

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Brand Channel Power and Channel
Cooperation - A Perspective of Power
Legitimacy**
品牌商渠道權力與渠道合作 - 一個權力合
法性的視角

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Zhang Aiwen
张爱文

December 2021
二零二一年十二月

中文摘要

現如今，品牌企業面臨的市場競爭不斷加劇，如何更加行之有效地進行銷售管道管理逐漸成為品牌企業共同的課題。管道管理是對管道內成員行為的有效規制，通過提升管道內成員依賴可以規避管道成員為追逐短期利益而產生的機會主義行為，進而維持管道關係的長期穩定。實現高效的管道管控可以提升管道內成員的合作意願，從而實現共同的管道目標，以提升管道的整體績效。

不同于以往的關係範式中提出的強制控制與非強制控制，本文致力於探索第三種實現管道控制的途徑，即通過加強分銷商對品牌企業組織合法性的感知來增強分銷商的關係承諾，從而促進分銷商實施管道合作的意願。這一路徑下分銷商將對品牌企業產生基於情感層面的依賴與信任，使得分銷商自發被管理，以節省品牌企業的管道管理成本。這一舉動是對以往管道理論中關係範式的拓展，填補了學術上的空白，並對企業實踐具有一定指導意義。

基於這一理論框架，我們構建了從分銷售對品牌企業的組織合法性感知——分銷商關係承諾——分銷商合作意願的實證模型框架，並假設了分銷售對品牌企業的組織合法性感知可以有效提高分銷商關係承諾從而提升分銷商合作行為的鏈條關係。我們遵從 Suchman 的研究成果將企業的組織合法性分為實用性組織合法性、道德性組織合法性和認知性組織合法性，並將其分別與分銷商品牌認同、品牌企業實施的多管道合作及品牌企業非強制權力的使用進行對應。同時，我們將分銷商關係承諾分為分銷商長期導向與分銷商關係嵌入兩個維度，將分銷商合作行為分為分銷商服從與分銷商依賴。通

過對聖象集團 20 個經銷區域的 254 家門店進行問卷調查，我們發現了分銷商的品牌企業認同與品牌企業實施非強制權力對分銷商服從有著正向作用，而分銷商的品牌企業認同對分銷商信任也有顯著積極作用。在多管道合作方面，沒有得到相關的資料支援。此外，在仲介效應層面，我們發現長期導向對分銷商組織合法性感知的三個維度都有積極的正向作用，而組織嵌入的效應並不顯著。最後，根據認識風格理論，我們將分銷商的認知風格加入模型作為調節變數，並發現了分銷商的直覺型認知風格對品牌認同與關係嵌入、合作性多管道與長期導向以及非強制權力與長期導向有著顯著的正向調節作用。這些發現能夠幫助企業更好地進行管道控制，同時拓展管道關係理論的相關內容。

關鍵字：組織合法性；分銷商關係承諾；管道合作；管道管理；認知風格

Abstract

Nowadays, brand enterprises are facing increasingly fierce market competition. How to manage sales channels more effectively has become a common topic for brand enterprises. Channel management is an effective regulation of channel members' behavior. By enhancing channel members' dependence, we can avoid channel members' opportunistic behavior in pursuit of short-term interests, and then maintain the long-term stability of channel relations. To achieve efficient channel management and control can enhance the willingness of channel members to cooperate, so as to achieve common channel goals and improve the overall performance of the channel.

Different from the mandatory control and non-mandatory control proposed in the previous relationship paradigm, this paper aims to explore the third way to achieve channel control, that is, to enhance the relationship commitment of distributors by strengthening their perception of the organizational legitimacy of brand enterprises, so as to promote the willingness of distributors to implement channel cooperation. In this way, the distributors will rely on and trust the brand enterprises on the emotional level, so that the distributors can be managed spontaneously, so as to save the channel management cost of the brand enterprises. This move is an expansion of the relationship paradigm in the previous channel theory, fills the academic gap, and has certain guiding significance for enterprise practice.

Based on this theoretical framework, we build an empirical model framework from the perception of organizational legitimacy of sub sales to brand enterprises - distributor relationship commitment - distributor cooperation intention, and assume that the perception of organizational legitimacy of sub sales to brand enterprises can effectively improve distributor relationship commitment, thus enhancing the chain relationship of distributor cooperation behavior. Following the research results of Shcuman, we divide the organizational legitimacy into practical organizational

legitimacy, moral organizational legitimacy and cognitive organizational legitimacy, and compare them with the brand identity of distributors, the multi-channel cooperation implemented by brand enterprises and the use of non coercive power of brand enterprises. At the same time, we divide the distributor relationship commitment into two dimensions: distributor long-term orientation and distributor relationship embeddedness, and divide the distributor cooperation behavior into distributor obedience and distributor dependence. Through the questionnaire survey of 254 stores in 20 distribution regions of Power dekor, we find that the brand enterprise identity of distributors and the implementation of non-coercive power of brand enterprises have a positive effect on distributors' obedience, and the brand enterprise identity of distributors also has a significant positive effect on distributors' trust. In terms of multi-channel cooperation, there is no relevant data support. In addition, at the mediating effect level, we find that long-term orientation has a positive effect on the three dimensions of organizational legitimacy perception of distributors, but the effect of organizational embeddedness is not significant. Finally, according to the cognitive style theory, we add the cognitive style of distributors into the model as a moderating variable, and find that the intuitive cognitive style of distributors has a significant positive moderating effect on brand identity and relationship embeddedness, cooperative multi-channel and long-term orientation, and non-coercive power and long-term orientation. These findings can help enterprises to better control the channel, and expand the relevant content of channel relationship theory.

Key words: Organizational legitimacy; Distributor relationship commitment; Channel cooperation; Channel management; Cognitive style

目錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
論文資格考核小組和答辯委員會資料	v
目錄	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景及意義	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意義	4
1.2 研究目的及方法	6
1.2.1 研究目的	6
1.2.2 研究方法	7
1.3 研究內容與框架	9
1.3.1 研究內容	9
1.3.2 研究框架	11
1.4 研究創新點	12
第二章 國內外文獻綜述	13
2.1 新制度理論與組織合法性理論	13
2.1.1 新制度理論	13
2.1.2 組織合法性	16
2.2 管道控制機制理論下的管道關係	19
2.2.1 行銷管道範式	19
2.2.2 管道權力	27
2.2.3 多管道協調與合作	30
2.2.4 行銷管道中的關係承諾	32
2.3 管道合作	37
2.3.1 管道合作的定義	37
2.3.2 管道合作的相關研究	38
2.3 認知風格理論	42
2.3.1 認知風格的分類	42
2.3.2 認知風格的影響研究	44
第三章 研究假設與理論模型	46
3.1 理論基礎	47
3.1.1 組織合法性感知	47
3.1.2 分銷商關係承諾	55
3.1.3 分銷商管道合作	58
3.2 組織合法性感知對分銷商合作行為的影響	60
3.3 組織合法性感知對分銷商關係承諾的影響	63
3.4 分銷商關係承諾對分銷商合作行為的影響	66
3.5 認知風格的調節作用	69
第四章 組織合法性視角下的管道權力影響管道合作的實證模型構建	72

4.1 實證模型構建	73
4.1.1 半結構訪談	73
4.1.2 變數選取與實證模型構建	76
4.2 變數測量	77
4.2.1 問卷量表設計的原則	78
4.2.2 組織合法性測量	79
4.2.3 管道關係測量	83
4.2.4 管道合作測量	85
4.2.5 認知風格測量	88
第五章 組織合法性視角下的管道權力影響管道合作的實證分析	89
5.1 基本人口資訊統計	90
5.2 信度與效度分析	91
5.2.1 信度分析	91
5.2.2 效度分析	93
5.3 結構方程模型檢驗	103
5.3.1 主效應檢驗	103
5.3.2 仲介效應檢驗	106
5.3.3 調節效應檢驗	109
第六章 研究結論與未來展望	111
6.1 研究結論	111
6.1.1 構建品牌企業組織合法性從而提高管道合作	111
6.1.2 分銷商長期承諾對管道合作的積極仲介作用	113
6.1.3 直覺型認知風格分銷商的積極作用	114
6.2 研究不足與展望	115
6.2.1 研究不足	115
6.2.2 研究展望	117
【參考文獻】	119