

摘要

過去研究皆指出信任有助於夥伴間價值的創造，然而當信任遭受破壞時，應以不同的層面來恢復認知信任與情感信任。本文根據社會心理學及公平理論的觀點，以關係補救增強認知信任與情感信任，採取關係修補加以改善夥伴認知信任與情感信任，驗證不同信任類型對直接功能與間接功能兩種關係價值創造的影響，最後以競合關係探討對信任類型與關係價值的干擾作用。

本文以一千大製造業為母體，有效回收率為 13.38%，回收樣本之檢定未發現無反應偏差及同源偏差。以 SmartPLS 驗證結果發現關係補救對認知信任與情感信任有顯著影響，關係修補對認知信任與情感信任有顯著影響，認知信任與情感信任對直接功能與間接功能皆有顯著影響，競合關係對認知信任及情感信任與直接功能及間接功能皆無干擾效果。最後，根據研究結果提出管理意涵與未來研究之方向。

關鍵字：關係補救、關係修補、信任、關係價值、競合關係

Abstract

Previous studies showed that the trust contribute to partnership value creation, however, when destroyed the trust on different levels to restore cognitive and affective trust. Drawing on social psychology theory and equity theory, through the relationship recovery to solve partnership to remedy the damage caused in order to enhance the cognitive trust and affective trust, the same, response by a third party caused by external factors such as damage, use relationship repair can be improve the partnership cognitive trust and affective trust, different types of trust influence on direct and indirect functions. Finally, explore the moderating effects of co-opetition between trust and relationship value.

Population by 1000 the manufacturing industry, valid samples was 13.38%, which were tested for non-response bias and CMV; they seem to indicate that these biases were not a serious threat. The data were analyzed by SmartPLS, the results found the relationship recovery have positive influence on cognitive and affective trust, relationship repair have positive influence on cognitive and affective trust, cognitive trust and affective trust both positive impact on direct and indirect functional. However, co-opetition has not moderating effects. Finally, these results suggest theoretical implications and the direction of future researches.

Key word：Relationship Recovery, Relationship Repair, Trust, Relationship Value, Co-opetition

壹、緒論

根據過去研究發現，信任是企業與企業形成夥伴關係的因素，更是能有效促進夥伴關係的關鍵(Morgan & Hunt, 1994)。信任程度的提高越能使夥伴更主動積極的為創造夥伴關係價值而採取行動(Whipple, Lynch, & Nyaga, 2010)。過去甚少探討關係補救與關係修補對信任的影響，本文將信任所受到的破壞以不同的來源採取恢復策略。關係補救強調由夥伴內部造成關係被破壞時，所採取的關係恢復措施，並以公平理論衡量之(Tax Brown & Chandrashekar, 1998)；而關係修補則強調經由外在因素使得關係消極甚至面臨結束時之改善措施，採取情感修補、功能修補與訊息修補衡量(Lyon & Cameron, 2004)。本文根據社會心理學的觀點，將組織間的信任區分為認知信任與情感信任兩種不同層面的信任類型，再加以探討不同信任類型對關係價值取得之方式的影響。前者基於行為、能力的肯定並藉此預測未來夥伴關係價值的獲利程度；後者則以夥伴間相互依存的態度，對合作夥伴產生安全感之情感上的依賴，使夥伴更願意自發性的在關係中付出。

Walter, Ritter, and Gemünden(2001)以創造關係價值的方式區分為直接功能與間接功能，前者表示夥伴所預期之利益將即刻對現有的關係造成影響；後者則著重在未來關係的發展或其他相關資訊上面的影響。最後則是探討競合關係(Brandenburger & Nalebuff, 1996) 過去夥伴關係多以合作為主的模式來維持，許多學者指出同時競爭與合作所創造的價值會優於偏向競爭或合作的狀態，本文以競合關係的平衡與否探討對夥伴的信任(認知信任與情感信任)與關係價值(直接功能與間接功能)之干擾作用。綜上所述，本文具體之目的包括，關係補救與關係修補等兩項補救措施，在夥伴關係受內、外在因素影響時，是否對關係中的認知信任與情感信任造成影響，其次，不同信任類型(認知信任及情感信任)是否影響夥伴間關係價值(直接功能及間接功能)之創造。最後，認知信任與情感信任對直接功能與間接功能的影響，是否受到競合關係的干擾。

貳、文獻探討及假設推論

一、關係補救

Tax et al. (1998) 指出，在解決問題的階段，合作夥伴皆應以公平為原則來處理整個爭議或衝突的過程，包括結果公平、程序公平與互動公平三種。結果公平是指爭議發生時，應深入了解衝突對夥伴產生之影響，及提供夥伴適當的補救，彌補所產生的爭執與損失維持夥伴關係。程序公平指的是在夥伴關係，因爭議或是衝突造成不利於關係發展的消息，應勇於承擔錯誤並快速處理此一問題。互動公平則指合作夥伴對於負面事件表現關懷、關心、禮貌及誠實之態度，且展現出努力解決問題之誠意。

二、關係修補

Xie and Peng(2009)提出合作夥伴為了雙方關係的修補而給予夥伴的道歉回答包括三個關鍵要素：第一是情感修補，包括道歉、反省與同情；第二是功能修補，包括了經濟方面的補償、賠償及為避免再次發生相同狀況的管理程序方面；第三是訊息修補，包括更新資訊來進行溝通。

三、信任

許多研究指出(Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992; Johnson & Grayson, 2005)認知信任是顧客的信心或願意依賴服務提供者的能力及可靠性，它來自於一個累積的知識，使人們得以作出預測，且有一定程度的信心。Johnson and Grayson(2005)的研究指出情感的本質乃依靠一個合作夥伴基礎上的感情，並對合作夥伴的心理基礎上對合作夥伴的關懷與表示產生感情，且對某一部分有信心，且情感信任乃是對感情感到安全與關係的感知力。

四、關係價值

根據Wilson (1995)的研究採取策略性的觀點，認為企業應該重視顧客所知覺的關係價值，並將關係價值定義為能提高夥伴競爭能力之合作關係的結果，認為價值創造是夥伴間發展信賴與溝通，以進行相互獲利交易的過程。Walter et al. (2001)的研究認為，夥伴關係所創造的利益可作為判斷關係價值 (relationship value) 的依據，而關係功能 (relationship functions) 則可作為衡量該價值的其中一項指標；並提出七項可用來區分直接功能與間接功能的價值創造功能。直接功能是指夥伴預期的利益立刻對現有的關係造成影響；間接功能則表示夥伴未來業務或其他相關關係上的影響。

五、競合關係

Brandenburger and Nalebuff(1996)認為競爭與合作必須同時存在，結合之後所產生的利益遠大於個別「合作」或「競爭」。為描述此種現象將「合作 (cooperation)」與「競爭 (competition)」兩字拆解後創造出「競合 (co-opetition)」一字。競合是指公司為了開發市場或是減少成本以改善本身競爭力以及獲取市場領先地位，同時採取競爭以及合作的模式 (Brandenburger & Nalebuff, 1996)。

六、研究假設推論

(一)關係補救與信任的關係

Johnson and Grayson (2005)指出在合作夥伴關係中，對於雙方的關係產感情與關懷，並對某一部份有信心，進而產生情感上的依靠，這就是情感的本質。當

關係的裂痕來自於夥伴內部因素，夥伴更需要得到想要的補救，將使夥伴感受到對夥伴關係的重視與誠意，夥伴也更願意對另一夥伴產生情感上的依賴，藉此提升情感信任。準此，提出以下假設：

H1a：關係補救對認知信任有正向影響

Tax et al. (1998)將關係補救以公平理論為基礎，解決夥伴因內在因素造成的關係破裂，此時，夥伴為了維持長期關係而更希望廠商能以公平的方式來對待自己，並在行動上得到夥伴的認同，經由此事件的經驗使夥伴對未來發展長期關係更有信心，提高認知信任。因此，提出以下假設：

H1b：關係補救對情感信任有正向影響

(二)關係修補與信任的關係

Xie and Peng(2009)指出關係修補是重建信任與得到夥伴諒解最主要關鍵。並依據Xie and Peng(2009)之研究，採用情感修補、功能修補與訊息修補三個關係修補要素，改善經由外在因素造成關係消極或將面臨結束之夥伴關係之修補措施。由於關係修補的行為表現得到夥伴肯定，夥伴可藉此預測夥伴關係雙方的發展，且有助於未來的利益創造，因此夥伴的認知信任亦能提高。準此，本文假設：

H2a：關係修補對認知信任有正向影響

Johnson and Grayson(2005)出合作夥伴對夥伴關係的心理上感到有信心且有安全感時，夥伴會更願意對另一夥伴的情感產生依賴。夥伴關係受外在因素的破壞後，應採取道歉的方式表達對關係受影響後的反省，透過補償減低損失帶來的傷害與痛苦的情況，爭取夥伴的寬恕藉以重建夥伴信任，並提供即時資訊解決夥伴心中疑慮，將可提升夥伴的情感信任。準此，提出以下假設：

H2b：關係修補對情感信任有正向影響

(三)信任與關係價值的關係

Moorman et al. (1992)指出認知信任是顧客的信心或願意依賴服務提供者的能力及可靠性，它來自於一個累積的知識，使人們得以作出預測，且有一定程度的信心 (Johnson and Grayson, 2005)。夥伴的信任程度與合作關係是高度相關的，當認知信任程度愈高，夥伴更願意為創造夥伴關係的共同利益而積極的採取行動。同時，夥伴欲降低組織間知覺風險、投機主義行為與交易成本，藉此提升資源交換的效率，使夥伴預測夥伴關係未來所能自關係中持續獲得利益的依據。準此，提出以下假設：

H3a：認知信任對直接功能有正向影響

Morgan and Hunt(1994)指出，夥伴自關係中得到相對其他選擇更為優越的利益時，將更重視夥伴關係，透過資訊與知識的分享，夥伴能輕易得知產品或服務的新概念或由夥伴的分享取得新的競爭模式，藉此提升夥伴雙方的競爭力，而夥伴便能夠自雙方的夥伴關係中獲得更多的價值。準此，提出以下假設：

H3b：認知信任對間接功能有正向影響

根據社會心理學的觀點，情感基礎的信任是屬於一種期望的心理狀態，且是一種非理性的期望。當夥伴的期望與需求列入廠商未來行為的準則，並採取主動的態度降低溝通、協商及制定契約等交易成本(Hill, 1990; Gulati, 1995)，在這階段能有效的瞭解、同意並支持彼此的需求與容忍程度，夥伴因感受到廠商的誠意與用心更願意主動滿足較實質方面的需求。準此，提出以下假設：

H3c：情感信任對直接功能有正向影響

在持續發展關係的基礎下，廠商應主動觀察夥伴的需求，相互分享資訊包含競爭市場上競爭者的訊息與新市場的開發資訊。Smith and Barclay(1999)表示夥伴關係中相互依存會導致更大的信任水準，當相互依賴的情況深化後，彼此關係中的投機行為也會降低。而廠商不僅要了解夥伴想要的期望的之外，更要知道以夥伴所想要的方式提供知識，夥伴知覺廠商的付出是為了長期關係的發展且為夥伴著想，並從中創造更高的利益。準此，本文提出以下假設：

H3d：情感信任對間接功能有正向影響

(四)競合關係對信任與關係價值的關係

Johnson and Grayson(2005)認為認知信任與情感信任皆有助於價值利益之創造。競爭與合作之張力關係若未能達到平衡，不但無法降低知覺風險與交易成本，也意謂著雙方過於重視競爭導向而追求自身利益，甚至出現投機行為，而破壞了夥伴的信任關係，此時夥伴自關係中得到的價值相對減少而無法實現產品的價格優惠及穩定的供應量等利益。競合關係的平衡可促成夥伴自廠商得到新產品開發的概念與新市場相關訊息的機會增加。夥伴為了共同目標而努力有助於夥伴的認知信任，強化維持關係的意願與關係的投入促使關係價值的提升。準此，提出以下假設：

H4a：競合關係的平衡可強化夥伴關係的認知信任對直接功能有正向影響，不平衡的競合關係則會減弱認知信任對直接功能的影響

H4b：競合關係的平衡可強化夥伴關係的認知信任對間接功能有正向影響，不平衡的競合關係則會減弱認知信任對間接功能的影響

Chen, Yeh and Tu(2008)指出，在競合關係平衡的情況下，廠商將採取積極的態度，易使夥伴感受到可靠性與完整性的對待，願意主動提供資訊增加競爭力。當夥伴對廠商在心理上能夠安心的依賴對方，可順利達成行任務並完成預期目標。基於相互信任的情形下，廠商與夥伴之間不但願意毫不保留的將知識與技術移轉給對方(間接功能)，且會放棄追求自利重視夥伴關係帶來的效益(直接功能)，皆有助於關係的延續與發展，並能強化夥伴關係的價值創造。競合關係若未維持平衡，將會破壞親密夥伴關係所帶來的關係價值，過度競爭導致夥伴為達目的而展現出投機行為破壞彼此信任，或抱持懷疑的態度質疑廠商的能力。過度合作將產生過度依賴，過高的期望易產生抱怨與不滿的行為，價值觀共享的意義也愈來愈弱，以致於降低情感信任對間接功能之影響。根據上述推論，本文假設：

H4c：競合關係的平衡可強化夥伴關係的情感信任對直接功能有正向影響，不平衡的競合關係則會減弱情感信任對直接功能的影響

H4d：競合關係的平衡可強化夥伴關係的情感信任對間接功能有正向影響，不平衡的競合關係則會減弱情感信任對間接功能的影響

參、研究方法

一、研究架構

本文主要目的探討受內在因素影響時採取關係補救，與外在因素影響時採取關係修補等兩項補救措施，對於夥伴關係中信任程度的改善及對關係價值創造的影響，其中信任包括認知信任與情感信任兩種類型，關係價值包括直接功能與間接功能兩種。其次，不同信任類型(認知信任及情感信任)是否影響夥伴間關係價值(直接功能及間接功能)之創造。除此之外，競合關係的平衡與否也會影響認知信任與情感信任對直接功能與間接功能。根據前述文獻探討與假設推論，本文提出觀念性架構如圖 1：

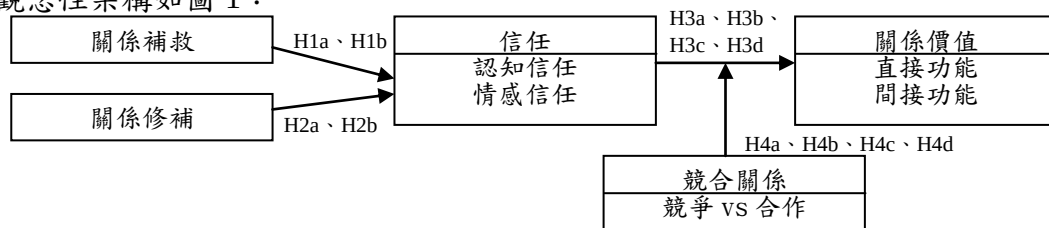


圖1本文之觀念性架構

二、研究變數與其操作性定義

本文主要構念包含關係補救、關係修補、信任、競合關係及關係價值，操作型定義與其衡量方式如下：

(一)關係補救:包括結果公平、程序公平與互動公平。其操作性定義為：結果

公平是指「夥伴深入了解此衝突產生什麼影響，提供適當的補救，彌補雙方損失維持夥伴關係」。程序公平指的是「廠商應勇於承擔錯誤並快速處理此一問題」。互動公平則指「廠商對負面事件表現關懷誠實之態度，展現解決問題之誠意」。其衡量方式主要參酌Tax et al. (1998)之研究，共9題。

(二)關係修補:包括情感修補、功能修補與訊息修補。情感修補是指「夥伴為了雙方利益，關心彼此關係發展與情緒需求而採取的一種行動」。功能修補是指「夥伴為了降低損失與痛苦的情況，會在關係遭受破壞後採取賠償的行動來避免重覆發生類似事件」。訊息修補是指「夥伴關係面臨到有礙於合作夥伴情況的事件時，提供即時性的訊息，能有效去除夥伴間的猜疑」。其衡量方式主要參酌Xie and Peng(2009)，共8題。

(三)信任:依據社會心理學觀點，區分為認知信任與情感信任。認知信任是指「它來自於一個累積的知識，使人們得以作出預測，且有一定程度的信心」。情感信任則指「對依靠一個合作夥伴基礎上的感情產生有信心」。其衡量方式主要參酌Johnson and Grayson(2005)，共7題。

(四)關係價值:包括直接功能與間接功能。直接功能是指「自產品與服務的提供來創造較高的利益使交易量成長，包含利益功能、數量功能與防禦功能」。間接功能是指「夥伴雙方開發的新產品或服務，得以協助吸引新顧客並開發新市場，並獲得消費者與競爭者未來在市場上的資訊，包含創新功能、市場功能、偵察功能可即功能」。其衡量方式主要參酌Walter, Ritter, and Gemünden(2001)，共13題。

(五)競合關係:本文依Das and Teng(1999, 2000)之研究界定操作性定義後自行發展題項，將競合關係以競爭VS.合作兩種對立關係來進行衡量，採用語意差異法衡量，共4題。

三、樣本資料蒐集與描述

本文以2009天下雜誌台灣一千大製造業的高階主管，包括總經理、發言人或高階經理作為問卷填答對象，要求以該公司最重要的夥伴(合作時間最久)作為本文所指稱之夥伴公司的填答對象。總共發出861家，回收家數185家，回收率為21.49%。填答對象以供應商居多，往來年數以超過10年佔大多數，受測者對雙方互動與合作活動具有深入了解，顯示具回答能力；受測者以男性居多，年齡以30-39佔多數且教育程度多為大學畢業，職位以基層主管居多；受測者公司之成立年數大多超過20年，員工人數為200人以下居多，資本額大多介於11-50億之間，營業額以11-50億為多數。回收樣本基本資料如表1所示。

表1 基本資料分析

填答對象	最重要上游/供應商	141	66.20%	資本額	8000 萬(含)以下	30	14.10%
	最重要下游/經銷商	72	33.80%		8000 萬-5 億(含)	32	15.00%
夥伴公司往來年數	1-4 年(含)	22	10.30%		6-10 億(含)	36	16.90%
	5-9 年(含)	63	29.60%		11-50 億(含)	56	26.30%
	10-19 年(含)	74	34.70%		51-1000 億(含)	22	10.30%
	超過 20 年	54	25.40%		1001 億(含)以上	27	17.40%
對目前夥伴關係互動的了解	非常不了解	0	0	營業額	1 億(含)以下	22	10.30%
	不了解	0	0		1-10 億(含)	32	15.00%
	普通	44	20.70%		11-50 億(含)	76	35.70%
	了解	96	45.10%		51-100 億(含)	34	16.00%
夥伴對雙方合作活動的了解	非常了解	73	34.30%	年齡	101 億(含)以上	49	23.00%
	非常不了解	0	0		20-29 歲	17	8.00%
	不了解	0	0		30-39 歲	74	34.70%
	普通	54	25.40%		40-49 歲	65	30.50%
公司成立年數	了解	103	48.40%	教育程度	50 歲(含)以上	57	26.80%
	非常了解	56	26.30%		高中(職)含以下	1	0.50%
	1-4 年(含)	8	3.80%		專科	16	7.50%
	5-9 年(含)	9	4.20%		大學	100	46.90%
員工總數	10-19 年(含)	49	23.00%	職稱	研究所(含)以上	96	45.10%
	超過 20 年	147	69.00%		基層主管	64	30.00%
	200 人(含)以下	55	25.80%		副理	35	16.40%
	201-500 人	52	24.40%		經理	52	24.40%
	501-1000 人	42	19.70%		協理/副理	42	19.70%
	1001-5000 人	33	15.50%		總經理	20	9.40%
	超過 5001 人	31	14.60%				

肆、研究結果

一、各構面之因素分析與信、效度分析

本文各構念之因素分析如表2所示，Cronbach α 值皆大於0.7以上，顯示本文各構念具有高的信度。效度亦可稱為量測之正確性。本文之問卷內容設計，主要參考過去文獻、理論修改而成，並經由專業人士提供意見及預試過程再加以修正，因此具有內容效度。本文以主成份分析法進行探索性因素分析，利用最大變異法進行轉軸，轉軸後因素荷量大於0.5，與其他因素間皆有明顯的差異，表示本文具有收斂效度。由表3可知，各構念的AVE值均大於潛在變量之相關平方值，CR值皆大於0.7(Hair et al., 2006)，AVE值亦全部大於0.5表示本文具有區別效度。

二、實證結果

透過PLS結構模式的分析結果(見表4)，各構念間的假設結果如下：

(一)關係補救與認知信任與情感信任的影響

關係補救會正向影響認知信任(0.161*)，廠商實施補救措施的能力愈能受到夥伴肯定，愈能提高認知信任；關係補救會正向影響情感信任(0.134*)，廠商執行補救策略愈能滿足夥伴期望，愈能提高情感信任。

表2 因素分析與信度分析

構面	變項	特徵值	累積解釋變異量(%)	Cronbach α 值
關係補救	結果公平	3.811	34.642	0.930
	程序公平	2.972	61.659	0.903
	互動公平	2.213	81.775	0.905
關係修補	情感修補	2.125	83.354	0.859
	功能修補	2.246	56.787	0.889
	訊息修補	2.297	28.715	0.843
信任	認知信任	2.535	73.871	0.860
	情感信任	2.636	37.658	0.840
關係價值	直接功能	3.784	63.472	0.870
	間接功能	4.468	34.366	0.909
競合關係	競合關係	3.240	81.007	0.918

表3 構念之相關係數與AVE根號值

	1	2	3	4	5	6
1.關係補救	0.898					
2.關係修補	0.801	0.899				
3 認知信任	0.584	0.525	0.87			
4 情感信任	0.732	0.635	0.644	0.841		
5 直接功能	0.631	0.598	0.550	0.643	0.782	
6 間接功能	0.589	0.546	0.484	0.558	0.576	0.805
AVE	0.807	0.809	0.758	0.707	0.612	0.648
CR	0.926	0.927	0.904	0.905	0.904	0.928
平均數	3.508	3.427	3.471	3.758	3.882	3.545
標準差	0.751	0.717	0.761	0.669	0.696	0.792

1. $AVE = \Sigma(\text{因素負荷量}^2) / \Sigma(\text{因素負荷量}^2 + \Sigma \text{各測量變項的誤差})$

2. $CR = (\Sigma \text{因素負荷量})^2 / (\Sigma \text{因素負荷量}^2 + \Sigma \text{各測量變項的誤差})$

3. 對角線為 AVE 根號值

4. *為 $p < 0.1$, **為 $p < 0.05$, ***為 $p < 0.01$

(二)關係修補與認知信任與情感信任的影響

關係修補會正向影響認知信任(0.454***),廠商降低負面消息影響的能力愈快愈能強化認知信任;關係修補會正向影響情感信任(0.625***),廠商愈能積極主動的關心夥伴,愈能提升情感信任。

(三)認知信任與關係價值的影響

認知信任會正向影響直接功能(0.233***),廠商愈能降低交易成本,提升資源交換的效率,愈能強化認知信任;認知信任會正向影響間接功能(0.213***),廠商提供的相關訊息愈快愈正確,愈能增強認知信任。

(四)情感信任與關係價值的影響

情感信任會正向影響直接功能(0.494***),廠商主動的態度降低溝通、協商及

制定契約等交易成本，愈能提高情感信任；情感信任會正向影響間接功能(0.421***)，廠商主動了解夥伴需求並分享資訊，愈能強化情感信任。綜合上述結果，本文假設H1a、H1b、H2a、H2b、H3a、H3b、H3c、H3d皆獲得支持(見表4)。

表4 結構模式表

徑路關係	PLS paramter	Bootstrapping paramter	標準差	t-value	假設成立
關係補救 -> 認知信任	0.454	0.454***	0.081	5.616	支持
關係補救 -> 情感信任	0.625	0.625***	0.077	8.083	支持
關係修補 -> 認知信任	0.616	0.161*	0.090	1.783	支持
關係修補 -> 情感信任	0.134	0.134*	0.080	1.663	支持
認知信任 -> 直接功能	0.233	0.233***	0.070	3.305	支持
認知信任 -> 間接功能	0.213	0.213***	0.079	2.681	支持
情感信任 -> 直接功能	0.494	0.494***	0.068	7.306	支持
情感信任 -> 間接功能	0.421	0.421***	0.078	5.426	支持

*為 $p < 0.1$ ，**為 $p < 0.05$ ，***為 $p < 0.01$

(五)競合關係對認知信任及情感信任與直接功能及間接功能的干擾效果

本文以PLS進行交互作用分析，結果顯示競合關係的干擾驗證之認知信任*競合關係→直接功能(0.045)、認知信任*競合關係→間接功能(0.040)、情感信任*競合關係→直接功能(-0.061)與情感信任*競合關係→間接功能(-0.539)之交互作用皆不顯著。其次，將競合關係分平衡與不平衡兩組進行干擾驗證。由表5可知，在 $p < 0.1$ 下，競合關係對信任(認知信任及情感信任)與關係價值(直接功能及間接功能)的干擾中，僅認知信任對直接功能不顯著(-0.144)，雖然其他三個徑路為顯著情況且為負向影響，但與本文假設之正向干擾不符。由上述驗證可知，干擾假設H4a、H4b皆未獲得支持。

表5 競合關係—平衡與不平衡之干擾檢定

徑路關係	平衡	不平衡	殘差 1	殘差 2	spooled	係數 1	係數 2	t-value
認知信任 -> 直接功能	134	79	0.082	0.108	0.303	0.199	0.205	-0.144
認知信任 -> 間接功能	134	79	0.086	0.107	0.306	0.200	0.278	-1.786
情感信任 -> 直接功能	134	79	0.086	0.104	0.305	0.446	0.591	-3.349
情感信任 -> 間接功能	134	79	0.091	0.098	0.306	0.481	0.563	-1.882

spooled=SQRT((平衡-1)/(平衡+不平衡-2))*殘差 1+((不平衡-1)/(平衡+不平衡-2))*殘差 2)

t-value=(係數 1-係數 2)/(spooled*SQRT((1/平衡)+(1/不平衡)))

(六)中介效果檢定

本文首先依Morgan and Hunt(1994)之作法以無中介模式比較，再依據Baron and Kenny(1986)之方式進行中介驗證，亦即加入三個競爭模式作比較，此驗證方式需滿足以下四組條件：(1)自變項(關係補救與關係修補對中介變項(認知信任與情感信任)需具有顯著關係；(2)自變項(關係補救與關係修補)對應變項(直接功能與間接功能)需具有顯著關係；(3)中介變項(認知信任與情感信任)對應變項(直接功能與間接功能)需具有顯著關係；(4)自變項與中介變項同時對應變項有一顯著關係，且自變項之效果需較第二種效果來得弱，即為部分中介效果；若自變數對應變數

為不顯著時即為完全中介效果。

本文以SmartPLS進行中介模式驗證，由表6可知，第一組條件下可知僅關係修補對情感信任($p=0.129$)不具有顯著關係，其餘徑路關係均能符合要求，且競爭模式能完全滿足第二組條件與第三組條件之條件要求，在第四組條件下，關係補救對直接功能($p=0.170$)與關係修補對間接功能($p=0.152$)皆無顯著影響，表示「關係補救對直接功能」與「關係修補對間接功能」具完全中介效果，如表6所示。關係補救對間接功能(0.253^{***})與關係修補對直接功能($p=0.198^*$)的顯著性較第二組條件關係補救對間接功能($p=0.431^{***}$)與關係修補對直接功能($p=0.269^{**}$)低，表示「關係補救對間接功能」與「關係修補對直接功能」具有部分中介效果。

由中介效果之檢定結果可知，關係修補透過情感信任對直接功能與關係修補透過情感信任對間接功能並無中介效果；關係補救透過認知信任對直接功能、關係補救透過情感信任對直接功能及關係修補透過認知信任對間接功能具完全中介效果；關係補救透過認知信任對間接功能、關係補救透過情感信任對間接功能及關係修補透過認知信任對直接功能具部分中介效果。綜合上述，認知信任與情感信任是相當重要的中介變數。

表6 中介檢定分析結果

徑路關係	第一組條件		第二組條件		第三組條件		第四組條件	
	bata	t	bata	t	bata	t	bata	t
關係補救 -> 認知信任	0.454***	5.484						
關係補救 -> 情感信任	0.632***	7.732						
關係修補 -> 認知信任	0.161*	1.725						
關係修補 -> 情感信任	0.129	1.481						
關係補救 -> 直接功能			0.420***	3.519			0.170	1.348
關係補救 -> 間接功能			0.431***	3.386			0.253**	1.961
關係修補 -> 直接功能			0.269**	2.448			0.198*	1.874
關係修補 -> 間接功能			0.202*	1.747			0.152	1.426
認知信任 -> 間接功能					0.232***	3.537	0.162***	2.749
認知信任 -> 直接功能					0.211***	2.660	0.134*	1.840
情感信任 -> 直接功能					0.496***	7.725	0.290***	3.605
情感信任 -> 間接功能					0.425***	5.469	0.192**	2.102

*為 $p<0.1$ ，**為 $p<0.05$ ，***為 $p<0.01$

伍、結論與建議

一、研究結論

本文發現關係補救對認知信任與情感信任有正向影響，關係修補對認知信任與情感信任有正向影響，認知信任對直接功能與間接功能有正向影響，情感信任對直接功能與間接功能有正向影響。此外，競合關係對認知信任及情感信任與直接功能及間接功能皆無干擾作用，此乃因受測者與夥伴的合作時間皆超過十年之久，且偏向於重視合作關係。

認知信任及情感信任對於關係補救與直接功能、認知信任對關係修補與直接功能具有完全中介的效果，認知信任及情感信任對關係補救與間接功能、認知信任對關係修補與直接功能具有部份中介效果，情感信任對關係修補與直接功能及間接功能並不具有中介效果。

(一)關係補救對信任的影響

本文推論關係補救對信任(認知信任與情感信任)有正向影響，實證結果發現關係補救對認知信任與關係補救對情感信任皆有正向顯著影響。這意謂著，夥伴關係因夥伴內在因素而造成雙方關係被破壞之情況，夥伴應以公平的方式對待與處理，且在實際上的行動與心理上的情緒須得到夥伴的認同，才能夠使此段關係維持的更長久。換言之，因夥伴關係遭受破壞的原因是來自於夥伴本身，對認知信任與情感信任將也造成影響，此乃意謂著，透過良好的關係補救(結果公平、程序公平、互動公平)將會使夥伴預料中的期望獲得滿足及公平的對待，經由此次補救夥伴對廠商的行為認同，並對未來的關係發展更具信心。

同樣的，夥伴期望廠商能有快速且適當的回應，並有積極解決問題的態度，當廠商付出的與夥伴所知覺的是相等甚至是更多更好，夥伴將更願意對廠商的情感產生依靠，此乃夥伴在情感上認為是廠商「應該做到」的部分(黃識銘，方世榮，2008)，因而透過關係補救更能使雙方關係維持的更久。而夥伴在關係中的互動是難以控制爭執或衝突的發生，然而，夥伴為了延續長期的夥伴關係，面對由夥伴間所造成的關係破壞，在補救時的公平性是相當重要的。夥伴經由過去的經驗得以計算或預測夥伴在關係補救措施實施後，夥伴的執行能力對於夥伴關係的合作所造成的損失是減少的，且不需擔心夥伴所給予的建議，同時夥伴也會為了維持長期關係而在實際的解決過程注意夥伴的需求並積極的與夥伴溝通、提出適當的回應，透過傾聽夥伴的心聲提供給夥伴期望的結果。

Tax et al. (1998) 之研究亦指出，若能讓顧客對公司所提供的補救行為滿意，則顧客對企業的信任也會相對提高。這也表示，夥伴關係中所產生的衝突或爭議，若廠商所提供的補救行為對夥伴而言是需要的，那麼夥伴對於此事件而造成對夥伴的信心降低也會得到彌補；過去對於補救大多忽略了在心理上看不見的信賴，很多時候夥伴要的並非完全是實質上的補償，而是能夠在心靈上比較無形的對待，將心比心的為對方著想，適時的去關係對方常常較實際上的行動來的佳，而夥伴也因感受到夥伴的用心，能夠心存感激並在心理上得到依靠，體會到夥伴對雙方關心的在意與重要性，此時信任程度便會得到提昇。整體而言，關係補救對認知信任之影響(假設 1a)與關係補救對情感信任之影響(假設 1b)皆獲得支持。

(二)關係修補對信任的影響

本文假設關係修補對信任(認知信任與情感信任)有正向影響，實證結果顯示，關係修補對認知信任與關係修補對情感信任皆有正向顯著影響。這意謂著，因第三方的因素造成夥伴關係變成消極狀態，甚至是面臨關係結束時，夥伴雙方應該齊心合力找出原因，並表示此事件對夥伴關係所造成的影響感到抱歉，賠償損失並隨時交換所得到的訊息，一同討論應對措施，且要付諸行動尊重夥伴的要求，使得夥伴對未來繼續維持關係無所顧忌和疑慮。換言之，夥伴面對影響關係的外在因素，夥伴應自問題的源頭開始著手，深入了解事的起因後再提供夥伴所期望的處理方式，同時在整個過程中也應隨時提供訊息來減輕此事件對雙方關係所造成的傷害。夥伴表示願意承擔其相關責任，並對此一事件表現反省與關心(我方)之態度，甚至提供經濟方面的補償行為(Xie & Peng, 2009)，Morgan and Hunt(1994)指出溝通是夥伴繼續維持合作關係的關鍵要素，也就是說，夥伴不僅要顧及夥伴的情緒之外，夥伴也應相互溝通與共同討論解決方案，並且對該事件採取具體的措施加以改善，這都是有助於改善雙方在行為上或是情感上的信任程度，使合作夥伴因受負面事件影響後，改善夥伴關係之消極狀態並回復到最原始的關係狀態甚至是更好的關係。

如此一來，夥伴便得以改善雙方消極的關係，甚至是讓雙方關係更好更親密。整體來說，關係修補對認知信任之影響(假設 2a)與關係修補對情感信任之影響(假設 2b)皆獲得支持。

(三)信任對關係價值的影響

本文推論信任(認知信任與情感信任)對關係價值(直接功能與間接功能)有正向影響。實證結果發現，認知信任對直接功能、認知信任對間接功能、情感信任對直接功能及情感信任對間接功能皆有正向顯著影響。此乃因夥伴的行為使廠商得以預測未來雙方的能達成供貨穩定、計算獲得夥伴認同後產品的單位成本可降低，對夥伴提供的產品或資源亦可隨時符合廠商的需要；而在心理上，經由夥伴的認同，夥伴會更加願意在這樣的親密關係中分享資訊，這不只是為了要自夥伴關係中得到利益，更是因為夥伴對彼此的認同超越實際上的行動，使得合作夥伴會主動在夥伴關係中分享新夥伴、新市場或是競爭對手的相關資訊。這也顯示，合作夥伴不只要說到做到、言行合一外，更要讓夥伴感受到雙方的夥伴關係已經不是一般的利益關係，而是像家人、親人般的親密關係。此時，不僅在實質上的利益會增加，對夥伴長期關係的維持所能帶來的利益更是會高於實際上有形的好處。此外，Morgan and Hunt(1994)指出信任是維持和發展合作夥伴長期關係的重要因素，因為企業單獨創造的利益不一定較合作夥伴關係好，不過夥伴若透過合作關係的方式所能創造的利益卻會較佳。就整體而言，本文假設認知信任對直接功能有正向影響(H3a)，認知信任對間接功能有正向影響(H3b)，情感信任對直接

功能有正向影響(H3c)，情感信任對間接功能有正向影響(H3d)皆獲得支持。

(四)競合關係對信任與關係價值的影響

本文推論平衡的競合關係對信任(認知信任與情感信任)與關係價值(直接功能與間接功能)有正向影響，不平衡的競合關係則會減弱信任(認知信任與情感信任)與關係價值(直接功能與間接功能)的影響。實證結果顯示，競合關係與認知信任對直接功能、競合關係與認知信任對間接功能及競合關係與情感信任對直接功能、競合關係與情感信任對間接功能之交互作用皆不顯著。接著本文將競合關係區分為平衡與不平衡兩個部分比較，競合關係的干擾效果僅認知信任對直接功能不顯著，認知信任對間接功能、情感信任對直接功能與情感信任對間接功能呈現負向顯著關係，與本文假設不符，因而假設(H4a、H4b、H4c、H4d)皆無獲得支持。本文干擾效果無法獲得支持，乃因受測者與夥伴的合作時間皆超過十年之久，且平均數資料顯示受測者與夥伴之關係都偏向於合作，以致競合關係對夥伴的信任與關係價值並無干擾作用。

二、管理意涵

本文主要探究透過關係補救與關係修補來恢復被破壞的信任與維持夥伴關係中原本的信心，進而提昇夥伴合作所創造的價值。此外，本文以競合關係的平衡與否探討在競爭激烈的環境中，夥伴合作已非個別競爭或合作，而這樣的關係是否平衡對信任與關係價值所造成的影響。由本文實證發現，可提供管理者重視夥伴合作不僅需要有好的信任，除了常見的經濟方面之補償外，也需注意夥伴的情緒與夥伴的期望，同時，夥伴雙方在合作時，對競爭與合作此兩種關係對夥伴間信任與此關係所創造之價值可能的影響。最後，本文對研究之理論意涵與管理意涵說明如下：

(一)理論意涵

1. 兼顧直接功能與間接功能可有效衡量關係價值

本文採用 Walter and Ritter(2003)觀點，區別直接利益與間接利益的功能加以衡量關係價值。過去對夥伴的關係價值之衡量，多偏向於實際上取得的淨價值或未來在現金上的獲利，皆是屬於較狹隘的價值量方式。事實上，合作關係追求的是長期且更遠的獲利方式與競爭優勢，本文採用直接功能與間接功能作為關係價值的衡量，不只考慮過去常被探討的淨價值與現金上的獲利，更將新市場、新競爭者等相關訊息加入考量，同時兼顧眼前獲利能與長遠的目標，更有助於衡量關係價值的真實性，可改進 Lilijander and Strandvik(1995)及 Wilson(1995)等人對關係價值研究的不足。

2. 以社會心理學探討認知信任與情感信任對直接功能與間接功能的影響

本文以社會心理學觀點，跳脫傳統對信任的思維，驗證認知信任與情感信任對直接功能與間接功能的關聯性。由於過去在信任方面的研究，Seppänen, Blomquist and Sundqvist(2007)歸納出 21 種信任的構面，而大多數研究學者強調誠信、仁慈、可靠性等等因素，鮮少以認知信任與情感信任(Johnson & Grayson, 2005)對關係價值的影響，同時亦深入探討直接功能與間接功能(Walter & Ritter, 2003)，此研究結果突顯出廠商言行合一的對待夥伴已是基本條件，在關係的維持與共創價值的目標下，更需要加強夥伴對廠商在心理上與感情上依賴的重要性，廠商主動關切的態度將會強化直接功能與間接功能的利益創造，此一結果可填補過去信至對關係價值的研究缺口(e.g., Morgan & Hunt, 1994; Hosmer, 1995)。

3. 以公平理論擴展關係補救之應用

本文針對由夥伴間造成影響與弱化關係之因素，以 Tax et al. (1998) 觀點，採用公平理論支持本文關係補救措施。補救的相關研究大多鑽研於處理顧客抱怨與服務失誤後，顧客滿意度、忠誠度的提升等等，甚少著墨於廠商與夥伴間的關係補救。本文認為由夥伴間所引起的衝突使得信任受到破壞，除了即時了解問題原因並立刻處理外，公平的對待與回應也相重要，廠商提供夥伴期望的補救並滿足需求，才能發揮關係補救在夥伴關係中最大的效益。以公平理論為基礎的關係補救亦適用於企業與企業之間的關係，擴大過去研究對補救之應用。

4. 以 Xie and Peng(2009)延伸關係修補之概念及應用

修補的概念是恢復消極的夥伴關係(Xie & Peng, 2009)，在信任被破壞時，不只有受夥伴間內在因素的影響，針對第三方之負面傳聞所造成的影響更應特別注意。由於負面宣傳等外在因素的傷害，廠商的聲譽、品牌形象等將受到威脅，此時廠商更應重視即時訊息的傳達，過去對負面消息的解決方式，不外乎是以經濟層面或是給予情感方面的安慰以降低受影響的程度，卻忽略了訊息修補的重要性，Morgan and Hunt(1994)指出，溝通是恢復關係的重要因素，因此，廠商對夥伴所提供的訊息是最有效降低夥伴存有猜疑的心態與關係的不確定性，以穩固雙方合作之關係。本文借用 Xie and Peng(2009)的關係修補之概念，拓展在企業與企業的關係中，修補外在因素所造成之影響，以促進夥伴關係的合作，進而提升關係價值。

5. 以張力觀點可填補信任對關係價值的研究缺口

企業與企業為了擁有更大的市場，獲取更大的利益與價值，會將雙方關係晉升為較親密的夥伴關係，而大部分的企業是以合作為前提來經營此段關係，往往

都忽略了競爭的好處。由於本文的實證結果並未成立，但過去關於競合關係的研究(方世榮、彭彥群、張雍昇、黃識銘，2009)指出，競合關係是夥伴關係發展過程需受重視的關鍵要素之一，在競爭及合作兩種對立的情況下，沒有偏向合作或偏向競爭，則代表競合關係是處於平衡的狀態；此時，雙方從關係中取得之價值與利益將會更多；相對的，若處於不平衡的狀態，則代表競爭或合作某一方產生過度的問題，將導致夥伴雙方無法從關係中得利益與較高的關係價值，正所謂「水能載舟，亦能覆舟」的道理。然而，夥伴關係維持的時間亦會影響競合關係的平衡與否，對於信任與關係價值的關係，廠商為了追求長期的夥伴關係，仍要避免與夥伴間關係的不穩定及降低合作失敗的可能性。

(二)實務意涵

1. 信任有益於關係價值的創造

過去探討信任的相關研究，著重人際關係方面的信任(Doney & Cannon, 1997)，然而不同類型的信任仍有助於夥伴關係的發展。本文依社會心理學將信任區分為認知信任與情感信任(Johnson & Grayson, 2005)，實證結果顯示，此兩種類型的信任皆有助於關係價值的創造與獲取，且情感信任對關係價值之影響較認知信任高，此表示，在夥伴合作的實務上，建議廠商應主動積極的關心夥伴，在夥伴提出需求前先一步滿足其需要，使合作夥伴對廠商更有信心；同樣的，廠商也應信守承諾，對於答應的事就必須遵守並如期完成，才能避免夥伴對廠商的信心一點一滴的減少，到最後變成無法挽回的局面。這意謂著，廠商表現的態度能使夥伴感度能使夥伴感受到廠商對雙方關係的重視與用心，且竭盡所能的付出是無可取代的，這將使夥伴對廠商的依賴提升，同時也更願意繼續維持彼此關係，夥伴雙方自關係中取得之利益與價值才會更高。

2. 掌握直接功能與間接功可強化關係價值

夥伴關係所創造的利益不只是在產品或服務上所取得的，在關係價值的相關研究中，大多著重在合作雙方自關係中直接取得的利益。根據 Walter and Ritter(2003)研究指出，夥伴相互分享知識與資訊亦能使關係增強與提升競爭力，廠商在核心產品上除了提供較優惠的價格或保持穩定的供貨量及品質外，也應與夥伴有市場資訊或其他競爭者訊息的交流，透過相互討論才能有改進的空間，也才能讓夥伴有較高的意願繼續合作。這也表示，夥伴所想得到的資訊若能藉由廠商提供，代表廠商能深入了解夥伴的需求，進而符合夥伴對廠商的期望以獲得更高的關係價值。

3. 關係補救與關係修補可增強夥伴信任的提升

由於人與人的相處是無法避免磨擦的發生，過去關於補救大多是建議企業在第一時間對顧客有所行動，然而，本文將發生磨擦的事件區分為由夥伴間所產生的影響以及由第三方所產生之影響。實證結果顯示，對於受到夥伴間影響彼此信任降低之事件，建議廠商採取關係補救的方式才能有效解決此一問題，若夥伴得不到公平的對待，可能會產生報復的行為，使彼此關係更加惡化甚至終止；相對的，經由第三方而弱化的夥伴信任則建議廠商採取關係修補的措施來彌補雙方關係，廠商透過關係修補可使關係受影響的程度降低外，也需立即了解事發的原因並與夥伴一同面對，而非推託責任，使夥伴體會到廠商在意雙方關係的決心，唯有將已破壞的信任恢復與改善，雙方才可能有持續的長期合作關係。

4. 以競合關係探討管理的困境

雖然本文對競合關係的干擾驗證並未成立，但競爭與合作兩種關係的平衡確實是相當重要的(黃識銘，2008)，過於競爭或過於合作都會為夥伴關係帶來危機，雙方若要維持長期關係應以共同目標及共同利益為重心。企業在合作時，需保有競爭的心理，可避免過於安於現有關係而不求進步，同時也應避免過於依賴對方而產生投機行為。此意謂著，同時存在競爭與合作能創造出的利益是高過於個別競爭或合作，且良性的競爭能增進雙方的競爭能力並強化學習的動力，使彼此提升市場上的競爭優勢，創造一加一大於二的關係價值。

(三)研究限制與未來研究方向

本文的重點在於探討合作夥伴的關係，認知信任與情感信任對關係價值的影響，然而合作夥伴的關係是一種長期關係，本文的驗證資料，僅是某一時間點的資料，為橫斷面的研究，但夥伴關係的發展卻是會隨著時間而改變，使得本文的關係價值可能因時間而有動態的變化，因此可能無法表現夥伴關係實際的價值變化，實為本文之限制之一。由於本文使用 2009 年天下雜誌前 1000 大製造業為研究對象，且過去 B2B 的研究回收率都較低，故本文不採取系統抽樣進行而以全部寄發的方式，但一千大資料仍有不足，故本文僅選擇其中 861 家資料完備的企業進行研究，可能無法代表台灣製造業的實際情況，此乃本文限制之二。

本文之關係修補尚在初探階段，並借用 Xie and Peng(2009)對修補信任的構面，然而 Dirks, Lewicki and Zaheer(2009)指出關係補救應包括修補信、恢復正向交換與減少負面影響三個構面，可能較無法完全表露出關係修補的作用，實為本文之限制之三。由於 Seppänen, Blomquist and Sundqvist(2007)指出 21 種信任之構面，而本文僅探討認知信任與情感信任兩種，然而不同信任組成對關係價值可能有不同程度之影響，此乃本文限制之四。以張力觀點而言，存在夥伴間尚有心理張力與結構張力的現象(Das & Teng, 2000)，而這些張力可能存在黑暗面(黃識銘，

2008; 方世榮、彭彥群、張雍昇、黃識銘, 2009), 本文採用行為張力(競爭 vs. 合作), 可能無法完全展現關係的其他現象, 此乃本文限制之五。

最後, 本文針研究結果與研究限制, 提出若干未來研究方向。由於本文採橫斷面的資料進行研究, 但緊密的夥伴關係是會隨著時間而有所變化, 因此建議後續研究可採取個案研究的方式或長期縱貫面研究, 將可更深入探討關係補救與關係修補在夥伴關係中的效果。本文視關係補救與關係修補為夥伴關係的前置因素, 未來可深入探討關係補救與關係修補的高低程度是否會對信任與關係價值造成干擾效果。經由 Dirks, Lewicki and Zahher (2009)的研究指出, 修補信任(Elsbach, 1994; Kim et al., 2004; 2004; Gillespie & Dietz, 2009; Rhee & Valdaz, 2009)仍有其他相關研究, 而恢復正向交換(Bottom et al., 2002)與負向影響(Shapiro, 1991)兩構面, 未來可個別深入探討此兩構面對關係修補之影響。

信任之研究已有相當成果, 但不同構念的影響因素對關係價值的創造應會產生不同的影響, 未來研究中可加入較經濟層面(如: 契約信任、能力信任、信譽、責任、習慣化等)之信任的要素深入討論夥伴間關係價值影響, 亦為未來課題之一。此外, 本文發現競合關係皆無干擾效果, 故可能在競合關係之量表尚需改進, 並根據黃識銘(2008)的研究指出, 關係中存在的黑暗面會破壞表面上看起來良好的關係, 而這樣的黑暗因子是否會對信任與關係價值造成影響, 也是未來研究的重要課題。另外, 除了本文所指的關係張力中的競合張力外, 心理張力與結構張力亦有對信任與關係價值產生干擾的可能。最後, 在夥伴間的關係可能有人情關係(guanxi)的存在, 可能對績效或關係價值有所影響, 未來研究仍可深入探討的課題之一。

陸、參考文獻

方世榮、彭彥群、張雍昇、黃識銘, 2009。關係張力探討關係光明面與關係黑暗面, *管理學報*, 第26卷4期, 445-469。

黃識銘, 2008。關係黑暗因子對關係績效的影響-社會交換理論觀點。未出版之博士論文, 國立中興大學企業管理學系。

黃識銘, 方世榮, 2008。服務補救策略的研究—關係行銷的觀點, *管理與系統*, 第15卷第1期, 1-31。

Baron, R. M. and Kenny, D. A., 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S., and Murnighan, J. K., 2002. When Talk is Not

Cheap: Substantive Penance and Expressions of Intent in Rebuilding Cooperation, *Organization Science*, 13(5), 497-513.

Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J., 1996. Inside Intel, *Harvard Business Review*, 74(6), 168-175.

Chen Jao-Hong, Yeh, Chung-Hsing and Tu, Chia-Wen., 2008. Trust and Knowledge Sharing in Green Supply Chains, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283-295.

Das, T. K. and Teng, B. S., 2000. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.

Dirks, K. T., Lewicki, R. J., and Zaheer, A., 2009. Repair Relationships Within And Between Organizations: Building A Conceptual Foundation, *Academy of Management Review*, 34(1), 68-48.

Doney P.M., and Cannon J. P., 1997. An Examination of the Nature of Trust In Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.

Elsbach, K. D., 1994. Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts, *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57-88.

Gillespie, N. and Dietz, G., 2009. Trust Repair after an Organizational-Level Failure, *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.

Gulati, R., 1995. Does Familiarity Breed trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Clliances, *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.

Hair, J. F., Black, B. W. C., Babin, J., Anderson, R. E., and Thatam, R. L., 2006. *Multivariate Data Analysis*, (6th Ed.), Uooer Saddle River, New Jersey: Pearson Pretice-Hall.

Hill, C. W. L., 1990. Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, 15(3), 500-513.

Hosmer, L. T., 1995. Trust: The ConnectIng Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

Johnson, D. and Grayson, K., 2005. Cognitive and Affective Trust in Service Relationships, *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.

Whipple, J. M., Lynch, D. F. and Nyaga, G. N., 2010. A Buyer's Perspective on Collaborative Versus Ttransactional Relationships, *Industrial Marketing Management*, 39(3), 507-518.

Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D. and Dirks, K. T., 2004. Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology vs. Denial for Repairing Abiity- vs. Integrity-Based

Trust Violations, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.

Lyon, L. and Cameron, G. T., 2004. A Relational Approach Examining the Interplay of Prior Reputation and Immediate Response to a Crisis, *Journal of Public Relations Research*, 16(4), 213-241.

Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R., 1992. Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.

Morgan, R. M. and Hunt, S. D., 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Rhee, M. and Valdez, M. E., 2009. Contextual Factors Surrounding Reputation Damage with Potential Implications for Reputation Repair, *Academy of Management Review*, 34(1), 146-168.

Seppänen, R., Blomqvist, K. and Sundqvist, S., 2007. Measuring Inter-Organizational Trust- A Critical Review of the Empirical Research in (1990)-(2003), *Industrial Marketing Management*, 36(3), 249-265.

Shapiro, D. L., 1991. The Effects of Explanations on Negative Reactions to Deceit, *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 614-630.

Smith, J. B. and Barclay W. D., 1997. The Effect of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationship, *Journal of Marketing*, 48(1), 69-73

Tax, S. S., Brown, S. W. and Chandrashekar, M., 1998. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 61(4), 60-76.

Walter, A. and Ritter, T., 2003. The Influence of Adaptations, Trust, and Commitment on Value-Creating Functions of Customer Relationship, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 353-365.

Walter, A., Ritter, T. and Gemünden, H. G., 2001. Value-Creation in Buyer-Seller Relationship: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective, *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.

Whipple, J. M. Lynch, D. F., and Nyag, G. N., 2010. A buyer's Perspective on Collaborative Versus Transactional Relationships, *Industrial Marketing Management*, 39(3), 507-518.

Xie, Y. and Peng, S., 2009. How to Repair Customer Trust After Negative Publicity: The Roles of Competence, Integrity Benevolence, and Forgiveness, *Psychology & Marketing*, 26(7), 572-589.