

國際合資信任與關係承諾 之影響因素與效果

張國雄*

摘要

國際合資存在著高度失敗率及不穩定性，為了瞭解國際合資的成功，許多學者延伸交易成本理論中有關「自利」部份的理論基礎，認為成功的國際合資必須要有社會心理的合作基礎，並主張當雙方的關係由「互為人質」地位，轉變成基於「信任及關係承諾」時，合作才變得有效率。信任及關係承諾可以降低投機行為、改善合資績效，並克服在合資營運上可能產生的許多問題。本研究首先探討關係承諾及信任的理論基礎；其次，從國內參與母公司的觀點，來討論及驗證國際合資中，信任及關係承諾之前因及後果變數。

關鍵詞：國際合資、信任、關係承諾。

1. 前言

國際合資(International Joint Ventures, IJVs)是「由兩個或兩個以上獨立組織體，共同創造一新事業，並共享股權」(Shenkar and Zeira, 1987)。隨著世界經濟的全球化及競爭的白熱化，國際合資已成為許多跨國公司從事多國及全球競爭的重要策略性工具(Harrigan, 1988；Yu and Tang, 1992)，同時也是一種快速成長的組織型態，已吸引了許多不同領域學科學者的研究。

但是，在有關國際合資的研究中，大部份文獻集中在事前(*ex ante*)的跨國合作關係的形成(Parkhe, 1993)，主要的研究包括了：國際合資的動機(Contractor and Lorange, 1988)，合資夥伴的特性與選擇(Geringer, 1991；Parkhe, 1993)，及合資股權控制與績效的關係(Beamish, 1985；Geringer and Hebert, 1989)。亦即這些研究的主要前題，是認為選擇合適的夥伴，達成適當的策略性及經濟性動機，及採用所有權控制，可以使合資的績效提高。然而，此種研究卻忽略了事後(*ex post*)合作關係的持續與維持。因為在選擇合作夥伴時，由於資訊不對稱，在初期可能無法找到最好的夥伴，但這並不表示合資關係一定會失敗；同時，即使初期選擇了最

* 東海大學國際貿易學系。

好的夥伴，也不能保證日後合資關係就一定成功。最重要的應該是如何努力建立及維護合作關係的持續，這才是合資成功的重要決定因素(Johnson et al., 1996)。

為了彌補上述研究的缺失，許多學者建議必須從事後的行為構面，來探討應該如何建立及維護合資關係的穩定與持續(Beamish and Banks, 1987; Madhok, 1995)，而在這方面的研究中，重要的行為要素，包括了信任(trust)及關係承諾(relationship commitment)，Cullen et al. (1995)建議成功的國際合資必須要有社會心理(social psychological)的合作基礎，當雙方的關係由「互為人質(mutual hostage)」，轉變成基於信任及關係承諾，雙方的合作才會變得更有效果(Buckley and Casson, 1988; 洪清溪, 1997)。因此，本研究將以信任及關係承諾為核心，擴大及延伸國際合資關係之行為研究，探討信任及關係承諾之影響因素，及對合資績效之影響。

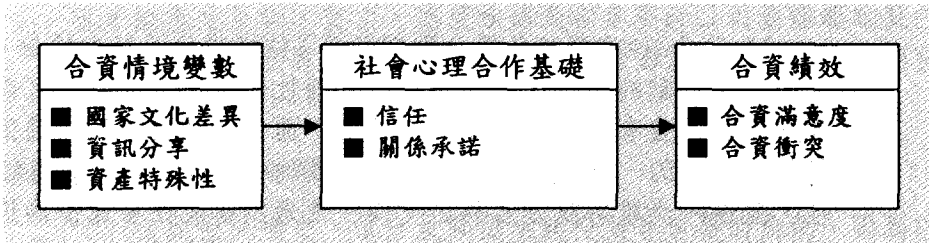
2. 理論基礎與研究假設

本研究的主要研究重點是國際合資關係的建立與維持，關心的是有那些影響因素(antecedents)會影響信任與關係承諾，及信任與關係承諾對合資後果(consequences)的影響。依據關係行銷之文獻，信任及關係承諾是維持長期關係之重要因素(Morgan and Hunt, 1994)，在組織間合作相關之研究中，學者探討的範圍相當多，包括中外合資(方至民、曾志弘, 1997; 洪清溪, 1996)、研發聯盟(許志光, 1996)、合作聯盟(Johnson et al., 1996)、供應鍊夥伴關係(董祥林, 1990)及通路成員間之關係(Aulakh et al., 1996; 鄭仁偉、林進財、邵琳, 1998)，而這些研究都認為信任與關係承諾會影響組織間合作之績效。

在本研究的觀念架構中，信任及承諾變數是源於關係行銷之文獻，是屬於社會心理變數，而影響信任及承諾形成之因素，依據社會學之研究，主要是來自於雙方特性的相似性、雙方資訊的交換、及基於經濟動機的考量(Zand, 1972)。若依據跨國合資之情境特性，國家文化差異代表著雙方特性的差異性，會影響信任的形成，這正是跨國合資之最大特色，與國內合資、聯盟、及通路關係不同之所在。另外依據交換理論，雙方資訊的交換，有助於信任及承諾形成(Aulakh et al., 1996)。最後，基於交易成本經濟動機的考量，在有資產特殊性投資的情況下，為了要降低轉換成本，將有助於承諾的形成(Moorman et al., 1993)。在效果方面，一般文獻常用的指標為合資滿意度，然而一些研究指出，由於合資關係中夥伴間之策略目標及理念不同，經常會產生衝突(Madhok, 1995)，所以本研究特別加上衝突變數。

綜合以上，本研究之分析架構如《圖 1》所示，影響信任及關係承諾之變數，

包括國家文化差異、資訊分享、及資產特殊性投資等國際合資情境變數。而信任及關係承諾會同時影響合資滿意度及合資衝突。



〈圖 1〉 本研究之觀念架構

2.1. 信任與關係承諾的理論基礎

實務上許多組織間的合作關係中，仍存在有很高的失敗率，本研究認為經由雙方的信任與關係承諾，可以減少雙方的投機行為，可使雙方放棄短期近利，而共同追求長期利益，並可保持長期的合作關係。因此，信任及關係承諾是國際合資成功的重要因素。

2.1.1. 信任在組織間合作關係的角色

所謂信任是指交換的一方對另一方的可靠性及正直有信心 (Morgan and Hunt, 1994)。Anderson & Narus (1990)將信任之重點放在信任所產生的結果上，認為信任是一種信念(belief)，相信對方所採的行動會產生正面的結果(positive outcome)，而不會採取無法預期的行動，而導致負面的結果。Thorelli (1986)認為信任是對彼此行為及完成其認知責任的一種相互期望及預期。

事實上，不同的學科已使用不同的方法，來研究及探討信任的觀念。例如，在人際關係的研究中，將信任定義為一個人承擔他人行動而受傷害的意願(Zand, 1992)；在經濟交換的研究中，認為信任是一種期望，交易成員盡最大的努力，以符合自己的承諾，在協商過程中誠實對待，不會利用對方，甚至不會產生投機行為(Hosmer, 1995)；在社會學的研究中，信任是一個社會制度之下，關係的一種整體屬性(Lewis and Weiger, 1985)。

從信任的相關文獻中，可以發現有兩個重要論點：第一，信任是存在於個人之間的一種雙邊行為預期，可以將其延伸應用到兩個

組織間的交換，因為兩個組織間之關係，乃是分別由每個組織內的某些個人來管理及控制(Hosmer, 1995；Madhok, 1995)。第二，文獻中建議組織間之信任，應從多個構面來衡量，而非僅從單一構面來觀察。

Madhok (1995)將信任區分兩個部份；結構成份及社會成份。前者是指資源貢獻的互補性，透過資源互補性所產生的綜效，可以提高附加價值，並有助於雙方關係之建立；而後者是指在雙方關係中，對長期公平的一種認知，可以增加目標的一致性，減少監督的必要性，並進一步維持雙方互利之交換。透過結構及社會成份的信任，可以誘發出互惠及協調的行動，減少彼此的投機行為，並強化雙方之關係價值。然而，Madhok 進一步指出，信任的結構成份只是維持組織間關係持續的必要但非充分條件。所以必要，是因為雙方若不能從關係中獲取利益，則關係將不穩定。所以並非充分條件，主要是因為缺乏社會基礎的信任，將會侵蝕綜效所產生的潛在價值，因為此時的資源貢獻只是暫時性，而非永久的。

2.1.2. 關係承諾在組織間合作關係的角色

關於承諾(commitment)之研究，許多理論及研究大多將重點放在組織內部人員之承諾，強調個人對組織或群體之回應。然而 Beamish and Banks (1987)及 Anderson and Weitz (1992)卻認為承諾亦可以出現組織層次之分析，亦即在組織間亦存在有承諾之問題。

所謂組織間之承諾，是指交換的一方持續渴望去維持有價值的關係(Moorman et al., 1993)。Morgan and Hunt (1994)從社會交換的觀點，認為「關係承諾」是指交換的一方，為維持與另一方的關係，所做的最大努力。Cullen et al. (1995)認為承諾是反應在為維持雙方持續關係、接受聯合目標、及願意投入資源的各項行動上。Beamish and Banks (1987)認為承諾可以減少投機行為，改善國際合資的績效，承諾可以克服國際合資在經營上的許多問題，合作夥伴雙方資源承諾，可使雙方從競爭狀況達到雙贏目標(Gulati et al., 1994)。

組織行為文獻認為承諾有兩種不同的型態，可應用在國際合資的關係中。一種是行為承諾，重點在於延續關係及順從組織關係的規則上；另一種是態度承諾，主要強調接受組織的目標及價值，並有意願為組織努力，並成為組織的一部份。前者代表著「工具面關係」，後者代表著「情感成份」(Cullen et al., 1995)。在國際合資中，行為承諾是指為維護雙方關係及順從契約規定的所有行為。雙方之關

係是基於成本及效益之分析，主要的參考變數包括了：利潤，繼續接近市場或技術，及順從政府的法律規定。而資源投資是維持雙方關係的重要行為，有關行為承諾之理論及研究，皆強調要有資源投資才能產生承諾。其次，態度承諾是指參與母公司要能超越契約的要求，瞭解自己應盡的義務，亦即要能將個體利益放在群體利益之後。

2.1.3. 信任會影響關係承諾

在關係交換中，信任及關係承諾扮演著重要的角色，因為以信任為基礎的關係，會使雙方因為此種關係而做更多的承諾。依據社會交換理論，此種因果關係乃基於「互惠」，因此信任是關係承諾的重要決定因素(Morgan and Hunt, 1994)，亦即信任程度愈高，將使關係承諾愈多。

在國際合資關係中，若一母公司能信任另一母公司，表示對其所提供之互補性資產及達成策略性目標之能力有信心，並深信對方正直而不會背叛，如此將有助於雙方合作關係的建立。然而，若要維持雙方關係的長久持續，則必須增加關係承諾的程度，亦即在行為上為確保合作關係之持續，要承諾願意犧牲個別利益以提高全體利益；在態度上則強調彼此的合作關係是最佳選擇，並引以為傲。所以本研究認為信任是「建立」合作關係的基礎，而關係承諾可以「強化」及「維持」長期合作關係的長久。所以當合作關係建立穩固之後，為進一步維持合作關係的持續，定會增加關係承諾之程度，因此信任程度愈高，將會提高關係承諾(Moorman et al., 1993; Morgan and Hunt, 1994)。

假說 1：信任及關係承諾有正向關係。

2.2. 信任及關係承諾之前因變數

從國際合資的特色中，本研究認為國家文化差異、資訊分享及資產特殊性投資等三項合資情境因素，會直接影響信任及關係承諾，主要是基於交換理論及交易成本理論之推論。

2.2.1. 國家文化差異

學者對於文化的定義，有許多不同的看法。Hill (1997)整合各學者之看法，認為「文化是一種價值(values)及規範(norms)系統，由一群

人所共同享有及遵行，並成為一種生活方式」。而這種價值及規範系統主要包括了宗教、社會、經濟發展、政治體制。在國家文化差異之研究中，以荷蘭心理學家 Hofstede (1983) 之研究最為著名。從 1967 年到 1973 年，他研究了 IBM 在 40 個國家的十萬名員工，以權力距離、個人主義及集體主義、不確定性避免、及男性、女性主義等四個構面，來衡量國家文化差異的程度。當交易跨越國境時，文化差異會阻礙關係的建立，在有關於行銷通路 (Johnson et al., 1993) 及國際合資 (Cullen et al., 1995) 的研究中，也證實了此種現象。

來自不同文化的人一起工作，將產生不瞭解與誤會。且會影響到許多管理實務 (Hofstede, 1983)，及內部決策制定 (Kogut & Singh, 1988)。當合作夥伴間之國家文化差異愈大時，彼此間之協商及溝通成本將增加，並會提高雙方在制定決策之不確定性，在缺乏共識之情況下，將使溝通產生困難，有可能產生投機行為，而阻礙了彼此合作關係之建立，進而使信任之程度降低。

假說 2：國家文化差異與信任有負向關係。

2.2.2. 資訊分享

資訊分享 (information sharing) 是指在組織間的雙方，以正式或非正式的方式，來分享彼此的資訊 (Anderson and Narus, 1990)。在分享彼此的資訊時，雙方首先要以溝通的方式，來瞭解雙方的需要，如此才能解決彼此的爭論，使認知及預期達成一致。

本研究認為資訊分享會同時影響信任及關係承諾，主要的推論基礎是從溝通會產生共識，及資訊交換可以降低不確定性及投機為著眼點。溝通就如同黏著劑一樣，可以使合作關係的雙方緊密結合。因為良好的溝通，將有助於雙方的瞭解，並減少彼此的誤解，而增加彼此的信任。在有關於行銷通路的研究中，亦證實通路成員間有良好的溝通比較容易產生共識，進而有較高的信任 (Anderson and Narus, 1990；Anderson and Weitz, 1989)。

另外，資訊交換可使雙方獲得互補性資訊，此種互惠的結果將使雙方更有動機去維持及強化雙方的關係，以減少不確定性及投機行為，因此必須增加關係承諾之程度。總之，夥伴間若資訊交換及溝通愈多，將使雙方維持更好的關係，此時不確定性較低，可減少投機行為，而增加信任及關係承諾程度。

假說 3：資訊分享與信任有正向關係。

假說 4：資訊分享與關係承諾有正向關係。

2.2.3. 資產特殊性投資

資產特殊性(asset specificity)投資，是指為了完成某些特殊交易，所必須從事的一些資產投資，這些投資之資產若移轉到其它用途，其價值將會減少或消失，一般而言包括了實體資產、人力、及區位三種特殊性(Williamson, 1985)。

在建立合作關係時，有時為了達成某項特定任務，其中一方必須從事特殊性資產投資，但這可能會發生投機行為，而使投資的一方產生恐懼。因為若日後雙方關係中斷，則這些特殊性資產的價值將消失殆盡。因此應如何消除雙方之投機行為，並確保合作關係之建立呢？除了形成「互為人質」的相互牽制方法外，另外一種可行的方法，則是增加關係承諾，來強化彼此關係之持續。在進行國際合資時，參與公司雙方常有許多的「異質性投資」(idiosyncratic investment)，若雙方中止關係時，將產生很高的關係中止成本，因為此種投資很難移轉到另外的一個關係中，因此當國際合資的參與母公司投入許多資產特殊性投資時，為了避免關係中止成本太高，將會有較多的關係承諾，以便維持及強化雙方合作關係之持續。

假說 5：資產特殊性投資與關係承諾有正向關係。

2.3. 信任及關係承諾之後果變數

國際合資信任與關係承諾之後果變數，主要以是否達成參與母公司之目標為主要考量。一般學者皆喜以績效來表示控制之效果(Geringer and Hebert, 1989, 1991；Yan and Gray, 1994)。然而組織文獻中對於績效的構型產生了許多爭論，爭論的來源起源於績效可以用很多方法來衡量，但只有少數績效衡量指標被廣泛認可。

績效評估在國際合資之研究上，也產生了許多的問題，因為參與母公司雙方對於績效評估認定之指標可能有很大的差異。文獻上對於國際合資績效，一般出現三種不一致的現象(Yan and Gray, 1994)：1.從誰的觀點來看合資績效，可以是其中一個參與母公司，或兩個參與母公司，或是從合資子

公司的觀點。2. 績效評估之衡量有許多的變異性，包括了主觀判斷指標，或是客觀財務指標。3. 最適的績效評估方式，可能隨國際合資生命週期各階段的不同，而有很大的差異。一般而言，合資設立初期與合資成熟階段的策略目標可能有所不同，因此績效評估方式應不同。

其次，就合資績效之評估指標而言，一般常用財務指標包括了獲利能力、成長、及成本狀況；而客觀的績效衡量指標則包括了：存活、持續、及所有權不穩定性等(Geringer and Hebert, 1991)。然而此種績效衡量方式卻廣受批評，因為此種衡量方式無法反應產出合資短期及長期目標的達成(Killing, 1988)。例如有些合資之目標為共同研發新技術或開發新市場，則短期間不太可能有好的財務績效。同樣的，有的合資雖然有好的財務績效及連續的穩定性，但並未達成其策略目標。因此 Killing (1988)及 Beamish (1984)建議以認知方式來衡量參與母公司對合資的滿意度，此種主觀衡量標準，主要是以是否達成其策略目標為主要考量。而 Geringer and Hebert (1991)實證發現，客觀及主觀的國際合資績效衡量存在有顯著正相關。

綜合以上分析，本研究將以國內參與母公司之觀點來看國際合資效果，國際合資信任與關係承諾之後果變數，主要包括了：滿意度及衝突。在國際合資案例中，參與母公司雙方間之信任及關係承諾，會影響合資滿意度及合資衝突。

2.3.1. 合資滿意度

所謂滿意度：是指國內參與母公司對國際合資達成預期策略目標之滿意程度(Anderson and Narus, 1990)，這是一種「情緒性」指標，當預期目標達成時，這些預期目標將產生較高的滿意度。這些預期目標可能包括了技術移轉、組織學習、接近市場及原料、追求效率、減少競爭、克服政治障礙等因素(Harrigan, 1988；Kogut, 1988)。在國際合資關係中，信任可以降低投機行為，彼此願意犧牲短期個別利益以獲取長期全體利益，因此信任可以提高合資滿意度。另外，關係承諾可以強化雙方長期關係之維持，降低不確定性的發生，所以也會提高合資滿意度。因此，當參與母公司之信任及關係承諾之程度愈高，則合資的滿意度將會提高，故可得下列假說：

假說 6：信任與合資滿意度有正向關係。

假說 7：關係承諾與合資滿意度有正向關係。

2.3.2. 合資衝突

所謂衝突，是指國內與國外參與母公司由於真實與渴望回應間產生不相容，所導致彼此間之緊張狀態(Gaski, 1984)。當參與母公司雙方對於權責分配及稀少性資源配置意見不同、組織間之溝通不良、及組織間之目標不相容時，皆會造成組織間之衝突(Cullen et al., 1995)。如前所述，信任及關係承諾可以降低投機行為及不確定性，因此，當參與母公司之信任及關係承諾之程度愈高，則合資衝突的程度將降低，可得下列假說：

假說 8：信任與合資衝突有負向關係。

假說 9：關係承諾與合資衝突有負向關係。

3. 研究方法

3.1. 研究變數之定義與衡量

信任衡量之方式主要參考 Madhok (1995)之概念，並修正 Mohr and Spekman (1994)及 Morgan and Hunt (1994)之量表，包括了結構成份：與國外出資公司合資可使雙方獲益、國外出資公司之貢獻不曾縮水；及社會成份：對方之各項決策都是有利的、並未受到不公平的對待，以 Likert 七點尺度衡量，*Cronbach α* = 0.8335。

係承諾衡量方式主要修正 Anderson and Weitz (1992)及 Cullen et al. (1995)之量表，包括了行為承諾：若有另一家公司願提供較佳的條件則不願意中止目前關係、若停止現在的合資關係則影響很大；及態度承諾：國外出資公司是本公司最佳選擇、與國外出資公司合作本公司引以為傲，以 Likert 七點尺度衡量，*Cronbach α* = 0.5590。

滿意度衡量方式主要修正及參考 Cullen et al. (1995)之量表，包括了對合資關係，合資子公司整體表現及是否達成預期目標等項目，以 Likert 七點尺度衡量，*Cronbach α* = 0.8237。

衝突衡量方式主要修正及 Cullen et al. (1995)之量表，包括了雙方之權利義務分配、經營理念、利潤保留在合資子公司之數目、行銷策略及規劃之擬定、高階主管之人事安排等項目，以 Likert 七點尺度衡量，

Cronbach $\alpha = 0.8327$ 。

特殊性投資衡量方式修正 Anderson and Weitz (1992)之量表，主要包括實體資產及人力資產特殊性兩部份，以 Likert 七點尺度衡量，重要項目包括了：轉換合資對象則建立合資關係的資產投資將損失很大、這些資產投資無法轉做其它用途、若停止該項合資則在處理人員及設備上有許多困難，*Cronbach* $\alpha = 0.8334$ 。

文化差異是指國內參與母公司與國外參與母公司間之國家文化差距。衡量方式主要參考 Hofstede (1980, 1983)之個人及集體主義、權力距離、風險避免及男性與女性之成對量表來衡量，並以 Kogut and Singh (1988)之公式來計算距離。

$$CD_j = \frac{[(I_{ij} - I_{iu}) / V_i]}{4}$$

I_{ij} 代表 j 國在第 i 項之指數， V_i 為第 i 項指數之變異數， u 表示台灣。 CD_j 表示 j 國與台灣之文化差異。

資訊分享程度衡量方式是參考及修正 Mohr and Spekman (1994)之量表，以 Likert 七點尺度來衡量，包括有：貴公司與國外出資公司進行溝通連繫是否為事先早已排定、貴公司常將台灣的一些資訊提供給國外出資公司、國外出資公司常提供技術商品知識給貴公司、國外出資公司只依照契約規定提供資訊給貴公司、雙方經常分享所需的資訊等項目，*Cronbach* $\alpha = 0.7799$ 。

3.2. 分析單位與樣本

本研究以台灣企業與國外企業在台灣境內，共同設立國際合資事業者為主要研究對象，並限定此種中外合資必須符合下列幾個條件：1.最少要有兩個參與母公司，其中一方為外國企業，另一方為台灣企業，且具法人資格，將自然人排除在外。2.合資子公司必須是重新設立的公司，且位於台灣境內。3.主要的國內、外參與母公司，任何一方至少要擁有 5%之股權。以國際合資子公司設於台灣本土境內之國內母公司為研究對象，其主要的考量理由為：對於位於台灣境外的中外合資子公司，由於母體最不易得，有抽樣上的困難，只探討台灣本土境內之中外合資，可以減少各國不同政治因素的影響。

由於本研究是從地主國國內參與母公司的觀點來探討信任與關係承諾之影響因素與效果，所以將分析單位選定為；中外合資之國內參與母公司。若國內母公司之中、外合資案例超過 2 個以上時，則以印象最深者，為主要參考依據。母體來源是經濟部投資審議委員會出版之「在台外商名冊」，包括了美洲、歐洲、日本、及其它地區。共寄出 238 號份問卷，經催收及配合人員實地訪問，共回收 73 份問卷，扣除填答不全及並非本研究所定義之中、外合資者 11 份，計有效問問卷 62 份，回收比率約 26%。本研究之 62 個樣本中，中日合資 39 家，中美合資 15 家，中歐合資 6 家，其它 3 家。其中以中日合資之比率最高，中美合資次之，分別佔 63%及 24%。另外，合資子公司為製造業者 40 家，服務業有 22 家。

3.3. 統計分析方法

本研究使用 LISREL 8.10 模式之 Submodel 2，以路徑分析(path analysis)來分析各變數間之關係。在 Submodel 2 中，沒有潛在變數(latent variables)，只有可以直接衡量的變數 Y 及 X。使用 Submodel 2 路徑分析之主要原因是：本研究之樣本不夠大，同時隱藏自變數有 3 個，隱藏應變數有 4 個；顯現自變數有 11 個，顯現應變數有 16 個，因此在運算時將造成自由度不足之現象，而使模式之適合度不佳。再者，使用 LISREL 8.10 之路徑分析之最大特色，是可以同時估計數條方程式之係數，而不用分別去估計每條方程式之係數。此種模式與迴歸最大之不同，是應變數也同時具有自變數的身份，會同時出現在方程式中之右側。

為檢驗各變數間是否有線性重合之現象，本研究進行各變數之相關分析，相關係數矩陣，如《表 1》所示。各相關係數皆小於 0.6，故各變數之相關程度皆不高。

《表 1》 各變數之相關係數矩陣

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
文化距離(x1)	1.00						
資產特殊性(x2)	-0.22	1.00					
資訊分享(x3)	-0.19	0.00	1.00				
信任(x4)	-0.40	0.25	0.46	1.00			
關係承諾(x5)	-0.32	0.19	0.56	0.58	1.00		
合資滿意度(x6)	-0.43	0.22	0.27	0.54	0.48	1.00	
合資衝突(x7)	0.03	0.19	-0.35	-0.32	0.01	0.00	1.00

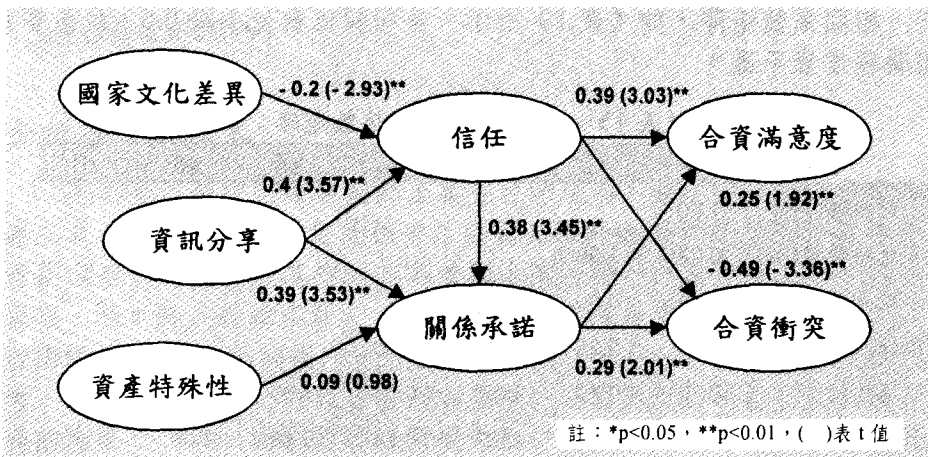
4. 資料分析與研究發現

本研究將各變數之共變數矩陣，以 LISREL 8.10 中 Submodel 2 路徑分析後，所得到的估計結果，分別列示在《表 2》及《圖 2》說明如下：

《表 2》 LISREL 8.10 路徑分析

自變數 \ 應變數	信任	關係承諾	滿意度	衝突
國家文化差異	-0.2*** (- 2.93)			
資訊分享	0.4*** (3.57)*	0.39*** (3.53)		
資產特殊性		0.09 (0.98)		
信任		0.38** (3.45)	0.39** (3.03)	-0.49** (- 3.36)
關係承諾			0.25** (1.92)	0.29* (2.01)
R²	0.31**	0.045**	0.33**	0.16**
t 值	5.39	5.39	5.39	5.39

註：*p<0.05，**p<0.01，()表 t 值。



《圖 2》 本研究實證分析之路徑圖

模式整體配置適合度衡量指標之 χ^2 值(自由度=9)為 23.33, P 值為 0.0055, 表示模型的適合度並非十分理想, 主要原因可能是樣本不夠大, 故自由度較小。但是, 適合度指標(goodness of fit index, 簡稱 GFI)為 0.90, 調整後適合度指標(adjusted goodness of fit index, 簡稱 AGFI)為 0.70。GFI (或 AGFI) 表示原先資料的變異量/共變量被模型所解釋的比例, 在意義上與迴歸之 R^2 值相似, 本模型可以解釋 70% 到 90% 的資料變異。最後, 模式之均方殘差值(root mean square residual, 簡稱 RMR)為 0.11, 與 0 較為接近, 所以模式配置應屬恰當。

本研究認為在國際合資關係中, 國家文化差異及資訊分享, 會影響信任, 經分析發現: 國家文化差異與信任有負向關係, 係數為-0.2, t 值為-2.93, 達顯著水準; 資訊分享與信任有正向關係, 係數為 0.4, t 值為 3.57, 達顯著水準, $R^2 = 0.31$, t 值為 5.39, 達顯著水準。因此, 假說 2 及假說 3 成立。本研究認為資訊分享、資產特殊性投資及信任會影響國際合資之關係承諾。經分析發現: 資訊分享與關係承諾有正向關係, 係數為 0.39, t 值為 3.53, 達顯著水準; 資產特殊性與關係承諾有正向關係, 係數為 0.09, t 值為 0.98, 未達顯著水準; 最後, 信任會影響關係承諾, 係數為 0.38, t 值為 3.45, 達顯著水準; $R^2 = 0.45$, 達顯著水準。因此, 假說 1 及 4 成立, 而假說 5 不成立。

本研究認為信任及關係承諾, 會影響國際合資的滿意度。經資料分析結果發現: 信任與滿意度有正向關係, 係數為 0.39, t 值為 3.03, 達顯著水準; 而關係承諾與滿意度也有正向關係, 係數為 0.25, t 值為 1.92, 達顯著水準; 又 $R^2 = 0.33$, 達顯著水準。因此, 假說 6 成立, 假說 7 也成立。

本研究認為信任及關係承諾, 會降低合資衝突, 研究結果發現: 信任與合資衝突有反向關係, 亦即信任程度愈高, 則衝突程度愈低, 係數為-0.49, t 值為-3.36, 達顯著水準; 然而關係承諾與合資衝突為正向關係, 係數為 0.29, t 值為 2.01, 達顯著水準; 又 $R^2 = 0.16$, 達顯著水準。因此, 假說 8 成立, 而假說 9 不成立。

5. 研究結果與討論

跨國企業從事國際合資有許多不同的動機, 例如可以減少風險、追求規模經濟、尋找互補性資產、勾結以減少競爭、克服政治障礙、及進行國際市場擴張等。這些合資的動機, 主要是基於策略、交易成本、組織學習、或資源依賴之考量(黃恆獎、王仕茹, 1997)。然而, 不論合資的動機為何, 合作的關係要能成功及持續, 必須要雙方能形成互信(mutual trust), 社會交換理論所強調的就是透過互

惠(reciprocal)，使雙方皆能獲得利益。

在國際合資的研究中，近來已轉向跨國合作中行為及社會動態層面上的瞭解。國內、外母公司間之信任及關係承諾，已成為影響合資成功的重要因素，同時也成為替代層級控制的另一種控制工具。尤其是當所有權控制的方式無法建立及維持廠商間的合作關係時，信任及關係承諾的角色更顯得重要。本研究主要是基於國際合資行為面上的研究，探討信任及關係承諾在建立及持續國際合資關係中之角色，並檢視國際合資關係中信任及關係承諾之影響因素及效果。

在影響信任的因素方面，由於跨國交易過程中，國家文化差異經常會阻礙彼此關係的建立，因此若國家文化差異愈大，則信任的程度就愈低。實證結果發現：國家文化距離與信任有反向關係，且達顯著水準，此結果與 Johnson et al. (1996)及 Cullen et al. (1995)等學者之研究一致，他們認為若能瞭解合作夥伴之文化差異並做一些調整，會使雙方信任的程度增加，但若文化差異太大而無法調整時，雙方信任的程度可能會減低，這驗證了國家文化距離會影響合資關係雙方之信任。另外，若參與母公司間有資訊分享，並有例行性的溝通及互動，則雙方的不確定性較低，比較容易達成共識，並減少投機行為，因此資訊分享程度愈高，則信任的程度也會愈高，實證結果發現：資訊分享與信任成正向關係，並達顯著水準，此結果與 Aulak et al. (1996)及 Morgan and Hunt (1994)之研究一致，他們認為定期以正式或非正式的方式來從事資訊分享，可以減少爭論，並使認知及預期達成一致，因此有利於信任的形成。

在影響關係承諾的因素方面，由於國際合作過程中，為使交易能順利進行，經常必須從事特殊性資產投資，然而此種投資無法移轉為其它用途，因此會形成被牽制的風險(risk of hold up)。所以當交易一方的資產特殊性投資愈高時，愈有動機要讓合作關係能夠持續，因此會增加可靠的承諾(credible commitments)，來維持雙方間之長期關係，以減少關係中止的轉換成本。因此資產特殊性投資愈多，則關係承諾的程度也愈高(Moorman et al., 1993；Morgan and Hunt, 1994)。實證結果發現：資產特殊性投資與關係承諾有正向關係，但是卻不顯著，這與 Moorman et al. (1993)及 Morgan and Hunt (1994)之研究結果有些不同。可能的原因為若雙方皆從事特殊性資產投資，將形成互為人質的相互牽制，所以不需太多的關係承諾，故關係承諾的程度較低。另外，由於資訊分享及例行性的溝通和互動，可使合作雙方降低不確定性，容易達成共識及減少投機行為。因此合作雙方若有資訊分享，不僅會增加信任的程度，同時也更願意建立長期的合作關係，因此關係承諾的程度也愈較高。實證結果發現：資訊分享程度與關係承諾成正向關係，並達顯著水準，這與 Morgan and Hunt (1994)之研究結果相同。Morgan and Hunt

(1994)認為從夥伴獲得之資訊及利益愈多，則愈有動機建立長期的合作關係，因此關係承諾的程度也較高。

其次，在信任與關係承諾方面，信任是指對合夥人的能力及正直有信心，因此信任可以用來建立雙方的合作關係；然而要維持雙方的長期關係，則必須透過雙方關係承諾的強化。所以本研究認為信任是「建立」合作關係的基礎，而關係承諾可「維持」長期關係的持續。所以當合作關係的基礎穩固之後，將會進一步維持合作關係的長期持續。因此信任程度愈高，將會提高關係承諾的程度。實證結果發現：信任與關係承諾有正向關係，並達顯著水準，此結果與 Morgan and Hunt(1994)之研究一致。Morgan and Hunt 認為以信任為基礎的關係，會使雙方因為此種關係而做更多的承諾，因此信任是關係承諾的重要決定因素。

在影響合資滿意度的因素方面，信任可以降低投機行為。因為組織間之合作關係，涉及二個或二個以上的廠商，每個廠商為了獲取自身的利益，經常會造成彼此間之衝突。因此在合作關係中信任可減少投機行為的發生，犧牲個人的短期利益以獲取長期利益。因此信任與合資滿意度有正向關係。本研究實證結果發現：合作夥伴單向信任程度愈高，則合資滿意愈高，並達顯著水準，此結果與 Johnson et al. (1996)之研究一致。Johnson et al.認為信任有助於企業在合作關係之策略整合，因此可以提高合資滿意度。此外，關係承諾可以維持長期合作關係的持續，利用公開方式承諾將履行長期合約，可以降低不確定性及減少合夥人的疑慮，而共同努力追求合資利益。因此關係承諾可以提高合資滿意度。實證結果發現：合作夥伴單向關係承諾與合資滿意度有正向關係，並達顯著水準，此結果與方至民、曾志弘 (1997)及洪清溪 (1996) 之研究一致。他們皆認為關係承諾可以維持雙方之關係利益，因此可以提高合資滿意度。

在影響合資衝突的因素方面，實證結果發現：合作夥伴單向信任與合資衝突有反向關係，亦即信任程度愈高，則合資衝突程度愈低，並達顯著水準，此結果與 Cullen et al. (1995)之研究一致。他們認為信任可以降低投機行為，經由雙方相互容忍，以獲取長期利益，故可以降低合資衝突。此外，本研究與以往文獻最大之不同，是實證結果發現：合作夥伴單向關係承諾與合資衝突有正向關係，亦即關係承諾愈高，則合資衝突程度亦愈高，達顯著水準。實證結果與本研究之假說不符，其可能原因是因為本研究只探討合作夥伴單向關係承諾，忽略了彼此雙方的關係承諾，導致一方為了維持合作關係的持續，於是必須要長期的容忍，但是若發現合作夥伴並未相對付出承諾，由於容忍程度有其極限，以致引發雙方的合資衝突。

5.1. 管理上的涵義

本研究有下列幾點重要的管理涵義：本研究發現國家文化差異會降低信任的程度，並可能造成國內、外母公司間之誤解及增加投機行為。因此為了瞭解國際合資國家文化的差異，公司應投資於管理人員跨國文化的訓練，以縮小因為國家文化差異所形成的隔閡，並適應不同的國家文化差異，如此才能增加信任程度，並提高合資績效。另外，本研究發現國內、外母公司間之資訊分享，可以提高信任及關係承諾。因此從事國際合資只要雙方能保持順暢的溝通管道，並經常交換資訊，就可以減少誤解及投機行為的產生。在國際合資中，母公司握有較高的股權比例，並不一定能提高合資滿意度。以信任及關係承諾來替代股權式的控制方式，一樣可以在國際合資關係中，獲取較佳的滿意度。

最後，本研究發現合作夥伴單向信任可以降低合資衝突，然而合作夥伴單向關係承諾卻會提高合資衝突。對於這項發現，本研究認為信任是建立合作關係的基礎，亦即合作雙方相信對方的能力，及相信對方不會背叛，就可以建立合作關係，因此雖然本研究只探討合作夥伴單向信任，事實上是存在著合作夥伴間的相互信任。然而要維持合作關係的持續，就必須要有關係承諾，但是合作夥伴單向關係承諾，並不代表彼此雙方存在關係承諾，若一方發現合作夥伴並未相對付出承諾，在容忍程度有其極限下，將引發雙方的合資衝突。所以本研究認為信任是「建立」合作關係的基礎，而關係承諾才能「維持」長期關係的持續。

5.2. 研究限制

本研究從行為面來探討國際合資係中信任及關係承諾的影響因素與效果，然而研究結果在一般化的解釋上，仍有許多困難，主要是因為存在下列研究限制。第一，在分析對象之選擇上，本研究僅以位於台灣境內之國際合資為對象，並未考慮位於台灣境外之國際合資，故無法解釋所有的國際合資現象。第二，樣本代表性之問題，本研究之母體來自於經濟部投審會之「外人投資名冊」，但對於未經合法登記的中外合資案件，則無法充分掌握。第三，在各變項量表之衡量上，本研究之各項變數之衡量量表，主要是修正歐美學者之研究，且這些量表大部份是知覺性量表，是受訪者之知覺表達，而非是一種實際數值。同時在問卷題目之文字表達上，可能存在某些模糊，故可能較不精確。最後，在雙向觀點之限制上，本研究基於人力、時間、財力之限制，只從國內母公司的觀點，來評估信任及關係承諾之程度。由於國際合資涉及國內、外母公司雙方，故只有單獨一方

的意見及看法，有時無法完全掌握國際合資關係的全貌。

5.3. 未來研究方向

第一，可以使用動態的研究方式，本研究使用橫剖面資料，是屬於某一時點的研究，無法瞭解組織間信任、關係承諾與合資績效的動態關係。因為信任與績效是互動的觀念，若信任可提高滿意度，則為了獲得更高的合資滿意度，將增加信任的程度。第二，從雙向的觀點來探討，本研究主要是以國內母公司的觀點，來探討國際合資信任與關係承諾的影響因素與效果，忽略了合夥關係雙向(dyad)的特性。未來在時間、財力、及人力充分之情況下，可考慮採用雙向的觀點來討論問題。最後，信任及關係承諾是屬於行為面之研究，且都屬於多層面觀念(multi-dimensional concept)，本研究使用的量表是修正國外文獻的量表，是否能充分表現信任及關係承諾之構念，可再進一步研究。

參考文獻

- 方至民、曾志弘 (1997)，「形成條件對中外合資企業績效之影響」，*中山管理評論*，5(3)：537~551。
- 洪清溪 (1996)，*中外合資事業控制與績效關係之研究*，中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 許志光 (1996)，*共同研發聯盟之信任機制與承諾類型對聯盟績效關係之研究*，中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 黃恆獎、王仕茹 (1997)，「中外合資事業不穩定性之研究--事件歷史分析法的應用」，*中山管理評論*，5(1)：99~120。
- 董祥林 (2000)，*影響供應鍊夥伴關係相關因素之研究*，中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 鄭仁偉、林進財、邵琳 (1998)，「臺灣汽車產業行銷通路成員信任—承諾模式實證研究」，*交大管理學報*，18(2)：143~169。
- Anderson, E. and B. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 29: 18~34.
- Anderson, J. and J. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer

- Firm Working Partnerships” , *Journal of Marketing*, 54 : 42~58.
- Aulakh, P.S., M. Kotabe and A. Sahay (1996), “Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships : A Behavioral Approach” , *Journal of International Business Studies*, Special issue, 1005~1032.
- Beamish, P.W. (1985), *Joint Venture Performance in Developing Countries*, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Western Ontario.
- _____ and J.C. Banks (1987), “Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise” , *Journal of International Business Studies*, 18 : 1~16.
- Buckley, P.F. and M. Casson (1988), “A Theory of Cooperation in International Business” , in Contractor, F.J. and P. Lorange (ed), *Cooperatives Strategies in International Business*, Lexington Books, 31~54.
- Contractor, J. Farok and Peter Lorange (1988), “Why should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures” , In F.J. Contractor and P. Lorange, editors, *Cooperative Strategies in International Business*, 3~28, Lexington : Lexington Books.
- Cullen, J.B., J.L. Johnson and T. Sakano (1995), “Japanese and Local Partner Commitment to IJVs : Psychological Consequences of Outcomes and Investment in the IJV Relationship” , *Journal of international Business Studies*, 26 : 91~115.
- Geringer, J.M. and Louis Hebert (1989), “Control and Performance in International Joint Ventures” , *Journal of International Business Studies*, 20(2) : 235~254.
- _____ and Louis Hebert (1991), “Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures” , *Journal of International Business Studies*, 22(1) : 41~62.
- Gulati, R., T. Khanna and N. Nohria (1994), “Unilateral Commitment and the Importance of Process in Alliances” , *Sloan Management Review*, 35 : 61~69.
- Harrigan, K.R. (1988), “Joint Ventures and Competitive Strategies” , *Strategic Management Journal*, 19 : 141~158.
- Hill, C.W. (1997), *International Business : Competing in Global Marketplace*, 2 edition, Irwin McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1983), “The Cultural Relativity of Organizational Practices and

- Theories” , *Journal of International Business Studies*, 14 : 75~89.
- Hosmer, L.T. (1995), “Trust : The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics” , *Academy of Management Review*, 20(2) : 379~403.
- Johnson, Jol., J.B. Cullen, T. Sakano and H. Takenouch (1997), “Setting the Stage of Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances” , *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 981~1004.
- Killing, F.P. (1988), “Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity” , in Contractor, F.J. and P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 55~68.
- Kogut, B. (1988), “Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives” *Strategic Management Journal*, 9 : 319~332.
- _____ and H. Singh (1988), “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode” , *Journal of International Business Studies*, 19 : 411~432.
- Lewis, J. David and Andrew Weigert (1985), “Trust as Social Reality” , *Social Forces*, 3 : 967~985.
- Madhok, A. (1995), “Revisiting Multinational Firm’s Tolerance for Joint Ventures : A Trust Based Approach” . *Journal of International Business Studies*, 117~137.
- Mohr, J. and R. Speakman (1994), “Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques” , *Strategic Management Journal*, 15 : 135~152.
- Moorman, C., R. Deshpande and G. Zaltman (1993), “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships” , *Journal of Marketing*, 57 : 81~101.
- Morgan, R.M. and S.D. Hunt (1994), “ The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” , *Journal of Marketing*, 58 : 20~38.
- Parkhe, Arvind (1993), “Messy Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures” , *Academy of Management Review*, 18(2) : 227~268.
- Pfeffer, J. and P. Nowak (1979), “ Joint Ventures and Interorganizational Interdependence” , *Administrative Science Quarterly*, 21 : 398~418.
- Reichers, A.E. (1985), “A Review and Reconceptualization of Organizational

- Commitment” , *Academy of Management Review*, 10 : 465~476.
- Shenkar, O. and Y. Zeira (1987), “Human Resource Management in International Joint Ventures : Direction for Research” , *Academy of Management Review*, 12 : 546~557.
- Thorelli, H.B. (1986), “Between Markets and Hierarchies” , *Strategic Management Journal*, 7 : 35~51.
- Williamson, D.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism* (New York : Fress Press).
- Yan, A. and B. Gray (1994), “Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures : A Comparative Case Study” , *Academy of Management Journal*, 13 : 331~342.
- Yu, C.J. and M. Tang (1992), “ International Joint Ventures : Theoretical Consideration” , *Managerial and Decision Economics*, 13 : 331~342.
- Zand, D.E. (1972), “Trust and Managerial Problem Solving” , *Administrative Science Quarterly*, 17 : 229~239.

The Antecedents and Consequences of Trust and Relationship Commitment in International Joint Ventures

*Kuo-Hsiung Chang**

Abstract

International joint ventures (IJVs) are inherently risky with high failure and instability rates. To explain IJVs success, several authors extend the primarily calculate self-interest rationale of transaction cost theory. They suggest that the successful IJVs require a social psychological basis of cooperation, and argue that cooperation becomes efficient when the mutual hostage position of the relationship evolves into a relationship based on **trust and relationship commitment**. We argue that trust and relationship commitment can reduce opportunistic behaviors, improve IJVs performance, and overcome some of the numerous problems associated with the operation of an IJVs. In this study, we theorize that successful IJVs relationship requires relationship commitment and trust, and we investigate the antecedents and consequences of relationship commitment and trust in IJVs from the local partner's perspective.

Keywords : International Joint Ventures, Trust, Relationship Commitment.

* Department of International Trade, Tunghai University.

