

組織的關係是資產？還是負債？

Is Organizational Relationship an Asset or Debt Trap?

謝宜君¹ Yi-Chun Hsieh
嶺東科技大學國際企業系

方世榮² Shyh-Rong Fang
修平科技大學行銷與流通管理系

¹Department of International Business, Ling Tung University and ²Department of Marketing and Distribution Management, Hsiuping University of Science and Technology

(Received October 26, 2010; Final Version February 16, 2011)

摘要：在關係行銷的領域中，多數學者強調關係行銷的光明面，而忽略關係可能帶來的負面影響。夥伴關係中存在某些阻礙關係發展成功的因子，而這些因子通常在組織合作之初不易察覺，但卻會影響與干擾關係的正常運作。夥伴關係存在許多陷阱，尤其在 B2B 環境下，組織間的關係總有一方比較強勢。本研究以權力不對稱代表不對稱關係，並採用關係張力與組織慣性等組織特性，探討對夥伴關係品質的影響，以提供關係觀點的另一種思維。本研究以製造業 1,000 大作為研究對象，總計發放 1,050 份問卷並回收有效問卷 164 份。研究結果發現：夥伴關係中的權力不對稱對於關係張力與組織慣性具有顯著正向影響，而權力不對稱、關係張力對於關係品質則具有顯著負向影響；然而組織慣性對於關係品質卻呈現顯著正向影響。本文根據實證結果提出研究結論與實務意涵，以及未來研究的建議。

關鍵詞：權力不對稱、關係張力、組織慣性

Abstract: It has been emphasized much when it comes to the advantage of relationship marketing, however there is no enough attention on its potential negative consequences. There are some obstructing factors existing to squeeze the relations and it is difficult to make them conscious in

本文之通訊作者為謝宜君，e-mail: hsiehy@teamail.ltu.edu.tw。

作者感謝主編與兩位匿名審查委員的細心審閱並提供諸多寶貴意見。

partnership, yet affect the relationship operations finally. There are many entrapments in partnership and the predominance of one party over another, especially in B2B environments. The study selected power asymmetry as one asymmetry relationship, and adopted the organizational characters of relationship tensions and organizational inertia to explore the influence of the asymmetry relationship on the relationship quality. Also to provide another thought for relationship issue. This research focused the investigation on the Top 1,000 manufacturing industry from Common Wealth Magazine. An investigation of total 1,050 questionnaires, and 164 effective samples were collected. The major findings of the study are as follows. The power asymmetry has significantly positive impact on relationship tensions and organizational inertia. The power asymmetry and relationship tensions have significantly negative impact on the relationship quality. Whereas the organizational inertia has significantly positive impact on the relationship quality. According to empirical results, the conclusions and suggestions for future research are discussed and provided.

Keywords: Power Asymmetry, Relationship Tension, Organizational Inertia

1. 緒論

近年來許多研究皆強調夥伴關係對組織的重要性，然而夥伴關係的穩定性可能受到環境與企業因素的影響，譬如價值觀的迥異 (Palmer, 2000)、不對稱關係 (Ganesan, 1994; Gummesson, 1994, 1999; Johnsen and Ford, 2001)、組織張力 (Das and Teng, 1999, 2000)、衝突 (Annika, 2002)、轉換行為 (Heide and Weiss, 1995; Keaveney, 1995) 以及組織慣性 (Hannan and Freeman, 1977; Levinthal, 1992; Tushman and O'Reilly, 1996) 等，皆可能導致關係生變而未必有助益組織。由於長期關係本質上存在固有的缺陷，可能導致雙方關係持續性存在不確定因子 (Grayson and Ambler, 1999)。事實上，不論關係到達何種層次或者關係的經驗歷程如何，企業皆無法預期夥伴關係會永久持續，也因此許多組織間的關係皆可能因某些瑣碎或繁雜的事物而面臨潛在瓦解的困境 (Egan, 2008)。

由於激烈的競爭環境以及技術變革的快速進展，企業必須透過各種的合作方式來強化自身的能力，譬如策略聯盟、組織合作、網絡鏈結等。在合作聯盟的過程中，多數組織追求對稱或者均衡的組織間關係，因為它意味著雙方得以透過合作的誘因而維持關係，形成彼此未來的保障 (Palmer, 1996)。然而現實的環境，即使是實力相當的合作組織，在夥伴關係中也會有相對強勢方與相對弱勢方，造成權力不對稱的現象 (Gummesson, 1999)。Belaya *et al.* (2009) 指出，組織間存在權力的消長，不對稱或不均衡的關係無法完全避免。在權力不對稱的情況下，當合作

持續一段時間後，權力優勢會在雙方間來回遊走，促成任何一方致力於追求短期的利益 (Egan, 2008)。由於雙方可能藉由不對稱的關係而獲利，因此不對稱的權力關係在不完全的市場中，某種程度是可以被接受，同時也是不可避免的 (Gummeson, 1994)。本研究即針對夥伴組織間權力關係的不對稱，探討其對夥伴間關係品質的影響。

事實上，親密的合作關係無法與良好互動劃上等號，因為表面上看似親密的關係，或許隱藏著未察覺到的黑暗面。隨著夥伴關係的發展，組織間長期關係的本身可能隱藏著自我毀滅的因子與陷阱 (Egan, 2008; Grayson and Ambler, 1999)。Grayson and Ambler (1999) 研究發現，長期關係所形成的關係動態會抑制對信任、承諾等關係構念的正向影響，因此推測其中存在關係的負面因子，使得在長期下的關係無法發揮良好作用。Anderson and Jap (2005) 認為隨著緊密關係發展衍生的黑暗面，並不代表關係功能不良，而是基於雙方可能不願終止關係或雙方認為有關係比沒有好，使得夥伴不一定會解散，而仍會持續待在雙方關係中。由此可知，這類隱藏的陷阱與因子雖不會立即導致關係的解散，但卻會影響與干擾關係的正常運作。

過去研究多主張具長期 (Ganesan, 1994)、合作 (Kim, 1999; Koot, 1988) 以及彈性 (Beverland, 2005) 等特徵的關係可以為企業帶來好處，但卻也有研究發現長期關係的缺失 (Grayson and Ambler, 1999; Pressey and Tzokas, 2004)、聯盟的張力失衡 (Das and Teng, 1999, 2000) 等關係本質或關係的不對稱皆可能造成關係的不穩定，進而在無形中產生關係的負擔。此外，雙方長期合作衍生的緊密關係雖有助於企業的生存，但同時卻也因為關係的緊密容易使企業滿足於現況，而限制其變革的能力。尤其當組織彼此間對專屬資產的涉入程度高或者搜尋其他合作組織的成本過高等因素，皆可能使得組織間的套繫相對穩定，因而產生組織慣性而不願改變雙方關係，造成企業處於無效率的關係氛圍 (Young and Danize, 1994)。在過度強調關係重要性和益處之際，雙方關係確實需要以不同的角度進行檢視，因此本研究亦將探討不對稱的權力關係對於關係張力與組織慣性的影響，以及關係張力與組織慣性對關係品質的作用。

綜合上述，隨著市場環境與技術的快速變化，使得產品知識與技術充滿了不確定性，而組織受限於自身資源與能力，必須透過組織間的合作來取得相關的外部資源 (Badaracco, 1991)，藉以因應環境的不確定性。過去的研究大多聚焦在如何與外部夥伴建立關係，忽略了雙方的組織特性對於關係建立之後續影響。組織間關係不對稱所衍生的問題，從雙方合資關係的管理到發展長期關係的信任與承諾等，都是組織間合作可能面臨的課題 (Chen and Chen, 2002)。權力不對稱可能讓組織間的互動與互賴產生變化，因此本研究擬從組織間權力的不對稱對關係張力、組織慣性與關係品質之影響，探討夥伴關係惡化的現象，有助組織了解現實環境的態勢，進而檢視自身在合作關係中的定位，以作為日後發展夥伴關係的參考依據。具體言之，本文的研究目的包括：

(1) 權力不對稱對關係品質的影響。

- (2) 權力不對稱對組織慣性、關係張力的影響。
- (3) 關係張力、組織慣性對關係品質的影響。

2. 文獻探討與假設推論

關係行銷自 90 年代以來，逐漸在策略、組織理論或行銷領域嶄露頭角，成為研究的顯學。然而 Hibbard *et al.* (2001) 認為關係行銷並非只帶來益處，同時也可能帶來一些負面的影響。雖然一般認為關係愈長久獲利愈大，但長期的關係卻可能存在一些黑暗面，亦即關係中存在固有的缺陷 (Grayson and Ambler, 1999)。夥伴關係最讓人擔心的，並非一夕生變；相反地，在問題初現時，雙方對彼此合作仍相當滿意，對未來展望也感到樂觀，但事實上原來的良好關係卻已逐步受到侵蝕而仍未察覺 (Anderson and Jap, 2005)。由於潛在的夥伴關係存在許多陷阱，且任何一種關係都無法避免不對稱的情況發生；尤其在 B2B 情境下，不對稱的情況更為普遍與複雜。唯過去的研究極少提及夥伴關係潛藏的負面影響，因此本研究針對 B2B 組織間權力不對稱、關係張力以及組織慣性等組織特性，探討其對夥伴關係品質的影響。

2.1 權力的不對稱關係

組織間的關係不可能總是存在絕對的平衡，夥伴間大多存在一強一弱的相對關係；弱勢的一方為取得利益可能暫時容忍此不平衡的狀態，但等到情況改變便會想扭轉成為優勢者 (Gummesson, 1996)。Belaya *et al.* (2009) 指出，組織間的關係很難維持平衡，強勢一方在關係發展的初期可能因產品和服務的優勢，而擁有較大的權力；但關係持續一段時間，當弱勢一方茁壯後可能會出現其它的合作夥伴，導致原本優、弱的態勢也隨即轉變。由此可知，要維持關係的平衡並不容易，因為權力的優勢會在雙方間遊走，而雙方皆可憑藉此不對稱的狀態謀取自己的利益。

組織間之所以產生不對稱的關係 (asymmetry relationship) 乃源於權力的不平衡，以及夥伴間依賴的程度不均衡 (Zhuang and Zhou, 2004)。不對稱關係指的是關係中存在一些不對稱本質上的特徵，譬如權力或依賴 (Gundlach *et al.*, 1995)。Gundlach and Cadotte (1994) 將不對稱關係具體運用在供應鏈上，認為不對稱是自身擁有比其他夥伴成員較大的權力(或是較小依賴)之程度。權力始於依賴，也就是說某一方依賴，另一方才有權力 (Emerson, 1962)。此外，夥伴間的互賴雖然可促使雙方擁有良好的關係，但另一方面卻也讓雙方陷入套繫相鑲的關係而存在一定的風險，因為長時間的依賴某一方，可能會形成不對稱的關係。此外，權力雖然可以幫助夥伴成員了解雙方互動與產出行為，屬於一種潛在影響力，然而擁有權力優勢的一方可能會壓迫其他夥伴以追求自己最大利益，使得夥伴關係呈現不對稱的狀態。

Eyuboglu and Buja (2007) 曾以單邊控制 (unilateral control) 來描述權力不對稱的影響；所謂

單邊控制是指強勢方對弱勢方擁有影響力並足以干預其行動，或有能力影響夥伴及其產出的行動。單邊控制的前提是某一方必需擁有較強的能力，並能干預夥伴的行動，因此單邊控制屬於強勢一方權力的行使 (Heide, 1994)。權力的不均衡與另一方依賴的程度有直接關聯 (Zhuang and Zhou, 2004)；當權力大的一方擁有較低依賴時，其對夥伴所付出的注意與支援都較少，因此對夥伴的承諾也相對較低，而且信任也受到侷限。在此種權力不對稱的夥伴關係中，存在高度的互賴不對稱性，導致權力大的一方因為自己擁有低依賴的優勢會愈來愈自私，並壓制弱勢廠商，造成不對稱關係潛藏的危險。

權力是依賴的反面表徵；即使權力不易觀察到，但它確實存在組織間且具有潛在的影響力 (Emerson, 1962)。權力的不對稱包含控制及影響另一方的行為 (Cartwright, 1959)，依賴的程度影響並限制到關係成員的行動，因此權力不對稱表示在依賴的構面上失去平衡。綜合上述，本文使用權力與依賴構面來表示夥伴關係間權力的平衡狀態，並以權力與依賴的失衡來定義權力的不對稱，意指較不依賴夥伴的一方權力較大，而較依賴夥伴的一方權力較小。本研究參考 Hakansson and Gadde (1992)、Johnsen and Ford (2001, 2002) 的研究，將權力不對稱定義為：「夥伴雙方間權力或依賴程度的不一致而形成不平衡的認知狀態」。

2.2 組織慣性

慣性 (inertia) 意指物體具有不願移動或行動的傾向，除非有外力的出現，否則物體會停留在靜止或持續保持直線運動的狀態 (Gresov *et al.*, 1993)。若將慣性的概念應用在組織的領域中，則組織慣性意指一種因之前的成功所衍生的結果。多數獲得成功的企業都把自己成功的經驗歸為一種新競爭模式，使得企業沉醉於過去的成功思維與工作模式；即使當環境發生變化，組織仍趨向於採用曾被證明為正確的策略和行動，此即組織慣性的概念。

組織慣性係指組織總是以相似的方式和方法來處理事務，而這種重複的行動將變成一種習慣 (Feldman, 2000)。換言之，組織在做決策或行動時，會以先前相似的經驗和資訊為依據 (Cyert and March, 1963)。Hannan and Freeman (1984) 認為慣性是一種動態的概念，當環境變動的速度大過於組織更新的速度時，組織慣性就會存在。Hakansson and Ford (2002) 則認為，緊密的夥伴關係雖有助於企業的生存，但同時也因關係的緊密使企業滿足於現有的能力，而限制其改變的能力，最終形成組織慣性。Levinthal and Fichman (1988) 亦指出，當組織雙方間皆投入專屬性資產或雙方的合作期間很長時，彼此間的套繫會增強，此時企業可能滿足於目前的合作關係，因而慣性或者制式化也隨之產生。

Nelson and Winter (1982) 認為組織慣性是組織根據以往的作業習性，引導其未來的方向與策略。Amburgey and Miner (1992) 定義組織慣性為，無論環境的變化程度如何，組織仍維持持續靜止與穩定的狀態，或者保持一致方向與速度的行動狀態。Tushman and Romanelli (1985) 則

將組織慣性定義為，企業無法促進內部的改變來對抗外部環境的變化。Gilbert (2005) 將組織慣性區分為組織資源的僵固及流程僵固，前者代表組織無法改變資源投入的形式，後者代表組織流程難以更動；組織大多具有根深蒂固的理念，此乃受限於過去的經驗而不易改變。當企業面臨威脅時，可能無力再投資和發展新的技術，而只能選擇守住現有的資源和能力，進而可能窄化及縮小解決方案，僅專注以企業過去的經驗來回應環境的威脅，造成組織慣性的產生 (Dutton and Jackson, 1987; Staw *et al.*, 1981)。

由於組織受到以往的策略、結構、作業程序、管理行為等限制，以至於呈現一種不易隨環境變遷而做適時調整的現象，進而造成組織無法適時加以回應與解決需求。換言之，經由歷史經驗的累積和時間的延續，組織慣性就像是層層加諸於組織的限制，它呈現一種不易隨環境變遷而做適時調整的現象。綜合上述，本文參考 Levinthal and Fichman (1988) 的研究，將組織慣性定義為：「由於時間及經驗的累積，企業自滿或受限於過去成功的合作關係，因而在面對外部環境的快速改變時，無法或不願做必要的改變」。

2.3 關係張力

物體的穩定狀態來自正反力量的彼此牽制，當某方張力增強到臨界點時，穩定狀態就不再存在。張力之所以產生，在於矛盾的存在以及對於解決這類矛盾的嘗試；當夥伴組織間出現對立力量或目標的爭持與並存，組織張力隨之出現 (Das and Teng, 2000)。Das and Teng 曾於 1999 年提出組織間關係的張力，認為張力的不平衡會對夥伴雙方關係造成風險；其於 2000 年更進一步以內部張力觀點探討策略聯盟的不穩定性，並提出行為張力 (合作 vs. 競爭)、結構張力 (彈性 vs. 僵固) 與心理張力 (長期 vs. 短期) 等成對力量所形成的矛盾。由於策略聯盟屬於組織間關係的一種形式，因此本研究沿用 Das and Teng (2000) 提出的內部張力觀點，探討夥伴間的張力對關係品質之影響，並將此種張力稱為「關係張力」(relationship tension)。

組織透過策略聯盟來擴張商業範圍，夥伴間的合作與競爭屬於其中的一項重要特徵 (Bengtsson and Kock, 1999)。合作的本質在於夥伴間相互的寬容、彼此的善意、具備共同的興趣與利益 (Buckley and Casson, 1988; Das and Teng, 1999; Kim, 1999; Koot, 1988)；合作的好處包含順利達成預期目標、約束追求自身利益的行動避免傷害夥伴。然而若雙方行為過於合作或彼此寬容，則可能讓對方利用彼此的信任而產生投機心態與行為 (Grayson and Ambler, 1999; Pillai and Sharma, 2003)，因此過於強調合作可能會為雙方關係帶來危機 (Das and Teng, 1999)。相對於合作，競爭則代表雙方的利益處於不相容或不相似的情境，一方往往為了鞏固與追求自有的利益甚至不惜傷害對方 (Das and Teng, 1999)。過度的競爭行為可能招致雙方關係的惡化與立場的對峙，甚而二敗俱傷。合作與競爭間的張力存在於現實的組織關係中，競合 (co-opetition) 概念的提出 (Brandenburger and Nalebuff, 1996) 說明了合作與競爭並存的真實性。因此，在合作前提

下的競爭，以及在競爭基礎上的合作，組織才能確保夥伴關係行為對立力量的均衡 (Das and Teng, 2000)。

Chandler (1962) 曾提出「結構追隨策略，策略追隨環境」。當環境改變時，策略必須跟著改變，而策略改變之際，組織結構也應跟著改變，否則會降低經營績效。組織間關係的彈性在當前的商業關係中，也是相當重要的一環 (Good and Evans, 1999)。關係彈性有助於組織適應變動的經濟與市場環境，意指夥伴雙方可以修正關係結構的程度 (Hermens, 2001)；也就是說，當外在情境有所改變時，雙方願意有所調整的意願。然而過於著重彈性，雙方可能無法訂立明確的合作細節，造成薄弱的管理結構，因而失去合作的本意 (Hermens, 2001)。相對於彈性，結構僵固則代表高度的連結性與緊密性，雙方以有形具體的方式相互連結，使彼此產生同舟共濟的革命情感，讓關係不會輕易結束 (Das and Teng, 1999, 2000)。然而，過於僵化的關係結構亦可能難以適應環境的變動，導致無法創新，甚而可能會讓買賣雙方的關係陷入長眠，導致不良的夥伴關係無法結束 (Anderson and Jap, 2005; Fredricks, 2005)。此外，過度的彈性亦可能會使合作關係變得難以控制，導致雙方的關係變得脆弱 (Das and Teng, 2000)。適當的正式化與緊密結構有助於平衡過於鬆散的合作關係，降低雙方的不確定感。由此可知，彈性與僵固這二股相對的力量必須平衡，才能使得夥伴間的關係呈現穩定均衡的狀態。

此外，策略聯盟一直存在短期導向或長期導向的取捨問題 (Joskow, 1987; Kozhevnikova and Lange, 2009)。由於聯盟夥伴各有其不同的時間規劃，且聯盟持續的時間具有不確定性，因此時間導向在聯盟夥伴間相當重要 (Kogut, 1991)。關係夥伴對於時間導向的信念，可能會造成雙方心理張力的拉鋸 (Anderson and Jap, 2005; Das and Teng, 2000)。Ganesan (1994) 認為長期導向是雙方注重合作關係長遠發展的程度，且預期長期的合作結果是有利的。然而長期的觀點未必全然對彼此有利；Anderson and Jap (2005) 調查指出，當夥伴雙方面對逐漸惡化的關係時，較弱勢的一方基於資源連結等因素，不願終止雙方關係，但此種長期關係未必能發揮預期的功能。相對於長期導向，短期導向意指雙方注重立即且有形結果的程度，強調交易關係的本質。Grayson and Ambler (1999) 認為信任對客戶的涉入程度、互動的知覺品質皆會有影響，其在短期關係優於長期關係的表現。Verhoef *et al.* (2002) 亦提出信任、承諾、滿意與認知公平性等因素對於顧客推薦與重複購買的影響，且這類影響效果短期導向優於長期導向。然而，短期導向亦可能導致雙方對關係的經營較沒耐心，且不願意進行長期投資或契約；一旦短期無法收效，則關係隨之變得脆弱，甚而瓦解。由此可知，過度強調長期或短期導向，只會造成關係的惡化；若能保持長短期關係的均衡，夥伴關係才會穩定 (Das and Teng, 2000)。

綜合上述，本研究參考 Das and Teng (1999, 2000) 的研究，將關係張力定義為：「影響夥伴關係的相對力量，介於合作與競爭間、彈性與僵固間、長期導向與短期導向間等對立力量的相互牽引力」。

2.4 關係品質

關係品質是指與夥伴建立良好的關係，可降低夥伴對交易的不確定性 (Smith, 1998)。此外，關係品質亦左右了夥伴雙方繼續交易的可能性 (Crosby *et al.*, 1990)；也就是說，關係品質的好壞攸關夥伴關係延展的程度。Crosby *et al.* (1990) 認為關係品質是夥伴雙方關係強度的整體評價，它必須同時符合雙方的需求與期望，且奠基在夥伴雙方過去成功或失敗之事件的基礎上。關係品質含括多重構面的關係變數，本研究採用過去較多文獻討論的承諾和信任作為關係品質的構面 (Kumar *et al.*, 1995; Lang and Colgate, 2003)。

Morgan and Hunt (1994) 曾指出成功建立、發展與維持交換關係，需要關係承諾與信任，此二者乃是衡量夥伴關係是否良好的關鍵變數，同時也被視為關係持續的指標。另外，Powers and Reagan (2007) 針對不同關係階段影響關係發展因素的研究，指出承諾與信任皆屬關鍵因素。Moorman *et al.* (1992) 認為承諾是指有意願維持彼此間具有價值的關係；Anderson and Weitz (1992) 則指出承諾是組織發展穩定關係的慾望，其願意以短暫的犧牲換取關係的維持。另外，Kumar *et al.* (1995) 認為信任是一種對合作夥伴誠實與體諒的認知。Andaleeb (1992) 則指出信任是組織抱持對夥伴的行動或結果將會令人滿意的一種正面信念、態度或期望。Ganesan (1994) 亦指出，信任有助於組織間夥伴關係交易、關係品質與長期合作傾向的建立。

根據研究目的，本文將探討權力不對稱關係對關係品質的影響—承諾與信任。綜合上述，本研究認為關係品質是承諾與信任所組成的一種構念，並參考 Anderson and Weitz (1992)、Moorman *et al.* (1992) 的研究將承諾定義為：「組織與合作夥伴維持並發展關係的持續性意願」；另參考 Andaleeb (1992)、Kumar *et al.* (1995) 的研究將信任定義為：「組織預期合作夥伴的行動是可靠的，且願意以雙方利益為前提」。

2.5 權力不對稱與關係品質

在買賣關係中，雙方皆想藉由權力的優勢來掌握較多的資源，進而獲取較多利益 (Stern and El-Ansary, 1996)。Johnsen and Ford (2002) 認為權力不對稱關係存在潛藏的危險，有權力主導的一方會打擊弱勢的一方，因而在自利傾向的心態下，強勢成員會使用權力策略打擊弱勢者以謀取私利。在不均衡權力情勢下，會形成權力大的優勢方與權力小的弱勢方，而這種缺乏對稱性的依賴會促成某一方致力於追求短期的利益，尤其權力大者可能因此產生投機心態，而致力於自己有利的行動，降低對交易夥伴的承諾與信任。

此外，在權力不對稱的情況下，權力大的一方較不會有誘因去解決共同的問題 (Bach and Wyden, 1968; Thibaut and Faucheux, 1965)，因而可能會對夥伴關係造成負面的影響。由於權力大者擁有較低的依賴性，對夥伴所付出的注意與支援相對少，因此其對另一方的關係承諾相對較低，信任也會有所侷限。Leonidou *et al.* (2008) 指出，權力對信任會有間接影響；亦即，若使用

脅迫性的權力則會增加衝突並降低滿意度，進而對信任產生負面影響。由上可知，夥伴間權力不均衡會降低雙方的關係品質。根據以上推論，本研究認為：

H1：夥伴關係間權力的不對稱會降低關係品質之 (a)承諾 (b)信任。

2.6 權力不對稱與關係張力、組織慣性

在關係網絡中，若企業僅依賴一個或少數的夥伴，則策略選擇會受到限制，因而成為權力較小的一方 (Johnsen and Ford, 2001)。基於能力的限制，權力小者想要借助權力大者來輔助與成就自己，因此會希望與權力大者維持長期的夥伴關係，並對特定夥伴產生過度依賴，導致夥伴關係間存在組織慣性。另外，當夥伴關係權力不對稱時，權力小的一方可能較容易習慣與依賴權力大的一方，而產生組織慣性使其安於現狀而缺乏創新的動力 (Bennett, 1996)。Levinthal and Fichman (1988) 認為，當雙方的合作期間很長，彼此間的套繫會較強，此時權力大的一方亦可能滿足過去的成功模式而不想改變現狀。由上述可知，夥伴關係間若存在權力的不對稱，將會導致組織慣性的產生。根據以上推論，本研究認為：

H2：夥伴關係間權力的不對稱會產生組織慣性。

權力不對稱的情況造成強勢方與弱勢方的態勢。Johnsen and Ford (2002) 認為在權力不對稱的關係中，弱勢方因過於依賴強勢方而與強勢方陷入專屬關係，此時弱勢方必須努力迎合夥伴需求，以維持雙方合作的關係，因此其策略選擇將受限於強勢方。Johnsen and Ford (2002) 亦指出，在權力不對稱關係中，雙方間的連結與資源交換程度較權力對稱時低。資源的發展單方面取決於強勢方的需求，因而網絡內的活動、資源連結並不強烈 (Holmlund and Kock, 1997)，進而造成雙方缺乏緊密關係以致缺乏有效溝通。由此可知，在權力不對稱的關係中，雙方存有潛在的衝突，此時強勢方擁有較多的替代方案，可能較不願陷入僵固的結構，而會傾向彈性。

此外，Johnsen and Ford (2002) 認為在不對稱關係中，強勢方有權選擇，隨時擁有可替代的夥伴，並會要求即期而非長遠的利益。在權力不對稱的關係中，強勢方可能產生投機和自利心態，致力於追求短期的利益。因此，強勢方可能偏向採取競爭的行為張力、彈性的結構張力與短期的心理張力；至於對弱勢方的企業來說，能替代原先合作對象的選擇可能較少，或由於在此關係中投入專屬資產，因而退出障礙很高，抑或是缺乏能力去發展新的夥伴關係，因此致力於合作行為以及僵固的結構，並期望維持長期的合作。由上述可知，在權力不對稱的關係之下，會造成夥伴雙方之間存在不平衡的張力。根據以上推論，本研究認為：

H3：夥伴關係間的權力不對稱會造成 (a)行為張力 (b)結構張力 (c)心理張力等關係張力的不平衡。

2.7 關係張力、組織慣性與關係品質

合作與競爭的並存是策略聯盟能否成功的重要特徵 (Das and Teng, 1999)。Hermens (2001)

指出，合作與競爭皆為成功且持久聯盟中的必備要素。Teece (1992)亦認為組織最重要的挑戰是找出合作與競爭之間的平衡點。Brandenburger and Nalebuff (1996) 提出競合 (co-optition) 的概念，認為組織間並不只有合作或只存在競爭關係，而是合作與競爭二者同時存在，才能維持穩定和平衡的關係。根據以上的觀點，本研究認為過度偏向合作或競爭皆會造成行為張力不平衡，進而降低夥伴關係品質。

Fredericks (2005) 認為組織間關係結構是有形與無形資源的組合，雙方為達到目標而進行有效的協作。對夥伴關係的組織結構而言，有效的協作表示雙方互動的型態對達成共同目標的程度。僵固的結構強調有形資源的整合，而彈性結構表示無形資源的活用；夥伴雙方應同時結合兩者取其長處，朝一致目標共同合作，才能有效提升合作關係的價值。在聯盟中相抗衡的彈性與僵固力量必須平衡，聯盟關係才能持續下去 (Das and Teng, 2000)。若聯盟中彈性的力量大於僵固，則聯盟會逐漸不受控制，而變得較脆弱與較無抵抗力；而若聯盟只專注追求結構僵固，將使得聯盟失去適時回應環境的能力，容易喪失商業先機。過度強調其中一方，雙方關係可能產生黑暗面，造成關係惡化，進而降低關係品質。

另外，Beamish (1985) 曾指出短期導向及長期導向對聯盟的差異。短期導向的企業會將聯盟視為短暫的過渡期，因此會追求快速和短期的報酬。相反地，注重長期導向的企業將策略聯盟視為長期的投資，希望獲得長期的利益，因此會對夥伴擁有較多的承諾與耐心。多數學者皆認為長期導向可為關係帶來正面的影響，且關係本身即便具有長期導向的本質 (Morgan and Hunt, 1994)。然而，若過於強調長期導向會使夥伴間寬容彼此的過錯，雙方可能因此而不願積極學習；長期下來會讓夥伴關係了無新意，關係反而顯得脆弱 (Hermens, 2001)，而此時短期導向重視有形且立即結果的特性將可彌補長期導向的缺失。因此兩者必須結合，採取漸進的方式，同時要求及時的回饋與長期的適應性，才会有平順良好的關係。換句話說，過度強調其中一方，不僅會造成雙方關係惡化，甚至可能導致關係解散。由上述可知，在夥伴關係間的行為張力、結構張力或者心理張力不平衡時，皆會造成關係品質的下降。根據以上推論，本研究認為：

H4：夥伴關係間存在不平衡的關係張力會降低關係品質之 (a)承諾 (b)信任。

當夥伴關係逐漸形成時，制度化也隨之產生；但在動態環境中過度依賴關係，這種制度化的過程將會形成組織慣性，導致企業忽視競爭環境的威脅以及忽視可能的市場機會 (Hannan and Freeman, 1984)。Dick and Basu (1994) 將組織慣性定義為一種虛假的忠誠，也就是聯盟夥伴雖然持續保持合作關係但卻對彼此存在不滿意的態度；此時雙方的合作並非因真正滿意而存續，相反的可能是缺乏離開的誘因與刺激，故這種夥伴關係所呈現的穩定未必是真實的，反而會降低彼此的關係品質。Hakansson and Ford (2002) 亦曾指出，關係的緊密使企業滿足於現有的能力，而限制其改變的能力，這種關係會造成組織慣性並對企業帶來負面影響。因此，慣性的存在可能使企業太過自滿、安於現狀而不想創新，所以無法增強夥伴關係的效益，進而會降低彼此的

關係品質。由上述可知，在夥伴關係間若存在組織慣性，則會造成關係品質的下降。根據以上推論，本研究認為：

H5：夥伴關係間的組織慣性會降低關係品質之 (a)承諾 (b)信任。

3. 研究方法

3.1 研究架構

Belaya *et al.* (2009) 以及 Gummesson (1996) 均曾指出組織間關係不可能總是存在絕對的平衡，夥伴雙方即使實力相當，也會存在強弱的相對關係。由於組織間權力的態勢屬於組織的特徵，而在權力不對稱的關係氛圍下與夥伴組織進行互動，可能會導致組織間產生對立力量或目標的爭持，造成夥伴間關係張力的拉鋸。此外，除了組織間結構制度或價值觀可能會影響雙方夥伴關係外，個別的組織因素亦不容忽視。由於組織過去的經驗或滿意目前的現況，可能讓組織不易隨環境變化而做出適時的調整，造成個別組織慣性的產生。

上述權力不對稱、關係張力及組織慣性等組織間特性，皆可能是造成夥伴關係未能發揮效果的影響因素，本研究視其為關係黑暗面的潛藏因子。這是過去相關文獻較少探討的議題，但本文認為瞭解黑暗面因子與其影響，有助於釐清聯盟 (或夥伴關係) 失敗的真相；本研究觀念架構如圖 1 所示。

3.2 衡量構面與衡量指標

本研究架構包括權力不對稱、組織慣性、關係張力與關係品質等四個構念。本文參考 Hakansson and Gadde (1992)、Johnsen and Ford (2001, 2002) 的研究，將權力不對稱定義為一種不

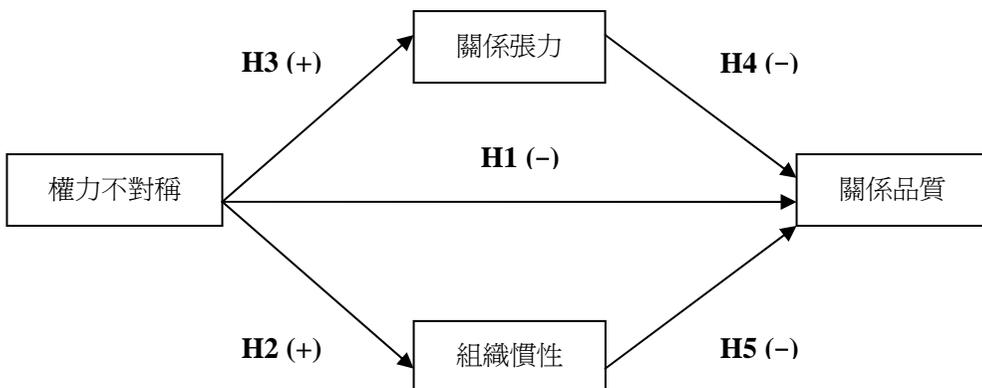


圖 1 研究架構

平衡的認知，也就是夥伴雙方間權力或依賴程度不一致而形成不平衡的狀態。此外，本文根據 Levinthal and Fichman (1988) 的研究，將組織慣性定義為組織因時間及經驗的累積，自滿或受限於過去成功的合作關係，當面對外部環境的快速改變時，無法或不願改變現況。另外，本文參考 Das and Teng (1999, 2000) 的研究，將關係張力定義為影響夥伴關係運作的相對力量，介於合作與競爭間、彈性與僵固間、長期導向與短期導向間等對立力量的相互牽引力。最後，本文依據 Morgan and Hunt (1994)、Powers and Reagan (2007) 的研究，將關係品質定義為由承諾與信任所組成的構念。

上述構念的衡量指標，歸納如表 1 所示，其中關係張力採用 Osgood 的語意差異法 (semantic differential technique) 進行測量，讓受試者評量某一特定概念之明顯特徵在語意分析上的差異。由於張力代表兩種對立的目標與看法，本研究各以四個題項來衡量公司與合作夥伴間的張力平衡程度，並將語意差異量表依序給予 7 分、5 分、3 分、1 分、3 分、5 分、7 分；分數愈高代表愈不平衡，而勾選最中間的選項 1 分代表最平衡，勾選兩端的選項 7 分代表最不平衡。本文其它的問卷題項均以 Likert 七點尺度衡量 (從 1 代表非常不同意，到 7 代表非常同意)。

另外，根據 Johanson and Mattsson (1987) 的觀點，隨著產業的競爭程度越激烈，組織會越強化夥伴關係網絡，讓企業活動得以順利推展，因此產業競爭的程度對夥伴關係具有潛在的影響。準此，本文將產業競爭性視為控制變數，並採用激烈競爭、促銷頻率、競爭者反應以及競爭活動等題項作為衡量指標。

3.3 研究對象與樣本結構

本研究問卷主要參考相關文獻發展而成，並邀請相關學者專家針對問卷的初稿進行審閱修訂，之後請業界代表進行預試。預試的重點在針對問卷的內容與文句進行修訂，以確保問卷在抽樣施測時的有效性。本研究對象為 2009 年天下雜誌調查的 1,000 大製造業，隨機抽取其中的 600 家以郵寄方式、300 家以電子郵件方式發放問卷，問卷寄發前逐一以電話拜訪，請求協助填卷。由於 Walonick (1993) 認為發放企業廠家問卷的回卷率普遍偏低，因此本研究另抽取新竹科學園區、台南科學園區及台中幼獅工業區的 150 家符合資格的廠商郵寄問卷，發卷前亦逐一電詢廠商填卷意願，以提高回卷率。本研究共發放 1,050 份問卷，回收 180 份，回收率為 17.1%，扣除填答不完全與重複填答的問卷 16 份，實際有效問卷為 164 份，有效樣本率為 15.6%。問卷填答者鎖定在熟悉公司與夥伴間關係實務的採購或業務部門之主管，根據公司最重要(交易金額最大)的供應商夥伴進行填答。

分析本文所回收的受訪企業樣本結構分佈在 IC 設計、石化原料、電腦週邊及零組件、電腦系統、半導體、金屬原料、塑膠及橡膠製品、光電、汽車及零組件、通訊網路、飲料、電子、紡織成衣、金屬製品、家電、非金屬礦物製品、機電設備、機車自行車及零件、化學材料、鞋

表1 權力不對稱、組織慣性、關係張力與關係品質之構念與衡量指標

構念	衡量指標	參考文獻
權力不對稱	X1 跟夥伴結束關係會造成公司營業額的損失	Hakansson and Gadde (1992) Johnsen and Ford (2001,2002)
	X2 跟夥伴結束關係會嚴重影響公司的聲譽	
	X3 公司策略計畫的制訂必須視夥伴的策略計畫而定	
	X4 公司相對於夥伴的議價力較弱	
	X5 合作夥伴經常為公司投入所需之設備人員與資金	
組織慣性	X6 公司與夥伴合作關係穩定，且未來無意更換合作夥伴	Levinthal and Fichman (1988)
	X7 公司與夥伴間存在專屬投資，形成過高的轉換成本，無法另外發展新的夥伴關係	
	X8 公司相當滿意過去的制度和流程，且未來亦將繼續遵循	
關係張力		
行為張力 (合作 vs. 競爭)	X9 公司與夥伴間的合作關係為共同利益 vs. 私人利益	Bengtsson and Kock (1999) Das and Teng (2000)
	X10 公司與夥伴間的合作關係為分享資源 vs. 獨享資源	
	X11 公司與夥伴間的合作關係為共創雙贏 vs. 零和遊戲	
	X12 公司與夥伴間的合作關係為相互信任 vs. 相互猜忌	
結構張力 (彈性 vs. 僵固)	X13 公司與夥伴間的合作關係為正式規章 vs. 不須正式規章	Das and Teng (1999, 2000)
	X14 公司與夥伴間的合作關係為退出障礙高 vs. 退出障礙低	
	X15 公司與夥伴間的合作關係為結構不易調整 vs. 結構易調整	
	X16 公司與夥伴間的合作關係為單向溝通 vs. 雙向溝通	
心理張力 (長期 vs. 短期)	X17 公司與夥伴間的合作關係為重視短期目標 vs. 重視長期目標	Beamish (1985) Das and Teng (2000)
	X18 公司與夥伴間的合作關係為重視財務績效 vs. 重視整體績效	
	X19 公司與夥伴間的合作關係為重視結果 vs. 重視過程	
	X20 公司與夥伴間的合作關係為互相利用 vs. 彼此投資	
關係品質		
承諾	X21 公司未來將與合作夥伴擴大生意範疇	Anderson and Weitz (1992) Ganesan (1994) Moorman <i>et al.</i> (1992)
	X22 夥伴願意投資時間與資源與公司建立關係	
	X23 當外界批評合作夥伴時，公司會為夥伴辯護	
信任	X24 公司可以信賴合作夥伴所作的承諾	Andaleeb (1992) Ganesan (1994) Kumar <i>et al.</i> (1995)
	X25 公司相信夥伴不會隱瞞重要資訊	
	X26 在進行重要決策時，合作夥伴會考量公司的利益	
	X27 公司深信合作夥伴在執行任務時具有相當的專業	
	X28 當公司有重要的需求時，可以依賴合作夥伴的支持	

業、化工製品、食品、家具與家用設備、製藥生技、精密儀器、造紙等 26 種產業別。員工人數以介於 100~500 人者居多 (31.1%)，介於 1,001~3,000 人者居次 (19.5%)，符合 2009 年天下雜誌調查的 1,000 大製造業中員工人數介於 100~500 人與 1,001~3,000 人者居多 (約佔 52.3%) 的比例。企業成立年數以超過 30 年者居多 (28%)，介於 20~30 年者其次 (27.4%)，而介於 10~20 年者居三 (22%)，亦與 2009 年天下雜誌調查的 1,000 大製造業成立年數為超過 30 年、介於 20~30

年與 10~20 年者居多 (約佔 90.6%) 的比例大致相符。其中受訪企業與關係夥伴合作的時間以介於 10~20 年者居多 (34.8%)，介於 5~10 年者居次 (34.1%)。此外，企業目前資本額以新台幣一億~五億者居多 (26.8%)，介於五億~二十億者居次 (20.1%)，符合 2009 年天下雜誌調查的 1,000 大製造業資本額介於新台幣一億~五億與五億~二十億者 (約佔 58.5%) 的比例；另外其前一年營業額以新台幣二十億以下者居多 (38.4%)，介於二十億~四十億者居次 (16.5%)，亦與 2009 年天下雜誌調查的 1,000 大製造業營業額為介於新台幣二十億以下與二十億~四十億者居多 (約佔 49.8%) 的比例大致相符。綜合上述受訪企業特性，可發現本次樣本大多屬成立時間超過 10 年以上，且與企業夥伴之合作年數超過 5 年，亦符合作為本文探討「夥伴關係」之研究對象。

3.4 抽樣誤差檢定

由於本研究同時採用郵寄問卷 700 份與網路問卷 300 份之寄發方式，因此針對郵寄與網路回收的問卷進行來源同質性檢定，結果如表 2 所示。在顯著水準 0.05 下，無論是郵寄問卷或網路問卷的發放方式，二者在廠商基本特性等變項均無顯著差異。另根據 Armstrong and Overton (1977) 對於無反應偏差檢定的建議，本研究將回收的問卷區分為早、晚期回收二群，並以卡方同質性檢定及獨立樣本 T 檢定，檢測二群樣本在基本資料與研究構面上是否有顯著差異，結果如表 3 所示。在顯著水準 0.05 下，早、晚期回收的問卷在廠商基本特性及研究構面等變項亦無顯著差異。依上述的分析結果可知，不同的回收來源及無反應偏差在本研究皆不是嚴重的問題。

另外，本研究問卷由熟悉公司與夥伴間關係實務的採購或業務部門之主管進行填答，基於單一受試者的認知資訊，可能導致問卷調查結果各研究變項趨於一致的答案，進而產生同源偏差的現象。根據 Podsakoff and Organ (1986) 的建議，本研究採用 Harman 單一因素檢定法 (Harman's one-factor test)，判斷問卷資料是否存在同源偏差。本文將問卷所有問項以轉軸方式進行因素分析，結果顯示共有 10 個因素的特徵值大於 1，且各因素的解釋變異量並未有特別大者 (最大者為 18.8%)，因此本研究變項並不存在同源偏差的問題。

表 2 來源同質性之檢定

廠商基本特性	χ^2 值	P 值
產業別	7.333	0.197
員工人數	8.543	0.362
成立年數	7.333	0.501
合作年數	8.667	0.371
資本額	5.754	0.684
前一年營業額	6.879	0.613

註： $p < 0.05 = **$ 。

表 3 無反應偏差檢定

廠商基本特性			χ^2 值	P 值
產業別			5.950	0.429
員工人數			10.654	0.100
成立年數			6.168	0.187
合作年數			2.416	0.660
資本額			12.260	0.140
前一年營業額			11.908	0.155
研究構念	早期回收 平均數	晚期回收 平均數	T 值	P 值
權力不對稱	4.408	4.572	-0.927	0.355
組織慣性	4.594	4.466	0.732	0.465
關係張力	4.004	4.049	-0.222	0.824
行為張力	4.167	4.539	-1.325	0.187
結構張力	3.833	3.686	0.630	0.530
心理張力	4.013	3.923	0.364	0.717
關係品質	5.273	5.401	-1.043	0.299
承諾	5.256	5.397	-1.048	0.296
信任	5.290	5.405	-0.878	0.381

註： $p < 0.05 = **$ 。

3.5 信度與效度

為評估問卷量表的一致性與穩定性，本研究採用 Cronbach's α 作為信度的判斷指標；分析結果所有的 α 係數介於 (0.578~0.854)，符合 Nunnally (1978) 認定可接受的信度建議值範圍，因此本衡量工具具有相當水準的信度。

此外，本研究以驗證性因素分析衡量問卷的收斂效度與區別效度。惟如以完整資訊 (full model) 的方式進行收斂效度檢定，所需要的樣本必須達 392 個左右 $((28 * 28) / 2)$ ，或者以分析題項的十倍當作標準 (Hair *et al.*, 2005)。由於本研究的測量題數共 28 題，相對於樣本數量只有 164 個，無法將所有測量項目納入同一個測量模式，因此根據 Sethi and Carraher (1993) 的建議，採用有限資訊 (limited information) 的分析方式，將本研究模式依據理論切割分為外生變數與內生變數等若干較小的測量模式，分別進行檢定以確保效度分析有足夠的因素穩定性；分析結果如表 4 所示。

本研究外生變數測量模式只有權力不對稱一個外生變數，而內生變數測量模式包括組織慣性、行為張力、結構張力、心理張力、承諾與信任等六個內生變數。根據 Fornell and Larcker (1981) 評估收斂效度的標準，如表 4 顯示所有觀察指標的因素負荷量介於 (0.488~0.901)，其中多數大於 0.5 的建議值並達顯著水準。此外，各觀察指標的平均變異抽取量 (AVE) 介於 (0.485~0.61)，

表 4 外生、內生變數二階驗證性因素分析模式之標準化參數估計值

構念	測量變數	因素負荷量	測量誤差	平均變異抽取 (AVE)	組合信度 (CR)
外生變數					
權力不對稱	X1	0.763***	0.418	0.485	0.822
	X2	0.807***	0.349		
	X3	0.632***	0.601		
	X4	0.532***	0.717		
	X5	0.714***	0.490		
適配度指標： $\chi^2=8.501$ ； $df=5$ ； $\chi^2/df=1.7$ GFI=0.98；AGFI=0.939；NFI=0.952；CFI=0.979；IFI=0.98；RMR=0.104					
內生變數					
組織惰性	X6	0.787***	0.381	0.586	0.805
	X7	0.883***	0.220		
	X8	0.598***	0.642		
行為張力	X9	0.768***	0.410	0.610	0.860
	X10	0.615***	0.622		
	X11	0.901***	0.188		
	X12	0.812***	0.341		
結構張力	X13	0.668***	0.554	0.491	0.788
	X14	0.535***	0.714		
	X15	0.895***	0.199		
	X16	0.655***	0.571		
心理張力	X17	0.795***	0.368	0.528	0.811
	X18	0.694***	0.518		
	X19	0.872***	0.240		
	X20	0.488***	0.762		
承諾	X21	0.653***	0.574	0.529	0.770
	X22	0.758***	0.425		
	X23	0.766***	0.413		
信任	X24	0.726***	0.473	0.515	0.841
	X25	0.705***	0.503		
	X26	0.676***	0.543		
	X27	0.712***	0.493		
	X28	0.766***	0.413		
適配度指標： $\chi^2=338.214$ ； $df=218$ ； $\chi^2/df=1.551$ GFI=0.853；AGFI=0.813；NFI=0.778；CFI=0.905；IFI=0.908；RMR=0.086					

註：p<0.01 = *** p<0.05 = ** p<0.1 = *。

多數符合大於 0.5 的建議值。另外，潛在變項的組合信度 (CR) 介於(0.77~0.86)，符合大於 0.7 的建議值。最後，外生或內生測量模型之適配度指標多為可接受的範圍，表示變數測量模式的各個問項可顯著地被因素所解釋，亦即各問項收斂於該因素，因此具有一定水準的收斂效率。

另外，有關區別效度的判定乃根據Fornell and Larcker (1981) 的建議，每一個潛在變項的 AVE之開平方根須大於各成對變項間相關係數絕對值。結果如表5顯示，所有潛在變項的AVE之開平方值介於 (0.696~0.781)，均大於相關係數絕對值 (0.031~0.678)，因此本研究各潛在變項之間具有區別效度。

4. 資料分析與實證研究

4.1 研究模式驗證

結構方程模式可檢驗整體研究模型與觀察資料之間的適配程度，以及模式中各潛在變項的因果關係。本研究以 AMOS7.0 統計軟體進行模式驗證，並採用最大似估計法進行參數估計。表 6 為結構模式係數估計值，表中的路徑係數均具有統計顯著性，因此本研究模式具有良好的內部品質 (Bagozzi and Yi, 1988)。

圖 2 顯示整體模式路徑，而模式配適指標之建議值與實際值如表 7 所示。在驗證理論模式是否與觀察資料配適時，通常會以 χ^2 值作為適配指標的判別之一。然而 χ^2 值易受樣本數大小的影響，因此 Bagozzi and Yi (1988) 建議須將樣本數大小的問題加以考量，例如以 χ^2 值除以自由度所得的數值來檢定模式的適配度 (Hair *et al.*, 2005)，並應考慮其它重要相關指標，包括絕對適配、相對適配以及精簡適配等指標 (Bagozzi and Yi, 1988；Hair *et al.*, 2005)。整體而言，本研究整體模式的配適度大致良好。

4.2 權力不對稱、組織慣性、關係張力與關係品質之多元迴歸分析

本研究以結構方程模式驗證，發現權力不對稱對組織慣性、關係張力與關係品質皆具影響力；以下採用迴歸分析針對各構面進一步探討其間的關係。在進行迴歸分析之前，先以變異數膨脹因子 (VIF)，檢驗解釋變數之間是否具多元共線性的現象。從表 8 與表 9 得知，本研究迴歸分析各解釋變數的 VIF 值介於 (1.034~1.541)，均未超過 10，代表迴歸模式應無共線性的問題。此外，本研究亦以 Durbin-Watson 統計量，檢定誤差項之間的獨立性，結果顯示迴歸分析 Durbin-Watson 值介於 (1.938~2.3)，均落於 (1.5~2.5) 區間，代表誤差項之間彼此獨立，不存在自我相關的現象。

表8為權力不對稱分別對關係品質、組織慣性、關係張力影響之迴歸分析，結果顯示權力不對稱對關係品質中的承諾有顯著負向影響 ($\beta=-0.259$)、對關係品質的信任亦具顯著負向影響

表5 潛在變項間平均變異抽取量之開平方值與相關係數

	權力不對稱	組織慣性	行為張力	結構張力	心理張力	承諾	信任
權力不對稱	0.696						
組織慣性	0.362	0.766					
行為張力	0.031	0.196	0.781				
結構張力	0.142	0.155	0.344	0.701			
心理張力	0.124	0.138	0.448	0.514	0.727		
承諾	-0.300	0.375	-0.418	-0.309	-0.280	0.727	
信任	-0.220	0.357	-0.451	-0.279	-0.259	0.678	0.718

註：對角線的數值代表平均變異抽取量 (AVE) 之開平方根；而非對角線的數值代表相關係數。

表6 結構模式係數估計表

路徑	標準化路徑係數	未標準化路徑係數	標準誤	T 值
權力不對稱→關係品質	-0.388	-0.369	0.131	-2.812***
權力不對稱→組織慣性	0.420	0.345	0.103	3.344***
權力不對稱→關係張力	0.186	0.225	0.128	1.750*
關係張力→關係品質	-0.507	-0.330	0.071	-4.673***
組織慣性→關係品質	0.396	0.380	0.108	3.514***

註：p<0.01 = *** p<0.05 = ** p<0.1 = *。

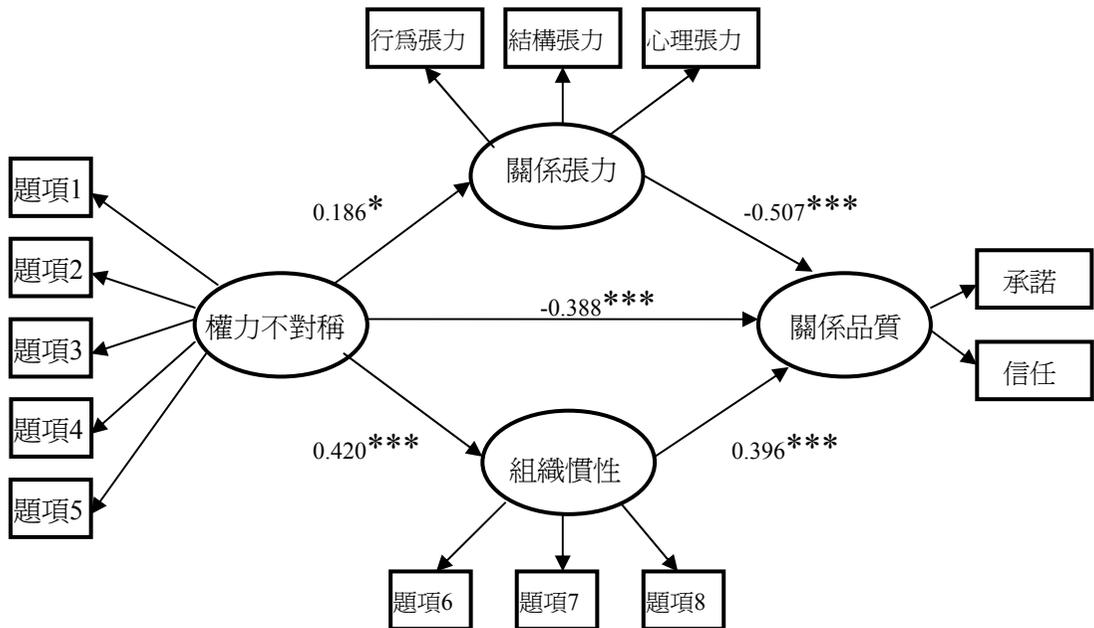


圖2 結構模式路徑圖

表 7 整體模式配適指標

整體適配指標	實際值	建議值	適配判斷
絕對適配指標			
χ^2 值	112.406	愈小愈好	
適配度指標 (GFI)	0.909	> 0.9	佳
調整後適配度指標 (AGFI)	0.861	> 0.9	尚可
殘差均方根 (RMR)	0.081	< 0.05	尚可
漸進誤差均方根 (RMSEA)	0.073	< 0.08	佳
相對適配指標			
基準適配度指標 (NFI)	0.820	> 0.9	尚可
比較適配度指標 (CFI)	0.902	> 0.9	佳
增值適配度指標 (IFI)	0.905	> 0.9	佳
精簡適配指標			
χ^2 值/df	1.873	< 3	佳
精簡適配度指標 (PGFI)	0.599	> 0.5	佳
精簡基準適配度指標 (PNFI)	0.628	> 0.5	佳
精簡比較適配度指標 (PCFI)	0.694	> 0.5	佳

表 8 權力不對稱對關係品質、組織慣性、關係張力之迴歸分析結果

解釋變數	反應變數	關係品質		組織慣性	關係張力		
		承諾	信任		行為張力	結構張力	心理張力
權力不對稱		-0.259***	-0.185**	0.347***	0.031	0.141*	0.132*
控制變數：產業競爭性		0.224***	0.194**	0.079	0.004	0.004	0.012
F 值		12.904***	7.464***	12.759***	0.081	1.662	1.264
R ² 值		0.138	0.085	0.137	0.013	0.020	0.003
調整後的 R ² 值		0.127	0.073	0.126	0.011	0.008	0.001
DW 值		2.027	1.944	2.300	2.289	1.938	2.185
VIF		1.034	1.034	1.034	1.034	1.034	1.034

註：p < 0.01 = *** p < 0.05 = ** p < 0.1 = *。

($\beta=-0.185$)；權力不對稱對組織慣性有顯著正向影響 ($\beta=0.347$)。另外，權力不對稱對關係張力中的行為張力無顯著影響、對關係張力中的結構張力有顯著正向影響 ($\beta=0.141$)、對關係張力中的心理張力亦具顯著正向影響 ($\beta=0.132$)。此外，表 9 亦顯示權力不對稱、組織慣性與關係張力對關係品質影響之整體迴歸分析，結果發現權力不對稱 ($\beta=-0.158$)、關係張力的行為張力 ($\beta=-0.320$) 和結構張力 ($\beta=-0.132$) 對關係品質的承諾有顯著負向影響，而組織慣性 ($\beta=0.203$) 對關係品質的承諾有顯著正向影響。另外，權力不對稱 ($\beta=-0.138$)、關係張力的行為張力 ($\beta=-0.372$) 和結構張力 ($\beta=-0.165$) 對關係品質的信任有顯著負向影響，而組織慣性 ($\beta=0.212$)

表 9 權力不對稱、組織慣性與關係張力對關係品質之迴歸分析結果

解釋變數	反應變數	關係品質	
		承諾	信任
權力不對稱		-0.158**	-0.138*
組織慣性		0.203***	0.212***
關係張力	行為張力	-0.320***	-0.372***
	結構張力	-0.132*	-0.165*
	心理張力	-0.013	-0.010
控制變數：產業競爭性		0.206***	0.175**
F 值		14.572***	12.850***
R ² 值		0.358	0.329
調整後的 R ² 值		0.333	0.304
DW 值		2.060	2.012
Max VIF		1.541	1.541

註： p < 0.01 = *** p < 0.05 = ** p < 0.1 = *。

對關係品質的信任有顯著正向影響。至於關係張力的心理張力則對關係品質的承諾、信任均無顯著影響。

4.3 組織慣性、關係張力之中介效果分析

本研究依據 Baron and Kenny (1986) 之方法，採用三個迴歸模式檢定，組織慣性與關係張力在夥伴權力不對稱與關係品質之間所扮演的中介角色。由表 10 可看出，就權力不對稱、組織慣性與關係品質而言，模式一與模式二的解釋變數對中介變數、反應變數均有顯著影響 (模式一 $\beta =$

表 10 權力不對稱、組織慣性、關係張力與關係品質之迴歸分析結果

解釋變數	反應變數	組織慣性			關係品質		
		模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
權力不對稱		0.362***	-0.284***	-0.161**	0.131*	-0.284***	-0.231***
組織慣性				0.341***			
關係張力							-0.439***
F 值		24.359***	14.259***	17.910***	2.903*	14.259***	29.943***
R ² 值		0.131	0.081	0.182	0.015	0.081	0.271
調整後的 R ² 值		0.125	0.075	0.172	0.009	0.075	0.262
DW 值		2.314	2.023	2.076	2.271	2.023	2.058
VIF		1.000	1.000	1.150	1.000	1.000	1.015

註： p < 0.01 = *** p < 0.05 = ** p < 0.1 = *。

0.362；模式二 $\beta = -0.284$)。當中介變數加入時，在模式三中介變數與反應變數二者關係之 β 值 (0.341) 顯著的情況下，其解釋變數與反應變數二者關係之 β 數值 (-0.161)，低於模式二的解釋變數與反應變數二者關係之 β 數值 (-0.284)，因此滿足 Baron and Kenny (1986) 之中介效果驗證條件，故組織慣性對權力不對稱與關係品質具有部分中介效果。

另外，就權力不對稱、關係張力與關係品質而言，模式一與模式二的解釋變數對中介變數、反應變數均有顯著影響 (模式一 $\beta = 0.131$ ；模式二 $\beta = -0.284$)。在模式三中介變數與反應變數二者關係之 β 值 (-0.439) 顯著的情況下，模式三的解釋變數與反應變數二者關係之 β 數值 (-0.231)，低於模式二的解釋變數與反應變數二者關係之 β 數值 (-0.284)，亦滿足中介效果驗證條件，因此關係張力對權力不對稱與關係品質亦具部分中介效果。

5. 研究結果與討論

處於全球化及科技日新月異的環境，企業將夥伴關係視為一種可以擴大組織利益的策略。然而基於能力資源的差異，合作的組織雙方不一定存在絕對的平衡，因此組織間權力不對稱的議題，自 50 年代開始相繼有文獻的提出，惟相關文獻多聚焦在組織權力的來源與衡量 (Belaya *et al.*, 2009; Boyle *et al.*, 1992; Brown *et al.*, 1995; Etgar, 1976; Frazier and Summers, 1986; Sherrard and Steade, 1966; Van den Brink *et al.*, 2005; Whitmeyer, 2001)、權力對獲利績效的影響 (Cool and Henderson, 1998; Porter, 1974) 以及網絡組織的權力 (Lassar and Kerr, 1996; Provan and Skinner, 1989) 等議題。有別過去的研究，本文採用權力不對稱、關係張力與組織慣性等組織特性對關係品質之影響觀點，探討夥伴關係的負面現象，將有助於呈現組織間的互動現實。

根據實證結果，本研究除了 H5 外，其餘的研究假設多獲支持。從假設一的實證結果得知，當夥伴關係間存在權力不對稱時，對關係品質的承諾與信任均呈負向影響。從表 8 與表 9 可看出，權力不對稱對承諾的影響較為顯著，其原因可能在於具有承諾的合作關係，強調透過雙方的具體互動行為來實踐彼此的協定 (Anderson and Weitz, 1992)，且承諾大多透過有形的交流，譬如以契約的簽訂來確保買賣雙方在財務上的保證 (Dwyer *et al.*, 1987)。至於信任則強調一種信念，認為對方會對自己做出有利的事 (Anderson and Narus, 1990)，因此信任較不具約束力。在權力不對稱的夥伴關係中，權力大者擁有較多可替代的夥伴選擇，議價力相對較高，亦較不需要以有形契約來保障承諾內容。因此，當夥伴關係存在權力不對稱時，會降低彼此間的承諾。此外，權力小者因議價力低，存在隨時被替換的疑慮，因此當夥伴關係存在權力不對稱時，會降低彼此間的信任。

另外，依據假設二的結果得知，組織間權力不對稱的程度愈高，夥伴間存在的組織慣性愈高。Hannan and Freeman (1977) 指出組織慣性來自於內部的限制與外在的壓力，而 Aldrich (1979) 認為除了內部的限制與外在的壓力之外，組織決策者在選擇能力上的限制，也是造成組織慣性

的原因。由於夥伴間權力的不對稱，造成強弱方對於組織決策或目標的選擇能力產生差異，有時強勢方爲了保護既得利益，會特意選擇保持現狀不願改變，而有時弱勢方陷於高度的資源依賴，習於現狀亦不願或無力改變 (Casiaro and Piskorski, 2005; Dash *et al.*, 2006)；如此一來，維持現狀就成了共同的選擇。在組織間關係網絡中，若企業依賴一個或少數的夥伴，其策略選擇會因夥伴數目有所限制，因而成爲權力較小的一方 (Johnsen and Ford, 2001)。此外，基於能力的限制，權力小者會希望借助權力大者來輔助與成就自己，故期望能與權力大者維持長期的夥伴關係，並對特定夥伴產生依賴，使夥伴關係存在慣性。

此外，根據假設三的結果分析顯示，權力不對稱對結構張力與心理張力具有顯著正向影響，而對於行爲張力的影響不顯著，其可能原因說明如下：在權力不對稱的夥伴關係中，權力大者與權力小者皆把雙方視爲提昇與幫助自己的合作夥伴 (Stern and El-Ansary, 1996)；權力大者議價力較高，不會將權力小者視爲競爭對象；而權力小者希望借助權力大者的能力爲自己加分，且因議價力相對較小，也不會將權力大者視爲競爭對象。因此，在不對稱關係中，夥伴雙方可能不存在彼此競爭的意識，也未將對方視爲競爭對象，抑或雙方存在一種高度合作的狀態，故不會形成行爲張力的不平衡。另由於夥伴關係的權力不對稱程度愈高，權力大者議價力愈高並擁有更多的替代方案 (Gummesson, 1996)，所以此時權力大者並不需要大量投入，也較不願與夥伴建立緊密關係而陷入僵固的結構中，且會傾向追求即期的利益。反之，權力小的一方則希望與夥伴建立緊密關係，並希望與夥伴長期合作，藉由夥伴能力與資訊來提昇自己，追求長期的利益 (Johnsen and Ford, 2001, 2002)，進而導致雙方間存在結構張力與心理張力的不平衡。

除外，從假設四的實證結果顯示，關係張力的行爲張力和結構張力對關係品質的承諾、信任皆具有顯著的負向影響。然而，心理張力則對承諾、信任不具顯著影響，其可能原因說明如下：在夥伴關係中，彼此重視形於外的表現，因此雙方各自注重長期或短期利益未必會外顯出來。雙方的心態若無法經由外在的行動說明，則無法讓對方了解其想法，因此必須透過行爲或互動模式，讓彼此更加了解，才能穩定關係。然而不平衡的行爲張力代表雙方各自過於合作或過度競爭，皆可能擔心對方會產生投機行爲或過度重視自身利益，而不願對關係進行更多的投入 (Das and Teng, 2000)；而不平衡的結構張力代表雙方合作結構過於彈性或過度僵固，造成低度的退出障礙，擔心另一方對關係的忠誠度，因而形成關係的不穩定，降低關係品質。

最後，根據假設五的結果分析顯示，組織慣性對關係品質的承諾與信任具顯著的正向影響。此結果與本研究假設的推論不相符，原因可能如下：學者對於組織慣性的存在對夥伴關係的影響其意見不一；譬如 Prahalad and Bettis (1986)、Tripsas and Gavetti (2000) 認爲組織具有根深蒂固的理念，受限於過去的經驗和流程而不易改變，因此以不再投資或不發展新技術來因應新的環境。然而結構慣性理論則認爲，組織慣性是一種自然而然的現象；Ebers (1999) 曾指出，若組織能善用慣性形成制度化，使彼此間對專屬資產的涉入度及投資提高，或是使彼此的固定成本

或搜尋其他合作組織的成本較高，則組織間的套繫便會較穩定。承上所述，組織慣性的影響有其正反面，而本研究所探討的慣性理念是從人力資源領域組織慣性延伸而來，其對組織慣性的定義與造成的影響是較負面的。也就是說，組織若存在慣性會使組織安於現狀，失去改變的動機和能力，將對組織造成負面影響。本研究將組織慣性的概念套用至夥伴關係中，探討夥伴關係若存在慣性，是否也會對關係品質造成負面影響。然而實證結果卻顯示組織慣性的存在對關係品質造成正面影響，本研究認為其原因可能如下：

- (1) 組織慣性對組織的負面影響並不能完全套用至夥伴關係上。Levinthal and Fichman (1988) 指出，當雙方存在或投入專屬性資產時，或雙方的合作期間很長時，彼此間的套繫會較強。夥伴雙方可能基於彼此間的套繫而產生關係慣性，進而安於現狀不想改變合作夥伴，且在歷經一段合作時間後，反而能建立一套合作模式來增進關係品質。另外，Gulati (1995) 亦認為當聯盟建立在信任基礎且有持續專屬關係時，會增加彼此未來繼續合作的機會，因此夥伴雙方的合作時間愈長，雙方彼此愈了解，對彼此的信任與承諾也愈高。
- (2) 本研究以承諾與信任來衡量關係品質，若再納入其它衡量變數或許有助結論的釐清以及推論的一般化。本研究可能只呈現一部份的結果，往後仍需要更多有關組織慣性議題的驗證說明。

6. 實務意涵與研究建議

6.1 行銷意涵

組織間建立與發展夥伴關係對企業創造競爭優勢是一個日益重要的課題，也因此許多發表皆提出「關係資產」(relational asset) 的概念。然而，「水能載舟亦能覆舟」，「關係」雖可能成為企業的「資產」，但若未善加經營則亦可能帶來夥伴雙方的「關係負債」(David *et al.*, 2008)。過去有關夥伴關係的研究，大多強調資產面，而對於可能帶來的「負債」面則較少討論 (Huang, 2004)。本文即從黑暗面探討造成「關係負債」的前置因素，期望能彌補此一研究缺口。

本文認為當夥伴關係的品質下降，將無法為夥伴雙方帶來關係的正面資產 (關係利得)，因此思考夥伴關係發展中存在那些因素會破壞雙方的合作品質。本文依據策略聯盟與組織慣性理論之相關文獻，確認與推演組織間互動的本質 (權力對稱性與關係張力) 與個別組織特性 (組織慣性)，皆為影響夥伴關係品質之負面因素。經由本研究實證結果，除組織慣性外，其餘研究假設大致獲得支持。以下依據本研究結果與發現，提出理論與實務的意涵。

本研究以內、外部的觀點探討夥伴組織合作的影響。傳統的內部觀點大多強調企業的資源與人力配置的重要性，而少提及個別組織文化的影響面。然而在權力不對稱的情況下，強弱方因各取所需而結合，往往會造成不願改變現況的氛圍而產生組織慣性，這類的慣性反應出管理

者的價值觀與組織的領導風格，可能會為雙方的合作帶來不穩定性。此外，過去的外部觀點大多探討環境不確定性的影響，而忽略了外部夥伴關係的互動、雙方權力不對稱等因素的考量。策略夥伴的對稱關係有助於聯盟的穩定發展，而權力的不均衡可能會使得夥伴成員的價值觀產生差異，造成雙方認知的迥異，為彼此的關係帶來隱憂。由於夥伴關係可能存在某些阻礙雙方關係成功發展的因子，而這些因子通常難以察覺，因此本研究採用組織互動與關係張力的外部觀點，以及個別組織慣性的內部觀點，透過這類組織特性的角度探討組織合作之影響，並提供研究夥伴關係領域的另一種思維。

另外，過去對於不對稱關係的研究，大多著重在不對稱關係的特徵或構面的衡量，極少針對不對稱關係的影響面進行探討。本文以權力不對稱代表不對稱關係，透過實證結果得知，組織雙方的張力拉鋸可能會負面影響夥伴間的關係品質，進而引發組織關係不穩定的風險。基於此，組織對合作夥伴的挑選，應以權力均衡、具互補性或者相似價值觀的企業作為考量 (Bleeke and Ernst, 1991, 1995)；譬如陶氏化學 (Dow Chemical) 和康寧玻璃公司 (Corning) 組成的合資事業道康寧 (Dow Corning) 已有 70 年的歷史、富士軟片 (Fujifilm) 和全錄公司 (Xerox) 組成的富士全錄 (Fuji Xerox) 亦有 50 年的歷史，而西門子 (Siemens) 和康寧玻璃公司的聯盟事業西康 (Sicor) 也超過 30 年，其都是具有互補且實力相當的聯盟，並且立基在對方的特色而獲得成長茁壯的成功案例。此外，過去的成功經驗可能會導致組織慣性的產生，經營者須避免對現狀的自滿，應用心經營組織的夥伴關係，以降低組織合作的失敗率。

綜而言之，組織間不對稱的關係會阻礙夥伴關係的發展，而其中導致關係惡化的因素通常很難被察覺。本研究採用關係張力與組織慣性的概念詮釋這類的轉變，提供企業在建構關係時能注意到伴隨關係可能帶來的缺失。當企業在運作關係策略之際，夥伴的合作可能會受到組織間互動與個別組織等因素的影響而導致關係的不穩定，譬如組織間因雙方結構制度與價值觀的不同，產生意見相佐的情況，造成對立的局面；或者當組織面對外在環境的變化，基於個別組織的因素，企業無法或不願改變現況 (組織慣性)，造成雙方合作的阻礙。長期以來，組織在追求外部合作關係之際，顯少自評其在夥伴關係中的定位。然而，夥伴關係需要經營，需要學習如何打造聯盟的合作優勢 (Kanter, 1994)，否則當雙方的權力出現不對稱時，合作關係很可能從雙方的資產變成彼此的負債。本文的論點主要在提醒組織產生自我的覺察，檢視自己在夥伴關係中的組織特質與定位，希望能發展適配的關係管理以適應未來的合作情境。

6.2 研究限制與未來建議

本研究以關係張力與組織慣性等組織特性，探討權力不對稱的關係對夥伴間關係品質的影響；以下提出本研究限制與未來研究建議。

本文所指的關係張力概念，主要沿用 Das and Teng (1999, 2000) 以組織張力觀點探討聯盟間

存在的張力現象，屬於初步探索性的研究，而對於行爲、結構與心理等張力間的交互作用與三者的合力現象未能深入探討；在此建議未來研究可針對張力的本質內涵以及張力間的關連與相互作用，進行更深度的討論。

此外，本研究的權力不對稱與組織慣性之衡量問項皆爲自行發展，由於題項不多及量表不純熟，因此可能影響資料分析結果之說服力。另外，本研究發放問卷對象爲全台千大企業，這些企業通常是權力較大的一方，調查結果可能有所偏誤；因此建議未來研究可朝向權力大者與權力小者雙方對張力與組織慣性的看法是否相同，以及組織間的張力是否會造成雙方關係不穩定。

另外，本研究擔心回收率過低，因此問卷只請公司以單一角色觀點來填答，未能同時調查公司與其合作夥伴，故而在夥伴關係的探討上可能有所偏頗；因此建議未來研究可以配對樣本的方式發放問卷，採用雙方的認知同時了解夥伴關係間是否存在看法不一致的情形。另外，本研究採用橫斷面的研究，探討組織間存在權力不對稱的現象對關係品質的影響，然而夥伴關係品質屬於一種長期累積的評價，因此建議後續研究採用縱斷面的調查，探討相關變數間的因果關係。

最後，根據本研究結果顯示，權力的不對稱確實會造成組織慣性，然而組織慣性的存在卻會增進關係品質。對此結論，本研究認爲當環境穩定時，企業可能會將組織慣性視爲組織與夥伴關係運作產生的正面結果，而在環境動盪時，由於並未調查對環境的認知，因此推測組織慣性可能會隨著企業對環境的動盪認知，而產生不同的結果。本文僅提供部分的實證結果與闡釋，無法進一步探討慣性是否會透過其它因素來影響關係品質，在此建議未來研究可納入情境方向的探討，使組織慣性的研究議題更爲純熟。

參考文獻

- Aldrich, H., *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.
- Amburgey, T. L. and Miner, A. S., "Strategic Momentum: The Effects of Repetitive Positional and Contextual Momentum on Merger Activity," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, 1992, pp. 335-348.
- Andaleeb, S. S., "The Trust Concept : Research Issues for Channel of Distribution," *Research in Marketing*, Vol. 11, No. 1, 1992, pp. 1-34.
- Anderson, E. and Jap, S. D., "The Dark Side of Close Relationships," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 3, 2005, pp. 75-82.
- Anderson, E. and Weitz, B. A., "The Use of Pledgers to Build and Sustain Commitment in

- Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, 1992, pp. 85-97.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A., “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 42-58.
- Annika, L., “Sources of Conflict in Cooperation between Competitors,” paper presented at the 18th Annual IMP Conference, Dijon, France, September 5-7, 2002.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S., “Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 4, 1977, pp. 369-402.
- Bach, G. R. and Wyden, P., *The Intimate Enemy*, New York : Avon Books, 1968.
- Badaracco, J. L., *The Knowledge Link : How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1991.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y., “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, 1988, pp. 74-94.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A., “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 15, No. 6, 1986, pp. 1173-1182.
- Beamish, P. W., “The Characteristics of Joint Venture in Developed and Developing Countries,” *Journal of Columbia World Business*, Vol. 20, No. 3, 1985, pp. 13-19.
- Belaya, V., Gagalyuk, T., and Hanf, J., “Measuring Asymmetrical Power Distribution in Supply Chain Networks : What is the Appropriate Method?” *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 8, No. 2, 2009, pp. 165-193.
- Bengtsson, M. and Kock, S., “Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks,” *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 3, 1999, pp. 178-199.
- Bennett, R., “Relationship Formation and Governance in Consumer Markets : Transactional Analysis Versus the Behaviourist Approach,” *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, No. 5, 1996, pp. 417-436.
- Beverland, M. B., “Adapting Within Relationships to Adapt to Market-Led Change : Does Relationship Success Lead to Marketplace Inertia?” *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 6, 2005, pp. 577-589.
- Bleeke, J. and Ernst, D., “The Way to Win in Cross-Border Alliances,” *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, 1991, pp. 127-135.
- Bleeke, J. and Ernst, D., “Is Your Strategic Alliance Really a Sale?” *Harvard Business Review*, Vol. 73,

- No. 1, 1995, pp. 97-105.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., and Simpson, J. T., "Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 4, 1992, pp. 462-473.
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J., *Co-Opetition*, New York : Doubleday, 1996.
- Brown, J. R., Johnson, J. L., and Koenig, H. F., "Measuring the Sources of Marketing Channel Power : A Comparison of Alternative Approaches," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, No. 4, 1995, pp. 333-354.
- Buckley, P. J. and Casson, M., "A Theory of Cooperation in International Business," In F. J. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA : Lexington Books, 1988, pp. 31-53.
- Cartwright, D., *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI : University of Michigan, 1959.
- Casiaro, T. and Piskorski, M. J., "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption : A Closer Look at Resource Dependence Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 2, 2005, pp. 167-199.
- Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- Chen, H. and Chen, C. J., "Asymmetric Strategic Alliance : A Network View," *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 12, 2002, pp. 1007-1013.
- Cool, K. and Henderson, J., "Power and Firm Profitability in Supply Chains : French Manufacturing Industry in 1993," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 10, 1998, pp. 909-926.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D., "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 1990, pp. 68-81.
- Cyert, R. and March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1963.
- Das, T. K. and Teng, B. S., "Managing Risks in Strategic Alliances," *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 4, 1999, pp. 50-62.
- Das, T. K. and Teng, B. S., "Instabilities of Strategic Alliances : An Internal Tensions Perspective," *Organization Science*, Vol. 11, No. 1, 2000, pp. 77-101.
- Dash, S., Bruning, E., and Guin, K. K., "The Moderating Effect of Power Distance on Perceived Interdependence and Relationship Quality in Commercial Banking : A Cross-Cultural Comparison," *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 5, 2006, pp. 307-326.
- David, P., O'Brien, J. P., and Yoshikawa, T., "The Implications of Debt Heterogeneity for R&D

- Investment and Firm Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1, 2008, pp. 165-181.
- Dick, A. S. and Basu, K., “Customer Loyalty : Toward an Integrated Conceptual Framework,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 2, 1994, pp. 99-113.
- Dutton, J. E. and Jackson, S. E., “Categorizing Strategic Issues : Links to Organizational Action,” *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, 1987, pp. 76-90.
- Dwyer, F. R., Schurr P. H., and Oh, S., “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 1987, pp. 11-27.
- Ebers, M., *The Formation of Inter-Organizational Networks*, New York : Oxford University Press, 1999.
- Egan, J., *Relationship Marketing : Exploring Relational Strategies in Marketing*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 2008.
- Emerson, R. M., “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, 1962, pp. 31-41.
- Etgar, M., “Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 3, 1966, pp. 254-262.
- Eyuboglu, N. and Buja, A., “Quasi-Darwinian Selection in Marketing Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 5, 2007, pp. 48-62.
- Feldman, M. S., “Organizational Routines as a Source of Continuous Change.” *Organization Science*, Vol. 11, No. 6, 2000, pp. 611-629.
- Fornell, C. and Larcker, D. F., “Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.
- Frazier, G. and Summers, J. O., “Perceptions of Interfirm Power and its Use within a Franchise Channel of Distribution,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 2, 1986, pp. 169-176.
- Fredericks E., “Infusing Flexibility into Business-To-Business Firms : A Contingency Theory and Resource-Based View Perspective and Practical Implications,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 6, 2005, pp. 555-565.
- Ganesan, S., “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, 1994, pp. 1-19.
- Gilbert, C. G., “Unbundling the Structure of Inertia : Resource Versus Routine Rigidity,” *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, 2005, pp. 741-763.
- Good, D. J. and Evans, K. R., “Relationship Unrest – A Strategic Perspective for Business-to-Business

- Marketers,” *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 5/6, 1999, pp. 549-565.
- Grayson, K. and Ambler, T., “The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 1, 1999, pp. 132-141.
- Gresov, C., Haveman, H. A., and Oliva, T. A., “Organization Design, Inertia and the Dynamics of Competitive response,” *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, 1993, pp. 181-208.
- Gulati, R., “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances,” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, 1995, pp. 85-112.
- Gummesson, E., “Making Relationship Marketing Operational,” *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, 1994, pp. 5-20.
- Gummesson, E., “Relationship Marketing and Imaginary Organizations : A Synthesis,” *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, 1996, pp. 31-44.
- Gummesson, E., *Total Relationship Marketing : Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Oxford, London : Butterworth-Heinemann, 1999.
- Gundlach, G. T., Achrol R. S., and Mentzer, J. T., “The Structure of Commitment in Exchange,” *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, 1995, pp. 78-92.
- Gundlach, G. T. and Cadotte, E. R., “Exchange Interdependence and Interfirm Interaction : Research in a Simulated Channel Setting,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 6, 1994, pp. 516-532.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., and Tatham, R. L., *Multivariate data analysis*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 2005.
- Hakansson, H. and Ford, D., “How Should Companies Interact in Business Networks?” *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 2, 2002, pp. 133-139.
- Hakansson, H. and Gadde, L. E., “Supplier Relations,” In D. Ford (Ed.), *Understanding Business Markets : Interaction, Relationships and Networks*, London : Dryden Press, 1992, pp. 400-430.
- Hannan, M. T. and Freeman, J., “The Population Ecology of Organizations,” *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, 1977, pp. 929-964.
- Hannan, M. T. and Freeman, J., “Structural Inertia and Organizational Change,” *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, 1984, pp. 149-164.
- Heide, J. B., “Interorganizational Governance in Marketing Channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, 1994, pp. 71-85.
- Heide, J. B. and Weiss, A. M., “Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets,” *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 4, 1995, pp. 30-43.
- Hermens, A., “Knowledge Exchange in Strategic Alliances : Learning in Tension Knowledge,”

Creativity and Innovation Management, Vol. 10, No. 3, 2001, pp. 189-200.

- Hibbard, J. D., Brunel, F. F., Dant, R. P., and Iacobucci, D., "Does Relationship Marketing Age Well?" *Business Strategy Review*, Vol. 12, No. 4, 2001, pp. 29-35.
- Holmlund, M. and Kock, S., "Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain : A Case Study of Four Small-Sized Suppliers," *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 1, 1997, pp. 26-40.
- Huang, C. J., "Cultural Influence on Relationship Cultivation Strategies : Multinational Companies in China," *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 3, 2004, pp. 264-281.
- Johanson, J. and Mattsson, L., "Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach," *International Studies of Management and Organization*, Vol. 17, No. 1, 1987, pp. 34-48.
- Johnsen, R. E. and Ford, D., "Asymmetrical and Symmetrical Customer-Supplier Relationships : Contrasts, Evolution and Strategy," paper presented at the 17th Annual IMP Conference, Oslo, Norway, September 9-11, 2001.
- Johnsen, R. E. and Ford, D., "Developing the Concept of Asymmetrical and Symmetrical Relationships : Linking Relationship Characteristics and Firms' Capabilities," paper presented at the 18th Annual IMP Conference, Dijon, France, September 5-7, 2002.
- Joskow, P. L., "Contract Duration and Relationship-Specific Investment : Empirical Evidence from Coal Market," *American Economic Review*, Vol. 77, No. 1, 1987, pp. 168-185.
- Kanter, R. M., "Collaborative Advantage : The Art of Alliances," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, 1994, pp. 92-108.
- Keaveney, S. M., "Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, 1995, pp. 71-82.
- Kim, K., "On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationship : Beyond Economic Efficiency," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, No. 3, 1999, pp. 217-236.
- Kogut, B., "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire," *Management Science*, Vol. 37, No. 1, 1991, pp. 19-33.
- Koot, W. T. M., "Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures," In F. J. Contractor and P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA : Lexington Books, 1988, pp. 347-367.
- Kozhevnikova, M. and Lange, I., "Determinants of Contract Duration : Further Evidence from Coal-Fired Power Plants," *Review of Industrial Organization*, Vol. 34, No. 3, 2009, pp. 217-229.

- Kumar N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J-B E. M., "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 4, 1995, pp. 348-356.
- Lang, B. and Colgate, M., "Relationship Quality, On-Line Banking and the Information Technology gap," *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, No. 1, 2003, pp. 29-37.
- Lassar, W. M. and Kerr, J. L., "Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships : An Agency Perspective," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 8, 1996, pp. 613-632.
- Leonidou, L. C., Talias, M. A., and Leonidou, C. N., "Exercised Power as a Driver of Trust and Commitment in Cross-Border Industrial Buyer-Seller Relationships," *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 1, 2008, pp. 92-103.
- Levinthal, D. A., "Surviving Schumpeterian Environments : An Evolutionary Perspective," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1, No. 3, 1992, pp. 427-443.
- Levinthal, D. A. and Fichman, M., "Dynamics of Interorganizational Attachments : Auditor-Client Relationships," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 3, 1988, pp. 345-369.
- Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R., "Relationships between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust within and between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, 1992, pp. 314-329.
- Morgan, R.M. and Hunt, S. D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 1994, pp. 20-38.
- Nelson, R. and Winter, S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1982.
- Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, New York : McGraw-Hall, 1978.
- Palmer, A. J., "Relationship Marketing : A Universal Paradigm or Management Fad?" *The Learning Organizations*, Vol. 3, No. 3, 1996, pp. 18-25.
- Palmer, A. J., "Co-Operation and Competition : A Darwinian Synthesis of Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 5/6, 2000, pp. 687-704.
- Pillai, K. G. and Sharma, A., "Mature Relationships : Why does Relational Orientation Turn into Transaction Orientation?" *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 8, 2003, pp. 643-651.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W., "Self-Reports in Organizational Research : Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, 1986, pp. 531-544.
- Porter, M. E., "Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries," *Review of Economics and Statistics*, Vo. 56, No. 4, 1974, pp. 419-436.

- Powers, T. L. and Reagan, W. R., "Factors Influencing Successful Buyer-Seller Relationships," *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 12, 2007, pp. 1234-1242.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A., "The Dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, 1986, pp. 485-501.
- Pressey, A. and Tzokas, N., "Lighting Up the "Dark Side" of International Export/Import Relationships : Evidence from UK Exporters," *Management Decision*, Vol. 42, No. 5, 2004, pp. 694-708.
- Provan, K. G. and Skinner, S. J., "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, 1989, pp. 202-212.
- Sherrard, W. R. and Steade, R. D., "Power Comparability-Its Contribution to a Theory of Firm Behavior," *Management Science*, Vol. 13, No. 4, 1966, pp. 186-193.
- Sethi, V. and Carraher, S., "Developing Measures for Assessing the Organizational Impact of Information Technology : A Comment on Mahmood and Soon's Paper," *Decision Science*, Vol. 24, No. 4, 1993, pp. 867-877.
- Smith, J. B., "Buyer-Seller Relationships : Similarity, Relationship Management, and Quality," *Psychology and Marketing*, Vol. 15, No. 1, 1998, pp. 3-21.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., and Dutton, J. E., "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior : A Multilevel Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 4, 1981, pp. 501-524.
- Stern, L. W. and El-Ansary, A. I., *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1996.
- Tece, D. J., "Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress," *Journal of Economic Behavior Organization*, Vol. 18, No. 1, 1992, pp. 1-25.
- Thibaut, J. and Faucheux, C., "The Development of Contractual Norms in a Bargaining Situation under Two Types of Stress," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 1, No. 1, 1965, pp. 89-102.
- Tripsas, M. and Gavetti, G., "Capabilities, Cognition, and Inertia : Evidence from Digital Imaging," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10, 2000, pp. 1147-1161.
- Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A., "Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Change," *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 1996, pp. 8-30.
- Tushman, M. L. and Romanelli, E., "Organizational Evolution : A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in*

Organizational Behavior, Vol. 7, Greenwich, CT : JAI Press, 1985, pp. 171-222.

- Van den Brink, R., Borm, P., Hendrickx, R., and Owen, G., “*Characterizations of Network Power Measures*,” Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2005-061/1, 2005.
- Verhoef, P. C., Franses, P. H., and Hoekstra, J. C., “The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased from a Multiservice Provider : Does Age of Relationship Matter?” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, 2002, pp. 202-216.
- Walonick, D. S., *StatPac Gold IV : Survey & Marketing Research Edition*, Minneapolis, MN : StatPac Inc., 1993.
- Whitmeyer, J. M., “Measuring Power in Exchange Networks,” *Sociological Perspectives*, Vol. 44, No. 2, 2001, pp. 141-162.
- Young, L. and Danize, S., “*Super-Glued Relationships : The Nature of Bonds between Professional Service Suppliers and Buyers*,” paper presented at the 10th Annual IMP Conference, Groningen, Netherlands, September 29 - October 1, 1994.
- Zhuang, G. and Zhou, N., “The Relationship between Power and Dependence in Marketing Channels : A Chinese Perspective,” *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 5/6, 2004, pp. 675-693.