

行銷通路運作模式之研究 - 網路的觀點

方世榮

雲林科技大學企業管理學系

(收稿日期：88 年 9 月 14 日；第一次修正：88 年 11 月 19 日；
接受刊登日期：88 年 12 月 24 日)

摘要

本文主要探討通路成員間形成網路關係的動機、通路網路結構型式、成員行為特質及運作績效之間的關聯性。本研究針對國內電子資訊業、汽車業、食品業及紡織業為對象進行郵寄問卷調查。另外，本文以因素分析、集群分析及徑路分析，驗證理論架構所提出之假設，獲得下列重要發現：

1. 通路成員對網路形成之動機越強烈，則成員間之通路網路結構越偏向關係型。
2. 成員間之通路網路結構越偏向關係型，則成員間會增加建構行為；若偏向交易型，則成員間會減少建構行為，而增加破壞性的行為。此外，通路網路結構越偏向關係型，則通路網路之運作績效越高。
3. 通路成員之行為對績效會產生影響，其中支持、情感承諾及非強制性權力對整體績效有顯著影響；誠實、非強制性權力及依賴則對個體績效有顯著影響；強制性權力的使用會造成成員間的衝突進而降低整體的運作績效，但因其可控制其他資源，故在個體績效會有所提昇。
4. 適當的運用協調機制可產生較佳的績效。當通路成員間產生建構性行為或低破壞性行為時，則運用非人際協調，會有較佳的運作績效；當成員間產生破壞性行為時，運用人際協調會比非人際協調來得好。

關鍵詞彙：通路網路、動機、衝突、協調機制

壹 緒言

近年來由於政府大力推動商業自動化，新興的流通業態不斷出現、以及通路權力的轉移等因素，導致流通體系產生很大的變革與衝擊。這些趨勢除了造就一般所謂的「流通革命」之外，更讓我們想要深究它對企業有何涵義。處在今日的企業環境，通路乃成為兵家必爭之地，誰掌握通路誰就有可能取得競爭優勢。此外，通路結構亦需因應環境的改變，而朝向更能滿足顧客需求的目標來發展。準此，有關行銷通路的管理，亦逐漸成為行銷的重要研究領域之一。

由於消費者的需求已有重大的改變，包括追求少量多樣、創新產品、快速回應 (quick response；QR) 及物美價廉等消費型態，促使企業為因應此類

* 作者感謝二位匿名評審之寶貴的意見，並感謝國科會專題研究計畫補助，NSC87-2416-H-224-002。

變化而必須要求更有效率與更有效能的通路功能與活動。然而欲達成此一目標，則身負這些功能的所有通路成員必須將整個通路活動視為一個整體的通路體系，且各成員之間必須密切合作，才能使得通路體系更具彈性與更有效率。準此，通路成員間若能形成合作性的網路組織，則可使得通路體系提高經營彈性、加速市場反應及成本下降等效益。在此種合作性網路下，各通路成員間保有經營權的獨立自主，但組織間則透過資源的共享、共同的合作以追求整體之競爭優勢，進而達到整體及個體之目標與利益。

隨著製造業生產技術普遍提升，致使市場愈趨自由競爭，價格不再為賣方所控制，因此廠商為保有市場及維持既有利潤，只得降低成本。然而生產成本因生產技術之逐漸成熟，已不具下降空間，因此，流通成本之降低便成為業者努力之方向。企業為能在通路上獲得競爭優勢，則其與價值鏈上的通路成員建立合作伙伴關係是必要的途徑 (Mohr & Nevin, 1990)。尤其是，當企業面臨公司內部資源有限、交易成本提升及環境不確定下，其與通路成員間關係的良窳更是關鍵所在。

行銷通路本質上乃是一個「組織間」(interorganization) 互動關係的體系 (Dwyer & Welsh, 1985)，因此這種互動關係特別適合用網路的理論來研究 (Thorelli, 1986)，因為網路理論所探討的是網路成員之間各層面的互動關係 (Miles & Snow, 1995)。準此，本研究擬從網路的觀點來探討行銷通路的運作，期能建構一個完整的行銷通路之理論架構。

Stern & Reve (1979) 認為通路是由一群相互依賴的組織所組成的體系，成員彼此之間必須相互合作，並維持長久的合作關係。本文將這種「組織間長期合作的關係」稱為「通路網路」(channel network)。本研究即在探討這種通路網路之運作，及影響其運作的因素，包括網路形成動機、網路結構、通路成員之行為與協調機制等。換言之，本研究乃根據通路網路之形成動機探討其對關係結構與通路成員行為之表現的影響。此外，由於通路網路之成員乃屬獨立自主之個體，故在其互動過程中常會有衝突的產生；而如何消彌之與如何降低其對通路網路運作績效之衝擊，此時協調機制將扮演重要的角色。

綜合言之，本文的具體研究目的有下列三項：

1. 探討通路網路形成動機對通路網路關係結構與通路網路成員行為的影響。
2. 探討通路網路關係結構、通路成員行為與通路運作績效之間的相關性。
3. 探討通路成員行為與協調機制對通路網路運作績效之影響。

貳 文獻探討

由於相關之獻鮮少探討通路網路運作之整體架構，大多僅研究某些構面之間的關聯性。因此，以下的文獻探討將重點擺在各構面之涵義與重要衡量變數；至於各構面之關聯性與整體架構的推論則於研究方法中再詳論。

一、行銷通路之網路觀點

依據關係行銷的觀點，市場交易的本質應從交易型（不連續型）轉變成關係型的交換活動。Mattsson (1997) 認為未來的企業交換活動將會傾向關係型，如此才能降低環境不確定性所帶來的衝擊。基本上，所有的交易的關係型式乃從「交易」至「垂直整合」構成一連續帶，其中「網路組織」型態則是近年來頗受重視的課題 (Webster, 1992)。

在傳統的行銷通路中，通路成員之交易關係大都僅於買賣關係；但隨著關係行銷的發展，從組織對顧客一對一關係行銷，漸漸地拓展到製造商與經銷商間的關係承諾與維持。在現今競爭激烈的環境中欲求永續生存與獲利，製造商不僅要與中間商建立起合作關係，更應以網路的型態與本質為考量，期能降低環境之不確定性及提昇資源互賴的高度利用性，並進而形成一生命共同體。

Stern and Reve (1979) 認為行銷通路可視為一超組織 (channel as a superorganizations)，因通路成員間（製造商與經銷商）具有下列三項基本要素：(1)通路成員間之活動是為了達到整體和個體的利益目標；(2)由於功能與任務的分工，而造成組織成員間的相互依賴；(3)由於通路成員皆為獨立的個體 (unique identity)，故在通路運作時成員之間將會有整合性的活動發生。

本研究即將具備這些超組織特性的通路稱之為通路網路，並特別強調下列幾個重要觀點：(1)通路成員都會受到通路網路的規範與限制；(2)網路結構是由關係所組成，此關係是通路網路分析的主要對象；(3)通路網路具有其他組織所沒有的競爭優勢，且通路成員彼此間即使無特定的合約，但卻仍有穩定的非正式的關係 (特別強調相互信任的重要性)；(4)通路成員彼此間具有互補關係，但通路成員是獨立自主的個體，因此更需要相互協調。

綜合前述論點，本研究對「通路網路」做以下的定義：『一群獨立自主且相互依賴的成員所組成的行銷通路體系，透過彼此間的專業分工、資源互補達到關係價值交換的互惠目標，並藉由互相調適來發展長期的關係，此一關係建立在彼此間的信任、承諾及合作的基礎之下。』依據此一定義可知，研究整個通路網路的運作，應包括通路網路形成動機、網路關係結構、網路成員之關

係行為的本質、調適的協調機制及通路績效等課題，如此才稱得上完整的行銷通路網路之架構；以下即針對這些課題分別作探討。

二、通路網路之關係結構與網路形成動機

Mohr & Nevin (1990) 從組織間交換關係的本質來界定通路網路結構之型態，並將之區分為關係型與交易型兩種極端。所謂關係型是指，成員間相互參與彼此間的活動規劃，屬於長期關係導向且成員彼此間的相互依賴程度很高；交易型的交換方式是指成員彼此的交換關係是偶發性的，成員間的關係是屬於短期導向的，且彼此相互依賴程度很低。本研究所探討的網路結構乃以通路成員間關係的本質（關係型或交易型），來探究製造商與經銷商間的連結程度。

有些學者認為網路的形成是一種自然的現象，有的則認為網路是組織為因應競爭環境的改變而形成的一種合作關係 (Mile & Snow, 1986)。表一彙總一些學者對於網路形成的動機，而本文即以這些文獻所提及的動機作為衡量的依據。

表一 通路網路之形成動機

學者 (時間)	動機	涵義
Jarillo (1988)	降低交易成本	使總成本低於內部化成本，公司或組織只需專注於最具競爭優勢的活動上，其他活動則外包給其他成員
Gadde & Hakansson (1992) et al.	資源依賴	因為組織在有限且特定的成員所形成的環境中運作
Oliver (1990)	降低環境不確定性	透過關係的建立，以提高環境的穩定性及其預測環境變化的能力
Oliver (1990)	取得正當性	建立組織間關係可取得正當性，以突顯或促進組織的聲譽、形象或是符合其機構環境現行規範之要求
Powell (1996)	追求速度與彈性	透過組織間關係的建立可在最短時間內回應消費者需求與提昇經營上的彈性
Johanson & Mattsson (1988) et al.	互惠	在資源依賴下，成員間基於互惠的前提下建立關係，並藉由合作而非競爭，來完成彼此所賦予的任務
Powell (1996)	知識與資訊的獲取	透過網路可獲取一些無形或高度流動性的知識或資訊，其不易從市場交易或購併而得

資料來源：本研究整理

三、通路成員之行為特質

本研究依相關文獻將通路成員之行為特質分成兩部份，一為建構性行為，包括信任、承諾、合作、依賴、非強制性權力及建構性衝突，這些行為對通路績效有正面的影響；二為破壞性行為，包括強制權力及非建構性衝突，此二者將對績效產生負面的影響。

(一)信任

大多數學者對信任的定義為：「因為彼方（被信任者）會作出對己方（信任者）重要的行為，因而不願意對彼方作出有害的行為。」(Morgan & Hunt, 1994) 此定義可以分解成兩個部份(1)信任是信任方與被信任方的互動行為；(2)信任與承諾風險有關。此外，Moorman 等學者（1993）亦指出信任的涵義為：「有信心去倚靠交易夥伴的意願。」

一般而言，信任包含兩個基本成分 (Smith & Barclay, 1997)：(1)信任存在於伙伴的誠實 (partner's honesty) 中，即伙伴之信任乃藉由其聲譽的維持 (Anderson and Narus, 1990)，及誠實地履行其所承諾的責任 (Dywer, et al., 1987)；(2)信任存在於伙伴的善心/支持中 (partner's benevolence)，即相信伙伴會對公司的福利感興趣 (Kumar, 1996)，且不會採取對公司造成負面影響的非預期行動 (Anderson and Narus, 1990)。因此，當公司相信其伙伴是誠實且具善心的，則信任便會產生。本研究亦將信任分成善心支持與誠實二個衡量構面。

(二)承諾

所謂「承諾」是指組織成員認同且致力於組織的目標與價值，而組織間的承諾則為成員彼此間建立了伙伴關係，藉由此關係可使未來可能遭遇的問題得以順利解決。(Anderson & Wertz, 1992) 指出，經由較高的承諾水準可提供網路成員達成個別及共同的目標，亦即較高的承諾水準促使成員共同努力，期能解決短期問題且達成長期目標；換言之，較高的承諾水準乃是伙伴關係的成功關係因素 (Ganesan, 1984)。

Anderson and Weitz (1992) 認為行銷通路的承諾行為包含三個構面：(1)情感的承諾，意指由於喜歡伙伴及對伙伴產生好感而希望持續維持彼此的關係；(2)對關係持續的期望，包含公司對本身及伙伴關係維持的企圖之認知，並反映了關係的穩定性；(3)願意對彼此的關係投資，乃希望關係比現狀更好，因而可能透過資本投資與努力來改善目前的關係。

(三)合作

方世榮等 (1997) 認為合作乃兩個以上組織在策略目標的考量下，自主地進行資源交換過程，並形成一正式的關連；在關連中，各組織仍可保留適當的獨立性，並透過共同的努力，達成彼此認同的策略目標。

本研究採用 Heide & John (1988) 所發展出來的四個變數來衡量合作行為：

1. 彈性：合作成員調整自己的行為，以符合其他成員需要的程度。
2. 資訊交換：合作成員願意公開與分享資訊，以協助其他成員的活動之程度。
3. 分攤問題的解決：合作成員願意分攤維護彼此關係的責任及所衍生問題的程度。
4. 限制權力的使用：合作成員間禁止相互剝削的程度。

(四)依賴

Andaleeb (1995) 將通路廠商對其合作伙伴的依賴性定義為：廠商需要與合作伙伴維持關係，以達成目標的程度。為了達成共同利益，組織間的相互依賴是必須的，而在相互依賴之同時會降低組織成員的自主性 (Mohr & Spekman, 1994)。

本研究為了探討製造商與經銷商間之依賴行為，乃將焦點放在經銷商交易範圍內各公司的取代能力 (Heide & John, 1988)，亦即經銷商所認知其本身及供應商的取代能力作為衡量彼此間的互賴性。

(五)衝突

Rosenberg & Stern (1971) 將通路衝突定義為，藉以反對、傷害、摧毀和操縱其他通路成員的對立行為；Etagr (1978) 認為通路衝突是，發生在通路管理上的對立目標、觀念、或績效行為；而 Gaski (1984) 則將通路衝突定義為「通路成員知覺其目標的達成，受到其他成員的阻礙，而導致壓力或緊張的結果」。

Rosenberg and Stern (1971) 認為通路衝突的作用，有功能性的 (Functional) 亦有反功能性的 (Dysfunctional)。通路衝突功能性作用可以促進通路成員間的良好競爭，甚至可以增進顧客的滿意度；對管理當局有強烈的刺激力量，促使其主動地檢討通路上的各項活動，提供可依循的目標，使管理當局採取因應的策略，進而促進通路成員間的良好競爭。通路衝突的反功能作用則會減少通路

效率，增加成本。Stern & El-Ansary (1992) 亦指出，若沒有衝突，則通路成員將易於變為消極而不創新。

(六)權力

權力是網路分析的核心觀念 (Thorelli, 1986), 係指有能力影響他人的決策與行為之能力, 它與影響力不同 (Gaski, 1984)。所謂影響力是指實際執行的權力; 因此, 有權力不一定有影響力, 因為如果不執行權力就無影響力可言。這項定義意味著(1)潛在性, 權力不一定得施用才能顯示其效果; (2)甲和乙之間存有依賴關係; (3)對自己行為有自主權。此外, Stern & El-Ansary (1992) 認為通路權力是通路成員對另一通路成員在行銷策略變數上的控制能力。

權力一般可區分為: 強制權、獎賞權、法定權、參考權及專家權; 而這五種權力又可歸納為強制權與非強制權 (獎賞權、法定權、參考權及專家權) 兩大類 (Lusch and Brown, 1996)。強制權力係指製造商威脅中間商, 謂若不合作, 將取回某些資源或解除合約關係。當中間商非常依賴製造商時, 此種力量非常有效。在短期內, 強制權力的使用可能有效, 但就長期而言, 此為效力最差的一種。獎賞權力係指, 如果中間商依照製造商的規定行事, 則製造商會給予中間商一些額外的利益。法定權力的運用往往是製造商依據契約中所載明的規定或從屬關係, 而要求中間商有某些作為。例如某汽車製造商要求其經銷商必須持有一定水準以上的汽車存貨, 以作為加盟合約的條件之一。專家權力係在製造商具有被中間商所重視的專家知識時, 則此種力量便可存在。例如, 製造商擁有一精密的系統, 可協助中間商執行其任務, 或者可協助中間商訓練銷售人員。此外, 當製造商獲得業界崇高的尊敬, 且中間商皆爭相與之合作時, 則製造商便擁有參考權力。例如 IBM、麥當勞等公司都有很大的參考權力, 而中間商通常都很樂意照其意思行事。

四、協調機制

企業為因應環境與市場需求的變動, 進而與通路成員合作以達資源共享及彈性, 但合作關係將會使得通路成員之間的區隔模糊化, 而造成在區分哪一方要從事哪些活動時產生困難。此時為了相互的目標所做的協調活動, 將可導致成功的合作關係。尤其在不確定的環境下, 可以經由良好的協調達到穩定性 (Mohr and Spekman, 1994)。Mohr, et al. (1996) 認為協調是指, 一個組織成員為達到共同的目標所做的一種決策制定及溝通的典範。本研究所探討的是跨組織的協調, 係指兩個或以上的組織, 運用既有的決策規則, 或另創決策規則,

以應付共有的工作環境之過程 (方世榮, 1997)。

Van de Ven & Walker (1984) 在探討機構服務網路時, 指出管理協調係利用資訊回饋的方式來完成整件任務; 它又包括三種方式: (1)非人際法則 (impersonal) 係經由法規、計劃來進行協調; (2)人際法則 (personal) 係透過人與人之間接觸來進行協調; (3)群體法則 (group) 係經由較多的成員來進行計劃或決策制定。通路網路必須透過組織間的相互調適來達成群體的目標, 而通路成員運用組織間資訊的回饋方式來完成協調, 其中「非人際法則」是屬於低度的資訊回饋、「人際法則」為中度的資訊回饋、而「群體法則」則為高度的資訊回饋。

五、行銷通路網路績效

Stern & El-ansary (1992) 認為通路網路績效可分為兩方面來探討: (1)整體的觀點, 即在考慮成本利益後, 決定通路中的工作分配, 其衡量方式包括效用、公平, 及效率等構面, 亦即強調通路整體的配合; (2)個體的觀點, 即針對獲利與成本兩個因素來衡量, 如報酬率等。Gaski (1984) 則認為通路網路績效是能夠協助經銷商達成供應商所設定目標的程度, 即指成員對通路的貢獻程度而言。本研究以 Mohr & Nevin (1990) 所提出的三個構面來衡量通路績效, 即滿意程度、承諾程度與合作程度。

參 研究方法

一、觀念架構與研究假設

本研究主要從網路的觀點探討行銷通路之運作之模式, 並引用 Achrol (1997) 所提垂直市場網路的觀念, 依關係本質, 將組織間關係區分成關係型與交易型 (Mohr & Nevin, 1990)。此外, 通路網路形成的背後有其動機存在。例如: Jarillo (1988) 認為「網路」之所以能取代「市場」或「公司組織」, 乃在於企業以長期觀點認為可降低成員間的交易成本; Christine (1990) 亦認為建立組織間的關係, 可以提昇生產效率及降低成本; Kozak, et al. (1997) 指出網路的形成動機可能在於, 組織可直接或間接地掌握稀少資源進而降低環境不確定性; Jarillo (1988) 認為相對於組織間不對稱的關係, 組織間之所以形成關係通常可能基於互惠的觀點。根據上述論點, 這些動機產生的強度, 可能會對關係結構的產生具有高度影響, 且傾向於關係型結構 (假設 1)。

依行為理論來看，行為的產出往往會受到動機的影響，例如：基於降低交易成本的前提下，通路成員會將部份價值鏈的工作外包給其他成員，透過彼此合作來達成互利的觀點 (Jarillo, 1988)。此外，由於公司資源有限，又面臨環境的不確定，公司必須尋求與其他外部成員相結合，透過成員間的彼此信任、依賴與合作，可降低所帶來的衝擊 (假設 2)。

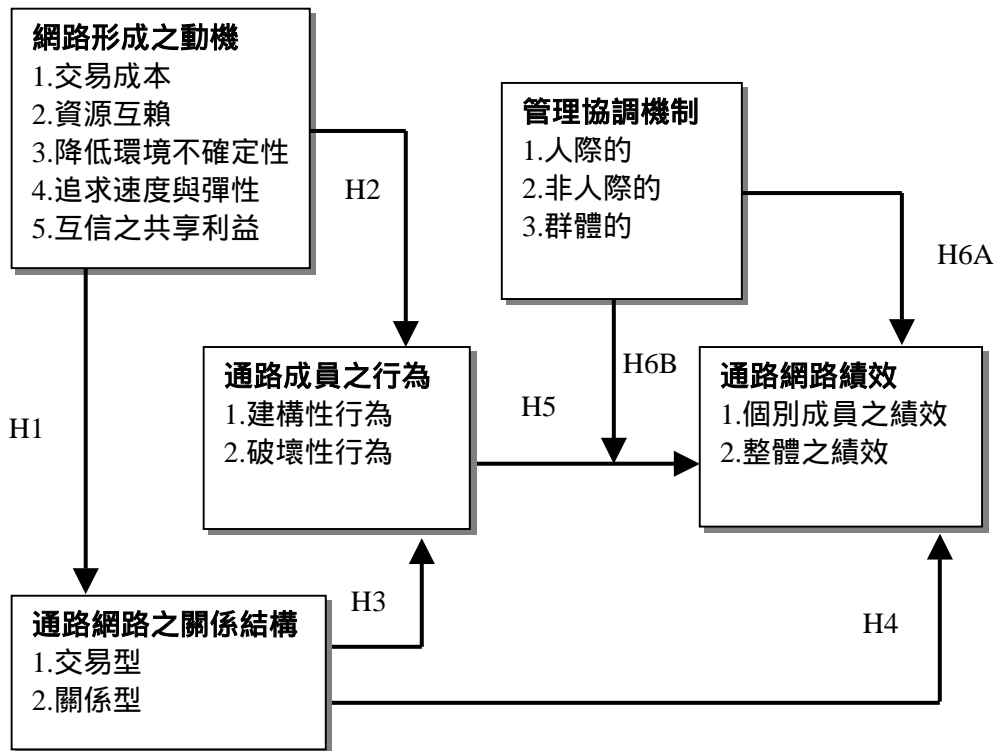
然而通路成員間關係結構的差異亦會造成不同的行為表現，進而影響到績效的表現。通路關係結構若偏向交易型，則廠商間大都抱持著短期的觀點，以個體利益為優先考量，這將使得成員間的合作性降低，爾虞我詐 (信任度低) 且可能會透過強制權力的使用來創造自己的最大利潤；反觀關係型結構，則成員間會透過彼此的信任合作及情感、資源、資訊上等的互相依賴，以發展長期關係為考量，故會對建構性行為有所提升，而減少破壞性行為的發生 (假設 3 與 4)。

最後，在通路網路運作過程中，由於成員間的互動會產生不同的行為特質，且此行為特質會影響到通路網路績效的好壞。例如組織間的相互信任，會促進彼此的合作、資訊的流通及資源的共享；成員間亦會有所謂的衝突產生，而衝突可能來自於目標的不一致、角色或認知差異等；若彼此的衝突越大，整體的績效將會降低 (假設 5)。然而通路成員的行為，雖受到動機與通路關係結構的雙重影響，但可透過彼此的溝通協調，降低或平緩其間的破壞性行為 (如：衝突、強制性權力) 及增加建構性行為 (信任、承諾、依賴、合作...等)，進而影響最後的績效，使得雙方對關係的滿意度提升，並進而對關係作更大的投資與努力 (假設 6)。

過去學者大都從微觀的觀點探討成員行為面或通路關係結構面對運作績效之影響，而本研究擬以整體的觀點，並從通路成員間形成網路之動機的角度來探討通路網路之運作；圖一為本研究之觀念架構。

依據上述的推論與圖一的研究模型、研究目的及相關的文獻探討，本文提出下列 6 個研究假設：

- 假設 1：通路網路形成之動機對通路網路之關係結構形成有顯著的影響。
- 假設 2：通路網路形成之動機對通路網路成員之行為特質有顯著的影響。
- 假設 3：通路網路之關係結構對通路網路之成員行為特質有顯著的影響。
- 假設 4：通路網路之關係結構對通路網路績效有顯著的影響。
- 假設 5：通路成員之行為特質對通路網路之績效有顯著相關。
- 假設 6A：管理協調機制對通路網路之績效有顯著影響。
- 假設 6B：通路成員行為與管理協調機制交互作用對通路網路之績效有顯著影響。



圖一 本研究觀念模型

二、研究設計與抽樣設計

有關本研究各構面之變數、衡量方式、信度的檢定與參考的文獻彙整如表二所示。另外，各研究變數之衡量尺度皆採用 Likert 之 5 點尺度，即 1 表示非常不同意或非常不重要，而 5 則表示非常同意或非常重要。至於在郵寄問卷方面則分四個產業，要求受訪公司的總經理或行銷經理來填答；每一產業各寄出 250 份，共 1000 份。於民國 87 年 3 月 5 日寄發，至 4 月 10 回收截止，共回收 146 份，退件計有 26 份，其結果請參見表三。本研究經過單因子 ANOVA 檢定後，發現四個產業的資料在各構面並無顯著差異，故將全體樣本作資料分析。

三、資料初步分析

此部份乃將所搜集的資料進行因素分析與集群分析，以確認出研究變數及構面，茲彙整如表四所示。

表二 變數之衡量與信度檢定

本研究變數	衡量變數	Cronbach's	參考之相關文獻
通路網路形成之動機	降低交易成本 資源互賴 降低環境不確定性 追求速度與彈性 互信之共享利益	0.7259	根據相關理論及詢問廠商而成
通路網路之關係結構	交易 vs 關係型	0.5238	Lusch & Brown (1996) Ganesan (1993)
信任	誠實 慈悲心/善心支持	0.7201	Kumar, Scheer and Steenkamp (1995) Ganesan (1994)
承諾	情感承諾 對關係持續的期望 投資的意願	0.7038	Kumar, Scheer and Steenkamp (1995) Kumar, Stern and Achrol (1995)
合作	彈性 資訊分享 分攤問題的解決 限制權的使用	0.5725	Heide & John (1988)
依賴	取代之能力	0.5423	Heide & Johnson (1988) Kumar, Scheer and Steenkamp (1995)
非強制性權力	獎賞權 法定權 參考權 專家權	0.5662	Skinner, Gassenheimer, and Kelley (1992)
建構性衝突	建構性衝突	0.5413	根據相關理論及詢問廠商而成
非建構性衝突	理念、目標不同 關係不協調 執行決策不同	0.6784	Mohr, Fisher & Nevin (1996)
強制性權力	故意刁難 降低利潤 中斷合約關係 終止所需之服務	0.6733	Skinner, Gassenheimer, and Kelley (1992)
通路網路之協調機制	人際協調 非人際協調 群體協調	0.6092	Van de Ven & Walker (1984)
通路網路之個體績效	效能—銷售量..等 效率—投資報酬率..等	0.7645	Mohr & Spekman (1994) Mohr & Nevin (1990)
通路網路之整體績效	目標達成度 充分提供資源 通路網路運作順暢 成員對通路網路之滿意度	0.5504	Mohr & Spekman (1994) 馬有恆 (民 84) 黃秀貞 (民 84)

資料來源：本研究整理

表三 問卷回收情形

產業別 (份)	電子資訊業	汽車業	食品業	紡織業	總計
樣本數	250	250	250	250	1000
退件數	5	6	9	6	26
回收樣本數	37	30	31	22	120
有效樣本數	33	25	30	21	109
有效回收率	13.47%	10.25%	12.45%	8.61%	11.19%

資料來源：本研究整理

表四 因素分析與集群分析之彙總 (資料初步分析)

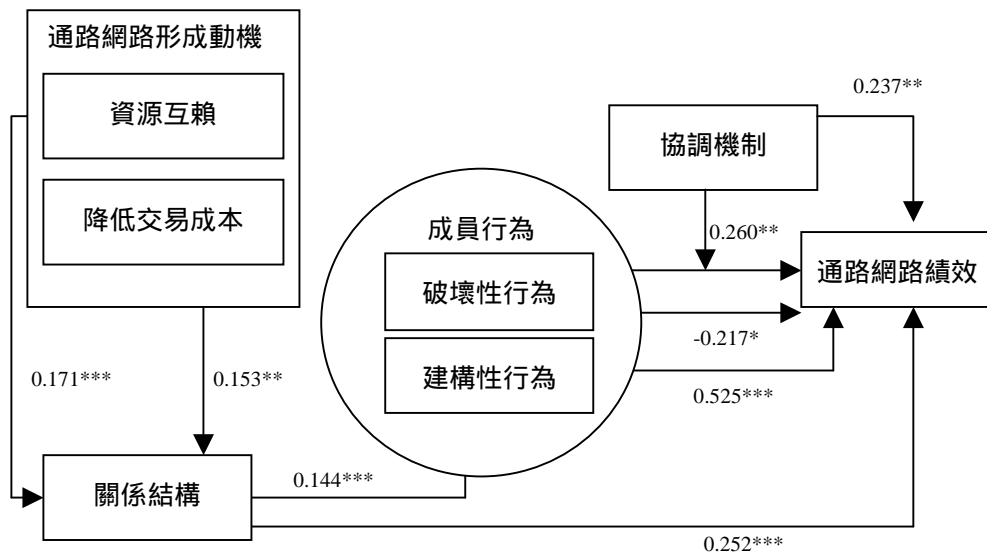
構面	因素分析	Cronbach's	解釋量	集群分析	廠商家數
通路網路形成之動機	資源依賴	0.5142	68.6%	-----	-----
	交易成本	0.5502			
通路網路之關係結構	長期合作導向	0.6200	64.7%	關係型結構	84
	長期利益導向	0.6103		交易型結構	25
成員建構性行為	支持	0.7839	70.9%	低建構性行為群	35
	情感承諾	0.7364			
	誠實	0.7369			
	非強制性權力	0.7139		高建構性行為群	71
	關係投資承諾	0.5966			
依賴	0.4640				
合作	0.5160				
成員破壞性行為	強制性權力	0.6733	63.1%	低破壞性行為群	68
	理念認知衝突	0.6735		高破壞性行為群	41
	執行方式衝突	0.6053			
協調機制	群體協調	0.6599	72.4%	非人際協調群	74
	非人際協調	0.6039		人際群體協調群	34
	人際協調	0.5121			
通路網路績效	個別績效	0.7645	75.4%	-----	-----
	整體績效	0.5263			

資料來源：本研究整理

註：「-----」表示未進行集群分析

肆 實證分析與討論

本節根據初步資料分析之結果進行實證研究，主要以徑路分析 (Path Analysis) 來驗證研究架構中各構面之因果關係，並以徑路圖—限制模式 (請參見圖二) 表示之。藉由徑路係數的大小來表示變數間的影響程度，並計算徑路係數藉以探討各變數之直接作用與間接作用力的大小 (參見表五)。



註：“*”表 $P<0.1$ ，“**”表 $P<0.05$ ，“***”表 $P<0.01$ 。

圖二 徑路分析圖—限制模式

表五 因果模型之作用力分析

依變項	自變項	直接作用	間接作用	總作用
關係結構	1.資源互賴	0.171	---	0.171
	2.降低交易成本	0.153	---	0.153
建構性行為	1.資源互賴	---	0.025	0.025
	2.降低交易成本	---	0.022	0.022
建構性行為	關係結構	0.144	---	0.144
通路網路績效	1.通路網路形成之動機	---	0.106	0.106
	2.關係結構	0.252	0.076	0.328
	3.建構性行為	0.525	---	0.525
	4.破壞性行為	-0.217	---	-0.217
	5.協調機制	0.237	---	0.237
	6.破壞性行為 X 協調機制	0.260	---	0.260

註：只列出徑路係數達顯著者。

以下，我們針對徑路分析結果作進一步的說明與討論：

1. 通路成員建構性行為對於通路網路運作績效之直接作用力最大（徑路係數為 0.525），且其作用力是正向的；此乃表示通路成員建構性行為程度越高，通路網路運作績效越高。這個結果與 Mohr & Spekman (1994) 的看法相吻合，Mohr & Spekman 曾指出較高的通路成員之建構行為屬性會有較高的通路網路績效產生。由此可知，成員間若能相互信任、高度承諾、合作及相互依賴等，則對通路績效有最大的正面效果。
2. 由圖二及表五可知，通路網路之關係結構對通路網路運作績效具有直接與間接之影響，其中間接作用乃透過成員之建構性行為而影響通路運作績效，間接作用之計算式如下：

$$\begin{array}{ccccccc} \text{結構} & \text{建構行為} & & \text{建構行為} & & \text{績效} & \\ (0.144) & \times & & (0.525) & = & 0.0756 & 0.076 \end{array}$$

本研究發現，通路成員乃透過建立組織間的長期關係結構，進而影響成員之行為，最終影響通路網路績效，此結果與 Mohr & Nevin (1990) 看法相同。Mohr & Nevin 認為關係結構（長期導向）的通路網路會有較高的組織承諾、相互依賴、相互信任、分享資訊...等，而這些行為特質將會提高通路網路之運作績效。此外，由關係結構對通路績效之直接作用（正面）的影響亦可知，愈趨向長期導向的關係結構，會有較高的通路績效。

3. 由圖二可知，通路網路之形成動機對通路成員之行為並無顯著的影響（但有間接影響，參見表五），意謂著在資源有限、環境不確定性高的競爭市場中，通路成員為了降低這些因素對公司或組織營運上所帶來的衝擊，會在評估通路成員後，先與其建立長期的互動關係，而後才有建構性行為的產生。其結果與 Jarillo (1988) 有所差異，Jarillo 認為在資源稀少且競爭激烈的市場中，會促使通路成員彼此間合作，並透過良好的合作績效進一步地影響關係的連結型態與建構行為的呈現；若通路成員以獲取權力之觀點而進行關係結合，則會造成權力的不對稱，並進而導致強制性權力的使用與成員間的衝突產生。上述直接影響不顯著，其原因可歸納出二點：第一，國外的產業特性或執事者觀念、態度及方法上可能與國內產業有所不同；例如，國內廠商較傾向於資源依賴與成本效率等因素來決定建立何種關係結構，進而影響成員的行為，因而網路形成動機僅對成員行為產生間接作用的影響而已。第二，由於建構性行為與破壞性

行為間並非獨立，再者關係越密切，並不見得一定會降低破壞性行為的產生（如：以男女關係為例，原本不熟識，故不會有爭吵產生，但在彼此熟悉後，卻因種種因素而產生彼此間的爭論與不和）。

4. 根據圖二可知，通路網路之關係結構對通路成員之建構性行為具有顯著影響，但對破壞性行為則無；這與學者所提之論點有些許不同。學者認為關係型之網路結構方式，會有高度的建構性行為及較低的破壞性行為；但本研究發現，網路關係結構對通路成員之建構性行為有顯著的正向影響；此外，其對通路成員之破壞性行為雖有負面影響，但不顯著。根據學者對於通路成員行為之研究，指出通路成員行為（信任、承諾、合作、依賴、權力及衝突）間並非獨立的；例如：Andaleeb (1995) 認為控制與強制權之採用有反向影響；Gaski (1984) 提出 A 對 B 依賴越深，則 B 的權力越大。因此，通路成員之建構性行為中，有對破壞性行為增強的部份，亦有負向影響的一面，這可能為造成關係結構對破壞性行為之影響不夠顯著的原因。

5. 協調機制對績效具有正向的顯著影響，然而其僅與破壞性行為交互作用下才具有正向顯著關係，其餘雖為正向關係卻不具顯著性。根據研究發現，在建構性行為及低破壞性行為（意即成員間存在信任、合作、依賴或低度的衝突等）時，採用非人際協調方式會比人際群體協調機制來的有效，但對績效產生的差異性不大，意謂著成員間存在建構性行為或低破壞性行為時，希望透過彼此間的文件往來或契約上的協定，執行彼此所允諾的活動或功能，而不需藉由人員的協調來做調整；一來大費周章，不僅是人力的耗費，亦有時間、精神的成本的付出；二來其效果又不彰。然而當成員間有高破壞性行為產生時，透過協調機制可使運作績效改善，尤其是使用人際群體協調，意謂著成員間有高度的衝突或強制權使用的情況發生，已非僅是書面資料往來所能解決的；此時需透過人際群體的協調，找出彼此間所發生的問題癥結，尋求出彼此間共處的最佳之道。

另外，本文亦針對各研究構面進行典型相關分析，限於篇幅未將這些分析數據列出，而僅將結果彙整如表六。

表六 實證研究結果整理

預測變數	準則變數	內容
通路網路形成動機	通路網路結構	研究結果發現，通路網路形成動機對通路網路結構有正向的顯著相關，其中資源互賴有助於長期利益導向的發展，而降低交易成本的動機有助於發展長期合作關係；整體而言，若製造商與經銷商結合形成通路網路之「資源互賴」與「降低交易成本」動機愈強烈，則「長期合作導向」的趨勢愈大，通路網路之關係結構亦會越偏向關係型。
通路網路形成動機	通路成員行為	研究結果發現，通路網路形成動機對通路成員行為雖為正相關，卻無顯著影響。 1.分析結果中亦發現通路成員形成網路之動機越強烈，會對其在成員信任中的「支持因素」與關係投資承諾產生正向顯著相關，即通路成員會透過與其他外部成員的關係連結，藉由彼此的相互支持，降低交易成本及資源的取得。 2.「資源互賴」的動機越大，則製造商與經銷商之執行方式上的衝突越小，意謂著製造商與經銷商間存在資源互賴時，彼此在執行活動過程中，會相互調整以配合對方，因此衝突會降低。製造商對於「降低交易成本」動機越大，對於製造商與經銷商之間的理念認知衝突會相形的降低，意謂著通路成員間為求長期的交易成本降低，可能會尋求彼此的目標一致，而最先的步驟即是先求彼此理念上的相同，以減少因彼此的認知差異所造成的衝突與損失。
通路網路結構	通路成員行為	1.通路網路結構與成員之建構性行為呈顯著的正向關係；除了誠實因素外，其中製造商與經銷商之關係結構越傾向長期合作，則對「製造商對經銷商之情感承諾」與「彼此合作」越大。另外，製造商與經銷商間之結構越傾向長期利益導向，則「製造商對關係投資之承諾」與「依賴」越大，但對相信經銷商是誠實的卻呈現負面看法，意謂著成員間為了獲取共同的長期利益，會透過彼此對關係的投資與合作，並藉由相互依賴來完成共同的任務與活動；然而成員若為了個人的長期利益，或多或少對其他成員會有所保留，以確保自己的競爭優勢，因此會有爾虞我詐之嫌疑產生。 2.通路網路結構與成員之破壞性行為並無顯著影響，但若製造商與經銷商之間的關係結構不重視「長期合作導向」與「長期關係導向」，亦即較屬於交易型結構，則製造商與經銷商的「理念認知衝突」與「執行方式衝突」會越大；然而製造商對經銷商的「強制性權力」表現卻相對的較小，原因可能是製造商認為透過強制性的權力可以使得衝突出現的次數減少，進而影響通路網路的運作績效。
通路網路結構	通路網路運作績效	若製造商與經銷商之關係結構越趨向「長期合作導向」與「長期利益導向」，則通路整體績效會越佳，亦即成員間會透過彼此的共同參與與資源的共享，以促使整體績效的提昇。

表六 實證研究結果整理 (續)

預測變數	準則變數	內容
通路成員行為	通路網路運作績效	<p>1.通路成員之建構性行為對通路績效有顯著的正向關係，其中影響通路績效的因素包括製造商對經銷商的信任（即支持與誠實）、依賴、及非強制性權力的運用，其中「支持」、「情感承諾」與「非強制性權力」與整體的績效有顯著影響，尤以「支持」最為顯著；此外，「誠實」、「非強制性權力」及「依賴」與個別績效有顯著影響。</p> <p>2.通路成員之破壞性行為對通路績效有顯著的負向關係；若製造商對經銷商使用「強制性權力」越頻繁、彼此間的「理念認知衝突」與「執行方式衝突」經常發生，則會對通路績效有負面的影響。此外，強制性權力對整體績效有負面影響，但對於個別績效有正面影響，其原因可能在於製造商認為運用強制性權力，可以讓自己更有利的控制所處的通路網路體系，讓自己的銷售量與存貨週轉率提昇，但同時卻忽略了與經銷商間的認知差距，相對的可能影響到經銷商付出與奉獻，而造成整體績效的低落。</p>
協調機制	通路網路運作績效	<p>協調機制對通路網路運作績效有顯著的正向影響，其中非人際協調對個別績效的產出會有較大的正向顯著影響；人際、群體協調機制對整體績效亦有正向的影響。</p>
通路成員行為 X 協調機制	通路網路運作績效	<p>通路成員行為與協調機制交互作用下對績效的影響，本研究發現僅在高破壞性行為配合協調機制的運用，對通路網路運作績效才有顯著地影響。此外，本研究亦發現，通路成員間若存在建構性行為及低破壞性行為時，較適合運用非人際協調機制；而在高破壞性行為下，則適合使用人際群體協調機制。</p>

資料來源：本研究整理

最後，本研究亦針對各產業分別進行研究架構中各構面間的迴歸分析，其結果如表七所示。由表七可看出在電子資訊業及食品業中，相對其他二產業具有較高的顯著性，且其構面間的正負關係亦與整體的結果較相符。相對的，在汽車及紡織業中，其構面間的相關性大多不顯著，尤以紡織業為最（其原因可能為樣本數過低，汽車與紡織業的樣本數皆未超過 30，參見表三）。歸納表七之結果綜合說明如下：電子資訊業其產品市場競爭激烈，加上生命週期過短，致使廠商不得不透過與經銷商間關係的結合，以獲取相關之資源，提高競爭優勢；而食品業相對於汽車業而言，乃為日常必需品，消費較為頻繁且選擇性較大，隨著消費水準提昇，民眾對食品的選擇也越來越挑剔，故為了應付消費者之需求變動不定，唯有透過經銷商的結合與資訊的流通，才能獲取更大的市場佔有率及獲利率。最後，汽車業由於無法在短期內改變製程與設計，紡織業雖屬於傳統產業，但在高科技的引入後，相信唯有透過組織間的關係結合，在彼此互惠互利、共享共用下，才能創造出雙贏甚至多贏的局面。

表七 各產業在各構面間迴歸分析之差異

自變項	依變項	電子資訊業	汽車業	食品業	紡織業
動機	結構	0.039	0.606***	-0.032	0.577
動機	建構行為	0.054	0.041	0.078	-0.036
動機	破壞行為	-0.106	-0.030	-0.232	0.077
結構	建構行為	0.162*	-0.041	0.319***	0.145
結構	破壞行為	0.221*	0.048	-0.061	0.086
結構	績效	0.463**	0.055	0.483**	0.109
建構行為	績效	0.956**	-0.148	0.885**	0.516
破壞行為	績效	-0.310	-0.279	-0.138	-0.820
協調	績效	0.484	0.368	0.060	-0.059
建 X 協	績效	1.200	-0.047	-0.122	0.566
破 X 協	績效	0.846	0.414	0.343	-0.185

註：“*”表 P<0.1，“**”表 P<0.05，“***”表 P<0.01。

伍 結論與建議

隨著時代的變遷，市場環境也隨著變化，從穩定轉而動盪不安。因此，企業應尋求更具彈性、競爭力的轉變（從層級組織到網路組織），藉由網路的觀念來解決現今及未來的問題是當前重要的課題，亦即透過行銷通路網路的產生，彼此資源互賴、互惠互助合作及承諾以降低企業經營所面臨的不確定性。

然而過去的研究大都以網路結構面或成員行為面來探討，較無整體性的探討。為整合相關研究，本文乃以通路成員間形成網路關係的動機（資源互賴、降低交易成本等）為出發點，探討其對通路網路結構、成員行為特質、協調機制及運作績效之影響；最後再探討其間關係之結果。

一、結論

本研究的目的是在於探討通路成員間形成網路關係的動機對通路網路結構、通路成員行為特質、及其運作績效的影響。探討之問題，大致可分成兩個部份：1.通路網路形成動機與關係結構及通路成員行為特質間的關係；2.成員行為與協調機制與通路網路績效間之關係。其具體內容則包括：(1)通路網路形成動機對通路網路關係結構之影響；(2)通路網路形成動機對通路網路成員

之行為特質有顯著的影響；(3)通路網路關係結構對通路網路之成員行為特質有顯著的影響；(4)通路網路關係結構對通路網路績效有顯著的影響；(5)通路成員行為特質對通路網路績效有顯著影響；(6)協調機制對通路網路績效有顯著影響；(7)通路成員行為與協調機制交互作用對通路網路績效有顯著影響。茲先將本研究之假設驗證結果彙整如表八所示,再依上述 7 項研究內容及結果做一簡要說明。

表八 假設之驗證結果

假設	結果
假設 1：通路網路形成之動機對通路網路之關係結構形成有顯著的影響	成立
假設 2：通路網路形成之動機對通路網路成員之行為特質有顯著的影響	不成立
假設 3：通路網路之關係結構對通路網路之成員行為特質有顯著的影響	部份成立
假設 4：通路網路之關係結構對通路網路績效有顯著的影響	成立
假設 5：通路成員之行為特質對通路網路績效有顯著相關	成立
假設 6A：協調機制對通路網路績效有顯著影響	成立
假設 6B：通路成員行為與協調機制交互作用對通路網路績效有顯著影響	部份成立

資料來源：本研究整理

茲將本研究的重要發現摘述如下列 5 項：

1. 通路成員對網路形成之動機越強烈，則成員間之通路網路結構越偏向關係型。
2. 成員間之通路網路結構越偏向關係型，則成員間會增加建構行為，而減少破壞性的行為（較不顯著）；反之，若偏向交易型，成員間會減少建構行為，而增加破壞性的行為（較不顯著）。
3. 通路成員間之結構越偏向關係型，則通路網路之運作績效會越高。
4. 通路成員之行為（建構性 破壞性行為）會對運作績效產生（正 負面）影響，其中支持、情感承諾及非強制性權力對整體績效有顯著影響；誠實、非強制性權力及依賴則對個體績效有顯著影響；強制性權力的使用會造成成員間的衝突產生進而降低整體的運作績效，但卻因可控制其他資源，故在個體績效會有所提昇。

- 5.適當的運用協調機制會產生較佳的績效。當通路成員間產生建構性行為或低破壞性行為時，則運用非人際協調，會有較佳的運作績效；當成員間產生破壞性行為時，運用人際協調會比非人際協調來得好。

二、建議

(一)對實務界之建議

- 1.依據本研究結果發現，通路網路成員間的關係結構交易是關係型或交易型，與組織的能力或執事者的心態與認知有關。本研究建議企業體認到在動盪不定的環境中，資源依賴與降低交易成本的重要性，如此將有助於通路成員間的相連結，最後透過彼此的相互信任、承諾與合作，進而提昇通路網路之運作績效。
- 2.研究結果發現，通路成員的行為特質會影響通路網路之運作績效。因此本研究建議企業間可透過彼此的相互支持、承諾、合作與非強制性權力的使用，以提昇通路網路運作之績效。然而過度的依賴行為與合作關係，可能會造成營運上的彈性降低，反而造成績效低落，故在行為表現上應求適度發展。此外，通路成員間若不當的使用強制性權力、或產生理念認知與執行方式上的衝突，將會使整體績效降低，但強制性權力對個體則是有利的。此乃意謂著，企業間的關係若屬於短期交易型，則可透過強制性權力的使用，以獲取個體的最大利潤；若企業間的關係是屬於長期關係型，則應藉由相互的調適與互動，以降低的衝突發生與不當的權力使用，進而提昇運作之績效。
- 3.研究結果發現，協調機制在成員互動與運作績效間扮演著相當重要的角色，透過成員間彼此的協調，可使彼此間經營的理念與合作關係更加明確，以減少其間衝突的產生，促使績效的提昇。然而若成員間存在建構性行為或低度的破壞性行為時（對績效的產出有助益或尚未危急時），則透過非人際的協調（如：書面資料、契約、法定文件等）會比人際協調的效果來的好，一來避免人員往返的舟車辛勞，二來避免時間與精神上的耗費；但是，若成員間發生高破壞性行為時，亦即衝突情況高度危急績效的產出時，應改採以人際協調，一來可釐清彼此衝突的原因，二來可透過彼此的溝通增進對彼此的瞭解與關係的發展。上述的研究結論可建

議企業界，當企業間的關係結構型態不同或成員行為屬性不同，則需有不同的因應之道。

4. 企業組織間的關係是動態的，是需要透過彼此的互動來維持的，依據本研究之結果建議業界，必須適時適地的支援對方需求，並以永續經營的合作態度來與通路成員建立長期關係，因為這些通路網路運作績效的關鍵要素。

(二)對後續研究之建議

1. 本研究由於受限於有效回收的樣本數過少，再加上樣本在各構面的顯著差異不大，致使本研究修改研究方向，改以所有樣本一併分析。故未來研究方向可針對不同產業間做比較，並將產業的特性納入研究考慮中，因為不同的產業特性可能在各構面的呈現上會有所不同。
2. 過去學者的研究中顯示成員間的行為特質並非是相互獨立的，而是相互影響的，如：Kumar, Scheer & Steenkamp (1995) 提出依賴對彼此的信任、承諾有正面的影響，Morgan & Hunt (1994) 亦提出承諾對相互合作有正面影響等。但由於本研究所探討的變項頗多，故將行為特質之各變項視為獨立，未來學者可進一步探討國內產業在這一方面的相互影響性是否對績效有所影響。
3. 本研究乃以製造商的觀點來探討，在研究上可能有些偏頗，故未來研究學者可從製造商與經銷商雙方的觀點來探討其間的差異與認知的不同。

參考文獻

- 方世榮、周雅燕，「行銷通路網路運作之成功關鍵因素的探討」，*亞太管理評論*，第2卷，第二期，1997年2月。
- 林振祖，「行銷通路合作關係對績效及滿意度影響之研究—以台灣地區電子資訊業、製藥業、及消費性商品業為例」，中央大學企管碩士論文，1997年。
- 馬有恆，「我國產業網路協調運作方式之研究」，大葉工學院事經所碩士論文，1995年。
- 陳紋欽，「網路形成動機對通路網路結構、成員行為及運作績效之影響 - 以製造業為實證研究」，雲林科技企管碩士論文，1998年。
- 黃秀貞，「個人電腦產業通路行為系統之研究—以六大代表廠商為例」，台灣工技企管碩士論文，1995年。

- Achrol, R.S., "Change in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.1, 1997, pp.56-71.
- Andaleeb, S.S., "Dependence Relations and The Moderating Role of Trust : Implication for Behavioral Intentions in Marketing Channels", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.12, 1995, pp.157-172.
- Anderson J.C. and Narus, J.A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, Vol.54, January 1990, pp.42-58.
- Anderson, E. and Weitz, B.A., "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, February 1992, pp.18-34.
- Ballantyne, D., "Internal Networks for Internal Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol.13, 1997, pp.343-366.
- Blois K., "Are Business-to-Business Relationships Inherently Unstable ? ", *Journal of Marketing Management*, Vol.13, 1997, pp.367-382.
- Boyle, B., Dywer, F.R., Robicheaux, R.A. and Simpson, J.T., "Influences Strategies in Marketing Channels Measures and Use in Different Relationship Structure", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, November 1992, pp.462-473.
- Brass, D.J., Butterfield K.D. & Skaggs, B.C., "Relationships and Unethical Behavior : A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.1, 1998, pp.14-31.
- Buchanan, L., "Vertical Trade Relationships : The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", *Journal of Marketing Research*, Vol.29, February 1992, pp.65-75.
- Celly, K.S. and Frazier, G.L., "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channels Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.33, May 1996, pp.200-210.
- Christine, O., "Determinant of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol.15, No.2, 1990, pp.241-265.
- Doney, P.M. & Canno, J.P., "An Examination of Nature Trust in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.61, 1997, pp.35-51.
- Dywer, F.R. & M.A. Welsh, "Environmental Relationships of Internal Political Economy of Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, 1985, pp.397-414.
- Dywer, F.R., Schurr, P.H. and Oh, S., "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.51, April 1987, pp.11-27.
- Etagr, M., "Interchannel Conflict and Use of Power", *Journal of Marketing Research*, Vol.15, May 1978, pp.273-274.
- Fontenot, R.J. & Wilson, E.J., "Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities", *Journal of Business Research* 39, 1997, pp.5-12.
- Ganesan, S., "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58, April 1984, pp.1-19.

- Gaski, J.F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol.48, 1984, pp.9-29.
- Hakansson, H. & Johanson, J., "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", in : Contractor, F.J. and Lorange, P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business (MA): Lexington Books*, 1988.
- 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.
- Jarillo, J.C., "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, pp.31-41.
- Kozak, R.A. & Cohen, D.H., "Distributor-Supplier Partnering Relationships : A Case in Trust", *Journal of Business Research* 39, 1997, pp.33-38.
- Kumar, N., "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review* (November-December), 1996, pp.92-106.
- Kumar, N., Scheer, L.K. and Steenkamp, J.E.M., "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.32, August 1995, pp.348-356.
- Lusch, R.F. and Brown, J.R., "Interdependence, Contracting ,and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.60, October 1996, pp.19-38.
- Mattson, L. G., "Relationship Marketing Market as Networks Approach-A Comparative Analysis of Two Evolving", *Journal of Marketing*, 1997, Vol.61.
- Miles, R.E. and Snow, C.C., "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, 1995, pp.53-72.
- Mohr, J. & Nevin, J.R., "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, October 1990, pp.36-41.
- Mohr, J. & Spekman, R., "Characteristic of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, 1994, pp.135-152.
- Mohr, J., Fisher, R.J. and Nevin J.R., "Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Vol.60, July 1996, pp.103-115.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman G., "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.57, January 1993, pp.81-101.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, July 1994, pp.20-38.
- Oliver, C., "The Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol.16, 1990, pp.241-265.
- Powell, W.W., Koupt, K.W. and Doerr, L.S., "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, 1996, pp.116-145.

- Robicheaus, R.A. and Coleman, J.E., "The Structure of Marketing Channel Relationships", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.22, No.1, 1994, pp.38-51.
- Rosenberg, L.J. & Stern, L.W., "Conflict Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.8, 1971, pp.437-442.
- Ruekert, R.W., Walker, O.C. & Roering, K.J., "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, Vol.49, 1985, pp.13-25.
- Simpson, J.T. & Wren, B.M., "Buyer-Seller Relationships in the Wood Products Industry", *Journal of Business Research* 39, 1997, pp.45-51.
- Smith, J.B. & Barclay, D.W., "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness on Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.61, January 1997, pp.3-21.
- Smith, P.M., Ross, E.S. & Smith, T., "A Case Study of Distributor-Supplier Business Relationships", *Journal of Business Research* 39, 1997, pp.39-44.
- Stern, L. W. & El-Ansary, A. I., "Marketing Channels", 4th ed., Prentice-Hill Inc., New Jersey, 1992.
- Stern, L.W. & Reve, T., "Interorganizational Relations in Marketing Channel", *Academy of Management Review*, Vol.4, No.3, 1979, pp.405-416.
- Thorelli, H.B., "Network: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol.7, 1986, pp.37-51.
- Van de Ven, A.H. & Walker, G., "The Dynamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 1984, pp.598-621.
- Vlosky, R.P. & Wilson, E.J., "Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing : An Introduction to the Special Issue", *Journal of Business Research* 39, 1997, pp.1-4.
- Webster, F.E., Jr., "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol.56, October 1992, pp.1-17.
- Williamson, O.E., "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991, pp.269-296.

The Channel Working Model - A Network Approach

SHYH-RONG FANG

Department of Business Administration, National Yunlin University of Science & Technology

ABSTRACT

The purpose of this research is to explore the impact of forming distribution network's motives to network structure, partner's behaviors and performance. By the empirical method, the context selected for this research was the information and electronic, automobile, food and textile industry in Taiwan. Factor analysis, cluster analysis and path analysis, were conducted for the verification of each hypothesis. The major conclusions of this research are summarized as follow:

- 1.The higher forming distribution network's motives, the interorganizational link will trend toward relational.
- 2.Relational Structure can conduce constructive behaviors and higher performance.
- 3.Higher constructive behaviors will conduce higher performance, higher destructive behaviors will conduce lower performance. "benevolence", "affective commitment" and "noncoercive power" will have impact on entire performance, "dependence", "coercive power" and "noncoercive power" will have impact on individual performance.
- 4.When the constructive behaviors and lower destructive behaviors exist between channel members, using impersonal coordination can make higher performance; when the higher destructive behaviors exist between channel members, using personal and group coordination can make higher performance.

Keywords: channel network, motive, conflict, coordinating mechanism

