

# 供貨商影響策略與通路關係之研究 ——通路氣候中介效果

## Vender's Influence Strategy and Channel Relationship-The Mediate Effect of Channel Climate

黃慧玲\* *Hui-Ling Huang*

長榮大學企業管理學系

Department and Institute of Business Administration,  
Chang Jung Christian University

許英傑 *Yin-Chiech Hsu*

國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系

Department of Marketing and Distribution Management,  
National Kaohsiung First University of Science and Technology

慈惠醫護管理專科學校餐飲管理科

Department of Food and Beverage Management,  
Tzu-Hui Institute of Technology

郭威伯 *Wei-Po Kuo*

慈惠醫護管理專科學校休閒事業管理科

Department of Leisure, Recreation and Tourism Management,  
Tzu-Hui Institute of Technology

劉鳳冠 *Feng-Kuan Liu*

國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系

Department of Marketing and Distribution Management,  
National Kaohsiung First University of Science and Technology

---

\* 通訊作者：黃慧玲，作者特別感謝領域主編與兩位匿名評審委員的評論與寶貴意見。

## 摘要

近年來零售通路權力崛起，供貨商該如何採用影響策略來建立與零售商之間的通路關係，成為相當重要的議題，故本研究整合影響策略與關係式交換之觀點，探討供貨商採用不同影響策略對零售商的通路關係之影響效果。本研究調查 131 位零售商商品採購人員，以及 131 位供貨商業務人員，運用 LISREL 8.70 版，以結構方程模式分別從供貨商和零售商的不同觀點驗證研究假設。研究發現：(1)零售商認為供貨商採用強制型影響策略會直接負向影響通路團結，但供貨商認為沒有顯著影響；(2)零售商認為供貨商採用非強制型影響策略不會顯著正向影響通路團結，但供貨商認為採用非強制型影響策略能夠有效提升通路團結；(3)在供貨商和零售商的不同觀點下，通路氣候（信任與關係持續性）在影響策略與通路團結之間扮演不同中介角色。

**關鍵詞：**影響策略、通路氣候、信任、關係持續性、通路團結

## Abstract

Recently, retailer's channel power is getting stronger, and how vendors use influence strategies to develop the relationship with retailers become one very important issue. Therefore, this study will integrate the concept of influence strategy and relational exchange to understand how vendors use influence strategies to develop the relationship with retailers. This study investigates 131 retailer personnel and 131 supplier personnel and using structural equation modeling by LISREL 8.70 to verify our hypotheses from vendor and retailer's perspectives. Research results show that: (1) Retailers' perspective, supplier use coercive influence strategy has significant negative effect on channel solidarity, but there is no significant influence in suppliers' perspective. (2) The use of noncoercive influence strategy has no significant effect on channel solidarity in retailers' perspective, but in suppliers' perspective, noncoercive influence strategy has significant positive effect on channel solidarity. (3) Channel climate (trust and

relationship continuity) play different mediator roles in the relationship of influence and channel solidarity in the two different perspectives.

**Keywords:** Influence Strategy, Channel Climate, Trust, Relationship Continuity, Channel Solidarity

## 壹、緒論

許多大型連鎖零售商已經在通路關係中躍居主導地位，掌握行銷通路的控制權，通路關係已逐漸擺脫過去以製造商為主的態勢，零售商在整體通路關係中漸漸擁有與供貨商平等的地位，供貨商不再如同昔日一般能夠隨意行使其權力。換言之，以供貨商觀點對於通路關係之研究結果，是否隨著通路結構的轉變而有所改變呢？而通路成員組織間相依關係的形成，也使得供貨商在行使影響策略時，不能只是關心影響策略能否使零售商順從或合作而已，更應該了解零售商的看法。故本研究希望能進一步瞭解供貨商該如何善用不同的影響策略來改變及建立與零售商的關係。

回顧過去三十年通路關係的相關研究，權力之行使乃行銷通路研究的一個重要議題(Frazier & Summers, 1986)。1970~1980年代，探討權力、權力來源以及通路衝突乃行銷通路研究常見的議題 (El-Ansary & Stern, 1972; Hunt & Nevin, 1974)，較為著重探討權力的存在、使用以及結果。當時，對於來源廠商用來影響目標廠商的影響策略還很少探討，且學者對於權力之擁有 (Possession of Power) 與權力之使用 (Use of Power) 之間缺乏明確的界定 (Frazier & Summers, 1984)。自從 Frazier & Summers (1984) 首先針對影響策略 (Influence Strategy) 之使用加以定義之後，便開始有大量探討影響策略的研究出現。

國內，在通路關係相關的研究上，較著重於通路結構、權力與控制之議題 (Hu & Sheu, 2005; 賴其勛, 2002; 吳志正等, 2003; 胡同來等, 2010)。然而，影響策略與權力有其不同之處，權力意指「由一方通路成員去改變另一方的信念、態度與行為的能力」，因此權力通常所指的是一種獎勵與處罰的能力，而影響策略則是一種溝通方式與行為。當公司擁有權力時，有可能不去使用這些權力，而當公司實際行使權力，採用影響策略時，就更容易對一些通路關係的

結果(如通路衝突、滿意度、績效等)造成更大的影響(Gaski & Nevin, 1985)。故本研究著重於探討影響策略之使用對於通路關係的影響,與學者經常討論的通路權力對於通路關係之研究不同。

1980年代後期至今,通路關係之研究反映出兩個主要研究取向,一是配銷通路中的組織間關係,一是關係結果。前者大多數的研究在探討影響策略的類型對於下游企業的影響,著眼於探討影響策略的前置因素,包括權力(Venkatesh et al., 1995; Lai, 2009)、依賴(Frazier & Summers, 1984; Frazier et al., 1989; Gundlach & Cadotte, 1994);通路衝突(Frazier & Rody, 1991; Geyskens et al., 1999)、合作(Kim, 2000; Hausman & Johnston, 2010)。將企業雙方的信任與關係持續性視為調節變數(Frazier & Rody, 1991; Kim, 2000)。後者對於影響策略對關係結果的影響則是與通路成員的態度、倫理與績效有關,例如,滿意度(Frazier et al., 1989; Scheer & Stern, 1992; Geyskens et al., 1999; Payan & McFarland, 2005b)、信任(Simpson & Mayo, 1997)、承諾(Simpson & Mayo, 1997; Prahinski & Benton, 2004)、關係主義(Boyle et al., 1992)、順從(Compliance)(Payan & McFarland, 2005b)等。

上述的通路研究中,顯示了關係式交換議題的興起,也讓企業越來越重視與通路成員建立與維持長期關係(Dwyer et al., 1987; Heide & John, 1992; Morgan & Hunt, 1994),且影響策略在通路關係管理中扮演重要的角色(Hunt & Nevin, 1974; Frazier, 1999),因此必須加以探討。而國內研究也逐漸強調影響策略與通路氣候、夥伴關係、合作績效等關係議題之重要性(Hu & Sheu, 2005; Lai, 2007, 2009)。其中,影響策略與關係結果的研究,則指出非強制型影響策略能夠增進下游批發商的滿意(Lai, 2007; 賴其助, 2002),提高通路成員的團結度(Hu & Sheu, 2005);強制型影響策略則無助於滿意度的提升(Lai, 2007)。企業間和諧的通路氣候可以促進通路成員的團結,且和諧的通路氣候亦可能為非強制型影響策略與通路團結的重要中介變數(Hu & Sheu, 2005)。

在研究觀點上,交易夥伴通路關係的探究應該採雙邊觀點(Achrol et al., 1983; Kim et al., 2009),但國內外相關研究,單一觀點的調查卻是較為常見的。有的是通路上游供貨商觀點(Boyle et al., 1992; Simpson & Mayo, 1997; Prahinski & Benton, 2004; Ghijsen et al., 2010),有的採通路下游零售商觀點(Hu & Sheu, 2005; Payan & McFarland, 2005b; Lai, 2007, 2009; Hausman & Johnston, 2010; 賴其助, 2002; 胡同來等, 2010)。即使有些研究也企圖了解供貨商與零售商的雙邊觀點,但選擇深入訪談的研究方法(Gelderman et al., 2008),或者配對樣本的回應數量也十分有限,例如, Kim et al. (2009)僅取得69份配對樣本。有鑑於通路組織間合作的重要性不斷提高,且通路關係在本

質上就具有權力與依賴的不對稱特性，加上買方與供貨商之間對於供貨商所發展之活動看法並不相同 (Forker et al., 1999)，對於雙方關係的促進與障礙所持觀點亦不同 (Arkader, 2001)。因此，更應該了解買賣雙方對於通路關係議題上的差異性。故本研究將整合影響策略與關係式交換的觀念，同時彙整供貨商與零售商的觀點，以瞭解供貨商與零售商對於影響策略在通路關係中的看法。

綜合上述，本研究之研究目的為：(1) 探討供貨商採用不同的影響策略時，對於通路團結會造成何種影響；(2) 探討通路氣候（信任與關係持續性）在影響策略與通路團結之間是否扮演重要的中介角色。(3) 分別從供貨商與零售商的觀點來探討本研究架構，並深入探究買賣雙方觀點的異同處。

## 貳、文獻回顧

### 一、影響策略

影響策略是指廠商人員行使權力與通路成員溝通的方法 (Kim, 2000)，Frazier & Summers (1984) 首先將影響策略加以定義，並分類為強制型影響策略 (Coercive Influence Strategy) 與非強制型影響策略 (Noncoercive Influence Strategy)，前者包含威脅策略、訴諸法規策略以及允諾策略；後者則為資訊交換策略、建議策略、以及請求策略 (Frazier & Summers, 1986)。當廠商試圖影響交易夥伴時，通常不會只採取一種影響策略來改變目標廠商的態度或行為，亦即廠商可能會對一目標廠商採用兩種以上的影響策略，或是在一連串的互動當中連續採用不同的影響策略 (Frazier & Summers, 1984)。Payan & McFarland (2005a) 更認為，過去的六種影響策略皆無法達到最完善的影響力與說服力，故於非強制型影響策略中宜加入理性策略。

影響策略的類型除強制型與非強制型的分類外，Boyle et al. (1992) 也發展了新的影響策略的量表，將影響策略中原本的六大策略（威脅、訴諸法規、允諾、資訊交換、建議以及請求）各自以多項衡量獨立探討。Venkatesh et al. (1995) 則定義出強制型(威脅與允諾)、柔性強制型(訴諸法規與請求)與非強制型(資訊交換與建議)影響策略。也有學者將影響策略的類型劃分為直接策略與間接策略 (Zablah et al., 2005) 等。

研究指出，強制型策略對於雙方執行共同策略上有其必要性 (Clemens & Douglas, 2006)。也有研究指出，強制型影響策略會產生不良後果 (Hu & Sheu,

2005)，而非強制型影響策略則對合作更為有效 (Payan & McFarland, 2005a; Payan & Nevin, 2006)；甚至研究也發現，不管哪一種影響策略類型對於通路成員的順服都是無效的 (Hausman & Stock, 2003)。國內研究，例如，賴其勛 (2002) 將影響策略劃分為強制型策略（威脅與訴諸法規）、允諾策略及非強制型策略（資訊交換、建議與請求），探討通路結構、影響策略與通路滿意度之關係，指出允諾與非強制型策略會提高經銷商的經濟與社會滿意度；而強制型策略則會降低經濟滿意度；請求策略會降低社會滿意度。由上可知，影響策略分類相當多且研究結果有所不同。由於各個研究採用不同分類類型的結果，可能使我們對於通路關係中影響策略的了解更為分歧。因此本研究乃採用最常出現的強制型與非強制型影響策略的分類方式 (Frazier & Summers, 1986; Kim, 2000; Gelderman et al., 2008; Hausman & Johnston, 2010)。

## 二、通路團結

早期的通路研究學者認為，「團結」(Solidarity) 是指一般的契約規範，可將交易夥伴連結在一起 (Kauffman & Stern, 1988)。在關係式交換觀點下，「團結」代表交易夥伴之間所存在的忠誠與相互承諾的程度 (Kauffman & Stern, 1988)。Kauffman & Stern (1988) 分別從兩方面來解釋交易：(1) 間斷式交換 (Discrete Exchange) 以及 (2) 關係式交換 (Relational Exchange)，並提出在此兩種交易下的「團結」，分別為團結的間斷式規範 (Discrete Norm of Solidarity)，以及團結的關係式規範 (Relational Norm of Solidarity)。

團結的間斷式規範是指「成功地完成單次的交易，且規範主要是由契約條款所支持的」，此概念較符合早期通路學者對團結所下的定義。而團結的關係式規範是指「維護通路成員間獨特的、連續不斷的關係，且長期進行多次不同的商業交易行為」，此概念較符合近期通路學者以關係行銷為基礎對團結所下的定義。在關係式交換系統中，交易夥伴相信其交易關係是很重要的，例如，關係式交換中的交易夥伴可能為了維護長期關係，而非著重於單次的交易，去制定某些決策 (Kauffman & Stern, 1988)。

## 三、影響策略與通路團結

當來源廠商對其通路成員直接施加壓力，要求目標廠商執行某些活動，並強調目標廠商如果不順從的話可能會導致某些不利結果時，目標廠商會認為雙

方之間存在不一致的目標，且會覺得來源廠商企圖犧牲目標廠商以達成自己的目標，故來源廠商若執行強制型權力來源可能會減弱雙方之共同信念的程度 (Gaski & Nevin, 1985)。此外，行使強制型影響策略亦可能會增加通路成員間衝突 (Frazier & Rody, 1991)，降低通路成員的滿意度 (Frazier et al., 1989; Lai, 2007; Ghijssen et al., 2010)，損害兩廠商的團結度 (Kim, 2000)。故推論當來源廠商採用強制型影響策略時，將會損害交易雙方之間的關係，並導致兩廠商之間的團結度降低。

而非強制型影響策略是指，來源廠商向目標廠商指出，目標廠商若執行某些行動將能夠獲得一些利益，並建議目標廠商遵循其建議，此類型的策略並非直接向目標廠商施加壓力，以要求其順從來源廠商的要求，而是強調目標廠商遵循該來源廠商之建議所能夠得到的「固有的有利條件」(Frazier & Rody, 1991)。由於非強制型影響策略可以促進交易雙方的相互瞭解，且強調目標廠商遵循來源廠商之意見所能夠得到的一些有利條件，故經常行使非強制型影響策略將會提升兩廠商之間的目標相容性與共同信念 (Frazier & Summers, 1986)，達到更為正面的效益 (Payan & McFarland, 2005b; Ghijssen et al., 2010)。如果來源廠商經常使用非強制型影響策略，則在通路關係上會有高度的共識產生 (Frazier & Summer, 1986)，進而降低通路成員的衝突 (Frazier & Rody, 1991)，有助於通路成員的合作 (Hausman & Johnston, 2010)。因此，行使非強制型影響策略能提高通路成員的團結度 (Kim, 2000; Hu & Sheu, 2005; Lai, 2007)。故推論當來源廠商採用非強制型影響策略時，會提高兩廠商的團結度。

**假說 1：當來源廠商對目標廠商採用強制型影響策略時，對通路團結會產生負向影響。**

**假說 2：當來源廠商對目標廠商採用非強制型影響策略時，對通路團結會產生正向影響。**

#### 四、通路氣候

根據早期許多探討組織氣候的文獻 (Churchill et al., 1976; Anderson et al., 1987; Mohr & Nevin, 1990)，可將通路氣候廣泛定義為「通路成員對於行銷通路之當前營運狀況的知覺，同時包括組織內特徵以及與其他行銷通路成員之間的相互關係」。Kim (2000) 對影響策略之研究中，則是將通路氣候定義為，通路成員對於交易的社會性環境所持有的共同知覺，並認為通路氣候有兩個關鍵

要素—信任與關係持續性。

### (一) 信任

Anderson et al. (1987) 指出，信任是決定通路氣候的關鍵要素之一，且 Mohr & Nevin (1990) 亦認為，信任是通路氣候相當重要的一個要素。信任是通路成員相信交易夥伴之諾言或允諾是可靠的，且相信交易夥伴將會履行其在交易關係中的責任義務 (Hu & Sheu, 2005)；信任也可以是某一方相信對方未來所採取的行動將會滿足其需求 (Anderson & Weitz, 1989)；或是指某一通路成員相信另一方將執行會導致正向結果的行動，且不會採行一些預期之外可能會導致負面結果的行動 (Anderson & Narus, 1990)。

信任是建立關係的基本要素，在大多數的關係模型中皆包含了信任的概念。例如，在 Morgan & Hunt (1994) 的承諾-信任模型中，其將信任設定為關係式交換的關鍵中介變數。合作關係的長期維持，關鍵在於成員能否對未來互動相互信任，此為所有關係式交換的核心。對於關係成員而言，信任代表行為的可預測性，也就會降低行為不確定性，組織間彼此信任度增加也能提高關係品質 (Morgan & Hunt, 1994)，有助於組織彼此的調整適應與合作 (Kim et al., 2009; Hausman & Johnston, 2010)。

### (二) 關係持續性

關係持續性是指交易雙方願意延長合作或協議，使交易雙方未來能夠在有限或無限的期間內繼續合作的意願 (Heide & John, 1990)。Anderson & Weitz (1989) 則認為關係持續性是指，通路成員認為通路關係將持續維持的可能性。當通路成員具備高度的關係持續性時，也會願意付出努力去維持通路關係，而能夠建立和諧的通路氣候。故 Heide & John (1990) 認為，關係持續性是來源廠商對目標廠商使用影響策略的過程中，會產生通路氣候的另一個通路關係要素。

## 五、影響策略與通路氣候

當來源廠商採用非強制型影響策略時，通路成員可以在不受壓力下相互溝通，而這樣的作法會促進和諧的通路氣候 (Hu & Sheu, 2005; 胡同來等, 2010)。通路成員可以藉由使用非強制型影響策略，來追求通路成員間一致性



的目標、營運策略、以及交易規範 (Frazier & Summers, 1984)，這種一致性的合作氣氛，可塑造和諧的通路氣候。

但是，當來源廠商採用強制型影響策略時，則可能會損壞交易關係，而降低雙方之間的一致性 (Frazier & Summers, 1984)，降低目標廠商對來源廠商的信任 (Payan & McFarland, 2005a)，以及引起目標廠商的報復 (Frazier & Summers, 1986; Frazier & Rody, 1991; Kim, 2000)，因而造成不和諧的通路氣候。研究發現，當來源廠商採用強制型影響策略時，會降低通路成員的信任，而來源廠商採用非強制型影響策略時，則會提升通路成員的信任 (Simpson & Mayo, 1997; Hausman & Johnston, 2010)。Johnson et al. (2006) 則指出，某一廠商對其交易夥伴的信任會引起該交易夥伴對該廠商的信任。因此，如果通路成員認為不被交易夥伴信任時，則他也不可能會信任該交易夥伴。故可推論，當來源廠商採用強制型影響策略時，會降低來源廠商與目標廠商間彼此的信任程度，並將破壞通路氣候的和諧；而採用非強制型影響策略時，則會提升通路成員間信任程度，使得行銷通路存在和諧的通路氣候。

**假說 3：當來源廠商採用強制型影響策略時，會降低通路成員間信任程度。**

**假說 4：當來源廠商採用非強制型影響策略時，會提升通路成員間信任程度。**

當來源廠商採用非強制型影響策略時，可以協調雙方之間共同的行銷努力，強化目標廠商的績效，促進目標廠商維繫持續關係的信心，而激勵目標廠商提升持續關係的意願。相反地，當來源廠商企圖強制影響目標廠商服從其指定的行動，以達成來源廠商單方面的目標，而不顧目標廠商的意願時，則可能導致目標廠商想要終止交易關係 (Dwyer et al., 1987)。當通路成員使用威脅去影響交易夥伴時，會傷害通路成員間關係，而當通路成員採用簡單的資訊交換方式則可能會產生正向的關係績效，提升關係承諾 (Simpson & Mayo, 1997)。

當通路關係中存在高度的關係承諾時，則表示通路成員之間會存在高度的關係持續性。Frazier & Summers (1986) 對汽車產業所進行的研究中發現，使用強制型影響策略會使經銷商想要終止關係。而來源廠商採用強制型影響策略時，除了會降低通路成員想要持續關係的意願外，當來源廠商採用非強制型影響策略時，則會提升關係承諾，並提升通路成員持續關係的意願 (Simpson & Mayo, 1997; Hu & Sheu, 2005; Hausman & Johnston, 2010)。故可推論當來源廠商採用強制型影響策略時，會降低來源廠商與目標廠商想要持續維持關係的意願，進而破壞和諧的通路氣候；反之，採用非強制型影響策略時，則會提升通

路成員間關係持續性，使通路上瀰漫和諧的通路氣候。

**假說 5：當來源廠商採用強制型影響策略時，會降低通路成員的關係持續性。**

**假說 6：當來源廠商採用非強制型影響策略時，會提升通路成員的關係持續性。**

## 六、通路氣候與通路團結

和諧的通路氣候會促進通路的團結度 (Hu & Sheu, 2005)。在通路間具有高度信任與關係持續性的情況下，通路成員會在預期有較少爭論的情況下進行交易，並塑造出和諧的通路氣候，而愉悅的通路氣候會促進通路成員的關係式交換，形成長期且團結一致的通路關係 (Anderson et al, 1987; Dwyer et al., 1987)。在相互支持與彼此信任的通路氣候下，能夠適當地溝通、分享價值觀，亦可降低猜忌或懷疑的發生，使得通路績效能夠提高，夥伴關係維持的程度也就愈高 (Mohr & Nevin, 1990; Kim et al., 2009; 胡同來等，2010)。

從組織理論的觀點來看，信任是維持和諧通路氣候的一個關鍵要素，並可以促使通路成員之間建立長期且團結的通路關係 (Hu & Sheu, 2005; 胡同來等，2010)。從過去的研究也發現，通路成員的高度信任能夠降低廠商害怕交易夥伴進行投機行為的恐懼感 (Gundlach & Achrol, 1993; Kim et al., 2009)，也能加強通路成員對彼此的信心 (Anderson et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994)，進而建立和諧的通路氣候。根據 Hu & Sheu (2005) 之研究指出，當通路關係中存在和諧的通路氣候時，則能夠提升通路成員之間的團結度；不和諧的通路氣候則會損害通路成員間關係，導致不團結的通路氣候。故推論，當通路成員間存在高度的信任時，可以創造出和諧的通路氣候，提升彼此的團結度。

**假說 7：通路成員彼此的信任，對通路團結會產生正向的影響。**

關係持續性對於建立親密的通路關係是很重要的因素，且能夠協助建立團結的通路關係 (Anderson & Weitz, 1989; Heide & John, 1990)。當交易夥伴之間的關係持續性高時，對於未來的交易關係會更加確定，而使通路成員更願意努力去追求合作關係 (Anderson & Narus, 1990; Hausman & Johnston, 2010)。而長期的互動有助於產生對彼此的關係承諾，也能夠建立程序與價值的夥伴知識等

這類的關係特定資產，進而培養和諧的通路氣候，建立更親密、更團結的通路關係。通路氣候愈良好，通路夥伴關係維持程度愈高 (胡同來等，2010)，可以提升通路成員之間的團結度 (Hu & Sheu, 2005; Kim et al., 2009)。故推論，當通路成員之間存在高度的關係持續性時，可以創造出較為和諧的通路氣候，進而提升通路成員之間的團結度。

**假說 8：通路成員間關係持續性，對通路團結會產生正向的影響。**

## 參、研究設計

### 一、資料蒐集

由於本研究欲從供貨商和零售商的不同觀點，探討供貨商之影響策略對零售商之影響，故本研究選擇國內各業態之大型連鎖零售商之商品採購人員，以及國內各產業之供貨商通路業務人員為研究對象，並分別針對零售商採購人員與供貨商通路業務人員設計零售商問卷及供貨商問卷，以蒐集資訊。

在零售商樣本方面，從各企業名錄來源中挑選出 50 家國內大型連鎖零售商，挑選之零售商遍佈各種業態。與零售商進行電話與 E-Mail 聯繫後，總計共發放 256 份零售商問卷，回收 170 份，去除有遺漏值 (8 份) 及反向題審核未通過 (31 份) 之無效問卷後，最後共有 131 份有效樣本，有效樣本率為 77.1%。其中包含百貨公司 42 份，3C 賣場 18 份，量販店 17 份，便利商店 16 份，藥妝店 10 份，購物中心 7 份，超級市場、專賣店、以及連鎖藥局各 4 份，精品百貨 2 份，以及其他業態為 7 份，經 MANOVA 檢定 (請參見表 1)，顯示業態在各構念上並無顯著差異 (Wilks' Lambda 為 0.616,  $p=0.178$ )。

在供貨商樣本方面，主要根據部分零售商所提供之供貨商資訊，以及各企業名錄挑選出 100 家直接與零售商交易之廠商，挑選之供貨商分佈於各大產業。與供貨商進行電話與 E-Mail 聯繫後，總計共發放 329 份供貨商問卷，回收 196 份，去除有遺漏值 (8 份) 及反向題審核未通過 (57 份) 之無效問卷後，最後共有 131 份有效樣本，有效樣本率為 66.8%。其中包含製造商 65 份，經銷商 32 份，貿易商 16 份，批發商 12 份，以及其他 6 份，經 MANOVA 檢定顯示產業類型並無顯著差異 (如表 1, Wilks' Lambda 為 0.865,  $p=0.576$ )。所

經營產品類型則包含食品飲料 32 份，家電用品 23 份，紙類產品 13 份，資訊及通訊產品與金屬製品各 11 份，化工製品 7 份，木竹籐製品、化學材料、以及紡織與成衣各 3 份，皮革製品、非金屬礦物製品、塑膠以及精密器械各 1 份，其他則有 21 份，各經營產品類型亦無顯著差異（如表 1，MANOVA 檢定顯示 Wilks' Lambda 為 0.519， $p=0.116$ ）。在交易對象（零售商類型）方面，以便利商店最多（22 份），量販店、百貨公司、3C 賣場次之（17 份），藥妝店與其他業態為 12 份，精品百貨 11 份，專賣店 10 份，連鎖藥局 6 份，超級市場 4 份，餐飲連鎖 2 份，購物中心 1 份。如表 1 所示，同樣經 MANOVA 檢定顯示交易對象(零售商類型)並無顯著差異(MANOVA 檢定顯示 Wilks' Lambda 為 0.617， $p=0.343$ )。

Bagozzi & Yi (1988) 認為，以結構方程模式進行資料分析時，樣本數與自由估計題項的比率必須大於 5：1。本研究之測量題項共有 22 題，故樣本數最少必須大於 110 份，本研究兩組樣本之最終有效樣本皆大於 110 份，故可採用結構方程模式作為資料分析之工具。學者建議最後四分之一或寄第二次問卷才回答的填答者，可視其為無回應者 (Armstrong & Overton, 1977; Lambert & Harrington, 1990)，故本研究將問卷發放期間最後兩週內回收的問卷，視為無回應者。供貨商樣本與零售商樣本之非回應者分別有 29 與 41 位。本研究並參考 Kim (2000) 的作法，以獨立樣本 t 檢定來測驗兩群樣本的基本資料是否具有差異性。分析結果顯示，在基本資料中（廠商合作年資、廠商人員合作年資、銷售佔比、以及利潤佔比），兩群樣本並無顯著的統計差異性（ $p>0.05$ ）存在（請參見表 1），故本研究不存在無回應誤差的問題。

表 1 樣本特徵與無回應誤差檢定

樣本特徵	零售商		樣本特徵	供貨商	
	t 檢定	個數 百分比 (%)		t 檢定	個數 百分比 (%)
<b>廠商合作年資</b>	p=0.389		<b>廠商合作年資</b>	p=0.827	
4~6 年		39 29.8	4~6 年		42 32.1
7~10 年		28 21.4	1~3 年		36 27.5
1~3 年		26 19.8	7~10 年		20 15.3
11~15 年		23 17.6	11~15 年		16 12.2
16~20 年		8 6.1	1 年以內		8 6.1
1 年以內		4 3.1	16~20 年		7 5.3
21~25 年		3 2.3	21~25 年		2 1.5
<b>人員合作年資</b>	p=0.588		<b>人員合作年資</b>	p=0.207	
1~3 年		58 44.3	1~3 年		70 53.4
4~6 年		36 27.5	4~6 年		33 25.2
1 年以內		19 14.5	1 年以內		19 14.5
7~10 年		13 9.9	7~10 年		4 3.1
11~15 年		5 3.8	11~15 年		4 3.1
			16~20 年		1 0.8
<b>銷售佔比</b>	p=0.128		<b>銷售佔比</b>	p=0.589	
2%以下		37 28.2	2%以下		33 25.2
3%~5%		34 26.0	3%~5%		30 22.9
6%~8%		25 19.1	6%~8%		26 19.8
9%~12%		13 9.9	9%~12%		14 10.7
17%~20%		10 7.6	26%以上		9 6.9
13%~16%		6 4.6	13%~16%		8 6.1
26%以上		4 3.1	17%~20%		8 6.1
21%~25%		2 1.5	21%~25%		3 2.3
<b>利潤佔比</b>	p=0.516		<b>利潤佔比</b>	p=0.882	
2%以下		54 41.2	2%以下		42 32.1
3%~5%		27 20.6	3%~5%		34 26.0
6%~8%		20 15.3	6%~8%		26 19.8
9%~12%		13 9.9	9%~12%		10 7.6
13%~16%		7 5.3	26%以上		7 5.3
17%~20%		6 4.6	13%~16%		5 3.8
21%~25%		3 2.3	17%~20%		4 3.1
26%以上		1 0.8	21%~25%		3 2.3

註：t 檢定之 p 值為測量無回應誤差之結果，p>0.05 表研究樣本不存在無回應誤差。

## 二、研究構念之操作型定義與衡量

### (一) 影響策略

影響策略，係指來源廠商執行其權力以改變目標廠商之態度或行為的溝通策略，當來源廠商人員在試圖影響目標廠商時，所使用的溝通內容與結構 (Frazier & Summers, 1984)。其中包括了「強制型影響策略」以及「非強制型影響策略」 (Frazier & Rody, 1991; Payan & McFarland, 2005a)。前者指來源廠商直接對目標廠商施加壓力，要求其執行特定行動，並強調目標廠商不順從可能產生的負向結果 (Frazier & Summers, 1986; Frazier & Rody, 1991)，強制型影響策略包括威脅策略、允諾策略、訴諸法規策略。非強制型影響策略，來源廠商主要著重於改變目標廠商之信念與態度，且來源廠商很少或幾乎不會對目標廠商施加壓力 (Frazier & Summers, 1986; Frazier & Rody, 1991)，包括理性策略、請求策略、資訊交換策略、討論策略以及建議策略。

本研究根據 Frazier & Summers (1986) 所發展之量表為基礎，並採用 Frazier & Rody (1991) 發展之影響策略量表，另再加入 Payan & McFarland (2005a) 所發展的理性策略問項。在供貨商問卷方面，強制型影響策略的衡量是請供貨商業務人員回溯過去一年內與特定零售商採購人員互動時，分別採用威脅、允諾以及訴諸法律策略的程度，而非強制型影響策略的衡量則是請供貨商回溯過去一年內與特定零售商互動時，分別採用建議、請求、理性、資訊交換以及討論策略的程度。而在零售商問卷方面，則是請零售商商品採購人員回溯過去一年內與特定供貨商業務人員互動時，所知覺到供貨商業務人員採用各種強制型與非強制型影響策略的程度。各題項皆以李克特七點尺度作答，由「1 (從來沒有)」到「7 (總是如此)」。強制型影響策略共有 3 題，非強制型影響策略共有 5 題。詳細題項請參見附錄一。

### (二) 信任

信任定義為通路成員相信交易夥伴的諾言或允諾是可靠的，且相信夥伴會履行其責任義務 (Kim, 2000; Hu & Sheu, 2005)。本研究採用 Kim (2000) 所發展之量表，共有 4 題，題項採用李克特七點尺度，請零售商採購人員與供貨商業務人員分別針對所詢問的內容，據其想法在「1 (非常不同意)」到「7 (非常同意)」中，勾選出一個合適的答案。詳細題項請參見附錄一。

### (三) 關係持續性

關係持續性，意指通路成員期望未來持續與交易夥伴互動的時間長短 (Kim, 2000)。採用 Kim (2000) 參考 Heide & John (1990) 以及 Noordewier et al. (1990) 所發展出之量表，共有 5 題衡量問項，題項採用李克特七點尺度量表，請零售商採購人員與供貨商業務人員分別針對所詢問的內容，據其想法在「1 (非常不同意)」到「7 (非常同意)」中，勾選出一個合適的答案。詳細題項請參見附錄一。

### (四) 通路團結

通路團結定義為，通路成員所知覺到的團結一致性，能夠將某一廠商與其交易夥伴連結在一起，且為建立長期與高價值行銷通路關係的關鍵要素 (Kim, 2000; Hu & Sheu, 2005)。本研究採用 Kim (2000) 所發展出的量表，共有 5 題，題項採用李克特七點尺度量表，請零售商採購人員與供貨商業務人員分別針對所詢問的內容，據其想法在「1 (非常不同意)」到「7 (非常同意)」中，勾選出一個合適的答案。詳細題項請參見附錄一。

## 肆、研究結果

### 一、信度與效度

本研究首先針對兩組樣本分別進行驗證性因素分析。根據 Bagozzi & Yi (1988)，CFA 之因素負荷量應介於 0.5~0.95 之間，故刪除因素負荷量過低之題項 (共七題)，再根據 LISREL 程式中「修定指標」(MI)來篩選指標變數，MI 值大於 5 的指標應予優先刪除 (Jöreskog & Sörbom, 2000)，最終共刪除 9 個題項。

針對剩餘的 13 個題項再次進行驗證性因素分析，零售商測量模式之結果顯示： $\chi^2=53.44$  ( $p=0.092$ )，RMSEA (Root Mean Square Error Approximation) =0.042，GFI (Goodness of Fit Index) =0.94，AGFI (Adjusted GFI) =0.87，CFI (Comparative Fit Index) =0.99。而供貨商測量模式之結果為： $\chi^2=58.94$  ( $p=0.065$ )，RMSEA=0.051，GFI=0.93，AGFI=0.87，CFI=0.99。故兩測量模式之 CFI、GFI、AGFI 以及 RMSEA 皆達到標準值，因此可宣稱兩測量模式皆

達到良好配適。此外，所有題項之因素負荷量皆介於 0.7~0.9 之間（請參見表 2），且 t 值檢定均達顯著水準，表示所有測量變項足以反映所建構的潛在變項，故證明本研究之構念具備良好的收斂效度。

根據表 2，本研究所有構念之 Cronbach's  $\alpha$  值皆介於 0.7~0.9 之間，且皆大於 0.7，表示本研究之量表具有良好的可靠信與一致性 (Nunnally, 1978)。各題項之多元相關平方 (SMC) 皆介於 0.5~0.8 之間，大於 Bagozzi & Yi (1988) 提出的 0.5，表示個別測量變項具有信度。各構念之組成信度 (Composite Reliability; CR) 均在 0.7 以上，且平均變異抽取量 (Average Variance Extracted; AVE) 都在 0.5 之標準值以上 (Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988)，表示各潛在變項皆有足夠的信度。而在區別效度方面（請參見表 3），本研究每一構念之 AVE 皆大於兩個構念之相關係數的平方，代表具有區別效度 (Fornell & Larcker, 1981; Johnson et al., 2006)。

表 2 驗證性因素分析結果與構念信度

構念	樣本	題項	因素負荷量	SMC	AVE	CR	$\alpha$ 值
強制型	零售商	強制 1	0.80**	0.64	0.571	0.800	0.852
		強制 2	0.85**	0.71			
		強制 3	0.79**	0.63			
	供貨商	強制 1	0.75**	0.54			
		強制 2	0.77**	0.61			
		強制 3	0.79**	0.61			
非強制	零售商	非強制 3	0.75**	0.55	0.626	0.834	0.791
		非強制 4	0.70**	0.50			
		非強制 5	0.80**	0.64			
	供貨商	非強制 3	0.88**	0.77			
		非強制 4	0.75**	0.55			
		非強制 5	0.87**	0.77			
信任	零售商	信任 1	0.79**	0.62	0.687	0.868	0.875
		信任 2	0.87**	0.77			
		信任 3	0.84**	0.70			
	供貨商	信任 1	0.86**	0.73			
		信任 2	0.83**	0.68			
		信任 3	0.81**	0.66			
關係持續性	零售商	持續 2	0.87**	0.75	0.656	0.792	0.823
		持續 5	0.81**	0.65			
	供貨商	持續 2	0.75**	0.56			
		持續 5	0.88**	0.78			
通路團結	零售商	團結 2	0.78**	0.60	0.671	0.803	0.799
		團結 5	0.86**	0.73			
	供貨商	團結 2	0.85**	0.72			
		團結 5	0.85**	0.73			

註：AVE =  $(\sum \text{標準化因素負荷量})^2 / [(\sum \text{標準化因素負荷量})^2 + \sum \text{測量誤差}]$ ；  
 CR =  $\sum (\text{標準化因素負荷量})^2 / (\sum (\text{標準化因素負荷量})^2 + \sum \text{測量誤差})$ ；\*\*表示  
 達顯著水準  $p < 0.01$ 。



表 3 相關係數與區別效度檢定

構念	強制型	非強制型	信任	關係持續性	通路團結
強制型	0.746 0.756	-0.614	-0.515	-0.510	-0.622
非強制型	-0.445	0.800 0.791	0.589	0.588	0.690
信任	-0.451	0.558	0.829 0.838	0.507	0.668
關係持續性	-0.439	0.470	0.611	0.810 0.773	0.627
通路團結	-0.518	0.535	0.604	0.578	0.819 0.828
平均數	2.76 2.91	4.94 4.65	4.80 4.83	5.36 4.95	5.22 4.88
標準差	0.91 1.07	1.02 0.74	0.87 0.91	1.08 1.03	1.01 0.91

註 1：對角線區域為每個構念之  $\sqrt{AVE}$ ，其餘部分為兩兩構念之相關係數。對角線上半部為供貨商模式之相關係數，對角線下半部為零售商模式之相關係數。

註 2：平均數與標準差之上排為供貨商數值，下排為零售商數值。

註 3：所有相關係數皆為顯著 ( $p < 0.01$ )。

## 二、結構模式分析與假設檢定

本研究使用 LISREL 8.70 版，以結構方程模式檢測模型並驗證研究假設。分析結果顯示，兩結構模式之整體配適度皆相當高，零售商與供貨商模式皆具有良好配適度。零售商模式之  $\chi^2 = 73.78$  ( $p = 0.056$ )，RMSEA = 0.049，GFI = 0.92，AGFI = 0.87，CFI = 0.99。而供貨商模式  $\chi^2 = 64.76$  ( $p = 0.11$ )，RMSEA = 0.035，GFI = 0.93，AGFI = 0.88，CFI = 0.99。

在零售商結構模式中（請參見圖 1），除了非強制型影響策略與通路團結之間（假說 2）無顯著相關之外（ $\gamma = 0.14$ ,  $t = 0.89$ ），強制型影響策略對信任（ $\gamma = -0.20$ ,  $t = -2.02$ ）、關係持續性（ $\gamma = -0.28$ ,  $t = -2.57$ ）、以及通路團結（ $\gamma = -0.24$ ,  $t = -2.32$ ）皆有顯著負向影響，而非強制型影響策略則對信任（ $\gamma = 0.63$ ,  $t = 5.56$ ）與關係持續性（ $\gamma = 0.49$ ,  $t = 4.26$ ）有顯著正向影響，且信任（ $\beta = 0.34$ ,  $t = 2.48$ ）與關係持續性（ $\beta = 0.27$ ,  $t = 2.21$ ）皆分別對通路團結有顯著的正向影響。因此，

在零售商模式中，除假說 2 未獲得支持外，其餘假設皆成立。

在供貨商結構模式中（請參見圖 2），除了強制型影響策略與通路團結間（假說 1）無顯著相關之外（ $\gamma=-0.19$ ,  $t=-1.66$ ），強制型影響策略對信任（ $\gamma=-0.32$ ,  $t=-2.39$ ）與關係持續性（ $\gamma=-0.28$ ,  $t=-2.08$ ）皆有顯著負向影響，而非強制型影響策略則對信任（ $\gamma=0.44$ ,  $t=3.31$ ）、關係持續性（ $\gamma=0.52$ ,  $t=3.73$ ）、以及通路團結（ $\gamma=0.26$ ,  $t=2.01$ ）有顯著正向影響，且信任（ $\beta=0.34$ ,  $t=3.36$ ）與關係持續性（ $\beta=0.24$ ,  $t=2.08$ ）皆分別對通路團結有顯著的正向影響。因此，在供貨商模式中，除假說 1 未獲得支持外，其餘假設皆成立。

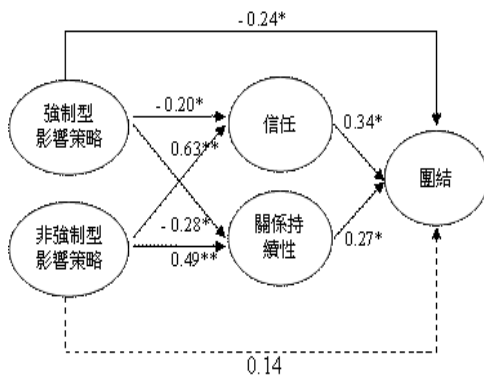


圖 1 零售商觀點之結構模式圖

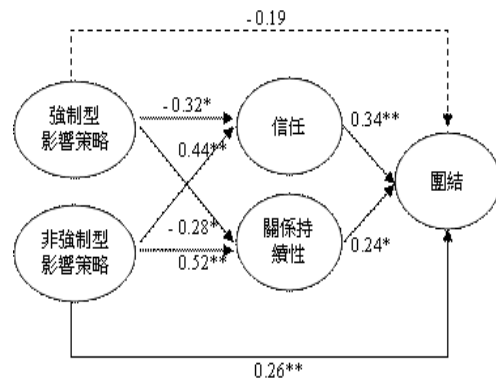


圖 2 供貨商觀點之結構模式圖

### 三、中介效果之驗證

線性結構方程模式除了可測量外衍潛在變項對內衍潛在變項的直接效果外，仍可衡量外衍變項透過中介影響內衍潛在變項的間接效果。根據直接與間接效果分析發現（請參見表 4），強制型影響策略與非強制型影響策略對於通路團結的影響存在顯著的間接效果，表示通路氣候（信任與關係持續性）在影響策略與通路團結之間可能扮演中介角色。

表 4 結構模式直接、間接與總效果彙整表

應變數	自變數	零售商			供貨商		
		直接	間接	總效果	直接	間接	總效果
信任	強制型	-0.20*	N.A.	-0.20*	-0.32*	N.A.	-0.32*
	非強制型	0.63**	N.A.	0.63**	0.44**	N.A.	0.44**
關係持續性	強制型	-0.28*	N.A.	-0.28*	-0.28*	N.A.	-0.28*
	非強制型	0.49**	N.A.	0.49**	0.52**	N.A.	0.52**
通路團結	強制型	-0.24*	-0.15*	-0.39**	-0.19	-0.18*	-0.37**
	非強制型	0.14	0.35**	0.49**	0.26*	0.28**	0.54**
	信任	0.34*	N.A.	0.34*	0.34**	N.A.	0.35**
	持續	0.27*	N.A.	0.27*	0.24*	N.A.	0.24*

註：N.A.表示無法從路徑分析中得到資料，\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$ 。

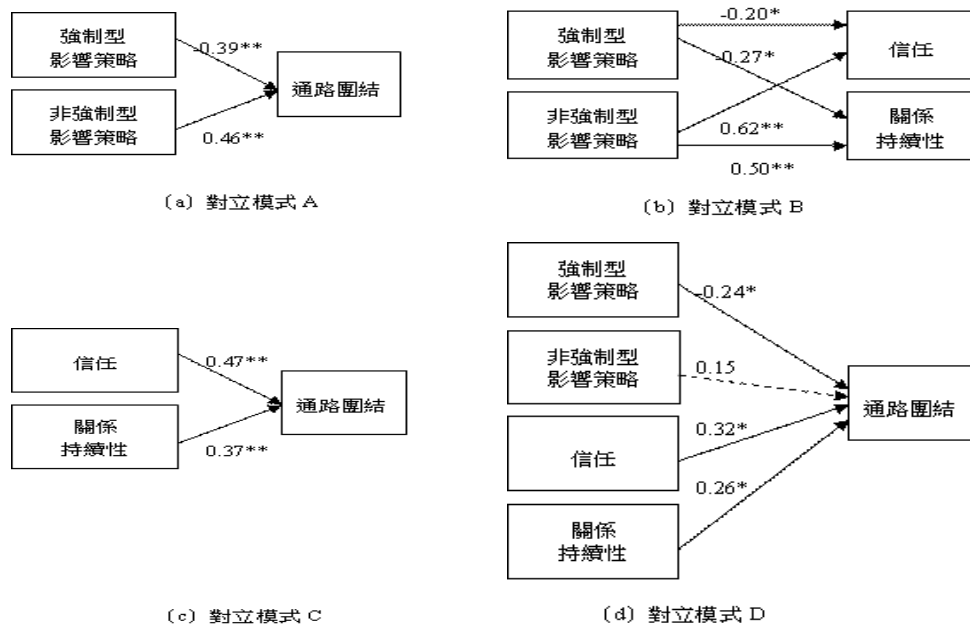
Bollen & Long (1992) 認為，除了檢定假設模型之外，也應該要比較對立模式，Bagozzi & Yi (1988) 亦認為在研究中提出對立模式是必要的，故 Morgan & Hunt (1994) 在其研究中提出對立模式，將中介變數設為自變數，並比較假設模型與對立模式，來檢定中介效果。為檢驗通路氣候之中介效果，本研究依照 Morgan & Hunt (1994) 的作法，以提出對立模式 (rival model) 的方式來檢定中介效果，並參照 Baron & Kenny (1986) 所提出檢測中介變數的方式，採用 Williams et al. (2003) 及黃識銘、余泰魁 (2006) 的作法，提出四個對立模式，並以 SEM 進行中介模式驗證。

Williams et al. (2003) 指出，檢定中介效果必須分別提出四個對立模式，且需滿足四組條件，才能得以驗證中介變數的效果。條件 1，自變數對依變數必須具有顯著影響 (對立模式 A)；條件 2，自變數對中介變數必須具有顯著影響 (對立模式 B)；條件 3，中介變數必須對依變數有顯著影響 (對立模式 C)；條件 4，建立自變數與中介變數同時對依變數影響之對立模式 D，自變數與中介變數必須同時對依變數具有顯著的影響，且自變數的效果必須較對立模式 A 的效果弱。當加入中介變數後，若自變數不再顯著影響依變數，則表示該中介變數具有完全中介效果；而若加入中介變數後，自變數對依變數之路徑的影響程度減弱，則表示該中介變數具有部分中介效果。

驗證結果發現 (請參見圖 3、圖 4)，分別從供貨商和零售商的不同觀點上來看，對立模式 A、B、C 的所有路徑皆顯著，符合條件 1~3。比較模式 A 與模式 D 之路徑係數後發現，在零售商模式中，通路氣候在強制型影響策略

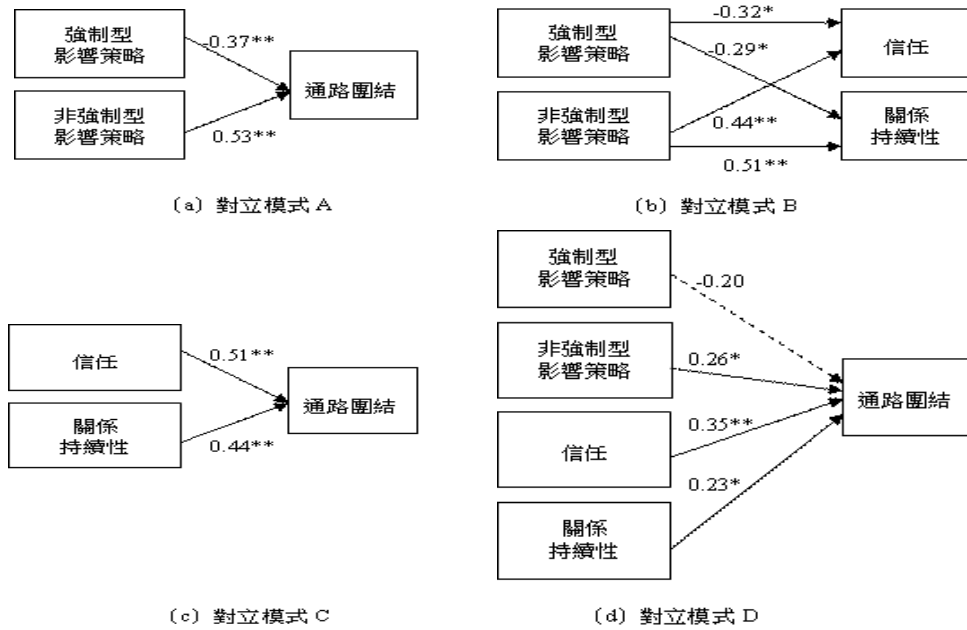
供貨商影響策略與通路關係之研究—通路氣候中介效果

與通路團結之關係中扮演部分中介之角色，而在非強制型影響策略與通路團結之關係中則扮演完全中介之角色。在供貨商模式中，通路氣候於強制型影響策略與通路團結之關係中扮演完全中介之角色，而在非強制型影響策略與通路團結之關係中則扮演部分中介之角色。根據假設檢定與中介效果之驗證，本研究之研究結果整理如表 6。



\*表  $p < 0.05$ ，\*\*表  $p < 0.01$

圖 3 零售商模式之中介效果驗證



\*表  $p < 0.05$ , \*\*表  $p < 0.01$

圖 4 供貨商模式之中介效果驗證

表 6 研究結果

研究假設	驗證結果	
	零售商觀點	供貨商觀點
H <sub>1</sub> ：強制型影響策略→通路團結	支持	不支持
H <sub>2</sub> ：非強制型影響策略→通路團結	不支持	支持
H <sub>3</sub> ：強制型影響策略→信任	支持	支持
H <sub>4</sub> ：非強制型影響策略→信任	支持	支持
H <sub>5</sub> ：強制型影響策略→關係持續性	支持	支持
H <sub>6</sub> ：非強制型影響策略→關係持續性	支持	支持
H <sub>7</sub> ：信任→通路團結	支持	支持
H <sub>8</sub> ：關係持續性→通路團結	支持	支持
中介效果之檢定		
強制型影響策略→通路氣候→通路團結	部分中介	完全中介
非強制型影響策略→通路氣候→通路團結	完全中介	部分中介

## 伍、結論與建議

### 一、研究發現

本研究採用供貨商樣本及零售商樣本，試圖從買賣雙方的不同觀點來探討供貨商該如何行使不同的影響策略，得以建立及維持與零售商之間的長期通路關係。研究結果發現，上下游通路成員對於影響策略對通路關係之影響，某些層面上觀點相同，且通路氣候在二者之關係中，則扮演不同之中介角色。

研究發現，零售商與供貨商皆認為，若供貨商採用強制型影響策略，一定會破壞和諧的通路氣候，降低信任與持續關係的意願；若供貨商採用非強制型影響策略，一定能夠創造更和諧的通路氣候，提升通路成員間信任與持續關係的意願。此結果與 Kim (2000) 及 Hausman & Johnston (2010) 的研究相符。在和諧的通路氣候之下，高度的信任與關係持續性能夠促使通路間更加團結一致，Hu & Sheu (2005) 亦提出相同看法。

研究結果也顯示，零售商與供貨商對於供貨商採用強制型與非強制型影響策略對通路團結所造成的影響存在不同的看法。零售商認為，供貨商採用強制型影響策略一定會直接且顯著地破壞通路間團結；若採用非強制型影響策略並不會直接且顯著地增強通路的團結。但供貨商卻認為，採用強制型影響策略來促使零售商去執行特定行為，並不會直接影響到通路間團結一致性；採用非強制型影響策略，一定能夠直接且顯著地提升通路的團結一致性。

通路氣候在影響策略與通路團結之間則扮演相當重要的中介角色，此結果與 Hu & Sheu (2005) 及 Hausman & Johnston (2010) 相符。但是，有趣的是通路氣候在買賣雙方不同觀點下，扮演不同程度的中介效果。在零售商模式中，通路氣候（信任與關係持續性）在強制型影響策略與通路團結之間扮演了「部分中介」之角色，但在非強制型影響策略與通路團結之間扮演「完全中介」之角色。然而，在供貨商模式中則呈現相反的結果，亦即信任與關係持續性在強制型影響策略與通路團結之間扮演了「完全中介」之角色，但在非強制型影響策略與通路團結之間卻扮演「部分中介」之角色。

### 二、管理意涵

通路關係中，通路成員在進行通路溝通時，影響策略之使用對於通路關係的建立與維持有相當大的影響，本研究試圖從關係式交換的觀點來探討供貨商

影響策略之使用，對於通路間雙邊關係會造成什麼樣的結果。綜合本研究所提出之模型與實證結果指出，不論影響策略之使用是透過通路氣候（信任與關係持續性）或是直接對通路團結造成影響，當供貨商採用不同的影響策略時，確實會對通路團結產生不同的影響。並且由於買賣雙方角色不同，會有不同的關係認知差異存在。因此，企業應該要謹慎思考溝通方法的採用，以免損壞通路關係，導致關係難以建立與維持。尤其是在不對稱通路關係型態中，優勢的一方在選擇採用強制型影響策略時，也應該不僅僅只考量到通路另一方的可能回應而已，也要關注對彼此關係內外潛在的影響。

供貨商認為採用強制型影響策略，對於通路的團結度不會產生直接負面的影響。但零售商的觀點則持相反看法，認為供貨商若採用強制型影響策略，例如透過威脅、利誘、或訴諸法定契約條款強烈要求零售商聽從其意見時，則會感覺受到脅迫而萌生反抗的心理，因而導致通路關係的團結遭受破壞。同時也會讓零售商覺得供貨商只為自己本身的利益著想，並沒有考慮到零售商的立場與利益，於是在心理衍生被壓迫感，進而降低了通路成員對供貨商的信任與關係持續性。所以，建議供貨商應該關注零售商的觀點，避免使用強制型影響策略，包括威脅策略、允諾策略以及訴諸法規策略，以降低通路關係受到損害的可能性。

然而，實證結果也發現，零售商認為供貨商採用非強制型影響策略時，對於通路關係的團結度並不會有直接正面的影響。實務上，當供貨商採用非強制型影響策略時，通常會透過對零售商提出理性的說服、討論與資訊交換來提升通路信任以及關係持續的意願。而零售商認為只有在能夠增強通路間信任與關係持續性的情況下，才能夠進一步強化通路間團結度。這顯示了，通路間信任的建立是相當重要的。無論關係雙方在通路中要執行強制型或非強制型影響策略，都不應破壞彼此之信任與關係持續意願。雙方透過資料分析與討論的方式，達成共識下所做出之決策，才能夠直接提升通路成員的團結度。在提升通路成員的信任程度同時也創造出較為和諧的合作氣氛，並間接促使買賣雙方建立更加團結一致的長期關係。

值得討論的是，通路氣候在此其中扮演了完全中介的角色。這意味著零售商認為決定通路團結的主要因素，端視買賣雙方之間是否具有良好的通路氣候而定，而不是供貨商採用的影響策略來決定。因此，若通路成員要採取強制型影響策略，勢必會降低通路間信任與關係持續性，但必須確保通路雙方的通路氣候不受影響，否則就會對雙方的通路團結產生負面影響。另外，通路成員的團結應該關注於通路氣候的塑造，而不是一直強調使用非強制型影響策略或是不能使用強制型影響策略。供貨商之非強制型影響策略，只有在能夠真正產生

良好的通路氣候(信任與關係持續性)的情況下，才能夠進一步強化通路團結。

### 三、研究限制與後續研究方向

本研究之主要目的為，探討供貨商採用不同影響策略對通路關係會產生什麼樣的影響效果，並以國內大型零售商之商品採購人員及供貨商之業務人員做為研究對象。為了更深入了解通路關係，應該從雙邊觀點進行對偶分析，但受限於成對受測可能有樣本不足之缺陷，故本研究僅從雙邊觀點分析，乃本研究之限制，建議後續若有資源配合可採用對偶分析。

本研究欲以一整體性的觀點探究供貨商與零售商之通路關係，故最終有效樣本為零售商與供貨商各 131 份，樣本散佈於各業態與產業，且經統計分析結果，顯示在各業態與產品型態上無顯著差異。一般而言，供貨商與零售商所販售商品並不僅只一種，因此並未針對特定之產品特性別進行個別分析。若為瞭解此相關議題在不同產業間或產品類型是否有差異，建議未來可以針對特定產業更深入探討之。例如，賴其勛 (2002) 針對個人電腦經銷商、Hu & Sheu (2005) 針對台灣的 PDA 產業進行調查、胡同來等 (2010) 以數位相機產業進行實證等，都能提供我們對特定產品類型或產業之通路關係研究更深入的了解。

本研究著重於探討供貨商影響策略之行使對於通路關係所造成的影響，對於影響策略分類方式乃依據 Frazier & Summers (1986) 與 Frazier & Rody (1991) 的研究分為強制型與非強制型影響策略。然而影響策略有許多種不同的分類方式，故未來研究也可以針對不同分類方式的影響策略更深入研究，並探討採用這些不同類型之影響策略對通路關係的影響。例如，將影響策略劃分為三大類 (Lai, 2009)、四大類 (Venkatesh et al., 1995; Gelderman et al., 2008)、六大類 (Lai, 2007) 等，更細部地探討通路關係的維持與建立。

過去有許多學者提出不同的通路關係結果，故未來研究亦可探討影響策略之使用對於不同通路關係結果的影響，例如，Morgan & Hunt (1994) 提出五個重要的關係結果（默許、離去傾向、合作、功能性衝突、以及不確定性）。或參考 Gelderman et al. (2008) 的訪談結果，進一步實證在不同的情況下，是否有較為偏好的影響策略類型。



## 參考文獻

- 吳志正、張淑昭、李啟誠、李海輝，2003，「權力運作對組織承諾之影響研究」，中山管理評論，12卷4期：675~707。
- 胡同來、莊紹好、謝文雀、郭人介，2010，「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」，管理與系統，17卷2期：183~205。
- 黃識銘、余泰魁，2006，「關係連結與未來關係互動之研究—關係品質中介效果」，管理與系統，13卷3期：265~292。
- 賴其助，2002，「通路結構、影響策略與通路滿意度之研究」，管理學報，19卷6期：1131~1152。
- Achrol, R., Reve, T., and Stern, L., 1983, "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," **Journal of Marketing**, Vol. 47, No. 4, 55-67.
- Anderson, E. and Weitz, B., 1989, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," **Marketing Science**, Vol. 8, No. 4, 310-323.
- Anderson, E., Lodish, L., and Weitz, B., 1987, "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," **Journal of Marketing Research**, Vol. 24, No. 1, 85-97.
- Anderson, J. and Narus, J., 1990, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 1, 62-74.
- Arkader, R., 2001, "The Perspective of Suppliers on Lean Supply in a Developing Country Context," **Integrated Manufacturing Systems**, Vol. 12, No. 2, 87-94.
- Armstrong, J. S. and Overton, T. S., 1977, "Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys," **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, No. 3, 396-402.
- Bagozzi, R. and Yi, Y., 1988, "On the Evaluation of Structural Equation Models," **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 16, No. 1, 74-94.
- Baron, R. and Kenny, D., 1986, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Bollen, K. and Long, J., 1992, "Tests for Structural Equation Models: Introduction," **Sociological Methods and Research**, Vol. 21, No. 2, 123-131.
- Boyle, B., Dwyer, F., Robichaux, R., and Simpson, J., 1992, "Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures," **Journal of Marketing Research**, Vol. 29, No. 4, 462-473.
- Churchill, G., Ford, N., and Walker, O., 1976, "Organizational Climate and Job Satisfaction in The Salesforce," **Journal of Marketing Research**, Vol. 13, No. 4, 323-332.
- Clemens, B. and Douglas, T. J., 2006, "Does Coercion Drive Firms to Adopt 'Voluntary' Green Initiatives? Relationships among Coercion, Superior Firm Resources, and Voluntary Green Initiatives," **Journal of Business Research**, Vol. 59, No. 4,

483-491.

- Dwyer, F., Schurr, P., and Oh, S., 1987, "Developing Buyer-Seller Relationships," **Journal of Marketing**, Vol. 51, No. 2, 11-27.
- El-Ansary, A. and Stern, L., 1972, "Power Measurement in Distribution Channel," **Journal of Marketing Research**, Vol. 9, No. 1, 47-52.
- Forker, L. B., Ruch, W. A., and Hershauer, J. C., 1999, "Examining Supplier Improvement Efforts From Both Sides," **Journal of Supply Management**, Vol. 35, No. 3, 40-50.
- Fornell, C. and Larcker, D., 1981, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," **Journal of Marketing Research**, Vol. 18, No. 1, 39-50.
- Frazier, G. and Rody, R., 1991, "The Use of Influence Strategies in Inter-firm Relationships in Industrial Product Channels," **Journal of Marketing**, Vol. 55, No. 1, 52-69.
- Frazier, G. and Summers, J., 1984, "Inter-firm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," **Journal of Marketing**, Vol. 48, No. 3, 43-55.
- Frazier, G. and Summers, J., 1986, "Perceptions of Inter-firm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution," **Journal of Marketing Research**, Vol. 23, No. 2, 169-176.
- Frazier, G., 1999, "Organizing and Managing Channels of Distribution," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 2, 226-240.
- Frazier, G., Gill, J., and Kale, S., 1989, "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," **Journal of Marketing**, Vol. 53, No. 1, 50-69.
- Gaski, J. and Nevin, J., 1985, "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," **Journal of Marketing Research**, Vol. 22, No. 2, 130-142.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J., and Zoete, R. D., 2008, "The Use of Coercive Influence Strategies by Dominant Suppliers," **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol. 14, No. 4, 220-229.
- Geyskens, I., Steenkamp, J-B. E. M., and Kumar, N., 1999, "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships," **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, No. 2, 223-238.
- Ghijsen, P. W. Th., Semeijn, J., and Ernstson, S., 2010, "Supplier Satisfaction and Commitment: The Role of Influence Strategies and Supplier Development," **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol. 16, No. 1, 17-26.
- Gundlach, G. T. and Achrol, R. S., 1993, "Governance In Exchange-Contract Law and Its Alternatives," **Journal of Public Policy and Marketing**, Vol. 12, No. 2, 141-155.
- Gundlach, G. T. and Cadotte, E. R., 1994, "Exchange Interdependence and Inter-firm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," **Journal of Marketing**

- Research**, Vol. 31, No. 4, 516-532.
- Hausman, A. and Johnston, W. J., 2010, "The Impact of Coercive and Non-coercive Forms of Influence on Trust, Commitment, and Compliance in Supply Chains," **Industrial Marketing Management**, Vol. 39, No. 3, 519-526.
- Hausman, A. and Stock, J. R., 2003, "Adoption and Implementation of Technological Innovation within Long-Term Relationship," **Journal of Business Research**, Vol. 56, No. 8, 681-686.
- Heide, J. and John, G., 1990, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships," **Journal of Marketing Research**, Vol. 27, No. 1, 24-36.
- Heide, J. and John, G., 1992, "Do Norms Matter in Marketing Relationships," **Journal of Marketing**, Vol. 56, No. 2, 32-44.
- Hu, T. L. and Sheu, J. B., 2005, "Relationships of Channel Power, Noncoercive Influence Strategies, Climate, and Solidarity: A Real Case Study of The Taiwanese PDA industry," **Industrial Marketing Management**, Vol. 34, No. 5, 447-461.
- Hunt, S. and Nevin, J., 1974, "Power in Channels of Distribution: Sources and Consequences," **Journal of Marketing Research**, Vol. 11, No. 2, 186-193.
- Johnson, M., Andreas, H., and Frank, H., 2006, "The Evolution of Loyalty Intentions," **Journal of Marketing**, Vol. 70, No. 2, 122-132.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D., 2000, **LISREL VI, Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Instrumental Variables, and Least Squares Methods**, 7<sup>th</sup>, Mooresville, IN: Scientific Software.
- Kauffman, P. J. and Stern, L. W., 1988, "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," **Journal of Conflict Resolution**, Vol. 32, No. 3, 534-552.
- Kim, K. K., Park, S. H., Ryoo, S. Y., and Park, S. K., 2009, "Inter-organizational Cooperation in Buyer-Supplier Relationships: Both Perspectives," **Journal of Business Research**, Vol. 63, No. 8, 863-869.
- Kim, K., 2000, "On Inter-firm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads," **Academy of Marketing Science Journal**, Vol. 28, No. 3, 388-405.
- Lai, C. S., 2007, "The Effects of Influence Strategies on Dealer Satisfaction and Performance in Taiwan's Motor Industry," **Industrial Marketing Management**, Vol. 36, No. 4, 518-527.
- Lai, C. S., 2009, "The Use of Influence Strategies in Interdependent Relationship: The Moderating Role of Shared Norms and Values," **Industrial Marketing Management**, Vol. 38, No. 4, 426-432.
- Lambert, D. M. and Harrington, T. C., 1990, "Measuring Non-response Bias in Customer

- Service Mail Surveys,” **Journal of Business Logistics**, Vol. 11, No. 2, 5-25.
- Mohr, J. and Nevin, J., 1990, “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective,” **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 4, 36-51.
- Morgan, R. and Hunt, S., 1994, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 3, 20-38.
- Noordewier, T. G., John, G., and Nevin, J. R., 1990, “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationship,” **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 4, 80-93.
- Nunnally, J. C., 1978, **Psychometric Theory**, 2<sup>nd</sup>, New York: McGraw Hill.
- Payan, J. M. and McFarland, R. G., 2005a, “The Effects of Influence Strategies and Dependence on Satisfaction : Does Trust Mediate These Relationships?” **Journal of Marketing Channels**, Vol. 13, No. 1, 3-20.
- Payan, J. M. and McFarland, R. G., 2005b, “Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance,” **Journal of Marketing**, Vol. 69, No. 3, 66-79.
- Payan, J. M. and Nevin, J. R., 2006, “Influence Strategy Efficacy in Supplier-Distributor Relationships,” **Journal of Business Research**, Vol. 59, No. 4, 457-465.
- Prahinski, C. and Benton, W. C., 2004, “Supplier Evaluations : Communication Strategies to Improve Supplier Performance,” **Journal of Operations Management**, Vol. 22, No. 1, 39-62.
- Scheer, L. and Stern, L., 1992, “The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude toward the Influencer,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 29, No. 1, 128-142.
- Simpson, J. and Mayo, D., 1997, “Relationship Management : A Call for Fewer Influence Attempt?” **Journal of Business Research**, Vol. 39, No. 3, 209-218.
- Venkatesh, R., Kohli, A. K., and Zaltman, G., 1995, “Influence Strategies in Buying Centers,” **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4, 71-82.
- Williams, L., Edwards, J., and Vandenberg, R., 2003, “Recent Advances in Causal Modeling Methods for Organizational and Management Research,” **Journal of Management**, Vol. 29, No. 6, 903-936.
- Zablah, A. R., Johnston, W. J., and Bellenger, D. N., 2005, “Transforming Partner Relationships through Technological Innovation,” **Journal of Industrial Marketing**, Vol. 20, No. 7, 355-363.

附錄一 變數之衡量

第一部分：供貨商問卷

變數	衡量題項
強制型影響策略	當貴公司試圖促使零售商去執行某些行動時，通常會：
	1.明示或暗示零售商「如果你順從我們的要求，將能夠獲得我們公司更多的關注與合作」。
	2.明示或暗示零售商「如果你不順從我們的要求，將會獲得我們公司更少的關注或合作」。
非強制型影響策略	3.進行契約或口頭的協議，要求或建議零售商應該要順從貴公司的要求。
	當貴公司試圖促使零售商去執行某些行動時，通常會：
	1.直接對零售商提出請求，且不對零售商提及或暗示如果他們不聽從請求，將可能導致什麼樣的結果。
	2.對零售商提出建議，並強調零售商如果遵從建議，將能夠得到什麼樣的好處。
	3.提供零售商一些有關整體市場概況或其他供貨商的相關資訊。
信任	4.與零售商一起討論他們公司的整體企業策略。
	5.藉由與零售商分享一些可以說服他們順從要求的資訊，來提供有利的論點。
	1.預期零售商會對我誠實
	2.零售商會遵守他的承諾
關係持續性	3.有信心可以相信零售商說的話
	4.零售商承諾要去做某些事，但實際上並沒有真的去執行。（反向題）
	1.我們預期將持續與此零售商維持多年的關係。
	2.我們可能會很快地結束與此零售商的交易關係。（反向題）
	3.我很確定我們公司與此零售商之間的關係會持續很久。
通路團結	4.如果有另一個供貨商提供此零售商更好的條件，即使必須終止與我們公司的關係，此零售商也會接受其條件。（反向題）
	5.我們並不期望與此零售商之間的這段交易關係會持續很久。（反向題）
	1.此零售商與我們公司之間存在著高度的團結一致性。
	2.此零售商與我們公司共享商業利益。
	3.此零售商與我們公司緊密地相連在一起。
	4.此零售商是我們公司非常重要的一個同盟夥伴。
	5.我們與此零售商建立人際關係與商業關係。

第二部分：零售商問卷

變數	衡量題項
強制型影響策略	當供貨商試圖要 貴公司去執行某些行動時，他們通常會：
	1.明示或暗示零售商「如果你順從我們的要求，將能夠獲得我們公司更多的關注與合作」。
	2.明示或暗示零售商「如果你不順從我們的要求，將會獲得我們公司更少的關注或合作」。
非強制型影響策略	3.進行契約或口頭的協議，要求或建議零售商應該要順從貴公司的要求。
	當供貨商試圖要 貴公司去執行某些行動時，他們通常會：
	1.直接對我們提出請求，且不對我們提及或暗示如果他們不聽從請求，將可能導致什麼樣的結果。
	2.對我們提出建議，並強調我們如果遵從建議，將能夠得到什麼樣的好處。
	3.提供我們一些有關整體市場概況或其他供貨商的相關資訊。
信任	4.與我們一起討論他們公司的整體企業策略。
	5.藉由與我們分享一些可以說服他們順從要求的資訊，來提供有利的論點。
	1.預期供貨商會對我誠實
	2.供貨商商會遵守他的承諾
關係持續性	3.有信心可以相信供貨商說的話
	4.供貨商承諾要去做某些事，但實際上並沒有真的去執行。（反向題）
	1.我們預期將持續與此供貨商維持多年的關係。
	2.我們可能會很快地結束與此供貨商的交易關係。（反向題）
	3.我很確定我們公司與此供貨商之間的關係會持續很久。
通路團結	4.如果有另一個零售商提供此我們更好的條件，即使必須終止與我們公司的關係，此供貨商也會接受其條件。（反向題）
	5.我們並不期望與此供貨商之間的這段交易關係會持續很久。（反向題）
	1.此供貨商與我們公司之間存在著高度的團結一致性。
	2.此供貨商與我們公司共享商業利益。
	3.此供貨商與我們公司緊密地相連在一起。
	4.此供貨商是我們公司非常重要的一個同盟夥伴。
	5.我們與此供貨商建立人際關係與商業關係。

## 作者簡介

### 黃慧玲

長榮大學企業管理學系助理教授，國立高雄第一科技大學管理研究所博士。主要研究領域為消費者行為、通路關係、電子商務、知識管理等相關之領域。學術論文曾發表於公平交易季刊、Japan Marketing Journal、三田商學研究、アジア経営研究、電子商務學報、Asia Pacific Management Review、亞太經濟管理評論、Computer and Information Science、Advances in Information Sciences and Service Sciences、Knowledge-Based Systems 等。

E-mail: [ling@mail.cjcu.edu.tw](mailto:ling@mail.cjcu.edu.tw)

### 許英傑

國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系教授，同時兼任慈惠醫護管理專科學校校長，日本慶應大學商學博士課程修了(行銷專攻)。主要研究領域為連鎖經營管理、零售業品牌管理、服務創新等相關領域。學術論文曾發表於 Japan Marketing Journal、三田商學研究、アジア経営研究、電子商務學報、Asia Pacific Management Review、亞太經濟管理評論、行銷評論、創業管理研究等。

E-mail: [hsu0519@ccms.nkfust.edu.tw](mailto:hsu0519@ccms.nkfust.edu.tw)

### 郭威伯

慈惠醫護管理專科學校休閒事業管理科專任講師，兼任慈惠醫護管理專科學校副校長，Concordia University Wisconsin 健康管理研究所碩士。主要研究領域為休閒健康管理、組織理論等相關領域。

E-mail: [weipo@mail.tzuhyi.edu.tw](mailto:weipo@mail.tzuhyi.edu.tw)

### 劉鳳冠

國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士，現任統一企業行銷專員。主要研究領域為通路關係管理。

E-mail: [peggyliu@mail.pec.com.tw](mailto:peggyliu@mail.pec.com.tw)