

關係認知、關係態度及關係行爲之關聯性的探討

An Exploratory Study on the Relationship Perception, Relationship Attitude and Relationship Behavior

方世榮 Shyh-Rong Fang
國立中興大學企業管理系

Department of Business Administration, National Chung Hsing University

(Received February 27, 2004; First Revised April 21, 2004; Second Revised June 4, 2004; Third Revised July 1, 2004; Accepted August 17, 2004)

摘要：由於資訊科技的發展、全球化的趨勢及高度的環境不確定性，使企業面臨前所未有的挑戰，企業間的關係也因而轉變，惟有藉由密切的合作才能共生共榮，並達到雙贏的目的。本研究認為合作夥伴在選擇與其他企業建立夥伴關係時，必先考量合作成員彼此在關鍵要素上的認知程度（即雙方之適配性），進而探索彼此關係態度之發展並從事長期關係之建立活動。準此，本研究旨在建構一個「認知—態度—行爲」的整合模式，並進一步探究合作成員在關係認知、關係態度及關係行爲三者之關聯，以及關係行爲對於關係績效之影響。研究結果發現，關係認知對於關係態度有顯著的正向影響；關係認知與關係態度也分別對關係行爲產生正向的影響；但關係認知及關係態度對於專屬性投資的影響並不顯著。最後，關係行爲則會對關係績效產生正面的影響。

關鍵詞：關係認知、關係態度、關係行爲、關係績效

Abstract： Due to the fact that recent highly developed information technology (IT), rapidly growing globalization, as well as vastly changing environment have given rise to remarkable challenge facing all business entities, the inter-firm relationship has gradually transformed from the interplay of rivals to that of comrades. In order to compete and sustain in the business environment, the corporations need to closely cooperate with each other. Only by exploring mutual benefits and potential markets together and sharing each other's knowledge and information, can the corporations stay competitive and work toward the win-win ideal. This research holds the stand that, while establishing the business partnership,

it is necessarily important for the involved parties to first consider the level of mutual understanding on several key issues to each other, namely, to evaluate in advance the fitness of match before considering to build a long term relationship with each other. In this study , we construct an inclusive ‘perception-attitude-behavior’ model, exploring among cooperative members the connections between the 3 elements-relationship perception, relationship attitude, and relationship behavior, together with the impact of relationship behavior on relationship performance. Our research result shows that the relationship perception has positive effect on relationship attitude, and that both relationship perception and relationship have positive effect on relationship behavior . In addition, the effect of relationship perception and relationship attitude on specific investment are not obvious. Lastly, relationship behavior has positive effect on relationship performance.

Keywords: relationship perception; relationship attitude; relationship behavior; relationship performance.

1. 緒論

絕大多數企業皆已體認到自身資源有限，傳統的零和遊戲不再是企業競爭的典範，取而代之的是企業間建立長期夥伴關係，以獲取重要資源及達成組織成長的目標。換句話說，緊密的夥伴關係是企業的重要資產（Kanter, 1994），也稱之為關係資本（Dyer and Singh, 1998）。此外，隨著資訊科技的快速發展，時間與空間的限制逐漸瓦解，更改變了企業間溝通的管道；企業開始採用以電腦網路為基礎的資訊科技，進行跨企業的流程整合。組織間系統的發展與建立，也提高企業彼此建立夥伴關係的意願（Hong, 2002）。透過組織間系統的連結，企業彼此成為獨立自主卻又相互依賴的組織或個體，並會因為存在共同的利益，而使彼此間的溝通更加順暢。也就是說，科技是夥伴關係的促進劑（McCutcheon and Stuart, 2000）。

然而，夥伴關係並非一朝一夕即可形成，除需彼此付出心力以維繫具有潛在價值的關係外，慎選適宜的合作對象來締結關係，亦是組織間關係得以成功的主要因素。Bennet and Cadogan（2001）指出，企業的配適性決定是否願意締結夥伴關係。因此，企業在欲締結關係之初，必須藉由相互認知來瞭解彼此的差異，以預先勾勒出可能出現的情況，作為選擇夥伴之重要的參考依據，並據以規劃妥善的合作關係。

從以往組織間關係的研究中，可發現許多關係變數對於長期關係之建立與維持皆為相當重要的關係態度，例如信任、承諾、適應、權力與依賴等。許多學者亦曾提出信任或承諾會影響人們對關係的行為（Anderson and Weitz, 1992；Mohr and Navin, 1996；Frank and Richard, 2000；John

et al., 2000)；亦即合作夥伴彼此相互信任且承諾的程度愈高，則不僅可減少未來合作的不確定性、提高彼此的配合度，亦可導致有利於長期關係的互動行為。

此外，關係管理亦會涉及交易雙方的動態互動，並促使企業配合夥伴而進行改變與調適、建立作業連結及資訊分享 (Li and Nicholls, 2000)。Gadde and Snehota (2000) 亦指出，合作夥伴若能從事活動的連結、資源的結合及頻繁的互動，則為高度涉入的關係行為；反之，則為呈現低度涉入的關係互動。

綜觀過去的相關研究，組織間關係管理的探討大多著重於買賣雙方、製造商與供應商如何管理及維持關係，鮮少有整合性的模型架構來探討夥伴關係形成的配適性、情感面關係態度的發展及行為面關係的互動。然而夥伴關係並非一蹴可幾，必需透過長時間的努力方能成功。因此，夥伴關係發展的整個過程中，每一階段與步驟皆需慎重規劃、設計與管理。準此，本研究擬以「認知-態度-行為」之整合性架構來探討夥伴關係之管理與發展過程。

綜合上述，本研究希冀透過對組織間關係管理相關文獻的探討，進一步探究企業彼此的配適性 (關係認知)，對於未來關係情感面的發展 (關係態度) 及關係互動緊密度 (關係行為) 之影響。此外，本研究亦將探討合作夥伴所抱持的關係態度，對於關係互動行為的影響。最後，本文也將探究關係互動行為對於關係績效之影響。茲將研究目的彙整如下：

- (1) 探討關係認知對於關係態度之影響。
- (2) 探討關係認知對於關係行為之影響。
- (3) 探討關係態度對於關係行為之影響。
- (4) 探討關係行為對於關係績效之影響。

2. 文獻探討

本研究認為企業在選擇與其他公司建立夥伴關係時，需先考量合作成員彼此在關鍵要素 (夥伴特質) 上的配適性，進而發展與建立夥伴關係的態度，然後決定所應採取的關係行為。

2.1 關係認知

Holme et al. (1996) 將認知的觀點運用於組織間關係中，其定義關係認知 (relationship perception)，為「企業對於合作關係的基本要求，即企業體認必須重視合作關係的本質，以利彼此發展情感關係」。此種關係認知的觀念乃涉及企業間配適性的問題，而企業的配適性將決定彼此是否願意締結夥伴關係 (Bennet and Cadogan, 2001)。

Bennet and Cadogan (2001) 提出所謂策略的配適性 (strategic fit)，意義等同於策略目標的共同性 (commonality of strategic goal)、互補性策略目標 (complementary strategic goals)、相對等的目標 (goal parity)、目標一致性 (goal congruence)、營運上的配適 (operational fit) —

亦即夥伴在企業流程、文化與經營哲學、管理體系及領導風格上的相似性。此外，Angeles and Nath (2001) 亦認為，所謂一致性係指具有相似性 (similarity)、相容性 (compatibility) 或配適性 (fitness)，亦即交易成員在某些組織的態度、價值觀及商業實務上具有較高的相似性。由此可知，關係認知隱含企業彼此在策略目標、內部價值觀及商業活動方面具有一定程度的共識。

綜合上述，本研究將關係認知定義為：「企業在締結夥伴關係之初，會針對彼此的內外在條件加以審視，並探究其配適性，以利於後續發展及有助於培育緊密的互動關係」。由此可知，關係認知是建立夥伴關係之前置要項；McCutcheon and Stuart (2000) 即認為，企業選擇夥伴首先要評估雙方彼此目標的相關性、企業價值觀與文化的相容性、企業規模及權力的對稱性。根據前述的文獻探討，本研究擬以目標一致性、文化相容性及互補性資源與能力作為衡量關係認知的重要變項。

(1) 目標一致性

目標是否具有一致性是企業發展夥伴關係的考慮因素，更是企業能否維繫關係的關鍵要素。Angeles and Nath (2001) 指出，策略方向、企業願景及合作意願是企業選擇夥伴時所必須評估的因素，此類因素多半具有主觀性，衡量標準亦因企業而有所不同。此外，許多學者亦均強調合作夥伴應具策略目標之互補性、相似性或相容性 (Keith et al., 1995)。清楚的目標不僅有助於企業設定合作的方向，亦能促使彼此建立合作的規範。因此，惟有合作成員均瞭解彼此目標，並為共同的目標而努力時，合作才能發揮最大的效益，不僅能使企業產生合作的信心，更可減少投機行為、增加對未來的承諾及維繫彼此的合作關係。

(2) 文化相容性

組織相容性係指組織間運作程序 (例如文化、人力資源、行政系統) 的相似性 (Jemison and Sitkin, 1986)，而企業文化差異則為合作夥伴在整體管理風格、價值觀、信念、處事態度及經營方式上的差異程度。許多學者皆指出，相容的企業文化是長期夥伴關係成功所必備的要素 (Bucklin and Sengupta, 1993; Smith and Barclay, 1997)。合作夥伴若缺乏相容的文化，將會導致彼此員工產生衝突 (Stafford, 1994)，亦會影響組織學習能力、知識與技術的移轉 (Mowery et al., 1996; Dyer and Singh, 1998)，甚至無法維持長期的合作關係。合作夥伴的文化相容性愈高，則組織間的溝通更形容易、彼此越容易相互信任與合作、並能產生開放的學習與資訊交換，及促進頻繁的關係連結 (Smith and Barclay, 1997; Harvey and Speier, 2000)。

綜合上述可知，組織如同個人一般，具有不同的特性，這些特性並可用來預測組織成員的行為與態度 (方世榮等，民91)。此外，由於合作是企業彼此雙向的交流，所以企業在挑選合作對象之初，便須注意彼此文化的相容性，以利於夥伴關係的建立。

(3) 互補性資源與能力

當合作成員之間缺乏相似或重疊的能力與資產 (Kale, Singh and Perlmutter, 2000)，雙方可在技術、資源或市場方面相互補足。因此，夥伴成員若能提供獨特的資產 (Harrigan, 1985)，

則在雙方合作之後，將會促使彼此的資源與能力產生良好的結合，進而獲致綜效（Dymsza, 1988）。此外，若互補性資源可同時對彼此產生互補的作用（Hitt et al., 2001），且相似性愈小，則互補性愈大。

本研究則將互補性資源與能力定義為：「合作夥伴各自擁有獨特的資源與能力，彼此若能相互整合並加以運用，不僅可獲取所需資源，其聯結亦能產生綜效」，並將互補性資源視為是企業彼此合作及創造貢獻的動力來源。

Gadde and Snehota（2000）認為，當夥伴一方擁有另一方所欠缺的特殊核心技術與能力時，則此夥伴關係將具有高度發展的可能性。企業彼此之間若存在不同但互補的資源，則每一企業都能向他方學習（Hitt et al., 2001），以彌補企業既有資源的弱勢（Jeffrey et al., 2001），並可藉由共同合作來達成任一方所無法獨力完成的目標與任務。準此，互補性資源與能力亦為企業發展關係的重要依據（Harrigan, 1985；Dymsza, 1998；Jeffrey et al., 2001）。

2.2 關係態度

有關組織間關係的文獻大都指出，許多變數對於長期關係之建立與維持具有相當的影響力，例如信任、承諾、適應、權力及依賴等。Morgan and Hunt（1994）認為長期夥伴關係的成功，係來自於彼此間的信任及承諾。若彼此間的信任程度愈高，自然就會放心與對方合作；而承諾則表示會從事一定程度且持續的資源投入，並有持續合作之意願。由此可知，合作夥伴彼此間相互信任且承諾的程度愈高，則可減少未來合作之不確定性，並能導致較高的合作意願。此外，許多學者亦曾指出，若夥伴具有信任與承諾的正面關係態度，則將影響其對關係互動的行為（Anderson and Weitz, 1992；Mohr and Nevin, 1996；Frank and Richard, 2000；John et al., 2000）。

綜上所述，本研究之關係態度係指，「合作夥伴對於未來關係是否能穩健發展及產生緊密互動所抱持的正向態度，且有意願投入資源與努力以建立並維繫彼此關係」。準此，本研究以信任及承諾作為合作夥伴成員關係態度的重要變項。

(1) 信任

綜合相關文獻的觀點，本研究將信任定義為：「合作夥伴具有誠實及體諒的信念，並相信彼此將會以對方的最佳利益為考量而採取行動，故可減少風險以避免投機行為的產生」。

Frank and Richard（2000）指出，信任是長期關係成功的重要因素。當以情感為基礎的信任得以發展時，企業會產生快速解決議題的欲望，期望能將時間多花費在建立關係上（Frank and Richard, 2000）。由此可知，信任不僅能傳達欲建立長期關係的意圖，同時亦隱含有互惠的過程（Madhok, 1995；Eva and Neal, 2001）。

整體而言，信任可促進緊密關係的產生，且不需要詳細的契約來規範（Frank and Richard, 2000）。因此，在相互信任的基礎下，可促使合作夥伴投入專屬性資產（Dyer, 1997），增進彼此的合作關係，使得彼此真正瞭解對方，降低交易成本，進而有效地減少潛在的傷害，或是相互

的報復陷害 (Kumar et al., 1995; Smith and Barclay, 1997)。此外，信任亦是企業資訊分享的核心要素 (Daniel, 2001)。組織間的高度信任，將可導致合作成員進行知識的交換與機密資訊的分享 (Dyer, 1997; Frank and Richard, 2000)，使企業得以改善並開放彼此的意見交流管道，並可加速新產品開發的時間 (McCutcheon and Stuart, 2000)。

因此，信任並非只是限制短期的自利行為，而是希望合作成員能以同理心來考量對方的行為，並期望對方也能有相同的反應。由此可知，合作夥伴存在信任的關係，將能抑制投機行為的產生，並使彼此得以致力於長期穩定關係的發展。由於本研究認為信任是屬於情感面的態度傾向，意即相信合作夥伴彼此都將以對方的最佳利益為考量而採取行動，所以信任是建立在良性的基礎上，並具有誠實及體諒的信念。因此，依據本研究對信任的定義，採用Doney and Cannon (1997)所發展的兩個構面：可靠性及善意來衡量信任。

(2) 承諾

在企業的合作過程中，當成員之間彼此相信夥伴關係是非常重要的時候，將會從事自發性的努力與投資 (LaBahn, 1999)，並有意願盡最大的努力來維繫具有價值的關係 (Moorman et al., 1992; Morgan and Hunt, 1994; Wilson, 1995; Goodman and Dion, 2001)，即使企業必須犧牲自身短期的利益亦在所不惜 (Anderson and Weitz, 1992)。由此可知，承諾是以長遠的眼光來看待彼此的關係，並促使合作成員建立起長期夥伴關係，以獲致合作優勢 (Wilson, 1995)。

綜合上述學者的說法，本研究將承諾定義為：「合作夥伴認為此關係對彼此而言相當重要且具有潛在價值，因此願意以短期犧牲來實現長期的利益，並期望未來仍能維繫此關係」。

承諾是關係式交易相當重要的觀念 (Gunlanch and Murphy, 1993)。在高度承諾的關係中，承諾會正面影響合作成員的行為傾向與行為，且成員的順從與繼續合作的意願是發自於內心，而非被強迫的。由此可知，對關係的承諾愈大，不僅相互合作能產生正向的影響，且夥伴脫離關係的傾向將愈小 (Morgan and Hunt, 1994)。

此外，處於彼此承諾的情況下，亦較不需擔心對方的背叛及投機行為。承諾除能影響合作成員的行為外，對於心理層面亦有其決定能力。Bennet and Cadogan (2000)認為，承諾是基於情感的驅動而產生維繫長期合作關係的意願。準此，承諾會促使合作夥伴為彼此的將來而建立更深入的關係 (Mohr and Spekman, 1994)、努力解決短期問題以達成長期目標、較願意投入時間與資源，並有意願維持長期合作關係。

綜合言之，承諾是以長期的觀點來看待彼此的關係，並視此關係為具有潛在的價值，且亦會促使承諾的雙方願意犧牲短期的利益，以獲得長期的合作優勢。因此在高度承諾的關係中，合作成員會對彼此關係感到高度的滿意 (Mohr and Spekman, 1994)。由於本研究認為承諾是屬於情感面的態度傾向，不僅有助於建立長期夥伴關係，亦具有投入資源與努力的欲望，以維繫具有價值的關係。因此，依據本研究對承諾的定義，採用Anderson and Weitz (1992)所發展的三個構面來衡量：情感承諾、持續關係的欲望及投資的意願。

2.3 關係行為

Li and Nicholls (2000) 將涉入觀點運用至組織間關係中，其所謂的關係涉入係指「在交易中關係互動的強度」，且交易關係可依據關係涉入的強度，作為關係互動行為來衡量。此外，關係涉入亦可依據構成要素（關係行為）來作為分類之解釋。Gadde and Snehota (2000) 即認為，關係行為係由三個構面所組成：（1）活動的連結（Activity links）即合作夥伴間有緊密的協調，例如整合遞送系統以降低成本；（2）資源的結合（Resource ties）係指可發展專屬性資產以供合作夥伴之需；（3）成員間的互動（Actor bonds）則指合作夥伴存在緊密的互動關係。由此可知，合作夥伴若能從事活動的連結、資源的結合及相互的互動，則為高度涉入的關係行為；反之，則為呈現低度涉入的關係行為（Gadde and Snehota, 2000）。

本研究將關係行為定義為：「當合作夥伴認為此關係是重要且具有價值時，將願意對未來關係從事外顯及內隱的行為面互動交流；外顯方面包含作業系統的連結與程序的整合，並願意從事專屬性投資；內隱的行為面則指彼此願意進行資訊及know-how的交流與分享」。依此定義，本研究將關係行為視為夥伴雙方在關係發展之互動與交流；這些行為可能導因於雙方的關係認知與對關係所抱持的態度。此外，本研究並擬以知識分享、作業連結及專屬性投資作為重要的關係互動行為。

(1) 知識分享

Simonin (1999) 指出，知識分享為內隱與外顯知識彼此間互動的過程，其結果則為知識的創新，所以可將知識分享視為一種學習，並可使他方能獲得有效行動能力的過程。因此，當組織成員彼此從他方身上獲得重要、有用，甚至是專屬於特定企業所擁有的知識時，即謂之知識的分享（Cannon and Perreult, 1999）。準此，本研究將知識分享定義為：「合作夥伴彼此願意進行透明且互惠的正式與非正式雙向資訊交流，並包含即時、重要及機密的內隱知識分享；除有助於增進跨組織的經驗分享與學習外，亦能促進良性緊密互動關係的產生」。

企業若能從夥伴身上獲取內隱的知識，則不僅可使彼此關係更為緊密，亦能提升自我核心競爭力及獲致持續的競爭優勢（Dyer and Singh, 1998；Ambrosini and Bowman, 2001）。Dyer and Nobeoka (2000) 亦指出，Toyota透過與供應商發展相互的知識分享，進而產生效率更佳的跨組織或網絡學習。企業透過知識的分享，不僅能更加瞭解彼此的行為、獲得所需的知識與技術，及促進彼此之間的密切往來，且亦能產生有效的學習交換環境，使企業得以持續修改其營運模式（Hitt et al., 2001），進而獲取關係租（Dyer and Singh, 1998）。

由於企業有許多的知識或技術是無形且無法編纂的，且專屬於組織結構或運作流程中，因此並無法透過市場交易來取得，而組織間的合作關係，便成為企業取得並內化知識的一種途徑。綜合言之，企業可透過合作關係的建立，從中學習重要的知識與技能，一方面不僅有助於強化彼此的合作關係，另一方面亦能加速企業知識資產的累積，進而提升企業的績效及創新。

(2) 作業連結

Cannon and Perreault (1999) 指出，作業連結 (Operational linkages) 係指合作成員為促進營運而連結彼此系統及程式的程度，內容包含電腦化存貨清單/訂單、補貨系統及JIT等。此外，Hong (2002) 亦提出組織間系統 (Interorganizational Systems, IOS) 的概念，其意涵與作業連結極為相似，認為組織間系統係指兩個或以上的組織，透過資訊系統以跨越傳統的企業疆界，進行彼此的連結。

綜合上述學者的說法，本研究將作業連結定義為：「合作夥伴為產生更緊密互動之關係，並增進營運之績效，因而願意對彼此的作業系統及電腦系統進行相容之連結，且彼此不同層級的員工亦可時常就問題及計畫來進行面對面的溝通」。

事實上，企業彼此之間已逐漸藉由建立電子化連結以獲致競爭優勢 (Hong, 2002)。合作成員在作業及系統的調和與連結，不僅可去除不必要的作業、提升產品交期速度、縮減交易成本及提高企業的競爭優勢，亦可促進互動關係的改善 (Brewer and Speh, 2000)。此外，資訊科技的使用程度愈頻繁，系統的相容性愈高，將使彼此的互動關係更形緊密。例如，摩托羅拉 (Motorola) 即使用排程資訊共用系統聯合所有供應商的力量，改善彼此的存貨管理系統及提高彼此的反應能力 (Hong, 2002)。

此外，關係式的溝通 (relational communication) 可增強同步的訊息與回饋，使訊息傳送者與接收者 (合作雙方) 得以產生緊密的結合 (Kothandaraman and Wilson, 2000)。換句話說，關係式溝通不僅有助於強化既有的交易關係，亦可使合作成員更有意願來維繫具有價值的關係 (Pelton et al., 2001)。由此可知，企業應隨時告知合作夥伴作業的進展，並立即解決問題；而資深經理人員之間的會晤，除了有助於建立瞭解的基礎、提供解決難題的機會及使各管理階層有對話的空間外，並能使合作關係更形穩固 (Eva and Neal, 2001)。

(3) 專屬性投資

專屬性資產係指企業彼此在進行交易時，須投入具有特殊目的的資本，使得該資產具有專屬性 (Sriram and Mummalaneni, 1990)。此外，專屬性資產會因配置到其他用途而造成價值的損失 (Williamson, 1985)，故隱含極高的轉換成本。本研究將專屬性投資定義為：「企業為維繫具有價值的夥伴關係，因而針對特定夥伴來進行專屬性資產的投入，以滿足夥伴的需求，並希冀能增加夥伴欲持續維繫關係之欲望；然而隨著夥伴關係的終止，此資產將極難以被移轉或再利用」。

當合作夥伴投入專屬性資產時，將可提高彼此的合作程度 (Heide and John, 1990)、提高關係轉換的成本、增加對彼此的重要性，及降低投機行為的產生。另外，經由專屬性投資，亦能使合作夥伴逐漸由有形的紙上合約，轉換成無形的心理合約 (Psychology contract)，不僅有助於夥伴關係的維護與延續，亦能增加企業之競爭優勢 (Dyer and Singh, 1998)，並有助於合作成員建立與維持長期夥伴關係 (Heide and John, 1990；Goodman and Dion, 2001)。

2.4 關係績效

對企業而言，短期合作是爲了藉由市場交易的效率來獲取利潤；而長期合作則是著眼於透過良好的夥伴關係，在合作過程中獲得最大與長期之利潤（Ganesan, 1994）。準此，企業應避免對供應商採行「一視同仁」（one-size-fits-all）的策略，因爲不同層級的涉入關係將產生不同的利益與成本。高度的涉入關係可以減少生產及原物料的成本、改善彈性、提高利潤；低度的涉入關係則隱含較高的採購及交易成本，及無法預料的風險（Gadde and Snehota, 2000）。由此可知，企業合作所面臨的重要檢驗標準之一，即爲合作關係績效的表現。

本研究將關係績效定義爲：「隨著夥伴關係的形成與發展，彼此願意投入更多的資源與努力，以達成策略目標及獲致綜效，並認爲建立此關係是值得及感到滿意的，故有持續維持之意願」。此外，由於客觀指標較無明確的標準，因爲每個合作成員認爲的滿意標準不盡相同，因此，本研究認爲宜用主觀的指標，包含合作關係滿意度與關係持續性。

滿意度是屬於情感的知覺（Mohr and Spekman, 1994）。Anderson and Narus（1984）亦認爲滿意度是正面的情感陳述，係由合作成員對彼此在營運關係中所產生的看法加以評估而成。Mohr and Spekman（1994）並以滿意度及合作夥伴彼此的銷售量來衡量夥伴關係是否成功。Moorman et al.（1992）亦認爲，關係滿意程度係指成員對於彼此關係之整體評價。另外，Goodman and Dion（2001）將關係持續性定義爲關係的持續年限。Moore（1998）並認爲彼此關係的持續性，係指合作成員彼此對未來互動持續性的預期。此外，合作成員在高度涉入的情況下，夥伴關係不僅需要花費時間去發展緊密的資源及活動聯結，並且爲關係投注心力所產生主要價值，亦值得合作夥伴繼續去維繫此關係（Gadde and Snehota, 2000）。由此可知，關係績效的良窳是夥伴關係能否持續運作的主要考量因素。

3. 研究設計

3.1 研究架構與研究假設

(1) 研究架構

本研究主要從整體的觀點來探討夥伴關係的建構與發展，這與過去相關學者的研究大都著重於如何從個別的構面來管理夥伴關係有很大的不同，他們在夥伴關係的整合與發展程序等方面較無完整的探討。本研究則從夥伴的挑選所認知的夥伴特質開始探討（關係認知），到透過信任與承諾爲基礎來發展夥伴關係（關係態度），並依據關係的涉入程度來決定所需投入的關係努力與活動（關係行為），最後亦探討關係行為對關係績效的影響。以上是發展夥伴關係之一系列的過程，亦據此來建立理論架構（參見圖1）。

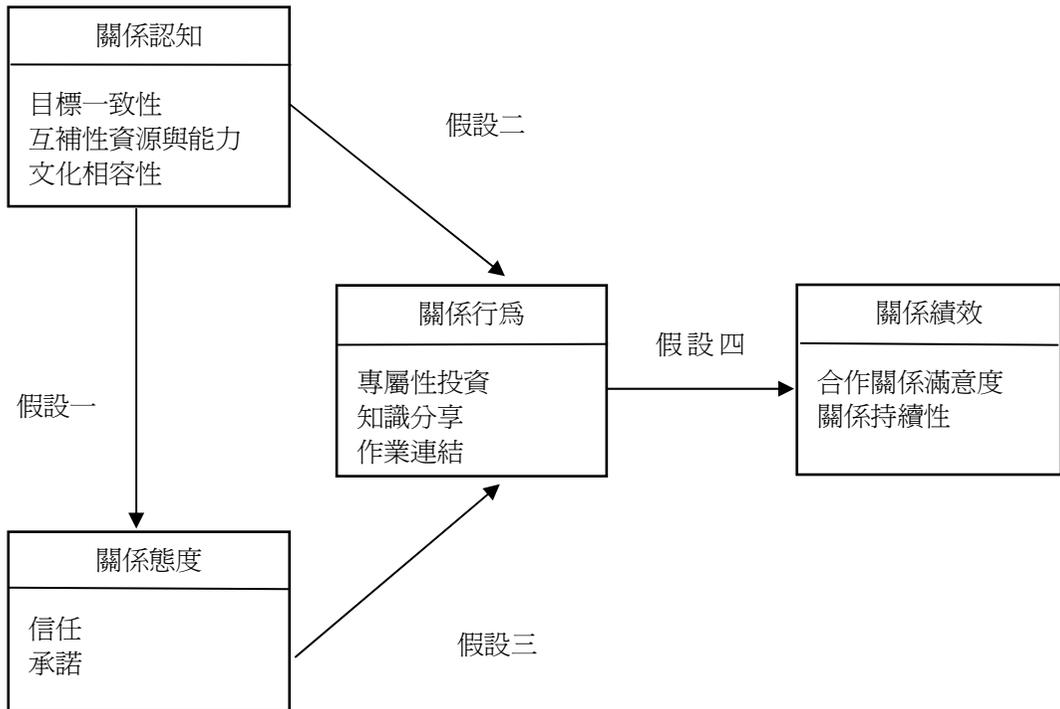


圖1 研究架構

此外，本研究亦嘗試與Morgan and Hunt (1994)所提出的KMV模式作對照。Morgan and Hunt的KMV模式強調信任與承諾是關係前置因素與關係結果 (Relationship Outcome) 之中介變項，而本研究則認為企業會根據夥伴特質來決定與夥伴間關係發展的程度 (信任與承諾)，並再據以決定所欲投入的關係活動 (關係行為)。雖然本研究亦認為夥伴特質的關係認知可能影響關係行為，但信任與承諾在本研究中亦可能具有中介的角色 (有待後面的實證研究)。相較於Morgan and Hunt的研究，本研究乃著重在關係發展之較前面的階段。因此，本研究從某個角度來看，應可與Morgan and Hunt的模式相輔相成，故而更可提供此一研究領域之完整理論的闡述與建構。

具體言之，本研究著眼於關係行為的探討，亦即夥伴雙方在哪些情況下會有較親密與深入的互動行為，是否因為雙方的關係認知，抑或雙方之間的信任與承諾。此外，本研究亦將探討互動程度高低的關係行為對關係績效的影響。這些課題皆為夥伴關係發展過程中相當重要的環節，應值得深入的探究。最後，本研究根據上述的問題與相關的文獻探討，建立圖1所示的研究架構。

此外，探討夥伴關係之關係認知、關係態度及關係行為等的關聯性，往往會受到雙方合作關係時間長短的影響 (關係生命週期階段) (Jap & Ganesan, 2000)，因此本研究在分析三者之間的關係時亦納入合作期間作為控制變數。

(2) 研究假設

問題一：關係認知與關係態度之關聯。

夥伴的配適性決定了組織間是否可形成合作關係 (Bennet and Cadogan, 2001)。McCutcheon and Stuart (2000) 指出，企業選擇夥伴首先要瞭解雙方彼此目標的相關性、企業價值觀與文化的相容性、企業規模及權力的對稱性。

夥伴成員對於合作關係的信任與承諾，意謂著其對於夥伴關係的重視，願為共同目標而努力。因此當合作夥伴間有共同的價值觀，且目標認同越趨一致時，則對彼此的信任程度較高，並願意做出承諾 (Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Morgan and Hunt, 1994; Wilson, 1995)。此外，企業資源在聯盟的創立過程中亦扮演重要的角色 (Jeffrey et al., 2001)。Jeffrey et al. (2001) 指出，企業應尋求互補性資源以彌補其既有資源的弱勢。Madhok (1995) 亦認為此種互補性所提供的附加價值，有助於合作成員發展信任的關係。另外，當企業間整合並獲得互補性資源時，將愈有可能創造個別且獨特的綜效 (Jeffrey et al., 2001)。因此，不同但互補的資源與能力不僅可促使關係發展，並能加深企業間持續建立長期關係的理念，即合作夥伴會因資源互補性而提高彼此對關係之承諾。

最後，組織文化的差異會增加彼此對關係認知的不一致性，進而產生衝突 (Kale et al., 2000)。組織間文化差異越小，會使彼此的信任程度提高 (Smith and Barclay, 1997)。也就是說，當組織間文化相容性愈高，將有助於提升合作夥伴之信任程度 (Morgan and Hunt, 1994; McAllister, 1995; Johnson et al., 1996)。此外，組織間具有高度的文化相容性，不僅有助於彼此的瞭解，進而培養彼此間的信任，更有助於增加彼此對關係之承諾 (李勝祥, 民87)。準此，本研究推論出：

H1-1：合作夥伴間的關係認知愈高，會對信任產生正面的影響。

H1-2：合作夥伴間的關係認知愈高，會對承諾產生正面的影響。

問題二：關係認知與關係行為之關聯。

Maltz (1995) 指出，每個夥伴必須將目標加以定義清楚，並轉換成指導準則，以引領彼此付出持續的努力，朝向成功且互利的關係邁進。由此可知，若夥伴彼此目標能相結合，將有形成親密關係的動機。若合作夥伴目標愈一致，則可減少投機行為的產生，增進組織間的知識分享 (Anand and Khanna, 2000)，並使彼此更願意從事長期關係的投資。

由於合作是雙向的交流，因此管理者必須注意合作成員彼此間的文化差異 (Brouther, 1995)。方世榮 (民91) 指出，企業間的文化相距過遠，將無法維持長期合作關係，而文化相似性越高，則可增進彼此間的學習與知識的轉移 (Simonin, 1999; Kale et al., 2000)，並會促使合作成員願意對關係做出更多的專屬性投資及營運活動的相互連結。

組織間常會基於不同的技術、知識及策略的互補而相互結合 (Inkpen, 2001)，且合作成員所擁有資源之互補性，可促使彼此更願意付出以維持合作關係 (Dyer, 1997)。由此可知，當合

作成員愈具備互補性資源與能力，則愈有意願與對方建立起長期夥伴關係，亦即願意投入更多的專屬性資產、進行知識分享與資訊交流及作業系統與流程方面的連結與溝通，以結合彼此的資源能力來創造綜效，促使企業的運作更具效率（Angeles and Nath, 2001）。準此，本研究推論出：

H2-1：合作夥伴間的關係認知愈高，會對知識分享產生正面的影響。

H2-2：合作夥伴間的關係認知愈高，會對作業連結產生正面的影響。

H2-3：合作夥伴間的關係認知愈高，會對專屬性投資產生正面的影響。

問題三：關係態度和關係行為之關聯。

信任不僅是長期關係成功的重要因素（Frank and Richard, 2000），亦是一種雙向的構念（McCutcheon and Stuart, 2000），可使夥伴雙方在面臨衝突或短暫的權力失衡時，能更具包容力，以化解可能產生的危機（Madhok, 1995）。反之，倘若合作夥伴間的互信程度極低時，則容易形成猜疑，並對組織造成傷害（Das and Teng, 1998），嚴重時甚至會導致關係的破滅。因此，當以情感為基礎的信任得以發展時，會產生較緊密的關係（Frank and Richard, 2000；Daniel, 2001）。Dyer and Singh（1998）便認為信任會促使合作夥伴對關係投入更多的專屬性資產，且信任亦為企業間資訊分享的核心要素（Daniel, 2001）。此外，夥伴間的相互信任亦可使組織成員覺得被尊重，且更願意將本身的知識及技術移轉，分享較機密的資訊並投資資本（Frank and Richard, 2000）。再者，信任也可增進雙方的互動品質、促進彼此的溝通與學習（Moorman et al., 1992；Davenport, 1998），所以信任程度愈高，即表示愈願意對關係投注心力，以促使彼此進行系統連結及流程的整合。

承諾亦是長期策略性夥伴關係的核心要素，係指企業願意承擔風險與犧牲短期利益，透過投資來表達更深入關係的意圖，並有持續維持具價值關係的欲望，以實現長期的利益（Dwyer et al., 1987；Anderson and Weitz, 1992；Moorman et al., 1992；Kumar et al., 1995）。反之，較低的承諾可能會使企業產生放棄關係的念頭，較不願意犧牲自我的利益，並造成非功能性衝突的增加（Gundlach et al, 1995；Sharma and Patterson, 1999），所以承諾的存在會正面地影響合作成員的行為傾向及行為（Morgan and Hunt, 1994）。因此，當合作夥伴認為該關係相當重要時，組織間的關係承諾會促使成員建立長期的夥伴關係，並較願意投入自發性的努力與投資（LaBahn, 1999），即從事知識的分享、專屬性資產的投入，及營運系統的整合與連結，以換取彼此關係的維持。準此，本研究推論出：

H3-1：合作夥伴間的關係態度愈高，會對知識分享產生正面的影響。

H3-2：合作夥伴間的關係態度愈高，會對作業連結產生正面的影響。

H3-3：合作夥伴間的關係態度愈高，會對專屬性投資產生正面的影響。

問題四：關係行為與關係績效之關聯。

知識的創造可幫助企業發展持久的競爭優勢 (Hitt et al., 2001)，而聯盟則使企業能從夥伴身上獲得內隱知識，並促進彼此關係更為緊密 (Inkpen, 2000)。此外，合作夥伴間的資訊交換會對市場績效產生正向效果 (Aulakh et al., 1996)，且策略性資訊的共享，將有助於聯盟績效的提升 (Moore, 1998)。Lusch and Brown (1996) 亦指出，若通路成員間存有愈多的資訊交換，則彼此愈能回應對方的需求，除可獲致較佳之績效外，亦能促使企業對其營運模式作持續的改善 (Hitt et al., 2001)。

一般而言，科技可視為關係的促進劑 (McCutcheon and Stuart, 2000)，它可促使夥伴關係和聯盟藉由新的組織和市場關係來尋求商業機會。目前許多企業亦已逐漸與其夥伴藉由建立電子化連結來獲取競爭優勢 (Hong, 2002)。由此可知，合作關係中的成員可透過網際或商業網路，及設置特定的軟體工具，來促進企業間彼此的連結 (McCutcheon and Stuart, 2000)。組織間作業連結程度愈高，則表示對此關係愈加重視，並有繼續維持關係之欲望，使彼此更能針對問題加以迅速解決，並回應對方的需求，故可獲致較佳之績效。

最後，策略性夥伴需要更多的時間及努力，方能維持高層級的合作關係，而這類不可替代性資產的投入將難以再利用至其它夥伴關係上 (John et al., 2000)。因此，若合作夥伴投資專屬性資產，則表示彼此間有持續該關係的意圖 (Anderson and Weitz, 1992; Ganessan, 1994)；此外，由於專屬性投資具有無法回收與再利用的特質，因此不僅可激勵並促進關係的持續，亦能增進合作期間的利益績效及認知的競爭優勢、降低邊際交易成本及投機行為的產生、改善合作關係、產生較高的控制及增加通路的整合 (Williamson, 1985; Morgan and Hunt, 1994; Dyer and Nobeoka, 2000; Pelton et al., 2001)。最後，它亦是產生關係租的必要條件 (Dyer and Singh, 1998)。準此，本研究推論出：

H4-1：合作夥伴間的關係行為愈投入，會對合作關係滿意度產生正面的影響。

H4-2：合作夥伴間的關係行為愈投入，會對關係持續性產生正面的影響。

3.2 研究變數及操作性定義

本研究共包括四大構面，每構面各包含數個研究變數，其操作性定義與引用的文獻可參考表1。此外本研究採用問卷方式作為資料蒐集之工具；本問卷主要分為四大部分，即本研究的四大構面，每個題項皆採李克特(Likert)五點尺度來衡量；1代表「非常不同意」，5代表「非常同意」。

3.3 研究對象與研究方法

本研究以2002年天下雜誌所公佈的1000大製造業作為研究主體，並以製造商與其供應商之關係作為研究單位，而將填答對象設定為負責與供應商有相關業務往來之高階主管或採購人員填

寫，且為利於後續之研究分析，亦請受測企業選定一家最重要的供應商(公司採購金額最高或互動頻率最高者)，作為填答的對象。

表1 本研究構面變數及其操作性定義

構面	變數	操作性定義	題數	參考文獻
關係 認知	目標一致性	合作夥伴對於未來策略規劃之共識，相容的目標有益於關係的正向發展與培育，但仍須藉由彼此間的共同互動方能達成既定目標	3	Jap (1999)
	文化相容性	合作夥伴彼此在企業文化、經營方式及管理風格上具有相容性，並願意針對彼此的營運作適度的調整，以減少衝突，並有益於後續關係的發展與互動	7	Stafford (1994) 方世榮等 (民91)
	互補性資源與能力	合作夥伴各自擁有獨特的資源與能力，彼此若能相互整合並加以運用，不僅可獲取所需資源，其聯結亦能產生綜效	5	Jap (1999) 李勝祥 (民87)
關係 態度	信任	合作夥伴具有誠實及體諒的信念，並相信彼此將會以對方的最佳利益為考量而採取行動，故可減少風險以避免投機行為的產生	7	Ganesan (1994) Kumar et al. (1995) Doney et al. (1997)
	承諾	合作夥伴認為此關係對彼此而言相當重要且具有潛在價值，因此企業願意以短期犧牲來實現長期的利益，並透過投資來表達更深入關係的意圖，且有欲望在未來仍能維繫此關係	7	Anderson and Weitz (1992) Kumar et al. (1995) Gundlach, Achrol and Mentzer (1995)
關係 行爲	知識分享	合作夥伴彼此願意進行透明且互惠的正式與非正式之雙向資訊交流，且包含即時、重要及機密的內隱知識分享，除有助於增進跨組織的經驗分享與學習外，亦能促進良性緊密互動關係的產生	7	Grant (1996) Powell et al. (1996) Kale et al. (2000)
	作業連結	合作夥伴為產生更緊密互動之關係，並增進營運之效率，因而願意對彼此的作業系統及電腦程式進行相容之連結，且彼此不同層級的員工亦時常會就問題及計劃來進行面對面的溝通	8	Ellram and Hendrick (1995) Cannon and Perreault (1999)
	專屬性投資	企業為維繫具有價值的夥伴關係，因而針對特定夥伴來進行專屬性資產的投入，以滿足夥伴的需求，並希冀能增加夥伴欲持續維繫關係之欲望，然而隨著夥伴關係的終止，此資產將極難以被移轉或再利用	4	Williamson (1985) Lusch and Brown (1996) Dyer (1997)
關係 績效	合作關係滿意度	隨著夥伴關係的形成與發展，彼此願意投入更多的資源與努力，以達成策略目標及獲致綜效，並認為建立此關係是值得及感到滿意的，故有持續維持之意願	9	李勝祥 (民87) 李雨師 (民90)
	關係持續性			

至於問卷則採郵寄方式；爲提高回收率，郵寄問卷前先以電話聯繫，徵求其同意後才寄出。本研究共寄出752份，回收163份，剔除無效問卷12份（即有效問卷爲151份），有效回收率爲20.08%。依據本研究之研究目的與假設，及針對問卷所回收的資料，以SPSS統計軟體作爲主要分析工具。

3.4 效度與信度之檢定

(1) 信度

信度係指測量工具的正確性（Accuracy）或精確性（Precision），以及衡量結果的一致程度；本研究僅就資料的一致性來進行信度的測試，即計算Cronbach' α 係數。一般而言，學者對於可接受的信度值不盡相同，如基礎研究的信度應達到0.8方可接受，而探索性研究則只須達到0.7即可。本研究將問卷題項依各構面與變項分別計算其Cronbach' α 值，結果信度均大於0.8以上，均達可接受標準，參見表2。

表2 各變項之信度

構面	研究變數	各變項之Cronbach' α
關係認知	目標一致性	0.9197
	組織文化相容性	0.9384
	互補性資源與能力	0.9520
關係態度	信任	0.9661
	承諾	0.9671
關係行爲	知識分享	0.9640
	作業連結	0.9335
	專屬性投資	0.8203
關係績效	關係滿意度	0.8632
	關係持續性	0.9876

(2) 效度

效度一般包括內容效度、建構效度及效標關聯效度；本研究僅針對前二項加以分析。所謂內容效度係指「測量或測驗工具是否能正確測出研究者所欲測量的特質或功能的程度」。本研究在問卷發展過程中，先進行文獻探討以確定研究變數的內容後，再參考國內外學者相關實證研究所附之問卷發展而成。初稿完成後，並請專家進行審核與修訂，因此本研究問卷應具有相當的內容效度。

所謂建構效度係指「衡量工具能測量所建構理論之概念或特質的程度」，可透過運用問卷中的項目分數與總分之間的相關係數來加以衡量。因此，本研究將關係認知、關係態度、關係行爲

及關係績效各構面加總，再求各構面之總分，最後對構面及題項進行皮爾森相關分析（Pearson Correlation）。研究結果發現，除關係態度中的第七題與信任總分的相關係數不顯著，且關係行為中的第七題亦與知識分享總分的相關係數呈現不顯著的情形外(此二題均刪除)，其餘均達顯著水準，顯示本研究能符合建構效度的要求。

4. 研究結果與討論

4.1 樣本廠商基本資料分析

依據所回收的151份有效問卷，樣本廠商的行業別多集中於電子器材（15.9%）、資訊及通訊（12.0%）、紡織及成衣（10.0%）及機器設備（10.0%），顯示台灣製造業已逐漸由傳統製造業轉變成以高科技產業為主的趨勢，但紡織及成衣與機器設備等傳統製造業，則依然在製造業中佔有一席之地。另外，樣本廠商的供應商行業別多集中於機器設備（16.6%）、電子器材（13.2%）、金屬製品（11.9%）及精密器械（11.9%），顯示台灣製造業的主要供應商來源仍以傳統製造業中的金屬及機器工業為首，但電子器材與資訊及通訊業的供應商已隨著高科技產業的發達而呈現逐漸增加的態勢。

有關樣本廠商成立年數的分析結果，發現多數集中於30年以上（35.1%），其次為25-30年（16.6%）及10-15年（15.9%）。本研究所指的夥伴關係是一種長期的關係，因此企業成立年數的長短，對於夥伴關係的持續時間亦會產生影響，故所回收的樣本能符合研究的需求。至於樣本廠商與供應商往來年數，多集中於10-15年（24.5%），其次為5-10年（21.2%）及15-20年（15.9%）。夥伴關係的風潮係起源於1980年代末，由資料顯示已有越來越多的企業重視與合作夥伴維持關係。

4.2 因素分析

以下針對各研究構面進行因素分析，以利於研究資料的進一步分析。本研究採用因素分析中的主成份分析法（Principal Components Method），主要目的在於縮減構面。此外，為使因素結構更易解釋，本研究採用最大變異數（Varimax）直交轉軸法，進行因素矩陣旋轉，且萃取特徵值大於1及因素負荷量大於0.6的因素，並據此因素矩陣來解釋因素意義與命名。

因素分析結果顯示各構面所包括的變項(因素)，大致皆與表2所示者相同，且各變項之Cronbach' α 皆大於0.8以上，顯示其具有一定的信度水準。此外，各構面因素分析之累積解釋變異最低為關係績效，但其亦高達79.18%。

4.3 各構面關係之驗證

有關研究假設的檢定，本文主要採用多元迴歸分析。由於多元迴歸分析需檢測自變項間是否存在共線性，此時可用容忍值 (tolerance) 與變異數膨脹因素 (variance inflation factor ; VIF) 作為評估準則。容忍值 (介於0與1之間) 愈大或VIF (為容忍值的倒數) 愈小 (一般應小於10)，則表示共線性的問題愈不明顯。本研究的多元迴歸分析結果，顯示皆未存在共線性的問題。

(1) 關係認知對關係態度影響之檢定

由表3可知，研究結果與假設1-1完全相符，此與以往學者的觀點亦一致。此外，在影響信任的關係認知變項中，以互補性資源與能力影響最深，其次為目標一致性，最後則為文化相容性。由此可知，企業資源在聯盟創立過程中扮演著重要的角色，亦即企業可尋求互補性資源來彌補既有的資源弱勢 (Jeffrey et al., 2001)。

此外，表3亦顯示研究結果與假設1-2全部相符，而在影響承諾的關係認知變項中，以文化相容性影響最深，其次為互補性資源與能力，最後則為目標一致性。由此可知，相容的企業文化是長期關係所必備的要素 (Smith and Barclay, 1997)，且強力的夥伴關係往往隱含兩者在價值觀極為類似；而組織所持有之深層價值觀，使兩個表面看似完全不同的企業，會因擁有共同的價值觀，而願意協力合作 (Daniel, 2001)。

表3 關係認知對關係態度之多元迴歸

自變數 \ 因變數	信任	承諾
互補資源能力	0.451*** (6.204)	0.302*** (4.117)
文化相容性	0.182** (2.481)	0.319*** (4.309)
目標一致性	0.215*** (3.001)	0.237*** (3.282)
合作時間 (控制變項)	0.162 (1.468)	0.128 (1.253)
容忍值	0.641	0.621
VIF	1.561	1.611
調整後的R-square	0.507	0.500

註1：自變項方格中未括弧數字代表標準化迴歸係數，括弧數字代表t值

註2：***表P<0.01，**表P<0.05，*表P<0.1

綜合言之，關係認知對於關係態度皆有顯著的影響，意謂著三個夥伴選擇的準則對於發展關係皆具有相當程度的重要性。由此可知，合作夥伴在選擇夥伴之初，可以本研究關係認知中的三個變項來作為考量的依據。然而關係認知的三個變項對於信任及承諾的影響程度不盡相同，原因

可能來自於信任與承諾的本質在本研究中強調的重點不同所致；信任的重點在於強調夥伴彼此間相互信賴，而承諾則著重於關係發展的意願及持續性。因此，互補性資源與能力成爲發展信任的最重要因素，而長期承諾的發展則仍須彼此在組織文化上具有一定程度的配適性，才有可能持續發展關係。

(2) 影響關係行爲之前置因素的檢定

1) 關係認知的影響

根據本研究的架構與研究假設2和3，關係行爲可能受到關係認知與關係態度，然本研究亦擬探討「認知—態度—行爲」之關係模式，亦即想瞭解態度是否爲認知與行爲之中介變項，因此有關此部分的研究假設之驗證，本研究亦探討多元迴歸分析，但對每一項關係行爲分別進行三個模式的分析。第一個模式爲關係認知對關係行爲的迴歸分析，第二個模式爲關係態度對關係行爲的迴歸分析，而第三個模式則爲結合關係認知與關係態度同時納入自變數，探討其對關係行爲的迴歸分析，藉以探討關係態度的中介作用。

表4模式1可知，研究結果與假設2-1完全相符；其中，在影響知識分享的關係認知變項中，以文化相容性影響最深，其次爲互補性資源與能力，最後才是目標一致性。由此可知，組織間文化相容性在長期關係的發展中，仍佔有相當重要的地位。此外，企業間若有不同但互補性資源的存在，則每一企業都能向對方學習（Hitt et al., 2001），使企業能從其夥伴身上獲得內隱知識，並使彼此關係更爲緊密（Lane and Lubatkin, 1998）。

綜合上述，本研究認爲文化相容性與互補性資源與能力是傾向於潛藏在內的條件與動機，而目標一致性則是較形諸於外的策略性目的，但兩者缺一不可，只是對於長期的關係行爲影響有所不同而已。

表4的模式4顯示研究結果與假設2-2部分相符，其中目標一致性對於作業連結無顯著的影響。由此可知，目標一致性雖是關係形成的前提要件之一，但夥伴關係的發展並非一蹴可幾，縱使合作夥伴目前及未來的策略性目標相同，但仍可能會受到其他變數的影響，例如信任可增加合作成員的互動品質，而承諾則表示對未來繼續合作之意念與企圖（Moorman et al., 1992），皆會促使夥伴從事自發性的努力與投資（LaBahn, 1999），並盡其所能地維繫關係（Morgan and Hunt, 1994；Moorman et al., 1992）。

此外，在影響作業連結的關係認知變項中，以互補性資源與能力影響最深，其次爲文化相容性。準此，本研究再度驗證較偏重於內的夥伴選擇準則之認知，會對長期的關係行爲產生較大的影響。

最後，由表4的模式7亦可看出研究結果與假設2-3部分相符，其中互補性資源與能力及文化相容性對於專屬性投資並無線性關係的存在，且由於R Square的解釋能力並不顯著，所以模型中可能會有其他變項影響專屬性投資；造成此種現象的原因可能是來自於專屬性投資難以轉移或再利用的特性，因此會使投資資產的企業具有較高的風險。此結果更說明了合作成員之間需發展出

信任或承諾的關係，以確認此關係具有持續發展的必要性，才有可能使企業投入專屬性資產（Moorman et al., 1992；Morgan and Hunt, 1994）。

2) 關係態度的影響

由表4的模式2可知，研究結果與假設3-1完全相符；其中，在影響知識分享的關係態度變項中，以信任影響最深，其次才是承諾。信任在本研究的主要意涵為可靠性及善意，而承諾則表示情感的承諾、持續關係的欲望及投資的意願，理論上應是承諾對關係行為的影響較為深遠，但造成此種現象的原因，可能是由於在廠商基本資料分析中，企業與最主要供應商的往來年數最多集中於10-15年，其次為5-10年，加上樣本廠商行業別多集中於高科技產業。本研究推測，自1980年代末期夥伴關係觀點的興起，雖有越來越多的企業逐漸重視與供應商間關係的建立與維持，但仍具有相當大的發展空間，而承諾在本研究中的意涵較偏重於關係持續的欲望與投資意願等，而企業可能會較著重於彼此間的相互信任，以促使合作成員對未來互動關係的維繫能更形緊密，故導致承諾的顯著性卻不及信任來得明顯。

此外，表4的模式5顯示出，研究結果與假設3-2完全相符，其中在影響作業連結的關係態度變項中，以信任影響最深遠，其次才是承諾，形成此種情況的可能原因，則與前述知識分享的解釋相似。

表4 影響關係行為之前置因素的迴歸分析

因變數	知識分享			作業連結			專屬性投資		
	模式1	模式2	模式3	模式4	模式5	模式6	模式7	模式8	模式9
互補性資源與能力	0.252*** (2.993)		0.208** (2.311)	0.328*** (3.675)		0.173* (1.672)	-0.002 (-0.016)		-0.001 (-0.009)
文化相容性	0.256*** (3.011)		0.187* (1.442)	0.296*** (3.289)		0.216** (2.384)	0.103 (1.012)		0.095 (1.001)
目標一致性	0.203** (2.444)		0.130 (1.005)	-0.044 (-0.502)		-0.026 (-0.481)	0.199* (1.999)		0.163 (1.487)
承諾		0.267*** (3.218)	0.278*** (3.322)		0.343** (4.825)	0.357*** (4.978)		0.115 (1.286)	0.171* (1.653)
信任		0.347*** (4.301)	0.351*** (4.314)		0.352*** (4.376)	0.360*** (4.511)		0.202** (2.267)	0.245*** (2.316)
合作時間 (控制變數)	0.04 (0.492)	0.109 (0.947)	0.03 (0.414)	0.142 (1.126)	0.127 (0.992)	0.158 (1.421)	-0.021 (-0.415)	0.162 (1.493)	0.104 (1.107)
F	35.14	24.38	35.79	25.92	19.72	26.45	7.58	8.25	7.61
R ²	0.338	0.235	0.339	0.260	0.168	0.262	0.052	0.063	0.053
ΔR ²	ΔR ² =0.339-0.338 =0.01			ΔR ² =0.262-0.260 =0.02			ΔR ² =0.053-0.052 =0.01		

註1：自變項未括弧數字代表標準化迴歸係數，括弧數字代表t值

註2：***表P<0.01，**表P<0.05，*表P<0.1

另外，由表4的模式8亦可知研究結果與假設3-3部分相符，其中承諾對專屬性投資無顯著的影響，且調整後R Square亦僅有0.063，表示對模型的解釋力不高。造成此種現象的原因可能是由於專屬性投資涉及投入前風險的評估，及投入後高昂轉換成本的考量，因此使大多數的企業對於投入專屬性投資存有顧慮，致使企業即使有意願發展更深入的長期夥伴關係，亦不一定會投入專屬性資產；因為當買方比供應商投入較多的專屬性資產時，長期下來可能會變成「被俘虜的買方」（Captive Buyer），而受制於供應商（Bensaou, 1999）。

綜合上述的分析可發現，關係態度對於關係行為絕大部分呈現顯著的影響，其中僅承諾對於專屬性投資的影響較不顯著。由研究結果可知，信任是長期關係成功的重要因素，不僅可產生較緊密的關係，且企業若對夥伴的可靠及正直具有較高的信心，則可減少摩擦，並成為關係行為的潤滑劑（Frank and Richard, 2000）。

3) 關係態度的中介效果

前述的分析在驗證關係認知對關係行為的影響（H2）及關係態度對關係行為的影響（H3），然而本研究從「認知—態度—行為」的理論認為態度可能為認知與行為的中介變項，因此另以表4的模式3、6與9進行中介作用的迴歸分析，結果發現此三個模式中皆以關係態度對關係行為的影響較顯著，而關係認知對關係行為的影響則較不明顯。具體言之，由表4的模式3、6、9結果顯示，關係認知對關係行為之直接效果僅部分顯著，其中關係認知對專屬性投資之直接效果皆未達顯著，而目標一致性對知識分享與作業連結之直接效果亦不顯著，故呈現完全中介（complete mediation）的現象；至於其他部分則呈現部分中介（partial mediation）。

有關前述中介效果之闡述，說明如下：關係認知對於關係行為有部分顯著的影響，但不像關係認知對關係態度皆產生重要的影響，這可能是因為長期關係的深入發展需要累積一定的時間與經驗後，才可能使合作夥伴認為此關係是值得維繫而願意投入更多的努力與投資，來維持此一具有價值的關係，尤其作業連結與專屬性投資所涉及的投入及轉換成本相當高昂，並具有一定程度的風險，所以合作成員即使雙方目標一致性很高且願意使彼此間的互動能更為緊密，但仍會再三考量利益與成本間的平衡點，故並不會貿然的投入，因而形成關係認知對關係行為的影響並非完全顯著。此外，另一個可能的原因是，高涉入的夥伴關係同時隱涵著高風險，因此即使關係認知的配適性高未必容易導致雙方進入深入且親密的關係（較強固的關係行為），尚需藉由信任與承諾之情感因素的培養。換句話說，信任與承諾乃關係發展中最重要中介變項，此一結論與Morgan and Hunt (1994)之觀點不謀而合。

(3) 關係行為對關係績效影響之檢定

由表5可知研究結果與假設4-3和4-4相符，其中在影響關係持續性的關係行為變項中，以知識分享影響最深遠，其次為作業連結，最後則是專屬性投資。由此可知，在長期合作關係中，知識分享是維繫關係的最重要因素，特別是內隱知識的分享。依據資源依賴觀點，內隱知識是持久性優勢的來源，具有獨特的、不能完全被移轉、不能完全被模仿及不可替代等的特性（Amerosini

and Bowman, 2001)；而藉由親密夥伴關係的建立，使成員彼此間可共享更多策略性的資訊，因而使合作成員願意持續夥伴關係以獲取know-how。

表 5 亦顯示研究結果與假設 4-1、4-2 完全相符，其中在影響關係滿意度的關係行為變項中，以專屬性投資影響最巨，其次為作業連結，最後則是知識分享。由此可知，為特定企業所量身訂做的專屬性資產，因最能符合彼此間的需求，故關係滿意度最高。至於合作夥伴在知識分享的過程中，則或多或少會因意見不一致而導致衝突的產生，這其中除了功能性衝突外，當然亦可能包含非功能性的衝突，致使合作成員對彼此的關係滿意度較低。

表5 關係行為對關係績效之多元迴歸分析

因變數	自變數			容忍值	VIF	調整後 R Square
	知識分享	作業連結	專屬性投資			
關係持續性	0.429*** (7.558)	0.362*** (6.646)	0.257*** (5.043)	0.831	1.203	0.677
關係滿意度	0.174*** (2.602)	0.330*** (5.131)	0.456*** (7.594)	0.734	1.263	0.550

註1：自變項方格中未括弧數字代表標準化迴歸係數，括弧數字代表t值

註2：***表P<0.01，**表P<0.05，*表P<0.1

綜合言之，關係行為對於關係績效皆呈現顯著的影響；但由研究結果可發現一個有趣的現象，即知識分享的滿意度最低，而其對關係持續性的影響卻最高。這意謂著合作雙方在緊密互動的過程中，或多或少會有意見不一致的情況產生，但在問題解決之後，卻會使彼此更具有競爭力，因此更加願意維繫此關係。相反地，專屬性投資的滿意度最高，但關係持續性表現卻最低，此種現象的產生就如同婚姻關係一般，即相愛容易相處難，雙方在開始時會極力地呵護此關係，但隨著時間的流逝，則彼此間反而會因過於親密而有互看不順眼的地方，但卻不可能從此關係中立即抽身，因此在心中便潛藏著對關係持續的疑慮。當然，絕大多數的人仍會繼續努力地維繫關係，畢竟轉換成本的代價是相當高昂的。

4.4 研究發現與討論

針對前述的研究結果，以下依四個研究假設分別說明重要的研究發現並加以討論。

(1) 關係認知與關係態度之關聯

研究結果發現，合作夥伴間的互補性資源與能力、文化相容性及目標一致性愈高，皆會增進彼此間的信任與承諾。所以，此三個關係認知的變項在關係發展的初期皆佔有相當重要的地位

(Smith and Barclay, 1997; Daniel, 2001; Jeffrey et al., 2001)。由此可知，合作夥伴在夥伴關係形成之前，若能依據上述準則來慎選合作對象，將有益於夥伴關係的開展。

準此，當合作夥伴文化愈相容時，則對彼此交換關係的承諾及信任程度會愈高（李勝祥，民87）；而共同價值觀的存在，且目標認同越趨一致時，亦會增加彼此的信任程度，並促使合作成員對關係做出承諾（Morgan and Hunt, 1994）。最後，當組織間資源與能力具互補性時，更會加深企業欲建立夥伴關係的意念與企圖（Hitt et al., 2001），即夥伴會因資源互補性而提高對彼此關係之承諾與信任，以利發展長期夥伴關係。

(2) 關係認知與關係行為之關聯

由研究結果發現，形成關係認知中的多數變項對於專屬性投資皆無顯著影響。其可能的原因是，為特定企業所量身訂作的資產，固然能符合企業的需求，但在實際企業運作中，亦可能尚有其他變數會影響合作成員投入專屬性資產；例如製造商往往會依據與供應商過往的合作經驗，來決定是否與此供應商建立夥伴關係，並會以供應商的表現來判斷是否值得企業從事此項具有高風險的投資。若供應商一直將製造商擺在重要的位置且雙方合作愉快，則會促使製造商願意投入專屬性資產以維繫此具有價值的關係。

此外，供應商的替代可能性亦可能影響企業投入專屬性資產的意願。Cannon and Perreault (1999) 便認為當企業沒有其他可供快速替代的供應來源時，會使買方產生不確定性與依賴，致使買方愈有可能尋求建立關係，以降低不確定性與風險。但由於台灣製造商大多擁有少數幾個重要的供應來源，彼此之間具有高度替代性，故製造商較不會貿然針對特定供應商投入專屬性資產，以避免因轉換成本而造成重大損失。

(3) 關係態度與關係行為之關聯

由研究結果發現，合作夥伴彼此的信任，會促使成員投入專屬性資產，但關係態度中的承諾對專屬性投資並無顯著的影響。根據相關文獻的探討，信任是長期關係成功的重要因素，不僅可產生更緊密的關係，並可增加組織間的知識分享（Anand and Khanna, 2000）、彼此的互動品質與促進溝通（Davenport, 1998），及促使合作成員對此關係投入專屬性投資（Dyer and Singh, 1998）。此外，承諾則代表合作成員對未來關係的保證，包含資源的提供及合作計劃的相互支援等，亦即當企業意識到該關係很重要，且能為企業帶來利益時，將使彼此能以長遠的眼光來看待具有潛在價值的關係，並願意犧牲短期的利益，從事自發性的投資與努力（LaBahn, 1999），以獲得長期的合作優勢。

Frank and Richard (2000) 指出，長期夥伴關係即使是在低度組織間信任的情況下，亦能存活並茁壯成長，而低度的信任並非表示不信任，兩者的意義並不相同。但在實際企業運作中，由於國情的差異，若台灣製造商對於供應商的信任程度不高，則可能因此心生戒備，而不願過度投入資源與努力。再者，由於此次回收樣本廠商最大宗來自電子器材（15.9%）與資訊及通訊（12.0%）等高科技產業，此類產業近十年來正處於快速蓬勃發展的階段，與供應商的夥伴關係雖漸具雛

形，但對於未來持續合作之慾望與情感的承諾關係，則仍有待時間的累積，以培養具高度承諾的夥伴關係。

最後，經由實證結果可清楚發現，不論關係認知或關係態度，對於關係行為變項中的專屬性投資，絕大部分皆無顯著的影響。而本研究在衡量專屬性投資的問項—「貴公司會提供供應商專屬的機器設備」之平均數與標準差為 3.1325 及 1.3450，及問項—「貴公司會提供供應商專屬的人員投資」的平均數與標準差為 2.4636 及 1.1359。由此可知，製造商對於機器設備及人力的專屬性投資大多抱持觀望的態度，並不會輕言投入。

(4) 關係行為與關係績效之關聯

合作夥伴間的知識分享、作業連結及專屬性投資的投入，會使合作成員對此關係感到滿意，並有意願維持夥伴關係 (Lusch and Brown, 1996; Dyer and Nobeoka, 2000; Hong, 2002)。

然而，在不同的關係時期 (Relationship phase)，合作成員將會從不同的角度來看待彼此關係的變遷過程 (Jap and Ganesan, 2000)。因此，在彼此關係逐步邁向衰退期時，至少會有一方感到不滿意，甚至想要終止並尋求替代關係，此時的專屬性投資反而變成是一種包袱。再者，亦有學者指出，企業在發覺所投資的成本難以回收時，便可能會產生投機行為的風險 (Anderson and Weitz, 1992; Ganesan, 1994)。由此可知，「水能載舟，亦能覆舟」，專屬性資產固然可促進關係的持續，但有時卻可能是一種潛在的障礙，使合作成員難以自關係中抽身。

5. 結論與建議

5.1 結論

關係資本是企業重要的策略性資產 (Dyer and Singh, 1998)，但此項資本的建立與蓄積相當不容易，必須經歷長期的夥伴關係之發展過程，且亦需確保獲致成功的夥伴關係。然而成功的夥伴關係並不是那麼容易，整個發展過程的每一階段皆需謹慎決定各項重要的決策，包括從夥伴的選擇，關係的發展及關係的維持等。過去雖有一些相關文獻探討夥伴關係的發展過程，如Dwyer et al. (1987), Daniel (2001), Japoand Ganesan (2000) 及Pelton et al. (2001) 等，但這些文獻大都僅作概念性的論述。

此外，過去有關組織間關係的文獻，亦大多著重在如何管理夥伴關係，關係變數之關連性的實證研究以及這類變數之前置因素與結果的探討，較少對關係發展程序進行完整模式的實證研究。本研究的特色之一即在於建構一個整合性的夥伴關係發展模式並進行實證分析。此外，本研究另一項特色在於，借用行為理論中的「認知-態度-行為」之模式，認為夥伴雙方的關係行為會受到成員間對關係發展的態度 (信任與承諾) 所影響，而關係態度則源自夥伴雙方之適配性的關係認知。此一模式的觀念猶如男女的婚姻關係，先找到了適配的對象，才容易有一致的認知，

進而發展與培養信任和承諾等的態度，最後並投入心力採行有益長期與滿意關係之關係互動行爲。

雖然「認知-態度-行爲」模式是本文之研究架構的核心，但過去許多相關文獻亦曾論及夥伴的特質（關係認知）會影響雙方關係互動的行爲。因此，本研究對於態度是否爲行爲之重要的中介變數亦納入探討。研究結果發現，關係認知對關係行爲雖有部分影響，但其顯著性未若關係態度對關係行爲的影響（參見表4）。因此本研究所獲得的結論爲，關係態度(信任與態度)應是關係認知與關係行爲之重要的中介變數，這也意謂著夥伴關係的發展必須建立在信任與承諾的基礎，而此亦爲Morgan and Hunt (1994) 之KMV模式的重要意涵。

最後，有關本研究的實證結果與發現，摘述一些重要的意涵如下：

(1) 關係認知與關係態度之關聯

當合作夥伴存在共同的價值觀，且彼此對現今及未來的目標發展具有相同的信念時，將會促使信任與承諾的滋長。此外，互補性資源與能力對於承諾的影響最爲顯著，此意謂著企業締結夥伴關係時，最期盼能透過夥伴關係，以獲取彼此所欠缺的資源與能力。因此，對方愈是具備我方所需的資源與能力，將愈有可能促使合作成員對關係的發展做出更多的承諾。最後，文化相容性對於信任亦有相當顯著的影響，這意謂著彼此的文化愈相容，則內在深層價值觀的相似性，將可減少彼此間的隔閡，並有助於培養信任的合作關係。

(2) 關係認知與關係行爲之關聯

當合作成員認知到他方的資源與能力愈是我方所欠缺且需要的、彼此的文化具有相容性、對於目標的發展有相同的信念，且存在共同的價值觀時，會使彼此願意在夥伴關係中分享資訊與專業知識，以發揮夥伴關係的綜效（Anand and Khanna, 2000；Kale et al., 2000）。此外，較偏重於內在的夥伴選擇認知（如互補性資源與能力），將會對長期關係的行爲產生較大的影響力。

(3) 關係態度與關係行爲之關聯

本研究發現信任與承諾對關係行爲皆有顯著的影響；信任不僅能增加組織間的知識分享（Anand and Khanna, 2000）、促進互動品質與溝通（Davenport, 1998），亦可使企業願意投入專屬性資產（Dyer and Singh, 1998）。而承諾的存在則表示合作夥伴願意對未來關係的發展作出保證，以從事自發性的努力與投資（LaBahn, 1999）。由此可知，信任與承諾確實是長期夥伴關係成功的重要因素。然而在實際企業的運作過程中，如果製造商對於供應商的信任程度不高，則廠商絕不會輕易投入資源與努力，以避免產生重大的損失。

(4) 關係行爲與關係績效之關聯

此部分實證結果大致與過去學者的研究相符，即合作成員間適時與正確的資訊交換、透過資訊科技所進行的電腦系統連結，及人員間頻繁互動的溝通行爲，都會促使合作成員提升對夥伴的關係滿意度，並存有持續維繫關係的意願（Lusch and Brown, 1996；Dyer and Nobeoka, 2000；Hong, 2002）。此外，專屬性投資不僅可激勵並促進關係的持續，亦能增進合作期間的競爭優勢、降低

投機行為的產生及改善合作關係（Morgan and Hunt, 1994；Jap, 1999；Dyer and Nobeoka, 2000；Pelton et al., 2001）。

5.2 建議

(1) 對企業界之建議

夥伴關係的發展並非一蹴可幾，如同婚姻關係一般，亦需加以體諒及培育方可成形。本研究從夥伴對於關係的認知因素開始著手，直至關係的形成、發展、互動及延續等，此一研究結果應可提供企業在發展夥伴關係時作為參考。

具體言之，企業欲締結夥伴關係之初，需多方考量各種因素。本研究嘗試以目標一致性、文化相容性及互補性資源與能力來作為評判之依據，且研究亦發現較偏重於企業本身內在條件的文化相容性與互補性資源與能力，不僅對於情感的態度發展具有正向的影響，且對於關係的行為互動深度亦具有顯著的正相關。由此可知，企業在選擇合作夥伴時，應先由內在的條件來考量其配適性，以避免日後因認知的差距而導致衝突的產生，進而磨損彼此的關係。

此外，從研究結果亦可發現，台灣製造業對於專屬性資產的投入大都抱持觀望的態度；投入專屬性資產的企業對於關係持續性產生顯著的正相關，但對於關係滿意度則否。準此，若非企業有萬全的心理準備，且與供應商的良好關係存在已久，否則並不鼓勵企業貿然投入專屬性資產，以免因深陷泥沼而不可自拔。

最後，經由實證結果可發現，關係態度對於關係行為呈現顯著的影響。由此可知，信任與承諾在關係的互動發展中，是非常重要的。但信任與承諾需有情感面關係的培養，這有待時間的推移；畢竟長期夥伴關係實非一朝一夕得以形成及維繫的。

(2) 對後續研究的建議

- 1) 過去許多研究皆認為信任與承諾是關係管理的核心要素，並有助於夥伴從事行動以發展關係。本研究實證結果亦發現，關係認知對於兩者有顯著影響，且兩者對於關係的互動行為（除專屬性資產的投入外）亦皆有顯著的影響。然而，由於夥伴關係的形成與培育需要長時間的累積，因此信任與承諾在整個關係發展過程中可能經歷不同的階段，而各階段的信任與承諾之本質可能發生變化。本研究僅從情感面來探討此二變項，至於其他的層面（如結構性、社會性及認知性等），可能在不同的階段扮演不同的角色。有關此課題的探討，值得後續的研究加以重視。
- 2) 本研究雖未特別強調關係態度為關係認知與關係行為之中介效果，但從前面的推論仍可略知此一中介效果的存在，且有其重要的意涵。因此，建議後續研究者可進行適切的研究設計來深入探討此一中介作用的存在性。
- 3) 本研究從行為理論的「認知—態度—行為」模式來建立研究架構，但由於組織間關係的相關文獻亦有很多探討夥伴特質的關係認知會影響到企業的關係行為（如知識分享、專屬性投資

等），因此本文將關係認知對關係行爲的影響納入討論，而此思考亦符合行爲理論中的「認知—行爲—態度」模式。然而究竟何種模式適合解釋關係行爲，或許可依行爲理論中所討論的觀點，認爲不同的情境下，行爲可依中央途徑與周邊途徑來解釋。因此後續研究亦可針對各種情境變數（Contextual variable）（如產業特性、公司策略等），更深入探討「關係行爲模式」。

4) 本研究採橫斷面研究法，但由於組織間夥伴關係的形成、發展及維持需要一段長時間方可建立。因此建議未來研究者可運用個案研究或縱斷面方式來進行分析，以便更深入探討合作夥伴間關係的本質。

(3) 研究限制

除上述的研究建議之外，本研究基於研究方法與資料搜集方面等問題，而存在如下的限制：

- 1) 本研究的分析單位為製造商與其重要供應商之合作關係，因此僅以製造商為調查對象，探討兩造之合作關係中「認知、行爲與態度」的關聯性。雖然有關供應商的觀點亦是重要的考量，但由於供應商本身可以有許多合作的製造商，因此本研究僅考慮單方的觀點。在有關「買賣方」關係的研究中，基於研究目的與研究情境（research context）之考量，仍有相當多文獻採「買方」或「賣方」的觀點，因此本研究以大型的製造商觀點來探討夥伴關係的發展在思考邏輯上仍有其合理性。
- 2) 本研究所界定的夥伴關係乃涵括較廣泛的一般性「買賣關係」，至於其關係的強度乃是相對性的意義。關係強度如何去界定，並非本研究的重點，因此對「關係」的涵括範圍較廣。至於關係強度如何影響本研究架構，可作為另一個研究議題來探討。
- 3) 本研究調查問卷皆要求高階主管或採購主管填答，因此可能出現共同來源變異（common source variance）的問題，唯依據 Jap & Ganesan（2000）的觀點，只要符合問卷設計的流程，問卷題項的編排不致造成填答者對各構面產生相關性之聯想，則可減低此類型偏誤的發生。本研究的問卷主要涵括四大構面，且每一構面各組成問卷獨立的一部份，因此符合問卷的設計要求。此外，本研究問卷亦經過信度與效度之檢定，且皆達一定的水準以上，因此共同來源變異的問題應可降低至最小的程度。

參考文獻

- [1] 方世榮，江淑娟，方世杰（民 91），夥伴關係整合模型的實證研究—以中小企業為例，管理學報，第十九卷第四期，頁 615-645。
- [2] 李雨師（民 90），「跨組織合作類型、夥伴認知、資源滲透度及績效關係之研究—以我國自行車產業為例」，靜宜大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- [3] 李勝祥（民 87），「聯盟夥伴認知與策略價值對滿意度、信賴感及合作意願之影響」，成

功大學企業管理研究所博士論文。

- [4] Ambrosini, V. and Bowman, C. (2001), Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization, *Journal of Management Studies* 38: 6, pp. 811-829.
- [5] Anand, B.N. and Khanna, T., (2000), “Do Firms to Learn to Create Value? The Case of Alliance”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 295-315.
- [6] Anderson, E. and Weitz, B.A., (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp. 18-34.
- [7] Angeles, R. and Nath, R., (2001), “Partner Congruence in Electronic Data Interchange (EDI) –Enabled Relationships”, *Journal of Business Logistics* 22, pp. 109-127.
- [8] Aulakh, Preet S., Masaaki Kotabe and Arrind Sahay (1996), “Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach”, *Journal of International Business Studies*, special issue, pp. 1005-1032.
- [9] Bennet, G.A. Morris and John W. Cadogan (2001), “Partner Symmetries, Partner Conflict and the Quality of Joint Venture Marketing Strategy: An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing Management* 17, pp. 223-256.
- [10] Bensaou, M., (1999), “Portfolios of Buyer-Supplier Relationships”, *Strategic Management Review*, Summer, pp. 8-10.
- [11] Brewer, Peter C. and Thomas W. Speh (2000), “Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol.21, No.1, pp.75-93.
- [12] Brouthers, L.D. , (1995), “Strategic Alliance: Choose Your Partner”, *Long Rung Planning*, Vol. (28), pp. 127-135.
- [13] Bucklin, L. P. and S. Sengupta (1993), “Organizing successful co-marketing alliances”, *Journal of Marketing*, Vol.57 (April), pp. 32-46.
- [14] Cannon, J. P. and Perreault, W. D JR. (1999), “Buyer-Seller Relationships In Business Markets”, *Journal of Marketing Research*, November, pp. 439-460.
- [15] Daniel, H.M. (2001), “A Conceptual Model of Building and Maintaining Relationships between Manufacturers’ Representatives and Their Principals”, *Industrial Marketing Management* 30, pp. 165-181.
- [16] Das, T. K. and Teng, B. (1998), “Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512.
- [17] Davenport, T. H., (1998), “Putting the Enterprise into the Enterprise System”, *Harvard Business Review*, pp. 121-131.
- [18] Doney, Patricia M., and Cannon, Joseph P. (1997), “An Examination of the Nature of Trust in

- Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 61(April), pp. 35-51.
- [19] Dyer, J.H. (1997), “Effective Inter-firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Value”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp. 553-556.
- [20] Dyer, J.H. and Nobeoka, H. (2000), “Creating and Managing A High-Performance Knowledge-Sharing Network: The TOYOTA Case”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 345-367.
- [21] Dyer, J.H. and Singh H. (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Reviews*, Vol.23, pp. 660-679.
- [22] Dymsza, W.A. (1988), “Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience”, in F.J. Contractor and P. Lorange (ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass: Lexington Books, pp. 403-424.
- [23] Dwyer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S., (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.51 (April), pp. 1-27.
- [24] Ellram, L.M. and Hendrick, T.E. (1995), “Partnering Characteristic: A Dyadic Perspective”, *Journal of Business Logistics*, Vol.16, pp. 41-63.
- [25] Eva, C.K., Neal, M.A. (2001), “Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations”, *Journal of Management* 27, pp. 235-254.
- [26] Frank, L. Jeffries and Richard, Reed (2000), “Trust and Adaptation in Relational Contracting”, *Academy of Management Review* 25 (4) , pp. 873-882.
- [27] Gadde, L. and Snehota, I., (2000), “Making the Most of Supplier Relationships”, *Industrial Marketing Management* 29, pp. 305-316.
- [28] Ganesan, S. (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp. 1-19.
- [29] Goodman, Lester E. and Paul A Dion (2001), “The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship”, *Industrial Marketing Management* 30, pp. 287-300.
- [30] Grant, R. M. (1996), “Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm”, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17, pp. 109-122.
- [31] Gundlach, G.T. and Murphy, P.E., (1993), “Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges”, *Journal of Marketing*, Vol.53, pp. 35-46.
- [32] Gundlach, G. T., Achrol, R. S. and Mentzer, J. T. (1995), “The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, January, pp. 78-92.
- [33] Harrigan, K.R. (1985), “Vertical Integration and Corporate Strategy”, *Academy of Management*

Journal 28, pp. 397-425.

- [34] Harvey, M. and Speier, C. (2000), "Developing an Inter-organization Relational Management Perspective", *Journal of Marketing Channels*, Vol.7, No.4, pp. 23-44.
- [35] Heide, J. B. and G. John (1990), "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, 27, pp. 4-36.
- [36] Hitt, M. A., Harrison, J. S. and Ireland, R. D. (2001), "Mergers and acquisitions: A guide to creating value for shareholders", New York: Oxford University Press.
- [37] Holme, D. B., Eriksson Kent and Johanson Jan (1996), "Business Networks and Cooperation in International Business Relationships", *Journal of International Business Studies*, Vol., pp. 1033-1053.
- [38] Hong, I.B. (2002), "A new framework for interorganizational systems based on the linkage of participants' roles", *Information & Management* 39, pp. 261-270.
- [39] Inkpen, A.C. (2000), "Learning Through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition", *Journal of Management Studies* 37:7, pp. 1019-1043.
- [40] Inkpen, A.C. (2001), "Strategic alliances", In M. A. Hitt, R. E. Freeman, and J.S. Harrison (Eds.), *Blackwell handbook of strategic management*, Oxford, U.K.: Blackwell Publishers, in press.
- [41] Jap S.D. (1999), "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.36(4), pp. 461-475.
- [42] Jap, S.D. and Ganesan, S. (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37(May), pp. 227-245.
- [43] Jeffrey, S. Harrison, Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson and R. Duane Ireland (2001), "Resource Complementarity in business combinations : Extending the logic to organizational alliances", *Journal of Management* 27, pp. 679-690.
- [44] Jemison, D. B. and Sitkin, S. (1986), "Acquisition: the process can be a problem", *Harvard Business Review*, Vol.64, iss.2, pp. 106-116.
- [45] John, T. Mentzer, Soonhong Min and Zach G. Zacharia (2000), "The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management", *Journal of Retailing* 76(4), pp. 549-568.
- [46] Johnson, J.L., Cullen, J.B., Sakano, T., and Takenouchi, H. (1996), "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, iss.5, pp. 981-1004.
- [47] Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H., (2000), "Learning and Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 217-237.

- [48] Kanter, Rosabeth Moss (1994), "Collaborative Advantage: the Art of Alliances", *Harvard Business Review*, July/Aug(1994), pp. 96-108.
- [49] Keith, D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers and Timjothy J. Wilkinson (1995), "Strategic Alliance: Choose your Partners", *Long Range Planning*, Vol.28: 3, pp. 18-25.
- [50] Kothandaraman, P. and Wilson, D.T. (2000), Implementing Relationship Strategy, *Industrial Marketing Management* 29, pp. 339-349.
- [51] Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, August, pp. 348-356.
- [52] LaBahn, D.W. (1999), "Commitment and Trust in Cross-National Channel Relationships: An Investigation of U.S.-Mexican Trade Relationships", *Journal of Marketing Channel*, Vol. 7(1/2), pp. 121-156.
- [53] Lane, P. J. and Lubatkin, M. (1998), "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal* 19, pp. 461-477.
- [54] Li, F. and Nicholls, J.A.F. (2000), "Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices", *Journal of Marketing Management*, pp. 449-464.
- [55] Lusch, Robert F. and James R. Brown. (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 60(October), pp. 19-36.
- [56] Madhok, A., (1995), "Revisiting Multinational Firm's Tolerance for Joint Ventures: A Trust Based Approach", *Journal of International Business Studies*, 117-137.
- [57] Maltz, A.D. (1995), "Building Successful Relationships", *Transportation and Distribution* 36, pp. 63-65.
- [58] McAllister, D.J., (1995), "Affect and Cognition-Based Trust As Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.38, No1, pp. 24-59.
- [59] McCutcheon, D. and Stuart, F.I. (2000), "Issues in the choice of supplier alliance partners", *Journal of Operation Management* 18, pp. 279-301.
- [60] Mohr, J. and Spekman, R., (1994), "Communication Strategies in Marketing Channel: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.60 (July), pp. 103-115.
- [61] Mohr, Fisher and Nevin, John (1996), "Collaborative Communication In Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Vol.12, pp. 61-74.
- [62] Moore, K.R., (1998), "Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, pp. 24-37.
- [63] Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R., (1992), "Relationships Between Provider and Users

- of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations”, *Journal of Marketing Research*, Vol.29 (August), pp. 314-328.
- [64] Morgan, M.R. and Hunt, D.S., (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp. 20-38.
- [65] Mowery, D.C., Oxley J.E. and Silverman B.S. (1996), “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 77-91.
- [66] Pelton, L.E., Strutton, D. and Lumpkin, J.R. (2001), “Marketing Channel: A Relationship Management Approach”, Irwin/McGraw-Hill Companies.
- [67] Powell, W. W., Koput, K. W. and Doerr, L. S. (1996), “Interorganizational Collaboration and The Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”, *Administrative Science Quarterly* 41, pp. 116-145.
- [68] Sharma, N. P. and G. Patterson (1999), “The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13(2), pp. 151-170.
- [69] Simonin, B. L. (1999), “Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 595-623.
- [70] Smith, B. and Barclay, D.W. (1997), “The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.61, pp. 3-21.
- [71] Sriram, Ven and Venkatapparao Mummalaneni (1990), “Determinants of Source Loyalty in Buyer-Seller Relationships”, *National Association of Purchasing Management*, October, pp.21-26.
- [72] Stafford, E.R. (1994), “Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work”, *Long Range Planning* 27(3), pp. 64-74.
- [73] Williamson, O.E., (1985), “The Economic Institutions: Using Hostages to Support Exchange”, *American Economic Review*, Vol.73, pp. 519-535.
- [74] Wilson, D.T., (1995), ”An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23(4), pp. 336-345.