

# 聯合促銷專案績效影響因素之研究

方世榮\* 方世杰\*\* 許淑寬\*\*\*

\*中興大學企業管理學系

\*\*高雄第一科技大學行銷流通系

\*\*\*和春技術學院流通管理科

(收稿日期：90 年 7 月 12 日；第一次修正：91 年 5 月 13 日；  
第二次修正：91 年 8 月 19 日；接受刊登日期：91 年 10 月 18 日)

## 摘要

聯合促銷專案是近年來國內中小企業頗為普遍的經營實務，由於行銷資源與能力的相對不足，以及為加速擴展業績與行銷通路，廠商間合作共同促銷其產品，不失為一個有效的行銷手段。本文嘗試從廠商間合作之觀點，探討夥伴的選擇、管理機制的建立、以及關係性行為規範之形成，對聯合促銷專案績效之影響。本文以台灣之服務業為實證對象，主要的研究結論包括，(1)合適之夥伴選擇、有效的管理機制、以及有助於廠商間關係維持之行為規範，確實有助於聯合促銷專案績效之提昇。(2)聯合促銷專案大致可區分為交易型與關係型，二者分別有不同管理方式與績效目標。

關鍵詞彙：聯合促銷，廠商間合作，管理機制，關係性規範

## 壹 緒論

在「既競爭又合作」的「競合」(Co-option) 典範中，廠商之間的「合作」其實是在建立與蓄積個別廠商本身的「競爭」優勢 (Porter & Fuller, 1986; Doz, Hamel & Prahalad, 1989)。具體言之，透過廠商間合作，個別廠商可獲取所需之互補性資源、快速進入新市場、取得規模經濟之成本效率、以及提高組織學習等效益，進而強化其核心競爭能力 (Doz et al., 1989; Gomes-Casseres, 1996; Chung, Singh & Lee, 2000)。實務上，各種不同型式的「合作」風潮正方興未艾，同業與異業之合作交流；廠商間價值活動之合作，如共同生產、聯合行銷、合作研發等；以及從合作關係密切之合資、策略聯盟，以至於僅僅依賴一紙契約之合作關係的授權、特許經營或製造商與經銷商之供應關係等。

在此一廠商間合作競爭大環境下，學術界對此經營實務之研究亦已蔚為主流學派。例如在廠商行為、策略管理、組織理論、以及行銷領域等之研究，莫不以合作理論為其建立研究架構之基礎 (Parkhe, 1993)。此外，由於合作並非廠商追求績效之萬靈丹，許多合作案例之失效，更凸顯出合作關係之管理確

為重要的研究課題 (Contractor & Lorange, 1988; Hagedoorn, 1993)。過去這些相關文獻從研究主題來看，大多集中在廠商間合作、聯盟之動機、合作模式與合作關係管理等問題 (Contractor & Lorange, 1988; Doz et al., 1989; Parkhe, 1993; Stafford, 1994; Gulati, 1998; Mac Avoy, 1998)。從研究的對象來看，則集中在研發或技術聯盟、生產聯盟、共同行銷、以及製造商與供應商夥伴關係管理等 (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Hagedoorn, 1993; Ganesan, 1994; Bruce, Leverick, Litler & Wilson, 1995; Langfield-Smith & Greenwood, 1998; Joshi & Stump, 1999; O'Farrell & Wood, 1999)。其中，有關共同行銷 (Co-Marketing) 之研究方面，則大多集中在通路合作與通路成員之垂直關係管理之課題 (Magrath, 1991; Webster, 1992; Bucklin & Sengupta, 1993; Heide, 1994; Lusch & Brown, 1996; Achrol, 1997; Duncan & Sandra, 1998)，鮮少有針對廠商間水平合作關係之聯合促銷 (Collaborative promotion) 問題進行深入的研究。

然而，如眾所週知，中小企業一般由於資源相對有限，為了在市場上覓得一席之地，通常會將其產品依附在其他較大規模廠商之產品搭配銷售，此即本文所謂的「聯合促銷」。近幾年來，「聯合促銷」是台灣各行各業日益盛行的促銷手法，例如訂報紙送家電用品、買車子送保險、買手機送門號、辦信用卡送機票或旅遊優待券...等等不一而足。「聯合促銷」在本質上屬於廠商間合作經營之手段，短期內確實可為合作的夥伴企業帶來商機 (許浩龍，民 86)，但是從實務觀點，許多廠商在彼此初次共同進行聯合促銷活動後，即宣告解散。這對於追求長期合作效率與效能的競爭優勢之企業經營來說殊屬可惜，因為誠如許多學者所言，廠商間合作關係的建立相當耗時 (Time-consuming) 與耗費人力 (Heide & John, 1992; Ganesan, 1994; Dyer, 1997; O'Farrell & Wood, 1999)，因此，企業若能在成功的「聯合促銷」專案中，吸取合作關係管理的經驗，進一步維持長久的良好合作關係，進而「槓桿利用」(Leveraging) 廠商間關係，以建立獨特的競爭優勢，則更能適應此一「競合」典範的產業競爭環境 (Dyer, 1997; Dyer & Singh, 1998; Lorenzoni & Lipparini, 1999)。職是之故，本文擬從較長期之觀點，探討「聯合促銷」管理成功之因素，俾對廠商間合作關係之研究提供更具理論與管理意涵之結論與建議。具體言之，本文將結合過去相關研究之論點，以及行銷實務觀點，深入探討以下二個問題：

1. 從廠商間合作關係管理之觀點來看，成功的聯合促銷專案，應具備那些要素？
2. 廠商間之相互依賴程度是否會影響聯合促銷之績效？如何影響？

## 貳 文獻探討與研究假說之建立

### 一、聯合促銷之意義及其管理

「聯合促銷」是行銷聯盟 (Marketing alliance) 或共同行銷 (Co-marketing) 之一環 (Magrth, 1991; Bucklin & Sengupta, 1993), 意指廠商間在促銷活動方面所採取之合作策略, 是屬於水平式合作促銷的協力競爭行為 (Varadarajan, 1986), 其目的在於增進個別廠商之銷售成長、獲利、或對雙方有利之目標 (許浩龍, 民 86)。有關聯合促銷之研究, 文獻上除了 Varadarajan (1986) 一文曾予較深入之探討外, 其後即少有同一主題之研究。Bucklin & Sangupta (1993) 即曾指出, 這是因為聯合促銷與其他行銷功能活動之行銷聯盟 (如產品、訂價、通路等) 在本質上並無太大差異, 而其共同特徵則在於「由二家以上廠商在行銷功能 (或策略) 上, 所採取的聯合行動 (Joint action)」(Joshi & Stump, 1999)。也因此, 聯合促銷的問題在過去之研究中, 並沒有特別地被凸顯出來。

根據上述相關文獻之論點, 並參考台灣各廠商進行聯合促銷之實務觀點, 本文對聯合促銷之定義如下: 兩家 (或以上) 廠商基於其本身銷售成長或獲利之需要, 在促銷活動方面所採取之聯合行動。此一定義有其特殊之意義: (1)這是廠商間合作之行為; (2)是廠商間行銷聯盟之一環; (3)聯合促銷通常會有一發起此活動之廠商, 而其他廠商則考慮是否參與該項聯合行動; (4)參與聯合促銷之廠商通常會成立一「專案」, 以管理該活動。

由於本文視促銷聯盟專案為一廠商間之合作 (或稱「聯盟」), 因此根據廠商聯盟之相關文獻, 歸納出以下三個成功的聯盟管理要素: (1)夥伴的選擇; (2)管理機制; (3)關係性規範 (Doz et al., 1989; Bucklin & Sengupta, 1993; Parkhe, 1993; Stafford, 1994; Brouther, Brouther & Wilkisan, 1995; Mac Avoy, 1998; Gulati, 1998; Paulin, Ferguson & Salazar, 1999; O'Farrell & Wood, 1999)。茲分別說明如下:

#### (一)夥伴之選擇

成功的聯盟管理首要之務, 在於慎選「能力互補, 理念契合」之夥伴 (Broujter et al., 1995)。這對於聯合促銷專案之發起廠商而言相當重要, 對於與之結盟之夥伴廠商亦復如是。Wilson (1995) 亦曾明確地指出, 尋求合適的夥伴是廠商間聯盟關係管理中最關鍵的步驟之一。

## (二)管理機制

由於聯合促銷專案為廠商間之合作關係，故專案設立後，採取聯合行動之廠商彼此之間的互動，是否建立一正式的管理機制將影響專案之運作與合作關係的維持 (Sherman, 1992; Mac Avoy, 1997; Duncanm & Sandra, 1998)。

## (三)關係性規範

研究組織間關係 (IORs) 之學者大多同意，正式管理機制之建立固然重要，但合作廠商之間的非正式互動通常也是非常重要的潤滑劑 (Heide & Johu, 1992; Ring & Van de Ven, 1992; Heide, 1994; Achrol, 1997; Barringer, 1997; Perry, 1997; Dyer & Singh, 1998; Duncanm & Sandra, 1998; Chung et al., 2000)。Heide & John (1992)、Lassar & Walter (1995)、及 O'Farrell & Wood (1999) 等學者即曾指出，非正式互動關係有助於彼此建立關係性行為規範，長期下來逐漸形成信任與建立進一步的合作關係，因而有助於聯合促銷專案運作之績效。

至於本文所稱績效，即指聯合促銷專案廠商達成特定目標之程度，其內涵包括效能、效率及對此一合作關係的滿意程度 (Varadarjan, 1986; Noordewier et al., 1992; Samu et al., 1999)。過去文獻對於廠商間合作 (聯盟) 的績效評估，即有兩派不同的觀點。一是認為績效不易衡量，故採主觀的滿意度評估方式 (如 Bucklin & Sengupta, 1993); 另一派學者則考量客觀指標的重要，故兼顧主觀的滿意度與客觀的財務指標 (如 Mohr & Spekman, 1994)。

本研究設計績效衡量構面題項乃對受測者採主觀感受、知覺回答問題，是為行為量表。因此本文對聯合促銷專案績效的衡量採主觀的衡量方式，並將專案績效分為兩大部份：滿意度與財務之績效，包括個體與整體的主觀滿意度 目標達成度 與財務績效 (指銷售增加與利潤成長)。

## 二、夥伴選擇與聯合促銷專案之績效

組織間合作與聯盟之相關研究均指出，「能力互補、理念相投」是最佳的夥伴選擇之準則 (Brouthers et al., 1995)，其中「能力」指的是個別廠商所擁有之資源 (產) 及其在各項功能活動之優勢。對於聯合促銷專案而言，不同廠商所提供搭配銷售之產品的互補性亦為該專案成功之關鍵因素 (Varadarjan, 1986; Samu, Krishnan & Smith, 1999)。至於，理念相投則指進行聯合促銷活動之廠商間組織文化與策略目標之相容性 (Bucklin & Sengupta, 1993; Mohr & Spekman 1994; Mac Avoy, 1998)。此外，根據關係管理、交易成本理論與策略

聯盟之相關文獻，聲譽以及廠商過去之合作經驗亦有助於廠商間互動之不確定性與投機主義的降低 (Parkhe, 1993; Dyer, 1997; Gulati, 1998; Joshi & Stump, 1999)。因此，聲譽與過去之合作經驗也是伴夥選擇重要的考慮因素。

### (一)互補的資源與能力

透過互補性以創造「綜效」(Synergy) 是廠商間形成合作關係之非常重要的動機因素之一 (Varadarjan, 1986; Stafford, 1994; Samu et al., 1999; Chung et al., 2000; 劉宜萍, 民 85)。在聯合促銷專案中，夥伴間若彼此擁有互補資源與能力，則必能發揮截長補短，強化彼此之競爭優勢。此外，從消費者之觀點來看，互補性產品之搭配更可以有效刺激消費者之購買，故可達成銷售成長之目標 (Varadarjan, 1986)。

### (二)聲譽 (Reputation)

廠商之聲譽是一種無形的資產，根據 Achrol (1997) 與 Joshi & Stump (1999) 等學者之說法，夥伴過去在業界之聲譽有助於資訊不對稱之降低。因此在聯合促銷專案中若選擇聲譽卓著之夥伴廠商，不僅有助於本身形象與能力之提昇，將來在與夥伴廠商之互動過程中，亦可以有效地降低投機主義與不確定性等交易成本，故可確保該專案之順利運作 (Gulati, 1998; O'Farrell & Wood, 1999)。

### (三)過去之合作經驗

過去之合作經驗與聲譽相似，有助於聯合促銷專案活動中，夥伴廠商間資訊不對稱性之降低，故可促進該專案之運作成效 (Dyer, 1997; Gulati, 1998)。此外，廠商過去之合作經驗，更是其處理後續廠商間合作關係之殷鑑 (Parkhe, 1993; Moore, 1998; Gulati, 1998)，因而有助於廠商在聯合促銷專案活動中之組織間關係的管理。

### (四)組織文化相容性

組織文化乃廠商在經營實務上之獨特風格，及其潛藏在員工內在的價值觀 (Heide & John, 1992; Perry, 1997)。因此，聯合促銷專案之各夥伴廠商若彼此有相容之組織文化，則在該專案活動過程中之溝通與互動將可減少衝突與摩擦 (Chung et al., 2000)，因而有助於該專案之順利運作，進而達成專案之績效。

### (五)目標相容性

相容的目標有助於夥伴廠商共識之建立，進而採取一致的行動，共創最大化的聯合效益 (Lewis, 1994; Brouthers et al., 1995; Langfield & Greenwood, 1998)。因此，在聯合促銷專案中，若夥伴廠商間之目標相容性很高，則愈容易有一致的共識與行動，故可有效地結合彼此之資源與能力，共創最佳的促銷績效。

綜上所述，有關夥伴選擇對聯合促銷績效之影響，本文可推論出如下的研究假說：

**假說一(H<sub>1</sub>)：聯合促銷專案中，夥伴廠商之互補性資源與能力、聲譽、過去之合作經驗、組織文化、以及目標相容性等，對該專案之績效會有顯著的影響。**

H<sub>1.1</sub>：所選擇之夥伴廠商若具有互補的資源與能力，則聯合促銷專案活動之績效愈高。

H<sub>1.2</sub>：所選擇之夥伴廠商之聲譽愈佳，愈有助於聯合促銷專案績效之提高。

H<sub>1.3</sub>：所選擇之夥伴廠商過去之合作經驗愈豐富，則愈有助於聯合促銷專案績效目標之達成。

H<sub>1.4</sub>：所選擇之夥伴廠商的組織文化與聯合促銷專案之發起廠商組織文化的相容性愈高，則該專案之績效愈高。

H<sub>1.5</sub>：聯合促銷專案中各夥伴廠商間之目標相容性愈高，則該專案之績效愈高。

### 三、聯合促銷專案之管理機制的建立與專案績效

本文視聯合促銷專案為廠商間之合作關係，此一合作關係之維持與有效運作，有賴正式管理機制之建立 (Sherman, 1992; Lewis, 1994; Mac Avoy, 1998)。茲綜合歸納組織間合作關係管理之相關研究，組織間正式的管理機制至少包括：(1)正式契約之訂定 (Heide, 1994; Lassar & Walter, 1995; Dahlstrom, Mc Neilly & Speth, 1996; Dyer, 1997)；(2)特定資產的投資 (Dwyer, 1987; Ganesan, 1994; Dyer, 1987; Langfield & Greenwood, 1998; Joshi & Stump,

1999)；(3)溝通方式 (Noordewier, John & Nevin, 1990; Mohr & Spekman, 1994; Lusch & Brown, 1996; Duncanm & Moriarty, 1998)。

### (一)正式契約之訂定

依據交易成本理論之觀點，正式契約之訂定乃指採聯合行動之廠商間經由正式書面協議 (Formal arrangement)，對彼此間之權利義務以及共同的目標與行為予以明確的規範 (Parkhe, 1993; Heide, 1994; Dahlstrom et al., 1996)，藉以提供雙方一個穩定的、制式化的互動基礎。此外，在正式契約之約束下，有助於防止夥伴廠商之投機主義，故通常被視為自我保護 (Self-guard) 的重要機制 (Williamson, 1991; Lassar & Walter, 1995; Dyer, 1997)。由此可知，在聯合促銷專案中，若能制定週延與明確的正式契約，則夥伴廠商間之互動行為與關係將有確切的依據，以減少不必要的摩擦與衝突，進而增進與達成合作廠商間之聯合與個別的績效 (Bucklin & Sengupta, 1993; Heide, 1994)。

### (二)特定資產 (Asset-specific) 的投入

廠商間合作過程中，有時須要一方或雙方投入「專用於」該項合作案之資產，這類資產一經投入即無法做為其他（指該合作案以外）之用途 (Non-redeployable)，即稱之為特定資產的投入 (Williamson, 1991; Parkhe, 1993; Wilson, 1995)。從積極面來看，夥伴廠商對特定資產之投入，即意謂著其對該合作案之「承諾」(Commitment)，故對合作目標之達成具有正面之影響 (Ganesan, 1994; Dahlstrom et al., 1996; Dyer, 1997; Moore, 1998)。從消極面而言，投入特定資產之廠商，為免於該資產因合作關係破裂而喪失其創造價值之能力，故會相當地「自我克制」(Self-forbearance) 不至於做出有損合作關係之行為 (亦即，不會有投機主義)，進而對於聯合行動會予以積極之配合 (Heide & John, 1988; Williamson, 1991; Joshi & Stump, 1999)。綜合上述之論點可推知，在聯合促銷專案中，夥伴廠商若有專案特定資產的投入，則較不可能有投機主義的行為，並且會積極配合促使專案順利運作之聯合行動，故有助於專案目標 (績效) 之達成。

### (三)溝通方式

「溝通」乃維繫組織間關係與促進組織間良性互動之重要機制 (Mohr & Spekman, 1994; Duncanm & Sandra, 1998)。有效的溝通是指適時、適地、以及充分的訊息傳遞與交換，因此可減少合作廠商間不必要的猜忌與衝突，甚至可

促進個別廠商對於合作目標之明確化，以及提高共同行動之可能性 (Mohr & Spekman, 1994; Lusch & Brown, 1996; Duncanm & Sandra, 1998)。由此可知，聯合促銷專案之夥伴廠商間若能建立有效的溝通方式，則必能增進廠商間互動之效率與效能，降低衝突與行動不一致之情況，進而達成該專案之目標 (績效)。

綜上所述，有關聯合促銷專案之管理機制與其績效之關係，本文可推論出以下研究假說：

**假說二(H<sub>2</sub>)：聯合促銷專案中若能訂定正式的契約、投入特定的資產、以及建立有效的溝通機制，則該專案之績效將顯著地提高。**

**H<sub>2.1</sub>：聯合促銷專案之夥伴廠商間訂定正式的契約，有助於該專案目標績效之達成。**

**H<sub>2.2</sub>：聯合促銷專案之夥伴廠商對於專案特定資產之投入，有助於該專案績效之提高。**

**H<sub>2.3</sub>：聯合促銷專案之夥伴廠商間的溝通方式之有效性愈高，則該專案之績效愈高。**

#### **四、廠商間之關係性規範與聯合促銷專案之績效**

聯合促銷專案之夥伴廠商間合作關係的維持，除了有賴正式管理機制之建立外，非正式的互動關係也是促進和諧的組織間關係的重要因素 (Dwyer et al., 1987; Ring & Van de Ven, 1992; Lassar & Walter, 1995; Perry, 1997)。所謂非正式的互動關係是指組織間透過關係性契約 (Relational contract) 來規範合作廠商間之行為，或形成共同的認知、期望與信念 (Noordewier et al., 1990; Williamson, 1991; Heide & John, 1992; Heide, 1994; Lusch & Brown, 1996; Langfield & Greenwood, 1998)。Heide & John (1992) 與 Lusch & Brown (1996) 等學者並稱之為一種關係性規範 (Relational norms)，是組織間關係的強化劑或潤滑劑。關係性規範制定了組織間夥伴關係開始時可接受的行為，如果該規範之雙方認為公平，將有助於雙方信任基礎之建立 (Ring & Van de Ven, 1992; Dahlstrom et al., 1996)。一般而言，在行銷研究領域中較重要且普遍被接受的關係性規範有三：(1)彈性調整；(2)資訊分享；(3)共識性：



### (一)彈性調整

指雙方面對之現況或環境改變時，願意調整彼此行為之程度 (Heide & John, 1992)。彈性有助於廠商反應未來預期之事件，並能迅速地回應顧客需求之變動。因此，彈性對於夥伴廠商間合作關係之發展與維持非常重要，故有助於聯合促銷專案活動之順利運作，進而提高專案之績效 (Dwyer et al., 1987; Heide & John, 1992; Dahlstrom et al., 1996)。

### (二)資訊分享

指夥伴廠商間正式與非正式且有意義與具時效性的資訊流通 (Ring & Vande Ven, 1992; Dyer & Singh, 1998)。資訊分享可促進廠商間溝通之有效性，協助共同決策之制定，並可降低投機主義等交易成本 (Ring & Van de Ven, 1992; Duncanm & Sandra, 1998)。由此可知，聯合促銷專案之夥伴廠商間，若能形成資訊分享的行為規範，將有助於彼此間之溝通，以及對整體專案運作之瞭解，故可提昇該專案之績效。

### (三)共識性 (Solidarity)

指夥伴廠商間之合作關係內，共同參與解決問題之程度 (Dwyer et al., 1987; Heide, 1994)。共識性有助於組織間關係的良性發展與溝通、協調，進而降低交易成本 (Ring & Van de Ven, 1992; Dahlstrom et al., 1996)。此外，透過共識的建立，各夥伴廠商對於突發狀況之處理會有一定的行為規範，故可降低組織間關係之不確定性，促進組織間之良性互動 (Dahlstrom et al., 1996)。由此可知，聯合專案之夥伴廠商間若彼此在互動方面已達成一定程度之共識性，則該專案之績效會顯著地提高。

綜合以上相關文獻之推論，關於關係性規範之建立與聯合促銷專案績效的關係，本文可建立如下之研究假說：

**假說三(H<sub>3</sub>)：**參與聯合促銷專案之夥伴廠商間若彼此建立起彈性調整、資訊分享、以及共識性等關係性規範，則該專案之績效將顯著地較高。

**H<sub>3.1</sub>：**聯合促銷專案之夥伴廠商間彼此因應彈性調整之可能性愈高，則專案績效愈高。

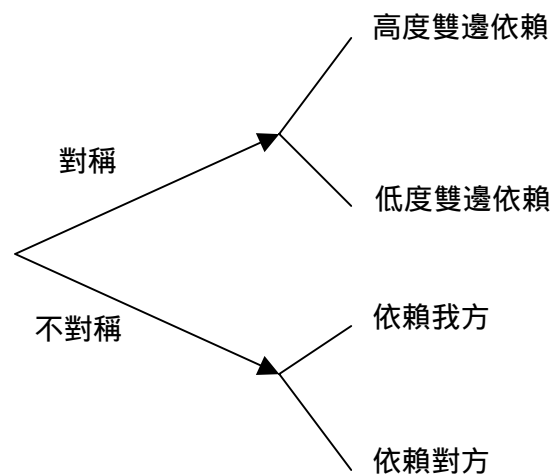
**H<sub>3.2</sub>：**聯合促銷專案之夥伴間彼此分享資訊的程度愈高，則該專案之績效愈高。

**H<sub>3.3</sub>：**聯合促銷專案之夥伴間在關係性行為上，若已建立一定的共識性

規範，則專案績效會顯著的較高。

## 五、夥伴廠商間之依賴關係型態

在行銷領域中有關廠商間之合作或交易關係的研究，廠商間的依賴程度與型態是一個相當重要的課題 (Dwyer et al., 1987; Heide & John, 1988; Lusch & Brown, 1996)。根據資源依賴理論之觀點，個別廠商為了特定資源之取得，因而與外界組織形成交易或合作關係 (Preffer & Salanick, 1978)。當然，與之交易或合作之廠商，在某些資源方面也或多或少有賴其交易 (合作) 夥伴之提供，因而形成了相互依賴 (Lusch & Brown, 1996)。如果我們以雙方依賴之對稱與否以及依賴之程度為二個分類基準，則本文之聯合促銷專案的夥伴廠商間依賴關係大致可區分為(1)高度雙邊依賴；(2)低度雙邊依賴；(3)單邊依賴(依賴我方)；(4)單邊依賴 (依賴對方)，請參見圖一。



資料來源：本研究

圖一 聯合促銷專案夥伴廠商間依賴關係型態

Heide (1994) 之研究指出，單邊依賴與雙邊依賴的組織間關係應有不同的最適統治模式 (Governance modes)；例如，高度的雙邊依賴會促使雙方傾向於彈性調整之行為規範；反之單邊依賴則由於雙方對彼此合作 (交易) 關係之重視程度不同，故可能傾向於單邊主導 (而非彈性) 調整。Mohr & Spekman (1994) 亦指出，在高度雙邊依賴下，溝通、資訊分享、與共識之建立是廠商間解決衝突的最佳方式。此外，Lusch & Brown (1996) 在一項針對供應商與批發商的統

治關係之研究中更具體地指出，組織間（供應商與批發商之間）依賴關係的型態會影響雙方關係行為之規範與管理機制的設計。Lusch & Brown (1996) 的重要結論中與本文有關的包括：(1)若供應商高度依賴批發商（單邊依賴），則雙方較傾向制定正式契約之管理機制；(2)在高度雙邊依賴下，是否制定正式契約對績效之影響並不顯著；(3)在高度雙邊依賴下，組織間關係之互動傾向於關係行為之規範。換句話說，高度雙邊依賴對管理機制有減弱的干擾作用，且對關係行為規範則有強化的效果。然而促銷聯盟有別於其他型態的策略聯盟，其聯盟的形成大多數由某一方所主宰，而另一方則依附對方（Venkatesh, Mahajan & Muller, 2000），故而較可能屬於「單邊依賴」的情況（包括依賴我方與依賴對方），因此本研究亦擬將重點放置於「單邊依賴」的關係型態。

綜合上述各文獻之論點可推論，聯合促銷專案中夥伴廠商間之依賴關係型態會影響廠商間所設計（或訂定）的管理機制及/或關係性規範之效果，進而影響到聯合促銷專案之績效。基於本文研究主題之特性，本文將夥伴廠商間「依賴關係型態」視為調節變項（Moderating variables）；亦即，在探討「管理機制」、以及「關係性規範」對聯合促銷專案績效之影響時，本文認為不同的「依賴關係型態」具有強化或減弱此一績效影響因素效果之作用。至於是「增強」或「減弱」則視「依賴關係型態」與「管理機制」或「關係性規範」之間配適的程度而定。具體言之，本文可建立如下之研究假說：

**假說四(H<sub>4</sub>)：依賴關係型態在「管理機制」對聯合促銷專案績效具有調節作用。**

**假說五(H<sub>5</sub>)：依賴關係型態在「關係性規範」對聯合促銷專案績效，具有調節作用。**

## 參 研究方法

### 一、觀念性與實證研究架構

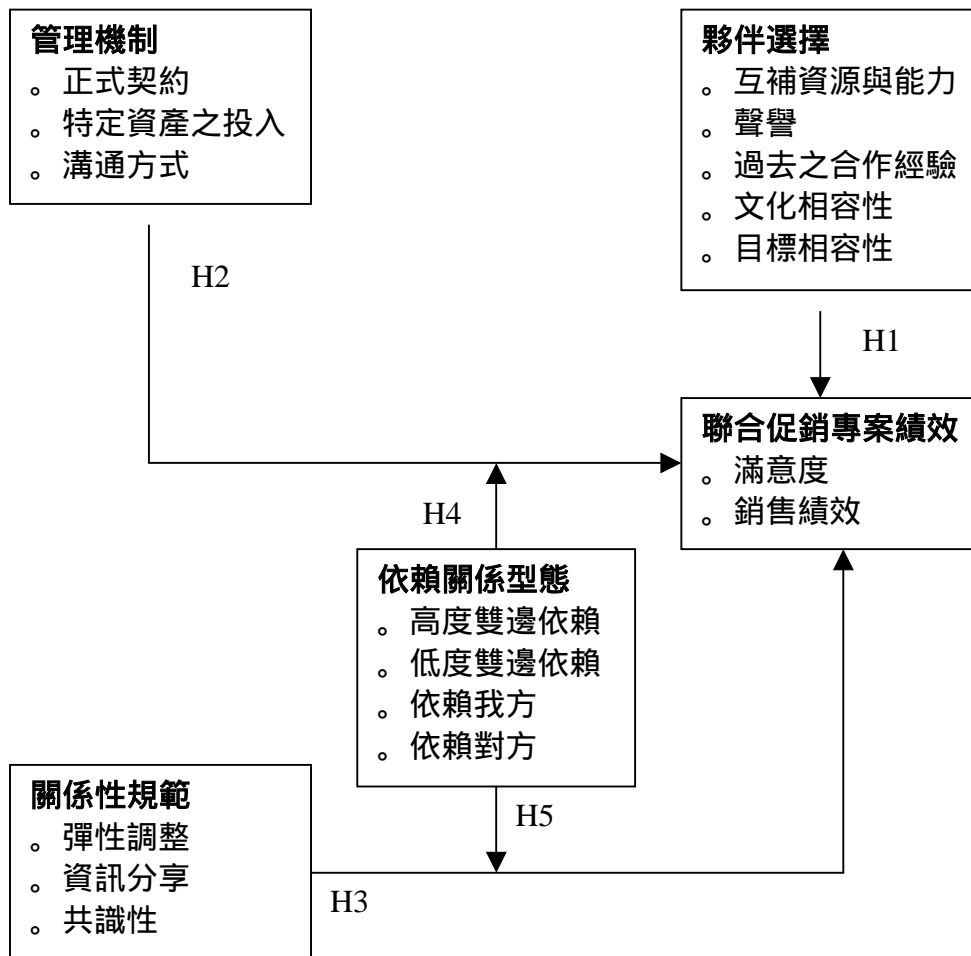
綜合前面文獻探討及據以推論、建立之研究假說，本文之觀念性及實證研究架構如圖二所示：

具體言之，本文視聯合促銷專案為一廠商間合作關係，因此從組織間合作理論與管理之相關文獻的回顧中，彙整、歸納並建立了一個以「夥伴選擇」、「管理機制」、與「關係性規範」三大構念對績效之影響的理論與實證研究架構。本文欲實證的部分包括：(1)透過適當夥伴的選擇、有效的組織間管理機制之建立、以及必要的關係行為規範之形成，是否能促使聯合促銷專案之績效

顯著的提昇。(2)夥伴廠商間的依賴關係型態是否對專案績效之影響發揮強化或減弱的效果。

## 二、研究變項之操作化定義與衡量

圖二研究架構中的五大構念，及其所包含之研究變項的操作化定義與衡量，經參酌過去相關文獻之論點，彙整歸納如表一所示（詳細的衡量題項可參閱附錄一）：



資料來源：本研究

圖二 本文之觀念性與實證研究架構

表一 本研究各構念及變項之操作化定義與衡量

構念	研究變項	操作化定義	變項之衡量	參考文獻
夥伴選擇	互補性資源與能力	合作夥伴能提供本廠商互補性的資源與能力。	合作夥伴能提供本廠商在產品、行銷通路及行銷能力的互補程度。	Varadarjan (1986); Stafford (1994); Samu et al., (1999); 劉宜萍(民85)
	聲譽	有價值的無形資產，包括管理、產品/服務品質、財務的狀況，建立持久競爭優勢的基礎。	合作夥伴的高層決策能力、產品/服務品質、財務名聲、顧客關係、整體聲譽。	Dyer (1997); Gulati (1998); Joshi & Stump (1999)
	之前的合作經驗	指此聯合促銷之前的市場接觸經驗。	在聯合促銷前與合作夥伴的生意往來情形。	Lusch & Brown (1996); Joshi & Stump (1999)
	文化相容性	指合作廠商間的企業文化、組織管理風格的相容性。	合作廠商間相容的營運理念、管理風格和組織程序。	Heide & John (1992); Perry (1997); Chung et al., (2000)
	目標相容性	指合作廠商間的策略目標需具有相容性。	合作商間的策略、目標之相容程度。	Lewis (1994); Brouthers et al., (1995); Perry (1997)
管理機制	正式契約的訂定	陳述夥伴廠商間互動之成文規定與程序。	夥伴廠商間的角色定義、責任義務、執行方式、突發事件處理的明文規定之程度。	Lusch & Brown (1996); Dahlstrom, McNeilly & Speh (1996)
	特定資產的投入	廠商為參與聯合促銷時，所做的特定投資無法移做他用。	特定實質資產、設備的投入與特定人力資源的投入程度。	Dyer (1997); Hoshi & Stump (1999)
	溝通	合作廠商間的溝通品質良好、具有精確性、適時性、適當性。	廠商間資訊交換的適時性、正確性、完整性、令人滿意度。	Mohr & Spekman (1994); Duncan & Sandra (1998)
關係性規範	彈性調整	指當環境改變時，夥伴廠商反應未預期的事件與發展創新性的顧客需求回應。	聯合促銷夥伴間為適應環境的改變，願意調整契約內容的程度、以及合作是否有彈性。	Dwyer et al., (1987); Dahlstrom, McNeilly & Speh (1996); Noordewier, John & Nevin (1990); Heide & John (1992); Mohr & Spekman (1994)
	資訊分享	廠商所擁有的資訊能對其夥伴溝通的程度，並在非正式情況下提供資訊給夥伴。	廠商願意提供合作夥伴資訊的程度。	
	共識性	指在廠商間合作關係內共同參與解決問題的程度。	在遇到衝突、問題時，主動幫忙的程度、共同解決問題的程度。	
依賴關係型態	高度雙邊依賴	聯合促銷專案成員間，在合作範圍內被取代的程度。	聯合促銷專案成員對對方的依賴程度、可被替換的程度。	Mohr & Spekman (1994); Noordewier, John & Nevin (1990); Ganesan (1994); Lusch & Brown (1996)
	單邊依賴(依賴對方)			
	單邊依賴(依賴我方)			
低度雙邊依賴				
績效	滿意度	聯合促銷專案的合作績效，是以個別成員參與專案感覺到的滿意度來衡量之。	個別成員在參與聯合促銷專案後，所獲得的滿意度、個別成員目標達成度。	Varadargan (1986); Noordewier et al., (1990) Bucklin & Sengupta (1993); Mohr & Spekman (1994)
	銷售績效	個別成員經由參與聯合促銷專案，在財務上及市場佔有率上的成長。	個別成員參與聯合促銷專案後，市場佔有率及銷售量的增加程度。	

資料來源：本研究

### 三、問卷設計與抽樣設計

本文採問卷調查方式取得實證資料，問卷之設計依表一所示計區分五大部分（構念）17 個變項。本文根據各變項操作化定義與衡量方式，並參酌過去相關文獻之量表，以李克特（Likert）五點尺度由樣本廠商針對每項問題之認知程度勾選。

本文因鑑於實證對象不易搜尋，故採用 Bucklin & Sengupta (1993) 的作法，不以個別公司為探討主體，而以聯盟個案（專案）為分析對象，所以在寄發問卷時，每一公司寄發一封說明信函、二份問卷，要求針對二個不同的專案為填答對象，並分別由二位負責不同專案的主管來填寫。

在問卷發放方面，以 1999 年中華徵信社出版之工商名錄中之服務業為抽樣對象，先以電話查詢廠商否有過聯合促銷經驗及是否願意填答問卷後，確立 204 家商為問卷寄發對象。此外，本研究問卷以每一聯合促銷專案為一樣本單位，故每家廠商寄發 2 份問卷。經過催收、補寄後，共回收 80 份問卷，扣除 8 份無效問卷（剔除未填答問項超過四分之一者，約 15 題），共得有效問卷 72 份，有效問卷回收率為 17.65%。其中金融服務業有效問卷數最多 22 份（30.6%）、旅遊娛樂業 17 份（23.6%）、零售業 9 份（12.5%）、傳播業 7 份（9.7%）以及餐飲業 5 份（6.9%），這五類服務業回收之有效樣本共 60 份，已佔 83.5%。

### 四、基本資料分析與信度檢定

本研究所回收之有效樣本的行業別分佈已如上所述，其餘與本研究有關之較重要的樣本廠商基本資料略述如下：(1)該次聯合促銷專案中，祇與一家廠商進行聯合促銷者佔 46%，與 2 家廠商合作者佔 22%、與 3~5 家廠商合作者佔 16%；(2)聯合促銷專案存續期間 2~6 個月者最多，佔 35%，1~3 年者次之佔 28%，1 個月者約佔 20%。由於促銷聯盟本質上是短期的，因此其合作期間一般都不會太長，故專案持續時間 6 個月以內者即佔了 55% 左右；(3)至於聯合促銷專案之內容（本研究問卷採開放式填答），其方式相當多元化，經統計結果較主要之方式包括：買 A 優惠 B（35.2%）、買 A 送 B（24.1%）、買 A + B 優惠價（16.7%）、套裝商品（13.0%）、聯名卡（10.2%）；(4)合作夥伴所屬行業則以通訊業與旅遊娛樂業最多，二者合計超過 56%；另外金融業佔 20%、餐飲業佔 16%；(5)樣本廠商過去已有聯合促銷經驗一次以上者 39%、2~5 次者 35%、屬第一次進行類似專案者僅 3%，顯示樣本單位已有不少的聯盟經驗，故頗適合本研究的調查對象。

至於樣本廠商針對各變項問題所填答資料中，首先針對本研究在五個大構面之衡量題項分別進行因素分析，並利用因素分析萃取具代表性之因素，捨棄特徵值小於 1 的因素及信度不足與因素負荷少於 0.6 之題項後，若有必要則進行集群分析與鑑別分析，以確認每一構念所萃取之因素集群數目之合理性。最後即以這些因素群所代表之變項，做為本文實證分析之基本資料。本文各變項之信度值 (Cronbach ) 均在 0.65 以上，且各因素分析之累積解釋變異皆超過 68% 以上，足見其信度應可被接受，參見表二。另外，依據因素分析結果所得出的所有研究變項進行 Pearson 相關分析，其相關係數表列示於附錄二。

表二 研究變項信度值彙總表

研究變項 (因素)	題項數	值	研究變項 (因素)	題項數	值
<b>夥伴選擇</b>		0.65	<b>關係性規範</b>		0.87
。互補性資源與能力 (P1)	5	0.78	。彈性調整 (R1)	3	0.81
。聲譽 (P2)	6	0.89	。資訊分享 (R2)	8	0.78
。過去之合作經驗 (P3)	2	0.78	。共識性 (R3)	3	0.90
。組織文化相容性 (P4)	3	0.70	累積解釋變異		68.2%
。目標相容性 (P5)	2	0.77	<b>依賴關係型態</b>		0.79
累積解釋變異		71.5%	。依賴我方 (D1)	3	0.69
<b>管理機制</b>		0.89	。依賴對方 (D2)	3	0.82
。正式契約 (M1)	5	0.87	累積解釋變異		72.6%
。特定資產投入 (M2)	2	0.76	<b>聯合促銷專案績效</b>		0.94
。溝通方式 (M3)	5	0.90	。滿意度 (O1)	7	0.94
累積解釋變異		69.4%	。銷售績效 (O2)	2	0.88
			累積解釋變異		78.2%

註：( ) 表各變項之符號；資料來源：本研究。

值得一提的是，依過去文獻對夥伴廠商間依賴關係型態之分類，本文研究架構中區分為四類 (參見圖一)。唯本研究所搜集樣本廠商之資料，經由因素分析祇能萃取出二個因素，且累積解釋變異量高達 72.6%。故以下之實證分析將僅取此二因素分數值 (factor scores)，並依其因素所涵括之題項分別命名為「依賴我方」(D<sub>1</sub>) 及「依賴對方」(D<sub>2</sub>)。接著，將 72 個樣本做集群分析，結果可分為二群；其中第一群 (N=40) 在「依賴對方」構面 (平均分數 0.619)

顯著大於第二群 (N=32) (平均分數-0.469), 而第二群則在「依賴我方」構面 (平均分數 1.207) 顯著高於第一群 (平均分數 0.323)。由於區分為二群的結果其正確鑑別率高達 95.8%，因此，本文將依賴關係型態分為二類 (群)，並作往後實證分析的基礎。易言之，本研究之樣本廠商所進行的聯合促銷專案之夥伴廠商間祇存在單邊依賴關係，而不存在雙邊依賴關係。這種現象或許在於反應，一般之聯合促銷實務並非高度複雜的組織間交易，故比較不可能出現雙方高度依賴之情況 (Varadarajan, 1986)。

## 肆 結果分析與討論

### 一、夥伴選擇、管理機制、關係性規範及聯合促銷專案績效

本文旨在驗證聯合促銷專案中，其績效之高低是否可由夥伴選擇，管理機制、以及關係性規範等三要素來解釋。這些變項之定義透過操作化並由適當的問項設計後，均為屬「量」的資料，故本文之實證分析將採一般線性迴歸 (OLS) 以檢定變項之因果關係。此外，由於本文所稱專案績效包括二個構面，夥伴關係滿意度與銷售績效，故以下分別針對夥伴關係滿意度及銷售績效建立迴歸模式；其結果如表三與表四所示。

表三之模型 1 至模型 3 乃聯合促銷專案之夥伴關係滿意度分別針對夥伴選擇、管理機制、以及關係性規範三項管理要素之迴歸分析結果。由模型 1~模型 3 之結果顯示，三項管理要素個別對聯合促銷專案夥伴關係滿意度之解釋能力都相當顯著。由此可知，本文之研究假說 ( $H_1 \sim H_3$ ) 大致上部分可被接受。唯就三要素中個別解釋變項而言，夥伴之互補性資源與能力以及正式契約之制定未達顯著水準。亦即，在聯合促銷專案中對於欲獲得較高水準之夥伴關係滿意度的樣本廠商來說，其夥伴是否擁有互補的資源與能力，以及雙方是否制定正式契約做為組織間關係管理的機制，並不存在關聯性。基本上此一實證結果說明了：(1) 互補性資源與能力雖被證實為最佳的夥伴選擇之準則 (Brouthers et al., 1995)，但由於本研究的衡量題項較為強調互補性的產品、服務與行銷功能之間的相互搭配與支援 (此為聯合促銷的特質)，而根據 Varadarjan (1986) 之觀點，這類的互補性對銷售成長目標的達成有較大的貢獻；但從本研究的實證發現，其對長期性目標的關係績效 (即關係滿意度) 似乎影響不大。此外，即使存在互補性資源與能力，但若夥伴雙方之互動較傾向



於單方主導 (Dominant) 的情況，則對於樣本廠商有關夥伴關係滿意度的認知來說影響有限，甚至可能是負面影響 (Dwyer et al., 1987; Lusch & Brown, 1996)。(2)至於正式契約的制定一般而言，由於專案持續時間普遍不長，因此較不需訂定正式契約 (反而較重視非正式關係的行為規範)，故對雙方互動關係滿意度可能較不具影響作用；尤其是環境不確定的情況下，非正式關係的行為規範，更有助於夥伴間關係滿意度的提昇 (Heide & John, 1992; Lassar & Walter, 1995)。

表三 聯合促銷專案夥伴關係滿意度之迴歸分析

解釋變項	模型 1	模型 2	模型 3
互補性資源與能力 (P <sub>1</sub> )	0.09		
聲譽 (P <sub>2</sub> )	0.45***		
過去之合作經驗 (P <sub>3</sub> )	0.31**		
組織文化相容性 (P <sub>4</sub> )	0.23*		
目標相容性 (P <sub>5</sub> )	0.22*		
正式契約 (M <sub>1</sub> )		0.11	
特定資產投入 (M <sub>2</sub> )		0.26*	
溝通方式 (M <sub>3</sub> )		0.48***	
彈性調整 (R <sub>1</sub> )			0.24*
資訊分享 (R <sub>2</sub> )			0.31**
共識性 (R <sub>3</sub> )			0.43**
R <sup>2</sup>	0.39	0.32	0.34
P 值	0.00***	0.00***	0.00***
F 值	8.36	10.62	8.50

註：1.\*表 p<0.10；\*\*表 p<0.05；\*\*\*表 p<0.01

2.表中數字代表解釋變項之標準化迴歸係數。

此外，若以銷售績效做為聯合促銷專案績效之衡量指標，則由表四可知，模型 1 與模型 2 均呈顯著結果，模型 3 則未達顯著水準。因此，本文研究假說 H<sub>1</sub> 與 H<sub>2</sub> 大致上可被接受，但 H<sub>3</sub> 則未被接受。亦即，夥伴選擇與正式管理機制的建立，確實有助於樣本廠商在聯合促銷專案中銷售績效的提昇。唯夥伴間關係性行為規範之建立，則似乎對聯合促銷專案之銷售績效不具影響作用，這可能是銷售績效通常被視為廠商間合作 (如本文之聯合促專案) 之短期性目標，故不須以長期導向之夥伴關係的建立為其努力之焦點 (Ring & Van de Ven,

1992)。事實上，如同前述，長期性目標的關係性行為規範對關係滿意度的績效才會有顯著的影響。至於個別之解釋變項方面，係數之顯著性與夥伴關係滿意度（表三）之迴歸模式亦有所區別。表四之結果顯示，夥伴選擇之過去合作經驗與組織文化的相容性，以及管理機制中的特定資產投入，對於銷售績效的增進並無關聯性。其中，過去合作經驗之欠缺，以及不存在組織文化相容性，可能皆可透過正式契約之制定，有效地界定雙方之權利義務，即可避免其對銷售績效之負面影響。另一方面，合作夥伴間特定資產投入，就短期而言（專案持續時間普遍不長）頗具風險，故只有在一定程度的關係建立後，才較有可能進行特定資產的投入（Lusch & Brown, 1996; Joshi & Stump, 1999）。由此可知，特定資產的投入對於短期銷售績效目標的達成，並非重要的決策變數。

表四 聯合促銷專案銷售績效之迴歸分析

解釋變項	模型 1	模型 2	模型 3
互補性資源與能力 (P <sub>1</sub> )	0.23**		
聲譽 (P <sub>2</sub> )	0.27**		
過去之合作經驗 (P <sub>3</sub> )	0.10		
組織文化相容性 (P <sub>4</sub> )	0.13		
目標相容性 (P <sub>5</sub> )	0.22**		
正式契約 (M <sub>1</sub> )		0.23*	
特定資產投入 (M <sub>2</sub> )		0.18	
溝通方式 (M <sub>3</sub> )		0.22*	
彈性調整 (R <sub>1</sub> )			0.16
資訊分享 (R <sub>2</sub> )			0.07
共識性 (R <sub>3</sub> )			0.15
R <sup>2</sup>	0.20	0.13	0.05
P 值	0.01**	0.02**	0.46
F 值	8.33	7.50	0.93

註：1.\*表 p<0.10；\*\*表 p<0.05；\*\*\*表 p<0.01

2.表中數字代表解釋變項之標準化迴歸係數。

比較表三與表四，一個有趣的問題是「正式契約」對銷售績效有顯著影響，而對滿意度的影響卻不顯著。其可能的原因如下：正式契約的訂定有助於雙方角色定義、責任義務及執行方式等（參閱附錄）的明確化，故有助於提升銷售績效。相反的，由於本研究調查的專案持續時間普遍不長（大都未超過 6

個月), 因此正式契約較不受重視, 反而是非正式的關係規範對聯盟合作的過程與運作有較大的影響, 亦即對滿意度的影響較顯著。

## 二、交易型與關係型聯合促銷專案

上一節的實證結果討論中發現, 本研究所搜集的樣本之二個績效構面, 分別有其不同的決定因素 (即正式契約僅對銷售績效有顯著影響, 而非正式的關係規範僅對滿意度有顯著影響)。如果依據 Heide (1994) 及 Barringer (1997) 之論點, 本文所稱「銷售績效」與「夥伴關係滿意度」二個構面, 基本上分別屬於 Heide 及 Barringer 所謂的交易型與關係型廠商間合作關係。其中交易型的廠商間合作關係是指(1)雙方在過去、未來的關係是相互獨立, (2)雙方之互動基本上旨在追求個別最大之利益, (3)著重以正式契約來約束彼此之間的行為規範, (4)是一種短期導向的廠商間合作 (Heide, 1994)。至於關係型的廠商間合作關係則指(1)長期導向, (2)著重彼此關係之維持, (3)互惠的交易、以及資訊的分享, (4)強調共識性的建立, 以及(5)非正式的溝通道 (Ring & Van de Ven, 1992; Heide, 1994; Barringer, 1997)。

準此, 為進一步確認銷售績效與滿意度二種聯盟績效構面之決定性因素, 故本文將以銷售績效視為交易型聯合促銷專案之目標; 而夥伴關係滿意度則為關係型聯合促銷專案之目標<sup>1</sup>, 以下並將採鑑別分析 (Discriminant analysis) 建立此二類型專案績效之鑑別函數。首先, 分別以銷售績效之高、低以及夥伴關係滿意度高低為準則變項, 並以各影響因素為解釋變項, 建立二條鑑別函數<sup>2</sup>:

$$Y_j = d + \beta_1 P_1 + \beta_2 P_2 + \beta_3 P_3 + \beta_4 P_4 + \beta_5 P_5 + \beta_1 M_1 + \beta_2 M_2 + \beta_3 M_3 + \beta_1 R_1 + \beta_2 R_2 + \beta_3 R_3$$

$j = 1, 2$ , 表銷售績效及關係滿意度

$P, M, R$  符號與表三、四同, 分別代表夥伴關係、管理機制、及關係性規範

其次, 此二類型專案績效之鑑別分析結果則如表五所示。由表五可知, 二類型專案績效之鑑別分析檢定均極為顯著 ( $P$  值均為 0.00), 可見其鑑別效果

<sup>1</sup> 由於本研究問卷之設計, 一開始時並非針對交易型與關係型聯合促銷專案設計問項, 故所搜集樣本廠商有些同時兼具此二類型。在此, 僅透過研究方法之設計, 以凸顯此二類型專案之績效是否具有不同的決定性因素。

<sup>2</sup> 本文以樣本廠商之銷售績效平均值高於全部 72 個樣本之平均值, 稱之為高銷售績效群。同理, 高、低關係滿意度群亦做如此處理。

頗佳<sup>3</sup>。此外，由於表五之鑑別函數的係數均已予以標準化，故係數值可分別顯示出其對此二類型專案績效之相對重要性。其中，影響聯合促銷專案銷售績效之因素，依其相對重要性排序包括：(1)夥伴之聲譽(2)正式契約之制定(3)夥伴之互補性資源與能力(4)雙方之溝通(5)目標相容性。至於影響聯合促銷專案夥伴關係滿意度之因素，依相對重要性排序為：(1)雙方之溝通(2)過去之合作經驗(3)雙方共識性之建立(4)特定資產之投入(5)雙方資訊之分享(6)彈性調整之行為規範(7)夥伴之聲譽(8)雙方組織文化之相容性(9)目標相容性。

表五 銷售績效與關係滿意度鑑別分析結果

解釋變項	銷售績效 鑑別函數	關係滿意度 鑑別函數	對二類專案績效之相對重要性	
			銷售績效	關係滿意度
互補性資源與能力	0.42**	0.15	3	--
聲譽	0.52***	0.36*	1	7
過去之合作經驗	0.12	0.62***	--	2
組織文化相容性	0.20	0.33*	--	8
目標相容性	0.28*	0.42**	5	9
正式契約	0.47**	-0.17	2	--
特定資產投入	-0.32	0.56**	--	4
溝通方式	0.38***	0.86**	4	1
彈性調整	-0.26	0.47**	--	6
資訊分享	0.04	0.52**	--	5
共識性	0.26	0.58**	--	3
Wilks Lambda	0.17	0.23		
F 值	19.24	15.88		
P 值	0.00***	0.00***		

註：1.各鑑別函數之係數值為標準化係數

2.\*表  $p < 0.1$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*\*\*表  $p < 0.01$

3.“--”表不具鑑別力

以上鑑別分析之結果進一步凸顯了交易型聯合促銷專案與關係型聯合促銷專案之差異，不僅有關績效的影響因素不同，這些因素之相對重要性亦有很大差別。例如，影響銷售績效第二重要的因素，「正式契約的制定」對於夥伴間關係滿意度卻不具影響作用；反之，「過去之合作經驗」對於夥伴間關係滿意度有相當重要的影響（排序第二），但在以銷售績效為目標之聯合促銷專案中則不具任何影響作用。當然，此二類型專案之績效也有共同之影響因素（雖

<sup>3</sup> 本研究亦分別針對銷售績效與關係滿意度鑑別函數進行理論與實際配適分析，結果其鑑別率分別高達 85.6%及 88.2%，顯見其鑑別效果尚可。

然其相對重要性有別), 包括(1)夥伴之聲譽, (2)溝通方式, 以及(3)夥伴間目標相容性。

### 三、夥伴間依賴關係型態之作用

在聯合促銷活動中選定了夥伴之後, 雙方即存在程度不同的資源或權利、關係等依賴關係。夥伴間依賴關係可能是對稱的, 也可能是不對稱的。如本文第參章第四節所討論者, 本研究搜集的樣本廠商均屬於不對稱的夥伴間依賴關係, 並可區分為「依賴我方」與「依賴對方」二種依賴關係型態。本文欲實證者乃不同的依賴關係型態配合著不同的管理機制與關係性規範, 是否對聯合促銷專案績效會有加強或減弱之影響作用 (詳請參見本文研究假說四與五)。換言之,  $H_4$  與  $H_5$  所欲驗證的是, 對於聯合促銷專案績效之影響方面, 夥伴間關係型態與管理制及關係性規範, 是否存在所謂的交互效果 (Cross effect)。本研究將依賴關係型態 (二群) 與各個管理機制和關係規範之變數依平均數分為高低二群, 並以此作為自變數, 而績效為依變數, 進行二因子變異數分析 (Two-way MANOVA) 作為交互效果之檢驗方法, 其結果請參見表六。

表六 「依賴關係型態、管理機制、關係性規範與、專案績效」  
之二因子 ANOVA

變異來源	正式契約 ( $M_1$ )		特定資產投入 ( $M_2$ )		溝通 ( $M_3$ )		彈性 ( $R_1$ )		資訊分享 ( $R_2$ )		共識性 ( $R_3$ )		
	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	
滿意度	$M_i$ 或 $R_i$ 主效果	1.28	0.29	2.86	0.03**	6.24	0.00***	4.26	0.00***	5.02	0.00***	3.48	0.00***
	依賴關係型態(X)主效果	2.48	0.08*	1.45	0.24	3.02	0.02**	1.29	0.28	2.46	0.09*	1.82	0.15
	$M_i$ (或 $R_i$ ) * X 交互效果	2.54	0.04**	0.81	0.45	2.50	0.07*	1.23	0.26	2.02	0.12	0.96	0.33
銷售績效	$M_i$ 或 $R_i$ 主效果	4.86	0.00***	0.56	0.62	2.98	0.00***	1.36	0.24	1.25	0.28	0.84	0.42
	依賴關係型態(X)主效果	0.43	0.79	0.38	0.81	0.46	0.72	0.80	0.43	0.92	0.31	0.66	0.58
	$M_i$ (或 $R_i$ ) * X 交互效果	1.18	0.33	1.07	0.39	2.06	0.13	0.32	0.84	0.48	0.70	0.36	0.82

註：1.  $M_i, R_i, i=1,2,3$ , 變數之符號與表三、四同  
2. X 表依賴關係型態  
3. \* 表  $p < 0.1$ ; \*\* 表  $p < 0.05$ ; \*\*\* 表  $p < 0.01$

表六之結果顯示, 以關係滿意度衡量聯合促銷專案之績效, 只有「正式契約」及「溝通」存在與「依賴關係型態」之交互效果, 其餘關係性規範諸變

項則與「依賴關係型態」不具交互效果，故本文之研究假說四 (H<sub>4</sub>) 僅能獲得部份支持。此外，「正式契約」與「溝通」此二變項在「依賴對方」之關係型態上，其滿意度平均數皆呈顯著高於「依賴我方」，這顯示「依賴對方」，相對於「依賴我方」，在此二變項上具有強化滿意度績效的作用。至於以銷售績效衡量聯合促銷專案之績效中，則「管理機制」及「關係性規範」諸變項與「依賴關係型態」均不存在交互效果，故本文之研究假說五 (H<sub>5</sub>) 就本研究搜集的樣本廠商而言，未有足夠之證據可予支持。具體言之，夥伴間依賴關係型態在本研究中，對於聯合促銷專案績效之影響，大致上並不扮演重要的角色，或只是對夥伴間關係滿意度略具影響作用。這可能是因為本研究之樣本廠商與其聯合促銷的夥伴間都僅存在單邊依賴的情況，因此雙方在組織間互動之關係中較傾向於完全由被依賴的一方所主導，而依賴對方之廠商則居於被動之地位 (Barringer, 1997)。在這種情況下，無論是依賴者或被依賴者，事實上雙方祇要建立在有效的組織間管理機制之基礎上，即可有助於廠商間合作案之順利推動。當然，從長期之觀點來看，若能透過關係性行為規範之建立，而提高夥伴間關係滿意度 (如本文表三、五所示)，則對於雙方未來另一次之合作即會有正面之影響 (Heide & John, 1992; Lusch & Brown, 1996; Gulati, 1998)。

此外，由於交互效果的驗證，僅管理機制與依賴關係型態對滿意度產生顯著影響，因此本研究進一步分析滿意度平均數的高低，結果發現「依賴對方」的合作型態皆能獲致較高的滿意度。造成此一結果的可能原因在於，當較依賴對方時，我方較不用花費精力去負責任，相對就會對聯盟績效的期望較低，而期望愈低則較容易獲得較高的滿意度。

## 伍 結論、建議與意涵

### 一、結論與建議

廠商間的合作已然成為當前產業競爭之新典範，聯合促銷專案即為近年來國內普遍存在的廠商間合作實務。本文從此一合作關係之建立開始 (即夥伴的選擇)、合作過程中的管理機制與關係行為規範、以至於合作績效的評估，深入地探討每一合作階段之重要影響 (決策) 變數。最後，並根據過去相關文獻之論點，建立一研究聯合促銷專案績效之觀念性架構。在實證研究方面，本文以台灣之服務業為對象，探討聯合促銷專案績效之影響因素。

根據實證結果，本文之主要研究發現包括：(1)夥伴選擇、有效的管理機制之建立、以及廠商間關係行為之規範等三要素，確實對於聯合促銷專案績效有顯著的影響。(2)從樣本廠商所認知之績效來看，聯合促銷專案可區分為交易型與關係型專案二類，其中交易型聯合促銷較重視短期導向、正式契約之制定、以及夥伴之聲譽與互補性資源與能力等；反之，關係型聯合促銷則屬長期導向，而與夥伴之溝通、過去合作經驗、共識性之建立、特定資產的投入、以及資訊分享則為此類型專案較重要的關鍵成功要素。(3)由此可知，不同類型的聯合促銷專案，由於廠商參與專案之基本目的不同，其設定之績效目標即有差異，例如交易型專案以短期銷售績效為目標；關係型專案則以長期關係之維持與滿意度為目標。同時，此二類型廠商所須努力之焦點也有不同之作為。(4)至於專案中夥伴間依賴關係型態在本研究中，則較不具影響作用。

此外，本研究實證結果發現，若依績效構面的決定因素管理機制與關係規範來區分，廠商間的交換型態 (Exchange type)，應可確認出二種類型的聯合促銷專案，即「交易型」與「關係型」，其觀點與過去許多相關文獻 (Heide, 1994; Barringer, 1997) 的看法一致。雖然本研究針對此一問題做進一步的驗證，所獲得的結論亦符合；然而這並非本研究一開始所建立的研究假設，因此若要將之做為一般性的結論，似乎不夠嚴謹。準此，本研究建議後續的研究可針對二種交換型態的特性，設計衡量問項，然後對上述的論點加以驗證。

另外，本研究之另一個重要的主題即探討依賴關係型態之干擾效果；雖然驗證結果並未達顯著水準，但就實務面來說，聯合促銷的合夥雙方總是會尋求從對方獲得互補性資源 (包括品牌、市場、產品、通路等的互補)，因而形成依賴的關係。然而聯合促銷有別於其他型態的策略聯盟，其聯盟的形成大多數由某一方主導，而另一方則依附對方 (Venkatesh, Mahajan & Muller, 2000)，故而較可能屬於「單邊依賴」的情況 (包括依賴我方與依賴對方)。事實上，本研究的結果亦是分成此二類「依賴關係」。雖然驗證結果僅有少數變項具顯著水準，但從資源依賴理論來看，聯盟的雙方應存在依賴關係，只是所依賴對方的資源可能有所不同，因而影響其在聯盟運作中所扮演的角色。上述乃是根據研究發現所推論出來的觀點，至於是否可延伸為一般性的理論，則有待未來的研究針對此一課題做深入的探究。

## 二、理論與實務意涵

在理論研究意涵方面，由於過去國內、外少有關於此一主題之研究，故本研究對於此一普遍存在國內中小企業之經營實務而言，應有一定程度的貢

獻。此外，本文從廠商間合作關係之建立、維持、以及評估的觀點，探討聯合促銷專案的管理課題，故對於合作關係管理的研究而言，本文之研究架構可謂相當週延，或可做為後續相關研究之參考。另外，由本文之研究發現，不同合作類型的聯合促銷專案確實有其不同的動機、管理作為、以及績效目標。因此，未來若能針對不同類型的廠商間合作進行深入之研究，當可提供吾人更豐富的理論意涵。最後，本研究之另一重要發現即「交易型」與「關係型」的交換型態，其在整個聯盟的運作過程會有不同的著重點。具體言之，追求關係滿意度績效與追求銷售績效的企業，其應有不同的聯盟管理、挑選夥伴及關係管理的作法。至於此一推論的適切性如何，值得後續研究做進一步的探討。

至於對實務之管理意涵而言，本文之實證研究結果適足以提供經營實務之參考。首先，先行確立參與聯合促銷專案之動機，其次鎖定在合作過程中之努力焦點，即可望有較佳之績效。具體言之，在聯合促銷專案中若以短期銷售績效為追求目標，應重視雙方正式關係之管理。反之，若基於長期之觀點，以互動關係之滿意度為追求目標，則除了應建立有效的組織間管理機制外，非正式的關係行為規範之形成，也是相當重要的一環。

最後，本文最大的研究限制是僅以服務業為研究對象，而且樣本多數集中在旅遊、餐飲與金融服務業。若能針對其他新興服務業，如通訊、網際網路等業者，以及依服務業特性分類與擴及製造業，則可能會有更多的理論與管理意涵。此外，本文屬於橫斷面之實證研究，倘能針對樣本廠商做長期之追蹤與觀察，或者是採深度訪談之方式，則對於廠商在進行聯合促銷活動之相關決策方面，將會有更深入之瞭解。

## 參考文獻

- 王政都，「聯盟動機、夥伴選擇及互動程度對認同卡策略聯盟績效之影響」，私立銘傳管理學院管理科學研究所碩士論文，1996年。
- 劉宜萍，「形成策略聯盟之目標、選擇盟友準則與型態間相關性之研究—以台灣積體電路產業為例」，交通大學管理科學研究所未發表碩士論文，1996年。
- 許浩龍，「促銷策略聯盟動機與合作內容、資產特殊性關係之研究—以認同卡為例」，實踐設計管理學院企業管理研究所未發表碩士論文，1997年。
- 陳正男、李勝祥，「聯盟夥伴認知與動機對績效與未來承諾之影響」，*臺大管理論叢*，1997年9月，pp.125-164。
- Achrol, R. S., "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 1997, pp.56-71.



- Barringer, R., "The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm:A Conceptual Framework", *Journal of Small Business Management*, April, 1997, pp.65-79.
- Brouther, K. D., Brouther, L. E. & Wilkison, T. J., "Strategic Alliances: Choose your Partners", *Long Range Planning*, Vol.28: 3, 1995, pp.18-25.
- Bruce, M., Leverick, F., Litle, D. & Wilson, D., "Success Factors for Collaborative Product Development; A Study of Suppliers of Information and Communication Technology", *R&D Management*, 25(1), 1995, pp.33-44.
- Bucklin,L.P. & Sengupta,S., "Organizing Successful Co-marketing Alliances", *Journal of Marketing*, 57, 1993, pp.32-46.
- Chung, S., Singh, H. & Lee, K., "Complementary, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp.1-22.
- Contractor, F. J. & Lorange, P., "Competition Vs. Cooperation: A Benefit / Cost Framework for Choosing between fully Owned Investments and Cooperative Relationships", *Management International Review*, 1988, Special Issue.
- Dahstrom, R., McNeilly, K. M. & Speh, T. W., "Buyer-seller Relationship in the Procurement of Logistics Services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 1996, pp.110-124.
- Doz, Y., Hanel, G. & Prahalad, C. K., "Cooperate with your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, 67(1), 1989, pp.131-139.
- Duncan, T. & Sandra, M. E., "A Communication-based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.62, April 1998.
- Dyer, J. H., "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Cost and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp.535-556.
- Dyer, J. H. & Singh, H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 1998, pp.660-679.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S., "Developing Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51, 1987, pp.11-27.
- Ganesan, S., "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58, April 1994, pp.1-19.
- Gomes-Casseres, B., "The Alliance Revolution: The New Shapes of Business Rivalry", Harvard University Press, 1996.
- Gulati, R., "Alliance and Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.19, 1998, pp.293-371.
- Hagedoorn, J., "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp.371-385.
- Heide, J. B. & John, G., "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, Vol.52, 1988, pp.20-35.

- Heide, J. B., "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.58, (January), 1994, pp.71-85.
- Heide, J. B. & John, G., "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, Vol.56, (April), 1992, pp.32-44.
- Joshi, A. W. & Stump, R. L., "The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufactures-supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Rule of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 1999, pp.291-305.
- Langfield-Smith, K. & Greenwood, M. R., "Developing Cooperative Buyer-supplier Relationships: A Case Study of Toyota", *Journal of Management studies*, 35(3), 1998, pp.331-353.
- Lassar, W. & Walter, Z., "Informal Channel Relationships in Logistics", *Journal of Business Logistics*, 16(1), 1995, pp.81-106.
- Lewis, J. D., Interview in "Zen and the Art of an Alliance", *Management Review*, (December), 1994, pp.17-19.
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A., "The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, Vol.20, 1999, pp.317-338.
- Lusch, R. F. & Brown, J. R., "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 60, (October), 1996, pp.19-36.
- MacAvoy, T. C., "Alliance Management: A View From the Past and a Look to the Future", *Journal of Management Studies*, 35(6), 1998, pp.747-772.
- Magrath, A. J., "Collaborative Marketing Comes of Age-Again", *Sales & Marketing Management*, (September), 1991, pp.61-64.
- Mohr, J. & Spekman, R., "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, pp.135-152.
- Moore, K. R., "Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: A Buyer Perspective", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, January, 1998, pp.24-37.
- O'Farrell, P.N. & Wood, P. A., "Formation of Strategic Alliances in Business Services: Toward a New Client-oriented Conceptual Framework", *The Service Industries Journal*, 19(1), 1999, pp.133-151.
- Noordewier, T. G., John, G. & Nevin, J. R., "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-vendor Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.54(October), 1990, pp.80-93.
- Parkhe, A., "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, 36(4), 1993, pp.794-829.
- Paulin M., Ferguson, R.J. & Saoazar, A. M. A., "External effectiveness of Service Management : A Study of Business-to-business Relationships in Mexico, Canada and USA", *International Journal of Service Industry Management*, 10(5), 1999, pp.409-429.

- Perry, M. L., "Strategic Marketing Alliance Performance: Norms, Corporate Culture, Trust, Commitment and the Moderating Effects of Contract Structure", *Dissertation of Maryland University*, UMI, 1997.
- Pfeffer, J. & Salancik, G., "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", New York, NY: Harper & Row, 1978.
- Porter, M. E. & Fuller, M. B., "Coalitions and Global Strategy", *Competition in Global Industries*, Edited by Porter, M. E., Harvard Business School Press, 1986.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H., "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp.482-498.
- Samu, S., Krishnan, H. S. & Smith, R. E., "Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions between Product Complementarity and Promotional Strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 63(January), 1999, pp.57-74.
- Sherman, S., "Are Strategic Alliances Working?", *Fortune*, Vol.21, September, 1992, pp.77-78.
- Stafford, Edwin R., "Using Cooperative Strategies to Make Alliances work", *Long Range Planning*, 27(3), 1994, pp.69-70.
- Varadarajan, P. R., "Horizontal Cooperative Sales Promotion: A Framework for Classification and Additional Perspectives", *Journal of Marketing*, 50(2), 1986, pp.61-73.
- Venkatesh, R., V. Mahajan & E. Muller, "Dynamic Co-marketing Alliances: When and Why do they Succeed or Fail?", *International Journal of Research in Marketing*, 17, 2000, pp.3-31.
- Webster, Jr. F. E., "The Changing Role in Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56(1), 1992, pp.1-17.
- Williamson, O. E., "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, pp.269-296.
- Wilson, D.T., "An integrated Model of Buyer-seller Relationship", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4), 1995, pp.335-345.

## 附錄一 研究變項與衡量題項

研究構面	研究變項與衡量題項
依賴關係型態	1.對貴公司而言 (依賴對方的程度) (1)您依賴合作夥伴的程度是很高的 (2)若您想換合作夥伴的話，是很容易換成其他公司來合作的 (3)若您不和該夥伴合作的話，會付出高代價 2.對合作夥伴而言 (依賴我方的程度) (1)依賴貴公司的程度是很高的 (2)若想換合作夥伴的話，貴公司是很容易被替換的 (3)若不和貴公司合作的話，他會付出高代價
選擇夥伴	3.合作夥伴在以下方面的情况：(聲譽) (1)高層有良好的決策能力 (2)有良好的產品/服務品質 (3)財務狀況良好 (4)與顧客關係不錯 (5)有良好的顧客口碑 (6)有良好的整體聲譽 4.您認為該合作夥伴能提供貴公司：(互補性資源與能力) (1)需要的產品或服務 (2)需要的財務支援 (3)提高知名度 (4)需要的行銷通路 (5)需要的行銷支援 5.對貴公司和合作夥伴而言：(文化相容性) (1)雙方可以接受彼此高層主管的營運理念 (2)雙方無法接受彼此的管理風格 (3)雙方可以接受彼此的組織運作程序 (目標相容性) (4)對此次合作而言，雙方的策略是有衝突的 (5)對此次合作而言，雙方的目標是無衝突的 6.貴公司在和合作夥伴進行此次聯合促銷前：(之前的合作經驗) (1)已有生意上的往來 (2)有穩定且持久的生意關係

## 附錄一 (續)

管理 機制	<p>7. 貴公司和合作夥伴在契約上，會明文說明以下事項：(正式契約的訂定)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 雙方的角色定義、責任義務</li> <li>(2) 雙方的執行方式</li> <li>(3) 達到績效與否時的獎懲與補救方法</li> <li>(4) 突發事件的處理方式</li> <li>(5) 衝突、意見分歧時的處理方式</li> </ul> <p>8. 貴公司對此次聯合促銷活動，有以下的投入 (專屬性資產的投入)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 有投入一些特定的設備，且活動結束後並無其他用途</li> <li>(2) 有雇用特定人力來處理合作事宜及活動事項，且這些人力無法運用在其他工作上</li> </ul> <p>9. 貴公司和合作夥伴間的溝通情形 (溝通)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 溝通的時機是適當的</li> <li>(2) 溝通內容是正確的</li> <li>(3) 溝通品質是令人滿意的</li> <li>(4) 溝通訊息是完整的</li> <li>(5) 溝通內容是可信賴的</li> </ul>
關係 性 規 範	<p>(10-12) (共識性)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10. 當合作夥伴遇到問題時，貴公司會主動幫忙</li> <li>11. 當有問題發生時，會被視為是共同的問題，且不會相互踢皮球</li> <li>12. 貴公司和合作夥伴並不會斤斤計較誰付出的多或少</li> </ul> <p>(13-15) (彈性調整)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>13. 為能維持合作關係，貴公司和合作夥伴願意調整契約內容來因應環境的改變</li> <li>14. 若有意外事件發生時，貴公司和合作夥伴願意調整契約內容</li> <li>15. 貴公司和合作夥伴在此次專案合作裡，是有彈性的</li> </ul> <p>16. 貴公司在資訊的提供上：(資訊分享)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 願意提供任何有利資訊給合作夥伴</li> <li>(2) 只願意依據契約的規定範圍內，提供資訊給合作夥伴</li> <li>(3) 會常私下提供資訊給合作夥伴</li> <li>(4) 充份提供合作專案的相關資訊給合作夥伴</li> </ul> <p>17. 合作夥伴在資訊的提供上：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 願意提供任何有利資訊給貴公司</li> <li>(2) 只願意依據契約的規定範圍內，提供資訊給貴公司</li> <li>(3) 會常私下提供資訊給貴公司</li> <li>(4) 充份提供合作專案的相關資訊給貴公司</li> </ul>
聯盟 績 效	<p>1. 滿意度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 貴公司對此次聯盟的運作情形感到滿意</li> <li>(2) 貴公司對此次聯盟的個別目標達成度感到滿意</li> <li>(3) 貴公司對參與聯盟所學習到的聯盟運作經驗感到滿意</li> <li>(4) 貴公司對參與聯盟所學習到的合作夥伴之組織文化、營運方式感到滿意</li> <li>(5) 對聯盟的整體運作感到滿意</li> <li>(6) 對聯盟的整體績效感到滿意</li> <li>(7) 對聯盟的整體目標達成度感到滿意</li> </ul> <p>2. 銷售績效</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 貴公司參與聯盟後，與同業相比較銷售量有所成長</li> <li>(2) 貴公司參與聯盟後，與同業相比較市場佔有率增加了</li> </ul>

## 附錄二 各研究變項之相關係數

	P1	P2	P3	P4	P5	M1	M2	M3	R1	R2	R3	D1	D2	O1	O2
P1	1.00														
P2	0.00	1.00													
P3	0.00	0.00	1.00												
P4	0.00	0.00	0.00	1.00											
P5	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00										
M1	0.27	0.12	0.16	0.26	0.29	1.00									
M2	0.71	0.66	0.70	0.41	0.43	0.00	1.00								
M3	0.20	0.25	0.41	0.39	0.40	0.00	0.00	1.00							
R1	0.57	0.35	0.64	0.42	0.46	0.24	0.65	0.30	1.00						
R2	0.68	0.48	0.71	0.64	0.67	0.35	0.47	0.78	0.00	1.00					
R3	0.52	0.60	0.58	0.74	0.76	0.42	0.38	0.62	0.00	0.00	1.00				
D1	0.14	0.31	0.27	0.20	0.21	0.34	0.12	0.17	0.25	0.28	0.37	1.00			
D2	0.76	0.73	0.69	0.53	0.54	0.43	0.68	0.58	0.52	0.39	0.44	0.00	1.00		
O1	0.13	0.81	0.74	0.60	0.59	0.14	0.63	0.77	0.61	0.66	0.72	0.46	0.79	1.00	
O2	0.58	0.67	0.15	0.17	0.57	0.59	0.19	0.58	0.17	0.09	0.14	0.68	0.35	0.00	1.00

註：1.符號所代表的變項名稱同表二。

2.  $P_{ij}$ 、 $M_{ij}$ 、 $R_{ij}$ 、 $D_{ij}$  及  $O_{ij}$  之相關係數 ( $i = j$ ) 皆為 1，因其屬於同一構面的不同因素。

3. 相關係數  $< 0.2$ ， $p$  值  $> 0.1$ ； $0.2 \leq$  相關係數  $< 0.36$ ， $p$  值  $< 0.1$ ； $0.36 \leq$  相關係數  $< 0.45$ ， $p$  值  $< 0.05$ ；相關係數  $\geq 0.45$ ， $p$  值  $< 0.01$ 。

# The Performance of Collaborative Promotion

SHYH-RONG FANG\*, SHIH-CHIECH FANG\*\*, SKU-KWAN HSU\*\*\*

*\*Department of Business Administration, National Chung Hsing University of Science & Technology*

*\*\*Department of Marketing and Distribution, National Kaohsiung First University of Science Technology*

*\*\*\*Fortune Institute of Technology*

## ABSTRACT

Recently, collaborative promotion might be one of the most popular marketing strategies for the Taiwanese SMEs. Both because of lacking resources and the expansion of their products, the interfirm cooperation should be an effective tool for marketing. From the view of interfirm cooperation, this paper want to investigate how the selection of partnership 、 managerial mechanism、 relational norm and so on, which affect the performance of collaborative promotion. About the empirical study, we focus on service industry. The major findings in this paper include (1)An appropriate partner、 effective managerial mechanism、 and necessary relational behavior should influence the performance of collaborative promotion. (2)There are two type of collaborative promotion, one is transactional, and the other is relational, both the managerial implications and organizational goal are different between two type of collaborative promotion.

Keywords: collaborative promotion, interfirm cooperation, managerial mechanism, relational norm

