臺大管理論叢 2016/9
第 26 卷第 3 期 185-214
DOI: 10.6226/NTUMR.2016.DEC.R.12005

製造商對配銷商解構行為的知覺與回應

Manufacturer Perceptions and Responses to Destructive Behaviors of Distributors

趙琪 / 國立雲林科技大學企業管理系教授
Chyi Jaw, Professor, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology

羅珏瑜 / 實踐大學高雄校區行銷管理學系助理教授
Jyue-Yu Lo, Assistant Professor, Department of Marketing Management, Shih Chien University, Kaohsiung Campus

王海權 / 國立雲林科技大學企業管理研究所碩士
Hai-Chuan Wang, Master, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology

Received 2012/2, Final revision received 2014/12

摘 要

本研究旨在發展製造商知覺配銷商解構行為之模式，採個案研究和問卷調查之混合方法設計。結果顯示：(1)「網絡密度」對「知覺配銷商解構行為」有正向效果，「網絡集中度」則為負向作用；(2)「成員互賴性」和「關係規範」均能抑制「知覺配銷商解構行為」，但「制式契約」會增加；(3)「知覺配銷商解構行為」對「目標達成」和「關係品質」均有正向影響；(4)「成員互賴性」和「關係規範」的程度愈高，製造商較會採取「正面回應策略」；(5) 製造商採「正面回應策略」比「負面回應策略」，更能提升「目標達成」和「關係品質」；(6)「知覺配銷商解構行為」和「回應策略」在解構過程中扮演中介角色。最後提出學術與管理意涵，以及未來研究方向。

【關鍵字】知覺解構行為、網絡結構、通路關係

Abstract

This study develops a model to understand perceived destructive acts of distributors from manufacturers' viewpoints. A mixed method research design including qualitative and quantitative analyses is used in this empirical study, yielding the following findings: (1) manufacturers perceive more destructive acts of distributors when there is higher network density but fewer when there is network centrality; (2) the higher the total dependence is and the more norms there are, the fewer destructive acts of distributors that occur; however, the more normative contracts there are, the more destructive acts of distributors that occur; (3) perceived destructive acts of distributors lead to a lowering of goal achievement and relationship quality; (4) as total dependence and relational norms of channel relationship increases, positive strategies of manufacturers are more favorable than negative ones, but formal contracts do not; (5) the response to positive strategies of manufacturers has more favorable effects than that to negative strategies on both goal achievement and relationship quality; and (6) the perceived destructive acts of distributors and response strategies of manufacturers exert partial mediating effects during destructive process. Finally, in this paper, both theoretical and managerial implications are discussed.

【Keywords】perceived destructive behavior, network structure, channel relationship

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

通路體系的廠商合作，經常出現破壞行為，這種關係損壞帶來的負面效果會遮蔽其他正向利益，不可不謹慎以對 (Samaha, Palmatier, and Dant, 2011)。製造商與配銷商乃相互需要的關係夥伴，隨著配銷商不斷地佈局、拓點，其競爭力和權力日益強大，製造商身處投機的衝突風險中，如何察覺並回應配銷商潛在的破壞行為，降低對通路合作績效衝擊，實為製造商必要且重要管理課題。

損壞關係得到的利益大於維持關係時，易出現損人利己行為。製造商遭遇配銷商的破壞行動，例如：零售商減少貨架空間、展示面積、違反銷售區域限制等，嚴重挑戰與製造商的合作關係 (Hibbard, Kumar, and Stern, 2001; Welch and Wilkinson, 2005; Samaha et al., 2011)。學者將此種損害關係的行動稱為「解構行為 (Destructive Behaviors)」，意指配銷成員對製造商的通路功能運作，採取有損於通路績效的不利行動（參考修改自 Deutsch, 1969; Hibbard et al., 2001）。故本研究以製造商為觀點，目的是了解合作關係如何破壞之過程，試圖同時發展並驗證關係解構模式。

企業關係乃屬複雜、多重且動態改變的社會現象，要了解此現象應從「網絡」和「關係」角度較能完整探討 (Möller, 2013)，故本研究同時納入這兩者因素，了解不同因素如何影響製造商知覺解構行為？為首要探討議題。製造商知覺配銷商的解構行為和不同回應策略，分別如何影響通路績效？為第二項議題，當製造商覺察其配銷成員有不利行為時，採取正／負面回應策略對通路績效影響為何，又通路關係因素如何影響製造商策略？為第三項議題。關係因素影響過程常會有中介作用（如 Hibbard et al., 2001; Palmatier, Dant, and Grewal, 2007），本研究也試圖了解知覺解構行為和回應策略，是否在解構前因和通路績效之間扮演中介角色，為最後探討議題。

貳、文獻探討與命題發展

本研究旨在發展製造商知覺配銷商解構行為之模式，重要關聯因素包括：網絡結構（密度和集中度）、通路關係（成員互賴性、關係規範、制式契約）、知覺配銷商解構行為、製造商回應策略、以及通路績效（目標達成和關係品質）。茲將其關係連結勾勒如圖 1 所示，分別說明如下：

一、知覺解構行為

「投機行為」指交易中缺乏對一般性規範遵守的堅持 (Williamson, 1981, 1985)，「解構行為」是投機行為的一種，對合作企業產生破壞關係之舉動，學者將破壞性的投機稱為「解構行為」（如 Koza and Dant, 2007; Hibbard et al., 2001），破壞合作關係和績效。配銷商發生的破壞關係行為，例如：違反產品銷售、轉售合約或隱瞞實際銷售績效 (Dutta, Bergen, and John, 1994)；誇大、欺騙製造商 (Phillips, 1982)；不遵守通

臺灣大學學術期刊資料庫

路銷貨流程，或未依契約規定私自打產品促銷活動 (Hadfield, 1990; Murry and Heide, 1998)。根據 Deutsch (1969) 和 Hibbard et al. (2001)，本研究將「知覺解構行為」修改定義為：製造商認知到其配銷成員採取不利於己的行動，損壞其通路運作績效。

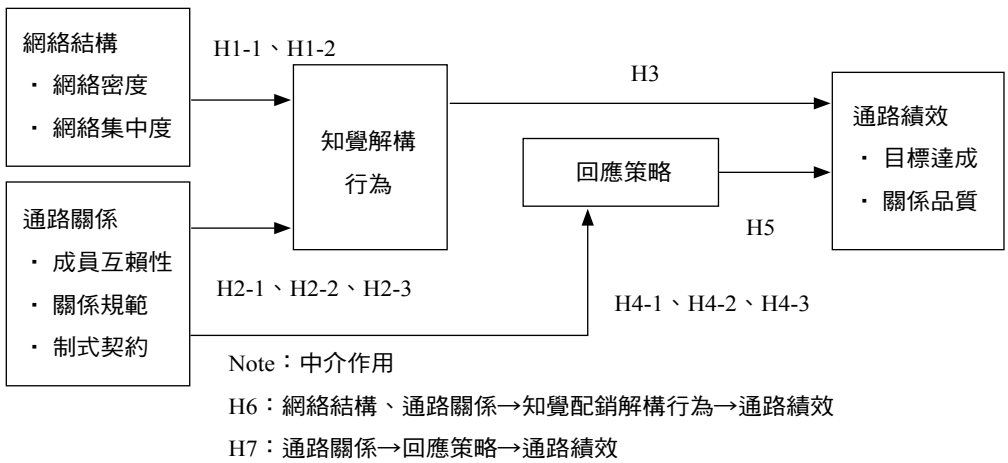


圖 1 本研究概念架構

二、網絡結構與知覺解構行為

「網絡理論 (Network Theory) 」假設：關係並非發生在雙方之間，而是網絡影響的範圍 (Rowley, 1997; Pavlovich, 2003)。在本研究，網絡成員的關係緊密性和地位重要性，決定一方成員是否投機 (Burt, 1992; Antia and Frazier, 2001; Welch and Wilkinson, 2005)。網絡結構主要從網絡密度和網絡集中度來探討 (Antia and Frazier, 2001; Pavlovich, 2003; Rocks, Gilmore, and Carson, 2005)。

「網絡密度 (Network Density) 」是指一網絡體系的整體結構，說明網絡關係的強度 (Antia and Frazier, 2001; Burt, 1992)。高網絡密度下，成員關係緊密、資訊分享有共同信念或共識 (Antia and Frazier, 2001; Pavlovich, 2003)；低網絡密度下，成員關係鬆弛，資訊交換效率低 (Rowley, 1997; Pavlovich, 2003)。配銷商在通路網絡體系的數目和據點均多，關係結構強度顯著，擁有指揮官角色，資訊交換分享以自我利益優先，但是製造商商品在不同的配銷網絡，被動接受資訊和指揮。因此，配銷商挾著關係結構強度的優勢，當損壞關係的利益大於關係維持，配銷商不因此受侷限 (Lusch and Brown, 1996; Antia and Frazier, 2001)，損人利己行動自然會升溫。故假設：

H1-1：通路體系成員的網絡密度與製造商知覺配銷商的解構行為有正向效果。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

「網絡集中度 (Network Centrality) 」是指廠商在網絡體系中具有的地位強度 (Antia and Frazier, 2001; Benson, 1975)，而網絡地位指引一成員要如何遵從其他成員的要求、責任和期望 (Pavlovich, 2003)。高網絡集中度代表取得資源豐富，能較快接近資訊、快速行動；低集中度會以遵從、容忍和貢獻資源給網絡。當製造商商品具有獨特、創新或高品牌知名度，廣受消費者青睞時，其網路地位強度便大為提升，配銷商為了本身的競爭力和目標利潤，較能順從、配合製造商以爭取配銷權，如此就能牽制配銷商力量，降低其自利行為。故假設：

H1-2：製造商的通路體系網絡集中度與知覺配銷商的解構行為有負向效果。

三、通路關係與知覺解構行為

從「關係交換」觀點 (Macneil, 1980)，製造商與其配銷商的互賴度、關係規範及制式化契約，可抑制破壞關係行為 (Hibbard et al., 2001; Kumar, Scheer, and Steenkamp, 1995; Samaha et al., 2011) 等。廠商間的依賴度愈高，其關係連結更緊密，較能減少可能投機 (Morgan and Hunt, 1994)。另一方面，組織的「控制機制」有效提升通路關係降低投機行為，根據 Brown, Dev, and Lee (2000)、Wathne and Heide (2000) 的通路控制分類，主要方式有關係規範 (Heide and John, 1992; Palmatier et al., 2007) 和制式契約 (Lusch and Brown, 1996; Jap and Ganesan, 2000)。

「互賴性」乃組織聯盟的重要因素 (Payan and McFarland, 2005)，根據 Blau (1964) 的「社會交換理論」，互賴程度由資源價值、資源分配，及自由裁量的集中度來衡量 (Payan and McFarland, 2005; Palmatier et al., 2007)。根據 Kumar et al. (1995) 和 Hibbard et al. (2001)，本研究採「完全依賴 (Total Dependence)」為衡量，即製造商需要對配銷商依賴加上配銷商也需要對製造商依賴，關係夥伴結合互補，依賴愈強表示彼此愈能互補、利益共享。在 Palmatier et al. (2007) 研究中，互賴提高關係夥伴承諾、對投機行為的實際影響不顯。製造商與配銷商的互賴度愈高，關係互補愈強，提高關係承諾、減少破壞之舉。故假設：

H2-1：通路成員的互賴性與製造商知覺配銷商的解構行為有負向效果。

「關係規範」指合作雙方對發展長期、承諾、信任和創造價值的規範認知 (Heide and John, 1992; Brown, Grzeskowiak, and Dev, 2009)，規範認知主要包括團結、資訊交換和參與。「團結」係指維持關係的期望且對合作抱持高度評價 (Macneil, 1980)；「資訊交換」是指願意主動提供對雙方有價值的資訊 (Heide and John, 1992)；「參與」則是共同制訂、執行決策及達成目標設定。換言之，關係規範建立的程度到哪裡，關係就到哪裡 (Antia and Frazier, 2001)，透過共同參與決策及目標規劃，關係規範讓成員分享、信任、創造價值，抑制了可能的投機 (Jap and Ganesan, 2000; Wathne and Heide,

臺灣大學學術期刊資料庫

2000)。故假設：

H2-2：製造商對通路成員的關係規範與知覺配銷商的解構行為有負向效果。

「制式契約」乃原則性規範的正式書面 (Lusch and Brown, 1996)。契約代表合作與共識，但也不免爭執發生 (Antia and Frazier, 2001)，問題出在雙方的價值、期望和信念並不一致。根據「交易成本理論」(Williamson, 1985)，合約仍存有漏洞，提高投機或衝突空間 (Achrol and Gundlach, 1999; Jap and Ganesan, 2000)。制式條文容易在認知和解讀時有歧見，造成灰色地帶或鑽漏洞；加上製造商與配銷商同時與多方簽有契約，信念與價值難相同，僅是當作書面形式程序，不一定會真的遵守，投機難防。故假設：

H2-3：製造商對通路成員的制式契約與知覺配銷商的解構行為有正向效果。

四、知覺解構行為、回應策略與通路績效

Mohr and Spekman (1994) 將回應衝突方式分為：(1) 共同參與解決：雙方共同進行問題討論、修正與解決；(2) 強制／脅迫方式：利用權力或威脅來解決問題與衝突；(3) 逃避：忽視或利用其他議題，避免直接面對衝突；(4) 外部仲裁：將爭議提交予一名或多名中立人士，做出具約束力的裁決；(5) 說服：運用有利資訊使其改變對投機或衝突想法。Hibbard et al. (2001) 依據 Hirschman (1970) 分類，將回應策略分為：(1) 脫離：威脅對手終止關係，減少熱誠或努力使關係疏遠；(2) 建設性討論：藉由問題討論以找出共同解決方案；(3) 消極接受：被視為「有苦難言」和自行排除解套的消極忠誠；(4) 發洩：受害一方負面地表達意見以排解不滿。整合學者分類，將回應策略界定為「正面」與「負面」兩種，「共同解決」和「仲裁」屬積極傾向的「正面回應」，「強制或脅迫」及「消極接受」屬消極傾向的「負面回應」。

多元績效指標同時強調財務目標達成和關係品質 (Hibbard et al., 2001)。關係合作的目的，短期為市場交換效率獲取財務目標達成，如利潤、獲利率等 (Lumpkin and Dess, 1996; Koza and Dant, 2007)，長期則為良好的關係品質以獲得長久利潤 (Palmatier et al., 2007)，如承諾與信任。Morgan and Hunt (1994) 主張承諾與信任才是促進組織交換效率和效能之關鍵。「承諾」是指關係夥伴有意願發展持續關係的態度；「信任」是指相信目標對象的信用與善意 (Doney and Cannon, 1997; Morgan and Hunt, 1994)。在本研究，當製造商知覺其配銷商傾向解構之任何舉動時，便已開始對配銷商產生質疑、態度保留、信任減低等認知，基於保護自己，會立即調整產品品項、存貨、價格或促銷，這種風險意識將危及通路目標達成不了，關係也降溫。故假設：

H3： 製造商知覺配銷商解構行為與通路績效之 (a) 目標達成及 (b) 關係品質均造成負向效果。

臺灣大學學術期刊資訊網

「互賴性」決定成員應如何關係維持的重要脈絡 (Palmatier et al., 2007)，配銷商需要製造商提供產品，製造商需要配銷商提供平台和銷售資訊，有效擬定存貨、產品、促銷和定價策略，這種互補依賴，製造商以正面策略回應，勝過以負面回擊反遭更大損失。道同才能相互為謀，製造商透過「關係式規範」確認雙方的合作承諾，即使配銷商任性投機，仍需抱持以和為貴。契約本質在阻止衝突 (Antia and Frazier, 2001)，但「制式契約」以原則為規範，配銷商更易於追逐自利，然製造商既已訂簽約，凡事應耐心地在商言商，因為長期而言，成功關係多是合作導向大於衝突導向 (Koza and Dant, 2007)。故假設：

H4-1：對通路關係成員的互賴性愈高，製造商對解構行為愈可能採正面回應策略（vs. 負面回應策略）。

H4-2：對通路關係成員的關係規範愈強，製造商對解構行為愈可能採正面回應策略（vs. 負面回應策略）。

H4-3：對通路關係成員的制式契約愈高，製造商對解構行為愈可能採正面回應策略（vs. 負面回應策略）。

製造商採協商或討論的正面策略，能彼此了解立場或解除誤會，利於達成目標績效，關係品質也會趨穩。採強迫威脅負面回應，關係陷入僵局，喪失達成目標及未來合作 (Hibbard et al., 2001)。採消極接受回應，表示關係內部問題仍未解決，隱藏性衝突會擴散下去，降低通路績效 (Mohr and Spekman, 1996)。儘管製造商採正面回應不一定能確保目標利潤與關係維持，負面回應必定使關係走向惡性循環之路，既無法達成目標利潤，亦讓關係停滯惡化，這應該是製造商最不樂見之事。故假設：

H5： 對於配銷商解構行為，製造商採正面回應策略（vs. 負面回應策略）對通路績效 (a) 目標達成及 (b) 關係品質，均有較佳效果。

解構行為其實極為複雜，探討中介效果乃必要且重要。根據「認知行為模式 (S → O → R) 」，網路結構和通路關係是前置因素，通路績效是反應因素，知覺解構行為則是個體認知的中介因素。此外，受到關係規範和制式契約的影響，製造商要如何決定回應方式，最後影響通路績效。過去研究指出，回應策略在通路關係和通路績效之間有中介作用 (Hibbard et al., 2001)；關係規範會藉由投機行為影響銷售成長、財務和合作的績效 (Palmatier et al., 2007)。基此，知覺解構行為和回應策略極可能在解構過程中，扮演中介角色。故假設：

H6： 知覺配銷商解構行為將中介網絡結構與通路關係對通路績效 (a) 目標達成及 (b) 關係品質的影響。

H7： 製造商的回應策略將中介通路關係對通路績效 (a) 目標達成及 (b) 關係品質的影響。

臺灣大學學術期刊資料庫

參、研究方法

一、個案研究

（一）樣本與抽樣

抽樣主要考慮因素為：(1) 在個案數上，多個個案比單一個案更易於發展理論，是非機率且小樣本的目的抽樣 (Miles and Huberman, 1994)。(2) 在研究對象上，製造商為研究選取對象，選取的樣本不需具代表性，而是要與研究主題相關之實際經驗者 (Patton, 2002)。(3) 在個案選擇上，以具有豐富配銷商管理實務的 2 家製造商與 1 家配銷商為個案研究。A 公司主要事業包含砂糖、土地開發、營建開發、精緻農業、商流、物流暨油品、產品開發和畜殖事業部。B 公司產品包含味精、速食調理事業、飲料及健康食品等。C 公司主要業務為經銷電腦周邊、系統設備及軟體等產品。

（二）資料收集

以訪談法取得資料，具有直接和明確接近研究主題，提供對因果推論解釋的優點 (Yin, 1994)。受訪者設定必須為行銷或相關業務管理者，確保對該公司通路管理事務有深度了解。深度訪談法是由面談者使用非結構性、直接的方式與受訪者接觸，挖掘其動機、信念、態度等生活經驗。受訪前先說明訪談的主題與研究重點，訪談時依事先擬好問題大綱來進行詢問，以其經驗做聊天式的對談，時間約 60-90 分鐘，結束訪談後盡速撰打逐字稿。

（三）資料分析

Patton (2002) 認為研究者是主要的資料分析工具，研究者分別對製造商（A、B 公司）與通路商（C 公司）進行交叉式的分析比較，並相互討論差異之處，直到有一致結果。茲將研究主題、訪談摘要和發展測量基礎整理如表 1 所示。

表 1 訪談主題、受訪者陳述摘要和發展測量基礎

訪談主題	受訪者陳述摘要	發展測量基礎
網絡密度	自己去找總經銷，少部分自己有的通路，如蜜鄰店、量飯店、加油站等部分仍是由自己產品所供應，也就是將來會朝向各部門自己找總經銷的方式繼續發展，找經銷商的部分如福利總處、全聯社、各專櫃門市部，但是將來甚至是整個通路都放出去……而在量販店的部分，像家樂福部分我們是比較少去做，因為扣款等的問題……	• 通路體系成員合作關係的密切度 • 通路體系成員溝通互動程度 • 與配銷商合作的數量 • 製造商在通路體系的地位程度
網絡集中度	就傳統通路而言，我們經銷商約佔 20% 左右，一面倒了。我們 silcom 方面全部都是直營所；就軍公教而言，全部都是私人經銷商。那傳統通路、直接經銷商和軍公教的佔比為 40%、40%、20%，軍公教的佔比較低，目前可以以直營所為主。 國營事業雖然品質不錯，但服務的部分是比不上民間的，仍需用利用民間的部分配合來做，那其他事業部則 80 ～ 90% 就必須靠外部尋找總經銷。	

臺灣大學圖書館期刊資料庫

訪談主題	受訪者陳述摘要	發展測量基礎
互賴性	目前經銷商對我們公司的依賴性越來越低，以前由於是我們專屬的經銷商，在專屬配合上我們對他們是有責任的，當我們規定他們不能販賣其他產品時，我們就必須要讓他們有利可圖，可以養活他們，但就目前而言，任何一家製造商要養活自己專屬經銷商的機會是已經越來越小了，因此我們已開放經銷商是可以接受其他公司產品的販賣，因此我們公司在此方面的銷售佔比就會下降，而對我們的依賴性就不會像以前那麼高了。	・製造商對配銷商的依存度 ・配銷商對製造商的依存度 ・與配銷商訂定規範事項 ・與配銷商簽訂契約、規範事項
關係規範	就傳統經銷商而言，由於是在我們佈置直營店之後就已存在，因此彼此合作關係長久，並沒有簽訂任何合約，而且是永續經營的。	
制式契約	由於現行沒有明訂法規規定，現在就變成是一個願打一個願挨。	
知覺配銷商解構行為	現在通路的部分是較有力量的，在廠商上架費、推廣費用、促銷費等都是蠻強勢的。那強勢的背後是因為受到老闆的指示，拼命地壓榨廠商……沒有通知的扣款，譬如說折扣比率的提高，慢慢就被吸乾…… 投機或欺騙行為是不會啦，但會有幾個問題，經銷商會將利潤擺在第一位，當舖貨時，他們有時執行起來不會那麼徹底，對於有利潤的產品就會去經營，對於沒利潤時，就會處於較被動的方式，因此就公司新產品開發時，是比較不喜歡看到這種現象的。	・被配銷商壓榨、矇騙 ・配銷商未完全履行合約 ・高獲利商品配銷商主動配合、較低就消極被動
回應策略	製造商是比較弱勢……假定發生這種事，到最後解決不了，就是會上法院來解決，原則上也較不會採用仲裁方式，通常仲裁到最後依過去的經驗來看，變成是公家的都比較吃虧。 基本上做生意是在商言商，只要在合法之下爭取公司最大的利益是不關乎誰對誰錯的問題……假定今天我在量販店做事情，當然會做到廠商可以忍受的範圍內交易，不可能會跟他把關係搞壞到破裂，基本上是競合的關係，若是不合就是找其他的業態進入。 我們會就區域性質、業務銷售目標規範，但有經銷商還是會有越區的問題，當我們發現時，我們會給予懲罰。而對於明知故犯或一犯再犯者，我們是有可能採取撤換的動作，例如軍公教的通路商，他們有時會私自將商品販賣到一般的市面上去，如果經查驗，沒有改正時，我們在沒有感情包袱考量之下，是有可能會採取撤換的動作。	・製造商默默接受，比較不會用仲裁方式 ・先提醒勸告投機的配銷商，不聽時才會終止撤換
目標達成	有些經營不善的店家，也會自動退出，目前剩下六、七位是從以前到現在的。 如果經銷商無法達到目標，會有一些替換，例如負責區域變小或是經溝通後換新的經銷商。如果經銷商經營得體，又繼續擴充，經營技術又很好的時候，就算經銷商販賣很多商品，而他對本公司的商品販賣額又比我們自己直營所的銷售額還高時，那我們就要很信賴他。	
關係品質	對於新的經銷商在面臨這種情況時，我們可以就直接收回經銷權，但對於這種合作四、五十年經銷商的第二代，我們是有點責任的。	

臺灣大學學術期刊資料庫

根據研究主題，通路結構主要想了解通路體系成員間的關係緊密度、通路商的數目，以及大多採取何種合作模式，如直營、加盟或其他方式。通路關係主要想了解通路體系的相對依賴度、關係夥伴遵循的規範、及是否有明訂正式的契約。配銷商的哪些行為會被認定損於彼此合作的欺瞞投機行為，或本身鑽契約漏洞的行為。回應策略是想了解製造商面對這些投機性行為時，將會做出哪些回應方式。最後是了解不同回應方式，對通路合作績效有何影響，包括銷售目標達成的財務性指標及事後的信任和未來承諾。

二、調查研究

（一）樣本與資料蒐集

以中華徵信的「台灣製造業綜合績效評比前 500 大企業」為調查對象，郵寄問卷寄出 500 份，對象為行銷相關部門的主管，並以主要往來配銷商為問題衡量對象。問卷共回收 135 份，剔除無效問卷 15 份，有效回收率 24%。樣本具多樣來源特性，詳見表 2。

表 2 樣本特性

項目	人數	百分比
產業別		
電子業	36	30.00
基本金屬	16	13.33
食品飲料	6	5.00
機械製造	30	25.00
化工業	5	4.17
塑化製品	4	3.33
紡織	3	2.50
其他	20	16.67
總計	120	100.00
填答者職稱分佈		
主管	94	78.33
非主管	26	21.67
總計	120	100.00
填答者資歷分佈		
5 年以上	98	81.67
5 年以下	22	18.33
總計	120	100.00

臺灣大學學術期刊資料庫

依通路相關研究 Samaha et al. (2011)，採雙重方式檢驗無反應偏差 (Non-response Bias)，其一，比較早、晚二群的回收問卷，其二，比較問卷完整填答的有效樣本與不完整填答的無效樣本，以樣本的人口統計變數和主要研究變數，分別進行變異數分析，在 0.05 顯著水準下，兩種方式的二群回收問卷並無顯著差異。因此，沒有出現無反應偏誤。

（二）衡量

整合過去學者發展的量表和個案研究結果，修改成正式問卷，包括十個主要研究變項。本問卷題項均為封閉式問題，採 Likert 五點尺度來衡量（「1」代表非常不同意，「5」代表非常同意」），茲將研究變項、衡量指標和參考文獻，彙整如附錄所示。

「網絡結構」是指通路系統各成員彼此關係連結的強度，以及製造商在網絡中的地位強度，以「網絡密度」和「網絡集中度」衡量。「通路關係」包括製造商與配銷成員之間的總和依賴，以及關係規範和制式契約的關係管理機制。「知覺解構行為」是指製造商認知配銷商做出有損雙方共同利益，追求私利行為。「正面回應」策略包括「共同解決」和「仲裁」，「負面回應」策略包括「強制脅迫」和「消極接受」。最後，「通路績效」則為達成獲利目標且有持續關係之主動意願，以「目標達成」和「關係品質」為衡量。

自陳式 (Self-report) 問卷可能會有同一受測者填答的共同方法變異 (Common Method Variance; CMV) 之偏差，故進行 Harman 的單一因素測試，若單一因素囊括了大部分的解釋變異時，表示存在嚴重的共同方法變異 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)。根據主成份因素分析最大變異數值交轉軸結果，抽取出第一個因素解釋變異量為 18.34%，全部題項的累積解釋變異量為 76.31%。因此，本研究應不存在共同方法變異。

（三）量表信、效度之檢驗

本研究進行確認性因素分析 (Confirmatory Factor Analysis; CFA)，採用最大概似法的相關矩陣，整體測量模式之配適值，皆達不錯水準 (CFI = 0.91, GFI = 0.90, NFI = 0.91, NNFI = 0.90, and RMSEA = 0.051)。每個變項的平均數、標準差和相關係數，詳見表 3。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3 各變項平均數、標準差和相關係數矩陣

研究變項	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 網絡密度	3.96 (0.62)							
2. 網絡集中度	0.571	3.62 (0.84)						
3. 成員互賴性	0.408	0.441	3.39 (0.66)					
4. 關係規範	0.590	0.469	0.424	3.83 (0.60)				
5. 制式契約	0.075	0.330	0.208	0.265	3.47 (0.73)			
6. 知覺解構行為	0.085	-0.127	0.115	-0.038	0.086	3.00 (0.80)		
7. 目標達成	0.475	0.476	0.430	0.624	0.262	-0.046	3.86 (0.63)	
8. 關係品質	0.493	0.492	0.397	0.555	0.111	-0.200	0.799	4.01 (0.50)

註：對角線為平均數及標準差。

在信度方面，每個構念的組合信度值 (Composite Reliability; CR) 皆達 0.7 以上的評估標準 (Fornell and Larcker, 1981)。再者，評估問卷量表的一致性與穩定性，以 Cronbach's α 值為判斷指標，分析個別項目的 α 值，最高值為 0.851，最低值為 0.732，顯示信度值皆達可接受之水準。在效度方面，收斂效度乃衡量題項能夠聚集於所要衡量的構面，採 Hair, Anderson, Tatham, and Black (1998)、Fornell and Larcker (1981) 的評估標準，每個構念的組合信度值 (CR) 大於 0.6，平均變異萃取值 (Average Variance Extracted; AVE) 大於 0.5，檢驗結果皆達到標準，表示收斂效度具一定水準，詳見表 4。

表 4 各變項信度與效度分析之結果

變項	題數	Cronbach's α	組合信度 (CR)	平均變異萃取 (AVE)
網絡密度	3	0.769	0.94	0.91
網絡集中度	2	0.795	0.78	0.89
成員互賴性	6	0.809	0.92	0.87
關係規範	3	0.795	0.87	0.85
制式契約	3	0.732	0.82	0.79
知覺解構行為	3	0.780	0.83	0.64
目標達成	3	0.822	0.86	0.91
關係品質	3	0.851	0.88	0.92

臺灣大學學術期刊資料庫

（四）假說驗證

結構方程模式要處理的變項數目較多且變項間的關係複雜，需較大的樣本規模，分析結果會較穩定，但樣本數低於 200 以下，分析結果常不穩定，不鼓勵使用結構方程模式（邱皓政，2004）。本研究樣本數不及 200，不適合結構模式要求條件，因此，以階層迴歸分析進行假說驗證。

肆、研究結果

一、個案研究結果

多重跨個案研究的目的在提高類推性和加深理解，前者關心的是適切性和可應用性，後者則強調多個個案比單一個案更容易和快速發展理論 (Miles and Huberman, 1994)，茲將個案分析的結果對照彙整於表 5。

表 5 個案分析結果之對照

研究主題	A 公司（製造商）	B 公司（製造商）	C 公司（通路商）
網絡結構	・A 積極轉型從過去由公司統籌管理的方式，逐漸轉向以各事業部為單位的方式來進行產品的銷售。 ・發展自己的通路，包括量販店、超商、加油站等通路系統，各事業部主要尋求外部總經銷商為主，自身通路發展為輔。	・通路主要分為傳統通路、直接經銷商和軍公教三種，將逐漸以直營為主。 ・過去長期合作的經銷商的經營績效無法改善時，B 公司便和該經銷商合資，並由 B 公司來經營。相反地，若是新經銷商在面臨這種情況時，就採直接收回經銷權的方式解決。	・本身是代理商，下游有許多經銷商，彼此之間關係並沒有穩固的長期關係，因為電子產品生命週期短且毛利低。 ・製造商與代理商都相當集中，而下游經銷商則分佈較為零散。
通路關係	・與經銷商的合作主要採取制式契約。 ・藉由過去長期合作而培養的關係規範以維持關係。	・整體而言，目前經銷商對 B 公司的依賴性愈來愈低。 ・針對傳統的經銷商，並沒有簽訂任何正式契約，主要以關係式規範來維持合作關係。	・製造商部分採用外部配銷協助與公司直營經銷兩種模式並行。 ・製造商與代理商的契約部分都是以一年左右為基準，因此變動及彈性都較高。
解構行為	・過去並沒有發生過嚴重的解構行為，但配銷商會增加上架費、未經同意之扣款與降價促銷行為，或是發展通路商品牌而導致減少銷售努力。 ・雖然面對通路商的解構行為，但卻沒有明確的契約內容加以限制。	・經銷商會將利潤擺在第一位，對於有利潤的產品會積極銷售，沒利潤的就會較被動，而當公司有新產品時，比較不喜歡看到這種現象。 ・經銷商利潤提高時，有時會降低產品銷貨比例，較無法接受的。 ・經銷商越區銷售，違反區域銷售限制，以及如軍公教通路商，有時會私自將商品販賣到一般市面等行為，都會破壞彼此合作關係。	・代理商跟經銷商彼此是競合關係，有時經銷商會跟 C 公司進貨，有時則會與 C 公司競爭向製造商進貨。 ・提供不實銷售績效與誇大承諾、違反銷貨提案制度等行為。

臺北大學資訊圖書館

研究主題	A 公司（製造商）	B 公司（製造商）	C 公司（通路商）
回應策略	・通常在問題發展初期，先以正面溫和的方式來處理，透過共同協商討論來解決。 ・若仍無法解決，最後才會採取法院訴訟的解決方式。	・大部分都以溝通協調及規勸方式來回應解決。 ・若持續無法解決，會採取處罰甚至可能會撤換。	・原則上以協商溝通解決。 ・少數才會用違約罰款或禁止出貨。
通路績效	・採取共同協商等正面回應方式有助於通路合作績效的提升。 ・相反地採取強勢方式，勢必對最終財務目標有不利影響，增加不信任。	・原則上以溝通協調的方式，可提升合作關係品質與目標達成度。 ・以處罰或禁止出貨的強硬方式將造成自身利潤損失與合作關係品質的下降。	・若面對製造商採禁止出貨的負面處罰，對於通路的銷售目標達成度是有嚴重影響，對於合作關係也會有損害。 ・原則上採溝通協調的方式都能夠獲得有效的解決，因此對於銷售目標達成度及關係品質都不會有負面的影響。

二、調查研究之實證結果

本研究將回應策略分為「正面回應」與「負面回應」，「回應策略」為名目尺度，以 Logistic 迴歸進行，其他關係驗證則以階層迴歸為之。依 Baron and Kenny (1986) 對驗證中介作用之要求，本研究進行階層迴歸分析，結果詳見表 6。在 Model 1，「網絡密度」及「制式契約」對「解構行為知覺」有顯著正相關，「網絡集中度」與「解構行為知覺」有顯著負相關，支持 H1-1、H1-2 及 H2-3，不過 H2-1 及 H2-2 不成立。在 Model 2，「關係規範」對「目標達成」的通路績效有顯著正相關，加入中介變項「解構行為」後，「關係規範」仍然維持其顯著效果，而「解構行為知覺」則不顯著，故中介關係不存在，不支持 H3a 及 H3b。Model 3 中，「網絡集中度」及「關係規範」對「關係品質」的通路績效有顯著正相關，加入中介變項「解構行為知覺」後，「網絡集中度」效果變為不顯著，「關係規範」雖仍然顯著相關，卻略為減弱，而「解構行為知覺」則對「關係品質」有顯著負向效果，故中介關係存在，且為部分中介，支持 H3b 及 H6b。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 6 網絡結構、通路關係、解構行為及通路績效的迴歸分析（驗證 H1, H2, H3 及 H6）

依變項	Model 1 解構行為	Model 2 通路績效 - - 目標達成	Model 3 通路績效 - - 關係品質
直接效果模式自變項			
網絡密度	0.308 (*t* = 2.649)**	0.072 (*t* = 0.782)	0.102 (*t* = 1.073)
網絡集中度	-0.364 (*t* = -3.292)***	0.148 (*t* = 1.704)	0.248 (*t* = 2.737)**
成員互賴性	0.185 (*t* = 1.917)	0.137 (*t* =1.806)	0.115 (*t* = 1.448)
關係規範	-0.178 (*t* = -1.632)	0.437 (*t* = 5.086)***	0.355 (*t* = 3.960)***
制式契約	0.192 (*t* = 2.109)*	0.064 (*t* = 0.891)	-0.096 (*t* = -1.288)
Overall R^2	0.117	0.453	0.405
Overall Model F	3.427**	21.379***	17.548***
中介效果模式自變項			
網絡密度		0.085 (*t* = 0.898)	0.161 (*t* = 1.684)
網路集中度		0.133 (*t* = 1.462)	0.179 (*t* = 1.935)
成員互賴性		0.145 (*t* = 1.878)	0.150 (*t* = 1.912)
關係規範		0.429 (*t* = 4.935)***	0.321 (*t* = 3.630)***
制式契約		0.072 (*t* = 0.985)	-0.060 (*t* = -0.803)
中介變項			
解構行為		-0.042 (*t* = -0.611)	-0.191 (*t* = -2.703)**
Overall R^2		0.455	0.437
ΔR^2		0.002	0.032**
Overall Model F		17.792***	16.556***

註：*p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001。

以同樣程序驗證另一中介關係，從表 7 結果顯示，「成員互賴性」及「關係規範」對「正面回應策略」有顯著正相關，「制式契約」不顯著，支持 H4-1 及 H4-2，H4-3 則不支持。在 Model 2 及 Model 3 中，「成員互賴性」及「關係規範」對「目標達成」及「關係品質」二種通路績效都有顯著正相關，加入中介變項「回應策略」後，「成員互賴性」即不顯著，「關係規範」雖仍然顯著相關，卻略為減弱，而「回應策略」則對「目標達成」及「關係品質」有顯著正向效果，故中介關係存在，且為部分中介，支持 H5 及 H7。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 7 通路關係、回應策略及通路關係的迴歸分析（驗證 H4, H5 及 H7）

依變項	Model 1 回應策略	Model 2 通路績效 - - 目標達成	Model 3 通路績效 - - 關係品質
直接效果模式自變項			
成員互賴性	1.214 (t = 0.002)**	0.192 (t = 2.626)*	0.204 (t = 2.589)*
關係規範	0.905 (t = 0.020)*	0.520 (t = 6.996)***	0.485 (t = 6.078)***
制式契約	-0.140 (t = 0.645)	0.058 (t = 1.230)	-0.059 (t = -0.805)
Overall R^2	0.266	0.430	0.343
Overall Model F		32.876***	22.824***
中介效果模式自變項			
成員互賴性		0.146 (t = 1.924)	0.128 (t = 1.611)
關係規範		0.485 (t = 6.430)***	0.427 (t = 5.401)***
制式契約		0.092 (t = 1.348)	-0.048 (t = -.671)
中介變項			
回應策略		0.152 (t = 2.082)*	0.245 (t = 3.208)**
Overall R^2		0.448	0.391
ΔR^2		0.018*	0.048**
Overall Model F		26.368***	20.904***

註：*p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001。

綜上分析結果，本研究發展之全部假設，7 項獲得支持，2 項部分支持，3 項不支持，顯示研究假說和實證十分貼近，有效達成建構並驗證關係解構模式的研究目的。

伍、結論與建議

本研究針對配銷商解構行為發生前因、知覺解構行為、製造商回應策略到通路合作績效的影響，研究結果對台灣學術和實務管理均有重要貢獻，茲分別說明如下：

一、理論意涵

綜觀製造商與通路商之關係研究，通路體系擁有的權力與優勢，明顯高於製造商 (Goodman and Dion, 2001)，多數研究已從通路商成員的角度探討（如 Ganesan, 1993; Gu, Kim, Tse, and Wang, 2010; Kim, 2007; Ping, 1995; Samaha et al., 2011; Van Bruggen, Kacker, and Nieuwlaat, 2005），相較偏弱勢的製造商觀點和策略，也應該值得被重視，故本研究以製造商觀點來發展並驗證通路解構模式，能平衡或互補過去通路商觀點之研究。尤其台灣學術對通路關係損壞之相關研究，實屬有限，本研究應可作為未來研究發展之基礎平台。

在理論應用上，企業關係研究逐漸從單一觀點走向整合觀點，如 Antia and Frazier

臺灣大學學術期刊資料庫

(2001)、Hibbard et al. (2001)、Palmatier et al. (2007)，理論雖有不同卻也彼此相關，將其整合在單一的研究架構下，能比較其不同影響效果，增加多元觀點下對行為現象的理解，畢竟，企業關係是複雜、多元且動態的社會現象，也能與過去研究有互補性的了解。本研究整合「網絡」、「交易成本」、「關係交換」、「信任－承諾」、以及「社會交換」等觀點或理論，發展製造商面對配銷商解構行為的概念性模式，符合現代研究之趨勢。

質化或量化研究法各有優、缺點，混合方法設計的核心乃在將兩者作互補性結合，期能對研究問題有更好的瞭解 (Creswell and Plano Clark, 2007)，在方法論上符合多元方法研究的精神，超越量化與質化的派別爭論與分野 (Patton, 2002)，此法在行銷研究領域也受到青睞（如 McFarland, Bloodgood, and Payan, 2008; Ulaga and Eggert, 2006），因此，本研究符合此研究方法之精神。

二、管理意涵

製造商與配銷商的關係衝突為最難以避免的企業衝突之一，本研究結果可呼應 Fournier, Dobscha, and Mick (1998) 曾言：關係行銷 (Relationship Marketing) 在學術與實務界已被廣泛認同，然而問題在執行。第一，配銷商的網絡綿密，製造商的配銷目標應避免過於集中或分散，過度集中將使產品配銷的策略無彈性，一旦配銷商發生解構行為，必遭嚴重的影響和損失；過於分散又會增加管理難度、降低配銷效率，因此，製造商需了解網絡同時是合作和衝突產生之處 (Welch and Wilkinson, 2005)。其次，配銷商想和製造商保持多元且競爭的關係，建議製造商應該朝提高產品差異化、品質、品牌知名度和競爭性價格來努力，強化配銷商的依存度，尤其連鎖式經營的配銷商，他們有挑選之權。

第二，製造商與配銷商的互賴性和關係規範，不會影響製造商的解構行為知覺，不同於過去研究認為，關係規範建立的共享價值和信念可降低一方投機 (Dwyer, Schurr, and Oh, 1987)；也與 Palmatier et al. (2007) 實證不完全一致，成員互賴並不會降低投機行為，而關係規範卻會降低。此結果應與通路網絡動態的交錯往來有關，製造商與配銷商各自發展多對多關係，建立互賴和關係規範其實很困難，建議製造商提高在通路網絡的地位重要性，讓配銷商執行已承諾的責任。近年台灣網路購物發展漸趨於成型，許多製造商自行建置網購管道，避免過度依賴、降低配銷成本，應是未來努力方向。最後，制式契約等於製造模糊，原則性條文其實模糊不清，反讓製造商提高對投機的敏感度，建議製造商應該簽訂明確合約，合約設計的目的也要有攔阻和降低衝突之作用。

第三，當製造商知覺到解構行為時，對事後關係品質產生直接影響，但目標達成並沒有，與 Palmatier et al. (2007) 實證部分一致，關係成員的投機行為會影響另一方

臺灣大學學術期刊資訊網

的信任，表示製造商對關係敏感度較強。衝突是網絡合作效能轉差的訊號 (Welch and Wilkinson, 2005)，但不意味關係會中止或失敗 (Anderson and Jap, 2005)，建議管理者強化衝突管理的知識與技能，近期 Seggie, Griffith, and Jap (2013) 發現，製造商對通路成員的監督能力愈好，愈能降低可能投機，監督是事前的投機管理，建議製造商善用資訊科技技術，積極提高產品配銷過程的監督能力，不再受限於單靠配銷商提供銷售資訊。管理者也要評估長、短期的成本－利益權衡 (Hibbard et al., 2001; Koza and Dant, 2007)，勿顧短失長。整體而言，在通路商時代環境下，製造商的關係衝突管理能力，實是必要且重要，以長期、正面態度面對衝突關係 (Koza and Dant, 2007; Nunlee, 2005)。

三、研究限制與未來研究方向

以製造商觀點為探討，較無法窺探配銷商的認知與相對回應之全貌，因此，未來國內研究可採雙向衡量，了解雙方對解構行為的認知與行為差異，如此更能知道彼此的關係本質與內涵。再者，本研究係橫斷面研究，從個案研究發現，業者在解構行為進行的不同時間，選擇回應策略亦隨之改變，建議後續研究也可對解構行為之動態歷程，發展縱貫面探索，如 Samaha et al. (2011) 的縱貫性研究。此外，本研究僅聚焦於「網絡結構」與「通路關係」因素，實務上影響因素十分複雜，未來可探索其他潛在重要因素，如 Holmlund-Rytkönen and Strandvik (2005) 企業間的關係壓力研究、Seggie et al. (2013) 對主動／被動投機方式對績效滿意度有差異性影響。最後，本研究的少數變數衡量並不盡理想，雖然過去類似研究的測量（如 Brown, Cobb, and Lusch, 2006; Samaha et al., 2011）也曾有少數測量變數僅 2 題項，由於測量題項發展不易，尚可接受，期待後續研究可避免此問題。

臺灣大學學術期刊資料庫

Manufacturer Perceptions and Responses to Destructive Behaviors of Distributors

Chyi Jaw, Professor, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology

Jyue-Yu Lo, Assistant Professor, Department of Marketing Management, Shih Chien University, Kaohsiung Campus

Hai-Chuan Wang, Master, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology

1. Purpose

Not all relationships can continue without damage or disruption, and the destruction of marketing relationship is required. Understanding how manufacturer-channel relationships are damaged is a critical component in marketing channel relationship (Hibbard et al., 2001; Welch and Wilkinson, 2005; Samaha et al., 2011). Typically, the negative effect of perceived conflict or opportunism overshadows the benefits associated with all other positive relationship marketing activities (Samaha et al., 2011). Apparently, the rapid growth of channel distributors has significantly increased power and constituted inevitable threats to manufacturers; their destructive acts often lead to reduction in shelf or catalog space, causing damage to manufacturers' sales, profits, and reputation. A number of previous studies have contributed to the understanding of distributors of channel relationship (e.g., Gu et al., 2010; Kim, 2007; Ping, 1995; Samaha et al., 2011). For most manufacturers, having no distributors means no sales and no profits. Therefore, this study investigates the perceptions of manufacturers, their responses, and outcomes regarding destructive acts by distributors.

According to Hibbard et al. (2001) and Deutsch (1969), we define "perceived destructive behavior" as any negative action of distributors that is perceived by the manufacturers as damaging the channel functioning performance. This study developed and tested a model of the perceptions of manufacturers including their responses to the destructive behaviors of distributors. We focused on the following research questions: How do network structure and channel relationship promote perceived destructive behaviors? How do perceived destructive behaviors affect the response strategies of manufacturers and channel performance? Is there a mediating effect between these relational factors?

We adopted theoretical perspectives related to network theory, transaction cost, dependence perspective, relational exchange, and commitment-trust consistent with previous studies that have integrated various perspectives to investigate interfirm relationship into a single theoretical framework (Palmatier et al., 2007). We integrated these discrete theoretical

臺灣大學期刊資料庫

perspectives while considering their close interrelationships to evaluate their relative impact within a common context. The global model of perceived destructive acts is consistent with the psychological paradigm – stimulus-organism-response. The central ideal in this model is that key constructs can be defined according to the antecedents→mediators→outcomes framework for understanding causal relationships.

2. Methodology

This study adopted an exploratory methodology described by the following progression: qualitative study, quantitative study, and interpretive results. The qualitative research involved sampling procedures based on purposeful sampling for selecting participants who had experience with the central phenomenon and maximizing variation sampling. We identified few participants who could provide in-depth information. This case study involved qualitatively exploring the perceptions of manufacturers and their responses regarding the destructive behaviors of distributors by collecting interview data from participants in various firms. The selected firms were manufacturers X and Y, and a distributor of marketing channel Z.

A survey study was used to test the proposed model of destructive behaviors. We mailed questionnaires to marketing or sales managers of the Top 500 manufacturing firms in Taiwan, which were selected based on China Credit Information Service. A total of 500 questionnaires were distributed, and the final sample size was 135 (a return rate of 24%). A scale was developed based on prior research and our case study. All constructs were measured using a five-point Likert scale to determine the degree to which the respondent agreed or disagreed with each items (1 = *totally disagree* to 5 = *totally agree*).

3. Findings

Most of the proposed relationships are strongly supported by the empirical results. The results are presented and discussed as follows:

(1) Manufacturers perceived more destructive acts of distributors at a higher network density, but fewer when there was network centrality. This finding indicates that the two drivers of network structure play different roles in leading perceived destructive behavior.

(2) The increase of total dependence and relational norms does not diminish the perceived destructive acts of distributors, and the more normative contracts there are, the more perceived destructive acts of distributors that occur. This finding

臺灣大學學術期刊資料庫

differs from those of prior studies by Dwyer et al. (1987), Vázquez, Iglesias, and Álvarez-gonzález (2005), and Palmatier et al. (2007). Marketing managers need to manage the various effects of these relational factors to reduce relationship risks.

(3) The perception of destructive acts of distributors leads to a decrease in goal achievement and relationship quality. As Welch and Wilkinson (2005) indicated, perceived conflicts do not constitute improving signals of network cooperative efficiency.

(4) As total dependence and relational norms of channel relationship increase, positive strategies of manufacturers are more ideal than negative ones, but formal contracts do not. We predict that a formal contract is composed of implicit cognition and expectation and understanding of both parties; therefore, such a contract is not suitable for manufacturers.

(5) The responses to the positive strategies of manufacturers have more favorable effects than those to the negative strategies regarding both goal achievement and relationship quality. In the long term, successful relationships depend on cooperative-oriented rather than conflict-oriented approach (Koza and Dant, 2007).

(6) The perceived destructive acts of distributors and response strategies of manufacturers exert partially mediating effects on the destructive process. This finding enables the identification of both the mediators of perceived destructive acts and relevant response strategies.

4. Research implications/limitations

Relationship marketing is powerful in theory but troubled in practice (Fournier et al., 1998), particularly in the context of compound marketing channel relationships. Overall, the results of this study provide a basis for guiding Taiwan's future research efforts in destructive behaviors of manufacturer-distributor relationships. In addition, the findings can help managers in developing conflict management of interfirm relationship.

This study has certain limitations, which should be kept in mind when considering our results and their implications. First of all, this study focused on manufacturing firms and did not investigate the cognition and relative responses of distributors. Future studies can expand our research by providing two-side view of manufacturer-distributer relationship. Secondly, we conducted a cross-sectional research design; yet, longitudinal studies might provide deeper insights into causal relationships for dynamic study. Samaha et al. (2011) is a good

臺灣大學學術期刊資料庫

example. Thirdly, our study focused on the drivers of perceived destructive acts in network structure and channel relationship; in future studies, we anticipate exploring additional key factors to facilitate a more nuanced understanding, as has been demonstrated by Holmlund-Rytkönen and Strandvik (2005) and Seggie et al. (2013). Finally, the measurement of several constructs in this study was not high in quality for a survey method, like previous studies by Brown et al. (2006) and Samaha et al. (2011). Although the scale is not easy, the validity of measurement variables should be improved in future research.

5. Originality/Contribution

This study focused on the perceptions and responses regarding destructive behaviors from the perspective of manufacturers, in contrast to most previous studies which have adopted the perspective of distributors. The damaging of interfirm relationships is a considerably complex behavioral event, and using various theoretical perspectives in this study leads to better interpretations than using a single perspective. This study adopted an initial exploratory design by conducting a case study and subsequently analyzing the information to develop a survey instrument. The combination of qualitative and quantitative data constitutes a triangulation design and provides a better understanding of the research problem and a more comprehensive generalization.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

邱皓政，2004，***結構方程模式：LISREL 的理論、技術與應用***，台北，台灣：雙葉書廊。(Chiou, Haw-Jeng. 2004. ***Principles and Practice of Structural Equation Modeling with LISREL***. Taipei, Taiwan: Yeh Yeh Book Gallery.)

Achrol, R. S., and Gundlach, G. T. 1999. Legal and social safeguards against opportunism in exchange. ***Journal of Retailing***, 75 (1): 107-124. doi: 10.1016/S0022-4359(99)80006-2

Anderson, E., and Jap, S. D. 2005. The dark side of close relationship. ***MIT Sloan Management Review***, 46 (3): 75-82.

Antia, K. D., and Frazier, G. L. 2001. The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships. ***Journal of Marketing***, 65 (4): 67-81. doi: 10.1509/jmkg.65.4.67.18385

Baron, R. M., and Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 51 (6): 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173

Benson, J. K. 1975. The interorganizational network as a political economy. ***Administrative Science Quarterly***, 20 (2): 229-249. doi: 10.2307/2391696

Blau, P. M. 1964. ***Exchange and Power in Social Life***. New York, NY: John Wiley & Sons.

Brown, J. R., Cobb, A. T., and Lusch, R. F. 2006. The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships. ***Journal of Business Research***, 59 (2): 166-175. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.04.004

Brown, J. R., Dev, C. S., and Lee, D. J. 2000. Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms. ***Journal of Marketing***, 64 (2): 51-65. doi: 10.1509/jmkg.64.2.51.17995

Brown, J. R., Grzeskowiak, S., and Dev, C. S. 2009. Using influence strategies to reduce marketing channel opportunism: The moderating effect of relational norms. ***Marketing Letters***, 20 (2): 139-154. doi: 10.1007/s11002-008-9053-2

Burt, R. S. 1992. ***Structural Holes: The Social Structure of Competition***. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Creswell, J. W., and Plano Clark, V. L. 2007. ***Designing and Conducting Mixed Methods Research***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Deutsch, M. 1969. Conflicts: Productive and destructive. ***Journal of Social Issues***, 25 (1): 7-42. doi: 10.1111/j.1540-4560.1969.tb02576.x

臺灣大學圖書館期刊資料庫

Doney, P. M., and Cannon, J. P. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. ***Journal of Marketing***, 61 (2): 35-51. doi: 10.2307/1251829

Dutta, S., Bergen, M., and John, G. 1994. The governance of exclusive territories when dealers can bootleg. ***Marketing Science***, 13 (1): 83-99. doi: 10.1287/mksc.13.1.83

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. ***Journal of Marketing***, 51 (2): 11-27. doi: 10.2307/1251126

Fornell, C., and Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. ***Journal of Marketing Research***, 18 (1): 39-50. doi: 10.2307/3151312

Fournier, S., Dobscha, S., and Mick, D. G. 1998. Preventing the premature death of relationship marketing. ***Harvard Business Review***, 76 (1): 42-51.

Ganesan, S. 1993. Negotiation strategies and the nature of channel relationships. ***Journal of Marketing Research***, 30 (2): 183-203. doi: 10.2307/3172827

Goodman, L. E., and Dion, P. A. 2001. The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship. ***Industrial Marketing Management***, 30 (3): 287-300. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00092-9

Gu, F. F., Kim, N., Tse, D. K., and Wang, D. T. 2010. Managing distributors' changing motivations over the course of a joint sales program. ***Journal of Marketing***, 74 (5): 32-47. doi: 10.1509/jmkg.74.5.32

Hadfield, G. K. 1990. Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts. ***Stanford Law Review***, 42 (4): 927-992. doi: 10.2307/1228908

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. 1998. ***Multivariate Data Analysis (5th ed.)***. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Heide, J. B., and John, G. 1992. Do norms matter in marketing relationships?. ***Journal of Marketing***, 56 (2): 32-44. doi: 10.2307/1252040

Hibbard, J. D., Kumar, N., and Stern, L. W. 2001. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. ***Journal of Marketing Research***, 38 (1): 45-61. doi: 10.1509/jmkr.38.1.45.18831

Hirschman, A. O. 1970. ***Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States***. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Holmlund-Rytkönen, M., and Strandvik, T. 2005. Stress in business relationships. ***Journal of Business & Industrial Marketing***. 20 (1): 12-22.

Jap, S. D., and Ganesan, S. 2000. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment.

臺灣大學學術期刊資料庫

Journal of Marketing Research, 37 (2): 227-245. doi: 10.1509/jmkr.37.2.227.18735

Kim, S. K. 2007. Relational behaviors in marketing channel relationships: Transaction cost implications. ***Journal of Business Research***, 60 (11): 1125-1134. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.03.006

Koza, K. L., and Dant, R. P. 2007. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. ***Journal of Retailing***, 83 (3): 279-296. doi: 10.1016/j.jretai.2007.03.002

Kumar, N., Scheer, L. K., and Steenkamp, J. B. E. 1995. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. ***Journal of Marketing Research***, 32 (3): 348-356. doi: 10.2307/3151986

Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. ***Academy of Management Review***, 21 (1): 135-172. doi: 10.5465/AMR.1996.9602161568

Lusch, R. F., and Brown, J. R. 1996. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. ***Journal of Marketing***, 60 (4): 19-38. doi: 10.2307/1251899

Macneil, I. R. 1980. ***The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations***. New Haven, CT: Yale University Press.

McFarland, R. G., Bloodgood, J. M., and Payan, J. M. 2008. Supply chain contagion. ***Journal of Marketing***, 72 (2): 63-79. doi: 10.1509/jmkg.72.2.63

Miles, M. B., and Huberman, A. M. 1994. ***Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mohr, J., and Spekman, R. E. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. ***Strategic Management Journal***, 15 (2): 135-152. doi: 10.1002/smj.4250150205

_____. 1996. Perfecting partnerships. ***Marketing Management***, 4 (4): 34-43.

Möller, K. 2013. Theory map of business marketing: Relationships and networks perspectives. ***Industrial Marketing Management***, 42 (3): 324-335. doi: 10.1016/j.indmarman.2013.02.009

Morgan, R. M., and Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. ***Journal of Marketing***, 58 (3): 20-38. doi: 10.2307/1252308

Murry, J. P., and Heide, J. B. 1998. Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships. ***Journal of Marketing***, 62 (1): 58-68. doi: 10.2307/1251803

臺灣大學學術期刊資料庫

Nunlee, M. P. 2005. The control of intra-channel opportunism through the use of inter-channel communication. ***Industrial Marketing Management***, 34 (5): 515-525. doi: 10.1016/j.indmarman.2004.09.010

Palmatier, R. W., Dant, R. P., and Grewal, D. 2007. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. ***Journal of Marketing***, 71 (4): 172-194. doi: 10.1509/jmkg.71.4.172

Patton, M. Q. 2002. ***Qualitative Research and Evaluation Methods***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pavlovich, K. 2003. The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. ***Tourism Management***, 24 (2): 203-216. doi: 10.1016/S0261-5177(02)00056-0

Payan, J. M., and McFarland, R. G. 2005. Decomposing influence strategies: Argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance. ***Journal of Marketing***, 69 (3): 66-79. doi: 10.1509/jmkg.69.3.66.66368

Phillips, L. W. 1982. Explaining control losses in corporate marketing channels: An organizational analysis. ***Journal of Marketing Research***, 19 (4): 525-549. doi: 10.2307/3151725

Ping, R. A. 1993. The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. ***Journal of Retailing***, 69 (3): 320-352. doi: 10.1016/0022-4359(93)90010-G

_____. 1995. Some uninvestigated antecedents of retailer exit intention. ***Journal of Business Research***, 34 (3): 171-180. doi: 10.1016/0148-2963(94)00079-T

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. ***Journal of Applied Psychology***, 88 (5): 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879

Rocks, S., Gilmore, A., and Carson, D. 2005. Developing strategic marketing through the use of marketing networks. ***Journal of Strategic Marketing***, 13 (2): 81-92. doi: 10.1080/0965254050008293

Rowley, T. J. 1997. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. ***Academy of Management Review***, 22 (4): 887-910. doi: 10.5465/AMR.1997.9711022107

Samaha, S. A., Palmatier, R. W., and Dant, R. P. 2011. Poisoning relationships: Perceived

臺灣大學學術期刊資料庫

unfairness in channels of distribution. ***Journal of Marketing***, 75 (3): 99-117. doi: 10.1509/jmkg.75.3.99

Seggie, S. H., Griffith, D. A., and Jap, S. D. 2013. Passive and active opportunism in interorganizational exchange. ***Journal of Marketing***, 77 (6): 73-90. doi: 10.1509/jm.11.0529

Ulaga, W., and Eggert, A. 2006. Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. ***Journal of Marketing***, 70 (1): 119-136. doi: 10.1509/jmkg.2006.70.1.119

Van Bruggen, G. H., Kacker, M., and Nieuwlaat, C. 2005. The impact of channel function performance on buyer-seller relationships in marketing channels. ***International Journal of Research in Marketing***, 22 (2): 141-158. doi: 10.1016/j.ijresmar.2004.06.004

Vázquez, R., Iglesias, V., and Álvarez-gonzález, L. I. 2005. Distribution channel relationships: The conditions and strategic outcomes of cooperation between manufacturer and distributor. ***The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research***, 15 (2): 125-150. doi: 10.1080/09593960500049241

Wathne, K. H., and Heide, J. B. 2000. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. ***Journal of Marketing***, 64 (4): 36-51. doi: 10.1509/jmkg.64.4.36.18070

Welch, C., and Wilkinson, I. 2005. Network perspectives on interfirm conflict: Reassessing a critical case in international business. ***Journal of Business Research***, 58 (2): 205-213. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00495-2

Williamson, O. E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. ***American Journal of Sociology***, 87 (3): 548-577. doi: 10.1086/227496

_____. 1985. ***The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting***. New York, NY: Free Press.

Yin, R. K. 1994. ***Case Study Research: Design and Methods***. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

臺灣大學學術期刊資料庫

附錄

表 8 研究變項與衡量指標

研究構念	構面	衡量指標（標準化負荷量）	解釋變異量 %	參考文獻
網絡結構	網絡密度	1. 該產品線的通路體系成員（包含製造商與配銷商）合作關係很密切。（0.86**） 2. 該產品線的通路體系成員溝通協調很頻繁。（0.89**） 3. 該產品線的通路體系成員很少互動。（0.80**）	68.847	Antia and Frazier (2001) 及深度訪談
	網絡集中度	1. 貴公司該產品線的合作配銷商很多。（0.78**） 2. 在該產品線的通路體系中，貴公司佔有很重要的地位。（0.78**）	83.094	Antia and Frazier (2001) 及深度訪談
通路關係	成員互賴性	1. 貴公司與該配銷商的合作關係會影響到該配銷商的獲利。（0.86**） 2. 若該產品線配銷商與貴公司終止合作關係，配銷商將遭受極大損失。（0.86**） 3. 該配銷商很依賴貴公司。（0.85**） 4. 貴公司與該配銷商的合作關係會影響到貴公司營運目標之達成。（0.94**） 5. 若貴公司與該配銷商終止關係，貴公司將遭受極大損失。（0.90**） 6. 貴公司很依賴該配銷商。（0.88**）	74.356	Kumar et al. (1995)、Antia and Frazier (2001)、Hibbard et al. (2001) 及深度訪談
	關係規範	1. 在合作關係中會與配銷商互相提供資訊。（0.85**） 2. 在合作關係中資訊交換很頻繁。（0.89**） 3. 貴公司認為雙方會承諾增進整體合作關係。（0.82**）	71.854	Jap and Ganesan (2000) 以及深度訪談
	制式契約	1. 貴公司與配銷商之合作關係主要是依據書面化契約來執行。（0.82**） 2. 貴公司認為將任何細節詳加說明是唯一能有效與配銷商溝通之方式。（0.78**） 3. 貴公司認為配銷商於合作期間的動作不需被正式規範。（0.89**）	63.087	Jap and Ganesan (2000) 以及深度訪談
解構行為知覺		1. 該配銷商為達到其目標，有時會有欺騙行為。（0.92**） 2. 該配銷商經常做出承諾但卻未履行。（0.79**） 3. 當該配銷商發現有獲利機會時，會鑽契約的漏洞。（0.83**）	69.498	Morgan and Hunt (1994)、Ping (1993, 1995) 以及深度訪談

臺灣大學學術期刊資料庫

研究構念	構面	衡量指標（標準化負荷量）	解釋變異量 %	參考文獻
回應策略	正面回應	當貴公司發現配銷商產生對公司有負面衝擊或有損通路關係之解構行為，請勾選貴公司對下列回應方式的採用頻率： 1. 共同討論解決的方式。（0.74**） 2. 外部仲裁解決的方式。（0.74**）	64.318	Mohr and Spekman (1994, 1996)、Hibbard et al. (2001) 以及深度訪談
	負面回應	當貴公司發現配銷商產生對公司有負面衝擊或有損通路關係之解構行為，請勾選貴公司對下列回應方式的採用頻率： 1. 採用強制脅迫解決的方式。（0.72**） 2. 採用消極接受解決的方式。（0.72**）	51.078	Mohr and Spekman (1994, 1996)、Hibbard et al. (2001) 以及深度訪談
通路績效	目標達成	1. 貴公司認為與該配銷商之合作關係能達成預期目標。（0.85**） 2. 貴公司認為與該配銷商的合作關係可提高貴公司的經營效率。（0.90**） 3. 貴公司認為與該配銷商合作關係可提升銷售目標達成率。（0.93**）	74.791	Lumpkin and Dess (1996)
	關係品質	1. 貴公司認為值得努力與該配銷商維持良好的關係。（0.82**） 2. 貴公司認為和該配銷商維持長久關係很重要。（0.93**） 3. 貴公司與該配銷商的關係良好。（0.90**）	77.519	Morgan and Hunt (1994)、Kumar et al. (1995)、Hibbard et al. (2001)

註：** $p < 0.01$。

臺灣大學學術期刊資料庫

作者簡介

趙琪

國立臺灣大學商學研究所博士，現為國立雲林科技大學企業管理系教授。主要研究領域為行銷管理、創新擴散、服務行銷及交易成本理論，學術論文曾發表於 Journal of Business Research、Technovation、International Journal of Contemporary Hospitality Management、Technics Technologies Education Management、Journal of Business and Policy Research、管理學報、臺大管理論叢、中山管理評論、產業與管理論壇等期刊。

*** 羅珏瑜**

國立雲林科技大學企業管理研究所博士，現為實踐大學行銷管理學系助理教授。主要研究領域為消費者行為、關係行銷、服務行銷，論文曾發表於 Technovation、Psychological Reports、International Journal of Organizational Innovation、管理評論等期刊。

王海權

國立雲林科技大學企業管理研究所碩士，現在於業界服務。

* E-mail: sixyu66@yahoo.com.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫