

關係行銷與營運績效關係之研究 —以竹科半導體廠商為例

丘宏昌·王儒瑩·馬維揚*

(收稿日期：94 年 8 月 17 日；第一次修正：94 年 11 月 7 日；
接受刊登日期：94 年 12 月 16 日)

摘要

本研究是以竹科半導體產業為對象，研究關係前置因素、相互依賴、相互信任、合作行為意向、以及企業組織績效之關連性。結果顯示，在五項影響關係行為的前置因素中，關係中止成本和關係利益是影響廠商間建立彼此相互依賴的重要因素；分享價值、溝通與投機行為是影響廠商建立彼此間相互信任的重要因素。且本研究亦發現一旦通路廠商間彼此相互依賴與相互信任的程度增加，則廠商間的關係行為意向與組織績效亦隨之提昇。

關鍵詞彙：關係行銷，相互依賴，相互信任，半導體產業

壹·緒論

近年來，台灣高科技廠商於國際市場上逐漸佔有一席之地。為求經營綜效，企業間存在的關係不再像是從前競爭敵對的情況；企業間的結構已漸轉為合作性的組織，亦即將價值活動交付給價值鏈上其他成員來執行。在這種合作的關係模式下，各通路成員可保有獨立的經營自主權，並透過組織間的資源共享、分工合作，以快速、高品質的方式，提供超乎顧客需求的服務 (Joiner, 1994)。此種成員之間建立良好關係之模式，已成為企業獲得競爭優勢的重要來源之一 (Farrelly and Quester, 2005)。

新竹科學園區 (簡稱竹科) 自民國 69 年成立以來，政府已投入 200 餘億的經費於園區之軟、硬體建設，以提供台灣高科技產業集中發展的優良空間。由於竹科內廠商屬垂直分工體系，故各廠商乃專精於發展各自的專長。因此，如何結合個別廠商的專長，創造出整體產業競爭優勢的因素，乃成為一項重要議題。雖然成員建立夥伴關係，將可為合作雙方帶來利益，但因企業或廠商自身都有不同的誘因與價值觀，故並非所有企業或廠商都能與關係夥伴維持長期

* 作者簡介：丘宏昌，國立中興大學科技管理研究所副教授；王儒瑩，台新銀行法人金融事業處業務副理；馬維揚，科學工業園區管理局副研究員。

的合作關係 (Gounaris, 2005; Morgan and Hunt, 1994)。爲此，本研究認爲有必要探討影響竹科廠商建立長期通路關係之影響因素。

在 1994 年以前，學者普遍認爲「權力」是關係網路分析的核心，因爲權力的存在能夠支配其他的因素。但 Morgan and Hunt (1994) 則提出所謂的關鍵中介變數 (Key Mediating Variables : KMV) 模型，並舉出影響關係結果之五項前置因素，分別是關係終止成本 (relationship termination costs)、關係利益 (relationship benefits)、共享價值觀 (shared value)、溝通 (communication) 和投機行爲 (opportunistic behavior)，此外，他們並認爲承諾 (commitment) 與信任 (trust) 才是關係行銷關鍵中介因素。雖然 KMV 模型的提出有助於解釋關係行銷的影響因素，然此模型所涵蓋的關係結果，只討論到默許、離去意願、合作、功能性衝突及不確定性等五項，並未探討到企業績效的層次，因此本研究認爲有必要進一步延伸該模型至企業績效的部分。

另外，在 KMV 模型中所提出的第一個中介變項—「信任」，由於是基於單方向的觀點，爲了維持長久且穩定的夥伴關係，故亦有學者主張雙向的觀點，亦即認爲相互信任對未來合作行爲意向亦有其重要性 (e.g., Anderson and Weitz, 1990; Gounaris, 2005; Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1995; Smith and Barclay, 1999)。唯有相互的信任，方能促成雙方的合作，進而維持長期的夥伴關係。因而 Smith and Barclay (1999) 在探討夥伴關係的研究中，就以相互信任代替信任爲研究主題，他們認爲相互信任是影響夥伴關係長期導向的重要因素之一。因此，對本研究來說，由於研究對象爲竹科的廠商，其上下由需透過緊密的結合來進行合作，故本研究乃將重點放在雙向的相互信任。至於另一個中介變項—「承諾」，在以往的研究中，曾指出具有關係承諾的廠商會更積極、主動地支持與接受關係夥伴的產品、服務或技術，使彼此的相互依賴程度加深 (Buchanan, 1992)。此外，在許多針對通路關係的研究中，曾指出相互依賴乃是影響雙方後續承諾及行爲之重要因素。例如在 Kumar Scheer, and Steenkamp (1995) 的研究中，認爲依賴乃是一種相對的程度，若夥伴的一方若較依賴另一方，則謂之其具有相對的依賴性。另外，當合作雙方對彼此依賴性相同時，則謂之對稱的依賴性。在 Lusch and Brown (1996) 的研究中，則指出當合作雙方依賴的程度越高，則雙方的合作關係愈趨於長期導向；在 Andaleeb (1995) 對依賴性的研究中，亦得到類似的影響結果。而 Ganesan (1994) 則認爲當下游廠商知覺到上游對其依賴程度越高，其對下游之長期關係導向會有正面的影響。由於本研究的對象爲竹科的廠商，其關係型態較偏向通路關係，因此，本研究

擬特別針對通路關係中較常使用之相互依賴這項變數，而非一般性的關係研究中所使用的承諾，來探討此因素對未來合作行為意向的影響。

綜合上述的討論，本研究嘗試整合以往相關的文獻，並以竹科半導體產業為例，結合 Morgan and Hunt (1994) 所提出之五項關係成效前置因素，以及有關通路成員中建立長期相互依賴 (interdependence) (e.g., Smith and Barclay, 1999 ; Ganesan, 1994) 與相互信任 (mutual trust) (e.g., Smith and Barclay, 1999 ; Doney and Cannon, 1997 ; Ganesan, 1994) 的探討，以瞭解影響通路成員未來合作行為意向與企業績效的因素及其程度。

貳・理論發展

在 Morgan and Hunt (1994) 的研究中，曾指出關係終止成本是預期關係中止時所造成的損失，且關係終止成本會影響雙方的合作關係是否繼續存在。因此，當雙方認為彼此合作是有必要的，就會進一步對彼此的關係做出承諾行為。在交易成本理論中，認為交易成本的高低就是形成種種企業關係的主要因素。Jackson (1985) 和 Heide and Johan (1988) 都曾指出當廠商欲結束與原夥伴的合作關係時，所損失之特定交易投資，即為轉換成本。當此轉換成本高時，會迫使得雙方的合作關係持續存在，不容易終止，意即雙方的依賴愈高。在 Dwyer, Schurr, and Oh (1987) 的研究中，也認為當交易中的買方預期轉換成本增加時，買方保有原來的合作關係的意願，會大幅提昇。因此，本研究第一個假說如下：

H₁：當廠商間的關係中止成本愈高，則廠商間的相互依賴程度亦愈高。

Webster (1991) 曾指出在產業市場中，廠商若能傳遞較好的產品、服務或技術給顧客，顯示了廠商的專業技術良好或行銷系統完善，這將使得顧客願意與之建立、發展並維持長久的合作關係，以獲得更多的利益。Moody (1992) 也認為上述的合作關係，在交易過程中是存在的，透過彼此的利益共享，使其成為合作上的夥伴，這種關係是彼此互利的，是相互依存的。至於在 Morgan and Hunt (1994) 的研究中，亦指出廠商間彼此的關係利益與關係承諾是有正向關係。亦即若廠商能從關係夥伴獲得比其他可選擇對象更佳的利益時（如較高的產品獲利能力、顧客滿意度、產品品質或性能），將會使企業或廠商更積極地建立、發展或維持與這些成員的關係。綜合以上的討論，本研究提出第二項假說如下：

H₂：當廠商間的關係利益愈大，則廠商間的相互依賴程度亦愈高。

在 Morgant and Hunt (1994) 的研究中，共享價值觀是唯一同時影響關係承諾與信任的前置因素。共享價值觀指的是關係成員對企業行為、企業政策及企業目標的重要性、合適性及正確性具有共同看法的程度。Dwyer and LaGacce (1986) 則指出共享價值觀能促成承諾與信任的發展，當關係夥伴具有共享價值觀時，會增進彼此的關係承諾。在 Anderson and Weitz (1990) 的研究中，亦指出具有關係承諾的廠商會更積極、主動地支持與接受關係夥伴的產品、服務或技術，使得彼此相互依賴程度加深 (Buchanan, 1992)。綜合上述文獻，本研究提出第三個假說如下：

H₃：當廠商間的共享價值觀愈高，則廠商間的相互依賴程度亦愈高。

爲了維持長久且穩定的夥伴關係，信任必須是雙向的 (Anderson and Weitz, 1990)，也就是說只有單方面的信任，往往是難以保持合作雙方的關係，唯有相互的信任，方能促成雙方的合作，進而維持長期的夥伴關係。因此，Smith and Barclay (1999) 在探討夥伴關係時，便以相互信任代替信任爲研究主題，他們認爲相互信任是影響夥伴關係長期導向的重要因素之一。至於在 Anderson and Weitz (1990) 的研究中，則認爲信任是廠商間合作時一種態度、信念上的認同的結果，相互間的信任使將廠商或企業能維持長期的夥伴關係。由於價值觀是組織文化定義的基礎 (Enz, 1988)，且反應了組織或人們所抱持的信念與態度。而 Ganesan (1994)、Mohr and Spekman (1994) 與 Zineldin and Jonsson, (2000) 均曾指出廠商願與關係夥伴共享的資訊越多，則彼此間相互信任的程度越高。綜合上述討論，本研究提出第四項假說：

H₄：當廠商間的共享價值觀愈高，則廠商間的相互信任程度亦愈高。

Anderson and Narus (1990) 在研究 5000 個經銷商與製造商間之合作關係時，發現製造商與經銷商彼此之間的溝通對信任有顯著的正向影響，亦即通路成員彼此間的溝通程度越高，將有助於提高彼此間的信任。Miles, Arnold, and Nash (1990) 亦指出夥伴雙方的溝通存在於銷售過程之中，且其間的信任是隨溝通的時間持續存在的。在通路間的溝通方面，Morgan and Hunt (1994) 探討美國汽車輪胎經銷商對外的關係時，發現組織間的溝通程度對組織間的信任有顯著的正向關係，亦即廠商間的溝通會提高彼此之間的信任程度。而 Simpson and Mayo (1997) 研究美國 390 家啤酒經銷商與製造商的合作關係時，也指出夥伴間的溝通的確會促進彼此間的瞭解，進而提高彼此的信任程度。在國際行銷合作關係的研究中也發現，合作夥伴間雙方溝通互動的交流越頻繁，越能提

高夥伴間的信任程度 (Aulakhj, Kotabe, and Sahay, 1996; Zineldin and Jonsson, 2000)。因此，本研究提出第五個假說：

H₅：當廠商間的溝通愈頻繁，則廠商間的相互信任程度亦愈高。

在 Williamson (1975) 所提出的交易成本理論中，假設人類均是自利的。在交易過程中雙方均可能基於自我利益，而採取一些策略行為，或利用資訊不對稱的機會欺騙交易對手，從事「爾虞我詐」的行為，使彼此間隱藏著懷疑與不信任，導致交易過程的談判成本與監督成本大增。Morgan and Hunt (1994) 在探討汽車輪胎經銷商對外的通路關係時發現，若關係夥伴中任一方從事投機行為時，將會使雙方信任程度大為下降。Parker, Zeira, and Hatem (1996) 更認為夥伴間若相互猜忌、懷疑，會無法建立組織間的相互信任，則彼此的合作關係就無法持續的存在。綜合這些文獻，本研究提出第六個假說：

H₆：當廠商間的投機行為增加，則廠商間的相互信任程度愈低。

近年來，許多關係行銷之相關研究，均認為信任是一項重要的議題 (e.g., Verhoef, Franses, and Hoekstra, 2002; Zineldin and Jonsson, 2000)。所謂信任，指的是一方有意願去相信交易夥伴，且對該交易夥伴具有信心 (Moorman, Zaltman, and Deshpande, 1992)。Rousseau 等人 (1998) 亦指出信任是一種心理狀態，是一種基於對他人的意圖或行為的正面期待。在過去的研究中，曾指出信任能導致較高的關係承諾，亦即廠商對彼此相互信任程度加深時，將會增加廠商對彼此關係的承諾 (e.g., 陳正男、林素吟、丁學勤，民 94; Jonsson and Zineldin, 2003; Moorman, Zaltman, and Deshpande, 1992; Morgan and Hunt, 1994; Zineldin and Jonsson, 2000)，此舉將有助於提昇關係夥伴的效率、生產力。當交易夥伴相信本身與其他成員的合作是很重要時，就會盡最大的努力去維持彼此間的合作關係。然買賣雙方若要維持長久且穩定的關係，信任往往必須是相互的，若僅有單方面的信任，則夥伴關係將不易被維持 (Anderson and Weitz, 1990)。在 Buchanan (1992) 的研究中，亦認為廠商或企業間相互的信任能使公司間維持較長期的夥伴關係，且有關係承諾的廠商會更積極、主動地支持、接受關係夥伴的產品、服務或技術，使得彼此相互依賴程度加深。綜合上述文獻，本研究提出第七個假說：

H₇：當廠商間的相互信任程度愈高，則廠商對彼此的相互依賴程度亦愈高。

Buchanan (1992) 與 Ganesan (1994) 認為在通路成員合作的過程中，較依賴的一方會增加雙方關係的投資，使得關係夥伴對彼此依賴程度增加，因而雙

方長期關係導向的機會也會越高 (Lusch and Brown, 1996)。此外，Morgan and Hunt (1994) 在研究中亦指出只要關係夥伴若認為彼此的合作關係是重要的，就會積極地維持雙方的合作關係及對彼此的關係做出承諾，以獲得長期良好的夥伴關係。因此，若廠商之間的相互依賴程度愈高，則雙方未來合作之行爲意向亦可能愈高。因此，本研究提出第八個假說：

H₈：當廠商間的相互依賴程度愈高，則廠商對未來合作關係的行爲意向亦愈高。

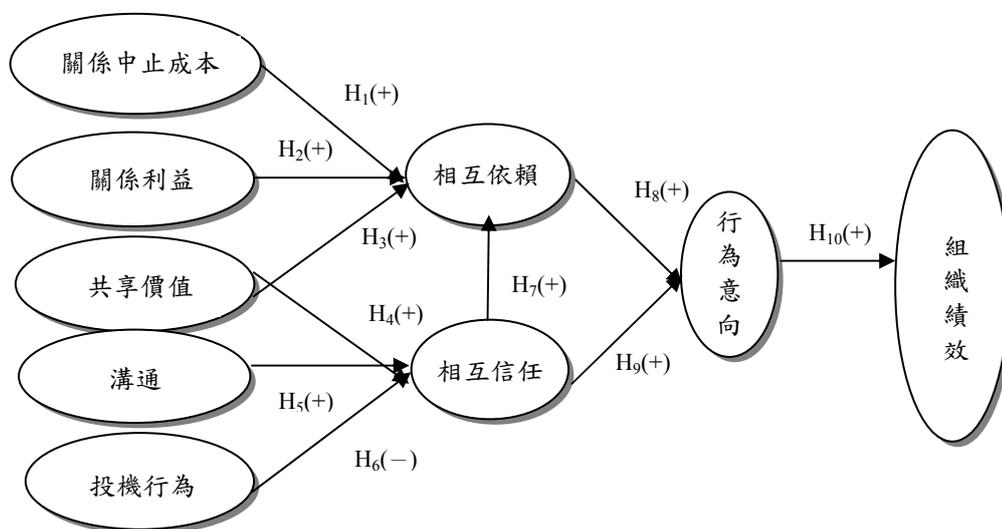
「信任」是組織的一種意圖，此意圖就是組織採取後續互動關係的驅動力 (Jonsson and Zineldin, 2003；Rousseau 等人, 1998)。Anderson and Weitz (1990) 認為廠商間，爲了維持長久且穩定的夥伴關係，信任必須是雙向的。Cannon and Homburg (2001) 認為信任使得廠商在合作的關係或環境中，對於其行爲與行爲意向保有改變的彈性；同時，在面對變動的環境，可使廠商避免價格競爭，以確保自身最佳的利益。Anderson and Narus (1990) 在探討經銷商與製造商之間的通路關係時，指出對製造商而言，信任對其滿意度有正向影響。此外，Anderson and Weitz (1990) 認為相互的信任使廠商或企業能維持長期的夥伴關係，也會更積極、主動地支持、接受關係夥伴的新產品、服務或技術 (Buchanan, 1992)。Smith and Barclay (1997) 在銷售通路的研究中，亦發現夥伴間相互信任程度對相互滿意的程度有顯著的正向影響。根據 Oliver (1999) 的研究中，曾認為顧客滿意度是導致後續忠誠與行爲的重要步驟。在 Lemon, White, and Winer (2002) 以及 Rust and Zahorik (1993) 的研究中，亦認為顧客滿意是決定顧客要持續維持或捨棄服務關係的關鍵因素。因此，本研究提出第九個假說：

H₉：當廠商間的相互信任程度愈高，則廠商對未來合作關係的行爲意向亦愈高。

Buchanan (1992) 認為通路成員間的相互依賴程度增加時，組織的績效也會提高；即相互依賴對績效有正向的影響 (Lusch and Brown, 1996)。Morgan and Hunt (1994) 的研究中認為，合作夥伴對彼此的關係做出承諾，是爲了要獲得長期良好的通路關係。因此，顧客在知覺其需求後，所積極主動從事的行爲或行爲意向將直接影響彼此的合作關係成效 (Cannon and Homburg, 2001)。此外，當合作的雙方有更高的意願與合作夥伴繼續彼此的合作關係時，由於會使合作者努力達成既定之目標，例如提昇市場佔有率、提昇市場地位等。因此，其所知覺到的組織績效亦可能愈高。故本研究提出第十個假說：

H₁₀：當廠商間彼此的合作行為意向愈高，則其所知覺之組織績效亦愈高。

根據上述之研究假說，本研究建立所欲驗證之整體觀念性架構如圖一。



圖一 本研究欲驗證之研究架構

參·資料蒐集與分析

一、變數定義與衡量

為驗證圖一之架構，本研究乃以 LISREL 8.50 進行分析。研究變數包括關係中止成本、關係利益、共享價值觀、溝通與投機行為等五項潛在外生變數 (latent exogenous variables: ξ)，以及相互依賴、相互信任、行為意向與組織績效等四項潛在內生變數 (latent endogenous variables: η)。

在潛在外生變數中，其中的關係中止成本，指的是在關係行銷的過程中，若當關係成員中的一方欲結束原來的合作關係，另外尋求新的合作關係成員時，所損失的特定交易投資，換句話說，也就是其轉換成本 (Heide and John 1988; Jackson 1985)。關於此構念之衡量，本研究係根據 Heide and John (1988) 之指標，以一反向題：「當本公司不再與夥伴公司合作時，本公司能夠從其他相關廠商中找到相似的替代品 (如：關鍵零組件、研發、技術、專利、產品)」及一正向題：「當本公司與夥伴公司的關係終止時，本公司的收入將會有明顯

的損失」等兩問項進行衡量。在關係利益方面，係指在銷售過程中，廠商從關係夥伴中所獲得的利益 (Morgan and Hunt, 1994)。本研究乃參考 Hide and John (1984) 之衡量，以「與該夥伴公司繼續合作，是因本公司可以獲得較多發展的機會」及「與該夥伴公司繼續合作，是因為該夥伴公司能給予本公司較多的利益 (如：關鍵零組件、研發、技術、專利、產品)」兩問項衡量。至於共享價值觀則是指關係成員對於行為、目標及政策的重要性、合適性及正確性上，具有共同看法的程度；當關係夥伴具有共享價值觀的程度愈高時，會同時影響關係承諾及信任 (Morgan and Hunt, 1994)。此處本研究係參考 O'Callaghan, Kaufmann, and Konsynsk (1992) 之衡量，以「在合作關係中，本公司願意提供任何有助於該夥伴公司的資訊 (如：關鍵零組件、研發、技術、專利、產品)」、「本公司認為當夥伴關係發生問題時，與其說是單一廠商的責任，還不如說是整個關係夥伴的責任」、「本公司認為關係夥伴間的承諾是增進整體而非個體的合作關係利益」來衡量此一構念。在溝通方面，Smith and Barclay (1997) 將溝通定義為「通路成員間透過正式與非正式的管道，分享具即時性及正確性資訊的程度」。而在溝通的衡量上，Jao (1996) 將溝通程度從頻率及品質兩方面來衡量。為涵蓋此兩構面，本研究係參考 Doney and Cannon (1997)、Mohr and Nevin (1999) 之衡量，以「本公司與該夥伴公司會投入時間進行資訊或意見的交換 (如：關鍵零組件、研發、技術、專利、產品)」、「本公司的業務代表花許多時間與該夥伴公司互動」、「本公司會事先告知該夥伴公司未來發展的相關訊息」及「本公司會將具有時效性的訊息告知該夥伴公司」等四項來進行。至於投機行為，指的是在廠商們合作的過程中，為了貪圖己利而欺詐或隱瞞的行為，導致關係成員的權益受損的程度 (Williamson, 1975)。在過去的文獻中，認為若關係夥伴從事投機行為時，將導致對關係夥伴的信任大幅降低。此處將參考 Morgan and Hunt (1994) 之衡量，以「為了獲得本公司想要的利益，本公司會更改與該夥伴已主張之事」以及「在實際執行時，本公司有時候未依約履行已承諾的事情」兩問項進行衡量。

在潛在內生變數中，相互依賴係指合作雙方彼此依賴的程度。Kumar, Scheerand, and Steenkamp (1995) 認為依賴乃是一種相對的程度。若夥伴的一方較依賴另一方，則謂之其具有相對的依賴性；而另一方則較為獨立且擁有相對的權力。當合作雙方對彼此依賴性相同時，則謂之對稱的依賴性。此處將參考 Morgan and Hunt (1994) 的研究，以「本公司依賴該夥伴公司」以及「本公司認為與該夥伴公司的地位是很難被取代的」兩問項衡量。至於在信任方面，Moorman, Deshpande, and Zaltman (1993) 認為信任是有信心依賴交易夥伴

的意願。依此定義，信任的觀點包括了信念、情感、意見；亦即交易夥伴對另一夥伴之專業知識、可靠度及企圖心等所抱持的期望。然而，為維持長久且穩定的夥伴關係，信任必須是相互信任的 (Anderson and Weitz, 1990)，也就是說只有單方面的信任，是難以讓夥伴雙方的信任持續下去，唯有相互信任才可促使雙方合作，進而達到長久的夥伴關係 (Smith and Barclay, 1999)。此處乃參考 Morgan and Hunt (1994) 之衡量，以「在合作的關係中，本公司是可以被信任的」及「在合作的關係中，本公司會實現承諾或遵守約定」兩問項衡量。在行為意向的部分，本研究乃根據 Cannon and Homburg (2001) 與 Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996) 之衡量進行修改，以「在不久的將來，本公司願意使用更多該夥伴公司所提供的服務 (如：關鍵零組件、研發、技術、專利、產品)」、「未來本公司會繼續與該夥伴公司合作」、「若本公司提高產品價格，該夥伴公司仍會繼續與本公司維持的合作關係」、「如果有一家競爭廠商提供更優惠的產品價格，本公司也不會與之合作」等四項進行。最後，在組織績效方面，Devlin and Bleakley (1998) 認為為確保廠商間合作的競爭力，廠商須對其合作關係進行監督與控制，以評估其績效。至於廠商合作後績效的衡量指標，可分為客觀指標 (如利潤的提昇、成本的降低或投入/產出的效益等財務性指標) 與主觀指標 (由經理人主觀衡量) 兩種。根據 Geringer and Hebert (1991) 的實證結果顯示，主、客觀兩種績效指標的衡量具顯著的一致性，因此，本研究遂以主觀指標來進行衡量。此處乃參考 Bruce, *et al.* (1995) 之研究，以「合作有助於提升本公司的知識與技術的能力」及「合作有助於本公司獲利能力的提昇」兩項來加以衡量。

由於上述問項多採用國外學者所發展之量表，然因本研究主要是針對新竹科學園區半導體產業，在考量研究對象的不同後，遂請新竹科學園區管理局邀請四位業務經理，對問卷初稿進行填答，並請他們就問卷初稿內容，給予意見。第一次彙整的意見包括有些問題之題意不清，應可舉例說明；此外，本研究之研究目的，應於第一部分說明清楚。根據第一次的意見修改後，本研究再將問卷以 E-mail 的方式，寄給這些業務經理，得到第二次的修正意見，包括：刪除非必要的廠商基本資料、問項的文字敘述可稍加修正，使其更簡單、明確。最後，將問卷依第二次的修正後再寄給相關人員，發現並無其他意見後，而得到本研究上述所整理出之衡量。

此外，上述問項均屬單方向的衡量，由於關係的主軸是雙方、而非單方面，故有必要針對雙方關係進行調查。在以往的研究中，曾指出關係衡量的方式有兩種：一是由關係夥伴中的一方提供雙方的資訊；二是由夥伴雙方各自針

對自己的部份來填答問卷，待問卷回收後，研究者再將資料加以整理後，進行分析 (Huston and Robin, 1982)。雖然第二種方式的使用，能讓研究者在對夥伴關係做推論時能更具體 (e.g., Swan *et al.*, 1988; Anderson and Narus, 1990)，但資料的蒐集的困難度卻大幅增加。因此本研究與園區四位業務經理討論第一種方式的可行性，四位業務經理一致認為新竹科學園區內廠商彼此均相當瞭解，擁有的資訊亦相當對稱，採用第一種問卷調查方式時，廠商在填答上應無困難。故本研究決定採用第一種衡量夥伴關係的方法，由新竹科學園區半導體廠商之業務經理，選擇合作關係時間最長或最重要的關係夥伴（下游製造商對上游供應商）為填答對象，並依其知覺雙方的實際合作情形，提供雙方的合作資訊。

本問卷係採李克特七點尺度進行衡量，1 代表非常不同意，7 代表非常同意。為衡量雙方的關係，上述每一個相同的問項都請填答者回答兩次，其中 a 小題是問「本公司對該夥伴公司的實際合作情形」；b 小題則是問「本公司知覺該夥伴公司對本公司的實際合作情形」。舉例來說，關係中止成本中的第二題 a 小題是問：「當本公司與該夥伴公司的關係終止時，本公司的收入將會有明顯的損失。」；b 小題則問：「當該夥伴公司與本公司的關係終止時，該夥伴公司的收入將會有明顯的損失。」。

待問卷回收後，本研究乃參考Huston and Robins (1982) 與Smith and Barclay (1997) 之做法，將上述衡量潛在外生變數與潛在內生變數的每一個問項，所得到的兩個得分相乘後開根號，使其成爲一個分數，以作爲衡量之基準。採用此種計算方法的最大優點，在於可同時考慮關係的總和性與非對稱性 (asymmetry)。根據以往的研究，顯示若雙方間的總和強度愈大，則往往有較好的合作關係 (e.g., Smith and Barclay, 1999)；若雙方的關係強度愈不對稱，則關係愈不穩固 (e.g., Anderson and Weitz, 1989; Smith and Barclay, 1999)，此乃因關係是雙向互動的成果，而非單向的。舉例來說，有一組 (甲組) 廠商在 a 小題回答 7 分，b 小題回答 1 分，經相乘開根號的計算後，甲組廠商在該問項之實際得分爲 2.65 分；若另一組廠商 (乙組) 在 a 小題回答 4 分，b 小題也回答 4 分，經相乘開根號的計算後，乙組廠商在該問項之實際得分爲 4 分。因此，我們可以說：乙組廠商之關係較甲組廠商之關係更加良好，雖然他們的總分均爲 8 分，但因甲組的關係較不對稱，故其間關係較乙組弱。

二、樣本蒐集與描述

本研究針對台灣新竹科學園區之高科技廠商為研究對象，之所以選擇竹科廠商為研究對象的原因主要有二：1.竹科對台灣的經濟影響甚巨；2.竹科的廠商彼此間相互瞭解且合作甚密，非常適合研究關係行銷的議題。因此本研究遂以竹科之半導體廠商間的通路成員（下游製造商對上游供應商）為研究對象，來探討長期合作的關鍵因素及其對通路成員行為意向與對組織績效的影響，期能做為未來建立關係時的參考。

本研究的研究對象為新竹科學園區之半導體廠商，並與竹科管理局合作共同研究，因此，所有樣本係由新竹科學園區管理局提供。本研究之分析單位為有通路關係之廠商（下游製造商對上游供應商），共發出 117 份問卷來對竹科所有半導體廠商進行普查。經五週的回收期間，輔以電話訪問及催收方式，請廠商們將問卷郵寄或傳真回竹科管理局。經三次催收後，共回收 101 份，回收率為 86.3%。剔除未符合條件及填答不全者，共得有效問卷 88 份，有效回收率為 75%。問卷發放對象係以公司之高階經理人或負責主管為主，並請受訪者就其最重要或影響最大之上游廠商，任意選擇一家，依其所知覺之實際合作情形加以填答。

在回收的半導體廠商問卷中，子產業屬於電路設計者最多 (42%)，其次依序為週邊產業 (24%)、晶片製造 (16%)、封裝製造 (8%) 及晶圓製品 (3%) 等；在通路類型方面，回答廠商間以原料通路關係最多 (22%)，其次為設備 (20%)、技術支援 (17%) 與關鍵零組件 (10%) 之通路關係等。

肆・研究結果

一、問卷信度與效度

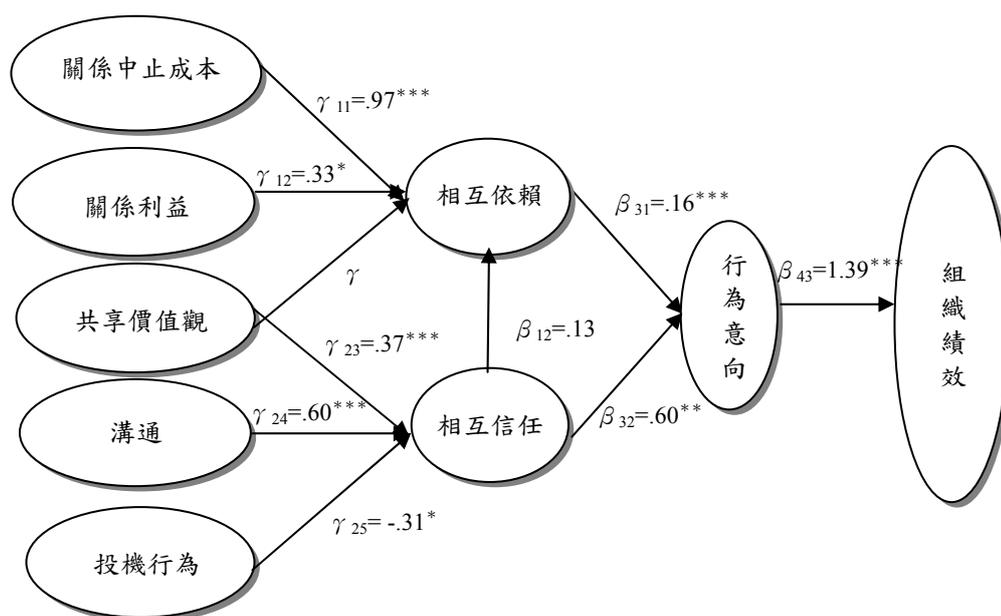
在信度方面，本研究採用 α 係數進行檢定。九項構念中， α 最低者為.75，最高者為.91，顯示各構念應具相當程度之內部一致性。至在構念效度上，較常被文獻使用的方法是 Fornel and Larcker (1981) 所建議的方式，若各構面與其對應問項所萃取的平均變異 (average variances extracted：簡稱 AVE) 達到 0.5 以上，則可稱具有收斂效度。對於本研究來說，所得到的 AVE 值最低者為.65，已超過建議的臨界值，因此應具收斂效度。此外，根據 Fornel and Larcker (1981) 及 Espinoza (1999) 的說法，AVE 值亦可用來驗證區辨效度，若各 AVEs 值均大於各構面間相關係數的平方時，則可稱具有區辨效度。以本研究來說，

各構面最小的 AVE 值為 0.68，已大於各構面間最大相關係數之平方 (.51)，因此應具相當程度之構念效度。

二、整體樣本之實證分析

為驗證本研究提出之假說，此處乃以 LISREL 8.50 進行分析，圖二為整體樣本之模型。在整體模式配適度方面， χ^2 值為 140.6 (p 值為 .23)，GFI、AGFI、CFI 與 RMR 分別為 .86、.81、.99 及 .02，因此，在整體配適度上大多達到可接受之標準，顯示此一測量模型應能相當說明實際資料的狀況。

由圖二可知，H₃與H₇未獲實證資料的支持。為探討其中可能的原因，本研究再對其中兩位竹科半導體廠商之業務經理進行深入訪談。經訪談後，本研究得到H₃可能未獲支持的原因有二：一是在於竹科的半導體廠商，其經營型態屬於上、下游水平分工的經營型態，各家廠商集中資源於單一產業領域，在此術業專攻的模式下，分工縝密，廠商間的確會進行密切的資訊交流，也相信關係夥伴所提供的資訊；二是因半導體業者之技術或know-how較一般產業更為專精，若要進行技術移轉或技術分享，不但須有龐大的資金投入且無法預期技術分享後之成效，因此各家廠商目前皆專注於其核心技術之發展，因此雖然願意提供也相信夥伴所提供之資訊，但也並不會造成彼此間的關係太過依賴。在H₇方面，經訪談後得到未獲支持的可能原因有二：一是對竹科的半導體廠商而言，彼此間的信任不會造成彼此關係上太大的相互依賴，主要是因竹科內的半導體廠商相信自身技術上的專業地位，是很難被其他廠商所取代的；其二，由於半導體產業又可分为電路設計、晶片製造、晶圓製品、光罩製作、封裝測試、與周邊產業等六項子產業，本研究受限於樣本數，未能對母體作分群比較分析，致使子產業特性未能被突顯出來。例如電路設計業者乃是掌握著整個產業變化的脈動，只要電路設計業者的設計改變，下游其他子產業亦會被迫變動，以符合新的設計需求。此外，晶圓製品的產值遠大於其他子產業，且晶圓廠的製造技術亦深深影響整個半導體產業的產能，在台灣半導體產業是否能持續蓬勃發展，亦受到二大晶圓代工廠台積電與聯電之影響。在本研究問卷的設計中，由於廠商的規模並未能被顯示出來，換句話說，影響其相互依賴的因素有可能因為子產業的不同而不同，此可能也是導致H₇未達顯著水準的原因。



註：* $P < 0.05$ ，** $P < 0.01$ ，*** $P < 0.001$

圖二 整體樣本之結構關係路徑圖

伍・結論與建議

一、研究意涵

以下分別就學術意涵與實務意涵兩方面進行探討。

(一) 學術意涵

在學術意涵方面，在國外相關研究中，Morgan and Hunt (1994) 曾針對美國汽車輪胎經銷商，提出了關鍵中介變數模型。模型中提到的關係行銷行為部分，主要包括了默許、離去意願、合作、功能性衝突及不確定性等。至於在國內的相關研究部分，丁學勤等人 (民 93) 乃針對中國石油連鎖加盟站，探討總部特質、溝通、投機行為、資產專屬性對信任與承諾的影響。方世榮與黃美卿 (民 90) 則針對銀行產業，探討關係價值、承諾等因素對中程度的影響。方世榮等人 (民 91) 另針對中小企業，提出一套整合通路夥伴關係之關鍵因素。陳正男等人 (民 94) 則是針對便利商店、中式餐飲、西式餐飲、服飾、電腦、通

訊、書局、補習教育、美容美髮、沖印與房屋仲介等連鎖加盟業者，探討信任、承諾與其相關因素之關係。然而在上述研究中，並未提到行為意向是否會對組織績效影響的部分，且也沒有針對高科技產業進行探討。因此，本研究乃該研究向後延伸，進一步探討廠商間的行為意向對組織績效之影響，研究結果顯示廠商關係行為意向的建立，確實將有助其組織間的績效。

另外，在 Morgan and Hunt (1994) 的模型中，乃以信任與承諾為關鍵中介變項。然在以往的研究中，認為唯有相互的信任，方能促成雙方的合作，進而維持長期的夥伴關係 (e.g., Aderson and Weitz, 1990; Smith and Barclay, 1999)。而以往的研究亦曾指出具有關係承諾的廠商會更積極、主動地支持與接受關係夥伴的產品、服務或技術，此將使彼此的相互依賴程度加深 (Buchanan, 1992)。在許多針對通路關係的研究中，曾指出相互依賴才是影響雙方後續承諾及行為之重要因素 (e.g., Andaleeb, 1995; Ganesan, 1994; Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1995; Lusch and Brown, 1996)，故本研究乃針對相互信任與相互依賴對維持廠商行為意向的影響進行探討。為了衡量雙方而非單方的關係，本研究乃採用 Huston and Robins (1982) 以及 Smith and Barclay (1997) 衡量雙方關係的作法，將每個問項雙方的得分相乘後開根號而成為一個分數。此種方式的好處將可同時考慮雙方關係的總和性與非對稱性，而非 Morgan and Hunt (1994) 僅考慮單方向的關係 (如信任)。根據本研究的結果，顯示廠商間一旦建立彼此的相互依賴與信任，廠商間彼此關係的行為意向將會大幅提昇。

(二)實務意涵

在 Morgan and Hunt (1994) 的研究中，是以輪胎零售業者為樣本進行調查，所得到的結果，未必適用於不同的國家的產業中。因此，本研究乃根據其所提的架構加以修正並延伸後，以竹科半導體產業為例進行調查。由圖二的結果可知，在五項影響關係行為的前置因素中，關係中止成本和關係利益是影響廠商間建立彼此相互依賴的重要因素；分享價值、溝通與投機行為是影響廠商建立彼此間相互信任的重要因素。且研究結果顯示，一旦通路廠商間彼此相互依賴、相互信任的程度增加，則廠商間的關係行為意向與組織績效亦隨之提昇。

由上述結果可知，對竹科半導體廠商來說，為能有效提升組織績效，可透過強化與合作廠商間的關係行為意向。一旦合作雙方有更高的意願與夥伴繼續彼此的合作關係時，將會促使兩者努力達成既定之目標，例如提昇公司的技術及獲利。為強化廠商間的關係行為意向，合作雙方可透過增加彼此間的相互信任與依賴來達成。至於要如何強化合作雙方的信任基礎，則可透過強化彼此

間分享價值，加強雙方的溝通，以及減少雙方的投機行為等方向著手；要強化合作雙方間相互依賴的程度，則可提高雙方間的關係中止成本與強化合作雙方間的關係利益著手。因此，本研究將有助於竹科半導體廠商瞭解如何實施關係行銷，以期能提升企業營運的績效。

二、研究限制

本研究雖力求嚴謹，但仍受到以下的一些限制。首先是外部效度之限制，此指的是本研究結果應用在不同調查地區（如歐美等地）或產業（如汽車業）時，宜謹慎處理。其次，在問項的衡量方面，本研究問卷之形成乃透過文獻探討及與企業經理人討論而得，但由於所欲衡量的構念較多，故多數題目僅取 2 題來加以衡量，因此難免有一些未包含之題目。此外，在半導體的產業中，又可細分為電路設計、晶片製造、晶圓製品、光罩製作、封裝製造、測試服務與周邊產業等六個子產業，本研究因受限於該產業於竹科的母體數僅 117 個，因此未能對所收集之樣本進行分群比較之分析，致使某些子產業之特性無法於本研究中突顯出來。最後，本研究有關關係衡量的方式，係以關係夥伴中的一方提供雙方的資訊，而非由夥伴雙方各自針對自己的部份來填答問卷。雖然由雙方各自填答的方式，能讓研究者在對關係推論時能更加精細，但資料的蒐集的困難度卻會大幅增加（e.g., Swan *et al.*, 1988; Anderson and Narus, 1990），此將導致有效回收的樣本數更少。因此，Huston and Robin (1982) 認為亦可採由雙方中的一方提供兩者的資訊來進行調查。經與竹科四位半導體業務經理討論後，雖大家一致認為竹科內的廠商彼此相當瞭解，採用一方回答的方式廠商在填答上應無困難，然此種方式畢竟沒有雙方各自回答來得精確。然為使回收樣本數不致偏低，故乃以一方回答雙方的問題來進行調查，此亦為本研究的另一項限制。

三、後續研究建議

在後續研究方面，首先由於本研究是以竹科半導體產業作為研究範疇，因此，未來研究者可針對不同產業進行分析，以進一步探討變數間的關係。

其次，本研究僅探討通路關係中，前置因素對相互信任與相互依賴的影響。然而在一些其他的買賣關係研究中，亦曾提到企業與顧客的關係結合方式，包括了三個類型，分別是財務性、社會性與結構性結合，並認為此三類型由低至高可分為三個層次（e.g., Berry, 1995; Lin, Weng, and Hsieh, 2003;

Peltier and Westfall, 2000)。因此，後續研究可考慮針對買賣關係進行研究，探討這些關係結合方式與其關鍵中介變數的影響，進而影響企業的后續行為。換句話說，後續研究將可套用 Woodworth (1928) 提出的中介模式 S-O-R (Stimulus-Organism-Response) 之研究典範 (e.g., Baron and Kenny, 1986; Eroglu, Machleit, and Davis, 2001) 進行研究。

最後，未來研究亦可嘗試其他干擾變項。例如在 Garbarino and Johnson (1999) 研究中顯示，對與企業處於低度關係的顧客而言，滿意度對於顧客未來行為意向有較大的影響，反之在高度關係的顧客群中，信任的重要性對顧客未來行為意向的影響較大。依此研究結果，應可考慮企業對所處關係歷程不同階段的廠商或顧客，應強化不同的關係前置因素，使其產生較高的行為意向。

參考文獻

- 丁學勤、陳正男、吳萬益，「總部特質、溝通、投機行為、資產專屬性對加盟關係的影響」，*行銷評論*，第 1 卷第 2 期，2004 年，頁 1-30。
- 方世榮、江淑娟、方世杰，「夥伴關係整合模型的實證研究—以中小企業為對象」，*管理學報*，第 19 卷第 4 期，2002 年，頁 615-645。
- 方世榮、黃美卿，「銀行業關係價值—忠誠度模式之實證研究」，*輔仁管理評論*，第 8 卷第 2 期，2001 年，頁 47-71。
- 陳正男、林素吟、丁學勤，「信任、承諾與其相關因素的關係：加盟體系的實證研究」，*台灣管理學刊*，第 5 卷第 2 期，2005 年，頁 209-230。
- Andaleeb, S. S. (1995), "Dependence Relations and The Moderating Role of Trust: Complication for Behavioral Intentions in Marketing Channels", *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 1995, pp.157-172.
- Anderson, E. and B. Weitz, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, 8 (Fall), 1989, pp.310-323.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54(1), 1990, pp.42-58.
- Anderson, E. and B. Weitz, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, 8(4), 1990, pp.310-323.
- Aulakhj, P. S., M. Kotabe and A. Sahay, "Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach", *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1996, pp.1005-1032.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1986, pp.1173-1182.

- Berry, L. L., "Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 1995, pp.236-245.
- Bruce, M., F. Leverick, D. Litter, and D. Wilson, "Success Factors for Collaboration Produce Development: A Study of Suppliers of Information Communication Technology", *R & D Management*, 25(1), 1995, pp.33-44.
- Buchanan, L., "Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", *Journal of Marketing Research*, 29(1), 1992, pp.65-75.
- Cannon, J. P., and C. Homburg, "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs", *Journal of Marketing*, 65(1), 2001, pp.29-43.
- Devlin, G. and M. Bleackley, "Strategic Alliance-Guidelines for Success", *Long Range Planning*, 21(5), 1998, pp.18-23.
- Doney, P. M. and J. P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61(2), 1997, pp.35-51.
- Dwyer, R. F. and R. R. LaGacce, "On the Nature and Role of Buyer-Seller Trust", in *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, T. Shimp et al. eds., Chicago, American Marketing Association, 1986, pp.40-45.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, and S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, 51(2), 1987, pp.11-27.
- Enz, C. A., "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 1988, pp.284-304.
- Espinoza, M. M., "Assessing the Cross-cultural Applicability of Service Quality Measure: A Comparative Study Between Quebec and Peru", *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 1999, pp.449-468.
- Eroglu, S. A., K. A. Machleit, and L. M. Davis, "Atmospheric Qualities of Online Retailing: A Conceptual Model and Implications", *Journal of Business Research*, 54(2), 2001, pp.177-184.
- Farrelly, F. J. and P. G. Quester, "Examining Important Relationship Quality Constructs of the Focal Sponsorship Exchange", *Industrial Marketing Management*, 34(3), 2005, pp.211-219.
- Fornell, C. and D. Larcker, "Evaluating Structure Equations Models With Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18(February), 1981, pp.39-50.
- Ganesan, S., "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58(2), 1994, pp.1-19.
- Garbarino, E. and M. S. Johnson, "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 63(2), 1999, pp.70-87.
- Geringer, J. M. and L. Herbert, "Measuring Performance of international Joint Ventures", *Journal of International Business Strategic*, 22(2), 1991, pp.249-263.
- Gounaris, S. P., "Trust and Ccommitment Influences on Ccustomer Rretention: Iinsights from Bbusiness-to-Bbusiness Sservices", *Journal of Business Research*, 58(2), 2005, pp.126-140.

- Heide, J. B. and G. John, "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, 52(1), 1988, pp.20-35.
- Huston, T. L. and E. Robins, "Conceptual and Methodological Issues in Studying Close Relationships", *Journal of Marriage and the Family*, November, 1982, pp.901-925.
- Jackson, B. B., "Winning and Keeping Industrial Customer: The Dynamics of Customer Relationship", N.Y.: Lexington Books, 1985.
- Jao, Y. W., "Capability Enhancement through Manufacturing Alliance", PhD. Thesis, London Business School, The University of London, 1996.
- Joiner, B. L., "Customer Focus", *Executive Excellence*, 11(9), 1994, p.8.
- Jonsson, P. and M. Zineldin, "Achieving High Satisfaction in Supplier-Dealer Working Relationships", *Supply Chain Management*, 8(3/4), 2003, pp.224-240.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and J. E. M. Steenkamp, "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 32(3), 1995, pp.348-356.
- Lemon, K. N., T. B. White, and R. S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision", *Journal of Marketing*, 66(1), 2002, pp.1-14.
- Lin, N. P., James C. M. Weng, and Y. C. Hsieh, "Relational Bonds and Customer's Trust and Commitment - A Study on the Moderating Effects of Web Site Usage", *The Service Industries Journal*, 23(3), 2003, pp.103-124.
- Lusch, R. F. and J. R. Brown, "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 60(4), 1996, pp.19-38.
- Miles, M. P., "Adaptive Communication: The Adaptation of the Seller's Interpersonal Style to the Stage of the Dyad's Relationship and the Buyer's Communication Style", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(1), 1990, pp.21-28.
- Mohr, J. and J. Nevin, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, 54(4), 1990, pp.36-51.
- Mohr, J. and P. Spekman, "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15, 1994, pp.135-152.
- Moody, P. E., "Customer Supplier Integration: Why Being an Excellent Customer Counts", *Business Horizons*, July/August, 1992, pp.52-57.
- Moorman, C., R. Deshpande, and G. Zaltman, "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, 57(1), 1993, pp.81-101.
- Morgan, M. R. and S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, pp.20-38.
- Moorman, C., G. Zaltman, and R. Deshpande, "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, 1992, pp.314-328.

- O'Callaghan, R., P. J. Kaufmann, and B. R. Konsynski, "Adoption Correlates and Share Effects of Electronic Data Interchange Systems in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, 56(2), pp.45-56.
- Oliver, R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 1992, pp.33-44.
- Parker, B., Y. Zeira, and T. Hatem, "International Joint Venture Managers: Factors Affecting Personal Success and Organizational Performance", *Journal of International Management*, 2(1), 1996, pp. 1-29.
- Peltier, J. W. and J. Westfall, "Dissecting the HMO-benefits managers relationship: What to measure and why", *Marketing Health Services*, 20(2), 2000, pp.4-13.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Brut, and C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, 23, 1998, pp.393-404.
- Rust, R. and A. Zahorik, "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share", *Journal of Retailing*, 69(2), 1993, pp.193-215.
- Simpson, J. T. and D. T. Mayo, "Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts", *Journal of Business Research*, 39(3), 1997, pp.209-218.
- Smith, B. J. and D. W. Barclay, "The Effect of Organizational Differences and Trust on Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, 61(1), 1997, pp.3-21.
- Smith, B. J. and D. W. Barclay, "Selling Partner Relationships: The Role of Interdependence and Relative Influence", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 61(4), 1999, pp.21-40.
- Swan, J. E. I., F. Trawick, D. R. Rink, and J. J. Roberts, "Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople", *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 8(May), 1988, pp.1-9.
- Verhoef, P. C., P. H. Franses, and J. C. Hoekstra, "The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased From a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter? ", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 2002, pp.202-216.
- Webster, F. E., "Industrial Marketing Strategy", 3rd ed., New York: John Wiley and Sons, 1991.
- Williamson, O. E., "Marketing and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication", New York: The Free Press, 1975.
- Woodworth, R. S., Dynamic Psychology, in C. Murchison (Ed.), "Psychologies of 1925", Worcester, MA: Clark University Press, 1928.
- Zeithaml V. A., L. L. Berry and A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, 60(2), 1996, pp.31-46.
- Zineldin, M. and P. Jonsson, "An Examination of the Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: An Empirical Study of the Swedish Wood Industry", *The TQM Magazine*, 12(4), 2000, p.245.

The Relationship between Relationship Marketing and Business Performance — A Study of the Semiconductor Industry in Hsinchu Science Park

HUNG-CHANG CHIU, JU-YING WANG, WEI-YANG MA *

ABSTRACT

The purpose of this study intends to explore the relationship among five major precursor factors, interdependence, mutual trust, behavioral intentions, and business performance in the semiconductor industry in Hsinchu Science Park. The findings are threefold. First, both relationship termination costs and relationship benefits are important to enhance business interdependence. Second, shared value, communication, and opportunistic behavior are critical to strengthen business mutual trusts. Finally, both interdependence and mutual trusts have positive impacts on behavior intentions to build relationship, which leads to improving business performance.

Keywords: relationship marketing, mutual trust, interdependence, the semiconductor industry

* Hung-Chang CHIU, Associate Professor, Graduate Institute of Technology & Innovation Management, National Chung Hsing University. Ju-Ying WANG, Senior Section Chief, Corporate Banking Group, Taishin International Bank. Wei-Yang MA, Associate Researcher, Science Park Administration.