

# 心理距離、夥伴關係成因、特徵與合作程度之研究： 以大陸市場買方夥伴關係為例

## PSYCHIC DISTANCE, CAUSES FOR CREATION OF PARTNERSHIP, AND ITS FEATURES AND COOPERATIVE DEGREE: AN EMPIRICAL RESEARCH ON BUYER PARTNERSHIP IN CHINA

吳壽進

國立台北大學企業管理系博士生

方文昌

國立台北大學企業管理系教授

**Sou-Chin Wu**

*Department of Business Administration*

*National Taipei University*

**Wenchang Fang**

*Department of Business Administration*

*National Taipei University*

### 摘要

本研究將關係行銷之理論延伸至國際化之議題，結合心理距離、夥伴關係成因、特徵探討買方夥伴關係。藉由問卷進行調查現階段台灣企業與大陸當地顧客、經銷通路間之合作關係與程度。回收有效問卷 111 份，經迴歸分析結果發現：策略重要性是形成大陸買方夥伴關係之主要原因，而心理距離則會負面影響買方夥伴之合作關係。進一步經由層級迴歸分析，策略重要性於心理距離與合作程度之間具有中介效果，特別是台商知覺到大陸市場通路之策略重要性愈高，會降低其心理距離對夥伴合作程度之負面影響；而在大陸買方夥伴關係之發展歷程中，信任、資訊分享對策略重要性與合作程度之間具有中介效果，使得策略重要性對夥伴關係之影響，隨著信任、資訊分

享程度愈高，雙方合作程度也將更為緊密。

**關鍵詞：**心理距離、策略重要性、買方夥伴關係

## ABSTRACT

This paper examines the factors that are involved in the implementation of the Relationship Marketing theory in international markets. By transferring the RM theory from a domestic to an international context, various factors that may help or impede the development (or establishment) of cross-cultural business relationships have thus emerged. We, therefore, focus on the following analysis: how does “psychic distance” as such cast certain impacts on the forming of buyer partnership in question? Under this consideration comes the second question: what would be other significant elements in creating such partnerships? Finally, what are possible features that help define them? The hypotheses are tested by using data collected from 111 businesses in Taiwan. Our empirical results indicate that strategy importance is the primary cause of the buyer partnership in China, but psychic distance has negative influence on buyer partnership. Furthermore, strategy importance acts as an important mediator between psychic distance and cooperative degree of partnership. Specifically, the negative relationship between psychic distance and cooperative degree of partnership is weakened by strategy importance. Finally, we find that trust and information sharing mediates the influences of antecedent partnership actions (strategy importance) on partnership performance (cooperative degree).

**Keywords:** Psychic distance, Strategy importance, Buyer partnership

## 壹、緒論

過去幾年大部分台灣企業進入中國大陸，係以生產製造為主（例如：受限於大陸政策來料加工模式），但近年來「開發當地內銷市場」與「提升外銷競爭力」已取代「掌握低成本生產資源」成為對外投資事業主要赴海外投資的動機。根據經濟部投審會 2004 年之調查報告指出，台商在大陸之投資事業，當地銷售的比例已達 54.63%；這波台商全球企業國際化之重心已轉向以「中國大陸」為主之市場，顯示看好大陸市場通路之商機，行銷活動的潛在價值成為吸引台商的誘因。

然而廠商海外從事經營活動，常因當地法令不明確及文化等因素，常會遇到經營上的困難與問題。其中有 58.42% 的海外投資廠商認為同業競爭激烈最令人困擾，其次就是內銷市場開拓困難佔 32.18%（經濟部投審會，2004）。當企業體認到自身資源技術有限，開始重視與其經營相關的上下游廠商之間建立夥伴關係，這類型之夥伴關係（partnership）可使公司獲得新的資源技術，提升更大範圍的產品以及服務的能力，進而獲得公司疆界領域以外的知識以及相關技術等利益（Powell, 1987）。因此，對積極拓展市場基礎之台灣企業而言，如何有效結合與運用當地企業、政府或組織之資源，進而發展夥伴或聯盟關係，決定台商是否可以快速且成功踏入該市場的關鍵。

根據 Morgan and Hunt (1994) 之分類，企業與外部之夥伴關係包括：供應商夥伴關係（如上游原物料廠商、服務提供者）、平行夥伴關係（如含競爭者、非營利組織或政府之聯盟）、買方夥伴關係（如最終顧客、中間通路商）等。其中屬於「買方—賣方」(buyer-seller) 之夥伴關係則包括：與上游「供應商端」合作關係 (Akacum & Dale, 1995; Gronroos, 1990; Lambert, Emmelhainz, & Gardner, 1996; Spina & Zotteri, 2001)，以及與下游「企業客戶或通路商」之買方夥伴關係 (Andaleeb, 1996; Anderson & Narus, 1990; Anderson & Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Heide, 1994)。

由於過去有關買賣方之夥伴關係，受限於地理環境等因素，研究重點均以本地（local）之夥伴關係為主。時至今日網際網路與企業全球化日益普及，買賣雙方關係涉及至全球供應鏈整合、顧客關係管理（Customer Relationship Management）或夥伴關係管理（Partner Relationship Management）等應用範疇。因此，本文以台商為焦點廠商，專注於大陸買方之企業客戶或通路商關係，以合作觀點來探討其買方夥伴關係。這種合作聯盟就是指「台灣焦點廠商與大陸顧客或中間通路商之間」相互合作而形成的買方夥伴關係，然而促使母國公司（台商）欲進入之海外市場（大陸），形成買方夥伴關係之主要動機或原因為何？這類成因與動機具有哪些影響力量與管理意涵呢？此為本研究動機之一。

此外，根據過去研究指出企業在國際化歷程中，心理距離扮演著重要的角色，特別是心理距離對國際化市場之選擇有著密切的影響。主要研究之因變數有兩大方向：一是對組織績效（Brewer, 2007; Evans & Mavondo, 2002; Stottinger & Schlegelmilch, 1998）之影響，另一類是探討心理距離對國際化市場選擇（Dow, 2000; Erramilli, 1991; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977）與進入模式（Kogut & Singh, 1988）等。其中，有關組織績效之影響結果並不一致，存在著正反兩種矛盾的結果。但可以肯定的是，心理距離對國際化歷程之決策具有一定之影響力，例如：對市場選擇之影響結果是比較一致的，從早期之 Uppsala 國際化模式（Johanson & Vahlne,

1977) 至近期之研究，其結果大多是指向母國公司在進入外國市場時，會傾向於選擇心理距離較接近的市場 (Child, Ng, & Wong, 2002; Erramilli, 1991)，也就是說心理距離對國際市場選擇具有負面之影響。至於有關進入模式之影響，主張在文化距離之認知差異愈大時，廠商會傾向於採用較為保守之進入模式 (Kogut & Singh, 1988)。而探討合資 (joint venture) 之關係 (Li & Guisinger, 1991; Sim & Ali, 2000)，則呈現一個負面之影響效果。然而有關夥伴關係之研究，僅有少許研究且其理論基礎是比較缺乏的。這也是本研究認為值得探討之部分，並期望能填補有關國際化夥伴關係相關研究不足之處。

究竟台灣與大陸之心理距離現況為何？此部分是否具有影響台商進入大陸市場之策略意涵呢？過去有關兩地心理距離之探討，以質性研究居多，大多指出兩地看似「同文同種」，但又似乎存在著不同的價值觀；看似經濟地理之互補有利位置，又存在著政治理念之敵對關係。根據黃建寅 (2003) 在其個案訪談中，發現十二家受訪企業中，有三分之一之企業同意「心理距離」會影響該企業國際化策略，但也有三分之一的企業不認為「心理距離」對企業國際化策略有所影響。這其中多數企業都曾考慮優先到中國大陸投資。不過，鄭伯勳與樊景立 (2001) 則認為兩岸在文化價值構面有相當大的差異性，主要過去數十年來之隔離，經歷不同的社會變遷，政治及經濟之不同方向之發展所造成，也使得在進入該市場的決策趨於保守。此兩種矛盾的觀點不一，使得台灣與大陸心理距離之探討，仍有其必要性。

至於在量化之研究部分，郭智輝 (2006) 針對大陸之群聚決策進行心理距離之衡量，發現心理距離確實會在不同區域 (華東、華南、華北) 群聚決策上有所差異。因此，基於上述觀點，國人對中國大陸之距離感，呈現出不同之認知差異。基於此假設前提，本研究認為國人對大陸之心理距離是有差異性的。而此「心理距離」的障礙，對初期進入大陸市場之企業經營者而言，或多或少影響其進入該市場之決策與歷程。故也促成本研究心理距離之動機。

過去心理距離之衡量，多以國與國之比較 (國家層次)，來分析企業國際化歷程。然而企業在國際化歷程中決策者通常是企業主或是負責之高階主管，在假設國人對中國大陸具有不同心理距離認知之前提下，本研究所欲探討的是這些心理距離的矛盾現象，是否會在企業 (或個人) 層級出現？進而影響其後續大陸發展夥伴策略與合作關係之決策與判斷呢？為此，本研究將「心理距離」一併納入探討，以企業 (個人) 層級，探討台商企業主 (或高階主管) 之心理距離認知，及對進入大陸買方夥伴關係之影響。此為本研究動機之二。

最後，透過各式夥伴關係之聯盟增強自身競爭力，成為台商進入大陸重要的經營思維，而期望成功發展買方配銷聯盟之合作關係，以利於大陸市場行銷版圖的開拓。但夥伴關係成功之關鍵為何？由關係特徵之觀點，進一步探討哪些特徵得以有效發展緊密之夥伴關係？並進而探討哪些特徵在何種情境下，具有中介影響效果？據此並了解其理論架構與管理上之意涵，以作為成功進入大陸市場的基礎，此乃本研究動機之三。

基於上述研究之動機與必要性，本研究將關係行銷之理論延伸至國際化之議題，並結合心理距離之議題，以大陸市場通路端之「買方夥伴關係」為探討主題，透過實證研究分析台商與大陸顧客或通路商間夥伴關係，並了解其管理上的意涵。而研究之目的，包括以下三點：

- 一、探討大陸通路買方夥伴關係之形成原因。
- 二、探討心理距離、夥伴成因與買方夥伴關係之影響關係與中介效果。
- 三、最後，探討大陸通路買方夥伴關係特徵之中介影響效果，以及管理上之意涵。

## 貳、文獻回顧與假說

### 一、買方夥伴關係與合作程度

夥伴關係是指人與人之間或是組織與組織間的一種關係，主要是說明此種關係是一種較為緊密的，為了完成某特定目的而相互支援的一種合作意願。買方夥伴關係必須追溯至關係行銷之研究，檢視關係行銷領域文獻，主要探討對象關係可分成兩類，分別是企業與個別顧客或消費者間之關係（Berry, 2002；Jackson, 1985；Levins, 1998；Peppers & Rogers, 1995；Shani & Chalasani, 1992；Stone & Woodcock, 1996），以及企業與中間通路端廠商或企業客戶間之買賣雙方關係（Akacum & Dale, 1995；Anderson & Narus, 1990；Ganesan, 1994；Gronroos, 1990；Lambert, et al., 1996；Spina & Zotteri, 2001；Vokurka, 1998）。

直至 Morgan and Hunt（1994）將夥伴關係之範圍擴大，其認為所有與企業有關的組織團體都應是關係行銷的對象。根據其定義，所謂買方夥伴關係指製造商與顧客、以及製造商與中間通路商的夥伴關係，包含(1)廠商與最終顧客間之長期交換，

特別是服務行銷領域。(2)廠商與中間消費者之工作夥伴關係，如配銷體系內的通路成員關係。而類似概念的「通路夥伴關係」(channel partnership)，則定義為零售商和供應商之間，在訂貨及配送上因雙方的目標、政策及程序取得共識，而能維持一個持續不斷的關係(Buzzell & Ortmeyer, 1995)。根據上述定義，本文則以台灣供應商(賣方)的角度，來探討其與大陸通路或顧客(買方)之夥伴關係。

而夥伴關係之類型可以概分為兩種型態，當雙方關係是較為鬆散、冷淡而機械化的，與交易對象是以契約的方式保持連結(arm's-length ties)，稱之為臂長關係("Arm's-length" style relationship)，或稱為市場交易關係(Powell, 1990; Pérez & Sánchez, 2001)。而另一類型則是兩個廠商間彼此實行一個長期交易，其特質是信任與人際的連結取代契約，並且是緊密合作與了解，屬於策略夥伴或策略聯盟關係(Dyer & Ouchi, 1993; Gardner, Cooper, & Noordewier, 1994; Pérez & Sánchez, 2001)。其中「市場交易」導向之關係，屬於交易導向、低度涉入的合作關係。而「策略夥伴」其關係較為緊密，屬於策略夥伴導向、且高度涉入的合作關係。可以知悉的是夥伴關係依照雙方合作之緊密程度，由交易導向至策略夥伴關係為一個關係的連續帶。並且說明了廠商之間在不同合作關係下可能合作之形式。

至於合作關係之緊密程度如何衡量，由文獻中發現主要有兩種衡量方式，一是採用合作時間之長度，例如：雙方合作關係的持續時間長度，以及未來合作意願(Pérez & Sánchez, 2001)；合作時間長短及合作部門數作分類基礎(Lambert, et al., 1996)。另一類則是採用合作程度來衡量，例如：衝突(參與問題)解決、涉入產品研發(Mohr & Spekman, 1994)；相互依賴的廠商為了達成彼此的利益，所從事相似或具互補性的活動(Anderson & Narus, 1990)；協助解決問題、流程與產品之技術支援等(Marco & Garcia, 2004)。

夥伴關係發展歷程，在許多已開發中國家顯而易見，但對新興市場或開發中國家，買賣雙方之合作夥伴關係才正要開始。本研究之中國大陸市場屬於新興市場，台商進入該市場之合作關係時間尚短，故在發展大陸配銷通路之合作關係上並沒有著墨多久，基於此現象可知多數廠商甚至可能是在嘗試發展合作關係階段，若以合作時間之長度來衡量合作關係並不適合。而雙方關係之強度會因夥伴間「合作」與「公開」的程度不同而有所不同(Akacum & Dale, 1995)，故本研究認為以 Marco and Garcia (2004) 之合作程度觀點來衡量夥伴關係強度比較適合。

## 二、夥伴關係形成的原因

夥伴關係之形成原因眾多，以國際化背景來看，相關策略聯盟、夥伴關係之文獻，主要指出三個方向：一是策略觀點，例如：基於產品重要性（Akacum & Dale, 1995；Stuart, 1993）、策略重要性（Marco & Garcia, 2004）所促成；其次是資源觀點，例如：資源與能力（Marco & Garcia, 2004；Stuart, 1993）與投入（Anderson & Weitz, 1989；Ganesan, 1994）、資源能力之取得（Pasi, 1995）；以及依賴觀點，包括：資源依賴（Pfeffer & Salancik, 1978）、資源互補（Brouthers, Brouthers, & Wilkinson, 1995；Hunt, Arnett, & Madhavaram, 2006）、相互依賴（Ganesan, 1994；Heide, 1994）等。根據以上三個面向，本研究採用此策略重要性、資源能力與依賴程度等三個主要因素，作為後續之探討。

首先，根據過去文獻指出，企業尋求國際夥伴或策略聯盟之動機，最先考量的即是策略因素（Akacum & Dale, 1995；Spina & Zotteri, 2001）；而對國際化企業而言，欲進入市場之策略重要程度就成為其積極尋求合作夥伴之主因。Akacum and Dale（1995）明確指出，夥伴關係的強度主要是由產品或服務的「策略重要性」來決定；且「策略重要性」有助於聯盟關係之形成（Marco & Garcia, 2004；Stuart, 1993）。由此可知策略重要性對夥伴關係強度是一個極為重要且正向影響關係之因素。

「資源與能力」是另一個有助於夥伴關係形成之原因（Marco & Garcia, 2004；Stuart, 1993）。當特定之資源投入，將有助於信任（Ganesan, 1994）與承諾（Anderson & Weitz, 1989）之產生，進而有助於夥伴關係之成功（Hunt, et al., 2006），基於此論點推測，具有投入較高「資源能力」水準之企業，對海外之市場開發與夥伴關係建立是有助益的；另從資源基礎的觀點來說，組織擁有難以模仿的資源與能力，是吸引夥伴合作關係之主因。當公司所擁有的資源與能力，愈是難以模仿、愈是能夠創造競爭優勢，則愈能夠促成夥伴關係之形成（Brouthers, et al., 1995；Hutt, Stafford, Walker, & Reingen, 2000）。Pasi（1995）針對保險業之研究，也指出芬蘭國內與海外聯盟關係之形成焦點在於資源與能力之取得。故根據以上推論可知，若企業資源能力愈高，將有助於其海外夥伴關係之形成。

「依賴程度」亦是促成夥伴關係成功之主要動機（Heide, 1994；Mohr, Sengupta, & Slater, 2005）。根據資源依賴觀點，依賴有可能來自互補技能（Brouthers, et al., 1995），也有可能是由於「稀少性」及「重要性」，因而依賴環境中的其他組織，提供必需的輸入資源（Pfeffer & Salancik, 1978）。當一方必須依靠維繫雙方關係來完成某一目標時，組織間的依賴就會產生；而依賴者在其部份的銷售或利潤來自於

其合作的對象時，依賴的程度就會加深(Frazier, Gill, & Kale, 1989)。Ganesan(1994)認為決定雙方長期導向關係的因素中，依賴程度對夥伴關係有正面之影響。Andaleeb(1996)進一步指出，企業與其他公司建立關係，係因為需要藉由夥伴以達成組織目標，例如擴大市場、獲利等，而如此需求動機形成企業對夥伴之依賴。因此，根據上述觀點，當台商對市場、通路銷售之依賴程度愈高，將會有助於夥伴關係之發展。也就是說，當廠商對買方夥伴的依賴程度很高時，廠商會傾向合作意願的意圖也越高。

歸納上述研究與推論，形成夥伴關係之主要原因有三類：「資源能力」、「依賴程度」與「策略重要性」(Stuart, 1993; Marco & Garcia, 2004; Akacum & Dale, 1995; Ganesan, 1994)。其中「策略重要性」在說明合作夥伴所提供之產品或功能具有策略性與重要的程度(Marco & Garcia, 2004; Akacum & Dale, 1995)；「資源與能力」在說明合作夥伴間所提供之能力或資源，具有協助或提升另一方之能力(Stuart, 1993)；而「依賴程度」採用賣方依賴來衡量，代表賣方(供應商)對買方(通路商或顧客)之依賴程度(Ganesan, 1994; Heide, 1994)。本研究根據此三項成因，發展出三個主要之研究假說：

**H1:** 公司對大陸市場之策略重要性愈高，對買方夥伴關係合作程度之影響程度也愈高。

**H2:** 公司擁有合作所需之資源能力愈高，對買方夥伴關係合作程度之影響程度也愈高。

**H3:** 公司對大陸買方夥伴之依賴程度愈高，對買方夥伴關係合作程度之影響程度也愈高。

### 三、心理距離對夥伴關係之影響

過去有關心理距離之研究，主要包含地理距離與無形距離兩大觀點。傳統的行銷文獻上，有許多研究均與地理距離(位置)有關，例如：市場組合之決策(Howard, 1957)、通路設計(Bucklin, 1966)、生產投資等(Alderson & Green, 1964)。但隨著資訊科技與網際網路之進步，全球化之發展使得有形的距離似乎縮短了，地理距離的影響程度也受到質疑。不過，國與國之間的距離不只是實質地理距離而已，除了有形的地理距離，還有無形的距離(Ghemawat, 2001)，包括語言、文化、經濟、行政及政治制度之差異，因而導致經營之困難。因此，企業在做全球擴張之同時，仍應將心理距離參數列入考慮。

無形距離之探討，過去研究主要以「文化距離」的概念為主，此概念源自於



Hofstede (1980)。後續許多研究均採用「文化距離」等同於「心理距離」之觀點進行研究，諸如 Kogut and Singh (1988)、Benito and Gripsrud (1992)，以及 O'Grady and Lane (1996) 等。O'Grady and Lane (1996) 定義「心理距離」為「企業對於國外市場的不確定性程度，該不確定性來自文化差異和商業困難或來自對市場的學習和營運障礙」。Erramilli (1991)、Erramilli, Srivastava, and Kim (1999) 等人則將心理距離視為語言、文化、政治等不同所造成之差異。不論是文化或是行政等距離均有學者將其做為心理距離之衡量，而基於台灣與大陸間之特殊政治關係，本研究一併採用文化、行政構面之距離量表 (Ghemawat, 2001) 來衡量心理距離。至於有形距離之地理距離則不在本研究之範圍內。

所謂心理距離，大部分的學者都將母國與貿易(投資)地在心靈上的距離視為「心理距離」。Swift (1999) 曾綜合過去研究文獻指出心理距離涉及國家、企業與個人層級，而國家層級之差異會影響到企業、個人層級之認知。顯示企業或個人認知之心理距離，實際上與國家層級之差異是有相關的。心理距離之衡量雖多採兩國之間的距離觀點，但本研究僅以不同台商（企業或個人）之角度，專注於企業（個人）層級 (Evans & Mavondo, 2002; Gurung & Prater, 2006) 來衡量其對大陸認知之差異。其中文化距離之衡量，視為夥伴認知部分，衡量母國企業與大陸夥伴間之文化認知差異。至於行政距離部分，則視為背景認知，主要衡量企業主對兩岸政治背景所形成之認知差異。

Conway and Swift (2000) 指出當兩國間之文化距離愈接近，則雙方了解與接近程度也就愈高；換句話說，代表著了解顧客需求的能力會因此而增加。反之，心理距離愈大，則需要更多的時間與努力來發展成功的商業關係。Gurung and Prater (2006) 的研究也指出，文化差異愈大則合作夥伴間存在著許多隱藏成本，最終導致合作之失敗。據此觀點推演，本研究認為廠商在發展大陸市場買方夥伴關係之初，若該廠商具有高度的心理距離認知，則對雙方之策略性夥伴關係發展將更為不易，而需要付出更多努力與更長時間。可知心理距離愈大對夥伴合作關係之發展愈不利。因此，本研究推演出相關假說如下：

**H4：**台商與大陸之心理距離對於夥伴關係合作程度有負向的影響關係；心理距離愈低，買方夥伴關係合作程度也愈高。

#### 四、夥伴關係成因之中介效果

誠如 Sim and Ali (2000) 認為心理距離愈小有助於國際合資企業之穩定發展，

但卻不能確保合資企業之成功。Stottinger and Schlegelmilch (1998) 提及心理距離對績效之影響，並不是直接影響之效果。相關研究指出「策略」因素具有對心理距離與其組織績效間之中介效果，例如：「策略決策過程」(Ali & Sim, 1996) 與「策略適應程度」(Morosini, 1998)。Morosini (1998) 認為在組織進行跨界合併或聯盟合作等策略活動時，由於過於專注策略之財務觀點，文化差異通常會被忽視，因此容易導致失敗。若能經由策略適應（提升原有策略方向之重要性），方能確保組織之績效。至於心理距離認知差異較大時，公司會傾向於採取較為保守謹慎的策略 (Kogut & Singh, 1988)，因而削弱原有策略之重要程度，也進一步影響夥伴間合作程度之發展。

此外，根據階段理論 (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977)，公司進入海外市場初期的承諾較低，但隨著文化認知、資訊收集等過程，逐漸降低不確定性，海外市場之關係才會逐步發展。夥伴關係之四階段關係發展歷程，亦存在著有類似的觀點 (Conway & Swift, 2000)。可見基於文化認知差異與不確定之降低，公司將逐漸投入更多的資源與能力，最終有利於夥伴關係之發展；反之，當心理距離認知差異較大時，由於較高的疏離與陌生感，自然對另一方之依賴程度也較低，當依賴程度下降，對夥伴關係形成就產生不利之影響。綜合上述觀點之推論，夥伴關係成因在心理距離與夥伴關係之間，應存在著影響兩者關係之中介效果。

究竟台商進入大陸市場是因為相較於其他國家較接近之心理距離，抑或是大陸市場之潛在吸引力所促成之夥伴成因所影響。若心理距離並非唯一影響國際化夥伴合作關係之因素，則夥伴關係成因在上述國際化策略決策過程中將更具有影響力。因此，夥伴關係成因在心理距離與夥伴合作程度間應具有中介之影響效果。

**H5：**夥伴關係成因於心理距離與夥伴關係合作程度之間，具有中介效果。

**H5a：**策略重要性於心理距離與夥伴關係合作程度之間，具有中介效果。

**H5b：**資源能力於心理距離與夥伴關係合作程度之間，具有中介效果。

**H5c：**依賴程度於心理距離與夥伴關係合作程度之間，具有中介效果。

## 五、夥伴關係特徵之中介效果

Morgan and Hunt (1994) 發展出了「承諾－信任理論」(Commitment-Trust Theory)，主張關係承諾與信任為關係行銷最主要的中介變數，因關係承諾與信任

的增加，使得彼此合作關係提升，可促使關係行銷更為成功。信任通常被視為成功關係的必要因素(Anderson & Weitz, 1989; Anderson & Narus, 1990; Dyer, Cho, & Chu, 1998; Gardner, et al., 1994; Maloni & Benton, 2000; Mohr & Spekman, 1994; Morgan & Hunt, 1994)。而「信任」定義為對交易夥伴的可靠及正直有信心的認知。「關係承諾」則是指企業在合作的過程中，成員雙方相信一個持續不斷的關係是重要的，且願意盡最大努力去維持這個具有價值的關係(Morgan & Hunt, 1994)。對企業而言，承諾代表著雙方對合作關係的保證，包含在資源上的提供、在合作計劃上的相互支援等，亦即企業意識到該「關係」是重要的，且能為企業帶來利益。因此，高度信任也會正面影響到關係承諾(Gardner, et al., 1994; Morgan & Hunt, 1994)。

發展牢固的夥伴合作關係可以發展出一個明確的競爭優勢和績效改善，根據關係行銷的相關研究建議，影響夥伴關係之主要特徵，還包括另外兩個主要因素：「溝通」以及「資訊分享(交換)」(Anderson & Narus, 1990; Dyer, et al., 1998; Lambert, et al., 1996; Marco & Garcia, 2004; Mohr & Spekman, 1994; Morgan & Hunt, 1994)。Mohr and Spekman (1994) 在建構影響成功夥伴關係研究模式中把資訊分享歸入溝通行為。Anderson and Narus (1990) 在建構製造商與配銷商工作關係的研究模式定義溝通為雙方正式或非正式、有意義和及時資訊分享。Lambert, Emmelhainz, and Gardner (1996) 認為資訊分享是夥伴關係的重要成功因素之一。因此，除了信任與承諾以外，眾多研究顯示溝通與資訊分享是重要的成功關鍵，而資訊分享為溝通的形式之一。本研究將資訊分享亦納入關係特徵之探討。

夥伴關係之成因促成買方夥伴關係之形成，仍需藉由雙方的文化交流、認知與學習，並建立合作之機制，例如：信任、公開(資訊分享)等，才有助於合作專案最後之成功(Gurung & Prater, 2006)。Conway and Swift (2000) 國際化關係行銷之研究也指出，當夥伴關係之發展隨著階段關係愈密切，心理距離會明顯下降，而信任與承諾之投入則會愈多。顯示信任、承諾、資訊分享對夥伴關係合作程度，具有正面之影響效果。信任與承諾之中介效果在過去關係行銷研究中已證實(Morgan & Hunt, 1994)，運用至國際化背景之買方夥伴關係，其對夥伴關係成因與合作程度之關係，應具有中介影響之效果。

**H6**：夥伴關係之特徵對於夥伴關係之成因與合作程度有中介效果。

**H6a**：信任對夥伴關係成因與合作程度之關係，具有中介影響效果。

**H6b**：關係承諾對夥伴關係成因與合作程度之關係，具有中介影響效果。

**H6c**：資訊分享對夥伴關係成因與合作程度之關係，具有中介影響效果。

## 參、研究方法

為達成本文之研究目的，根據理論文獻為基礎，以邏輯推導出研究架構與研究假說。以下並接續說明本研究資料蒐集、分析方法，以及信度與效度之衡量。

### 一、研究架構

本文研究架構分成兩方面說明（研究架構如圖 1 所示）：首先探討心理距離、夥伴關係成因對夥伴關係之影響關係，以及探討成因對心理距離與夥伴關係之中介效果。結合理論與實務相關資料，夥伴關係成因，主要包括：資源與能力、依賴程度、策略重要性。另外，心理距離包含文化與行政認知差異之成分，夥伴關係則以夥伴間之合作程度為衡量變數。

第二部份則探討夥伴關係特徵之中介效果。探討信任、關係承諾與資訊分享對夥伴關係成因與夥伴關係合作程度之中介效果。

### 二、變數衡量與資料分析方法

本文以結構性問卷採用六點尺度量表蒐集相關資料，由非常不同意至非常同意，由受測者填答態度並避免趨中效應。心理距離之問卷題項主要依據 Ghemawat（2001）衡量文化三個題項：語言、宗教信仰與社會規範之差異，以及行政四個題項：殖民地的從屬關係、共同貨幣或政治結構關係、政治敵對狀態與政府政策之認知差異。資源能力之題項發展係根據 Stuart（1993）、Marco and Garcia（2004）：協助廠商的資源與能力，以及配銷能力不足以協助顧客或通路商（反向題），經訪談幾位專家意見後增加兩個新的題項：高階主管支持、通路資源獲取困難（反向題）。依賴程度之衡量則參照與修改自 Heide（1994）之賣方依賴題項：替換顧客或通路商的困難度、替補顧客或通路商訂單的容易程度，以及顧客或通路商為我們產生大量的銷售。策略重要性根據 Marco and Garcia（2004）之題項修正為本研究之通路對公司策略重要性與通路銷售部門在組織的重要性。至於夥伴關係（合作程度）與夥伴關係特徵（信任、承諾與資訊分享）之題項，係引用 Marco and Garcia（2004）之量表，經測試後作部分題項之刪除與修正。

大部分問卷之題項主要參考自研究文獻，爲了配合本研究之適用性，問卷在編修過程中，經由國內專家意見、問卷預測，並加以檢視修正完成。同時，由於夥伴

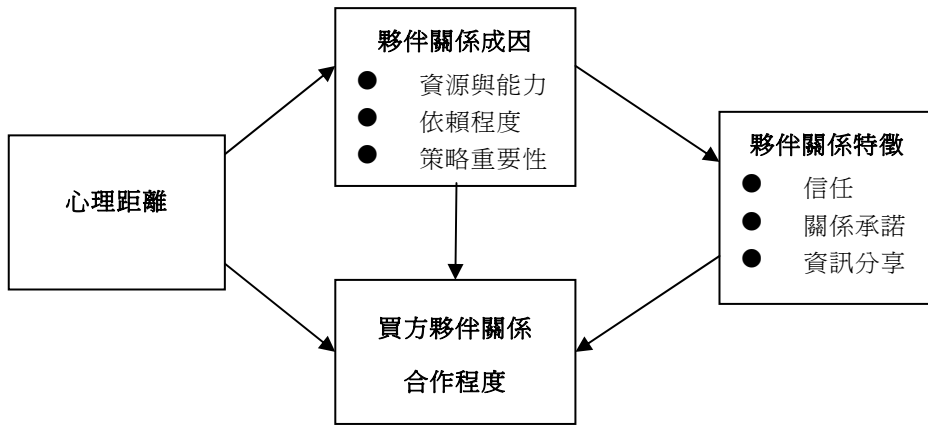


圖 1 本研究觀念性架構

關係成因、心理距離與合作程度量表是第一次使用、或有部分新的題項，因此根據 Nunnally and Bernstein (1994) 的建議，使用探索性因素分析 (EFA) 來純化本量表。因素分析得以確定因素構念與量表衡量項目 (結果如隨後說明)，修正量表項目之過程亦爲 Churchill (1979) 建議之量表發展程序。至於過去研究常用之夥伴關係特徵量表，則直接採驗證性因素分析 (CFA) 以檢驗其效度。

透過因素分析確認構念後，各因素之得分以包含之各衡量題項得分之平均計算之。並分別以心理距離、夥伴關係成因等因素構念爲自變數，買方夥伴關係之合作程度爲因變數，產業別虛擬變數爲控制變數，進行複迴歸分析，以檢驗「心理距離、夥伴關係成因與夥伴關係合作程度之相互關係」；並利用層級迴歸分析分別檢驗「夥伴關係成因對心理距離與合作程度間之中介效果」，以及「關係特徵對夥伴關係成因與合作程度間之中介效果」。最後，根據上述方法所得之實證結果，分析其管理上所代表之意涵。

### 三、樣本特性與量表信度分析

#### (一) 樣本特性分析

在進行問卷調查之前，本研究先訪談幾位熟悉大陸市場之實務專家，並根據經濟部投審會之調查結果，以確定近年來台商紛紛轉往大陸內銷市場發展之趨勢。由於此趨勢不僅存在於製造業，對服務業而言，也是非常明顯，因此本研究將調查對象擴及至製造與科技服務業，並針對這些公司之高階主管或是負責大陸市場之業務與行銷部門為問卷受訪之對象。

由於台商行銷大陸是剛開始起步，研究對象必須已有實際大陸內銷客戶或通路合作之經驗，因此本研究選定 2005 年天下雜誌製造業前六大企業、服務業前三百大為研究對象，透過資策會協助取得 820 份資料郵寄問卷，其中錯誤退回有 23 份，填答不完整之無效問卷 6 份，實際回收之有效問卷共 111 份，有效問卷回收率為 13.54%。在 111 份問卷中（包括兩份問卷未填答基本資料），樣本結構來自技術服務業 36 家（33%）、資訊電子製造業 34 家（31.2%），以及其他製造業 39 家（35.8%）；而其大陸買方夥伴對象則包括 OEM/ODM 客戶 25 家（22.9%）、製造商客戶 30 家（27.5%）、經銷零售商 51 家（45.9%），以及進口配銷商 3 家（3.7%），顯示樣本結構完整，且平均分佈。

樣本回收後，先針對受訪對象與買方夥伴，分別採用虛擬迴歸變數（產業別：製造業、服務業；通路別：製造通路、經銷通路）進行檢定，結果並不顯著，表示不同產業、合作方式與合作程度之間並無顯著差異。此結果呼應經濟部投審會之調查結果：包含製造業、服務業在內，台商紛紛轉往大陸內銷市場發展之趨勢。同時，並對早回覆與晚回覆的樣本作無反應偏差測試，其結果亦無顯著差異。

## （二）量表信度分析與因素分析

在正式進行資料分析前，先針對使用量表的題項，測試每一個構面的量表是否具備高度的內部一致性。透過 Cronbach's  $\alpha$  值檢定同一構面量表之信度，以瞭解研究量表獲得的資料是否正確、穩定地代表研究所欲測量的內容。

經由各量表及其構面之信度係數，得出各構面之  $\alpha$  值分別為心理距離 0.5741、夥伴關係成因 0.7312（各變數：策略重要性 0.7994；資源能力 0.6701；依賴程度 0.6553）、夥伴關係合作程度 0.7076，以及夥伴關係特徵 0.8437（各變數：信任 0.8252；承諾 0.8041；資訊分享 0.7413）。除心理距離與依賴程度之 Cronbach's  $\alpha$  係數稍低外，整體大致符合 Nunnally（1978）所建議的 0.7 以上，顯示尚在可接受之水準，其內部一致性尚稱良好。

利用 EFA 檢驗本研究新量表之問項，透過因素分析進行變數縮減，萃取相關構

面因素。使用因素分析之主成份分析法抽取特徵值大於一的因素，並利用變異數最大法 (Varimax) 進行正交轉軸，夥伴關係成因量表得到三個構面，累積解釋變異量為 66.475%，經原文獻整理之三個構面，分別命名為策略重要性、公司資源與能力與依賴程度。心理距離與夥伴關係合作程度之量表，累積解釋變異量分別為 52.731，結果分別命名為心理距離與合作程度。其中心理距離量表部分，經資料分析後為確保信、效度無虞，並刪除三個題項 (參見表 1 所示)。

### (三) 效度分析與共同方法變異

效度係指測量工具能有效測出所要衡量事務的程度，包括內容效度與構念效度兩類。內容效度可以衡量出足夠代表研究主題的程度 (Cooper & Schindler, 2003)，由於本文係以相關理論文獻為基礎，並經由專家訪談加以修正，故應具有內容效度。另就建構效度 (Construct Validity) 而言，意即衡量工具能衡量某些特質或構面的程度，也就是構面因素是否能真實反應實際情形。

驗證性因素分析 CFA 用來檢驗各變數之建構效度，首先在心理距離與夥伴關係合作程度之量表部分，各題項因素負荷量之  $t$  值皆達  $p < 0.05$  之顯著水準，且平均萃取變異量 (average variance extracted, AVE) 均大於 0.5，具有收斂效度 (Fornell & Larcker, 1981)；其次，以任兩個潛在變數間的相關係數來檢定其顯著小於 1，顯示此量表具有區別效度 (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991)。而模式配適度方面，卡方與自由度比值為 2.01 ( $52.48/26=2.01$ ) 小於 3 的標準 (Chin & Todd, 1995)，其他指標如  $GFI=0.90$ ， $AGFI=0.84$ ， $CFI=0.89$ ， $IFI=0.89$ ， $NFI=0.81$ ，各項指標接近 0.9 理想水準，表示模式配適度尚可接受。

在夥伴關係成因之量表部分，經 CFA 結果，收斂效度及區別效度皆符合上述標準達理想水準，卡方與自由度比值為 1.22 ( $29.37/24=1.22$ )，且模式配適度指標  $GFI=0.94$ ， $AGFI=0.89$ ， $CFI=0.98$ ， $IFI=0.98$ ， $NFI=0.91$ ，各項指標接近 0.9 理想水準。至於夥伴關係特徵之量表部分，經過 CFA 結果在收斂效度及區別效度皆符合理想水準，卡方與自由度比值為 1.81 ( $92.07/51=1.81$ )，且模式配適度指標  $GFI=0.88$ ， $AGFI=0.81$ ， $CFI=0.92$ ， $IFI=0.93$ ， $NFI=0.85$ ，各項指標接近 0.9 理想水準。綜上所述，夥伴關係成因、心理距離與夥伴合作程度，以及夥伴關係特徵量表之整體模式配適度尚可接受，至於效度指標上則大致符合理想值。

有關共同方法變異之問題，依據 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003) 歸納出主要的來源有填答者、題項特性、題項系絡與衡量系絡等四方面，而控制共同方法偏誤的方法有過程控制法與統計修補法。本研究在問卷編修過程，係以過去

文獻基礎，並配合本研究之適用性，經由國內專家與問卷預測加以檢視修正，同時經由 EFA 純化量表，並結合 CFA 以檢驗因素構念與量表衡量項目，藉由此量表發展過程儘可能降低變異。但在填答者方面，由於施測過程困難，並無法事先進行有效

表1 夥伴關係成因、心理距離與合作程度之因素分析與信度係數彙整表

因素	題項	因素 負荷量	共同性	項總 相關	刪除本 題後 $\alpha$ 值	信度分 析 $\alpha$ 值
策略 重要性	A9. 大陸通路銷售部門 在組織的重要性。	.898	.824	.7312	.6480	0.7994
	A8. 大陸市場通路對公 司策略重要性。	.882	.803	.7177	.6589	
	A7. 顧客或通路商為我 們產生大量的銷售。	.674	.590	.5273	.8846	
資源 能力	A4. 配銷能力不足以協 助顧客或通路商(-)。	.788	.660	.4451	.6076	0.6701
	A1. 最高管理階層支持 提升通路銷售能力。	.687	.640	.5631	.5599	
	A3. 公司幫助顧客或通 路商的能力。	.673	.532	.4526	.6050	
	A2. 通路銷售資源獲取 的困難(-)。	.596	.510	.3947	.6473	
依賴 程度	A5. 替換顧客或通路商 的困難度。	.855	.776	.4885	—	0.6553
	A6. 替補顧客或通路商 訂單的容易程度(-)。	.771	.647	.4885	—	
心理 距離	D7. 兩地政府政策有很 大的不同。	.665	.461	.5014	.4283	0.5741
	D6. 兩地政府處於政治 敵對狀態。	.641	.431	.3414	.5144	
	D5. 共同貨幣或政治的 結構關係。	.606	.369	.3308	.5324	
	D3. 大陸夥伴社會規範 之差異。	.547	.466	.3134	.5439	
合作 程度	B5. 共同實現成本降低 或品質改進計畫。	.755	.571	.5380	.6266	0.7076
	B2. 產品或服務支援。	.735	.557	.4423	.6704	
	B4. 協助提升產品或服 務之品質。	.682	.626	.6169	.5881	
	B1. 協助解決問題。	.674	.627	.3026	.7143	
	B3. 協同合作參與產品					



---

或服務之設計。	.524	.637	.4448	.6738
---------	------	------	-------	-------

---

備註：刪除項目D1.語言差異。D2.宗教信仰差異。D4.歷史上殖民地從屬關係

之程序控制。因此，使用 Harman 單因子檢定法來檢驗共同方法變異（Podsakoff & Organ, 1986），單因子檢定法的基本假設為，當一個主要的因素可以解釋所有變項間的多數共變異數時，則意味變項間存在著共同方法變異的問題。將所有衡量構念指標（共 30 題項），萃取出特徵值大於 1 的因素，其累積解釋變異量為 68.69%，而第一個因素的解釋變異量僅 25.07%，並無佔到多數變異量，顯示並無嚴重的共同方法變異的問題。

## 肆、實證分析與結果

### 一、變數之基本分析

從表 2 發現，各構面平均數介於 3.71 與 4.55 之間，均高於六點尺度之的平均數 3.5，其中認知心理距離差異之平均數達 4.34，表示受測者認為台灣與大陸之間存在著相當程度的差異。夥伴成因以策略重要性、資源能力之平均水準最高，代表台商普遍認知大陸市場之重要性，並且願意提出資源與能力投入該市場。相對於另一個夥伴成因依賴程度之平均數比較低些；夥伴特徵則以資訊分享之平均數最高，相對於信任與關係承諾，台商願意分享與交換資訊之平均水準較高。另外，由 Pearson 相關分析之結果，顯示心理距離變數 ( $r=-0.236, p<0.05$ ) 與夥伴合作程度有顯著負相關，策略重要性 ( $r=0.613, p<0.01$ )、資源與能力 ( $r=0.280, p<0.01$ ) 與夥伴合作程度具有顯著正相關，表示心理距離水準愈大，夥伴關係之合作程度則愈低；而廠商對大陸的策略重要性、資源能力愈高，其夥伴關係之合作程度也愈高。至於關係特徵之信任 ( $r=0.418, p<0.01$ )、關係承諾 ( $r=0.412, p<0.01$ )、資訊分享 ( $r=0.509, p<0.01$ ) 與夥伴合作程度亦呈現高度正相關，代表信任、承諾程度與資訊分享愈高，夥伴合作緊密程度也愈高。

另外，表 2 亦發現夥伴關係成因（策略重要性與資源能力、依賴程度）以及各關係特徵變數（信任、承諾、資訊分享）之間，彼此呈現高度相關，顯示這些變數間並非相互獨立。不過，由過去關係行銷研究之實證結果（例如：Marco & Garcia, 2004；Morgan & Hunt, 1994），可以了解部分變數間之彼此相關是合理的。同時 Kennedy（1998）指出當相關係數高於 0.8 時，存在著複共線性問題

( multicollinearity ) ; 若低於 0.8 則是可以接受的 ( Judge, Griffith, Hill, & Lee, 1980 ) 。因此本研究之資料尚不至於造成估計係數之不穩定現象。

表2 各研究變數之相關分析表

變數名稱	平 均 數	標 準 差	心理 距離	策略 重要性	資源 能力	依賴 程度	信任	關係 承諾	資訊 分享	合作 程度
心理距離	4.34	.67	(.57)							
策略重要性	4.35	.91	-.213*	(.80)						
資源與能力	4.35	.75	.011	.420**	(.67)					
依賴程度	3.77	.92	-.052	.251**	.000	(.66)				
信任	3.71	.74	-.172	.283**	.199*	.167	(.83)			
關係承諾	4.23	.77	.071	.529**	.228*	.382**	.461**	(.80)		
資訊分享	4.55	.66	-.054	.409**	.354**	.050	.251**	.377**	(.74)	
合作程度	4.07	.69	-.236*	.613**	.280**	.094	.418**	.412**	.509**	(.71)

\* 在顯著水準為0.05時(雙尾)，相關顯著。n = 111。

\*\* 在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。

( )內之數字則為各變數之信度值(Cronbach's  $\alpha$ )

為了避免複共線性的問題，使各自變數之迴歸係數標準差的估計值變大，並造成自變項與因變項共變分析上的扭曲現象。所以本研究進行複迴歸分析時，利用變異數膨脹因素 ( variance inflation factor, VIF ) 來評估共線性，此部分則於後續分析再敘述。

## 二、心理距離、夥伴關係成因與合作程度之關係

迴歸分析係探討自變數與因變數相互影響關係之方向與程度大小。為能探求出更明確且具解釋力的迴歸方程式，以夥伴關係合作程度為因變數，並將「心理距離」、「夥伴關係成因」等變數逐一投入進行層級迴歸分析，以檢定自變數之影響主效果。模式 1 分別先放入心理距離，模式 2 至模式 4 再逐一加入夥伴關係成因之變數，分析結果整理如表 3 所示。其中模式 1 顯示心理距離對夥伴關係合作程度有顯著的負向影響關係 (  $\beta$  值-0.236,  $p < 0.05$  ) ; 至於夥伴關係成因之部分，模式 2 策略重要性對夥伴關係合作程度有正向且顯著的影響關係 (  $\beta$  值 0.596,  $p < 0.01$  ) ，模式 3 與模

式 4 則顯示資源能力與依賴程度不顯著。模式 2,3 與 4 之解釋力分別為 40.8%, 40.9% 與 41.3%，顯示加入夥伴關係成因後，解釋力大幅提升、且迴歸配置良好。另外，為避免共線性的問題，所造成自變數與因變數共變分析上的扭曲現象，並針對變異

表3 心理距離、夥伴關係成因對合作程度之層級迴歸分析

迴歸係數 (β)	因變數（合作程度）			
	模式1	模式2	模式3	模式4
心理距離	-.236*	-.181*	-.183*	-.184*
策略重要性		.596**	.578**	.598**
資源能力			.039	.031
依賴程度				-.066
Max. VIF		1.009	1.256	1.350
R <sup>2</sup>	.056	.408	.409	.413
F	6.395*	36.805**	24.430**	18.451**
R <sup>2</sup> change		.352	.001	.004
F change		63.514**	.218	.712

\*\*p<0.01, \*p<0.05；本研究採標準化後係數，故無常數項

數膨脹因素（variance inflation factor, VIF）來評估共線性。表 3 顯示 VIF 最大值僅 1.350，均低於 Neter, Wasserman, and Kutner（1983）建議值 4 以下，表示共變性問題不明顯。

根據上述結果發現，夥伴關係成因之「策略重要性」對夥伴關係合作程度達到顯著水準且為正向影響關係。據此結果，本研究 H1 之假說可以得到支持。另外，由於「資源能力」與「依賴程度」均不顯著，故無法支持 H2 與 H3 假說。據此結果得知，大陸買方夥伴關係之形成原因，主要來自於「策略重要性」。公司的資源能力並未如原先預期達到顯著水準，其有可能是策略上之需求（策略重要性）存在著極大的推力，相形之下使得資源能力變成不是那麼重要的影響因素。而夥伴間的相互依賴程度之不顯著，則反應了台商與大陸買方夥伴合作關係，可能並非建立於相互依賴之基礎上（Ganesan, 1994）。

至於心理距離對夥伴關係合作程度有顯著的負向關係，此結果使得本研究 H4 之假說得到支持。即心理距離對夥伴間之合作關係，確實具有負面之影響關係。即

當台商對大陸夥伴之心理距離愈大，其與買方夥伴之合作程度愈低；而心理距離愈小時，形成夥伴關係之合作程度則愈高。

### 三、夥伴關係成因之中介效果

Baron and Kenny (1986) 建議以迴歸模式驗證中介效果，其成立的幾項要件包括：首先，自變數與中介變數間存在顯著影響關係。其次，自變數與中介變數分別均與因變數間存在顯著影響關係。最後，置入中介變數後，當中介變數與自變數同時對因變數進行迴歸時，原先自變數與因變數間的顯著關係，由原來的顯著消退降低至不顯著，則為強而有力的中介實證。但如果中介變數的置入使自變數對因變數的影響下降，但仍達顯著水準時，表示其中有多重的中介因子 (multiple mediating factors) 在運作，僅具有部分的中介效果。

如前述，「資源能力」與「依賴程度」對夥伴關係合作程度之主效果並不顯著，故不具備中介效果驗證之前提條件。因此，僅就策略重要性進行中介效果之檢驗 (如圖 2)。首先檢驗自變數 (心理距離) 與中介變數 (策略重要性) 之關係，經迴歸分析後，心理距離 ( $\beta$  值為-0.213) 達到顯著水準 ( $p < 0.05$ )；另從自變數 (心理距離) 與中介變數 (策略重要性) 分別對夥伴關係合作程度之層級迴歸分析結果 (如表 4 所示)，顯示主效果 (心理距離、策略重要性) 均對合作程度均達顯著水準，符合 Baron and Kenny (1986) 所提中介模式驗證的前提，即「策略重要性」於「心理距離」與「合作程度」之間可能具有中介效果。

為進一步檢驗此中介效果，根據表 4 模式 1 先檢定心理距離 ( $\beta = -0.236, p < 0.05$ ) 對合作程度具有顯著的負向影響。且將策略重要性置入迴歸式模式 2 中，比較模式 1 與模式 2 發現，心理距離對合作程度之影響效果下降 (由  $\beta = -0.236$  降為-0.181)，同時模式 2 中策略重要性 ( $\beta = 0.596, p < 0.01$ ) 對合作程度有顯著正向影響且達顯著水準，因此滿足 Baron and Kenny (1986) 所說中介效果驗證的條件。此檢定結果指出，策略重要性在心理距離與合作程度間具有部分中介效果，本研究之 H5a 假說獲得支持。據此結果，本研究認為當台商知覺到大陸市場通路之策略重要性愈高，則會降低其心理距離對大陸買方夥伴合作程度之負面影響。至於 H5b, H5c 則未能獲得支持。

#### 四、夥伴關係特徵之中介效果

前面有關夥伴關係成因之探討，已知策略重要性是主要影響因素，且資源能力與依賴程度對合作程度之主效果並不顯著，故以下僅探討策略重要性部分。就關係特徵之中介效果而言，本研究假說 6 提出關係特徵（例如：信任、關係承諾以及資訊分享）在大陸買方夥伴關係成因與合作程度之間，具有中介的效果（如圖 3）。

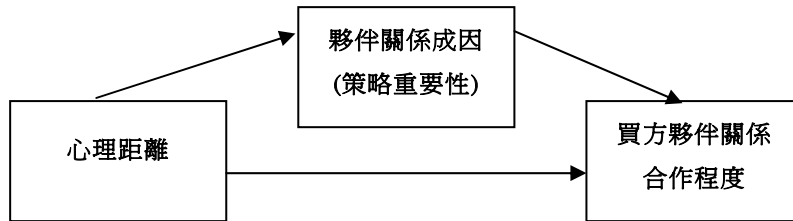


圖2 驗證策略重要性中介模式圖

表4 心理距離與策略重要性對合作程度之層級迴歸分析

迴歸係數 (β)	因變數(合作程度)	
	模式1	模式2
自變數		
心理距離	-.236*	-.181*
中介變數		
策略重要性		.596**
Max. VIF		1.009
R <sup>2</sup>	.056	.408
F	6.395*	36.805**
R <sup>2</sup> change		.352
F change		63.514**

\*\*p<0.01, \*p<0.05；本研究採標準化後係數，故無常數項

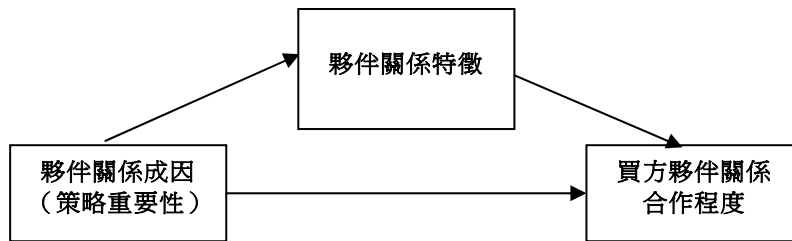


圖 3 驗證夥伴關係特徵中介模式圖

為進一步檢驗關係特徵之中介效果，首先檢驗自變數（即策略重要性）與中介變數（信任、關係承諾與資訊分享）之關係。複迴歸分析結果如表 5 所示，策略重要性分別對信任（ $\beta$  值為 0.283,  $p < 0.05$ ）、關係承諾（ $\beta$  值為 0.539,  $p < 0.01$ ）、資訊分享（ $\beta$  值為 0.409,  $p < 0.01$ ）均達到顯著水準。其次，從表 6 中介變數（關係特徵）對合作程度之迴歸分析顯示，其中模式 3 關係承諾（ $\beta$  值為 0.122）未達顯著水準，難以檢驗其中介效果外，模式 2 信任（ $\beta$  值為 0.266,  $p < 0.01$ ）、模式 4 資訊分享（ $\beta$  值為 0.310,  $p < 0.01$ ）則達顯著水準，符合 Baron and Kenny（1986）所提中介模式驗證的前提。另外，表 6 中各模式 VIF 最大值僅 1.388，表示共線性問題不明顯。

就中介效果部分，根據表 6 模式 1 可以發現策略重要性（ $\beta = 0.613$ ,  $p < 0.01$ ）對合作程度具有顯著的正向關係。模式 2 將信任置入迴歸式中發現，除了信任對合作程度仍具有顯著的影響外，原模式 1 中策略重要性對合作程度之影響效果下降（由  $\beta = 0.613$  降為 0.538，F 改變值為 12.633 達顯著水準），顯示信任在策略重要性與合作程度間具有部分中介效果，可以宣稱本研究之 H6a 成立。但由於影響效果有限，僅能說明的是在策略重要性與合作程度間，可能具有多重中介因子，而信任只是其中之一。至於關係承諾因不符合中介效果驗證之條件，模式 3 加入後亦不顯著，故關係承諾不具中介影響效果，本研究假說 H6b 則無法獲得支持。最後，模式 4 將資訊分享置入迴歸式中，比較模式 1 與模式 4，策略重要性對合作程度之影響效果亦下降（ $\beta = 0.613$  至 0.486，F 改變值為 15.885 達顯著水準）。顯示資訊分享在策略重要性與合作程度間也具有部分中介效果，可以宣稱本研究之 H6c 成立。

根據上述結果，可以得知關係特徵（信任、資訊分享）對夥伴關係之合作程度有正面之影響，且當關係信任與資訊分享程度愈高，原有策略重要性對合作程度之

正面影響程度則會降低。意即台商基於策略重要性合作動機下，隨著信任與策略性資訊分享愈頻繁，是愈有利於相互合作緊密程度，而原有策略重要性之影響程度則逐漸降低。

## 伍、結論與建議

本研究依據文獻探討和實證研究，彙整下列結論與建議：

### 一、研究結論

表5 策略重要性對關係特徵之迴歸分析

迴歸係數 (β)	因變數		
	信任	關係承諾	資訊分享
策略重要性	.283*	.539**	.409**
R <sup>2</sup>	.080	.280	.167
F	9.458*	42.341**	21.889**

\*\*p<0.01, \*p<0.05；本研究採標準化後係數，故無常數項

表6 策略重要性與關係特徵對合作程度之層級迴歸分析

迴歸係數 (β)	因變數(合作程度)			
	模式1	模式2	模式3	模式4
自變數				
策略重要性	.613**	.538**	.549**	.486**
中介變數				
信任		.266**		
關係承諾			.122	
資訊分享				.310**
Max. VIF		1.087	1.388	1.201
R <sup>2</sup>	.376	.441	.387	.456
F	65.694**	42.669**	34.062**	45.275**
R <sup>2</sup> change		.065	.011	.080

F change

12.633\*\*

1.892

15.885\*\*

\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ ；本研究採標準化後係數，故無常數項

### (一) 夥伴關係成因與心理距離之探討

根據實證分析之結果發現，大陸買方夥伴關係形成之主要原因來自於大陸市場對台商之策略重要性。顯示現階段大陸市場通路對台商公司策略的重要程度，驅使公司願意投入資源能力，全力支持發展大陸買方之夥伴關係。此結果也驗證了近年來中國大陸與日俱增的市場重要性，並且吸引台商前往開發其內銷市場之發展趨勢。至於台商與大陸之心理距離水準，由本研究調查發現，心理距離對夥伴關係合作程度具有顯著負面影響；亦即心理距離愈小（愈接近）時，將有助於夥伴關係之發展，而心理距離愈大，則不利於買方夥伴關係之合作緊密程度。也就是說，當台商進入中國大陸發展合作關係時，會受到潛在不確定的心理距離感所影響，較不利於雙方夥伴關係之發展。反之，認知心理距離愈小者，則會勇敢積極去發展進一步的合作夥伴關係。因此，「心理距離」是發展大陸買方夥伴關係之阻力。

至於公司投入資源能力與依賴程度均未達顯著水準，故不能列入大陸買方夥伴關係之成因。這其中可能之解釋為：首先，本研究之大陸市場對台商而言是一個新興與待開發之市場。有別於過去夥伴關係的研究，大多針對已開發國家成熟市場之通路關係（Ganesan, 1994）；或是相互較為對稱之合夥關係（Ganesan, 1994；Mohr, et al., 2005），其所探討之研究背景並不完全相同。其次，本研究之受測企業係以製造業前六十大為主，本就擁有較健全之全球市場基礎，雖然普遍對大陸市場之發展潛力與重要性均有強烈的認同，但卻不至於對單一市場之買方產生依賴的現象。這是可能解釋為什麼「依賴程度」對夥伴關係不顯著的原因。至於台商擁有資源與能力之影響並不顯著，有可能係台商所擁有的能力基礎，並不能快速有效地運用至大陸通路夥伴，也有可能是原先海外市場經營之能力並不完全適用於中國大陸，或對大陸通路或相關經營並不熟悉所致。

總之，基於策略上之需求（策略重要性），使得台商與大陸買方之合作關係存在著極大的推力，而此推力並非建立於某一方之資源能力與依賴基礎。市場策略性之誘因還是吸引台商進入大陸市場發展買方夥伴關係之主因。

### (二) 策略重要性之中介效果



相對於心理距離是大陸買方夥伴關係發展之阻力，夥伴關係成因則被視為彼此關係深化之助力。可以理解的是在此市場吸引力下，儘管企業主個人的心理距離會產生負面的影響，但基於策略的重要性，廠商會傾向於與當地夥伴建立更緊密的合作關係。

Hofstede (1983) 所提到心理距離存在著某種不確定迴避心理，而此距離負向影響著企業進入海外市場的策略；但也有許多研究指出單一心理距離的直接效果並不那麼明顯 (Ali & Sim, 1996; Sim & Ali, 2000)，這些研究指出還有其他因素：例如經濟或策略因素，才能導致最終績效之產生。以本研究而言，心理距離雖會影響夥伴關係之發展，但當台商認知到大陸市場通路之發展對公司策略特別重要時（策略重要性），台商對形成此夥伴關係之動機就會增強，那麼心理距離對夥伴關係的影響效果就會降低。這點由前述策略重要性之中介效果得到證實。

策略重要性之中介效果驗證，當台商知覺到大陸市場通路之策略重要性愈高，因而降低其心理距離對大陸買方夥伴合作程度之負面影響。說明了心理距離對買方夥伴關係之直接效果受到策略重要性之影響而弱化，這也是為什麼許多台灣企業明知有不確定因素下，仍然積極開拓大陸內銷市場的原因。如同 Ganesan, Malter, and Rindfleisch (2005) 之新產品研究中指出，當地理距離愈小（接近度）雖有助於面對面之溝通，但真正影響新產品之發展與產生，並非地理距離因素所左右。心理距離對大陸夥伴關係亦復如是。

### (三) 夥伴關係特徵之探討

影響夥伴關係成功之特徵因素有許多，就信任、關係承諾與資訊分享而言，當合作夥伴間相互信任、承諾與資訊分享之程度愈高，則雙方之合作程度與績效也愈高。經本研究進一步之驗證發現，這些關係成功之特徵在策略重要性與夥伴關係合作程度之間也具有中介效果。當這些關係特徵之加入，會使得原先策略重要性對合作程度之主效果下降；也就是說，策略重要性對合作程度之正面影響，是隨著關係特徵愈明顯，而對合作程度產生正面之影響。

至於哪些特徵具有中介變數之影響效果，經本研究結果顯示信任與資訊分享符合中介效果之條件，即策略重要性會隨著雙方信任與資訊分享程度愈高，使得夥伴間合作程度也愈高。不過，由於信任、資訊分享僅具有部分中介效果，這也代表著其中可能還有其他中介因子。至於是否還有其他中介變數尚未討論；抑或是大陸買方夥伴處於初期階段，信任與資訊分享程度尚未穩固以致於影響力有限，均值得再進一步探究。

關係承諾不具有中介效果。分析此結果其可能解釋與理由是，過去研究將關係承諾定義在「長期關係之投入與承諾」，但本研究大陸買方夥伴關係之發展歷程並不長久。因此，雙方夥伴關係在初期階段，「關係承諾」並未如預期產生對夥伴合作程度產生顯著影響；反而是基於心理距離或不確定因素，「信任」反而較具影響力。但隨著關係之逐步發展愈趨穩固，相信信任與承諾之影響效果會愈加明顯（Conway & Swift, 2000）。

在大陸買方夥伴關係之發展歷程中，策略重要性是成因；當策略重要性促使夥伴關係形成，接著信任、資訊分享等特徵就更為重要，其是促使雙方成功關係之基礎。因為隨著信任、資訊分享等特徵愈來愈穩固，大陸買方夥伴關係也將更為緊密。

## 二、管理意涵

所謂「在商言商」，基於大陸市場重要性，台商紛紛進入大陸市場，其動機非常明顯。根據本研究之結果，企業在從事大陸內銷之夥伴關係發展上，有幾點是值得注意的：首先，大陸市場在策略上之重要性與日俱增，使得台灣企業紛紛尋求大陸客戶與通路間之合作夥伴關係，而台商公司普遍有足夠的資源與能力，來提升雙方之夥伴關係，顯見台灣企業對大陸市場之發展潛力寄予厚望。

其次，企業主對台灣與大陸夥伴間之心理距離，仍影響其對大陸夥伴的相關選擇與決策。只不過其影響作用也隨著大陸策略的重要性提升而逐漸減退中，企業在冒險進入陌生的市場時，雖看中的是該市場的商機與潛力，但利用心理距離的不確定與差異感來提醒管理者採取更謹慎周延的決策與作法，卻有助於管理者發展健全的夥伴關係。

再者，發展買方夥伴關係需具備「資訊分享」、「信任」與「承諾」等特徵，當雙方合作關係愈緊密，理應在資訊分享等方面愈頻繁愈深入（Lambert, et al., 1996）；而信任、承諾基礎也愈深厚才是（Morgan & Hunt, 1994）。如此買賣雙方才能在信任之基礎下，充分溝通與合作，以確保夥伴關係所產生之合作綜效（Conway & Swift, 2000）。不可諱言的，隨著長期雙方合作基礎之日益發展，信任與承諾仍扮演一個成功關係的重要因素，這也是雙方值得注意與努力的方向。

中國大陸為新興市場，快速吸收外來投資與相關技術，其知識吸收能力之強如同海綿吸水一般，因此賣方為了保持機密、核心知識並避免被模仿，在某些部分會刻意選擇藏私或是防範心態，也易造成雙方合作上的距離感。對台商而言，要建立充分信任的夥伴關係，又能保有核心能力不被模仿，是衝突兩難的問題，這也是管

理者必須突破之管理困境。比較適切的關係是必須能夠保持在一種即競爭又合作的競合關係，目的在於保持自身的核心能力與優勢外，又能夠藉助夥伴之優勢成功開發市場。因此，了解上述國際化夥伴關係之歷程，適當了解其成因、善用關係特徵來強化未來成功健全的夥伴基礎，也是本文所期望之管理意涵。

### 三、研究限制與後續研究建議

本研究在理論基礎上，係將關係行銷理論結合心理距離與國際化議題，以開發中、新興市場為研究背景，探討台商進入大陸內銷市場之買方夥伴關係。由於研究之市場發展仍在起步階段，買方夥伴關係之發展也在初期階段。因此，本研究僅採用賣方（台商）單方之觀點進行研究，而並沒有對大陸通路或客戶端進行調查。除了成對樣本之調查更為困難外，主要還是考量以供應商（台商）為中心廠之經營角度為主體。過去類似研究（Heide, 1994；Marco & Garcia, 2004）也採單方衡量方式，自陳（self-report）式與單方衡量，較易產生共同方法之變異，本研究除了採取量表修正步驟外，並採 Harman 單因子檢驗，以使用統計方式來檢視變異。基於夥伴關係是屬於買賣雙方兩個位體之關係，未來若能將研究對象擴及至大陸之企業，相信調查之結果，將更精確並具代表性。

其次，本研究在調查心理距離方面，係採取理論基礎進行實證調查，過程中嘗試分別探討心理距離之文化、行政構面，但由於西方心理距離之相關測量題項，並不完全可以適用於兩岸特殊之認知距離關係，且由於部分題項之效度不佳予以刪除，故未能對文化、行政距離分別深入探討之，相信未來若能進一步區分文化、行政之因素，更能了解兩岸之心理距離差異成分。同時，本研究在專家意見質性訪談中，雖然部分意見不完全一致，本研究嘗試歸納出一些可能影響兩地心理距離認知差異之其他因素，例如：生活習慣（飲食、衛生）、知識教育水準（素養）、國民性格、法治觀念（盜版、道德觀）等，這些因素基於時間與研究之限制，本研究並未一一探索，或許值得未來研究進一步探索或調查。此外，本研究在心理距離之衡量層次上，偏重於國家文化認知差異之探討，如文獻回顧之範疇中指出，另一方夥伴間之企業文化認知亦是可研究之方向。因此，基於本研究未能涵蓋之部分，納入未來進一步之研究，相信若能結合這些方向，將有助於對台灣與大陸間之個人、企業與國家之心理距離認知更加清楚，並趨於完善。

另外，本研究採靜態觀點單一時點探討台商進入新興大陸市場之夥伴關係發展。有些學者認為國際化與夥伴關係發展是動態發展之歷程。例如：國際化階段理論（Johanson & Wiedersheim-Paul 1975）敘述一個公司國際化模式的歷程，在循序漸

進的發展中，考量公司的資源、心理距離接近性，以及市場不確定等因素；Hallen and Wiedersheim-Paul (1984) 建議國際夥伴關係之演進包括：預先接觸、起始互動、關係發展與成熟關係四個階段，說明了在不同階段演進過程之考量因素。因此，隨著大陸市場與買方夥伴關係發展日趨成熟，若能以動態觀點衡量，以了解不同階段下不同因素之影響，將會更為精確。至於研究議題方向，後續研究可針對夥伴關係發展之績效（後果），或是相關中介、干擾變數之探討，拓展本研究架構之範圍，均是可研究的方向。

最後，本研究之樣本數較小，最終有效問卷之回收率偏低。同時由於目標受測者可能礙於工作繁忙，若委由非業務相關同仁回覆問卷，恐有影響信度、效度之虞。因此，未來若能更有效控制試測樣本與擴大樣本數，相信更能節省作業效率，對研究之效度也有所幫助。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 經濟部投資審議委員會，對外投資事業營運狀況調查分析報告(2004)，台北：政府出版物。
2. 郭智輝(2006)，高階管理者心理距離、背景及組織同形化對企業投資中國時點的實證研究—以我國電子資訊產業為例，國立台北大學企業管理學系博士論文。
3. 黃建寅(2003)，心理距離、組織學習與經營績效關聯性之探討，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
4. 鄭伯勳、樊景立(2001)，初探華人社會的社會取向：台灣與大陸之比較研究，中華心理學刊，43(2)，207-221。

### 二、英文部分

1. Akacum, A., & Dale, B. G. (1995). Supplier partnering: Case study experiences. International Journal of Purchasing and Materials Management, 31(1), 38-45.
2. Alderson, W., & Green, E. P. (1964). Planning and problem solving in marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

3. Ali, Y., & Sim, A. (1996). Psychic distance and international joint venture performance. Proceedings of Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference, 362-367.
4. Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. Journal of Retailing, 72(1), 77-93.
5. Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. Marketing Science, 8(4), 310-324.
6. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. Journal of Marketing, 54(1), 42-58.
7. Bagozzi, R., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. Administrative Science Quarterly, 36(3), 421-458.
8. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
9. Benito, G. R., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process? Journal of International Business Studies, 23(3), 461-476.
10. Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services – Perspectives from 1983 and 2000. Journal of Relationship Marketing, 1(1), 59-77.
11. Brewer, P. A. (2007). Operationalizing psychic distance: A revised approach. Journal of International Marketing, 15(1), 44-66.
12. Brouthers, D. K., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J. (1995). Strategic alliances: Choose your partners. Long Range Planning, 28(3), 18-25.
13. Bucklin, L. P. (1966). A theory of distribution channel structure. Berkeley: University of California Press.
14. Buzzell, R., & Ortmeyer, G. (1995). Channel partnerships streamline distribution. Sloan Management Review, 36(3), 85-96.

15. Child, J., Ng, S. H., & Wong, C. (2002). Psychic distance and internationalization – Evidence from Hong Kong firms. Int. Studies of Mgt. & Org., 32(1), 36-56.
16. Chin, W. W., & Todd, P. (1995). On the use, usefulness, and ease of use of structural equation modeling in MIS research: A note of caution. MIS Quarterly, 19(2), 237-246.
17. Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing concept. Journal of Marketing Research, 16, February, 64-73.
18. Conway, T., & Swift, J. S. (2000). International relationship marketing – The importance of psychic distance. European Journal of Marketing, 34(11/12), 1391-1414.
19. Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). Business research methods (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
20. Dyer, J. H., & Ouchi, W. G. (1993). Japanese-Style partnerships: Giving companies a competitive edge. Sloan Management Review, 35(1), 51-63.
21. Dyer, J. H., Cho, D. S., & Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: The next best practice in supply chain management. California Management Review, 40(2), 57-77.
22. Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export market selection. Journal of International Marketing, 8(1), 51-64.
23. Erramilli, M. K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. Journal of International Business Studies, 22(3), 479-501.
24. Erramilli, M. K., Srivastava, R., & Kim, S. S. (1999). Internationalization theory and Korean multinationals. Asia Pacific Journal of Management, 16(1), 29-45.
25. Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. Journal of International Business Studies, 33(3), 515-532.
26. Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structure equations models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
27. Frazier, G. L., Gill, J. D., & Kale, S. H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. Journal of

Marketing, 53(January), 50-69.

28. Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 58(2), 1-19.
29. Ganesan, S., Malter, A. J., & Rindfleisch, A. (2005). Does distance still matter: Geographic proximity and new product development. Journal of Marketing, 69(4), 44-60.
30. Gardner, J. T., Cooper, M. C., & Noordewier, T. N. (1994). Understanding shipper-carrier and shipper-warehouse relationships: Partnerships revisited. Journal of Business Logistics, 15(2), 121-143.
31. Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. Harvard Business Review, 79(8), 137-146.
32. Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service context: The marketing and organization behavior interface. Journal of Business Research, 20(January), 3-11.
33. Gurung, A., & Prater, E. (2006). A research framework for the impact of cultural differences on IT outsourcing. Journal of Global Information Technology Management, 9(1), 24-43.
34. Hallen, L., & Wiedersheim-Paul, F. (1984). The evolution of psychic distance in international business relationships. In I. Hagg & F. Wiedersheim-Paul (eds.), Between Market and Hierarchy (pp.15-27). Sweden: University of Uppsala Press.
35. Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. Journal of Marketing, 58(1), 71-85.
36. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage publications.
37. Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. International Studies of Management and Organization, 13(1-2), 46-74.
38. Howard, J. A. (1957). Marketing management: Analysis and decision. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

39. Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. The Journal of Business and Industrial Marketing, 21(2), 72-87.
40. Hutt, D. M., Stafford, E. R., Walker, B. A., & Reingen, P. H. (2000). Defining the social network of a strategic alliance. Sloan Management Review, 41(2), 51-62.
41. Jackson, B. B. (1985). Winning and keeping industrial customers: The dynamic of customer relationship. Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
42. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. Journal of Management Studies, 12(3), 305-322.
43. Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.
44. Judge, G., Griffith, W., Hill, R., & Lee, T. (1980). Theory and practice of econometrics. New York, NY: Wiley.
45. Kennedy, P. (1998). A guide to econometrics (4th ed.). Massachusetts, The MIT Press Cambridge.
46. Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. Journal of International Business Studies, 19(3), 411-432.
47. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. The International Journal of Logistics management, 7(2), 1-17.
48. Levins, I. (1998). One-on-one relationship marketing comes of age. Journal of Medical and Media, 33(6), 44-52.
49. Li, J., & Guisinger, S. (1991). Comparative business failures of foreign-controlled firms in the U.S. Journal of International Business Studies, 22(2), 209-224.
50. Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. Journal of Business Logistics, 21(1), 49-73.
51. Marco, L. B., & Garcia, L. F. (2004). SMEs and supplier alliances use: An empirical analysis. Supply Chain Management: An International Journal, 9(1), 71-85.



52. Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. Strategic Management Journal, 15(2), 135-152.
53. Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2005). Marketing of high-technology products and innovations (2nd ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
54. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38.
55. Morosini, P. (1998). Managing cultural differences: Effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances. Pergamon, Oxford.
56. Neter, J., Wasserman, W., & Kutner, M. (1983). Applied linear regression models, Homewood, IL: Irwin.
57. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
58. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
59. O'Grady, S., & Lane, H. (1996). The psychic distance paradox. Journal of International Business Studies, 27(2), 309-333.
60. Pasi, H. (1995). Service sector alliances – Empirical evidence from the insurance industry, Journal of Professional Services Marketing, 12(2), 81-94.
61. Peppers, D., & Rogers, M. (1995). The end of mass marketing. American Demographics, 42, Mar/Apr, 42-51.
62. Pérez, P. M., & Sánchez, A. M. (2001). Supplier relations and flexibility in Spanish automotive industry. Supply Chain Management, 6(1), 29-38.
63. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations – A resource dependence perspective, New York, NY: Harper and Row.
64. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.
65. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self reports in organizational research:

- problems and prospects. Journal of Management, 12(4), 531-544.
66. Powell, W. W. (1987). Hybrid organization arrangements: New form transitional development. California Management Review, 30(1), 67-97.
67. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. Research in Organizational Behavior, 12, 295-336.
68. Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. Journal of Consumer Marketing, 9(3), 33-42.
69. Sim, A., & Ali, Y. (2000). Determinants of stability in international joint ventures: Evidence from a developing country context. Asia Pacific Journal of Management, 17(3), 373-397.
70. Spina, G., & Zotteri, G. (2001). The strategic context of customer-supplier partnerships: evidence from a global survey. Integrated Manufacturing Systems, 12, 6/7, 483-492.
71. Stottinger, B., & Schlegelmilch, B. (1998). Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? International Marketing Review, 15(5), 357-372.
72. Stone, M., & Woodcock, N. (1996). Relationship marketing. London: Kogan Page Ltd.
73. Stuart, F. I. (1993). Supplier partnerships: Influencing factors and strategic benefits. International Journal of Purchasing and Materials Management, 29(4), 22-28.
74. Swift, J. S. (1999). Cultural closeness as a facet of cultural affinity. International Marketing Review, 16(3), 18-20.
75. Vokurka, R. J. (1998). Supplier partnership: A case study. Production and Inventory Management Journal, 39(1), 30-36.

2007 年 07 月 25 日收稿

2007 年 10 月 24 日初審

2008 年 01 月 11 日複審

2008 年 05 月 08 日接受