

影響關係行銷策略運用因素 與績效之研究

吳萬益* 張淑昭** 林文寶**

摘要

以往對於關係行銷的研究偏重在信任與承諾等關係品質以及個人行為面的探討，對於環境與組織文化面的探討較少，另一方面，以往研究對象大多集中在服務業，對於不同產業間影響關係行銷策略運用的差異性如何，以往研究也較少探討。所以本研究目的在探究影響關係行銷策略運用因素的相關性與互動性，並且透過 77 家電腦及通訊設備業及 121 家金融服務業的實證結果得知，產業環境壓力是產業認知環境不確定性最大的因素，組織文化愈重視卓越創新或社會責任時，愈可能採行夥伴關係行銷策略，組織文化愈重視風險趨避或團隊精神，對於顧客承諾與銷售效果有正向且顯著的影響。另外，接觸頻率愈高，愈可能採行夥伴關係策略，而且採行「主動責任策略」對未來夥伴互動程度有正向且顯著的影響。

關鍵詞：關係行銷、組織文化、環境不確定性、關係行銷績效。

1. 緒論

在邁入 21 世紀的今天，除了改變以往生產者以優勢地位導引消費者的消費習慣，轉變為生產者必須更加重視建立與鞏固和顧客長期良好的互動關係，Griffin (1996) 認為企業若能提高與顧客長期關係所建立的信賴或承諾五個百分點，就可以提高企業 25%~85% 的利潤。Kotler (1995) 也認為失去顧客所造成的損失以及維繫顧客的必要性，關係行銷是著重長期的觀念，其目標在傳送長期的價值給顧客，以及成功的衡量著重在長期顧客滿意度。

* 成功大學企業管理學系教授

** 成功大學企業管理學系教授

*** 南台科技大學資訊管理學系講師；成功大學企業管理學系博士班研究生

當產業間競爭程度愈來愈激烈時，關係行銷已經成為一個更有效的策略，近十年來為了增進顧客忠誠度和提高顧客滿意度，關係行銷已經成為學術界廣為注意的課題。近年來對於關係行銷課題的研究有三種方向，第一種為探討關係行銷本質和演變過程；第二種從策略的觀點加以探討，強調賣方組織結構的觀點和策略的導向以及與購買者的關係績效（Ford, 1980；Moriarty, Kimball and Gay, 1983；Perrien and Ricard, 1993）。第三種方向則強調組織行為面，譬如探討消費者的信賴、承諾在關係行銷發展過程中所扮演的角色與關係，往往在建立有效能關係上扮演相當重要的角色（Bagozzi, 1995；Doney and Cannon, 1997）。除此之外，買賣雙方關係的持續程度，傳遞方式也會影響關係行銷策略的運用和績效的表現（Noordewier and Nevin, 1990；Julie and Harrison, 1993）。

傳統行銷強調的觀念在於運用各種行銷組合的工具，透過銷售以滿足顧客的需求，不過，與顧客的關係建立在短期的利益交換關係。然而，今日的企業已漸漸著重關係行銷，而且關係行銷的重心已從個別交易行銷轉移至建立價值基礎的關係與行銷網路。換言之，關係行銷的基本精神在於利用顧客化行銷組合的設計與提供，並且能主動與顧客保持密切的關係，並和消費者建立長期互惠的關係。

建立強而有力的組織文化，提供消費者更好的文化和提昇消費者導向，是相當重要的（Bowen and Schneider, 1989；Schneider, 1986）。尤其在服務業中，由於產品難以標準化，所以建立獨特創新的文化對於告知員工如何反應新奇而未知的情境將有很大的助益（Schneider, 1986）。建立一個明確的組織文化不僅是提昇關係行銷績效的方法，而且對於實行關係行銷策略也是必須的（Gronroos, 1990）。

縱觀相關文獻得知，很多研究不是著重在資料庫或資訊技術層面的探討（張峻銘, 1997；張瑞玲, 1995；Julie and Harrison, 1993；Madison, 1999），就是著重在行銷組合或層面與架構的探討（張玉琳, 1997；黃仲龍, 1996；Dick and Basu, 1994；Greenvale, 1999），較少探討以組織面與環境—策略—績效的觀點提出整合關係行銷的架構，並且以實證加以驗證，雖然林旭初（1997）曾經探討

文化特質在關係行銷的重要性，不過，缺少一個整合性的研究架構，而且以往有關關係行銷課題的實證研究，大多以服務業為探討對象，而且主要著重在買賣雙方個體間互動關係之探討，較少加入組織面變數加以探討，而且部分學者也認為服務業與製造業在運用關係行銷策略時，也會有不同的考量（Parasuraman and Berry, 1985；Light, 1988；Greenvale, 1999），所以本研究不僅探討影響關係行銷策略運用與績效表現的因素外，也探討比較製造業與服務業之差異。

基於上述背景與動機，所以本研究的目的如下：

1. 探討影響關係行銷策略運用與績效的主要因素。
2. 探討影響關係行銷策略運用與績效的因素及變數間之相關性。
3. 探討不同產業在關係行銷策略運用因素的差異性。

2. 文獻探討

2.1. 環境不確定性構面

雖然很多學者對於環境不確定性在組織理論與競爭策略領域有不同的看法，譬如 Bensaou and Venkatrman (1995) 認為環境不確定性中包含了市場吸納能力 (capacity)、複雜性 (complexity) 與動態程度 (dynamism) 三構面。他也認為探討環境不確定性除了市場變化的速度、環境複雜性和買賣雙方的互信程度外，使用技術的成熟度也應涵蓋其中，主要是因為關係行銷運用程度往往須靠資訊化的工具加以處理。組織理論學者也都普遍認為，組織的內部設計必須符合外部環境的動態程度。如果比較競爭策略與組織理論的觀點對於環境不確定性的看法，競爭策略較強調個體環境中的競爭程度，然而組織理論強調總體環境中的動態與複雜性 (Pfeffer and Salancik, 1978；Jones, 1995)。

以往對於環境不確定性的探討，大多集中在產業、顧客或競爭者個體的競爭程度，不過也有學者 (Pfeffer and Salancik, 1978) 依照資源依賴理論的基礎，認為在內部資源有限下，為取得外部環境的資源，組織

必須與外部環境建立關係，藉此取得所需之資源。

由以上文獻可知不確定的探討可以劃分成產業競爭強度、資源依賴和買賣雙方互信程度。所以，本研究對於環境不確定性的衡量項目為產業內的競爭程度、雙方信賴程度和電腦化程度。

2.2. 組織文化構面

雖然對於組織文化的定義眾說紛紜，如果以特質內涵而言，組織文化是一套價值、信念及行為模式，可用來預測組織成員間的行為與態度。Chatman and Jehn (1994) 認為組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，並且認為組織文化具備創新及風險承擔的程度、注重細節的程度、結果導向的程度、人本導向的程度、團隊導向的程度、積極程度、穩定程度和組織強調穩定的程度等七個主要內涵。吳萬益 (1995) 則認為組織文化是由價值、信仰、概念、象徵、假設和規範等所構成的一種複雜集合，他進一步推論認為組織文化是一個企業為了適應外在環境，透過內部整合的進行，所發展出全體員工共同的價值觀及行為模式。趙必孝 (1998) 則強調組織文化是一個過程，而非僅是靜態的結構，可由組織內部管理者加以控制、管理和改變的。多位學者也都認為組織文化為組織成員所認知的一系列共同分享的價值標準 (Schein, 1985; Chatman and Jehn, 1994; Robbins, 1996)。

雖然以往研究文獻對於企業擔負社會責任有正反不同的意見：一派根基於經濟理性行為的角度出發，認為企業乃是股東、投資者的代理人，企業管理者不應該擁有權利去擔負社會責任，或者擅自將企業資金用於無關獲利的其他方面；另一派則基於倫理道德觀的人性行為觀點出發，強調企業機構是社會的一份子，只有企業提供對社會大眾有價值的事物，社會才給予企業高度存在的權力，而且站在企業長期利益的眼光而言，企業履行社會責任不僅是獲得長期利益的交易條件，也是一種長期的自利 (Stroup and Anderson, 1987; 黃俊英, 1989; 李政義, 1990)。

另外，研究文獻大多同意社會責任是企業倫理履行的具體表現，換言之，企業必須對與公司有直接或間接往來之團體或機構，付出關心，並且盡一己之力，遵循法律之程序面，給予正面物質或精神上的支援或協助 (Frederick, 1983；陳為華, 1995)。本研究由於探討的主題為關係行銷，強調買賣雙方利益的延續，企業必須將社會責任視為組織文化之一部分，以探究對於關係行銷績效之影響性。

本研究對於組織文化的內涵，強調是由價值、信仰等眾多因素所構成的一種複雜組合，透過此一組合，企業得以產生行為規範及定義經營方式，以應付外在環境及內部整合的問題。關於組織文化所組成的構面，不同學者提出的內涵構面不盡相同，不過，大多以組織成員共同顯現出來的價值觀和創新積極精神為討論重心。(鄭伯壖, 1990；Robbins, 1996；吳萬益, 1995) 本研究對於組織文化構面的操作性定義及衡量項目，乃參考各學者的研究設計而成。包含了卓越創新，社會責任、風險趨避和團隊精神等四個構面。

2.3. 關係行銷策略構面

關係行銷著重對於顧客發展長期互惠的聯絡網路，關係行銷與大量行銷 (mass marketing) 也有所不同，大量行銷追求的是規模經濟，關係行銷則是追求顧客的實質內容與真誠的感受，不只是重視外在銷售量目標的達成，反而強調的是買賣雙方關係利益的提高，以及雙方間共享價值觀 (shared value) 的程度。

依照 Berry and Parasuraman (1991) 的觀點將行銷策略層次區分為三種層次，第一個策略層次為財務關係型態，顧客化程度較低；第二個策略層面為財務與社交的結合，重視人員的溝通；第三個策略層次為整體服務的提供，強調整體。Kotler (1995) 則以交易成本的高低區分三種關係層次，分別為基本反應層次 (basic level)：只強調交易完成的結果，雙方建立在被動、消極的回饋關係；第二個為主動與責任層次 (proactive and accountability level)，強調賣方主動提供其他價值網路與訊息給顧客，重視顧客的需求；第三個層次為夥伴層次 (partnership level)，

強調買賣雙方具有共存關係，建立長遠的互動網路關係為目標。張瑞玲（1995）曾針對商業銀行之零售金融，進行關係行銷之研究，他將關係行銷區分為三個層級：第一個層級為產品關係行銷，概念類似於 Kotler 的基本層次關係；第二個層級為顧客關係行銷，強調短期顧客導向，類似於 Kotler 的反應與主動責任層次；第三個層級為家庭關係行銷，強調獲得顧客終身價值，類似於 Kotler 的夥伴層次關係。

很多學者對於關係行銷策略面的探討，不外乎從下列幾個層面探討：第一個層面乃是從行銷工具應用的範圍探討（Shani and Chalasani, 1992）；第二個層面是從買賣雙方的交易伙伴對於彼此的認知與互利程度以及溝通方式進行探討（Czepiel, 1990；Barlow, 1992；曾光華, 1995）；另外 Morgan and Hunt（1994）以關係承諾和信賴為中介變數，建立關係行銷的架構，其中又以信賴為最重要的關鍵變數（key variable），並且以 204 家獨立的汽車輪胎經銷商為樣本，探討經銷商與製造商間的關係，透過 LISREL 線型績效模型分析，證實關係承諾的前因後果以及與信賴間的關係。第三個層面則是將關係行銷範圍擴展至所有關係交易形式，不是只有顧客關係，泛指所有建立、發展、維持成功關係交易的活動，包括供應商、購買者、平行廠商以及內部伙伴。

本研究對於關係行銷策略層次的看法，採取 Kotler 的觀點，以顧客化程度的高低，視為買賣雙方關係行銷策略採行的深化程度。

2.4. 關係行銷績效構面

Kotler（1995）則認為行銷績效的良窳必須透過滿意度、價值與關係品質的構面才能建立與顧客良好的關係，尤其強調迎合與滿足顧客需求，以顧客為中心才能延續並且建立長遠的關係。許多研究大多以關係品質的承諾與滿意為中介變數，探討其前因與後果，並且著重在顧客忠誠度或互動效果在關係行銷績效態度衡量的重要性（Crosby, Kenneth, and Cowles, 1990；Selnes, 1993；Jones and Sasser, 1995）。

關於顧客忠誠度的衡量，許多學者分別以三種不同的指標類型加

以衡量，第一種為客觀行為衡量指標，譬如購買比例法，購買機率衡量法，以計數的方式了解顧客對產品或品牌的喜好程度；第二種為主觀態度衡量指標，譬如品牌名稱忠誠，品牌偏好一致性及購買行為意向，以了解顧客主觀對產品或服務的態度偏好；第三種為綜合指標，乃是結合行為及態度指標的方法，譬如二元尺度衡量法。

本研究除了以顧客忠誠度提昇承諾水準為衡量關係行銷績效的構面外，另外再加入 Crosby et al. (1990) 對於關係行銷績效有關銷售效果以及預期未來互動的衡量項目，以符合 Kotler 對於衡量關係行銷的看法。

2.5. 關係接觸程度構面

以關係品質的模式而言，關係銷售行為對於銷售績效有顯著的影響，譬如 Jackson (1985) 則認為買賣雙方接觸頻率愈高，關係持續時間愈長，可以導致較高的滿意。Solomon, Surprenant, and Gutman (1985) 提出了「互動接觸」(interactional encounter) 的觀念，並且指出買賣雙方接觸頻率、關係持續時間是顧客滿意及再度惠顧的主要決定因素。

以往有關關係行銷的研究，大多以單一服務性質的產業或是在不同的服務業類別中，探討買賣雙方的強度是否會影響關係行銷策略或績效的表現 (Crosby et al., 1990; Ricard and Perrien, 1999)。對於不同產業屬性在關係行銷構面上的表現差異之研究仍屬少見，而且強調顧客化的關係行銷的成本較高，所以在不同的產業中，所運用的關係層次也應有所差異。

經由上述的討論，本研究認為關係接觸的程度對於關係行銷策略和關係行銷績效有相同程度的互動關係。另外，對於關係接觸程度構面的衡量以接觸頻率、關係持續時間和接觸媒介為衡量的構面。

2.6. 各互動相關構面互動關係的研究

關於各相關構面的研究並不多，譬如薛朝龍 (1997) 以國內服務業

為實證對象，強調知覺競爭環境激烈的廠商，在關係行銷策略的使用程度上，會比知覺環境較不激烈的廠商為多。換言之，環境產業內的競爭程度與關係行銷策略的採行有正向的關係。周逸衡（1992）也認為不僅環境競爭性影響係行銷策略的採行，組織特性與決策者特徵也會影響策略採行的層次。Richard and Perrien（1999）的觀點和林旭初（1997）經由實證都認為組織文化愈傾向創新團隊精神或社會責任正面的態度時，不僅會影響關係行銷策略的採行，也會影響顧客的滿意度與忠誠度。王郁惠（1997）則針對不同的服務業類別探討關係行銷與顧客忠誠度的關係，透過不同的服務業類別，發現關係行銷的互動程度對於顧客忠誠度有顯著正相關。Ganesan（1994）以零售商與供應商間的長期關係導向的決定因素之研究中，發現買賣雙方關係接觸強度會影響顧客滿意度，換言之，接觸強度與顧客滿意度會有顯著正相關。Bitner（1990）和 Crosby, et al.（1990）在其服務接觸評估模型的探討中，也認為顧客對於服務接觸的次數、滿意度會影響知覺服務品質，並進而對忠誠度產生影響，除此之外，Lagace and Grassenheimer（1991）也針對藥品業進行實證，認為接觸頻率對於行銷績效呈正相關，Perrien and Ricard（1993）也透過對銀行業的調查，發現發展與顧客的長期關係是公司營運重要的策略，也是維持顧客滿意重要的指標。《表 1》列示近年來有關關係行銷的實證研究之文獻。

不過，從以往的研究文獻仍然發現有下列問題點：

1. 缺乏整合性的研究架構，而且大多集中在關係品質中信任與承諾的變數的探討，較少以組織面的觀點加以分析。
2. 大多集中在服務業中作探討，製造買賣業與服務業在各相關構面的差異性如何，值得探究。
3. 探討關係行銷行為，大多集中在個人行為面，譬如專業知識、銷售行為、關係接觸等方面，對於組織文化與關係行銷策略實行的互動性如何，值得進一步探究。

《表 1》 近年來有關關係行銷的實證研究

研究者	樣本	變數	研究方法	研究結果
Crosby, Evans and Cowles (1990)	壽險業 (針對 151 位 25~44 歲的保戶進行問卷調查)	1. 相似性 2. 專業知識 3. 關係銷售行為 (1) 互動強度 (2) 合作意願 (3) 相互揭露 4. 關係行銷績效 (1) 承諾 (2) 滿意 5. 銷售效果 6. 預期未來互動	LISREL	1. 影響關係品質的變數方面：發現「關係銷售行為」才是關係品質的核心；專業知識對關係品質具有中度影響力；而顧客與業務員之相似性對關係品質的影響並未達到統計上的顯著性。 2. 對銷售效果的影響：相似性及專業知識對銷售效果有正面的影響；而關係品質對銷售效果則無顯著的影響。 3. 對未來互動的預期：關係品質與預期未來互動間有顯著的相關。 4. 模型的解釋力：在關係品質方面達 72%；在銷售效果方面達 45%；在預期未來互動方面達 27%。
Lagace Dahlstrom and Grassenheimer (1991)	藥品業 (針對 90 位藥師進行問卷調查)	1. 專業程度 2. 道德行為 3. 關係接觸 (1) 接觸頻率 (2) 關係持續時間 4. 關係行銷績效 (1) 滿意 (2) 承諾	Pearson 相關係數 複迴歸	1. 接觸頻率與承諾呈負相關，與滿意呈正相關。 2. 道德行為與關係行銷績效呈正相關。 3. 專業程度與關係行銷績效呈正相關。 4. 關係持續時間長短與各項變數間無顯著相關。
Perrien and Ricard (1993)	銀行業 (針對 50 家商業銀行的經理進行調查)	1. 競爭者行為 2. 顧客反應 3. 公司管理制度 4. 關係行銷策略 5. 員工離職	Pearson 相關係數 複迴歸	1. 公司若想要維持顧客忠誠度，必須要考慮員工的離職問題。 2. 發展關係策略，可經由組成銷售群體以減少失去顧客的風險，發展與顧客長期關係是重要的策略。
Ricard and Perrien (1999)	銀行業 (針對 300 家銀行的高階主管進行問卷調查)	1. 業務人員對顧客的知悉 2. 承諾 3. 滿意度	變異數分析 迴歸分析 卡方分析	1. 強調業務人員對顧客的了解程度有助於關係行銷的推行。 2. 維持顧客的長遠以及透過顧客的滿意可以建立業務人員的績效評量標準之一。
王炫皓 (1996)	傳銷業 (針對三家之傳銷公司之 156 位消費者進行問卷調查)	1. 相似性 2. 傳銷知識 3. 關係銷售行為 (1) 接觸強度 (2) 協助意願 (3) 相互坦露 (4) 活動參與 4. 顧客忠誠度	t 檢定 相關分析 因素分析 逐步迴歸 變異數分析 集群分析 區別分析	1. 影響關係品質的各構面上有顯著的差異。 2. 影響關係品質的各構面除相似性外，皆與關係品質呈正相關。 3. 關係品質與顧客忠誠度呈正相關。 4. 在消費者方面對滿意的解釋力大小依次為協助意願、經營意願、接觸強度及傳銷知識。對信賴則依次為協助意願、經營意願、傳銷知識及活動參與。 5. 在直銷商方面對滿意的解釋力大小依次為協助意願、經營意願。對信賴則依次為協助意願、經營意願、及相互坦露。 6. 所形成的關係情境及關係品質情境，能有效的預測關係品質及顧客忠誠度。
王郁惠 (1997)	四種服務業 (針對壽險業、推廣教育、商業信託銀行、速食業合計 623 家)	1. 服務具體化 2. 專業知識 3. 互動強度 4. 相互揭露 5. 合作意願 6. 顧客忠誠度	Pearson 相關分析 ANOVA 分析 迴歸分析	1. 專業知識、互動強度、相互揭露及合作意願與顧客滿意與信賴有顯著正相關。 2. 不同的服務類別，除服務具體化外，專業知識、互動強度、相互揭露及合作意願與顧客忠誠度有顯著差異。

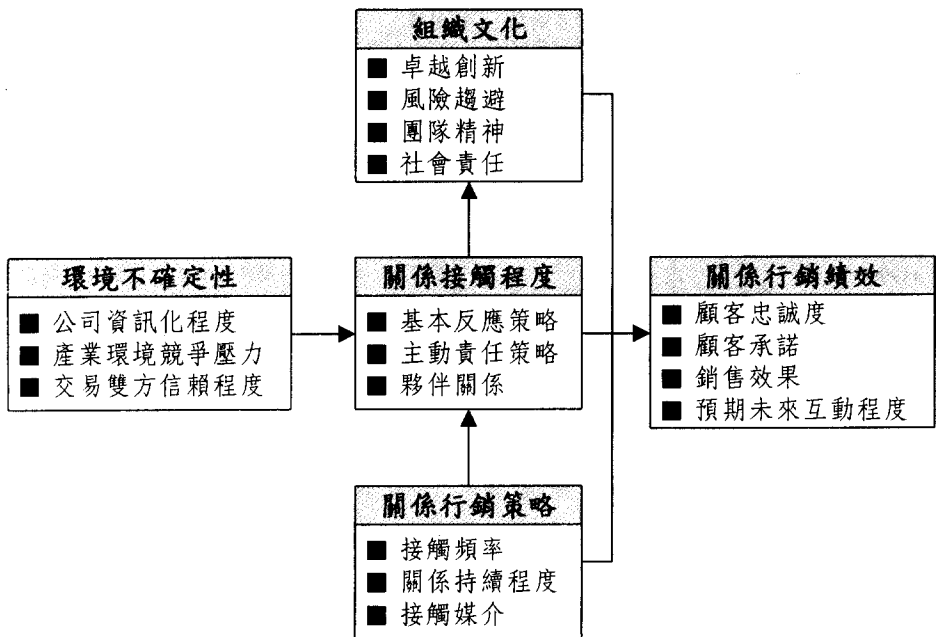
資料來源：本研究整理，部份資料引自王炫皓 (1996)。

本研究乃試圖以個人關係行為面和組織文化面，和經營環境不確定為自變項，對於關係行銷策略實行的互動性為何，以及以個人關係行為面和組織文化面和關係行銷策略為自變項，關係行銷績效為依變項，探討變項間的影響性。

3. 研究設計

3.1. 研究架構與假設

根據上述研究目的與文獻探討之推論，以及參考 Ricard and Perrien (1999) 的觀點，提出本研究的研究架構，本研究的研究架構如《圖 1》所示，依據此一觀念性架構，本研究提出下列假設加以驗證。



《圖 1》 本研究架構圖

3.1. 研究架構與假設

假設 1：環境不確定性與關係行銷策略有顯著相關性

假設 1-1：公司資訊化程度愈高時，採行基本反應策略的可能性愈高

假設 1-2：產業環境競爭壓力愈大時，採行主動責任關係策略的可能性愈高

假設 1-3：雙方信賴程度愈高時，採行夥伴關係策略的可能性愈高

假設 2：組織文化與關係行銷策略有顯著相關性

假設 2-1：組織文化較重視卓越創新與團隊精神時，採行基本反應策略的可能性愈高

假設 2-2：組織文化較重視社會責任與風險趨避時，採行夥伴關係策略的可能性愈高

假設 3：關係接觸程度對於關係行銷策略有正向且顯著的相關性

假設 3-1：接觸頻率愈高，愈可能採行夥伴關係策略

假設 3-2：關係持續程度愈高，愈可能採行夥伴關係策略

假設 3-3：不同的接觸媒介，可能採行不同的關係行銷策略

假設 4：組織文化愈傾向卓越創新、團隊精神或社會責任等正面態度時，對於關係行銷績效有正向且顯著的影響

假設 5：關係行銷策略對於關係行銷績效有正向且顯著的影響

假設 6：關係接觸程度對於關係行銷績效有正向且顯著的影響

假設 7：不同產業在上述構面有顯著的差異

3.2. 變項的定義與衡量

3.2.1. 環境不確定性：此部份依據 Crosby, et al. (1990), Bensaou and Venkatraman (1995) 的觀點加以設計而成，經由

因素分析萃取出三個構面，分別為：

1. 公司資訊化程度：指運用資訊資源的成熟度。
 2. 產業環境內的競爭程度：指產業內主觀知覺的競爭激烈程度。
 3. 交易雙方信賴程度：指交易雙方對於交易條件的信賴程度。
- 由《表 2》得知，量表的 α 值分別為 0.905，0.911 和 0.915。

3.2.2. 組織文化：此部份根據吳萬益（1995），Gronroos（1990）的觀點加以設計而成，經由因素分析萃取出四個構面，分別為：

1. 卓越創新：指企業組織在面對瞬息萬變的經營環境時，不斷創新、保持組織活力與衝勁的精神。
2. 社會責任：指企業對社會之發展、公共事務或公益活動應有之倫理價值觀與應承擔之責任。
3. 風險趨避：指企業對於採取穩健經營和接受風險的態度。
4. 團隊精神：指組織與成員緊密的結合且利益趨向於一致性，共同朝向組織目標邁進的情形。

量表的 α 值分別為 0.905，0.902，0.902，0.913。

3.2.3. 關係行銷策略：此部份依據 Leonardl and Parasuraman（1991）與 Kotler（1995）的觀點加以設計問卷，衡量交易雙方顧客化服務的程度，透過因素分析可以分成三個構面，分別為：

1. 基本反應策略：指買賣交易之完成，建立在產品特性關係之建立與努力。
2. 主動責任策略：指買賣雙方關係的維持，建立在企業主動對客戶需求進行了解以及設計行銷組合。
3. 夥伴關係策略：指買賣雙方是建立在全面性服務與價值需求的供需，以及建立長久的賓主關係為目標。

量表的 α 值分別為 0.854，0.862 和 0.873。

3.2.4. 關係接觸程度：此部份依據 Lagace (1991) 有關接觸的衡量項目和企業經理人訪談後加以修訂而成，經由因素分析萃取出三個構面，分別為：

1. 接觸頻率：衡量買賣雙方由於完成交易前接觸的頻率。
2. 關係持續程度：衡量買賣雙方合作關係維持的時間情形。
3. 接觸媒介：指衡量完成交易的接觸媒介，以人服務或機器設備為主。

量表的 α 值分別為 0.905，0.915 和 0.916。

3.2.5. 關係行銷績效：此部份主要根據 Crosby, et al. (1990) 和 Jones and Sasser (1995)，和透過對企業經理人的訪談加以設計問卷而成，經由因素分析萃取出四個構面，分別為：

1. 顧客忠誠度：主要衡量再次交易或購買的可能性。
2. 顧客承諾：主要衡量顧客對公司的承諾水準和長期的維持關係程度。
3. 銷售效果：主要衡量透過互動情形後對於銷售量的影響程度。
4. 預期未來互動程度：指透過雙方互動關係後，對於或未來溝通次數的增加情形。

量表的 α 值分別為 0.906，0.902，0.905，0.905。

對於各變數的衡量，分別以李克特 (Likert Scale) 的五點尺度量表衡量之。各因素之量測變數及其信度之檢定如《表 2》所示。由《表 2》可看出因素負荷量及其分項對總項相關係數大部分維持在 0.65 以上，而且 Crobach's α 值都在 0.9 以上，顯示問卷信度達一定之水準。

3.1. 抽樣設計與樣本特性

3.3.1. 抽樣與樣本特性分析

本研究以中華徵信所出版的「台灣地區各產業廠商名錄」名冊，選擇電腦及週邊設備業和金融服務業為母體，採取系統抽樣法，兩種產業以每隔一家就抽取廠商一家為樣本，採用此方法的原因為手續簡便易行，而且樣本總數不若隨機抽樣方法為多，花費成本較低，但是仍然保有樣本代表性。寄發問卷合計 725 份。選擇這兩種產業的原因乃在於買賣雙方互動較為頻繁，問卷於 89 年 7 月寄出，一個半月後共回收 216 份，回收率為 29.7%。其中有 18 家填答項目不完整，扣除後，合計為 198 家，有效回收率為 27.3%。填答問卷者大多為行銷部門襄理以上主管，填答者為科長職位者為 21 人，佔 11%，襄理職位者為 42 人，佔 21%，經理職位者為 96 人，佔 48%，協理以上職位者為 39 人，佔 20%。

在回收的 198 家企業中，電腦及週邊設備業 77 家，佔 38.9%，金融服務業 121 家，佔 61.1%。其中資本額在 5 億元以下者 117 家，佔 59.1%，5 億元以上者 81 家。以公司所有權形式分佈而言，台資企業 183 家，佔 92.4%，非台資企業為 13 家，佔 7.6%。

3.3.2. 因素分析與信度分析

本研究針對環境不確定性、組織文化、關係接觸程度、關係行銷績效進行因素分析。均以主成份分析法來萃取其主要構面因素，並以各因素為單位進行 Cronbach's α 內部一致性分析，以確認各因素的信度。取出特徵值大於一的因素，再以最大變異法進行轉軸，將負荷量絕對值大於 0.5 以上者，是為顯著負荷量，並且該因素負荷量與其他因素負荷量之間的差異需大於 0.3，以決定每一個因素所包含的題目。

1. 環境不確定性方面

本研究的環境不確定量表經由因素分析後，共有三個因

素，如《表 2》。各因素的特徵值為 3.14，2.78，2.37，其解釋變異量為 69.3%。在因素一中包含公司電腦化處理與發展程度，故命名為「公司資訊化程度」；在因素二中包含產業內的競爭者數目、市場變化速度與產品變化內容，故命名為「產業環境競爭壓力」；在因素三中包含對於顧客所做承諾的交易條件以及改變交易條件或服務時對於顧客的承諾，故命名為「雙方信賴程度」。

2. 組織文化方面

本研究的組織文化量表經由因素分析共有四個因素如《表 2》。其特徵值分別為 1.97，1.71，1.62，2.31，累積解釋變異量為 80.1%。因素一為「卓越創新」，包含不斷的開發新產品、引進新的管理方式和創新的提案和建議。因素二為「風險趨避」，包含鼓勵員工慎密思考、穩健經營態度和對於經費的運用情形等項。因素三為「團隊精神」，包含決策的產生過程，對員工意見的採納情形和貢獻團體的精神等項。因素四為「社會責任」，包含參加社會公益活動，提供部份利潤給國家社會情形等項。

3. 關係接觸程度方面

本研究的關係接觸程度量表經由因素分析共有三個因素如《表 2》。其特徵值分別為 2.53，1.62，1.41，累積解釋變異量達 71.5%。因素一為「接觸頻率」，包含主動與顧客連繫提供新產品或服務訊息，或常常與顧客接觸或溝通等。因素二為「關係持續程度」，包含與顧客維持關係的時間長短，與新舊顧客往來情形。因素三為「接觸媒介」，主要是指交易成功的媒介是產品設備或人員溝通服務的努力。

4. 關係行銷績效方面

本研究的關係行銷績效量表經由因素分析後共有四個因素如《表 2》。其特徵值分別為 3.41，2.49，1.51，1.40，累積

解釋變異量達 71.8%。因素一為「顧客忠誠度」，包含顧客對新產品或服務有需求時會主動告知、顧客，會常常購買本公司產品、新顧客的數目等項。因素二為「顧客承諾」，包含以最大努力提昇與顧客維持關係、承諾的水準、相信與現有顧客關係在長期來看是有利的等項。因素三為「銷售效果」，包含透過產品品質或新產品或溝通互動才能增加銷售量等。因素四為「預期未來互動程度」，包含目前的顧客預期未來仍是公司顧客或預期未來溝通次數會比較多等項。

《表 2》 各相關構面因素分析與信度分析表

因 素 內 容	分項對總項 相關係數	因 素 負荷量	特徵值	累積解釋 變異量	Cronbach's α 值
■ 環境不確定性					
一、公司資訊化程度					
1. 交易處理完全以電腦取代人工	0.866	0.863	3.14	0.262	0.905
2. 各部門的電腦化已全面施行	0.897	0.898			
3. 已建立顧客的資料庫系統	0.844	0.811			
4. 所有交易都透過內部電腦系統處理	0.919	0.898			
二、產業環境競爭壓力					
1. 產業內的競爭程度激烈	0.757	0.738	2.79	0.494	0.911
2. 產業內的競爭者很多	0.835	0.858			
3. 市場變化的速度很快	0.901	0.887			
4. 須時常提供或變化產品內容	0.817	0.774			
三、雙方信賴程度					
1. 顧客所做承諾可信賴	0.665	0.625	2.38	0.693	0.915
2. 顧客交貨延遲事先會告知	0.830	0.871			
3. 顧客所開交易條件都能確實履行	0.816	0.838			
4. 改變交易條件顧客能諒解配合	0.723	0.676			
■ 組織文化					
一、卓越創新					
1. 不斷的嘗試開發新產品	0.882	0.809	1.97	0.275	0.905
2. 不斷引進新的管理方式	0.913	0.876			
3. 創新提案或建議被採納的程度	0.862	0.738			

《表 2》 各相關構面因素分析與信度分析表 (續 1)

因 素 內 容	分項對總項 相關係數	因 素 負荷量	特徵值	累積解釋 變異量	Cronbach's α 值
二、風險趨避					
1. 鼓勵員工慎重思考後做決策	0.851	0.695	1.85	0.506	0.902
2. 穩健經營是公司的經營理念	0.826	0.815			
3. 對於經費運用謹慎、保密	0.863	0.696			
三、團隊精神					
1. 重視員工所提的意見	0.935	0.701	1.62	0.719	0.902
2. 做決策會參考部屬的意見	0.952	0.718			
3. 強調貢獻於團體的智慧	0.939	0.719			
四、社會責任					
1. 部份利潤捐給國家社會	0.879	0.907	2.31	0.801	0.913
2. 贊助或參加愛心服務活動	0.863	0.903			
3. 儘可能提供當地就業機會	0.823	0.763			
■ 關係接觸程度					
一、接觸頻率					
1. 主動與顧客連繫，提供新產品或服務的訊息	0.927	0.901	2.53	0.406	0.905
2. 主動會與顧客連繫，連絡感情	0.960	0.927			
3. 常常與顧客接觸或溝通	0.945	0.909			
二、關係持續程度					
1. 與顧客的往來只限於短期特定產品之交易	0.445	0.591	1.62	0.584	0.915
2. 與顧客維持良好關係	0.612	0.746			
3. 目前顧客大都是舊客戶	0.500	0.798			
三、接觸媒介					
1. 交易成功靠產品或設備的條件	0.599	0.748	1.41	0.715	0.916
2. 交易成功靠人員的溝通或服務	0.746	0.886			
■ 關係行銷策略					
一、基本反應策略					
1. 與顧客（或中間商）關係的維護是透過特定產品（或服務）的努力	0.635	0.683	2.04	0.157	0.854
2. 希望透過產品（或服務）的銷售量來提升競爭力	0.714	0.706			
3. 行銷的重點強調產品（或服務）的銷售量	0.753	0.735			
4. 交易完成強調產品品質而不是顧客（或中間商）的需求	0.692	0.728			

《表 2》 各相關構面因素分析與信度分析表 (續 2)

因 素 內 容	分項對總項 相關係數	因 素 負荷量	特徵值	累積解釋 變異量	Cronbach's α 值
二、主動責任策略					
1. 與顧客 (或中間商) 關係的維護是透過滿足顧客的需求而不是產品本身	0.781	0.839	2.93	0.382	0.862
2. 針對顧客 (或中間商) 的需求進行組合性的行銷設計	0.795	0.825			
3. 與顧客 (或中間商) 的往來不容易因為競爭者個別創新產品的促銷而流失	0.804	0.813			
4. 與目前顧客 (或中間商) 的往來已拓展至其他產品或服務的層次	0.826	0.904			
三、夥伴關係策略					
1. 與顧客 (或中間商) 關係的維護是透過全面性的服務或提供	0.893	0.905	3.94	0.685	0.873
2. 行銷的重點是考量顧客 (或中間商) 的整體需求而非侷限產品本身	0.856	0.907			
3. 可以提供一些競爭者所無法提供的有價值服務或產品	0.715	0.833			
4. 強調開發顧客 (或中間商) 對產品或服務的未來需求	0.906	0.864			
5. 已建立顧客 (或中間商) 資料檔, 而且可以建立長久的賓主關係	0.881	0.853			
■ 關係行銷績效					
一、顧客忠誠度					
1. 顧客主動告知對產品或服務的需求	0.835	0.756	3.41	0.233	0.906
2. 顧客非常了解公司提供的產品內容或服務細節	0.797	0.748			
3. 顧客會主動索取相關產品或訊息	0.842	0.866			
4. 現有顧客會主動購買本公司產品或服務	0.738	0.799			
二、顧客承諾					
1. 顧客認為公司的承諾是可信的	0.840	0.749	2.49	0.444	0.902
2. 努力維持與顧客的關係	0.858	0.778			
3. 值得以最大努力去維持現有顧客關係	0.852	0.818			
4. 相信與現有顧客的關係在長期而言是有利的	0.875	0.797			

《表 2》 各相關構面因素分析與信度分析表 (續 3)

因 素 內 容	分項對總項 相關係數	因 素 負荷量	特徵值	累積解釋 變異量	Cronbach's α 值
三、銷售效果					
1. 透過溝通互動可以增進銷售量	0.728	0.695	1.51	0.643	0.905
2. 透過產品(服務)品質提昇才能增加銷售量	0.862	0.751			
3. 透過互動可以創新新產品或服務水準的提昇	0.858	0.670			
四、預期未來互動程度					
1. 強調未來雙方良好互動可增加銷售量	0.759	0.582	1.40	0.718	0.905
2. 目前的顧客預期未來仍是公司的顧客	0.814	0.659			
3. 目前的顧客預期未來溝通次數會比較多	0.833	0.755			

4. 實證結果與討論

4.1. 不同關係行銷策略集群在各構面的相關性

本研究為驗證假設 1，首先以關係行銷策略之因素(即基本反應策略、主動責任策略及夥伴關係策略)為分群變數，進行華德法(Ward's Method)集群分析。再以鑑別分析交叉列表顯示將 198 家企業區分為三個關係行銷集群，分群的目的在了解關係行銷策略的分類情形，其命中率(Hit Ratio)達 81.36%，顯示分群的效果良好。依買賣雙方互動基礎不同，將此三群分別命名為「基本反應策略」、「主動責任策略」和「夥伴關係策略」。為了了解環境不確定性、組織文化與關係接觸程度三構面與關係行銷策略的關係，分別進行典型規則相關分析，以找出其中的關鍵性與互動性。

4.1.1. 環境不確定性與關係行銷策略間的典型規則相關分析

以環境不確定性為自變數，關係行銷策略為依變數，進行典型相關分析，如《表 3》所示。結果有兩組典型相關係數都達 0.05

的顯著水準，其典型因素所能解釋的變異量分別為 45.3%，25.4%，此證實了環境不確定性與關係行銷策略具有顯著關係，假設 1 獲得支持。若進一步由《表 3》可知，第一對的典型相關係數為 0.496，就其因素負荷量來看，若以 0.4 為標準，由自變數的角度來看，所以當公司資訊化運用程度提高時，必須實施主動責任與夥伴關係的策略，假設 1-1 沒有獲得支持。以第二對典型相關係數 0.099，就其因素負荷量來看，當產業環境壓力愈大時，且雙方信賴程度愈高時，愈可能採行主動責任策略與夥伴關係策略，所以假設 1-2、1-3 獲得支持。

《表 3》 環境不確定性與關係行銷策略的典型規則相關分析表

依變數	典型變項		自變數	典型變項	
	W ₁	W ₂		V ₁	V ₂
關係行銷策略			環境不確定性		
基本反應策略	0.367	-0.733*	公司資訊化程度	0.725*	-0.753*
主動責任策略	0.405*	1.299*	產業環境壓力	0.395	0.661*
夥伴關係策略	0.453*	0.745*	雙方信賴程度	0.259	0.589*
抽出變異百分比	0.665	0.169	抽出變異百分比	0.453	0.254
重疊係數 RI (%)	0.330	0.017	重疊係數 RI (%)	0.225	0.025
Canonical R² 典型相關係數平方				0.246	0.009
典型相關				0.496	0.099
顯著水準				0.0001	0.0001

註：*表因素負荷量絕對值係數大於 0.4 者。

4.1.2. 組織文化與關係行銷策略的典型規則相關分析

以組織文化為自變數，關係行銷策略為依變數進行典型相關分析，結果如《表 4》所示，發現典型相關係數都達 0.05 的顯著水準，其典型因素所能解釋的變異量分別為 65.2%，12.7% 和 10.1%。此證實了組織文化與關係行銷策略具有顯著關係，假設 2 獲得支持。若進一步由《表 4》可知，就其因素負荷量來看，自變數中以卓越創新 (0.502) 最大，而依變項則以「夥伴關係策略」(0.946) 最大。顯示「卓越創新」與「夥伴關係策略」呈高度正相關。由此可見，企業文化愈重視卓越創新，則愈可能採行夥伴關

係策略。所以，假設 2-1 不成立，假設 2-2 部份成立。

《表 4》 組織文化與關係行銷策略的典型規則相關分析表

依變數	典型變項	自變數	典型變項
關係行銷策略	W_1	組織文化	V_1
基本反應策略	0.164	公司資訊化程度	0.502*
主動責任策略	-0.017	產業環境壓力	0.289
夥伴關係策略	0.946*	雙方信賴程度	0.333
抽出變異百分比	0.598	抽出變異百分比	-0.013
重疊係數 RI (%)	0.395	抽出變異百分比	0.652
		重疊係數 RI (%)	0.430
Canonical R^2 典型相關係數平方			0.436
典型相關			0.660
顯著水準			0.0001

註：*表因素負荷量絕對值係數大於 0.4 者。

4.1.3. 關係接觸程度與關係行銷策略的典型相關分析

以關係接觸程度為自變數，關係行銷策略為依變數進行典型相關分析如《表 5》所示。結果前二組典型相關係數都達 0.05 的顯著水準，其典型因素所能解釋的變異量分別為 38.9%，29.8%，此證實了關係接觸程度和關係行銷策略具有顯著關係，假設 3 獲得支持。若進一步由《表 5》可知，第一對的典型相關係數為 0.563，就其因素負荷量來看，自變數中以「接觸頻率」(0.879) 最大，而依變項則以「夥伴關係策略」(0.852) 最大。顯示「接觸頻率」與「夥伴關係策略」呈高度正相關，由此可見，接觸頻率愈高，愈可能採行夥伴關係策略，假設 3-1 獲得支持。第二對的典型相關係數為 0.152，就其因素負荷量來看，關係持續程度的因素負荷量絕對值小於 0.4，亦即關係持續程度與關係行銷策略沒有顯著相關，所以假設 3-2 不被支持。接觸媒介與不同關係行銷策略有顯著相關性，所以假設 3-3 獲得支持。

《表 5》 關係接觸程度與關係行銷策略的典型規則相關分析表

依變數	典型變項		自變數	典型變項	
	W ₁	W ₂		V ₁	V ₂
關係行銷策略			關係接觸程度		
基本反應策略	0.302	0.403*	接觸頻率	0.879*	-0.337
主動責任策略	0.007	1.345*	關係持續程度	0.321	-0.111
夥伴關係策略	0.852*	-1.325*	接觸媒介	0.126	1.022*
抽出變異百分比	0.618	0.139	抽出變異百分比	0.389	0.298
重疊係數 RI (%)	0.348	0.021	重疊係數 RI (%)	0.219	0.046
Canonical R² 典型相關係數平方				0.317	0.023
典型相關				0.563	0.152
顯著水準				0.0001	0.0001

註：*表因素負荷量絕對值係數大於 0.4 者。

4.2. 組織文化、關係行銷策略、關係接觸程度與關係行銷績效之複迴歸分析

為驗證假設 4 至假設 6，了解組織文化、關係行銷策略、關係接觸程度對關係行銷績效的影響，本研究利用複迴歸分析找出影響關係行銷績效之因素及影響程度，其結果如《表 6》所示。由表中可知，以「顧客忠誠度」而言，大部分構面因素都達顯著水準，其中以「關係持續程度」對顧客忠誠度的影響達到顯著水準 ($\beta=0.719, P<0.001$)，表示關係持續程度愈高，愈能增強顧客忠誠度。在「顧客承諾」方面，也是大部分構面因素對顧客承諾的影響達到顯著水準，其中又以「風險趨避」對於「顧客承諾」的影響最大 ($\beta=0.759, P<0.001$)，表示組織文化越趨保守，對於顧客承諾的程度越高。在「銷售效果」方面，除了「夥伴關係策略」對銷售效果的影響沒有達到顯著水準，其餘因素構面都達到顯著的影響程度，其中又以「團隊精神」對銷售效果的影響最大 ($\beta=0.643, P<0.001$)。在「預期未來互動程度」方面，除了「風險趨避」與「基本反應策略」對未來互動程度的影響未達到顯著水準，其餘因素構面也都達到顯著水準，其中又以「主動責任策略」對未來互動程度的影響最大 ($\beta=0.275, P<0.001$)，表示實施主動責任策略對於預期與顧客互動的頻率會增加。所以假設 4、假設 5 與假設 6 獲得大部分支持。

《表 6》 各理論構面因素的迴歸分析表

自變數		依變數	關係行銷績效			
			顧客忠誠度	顧客承諾	銷售效果	預期未來互動程度
組織文化	卓越創新	0.450	0.169*	0.008	0.273***	
	風險趨避	0.126*	0.759***	0.434***	0.158	
	團隊精神	0.522***	0.214**	0.643**	0.273***	
	社會責任	0.083	0.158*	0.162*	0.140**	
關係行銷策略	基本反應策略	0.192**	0.137*	0.139***	0.049	
	主動責任策略	0.073	0.047	0.335***	0.275***	
	夥伴關係策略	0.416***	0.402***	-0.001	0.091	
關係行銷程度	接觸頻率	0.484***	0.595***	0.216***	0.226***	
	關係持續程度	0.719***	0.385***	0.288***	0.289***	
	接觸媒介	0.188	-0.037	0.242**	0.255***	
F 值		5.612	6.543	5.712	6.723	
P 值		0.0001***	0.0001***	0.0001***	0.0001***	
R ² 值		0.513	0.493	0.524	0.568	

註：* P<0.05，** P<0.01，*** P<0.001；所有迴歸係數均為標準化後的β值。

4.3. 不同產業在各構面的差異性分析

為了驗證假設 7，本研究採用一般線性模式 (GLM) 來檢定不同產業在各構面的差異性。由《表 7》可以發現相對於電腦及其週邊產業而言，金融服務業所感受到環境之不確定程度較高，組織文化之凝聚力較強，對於關係行銷策略各因素之重視程度較高，接觸之頻次較為頻繁，關係行銷之績效也較高，其可能的原因在於近年來產業環境競爭壓力增加，業者與顧客的互動程度提高，影響行銷績效表現，其次以電腦及其週邊產業與金融服務業來進行比較時，在「環境不確定性」構面上，除了「雙方信賴程度」因素沒有顯著差異，其餘各因素在兩個產業有顯著的差異 (T=-6.371, P=0.0001)，其中「產業環境壓力」因素對於這兩種產業的影響都是最大。在「組織文化」構面上，兩種產業也都達顯著的差異 (T=-5.748, P=0.0001)，而且這兩種產業對於「社會責任」最重視。在關係行銷策略構面上，兩種產業也都達到顯著的差異 (T=-5.296, P=0.001)，而且這兩種產業也最重視夥伴關係策略的執行。在「關係接觸程度」構面上，除了「接觸媒介」因素沒有顯著差異，

其餘各因素對這兩種產業也都達顯著的差異 ($T=-5.367$, $P=0.001$)，這兩種產業也都最重視顧客的「接觸頻率」。在「關係行銷績效」構面上，兩種產業也都有顯著的差異 ($T=-5.76$, $P=0.001$)，而且這兩種產業也都最重視「顧客的忠誠度」，所以假設 7 獲得大部份支持。

《表 7》 不同產業在相關構面的比較表

構面因素及操作變項	電腦及其週邊設備業 N=77 平均值	金融服務業 N=121 平均值	T 值	P 值
■ 環境不確定性	42.130	47.000	-6.371	0.000**
公司資訊化程度	12.883	16.306	-7.212	0.000**
產業環境競爭壓力	15.935	16.959	-3.060	0.003*
雙方信賴程度	13.312	13.736	-1.293	0.197
■ 組織文化	42.039	48.256	-5.748	0.000**
卓越創新	10.377	11.446	-2.879	0.005*
風險趨避	10.714	12.488	-6.504	0.000**
團隊精神	10.091	11.810	-4.944	0.000**
社會責任	10.857	12.512	-4.784	0.000**
■ 關係行銷策略	51.273	56.992	-5.296	0.000**
基本反應策略	16.974	18.512	-4.319	0.000**
主動責任策略	17.026	18.661	-4.045	0.000**
夥伴關係策略	17.273	19.818	-4.607	0.000**
■ 關係接觸程度	31.143	33.876	-5.367	0.000**
接觸頻率	10.597	12.372	-5.056	0.000*
關係持續程度	10.351	11.008	-3.212	0.002*
接觸媒介	10.195	10.496	-1.351	0.178
■ 關係行銷績效	54.675	60.322	-5.760	0.000**
顧客忠誠度	16.325	18.041	-4.143	0.000**
顧客承諾	15.494	17.537	-5.777	0.000**
銷售效果	11.455	12.400	-4.487	0.000**
預期未來互動	11.403	12.248	-3.529	0.001**

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

5. 結論與建議

5.1. 結論

本研究旨在探討影響關係行銷策略運用的互動性與相關性，經由上述分析與討論結果，本研究的研究假設驗證結果列示於《表 8》所示，而且獲致下列結論。

《表 8》 研究假設實證結果表

研 究 假 設	實證結果	備 註
假設 1-1：公司資訊化程度愈高時，採行基本反應策略的可能性愈高	不成立	
假設 1-2：產業環境競爭壓力愈大時，採行主動責任關係策略的可能性愈高	成立	
假設 1-3：雙方信賴程度愈高時，採行夥伴關係策略的可能性愈高	成立	
假設 2-1：組織文化較重視卓越創新與團隊精神時，採行基本反應策略的可能性愈高	不成立	
假設 2-2：組織文化較重視社會責任與風險趨避時，採行夥伴關係策略的可能性愈高	部份成立	組織文化化重視社會責任時，採行夥伴關係策略的可能性愈高，組織文化重視卓越創新時，採行夥伴關係策略的可能性較高
假設 3-1：接觸頻率愈高，愈可能採行夥伴關係策略	成立	
假設 3-2：關係持續程度愈高，愈可能採行夥伴關係策略	不成立	關係持續程度單一因素尚不足以採行夥伴關係策略，尚須考慮接觸頻率
假設 4：組織文化愈傾向卓越創新、團隊精神或社會責任等正面態度時，對於關係行銷績效有正向且顯著的影響	大部份成立	組織文化中的風險趨避與團隊精神對於關係行銷績效有正向且顯著的影響
假設 5：關係行銷策略對於關係行銷績效有正向且顯著的影響	大部份成立	主動責任策略對於關係行銷績效有正向且顯著的影響
假設 6：關係接觸程度對於關係行銷績效有正向且顯著的影響	大部份成立	關係持續程度對於關係行銷績效有正向且顯著的影響
假設 7：不同產業在上述構面有顯著的差異	大部份成立	不同產業在上述構面間大部份呈現顯著的差異

5.1.1. 不同關係行銷策略集群在各構面的相關性

在環境不確定性方面與關係行銷策略具有顯著的關係，進一步分析發現公司資訊化程度愈高，愈可能實施主動責任與夥伴關係策略，因為藉由資訊工具大量處理交易事項與快速效率，可以有效提昇企業主動與顧客建立更良好的互動效果。當環境壓力愈大時，愈可能採行主動責任關係策略，其可能原因在於面對產業競爭激烈時，必須主動與負責任的態度，才能獲得顧客的支持。當雙方信賴程度愈大時，由於互信程度增加，則愈可能採行夥伴關係。在組織文化方面，雖然與關係行銷策略具有顯著相關，不過，進一步分析發現，當組織文化愈重視卓越創新或社會責任時，則愈可能採行夥伴關係策略，主要原因在於卓越創新的動機在於永續經營的理念，在此動機下，必須採取夥伴關係策略。在關係接觸程度方面，雖然與關係行銷策略具有顯著相關，進一步分析發現，只有接觸頻率愈高，才可能採行夥伴關係策略，然而關係持續程度愈高，則並不有利於採行夥伴關係策略，其可能原因為廠商家數多，顧客選擇性高，只有不斷與顧客接觸，才能增進彼此的了解。此部分研究結果與周逸衡（1992）的結論一致。

5.1.2. 影響關係行銷績效的因素

經由迴歸分析的結果顯示，當關係持續程度愈高，對於關係行銷績效的顧客忠誠度有正向且顯著的影響，亦即買賣雙方互動時間愈久，愈能提高顧客忠誠度，此點可呼應 Czepiel（1990）的結論。當組織文化愈強調風險趨避，對於關係行銷的顧客承諾有正向且顯著的影響，亦即組織文化愈保守，愈能遵守交易條件。當組織文化愈強調團隊精神，對關係行銷績效的銷售效果有正向且顯著的影響，亦即組織文化愈重視團體智慧，有助於銷售量的增加。當採取主動責任策略時，對關係行銷績效的未來互動程度有正向且顯著的影響，亦即對顧客採取主動關懷的策略，有助於未來雙方互動的效果。此部分研究結果與 Greenvale（1999）所提

出的觀點一致。不過，本研究由於以策略行為面切入，對於張瑞玲（1995）比較強調組織特質，顧客資訊的整合程度和提供全面產品線與服務的能力所探討的層面不同，然而，強化顧客服務深化的觀點是相符的。

5.1.3. 不同產業在各相關構面的比較

經由比較分析得知，電腦及週邊設備業與金融服務業，除了雙方信賴程度與接觸媒介兩個構面因素未達顯著的差異外，可能原因為兩種產業在交易雙方互動與媒介使用都頗為類似，至於其他各構面因素都已達顯著差異。進一步分析發現，「產業環境壓力」、「社會責任」、「接觸頻率」和「顧客忠誠度」都是這兩個產業最重視的構面因素。由此可見，不論就何種產業而言，當環境壓力愈大時，愈重視與顧客的接觸頻率，才能在產業內生存，而且當企業善盡社會責任時，就愈能提高顧客忠誠度。此部分研究結果顯示無論何種產業特性，當環境競爭激烈增強時，企業必須重視與顧客的互動，才能有較佳的行銷績效，然而，進一步的訪談發現，由於不同產業間產品特性不同與行銷通路的差異，企業與顧客的接觸頻率會有所差異，而且兩種產業的顧客對於服務的需求不同，對於服務的要求程度不同。此部分研究結果與Czepiel（1990）的觀點大致吻合。

5.2. 建議

5.2.1. 對企業界的建議與管理的涵義

本研究根據上述的結論，特別對企業界提出有關影響關係行銷運用的幾點建議：

1. 環境不確定方面：

產業環境壓力是影響關係行銷策略實行的主要環境因素。公司資訊化程度的提升，改變企業實施關係行銷策略的層面，亦即行政效率的提升，不僅有助於企業提升對顧客購買產

品或服務所負的責任，而且有益於雙方建立良好的互動關係。所以，企業應致力於內部資訊化程度的提高，有助於顧客的深化。

2. 組織文化方面：

當企業愈重視卓越創新文化的精神時，實行顧客化程度較高的夥伴關係策略的可能性愈高；而且企業愈重視社會責任時，可能採行顧客化程度較高的夥伴關係策略。換言之，當企業奉行永續經營的宗旨時，企業社會愈重視產品或服務的創新，而且對社會大眾會負起更大的社會責任。就管理涵義而言，宗旨、目標的訂定，會影響企業對產品或服務的創新，而且也會影響社會責任的履行。

3. 關係接觸程度方面：

接觸頻率愈高，愈可能實施夥伴關係策略，而且不同的接觸媒介也會實施不同的關係行銷策略。換言之，企業與顧客互動溝通次數的增加，有助於顧客化程度的提昇。就管理涵義而言，企業應強化從業人員的服務觀念，加強與顧客的互動與連繫，才能強化顧客對企業良好的形象。

4. 關係行銷績效方面：

培養關係持續程度的提升有助於顧客忠誠度；組織文化愈強調風險趨避，有助於顧客承諾的提升；團隊精神的發揮有助於提昇銷售效果；主動責任策略的實施，有助於買賣雙方未來互動程度的提高。就管理涵義而言，組織文化強調團隊精神的發揮，而且採行穩健經營的方式有助於關係行銷績效的提升；而且採行顧客化程度較高的行銷策略，也有助於關係行銷績效的提升。

5.2.2. 研究貢獻

以往研究大多以品質關係模式為分析的依據，本研究嘗試以策略面角度分析影響關係行銷策略運用的因素，尤其加入組織文化構面的探討，以往文獻較為少見，另外，以往研究大多只針對服務業作探討，本研究探討的產業範圍擴大至製造業，並且予以比較。

5.2.3. 研究限制與未來研究方向

關係行銷活動的進行是一項持續性的活動，本研究由於人力與時間的限制，僅能以單一橫斷面進行研究設計，而且利用問卷法蒐集資料，填答者易出現填答資料偏誤的現象，建議後續者可補以深度訪談方式與問卷調查相互配合，應可減少偏誤之發生，由於本研究研究架構牽涉的變數較多，分析不易深入，後續研究者可針對少數變數加以探討。

參考文獻

- 王炫皓 (1996)，*多層次傳銷之關係研究*，元智大學管理研究所碩士論文。
- 王郁惠 (1997)，*服務業類、關係行銷與顧客忠誠度關係之研究*，國立中正大學企業管研究所碩士論文。
- 李政義 (1990)，*企業社會責任論*，台北，巨流圖書。
- 吳萬益 (1995)，「中日在台企業組織文化、管理風格、組織結構及經營績效之關係研究」，*行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告*，89～90。
- 周逸衡 (1992)，「服務行銷策略比較之研究—以利益持續時間及服務客體為分類基礎」，*第一屆服務管理研討會*，台北，27～32。
- 林旭初 (1997)，*關係行銷文化特質的研究*，國立政治大學企管研究所碩士論文。
- 張玉琳 (1997)，*消費市場之關係行銷研究—以信用卡為例*，國立政治大學企管研究所碩士論文。

- 張峻銘 (1997), *互動行銷技術對關係行銷的影響*, 國立政治大學企管研究所碩士論文。
- 張瑞玲 (1995), *商業銀行零售金融關係行銷之研究*, 國立政治大學企管研究所碩士論文。
- 黃俊英 (1989), *企業與社會*, 台北, 管拓文化事業及企管顧問公司。
- 陳為華 (1995), *企業社會責任的本質*, 中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 曾光華 (1995), 「顧客資料庫與關係行銷」, *第二屆中小企業管理研討會論文集 (下)*, 台北: 經濟部中小企業處, 129~37。
- 黃仲龍 (1996), *從關係行銷的觀點探討經銷商與客戶之間的關係*, 東海大學企管研究所碩士論。
- 鄭伯璦 (1990), 「組織文化價值觀的數量衡鑑」, *中華心理學報*, 32: 32~49。
- 薛朝龍 (1997), *服務業關係行銷運用程度之探討*, 國立中山大學企管研究所碩士論文。
- 趙必孝 (1998), 「我國企業對駐外經理的人力資源管理與創業精神」, *管理學報*, 15(1): 101~32。
- Bagozzi, R.P. (1995), "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of Academy of Marketing Science*, 23: 272~78.
- Barlow, Richard G. (1992), "Relationship Marketing: The Ultimate in Customer Services", *Retail Control*, 29~37.
- Bensaou, M. and N. Venkatraman (1995), "Configurations of Inter-organizational Relationships: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers", *Management Science*, 41: 147~92.
- Berry, Leonardl and A. Parasuraman (1991), *Marketing Service-Competing Through Quality*, The Free Press.
- Bitner, Mary J. (1990), "Evaluation Service Encounter: The Effects of Physical Surrounding and Employee Responses", *Journal of Marketing*, 54: 69~82.

- Bowen, David E., and Schneider, Benjamin. (1989), "General Feature: Managing & Marketing Services", *Incentive*, 163 : 62~74.
- Chatman, J.A., and A.K. Jehn (1994), "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? ", *Academy of Management Journal*, 522~53.
- Crosby, Lawrence A., Evans R., Kenneth, and Deborah Cowles (1990), "Relationship Marketing in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54 : 63~81.
- Czepiel, John A., Solomon Michael R., (1990), "Service Encounter and Service Relationship: Implications for Research", *Journal of Business Research*, 20 : 13~21.
- Dick, Alan S. and Kunal Basu, (1994), "Consumer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2) : 99~113.
- Doney, P.M., and J.P. Cannon, (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 6 : 35~51.
- Ford, D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, 14 : 339~53.
- Frederick, William, C. (1983), "Corporate Social Responsibility in the Reagan Era and Beyond", *California Management Review*, 25 : 145~57.
- Ganesan, Shankar. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58 : 1~19.
- Greenvale, J.N. (1999), "Relationship Marketing", *Direct Marketing*, 103~14.
- Griffin, Jill. (1996), "The Internet's Expanding Role in Building Customer Loyalty", *Direct Marketing*, 59(7) : 50~54.
- Gronroos, Christian. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, New York, Jan, 3~12.

- Jackson, B.B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, KY: Lexington Books.
- Jones, T.O., and W.E. Jr. Sasser (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, 88~99.
- Julie, C., and D. Harrison (1993), "Trendy Marketers Want Consumers to See-Right Through Their P", *Marketing Management*, 27(3) : 51~64.
- Kotler, Philip (1995), *Principles of Marketing*, 7th edition.
- Lagace, R., R. Dahlstrom, and J.B. Grassenheimer (1991), "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality", *Journal of Personal Selling and Sale Management*, 11(4) : 39~47.
- Light, Donald H. (1988), "A Guide for New Distribution Strategies for Service Firm", *Journal of Marketing*, 7(1) : 114~24.
- Madison J. R. (1999), "Unleashing the Power of Your Marketing Database", *Bank Marketing*, 30~45.
- Morgan, Robert M. and Hunt, Shelby D. (1994), "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(Jul) : 20~38.
- Moriarty, R.T., R.C. Kimball, and J.H. Gay, (1983), "The Management of Corporate Banking Relationships", *Sloan Management Review*, 24 : 3~16.
- Noordewier, T., G. John, and J.R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, 54 : 80~93.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry (1985), "Problems and Strategy in Service Marketing", *Journal of Marketing*, 49 : 33~46.
- Perrien, J., P. Filiatrault, and L. Ricard (1993), "The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking", *Industrial Marketing Management*, 22 : 141~48.
- Pfeffer, J. and G.R. Salancik, (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.

- Ricard, Line and Jean Perrien (1999), "Explaining and Evaluating the Implementation of Organizational Relationship Marketing in the Banking Industry: Clients' Perception", *Journal of Business Research*, 45(2) : 199~209.
- Robbins, Stephen P. (1996), *Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, Benjamin (1986), "Notes on Climate and Culture", *Creativity in Services Marketing*, 63~67.
- Shani, David and Sujana Chalasani (1992), "Exploiting Niches Using Relationship Marketing", *Journal of Consumer Marketing*, 9(3) : 33~42.
- Soloman, M.R. C., J.A. Czepiel Surprenant, and E.G Gutman (1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interaction: The Service Encounter", *Journal of Marketing*, 49 : 99~111.
- Stroup, Margaret. A., Ralph. L. Neubert, and Jerry. W. Jr. Anderson (1987), "Doing Good, Doing Better: Two Views of Social Responsibility", *Business Horizons*, Apr : 22~25.

A Study on the Exerting Factors of Affecting Relationship Marketing Strategy and Performance

Wann-Yih Wu^{} Su-Chao Chang^{**} Wen-Bao Lin^{***}*

Abstract

The aim of the research is to determine the correlation and interaction of various factors that have influences on application of the strategy of **relationship marketing**. Through the authentic practice of 77 computer & communication firms and 121 financial firms, it is concluded that industrial environment pressure is the major factor of uncertainty in recognizing the environment of the industry. The more the emphasis of **corporate culture** about excellent innovation or social responsibility, the more it opts to adopt a partnership of relationship marketing strategy; the more the emphasis of corporate culture about risk aversion or team spirit, the more the obvious influence will be imposed on customers' commitment and sale effectiveness. In addition, the more the frequent contact is practiced, the more the possibility of a partnership relation marketing strategy will be adopted. Furthermore, firms adopting a proactive strategy may have a positive and obvious impact on the level interaction between partners.

Keywords : Relationship marketing, Corporate Culture, Environmental Uncertainty, Relationship Marketing Performance.

* Professor of the Department of Business Administration, National Cheng-Kung University

** Professor of the Department of Business Administration, National Cheng-Kung University

*** Instructor of the Department of Information Management, Southern Taiwan University of Technology ; Ph. D. Student of Institute of Business Administration, National Cheng-Kung University