

# 企業行銷通路關係之研究－華人與西方關係觀點的整合

## The Structure of Marketing Channel Relationships — An Integration of Western and Chinese Perspectives

何雍慶 Yung-Ching Ho

國立中正大學企業管理系

Dept. of Business Administration, National Chung Cheng University

吳文貴 Wen-Kuei Wu

朝陽科技大學企業管理系

Dept. of Business Administration, Chaoyang University of Technology

**摘要：**近來學者利用交易成本、社會交換、社會網路等理論觀點，探討行銷通路關係的形成及發展，卻鮮少從華人社會特有的關係(guanxi)觀點，探討華人社會中的企業通路關係。儘管許多文獻強調關係在華人社會中的好處，但仍欠缺華人與西方整合觀點的探討。本研究首先探討西方經濟與社會觀點下的通路關係成因與結果，其次，引入華人關係理論，提出整合模型，並從中提出若干研究假設，作為實證分析的依據。本通路關係模型與當前研究典範一致，但將詮釋焦點放在華人文化與社會脈絡下的台灣企業。研究結果顯示，華人先賦性與交往性所構成的關係分類圖式，於通路商間關係結構、關係績效上扮演重要角色，最後本文也提出許多理論與實務上的涵意。

**關鍵詞：**華人關係、通路關係

**Abstract :** The recent attention paid to channel relationships in the marketing literature focuses heavily on both western economic and social perspectives— political economy paradigm, transaction cost analysis, and relationship marketing to explain the building and maintaining of channel relationships. But limited research has been carried out on the complex notion of guanxi(literally, relationship) in Chinese society. Despite repeated emphasis on the benefits of guanxi, the literature still lacks an integration of Western and Chinese perspectives. This paper starts with a conceptual review on channel relationships from Western economic and social perspectives, followed by a discussion of its antecedents and consequences. Then, we adapt the guanxi dynamic approach and provide an integrated model. According to the model, some hypothesizes are also

proposed and tested. The proposed model of channel relationship is consistent with the major research paradigms but focuses on Taiwan enterprises; they are under the Chinese cultural and social context. We conclude that the psychological classification schema that contains two main dimensions: ascribed and interactive guanxi plays an important role in the structure and performance of channel relationships. Some theoretical, managerial implications and future researches are also discussed.

**Keywords:** Guanxi、Channel Relationship

## 1. 前言

企業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)，西方學者探討通路關係已有豐富的論述，主要理論包括交易成本理論(transaction cost analysis, TCA)、資源依賴理論(resource dependence theory, RDT)、資源基礎論(resource-based review, RBV)、社會交換理論(social exchange theory, SET)等，這些理論描述的重點不外乎組織間關係建立的動機、協調機制、以及關係的績效等三方面，解釋許多通路成員的認知、態度與行為特性，並提出合適的通路協調機制，以確保通路體系整體目標與成員個別績效的達成。唯鮮少從華人社會特有的「關係」(guanxi)觀點，來探討華人企業行銷通路夥伴關係的形成與發展。

西方市場交易及思考模式並不能對特定華人社會及企業間的關係行為提出適當的解釋(呂大樂，民 90；Dickson & Zhang, 2004)，在深受儒家文化影響的華人社會中，「關係」(guanxi)(以下稱華人關係)具備相當獨特的意涵，其「差序格局」特性使得企業決策者，先考慮網中人員或團體(或稱自己人)的利益，再考慮網路以外之人員或團體(或謂外人)；其特有的「人情」與「面子」的文化特性，也使得華人在不同的關係基礎或親疏遠近的認知下，遵循不同的互動原則，例如倫常、禮義規範等，這些均有別於西方以個人為中心，強調公平、正義與對等為基礎的關係交往原則。以往多數研究結論都將華人關係視為儒家文化下的特殊產物，在研究華人組織間關係時，應將個人關係涵蓋於其內，西方學者雖也強調人際關係對商業行為的重要性，但卻無法充分將人際關係加以定位，而華人關係可適當的串連這兩者，並加以界說(Mavondo & Rodrigo, 2001)。本研究認為以華人與西方關係的整合觀點，可更完整解釋華人企業行銷通路關係結構與關係品質，對於理解華人獨特的管治模式將有理論與實務上的幫助。本研究目的在於提出華人與西方關係整合觀點下之通路關係理論模型，並加以驗證，提出理論與實務意義。

本研究先彙整現有西方通路關係理論，再以華人關係內涵—「差序格局」作為出發點，於西方通路關係理論中，融入華人關係研究常被論及的關係基

礎與對待原則，進而完整詮釋華人企業通路的關係定位、關係結構以及關係績效。本研究所提出的整合觀念架構，在管理實務上能協助決策者將各通路伙伴，依據不同關係基礎與交往關係，於關係定位圖(map of guanxi position)上，釐清個別通路關係的定位，其衍生而來的信任、承諾、合作滿意度等關係績效，則可作為通路關係績效評估的參考，也可幫助決策者迅速的掌握整體通路關係的投入與效益組合(portfolios of relationship building)，以及未來關係管理規劃的依據。

## 2. 文獻探討

### 2.1 西方通路關係理論

當前用以解釋通路關係的理論有四，一是權力與資源依賴理論，認為通路關係源於通路領導者對通路資源依賴程度(Emerson, 1962; Hallen, Johnson, & Seyed-Mohammed, 1991)，應透過既有依賴關係、權力基礎影響通路成員行為 (Stern, Ansary & Brown, 1989)。French & Raven(1959)提出五種權力基礎來源，除強制權力屬於強制性權力外，獎酬、法定、專家、參考權力等可視為非強制性權力(Hunt & Nevin, 1974)。權力觀點乃延續資源依賴理論(resource dependence theory)而來，資源的重要性、資源支配能力決定雙方權力相對地位，被依賴者的權力來源即為強制性力量與非強制性力量。二是交易成本理論，交易成本理論認為交易發生在廠商內部(層級)或廠商之間(透過市場)，主要決定因素為交易成本。Williamson(1975、1985)認為造成交易成本的主要元素，包括兩個人性假設(有限理性、投機主義)、交易情境(環境不確定性、少數交易、資訊不對稱、氣氛)、及交易特性：當企業處於不確定的環境下，為減少投機主義及有限理性造成的成本，「垂直整合」一層級統治的組織將能有效降低交易成本，Williamson(1985)依據交易頻率、資產專屬性等交易情境，提出各種統治結構，協助組織在層級統治或市場交易選擇上的判斷，選擇的基本原則即是盡量降低交易成本。

三是關係行銷理論，其源自社會交換理論，信任(trust)與承諾(commitment)為主要的概念(Blau, 1964)。Anderson & Narus(1984、1990)利用社會交換理論詮釋製造商與配銷商之間的關係，主張相對依賴、溝通、及比較水準下的結果等，會透過信任、合作與衝突，影響雙方合夥關係滿意度。Morgan and Hunt(1994)則提出關係行銷的模式，信任、承諾為模式的關鍵中介變項(key mediating variables)，前置變項有關係停止成本、關係利潤、共同價值觀、溝通與投機行為，結果變項為認同、離開傾向、合作、功能性衝突、及決策的不確定性。透過關係行銷觀點，通路間「關係式交易」(relational exchange)概念於是產生(Dwyer, Schurr, & Oh, 1987)。關係行銷理論主張成員

行為的控制不是透過誘因(如市場機制)或命令(如層級機制)，而是內在的表現(Kelman, 1958)，或道德上的控制(Larson, 1992)，關係式交易乃透過互惠規範、信任、承諾等來管理夥伴間的行為。

四是由 Stern & Reve (1980)所提的政治經濟典範(political economy paradigm, PEP)，視通路系統為包含經濟、社會政治力量的社會系統，近期 Robicheaux & Coleman(1995)以此觀點整合前述通路關係理論，認為應以決策結構(decision-making structure)、作業整合(operational integration)二構面來衡量通路關係結構(channel relationship structure)，如圖 1 所示，決策結構乃政治面影響結果，影響變項有權力依賴、衝突、合作、信任、承諾等內部政治變項，以及文化、法治等外部政治變項，決策結構兩端分別是氏族式結構(clan)與官僚式結構(bureaucracy)；在氏族式結構下，通路成員彼此具備共同的價值觀及歸屬感，其特徵包括決策分權化、非正式溝通、共同參與及妥協，以利團體共同目標的達成。在官僚式結構下，則是藉由權力、規定、官僚體制以達成通路成員的目標與行為的一致性。

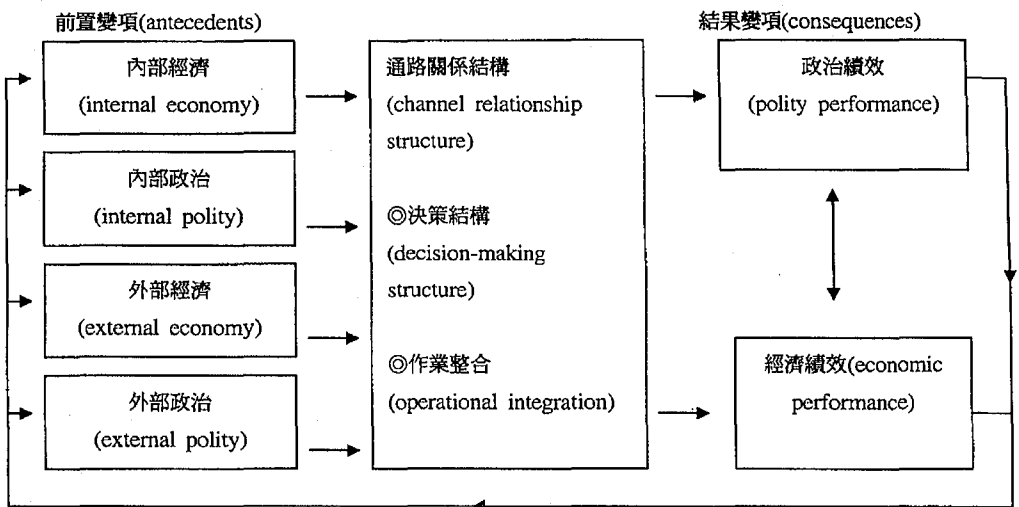


圖 1：通路關係結構模式

作業整合為經濟面影響結果，影響變項有交易頻率、資產專屬性等內部經濟變項，以及市場規模、市場不確定性、競爭性等外部經濟變項。作業整合兩端分別是離散式(discrete)與整合式(integrated)。作業整合構面部分，以聯合行動(joint actions)、相互協助(assistances)、相互監視(monitors)、及資訊交換(information exchange)等四項活動指標衡量作業整合程度，這些指標的程度愈高，作業整合程度愈高(Robicheaux & Coleman, 1995)。

## 2.2 華人關係理論

解釋華人關係的形成，有三個主要論點，分別是：1.社會學觀點，2.經濟觀點，3.文化觀點。社會學觀點以社會交換理論及社會網路理論為基礎，黃光國(民 77)將華人關係視為人際的互惠交換，華人會根據三種關係認知—情感性關係、混合性關係、工具性關係，而有不同的互動法則。Jacobs(1980)認為華人關係為「共有屬性的特殊連帶」，此與社會網路理論強調的同質性與相似性將產生高度的關係連帶是相通的，唯血緣的家人關係在社會網路理論未被特別凸顯。經濟觀點以交易成本論、資源基礎論為主，華人關係可降低交易成本，特別是在制度、法律環境發展仍不健全的中國大陸(Wong & Chan, 1999)；同時基於面子的約制，可排除投機行為。關係也被視為重要的資源，有助於競爭優勢(Lovett et al., 1999; Tsang, 1998)，學者多視關係為進入中國市場並獲致成功的關鍵因素之一(Zhuang & Zhou, 2004; Vanhonacker, 2004; Dickson & Zhang, 2004)。文化觀點以費孝通(民 37)所提的「差序格局」概念為代表，華人關係由倫(lun)來規範，為一種層級關係或角色關係(Hwang, 1987; Pye, 1992)。在此框架下，華人社會互動原則的兩大核心概念為「人情」(renqing)與「面子」(mianzi)(黃光國，民 77；Park & Luo, 2001)，前者被視為一種社會資本，也是互惠觀念(reciprocity)的來源與基礎(Tsui & Farh, 1997)。後者指名望、生活方式、或法定特權等階級的位置(Hwang, 1987)，面子的運用屬於一種印象整飭(impression management)的行為，個體會藉由行為的表現以爭取面子並避免損失。

從學者對華人關係的論述，發現西方觀點仍未能完整描述華人關係獨特而豐富的內涵，特別是華人特有的血緣、家族等先賦關係。例如在社會交換理論以及衍生的關係行銷觀點下，信任乃基於共同價值觀與溝通，承諾則包括情感性承諾(基於共同價值觀與目標)、工具性承諾(基於關係利潤與關係停止成本)(Morgan & Hunt, 1994)。但在華人眼裡，家人、親戚等先賦性強的關係通常被認為是可信任的，甚至是高度信任的社會圈，朋友、同鄉亦可以包含在此圈子中，但在這圈子以外的人，往往會特別小心提防(Wong, 1988, Redding, 1990, Fukuyama, 1995)。關係行銷觀點下的承諾則未涉及家人或親友關係所帶來的義務性的承諾，此乃華人五倫規範及人情、面子觀下的獨特的產物，有別於西方社會慣以公平價值(equivalent value)為基礎的互惠交換(Powell, 1990)。所以單以關係行銷等西方觀點來解釋「差序格局」下的華人關係，恐將把原來環境因素和社會關係的討論空洞化(呂大樂，民 90)，也忽略華人特有的倫常規範、人情觀與面子觀，在關係的形成與品質上的重大影響。

### 2.3 華人關係的先賦性與交往性

綜合前述華人關係的探討，顯示華人關係具備「差序格局」的特徵，基於經濟與社會需要，也有長期性、持續性互惠交換(Chen, 1995)與相互調適的過程(Wong, 1998)，所以華人關係包含客觀的事實及主觀的認定(鄭伯璜，民85)，前者係指共同的出身背景或共同的經驗—關係基礎，後者是指雙方恩惠及情感交換的程度或相互影響的狀態，以致「老」與「不老」對「關係」很有影響，若在「同」的關係基礎上(差序格局)，再加上「老」的特點(歷史互動或交往投入)，關係就很「鐵」了(註1)(左斌，民89)。

這種特性具體的展現在 Wong(1998)及 Wong & Chan(1999)所提出的 FBT—華人關係知覺定位圖(guanxi perceptual map)(圖 2)，其縱軸為雙方調整適應的程度(adaption)，橫軸為關係基礎的認知，即圈內人(insider)、圈外人(outsider)。在 T1 象限裡，團體間行為充斥著不斷相互測試(testing)，若測試結果是受到肯定的，被認知是圈外人(outsider)將晉升為 T2 象限的未婚夫妻，此時，團體間互動是進入利益(benefit)的試驗期，若被認知為是圈內人(insider)將右移至 T3 象限的同偏好團體裡，團體間互有歸屬(belonging)的感覺，若再加上長期調整適應的投入，將會進入老朋友階段，雙方高度互信，合作程度將更緊密。

調整適應程度 高低	F2 Fiancé B2 Benefit T2 Trial	F4 Friend (Old) B4 Beloved T4 Trust
	F1 Fencer B1 Beware T1 Testing	F3 Favorable Partner B3 Belonging T3 Teaming
	圈外人 Outsider	圈內人 Insider

圖 2：FBT 華人關係知覺定位圖

資料來源：修改自 Wong & Chan(1999)

同樣的，楊宜音(民89)提出「自己人/外人」分類(圖3)，則以先賦關係、交往關係兩構面來說明四種典型華人關係類別，先賦關係是指由生育與婚姻關係帶來的先賦性連帶，其類似 FBT 的關係基礎構面，交往關係是因互動所帶來情感連帶，其類似 FBT 的調適構面，關係類別認定改變的原因正是先賦關係及交往關係的改變。過去農業社會流動性較低，親屬關係是華人最重要的社會關係，最常見到的就是「自家人」與「陌生人」的分別，然而現代工

註1：意指雙方關係親密、穩固、福禍與共，例如所謂「鐵杆」、「鐵哥們」就是視彼此為死黨、知己，齊頭換命並共同承擔風險(楊宜音，民89)，也類似「換帖」、「怕交」的意涵。

商社會流動性高加大的情況下，「自己人」、「外人」分類系統，取代了由親屬關係連帶和熟人社會對於人際親密、義務和信任的保證，成為一個新的身份概念，此分類系統衍生出的是：「圈子」、「鐵哥們」、「死黨」等現象，其不僅是華人在社會心理圖式上的表達，也是為了保證親密、信任和義務的穩定聯繫而形成的策略。

真 有 之 情 、 自 願 互 助  交 往 性 關 係  高  低	父母—嫁出女 摯友 (交往性自己人)	父子、家人關係 鐵哥們 (自己人)
	陌生人、 外鄉人、圈外人 (外人)	婆媳關係 親戚 (身份性自己人)
	低	高

先賦性關係  
應有之情、義務互助

圖 3：「自己人/外人」分類及其互動

資料來源：修改自楊宜音(民 89)

多數學者認為以情感性、規範性、工具性三種關係成分來說明關係，最能彰顯華人社會的關係內涵(鄭伯璜，民 88)，所以無論是 FBT 華人關係知覺定位圖、「自己人/外人」分類，各方格皆表現出不同程度的情感性、規範性、及工具性成份，特定關係定位下的互動法則正是這些關係成分比例的展現。例如在「外人」的關係定位下，互動以工具性關係成份居多，強調理性的資源交換，且每次交換均可視為獨立事件，故其互動法則可說是公平與利害法則。在「身份性自己人」的關係定位下，以禮數規範的關係成份居多，基於人情概念、和諧期望所衍生而來，強調的是回報概念。在「交往性自己人」的關係定位下，情感成份居多，其類似西方情感性關係，是一種因偏好、信仰、理念、價值觀契合所引發的關係，其能滿足雙方安全、歸屬及自我認同等情感需求，故其互動法則可說是友情法則。在「自己人」的關係定位下，以義務規範成份居多，其類似「忠」、「義」的道德觀，強調角色義務與責任，係發自內心的給予對方資源或協助，而不預期對方回報。

## 2.4 華人關係對於企業間關係的策略性意義—個人關係層次與組織關係層次的連結

當前華人關係文獻皆以個人的層次為研究的焦點，然而，這種個人層次的關係也會提升至組織間層次的關係，例如婚姻關係可連結兩個家庭形成姻親的關係。西方關係理論發展歷程中，許多組織間關係理論也源自於人際關係的研究成果(Weitz & Jap, 1995)。Weitz & Jap(1995)、Tsang(1998)認為存在

於個人間的關係跟組織間的關係是可以類比的，既使仍有許多問題，但仍可應用在跨組織邊界的決策者(boundary-spanning employees)身上(Larson, 1992)。Dwyer et al.(1987)認為關係交換乃長期進行的過程(ongoing process)，其提出的合夥關係的漸進模式，也是根據人際關係發展的研究而來，因此組織間關係建立乃基於人際關係的擴張，Park & Luo(2001)將之稱為關係湖(guanxi hu)。鄭伯璜與劉怡君(民 84)也發現組織間交易起始於企業主或雙方接洽者，透過關係基礎來產生初步人際信任(階段一)；然後因市場互利建立經濟信任(階段二)；接著因交易互動頻繁進而深化雙方交情和情感性關係，而由生人變為熟人(階段三)，最後產生義利共生的長期關係(階段四)，每一階段所建立的關係，也會因各種危機而停滯，甚至退回前一階段。由於高階管理者在組織間一向扮演跨邊界的角色(boundary-spanning employees)，高階管理者間的人際關係，對於組織間的關係有絕對的影響(Larson, 1992)，可見，藉由個人關係網絡的拓展，並得以為企業所利用，均有利於個人及組織的績效(Kao, 1993; Tsui & Farh, 1997; Park & Luo, 2001)。總而言之，華人特有的差序格局框架下，個人關係會影響組織間關係，進而對商業行為產生影響，因此研究華人企業組織間關係，應涵蓋組織決策者個人層次的認知，並作為分析的起點。

## 2.5 華人關係與西方關係觀點整合下的通路關係結構

尋求合適的通路商，需相當的資源與投入，屬於高涉入層級(high-involvement hierarchy)的決策模式，亦即企業針對通路商進行廣泛性的資訊搜集，在彼此的瞭解與客觀環境的認知基礎上，產生因應的關係行為。綜合前述西方關係觀點，交易成本理論認為，交易次數與資產專屬性等交易特性會影響與通路商的統治關係(Williamson, 1979)，當交易次數愈頻繁、資產專屬性愈高，雙方若具備持續互惠交換的關係，可降低交易成本，同時基於面子的約制，也可排除投機行為，提升信任與承諾(Standifird & Marshall, 2000)。其次，基於資源依賴與權力的考量，企業會尋求通路商建立長期合作關係，以獲取獨特且重要資源與能力，也有助於企業績效與競爭優勢(Lovett et al., 1999; Tsang, 1998)，華人也相信建立好的關係，將帶來有形與無形的利益(Leung & Yeung, 1995)，包括營運業務的推動、充分掌握交易夥伴與政府政策資訊、及有助於商務談判與協調，甚至獲取許多特權(Davies, 1995)等。第三，關係行銷觀點認為，目標一致性(Angeles & Nath, 2001)、文化相容性(Bucklin & Sengupta, 1993; Smith & Barclay, 1997)、共同價值觀(Morgan & Hunt, 1994)、及互補性資源與能力(Harrison et al., 2001)乃是關係認知的重要來源。前三項通常被視為雙方相似性(similarity)的主要元素，藉由相似性雙方得以建立社會認同(social identity)，從而正面影響雙方的合作行為(Homburg,



Schneider & Fassnacht, 2003), 因此雙方交往關係得以強化, 乃是基於雙方組織的相似性、降低交易成本、獲取策略性資源、產生綜效的緣故, 可以推論出:

- 假設 1: 配合通路商投資專屬資產的程度愈高, 雙方交往關係愈高。
- 假設 2: 與通路商交易頻率需求愈高, 雙方交往關係愈高。
- 假設 3: 與通路商關係的策略性愈高, 雙方交往關係愈高。
- 假設 4: 與通路商之間組織相似性愈高, 雙方交往關係愈高。

在華人「差序格局」的框架下, 華人會根據關係基礎的認知, 及適應調整程度, 而有不同的關係定位; 由於組織間關係乃基於個人間關係的擴張, 取決於個別組織管理者(key managers)間是否有緊密的關係存在(Wank, 1999)。因此企業與通路商之管理者間同樣也依據既存的關係基礎(先賦關係), 以及交往關係兩構面來產生與通路商關係的定位, 並落實於關係行為上; 在先賦關係高的基礎上, 關係本質在於尋惠(favor-seeking), 關係的連結是以「差序格局」為基礎的義務、人情等情感連帶(Su & Littlefield, 2001), 所蘊涵的是「應有之情」、「義務互助」的情感性關係, 係以義務、禮數為主要規範, 在親情、人情互動法則下, 關係決策結構將偏向非正式溝通、共同參與決策、達成共同目標為首要的氏族式結構。在先賦關係低的基礎上, 關係本質在於尋租(rent-seeking), 關係連結是以獲取獨佔性利益為目標的權力關係(Su & Littlefield, 2001), 將採工具性互動法則, 決策結構將偏向以規定、程序為主的官僚式結構。

- 假設 5: 企業與通路商間的先賦關係愈高, 其關係決策結構, 將偏向氏族式結構。反之, 將偏向官僚式結構。

其次, 就交往關係而言, 華人關係是長期持續性互惠交換(exchange of favor)(Chen, 1995)與相互調適的過程(Wong, 1998), 也是靠歷史累積才能形成的穩定聯繫, 所以與通路商間交往關係愈深, 雙方各種資源交換與互動瞭解程度呈現穩定的進展(Leung, Wong & Tam, 1995), 此也會反映在雙方作業的整合上, 包括運銷活動上的聯合行為、協助、監視及資訊交換等, 雙方作業整合實為交往關係深淺與否的具體表現。另外, 當交往關係愈深, 會產生因交往密切、互惠交換所帶來的情感連帶(此有別於先賦關係所產生的情感連帶), 如「圈子」、「哥們」、「死黨」等, 於是為使彼此因偏好、信仰、價值觀契合或彼此相互吸引所引發的情感依附需求得以實現(楊宜音, 民 89), 高度整合也是必然的反應。

假設 6：企業與通路商間的交往關係愈高，其作業整合，將偏向高度整合。反之，將偏向低度整合。

華人關係的信任乃構築在關係基礎的判定及過往互動的歷史上(呂大樂, 民 90)。就關係基礎而言，先賦關係高通常被認為是可信任的，甚至是高度信任的社會圈，但在這圈子以外的人，往往會特別小心提防(Wong, 1988; Redding, 1990; Fukuyama, 1995)。在先賦關係高的基礎上，關係決策結構也容易偏向非正式溝通、共同參與決策、達成共同目標為特徵的氏族式結構，而氏族式結構的建立與維繫也有賴於彼此的高度信任。所以先賦關係的認知愈強，以及氏族式關係結構下，信任程度愈高。就過往互動的歷史而言，信任是建立在往績的基礎之上的過程(a history-dependent process)(Meyerson, Weick & Kramer, 1996)，長期性、持續性互惠交換(exchange of favor)(Chen, 1995)與相互調適(adaptation)的過程(Wong, 1998)，能確保彼此間的信任，並降低不確定性所帶來的風險，所以緊密的互動與交往不僅具體落實在雙方作業整合的關係結構中，也是建立信任的主要途徑。因此，交往關係的認定，或具體的作業整合，都將正面影響彼此的信任。

假設 7：企業與通路商間的先賦關係愈高，彼此的信任程度愈高。

假設 8：企業與通路商間決策結構偏向氏族式結構，彼此的信任程度愈高。

假設 9：企業與通路商間的交往關係愈高，彼此的信任程度愈高。

假設 10：企業與通路商間作業整合愈高，彼此的信任程度愈高。

在華人與西方整合觀點下，承諾應包括情感性承諾(基於共同價值觀)、工具性承諾(基於關係利潤與停止成本)，以及華人先賦關係所帶來的義務性承諾，義務性承諾乃是基於華人社會五倫規範及人情、面子觀下的獨特的產物。當先賦關係愈高，雙方基於義務、人情之情感連帶，或基於共同價值觀(可視為華人關係特定「同」的基礎)，關係主要內涵為「應有之情」、「義務互助」或情感依附，義務性及情感性承諾程度也愈高；當雙方關係結構愈偏向非正式溝通、妥協性較高、達成共同目標的氏族式結構時，此關係結構的維繫必定以雙方高度的承諾為基礎，因唯有高度承諾才能使彼此相互妥協、達成共同目標。另外，隨著交往關係的發展日深，作業整合程度愈高，雙方因為恩惠給予及回報、彼此調整適應的代價等產生的關係利潤與投入成本日深，關係的轉換成本愈高，此時工具性承諾愈高；也因為長期持續性互惠交往，所帶來的情感連帶，情感性承諾程度也愈高。

假設 11：企業與通路商間的先賦關係愈高，彼此承諾程度愈高。

假設 12：企業與通路商間決策結構偏向氏族式結構，彼此的承諾程度愈高。

假設 13：企業與通路商間的交往關係愈高，彼此承諾程度愈高。

假設 14：企業與通路商間作業整合愈高，彼此的承諾程度愈高。

最後，歸納前述假設推導，顯示先賦關係愈高，決策結構愈偏向氏族式結構，或交往關係愈高，彼此作業愈高度整合，企業對通路商的關係定位，愈會傾向所謂「自己人」發展，此時彼此的整體信任與承諾將會升高，而交易成本及風險將降低，可以預期的是企業對通路商的關係績效的主客觀認知將有正面影響。

假設 15：企業與通路商間的先賦關係愈高，關係滿意度愈高。

假設 16：企業與通路商間決策結構偏向氏族式結構，關係滿意度愈高。

假設 17：企業與通路商間的交往關係愈高，關係滿意度愈高。

假設 18：企業與通路商間作業整合愈高，關係滿意度愈高。

### 3. 研究設計

本研究首先深入訪談 4 家企業，所屬產業為汽車零組件、食品製造批發、電子零件、工業用機械業，訪談對象為負責人或行銷主管，訪談時間約 2-3 小時，訪談目的在於確認研究架構與假設的真實性。其次，依據訪談所得及文獻探討的構念，設計問卷題項。各項構面之衡量，為求一致性，採主觀衡量方式，以李克特 10 點量表為衡量尺度，依同意程度給予 1 至 10 分的評分；先賦關係以關係淵源深淺程度給予 0 至 12 評分。為契合研究目的及變項需求，問卷對象必須符合：1. 所屬產業環境涵蓋高度變動性至高度穩定性，2. 通路關係維繫對於營銷影響很大(Frazier & Rody, 1991)，於是以工業用產品為主要產業對象，而工業品的通路結構也較為單純，故本研究設定樣本產業應包括電子暨光電零元件業、電腦硬體暨周邊製造業、工業用機械業、生產控制暨自動化設備、食品製造與批發、汽車零組件等。問卷受訪者為製造商的負責人或行銷通路主管，針對占該製造商營業額前四家通路商選定任意一家作題項評估。

本研究以淨最小平方法(Partial Least Squares, PLS)進行分析，PLS 已是成熟的估計方法(Fornell, Lorange, & Roos, 1990)；PLS 也不受變數必須呈常態分配及樣本數必須夠大的限制，且具備很好的預測與解釋能力(Wold, 1982; Anderson & Gerbing, 1988)。近年來 PLS 也漸漸為策略、行銷領域學者所推崇與應用(Johansson & Yip, 1994; Raymond, Brisoux & Azami, 2001; Graber,

Czellar & Denis, 2002)。本研究使用 Wynne W. Chin(1997)所發展的 PLS-Graph 3.0 軟體，以 Jackknifing 方法(Fornell & Barclay, 1983)，計算模型係數的顯著性。

#### 4. 資料分析與討論

本研究問卷針對各產業公會名錄，各隨機抽取 100 家公司，於徵得問卷對象同意後，發出 600 份問卷，經兩波電話催收後，有效回收問卷共計 103 份，有效回收率為 17.17%，回收樣本結構統計如表 1 所示。另為避免無反應偏差(nonresponse bias)，並確保回收的有效樣本具有母體代表性，依循 Armstrong & Overton(1977)的作法，以 t 檢定分別檢測兩波樣本較早與較晚回卷者其員工人數、營業額、成立年數等基本特性是否有顯著差異，理由是學者認為晚期回答者，其特質與未回答者相近，因此可採用晚期回答者替代未回答者，而與前期回答者進行比較，此可以檢定回收樣本是否具有母體代表性(Fowler, 1993；黃俊英，民 88)，檢測結果顯示並無顯著差異存在，可斷定無反應偏差並不顯著，回收樣本具代表性。其次檢驗各潛在變數的因素結構及內部一致性，問項的因素負荷量必須高於 0.5 才被選取，以篩選出該構念的主要構成問項(Fornell & Larcker, 1981)，例如原交易特性原有 4 個問項，交易頻率因負荷量不足 0.5，予以刪除，產業環境認知僅選取 2 個問項。信度係數  $\rho$  表示該潛在變數構成的內部一致性，為各問項負荷量的總平方和與該構念總變異的比例，各潛在變數的信度係數均高於 0.7，顯示具備相當的內部一致性。平均萃取變異(average variance extracted, AVE)為衡量聚合效度的指標，分析結果顯示各潛在變項的 AVE 值均大於 0.5。另外，區別效度則以特定潛在變數的 AVE 值的平方根必須高於與其他潛在變數間的相关係數做為判斷的依據(Fornell & Larcker, 1981)，結果顯示模型具備相當的聚合及區別效度。

圖 4 為 PLS 模型分析結果，各研究變項定義如附錄之題項說明。PLS 方法會估計出成因指標內問項的權重(weights)與反映指標內問項的負荷量(loadings)，前者是指成因指標內問項對於成因指標的標準化多元迴歸係數，後者測量反應指標內問項與反應指標間的簡單相關性，模型的解釋能力則以  $R^2$  表示反應指標可被成因指標變數所能解釋的變異量，例如交往關係的  $R^2$  為 0.32；因徑係數(path coefficients)為標準化的  $\beta$  估計值，其顯著性則透過 jackknife 分析所得的 p-value 來判斷。

表 1：樣本結構統計：

產業別	家數	百分比	員工人數	家數	百分比
電子暨光電零元件業	24	24.49%	9 人以下	5	5.10%
電腦硬體暨周邊製造業	18	18.37%	10~49 人	34	34.69%
工業用機械業	22	22.45%	50~99 人	28	28.57%
生產控制暨自動化設備	12	12.24%	100~199 人	14	14.29%
食品製造與批發	14	14.29%	200~499 人	7	7.14%
汽車零組件	8	8.16%	500~999 人	8	8.16%
			1000 人以上	2	2.04%
合計	98	100.00%		98	100.00%

註：樣本公司共 103 家，未提供資料者 5 家。

#### 4.1 關係策略性、組織相似性、資產專屬性愈高，交往關係愈密切。

首先觀察模型的因徑係數，顯示資產專屬性(0.16\*\*)、關係策略性(0.38\*\*)、及組織相似性(0.16\*\*)均顯著正向影響交往關係( $R^2=0.32$ )，假設 1、3、4 成立，當關係策略性認知愈高，組織相似性愈高，配合通路商投資專屬資產的程度愈高，交往關係愈密切，其中以關係策略性的影響較大，其次是組織相似性及資產專屬性，假設 2 因「交易頻率」問項遭刪除，故未能獲得證實。以上結果與先前學者實證結果一致，Lee, Pae, & Wong(2001)針對港商與大陸的合作夥伴間的關係研究，顯示組織相似性、及環境不確定性，均增加彼此的關係密切程度，但 Lee 等人未考慮關係策略性因素，Homburg, Schneider, & Fassnacht(2003)的實證也顯示，組織相似性有助於通路商參與決策，以及彼此的合作。楊君偉(民 90)研究赴大陸投資的臺灣中小企業，也顯示台商投注資產專屬性愈高、資源互賴程度愈高時，愈傾向使用社會鑲嵌網路，鑲嵌網路即是管理者間良好的私人情誼、夥伴組織間長期的合作關係等。

#### 4.2 愈是具備先賦關係、交往關係愈深，作業整合程度愈高，決策結構愈傾向氏族式結構。

作業整合程度部分，模型顯示先賦關係、交往關係正向影響作業整合程度，因徑係數分別為 0.02、0.54，且具顯著性，其中以交往關係影響較大，與通路商的交往關係的深淺是造成作業整合程度差異的主因，假設 6 受到支持。控制變數部分，產業環境認知負向影響作業整合程度(-0.35\*\*)，亦即無法掌握或預測競爭者行為，及環境競爭認知愈強時，作業整合程度愈低，其他控制變數如公司年齡(-0.00\*\*)、員工人數(-0.07\*\*\*)，也呈現負向影響，但影響程度甚微。整體而言，作業整合的影響因素，主要有交往關係及產業環境認知，所有影響因素的解釋力達 0.39。

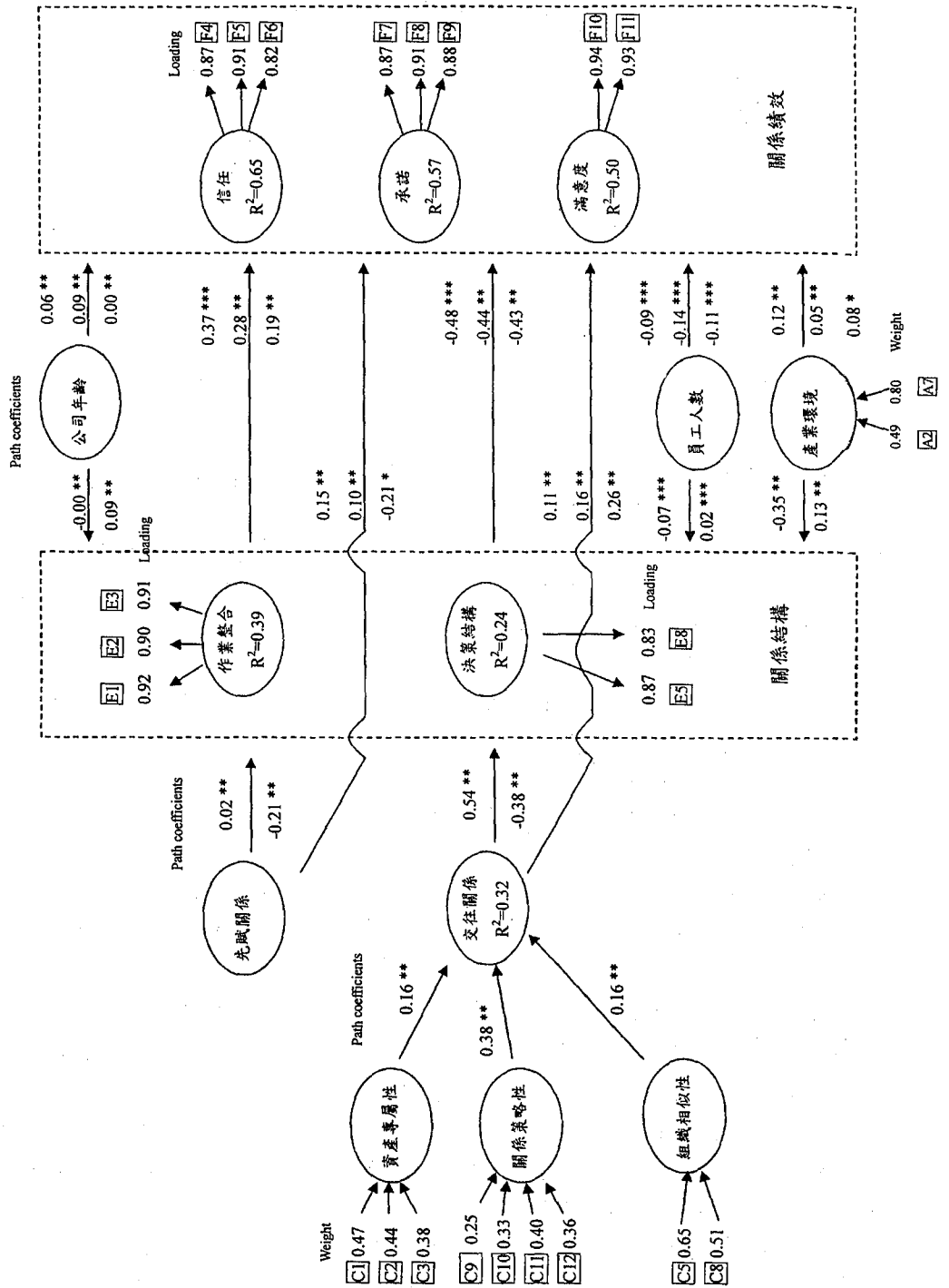


圖 4：PLS 模型分析結果

決策結構部分，顯示先賦關係、交往關係均負向影響決策結構，模型因徑係數分別為-0.21、-0.38，且具顯著性，假設5成立，亦即先賦關係、交往關係程度愈低，決策結構均愈偏向官僚式結構。其他控制變數的影響，仍以產業環境的認知為主(0.13\*\*)，顯示產業環境的不可測、競爭激烈認知愈強，決策結構愈偏向官僚式結構。整體而言，決策結構的主要影響因素依影響力順序為交往關係、先賦關係、及產業環境認知，所有影響因素解釋力達0.24。

#### 4.3 客觀環境因素的影響，以關係策略性因素對交往關係、關係結構的影響最大。

彙整 PLS 模型中顯著的因徑係數，藉由因徑係數的相乘和相加，可計算個別成因指標對於關係結構及關係績效的總影響(Johansson & Yip, 1994)，如表2所示，就作業整合而言，資產專屬性、關係策略性、組織相似性均透過交往關係，間接正向影響作業整合，其中以關係策略性的總影響效果最大(0.21)；直接影響作業整合的因素中，以交往關係為最大(0.54)，其次是產業環境(-0.35)。就決策結構而言，資產專屬性、關係策略性、組織相似性亦透過交往關係，間接負向影響決策結構，影響程度亦以關係策略性為最大(-0.14)，直接影響決策結構因素中，仍以交往關係為最大(-0.38)，其次是先賦關係(-0.21)與產業環境(0.13)。

方世榮(民90)針對國內電子、汽車、食品及紡織業的實證也顯示，資源互賴、降低交易成本動機會強化通路長期合作導向，其關係結構也愈偏向關係型。本研究結果再度證實，在資源互賴與降低交易成本的動機下，當對方擁有能與之產生綜效的能力或資源(Weitz & Jap, 1995)時，此時通路關係已具備相當策略性，而彼此的相似性也有助於通路關係朝向更長期且更深入交往階段，進而落實在雙方高度作業整合上，以及偏向氏族式決策結構上。與其他實證研究不同的是，本研究同時比較以上客觀環境因素的影響，結果顯示關係策略性因素對於交往關係認知，以及關係結構的影響均有相當的正向影響力，凸顯樣本企業在通路關係上有工具性的考量，但仍不及產業環境所帶來對關係結構負向的衝擊。

#### 4.4 先賦關係與交往關係相較下，影響關係結構作用較小，且較易表現在決策結構。

另先賦關係的作用，雖然符合本研究預期，但在模型中的影響力卻相對有限，對作業整合程度的影響力，與組織相似性相當，對於決策結構的影響力較大，顯示「差序格局」的考量較會表現在決策結構上，本研究顯示先賦關係愈高，彼此決策結構愈偏向氏族式結構，此現象應與先賦關係所表現的義務、禮儀規範較容易表現在彼此的對待方式與決策風格上有關，相對於彼

表 2：各成因指標對於關係結構、關係績效的總影響

成因指標	對關係結構的總影響			對關係績效的總影響		
	作業整合	決策結構	信任	承諾	滿意度	
資產專屬性	(0.16)(0.54)=0.09	(0.16)(-0.38)=-0.06	(0.16)(0.54)(0.37) +(0.16)(-0.38)(-0.48) +(0.16)(0.11)=0.08	(0.16)(0.54)(0.28) +(0.16)(-0.38)(-0.44) +(0.16)(0.16)=0.08	(0.16)(0.54)(0.19) +(0.16)(-0.38)(-0.43) +(0.16)(0.26)=0.08	
關係策略性	(0.38)(0.54)=0.21	(0.38)(-0.38)=-0.14	(0.38)(0.54)(0.37) +(0.38)(-0.38)(-0.48) +(0.38)(0.11)=0.19	(0.38)(0.54)(0.28) +(0.38)(-0.38)(-0.44) +(0.38)(0.16)=0.18	(0.38)(0.54)(0.19) +(0.38)(-0.38)(-0.43) +(0.38)(0.26)=0.20	
組織相似性	(0.16)(0.54)=0.09	(0.16)(-0.38)=-0.06	(0.16)(0.54)(0.37) +(0.16)(-0.38)(-0.48) +(0.16)(0.11)=0.08	(0.16)(0.54)(0.28) +(0.16)(-0.38)(-0.44) +(0.16)(0.16)=0.08	(0.16)(0.54)(0.19) +(0.16)(-0.38)(-0.43) +(0.16)(0.26)=0.08	
先賦關係	0.02	-0.21	(0.02)(0.37)+ (-0.21)(-0.48)+ (0.15)=0.26	(0.02)(0.28)+ (-0.21)(-0.44)+ (0.10)=0.20	(0.02)(0.19)+ (-0.21)(-0.43) =0.09	
交往關係	0.54	-0.38	(0.54)(0.37)+ (-0.38)(-0.48)+ (0.11)=0.49	(0.54)(0.28)+ (-0.38)(-0.44)+ (0.16)=0.48	(0.54)(0.19)+ (-0.38)(-0.43)+ (0.26)=0.53	
作業整合			0.37	0.28	0.19	
決策結構			-0.48	-0.44	-0.43	
產業環境	-0.35	0.13	0.12	0.05		
員工人數	-0.07	0.02	-0.09	-0.14	-0.11	
公司年齡	-0.00	0.09	0.06	0.09	0.00	

資料來源：本研究



此作業整合程度，所涉及的層面皆為技術與程式上的配合，因此，彼此交往關係所累積的經驗或默契，也較容易產生正面作用。總而言之，本研究證實，華人企業通路關係結構確實是先賦關係及交往關係作用的結果，但先賦關係的作用較小，且較易表現在決策結構上。

#### 4.5 先賦關係愈低，或決策結構愈偏向官僚式結構，彼此信任、承諾及滿意程度愈低。

信任程度方面，顯示決策結構負向影響信任程度(-0.48\*\*), 先賦關係正向影響信任程度(0.15\*\*), 先賦關係的影響係數較小，亦即決策結構愈偏向官僚式結構，或先賦關係愈低，彼此信任程度愈低。相對的，作業整合程度(0.37\*\*\*)、交往關係(0.11\*\*)正向影響信任程度，亦即作業整合程度愈高，或交往關係愈深，信任程度愈高，假設 7、8、9、10 均成立。控制變數較有影響者，產業環境的不可測、競爭激烈認知愈強(0.12\*\*), 對於通路商的信任愈高；其次是員工人數(-0.09\*\*\*)愈多者，對通路商的信任愈低。整體而言，信任程度的主要影響因素依影響力順序為決策結構、作業整合、先賦關係、產業環境、交往關係、及員工人數，所有因素解釋力達 0.65。

承諾程度方面，顯示決策結構負向影響承諾程度(-0.44\*\*), 先賦關係正向影響承諾程度(0.10\*\*), 亦即決策結構愈偏向官僚式結構，或先賦關係愈低，彼此承諾程度愈低。相對的，作業整合程度(0.28\*\*)、交往關係(0.16\*\*)正向影響承諾程度，亦即作業整合程度愈高，或交往關係愈深，承諾程度愈高，假設 11、12、13、14 均成立。控制變數較有影響者為員工人數，員工數愈高(-0.14\*\*\*)，對通路商的承諾程度愈低。整體而言，承諾程度的主要影響因素依影響力順序為決策結構、作業整合、交往關係、員工人數及先賦關係，所有因素解釋力達 0.57。

合作滿意度方面，顯示決策結構(-0.43\*\*)、先賦關係(-0.21\*)負向影響合作滿意度，但後者顯著性不高，不予採計，亦即決策結構愈偏向官僚式結構，合作滿意度愈低。相對的，作業整合程度(0.19\*\*)、交往關係(0.26\*\*)正向影響滿意程度，亦即作業整合程度愈高，或交往關係愈深，合作滿意程度愈高，假設 16、17、18 均成立，假設 15 未成立。其他控制變數的影響，員工人數(-0.11\*\*\*)愈多者，合作滿意度也愈低。整體而言，合作滿意程度的主要影響因素依影響力順序為決策結構、交往關係、作業整合、及員工人數，所有因素解釋力達 0.50。

#### 4.6 關係策略性因素有助於信任、承諾及合作滿意度，但仍不及關係結構的負面影響。

個別成因指標對於關係績效總影響分析部分，就信任而言，資產專屬性、關係策略性、組織相似性均透過交往關係、關係結構，正向間接影響信任程度，以關係策略性為最大(0.19)；先賦關係、交往關係除直接影響信任外，亦透過關係結構正向間接影響信任，二者以交往關係的影響最大(0.49)，顯示正向影響信任的成因指標，主要是交往關係、作業整合、先賦關係及關係策略性，負向影響信任的成因指標為決策結構、員工人數。

就承諾而言，資產專屬性、關係策略性、組織相似性亦透過交往關係、關係結構，正向間接影響承諾程度，仍以關係策略性為最大(0.18)，先賦關係、交往關係除直接影響承諾外，亦透過關係結構正向間接影響承諾，仍以交往關係的影響最大(0.48)，顯示正向影響承諾成因指標，主要是交往關係、作業整合、先賦關係及關係策略性，負向影響承諾的成因指標為決策結構、員工人數及公司年齡。就關係滿意度而言，與信任、承諾績效的影響因素類似，產業環境則因係數未達統計顯著性，故未計算其影響力。

Morgan & Hunt(1994)認為若廠商從關係夥伴獲得比其他夥伴更為豐富的利益，或具備共同的想法將會增加對彼此關係的承諾；高品質及頻繁的溝通，則有助於信任，本研究結果與Morgan & Hunt的結論一致，客觀因素中的關係策略性因素在關係績效上所扮演的角色，同關係結構一般，對於信任、承諾及合作滿意度，均有相當的正向影響力，但仍不及關係結構對於關係績效的負向衝擊；另外高品質及頻繁的溝通，必定促使雙方交往關係更為深化，也有助於信任感的培養。

#### 4.7 交往關係及作業整合因素對於關係績效的正向影響最大，先賦關係的影響力並不及交往關係。

所有正向影響關係績效的成因指標中，交往關係及作業整合因素對於關係績效的影響最大，此與Wong & Chan(1999)的研究結果一致，亦即交往關係愈深入，作業整合程度愈高，雙方相互適應(adaption)程度愈高，關係品質愈好。Hocutt(1998)的研究也認為，關係投入 (investment in the relationship) 愈多，關係承諾愈高，關係投入必定表現在交往關係及作業整合程度上。其次，從先賦關係與交往關係所構成的關係定位來看，Weitz & Jap(1995)主張雙方已經具備經濟或社會連結的基礎，將有助於雙方通路關係進展快速，程永明(民91)針對赴大陸投資台商的調查，也顯示「尋惠關係」(建立親友關係、進入當地社交圈)有助於彼此的信任；Tim, Chris, & Wang(1999)調查顯示，管理者個人關係(personal relationship)、與交情(prior guanxi)(與本研究先賦關係

的內涵相同)均有助於彼此的銷售績效;本研究證實在具備先賦關係與交往關係較深的情況下,關係績效也較高,但與這些學者研究成果不同的是,本研究也顯示先賦關係的影響力並不及交往關係,華人的信任與承諾雖構築在關係基礎的判定以及過往的互動的歷史上(呂大樂,民 90),但後者係長期持續互動與相互調適的結果(Wong, 1998),由此而生的熟悉、親密與互信,更勝既存的先賦關係。

#### 4.8 愈偏向氏族式結構,作業整合程度愈高,關係績效也會愈佳

就關係結構而言,愈偏向氏族式結構,作業整合程度愈高的情況下,彼此承諾、信任及整體的關係績效也會愈佳,此結果與 Lee, et al. (2001)的研究一致;但與方世榮(民 90)的實證結果略有差異,其研究顯示製造商與經銷商的關係結構愈傾向長期利益導向,彼此承諾、依賴與通路整體績效愈大,但相信經銷商是誠實的卻呈負面看法,彼此會有爾虞我詐的情況產生,差異的產生應與關係結構內涵與信任範圍的差異有關,本研究關係結構係以決策結構與作業整合兩構面衡量,但方世榮的研究則以交易型—關係型結構衡量,衡量特徵為通路關係維繫條件與過程特徵,既使屬於關係型結構,其互信僅及於通路關係所生的交易活動本身,並未擴及雙方營運活動,以致於對經銷商的信任相對有限,本研究認為雙方於營運活動上的整合,必有助於彼此全面性的瞭解,其互信認知必不僅限於通路關係所生的交易活動上。另胡同來、朱國光、胡育華(民 92)針對 PDA 產業實證結果也顯示,對通路商採非強制影響策略,有助於通路氣候與團結,所謂非強制影響策略,即是不以利益或懲罰作為手段的影響策略,其精神與氏族式結構是一致的。比較作業整合、決策結構的因徑係數,也顯示偏向官僚式結構對於關係績效的負向影響較大。

### 5. 結論與建議

本研究認為單就西方經濟與社會理論來詮釋華人企業通路關係仍有不足之處,故以華人特有的關係內涵最為出發點,希望能對華人企業通路關係提出更為完整的論述架構,此觀念性架構納入以「差序格局」為核心的華人關係觀點,並搭配西方觀點,期能完整的描述華人企業通路關係結構以及關係績效。

本研究結果在理論涵意上,發現促進交往關係的客觀環境因素裡,關係策略性因素扮演最重要的正向影響角色,其次是產業環境不確定性,其扮演負向影響角色,顯示資源基礎論及交易成本論等西方觀點較能解釋與通路商間交往關係深淺的原因。其次,決定關係結構、關係績效的影響因素中,華人特有的先賦關係扮演相當程度的影響角色,先賦關係程度愈高,關係決策

結構愈偏向氏族式結構，亦有助於彼此的作業整合程度，在具備先賦關係下，關係績效亦較高，因此，所謂「套關係」、「尋惠關係」等關係行為，對於彼此關係的建立與維繫確實有正面的作用。第三、先賦關係的影響力並不及交往關係，華人企業通路關係結構及關係績效，雖與關係基礎的判定(先賦關係)有關，但更構築在過往的互動的歷史上(交往關係)，後者係長期持續互動與相互調適的結果，由此而生的熟悉、親密與互信，更勝既存先賦關係，所以在相同的關係基礎下，「交往性」愈高的夥伴，應比「身份性」夥伴來的更親密點。第四，關係結構構面中，作業整合程度有助於關係績效，但官僚式決策結構，不僅無助於關係績效，甚至產生負面的效果。

本研究提出的整合觀念架構，重要的實務意義在於，能協助決策者厘清與個別通路商的交往關係、先賦關係所形成的關係定位，以及關係定位與關係結構、績效間的關係，此不僅可以迅速的掌握整體通路關係的投入與效益組合(portfolios of relationship building)，亦可用以制訂關係管理的整體策略的參考。其次，本研究結果顯示先賦關係仍有其作用，有助於彼此的信任與承諾，對於身處華人社會的決策者而言，仍是不可輕忽的影響力，「套關係」、「拉關係」仍是建立親密伙伴關係的可行途徑之一。第三、固然「套關係」有其作用，但若加上「培養關係」，其效益會更大，亦即雙方必須有持續性且長期的交往歷程，並落實作業整合以及氏族式結構等關係結構上，才能提升彼此的關係品質與績效，因此，「親友」加「戰友」的通路伙伴應該比僅具備身份上的「親友」來的更有價值。第四，若要成為「戰友」，管理者必須正視互惠的重要性，亦即關係策略性乃是雙方相連結及交往的重要促成因素，不能輕忽對方或本身對於資源依賴降低交易成本所產生的效益。最後，官僚式決策結構，雖然在彼此的權利義務上有明確的規範，但對彼此的信任、承諾或關係滿意度，均有不利的影響，尤其發生衝突時，由於雙方互信基礎薄弱，很容易發生破壞性的關係行為，因此，針對具備關係策略性的重要通路夥伴，長期而言仍應朝氏族式結構發展。

本研究樣本較少，且樣本母體為台灣地區企業，雖然以 PLS 模型分析能避免統計檢定上的誤差，但進一步擴大樣本數與抽樣範圍仍屬必要，特別是針對同屬華人的兩岸三地企業作實證調查，以使本研究架構有更堅強的實證基礎。其次，本模型建構過程中，仍有若干重要題項遭刪除，致使部分假設未獲證實，也仍有待厘清。第三，本研究問卷對象為單一企業，並未針對其通路夥伴同時作調查，屬單邊研究，而非雙邊(dyad)研究，仍不免有主觀認知上的偏誤。另外「差序格局」也隱含一種以自己為中心之「自我中心主義」，係以單造觀點來建構理論(周麗芳，民 91)，故未來仍須從製造商與通路商雙方觀點，甚至以整體網路層次來探討彼此認知的差異，才能對華人企業間關係有更進一步的瞭解。

## 附錄：主要研究變項定義

### 資產專屬性

- C1：公司配合該通路商的要求，投資專屬機器設備的程度
- C2：公司配合該通路商的要求，培訓專屬人才的程度
- C3：公司配合該通路商的要求，發展特定作業流程的程度

### 組織相似性

- C5：公司與該通路商企業文化的相似程度
- C8：公司與該通路商，對於市場現況看法的相似程度

### 關係策略性

- C9：該通路商擁有公司所需重要資源的多寡
- C10：公司對於該通路商的依賴程度
- C11：與該通路商間的合作關係，是其他通路商無法取代的
- C12：與該通路商間的合作關係，是同業無法企及或模仿的

### 先賦關係

您或公司負責人，與該通路商之間，主要的關係淵源(緣起)

0 無關係 淵源	1 其他：	2 同業 介紹	3 客戶 介紹	4 銀行 機構 介紹	5 通路商 或供應 商介紹	6 好友 介紹	7 親戚 介紹
8 老上司 或老部 屬	9 老同事	10 師徒或 師生	11 同學或 玩伴	12 親戚			

## 交往關係

### 與該通路商的交往程度

等級	階段	描述	等級	階段	描述
1	知曉	雙方均知道對方存在。	6	承擔	願意與對方共同承擔風險或犧牲部分利益，成就共同的目標/利益
2	認識	偶而接觸與交易，彼此視對方為可能合作的對象。	7	信任	經歷前述 1~6 的階段，彼此已經形成相互信任的關係
3	結交	雙方正進行小額交易，測試是否合適做為通路伙伴	8	承諾	雙方已承諾強化長期合作關係，包括實質相互投資與承諾誠意
4	接受	雙方均瞭解、願意接受彼此的限制與優點，是合格的通路商	9	親密	緊密合作、高度信任與承諾，可視為未婚夫妻或親密伙伴
5	感情	願意為對方投入部分的資產，以強化彼此的連結	10	結合	彼此高度信任與承諾，有如休戚與共、同甘共苦的夫妻

## 作業整合

- E1：該通路商與貴公司營運活動緊密連結的程度
- E2：該通路商與貴公司營運活動相互協助的程度
- E3：該通路商與貴公司營運活動整合一致的程度

## 決策結構

- E5：與該通路商的互動，契約化或正式化的程度
- E8：該通路商，未共同參與決策的程度

## 產業環境

- A2：無法掌握或預測競爭者的行為
- A7：所處產業環境，競爭非常激烈

## 信任程度

- F4：對該通路商所提供資訊的信任度
- F5：該通路商的可靠程度(言行一致性)
- F6：該通路商會顧及公司權益的程度

## 承諾程度

- F7：樂意與該通路商持續合作的意願
- F8：與該通路商的合作，有助於市場與利潤目標的達成
- F9：與該通路商的合作，有情意相挺或患難與共的成分

合作滿意程度

F10：與該通路商合作的滿意度

F11：該通路商對於公司整體利潤的貢獻程度

## 6. 參考文獻

- 方世榮(民 90)，「行銷通路運作模式之研究－網路的觀點」，輔仁管理評論，第八卷第一期，57-82 頁。
- 左斌(民 89)，「中國人的關係取向：概念及其測量，家人關係及其心理歷程」，第五屆華人心理與行為科際學術研討會論文集。
- 呂大樂(民 90)，「關係與華人商業行為：文獻評論」，香港社會學報，第二期，39-65 頁。
- 周麗芳(民 91)，「華人組織中的關係與社會網絡」，本土心理學研究，第十八期，175-228 頁。
- 胡同來、朱國光、胡育華(民 92)，「行銷通路權力、通路氣候與團結合作之研究－以台灣 PDA 為產業實證」，第一屆全國當代行銷學術研討會論文集。
- 程永明(民 91)，中國大陸市場進入模式權變模型建構之研究－臺灣製造業之實證分析，國立成功大學企業管理研究所博士論文。
- 費孝通(民 37)，鄉土中國，觀察社，上海。
- 黃光國(民 77)，中國人的權力遊戲，台北：巨流圖書公司。
- 黃俊英(民 88)，行銷研究－管理與技術，台北：華泰文化事業公司。
- 楊君偉(民 90)，台灣中小企業赴大陸投資之社會鑲嵌網絡分析，銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 楊宜音(民 89)，「自己人：一項有關中國人關係分類的個案研究」，本土心理學研究，第六期，277-316 頁。
- 鄭伯壘(民 85)，組織網絡形成及其相關因素探討，國家科學委員會專題研究報告。
- 鄭伯壘、劉怡君(民 84)，「義利之辯與企業間的交易歷程：台灣組織間網絡的個案分析」，本土心理學研究，第四期，2-41 頁。
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1984), "A model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990), "A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

- Angeles, R. and Nath, R., (2001), "Partner Congruence in Electronic Data Interchange (EDI) —Enabled Relationships," *Journal of Business Logistics* 22(2), 109-127.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S.(1977), "Estimating Nonresponses Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3) 396-402.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York :Wiley.
- Bucklin, L. P. and Sengupta, S. (1993), "Organizing successful co-marketing alliances," *Journal of Marketing*, 57 (2), 32-46.
- Chen, M.(1995), *Asian management system: Chinese, Japanese and Korean style of business*, London: Routledge.
- Davies, H.(1995), *China Business: Contest and Issues*, Longman Asia Ltd. Hong Kong.
- Dickson, M. A. and Zhang, L.,(2004), "Supplier-retailer relationships in China's distribution channel for foreign brand apparel," *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(2), 201-220.
- Dwyer, F. R. and Welsh, M. A. ( 1985 ) , "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 22(4), 397-414.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, S.(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-28.
- Emerson, R. M.(1962),"Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Fornell, C. and Barclay, D.W. (1983), *Jackknifing: A supplement to Lohmoller's LVPLS Program*, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fornell, C., Lorange P., and Roos. J. (1990), "The cooperative venture formation process: A latent variable structural modeling approach," *Management Science*, Special Issue on State of the Art in Theory and Methodology in Strategy Research, 36(10), 1246-1255.
- Fowler, F. J.(1993), *Survey Research Methods*, Second Edition, Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Frazier, G. L., and Rody, R. C. (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- French, J. R. P. and Raven, B. H.(1959), "The Bases of Social Power," in *Studies in Social Power*, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*,



London, England: Hamish Hamilton.

- Graber, S., Czellar, S., and Denis, Jean-Emile(2002), *Using Partial Least Squares Regression in Marketing Research*, working paper, University of Geneva.
- Hall'en, L., Johnson, J. and Seyed-Mohamed, N. (1991), "Inter-firm Adaptation in Business Relationships," *Journal of Marketing*, 55(2), 29- 37.
- Harrison, J. S. Harrison, 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* , 27(6), 679-690.
- Hocutt, M. A.(1998), "Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship," *International Journal of Service Industry Management*, 9(2),189-197.
- Homburg, C., Schneider, J. and Fassnacht, M.(2003), "Opposites attract, but similarity works: A study of interorganizational similarity in marketing channels," *Journal of Business to Business Marketing*, 10(1), 31-52.
- Hunt, S.D. and John R. Nevin(1974), "Power in a channel of distribution: Sources and consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(2),186-194.
- Hwang, Kwang-Kuo. (1987), "Face and Favor: The Chinese Power Game," *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.
- Johansson, J. K. and Yip, G. S.(1994), "Exploiting globalization potential: U.S. and Japanese strategies," *Strategic Management Journal*, 15(8), 579-601.
- Kao, J.(1993), "The Worldwide web of Chinese business," *Harvard Business Review*, 71(2), 24-36.
- Larson, A.(1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships," *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lee, D. J., Pae, J. H. and Wong, Y.H.(2001), "A model of close business relationships in China (guanxi)," *European Journal of Marketing*,35(1/2), 51-69.
- Leung, T. and Yeung, L.L.(1995), "Negotiation in the People's Republic of China: Results of a survey of small business in Hong Kong," *Journal of Small Business Management*, 33(1), 70-77.
- Lovett, S., Lee, C. S., and Kali, R.. (1999), "Guanxi versus the market: Ethics and efficiency," *Journal of International Business Studies*, 30(2),231-247.
- Mavondo, F. T and Rodrigo, E. (2001), "The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China," *Journal of Business Research*, 52(2),111
- Meyerson, D., Weick, K. E. and Kramer, R.M.(1996), "Swift Trust and Temporary Groups," in *Trust in Organizations*, edited by Kramer, R. M. and Tyler, T. R., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 166-195.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D.(1994), "The Commitment-Trust Theory of

- Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Park, S.H. and Luo, Y.(2001), “Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms,” *Strategic Management Journal*, 22(5),455-477.
- Powell, W. M.(1990), “Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? ” *California Management Review*, 30(1),67-87.
- Pye, L. W.(1992), *Chinese negotiating style*. Westport, CT: Quorum Books.
- Raymond, L., Brisoux, J. and Azami, A.(2001), “Marketing Information Systems Practices In Small Manufacturing Firms: Antecedents And Consequences,” *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 32-41.
- Redding, S. G. (1990), *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
- Robicheaux, R. A. and Coleman, J. E.(1995), “The Structure of Marketing Channel Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 38-51.
- Smith, J. B. and Barclay, D. W. (1997), “The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships,” *Journal of Marketing*, 61 (1), 3-21.
- Standifird, S. S., and Marshall, R. S., (2000), ”The transaction cost advantage of Guanxi-based business practices,” *Journal of World Business*, 35(1),21-41.
- Stern, L. W. and Reve, T.(1980), “Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis,” in Sheth, J. N., et al (ed.), 1986, *Marketing Theory: Classic and Contemporary Readings*, Ohio: South-Western Publishing Co., 647-667.
- Stern, L. W., EI-Ansary, Adel I., and Brown, J. R. (1989) , *Management in Marketing Channels*. New Jersey: Prentice-Hall, 254-255.
- Su, Chenting, and Littlefield, J. E. (2001),”Entering Guanxi: A business ethical dilemma in mainland China?”*Journal of Business Ethics*, 33(3),199-210.
- Ambler, T., Styles, C. and Wang, X.(1999), “The effect of channel relationships and guanxi on the performance of inter-province export ventures in the People’s Republic of China,” *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 75-87.
- Tsang, E. (1998), “Can Guanxi be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China?” *Academy of Management Executive*, 12(2),64-74.
- Tsui, A. and Farh, J. L. (1997), “Where Guanxi Matters,” *Work and Occupations*, 24(1),56-79.
- Vanhonacker, W. R.(2004), “Guanxi Networks in China,” *The China Business Review*, 31(3),48-53.
- Wank, D. L.(1999), *Commodifying Communism: Business, Trust, and Politics in a Chinese City*, Cambridge, England: Cambridge University Press.

- Weitz, B.A., and Jap, S. D.(1995), "Relationship marketing and distribution channels," *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4),305-320.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.
- Wold, H.(1982), "Systems. under indirect observation using PLS," In C. Fornell(ed.), *A Second Generation of Multivariate Analysis*. Praeger, New York, 325-347.
- Wong, Y.H. and Chan, R.Y.K.(1999), "Relationship Marketing in China: Guanxi, Favoritism and Adaption," *Journal of Business Ethics*, 22(2), 107-188.
- Wong, Y.H.(1998), "An integrated relationship(guanxi) marketing model in China," *Journal of Professional Services Marketing*, 18(1),25-48.
- Zhuang, G. and Zhou, N.(2004), "The relationship between power and dependence in marketing channels: A Chinese perspective," *European Journal of Marketing*, 38(5/6),675-693.