

权力与关系承诺对供应商整合的影响^①

霍宝锋¹, 韩昭君¹, 赵先德^{2,3}

(1. 西安交通大学管理学院, 西安 710049;

2. 华南理工大学工商管理学院, 广州 510641; 3. 香港中文大学商学院, 中国香港)

摘要: 本文研究了供应商五种权力的使用对制造商两种关系承诺的影响, 以及它们对供应商整合的作用. 通过对我国 617 家制造商的问卷调查及分析, 提出并验证了供应商管理的权力-关系承诺-供应商整合的理论模型. 研究表明: 供应商使用专家权力和奖励权力既会增加制造商的规范性承诺也会增加它的工具性承诺; 供应商使用强制权力会减少制造商的规范性承诺, 而供应商使用认同权力和法定权力对制造商的两种关系承诺都没有显著影响. 结果还发现制造商对供应商的两种关系承诺都会促进供应商整合, 但是, 规范性承诺的促进作用更大. 本研究的理论意义在于在 Zhao 等^[1]对制造商和客户之间权力-关系承诺-客户整合理论的基础上, 进一步研究了供应商和制造商之间的关系, 从而完善了整条供应链上权力-关系承诺-供应链整合的理论. 本研究对企业供应链管理的实践活动具有一定的参考价值.

关键词: 供应商权力; 关系承诺; 供应商整合; 供应链管理

中图分类号: F274 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2013)04-0033-18

0 引言

随着全球化竞争的进一步加剧, 顾客需求不断变化, 越来越多的企业将实施供应链管理作为获取竞争优势的核心战略. 而供应链整合被认为是供应链上创造价值的核心, 它的定义是: 企业通过与供应链伙伴的战略性合作, 同时管理整个企业内部和外部的流程以实现高效的产品流、服务流、信息流、资金流, 从而以低成本和高效率的方式为顾客创造最大价值^[1]. 很多企业都从供应链整合的实践中获益, 但是学术界对于影响供应链整合的因素的研究却比较少^[1].

组织间关系对企业提高供应链管理水平和有重要的作用. Handfield 和 Nichols^[2]认为“没有有效的组织间关系做基础, 供应链中任何信息流和物流的管理都可能失败”. 权力作为组织间关系

的重要因素, 是影响供应链管理的有效策略, 因此关于权力的研究受到越来越多运营管理领域学者的关注^[1, 3-7]. 关系承诺也是影响组织间关系的重要方面, 同样也被越来越多的学者所研究^[1, 3]. 由于权力-关系承诺理论最初是建立在市场营销领域之内的^[8], 因此, 要将该理论应用于供应链管理的环境中, 则需要进一步的验证.

如前文所述, 关于权力-关系承诺的研究, 在供应链管理领域很少, 但是有很多营销方面的专家对它进行了深入的研究. 如 Boyle 等^[9], Brown 等^[8], Johnson 等^[10], Ramaseshan 等^[11], 刘益和钱丽萍^[12]. 权力的使用对渠道成员有很显著的影响, 企业可以通过使用不同类型的权力来影响合作者的决策^[9]. 一些权力可能会引起冲突或者破坏成员间的长期合作关系, 如强制权力; 还有一些权力可能增加成员间的认可、促进彼此的合作, 如

① 收稿日期: 2010-04-29; 修订日期: 2011-06-07.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70902069); 中国教育部博士点基金资助项目(20090201120036); 香港中文大学 Centre for Supply Chain Management & Logistics, Li & Fung Institute of Supply Chain Management & Logistics 资助项目.

作者简介: 霍宝锋(1977-), 男, 山东费县人, 博士, 副教授. Email: baofenghuo@gmail.com

专家权力和认同权力. 在关系营销领域, Brown等^[8]通过对出售农业设备的零售商的数据收集, 分析并验证了权力对关系承诺的作用以及关系承诺对渠道成员绩效的影响, 结果表明供应商使用权力可以影响零售商对渠道关系的承诺, 关系承诺会影响供应商的绩效, 进而影响零售商的财务绩效. 他们还发现, 供应商使用非媒介(non-mediated) 权力, 即专家权力、认同权力和法定权力, 对零售商的规范性(normative) 承诺起积极作用, 而对零售商的工具性(instrumental) 承诺没有显著作用. 供应商使用媒介(mediated) 权力, 即奖励权力和强制权力, 对零售商的规范性承诺起消极作用, 但是对零售商的工具性承诺起积极作用. 在供应链管理领域中, Zhao等^[1]研究了客户权力与制造商关系承诺对客户整合的影响, 研究发现客户使用专家权力、认同权力和奖励权力对制造商的规范性承诺有积极作用, 客户使用强制权力和奖励权力对制造商的工具性承诺有积极作用. Zhao等^[1]的研究还发现规范性承诺对客户整合的促进作用比工具性承诺的作用要大. 本研究是在 Zhao等^[1]研究的基础上对供应商权力与制造商关系承诺给供应商整合带来的影响做出研究, 使得整条供应链上权力-关系承诺-供应链整合的理论得到进一步完善.

我国的制造商要想在全球竞争中取得领先地位, 就必须努力提高供应链管理的水平. 因此, 采用我国的数据研究供应链关系管理对于提高我国制造行业整体竞争力有很大的指导意义. 同时, 我国动态的、多变的竞争环境也为研究权力、关系承诺以及它们对供应链整合的作用提供了很好的背景. 前人关于权力和关系承诺的研究大部分都是在美国或其它西方国家进行的, 但是, 我国的文化与西方国家的文化有很大差异^[13-14] 特别是权力距离(power distance) 和集体主义这两个方面. 在我国, 权力距离比大部分西方国家(如美国) 高很多. 在高权力距离的文化中, 权力更容易起作用, 人们更信奉知识和权威, 企业也更倾向于接受合作者的权力. 另一方面, 相对西方大部分国家的个人主义文化, 我国的集体主义文化让关系承诺更容易实现. 因此, 权力对关系承诺的作用机制在我国和在西方国家会有很大的不同. 虽然 Zhao等^[1]基于我国的数据对客户权力和制造商关系承诺进

行了研究, 为了解我国制造业企业买方权力对卖方关系承诺的作用提供了指导. 但是供应链管理有上下游企业之分: 一方面, 对于供应链上的任何一个企业来讲, 它既要处理与下游客户的关系, 又要处理与上游供应商的关系, 而客户关系管理(主要侧重客户满意度、客户忠诚度等) 不同于供应商关系管理(主要侧重供应商选择、原材料质量等); 另一方面, 在供应链管理中一般认为下游企业权力逐渐增大^[3]. 也就是说客户权力大于制造商权力, 而制造商权力大于供应商权力. 因此有必要站在制造商的角度研究权力较小的供应商(卖方) 使用权力对权力较大的制造商(买方) 的关系承诺的影响, 从而完善整条供应链上权力-关系承诺-供应链整合的理论.

本研究的目的在于, 在前人研究的基础上, 通过对我国 617 家制造企业的问卷调查, 研究在供应链管理视角下, 权力、关系承诺以及供应商整合之间的关系. 通过补充 Zhao等^[1]的研究, 完善整条供应链上权力-关系承诺-供应链整合的理论. 本研究的具体目标是: 1) 提出和验证在供应链环境下, 对权力、关系承诺和供应商整合的测量方法; 2) 提出和验证关于权力、关系承诺和供应商整合之间关系的模型; 3) 将建立在西方低权力距离、个人主义、营销渠道领域的权力-关系承诺理论进一步发展, 验证其在我国高权力距离、集体主义、供应链管理环境下的应用; 4) 在实践方面, 为管理者提供供应商权力与制造商关系承诺的理论依据, 从而为提高我国企业供应商整合的水平做出指导.

1 理论与假设

1.1 供应链权力与关系承诺的定义

供应链权力是指供应链上的某个成员影响其他成员的决策的能力^[1]. 很多领域都讨论了权力的重要性, 例如, 品类管理^[15], 采购与供应链管理^[5], 分销渠道^[8, 16-17]和供应链管理^[1, 3]. 权力是指一个渠道成员对于另一个在同一渠道中不同位置上的渠道成员影响力的大小^[18]. 具体而言, 当渠道成员 A 使用某种方法影响了渠道成员 B 的决策, 使 B 采取了 A 所希望的行为, 就说明 A 在一定程度上控制着 B, 同时也意味着 A 对 B 使用

了权力^[19]. 权力不是一个单一维度的概念, French 和 Raven^[20] 根据权力基础将权力分为五种, 分别是专家权力 (expert power)、认同权力 (referent power)、法定权力 (legitimate power)、奖励权力 (reward power) 和强制权力 (coercive power). 这五种权力又被分为两大类, 即非媒介权力和媒介权力, 这两类权力分别起着“胡萝卜”和

“大棒”的作用^[1]. 媒介权力包括奖励权力和强制权力, 由供应商决定何时采用何种权力来影响制造商, 供应商可以通过奖励或者惩罚制造商的行为使其按照自己的意愿行事. 专家权力、认同权力以及法定权力属于非媒介权力, 由制造商决定是否受供应商的影响以及接受影响的程度^[1, 8]. 五种权力的描述定义及例子见表 1.

表 1 供应商权力的定义及描述

Table 1 Definition and description of supplier power

权力种类	权力基础	描述	供应链举例
非媒介权力	专家权力	供应商掌握制造商需要的知识和技能	供应商知道最终顾客的需求或者在产品设计和分销上掌握一定的知识和技能
	认同权力	制造商认同供应商的价值	如果供应商有明确的管理风格和组织个性, 那么基于积极的情感基础, 它将对制造商产生权力影响 ^[17]
	法定权力	制造商相信供应商享有可以影响它的自然权力	制造商认为供应商 - 制造商关系的一部分就是供应商有权力根据它的需要提出要求, 这是供应链上供应商重要性的体现
媒介权力	奖励权力	供应商有权力对制造商进行奖励	供应商有权力给予制造商有吸引力的奖励, 例如, 供应商可以为制造商提供更多服务
	强制权力	供应商有权力对制造商实施惩罚	供应商有权力对制造商进行惩罚, 例如, 供应商可以取消交易或者减少交易量

注: 资料来源: Maloni 和 Benton^[7].

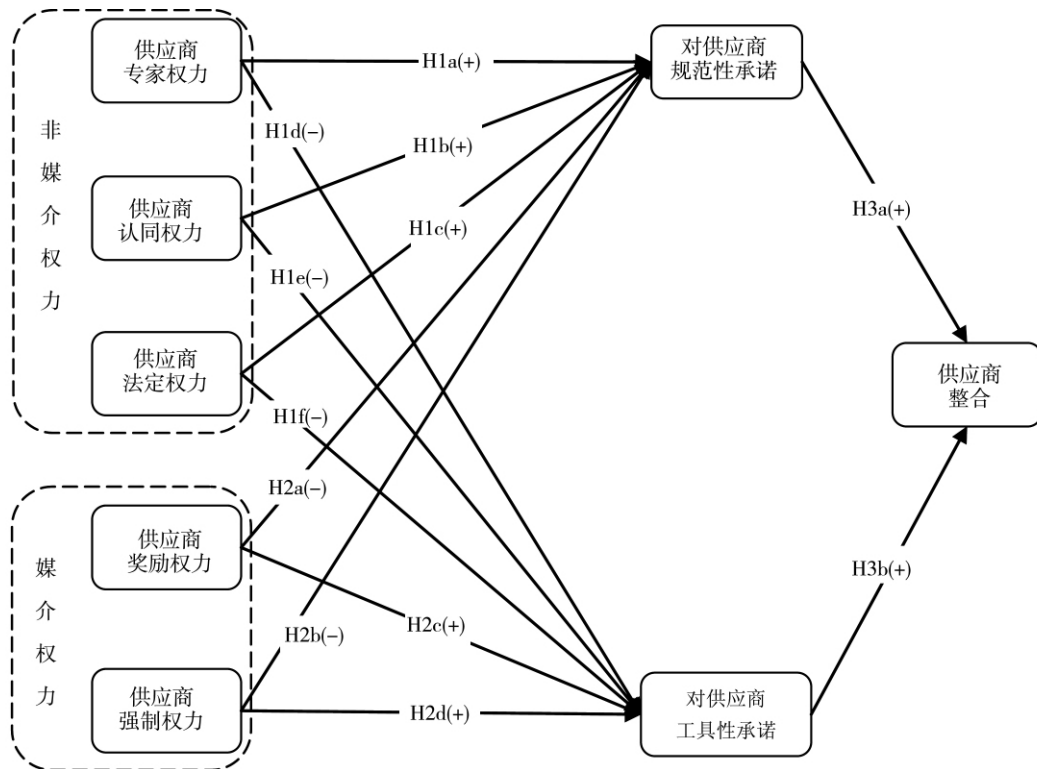


图 1 假设模型

Fig. 1 Proposed model

供应链关系承诺是供应链成员将资金、实体以及其它基于关系的各种资源投入到建立和维持供应链关系的意愿^[1],也是供应链成员对于发展和维持长期而稳定的关系的态度^[21-22]. Brown等^[8]将关系承诺分为两种,分别是规范性承诺和工具性承诺. 规范性承诺是指供应链成员因认同另一个成员的价值或情感上对另一个成员产生依附而愿意维持关系^[23-24]. 规范性承诺的核心是信任^[25],也就是相信其他成员不会采取投机行为^[26]. 而工具性承诺则是建立在服从的基础上,是指供应链一方为了从另一方那里得到好处或者避免另一方对自己造成伤害而维持关系^[1,8]. 工具性承诺是以成本投入和收益产出的计算为基础.

在供应链管理中,交易成本理论(TCT)通常用来解释企业如何通过实施供应链整合降低交易成本,但是企业之间的交易不仅有经济因素的考虑,社会因素(例如关系承诺^[27-30])也是要考虑的重要方面. 特别是在我国,很多商业关系中的责任和义务是通过关系产生的^[1],而且权力的使用和关系承诺的作用也会受到关系的影响. 因此,从社会交换理论的角度来看,权力和关系承诺在供应链关系中起着重要的作用.

Goodman和Dion^[17]认为在制造商-分销商的关系中权力已经成为决定关系承诺的重要因素之一. Brown等^[8]和Zhao等^[1]分别从关系营销和客户整合的角度研究了权力对关系承诺的影响. 在对前人所做研究以及与中国15家企业的供应链管理人员进行深入访谈的基础上,本研究提出了关于权力-关系承诺-供应商整合的理论框架,见图1.

1.2 非媒介权力对关系承诺的影响

关系承诺代表了一种交易倾向,会导致后续的购买行为或者提高购买的可能性^[33]. 我国的集体主义文化为规范性承诺奠定了基础. 在集体主义文化中,集体利益是最重要的,个人利益要服从集体利益^[34]. 因此,在我国规范性承诺就比较容易展开,集体主义文化下的成员会将其他成员看成自己所在组织的根本组成部分^[35]. 另外,在我国高权力距离的文化背景下,非媒介权力的使用可以促进渠道关系的维持^[36],并能促使渠道成员在文化与价值观上达成一致.

首先分析非媒介权力中最主要的专家权力对规范性承诺的影响. 如果供应链中的供应商掌握制造商认为有价值的知识或技能,制造商就会把供应商看成行业的领导者,从而愿意对供应商进行关系承诺. 例如,如果供应商为制造商提供有关零部件的及时准确的市场价格信息,那么在产品设计时制造商就会因为减少面向制造的成本,而愿意在与供应商的合作中投入资源. 因此,提出假设:

假设 1a 供应商使用的专家权力越多,制造商对供应商的规范性承诺就越高.

认同权力是指组织在目标与价值上被其他成员的认可(identification)和内在化(internalization)^[23-24]. 认同权力主要表现在两个方面:第一,制造商因为欣赏供应商经营业务的方式而希望与其建立关系并接受供应商的影响;第二,制造商发现供应商在价值和行为规范上与它比较类似,从而愿意接受供应商的影响^[1]. 认同权力在我国的作用可能会比较大,因为这种权力可以通过关系网络而传递^[37]. 因此,提出假设:

假设 1b 供应商使用的认同权力越多,制造商对供应商的规范性承诺就越高.

当制造商认为供应商本来就有权力影响它们,而它们也愿意接受这种影响的时候^[38],制造商就把供应商的权力法定化了. 这种权力是制造商对供应商信任的表现. 因此,提出假设:

假设 1c 供应商使用的法定权力越多,制造商对供应商的规范性承诺就越高.

供应链成员越多地使用非媒介权力,表明它们更重视与成员间的关系、规范和价值的统一,经济上的得失算计就被弱化了. “当这些内在的因素成为主要动力,外在的因素,例如奖励和惩罚就没那么重要了”^[8]. 因此,供应商使用非媒介权力降低了制造商的工具性承诺. 更具体的论述见Zhao等^[1]. 因此,提出假设:

假设 1d 供应商使用的专家权力越多,制造商对供应商的工具性承诺就越低.

假设 1e 供应商使用的认同权力越多,制造商对供应商的工具性承诺就越低.

假设 1f 供应商使用的法定权力越多,制造商对供应商的工具性承诺就越低.

1.3 媒介权力对关系承诺的影响

与非媒介权力不同,当供应商使用媒介权力(奖励权力或强制权力)时,为制造商对关系承诺提供了外部动力,这样制造商就会因为追逐利益或者避免损失而满足供应商的要求。但是,频繁的使用媒介权力会破坏供应链成员之间的关系准则^[9]、合作^[39]以及彼此间的关系密切度^[3,7]。比如,供应商使用奖励权力就是给予制造商适当的奖励以达到自己想要的结果,但是这种行为与规范性承诺的核心——信任,是背道而驰的^[1]。因此,提出假设:

假设 2a 供应商使用的奖励权力越多,制造商对供应商的规范性承诺就越低。

同样的,供应商使用强制权力是通过向制造商施行一定的惩罚来迫使它们满足自己的要求。因此,强制权力的存在是以供应链中较强势的一方凭借自己的资源优势来损害其他成员的利益为前提的^[40-41]。也就是说供应链成员之间的交易存在投机行为,这种行为不仅提高了交易成本,而且会导致制造商信任和关系承诺的降低,损害共同的价值观。因此,提出假设:

假设 2b 供应商使用的强制权力越多,制造商对供应商的规范性承诺就越低。

供应商媒介权力的使用为制造商的关系承诺提供了外部动力,因此可以认为供应商使用媒介权力能够提高制造商的工具性承诺^[1,8,42]。这种作用的效果在我国或许更明显,因为通过关系获得的奖励可能包括一定的资源、内部信息、价格上的优惠、信任以及竞争保护等^[43]。供应链成员间如果没有关系存在,那么就不会有义务了^[44]。同时,破坏关系的行为将受到严厉制裁。关系的存在使得在我国使用媒介权力成为一种普遍现象。现实中,供应商可能使用奖励权力或强制权力对制造商诱导或施压,吸引或迫使它们满足一些要求,制造商经过算计决定是否进行关系投资,由此,制造商的工具性承诺被提高。因此,提出假设:

假设 2c 供应商使用的奖励权力越多,制造商对供应商的工具性承诺就越高。

假设 2d 供应商使用的强制权力越多,制造商对供应商的工具性承诺就越高。

1.4 关系承诺对供应商整合的影响

供应商整合指的是企业和它的供应商,为了

满足终端客户的需要,将企业之间的战略、流程、实践和行为整合成合作的、同步的和一致性的活动^[45-46]。供应商整合是供应链整合的重要组成部分^[46-47],其核心能力取决于与重要供应商的合作程度^[48]。供应商整合的实践活动主要包括制造商与供应商之间建立战略合作关系,共享信息,共同完成产品设计等方面。在一个整合的供应链中,与供应商建立稳固的战略伙伴关系,能够帮助供应商更好地理解 and 参与到制造商的需求中,从而更快更准确地满足制造商不断变化的要求。在产品、排程以及能力方面的信息交换与共享使得供应商能够帮助制造商开发新产品,保证按时生产以及提高交付绩效。通过进一步理解制造商的运营过程,供应商能够帮助制造商提高客户服务水平^[46]。

关系承诺能够提高供应商整合的程度^[1]。有了关系承诺,制造商才更愿意维持与供应商之间的关系并与它们进行合作。与供应链成员建立了密切的关系,企业之间才能交流、分享信息,开展有效地合作,同时冲突和投机行为也会减少,于是供应商整合水平也就提高了。

规范性关系承诺表达了维持长期稳定关系的意愿。投机行为会损害供应链成员的利益,而进行规范性承诺会使投机行为得到有效控制^[50]。因此,为了减少投机行为和交易成本,供应链成员会使用和提高规范性承诺,即双方成员都愿意进行交流,实现信息共享和协同工作。进一步来讲,规范性关系承诺的核心是信任,信任可以降低风险和减少投机行为,从而增强成员对未来交易的信心并且提高合作水平^[22,50]。因此,制造商对供应商做出的规范性承诺越多,制造商就越愿意进行供应商整合,供应商整合的水平也就越高。所以有假设:

假设 3a 制造商对供应商的规范性承诺正向影响供应商整合。

研究工具性关系承诺对供应商整合的影响的文献很少^[1]。当一个企业只有在获得好处的时候才愿意对关系做出承诺时,这个承诺就是工具性承诺。但是,相比没有承诺而言,工具性承诺也能够提高供应商整合的水平。因此假设:

假设 3b 制造商对供应商的工具性承诺正向影响供应商整合。

相对工具性承诺而言,规范性承诺更加积极,因此它对供应链整合的作用比工具性承诺要大。当供应链成员认为与其他成员的基于价值观和关系规范的合作关系很重要时,它们为了获得长期的合作机会将愿意牺牲短期利益。而工具性承诺不是建立在共有的价值和规范的基础上,它也不具有长期合作的意向,相反,工具性承诺可能导致投机行为,因为算计是它们对关系进行承诺的动因。因此假设:

假设 3c 制造商对供应商的规范性承诺对供应商整合的影响比工具性承诺大。

2 研究方法

2.1 抽样

本研究采取随机抽样的方式收集数据,抽样范围是我国的制造业企业。因为我国幅员广阔,所以战略性地选取了五个处于不同经济发展阶段、不同区域的有代表性的城市来抽样,以反映我国整体经济状况和供应链管理的水平。其中,重庆代表经济改革及市场形成初期我国内陆传统的工业基地;天津代表我国经济改革及市场形成中期我国环渤海地区的工业基地;广州及上海分别位于富饶的珠江三角洲及长江三角洲,享有高度经济改革及市场化成果;香港是世界上最自由的经济体系之一,制造商也面临一个与我国其它城市不同的运营环境。香港本土的制造业活动几乎销声匿迹。取而代之,大部分香港公司在我国大陆设置厂房,而仅把香港作为一个控制及指导物料、制成品、信息流、物流及资金流的枢纽,其管理方式带有浓厚的香港色彩。重庆、天津、广州、上海及香港能代表我国经济发展道路上不同的市场经济阶段及我国主要的经济区域,所以这五个城市被选为抽样地区。

同时,本研究样本的可靠性及代表性也被 Zhao、Flynn 和 Roth^[51] 的研究所证实。它将我国分为七个地区:长江三角洲、珠江三角洲、环渤海经济区、东北、中部、西南及西北。这些地区的发展并不均衡,长江三角洲的人均 GDP 最高,珠江三角洲及环渤海经济区紧随其后。然而,其余四个地区的人均 GDP 都是相近的并且是最低的。本研究以

上海代表长江三角洲;广州代表珠江三角洲;天津代表环渤海经济区;重庆代表中部,以反映四个经济发展相对落后的地区;另外,香港可以反映我国大部分经济相对发达的地区,因为香港的制造商在我国的不同地区均有据点,其中以珠江三角洲为主。

为了取得有代表性的制造商样本,本研究一方面使用我国大陆的黄页在四个内地城市搜集有代表性的厂商,另一方面使用香港中华厂商联合会,在香港搜寻具有代表性的厂商,并用电话与其联络。这些企业分布于不同行业,包括食物、饮料、酒精与香烟、化学制品与石油化工、木材与家具、制药及医疗用品、建筑材料、橡胶与塑料、金属、机械与工程、电子产品与电器、纺织品与服饰、玩具、珠宝首饰、美术与工艺、出版与印刷等。如此广泛的样本使研究结果更具有代表性。

在确定样本范围后,问卷以邮件方式发出并收集。在开始全面收集数据之前,先在 15 家公司做预调查。这项研究的一个巨大挑战是如何取得有关关系管理与供应链整合的可靠数据。在咨询了供应链的管理人员后认为最合理的方法是在每家制造商中,找出一位熟悉公司供应链管理的人回答问卷。一般来说,答卷者会是供应链经理、CEO 或主席、副主席或董事、高级经理等,这些人熟悉公司内外程序,包括采购、制造、分销、顾客及供应链关系管理。预调查证实每个公司确实存在这类答卷者。因此,致电各被选公司以确认适合的答卷者。然后将问卷及写有调查目的及贡献的说明信邮寄给潜在的答卷者。为方便收集填好的问卷,将写有地址的回邮信封一同附上。此外还以电话及电邮跟进,以提升回复率。若答卷者失去先前寄去的问卷,将会补寄。若有任何数据遗漏,会以电话联络答卷者。另外,某些非抽样的错误可能出自问卷设计、报告、抽样过程等。若答卷者在答卷时遇到问题,调查人员将会为答卷者提供详细的解释。在问卷数据绝对保密的承诺下,鼓励答卷者提供确切的答案。同时也布置了一些相反的问题检查答卷者人为的错误。

在 4 569 家联络的公司中,一共寄出了 1 356 份问卷,在回收的问卷中 617 份是可用的。基于电话联络的公司的回复率是 13.5%,而基于邮寄问卷的回复率是 45.5%。回复率甚至比同类调查,

例如 Stank 和 Keller^[45] 的 11.5% 及 Frohlich 和 Westbrook^[47] 的 9.2% 高. 这个相对较高的回复率是因为本研究在样本选择、电话联络及电邮跟进过程中的努力. 样本公司来自不同的行业. 四分之三的答卷者在其现在的职位上工作三年以上, 因此, 他们很熟悉公司供应链管理业务. 这样得到的数据应该是可靠的.

2.2 问卷设计

通过对现有文献进行深入广泛的阅读和分析来寻找相关的结构变量的测量指标. 对于在文献中没有很好地建立和测试的结构变量, 本研究基于对它们的理解, 并通过访问公司以及与专业人员交流等方法做了一些修改, 加入或删除了一些测量指标.

专家权力、认同权力、法定权力、奖励权力、强制权力的测量采用了 Brown 等^[8] 的方法. 没有选择基于法律权力的指标是因为在与答卷者的面谈时发现, 由于我国的经济活动还没有得到很好的法律及条例的规范, 法律权力并不是他们所关心的问题. 对于规范性和工具性承诺的测量也采用 Brown 等^[8] 的方法. 权力和关系承诺都用七级里克特(Likert)量表来表示答卷者对问题描述的认可程度. “1”表示“非常不同意”, “7”表示“非常同意”. 供应商整合选用了 Narasimhan 和 Kim^[52]、Frohlich 和 Westbrook^[47] 曾用过的指标. 另外, 针对我国的具体情况, 在供应商整合的测量中也加入了一些新的指标, 并用七级里克特量表来测量供应商整合的程度, “1”表示“完全没有”, “7”表示“非常广泛”. 全部问题都是针对主要供应商来回答的, 主要供应商指制造商采购金额最大的供应商.

问卷设计时是英文的, 先由一位运营管理方面的专家翻译成中文, 然后由另一位运营管理的专家把中文问卷翻译成英文, 为了保证准确性, 将第二次翻译后的版本与原始的英文问卷进行了核对, 这个过程反复进行, 以保证中英文问卷的一致性. 在我国大陆使用的是中文问卷, 在香港使用的是中英双语的问卷. 问卷首先在 15 个公司进行了预调查, 答卷者填完问卷后, 与调查人员进行了面对面的讨论. 基于交流及反馈, 修改、添加、删除了一些问题. 这样做一方面使问卷更容易理解, 另一方面也使问卷更切合我国企业的实际情况.

通过 T 检验比较前后不同时段回答的问卷的所有问题, 以及 30 个未回答问卷的公司与回答问卷公司的基本资料得知, 本研究未回答偏差(non-response bias)并不严重. 另一方面, 由于只选择了一个答卷者来回答所有问题, 因此需要核查是否存在共同方法偏差(common method bias). 这些包括了权力、关系承诺以及供应商整合的测量指标在内容上并没有高度相似, 并且受测者对问卷内容也是很熟悉的. 同时, Harman 的关于共同方法偏差的单因素检验也为所有的变量找到了几个不同的因子, 并且第一个因子的解释方差的比例并不是很高, 这表明, 本研究中共同方法偏差不是一个严重的问题.

3 分析与结果

3.1 样本概况

表 2 揭示了数据的整体分布信息和回答问卷的企业的基本情况. 从表中可以看出行业的分布很广泛, 在收集到的数据中有大约 28% 的企业来自金属、机械和工程行业, 大约 18% 的企业是从事纺织品和服装行业的, 还有 13% 的企业从事电子和电器产品的生产. 而在五个地区中, 每个城市的行业分布有较大差异. 例如, 在香港的企业中, 有大约 34% 来自纺织品和服装业, 重庆这个行业的企业只占 4%; 而金属、机械和工程行业中, 香港的企业只占 9%, 重庆和上海的企业分别占 36% 和 42%. 从表中还可以看出, 企业规模差异也很大, 有超过 32% 的企业年销售额低于 5 百万港币, 而有 15% 的企业年销售额超过 1 亿港币. 这说明本研究调查的是不同行业, 不同地区和不同规模的有代表性的企业. 详见表 2.

表 3 揭示了供应商的基本信息. 每个制造商拥有的平均供应商数量为 42, 有 50% 的制造商拥有的供应商数目少于 20 个. 这表明制造商拥有的供应商数量并不大. 本研究把占制造商供应份额最大的供应商定义为主要供应商. 其中有一半的制造商, 它们的主要供应商占了至少 50% 的供应份额. 因此, 主要供应商对制造商的贡献是很大的. 制造商跟它的主要供应商的平均合作时间为 10.2 年. 可以说制造商与它的主要供应商的关系

是长期并且稳定的,这也为研究权力和关系承诺提供了基础. ANOVA 表明供应商的数量、主要供应商占的供应额比例以及制造商与供应商的合作时间对不同的行业而言,在统计意义上没有显著差异. 因此,本研究在整体水平上研究这些关系是

合理的. 进一步分析发现,合作时间、供应商数量、主要供应商对制造商的供应额、权力、关系承诺之间的相关系数都很低或者不显著,这表明在我国的供应链环境下,权力与关系承诺变量具有较强的稳定性和稳健性.

表2 企业概况

Table 2 Company profiles

行业	总计 <i>n</i> = 617	香港 <i>n</i> = 206	广州 <i>n</i> = 104	重庆 <i>n</i> = 104	上海 <i>n</i> = 100	天津 <i>n</i> = 103
艺术和工艺品(%)	1.9	0.5	3.8	4.8	1.0	1.0
建筑材料(%)	5.0	1.9	6.7	8.7	7.0	3.9
石油化工(%)	6.3	1.5	8.7	7.7	8.0	10.7
电子和电器(%)	13.1	13.6	9.6	11.5	11.0	19.4
餐饮业(%)	4.9	5.8	5.8	4.8	1.0	5.8
珠宝业(%)	0.5	1.0	0.0	0.0	0.0	1.0
金属、机械和工程(%)	25.4	9.2	28.8	35.6	42.0	28.2
制药业(%)	1.8	2.4	0.0	3.8	0.0	1.9
印刷业(%)	4.4	2.4	1.9	9.6	7.0	2.9
橡胶和塑料(%)	6.6	9.2	2.9	2.9	8.0	7.8
纺织品和服装(%)	17.8	35.4	14.4	3.8	10.0	7.8
玩具(%)	1.3	3.9	0.0	0.0	0.0	0.0
木材和家具(%)	1.9	1.0	3.8	1.9	0.0	3.9
销售额(百万港币)	总计 <i>n</i> = 587	香港 <i>n</i> = 176	广州 <i>n</i> = 104	重庆 <i>n</i> = 104	上海 <i>n</i> = 100	天津 <i>n</i> = 103
< 5(%)	32.4	9.1	49.0	33.7	30.0	56.3
5~10(%)	14.1	9.1	18.3	12.5	16.0	18.4
10~20(%)	12.4	15.3	4.8	19.2	12.0	8.7
20~50(%)	15.8	22.2	12.5	16.3	15.0	8.6
50~100(%)	10.2	13.6	9.6	7.7	15.0	2.9
100或更多(%)	15.0	30.7	5.8	10.6	12.0	4.9

表3 供应商的基本信息

Table 3 Basic information of suppliers

统计信息	供应商数量	主要供应商供应额比例(%)	与主要供应商合作时间(年)	
均值	42.20	52	10.15	
中位数	20.00	50	9.00	
标准差	77.777	24.4	6.970	
最小值	1.00	4	0.50	
最大值	800.00	100	40.00	
分位数	10%	5.00	20	3.00
	25%	8.00	30	5.00
	50%	20.00	50	9.00
	75%	40.00	70	14.00
	90%	100.00	80	20.00
	95%	161.00	90	25.00
行业	金属、机械和工程	42.19	55	10.78
	电子和电气	41.77	51	9.54
	纺织品和服装	42.30	48	10.24
	其他行业	42.29	51	9.93
	显著水平	1.000	0.087	0.548

3.2 测量指标的建立

本研究采用的结构变量及其测量指标来源于不同领域、不同背景下的研究或实地调研,因此需要用严格的程序来检验它们在新的研究背景下的可用性。在收集数据之前,内容效度由前人的文献、与答卷者的面谈和预调查来保证。收集完数据之后,需要系统的分析并对结构变量和观测变量的信度和效度进行检验。

3.2.1 单一维度性与信度分析

因为测量指标的使用环境从西方文化转变到与之不同的中国文化背景下,因此本研究对这些测量指标进行了严格的验证。用 Narasimhan 和 Jayaram^[53] 曾经使用过的两个步骤来验证可靠性。首先,用探索性因子分析(EFA)来保证测量指标的单一维度性,然后用 Cronbach's alpha 系数来检验信度。在进行 EFA 时,使用了主成分分析法,最大方差旋转和 Kaiser 标准化来确定最终因子的结构。将测量指标在它们应该测量的结构变量的载荷与不应该测量的载荷进行比较来确定测量指标的取舍。然后通过计算每一个结构变量的 alpha 系数,来检验内部一致性。根据 item-to-total 相关系数矩阵表,将相关系数数值低于 0.30 的指标去掉。这些步骤反复进行。

在我国关于权力的研究很少,因此有必要深入研究权力构建的维度。第一次 EFA 方法使用时不指定因子个数。前四个因子的特征值都大于 1,第五个因子的特征值略小于 1,因此四个或者五个代表权力的因子可以被提炼出来,scree 图也说明了这点。但是,四因子的结果在概念上很难解释,因为奖励权力的测量指标被分开,有两个测量指标在法定权力的因子内,而另外两个在强制权力的因子内。因此,放弃了四因子的结果,五因子的结果被保留,这个结果也和文献中权力的五个维度相一致。另外,前人文献中一般将权力分为媒介权力和非媒介权力两类,本研究同样用 EFA 测试了两因子的结果,但是因子载荷很难解释,因为法定权力的测量指标在两个因子上都有载荷。因此,与 Zhao 等^[1]的研究类似,在我国供应商的五种权力不能再分为媒介权力与非媒介权力两类。

如表 4 和表 5 中所示,EFA 分析的结果保证了供应商权力、制造商对供应商的关系承诺、供应商整合的单一维度性。表 6 中,除了对供应商的工具性承诺这一个结构变量的 Cronbach's alpha 系数是 0.694,其它的结构变量的 alpha 系数都高于 0.80,说明这些结构变量的测量都是可信的^[1,46]。

表 4 供应商权力的探索性因子分析

Table 4 Exploratory factor analysis of supplier power

测量指标	因子载荷				
	强制权力	法定权力	专家权力	奖励权力	认同权力
COE2	0.898	0.212	0.017	0.201	0.110
COE4	0.863	0.226	0.050	0.221	0.120
COE1	0.846	0.192	0.059	0.204	0.135
COE3	0.843	0.166	0.045	0.269	0.099
LEG2	0.339	0.807	0.117	0.173	0.204
LEG1	0.305	0.793	0.094	0.190	0.278
LEG3	0.161	0.756	0.211	0.300	0.134
LEG4	0.183	0.609	0.110	0.480	0.185
EXP3	-0.005	0.085	0.846	-0.011	0.245
EXP1	0.031	0.094	0.830	-0.044	0.104
EXP2	0.022	0.119	0.761	0.177	0.225
EXP4	0.106	0.091	0.594	0.298	0.140
REW2	0.291	0.252	0.111	0.792	0.141
REW3	0.298	0.281	0.205	0.748	0.190
REW4	0.461	0.218	0.019	0.629	0.258
REW1	0.463	0.359	0.107	0.599	0.084
REF2	0.160	0.197	0.297	0.208	0.844
REF1	0.105	0.161	0.361	0.128	0.817
REF3	0.205	0.311	0.224	0.177	0.749
特征值	3.936	2.902	2.758	2.745	2.437
解释的总方差	77.784%				

注: 黑体字表示因子对应的各自测量指标的因子载荷。

表5 供应商关系承诺、供应商整合的探索性因子分析

Table 5 Exploratory factor analysis of relationship commitment to the supplier and supplier integration

测量指标	因子载荷		
	供应商整合	规范性承诺	工具性承诺
SI7	0.876	0.092	0.009
SI8	0.859	0.115	0.027
SI10	0.855	0.116	0.010
SI9	0.851	0.102	0.006
SI12	0.830	0.100	0.043
SI5	0.779	0.135	-0.024
SI11	0.775	0.204	0.068
SI6	0.764	0.102	0.006
SI13	0.697	0.200	0.199
SI3	0.691	0.220	0.032
SI4	0.671	0.153	0.053
SI1	0.647	0.079	-0.002
SI2	0.600	0.154	-0.029
NRC4	0.141	0.874	0.120
NRC3	0.165	0.866	0.098
NRC5	0.141	0.864	0.134
NRC2	0.197	0.787	0.084
NRC6	0.153	0.781	0.200
NRC1	0.192	0.780	-0.008
IRC1	-0.008	0.101	0.840
IRC2	0.142	0.249	0.809
IRC3	-0.018	0.078	0.645
特征值	7.820	4.442	1.918
解释的总方差	66.452%		

注：黑体字表示因子对应的各自测量指标的因子载荷。

表6 信度分析

Table 6 Reliability analysis

结构变量	项目数	Cronbach's alpha
供应商使用专家权力	4	0.803
供应商使用认同权力	3	0.903
供应商使用法定权力	4	0.892
供应商使用奖励权力	4	0.894
供应商使用强制权力	4	0.942
对供应商的规范性承诺	6	0.922
对供应商的工具性承诺	3	0.694
供应商整合	13	0.944

3.2.2 结构效度

用验证性因子分析(CFA)来检验权力、关系承诺、供应商整合等结构变量的收敛效度和区分效度^[54]。CFA模型拟合指标是 $\text{Chi-square}(751) = 3\,042.87$, $\text{RMSEA} = 0.075$, $\text{NNFI} = 0.96$, $\text{CFI} = 0.96$, $\text{Standardized RMR} = 0.059$, 表明这个模型

是可以接受的^[55]。所有的因素载荷都比0.50大,所有的 t 值都比2.0大,因此,收敛效度是满足的。验证区分效度时,比较了自由估计的模型和所有可能的成对结构变量相关系数等于1.0的模型,发现绝大部分的 chi-square 差异在0.01的水平上是显著的,说明区分效度也是满足的。

3.3 结构方程模型和结果

本研究样本量较大,经过测试,样本基本符合正态分布,也符合结构方程模型的其它要求。因此采用结构方程模型的方法,使用 LISREL8.54 软件,基于最大似然估计法,同时验证了测量模型和结构模型。模型的拟合指标为: Chi-Square(757) = 3 143.42, RMSEA = 0.077, NNFI = 0.96, CFI = 0.96, Standardized RMR = 0.090。这些指标比 Hu 和 Bentler^[55] 建议的阈值好。因此本研究的模型估计是可以接受的。此外,采用 MacCallum 等^[56] 建

议的方法,计算了测量模型的统计功效。在自由度为 751 样本量为 617 的情况下,模型的统计功效趋近于 1,说明本研究虽然模型较复杂,假设较多,但是模型的统计功效很高,其结果比较可靠。图 2 是结构方程模型在 0.05 显著水平下显著的路径标准化系数。通过比较系数相等限制条件下和自由估计条件下的结构方程模型,假设 3c 得到支持。全部假设检验结果见表 7。在提出的 13 个假设中,有 6 个假设得到了支持。

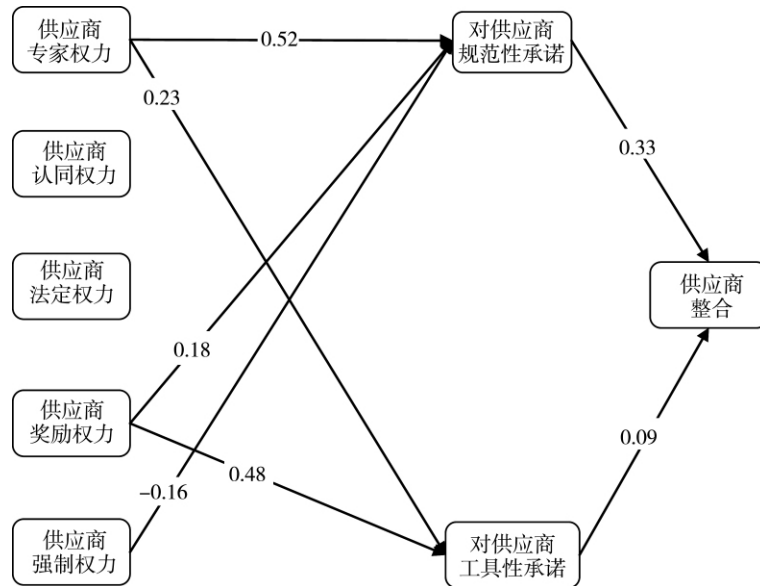


图 2 结构方程模型

Fig. 2 SEM model

表 7 假设检验结果

Table 7 Results of hypothesis tests

假设	结论
假设 1a: 供应商使用的专家权力越多, 制造商对供应商的规范性承诺就越高.	支持
假设 1b: 供应商使用的认同权力越多, 制造商对供应商的规范性承诺就越高.	拒绝
假设 1c: 供应商使用的法定权力越多, 制造商对供应商的规范性承诺就越高.	拒绝
假设 1d: 供应商使用的专家权力越多, 制造商对供应商的工具性承诺就越低.	拒绝
假设 1e: 供应商使用的认同权力越多, 制造商对供应商的工具性承诺就越低.	拒绝
假设 1f: 供应商使用的法定权力越多, 制造商对供应商的工具性承诺就越低.	拒绝
假设 2a: 供应商使用的奖励权力越多, 制造商对供应商的规范性承诺就越低.	拒绝
假设 2b: 供应商使用的强制权力越多, 制造商对供应商的规范性承诺就越低.	支持
假设 2c: 供应商使用的奖励权力越多, 制造商对供应商的工具性承诺就越高.	支持
假设 2d: 供应商使用的强制权力越多, 制造商对供应商的工具性承诺就越高.	拒绝
假设 3a: 制造商对供应商的规范性承诺正向影响供应商整合.	支持
假设 3b: 制造商对供应商的工具性承诺正向影响供应商整合.	支持
假设 3c: 制造商对供应商的规范性承诺对供应商整合的影响比工具性承诺大.	支持

4 讨论

4.1 关系承诺如何促进供应商整合

假设检验的结果表明制造商对供应商的规范性承诺对供应商整合有显著的正向影响,也就是说规范性承诺可以促进制造商与供应商的合作。由于认同供应商的价值观和规范,制造商更愿意满足供应商的要求。换句话说,供应链上的企业在相似的价值观念与规范的基础上,能更好地相互合作,从而提高供应链伙伴间的整合水平。制造商对供应商的工具性承诺对供应商整合在统计意义上也有显著的正向影响,但是影响强度比较低。这可能是因为在供应链中,供应商通常没有制造商那么强势(权力大),制造商拥有更多的选择供应商的机会,因此尽管制造商对供应商进行算计性的承诺,供应商仍然愿意与制造商进行合作。这一点跟 Zhao 等^[1]的研究中发现的制造商对客户的工具性承诺对客户整合没有显著影响不一致。可以从两个方面来解释:首先,在买方市场环境下,买方比卖方强势,因此客户比制造商强势,而制造商比供应商强势,当制造商对供应商进行工具性承诺时,供应商依然愿意依附于实力规模比较强的制造商,但是当制造商对客户进行工具性承诺时,客户就不愿意继续与制造商合作;另一方面,可以从转换成本来考虑,因为买方比卖方强势,因此客户的转换成本比供应商的转换成本要低很多,所以在面临制造商相同的工具性承诺时,客户和供应商采取的行为就有较大差异。

虽然制造商的两种关系承诺都对供应商整合有积极作用,但是规范性承诺对提高供应商整合更有效。因此,从长远考虑为了提高供应商整合的水平,制造商应该尽可能多地使用规范性承诺来增加伙伴间的合作程度,减少彼此的冲突。尽管有不少文献都证明了在供应链系统中合同(基于盈亏计算的)与规范管理(基于价值观的)具有互补作用(例如 Poppo 和 Zenger^[57]),但是制造商仍然应该努力减少工具性承诺的使用,因为它对供应商整合的作用很小,而且,它可能损害企业间的共同价值观与规范,不利于企业的长期合作。

4.2 供应商如何使用权力影响制造商的关系承诺

模型表明供应商的五种权力对制造商的两种

关系承诺的影响是不同的。三种非媒介权力中,只有专家权力对制造商的规范性承诺作用显著。对供应商来讲,专家权力是它们影响制造商规范和价值的最重要的权力。如果供应商向制造商展示出它们在产品或服务(原材料或零部件及其相关服务)方面的知识、技能或者经验,制造商就会信任供应商并对它们进行规范性承诺。然而,作为供应商的客户,制造商通常会更强势一些,也就是说即使供应商使用了专家权力,制造商仍然会对供应商做出工具性的承诺,特别是当制造商对产品或服务不太了解的时候。因此,供应商使用专家权力也会增加制造商的工具性承诺。供应商使用专家权力对工具性承诺的积极作用与 Brown 等^[8]和 Zhao 等^[1]的研究结果不一致。他们的研究认为,非媒介权力(专家权力)对工具性承诺的影响是不显著的或者是负向的。一方面,这可能与我国的高权力距离文化与美国的低权力距离文化不同有关。在高权力距离文化下,强势一方可能会欺负弱势一方,尽管它们也接受弱势一方的专家权力的影响。另一方面,客户相对于制造商较为强势,而供应商相对于制造商较为弱势,供应商处于被选择的地位,它们可能只是凭借它们的专家、特殊的技能或者知识促使制造商与它们合作,而客户是拥有选择权的一方,在客户使用专家权力时,制造商不会或者不敢对客户进行工具性承诺。研究结果还发现供应商使用认同权力和法定权力不会影响制造商的规范性或工具性承诺。而 Zhao 等^[1]的研究发现客户使用认同权力能够增加制造商的规范性承诺。这是因为,现实中,我国供应链上的企业一般是制造商比供应商强势,而且制造商的规模比供应商大,管理水平也比供应商高,因此,制造商的认同权力(如声誉、行业地位)通常比供应商的大,制造商可能不接受来自影响力较小的供应商的认同权力的影响,而是试图使用自己的认同权力以扩大对供应商的影响。例如,海尔、华为等制造商都在试图将自己的管理理念和行为方式贯穿到上游的供应商那里,从而提高整条供应链的效率。类似地,供应商的法定权力对制造商的关系承诺也不起作用。有趣的是供应商的奖励权力对制造商的规范性承诺和工具性承诺都有显著的积极作用。一方面,作为媒介权力的一种,供应商使用奖励权力会增加制造商的工具性承诺。另一

方面,奖励权力也能增加制造商的规范性承诺。这是因为在我国很多情况下都会使用奖励这种手段,它的作用机制比较复杂,正如 Zhao 等^[1]提到的那样。当供应商使用奖励权力时,制造商可能会因此而看重和供应商的“关系”进而对“关系”做出规范性承诺,也可能认为供应商是基于某种利益的目的而对它进行奖励,这时候制造商可能会对关系进行工具性承诺。当供应商使用强制权力来影响制造商时,会减少制造商的规范性承诺。但是,供应商的强制权力对制造商的工具性承诺作用不明显,这与 Brown 等^[8]和 Zhao 等^[1]的研究结果不一致。他们认为强制权力作为媒介权力的一种,可以增加制造商的工具性承诺。可能的解释是通常较为弱势的供应商使用强制权力时,会被比较强势的制造商忽略,此时制造商没有必要(意愿)计算与供应商合作的成本与收益,因此强制权力对制造商工具性承诺的作用不大。从另外一个角度来讲,当供应商希望制造商满足它的要求时,它采用强制权力是不起作用的,但是它可以通过拒绝向制造商提供特殊技能、知识以及一些独特的原材料,也就是说不使用专家权力,从而达到惩罚制造商的目的。考虑到规范性承诺对供应商整合的有力而积极的作用,供应商应该尽量少使用强制权力。

综合考虑整个模型,可以发现供应商应该主要通过使用专家权力和奖励权力来提高关系承诺,进而提高供应商整合的水平。比较专家权力和奖励权力对供应商整合的作用可以看出,专家权力(对供应商整合作用总得分:0.19)比奖励权力(对供应商整合作用总得分:0.10)对提高供应商整合更重要。揭示了在我国高权力距离文化中专家权力的重要性。供应商使用强制权力对制造商的关系承诺无效或者产生负面影响,会降低供应商整合水平,认同权力和法定权力对关系承诺没有影响。因此,使用不同权力时应当注意它们各自的效果。

4.3 我国供应链管理中三方的权力-关系承诺-整合理论

Zhao 等^[1]研究了供应链上制造商-客户之间的权力-关系承诺-客户整合理论,本研究在此基础上进一步研究了供应商-制造商之间的权力-关系承诺-供应商整合的理论。至此,供应链

上供应商-制造商-客户三方的权力-关系承诺-供应链整合理论完整地建立起来。

在供应链中,制造商扮演着两个角色。对供应商来讲,它是客户;对客户来讲,它又是供应商。在当前的经济发展环境下,买方决定着市场,通常买方比卖方的权力更大。因此,作为供应商的客户,制造商的权力就比供应商的权力大。Zhao 等^[1]和本研究表明,权力大的一方更愿意使用权力去影响其他方。因此,作为权力较小的供应商,应该减少对制造商使用权力。一方面,供应商使用媒介权力时,可能会被看作威胁或者完全被忽略,这是因为当权力比自己低的供应链成员使用媒介权力时,制造商往往会生气或不做出承诺,甚至会做出损害合作关系的行为。另一方面,当供应商使用非媒介权力时,制造商可能会不屑于对关系做出承诺(如认同和法定权力)。然而,在我国高权力距离的文化下,当权力较小的供应商使用专家权力时作用比较好,但是也会带来工具性承诺,不利于长期合作。如何有技巧地使用专家权力和奖励权力(带来较多规范性承诺,较少工具性承诺)是一个值得深入研究的问题。

4.4 研究的局限和未来研究方向

本研究除了 Zhao 等^[1]文章中提到的局限,例如其他影响关系承诺和供应链整合的因素:行业和地区、跨文化研究、供应链成员的类型等还存在两个局限,可以作为以后的研究方向。第一,本研究采用截面数据来验证提出的模型,纵向的数据可能会对权力与关系承诺的关系研究提供更深入的视角;第二,本研究并没有讨论权力的不对称性对权力-关系承诺-供应商整合关系的影响。在 Brown 等^[8]研究的基础上,权力的不对称性可能会修正这些关系,这需要进一步的研究。

本研究的一些发现,还值得更进一步的研究。这是因为,本研究在我国国情和我国供应链管理的背景下,验证和发展了在西方营销管理领域建立起来的权力-关系承诺理论,研究结论与西方背景下的结论有所不同。具体而言,在我国,权力-关系承诺之间的一些关系与 Brown 等^[8]在美国收集数据的研究结果不同,他们认为媒介权力对规范性承诺有消极作用,但是本研究发现奖励权力对规范性承诺和工具性承诺都具有积极作用,这与 Zhao 等^[1]的研究发现是一致的,因此这个结

论更具有中国特色.他们还发现非媒介权力对工具性承诺没有影响,强制权力对工具性承诺有正向作用,但是本研究发现供应商的专家权力对制造商的工具性承诺有积极作用,但是供应商的强制权力并没有类似的作用.这可能跟中西方的文化差异有关.因此需要进一步对权力、关系承诺、供应链整合之间的关系做跨文化比较研究^[58].

Zhao等^[1]的文章中研究了制造商-客户之间的权力-关系承诺关系,本研究在此基础上进一步分析了供应商-制造商之间权力对关系承诺的作用,从而使供应链上三方权力-关系承诺理论得到完善.但是作为制造商,客户和供应商拥有的相对权力大小不同,它们使用权力产生的影响也不同,并且供应商整合与客户整合对制造商的绩效影响也会不一样,因此需要进一步对比研究供应商权力与客户权力对制造商关系承诺影响的不同.

5 结束语

本研究发现在供应链中供应商使用不同的权力对关系承诺会产生不同的作用.供应商使用专家权力和奖励权力既会增加制造商的规范性承诺也会增加它的工具性承诺;供应商使用强制权力

会减少制造商的规范性承诺,而供应商使用认同权力和法定权力对制造商的两种关系承诺都没有显著影响.本研究还发现虽然工具性承诺与规范性承诺都能够促进供应商的整合,但是因为规范性承诺更积极,因此规范性承诺对供应商整合的作用更显著.

本研究的理论贡献在于从供应商整合的角度,通过对我国制造商的数据分析,研究了供应链上供应商-制造商之间的权力-关系承诺-供应商整合的关系,与Zhao等^[1]的研究一起构成了整条供应链上完整的供应商-制造商-客户三方的理论,从而在供应链环境下提出和验证了全部三方的权力-关系承诺-供应链整合的模型.另外,本文研究了权力较小的一方使用权力时对权力较大的一方的关系承诺的影响,而Zhao等^[1]则研究的是权力较大一方使用权力时对权力较小一方的关系承诺的影响,两个研究一起才能构成完整的权力-关系承诺理论,为我国企业进行供应链管理实践提供明确的理论指导.具体而言,在我国的供应链管理中,权力大的一方更倾向于使用权力去影响其他成员的决策,而作为权力较小的供应商,应该减少对制造商使用权力.然而在我国高权力距离文化下,供应商还是可以选择使用专家权力来影响制造商对关系的承诺.

参考文献:

- [1] Zhao X, Huo B, Flynn B B, et al. The impact of power and relationship commitment on integration between manufacturers and customers in a supply chain [J]. *Journal of Operations Management*, 2008, 26(3): 368-388.
- [2] Handfield R B, Nichols E L. *Introduction to Supply Chain Management* Prentice-Hall [M]. New Jersey: Englewood Cliffs, 1999.
- [3] Benton W C, Maloni M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction [J]. *Journal of Operations Management*, 2005, 23(1): 1-22.
- [4] Crook T R, Combs J G. Sources and consequences of bargaining power in supply chains [J]. *Journal of Operations Management*, 2007, 25(2): 546-555.
- [5] Cox A. Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence [J]. *Journal of Supply Chain Management*, 2001, 37(2): 8-15.
- [6] Ireland D, Webb J W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains [J]. *Journal of Operations Management*, 2007, 25(2): 482-497.
- [7] Maloni M, Benton W C. Power influences in the supply chain [J]. *Journal of Business Logistic*, 2000, 21(1): 49-73.
- [8] Brown J R, Lusch R F, Nicholson C Y. Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance [J]. *Journal of Retailing*, 1995, 71(4): 363-392.
- [9] Boyle B, Dwyer F R, Robicheaux R A, et al. Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures [J]. *Journal of Marketing Research*, 1992, 29(4): 462-473.

- [10] Johnson J L, Sakano T, Cote J A, et al. The exercise of interfirm power and its repercussions in US-Japanese channel relationships [J]. *Journal of Marketing*, 1993, 57(2): 1-10.
- [11] Ramaseshan B, Yip L S C, Pae J H. Power, satisfaction, and relationship commitment in Chinese store-tenant relationship and their impact on performance [J]. *Journal of Retailing*, 2006, 82(1): 63-70.
- [12] 刘益, 钱丽萍. 零售商态度承诺和供应商权力使用间的互动关系研究 [J]. *科研管理*, 2006, 27(6): 130-135.
Liu Yi, Qian Liping. A study on the interaction relationship between retailer's attitudinal commitment and supplier's use of power [J]. *Scientific Research Management*, 2006, 27(6): 130-135. (in Chinese)
- [13] Hofstede G. The cultural relativity of organizational practices and theories [J]. *Journal of International Business Studies*, 1983, 14(2): 75-89.
- [14] Hofstede G. The cultural relativity of the quality of life concept [J]. *The Academy of Management Review*, 1984, 9(3): 389-398.
- [15] Dapiran G P, Scott H S. Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK [J]. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 2003, 31(5): 256-267.
- [16] Brown J R, Lusch R F, Muehling D D. Conflicts and power-dependence relations in retailer-supplier channels [J]. *Journal of Retailing*, 1983, 59(4): 53-80.
- [17] Goodman L E, Dion P A. The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship [J]. *Industrial Marketing Management*, 2001, 30(3): 287-300.
- [18] 庄贵军, 席西民. 中国营销渠道中私人关系对渠道权力使用的影响 [J]. *管理科学学报*, 2004, 7(6): 52-62.
Zhuang Guijun, Xi Youmin. Impact of personal guanxi on exercises of power in China marketing channels [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2004, 7(6): 52-62. (in Chinese)
- [19] 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 Guijun, Xu Wen, Zhou Xiaolian. Impact of relationship marketing orientation on firms' exercise of power in marketing channels [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2008, 11(3): 114-124. (in Chinese)
- [20] French R P, Raven B H. The Bases of Social Power, in Dorwin Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* [M]. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 1959, 155-164.
- [21] Anderson E, Weitz B. The use of pledge to build and sustain commitment in distribution channels [J]. *Journal of Marketing Research*, 1992, 29(1): 18-34.
- [22] Moore K R. Trust and relationship commitment in logistics alliances: A buyer perspective [J]. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1998, 34(2): 211-237.
- [23] Morgan R M, Hunt S D. The commitment-trust theory of relationship marketing [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(3): 20-38.
- [24] Wetzels M, de Ruyter K, van Birgelen M. Marketing service relationships: The role of commitment [J]. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, 13(4/5): 406-423.
- [25] LaLonde B J, Cooper M C. Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective [M]. Oakbrook, Illinois: Council of Logistics Management, 1989.
- [26] Anderson J C, Narus J A. A model of distributor firm and manufacturing firm working partnerships [J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(1): 42-58.
- [27] Ghoshal S, Moran P. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 13-47.
- [28] Granovetter M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness [J]. *American Journal of Sociology*, 1985, 91(3): 481-510.
- [29] Hill C W L. Cooperation, Opportunism and the invisible hand: Implications for transaction cost theory [J]. *Academy of Management Review*, 1990, 15(3): 500-513.
- [30] Atuahene-Gima K, Li H. When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States [J]. *Journal of Marketing*, 2002, 66(3): 61-81.
- [31] Blau P. *Exchange and Power in Social Life* [M]. New York: Wiley, 1964.

- [32] Thibaut J W , Kelley H H. The Social Psychology of the Group [M]. New York: Wiley ,1959.
- [33] Fournier S. Consumers and their brands: Developing relationship marketing in consumer research [J]. Journal of Consumer Research ,1998 ,24(2) : 343 - 374.
- [34] Chow C W , Deng F J , Ho J L. The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China [J]. Journal of Management Accounting Research ,2000 ,12(1) : 65 - 95.
- [35] Eaton L , Louw J. Culture and self in South Africa: Individualism-collectivism predictions [J]. Journal of Social Psychology ,2000 ,140(2) : 210 - 217.
- [36] Frazier G L , Summers J O. Perceptions of inter-firm power and its use within a franchise channel [J]. Journal of Marketing Research ,1986 ,23(5) : 169 - 176.
- [37] Zhuang G , Zhou N. The relationship between power and dependence in marketing channels: A Chinese perspective [J]. European Journal of Marketing ,2004 ,38(5/6) : 675 - 693.
- [38] Rezaboklah B , Bornemann D , Hansen U , et al. Consumer power: A comparison of the old economy and the internet economy [J]. Journal of Consumer Policy ,2006 ,29(1) : 3 - 36.
- [39] Skinner S J , Gassenheimer J B , Kelley S W. Cooperation in supplier-dealer relationships [J]. Journal of Retailing ,1992 ,66(3) : 315 - 336.
- [40] Kumar N , Scheer L K , Steenkamp J B E M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes [J]. Harvard Business Review ,1995 ,74(6) : 92 - 106.
- [41] Kumar N , Scheer L K , Steenkamp J E M. Interdependence , punitive capacity and the reciprocation of punitive actions in channel relationships [J]. Journal of Marketing Research ,1998 ,35(2) : 225 - 235.
- [42] Kasulis J J , Spekman R E. A framework for the use of power [J]. European Journal of Marketing ,1980 ,14(4) : 180 - 191.
- [43] Lee D L , Pae J H , Wong Y H. A model of close business relationships in China (guanxi) [J]. European Journal of Marketing ,2001 ,35(1/2) ,51 - 69.
- [44] Lee D Y , Dawes P L. Guanxi , trust and long-term orientation in Chinese business markets [J]. Journal of International Marketing ,2005 ,13(2) : 20 - 56.
- [45] Stank T P , Keller S B , Closs D J. Performance benefits of supply chain integration [J]. Transportation Journal ,2001 ,41(2) : 31 - 46.
- [46] Flynn B B , Huo B , Zhao X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach [J]. Journal of Operations Management ,2010 ,28(1) : 58 - 71.
- [47] Frohlich M T , Westbrook R. Arcs of integration: An international study of supply chain strategies [J]. Journal of Operations Management ,2001 ,19(2) : 185 - 200.
- [48] Bowersox D J , Closs D J , Stank T P. 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality [C]. Michigan State University , Council of Logistics Management. 1999.
- [49] Williamson O E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms , Markets , Relational Contracting [M]. The Free Press , New York ,1985.
- [50] Ruyter K , Moorman L , Lemmink J. Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets [J]. Industrial Marketing Management ,2001 ,30(3) : 271 - 286.
- [51] Zhao X , Flynn B B , Roth A V. Decision sciences research in China: A critical review and research agenda-foundations and overview [J]. Decision Sciences ,2006 ,37(4) ,451 - 496.
- [52] Narasimhan R , Kim S W. Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: Evidence from Japanese and Korean firms [J]. Journal of Operations Management ,2002 ,20(3) : 303 - 323.
- [53] Narasimhan R , Jayaram J. Causal linkages in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms [J]. Decision Sciences ,1988 ,29(3) : 579 - 605.
- [54] O' Leary-Kelly S W , Vokurka R J. The empirical assessment of construct validity [J]. Journal of Operations Management ,1998 ,16(4) : 387 - 405.
- [55] Hu L , Bentler P M. Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives [J]. Structural Equation Modeling ,1999 ,6(1) : 1 - 55.

- [56] MacCallum R C , Browne M W , Sugawara H M. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling[J]. *Psychological Method* , 1996 , 1(2) : 130 – 149.
- [57] Poppo L , Zenger T R. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements [J]. *Strategic Management Journal* , 2002 , 23(8) : 707 – 725.
- [58] Zhao X , Huo B , Selen W , et al. The impact of relationship commitment and internal integration on external integration [J]. *Journal of Operations Management* , 2011 , 29(1 – 2) : 17 – 32.

Impact of power and relationship commitment on integration between manufacturers and suppliers in a supply chain

HUO Bao-feng¹ , HAN Zhao-jun¹ , ZHAO Xian-de^{2 3}

1. School of Management , Xi'an Jiaotong University , Xi'an 710049 , China;
2. School of Management , South China University of Technology , Guangzhou , 510641 , China;
3. Faculty of Business Administration , The Chinese University of Hong Kong , Hong Kong , China

Abstract: This study investigates five types of powers used by suppliers and their impacts on manufactures' two types of relationship commitments to suppliers and their influences on supplier integrations. Based on data collected from 617 manufacturing companies in Chinese supply chains , this study proposes and examines the power-relationship commitment-supply chain integration theory model in terms of supplier management. Results indicate that suppliers' use of expert and reward power enhance both manufacturers' normative and instrumental relationship commitment; suppliers' use of coercive power reduces manufacturers' normative relationship commitment. But , suppliers' use of referent power and legitimate power has no significant impact on either instrumental or normative relationship commitment. It also indicates that both types of relationship commitments to suppliers improve supplier integration , but normative relationship commitment has a much stronger impact on supplier integration than instrumental relationship commitment. Based on Zhao , Huo , Flynn , & Yeung's (2008) study [Zhao , X. , Huo , B. , Flynn , B. B. , Yeung , J. The impact of power and relationship commitment on integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management* , 2008 , 26 (3) : 368 – 388.] , this study further investigates the relationship between suppliers and manufacturers to complete the power-relationship commitment-supply chain integration theory in a whole supply chain. The findings provide significant managerial implications for supply chain practitioners and researchers.

Key words: supplier power; relationship commitment; supplier integration; supply chain management

附录 A : 测量指标

- A1 供应商整合(指标来自 Narasimhan 和 Kim^[52]; Frohlich 和 Westbrook^[47])
- SI1 通过信息网络与主要供应商建立联系
- SI2 与主要供应商建立快速订货系统
- SI3 与主要供应商的战略合作伙伴关系
- SI4 通过网络与主要供应商进行稳定的采购
- SI5 主要供应商参与采购和生产的程度
- SI6 主要供应商参与产品设计的程度
- SI7 主要供应商与公司共享其生产计划信息

- SI8 主要供应商与公司共享其生产能力信息
- SI9 主要供应商与公司共享其库存信息
- SI10 公司与主要供应商共享生产计划信息
- SI11 公司与主要供应商共享需求预测信息
- SI12 公司和主要供应商共享库存信息
- SI13 公司帮助主要供应商改善其流程以更好地满足公司的需求

A2 关系承诺(指标来自 Brown 等^[8])

A2.1 规范性承诺

- NRC1 公司觉得主要供应商把公司看成是他们“团队中的重要成员”,而不光是另外一个客户
- NRC2 公司会很骄傲地告诉别人公司是这个供应商的客户
- NRC3 公司和主要供应商的业务关系主要是建立在公司和他们的类似的价值观上
- NRC4 公司偏爱主要供应商的主要原因是他们的价值观
- NRC5 在过去一年中公司的价值观和主要供应商的价值观变得更类似
- NRC6 主要供应商所持有的价值观对公司很重要

A2.2 工具性承诺

- IRC1 除非公司能得到某种报酬,否则公司不会为主要供应商做额外的努力
- IRC2 公司为主要供应商努力的程度和公司能得到多少报酬有直接的关系
- IRC3 在和主要供应商交易的过程中,要得到有利于公司的条件,讨价还价是必须的

A3 权力(指标来自 Brown 等^[8])

A3.1 专家权力

- EXP1 在主要供应商的机构内的人了解他们正在做的工作
- EXP2 公司通常从主要供应商取得好的建议
- EXP3 主要供应商有曾受专门培训的人,他们确切知道哪些事情是必须要做的
- EXP4 公司十分欣赏主要供应商的营商手法,因此公司尝试效法他们

A3.2 认可权力

- REF1 公司往往希望用类似主要供应商会用的手法去营运公司
- REF2 公司依从主要供应商所想去做,原因是对于营运公司的手法,公司与他们有类似的想法
- REF3 由于公司对于跟主要供应商的合作感到自豪,所以公司经常依从他们的要求

A3.3 法定权力

- LEG1 依从主要供应商的要求是公司的责任
- LEG2 公司有责任依从主要供应商所想去做,即使这不是合约的一部分
- LEG3 由于他们是供应商,公司接受他们的建议
- LEG4 主要供应商有权力期望公司依从他们的要求

A3.4 奖励权力

- REW1 如果公司没有依从主要供应商的要求,公司不会得到他们很好的对待
- REW1 公司觉得如果顺从主要供应商,公司应该会在某些情况下获得他们的优待
- REW1 公司觉得如果顺从主要供应商,公司会避免出现其他客户遇到的问题
- REW1 主要供应商经常酬报公司以使公司顺从他们的意愿

A3.5 强制权力

- COE1 如果主要供应商的人员发现公司没有依从他们的要求,他们会以某种方式报复
- COE2 主要供应商经常暗示如果公司不顺从他们的要求,他们会做出一些行动来减少公司的利润
- COE3 如果公司不顺从主要供应商,他们可能会取消一些给公司提供的服务
- COE4 如果公司不同意主要供应商的建议,他们可能会为难公司