性的概念，無法透過書面文件、技術手冊等方式進行交換與移轉，必須經由人員互動過程、面對面的指導、直接溝通的方式進行，成效則與意願及能力有關，因「信任」所形成的「承諾」可以提升互換的意願，而利於隱性資訊的交換與整合 (Tsai & Ghoshal,1998)；由於投機主義與有限理性的影響，資訊不對稱、複雜度、及不確定性會造成雙方對隱性或專屬性資源，交換使用的成本及效益在評價方面的差異，雙方的「信任」可以促使「計算承諾」認知的一致性，因此合作夥伴雙方發展正式及非正式的互動機制，相互溝通以提供夥伴間合作與集體行動的基礎，進而對事務處理具有一致性的態度、解釋與看法，以營造較佳的「信任」關係，在管理上是需要重視的。

四、學術理論上的貢獻

探討工業性產品市場廠商營運績效的文獻，除了傳統的結構—行為—績效架構 (S-C-P)、資源基礎理論 (RBV)、及交易成本理論外，針對該市場特質的研究，可以概分為三種不同的觀點：首先，互動 (Interactive) 及網路 (Network) 觀點，主張買賣雙方之「關係」是廠商在所形成的產業網路內位置 (Position) 的取得、維持、與建立，所重視的是雙邊的互動關係 (Johanson & Mattsson, 1988)，這一方面的研究確能讓我們了解產業網路的動態狀況；其次，行為 (Behavioral) 或關係典範 (Relational Paradigm) 觀點，所重視的是交易雙方關係的本質及影響的因素，相關的文獻說明了「關係」的形成、維護、強化的各種情境因素；第三，以社會交換理論為基礎所建立的關係交換理論，則解釋社會關係的創造、發展、及消逝，強調的是過去、現在、及未來的長期雙向互動，因而將「信任」、「承諾」、及「互賴」視為交換關係的重要變項。本研究針對工業性產品市場的交換關係，所建立的關係交換模型，則結合了社會資本理論與

臺灣大學學術期刊論文授權

關係交換理論的核心概念，以成對設計方式，詳細分析交換雙方「信任」的形成過程、「關係承諾」的動態循環發展、以及社會資本的核心變項「信任」與關係交換的「承諾」及「依賴」與「關係價值創造」的連結，是首次針對工業性產品市場成對交換關係所建立的完整模型。

伍、結論

本研究針對工業性產品市場的交易具有連續性交換的特質，以關係交換理論、社會資本理論為基礎建立模型，採用台灣和大陸地區電腦、消費性電子、及通訊設備三種產業共 115 家製造商與其客戶之成對資料 (Dyadic Data) 共 230 筆進行分析，驗證工業性產品廠商間「關係交換」的主要概念：交換關係的發展是雙邊互動的結果，互動過程的認知會影響未來的交換關係，與「信任」、「關係承諾」、及「關係依賴」是「關係交換」的核心構念。本研究是少數同時檢視交換夥伴雙邊成對資料的文獻，而探討製造商的「承諾」、客戶對製造商「承諾」的認知、客戶的「承諾」、製造商對客戶「承諾」的認知的連鎖關係，擴張了對「關係價值創造」時，雙方「關係承諾」循環強化過程的了解。模型顯示，廠商對合作夥伴的「關係承諾」會影響雙方的「關係依賴」，相互間的「關係依賴」則會影響雙方的「關係價值創造」績效，交換夥伴在雙方關係發展時，依附於關係的特異性資源會影響對他 (對) 方的「關係承諾」，受到雙方循環互動而強化的「關係承諾」，會受到對他 (對) 方「信任」的影響，而「信任」則是組織間的社會資本，會受到雙方「溝通成效」的認知及「共同價值觀」的認知的影響。

本研究模型實證時，係採用橫斷面的資料，說明廠商間「關係承諾」發展的循環強化過程，由於雙邊連結因果關係的本質，以縱斷面的分析方法驗證模型應該更具有說服力。此外，分析時所使用的成對資料，均為台海兩岸的華人廠商，文化差異雖存在，因溝通容易，較不會造成干擾，但在當前產業全球分工的狀況下，若將本研究模型放在不同的國家文化情境中驗證，是否會有不同的解釋，在實務上也需要了解。最後，本研究模型雖然可以檢驗關係交換理論的主要概念，卻沒有涵蓋其他的因素，如交換關係發展過程中，第三位交換夥伴的影響，也沒有納入其他的情境相關變數如法律體制、國家文化、道德規範等，涵蓋這些因素的量化模型及質化的分析方法必然更能夠了解關係互動的動態過程。

臺灣大學學術期刊資料庫

A Dyadic Relational Model of Manufacturer-Customer in Industrial Markets

Tai-Ning Yang, Professor, Department of International Business Administration, Chinese Culture University

Research Objective

Many past studies about international marketing and relationship marketing have mainly focused on either buyer or seller in the relational exchange, taking only one-side into discussion. However, research relevant to the dyadic relationship is extremely insufficient (Styles et al., 2008). There is a lack of studies to investigate the influences on "cognition" in the interactive process of "relational exchange" (Badaracco, 1991; Wood & Bandura, 1989) and the verification on the main concept of relational exchange theory for the characteristics of industrial market transactions. This research notes the gaps that are identifiable from the relational exchange literature and seeks to address this considerable gap, trying to develop and test a relational model. The model applies relational exchange theory and social capital theory as the conceptual foundation. In the meantime, this study also adopts the dyadic data from both manufacturers and customers in order to verify the process of "relational exchange" and its bond with "relationship value creation".

Research Design

To achieve the aims, the sampling frame for the cross-sectional study has been determined to investigate with Chinese manufacturers across Taiwan and Mainland China, namely computers, communications equipment, and consumer electronics industries. The data collection process was conducted with two major steps. The first step identified the practicability of the conceptual model of this research and also evaluated the appropriateness of the context for questionnaires. The second step was to send the questionnaires to these participants located in Hsinchu Scientific and Industrial Park, Kunshan high-tech industrial development zone and Hangzhou economic technological development zone in Jiangsu. Consequently, 230 effective dyadic data have been obtained for this research.

This investigation therefore uses the exploratory factor analysis to analyze the scale questions of underlying factor structure in order to evaluate the creditability by confirmatory factor analysis. The analysis processes are also divided into four sub-models in order to analyze the data information and explore the problem of common method variance. After that, the findings will be assessed again by two steps including confirmatory factor analysis

臺灣大學博碩士論文知識庫

and multiple group analysis in order to identify the similarity of measurement tools between manufacturers and customers. According to the proposition from Styles et al. (2008), the baseline model could be divided into three sub-modes and test of hypothesis respectively in this study.

Findings

According to the significant t-values of regression weight estimated from each sub-model, all these 9 hypotheses developed in this study have been empirically supported. The findings show that "trust" between manufacture and customer has significantly impact on their "relational commitment (emotion and calculation)". In turns, "relationship commitment (emotion and calculation)" has significantly influenceed the "relational dependence". "Relational dependence" will also significantly affect the performance of "relationship value creation", and "the relationship specific investment" between manufacturers and their customers will have influence on "relationship commitment". In addition, the verification findings supported previous studies (Styles et al., 2008) indicate that the mutually reinforcing nature cycle is consistent with the development of the norm of reciprocity. In the dyad context, each side's commitment to relationship is driven by each side's perception of the other's commitment. The result of this research also has similar indication as other previous relevant studies of the social capital theory, showing that "the perception of communication effect" among relational parties, "perception of the awareness of share values", and relationship "trust" development have significant influence on one another (Tsai & Ghoshal, 1998).

Research Limitation

This research model uses cross-sectional data to address the causation relationship. However, because of the implied causal of the dyadic linkage, applying the longitudinal analytical method may increase convincingness. In addition, the findings cannot be generalized to all countries as national cultures are likely to vary from one to another. Therefore, there may be some differences in applying this study to other countries. Finally, the research model examines the core aspect of relational exchange theory but not all other related variables such as legal system, culture differences, the ethic, the norms, etc. Therefore, the dyadic relationship may be better understood if being employed by quantitative model and qualitative analysis.

臺灣大學學術期刊資料庫

Research Contribution

This research contributes further to the investigation for a dyadic relational model of manufacture-customer in industrial markets. Therefore, four major implications are found. First, considering the convergence of industrial technology development and specialization, vertical and horizontal divisions of labor between manufacturers have become the main structure in the industrial system. This study is the first one to establish a complete model and verify the core tenets of the relationship between industrial market transactions; thus provides some important implications on both academic and practitioner. Second, this study adopts and combines the core concepts from both the social capital theory and relational exchange theory, developing a model to address the "trust", "relationship commitment", "relational dependency" as well as detailed analysis of industrial product market interaction among manufacturers. Third, the current study fills the gap left in prior research, applying dyad design to verify the mutually reinforcing process between manufacturers and other parties. Fourth, this investigation applies the social capital theory to explore "trust", and first involves the variable of "relationship dependency" which establish the explicit bonding on "trust", "relationship commitment", "relational dependency" and "relationship value creation" for manufacturers and their customers in industrial market.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

佘日新、許嘉文、陳厚銘，2003，「國際化資源連結性、能力提升與企業產業網路地位之關係」，台灣管理學刊，3 卷 2 期：頁 85-102。(Sher, Peter J., Hsu, Chia-Wen, & Chen, Ho-Min. 2003. Resource characteristics, capability enhancement and network position. ***Taiwan Academy of Management Journal***, 3 (2): 85-102.)

李政達、婁文信、劉義聖，2009，「策略聯盟夥伴之關係網路連結、關係信任及關係績效之研究—整合華人與西方關係觀點」，中華管理評論，12 卷 1 期：頁 1-25。(Li, Jeng-Da, Low, Wen-Shin, & Liu, Yi-Sheng. 2009. Guanxi network, guanxi trust and guanxi performance among alliance partners: An integration of Chinese and western perspective. ***Chinese Management Review***, 12 (1): 1-25.)

吳思華，2000，三版，策略九說：策略思考的本質，台北：臉譜文化。(Wu, Se-Hwa. 2000. ***The nature of the strategy*** (3rd ed.). Taipei, TW: Faces Publishing LTD.)

孫碧娟、蔡博宸，2006，「買賣關係中信任之前置因素與結果—台灣電信產業之實證研究」，行銷評論，3 卷 3 期：頁 333-347。(Sun, Pi-Chuan, & Tsai, Jerry. 2006. Antecedents and consequences of trust in buyer-seller relationships: An empirical study of Taiwan telecommunication industry. ***Marketing Review***, 3 (3): 333-347.)

陳律睿、陳俊忠、李文瑞，2010，「多國籍企業內部連結關係與子公司外部網路運用程度之探討」，管理學報，27 卷 6 期：頁 527-546。(Chen, Lu-Jui, Chen, Chun-Chung, & Lee, Wen-Ruey. 2010. MNE headquarter-subsidiary relationship and subsidiary external network linkage. ***Journal of Management***, 27 (6): 527-546.)

楊台寧，2010，「組織內及組織間社會資本對多國籍企業子公司創新成效直接及間接影響之研究」，管理評論，29 卷 3 期：頁 103-122。(Yang, Tai-Ning. 2010. Direct and indirect effects of intra-and inter-organizational social capital on the initiative performance of MNE subsidiaries. ***Management Review***, 29 (3): 103-122.)

葉佳珍、林啟煌，2005，「產業供應鏈跨組織夥伴化績效與夥伴團隊協調模式之探討」，管理學報，22 卷 6 期：頁 761-781。(Yeh, Chia-Jen, & Lin, Chih-Huang. 2005. A study on the performance of interorganizational partnering and coordination among partnering team in the industry supply chain. ***Journal of Management***, 22 (6): 761-781.)

鄭仁偉、黎士群，2001，「組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究」，人力資源管理學報，1 卷 2 期：頁 69-93。(Cheng, Jen-Wei, & Li, Shih-Chun. 2001.

臺灣博碩學術期刊資料庫

The relationships of organization justice, trust and knowledge. ***Journal of Human Resource Management***, 1 (2): 69-93.)

Achrol, R. S. 1991. Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments. ***Journal of Marketing***, 55 (4): 77-93.

Achrol, R. S., Scheer, L. K., & Stern, L. W. 1990. ***Designing successful transorganizational marketing alliances***. Working paper no. 90-118, Marketing Science Institute.

Alder, P. S., & Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. ***Academy of Management Review***, 27 (1): 17-40.

Altman, I., & Taylor, D. A. 1973. ***Social penetration: The development of interpersonal relationships***. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.

Ambler, T., & Styles, C. 1994. Successful export practice: The UK experience. ***International Marketing Review***, 11 (6): 23-47.

Andaleeb, S. S. 1995. Dependence relations and the moderating role of trust: Implications for behavioral intentions in marketing channels. ***International Journal of Research in Marketing***, 12 (2): 157-172.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. ***Journal of Marketing***, 54 (1): 42-58.

Anderson, E., & Weitz, B. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. ***Marketing Science***, 8 (4): 310-323.

_____. 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. ***Journal of Marketing Research***, 29 (1): 18-34.

Andersson, U., Björkman, I., & Forsgren, M. 2005. Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. ***International Business Review***, 14 (5): 521-538.

Astley, W. G., & Zajac, E. J. 1990. Beyond dyadic exchange: Functional interdependence and sub-unit power. ***Organizational Studies***, 11 (4): 481-501.

_____. 1991. Intraorganizational power and organizational design: Reconciling rational and coalitional models of organization. ***Organization Science***, 2 (4): 399-411.

Atuahene-Gima, K., & Li, H. 2002. When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. ***Journal of Marketing***, 66 (3): 61-81.

Badaracco, J. L. 1991. ***The knowledge link: How firms compete through strategic alliance***. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Barney, J. B. 1996. ***Gaining and sustaining competition advantage***. Reading, MA: Addison-

臺灣大學學術期刊資料庫

Wesley.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. ***Strategic Management Journal***, 15 (Special Issue): 175-190.

Beccerra, M., & Gupta, A. K. 1999. Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. ***Public Administration Quarterly***, 23 (2): 177-203.

Bensaou, M., & Anderson, E. 1999. Buyer-supplier relations in industrial markets: When do buyers risk making idiosyncratic investments? ***Organization Science***, 10 (4): 460-481.

Bentler, P. M., & Chou, C. P. 1987. Practical issues in structural modeling. ***Sociological Methods & Research***, 16 (1): 78-117.

Bourdieu, P. 1986. The forms of social capital. In J. G. Richardson (Ed.), ***Handbook of theory and research for the sociology of education***: 241-258. New York, NY: Greenwood.

Carlson, B. D., Frankwick, G. L., & Cumiskey, K. J. 2011. A framework for understanding new product alliances success. ***Journal of Marketing Theory and Practices***, 19 (1): 7-25.

Coleman, J. S. 1990. ***Foundations of social theory***. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cook, K. S., & Emerson, R. M. 1978. Power, equity and commitment in exchange networks. ***American Sociological Review***, 43 (5): 721-739.

_____. 1984. Exchange networks and the analysis of complex organizations. In S. B. Bacharach, & E. J. Lawler (Eds.), ***Perspectives on organizational sociology: Theory and research***, 3: 1-30. Greenwich, CA: JAI Press.

Cunningham, M. T., & Homse, E. 1986. Controlling the marketing-purchasing interface: Resource development and organizational implications. ***Industrial Marketing and Purchasing***, 1 (2): 3-25.

Dacin, T. M., Ventresca, M. J., & Beal, B. D. 1999. The embeddedness of organization: Dialogue and directions. ***Journal of Management***, 25 (3): 317-356.

Das, T. K., & Teng, B. S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. ***Academy of Management Review***, 23 (3): 491-512.

Davidow, W. H. 1992. ***The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century***. New York, NY: Harper Business.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller

臺灣大學學術期刊資料庫

relationships. ***Journal of Marketing***, 61 (2): 35-51.

Dwyer, F. R., & LaGace, R. R. 1986. On the nature and role of buyer-seller trust. In T. Shimp, & S. Sharma (Eds.), ***AMA summer educators conference proceedings***: 40-45. Chicago, IL: American Marketing Association.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relations. ***Journal of Marketing***, 51 (2): 11-27.

Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations. ***American Sociological Review***, 27 (1): 31-41.

_____. 1976. Social exchange theory. ***Annual Review of Sociology***, 2: 335-362.

Fine, C. H. 1998. ***Clockspeed-winning industry control in the age of temporary advantage***. Reading, MA: Perseus Books.

Ford, D. 1990. ***Understanding business markets: Interaction, relationships and networks***. London, UK: Academic Press.

Fornell, C., & Larker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. ***Journal of Marketing Research***, 18 (1): 39-50.

Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'Neal, C. R. 1988. Just-in-time exchange relationships in industrial markets. ***Journal of Marketing***, 52 (4): 52-67.

Fukuyama, F. 1995. ***Trust: The social virtues and the creation of prosperity***. New York, NY: Free Press.

Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M., Scheer, L. K., & Kumar, N. 1996. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. ***International Journal of Research in Marketing***, 13 (4): 303-317.

Granovetter, M. S. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. ***The American Journal of Sociology***, 91 (3): 481-510.

Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. 2000. Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. ***Journal of Marketing***, 64 (3): 34-49.

Gulati, R. 1998. Alliance and networks. ***Strategic Management Journal***, 19 (4): 293-317.

Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. 1995. The structure of commitment in exchange. ***Journal of Marketing***, 59 (1): 78-92.

Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. 1991. Interfirm adaptation in business relationships. ***Journal of Marketing***, 55 (2): 29-37.

Han, J., Trienekens, J. H., & Omta, S. W. F. 2009. Relationship and quality management in the Chinese pork supply chain. ***International Journal of Production Economic***,

臺灣大學學術期刊資料庫

13 (2): 312-321.

Han, S. L., Wilson, D. T., & Dant, S. 1993. Buyer-seller relationships today. ***Industrial Marketing Management***, 22 (4): 331-338.

Heide, J. B., & John, G. M. 1992. Do norms matter in marketing relationships? ***Journal of Marketing***, 56 (2): 32-44.

Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. 1999. Creating value through mutual commitment to business network relationships. ***Strategic Management Journal***, 20 (5): 467-486.

Johanson, R., & Lawrence, P. R. 1988. Beyond vertical integration: The rise of the value-adding partnership. ***Harvard Business Review***, 66 (4): 94-101.

Johanson, J., & Mattsson, L. G. 1988. Internationalisation in industrial systems: A network approach. In N. Hood, & J. E. Vahlne (Eds.), ***Strategies in global competition***: 468-486. London, UK: Croom Helm.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. 2006. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. ***Management International Review***, 46 (2): 165-178.

_____. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. ***Journal of International Business Studies***, 40 (9): 1411-1431.

Jöreskog, K., & Soörbom, D. 1999. ***LISREL 8.30 for Windows***. Hillsdale, NJ: Scientific Software International Inc.

Kaufmann, P. J., & Stern, L. W. 1988. Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. ***The Journal of Conflict Resolution***, 32 (3): 534-552.

Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. 1990. A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. ***Journal of Marketing Research***, 27 (2): 196-208.

Langlois, R., & Robertson, P. 1995. ***Firms, markets and economic change: A dynamic theory of business institutions***. London, UK: Routledge.

Larson, A. 1992. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. ***Administrative Science Quarterly***, 37 (1): 76-104.

Leana, C. R., & Van Burn III, H. J. 1999. Organizational social capital and employment practices. ***Academy of Management Review***, 24 (3): 538-555.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. 1996. Developing and maintaining trust in work

臺灣大學學術期刊資料庫

relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), ***Trust in organizations: Frontiers of theory and research***: 114-139. London, UK: Sage.

Macneil, I. R. 1980. ***The new social contract: An inquiry into modern contractual relations***. London, UK: Yale University Press.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. ***Psychological Bulletin***, 108 (2): 171-194.

Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. ***Journal of Marketing***, 57 (1): 81-101.

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. 1992. Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations. ***Journal of Marketing Research***, 29 (3): 314-329.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. ***Journal of Marketing***, 58 (3): 20-38.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. 1982. ***Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover***. New York, NY: Academic Press.

Mukherji, A., & Francis, J. D. 2008. Mutual adaptation in buyer-seller relationships. ***Journal of Business Research***, 61 (2): 154-161.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. ***Academy of Management Review***, 23 (2): 242-266.

Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. ***Academy of Management Review***, 15 (2): 241-265.

Panayides, P. M., & Lun, Y. H. V. 2009. The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. ***International Journal Production Economics***, 122 (1): 35-46.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective. In M. J. Handel (Ed.), ***The sociology of organizations: Classic, contemporary, and critical readings***: 233-242. New York, NY: Harper & Row.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. ***Journal of Management***, 12 (4): 531-544.

Powel, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. ***Research in Organizational Behavior***, 12: 295-336.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. ***Harvard***

臺灣大學學術期刊資料庫

Business Review, 68 (3): 79-93.

Rindfleisch, A., & Heide, J. B. 1997. Transaction cost analysis: Past, present, and future application. ***Journal of Marketing***, 61 (4): 30-54.

Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. ***Journal of Personality***, 35 (4): 651-665.

Ryan, A. M., Chan, D., Ployhart, R. E., & Slade, L. A. 1999. Employee attitudes surveys in a multinational organization: Considering language and culture in assessing measurement equivalence. ***Personal Psychology***, 52 (1): 37-58.

Schliemann, A. D., Carraher, D. W., & Ceci, S. J. 1997. Everyday cognition. In J. W. Berry, P. R. Dasen, & T. S. Sarasthwati (Eds.), ***Handbook of cross-cultural psychology: Basic process and human development***: 177-216. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Spekman, R. E. 1988. Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer. ***Business Horizons***, 31 (4): 75-81.

Sturgeon, T. 2002. ***Modular production networks: A new American model of industrial organization***. Working paper no. 02-003, Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology.

Styles, C., & Ambler, T. 2000. The future of relational research in international marketing: Constructs and conduits. ***International Marketing Review***, 17 (6): 492-508.

Styles, C., Patterson, P. G., & Ahmed, F. 2008. A relational model of export performance. ***Journal of International Business Studies***, 39 (5): 880-900.

Thompson, J. D. 1967. ***Organizations in action: Social science bases of administrative theory***. New York, NY: McGraw-Hill.

Tsai, W. P., & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. ***Academy of Management Journal***, 41 (4): 464-476.

Van de Ven, A. 1976. On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. ***Academy of Management Review***, 1 (4): 24-36.

Wagner, S. M., Coley, L. S., & Lindemann, E. 2011. Effects of suppliers' reputation on the future of buyer-supplier relationships: The mediating roles of outcome fairness and trust. ***Journal of Supply Chain Management***, 47 (2): 29-48.

Weick, K. E. 2006. Faith, evidence and action: Better guesses in an unknowable world. ***Organization Studies***, 27 (11): 1723-1736.

Whiteley, P. F. 1999. The origins of social capital. In J. W. Van Deth, M. Maraffi, K. Newton, & P. F. Whiteley (Eds.), ***Social capital and European democracy***: 25-44. London, UK: Routledge.

臺灣大學學術期刊資料庫

Williamson, O. E. 1975. ***Market and hierarchies: Analysis and antitrust implication***. New York, NY: Free Press.

_____ . 1981. The modern corporation: Origins, evolution, attributes. ***Journal of Economic Literature***, 19 (4): 1537-1568.

_____. 1985. ***The economic institution of capitalism***. New York, NY: Free Press.

Wilson, D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 23 (4): 335-345.

Wood, R. E., & Bandura, A. 1989. Social cognitive theory of organizational management. ***Academy of Management Review***, 14 (3): 361-384.

Zajac, E. J., & Olsen, C. P. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. ***Journal of Management Studies***, 30 (1): 131-145.

Zedtwitz, M. V., Gassmann, O., & Boutellier, R. 2004. Organizing global R&D: Challenge and dilemmas. ***Journal of International Management***, 10 (1): 21-49.

Zhou, K. Z., Poppo, L., & Yang, Z. 2008. Relational ties or customized contracts? An examination of alternative governance choice in China. ***Journal of International Business Studies***, 39 (3): 526-534.

臺灣大學學術期刊資料庫

附錄　構念衡量題項

「關係價值創造」

1. 整體而言，我們公司非常滿意與目前的主要客戶 / 製造 (供應) 商往來的成效。
2. 如果可以重做決策，我們公司仍然會選擇與目前的主要客戶 / 製造 (供應) 商往來。
3. 與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商往來，可以達成我們公司過去 1-3 年發展的目標。
4. 與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商往來，我們很滿意在銷售成長或獲利率或市場佔有率的成效。

「關係依賴」

1. 目前的主要客戶 / 製造 (供應) 商能夠提供我們公司營運所需的資源。
2. 我們公司與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商在營運活動 (生產、後勤、或研發) 因相互調整而有緊密的連結。
3. 我們公司與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商在作業系統方面因相互調整而有緊密的連結。
4. 我們公司相當依賴目前的主要客戶 / 製造 (供應) 商。
5. 如果我們公司願意，可以很容易轉換到另外的客戶 / 製造 (供應) 商。
6. 如果我們公司與目前主要供應商 / 客戶間不再繼續往來，我們的營運活動將會受到嚴重影響。

「情感承諾」

1. 我們公司與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商共事是愉快的，也是維持彼此關係的主要原因。
2. 我們公司與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商持續進行交易的主要原因是對方公司在商業場所中被認定的特質或聲譽。
3. 我們公司對目前主要客戶 / 製造 (供應) 商的忠誠度很高。
4. 當目前主要客戶 / 製造 (供應) 商發生錯誤而影響我們時，公司會耐心等候對方處理。
5. 我們公司與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商有緊密的社會連結。

對主要客戶 / 製造商「情感承諾的認知」

1. 目前主要客戶 / 製造 (供應) 商與我們公司共事是愉快的，也是維持彼此關係的主要原因。
2. 目前主要客戶 / 製造 (供應) 商與我們公司持續進行交易主要原因是我們公司在商業場所中被認定的特質或聲譽。

臺灣大學學術期刊資料庫

3. 目前主要客戶 / 製造 (供應) 商對我們公司的忠誠度很高。
4. 當我們公司發生錯誤而影響目前主要客戶 / 製造 (供應) 商時，對方會耐心的等候我們處理。
5. 目前主要客戶 / 製造 (供應) 商與我們公司與有緊密的社會連結。

「計算承諾」

1. 我們公司為了與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商持續進行交易所做的投資，很難移轉到其他的客戶 / 製造 (供應) 商是我們持續與對方進行交易的原因。
2. 如果有其他客戶 / 製造 (供應) 商能夠提供較好的市場 / 供應條件，我們公司會考慮與其往來。
3. 只要與其他公司往來的經濟效益較為顯著，即使與目前的主要的客戶 / 製造 (供應) 商停止往來，我們也願意。
4. 若非因移轉到其他較好的選擇非常困難，我們公司會考慮停止與目前主要客戶 / 製造 (供應) 商往來。
5. 我們持續的尋找可以替代目前主要客戶 / 製造 (供應) 商的其他客戶 / 製造 (供應) 商。

對主要客戶 / 製造商「計算承諾的認知」

1. 目前主要客戶 / 製造 (供應) 商為了與我們公司持續進行交易所做的投資，很難移轉到其他客戶 / 製造 (供應) 商是對方與我們進行交易的原因。
2. 如果有其他客戶 / 製造 (供應) 商能夠提供較好的市場 / 供應條件，目前的主要的客戶 / 製造 (供應) 商會考慮與其往來。
3. 只要與其他公司往來的經濟效益較為顯著，即使與我們公司停止往來，目前的主要客戶 / 製造 (供應) 商也會願意。
4. 若非因移轉到其他較好的選擇非常困難，目前的主要客戶 / 製造 (供應) 商會考慮停止與我們公司往來。
5. 目前的主要客戶 / 製造 (供應) 商正持續的尋找可以替代我們的其他客戶 / 製造 (供應) 商。

「特異性 (專屬性) 投資」

1. 我們公司在技術或服務方面對主要的客戶 / 製造 (供應) 商已做了重要的投資。
2. 我們公司已經投入相當的時間和資源以了解主要的客戶 / 製造 (供應) 商公司和人員方面的狀況。
3. 如果我們公司與主要的客戶 / 製造 (供應) 商不再往來，我們在技術或服務方面所

臺灣大學學術期刊資料庫

做的重要投資很難移轉到新的客戶 / 供應商。

4. 我們公司已經投入了相當的時間和資源與主要的客戶 / 製造 (供應) 商建立人際互動間的關係。

「溝通成效」

1. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商有良好的業務互動關係。
2. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商有良好的社交互動關係。
3. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商有共同的利益關係。
4. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商有良好的合作關係。
5. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商常有聯誼性質的活動。

「信任」

1. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商彼此間皆能相互尊重。
2. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商彼此間往來皆能信守承諾。
3. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商彼此間都信任對方提供的資訊。
4. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商都盡量避免損害對方的利益。
5. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商彼此間不會利用機會佔對方便宜。

「共同價值觀」

1. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商之間 解彼此所追求的目標。
2. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商之間所追求的目標並不衝突。
3. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商能分享彼此的企圖。
4. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商對重要事務有相似的行為規範。
5. 我們公司與主要客戶 / 製造 (供應) 商有相似的工作價值觀。

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

* 楊台寧

國立臺灣大學商學博士，目前為中國文化大學國際企業管理學系副教授，主要研究領域為跨國行銷與國際企業營運策略，研究議題涵蓋工業市場關係行銷與跨國發展、組織社會資本與創新及子公司營運策略等。

* E-mail: master@staff.pccu.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫