

主動式、被動式市場導向與跨組織整合對新產品發展 績效影響之研究

林明杰

國立中央大學企管系
教授

jameslin@cc.ncu.edu.tw

劉懿靚

國立中央大學企管系
碩士

angelicaliu1226@hotmail.com

莊閔越

國立中央大學企管系
博士生

minyueh4@yahoo.com.tw

張榕容

國立中央大學企管系
博士生

cjj.tw@msa.hinet.net

摘要

本研究主要探討主動式市場導向、回應式市場導向、內部跨組織整合、新產品開發績效之關係。本研究使用 AMOS 軟體以線性結構模式來驗證理論模型，並以 100 份問卷進行實證分析。研究發現主動式市場導向對內部跨組織整合、新產品開發績效有正向之影響。內部跨組織整合在主動式市場導向與新產品開發績效之間扮演中介角色。本研究之結果可供後續研究在研發新產品的跨組織整合過程中，考量主動式市場導向之影響並提供管理者實務之建議。

關鍵詞：主動式市場導向、回應式市場導向、組織內部跨組織整合、新產品開發績效

Abstract

The aim of this study is to examine the relationships between proactive market orientations, responsive market orientations, inter-organizational integration, and new product development performance. A total of 100 effective questionnaires were returned. The model and hypothesized relationship were empirically tested using the structural equation modeling (SEM) approach, supported by AMOS software. The results show that proactive market orientation has the positive influence on inter-organizational integration, and new product development performance. The results also indicate that inter-organizational integration has the positive influence on new product development performance, and plays the mediation role between proactive market orientation and new product development performance. The results of this study can help future studies in evaluating the impact of proactive market orientation during the inter-organizational integration process of new product development, and provide practical

suggestions to the management.

Keywords: Proactive Market Orientation, Responsive Market Orientation, Inter-organizational Integration, New Product Development Performance.

1. 研究動機

當前的經營環境日益複雜，產業脈動速度加速，對許多企業而言，欲達成創新和經濟成功，與顧客合作開發新產品是一種有效的方法，藉由此模式，企業可獲得新產品構想、促進新產品開發效益、甚至減短新產品上市時間等的效益(Campbell & Cooper, 1999)。此外藉由與顧客共同開發產品，企業得知顧客在產品品質、產品特性與其他各種要求，並且由顧客來獲得如何使用產品的知識(Lin & Germain, 2004)。成功的創新企業了解顧客的需要，並且進行研發設計以及製造活動，與使用者有密切的接觸，發展有效的新產品開發流程(Zirger & Maidique, 1990)。因此，重視顧客需求能為企業帶來良好的新產品開發績效。

然而，顧客知識不會自動產生，必須依賴組織的知識管理能力，才能進一步地創造組織績效(Demarest, 1997)；組織內有市場導向的觀念，才會引導企業內新產品的發展相關活動的進行 (Atuahene-Gima, 1995)，當組織與顧客互動時，這項能力協助組織所有成員共同創造知識、移轉知識並分享知識，最後達到滿足顧客需求的目的。由此可知，市場導向與企業內部組織的整合運作息息相關，市場導向仍需依賴企業內部的協調及整合再作出回應市場需求之相關創新活動。

廖述賢與張文榮(2010)研究發現市場導向能影響創新與行銷能力；行銷能力能激發創新能力；外部行銷能力對整體經營績效影響力要優於創新能力。因此，企業除了重視顧客價值，企業也必須具備企業的能耐，接受市場訊息，之後企業內部須作出回應，企業跨組織整合(Inter-Organizational Integration)的價值活動

就在市場導向的氛圍下進行。而跨組織整合是指內部及外部的新產品支援團體 (support groups) 與新產品開發團隊之間合作及互動、溝通的程度 (Millson & Wilemon, 2002)。然而，目前少有研究針對內部跨組織整合是對會影響市場導向與績效之間的關係。

此外，過去許多研究指出公司的市場導向可提高組織績效之觀點 (Dobni & Luffman, 2003; Jaworski & Kohli, 1993; Lumpkina & Dess, 1996; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009)，但是有些研究卻市場導向不一定正向影響績效的結果 (Greenley, 1995; Slater & Narver, 1994)。因此，另有些研究探市場導與績效之間可能的影響因素，研究指出產品創新度 (林明杰, 黃依珮, 黃耀輝, 2008; 王俊人, 謝明宏, 黃仕杰, 2008) 或產品發展能力 (Keskin, 2006; Theoharakis & Hooley, 2008)，對市場導與績效之間扮演調節或中介的角色。由此可知，市場導向與新產品發展績效之間存在其他的影響因素。

基於上述研究動機，本研究探討市場導向與內部跨組織整合對新產品發展績效之影響，試圖了解市場導向的兩項主要構面主動式市場導向與回應式市場導向，對新產品開發績效的影響，並且進一步探討內部跨組織整合對於市場導向及新產品開發績效之間的關係所產生的影響。本研究目的分為下列幾點：1. 探討主動式市場導向與回應式市場導向對新產品開發績效之影響。2. 探討內部跨組織整合對於新產品開發績效是否有影響？3. 探討內部跨組織整合對市場導向與新產品開發績效的關係之影響？

2. 文獻回顧

2.1 市場導向

市場導向的觀念始自於行銷領域的探討，著重消費者角色於市場績效的重要性，市場導向更被企業認為是追求競爭優勢與創造顧客價值的關鍵。市場導向重視顧客、競爭者及內部功能協調，以產生顧客價值以建立競爭優勢 (Narver & Slater, 1990)，市場導向對市場情況做出某些新的回應，基本上可視為一種創新行為的形式 (Jaworski & Kohli, 1993)。而 Gray, Matear, and Matheson (2002) 指出市場導向根據顧客需求及競爭者行動，分享組織的市場資訊，並進一步回應。Langerak, Hultink and Robben (2004) 認為市場導向是一種組織文化，

引導組織活動創造符合顧客需求的產品，達成卓越的新產品績效，進而影響組織績效。市場導向分為主動式 (proactive) 與回應式市場導向 (responsive) 二構面 (Narver, Slater, & MacLachlan 2004)，回應式市場導根據顧客表達出來的需求，公司在現有的知識和經驗的範圍上企圖去發現及滿足顧客明確表達出來的需求 (Narver et al., 2004)。主動式市場導向是領導顧客而不是回應顧客，企業利用市場調查發現未來的客戶的需求，並且滿足潛在客戶的需求。(Jaworski, Kohli, & Sahay., 2000; Narver, Slater, & MacLachlan 2000; Slater et al., 1998; Atuahene-Gima, Slater, & Olson, 2005; Narver et al. (2004)。

2.2 內部跨組織整合

跨部門整合是新產品發展過程中相當重要的活動，良好的跨部門整合可以增加企業的效率，減少不必要的浪費。而跨部門整合被視為是一種互動的過程，強調部門間會議與資訊交換的方式達到溝通 (Ruekert & Walker, 1987; Sheth & Parvatiyar, 1993)。跨部門整合也是一種合作 (collaboration) 的概念，強調各個部門以合作的精神達到共同的目標 (Schrage, 1990)。Millson and Wilemon (2002) 指出跨組織整合為內部及外部的新產品支援團體 (support groups) 與新產品開發團隊之間合作及互動、溝通的程度。跨組織整合分成企業外部跨組織整合及企業內部跨組織整合。外部跨組織整合是指企業外部的產品開發有關團體 (顧客和供應商) 與新產品開發團隊的合作與互動與溝通；而內部跨組織整合，主要為企業內部與新產品開發有關的各功能部門 (例如：行銷、製造、研發) 與新產品開發團隊的合作與互動及溝通。新產品開發專案中，部門間流通地提供給彼此資訊是新產品是否成功的關鍵，部門互動、移除部門之間的障礙，將促成更為有效的資訊交換 (Moenaert & Souder, 1990a, 1990b)。Kahn (1996) 以 EIA 會員廠商為樣本進行研究，結果顯示跨部門合作對於績效具有顯著且正向的關係。劉美慧 (1999) 研究行銷、研發、製造部門之間的互動與新產品開發績效的關係，結果發現資訊及意見分享、部門參與決策方式、部門協調、口頭及書面之正式及非正式來往等互動類型必需配合新產品開發的階段以及專案類型、特性，才能真正有效提升績效水準。因此，在產品設計流程期間，企業之研發與製造部門的整合、增加其間資訊的流通，能降低後續因製造

需求而造成設計變更的可能性(Clark & Fujimoto, 1991; Sherman, Souder, & Jenssen, 2000; Susman & Deam, 1992; Wheelwright & Clark, 1992)。

2.3 新產品開發績效

過去文獻分別從不同層面加以界定創新的定義，Souder(1987)將新產品定義為以往不曾擁有過的產品，即是從企業的觀點來看是一種新的產品，而不論市場上是否已有此項產品。另外，司徒達賢(1995)從兩方面來看新產品，包括「市場需求面」，指出產品能夠滿足市場上尚未滿足的需求，就可以構成一種新產品。或是根據現有產品的品質與包裝來改進，也可以成為另一種新產品；產品的製造結構面是指不論是現有的產品改良或是製造上突破原有技術層次的產品，都可稱為新產品。Atuahene-Gima(1996)分別以消費者的角度及廠商的角度探討產品創新，觀察新產品的特性與市場上既有產品的差異程度。對於新產品開發績效的衡量，學者的看法不一致，大致上學者在衡量新產品開發績效的指標通常可分為財務(Cooper, 1994)，財務性指標例如：利潤、市場佔有率、顧客滿意度等(Li & Calantone, 1998)。非財務性指標考量新產品開發的完成的時間與預期目標、或與同產業類似產品的開發時間相比較，藉此衡量新產品開發是否達到或超前所預期的速度(Sarin & Mahajan, 2001; Rindfleisch & Moorman, 2001)。而Griffin and Page(1993)則是整合了過去相關文獻與在實務上表現優異的廠商進行研究，並找出最常被用分別以顧客面(如市場佔有率與顧客滿意度)、財務面(例如：利潤目標與邊際利潤)、程序面(例如：技術績效、能否準時完成新產品)、產品面(例如：成功率、失敗率、新產品的銷售率)、計畫面(例如：新產品開發計畫達到預期的目標)來衡量新產品績效的指標。Olson, Walker, Ruekert and Bonner(2001)研究新產品開發階段中行銷、製造、研發部門之間的合作模式，以效果(effectiveness)和效率(efficiency)共五個項目來衡量專案績效，效果以三個項目評估，分別為1.相對於最近公司所開發的其他產品，新產品的品質水準。2.經理人對於產品設計以及績效的滿意程度。3.銷售目標達成的程度。另外，效率以財務與時間兩構面評估，分別為1.專案低於預算或超過預算的程度。2.在專案早期及晚期，完成專案所花費的時間與預期相比較。

3. 研究設計

本主要探討主動式市場導向、回應式市場導向、內部跨組織整合與新產品開發績效關係之研究。本研究架構如圖1。

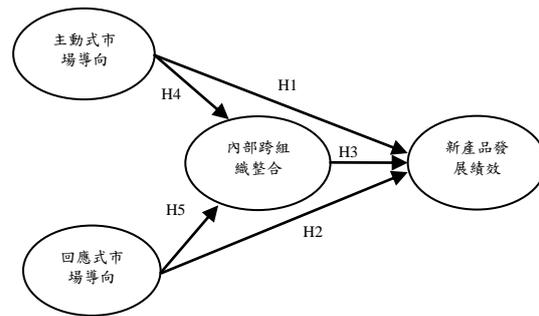


圖1 研究架構圖

3.1 市場導向與新產品開發績效的關係

市場環境瞬息萬變，市場導向與企業策略型態的配合將會在特定的競爭環境中表現出最佳的績效(Dobni & Luffman, 2000)。Deshpande, Farley, and Webster(1993)與Kohli and Jaworski(1990)提出市場導向的行為可產生較高的創新以及增進新產品開發的成功。而Atuahene-Gima et al.(1996)認為市場導向與產品創新之間有顯著的關係。Va'zquez, Alvarez and Santos(2002)以西班牙語非營利基金會為調查對象，研究發現市場導向對新產品績效具有正向的影響。Li, Sun & Liu (2006)調查274家企業，研究顯示市場導向和組織績效正相關關係。Lin & Chang(2011)研究市場導向及新產品策略對新產品績效之間的關係，研究發現回應式市場導向及主動式市場導向對銷售率有影響。Lukas and Ferrell(2000)市場導向的成效在產品創新上之研究中發現市場導向對產品創新程度有不同程度的影響。由此可知，擁有高度市場導向的組織，具高度市場導向的公司比可因應較高的環境不確定性並承擔較高的風險，具有較佳的競爭優勢(Li, Sun & Liu, 2006)。由過去的許多學者的研究結果發現，市場導向與新產品開發績效間存在顯著正相關，因此本研究推論假設H1及H2：

H1:主動式市場導向與新產品開發績效有正向關係。

H2:回應式市場導向與新產品開發績效有正向關係。

3.2 內部跨組織整合與新產品開發績效的關係

Souder(1987)曾提出行銷與研發介面管理中所面臨的幾個問題在於缺乏溝通、缺乏互動、交情太好、缺乏認識以及不信任感，這些問題輕則降低新產品開發的成功率，嚴重則會導致專案最終的失敗，因此有效地整合研發與行銷部門對於新產品的成功有正面且顯著的影響(Griffin & Houser, 1992; Gupta, Raj, & Wilemon, 1986; Kahn, 1996; Ruckert & Walker, 1987; Souder et al., 1998)。Clark and Fujimoto(1991)研究影響汽車產業績效的決定因素時發現，內部整合與外部整合都會影響企業績效。此外在產品設計流程期間，研發與製造部門的整合及增加其間資訊的流通，能降低後續因製造需求而造成設計變更的可能性(Clark & Fujimoto, 1991; Sherman, Souder, & Jenssen, 2000; Susman & Deam, 1992; Wheelwright & Clark, 1992)。因此，企業對內的部門整合對於新產品的成功有正面且顯著的影響，推論 H3 假設：

H3:內部跨組織整合與新產品開發績效有正向關係。

3.3 市場導向與內部跨組織整合的關係

市場導向必須廣泛獲取現在和未來顧客所需要的市場情報，跨部門間地擴散該情報並且全組織性地對於該情報做出反應(Kohli and Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993)。由於企業必須將所蒐集的資訊傳遞給企業內部組織，並藉由組織內的跨職能協調帶動全體部門內員工的投入，以滿足顧客的需求。因此，市場導向是一種跨部門的、涉及組織決策、組織學習及應付外界變化的核心職能(廖述賢，張文榮，2010)。在企業致力於滿足顧客明確需求的情況下，對於企業而言，內部的跨部門整合重要度將提高，由於顧客已表達需求，企業自顧客端所接收到的訊息若能成功地傳達到不同的部門，如行銷部門與研發部門，則可以減少部門之間因對新產品認知差異所造成的衝突，和不

必要的新產品錯誤。因此本研究推論下列 H4 與 H5 假設：

H4:主動式市場導向與內部跨組織整合有正向關係。

H5:回應式市場導向與內部跨組織整合有正向關係。

3.4 操作性定義及問卷對象

本研究探討的構面包含回應式市場導向、主動式市場導向、內部跨組織整合、新產品開發績效，以李克特五點尺度衡量，1 代表非常不同意，5 代表非常同意。研究變項及衡量指標來源，如表 1 所示。

表 1 研究變項定義及衡量指標

研究變項	定義	題數	衡量指標來源
主動式市場導向	廠商企圖去發現了解滿足顧客潛在的期望，而潛在需求是看不見、顧客無法表達的需求，但是廠商可以仔細觀察顧客的可能問題或需求發現。	4	主要參酌 Narver and Slater(1990)、Narver et al.(2004)
回應式市場導向	指廠商企圖去發現、了解、滿足顧客明確的需求，而明確的需求意指顧客知曉他的需求與問題，並且可以把他表示出來。	3	主要參酌 Narver and Slater(1990)、Narver et al.(2004)
內部跨組織整合	企業內部與新產品開發有關的各功能部門(例如：行銷、製造、研發)與新產品開發團隊的合作與互動、溝通程度。	3	主要參酌 Millson and Wilemon(2002)
新產品開發績效	新產品發展績效為公司對實際達成的結果與預定目標的差異。	4	主要參酌 Olson et al.(2001)、劉美慧(1999)

本研究以中華徵信所「2006 年台灣地區大型企業 TOP 5000 排名」中的 2,611 家製造業為研究母體進行抽樣調查，發放問卷進行實證研究，問卷發放對象為企業中的產品經理或是在新產品開發專案中對於新產品行銷與開發都有接觸與了解的研發管理人員本研究共寄發出 518 份問卷，實際回收的樣本數為 113 份，扣除填答不完整之無效問卷之後，最後列入本研究實際分析的樣本數為 100 份，有效份數回收率約 19.31%。

4. 研究結果與分析

本回收問卷之廠商所屬行業別多集中於電子、電腦周邊與零組件、電腦系統、汽車及其零件相關、通訊與網路、半導體相關等產業，約佔全部回卷廠商 77%；登記資本額 100 億元以上的廠商，約共佔所有樣本 33%；公司每年營業額介於 500 億元以上的廠商，約共佔所有樣本 26%；公司員工人數達 1,000~4,999 人的廠商與 5,000 人以上的廠商，約佔所有樣本 48%；總工作年資 1~5 年的填答人員，約佔所有樣本的 35%，而填答人員多隸屬研發或行銷部門，兩者共約佔全部填答者 63%。

4.1 測量模式分析

本研究以 AMOS 軟體來進行假設的驗證。個別觀測變項的信度亦即每個觀測變項能被潛在變項所解釋的程度，Hair et al. (1998)建議因素負荷應該都在 0.5 以上，本研究所有觀測變項之因素負荷都大於 0.5，表示本研究的觀測變項具有良好的信度。本研究以 Cronbach's α 係數為指標來檢測各個構面之信度，Nunnally(1978)建議 Cronbach α 值與 Hair et al.(1998)建議 CR 值須大於 0.7，本研究潛在變項之 Cronbach α 值與 CR 值，從 0.79 到 0.84(見表 2)，皆大於 0.7，表示本研究的潛在變項具有良好的內部一致性。潛在變項之組成信度 (CR)，表示構面指標之內部一致性，Bagozzi & Yi (1988) 建議組成信度宜大於 0.6，本研究中 CR 值如表 2，CR 值為 0.70~0.78，顯示模型具有良好構面信度。而平均萃取變異量(AVE)係評估各測量變項的總變異量有多少是來自於潛在變項的變異量，若 AVE 值愈高，則表示潛在變項有愈高信度與收斂效度。Fornell and Larcker (1981) 建議 AVE 值需大於 0.5，本研究各變項 AVE 值為 0.52~0.63，高於標準值以上，顯示本研究模型具有良好的收斂效度。區別效度根據 Fornell and Larcker(1981)的建議，本身構念的 AVE 值的平方根要大於與其他構面間的相關係數，即兩個不同概念間的相關係數應小於每一個概念的平均解釋變異量(AVE)之平方根(Grant, 1989)。由表 3 得知，所有成對變項的相關係數均小於該概念的平均解釋變異量(AVE)之平方根，代表全部皆符合 AVE 平方根的值大於構面間的相關係數，因此本研究之變項具有良好的區別效度。潛在變項的驗證性因素分析結果，其測量模式適配度指標之結

果為： $\chi^2 / d.f. = 1.22$ ($\chi^2 = 83.162$, d.f. = 68)·GFI = 0.90、AGFI = 0.845、NFI = 0.886、CFI = 0.976、RMSEA = 0.047，可發現適配度指標皆符合學者所建議的門檻數值範圍，所以測量模式的適配情況良好。

表 2 測量模式結果

潛在變項及衡量指標	觀測變項	標準化因素負荷值	Cronbach's α	CR	AVE
主動式市場導向	主動1	0.72	0.81	0.70	0.52
	主動2	0.70			
	主動3	0.69			
	主動4	0.78			
回應式市場導向	回應1	0.84	0.79	0.74	0.61
	回應2	0.83			
	回應3	0.65			
內部跨組織整合	跨組織1	0.61	0.81	0.76	0.63
	跨組織2	0.86			
	跨組織3	0.88			
新產品開發績效	績效1	0.71	0.84	0.78	0.60
	績效2	0.70			
	績效3	0.84			
	績效4	0.84			

表 3 相關係數矩陣

變數	平均數	標準差	主動式市場導向	回應式市場導向	內部跨組織整合	新產品開發績效
主動式市場導向	3.915	0.67	0.72			
回應式市場導向	3.89	0.68	0.539**	0.78		
內部跨組織整合	3.74	0.73	0.527**	0.448**	0.79	
新產品開發績效	3.58	0.65	0.599**	0.471**	0.542**	0.78

說明：對角線是 AVE 的開根號值，非對角線為各變項間的相關係數。此開根號值若大於水平或垂直欄的相關係數值，則代表具備區別效度。*P<0.05、**P<0.01、***P<0.001

4.2 結構方程模式

結構方程模式之路徑分析，可藉由分析研究假說所構成之結構模型與實際資料之契合度，來驗證研究者提出之研究模型適切性與變項間的因果關係。分析結果顯示(見表 4)，整體結構模式之 χ^2/df 小於 3，且適配指數(RMR = .046, CFI = .976, RMSEA = .047)均達可接受範圍，表示與實證資料尚稱適配，換言之，本研究所提出之結構模式與實證資料相契合，模型的適切性獲得支持。

表 4 研究假設檢定結果彙總

適配度指標	研究結果	評鑑標準	參考文獻
GFI	.90	> 0.9	Segars and Grover (1993)
AGFI	.845	> 0.8	Segars and Grover (1993)
RMR	.046	< 0.05	Browne and Cudeck(1993);Hu and Bentler, (1999)
RMSEA	.047	< 0.08	Browne and Cudeck (1993)
CFI	.976	> 0.9	Hu & Bentler(1999)
PNFI	.662	> 0.5	Mulaik (1989)
PGFI	.583	> 0.5	Mulaik (1989)
χ^2/df	83.162/68 =1.22	< 3	Hari et al. (1998)

潛在變項間的因果關係分析與檢定方面，根據實證之結果發現，除 H2 及 H5 外，其餘路徑關係均呈現顯著。根據研究架構所提出的假設及其整體模式關係路徑檢定的結果，主動式市場導向對新產品開發績效($\beta = 0.467$, $p < .01$)，內部跨組織整合($\beta = 0.320$, $p < .05$)對新產品開發績效有正向影響，因此假說 1 與假說 3 獲得支持。主動式市場導向對內部跨組織整合($\beta = 0.612$, $p < .001$)有正向影響，因此假說 4 獲得支持。本研究之研究假設結果摘要如表 5。

表 5 結構模式之研究假說檢定結果

研究假設	路徑	路徑係數 (標準化參數估計)	檢定結果
H1	主動式市場導向 → 新產品開發績效	0.467**	支持
H2	回應式市場導向 → 新產品開發績效	0.094	不支持
H3	內部跨組織整合 → 新產品開發績效	0.320*	支持
H4	主動式市場導向 → 內部跨組織整合	0.612***	支持
H5	回應式市場導向 → 內部跨組織整合	0.104	不支持

說明：* $P < 0.05$ 、** $P < 0.01$ 、*** $P < 0.001$

5. 結論與建議

5.1 結論

本研究主要探討主動式市場導向、回應式市場導向、內部跨組織整合與新產品開發績效間關係，研究結果發現主動式市場導向對新產品開發績效有顯著的正向影響，表示主動式市場導向有助於提升企業的新產品開發績效。此

外內部跨組織整合對新產品開發績效有顯著正向影響，表示良好的內部跨組織整合可以使新產品開發績效更高。此外內部跨組織整合對於主動式市場導向與新產品開發績效之間扮演中介角色。

5.2 管理意涵

根據本研究實證結果，主動式市場導向、內部跨組織整合對於新產品開發績效的確是存在顯著關係的。因此企業除了主動去企圖去發現了解滿足顧客潛在的期望，應基於顧客需求進行產品的規劃；此外也應同步整合內部各單位，改善內部研發的策略、行銷人員的市場需求調查方式以及其他的內部相關單位，以達到最佳的新產品開發效果。主動式市場導向是產品在市場上成功的重要條件之一，產品的開發應以顧客需求為主要考量，才能真正提升新產品開發的績效。此外憑藉良好的企業內部溝通、協調、合作、建立整合的管道，良好的內部跨部門整合以有效率的進行新產品開發的工作，可以達到最佳的新產品發展績效，對於新產品開發可以獲致更好的績效。

5.3 研究限制與未來研究方向

本研究在各方面力求嚴謹，但限於時間、人力不足及成本限制，研究過程中仍有不盡完善之處。本研究將僅針對高科技業、製造業進行研究與探討，建議後續研究者未來可以考慮以其他產業，如服務業等產業作為研究樣本，探討不同產業中，跨組織整合是否對市場導向與新產品開發績效之關係有影響。此外本研究未限制廠商規模大小因素，未來可以考慮納入此因素，探討在不同規模廠商中，跨組織整合是否對市場導向與新產品開發績效之關係有影響。後續的研究可以探討擁有如何性質的產業適合採取主動式市場導向，又具有何種特徵的產業適合採取回應式市場導向，並進一步搭配適合的跨組織整合，才可以獲得最佳的新產品開發績效。

參考文獻

- [1] 王俊人、謝明宏、黃仕杰(2008)，回應性市場導向、預應性市場導向與產品創新程度對新產品績效影響之研究—以台灣酒類產業為例。行銷評論，第 5 卷，第 1 期，第 57-80

- 頁。
- [2] 司徒達賢(1995),「策略管理」,台北:遠流出版社。
- [3] 林明杰、黃依珮、黃耀輝(2008),主動式、被動式市場導向與新產品發展績效之研究:探討產品創新度的調節效果,科技管理學刊,第十三卷,第一期,第67-100頁。
- [4] 廖述賢、張文榮(2010),市場導向、創新能力、行銷能力與經營績效,商略學報,第二卷,第二期,pp.1-19。
- [5] 劉美慧(1999),新產品發展各階段跨部門互動類型之研究,中央大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- [6] Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 275-293.
- [7] Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- [8] Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.
- [9] Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- [10] Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- [11] Campbell, A. J., & Cooper, R. G. (1999). Do customer relationships improve new product success rates? *Industrial Marketing Management*, 28(5), 507-519.
- [12] Clark, K. B. & Fujimoto, Takahiro (1991). *Product development performance, Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business School Press. Cambridge, MA.
- [13] Cooper, R. G. (1994). Perspective: Third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 3-14.
- [14] Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- [15] Dobni, C.B., & Luffman, G. A. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577-585.
- [16] Dobni, C.B., & Luffman, G.A. (2000). Implementing marketing strategy through a market orientation. *Journal of Marketing Management*, 16(8), 895-916.
- [17] Fornel, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation model with unobservable variable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 39-50.
- [18] Grant, R. A. (1989). Building and Testing a Causal Models of an Information Technology's Impact. *Proceeding of the Tenth ICIS*, Boston, MA, 173.
- [19] Gray, B. J., Matear, S., & Matheson, P. K. (2002). Improving service firm performance. *Journal of Services Marketing*, 16(3), 186-200.
- [20] Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.
- [21] Griffin, A. & Hauser, J.R. (1992). Patterns of communication among marketing, engineering, and manufacturing—A comparison between two product teams. *Management Science*, 38(3), 360-373.
- [22] Griffin, A. & Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 291-308.
- [23] Gupta, A.K., Raj, S.P., & Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D. marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, 50(2),7-17
- [24] Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New York: Macmillan.
- [25] Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- [26] Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and

- consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- [27] Jaworski, B. J., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). Market- driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- [28] Kahn, K.B. (1996). Interdepartmental integration: A definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151.
- [29] Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396-417.
- [30] Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and marketing management implications. *Journal of Marketing*, 1(54), 1-18.
- [31] Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-77.
- [32] Langerak, F., Hultink, E. J. ,& Robben,H. S. J. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79-94.
- [33] Li, T. & Calantone, R. J., (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-30.
- [34] Li, Y., Sun, Y., & Liu, Y (2006). An empirical study of SOEs' market orientation in transitional China. *Asia Pacific J Manage*, 23, 93–113, DOI 10.1007/s10490-006-6117-9
- [35] Lin & Chang (2011). The Impact of Market Orientation and New Product Marketing Strategy on New Product Performance: The Moderating Effects of Competitive Intensity and Product Innovation. *International Journal of Research in management*, 3(1), 156-175.
- [36] Lin, L. Y, & Chang, Y.H. (2011), The impact of market orientation and new product marketing strategy on new product performance: The Moderating Effects of Competitive Intensity and Product Innovation. *International Journal of Research in management*, 3, 156-175.
- [37] Lin, X., & Germain, R. (2004). Antecedents to customer involvement in product development: Comparing U.S. and Chinese firms, *European Management Journal*, 22(2), 244-55.
- [38] Lin, X., & Germain, R. (2004). Customer orientation in Chinese industrial firms and global marketing implications. *Journal of Global Marketing*, 17(1), 93-115.
- [39] Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247.
- [40] Lumpkina, G. T., & Dess, G. G (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 85-97.
- [41] Millson, M.R., & Wilemon, D. (2002). The impact of organizational integration and product development proficiency on market success. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 1-23
- [42] Moenaert, R. K., & Souder, W. E. (1990a). An analysis of the use of extrafunctional information by R & D and marketing personnel : Review and model. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 213-239.
- [43] Moenaert. R. K. & Souder, W. E. (1990b). An information transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development projects. *Journal o Product and Innovation Management*, 7(2), 91-107.
- [44] Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909-920.
- [45] Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J., Bonnett, N., Lind, S., & Stilwell, C. (1989). Evaluation of goodness of fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.
- [46] Narver , J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new- product success, *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- [47] Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(2), 20-35.

- [48] Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. (2000). Total market orientation, business performance, and innovation, marketing science institute, Working Paper Series, Report No. 00-116.
- [49] Nunnally, J. C., (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- [50] Olson, E.M., Walker Jr. O.C., Ruekert, R.W., & Bonner, J.M. (2001). Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 258-271.
- [51] Rindfleisch, A. & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18.
- [52] Ruekert, R.W., & Walker, O.C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19
- [53] Sarin, S., & Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams, *Journal of Marketing*, 65(2), 35-53.
- [54] Schrage, M. (1990). *Shared minds: The new technologies of collaboration*. New York: Random House.
- [55] Segars, A.H., & Grover, V. (1993). Re-examining Ease of Use and Usefulness: A Confirmatory Factor Analysis. *MIS Quarterly*, 17(4), 517-527.
- [56] Sherman, J.D., Souder, W.E., & Jenssen, S.A. (2000). Differential effects of the primary forms of cross functional integration on product development cycle time, *Journal of Product Innovation Management*, 17(4), 257-267
- [57] Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1993). The evolution of relationship marketing. paper presented at the Sixth Conference on Historical Thought in Marketing, Atlanta, Georgia.
- [58] Slater, S. F. & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- [59] Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55.
- [60] Souder WE, Sherman JD, & Davis-Cooper R (1998). Environmental uncertainty, organisational integration, and new product development effectiveness: A test of contingency theory. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 520-533.
- [61] Souder, W. E. (1988). Management relations between R&D and marketing in new product development project. *Journal of Product Innovation Management*, 5(1), 6-19.
- [62] Souder, W.E. (1987). *Managing new product innovations*, Lexington. Books, Massachusetts, Toronto.
- [63] Susman, G I, & Dean, J W Jr. (1992). Development of a model for predicting design for manufacturability effectiveness. In: *Integrating design and manufacturing for competitive advantage*, chap. 12, Gerald Susman (ed.), New York, Oxford University Press, 207-227.
- [64] Theoharakis, V., & Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in new and old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 69-79.
- [65] Va 'zquez, R., Alvarez, L. I., & Santos, M. L. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1022-1046.
- [66] Wheelwright, S.C., & Clark, K.B. (1992). *Revolutionizing product development-quantum leaps in speed, Efficiency and Quality*. New York: Free Press.
- [67] Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: an empirical test. *Management Science*, 36(7), 867-883.