多國籍企業海外行銷通路、網絡關係及電子化程度對通路績效之實證研究

張心馨
成功大學企業管理系

王怡臻
成功大學企業管理系

摘要

本文以國際企業行銷通路為考量因素，探討多國籍企業的海外營運據點與網絡關係對多國籍企業之通路之績效，以及企業電子化程度對國際行銷通路、網絡關係、通路績效之干擾效果。研究方法首先深入訪談三個企業個案，經由理論基礎與質性分析結果，建立研究模式之雛型架構，再進行第二階段的問卷調查及計量分析，以驗證研究假設。個案研究發現多數企業選擇通路時，最重視目標市場的需求和公司資源配置，不同的通路形式間所形成的網絡關係，主要在集權化程度上的差距；電子化程度對網絡關係主要的影響在於溝通互動的機動性，企業必須加強電子化基礎架構才能提升整體網絡關係與海外通路之績效。統計分析發現，不同的通路類型會造成企業與海外營運據點間互信互惠、集權化及正式化程度之差異；電子化在通路類型對網絡關係具有抑制作用。各電子化程度族群與網絡結構關係群體在通路商協調合作績效和通路成員銷售服務亦上有顯著的差異。

關鍵字：網絡結構、企業電子化、國際行銷通路

An Empirical Study of the Multinational Enterprises' International Marketing Channel, Network Structure and the Level of e-Business Activity on the Channel Performance

Hsin-Hsin Chang
Department of Business Administration, National Cheng Kung University

I-Chen Wang
Department of Business Administration, National Cheng Kung University

Abstract

This study investigates the factors influencing the choice of international marketing channels, overseas network relationship, the level of e-business, and international marketing channel performance. Case study visit three companies for modify the original model according to the analysis of the case study reports, and then follow-up with questionnaire investigation. Statistical analysis of the latter can help to verify the correctness of the theoretical model, and can provide a comparison with cases and previous work. From the case study organizations, found that the demands of the target market factor and the resource payout for the company factor are the main considerations when choosing channel forms for most companies. The main differences among networks result from the various extents of centralization. Results of data analysis, the market situations, the company conditions, and the cooperation of channel members are the most appreciated factors for a company when choosing their channel. Various channel forms will result in different degrees of inter-trust, inter-profit, centralization, and formulization between the enterprise and its overseas contacts. This research analyses the international marketing channel from the perspective of e-business and network infrastructure, in the hope that it will provide insight into its management for higher foreign earnings.

Key words: Network relationship, e-Business, international marketing channel performance

壹、緒論

近數年來台灣企業國際化成長極為快速，對於海外行銷通路的形式、網絡關係，以及資訊科技的有效運用與管理益顯重要。在每一個國家的境內都有專屬的通路系統，Coviello與Munro(1997)、Robey與Ross(2002)等認為海外行銷通路形式的多樣性及其考量因素，會因為國際策略的機動性，越顯得其中的關係錯綜複雜。因此，在交易國本身的通路架構下，如何建立一良善的海外行銷通路機制是國際貿易的重要議題；而資訊化衝擊著國際行銷經營的結構，對國際廠商可能是轉機亦可能是危機(Geyskens et al. 1999; Weill & Vita 2002)。運用電子化(e化)的競爭策略，對掌握行銷與通路是一個重要的關鍵(Gefen & Ridings 2002; Akmanligil & Palvia 2004)；企業進行電子化工程可使採購、生產製造、配銷、協同合作及售後服務等，皆因資訊科技的運用而提升產品與服務的品質(Papazoglou & Tsalpatidou 1999; Robey & Ross 2002)；Chang(2006)亦認為企業電子化的程度會影響通路的形式及產業網絡結構關係的各個層面。

基於以上因素，本文以台灣之多國籍企業為研究對象，多國籍企業定義為「在兩個或兩個以上具有實體主權之國家地區，必須從事生產製造實體產品，以及行銷與研發運作的企業」。研究目的要驗證不同海外通路形式及企業網絡關係對通路績效之間的關係；另外因為目前尚未有研究探討電子化的程度對於企業網絡關係和通路績效的干擾效果，這應是首次嘗試的研究。

貳、文獻探討

一、選擇國際行銷通路與通路類型

（一）國際行銷通路類型

在早期的研究中，Aspinwall(1962)、Miracle(1965)、Bucklin(1966)及Lilien(1979)依據公司是否有透過中間商銷售產品，將國際行銷通路區分為直接與間接通路。在1980年代，Root(1987)及Onkvisit與Shaw(1994)依據地理位置的差異將國際行銷通路區分為：1.間接通路：公司透過位於國內的一個或多個中間商販售產品，以及2.直接通路：公司透過位於國外的一個或多個中間商販售產品；亦可更進一步劃分成直接代理商、直接子公司和直接銷售。隨後，Anderson與Coughlan(1987)提出企業的通路依據整合的程度可形成一條連續帶的概念，範圍從整合式通路(公司自己擁有銷售力和配銷部門之直接通路)，到獨立式通路(外部銷售代理商和配銷商之間接通路)，此種分類方式一直為較多的學者採用，但是研究的焦點著重在連續帶上的兩極端形式(Aulakh & Kotabe 1997; Trabold 2002)。 John與Weitz(1989)、Klein et al.(1990)以傳統經濟概念的執行功能將通路模式分成1.市場交換模式：通路商擁有商品所有權，且執行大部分必要的功能；2.中介交易模式：通路商擁有商品所有權，但是只執行銷售的功能，較偏向獨立式的組織；3.層級交易模

式：完全自己擁有的海外銷售子公司，公司本身直接服務國外市場。

以上各學者所提出之分類，只是切入角度之不同，但分類的特性是很類似的，都是強調通路在垂直整合上的差異。因此綜合上述各學者的概念，再依據國際企業通路的特性，本文將國際行銷通路類型分為：1.間接通路：廠商透過國內中間商對外銷售，在母國有一個或一個以上的中間商；2.直接通路：在母國沒有中間商，而是透過國外的廠商販售產品，分為直接代理/經銷商通路、直接分支機構/子公司通路、直接銷售。

（二）影響國際行銷通路選擇因素

Aspinwall(1962)以產品特性來預測公司可能採取的通路，當產品有較低的替代率、較高的毛利率、較高的產品客製化、較多的消費時間及需要較多的成本時，將不會透過通路商而採用直接銷售的方式。Bucklin(1966)認為公司會選擇有關產品遞送的配銷成本極小化的通路。Bowersox(1969)則將焦點放在實體配銷成本上，例如體積、處理方便性和重量(價值)皆是通路選擇的重要決定因素，這些都會影響產品的運輸和倉儲成本。從消費者的角度來看，Rangan et al.(1992)認為銷售通路的配置要符合顧客對產品資訊、客製化能力、產品單位價格、品質保證、產品類別、產品可取得性、售後服務、後勤支援的功能，才能提供最佳的通路策略；而每一種通路功能都包含了許多產品與市場因素。而Aulakh與Kotabe(1997)也提出以市場基礎來說明通路整合程度的策略因素，國際企業需跨國性的協調，必須對行銷活動有較高度的控制，以投入資源來達成控制的目的 (Root 1987)。因此，產品的特性及市場的型態都會影響通路結構的配置。

Williamson(1981)提出了交易成本理論(TCT)來分析公司管理模式選擇的決策，交易成本包括事前的搜尋、協商成本，以及事後的監控和強力執行成本等等，而中心議題是要選擇具有最小交易成本的管理模式。TCT原是用來解決自製或外購的問題，所以Rangan et al.(1992) 藉由釐清該理論來研究配銷通路整合程度的選擇。Williamson(1985)認為TCT有資產獨特性和不確定性兩個主要構念；獨特資產指的是由通路商所建立起來的專業化的知識和工作關係，若通路商擁有此獨特資產，則當通路商採取投機行為，公司希望轉換當前通路商時便會遇到困難，因為替代的通路商必須重新學習獲得此獨特資產所必須要有的經驗 (Anderson & Coughlan 1987; Klein et al. 1990; Aulakh & Kotabe 1997)，因此投資在通路上的資產越具有獨特性，公司越傾向於藉由層級控制內化所需要的資產。而不確定性指的是未來狀況不可預期的程度(Pfeffer & Salancik 1987)，國際企業不確定性的來源包含國外市場的政治不穩定性和經濟波動等(Agarwal & Ramaswami 1992; Gatignon & Anderson 1988)。有些公司面對高度國家風險時，藉由使用較低控制程度的進入模式及極小化資源的承諾來保持彈性，並將風險移轉到當地其他公司(Gatignon & Anderson 1988)。

另外，Ellis(2000)及Brouthers與Brouthers (2000)採用制度理論(institutional theory)及文化脈絡(culture context)來解釋通路整合的程度。制度理論認為一個公司開發或提升其核心能耐的能力可能會隨著不同國家中的制度環境而改變，而不同國家的文化背景也會影響管理的成本及對不確定性的評估(Brouthers & Brouthers 2000)。文化脈絡可以協助來瞭解某特定市場進入時的利潤潛力及風險。當投資風險增加時，公司傾向於透過當地公司尋

求當地知識，此策略提供公司較低的長期成本，因為資訊匯集在一起容易取得，並且也因為較低的資源承諾而減少公司暴露在風險下的機會。在高度成長的市場，公司偏好完全自營的管理模式，因為如此可以得到規模經濟，減少每單位成本以及建立長期的市場佔有(Ellis 2000; Brouthers & Brouthers 2000)。因此，地主國的環境對海外通路的配置有重要的影響因素。

Aulakh與Kotabe(1997)和Odagiri(2003)認為TCT理論無法單獨完整的解釋公司的疆界，提出整合TCT和能力理論(資源基礎論的擴展)的作法。公司的能耐會影響投資向前或向後整合決策所需資源的能力和意願：如果公司從外部獲取所需的能耐資源，較能夠便宜且迅速的完成某一項任務；如果公司在不同市場中自行執行所有業務時，會受限於他們的結構上和經驗上的能耐，因而公司的管理模式決策也必然受限於資源能耐和過去的歷史(Madhok 1997)及國際化的經驗(Johanson & Vahlne 1977)。另外，公司需要資產權力來從事國際化的擴張，吸收建立國外市場中產品和服務行銷的高成本的資源(Agarwal & Ramaswami 1992)。因此，只有較大的公司才擁有承擔風險及投資在新市場大量的固定成本所需的資源(Lambkin 1988)。由此可知，公司本身的能力會影響公司通路型態的發展。

此外，Stern et al.(1996)提出通路成員因素會影響通路結構的觀點；通路成員之間資源和權力的配銷決定反映了網絡內的合作關係。Kim(2001)、Schoenbachler與Gordon(2002)皆強調通路成員之間必須維持長期的合作關係；協同合作對賣方與現有的買者維持長期的關係可帶來有利的交易成本，相較於尋求新的買者所建立的關係成本較低(Chang 2006)。長期交易夥伴間的信任、承諾、互動關係能夠降低投機與不利行為的發生，是關係成功重要因素(Centola 2004)。因之，與通路成員的合作狀態也影響了通路型態的選擇。

本文綜合上述各學者所提出的觀點，整理出影響企業通路選擇的因素，並將它們歸納成產品、市場、地主國環境、公司能力、通路成員合作及等五大因素，希望對多國籍企業通路選擇的影響因素做更深入而全面的探討。經由上述文獻與理論探討，可推論出研究假設：

假設1：國際行銷通路環境因素會影響對通路模式的選擇

二、企業網絡關係

（一）網絡關係的意涵及應用

Tichy(1979)認為產業網絡關係可從交易的內容、連結特性與結構特徵衡量。產業網絡是從個別成員間之互惠、連結、互信與承諾程度，或從個別成員資源之交流、互賴程度，描述該產業網絡整體內涵。Ghoshal與Bartlett(1990)強調產業網絡個別成員透過與其他成員互動之統治結構關係，在資源與經濟、社會活動之連結結構關係之緊密程度，對個別中小企業成員在國際化程度與方式的影響。網絡的概念被應用在許多不同的企業關係中，Astley與Fibrin(1983)採用純粹經濟交換的概念討論交易網絡關係，網絡參與者有水平相依、垂直相依和共生相依三種類型。Lambert et al.(1996)也將企業間關係分為臂長

關係、夥伴關係、合資和垂直整合四種；而Holm et al.(1996)則將重點放在供應者和市場顧客之間的網絡關係上。

一個多國籍企業(MNCs)可以被概念化為一種鑲嵌在外部網絡之中的跨組織網絡，MNCs的內部網絡包括母子公司之間或子公司之間的關係，外部網絡指的是海外子公司與當地其他組織之間的關係，例如子公司和供應者、顧客、競爭者或相關組織之間的關係(Ghoshal & Bartlett 1990)。網絡是一種描述非層級且多對多關係導向的組織設計概念，多國籍企業的組織是由水平和星狀組織轉成網絡組織(White & Poynter 1990；Kanter & Eccles 1992)，允許母與子公司的關係由從屬地位移向平等，甚至是領導地位 (Rugman & Verbeke 1992)。而本研究亦是將網絡關係應用到多國籍企業，而焦點主要是在國際企業和其海外通路成員之間的貿易通路結構關係；因此將網絡關係定義為“由許多具有不同或互補功能的相關組織(MNCs與其國際行銷通路成員)所形成的網絡的互動關係，是屬於一種跨組織的關係資源(即社會資本)。”

早期學者Tichy et al.(1979)認為網絡關係的構面可以從以下三方面來描述：1.交易內容的觀點著重在網絡間流動的資源，有情感、影響力、資訊、產品與服務等。2.連結特性則是網絡關係強弱，有連結強度、互惠程度、期望的明確程度與不同連結型式的複合程度。3.結構特徵則意指網絡關係的外顯狀況，有規模、密度、集權程度、開放程度、穩定度、集中程度。

（二）通路結構與網絡關係

在網絡中公司間的關係有許多型態，在極端情形下企業間網絡是由許多鬆散關係的公司所組成，這些結構傾向於非人性的，且在成員間形成一種較容易改變的關係(Baker 1990)；在另一種極端類型中，網絡是由數量有限的且緊密連結的公司所組成，這些結構代表組織網絡是一組維持長久且排外的關係(Uzzi 1996)；換句話說，不同的交易關係可由市場/臂長關係，或是特別/緊密關係兩種交易模式來定義；臂長關係符合原始的交易經濟的典型，具有純粹經濟利益考量、非人性的特質；而特殊或緊密的關係便具有信任、資訊移轉和聯合解決問題等三個將人性考量在內的特性。因之，不同的管理(通路)結構便會產生不同型態的關係特性。

Tichy et al.(1982)、Coleman(1988)、Burt(1992)、Lin(2001)、Granovetter(2005)強調由社會網絡所產生的結構被視為影響社會資本的主要來源。社會資本為個人可以採用而且在特定社會結構中使活動較容易進行的資源(Coleman 1988)；Adler與Kwon (2002)認為社會資本最重要的來源，是網絡、共享的規範和共享的信念。Baker(1990)則認為社會資本是來自於通路成員間關係的改變和互動，且資源是從特定社會結構中取得且網絡內成員可以利用它來追求利益。因此，社會結構是社會資本的來源，強調鑲嵌在由各種網絡成員組成的社會結構中的正向或負向的效果(Gabbay & Leenders 2001)。所以，組織的結構型態會影響其所衍生出來的資源，在網絡理論中探討的衍生資源便是社會資本。而社會資本強調的是網絡成員之間的信任、互惠或共享信念的長久良好的網絡關係。因此本研究提出：

假設2：國際行銷通路模式對於企業網絡關係有顯著的影響。

三、行銷通路績效

（一）通路績效意涵

通路績效可視為通路成員間關係互動的結果，經銷商對供應商目標達成度之貢獻。藉由績效的衡量作為改善通路成員關係，並用來決定通路關係繼續與否的工具。Rosenbloom與Anderson(1985)提出通路管理須注意評量通路成員的績效，包括銷售數量、存貨水準、銷售能力、對供應商或製造商與銷售產品的態度。Kolter(1994)認為製造商必須定期評估經銷商的績效，包括平均存貨水準、銷售配額的達成率、顧客送貨服務時間、損壞與遺失商品的處理、公司促銷與訓練計畫的配合、經銷商對顧客應有的服務事項等。Kumar et al. (1995)從供應商的觀點來評估經銷商的績效，提出理性目標模型(利潤、銷售額)、人際關係模型(轉賣商能力)、內部程序模型(轉賣商忠誠度與順從度)、開放系統模型(成長率、轉賣商適應性、消費者滿意度)等四個效能模型，此模型整合為一個衡量經銷商的指標—Scale to Assess Retailer Performance。在通路關係上，以現金流量、股票權益報酬率、毛利率、淨利、投資報酬率及企業成長能力等作為績效衡量指標(Aulakh & Kotabe l997；Halldorsson & Skjott-Larsen 2004)。此外，有眾多學者將通路績效的衡量項目歸納為質性和量化 (Rosenbloom & Anderson 1985；Kumar et al. 1995；Wiklund & Shepherd 2003)。

（二）網絡關係和通路績效

通路績效會因環境、通路策略及規劃、通路結構及組織行為、通路關係管理受到影響(Stern et al. 1996；Payne & Frow 2004)。在上下游的網絡背景中，供應者與顧客之間的緊密關係可以減少不確定性，進而產生較佳的存貨控制和較低的存貨成本(Trevelen 1987)。Hadjikhani與Hakansson(1996)認為網絡關係可以促進知識的移轉。如果移轉者和接收者建立合作關係，基於互惠的動機，該網絡可以促進知識的移轉並獲得互補性資源。長期的夥伴擁有較佳互補性資源和知識，可以透過聯盟合作來整合資訊和活動，而且這些互補性資源可以增加價值創造的可能性，進而創造獲利機會。在網絡內的成員可以建立承諾和彼此的互賴關係以及創造較多的合作價值(Holm et al. 1999)。因此，良好的網絡關係可以促進企業價值的創造。

許多組織理論和策略管理理論學家將社會資本的概念應用在競爭優勢創造研究，Granovetter(1973)、Uzzi (1996)、Nahapiet與Ghoshal(1998)認為社會資本是利益或財富的基礎，而公司可以藉由平衡運用這些關係資源來獲取較多競爭優勢。Coleman(1988)及Burt(1992)從不同的觀點來說明不同的結構型態，如果從連結的密度和層級的概念，可劃分出兩種型態：一個是封閉的社會網絡及帶有結構洞(structure hole)的開放式網絡，在封閉的社會網絡中的成員彼此緊密的連結，溝通較直接和獲得的資訊較有效率，較能產生有效的規範來限制；但是太緊密的連結使得網絡內成員必須花費許多成本來維持、阻礙新思想、對成員有太多限制，以及在網絡內會產生派系等缺點；而太多的連結也會使公司失去掌握資訊的權力(Adler & Kwon 2002)。在結構洞的開放式網絡中的成員間有較鬆的連結關係、重複外部連結較低，結構洞處於中介和主導的地位，扮演了橋樑的角色，

因此網絡內成員可以獲得較多、較快、較可控制的資訊和機會的權力(Burt 1992)。然而，因為這樣的關鍵定位和低重複的外部連結，有些人(公司)會壟斷資訊、資訊過載及產生依賴非重複連結的風險(Adler & Kwon 2002)。

Granovetter(1973)則從社會連結(即成員間連結的強度、溝通的頻率和合作時間)的概念來分類，結構型態可劃分成強連結和弱連結。強連結就是網絡內成員緊密連結，較容易獲得資訊和資源及提供協助和支持的高度信任，但是網絡內的成員會受限較無法獲得外部資訊，因此思想和價值觀會趨於一致，可能較容易產生區域性派系分裂。弱連結是指與其他成員有較鬆的連結，可連結一個或多個其他不同的網絡，成員們可以獲得多樣且不同的資訊，並與外部環境接觸和整合；但較鬆的連結會阻礙網絡內知識的傳遞(Hansen 1999)。Adler與Kwon(2002)認為這兩種結構型態都能產生利益，但當探討時，則必須考慮其他社會資本，例如規範、信念、規則以及他們所面對的環境和風險。Uzzi(1996)認為當一個網絡是由臂長關係(市場型態)和鑲嵌連結型態混合組成時，由於不足及過度鑲嵌會產生抵銷效果，此時會存在最佳理論。一方面，來自信任、聯合解決問題及資訊交換所形成的鑲嵌連結的利益可以提升合作和資源共享。另一方面，由臂長連結所組成的網絡在市場上較易接近和獲取傳播的資訊，並會增加測試新貿易夥伴的能力。

由以上推論可知，不同的網絡關係狀態會衍生不同的利益和問題，利益可以促進公司建立競爭優勢的能力，問題則會形成企業運作的障礙。整體而言，便進而影響到公司在這些網絡關係上的績效表現。因此本研究提出：

假設3：企業網絡關係會影響行銷通路績效。

四、企業電子化

（一）企業電子化意涵

電子化是以web為介面的網際網絡之數位溝通；電子化企業(e-Business)結合經營策略、企業內部資源及企業間的合作夥伴關係進行B2B資訊分享，促使產業體系上中下游廠商更緊密合作，同時整合企業間之整體運作，與線上顧客的快速溝通，達成回應市場即時需求，提高營運效益。企業電子化將顧客價值極大化，運作包含電子商務、企業資源規劃(ERP)、供應鏈管理(SCM)、顧客關係管理(CRM)與知識管理等，就如IBM透過Internet建立網站與事業夥伴進行溝通，完成線上交易，建立CRM、ERP和SCM連結與所有夥伴的資料共享，建立整個價值網絡體系(Weill & Vita 2002；Albert et al. 2004；Hult et al. 2004；Paul & McDaniel 2004；Chang 2006)。

（二）企業電子化與通路型態及網絡關係

電子化夥伴關係的浮現可以歸因於有資訊科技的發展、效率的溝通、產品再確認、資料交換標準的基礎、產業垂直整合的潮流、零售模式的產生及JIT配銷模式的成長，以及強化電子化夥伴管理更能彰顯規模經濟的優勢(Buzzell & Ortmeyer 1995；Tan et al. 2002；Choy et al. 2003)。Cannon與Perreault(1999)建議買賣雙方之間的關係包括資訊交

換、營運連結、法律連結、合作以及特定關係適應等。協同作業逐漸成長的潛力會創造與國際組織大量接觸的機會，且能讓公司進入新市場並增加企業間的合作機會(Cronin 1994；Deighton 1996；Hoffman & Novak 1997；Paul & McDaniel 2004)。由此可以看出，資訊科技的應用已經改變了企業與其網絡成員間的組成結構，形成不同於以往的通路型態。

Venkatesh et al.(2003)評估資訊科技的使用程度是根據公司對應用資訊科技的熟悉度，而此資訊科技主要是運用來管理價值鍊以及與供應商和顧客之間的互動。King 與Sethi(1999)則依據五個重要的跨國策略構面(價值鍊活動構型、價值鍊活動的協調、集權化、策略聯盟和市場整合)，將多國企業劃分成出口導向、母子公司構型、組合管理和全球公司；研究結果發現，關於集權化、分散式或協調型的組織特性的差異會反映在多國籍企業的資訊科技架構(IT Infrastructure)上；例如，在偏向集權化的多國籍企業中，其資訊科技的運用也是集中式管理。

此外，當地自治也影響了在全球企業中資訊科技的佈署配置，如同Leavitt 與Whisler(1985)、Chang(2006)的觀點，任何組織的改變必須與科技、營運、人事和組織結構配合，進而提升組織績效；Nadler與Tushman(1980)、Hult et al.(2004)亦指出資訊科技應該與組織需求、供給、目標和任務一致。Leifer(1988)也提出資訊科技和組織架構之間配適關係，但並沒有提供實證分析；Fiedler et al.(1996)、Chang(2006)則對資訊科技和組織管理機制之間的配適關係提出實證性的檢驗，結果指出集中式的資訊科技較適合應用在具有低度整合和集權化決策的功能組織模式；分散式的資訊科技較適合應用在具有分權決策特性的產品組織模式，集中合作資訊科技適合具有高度整合的功能組織模式，分散合作的資訊科技則適合具有高度整合的矩陣和產品組織模式。將這個配適觀點應用到跨組織的網絡關係中可知，企業對於資訊科技的應用會影響企業與其網絡成員間的結構組成和關係狀態。因此，本文提出以下假設：

假設4：企業電子化活動的程度會干擾通路型態對網絡結構的關係。

(三) 企業電子化與網絡關係及通路績效

管理外部事務的資訊科技可以使較為疏離的交易關係轉換成較緊密關係；在緊密的關係中成員之間有密切的協調、減少衝突、獲得較高的信任(Hammer & Mangurian 1987；Hult et al. 2004；Payne & Frow 2004；Fiala 2005)。Avlonitis與Karayanni(2000)採取資訊科技的使用情況及預算為指標來衡量Internet使用的程度，並且認為網絡的使用使得人際間和組織間的關係更緊密、引導產品管理活動到客製化和創新，以及增加銷售管理活動和銷售績效。由之前的研究，得知不同的組織結構及不同的資訊科技架構不能個別地顯著影響公司績效，但其交互作用可以影響企業的績效。權變觀點認為策略的成功是依據不同的背景變數而異(Lee 2004)，因此網絡關係(策略)是否能夠產生較佳的通路績效(成功)，主要是依據企業電子化活動的程度(背景變數)；相對的通路結構是否能使通路成員間產生較好的關係，主要也是依據企業電子化活動的程度而定(Chang 2006)。因此，本文提出以下假設：

假設5：企業電子化活動的程度會干擾網絡結構關係對通路績效的效果。

參、研究架構與方法

一、研究雛型架構

經由上述五個研究假設，企業進行國際化時，有許多行銷環境因素影響通路類型的選擇與通路的形式，會透過企業電子化的程度干擾產業的網絡關係，而電子化程度也會干擾產業網絡結構與國際企業在質與量的通路績效。研究首先探討影響國際企業選擇通路形式的因素和通路的類型，再進行電子化對網絡關係和通路績效的干擾效果，作為建立一研究之雛形架構，如圖1。研究流程先深入訪談三個企業個案，加以分析並與文獻作比較，再修正雛形架構後，以大量資料透過數據分析加以驗證架構。

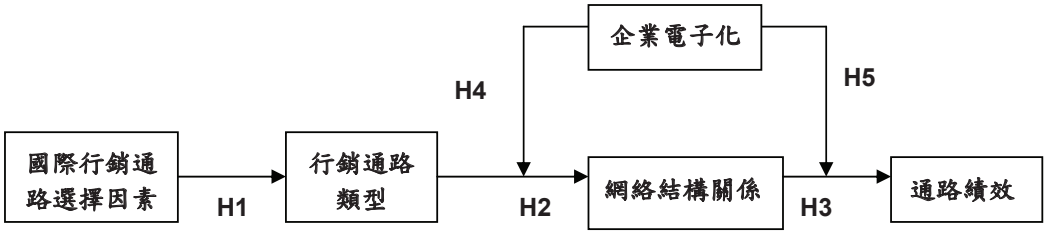

圖1：多國籍企業的行銷通路、網絡結構、電子化及通路績效之研究架構雛形

二、研究方法

本研究之各構面變數較多且彼此關係複雜，難以直接進行統計實證，所以先採用深入的個案訪談，透過對實務界某些特定組織的觀察與詢問，較能得出符合實際狀況的研究變項及企業間真正的關係狀態。而為進一步驗證架構是否可解釋研究現象，在個案訪談之後，再設計結構性問卷請企業主管填答，以確認各研究變項，驗證研究架構的適切性。Yin (2003)表示結合定性與定量的研究方法，是非常嚴謹而可靠。

1. 個案訪談：本研究個案以具有全球競爭特性且進行電子化的公司為對象，較能瞭解國際行銷通路概況及資訊科技運用情形。個案廠商分別為技嘉科技、華容電子及奇美電子，分別與網通營業處事業群、國外部行銷部、資材處等高階主管進行訪談。
2. 問卷調查：根據訪問內容、詳盡書面、網站資料的結果，再與理論基礎相互研討，再修正研究架構，並設計問卷，問項包括基本資料、海外通路、網絡關係、企業電子化發展及通路營運績效。

三、變數衡量

本研究在個案及問卷兩種調查方式上都是依據下列的變數及指標衡量，個案訪談採用開放式問卷，由面對面訪談完成。而隨後的大量問卷調查則是採封閉式問卷。問卷的抽樣是由經濟部投資審議委員會2004年對外投資事業名錄，選出符合研究樣本共190家；

再由上市公司名錄中挑選510家。總共寄700份問卷，以各公司行銷、業務及資訊主管為對象。問卷共分五大部分，均要求填答者依據公司在基本資料、海外通路型態、網絡關係、企業電子化發展及通路營運績效等構面上的實際狀況填答。除了基本資料部份之外，皆採李克特五點尺度量表衡量。

（一）國際通路選擇：依據文獻，歸納整理出五大因素，各子變數的衡量項目：1.地主國環境因素：政治安定性、經濟發展程度、國外市場競爭狀況、法規限制(Agarwal & Ramaswami 1992; Ellis 2000; Brouthers & Brouthers 2000)。2.公司因素：公司規模、目標與策略、資源配置、控制通路欲望、國際行銷能力 (Aulakh & Kotabe 1997; Odagiri 2003)。3.通路成員因素：可提供服務項目與品質、相關成本、經銷商配合度、通路獲得難易度(Stern et al. 1996)。4.市場因素：市場大小、交易數量或大小、潛在顧客分布和數目 (Aulakh & Kotabe 1997)。5.產品因素：價格、標準化、技術複雜度、易毀壞度、技術變遷速度、生命週期 (Aspinwall 1962; Rangan et al. 1992)。

（二）國際行銷通路類型：根據Onkvisit與Shaw (1994)將國際行銷通路類型分為間接通路與直接通路的海外代理/經銷商、海外分支機構/子公司通路及直接銷售等四種。

（三）企業網絡結構關係：本文歸納整理網絡關係的衡量項目(Tichy et al. 1979; Adler & Kwon 2000），分成三部份：1.結構關係：極權性、緊密性、正式化程度及穩定度。2.連結關係：依存度、連結強度、互惠程度。3.社會關係：信任程度、承諾關係、溝通程度。

（四）企業電子化：本文採取Kalakota與Whinston (1997)、Zwass (1994)、Bouwman et al. (1999)等學者的觀點，將企業電子化成熟度歸納三大構面，將各構面的衡量指標說明如下：1.基礎建設：(1)基礎建置：電腦效能層級？ (2)一般企業服務基礎建設：是否有電子型錄、安全交易機制？(3)訊息與資訊傳遞基礎建設：是否有電子資料交換(EDI)、電子郵件等？公司與海外據點間的資料流通程度如何？(4)網絡通訊基礎建設：是否有電信基本建設、續接能力、Internet、Extranet、無線網絡、LAN、VAN等。(5)介面基礎建設：企業內部操作介面、資料庫程式介面、顧客使用介面為何？介面是否親善？(6)內部網絡建置：採用何內部網絡系統？員工使用內部網絡情形？(7)整合程度：資訊流程整合程度？資訊系統整合程度？(8)投資資源：企業對於建置電子商務所願意花費的資金多寡程度、企業在下一年度計劃投資於電子商務經費的增減狀況？(9)標準化程度：資訊系統(含使用者介面及操作方式等)或資料格式的標準化程度如何？海外據點的使用者參與這些標準制定的情形為何？ 2.參與者：(1)企業本身：企業的規模(員工數、資本額)、組織內部的抗拒、企業對電子商務的了解程度。與海外據點的資訊人員進行知識/經驗交流與技術轉移的程度；(2)其他組織：下游企業的規模大小、如何進行配送、組織外部的抗拒、困境；(3)人員：員工對於電子商務工具有效性的認同程度、使用意願高低、使用上手程度、人員的招募或訓練預算和成效、員工透過網絡處理日常工作的比例、中間商之科技建設配不配合中間商。3.價值鏈流程：(1)訂單履行(包括訂單處理與物流配送)：是否有電子型錄、是否提供使用者線上下單、交易進行的

步驟、交易電子化的程度；(2)付款機制：是否有電子付款機制、電子付款的安全性；(3)售後服務：是否有完善售後服務、售後服務的方式、顧客透過網絡傳達意見的效益；(4) 與客戶之互動方式：是否有電子型錄、FAQ、線上直接報價、下單、付款機制、訂單追蹤、客戶諮詢服務等。企業價值鏈活動導入EC程度、上下游配合程度；(5)與通路成員之互動方式：是否建制良好的Extranet與通路成員互動？

（五）通路績效：由上述文獻探討可知，雖然通路績效衡量指標很多，但是大致可分成數值的資料以及較抽象的表現，因此可歸納成定量及定性兩大構面(Rosenbloom & Anderson 1985; Kumar et al. 1995; Siguaw et al. 1998; Wiklund & Shepherd 2003)，指標如下：1.定量：(1)銷售財務表現:銷售總額、銷售配額達成率、市場佔有率、投資報酬率；(2)存貨維持:平均存貨水準、存貨週轉率、存貨佔總銷貨的比率；(3)銷售能力:銷售人員的總數、專責該製造商產品的銷售人員數目；(4)通路成本：每單位的配銷成本、每單位的運輸成本、每單位的倉儲成本、缺貨成本。(5)失誤率：運輸錯誤率、商品損壞率、交貨速度、顧客抱怨的次數、損壞與遺失貨品的處理時間。2.定性：(1)滿意程度：通路成員滿意度、消費者對該配銷商的滿意度；(2)合作程度：通路協調程度、通路合作程度、衝突程度、配銷商對製造商的配合度、對廠商推廣和訓練方案的合作程度；(3)貢獻程度：通路成員的相對重要性、通路成員資源互補性、配銷商對製造商成長的貢獻、通路商運輸能力、技術支援能力、對顧客與市場變動掌握能力；(4)承諾程度：通路承諾的程度、未來合作意願承諾程度；(5)服務品質：對顧客服務水準、售後服務程度；(6)銷售能力：通路成員銷售力的專業知識、能力與對產品的興趣程度。

肆、個案分析

本研究個案以具有全球競爭特性且進行電子化的公司為對象，包括技嘉科技、華容電子及奇美電子。而因為研究內容是探討海外通路的狀況以及企業電子化狀況，訪談對象必須是熟悉企業海外通路發展以及企業內部電子化發展的主管，因此分別與網通營業處事業群、國外部行銷部、資材處等高階主管進行訪談。訪談內容是與大樣本問卷相同的問題，但是採用開放式問法。訪談內容整理如下：

一、公司背景

技嘉科技：1986年開始從事高科技產業，主要生產主機板及配件、LCD監視器、擴充卡、伺服器、準系統、通訊與無線產品、資訊家電、系統週邊、繪圖加速卡、筆記型電腦等。1999年發表首創自行研發DualBIOS專利技術，為主機板的一項新革命。擁有高素質且經驗豐富研發工程師，持續對OEM/ODM市場開發不同系統產品，高度整合週邊功能。目前營業額約US$100,000萬，在台員工約3,000人，海外1,500人。

華容電子：創立於1983年，專業製造各種塑膠膜電容器，陸續增加陶瓷半固定可變電阻器、高頻變壓器、線圈產品之製造及代理銷售鉭質電容器。1996年陸續成立海外分公司，總資本額為US$7,000萬，總員工數3,500人。產品銷售有傳統零件33%、電源供應器24%、組件22%、晶片零件14%。購買華容零組件的客戶群銷售比例，液晶顯示器21%、監視器17%、照明產品16%、手提電腦15%、電源供應器與數位相機各7%、網絡通訊與消費電子各4%。完全是工業品，有些產品替國際大廠代工掛國際大廠品牌或華容自己的品牌。

奇美電子：設立於1998年；1999年即與日本電腦大廠富士通策略聯盟，取得MVA廣視角技術之授權及代工合約。其後獲得IBM平面顯示器IP使用權，並轉投資與併購日本IBM TFT-LCD部門，成立IDTech，取得高階技術及產能。奇美不斷研究創新，研發團隊為國內第一家自行研發成功30吋以上非接合式液晶電視面板。其主要產品為薄膜電晶體液晶顯示器(TFT-LCD) 及彩色濾光片(Color filter)，為國際知名大廠代工； 2002年底開始單獨直接銷售Monitor Set給最終消費者。其產品行銷全球，主要產品和銷售服務以亞洲所佔最多，其次為美洲。奇美電子長期深耕於台南科學工業園區，目前有3.5和4代廠各一座，資本額為US$700,000萬。

二、個案分析比較

在通路型態方面，訪談的三家公司中，都採用直接海外代理商或子公司(分支機構)的模式。在通路形式的選擇因素上，三家公司皆非常重視客戶的需求，以接近市場或因應客戶要求等為重要考量因素。另外，產品標準化程度、科技複雜度或技術變遷程度等相關的產品因素也是三家公司認為會影響其通路選擇的重要因素。華容與奇美認為公司資源的配置、管理的經驗和能力等公司因素會影響通路的選擇。技嘉和華容認為通路成員的表現會改變公司對通路的選擇；奇美則比較強調地主國的政治、經濟或社會等因素是影響通路型態選擇的重要條件。

在網絡關係上，技嘉台灣總公司會運用較多權力分配資源，屬集權方式；華容和奇美與其海外分公司是屬責任分權。三家公司與海外通路據點有正式書面契約，公文的傳遞也有正式的格式和流程，正式化程度很高；另外他們都與海外通路據點合作關係緊密，與通路商因為長期合作，彼此關係的穩定度很高。技嘉和華容對於通路的依賴度很高，特別是通路商對當地市場狀況或文化的瞭解；奇美之消費品對通路的依賴程度高過工業品。三家公司均認為對通路商的資源投資程度視不同地區而定，若對當地情況不了解時，對通路商的投資會較高。華容認為其與通路成員之間關係如同partner，關係對等；技嘉則認為其與通路成員之間關係對等的狀況會依不同的區域(國家)而異；奇美認為互惠對等程度會依產業供給與需求面而變化，也會依產品屬性而不同，消費品互惠程度高，屬特殊功能代理商對奇美幫助大，工業品則較低。三家公司與其海外通路成員彼此間的承諾關係均正式化，信任程度佳。技嘉和華容與海外通路成員之間的溝通程度和效率都很高，而奇美的溝通程度高，但效率卻不好。

在企業電子化程度方面，三家公司的資訊科技基礎有一定建置水準，但技嘉認為必

須要有政府法令配合和保障，才適合進行B2B下單及付款的建置；華容的網站上只有公司簡介和產品資訊，屬於簡單的海報式、非互動式網站，主要透過其下單大廠所建制的網站進行交易、訂單追蹤和資訊流通。奇美成立時間較短，雖有很完善的內部網絡建制，但是與海外據點之間的介面並不一致，所以電子化工程目前正積極規劃進行中。三家公司的員工均多數具有使用電腦的基本技能，並且安排教育訓練，所以員工對於電腦的使用接受度與熟悉度皆良好。技嘉有完善的售後服務；華容與奇美則有完善的訂單、物流的配送及售後服務等，但奇美只負責到出關前這部份的流程；三家公司投資在企業電子化的資金均逐年增加，表示仍持續推動電子化及轉型。

在定量的通路績效方面，技嘉2006年的營業收入約466.99億元，成長率0.78%，獲利率0.23%，資產報酬率0.36%，股東權益報酬率0.56%；主機板佔全球市場約11%，財務績效表現佳；華容2006年的營業收入約39億元，成長率37.94%，獲利率-1.78%，資產報酬率-1.82%，股東權益報酬率-4.25%，可知績效表現不佳，但正持續改善中，且成長幅度頗大；奇美2006年的營業收入約1908.14億元，成長率19.09%，獲利率1.87%，資產報酬率0.84%，股東權益報酬率1.89%，是全球第四大TFT-LCD面板製造商，2005年的市占率為17%，而2006年的寬螢幕顯示器面板，市佔率更高達75%，而Monitor Set市場佔有率約20%，可看出奇美的財務績銷表現頗佳，而且還有發展潛力。技嘉維持足夠但成本不致太高的存貨水準，有些中間商會維持(減少)庫存來降低交貨速度，但會增加運輸成本；華容認為存貨不易控制，需由通路商協助，因其運輸成本固定，希望盡量統一出貨時間，使配銷成本再降低；奇美的存貨高低視不同時間點的供需起伏而定，某些顧客把存貨的壓力和成本都加諸在奇美，造成倉儲成本較高。技嘉的通路商運輸商品所造成的商品損壞率在1%以下；華容則經過ISO9000、ISO9002等認證合格，客訴報告及對策報告快速，通路商的運輸錯誤和商品損換率少，有問題立刻賠償；奇美通路商的運輸錯誤率與商品損壞率也很低，在1%以下。

在定性的通路績效方面，技嘉特別依賴通路商的應變能力，以及對區域性的市場行銷能力。其銷售狀況和通路協調合作極佳，但成本控制及價位控制等必須要訂立周全的方式來作協調。華容與通路成員合作密切，技術支援與對市場狀況的掌控能力皆佳；目前與通路商對目標的認知一致，通路商若業務績效佳，未來合作意願密切。奇美將所有通路商當成partner，可以彼此協商，強制性少，雙方屬於很均衡的狀態；由於大部分的代理商是奇美過去ABS的通路成員，早有長期合作關係，因此繼續合作意願高穩定性很高，專業銷售能力與售後服務佳；但其通路商大部缺乏技術支援能力。以上說明歸納如表1所示。

表1：個案公司各構面總整理

構面	技嘉科技	華容電子	奇美電子
國際行銷通路			
行銷通路選擇影響因素			
公司因素		公司的政策	資源配置的關係、行銷通路的需求、管理的因素等
市場因素	市場的大小、顧客的需要	客戶的需求	以接近市場或因應客戶要求為考量
產品因素	科技能力的考量、產品的技術變遷率	電容器是主產品，供應廠商要求減少存貨所需空間	技術能力、標準化的程度、科技的水準、技術的變遷程度等
通路成員因素	通路合作程度高、相關成本低	快速交貨，縮短商品流通路徑	
地主國環境因素			地主國稅法及風俗文化等
小結	市場、產品及通路成員的因素影響較大	公司、市場、產品及通路成員等的因素影響較大	公司、市場、產品及地主國等因素影響較大
行銷通路形式			
間接通路	有	無	無
代理/經銷商	有（散佈各大洲）	有	有
直接子公司	有	有	有
直接銷售	有直接銷售（OEM/ODM）	有直接銷售（OEM/ODM）	有直接銷售（OEM/ODM、線上銷售）
小結	採間接、直接通路	採直接通路	採直接通路
網絡關係			
1.結構關係			
極權性	台灣總公司會運用較多權力分配資源，屬集權方式	與海外分公司是屬責任分權	對整體營運大方向有所要求，其他由各公司自行決定，屬於分權方式
緊密性	與子公司合作密切，連結關係緊密	關係很緊密，才能掌握當地的市場	各個通路商雖獨立運作，但與奇美合作連結關係很緊密
正式化程度	與海外分公司採口頭約定，通路商須有正式書面契約	正式化程度中上，以訂定契約為主，但仍視情況而定	正式化程度中上，以訂定契約為主，但仍視情況而定。
穩定度	不常變動	穩定性很高，可替代性低	有長期關係的通路商，穩定性很高
2.連結關係			
依存度	通路成員有其存在的價值，資源依賴程度很高	資源的依賴程度很高，特別是市場調查的資訊	奇美對Agent的依賴度並非特別高，若只以Monitor Set，奇美與Agent彼此的緊密和依賴度很高
連結強度	最重要的資源是B2B的關係	對資源的投資會針對有特別需要的地區	資源投資程度視情況而定，若對當地情況不了解，對通路商的投資較高

構面	技嘉科技	華容電子	奇美電子
互惠程度	某些區域對等、某些區域不對等	與通路成員之間關係如同partner	與通路成員關係依產業供給與需求面而變化。Monitor Set產品互惠程度高，屬特殊功能代理商對奇美幫助大。
3.社會關係			
信任程度	信任程度頗高	信任程度很高	信任程度很高
承諾關係	承諾關係正式化，較為可靠	承諾關係頗高且正式化較可靠	承諾關係頗高且正式化，較可靠
溝通程度	溝通的程度和效率很高	溝通的程度和效率很高	溝通的程度很高，但效率不太好
小結	結構關係中上	連結關係中等	結構關係中等
	結構關係中等	連結關係中上	連結關係不一定
	社會關係很高	社會關係很高	社會關係很高
電子化程度			
1.基礎建設	基礎建設程度頗高，但尚未有企業間下單及付款的建置，因為此部分必須要有政府法令配合和保障才能進行	基礎建設程度佳，不斷建制改良。網絡上只有公司簡介和產品資訊。沒有作到B2C，B2B透過下單大廠所建制的網站進行交易和資訊流通	基礎建設程度高，B2C、B2B尚未完成，因奇美只有四年。公司有很完善的內部網絡建制。問題是與海外據點之間的介面並不一致，所以e化工程目前都正積極規劃進行中
2.參與者	公司對電腦依賴程度非常高，員工具有電腦使用基本技能，接受度良好	對電腦依賴程度高，電腦效能層級佳，有教育訓練課程，員工都能漸漸得心應手	對電腦依賴程度非常高，電腦效能層級佳，有教育訓練課程，員工對電腦的使用很能夠接受且熟練上手
3.價值鏈流程	有完善的售後服務，且投資在EC的資金逐年增加，表示仍持續的在推動企業電子化	有完善的訂單、物流配送及售後服務等，投資EC預算逐年增加，仍持續推動e化及轉型動作	有建制完善的訂單處理、物流的配送及售後服務等，EC只出關前這一段，並不完整。投資EC持續推動企業e化
小結	基礎建設程度頗高	基礎建設程度還不錯	基礎建設程度高
	參與者接受度很高	參與者接受度良好	參與者接受度很高
	價值鏈流程應用中上	價值鏈流程應用中等	價值鏈流程應用較廣
通路績效			
1.定量			
銷售財務表現	營業收入466.99億元，成長率0.78%，獲利率0.23%，資產報酬率0.36%，股東權益報酬率0.56%，而主機板全球市佔率約11%	2006年的營業收入約38.76億元，成長率37.94%，獲利率-1.78%，資產報酬率-1.82%，股東權益報酬率-4.25%	2006年的營業收入約1908.14億元，成長率19.09%，獲利率1.87%，資產報酬率0.84%，股東權益報酬率1.89%，是全球第四大TFT-LCD面板製造商，2005年的市占率為17%
存貨維持	控制成本的存貨水準	存貨狀況佳。不斷縮減製造時間，更有彈性的供貨	存貨狀況不一定，視產品供給需求波動狀況而定
通路成本	通路成本仍有壓縮空間	通路成本尚可，希望在配銷、運輸成本方面再降低	通路成本尚可，希望在倉儲成本方面再降低

構面	技嘉科技	華容電子	奇美電子
失誤率	各地的中間商會負責local的行銷。商品損壞率很低	通路商少出錯，若有客訴報告及對策報告，賠償之	通路成員的運輸錯誤率、商品損換率低；交貨速度視產品供需而定
2.定性			
滿意程度	通路成員並無特別的疏失產生，銷售狀況佳	有些通路成員績效表現好，有些則不佳	服務品質佳
合作程度	通路的協調合作、衝突處理良好。成本控制、協調須有良好的制度	與通路的協調合作、處理衝突由業務單位負責，大家共同討論	奇美與通路商都會去爭取最終的行銷通路，會有衝突產生
貢獻程度	依賴通路商的的應變能力及區域性市場的行銷能力	通路商的技術、市場掌握能力表現很好	通路商應變能力不錯，還缺乏技術支援能力，學習新技術能力的效果不佳
承諾程度	因為有長期的關係，與代理商之間的相互承諾高	不論現在或未來的合作意願都頗高	許多通路商原本就有長期而良好的關係，雙方合作意願都頗高
服務品質	通路商服務品質水準中上	有些通路成員服務品質好	通路商服務品質佳
銷售能力	通路成員有足夠的專業知識	通路成員的專業知識與能力經由觀察，表現佳，再進行簽約	通路成員的專業知識與能力等表現良好
不同區域及通路成員對通路績效影響	美國的績效較好，因市場大且當地客戶有較高的品牌權益，以及較強的行銷能力	不同區域有不同績效，主因是客戶大小；不同通路商型態(代理商或子公司)不會影響績效	大陸及日本的績效較好，主要是公司色彩及原先經營狀態的影響。
小結	定量績效高	定量績效中等	定量績效很高
	定性績效中上	定性績效中上	定性績效中上

三、修正研究模式：個案分析後

本研究根據個案訪談的結果，對研究模式有所修改。個案公司根據目標市場(顧客)的需求來安排通路選擇的影響因素，因而將此項目加入市場因素中。在電子化程度，個案公司皆認為網站都已設定各國語言以供轉換查看，因此地主國法律並不太會對架設網站產生阻礙或影響，所以將原先參與者的政府機構項目刪除。另外，訪談過程中發現企業的營運發展也因電子化的程度而有所不同。受訪談的企業均認為，電子化程度對現代企業的影響力日益強大，因此其除了對通路環境有間接影響外，應該也會存在直接的影響。因此在本研究架構中，電子化程度除了造成企業通路型態、網絡關係與通路績效之間關係的影響之外，也加入對網絡結構及通路績效的直接影響效果。研究模式修正如圖2；在修正之後，加入新的假設：

假設6：不同企業電子化程度對於網絡結構關係有直接影響。

假設7：不同企業電子化程度對於通路績效有直接影響。

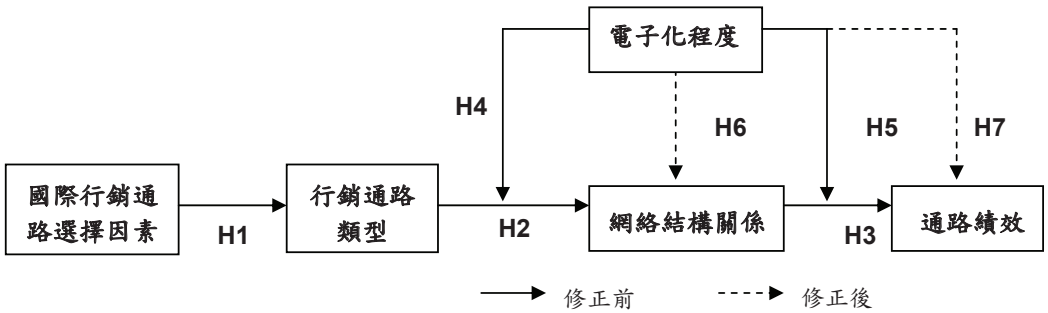

圖2：研究架構之發展：個案分析後

伍、統計實證分析

在個案訪談之後進行的大樣本問卷調查，總共寄發700份問卷，因本問卷內容複雜性與難度高，共回收112份問卷，扣除填答不完整之問卷8份，計有效問卷104份，有效回收率為14.86%。本文將樣本的產業歸納成三大部份，即工業品產業、消費品產業及混合型產業。消費品產業共有21個，佔所有樣本20.1%；工業品產業共有47個(45.6%)；混和型產業共有36個(34.3%)。在通路型式，透過海外代理/經銷商模式的有11個樣本，佔所有樣本的10.7%；透過海外分機構/子公司模式的有21個(20.1%)；屬於直接銷售模式的有8個(7.4%)；而佔有最多的是混合式通路，亦即不只採取單一種通路型態者，共有64個(61.8%)，在後續分析中加入此一型態；但樣本中並沒有公司採用國內中間商銷售產品到海外的模式，因此後續分析中刪除此一通路類型。問卷資料先進行因素分析、信度、效度分析，再檢定假設。

一、因素分析、信度和效度

本研究針對影響選擇通路形式的因素、企業網絡關係、電子化程度，以及企業通路績效，進行因素分析(如表2)。分析後各構面萃取出近似於先前根據學者歸納出的因素，而有些則萃取出更細的因素，為更清楚表達出各因素的意義及本研究探討議題，將各因素重新命名，主要是依據因素分析結果歸類到各因素中的衡量項目之屬性來重新命名。影響選擇通路形式經因素分析後，共萃取出5個因素，依次命名為地主國環境、公司、通路成員、產品及市場(顧客)因素，完全符合之前的五大分類。網絡關係經因素分析後，重新萃取出四個因素，由原先的三大分類化成四個構面，依次命名為互信互惠程度(原本的連結關係)、集權化程度(原結構關係之一部份)、溝通互動程度(原社會關係)及正式化程度(結構關係)。企業電子化程度則是萃取出3個因素，依次命名基礎建設完善程度(基礎建設)、電子工具運用程度(原價值鍊流程)、人員參與及推動程度(參與者)。通路績效則重新萃取出3個因素，由原先的兩大分類化成三個構面，分別命名為通路成員協調合作程度與掌握市場能力、通路成員銷售服務水準(定性績效)、公司銷售財務表現(定量績效)。

表2的信度量表Cronbach α值均高於70%，而整體的問卷題項亦均能達到0.7以上的高

信度值。本研究是以國際企業為研究對象，所選取的樣本是從對外投資名錄與上市公司名錄中挑選，調查樣本與所要研究之母體並無存在系統性的差異，表示本研究的結果是可以加以延伸和推廣的，符合外部效度。而且每一個大的變數均劃分有許多小的衡量指標，而這些指標都是整理各家學者的研究，較能精準的衡量各個變數，充分地涵蓋研究的主題，符合內容效度。

表2：信度分析表 (N=104)

構面與因素		題數	標準化後之 Cronbach α	整體 Cronbach α
影響通路形式選擇	● 地主國環境因素	5	0.8376	0.9159
	● 公司因素	6	0.8133	
	● 通路成員因素	4	0.8567	
	● 產品特性因素	4	0.7663	
	● 市場（顧客）因素	3	0.7581	
網絡結構關係	● 互信互惠程度	14	0.9598	0.9529
	● 集權化程度	4	0.8625	
	● 溝通互動程度	3	0.8329	
	● 正式化程度	3	0.8573	
電子化程度	● 基礎建設完善程度	15	0.9636	0.9659
	● 設備與系統運用程度	6	0.9257	
	● 人員參與與推動程度	5	0.8925	
通路績效	● 通路成員協調合作及掌握市場	10	0.9463	0.9563
	● 通路成員銷售服務水準	5	0.9037	
	● 公司銷售財務表現	5	0.8567	

二、統計檢驗分析

（一）國際行銷通路選擇因素與通路類型

本研究採用區別分析法，以個別變數來看，如表3，市場因素的Wilks' Λ值最小（0.56），具最大區別力，首先進入區別函數；而依序進入者為地主國環境因素（Wilks' Λ值0.758）、公司因素（Wilks' Λ值0.683）以及通路成員因素（Wilks' Λ值0.927）。此部份的五項變數的Wilks' Λ值轉換成F值，只有市場因素、地主國環境因素、公司因素以及通路成員因素的p值小於0.05，達顯著，至於「產品因素」的F值則未達顯著，此即表示本研究通路類型以此四大變數來分類均具有顯著差異，而其中以市場因素的區別力最高，依次為地主國環境、公司及通路成員等因素。

表4有三個典型區別函數，特徵值越大越有區別力。函數一的特徵值(λ)為1.789，可解釋變異量達81%，非常顯著(p值<0.001)。函數二的λ為0.40，Wilks' Λ值為0.70，p值達顯著。函數一、二具區別力。另外*表示區別變項與標準化典型區別函數的相關值較大者。相關係數值越大的，表示此變數對區別函數的影響力越大。因此第一個區別函數主要藉由「市場因素」而有效區別不同的通路類型的企業；第二個區別函數則以「地主國環境因素」變項對企業通路類型較具有區別能力。由表5可知地主國環境是採行海外分支機構/子公司通路形式的企業最重視的因素(平均數4.3273最高)。採用混合式(4.3857)及直

接銷售式通路(4.1667)的公司最重視公司因素，通路成員因素是以採海外代理/經銷商通路(4.3182)類型者最重視，市場因素則以採混合式通路(4.5714)的公司最重視。很少有公司完全只透過國內的代理商販售產品到國外，大都在海外還有一個中間機構代為負責銷售業務。由以上分析可知，假設1部份成立。

表3：逐步迴歸區別分析法篩選因素表

進入順序（重要性排序）	因素名稱	Wilks' Λ	F值	顯著性
1	市場因素	.561	13.554	.000
2	地主國環境因素	.758	10.812	.000
3	公司因素	.683	8.468	.000
4	通路成員因素	.927	7.402	.000

表4：前置因素對不同通路型態之區別分析

	標準化典型區別函數		
前置因素	第一函數	第二函數	第三函數
地主國環境因素	-0.403	1.166*	-0.449
公司因素	0.672	-0.295	0.043
通路成員因素	-0.646	-0.517	1.138*
市場因素	0.847*	0.337	0.155
產品因素[a]			
第一個區別函數：λ=1.789	解釋變異量：81.1%	Wilks'Λ值=0.252	卡方值=70.292***	顯著性：0.000
第二個區別函數：λ=0.404	解釋變異量：18.3%	Wilks'Λ值=0.703	卡方值=17.989**	顯著性：0.006
第二個區別函數：λ=0.014	解釋變異量：0.6%	Wilks'Λ值=0.987	卡方值=0.693	顯著性：0.707

**p<0.01 ***p<0.001 *在每個變數和任一區別函數之間的最大絕對相關 a 分析時未使用此變數

表5：各通路類型影響因素的平均數與標準差

衡量變數 / 平均數 (標準差) / 通路類型	地主國環境	公司因素	通路成員因素	市場因素	產品因素
海外代理/經銷商 n=11	3.3000 (.7874)	3.8056 (.8460)	4.3182 * (1.1447)	3.5000 (1.1002)	2.9583 (0.9369)
海外分支機構/子公司 n=21	4.3273 * (.4756)	3.7727 (.3596)	3.9583 (.5600)	3.8485 (.5244)	3.5000 (.4799)
直接銷售 n=8	3.5000 (.4761)	4.1667 * (.4714)	3.6250 (.4787)	4.1667 (.4787)	3.6250 (.3333)
混合式通路 n=64	3.8743 (.5135)	4.3857 * (.3151)	3.9571 (.5894)	4.5714 * (.6147)	3.4214 (.3484)
總合 n=104	3.8750 (.6001)	4.1875 (.4873)	4.0045 (.6597)	4.2857 (.6583)	3.4018 (.6011)

*平均分數最高者

（二）海外通路類型與企業網絡關係

為驗證研究假設2，使用獨立樣本單因子MANOVA，檢定不同通路類型在網絡結構關係各構面的差異性，再以Scheff多重檢定法來檢定哪些群組間有顯著性的差異，其中

第四種通路類型為直接銷售，無透過中通商，因此不存在網絡關係，此處之分析將之刪除。通路類型分析結果如表6所示，單因子MANOVA整體考驗之Wilks' Λ值0.459顯著(p<0.001)，且其F值亦達顯著(F=5.483，p<0.001)，代表整體而言，不同海外通路類型在企業網絡關係四個層面(互信互惠程度、集權化程度、溝通互動程度及正式化程度)具有顯著差異。

若個別來看，如表7所示，四種網絡關係在三個海外通路類型之單變量F考驗，其F值分別為10.795、5.590、1.256及6.313，互信互惠程度(F=10.795, p<0.001)、集權化程度(F=5.590, P<0.01)及正式化程度(F=6.313, P<0.01)均達顯著，而溝通互動程度(F=1.256, p>0.1)則未達顯著。Scheff多重檢定法可知採行海外分支機構(子公司)通路類型的網絡關係中的互信互惠及集權化程度的顯著性高於海外代理(經銷商)及混合型通路；而正式化程度顯著高於海外代理(經銷商)通路。採混合型通路類型，在網絡結構關係中的正式化程度顯著高於海外代理(經銷商)通路類型。然而，網絡結構關係中的溝通互動程度於各通路類型之間差異皆不顯著。因此，假設2只有部份成立。

表6：不同通路類型在網絡結構關係之多變項變異數分析

效應項		數值	F 檢定	顯著性
通路類型	Pillai's Trace	0.619	5.265	0.000
	Wilks' Λ 變數選擇法	0.459	5.483	0.000
	多變量顯著性檢定	1.012	5.694***	0.000
	Roy 的最大平方根	0.802	9.423	0.000
Box's M ：33.413	F 檢定 ：1.260	顯著性 ：0.198	P<0.001**	p<0.0001***

表7：不同通路類型對網絡結構之單變項變異數分析

層面名稱 (TING－組間)	離均差平方	均方(MS)	F值	顯著性	scheff事後比較考驗
互信互惠程度	7.714	3.857	10.795***	0.000	子公司>代理商，子公司>混合式
集權化程度	9.927	4.964	5.590**	0.007	子公司>代理商，子公司>混合式
溝通互動程度	1.391	0.696	1.256	0.294	
正式化程度	5.983	2.992	6.313**	0.004	子公司>代理商，混合式>代理商

註：表6－表7：*p<0.05 **：p<0.001 ***：p<0.0001

（三）海外通路類型、網絡關係與電子化程度

假設4，以層級迴歸分析企業電子化程度對海外通路類型與網絡結構之干擾效果。先分別將控制變數(產業別)納入迴歸公式(產業別屬於類別變項，因此必須化做虛擬變數，以混合型產業為基準，編碼為0,0，工業品產業編碼為1,0，消費品產業編碼為0,1，共三個產業化做兩個虛擬變數帶入迴歸方程式)，再分別將主要效果變項(海外通路類型及電子化程度)納入迴歸，再加入海外三種通路類型。原本有五種通路類型，但樣本中沒有單獨使用間接通路者，而直接銷售者並沒有透過中間商，不符合本研究後續之研究主題，故予以刪除，共剩下三種，而通路類型亦屬於類別變項，因此必須化做虛擬變數，以海外代理/經銷商通路為基準，編碼為0,0，混合式通路編碼為1,0，海外分支機構/子公司編碼為0,1，共三個產業化做兩個虛擬變數帶入迴歸方程式)分別與電子化程度的交乘項，檢視其間的干擾效果。如表8，探討企業網絡結構關係：

1. 互信互惠程度：若將第四方程式與第二方程式比較，發現當加入「海外通路類型—企業電子化程度」(交互作用)後，會使程式二中的海外子公司通路類型對網絡關係中的互信互惠程度由顯著正向的影響變成不顯著，可知企業電子化程度會構成「海外子公司的通路類型」(對比基準變項海外代理/經銷商通路)對企業網絡結構關係中「互信互惠程度」的干擾關係；但複合式通路類型對網絡關係中的互信互惠程度的顯著性沒改變，表示企業電子化程度並不會構成「複合式通路類型」對企業網絡結構關係中「互信互惠程度」關係的干擾。
2. 集權化程度：若將第四方程式與第二方程式做一比較，發現當加入「海外通路類型—電子化程度」之後，會使得程式二中的直接海外子公司的通路類型對網絡關係中的集權化程度由顯著正向的影響變成不顯著影響，由此可知，企業電子化程度會構成「海外分支機構的通路類型」對企業網絡「集權化程度」關係的干擾。而複合式通路類型對網絡的集權化程度的顯著性則沒有改變，表示企業電子化程度並不會構成複合式通路類型對企業網絡中集權化程度關係的干擾。
3. 溝通互動程度：若將第四方程式與第二方程式做比較，當加入「海外通路類型—電子化程度」後，會使得程式二中的直接海外子公司的通路類型對網絡關係中的溝通互動程度由顯著正向的影響變成不顯著，由此可知，企業電子化程度會構成「海外分支機構的通路類型」對「溝通互動程度」關係的干擾。而複合式通路類型對溝通互動程度中，電子化程度並不會構成複合式通路類型對溝通互動程度的干擾關係。
4. 正式化程度：若將第四方程式與第二方程式比較，當加入「海外通路類型—電子化程度」後，會使得程式二之企業電子化程度會構成兩類海外通路類型對正式化程度的干擾關係。 由以上分析可知，假設4部份成立。

表8：企業網絡結構關係：層級迴歸分析

變項層 標準化迴歸係數β值	程式一	程式二	程式三	程式四	程式一	程式二	程式三	程式四
	互信互惠程度				**集權化程度**			
1. 產業別（控制變項）								
工業品產業虛擬變項	-0.176	-0.137	-0.095	-0.100	0.088	0.124	0.133	0.109
消費品產業虛擬變項	-0.140	-0.112	-0.094	-0.106	0.053	0.079	0.075	-0.017
2. 通路類型								
混合型通路虛擬化變項		0.275	0.084	-0.242		0.192	0.097	-1.748
海外分支機構/子公司通路類型虛擬變項		0.720***	0.569**	0.326		0.559**	0.450*	-0.432
3. 企業電子化程度								
基礎建設完善程度			0.364*	0.268			0.161	-0.340
電子工具運用程度			0.169	0.123			-0.144	-0.359
人員參與及推動程度			-0.217	-0.252			0.199	0.036
4. 交互作用								
混合型通路*企業e化程度				0.409				2.278
海外分支機構/子公司通路*企業e化程度				0.316				1.239
R^2	0.017	0.316	0.424	0.425	0.004	0.194	0.248	0.288
ΔR^2（R^2增量）		0.299	0.108	0.001		0.190	0.054	0.040
F值	0.429	10.260***	2.763	0.025	0.103	5.526**	1.056	1.176
	溝通互動程				**正式化程度**			
1. 產業別								
工業品產業虛擬變項	0.122	0.089	0.135	0.116	.118	0.037	0.071	0.068
消費品產業虛擬變項	0.125	0.111	0.133	0.083	.120	0.082	0.075	0.071
2. 通路類型								
混合型通路虛擬化變項		0.285	0.066	-1.339		0.629**	0.507*	0.319
海外分支機構/子公司通路類型虛擬變項		0.311	0.138	-.973		0.630**	0.519*	0.318
3. 企業電子化程度								
基礎建設完善程度			0.426*	0.007			0.180	0.119
設備與系統運用程度			0.184	-0.021			0.079	0.047
人員參與及推動程度			-0.259	-0.418			0.048	0.023
4. 交互作用								
混合型通路*企業e化程度				1.769				0.240
海外分支機構/子公司通路*企業e化程度				1.435				0.250
R^2	0.010	0.055	0.196	0.208	0.009	0.209	0.277	0.278
ΔR^2（R^2增量）		0.046	0.140	0.012		0.200	0.068	0.000
F值	0.246	1.133	2.556	0.329	0.228	5.930**	1.387	0.010

*p<0.05 **：p<0.001 ***：p<0.0001

（四）企業網絡關係分群及電子化程度分群

1. 企業網絡關係分群：以互信互惠、集權化、溝通互動及正式化程度作為分群的四個基礎因素。表9，由華德法集群分析得知當分成兩群時，凝聚係數改變的比例最多，成員間的差異性最大，故網絡關係型態應分為二到四群最為適當。本研究折衷採取三群，並以區別分析獲得正確區別率。表10，整體之正確區別率高達98.1%，表示分此三群區別率非常高。再進行變異數分析作為網絡關係分群之命名，確認各群在網絡結構關係中的平均數是否有顯著性的差異，再依其在各構面平均數的趨勢，將各群予以命名，

如表11所示。集群一網絡關係程度的四個項目的平均數皆高於總平均數，顯示此集群具有高度網絡結構關係的特性，將此集群命名為「高度依存型」公司。集群二之平均數皆低於總平均數，將此集群命名「獨立自主型」。集群三，公司對海外分支機構的集權化程度低，採分權式，具中度網絡結構關係，命名為「關係中等型」公司。

2. 電子化程度分群：以基礎建設完善程度、設備與系統之運用程度、人員參與與推動程度三項作為分群之基礎。表9顯示華德法分析，分成二到三群時，凝聚係數改變的比例最多，成員間的差異性最大。本研究之電子化程度分為三群，並以正確區別率以判定集體分析效果，整體正確區別率高達98.08%(表10)，即電子化程度分三群有顯著的鑑別效度，分群效果良好，命名如表11。集群一，多國籍企業在電子化的基礎建設的程度略為高於平均水準，設備與系統之用及人員參與的程度屬中等，命名為「電子化半成熟型」；集群二，電子化程度的特性均低於平均，命名為「電子化未開發型」；集群三的三項衡量指標均高於平均水準，故命名為「電子化成熟型」。

表9：企業網絡結構關係型態及電子化程度：華德法集群分析

企業網絡結構關係				企業e化程度			
集群數	凝聚係數	凝聚係數的改變量	到下一階層凝聚係數改變比率	集群數	凝聚係數	凝聚係數的改變量	到下一階層凝聚係數改變比率
8	29.351	4.667	15.9%	8	12.741	2.195	17.2%
7	34.018	4.756	14.0%	7	14.936	2.493	16.7%
6	38.774	6.681	17.2%	6	17.429	4.109	23.6%
5	45.455	8.377	18.4%	5	21.538	5.409	25.1%
4	53.832	12.476	23.2%	4	26.947	8.586	31.9%
3	66.308	13.267	20.0%	3	35.533	17.719	49.9%
2	79.575	56.812	71.4%	2	53.252	47.938	90.0%
1	136.387			1	101.190		

表10：企業網絡結構關係及電子化程度集群之正確區別率

企業網絡結構關係				企業e化程度			
理論分群 實際分群	集群一：高度依存型	集群二：獨立自主型	集群三：關係中等型	理論分群 實際分群	集群一：電子化半成熟型	集群二：電子化未開發型	集群三：電子化成熟型
集群一：高度依存型	68 (97.1%)	2 (2.9%)	0	集群一：電子化半成熟型	46 (100%)	0	0
集群二：獨立自主型	0	20 (100%)	0	集群二：電子化未開發型	2 (6.3%)	30 (93.8%)	0
集群三：關係中等型	0	0	14 (100%)	集群三：電子化成熟型	0	0	26 (100%)
合計(%)	68 (65.38%)	22 (21.15%)	14 (13.46%)	合計(%)	48 (46.15%)	30 (28.85%)	26 (25%)

註：98.1%個原始組別觀察值已正確分類

表11：不同集群在網絡結構關係及電子化程度之差異分析

集群分類	高度依存型	獨立自主型	關係中等型	總平均數	F值	P值	Scheffe事後多重比較
網絡結構關係	n=68	n=22	n=14	n=104			
互信互惠程度	3.978	2.793	3.653	3.706	18.765	0.000***	高度依存型>獨立自主型 關係中等型>獨立自主型
集權化程度	4.193	2.775	1.929	3.615	64.065	0.000***	高度依存型>獨立自主型> 關係中等型
溝通互動程度	4.019	2.733	3.619	3.718	20.325	0.000***	高度依存型>獨立自主型 關係中等型>獨立自主型
正式化程度	3.829	2.867	3.857	3.647	8.546	0.001**	高度依存型>獨立自主型 關係中等型>獨立自主型
集群分類	半成熟型	未開發型	成熟型	總平均數	F值	P值	Scheffe事後多重比較
企業電子化程度	n=48	n=30	n=26	n=104			
基礎建設完善程度	3.725	2.783	4.185	3.550	26.629	0.000***	電子化成熟型>電子化半成熟型>電子化未開發型
設備與系統運用度	2.928	1.865	4.141	2.904	125.308	0.000***	電子化成熟型>電子化半成熟型>電子化未開發型
人員參與/推動程度	3.191	2.513	3.862	3.150	22.728	0.000***	電子化成熟型>電子化半成熟型>電子化未開發型

***p<0.0001 **p<0.001 [a]表示在.05水準上的平均差異很顯著

（五）企業網絡結構關係、電子化程度及通路績效

1. 電子化程度分群在網絡結構關係的差異分析：驗證假設6，以獨立樣本單因子MANOVA分析檢定不同電子化程度分群在網絡結構關係各項目的差異性，再以scheff多重檢定法檢定群組間顯著性的差異。表12的單因子多變量整體考驗Wilks'Λ值等於0.842，轉換為F值未達顯著，表示整體而言，不同企業電子化程度分群在網絡關係上沒有顯著差異。表13的單變量變異數分析中發現，個別來看，電子化程度的三個分群只在互信互惠程度上有顯著差異。而電子化成熟型的企業在網絡結構關係中的互信互惠程度顯著性高於電子化未開發型企業，其他各電子化分群在網絡結構關係的差異較不顯著。因此，假設6部份成立。
2. 電子化程度分群在通路績效的差異分析：驗證假設7，以獨立樣本單因子MANOVA分析檢定不同電子化程度分群在通路績效各項目的差異性，再以scheff多重檢定法檢定群組間顯著性的差異。表12單因子多變量整體考驗之Wilks'Λ值0.539，F值約為5.681(p<0.01)，表示整體而言，不同企業電子化程度集群在通路績效上有顯著差異。在表13的單變量變異數分析中發現，個別來看，電子化程度的三個分群在通路成員協調合作程度及掌握市場能力、公司銷售財務表現上有顯著差異。而電子化成熟型的企業，在通路績效中的通路成員協調合作程度、掌握市場能力、銷售服務水準上顯著高於電子化半成熟型及未開發型企業。由以上可知，假設7部份成立。
3. 企業網絡關係分群在通路績效的差異分析：驗證假設3。以獨立樣本單因子MANOVA分析檢定不同企業網絡關係分群在通路績效各項目上的差異性，再以scheff多重檢定法檢定群組間顯著性的差異。表14的單因子多變量整體考驗Wilks'Λ值等於0.539，轉換為F值5.681達顯著(p<0.001)，表示整體而言，不同企業網絡關係分群在通路績效上有顯著差異。表15的單變量變異數分析中發現，個別來看，網絡關係的三個分群在三個

通路績效層面都有顯著差異。高度依存型的企業在通路績效中的成員協調合作程度、掌握市場能力、成員銷售服務水準、公司銷售財務表現均顯著高於獨立自主型的企業。由此可知，假設3是成立的。

表12：電子化程度分群對網絡結構關係和通路績效之影響：多變項變異數分析

不同企業電子化程度集群之對應效應項	網絡結構關係			企業通路績效		
	數值	F 檢定	顯著性	數值	F 檢定	顯著性
企業電子化程度分群						
Pillai's Trace	0.160	1.021	0.426	0.503	5.379	0.000***
Wilks' Lambda 變數選擇法	0.842	1.034	0.417	0.539	5.681***	0.000***
多變量顯著性檢定	0.186	1.045	0.409	0.779	5.974	0.000***
Roy 的最大平方根	0.173	2.038	0.104	0.662	10.592	0.000***

表13：電子化程度分群對網絡結構及通路績效之影響：單變項變異數分析

企業網絡結構(TING-組間)	離均差平方	均方(MS)	F值	顯著性	scheff事後比較考驗
互信互惠程度	3.086	1.543	3.416*	0.041*	電子化成熟型>電子化未開發型
集權化程度	2.154	1.077	1.029	0.365	
溝通互動程度	2.123	1.061	1.970	0.150	
正式化程度	2.643	1.322	2.438	0.098	
企業通路績效 (TING-組間)					
通路成員協調合作程度及掌握市場能力	3.005	1.502	5.193*	0.009*	電子化成熟型>電子化半成熟型 電子化成熟型>電子化未開發型
通路成員銷售服務水準	1.456	0.728	2.196	0.122	電子化成熟型>電子化半成熟型
公司銷售財務表現	3.162	1.581	5.207*	0.009*	電子化成熟型>電子化半成熟型

表14：企業網絡關係分群在通路績效：多變項變異數分析

效應項	數值	F 檢定	顯著性
企業網絡結構關係分群			
Pillai's Trace	0.503	5.379	0.000
Wilks' Lambda 變數選擇法	0.539	5.681***	0.000
多變量顯著性檢定	0.779	5.974	0.000
Roy 的最大平方根	0.662	10.592	0.000

表15：企業網絡關係分群對企業通路績效之影響：單變項變異數分析

層面名稱（TING－組間）	離均差平方(SS)	均方(MS)	F值	顯著性	scheff事後比較考驗
通路成員協調合作程度及掌握市場能力	5.195	2.597	10.619	0.000***	高度依存型>獨立自主型 關係中庸型>獨立自主型
通路成員銷售服務水準	2.153	1.077	3.392	0.042*	高度依存型>獨立自主型 關係中庸型>獨立自主型
公司銷售財務表現	4.044	2.022	7.080	0.002*	高度依存型>獨立自主型

註：表12-15 ：*：p<0.05 **：p<0.001 ***：p<0.0001

（六）企業電子化程度、網絡結構關係及通路績效

以層級迴歸分析電子化程度對網絡結構與企業通路績效的干擾效果(表16)：

1. 通路成員協調合作程度及掌握市場能力：將第四方程式與第二方程式作比較，加入「網絡關係—電子化程度」，會使程式二中的「互信互惠程度」對通路績效中的「通路成員協調合作程度及掌握市場能力」由顯著正向的影響變成不顯著影響。由此可知，企業電子化程度具有干擾效果。亦即此時企業電子化的程度在「互信互惠程度」及「溝通互動程度」對「通路成員協調合作程度及掌握市場能力」的關係強度上具有抑制作用。
2. 通路成員銷售服務水準：比較第四方程式與第二方程式，加入「網絡關係　電子化程度」後，會使得程式二中的「互信互惠程度」對通路績效中的「通路成員銷售服務水準」由顯著正向的影響變成不顯著影響，此表示企業電子化程度具有干擾效果。亦即此時企業電子化的程度在「互信互惠程度」對「通路成員銷售服務水準」的關係強度上具有抑制作用。
3. 公司銷售財務表現：若將第四方程式與第二方程式做一比較發現，當加入了「網絡關係—電子化程度」後，會使程式二中的「互信互惠程度」對通路績效中的「通路成員銷售財務表現」由無顯著影響變成顯著正向影響；而「集權化程度」由無顯著影響變成顯著的正向影響；「溝通互動程度」則由不顯著變成正向顯著。由此可知，電子化程度具有干擾效果。亦即此時企業電子化的程度在「互信互惠程度」、「集權化程度」及「溝通互動程度」對「公司銷售財務表現」的關係強度上都具有正向提昇作用。因此，假設5部份成立。

表16：電子化程度對網絡結構關係與通路績效的干擾分析

	通路成員協調合作程度及掌握市場能力				通路成員銷售服務水準				銷售財務表現			
變項	層級迴歸模式：標準化迴歸係數β值											
程式	一	二	三	四	一	二	三	四	一	二	三	四
1.控制變項（產業別）												
工業品產業虛擬變項	-.026	.038	.073	.120	-.096	.026	.032	.103	.018	.009	.006	.055
消費品產業虛擬變項	.029	.073	.043	.056	-.030	.065	.053	.111	.122	.113	.113	.070
2.網絡關係												
互信互惠程度		.547**	.552**	.303		.611**	.633**	-1.361		.230	.234	3.5**
集權化程度		.015	.012	.267		-.159	-.143	-.721		.246	.260	1.341*
溝通互動程度		.218	.213	-.209		.062	.078	.259		.272	.273	1.774*
正式化程度		.040	.016	.087		-.070	-.036	1.602		-.045	-.029	.895
3.企業e化程度												
基礎建設完善程度			-.160	-.411			-.203	-.685			-.044	-.671
設備與系統運用程度			.192	.033			.105	-.135			.037	-.169
人員參與及推動程度			.133	.029			-.014	-.326			-.055	-.259
4.交互作用												
互信互惠程度*e化程度				.461				3.242				6.58**
集權化程度* e化程度				-.409				.943				-1.651
溝通互動程度*e化程度				.782				-.155				-2.66*
正式化程度* e化程度				-.158				-2.686				-1.190
R^2	.003	.550	.596	.607	.006	.301	.323	.436	.012	.387	.391	.537
ΔR^2（R^2增量）		.548	.045	.011		.295	.022	.112		.374	.004	.146
F值	.062	13.7***	1.565	.276	.152	4.75**	.462	1.890	.306	6.87***	.088	2.998*

陸、結論及建議

一、研究結果與文獻之評析

本研究探討國際行銷通路選擇因素、通路的類型、網絡關係、電子化的程度及通路績效之關係，將個案與統計分析的兩階段研究結果說明如下：

（一）國際通路選擇因素，根據個案與資料分析發現，市場因素是國際通路所最重視的，表示企業在選擇通路形式時，最重要的就是了解顧客的需求、市場的大小以及潛在顧客的數量和分佈等等。而公司因素也是首要考量，這表示企業大多會因應本身的規模、資源配置、控制通路及國際行銷能力等條件而選擇其通路形式。另外，地主國的環境對於多國籍企業選擇通路型態也是較重要的考量因素，因為企業必須依據地主國的政治、經濟和法律等大環境的發展和穩定度來決定其海外通路策略。但在本研究的統計分析中，產品因素並沒有成為公司選擇通路形式時的重要因素，是與文獻不同之處，可能是因為各家公司是依據它本身的產業(近似而單一的產品種類)勾選答案，而產品因素對通路選擇的影響或許必須經過不同類型的產業或產品比較之後才能顯現出來，因此公司對於產品因素對通路選擇的影響較沒有深刻體認。

（二）通路類型與企業網絡關係，從個案及統計分析中發現，不同的通路形式會產生不同網絡關係。此結果符合過去的一些研究推論和發現。多數學者(Lilien 1979; Root 1987; Klein & Roth 1990)在劃分通路形式時是以整合程度為依據，因此不同的通路形式代表不同的整合程度，進而影響到公司與通路成員之間的關係緊密親疏的程度。

（三）企業網絡關係與通路績效，統計分析發現網絡關係中的互信互惠及溝通互動的程度對通路績效有顯著的正向影響。在通路成員滿意度的研究(Mayer et al. 1995；Mohr & Nevin 1990)中，通路依存度的衡量指標包括夥伴的替代性(Heide & John 1988)、合作夥伴提供重要資源的程度(Buchanan 1992)等。而在行銷通路中，溝通是一種過程，在這過程中能夠傳遞具有說服力的資訊、幫助參與式的決策以及達到協調的目的(Mohr & Nevin 1990)。以上文獻皆印證了互信互惠及溝通互動的程度越高，對通路績效越有正面影響。若以網絡關係分群來看對通路績效的影響，可發現，有較高度網絡關係的企業在通路成員協調合作、服務水準或財務績效表現等各方面均較高。由司徒達賢等(1997)學者提出的網絡涵義可以發現這樣的趨向：網絡是種組織間的長期關係，藉此安排網絡成員可以得到相對於網絡以外之競爭者所沒有的持續性優勢。因此可知越是建立完善的網絡結構關係，越能取得互補性資源與能力，維持獨特性優勢，並與通路成員維持良好互動關係，進而增進通路績效。

（四）企業e化程度、通路類型與企業網絡關係：1.企業電子化的主要效果：經過個案訪談的結果，本研究增加了假設6，即探討企業電子化對網絡結構關係的直接影

響。經由計量結果可知，企業電子化程度中的基礎建設完善程度會顯著影響網絡結構關係中的互信互惠程度及溝通互動程度。此結果恰可與某些學者之文獻相印證。Hesterbrink (1999)根據資誠企管顧問(Price Waterhouse Coopers)的定義指出企業電子化(e-Business)是企業為了在資訊經濟下成功所設計出的架構，企業電子化(e-Business)是用創新的方法來運作組織資源與夥伴關係，以便產生策略優勢。由以上文獻可知企業電子化程度在某個程度上影響了企業與通路成員間的結構關係，特別是資源的分享互補以及溝通的效率上。若以企業e化程度的分群對企業網絡關係的影響來看，電子化較成熟的企業在與通路成員的互信互惠程度上明顯較高，此結論就如同吳明璋等(2000)所提出的，電子化企業是透過資訊科技、網際網絡及企業流程改造之技術，結合經營策略、企業內部資源及企業間合作夥伴，進行企業與企業之商業活動，促使產業體系上中下游廠商具有更緊密之合作關係。由此可知，企業電子化可以達成資訊共享、相互支援、緊密合作的高度信賴關係，恰與本研究結果相驗證。2.企業電子化的干擾效果：綜合計量結果來說，電子化程度在通路類型對企業網絡結構關係的影響上，是具有抑制作用的，使通路類型對網絡關係的影響力變得較不明顯。可能是因為企業電子化程度若提昇，會增加公司與通路成員之間的電子工具的使用，則溝通互動、相互支援甚至控制的程度都會有所提昇，因此抑制了不同的海外通路類型，形成不同的海外營運據點之屬性，進而產生不同的網絡結構親疏關係的現象。

（五）企業e化程度、企業網絡關係與企業通路績效：1.企業電子化的主要效果：經過個案訪談的結果，本研究增加了假設7，即探討企業電子化對通路績效的直接影響。在計量結果中，以企業e化程度的分群體來看對企業通路績效的影響，電子化程度較高的企業其通路績效不論在通路成員協調合作、服務水準或財務績效表現等各方面均較高，此結論與吳明璋等(2000)所提出的相同，其認為電子化企業透過資訊科技、網際網絡及企業流程改造之技術，結合經營策略、企業內部資源及企業間合作夥伴整合企業間之運作與效益，達成快速回應市場需求，提高廠商營運績效，並強化企業整體競爭力。由此可知，企業透過電子化程度的提昇，可以結合資訊科技，改善企業流程、提高效率、增加與通路成員的良好互動，進而改善通路的績效表現。2.企業電子化的干擾效果：綜合統計分析結果，企業e化程度在網絡結構中的「互信互惠程度」及「溝通互動程度」對通路績效中的「通路成員協調合作程度及掌握市場能力」及「通路成員銷售服務水準」的影響上，是具有抑制作用的，使網絡關係對通路績效的影響力變得較不明顯。而企業e化程度在網絡結構中的「互信互惠程度」、「集權化程度」及「溝通互動程度」對「公司銷售財務表現」的關係強度上具有正向提昇作用。亦即企業電子化程度會使「互信互惠程度」、「集權化程度」及「溝通互動程度」對「公司銷售財務表現」的正向關係增強。

二、結論及建議

本研究藉由以上的分析，可了解多國籍企業在進行國際化時，在海外行銷通路上可能面對的問題，並藉此提出一些建議。若多國籍企業是透過海外代理商或經銷商直接將產品銷售到國外，則其所最重視的因素是海外通路成員的狀況，因此，當舖貨的密度與通路的成本達到某一個平衡點，而尋找海外配銷通路較容易、海外通路商配合度較高時，較適合採取此種海外通路形式。若多國籍企業是透過海外的分支機構或子公司直接將產品銷售到國外，則其最重視的是地主國的環境狀況，因此，若銷售國家政治越穩定、社會狀況越安全、人工越便宜、對於海外國家投資的法規限制越不嚴格的國家，多國籍企業越適合在當地設立子公司。至於採複合式通路的企業，其最重視的是公司本身的條件及市場的需求和狀況。一般而言，公司規模越大，本身資源分配能力越強，國際行銷能力越好、控制通路慾望越強，越能夠妥善管理多重通路；當國外的市場越大、顧客的分佈越廣、交易數量越多，就越需要多種通路形式才能負荷，才能廣泛的觸及現存或潛在的消費者。另外，可能為了因應不同顧客的需求，而必須設置不同的通路形式以適合它們；凡是屬於上述狀況者，較適合採取複合式通路。

「高度依存型」的企業在企業通路績效的各方面均較高，因此這類型的企業應該要繼續維持與海外營運據點之間的良好長期關係，以維持其較高的通路績效表現。「關係中等型」的企業在企業通路績效中的「通路成員協調合作程度及掌握市場能力」及「通路成員銷售服務水準」等質化的績效較高，因此此種類型企業應改善與海外通路商之間的網絡關係中較弱的部份，以提昇在量化面的通路績效，追求實質績效數字的增加。至於「獨立自主型」的企業，其在企業通路績效的各方面均較低，因此這種企業首先應加強與海外營運據點之間的關係，促進頻繁的溝通互動，以獲取當地市場資訊；雙方互相援助依賴、相互信任等等，如此培養與海外營運據點之間的良好關係，便能妥善管理通路問題，進而提昇通路整體績效。

「電子化成熟型」的企業在企業網絡關係中的互信互惠程度上比其他的群體來得高，表示「電子化成熟型」的企業與其海外營運據點之間有高度信任感、相互援助的能力、資源依賴以及相互承諾性。而「電子化成熟型」的企業在通路績效的各方面，都比另外兩類企業電子化程度群體來得好；表示高度的企業電子化程度可以提升與通路成員關係上的相互信任與承諾，而且也有助於企業海外通路績效的整體表現。此種類型的企業在企業電子化的提昇方面已臻成熟，只需要不斷掌握新的電子化動態，適時的更新跟進並隨機應變，必然可以使通路績效更為提昇。而「電子化未開發型」企業的互信互惠程度較低，其在通路成員協調合作程度及掌握市場能力上也較低，因為電子化程度較低的企業較無法透過完善的資訊科技與其通路成員分享資源、交流學習，進而相互承諾和信任；因此也就無法促進與通路成員之間的協調合作以及瞭解與控制更廣泛市場的能力。因此屬於此一類型的企業，首先應提昇企業本身電子化的程度，才能增加與海外營運據點間的協調合作、互相援助的能力和信賴感，進而增加通路績效。而「電子化半成熟型」的企業，其在網絡關係上是屬於中等型。而在通路績效各方面的表現均較低。可能是因為此種類型的企業已實行電子化一段時間，但尚未達於完善、成熟，因此其投入

成本較大，但卻尚未完全回收，在績效的表現上因而出現可能暫時性的下降。因此，此種類型的企業，應該加強與海外通路商之間的關係，使企業網絡結構關係更加緊密。而透過評估後，若加強電子化的收益可以超過成本，則應繼續投資來提昇企業電子化的程度，若就此停滯或放棄，反使公司失去競爭力。

若由干擾作用的角度來看，由於企業電子化程度在通路類型對企業網絡結構關係的影響上，是具有抑制作用的，則若希望可以降低因為公司所採行之通路類型不同而造成的網絡結構關係的差異，便可以利用提昇企業電子化的程度來達成目的。當企業與通路成員之間沒有足夠相互信賴、相互支援的能力和基礎時，可以提升企業電子化基礎建設的程度，當基礎建設越完善，企業越有能力提供資源與通路成員共享，也提昇了互信的基礎。若企業與通路成員間也缺乏足夠而良好的溝通和互動，此時也可以藉由提昇電子化的基礎建設，促使企業與通路成員間擁有完善的溝通管道，可以迅速的相互聯繫溝通，以增加效率和方便性，自然可以改善溝通互動的程度，進而增強網絡的關係。

另外，企業電子化程度在互信互惠及溝通互動程度對通路協調合作及通路成員服務水準的關係上具有抑制作用，因此當通路成員之間缺乏共同分享學習的能力和溝通互動的管道，也缺乏互信承諾的關係時，可以透過強化電子化的設備來促進資訊分享學習的能力，就能提升彼此的協調合作，並且增加通路成員服務的能力。而企業電子化程度在互信互惠、集權化及溝通互動程度對公司財務績效的關係上具有正向提昇作用，因此當希望增強互信互惠、集權化及溝通互動程度在公司財務績效上的正向影響時，一樣可以藉由提昇企業電子化的程度來達成。

參考文獻

1. 司徒達賢、于卓民、曾紀幸，1997，『環境特性與公司特性對多國籍企業網絡關係之影響—在台外商公司之實證研究』，管理學報，第十四期，第二卷： 155~176頁。
2. 吳明璋、陳俊明、韓文彬，2000，企業e化策略與實務，商周出版。
3. Adler, P.S. and Kwon, S.W.“Social capital: prospects for a new concept,”*Academy of Management Review* (27:1), 2002, pp.17-40.
4. Agarwal, S. and Ramaswami, S.“Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors,”*Journal of International Business Studies* (23:1), 1992, pp.1-28.
5. Akmanligil, M. and Palvia, P.C.“Strategies for global information systems development,”*Information & Management* (42:1), 2004, pp.5-59.
6. Albert, T.C., Goes, P.B., and Gupta, A.“GIST: A model for design and management of content and interactivity of customer-centric web sites1,”*MIS Quarterly* (28:2), 2004, pp.161-182.
7. Anderson, E. and Coughlan, A.“International market entry and expansion via independent

or integrated channels of distribution," *Journal of Marketing* (51:1),1987, pp.71-82.

8. Aspinwall, L.V. *The characteristics of goods theory*. In W. Lazer & E. J. Kelley (Eds.), managerial marketing: *Perspectives and viewpoints*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1962.
9. Astley, W.G. and Fombrun, C.J. "Collective strategy: the social ecology of organizational environments," *Academy of Management Review* (8:4), 1983, pp.576-588.
10. Aulakh, P.S. and Kotabe, M. "Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets," *Journal of International Business Studies* (28:1), 1997, pp.145-176.
11. Avlonitis, G.J., and Karayanni, D. A. "The impact of Internet use on B2B marketing: Examples from American and European companies," *Industrial Marketing Management* (29:5), 2000, pp.441-426.
12. Baker, W.E. "Market networks and corporate behavior," *American Journal of Sociology* (96:3), 1990, pp.589-625.
13. Bowersox, D.J. "Physical distribution development: Current status and potential," *Journal of Marketing* (33:1), 1969, pp.63-70.
14. Brouthers, K.D., and Brouthers, L.E. "Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences," *Strategic Management Journal* (21:1), 2000, pp.89-97.
15. Buchanan, L. "Vertical trade relationships: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals," *Journal of Marketing Research* (29:1), 1992, pp.65-75.
16. Bucklin, L.P. *A theory of distribution channel structure*. IBER, Berkeley, CA, 1966.
17. Burt, R. *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge, 1992.
18. Buzzell, R.D. and Ortmeyer, G. "Channel partnerships streamline distribution," *Sloan Management Review* (36:3), 1995, pp.85-97.
19. Cannon J.P. and Perreault, W.D.Jr. "Buyer-seller relationships in business markets," *Journal of Marketing Research* (36:4), 1999, pp.439-461.
20. Centola, C., "Collaborative commerce for non-technical industries: is it worth the investment?" *International Journal of Information Management* (24:1), 2004, pp.433-440.
21. Chang, H. H. "Technical and management perceptions of enterprise information systems importance, implementation, and benefits," *Information Systems Journal* (16:3), 2006, pp.263-292.
22. Choy, K.L., Lee, W.B., and Lo, V. "An intelligent supplier relationship management system for selecting and benchmarking suppliers," *International Journal of Technology Management* (26:7), 2003, pp.717-742.
23. Coleman, J.S. "Social capital in the creation of human capital," *American Journal of Sociology* (94:3), 1988, pp.95-120.

24. Coviello, N. and Munro, H. "Network relationships and the internationalization process of small software firms," *International Business Revises* (6:4), 1997, pp.361-386.
25. Cronin, M.J. *Doing business on Internet: How the electronic highway is transforming American companies*. Van Nostrand Peinhold, New York, 1994.
26. Deighton, J.. "The future of interactive marketing," *Harvard Business Review* (74:6), 1996, pp.151-161.
27. Ellis, P. "Social ties and foreign market entry," *Journal of International Business Studies* (31:3), 2000, pp.443-470.
28. Fiala, P. "Information sharing in supply chains," *Omega* (33:5), 2005, pp.419-423.
29. Fiedler, K.D., Grover, V., and Teng, J.TC. "An empirically derived taxonomy of information technology structure and its relationship to organizational structure," *Journal of Management Information Systems* (13:1), 1996, pp.9-35.
30. Gabbay, M. and Leenders, R. 2001. Social capital of organizations: From social structure to the management of corporate social capital. *SOM- reports University of Groningen*. http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeB/2002/02B05/02B05.pdf.
31. Gatignon, H. and Anderson E. "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries," *Journal of Law Economics, and Organization* (4:3), 1988, pp.305-36.
32. Gefen, D. and Ridings, C.M.. "Implementation team responsiveness and user evaluation of CRM," *Journal of Management Information Systems* (19:1), 2002, pp.47-69.
33. Geyskens, I., Steenkamp, J., and Kumar, N. "A Meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationship," *Journal of Marketing Research* (36:2), 1999, pp.223-238.
34. Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. "The multinational corporation as an interorganizational network," *The Academy of Management Review* (15:4), 1990, pp.603-626.
35. Granovetter, M.S. "The strength of weak ties," American Journal of Sociology (78:2), 1973, pp.1360-1380.
36. Granovetter, M.S. "The impact of social structure on economic outcomes," *The Journal of Economic Perspectives* (19:1), 2005, pp.33-51.
37. Hadjikhani, A. and Hakansson, H. "Political actions in business networks a Swedish case," *International Journal of Research in Marketing* (13:5), 1996, pp.431-448.
38. Halldorsson, A., and Skjott-Larsen, T. "Developing logistics competencies through third party logistics relationships," *International Journal of Operations & Production Management*, (24:1/2) 2004, pp.192-206.
39. Hammer, M. and Mangurian, G.E. " The changing value of communications technology," *Sloan Management Review* (28:2), 1987, pp.65-72.
40. Hansen, M.T. "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative Science Quarterly* (44:1), 1999, pp.82-111.
41. Bouwman, H., Hertog, P.d. and Holland, C. *The Measurement of E-commerce*, Mass:

Addison- Wesley, 1999.

42. Heide. J.B. and John, G., "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-Specific assets in conventional channels," *Journal of Marketing* (52:1), 1988, pp.0-35.
43. Hesterbrink, C. 1999. *E-Business and EPR: Bringing two paradigms together*, PriceWaterhouse Coopers. http://www.pwc.au/.
44. Hoffman, D.L. and Novak, T.P. "A new marketing paradigm for electronic commerce," *Information Society* (13:1), 1997, pp.43-55.
45. Holm, D.B., Eriksson, K., and Johanson, J. "Business networks and cooperation in international business relationships," *Journal of International Business Studies* (27:5), 1996, pp.1033-1054.
46. Holm, D.B., Eriksson, K., and Johanson, J. "Creating value through mutual commitment to business network relationships," *Strategic Management Journal* (20:5), 1999, pp.467-486.
47. Hult, G.T., Ketchen, D.J., and Slater, S.F. "Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance," *Academy of Management Journal* (47:2), 2004, pp.241-253.
48. Johanson, J. and Vahlne J.E. "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments," *Journal of International Business Studies* (8:1/2), 1977, pp.23-32.
49. John, G. and Weitz, B. "Salesforce compensation: An empirical investigation of fact," *Journal of Marketing Research* (26:1), 1989, pp.1-15.
50. Kalakota R. and A. B. Whinston. *Electronic commerce: A manager's guide*, Addison Wesley Longman Inc., 1997.
51. Kanter, R.M. and Eccles, R.G. *Networks and organizations: structure, form, and action, making network research relevant to practice*. In W. Nohria and R.G. Eccles (Eds.), Harvard Business School Press, Boston, MA, 1992.
52. Kim, K., "On the effects of customer conditions on distributor commitment and supplier commitment in industrial channels of distribution," *Journal of Business Research* (51:2), 2001, pp.87-99.
53. King, W.R and Sethi V. "An empirical assessment of the organization of transnational information systems," *Journal of Management Information Systems* (15:4), 1999, pp.7-29.
54. Klein, S., Frazier, G.L. and Roth, V.T. "A transaction cost analysis model of channel integration in international markets," *Journal of Marketing* (27:2), 1990, pp.196-208.
55. Kolter, P. *Marketings management: Analysis, planning Implementing, control*, 10th ed, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1994.
56. Kumar, N., Scheer, L.K., and Steenkamp, E.M. "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes." *Journal of Marketing Research* (16:1), 1995, pp.348-356.
57. Lambert, D.M., Emmelhaninz, M.A., and Gardner, J.T. "Developing and implementing supply chain partnerships," *The International Journal of Logistics Management* (7:2),

1996, pp.1-17.
58. Lambkin, M. "Order of entry and performance in new markets," *Strategic Management Journal* (9:5), 1988, pp.127-141.
59. Leavitt, H. and Whliser, T. "Management in the 1980', " *Harvard Business Review* (63:6), 1985, pp.41-48.
60. Lee J.N., Miranda, S.M., and Kim, Y.M. "IT outsourcing strategies: Universalistic, contingency, and configurational explanations of success," *Information Systems Research* (15:2), 2004, pp.110-132.
61. Leifer, R. "Matching computer-based information systems with organizational structures," *MIS Quarterly* (12:1), 1988, pp.63-74.
62. Lilien, G.L. "Advisor 2: Modeling the marketing mix decision for industrial products," *Management Science* (25:1), 1979, pp.191-204.
63. Lin, N.. *Social capital: A theory of social structure and action*, Cambridge University Press, Cambridge, 2001.
64. Madhok, A. "Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm," *Strategic Management Journal* (25:3), 1997, pp.9–18.
65. Mayer C.R., Davis H.J. and Schoorman F.D. "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* (20:1), 1995, pp.709-734.
66. Miracle, G.E. "Product characteristics and marketing strategy," *Journal of Marketing* (29:1), 1965, pp.18-24.
67. Mohr, J. and Nevin, J.R. "Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective," *Journal of Marketing* (54:4), 1990, pp.36-49.
68. Nadler, D. and Tushman, M.L. *A congruence model for diagnosing organizational behavior.* In Miles(Ed.), *macro organizational behavior*, Goodyear Press, Santa Clara, CA,1980.
69. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of Management* (23:2), 1998, pp.242-267.
70. Odagiri, H. "Transaction costs and capabilities as determinants of the R&D boundaries of the firm," *Managerial and Decision Economics* (24:2, 3), 2003, pp.187-211.
71. Onkvisit S. and John J.S.. *International Marketing Analysis and Strategy* (2nd ed.), Taylor & Francis Books Ltd, Routledge, 1994.
72. Papazoglou, M. and Tsalpatidou, A. "Guest editorial: special issue on information systems support for electronic," *Information Systems* (24:6), 1999, pp.425-427.
73. Paul, D.L. and McDaniel, R.R. "A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance," *MIS Quarterly* (28:2), 2004, pp.183-227.
74. Payne, A. and Frow, P. "The role of multichannel integration in CRM," *Industrial Marketing Management* (33:6), 2004, pp.527-538.
75. Pfeffer, J. and Salancik G. *The external control of organizations: A resource dependence*

perspective. Harper and Row, New York, 1987.

76. Rangan, V.K., Menezes, M.A., and Maier, E.P. "Channel selection for new industrial products: A framework, method, and application," *Journal of Marketing* (56:1), 1992, pp.69–82.
77. Robey, D. and Ross, J. "Learning to implement enterprise systems: an exploratory study of the dialectics change," *Journal of MIS* (19:1), 2002, pp.17-46.
78. Root , F. *Entry strategies for international markets*, Lexington books, MA, 1987.
79. Rosenbloom, B. and Anderson, R. "Channel management and sales management: Some key interfaces," *Journal of Academy of Science* (13:2), 1985, pp.97-106.
80. Rugman, A.M. and Verbeke, A. "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management," *Journal of International Business Studies* (21:1), 1992, pp.761-772.
81. Schoenbachler, D.D. and Gordon, G.L. "Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice" , *Journal of Consumer Marketing* (19:1), 2002, pp.42-53.
82. Siguaw, J.A., Penny M.S., and Thomas, L.B. "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship," *Journal of Marketing* (62:3), 1998, pp.99-111.
83. Stern, L.W., El-Ansary, A.I., and Coughlan, A.T. *Marketing Channels* (6_{th} ed.), Prentice Hall, NJ, 1996.
84. Tan, K., Lyman, G., and Wisner, J. "SCM: A strategic perspective," *International Journal of Operations & Production Management* (22:5/6), 2002, pp.614-631.
85. Tichy, N.M., Fombrun, C.J., and Devanna, M.A. "Strategic human resource management," *Sloan Management Review* (23:2), 1982, pp.47-62.
86. Tichy, T.F. "Social network analysis for organizations," *Academy of Management Review* (4:4), 1979, pp.507-519.
87. Tichy, Tushman and Fombrun, "Social network analysis for organizations" , *Academy of Management Review* (4:4), 1979, pp.507-519.
88. Trabold, H. "Export intermediation: An empirical test of Peng and Ilinitch," *Journal of International Business Studies* (33:2), 2002, pp.327-345.
89. Trevelen, M. "Single sourcing: A management tool for the quality supplier," *Journal of Purchasing and Materials Management* (23:1), 1987, pp.19–24.
90. Uzzi, B. "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organization," *American Sociological Review* (61:4), 1996, pp.674–698.
91. Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., and Davis, F.D. "User acceptance of information technology: Toward a unified view," *MIS Quarterly* (27:3), 2003, pp.425-478.
92. Weill, P. and Vita, M. "What it infrastructure capabilities are needed to implement e-Business," *MIS Quarterly Executive* (21:1), 2002, pp.17-34.
93. White, R.E. and Poynter, T.A. *Organizing for worldwide advantage*. In C.Bartlett, Y. Doz, G.

Hedlund (Ed.), *Managing the global firm*, Routledge, 1990.

94. Wiklund, J. and Shepherd, D. "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business," *Strategic Management Journal* (24:13), 2003, pp.1307-1314.
95. Williamson, O.E. "The economics of organization: The transaction cost approach," *American Journal of Sociology* (87:3), 1981, pp.548-577.
96. Williamson, O.E.. *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, NY,1985.
97. Yin, R.K.. *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, 2003.
98. Zwass, V. "Electronic commerce: Structure and issues," *International Journal of Electronic Commerce* (1:1), 1994, pp.3-23.