

2010 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目

(以中文繕寫論文者請用中文題目，英文繕寫者請用英文)：

市場導向對供應鏈協同合作、創新能力與
關係績效之影響-以關係學習為干擾變項

報名編號：E0024

摘要

本研究旨在探討主動或被動市場導向對供應鏈協同合作、創新能力及關係績效之影響，並以關係學習為干擾變數。本文以製造業為主要研究對象。實證結果發現：(1)主動與被動市場導向皆對供應鏈協同合作有正向顯著影響；(2)關係學習對主動市場導向與供應鏈協同合作有正向顯著干擾效果，對被動市場導向與供應鏈協同合作有負向顯著干擾效果；(3)供應鏈協同合作對探索及運用型創新皆有正向顯著影響；(4)供應鏈協同合作對關係績效有正向顯著影響。

關鍵字：市場導向、供應鏈協同合作、關係學習、創新能力、關係績效

壹、研究背景與動機

現今商業環境的快速變動再加上全球化的競爭，使得企業的管理重心不應僅重視內部的整合；如何與外部企業建立夥伴關係，透過供應鏈來整合外部資源已是不可或缺的要素。由於在顧客需求快速變動的環境下，單打獨鬥是不夠的，產業中的上下游廠商必須藉著緊密的合作關係，讓資訊、知識或技術快速傳遞，才能快速地滿足顧客之所需，因此透過供應鏈協同合作應可改善企業在速度與彈性上的不足(Simatupang and Sridharan, 2002)。

企業大多認為只要能有效及快速回應顧客需求即可，但在現今變動激烈的環境下，企業不只需要回應市場需求，還必須努力發掘及滿足顧客未知的潛在需求，才能真正獲得長期的競爭優勢與較佳的利潤(Day, 1994b)；此即是被動與主動市場導向的概念。Selnes and Sallis (2003)指出，當供應鏈雙方都具有市場導向，就能發展出最成功的協同合作關係。回顧相關文獻，自 Kohli and Jaworski (1990)提出市場導向的概念後，就開始有許多研究探討市場導向對企業慣例與廠商績效的影響(Deshpande and Webster, 1989; Elg, 2008)，如市場導向與新產品開發績效之關係；但有關市場導向與廠商間關係之關連，在研究數量上仍非常有限(Grunert et al., 2005; Hunt and Lambe, 2000; Tuominen, Rajala, and Moller, 2004a)，更鮮少有學者將市場導向區分為主動與被動兩種類型，探討其對供應鏈關係的影響。Narver, Slater, and MacLachlan (2004)認為，市場導向最主要的概念化意義(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990)在強調回應顧客已表達出的需求，但缺乏主動市場導向的廠商將會忽略新市場或潛在的競爭者(Argyris, 1994; Slater and Narver, 1995)。Coltman, Devinney, Midgley, and Venaik (2008)也指出，主動與被動市場導向所著重的焦點並不同，他們主張成長的趨勢、產業與顧客展望(主動市場導向)是市場導向最重要的潛在因子。因此，在供應鏈的基礎下，本研究認為有必要將市場導向之概念，區分為主動及被動兩種類型，分別探討其對與供應鏈夥伴協同合作的活動會有何影響。

近年來由於知識經濟的興起，學習的概念越來越受到學者們的重視，企業除了可透過組織經驗學習、內部創造、市場的交易機制外，也可藉由組織間關係來取得知識與學習(Choi and Lee, 1997; Helleloid and Simonin, 1994)，因此學習不僅是組織內部的現象，同時也是組織間的學習活動。Lane and Michael (1998)指出，特定的組織間關係為組織間學習的前提，雙方若能透過合作來取得並利用夥伴公司的知識，就可加速培養組織能力，並降低技術風險及不確定性；而透過緊密夥伴關係所形成的組織間學習即為關係學習的概念(Selnes and Sallis, 2003; Johnson, Sohi, and Grewal, 2004)。過去大多從知識發展與組織學習理論探討組織內部知識的創造與應用，近十年來才開始廣泛討論並強調關係學習所帶來的成效(e.g. Holmqvist, 1999; Lane and Michael, 1998)。因此，本研究欲針對供應鏈夥伴間的資訊分享、共同理解、知識散播等關係學習活動，探討其如何影響市場導向與供應鏈協同合作之關係，試圖延伸關係學習理論的範圍。

此外，Simatupang and Sridharan (2005)指出，有高度協同合作的供應鏈成員，可產生較佳的營運績效與創新活動。創新在本質上為辨識及把握商機，以創造新產品、新服務或新流程(Van de Ven, 1986)，而資訊和知識的本質即可幫助創新活動的產生。因此，對於在供應鏈中尋求創新的廠商來說，建立夥伴關係是很重要的；夥伴關係可使其獲得額外的知識與建立其能力，增加廠商的創新能力(Soosay, Hyland, and Ferrer, 2008)。Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002)、Hult, Hurley, and Knight (2004)認為，創新通常意指採納(adopt)或執行(implementation)新的觀點、流程或產品。亦即創新是企業將其所提供的產品、服務及方法予以重新設計或改良，包括產品的改善(產品的品質或是效益的改善)、新產品的創造(使其具備前所未有的產品屬性)、生產成本的降低等活動(Ulusoy, 2003; Tidd, 2001)；而此即為運用型與探索型創新的概念。雖然過去研究指出夥伴關係是組織創新的重要來源(Hurley and Hult, 1998)，但較少研究將創新分為運用型及探索型，以及探討組織夥伴合作與此二種創新之關係。本文擬探討製造商與其供應鏈夥伴發展合作關係後，對發展探索型及運用型創新能力有何影響，以及因協同合作關係對經營績效的影響。

貳、文獻探討與研究假說

一、市場導向

Kohli and Jaworski 於 1990 年提出「市場導向」理論後，其它學者們皆指出市場導向或許與組織協調及回應市場需求與競爭者活動的程度有關聯(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Siguaw, Brown, and Widing, 1994)。Narver and Slater (1990)依循著此概念，以實證研究證明了市場導向與企業獲利率有正向關係。隨後，許多研究也相繼驗證企業提升市場導向的原因與結果，而大多數的研究都指出市場導向與較佳的獲利率、銷售成長、新產品之成功都是有關聯的(e.g.,

Atuahene-Gima, 1995; Deshpande, Farley, and Webster, 1993)。

然而，在這些研究中，有些學者也提出市場導向之潛在疑慮，如 Christensen and Bower (1996)指出，企業可能因為太仔細傾聽顧客的聲音，而失去其領導地位，以及執行市場導向也許會降低企業的創新性(Berthon, Hulbert, and Pitt, 1999)。Slater and Narver (2000)認為企業對市場導向不太了解，且企業常忽略市場導向主動面的重要性--發現和滿足客戶之潛在需求(Kohli and Jaworski, 1990)。因此，市場導向包含二個必要的行為，一個是「被動性」市場導向，一個是「主動性」市場導向。Slater and Narver (1999)與 Day (1994)即指出，真正具有市場導向的廠商對他們所在市場的所有層面，都有非常強的認知，而這向外導向(outward-oriented)的文化就可使組織向外搜尋及回應機會。這意指組織可在同時滿足現有顧客的需求及顧客的潛在或更高層級的需求，並表現的比競爭者好的情況下，獲得競爭優勢(Day, 1999; Slater and Narver, 1999; D'Aveni, 1994)。因此，本研究依據 Narver, Slater and MacLachlan (2000)的論點，將市場導向劃分為主動市場導向與被動市場導向。Narver et al., (2004)與 Atuahene-Gima, Slater, and Olson (2005)指出，主動市場導向是廠商致力於搜尋新資訊與知識，企圖了解和滿足顧客潛在的需求，可使廠商跳脫他們的經驗，發現與滿足潛在、未表達出來的顧客需求；被動市場導向則與現有顧客、產品、已表達出的顧客需求之市場資訊的產生、散播及使用有關。

二、供應鏈協同合作

供應鏈的概念起源於 1970 年代末期(Kuglin, 1998)，它的發展主要是因為經濟市場快速變動所帶來的改變(Beamon,1996)，例如客戶持續不斷的需求、生產技術門檻的提高、生產程序的改變以及產品交期縮短等因素。而供應鏈的興起改變了組織與組織之間的關係，使組織間從過去的臂長關係(Arms-length relationships)轉變為互助合作與資訊共享的夥伴關係(Hoyt and Huq, 2000; Kopczak and Johnson, 2003)，競爭型態也由過去企業間較勁，演變成供應鏈間的網絡對抗(Kemppainen and Vepsäläinen, 2003)。Simth, Carroll, and Ashford (1995)認為買方與供應商關係應建立在交換與互惠的基礎下，建立合作關係取得所需的資源。因此，必須與少數供應商建立互惠信任的基礎，以形成長期合作關係，故合作關係逐漸取代了供應鏈中傳統的交易關係(Landeros, Reck, and Plank, 1995; Ellram and Hendrick, 1995; Zaheer, McEvily, and Perrone, 1998)。而協同合作若以供應鏈的角度而言，較屬於一種新興的理論，它出現在 1990 年代中期的協同合作之規劃、預測和補給(collaborative planning forecasting and replenishment；CPFR)的概念中。

Simatupang and Sridharn (2002)將供應鏈協同合作定義為，兩個或更多的獨立企業聯合規劃及執行供應鏈相關的營運，以求得比單獨經營更大的成功性。Whipple, Lynch, and Nyaga (2009)也指出，協同合作關係為一種長期的關係，參與

者通常會合作、分享資訊與共同規劃，甚至是修改企業慣例，以改善共同績效。Narus and Anderson (1996)認為供應鏈協同合作為各自獨立但具相關性的企業共同合作，以求得資源分享和滿足顧客特殊需求之能力。

三、關係學習

根據 Selnes and Sallis (2003)的觀點，組織學習理論是發展關係學習構念的起始點；學習不只是一種可以運用在組織內部的工具，它也可以運用在組織間的環境中。Roy, Sivakumar, and Wilkinson (2004)從互動的觀點指出，良好的組織間互動是學習的基礎，有助於組織間知識的移轉與創造。因此近年來學者們將由緊密夥伴關係所形成的組織間學習稱之為關係學習(Selnes and Sallis, 2003; Johnson et al., 2004)。Selnes and Sallis (2003)、Wu et al., (2007)認為關係學習為一種關係的管理機制，它有助於降低監控交易夥伴所需付出的交易成本。Myers and Mee-Shew (2008)則認為可將關係學習視為一個重要的構面，企業可藉由與他人學習來增加雙方的知識基礎與提昇創新能力。Jean, Sinkovics, and Kim (2010)指出，在交易夥伴間，有效的關係學習可創造動態學習能力，這可使廠商在快速變動的環境中，擁有可維持的競爭力。組織必須能充分運用「關係能力」(relational capability)，妥善管理夥伴關係中的各項議題，而組織如何運用夥伴關係來進行學習活動並累積知識，這在關係能力的展現中就扮演著關鍵的角色(Dyer and Singh, 1998; Mohr and Sengupta, 2002)。

四、創新能力

March (1991)提出探索(exploration)與運用(exploitation)之概念，March (1991)指出運用型創新是來自重新佈署(rearrangement)既有的知識、重新校正(revision)先前的結構與建立和校準理論，因此，運用型創新可以幫助組織針對錯誤的地方迅速作修正及改善。探索型創新則是不斷地試驗，企圖創造一個背馳原本技術，對組織現有活動具有破壞性與創新性的行為。Adler et al., (2009)也指出，成熟的組織會藉由破壞公司內部流程，及確定此破壞之行為可轉化成學習與知識的創造，來協調運用與探索能力。探索涉及激進式創新，意指其改變了科技、組織或市場的結構、邏輯與規則；而運用涉及漸進式創新，並且可提昇結構或基本邏輯的效率(improve efficiency within a structure or basic logic) (Gilsing and Duysters, 2008; Harrison, Dudkowski, and Stern, 2008)。

另外，組織是否能同時具備探索與運用兩種創新能力，學者們各持有不同的看法。也因此，探索與運用型創新具有連續帶與直角關係之兩種不同觀點。如 Levinthal and March (1993)認為運用目前能力可提供廠商短期成功，然而執行運用能力之同時亦可能會阻礙探索能力的發展，因此，探索與運用型創新被視為連續

帶的兩端。但 Katila and Ahuja (2002)認為，當組織在運用現有能力的時候，需要經常去探索新的能力，同樣地，在探索新的能力時也需要加強現有的知識基礎，因此運用型創新與探索型創新形成一個動態相依的能力，此意味著兩者間存在著直角關係。綜合上述，本研究認為探索與運用應屬直角關係，組織可運用其已具備及從外部來源所取得之知識或技能，來幫助探索開發不同以往的新產品或服務。

五、關係績效

Bucklin and Sengupta (1993)將關係績效定義為，關係被知覺到是有成效的，並且是令人滿意的，Boyle and Dwyer (1995)亦認為關係績效為組織間交易活動有效率及效果的程度。關係績效的好壞是決定企業與其夥伴是否能繼續合作的最主要因素，企業目標的達成，可透過組織間合作來實現，良好的合作關係會為組織帶來正面的績效(Donaldson and O'Toole, 2001)。

然而，在關係績效的衡量方式上，存有二種不同觀點，一是認為績效不易衡量，故應採主觀的評估方式(如 Bucklin and Sengupta, 1993)；另一則是考慮客觀指標的重要性，故主張採取主觀與客觀的財務指標(如 Mohr and Spekman, 1994)。在本研究背景下，本文認為關係績效應為製造商認為此夥伴關係是有價值的，並能從中獲得各種利益，如生產成本下降、產品品質提升等。準此，本研究依循 O'Toole and Donaldson (2001)與 Selnes and Sallis (2003)的觀點，以主觀的指標來衡量關係績效，如廠商在與供應鏈夥伴進行合作活動後，是否有助於其在開發新產品、提昇產品品質等能力方面有所幫助。

六、市場導向與供應鏈協同合作

學者們都已認知到廠商間可透過合作來增進其對市場的了解與提昇適應環境的能力(Gunasekaran, Patel, and Tirtiroglou, 2001; Morgan and Hunt, 1994)，他們強調為了提供給顧客額外的價值，企業需在供應鏈的不同層級中與其供應商建立親近與長期的工作關係，甚至是夥伴關係，以形成更有效率與回應性的供應鏈(Matopoulos, Vlachopoulou, Manthou, and Manos, 2007)。Elg (2008)也指出，廠商間的合作包含對市場訊息的闡釋與發展出適當的競爭性回應行動，這也顯示出市場導向對廠商間的互動關係有很大的影響。

具有主動市場導向的製造商意指其會較著重探索與滿足顧客潛在的需求(Jaworski et al., 2000; Slater et al., 1998; Atuahene-Gima et al., 2005)，因此製造商也許會在未利用既有經驗的情況下，進入未曾探索過的新領域(March, 1991)。如此一來，製造商即需承擔著較高的風險，在成本-效率較低的情況下，努力探索與滿足顧客的潛在需求。另外，根據資源基礎理論，製造商擁有的資源與能力是稀少及有限的，並不足以支持其單獨開發與滿足顧客的潛在需求，因此製造商會希望透

過與供應商建立長期合作關係，彌補所欠缺的各項資源並降低風險。在整合夥伴雙方的資源與能力下，發揮綜效，發掘出更多關於潛在消費者、競爭者或產品領域的市場資訊，有效及有效率地開發出顧客的潛在需求。Gulati, Nohria, and Zaheer (2000)即指出，企業會藉由內部資源與能力及外部企業資源形成自身的競爭優勢，而外部資源主要來自於組織間之策略網絡，如策略聯盟，合資，長期買賣交易夥伴等。其中長期買賣交易夥伴就是屬於供應鏈的一種。夥伴關係成功要素即是在供應鏈夥伴間自由的交換重要資訊並保證達成共同目標。

另一方面，具有被動市場導向的製造商，因會較傾向於運用現有的經驗與知識、或原有的技術與零組件，有效率地生產產品滿足已知的顧客需求(Jaworski et al., 2000; Narver et al., 2000; Slater et al., 1998; Atuahene-Gima et al., 2005)。故製造商也許會希望與供應商建立融洽的夥伴關係，減少原物料或零組件供給的波動，以持續支持製造商，使其能順利生產滿足顧客已知需求的產品，降低因原料或零組件供給不穩定，對績效產生的影響。Penning (1981)就指出企業可藉由廠商間合作來取得知識，其動機主要包括，可引進新技術及先進管理制度、穩定原料與零組件的來源、提升競爭地位、確保市場佔有率等。Elg (2008)也指出，廠商網絡間的合作關係可直接為最終顧客帶來更高的價值，因此具有被動市場導向的製造商，將會努力與供應商發展合作關係，透過共同規劃、共同解決難題，強化組織在蒐集、散播及應用有關現有消費者、競爭者或產品市場資訊方面的能力，有助於達成滿足顧客需求的目標。根據前述的推論，本研究提出假說 H1a 與 H1b：

H1a：製造商的主動市場導向，對供應鏈協同合作有正向影響。

H1b：製造商的被動市場導向，對供應鏈協同合作有正向影響。

七、關係學習對市場導向與供應鏈協同合作的干擾效果

本研究以 Slater and Narver (1995)所提出的組織學習程序為基礎，並參考謝宜君(2007)對關係學習之定義，將關係學習定義為供應鏈雙方透過建立夥伴關係，與夥伴組織針對有關夥伴關係的各種資訊，進行資訊分享、共同理解資訊及知識散播的一種共同學習活動。Kohli and Jaworski (1990)認為關係學習的重要性在於夥伴可以取得知識，或將知識內部化，成為其競爭優勢的來源。若成員間想發展更佳的廠商間合作能力，就必須散播及理解有關與其它廠商互動的資訊。另外，根據資源依賴理論，組織之所以建立關係，是為了因應環境不確定性及整合其資源(Pfeffer and Salancik, 1978)。Mohr and Nevin (1990)也認為市場資訊的分享是供應鏈關係的基礎，資訊分享能促使協同合作關係的發展，且能使廠商獲得較佳的市場地位(Mentzer, Foggin, and Golicic, 2000; Auken, 2001)。

在關係學習的觀點下，具有主動市場導向的製造商可透過供應商所提供的知

識、技術等資源，甚至是與供應商共同建立問題解決團隊或共同進行產品規劃等活動，來增進自身開發顧客未知需求的能力。就如 Heide and John (1992)指出，持續的資訊交換較能促使夥伴雙方去應付內部流程問題及外部市場條件。因此，製造商將會希望與供應商建立良好、長久的合作關係，使其能持續利用供應商所擁有的獨特知識與經驗或市場觀點，幫助發掘新市場機會，並降低探索未知需求可能產生的風險。

另一方面，供應鏈雙方彼此的資訊流動、理解與知識散播，將可使具有被動市場導向的製造商，利用供應商所提供的資訊(如改善生產流程或產品品質的方式)，來增進其滿足現有顧客需求的能力，以及提高顧客滿意度。Jean, Sinkovics, and Kim (2010)指出，當買方與賣方在關係中從事相互學習，他們將會較了解對方的需求與需要，並據以回應。因此，夥伴組織間可透過資訊的交換來協調與整合彼此的工作關係，以達成各自的組織目標(Cannon and Perreault, 1999)。另外，被動市場導向廠商的特性為追求以具有成本-效率的方式來解決顧客問題，及減少交易成本與延伸到未知領域的風險(Atuahene-Gima et al., 2005)，Pfeffer and Salancik (1978)就指出，公司進行共同學習的動機是為了能取得一些控制權或給予不確定性一個緩衝的空間。因此，藉由關係合作可取得互補性資源並降低獨自在市場上經營的風險；透過學習活動，關係中的夥伴雙方會力圖降低成本以增進品質和可信度，並且提升效率與彈性。為了能持續獲得上述利益，具有被動市場導向的製造商，將會希望與其供應商建立長期、相互依賴的合作關係，強化所具備的市場能力，以更有效率及彈性地滿足現有市場需求。據此，本研究提出假說 H2a、H2b：

H2a：關係學習對製造商的主動市場導向與供應鏈協同合作之關係有正向干擾效果。

H2b：關係學習對製造商的被動市場導向與供應鏈協同合作之關係有正向干擾效果。

八、供應鏈協同合作與創新能力

Jean and Sinkovics (2010)指出，在 B2B 的供應鏈背景下，組織間的協同合作對廠商創新能力很重要。由於創新的成本與風險很高，現今的企業要獨自建立創新能力是很困難的，因此供應商與顧客的組織間關係可為企業提供一個獲得與吸收知識的平台，以增加既有的知識基礎(Malhotra, Gosain, and Sawy, 2005)。

當製造商與供應商建立良好的長期協同合作關係後，製造商可藉由與供應商交換技術、產品、市場、甚至是供應商所擁有的獨特知識等資訊，在與供應商共同合作下，增進自身成功開發新產品或進入新市場的探索創新能力。如 Johnsen (2009)指出，供應商共同參與新產品開發流程是很重要的，因為當產品複雜性越來

越高時，供應商所擁有的特殊產品或流程開發能力，將可幫助製造商進行新產品開發。此外，探索型創新會質疑現有的知識，傾向藉由創造創新的技術與新市場來回應及驅動潛在環境的趨勢(Lubatkin, Simsek, Ling, and Viega, 2006)，這需要具備有新觀點及新知識(Gilsing, Lemmens, and Duysters, 2007)，故當製造商與供應商建立協同合作關係後，將可從彼此的日常互動、資訊分享等活動中，獲得這些開發新產品所需的知識與觀點。Bierly, Damanpour, and Santoro (2009)指出，來自不同來源的知識對探索能力更有幫助，廠商可透過不同產業之供應商的幫助來發展探索創新(Li and Vanhaverbeke, 2009)。

另一方面，Dittrich and Duysters (2007)指出要將知識運用至現有技術及產品時，與夥伴的緊密關係是不可或缺的。所以，當製造商與供應商建立協同合作關係後，製造商可藉由將供應商所提供之市場、產品等資訊，運用至生產及營運流程中，有助於持續改善及強化現有產品，增進自身滿足現有市場需求的運用型創新能力。Jean and Sinkovics (2010)即指出，透過與供應鏈夥伴緊密的協同合作，廠商可持續調整對最終顧客需求、偏好與行為的了解，可幫助其開發出較好的產品與服務。另外，運用型創新的特性為強化現有的知識，傾向藉由採用已有的技術來回應當前的環境條件及滿足現有顧客未來的需求，故其非常著重於加強及擴大既有之技術與產品的知識基礎(Dittrich and Duysters, 2007)。因此，極大化廠商間的合作關係將可使廠商原先擁有的技術與產品知識基礎更為豐富(Krackhardt, 1992)，如此一來，在整合內部原有市場知識或技術及從外部所獲得的資訊後，就可發揮其綜效，將有助於製造商提昇其運用型創新能力。據此，本研究提出假說H3a、H3b如下：

H3a：供應鏈協同合作對製造商的探索型創新能力有正向影響。

H3b：供應鏈協同合作對製造商的運用型創新能力有正向影響。

九、供應鏈協同合作與關係績效

Donaldson and O'Toole (2001)指出，企業目標的達成，可透過組織間合作來實現，即良好的合作關係會為組織帶來正面的績效。Zacharia, Nix, and Lusch (2009)也認為買方與其供應商進行協同合作，將可獲得他們所需的知識與技能，且較高程度的協同合作關係將可增進營運與關係成果，也可進一步提昇公司績效。McLaren, Head, Yuan (2002)認為在供應鏈協同合作之下，可提供的效益最高，包含增加對市場的反應能力及降低供應鏈成本，進而增加廠商競爭力等。

協同合作是基於相互信任、公開、共享風險與報酬分享來產生競爭優勢，以獲得比沒有發展協同合作關係時更好的績效(Hogarth-Scott, 1999)，所以當廠商與供應鏈夥伴建立一種相互依賴與長期的關係後，即可在合作的基礎下，進行資訊、

知識或技術的交換，妥善地整合及運用新舊資訊至日常營運活動中，以促進生產成本、產品品質或生產彈性改善之利益。據此，本研究提出假說 H4 如下：

H4：供應鏈協同合作對關係績效有正向影響。

參、研究方法

一、研究架構

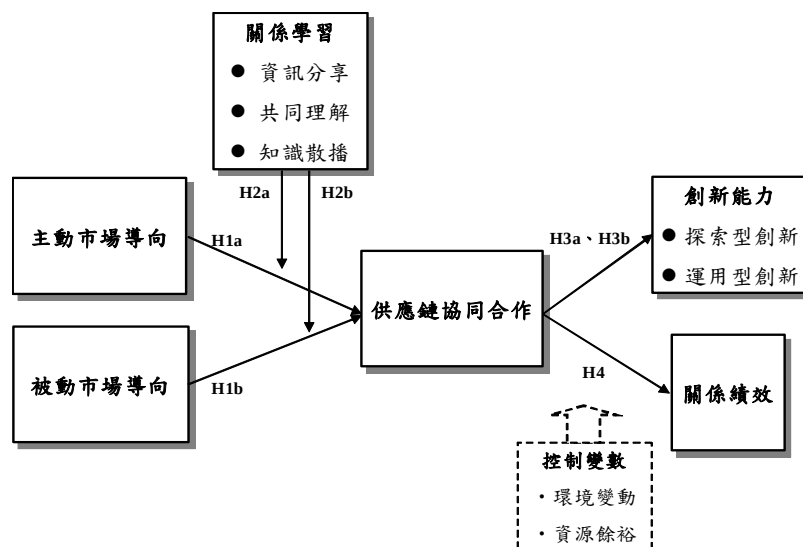


圖 1 本研究架構

本研究架構如圖 1 所示。本研究架構探討製造商所具備之市場導向的型態對其與供應鏈夥伴的合作關係之影響，本研究根據 Narver et al., (2000)所提出的概念，將市場導向區分為主動與被動市場導向兩種，分別探討組織內部具備不同面向之市場導向時，對發展供應鏈協同合作關係會產生何種影響。另外，本文亦參考 Selnes and Sallis (2003)、Johnson and Sohi (2003)等人的研究，提出包含資訊分享、共同理解、知識散播三種活動之關係學習的概念，進一步探討製造商與供應鏈夥伴間的關係學習活動對市場導向與合作關係的干擾效果。再者，本研究亦根據 He and Wong (2004)、Jansen, Bosch, Frans and Volberda (2006)等學者的研究，將創新能力分為探索型及運用型創新，探討製造商若擁有與供應鏈夥伴良好之合作關係下，分別對這兩種創新能力與關係績效之影響。

二、變數操作性定義與衡量

本研究共涵蓋五個研究構念，由七個研究變項所組成。根據過去文獻，各構念與變數之操作性定義及衡量方式(皆以 Likert 五點尺度衡量)，彙總如表 1 所示。

另外，本研究以環境變動及資源餘裕作為控制變數。Hanvanich, Sivakumar, and Hult (2006)認為環境變動，如顧客需求或廠商所屬產業技術之快速變動，可能會影響到廠商的創新能力。此外，環境變動亦可能影響廠商與其夥伴在合作活動上的

表現。另一方面，Katila and Ahuja (2002)、Tsai (2001)認為廠商的資源也會影響其創新，資源越多的廠商通常有較多的能力來強化其創新活動。因此，在與供應商發展協同合作下，製造商可藉由供應商的幫助以及本身所擁有的資源，而更有能力從事創新活動，並可能影響到雙方在合作方面的績效。據此，本研究將環境變動定義為廠商所處產業之顧客需求、偏好、技術及產品變動的程度(Hanvanich et al., 2006)；資源餘裕定義為廠商擁有較多的資源，具有較好的市場能力，能加強創新活動的發展、影響與夥伴組織在合作上的績效。

表 1 變項之操作性定義與衡量

變數	構面	操作性定義	參考文獻
市場導向	主動市場導向	廠商蒐集、跨部門散播及應用有關潛在消費者/競爭者與產品領域的市場資訊，以發掘新市場機會。	Narver et al., (2004); Atuahene-Gima et al., (2005) Deshpande and Farley (1998)
	被動市場導向	廠商蒐集、跨部門散播及應用有關現有消費者/競爭者與產品領域的市場資訊，並集中焦點於現有顧客需求。	
供應鏈協同合作		廠商與交易夥伴建立一種相互依賴與長期的關係，透過彼此合作來解決問題，以達成共同的目標。	Corsten and Felde (2005); Zaheer et al., (1998); Whipple et al., (2009)
關係學習	資訊分享	廠商與交易夥伴之間各種可能的資訊交換，如產品成功與失敗的經驗、顧客需求、市場變化、彼此的策略以及較敏感的議題等。	Seines and Sallis (2003); Johnson et al., (2004); Johnson and Sohi (2003)
	共同理解	廠商與交易夥伴對於資訊的解讀、理解並賦予意義，包括針對決策、合作關係、策略方面的問題進行溝通。	
	知識散播	廠商與交易夥伴傳遞、散播資訊與技能等知識，包括資訊的定期散播、夥伴關係管理、及重要事件的處理等資訊。	
創新能力	探索型創新	廠商從事發展新產品及進入新市場的創新活動。	He and Wong, (2004); Jansen et al., (2006)
	運用型創新	廠商致力於改善及強化現有產品，以滿足既有市場的創新活動。	
關係績效		廠商認為此夥伴關係是有價值的，並能從中獲得各種利益。	Seines and Sallis (2003)

三、研究設計

(一)問卷前測

在進行正式問卷發放前，本研究特將問卷給予學術界及實務界人士進行前測，並針對其給予之建議進行修改，以形成正式問卷。

(二)抽樣設計與問卷回收情況

本研究以天下雜誌出版之 2009 年 1000 大製造業公司，及南科、中科兩地的製造業，作為問卷發放的對象。主要透過郵寄與網路問卷，總發放數為 1700 份。共回收 224 份，回收率為 13.18%。另外，因本研究探討供應鏈合作關係，故請填

答者鎖定其合作至少一年以上之供應商作為回答問卷題項之對象，但若填答者在問卷中勾選其對與供應商間之互動與合作關係的了解程度為「不了解」及「非常不了解」則視為無效問卷；其它填答不完全或整份問卷都勾選相同答案者也將之視為無效問卷。總共剔除 8 份問卷，實際有效問卷為 216 份，有效回收率為 12.71%。

肆、資料分析與實證結果

一、敘述性統計分析

(一)公司基本資料分析

公司所屬產業以半導體、電子零組件與其他比率較高，佔樣本總數之 37%，但總體來看，樣本分佈情況並無太大差異，此現象有助於本研究結果概化至各個不同產業；公司成立年數主要分布在 10-20 年(不含)、20-30 年(不含)、30 年(含)以上，但以 30 年(含)以上的公司所占比率最高(28.2%)，其次為 10-20 年(不含)，占 25.9%。員工人數大致均勻分布在 20 人以下至 501-1000 人，若以中小企業員工人數 200 人為區隔，200 人以下占有所有樣本 47.9%，200 人以上占有所有樣本 52.1%，表示本研究結果可概念化至各種規模的公司。資本額與營業額皆為 5000 萬以內(含)、1 億-5 億(不含)、5 億-15 億(不含)、50 億(含)以上四者所占比率較高，且四者所占比率之總和，超過所有樣本的 70%。另外，本研究在進行問卷發放時，請填答者鎖定與其公司合作至少一年以上之供應商作為填答問卷對象，而填答者公司採購其鎖定之供應商的金額占公司全部採購額比例，主要分布在 10%(含)以下-50%(含)此段區間(占有所有樣本 87.5%)；公司與該供應商合作的時間，為 10 年以上所占比率最高(38.9%)，由此反映出，本研究所蒐集到的樣本資料，應具有代表性。

(二)填答者基本資料分析

填答者的工作職稱，經理或副經理、組長或主任所占比率之總和占全部樣本 44.4%，顯示大部分填答者應對公司事務皆有深入的了解。填答者所屬部門單位以採購或相關部門所占比率最高，為 25.9%。工作年資的部份，年資超過六年的員工，占總樣本的 57.9%，顯示填答者在該公司任職已有一段時間，因此應具有代表性。

(三)填答者對於供應鏈夥伴關係了解程度之分析

在填答者負責與其鎖定之供應商往來業務時間長短的部份，為 1-3 年(不含)所占比率最高(27.8%)，其次為 10 年以上(26.4%)；填答者對與該供應商之間的互動關係及各項合作活動的了解程度，皆是填答「了解」之選項所占比率較高，甚至已超過 50%，顯示填答者對與供應商合作活動的意見，應具有相當程度的可靠性。

二、來源同質檢定

本研究問卷採用郵寄與網路兩種發放方式，欲將此兩種問卷資料合併進行分析，故先以卡方檢定檢驗此兩組樣本在主要衡量構面與基本資料是否具有顯著差異。檢定結果顯示兩種問卷回收方式在七個主要衡量構面與基本資料上並無顯著差異存在，因此將兩組資料進行合併分析是合適的。

三、信效度分析

(一)探索型因素分析

1.市場導向之因素分析

本研究將市場導向中 12 個題項進行因素分析，共萃取出 2 個因素，KMO 值為 0.927，Bartlett 球形檢定卡方值為 1275.056，達顯著水準，表示適合進行因素分析。分析結果發現，MO11 落入不同因素，因此將之刪除。刪除 MO11 後，累積解釋變異量為 64.966%，其中因素一包含 6 個題項，特徵值為 6.018，解釋變異量為 25.648%，本研究依所包含題項，將其命名為「被動市場導向」；因素二包含 5 個題項，特徵值為 1.128，解釋變異量為 10.254%，本研究依所包含題項，將其命名為「主動市場導向」。

2.創新能力之因素分析

本研究將創新能力中 8 個題項進行因素分析，共萃取出 2 個因素，KMO 值為 0.887，Bartlett 球形檢定卡方值為 1064.074，達顯著水準，表示適合進行因素分析。各因素題項之因素負荷量均在 0.6 以上，累積解釋變異量達 74.655%，其中因素一包含 4 個題項，特徵值為 4.863，解釋變異量為 60.790%，本研究依所包含題項，將其命名為「探索型創新」；因素二包含 4 個題項，特徵值為 1.109，解釋變異量為 13.865%，本研究依所包含題項，將其命名為「運用型創新」。

(二)信度分析

本研究以 Cronbach's α 係數衡量問卷內部一致性的程度。上述根據探索型因素分析結果刪除 MO11，刪除題項後的信度分析結果顯示，分量表之 Cronbach's α 係數皆大於 0.7 以上，總量表之 Cronbach's α 值亦皆大於 0.8 以上，表示本研究各構面均具有良好的信度結果。

本研究進一步以 LISREL 進行驗證性因素分析，深入探討各構面與個別題項之信度。分析結果顯示，關係學習的 RL12 因殘差變異數過大，予以刪除；創新能力的 IC1 因標準化因素負荷量小於 0.5，也將之刪除。刪除後各構面之題項的標準化因素負荷量皆大於 0.5 門檻值(Fornell and Larcker, 1981)，介於 0.56~0.82 之間，且

達顯著水準，而 CR 值也均大於 0.7 門檻值(Bagozzi and Yi, 1981)，介於 0.83~0.93 之間，代表本研究各構面具有足夠的信度。

(三)效度分析

1.收斂效度

本研究以驗證性因素分析並根據 Fornell and Larcker (1981)所提之評估標準檢定收斂效度；涵括下列準則：所有標準化因素負荷量大於 0.5、組合信度值(CR 值)大於 0.7、平均變異萃取量(AVE)大於 0.5。本研究所有題項的標準化因素負荷量皆大於 0.5 門檻值，且達顯著水準，CR 值也均大於 0.7 門檻值。另外，各 AVE 值介於 0.518~0.618 之間，表示本研究之衡量變數具備良好的收斂效度。

2.區別效度

Fornell and Larcker (1981)指出，若一構面之平均變異萃取量(AVE)開根號值大於各構面間的相關係數，則可說具有區別效度。分析結果顯示，本研究各構念間的 AVE 開根號值介於 0.72~0.79 之間，均大於該構念與其它構念之相關係數，表示各構面皆具有良好的區別效度。

四、Pearson 相關分析

本研究針對各因素構面的變數進行 Pearson 相關分析，檢定各因素構面變數間是否存在相關性。結果顯示，本研究各構面間皆具有顯著正向關聯性，且係數皆未超過 0.8，表示並沒有共線性的問題與需要調整合併之題項。

五、多元迴歸分析

(一)市場導向對供應鏈協同合作之影響及關係學習的干擾效果

表 2 市場導向、供應鏈協同合作與關係學習之分析(依變數為供應鏈協同合作)

	Model 1	Model 2
主動市場導向	0.191**	0.231***
被動市場導向	0.312***	0.264***
主動市場導向*關係學習		0.276***
被動市場導向*關係學習		-0.195**
R ²	0.215	0.247
調整後R ² 值	0.208	0.233
△R ²	0.215	0.032
F 值	29.196	17.348
Max VIF	1.886	2.395
註：(1) *表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01		
(2) Durbin-Watson 值=1.895		

資料來源：本研究整理

本研究推論主動與被動市場導向對供應鏈協同合作有正向影響，由表 2 之 Model 1 可知，主動與被動市場導向皆對供應鏈協同合作有正向顯著之影響，故本研究假說 H1a 與 H1b 成立。

另一方面，本研究推論關係學習對主動及被動市場導向與供應鏈協同合作皆有正向顯著干擾效果。表 1 之 Model 2 顯示，關係學習與主動市場導向之交乘項對供應鏈協同合作存在正向顯著干擾效果；關係學習與被動市場導向之交乘項對供應鏈協同合作則存在負向顯著干擾效果，故本研究假說 H2a 成立、H2b 不成立。

(二)供應鏈協同合作對探索型、運用型創新及關係績效之影響

表 3 供應鏈協同合作與探索型、運用型創新及關係績效之多元迴歸分析

解釋變項	探索型創新		運用型創新		關係績效	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
【控制變數】						
環境變動	0.360**	0.308**	0.151**	0.069	0.165**	0.020
資源餘裕	0.181***	0.146***	0.252***	0.196***	0.208***	0.110*
供應鏈協同合作		0.212***		0.337***		0.594***
F值	30.376***	24.979***	14.695***	20.001***	12.097***	49.244***
R ² 值	0.222	0.261	0.121	0.221	0.102	0.411
調整後R ² 值	0.215	0.251	0.113	0.210	0.094	0.402
△R ²		0.039		0.099		0.309
Durbin-Watson值		1.698		1.959		2.055
Max VIF		1.141		1.141		1.141
註：*表示 P<0.1；**表示 P<0.05；***表示 P<0.01						

資料來源：本研究整理

本研究推論供應鏈協同合作對探索型與運用型創新及關係績效皆有正向影響，並以環境變動與資源餘裕作為控制變數。由表 3 可知，供應鏈協同合作對探索型、運用型創新及關係績效具有正向顯著之影響，故本研究假說 H3a、H3b 及 H4 成立。在控制變數方面，結果顯示環境變動與資源餘裕對探索型、運用型創新及關係績效有顯著正向影響，意即廠商處在較動盪的環境或擁有較多的資源，越有利於廠商發展探索型及運用型創新；另外，也越有利於廠商在關係績效方面的表現，如成本控制或產品品質提昇。

(三)供應鏈協同合作對市場導向、探索與運用型創新、關係績效之中介效果

為進一步了解具有市場導向的製造商是否可透過外部夥伴之力量增進自身創新能力的發展，以及試圖在供應鏈夥伴關係的基礎下，將較屬於組織內部特性的市場導向概念延伸至夥伴關係間的績效表現，本研究進行供應鏈協同合作之中介效果分析。分析結果顯示，供應鏈協同合作對主動市場導向與探索型創新(加入中介變數後 β 值由 0.583, $p<0.01$ 降為 0.528, $p<0.01$)及運用型創新(加入中介變數後 β

值由 0.498, $p < 0.01$ 降為 0.395, $p < 0.01$)皆具有部分中介效果；供應鏈協同合作對被動市場導向與探索型創新(加入中介變數後 β 值由 0.476, $p < 0.01$ 降為 0.399, $p < 0.01$)及運用型創新(加入中介變數後 β 值由 0.620, $p < 0.01$ 降為 0.544, $p < 0.01$)亦具有部分中介效果；供應鏈協同合作對主動市場導向與關係績效存在部份中介效果(加入中介變數後 β 值由 0.448, $p < 0.01$ 降為 0.230, $p < 0.01$)；供應鏈協同合作對被動市場導向與關係績效存在部份中介效果(加入中介變數後 β 值由 0.466, $p < 0.01$ 降為 0.232, $p < 0.01$)。

伍、研究結論與建議

一、研究結論

(一)市場導向與供應鏈協同合作

1. 主動市場導向與供應鏈協同合作

學者們指出製造商、配銷商與零售商都逐漸認知到通路流程的關係管理，可為廠商提供許多創造競爭優勢的重要機會(Simpson, Siquaw, and Baker, 2001; Spekman, Spear, and Kamauff, 2002)，而這個過程對顧客來說，也是獲得額外附加價值的主要來源，因良好的通路關係有助於廠商開發出具有差異化的產品(Martin and Grbac, 2003a)。當製造商具有主動市場導向時，意指其將會努力嘗試，希望不僅能滿足顧客已表達出來的需求，還能挖掘出顧客現在還未察覺到的需求(Narver et al, 2004; Atuahene-Gima et al., 2005)，成功開發出不同於市面上已有的產品，在這種情況下，製造商將會希望能與供應鏈夥伴建立長期穩固的合作關係(H1a 成立)。如此一來，就可有效整合雙方的資源與能力，也能從夥伴身上獲得與學習到原先所欠缺的市場知識或技能，更能有效地達成滿足與發掘顧客需求的目標。

2. 被動市場導向與供應鏈協同合作

根據本研究結果顯示 H1b 成立，意指當製造商具有被動市場導向時，它將會希望與其供應鏈夥伴建立合作關係。此結果與過去研究相符合，Landeros, et al., (1995)指出買方願意與供應商發展夥伴關係的主要理由是要變得更具競爭力，如品質、成本、運送、產品發展、產品與流程創新及生產力等競爭優勢都可透過供應商來強化。由於具被動市場導向的製造商，會較傾向於運用自身現有的市場經驗與知識、或原有的生產技術、零組件等，追求以較有效率地方式生產產品，滿足已知的顧客需求，因此製造商將會希望能與供應鏈夥伴建立融洽的夥伴關係，減少原物料或零組件供給的波動，以穩定產品品質與供給數量，另外，企業也可藉由在與供應鏈夥伴合作的過程中，學習額外的知識，提升能力，這將有助於製造商達成滿足顧客已知需求的目標，為顧客提供更多的附加價值。

(二)關係學習對市場導向與供應鏈協同合作之干擾效果

1.關係學習對主動市場導向與供應鏈協同合作

本研究結果顯示，關係學習對主動市場導向與供應鏈協同合作有正向干擾效果。意指在關係學習的觀點下，具有主動市場導向的製造商可透過供應鏈夥伴所提供的知識、技術等資源，甚至是與其共同建立問題解決團隊，來增進自身開發顧客未知需求的能力，所以將會與夥伴建立良好、長久的合作關係，以使其能持續獲得額外的資源。此結果與 Pfeffer and Salancik (1978)所提論點相符合，Pfeffer and Salancik (1978)指出，根據資源依賴理論，組織建立協同合作關係是為了回應環境的不確定性，而關係學習也是一種協同合作關係，它可槓桿運用夥伴的資源，因此與夥伴進行關係學習活動，將有助於彼此資訊交換、相互學習，降低在市場上所面臨的威脅，增進與改善開拓顧客未知需求的能力。

2.關係學習對被動市場導向與供應鏈協同合作

本研究結果顯示，關係學習對被動市場導向與供應鏈協同合作存在負向顯著干擾效果，即具備被動市場導向的製造商與其供應鏈夥伴具有資訊分享、共同理解、知識散播的一連串關係學習活動時，將不利於製造商與該夥伴建立合作關係。

此結果與本研究的假說推論不一致，本研究認為原因可能是 Mohr and Sengupta (2002)所提出之組織間學習不僅會帶來效益，亦存在風險。關係學習是一種獨特的組織間學習(Selnes and Sallis, 2003)，它建立在較為緊密的夥伴關係上而發展出的一連串資訊分享、共同理解、知識散播的活動，因此較可能涉及到一些屬於公司機密或敏感的資訊，如公司政策、績效狀況或關鍵技術等。因此，雖然關係學習可為彼此帶來交流的利益，但也隱含著更大的風險。如 Hamel (1991)在探討有關策略聯盟與潛在競爭者成為夥伴所隱含的問題時就指出，與潛在競爭者產生公司間學習(inter-firm learning)的情況，組織很有可能在不知情、無意的狀況下產生知識與技術的轉移，而有公司機密外洩的風險。

另一方面，具有被動市場導向的製造商，意指其較不會主動去滿足或開發顧客的潛在需求，他們只要求達成顧客現有期望即可。因此，較不像主動市場導向的製造商，會為了開發顧客未察覺到的需求，積極地蒐集資訊、強化自身能力，願意與供應鏈夥伴進行資訊、技術，甚至較機密的公司資訊交流等，來獲得額外自身所缺乏的知識，成功開發出顧客的未知需求。

因此，在成本--效益的考量下，被動市場導向的廠商在其已能滿足顧客已知需求的情況下，可能較不願意冒著洩露關鍵知識或技術的風險，與夥伴分享較為機密的資訊，只為了提昇其產品品質或穩定原物料來源等，進而也就不願意與供應

鍵夥伴培養良好之合作關係，以防範夥伴取得公司的核心技能與專業知識後由合作轉向競爭(Hamel,1991)。

(三)供應鏈協同合作與探索型及運用型創新

本研究結果顯示，當製造商與其供應鏈夥伴發展出長期、良好的合作關係後，將有助於提昇製造商本身的探索型及運用型創新能力；此結論與過去研究相符合。Tether (2002)指出，廠商之間將會越來越頻繁地追求更高層次的協同合作，不只有漸進式創新而已。如同 Amara and Landry (2005)所提出，此乃因為廠商在推出新穎程度更高的創新事物時，就越有可能利用範圍較廣的資訊來源以助於開發或改善他們的產品。此乃，由於較新穎的創新事物複雜性較高，因此當廠商缺乏成功開發此創新事物所需的資源與知識時，廠商之間就會進行協同合作，以從夥伴身上獲得所需的資訊，成功開發出更新穎的創新產品。另一方面，進化觀點(Evolutionary perspective)認為創新是一種動態的過程，每個廠商都會隨著時間經過而發展出不同路徑與型態的創新(Dosi, 1988)。在這過程中，廠商會為創新累積技術知識及形成自身的資源基礎與能力。若廠商與其它夥伴進行協同合作，則當它在分析現有的創新能力時，協同合作更可促使廠商隨著時間而強化自身的資源秉賦。因此，廠商將會尋找能提供他們所缺乏的資源與技術的夥伴，藉著有效地整合夥伴的資源與運用互補性來極大化廠商所能提供的價值(Gulati, 1995)，而這些從外部來源所獲得的額外能力，對廠商的運用型創新能力將會帶來正面的效益。

另外，在創新文獻中時常被提及的探索與運用型創新之連續帶與直角關係的概念，由上述供應鏈協同合作分別對探索與運用皆有正向影響的結果可知，探索與運用型創新可同時存在於公司中，亦即它們屬於直角關係。如同 Eisenhardt and Martin (2002)就強調，要建立競爭優勢，廠商必須具備動態能力，而動態能力就是同時運用目前技術和透過探索創新來創造多樣化，這不僅能分散風險、幫助市場開拓，還能兼顧長短期績效，更有助於企業的永續經營(Levinthal and March, 1993; Volberda and Lewin, 2003)。

(四)供應鏈協同合作與關係績效

本研究結果顯示，當製造商與其供應鏈夥伴發展協同合作關係，製造商將有更好的績效表現；此結論與過去研究相符合。Zacharia et al., (2009)指出，透過協同合作過程中的資訊分享與意見交流，廠商將可獲得、學習與整合每位夥伴的經驗與專業知識，使廠商可避開風險、確認最佳實務、改善解決辦法與提昇執行的速度與品質。最後，協同合作的廠商將可在所期待達成的營運成果上有較佳的表現，如較低的成本、品質改善、較佳的顧客服務、增進顧客價值等(Zacharia et al., 2009)。

(五)供應鍊協同合作之中介效果

本研究結果顯示，不管製造商內部具有主動或被動市場導向，供應鍊協同合作都有助於提昇其探索型與運用型創新能力。被動市場導向的廠商會將外部資訊與現有經驗及知識緊密聯結在一起；主動市場導向的廠商則會尋找各種不同的新資訊與知識。因此，透過與供應鍊夥伴之合作關係，將可使具有主動或被動市場導向之製造商獲得更多寶貴的市場經驗或資訊，進而增進探索與運用型創新能力。另外，研究結果也指出，具有主動及被動市場導向之製造商，將可透過與供應鍊夥伴間的合作活動(如共同規劃產品生產流程、共同制定決策等)，加以改善組織的績效。過去市場導向相關文獻大多在探討市場導向與組織內部績效之關連，如市場績效、財務績效(eg., Narver and Slater, 1990; Harris and Ogbonna, 2001; Zhou, Brown, and Dev, 2009)等，而透過供應鍊協同合作的中介效果可知，具有市場導向的組織，將可透過與供應鍊夥伴共同合作，努力達成或改善績效目標，將市場導向對績效之影響擴大至組織間關係，而不再僅侷限於組織內部的範疇。

二、管理意涵

現今企業應大多具備市場導向，皆以滿足顧客需求為最高指導原則，甚至會努力發掘尚未被顧客察覺之需求，希望能顛覆顧客原有觀念，引領新潮流，而不只侷限於跟隨顧客需求。但不管企業內部具有上述何種文化及行為，良好夥伴「關係」的建立，勢必是不可或缺的。從資源基礎理論的觀點來看，廠商獨自擁有的資源必然是非常稀少及有限的，因此廠商應可能與供應鍊夥伴共同合作，整合雙方的資源及知識，將可更有效率地達成目標。

與供應鍊夥伴發展合作關係之餘，管理者應認知到若能與夥伴進行一些重要的市場資訊交換、共同討論及分析重要議題、持續地面對面溝通等活動，必能使雙方的內隱知識逐漸釋出，有助於雙方在技術發展、產品規劃等方面的合作活動。亦即當雙方充分分享資訊及了解彼此目的後，更有助於達成雙方共同的目標。

最後，管理者應注意到在顧客需求快速變動的環境下，企業必須具備足夠的創新能力才得以在市場上生存。企業除了可以妥善運用內部所具備之技術與資源，來改善產品品質或嘗試開發新市場外，也可藉著與供應鍊夥伴發展合作關係後，從合作的過程中，學習及補足所欠缺的知識或技能，以助於能更有效率及效能地改善原有產品的功能或服務的品質。另一方面，也可藉此提昇企業在研發嶄新產品或拓展新市場上的能力。根據本研究結果顯示，若企業能與其供應鍊夥伴建立合作關係，或許較不會因為資源稀少的問題，而出現無法同時執行開拓新市場與維持原有市場的創新行動；也有學者指出，在合作關係下，企業的績效將會優於僅能發展其中一種創新活動的廠商(Tushman and O'Reilly, 1996)。

三、研究限制與未來研究建議

(一)研究範圍與對象

本研究範圍僅鎖定在製造業，且只探討供應鏈中製造商與供應商的協同合作關係，並未針對供應鏈其它層級的關係加以探討。但供應鏈的範圍涵蓋最上游的原物料階段一直到最終使用者一連串的價值鏈，因此未來研究或許可將研究範圍延伸至配銷商、零售商，甚至顧客這個層級，以深入了解完整的供應鏈活動。

(二)影響協同合作之其它因素及時間限制

本研究將市場導向與關係學習視為會影響供應鏈協同合作之因素，但還有哪些可能會影響雙方合作之因素仍待釐清。此外，合作關係應需花費一段時間培養，才能為長久及良好的合作奠定穩固的基礎。由於本研究採取橫斷面的方式，較無法衡量出合作關係在不同時間階段對本研究各個依變數的影響，因此未來研究可進一步釐清其它可能影響合作關係之因素，並採用縱斷面的研究方式，進一步探討合作關係的動態變化。

(三)單邊觀點

過去夥伴關係相關研究中經常採用主要受訪者(key informant)的研究方法，本研究即以製造商為主要受訪者來進行分析，但如此一來，便無法同時衡量填答公司與其鎖定之供應鏈夥伴的觀點，因而無法得知協同合作雙方是否存在認知差異。建議未來研究可採用多元受訪者(multiple informants)方法，利用雙方的(dyadic)觀點進行驗證，以彌補本研究方法之不足。

陸、參考文獻

※因版面限制，故僅列舉出較重要的參考文獻。

- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., and Olson, E. M., 2005. The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance, *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464.
- Day, G. S., 1994b. The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- Donaldson, B., and O'Toole, T., 2001. *Strategic Marketing Relationship*, New York: John Wiley and Sons.
- Elg, U., 2008. Inter-firm market orientation and the influence of network and relational factors, *Scandinavian Journal of Management*, 24, 55-68.
- He, Z-L., and Wong, P-K., 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Jansen, J. J. P., Bosch, V. D., Frans A. J., and Volberda, H. W., 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators, *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jean, R-J., and Sinkovics, R. R., and Kim, D., 2010. Drivers and performance outcomes of relationship learning for suppliers in cross-border customer-supplier Relationships:

The role of communication culture, *Journal of International Marketing*, 18(1), 63-85.

Johnson, J. L., and Sohi, R. S., 2003. The development of interfirm partnering competence: Platforms for learning, learning activities, and consequences of learning, *Journal of Business Research*, 56, 757-766.

March, J. G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Narver, J. C., Slater, S. F., and MacLachlan, D., 2000. Total market orientation, business performance, and innovation, *Marketing Science Institute Working Paper Series*, 00-116.

Selnes, F., and Sallis, J., 2003. Promoting relationship learning, *Journal of Marketing*, 67(July), 80-95.

Simatupang, T. M. and Sridharan, R., 2005. The collaboration index: A measure for supply chain collaboration, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(1), 44-62.

Whipple, J. M., Lynch, D. F., and Nyaga, G. N., 2009. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*.

Zacharia, Z. G., Nix, N. W., and Lusch, R. F., 2009. An analysis of supply chain collaborations and their effect on performance outcomes. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 101-123.