

影響企業買賣關係運作的關係連結之探討

方世榮* 張士峰**

摘要

以往，買方與賣方之間的往來僅限於「買賣關係」的層次；然而，隨著彼此的互動頻繁，再加上競爭日益激烈，使雙方極欲透過關係的連結來提升競爭優勢。即使，Cannon & Perreault(1999)曾揭示上述之概念，且提出影響買賣雙方關係管理與發展的六個關鍵因素；不過，其在做法的建議上仍稍嫌不夠具體和不夠完整，且已不符合因應現今動態與複雜的環境之需求。

本文承襲 Cannon & Perreault(1999)所提出的模型及概念，並嘗試結合 Berry & Parasuraman(1991)的財務鏈、結構鏈及社會鏈之觀點來探討企業間的關係連結運作，且強調這類關係連結對企業績效的影響。此外，亦探討前置因素與之關聯性。而且，為了驗證理論與實務的差異，本研究針對業界的標竿企業-F公司進行個案研究式的深入探索，期能因此提出一個瞭解攸關企業買賣關係本質與發展之新觀點。

結果發現：(1)當市場和情境因素愈充滿動態性或不確定性時，則買方和賣方愈會透過專屬性投資來加強彼此間的財務鏈；(2)當產業的特性為企業間的相互依賴性愈來愈高時，則買方和賣方愈會透過緊密地作業性連結或愈會訂定明確的法律契約來加強彼此間的結構鏈；(3)當關係型態愈傾向於關係交易時，則買方和賣方愈會透過約定遵守共同的規範或愈會透過頻繁的資訊交換來加強彼此間的社會鏈；(4)當買方和賣方進行愈多的專屬性投資時，則雙方愈能達到較佳的財務績效；(5)當買方和賣方進行愈緊密地作業性連結或訂定的法律契約愈明確時，則雙方愈能達到較佳的財務績效；(6)當買方和賣方愈遵守共同的規範或進行愈頻繁的資訊交換時，則雙方愈能達到較佳的關係績效。

關鍵字：買賣關係、關係連結、關係運作、競爭優勢

* 國立中興大學企業管理研究所

** 國立雲林科技大學企業管理研究所

1. 緒論

買方與賣方之間的關係傳統上僅為以交易為基礎的買賣關係；如今，隨著經濟的發展及社會的需求，關係已變成企業之一種策略性的武器與寶貴的資產(陳盟元, 1997)。換句話說，買賣雙方皆試圖以發展關係來提升彼此的競爭優勢，並達成合作目標與創造雙贏的局勢。

一般而言，買賣雙方之間的交易類型，可分為間斷交易及關係交易等兩種。間斷交易(discrete exchange)強調顧客只注重短期利益，此時企業僅以財務面的誘因來吸引顧客，因此它並不會去追蹤過去交易記錄的來源或潛力；而關係交易(relational exchange)所強調的則是買賣雙方都會努力去建立一種穩定而長期的關係，因此企業會根據不同顧客的特性來規劃與發展策略，並與對方進行較深層的互動。

買賣雙方之間的長期互動，將可能形成各種型式的關係連結(relational bond)。而關係的連結在關係管理的發展過程中可區分成功能性、社會性及結構性等三種層次(Berry, 1995; Berry & Parasuraman, 1991)。而這三種層次，正與 Berry & Parasuraman(1991)提出關係行銷三階層架構(包括財務鏈、結構鏈及社會鏈)之概念不謀而合。

Cannon & Perreault(1999)以關係理論為基礎並進行跨領域的研究，進而提出關係管理與發展之六個關鍵的重要變數(包括資訊交換、作業性連結、法律的契約、共同的規範、買方關係專屬的調適及賣方關係專屬的調適)，而這些變數皆能夠使買方和賣方在聯結與經營關係的做法上具有特色。

然而，過去關於買賣關係連結的研究與文獻中，尚無從財務鏈、結構鏈及社會鏈的觀點對此進行探究，因此本研究據此所提出的關係連結策略之做法及思維，應可做為學界及業界在此一主題的探究和應用之參考。而這亦是本研究主要的貢獻之一。

具體而言，本研究期望能達到下列研究目的：建構一個影響企業買賣關係運作的關係連結之概念性架構，以探討因素間的關聯性且進行績效評估，並透過個案研究的方式驗證及發展命題。

2. 文獻探討

2.1. 關係連結

關係的連結是假定一個將關係管理結合在一起的一些功能性、社會性及結構性層次的發展(Berry, 1995; Berry & Parasuraman, 1991)。

功能層次的關係依靠價格與其他差異化的功能方法，來將關係管理連接在一起；當與夥伴形成結構層次連結時，則可透過系統連結來加快作業效率；社會層次是藉著互動的個人化及顧客化來連結關係夥伴(Kasulis & Balazs, 1997)。

而關係的強度及可能的持續性是基於這些層次的成功進展，以及信任、機能性與友誼的發展(Czepiel, 1990)。因此，為了考量不同的關係領域與連結，必須要有一種較為彈性的分類、設計與分析關係的架構。

2.2. 財務鏈、結構鏈、社會鏈

Berry & Parasuraman(1991)亦提出類似的概念。他們提出關係行銷三階層架構，包括財務鏈、結構鏈及社會鏈。財務鏈是指以價格優惠性作為吸引顧客的主要條件，但其穩定性值得商榷。結構鏈強調創造顧客價值及提高顧客轉換成本，來形成忠誠。社會鏈則重視與顧客保持聯繫及提供顧客化產品或服務，以利於建立良好的信任和滿意度。

2.3. 關係連結因素

組織間的關係行為是決定買賣雙方交易的關鍵因素之一，亦可作為提升組織間關係品質的催化劑，甚至可視為組織間一連串的回饋關係與互動過程。關係為一靜態形式，行為則為一動態情形。組織間關係不僅發生於企業與顧客之間，同時亦存在於製造商、供應商、平行產業、零售商或組織內部成員間等(Morgan & Hunt, 1994)。此外，在關係交易中，關係的發展亦可視為長期演化的過程，並藉由交易中夥伴長期的互動來發展。

以下本研究將以 Cannon & Perreault(1999)所提出的理論為基礎，再結合其他學者諸如 Williamson(1985)及 Dyer(1996)等對「專屬性投資」所提出的概念，並從 Berry & Parasurman(1991)所提出的財務鏈、結構鏈及社會鏈之觀點，重新針對可能影響關係連結的一些重要因素進行檢視與探究。

2.3.1 專屬性投資

「專屬性投資」是指支持製造商與供應商之間關係的不可取代之投資(Williamson, 1985)。因為其在協調效率、促進雙方合作及強化彼此的績效上都可促進策略夥伴雙方獲得策略性的產出(Dyer, 1996)。此外，藉由做專屬性投資，供應商有動機去維持和繼續關係，直到收回其投資價值為止(Williamson, 1985)。

準此，本研究將「專屬性投資」定義為「企業間為因應競爭而彼此合作所採行之不可取代的投資」。由於「專屬性投資」符合上述「以價格優惠性作為吸引顧客」之概念，故本研究將其歸屬於「財務鏈」之影響因素中。

2.3.2 作業性連結

Stern & Reve(1980)指出，「作業性連結」會促進交換或降低成本，也會影響雙方或單方的獨立性及轉換成本。Robicheaux & Coleman(1994)認為，作業性連結可反映關係結構的特徵。因此，作業性連結是指買賣雙方

為了促進營運效率，而連結雙方系統與作業程序之程度(Cannon & Perreault, 1999)。

準此，本研究將「作業性連結」定義為「企業間為促進效率與降低成本而連結雙方的作業程序及作業系統」。由於「作業性連結」符合上述「創造顧客價值」之概念，且可反映出關係結構之特徵，故本研究將其歸屬於「結構鏈」之影響因素中。

2.3.3 法律的契約

Lusch & Brown(1996)認為，「法律的契約」在行銷通路上是一個明白且正式的契約。換言之，法律的契約提供一個統制權的機制。當垂直整合不存在時，統治權機制就變成一種虛擬統治制度(Grossman & Hart, 1986)。

因此，法律的契約是指一種契約協定，以明定買賣雙方關係的權利、義務與角色(Cannon & Perreault, 1999)。

準此，本研究將「法律的契約」定義為「企業間以法律上的規範作為一種明定買賣雙方關係的權利與義務之契約協定」。由於「法律的契約」符合上述「提高顧客轉換成本」之概念，故本研究將其歸屬於「結構鏈」之影響因素中。

2.3.4 共同的規範

「共同的規範」串聯著許多相關的規範(Macneil, 1980)，包括彈性(Heid & John, 1992)、共識性及關係的維護(Kaufmann & Stern, 1988)。換言之，共同的規範會促成雙方權力分配及相互合作，於是合作程度愈高，則愈能看出雙方的行為與權力分配具有一致性(Bonoma, 1976)。因此，共同的規範是指買賣雙方一起工作去達成彼此及個別的目標(Cannon & Perreault, 1999)。

準此，本研究將「共同的規範」定義為「企業間以非法律或道德的規

範來約束買賣雙方關係的行為與權力」。由於「共同的規範」符合上述「重視與顧客保持聯繫」之概念，故本研究將其歸屬於「社會鏈」之影響因素中。

2.3.5 資訊交換

「資訊交換」是指夥伴雙方有用資訊的開放性分享(Cannon & Perreault, 1999)。因為透過資訊交換，雙方將更瞭解彼此的資訊、作業流程及行為，也因此有助於雙方長期關係的建立。此外，Macneil(1980)指出，自由的資訊交換將導致更多相關交換。

準此，本研究將「資訊交換」定義為「企業間透過彼此互利的資訊分享來瞭解買賣雙方之間的作業程序及行動」。由於「資訊交換」符合上述「重視與顧客保持聯繫」之概念，故本研究將其歸屬於「社會鏈」之影響因素中。

2.4 影響關係連結之前置因素

一般而言，買方會想要去和賣方有親密關係，主要動機有兩個：(1)環境不確定性，(2)公司間的依賴性(Oliver, 1990; Pfeffer & Salancik, 1978)。對於買方而言，不確定性與依賴性可能源自於市場的外部特徵及內部情境因素。

以下本研究將以 Cannon & Perreault(1999)所提出的理論為基礎，再結合其他學者諸如游啟源(1998)對「產業特性」的概念及 Dwyer et al.(1987)、Houston et al.(1992)及 Gundlach & Murphy(1993) 等人對「關係型態」的論述，並從 Berry & Parasurman(1991)所提出的財務鏈、結構鏈及社會鏈之觀點，重新針對可能影響關係連結的前置因素進行檢視與探究。

2.4.1 市場和情境因素

關係的形成會受到「市場和情境因素」影響，主要有兩種情況：(1)市

場動態，(2)替代的可能性。市場動態是指市場的變化，而導致市場變化的因素，有快速的科技變化、經常性價格變動及產品可得性的波動。對於買方而言，市場動態會創造出不確定性與風險，也會帶來親密的互動及創造出轉換成本。因此，市場動態的風險與報酬會影響買賣雙方之間的關係。另外，替代的可能性是指某方被替換的可能性，其會影響買賣關係的本質(Cannon & Perreault, 1999)。

準此，本研究將「市場和情境因素」定義為「影響企業間關係連結的外部環境變化因素，包括市場環境的動態性、市場環境的不確定性及企業間的相互依賴性」。

2.4.2 產業特性

「產業特性」是指同一屬性的企業所形成的產業群聚，於是在此一群聚內的企業在工作性質、種類或規格標準皆相似，因此不同的產業群聚具有不同的產業特性(游啟源,1998)。

例如，電腦業的產業特性為求新、求變與注重相容性；汽車業的產業特性為資本和技術密集產業，其產品精密度極高，且具有投資大、回收慢及需達量產規模等特性，導致產業跨入門檻並不低；紡織業的產業特性為勞力密集產業，規模大，產品種類多，且多數已完成上下游的垂直整合(游啟源, 1998)。

由此可知，大多數的產業皆具有不同程度的相互依賴性。準此，本研究將「產業特性」定義為「某一產業內的企業間具有相互依賴性」。

2.4.3 關係型態

Dwyer et al.(1987)認為買賣之間的交易關係應考慮多重構面。他們利用情境特性及過程特性等兩大構面(共 12 項因素)，將交易類型區分為「間斷交易」與「關係交易」兩類，並指出雖然關係交易類型是實行關係行銷的

範疇，但不可忽略的是間斷交易的累積往往是關係建立的基礎。

Houston et al.(1992)提出交易類型與顧客之間的關係。他們將交易分為間斷交易與關係交易兩種類型。間斷交易的發生並不需要買賣雙方先前有過交易的經驗存在，並且交易的價值也會受限。反之，關係交易的發生則需要買賣雙方具有直接或間接的互動關係。他們認為屬於關係交易的產品，其交易會不斷地發生，並且顧客會根據以往的交易經驗來決定未來的購買與消費行為。

Gundlach & Murphy(1993)則利用時間構面、情境/策略特性及交易結果等三個構面，來區分出交易式行銷、契約式行銷與關係式行銷等三種交易類型，如表 1 所示。

《表 1》夥伴關係的交易類型

| 構面 | | 交易類型 | | |
|---------|----------|----------------|-----------------|------------------|
| | | 交易式 | 契約式 | 關係式 |
| 時間構面 | 交易時間 | 短 | 中-長 | 長 |
| | 交易的本質 | 短期，有顯著的起始點與結束點 | 較長期，經由交易使雙方產生連結 | 最長期，經由交易使雙方合併為一體 |
| 情境/策略特性 | 投資額 | 小 | 適中 | 大 |
| | 轉換成本 | 低 | 中等 | 高 |
| | 交易目的 | 窄 | 適中 | 寬 |
| | 經濟性因素 | 經濟的實質性 | 經濟和社會因素 | 經濟和社會因素 |
| | 交易的實質性 | 建立較長期關係 | 建立較長期關係 | |
| | 策略性考量 | 低 | 中等 | 高 |
| 交易結果 | 複雜性 | 簡單 (提拱、接受) | 複雜性增加 | 操作相依與社會 相依的網路 |
| | 利益與負擔的區分 | 不同，有明顯的區別 | 抵換和妥協 | 由於目標結合而顯得模糊 |

資料來源：Gundlach & Patrick(1993)

此外，Berry & Parasurman(1991)在探討企業應該如何對現有的顧客行銷時，對於關係行銷的實質內涵做深入的探討。他們將關係行銷分為三個層級：(1)財務性結合：主要是透過行銷組合中的價格策略來誘使消費者成為經常購買的顧客，而顧客化的程度較低；(2)社會性結合：主要是透過個別化的溝通將顧客轉換成為客戶，而顧客化的程度中等；(3)結構性結合：主要是透過服務的傳遞來誘使消費者成為經常購買的顧客，而顧客化的程度為中、高等。詳見表 2 所示。

《表 2》關係行銷的三個層次

| 層級 | 結合 類型 | 行銷 導向 | 服務顧客化 的程度 | 主要的行銷 組合要素 | 成為持久性競爭 優勢的潛力 |
|----|----------|----------|--------------|---------------|------------------|
| 一 | 財務性 | 顧客 | 低 | 價格 | 低 |
| 二 | 社會性 | 客戶 | 中 | 個人化的溝通 | 中 |
| 三 | 結構性 | 客戶 | 中到高 | 服務的傳遞 | 高 |

資料來源：Berry & Parasuraman(1991)

由此可知，雖然各學者所使用的分類構面不盡相同，但分類的結果卻很相似，亦即將交易類型區分為間斷交易及關係交易兩種。所謂間斷交易是強調顧客只注重短期利益，因此廠商也僅利用財務面的誘因而吸引顧客，使每次的促銷效果都能達成。

而相對於間斷交易的是關係交易，其所強調的是買賣雙方都會亟思去建立一種穩定而長期的關係。然而，買方或因轉換成本過高，或因產品複雜性等因素所致，因此希望和賣方建立長期的關係。而賣方則基於各種行銷策略上的考量，也希望藉由與顧客建立關係來獲取顧客的終生價值。此時，每一位顧客都開始被企業視為一個單獨的個體，企業將會根據不同顧客的特性來設計互動的關係策略，所以顧客在面對此類交易時，應考量與買方發展較深層的關係。

準此，本研究將「關係型態」定義為「企業間進行交換活動所採取的交易類型」。依據前述的分析，本研究亦擬採用 Dwyer et al.(1987)所提出之觀點，將「關係型態」區分為「間斷交易」與「關係交易」等兩種。

2.5. 績效評估

買賣關係連結的績效不能僅以財務性結果作為衡量基礎，亦應考慮雙方在合作過程中行為面的變化。因為透過關係的連結，可以促進組織間合作的和諧、效率，亦可能會修正公司間的作業程序或造成組織疆界的變化。所以，若以「關係績效」及「財務績效」等雙重指標來衡量買賣關係連結的績效，將更能表現出整體效果。準此，本研究將的定義為「企業間用以衡量關係連結效用之標準」。

綜合相關文獻探討，本研究在關係連結績效方面採用下列兩項衡量指標：(1)增加滿意度(方世榮, 2000)，(2)增加忠誠度(方世榮, 2000)；而在財務績效方面則採用下列兩項衡量指標：(1)增加市場佔有率(鄭勝忠, 1996)，(2)降低成本(鄭勝忠, 1996)。

3. 研究方法及步驟

本研究之研究程序主要分成下列步驟：

3.1. 文獻探討

奠基於關係理論與跨領域的研究，Cannon & Perreault(1999)提出六個關鍵的重要變數(資訊交換、作業性連結、法律的契約、共同規範、買方關係專屬的調適及賣方關係專屬的調適)，而這些變數能夠使買方和賣方在連結與經營關係的做法上具有特色。

因此，本研究針對所欲探究之主題，在探討相關文獻後，認為 Cannon & Perreault(1999)、方世榮(2000)及鄭勝忠(1996)所提出的理論較為完整且具代表性，故以此為基礎，來進行研究。由於關係的連結與 Berry & Parasuraman(1991)所提出的財務鏈、結構鏈及社會鏈之觀點有關，於是依此思考方向，本研究擬提出圖 1 的觀念性架構。

由圖 1 可知，市場和情境因素、產業特性及關係型態等三項前置因素會影響財務鏈的專屬性投資、結構鏈的作業性連結和法律的契約及社會鏈的共

同的規範與資訊交換等五項關係連結變數。

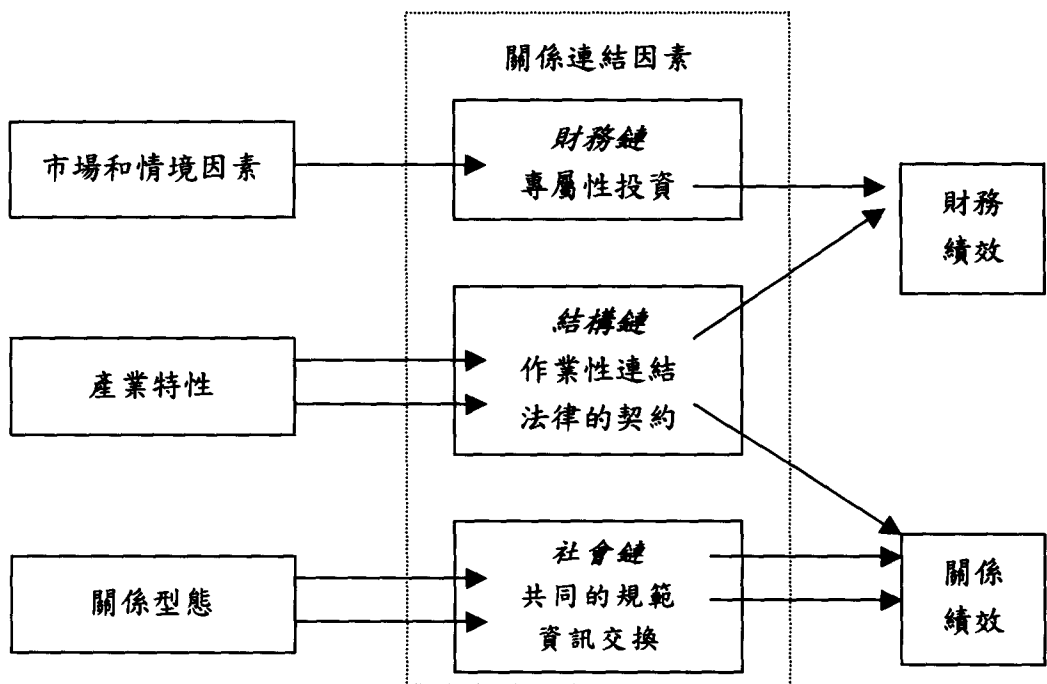
而買賣雙方透過此一過程所進行的關係連結，則可藉由財務績效及關係績效等兩個衡量指標來進行績效評估。此外，買賣雙方透過此一過程進行關係連結，將可為彼此帶來更大的利益及成效。

3.2. 公司訪談

針對個案公司-F 公司進行實際訪談，深入瞭解該公司對買賣關係運作的關係連結之做法及成效。

3.3. 理論與實務之驗證

將文獻理論和實際作法做結合與比較，找出異同點，以增加本研究之實用性與價值，並將分析所得之結果提供業界參考。



〈圖 1〉觀念性架構

4. 個案分析與命題發展

根據攸關於買賣關係的相關研究及文獻，本研究將針對上述模型中的三個前置因素、分屬三鏈的五個關係連結因素及兩個關係連結績效因素進行探究與個案研究，並據此來發展命題。

4.1 個案分析

4.1.1 公司簡介

F 公司創立於 1973 年 4 月。由於當時正值國內紡織成品的加工製造與外銷貿易業蓬勃興起，因此它成立後，即引進最現代化的設備，專精織布、染色、印花及整理加工等中游技術投入紡織產業結構鏈中，並一貫秉持和諧、創新、服務及奉獻的經營理念，以品質優良的產品與服務，忠實地支持和供應下游各行各業，為人們更美好的生活素質貢獻心力。

其成立迄今已有 30 年之久。資本額 148.2 億元。去年的營業額 163.31 億元。而且，它在 2002 年商業週刊 1000 大製造業調查報告中，排名第 66 名。

而它與 150 家主要供應商合作的時間大約 12 年以上；除此之外，尚有 4300 家其他的供應商與其有合作關係(其中有詢價交易的大約 2000 家左右)。

4.1.2 產品與服務項目

F 公司主要的產品為長纖織品、傘骨、簾布、PE 塑膠袋、短纖織物、特殊織物及油品。

目前它朝向多角化經營，主要業務項目有聚酯織物、純棉織物、混紡

織物、長短織交織布、先染格子布、反光印花、U型鋼條、簾布、塑膠袋、紗支及特殊織物-KEVLAR、NOMEX 防彈布、阻燃傢飾布、抗靜電機能布等。

它現在已成為世界最大尼龍多富達布製造廠，在織布及染整產量亦名列世界前茅。而且，其在國內也是簾布、鋼品傘骨、PE 塑膠袋之最大生產廠商。

4.1.3 經營策略(現階段)

F 公司現階段的經營策略有下列五項重點：(1)移轉傳統產品的生產基地，(2)發展相關及非相關多角化，(3)引進新產品與新機器設備，(4)加強研發能力，(5)海外投資事業之新藍圖。

4.1.4 施行買賣關係運作的關係連結之動機與目的

具體而言，F 公司施行買賣關係運作的關係連結之動機與目的主要包括下列六項：(1)原物料品質供應的穩定性(主因)；(2)交期穩定；(3)成本控制；(4)量大、產能大；(5)公司背景(因它隸屬為某集團，必須向該集團旗下的某公司採購一定比例的原物料)；(6)為長織布料的領導品牌，因此必須積極合作開發新產品。

由此可知，紡織業者如 F 公司，由於體系龐大且複雜，因此必須透過買賣關係運作的關係連結來創造競爭優勢。

4.2. 命題發展

4.2.1 市場和情境因素與財務鏈之關聯性

由於關係形成會受到市場和情境因素之變化所影響，因此買賣雙方必須深入去瞭解市場環境的動態性、市場環境的不確定性及企業間的相互依賴性等三項因素對彼此關係的影響。

當所處的市場環境開始出現動態性或不確定性時，則買賣雙方可能會產生動機去從事必要的專屬性投資及展開密切的合作關係，如此將可有效的利用資源及機會去創造策略性結果(Hall, 1993; Porter, 1985)。此外，若企業間的相互依賴性很高的話，亦會促使雙方去從事專屬性投資，以創造出對彼此互利的競爭優勢(Dyer, 1996)。

這也就是說，當市場和情境因素變動愈激烈，企業經營會面臨更大的不確定性，此時企業或可透過與外部企業建立合作關係來降低風險與不確定性(Cannon & Perreault, 1999)。然而，由於這種合作關係的建立往往需要企業投入資源，才有可能發展較長期的關係，也才可能有效地結合彼此的力量來克服經營的困境。

近年來，由於外在環境變化相當快速，為了因應此一變局，於是 F 公司就透過與主要供應商進行專屬性投資來加強彼此的關係連結，以提高財務操作上的成效。

而此一專屬性投資的做法包括下列三種方式：(1)參與主要供應商的資訊系統規劃與建置，(2)投資主要供應商的機器設備，(3)與主要供應商進行交叉持股。其中，它最常用的方式就是「與主要供應商進行交叉持股」。

換言之，市場環境的動態性、市場環境的不確定性及企業間的相互依賴性將會刺激買方和賣方之間去創造較密切、較強的財務鏈，來加強雙方關係之連結。準此，本研究推論出第一個命題：

P1：當市場和情境因素愈充滿動態性或不確定性時，則買方和賣方愈

會透過專屬性投資來加強彼此間的財務鏈。

4.2.2 產業特性與結構鏈之關聯性

由於某些產業內的企業間具有相互依賴性，如重視品質或交期等特性，導致企業間必須在作業程序上做系統連結，以提高效率及效能。此外，由於這類作業程序的結合，將使彼此間的權利與義務更為複雜，因此買賣雙方必須訂定法律契約來規範彼此關係中的權利與義務。

因為 F 公司相當重視品質、交期與價格(依重要性排列)，因此它就透過有效的供應鏈管理，進行其與主要供應商在作業程序上的連結與整合，並藉此提高雙方在運作上的效率與效能。於是，F 公司十年前就應用電腦管理存貨，存料低於設定水準，自動發訂單，接著自動催貨。電腦歸納上游供應商的交貨情形，評鑑出甲、乙、丙三等級，電腦訂貨時自動排除丙級廠商，優先向甲級廠商訂貨。

此外，為了有效落實上述之成效及避免投機主義的發生，甚至因此而導致成本的增加，所以雙方透過訂定明確的法律契約來規範彼此的行為。而這樣的合約可概分成下列兩種形式：(1)短期合約-訂單(即買賣合約)大約 1~2 年談 1 次，(2)長期合約-技術合約(或工程承攬書)大約 3~5 年談 1 次。

然而，當產業特性為企業間的相互依賴性愈來愈高時，則買賣雙方就必須透過系統連結或法律契約來增加作業效率與效能，並提升競爭優勢。換言之，即藉由結構鏈來形成彼此不易取代或轉換的地位。準此，本研究推論出第二個命題：

P2a：當產業的特性為企業間的相互依賴性愈來愈高時，則買方和賣方愈會透過緊密地作業性連結來加強彼此間的結構鏈。

P2b：當產業的特性為企業間的相互依賴性愈來愈高時，則買方和賣方愈會訂定明確的法律契約來加強彼此間的結構鏈。

4.2.3 關係型態與社會鏈之關聯性

其實，買賣關係自人類開始商品交易以來就已存在，當時為單純的交易關係。隨著時代與環境的改變，買賣雙方間的關係亦隨之轉變，於是逐漸發展成為關係交換。然而，關係的轉變與發展並非很容易，且由於競爭日益激烈，已經沒有太多的時間讓買賣雙方能夠仔細地探究其關係發展之範疇，再加上其對於績效期望的增加，使得一個滿意的關係發展更加困難。

本研究將關係型態可分成間斷交易與關係交易等兩種(Dwyer et al., 1987)。而兩者的差別在於重視交易關係的長短及重要性；前者較強調短期的效益，而後者較重視長期的效果及關係所帶來的利益。

由於買賣雙方所處的環境充滿動態性或不確定性，為降低其所帶來的衝擊，於是企業交換將會傾向關係型(Macnei, 1981)。此外，他更進一步指出，關係交換的需求主要是藉由市場影響交易能力來決定的。因為交易是被假定為一個行為，所以不連續交易間的相互依賴是短期的。於是，市場交換的參與者不能依靠交易的另一方，而需要依靠市場上的買賣雙方共同參與才能完成。

然而，當這樣的市場不存在或市場無法提供足夠的財務性手段及方法來完成這個交易時，關係的交換將更容易發生且交換夥伴間相互依賴的程度會增加。

而且，關係行銷理論亦認為市場交易的本質應從交易型(間斷型)交換轉變成關係型的交換活動。因為在關係行銷範疇中，短暫經濟誘因或許可成就單次交易，但欲持續長久性的交換關係，則應該由社會鏈培養顧客信任、

承諾、持續關係的期望和關係投資意願(Kumar et al., 1995)。

就 F 公司而言，其與主要供應商的關係型態之演進亦是如此。過去，由於它較重視產品的價格，因此其與對方僅是以間斷交易的方式進行；如今，雙方透過品質良好的產品與服務，發展出彼此之間的信任及友誼，並藉此達成合作的目標。

近年來，F 公司它更致力於建立和下游客戶的連結。目前它的客戶可透過網際網路用中英文查詢訂單、生產階段和交貨期，未來一年的目標是做到網路電子下單。提供資訊的便利性與提升顧客滿意度，使它在紡織業不景氣之中，到目前仍可維持產能滿載。

由此可知，關係行銷所扮演的主要角色，包含維持關係的交換及與策略夥伴協商行銷活動等，而這些角色都必須藉由合作才能達成(Li et al, 1997; Li & Nicholls, 2000)。此外，Morris et al.(1998)及 Morgan & Hunt(1994)亦認為關係行銷間包含交易夥伴間的相互作用，並藉由組織的改變及資訊的交換、相互依賴及信任來回應交易夥伴。而上述之互動，必須透過雙方共同的規範才能更顯現出成效。

換言之，買賣雙方唯有透過共同的規範及資訊交換來加強彼此間的關係連結，才能為彼此帶來長期的利益與競爭優勢。準此，本研究推論出第三個命題：

P3a：當關係型態愈傾向於關係交易時，則買方和賣方愈會透過約定遵守共同的規範來加強彼此間的社會鏈。

P3b：當關係型態愈傾向於關係交易時，則買方和賣方愈會透過頻繁的資訊交換來加強彼此間的社會鏈。

4.2.4 財務鏈與關係連結績效之關聯性

當環境的需求和策略時常改變時，買賣雙方的合作與決策將變得愈來愈困難，此時就必須進行專屬性投資及發展親密的關係。

由前述可知，F 公司與其主要供應商為了因應外在環境的改變，因此透過專屬性投資的方式來共同參資訊系統規劃與建置及投資對方的機器設備之做法，不但能藉此提高彼此的作業效率與效能及降低雙方的營運成本而獲利，更可藉由與對方交叉持股之方式，使資金的運用更為靈活且更有彈性，而且還能因此再進行轉投資以提高盈餘及財務績效。

因此，當雙方願意做專屬性投資與用獨特的方法來整合資源時，將能獲得較佳的生產力(Sandy, 2001)，進而提高雙方的財務績效。準此，本研究推論出第四個命題：

P4：當買方和賣方進行愈多的專屬性投資時，則雙方愈能達到較佳的財務績效。

4.2.5 結構鏈與關係連結績效之關聯性

Wilson(1995)認為，結構鏈會隨著買賣雙方的調適程度與共享技術的累積而發展，於是當此鏈結形成後，關係雙方不會輕易地斷絕往來，因此結構鏈可視為防止關係終止的屏障。然而，雙方之間技術的共享可透過彼此的作業性連結與法律的契約來獲得較有效率及效能的運用。

作業性連結依買賣雙方的關係連結程度分為兩端：(1)兩個組織完全獨立運作，而沒有企業間內部系統的連結；(2)兩個組織內部系統緊密地連結(Cannon & Perreault, 1999)。隨著買賣雙方之間進行作業性連結，彼此間的活動將會促進商品、服務及資訊的流動，並促進雙方的交換、提高市場佔

有率或降低交易成本，進而提高雙方的財務績效。

另外，法律的契約對買賣雙方可提供下列兩個利益：(1)當法定的制度發生錯誤時，則法律的契約會提供可能的保護；(2)法律的契約會制定雙方所應遵守的規章，以維持雙方的關係(Cannon & Perreault, 1999)。

由前述可知，因為 F 公司與其主要供應商進行資訊系統的整合與作業上的緊密連結後，以短期、有形的效益來說，其預估可將成品庫存由 20 天降為 7 天，且原物料庫存由 10 天降為 3 天。此外，它亦可透過分享與整合來創造出更有效率的管理方式。

至於明確的法律契約則是提供 F 公司與其主要供應商在以上的作業程序及雙方的權利與義務上另一層的保障，並且亦可據此提高彼此關係的運作及連結上的效率及效能。

準此，本研究推論出第五個命題：

P5a：當買方和賣方進行愈緊密地作業性連結時，則雙方愈能達到較佳的財務績效。

P5b：當買方和賣方訂定的法律契約愈明確時，則雙方愈能達到較佳的關係績效。

4.2.6 社會鏈與關係連結績效之關聯性

Wilson(1995)認為，社會鏈代表買賣雙方的人際友誼，於是當彼此存在強烈的人際關係時，對維繫關係的承諾顯著較高，而社會互動正是形成此人際關係的主要來源。

共同的規範並不是指一方默許另一方的需求，而是雙方應該彼此瞭解

他們必須一起工作才會成功。換言之，它會促成雙方權力的分配及相互的合作。當彼此的合作程度愈高時，愈能看出雙方的行為與權力分配具有一致性(Bonoma, 1976)。因此，若雙方遵守共同的規範，將使其更加瞭解彼此及加強相互的合作，並提高滿意度，進而提高雙方的關係績效。

資訊交換是指買賣雙方有意願去分享重要的資訊，包括涉及另一方早期的產品設計、公開說明書、共享的成本資訊、討論未來的產品計劃及聯合供給和需求的預測等。因此，資訊交換會增加彼此的信任(Morgan & Hunt, 1994)及承諾(Anderson & Weitz, 1992)，並提高忠誠度，進而提高雙方的關係績效。

F 公司也發現，產品與消費者需求之預測並不容易，且會失真。尤其現在消費者的喜好轉變快，企業為了滿足消費者的需求，總是煞費苦心，還不見得對得上消費者的胃口。因此，以正確的數字進行快速的市場分析，就顯得非常重要。而這正需要雙方進行頻繁的互動與資訊交流，方能有效做到準確的市場調查及評估。此外，透過雙方在共同規範上的認知與遵守後，將更助於提高預測的成效。

當 F 公司與其主要供應商進行關係運作的關係連結後，出現以下四種成效：(1)快速而正確地得知訂單，(2)以系統處理進行市場需求面的分析，(3)快速反應顧客的需求，(4)縮短交期、提升品質及顧客滿意度與忠誠度。

由此可知，買賣雙方可藉由遵守共同的規範及透過頻繁的資訊交換，來提高彼此的滿意度與忠誠度，並進而提高雙方的關係績效。準此，本研究推論出第六個命題：

P6a：當買方和賣方愈遵守共同的規範時，則雙方愈能達到較佳的關係績效。

P6b：當買方和賣方進行愈頻繁的資訊交換時，則雙方愈能達到較佳的关系績效。

5. 結論與建議

5.1. 結論

近年來，由於時代與環境的轉變及競爭日益激烈，使得企業常不知所措，不是不知道關係連結的重要性或不知道要用關係連結策略，就是沒有掌握到關係連結的本質和特性，所以無法瞭解真正有效的關係連結策略要如何來做。

而本研究所提出的架構，正足以解決此一難題，一方面藉此提升自己的能力與專業知識，另一方面又能貼近彼此的心，於是自然能夠獲利豐厚，更能使企業成長、茁壯，以達到永續經營的目的。

換言之，有效率的買賣關係連結，能幫助雙方管理不確定性、依賴性及增加效率。本研究推論的結果亦發現，在不同的關係類型中，企業必須瞭解如何連結及管理關係，才能有效達到不同的目標與成果。

而且，本研究針對 F 公司進行個案研究後亦發現：(1)當市場和情境因素愈充滿動態性或不確定性時，則買方和賣方愈會透過專屬性投資來加強彼此間的財務鏈；(2)當產業的特性為企業間的相互依賴性愈來愈高時，則買方和賣方愈會透過緊密地作業性連結或愈會訂定明確的法律契約來加強彼此間的結構鏈；(3)當關係型態愈傾向於關係交易時，則買方和賣方愈會透過約定遵守共同的規範或愈會透過頻繁的資訊交換來加強彼此間的社會鏈；(4)當買方和賣方進行愈多的專屬性投資時，則雙方愈能達到較佳的財務績效；(5)當買方和賣方進行愈緊密地作業性連結或訂定的法律契約愈明

確時，則雙方愈能達到較佳的財務績效；(6)當買方和賣方愈遵守共同的規範或進行愈頻繁的資訊交換時，則雙方愈能達到較佳的关系績效。

5.2. 建議

5.2.1 對後續研究者的建議

(1)本研究所建立的模式架構，除可直接適用於製造業外，其實仍可應用於其他類型組織或產業(如服務業)的關係連結之探究上，甚至還可從 B2B 的研究擴大範圍至 B2C。因此，建議後續研究者可嘗試加入其它的影響變數或構面，甚至可從其它理論的角度來探討，以期使此一模式能更加完備或更臻完美。

(2)本研究在「企業買賣關係運作的關係連結」之主題的探討上是採用個案研究的方式進行，但個案研究法雖然有其優點和特性，但仍有其缺點或限制，因此建議後續研究者可擴大受訪公司或產業的範疇，並找尋適當的方法再付諸實證研究。

5.2.2 對業界的建議

(1)由本研究的實證結果可以發現，F 公司與其主要供應商在買賣關係運作的關係連結上之做法及成效良好，因此建議業界應積極進行買賣關係運作的關係連結，以藉此提高績效及競爭優勢。

(2)由本研究的實證結果可以得知，關係連結因素在不同層次上會有不同的效果，且會受到前置因素的影響，因此建議業界在進行買賣關係運作的關係連結，仍得重視雙方在關係連結因素上的協調性必須要能彼此配合。

參考文獻

- 方世榮，*行銷學*，三民書局，2000年。
- 陳盟元(1997)，「買賣雙方關係發展影響因素之研究-以廣告業為例」，國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 游啟源，*財訊 1998 股市總覽萬用手冊*，財訊理財顧問股份有限公司，1998年。
- 鄭勝忠(1996)，「價值鏈體系網路組織合作關係之研究-國內汽車零組件製造業之實證」，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- Anderson, Erin & Barton Weitz (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services: Growing Interest Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 236-245.
- Berry, L. & Parasuraman, A., *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York, NY: The Free Press, 1991.
- Bonoma, Thomas V. (1976). Conflict, Cooperation, and Trust in Three Power Systems, *Behavioral Science*, 21 (November), 499-514.
- Cannon, J.P. & Perreault JR, W.D (1999), Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 439-460.
- Czepiel, J. (1990), Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research, *Journal of Business Research*, 20, 13-21.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr & Sejo Oh (1987), Developing Buyer-Seller

Relationship, *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.

Dyer, J. H.(1996), Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.

Grossman, Sanford J. & Oliver D. Hart (1986), The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.

Gundlach, G. T. & Patrick E. M.(1993), Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, 57, 35-46.

Hall, R.(1993), A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.

Heide, Jan B. & George John (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships ? *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.

Houston, F. S., Gassenheimer, J. B. & Maskulka, J. M., *Marketing Exchange Transactions and Relationships*, Westport: Quorum Books, 1992.

Kasulis, J. & A. Balazs, 1997 ,Relationship Marketing: A Synthesis of Three Research Arenas, Working paper series, University of Oklahoma, Michael F. Price School of Business.

Kaufmann, Patrick J. & Louis W. Stern (1988), Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32 (September), 534-552.

Kumar, N., Scheer L. K. & Steenkamp Jan-Benedict E. M.(1995), The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers, *Journal of Marketing*

Research, 32 (February), 54-65.

Li, F., Greenberg, B. A. & Li, T.(1997), Toward a General Definition of Relationship Marketing. AMA Educators' Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing Chicago: American Marketing Association, 8, 238-244.

Li, F. & Nicholls, J. A. F.(2000), Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices. *Journal of Marketing Management*, 10, 449-464.

Lusch, Robert F. & James R. Brown (1996), Intedependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60 (October), 19-38.

Macneil, I., *The New Social Contract*, New Haven, CT: Yale University Press, 1980.

Macneil, I.(1981), Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and The Need for a Rich Classificatory Apparatus, *Northwestern University Law Review*, 75, 1018-1063.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D.(1994), Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, 54 (October), 36-51.

Morris, M. H., Brunyee, J. & Page, M.(1998), Relationship Marketing in Practice: Myths and Realities, *Industrial Marketing Management*, 27, 359-371.

Oliver, Christine (1990), Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *Academy of Management Review*, 15

(April), 241-265.

Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*, New York: Harper and Row Publishers, 1978.

Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, 1985.

Robicheaux, Robert A. & James E. Coleman (1994), The Structure of Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Science*, 22 (Winter), 38-51.

Sandy D. Jap(2001), Perspective on Joint Competitive Advantage in Buyer-Seller Relationships, *International Journal of Research in Marketing*, 18, 19-35.

Stern, Louis W. & Torger Reve(1980), Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 44 (Summer), 52-64.

Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

Wilson, David T.(1995), An Integrative Model of Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing Science*, 23, 4, 335-345.

A Study on Influencing Relation Bond of Firm's Buyer-Seller Relationship Operating

Abs Shyh-Rong Fang Shih-Feng Chang***

Abstract

In the past, buyer and seller exchange only at the "buyer-seller relationship" level; however, as each other contact more frequently, and competing more violently, each other want to use relation bond to promote competitive advantage. Even though, Cannon & Perreault(1999) disclose above concept, and bring up six key factors about influencing buyer-seller relationship management and improvement; however, it's not concrete and not completely in the suggestion, and it's not conformable to the demand of today's active and complicated environment.

We adopt the concept and the model from Cannon & Perreault(1999), and trying to integrate Berry & Parasuraman(1991) bringing up the viewpoint of finance chain , structure chain and social chain to explore inter-firm relation bond operating, and emphasize this kind of relation bond will affect firm's performance. Otherwise, we will explore the relationship between the antecedent factors and affecting ones. And, we make case study of F firm to test and verify theory and practice, and expecting to bring up a new viewpoint of understanding the nature and development of firm's buyer-seller relationship.

Finally, we find: (1) when market and situation factors are more actively or uncertainly, buyer and seller will make more specific investment to strengthen each other's finance chain; (2) when the nature of industry about inter-firm interdependence is higher, buyer and seller will make operation link more intensely or make contract more clearly to

* Graduate School of Business Administration of National Chung Hsing University

** Graduate School of Business Administration of National Yunlin University of Science and Technology

strengthen each other's structure chain; (3) when the type of relation trends relationship exchange, buyer and seller will obey common norm more often and make information exchange more frequently to strengthen each other's social chain; (4) when buyer and seller make more specific investment, they will make finance performance better; (5) when buyer and seller make operation link more intensely or make contract more clearly, they will make finance performance better; (6) when buyer and seller obey common norm more often and make information exchange more frequently, they will make relationship performance better.

Keywords: relation bond, relation operating, buyer-seller relationship, competitive advantage