

# 行銷資訊與通路領袖關係之研究

謝效昭\* 洪順慶\*\* 黃思明\*\*

\* 東吳大學國際貿易學系

\*\* 國立政治大學企業管理系

(收稿日期：1999年3月10日；接受刊登日期：2000年2月7日)

## 摘要

本文旨在更精確的界定通路領導和關鍵行銷資訊的意義，並劃分通路領袖與關鍵行銷資訊的類型，以進一步探討關鍵行銷資訊與通路領袖的相關性，分析不同類型的通路領袖應掌握哪些關鍵行銷資訊，以及通路角色對於關鍵行銷資訊和通路領袖關係的影響。為深入了解此議題，本文同時採用定性的個案研究和定量分析進行探討，以建立關鍵行銷資訊、通路領袖、通路角色之研究架構，並實證所引伸出三個主要的研究假說。

**關鍵詞：**行銷資訊；通路領袖；通路領導；通路角色

## 一、前言

行銷通路的研究，在企業涉及外在資源運用時，變得極為重要，而其中通路領導的研究又佔有重要的地位。然而，在眾多行銷通路領導的研究中，大部分的學者認為通路領袖大多是大規模的廠商，對於通路領袖的必要條件，仍不脫離具有通路支配權、品牌的所有權、及雄厚的資本等要求。事實上，隨著社會步入後工業社會或資訊社會，資訊已成為社會結構的基礎，過去企業爭取的是資本，而今天企業爭取的是資訊，誰能擁有資訊，誰就能善於吸收、創造、運用資訊，而成為今日時代的大贏家 (Bell 1973; Toffler 1980; Naisbitt 1984)。因此，如果不同的通路角色擁有行銷資訊，則能成為行銷通路系統中的大贏家，例如：小規模的零售商店應用收銀機的掃描器，掌握了產品、顧客的資訊，而能在競爭優勢上與製造商易地而處，則主從關係就會產生很大的改變；或是夾存在製造商與零售商

之間的批發商，為避免遭受淘汰，也可轉向掌握及運用產品、用途、成本、存貨等資訊，而為本身帶來新的市場利基與生存的機會 (Toffler, 1990)。

雖然在實務上和觀點上，已有學者提出行銷資訊的重要性，以及掌握資訊即能掌握通路，但本研究在進行相關文獻探討的時候，卻發覺分析行銷通路內行銷資訊的文獻確實不多，直到近五年來，才有學者提出相關的研究。事實上，過去三十多年探討通路領導的文獻，大部分集中在界定通路領袖出現的外在因素與通路領袖的特定條件、以及探討通路領袖運用權力基礎以控制或影響通路成員兩大研究主題上，至於分析行銷通路內行銷資訊的文獻，只有少數學者如 Glazer (1991) 提出非實證的觀念，尚未有學者深入研究。

因此，本研究的研究目的有下列幾項：

- (1) 明確的界定通路領導的意義，並劃分通路領袖的類型。
- (2) 明確的界定關鍵行銷資訊的意義，並劃分

關鍵行銷資訊的類型。

(3) 探討關鍵行銷資訊與通路領袖的相關性。

(4) 分析通路角色對於關鍵行銷資訊和通路領袖關係的影響。

## 二、文獻探討

### (一) 通路領導的涵義與權力基礎

通路領袖是指在行銷通路系統中，能夠在通路領導活動上指導或支援其他通路成員的成員 (Stern *et al.*, 1996)，這種對通路領袖的定義，是從微觀的角度來定義，意指在每一個行銷通路系統中都可能存在一個通路領袖，指導或支援行銷通路系統中其他的通路成員；反之，如果是由巨觀的角度來定義，則每一個產業只存在一個通路領袖，這個通路領袖也就是主導整個產業的領導者。

若由通路領袖所運用的權力去分析通路領導活動的內容，可以發現在1970年代中期以前的研究中，學者通常將通路領袖視為具有穩固的通路地位、豐富的通路經驗、較大的公司規模、成功的經濟經驗、以及豐富的財務資源、人力資源、技術等 (Etgar, 1977)，因此，早期研究通路權力的學者，所提出論點大部分是通路領袖如何運用權力基礎主導與直接控制其他通路成員的行銷決策、分派其他通路成員應執行的功能、嚴密監控通路成員的行為、評估通路成員的績效、制裁或激勵通路成員 (El-Ansary and Stern 1972; Hunt and Nevin 1974; Etgar 1976; Etgar 1978)。1970年代的中期以後，研究通路權力的學者發現，在運用強制性的權力領導通路成員的行銷通路系統中，通路成員的滿足感很低，並且通路衝突的程度較高，此外，當環境愈來愈多變化、競爭愈來愈激烈、消費需求愈來愈多樣化、以及資訊和資訊技術能夠快速轉換，幾乎所有的經濟和商業活動的因素影響下 (Glazer, 1991)，1970年代中期以前所探討具有規模經濟的通路領袖已漸失其主導通路成員的強制性的權力，因此學者將研究重點由獎賞權、強制權、及法統權移到專家權、參考權、和資訊權的非強制性的影響策略上 (Frazier 1983; Frazier and Summers 1984;

Gaski 1984; Gaski and Nevin 1985 ; Frazier and Summers 1986; Kale 1986; Keith *et al.*, 1990; Frazier and Rody 1991)，可以間接的影響通路成員的行銷決策、諮詢或考慮通路成員的意見、支援通路成員各項通路功能、建立關係緊密的合作系統、雙向的溝通與協調。

本研究在探討相關通路領導與通路領袖的文獻後，歸納出兩大類型的通路領導的內容與活動：控制型和參與型 (表一)。控制型的通路領導活動包括：主導控制通路成員的行銷決策與活動、分派通路成員執行的功能、嚴密監督通路成員的行為、制裁與激勵通路成員、評估通路成員的作業績效、以及集中處理資訊；參與型的通路領導活動包括：間接影響通路成員的行銷決策、支援通路成員各項通路功能、建立關係緊密的合作系統、雙向的溝通與協調、諮詢通路成員的意見以制定行銷決策、以及交換資訊。

本研究嘗試擴大發展組織內的領導構面為通路 (跨組織) 領導的兩個構面：定規程度與互動程度。所謂定規程度是指通路領袖分派通路成員執行通路功能的結構化程度 (通路領袖對於通路成員的地位、角色、與工作方式訂定規章或程序的結構化程度)、通路領袖監督通路成員的嚴密程度、通路領袖評估通路成員績效的結構化程度、通路成員依照通路領袖詳盡規定行事的程度等，因此，控制型的通路領導具有較高程度的定規，反之，參與型的通路領導具有較低程度的定規；所謂互動程度是指通路成員參與行銷決策的程度、通路領袖與通路成員雙向溝通的程度、通路成員共同達成通路目標的程度、通路領袖與成員之間互相了解的程度等，因此，參與型的通路領導具有較高程度的互動，反之，控制型的通路領導具有較低程度的互動 (表二)。

### (二) 行銷資訊與通路領袖的關係

從通路領導文獻的整理中可以發現，有一大部分的文獻集中探討通路領袖的特定條件上，而其中大部分的學者，例如：Little (1970)、Etgar (1977)、賴鑫奎 (民70)，認為只有擁有龐大的公司規模、財務資源、品牌控制能力、產品技術能力

表一 通路領袖類型與通路領導內涵的相關文獻彙整

通路領袖類型 支持文獻	通路領袖類型					通路領導內涵						
	主控	通路	型的	領袖	的	參與	與路	型的	領袖	的		
	主導行銷決策	分派通路功能	嚴密監督控制	制裁與激勵	評估績效	資訊集中處理	影響行銷決策	支援通路功能	建立合作體系	溝通與協調	諮詢意見	資訊交換
Mallen(1963)		√		√								
Stern(1967)	√			√	√	√						
Little(1970)	√	√	√	√		√						
El-Ansary and Stern(1972)	√	√	√	√	√	√						
Hunt and Nevin(1974)		√	√	√	√							
Etgar(1976)	√		√	√		√						
Etgar(1977)	√		√	√		√						
Etgar(1978)	√		√	√		√						
Frazier(1983)							√	√	√	√	√	√
Schul,Pride and Little(1983)	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Frazier and Summers(1984)							√	√	√	√	√	√
Gaski(1984)								√	√	√		
Gaski and Nevin(1985)								√	√	√		
李長政(民74)			√	√	√			√	√	√		√
梁昇玉(民74)	√	√	√	√	√	√		√	√			√
Frazier and Summers(1986)							√	√	√	√	√	√
Kale(1986)							√	√	√	√	√	√
鄭基正(民77)				√	√			√				√
林進興(民78)		√	√	√	√							√
陳永濱(民78)				√	√			√	√	√		√
戴鴻志(民78)				√	√	√	√	√	√	√		√
Anderson and Narus(1990)								√	√	√	√	
Keith,Jackson and Crosby(1990)							√			√		√
Stalk and Hunt(1990)									√		√	√
Price(1991)		√	√		√			√	√	√	√	
Frazier and Rody(1991)							√	√	√	√	√	√
Glazer(1991)								√			√	
張翠玲(民80)		√	√	√	√	√			√	√	√	
蔡明修(民80)				√	√	√	√	√	√	√		√
Stern and El-Ansary(1992)		√		√	√	√	√	√	√	√	√	√
Dant and Schul(1992)							√			√		
Skinner,Gassemheimer and Kelley(1992)								√	√	√	√	√
Clemons and Row(1993)									√			√
Glazer(1993)									√			√
Johnson,Sakano,Cote and Onzo(1993)			√	√	√	√			√	√	√	√
謝仁和(民82)		√	√	√	√	√		√				√
Blattberg and Glazer(1994)								√	√			√
瞿紹美(民83)		√		√	√	√	√	√		√		√

資料來源：本研究彙整

的廠商，才能夠成為通路領袖，因此，這些研究的對象多半是大規模製造商。隨著時代的變遷、環境的改變，使得具有較大公司規模、豐富的財務資源、高知名度的品牌、較強的技術能力等條件的通路成員，不見得能夠掌握行銷通路而成為通路領袖 (Toffler, 1990)。近年來，有部分學者開始注意到資訊的重要性，因此產生了資訊即是成功、資訊即是權力的論點，例如：Bell (1973)、Toffler (1981)、Naisbitt (1984) 等學者即認為，隨著社會步入後工業社會或資訊社會，資訊已成為社會結構的基礎，過去企業爭取的是資本，而今天企業爭取的是資訊，誰能擁有資訊，誰就能善於吸收、創造、運用資訊，而成為今日時代的大贏家；此外，Toffler (1990) 以實際的個案證實，如果小規模的零售商應用收銀機的掃瞄器，掌握了產品、顧客等關鍵行銷資訊，則能在權勢上與製造商易地而處，改變過去的主從關係，或是夾存在製造商與零售商之間的批發商，可以轉向掌握及運用產品、用途、成本、存貨等行銷資訊，而為本身帶來新的生機。Blattberg and Glazer (1994) 認為在資訊密集的行銷時代 (產品差異程度高、市場分散程度高)，通路成員要成為通路領袖，必須要能「控制顧客」，而通路成員若要控制顧客，先決條件是要成為「系統整合者」，換言之，通路成員能在行銷通路的加值鏈中，可以藉由三項系統整合功能來增加價值而成為通路領袖：(1) 取得產品或零件的知識與技巧，(2) 搭配或組裝產品或零件的技術，(3) 了解顧客需求以提供顧客化的產品。Blattberg and Glazer 的觀點推翻了大型廠商主導行銷通路的必然性，也

支持本研究認為關鍵行銷資訊與通路領導具有高度的相關性。

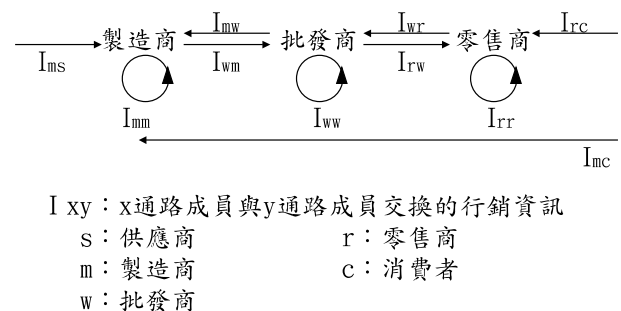
### (三) 關鍵行銷資訊的內涵

至於在行銷通路系統中的關鍵行銷資訊，可以根據資訊的來源和項目，有系統的進行分類。把 Glazer (1991) 的三種行銷資訊觀念 (企業在行銷環境中所交換的資訊可以分為企業與下游顧客相關的資訊、企業與上游供應商的資訊、以及企業內部的資訊三種) 運用到行銷通路內，可以作此描述 (圖一)：製造商在行銷通路中，可以與上游的供應商交換行銷資訊 ( $I_{ms}$ )、本身內部交換行銷資訊 ( $I_{mm}$ )、與下游批發商交換行銷資訊 ( $I_{mw}$ )、與消費者交換行銷資訊 ( $I_{mc}$ )；批發商在行銷通路中，可以與上游的製造商交換行銷資訊 ( $I_{wm}$ )、本身內部交換行銷資訊 ( $I_{ww}$ )、與下游零售商交換行銷資訊 ( $I_{wr}$ )；零售商在行銷通路中，可以與上游的批發商交換行銷資訊 ( $I_{rw}$ )、本身內部交換行銷資訊 ( $I_{rr}$ )、與下游消費者交換行銷資訊 ( $I_{rc}$ )。

根據 Glazer (1991) 提出的資訊價值論點，企業與供應商或本身內部的資訊價值來自於產品生產 (投入和產出) 與作業成本的減少，而企業與顧客的資訊價值則是來自於市場收益的增加，本研究將此觀點引用到行銷通路成員之間交換的資訊上，而將製造商、批發商、零售商與上游或本身內部所交換的行銷資訊，歸納為成本導向的關鍵行銷資訊，包括產品資訊與後勤資訊；又根據 Rangan *et al.*

表二 通路領導的分類

通路領導構面		通路領導	
		控制型	參與型
定規程度	分派功能的結構化程度	高	低
	監督的嚴密程度	高	低
	評估績效的結構化程度	高	低
	規定行事的詳盡程度	高	低
互動程度	成員參與決策的程度	低	高
	雙向溝通的程度	低	高
	共同達成目標的程度	低	高
	成員互相了解的程度	低	高



圖一 行銷通路中通路成員交換的行銷資訊

(1992) 所提出的相關產品與後勤的行銷資訊內容包括產品資訊(包括蒐尋產品所需要的時間、產品技術複雜性、產品技術改變的速度)、批量大小(包括單位價格、使用率、訂購數量)、產品搭配程度(產品搭配組合、一次購足)、後勤(包括倉儲、運輸)等,及Attwood and Attwood (1992) 和 Bowersox *et al.* (1986) 所提出的後勤行銷資訊內容包括倉儲資訊、存貨資訊、訂購資訊、運輸資訊等,因此本研究歸納出產品資訊包括:產品製造、產品技術、產品包裝、及產品搭配等資訊,後勤資訊包括:倉儲量、倉儲地點、存貨水準、單位價格、訂購批量、購買等候時間、訂購程序、發貨單、運送路線、及車輛裝載與卸貨等資訊。至於製造商、批發商、零售商與下游所交換的行銷資訊,本研究則歸納為市場導向的關鍵行銷資訊,包括兩大類的關鍵行銷資訊:通路資訊與消費資訊;根據Rangan *et al.* (1992) 所提出的相關通路與消費的行銷資訊內容包括產品顧客化程度(包括調整的程度、顧客化的程度、顧客重要性)、產品品質、產品取得的程度(包括使用頻率、採購時間、替換率)、售後服務(包括等待時間、服務需求),以及荒川圭基(民80)、Bessen (1993)、Clemons and Row (1993)、Ing and Mitchell (1994) 等學者所

提出的消費資訊包括人口統計資料、生活型態資料、購買經歷資料(如商品種類、消費者購買件數、購買時間、購買價格、商品組合等資料),因此本研究歸納出通路資訊包括:交易對象基本資料、地區性需求、訂購頻率、訂購時間、訂購價格、特殊需求、銷售數量、邊際利潤、付款方式、促銷、信用許可、產品顧客化的調整、及產品品質等資訊,而消費資訊包括:消費者的人口統計變數、生活型態、偏好、使用的頻率、購買的時間、產品置換的頻率、產品顧客化的需求內容、消費者滿意度、轉換品牌、售後服務(裝置、修理、維護、保證)、以及競爭者等資訊(表三)。

#### (四) 通路角色對關鍵行銷資訊與通路領袖關係的影響

本研究探討相關的文獻後(Diamond and Pintel, 1988; Davidson *et al.*, 1988; Mason *et al.*, 1991; McCarthy and Perreault, 1991; Hiam and Schewe 1992), 發現大多數學者的將通路角色分為製造商、批發商、零售商三類。由不同通路角色所提供的通路功能,可進一步分析不同通路角色要成為通路角色應執行的通路功能, Stern and El-Ansary (1996) 分析製造商成為通路領袖必備的通路功

表三 關鍵行銷資訊的類型

成本導向的關鍵行銷資訊 (Ims、Iwm、Irw、Imm、Iww、Irr)		市場導向的關鍵行銷資訊 (Imw、Imc、Iwr、Irc)	
產品資訊	後勤資訊	通路資訊	消費資訊
產品的製造	倉儲	交易對象基本資料	人口統計變數
產量	倉儲量	地區性需求	生活型態
產能	倉儲地點	訂購	偏好
產品技術	存貨水準	訂購頻率	使用的頻率
技術的複雜性	訂購	訂購時間	購買的時間
技術的改變	單位價格	訂購價格	產品置換的頻率
產品包裝	訂購批量	特殊需求	產品顧客化的需求
產品搭配	購買等候時間	銷售數量	消費者滿意度
	訂購程序	邊際利潤	轉換品牌
	運輸	促銷	售後服務
	發貨單	付款方式	競爭資訊
	運送路線	信用許可	
	車輛裝載與卸貨	產品顧客化的調整	
		產品品質	

能，認為製造商能夠執行產品的研究與發展、促銷（藉由廣告拉的策略建立消費者特許）、長期的市場資訊收集、支援中間商等活動，而能夠領導其他通路成員，因此，製造商所提供的通路功能包括：持續不間斷的開發新產品上市；藉由廣告等促銷活動，建立最終消費者的產品偏好或產品忠誠度；建立長期的市場資訊收集和傳播系統，了解最終消費者的最新需求，以吸收其他通路成員的不確定性、承擔風險。而批發商在增加其領導行銷通路系統之能力上，所提供的通路功能包括：藉由產品的修改和差異化，提供特殊及顧客訂製的功能；支持自願加盟連鎖店及成立特許專賣系統，為垂直行銷系統提供集中的訂購、財務融資、風險承擔、協商等功能。至於零售商要成為通路領袖所應執行的通路功能，他認為因零售商具有獨特的屬性使其能夠成為通路領袖，這些屬性包括接近地區性市場，可以有效地掌握消費者需求；向後整合批發功能，以多層商品供應商的姿態進入大規模市場，而成為市場的把關者；擁有一些特殊且獨有的關鍵資源（如貨架空間），而能增加零售商的議價能力，因此，零售商所提供的通路功能包括：藉由零售點的廣告與銷售促進活動，刺激消費需求，並且建立消費者對零售商店的忠誠度及消費者特許；建立行銷資訊系統，掌握消費者的動態，使本身成為市場資訊專家而擁有市場控制能力。

### 三、研究設計

#### (一) 研究架構

經由前述之理論基礎，本研究提出關鍵行銷資訊、通路領袖、與通路角色關係之觀念架構（圖二）。由圖二可知主要的研究變數有三大項，以下將闡述這些研究變數的內涵：

(1) 關鍵行銷資訊：是指通路成員在行銷通路系統中相互交換的重要行銷資訊，並且應用在行銷策略的制定上，本研究歸納了成本導向資訊（產品資訊和後勤資訊）和市場導向資訊（通路資訊和消費資訊）兩大類的關鍵行銷資訊，並且應用程度和重要性作為衡量指標。

(2) 通路領袖：是指在一個行銷通路系統中，能夠在通路領導活動上指導或支援其他通路成員的成員，本研究歸納了控制型和參與型兩類的通路領袖，其中控制型通路領袖有較高的定規程度（分派功能的結構化程度、監督的嚴密程度、評估績效的結構化程度、規定行事的詳盡程度），而參與型通路領袖有較高的互動程度（成員參與決策的程度、雙向溝通的程度、共同達成目標的程度、成員互相瞭解的程度）。

(3) 通路角色：是指在行銷通路系統中，通路成員因主要業務和執行通路功能的不同，而區分成不同類型的通路成員，本研究歸納了製造商、批發商和零售商三種通路角色，其中製造商包括國內的個人電腦生產廠商、國外個人電腦生產廠商在台分公司、國外個人電腦生產廠商在台代理商；批發商包括配銷商、經銷商、加值經銷商；零售商包括零售店、自營店、量販店、專賣店。

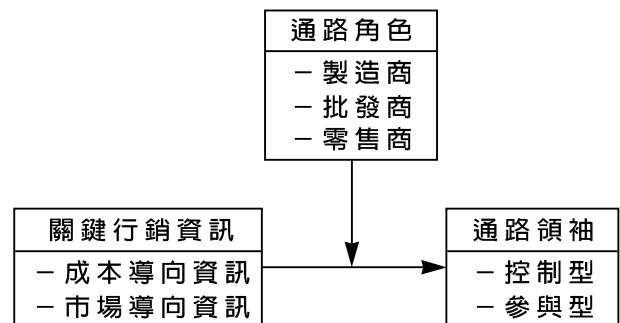
#### (二) 研究假說

根據研究架構，變項間的關聯可以推導三個研究假說，第一個假說是關於關鍵行銷資訊與通路領袖關係的假說；第二個假說是關於關鍵行銷資訊類型與通路領袖類型關係的假說；第三個假說是關於通路角色對於關鍵行銷資訊與通路領袖關係之影響的假說：

H1：通路領袖與掌握關鍵行銷資訊之間有顯著關係。

H2：不同類型的通路領袖與不同類型的關鍵行銷資訊之間有顯著關係。

H2-1：控制型的通路領袖與成本導向的關鍵



圖二 研究架構

行銷資訊之間有顯著關係。

H2-2：參與型的通路領袖與市場導向的關鍵行銷資訊之間有顯著關係。

H3：通路角色會影響關鍵行銷資訊與通路領袖之間的關係。

H3-1：通路角色會影響控制型通路領袖與成本導向的關鍵行銷資訊之間的關係。

H3-2：通路角色會影響參與型通路領袖與市場導向的關鍵行銷資訊之間的關係。

### (三) 研究對象與抽樣設計

本研究的研究對象是通路領袖，而在每個產業中的通路領袖為數並不多，若要以大樣本進行實證，實有樣本數不足的難題無法克服，另外，本研究的分析單位為通路領袖所領導的行銷通路系統，訪問對象包括個案公司（通路領袖）及其上、下游（通路成員），若以大規模郵寄問卷的方式進行調查，將不易解決問卷配對（配合同一通路系統內通路領袖和通路成員的問卷）的問題。因此，本研究採個案研究方法進行探討，找出產業中具有代表性的個案公司，並且以人員親訪的方式蒐集個案公司與其上、下游之資料，以解決通路領袖不易尋求與接觸的問題。

至於本研究選擇的產業是國內個人電腦業，本研究選擇國內個人電腦業的理由是：(1)國內個人電腦業是一個較為新興的產業，因此不會只有單一產業領袖控制整個行銷通路，而有不同類型的通路領袖存在產業中；(2)為使行銷通路系統中同時存在製造商、批發商、零售商三種通路角色，本研究只選擇一階或一階以上的行銷通路系統作分析，根據財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心的調查顯示，藉由一階或一階以上行銷通路所銷售的個人電腦數量佔總銷售量的64%，藉由零階行銷

通路（直接銷售）所銷售的個人電腦數量占31%（詹文男與張光平，民84），雖然其中有三分之一的銷售量未列入本研究中，惟這些直銷的對象以政府機關、大型企業為主，顧客特性與一般消費者特性差異很大，所以本研究未將這些行銷通路系統列入研究範圍，不會對研究結果產生重大影響。

由於國內個人電腦產業中的通路領袖為數並不多，若要以大樣本進行實證，實有樣本數不足的難題無法克服，因此，本研究由兩種通路領袖類型和三種通路角色所形成的六種研究組合下，由專家評選的方式選擇了十八個通路領袖，並且每一種研究組合以三組個案進行小樣本的分析比較（表四）。

本研究以判斷抽樣法選擇研究的通路領袖，因為這種樣本將能符合本研究的目的及所訂定的篩選準則（Blank, 1984）。為提高研究對象的代表性，本研究的通路領袖是由資訊產業內的十位專家（詳細的專家背景資料如表五）評選出來的。專家評選的過程如下：首先，由本研究蒐集台灣各縣市電腦公會所編製的「電腦廠商名錄」及財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心建立的電腦廠商資料庫內的電腦廠商資料，刪除重複的廠商後，共得11,872家廠商資料；其次，本研究進一步在11,872家廠商名單內，刪除沒有經營個人電腦項目的廠商後，得到1,891家電腦廠商經營個人電腦，再由1,891家廠商名單內，刪除只有外銷而沒有內銷的廠商後，得到1,253家有在國內個人電腦市場經營的廠商，此外，由1,253家廠商名單內，選擇內銷個人電腦為主（內銷個人電腦的營業額佔總營業額50%以上或有獨立的個人電腦內銷事業部）的廠商，共計有823家廠商，為減輕專家評選時的工作負荷，本研究按照各公司的員工人數和營業額等條件，將員工人數低於21人和營業額低於2000萬元者（不可能是通路領袖的廠商）剔除，最後得到初

表四 本研究設計的十八組通路領袖樣本

通路角色	通路領袖	
	控制型	參與型
製造商	3組	3組
批發商	3組	3組
零售商	3組	3組

表五 參與本研究潛在樣本評選之專家背景

專家背景	參與人數
資策會相關領域的研究專家	2人
電腦同業公會精通行銷通路的會員代表	5人
資訊產業界的專家顧問	2人
專業媒體的記者	1人

選名單212家廠商做為本研究的抽樣母體（本研究將212家初選的廠商名單按通路角色分類，共得製造商96家、批發商55家、零售商61家）；第三，本研究設計了一份專家評選問卷提供給專家評選出潛在樣本，專家評選問卷的設計分三個部分：第一個部分是請專家評選出通路領袖為製造商的部分，問卷中先後描述了製造商成為控制型和參與型通路領袖的領導特性，然後附上初選的製造商名單（96家）供專家選填三至五家，第二個部分是請專家評選出通路領袖為批發商的部分，問卷中先後描述了批發商成為控制型和參與型通路領袖的領導特性，然後附上初選的批發商名單（55家）供專家選填出三至五家，第三個部分是請專家評選出通路領袖為零售商的部分，問卷中先後描述了零售商成為控制型和參與型通路領袖的領導特性，然後附上初選的零售商名單（61家）供專家選填出三至五家；最後，本研究針對控制型和參與型通路領袖的製造商、批發商、零售商的六種組合，分別統計出專家推薦的次數，被推薦次數較多的廠商，即列為本研究的樣本。表六為本研究十八家通路領袖被專家評選的結果。

為突顯通路領袖掌握了關鍵行銷資訊的論點，

表六 專家評選的結果

通路角色	通路領袖類型	個案公司	專家人數	被推薦次數
製造商	控制型	A公司	10	10
		B公司	10	10
		C公司	10	10
	參與型	D公司	10	10
		E公司	10	9
		F公司	10	9
批發商	控制型	G公司	10	10
		H公司	10	8
		I公司	10	7
	參與型	J公司	10	9
		K公司	10	7
		L公司	10	6
零售商	控制型	M公司	10	10
		N公司	10	10
		O公司	10	8
	參與型	P公司	10	9
		Q公司	10	8
		R公司	10	8

本研究需要分析通路領袖與非通路領袖在掌握關鍵行銷資訊上的差異。對於非通路領袖的樣本，是由本研究提供給專家評選的廠商名單，剔除專家評選為通路領袖的廠商後抽選出來的（共194家），為控制規模、財務資源、人力資源等條件會影響通路成員成為通路領袖，本研究首先將非通路領袖樣本中資本、員工人數、營業額較低的一半樣本（97家）刪除，而由剩餘一半的樣本中（97家）隨機抽取18家非通路領袖的樣本，如此一來，本研究所選擇的非通路領袖樣本，在資本、員工人數、營業額等條件上，將不會與通路領袖有顯著的差異。

為驗證通路領袖調查結果的真實性，本研究針對通路領袖的上、下游通路成員進行了調查。對於通路成員的選擇，主要是請通路領袖提供上、下游通路成員的名單，然後本研究由名單中隨機抽取10家作為調查的樣本。

## 四、資料分析

有鑑於本研究中最重要資料蒐集方法（深度訪談）是一種非數量表示的定性研究技術，問項答案的不確定性甚高，為使資料的分析能夠滿足研究需求，本研究設計了結構式表格彙集整理資料。此外，本研究除了採用定性分析外，也兼採用定量分析作為輔助，例如：比較通路領袖和非通路領袖差異時，是以無母數統計檢定兩者差異的顯著性。

### （一）通路領袖與關鍵行銷資訊的分析

本研究分別以定性和定量兩種方法來分析通路領袖與關鍵行銷資訊的關係：第一種定量分析方法是分析通路領袖與關鍵行銷資訊的相關性，去比較通路領袖和非通路領袖在掌握關鍵行銷資訊的差異，如果通路領袖和非通路領袖在掌握關鍵行銷資訊上有顯著的差異，則表示通路領袖與關鍵行銷資訊有高度的相關；第二種定性分析方法是深入訪談個案公司，直接詢問個案公司成為通路領袖的條件，然後剖析其中的關鍵因素，再經過本研究的彙整統計，如果掌握關鍵行銷資訊是通路領袖的重要因



表七 通路領袖和非通路領袖的差異分析

比較變項	通路領袖的平均數 (n = 18)	非通路領袖的平均數 (n = 18)	w 值
資本	349,616 仟元	324,444 仟元	52
員工人數	203 人	185 人	61
進入國內市場年數	11.1 年	12.6 年	57.5
營業額	3,698,864 仟元	2,698,488 仟元	31**
產品資訊的應用程度	3.9	3.1	29.5**
後勤資訊的應用程度	3.7	3.6	49
通路資訊的應用程度	3.6	2.6	8.6***
消費資訊的應用程度	3.9	2.3	13.5***
產品資訊的重要性	4.0	3.1	31.5**
後勤資訊的重要性	3.7	3.2	42.5*
通路資訊的重要性	3.6	2.7	18.5***
消費資訊的重要性	4.1	2.8	6.5***
行銷人員數	45 人	32 人	38**
資訊人員數	18 人	11 人	22.5***
資訊系統投入金額	15,246 仟元	9,671 仟元	20***

註：\*表示  $p < 0.1$ ，\*\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*\*表示  $p < 0.01$

素，與第一種分析的結果兩相對照，則可驗證假說 H1。

本研究的定量分析法是比較通路領袖和非通路領袖在掌握關鍵行銷資訊的差異（表七），以 Wilcoxon 等級檢定法（signed rank test）檢定差異的顯著性，比較通路領袖比非通路領袖在關鍵行銷資訊的應用和認知重要性上是否具高度相關性。本研究比較了通路領袖和非通路領袖在資本、員工人數、進入國內市場年數、營業額的差異，並且以 Wilcoxon 等級檢定法檢定差異的顯著性（虛無假設為通路領袖的變數平均值與非通路領袖的變數平均值無差異，對立假設是通路領袖的變數平均值與非通路領袖的變數平均值有差異），比較的結果顯示，通路領袖和非通路領袖在平均資本額、平均員工人數、平均進入國內市場年數三個變項的差異未達到顯著水準，這表示這三個可能影響通路成員成為通路領袖的條件因素，在本研究中已被控制；通路領袖和非通路領袖在平均營業額的差異達顯著水準，並且通路領袖的平均營業額高於非通路領袖的平均營業額，這表示通路領袖的經營績效高於非通路領袖，這也是通路成員成為通路領袖的好處。

在比較通路領袖和非通路領袖在關鍵行銷資訊應用程度的差異上，本研究運用五點尺度的量表

（1 為沒有用到、2 為很少用到、3 為普通、4 為常常用到、5 為一定用到），比較通路領袖和非通路領袖在四類關鍵行銷資訊應用的程度，並且以 Wilcoxon 等級檢定法檢定差異在統計上是否達到顯著水準（虛無假設為通路領袖與非通路領袖在各類關鍵行銷資訊的應用程度上無差異，對立假設是通路領袖與非通路領袖在各類關鍵行銷資訊的應用程度上有差異）。經 Wilcoxon 等級檢定法檢定的結果顯示，通路領袖和非通路領袖在產品資訊、通路資訊、消費資訊三類關鍵行銷資訊的應用上有顯著差異，而且通路領袖應用這三類關鍵行銷資訊的程度遠高於非通路領袖，至於在後勤資訊的應用上，通路領袖與非通路領袖的差異未達到顯著水準。

在比較通路領袖和非通路領袖在關鍵行銷資訊重要程度的差異上，本研究運用五點尺度的量表（1 為完全不重要、2 為不重要、3 為普通、4 為很重要、5 為非常重要），比較通路領袖和非通路領袖在四類關鍵行銷資訊重要程度的差異，並且以 Wilcoxon 等級檢定法檢定差異在統計上是否達到顯著水準（虛無假設為通路領袖與非通路領袖在各類關鍵行銷資訊的重要程度上無差異，對立假設是通路領袖與非通路領袖在各類關鍵行銷資訊的重要程度上有差異）。經 Wilcoxon 等級檢定法檢定的結果

顯示，通路領袖和非通路領袖在認知產品資訊、後勤資訊、通路資訊、消費資訊四類關鍵行銷資訊的重要性上，都有顯著差異，而且通路領袖認知這四類關鍵行銷資訊重要的程度遠高於非通路領袖認知的重要程度。

此外，本研究比較了通路領袖和非通路領袖在行銷人員數、資訊人員數、資訊系統投入金額的差異，並且以Wilcoxon等級檢定法檢定差異的顯著性（虛無假設為通路領袖的變數平均值與非通路領袖的變數平均值無差異，對立假設是通路領袖的變數平均值與非通路領袖的變數平均值有差異），經Wilcoxon等級檢定法檢定的結果顯示，通路領袖在行銷人員數、資訊人員數、資訊系統投入金額上，都比非通路領袖為高，而且差異性都達到顯著水準。

本研究採用的第二種定性分析法是深入訪談個案公司，直接詢問個案公司成為通路領袖的條件，然後剖析其中的關鍵因素，以下是個案公司對其成為通路領袖之描述：A公司認為本身之所能成為通路領袖，主要的條件是公司規模大，能提供充裕的融通資金給下游的通路成員，所以能控制通路成員；但必須配合的條件是客戶資訊系統的建立，而能夠掌握正確有效的客戶債信、出貨、銷售等重要行銷資訊；另外，企業的知名度高，也是吸引最終消費者指名購買的主因，因而藉此能增加對下游通路成員的控制能力。

B公司認為公司早進入國內市場，占有眾多零售據點，除了具有其他競爭者所沒有的零售據點優勢外，最重要的是可以蒐集到最終消費市場相關的行銷資訊，瞭解最終使用者的需求，而能提供消費者滿意的個人電腦，也因此國內個人電腦市場建立了高度的品牌知名度，而建立公司在行銷通路中的領導地位；此外，公司的規模和財務力量，能夠給予下游通路成員財務支援，更奠定B公司通路領袖的地位；至於獨特的生產技術，則使B公司能以低成本製造出高品質的產品，增加B公司在價格上的競爭力。

C公司能成為通路領袖的重要條件是挾持著響譽國際的品牌知名度，但為因應國內個人電腦市場本土化的需求特色，C公司所擁有的專業行銷人員

和獨特的行銷技術，使公司能建立顧客資訊系統，掌握到產品和顧客相關資訊。

D公司認為本身能成為通路領袖的條件，除了品牌知名度之外，重要的是建立了顧客和經銷商資訊系統，掌握完整的顧客和經銷商資訊，因而能不斷推出創新產品，並協助通路成員擬定行銷策略。

E公司認為本身最早進入中南部個人電腦市場，而能掌控中南部的銷售據點和市場資訊，是成為通路領袖很重要的關鍵因素；此外，公司擁有專業的行銷人員和資訊人員，積極規劃開發與通路成員之間的跨組織資訊系統，也是穩固其通路地位的重要因素。

F公司認為之所以能成為通路領袖，除了個人電腦品牌知名度高能吸引顧客之外，最重要的是F公司擁有一批行銷企劃人才，在充分掌握市場相關的行銷資訊後，能夠有效的區隔市場，針對不同的市場區隔提供差異化的產品和服務（例如：針對留學生市場，提供低價的中文文化個人電腦，並且可以台灣付款，美國取貨）。

G公司認為公司所開發的資訊系統，能夠有效的管理和運用倉儲、訂單、帳款、配送、融資等相關資訊，所以能成為專業的通路經營商；至於公司能夠成功的開發資訊系統，則有賴專業的人力和充裕的資金。

H公司認為本身能成為通路領袖的主要條件，是藉由公司培養的專業後勤和資訊人員，開發了後勤資訊系統，能夠有效的掌握和應用進貨、銷貨、存貨相關的行銷資訊，降低營運成本和提高效率。

I公司認為公司早期進入市場和過去成功代理知名品牌電腦，所建立的企業知名度，是促使自己成為通路領袖的首要條件；此外，公司投入龐大資金，建立了後勤和行銷資訊系統，除了提昇後勤作業的效率之外，還能進一步分析應用顧客與銷售相關的行銷資訊，增加對通路成員的議價能力。

J公司認為公司所建立的資訊系統，是促使自己成為通路領袖的重要條件，因為資訊系統能夠有效管理和運用產品資訊，提高公司的產品搭配能力；另外，公司早期進入市場所建立的銷售據點，能夠協助蒐集消費市場的行銷資訊，使公司也可運用資訊系統有效分析這些資訊，再提供給通路成員

參考。

K公司和L公司都認為本身可以成為通路領袖的原因，是建立了資訊系統，能夠掌握正確和動態的產品相關的行銷資訊，提升顧客化產品和服務水準，而增加對通路成員的支援能力。

M公司認為能成為通路領袖的條件，是因為資金豐沛，能夠在全省廣佈零售店，除了增加銷售提高對上游通路成員的控制力之外，還能接近最終消費市場，所以公司建立了顧客資訊系統，蒐集和運用顧客資訊，提升本身的行銷能力。

N公司認為零售據點的廣佈和建立的商店知名度，是其成為通路領袖的重要條件之一，此外，公司也成立了專門的行銷部門及建立了資訊系統，長期蒐集和運用消費市場和後勤相關的行銷資訊，因而能有效管理和監控上游的通路成員。

O公司也認為成為通路領袖的重要條件，是因為在全省有連鎖店的分布，所以能接近最終消費市場，並藉由公司資訊和行銷專業人員所建立的資訊系統，能充分掌握行銷資訊。

P公司認為公司在南部個人電腦場所建立的知名度和累積的市場經驗，是成為通路領袖的重要條件。此外，公司建立的資訊系統，除了能掌握最終消費市場和通路相關的行銷資訊，除了能有效分析市場和顧客外，還能掌握每次與上游通路成員的交易資料，有效管理通路成員。

Q公司和R公司都認為成為通路領袖的重要條件，是公司擁有的專業行銷人員，能以獨特的行銷技術規劃建立資訊系統，有效運用蒐集到的消費市

場資訊，並且以消費市場專業知識支援上游的通路成員。

根據以上個案公司所訪談到的資料，本研究彙整歸納出受訪的個案公司都強調建立了成功的資訊系統及掌握行銷資訊，是成為通路領袖的重要條件，其他配合條件還包括行銷技術、人力資源、品牌或企業知名度、企業規模、後勤技術、早期進入市場、財務資源、生產技術等。

以上兩種分析的結果，可知在資本、員工人數、進入國內市場年數都相類似的情形下，通路領袖在關鍵行銷資訊的應用、認知重要性、行銷人員數、資訊人員數、投入資訊系統的金額都顯著高於非通路領袖，因此驗證了假說H1的成立。

## (二) 通路領袖類型與關鍵行銷資訊類型關係的分析

本研究運用所分析的個案公司通路領袖類型和掌握關鍵行銷資訊類型結果，進一步分析不同類型關鍵行銷資訊和不同類型通路領袖之間的關係。以下分成兩個部分分析：(1)控制型通路領袖與參與型通路領袖在不同類型關鍵行銷資訊應用上的差異；(2)控制型通路領袖與參與型通路領袖在認知不同類型關鍵行銷資訊重要性的差異（表八）。

首先，本研究針對屬於控制型通路領袖的九個個案公司（A公司、B公司、C公司、G公司、H公司、I公司、M公司、N公司、O公司）和屬於參與型通路領袖的九個個案公司（D公司、E公司、F公司、J公司、K公司、L公司、P公司、

表八 控制型和參與型通路領袖在關鍵行銷資訊的差異分析

比較變項	關鍵行銷資訊	控制型通路領袖的平均數 (n=9)	參與型通路領袖的平均數 (n=9)	w 值
應用程度	產品資訊	4.3	3.5	1.84*
	後勤資訊	4.5	2.9	3.29***
	通路資訊	3.1	4.1	1.90*
	消費資訊	3.4	4.4	2.12**
重要性	產品資訊	4.2	3.7	2.17**
	後勤資訊	4.4	3.2	3.83***
	通路資訊	3.3	4.0	2.55**
	消費資訊	3.7	4.5	2.49**

註：\* 表示 $p < 0.1$ ，\*\* 表示 $p < 0.05$ ，\*\*\* 表示 $p < 0.01$

Q公司、R公司)，運用五點尺度的量表（1為沒有用到、2為很少用到、3為普通、4為常常用到、5為一定用到），比較控制型通路領袖和參與型通路領袖在四類關鍵行銷資訊應用程度的差異，並且以Wilcoxon等級檢定法檢定差異在統計上是否達到顯著水準（虛無假設為控制型通路領袖與參與型通路領袖在各類關鍵行銷資訊的應用程度上無差異，對立假設是控制型通路領袖與參與型通路領袖在各類關鍵行銷資訊的應用程度上有差異）。經Wilcoxon等級檢定法檢定的結果顯示，控制型通路領袖和參與型通路領袖在產品資訊、後勤資訊、通路資訊、消費資訊四類關鍵行銷資訊的應用上有顯著差異，而且控制型通路領袖在應用產品資訊和後勤資訊的程度較高，在應用通路資訊和消費資訊的程度則較低；參與型通路領袖在應用通路資訊和消費資訊的程度較高，在應用產品資訊和後勤資訊的程度則較低。

另外，本研究運用五點尺度量表（1為完全不重要、2為不重要、3為普通、4為很重要、5為非常重要），比較控制型通路領袖和參與型通路領袖在認知四類關鍵行銷資訊重要性的差異，並以Wilcoxon等級檢定法檢定差異在統計上是否達到顯著水準（虛無假設為控制型通路領袖與參與型通路領袖在認知各類關鍵行銷資訊的重要性上無差異，對立假設是控制型通路領袖與參與型通路領袖在認知各類關鍵行銷資訊的重要性上有差異）。經Wilcoxon等級檢定法檢定的結果顯示，控制型通路領袖和參與型通路領袖在認知產品資訊、後勤資訊、通路資訊、消費資訊四類關鍵行銷資訊的重要性上，都有顯著差異，而且控制型通路領袖認知產品資訊和後勤資訊的重要程度較高，認知通路資訊和消費資訊的重要程度較低；參與型通路領袖認知通路資訊和消費資訊的重要程度較高，認知產品資訊和後勤資訊的重要程度較低。

根據以上的分析結果，可知控制型通路領袖在產品資訊和後勤資訊的應用程度和認知的重要性都很高，表示控制型通路領袖與掌握成本導向關鍵行銷資訊（產品資訊和後勤資訊）的相關性很高，因此驗證了假說H2-1：控制型的通路領袖與成本導向的關鍵行銷資訊之間有顯著關係；同理，參與型

通路領袖在通路資訊和消費資訊的應用程度和認知的重要性都很高，表示參與型通路領袖與掌握市場導向關鍵行銷資訊（通路資訊和消費資訊）的相關性很高，因此驗證了假說H2-2：參與型的通路領袖與市場導向的關鍵行銷資訊之間有顯著關係。因此，總合以上的分析，本研究驗證了假說H2的成立。

### (三) 通路角色對關鍵行銷資訊和通路領袖關係的影響分析

由假說H2中可知道，不同類型的通路領袖與不同類型的關鍵行銷資訊有關。然而，行銷通路系統內的通路成員種類很多，他們在行銷通路內所在的位置、所執行的通路功能、所扮演的角色都有所不同，而容易掌握的關鍵行銷資訊類型也會不同。因此，這些通路成員會因通路角色、所在行銷通路中位置、和提供通路功能的不同，而改變原來關鍵行銷資訊和通路領袖的關係。本研究將以行銷通路系統中三種主要的通路角色（製造商、批發商、零售商）在行銷通路所在的位置和所執行的通路功能，以瞭解其易於掌握的關鍵行銷資訊類型，而進一步分析出通路角色對關鍵行銷資訊類型與通路領袖類型的影響。以下即分別以三種不同的通路角色進行分析（表九）：

本研究分析屬於製造商的六個個案公司（A公司、B公司、C公司、D公司、E公司、F公司）

表九 通路角色對通路領袖在關鍵行銷資訊應用程度（重要性）之影響

通路角色	比較變項	控制型通路領袖	參與型通路領袖
製造商 (n = 3)	產品資訊	4.4(4.5)	4.3(4.8)
	後勤資訊	4.1(4.4)	2.2(2.5)
	通路資訊	2.8(2.9)	3.5(3.4)
	消費資訊	3.8(3.7)	4.1(4.3)
批發商 (n = 3)	產品資訊	4.2(4.1)	3.9(3.7)
	後勤資訊	4.8(4.8)	2.7(3.3)
	通路資訊	4.1(4.1)	4.5(4.3)
	消費資訊	1.8(2.9)	4.2(4.5)
零售商 (n = 3)	產品資訊	4.2(3.9)	2.3(2.7)
	後勤資訊	4.5(4.0)	3.9(3.8)
	通路資訊	2.3(2.9)	4.4(4.2)
	消費資訊	4.6(4.6)	4.9(4.6)

所掌握的關鍵行銷資訊類型，對於控制型的製造商（A公司、B公司、C公司）而言，必須掌握的關鍵行銷資訊為成本導向資訊（產品資訊和後勤資訊），此外，製造商要能生產適當的產品，有賴於長期蒐集與分析最終消費市場的行銷資訊，以瞭解最終消費者的最新需求趨勢，因此，若控制型的通路領袖是製造商，必須掌握的關鍵行銷資訊為產品資訊、後勤資訊、及消費資訊。對於參與型的製造商（D公司、E公司、E公司）而言，必須掌握的關鍵行銷資訊為市場導向資訊（通路資訊和消費資訊），此外，製造商要能持續不間斷的研究與開發新產品上市，必須掌握最新產品技術、最新生產技術等產品資訊，因此，若參與型的通路領袖是製造商，必須掌握的關鍵行銷資訊為產品資訊、通路資訊、及消費資訊。至於定量分析的結果也支持假說H3：就關鍵行銷資訊的應用程度分析，控制型的製造商在應用產品資訊、後勤資訊和消費資訊的程度都頗高，在應用通路資訊的程度則較低；而參與型製造商在應用產品資訊、通路資訊和消費資訊的程度都頗高，在應用後勤資訊的程度則較低。就關鍵行銷資訊的重要程度分析，控制型的製造商認為產品資訊、後勤資訊和消費資訊的重要程度都頗高，認為通路資訊的重要程度則較低；而參與型製造商認為產品資訊和消費資訊的重要程度都頗高，認為後勤資訊和通路資訊的重要程度則較低。

本研究分析屬於批發商的六個個案公司（G公司、H公司、I公司、J公司、K公司、L公司）所掌握的關鍵行銷資訊類型，對於控制型的批發商（G公司、H公司、I公司）而言，必須掌握的關鍵行銷資訊為成本導向資訊（產品資訊和後勤資訊），此外，批發商要有效率的批購零賣、處理訂單、管理顧客，必須掌握通路資訊，因此，若控制型的通路領袖是批發商，必須掌握的關鍵行銷資訊為產品資訊、後勤資訊、及通路資訊。對於參與型的批發商（J公司、K公司、L公司）而言，必須掌握的關鍵行銷資訊為市場導向資訊（通路資訊和消費資訊），此外，批發商要能修改產品，提供差異化的產品搭配和顧客訂製的特殊功能，必須掌握產品相關資訊，因此，若參與型的通路領袖是批發商，必須掌握的關鍵行銷資訊為產品資訊、通路資

訊、及消費資訊。至於定量分析的結果也支持假說H3：就關鍵行銷資訊的應用程度分析，控制型的批發商在應用產品資訊、後勤資訊和通路資訊的程度都很高，在應用通路資訊的程度則較低；而參與型批發商在應用產品資訊、通路資訊和消費資訊的程度都頗高，在應用後勤資訊的程度則較低。就關鍵行銷資訊的重要程度分析，控制型的批發商認為產品資訊、後勤資訊和通路資訊的重要程度都很高，認為通路資訊的重要程度則較低；而參與型批發商認為產品資訊、通路資訊和消費資訊的重要程度都頗高，認為後勤資訊的重要程度則較低。

本研究分析屬於零售商的六個個案公司（M公司、N公司、O公司、P公司、Q公司、R公司）所掌握的關鍵行銷資訊類型，對於控制型的零售商（M公司、N公司、O公司）而言，必須掌握的關鍵行銷資訊為成本導向資訊（產品資訊和後勤資訊），此外，零售商因最接近最終消費市場，能夠有效的掌握消費者需求等最終消費市場的行銷資訊，因此，若控制型的通路領袖是零售商，必須掌握的關鍵行銷資訊為產品資訊、後勤資訊、及消費資訊。對於參與型的零售商（P公司、Q公司、R公司）而言，必須掌握的關鍵行銷資訊為市場導向資訊（通路資訊和消費資訊），此外，零售商為有效運用產品陳列空間，會嚴格控管暢滯銷品、訂貨、到貨、倉儲等後勤活動，必須掌握後勤資訊，因此，若參與型的通路領袖是零售商，必須掌握的關鍵行銷資訊為後勤資訊、通路資訊、及消費資訊。至於定量分析的結果也支持假說H3：就關鍵行銷資訊的應用程度分析，控制型的零售商在應用產品資訊、後勤資訊和消費資訊的程度都很高，在應用通路資訊的程度則較低；而參與型零售商應用後勤資訊、通路資訊和消費資訊的程度都頗高，在應用後勤資訊的程度則較低。就關鍵行銷資訊的重要程度分析，控制型的零售商認為產品資訊、後勤資訊和消費資訊的重要程度都頗高，認為通路資訊的重要程度則較低；而參與型零售商認為後勤資訊、通路資訊和消費資訊的重要程度都頗高，認為後勤資訊的重要程度則較低。

根據以上定性和定量的分析，可知：(1)如果控制型的通路領袖是製造商，除了必須掌握的成本

導向的關鍵行銷資訊（產品資訊和後勤資訊）外，還必須掌握消費資訊；(2)如果控制型的通路領袖是批發商，除了必須掌握的成本導向的關鍵行銷資訊（產品資訊和後勤資訊）外，還必須掌握通路資訊；(3)如果控制型的通路領袖是零售商，除了必須掌握的成本導向的關鍵行銷資訊（產品資訊和後勤資訊）外，還必須掌握消費資訊；因此驗證了假說H3-1的成立。此外，根據以上分析結果，可知：(1)如果參與型的通路領袖是製造商，除了必須掌握的市場導向的關鍵行銷資訊（通路資訊和消費資訊）外，還必須掌握產品資訊；(2)如果參與型的通路領袖是批發商，除了必須掌握的市場導向的關鍵行銷資訊（通路資訊和消費資訊）外，還必須掌握產品資訊；(3)如果參與型的通路領袖是零售商，除了必須掌握的市場導向的關鍵行銷資訊（通路資訊和消費資訊）外，還必須掌握後勤資訊，因此驗證了假說H3-2的成立。總合以上的分析，本研究驗證了假說H3的成立。

## 五、結語

本研究的重要結論有五項：(1)本研究發展出兩個通路領導構面：定規程度和互動程度，並且可將通路領袖分為控制型和參與型兩類型；(2)本研究將關鍵行銷資訊分類為成本導向的資訊和市場導向的資訊，並且分析出各類型關鍵行銷資訊的內涵；(3)通路領袖與掌握關鍵行銷資訊之間有顯著的相關；(4)不同類型的通路領袖與不同類型的關鍵行銷資訊之間有顯著相關；(5)不同的通路角色要成為通路領袖，所掌握的關鍵行銷資訊會不一樣。這些結論在理論和實務上有以下之貢獻：(1)本研究遵照相關重要文獻理論，參酌有關的個案，恪遵科學程序，已初步證實通路領導分類架構的有效性；(2)通路領袖的分類能夠釐清企業對通路領袖的認識，尤其本研究分類出來的參與型通路領袖，過去常被企業所忽視，事實上，企業若能體認參與型通路領袖的存在，並且瞭解參與型通路領袖的特色，將對於參與型通路領袖所領導行銷通路系統的實際運作產生極大的助益；(3)本研究發展的

關鍵行銷資訊分類架構，將能提供後續研究對行銷資訊分類的參考，同時對行銷資訊理論的精煉與應用有相當的貢獻；(4)各類關鍵行銷資訊內涵的分析，能夠協助企業有效的分配資源以掌握正確的行銷資訊，然而企業在掌握關鍵行銷資訊的背後仍有許多配合的要件，例如：企業必須具有行銷和資訊專業人才，能夠成功規劃和建立資訊系統，而能有效的蒐集、分析、運有關鍵行銷資訊。

本研究針對十八個個案公司進行定性兼定量分析，雖然力求客觀，但在研究範圍和研究方法上仍然有以下的限制：(1)本研究選擇國內的個人電腦行銷通路系統為研究對象，基於不同產業通路領導行為及關鍵行銷資訊可能不同，因此本研究的結果可能無法推論到其他的產業；(2)為使行銷通路系統中同時存在製造商、批發商、零售商三種通路角色，本研究只選擇一階或一階以上的行銷通路系統作分析，雖不會對研究結果產生重大影響，但在研究範圍的完整性上，仍有所缺失；(3)本研究雖然選擇多個個案進行比較、歸納，已較單一個案研究更為週延、客觀，但因個案對象受限，仍有無法一般化的限制；(4)本研究選擇的研究對象，因涉及的上、下游通路成員既多且廣，基於時間、資源的有限，只能針對主要的通路成員進行資料蒐集，並未能以問卷做全面調查，故在研究廣度上有所限制。

此外，本研究僅就研究進行過程及研究結果，提出一些心得以供後續研究參考：(1)可選擇大樣本的統計研究方法驗證理論與假說，使結果更具一般化，而後續研究在進行大樣本統計研究時，為克服同一產業內通路領袖樣本數不多的困境，可擴大產業研究範圍，以跨產業的方式進行研究，然而不同產業的差異，也可能會造成通路領袖的通路領導活動和掌握關鍵行銷資訊內涵的不同，而增加研究執行上的困難；(2)可將資訊系統或資訊技術納入研究範圍，分析通路領袖運用的資訊系統或引進的資訊技術，及所掌握的關鍵行銷資訊之可能關係，並推導相關變數的關係架構；(3)可規範性的分析通路領袖應如何掌握關鍵行銷資訊，研究重點可以放在行銷資訊的取得（蒐集）方式、行銷資訊的整合分析、掌握行銷資訊的成本與效益等相關議題

上，以更進一步了解通路領袖應如何去掌握關鍵行銷資訊，以及通路領袖掌握關鍵行銷資訊的可行性。

## 參考文獻

- 李長政(民74)，分配通路滿意水準之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 林進興(民78)，國外行銷通路衝突之控制與管理，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 荒川圭基(民80)，行銷管理電腦化之戰略與戰術(吳國禎譯)。台北，台灣：經濟部國際貿易局。
- 陳永濱(民78)，通路成員滿意水準與通路績效之研究——食品批發商之個案研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 梁昇玉(民74)，汽車經銷通路的權力和衝突，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 張翠玲(民80)，連鎖加盟體系總公司控制力之探討——特許加盟與自願加盟之比較，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 詹文男與張光平(民84)，我國個人電腦市場現況與展望，載：資訊工業透析。台北，台灣：財團法人資訊工業策進會資訊市場情報中心。
- 蔡明修(民80)，供應商權力塑造之研究——台灣地區個人電腦業之實證，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 賴鑫奎(民70)，對經銷商管理與控制之研究——台灣家電業實例研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭基正(民77)，我國各外銷市場之通路策略比較研究——電工器材業，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 謝仁和(民82)，個人電腦廠商行銷通路中權力關係之實證研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 戴鴻志(民78)，個人電腦產品通路權力關係之研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 瞿紹美(民83)，跨組織資訊系統對行銷通路成員權力關係之影響——探索性研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990) A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, **54**(1):42-58.
- Attwood, Peter and Nigel Attwood (1992) *Logistics of a Distribution System*. Gower Publishing Company, Ltd., Brookfield, VT.
- Bell, Daniel (1973) *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. The Basic Press, New York, NY.
- Bessen, Jim (1993) Riding the Marketing Information Wave. *Harvard Business Review*, **71**(5):150-160.
- Blank, Steven C. (1984) *Practical Business Research Methods*, AVI Publishing Company, Inc., Westport, CT.
- Blattberg, Robert C. and Rashi Glazer (1994) Marketing in the Information Revolution. In: *The Marketing Information Revolution*. pp. 9-29. Robert C. Blattberg, Rashi Glazer and John D. C. Little. Eds. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bowersox, Donald J., David J. Closs and Omar K. Helferich (1986) *Logistical Management: A System Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support, and Materials Procurement*, 3rd Ed., Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- Clemons, Eric K. and Michael C. Row (1993) Information, Power, and Control of the Distribution Channel. *Chief Executive*, **85**: 64-67.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul (1992) Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, **56**(1):38-54.
- Davidson, William R., Daniel J. Sweeney and Ronald W. Stampfl (1988) *Retailing Management*, 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- Diamond, Jay and Gerald Pintel (1988) *Retailing Today*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- El-Ansary, Adel I. and Louis W. Stern (1972) Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, **9**(1):47-52.
- Etgar, Michael (1976) Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels. *Journal of Marketing Research*, **13**(3):254-262.
- Etgar, Michael (1977) Channel Environment and Channel Leadership. *Journal of Marketing Research*, **14**(1):69-76.
- Etgar, Michael (1978) Selection of an Effective Channel Control Mix. *Journal of Marketing*, **42**(3):53-68.
- Frazier, Gary L. (1983) On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research*, **20**(2):158-166.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1984) Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, **48**(3):43-55.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1986) Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research*, **23**(2): 169-176.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991) The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*, **55**(1):52-69.
- Gaski, John F. (1984) The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, **48**(3):9-29.
- Gaski, John F. and John R. Nevin (1985) The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, **22**(2):130-142.
- Glazer, Rashi (1991) Marketing in an Information Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing*, **55**(4):1-19.
- Glazer, Rashi (1993) Measuring the Value of Information: The Information-Intensive Organization. *IBM Systems Journal*, **32**(1):99-110.
- Hiam, Alexander and Charles D. Schewe (1992) *The*

- Portable MBA in Marketing*. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974) Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, **11**(2):186-193.
- Ing, David and Andrew A. Mitchell (1994) Point-of-Sale Data in Consumer Goods Marketing: Transforming the Art of Marketing into the Science of Marketing. In: *The Marketing Information Revolution*. pp. 9-29. Robert C. Blattberg, Rashi Glazer and John D.C. Little. Eds. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Johnson, Jean L., Tomoaki Sakano, Joseph A. Cote and Naoto Onzo (1993) The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in U.S.-Japanese Channel Relations. *Journal of Marketing*, **57**(2):1-10.
- Kale, Sudhir H. (1986) Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country. *Journal of Marketing Research*, **23**(3):387-393.
- Keith, Janet E., Donald W., Jr. Jackson and Lawrence A. Crosby (1990) Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under Different Channel Dependence Structures. *Journal of Marketing*, **54**(3):30-41.
- Little, Robert W. (1970) The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-corporate Organization? *Journal of Marketing*, **34**(1):31-38.
- Mallen, Bruce (1963) A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation. *Journal of Retailing*, Summer:24-32.
- Mason, J. Barry, Morris L. Mayer and Hazel F. Enell (1991) *Retailing*, 4th Ed. Irwin, Inc., Boston, MA.
- McCarthy, E. Jerome and William D. Perreault, Jr. (1991) *Essentials of Marketing*, 5th Ed. Irwin, Inc., Boston, MA.
- Naisbitt, John (1984) *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, 1st Ed. Warner Books, Ltd., New York, NY.
- Price, Retha A. (1991) An Investigation of Path-Goal Leadership Theory in Marketing Channels. *Journal of Retailing*, **67**(3):339-361.
- Rangan, V. Kasturi, Melvyn A. J. Menezes and Maier E. P. (1992) Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Application. *Journal of Marketing*, **56**(3):69-82.
- Schul, Patrick L., William M. Pride and Taylor E. Little (1983) The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing*, **47**(3):21-34.
- Skinner, Steven J., Jule B. Gassenheimer and Scott W. Kelley (1992) Cooperation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, **68**(2):174-193.
- Stalk, George, Jr. and Thomas M. Hunt (1990) *Competing Against Time: How Time-based Competition Is Reshaping Global Markets..* The Free Press, New York, NY
- Stern, Louis W. (1967) The Concept of Channel Control. *Journal of Retailing*, Summer:4-20.
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary (1992) *Marketing Channels*, 4th Ed. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary and Anne T. Coughlan (1996) *Marketing Channels*, 5th Ed. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Toffler, Alvin (1980) *The Third Wave*. Bantam Books, New York, NY.
- Toffler, Alvin and Heidi Toffler (1990) *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam Books, New York, NY.



謝效昭 洪順慶 黃思明

# A Study on the Relationship between Marketing Information and Channel Leaders

HSIAO-CHAO HSIEH\*, SHUN-CHING HORNG\*\* AND SYMING HWANG\*\*

*\*Department of International Business  
Soochow University*

*\*\*Department of Business Administration  
National Cheng-Chih University  
Taipei, Taiwan, R.O.C.*

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to define and classify more precisely the various types of channel leaders and critical marketing information, to analyze the key marketing information of which various types of channel leaders should be mastering, to evaluate the relationship between channel leaders and critical marketing information, as well as to access the influence of channel roles on this relationship. Qualitative case studies and quantitative analytical methods are adopted and used to support a structural framework built amongst critical marketing information, channel leadership and channel roles. This paper further expounds and verifies three hypotheses based on the conceptual framework.

**Key Words:** Marketing Information; Channel Leader; Channel Leadership; Channel Role