

內外關係資本對行銷能力的影響 ——學習導向為干擾變數

The Effect of Internal/External Relationship Capital on Marketing Capability: Learning Orientation as A Moderator

方世榮 *Shyh-Rong Fang*

修平技術學院行銷與流通管理學系

Department of Marketing and Distribution Management,
Hsiuping Institute of Technology

彭彥群* *Yan-Chiun Peng*

國立中興大學企業管理學系

Department of Business Administration,
National Chung Hsing University

張雍昇 *Yong-Sheng Chang*

淡江大學企業管理學系

Department of Business Administration,
Tamkang University

謝宜君 *Yi-Chun Hsieh*

嶺東科技大學國際企業學系

Department of International Business,
Ling Tung University

* 通訊作者：彭彥群，作者特別感謝兩位匿名評審委員的評論與寶貴意見。地址：402
台中市南區國光路 250 號，中興大學企管系，E-mail: alic0410@yahoo.com.tw

摘要

組織透過與內部員工及外部夥伴建立關係所累積的內外部關係資本，除了可視為組織獲取資源的管道，亦可視為組織建置能力的動態性資產；亦即，透過關係資本所產生的持續互動之動態特性，可提昇組織行銷能力的建置。本研究從關係資本的動態特性探討關係資本對行銷能力的影響，並納入學習導向的構念作為提昇關係資本對行銷能力影響的干擾角色。本研究採用郵寄問卷，以台灣 500 大製造業與服務業作為調查對象，有效回收問卷 123 份，回收率為 12.30%。實證結果發現，「關係資本」對「行銷能力」具有正面影響，表示組織與內部員工的良好關係，會藉由組織內部關係資本的累積，提昇組織內部行動的效率與學習的效果，並影響組織的行銷能力；同樣地，組織與外部夥伴的良好關係，亦會透過組織外部關係資本的累積，提昇彼此分享的意願與活動執行的效率，進而提昇組織的行銷能力。此外，「學習導向」亦會干擾「關係資本」對「行銷能力」的影響效果，顯示組織雖有管道獲取資訊，但仍須質疑、重組既有資訊，甚至具有放棄資訊的態度，才會真正提昇組織的行銷能力。最後，本研究除提出重要的管理意涵外，並提出未來研究的方向。

關鍵詞：關係資本、行銷能力、學習導向

Abstract

In addition to being a conduit for acquiring resources, the internal and external relationship capital, accumulated from employees and partners, can be seen as the dynamic assets for building organization capability. This asset is characterized as dynamic continuing interaction and facilitates to build the organizational marketing capability. This study attempts to examine the effect of relationship capital on marketing capability and investigates how the learning orientation can moderate the relationship between relationship capital and marketing capability. The authors test the hypotheses based on a mail survey targeting the top 500 manufacturing and service industries in Taiwan. A total of 123 survey instruments were returned, for an effective response rate of 12.30%. The results support the hypotheses, which posit that relationship capital is positively related to marketing capability.

Moreover, the findings also support the authors' argument that the effect of relationship capital on marketing capability is strengthened by learning orientation. The authors also discuss theoretical and managerial implications of their findings, as well as suggestions for future research.

Keywords: relationship capital, marketing capability, learning orientation

壹、緒論

在追求企業競爭優勢的情境中，組織能力的建置與企業資本的累積一直是許多學者所重視的課題 (Caloghirou et al., 2004; Bartol & Zhang, 2007; Yiu & Lau, 2008)。所謂能力 (capability) 是指組織部署資源的能量 (capacity)；組織透過能力可以提昇資源的效能，並進而體現於有形或無形的資本中 (Amit & Schoemaker, 1993)。過去學者經常探討組織如何透過能力將資源有效整合與運用並產生競爭優勢、價值或企業資本的議題 (Prahalad & Hamel, 1990; Lado & Wilson, 1994; Weerawardena, 2003; Vorhies & Morgan, 2005; Guenzi & Troilo, 2006)；這類研究皆認為組織必須思考哪些資源與能力有助於創造價值與建立持久的競爭優勢，其中這些資源與能力所帶來的競爭優勢與價值創造即為企業資本的觀念。簡言之，過去學者強調組織能力有助於累積企業資本。然而，組織能力的相關文獻所強調的資本包括財務資本、專利、品牌與企業流程等。由於這些資本對組織而言是屬於一種靜態的資源，必須透過組織能力的展現才可獲取與累積，因此過去學者僅著重能力對資本的影響，卻忽略了資本也可能對能力產生影響。準此，本研究即從不同的觀點探討資本與能力的關聯。

在社會資本的概念中，關係是一種社會行動的資源 (Jacobs, 1965; Bourdieu, 1986; Loury, 1987; Coleman, 1988, 1990; Baker, 1990; Burt, 1992)，也是一項重要的策略性資產 (Johnson, 1999)。透過關係建立所累積的資本可以影響行動者的行為與意願，也可以幫助行動者處理社會事務 (Nahapiet & Ghoshal, 1998)，並可創造行動者間持續互動的動態效果 (Caloghirou et al., 2004)，因此關係資本具有動態的特性。也就是說，關係資本是一種動態性資產，會影響夥伴雙方的互動意願，甚至透過彼此的溝通分享與學習而提昇組織能力。準此，本研究有別於過去能力影響資本的觀點，認為關係資本的動態特性反而會提昇組織能力。

此外，在關係行銷的領域中，關係亦可視為是一種取得知識、資訊與資源的管道 (Heide & John, 1992; Cullen et al., 2000; Souitaris, 2001)；夥伴雙方透過持續互動與分享的過程能產生有價值的知識並發展獨特的能力，而這些互動的行為乃源於雙方關係資本的發展 (Madhok & Tallman, 1998; Caloghirou et al., 2004)。由此可知，組織應可槓桿運用關係資本，以累積組織知識及塑造組織能力 (Lorenzoni & Lipparini, 1999)。由於關係資本具有動態性，所以對組織而言，關係資本除了會受到組織能力的影響外，組織亦可透過關係資本來建置組織的能力，此即為本研究將探討的主要議題。

有關關係資本的文獻，大部份著重於組織與外部夥伴所建立的關係 (e.g., Bontis et al., 2000; Watson et al., 2005; Rudež & Mihalič, 2007)，而對於與組織內部員工所建立的關係卻缺乏探討。然而，企業所強調的關係不應只在於外部夥伴關係，對於與內部員工的關係亦需非常重視 (Christopher et al., 1991; Gummesson, 1991)。因此，本文將同時探討內外關係資本。

另外，由於組織的行銷能力有助於提昇組織的價值 (Srivastava et al., 1998, 1999)，且行銷能力具有稀少與難以複製等特性，並有助於競爭優勢的創造 (Hunt & Morgan, 1995; Weerawardena, 2003; Hooley et al., 2005)，因此行銷能力一直受到許多學者的重視 (Day, 1994a; Hooley et al., 1998; Hooley et al., 1999)。在行銷能力的文獻中，許多學者根據 Day (1994a) 所提出的內部能力與外部能力觀點作為行銷能力的概念 (Hooley et al., 1999; Greenley et al., 2005)，因此將行銷能力視為整合組織內部共同知識、技能與資源以符合組織外部市場需求之能力；這些行銷能力可創造商品與服務的價值，並為組織帶來競爭優勢 (Day, 1994a; Vorhies, 1998)。準此，本研究亦根據 Day (1994a) 的觀點將行銷能力區分為內部能力與外部能力。

最後，在動態的環境中，組織必須對擁有的資源進行管理，才能創造真正的競爭優勢。也就是說，組織擁有獨特的資源並不表示具有競爭優勢，必須將資源加以管理並轉換成獨特能力才會產生競爭優勢 (Mahoney, 1995; Sirmon et al., 2007)。然而，在資源管理的過程中，組織不僅進行資源的獲取與累積，亦會採取質疑、篩選或放棄等方式來質問資源或資訊的價值，因為唯有如此才能真正藉由組織專屬的資本來提昇組織的能力。過去許多學者皆強調「質問」知識的重要性 (Baker & Sinkula, 1999; Callantone et al., 2002)，並提出學習導向的概念。準此，本研究亦納入學習導向的因素作為組織質問資源價值的角色，並視其為干擾關係資本對組織能力影響的因素。

根據前述，本研究的主要目的如下：第一，探討內外關係資本對內外行銷能力的影響；第二，探討學習導向是否有助於關係資本累積行銷能力。

貳、文獻探討與研究假設

一、關係資本

關係資本的相關文獻中將關係資本視為組織與外部夥伴建立關係的無形資產，這些外部夥伴包括顧客、供應商、股東、聯盟夥伴及其他利害關係人等 (Kale et al., 2000; Watson et al., 2005; Clercq & Sapienza, 2006; Rudež & Mihalič, 2007)。組織無法獨立創造價值，需藉由與其他組織建立關係，並從中取得互補性資源與能力，才可創造組織價值與競爭優勢 (Dyer & Singh, 1998; Kale et al., 2002)。藉由與外部夥伴發展合作的關係，組織可建立專屬的關係資本 (Gulati, 1995, 1998; Dyer & Singh, 1998)。因此，本研究將組織與外部夥伴建立關係所產生的無形資產視為外部關係資本。然而，組織與外部夥伴建立關係固然重要，但組織與內部員工關係的維繫亦必須重視。由於員工是執行組織使命並接觸外部顧客的橋樑，因此內部員工的行為不但會影響組織運作的效率還會干擾外部顧客的感受，因而亦會影響組織所獲取的各種價值。因此，本研究亦將探討組織與內部員工建立關係所產生的無形資產，並視其為內部關係資本。綜合上述，本研究將關係資本定義為，透過各種關係的建立而為企業帶來競爭優勢或提昇價值的無形資產，包括內部關係資本與外部關係資本。

(一) 內部關係資本

所謂內部關係資本是指組織透過與員工關係的建立而為企業帶來競爭優勢或提昇價值的無形資產。組織除了重視與外部顧客的關係，亦須重視組織與內部顧客（即員工）的關係 (Gummesson, 1991)，亦即組織不僅要求外部顧客導向，且亦需重視內部關係的建立與管理。過去將焦點擺在員工的「內部行銷」(internal marketing, IM) 文獻強調，組織在滿足外部顧客之前，必須有效運用組織與員工團體的內部交換，將員工視為內部顧客來滿足其需求 (Cahill, 1995; Javalgi & Moberg, 1997)。Bansal et al. (2001) 亦指出，內部行銷是透過內部顧客行為來成就外部行銷成效（提高服務品質、顧客滿意度、以及顧客忠誠度）。由此可知，內部行銷強調的是讓員工對組織感到滿意。由於員工對組織滿意才可能使員工願意與組織建立內部關係，因此內部行銷有助於組織內部關係的建立。

此外，由於員工的專業知識以及能力，會在員工雇用、流動和離職間產生改變，因此這些人力資本可能不會長久為組織所擁有

(Subramaniam & Youndt, 2005)。Bontis et al. (2000) 亦指出人力資本是存在於員工個人的腦袋中，當員工離開時則會將知識技能帶走。Ulrich (1998) 也認為不管員工負載多高程度的能耐 (competence)，只要其不願為組織貢獻自身所擁有的知識與能力，組織就無法獲致人力資本蘊涵的價值。因此，組織與員工關係的好壞會影響組織能否運用人力資本並建立競爭優勢；也就是說，人力資本的取得與運用很大的關鍵在於組織與員工之間的關係。具體而言，內部關係可讓組織運用員工的人力資本與獲取蘊藏的價值，並有助於建立競爭優勢，因此內部關係有助於內部關係資本的累積。

然而，如何建立組織的內部關係？組織必須藉由內部行銷的要素來達成內部關係的建立。根據 Bansal et al. (2001) 所提出的內部行銷與外部行銷關聯模型，其中將內部顧客承諾 (internal customer commitment)、工作滿意 (job satisfaction) 與對管理的信任 (trust in management) 視為內部行銷的關鍵要素。本研究亦採用 Bansal et al. (2001) 的觀點，將內部關係資本以員工對組織承諾、對工作滿意與對管理的信任作為變數。此外，根據 Bansal et al. (2001) 的觀點，本研究將員工對組織的承諾定義為員工對組織的涉入、認同與依附；工作滿意定義為員工對工作特性的評價與情感的體驗 (Weiss & Cropanzano, 1996)；而員工對管理的信任則定義為員工願意將管理的訊息與活動歸因於善意並感到信任的程度 (Cook & Wall, 1980)。

(二) 外部關係資本

所謂外部關係資本是指組織透過夥伴關係的建立而為企業帶來競爭優勢或提昇價值的無形資產。本研究所謂的外部關係即一般所指的夥伴關係，也就是雙方組織間的互動關係 (包括交換、資源分享及聯合活動等)。若組織雙方皆有意願發展長期合作關係，追求彼此的互惠與互利，達成各自及共同的目標，此即夥伴關係。

先前許多文獻強調組織間夥伴關係 (即外部關係) 的重要性 (Håkansson & Snehota, 1995; Brennan, 1997; Egan, 2004)，並認為夥伴關係是組織創造競爭優勢的關鍵 (Dyer & Singh, 1998)。此外，從不同的理論觀點可看出夥伴關係建立對組織所提昇的價值；例如，在策略管理領域中，學者從交易成本理論的思維，強調夥伴關係的發展可使組織降低交易成本與提昇效率 (Dwyer & Oh, 1988; Heide & Stump, 1995)。在資源基

礎、知識基礎與能力基礎觀點為主的理論中，強調夥伴雙方資源互補、夥伴間學習及動態能力之建構等，都是發展夥伴關係可獲得的價值 (Madhok & Tallman, 1998; Harrison et al., 2001; Escribá-Esteve & Urra-Urbieta, 2002; Ordanini, 2005)。具體而言，組織經由與外部夥伴的專業分工、互動與學習，不但可持續提昇本身的專業能力，亦有助於發展優越之跨組織能力，成為共享之競爭優勢 (Gulati, 1999; Johnson & Sohi, 2003; Chang et al., 2006)。也就是說，外部關係可使組織提昇價值與建立競爭優勢，因此外部關係有助於外部關係資本的累積。

然而，如何展現組織的外部關係資本？Sarkar et al. (2001) 在探討關係資本對聯盟績效的影響時指出，從社會心理學的觀點來理解關係資本的概念是相當重要的，因為社會心理學的觀點扮演協調機制並影響協作關係的品質。事實上，只有在廠商超越交易基礎的交換關係並發展長期關係時，廠商間的合作才可以導致競爭優勢 (Dyer & Singh, 1998)。因此，Sarkar et al. (2001) 依據社會心理學的觀點將關係資本分為三個構面，分別為相互信任 (mutual trust)、互惠承諾 (reciprocal commitment) 和雙邊資訊交換 (bilateral information exchange)，並指出這三個關係資本構面與「疏遠、敵對的交換關係」是奠基在不同的關係基礎上。本研究依據 Sarkar et al. (2001) 的觀點，將相互信任、互惠承諾與資訊交換作為外部關係資本的變數，並依據其觀點將相互信任定義為夥伴對於彼此正直的信賴程度；互惠承諾定義為夥伴願意投入所需資源給對方的程度；資訊交換定義為將有意義與即時的資訊透過正式與非正式的管道進行溝通的程度。

二、行銷能力

許多文獻認為行銷能力有助於組織獲得競爭優勢 (Dutta et al., 1999; Vorhies et al., 1999; Hooley et al., 2005; Vorhies & Morgan, 2005; Krasnikov & Jayachandran, 2008)，並且皆採用 Day (1994a) 與 Vorhies (1998) 的觀點，將行銷能力定義為一種整合的流程，應用組織中符合市場需求之共同的知識、技能與資源，以為商品與服務創造價值、適應市場情境及利用市場機會來對抗競爭威脅。由於本研究強調行銷能力創造競爭優勢的觀念，因此亦採用此一觀點。

至於有關行銷能力的構面與分類，大致上有以下幾種觀點：(1) 根據 Day (1994a) 對於市場驅動 (market-driven) 組織能力的觀點，將行銷能力分為內部能力、外部能力與橋接能力 (e.g., Hooley et al., 1999; Greenley et al., 2005)，

或者僅將外部能力中的市場偵測能力 (market sensing) 與顧客連結能力 (customer-linking) 作為行銷能力的分類 (e.g., Guenzi & Troilo, 2006; Guenzi & Troilo, 2007; Krasnikov & Jayachandran, 2008)。(2) 根據傳統的行銷組合及行銷策略發展和執行的觀點，將行銷能力分為各種行銷功能的能力，例如 Vorhies & Morgan (2005) 確認八種獨特的行銷能力，分別為產品發展、定價、通路管理、行銷溝通、銷售、市場資訊管理、行銷規劃、行銷執行。(3) 將傳統的行銷功能與外在市場知識加以結合。例如，Song et al. (2008) 依據顧客知識、競爭者知識、行銷活動的整合、區隔市場與目標市場選擇的技能、定價專案效能以及廣告專案效能等六項，作為行銷能力的構面。由此可知，過去相關文獻對行銷能力的分類並未有一致的看法，這可由 Day (1994a) 所說的「無法列舉所有可能的能力，因為每個企業都會發展它自己所擁有的能力構形 (configuration)」來解釋。本研究配合前述內外部關係資本的論述，故採用 Day (1994a) 的觀點，將行銷能力分為內部能力與外部能力。

(一) 內部能力

根據 Day (1994a) 的觀點，內部能力著重在廠商內部的資源與能力，如財務管理、成本控制、技術發展以及整合式的物流等。Day (1994a) 認為這些流程必須藉由「市場需求、競爭挑戰以及外部機會進行活化 (activated)」(p. 41)，並進行資源與能力的部署，以創造競爭優勢。此外，Greenley et al. (2005) 參考 Day (1994a) 的觀點，將財務管理、人力資源管理與行銷管理等能力視為內部能力，並指出這些內部能力可幫助公司有效地參與市場。由此可知，內部能力是組織「由內向外」(inside-out) 的觀點，也就是組織必須針對市場需要、競爭挑戰和外部機會來運作與部署內部資源產生的能力，而這些能力是組織本身所具有的。準此，本研究將內部能力定義為，組織面對外在市場需求而對內部資源進行管理、整合與轉換運用的既有能力，包括行銷管理能力與市場創新能力。

另外，本研究主要探討組織的行銷能力，且行銷管理部門一直是組織創造較佳的顧客價值並獲得持久競爭優勢的關鍵 (Homburg et al., 1999; Webster et al., 2005; Guenzi & Troilo, 2007)，因此以行銷管理能力作為內部的行銷能力變數之一。Vorhies & Harker (2000) 將行銷管理能力視為顧客管理、行銷專案管理以及協調組織內不同要素，以執行行銷專案活動的能力。本研究亦根據 Vorhies & Harker (2000) 的觀點，將行銷管理能力定義為組織協調內部不同資源、資訊與要素轉化為有價值的行銷專

案與策略，並使其得以有效運作的能力。

此外，Hooley et al. (2005) 指出，較佳的市場創新能力是產生持久競爭優勢的重要基礎。由於市場創新能力較為複雜且需要跨部門的連結與合作，更依賴內隱的技能與學習，因此對其他公司而言是一種難以複製的能力 (Hooley et al., 2005)。Hurley & Hult (1998) 也指出，當組織有愈強的創新能力時，組織愈能夠成功地回應外在環境並發展新的能力，使組織能夠產生競爭優勢。由此可知，市場創新能力對組織而言亦是一個獲得競爭優勢的重要內部能力，因此本研究亦將市場創新能力作為內部的行銷能力變數之一。

Burns & Stalker (1961) 最早提出創新能力的概念，其定義創新能力為組織採用或實行新點子、流程和產品成功的能力。Tidd (2001) 指出創新不只要有好的想法，更強調將這些想法付諸實際運用的過程。Hooley et al. (2005) 認為市場創新能力是一種能夠立即在市場部署並直接創造或維持競爭優勢的資源，也就是能夠成功地推出新產品與服務的能力。Han et al. (1998) 亦強調市場創新能力是能夠成功地在市集中創新的能力。因此，本研究根據 Tidd (2001) 與 Hooley et al. (2005) 的觀點，將市場創新能力定義為組織在產品、服務與流程中，產生新的想法並付諸實現的能力。

(二) 外部能力

根據 Day (1994a) 的觀點，外部能力包括諸如市場偵測、顧客連結、通路結合以及技術監控等。外部能力的主要概念是以外部為中心，強調「組織與外部環境連結，使企業能夠藉著領先競爭者預測市場的需求，並與顧客、通路成員以及供應商創造持久的關係」(Day, 1994a) (p. 41)。Greenley et al. (2005) 亦將外部能力視為幫助企業瞭解與參與市場的能力，諸如瞭解顧客與創造關係。準此，本研究將外部能力定義為，組織能夠瞭解與預測市場需求並有效地與夥伴建立連結的能力。

在 Day (1994a) 的觀點中，最重要的外部能力是市場偵測能力和顧客連結能力；這兩種能力也是行銷能力文獻中最常被引用的 (Guenzi & Troilo, 2006; Krasnikov & Jayachandran, 2008)，因此本研究的外部能力亦採用市場偵測能力與顧客連結能力二個。

市場偵測能力是指公司能夠從市場中（包括顧客、競爭者與通路夥伴）累積知識的能力，並將知識以可取用的（accessible）組織記憶形式

加以累積和闡釋 (Day, 1994a)。Guenzi & Troilo (2007) 提出的市場學習能力有助於公司意識到顧客目前需求與期望並預測未來需求或新市場的發展，與市場偵測能力的概念類似。準此，本研究將市場偵測能力定義為，組織從顧客、競爭者與通路夥伴中瞭解市場需求，並對目前和未來市場的趨勢加以預測的能力。

此外，顧客連結能力是指與顧客、通路夥伴和供應商創造持久關係的能力 (Day, 1994a)。Guenzi & Troilo (2006) 指出，顧客連結能力是指組織與顧客建立關係的能力。由於組織間的關係是一項策略性資產，因此組織應試圖發展能力來管理與維繫組織與夥伴的關係 (Dyer & Singh, 1998; Day, 2000)。此外，Hooley et al. (2005) 將顧客連結能力定義為，組織確認顧客需求與要求並創造與建立適當的顧客關係之能力。顧客連結能力主要依據內隱知識與人際關係的技能來發展，因此顧客連結能力的建立需要耗費許多時間，且因為顧客連結能力具有難以模仿的特性，故能為組織帶來競爭優勢。準此，本研究依據 Day (1994a) 與 Hooley et al. (2005) 的觀點，將顧客連結能力定義為，組織瞭解夥伴需求並維持雙方良好關係的能力。

三、關係資本與行銷能力

(一) 內部關係資本與行銷能力的關連

內部關係資本是指組織透過與員工關係的建立而為企業帶來競爭優勢或提昇價值的無形資產。關係資本有助於技術上的學習，因為企業內部的關係資本可改善內部溝通效率，同時也有助於評估新的技術資訊，或提昇問題解決行動上的效率 (Yli-Renko et al., 2002)。當組織面對外在市場需求的改變時，組織會因為擁有內部的關係資本而使部門間有效率地進行內部溝通，並能快速地將內部資源進行整合，而提出有價值的行銷計畫與專案。此外，對員工來說，有效率地進行專業化知識的溝通與分享之前，需要有一個共通的知識基礎。組織內部的關係資本有助於建立這種共通的知識基礎，即組織成員內具有共同的語言，將有利於知識的取得與分享 (Yli-Renko et al., 2002)。也就是說，內部的關係資本提供組織有效整合資源與提出行銷方案的平台，讓組織能快速建立行銷管理能力。

另外，企業內部溝通若越豐富，將有助於新知識與新技能的快速建

立(Yli-Renko et al., 2002)。Yli-Renko et al. (2002) 指出，透過更豐富的內部溝通過程，能使企業迅速取得知識，並能迅速捨棄那些不相關的技能、產品或流程，且有助於企業新點子的產生。此外，Tsai & Ghoshal (1998) 發現企業內部的關係資本，的確有助於組織內部各個單位間的資源交換與結合，同時對於產品的創新有正面的影響。因此，內部的關係資本有助於市場創新能力的建立。

H1a：內部關係資本對於內部能力具有正向影響

社會資本是一個具生產力的資產，會促進一些社會互動 (Nahapiet & Ghoshal, 1998)，且社會資本會影響與控制行動者的行為 (Coleman, 1990; Granovetter, 1992)。當組織與內部員工透過彼此的互動而發展出內部關係資本時，亦會對內部的員工產生行為上的影響與控制。依據內部行銷的觀點，將員工視為公司內部的顧客，其目的在於使公司擁有具備顧客意識的員工；也就是說，提高員工的滿意就會形成以顧客為中心且具市場導向的組織 (Grönroos, 1981)。此外，提高員工滿意意指員工對組織整體有正面的評價，也表示員工與組織間的關係良好，有助於累積內部關係資本。至於，所謂的市場導向是指一系列有關顧客目前及未來需求之市場情報的收集、散播以及組織對市場情報回應之行為 (Kohli & Jaworski, 1990)。具體而言，良好的內部關係會使員工具有顧客意識的行為，進而使員工收集有關顧客目前及未來需求之情報，而讓組織充分掌握市場資訊並確實預測未來市場需求。準此，本研究認為內部關係資本會提昇組織的市場偵測能力。

另外，視員工為公司內部的顧客會使員工具有顧客意識，且透過內部顧客行為可成就外部行銷成效，因而使外部顧客感到滿意。由於外部顧客對組織感到滿意，故使組織與外部顧客間的關係便更容易維繫。具體言之，滿意的員工會產生顧客意識的行為，因此員工會更重視外部顧客並試圖滿足外部顧客的需求，並因而提高顧客對組織的滿意度，進而願意維持與組織的關係。此外，由於滿意的員工會形成以顧客為中心且具市場導向的組織 (Grönroos, 1981)，而 Narver & Slater (1990) 亦指出市場導向可讓組織建立與顧客長期關係的組織文化。準此，本研究認為內部關係資本會提昇組織的顧客連結能力。

H1b：內部關係資本對於外部能力具有正向影響

(二) 外部關係資本與行銷能力的關連

所謂外部關係資本是指組織透過夥伴關係的建立而為企業帶來競爭優勢或提昇價值的無形資產。Yli-Renko et al. (2002) 指出，關係資本有利於組織取得外部的知識。此外，關係資本不僅增加交換雙方互動的意願，且可改善知識移轉的效率 (Yli-Renko et al., 2002)。夥伴關係會因為彼此的互動而產生相互的學習，並可提昇行動的效率和生產力 (Levinthal & March, 1994)。當組織面對市場需求的變動時，組織可透過夥伴關係獲取有價值的市場資訊以降低資訊搜尋的成本，並透過夥伴間有效地協調與溝通，而迅速提出因應市場需求的行銷方案。此外，藉由組織間的信任關係可使夥伴願意提供組織執行行銷方案所需的資源，讓組織能更快速地進行資源的整合。透過降低搜尋市場資訊的成本以及減少取得相關資源的時間，組織可以更快速地因應市場需求推出有價值的行銷方案與活動。準此，本研究認為外部關係資本有助於組織行銷管理能力的提昇。

另外，Coleman (1988) 指出，社會資本的產生乃因為社會行動者之間密集的互動，而這樣的互動促使彼此交換資訊，並降低搜尋成本 (Burt, 1992)。組織若與夥伴間保持合作的關係，可增加交易上的效率以及夥伴對關係的互惠承諾 (Yli-Renko et al., 2002)。透過組織間互惠承諾的關係，可使雙方建構關係與認知上專屬的資產，因而增加學習與溝通的效率 (Yli-Renko et al., 2002)。創新的發生是透過不同知識與經驗的結合，且有效的溝通會減輕組織重新建構知識的努力，進而更能提昇組織在創新上的績效。準此，本研究認為外部關係資本會提昇組織的市場創新能力。

H1c：外部關係資本對於內部能力具有正向影響

在競爭激烈及市場需求快速變動的環境中，組織無法只仰賴本身擁有的能力來瞭解與預測市場需求，必須從其他組織瞭解市場需求的脈動。然而組織若未與其他組織建立緊密的夥伴關係，則很難從外部組織獲取相關的知識。因此，夥伴關係所累積的關係資本是組織獲取市場需求與知識的重要途徑。Jones & George (1998) 指出，相互信任的關係可使組織間的資訊具有流暢度，並透過彼此資訊的交換，瞭解夥伴的需求。由於市場偵測能力是指組織從夥伴中瞭解市場需求，並對目前和未來市

場的趨勢加以預測的能力，因此具信任基礎的組織間關係會因為夥伴間更大程度的資訊分享 (Kale et al., 2000)，而使組織的市場偵測能力提昇。

另外，外部關係資本是組織與夥伴間長期互動下所累積的資產，因此對於夥伴的需求有更多的瞭解。Dorsch et al. (1998) 指出，唯有彼此間的高度信任，夥伴雙方才會願意持續發展長期關係。此外，組織與夥伴間的持續互動會使雙方更加的互相依賴 (Gadde & Snehota, 2000)，而讓彼此的關係繼續維持。組織與夥伴間持續的互動會累積組織的外部關係資本，而外部關係資本也會促使組織與夥伴間的互動持續發生，因而使雙方關係持續維繫著。另外，當組織與夥伴間具有良好的關係時，雙方便擁有專屬的關係資產，由於此專屬性資產具有專用性與難以模仿的特性，因此會使夥伴有繼續維繫關係的動機。準此，本研究認為外部關係資本會提昇組織的顧客連結能力。

H1d：外部關係資本對於外部能力具有正向影響

四、學習導向

Sinkula (1994) 指出學習導向可視為組織的特性，並會產生競爭優勢。此外，學習導向也是組織成功獲得產品創新及創造績效之關鍵 (Slater & Narver, 1995)。Day (1994b) 從市場資訊處理行為探討組織學習時指出，組織不只依賴對市場資訊的取得、散佈與回應，也依賴管理者質疑組織規範以決定應該取得、散佈何種資訊的能力。另外，Baker & Sinkula (1999) 指出，學習導向不只反應出廠商機敏的回應環境變動，也挑戰組織與環境間關係的架構。由此可知，學習導向直接影響廠商挑戰市場既有假設的能力以及廠商重新組織的能力。學習導向是由質疑知識價值所反應出來的，並且是組織的一種特性，即廠商具有雙迴圈學習的傾向 (Sinkula et al., 1997)。本研究依據 Baker & Sinkula (1999) 的觀點，將學習導向定義為組織挑戰與質疑市場既有假設以及重組資訊的程度。

Sinkula et al. (1997) 認為，學習導向是一種影響公司價值創造和雙迴圈學習傾向的組織特性，因此學習導向具有「質問知識價值」的特性。學習導向強烈的公司會鼓勵，甚至要求員工持續地質疑組織引導他們進行資訊處理的活動及組織行動的基準 (Sinkula, 1994)。從這個觀點來看，學習導向會導致公司鼓勵員工「跳脫框架思考」。組織內部學習導向程度越高，越鼓勵員工進行突破

與自我挑戰，這種質問知識價值的特性（學習導向）更能幫助組織思考市場上真正的需要並把握市場新機會 (Baker & Sinkula, 1999)。

總言之，當企業具有學習導向時，企業內部員工會跳脫既有的思考模式去發掘市場真正需求，而不會一味地接受所有市場資訊。由於組織擁有內部的關係資本而使部門間可以有效率地進行內部溝通與資源整合，此時若組織具有學習導向，則這些內部的溝通不但更效率，還會因為這些溝通能特別針對市場需求，而使組織內部關係資本所產生的溝通更具有效能。簡而言之，由於企業內部的關係資本可改善內部溝通效率，且學習導向能讓組織思考市場真正的需要，因此組織內部可以有效地進行資源整合，因而能比競爭者提出更符合市場需求的行銷方案。準此，當組織具有學習導向時，組織內部的關係資本對行銷管理能力的正向影響愈強。

Baker & Sinkula (1999) 認為優異的學習環境將槓桿所有資源的運用。學習導向所反映的價值不只對環境變化能靈敏地回應，更重要的是能持續地挑戰組織對它與環境關係上既有認知的框架；相較於適應性創新，這種能力可以重組組織資源，並創造非連續性的創新 (Baker & Sinkula, 1999)。此外，具學習導向的組織愈願意嘗試新的知識與技術，也愈能以此發展出滿足顧客需求的新價值 (Callantone et al., 2002)，例如新產品或新服務。也就是說，由於企業內部的關係資本會因為豐富的溝通而產生新點子，此時若組織具有學習導向，則組織會更加願意嘗試新的知識與技能，而使組織內部的關係資本對市場創新能力的正向影響愈強。準此，當組織具有學習導向時，組織內部的關係資本對市場創新能力的正向影響愈強。綜合上述，本研究提出如下的假設：

H2a：學習導向會提昇內部關係資本對內部能力的正向影響

具有學習導向的組織不只是一個簡單的知識蒐集或儲存者，且是知識的訊息處理者；更重要的是，具學習導向的組織更能預測環境與市場需求的變動以及進行修正的能力 (Callantone et al., 2002)。此外，組織內部學習導向程度越高愈能幫助組織思考市場上真正的需要並把握市場新機會 (Baker & Sinkula, 1999)。因此，學習導向有助於組織真正瞭解與預測市場需求。總言之，由於企業內部的關係資本會影響員工具有顧客導向的意識，並進行顧客目前及未來需求的情報收集，此時若組織具有學習導向，則會使組織更具有積極思考市場真正需求與預測未來需求變動的特性，而使組織內部的關係資本對市場偵測能力的正向影響愈強。準此，當組織具有學習導向時，組織內部的關係資本對市場偵測能力的正向影響愈強。

此外，Callantone et al. (2002) 指出，組織需要具有強烈的學習導向來獲得競爭優勢，因為具有學習導向的組織會獲取與分享關於顧客需求、市場變化與競爭者活動等資訊，以提昇組織的知識並創造符合市場需求的行銷活動。若組織具有學習導向，較能跳脫市場既有需求的框架，試圖發掘真正市場的需求，意謂著組織較能夠提供符合夥伴所需的產品與服務或提供有價值的資訊給夥伴，因此夥伴會願意維持與該組織的良好關係。根據 Day (1994b) 與 Sinkula (1994) 的觀點，學習導向意謂著廠商重視顧客，因為「廠商著重在有效地了解與滿足顧客意見與潛在需求，透過新產品、服務與企業營運的方式...這會直接導致較佳的結果，像是較佳的新產品開發、較佳的顧客關係維繫、較高的顧客需求品質...」(Slater & Narver, 1995) (p. 66)。由此可知，當內部關係資本可產生正向的內部顧客行為並提昇外部行銷成效，而使外部顧客感到滿意，進而有助於維持組織與外部顧客間的關係，此時若組織具有學習導向，則組織更能透過學習導向所產生的發掘顧客需求之能力來強化內部關係資本對顧客連結能力的正向影響。準此，當組織具有學習導向時，組織內部的關係資本對顧客連結能力的正向影響愈強。綜合上述，本研究提出如下的假設：

H2b：學習導向會提昇內部關係資本對外部能力的正向影響

學習導向愈強的組織通常會比競爭者有較佳的績效，特別是在競爭密集與變動的環境中 (De Geus, 1988; Dickson, 1992)，因為學習導向會使廠商質疑長期持有的假設與行為，並幫助創造知識與能耐 (Drucker, 1954; Argyris, 1977; Senge, 1990)。Sinkula et al. (1997) 指出，學習導向與組織的行銷績效有正向的關係。Mavondo et al. (2005) 亦探討學習導向與行銷效能的關聯，並指出學習導向可透過市場導向來正向影響行銷效能。總言之，由於組織的外部關係資本可以降低搜尋市場資訊的成本以及縮短取得相關資源的時間，而使組織可以更快速地因應市場需求並推出有價值的行銷方案與活動，此時若組織具有學習導向，則組織更能了解市場需求並勇於顛覆既有的行銷方案，使組織外部的關係資本對行銷管理能力的正向影響愈強。準此，當組織具有學習導向時，組織外部的關係資本對行銷管理能力的正向影響愈強。

Sinkula et al. (1997) 指出學習導向會使企業致力於激發創造與使用知識的價值。學習主要是在變動的競爭環境中針對組織的議題與知識的利用上進行連續的微調 (fine-tuning) (Morgan & Strong, 1997)，有效的學習導向更與創新有關 (Mavondo et al., 2005)。Hurley & Hult (1998) 發現較高程度的創新會與強調學習導向的文化有關。此外，學習導向具有質問組織常規與假設的特性

(Sinkula et al., 1997)，這些常規與假設包含市場、營運系統、人力資源、科技與環境等。學習導向能持續地挑戰組織對它與環境關係上既有認知的框架，這種能力可以重組組織資源，並創造非連續性的創新 (Baker & Sinkula, 1999)。Mavondo et al. (2005) 亦指出學習導向具有探索性質，會影響組織的創新。過去的研究也證實學習導向會產生較佳的能力，不只提供顧客價值與有效回應市場機會，還會改善組織內部流程，像是創新、品質改善等 (Senge, 1990; Slater & Narver, 1995, 2000; Celuch et al., 2002; Yilmaz et al., 2005)。具體而言，由於外部關係資本可使組織間具有互惠承諾的關係，讓雙方具有關係與認知上的專屬資產而增加學習與溝通的效率，並因而提昇組織在創新上的績效，此時若組織具有學習導向，則學習導向具有的質問知識與挑戰既有認知的特性可強化外部關係資本對市場創新能力的正向影響。準此，當組織具有學習導向時，組織外部的關係資本對市場創新能力的正向影響愈強。綜合上述，本研究提出如下的假設：

H2c：學習導向會提昇外部關係資本對內部能力的正向影響

由於學習導向愈強的組織是一個知識的訊息處理者，且學習導向會不斷進行市場既有假設的質疑與探求市場真正的需求，因此學習導向能預測環境與市場需求的變動以及進行修正的能力 (Callantone et al., 2002)。此外，學習導向也讓組織具有學習傾向與適應的特性 (Mavondo et al., 2005)。因此，學習導向會使組織為了適應外在環境的變動而不斷探索市場真正的需求並進行組織內部的修正。也就是說，當外部關係資本會產生相互信任的關係，並使組織間的資訊具有流暢度，進而提昇組織對夥伴與市場需求的瞭解，此時若組織具有學習導向，則會促使組織具有不斷探索市場需求以適應變動市場的特性，並因而強化外部關係資本對市場偵測能力的正向影響。準此，當組織具有學習導向時，組織外部的關係資本對市場偵測能力的正向影響愈強。

根據 Day (1994b) 與 Sinkula (1994) 的觀點，學習導向意謂著廠商重視顧客，因為廠商著重在有效地了解與滿足顧客意見與潛在需求，導致廠商提供較高品質的顧客需求以有利於維繫較佳的顧客關係。此外，學習導向會不斷進行市場既有假設的質疑與探求市場真正的需求 (Baker & Sinkula, 1999)，所以學習導向會幫助組織提供符合顧客需求的產品或服務。由於學習導向會使組織更加重視顧客或夥伴需求的探索 (Slater & Narver, 1995)，因此具有學習導向的組織能夠藉由提供符合顧客或夥伴的真正需求來維繫雙方的關係。總言之，由於外部關係資本是透過組織與夥伴間持續的互動所累積，因此外部關係資本也

會促使組織與夥伴間持續的互動，而使雙方願意維繫彼此的關係，此時若組織具有學習導向，則亦會促使組織不斷地探求夥伴的真正需求，以提供符合夥伴需求的價值，而強化外部關係資本對顧客連結能力的正向影響。準此，當組織具有學習導向時，組織外部的關係資本對顧客連結能力的正向影響愈強。綜合上述，本研究提出如下的假設：

H2d：學習導向會提昇外部關係資本對外部能力的正向影響

參、研究方法

一、研究架構

一般而言，學者皆認同組織透過能力可以提昇資源的效能並累積資本 (Amit & Schoemaker, 1993)。然而，本研究卻認為由於關係資本的動態特性 (持續互動與學習)，可使能力與資本的關聯產生反向的影響，因此本研究探討關係資本對組織能力的影響。此外，在資源管理的概念中 (Mahoney, 1995; Sirmon et al., 2007)，除了進行資源的獲取與累積外，更重要的是會對資源進行質疑、篩選或放棄，因此學習導向中「質問」知識價值的特性對於組織行銷能力的建置具有重要的影響。準此，本研究亦將探討學習導向對關係資本與行銷能力的干擾。

綜合上述，本研究探討的主要議題如下：第一，探討內外關係資本如何建置內外行銷能力；第二，學習導向如何干擾關係資本對行銷能力的影響。圖 1 為本研究的研究架構。

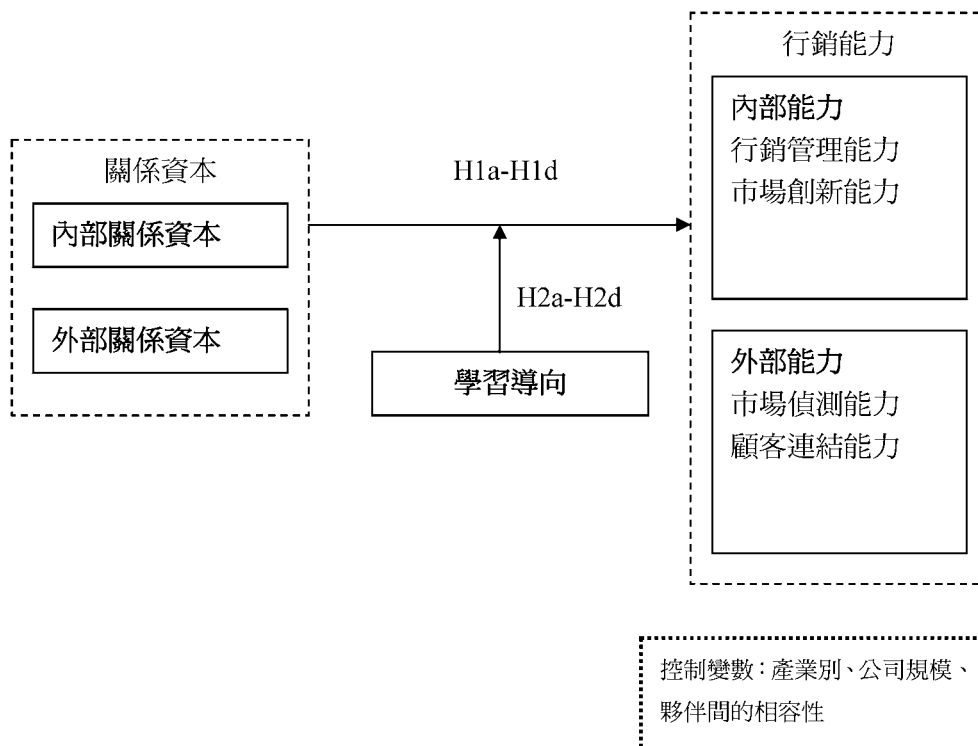


圖 1 研究架構

二、研究變數及操作型定義

本文的研究變數包括自變數：內部關係資本（組織承諾、工作滿意與管理信任）、外部關係資本（相互信任、互惠承諾與資訊交換），應變數：內部能力（行銷管理能力與市場創新能力）、外部能力（市場偵測能力與顧客連結能力），及干擾變數：學習導向；這些變數主要依據文獻觀點予以操作型定義，並配合研究目的作修正，且已在前述文獻探討中提及，故不多加贅述。此外，這些變數的衡量均採用李克特七點尺度量表，勾選「非常不同意」到「非常同意」，依序給予 1 到 7 分；詳細問卷內容請見附錄。

在控制變數方面，不同產業對於行銷能力發展的動機可能有所差異，且公司規模大小也會影響企業行銷能力的發展 (Krasnikov & Jayachandran, 2008)。另外，Sarkar et al. (2001) 提及夥伴間的組織文化、流程等相容性決定企業間合作的結果，對於外部關係資本具有影響，因此本研究以產業別、公司規模（本文以員工人數作為公司規模的代理變數）與夥伴間的相容性作為控制變數。

三、研究設計

(一) 問卷設計與抽樣設計

本研究問卷題項的發展主要依據各變數的操作型定義；為求問卷的嚴謹性，特請學者及實務界專家提供參考意見。歷經多次檢驗問卷，修改較不適合的問項與語法後定稿 (Churchill, 1979)。

在抽樣設計部份，由於高階主管掌握公司大部分營運狀況，且較熟知與夥伴間的合作實務 (Stump & Heide, 1996)，因此本研究主要調查高階主管，並以 2006 年天下雜誌製造業與服務業的前 500 家總經理或高階經理作為問卷填答對象，要求以該公司最重要（交易金額最大）的夥伴作為本文所指稱的夥伴公司。本研究共發放 1000 份問卷，回收 136 份，剔除填答不完全與所有選項皆填寫同一答案之 13 份問卷，有效回收問卷 123 份，回收率為 12.30%。

(二) 無反應偏差檢定與同源偏差檢定

本研究採郵寄問卷，為使研究結果可推論至研究母體，因此進行無反應偏差 (non-response bias) 檢定。依據 Armstrong & Overton (1977) 的觀念，本研究依問卷回收時間順序，將前 61 份與後 61 份問卷（刪除中間一份）分為二組，比較兩組樣本在問卷基本資料與各研究變數是否有顯著差異。利用 t 檢定，結果並無顯著差異，顯示本研究之無反應偏差問題不嚴重。

此外，單一資訊來源會導致變數間虛假的相關 (spurious correlations)；也就是說，採取同一受訪者回答所有問題，可能有同源偏差問題 (common method variance)。由於本研究採用單一資訊來源的方法搜集資料，因此需要進行同源偏差的檢驗 (Min et al., 2007; Ramani & Kumar, 2008)。本文以 Harmon's 單一因素的檢驗 (Harmon's single-factor test) (Podsakoff & Organ, 1986) 檢定同源偏差的問題。此一檢驗方法假設若資料存在明顯的同源偏差，則透過因素分析應能萃取出單一因素或是所謂「共通因素」(general factor) 可解釋大多數的變異量。本文依據此方法，共萃取出 3 個因素的特徵值大於 1，且可解釋的變異量為 85%。第一個因素解釋了 38% 的變異量，第二個因素解釋了 28% 的變異量，第三個因素解釋了 19% 的變異量，剩下的 2 個因素解釋了 15% 的變異量。由於第一個因素並未解釋大部份的變異量，因此本研究並未有嚴重的同源偏差問題。

肆、資料分析與實證研究

一、資料初步分析

(一) 基本資料分析

回收問卷中製造業與服務業的分佈與母體產業類別分佈大致類似。調查結果顯示，公司成立年數約有 79.9% 的公司超過 20 年以上；在員工人數方面，以 101-500 人最多佔 57.0%；501-1000 人居次佔 24.04%；大多集中在 101-1000 人之間。此外，公司資本額以 5-20 億與 21-50 億最多各佔 39%。顯示所調查的樣本大多屬於大型企業，這種大型企業較重視內部員工與外部夥伴的關係，並會重視行銷能力的建置，因此符合本研究的情境。

(二) 因素結構與信度/效度分析

本文進行驗證型因素分析 (confirmatory factor analysis)，並獲得良好配適結果 ($\chi^2(550) = 1071.32, p = .00$, comparative fit index [CFI] = .91, goodness-of-fit index [GFI] = .91, Tucker-Lewis index [TLI] = .93, root mean square error of approximation [RMSEA] = .08)。為了追求模型簡約性 (parsimony) 的緣故，再加上二階因素較一階因素的配適性更好。例如，內部關係資本 ($\chi^2(17) = 30.01, p = .00$, CFI = .94, GFI = .92, TLI = .93, RMSEA = .04)、外部關係資本 ($\chi^2(24) = 41.77, p = .00$, CFI = .94, GFI = .92, TLI = .98, RMSEA = .07)、內部能力 ($\chi^2(7) = 10.52, p = .18$, CFI = .99, GFI = .97, TLI = .99, RMSEA = .06)，以及外部能力 ($\chi^2(3) = 5.44, p = .06$, CFI = .99, GFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .06)。因此，我們會合併各構面的子構面 (subconstructs)，產生四個更高階的構面，並以此作為迴歸分析之用。

至於信度 (reliability) 分析部份，本研究各衡量構面之信度值(請參閱附錄)皆在 0.9 以上，達到可接受標準 (Nunnally, 1978)。

本研究欲檢定的效度包括內容效度 (content validity) 與建構效度 (construct validity)。內容效度係指量表內容的適切性及量表是否涵蓋所要衡量的概念；本研究問卷各變數的衡量題項主要參考過去相關文獻，且在問卷設計時，經由與學者和實務專業人士針對問卷內容加以討論與

修正，以期能符合內容效度的要求。建構效度意指量表能測量所建構理論之概念或特質的程度，包括收斂 (convergent) 效度與區別 (discriminant) 效度。根據 Hair et al. (2006) 的建議與評估標準，包括因素負荷量、構念信度值 (CR)、平均變異萃取量 (AVE)，以及透過驗證型因素分析模型之比較，其結果皆顯示出本研究具有良好的收斂效度與區別效度。

表 1 研究變項之相關係數、平均數與標準差以及 AVE 值平方根

變數	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 相容性	1.000							
2. 產業別	-.029	1.000						
3. 廠商規模	-.038	-.118	1.000					
4. 內部關係 資本	.511***	.025	.035	.810				
5. 外部關係 資本	.561***	.039	.110	.804***	.823			
6. 學習導向	.572***	.093	.184*	.788***	.694***	.805		
7. 內部能力	.539***	.074	.180*	.687***	.621***	.752***	.841	
8. 外部能力	.611***	.069	.094	.714***	.722***	.747***	.797***	.866
平均數	5.458	.490	4.720	5.319	5.587	5.661	5.439	5.578
標準差	0.868	.500	2.210	.901	.857	.876	.986	.868

註：對角線上粗體數值為 AVE 值平方根

* $p < .05$; *** $p < .001$.

二、研究假設之檢定

本研究利用階層迴歸分析檢定假設 1 (關係資本與行銷能力的關係) 與假設 2 (學習導向的干擾作用)。階層迴歸分析可用來比較「有交乘項」與「無交乘項」之模型，倘若交乘項會較自變數的主效果更能顯著地增進對於依變數的解釋，即存在交互效果 (Jaccard & Turrisi, 2003)。在交乘項的形成之前，根據 Aiken & West (1991) 的建議將自變數進行平減化的動作 (mean-centered)。另外，有關迴歸分析自變數間的共線性問題，可根據變異數膨脹因素 (variance inflation factor, VIF) 來判斷 (Hair et al., 2006)。Hair et al. (2006) 指出 VIF 應小於 10；若 VIF 越大，表示自變數迴歸係數的變異數增加，共線性越明顯。本研究自變數中最大的 VIF 為 3.654，因此共線性的問題並不大。

表 2 顯示階層迴歸分析的結果。首先我們先放入控制變數，模型 1a 與 2a

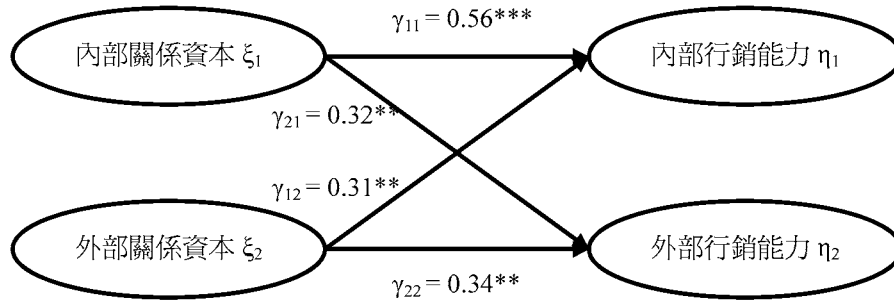
分別對於內部與外部能力解釋了相當大的變異 ($R^2 = .337, p < .001$; $R^2 = .391, p < .001$)；在模型 1b 與 2b 中，接著放入兩項關係資本變數作為主要效果，亦分別解釋了產品創新績效相當程度的變異 ($R^2 = .555, p < .001$; $R^2 = .627, p < .001$)。在模型 1c 與 2c 中，加入了二因子交互作用 (two-way interaction terms)，來驗證本研究的干擾假說。也就是將各構面的衡量題項求取各自平均數，作為衡量構面的分數。接著將自變數 (內部/外部關係資本) 與干擾變數 (學習導向) 相乘，分別加入到表 2 的模型 1c 與 2c 中。這些變數的加入解釋內部與外部能力有相當大的變異 ($R^2 = .596, p < .001$; $R^2 = .669, p < .001$)，也顯著地增加解釋變異的效果 ($\Delta R^2 = .041, p < .05$; $\Delta R^2 = .042, p < .05$)。

(一) 關係資本對行銷能力之影響

迴歸分析結果整理於表 2；由表 2 可得知，整體迴歸模式相當顯著，亦即內部關係資本對內部能力具顯著正向影響 ($b = .312, p < .01$)，且外部關係資本對內部能力亦具有顯著的正向影響 ($b = .174, p < .1$)，此結果證實 H1a 和 H1c 成立。迴歸模式調整後判斷係數 (Adj. R^2) 為 0.571，意謂著內部關係資本與外部關係資本對內部能力有相當程度的解釋力。此外，D-W 值 (Durbin-Watson) 為 2.016，在可接受範圍內 (1.5~2.5) (Hair et al., 2006)，表示迴歸分析不存在自我相關 (autocorrelation)。

另外，由表 2 亦可看出內部關係資本對外部能力具顯著正向影響 ($b = .198, p < .05$)，且外部關係資本對外部能力亦具有顯著的正向影響 ($b = .264, p < .01$)，此結果支持 H1b 和 H1d。迴歸模式調整後判斷係數為 0.649，意謂著內部關係資本與外部關係資本對外部能力有相當程度的解釋力。

為求嚴謹並清楚了解內外部關係資本影響內外部能力的係數強度，依據匿名評審委員建議，本文繪製出路徑關係圖 (圖 2)。圖中係數若與階層迴歸模型 1b 與 2b 相比，除顯著情形稍弱外 (H1b 與 H2a)，其他結果大致相近。原因可能在於不同分析方法會有不同的參數估計方式，如最小平方方法 (least square) 與最大概似法 (maximum likelihood)。此外，該模型亦呈現出良好配適情形 ($\chi^2(345) = 446.50, p = .00, CFI = .91, GFI = .92, TLI = .93, RMSEA = .08$)。



** $p < .01$; *** $p < .001$.

圖 2 路徑關係圖

(二) 學習導向對關係資本與行銷能力關係之干擾作用

由表 2 可看出，學習導向對內部關係資本與內部能力關係的干擾具顯著正向影響 ($b = .392, p < .01$)，且學習導向對外部關係資本與內部能力關係亦具有顯著的正向干擾 ($b = .198, p < .1$)，此結果支持 H2a 和 H2c。模型 1c 與模型 1b 的係數強度相較會有稍弱的趨勢，原因可能在於加入了干擾變數後，對於依變數的解釋變異分散至其他變數所致。但模型 1c 中的各影響係數與模型解釋力依舊維持顯著情形 ($\Delta R^2 = .041, p < .05$)。另外，學習導向對內部關係資本與外部能力關係的干擾具顯著正向影響 ($b = .300, p < .01$)，且學習導向對外部關係資本與外部能力關係亦具有顯著的正向干擾 ($b = .195, p < .05$)，此結果支持 H2b 和 H2d。模型 2c 與模型 2b 的係數強度相較同樣會有稍弱的趨勢，原因可能在於加入其他變數會對依變數的解釋變異分散至其他變數。模型 2c 的各影響係數與模型解釋力依舊維持顯著 ($\Delta R^2 = .042, p < .05$)。

表 2 階層迴歸之結果

	內部能力			外部能力		
	模型 1a	模型 1b	模型 1c	模型 2a	模型 2b	模型 2c
控制變數						
相容性	.544***	.257***	.256***	.614***	.280***	.301***
產業別	.084	.073	.092	.066	.049	.075
廠商規模(LOG)	.211**	.176**	.163**	.125†	.068	.069
主要效果						
內部關係資本(1)		.516***	.312**		.342***	.198*
外部關係資本(2)		.340***	.174†		.280**	.264**
交互效果						
(1)×學習導向			.392**			.300**
(2)×學習導向			.198†			.195*
ΔR^2		.218**	.041*		.236**	.042*
R^2	.337	.555	.596	.391	.627	.669
Adj. R^2	.321	.536	.571	.376	.611	.649
F	20.185***	29.188***	24.189***	25.510***	39.343***	33.266***

註：標準化係數

† $p < .1$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

三、研究發現與討論

根據上述實證分析結果顯示，關係資本對行銷能力的假設(H1)皆獲得支持，亦即組織所擁有的關係資本越多則對組織所能產生的行銷能力越大。不同模型間，有關直接效果的係數強度雖依舊呈現顯著影響關係，但仍存在些許變化。例如在模型 1c 與 2c 中關係資本對於行銷能力的影響，相較於外部關係資本的影響，內部關係資本對內部能力的影響會較強；相反的，相較於內部關係資本的影響，外部關係資本對外部能力的影響會較強。此外，學習導向干擾效果的檢定(H2)，亦全部獲得支持。從模型 1c 與 2c 中發現，相較於 H2c 與 H2d 的影響關係，學習導向此一干擾變數，對於 H2a 與 H2b 會有較強的干擾效果。以下針對上述重要的研究發現加以闡述：

實證結果發現組織內部與外部的關係資本有助於組織行銷能力的建置。此結果顯示組織與內部員工若維繫良好關係，不但會累積內部的關係資本，還可

因此提昇組織內部行動的效率與學習的效果，進而影響組織的行銷能力。此外，內部關係資本所提昇的行銷能力，不僅只有組織內部既有的行銷能力，還包含組織瞭解與預測市場需求並與顧客建立連結的外部行銷能力。因此，內部關係資本不但可作為內部行銷能力建置的管道，還有助於創造外部行銷能力。另外，實證結果亦顯示組織與外部夥伴若維繫良好的關係，不但會累積外部的關係資本，還可提昇彼此互動分享的意願與活動執行的效率，進而提昇組織內、外部的行銷能力。因此，外部關係資本亦可作為內部的行銷能力與外部的行銷能力建置的管道。

此外，實證結果顯示，內部關係資本對內部的行銷能力影響比對外部的行銷能力影響還大；外部關係資本對外部的行銷能力影響比對內部的行銷能力影響還大。此結果似乎意謂著，由於內部的行銷能力屬於組織對內部資源進行管理、整合與轉換運用的既有能力，代表內部的行銷能力是組織較能掌控的能力，因此組織透過內部關係的維繫來提昇組織既有的能力，相對於外部的行銷能力較為容易。至於外部的行銷能力屬於組織能夠瞭解與預測市場需求並有效地與顧客建立連結的能力，然而此能力並非依靠組織內部即可掌控得宜的能力，因為外部的行銷能力面對的是多變的外在環境，因此組織除了穩定內部關係來接受市場多變的挑戰外，還非常倚賴外部夥伴關係才可真正迎合市場多變的需求。綜合言之，此實證結果顯示組織的內外關係資本相當重要，因為這些關係資本會相互彌補對內外的行銷能力之影響。

至於學習導向對關係資本與行銷能力的干擾部分，不管是內部關係資本對內外行銷能力關係的干擾或者外部關係資本對內外行銷能力關係的干擾，皆具正向顯著的影響。這顯示組織不論與內部員工或外部夥伴所累積的關係資本，雖可透過彼此的互動分享獲得大量資源與資訊，但組織仍需針對資源與資訊進行篩選與質疑，才可真正將資源與資訊轉換成組織特有的行銷能力。也就是說，組織雖有管道獲取資訊，但不能盲目的遵從所獲取的資訊，仍必須質疑既有資訊與重組資訊、甚至有放棄資訊的態度，才會真正提昇組織的行銷能力。

另外，實證結果發現，學習導向的干擾效果在內部關係資本對行銷能力的影響比外部關係資本對行銷能力的影響還大。這似乎意謂著，學習導向是屬於組織挑戰與質疑市場既有假設以及重組資訊的程度，然而組織內部的各種營運活動或執行方式較易受到組織特性的影響，亦即學習導向較易影響組織內部的運作，而使學習導向對內部關係資本影響行銷能力的干擾較大。準此，組織必須將具有挑戰與質疑市場既有假設的組織特性（即學習導向）徹底執行，以促進於組織行銷能力的建置。

伍、結論與建議

由於過去研究並未將關係資本視為一種具有動態的性質，因此僅探討透過能力來累積資本的課題，而忽略資本對能力的影響。本研究為彌補此缺口而探討關係資本對行銷能力建置的影響，並證實關係資本確實可作為行銷能力建置的管道。因此，本研究結果更凸顯出關係資本亦可提昇組織的能力；此兩者（資本與能力）間的關係具有複雜與詭辯的流程。另外，本研究亦加入學習導向的觀點作為關係資本與行銷能力關係的干擾變數。依據實證調查結果顯示，學習導向會干擾關係資本對行銷能力的作用，意謂著即使獲得與累積關係資本，組織對於關係資本所產生的大量資訊仍必須要有所質疑與摒棄，才能真正運用資訊並展現組織獨特的行銷能力。以下依據本文的研究架構與實證發現，提出一些重要的理論與實務意涵。

一、理論意涵

有關探討資本的文獻中，皆已認同資本是組織的一種資產 (Agor, 1997; Roos & Roos, 1997; Stewart, 1997)，且亦有許多學者強調關係是一項重要的策略性資產 (Hansen et al., 1997; Dyer & Singh, 1998)，因此關係資本亦為組織很重要的「資產」。Penrose (1959) 指出，資源是一項存量，而能力則是流量的概念 (Dierickx & Cool, 1989)。一般組織所擁有的資源只是靜態的存量，然而本研究所探討的關係資本卻具有持續流動的動態特性，不但可以透過互動的關係產生知識 (Håkansson & Johanson, 2001)，還可以因為學習的關係產生能力 (Selnes & Sallis, 2003)；也就是說，關係資本並不需要依靠組織刻意的重整與運用就可形塑組織特有的能力。依據本研究實證結果顯示，關係資本確實會直接影響組織行銷能力的建置。準此，關係資本是組織所擁有的一種動態性資產，雖然屬於資源的一種，但卻能讓組織直接產生能力的重要因子。

再者，由於關係資本可以提高組織溝通的效率 (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Yli-Renko et al., 2002)，且組織透過與夥伴間的互動、合作和學習而降低組織搜尋市場情報變動的成本 (Levinthal & March, 1994; Nahapiet & Ghoshal, 1998)，以及提昇組織快速適應與應變市場變動的能力 (Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998)，因此關係資本具有因應環境變化的能力，而此能力即過去許多學者所強調的動態能力 (Griffith & Harvey, 2001; Blyler & Coff, 2003; Griffith et al., 2006; Menguc & Auh, 2006)。具體而言，組織可藉由關係資本的

累積產生瞭解與預測市場需求的能力，並提昇因應外在環境變化的能力，而形成組織的動態能力。雖然本研究並未特別強調關係資本是一種動態能力，但經由本研究實證結果顯示，關係資本確實可以讓組織因應環境的變化而提昇組織的行銷能力。準此，關係資本不但是一種動態性資產，也可以直接提昇組織能力，且具有因應外在環境變化的動態能力之特性。

此外，除了外部夥伴關係所累積的外部關係資本外，本研究亦加入關係行銷領域中相對重要的內部關係資本。本研究認為組織與內部員工建立關係所累積的內部關係資本與組織的外部關係資本都很重要，且皆對組織的行銷能力有影響，因此，本研究試圖彌補關係資本文獻中忽略組織與員工關係的缺口。本研究認為內部關係資本與外部關係資本皆是組織行銷能力建置的管道，而依據本研究實證結果顯示，內外關係資本確實會影響組織的行銷能力。準此，內部關係資本的確是在探討組織的關係資本時所必須重視的一部分。

另外，資源基礎觀點一直強調擁有有價值且稀少特性的資源，便可提供價值創造的基礎。當這些資源同時兼具不可模仿與不可替代等特性時，則價值將會持續存在著 (Barney, 1991)。然而，對組織而言，僅擁有這些資源並無法保證能發展出競爭優勢，或者創造出價值 (Barney & Arian, 2001; Priem & Butler, 2001)。也就是說，擁有有價值、稀少、不可模仿以及不可替代的資源，對於價值創造而言，只是必要而非充分條件 (Sirmon et al., 2007)。為了實現價值創造，組織必須採行獲取、累積、結合、放棄以及利用等資源管理的過程 (Grant, 1991; Mahoney, 1995; Sirmon & Hitt, 2003; Sirmon et al., 2007)。Penrose (1959) 指出資源管理對於價值創造來說相當重要，因為使用資源和擁有資源一樣重要。本研究所探討內外關係資本即是能為企業提昇價值的一種管道，雖可視為擁有資源的途徑，但亦可視為管理或使用資源的一種方式，相關說明如下：

根據 Sirmon et al. (2007) 資源管理的觀點指出，組織必須使用各種獲取 (acquiring)、累積 (accumulating) 與放棄 (divesting) 的過程來建構資源組合；獲取意謂著從策略要素市場中購買資源 (Barney, 1986)；累積意謂著內部資源的發展；而放棄則意謂著摒棄廠商所控制的資源。本研究所探討的內部關係資本即著重在組織透過與員工關係的建立而為企業帶來競爭優勢或提昇價值的無形資產，此概念亦是一種從組織內部發展與累積的資源，其與 Sirmon et al. (2007) 所謂的「累積」概念相一致。另外，本研究所謂的外部關係資本是從外部市場中獲取的資源，因此與 Sirmon et al. (2007) 的「獲取」概念相似。再者，本研究雖然將內外關係資本作為行銷能力建置的重要因子，但亦加入學習導向作為干擾的變數，表示組織不管從內外關係的管道累積與取得資源，皆須經過組織質疑與重組的過程，才可讓組織擁有獨特的行銷能力。也就是說，

學習導向讓組織具有質疑與篩選資源的態度，而這正符合 Sirmon et al. (2007) 所謂的「放棄」概念，亦即廠商將評估資源並放棄較少價值的資源。綜合上述，本研究雖然僅探討資本、能力與學習導向間的關連，但卻具有資源管理的意涵。也就是說，組織在建構資源組合時，可藉由組織內部與外部的關係資本進行累積與獲取資源，並透過學習導向作為資源放棄的篩選機制。

二、實務意涵

行銷能力的建置一直是組織所必須重視的議題，先前的文獻也強調行銷能力相較於其他能力的重要性 (Srivastava et al., 1998, 1999; O'Halloran, 2004; Krasnikov & Jayachandran, 2008)；例如行銷能力具有難以複製、難以移動 (mobility) 的特性，因此有助於企業價值的創造與競爭優勢的維持 (Srivastava et al., 1998, 1999; Krasnikov & Jayachandran, 2008)。本研究僅探討行銷能力，並認為較佳的行銷能力包含的組織的內部能力 (行銷管理能力與市場創新能力) 與外部能力 (市場偵測能力與顧客連結能力)。這些能力的概念正符合組織採行市場驅動 (market-driven) 觀點 (Day, 1994a)，亦即組織能夠藉由管理、整合與轉換內部共同知識、技能與資源，以符合外部市場的需求。由於市場驅動的組織較能適應外在環境的變動，因此行銷能力對企業而言是重要的能力。然而，如何建置行銷能力或者如何提昇行銷能力亦是企業所需重視的。本研究實證顯示，透過企業與內部員工和外部夥伴關係所累積的關係資本可作為提昇行銷能力的管道，因此管理者必須時時注意公司內部員工關係以及公司外部夥伴關係的維繫與管理，避免造成雙方關係的終止而破壞組織行銷能力的建置。

另外，本研究實證研究顯示，學習導向對關係資本與行銷能力的關聯具有干擾效果，表示企業在建置行銷能力時，除了不斷從關係資本中獲取與累積相關資源與資訊外，企業內部還必須擁有質疑、重整甚至篩選的態度 (即學習導向)，才能將資源篩選為符合公司需求的能力。因此，管理者在取得資源以提昇公司的行銷能力時，必須具有學習導向的態度，並注意資源的管理以及資訊的篩選，才不會因為資源或資訊的過量而造成公司的負擔，甚至影響公司行銷能力的建置。

再者，在內部行銷的概念中，強調滿意的員工會有滿意的顧客，此乃因為滿意的員工可以提昇員工的忠誠度與生產力，並導致員工提供良好的外部服務品質給顧客 (Heskett et al., 1994)，此即服務利潤鏈的概念。然而，從本研究的觀點，顧客之所以會滿意乃因為組織與內部員工所產生的關係資本有助於組織

執行市場驅動的行銷能力，讓組織提供符合市場需要的商品或服務。也就是說，內部關係資本會提昇組織行銷能力的建置，而導致組織提供符合市場需要的商品或服務，讓顧客感到滿意。事實上，組織與員工關係良好不只因為組織需要依靠員工與顧客互動，也因為組織與員工累積的關係資本亦能增進組織的行銷能力並強化組織與顧客的關係。準此，組織若能在日常中與內部員工塑造良好的關係並累積內部關係資本，不但能提昇組織的行銷能力，也可因此改善組織、員工與顧客的三方關係。

三、研究限制與未來研究建議

本研究採用關係資本的觀點探討行銷能力的建置，雖對資本與能力的理論有所貢獻，但本研究仍有許多限制值得未來再進一步探討。首先，本研究雖強調關係是具流動性的動態資源，但也因為關係動態的本質會產生不同關係發展階段，甚至影響關係資本的累積，因此本研究僅採用橫斷面（cross-sectional）資料，可能無法將研究結果推論至動態的關係演化觀點上。準此，建議未來研究可探討關係發展的不同階段與關係資本累積的共演化。另外，本研究將關係資本依內外部關係進行分類，僅探討內部員工關係與外部夥伴關係，但關係資本亦可從其他層面來探討，例如組織與垂直夥伴或水平夥伴的關係資本，組織與管理者或第一線員工的關係資本。準此，未來研究亦可進一步探討關係資本的組織與結構。

再者，本研究根據 Day (1994a) 的觀點，將行銷能力分為內部能力與外部能力。然而，Day (1994a) 的觀點亦提出橋接（spanning）能力的概念，但由於本研究認為橋接能力必須由有經驗的管理者才能有效進行，而本研究並未將管理者的角色納入研究範圍，故本研究未探討橋接能力。準此，建議未來研究可同時探討內部能力、外部能力與橋接能力在本研究架構中的角色。

最後，本研究實證結果發現，內外關係資本確實會影響內外行銷能力，且學習導向對關係資本與行銷能力的關係確實有顯著的干擾效果。本研究認為內外關係資本會經由互動與分享而提昇行銷能力，並強調這些分享的資源與資訊必須經由質疑與篩選才能加以運用。雖然本研究並未特別強調組織學習的概念，但組織學習在資本或能力的研究上確實相當重要 (Vorhies & Morgan, 2005; Sirmon et al., 2007)，因此未來研究可再加入組織學習或關係學習的構念作進一步的探討。

綜合上述，關係資本與行銷能力的課題在未來研究上，仍有許多值得探討的空間，期許本研究可帶來較不同的思維，並提供更寬廣的研究思考方向。

參考文獻

- Agor, W. H., 1997, "The Measurement, Use and Development of Intellectual Capital to Increase Public Sector Productivity," **Public Personnel Management**, Vol. 26, No. 2, 175-186.
- Aiken, L. S. and West, S. G., 1991, **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Amit, R. H. and Schoemaker, P. J. H., 1993, "Strategic Assets and Organizational Rent," **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 1, 33-46.
- Argyris, C., 1977, "Double Loop Learning in Organizations," **Harvard Business Review**, Vol. 55, No. 5, 115-125.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S., 1977, "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, No. 3, 396-402.
- Baker, W. E., 1990, "Market Networks and Corporate Behavior," **The American Journal of Sociology**, Vol. 96, No. 3, 589-625.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M., 1999, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 4, 411-427.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., and Sharma, B., 2001, "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes," **Journal of Quality Management**, Vol. 6, No. 1, 61-76.
- Barney, J. B., 1986, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," **Management Science**, Vol. 32, No. 10, 1231-1241.
- Barney, J. B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Barney, J. B. and Arian, A. M., 2001, "The Resource-based View: Origins and Implications" in Hitt, M. A., Freeman, R. E., and Harrison, J. S. (eds.), **Handbook of strategic management**, Oxford, UK: Blackwell, 124-188.
- Bartol, K. M. and Zhang, X., 2007, "Networks and Leadership Development: Building Linkages for Capacity Acquisition and Capital Accrual," **Human Resource Management Review**, Vol. 17, No. 4, 388-401.
- Blyler, M. and Coff, R. W., 2003, "Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies," **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 7, 677-686.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., and Richardson, S., 2000, "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries," **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, No. 1, 85-100.
- Bourdieu, P., 1986, "The Forms of Capital" in Richardson, J. G. (ed.), **Handbook of theory and research for the sociology of education**, New York: Greenwood, 241-258.

- Brennan, R., 1997, "Buyer/Supplier Partnering in British Industry: The Automotive and Telecommunications Sectors," **Journal of Marketing Management**, Vol. 13, No. 8, 758-776.
- Burns, T. and Stalker, G. M., 1961, **The Management of Innovation**, London: Tavistock Publishing.
- Burt, R. S., 1992, **Structural Holes: The Social Structure of Competition**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cahill, D. J., 1995, "The Managerial Implication of the Learning Organization: A New Tool of Internal Marketing," **Journal of Service Marketing**, Vol. 9, No. 4, 43-51.
- Callantone, R. J., Cavusgil, S. T., and Zhao, Y., 2002, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance," **Industrial Marketing Management**, Vol. 31, No. 6, 515-524.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., and Tsakanikas, A., 2004, "Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?" **Technovation**, Vol. 24, No. 1, 29-39.
- Celuch, K. G., Kasouf, C. J., and Peruvemba, V., 2002, "The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities," **Industrial Marketing Management**, Vol. 31, No. 6, 545-554.
- Chang, S. H., Chen, S. S., and Lai, J. H., 2006, "The Effect of Alliance Experience and Intellectual Capital on the Value Creation of International Strategic Alliance," **The International Journal of Management Science**, Vol. 36, No. 2, 298-316.
- Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne, D., 1991, **Relationship Marketing**, London: Butterworth Heinemann.
- Churchill, G. A. Jr., 1979, "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," **Journal of Marketing Research**, Vol. 16, No. 1, 64-73.
- Clercq, D. D. and Sapienza, H. J., 2006, "Effects of Relational Capital and Commitment on Venture Capitalists' Perception of Portfolio Company Performance," **Journal of Business Venturing**, Vol. 21, No. 3, 326-347.
- Coleman, J. S., 1988, "Social Capital in the Creation of Human Capital," **American Journal of Sociology**, Vol. 94, Supplement, 95-120.
- Coleman, J. S., 1990, **Foundations of social theory**, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Cook, J. and Wall, T., 1980, "New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment, and Personal Nonfulfillment," **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 54, No. 1, 39-52.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., and Sakano, T., 2000, "Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management," **Journal of World Business**, Vol. 35, No. 3, 223-240.
- Day, G. S., 1994a, "The Capabilities of Market-driven Organizations," **Journal of**

- Marketing**, Vol. 58, No. 4, 37-51.
- Day, G. S., 1994b, "Continuous Learning about Markets," **California Management Review**, Vol. 36, No. 4, 9-13.
- Day, G. S., 2000, "Management Market Relationships," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, No. 1, 24-30.
- De Geus, A. P., 1988, "Planning as Learning," **Harvard Business Review**, Vol. 66, No. 2, 70-74.
- Dickson, P. R., 1992, "Toward a General Theory of Competitive Rationality," **Journal of Marketing**, Vol. 56, No. 1, 69-83.
- Dierickx, I. and Cool, K., 1989, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," **Management Science**, Vol. 35, No. 12, 1504-1511.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., and Kelley, S. W., 1998, "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No. 2, 128-142.
- Drucker, P. F., 1954, **The Practice of Management**, New York: Harper and Row Publishers.
- Dutta, S., Narasimhan, O., and Rajiv, S., 1999, "Success in High-technology Markets: Is Marketing Capability Critical?" **Marketing Science**, Vol. 18, No. 4, 547-568.
- Dwyer, F. R. and Oh, S., 1988, "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," **Journal of Marketing**, Vol. 52, No. 2, 21-34.
- Dyer, J. and Singh, H., 1998, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 4, 660-679.
- Egan, J., 2004, **Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing**, 3rd, London: Prentice Hall.
- Escribá-Esteve, A. and Urrea-Urbieta, J. A., 2002, "An Analysis of Co-operative Agreements from a Knowledge-based Perspective: An Integrative Conceptual Framework," **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 4, 330-346.
- Gadde, L. and Snehota, I., 2000, "Making the Most of Supplier Relationships," **Industrial Marketing Management**, Vol. 29, No. 4, 305-316.
- Granovetter, M. S., 1992, "Problems of Explanation in Economic Sociology" in Nohria, N. and Eccles, R. (eds.), **Networks and organizations: Structure, form and action**, Boston: Harvard Business School Press, 25-56.
- Grant, R. M., 1991, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," **California Management Review**, Vol. 33, No. 3, 114-135.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., and Rudd, J. M., 2005, "Market Orientation in a Multiple Stakeholder Orientation Context: Implications for Marketing Capabilities and Assets," **Journal of Business Research**, Vol. 58, No. 11, 1483-1494.

- Griffith, D. A. and Harvey, M. G., 2001, "A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities," **Journal of International Business Studies**, Vol. 32, No. 3, 597-606.
- Griffith, D. A., Noble, S. M., and Chen, Q., 2006, "The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach," **Journal of Retailing**, Vol. 82, No. 1, 51-62.
- Grönroos, C., 1981, "Internal Marketing- and Integral Part of Marketing Theory" in Donnelly, J. H. and George, W. R. (eds.), **Marketing of services**, Chicago: American Marketing Association, 236-238.
- Guenzi, P. and Troilo, G., 2006, "Developing Marketing Capabilities for Customer Value Creation through Marketing-sales Integration," **Industrial Marketing Management**, Vol. 35, No. 8, 974-988.
- Guenzi, P. and Troilo, G., 2007, "The Joint Contribution of Marketing and Sales to the Creation of Supplier Customer Value," **Journal of Business Research**, Vol. 60, No. 2, 98-107.
- Gulati, R., 1995, "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, 85-112.
- Gulati, R., 1998, "Alliances and Networks," **Strategic Management Journal**, Vol. 19, Special Issue, 293-317.
- Gulati, R., 1999, "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation," **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 5, 397-420.
- Gummesson, E., 1991, "Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of the Parttime Marketers," **European Journal of Marketing**, Vol. 25, No. 2, 60-67.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L., 2006, **Multivariate Data Analysis**, 6th, Upper Saddle, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Håkansson, H. and Snehota, I., 1995, **Developing Relationships in Business Networks**, London: Routledge.
- Håkansson, H. and Johanson, J., 2001, "Business Network Learning: Basic Considerations" in Håkansson, H. and Johanson, J. (eds.), **Business Network Learning**, Amsterdam: Elsevier Science, 1-16.
- Han, J. K., Kim, N., and Srivastava, R. K., 1998, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation the Missing Link?" **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 4, 30-45.
- Hansen, M. H., Hoskisson, R. E., Lorenzoni, G., and Ring, P. S., 1997, "Strategic Capabilities of the Transactionally Intense Firm: Leveraging Inter-firm Relationships and Trust. ", **Paper Presented at the Academy of Management Conference**, Boston, USA.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., and Ireland, R. D., 2001, "Resource

- Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances,” **Journal of Management**, Vol. 27, No. 6, 679-690.
- Heide, J. B. and John, G., 1992, “Do Norms Matter in Marketing Relationships?” **Journal of Marketing**, Vol. 56, No. 2, 32-44.
- Heide, J. B. and Stump, R. L., 1995, “Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation,” **Journal of Business Research**, Vol. 32, No. 1, 57-66.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., and Schlesinger, L. A., 1994, “Putting the Service-Profit Chain to Work,” **Harvard Business Review**, Vol. 72, No. 2, 164-170.
- Homburg, C., Workman, J. P., and Krohmer, H., 1999, “Marketing’s Influence Within the Firm,” **Journal of Marketing**, Vol. 63, No. 2, 1-17.
- Hooley, G. J., Möller, K., and Broderick, A. J., 1998, “Competitive Positioning and the Resource Based View of the Firm,” **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 6, No. 2, 97-115.
- Hooley, G. J., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., and Sonj, B., 1999, “Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model,” **Journal of Market Focused Management**, Vol. 4, No. 3, 259-278.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., and Fahy, J., 2005, “The Performance Impact of Marketing Resources,” **Journal of Business Research**, Vol. 58, No. 1, 18-27.
- Hunt, S. D. and Morgan, R. M., 1995, “The Comparative Advantage Theory of Competition,” **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 2, 1-15.
- Hurley, R. F. and Hult, G. T. M., 1998, “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination,” **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 3, 42-54.
- Jaccard, J. and Turrisi, R., 2003, **Interaction Effects in Multiple Regression(2nd ed.)**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jacobs, J., 1965, **The Death and Life of Great American Cities**, London: Penguin Books.
- Javalgi, R. and Moberg, C., 1997, “Service Loyalty: Implications for Service Providers,” **Journal of Service Marketing**, Vol. 11, No. 3, 165-179.
- Johnson, J. L., 1999, “Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 1, 4-18.
- 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**, Vol. 56, No. 9, 757-766.
- Jones, G. R. and George, J. M., 1998, “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork,” **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, 531-546.

- Kale, P., Singh, H., and Perlmutter, H., 2000, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," **Strategic Management Journal**, Vol. 21, No. 3, 217-237.
- Kale, P., Dyer, J. H., and Singh, H., 2002, "Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function," **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 8, 747-767.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B., 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 2, 1-18.
- Krasnikov, A. and Jayachandran, S., 2008, "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance," **Journal of Marketing**, Vol. 72, No. 4, 1-11.
- Lado, A. A. and Wilson, M., 1994, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective," **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 4, 699-727.
- Levinthal, D. A. and March, J. G., 1994, "The Myopia of Learning," **Strategic Management Journal**, Vol. 14, Winter Special Issue, 95-112.
- Lorenzoni, G. and Lipparini, A., 1999, "The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study," **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 4, 317-338.
- Loury, G., 1987, "Why Should We Care about Group Inequality?" **Social Philosophy and Policy**, Vol. 5, No. 1, 249-271.
- Madhok, A. and Tallman, S. B., 1998, "Resources, Transactions, and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships," **Organization Science**, Vol. 9, No. 3, 326-339.
- Mahoney, J. T., 1995, "The Management of Resources and the Resource of Management," **Journal of Business Research**, Vol. 33, No. 2, 91-101.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., and Stewart, J., 2005, "Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance," **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 11-12, 1235-1263.
- Menguc, B. and Auh, S., 2006, "Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness," **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 34, No. 1, 63-73.
- Min, S., Mentzer, J. T., and Ladd, R. T., 2007, "A Market Orientation in Supply Chain Management," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 35, No. 4, 507-522.
- Morgan, R. E. and Strong, C., 1997, "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation," **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 11-12, 1051-1073.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S., 1998, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 2,

242-266.

- Narver, J. C. and Slater, S. F., 1990, "The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability," **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 4, 20-35.
- Nunnally, J. C., 1978, **Psychometric Theory**, 2nd, New York: McGraw-Hill.
- O'Halloran, P., 2004, "Marketing: Underrated, Undervalued, and Unimportant?" http://www.accenture.com/Global/Services/By_Industry/Communications/Access_Newsletter/Article_Index/Marketing_Unimportant.htm/, accessed on May 7, 2007.
- Ordanini, A., 2005, "The Effects of Participation on B2B Exchanges: A Resource-based View," **California Management Review**, Vol. 47, No. 2, 97-113.
- Penrose, E. T., 1959, **The Theory of the Growth of the Firm**, New York: John Wiley and Sons.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W., 1986, "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," **Journal of Management**, Vol. 12, No. 4, 531-544.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., 1990, "The Core Competence of the Corporation," **Harvard Business Review**, Vol. 68, No. 3, 79-91.
- Priem, R. L. and Butler, J. E., 2001, "Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?" **Academy of Management Review**, Vol. 26, No. 1, 22-40.
- Ramani, G. and Kumar, V., 2008, "Interaction Orientation and Firm Performance," **Journal of Marketing**, Vol. 72, No. 1, 27-45.
- Roos, G. and Roos, J., 1997, "Measuring Your Company's Intellectual Performance," **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 3, 413-426.
- Rudež, H. N. and Mihalič, T., 2007, "Intellectual Capital in the Hotel Industry: A Case Study from Slovenia," **Hospitality Management**, Vol. 26, No. 1, 188-199.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., and Aulakh, P. S., 2001, "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 29, No. 4, 358-373.
- Selnes, F. and Sallis, J., 2003, "Promoting Relationship Learning," **Journal of Marketing**, Vol. 67, No. 3, 80-96.
- Senge, P. M., 1990, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York: Doubleday.
- Sinkula, J. M., 1994, "Market Information Processing and Organizational Learning," **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 1, 35-45.
- Sinkula, J., Baker, W. E., and Noordewier, T., 1997, "A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 4, 305-318.
- Sirmon, D. G. and Hitt, M. A., 2003, "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms," **Entrepreneurship Theory**

- and Practice**, Vol. 27, No. 4, 339-358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., and Ireland, R. D., 2007, "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box," **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 1, 273-292.
- Slater, S. F. and Narver, J. C., 1995, "Market Orientation and the Learning Orientation," **Journal of Marketing**, Vol. 59, No. 3, 63-74.
- Slater, S. F. and Narver, J. C., 2000, "The Positive Effects of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication," **Journal of Business Research**, Vol. 48, No. 1, 69-73.
- Song, M., Nason, R. W., and Di Benedetto, C. A., 2008, "Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-national Investigation," **Journal of International Marketing**, Vol. 16, No. 1, 4-38.
- Souitaris, V., 2001, "External Communication Determinants of Innovation in the Context of a Newly Industrialised Country: A Comparison of Objective and Perceptual Results from Greece," **Technovation**, Vol. 21, No. 1, 25-34.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., and Fahey, L., 1998, "Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 1, 2-18.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., and Fahey, L., 1999, "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," **Journal of Marketing**, Vol. 63, No. 4, 168-179.
- Stewart, T. A., 1997, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, New York: Dell Publishing Group, Inc..
- Stump, R. and Heide, J. B., 1996, "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," **Journal of Marketing Research**, Vol. 33, No. 4, 431-441.
- Subramaniam, M. and Youndt, M. A., 2005, "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities," **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 3, 450-463.
- Tidd, J., 2001, "Innovation Management in Context: Environment, Organization, and Performance," **International Journal of Management Reviews**, Vol. 3, No. 3, 169-183.
- Tsai, W. and Ghoshal, S., 1998, "Social Capital and Value Creation: An Empirical Study of Intra-firm Networks," **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 4, 464-476.
- Ulrich, D., 1998, "Intellectual Capital = Competence × Commitment," **Sloan Management Review**, Vol. 39, No. 2, 15-26.
- Vorhies, D. W., 1998, "An Investigation of the Factors Leading to the Development of Marketing Capabilities and Organizational Effectiveness," **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 6, No. 1, 3-23.

- Vorhies, D. W., Harker, M., and Rao, C. P., 1999, "The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms," **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 11-12, 1171-1202.
- Vorhies, D. W. and Harker, M., 2000, "The Capabilities and Performance Advantages of Market-driven Firms: An Empirical Investigation," **Australian Journal of Management**, Vol. 25, No. 2, 145-171.
- Vorhies, D. W. and Morgan, N. A., 2005, "Benchmarking Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," **Journal of Marketing**, Vol. 69, No. 1, 80-94.
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., and Stanworth, C., 2005, "Retail Franchising: An Intellectual Capital Perspective," **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 12, No. 1, 25-34.
- Webster, F. E. Jr., Malter, A. J., and Ganesan, S., 2005, "The Decline and Dispersion of Marketing Competence," **MIT Sloan Manage Review**, Vol. 46, No. 4, 35-43.
- Weerawardena, J., 2003, "The Role of Marketing Capability in Innovation-based Competitive Strategy," **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 11, No. 1, 15-35.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R., 1996, "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work" in Staw, B. M. and Cummings, L. L. (eds.), **Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews**, Greenwich, CT: JAI Press, 1-74.
- Yilmaz, C., Alpkan, L., and Ergun, E., 2005, "Cultural Determinants of Customer- and Learning-oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance," **Journal of Business Research**, Vol. 58, No. 10, 1340-1352.
- Yiu, D. W. and Lau, C-M., 2008, "Corporate Entrepreneurship as Resource Capital Configuration in Emerging Market Firms," **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 32, No. 1, 37-57.
- Yli-Renko, H., Autio, E., and Tontti, V., 2002, "Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-based New Firms," **International Business Review**, Vol. 11, No. 3, 279-304.

附錄 測量模型之結果

構面	因素 負荷 量	t-Value
內部關係資本 ($\alpha = .923$, CR = .938, AVE = .656)		
1. 員工將公司的問題視為自己的問題	.718 ^a	—
2. 員工認同公司並接受公司指派的任務	.813	7.28
3. 員工願意維持與公司間的關係	.821	7.53
4. 員工相信公司的管理活動	.844	7.88
5. 員工相信主管在其工作困難時會給予幫助	.874	8.15
6. 員工對工作內容感到滿意	.824	7.58
7. 員工對工作環境感到滿意	.719	6.45
8. 員工對於公司內部的互動感到滿意	.850	7.68
外部關係資本 ($\alpha = .941$, CR = .950, AVE = .678)		
1. 公司與夥伴間相互感到正直與真誠	.842 ^a	—
2. 公司與夥伴間對待彼此公平與公正	.894	13.17
3. 公司與夥伴發現對待彼此必須小心謹慎 (R)	.853	12.08
4. 公司與夥伴雙方願意貢獻人力與物力於此關係中	.704	7.72
5. 公司與夥伴雙方願意提供具有經驗與能力的人員給對方使用	.694	7.52
6. 公司與夥伴對此關係具有忠誠	.875	11.78
7. 公司與夥伴經常進行溝通 (例如, 雙方彼此拜訪、開會、信件或電話的溝通)	.797	10.14
8. 公司與夥伴經常進行正式或非正式的資訊交換	.848	11.37
9. 公司想要與夥伴接觸經常很困難 (R)	.879	12.13
學習導向 ($\alpha = .907$, CR = .927, AVE = .648)		
1. 公司並不害怕去批判我們對於顧客既有的假設	.656 ^a	—
2. 公司的人員了解到他們所知覺的市場會一再地受到質疑	.796	6.50
3. 公司較少質疑我們對顧客資訊解釋的偏誤 (R)	.799	6.39
4. 管理者鼓勵員工「跳脫既有框架」去思考	.737	5.88
5. 公司的文化並不強調連續性創新	.894	7.40
6. 公司會持續判斷資訊的品質與採行的活動	.838	7.02
7. 公司樂於接受新事物	.888	7.32

註： α =Cronbach's α ；CR=構念信度；AVE=平均變異萃取；t-Values are significant at $p < .001$ ；NA=衡量題項少於兩題。

a. 測量模型中因素負荷量設為 1。

(R) 代表問項是反向題。

內外關係資本對行銷能力的影響—學習導向為干擾變數

構面	因素 負荷 量	t-Value
內部能力 ($\alpha = .915$, CR = .936, AVE = .708)		
1. 管理者區隔與選定目標市場的能力有利於競爭	.865 ^a	—
2. 公司管理的行銷專案比競爭者好	.825	11.84
3. 公司的行銷管理技能具有競爭優勢	.857	12.41
4. 公司協調不同部門與群體的能力能夠幫助公司比競爭者更快速地回應市場情境	.830	9.86
5. 公司能夠成功發展新產品與服務	.853	10.32
6. 公司具有有效的新產品/服務發展流程	.817	9.54
外部能力 ($\alpha = .915$, CR = .937, AVE = .750)		
1. 公司的競爭策略是進行市場需求的瞭解，包括顧客、競爭者與通路夥伴的需求	.846 ^a	—
2. 公司能夠瞭解市場需求的變動並進行市場趨勢的預測	.840	9.21
3. 公司了解夥伴需求與要求	.862	9.97
4. 公司創造與夥伴間的關係	.858	10.18
5. 公司維繫及增強與夥伴間的關係	.922	11.60

註： α = Cronbach's α ；CR = 構念信度；AVE = 平均變異萃取；t-Values are significant at $p < .001$ 。

a. 測量模型中因素負荷量設為 1。

作者簡介

方世榮

修平技術學院行銷與流通管理系教授，國立台灣大學商學博士。主要教授關係行銷、行銷學、服務業行銷與策略性行銷。研究領域為關係行銷等。學術論文曾發表於管理學報、管理評論、交大管理學報、管理與系統等期刊。

E-mail: srfang@mail.hit.edu.tw

彭彥群

國立中興大學管理學博士。研究領域為關係行銷、服務業行銷以及市場導向。學術論文曾發表於管理學報、管理與系統、行銷評論等期刊。

E-mail: alic0410@yahoo.com.tw

張雍昇

淡江大學企管系助理教授，國立中興大學企業管理博士。研究領域為關係行銷、信任、動態能力與社會資本。學術論文曾發表於 Industrial Marketing Management、Tourism Management、Industrial Management & Data Systems、管理學報以及輔仁管理評論等期刊。

E-mail: ebawu@yahoo.com.tw

謝宜君

嶺東科技大學國企系副教授，大葉大學管理學博士。主要教授管理資訊系統與電子商務。研究領域為關係行銷以及服務業行銷。學術論文曾發表於管理學報、管理與系統、行銷評論等期刊。

E-mail: hyj382@seed.net.tw

