

# 中国营销渠道中私人关系对渠道权力使用的影响

庄贵军, 席西民

(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

**摘要:** 以营销渠道行为理论中关于权力的讨论为基础, 实证性地探讨在中国的营销渠道中私人关系对权力使用的影响。研究结果发现: 第一, 供应商代表与零售商相关人员的私人关系对零售商使用非强制性权力无显著性影响; 第二, 供应商代表与零售商相关人员的私人关系对零售商使用强制性权力有显著的负向的影响。最后, 讨论了研究结果的应用。

**关键词:** 私人关系; 营销渠道行为; 权力; 权力使用

中图分类号: F713.50

文献标识码: A

文章编号: 1007-9807(2004)06-0052-11

## 0 问题的提出

随着改革开放的不断深入, 中国经济实力的不断增强, 中国的流通领域发生了深刻的变化。“三多一少”的流通体制正在形成, 渠道成员之间也演变为以各自利益为出发点, 建立在自愿原则上的互惠合作关系。不过, 这也带来了渠道成员之间的矛盾与冲突, 如近些年家电生产企业与家电连锁企业之间的恩恩怨怨<sup>[1]</sup>和前不久发生的“南昌百货大楼事件”<sup>[2]</sup>。其中, 后者更是表现出了工商企业之间关系的紧张程度。为了能使自己的产品摆在零售商的货架上, 许多厂商不得不接受各种费用, 如入场费、上架费、促销人员管理费、“扣点”等等。厂商不堪重负, 群起抗争, 由此引发了厂商与零售商之间的激烈冲突。

营销渠道行为问题已经现实地摆在了人们面前。对现有文献进行检索和仔细阅读, 发现: 国内学术界的主要注意力是在营销渠道结构的构建上<sup>[3~9]</sup>, 对于影响渠道效率的另一个重要的方面, 即渠道行为, 则鲜有研究者; 仅发现了个别介绍性的文献<sup>[10]</sup>和三篇实证研究文献(其中, 两篇是作者的)<sup>[11~13]</sup>, 涉及到中国的渠道行为问题。为了给我国的工商企业提供处理渠道关系的理论依

据, 既要借鉴西方既有的营销渠道行为理论, 更要根据中国的实际情况对产生于西方的理论进行检验和改造, 使其一般化和本土化<sup>[14]</sup>。本研究即是这样一种尝试, 要回答的问题是: 在中国的营销渠道中, 私人关系的好坏对渠道成员使用权力有怎样的影响?

选择这一课题进行研究的原因有两点: 第一, 权力与权力的使用是渠道控制的一种重要方法。在多层次营销渠道管理中, 为了控制整个渠道或者某一个特定的渠道合作伙伴, 权力的使用是必须的。权力被用于明确渠道成员之间的职责分工、解决矛盾与冲突、争取合作、提高渠道效率等方面<sup>[15]</sup>。可以说, 在渠道行为理论中, 权力与权力的使用是与渠道控制等价的核心概念。因此, 研究渠道权力及其运用是研究中国营销渠道行为的一个很好的切入点。

第二, 在中国的商业活动中, 私人关系是一个基础性的变量<sup>[16]</sup>。中西方商业活动的重要差别之一, 是中国人做生意更讲究私人关系, 而西方人做生意更注重信守合同<sup>[17, 18]</sup>。其中的原因, 既有文化上的, 也有法律上的和制度上的<sup>[17, 19]</sup>。因此, 在考察中国的营销渠道行为(一种商业活动)时, 不能不考虑私人关系在其中的作用。

收稿日期: 2003-04-02; 修订日期: 2004-03-12.

基金项目: 国家自然科学基金优秀创新群体资助项目(70121001); 国家自然科学基金资助项目(70372051).

作者简介: 庄贵军(1960—), 男, 山东胶南人, 博士, 教授.

# 1 理论与假设

## 1.1 渠道权力及其运用

营销渠道简称为渠道,是产品由生产者向消费者或用户转移的路径以及在转移过程中发挥必要功能的组织或个人及其活动<sup>[15]</sup>。营销渠道理论有两大研究主题:一是研究渠道的结构,二是研究渠道行为<sup>[20]</sup>。研究表明:渠道行为的不同不仅会影响渠道成员对于合作伙伴的满意程度和渠道成员未来的合作意向,还会影响整个渠道运行的效率,并由此影响每一个渠道成员的经营业绩<sup>[21~23]</sup>。

渠道行为理论涉及的概念很多,但其核心概念是渠道控制<sup>[24,25]</sup>。渠道控制与一般意义上的控制略有不同,它不是命令、指挥与规范,也不是一方使另一方不出现越轨行为,而是一个渠道成员对于另一个渠道成员在经营决策方面的影响力和影响行为<sup>[24,26]</sup>,也即渠道权力及其运用。当A使用某种方法影响了B,使B采取了A所希望的行为,就说A对B拥有权力,在一定程度上控制着B;权力的大小(即力量)、控制的程度,由A能使B干那件事的能力确定<sup>[26,27]</sup>。当A对整个渠道中的成员都有相当大的影响力时,就说A在一定程度上控制着整个渠道。

关于权力(控制力)的来源,有两种不同的观点。第1种观点认为,渠道权力来源于依赖<sup>[27,28]</sup>。当A依赖于B,在一个程度上,B就对于A拥有权力。相反,当B依赖于A,A就或多或少对于B拥有权力。第2种观点认为,权力来源于六种权力基础,即奖励权力、强制权力、法定权力、认同权力、专家权力和信息权力<sup>[29~31]</sup>。因为在进行实证研究时,很难将各种非强制性权力区别开,渠道行为理论倾向于将以上六种权力重新组合划分为两大类,即强制性权力与非强制性权力。

两种观点在更深的层次上合而为一,即它们都派生于有价值的资源<sup>[32]</sup>。渠道成员之间相互依赖,不过是因为它们彼此需求对方的资源(第1种观点)。而一个渠道成员所拥有的资源可以进行不同的组合——越是被对方急需而又难于替代的资源组合,越是能够形成对对方较大的权力(第2种观点)。

权力可以有多种不同的使用方法。一部分研究者将使用权力视同使用权力基础<sup>[33~35]</sup>,另一部分研究者则将使用权力看成一个渠道成员对另一个渠道成员实施影响的策略<sup>[36~40]</sup>。不过,两部分研究者有一点是共同的,即他们都将权力的使用分为两种基本形式:使用强制性权力与使用非强制性权力。本研究采用这种分法。因此,研究的问题可以更精确地表述为:私人关系对于渠道成员使用强制性权力与非强制性权力各有什么影响?

## 1.2 中国的人际关系及其商业功能

人际关系是一种人和人之间通过交往或联系而形成的对双方或多方都发生影响的一种“心理连接”<sup>[41]</sup>;是“在现实社会的实际活动中,通过交往而形成的人与人之间的一种心理关系(包括认知、情感)和相应的行为表现”<sup>[42]</sup>。

与西方文化强调自我和自我独立意识不同,中国文化更强调一个人在一个关系网络中的位置和针对不同的人应采取的不同态度和行为。中国的人际关系由此呈现出一种“以己为中心”由近及远的“差序格局”<sup>[43]</sup>,是“以人伦为经,以亲疏为纬”的人际网络<sup>[44]</sup>。

根据心理距离的远近,中国的人际关系有三个层次<sup>[45]</sup>:家人关系,熟人关系和生人关系。家人关系讲责任,往往不求回报;人们多采取全力保护和很特殊(常常不讲原则)的方式对待自己的家人;如果家人之间的关系是良性互动的,那么彼此之间产生无条件信赖和亲爱之情;如果家人之间的关系是不良互动的,那么彼此会有负罪感,并会因此而沮丧或焦虑,只有在极端的情况下才会产生愤怒的情绪和敌意。熟人关系讲人情,讲回报,但由于彼此有互信,所以在熟人之间往往不要求即时回报;人们会采取设法通融的方式对待自己的熟人;如果熟人之间的关系是良性互动的,那么彼此之间会产生有条件相互信赖和喜好之情;如果熟人之间的关系是不良互动的,那么彼此会产生沮丧或焦虑的感觉,严重时会产生愤怒的情绪和敌意。生人关系讲利害得失,按照便宜原则行事;由于缺乏互信,所以生人之间要求即时回报;如果生人之间的关系是良性互动的,那么彼此会有投缘之感,投好之情;如果生人之间的关系是不良互动的,那么彼此之间很容易产生愤怒和敌意。

家人是原始意义上的“自己人”，生人是“外人”；熟人介于“自己人”与“外人”之间——特别亲密的是“自己人”，一般的是“外人”。在中国人构建人际关系网络时，倾向于把“自己人”的范围不断向外扩散。当一个人被另一个人视为“自己人”时，那就意味着他们之间有了某种责任或情感方面的联系，在打交道时，就不能只讲利害而不讲情面和责任。

中国人存在、体现于关系网络之中，“从关系而不是其他途径参与社会，一定程度上就是中国人的生活本身”<sup>[16]</sup>。于是，人们看到中国人不但在日常生活中讲关系，在政治生活和经济生活中也讲关系；关系成为一种人们之间相互信任与合作的资源。因此，在经济或商业活动中使用关系、依关系行事就成为必然。

在中国的商业活动中，关系具有下述几项重要功能：第一，信誉保证。由于各种各样的原因，中国的法律体系还不健全，还不能很好地提供商业活动过程中所必须的信誉保证。即使买卖双方签订了合同，合同的约束力也不是很大，违约现象时有发生。为了寻求商品交换所必须的信誉保证，人们不得不另谋它途。关系是交易双方自觉与不自觉利用的一个信用工具：对“自己人”信赖有加，有事好商量；对“外人”则缺乏信任，需要严加防范。

第二，互惠网络。中国人以家人为出发点，以层层推进的方式不断向外拓展自己的关系网，比如家人的朋友、朋友的朋友、“哥们儿”的“哥们儿”。这种由近及远的“差序格局”<sup>[43]</sup>或人际网络<sup>[44]</sup>渗透到经济生活中就成为商业上的互惠网络。在一个互惠网络中从事商业活动常常有很高的效率。

第三，长远利益。中国人做生意需要关系提供信誉保证，而良好关系的建立需要长时间的考验，因此与中国人做生意往往开头比较难。但是只要头开好了，有了互信关系，以后的生意就好做了。这使得中国人做生意更注重长远利益，为了长远利益有时可以不计较眼前利益<sup>[17]</sup>。

第四，减少恶性摩擦，加强良性互动。商业摩擦不可避免，但是在“自己人”之间，商业摩擦很容易解决。一起吃顿饭，把事情谈开，互谅互让，问题就解决了。

关系在商业活动中的这些重要功能，使我们在考察中国的营销渠道行为时不能不考虑它在其中的作用，否则就不能很好地理解或解释中国营销渠道中渠道成员的行为。

### 1.3 私人关系与权力使用

权力与权力的运用有可能产生背离：由于权力对象一般是根据他们对于权力拥有者所拥有权力的认识而采取顺从或合作的行动，所以权力大者往往不必要更多地使用权力，尤其是不必要更多地使用强制性权力。除了权力大小以外，许多因素会影响一个渠道成员的权力运用，如渠道成员之间的互依程度和互依结构<sup>[36,37]</sup>、权力拥有者控制渠道的意愿<sup>[30]</sup>、权力对象的反向权力（counter-power）<sup>[24]</sup>和独立意识<sup>[30]</sup>、市场环境<sup>[39,46]</sup>，以及渠道结构<sup>[15]</sup>等。由于中国人存在、体现于关系网络之中，关系是一种人们之间相互信任与合作的资源<sup>[16]</sup>，所以在中国的营销渠道中，私人关系很可能是影响权力运用的一个重要变量。

假设有供应商  $S_1$  与  $S_2$ ，共同面对同一个零售商  $R$ 。供应商与零售商之间虽然是组织间关系（inter-organizational relationship），但要靠私人来维系。假设  $s_1$  与  $s_2$  分别为  $S_1$  与  $S_2$  的代表， $r$  为  $R$  的代表。于是， $S_1$  与  $R$ 、 $S_2$  与  $R$  的关系就在很大程度上由  $s_1$  与  $r$ 、 $s_2$  与  $r$  的关系来表现。再假设其它条件相同（特别是  $R$  对  $S_1$  和  $R$  对  $S_2$  的权力相等），只是  $s_1$  和  $s_2$  与  $r$  之间的私人关系不同（如  $s_1$  与  $r$  的关系好于  $s_2$  与  $r$  的关系），那么在  $R$  对  $S_1$ 、 $S_2$  使用权力时，会有什么差别吗？

按照常理，因为  $s_1$  与  $r$  的私人关系较好，所以  $r$  在代表  $R$  与  $S_1$  做生意时，会尽量照顾  $s_1$ 。因此， $r$  在代表  $R$  影响  $S_1$  的经营决策时，会较多地使用奖励、信息支持和专业技术支持等非强制性权力，而较少使用警告、惩罚等强制性权力。相反，因为  $s_2$  与  $r$  的私人关系较差，所以  $r$  在代表  $R$  与  $S_2$  打交道时，能做到公事公办已经不错，不会特别照顾  $s_2$ 。因此，在代表  $R$  影响  $S_2$  的经营决策时， $r$  会较多地使用强制性权力，而较少地使用非强制性权力。

当然，供应商与零售商的关系可能由多人维系。不过，这并不能改变上面的推论。于是，有假设 1 与假设 2：

假设 1 ( $H_1$ ) 供应商代表与零售商有关人员

的私人关系越好,零售商越倾向于多使用非强制性权力影响供应商的经营决策。

假设2(H<sub>2</sub>) 供应商代表与零售商有关人员的私人关系越好,零售商越倾向于少使用强制性权力影响供应商的经营决策。

然而,在私人关系与使用强制性权力之间可能有一个相反的关系。因为如前所述,在中国,人际关系的一个重要的商业功能是减少恶性摩擦,加强良性互动。私人关系好,不但意味着关系双方感情好,会互相帮助和照顾,而且还意味着关系双方有着更高的信任度,在出现问题时,比较容易协商解决。这使得权力对象有恃无恐,不怕得罪权力使用者;这也使得权力使用者要影响权力对象时,采用强制性权力更有效——只有板起面孔,权力对象才知道问题的严重性。比如,在父子关系中,父亲一般对自己的孩子有着更多的管束;在上下级关系中,上级对自己得意的下属更严厉;在朋友关系中,一个人常常对自己最要好的朋友发火。因此,有假设2的替代假设:

假设2的替代假设(H<sub>2alt</sub>) 供应商代表与零售商有关人员的私人关系越好,零售商越倾向于多使用强制性权力影响供应商的经营决策。

#### 1.4 营销渠道行为的一个概念模型

图1是一个概念模型,它以权力运用(使用强制性权力与使用非强制性权力)为核心,以权力和私人关系为原因,以冲突为结果,描述了权力运用的前因后果,体现了本课题的意义。图中的“+”、“-”符号显示了不同概念之间联系的性质。“+”表示正相关,“-”表示负相关。

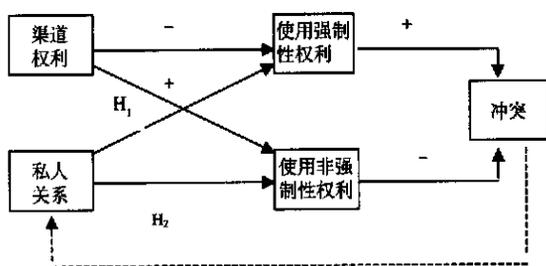


图1 概念模型

Fig. 1 Conceptual model

冲突在渠道行为研究中是一个重要变量,因为第一,它不可避免,没有冲突往往意味着没有合作;第二,它有多方面的影响,如它会影响到渠道成员之间的合作水平、渠道满意度、渠道效率和渠道

成员未来合作的意向<sup>[47~49]</sup>。权力使用的目的是为了控制渠道,把冲突控制在一定的水平上是渠道控制的重要内容之一<sup>[47~49]</sup>。在权力使用与渠道冲突之间有这样一种关系:使用强制性权力会导致较高水平的渠道冲突,使用非强制性权力有助于降低渠道冲突<sup>[21,34]</sup>。

如前所述,影响权力运用的因素很多,这里只考虑两个:渠道权力与私人关系。关于渠道权力与权力运用之间的关系,前人的实证结果较为一致:渠道成员的权力与其使用非强制性权力之间有正相关关系,与其使用强制性权力之间有负相关关系<sup>[34,38,40,50]</sup>。关于私人关系与权力运用之间的关系,还没有发现相关的研究文献,在理论上是一个空白点,也是本文要搞清楚的问题所在。

## 2 研究方法

### 2.1 样本

本文以西安市大型百货公司与其供应商的关系为研究对象。在大型百货公司与其主要供应商之间有一种合作被广泛采用:零售商将自己的营业面积分配给这些供应商,供应商则派出自己的人员进驻商店,销售自己的产品。这些供方代表是供应商与零售商沟通的一个主要渠道,也是了解双方关系状况的关键信息人。本研究以他们为调查对象。

根据课题的性质,作者与西安市10大百货公司接触,其中六家同意参与调查。在百货公司的帮助下,调查总体被限定在三个部门:家用电器、化妆品和服装(因为这三个部门的供方代表比较多)。根据百货公司提供的名单,将事先设计好的问卷分发给店内的供方代表,请他们填写。为了确保他们能够准确填写,第一,不要求他们泄露身份;第二,向他们保证本调查纯属学术研究,不涉及企业的任何商业秘密;第三,向他们演示如何填写问卷,并在条件允许的情况下,指导他们填写问卷,如有的百货公司专门将供应商代表召集到一起填写问卷。共发出了352份问卷,收回有效问卷227份,有效问卷回收率为64.5%。

### 2.2 问卷与指标的测量

问卷有8页长(大约需要30min时间填写),包括7个赖克特量表(Likert scale)和一组旨在收

集分类资料的多项选择问题。除了私人关系量表,其它量表都是前人研究采用过的,将其由英语翻成中文,并根据中国的具体情况做了一些修改(原意不变)。以下,只说明与本文有关的量表。

1) 私人关系。因为没有现成的量表可用,所以根据私人关系的含义和相关文献的指示<sup>[51~53]</sup>,设计了九个项目的私人关系量表,请供应商代表就他们同意不同意每一个项目的程度表达意见。问题是这样的:“请用打勾的方式指出你与某某零售商有关人员(对你日常工作有重要影响的人员)的私人关系如何”。为了确保此量表的信度与效度,在进行正式调查前,做过一个前期检测(pre-test),由20名供应商与零售商的代表对此量表的项目进行评价,看其是否涵盖了供应商

代表与零售商代表私人关系的主要内容。他们给出了肯定的评价。调查完成以后,对调查结果进行因子分析,提取出两个因子,分别将其命名为“私人关系状态”(记为GX1,前七个项目)和“私人关系意愿”(记为GX2,后两个项目)。由于G1对GX1的关联度较低,在最后的量表中舍弃了这一项目,表1是这两个量表及其信度检验。两个量表的 $\alpha$ 值均大于0.7,说明二者的信度可以接受。将GX1和GX2内的项目得分简单相加,得两个私人关系测量指标。以下,GX1和GX2分别代表这两个私人关系测量指标。GX1越大,表示供应商代表与零售商相关人员的私人关系越好;GX2越大,表示供应商代表与零售商相关人员之间发展私人关系的意愿越强烈。

表1 私人关系量表及其信度检验

Table 1 Personal guanxi scale and its reliability

测量项目	信度	项目相关度
GX1 私人关系状态	0.7877	
G1 我们只是一般的工作关系,没有什么私人感情。# *		—
G2 我们经常有机会接触,如在一起吃饭或参加某些活动。		0.4958
G3 他(或他们)做生意常常照顾我。		0.5271
G4 过年过节我都不会忘记他(或他们),总有所表示。		0.5962
G5 过年过节他(或他们)都不会忘记我,总有所表示。		0.6239
G6 我认为我们是一个圈子的人。		0.5048
G7 我们的关系是经过长时间考验的。		0.4810
GX2 私人关系意愿	0.7157	
G8 要不是为了我们公司,我不愿与他(或他们)接触。#		0.5598
G9 我相信要不是有求于我们公司,他(或他们)不会愿意与我接触。#		0.5598
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		
# 反向计分		
* 在最终量表中舍弃的项目		

2) 权力使用。权力使用量表根据 Gaski 和 Rawwas 等人<sup>[31,34,35]</sup>的量表得出,包括威胁、打官司、迟交货款、减少订单等七个使用强制性权力项目,以及主动帮助供应商在店内展示产品、提供市场信息、提供产品创新的主意、通报竞争产品的情况等13个使用非强制性权力项目。调查时,请求供应商指出,为了影响其经营决策,零售商使用各种方法的频率,包括1 = 从来不用;2 = 很少使用;3 = 有时使用;4 = 经常使用;5 = 总是使用。对调查结果进行因子分析,两个因子被提取出来:使用

强制性权力(ECPW<sub>RS</sub>)和使用非强制性权力(ENPW<sub>RS</sub>)。ECPW<sub>RS</sub>的最终量表用了6个项目,ENPW<sub>RS</sub>的最终量表用了7个项目,那些关联度较低的项目(项目关联度小于0.3)被舍弃。对量表进行信度检验,得ECPW<sub>RS</sub>的 $\alpha$ 值为0.7599,ENPW<sub>RS</sub>的 $\alpha$ 值为0.8025,说明两个量表的内部一致性在可以接受的范围内。将量表内的项目得分相加,就得到零售商使用强制性权力指标ECPW<sub>RS</sub>和零售商使用非强制性权力指标ENPW<sub>RS</sub>。

3) 控制变量。为了测量私人关系对于权力使

用的净影响,选择了两个对权力使用影响较大的变量,一个是零售商的权力(PW<sub>RS</sub>),另一个是供应商代表任此工作的年限(TIME)。

零售商的权力用供应商代表对于零售商改变供应商经营行为(包括产品出厂价、产量、广告与促销活动、售后服务和产品结构等 8 个项目)能力的评价来测量<sup>[34]</sup>。最终量表用了 6 个项目( = 0.722 4),各项目的得分相加,得零售商权力的测量指标 PW<sub>RS</sub>。

供应商代表任此工作的年限很可能对权力的使用产生系统性影响。一般供应商代表任此工作的年限越长,零售商针对他们使用权力的机会越多,因此他们越倾向于给零售商使用权力打较高的分。供应商代表任此工作的年限由问卷中的一个多项选择问题测量。问题是:“您担任目前的工作多长时间了?”备选答案为“1 = 一年以内;2 = 一年以上,三年以内;3 = 三年及以上”。

### 3 分析结果

本研究采用多元线性回归方法进行数据分析。四个回归模型及其分析结果如表 2 所示。对变量 ECPW<sub>RS</sub>取自然对数,因为它们的分布是偏斜的,需要将其转换为正态分布,才能用于多元线性回归分析<sup>[54]</sup>。

模型、用于检验 H<sub>1</sub>,模型、用于检验 H<sub>2</sub> 或 H<sub>2alt</sub>。模型和模型是初始模型,没有考虑私人关系变量,模型和模型是改进模型,考虑了私人关系变量。将模型、的分析结果和模型、的分析结果分别进行比较,不但能看出私人关系(GX1 和 GX2)影响零售商使用非强制性权力(ENPW<sub>RS</sub>)和使用强制性权力(ECPW<sub>RS</sub>)的性质和程度,还能看出加入私人关系变量对初始模型的改进程度是否显著。

表 2 多元回归分析的结果

Table 2 Results of multiple regression analysis

模型	TIME	PW <sub>RS</sub>	GX1	GX2	F	R <sup>2</sup>	t (对模型的改进)	
							GX1	GX2
. ENPW <sub>RS</sub>	0.240 **	0.333 **			21.506 **	0.168		
. ENPW <sub>RS</sub>	0.246 **	0.330 **	0.108 *	0.066	11.906 **	0.184	1.754 *	1.121
. LN(ECPW <sub>RS</sub> )	0.189 **	- 0.288 **			14.375 **	0.119		
. LN(ECPW <sub>RS</sub> )	0.165 **	- 0.235 **	0.151 **	0.464 **	29.151 **	0.356	2.679 **	8.267 **

a. \*\*表示  $p < 0.05$ , \*表示  $p < 0.10$ 。

我们特别关注 GX1 和 GX2 项下的数据,它们显示了两个私人关系变量对于使用非强制性权力和使用强制性权力的标准回归系数及其显著性程度(由星号表示)。在回归模型的 F 值显著不为 0 的条件下,GX1 或 GX2 的系数显著大于 0,则 H<sub>1</sub> 得证;否则拒绝 H<sub>1</sub>。在回归模型的 F 值显著不为 0 的条件下,GX1 或 GX2 的系数显著小于 0,则 H<sub>2</sub> 得证;而 GX1 或 GX2 的系数显著大于 0,则 H<sub>2alt</sub> 得证。若两者均不成立,则 H<sub>2</sub> 和 H<sub>2alt</sub> 都被拒绝。

先看模型、的分析结果。第一,两个模型的 F 值均显著不为 0( $p < 0.05$ ),说明两个方程中的自变量作为一个整体与因变量之间有显著的线性关系,至少能够部分地解释因变量的变化。第二,两个模型的拟合优度(R<sup>2</sup>)分别为 0.184 和 0.356,说明模型中的自变量作为一个整体对因

变量的解释程度高于模型。第三,模型中 GX1 和 GX2 的回归系数虽然大于 0,但均不显著( $p > 0.05$ ),因此实证的结果不支持 H<sub>1</sub>。于是得出:供应商代表与零售商有关人员的私人关系对零售商使用非强制权力没有显著影响。第四,模型中 GX1 和 GX2 的回归系数既大于 0,又是显著的( $p < 0.05$ ),因此实证的结果支持 H<sub>2alt</sub>。于是得出:供应商代表与零售商有关人员的私人关系对零售商使用强制性权力有正向的影响。

再将模型和的分析结果、模型和的分析结果结合起来看。无论 GX1 还是 GX2 对模型的改进都是不显著的(由 t 值可以看出)。这再一次表明,实证的结果不支持 H<sub>1</sub>。相反,GX1 和 GX2 对模型的改进都是显著的(由 t 值可以看出),这表明实证的结果要么支持 H<sub>2</sub>,要么支持 H<sub>2alt</sub>。

最后,看控制变量的回归系数。 $PW_{RS}$ 对 $ENPW_{RS}$ 的系数均为正,对 $ECPW_{RS}$ 均为负,说明不管考虑不考虑私人关系变量,零售商的权力对其使用非强制性权力均有正向的影响,对其使用强制性权力均有负向的影响。这与西方渠道行为理论的研究结果吻合。此外,正如预期的, $TME$ 对 $ENPW_{RS}$ 和 $ECPW_{RS}$ 的影响均显著为正,说明供应商代表任此工作的年限越长,他们被零售商权力影响的机会就越多,因此越倾向于认为零售商较多地使用权力。

## 4 讨论

$H_1$ 被拒绝,意味着零售商使用非强制性权力很少受私人关系的影响,这有悖于我们在理论上所做的分析(1.3节)。使用非强制性权力意味着权力使用者用提供利益、信息或专业知识的方法,引诱或说服一个人去做他原本不愿做的事<sup>[29]</sup>。那么,什么情况下零售商才有必要这样做?那一定是供应商做了某事对零售商有利而对自己不利(因此需要利诱),或者虽然对自己有利但还没有意识到(因此需要说服)。此时,即使供应商做某事对自己有利,也只是一种补偿性质或附带性质的利益,并不是零售商真正地让利于供应商。在这种情况下,供应商代表与零售商有关人员的私人关系如何是无关紧要的,重要的是供应商有没有提供帮助的能力。

$H_2$ 被拒绝,而 $H_{2alt}$ 得到支持,这使我们有理由认为:对私人关系与使用强制性权力之间相关关系的第二种推论是正确的。按此推论,私人关系意味着信任度,也意味着解决矛盾的难易程度。私人关系好,信任度高,矛盾容易解决,因此零售商会较多地采用更有效的强制性权力。相反,对于那些私人关系不好的供应商,零售商反而会较少地使用强制性权力,以免造成大的冲突,关系难以恢复。

$H_{2alt}$ 被支持,使以得到一个看似矛盾的推论:因为私人关系好会增加强制性权力的使用,从而增大渠道成员之间的冲突(见图1),所以私人关系越好,渠道成员之间的冲突越大。渠道冲突又会反过来影响私人关系(见图1),并且这种反作

用应该是负向的。于是,私人关系越好,渠道冲突越大;渠道冲突越大,私人关系越差。

如何解释这一矛盾?有两种可能:第一,在我们研究的期间内,渠道成员之间的冲突从总体上看是低水平的。根据渠道行为理论<sup>[47~49]</sup>,在营销渠道中,低水平的渠道冲突是良性的(functional conflict);它有利于渠道成员之间加强交流,互通信息,相互了解,良性互动。因此,私人关系越好,渠道冲突越大,不过这种冲突是在良性的范围内。既然是在良性的范围内,冲突也就不会恶化私人关系,反而会有助于私人关系的发展。

第二,私人关系在通过强制性权力的使用间接且正向地影响渠道冲突的同时,也直接且负向地影响渠道冲突,即在图1中有一条由私人关系直接通向渠道冲突的、带负号的直线。如果这种直接影响大于间接影响,那么良好的私人关系就不会因为多使用强制性权力所导致的渠道冲突的增大而恶化。一些事例在支持第二种解释。比如,在私人关系较好的供应商与零售商之间发生冲突,供应商与零售商之间进行沟通的渠道是畅通的。这时,供应商代表与零售商代表就是双方的使者。不管是他们自己出面,还是他们各自请公司的老板出面,只要大家把事情谈开,冲突很容易化解。相反,在私人关系不好的供应商与零售商之间发生冲突,由于缺乏有效的沟通渠道,冲突很难化解。

至于这两种解释哪一种更符合事实,则需要进行进一步的研究加以验证。

## 5 结束语

本文以营销渠道行为理论中关于权力的讨论为基础,探讨了在中国的营销渠道中私人关系对权力使用的影响。研究结果发现:第一,零售商使用非强制性权力与私人关系之间的相关关系并不显著,这暗示着零售商使用非强制性权力很少受供应商代表与零售商有关人员私人关系的影响;第二,零售商使用强制性权力与私人关系之间有显著的负相关关系,意味着私人关系越好,零售商越倾向于多使用强制权力影响供应商的经营决策。

本文主要做了如下工作:第一,尽管广泛认同私人关系是影响中国人进行商业活动的一个重要

变量,但是迄今为止,还没有人系统地、实证性地研究过私人关系怎样以及在何种程度上影响中国企业的营销渠道行为。因此,本研究在一定程度上填补了这一研究领域的空白;第二,由于加入了私人关系这一变量,本研究得出了与现有营销渠道行为理论略有不同的结果。比如,按照现有理论,使用强制性权力会增大渠道成员之间的冲突,而冲突会导致一系列影响渠道关系恶化,从而降低渠道效率的恶果<sup>[21, 27, 29]</sup>。但本文的研究却暗示着:渠道冲突可能会因为良好的私人关系得到化解,不一定会使渠道关系恶化到不可收拾的地步。第三,在私人关系与权力运用的关系方面,本研究得到了一些与直观感觉相左的结果,这将促使更深入地认识与讨论营销渠道中的私人关系。最后,本文尝试性地建立了一个测量营销渠道中私人关系的量表,有良好的信度与效性,为今后的类似研究奠定了基础。

本文的研究结果和相关的讨论对企业进行渠道控制和处理渠道关系启示:第一,在中国的营销渠道中,私人关系确实是影响营销渠道行为的一个重要变量,好的私人关系会使权力拥有者较多

地使用强制性权力。从权力拥有者一方来讲,一方面要鼓励企业员工与渠道合作者的员工之间发展良好的私人关系;另一方面要策略性地使用强制性权力控制渠道。企业既可以建立起畅通的信息沟通渠道和良性的渠道冲突化解机制,也可以节约权力运用的成本(使用强制性权力通常成本较小)。从权力对象一方来讲,增进私人关系可能会增强其讨价还价的力量(这可能是私人关系与使用强制性权力之间正相关关系的一个重要原因),也有利于与权力使用者沟通信息、化解矛盾,因此应该鼓励。在对方使用强制性权力时,也应该采取更积极的态度,这可能是双方私人关系较好的一种表示。相反,当双方彬彬有礼时,更应该警惕。

第二,渠道冲突并不可怕,它可能有不同的含义(如良性冲突和恶性冲突,低水平冲突和高水平冲突),也可以有不同的化解方法(如对抗、不合作、通过司法机构解决,以及通过良好的私人关系来化解)。这些都会导致渠道冲突的不同后果。一般而言,私人关系有利于化解渠道冲突,使其成为良性的。

## 参考文献:

- [1]薛彩云,郑克丽,成静卫,等. 中国家电生产商与销售商对商业流通领域控制权争夺的情况分析[N]. 经济观察报, 2001 - 07 - 09.  
Xue Caiyun, Zheng Keli, Cheng Jingwei, et al. The analysis on the conflicts of marketing channel control between manufacturers and distributors of electrical appliances in China[N]. Economy Overview Daily, 2001 - 07 - 09. (in Chinese)
- [2]江丛干. 南昌百货大楼向供货商收取促销管理费、入场费、条码费、陈列费、堆头费[N]. 中华工商时报, 2002 - 07 - 02.  
Jiang Conggan. Nanchang Department Store collecting the fees from suppliers for promotion management, entrance, point of scanning, exhibition, and promotional stocks[N]. Chinese Business Daily, 2002 - 07 - 02. (in Chinese)
- [3]孙会君,高自友. 供应链分销系统双层优化模型[J]. 管理科学学报, 2003, 6(3): 66—70, 93.  
Sun Huijun, Gao Ziyu. Bi-level optimization model for distribution system of supply chain[J]. Journal of Management Science in China, 2003, 6(3): 66—70, 93. (in Chinese)
- [4]赵晓煜,汪定伟. 选择分销商的模糊综合评判方法[J]. 管理工程学报, 2002, 16(2): 18—21.  
Zhao Xiaoyu, Wang Dingwei. Fuzzy comprehensive evaluation for distributor selection[J]. Journal of Industrial Engineering Management, 2002, 16(2): 18—21. (in Chinese)
- [5]徐士钰. 产品快速分销决策支持系统研究[J]. 系统工程理论与实践, 1997, (17): 66—73.  
Xu Shiyue. A study on product distribution decision quick making method and its decision support system for manufacturing factories [J]. Systems Engineering Theory & Practice, 1997, (17): 66—73. (in Chinese)
- [6]韩兆林,张晓燕. 高科技企业分销渠道的模式、特征及影响因素研究[J]. 南开管理评论, 1999, 2(6): 37—41.  
Han Zhaolin, Zhang Xiaoyan. On the designing of distribution channels for hi-tech company in the Western Countries: The basic model, characteristics and major considerations[J]. Nankai Business Review, 1999, 2(6): 37—41. (in Chinese)

- [7]张大亮,周耀烈,陈润峰. 我国PC行业营销渠道的演变及其面临的挑战[J]. 中国工业经济, 2001, (2): 69—73.  
Zhang Daliang, Zhou Yaolie, Chen Runfeng. The evolution and challenges of PC marketing channels in China[J]. China Industrial Economics, 2001, (2): 69—73. (in Chinese)
- [8]王方华,范凯利,方芳. 无缝营销渠道:实例、特征与价值[J]. 经济管理, 1999, (8): 50—51.  
Wang Fanghua, Fan Kaili, Fang Fang. Seamless marketing channels: Cases, characteristics and value[J]. Economic Management, 1999, (8): 50—51. (in Chinese)
- [9]罗国金. 跨国公司的营销渠道策略[J]. 国际贸易问题, 1999, (8): 31—33.  
Luo Guojin. Marketing channel strategies of international companies[J]. International Trade Studies, 1999, (8): 31—33. (in Chinese)
- [10]王自勤. 工业品分销渠道的冲突与协调[J]. 商业经济与管理, 2000, (5): 19—21.  
Wang Ziqin. Conflicts and resolution of the distribution channels for industrial products[J]. Business Economics and Administration, 2000, (5): 19—21. (in Chinese)
- [11]庄贵军,周南. 中国的营销渠道中依赖与权力的因果关系研究:一个本土化的解释[A]. 见游汉明. 华人管理本土化国际学术研讨会论文集[C]. 香港:香港城市大学出版社, 2001. 198—218.  
Zhuang Guijun, Zhou Nan. A study on relationship between dependence and power in China marketing channels: A Chinese explanation[A]. In You H M (Eds.), Proceedings of Chinese Management International Conference [C]. Hong Kong: City University of Hong Kong, 2001. 198—218. (in Chinese)
- [12]郭毅,周宇挺,吕宇良. 关于信任对上海市百货商与供应商关系影响的考察[A]. 见游汉明. 华人管理本土化国际学术研讨会论文集[C]. 香港:香港城市大学出版社, 2001. 277—309.  
Guo Yi, Zhou Yuting, Lu Yuliang. The impact of trust on relationships between suppliers and department stores in Shanghai[A]. In You H M (Eds.), Proceedings of Chinese Management International Conference [C]. Hong Kong: City University of Hong Kong, 2001. 277—309. (in Chinese)
- [13]庄贵军,周筱莲. 权力、冲突与合作:中国工商企业之间的渠道行为研究[J]. 管理世界, 2002, (3): 117—124.  
Zhuang Guijun, Zhou Xiaolian. Power, conflict and cooperation: A study on marketing channel behaviors between manufacturers and retailers in China[J]. Management World, (3): 117—124. (in Chinese)
- [14]成思危. 古为今用,洋为中用,取长补短,异途同归——论华夏文化与现代管理的融合[J]. 管理科学学报, 1998, 1(2): 1—5.  
Cheng Siwei. On the combination of Chinese culture and modern management[J]. Journal of Management Sciences in China, 1998, 1(2): 1—5. (in Chinese)
- [15]Stern L W, El-Ansary A. Marketing channels. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1992.
- [16]韩巍,席西民. 关系:中国商业活动的基本模式探讨[J]. 西北大学学报(哲学社会科学版), 2001, 31(1): 43—47.  
Han Wei, Xi Youmin. Is guanxi a model of China's business? [J]. Journal of Northwest University (Social Science), 2001, 31(1): 43—47. (in Chinese)
- [17]Arias J T G. A relationship marketing approach to Guanxi[J]. European Journal of Marketing, 1998, 32(1/2): 145—156.
- [18]Davies H, Leung T K P, Luk S T K, Wong Y. The benefits of "Guanxi": The value of relationship in developing Chinese market [J]. Industrial Marketing Management, 1995, 24(3): 207—214.
- [19]庄贵军. 关于关系营销的几个问题[J]. 企业销售, 1997, (6): 48—51.  
Zhuang Guijun. A discussion on some problems of relationship marketing[J]. Enterprise Marketing, 1997, (6): 48—51. (in Chinese)
- [20]Frazier G L, Sawhney K, Shevani T. Intensity, functions, and integration in channels of distribution[J]. Review of Marketing, 1990, 4: 263—298.
- [21]Lusch R F. Channel conflict: Its impact on retailer operating performance[J]. Journal of Retailing, 1976, 52(2): 3—12.
- [22]Mehta R, Larsen T, Rosenbloom B. The influence of leadership style on cooperation in channels of distribution[J]. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1996, 26(6): 32—59.
- [23]Skinner S J, Gassenheimer J B, Kelley S W. Cooperation in supplier dealer relations[J]. Journal of Retailing, 1992, 68(2): 174—193.

- [24] Skinner S J, Gultinan J P. Perceptions of channel control[J]. *Journal of Retailing*, 1985, 61(4): 65—88.
- [25] Frazier G L. Organizing and managing channels of distribution[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, 27(2): 226—241.
- [26] Quinn B, Doherty A M. Power and control in international retail franchising—Evidence from theory and practice[J]. *International Marketing Review*, 2000, 17(4/5): 354—372.
- [27] Gaski J F. The theory of power and conflict in channels of distribution[J]. *Journal of Marketing*, 1984, 48: 9—29.
- [28] El-Ansary A I, Stern L W. Power measurement in the distribution channel[J]. *Journal of Marketing Research*, 1972, 9(Feb.): 47—52.
- [29] Hunt S, Nevin J. Power in a channel of distribution: Sources and consequences[J]. *Journal of Marketing Research*, 1974, 11(May): 186—193.
- [30] Gassenheimer J B, Sterling J U, Robicheaux R A. Long-term channel member relationships[J]. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1996, 26(5): 94—116.
- [31] Rawwas M Y A, Vitell S J, Bernes J H. Management of conflict using individual power sources: A retailers' perspective[J]. *Journal of Business Research*, 1997, 40: 9—64.
- [32] Zhuang G J, 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.
- [33] Etgar M. Differences in the use of manufacturer power in conventional and contractual channels[J]. *Journal of Retailing*, 1978, 54(4): 49—62.
- [34] Gaski J F, Nevin J R. The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel[J]. *Journal of Marketing Research*, 1985, 22(2): 130—142.
- [35] Gaski J F. Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources[J]. *Journal of Marketing Research*, 1986, 23(Feb.): 62—77.
- [36] Shamdasani P, Keh H T, Chan K T S. The efficacy of power and influence strategies in a conventional channel: A Singapore perspective[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2001, 16(1): 21—38.
- [37] Frazier G L, Summers J. Interfirm influence strategies and their application within distribution channels[J]. *Journal of Marketing*, 1984, 48(3): 43—55.
- [38] Kumar N, Scheer L K, Steenkamp J E M. Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships[J]. *Journal of Marketing Research*, 1998, 35(2): 225—235.
- [39] Kale S H. Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country[J]. *Journal of Marketing Research*, 1986, 23: 387—393.
- [40] Frazier G L, Rody R C. The use of influence strategies in the interfirm relationships in industrial product channels[J]. *Journal of Marketing*, 1991, 55(January): 52—69.
- [41] 李春苗. 人际关系协调与冲突解决[M]. 广州: 广东经济出版社, 2001. 3—5.  
Li Cunmiao. Coordination of Interpersonal Relationships and Resolution of Conflicts[M]. Guangzhou: Guangdong Economy Press, 2001. 3—5. (in Chinese)
- [42] 乐国安, 王晓霞, 汪新建. 当前中国人际关系研究[M]. 天津: 南开大学出版社, 2002. 41—50.  
Le Guan, Wang Xiaoxia, Wang Xinjian. A Study on China Current Interpersonal Relationships[M]. Tianjin: Nankai University Press, 2002. 41—50. (in Chinese)
- [43] 费孝通. 乡土中国[M]. 香港: 凤凰出版社, 1948.  
Fei Xiaotong. The Countryside in China[M]. Hong Kong: Fenghuang Press, 1948. (in Chinese)
- [44] 庄耀嘉, 杨国枢. 角色规范的认知结构[J]. 本土心理学研究, 1997, (7): 282—337.  
Zhuang Yaojia, Yang Guos. Cognitive structure of role norms[J]. *Indigenous Psychology Research*, 1997, (7): 282—337. (in Chinese)
- [45] 杨国枢. 中国人的社会取向: 社会互动的观点[A]. 见杨国枢. 中国人的心理与行为[C]. 台北: 桂冠图书股份有限公司, 1992. 87—142.  
Yang Guoshu. Chinese social orientation: A perspective of social interaction[A]. In Yang G S (Eds.). *Chinese Psychology and*

- Behaviors[C]. Taipei: Guiguang Publishing Co. Ltd., 1992. 87—142. (in Chinese)
- [46] Gaski J F. The impact of environmental/ situational forces on industrial channel management[J]. *European Journal of Marketing*, 1989, 32(2): 15—30.
- [47] Duarte M, Davies G. Testing the conflict-performance assumption in business-to-business relationships[J]. *Industrial Marketing Management*, 2003, 32(2): 91—100.
- [48] Magrath A J, Hardy K G. A strategic paradigm for predicting manufacturer-reseller conflict[J]. *European Journal of Marketing*, 1989, 32(2): 91—108.
- [49] Rosenbloom B. Conflict and channel efficiency: Some conceptual models for the decision maker[J]. *Journal of Marketing*, 1973, 37: 27—35.
- [50] Frazier G L, Gill J D, Kale S H. Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country[J]. *Journal of Marketing*, 1989, 53(January): 50—69.
- [51] Yang C F. Psychocultural Foundations of Informal Groups: The Issues of Loyalty, Sincerity, and Trust in Chinese Political and Business Organizations[R]. Working Paper, Chinese Management Centre, The University of Hong Kong, 1998.
- [52] Yau O H M, McFetridge P R, Chow R P M, Lee J S Y. Is relationship marketing for everyone? [J]. *European Journal of Marketing*, 2000, 34(9/10), 1111—1127.
- [53] Sin L Y M, Tse A C B, Yau O H M, Lee J S Y, Chow R. The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy[J]. *Journal of Services Marketing*, 2002, 16(7): 656—668.
- [54] Hair J F, Anderson R E, Tatham R L, Black W C. *Multivariate Data Analysis with Readings*[M]. 4th Eds. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.

## Impact of personal *guanxi* on exercises of power in China marketing channels

ZHUANG Gui-jun, XI You-min

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

**Abstract:** Based the theory of power in marketing channels, this paper investigated the impact of personal *guanxi* on exercises of power in the context of China marketing channels. It was found that the personal *guanxi* between the reps of suppliers and the relevant persons of retailers did not have significant influence on the retailers' exercises of noncoercive power, but it did have both significant and negative affect on retailers' exercises of coercive power. The implications of the findings are suggested.

**Key words:** personal *guanxi*; behaviors of marketing channels; power; exercises of power