

# 從顧客觀點探討關係動機對顧客忠誠之 影響——商業友誼中介模式

何雍慶\* 黃淑琴\*\* 蔡翠旭\*\*\*

## 摘要

在經濟活動過程中，消費者也企圖謀取額外利益而樂於與企業發展長期關係。顧客基於哪些動機而與服務者發展關係？對雙方建立的商業情誼有何影響？又能否轉換成企業的商业利益？為回答這些問題，本研究以汽車修護業顧客為對象，進行實證分析，探討發展關係動機、商業友誼與顧客忠誠間的因果關係。以 ERG 理論觀點將顧客發展商業友誼動機分為資訊學習、信心利益、社交性與特殊待遇四個因素；商業友誼則劃分為能力與表現、親近性與相互性三構面。再將商業友誼視作中介變數，並以線性結構模式建構動機對顧客忠誠間因果影響模式，結果顯示此中介模式配適度良好，支持商業友誼的中介角色。文末，討論商業友誼中介角模式的研究涵義，並針對後續研究與實務界提出建議。

**關鍵詞：**商業友誼、關係動機、顧客忠誠。

## 1. 導論

顧客是行銷活動焦點，但對關係的看法已改變 (Payne, 1994)。無論實務經驗或學術研究都指出維持顧客的價值遠高於開創新顧客 (Blattberg & Deighton, 1996; Reichheld & Sasser, 1990)。關係行銷可以說是企業獲利重要的基礎。此外，Day(2000)認為與最有價值顧客維持關係與發展良好關係

---

\* 國立中正大學企業管理研究所教授

\*\* 國立中正大學企業管理研究所博士班

\*\*\* 國立中正大學企業管理研究所博士班

的能力，是企業維持長久競爭優勢的基礎。由於顧客與服務者的商業友誼與交情使雙方關係受到服務行銷文獻的關注（Gremler & Gwinner, 2000）。

從利益區隔的觀點來說，顧客會基於符合慾望的利益來選擇產品與服務（Haley, 1968）。Darden & Dorsch（1990）也認為顧客會從購物的過程中取得如產品資訊、社交互動等利益。進而，在人際互動的過程中，也能夠滿足人類的需要（Needs）（McAdams, 1988），因此顧客會從維持與服務者的長期關係，實現自身特定的需要或慾望（Desires）（Reynolds & Beatty, 1999）。這種引發顧客維持關係的動因被許多學者稱為關係利益（Relational Benefits），但 Beatty, Mayer, Coleman, Reynolds & Lee（1996）從關係發展歷程討論，將其稱為關係動機（Relational Motivation），強調此動因對關係形成前的誘發角色。而關係利益或關係動機因素結構的討論中，以信任利益、社交利益與特殊待遇利益三項最受到支持（Bendapudi & Berry, 1997; Berry, 1995; Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998; Henning-Thurau, Gwinner, & Gremler, 2002）。

關係行銷被視為新經濟環境下有效且實用的理論（Gummesson, 2002），能讓服務者對於顧客的需求有更豐富的知識（Berry, 1995），且滿足顧客希望與服務者有更私人且親近的關係（Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991）。研究亦指出，顧客會將服務者當作朋友（Goodwin & Gremler, 1996），而雙方的服務接觸像朋友間聚會，而不僅止於經濟性交換關係（Mars & Nicod, 1984; Price, Arnould, & Tierney, 1994），因此，友誼在商業環境下有可能形成，這種友誼關係被 Price & Arnould（1999）稱為「商業友誼（Commercial Friendships）」。

Hennig-Thurau, et al.（2002）指出關係行銷結果的討論主要有兩項途徑：（1）從關係動機(利益)的角度、（2）從關係品質角度。學者對於關係動機(利益)的討論，多是直接將其視為顧客忠誠的前因變數，例如：

Reynolds & Beatty (1999)；而採用中介模式者，最常探討的中介變項是信任、承諾與滿意，這些變數都是抽象的心理變數，例如：Hennig-Thurau, et al. (2002)、Morgan & Hunt (1994)。

也有部分研究從關係型態/連結 (Bond) 討論對顧客行為的影響 (Berry, 1995)，關係動機(利益)與關係型態極為相似，但前者是一種驅動力；後者是驅動力所形成的關係，有區辨的必要；且這類的研究中，直接從商業關係觀察對顧客行為的影響，未能窺知顧客的內在動機。因此本研究目的在同時解釋動機、人際層次關係對顧客行為間的影響。具體來說，本研究從顧客觀點著手，主要目的在探討：1.探討顧客與服務者發展關係的動機為何。2.探討商業友誼的概念及因素結構。3.以商業友誼為中介變數，建構發展關係動機對顧客忠誠的因果模式。

## 2. 文獻探討

本研究參考 Beatty, et al. (1996) 的觀點建立研究架構，以商業友誼為中介變數，觀察關係動機對顧客忠誠的影響。文獻首先探討顧客為何與服務者發展關係，再者討論能增進關係的商業友誼與結果變數(顧客忠誠)，最後推導研究假設。

### 2.1 關係發展動機

動機是個體願為目標努力的強度、方向以及持久的過程；動機理論認為，行為是個人展現出來的活動，而動機則是促使個體表現行為的內在歷程 (Robbins, 2001)。因此動機是影響個人決策與行為的重要因素，常被用以預測個人的行為。人本主義心理學家認為人類內在的潛力就是所謂的動機，並將動力視為個人成長發展的基本內在原動力。例如 Maslow 的需求

理論即屬之。為使該理論更符合實際現象，Alderfer (1969) 加以修訂，提出 ERG 理論，E (Existence) 是存在維生的基本需求；R (Relatedness) 是人們想維持重要人際關係的慾望，可滿足個人社交需求及尊嚴需求；G (Growth) 是個人追求自我發展的慾望。存在需求愈強，對外在物質重視度愈高；成長需求愈大，對個人內在精神層面的重視度愈高。

ERG 理論在管理文獻中，雖最常被用於解釋公司對員工的激勵，但這種內部市場的交換關係，亦適用於解釋外部市場；此外，顧客可能同時有數種需求發生，而每種需求也都可能具有激勵作用；且外部市場中的經濟活動交換關係同時存在對外在物質、人際關係與個人成長的需求；基於這些理由，本研究將應用 ERG 理論劃分顧客的關係動機。

關係動機(利益)是指顧客經由長期關係，從服務者獲得超越核心服務且高於核心服務的利益 (Gwinner, Gremler & Bitner, 1998)。消費過程中顧客除想獲得產品或資訊外，還有社交性互動利益 (Darden & Dorsch, 1990)。Armstrong & Kotler (2000) 認為關係動機(利益)包括財務、社交、結構利益；Gwinner, et al. (1998) 經由深度訪談將顧客關係動機(利益)歸納為心理、社交、經濟、客製化四種；但在第二階段量化實證中，將後兩者合併，分為社交 (social benefits)、信心 (confidence benefits) 與特殊待遇利益 (special treatment benefits)，這三個構面也受到許多實證支持 (Bendapudi & Berry, 1997; Berry, 1995; Gwinner, et al., 1998; Henning-Thurau, et al., 2002)。

顧客發展關係動機的理论基礎包括：購買行為理論、學習理論、資訊處理與記憶、知覺風險、認知一致、家庭購買行為、社會群體/社會交換理論/群體影響過程、參考群體理論與口碑溝通、管制理論等 (Sheth & Parvatiyar, 1995) (表 1)。而 Sheth & Parvatiyar (1995) 所建立的模式中提出前述三項關係動機因素不足之處：資訊與學習動機。而這兩項因素在消費者決策模式中非常重要。綜合來說，本研究應用 ERG 理論將發展關

係動機劃分為特殊待遇、社交性、信心、資訊與學習《圖 1》。

### 2.1.1 特殊待遇動機

特殊待遇動機是指藉由關係的建立，可獲得其他顧客沒有的禮遇。例如：價格優惠、時間節省、更好的消費選擇、及更符合自己需求的服務項目等。Gwinner, et al. (1998) 定義的特殊待遇包括經濟利益與客製化利益；但 Reynolds & Beatty (1999) 則將特殊待遇與社交利益合併稱為功能性利益 (Functional benefits)。特殊待遇可分為貨幣與非貨幣，前者指可節省金錢，或是特別價格，Peterson (1995) 認為這是顧客與服務者維持長久關係最重要的動機；後者指非金錢的特殊待遇、節省時間（立即提供服務或快速完成服務），或因未轉換服務者可免除學習成本 (Gwinner, et al.,1998)；Crosby (1991) 認為禮遇是核心服務升級；Berry (1983) 則將其解釋為服務擴大 (service augmentation)，這些都能受到顧客以忠誠酬謝服務者。

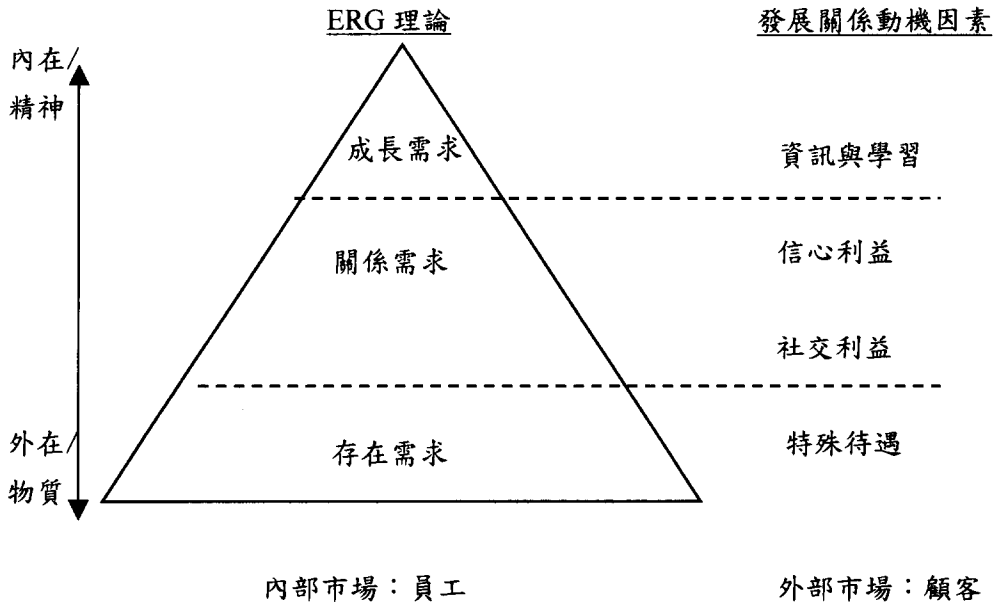
《表 1》消費者理論與市場關係行為

理論基礎	解釋問題	市場關係行為
購買行為理論	消費者解決問題的行為	消費者利用喚起組合減少選擇，偏好簡化及例行化任務的關係行為。
學習/制約理論	消費者行為在過去如何被調整	已習得的經驗有助於刺激的一般化，正向增強的結果會降低關係市場行為。
資訊處理與記憶	消費者處理資訊的能力	關係市場行為有助於記憶的演練 (Rehearse) 及簡化資訊處理任務
知覺風險	顧客降低風險行為	以降低知覺風險來操作關係市場行為，讓消費者變成品牌忠誠者，而關係行為主要在發展消費者的信賴。

《表 1》消費者理論與市場關係行為 (續)

理論基礎	解釋問題	市場關係行為
認知一致：平衡理論、態度的驗證與失驗理論、認知不一致理論	消費者的信念與感受如何影響其行為	關係市場行為可創造認知系統的一致性，與減少潛在的認知不一致，而降低精神上的緊張。
家庭購買行為	家庭對消費者行為的影響	既定的家庭力量支配個人行為，故消費者會從事符合家庭規範與利益的關係市場行為。
社會群體/社會交換理論/群體影響過程	社會群體對消費者行為的影響	消費者從事遵守團體規範的關係市場行為是為了有助於其社會化後的利益與避免衝突。
參考群體理論與口碑溝通	消費者行為如何被參考群體與口碑溝通影響	社交性群體的動機驅使消費者從事關係市場行為，以符合參考群體與意見領袖的口碑溝通。
管制：公民責任理論、順從理論、福利理論	消費者為何忍受被管制	由於公民責任、福利期望及害怕法律行動等因素，消費者會依政府要求從事關係市場行為
宗教：特權理論、自我效率理論	宗教與道德價值觀如何影響消費者行為	強烈的宗教信仰、自我效率與擔心負面結果，會驅使消費者從事關係市場行為，在這種情況下，「選擇」與宗教有關。
雇主：組織的影響	雇主/組織如何影響個人生活	由於其雇主的正式或非正式支援 (Patronize) 消費者會改變其市場行為選擇。

資料來源：Sheth & Parvatiyar (1995), Relationship marketing in consumer markets, Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 255-271.



《圖 1》ERG 理論與發展關係動機對應關係

### 2.1.2 社交性動機

McAdams (1988) 認為顧客可從人際關係中得到利益，以滿足個人的需求。因此在服務情境中，可能獲得友誼經驗；是一種附加的且未被要求的紅利 (unsought bonus)，可增強核心服務 (Gwinner, et al., 1998)。從參考群體理論來說，社交性群體的動機驅使消費者從事關係市場行為，以符合參考群體與意見領袖的口碑溝通；社會交換理論認為消費者從事遵守團體規範的關係市場行為是為了有助於其社會化後的利益與避免衝突 (Sheth & Parvatiyar, 1995)。因此社交動機被認定包括熟悉感、辨識個人 (Personal Recognition)、友誼、密切關係 (Rapport)、以及社會性支持 (Berry, 1995)、結合現有的人際網絡。Gwinner, et al. (1998) 則以親密關係、有情誼、享受共處的持間來形容。

### 2.1.3 信心動機

顧客與服務者間關係發展後，能產生舒適與安全感，可減少不確定性所帶來的焦慮，而對服務與產品產生信心。也就是說，降低風險是顧客與服務者關係中重要結果。有些學者則提出這是顧客觀點對服務者的信任，或是顧客對服務者維持其承諾（Promise）的確定程度。Seligman（1998）認為信心是基於擁有制裁他人的能力或熟悉感，而產生對他人行為的預測能力或知識。因此，信心利益可從減緩焦慮感、對服務者的承諾的確定程度來描述。這種心理利益與 Berry（1995）、Bitner（1995）、Gronroos（1990）、Morgan & Hunt（1994）看法是一致的。信心利益更被認為是各種關係動機（利益）中最重要（Gwinner, et al., 1998）。

#### 2.1.4 資訊與學習動機

內在動機由好奇、好勝心、互惠三種內驅力引發。好奇心就是一種求知慾（Thirst for Knowledge），會驅使個人探索、分析、解釋及了解事情的真相，藉此激發個體建立知識與價值架構，此即學習動機（Maslow, 1970）。要了解與影響顧客必須掌握資訊處理、學習、態度與行為改變這三項基本心理程序（Engle, Bloackwell, & Miniard, 2001）。因此消費者行為模式長期利用學習理論深入討論消費者的決策，例如 Howard & Sheth（1967）。

Howard & Sheth（1967）著重心理與動機建構購買者行為模式，並指出知覺與學習兩項假定結構，前者指取得與處理資訊功能的結構組合；後者通常來自經驗與資訊，能提供觀念形成功能。此假定結構能夠反應消費者的內在狀態，且受到環境刺激影響，是一種內生變數。在反覆的決策階段中，消費者藉由資訊和經驗降低購買情境的複雜性，稱為簡化心理（Psychology of Simplification）。決策的例行化不但能提高決策效率，也常導致習慣性行為與忠誠。Sheth & Parvatiyar（1995）更具體指出，在購買與消費情境中，消費者為了獲得較大的潛在效率，而將決策例行化，因而從



事關係行為。再者，服務者是顧客獲得知識與資訊的重要來源，在服務接觸過程中，顧客將能藉此取得所需資訊與學習相關知識。

基本上，消費者決策、學習、資訊過程與認知一致理論都支持，消費者天生傾向減少選擇，並為此從事關係，這是因為（1）減少選擇有助減少未來決策有關的知覺風險；（2）消費者喜歡有效運用經驗，且以增強正向行為獎酬自我；（3）減少選擇可減輕心理緊張與認知不一致；（4）期望未來能從增強行為獲益（Sheth & Parvatiyar, 1995）。

## 2.2 商業友誼

滿足人際關係可促進健康，顯示了解友誼發展過程的重要性，為此學者進一步提出關係發展模式，如 Altman & Taylor(1973)與 Levinger & Snoek (1972) 都提供一般性的關係發展模式。學者對友誼發展過程劃分雖不一致，但仍可發現各階段具有不同的特質與互動關係，也可發現友誼的發展的特性是從具體到抽象、從外在行為互動到內在情感分享、從自我到互惠、從陌生到親密（Bigelow, 1977; Damon, 1977; Selman, 1980）。

依據社會滲透理論（Social Penetration Theory），友誼是促進雙向熟識的交換；雙邊關係的預期與正向的友誼親密度有關（Hays, 1985）。在友誼影響因素方面，個人、雙邊與情境是影響人際關係發展的三種主因，如個人的害羞程度、相似性、亦會影響友誼形成的結果。在友誼發展的過程中，當人際關係已具備相互特性、會分享資訊與情感時，即已進入友誼階段（Hays, 1985）。

社會學相關研究對友誼特質的討論，認為友誼，是多構面的複雜概念。友誼的互動具有社會支持性、親密性、合作性、情感性、相似性五個特質（Furman & Bierman, 1984），Newcomb & Brady（1982）認為親密的朋友

會有較多的社會性反應，且更樂於分享較多的訊息。Berndt & Perry (1986) 認為朋友間會有親密性的自我揭露。Elaine (1986) 彙整過去文獻，建構六項友誼重要屬性：相似性、互補性、互惠性、親近性、接近性、角色模範。Stocker & Dunn(1990)認為朋友間同時兼具分享與照顧的特質；East & Rook (1992)亦認為朋友間存在正面情感。簡言之，相互性（如自我揭露、互惠性、分享資訊、互補性、分享、照顧）與親近性（如，情感、相似性、接近性、角色模範、社會支持）是社會學觀點友誼重要特性。

社會學領域雖已討論友誼關係，但此關係是社會環境下形成的關係，其概念不宜直接推論至商業環境中。但商業友誼仍可以此為基礎，有助瞭解商業環境中同時複合社交性與經濟性交換屬性的人際情誼概念。由此可知，商業友誼的發展源自經濟性交換，但直到雙方建立互信與相互熟悉，並有內在情感分享時，才可能有友誼產生。因此，即使在商業情境中，友誼仍保有情感、親密、社會性支持、忠誠、相互贈禮的特性。

商業友誼是關係行銷中的一環 (Price & Arnould, 1999)，但對服務者與顧客間關係有更細膩的討論，為高層次的交換關係。商業友誼的關係屬性與夥伴關係極為類似，差異在於主體不同，夥伴關係則建構在企業對企業間的關係，商業友誼是服務者與顧客間的情誼。

關係行銷的發展是一種量的累積，亦即透過長期或多次的互動經驗累積才能獲取高層次關係；而商業友誼不僅可藉由量的累積，「質」的提昇也能產生友誼，例如雙方的相似性，對對方的讚賞與認同都可提升商業友誼的發展，無論是質或量的發展，最重要的是情感與信任的形成（何雍慶、黃淑琴，2002）。又，當關係行銷被過度賣弄時，消費者會因私人資料被不熟悉的企業窺知而有受侵犯的感覺，但若被熟悉的友人瞭解，卻有如獲知音的喜悅 (Beckwith, 2001)。

Price & Arnould (1999) 認為在商業環境下所形成的友誼關係，包括友誼認知、信任、能力與表現、不想與服務者成為朋友等因素。本研究為突顯商業中的經濟交換與人際間的社會性交換特性，將社會學觀點中友誼的特性融入 Price & Arnould (1999) 的商業友誼構面中，重新劃分理論構面，分為能力與表現、親近性與相互性三構面。

### 2.2.1 能力與表現

關係行銷的能力 (Capability) 要素分為導向、知識與技能、整合與協調過程；顧客關係與技能的知識可從吸收員工經驗、資料庫與交易檔案、管理系統與例行程序 (Routines) (Day, 2000)。其中員工經驗又能提供內隱，且須藉由互動才能吸收的知識，而顯得十分重要。另外，信任是友誼構念中的重要元素，而服務者專業能力是商業環境中信任的重要來源，兩者有高度關聯性 (Doney, Cannon & Mullen, 1998)，因此將其合併；稱為能力與表現，指服務者專業知識與執行工作的能力。顧客常會以有能力、工作有效率、做事很周密、服務者能關心顧客的要求、具有顧客特定需求的判斷力、能有效溝通、能提出對顧客最有利的服務方案、對相關服務有豐富經驗等看待之。

### 2.2.2 親近性

Weiss & Lowenthal (1975) 認為友誼的發生是雙方有自在的關係；Knapp & Harwood (1977) 則認為友誼存在有人緣的、優雅的特性 (引自 Elaine (1986))。Elaine (1986) 將這些特性總稱為親近性。Price & Arnould (1999) 所描述的友誼認知指服務者與顧客間具有情誼、私人關係，且閒話家常、令顧客愉悅、將顧客當成具有獨特需求的個人、以獨特的個體對待，因此代表服務者有發展私交的可能。而這與 Elaine (1986) 所稱的「親近性」

相同。這種存在於生意上的朋友，雖然不一定會延伸至業務外，但仍有顧客將服務者當成家人，或將關係發展至私人且親密的層級。

### 2.2.3 相互性

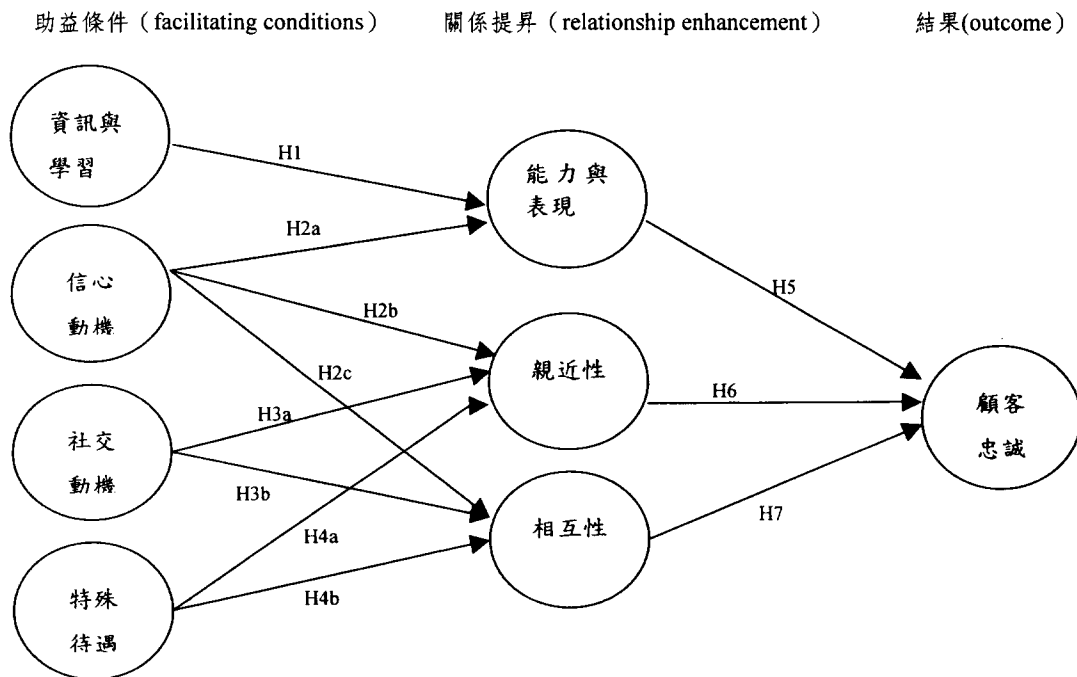
Newcomb & Brady (1982) 認為親密的朋友會有較多的社會性反應，且更樂於分享較多的訊息；Berndt & Perry (1986) 認為朋友間會有親密性的自我揭露。在商業環境中，顧客與服務者間的付出與獲得，包括經濟性與非經濟性，例如，贈禮與回禮、資訊交流、社會性支持、內心分享等。因此，相互性強調顧客與服務者間的回報與互惠特性，也就是有分享內心與想法，或因受到恩惠而有回報行為。

## 2.3 忠誠度

忠誠度是觀察顧客購後反應的重要指標，也是關係行銷研究十分重視的結果變項 (Henning-Thurau, et al., 2002)。Jones & Sasser (1995) 認為顧客忠誠度的衡量可歸納為三種：(1) 再購行為：任何時候詢問顧客未來是否再度購買特定產品或服務；(2) 基本行為：以最近一次顧客購買時間、購買頻次、購買量、再購率及持續期間等交易資訊，衡量顧客的再購行為；(3) 衍生行為：正面口碑、顧客推薦等行為。方世榮與施義輝 (1997) 以再購意願、衍生行為作為衡量旅行業顧客忠誠度的指標。Joacoby & Chesnut (1978) 回顧文獻，認為顧客忠誠度可由不同的品牌忠誠度的定義歸納成行為性、態度性與複合性的測量指標。綜合來說，忠誠度包括未來再購行為的可能性及由此衍生的消費行為，如推薦給親友或購買同品牌的其他產品，故忠誠度可劃分為未來互動與衍生行為。

## 2.4 建構觀念模型與研究假設

Beatty, et al. (1996) 以深度訪談，將關係發展歷程觀點劃分：助益條件（包括關係動機）、關係形成、增進關係（包括：友誼）、結果（顧客忠誠）四個關係發展階段，本研究亦依據其觀點建立架構。助益條件著重討論關係動機，而增進關係著眼於 Price & Arnould (1999) 所稱的商業友誼，結果變數為顧客忠誠，簡言之，本研究架構以商業友誼為中介變數，觀察關係動機對顧客忠誠的影響《圖 2》，稱為「中介模式」。



《圖 2》發展關係動機對顧客忠誠的影響：商業友誼中介模式（理論架構）

### 2.4.1 關係動機對商業友誼影響

關係動機對商業友誼的影響關係推導有三項重點：（1）依據消費者決策、學習與資訊過程理論都認為，顧客的資訊與學習動機與發展關係行為有關聯（Sheth & Parvatiyar, 1995），且服務者是顧客對於產品資訊與學習

的重要來源，因此「資訊與學習動機」與服務者的專業能力有關聯，但與人際親近性、互惠關係較無明顯直接關聯。(2) 從經濟交換觀點來說，經濟活動是零合遊戲，顧客會追求自身利益最大 (Gronroos, 1995)，因此預重視特殊待遇時，愈不易產生友善與自在關係，且自發性的回報行為較少，故「特殊待遇動機」與「親近性」、「相互性」較有直接的關聯。(3) 從參考群體理論與社會交換理論來說，社交動機容易驅使顧客發展符合參考群體與團體規範的關係行為 (Sheth & Parvatiyar, 1995)，因此容易衍生人際連結與回報行為，故與親近性、相互性關聯性較強，但與服務者的專業能力較無直接關聯。以下就此原則進行關係動機對商業友誼的影響關係推導：

Sheth & Parvatiyar (1995) 認為消費者對知識與專業有較高需求時，會傾向從事關係行為。Beatty, et al (1996) 則認為信任經驗、友誼與功能利益都能增進關係。Shapiro, Sheppard, & Cheraskin (1992)、Lweicki & Bunker (1995) 認為擁有對別人行為預測的資訊能力，愈能產生信任，稱為知識基礎的信任 (knowledge-based trust)，而 Doney & Cannon (1997) 則認為信任者會從服務者的能力評估，若他能實現承諾，則會產生信任感，稱為「能力基礎信任」。因此，顧客若愈了解汽車修護知識或服務者的專業能力，愈能預測服務者的服務績效，對其專業能力的肯定與信賴愈高。由此可推論假設 1：

**H1**、對資訊學習動機愈重視，對服務者的能力與表現感受愈高 (+)

Berry (1995) 認為關係行銷讓服務者對於顧客要求與需求有更豐富的知識；且顧客希望與服務者有更私人及親近的關係 (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991)。信心動機 (利益) 可讓顧客能產生舒適與安全感，並減緩不確定性所帶來的焦慮 (Gwinner, et al, 1998)。為滿足信心需求，顧客會更重視服務者對服務允諾 (Promise) 的實現能力。再者對於忙碌或不愛

逛街型的顧客來說，服務者適當的忠告不但能帶來方便性，也可免除顧客的議價，同時還能感受到獨特服務的禮遇 (Beatty, et al, 1996)。因此當顧客愈重視信心利益，對服務者能力表現愈重視，也樂於與服務者成為好朋友，甚而分享與互惠。在長期關係下，對服務者的能力與表現、親近性與相互性的知覺與評價也愈高。由此可推論假設 2a~2c：

**H2a**、對信心動機愈重視，對服務者的能力與表現感受愈高 (+)

**H2b**、對信心動機愈重視，對服務者的親近性感受愈高 (+)

**H2c**、對信心動機愈重視，對服務者的相互性感受愈高 (+)

Beatty, et al. (1996) 認為社交動機有助關係形成，進而提昇友誼與信任。顧客與服務者間的個人契合性 (personality fit) 愈高，愈能成為朋友，有人稱為「一見如故 (click)」。顯示關係議題已從功能性動機，轉向社交性動機，一開始受到產品吸引，後來變成親密的朋友，甚至會分享內心的感受 (Beatty, et al, 1996)。因此當顧客的社交性動機愈高，愈可能與服務者建立友誼，也愈願意分享內心與感受，由此建立假設 3a、3b：

**H3a**、對社交性動機愈重視，對服務者的親近性感受愈高 (+)

**H3b**、對社交性動機愈重視，對服務者的相互性感受愈高 (+)

增強理論認為人都會喜歡提供酬賞的他人，且會被提供酬賞者所吸引。為確保特殊待遇的取得，可能會致力於發展關係。但是從經濟交換觀點來說，顧客過度重視特殊待遇的顧客，類似學者所稱的「經濟人」，對價格敏感度高 (Gronroos, 1995)，斤斤計較於付出與獲得間的平衡，因此將與服務者間的互動視為交易，重視交易結果與價值分配 (Sheth & Parvatiyar, 1995)，是一種零合遊戲，缺乏互惠與分享的觀念，彼此的利益處於衝突狀態，顧客會追求自身利益最大，因此隨時可能終止關係或轉換

服務。也不易與服務者產生情感與友誼等私人層次的關係；因此特殊待遇可視為是商業關係中的一種酬賞所得，當顧客過度重視特殊待遇，會有較低的親近性知覺；且較少分享私人感受。由此可推論假設 4a、4b：

**H4a**、愈重視特殊待遇動機，對服務者的親近性感受愈低 (-)

**H4b**、愈重視特殊待遇動機，對服務者的相互性感受愈低 (-)

#### 2.4.2 商業友誼對顧客忠誠的影響

許多研究從不同觀點驗證關係行銷將能提高顧客忠誠度 (Christy, Oliver & Penn, 1996; Evans & Laskin, 1994; Shani & Chalasani, 1992)。例如：Peltier & Westfall (2000) 針對健康服務研究，發現企業與顧客的關係結合方式會影響顧客忠誠度。方世榮與施義輝 (1997) 以旅行業為研究對象，實證結果發現關係品質對於顧客忠誠有顯著影響。Gremier & Gwinner (2000) 發現銀行顧客與服務者的人際鏈結有助提昇顧客忠誠。Price & Arnould (1999) 在其研究中即獲得商業友誼與顧客忠誠有顯著正向關係 ( $r = .78, p < .01$ ) 的結果。當顧客愈肯定服務者專業服務能力時，對服務者愈能產生能力基礎的信任 (Doney & Cannon, 1997)。當下次需要進行汽車修護時，會傾向重複性消費，或將該服務者推薦給親友，其顧客忠誠也愈高。由此可推論假設 5：

**H5**、對服務者的能力與表現感受愈高，愈能產生較高的顧客忠誠 (+)

Price & Arnould (1999) 認為若顧客經由商業活動，進而與服務者發展長期的友誼關係，當能持續往來甚至建立友誼關係，已經建立相當的認同與信任。換言之，當顧客在商業環境中愈能感受到私人或親密關係時，表示已有正向情感，在未來互動的可能性愈高，也愈可能將該服務者與公司推薦給親友。故親近性愈高，顧客忠誠愈高。由此可推論假設 6：



#### **H6、對服務者的親近性知覺愈高，愈能產生較高的顧客忠誠（+）**

當顧客愈樂於與服務者分享私人感覺，則在商業環境中所建立的友誼關係愈強。進一步來說，朋友間同時兼具分享與照顧的特質，在商業環境中顧客會以推薦與再惠顧表現其照顧行為，因此未來互動的可能性也愈高，進而主動推薦給親友，顧客忠誠也就愈高。由此可推論假設 7：

#### **H7、對服務者的相互性知覺愈高，愈能產生較高的顧客忠誠（+）**

### **3. 研究方法**

#### **3.1 研究對象**

本研究之對象為汽車修護業的客戶，亦即接受汽車修護服務的消費者。由於缺乏母體成冊，且顧客個人資料屬商業機密，為兼顧廠商與顧客的配合意願，遂採便利抽樣方式進行樣本施測。首先透過親友介紹，針對中南部之各知名品牌之維修廠（包括 TOYOTA、中華、裕隆、福特、馬自達），並電話探詢其配合意願，再針對有配合意願之廠商寄發問卷，委託問卷調查，或由研究者取得同意逕自前往維修廠發放問卷，並提供精美小禮品，提高配合意願。問卷施測對象由汽車修護人員推薦熟識，且提供服務、往來已達一年以上之顧客。為檢測填寫對象的適當性，本研究在問卷中設計一題檢測題，由受試者自填相識時間，作為樣本篩選判斷。共計發出 500 份問卷，回收 251 份，回收率 50.20%，有效問卷 246 份。

#### **3.2 變項操作性定義與測量工具**

##### **3.2.1. 發展關係動機**

關係動機是指顧客能經由長期關係，從服務者獲得超越核心服務，且

高於核心服務的利益 (Gwinner, et al., 1998)，此利益是驅動顧客發展關係的動機。關係動機量表則彙整過去學者看法，而設計 18 題問項，包括資訊與學習、信心、社交性與特殊待遇四構面《表 2》。計分方式採 Likert 七點尺度衡量，依受試者對該描述之看法與感受來給分，「非常同意」給七分，「非常不同意」給一分，並依此類推，愈高分代表對該動機重視度愈高。

### 3.2.2. 商業友誼

商業友誼指在商業環境中顧客與服務者間的私人情誼 (Price & Arnould, 1999)。測量商業友誼之問卷乃修訂自 Price & Arnould (1999) 所發展之 18 題問項，並劃分為能力與表現、親近性與相互性三構面《表 3》。採 Likert 七點尺度衡量計分，依受試者對該描述之看法與感受給分，「非常同意」給七分，「非常不同意」給一分，並依此類推，愈高分表示友誼關係越好。其中第 5、13、14、16、17 及 18 題為負向題。再設計一題問項 (私交很好的朋友) 作為效標，以檢驗效標關聯效度。

《表 2》 發展關係動機因素

動機因素	描述	題項	參考來源
資訊學習	透過互動經驗吸收、學習專業知識	1、3、5、6	Sheth & Parvatiyar (1995)、Bitner (1995)
信心利益	經由互動經驗減少焦慮感、形成確定感	7、11、13、14、16	Berry (1995)、Bitner (1995)、Gronroos (1990)、Morgan & Hunt (1994)、Gwinner, Gremler & Bitner (1998)、Bagozzi (1995)、Berry (1995)
社交利益	結合現有的人際網絡，並與服務者建立社交關係	4、8、12、15	Gwinner, Gremler & Bitner (1998)、Barlow (1992)、Czepiel (1992)、Jackson (1993)、Berry (1995)、McCallum & Harrison (1985)、Sheth & Parvatiyar (1995)、Bagozzi (1995)
特殊待遇	受到別人所沒有的禮遇，如節省時間或金錢、額外服務	2、9、10、17、18	Gwinner, Gremler & Bitner (1998)、Peterson (1995)、Sheth & Parvatiyar (1995)、Bagozzi (1995)、Berry (1995)、Peterson (1995)

《表 3》商業友誼因素

動機因素	描述	題項	參考來源
能力表現	指服務者專業知識能力與有效率執行工作的能力	7~13、15	Price & Arnould (1999)
親近性	指服務者與顧客間具有親密關係、正面互動與情感	1~6	Elaine (1986)、East & Rook (1992)、Furman & Bierman (1984)、Newcomb & Brady (1982)、Price & Arnould (1999)
相互性	強調顧客與服務者間的回報與互惠特性，也就是有分享內心與想法，會有因受到恩惠而有回報行為	14、16~18	Elaine (1986)、Stocker & Dunn (1990)、Furman & Bierman (1984)、Newcomb & Brady (1982)、Berndt & Perry (1986)、Price & Arnould (1999)

### 3.2.3. 顧客忠誠度

顧客忠誠度：係指顧客對企業持續性正面購買可能性的一種態度，包括態度面與行為面的測量，態度面的忠誠度是指未來再惠顧的意願；行為面忠誠度是指會向親友推薦、會因此購買同品牌其他產品(Peltier & Westfall, 2000; Jones & Sasser, 1995; 方世榮與施義輝, 1997)。共計四題，單一因素，顧客忠誠度屬性則由整體量表總分估計，其中第 4 題為負向題。計分方式採 Likert 七點尺度衡量，依受試者對該描述之看法與感受來給分，「非常同意」給七分，「非常不同意」給一分，其餘依此類推。給分越高，則顧客忠誠度越高。四題顧客忠誠子量表之 Cronbach's  $\alpha$  係數為 .66，未達 Nunally (1978) 所主張的門檻標準，若將第 1、4 題刪除，則整體量表之信度可提升為 .91，有良好的一致性。

### 3.2.4. 基本資料

調查項目包括：性別、年齡、學歷、家庭平均月所得及相識時間等。此部分主要用於了解顧客在人口統計特徵。

## 3.3 樣本結構

受試者以男性為主 (61.9%)，年齡以 31-35 歲居多，學歷以專科學歷最多，皆超過三成；家庭平均月所得以 3~6 萬為主，超過四成。經常接受維修的項目以定期保養為主，約七成；此外，有超過七成的受試者因接受修車或維修服務而與服務者認識，平均而言，雙方認識將近四年《表 4》。

《表 4》樣本結構分析

人口變數	次數分配	比例(%)	人口變數	次數分配	比例(%)
<b>性別</b>			<b>家庭平均月所得</b>		
男	148	61.9	30000 元(含)以下	46	20.4%
女	91	38.1	30001-60000 元	109	48.2%
<b>學歷別</b>			60001-90000 元	39	17.3%
國中(含)以下	5	2.1%	90001 元以上	32	14.2%
高中(職)	63	26.9%	<b>最常接受服務項目</b>		
專科	85	36.3%	故障維修	37	15.0%
大學	65	27.8%	定期保養	172	69.9%
研究所以上	16	6.8%	兩者皆有	29	11.8%
<b>年齡層</b>			<b>是否因修車相識</b>		
30(含)歲以下	64	27.8%	是	175	71.1%
31-35 歲	72	31.3%	否	35	14.2%
36-40 歲	51	22.2%			
41-45 歲	24	10.4%			
46 歲以上	19	8.3%			
<b>合計</b>	<b>246</b>	<b>100.0</b>	<b>合計</b>	<b>246</b>	<b>100.0</b>

註：人次總和若不為 246 表示存在 missing data

## 4. 研究結果

### 4.1 顧客發展關係動機

為提高測量工具的信度與效度，本研究以兩項標準作為題項選取的依

據：(1) 共通性需達 .5、(2) 各題項不能同時負荷在兩構面，亦即在負荷量最高的兩因素之因素負荷量差距需超過 .3。透過此標準，發展關係動機子量表共計刪除第 7、8、13、15、18 五題；商業友誼子量表刪除第 2、5、6、13、14 五題。本研究先進行探索型因素分析，所得之結果，再進行實證型因素分析，檢驗發展關係動機與商業友誼因素結構之穩定性；並進行敘述統計分析以瞭解顧客對發展關係動機與商業友誼之評價。建構因素結構前，首先進行 Bartlett 球形考驗，檢定研究變項的相關矩陣，是否為單元矩陣；並以 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)係數的計算，檢查本研究之抽樣是否適合進行因素分析。結果發現，顧客發展關係動機之 KMO 測量值為 .90，Sphericity 檢驗卡方值為 1594.06( $p < .001$ )；商業友誼之 KMO 測量值為 .90，Sphericity 檢驗卡方值為 1762.31( $p < .001$ )顯示樣本抽樣適合進行因素分析，可獲致穩定的因素模式。

以主成份分析法，選擇特徵值大於 1，及平衡最大值 (Equamax) 轉軸，共同決定因素構面，獲得資訊學習動機、社交性動機、情感與信心動機、特殊待遇動機四個因素，累積解釋變異量為 73.02%；此外，除第二題外，其餘題項之共通性全部高於 .60《表 5》。13 題問項中，除第 6、10 兩題外，有 11 題 (84.62%) 與理論結構相符。再進行實證型因素分析，以檢驗發展關係動機因素結構之建構效度；假設模型之整體模式配適度指標檢驗顯示， $\chi^2/df=.96$ 、RMR=.03、GFI=.97、Adjust GFI=.93《表 6》，各項指標皆符合理想值門檻<sup>1</sup>。由此可知動機因素模式符合建構效度。信度部分，以 Cronbach's  $\alpha$  係數衡量其內部一致性。四構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 .86、.83、.82、.75《表 5》，而整體量表之 Cronbach's  $\alpha$  係數為 .91，皆超過 .70。符合 Nunally (1978) 所主張的門檻標準，顯示量表之信度良好。

<sup>1</sup>學者提出許多整體模型是否具配適度之衡量指標及判斷準則：常評估之指標包括： $\chi^2 / df < 3.0$ 、GFI 值  $> .90$ 、RMR 值  $< .05$  等((Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。

依據敘述統計分析顯示，資訊學習因素是顧客與服務者發展關係的最重視的動機，其次依序為信心利益、特殊待遇與社交性。由此可知，除核心服務的達成外，顧客會為了藉由與服務者的互動，學習汽車保養與維護的專業知識；或為了與服務者間更容易溝通，產生信任感、確保服務品質與立即提供服務，而希望與服務者維持良好關係《表 5》。

《表 5》發展關係動機與商業友誼探索性因素分析

變數	構面/信度( $\alpha$ 值)	問項	平均數 (標準差)	共通性	因素 負荷量	特徵值	解釋變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)
發展關係動機 .91	資訊學習 .86	X3.車輛保養知識的學習	5.08 (.84)	.85	.87	3.05	20.32%	20.32%
		X5.隨時提供所需資訊		.77	.77			
		X1.增廣見聞		.71	.72			
	社交性 .83	X4.雙方有共同的朋友	4.57 (.89)	.79	.82	2.96	19.7%	40.02%
		X12.多交朋友，擴展生活圈		.74	.73			
		X6.獲得新產品資訊		.69	.61			
	信心利益 .82	X14.容易溝通	5.03 (.75)	.77	.83	2.55	16.99%	57.01%
		X16.加深彼此信任		.79	.73			
		X11.贏得認同		.66	.56			
		X10.確保立即維修服務		.67	.56			
特殊待遇 .75	X9.獲得特殊利益	4.67 (.87)	.78	.81	2.40	16.01%	73.02%	
	X2.確保維持自我利益		.58	.67				
	X17.獲得額外服務		.66	.63				
商業友誼 .94	能力與表現	Y10.B 能力強	5.00 (.80)	.81	.85	5.35	33.42%	33.42%
		Y9.B 知道在各種情況下車子應該如何修才對我最有利益		.78	.83			

變數	構面/信度( $\alpha$ 值)	問項	平均數(標準差)	共通性	因素負荷量	特徵值	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)
.90		Y8.B 擁有相當多經驗而且通常知道什麼是最好	4.39 (.80)	.73	.80	2.93	18.32%	51.74%
		Y11.B 做事有效率		.71	.80			
		Y12.B 做事井然有序		.71	.78			
		Y15.B 會嘗試完成符合我的要求之服務		.66	.77			
		Y7.我信任 B 的判斷		.70	.77			
	親近性 .73	Y3.B 嘗試與我建立非業務上的私人的關係	4.39 (.80)	.66	.79	2.93	18.32%	51.74%
		Y1.B 會與我閒話家常		.62	.72			
		Y4.B 非常討人喜歡		.64	.69			
	相互性 .79	Y17.業務關係限制了我們的私人關係	4.02 (.75)	.71	.84	2.52	15.72%	67.46%
		Y16.因為我們純粹是業務上的關係,我並不會與 B 分享我的感覺		.71	.81			
Y18.因為我們業務上的關係,我並不需要與 B 成為朋友		.62		.75				

#### 4.2 商業友誼

首先以主成份分析法，選擇特徵值大於 1，及平衡最大值 (Equamax) 轉軸，共同決定因素構面，獲得能力與表現、親近性、相互性三個因素，累積解釋變異量為 67.46%《表 5》。其次，再將所得之因素結構進行驗證型因素分析。結果顯示，商業友誼因素結構模式之標準化 Chi-square ( $\chi^2/df$ ) = .80，GFI 值為 .97、AGFI 值為 .94 及 RMR 值為 .03《表 6》，綜合來看，

各項指標都符合理想值門檻。亦即商業友誼因素模式符合建構效度。

再以 Pearson 相關分析商業友誼三因素與效標間的相關程度，結果顯示，其相關係數介於 .19 ( $p < .05$ ) ~ .77 ( $p < .001$ ) 之間，達顯著正相關，顯示商業友誼之三構面可衡量與效標相近的構念，符合效標關聯效度。信度部分，三構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 .94、.73、.79，整體量表之 Cronbach's  $\alpha$  係數為 .90，皆超過 .70。符合 Nunally (1978) 所主張的門檻標準，顯示量表之信度良好。

敘述統計分析顯示顧客與服務者間，顧客對其商業友誼的評價以能力與表現最高，其次為親近性與相互性。在商業環境中，服務者的專業能力與建構而成的信任感是最重要也是評價最高的。此一現象，說明在商業環境中與一般社會關係中的友誼間的差異。由於顧客與服務者間的關係始於商業性交換活動，在此交換活動中顧客期盼獲得物超所值的服務，而其關鍵在服務者的專業能力與表現，其次，此專業性亦是信任關係的重要基礎。而此推論亦符合 Price & Arnould (1999) 的觀點。

《表 6》發展關係動機與商業友誼之驗證型因素分析

模式配適指標	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	RMR
發展關係動機	.96	.97	.93	.03
商業友誼	.80	.97	.94	.03

#### 4.3 關係動機對顧客忠誠之影響—商業友誼中介模式

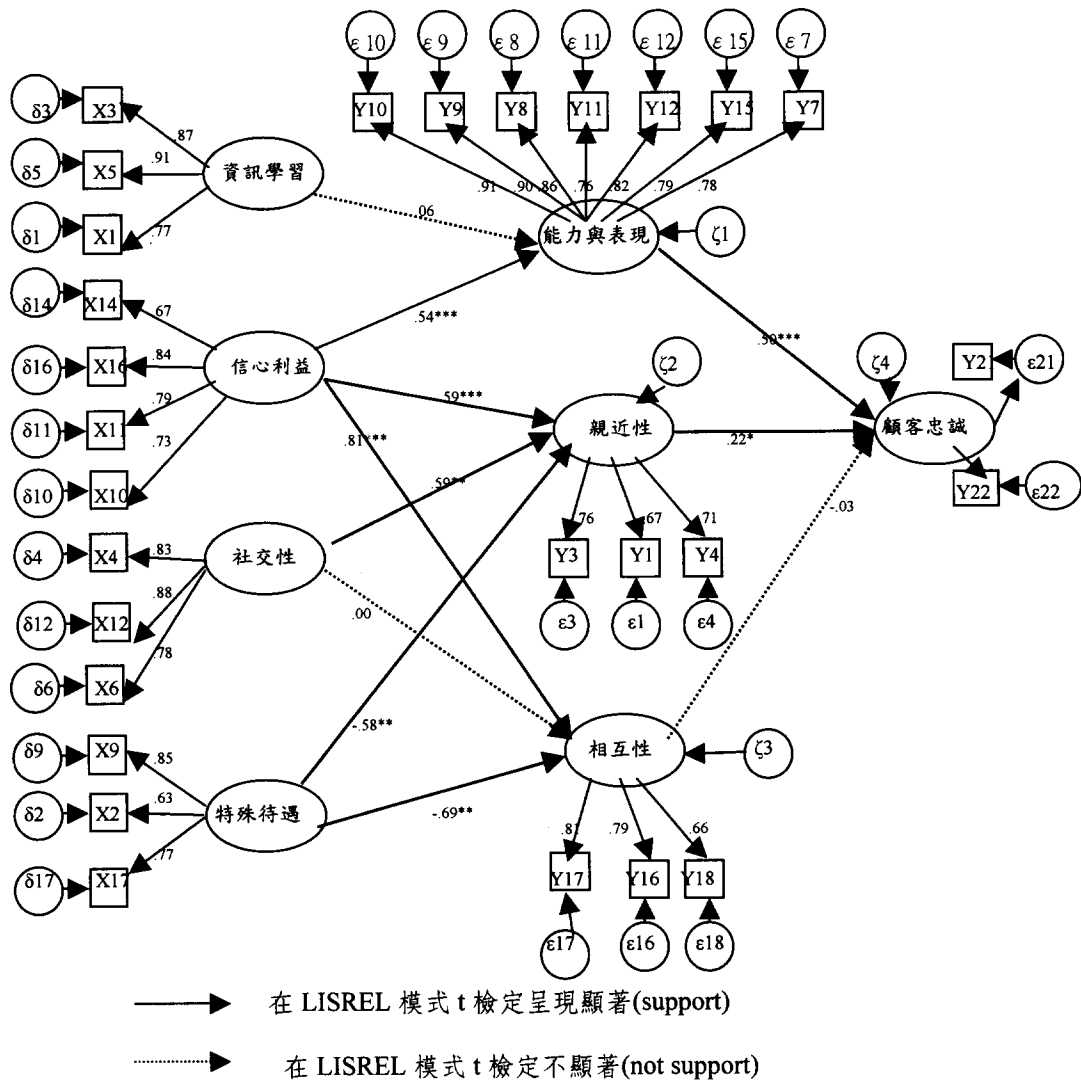
進行線性結構模式檢驗前，應先利用 Pearson 相關分析確認發展關係動機、商業友誼與顧客忠誠間具有關連性。分析結果顯示，發展關係動機與商業友誼間，相關係數介於 .14 ( $p < .10$ ) ~ .48 ( $p < .001$ ) 之間。而商業友誼與顧客忠誠間之相關係數則介於 .16 ( $p < .05$ ) ~ .58 ( $p < .001$ ) 之間，達顯著正相關。總之，發展關係動機、商業友誼與顧客忠誠之間存在關聯性。



### 4.3.1 中介模式驗證與假設檢驗

再利用線性模式結構檢驗關係動機、商業友誼與顧客忠誠間的因果關係(中介模型)《圖3》。結果顯示,假設模型之整體模式配適度指標檢驗顯示,  $\chi^2/df=1.01$ 、 $RMR=.1$ 、 $GFI=.91$ 、 $Adjust\ GFI=.86$ 《表7》,除 RMR 較為不理想外,其餘模型配適度指標都符合或接近理想值門檻。

助益條件 (facilitating conditions) 關係維持 (relationship enhancement) 結果 (outcome)



《圖3》關係動機對顧客忠誠的影響：商業友誼中介模式（實證模式）

《表 7》商業友誼中介模式與直接模式之 LISREL 模式適合度比較

衡量指標	絕對配適衡量			增量配適衡量			參數顯著水準比率	
	$\chi^2/df$	GFI	RMR	NFI	AGFI	TLI	P<.05 比率	P<.01 比率
中介模式	1.01	.91	.10	.93	.86	.99	72.73 %	63.64 %
直接模式	2.22	.77	.06	.81	.71	.86	57.14 %	0

註：絕對配適衡量： $\chi^2/df < 3.0$ ；GFI>.90，愈大愈好；RMR 愈小愈好；表示模式適合度愈佳；

增量配適衡量準則：AGFI 值 > .90、NFI 值 > .90、TLI 值 > 90

模型顯示，11 項假設中，除假設 1、3b 與 7 未獲得驗證外，其餘皆與假設相符《表 8》。由此可知，關係動機與商業友誼的關係中，信心動機可正向影響能力與表現 (H2a)、親近性 (H2b) 與相互性 (H2c) 三者，且對相互性的影響程度最高；社交性動機可正向影響親近性 (H3a)；但特殊待遇動機則會負向影響親近性 (H4a) 與相互性 (H4b)。商業友誼與顧客忠誠的關係中，能力與表現 (H5)、親近性 (H6) 對顧客忠誠都有正向影響關係，尤其以能力與表現對顧客忠誠的影響性最高。

《表 8》商業友誼中介模式路徑分析彙整表

研究假設		關係	標準化路徑係數	P value	結果
H1	資訊學習動機→能力與表現	+	.06	.673	不成立
H2a	信心動機→能力與表現	+	.54***	.000	成立
H2b	信心動機→親近性	+	.59**	.006	成立
H2c	信心動機→相互性	+	.81**	.004	成立
H3a	社交性動機→親近性	+	.59**	.005	成立
H3b	社交性動機→相互性	+	.004	.988	不成立
H4a	特殊待遇動機→親近性	-	-.58**	.005	成立
H4b	特殊待遇動機→相互性	-	-.69**	.008	成立
H5	能力與表現→顧客忠誠	+	.50***	.000	成立
H6	親近性→顧客忠誠	+	.22*	.024	成立
H7	相互性→顧客忠誠	+	-.03	.685	不成立

\*: p<.05; \*\*: p<.01; \*\*\*: p<.001

### 4.3.2 直接影響模式的檢驗與比較

為能更確認商業友誼在發展關係動機對顧客忠誠影響關係中的中介角色，故本研究將發展關係動機與商業友誼視作自變數，以顧客忠誠為依變數，驗證自變數對依變數的直接影響關係，稱為「直接模式」，作為競爭模型。競爭模式與中介模式的比較，主要從「絕對配適衡量」、「增量配適衡量」與「估算路徑參數顯著比率」三類指標評量。「絕對配適衡量」<sup>2</sup>係用以衡量模型結構和假設模型的整體配適度；「增量配適衡量」<sup>3</sup>用以表示修正模型改善假設模型程度為何(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。結果顯示，絕對配適衡量指標中，除 RMR 外， $\chi^2/df$ 、GFI 中介模式表現較佳；增量配適衡量指標中，NFI、AGFI、TLI 中介模式表現較佳。另外估算路徑參數達統計顯著水準比率：中介模型中，11 個路徑參數中有 8 個 (72.73%) 的 P 值達 .05 的顯著水準；當中有 7 個 (63.64%) 更超過 .01 的顯著水準。直接模型中，7 個路徑參數中有 4 個 (57.14%) 的 P 值達 .05 的顯著水準；當中未有顯著水準超過 .01。中介模型中路徑參數達顯著水準的比率較高，顯然較佳。綜合絕對配適衡量、增量配適衡量與路徑參數顯著比率三類分析結果，都支持中介模式較為理想。

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結論

透過本實證研究獲得以下幾項結論：

<sup>2</sup>絕對配適衡量： $\chi^2/df < 3.0$ ；GFI > .90，愈大愈好；RMR 愈小愈好；表示模式適合度愈佳。

<sup>3</sup>增量配適衡量準則：AGFI 值 > .90、NFI 值 > .90、TLI 值 > .90。

### 5.1.1 關係動機與商業友誼構面

顧客與服務者建立關係的動機包括知識與學習、社交性、情感與反應與特殊待遇四種動機因素，累積解釋變異量達 73.02%，量表之信度與效度都獲得良好的支持。具體而言，發展關係對顧客最大的誘因在於學習汽車保養與維護的專業知識與新資訊；其次依序為信心動機、特殊待遇與社交動機。關係動機的重要性會因產業特性而有所不同，本研究中將產業控制在中度服務接觸，有形服務行為且是以物為服務對象的汽車修護業（Lovelock, 1983），使得資訊與學習、信心利益等動機格外重要。關係動機不僅對顧客重要，對企業也很重要，可作為核心服務提昇時的重要發展方向。

商業友誼則包括能力與表現、親近性、相互性三個因素，累積解釋變異量為 67.46%，量表之信度與效度（建構效度與效標關聯效度）都有不錯的表現。而顧客對汽修服務者的評價中以對專業能力與表現最高，也是發展信任感的重要基石（Lweicki & Bunker, 1995）。

### 5.1.2 動機、商業友誼與顧客忠誠的因果關係

商業友誼中介角色的意義：雖然多數發展關係動機對顧客忠誠都存在影響關係，但其影響度相對來說並不高，若透過商業友誼的中介，則能產生較高的影響力。其次，藉由顧客動機的滿足，能夠有助於商業友誼的發展以及對顧客忠誠正面的影響。而此中介模式對服務提供者具有幾項啟示：（1）研究結果發現，社會性交換動機（社交性）有助提昇商業友誼（親近性與相互性），但若著重經濟交換動機（特殊待遇）則會損及商業友誼（親近性與相互性）的發展。因此過度重視經濟性交換，對關係的發展不利。是故，即使在商業環境中，商業關係的維持應同時提供經濟性與社會性動機的滿足；（2）在顧客與服務提供者的關係中，是可能存在友誼關

係的，因此服務提供者可將其私人的社會網絡與顧客的社會網絡連結，藉以擴展更多的商業機會；（3）同時發展商業友誼與滿足關係動機，所能產生的商業效益會比單純滿足關係動機更高；（4）提供顧客特殊待遇可增進雙方親近性與互惠關係，間接形成忠誠度，顯示顧客希望獲得獨特對待與受到重視的心態，這將是發展服務策略時必須思考顧及的。

信心動機有助提昇能力與表現、相互性與親近性三項商業友誼構面；提昇能力與表現及親近性才有助顧客忠誠。顯示若關係的發展僅反應在顧客與服務者的私交上，未必能夠反應在企業的利益。也就是說，顧客忠誠最大的直接影響來自能力與表現，當修車人員愈具有專業能力，則愈能形成顧客忠誠。

研究中有三項假設未受到支持。首先，資訊學習動機對能力與表現的正向影響關係雖未達顯著水準（H1 不成立），但由資訊學習動機以及能力與表現的平均數可知，這兩構面都是變數中平均數最高的構面，顯示顧客的資訊學習動機需求最強，對服務提供者的專業能力與表現評價最高，而兩者間關係不顯著可能是顧客滿足資訊學習動機的途徑不僅止於依賴服務提供者；再者，這也可能是兩者間關係並非存在直線關係，若從知覺風險理論觀點來說，當消費者有愈豐富的滿意經驗，對服務者的能力與表現評價愈高，其搜尋額外資訊的動機較薄弱；但從學習理論來看，當消費者有愈高的資訊與學習需求時，愈會從事關係行為，也愈能對服務者的能力有較高的信賴感（Sheth & Parvatiyar, 1995），顯示知覺風險可能存在干擾效果。第二，社交性動機對相互性的正向影響關係雖未達顯著水準（H3b 不成立）；且相互性未能顯著影響顧客忠誠（H7 不成立）。由於本研究主要實證對象為汽車修護業的顧客，此產業以物為服務對象（Lovelock, 1983），且在交易過程中汽車修護問題的解決是服務核心，因此服務提供者與顧客間的社交性動機對相互性關係，以及互惠關係對顧客忠誠的影響可能會受到

干擾。故本研究認為，前述如知覺風險與產業特性的干擾效應，有待後續研究深入討論。

本研究具有五項研究涵義：1. 本文基於關係行銷與友誼研究，理論基礎涉及行銷學與社會學，為跨領域的知識應用。2. 從顧客觀點探討顧客與服務者之間發展長期關係的動機，而此動機會影響顧客消費決策與行為。3. 顧客發展關係的動機將可成為顧客價值的重要來源，進而發展企業的服務策略。4. 對以服務業為主體的經濟環境而言，商業友誼為較高層級的關係層次，可為公司創造高忠誠度與商業利益；此外，服務者與顧客都是企業內外部顧客，其關係與行為攸關企業績效；5 本研究從關係發展歷程與顧客觀點，探討顧客為何與服務者發展關係、以及其對關係的增進與結果的影響。

## 5.2 建議

綜合前述結果，提出幾項研究建議。由於缺乏母體成冊，本研究以便利抽樣方式，針對中南部車主進行問卷調查，涵蓋地理範圍並未擴及全國，對於樣本的代表性需持保守態度，因此本研究之結果係中南部汽車修護市場之現象。

此外，研究產業僅鎖定汽車修護業，而此產業依據 Lovelock (1983) 的產業分類來說，具有服務對象以事物為主及服務行為為有形活動兩項特徵，僅為 Lovelock (1983) 四種分類中的一種，而其結果若欲推論至另外三種產業，恐有偏誤之虞，因此建議後續研究可針對另外三類產業進行比較。

又，行為動機的衡量不易，本研究係採消費者理性決策觀點，僅能衡量顧客理性思考下的認知，而這些動機傾向外顯，對於更深層的內隱動機則難以發掘推斷。建議後續可採用情境描述以投射方式，探尋顧客的潛在

動機。

關係行銷的討論，皆著眼在企業與顧客（包括組織與個人層級）雙方或由此構成之網絡情境，並未論及競爭者的角色及可能帶來的替代與威脅。Peterson（1995）認為消費者可能會同時與多家廠商維持長久關係，以增加其滿意度。從商業關係發展的角度來說，它並非永久不變的，較高的轉換成本也不能確保顧客不會流失。值得探討的是在服務者與顧客間關係建立的過程中，顧客是否也可能與競爭者發展友誼關係？而顧客同時發展多重商業友誼關係的情況下，會如何影響其消費行為與忠誠度？

本研究結果指出顧客發展關係的動機、商業友誼與顧客忠誠間存在正向因果關係，業者可藉由顧客發展關係動機分析，一方面作為市場區隔變項，以利策略行銷之規劃；另一方面，發展為服務之附加價值，以提高顧客取得之服務價值。

顧客與服務者的商業友誼對其忠誠度有正向影響。服務者可致力於發展雙方之商業情誼，特別是在汽修專業知識與親近性兩方面。而企業方面對於訓練、績效考評與薪酬的設計則應與此進行連結，方可有助於提昇其關係的良性發展。綜合言之，長久性的商業關係發展方是首務，而在服務者與顧客間的人際關係層級則可著眼於商業友誼，此關係的發展將有助顧客忠誠的提昇，確保後續更多的商業往來。

## 參考文獻

- 方世榮、施義輝（1997），旅行業關係品質模式的實證研究，*企業管理學報*，41，1-32。
- 何雍慶、黃淑琴（2002），從交換理論與對偶觀點探索商業友誼結構，*中華管理評論*，5（4），35-54。

- Alderfer, C. P. (1969) , An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, May, 142-175.
- Altman, I., & Taylor, D. A. (1973) , Social Penetration: *The Development of Inter- personal Relationships*. N. Y.: Rinehart & Winston.
- Armstrong, G. & Kotler, P.(2000) , *Marketing: An Introduction*, 5<sup>th</sup>ed., Prentice Hall, New-Jersey.
- Bagozzi, R. P. (1995) , Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets, *Academy of Marketing Science*, 23 ( 4 ) , 272-277.
- Beckwith, H.(2001) , The Invisible Touch: *The Four Keys to Modern Marketing*, NY: Warner Books, Inc.
- Bendapudi, N. & Berry, L. L. (1997) ,. Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers, *Journal of Retailing*, 73 ( 1 ) , 15-37.
- Berndt, T. J., & Perry, T. B. (1986) , Children's Perceptions of Friendships as Supportive Relationships, *Developmental Psychology*, 22 ( 5 ) , 640-648.
- Berry, L. L. (1995) , Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 ( 4 ) , 236-245.
- Berry, L. L., Relationship Marketing, in *Emerging Perspective on Service Marketing*, Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory D. Upah. Chicago: American Marketing Association, 25-28, 1983.
- Beatty, S. E., Mayer, M. Coleman, J. E. Reynolds, K. E. & Lee, J. (1996) , Customer-sales Associate Retail Relationships, *Journal of Retailing*, 72(3) , 223-247.
- Bigelow, B. J. (1977) , Children's Friendship Expectations: a Cognitive Dev-elopmental Study, *Child Developmental*, 48, 246-253.
- Bitner, Mary, J.(1995) , Building Service Relationships: It's All about Promise, *Academy of Marketing Science*, 23 ( 4 ) , 246-251.
- Blattberg, Robert, C., & Deighton, J. (1996) , Management Marketing by the



- Customer Equity Test, *Harvard Business Review*, 74 ( 4 ) , 136-144.
- Christy, R., Oliver, G. & Penn, J. ( 1996 ), Relationship Marketing in Consumer Markets, *Journal of Marketing Management*, 12, 175-187.
- Crosby, L. A., Building and Maintaining Quality in the Service Relationship, In *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspective*, Eds. Stephe W. Brown, Evert Gummesson, Bo Edvardsson and BengtOve Gustavsson, Lexington, MA: Lexington Books, 269-287, 1991.
- Damon, W., *The Social World of the Child*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- Darden, W. R. & Dorsch, M. J. ( 1990 ) , An Action Strategy Approach to Examining Shipping Behavior, *Journal of Business Research*, 21, 289-308.
- Day, George, S. (2000), Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 ( 1 ) , 24-30.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. ( 1998 ) , Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust, *Academy of Management*, 23 ( 3 ) , 601-620.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P.( 1997 ), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- East, P. L., & Rook, K. S. ( 1992 ) , Compensatory Patterns of Support Among Children's Peer Relationships: a Test Using School Friends, Non-School Friends, and Siblings, *Developmental Psychology*, 28 ( 1 ) , 163-172.
- Elaine, B. B., *A comparative Analysis of Six Valued Components of Close Adult Friendships*, Ann Arbor, Mich: University Microfilms International, 1986.
- Engel, J. F., Blackwell, Roger D. & Miniard, Paul W. *Consumer Behavior*, 9th ed., Ft. Worth, Tex.: Harcourt College Publishers, 2001.
- Evans, Joel, R., & Laskin, Richard L. ( 1994 ) , The Relationship Marketing Process: a Conceptualization and Application, *Industrial Marketing Management*, 23 ( 5 ) , 439-452.
- Furman, W. & Bierman, K. L. ( 1984 ) , Children's Conceptions of Friendship: a

Multi-Method Study of Developmental Changes, *Developmental Psychology*, 20 ( 5 ) , 925-931.

Goodwin, C., & Gremler, D. D., Friendship Over the Counter: How Social Aspects of Service Encounters Influence Consumer Service Loyalty, in *Advances in Services Marketing and Management*, 5, Teresa A. Swartz, ed. Stamford, CT: JAI Press, 247-282, 1996.

Gremler, D. D. & Gwinner, Kevin P. ( 2000 ) , Customer-Employee Rapport in Service Relationships, *Journal of Service Research*, 3 ( 1 ) , 82-104.

Gronroos, C. ( 1990 ) , Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, 20 ( 1 ) , 3-11.

Gronroos, C. ( 1995 ) , Relationship Marketing: the Strategy Continuum, *Academy of Marketing Science*, 23 ( 4 ) , 252-254.

Gummesson, Evert ( 2002 ) , Relationship Marketing in the New Economy, *Journal of Relationship Marketing*, 1 ( 1 ) , 35-57.

Gwinner, K. P. Gremler, D. D. & Bitner, M. J. ( 1998 ) , Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 ( 2 ) , 101-114.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C., *Multivariate Data Analysis*, 5th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

Haley, R. I. ( 1968 ) , Benefit Segmentation: A Decision-Research Tool, *Journal of Marketing*, 32, 30-35.

Hays, R. B. ( 1985 ) , A Longitudinal Study of Friendship Development, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 909-924.

Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P. & Gremler, D. D. ( 2002 ) , Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, *Journal of Service Research*, 4 ( 3 ) , 230-247.

Howard, J. A. & Sheth, J. N., A Theory of Buyer Behavior, in *Marketing Classics*, Enis, B. M., K. K. Cox, & M. P. Mokwa, New Jersey: Prentice

- Hall, 1976.
- Jackson, D. (1993), The Seven Deadly Sins of Financial Services Marketing and the Road to Redemption, *Direct Marketing*, 55, 43-45.
- Joacoby, J. & Chesnut R. W., *Brand Loyalty Measurement and Management*. N. Y.: John Wiley & Sons, 1978.
- Jones, T. O., & Sasser, Jr. W. E. (1995), Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, November/ December, 88-99.
- Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc., 2000.
- Levinger, G., & Snoek, J. D., *Attraction and Relationship: A New Look at Interpersonal Attraction*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1972.
- Lovelock, C. H. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, 47 (3), 9-20.
- Lweicki, R. J. & Bunker, B. B., Trust in Relationships, in *Conflict, Cooperation and Justice* Bunker, B. B. and J. X. Rubin, eds. San-Francisco: Jossey-bass Publishers, 1995.
- Mars, F. & Nicod, M., *The World of Waiters*, London: George Allen & Unwin, 1984.
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Haper & Row, 1970.
- McAdams, Dan P. (1988), Personal Needs and Personal Relationships, in *Handbook of Personal Relationships*, Steve W. Duck, ed. New York: John Wiley & Sons. 7-22.
- Morgan, R. M. & Hunt, D. D. (1994), The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, (July), 81-101.
- Newcomb, A. F., & Brady, J. E. (1982), Mutuality in Boys' Friendship Relations, *Child Development*, 53, 392-395.
- Nunnally, J., *Psychometric Theory*, 2th ed., N. Y.: McGraw-Hill, 1978.

- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991), Understanding Customer Expectations of Service, *Sloan Management Review*, 32 (3), 20-48.
- Payne, A. (1994), Relationship Marketing- Making the Consumer Count, *Managing Service Quality*, 4 (6), 26-36.
- Peltier, J. W. & Westfall, J. E. (2000), Dissecting the HMO-Benefits Managers Relationship: What to Measure and Why, *Marketing Health Services*, 20 (2), 4-13.
- Peterson, Robert, A. (1995), Relationship Marketing and the Consumer, *Academy of Marketing Science*, 23 (4), 278-281.
- Price, L. L., & Arnould, Eric J. (1999), Commercial Friendships: Service Provider- Client Relationships in Context, *Journal of Marketing*, 63, 38-56.
- Price, L. L., Arnould, Eric J. & Tierney, P. (1994), Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance, *Journal of Marketing*, 59, 83-97.
- Reichheld, F. F., & Sasser, Jr. W. E. (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, 69 (1), 105-111.
- Reynolds, K. E. & Beatty, S. E. (1999), Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing, *Journal of Retailing*, 75 (1), 11-32.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2001.
- Seligman, A. B. (1998), Trust and Sociability; On the Limits of Confidence and Role Expectations, *American Journal of Economics and Sociology*, 57 (4), 391-404.
- Shani, D. & Chalasani, S. (1992), Exploiting Niches Using Relationship Marketing, *The Journal of Services Marketing*, 6 (4), 43-52.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H. & Cheraskin, L. (1992), Business on a Handshake, *Negotiation Journal*, 8 (4), 365-377.

- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995) , Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Academy of Marketing Science*, 23 (4) , 255-271.
- Selman, R. L., *The Growth of Interpersonal Understanding: Developmental and Clinical Analyses*, N. Y.: Academic Press Inc., 1980.
- Stocker, C. & Dunn, J. (1990), Sibling Relationships in Childhood: Links with Friendships and Peer Relationships, *British Journal of Development Psychology*, 8, 227-244.

# Effects of Customer Relational Motivations on Customer Loyalty — Commercial Friendship Mediating Model

*Yung-Ching Ho\**   *Shu-Chin Huang\*\**   *Tsui-Hsu Tsai\*\*\**

## Abstract

Customers like to establish long-term relationships with service providers. This phenomenon raises important questions regarding the motivations of customers in establishing such relationships, the effect of relational benefits on commercial friendships, how such commercial friendships relate to customer loyalty, and whether such relationship achieves benefits. To answer these questions, this study investigated customers in the automobile repairs industry, examining the relational motivations of customers with service providers, commercial friendships, and loyalty. Relational motivations were divided into four factors based on ERG Model: informing and learning, confidence, social and special treatment motivation. Moreover, commercial friendships were divided into competence/ performance, intimate and mutual. In the mediating model, commercial friendship was a key mediating variable determining the effect of relational motivation on customer loyalty. The analytical results showed that commercial friendship was a mediating variable in the relation between relational motivations and commercial friendships. This study compared our subject model with a rival model that has no mediating variable. Some of the hypotheses proposed in this study were supported. Finally, management implications for practice and future research of the findings are discussed.

**Keywords:** Commercial friendships, relational motivations, customer loyalty.

---

\* Professor, Department of Business Administration, National Chung-Cheng University

\*\* Doctoral Student, Department of Business Administration, National Chung-Cheng University

\*\*\* Doctoral Student, Department of Business Administration, National Chung-Cheng University