

# 國立交通大學

交通運輸研究所

碩士論文

通路成員關係復合之研究

Relationship of Channel Members Recovery

指導教授：許鉅秉 教授

研究生：黃馨萱

中華民國 101 年 6 月

# 供應鏈之企業關係復合

研究生：黃馨萱

指導教授：許鉅秉 教授

國立交通大學交通運輸研究所碩士班

## 摘要

本研究想要探討破裂的企業關係經過復合策略後，對原先關係是否會產生新評價或是再度重新合作。本研究中企業關係破裂的定義指的是指「企業雙方明顯中止商業關係，並且不再共同分享資訊與資源」。而企業供應鏈之關係修復係指與明顯中止商業關係的企業，重新建立關係，等同於與已失去商業關係的舊廠商再度恢復關係的過程，其定義則為原本破裂的合作關係經過復合策略的執行後，將重新對舊有的合作夥伴有新的評價，可能會再度產生新的交易行為，甚至恢復舊有的合作關係，而最終所期望的是企業間復合後的合作關係能比過往更有績效。

過去有關企業間關係復合的研究，目前屈指可數，多針對於關係修復，皆只在彼此之間有合約的狀況下進行的修補動作，或是針對於企業對顧客，例如顧客再次回到原先購買產品的店家進行消費的動作，而企業對企業所面臨之復合的議題尚缺乏整體的、廣泛的定義與研究。本研究首先透過相關文獻進行分類整理，自行定義出一新的影響因素，再以實際的相關模型作為觀點，探討企業修復關係的整個架構。基於以往的研究大多關注於探討企業為因內部關係所產生的合作間隙所採取的反應策略，但鮮少有探討企業間已經不具有合約的關係狀況；而且缺乏整合性與實證的研究。本研究提出考慮過去以及現況即將面臨的因素，探討影響企業間的關係復合之前置變數。

本研究整理出「現況關係之風險考量」、「過去關係之合作經驗」、「關係復合策略」與「關係復合意願」等量表，透過本研究的量表發放問卷獲得實際資料，利用因素分析來確定這些變項的構面，且以 LISREL 線性結構模式，進行探討。

關鍵詞：關係復合、風險管理、關係品質管理、關係學習

# Relationship of Channel Members Recovery

student : Shing-Shuang Huang

Advisor :Dr. Jiu-Biing Sheu

Institute of Traffic and Transportation,  
National Chiao Tung University

## Abstract

This paper focuses on a business relationship recovery processes that they was breakdown each other. Regarding to the business relationship recovery research, it has only a handful in the past. But its importance is not inferior to development of the new performance. The proposed model is empirically tested using questionnaire survey data sampled from the producer-retailer distribution channels of consuming electronic product manufacturing industries. The results reveal that more companies will consider the factor of past relationship, making the cooperation experience of the past relationship has significant effect on their business relationship recovery processes, leading to the increase new evaluations.

**Keywords** : Relations recovery, Risk management, Relationship quality, Relationship learning

## 誌謝

首先，此論文要感謝再感謝許鉅秉老師，由於老師偉大頭腦中無限的創意，才能有這本論文的誕生，學生對此致上最崇高的謝意。此外，還要感謝班上一路輔助我的 ITT 同學，尤其王鈞偉、林維薇和高嘉鎂同學，謝謝你們對這本論文的貢獻，另外也要感謝許哲綾、侯佳芸以及許家的同學們，真的好愛你們!也謝謝臭大熊-王世曦對我的細心照顧，雖然你的口齒不清很難讓人捉摸。因為有你們，黃馨萱才會這交大的兩年過得如此的幸福快樂。對此，感謝在台北這兩年中所相處過的親朋好友，因為你們包容與協助讓我這兩年的人生劃上了無數的色彩，也讓我從每個人的身上得到不同的學習與體悟。感謝我的家人，感謝在 EPSON 工作的洪輝吉表哥協助我在光華新天地發放問卷，因為有他的大力幫助我才能順利且成功的收集到我的問卷樣本。感謝我的弟弟黃謙以及男友李緯瀚，每當我壓力大需要紓壓時，上網消費過當的後果就是仰賴他們的資金救濟，感謝他們從不鄙棄我，依舊把我當成最最親愛的家人，對我照顧有加。感謝奶奶和姑姑們對我生活妥善照料，讓我不管在外面臨多少驚風駭浪，回到家後總是重新得到心靈上的滋潤。最後感謝在北交的所有教職員工以及交研所的學長姐學弟妹們，因為你們的存在，創造出更不一樣的黃馨萱，也讓我在這兩年中有了一點點的改變，變從得更相信這世界是多麼的美好，在此獻上感謝。最後，感謝我的爸爸-黃金國、媽媽-陳素霞和所有愛我的親朋好友們，你們是我永遠的依靠與支持，由其是我的爸爸和媽媽，雖然女兒在外成日揮霍，但在我需要協助的期間不曾間斷對我的關愛，感謝你們多年來的陪伴與關心。還有對我十分重要的長輩與朋友們，由於篇幅不足無法一一致謝，敬請見諒。

馨萱 謹誌於

國立交通大學交通運輸研究所

中華民國 101 年 6 月

# 目錄

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 表目錄 .....              | III |
| 一、緒論 .....             | 1   |
| 1.1 研究背景與動機 .....      | 1   |
| 1.2 研究問題與目的 .....      | 4   |
| 1.3 研究範圍與對象 .....      | 4   |
| 1.3.1 研究對象 .....       | 4   |
| 1.3.2 研究範圍 .....       | 4   |
| 1.4 研究流程 .....         | 5   |
| 1.5 論文架構 .....         | 6   |
| 二、文獻回顧 .....           | 7   |
| 2.1 供應鏈管理 .....        | 7   |
| 2.1.1 供應鏈管理的定義 .....   | 7   |
| 2.1.2 供應鏈管理的目的 .....   | 7   |
| 2.2 企業風險管理 .....       | 8   |
| 2.2.1 外部風險 .....       | 10  |
| 2.2.2 內部風險 .....       | 11  |
| 2.3 企業關係品質管理 .....     | 11  |
| 2.3.1 關係品質的定義 .....    | 11  |
| 2.3.1 關係滿意度的定義 .....   | 12  |
| 2.3.2 信任的定義 .....      | 12  |
| 2.3.3 承諾的定義 .....      | 13  |
| 2.3.4 通路氣候的定義 .....    | 13  |
| 2.4 企業關係學習 .....       | 14  |
| 2.4.1 組織學習的概述及定義 ..... | 14  |
| 2.4.2 組織間學習的定義 .....   | 16  |
| 2.4.2 關係學習的定義 .....    | 18  |
| 2.5 關係復合 .....         | 21  |
| 三、理論架構與研究方法 .....      | 22  |
| 3.1 理論架構 .....         | 22  |
| 3.2 研究假設 .....         | 24  |
| 3.3 問卷設計與操作性定義 .....   | 27  |
| 3.3.1 現況關係之風險考量 .....  | 28  |
| 3.3.2 過去關係之合作經驗 .....  | 30  |
| 3.3.3 復合策略 .....       | 33  |

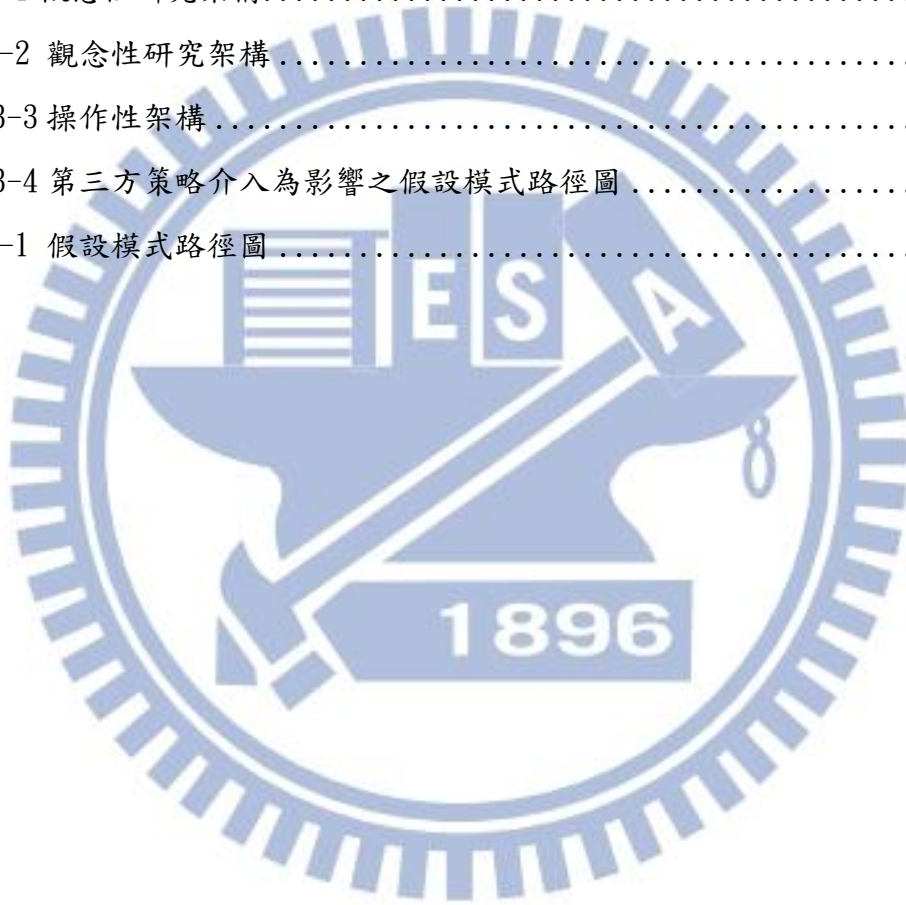
|   |           |
|---|-----------|
| 3.3.4 關係復合意願.....                                 | 35        |
| 3.3.5 企業基本資料.....                                 | 35        |
| 3.4 研究對象.....                                     | 35        |
| 3.5 研究步驟與資料分析方法.....                              | 36        |
| 3.5.1 敘述性統計分析.....                                | 36        |
| 3.5.2 信度分析.....                                   | 36        |
| 3.5.3 效度分析.....                                   | 37        |
| 3.5.4 結構方程式模式(Structural Equations Modeling)..... | 39        |
| 3.3.5 LISREL 分析：.....                             | 42        |
| <b>四、研究結果.....</b>                                | <b>44</b> |
| 4.1 樣本特性分析.....                                   | 44        |
| 4.2 信度分析.....                                     | 48        |
| 4.3 效度分析.....                                     | 51        |
| 4.4 模型適配能力.....                                   | 55        |
| 4.5 結構方程模式分析.....                                 | 55        |
| 4.7 結構模型影響效果整理.....                               | 57        |
| <b>五、研究結論與管理意涵.....</b>                           | <b>59</b> |
| 5.1 研究結論與管理意涵.....                                | 59        |
| 5.2 研究貢獻.....                                     | 62        |
| 5.2.1 對學術上的貢獻.....                                | 62        |
| 5.2.2 對管理實務的貢獻.....                               | 62        |
| 5.3 研究限制.....                                     | 63        |
| 5.4 未來研究方向.....                                   | 63        |
| <b>參考文獻.....</b>                                  | <b>65</b> |
| <b>中文部分.....</b>                                  | <b>65</b> |
| <b>英文部分.....</b>                                  | <b>65</b> |
| <b>附錄一 正式問卷.....</b>                              | <b>73</b> |

# 表目錄

|   |    |
|---|----|
| 表 1-1 研究範圍 .....                          | 5  |
| 表 2-1 S&P 企業風險源.....                      | 9  |
| 表 2-2 組織學習之定義與觀點 .....                    | 15 |
| 表 2-3 組織學習與組織間學習之意涵 .....                 | 16 |
| 表 3-1 現況關係之風險考量的操作型定義.....                | 28 |
| 表 3-2 過去關係之合作經驗的操作型定義 .....               | 30 |
| 表 3-3 復合策略的操作型定義 .....                    | 33 |
| 表 3-4 模型信效度指標之理想數值.....                   | 38 |
| 表 3-5 適配度指標之理想數值.....                     | 41 |
| 表 3-6 LISREL 模型之外生潛在與外生觀察變數表.....         | 42 |
| 表 3-7 LISREL 模型之內生潛在與內生觀察變數表.....         | 43 |
| 表 4-1 零售業樣本結構分析表 (N=220).....             | 45 |
| 表 4-2 基本資料 (N=220).....                   | 46 |
| 表 4-3 研究變項之平均值與標準差 (N=220).....           | 47 |
| 表 4-4 現況風險之考量 CRONBACH 信度分析表 (N=220)..... | 48 |
| 表 4-6 復合策略 CRONBACH 信度分析表 (N=220).....    | 50 |
| 表 4-7 本研究模式各變數之信度分析表.....                 | 51 |
| 表 4-8 本研究潛在變項相關係數矩陣 .....                 | 54 |
| 表 4-9 模型配適結果摘要表.....                      | 55 |
| 表 4-10 結構模型的影響效果.....                     | 57 |
| 表 4-11 結構模型的影響效果.....                     | 58 |

# 圖目錄

|  |    |
|--|----|
| 圖 1-1 研究流程圖 .....                            | 5  |
| 圖 2-1 風險源涵蓋範疇示意圖(方裕傑, 2010) .....            | 9  |
| 圖 2-2 浦瀚風險模型(浦瀚顧問公司) .....                   | 10 |
| 圖 2-3 $L \geq C$ 之簡易公式(SHEPHERD, 2002) ..... | 14 |
| 圖 2-4 關係學習之流程(黃瓊瑩, 2008) .....               | 19 |
| 圖 3-1 概念性研究架構 .....                          | 22 |
| 圖 3-2 觀念性研究架構 .....                          | 23 |
| 圖 3-3 操作性架構 .....                            | 27 |
| 圖 3-4 第三方策略介入為影響之假設模式路徑圖 .....               | 40 |
| 圖 4-1 假設模式路徑圖 .....                          | 56 |





# 一、緒論

## 1.1 研究背景與動機

"A country does not have permanent friends, only permanent interests." 十九世紀初英國前首相帕麥斯頓的座右銘，經過前英國首相邱吉爾反覆的引用，作為英國外交政策的原則進而世界聞名。如今在現代的商業環境中，此一描述也廣泛的被運用在企業與企業間的關係發展上，結果演變成了商場上的名言。「我們沒有永遠的朋友，也沒有永遠的敵人，只有永遠的利益」。當企業為謀取自己最大的利益，亦不得不聯合次要敵人，強化本身競爭力得以打擊主要敵人；其次，與競爭者合作，目的在共同做大市場大餅，並且分得更多的餅，共享彼此合作之利益，達成共創雙贏的局面。當然，與競爭者的合作常伴隨著複雜又敏感的關係發展因素，「亦敵亦友」的關係有點類似鯊魚與依附在其背部的魚群們－互惠互利，雙方有著共同的利益，但是互惠關係又不一定有長期穩定的發展，尤其是當企業本身與競爭夥伴間的關係是維持在一個既競爭且合作的關係上，企業彼此間的合作動機及願景、夥伴關係的維持、及利益分享的結果等複雜之因素皆會影響到彼此關係的發展。

過去文獻多侷限於企業雙方關係的管理(Andersson & Narus 2004)、關係的發展(Ford, Håkansson & Johanson 1986)、關係間危機的處理(Jehn 1997, Lam & Chin 2005)、關係的維持(Heide, J. B. & John, G. 1992)以及關係的結束(Alajoutsijärvi, Möller, & Tähtinen 2000)，甚至到近年來有些學者探討企業試著解決瀕臨終止合作關係，以期許雙方的合作關係能夠持續進行著，主要目的在於結束關係後會出現更困難的考驗(Tähtinen & Vaaland 2005)。近期有學者甚至將末端顧客納入企業雙方合作關係的考量中，增加了企業間關係的複雜度(Salo A., Tähtinen J. & Ulkuniemi P. 2009)。

儘管這些議題對於管理上具有極大的意涵，但在期刊的發表上卻很少被重視，而這其中的因素可能是因為實務上，雙方企業間或是企業與顧客之權利義務事項，都是規範於雙方簽訂之合約內，假設合約上未規範到的，通常再多的言論抗議或是黑函恐嚇，可能都無法有超出合約範圍的機制，尤其是企業間的合約涉及雙方利益，因此更為嚴謹明確，一切皆依合約執行，這或許也是文獻中較少探討企業間的關係修復的主要因素。

舉一個典型的案例，台灣的廣達集團董事長林百里和鴻海集團董事長郭台銘兩人二十年深厚的交情，因為對決於筆記型電腦市場，郭台銘為了維繫鴻海的成長動能，不顧好友林百里的承諾，搶進筆記型電腦代工事業，進而挖取廣達內部60位菁英；另一方面，林百里也不是好惹的角色，展開絕地大反攻遊走法律邊於給予鴻海重重的一擊，把鴻海已經到手高達數十億元的蘋果筆記型電腦 Mac Book 訂單，硬生生的搶回去。事情發展至2009年11月，兩人在中國工業和信息部副部長婁勤儉的晚宴上，竟演出了大和解、十指緊扣的戲碼，郭台銘還不斷強調，林百里是他的大哥，證實兩人交情好得很。兩家企業從原本良好的合作關係到關係破滅至最後的大復合，其中天王對決的過程的每一個階段對於管理上決策使用都是一大策略。因此，在典型供應鏈通路中，企業間買賣關係的結束不再

只是代表一個句點，而是另一段交易過程的逗點，取而代之的是，能夠衍生出互惠互惠的下一場交易。然而，這種企業間的關係修復不僅是發生在台灣，隔著一條台灣海峽的對岸，以及遠在地球另一方的國家－芬蘭也有發生類似的事件。

在芬蘭的案例中描述到的則是一個三方關係關係的修復過程(Salo A., Tähtinen J. & Ulkuniemi P. 2009)，是由供應商－顧客－末端顧客所組成的三方關係，成員分別是電信公司至租屋公司到最後的顧客－學生，電信公司與租屋公司原本維繫著良好的合作關係，卻因為學生不滿意電信公司服務的網路品質，導致兩家關係密切的合作關係開始出現了裂痕，再者因為學生的緣故，雙方的關係加入了媒體的關注，引發了更多的紛爭，進而導致雙方即將終止合約，但是由於結束關係後會出現更困難的考驗(Tähtinen & Vaaland 2005)，雙方經過努力的協調、溝通外，信任度的提升，彼此給予一定承諾，最終轉變為雙方公司有了一致的認知，期許彼此持續合作為末端顧客－學生創造出最好的服務品質，電信公司與租屋公司間建立良好的關係與完善的規範，將有助於整體合作，但除了電信公司與租屋公司兩者間的關係會影響彼此間的合作外，更重要的是電信公司與租屋公司間的合作關係是否會滿足到在租屋公司服務需求端的顧客需求。尤其在更複雜的狀況下，電信公司、租屋公司與最終使用者－學生群三方之間的關係將更為複雜，容易造成彼此之間對於很多事情存在著認知上的差異，例如對於客訴問題的處理，租屋公司要考量到電信公司的服務品質與最終使用者－學生的要求和抱怨等問題；當面對最終使用者－學生時，租屋公司與電信公司在這認知上的差異可能增加了彼此合作關係的阻礙。因此，當租屋公司與最終使用者－學生內部形成了一個結合的狀況下，對電信公司後續處理所造成的影響，更是個不能被輕視的議題。尤其這樣的問題存在於與最終使用者接觸頻繁、並以提供服務的業者更是容易發生。

除此之外，現在的競爭已經不再只是企業與企業之間的競爭，新的發展是供應鏈與供應鏈之間的競爭。供應商與零售商的合作關係，原本就是供應鏈系統中極為重要的一環，代表顧客與供應商共同努力取得的雙贏結果。供應商與零售商共同分享資訊與資源，達成雙方共同的目標，取得整體供應鏈的利益(Stank et al., 2001)。同時為了整個供應鏈競爭上的優勢，許多企業開始考慮投資企業資源於雙方的合作關係發展上。這個關係的發展是否符合企業的需要，合作關係是否具備各種發展的重要因素，就成為許多企業領導人必須仔細思考的問題。然而隨著時代的進步，經營模式、交易流程不斷推陳出新之下，供應商及零售商之間互動關係也逐漸趨於複雜，不再僅是單純的生意買賣交易，還伴隨著彼此合作關係的建立，關係到整個供應鏈的發展。

Kolter (2000) 指出，「今天企業失去一位顧客，代表的不只是失去一筆銷售而已，企業也失去該顧客此後終生購物所帶來的未來利潤，還有吸引新顧客以取代原有顧客的成本。」此外，吸引一個新的顧客的成本，比留住一個舊客戶所需的成本差距可達五倍之多，等同於舊客戶的成本僅為新客戶成本的五分之一。若是把零售商視為顧客，對相當於企業而言的供應商來說，開發新顧客的成本遠遠超過於維繫舊有顧客的支出，企業若是能夠提高百分之五的顧客維持率，利潤將可提高百分之二十五至百分之八十五(Reichheld and Sasser, 1990)。

過去的研究只探討到雙方企業之間修補的議題，也就是當合作雙方在簽有合約的期間發生問題與衝突，提供一些適當的補救機制，彌補並且修補彼此產生的損失以維持良好的合作關係。有些研究焦點皆著重於合作關係能長期的經營與維繫，卻忽略了某些因素會導致合作雙方的關係惡化 (Tähtinen & Vaaland 2005)，雖然過去有學者做過關係修補或是服務補救的相關研究，但是大多數是偏向針對消費者之研究。基於過去甚少人討論企業關係復合，因此本研究想要探討破裂的企業關係經過復合策略後，對原先關係是否會產生新評價或是再度重新合作。本研究中企業關係破裂的定義指的是指「企業雙方明顯中止商業關係，並且不再共同分享資訊與資源」。而企業供應鏈之關係修復係指與明顯中止商業關係的企業，重新建立關係，等同於與已失去商業關係的舊廠商再度恢復關係的過程，其定義則為原本破裂的合作關係經過復合策略的執行後，將重新對舊有的合作夥伴有新的評價，可能會再度產生新的交易行為，甚至恢復舊有的合作關係，而最終所期望的是企業間復合後的合作關係能比過往更有績效。



## 1.2 研究問題與目的

由上述研究動機與背景，進而發展出所要之研究目的，本研究以台灣消費型電子產品通路商關係為例，目的是探討供應商為主動要求復合的那一方，當主動方展開復合策略後，為被動方的零售商是否被會影響到，而供應商—零售商雙向互動的關係為何，被動方能否被主動方的復合策略影響進而有了新的進展，因此，具體的說，本研究想要探討複雜的相互關係中潛在過去合作經驗與未來即將面對的阻礙等的關鍵因素，並透過檢視這些重要因素的發展狀況，辨認出供應商與零售商雙方的重新拾起合作關係的各種重要因素做全面性的探討。期望透過文獻中整理出一些研究的結構，並透過問卷發放的實證方式，來了解台灣消費型電子用品產業中，企業風險管理、企業關係品質管理、企業關係學習、企業關係復合和關係復合意願之間的關係現況。研究問題主要有以下方面：

1. 探討藉由現況關係之風險考量以及過去關係之合作經驗，對於主動方釋出復合之影響。
2. 考慮主動方釋出復合為前提下，根據目前面臨的風險展開復合策略，對於被動方被影響之程度。
3. 考慮主動方釋出復合為前提下，被動方是否會根據過去合作經驗，對主動方之復合有所影響。
4. 提出關係復合影響雙方再度合作意願的模式，以供相關理論發展與實務上之應用參考。

## 1.3 研究範圍與對象

消費型電子產業的供應商指製造商（在此不考慮代工業者，例如：鴻海）、品牌商，而零售商指批發商、賣場、3C 量販店、傳統零售商等等，本研究主要研究範圍與對象詳述如下。

### 1.3.1 研究對象

本研究談論的議題以消費型電子產業為主，在傳統的供應鏈管理當中，通常製造商或品牌商在通路中扮演較強勢的一方，因為他們所掌握的資源較廣，財務、規模等等都較通路的其他成員來的多，因此在本研究當中定義製造商為通路成員中的來源成員(source member)，相對的零售商定義為通路成員中的目標成員(target member)。因此本研究以消費型電子產業零售商為評估對象來衡量關係復合意願。

### 1.3.2 研究範圍

本研究主要在探討關係復合之前置因素，企業風險管理、企業關係品質管理、企業關係學習。以研究消費型電子產業為主軸，並以企業經理人作為填答對象。茲將研究構面、研究內容、研究對象、研究單位及研究工具整理如表 1-1：

表 1-1 研究範圍

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| 研究構面 | 研究範圍                                 |
| 研究內容 | 企業風險管理、企業關係品質管理、企業關係學習、關係復合策略、關係復合意願 |
| 研究對象 | 消費型電子產業                              |
| 研究單位 | 企業對企業之電子商務模式(B2B)                    |
| 研究工具 | 理論假說、問卷調查、統計分析                       |

資料來源：本研究自行整理

### 1.4 研究流程

在研究範圍與目的確認後，本研究乃擬定圖1-1的研究流程圖。本研究流程分為三個步驟：步驟一為模式的發展，先從文獻探討與對國內外企業界的實際案例中，搜集相關資料並提出概念性模式；步驟二為模式之驗證，首先以國內外相關文獻為基礎做為問卷發展的依據，經專家學者修正後的前測問卷來修正本研究的問卷，再於2011年3月中至2011年4月底期間進行正式問卷的發放調查，前測問卷與正式問卷詳見附錄一及附錄二。步驟三為結構方程模式之建構，針對本研究的樣本資料統計與分析來驗證先前所提出來的構念性假說並提出結論、建議與未來的研究。



圖 1-1 研究流程圖

## 1.5 論文架構

本研究共分為五章，各章節所描述的內容如下：

### 第一章 緒論

闡明本研究的背景與動機、研究目的、研究限制、論文結構與研究流程。

### 第二章 文獻探討

文獻探討階段先收集國內外學者對風險管理、通路氣候、關係品質管理、組織學習、關係修復等議題所做的相關研究成果與相關文獻及碩博士論文加以整理後歸納出初步的研究架構，再蒐集國外相關的學術論文及重要關鍵的理論，推導出各構面間的因果關係，確定相關的研究變數，闡述相關領域學者對這些議題的研究與看法，以其發展本研究之理論架構之基礎。

### 第三章 研究方法與架構

從文獻探討之中，提出本研究之研究架構，並依據研究問題的本質，決定研究方法之採用。另參考 Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing 以及 How to Repair Customer Trust After Negative Publicity: The Roles of Competence, Integrity, Benevolence, and Forgiveness 這兩篇文獻中提到的關係修補進行分析以發覺並確立研究問題，在用以建立研究假說與界定研究範圍及研究對象後，再藉由相關文獻從研究架構中進行問卷之設計，設計出問卷內容；本研究先針對消費型電子產業零售通路商的製造商進行訪談，進行問卷修正以及修改，將各問項修正與調整成為正式的問卷內容，再進行 250 家消費型電子產業零售通路商問卷調查以及回收作業。

### 第四章 研究結果與分析

回收問卷之後，以 LISREL 線性結構模式進行資料整理與分析，並將彙整資料的分析結果對照研究目的，以作為研究建議之基礎。

### 第五章 結論與建議

將上述研究之結果與發現，進行綜合歸納分析，研擬通路成員合作策略，提供業界作為參考，以促進通路成員之合作關係有所貢獻，並提出具體之結論以及後續研究發展之建議。

## 二、文獻回顧

近年來多數的研究針對「關係探討」這一部分的領域有很多不同的觀點切入，本研究文獻主要是探討企業間雙方之關係復合，發展出另一種關係模式，供應商與零售商在不同資源需求下，會有不同的反應。本章節針對相關領域，深入探討與研究主題相關之理論與文獻，包括領域中之該產業的企業風險管理、企業關係品質管理和企業關係學習等三項，最後會在對關係復合意願之相關文獻作探討。

本章第一節先介紹供應鏈(Supply Chain Management, SCM)：為什企業需要供應鏈管理，其中包括介紹其定義及其目的。第二節探討零售商之企業風險管理，本研究所探討的風險管理主要是針對零售商更換供應商所面臨到的相關風險。第三節探討通路關係品質管理，其中關係品質由信任、承諾和滿意度三個子構面形成，來探討目標成員及來源成員關係，最後把通路氣候也加入作為考慮的因素。第四節探討關係修復的另一個前置因素—關係學習。最後一章節為本研究對於關係復合意願之相關探討。

### 2.1 供應鏈管理

供應鏈管理該詞彙起源於 1980 年代早期：Oliver & Webber (1982) 供應鏈管理為整合企業內部功能，包括採購、製造、銷售、配送等。以下就供應鏈管理的定義與目的說明如下。

#### 2.1.1 供應鏈管理的定義

供應鏈管理(SCM)的概念最早由 Houlihan 提出，是企業物流領域中一項重要的發展，其發展的初期利用工業動力學的觀念及技術來處理實體配送及運輸作業等相關問題(Houlihan, 1984)。依據 Thomas & Griffin (1996) 定義，所謂供應鏈管理為供應商、製造商、裝配廠與配送系統間原料流與資訊流的管理。Balsmeier & Voisin (1996) 認為過去企業間相互競爭的觀念應該有所改變，取而代之的應是發展企業間供應鏈，並取代買賣雙方互相競爭。Christopher (1998) 提出供應鏈管理，商品由供應商經過製造程序與配送通路，送達至最終消費者之所有商品流動過程。傳統的供應鏈管理是一種整合性的方法，以規劃及控制物料流程(Material Flow)，從供應者至終端使用者的過程。此方法著重於所有參與者，彼此合作與控制配送通道，並將資源的使用效率最大化，進而達成供應鏈管理的顧客服務目標 (Ellram, 1991)。

#### 2.1.2 供應鏈管理的目的

過去企業通常將管理的重點放在組織內，以從事有效的生產制定。因此企業功能包含生產大部分零件、組裝、配送等功能。企業希望藉由高度自制、及所需物品庫存，以達到有效生產。在此情況下，企業可以降低決策的複雜度，但無法有效降低成本，企業在全球化市場之後更容易發現此問題 (Thomas & Griffin, 1996)。供應鏈管理主要的目的之一即是要解決上述的問題。供應鏈管理主要的目的在減少浪費及無附加價值的作業，如過多的搬運頻率、過多的原物料及成品存貨，並改進供應鏈之間的溝通，如增加物品流通的速度、時效、準確性、及資

訊的分享，減少作業週期，如降低新產品開發週期及訂單處理週期、改進協調工作、持續通路的改善、成員對整體目標的瞭解。Weele，(2000)提出下列八點做法：

1. 共同降低供應鏈內之存貨。
2. 注重整體供應鏈之效率。
3. 長期合作及資訊分享以促進規劃與監控。
4. 分攤風險與報酬。
5. 公司與供應商及顧客之各階層皆充分了解其重要性而互相合作。
6. 持續分享共同規劃。
7. 減少合併供應商與配銷商及運輸商之數目。
8. 應用資訊科技連結相關作業流程。

目前有許多行業均朝向國際化分工發展，一個產品所需的零件可能會來自世界各地，而供應商所提供之零件的品質對最終產品之品質影響甚鉅，因此需求者(買方)藉著國際標準如 ISO-9000 與 IQS-9001 等，對供應商加以規範。另一方面，又減少供應商數目以提高買賣雙方合作關係 (Thomas and Griffin, 1996)。上述需求者(買方)要求將對供應商造成相當程度的影響，供應商需思考本身定位，及如何提供需求者(買方)要求產品或服務。而 Matthyssens & Van den Butle(1994)認為供應商若想要繼續留在企業購買的名單中，則它必須在以下的領域具有極佳的表現：顧客導向、持續地降低成本、高品質及提高服務與運送績效等。

如何選擇供應商是企業採購的一項重要決策。不同企業因不同需求對供應商選擇也不同。以成本考慮的企業，其選擇的標準主要在於低成本。以品質為競爭策略重點的企業，則以品質的考量為主。以綜效考慮的企業，其選擇的標準主要在於未來競爭力。因此，不同的企業有不同需求，在選擇不同需求供應商時，採行標準也不同。供應商是企業基礎，沒有任何企業能夠沒有供應商。企業須做好本身與供應商管理，以利企業發展。

## 2.2 企業風險管理

何謂企業風險管理？根據美國 COSO 委員會(2004)將企業風險管理定義為：「企業風險管理係一遍及企業各層面之過程，該過程受企業的董事會、管理階層或其他人士而影響，用以制定策略、辨認可能影響企業之潛在事項、管理企業之風險，使其不超出該企業之風險胃納，以合理擔保其目標之達成」。其定義較廣泛，提供研究者應用時，可因不同產業、企業之需求。

企業風險管理與企業所處的環境、產業關係密切，因此能否辨認企業經營所面臨之風險事項是企業風險管理的關鍵，標準普爾 (S&P, 2007) 曾提出一套企業風險管理模式，主要用於非金融業之信用評等，如圖 2-1。



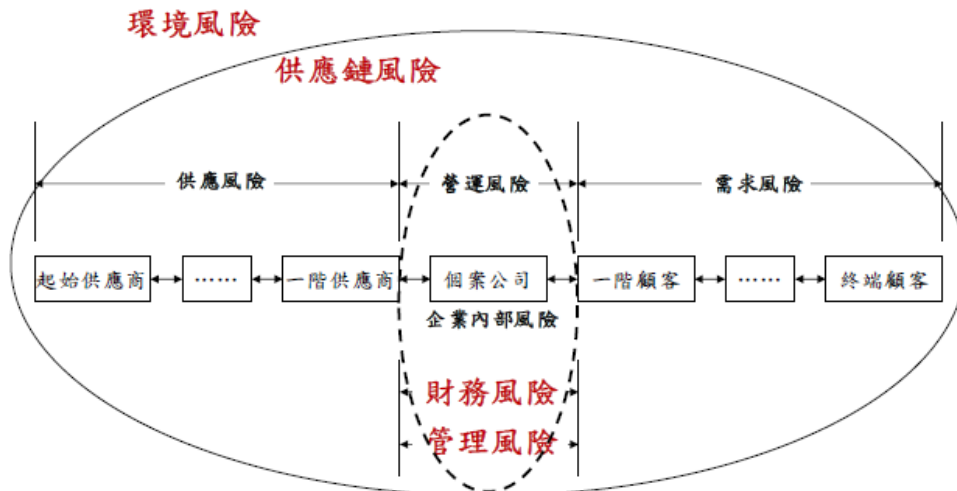


圖 2-1 風險源涵蓋範疇示意圖(方裕傑，2010)

其模式分為四大風險源，分別為環境風險 (environment risks)、財務風險 (financial risks)、供應風險 (supply risks)、管理風險 (management risks)，上述 S&P 四大風險源架構為目前發展出相對完整之架構，如表 2-1，本研究亦將以之為基礎。

表 2-1 S&P 企業風險源

| 風險源  | 風險因子   |
|------|--|
| 環境風險 | 企業持續、商業市場環境、環境永續、賠償訴訟 (Liability Lawsuits)、天災、物理損壞 (Physical Damage)、流行疾病、政治風險、法律規章、恐怖攻擊 |
| 財務風險 | 資本可及性、信用 / 交易對方、財務市場風險、通貨膨脹、利率、流動性   |
| 供應風險 | 商品價格、供應鏈   |
| 管理風險 | 公司治理、資料安全、員工健康與安全、智慧財產權、勞資爭議、員工技能不足、購併 / 重組、管理複雜度、委外問題、專案管理、聲譽、科技失敗                      |

資料來源：標準普爾 (S&P) (2007)。

Blackhurst (2006)將風險作內部和外部要素的區分，內部要素是指供應商能自己掌握的部分，而相對地，供應商不能掌握或是很難掌握的就是外部要素。上述 S&P 四大風險源架構為目前學術研究相對完整之架構，本研究將以之為基礎，將本研究的企業風險區分為外部風險以及內部風險，為其架構中的「外部風險源」係指「環境風險」，「內部風險源」內含「財務風險」、「供應風險」、「管理風險」。另外，並參考並且參考圖 2-2 浦瀚風險模型加以整合。



圖 2-2 浦瀚風險模型(浦瀚顧問公司)

## 2.2.1 外部風險

對於公司或是企業而言，外部風險是指外部力量可能會影響企業實現其目標的能力，甚至對企業達成目標構成危險，主要是指企業無法直接控制之風險，包含了商業市場環境風險，一般皆由政府部門掌握，企業並無法直接掌握，僅能被動式的接受，或使用其他的替代方案。特別是近來對於企業營運影響甚大的天災風險，企業並無法有效掌握及控制，定多加強事前預防及事後快速復原能力。

本研究提出之外部風險，係以 S&P 提出之風險因子以及浦瀚風險模型進一步整理，主要係以商業市場環境、競爭者、法律規章、科技創新為主。

1. 商業市場環境：企業本身並無任何改變，但是經濟環境的改變將改變企業的風險輪廓。
2. 競爭者：無法對競爭對手做出預期或反應並可能改變客戶的選擇與預期，且會因新競爭者加入該產品市場的困難度。
3. 法律規章：企業在營運過程中所面臨到的政治制度問題，由於各國法律制定的理念和基礎都不同，朝令夕可改之的情況在現實中是真實可能的。
4. 科技創新：對企業來說，技術是利潤的根源所在，這也說明了為什麼企業通常只將核心技術以外的部份外包給供應商。

## 2.2.2 內部風險

本研究中的內部風險係指扣除環境風險源以外的風險源，包含「財務風險」、「供應風險」、「管理風險」，對於公司或是企業而言，內部風險是指企業內部所引發的風險，起因於企業經營過程中所導致企業人身、財產、責任與淨利損失的風險，也就是經營管理上的可能出現的問題形成的風險類型。

本研究提出之內部風險，係以 S&P 提出之風險因子以及浦瀚風險模型進一步整理，主要係以商品價格、聲譽、顧客滿意為主。

1. 商品價格：利潤是企業存活的關鍵，當企業與競爭者間的交期時間與品質程度相去不遠時，誰的價格最低，可能是買者最後選擇的關鍵所產生之風險。
2. 聲譽：未預期的負面報導是各個企業的夢魘，且有時對於企業形象的損害之大更是難以估計，市面上負面報導資訊愈多，對公司聲譽愈不利。
3. 顧客滿意：對企業來說，採購之後是否成的兩個關鍵，一個是準時收到，另一個是收到貨物在數量和品質上都令顧客滿意。

## 2.3 企業關係品質管理

在通路關係品質管理的領域中，本研究通路關係品質由信任、承諾、關係滿意度三個子構面形成，另外加入通路氣候來衡量關係品質。

### 2.3.1 關係品質的定義

關係品質係指一個結合信任、承諾和關係滿意的整體概念，是一個關係強度的綜合衡量變數，對於交易績效也能提供最佳的見解(Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006)，其被廣泛的認為是反映交易關係的整體性結構，儘管交易雙方可能還沒有達成共識 (Dwyer et al., 1987; Naude and Buttle, 2000; Bove and Johnson, 2001; Huntley, 2006)。先前的文獻亦將關係品質視為一組包含許多但彼此相關的面相所組成的「高階觀念(high-order construct)」。Palmatier et al.(2006)在後續研究終將若干的影響組織間關係績效的相關因素整合為一單一概念，即為關係品質。關係品質主要由信任、承諾與關係滿意度所組成。雖然關係品質真正的面向組成仍然未知，但是先前多數研究將關係品質由信任、承諾和關係滿意度三個構面所形成，視為象徵關係品質的重要指標。

Crosby et al.(1990)以及 Dwyer, Schurr & Oh (1987) 將關係滿意度與信任是為關係品質高階概念中的指標。Henning-Thurau and Klee (1997), Leuthesser (1997), Dorsch, Swanson, & Kelly (1998)主張應該將承諾加入作為關係品質的衡量指標之一。De Wulf et al.(2001)在探討賣家對買家所採取的關係影響中認為關係品質應該包含下列幾個主要因素：

1. 關係滿意度(relationship satisfaction)：係指經過考量顧客與零售商之間過去交易關係的整體評估後，所得到顧客對於此段關係的情感狀態。
2. 信任(trust)：係指信任交易夥伴的可靠以及誠信度。
3. 承諾(commitment)：係指持續期望維持一個重要的買賣合作關係

因此本研究將關係品質是為信任、承諾與關係滿意度，作為架構中最主要考慮的因素。

### 2.3.1 關係滿意度的定義

通路成員的滿意度最常使用的定義乃是：為一種正面的情感狀態，來自於通路成員在各工作關係方面的評估(Anderson and Narus,1984; Frazier, Gill, and Kale, 1989; Gaski and Nevin, 1985)。Schul, Little, and Pride (1985)將通路滿意度定義為：通路成員對通路組織的內部環境和對通路成員間關係之態度與情感。

關係中的滿意度可視為衡量買賣雙方合作關係的重要依據之一(De Wulf et al.,2001)。而滿意是零售商對製造商合作夥伴正面的評價(Leonidou & Kaleka, 1998; Lin & Germain, 1998)。Skarmeas et al. (2008) 提出關係品質是由信任、承諾和滿意所形成的，其他還有 Crosby et al. (1990)、Henning-Thurau et al. (2002)、Hewett et al. (2001)、Hibbard et al. (2000)和 Kumar et al. (1995)也有相同的結論。其他研究，如 Bruggen et al. (2005)、Farrelly and Quester (2005)、Walter et al. (2003)和 Ulaga and Eggert (2006)也將信任、承諾和滿意部分或全部納入測量關係品質。

Geyskens, Steenkamp, and Kumar (1999)對於行銷通路的關係進行研究，發現過去學者對於通路滿意的衡量並未清楚定位，有學者以經濟的觀點衡量，也有學者以非經濟或心理的觀點衡量，因此造成研究結果的不一致。或是在滿意度量表中，不同的研究使用的經濟面和非經濟面的題目數的比例往往有很大的不同，此衡量上的問題可能造成對滿意度的研究結果有不當影響。基於此觀念，本研究將通路滿意度只要關注在非經濟面的因素造成的滿意度(稱為非經濟滿意度)。

非經濟滿意度：通路成員對夥伴關係在非經濟和心理面的正面情感反應，例如彼此互動良好導致雙方往來密切，相信夥伴是關心對方、值得尊敬和願意交換資訊。

顧客滿意度產生的結果可分為態度面的結果(例如信任與承諾)及行為面的結果(例如行為意圖與購買行為)，兩者對於促進長期的顧客關係都扮演著重要的角色，然而，現有的滿意度文獻主要關注於產品或組織的行為意圖，換言之，偏向於顧客滿意度的行為面結果之研究，導致現階段的文獻皆缺乏有關顧客滿意度的態度面結果之研究(Tax, Brown, and Chandrashekar, 1998)。為了彌補理論上的研究缺失，本研究將探討顧客滿意度的兩個態度面的結果變數，亦是關係品質中兩個重要的因素：信任與承諾。

### 2.3.2 信任的定義

Dwyer et al. (1987) 認為關係品質是一個包含了許多關鍵要素的構面，例如：信任、滿意度和最低限度的機會主義來鞏固通路關係。Morgan & Hunt (1994)提出，顧客對於賣家的信任與承諾是決定交易績效的最主要決定因素，而通路信任是指通路一方對其交易夥伴的可靠度及誠信。具備信任的通路成員不僅是對交易夥伴有信心，相信夥伴不會採取對己方不利之行為，且本身願意採取可能帶有風

險的行動，表示對雙方擁有相當等級的信任度；另一方面，若通路一方對交易夥伴之可靠與誠實有信心十足時，通路信任的概念就會因此而產生。

Geydkens, Steenkamp, & Kumar (1999)將信任分為可信賴與善意此兩部分，可信賴是指通路一方相信其交易夥伴是可依賴的並會給予支持，且夥伴之信念乃藉由其聲譽的維持及誠實地履行其所承諾的責任；善意則是指相信通路成員會真誠地關注一方之利益或福利，願意去尋找一致的目標，追求更大的利益，在整體利益下，善意的夥伴會將當前的個別利益居為次位，並且不會採取對公司造成負面影響的非預期行動。Nicholson, Compeau & Sethi(2001)指出信任為合作的基石，任何危害通路另一方的行為舉止皆是禁止的，而且信任乃一累積不斷的過程，經過日經月累、成功互動而發展出的信任。因此，信任是常常在關係品質中佔有一重要之席。雖然理論主張和實徵研究都證實關係品質是企業關係中有效管理的最重要角色，例如 Bruggen et al. (2005)、Dorsch et al. (1998)和 Dwyer et al. (1987)都有相似的結果。根據 Moorman, Zaltman, & Deshpande (1992)重新定義信任為對有信心的人願意依靠交換夥伴。信任在賣雙方跨國界的減少交換過程的交易成本而創造正向的工作環境(Aulakh, Kotabe, and Sahay, 1997; Johnson, Cullen, Sakano, and Takenouchi, 1996; Zhang et al., 2009)。Palmatier et al.(2006)認為信任係指信任交易夥伴的可靠和誠信。

### 2.3.3 承諾的定義

Morgan & Hunt (1994)認為，承諾係指交易夥伴認為彼此現行的交易關係是非常重要的，並且值得盡最大的努力去維持這合作關係。Palmatier et al.(2006)提到承諾係指持續期望維持一個重要的買賣合作關係。承諾是長期通路關係中是否成功延續合作的重要關鍵因素之一，通常當通路成員認為雙方合作關係能夠達到有價值的結果時，就會盡力發展並維持先前對通路成員所展現的行為與態度，完成對於通路成員的承諾，進而提高雙方的關係滿意度。總而言之，承諾係指通路成員願意為長遠的整體利益而犧牲短期的個別利益，使得雙方合作關係得以維持並發展順暢。

而承諾為零售商視製造商為重要合作夥伴的感受 (Kim and Frazier, 1997)，承諾和信任有分不開的關係。Kumar et al. (1995) 認為關係品質的特色為衝突、信任、承諾、投資意願和雙方間持續合作的期望。其他關係品質的範圍包含對機會主義的自治與對道德的約束 (Dorsch et al., 1998)，資訊得分享與溝通(Lages et al., 2005)，以及適應與理解(Leonidou et al., 2006) 皆可以他人的文獻中找到理論。因此，本研究認為高度的關係品質有助於成員間在通路關係上的持續性 (Sharma and Sheth, 1997)，減少合作風險開創新的交易模式 (Dorsch et al., 1998)，適應通路成員間的特殊要求 (Bruggen et al., 2005)，以及減少庫存 (Samiee and Walters, 2006)。

### 2.3.4 通路氣候的定義

Mohr & Nevin(1990)指出組織氣候是組織行為的重要應用，因此可以將組織氣候延伸到通路成員的行為上，即表示通路氣候可以將組織行為中有關組織氣候的理論應用，因為組織氣候連接激勵與績效，故將組織氣候應用在行銷通路領域

的攸關研究有銷售員的激勵、通路成員滿意度、與資源配置。

本研究的關係品質除了信任、承諾和關係滿意度外 (Kumar et al., 1995; Jap et al., 1999; Fynes et al., 2005; Huntley, 2006; Cater and Cater, 2010)，我們加入通路氣候來衡量通路關係品質。在本研究中，通路氣候不只反映出製造商與簽約的零售商之間的合作氛圍，同時也反映了雙方通路成員間在建立新的合作關係或是已經在關係修復程序中的談判過程。此外，通路氣候表示在通路雙方合作夥伴間的合作氣氛，包含通路成員間的互信、衝突和支持 (Schul et al., 1985; Anderson et al., 1987; Hu and Sheu, 2005)。因此，通路氣候提供通路成員間的連續性合作夥伴關係一些可能的影響(Hammond et al., 1996)，同時也反映了通路關係品質的程度。Webster(1976)和 Rosenbloom(1978)主張供應商能有效地激勵通路成員，主要是透過一夥伴友誼式(Partnership)的安排，可使通路成員感覺彼此有相互支持的關係。Reve & Stern(1986)將此種組織間的關係視為交易氣候。Jarillo (1988)認為通路成員間的信任與氣氛是組織合作成形後能否繼續維持的重要因素。因此，信任在行銷通路顯得相當重要，尤其在通路成員受到信用威脅時更加明顯。通路成員彼此相互配合有效才能發揮行銷功能的力量，Sheth(1994)提出通路成員為了永續關係的維持，雙方會建立一種策略性的夥伴關係，使彼此交易關係趨於密切與穩固。

## 2.4 企業關係學習

在企業關係學習這一章節我們以文獻中的「組織學習」為立論基礎，在接下來的內文中會先針對組織學習的定義闡述，再探討至組織間的學習活動，敘述其定義及特性。

### 2.4.1 組織學習的概述及定義

薛菲爾(Shepherd,2002)提出  $L \geq C$  的簡易公式，公式如下圖 2-3，來說明學習的重要性。L 代表學習的速度，而 C 則是改變的速度，個人與組織學習的速度必須不落後於環境改變的速度。組織若無法成為學習型組織，則將遭淘汰；而個人若非學習型個體則將被排除、處於不力以及易產生不滿意等情況。

---

$$L \geq C \text{ (L=Learning, C=Change)}$$

圖 2-3  $L \geq C$  之簡易公式(Shepherd,2002)

然而，「學習」一詞最早出現在組織理論的是 H.Simon 在 1953 年探討美國經濟合作管理局組織成的文章。認為美國政府組織重組的過程即是一種學習的過程。認為組織學習是一種組織成員循序漸進地重新建構組織問題的過程，其產出為組織的績效。在組織學習的文獻中有許多種定義，雖然定義具多樣性，但似乎存在著一致性的見解，即組織學習意味著某種資訊(情報流程)。R. Cyert & J.March 於《商業組織的行為理論》一書中，把組織學習一詞列在探討組織理論的基本概念。正式把組織學習當作理論研究。接著 E. Cangelosi & W.Dill 兩人於 1965 年在《管理科學季刊》發表〈組織學習：對理論的觀察〉一文，正式把組織學習當作理論

研究。C.Argyris & D. Schon 兩人於 1978 年著《組織學習：行動理論之觀點》一書最具代表性，是偵測與改正錯誤的過程，在此一過程中包括修正組織規範、政策與目標。他們認為組織學習係指透過持續性且有效的個人學習、團隊學習與整體組織的學習，進而有效解決組織所面臨的問題，並提升組織創新與應變的能力，以促進組織成員與整體組織的發展。在此過程中，組織更加明顯成為學習的有機體。並且為了促進長期效能和生存發展，而在回應環境變化實踐過程之中，對其根本信念、態度行為、結構安排和所為的各個調整活動；這些調整活動藉由正式和非正式的人際互動來實現。

自二十世紀八十年代提出組織學習的概念到二十世紀九十年代，對組織學習的研究已從心理、政治、經濟、社會和文化等多方面進行了研究和探討。戰略研究對組織的學習的認識已看作是形成未來公司核心競爭力的重要因素。這種學習的機制在於組織能否通過學習提高對產品、技術和管理的創新能力，形成新的特殊資源，再對這種資源的有效利用形成公司的核心競爭能力。建立在組織學習機制基礎上的管理創新機制是公司形成管理優勢的源泉。在組織學習中，每個成員對學習過程和結果都產生著重大的影響，但組織學習絕不是個體學習的簡單加合。組織成員和組織之間的交互行為、組織與外部環境相互作用、組織文化的構建是組織學習的重要特征。

組織學習，從其名稱看來即可知道重點在於學習，組織由學習導致組織的文化(認知)、氣氛(潛在行為)、或者是組織行為(實際行為)的改變。曾經有一位學者將組織學習的定義依照重點在於認知或者是行為的改變整理成表，如下表 2-2。在表 2-2 中無論任一觀點我們皆可以發現到組織學習相當於是一個世紀的演變，從時間中得到成長、不間斷的耕耘，逐漸地潛移默化，尤其在這善於變遷的環境下，組織尚且需要依靠不斷地提升自我優勢，才能在這競爭劇烈變化的大環境下慢慢適應，因此組織學習可說是組織求生存必須採取的良方。

表 2-2 組織學習之定義與觀點

| 年代   | 學者                   | 觀點    | 定義                              |
|------|----------------------|-------|---------------------------------|
| 1981 | Shrivastava          | 認知與行為 | 知識基礎被發展和型塑的過程                   |
| 1985 | Fiol & Lyles         | 認知與行為 | 組織的行為是指透過較佳的知識和瞭解來改行為的過程        |
| 1988 | Levitt & March       | 認知與行為 | 將對李氏的推論，全是到組織的常規中而引導行為，被視為組織學習。 |
| 1991 | Huber                | 認知    | 透過資訊處理的程序，使得行為潛能的範圍發生改變         |
| 1992 | Swieringa & Wierdsma | 行為    | 組織學習是指組織行為的改變。                  |

|      |              |    |  |
|------|--------------|----|--|
| 1993 | Cook & Yanow | 認知 | 透過表達和傳播的人為工具媒介，以及透過團體的集體行為來獲得、維持或改變多數人了解的意義。 |
|------|--------------|----|--|

資料來源：Tsang，1997

## 2.4.2 組織間學習的定義

組織間學習是指組織中的個體、團隊和整個組織層在與其他組織的比較過程中，獲得和應用新知識、新行為的過程。同時也激發自身的學習。而且各個層次之間是相互重疊、相互促進的，其中一個層次做得不好都會影響整個組織的學習效果。

組織間的學習是組織學習非常重要的學習層次。向競爭對手學習，與同行同業者交流，都是組織間學習的重要方式。馬奎特曾提出構建學習型組織5要素，其中的人員要素就談到了組織間學習：把整個業務鏈上的利益相關者（領導、員工、顧客、合作伙伴、供應商以及社區等），都視為學習型組織不可忽視的重要角色。客戶通過識別需求、接受培訓等方式，與學習型組織之間建立聯繫，構成組織學習系統的一部分。業務伙伴和聯盟、供應商和經銷商、社區團體等都可以通過與企業分享知識、參與企業的學習項目而獲益並有所貢獻。我國在創建學習型組織的實踐中，很多組織忽視了組織學習和組織間學習，沒有把握好學習型組織的這一核心要素。資料來源：MBA 智庫百科。

Anderson & Narus (1990) 及 Cannon & Perreault (1999)認為組織間比需交換資訊來協調和計畫持續的問題，才能達成營運效率；組織中的銷售人員在關係中的營運資交換最為熱絡，他們在研究中已認為持續關係管理、資訊共享機制將影響關係中的學習成效。由此可知，學習不只是組織內的現象，也是組織間的現象。組織學習與組織間學習的演進彙整如表 2-3。

表 2-3 組織學習與組織間學習之意涵

| 年代   | 學者         | 觀點   | 定義                                       |
|------|------------|------|--|
| 1990 | Senge      | 組織學習 | 認為組織學習為一群人持續地提升其能力以創造所欲創造之事務             |
| 1991 | Huber      | 組織學習 | 為一種實體學習，藉由資訊的流程，潛在行為被改變的範圍或可能性。          |
| 1994 | Von Hippel | 組織學習 | 高度學習關係可能會培養(增進)產品與服務，提供使用者更具價值和更優越的解決方案。 |



|      |                         |       |  |
|------|-------------------------|-------|--|
| 1994 | Helleloid and Simonin   | 組織學習  | 將組織學習分成知識的取得(acquisition)、知識處理(processing)、知識儲存(storage)、知識擷取(retrieval)四個過程，指出組織必須學習透過此流程來搜尋資訊以維持競爭力與持續建立核心能力。                        |
| 1994 | Sinkula                 | 組織學習  | 主張組織學習是個人知識移轉至組織的過程，使組織內部其他成員亦能使用此知識，並強調具體的市場資訊處理系統是學習產生的機制。   |
| 1995 | Kalwani and Narayandas  | 組織學習  | 當組織雙方都致力於共同學習，他們將會更了解彼此的需求及回應。   |
| 1995 | Slater and Narver       | 組織學習  | 認為組織學習的過程包含三個階段，分別是資訊取得(information acquisition)、資訊傳播(information dissemination)、共同的詮釋(shared interpretation)                          |
| 1999 | Crossan, Lane and White | 組織學習  | 認為組織學習發生三個層次：個人、群體、組織層次，直覺(Intuiting)與詮釋(Interpreting)發生在個人層次、詮釋與整合(Integrating)發生在群體層次、而整呵與制度(Institutionalizing)發生在組織層次，稱之為組織學習的4I架構 |
| 2002 | Mohr and Sengupta       | 組織間學習 | 向夥伴學習的目的為使組織之間彼此回應更具效率，對市場需求的回應也更具效率，為產生轉換成本的一種方法。   |
| 2003 | Selnes and              | 關係學習  | 供應商與顧客之間的永續聯合活動，   |

|      |                |      |  |
|------|----------------|------|--|
|      | Sallis         |      | 藉由資訊分享、理解資訊、將獲取的資訊整成一共享的特定關係範圍的記憶中，來改變前在特定關係行為的範圍。 |
| 2007 | Kane and Alavi | 組織學習 | 將組織學習定義為創造新知與移轉新知至需要之處，所形成的動態流程。                   |

資料來源：黃瓊瑩，2008

組織間學習意旨向夥伴學習，目的是使公司之間彼此回應更具效率，對市場需求的回應也更具效率，為產生轉換成本的一種方法(Mohr and Sengupta,2002)。更重要的是學習夥伴的技巧和程序必定能增加彼此的呵做優勢，成為 know-how 的一個重要來源(Johnson and Sohi,1997；Simonin,1997)。

當組織學習鑲嵌在合作關係中較可能成功(Faulkner,1995)，合作關係給予學習的資格，學習會產生價值，且能夠將知識轉換成集體的形式(Hamel,1991)。員工間的互動、結構因素、文化規範、生產流程、領導風格、信任皆是影響組織間學習的成功要素。

透過組織間學習可以得到以下的優點：藉由夥伴合作增加競爭地位及強化個別技能、及生織是移轉的效率與效果、高度的信任、承諾與資訊分享、相互依賴程度高、促使更親密的合作，以及組織人際間的連結(Doney and Cannon,1997;Gulati and Singh,1998)。

根據資源基礎論，企業為了創造競爭優勢，必須專注於營造夥伴關係，可藉由組織間的資源需求、社會控制機制(關係成本)及知識分享的例行活動(關係學習)來經營夥伴關係(Dyer and Singh,1998)。另一方面，Dyer and Singh(1998)及 Chang and Gotcher(2007)皆提倡資源能夠增進關係學習能力，進而增進雙方的共同競爭優勢。一個擁有合作關係的組織之所以建立關係在於因應環境不確定性以及整合其資源(Pfeffer and Salancik,1978)；因此，公司有了共同學習的動機—為了取得一些控制或給予不確定性一個緩衝的空間。Dyer and Singh(1998)也指出關係不只是消極的適應變動的環境，也要藉由更多策略性互動和共同學習合作來發展競爭優勢。

#### 2.4.2 關係學習的定義

Grant(1996)指出組織之間的學習活動，目的在於在際制度化的互動程序，來促進組之間的知識交換、分享、移轉與組合。Lane and Michael(1998)認為特定的組之間關係為組織間學習的前提，雙方若能透過合作來取得並利用夥伴公司的知識，可以加速培養組織能力，並降低技術風險及不確定性。當雙方關係組於穩定及互信時，才可以透過緊密關係互動來取得、方想重要知識，因此近年來有學者

(Selnes and Sallis,2003;Johnson et al.,2004)將此就由緊密夥伴關係所形成的組織間學習稱之為關係學習(relationship learning)

關係學習可依兩種方式概念化：第一種為強調關係為組織學習的來源和目標，來自 Lukas et al.(1996)的理論模型—行銷通路中組織學習之前置因素與結果，他們認為雖然通路學習仍是透過通路成員而進行，但是卻不僅僅是通路成員個別學習成果的加總，應將通路學習定義為協調通路成員間對於行動方案與目標等理念之活動，並同時能調整通路成員的結構與策略以因應通路經營環境的需求，將夥伴關係視為組織學習的根源與目標。第二種方式則是強調關係的特性，來自 Selnes and Sallis(2003)所提出的另一種關係學習概念化方法，關係學習為供應商和顧客之間永續聯合活動，就由資訊分享、理解資訊、將獲取的資訊整合成一共享的特定關係範圍的記憶中(relationship-domain-specific memory)，來改變潛在特定關係型的範圍；此概念化方法認為關係學習無法由單方面進行，而應透過共同活動的模式，夥伴組織雙方依同理解所獲得的資訊。因此關係學習的概念中包括「如何發展與維持」夥伴關係，亦即學習如何扮演好夥伴角色，也是關係學習的主要目的之一(Simonin,1997)。

因此，關係學習之定義為屬於夥伴組織間的活動，對於市場資訊的分享、共同理解，並產生知識散播的一種聯合活動，而這類以關係為基礎的學習活動，將會對雙方互動範圍內的行為產生潛在的影響(謝宜君，2007)。關係學習的內涵包含下列活動：買賣雙方交換資訊；買方根據最終使用者需求提供有用的資訊、供應商提供產品的資訊和設計、買賣雙方共同致力於問題解決方案、共同調整並更新已知資訊(Chang and Gotcher,2007)。關係學習的重要性在於夥伴可以取得知識，或將知識內部化，成為其競爭優勢的來源。

關係學習的流程操作化由 Selnes and Sallis(2003)所提出，黃瓊瑩(2008)將之分為三個流程，如圖 2-4 所示。分別為資訊分享、共同理解，並產生知識散播。

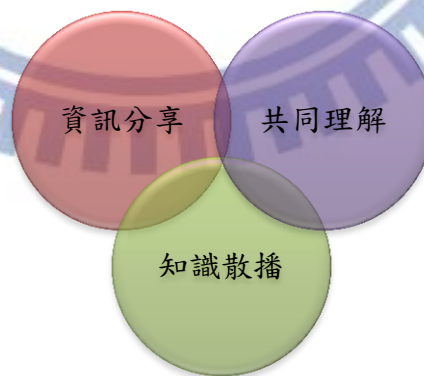


圖 2-4 關係學習之流程(黃瓊瑩，2008)

### (一) 資訊分享

在顧客與供應商相互關係中，夥伴相互分享資訊為關係的起源和關係學習的必要條件，同時為持續關係的核心元素。供應商和顧客之間擁有持續進行的資訊分享活動，這些活動會潛在影響行為(Sinkula,1994;Slater,1995)，過去的研究認為顧客與供應商關係會將資訊分享視為關係持續發展的重要因素。組織雙方必定會交換資訊來協調規劃未來關係以及營運效率(Anderson and Narus,1990)，持續的資訊交換使得夥伴雙方較能應付內部流程問題及外部市場條件(Heide and John, 1992)。

### (二) 共同理解

關係間的對話對專屬關係或對共享資訊的理解有幫助。因為組織讓相同的資訊以不同的方式理解，可能是在理解資訊的機制上有所不同。伴隨著一些取的資訊可能被排拒在外，不是因為資訊不重要，而是因為組織缺乏理解能力。

供應商和顧客之間持續進行的活動中，此階段重點在於資訊的共同理解，這些活動會潛在影響行為(Sinkula,1994 ; Slater , 1995)。通路成員間藉由資訊同學理解，來分享通路環境中共有的活動模式或認知地圖(Lukas et al.,1996)。因為個別組織在理解資訊尚有各種不同的方式，所以此階段最大的挑戰在找尋最適切的結構化機制來促進跨組織的學習(Selnes and Sallis, 2003)。夥伴成員會在已建立的關係中建立共同的團隊，藉由分享目標和信念來促進組織間的學習，建立增進和改變流程的共識(Stata,1992)。

### (三) 知識散播

知識散播是指組織成員傳遞或散播資訊及知識技能的一種共同活動。知識分享是學習過程中的一部分，人們分享知識和經驗，而後可以加以應用。知識分別為資訊know-how ( Grant , 1996)，前者較易被系統化，較易被準確的陳述與傳遞；後者較難以被系統化，因其具備專有(sticky)的特性，因而難以陳述與傳遞。

總結上述文獻整理，關係學習的主要目的在於連結顧客購買行為和供應商銷售活動與服務，關係可以擴展範疇至其他活動上，如共同研發、共同行銷、共同品管等。關係學習的目的在於增加關係中的效率和效能，當夥伴開始採用眾多方法分享資訊時，他們會評價關係，將這些資訊加入彼此溝通的流程中，並且更新共有的記憶，之後依據記憶的轉換而改變行為。因此，我們認為關係學習能增進關係中的整體績效、效率、效能，或同時增進效率與效能。運用在本研究的企業關係復合中，復合會演變成漸進式的方式慢慢復合，逐漸增加彼此的評價。

## 2.5 關係復合

過去的研究只探討到雙方企業之間修補的議題，也就是當合作雙方在簽有合約的期間發生問題與衝突，提供一些適當的補救機制，彌補並且修補彼此產生的損失以維持良好的合作關係。有些研究焦點皆著重於合作關係能長期的經營與維繫，卻忽略了某些因素會導致合作雙方的關係惡化 (Tähtinen & Vaaland 2005)，雖然過去有學者做過關係修補或是服務補救的相關研究，但是大多數是偏向針對消費者之研究。基於過去甚少人討論企業關係復合，因此本研究想要探討破裂的企業關係經過復合策略後，對原先關係是否會產生新評價或是再度重新合作。首先本研究先定義何謂企業關係破裂與企業關係復合。

企業關係破裂係指企業雙方明顯中止商業關係完全沒有合約制度的情況，並且不再共同分享資訊與資源。本研究中係指當零售商與供應商原先的合作關係，因其中無法繼續滿足彼此的狀況下，雙方不再繼續簽訂合約。此時，零售商將停止彼此的交易行為，從不再向原供應商進行任何商業關係，甚至進而尋找新的供應商替代者，此情況定義為企業關係破裂。

關係復合係指與明顯中止商業關係的企業，重新建立關係，等同於與已失去商業關係的舊廠商再度恢復關係的過程。過去的研究只探討到雙方企業之間修補的議題，也就是當合作雙方在簽有合約的期間發生問題與衝突，提供一些適當的補救機制，彌補並且修補彼此產生的損失以維持良好的合作關係。Tax et al. (1998) 指出，在解決問題的階段，合作夥伴皆應以公平為原則來處理整個爭議或衝突的過程，包括結果公平、程序公平與互動公平三種。結果公平是指爭議發生時，應深入了解衝突對夥伴產生之影響，及提供夥伴適當的補救，彌補所產生的爭執與損失維持夥伴關係。程序公平指的是在夥伴關係，因爭議或是衝突造成不利於關係發展的消息，應勇於承擔錯誤並快速處理此一問題。互動公平則指合作夥伴對於負面事件表現關懷、關心、禮貌及誠實之態度，且展現出努力解決問題之誠意。Xie and Peng(2009)提出合作夥伴為了雙方關係的修補而給予夥伴的道歉回答包括三個關鍵要素：第一是情感修補，包括道歉、反省與同情；第二是功能修補，包括了經濟方面的補償、賠償及為避免再次發生相同狀況的管理程序方面；第三是訊息修補，包括更新資訊來進行溝通。

因此本研究將參考Xie and Peng(2009)所提出的三個關鍵因素做為復合的三個策略，使原本破裂的合作關係經過復合策略修復後，將重新對舊有的合作夥伴有新的評價，可能會再度產生新的交易行為，甚至恢復舊有的合作關係，而最終所期望是零售商有高度的復合意願，進而達到企業間修復後的合作關係能比過往更有績效。

### 三、理論架構與研究方法

本章根據第二章的文獻理論為基礎，建立本研究之觀念性架構，整合出企業風險管理、企業關係品質管理、企業關係學習和關係復合等相關文獻。本章節共分為以下幾個架構，第一節在發展觀念性的研究架構；第二節則在建立本研究相關的研究假說；第三節說明各研究構面下研究變項的操作性定義及衡量方式；第四節為問卷設計與預測結果等四個部分。

#### 3.1 理論架構

根據前幾章節所探討之研究問題與邏輯架構，本研究將針對關係復合之前置因素：企業風險管理、企業關係品質管理、企業關係學習對企業關係復合的影響力作探討，期許將實證之結果分享給消費型電子產業相關經營者作策略上之參考。而本研究針對企業風險管理、企業關係品質管理、企業關係學習和關係復合等變數之間的關係提出的研究架構，並依據此概念性之架構提出研究假設。

本研究主旨在於企業關係破裂的情況下，製造商主動釋出復合善意並請求零售商給予再次合作的機會，如前章節所述，當製造商成為復合的主動方的同時，必須根據目前面臨的狀況以不同形式去考量，特別是過去攜手共度的合作經驗，以及未來面對的阻礙之風險考量。特別考慮到製造商復合的過程中所產生的因素，本研究將此區分為現況關係之風險考量與過去關係之合作經驗兩部分，根據不同的考量採取不同的復合策略，針對這兩項不同類型的關係連結到復合策略也會有不同的影響程度。圖 3-1 為本研究所提出的研究架構，並依據此一概念性研究架構提出假設。

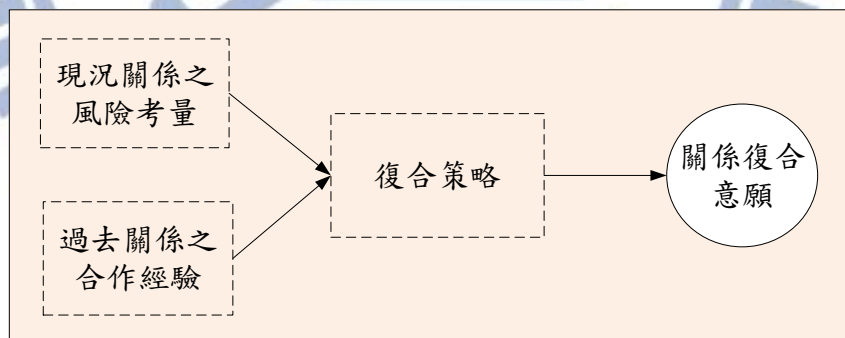


圖 3-1 概念性研究架構

以上之架構為概略性的研究架構，本研究將對於此研究架構再區分為數個子構面來做衡量。

於是本研究對於這項議題提出了一個概念性的架構來表示在製造商主動要求復合的前提下，製造商與零售商之間以永續合作的競爭優勢為目標下，供應鏈中的風險管理、關係學習與關係品質管理之作用所產生的特性，如圖 3-2 所示。更具體的說，本研究想要探討製造商為主動復合之前提考量，零售商在面臨製造商採取不同的復合策略對於再次合作的意願是否有顯著的影響。因此主要分成三

個相關的領域：

- (1)現況關係之風險考量
- (2)過去關係之合作經驗
- (3)復合策略

以上皆納入本研究的概念框架中進行進一步的討論。本研究所提出來的理論架構主要來自於以製造商為主動復合的那一方為前提下，供應鏈的復合必須依賴通路中的企業關係學習、通路關係品質管理，因此，零售商也可能根據過去關係之合作經驗間接影響到與製造商的復合意願。

本研究將對於此研究架構在區分為數個子構面來做衡量。研究架構之現況關係之風險考量主要分為內部風險及外部風險，過去關係之合作經驗則是由關係品質與關係學習兩大構面所組成。關係品質管理則是依據De Wulf et al.(2001)在探討賣家對買家採取的關係影響中的三大主要因素滿意度、信任和承諾另外加上通路氣候來衡量關係品質。關係學習則是黃瓊瑩(2008)所提出的三大構面資訊分享、共同理解和知識散播。在復合策略中則是採用了考Xie and Peng(2009)所提出的三個關鍵因素做為修復的三個策略，包含了情感復合、功能復合和訊息復合。

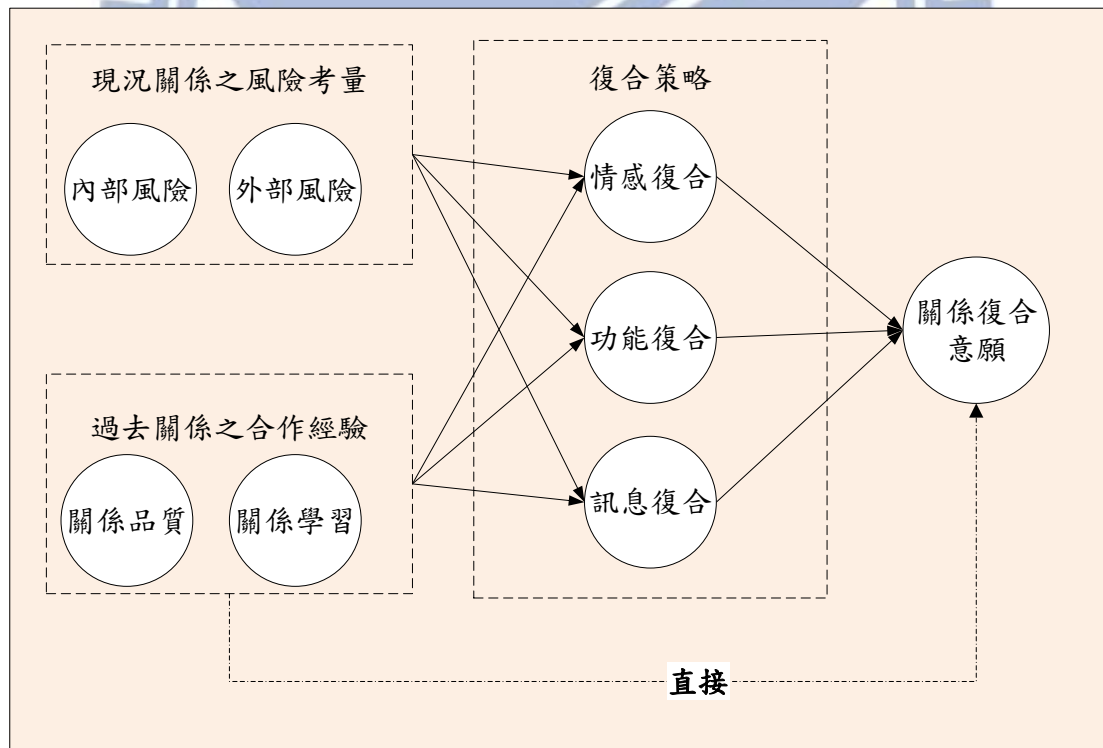


圖 3-2 觀念性研究架構

## 3.2 研究假設

根據研究問題與觀念性研究架構，本研究發展出研究假說來探討風險管理、關係品質管理、關係學習、關係復合與通路績效等變數彼此之關係。依據研究目的與上述研究架構，本論文共可建構出十個研究假設，假設如下：

### 一、現況之風險考量對於復合策略之影響

由文獻探討，現況之風險考量主要目的就是製造商要與明顯終止商業關係的零售商重新建立起關係的前提考量，要重新建立起商業關係必須給予對方所重視的價值，而此種價值根據顧客關係管理中 Tokman et al(2007)的理論，提供給流失顧客的一種整體價值，用意在於努力吸引這些顧客回到他們原先的服務提供者之處。

Lewicke and Bunker(1996)提到當夥伴關係面臨到外界因子的破壞後，廠商會採取道歉的方式，這是表達對彼此關係遭受到影響後的反省，此為最典型的作法。而廠商為了要降低損失所帶來負面災情時常會利用經濟的補償行為來改善彼此的關係(Xie and Peng, 2009)。

即時更新訊息是訊息修補之主要原則(Morgan and Hunt, 1994; Xie and Peng, 2009)，此意謂著廠商對夥伴可藉由溝通方式傳遞想法與本身所取得的消息，提供足夠的訊息給夥伴，可避免負面宣傳蔓延到其他地方。此外，透過訊息的分享也可以免除了互相猜測的行為，進而可降低彼此合作誠意的疑慮。彼此間沒有猜忌的疑慮將會助於雙方在心理層面上的依靠。

根據製造商面臨到不同的內、外風險源的考量，對於製造商主動釋出復合的善意，所採取道歉的方表達對先前關係的反省，透過經濟方面補償降低損失所帶來的影響，利用此策略來爭取對方的寬恕藉以重新建立起合作關係，並且提供即時資訊解決雙方彼此有任何猜忌的時刻。所以本研究提出以下三個假設：

H1(a)：現況之風險考量中的內在風險對於復合策略中的情感復合有較大的影響

H1(b)：現況之風險考量中的外在風險對於復合策略中的情感復合有較大的影響

H2(a)：現況之風險考量中的內在風險對於復合策略中的功能復合有較大的影響

H2(b)：現況之風險考量中的外在風險對於復合策略中的功能復合有較大的影響

H3(a)：現況之風險考量中的內在風險對於復合策略中的訊息復合有較大的影響

H3(b)：現況之風險考量中的外在風險對於復合策略中的訊息復合有較大的影響

### 二、過去關係之合作經驗對復合策略之影響

在關係夥伴中，關係品質和關係學習是重要的依據，零售業者通常會企圖藉由信任、承諾和滿意度來創造出與消費者的關係。根據 Ganesan (1994)指出信任



是長期關係導向的必要成分，因為其將焦點放在未來，實證結果亦支持對供應商的信任是買方願意持續交換關係之重要因素。在顧客關係管理中的行銷領域中，Xie and Peng(2009)指出關係修補是重建信任與得到夥伴諒解最主要的關鍵，採用情感修補、功能修補與訊息修補三個關係修補要素，藉此改善經由外在因素造成關係消極或將面臨結束之夥伴關係。

Moorman, Zaltman, and Deshpande (1992)認為信任是顧客獲得信心或是願意依賴服務提供者之能力及可靠性，因此當彼此有較高的信任程度時則會比較有意願參與高風險的合作，當信任產生後，信任的雙方也會產生較高品質的互動，包括解決衝突的誠意，建立起維持或延續關係的承諾等。對服務業者而言，當企業給予建議或提議新選擇方案時，對方即會因信任而容易接受其不同的建議，做為日後行事之決策依據。企業無論在推展新的服務或是維持顧客滿意度及忠誠度上，都比較容易推行並且被接受。而信任的程度會高度影響合作關係，當彼此信任度愈高，對方更願意為創造緩辦關係的共同利益而積極地採取行動(Morgan and Hunt, 1994)

零售商過去關係之合作經驗，如共同研發、共同行銷、共同品管等。對於製造商修復彼此關係是否會根據過去的合作經驗重新評價合作關係。所以本研究提出以下三個假設：

H4(a)：過去關係之合作經驗的關係品質對於復合策略中的情感復合有較大的影響

H4(b)：過去關係之合作經驗的關係學習對於復合策略中的情感復合有較大的影響

H5(a)：過去關係之合作經驗的關係品質對於復合策略中的功能復合有較大的影響

H5(b)：過去關係之合作經驗的關係學習對於復合策略中的功能復合有較大的影響

H6(a)：過去關係之合作經驗的關係品質對於復合策略中的訊息復合有較大的影響

H6(b)：過去關係之合作經驗的關係學習對於復合策略中的訊息復合有較大的影響

### 三、復合策略對關係復合意願之影響

在顧客管理行銷理論中，Burt (1997)對於流失的顧客給予特別的對待時，對方就覺得有義務要回到原先的交易關係中。因為顧客相信其所獲得的特別偏愛及獎勵，是其他顧客無法獲得的，屬於一種與服務提供者關係建立的獎勵，挽回的顧客就會變得更願意去依附原先的服務提供者。而在本研究中，當製造商利用復合策略給予零售商特別的對待時，製造商需要感受零售商的需求以及適當的給予回應，以便可以重新建立起合睦的關係，另一方面，或許經由關係培養的增長，

零售商也會慢慢衍生出特別的情感，在未來夠有機會繼續與製造商建立起交易行為。所以本研究提出以下三個假設：

**H7：複合策略中的情感複合對於關係複合意願有較大的影響**

**H8：複合策略中的功能複合對於關係複合意願有較大的影響**

**H9：複合策略中的訊息複合對於關係複合意願有較大的影響**

#### 四、過去關係之合作經驗對關係複合意願之影響

另一方面，本研究希望能夠思考雙方過去之合作經驗是否會影響零售商面對製造商的複合行為，即便製造商尚未使用任何的複合策略，而零售商僅是因為根據過往經驗，彼此便再度有交易行為。一般而言，針對之前已經有過交易經驗、購買歷史的顧客，在於關係重新建立之後，顧客會比原先擁有更強的決心，重新再度回到原有的關係之中，所以當買賣雙方再度形成堅定的行銷關係時，是因為一方對於另一方具有情感、態度的依附，而在形成彼此的承諾。因此本研究提出以下的假設：

**H10：過去關係之合作經驗對於關係複合意願有較大的影響**



### 3.3 問卷設計與操作性定義

本研究利用問卷調查所需資訊，用以驗證本研究所提出之理論模型，問卷中之各問項係依據相關文獻所發展出之量表加以彙整並修改而成，瞭解銷售消費型電子產品的一階零售商對於製造商主動釋出善意請求繼續合作，其零售商對此關係復合意願之看法。問卷內容主要分為五大部分，依序為現況關係之風險考量、過去關係之合作經驗、關係復合策略、關係復合意願與受訪零售業的基本資料，由零售業的主管、採購主管或正職員工填答之，分別詳述各個構面如下。茲將研究模型中的各變項及操作型定義彙整如圖 3-3 並詳述說明如下：

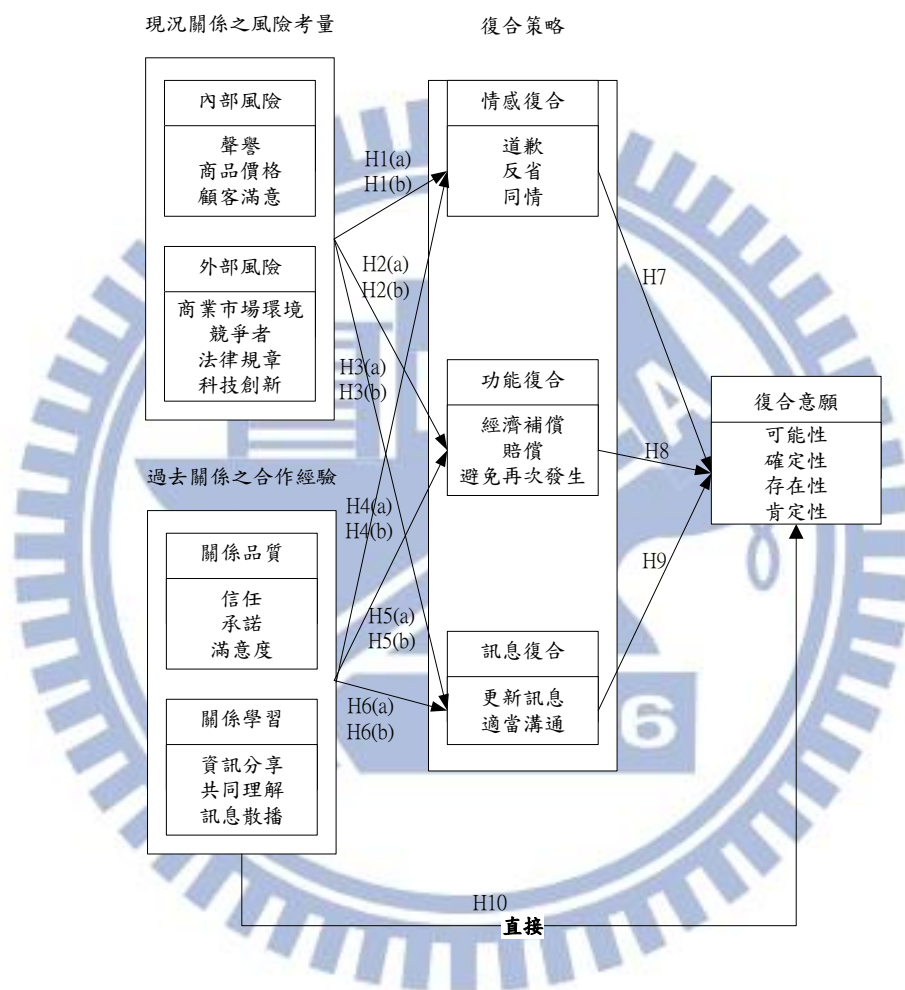


圖 3-3 操作性架構

資料來源：本研究整理製作

### 3.3.1 現況關係之風險考量

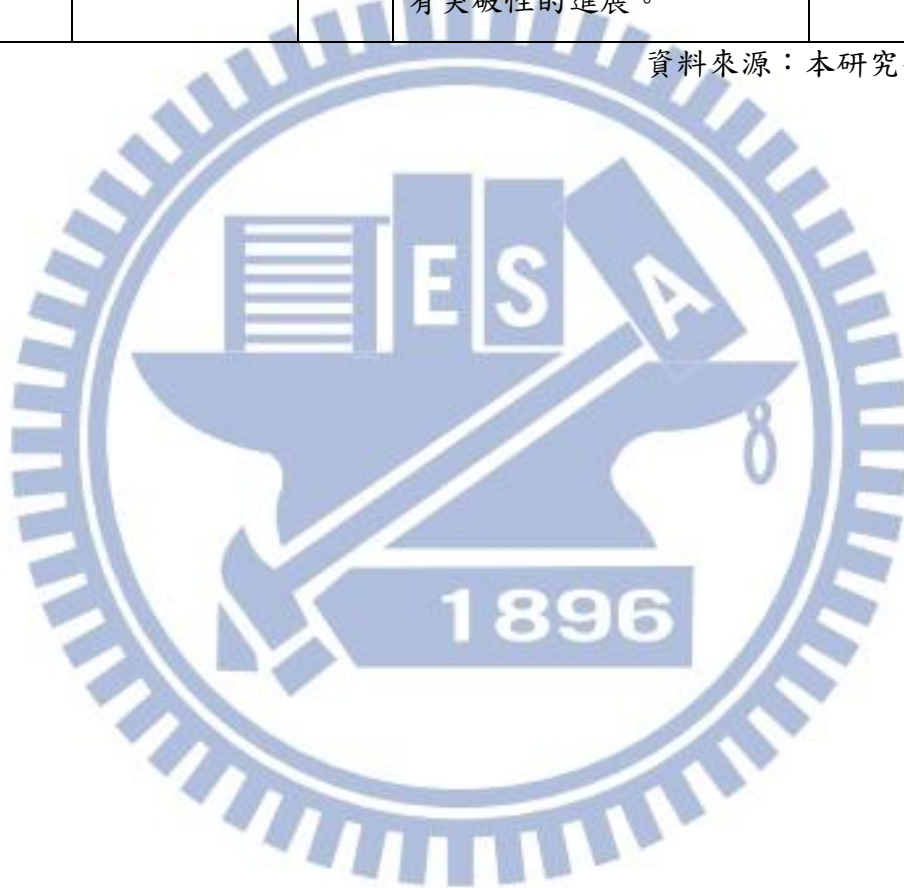
本研究將現況關係之風險考量定義為：「製造商主動採取復合的動機，會先分析目前零售商實際的狀況並判斷其將面臨之風險，而分險再細分為外部分險以及內部風險兩構面來探討。」外部風險包含商業市場環境、競爭者、法律規章、科技創新；內部風險包含商品價格、聲譽及顧客滿意等總共七個構面，作為衡量構面。主要探討重點在於「探討國內銷售消費型電子產品的零售業對於製造商的主動復合行為是否根據現況面臨不同的考量而有所影響」，問卷題項皆參考自 S&P (2007) 及浦瀚風險模型，並經本研究修改而成。此外，本問卷為封閉式問卷，填答人依受訪企業狀況，勾選符合受訪零售業狀況之選項，共計 12 題，茲將結果彙整成表 3-1。問卷衡量方法是採用 Likert 五點尺度但為了預防受測者隨意填答，刪除「沒意見」的問項，分數之分配為「非常不同意」給 1 分，「不同意」給 2 分，「無意見」給 3 分，「同意」給 4 分，「非常同意」給 5 分，加總之後再平均作為每一樣本的分數。

表 3-1 現況關係之風險考量的操作型定義

| 潛在變數         | 觀測變數   | 題號   | 操作型定義               | 參考文獻                  |
|--------------|--------|------|---------------------|-----------------------|
| 內部<br>風<br>險 | 聲譽     | RI01 | 該廠商的市場負面報導資訊導致聲譽不利。 | S&P (2007)、<br>浦瀚風險模型 |
|              |        | RI02 | 該廠商經常從事慈善公益活動。      |                       |
|              | 商品價格   | RI03 | 該廠商在商品價格上有一定的議價能力。  |                       |
|              |        | RI04 | 該廠商在商品價格上具有較高的彈性空間。 |                       |
|              | 顧客滿意   | RI05 | 該廠商之最末端顧客的保固期限較彈性。  |                       |
|              |        | RI06 | 最末端顧客對於該廠商期望高。      |                       |
| 外部<br>風<br>險 | 商業市場環境 | RI07 | 該廠商在商業市場具有一定的地位。    | S&P (2007)、<br>浦瀚風險模型 |
|              |        | RI09 | 該廠商在市場上具有一定的競爭優勢。   |                       |

| 潛在變數 | 觀測變數 | 題號   | 操作型定義                   | 參考文獻 |
|------|------|------|-------------------------|------|
|      | 競爭者  | RI08 | 貴公司目前合作對象的表現狀況與該廠商不相上下。 |      |
|      | 法律規章 | RI10 | 該廠商在政府的績效評比中獲得優良表現。     |      |
|      |      | RI11 | 該廠商完全符合政府規範。            |      |
|      | 科技創新 | RI12 | 該廠商在技術上的科技研發有突破性的進展。    |      |

資料來源：本研究整理製作



### 3.3.2 過去關係之合作經驗

本研究將過去製造商與零售商先前合作的情況劃分成兩個潛在構面「關係品質」與「關係學習」來測量彼此間的交易狀況。過去關係之合作經驗定義為：「考慮零售商與製造商先前合作期間的交易情況為前提下，零售商可能會根據自身感受程度進而願意接受製造商的複合請求。」關係品質包含了信任、承諾以及滿意度；關係學習包含資訊分享、共同理解以及訊息散播等共六個構面，作為衡量構面。主要探討重點在於「探討國內銷售消費型電子產品的零售業對於製造商的主動複合行為是否根據過往雙方合作關係之交易情況而有所影響」，問卷題項有關信任內容部分參考自 De Wulf et al.(2001)、Dwyer et al. (1987)、Kumar et al. (1995)、Morgan & Hunt (1994)；問卷題項有關承諾內容部分參考自 De Wulf et al.(2001)、Kumar et al. (1995)、Palmatier et al.(2006)、Morgan & Hunt (1994)；問卷題項有關滿意度內容部分參考自 De Wulf et al.(2001)、Anderson and Narus(1984)、Frazier, Gill, and Kale(1989)、Gaski and Nevin( 1985)；問卷題項有關資訊分享內容部分參考自 Anderson and Narus(1990)、Heide and John(1992);Sinkula(1994)；問卷題項有關共同理解內容部分參考自 Slater(1995)、Lukas et al.(1996)、Sinkula(1994)；問卷題項有關訊息散播內容部分參考自 Slater(1995)、Selnes and Sallis (2003)、Stata(1992)、Grant (1996)，並經本研究修改而成。此外，本問卷為封閉式問卷，填答人依受訪企業狀況，勾選符合受訪零售業狀況之選項，關係品質題項共計 10 題；關係學習題項共計 3 題，茲將結果彙整成表 3-2。問卷衡量方法是採用 Likert 五點尺度但為了預防受測者隨意填答，刪除「沒意見」的問項，分數之分配為「非常不同意」給 1 分，「不同意」給 2 分，「無意見」給 3 分，「同意」給 4 分，「非常同意」給 5 分，加總之後再平均作為每一樣本的分數。

表 3-2 過去關係之合作經驗的操作型定義

| 潛在變數 | 觀測變數 | 題號   | 操作型定義                     | 參考文獻   |
|------|------|------|---------------------------|--|
| 關係品質 | 信任   | EX04 | 貴公司相信與此供應商合作能夠長期穩定的發展。    | De Wulf et al. (2001) ; Dwyer et al. (1987); Kumar et al. (1995); Morgan & Hunt (1994) |
|      |      | EX05 | 貴公司相信此供應商是合作的忠實夥伴。        |  |
|      |      | EX09 | 貴公司對於此供應商的問題建議是可相信的。      |  |
|      | 承諾   | EX06 | 在做重大決議時，一定會先重視 貴公司的權益。    | De Wulf et al. (2001) ); Kumar et al. (1995); Palmatier et al. (2006);                 |
|      |      | EX07 | 貴公司與此供應商是合作之間持續保持良好的溝通關係。 |  |

| 潛在變數 | 觀測變數 | 題號   | 操作型定義                                | 參考文獻   |
|------|------|------|--------------------------------------|--|
|      | 滿意度  | EX08 | 貴公司期望將來有更多合作的機會。                     | Morgan & Hunt (1994)   |
|      |      | EX01 | 雙方對彼此的交易是可靠、誠實且信心十足。                 | De Wulf et al. (2001) ;Anderson and Narus(1984) ;Frazier, Gill, and Kale(1989); Gaski and Nevin( 1985) |
|      |      | EX02 | 雙方對彼此是值得尊敬且願意交換資訊。                   |  |
|      |      | EX03 | 貴公司相信與此供應商合作不會產生謀取私利的行為。             |  |
|      |      | EX10 | 貴公司對於此供應商提供的產品品質是可靠的。                |  |
| 關係學習 | 資訊分享 | EX18 | 貴公司經常與此供應商互相分享品使用經驗。                 | Anderson and Narus(1990); Heide and John(1992);Sinkula(1994) ;   |
|      |      | EX19 | 貴公司經常與此供應商互相分享任何未預期問題的資訊。            |  |
|      |      | EX20 | 貴公司經常與此供應商互相分享對雙方重要的資訊。              |  |
|      | 共同理解 | EX11 | 此供應商會與 貴公司共同討論和分析重要的決策議題。            | Slater(1995) Lukas et al. (1996); Sinkula(1994 );  |
|      |      | EX12 | 此供應商會與 貴公司共同討論產品的研發和技術。              |  |
|      |      | EX13 | 此供應商會與 貴公司會做面對面的溝通。                  |  |
|      | 知識散播 | EX14 | 貴公司會將從此供應商所獲得的資訊定期散播至公司其他部門。         | Slater(1995) ;Selnes and Sallis (2003); Stata(1992) Grant (1996);                                      |
|      |      | EX15 | 貴公司會與其他部門討論與此供應商往來的近況。               |  |
|      |      | EX16 | 貴公司會與其他部門公開的討論與此供應商彼此的關係議題，例如供應商的考核制 |  |

| 潛在變數 | 觀測變數 | 題號   | 操作型定義                             | 參考文獻 |
|------|------|------|-----------------------------------|------|
|      |      |      | 度變動等。                             |      |
|      |      | EX17 | 假設此供應商發生重要狀況，貴公司其他部門皆能快速地獲得正確的消息。 |      |

資料來源：本研究整理製作





### 3.3.3 復合策略

本研究將使用情感復合、功能復合與訊息復合三個潛在構面來測量關係復合策略。復合策略定義為：「製造商這一方為取得零售商的復合意願的認可，而用盡心力提出增進雙方合作關係的策略。」情感復合策略包含道歉、反省及同情；功能復合策略包含經濟補償、賠償及避免再次發生；訊息復合策略包含更新訊息以及適當溝通，作為衡量構面。主要探討重點在於「當製造方主動請求復合後並期望零售商給予一定的友善態度，將重新評價製造商，並給予相當的價值觀。」，問卷題項有關情感復合內容部分參考自 Kim et al. (2004)、Smith, Bolton, & Wagner (1999)、Tax Brown, & Chandrashekar (1998)、Walster, Berscheid, & Walster (1973)，問卷題項有關功能復合內容部分參考自 Schmitt et al. (2004)，問卷題項有關訊息復合內容部分參考自 Dawar & Pillutla (2000)、Lyon & Cameron (2004)、Moorman, Zaltman, & Deshpande (1992)、Morgan and Hunt (1994)、Yousafzai, Pallister, & Foxall (2005)、Nikandrou, Papalexandris, & Bourantas (2000)，並經本研究修改而成。此外，本問卷為封閉式問卷，填答人依受訪企業狀況，勾選符合受訪零售業狀況之選項，情感復合題項共計 3 題；功能復合題項共計 3 題，訊息復合題項共計 3 題，茲將結果彙整成表 3-3。問卷衡量方法是採用 Likert 五點尺度但為了預防受測者隨意填答，刪除「沒意見」的問項，分數之分配為「非常不同意」給 1 分，「不同意」給 2 分，「無意見」給 3 分，「同意」給 4 分，「非常同意」給 5 分，加總之後再平均作為每一樣本的分數。

表 3-3 復合策略的操作型定義

| 潛在變數 | 觀測變數 | 題號   | 操作型定義  | 參考文獻   |
|------|------|------|--|--|
| 情感修復 | 道歉   | RE01 | 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會採取公開正面的歉意。           | Kim et al. (2004); Smith, Bolton, & Wagner (1999); Tax Brown, and Chandrashekar (1998); Walster, Berscheid, & Walster (1973) |
|      | 反省   | RE02 | 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會採取情感上的補償，例如反省，釋出關懷等。 |  |
|      | 同情   | RE03 | 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商會顧慮 貴公司的情緒。                 |  |
| 功能修復 | 經濟補償 | RE04 | 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會給予實質上的賠償。            | Schmitt et al. (2004)  |

| 潛在變數 | 觀測變數   | 題號   | 操作型定義                                | 參考文獻   |
|------|--------|------|--------------------------------------|--|
|      | 賠償     | RE05 | 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會採取具體改善措施。  |  |
|      | 避免再次發生 | RE06 | 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會給予經濟方面的損失。 |  |
| 訊息修復 | 更新訊息   | RE07 | 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會給予適當應對措施。  | Dawar& Pillutla(2000);Lyon&Cameron(2004); Moorman, Zaltman, & Deshpande(1992); Morgan and Hunt (1994); Yousafzai, Pallister, & Foxall(2005); Nikandrou, Papalexandris, & Bourantas(2000) |
|      | 適當溝通   | RE08 | 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商會與 貴公司共同協力解決問題。   |  |

資料來源：本研究整理製作

### 3.3.4 關係復合意願

關係復合意願定義為：「製造商與明顯終止商業關係的零售商，重新建立起新的合作關係。」關係復合意願包含可能性、確定性、存在性及肯定性，作為衡量構面。主要探討重點在於「製造商採取復合行動後，零售商得到這些復合條件後做出的回應是否是正向影響，進而了解零售商與製造商彼此的復合可能性」，針對關係復合意願，本文參考 Tokman et al. (2007) 衡量關係復合的意圖，所採用 Notani (1997) 的量表共 4 題，以 5 點語意差異法來衡量。請受訪者選擇可能回心轉意，再度重建合作關係之意圖 (1) 非常可能---非常不可能；(2) 非常確定---非常不確定；(3) 絕對存在---絕對不存在；(4) 非常肯定---非常不肯定。

### 3.3.5 企業基本資料

此部分主要目的在於「瞭解受訪企業之基本資料，以作為分析及解釋實證結果之依據」。企業基本資料內容包含公司成立年數、與製造商合作年數、全職員工人數、填答者年資、營業額，共計 5 個題項。

## 3.4 研究對象

本研究之樣本對象，主要依據國內銷售消費型電子產品的一階通路零售商作為本研究問卷發放對象，問卷填答對象設定為該零售業的主管或正職人員。問卷採親自前往發放，調查期間為民國 100 年 3 月 18 日至 4 月 30 止，共發出 250 份問卷，回收 236 份問卷，刪除 16 份無效問卷，有效問卷共 220 份，有效回收率為 88%。

## 3.5 研究步驟與資料分析方法

本章節會依據研究目的與研究假設需要，採取之資料分析，所使用的統計方法包含下列幾項：

### 3.5.1 敘述性統計分析

敘述性統計就是將收集到的資料，使用各種統計圖表及統計量計算，清楚的呈現統計的結果。也就是說，利用簡單的敘述性統計分析，可以畫出長條圖、圓餅圖、直方圖和折線圖等。也可以求得各樣本各項變動資料之最小值、最大值、平均數、標準差、次數分配、相對次數分配、累積次數分配、百分比分配等項目，以了解各樣的基本資料。在本研究中，利用平均數了解各項問項及構面間相對程度之看法，再利用標準差(standard deviation)之離差量數測度(measures of dispersion)來測度資料間相互的差異性。標準差越大顯示資料之差異性越大，標準差越小則表示該指標重要性之看法越一致，主要用於各種指標間的差異性，以了解單一績效指標項目之重要性看法之一致性。

### 3.5.2 信度分析

所謂信度指的是一份量表所測分數的可靠性 (trustworthiness)，係指結果的一致性 (consistency) 或穩定性 (stability) 而言。在不同時空下，以兩個同性質的量表題項去測量，結果應該是變動性低，且應該是一致的。換言之，測量「穩定性」與「一致性」是形成信度的構成因素。任何一種測量，或多或少會有誤差存在，誤差由機率因素所支配，也就是一種隨機誤差 (random error)。誤差越小，信度越高，反之，誤差越大，信度越低。因此，信度也可視為是測量結果受機率影響之程度。

信度的測驗是以測驗分數的變異理論為基礎，對於某個變項的測量，分數通常會落在一定的範圍內，因此可獲得一個該變項的離散值。此分數的變異，主要由兩種因素所造成，一種是真實數值本身即存有的變異，以及因為隨機誤差而產生的波動。信度高代表對相同的對象重複測驗，其結果的變異程相當低。換言之，同一群受測者同一份量表，多次填寫的答案如有一致性，則可以表示此量表的信度高；反之，若是前後結果差異過大，表示此份量表的信度較低。

一般來說，信度可分為三種：再測信度 (test-retest reliability)、複本信度 (alternative form reliability)、內部一致信度 (internal consistency reliability)。其中信度測量的工具最常使用為 Cronbach' s  $\alpha$  係數，而本研究也將採用內部一致信度 Cronbach' s  $\alpha$  係數來進行信度檢測。而 Cronbach' s  $\alpha$  係數早期探索研究階段 0.5-0.6 就可接受，基本研究不用超過 0.8，應用研究最小要達到 0.9 方為適合 (Nunnally, 1978)。

### 3.5.3 效度分析

效度即測量的「正確性」，指量表或其它測量工具，確實能測出其所欲測量的特質或功能之程度。一個量表的效度愈高，即表示量表的結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵。測量的效度通常以測量分數與其所欲測量的特質之間的相關係數表示之，與信度係數一樣，其數值大小是反應程度上的不同，而非全有與全無的差別，故測量的效度是相對的而非絕對的。

效度的基本原理方面，當在評估測量的效度時，必須先確定測量的目的、範圍與對象，進而能掌握測驗的內容與測驗目的相符合的程度。從效度評估的方法來看，有判斷法 (informed judgment) 與實證法 (gathering of empirical evidence) 兩種方式，前者著重於測量特性與質 (quality) 的評估，通常經由研究者對於資料的主觀判斷，缺乏實證性數據的支持。實證法則根據客觀具體的量化指標來進行效度的評估。建構一份測量工具時，兩種方式皆有其重要性，一般皆以質性的評估為先，實證的檢測為後，使測量的品質得以確保。

一般來說，效度可分為三類：內容效度 (content validity)、效標關連效度 (criteriarelated validity)、構念效度 (construct validity)。

#### 1. 內容效度

內容效度係指測量工具內容的適切性，若測量內容涵蓋本研究所要探討的架構及內容，則具有優良的內容效度 (Babbie, 1992)。內容效度的評估，須針對測量工具的目標和內容，以系統的邏輯方法來詳細分析，所以又可稱為邏輯效度 (logical validity)。另一種與內容效度類似的效度概念為表面效度 (face validity)，指測量工具在外顯形式上的有效程度。為一群評斷者主觀上對於測量工具表面上有效程度的評估。

內容效度強調內容的廣度、涵蓋性與豐富性，以作為外在推論的主要依據，表面效度則重視工具外顯的有效性，兩者具有相輔相成之效。在研究上，為了取得受試者的信任與合作，良好的表面效度具有相當的助益，因此測量工具在編製與取材上，必須顧及受試者經驗背景與能力水準，方能保有一定水準的內容效度和表面效度。一般可以採用前測 (pretest) 與試測 (pilot test) 的方式加強內容效度和表面效度。

#### 2. 效標關連效度

設定一個標準當作準則 (效標)，若量表內的題項與此一效標有顯著的關連性，則稱該量表具有效標關連效度。若以時間點劃分，現有的效標與該份量表兩者「目前」存有顯著關連性，則為同時效度 (concurrent validity)，若所設定的效標是屬於「未來」，而該量表與該效標若有顯著關連，則為預測效度 (predictive validity)。

### 3. 構念效度

如果研究者要瞭解某種衡量工具真正要衡量什麼，那即是關心其構念效度。構念效度是指評估量表所獲得的結果，與設計量表題項的理論內涵構念之間的契合程度，而實際證據在於某概念的理論邏輯相關的一致性程度。至於構念效度的測量，可以參考 Campbell & Fiske (1959) 提出的「多元特質、多重方法矩陣」(multitrait-multimethod matrix, MTMM)，或採用多變量的探索性因素分析法 (exploratory factor analysis, EFA) 進行構念效度的檢測。而構念效度又可分為以下兩種：

#### (1) 收斂效度

收斂效度 (convergent validity) 一般是在操作的層面，用兩種不同測量方式去測量同一個構念的內容時，其相關程度都很高，換言之，即使藉由使用最大差異方法測量同一個構念，來自相同構念之項目，彼此之間相關應高，即代表具有有效的收斂效度。

#### (2) 區別效度

區別效度 (discriminate validity) 是將不同的兩個構念進行測量，測量的過程不管是使用相同的方法或不同的方法，經測量結果進行相關分析而其相關程度若很低，即代表兩個測量的構念具有區別效度。

本研究的問卷參考來源全部引用國外學者曾使用過的衡量變項並根據本研究需求加以修改。本研究利用最大概似法 (Maximum Likelihood)，針對各測量模型的三數進行估計。在收斂效度方面，本研究參考 Hair et al. (1998) 所提出的兩項指標，分別是潛在變項的組合信度以及潛在變項的平均變異萃取，如表 3-4 所示。

表 3-4 模型信效度指標之理想數值

| 統計檢定量                                    | 結果    |
|--|-------|
| 組合信度 (Composite Reliability, CR)         | > 0.7 |
| 平均變異萃取 (Average Variance Extracted, AVE) | > 0.5 |

資料來源：Hair et al. (1998)

### 3.5.4 結構方程式模式(Structural Equations Modeling)

Bollen & Long(1993)認為 SEM 具有普遍性(generality)的特質。提供研究者用於量化與理論檢定的一種方法。用以指定和估計變數的線性關係，結構方程式也常用在因果模式、潛在變數路徑分析和驗證性的因素分析，用以驗證研究架構的合理性。SEM 的相關研究中，會使用切斷面(Cross-sectional designs)研究設計和長時間的(Longitudinal designs)研究設計。切斷面(Cross-sectional designs)研究設計指取的一次的資料，例如：發一次問卷，而長時間的研究設計則是依時間不同發放多次問卷，本研究屬切斷面的研究設計。在模式參數的推估上採用最大概似法(Maximum Likelihood Method)。

結構方程式中的結構模式在廣泛的定義如下：

- A. 是一個假設的模式，在一組潛在變數和測量變數中，包含了直接(因果)和間接(相關)關係。
- B. 包含了測量模式(Measurement models)和結構模式(Structural model)。測量模式(Measurement models)檢視了潛在變數和量測變數之間的關係，結構模式(Structural model)檢視了直接(因果)的影響。

本研究所提出結構模式的架構圖呈現於圖 3-4。



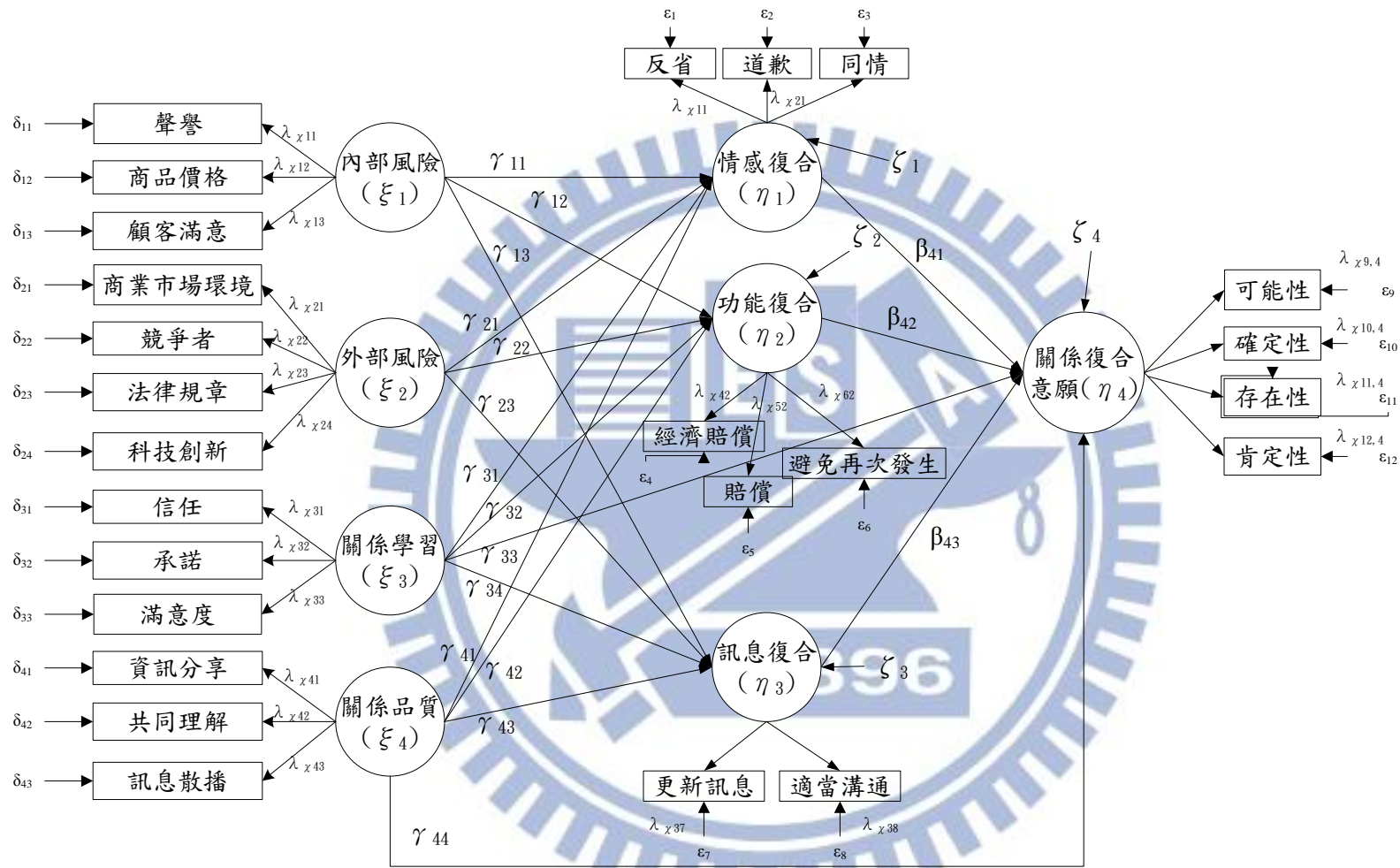


圖 3-4 第三方策略介入為影響之假設模式路徑圖

資料來源：本研究整理



### 3.5.4 模型適配度指標

Hair et al.(1998) 將由 LISREL 軟體提供 SEM 適配度(Goodness-of-Fit) 的指標值，分成三類：絕對適配量測(Absolute fit measures)、增值適配量測 (Incremental fit measures)，以及簡效適配量測(parsimonious fit measures)。本研究整理常用於因果模型的九個指標整理如表 3-2。

1. ( $\chi^2$  test)
2. ( $\chi^2 / df$ )
3. 近似誤差均方根(Root mean square error of approximation; RMSEA)
4. 殘差均方根(Root mean square residual; RMR)
5. 比較適配指標(Comparative-fit index; CFI)
6. 適配度指數(Goodness-of-fit index; GFI)
7. 調整後適配度指數(Adjusted goodness-of-fit index; AGFI)
8. 增值適配度指標(Normed fit index; NFI)
9. 非規範適配指標(Non-normed fit index; NNFI)

表 3-5 適配度指標之理想數值

| 統計檢定量         | 適配指標                     |
|---------------|--------------------------|
| $\chi^2$ test | 越小越好                     |
| $\chi^2 / df$ | <2 優良<br><5 良好           |
| 比較適配指標 CFI    | >0.90                    |
| 適配度指數 GFI     | >0.90                    |
| 調整後適配度指數 AGFI | >0.90                    |
| 殘差均方根 RMR     | <0.05 越低越好               |
| 近似誤差均方根 RMSEA | <0.05 優良<br>0.05~0.08 良好 |
| 增值適配度指標 NFI   | >0.90                    |
| 非規範適配指標 NNFI  | >0.90                    |

資料來源：Hair et al.(1998)

### 3.3.5 LISREL 分析：

線性結構關係(Linear Structural Relationships, 簡寫 LISREL), 它包括兩個部份：即衡量模式(the measurement model)和結構等式模式(the structural equation model)(簡稱結構模式)。衡量模式在設定潛在變項(latent variables)(或假設構面)與觀測變項(the observed variables)間的關係, 它可以顯示觀測變項的信度與效度。結構模式則可以設定潛在變項間的因果關係, 並可計算出解釋與未解釋的變異量(Joreskog & Sorbom, 1993)。

近年來, LISREL 普遍被運用於研究理論的測試, Bagozzi & Yi(1988)認為 LISREL 主要根據變數間邏輯關係, 建立高配適度之統計模式, 並依結構係數產生策略涵意。由於本研究中現況關係之風險考量、過去關係之合作經驗、關係復合策略和關係復合意願的關係, 類似 LISREL 模式所表達的概念, 故選擇此一分析方法。在本研究中,  $\xi$  代表「現況關係之風險考量」、「過去關係之合作經驗」潛在變項(外生變項)所構成的向量,  $\chi$  則代表外生觀察變數,  $\eta$  代表關係復合策略和關係復合意願各變項(內生變項)所構成的向量,  $y$  則代表內生觀察變數, 本研究將模型之潛在、觀察變數列於表 3-6 與 3-7 所示。

表 3-6 LISREL 模型之外生潛在與外生觀察變數表

| 外生潛在變數    |               | 外生觀察變數              |
|-----------|---------------|---------------------|
| 現況關係之風險考量 | $\xi 1$ ：內部風險 | $\chi_{11}$ ：聲譽     |
|           |               | $\chi_{21}$ ：商品價格   |
|           |               | $\chi_{31}$ ：顧客滿意   |
|           | $\xi 2$ ：外部風險 | $\chi_{12}$ ：商業市場環境 |
|           |               | $\chi_{22}$ ：競爭者    |
|           |               | $\chi_{32}$ ：法律規章   |
|           |               | $\chi_{42}$ ：科技創新   |
| 外生潛在變數    |               | 外生觀察變數              |
| 過去關係之合作經驗 | $\xi 3$ ：關係品質 | $\chi_{13}$ ：信任     |
|           |               | $\chi_{23}$ ：承諾     |

|  |               |                   |
|--|---------------|-------------------|
|  | $\xi 4$ ：關係學習 | $\chi_{33}$ ：滿意度  |
|  |               | $\chi_{14}$ ：資訊分享 |
|  |               | $\chi_{24}$ ：共同理解 |
|  |               | $\chi_{34}$ ：訊息散播 |

資料來源：本研究整理製作

表 3-7 LISREL 模型之內生潛在與內生觀察變數表

| 內生潛在變數          |                  | 內生觀察變數           |
|-----------------|------------------|------------------|
| 關係復合策略          | $\eta 1$ ：情感復合   | $y_{11}$ ：反省     |
|                 |                  | $y_{21}$ ：道歉     |
|                 |                  | $y_{31}$ ：同情     |
|                 | $\eta 2$ ：功能復合   | $y_{42}$ ：經濟補償   |
|                 |                  | $y_{52}$ ：賠償     |
|                 |                  | $y_{62}$ ：避免再次發生 |
|                 | $\eta 3$ ：訊息復合   | $y_{73}$ ：更新訊息   |
|                 |                  | $y_{83}$ ：適當溝通   |
|                 | $\eta 4$ ：關係復合意願 | $y_{94}$ ：可能性    |
| $y_{10,4}$ ：確定性 |                  |                  |
| $y_{11,4}$ ：存在性 |                  |                  |
| $y_{12,4}$ ：肯定性 |                  |                  |

資料來源：本研究整理製作

## 四、研究結果

### 4.1 樣本特性分析

先針對本研究於民國 100 年 3、4 月期間親自至台灣各零售據點抽樣發放問卷。總共發放 250 份問卷，回收 236 份問卷，扣除掉未全部填答問卷的無效問卷，有效樣本共 220 份，將所搜集的資料作描述性統計分析，各變項的平均數與標準差與零售業的基本資料分析統計，見表 4-1 並詳述如下：

#### 1. 受訪的零售業所銷售的消費性電子產品的種類

共分為手機、相機(含數位、單眼)、電腦(含平板)、印表機、音響器材、DVD 撥放器、電腦周邊商品(如:滑鼠、鍵盤等)及其他等十項，本題為複選題。由此複選題之次數分配表結果可看出，銷售『電腦』的零售業為最多(27.7%)；其次『相機』為(24.1%)與『印表機』(17%)。

#### 2. 受訪的零售業所經營的經營類型

共分為獨立經銷商(直接向製造商或是代理商訂貨)、加盟連鎖店、經銷商直營店及其他等五類。

#### 3. 受訪的零售業的銷售地點

共分為現代化資訊大賣場(如 NOVA 資訊廣場、光華商場等)、獨立經銷店(如品牌專門店)、3C 家電經銷商(如燦坤、全國電子)、大賣場(如特力屋、愛買、COSTCO)及其他等五類。

#### 4. 受訪的零售業之合作經驗

主要分別兩個選項，一是曾經有過與供應商結束合約後，不再繼續合作的情況，另一則是無此經驗。

表 4-1 零售業樣本結構分析表 (n=220)

| 項目   | 類別                   | 數量  | 百分比(%) | 累積百分比(%) |
|------|----------------------|-----|--------|----------|
| 產品類別 | 手機                   | 11  | 5.0    | 5.0      |
|      | 相機(含數位、單眼)           | 53  | 24.1   | 29.1     |
|      | 電腦(含平板)              | 61  | 27.7   | 56.8     |
|      | 印表機                  | 39  | 17.7   | 74.5     |
|      | 音響器材                 | 22  | 10.0   | 84.5     |
|      | DVD撥放器               | 7   | 3.0    | 87.7     |
|      | 電腦周邊商品<br>(如:滑鼠、鍵盤等) | 14  | 6.4    | 94.1     |
|      | 其他                   | 13  | 5.9    | 100.0    |
| 經營類型 | 獨立經銷商                | 139 | 63.2   | 63.2     |
|      | 加盟連鎖店                | 22  | 10.0   | 73.2     |
|      | 加盟連鎖店                | 41  | 18.6   | 91.8     |
|      | 經銷商直營店               | 7   | 3.2    | 95.0     |
|      | 製造商直營店               | 11  | 5      | 100.0    |
| 銷售地點 | 現代化資訊大賣場             | 127 | 57.7   | 57.7     |
|      | 獨立經銷店                | 73  | 33.2   | 90.9     |
|      | 3C家電經銷商              | 7   | 3.2    | 94.1     |
|      | 大賣場                  | 1   | 0.5    | 94.5     |
|      | 其他                   | 12  | 5.5    | 100.0    |
| 合作經驗 | 曾有過                  | 80  | 36.4   | 36.4     |
|      | 無                    | 140 | 63.6   | 100.0    |

資料來源：本研究整理製作

答卷者的公司成立年數以 10 年以上佔全樣本的 70% 為最多、與供應商的  
合作年數以 10 年以上佔全樣本的 36.8% 為最多、員工人數以 11-50 以上位佔全樣  
本的 33.6% 為最多、答卷者年資以 2~4 年者佔全樣本的 39.5% 為最多和年營業額  
以 501 萬-1000 萬以上佔全樣本的 16.4% 為最多，見表 4-2。

表 4-2 基本資料 (n=220)

| 項目     | 類別          | 數量  | 百分比 (%) | 累積百分比 (%) |
|--------|-------------|-----|---------|-----------|
| 公司成立年數 | 1 年以下       | 0   | 0       | 0         |
|        | 2-4 年       | 15  | 6.8     | 6.8       |
|        | 5-7 年       | 19  | 8.6     | 15.5      |
|        | 8-10 年      | 32  | 14.5    | 30.0      |
|        | 10 年以上      | 154 | 70.0    | 100.0     |
|        | 總和          | 220 | 100.0   | ---       |
| 合作關係年數 | 1 年以下       | 3   | 1.4     | 1.4       |
|        | 2-4 年       | 36  | 16.4    | 17.7      |
|        | 5-7 年       | 55  | 25.0    | 42.7      |
|        | 8-10 年      | 45  | 20.5    | 63.2      |
|        | 10 年以上      | 81  | 36.8    | 100.0     |
|        | 總和          | 220 | 100.0   | ---       |
| 公司員工人數 | 5 人以下       | 55  | 25.0    | 25.0      |
|        | 6-10 人      | 57  | 25.9    | 50.9      |
|        | 11-50 人     | 71  | 33.6    | 84.5      |
|        | 51-100 人    | 17  | 7.7     | 92.3      |
|        | 100 人以上     | 17  | 7.7     | 100       |
|        | 總和          | 220 | 100.0   | ---       |
| 答卷者年資  | 1 年以下       | 31  | 14.1    | 14.1      |
|        | 2-4 年       | 87  | 39.5    | 53.6      |
|        | 5-7 年       | 35  | 15.9    | 69.5      |
|        | 8-10 年      | 13  | 5.9     | 75.5      |
|        | 10 年以上      | 54  | 24.5    | 100.0     |
|        | 總和          | 220 | 100.0   | ---       |
| 年營業額   | 100 萬以下     | 8   | 3.6     | 3.6       |
|        | 101 萬-500 萬 | 35  | 15.9    | 19.5      |

| 項目 | 類別            | 數量  | 百分比<br>(%) | 累積百分比<br>(%) |
|----|---------------|-----|------------|--------------|
|    | 501 萬-1000 萬  | 36  | 16.4       | 35.9         |
|    | 1001 萬-2000 萬 | 32  | 14.5       | 50.5         |
|    | 2001 萬-2500 萬 | 23  | 10.5       | 60.9         |
|    | 2501-5000 萬   | 27  | 12.3       | 73.2         |
|    | 5001 萬-1 億    | 15  | 6.8        | 80.0         |
|    | 1 億-5 億       | 31  | 14.1       | 94.1         |
|    | 5 億-10 億      | 2   | 0.9        | 95.0         |
|    | 10 億以上        | 11  | 5.0        | 100.0        |
|    | 總和            | 220 | ---        | ---          |

資料來源：本研究整理製作

#### 5. 各變項的平均數與標準差

表4-3 所示為本研究利用里克特五點尺度量表，各研究變相上的平均數、標準差等敘述統計量的得分情形。由該表可得，分數上介於3.41~3.92之間，有偏高分的趨勢，其中，過去關係之合作經驗的「關係品質」所得平均分數為3.92為最高，顯示大部分的零售商對於過去合作期間的通路氣候相當重視。而過去關係之合作經驗及復合策略的「訊息復合」所得平均分數為3.84為次高，顯示零售商對於雙方交易過去種種經歷是滿意的，而對於復合策略中的訊息復合是肯定。另外在標準差的部分，全部的變項皆小於1，表示填答者對於問項的選擇看法較為一致。

表 4-3 研究變項之平均值與標準差 (n=220)

| 變數        | 平均值  | 標準差  |
|-----------|------|------|
| 現況風險之考量   | 3.60 | 0.60 |
| ● 外在風險    | 3.76 | 0.71 |
| ● 內在風險    | 3.43 | 0.67 |
| 過去關係之合作經驗 | 3.84 | 0.71 |
| ● 關係品質    | 3.92 | 0.76 |

| 變數     | 平均值  | 標準差   |
|--------|------|-------|
| ● 關係學習 | 3.64 | 0.80  |
| 複合策略   | 3.74 | 0.74  |
| ● 情感復合 | 3.64 | 0.79  |
| ● 功能復合 | 3.77 | 0.82  |
| ● 訊息復合 | 3.84 | 0.81  |
| 關係復合意願 | 3.41 | 0.82  |
| ● 可能性  | 3.41 | 0.947 |
| ● 確定性  | 3.44 | 0.955 |
| ● 存在性  | 3.41 | 0.881 |
| ● 肯定性  | 3.41 | 0.957 |

資料來源：本研究整理製作

## 4.2 信度分析

本研究信度分析採用史丹佛大學(Stanford University)Lee J. Cronbach 教授於1951年所發展的 $\alpha$ 係數，即Cronbach's  $\alpha$ ，由表4-4~4-6知，本量表所有構面之Cronbach's  $\alpha$ 係數介於0.543~0.90，一般來說Cronbach's  $\alpha$ 大於0.70便稱為高信度，而Cronbach's  $\alpha$ 係數早期探索研究階段0.5~0.6就可接受(Nunnally, 1978)，可見本研究量表的內部一致性尚可。

表 4-4 現況風險之考量 Cronbach 信度分析表 (n=220)

| 構面   |        | 問項<br>題號 | Cronbach's<br>$\alpha$ | 刪除<br>題號 | 調整後<br>Cronbach's<br>$\alpha$ |
|------|--------|----------|------------------------|----------|-------------------------------|
| 內在風險 | 聲譽     | RI01     | 0.543                  | RI01     | 0.731                         |
|      |        | RI02     |                        |          |                               |
|      | 商品價格   | RI03     | 0.873                  | X        | X                             |
|      |        | RI04     |                        |          |                               |
|      | 顧客滿意   | RI05     | 0.543                  | RI06     | 0.837                         |
|      |        | RI06     |                        |          |                               |
| 外在風險 | 商業市場環境 | RI07     | 0.704                  | X        | X                             |



| 構面 |      | 問項<br>題號 | Cronbach's<br>$\alpha$ | 刪除<br>題號 | 調整後<br>Cronbach's<br>$\alpha$ |
|----|------|----------|------------------------|----------|-------------------------------|
|    |      | RI09     |                        |          |                               |
|    | 競爭者  | RI08     | ---                    | X        | X                             |
|    | 法律規章 | RI10     | 0.324                  | RI11     | 0.715                         |
|    |      | RI11     |                        |          |                               |
|    | 科技創新 | RI12     | ---                    | X        | X                             |

資料來源：本研究整理製作

表 4-5 過去關係之合作經驗 Cronbach 信度分析表 (n=220)

| 構面   |      | 問項<br>題號 | Cronbach's<br>$\alpha$ | 刪除<br>題號 | 調整後<br>Cronbach's<br>$\alpha$ |
|------|------|----------|------------------------|----------|-------------------------------|
| 關係品質 | 信任   | EX04     | 0.898                  | X        | X                             |
|      |      | EX05     |                        |          |                               |
|      |      | EX09     |                        |          |                               |
|      | 承諾   | EX06     | 0.874                  | X        | X                             |
|      |      | EX07     |                        |          |                               |
|      |      | EX08     |                        |          |                               |
|      | 滿意度  | EX01     | 0.875                  | X        | X                             |
|      |      | EX02     |                        |          |                               |
|      |      | EX03     |                        |          |                               |
|      |      | EX10     |                        |          |                               |
| 關係學習 | 資訊分享 | EX18     | 0.879                  | X        | X                             |
|      |      | EX19     |                        |          |                               |
|      |      | EX20     |                        |          |                               |
|      | 共同理解 | EX11     | 0.879                  | X        | X                             |
|      |      | EX12     |                        |          |                               |
|      |      | EX13     |                        |          |                               |
| 知識散播 | EX14 | 0.776    | X                      | X        |                               |

| 構面 |  | 問項<br>題號 | Cronbach's<br>$\alpha$ | 刪除<br>題號 | 調整後<br>Cronbach's<br>$\alpha$ |
|----|--|----------|------------------------|----------|-------------------------------|
|    |  | EX15     |                        |          |                               |
|    |  | EX16     |                        |          |                               |
|    |  | EX17     |                        |          |                               |

資料來源：本研究整理製作

表 4-6 複合策略 Cronbach 信度分析表 (n=220)

| 構面   |      | 問項<br>題號 | Cronbach's<br>$\alpha$ | 刪除<br>題號 | 調整後<br>Cronbach's<br>$\alpha$ |
|------|------|----------|------------------------|----------|-------------------------------|
| 情感復合 | RE01 | 0.850    | X                      | X        |                               |
|      | RE02 |          |                        |          |                               |
|      | RE03 |          |                        |          |                               |
| 功能復合 | RE04 | 0.847    | X                      | X        |                               |
|      | RE05 |          |                        |          |                               |
|      | RE06 |          |                        |          |                               |
| 訊息復合 | RE07 | 0.887    | X                      | X        |                               |
|      | RE08 |          |                        |          |                               |

資料來源：本研究整理製作

### 4.3 效度分析

效度係指問卷之有效程度，亦即能夠真正測得變數性質之程度，本研究選用區別效度(Discriminant Validity)與收斂效度(Convergence Validity)作為問卷效度之衡量依據(Schwab, 1980; Sethi & Carraher, 1993)。在本研究中問卷衡量題項的效度檢測部份，以因素分析的主成份分析來檢測收斂效度，Hair et al.(1998)提出比需考量個別項目的信度、潛在變項組成信度與潛在變項的平均變異萃取等三項指標，若此三項指標均符合，方能表示本研究具收斂效度。

1. 個別項目的信度(Individual Item Reliability)  
考慮每個項目的信度，亦即每個顯性變數能被潛在變數所解釋的程度，Hair et al.(1998)建議因素負荷應該都在 0.5 以上，本研究所有觀察變相之因素負荷幾乎都大於 0.5，除了「聲譽 1」、「顧客滿意 2」以及「法律規章 2」這三項皆低於 0.5 外，其餘的直接大於 0.5，值列於表 4-7，表示本研究的測量指標算是具有良好的信度。
2. 潛在變項組成信度(Composite Reliability,CR)  
指構面內部變數的一致性，若潛在變項的 CR 值越高，其測量變項是高度互相關的，表示它們都在衡量相同的潛在變項，愈能測出該潛在變項。一般而言，其值需大於 0.7 (Hair et al. ,1998)，本研究中之潛在變數的組成信度值皆大於 0.7，表示本研究的構面具有良好的內部一致性。
3. 潛在變項的平均變異萃取(Average Variance Extracted,AVE)  
代表觀測變數能測得多少百分比潛在變數之值，不僅可用以埤畔信度，同時亦代表收斂效度(Discriminate validity)，Fornell & Larcker(1981)建議 0.5 為臨界表準，表示具有「收斂效度」，本研究構面皆高於 0.5，表示具有「收斂效度」。

表 4-7 本研究模式各變數之信度分析表

| 潛在變數             | 測量變數   | 因素負荷量 | CR    | AVE   |
|------------------|--------|-------|-------|-------|
| 現況風險之考量之<br>內在風險 | 聲譽 2   | 0.731 | 0.904 | 0.702 |
|                  | 商品價格 1 | 0.875 |       |       |
|                  | 商品價格 2 | 0.863 |       |       |
|                  | 顧客滿意 1 | 0.837 |       |       |

| 潛在變數          | 測量變數     | 因素負荷量 | CR    | AVE   |
|---------------|----------|-------|-------|-------|
| 現況風險之考量之外在風險  | 商業市場環境 1 | 0.735 | 0.852 | 0.537 |
|               | 商業市場環境 2 | 0.861 |       |       |
|               | 競爭者      | 0.681 |       |       |
|               | 法律規章 1   | 0.715 |       |       |
|               | 科技創新     | 0.655 |       |       |
| 過去關係合作經驗之關係品質 | 信任 1     | 0.759 | 0.940 | 0.614 |
|               | 信任 2     | 0.714 |       |       |
|               | 信任 3     | 0.672 |       |       |
|               | 承諾 1     | 0.832 |       |       |
|               | 承諾 2     | 0.874 |       |       |
|               | 承諾 3     | 0.782 |       |       |
|               | 滿意度 1    | 0.827 |       |       |
|               | 滿意度 2    | 0.756 |       |       |
|               | 滿意度 3    | 0.853 |       |       |
|               | 滿意度 4    | 0.741 |       |       |
| 過去關係合作經驗之關係學習 | 資訊分享 1   | 0.634 | 0.898 | 0.668 |
|               | 資訊分享 2   | 0.649 |       |       |
|               | 資訊分享 3   | 0.669 |       |       |
|               | 共同理解 1   | 0.747 |       |       |
|               | 共同理解 2   | 0.680 |       |       |
|               | 共同理解 3   | 0.747 |       |       |
|               | 知識散播 1   | 0.608 |       |       |
|               | 知識散播 2   | 0.652 |       |       |
|               | 知識散播 3   | 0.694 |       |       |
|               | 知識散播 4   | 0.746 |       |       |
| 復合策略之情感復合     | 情感復合 1   | 0.840 | 0.850 | 0.656 |
|               | 情感復合 2   | 0.882 |       |       |

| 潛在變數          | 測量變數     | 因素負荷量 | CR    | AVE   |
|---------------|----------|-------|-------|-------|
|               | 情感復合 3   | 0.695 |       |       |
| 復合策略之<br>功能復合 | 功能復合 1   | 0.755 | 0.834 | 0.626 |
|               | 功能復合 2   | 0.865 |       |       |
|               | 功能復合 3   | 0.749 |       |       |
| 復合策略之<br>訊息復合 | 訊息復合 1   | 0.882 | 0.883 | 0.790 |
|               | 訊息復合 2   | 0.896 |       |       |
| 關係復合意願        | 關係復合意願 1 | 0.932 | 0.903 | 0.700 |
|               | 關係復合意願 2 | 0.831 |       |       |
|               | 關係復合意願 3 | 0.786 |       |       |
|               | 關係復合意願 4 | 0.788 |       |       |

區別效度方面，若一個測量模型具有區別效度，其潛在構面間的關係程度必須小於潛在構面內的關係程度，因此，利用構面間的關係矩陣來加以檢定，潛在變項的平均變異抽取量(Average variance extracted, AVE)之平方根值須大於其他不同構面下的相關係數(Hair et al., 1998)。表 4-8 個構面 AVE 值幾乎皆大於構面共享變異值，除了「外在風險」與「復合意願」、「關係學習」與「關係品質」以及「功能復合」與「訊息復合」這些兩兩構面不具有「區別效度」，其他兩兩構面潛在變項的平均變異抽取量之平方根值皆大於相關係數中最大值，故顯示各構面應為不同的構念，具有「區別效度」。

表 4-8 本研究潛在變項相關係數矩陣

| 構面       | 粹取變異<br>估計量 | 相關值      |          |          |          |          |          |          |          |
|----------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|          |             | 內在<br>風險 | 外在<br>風險 | 關係<br>品質 | 關係<br>學習 | 情感<br>復合 | 功能<br>復合 | 訊息<br>復合 | 復合<br>意願 |
| 內在<br>風險 | 0.606       | 1.00     |          |          |          |          |          |          |          |
| 外在<br>風險 | 0.587       | 0.518    | 1.00     |          |          |          |          |          |          |
| 關係<br>品質 | 0.784       | 0.108    | 0.301    | 1.00     |          |          |          |          |          |
| 關係<br>學習 | 0.684       | 0.201    | 0.401    | 0.725    | 1.00     |          |          |          |          |
| 情感<br>復合 | 0.809       | 0.319    | 0.425    | 0.444    | 0.397    | 1.00     |          |          |          |
| 功能<br>復合 | 0.791       | 0.289    | 0.373    | 0.411    | 0.425    | 0.753    | 1.00     |          |          |
| 訊息<br>復合 | 0.889       | 0.381    | 0.211    | 0.382    | 0.364    | 0.633    | 0.811    | 1.00     |          |
| 復合<br>意願 | 0.837       | 0.132    | 0.89     | 0.425    | 0.430    | 0.430    | 0.415    | 0.440    | 1.00     |

## 4.4 模型適配能力

模型適配能力主要目的在檢定問卷回收後其填答結果與研究架構間之契合度。本研究模型之適配結果如表4-9所示。

表 4-9 模型配適結果摘要表

| 統計檢定量         | 本研究配適結果 | 判斷準則                     | 評鑑結果 |
|---------------|---------|--------------------------|------|
| $\chi^2$ test | 4382    | ---                      | ---  |
| df            | 880     | ---                      | ---  |
| $\chi^2/df$   | 4.98    | <2 優良<br><5 良好           | 良好   |
| 比較適配指標 CFI    | 0.888   | >0.90                    | 尚可   |
| 適配度指數 GFI     | 0.857   | >0.90                    | 尚可   |
| 調整後適配度指數 AGFI | 0.775   | >0.80                    | 尚可   |
| 殘差均方根 RMR     | 0.05    | <0.05 越低越好               | 良好   |
| 近似誤差均方根 RMSEA | 0.052   | <0.05 優良<br>0.05~0.08 良好 | 良好   |
| 增值適配度指標 (NFI) | 0.877   | >0.90                    | 尚可   |

資料來源：本研究整理製作

## 4.5 結構方程模式分析

在確定整體模式之適合度與合理性後，本研究藉由結構方程模式之估計值來探討測量變數與潛在變數以及潛在變數與潛在變數間的關係。在 LISREL 的結構方程中，潛在變數間的因果關係藉由  $\gamma$  值與  $\beta$  值估計而得，如圖 4-1 所示。

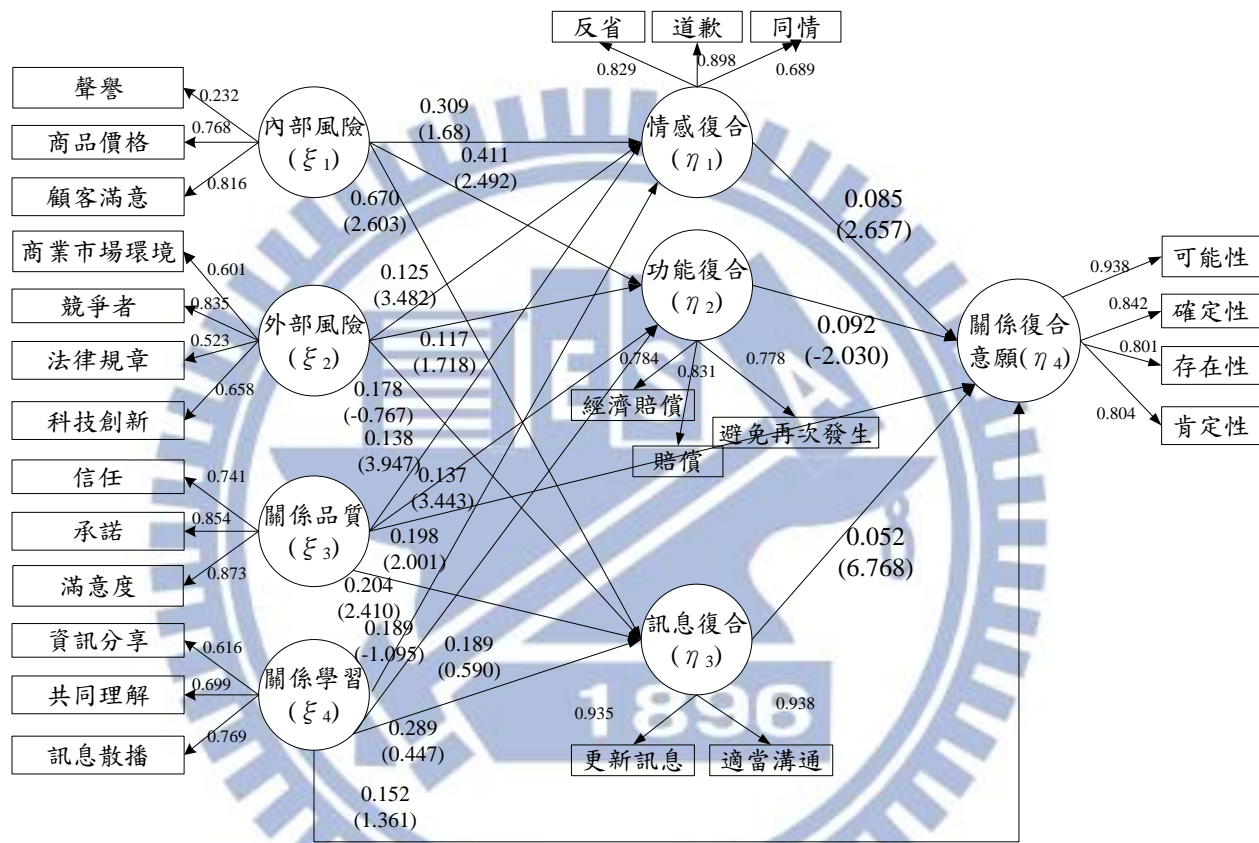


圖 4-1 假設模式路徑圖

資料來源：本研究整理製作



## 4.7 結構模型影響效果整理

本研究以 LISREL 最大概似估計法的估計結果與模型路徑圖，可得知各潛在變數的關係與假設之驗證，表 4-10 為各假說之驗證結果。路徑係數衡量潛在自變數對潛在應變數之直接影響外，潛在自變數也可經由其他變數潛在應變數產生間接影響。其中，直接影響稱為直接效果，間接影響稱為間接效果，兩者皆可由路徑係數計算求得，直接效果與間接效果的加總就是總效果 (Total Effects)，其整理如表 4-11 所示。

表 4-10 結構模型的影響效果

| 假設     | 路徑                   | T 值    | 結果 |
|--------|----------------------|--------|----|
| H1(a)  | 風險考量(內在風險) → 情感復合(+) | 1.689  | 拒絕 |
| H1(b)  | 風險考量(外在風險) → 情感復合(+) | 3.482  | 接受 |
| H2(a)  | 風險考量(內在風險) → 功能復合(+) | 2.492  | 接受 |
| H2(b)  | 風險考量(外在風險) → 功能復合(+) | 1.718  | 拒絕 |
| H3(a)  | 風險考量(內在風險) → 訊息復合(+) | 2.603  | 接受 |
| H3(b)  | 風險考量(外在風險) → 訊息復合(+) | -0.767 | 拒絕 |
| H4(a)  | 合作經驗(關係品質) → 情感復合(+) | 3.947  | 接受 |
| H4(b)  | 合作經驗(關係學習) → 情感復合(+) | -1.095 | 拒絕 |
| H5(a)  | 合作經驗(關係品質) → 功能復合(+) | 3.443  | 接受 |
| H5(b)  | 合作經驗(關係學習) → 功能復合(+) | 0.590  | 拒絕 |
| H6(a)  | 合作經驗(關係品質) → 訊息復合(+) | 2.410  | 接受 |
| H6(b)  | 合作經驗(關係學習) → 訊息復合(+) | 0.447  | 拒絕 |
| H7     | 情感復合 → 復合意願(+)       | 2.657  | 接受 |
| H8     | 功能復合 → 復合意願(+)       | -2.030 | 拒絕 |
| H9     | 訊息復合 → 復合意願(+)       | 6.768  | 接受 |
| H10(a) | 合作經驗(關係品質) → 復合意願(+) | 2.011  | 接受 |
| H10(b) | 合作經驗(關係學習) → 復合意願(+) | 1.361  | 拒絕 |

資料來源：本研究整理製作

進一步由整體模式直接、間接與總影響分析來看，過去關係之合作關係中的關係品質到關係復合意願的直接影響(0.218)大於間接影響(0.013)，說明了復合策略在兩者之間沒有的太大的影響性。

表 4-11 結構模型的影響效果

| 情感復合 |       |        |       |
|------|-------|--------|-------|
|      | 間接影響  | 直接影響   | 總影響   |
| 內在風險 | ---   | 0.352  | 0.846 |
| 外在風險 | ---   | 0.161  |       |
| 關係品質 | ---   | 0.469  |       |
| 關係學習 | ---   | -0.136 |       |
| 功能復合 |       |        |       |
|      | 間接影響  | 直接影響   | 總影響   |
| 內在風險 | ---   | 0.162  | 0.95  |
| 外在風險 | ---   | 0.314  |       |
| 關係品質 | ---   | 0.402  |       |
| 關係學習 | ---   | 0.072  |       |
| 訊息復合 |       |        |       |
|      | 間接影響  | 直接影響   | 總影響   |
| 內在風險 | ---   | -0.076 | 0.664 |
| 外在風險 | ---   | 0.371  |       |
| 關係品質 | ---   | 0.291  |       |
| 關係學習 | ---   | 0.058  |       |
| 復合意願 |       |        |       |
|      | 間接影響  | 直接影響   | 總影響   |
| 內在風險 | 0.140 | ---    | 1.116 |
| 外在風險 | 0.009 | ---    |       |
| 關係品質 | 0.013 | 0.218  |       |
| 關係學習 | 0.151 | 0.149  |       |
| 情感復合 | ---   | 0.191  |       |
| 功能復合 | ---   | -0.157 |       |
| 訊息復合 | ---   | 0.428  |       |

資料來源：本研究整理製作

## 五、研究結論與管理意涵

本章首先依據文獻回顧、提出理論架構、實際發卷與分析結果，總結本研究的結論及其製造商與零售商關係復合後管理上的涵義；其次說明本研究的主要貢獻與研究限制；最後未來研究方向提出建議。

### 5.1 研究結論與管理意涵

本節綜合以上實證分析結果，針對現況風險之考量、過去關係之合作經驗、復合策略以及復合意願，進一步查證台灣零售商與製造商之關係復合影響因素之間的關係及各個構面間差異性的原因。針對本研究的發現及其重要意涵，分別討論如下：

#### 1. 現況風險之考量：

本研究調查發現，現況風險之考量中的外在風險(平均值3.76)高於內在風險(平均值3.43)。可知道現況風險之考量對於零售商在關係復合為前提的考量中影響力較大。因為外在風險中的科技創新與市場上的競爭者誘因存在，使得零售商對於外在風險會較於重視，導致零售商面臨到市場環境改變下需要增加自身的核心技術進而得到競爭優勢。因此，勢必需要在復合前思考經營策略上有所改變，讓彼此重新合作的關係能得到更好的評價，達到雙贏的目的。

在現況風險之考量的外在風險高於內在風險，由此可知，藉由市場環境的變動最能有效地使通路中的雙方更注重彼此在市場的優勢以及核心競爭力。而在內在風險的部分，填答者普遍認為企業關係復合的前提考量對於聲譽、價格以及顧客滿意度影響較低，不足以會影響到企業復合，或是零售商本身在未來營運的目標方向難以彼此切合，以上種種原因導致內在風險低於外在風險。

## 2. 過去關係之合作經驗：

以往有關關係品質的研究中，紛紛證實了信任、承諾以及滿意度等地建立可以使雙方之間的合作擁有較優良的通路氣候，進而影響到整體的滿意度進而建立起長期的忠誠度，而本研究中則是在探討關係復合中進一步證實了，關係品質亦會影響合作夥伴之間的復合態度。

在本研究中過去關係之合作經驗的關係品質(平均值3.92)高於關係學習(平均值3.64)。由此可知關係品質的影響對於零售商在關係復合為前提的考量中影響力較大。而關係學習方面的影響比較薄弱的原因，可能是因為在雙方在溝通與討論事務上的密切度較不頻繁，夥伴組織間的活動，對於市場資訊的分享、共同理解，並產生知識散播等活動影響力不大。

## 3. 關係復合策略方面的發現：

在企業關係復合當中，製造商根據不同的考量因素所給予的復合策略會顯示不同的成效，而零售商在面對不同的復合前提考量也會因為復合策略的不同而有些許的影響。針對零售商面臨現況的考量以及基於過去合作經驗所產生的情愫，本研究發現零售商在以外在風險考量為復合前提做思考的話，製造商使用情感復合策略會產生比較正面的影響力，表示零售商肯定製造商本身的能力，基本上只要製造商給予基本的友善態度，它們也會給予正向的回應。從風險的另一面本研究卻發現，若是零售商以內在風險作為關係修復的前提，製造商採取的復合策略和外在風險是完全相反的，採取功能復合以及訊息復合才會產生正向的關係，導致彼此之間的氣氛較為融洽。

若是以過去關係之合作經驗的關係品質作為零售商主要考量的因素，可以發現製造商執行的所有復合策略幾乎都是正向的顯著，表示製造商面

對此因素實行此策略對於零售商是有成效，零售商基於原先的合作經驗增加了對製造商的付出認同，認為若製造商未來努力經營與零售的合作關係，將來或許會導致雙方在合作上彼此信任與承諾，也能讓合作的氣氛達到和諧與滿意。相反的，對於過去關係之合作經驗的關係學習使用任何的復合策略皆得不到顯著的影響。

#### 4. 關係復合意願的發現：

在關係意願中我們發現，製造商使用情感復合及訊息復合對於與零售商重新建立起交易關係影響最大，此外，若是以過去合作經驗中的關係品質作為零售商復合的意願考量，也有較大的影響。



## 5.2 研究貢獻

### 5.2.1 對學術上的貢獻

1. 過去有關企業間關係復合的研究，目前屈指可數，多針對於關係修復，皆只在彼此之間有合約的狀況下進行的修補動作，或是針對於企業對顧客，例如顧客再次回到原先購買產品的店家進行消費的動作，而企業對企業所面臨之復合的議題尚缺乏整體的、廣泛的定義與研究。本研究首先透過相關文獻進行分類整理，自行定義出一新的影響因素，再以實際的相關模型作為觀點，探討企業修復關係的整個架構。基於以往的研究大多關注於探討企業為因內部關係所產生的合作間隙所採取的反應策略，但鮮少有探討企業間不具有合約關係的狀況；而且缺乏整合性與實證的研究。本研究提出考慮過去以及現況即將面臨的因素，探討影響企業間的關係復合之前置變數。
2. 本研究整理出「現況關係之風險考量」、「過去關係之合作經驗」、「關係復合策略」與「關係復合意願」等量表，透過本研究的量表發放問卷獲得實際資料，利用因素分析來確定這些變項的構面。雖然，本研究量表並非完美，但是仍然可以提供未來其他類似的研究做為參考。

### 5.2.2 對管理實務的貢獻

1. 企業從事關係復合策略時必須致力於使得對方在任何條件下均獲得滿意，然而在企業資源有限的情況下，在從事關係復合時若是必須有先後次序之選擇，則本研究建議先著重情感復合，因為在態度上以委婉有禮的態度並給予對方道歉，進行相關的動作後在關係復合意願中均有較好的效果。在相關文獻中，發現道歉的效果雖然不如補償效果，但是道歉的成本較低，若是業者有成本上的考量則可在此方向加強、或於有限的成本內加上訊息復合策略與道歉做搭配。

2. 從過去關係之合作經驗的因素會影響企業雙方的復合策略抉擇，進而影響關係復合意願，此說明就關係品質的思維已經擴大到企業間實施決策重要指標。

### 5.3 研究限制

1. 本研究針對臺灣地區一階通路的零售商進行問卷發放，忽略其他種類的配銷通路型態，沒有將經批發商、代理商等其他中間商納入本研究的研究範圍內。
2. 本研究主要使用結構方程模式作為的分析工具，基本上需假設所有的變項均呈現常態分配。但是在實證中未必所有的變項都符合常態分配的要求。
3. 本研究只針對臺灣地區一階通路的零售商進行問卷發放，以零售商的立場來測量企業雙方對於製造商做出復合策略後的看法。
4. 由於受限於時間、研究資源，所以發放問卷對象多以消費型電子產業的零售業正職員工為主，只有少數問卷是由決策者或是主管填答。另一方面，本研究主要是針對關係復合為主題作為研究探討，但是有過此經驗的店家較為少數，因此只能以架設性的問項提問。
5. 企業間關係破裂的原因相當多種，但是本研究並未將破裂的原因納入考量，主要針對的是破裂後的關係探討。

### 5.4 未來研究方向

1. 本研究只有針對臺灣地區一階通路的零售商進行問卷發放，未來可以同時針對臺灣地區的製造商進行問卷發放。後續研究可以加入權重來探討不同答卷者的重要性，以增加問卷的可信度。
2. 本研究雖然建立主要變項的量表，但實證結果發現，少部份構面的內部一致性Cronbach's  $\alpha$  並未達0.7，雖然對本研究的檢定未造成太大困擾，

但衡量題項的內部一致性之提高有助於提昇實證的結果，故在量表設計上仍有進一步改善的空間。

3. 建議後續研究者可以選擇不同的產業進行綠色供應鏈的研究，例如：汽車產業、大型家電、化妝品產業等，即使同樣是消費型電子產業仍然可以繼續討論。
4. 本研究所建模型僅以簡化的Likert五點尺度量表來衡量，其中對於所有的構面可能仍然有改進的空間。
5. 在問卷回收後，本研究的樣本分配成為較極端的分布，然考慮其在主要研究目的之外而並未作統計與分析。建議後續研究者可以針對擁有此經歷的填答者進行問卷填寫的動作。





## 參考文獻

### 中文部分

- 謝宜君(2007)。關係學習、關係記憶與組織學習能力之研究。大葉大學管理研究所博士論文，未出版，彰化
- 黃瓊瑩(2009)。關係學習對關係記憶與創新能力之研究-以台灣地區製造業為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中。

### 英文部分

- Aaker, D.A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, pp.27-32.
- Alajoutsijärvi, K., Möller, K., & Tähtinen, J. (2000). Beautiful exit: How to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1270-1290.
- Anderson, C. J., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective distributor- manufacture firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 48, 62-74.
- Andersson, C. J., & Narus, J. A. (2004). *Business market management: Understanding, creating and delivering value*, 2nd edition New Jersey: Prentice Hall.
- Aulakh, P.S. & Kotabe, M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 28 (1), 145-175.
- Balsmeier, P. W., and Voisin, W. J. (1996). Supply Chain Management: A Time-Based Strategy. *Industrial Management*, Vol. 38, No. 5, pp.24-27.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.
- Bove, L. L., and Johnson, L. W. (2001). Customer relationships with service personnel: do we measure closeness, quality or strength?. *Journal of Business Research*, Vol. 54, pp. 189- 197.
- Cannon, J.P., Perreault, W.D. Jr (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (November) .439-460.
- Cater, T. & Cater, B. (2010). Production and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial marketing Management*, 39, 1321-1333.
- Chang, K-H. and Gotcher, D. F. (2007). Safeguarding investments and creation of

- transaction value in asymmetric international subcontracting relationships: the role of relationship learning and relational capital. *Journal of World Business*, Vol 42, pp. 477-488.
- Collingham Y. C., Green R. E., Hilton G. M., Huntley B., Rahbek C. & Willis S.G.( 2006). Potential impacts of climatic change upon geographical distributions of birds. *Ibis* 148: 8-28.
- Cook, Scott and Yanow, Dvora (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry* 2:4 (December). Reprinted in *Organizational learning*, eds. Michael D. Cohen and Lee Sproull. Newbury Park, CA: Sage, 1995
- Crosby,L.A.,Evans K.R.,and Cowles D.(1990).Relationship Quality in Service Selling :An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*,54(July),pp.68-81.
- Bruggen, V.G.H., Kacker, M., & Nieuwlaat, C. (2005). The impact of channel function performance on buyer-seller relationships in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 141-158.
- Burnham, T.A., Frels, J.K. and Mahajan, V.,(2003), “Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring 2003, Vol.31, No.2, pg.109-126.
- Christopher, M.(1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing Cost and Improving Service*, 2nd ed., Financial Times professional Limited,pp.95-99, 240-245.
- De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schroder, and Dawn Iacobucci.(2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*,65(October),33-50
- Doney, Patricia M.& Cannon, Joseph P.(1997), “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing*, Vol.61, April, pp.35-51.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128-142
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987).Developing buyer-seller relationship.*Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- Dyer, J. H. and Singh. H. (1998) .The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*,23.660-679.
- Ellram, L. M. (1991)Supply Chain Management: The Industrial Organization Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*

- Management, Vol. 21, No. 1, pp. 13-22.
- Eric W. K. Tsang.(1997) Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*,50(1),73-89
- Farrelly, F. J.,Quester, P. G. (2005).Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 311–319.
- Faulkner, M.(1995). Learning for a lifetime. *The British Journal of Administrative Management*,.11.
- Fiol, C. M., Lyles, M. A.(1985). Organizational learning. *Academy of Management Review* 10(4): 803-813
- Ford, D., Hakansson, H., & Johanson, J. (1986). How do companies interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(1), 26-41.
- Frazier, G.L., Gill, J.D., and Kale, S.H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 50-69.
- Fynes, B., Voss, C., & de Burca, S. (2005). The impact of supply chain relationship quality on quality performance. *International Journal of Production Economics*, 96, 339-354.
- Gaski, John and John Nevin. (1985).The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 22(5), pp.130-142
- Geyskens, I., Steenkamp, J-B. E. M., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36:223–238.
- Grant, R. M. and R. Cibin (1996). Strategy, structure and market turbulence: The international oil majors,1970-1991. *Scandinavian Journal of Management*, 12, pp. 165-188.
- Guiltan, J. P.(1989). A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing, in Childers, 'Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice', American Marketing Association, 1989, Chicago, IL, pp. 216-220.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Management coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*,43(4),781-814.
- Hamel, G.(1991).Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*,12,83-103.
- Hammond, K.L., Brown, G. & Harmon, H.A. (1996). Interorganizational climate

- within marketing channels: analysis of a measure. *Psychological Reports*, 78, 647-652.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationship? *Journal of Marketing*, 56(2), 32-44
- Heide, Jan B. and Weiss, Allen M. (1995). Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets. *Journal of Marketing*, 59(July), pg.30-43.
- Henning-Thurau, T., and Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology and Marketing*, 14 (68), 737-64
- Hewett, Kelley and William O. Bearden (2001). Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. *Journal of Marketing*, 65 (October).
- Hibbard J.(2000). Docking Carolina: Mid-Paleozoic accretion in the southern Appalachians. *Geology* 28, 127–130.
- Hu, T.-L. & Sheu, J.-B. (2005). Relationships of channel power, noncoercive influencing strategies, channel climate and solidarity: A case study of the Taiwan PDA industry. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 447-461
- Huber, G. P.(1991). Organization Learning : The Contributing Processes and the Literatures. *Organizational Science* 2(1),88-115.
- Jap, S.D., Manolis, C., & Weitz, B.A. (1999). Relationship quality and buyer-seller interactions in channels of distribution. *Journal of Business Research*, 46, 303-313.
- Jarillo, J. Carlos. (1988). "On Strategic Networks." *Strategic Management Journal* 9: 31-41
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Johnson, J.L., J.B. Cullen, T. Sakano and H. Takenouchi (1996) 'Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances', *Journal of International Business Studies*, Special Issue: 981-1004.
- Johnson, J.L., Sohi, R. S., & Grewal, R. (2004). The role of relational knowledge stores in interfirm partnering. *Journal of Marketing*, 68(3), 21-36.
- Klemperer, P. D. (1995): "Competition when consumers have switching costs: An overview with applications to Industrial Organization, macroeconomics, and international trade," *Review of Economic Studies* 62, 515-539.
- Kim, K. and G.L. Frazier (1997). "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, 40, 139–

154.

- Kumar, N., Scheer, L.K. & Steenkamp, J.-B. E.M. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32 (February), 54-65.
- Lages, C., Lages, C.R. & Lages, L.F. (2005). The RELQUAL scale: A measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8), 1040-1048.
- Lane, P. J. and Michael, L.(1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*,19(5),461-467.
- Lam, P. -K., & Chin, K. -S. (2005). Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 761–772.
- Lee,M.and Chunningham, L. F.(2001),“A cost/benefit approach to understanding service loyalty,”*Journal of Services Marketing*, Vol.15, No.2,pp.113-130.
- Leonidou, L. C., & Kaleka, A. A. (1998). Behavioural aspects of international buyer-seller relationships: Their association with export involvement. *International Marketing Review*, 15(5): 373-397
- Leonidou, L.C., Barnes, B.R. & Talias, M.A. (2006). Exporter-importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576-588.
- Leuthesser, L. (1997). Supplier relational behavior: An empirical assessment. *Industrial Marketing Management*, 26, 245-254
- Levitt,B. and March J. G. (1988).Organization Learning. *Annual Review of Sociology* 14.319-340
- Lukas, B. A., Hult, G. T., & Ferrell, O. C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*,36(3),223-224.
- Matthyssens, P., and Van den Butle, C. (1994).Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain.*Long Range Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 72-83.
- Mohr, Jakki, and John Nevin(1990).Communication Strategies in Marketing Channel: A Theoretical Perspective.*Journal of Marketing*, 50(October), 36-51.
- Mohr, J.J., Sengupta, S.(2002) Managing the paradox of interfirm learning: the role of governance mechanisms. *J Bus Ind Mark* .17(4):282–301
- Moorman, C. Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing*, 29, 314-329.

- Morgan, R M and, and S D Hunt. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing." *Journal of Marketing*, July, 20 - 3
- Naudé, P., & Buttle, F. (2000). Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 351-361
- Nicholson, C.Y., Compeau, L.D., Sethi, R.(2001). The Role of Interpersonal Trust in Building Long-Term Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (1), 3-15
- Oliver, R. K., and Webber, M. D. (1982) Supply Chain Management: Logistics Catches Up With Strategy. in Christopher, M. eds. 1992, *Logistics: The Strategic Issues*, London, UK: Chapman and Hall, pp. 63-75.
- Palmatier, Dant, Grewal & Evans(2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing : A Meta-Analysis. *Journal of Marketing* , 70(October) ,136-153.
- Patrick, Schul L., Taylor E. Little and William M. Pride(1985). Channel Climate : Its Impact on Channel Member' s Satisfaction", *Journal of Retailing*, 61(2), pp.9-38
- Paparoïdamis, N. G., Chumpitaz, R., & Tähtinen, J. (2007). Relationship recovery and business loyalty: Conceptual model and propositions. *Electronic proceedings of relationship marketing summit 2007*, 13–15 December, Buenos Aires, Argentina.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.
- Porter, Michael E.(1980), "Competitive Strategy", New York: Free Press.
- Reve, T. and Stern, L., (1986). The relationship between interorganisational form, transaction climate, and economic performance in vertical interfirm dyads. In: Pellegrini, L. and Reddy, S.K. eds. *Marketing channels: relationships and performance*. Lexington Books, Lexington, 75-102. Rosenbloom, B. *Marketing Channels*. The Dryden Press, 6<sup>a</sup> edition, 688p., 199
- Salo A., Tähtinen J. & Ulkuniemi P. (2009). Twist and turns of triadic business relationship recovery. *Industrial Marketing Management*, 38, 618-632
- Samiee, S. and P. G. P. Walters (2006). Supplier and customer exchange in International industrial markets: an integrative perspective, *Industrial Marketing Management*, 35 (5), pp. 589–599.
- Samuelson, W. and Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Marketing. *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 1, pp. 7-59.
- Selnes, F. and Sallis, J. (2003) Promoting Relationship Learning, *Journal of Marketing*, vol. 67, no. 3, pp. 80-95.
- Sharma, A. & Sheth, J.N. (1997). Relationship marketing: An agenda for inquiry.

- Industrial Marketing Management, 26(2), 87-89.
- Shrivastave, P.,(1983).A Topology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies* 20(1),7-28.
- Sheth, J. and Parvatiyar, A. (1994) *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta.
- Simonin, B. L.(1997). The importance of collaborative know-how : An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*,40(5),1150-1174.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C.S., Spyropoulou, S. & Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distribution relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37, 23-36.
- Stank, T. P., Kelly, S. B. and Daugherty, P. J. (2001).Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*,22(1).
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve* , M.A.: Addison-Wesley.
- Tahtinen, J., & Vaaland, T. I. (2005). Business relationships facing the end: Why restore them? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 14-23.
- Tahtinen, J., Paparoidamis, N.G.,&Chumpitaz, R. (2007).Business relationship recovery—A process model. *Proceedings of the 23rd annual IMP conference*, Manchester, UK.
- Tax, Stephen S., Brown, Stephen W. and Chandrashekar, Murali (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing.*Journal of Marketing*. 62 (April), 60-76
- Thomas and Griffin, 1996, Thomas, D. J., and Griffin, P. M.(1996).Coordinated Supply Chain Management, *European Journal of Operational Research*, 94, 1-15.
- Tsang, E.(1997).Organization learning and the learning organization : dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*,50(4):73-89
- Walter, A., Muller, T. A., Helfert, G., & Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159–169.
- Webster, F.E.(1976). The Role of the Industrial Distributor in Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, v. 40 (July), pp. 10-16
- Weele, A.J.(2000). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis.Planning and Practice*, 2nd ed., Thomson learning, pp.8-10.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships.

European Journal of Marketing, 40(3/4), 311–327.

X. Lin & R. Germain (1998).Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy. *Journal of International Business Studies*, 29 (First Quarter), 179-96.

Yang Z. and Peterson R. T., Customer perceived value, satisfaction and loyalty:The r ole of switching costs. *Psychology and Marketing*, Vol. 21(10), 2004,pp.799-822.

Zhang, C., Henke J., J.W., & Griffith, D.A. (2009). Do buyer cooperative actions matter under relational stress? Evidence from Japanese and U.S. assemblers in the U.S. automotive industry.*Journal of Operations Management*, 27, 479-494.





# 附錄一 正式問卷

親愛的 女士 / 先生您好：

這是一份純屬學術性的問卷，此問卷主要目的是想了解在面臨與特定合作廠商關係破裂後貴公司在未來是否會與該廠商有繼續合作的意願，您給予的訊息僅以提供學術研究上的參考依據。您的協助是本研究成功的要件，否則本研究無法順利完成。因此，我們衷心的期望您能撥出一點時間來填答此份問卷，使本研究更具學術參考價值。本問卷採不記名方式進行，問卷所得一切資料僅供此研究整體分析，不做個別披露，絕不會影響貴公司機密，敬請安心填答。您的填答將帶給我們無限的鼓勵。

敬祝

萬事如意 鴻圖大展

交通大學交通運輸研究所

指導教授：許鉅秉 博士

研究生：黃馨萱

聯絡電話：0961-290883

聯絡信箱：diana76914@gmail.com

第一部份 (請在空格“□”內打勾“v”)

1. 貴公司銷售哪些消費性電子產品(可複選)：

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> No.1 手機         | <input type="checkbox"/> No.6 DVD 播放器          |
| <input type="checkbox"/> No.2 相機(含數位、單眼) | <input type="checkbox"/> No.7 電腦周邊商品(如:滑鼠、鍵盤等) |
| <input type="checkbox"/> No.3 電腦(含平板)    | <input type="checkbox"/> No.8 其他_____ (請說明)    |
| <input type="checkbox"/> No.4 印表機        |  |
| <input type="checkbox"/> No.5 音響器材       |  |

2. 根據上題所選，下列哪一種類型可以用來描述 貴公司的經營型態：

- 獨立經銷商(直接向製造商或是代理商訂貨)
- 加盟連鎖店
- 經銷商直營店
- 製造商直營店
- 其他\_\_\_\_\_ (請說明)

3. 貴公司的銷售地點是：

- 現代化資訊大賣場 (如 NOVA 資訊廣場、光華商場等)
- 獨立經銷店 (如品牌專門店)
- 3C 家電經銷商(如燦坤、全國電子)
- 大賣場(如特力屋、愛買、COSTCO)
- 其他\_\_\_\_\_ (請說明)

4. 貴公司目前**主要**的供應商是：\_\_\_\_\_ (擇一即可)

是否**曾經有過**與供應商結束合約後，不再繼續簽訂合約的情況發生？

是

否，以下填答請假設與您的主要供應商曾經有過結束合約並且不再繼續簽訂合約的情況。

情境說明：

近年來由於世界各國金融風暴的侵入，導致許多企業在競爭激烈的產業環境下，從原本長期友好的交易關係日漸走向結束合約的地步，再加企業之間的互動過程較一般消費者複雜，除了顧客忠誠度之外，還要考量到商品成本、服務品質、交易溝通順暢度等合作的細節，故企業除了另外找尋合作的廠商外，就是要思考如何修復與舊廠商之間的合作關係產生更高的績效。因此，本研究主要是針對企業與合約終止的舊廠商重新建立合作關係為基礎，來探討其中影響企業關係修復的意願。

第二部份：請在接近傾向描述之空格中“”內打勾“v”

| <p>一、目前面臨到的狀況對於復合會產生一定的阻礙，針對這些問題，貴公司與結束合約的舊廠商再次合作的看法為何？以<b>現況風險之考量</b>，就下列事項表示您的看法？</p> | <p>非常不同意 ← ..... → 非常同意</p>  |
|---|--|
| 1. 該廠商的市場負面報導資訊導致聲譽不利。  | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. 該廠商經常從事慈善公益活動。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. 該廠商在商品價格上有一定的議價能力。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. 該廠商在商品價格上具有較高的彈性空間。  | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. 該廠商之最末端顧客的保固期限較彈性。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. 最末端顧客對於該廠商期望高。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. 該廠商在商業市場具有一定的地位。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. 貴公司目前合作對象的表現狀況與該廠商不相上下。  | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. 該廠商在市場上具有一定的競爭優勢。  | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. 該廠商在政府的績效評比中獲得優良表現。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| 11. 該廠商完全符合政府規範。         | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 12. 該廠商在技術上的科技研發有突破性的進展。 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

|   |  |
|---|--|
| <p>二、 貴公司與結束合約的舊廠商過去雙方之間的互動關係為何? 以過去<i>合作的經驗或是個人看法</i>，就下列事項表示您的看法？</p> | <p>非常不同意 ←.....→ 非常同意</p>  |
| 1. 雙方對彼此的交易是可靠、誠實且信心十足。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. 雙方對彼此是值得尊敬且願意交換資訊。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. 貴公司相信與此供應商合作不會產生謀取私利的行為。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. 貴公司相信與此供應商合作能夠長期穩定的發展。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. 貴公司相信此供應商是合作的忠實夥伴。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. 在做重大決議時，一定會先重視 貴公司的權益。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. 貴公司與此供應商是合作之間持續保持良好的溝通關係。  | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. 貴公司期望將來有更多合作的機會。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. 貴公司對於此供應商的問題建議是可相信的。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. 貴公司對於此供應商提供的產品品質是可靠的。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 11. 此供應商會與 貴公司共同討論和分析重要的決策議題。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 12. 此供應商會與 貴公司共同討論產品的研發和技術。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 13. 此供應商會與 貴公司會做面對面的溝通。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 14. 貴公司會將從此供應商所獲得的資訊定期散播至公司其他部門。  | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 15. 貴公司會與其他部門討論與此供應商往來的近況。  | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 16. 貴公司會與其他部門公開的討論與此供應商彼此的關係議題，例如供應商的考核制度變動等。                           | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 17. 假設此供應商發生重要狀況， 貴公司其他部門皆能快速地獲得正確的消息。                                  | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| 18. 貴公司經常與此供應商互相分享品使用經驗。      | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 19. 貴公司經常與此供應商互相分享任何未預期問題的資訊。 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 20. 貴公司經常與此供應商互相分享對雙方重要的資訊。   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

|  |  |
|--|--|
| <p>三、 為使 貴公司與結束合約的舊廠商有再度合作的可能性，此供應商展開的<b>關係復合策略</b>，就下列事項表示您的看法？</p> | 非常不同意 ←.....→ 非常同意   |
| 1. 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會採取 <b>公開正面的歉意</b> 。                     | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會採取 <b>情感上的補償</b> ，例如反省，釋出關懷等。           | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商會顧慮 貴公司的情緒。                                    | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會給予 <b>實質上的賠償</b> 。                      | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會採取 <b>具體改善措施</b> 。                      | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會給予 <b>經濟方面的損失</b> 。                     | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商對於 貴公司會給予 <b>適當應對措施</b> 。                      | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. 對於外界不利於雙方合作的風聲，此供應商會與 貴公司共同協力解決問題。                                | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

四、 根據第三題此供應商所提出的復合策略， 貴公司與此供應商之關係復合意願為何，就下列事項表示您的看法？

|                 |  |
|-----------------|--|
| 非常不可能.....→非常可能 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 非常不確定.....→非常確定 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 絕對不存在.....→絕對存在 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 非常不肯定.....→非常肯定 | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

第三部分 基本資料

1. 貴公司成立已幾年？

1 年以下    2-4 年    5-7 年    8-10 年    10 年以上

2. 貴公司與此製造商合作關係長達幾年？

1 年以下    2-4 年    5-7 年    8-10 年    10 年以上

3. 貴公司有幾位員工？

5 人以下    6-10 人    11-50 人    51-100 人    100 人以上

4. 請問您在 貴公司的工作年資？

1 年以下    2-4 年    5-7 年    8-10 年    10 年以上

5. 貴公司去年度營業額為多少(以新台幣計算)？

100 萬以下    101 萬-500 萬    501 萬-1000 萬    1001 萬-2000 萬  
2001 萬-2500 萬    2501-5000 萬    5001 萬-1 億    1 億-5 億  
5 億-10 億    10 億以上

(為了確保問卷的有效性，請您在檢查一下是否完全填答)

本問卷到此結束，非常感謝您的作答，敬祝您健康快樂！