

通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之 研究：數位相機產業實證

A Study on Marketing Channel Power, Channel Climate, Partnership and Cooperation Performance: An Empirical Study of the Digital Camera Industry in Taiwan

胡同來¹ Tung-Lai Hu

國立台北科技大學經營管理系

莊紹妤² Shao-Yu Chuang

國立台北科技大學工商管理研究所
致遠管理學院資訊管理學系

謝文雀³ Wen-Chueh Hsieh

東吳大學國際經營與貿易學系

郭人介⁴ R. J. Kuo

國立台灣科技大學工業管理學系

¹Department of Business Management, National Taipei University of Technology,

²Graduate Institute of Industrial and Business Management, National Taipei

University of Technology and Department of Information Management, Diwan

University, ³Department of International Business, Soochow University, and

⁴Department of Industrial Management, National Taiwan University of Science and
Technology

(Received September 12, 2007; Final Version October 21, 2008)

摘要：在通路關係中，透過通路成員的合作能創造較佳的績效，因此本研究是要探討通路權力、通路氣候、夥伴關係及合作績效之間的關係，並建構一研究行銷通路關係的理論架構，且以台北市資訊業數位相機經銷商為研究對象，採用問卷調查法發放 180 份，有效回收問卷 139 份，再利用 LISREL 驗證其關係。研究結果顯示：通路中若存在夥伴關係，對雙方合作績效的提昇有正面影響；通路權力適當的應用，和通路氣候良好情況下，對夥伴關係之建構有正向影響。雖

本文之通訊作者為莊紹妤，e-mail: alicechuang119@gmail.com。

本文作者感謝諸位匿名審查評審委員的寶貴意見。

然通路權力對合作績效無直接影響，但透過其緊密的夥伴關係能加強其合作績效；通路權力與通路氣候有顯著相關。

關鍵詞：通路權力、夥伴關係、通路氣候、合作績效

Abstract: In marketing channel relationship, it could create a better performance through channel members' cooperation. The purpose of this study is to develop a model showing the linkages among these dimensions of channel relationships. Using linear structural relations (LISREL), a model of the digital camera (DC) industry is developed to illustrate these relationships. The questionnaire is primarily used in conducting this study. A total of 180 Taiwanese DC retailers were sampled to fill out the questionnaire, and the final valid sample size is 139. The results indicate that Channel power and channel climate have significant influence on partnership. The most likely explanation is that channel members who are using power properly and in a better climate, has more significant influence on partnership. Even though channel power has no directly influence on cooperation performance, channel power has significant influence on cooperation performance through partnership. Moreover, Interaction effect does exist between channel power and channel climate.

Keywords: Channel Power, Partnership, Channel Climate, Cooperation Performance

1. 緒論

隨著產業環境快速變化、科技資訊發展迅速，企業面臨更激烈的競爭壓力與諸多不確定性，必須做適度調整以回應環境的挑戰。為達成更高經營績效，創造持久性競爭優勢，掌握行銷通路成為永續經營、創造利潤的重要課題。因此，企業如何有效地建立通路關係，近年來在行銷理論已成為頗受重視的研究主題 (Webb and Lambe 2007)。

在通路關係研究中，過去國外學者較著重於通路衝突、權力、滿意度等問題的探討 (Etgar, 1978; Gaski, 1984)。而在國內方面，過去學者的研究較集中於通路結構、通路權力與控制方面 (何雍慶、吳文貴，民 96；吳志正等，民 92；張淑昭等，民 89)。其研究結果對本研究甚具參考價值。然而，近年來通路關係研究，國內外學者逐漸對通路氣候、夥伴關係、合作績效等相關問題有較多著墨 (Hu and Sheu, 2005; Lee and Rhee, 2007; Rese, 2006)。因此，愈來愈多研究致力於通路成員間關係的本質問題，並指出企業若以長期性關係交換能創造較大利益 (Adersen and Kumar, 2006; Anderson and Narus, 1990)。Mohr and Spekman (2006) 也指出通路成員間存在夥伴

特性和溝通行為有助於合作績效提升。

因此，在企業間若能存有互相信任承諾的夥伴關係雖能有效提升通路績效，但在建立夥伴關係時仍不可忽視成員間通路權力問題。根據 Williamson (1975) 在交易成本中提出資訊的不對稱，會造成組織市場失靈。而在行銷通路中，由於權力的不對稱，在彼此互動過程中所產生影響也有所不同。Mohr and Nevin (1990) 認為通路成員間有某種程度的相互依賴關係，因此若能在彼此相互支持與信任的氣候下有效地溝通，將有助於通路績效的提升。此外，若供應商想有效激勵其他成員，透過一夥伴關係式的安排，可使成員知覺到彼此存在相互支持的通路氣候，進而使彼此交易關係趨於密切與穩固 (Rosenbloom, 2003；Sheth, 1994)。

根據 Reve and Stern (1986) 研究發現，通路成員感覺到從通路系統得到更多的信任與支持，其績效會增加。然而在其實證上並未證明其通路氣候與績效之間的關係。過去研究對於通路成員間如何運用通路權力及氣候、影響通路中之夥伴關係，進而影響整體通路合作績效等方面缺乏整體性的通盤考量。本研究希望能藉由台灣地區數位相機資訊家電經銷商為研究對象，期能幫助釐清有關行銷通路成員中夥伴關係對合作績效的影響，還有是否通路權力、通路氣候會影響夥伴關係，以及通路權力、通路氣候對合作績效的影響等問題。

有鑑於此，本研究欲探討通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之關係，期能對通路成員關係促進有所貢獻，並使理論更加豐富化。本研究目的為：(1)探討行銷通路夥伴關係對合作績效的影響；(2)探討通路權力及氣候對夥伴關係的影響；(3)探討通路權力與通路氣候的互動關係。

2. 文獻探討

2.1 通路權力

通路權力為一個通路成員控制另一階層成員的行銷策略之決策變動的能力 (Stern *et al.*, 1996)。權力來源為獎賞權、強制權、法定權、專家權、參考權與資訊權 (French and Raven, 1959；Raven and Kruglanski, 1970)。

Etgar (1978) 將權力來源分為經濟與非經濟兩類，認為經濟權力來源可針對個別通路成員直接運用，非經濟權力來源則較缺乏此彈性，其中經濟權來自獎賞權與強制權，非經濟權來自法定權、專家權與參考權。Lusch and Brown (1982) 認為使用權力來源由經濟權轉為非經濟權時，表示由直接控制轉為間接影響；因此，若支配性通路領導善加運用非經濟權，通路成員將較願意接受領導者的價值觀與規範，會減少被權力約束的不悅感。

通路權力可使兩群體間的權力是對稱的或不對稱的 (Dwyer and Walker, 1981)。兩個權力對稱的通路成員以非正式溝通網路完成任務 (Burns and Stalker, 1961)。在通路成員彼此權力不對稱

的條件下，支配性成員使用正式的方式來傳送資訊，特別是說服性資訊，可使較少權力的成員將其視為合法的，進而接受支配性成員要求 (Salancik and Pfeffer, 1977)。

通路的形成需要一群成員共同參與根據 (Chen *et al.*, 2006)。而且透過權力運用，支配性廠商可以使用其權力來改善與其他成員的關係 (Frazier and Summers, 1986)。在通路中製造商會選擇性地以自身優勢能力透過權力來源影響其他成員；擁有權力的廠商在使用權力時，會優先考慮採用善意方式以建立彼此合作關係，期望能在互相支持及信任下，使得雙方獲益最大；擁有高權力的廠商使用非強制的影響策略來支持通路成員，使彼此關係連結更緊密，在行使權力時，所處情境也是考慮因素之一。

2.2 通路氣候

通路成員為維持永續關係，雙方會建立為策略夥伴，彼此可感覺相互支持，而使交易關係趨於密切與穩固 (Rosenbloom, 2003；Sheth, 1994)。通路氣候主要為通路成員間之信任及關係持續 (Anderson *et al.*, 1987; Hammond *et al.*, 1996)。

在信任方面，Morgan and Hunt (1994) 認為信任可視為一種行為性的意向，反應出對交易夥伴的依賴，包括信任者的易受傷害性與不確定性。Ganesan (1994) 與 Kumar *et al.* (1995) 認為信任操作性定義建立在信賴的認知與善意兩構面。信賴的認知主要含意是指交易夥伴的可信賴程度，期望交易夥伴的承諾與行為是可依賴、值得信賴的；而善意是指交易夥伴會考慮對方的利益，並企圖尋求雙贏的互動方式。因此通路成員的相互支持與信任程度是通路氣候衡量重要指標，因為通路成員間透過信任的感覺可減輕對交易對象可能投機行為的恐懼感，並能建立對交換夥伴之可信賴感與正直誠實的信心 (Gundlach and Achrol, 1993; Mohr and Nevin 1990; Morgan and Hunt, 1994)。

另一個影響因素為關係持續，Heide and John (1990) 定義持續性為雙方對於未來互動期望的認知。Kelley (1983) 強調長期、持續性是使關係更緊密的重要觀點。持續性包含了期望關係的持續是到未來，而且此觀念並非指單獨一方去維持關係的態度，而是指雙方對持續性交換的期望認知。Jackson (1985) 認為關係持續時間愈長，賣方對買方表現其能力及建立關係的機會就愈多，表示關係持續期間愈長，代表雙方有長期的互動及溝通，可導致更高的信任及滿意。Anderson and Weitz (1989) 整合之前對關係持續的研究，並發展架構來描述通路成員關係持續的認知，以做為生產者特性、政策決定程序的功能，及生產者通路成員關係的本質，指出建立通路成員間長期關係的程度反應了通路成員對關係持續可能的認知，而通路關係的持續受到信任、權力不對稱、溝通、利害關係、聲譽、關係時間的長度因素所影響。Goodman and Dion (2001) 主張持續性對配銷商的关系承諾具有正面影響。

因此在良好通路氣候下，尋找理性且具有共同價值體系的合作對象，提供充分交易訊息，

可降低彼此間猜忌、懷疑的交易成本，而使通路成員間產生信心，並增強其夥伴關係及有助通路績效的提升 (Rese, 2006)。

2.3 夥伴關係

每一個行銷通路成員一起經營就會存在某種工作關係。El-Ansary and Stern (1996) 認為通路關係可由交易關係、進展到夥伴關係及策略聯盟。然而，夥伴關係的形成有著以下幾點要素: (1) 兩個以上獨立廠商; (2) 合作與互賴; (3) 策略性的考量或共同信念; (4) 利益共享; (5) 資源投入等 (Williamson, 1995)。簡言之，夥伴關係是指雙方基於信任、公開、利潤共享、風險共乘的原則進行交易，以獲得競爭優勢 (Lambert *et al.*, 1996)。

在關係行銷導向下，通路成員關係愈趨密切，支配性廠商會善用權力，以仁慈的作法來支持通路成員，使彼此關係連結更緊密，對目標達成的效果更佳 (Mohr and Nevin, 1990)。Morgan and Hunt (1994) 曾提出提出關係行銷的關係中介變數模型 (Key Mediating Variable; KMV)，強調承諾與信任在關係行銷中的關鍵角色，他們以信任及承諾為中介變數，認為關係利益、關係成本、共同價值觀、溝通及衝突正面影響 (關係利益、關係成本、共同價值觀、溝通) 或負面影響 (投機行為) 信任與承諾 (信任亦為承諾的影響因素)，然後承諾再促進交易夥伴合作、默許認可、減低分離意願及提升交易夥伴功能性衝突、減低不確定性。因此，長期交易夥伴間的承諾、溝通、合作能夠降低投機與不利行為的發生，是通路關係成功的要素 (Centola, 2004; Mohr and Spekman, 2006)。

在承諾 (commitment) 方面，隨著關係行銷研究的發展，近年來有許多學者強調承諾在關係行銷中所佔有的重要角色 (Dwyer *et al.*, 1987; Kumar *et al.*, 1994; Morgan and Hunt, 1994)。根據 Ellarm (1991) 研究結果提出夥伴關係乃是雙方或多方組織對未來彼此的承諾。而承諾是指交易夥伴之間建立關係的意願，使雙方在面對無預期的困難時皆能安然度過 (Mohr and Spekman, 2006)。Morgan and Hunt (1994) 主張關係承諾可以增加關係夥伴的順從與合作。Brown *et al.*, (1995) 主張規範式承諾將導致通路內的合作，並使所有的通路成員得以體驗增加的績效。Gundlach *et al.* (1993) 等學者也主張關係雙方均須發展承諾，因為承諾的不對稱性將使低承諾的一方產生投機行為。

在溝通 (communication) 方面，良好的溝通在行銷通路關係上佔一重要的角色，其有預測及解釋主要通路效果的潛力，包括通路滿意、協調、承諾與合作績效 (胡同來等，民 90)。在通路溝通上有兩種方式，一為研究通路成員間溝通流程、一為探討通路成員間溝通交換的評估、彙總與判斷 (Mohr and Shoi, 1995)。而其溝通方向可分為製造商到配銷商的向下溝通，以及配銷商到製造商的向上溝通，這兩者之間的回饋相當重要。當合作雙方之間，較常使用雙向溝通時，將有助於合作關係的維持。Mohr and Nevin (1990) 認為通路溝通被視為權力應用的方法，以及

結合通路，與通路狀況相互作用以影響績效的黏著劑。在 Mohr and Spekman (2006) 研究結果中指出溝通在夥伴關係上是極其關鍵的因素。因此，透過溝通可以協助解決紛爭以及調整認知與期望來促進更大的承諾，因此溝通有助於提升通路合作的結果 (Hu and Sheu, 2005)。

在合作方面，Mallen (1963) 認為通路合作行為讓行銷通路能成爲一個有效的單位，共同一致的執行公司整體目標與政策。合作誘因必須存在於通路成員間，通路成員才有動機去發展夥伴關係，而相互依賴性、權力性、與合作文化等通路關係間環境結構、亦是一種誘因，可提升夥伴關係 (Lambert *et al.*, 1996)。根據 Williamson (1975) 認為合作是基於彼此利益，也是組織介於市場與層級是組織間的一種協議關係。合作視爲一起工作以達到彼此共同的目標，在通路合作中，每次交易都會形成不同通路關係，除了資訊分享與正面行使通路權力，良好的通路體制與長期穩定的合作關係，都是讓通路績效提升的重要因素 (Lee and Rhee, 2007)。

2.4 合作績效

通路合作績效是通路成員對通路領導者滿意度之結果與目的，而通路績效可分定量、定性等兩方面衡量，定量亦是財務性如配銷成本，定性爲合作、承諾程度等 (El-Ansary, 1975)。Gaski (1984) 認為通路合作績效爲經銷商對供應商目標達成的貢獻程度。

Rosenbloom and Anderson (1985) 認為通路管理，須注意通路成員績效的衡量，如銷售數量、存貨水準、銷售能力、通路成員對製造商與銷售產品的態度。El-Ansary and Stern (1996) 以社會與管理的觀點來評估，認為通路績效包含三大要素：效益、公平、效率。Frazier (1983) 以依賴理論爲基礎，主張通路成員擁有對其它成員的權力，與本身在通路任務所表現的績效有直接關聯。Rosenbloom (2003) 認為影響通路績效的因素包括製造商對通路成員控制能力程度、通路成員的相對重要性、產品的性質、通路成員的數目多寡。Mohr and Nevin (1990) 從通路的溝通之觀點，提出通路的溝通策略會直接影響通路的績效，而通路的溝通策略內容主要是溝通流程。Stern *et al.* (1996) 認為通路環境、通路的策略與規劃，包括行銷通路系統的設計、結構與組織，如通路功能、流程、角色描述如權力、依賴、衝突、協調與合作等，以及通路關係管理通路政策、溝通亦會影響通路績效。因此，在行銷通路成員的行為層面，如氣候、結構、控制、領導、衝突、滿意度、合作等均會對通路成員績效有影響。

在通路成員中，存有夥伴關係下互動結果，對合作績效有正面助益。包括對合作夥伴支援、滿意度、合作意願及順從以及夥伴關係的經濟績效 (Moorman *et al.*, 1992; Morgan and Hunt, 1994)。Gundlach *et al.* (1993) 認為績效和信任的結合在關係上的發展可以減少偵測的成本，因減少購買的前置時間。根據 Morgan and Hunt (1994) 研究結果提出在信任與承諾的所造成合作關係的影響上，最顯著的影響在於會導致繼續合作的意願。而 Mohr and Spekman (2006) 進行合夥成功的特徵之研究上，合夥關係成功的指標應包括：對於廠商支援約滿意度、對於利潤的滿意度，

以及與合作關係的銷售量。此外，Andaleeb (1996) 在其實驗研究中認為承諾與滿意度是通路成員合作下之產出。

2.5 交易成本

本研究中對於通路氣候及夥伴關係部份皆含有交易成本的觀念，例如當一方的關係特別投資（資產專屬性）較多時，使投機行為及交易成本增加；而通路成員間的信任與合作則會降低交易成本，提升通路整體績效。

在相關通路關係研究中，通路成員有相互依賴關係，因此能彼此相互支持與信任氣候溝通，有助於通路績效的提升，可降低彼此間猜忌、懷疑的交易成本 (Reve and Stern, 1986 ; Williamson, 1975)。此時，夥伴關係可以將通路成員彼此關係拉近，減少猜忌懷疑，並促成交易過程中更多的理性行為，而建立多次且長期的交易關係，可使雙方對日後接觸機會有所預期，降低投機的心理 (Rese, 2006)。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究針對研究問題，依據文獻探討，透過邏輯推理建構理論，因此發展本研究之研究架構如圖 1。故本研究架構中，合作績效會直接受到夥伴關係的影響；夥伴關係又會受通路權力以及通路氣候的影響；通路權力與通路氣候也會直接影響合作績效；且通路權力與通路氣候有互動的關係。

3.2 研究假說

3.2.1 夥伴關係與合作績效之關係

Morgan and Hunt (1994) 指出，廠商從關係夥伴得到相對於其它選擇更為優越的利益時如產品獲利性、成本節省、顧客滿意及產品績效等，將更重視彼此間關係，並致力於建立、發展與維持且承諾於彼此的關係。即使有選擇的機會，行銷通路中若存在友誼式的夥伴關係，在長期信任合作下，更能有利政策之執行，使通路績效提昇。因此提出假說：

H1：製造商與經銷商維持夥伴關係程度愈高時，彼此合作績效愈高。

3.2.2 通路權力與夥伴關係之關係

Kasulis and Spekman (1980) 認為通路系統由於為了達到順利合作與良性競爭，會提高成員互相影響的機會。根據 Frazier and Summers (1986) 研究提出通路權力的運用有助益通路關係之協調，在高度相互依存的關係中，群體願意發展及維持一個合作的關係以促使他們的行銷活動

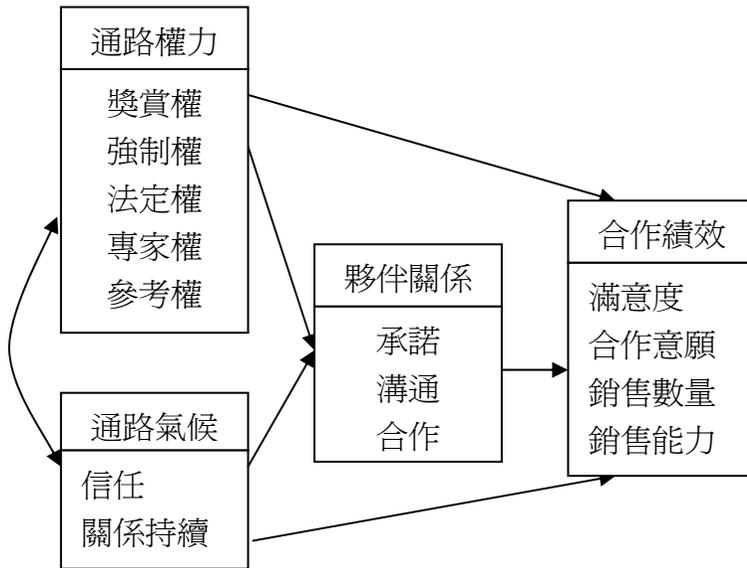


圖 1 本研究之研究架構

達到協調。製造商權力多來自經銷商依賴，適當影響支配性通路成員，運用其權力改進互動關係時，可形成更多合作。因此提出假說：

H2：製造商對經銷商較大的通路權力條件下，夥伴關係程度愈高。

3.2.3 通路氣候與夥伴關係之關係

當通路中存在一互信親近的氣氛時，通路成員間在信任基礎下產生更高認同感與承諾，進而使通路關係更緊密。通路關係中，若能在相互支持與信任的氣候下有效地溝通，將有助於通路績效的提升，透過適當溝通表達意見、分享共同價值觀亦可降低彼此間猜忌、懷疑的交易成本 (Mohr and Nevin, 1990; Williamson, 1975)。因此提出假說：

H3：通路氣候愈良好，通路夥伴關係維持程度愈高。

3.2.4 通路權力與合作績效之關係

Rosenbloom (2003) 認為製造商對通路成員控制能力程度，即控制能力愈強，愈能為整體性合作績效評估。Frazier (1983) 以依賴理論為基礎，主張通路成員擁有對其它成員的權力，與本身在通路任務所表現的績效有直接關聯。由於資源有限，因此必須透過其他組織進行交換過程，以獲得所需的資源及功能 (Williamson, 1975)。在通路組織構面中，成員的行為：如權力的行使會影響合作績效。若組織間的管理一旦達成，就能達到有效的合作績效，並且能將資源有效地配置給所有的通路成員 (Stern *et al.*, 1996)。因此提出假說：

H4：製造商對經銷商較大的通路權力條件下，合作績效愈高。

3.2.5 通路氣候與合作績效之關係

通路成員在良好的通路氣候下，可進行關係式交換，通路成員在彼此相互信任與關係持續氣候下才能發揮合作績效 (Anderson and Weitz, 1989; Dwyer *et al.*, 1987; Mohr and Spekman, 2006)。藉由通路成員彼此間相互信任與長期合作的關係以增進合作績效，進而降低交易成本。因此提出假說：

H5：製造商與經銷商通路氣候愈良好，合作績效愈高。

3.2.6 通路權力與通路氣候之關係

通路權力行使與其所處情境有關，因為通路成員間存在信任感覺會減輕對交換夥伴投機主義行為的恐懼感 (Gundlach and Achrol, 1993)，並建立對夥伴的信賴與正直、誠實的信心 (Morgan and Hunt, 1994)。因此，當製造商擁有較高的權力，且與交換夥伴間的關係為持續且相互信任時，則製造商會相信經銷商不會採取投機行為。因此提出假說：

H6：通路權力與通路氣候間有顯著關係。

3.3 研究變數的定義與衡量

本研究構念有通路權力、通路氣候、夥伴關係及合作績效，各構念的變數操作性定義與衡量主要依研究文獻而得。

3.3.1 通路權力

通路權力為對其他通路成員行銷策略決定變數的控制能力。通路權力的衡量有二個方向，一為衡量供應商的自我知覺，稱為自我知覺權力；另一為衡量經銷商對製造商權力的歸因，稱為歸因權力，El-Ansary and Stern (1972) 認為權力是指被控制或被影響者知覺其能控制或影響的潛在能力才稱為權力，主張以歸因影響力來直接衡量權力。因此本研究對於權力的衡量為經銷商對製造商權力的知覺，分別為：獎賞權、強制權、法定權、專家權、參考權、資訊權等六個項目。並以李克特量表 (Likert Scale) 七點尺度來衡量。

3.3.2 通路氣候

通路氣候為通路成員在交易互動過程中所感受之知覺。Mohr and Neivn (1990) 指出通路氣候可說是通路成員在互依關係中彼此互相支持的感覺，通路成員為維持永續關係，雙方會互相信任，使彼此交易關係趨於密切與穩固。Ganesan (1994) 認為信任為長期導向關係中不可或缺的因素。Spekman (1988) 則視信任為策略夥伴關係的基石。根據 Morgan and Hunt (1994) 的 KMV 模型中以信任及承諾為中介變數，並認為信任對承諾有正面影響，因此本研究將通路氣候以信任及關係持續來衡量。而信任分為可信賴與善心兩個部份 (Kumar *et al.*, 1995)。可信賴是指夥伴

之信念乃藉由其聲譽維持及誠實履行其所承諾的責任；善心則指相信夥伴會對公司的福利感興趣且不會採取對公司造成負面影響的非預期行動。關係的持續為公司預期與焦點交換夥伴在未來維持關係的程度 (Heide and John, 1990)，並以李克特量表 (Likert Scale) 七點尺度來衡量。

3.3.3 夥伴關係

夥伴關係指由持續性關係和策略目的所構成之交易關係。買賣雙方以承諾、溝通與信任為基礎建立並維持之長期互惠關係，雙方將彼此視為夥伴或合作者而非競爭者，共同為改善產品品質與管理成本、提升合作績效而努力。本研究將夥伴關係以承諾、溝通及合作來衡量。承諾在夥伴關係交換中的扮演重要角色，Anderson and Weitz (1992) 通路成員基於他們認知上其它通路成員有高度承諾時，他們會因此提高自己對此一關係的承諾。Morgan and Hunt (1994) 指出關係承諾可促進交易夥伴合作、減低分離意願等，行銷活動須透過關係成員的承諾才能影響成員參與、合作之行爲。所以雙方經常性地進行雙向、正式與非強制內涵的溝通行爲可以使組織之間更為靠近 (Mohr and Nevin, 1990)。以 Morgan and Hunt 在 1994 年所提出的 KMV 模式中，發現支持溝通會透過信任的提升，進而正面影響關係承諾。成員間愈多溝通可增加資訊分享、意見交流的機會，進而減少投機行爲的交易成本產生。而策略夥伴的內涵是為了減低總成本或是增加通路的價值，以達成雙贏的結果，夥伴關係需要通路成員間的溝通、承諾、協調合作及信任，因此本研究將夥伴關係以承諾、溝通及合作並以李克特量表 (Likert Scale) 七點尺度來衡量。

3.3.4 合作績效

合作績效衡量在評估經銷商對其指定製造商的目標達成之貢獻度。衡量項目為成員的滿意度、繼續合作意願、合作關係的銷售數量與銷售能力。在銷售數量與銷售能力上，因屬公司內部機密，取得不易，所以本研究在銷售數量上以經銷商對製造商的知覺為主，例：「貴公司對此製造商的銷售數量良好」，在銷售能力上則以經銷商是否經由銷售此製造商的產品創造良好的利潤。Morgan and Hunt (1994) 指出廠商從關係夥伴得到相對於其它選擇更為優越的利益時 (如產品獲利性、成本節省、顧客滿意及產品績效等)，將高度重視此一關係，並因此致力於建立、發展與維持且承諾於彼此的關係。而 Stern *et al.* (1996) 以宏觀角度提出績效包括效率、公平與效率。Kumar (1996) 所提出的整合組織績效模型，經銷商銷售能力如營業經驗及產品知識、可以結合其他策略或事物使作業更合理等。故本研究將以社會性與經濟性指標共同做為合作績效衡量，包括成員的滿意度、繼續合作意願、合作關係的銷售數量與銷售能力，並以李克特量表 (Likert Scale) 七點尺度來衡量。

3.4 研究對象與抽樣設計

本研究主要選擇數位相機產業之行銷通路為研究對象，而分析單位是一家數位相機經銷商與其指定一家數位相機製造商間的關係，故以數位相機經銷商為研究對象。因此，本研究以台

北市資訊業銷售數位相機經銷商為研究母體。採用台北市電腦商業同業公會之個人電腦經銷商、台北市現代化資訊大賣場與台北市 3C 家電經銷商及獨立經銷商為基本資料。本研究採用問卷調查法並以人員訪問方式進行，請負責人、行銷或業務主管填答。為了減少抽樣可能產生之誤差，故以人員訪問直接到經銷商進行問卷調查，除了可以達到立即回收問卷外，亦能對受訪者解釋題意及溝通，雖然費時卻有利問卷回收。本研究根據 Bagozzi and Yi (1988) 認為使用 LISREL 進行分析其樣本數至少必須超過 50 個，故共發放 180 份樣本，回收 163 份，有效問卷總計 139 份，回收率為 90.1%。進行卡方檢定，發現卡方值小於臨界值，其 P 值大於 0.05，表示母體與樣本並無明顯差異，即樣本可用以代表母體進行分析。

3.5 資料分析方法

本研究主要應用 LISREL 模型，將主要構念關係建立，而通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效等屬概念，無法直接由觀察得知，需要間接透過經銷商對製造商的知覺行為，即所謂的顯現變數 (manifest variables) 來衡量，因此本研究採用 LISREL (Joreskog and Sorbom, 1993) 模型來建立與分析通路的夥伴關係中介模型。

3.6 效度與信度

本研究利用效度與信度為所選用的測量工具，並作為反映研究目的之衡量指標，故將信度與效度分兩方面來說明。效度是關注在研究者是否準確的測量所要研究的問題 (Frankfort-Nachmias and Nachmias, 1996)。本研究的理論基礎包括行銷通路理論、組織理論、與交易成本理論，且從中萃取與研究有關變數發展成問卷，並參考學者專家意見與產業特性加以修正而成，因此本研究所發展之衡量工具應能符合內容效度之要求。在信度方面，信度乃是顯示測量包含變動誤差程度，一般最常以 Cronbach Alpha 來衡量同一構念下各項目間的一致性，而一般 Cronbach Alpha 係數介於 0.70 至 0.98 均屬於高信度值，而本研究信度均超過 0.7 以上，皆在可接受範圍，故可判定本研究信度可被接受 (Robert and Wortzel, 1979)。

4. 資料分析與結果

4.1 本研究 LISREL 模型與估計結果

本研究主要以 LISREL 模型做為分析方法，其模型與衡量變數如圖 2 所示。

本研究從整體模式與模式內在結構兩方面來評鑑模式的外在品質與內在品質的配適度，由於 χ^2 值判定指標容易受到樣本特性影響，故在判別配適度時，宜採用多種指標來作為判別標準。在整體模型配置適合度方面，以 χ^2 值檢定來評估，當 χ^2 值愈大，則模型配置適合度愈差 (Bagozzi

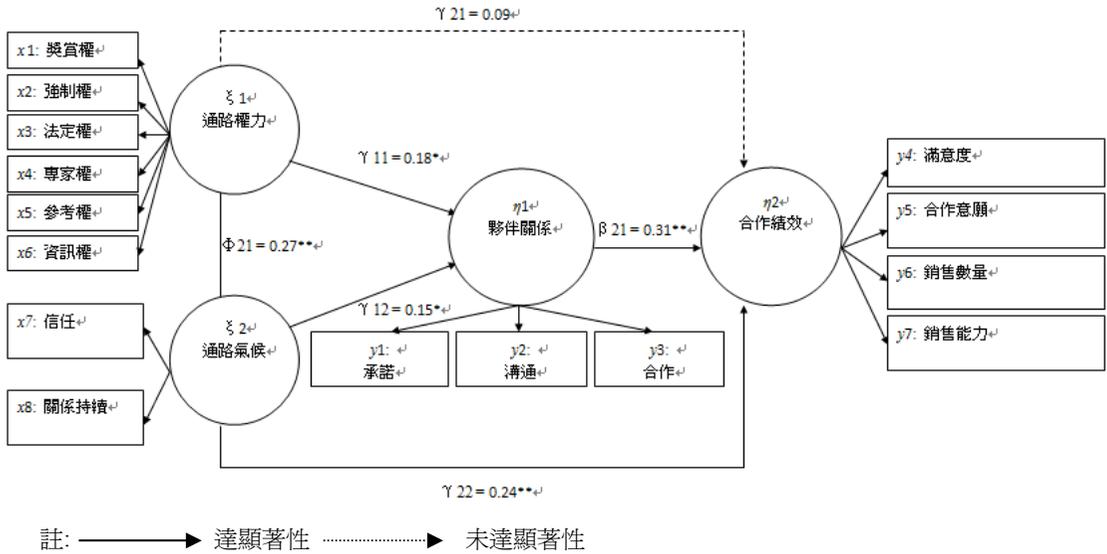


圖 2 本研究之 LISREL 模型圖

and Yi, 1988; Joreskog and Sorbom, 1993)；適合度指標 (Goodness-of-Fit Index, GFI)、調整後適合度指標 (adjusted goodness-of-fit index, AGFI) 介於 0-1 之間，當 GFI、AGFI 愈大，表示模型配置適合度愈佳。殘差均方平方根 (root mean square residual, RMR) 愈小，表示模型配置適合度愈佳 (Bagozzi and Yi, 1988)。Q-plot 圖為標準化殘差圖，也是評估模式是否有細列誤差，是評估模式與觀察資料適配的參考指標。本研究測試結果， χ^2 值 (P=0.18) 大於 0.05， χ^2 不顯著，表示本研究模型配置適合度佳；GFI 值為 0.92，AGFI 值 0.84，其值均大於 0.80，表示本研究模型配置適合度佳；RMR 值 0.04，顯示本研究模式尚可接受。Q-plot 圖為標準化殘差圖，也是評估模式是否有細列誤差，是評估模式與觀察資料適配的參考指標；Q-plot 分佈線斜率略小於 45° ，標準化殘差值所構成線條趨於直線，表示本研究模式尚可接受。

綜合分析結果，可顯示出本研究經 LISREL 模型對整體模型配置適合度的衡量所得的數值均在可接受的範圍內，故支持了本研究視夥伴關係為中介構念而建構的理論模型。為瞭解本研究行銷通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之間的相關情形，利用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析研來衡量研究變項間的相關性是否顯著如表 1。整體而言，本研究相關係數分析結果均為顯著正相關，顯示實證資料所呈現特性，反應行銷通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之間存在密切相關性。模式內在結構適合度是一個模式的個別觀察變項或整體結構方程式內在品質，各測量指標信度皆在 0.5 以上，符合評鑑結果；標準化殘差未達標準個數比例約佔整體數目的 9.2%，表示模式內在品質接近理想。在衡量變數對隱藏構念的影響方面，本研究將藉由 t 值檢定所有顯現變數估計值是否顯著以評定模式內在品質。若參數達顯著水準表示內在品質甚

表 1 本研究變數之相關係數分析

變數名稱	通路權力	通路氣候	夥伴關係	合作績效
通路權力	1			
通路氣候	0.478**	1		
夥伴關係	0.392**	0.521**	1	
合作績效	0.473**	0.599**	0.628**	1

註：*表 $P < 0.05$ ；** 表 $p < 0.01$

佳；反之則不理想。由潛在自變項其觀察變項關係估計值的分析顯示所有衡量隱藏變數通路權力、氣候的顯現變數中， t 值均達顯著，而在潛在依變項其觀察變項關係估計值的分析亦顯示所有衡量隱藏變數夥伴關係、合作績效的顯現變數中， t 值亦達顯著。

4.2 本研究模型路徑圖與各因素的效果分析

本研究以 LISREL 之最大似估計法 (MLE) 的估計結果與模型路徑圖如圖 2，可知各隱藏變數的關係。在直接效果分面，依據模型路徑圖分析中，在通路權力與通路氣候對夥伴關係直接效果中，通路權力對夥伴關係有正向直接效果， $\gamma_{11}=0.18$ ，表示通路權力愈大，產生夥伴關係的程度愈高。通路氣候對夥伴關係有正向直接效果， $\gamma_{12}=0.15$ ，即通路氣候愈好，則產生夥伴關係的程度會愈高。在夥伴關係對合作績效的直接效果中，夥伴關係對合作績效有正向的直接影響， $\beta_{21}=0.31$ ，表示通路間交易關係愈具夥伴情誼，則產生的合作績效會愈高，當通路成員間的關係愈良好，則通路成員的合作績效會提高。

在間接效果方面，通路權力對合作績效有正向的間接效果，其所透過路徑為 $\gamma_{11}\beta_{21}$ 。通路氣候對合作績效有正向的間接效果，其所透過路徑為 $\gamma_{12}\beta_{21}$ ，顯示通路權力、通路氣候透過夥伴關係對合作績效的間接效果均為正向。由於本研究模型視夥伴關係為通路權力與通路氣候間之中介變數，因此夥伴關係對合作績效並無間接效果，即夥伴關係對合作績效有正向直接效果。在總影響效果方面，通路權力與通路氣候正向透過夥伴關係增進對合作績效總效果，夥伴關係對合作績效有正向影響總效果。

4.3 通路權力、通路氣候、夥伴關係及合作績效關係之分析

本研究將經由 LISREL 的最大似估計法的估計結果，探討通路權力、通路氣候、夥伴關係及合作績效互動情形，並驗證相關假說。

4.4 夥伴關係對合作績效之影響

由表 2 得知， $\beta_{21}=0.31$ ($t=3.05$) 有顯著差異。因此假說一得到支持。表示行銷通路若彼此

表 2 潛在變項間最大概似估計法之估計值— β

參數	最大概似估計之參數值
β_{21}	0.31** (t=3.05)

註：**表 $P < 0.01$

建構存在一夥伴關係，對雙方合作績效的提昇有正向的影響。由此實證結果顯示出經銷商從關係夥伴得到相對於其它選擇更為優越的利益，將更重視彼此間關係，並致力於建立、發展與維持且承諾於彼此的關係。

4.5 通路權力與通路氣候對夥伴關係之影響

4.5.1 通路權力對夥伴關係之影響

由表 3 可知 $\gamma_{11}=0.18$ (t=2.84) 具有顯著差異，因此假說二得到支持。即製造商擁有較大權力的條件下，對夥伴關係有正向的影響。由實證結果顯示，通路權力的運用有助益通路關係之協調，在高度相互依存的關係中，群體願發展及維持一個合作的關係以促使他們行銷活動的達到協調。

4.5.2 通路氣候對夥伴關係之影響

根據表 3 可知， $\gamma_{12}=0.15$ (t=1.98) 具有顯著差異。因此假說三得到支持。顯示出通路成員處於良好通路氣候下，對夥伴關係之建構有正向的影響。由此實證結果顯示，藉由通路成員彼此間相互信任與長期合作的關係以增進合作績效，進而降低猜忌的交易成本。

4.6 通路權力、通路氣候對合作績效之影響

4.6.1 通路權力對合作績效之影響

由表 3 得知， $\gamma_{21}=0.09$ (t=1.25)，不具有顯著差異，因此假說四並未受到支持。通路成員在擁有高權力的條件下，並不會對通路成員彼此合作有顯著影響。由此結果顯示，在製造商與經銷商權力若在不對稱情形下，無法使整體合作績效較佳，欲達到通路體制的合作績效，權力並非唯一考量因素。

4.6.2 通路氣候對合作績效之影響

由表 3 得知， $\gamma_{22}=0.24$ (t=2.79) 具有顯著差異，假說五得到支持，即製造商與經銷商通路氣候愈良好，合作績效愈高。當通路成員處在互信及長久持續關係通路氣候下，彼此認知透過資訊共享可互助合作，如此可達成較好的滿意度及通路績效。

表 3 潛在變項間最大概似估計法之估計值- γ

參數	最大概似估計之參數值
γ_{11}	0.18* (t=2.84)
γ_{12}	0.15* (t=1.98)
γ_{21}	0.09 (t=1.25)
γ_{22}	0.24** (t=2.79)

註：* 表 $P < 0.05$ ；**表 $P < 0.01$

表 4 潛在變項間最大概似估計法之估計值- Φ

參數	最大概似估計之參數值
Φ_{21}	0.27** (t=2.49)

註：**表 $P < 0.01$

4.7 通路權力與通路氣候之間互動關係

行銷通路權力與通路氣候間互動關係，通路成員有較高權力時，會增加及持續關係之意念。由表 4 可得， $\Phi_{21}=0.27$ (t=2.49)，有顯著差異，因此假說六得到支持；亦即通路成員在通路氣候愈良好的情況下，通路成員之權力會影響通路成員彼此間信任及關係持續的程度，一般有權力的通路成員，較常採用信任、協助的方式來維持通路成員間彼此的關係，此時彼此所處氣候亦較良好。

5. 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 關於本研究理論模型之配置

首先本研究以夥伴關係、通路權力、氣候與合作績效等構念建構理論模型，發現了合作績效會受到夥伴關係之直接影響，而夥伴關係又會被通路權力、通路氣候影響，而通路權力與通路氣候彼此會有互動的關係。再者，本研究以數位相機產業之行銷通路為研究對象，而樣本資料經 LISREL 線性結構關係進行配適度檢定大致獲得支持，顯示此一理論模型整體結構良好。

5.1.2 關於本研究假說之分析結果

本研究假說檢定驗證結果列於表 5 所示。本研究發現，通路成員為夥伴關係時則通路合作

表 5 研究假說檢定結果

研 究 假 說	檢定結果
H1：夥伴關係程度愈高，合作績效愈高。	支 持
H2：製造商對經銷商較大的通路權力條件下，夥伴關係程度愈高。	支 持
H3：通路氣候愈良好，夥伴關係程度愈高。	支 持
H4：製造商對經銷商較大的通路權力條件下，合作績效愈高。	未獲支持
H5：通路氣候愈良好，合作績效愈高。	支 持
H6：通路權力與通路氣候有顯著關係	支 持

績效程度會提高，換言之，當整個通路體制在進行時，交易的雙方因信任與承諾程度越高時，創造的績效也越好。更精細地說，彼此承諾的實現可提升其滿意度，夥伴關係扮演了一個催化劑與強心針的角色，它讓雙方態勢由互爭互畏到互敬互重的程度，而互動下績效也提高了。而在強調關係式交易的通路趨勢下，通路管理者不應只強迫成員就範，更要培養權力基礎、改善競爭態勢，以誘導成員對目標和價值認同。在通路權力對夥伴關係之影響，支配性廠商除了在以威權、獎酬、契約協議、專業知識維持通路運作時，應不忘致力發展並使用能形成長期合作關係的對稱權力基礎，能履行承諾、適時溝通，培養長久的友誼關係，交易才會持續。

胡同來等 (民 90) 指出當通路關係存有一定的信任，雙方將會致力維持彼此關係使之長久，此謂良性的通路氣候。因此，雙方應共享資訊及互助合作，為致力實現互許之承諾，因為在此通路關係下交易才會持續長久。再者，通路成員應該在彼此相互信任與關係持續氣候下才能發揮合作績效。也就是說，通路成員藉由彼此間相互信任與長期合作的關係以增進合作績效，進而降低交易成本。即良好的組織氣候中，彼此協助並建立互信關係，以追求長期結合作目標，無形中降低投機行為之與資訊不對稱的交易成本。

除了上述結果，通路權力行使與其所處情境有關，因為成員間存在信任感可降低對交換夥伴可能產生投機主義行為的恐懼感，而彼此權力愈對稱，氣候愈良好即代表，對夥伴有一定程度信任，在權力行使上也不需花費太多資訊搜尋成本。

本研究中通路權力對合作績效的影響並未獲支持，其原因可能是由於數位相機通路關係及所處市場中，若無透過其他因素間接調節，經銷商對上游製造商的認同感不夠，即使製造商擁有較高權力，但傳遞方式不良、表達溝通不足或甚者在新興市場中，經銷商認為雙方不應在權力脅迫下拉高績效，而需要更多平等對待。另外，即使製造商處於主導地位，不難避免有限理性、投機主義的交易成本發生；以區位而言，國際與台灣市場情況有所差異，故通路權力難以順利執行而導致成員間合作績效降低。

5.1.3 關於各概念間之效果

由各概念間的直接效果、間接效果與總效果顯示如表 6。在直接效果中，通路權力與通路氣候對夥伴關係有正向影響；夥伴關係對合作績效有正向影響。表示當通路權力愈對稱與通路氣候愈良好時，則愈易形成夥伴關係，而當通路成員間關係愈像夥伴，則合作績效愈高。在間接效果部分，由研究結果顯示，通路權力與通路氣候透過夥伴關係對合作績效有正向的間接影響，即在通路權力與通路氣候中，夥伴關係正向影響合作績效。在總效果部分，通路權力與通路氣候正向透過夥伴關係增進對合作績效總效果，夥伴關係對合作績效有正向影響總效果。

本研究驗證之假說中，支持在通路權力與通路氣候兩概念下，良好之夥伴關係可提高通路成員合作績效，但在愈高通路權力行使對成員合作績效之假說並不成立。在通路成員互動中，較大的通路權力並無法直接影響合作績效，但良好的夥伴關係可以促進通路權力與通路氣候對合作績效之提升。

5.2 理論涵義

根據研究分析結果與研究結論，說明其行銷理論意涵如下：

- (1) 綜合之前的研究文獻的整理，發現通路成員間擁有較對稱的通路權力、良好的通路氣候、或合諧的夥伴關係皆會增進其通路績效與繼續合作的意願 (Morgan and Hunt, 1994; Ulaga and Eggert, 2006)。而本研究經由實證研究結果，發現通路權力與通路氣候皆會影響夥伴關係，進而影響成員間合作績效之程度。在通路權力方面，若製造商直接使用權力命令、獎懲做為對經銷商控制手段，績效並不會提高，但若透過良好的關係，則效果呈現顯著。在通路氣候方面，雙方信任及關係持續下，夥伴關係較易建立，而對通路管理目標也有幫助。
- (2) 本研究視通路權力與通路氣候皆會對夥伴關係有顯著的影響，表示對數位相機製造商而言，較對稱通路權力與較好通路氣候有助於夥伴關係之形成。實際上，交易的彼此期望能長久需要花費心力維持關係，為避免資訊不對稱、投機行為發生，雙方有良好的合作關係，像夥伴一樣的情誼，相處時較不需設防，無形之中交易成本降低，愈容易達到績效目標。對於行銷通路理論、組織理論與交易成本理論的關聯，過去文獻研究較少，於是本研究對這些理論的關聯加以探討，並尋求與通路的關係，結果獲得支持，可見此等理論對行銷相關議題之解釋潛力。

表 6 通路權力、通路氣候、夥伴關係對合作績效之效果分析

	直接效果	間接效果	總效果
通路權力	0.09	0.12	0.21
通路氣候	0.24	0.03	0.27
夥伴關係	0.31	0	0.31

- (3) 綜觀過去行銷通路相關研究上，大多以通路權力、衝突、結構與滿意度等變數為研究主題，而近來對於將此關係行銷觀念引進並討論的研究正日益增加。探討通路氣候與通路權力行使如何影響成員關係，有別於過去文獻中只探討之權力、衝突、結構與滿意度等構念。因此在成員互動中，透過良好夥伴關係的建立，基於信任、承諾而塑造的通路關係可降低彼此交易成本，提高合作績效。
- (4) 本研究以夥伴關係為中心，探討製造商在行使通路權力時，除了存在一良好通路氣候，若能透過彼此互信、承諾、溝通與合作等夥伴般通路關係，可對最終合作績效有莫大幫助、使通路管理更為順利，並以數位相機產業實證，提出良好配適度之關係模式。
- (5) 本研究經由實際觀察、相關理論文獻探討進而建立觀念性架構、提出假說與實證的過程，建構一理論模型探討通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效等構念之間關係，有別於過去行銷文獻中所探討之行銷溝通與促銷活動，此一邏輯思考過程有助後續研究者參考，並以數位相機產業之行銷通路為實證對象，故可將此研究結果提供學術與業界人士參考。

5.3 研究限制

首先，由於本研究探討夥伴關係對合作績效的影響，行銷通路特性中通路氣候、通路權力對夥伴關係的影響，著重在夥伴關係方面的研究，但事實上衝突、通路結構等，均可能影響合作績效，故在模型建構及適用上有其限制，應可試著納入其他變數以求更臻完善的解釋力。其次，為求適合研究背景，在分析單位僅以經銷商或代理商為主，並未探討通路中製造商觀點，若欲瞭解整體上下游供應鏈可待後續研究繼續探討。再者，由於數位相機屬於最近新興科技產品，競爭生態十分激烈，在銷售地點、區域有其限制，故研究範圍限定台北縣市地區，而有效樣本有雖有 139 筆，因此抽樣數量上取得有所限制，若能擴大範圍可增加其回收率。最後，本研究或許有相同方法偏誤，但與 Churchill *et al.* (1976), Hu and Sheu (2005), Rese (2006), Ulaga and Eggert (2006) 等學者對通路權力、通路氣候以及夥伴關係的研究結果是符合的。綜合上述的限制，希望後續研究可以朝這方面改進。

5.4 未來研究建議

本研究以建構行銷通路理論為研究之基礎，但是在通路領域仍有許多相關論題值得後續研究者深入探討。首先建議研究範圍可由夥伴關係擴大至其他通路成員可能發生的關係，如交易、合作、聯盟關係，在不同成員關係下可能導致的績效結果可能有所不同，故可針對不同關係性質加以探討。而本研究主在對通路成員行為加以探討，影響通路權力與績效可能存有其他通路中介變數，如通路建設性衝突、通路結構、通路溝通等因素；因此，可再引入相關的中介變數，其他通路中介可能會影響權力、氣候使用過程，以使夥伴關係在行銷理論研究中的完整性更加提昇，若組織能善用各種可能影響變數，更容易達到通路管理目標。最後，行銷通路成員可透

過夥伴關係來使通路成員的關係更加緊密，尤其在通路成員相互合作的過程，雙方如何有效的建立夥伴關係，進而達成合作績效。故此一議題極具意義，值得後續研究深入討論。

參考文獻

- 何雍慶、吳文貴，「企業行銷通路關係之研究-華人與西方關係觀點的整合」，交大管理學報，第二十七卷第一期，民國 96 年，87-113 頁。
- 吳志正、張淑昭、李啓誠、李海輝，「權力運作對組織承諾之影響研究」，中山管理評論，第十二卷第四期，民國 92 年，675-707 頁。
- 洪廣朋、李文瑞、翁宗志，「廠商間長期合作關係模式之研究-臺灣資訊電子代工廠商之實證」，管理學報，第十九卷第五期，民國 91 年，781-810 頁。
- 胡同來、許士軍、魏啓林，「行銷通路特性、溝通流程與通路績效之研究－資訊業個人電腦實證」，管理學報，第十八卷第三期，民國 90 年，395-419 頁。
- 張淑昭、吳志正、林敬儒，「權力情境及權力結構對決策影響之研究－臺灣上市公司的實證研究」，管理學報，第十七卷第三期，民國 89 年，389-413 頁。
- 黃識銘、方世榮，「行銷通路成員之夥伴關係長期導向與組織間績效之研究」，管理評論，第二十二卷第二期，民國 91 年，55-85 頁。
- Andaleeb, S. S., "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence," *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 1, 1996, pp. 77-93.
- Andersen, P. H. and Kumar, R., "Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationships: A Conceptual Model for Buyer-seller Dyads," *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, No. 4, 2006, pp. 522-535.
- Anderson, E., Lodish, L., and Weitz, B. A., "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 1, 1987, pp. 365-376.
- Anderson, E. and Narus, J. A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, 42-58.
- Anderson, E. and Narus, J. A., "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*. Vol. 48, No. 4, 1984, pp. 62-74.
- Anderson, E. and Weitz, B. A., "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 1989, Vol. 8, No. 4, pp. 310-323.
- Anderson, E. and Weitz, B. A., "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution

- Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, 1992, pp. 18-34.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y., “On the Evaluation of Structural Equation Model,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, 1988, pp. 76-94.
- Brown J. R., Lusch R. F., and Nicholson, C. Y., “Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance,” *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4, 1995, pp. 363-392.
- Burns, T. and Stalker, G., *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications, 1961.
- Centola, C., “Collaborative Commerce for Non-technical Industries: Is It Worth the Investment?” *International Journal of Information Management*, Vol. 24, No. 5, 2004, pp. 433-440.
- Chen, M. S., Chang, H. J., Huang, C. W., and Liao, C. N., “Channel Coordination and Transaction Cost: A Game-theoretic Analysis,” *Industrial Marketing Management*, Vol.35, No. 2, 2006, pp178-190.
- Churchill Jr., G. A., Ford, N. M., and Walker Jr., O. C., “Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales Force,” *Journal of Marketing Research*, Vol.13, No. 4, 1976, pp. 323-332.
- Cooper, D. R. and Emory, C. W., *Business Research Methods*, 5th ed., New York: Richard D. Irwin, Inc., 1995.
- Dwyer, F. R. and Walker, O., “Bargaining in an Asymmetrical Power Structure,” *Journal of Marketing*, Vol.45, No. 1, 1981, pp. 104-115.
- Dwyer, F. R., Schurr, P., and Oh, S., “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.51, No. 2, 1987, pp. 11-27.
- El-Ansary, A. I. and Stern, L. W., “Power Measurement in the Distribution Channel,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 2, 1972, pp. 47-52.
- El-Ansary, A. I. and Stern, L. W., *A Model for Evaluating Channel Performance*, Unpublished paper, Louisiana State University, 1975, pp. 10-11.
- Ellarm, L. M., “Supply Chain Management: The Industrial Organization Perspective,” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21, No.1, 1991, pp. 13-22.
- Etgar, M., “Intrachannel Conflict and Use of Power: A Reply,” *Journal of Marketing Research*, Vol.15, No. 2, 1978, pp. 275-276.
- Frankfort-Nachmias, C. and Nachmias, D., *Research Methods in the Social Sciences*, New York: Saint Martin’s, 1996.
- Frazier, G. L., “Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective,” *The Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, 1983, pp. 68-78.
- Frazier, G. L. and Summers, J. D., “Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise

- Channel of Distribution,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, No. 2, 1986, pp.169-176.
- French Jr., J. R. P. and Raven, B. H., “The Bases of Social Power,” In J. Thomas Wren, Douglas A. Hicks and Terry L. Price, *The international library of leadership 2*, MI: University of Michigan Press, 1959, pp. 150-167.
- Ganesan, S., “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, 1994, pp.1-19.
- Gaski, J. F., “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, 1984, pp. 9-29.
- Goodman, L. E. and Dion, P. A., “The Determinants of Commitment in the Distributor - Manufacturer Relationship,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 3, 2001, pp. 287-300.
- Gundlach, G. T. and Achrol, R. S., “Governance in Exchange: Contract Law and Its Alternatives,” *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 12, No. 2, 1993, pp. 141-155.
- Hammond, K. L., Brown, G., and Harmon, H. A., “Interorganizational Climate within Marketing Channels: Analysis of a Measure,” *Psychological Reports*, Vol. 78, No. 2, 1996, pp. 647-652.
- Heide, J. B. and John, G., “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships,” *Journal of marketing Research*, Vol. 27, No. 1, 1990, pp. 24-36.
- Hu, T. L. and Sheu, J. B., “Relationships of Channel Power, Noncoercive Influencing Strategies, Climate ,and Solidarity: A Real Case Study of the Taiwanese PDA Industry,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 5, 2005, pp. 447-461.
- Jackson, B. B., *Winning and Keeping Industrial Consumers*, Lexington, KY: Lexington Books, 1985.
- Joreskog, K. G. and Sorbom, D., *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago: SSI Inc., 1993.
- Kasulis, J. J. and Spekman, R. E., “A Framework for the Use of Power,” *European Journal Marketing Research*, Vol. 14, No. 4, 1980, pp. 180-91.
- Kelley, H. H., *Close Relationship*, New York: W. H. Freeman and Company, 1983.
- Kumar, N., “The Effect of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 4, 1996, pp. 303-317.
- Kumar, N., Hibbard, J. D., and Stern, L. W., *The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment*, MA: Marketing Science Institute, 1994.
- Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. E. M., “The Effect of Perceived Interdependence of Dealer Attitudes,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 3, 1995, pp. 348-356.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., and Emmelhainz, J. T., “Gardner, So You Think You Want a

- Partner?" *Marketing Management*, Vol. 5, No. 2, 1996, pp. 25-41.
- Lee, C. H. and Rhee B. D., "Channel Coordination using Product Returns for a Supply Chain with Stochastic Salvage Capacity," *European Journal of Operational Research*, Vol. 177, No. 1, 2007, pp. 214-238.
- Lusch, R. F. and Brown, J. R., "A Modified Model of Power in the Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, 1982, pp. 312-23.
- Mallen, B., "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation," *Journal of Retailing*, Vol. 39, No. 2, 1963, pp. 24-32.
- Mohr, J. and Nevin, J., "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 1990, pp. 36-51.
- Mohr, J. and Sohi, R. S., "Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4, 1995, pp. 393-416.
- Mohr, J. and Spekman, R., "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 2006, pp.135-152.
- Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G., "Relationships between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, 1992, pp. 314-328.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 20-38.
- Raven, B. H. and Kruglanski, A. W., "Conflict and Power," In Paul Swingle, *The Structure of Conflict*, (Eds.), New York: Academic Press, 1970, pp. 69-109.
- Rese, M., "Successful and Sustainable Business Partnerships: How to Select the Right Partners," *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 1, 2006, pp. 72-82.
- Reve, T. and Stern, L., "The Relationship Between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads," In L. Pellegrini and S. Reddy (Eds.), *Marketing Channels*, Lexington, MA: Lexington Books, Institute of Retail Management, New York University, 1986, pp. 75-102.
- Robert, M. L. and Wortzel, R., "New Life Style Determinants of Women's Food Shopping Behavior," *Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 3, 1979, pp. 28-9.
- Rosenbloom, B., *Marketing Channels: A Management View*, 7th ed., New York: The Dryden Press, 2003.

- Rosenbloom, B. and Anderson, R., "Channel Management and Sales Management: Some Key Interfaces," *Journal of the Academy of Science*, Vol. 13, No. 3, 1985, pp. 97-106.
- Salancik, G. and Pfeffer, J., "Constraints on Administrator Discretion: The Limited Influence of Mayors on City Budget," *Urban Affairs Quarterly*, Vol. 12, No. 4, 1977, pp. 475-498.
- Sheth, J. N., "Toward a Theory of Relationship Marketing," Handout at the Relationship Marketing Faculty Consortium, Center for Relationship Marketing, Emory University, 1994.
- Sheu, J. B. and Hu, T. L., "Channel Power, Commitment and Performance toward Sustainable Channel Relationship," *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 1, 2009, pp. 17-31..
- Spekman, R. E., "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships," *Business Horizons*, Vol. 31, No. 4, 1988, pp. 75-81.
- Stern, L., "Channel Control and Interorganization Management," In William G. Moller and David L. Wilemoned, *Marketing Channels: A System View Point*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1971, pp. 309-401.
- Stern, L., El-Ansary, A., and Coughlan, A., *Marketing Channels*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.
- Stohl, C. and Redding, W. C., "Messages and Message Exchange Processes," In F. Jablin *et al*, (Eds), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 451-502. 1987.
- Uлага, W. and Eggert, A., "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of marketing*, Vol. 70, No. 1, 2006, pp. 119-136.
- Webb, K. L. and Lambe, C. J., "Internal Multi-channel Conflict: An Exploratory Investigation and Conceptual Framework," *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, 2007, pp. 29-43.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press, 1975.
- Williamson, O. E., "Transaction Cost Economics and Organization Theory," In O. E. Williamson, *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York: Oxford University Press, 1995, pp. 207-256.