

营销渠道中控制机制的使用与机会主义行为^①

张 钰¹, 刘 益², 李 瑶³

(1. 河海大学商学院, 南京 211100; 2. 上海交通大学安泰经济与管理学院, 上海 200052;
3. 天津理工大学管理学院, 天津 300384)

摘要: 正式和非正式控制机制能抑制机会主义已得到承认, 但对它们的使用条件约束还少研究. 基于交易成本理论、社会交换理论和权变视角, 探讨了正式控制(如契约)和非正式控制(如关系治理)对渠道中机会主义的单独以及联合作用在不同的关系内外部条件(关系持续时间和环境不确定性)下是否会发生变化. 结果显示, 长关系时间会削弱两种机制的作用, 高环境不确定性抑制了契约的效果. 关系时间短或环境不确定性低时, 两种机制相互替代, 而关系时间长或环境不确定性高时, 二者相互加强. 文章最后对研究的理论意义和管理启示进行了讨论.

关键词: 契约; 关系治理; 机会主义; 关系持续时间; 环境不确定性

中图分类号: F274 文献标识码: A 文章编号: 1007-9807(2015)12-0079-14

0 引 言

随着市场竞争的日益激烈和消费者需求的不断提升, 良好的渠道合作关系变得越来越重要^[1]. 在中国, 20 世纪 90 年代以来, 综合性、专业性的渠道模式开始进入零售市场^[2]. 这些新的专业化渠道与生产商之间彼此独立, 互为代理, 渠道价值会受到可能发生的机会主义的侵害. 如 2012 年 8 月的电商价格战, 掌握着较大话语权的分销商强迫一些品牌溢价较低的供应商参与其发起的促销和价格战, 这些供应商甚至需要自己承担全部促销成本, 部分供应商不得不撤柜表示抗议. 又如, 中冶恒通与其在东北地区的分销商万雄签订了分销合同, 规定中冶恒通必须通过该中间商与客户进行交易. 但事后, 中冶恒通却绕过万雄, 与客户直接交易, 侵害了万雄公司的利益.

机会主义对渠道关系有着严重的负面影响,

它损害了合作伙伴的利益, 也降低了交易绩效, 因此如何有效防范机会主义就成为渠道管理实践和理论研究的重要问题之一^[3-4]. 现有研究已经提出了一系列有助于抑制机会主义的控制机制, 主要包括基于交易成本理论的正式控制机制和基于社会交换理论的非正式控制机制.

但有关这些机制的作用, 目前还存在着重要的研究缺口: 1) 正式控制被认为对机会主义有抑制作用^[5-6], 但它同时也存在负面效应^[7], 因此, 有必要找出可能会引发这些负面效应的权变因素; 2) 非正式控制促进期望行为, 抑制不合适的行为的作用已经得到了普遍证明^[8], 但它也被承认存在模糊、约束力较弱等缺陷和不足^[9-10]. 然而, 以往相关研究过于强调其优势, 除了少数研究外^[10], 非正式控制还没有受到严格的审视, 缺少对其权变性和条件约束的系统性检验; 3) 以往文献已经对两种机制的联合作用展开了研究, 但没有达成比较一致的结论, 目前存在着替代、互补和

① 收稿日期: 2012-12-11; 修订日期: 2014-08-15.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71172128; 71132006); 长江学者和创新团队发展计划资助项目(IRT13030); 国家自然科学基金青年科学基金资助项目(71202078; 71102064).

作者简介: 张钰(1986—), 女, 江苏姜堰人, 博士, 讲师. Email: yuyuzhang88@sina.com

不相关3种论断^[11-13]。也就是说,不同控制形式间的交互效应在理论上的探讨仍然是不充分的^[14]。本文响应 Faems 等^[15]的呼吁,试图从明确权变条件入手来解决这些不一致。

综上所述,找出可能有影响的权变因素,研究不同条件下两种机制的主效应以及联合作用的改变将有助于认清它们的作用和风险、使用的约束条件以及相应的应对策略,为交易成本理论、社会交换理论和渠道治理文献做出新的贡献,也为企业防范渠道伙伴的机会主义提供有益的管理启示。具体来说,本文将探讨代表关系内部稳定程度的关系持续时间和代表外部稳定程度的环境不确定性对两类机制抑制机会主义行为的效果以及两者之间交互关系的调节作用(图1)。

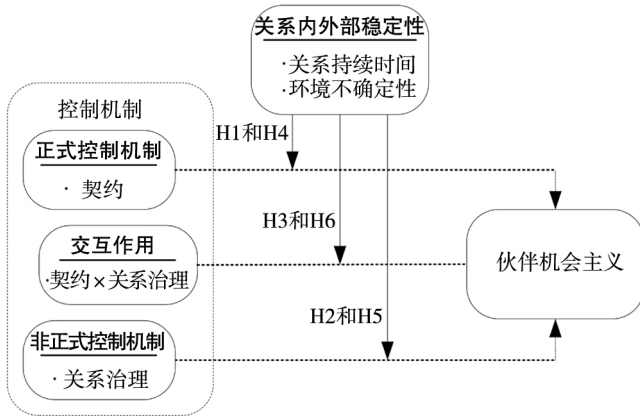


图1 概念模型
Fig. 1 Conceptual model

1 理论与假设

1.1 机会主义

渠道机会主义是指不以诚实的态度履行合约和互动规则,通常表现为一个渠道成员以牺牲其他成员的利益为代价来追求自我利益^[16]。在中间商形式的渠道中,供应商与中间商(如分销商)互为代理,既有共同目标,也有存在差异的个体目标。这种关系结构还会产生信息不对称的问题^[17]。因此只要有可能,渠道中的成员均有可能进行机会主义行为。这种行为在为机会主义方带来短期利益的同时,会损害关系的长期利益,导致合作关系的短期化。抑制伙伴针对己方的机会主义或将其控制在可以忍受的限度内就成为企业实施渠道控制的一个主要目的^[18]。

1.2 控制机制

对交易关系中的机会主义行为,交易成本理论和社会交换理论提出了不同的治理思路。前者以交易主体的算计性为逻辑基础,强调选择正式化的控制来最小化机会主义行为。正式控制是指“建立起在追求某些目标和状态的过程中的标准,使系统的各部分变得更可预测”^[19],它包括有契约和监督等。契约保障是应对相对较少的控制力时的重要方式^[12],因此,本文关注渠道关系中正式化契约的使用。契约是一份规定了双方义务和责任的有约束力的法律协议,它通过阐明期望绩效和权利义务,规定解决问题的规则和程序来加强控制和减少代理问题^[20-21]。但由于人的有限理性和环境不确定性,拟定包括所有细节的契约并监督其执行情况不仅是昂贵的,也是不可能的,事前设计的契约常常无法应对交易过程中出现的未预期的扰动^[12,19]。并且,一些人认为契约显示了不信任,甚至会刺激机会主义的产生^[7]。

作为对交易成本理论的挑战,社会交换理论强调交易非理性、非算计性的方面,认为非正式的控制机制,包括关系、信任、声誉等会作为正式机制的替代(或补充)来促进经济活动^[22]。本文关注在营销渠道文献中常见的关系治理的概念,它是指通过关系双方共享的价值观和社会规范来协调业务交易的程度^[12]。关系治理能够对合作伙伴的行为起到调节和塑造作用,促进交易方之间的合作^[23]。同时,它还有应对交易过程中不可预见的情况的优势,能够解决具体运作过程中的矛盾^[24]。尽管关系治理的优势是相关文献的核心,但由于它依靠的是对关系氛围和成员内在动机的影响,对于处理特定问题缺乏必要的清晰描述,这种非正式性使得它的明确性和约束力较弱^[9-10],有可能造成误解和不一样的预期^[25],提高机会主义的风险。并且,依赖共同规范的企业会减少警惕性和防范措施,为伙伴从事欺骗行为却不被发现提供了机会^[11]。因此,被背叛的风险和关系治理是伴生的。

近来,学者们开始在控制机制的研究中引入权变视角,以解决以往的争议和为实际现象提供更好的解释。例如,宏观的法律制度是否有效,决定了契约的有效性^[26]。权变因素还有可能是关系本身的性质,例如,关系质量会影响关系型治理方

式的有效性^[27]。

1.3 互补 vs. 替代争议

事实上,当把企业间交易看成是嵌入在经济社会结构中,同时由正式和非正式机制共同治理时,能得到对其更好的理解^[28]。因此,研究机会主义的治理问题就需要了解两种机制间的相互影响。

替代观点指出两种机制是互不相容,相互替代的。一方面,社会学中的研究者倾向于将社会机制看成是正式控制的替代。例如,Dyer 和 Singh^[11]指出,同时应用正式控制和非正式的基于信任关系的协议可能是冗余的,非正式机制成本更低,也更灵活,会取代对正式机制的需要,甚至可能会阻碍正式控制的有效实施^[29]。另一方面,制度理论指出,随着制度的演化,代表效率和公平公正的契约会替代关系成为经济交往中的主要手段^[30]。并且,正式控制的前提假设是利己主义的动机,通过清晰的规定和惩罚来从外在强迫目标对象,这与关系治理假设非利己主义的动机以及对内在道德、价值观和规范的依赖是冲突的,正式控制会妨碍企业间的善意和信任,破坏对非正式控制的感知^[7, 31]。

相反地,另一派研究指出两种控制有着各自的优势和劣势,它们之间可以互相弥补:正式控制为非正式控制提供制度基础和结构框架,明确和规范业务交往中的行为,帮助解决关系治理无力解决的问题;而关系治理促进相互理解、容忍和长期导向,可以保证不能被详细的契约或密切的监督所涵盖的具体业务的顺利实施,克服正式控制的适应性局限。因此,两者同时使用会对关系结果,如机会主义行为的减少,产生系统性的正向影响^[12-32]。

然而,也有研究未发现两种机制间显著的相互作用。如 Brown 等^[33]未实证证实交易机制和关系交易间的协同作用。Liu 等^[13]认为交易机制和关系机制联合使用时能更好地抑制机会主义,但实证结果中契约和关系规范间的交互效应并不显著。Cavusgil 等^[26]也未发现契约和信任对外国分销商的机会主义行为有显著的交互作用。

因此,正式控制和非正式控制之间的关系可能比以往所假设的要更加复杂。最近的文献表明,为了解决不一致,就有必要进一步明确权变条件^[15]。在以往的相关研究中,权变因素包括关系

本身的特征,如关系强度^[19]、不同国别的合作^[22]以及外生因素,如法律可执行性^[30]、契约成本^[34]。本文将提出同时包含关系内外部因素的框架来加入这种讨论。

1.4 关系持续时间的调节作用

随着关系的持续发展,其性质会发生变化,成员角色经过讨论、修正,然后被正式接受。不同阶段的关系成员在他们的导向、管理流程和行为上都有所不同^[35-36],因而控制机制的有效性也在一定程度上取决于关系所处的特定阶段。

1.4.1 关系持续时间对契约的调节作用

正式契约能够帮助保障早期的、面临更多风险交易的成功。当关系长度尚短时,成员之间缺乏合作经验和了解,制订契约的过程就可以作为正式化的沟通方式来明确双方的要求。其次,关系初期成员对未来还不确定,契约作为正式的长期承诺^[19],能够降低不确定性,提高成员信心,从而减少自身的机会主义行为。而随着关系的成熟,合作模式逐渐形成并将关系成员纳入定义好的职责和规则中^[37],降低了契约的重要性,甚至可能超越正式契约中的条款。此外,过去的行为和已实现的绩效形成了一定的满意度、信任和共同期望,此时仍然强调显性的法律协议可能会带来负面情绪甚至冲突,形成“自我实现的预言”(self-fulfilling prophecy),即,详细契约所隐含的对方会进行机会主义行为的预想,使得对方感觉到不被信任或自己的信任被滥用,进而调整行为,以机会主义的方式来行动,导致原本预想的机会主义成为现实^[7]。因此,提出:

假设 1 随着关系持续时间的增加,契约对渠道伙伴机会主义的抑制作用会减弱。

1.4.2 关系持续时间对关系治理的调节作用

交易刚开始时,关系治理通过开放沟通和积极互动,可帮助在不熟悉的交易伙伴间产生信任和社会认同,抵消机会主义的内在动机^[38]。这同样有助于形成彼此相容的目标,降低关系开始阶段可能存在的摩擦和交易不确定性,提高成员对未来的信心,从而减少强调短期收益的机会主义行为。而随着关系的发展,会形成很多规范化的流程和惯例,此时过度依赖关系治理会带来效率损失,减缓对问题的反应速度,影响关系绩效。期望收益的降低让企业不介意“在感觉有利可图时,

破坏已建立的规则”^[39]。同时,过去的交往、相互的试探与考验建立起了信任和承诺,双方更可能通过关系治理过程沟通更为私密的信息,而信息越私密,机会主义地利用这些信息的收益就越高。最后,关系治理有着非正式性的弊端,例如权责不明,或是缺乏明确的惩罚措施,所造成的后果会被随关系时间增加的双方亲密度和熟悉度所加剧,对机会主义的抑制作用也随之减弱。因此,提出:

假设 2 随着关系持续时间的增加,关系治理对渠道伙伴机会主义的抑制作用会减弱。

1.4.3 关系持续时间对契约和关系治理间交互作用的调节

在关系建立阶段,契约和关系治理都能有效抑制机会主义且彼此替代。具体来说,这一阶段有着高度的模糊性和不确定性^[27],双方对彼此的认知和了解程度较低,所使用的控制机制会为接下来一段时间内的关系行为奠定基调。契约意味着交易导向和外部强制性,而关系治理则强调关系导向和内在动机^[33]。如果同时采用两种控制机制,会发出矛盾的信号,使对方产生困惑,进而干扰接下来的行为。例如,由于伙伴间缺乏熟悉和信任,强调契约控制可能会导致伙伴将关系治理的行为感知为不真实的,甚至是操纵的,阻碍关系治理的作用。而强调关系治理会导致成员将契约只是当成一种背景而忽略对它的尊重和执行。

当经过一段时间的发展,关系中有了更高水平的有形和无形投入,利益交织,相互依赖程度增加,此时同时使用两种机制可以更好地防范可能的敲竹杠和机会主义行为。契约基本保证了各方的合适行为,通过正式规定的期望绩效和利益分配、限制和惩罚避免了关系治理带来的权责不明,弥补了其约束力不足的缺点^[40]。另一方面,关系治理实现了详细的关系过程,补充随关系的持续发展而出现的契约无法完全覆盖的方面,也能减缓契约可能带来的负面情绪和冲突,有助于双方更好地理解 and 执行契约。因此,提出:

假设 3a 关系持续时间较短时,契约和关系治理在抑制渠道伙伴机会主义时互相替代;

假设 3b 关系持续时间较长时,契约和关系治理在抑制渠道伙伴机会主义时互相补充。

1.5 环境不确定性的调节作用

环境不确定性是指围绕交易的环境中未预期

的或不可预测的变化,包括技术、顾客偏好、产品需求等的波动。高环境不确定性意味着需要在充满不完全和不对称信息的情境中适应企业的战略和运作。对渠道关系来说,控制机制的单独以及联合作用在环境不确定性的压力下可能会发生变化。

1.5.1 环境不确定性对契约的调节作用

环境不确定性高时,契约对机会主义的作用会受到限制。契约制定者不是全知的,契约只能涵盖一开始能想到的交易情况^[41],而无法保证对变化的环境的动态适应,从而产生了可被机会主义利用的缺口和漏洞,或是增加了“拒绝改变”的机会主义发生的可能性^[5]。即使重新谈判,也会在追求自我利益的各方间产生敌对性的讨价还价,提高机会主义的可能。变动性还加剧了信息不对称,契约无法保证自发的合作意愿,伙伴可能会以机会主义的方式去解读契约条款和变化的环境^[42]。其次,在变动的环境中机械地执行契约规定有可能会带来不满或不公平的感觉,也会引发机会主义行为。最后,契约控制的有效性取决于对行为和绩效的测量与评估,而不确定性是可测量性的最大敌人。因此,环境不确定性会限制契约对机会主义的作用。

假设 4 随着环境不确定性程度的增加,契约对渠道伙伴机会主义的抑制作用会减弱。

1.5.2 环境不确定性对关系治理的调节作用

关系治理能够被用来应对新环境。首先,它提高了伙伴共同承担和应对风险的意愿,使得企业愿意并且能够适应不可预料的变化并作出相应调整,减少机会主义倾向。其次,当环境变化很快时,积极的互动和沟通更加重要,这能帮助他们增进理解,共同应对问题^[43],减少要挟或是拒绝改变等机会主义行为。组织理论和渠道文献中的证据显示合作方之间的摩擦和压力在不确定的环境中会加剧^[42]。关系治理一方面能够减少误解和冲突,另一方面,它使得合作方能够以非机会主义的双赢方案来解决冲突^[44]。当环境变化越来越难以预测时,关系治理能够更加显著地减少机会主义行为。因此,提出:

假设 5 随着环境不确定性程度的增加,关系治理对渠道伙伴机会主义的抑制作用会加强。

1.5.3 环境不确定性对契约和关系治理间交互作用的调节

环境不确定性程度较低时,契约和关系治理会互相替代. 具体来说,在低不确定性时,契约设计偏重于包含尽可能多的项目和条款^[45],作为约束框架来规范成员行为,表现出单边的控制功能,这与强调双边互动参与的关系治理相矛盾. 当对方将契约使用解读成控制的方式时,所产生的负面情绪会阻碍关系治理的实施^[7]. 另一方面,不确定性程度低时,按照事前拟定的契约可保障关系的顺利进行,此时使用关系治理不会有显著的效果提升,更严重地,它还会导致成员在运作过程中忽略契约,影响契约执行的效率和效果.

而当不确定性程度高时,同时使用两种机制能更好地控制机会主义行为. 首先,关系治理通过目标匹配减少机会主义的动机,加强合作方适应环境和对契约条款进行合作性地重新谈判的意愿,弥补契约灵活性不足的缺陷. 关系治理还能够形成积极互惠的关系氛围^[38],抑制伙伴机会主义地解读契约条款的倾向,保证契约的执行和监督,减少伙伴利用合同漏洞从事机会主义的可能. 另一方面,在高不确定性时制订契约,需要伙伴共同努力来清楚认识交易环境,这会促进关系治理的作用发挥. 并且,契约有助于对机会主义行为的侦察和界定并做出快速反应,弥补关系治理在信息不充分、行为测量模糊的环境中可能出现的权责不明、公私不分和反应慢、缺乏效率等缺点. 因此,提出:

假设 6a 环境不确定性较低时,契约和关系治理在抑制渠道伙伴机会主义时互相替代;

假设 6b 环境不确定性较高时,契约和关系治理在抑制渠道伙伴机会主义时互相补充.

2 研究设计

2.1 研究样本

本文选取中国家电行业的供应商-分销商关系来验证相关假设. 中国的家电行业已实现了高度的市场化,能够充分反映渠道关系的基本特征. 本次样本遍及中国的大部分地区,具有代表性和普遍意义.

调查对象为家电制造商,询问他们在与主要分销商的关系中控制机制的使用和分销商机会主

义的情况. 数据收集过程如下:首先通过中国一家大型电器制造商获得了其全国范围内主要分销商的名单. 接着向这些分销商询问与其有合作关系的家电制造商,获得了制造商的名单. 剔除掉重复的和不符合要求的,向其中 746 家制造企业邮寄了问卷,让他们选择一个当前的主要分销商并回答与此分销商的关系情况. 经过 3 轮电话、邮件和重复的邮件提醒,共回收问卷 269 份. 采用关键信息员的方式,设计了 1 个李克特 5 分制量表来测量答题人对填写内容的了解程度(1 表示“一点都不了解”,5 表示“很了解”)并询问了他们参与此关系的时间. 剔除了不合格的问卷后,最终形成有效问卷 221 份,有效回收率 29.62%. 了解度的均值为 4.43,标准差为 0.53,答题人参与该关系的平均时间为 3.12 年,表明答题人比较熟悉和了解该关系. 表 1 为样本的基本资料统计数据.

表 1 样本基本资料统计数据

Table 1 Profile of survey sample

| | |
|------------|---------|
| 1、企业年龄 | 12.27 年 |
| 2、所在区域 | 比例(%) |
| 北部 | 16.50 |
| 中部 | 14.76 |
| 东部 | 22.70 |
| 南部 | 24.50 |
| 西北部 | 10.75 |
| 西南部 | 10.79 |
| 3、人员规模 | 比例(%) |
| ≤200 | 27.39 |
| 201~500 | 33.04 |
| >500 | 39.57 |
| 4、公司销量/百万元 | 比例(%) |
| ≤10 | 15.27 |
| >10~50 | 35.18 |
| >50~200 | 27.04 |
| ≥200 | 17.93 |
| 未报告 | 4.58 |
| 5、企业所有制类型 | 比例(%) |
| 国有企业 | 29.12 |
| 合资企业 | 8.61 |
| 有限公司 | 38.28 |
| 私人公司 | 14.05 |
| 集体企业 | 8.75 |
| 其它 | 1.19 |
| 6、答题人职务 | 比例(%) |
| 董事长/CEO | 38.13 |
| 销售经理 | 20.73 |
| 总经理 | 15.17 |
| 其它 | 25.97 |

问卷回收后,采用模拟“外推法”进行无回复偏差检验,结果表明在 0.05 的显著性水平上,前期和后期回收的问卷在答题人特质、企业特征以及关系持续时间上没有显著差异,因而无回复偏差对结果不会有显著影响。

2.2 变量测量

结合文献阅读和实地访谈,设计了问卷。在正式调研之前,随机选取了 16 家企业进行预调研,以验证量表的内容信度、理解难易程度、是否适用于中国情境等。被调研者均为有着 5 年以上工作经验的经理人员。根据反馈意见,进行了修改并形成最终版问卷。除关系持续时间、企业规模和关系持续意愿外,其余构件均使用多题项量表,采用李克特 7 分制进行打分,1 表示赞同程度最低,7 为最高。

1) 分销商机会主义行为 根据 Rokkan 等^[46]的研究,采用 5 个指标测量供应商感知的分销商机会主义行为。

2) 契约 参考 Jap 和 Ganesan^[35]及 Cannon 等^[40]的研究,设计了 5 个指标来评估供应商-分销商关系中正式契约的使用程度。

3) 关系治理 本文使用营销渠道文献中常用来代表关系治理水平的关系规范的概念,并基于 Jap 和 Ganesan^[35]及 Gundlach 等^[47]的研究设计了测量指标。

4) 关系持续时间 采用单一问题指标,即“贵公司和该分销商所建立的渠道关系已经持续了多少年”。

5) 环境不确定性 基于 Wang 等^[41]和 Bstieler^[48]等学者的研究,采用 4 个指标来衡量企业准确预测交易环境的难度。

6) 控制变量 本文还控制了一些可能有影响的因素,包括供应商的规模优势,以供应商和分销商员工数的差值来衡量;供应商和分销商对对方的依赖、以及供应商的关系持续意愿。

3 假设检验结果

3.1 信度和效度检验

对指标进行了信度和效度分析。首先,探索性因子分析显示各个题项都归于所属因子之下。所有构件的 α 系数均超过 0.7,显示出良好的内部

一致性和可靠性(见表 2)。

其次,验证性测量模型达到了满意的拟合度 ($GFI = 0.910$, $CFI = 0.981$, $IFI = 0.982$; $RMSEA = 0.035$),因子载荷均大于 0.6,且高度显著 ($p < 0.001$)。所有构件的 AVE (average variance extracted)均大于 0.5, CR (composite reliability)均大于 0.8,说明构件具有良好的聚合效度。每一个因子的 AVE 平方根,都大于它与其它因子的相关系数,说明构件具有良好的判别效度。

3.2 共同方法偏差检验

本文采用答题人信息隐匿法,尽可能事前预防共同方法偏差问题。并且,采用了 3 种方法进行共同方法偏差的事后检验。

首先,Harman 单因子检验中,没有出现一个单独的因子可以解释测量的大部分变异,所有题项在各自因子上的载荷均高于 0.6。Harman 验证性因子分析发现单一因子模型的拟合度显著低于 6 因子模型 ($\Delta\chi^2(15) = 217.2$, $p < 0.001$)。

其次, ΔGFI 、 ΔCFI 、 ΔIFI 和 $\Delta RMSEA$ 等指标显示,将共同方法偏差作为未测量的潜在变量所得到的 7 因子模型的拟合度改善不明显 (0.010 ~ 0.019)。

第三,使用标签变量检验技术,选择答题者年龄作为标签变量。控制住这个变量后所得到的偏相关系数与原始的相关系数在大小和显著性上都没有太大变化。

综合以上几种方法,可以得出结论,本文的数据中共同方法偏差问题并不严重,由此得出的各类关系是可信的。

3.3 分析与结果

使用逐步层级回归对假设进行了检验。为避免多重共线性问题,在形成交互项之前,中心化了交互项所包含的所有自变量。表 3 是中心化之前变量的描述性统计分析。

表 4 中是分步的假设检验结果。模型 2 证实了契约和关系治理在抑制机会主义方面的价值 ($\beta_1 = -0.228$, $p < 0.001$; $\beta_2 = -0.135$, $p < 0.01$)。模型 3 中,关系时间与契约的交互项正显著 ($\beta = 0.124$, $p < 0.05$),与关系规范的交互项也为正显著 ($\beta = 0.152$, $p < 0.01$)。假设 1 和假设 2 得到支持。图 2(a) 和 2(b) 为这两个假设的图示。

表 2 信度与效度分析
Table 2 Construct reliability and validity

| 量 表 | α 系数 | 因子载荷 |
|---|-------------|--------------------------------------|
| 契约 1、我们同该分销商的关系主要由书面合同进行管理 2、同该分销商进行有效沟通的唯一方法就是将每件事都详细列出 3、我们和该分销商都强调将合作中的细节包含到契约中 4、我们依赖契约来解决分歧 5、我们提醒分销商契约中规定的义务 | 0.795 | 0.66 0.81 0.78 0.66 0.75 |
| 关系规范 1、我们和该分销商共同面对困难和挑战 2、如果合作中出现特殊问题和需要,双方愿意为适应对方而改变 3、出现分歧时,双方会考虑方方面面的情况,力图达成彼此满意的折衷方案 4、双方会灵活机动地处理未预料到的事件 | 0.915 | 0.89 0.88 0.87 0.85 |
| 环境不确定性(过去3年中) 1、市场需求的发展和变化速度很快 2、服务和产品的技术变化速度非常快 3、我们越来越难以预见竞争对手的市场活动 4、运营方式创新、产品创新和服务创新非常普遍 | 0.788 | 0.83 0.80 0.84 0.62 |
| 分销商机会主义 1、单方面破坏合同或者协议 2、在合作伙伴陷入困境时漠视不管 3、如果没有监督,该分销商不会履行他们的义务 4、该分销商的政策和计划可能无益于我们的合作关系 5、该分销商可能在合作关系中窃取有价值的资源 | 0.909 | 0.74 0.80 0.91 0.89 0.91 |
| 供应商/分销商依赖 1、如果终止此关系,我们/该分销商要花费很大精力寻找新的替代 2、我们/该分销商很难找到与该分销商/我们类似的分销商/供应商 3、该分销商/我们给我们/该分销商带来了巨大的销量和利润 | 0.883/0.901 | 0.90/0.92 0.91/0.94 0.87/0.87 |

表 3 均值、标准差及相关系数
Table 3 Means, standard deviation, and correlations

| 变 量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--------------|----------|----------|--------|--------|--------|---------------------|--------|---------|-------|
| 1. 分销商机会主义 | | | | | | | | | |
| 2. 契约 | -0.134* | | | | | | | | |
| 3. 关系规范 | -0.208** | -0.247** | | | | | | | |
| 4. 关系持续时间 | 0.059 | -0.024 | -0.006 | | | | | | |
| 5. 环境不确定性 | -0.067 | -0.094 | 0.132 | 0.115 | | | | | |
| 6. 供应商规模优势 | 0.003 | -0.059 | 0.036 | -0.051 | 0.077 | | | | |
| 7. 供应商依赖 | 0.098 | -0.192** | 0.058 | 0.127 | -0.003 | -0.112 ⁺ | | | |
| 8. 分销商依赖 | 0.059 | 0.008 | 0.093 | 0.080 | 0.036 | 0.064 | -0.040 | | |
| 9. 供应商关系持续意愿 | 0.078 | -0.045 | 0.071 | 0.072 | 0.126 | 0.022 | 0.105 | 0.442** | |
| 均值 | 3.352 | 5.166 | 5.528 | 5.438 | 5.673 | 0.612 | 4.971 | 3.928 | 5.510 |
| 标准差 | 1.457 | 0.920 | 1.020 | 2.273 | 0.786 | 1.503 | 1.246 | 1.454 | 1.270 |
| 平均提取方差值 | 0.725 | 0.537 | 0.760 | - | 0.606 | - | 0.794 | 0.828 | - |

注: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; ⁺ $p < 0.1$.

表 4 假设检验结果
Table 4 Hierarchical regression results

| 变 量 | | 分销商机会主义行为 | | | | | | |
|-------------------|--------------------|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------|--------------------|----------|
| | | 模型 | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 直 接 效 应 | 契约 | | -0.228*** | -0.222*** | -0.212*** | -0.246*** | -0.233** | |
| | 关系规范 | | -0.135** | -0.151** | -0.202*** | -0.178** | -0.294*** | |
| | 关系持续时间 | | 0.197** | 0.225** | 0.172* | 0.194** | 0.187** | |
| | 环境不确定性 | | -0.111* | -0.100 ⁺ | -0.094 ⁺ | -0.105* | -0.164*** | |
| 交 互 效 应 | 契约 × 关系规范 | | | | 0.169** | | 0.133 ⁺ | |
| | 契约 × 关系持续时间 | 假设 1 | | 0.124* | 0.146* | | | |
| | 关系规范 × 关系持续时间 | 假设 2 | | 0.152** | 0.120* | | | |
| | 契约 × 关系规范 × 关系持续时间 | 假设 3 | | | | -0.139* | | |
| | 契约 × 环境不确定性 | 假设 4 | | | | 0.162** | 0.136* | |
| | 关系规范 × 环境不确定性 | 假设 5 | | | | 0.112 | 0.144* | |
| 控 制 变 量 | 契约 × 关系规范 × 环境不确定性 | 假设 6 | | | | | -0.139* | |
| | 供应商规模优势 | | -0.108 ⁺ | -0.096 | -0.094 | -0.068 | -0.078 | -0.080 |
| | 供应商依赖 | | 0.158** | 0.112* | 0.101 ⁺ | 0.117* | 0.099 ⁺ | 0.089 |
| | 分销商依赖 | | -0.063 | 0.051 | 0.044 | 0.050 | 0.059 | 0.071 |
| | 供应商关系持续意愿 | | 0.168** | 0.132* | 0.134* | 0.129* | 0.131* | 0.131* |
| 调整 R ² | | | 0.034 | 0.113 | 0.121 | 0.147 | 0.114 | 0.141 |
| ΔR ² | | | | 0.079 | 0.008 | 0.026 | 0.001 | 0.027 |
| F | | | 1.967 ⁺ | 2.657** | 2.445** | 2.727*** | 2.283** | 2.565*** |

注: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, ⁺ $p < 0.1$.

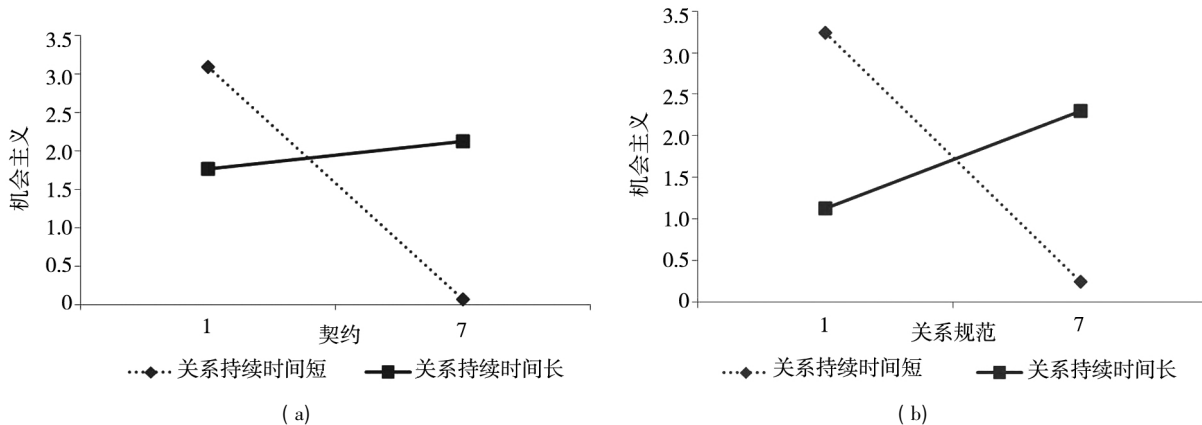


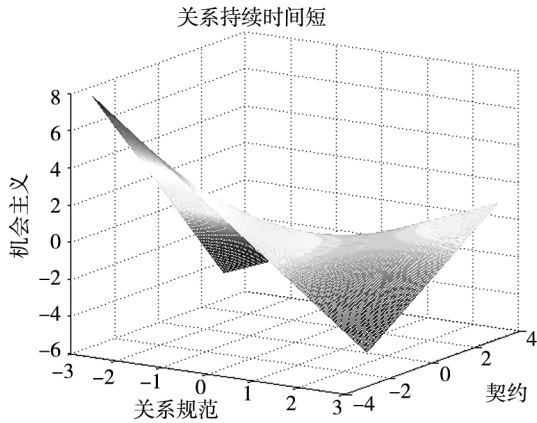
图 2 关系持续时间对契约和关系规范的调节作用

Fig. 2 Moderating effects of relationship duration on the impacts of contracts and relational norms

为了检验假设 3, 加入契约、关系规范和关系持续时间的 3 项交互, 如模型 4 所示, 契约和关系规范的交互项显著为正 ($\beta = 0.169, p < 0.01$), 3 项交互显著为负 ($\beta = -0.139, p < 0.05$), 证明关系持续时间对两者的交互有显著的调节作用. 图 3 显示, 关系时间较短时, 关系规范(契约)水平的提高会削弱契约(关系规范)对机会主义的抑制作用; 而关系时间较长时, 契约(关系规范)对机

会主义的作用会随着关系规范(契约)的提高而加强. 为了进一步检验该假设, 将样本按照关系持续时间中位数划分为长、短两个子样本(持续时间均值分别为 3.19 和 6.52, 存在显著差异: $F = 196.520, p < 0.001$), 分别检验其中契约和关系规范对机会主义的联合作用(表 5). 结果显示, 关系时间较短时, 两者的交互项为正显著 ($\beta = 0.266, p < 0.01$), 关系时间长时, 该交互项为负显著

($\beta = -0.207, p < 0.05$)。因此,假设 3 得到支持。
 模型 5 中,契约与环境不确定性的交互项为
 正显著($\beta = 0.162, p < 0.01$),假设 4 得到支持。



关系规范与环境不确定性的交互项为正,但是不
 显著($\beta = 0.112, p = 0.109$),假设 5 没有得到支持。
 图 4 为假设 4 的图示。

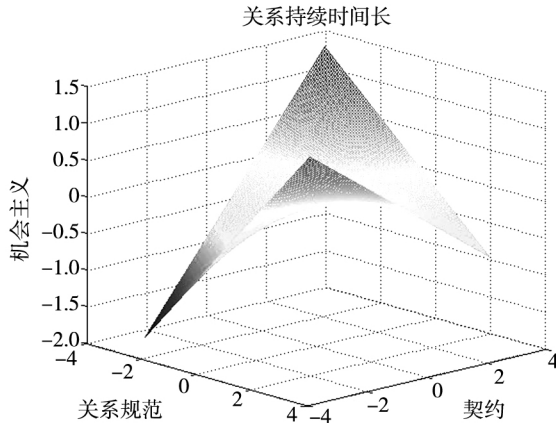


图 3 关系持续时间对契约和关系规范交互效应的调节作用

Fig. 3 Moderating effect of relationship duration on the interaction of contracts and relational norms

为了检验假设 6,进一步加入契约、关系规范
 和环境不确定性的 3 项交互,如模型 6 所示,契约
 和关系规范的交互项显著为正($\beta = 0.133, p < 0.1$),
 3 项交互显著为负($\beta = -0.139, p < 0.05$),
 图 5 显示,当环境不确定性低时,关系规范(契
 约)水平的提高会削弱契约(关系规范)对机会主
 义的作用;而当环境不确定性高时,关系规范和契
 约呈现出彼此加强的关系。在按照环境不确定性的
 中位数所划分的两个子样本中(不确定性的均
 值分别为 6.29 和 5.04, $F = 381.880, p < 0.001$)
 进行的回归显示,不确定性程度低时,契约和关系规
 范的交互项为正显著($\beta = 0.140, p < 0.1$),不确定性
 程度高时,该交互项为负显著($\beta = -0.204,$

$p < 0.01$) (见表 5)。因此,假设 6 得到支持。

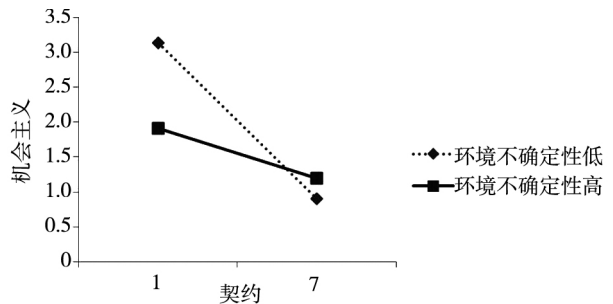


图 4 环境不确定性对契约的调节作用

Fig. 4 Moderating effects of environmental uncertainty on the impact of contracts

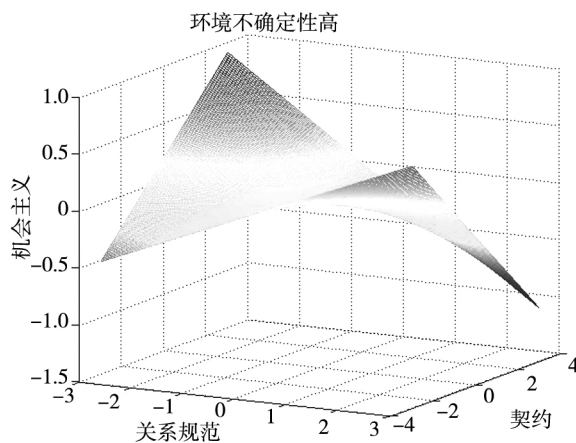
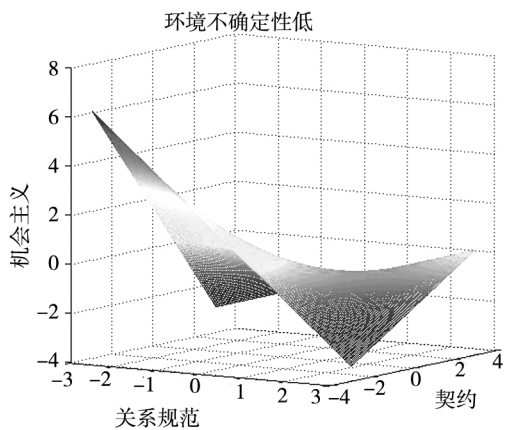


图 5 环境不确定性对契约和关系规范交互效应的调节作用

Fig. 5 Moderating effect of environmental uncertainty on the interaction of contracts and relational norms

表 5 分样本检验结果
Table 5 Results of subgroup regression analysis

| 变 量 | | 关系持续时间 | | 环境不确定性 | |
|-------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| | | 短(<5.44) | 长(≥5.44) | 低(<6.00) | 高(≥6.00) |
| 直接效应 | 契约 | -0.284 ** | -0.091 | -0.388 *** | 0.108 |
| | 关系规范 | -0.240 * | -0.141 + | -0.243 *** | -0.242 *** |
| | 环境不确定性 | -0.121 | 0.052 | | |
| | 关系持续时间 | | | 0.145 | 0.176 ** |
| 交互效应 | 契约 × 关系规范 | 0.266 ** | -0.207 * | 0.140 + | -0.204 ** |
| 控制变量 | 供应商规模优势 | 0.165 + | -0.182 ** | 0.259 *** | 0.186 ** |
| | 供应商依赖 | 0.378 *** | -0.304 *** | 0.218 ** | 0.174 ** |
| | 分销商依赖 | -0.023 | 0.097 | -0.238 * | 0.355 *** |
| | 供应商关系持续意愿 | 0.311 *** | 0.100 | 0.151 + | 0.084 |
| 调整 R ² | | 0.392 | 0.142 | 0.212 | 0.248 |
| F | | 4.815 * | 2.748 ** | 2.604 ** | 3.053 *** |
| 样本量 | | 72 | 149 | 108 | 113 |

注: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, + $p < 0.1$.

4 结束语

本文研究了在机会主义治理方面,正式和非正式控制机制的单独以及交互作用在不同的关系内外部条件下是如何变化的. 本文的发现拓展了对渠道控制机制的权变效应的认识,丰富了交易成本理论、社会交换理论以及渠道治理方面的研究.

4.1 理论意义

首先,本文的结论证实了控制机制作用的权变性,即控制机制存在固有的优势和不足,它们的作用依赖于具体的情境. 在本文中这种情境是指反映了渠道关系的时间依赖特性和发展特征的关系持续时间,以及反映了外部动态性和交易风险的环境不确定性. 一方面,本文证实了使用契约来明确双方的义务和职责、规定对特定行为的奖惩措施可有效针对关系中的机会主义行为,但它潜在的算计性和理性的假设前提忽略了社会方面的因素. 随着双方关系的持续和成熟,契约的作用会降低. 同时,环境不确定性的增加也会凸显契约灵活性和适应性不足的缺陷,限制其有效性. 这证实了交易成本理论的部分学者以及关系交换理论学者的观点.

另一方面,本文的研究帮助建立了有关关系治理的权变视角. 无论是在发达国家还是新兴市场,关系治理的积极作用都已经得到了很好的理

论论证和实证检验,但它可能的风险、权变和边界约束还未受到太多关注. 本文的发现质疑了认为关系治理必然能有效应对机会主义的观点,揭示了关系治理对机会主义作用的重要约束: 关系时间,即关系治理的弊端会随着关系的持续而逐渐凸显,导致其对机会主义约束力的下降. 这一发现有助于更好地理解关系治理效用的动态性和长期嵌入关系可能的阴暗面. 同时还发现,关系治理也不像一直所认为的那样,在应对不确定性方面有更强的优势^[24,49],有关关系治理在环境不确定性高时对抑制机会主义行为会更有效的假设没有通过验证,这可能是由于环境不确定性的增加也使得关系治理的绩效测量模糊、权责不明确和缺乏效率、反应慢等缺点突出,增加的优势和弊端相互抵消,因而作用效果不会发生显著的改变. 这些结果表明关系治理无法保证完全的合作行为,它的好处是有条件的,因此对当前文献和实践中对于关系治理的过度热情需要提高警惕.

其次,本文的研究为围绕正式和非正式控制机制间联合作用的持续争论提供了新的见解. Luo^[50]鼓励对经济机制和社会机制间相互作用的研究,以便更有效地治理机会主义. 本文响应这种呼吁,并借鉴 Faems 等^[15]的观点,认为两种机制间的关系不是绝对的,而是取决于关系特定的内外部情境,一旦将这些以往被忽略的权变因素考虑进来时,看起来似乎是矛盾的替代和互补视角,其实是

相互兼容的. 正如本文所发现的, 当在关系开始或是稳定的环境中, 关系治理和契约控制在治理机会主义方面相互替代, 同时使用两者反而会带来不利影响; 而随着关系的持续和环境不确定性程度的提高, 这种替代效应会逐渐变弱, 当关系成熟或是环境不确定性较高时, 契约和关系治理最终会成为彼此加强的互补作用. 这可以用来解释当前实证研究中有关正式和非正式控制机制间作用的不一致, 也为有关两种机制间相互作用的权变性研究尝试提供了新的视角和证据.

4.2 管理启示

如今的竞争市场中, 渠道发挥着越来越重要的作用. 本文的研究结论对于渠道中的上下游企业在面对共同利益和冲突的个体利益时, 应该如何根据具体的关系内外部情况, 有效利用以契约为代表的正式控制机制和以关系治理为代表的非正式控制机制来治理伙伴的机会主义行为有着重要而独特的启示.

首先, 由于企业资源禀赋的约束以及为了实现成本效率, 管理者需要清楚地认识不同控制选择的优势和不足. 更重要地, 他们在应用控制机制前必须识别关系内外部的条件和情境, 只有按照不同情况有效配置资源, 才能最优化渠道绩效和长期关系结果.

契约在发达国家是商业社会的基础, 在中国, 随着制度转型和市场自由化的发展, 契约也成为企业越来越自然的选择. 但是关系阶段和环境不确定性会影响契约作用的发挥, 例如, 在中国的数码产品行业, 品牌众多, 种类变化快, 这使得很多数码产品基本上等同于一次交易, 合约约束力不足, 窜货等机会主义行为极其严重^[2].

另一方面, 中国和西方社会都承认关系治理的重要性. 但关系治理并不总是有效的, 它的作用会随着关系的持续而降低, 并且, 虽然它在应对不确定的环境时更灵活, 但也有着固有的劣势. 因此, 要警惕在这些情况下, 尽管有共同的规范, 但合作方在出现机会时还是有可能以欺诈来追求自我利益. 关系治理需要一定的成本, 本文的发现对对其无节制的热情提出了警告. 在对一家汽车制造商和它的部件供应商之间关系的考察中, Anderson 和 Jap^[9]发现双方之间社会化的交往带来了极大的柔性和互惠导向, 但随着时间的增加

和交往的深入, 供应商开始利用这种关系的掩护从事机会主义行为.

其次, 管理者还需要对控制机制的组合做出决策, 此时应该注意机制间交互的权变性. 在关系初期或是环境不确定性较低时, 企业使用一种机制就可以经济有效地应对伙伴机会主义, 同时使用两者反而会出现负面的交互效应. 本文建议, 如果双方企业有过交往或关系基础, 就可以选择以关系治理的形式来开始关系, 此时, 不需要过于详细的契约, 它会破坏关系治理的作用. 如果企业没有基于过去的经验和了解, 就可以使用契约来开始关系, 此时应该避免过多的关系治理的使用, 以保证契约的执行效率和有效性. 类似地, 在稳定的环境中, 如果业务规模较小, 可以使用关系治理, 反之, 则使用效率更高的契约.

而当双方关系持续了较长时间时, 需要加强警惕, 不能一味地依赖契约或是关系治理, 而是需要同时使用两者, 通过关系治理来保证对目标和规范更好的理解, 避免契约的僵化和无效, 并通过契约来弥补关系治理约束性的不足. 广东东进农牧有限公司先是通过与农户订立契约, 为资源的获取和维持铺设通道并保证合法性. 随着关系的发展, 开始采用关系治理来弥补强制契约给农户带来的负面感知, 形成契约的自我履约机制^[51]. 同样地, 当环境不确定性增加时, 管理者最好的选择也是同时使用两种机制来加强对机会主义的控制. 同样以农产品交易为例, 它具有高度的不确定性, 广东温氏食品有限公司借助信任、互惠、灵活性和有效沟通等关系治理机制, 提高了合约的履行绩效, 保证了交易的顺利进行. 而 3 个曾一度与之相提并论的企业由于没有在契约的基础上辅以关系机制, 与农户的联盟遭到了破坏^[52].

4.3 局限和未来研究方向

本文的研究尚存在不足之处. 第 1, 本文仅研究了契约和关系治理, 未来可以考虑其它的正式和非正式控制机制. 另外, 其它的权变因素如相互依赖、法律完备性也有可能对治理效果产生影响. 第 2, 本文仅使用了供应商一边的数据, 未来可从分销商一边或是双边收集数据进行研究. 最后, 研究使用的是横截面数据, 不能准确体现因果关系, 且无法深入合作关系的动态演化, 未来可收集纵向数据研究控制机制作用的周期性.

参 考 文 献:

- [1] 丁川, 王开弘, 冉戎. 基于公平偏好的营销渠道合作机制研究[J]. 管理科学学报, 2013, 16(8): 80-94.
Ding Chuan, Wang Kaihong, Rong Ran. Marketing channel coordination mechanism based on fairness preferences[J]. Journal of Management Sciences in China, 2013, 16(8): 80-94. (in Chinese)
- [2] 高维和, 黄沛, 王震国. 渠道冲突管理的“生命周期观”——机会主义及其治理机制[J]. 南开管理评论, 2006, 9(3): 28-33.
Gao Weihe, Huang Pei, Wang Zhenguo. “The lifecycle viewpoint” of the management of channel conflict - Opportunism and its governance mechanism[J]. Nankai Business Review, 2006, 9(3): 28-33. (in Chinese)
- [3] Liu Y, Su C, Li Y, et al. Managing opportunism in a developing interfirm relationship: The interrelationship of calculative and loyalty commitment[J]. Industrial Marketing Management, 2010, 39(5): 844-852.
- [4] Kang B, Jindal R P. Opportunism in buyer-seller relationships: Some unexplored antecedents[J]. Journal of Business Research, 2015, 68(3): 735-742.
- [5] Wathne K H, Heide J B. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions[J]. Journal of Marketing, 2000, 64(4): 36-51.
- [6] Jiang X, Li M, Gao S, et al. Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts[J]. Industrial Marketing Management, 2013, 42(6): 983-991.
- [7] Ghoshal S, Moran P. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory[J]. Academy of Management Review, 1996, 21(1): 13-47.
- [8] Laan A, Voordijk H, Dewulf G. Reducing opportunistic behaviour through a project alliance[J]. International Journal of Managing Projects in Business, 2011, 4(4): 660-679.
- [9] Anderson E, Jap S D. The dark side of close relationships[J]. MIT Sloan Management Review, 2005, 46(3): 75-82.
- [10] Poppo L, Zhou K Z, Zenger T R. Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties[J]. Journal of Management Studies, 2008, 45(7): 1195-1216.
- [11] Dyer J H, Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage[J]. Academy of Management Review, 1998, 23(4): 660-679.
- [12] Poppo L, Zenger T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? [J]. Strategic Management Journal, 2002, 23(8): 707-725.
- [13] Liu Y, Luo Y D, Liu T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China[J]. Journal of Operations Management, 2009, 27(4): 294-309.
- [14] Tiwana A. Systems development ambidexterity: Explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls[J]. Journal of Management Information Systems, 2010, 27(2): 87-126.
- [15] Faems D, Janssens M, Madhok A, et al. Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application[J]. Academy of Management Journal, 2008, 51(6): 1053-1078.
- [16] Rambocas M, Meneses R, Monteiro C, et al. Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance[J]. International Business Review, 2015, 24(1): 124-132.
- [17] 田厚平, 刘长贤. 双重信息不对称下销售渠道双目标混合激励模型[J]. 管理科学学报, 2011, 14(3): 34-47.
Tian Houping, Liu Changxian. Bi-objective incentive model in distribution channel under the framework of dual information asymmetry[J]. Journal of Management Sciences in China, 2011, 14(3): 34-47. (in Chinese)
- [18] 庄贵军, 徐文, 周筱莲. 关系营销导向对于企业营销渠道控制行为的影响[J]. 管理工程学报, 2008, 22(3): 5-10.
Zhuang Guijun, Xu Wen, Zhou Xiaolian. The Impact of relationship marketing orientation on marketing channel behaviors[J]. Journal of Industrial Engineering/Engineering Management, 2008, 22(3): 5-10. (in Chinese)
- [19] Yang Z L, Zhou C, Jiang L. When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China[J]. Industrial Marketing Management, 2010, 40(1): 86-96.
- [20] 李垣, 谢恩, 廖貅武. 个人关系、联盟制度化程度与战略联盟控制——针对中国企业联盟实践的分析[J]. 管理科学学报, 2006, 9(6): 73-96.
Li Yuan, Xie En, Liao Xiuwu. Personal relations, institutionalization, and control mechanisms in alliance: Evidence from

- Chinese firms' cooperation practice [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2006, 9(6): 73–96. (in Chinese)
- [21] 刘 益, 赵 阳, 李 垣. 联盟企业的战略导向与知识获取—控制机制使用的中介与干预作用 [J]. *管理科学学报*, 2010, 13(4): 85–94.
Liu Yi, Zhao Yang, Li Yuan. A study on impacts of strategic orientations on knowledge acquiring: Control mechanisms' mediation and intervening effects [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2010, 13(4): 85–94. (in Chinese)
- [22] Li Y, Xie E, Teo H, et al. Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships [J]. *Journal of Operations Managements*, 2010, 28(4): 333–344.
- [23] Lai F, Tian Y, Huo B. Relational governance and opportunism in logistics outsourcing relationships: Empirical evidence from China [J]. *International Journal of Production Research*, 2012, 50(9): 2501–2514.
- [24] 熊 焰. 控制机制、合作行为与供应商绩效关系研究 [J]. *管理科学*, 2009, 22(1): 30–38.
Xiong Yan. Relationships among control mechanism, cooperation and suppliers performance [J]. *Journal of Management Sciences*, 2009, 22(1): 30–38. (in Chinese)
- [25] Achrol R S, Gundlach G T. Legal and social safeguards against opportunism in exchange [J]. *Journal of Retailing*, 1999, 75(1): 107–124.
- [26] Cavusgil S T, Deligonul S, Zhang C. Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships [J]. *Journal of International Marketing*, 2004, 12(2): 7–27.
- [27] 周 茵, 庄贵军, 彭 茜. 关系型治理何时能够抑制渠道投机行为? ——企业间关系质量调节作用的实证检验 [J]. *管理评论*, 2013, 25(1): 90–100.
Zhou Yin, Zhuang Guijun, Peng Qian. When does relational governance inhibit opportunism in marketing channels? The moderating effect of interorganizational relationship quality [J]. *Management Review*, 2013, 25(1): 90–100. (in Chinese)
- [28] Luo Y, Liu Y, Zhang L, et al. A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(2): 307–326.
- [29] Ferguson R J, Paulin M, Bergeron J. Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2005, 33(2): 217–234.
- [30] Zhou K Z, Poppo L. Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability [J]. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41(5): 861–881.
- [31] Lumineau F, Henderson J E. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes [J]. *Journal of Operations Management*, 2012, 30(5): 382–395.
- [32] Heide J B, Wathne K H, Rokkan A I. Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes [J]. *Journal of Marketing Research*, 2007, 44(3): 425–433.
- [33] Brown J R, Dev C S, Lee D J. Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms [J]. *Journal of Marketing*, 2000, 64(2): 51–65.
- [34] 吴德胜, 李维安. 非正式契约与正式契约交互关系研究——基于随机匹配博弈的分析 [J]. *管理科学学报*, 2010, 13(12): 76–85.
Wu Desheng, Li Weian. Interaction between formal contracts and informal contracts under random matching game [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2010, 13(12): 76–85. (in Chinese)
- [35] Jap S D, Ganesan S. Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment [J]. *Journal of Marketing Research*, 2000, 37(2): 227–245.
- [36] Dong M C, Tse D K, Hung K. Effective distributor governance in emerging markets: The salience of distributor role, relationship stages, and market uncertainty [J]. *Journal of International Marketing*, 2010, 18(3): 1–17.
- [37] Heide J B, Wathne K H. Friends, businesspeople, and relationship roles: A conceptual framework and a research agenda [J]. *Journal of Marketing*, 2006, 70(3): 90–103.
- [38] 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)
- [39] Wuyts S, Geyskens I. The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection [J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(4): 103–117.
- [40] Cannon J P, Achrol R S, Gundlach G T. Contracts, norms, and plural form governance [J]. *Journal of the Academy of*

- Marketing Science ,2000 ,28(2) : 180 – 194.
- [41] Wang L , Yeung J H Y , Zhang M. The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty [J]. International Journal of Production Economics ,2011 ,134(1) : 114 – 122.
- [42] Katsikeas C S , Skarmas D , Bello D C. Developing successful trust-based international exchange relationships [J]. Journal of International Business Studies ,2009 ,40(1) : 132 – 155.
- [43] Wang E T G , Wei H L. Interorganizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains [J]. Decision Sciences ,2007 ,38(4) : 647 – 674.
- [44] Hoetker G , Mellewigt T. Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type [J]. Strategic Management Journal ,2009 ,30(10) : 1025 – 1044.
- [45] Luo Y. Contract , cooperation , and performance in international joint ventures [J]. Strategic Management Journal ,2002 ,23(10) : 903 – 920.
- [46] Rokkan A I , Heide J B , Wathne K H. Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects [J]. Journal of Marketing Research ,2003 ,40(2) : 210 – 224.
- [47] Gundlach G T , Achrol R S , Mentzer J T. The structure of commitment in exchange [J]. Journal of Marketing ,1995 ,59(1) : 78 – 92.
- [48] Bstieler L. The moderating effect of environmental uncertainty on new product development and time efficiency [J]. Journal of Product Innovation Management ,2005 ,22(3) : 267 – 284.
- [49] Krishnan R , Martin X , Noorderhaven N G. When does trust matter to alliance performance? [J]. Academy of Management Journal ,2006 ,49(5) : 894 – 917.
- [50] Luo Y D. An integrated anti-opportunism system in international exchange [J]. Journal of International Business Studies ,2007 ,38(6) : 855 – 877.
- [51] 罗明忠. 契约、关系与农业企业的资源获取与维持——基于广东东进农牧有限公司的案例研究 [J]. 农村经济 ,2010 , (8) : 97 – 100.
- Luo Mingzhong. Agreement , relations and acquisition and maintenance of resources of agricultural enterprises [J]. Rural Economy ,2010(8) : 97 – 100. (in Chinese)
- [52] 万俊毅. 准纵向一体化、关系治理与合约履行——以农业产业化经营的温氏模式为例 [J]. 管理世界 ,2008 , (12) : 93 – 102.
- Wan Junyi. The quasi-vertical integration , the governance by relations and the performance of contracts [J]. Management World ,2008 , (12) : 93 – 102. (in Chinese)

Impacts of control mechanisms on opportunism in marketing channels

ZHANG Yu¹ , LIU Yi² , LI Yao³

1. Business School , Hohai University , Nanjing 211100 , China;
2. Antai School of Economics & Management , Shanghai Jiao Tong University , Shanghai 200052 , China;
3. School of Management , Tianjin University of Technology , Tianjin 300384 , China

Abstract: Researches on control mechanisms paid little attention to their dark side and conditional limits. Based on the transaction cost theory , social exchange theory and the contingency perspective , the paper explores the shifting effects of contracts , relational governance , as well as their interaction over the range of relationship duration and environmental uncertainty. The results reveal that both relationship duration and environmental uncertainty weaken the negative relationship between contracts and opportunism; relationship duration also weakens the negative relationship between relational governance and opportunism. Furthermore , contracts and relational governance function as substitutes at the early stage of channel relationships or in a relatively stable environment , yet they become complements in mature relationships or in highly uncertain environment.

Key words: contracts; relational governance; opportunism; relationship duration; environmental uncertainty