

# 企业政策因素对灰色采购行为倾向的影响<sup>①</sup>

庄贵军<sup>1</sup>, 范明远<sup>1</sup>, 曾仕龙<sup>2</sup>

(1. 西安交通大学管理学院, 西安 710049 2 香港浸会大学市场营销系, 中国香港)

**摘要:**以营销道德理论为基础,使用情境法从 137 位专业采购人员采集数据,本文探讨了在灰色营销中买方企业的相关政策对其采购人员灰色采购行为倾向的影响. 研究结果显示:企业政策对采购人员的灰色采购行为倾向既有直接影响,也有通过采购人员的道德判断和同情而中介的间接影响. 具体而言,第一,企业在采购政策中约束采购人员接收礼品和回扣的政策越模糊,在销售政策中越是默许自己的推销人员进行灰色营销,其采购人员越是会低估灰色采购的不道德性和给企业造成的伤害,从而直接和间接地增强其灰色采购的行为倾向;第二,企业鼓励采购人员与合作伙伴建立良好私人关系的政策,既会提高采购人员对灰色采购行为的不道德性评价,也会增强采购人员对灰色采购行为的同情,从而提高或降低(依以上两种影响的相对强度而定)其采购人员灰色采购的行为倾向. 最后,讨论了研究结果的应用.

**关键词:**灰色采购; 采购政策; 销售政策; 私人关系政策; 营销道德

**中图分类号:** F713.5 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2010)10-0040-15

## 0 引言

灰色采购是相对于灰色营销<sup>[1-2]</sup>提出来的,特指在灰色营销中买方采购人员的购买行为,如在买卖交易中吃请,接受金钱、昂贵的礼品或其他不以金钱表现的好处. 其中,最惹人注目的是“吃回扣”. 根据郑耀东<sup>[3]</sup>的考证,回扣作为一个概念最早出现在中国官方文件上,是在 1981 年国务院颁发的《关于制止商品流通中不正之风的通知》中. 其中,明文禁止一切企事业单位、经济单位之间在购销中提取回扣. 1988 年全国人大常委会在《关于惩治贪污罪贿赂罪的补充规定》中,将收授回扣定性为行贿和受贿. 1993 年颁布的《中华人民共和国反不正当竞争法》正式把回扣问题提高到法律高度来认识,在第二章第八条中明

确规定:“在账外暗中给予对方单位或者个人回扣的,以行贿论处,对方单位或者个人在账外暗中收受回扣的,以受贿论处.”但是,由于回扣的双方当事人是“利益共同体”,谁也不会告发对方,缺乏诉讼主体且取证困难,所以相关的法律难以实施<sup>[2]</sup>. 这种有法难依的“灰色性质”(即人们是否收授回扣更多地取决于道德自律而不是法律),使得收授回扣在中国的市场交易中仍然普遍存在;在一些行业中,甚至成为产品推销中的“潜规则”,不给回扣反倒被认为是不懂规矩<sup>[4-5]</sup>.

根据此前的理论分析和实证检验,灰色营销和灰色采购均有道德问题,均会对社会产生危害;采购人员的灰色采购行为在道德上存在的问题更严重,具有对企业和社会双重的不道德性,因此人

① 收稿日期: 2009-06-03 修订日期: 2010-09-20

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70672055 70972102); 教育部新世纪优秀人才支持计划资助项目(NCET-06-0853).

作者简介: 庄贵军(1960-),男,山东胶南人,博士,教授,博士生导师. Email: zhg@mail.xjtu.edu.cn

② 灰色营销指推销人员通过向买方代理人(如采购人员)个人出让利益(请吃、送礼品、给回扣等)而销售商品的营销方式. 它与正常营销的本质区别在于:在进行灰色营销时,买方(如企业或政府部门)的利益部分地被其采购代理人占据了,并因此会影响采购代理人的购买决策,使其有利于进行灰色营销的卖方. 更详细的讨论,请参看文献[1]和[2].

们对它的道德性评价也更高<sup>[2]</sup>。此前发表的两篇论文调查了在中国的文化环境下人们对灰色营销买卖双方行为的态度(如道德评价和同情),检验了这些态度对人们(尤其是对营销人员)采用灰色营销行为倾向的影响<sup>[2-6]</sup>。本文继续这一研究,从买方的角度探讨企业的采购和销售相关政策对采购人员灰色采购行为倾向的影响。研究问题是:企业在采购、销售和跨组织人际关系方面的相关政策对采购人员灰色采购的行为倾向有没有以及有怎样的影响?

## 1 相关研究评述

国内对灰色采购行为个别现象的研究由来已久。比如,早在 1980 年代末,樊纲就讨论过中国的“走后门”现象<sup>[7]</sup>。“走后门”现象与这里所讲的灰色采购极为相象,不同在于:“走后门”是买方通过出让某种利益给卖方代理人或利用与卖方代理人的私人关系而进行的购买活动,灰色采购则是卖方通过出让某种利益给买方代理人或利用与买方代理人的私人关系而进行销售时的购买活动;前者多发生在供不应求的卖方市场环境下,后者则多发生在供过于求的买方市场环境下;前者是卖方代理人利用销售代理权为自己谋私利,后者则是买方代理人利用采购代理权为自己谋私利。二者均有因委托人与代理人之间的信息不对称而引发的“道德风险”问题<sup>[8-11]</sup>。

随着中国经济从计划经济向市场经济的转型,从 1990 年代初开始,中国的市场环境发生了根本性的改变。市场上供不应求的现象,逐渐被供过于求的现象取代,买方“走后门”行为也逐渐让位于卖方“走后门”行为。各种名目的灰色营销大行其道,尤其是收授回扣现象。与此相应,相关的研究文献也在不断积累。这些研究主要集中在下述三个方面:第一,关于回扣定性问题的探究<sup>[12-14]</sup>;第二,应用经济分析方法对于回扣根源与后果的分析<sup>[15-19]</sup>;第三,基于以上两点,关于回扣治理对策的讨论<sup>[12-19]</sup>。这些研究无疑有助于我们认识灰色营销的性质,深入思考灰色营销的前因和后果,并据此设计灰色营销的治理对策,但是却存在以下几点明显的缺陷:第一,多是从经济学的角度应用经济理论与经济分析方法进行探

讨,较少从道德伦理学的角度应用道德伦理学的相关理论与方法进行研究,缺乏对当事人道德决策或行为的了解;第二,理论上的描述较多,实证检验较少,许多观点都缺乏经验证据的支持;第三,对回扣的研究较多,对其他行为方式(如请客、送礼等)则基本没有研究。

在其它国家,也存在灰色营销和灰色采购行为。比如,2002 年在美国的一项调查表明:在被调查的 249 位企业销售经理中,有 89% 承认他们的推销人员在销售过程中有超值送礼行为;有 20% 承认他们的推销人员使用回扣(kickback)或变相回扣手段进行推销<sup>[20]</sup>。

国外关于灰色营销和灰色采购个别现象的研究,开始于 1970 年代,如 Hegarty 和 Sims 以商科学生为调查对象所进行的关于给回扣行为道德决策的试验<sup>[21]</sup>, Rudelius 和 Buchholz 以采购经理为调查对象所进行的关于工业品采购行为可能涉及道德问题的研究<sup>[22]</sup>,以及 Dubinsky 和 Gwin 所进行的销售人员和采购人员关于营销道德问题认知差异的比较研究<sup>[23]</sup>。经过 30 多年的研究,国外已经积累了相关数量的研究文献,回顾和综述可以参看 McClaren<sup>[24]</sup>。对于国外相关文献进行仔细阅读,发现以下两点不足:第一,虽然有很多关于营销道德问题的研究,但是缺乏把灰色营销和灰色采购作为一种独特的、买卖双方都有道德问题的现象进行的专题研究;第二,虽然在美国以外的国家有一些关于收授礼品的研究(在美国的研究多是将其视为有道德问题的营销或采购),但是它们往往是把收授礼品作为一种文化现象来考察<sup>[25-26]</sup>,不涉及营销或采购的道德问题。

为了弥补这些不足,庄贵军等人构建了一个灰色营销(包括灰色采购)的理论模型<sup>[2-27]</sup>,并在中国的文化环境下,调查了企业员工对灰色营销和灰色采购的态度,检验了这些态度对其行为倾向的影响<sup>[2-6]</sup>。之后,他与其合作者又从买卖双方互动的视角探讨了买方因素(买方索要“好处费”和订单大小)对销售人员的灰色营销道德判断和行为倾向的影响<sup>[28]</sup>;以卖方的立场检验了组织内、外参考群体行为倾向对销售人员灰色营销行为倾向的影响<sup>[29]</sup>;用实验的方法检验了针对灰色营销进行道德培训的效果<sup>[30]</sup>。然而,这些研究尚存在两个缺陷:其一,样本中没有采购人员,所以

无法观察他们对灰色营销和灰色采购的态度,也无法了解其态度会否以及会怎样影响其灰色采购的行为倾向;其二,只是从理论和逻辑上认定企业的相关政策会影响企业员工(包括销售和采购人员)对灰色营销的态度和行为倾向,但是没有通过实证研究检验其真伪。这一点非常重要,因为此研究的价值不仅仅在于检验理论的正确与否,而且可以使研究结果在企业层面上具有可操作性——如果企业的相关政策真会影响企业员工尤其是采购人员对灰色营销的态度和行为倾向,那么企业就可以通过制定、修改或宣传相关的政策来抑制灰色采购和灰色营销的发生。

针对这两个缺陷,本研究从企业采购人员的角度设计问卷和展开调查,检验企业的相关政策是否以及怎样影响他们对灰色采购的态度和行为倾向。因此,本文的研究结果不仅可以弥补此前理论研究的不足,还可以为企业制定相关的道德规范和政策提供理论依据。

## 2 理论框架和研究假设

在相似的情形下,不同的人对同一个行为常常会有不同的道德判断和行为决策。这取决于人们的道德认知发展水平<sup>[31-32]</sup>。在前道德惯例(preconventional)阶段,人们判断一个行为正确与否的主要依据是直接的物质利益,如奖励或处罚;在道德惯例(conventional)阶段,道德判断的主要依据是社会的规则、秩序以及他人的期望;在道德原则(principled)阶段,一个人则根据自己的道德原则做出道德判断和决策而不受他人或权威观点的左右。人们的道德认知水平倾向于从前道德惯例阶段一步一步向道德原则阶段发展。伴随这种发展,人们的道德判断和决策受外部因素的影响会越来越小<sup>[32]</sup>。然而,研究发现,成年人的道德认知水平多处在道德惯例阶段<sup>[33]</sup>。因此,许多因素会对人们的道德判断和决策发生影响,如个人特征、组织文化和政策、行业氛围等<sup>[34-35]</sup>。

本文研究企业政策对企业采购人员灰色采购行为倾向的影响作用。图 1 是研究的理论框架。它以采购人员对灰色采购行为的不道德性评价(Unethical)、采购人员关于灰色采购行为对公司造成伤害的认知(Harm)和采购人员对灰色采购

行为的同情(Empathy)为中间变量,以企业在采购(PolicyB)、销售(PolicyS)和买卖双方边界人员发展私人关系(PolicyG)的相关政策为前因,以采购人员的灰色采购行为倾向(Intention)为后果。这一理论模型体现了本研究的基本思路:企业的相关政策一方面通过影响采购人员对于灰色采购行为的态度(包括道德评价、伤害认知和同情)间接影响灰色采购行为倾向,另一方面也可能直接影响对采购人员灰色采购的行为倾向。

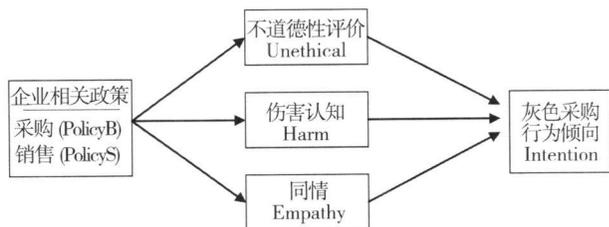


图 1 研究的理论模型

Fig. 1 Analytical framework

### 2.1 采购人员对于灰色采购行为的道德判断和同情

评价一种行为是否道德,是一种道德判断。它表明一个人认为一种行为对与错的态度。根据伦理学<sup>[36]</sup>和营销道德理论<sup>[34-35]</sup>,人类对于一种行为的道德判断有两个基础或两种方法:一种是道义论(deontology),它基于对行为本身对与错的评价而做出判断;一种是目的论(teleology),它基于对行为目的性和结果的评价而做出判断。实证研究的结果表明:这两种方法确实在营销道德判断的过程中,各起一定的作用(综述见 Hunt 和 Vitell<sup>[37]</sup>)。在本研究中,用采购人员对于灰色采购行为的不道德性评价(Unethical)代表基于道义论的道德判断,用采购人员关于灰色采购行为对公司造成伤害的认知(Harm)代表基于目的论的道德判断。

同情是指一个人对另一个人在感情上的共鸣或对其行为的理解、认可或赞同。它是一种与道德判断密切相关,但内涵又不尽相同的态度。一般而言,一个人越是同情某一种行为,他就会越倾向于在道德上认可这种行为。然而,道德判断不能完全替代同情。相对而言,道德判断有更多的理性成份,而同情则有更多的感性或感情成份。一个人可能从理智上认为一个行为是不道德的,但是却可能在感情上给予那一行为充分的理解和

同情。比如,一个人欺骗了另一个人,并对后者造成了不好的后果。虽然从理智上讲,会认为前者的行为是不道德的,但是当了解到前者欺骗后者的隐情以后,就可能在感情上产生共鸣,理解和同情他。本研究中,同情(Empathy)特指采购人员对于灰色采购行为的理解和同情。

采购人员对于灰色采购行为的道德判断和同情是各种因素综合作用的结果,但又会影响他们形成灰色采购的行为倾向。

## 2.2 企业的相关政策对采购人员态度的影响

企业的很多政策会影响采购人员对于灰色采购的态度<sup>[38-40]</sup>。其中,影响最直接的是企业在采购、销售和企业边界人员发展私人关系方面的相关政策。

企业的采购政策包括很多内容,如企业的采购程序、采购方式、采购机构、验货制度和奖罚制度等。其中,一些企业会根据具体情况,在采购政策中就采购人员接受灰色利益问题做出一些明确的规定,如可不可以吃回扣,可不可以接受推销人员的礼品,在接受回扣和礼品时有什么限制,对于推销人员所给回扣和礼品如何处理,以及违反规定时的处罚方式和力度等<sup>[41]</sup>。当然,也有一些企业虽然在日常工作中反对采购人员接受灰色利益,但是缺乏具体、明确的规定<sup>[41]</sup>。

从逻辑上讲,一家企业在其采购政策中对采购人员接受礼品和回扣的约束越明确,该企业就越是会在针对采购人员的培训中或在处罚一些违反规定的采购人员时,说明灰色采购的不道德性和危害。这会产生两个效果:一方面采购人员会更深刻地认识灰色采购行为的不道德性和可能给企业带来的伤害,另一方面也会形成一个职业氛围,使采购人员降低对灰色采购行为的同情和理解。相反,当企业对采购人员接受礼品和回扣规定不明确时,就会产生相反的效果。此前的研究<sup>[39-40]</sup>发现,企业针对采购制定明确的道德政策对采购人员的不道德行为有明显的抑制作用。于是,有假设 H1

**H1** 企业约束采购人员接收礼品和回扣的政策越模糊,采购人员(a)越会低估灰色采购行为的不道德性和(b)给企业造成的损害,(c)也越会同情采购人员的灰色采购行为。

企业的销售政策,包括企业的订货与出货程序、企业对其推销人员的支付方式和控制方式、企业的票据管理以及企业对推销人员能否在销售中使用回扣或送礼方式推销产品的规定。当然,很多企业对于推销人员在销售中使用回扣或送礼方式推销产品可能不做明确规定,但是在其对推销人员的控制方式和奖罚方式上可以体现出来。比如,一家企业如果对推销人员只进行结果控制,只根据推销人员的销售业绩支付报酬和进行奖励而不管推销人员的推销方式,那么它在很大程度上就默许、甚至鼓励灰色营销。所以,企业关于推销人员能否在销售中使用回扣或送礼方式推销产品的销售政策往往是不成文的,尤其是那些鼓励灰色营销的政策更不能摆在桌面上,但是会体现在企业对推销人员的管理中。

企业的销售政策和采购政策中对收受回扣或礼品的规定,往往是不对称的<sup>[42]</sup>。企业对于采购人员接收回扣或礼品的行为深恶痛绝,但是对于销售人员给回扣和送礼的行为则比较宽容。这是因为前者的实质是利用采购代理权侵占企业利益,会给企业带来许多恶果;而后者虽然会危害社会,但是对企业短期还是有利的<sup>[41]</sup>。

从逻辑上讲,一家企业越是默许或鼓励其推销人员采用给回扣和送礼等灰色营销方式进行销售,它就越是在针对推销人员的培训或在推销人员的奖罚中,比较少地涉及灰色营销道德性质的评价,只看结果(销售业绩)而不管过程(用什么方式销售)。在这种情况下,即使企业有针对采购人员接受礼品和回扣的明确约束,也会因为销售政策和采购政策的不对称而影响采购人员对于灰色采购行为的态度<sup>[42]</sup>。采购人员会推己及人地设想:既然本企业认可其他企业的采购人员接受礼品和回扣,那么我们接受礼品和回扣又有什么大不了的?这会使采购人员降低对灰色采购的不道德性评价和给企业带来伤害的认知水平,提高对灰色采购的同情和理解。因此,有假设 H2

**H2** 企业越是默许自己的推销人员在销售中采用灰色营销行为(如提供礼品和回扣),采购人员(a)越会低估灰色采购行为的不道德性和(b)给企业造成的损害,(c)也越会同情采购人员

的灰色采购行为。

企业边界人员发展私人关系方面的相关政策,也可能影响采购人员对灰色采购的态度。所谓企业边界人员,是指那些代表企业经常与其他企业的员工直接接触的人员,比如企业的销售人员、销售经理和采购人员。作为企业与外部沟通的纽带,他们在企业与其交易伙伴合作的过程中,发挥着非常重要的作用。企业为了能够与其交易伙伴更好地合作,往往希望双方保持良好的互动关系,而良好互动关系的保持,又往往体现为双方企业边界人员之间良好的私人关系<sup>[43]</sup>。在中国这种“关系导向”<sup>[44]</sup>的社会里,尤为如此。因此,中国的企业倾向于鼓励其边界人员与其交易伙伴的边界人员发展良好的私人关系。比如,大部分企业都有推销人员甚至企业高层定期拜访大客户的规定。这也是客户关系管理的具体体现。当然,这种鼓励也表现在企业的日常工作中。比如,每逢过年过节,合作伙伴之间互访、互请和互送礼品。

一般而言,一家企业越是鼓励其采购人员与供应商的销售人员建立良好的私人关系,企业就越是会给采购人员留下比较大的私人交往的空间,而少用制度性的规定约束他们。因为私人交往免不了礼尚往来,人们的日常交往和商业活动常常绞在一起,很难分得清楚,所以这种政策会使采购人员对灰色采购行为在道德上产生较大的困惑。另外,礼品、饭局等常常是中国人私人交往的媒介。根据中国文化中的人情法则,在私人交往的礼尚往来中,免不了欠人情;欠了人情,就要设法尽力偿还<sup>[44]</sup>。当推销人员回报采购人员时,一个要与其发展良好关系的采购人员是很难拒绝的。如果拒绝,不给人面子,让人下不来台,是不近人情,也有违企业发展良好私人关系的政策。因此,企业越是鼓励其采购人员与供应商的销售人员建立良好的私人关系,采购人员越会同情灰色采购行为。于是,有假设 H3

**H3** 企业越是鼓励自己的采购人员与供应商的销售人员建立良好的私人关系,采购人员 (a) 越会低估灰色采购行为的不道德性和 (b) 给企业造成的损害, (c) 也越会同情采购人员的灰色采购行为。

## 2.3 采购人员的态度对其行为倾向的影响

如前所述,一种行为的道德判断有道义论和目的论两个基础。尽管人们的行为倾向并非总由道德判断决定,但是道德判断却是影响人们行为倾向的一个重要因素<sup>[2, 37]</sup>。当一个人做出了违反其道德判断的行为决策,明知不对而为之,会感觉不愉快,甚至体验到一种内心愧疚或不安的道德冲突<sup>[34-35]</sup>。除非另有压力,人们一般倾向于做那些他们认为符合道德的事情,而不做或少做那些他们认为不道德的事情。明知不道德还积极去做,内心没有任何愧疚,被人们称为“缺德”。这种“缺德”的人虽然有,但毕竟是极少数。一般而言,在其他条件相同时,一个人越是认为一种行为本身不道德(道义论),越是认为这种行为会对重要的利益相关者(如自己所属组织或有恩于自己的人)造成伤害(目的论),他从事那种行为的倾向就越低<sup>[37]</sup>。

除此之外,对于一种行为的同情也可能影响一个人采取那种行为的行为倾向。人们常常在理性上认为一种行为是不对的,但是在感情上给予同情或理解。设身处地地为当事人着想,人们很容易为一种在道德上有问题的行为找到许许多多不得以而为之的理由。一般而言,在其他条件相同时,尤其道德判断相同时,一个人越是理解和同情一种行为,他就越是倾向于采用那一行为。此前以推销人员为研究对象的一项实证检验的结果支持这一推论<sup>[6]</sup>。据此,有假设 H4

**H4** 采购人员的灰色采购行为倾向, (a) 与其对灰色采购行为的不道德性评价负相关, (b) 与其关于灰色采购给企业造成损害的认知负相关, (c) 与其对灰色采购行为的同情正相关。

## 2.4 企业政策对采购人员行为倾向的直接影响

企业政策除了会影响采购人员对于灰色采购的态度并由此影响其行为倾向以外,还可能对采购人员灰色采购的行为倾向有直接影响。比如,在一些企业的采购政策中,企业会根据具体情况,对采购人员接受灰色利益做出一些具体而明确的规定,如不许吃回扣,不能接受价值高于200元的礼品,贵重的礼品在推不掉的情况下要交公,违反规定时有严重的处罚等。这些规定一方面可以影响采购人员对灰色采购的认知,另一方面也会起

到直接遏制灰色采购行为的效果。因为企业已经明确规定了一些不被允许的灰色采购行为和处罚方法, 所以即使采购人员对灰色采购的道德评价和同情不变, 他们或者出于对权威的遵从, 或者慑于处罚, 降低灰色采购的行为倾向。再如, 当企业默许或鼓励其推销人员采用灰色营销方式进行销售时, 采购人员会推己及人地设想: 既然企业认可其他企业采购人员吃回扣、收礼品, 我们为什么不能? 因为没有很好的理由认定企业私人关系政策对采购人员行为倾向有直接影响, 所以下面的 H5 只针对企业的采购政策和销售政策提出。

**H5** 在其他情况相同时, 尤其是当采购人员对于灰色采购的道德评价和同情不变时, (a) 企业约束采购人员接收礼品和回扣的政策越模糊, 采购人员灰色采购的行为倾向越高; (b) 企业越是默许自己的推销人员在销售中采用灰色营销行为, 采购人员灰色采购的行为倾向越高。

### 3 研究方法

#### 3.1 样本

本课题以采购人员为研究对象, 探讨的是与采购人员进行灰色采购相关的道德敏感性问题, 既没有适用的抽样框架, 也很难获得被调查者的配合<sup>[40]</sup>。因此, 用便利抽样方法获取样本。应答者只限于职业采购人员, 包括采购经理、采购主管和采购员。共发放问卷 200 份, 收回 155 份, 其中合格问卷 137 份。样本的基本情况如表 1 所示。

#### 3.2 问卷与变量的测量

这里要问的主要是道德敏感性问题, 不宜采用直接提问的方法进行调查。依照营销道德领域的研究传统, 使用“情境法”(scenario)收集数据<sup>[35]</sup>, 通过被调查者评判假想当事人的行为, 来了解他们对某一种行为的态度<sup>[45]</sup>。

在问卷中, 采用此前研究曾经使用过的 5 个场景<sup>[2]</sup>, 即 S1: 给回扣; S2 事前送礼; S3 事后送礼; S4: 亲戚送礼; S5: 请吃(见附录)。请求被调查的采购人员针对各情境中当事人的行为, 回答事先准备好的问题。在问卷的最后, 还用一些题项来测量被调查者对企业政策因素的感知。以下是相关变量的测量方法

表 1 样本统计特征

Table 1 Characteristics of the sample

统计指标及分类指标		人数	%
企业所属行业	工业品行业	59	43.1
	消费品行业	13	9.5
	服务业	64	46.7
	未填写	1	0.7
企业规模	100人以下	51	37.2
	100-499人	25	18.2
	500-999人	10	7.3
	1000人以上	50	36.5
	未填写	1	0.7
企业性质	国有企业	98	71.5
	集体企业	3	2.2
	私营企业	25	18.2
	合资企业	4	2.9
	外资企业	4	2.9
	其他	3	2.2
性别	男	113	82.5
	女	24	17.5
年龄	25岁以下	4	2.9
	25-35岁	74	54.0
	35-45岁	49	35.8
	45岁以上	10	7.3
工作年限	1年不到	14	10.2
	1-3年	23	16.8
	3-5年	97	70.8
	5年以上	3	2.2
教育水平	高中及以下	5	3.6
	中专及大专	52	38.0
	大学及以上	80	58.4

采购人员灰色采购的行为倾向(Intention)。在 S1至 S5 五种情境下, 用第四个陈述句(Q4)“如果我是李经理, 我也会这样做”来测量。请被调查者由 1(极不同意)到 7(极为同意)用打勾的方式, 指出同意与不同意 Q4 的程度。对五种情境下的调查结果进行因子分析, 当特征值设为 1 时, 提取出一个因子, 解释程度 70.372%,  $\alpha$  值为 0.892。将各情境下采购人员为 Q4 的打分相加,

得采购人员灰色采购行为倾向的测量指标 Intention Intention 数值越大, 采购人员灰色采购的行为倾向越高.

采购人员对灰色采购行为的不道德性评价 (Unethical). 在 S1 至 S5 五种情境下, 用第一个陈述句 (Q 1) “李经理的行为是不道德的”来测量. 方法与 Intention 相同. 对五种情境下的调查结果进行因子分析, 当特征值设为 1 时, 提取出一个因子, 解释度为 60. 152%,  $\alpha$  值为 0. 829. 采用与 Intention 同样的方法, 得到指标 Unethical Unethical 的数值越大, 采购人员对灰色采购行为的不道德性评价越高.

采购人员关于灰色采购行为给企业造成伤害的认知 (Ham). 在 S1 至 S5 各种情况下, 用第三个陈述句 (Q 3) “李经理的这种行为会对他的公司造成严重伤害”来测量. 方法同上. 对五种情境下的调查结果进行因子分析, 当特征值设为 1 时, 提取出一个因子, 解释程度 57. 490%,  $\alpha$  值为 0. 814. 采用同样的方法, 得到指标 Ham. Ham

的数值越大, 采购人员越是认为灰色采购会对企业造成严重伤害.

采购人员对灰色采购行为的同情 (Empathy). 在 S1 至 S5 各种情况下, 用第二个陈述句 (Q 2) “李经理的行为虽然不妥, 但是可以理解”来测量. 方法同上. 对五种情境下的调查结果进行因子分析, 当特征值设为 1 时, 提取出一个因子, 解释程度 63. 990%,  $\alpha$  值为 0. 856. 采用同样的方法, 得到 Empathy Empathy 数值越大, 采购人员越是同情李经理的灰色采购行为.

企业的相关政策. 因为没有现成的量表可用, 根据企业关于灰色采购相关政策的含义, 设计了九个题项的量表 (如表 2 所示), 通过采购人员的感知 (请采购人员在七点量表上由 “1= 极不同意”到 “7= 极为同意”打勾)来测量企业的相关政策<sup>③</sup>. 对调查结果进行因子分析, 当特征值设为 1 时, 提取出三个因子, 分别对应于企业的销售政策 (PolicyS)、边界人员私人关系政策 (PolicyG)和采购政策 (PolicyB).

表 2 探测性因子分析的结果

Table 2 The result of factor analysis

测量题项	因子		
	PolicyS	PolicyG	PolicyB
P1 我公司鼓励采购人员与供应商的销售人员建立良好的私人关系.	0. 078	0. 911	0. 164
P2 我公司大部分采购人员与供应商的销售人员有良好的私人关系.	0. 261	0. 868	0. 081
P3 我公司没有明确的制度约束采购人员收回扣和接收礼品的行为.	0. 273	0. 292	0. 639
P4 我公司针对采购人员制定了约束收回扣和接收礼品等行为的制度, 但具体处理方式可以比较灵活. #	- 0. 102	0. 148	0. 737
P5 我公司对采购过程和结果的审查不严格. #	0. 234	- 0. 076	0. 752
P6 我公司默许我公司的销售人员给客户的回扣行为.	0. 841	0. 207	0. 069
P7 我公司默许我公司的销售人员给客户的送礼行为.	0. 877	0. 250	0. 068
P8 我公司的销售人员经常给客户回扣.	0. 903	- 0. 031	0. 156
P9 我公司的销售人员经常给客户送礼.	0. 887	0. 135	0. 149
Cronbach's $\alpha$	0. 920	0. 833	0. 576
解释程度 (%)	44. 100	17. 258	13. 298

注: 打分规则: 1= 极不同意; 2= 不同意; 3= 无意见; 4= 同意; 5= 极为同意; # 在最终量表中舍弃的项目.

对三个因子进行信度检验, 前两个因子的  $\alpha$  值大于 0. 7, 说明二者的信度可以接受, 能够合成

③ 根据社会心理学, 感知是一个人通过他的感觉器官对事物的认识 and 了解<sup>[46]</sup>. 一个被感知的事物是这个事物在人脑中的现象性经验 (phenomenological experience), 它可能是“对的”(当它比较准确地反映了那个事物的时候), 也可能是“错的”(当它反映那个事物不够准确的时候), 但是它多多少少会反映这个事物本身. 这是我们通过采购人员的感知测量企业政策的依据. 另外, “人的社会行为是由他对这个世界的感知决定的”<sup>[47]</sup>, 因此感知的企业政策对于采购人员的行为而言, 比实际的政策更重要.

一个指标测量企业的销售政策和私人关系政策。将二者的题项得分内部相加，得指标 PolicyS 和 PolicyG。后一个因子（由 P3、P4 和 P5 组成）的  $\alpha$  值只有 0.576，信度较差，不适宜于将其相加构成一个测量指标。再仔细观察与分析三个题项的内容，P3 与要测量的企业采购政策意思最接近，即企业是否有明确的政策约束采购人员接收回扣和礼品的行为，其他两个题项则可能存有歧义。因此，只选用了 P3 作为企业采购政策的测量指标 PolicyB。以下，PolicyB 的测量值越高，说明企业对采购人员接收回扣和礼品的约束政策越模糊；PolicyS 的测量值越高，说明企业越是默许其销售人员在销售中的给回扣和送礼行为；PolicyG 的测量值越高，说明企业越是鼓励其采购人员与供应商的销售人员建立良好的私人关系。

此外，在数据分析中，还考虑了一些控制变量，包括被调查者的性别、年龄、教育程度以及行

业内灰色采购的氛围。由于性别和年龄对其态度和行为没有显著影响，所以在最后的分析中，没有将其放入模型，只放入了教育程度和行业氛围两个控制变量。被调查者的教育程度（EDU）分为，0=大学以下，1=大学及以上。行业氛围（ND）用下面一个陈述语句测量：“在我公司所在的行业中，采购人员收礼、吃请的现象很普遍。”请被调查者在七点量表上用打勾的方式（1=极不同意；7=极为同意）指出同意与不同意上面陈述语句的程度。ND 数值越大，表示行业内采购人员收礼、吃请的现象越普遍。

表 3 显示了以上各变量的均值、标准差和各变量之间的相关系数。这里特别注意，Unethical Ham 和 Empathy 之间两两显著相关 ( $p < 0.01$ )，因此当分析企业各种相关政策对这些变量的影响时，为了能够看清企业各种相关政策的净影响 (net effect)，需要控制它们之间的相互影响。

表 3 变量的均值、方差和变量之间的相关系数

Table 3 Descriptive statistics and bivariate correlations

变量	均值	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Intention	18.029	7.879								
(2) Unethical	20.978	-.419**	7.268							
(3) Ham	20.197	-0.542**	0.270**	7.402						
(4) Empathy	21.869	0.628**	-0.223**	-0.491**	7.495					
(5) PolicyB	2.860	0.440**	-0.295**	-0.447**	0.186	1.887				
(6) PolicyS	16.898	0.494**	-0.288**	-0.449**	0.327**	0.339**	6.408			
(7) PolicyG	10.007	0.397**	-0.025	-0.341**	0.361**	0.265**	0.383**	3.298		
(8) EDU	0.584	-0.159	0.132	0.011	-0.175	0.135	0.017	-0.043	0.495	
(9) ND	3.920	0.485**	-0.206*	-0.296**	0.437**	0.356**	0.488**	0.363**	-0.012	1.910

注：1) 对角线上的数据为均值的标准差；2) \*\* 表示  $p < 0.01$  (双尾检验)；\* 表示  $p < 0.05$  (双尾检验)。

## 4 分析结果

### 4.1 检验 H1 到 H3

为了检验 H1 到 H3，采用多元层次回归，以 Unethical Ham 或 Empathy 为因变量，以两个控制变量（EDU 和 ND）和三个企业政策变量（PolicyB、PolicyS 和 PolicyG）为自变量，并考虑 Unethical Ham 和 Empathy 之间的交互影响，对数据进行分析。分析结果如表 3 的前三组模型所示。

首先，在加入企业政策变量 PolicyB、PolicyS 和

PolicyG 以后，三组模型中每一组第二个模型（即 UN2、EM2 和 HM2）的  $\Delta R^2$ （调整过的拟合优度）均明显大于未加入企业政策变量的模型（即 UN1、EM1 和 HM1），F 值的改进是显著的 ( $p < 0.05$ )。比如，模型 UN2 的  $\Delta R^2$  为 0.146 高于模型 UN1 的  $\Delta R^2 = 0.045$ ；模型 EM2 的  $\Delta R^2$  为 0.244 高于模型 EM1 的  $\Delta R^2 = 0.209$ 。这说明这些企业政策因素作为一个整体，对于 Unethical Ham 和 Empathy 确实有显著性影响。

其次，观察各组第二个模型中 PolicyB 的回归系数。在  $p < 0.05$  的水平上，PolicyB 除了在 EM2

中对 Empathy的回归系数不显著以外, 在 UN2中对 Unethical的回归系数和在 HM2中对 Ham的回归系数均显著为负. 这意味着企业约束采购人员接收礼品和回扣的政策越模糊, 其采购人员越会低估灰色采购行为的不道德性和给企业造成的损害, 但不会更加同情灰色采购行为. 这与 H1a和 H1b的预测相一致, 而与 H1c的预测不符. 因此, 分析结果支持 H1a和 H1b, 不支持 H1c

第三, 观察各组第二个模型中 PolicyS的回归系数. 与 PolicyB相同, 在  $p < 0.05$ 的水平上, PolicyS除了在 EM2中对 Empathy的回归系数不显著以外, 在 UN2中对 Unethical的回归系数和在 HM2中对 Ham的回归系数均显著为负. 这意味着企业越是默许其推销人员在销售中采用送礼和回扣等行为, 其采购人员越会低估灰色采购行为的不道德性和给企业造成的损害, 但不会更加同情灰色采购行为. 这与 H2a和 H2b的预测相一致, 而与 H2c的预测相左. 因此, 分析结果支持

H2a和 H2b, 不支持 H2c

第四, 观察各组第二个模型中 PolicyG的回归系数. 与 PolicyB和 PolicyS不同, 在  $p < 0.05$ 的水平上, PolicyG只在 EM2中对 Empathy的回归系数与 H3c的预测相一致, 显著为正, 而在 HM2中对 Ham的回归系数不显著, 在 UN2中对 Unethical的回归系数显著为正, 与 H3a的预测相反. 因此, 分析结果只支持 H3c, 而不支持 H3a和 H2b. 这意味着企业越是鼓励自己的采购人员与供应商的销售人员建立良好的私人关系, 采购人员越会同情采购人员的灰色采购行为, 并且越认为灰色采购行为是不道德的, 但不会提高灰色采购行为给企业造成损害的认知.

#### 4.2 检验 H4和 H5

为了检验 H4和 H5, 再以 Intention为因变量, 以 Unethical, Ham和 Empathy以及两个控制变量和三个企业政策变量为自变量, 对数据进行层次回归. 分析结果如表4的最后一组模型所示.

表 4 多元层次回归分析的结果: 标准系数

Table 4 The results of hierarchical regression analysis: The standard coefficient

模型	EDU	ND	PolicyB	PolicyS	PolicyG	Unethical	Ham	Empathy	F	Adj-R <sup>2</sup>
Unethical										
(UN1)	0.130	-0.204*							4.213*	0.045
(UN2)	0.181**	-0.068	-0.275*	-0.220*	0.192**				5.658**	0.146 <sup>a</sup>
(UN3)	0.138*	-0.031	-0.253*	-0.184*	0.226**		0.084	-0.115	4.987*	0.154
Ham										
(HM1)	-0.007	0.296**							6.430**	0.074
(HM2)	-0.049	0.011	-0.292*	-0.279*	-0.122				11.282**	0.274 <sup>a</sup>
(HM3)	0.024	-0.116	-0.284*	-0.225*	-0.053	0.061		-0.387*	13.244**	0.387 <sup>a</sup>
Empathy										
(EM1)	-0.170**	0.435**							18.927**	0.209
(EM2)	-0.161**	0.317*	-0.024	0.105	0.207**				9.783**	0.244 <sup>a</sup>
(EM3)	-0.126*	0.307**	-0.164	-0.026	0.175**	-0.086	-0.401**		12.125**	0.364 <sup>a</sup>
Intention										
(N1)	-0.153**	0.483**							23.417**	0.248
(N2)	-0.187**	0.237**	0.240*	0.236*	0.125				18.713**	0.394 <sup>a</sup>
(N3)	-0.088	0.106	0.159*	0.120*	0.069	-0.186**	-0.131*	0.367*	24.191**	0.577 <sup>a</sup>

注: \*表示  $p < 0.10$ , \*\*表示  $p < 0.05$ , a表示在层次回归时, 下面一个模型的 Adj-R<sup>2</sup> 明显优于上面一个模型, 即下面一个模型相对于上面一个模型 F值的改进是显著的 ( $p < 0.05$ ). 另外, 在所有模型中, VIF的最大值为 1.716, 说明多重共线性不严重.

首先, 在加入企业政策变量 PolicyB, PolicyS和 PolicyG以后, 模型 N2的 Adj-R<sup>2</sup> 明显优于未加

入这些变量的模型 N1; 在加入采购人员态度变量 Unethical, Ham和 Empathy以后, 模型 N3的

Ad- $R^2$  明显优于未加入这些变量的模型 N2 这说明企业政策因素和采购人员态度各自作为一个整体, 对 Intention 确实有显著性影响。

其次, 观察模型 N3 中 Unethical Ham 和 Empathy 的回归系数。在  $p < 0.05$  的水平上, Unethical 的回归系数显著为负, Empathy 的回归系数显著为正。这与 H4a 和 H4c 的预测一致。而 Ham 的回归系数虽然在  $p < 0.05$  的水平上不显著, 与 H4b 的预测不符, 但是在  $p < 0.10$  的水平上显著为正, 与 H4b 的预测相同。因此综合而言, 分析结果倾向于支持 H4a、H4b 和 H4c, 尽管对 H4b 只是弱 (marginal) 支持。即采购人员的灰色采购行为倾向, 与其对灰色采购行为的不道德性评价负相关, 与其关于灰色采购给企业造成损害的认知负相关, 与其对灰色采购行为的同情正相关。

第三, 观察模型 N3 中 PolicyB 和 PolicyS 对 Intention 的回归系数。PolicyB 的回归系数在  $p < 0.05$  的水平上显著为正, 这与 H5a 的预测一致。PolicyS 的回归系数虽然在  $p < 0.05$  的水平上不显著, 但是在  $p < 0.10$  的水平上显著为正, 与 H5b 的预测相同。因此, 分析结果倾向于支持 H5a 和 H5b。即企业约束采购人员接收礼品和回扣的政策越模糊, 企业越是默许自己的推销人员在销售中采用灰色营销行为, 采购人员灰色采购的行为倾向就越高。

最后, 因为使用了多元层次回归法进行数据分析, 所以除了假设检验的结果以外, 还可以观察到变量之间的层次结构。比如, 两个控制变量 EDU 和 IND 除了对 Empathy 有直接影响以外, 对其他态度或行为变量的影响都是间接的; PolicyB 和 PolicyS 对 Intention 既有直接影响, 也有通过 Unethical 和 Ham 中介的间接影响; Ham 和 Empathy 之间有显著、正向的相互影响, 而 Unethical 和 Ham 之间以及 Unethical 和 Empathy 之间的相互影响则是不显著的。

## 5 对于检验结果的讨论

### 5.1 企业政策对采购人员态度的影响

在企业政策影响采购人员对灰色采购行为的

道德判断方面, 数据分析结果支持 H1a、H1b、H2a 和 H2b, 而不支持 H3a 和 H3b。这意味着, 企业在采购政策中约束采购人员接收礼品和回扣的政策越不明确, 在销售政策中越是默许自己的推销人员采用灰色营销行为, 其采购人员越会低估灰色采购行为的不道德性 (基于道义论的道德评价) 和给企业造成的伤害 (基于目的论的道德评价), 但是企业鼓励采购人员与合作伙伴建立良好私人关系的政策, 既不会降低 (数据分析结果显示, 反而会提高) 采购人员对灰色采购行为的不道德性评价, 也不会降低他们关于灰色采购行为对企业损害的认知。

对此, 有如下解释: 在本研究中, 道德判断涉及的是采购人员对于一种行为是与非的判断。一般而言, 一个因素只有能够改变人们对一种行为是与非的认知, 才能够改变他们对这一行为是与非的判断。企业在采购政策中是否明确禁止或约束本企业的灰色采购行为, 在销售政策中是否默许或鼓励本企业的灰色营销行为, 都会在一定程度上改变采购人员对灰色采购行为是与非的认知, 因此也会改变他们对灰色采购行为的道德判断。与此不同, 企业鼓励其采购人员与合作伙伴建立良好私人关系的政策, 则不会改变采购人员对灰色采购行为是与非的认知。这是 H3b 不被支持的主要原因。

然而, 让人费解的是: 企业对私人关系的鼓励政策, 不但不会降低反而会提高采购人员对灰色采购行为是不道德性评价 (H3a 的检验结果)。为什么会这样呢? 这可能是中国文化中的人际交往原则使然。中国人历来重视人和人之间的关系, 把良好的人际关系看作是人生幸福的一个重要源泉<sup>[44]</sup>。良好的关系一旦建立起来, 关系双方应该互相照应, 而不会过分地计较利害得失。因此, 企业对私人关系的鼓励政策会促使其采购人员与销售发展出较好的私人关系, 进而使其觉得接受对方回扣或礼品的行为是有违人际交往道德的。这一解释是否成立, 需要进一步的研究加以确认。

在企业政策影响采购人员对灰色采购行为的同情方面, 数据分析结果支持 H3c 而不支持 H1c 和 H2c。这意味着, 企业政策越是鼓励自己的采

购人员与供应商的销售人员建立良好的私人关系,其采购人员越会同情灰色采购行为,但是企业在采购政策中对采购人员接收礼品和回扣的约束政策是否明确,在销售政策中是否默许或鼓励自己的推销人员采用灰色营销行为,则对采购人员的同情没有显著影响。

对此,解释如下:在本研究中,同情意味着对一种不道德行为或在道德上有问题的行为的理解、认可或赞同。因为行为是不道德的或在道德上有问题,所以对它的理解、认可或赞同一定要有一些“不得以而为之”的理由,即“行为虽然不妥,但是因为有些不得不做的理由,所以做了也可以理解”。如果没有这样的理由,明知不道德还要去同情,那就是是非不清。因此,一个因素只有提供了更多的“不得以而为之”的理由,它才能够增大人们对于一种不道德或在道德上有问题的行为的同情。仔细观察本文测量企业政策的量表和题项,在企业三方面的政策中,只有企业的私人关系政策为灰色采购提供了这种“不得以而为之”的理由,企业的采购政策和销售政策都没有提供这样的理由,因此也只有企业的私人关系政策对同情的影响是显著的。这是 H1c 和 H2c 不被支持的原因。这一解释是否成立,也需要进一步的研究确认。

## 5.2 企业政策对采购人员行为倾向的影响

企业采购和销售相关政策对采购人员灰色采购行为倾向既有直接影响,也有间接影响。直接影响的证据为 H5a 和 H5b 的检验结果,表现为:企业在采购政策中约束采购人员接收礼品和回扣的政策越模糊,在销售政策中越是默许自己的推销人员采用灰色营销行为,其采购人员灰色采购的行为倾向就越强。间接影响的证据则表现为:企业的采购和销售相关政策影响采购人员对灰色采购行为的道德判断 (H1a H1b H2a 和 H2b 的检验结果),而采购人员对灰色采购行为的道德判断又影响采购人员的灰色采购行为倾向 (H4a 和 H4b 的检验结果)。

企业的私人关系政策对采购人员灰色采购行为倾向的影响只可能是间接的。不过,这种间接影响的性质,比如它是抑制还是激发采购人员的灰色采购行为倾向,则取决于它对于采购人员态

度两种不同影响的强弱。根据本研究的结果,企业鼓励其采购人员与合作伙伴建立良好私人关系的政策,一方面会使其采购人员更加同情灰色采购行为 (H3c 的检验结果),这会增大采购人员的灰色采购行为倾向 (H4c 的检验结果);另一方面,会使采购人员提高灰色采购行为的不道德性评价 (H3a 的检验结果与讨论),这会降低采购人员的灰色采购行为倾向 (H4a 的检验结果)。因为两种作用的方向相反,所以企业的私人关系政策对采购人员灰色采购行为倾向影响的具体方向,就取决于这两种作用的相对强弱。在本研究中,两种作用的强弱相当,所以企业的私人关系政策对采购人员灰色采购行为倾向的影响不显著。这由表 3 模型 N2 中 PolicyG 对 Intention 的回归系数 ( $0.125, p > 0.10$ ) 可以看出。

## 5.3 采购人员态度的影响及其它它们之间的相互影响

关于采购人员态度的影响,提出的假设 H4a H4b 和 H4c 都得到了支持,尽管对 H4b 的支持是弱支持 ( $p < 0.10$ )。这说明,采购人员对灰色采购行为基于道义论和目的论的道德评价以及基于感情上的同情,确实都会明显影响其灰色采购的行为倾向。

此外,数据分析的结果还发现:在采购人员的道德判断与同情之间还存在着相互影响,即一个采购人员越是低估灰色采购行为对公司造成的伤害,他就会越同情这种行为,或者相反,一个采购人员越是同情灰色采购行为,他就会越低估这种行为对公司造成的伤害。

## 6 结束语

本文以营销道德理论为基础,应用“情境法”收集数据,通过统计分析进行假设检验,探讨了在灰色营销中买方企业的相关政策对其采购人员灰色采购行为倾向的影响。研究结果显示,企业相关政策对采购人员灰色采购的行为倾向既有直接影响,也有通过采购人员的道德判断和同情而中介的间接影响。具体而言,第一,企业在采购政策中约束采购人员接收礼品和回扣的政策越模糊,在销售政策中越是默许自己的推销人员进行灰色

营销, 其采购人员灰色采购的行为倾向越强; 第二, 企业在采购政策中约束采购人员接收礼品和回扣的政策越模糊, 在销售政策中越是默许自己的推销人员进行灰色营销, 其采购人员越会低估灰色采购行为的不道德性 (基于道义论的道德评价) 和给企业造成的伤害 (基于目的论的道德评价), 从而越倾向于进行灰色采购; 第三, 企业鼓励采购人员与合作伙伴建立良好私人关系的政策, 既会提高采购人员对于灰色采购行为的不道德性评价, 也会使采购人员更加同情灰色采购行为, 从而依两种影响的相对强度提高或降低其采购人员灰色采购的行为倾向。

本文探讨了企业经济活动中普遍存在而在理论上研究又严重不足的灰色采购问题, 在理论上有下列几点贡献: 第一, 以企业的采购人员为调查对象, 了解他们对于灰色采购 (从买方看灰色营销) 的态度和行为倾向, 弥补了此前研究文献的不足。此前的研究分别探讨过不分类人群 (包括企业营销人员和其他人员) 和企业营销人员对于灰色营销的态度和行为倾向, 但是由于调查样本的缺陷, 无法观察采购人员的态度和行为倾向<sup>[2-6]</sup>。灰色营销涉及买卖两个方面, 只研究卖方而不研究买方, 是不完整的。本文从买方角度研究这一问题, 检验了采购人员针对灰色采购的态度和其行为倾向的关系, 因此在一定程度上弥

补了这一缺陷。

第二, 不仅探讨了采购人员的态度对其行为倾向的影响, 而且更重要的是, 探讨了影响采购人员的态度和行为倾向的企业政策因素。研究发现: 企业相关政策对采购人员灰色采购的行为倾向既有直接影响, 也有通过其态度而中介的间接影响 (见上面的结论)。这是此前的研究没有做过的。

第三, 由于重点讨论了企业政策因素的影响, 并发现了支持政策性因素影响作用的证据, 所以本研究的结果在企业层面上具有很强的可操作性。比如, 根据研究结果, 企业的采购和销售相关政策, 既会直接也会间接影响采购人员灰色采购的行为倾向, 因此企业要抑制采购人员的灰色采购行为, 可以在企业的采购政策中明确禁止或约束其采购人员接收礼品和回扣的行为, 并且相应地要在其销售政策中明确禁止或约束其推销人员给回扣和送礼品的行为。不仅如此, 企业还要在日常的培训和管理中设法让采购人员清楚地意识到这一点, 提高其对企业政策的认知水平。当然, 让企业明确约束其采购人员接收礼品和回扣相对比较容易, 而让企业明确约束其推销人员给回扣和送礼品就比较难了。但是, 企业一定要清楚, 鼓励或纵容本企业推销人员的灰色营销行为, 也会通过采购人员的态度和行为危害企业自身的利益。

## 参考文献:

- [1] 庄贵军. 灰市场营销 [J]. 北京商学院学报, 1997, (2): 35-39, 64  
Zhuang Guijun Gray marketing [J]. Journal of Beijing Business School, 1997, (2): 35-39, 64 (in Chinese)
- [2] 庄贵军. 灰色营销的道德评价: 调查与检验 [J]. 南开管理评论, 2004, 7(5): 30-38  
Zhuang Guijun Ethical evaluation on gray marketing in people's republic of China [J]. Nankai Business Review, 2004, 7(5): 30-38 (in Chinese)
- [3] 郑耀东. 回扣的简单模型与市场规模 [J]. 学术论坛, 1995, (3): 22-27  
Zhen Yaodong Model and market scale of kickbacks [J]. Academic Forum, 1995, (3): 22-27. (in Chinese)
- [4] 陈 随. 六大环节抬升虚高药价 [N]. 南方都市报, 2003-3-29  
Chen Sui The reasons for the high prices of medicines [N]. Southern Metropolis Daily, 2003, March 29 (in Chinese)
- [5] 沈 吉. 药品暴利还要“暴”多久 [N]. 中华工商时报, 2003-4-2  
Shen Ji How long the high prices of medicines can sustain [N]. Chinese Business Times, 2003, April 2 (in Chinese)
- [6] 庄贵军, 周筱莲. 营销人员对于灰色营销的道德评价及其影响 [J]. 营销科学学报, 2006, 2(1): 29-39  
Zhuang Guijun Zhou Xiaolian Marketing staffs' ethical evaluation on gray marketing and its impact [J]. Journal of Marketing Science, 2006, 2(1): 29-39 (in Chinese)

- [7]樊纲. 灰市场理论[J]. 经济研究, 1988 (8): 3- 11.  
Fan Gang. The theory of gray market[J]. Economic Research Journal 1988 (8): 3- 11. (in Chinese)
- [8]骆品亮, 司春林. 专用性人力资本投资激励研究[J]. 管理科学学报, 2001, 4(2): 19- 24  
Luo Pinliang, Si Chunlin. Studies on incentives for investment in specific human capital[J]. Journal of Management Sciences in China 2001, 4(2): 19- 24 (in Chinese)
- [9]郭文新, 曾勇. 双边道德风险与风险投资的资本结构[J]. 管理科学学报, 2009, 12(3): 119- 131.  
Guo Wenxin, Zeng Yong. Double moral hazard and the theory of capital structure of venture capital financing[J]. Journal of Management Sciences in China 2009, 12(3): 119- 131. (in Chinese)
- [10]田厚平, 刘长贤, 郭亚军. 多代理人销售系统的薪酬设计及信息价值分析[J]. 管理科学学报, 2008, 11(1): 43- 48  
Tian Houping, Liu Changxian, Guo Yajun. Pay scheme designing with multiple agents in production distribution system and analysis on information value[J]. Journal of Management Sciences in China 2008, 11(1): 43- 48 (in Chinese)
- [11]倪得兵, 唐小我, 李仕明. 经理业绩与经理行为的关系研究[J]. 管理科学学报, 2003, 6(3): 41- 45, 51.  
Ni Debing, Tang Xiaowei, Li Shiming. Study on relationships between manager's behavior and managerial Performance [J]. Journal of Management Sciences in China 2003, 6(3): 41- 45, 51. (in Chinese)
- [12]陈永俊, 邓世荣, 叶柏森. 关于回扣问题的定性和处理[N]. 光明日报, 1994- 5- 25.  
Chen Yongjun, Deng Shirong, Ye Bosen. Definition and resolution of kickbacks[N]. Guangming Daily, 1994, May 25. (in Chinese)
- [13]熊保生, 潘克初. 回扣问题探究[J]. 理论导报, 1993, (9): 28- 30  
Xiong Baoseng, Pan Kechu. A discussion on kickbacks[J]. Theory Herald 1993, (9): 28- 30 (in Chinese)
- [14]宁一非. 产权与回扣的关系[J]. 重庆商学院学报, 2001, (5): 7- 9  
Ning Yifei. Relationship between property right and sales commission[J]. Journal of Chongqing Institute of Commerce 2001, (5): 7- 9. (in Chinese)
- [15]崔兆鸣. 委托-代理关系中“回扣”式的道德风险的分析[J]. 经济科学, 2000, (2): 1- 10  
Cui Zhaoming. Analysis on moral risk of kickback in relationship between principal and agent[J]. Economic Science 2000, (2): 1- 10 (in Chinese)
- [17]冯芸, 吴冲锋. 回扣现象博弈分析[J]. 预测, 2000, (2): 71- 73  
Feng Yun, Wu Congfeng. Analysis of drawing sales commission with game theory[J]. Forecasting 2000, (2): 71- 73. (in Chinese)
- [18]庄贵军. 论回扣的营销效果[J]. 财贸经济, 1996, (7): 42- 44  
Zhuang Guijun. On marketing effect of kickbacks[J]. Finance & Trade Economics 1996, (7): 42- 44 (in Chinese)
- [19]吕景春, 庄核. “回扣”及其后果: 作为一种负效应的经济学分析[J]. 中南财经大学学报, 2000, (3): 30- 34  
Lü Jingchun, Zhuang He. Kickbacks and its consequences: Analysis on its negative effects[J]. Journal of Zhongnan University of Finance and Economics 2000, (3): 30- 34 (in Chinese)
- [20]Ligos M. Gimne, gimne, gimne[J]. Sales and Marketing Management 2002, (3): 32- 40
- [21]Hegarty W H, Sim H P. Some determinants of unethical decision behavior: An experiment[J]. Journal of Applied Psychology 1978, 63(4): 451- 460
- [22]Rudelius W, Buchholz R A. What industrial purchasers see as key ethical dilemmas[J]. Journal of Purchasing and Materials Management 1979, 15(4): 2- 10
- [23]Dubinsk A J, Gw in JM. Business ethics: Buyers and sellers[J]. Journal of Purchasing and Materials Management 1981, 17(Winter): 9- 16
- [24]McLaren N. Ethics in personal selling and sales management: A review of the literature focusing on empirical findings and conceptual foundations[J]. Journal of Business Ethics 2000, 27(3): 285- 293
- [25]D' Souza C. An influence of gift-giving within an Asian business culture[J]. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 2003, 15(1/2): 27- 38

- [26] Lotz S L, Shin S, Gehrt K C. A study of Japanese consumers' cognitive hierarchies in formal and informal gift giving situations [J]. *Psychology & Marketing* 2003, 20(1): 59-85
- [27] Zhuang G J, Tsang A S L. A study on ethically problematic selling methods in China with a broaden concept of gray marketing [J]. *Journal of Business Ethics* 2008, 79(1-2): 85-101.
- [28] 庄贵军, 郭艳霞. 销售人员对于灰色营销的道德评价和行为倾向: 买方的影响 [J]. *营销科学学报*, 2008, 4(4): 63-72  
Zhuang Guì jun, Guo Yan-xia. Impact of buyers' requiring and order quantity on salespersons' ethical evaluation and intention of gray marketing [J]. *Journal of Marketing Science* 2008, 4(4): 63-72 (in Chinese)
- [29] 彭茜, 庄贵军, 郭艳霞. 销售人员对灰色营销的不道德评价和行为倾向: 参考群体的影响 [J]. *管理科学*, 2009, 22(3): 57-64  
Peng Qian, Zhuang Guì jun, Guo Yan-xia. Ethical evaluation on salespersons' behavioral intention of gray marketing: The impact of reference groups [J]. *Journal of Management Science* 2009, 22(3): 57-64 (in Chinese)
- [30] 庄贵军, 周筱莲, 彭茜. 针对灰色营销进行道德培训的实验效果 [J]. *南开管理评论*, 2009, (6): 101-110, 134  
Zhuang Guì jun, Zhou Xiaolian, Peng Qian. Experimental effect of ethics training in the view of gray marketing [J]. *Nankai Business Review*, 2009, (6): 101-110, 134 (in Chinese)
- [31] Kohlberg L. *Essays in Moral Development: The Psychology of Moral Development (vol. 2)* [M]. NY: Harper & Row, 1984
- [32] Robbins S P, Coulter M. *Management* [M]. 6th Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998
- [33] Weber J. Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas [J]. *Human Relations* 1990, (July): 687-702
- [34] Ferrell O C, Gresham L G. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing [J]. *Journal of Marketing* 1985, 45(Summer): 87-96
- [35] Hunt S D, Vitell S J. The general theory of marketing ethics: A revision and three questions [J]. *Journal of Micro-marketing* 2006, 26(2): 143-153
- [36] 万俊人. *现代西方伦理学史* [M]. 北京: 北京大学出版社, 1992  
Wan Jun-ren. *The History of Modern Western Ethics* [M]. Beijing: Peking University Press, 1992 (in Chinese)
- [37] Hunt S D, Vitell S J. A General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision [C] // In N C Smith, J A Ouellet (eds). *Ethics in Marketing*. Boston: Irwin, 1993: 775-784.
- [38] Turner G B, Talor G S, Hartley M F. Ethics policies and gratuity acceptance by purchasers [J]. *Journal of Purchasing and Materials Management* 1994, 30(3): 43-47.
- [39] Foker L B, Janson R L. Ethical practices in purchasing [J]. *Journal of Purchasing and Materials Management* 1990, 26(1): 19-26
- [40] Guertler C B. Written standard of ethics in purchasing [J]. *Journal of Purchasing* 1968, 4(2): 16-51
- [41] Porter A M. Ethical dangers multiply [J]. *Purchasing* 1996, (17): 20-21.
- [42] Badenhorst J A. Unethical behavior in procurement: A perspective on causes and solutions [J]. *Journal of Business Ethics* 1994, 13(Sept): 739-745
- [43] 庄贵军, 徐文, 周筱莲. 关系营销导向对企业使用渠道权力的影响 [J]. *管理科学学报*, 2008, 11(3): 114-124  
Zhuang Guì Jun, Xu Wen, Zhou Xiaolian. Impact of relationship marketing orientation on firms' exercises of power in marketing channels [J]. *Journal of Management Sciences in China* 2008, 11(3): 114-124 (in Chinese)
- [44] 庄贵军, 席西民. 关系营销在中国的文化基础 [J]. *管理世界*, 2003, (10): 98-109  
Zhuang Guì jun, Xi Ximin. An inquiry on the psychoculture basis of relationship marketing in China [J]. *Management World* 2003, (10), 98-109 (in Chinese)
- [45] Tull D S, Hawkins D I. *Marketing Research: Measurement and Method* [M]. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980

[46] Baron R A, Byrne D. *Social Psychology* [M]. 8th Ed. Mass: Allyn and Bacon, 1997.

[47] Shaver K G. *Principles of Social Psychology* [M]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1989.

## Impact of firms' policies on the intention of gray procurement in China

ZHUANG Gui-jun<sup>1</sup>, FAN Ming-yuan<sup>1</sup>, Tsang Alex Shi-Long<sup>2</sup>

1 School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

2 Department of Marketing, Hong Kong Baptist University, Hong Kong, China

**Abstract** Based on the literature of marketing ethics, using the scenario approach to collect data from 137 professional purchasers in China, this paper investigates the impact of firms' policies on their purchasers' behavioral intention towards gray procurement. It finds that firms' policies not only directly but also indirectly through ethical judgment and empathy affect their purchasers' behavioral intention to practice gray procurement. Specifically, first, the more unclear a firm's procurement policies on restraining its purchasers' from accepting gifts and kickbacks and the more its selling policy allows its salespersons to sell by offering gifts or kickbacks, the less unethical its purchasers would think gray procurement would be, and the less harmful to the firm its purchasers would think gray procurement would be. These would directly and indirectly increase their tendency to practice gray procurement. Secondly, a firm's policies encouraging its purchasers to build a good guanxi (interpersonal relationship) with the salespersons of its suppliers would increase both its purchasers' perceived unethicalness of gray procurement and empathy to the practices of gray procurement. These would increase or decrease, depending on the relative strength of the above two influences, its purchasers' tendency to practice gray procurement. The implications of the research findings are suggested.

**Key Words** gray procurement; procurement policy; sales policy; guanxi policies; marketing ethics

### 附录

请仔细阅读下面的故事,然后做出您自己的评价。答案无对错之分,您的真实感受最重要(1=极不同意;7=极为同意;其他=介于二者之间)。

S1(故事 1): 李经理是 A 公司的采购主管,小刘是 B 公司的推销人员。2006年初, A 公司将有一大笔购买原材料的订单。为了得到这笔订单,小刘给李经理 5% 的回扣。这单生意原本要给 C 公司的,但因为回扣的影响,李经理将其给了 B 公司。

Q1 李经理的行为是不道德的。

Q2 李经理的行为虽然不妥,但是可以理解。

Q3 李经理的这种行为会对他的公司造成严重伤害。

Q4 如果我是李经理,我也会要这回扣。

(以下每种情况下重复上面的问题。)

S2(故事 2): 李经理是 A 公司的采购主管,小刘是 B 公司的推销人员。2006年初, A 公司将有一大笔购买原材料的订单。为了得到这笔订单,小刘在李经理儿子过生日

的时候送了一个大红包(比如, 3 000 元)。李经理收下了,没有退还。

S3(故事 3): 李经理是 A 公司的采购主管,小刘是 B 公司的推销人员。李经理代表 A 公司已将一大笔购买原材料的订单给了小刘代表的 B 公司。小刘为了感谢李经理在生意上的照应,在李经理儿子过生日的时候送了一个大红包(比如, 3 000 元)。李经理收下了,没有退还。

S4(故事 4): 李经理是 A 公司的采购主管,小刘是 B 公司的推销人员。2007年初, A 公司将有一大笔购买原材料的订单。李经理与小刘是亲戚关系。为了得到这笔订单, B 公司请小刘在李经理儿子过生日的时候送了一个大红包(比如, 3 000 元)。李经理收下了,没有退还。

S5(故事 5): 李经理是 A 公司的采购主管,小刘是 B 公司的推销人员。李经理代表 A 公司已将一大笔购买原材料的订单给了小刘代表的 B 公司。小刘为了感谢李经理在生意上的照应,请李经理吃大餐(花 3 000 元)。李经理去了。