

管理新视野 主编 张新民

MANAGEMENT

营销渠道成员间竞合行为 形成机制及作用效果研究

The Study on Formation Mechanisms and Influence of
Coopetition Behaviours among Marketing Channel Members

张磊楠◎著

 中国人民大学出版社

014043746

北京市社会科学理论著作出版基金重点资助项目

管理新视野

主编 张新民

F274

912

MANAGEMENT

营销渠道成员间竞合行为 形成机制及作用效果研究

The Study on Formation Mechanisms and Influence of
Coopetition Behaviours among Marketing Channel Members

张磊楠◎著



北航

C1731424

中国人民大学出版社

· 北京 ·

F274
912

图书在版编目 (CIP) 数据

营销渠道成员间竞合行为形成机制及作用效果研究/张磊楠著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-300-18914-7

I. ①营… II. ①张… III. ①企业管理-购销渠道-研究 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 059415 号

营销渠道成员间竞合行为形成机制及作用效果研究

张磊楠 著

Yingxiao Qudao Chengyuan jian Jinghe Xingwei Xingcheng Jizhi ji Zuoyong Xiaoguo Yanjiu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

版 次 2014 年 3 月第 1 版

印 张 11.5 插页 2

印 次 2014 年 3 月第 1 次印刷

字 数 173 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

《管理新视野》编委会

主编：张新民

编委会成员（姓氏笔画）：

孔宁宁 邢小强 许晓娟

张磊楠 祝继高



总 序

随着世界竞争态势的改变,以中国为代表的新兴国家成为全球经济增长的引擎,中国企业也在全球市场中扮演着越来越重要的角色。伴随此经济转型与腾飞过程,中国企业在持续的探索、学习与创新中涌现出了大量新的管理思想与实践,而管理学者也在对企业的创新实践不断地进行着总结、提炼与引导,共同推动着我国本土管理理论与实践的繁荣与发展。为总结和进一步促进这一良性过程,本丛书遵循百家争鸣和百花齐放的原则,同时汇聚了企业管理、财务会计、市场营销与创新创业等多个研究领域的最前沿的研究成果,呈现给读者一套从管理思想到管理实践、从管理逻辑到管理创新、从管理战略到管理运营的全方位的思想盛宴,其既能反映我国管理研究领域的最新进展,又能引导和服务企业实践。

首先,本套丛书的选题涵盖管理学科的各个重要领域并关注理论的最新进展,研究的系统性与前沿性是本套丛书的重要特点;其次,本套丛书既吸收了西方最新管理理论的丰富营养,又结合本土管理智慧有所创新与突破,为现有管理理论的深化贡献了新的内容;最后,本套丛书努力做到“理论顶到天,实践立到地”,从我国企业在新时期发展面临的关键问题切入,对一系列重要的管理问题提出了全面深入的理论解释与解决方案,有助于改变现有企业发展的传统思路、扩大管理视野和提升管理能力,而很多从制度层面对管理问题的研究与探讨也为政府促进企业健康发展的政策设计与选择提供了良好借鉴。由于管理理论的建构



与创新离不开实践的支撑与验证,因此本丛书主要根植于中国企业的管理实践,所有研究内容均建立在对企业实践进行深入分析的基础上,兼顾量化与质化的研究方法,保证了研究的规范性与结果的有效性。

在全球化程度日益深化、世界不断变平的时代里,管理作为新生产力在企业运营与发展中的作用愈发凸显。本丛书集合了中国企业管理实践从多个视角提供管理学各个领域的最新研究成果,既代表了管理学者对理论建构与创新的不懈追求,也对我国企业在世界经济舞台上的崛起与超越有所贡献。



目 录

第一章 绪论	1
一、研究背景及意义	1
二、研究思路和方法	8
(一) 研究思路	8
(二) 研究方法	9
三、研究内容与框架	10
第二章 文献综述	12
一、竞合研究综述	12
(一) 横向竞合行为	13
(二) 纵向竞合行为	17
二、目标差异研究评述	19
三、组织文化研究评述	20
(一) 组织文化的概念	21
(二) 组织文化的测量	22
(三) 文化差异的研究	25
四、专项投资研究评述	25
(一) 专项投资概念	25
(二) 专项投资类型	27
(三) 专项投资的结果变量	28

五、依赖研究评述	35
(一) 依赖的概念	35
(二) 依赖结构的测量	42
(三) 权力—依赖理论	44
(四) 依赖对交易关系的影响	47
六、环境不确定性研究评述	57
(一) 组织环境的内涵及其分类	57
(二) 环境不确定性的概念	58
七、经济满意研究评述	58
(一) 经济满意的定义	58
(二) 关系满意的测量	61
(三) 关系满意的维度	61
(四) 企业间关系满意的前因和结果变量	63
八、相关理论回顾	66
(一) 代理理论	66
(二) 资源基础理论	66
(三) 交易成本理论	68
(四) 关系交换理论	69
(五) 组织权变理论	69
(六) 资源依赖理论	70
九、本章的总体研究框架	70
第三章 概念模型和假设	75
一、现场访谈	75
(一) 访谈准备工作	76
(二) 访谈过程	78
(三) 访谈结果分析	78
(四) 现场访谈结果小结	83
二、概念模型	83
(一) 企业层面因素分析	84
(二) 关系层面因素分析	86

(三) 环境层面因素分析	88
(四) 关系产出分析	89
三、假设的提出	90
(一) 企业层面因素对竞合行为的影响	90
(二) 关系层面因素对竞合行为的影响	95
(三) 环境层面因素对竞合行为的影响	98
(四) 竞合行为对关系产出的影响	101
第四章 研究方法	103
一、实证分析的数据搜集	104
(一) 问卷设计	104
(二) 调研对象的选择和调研过程	107
(三) 样本的检验	108
(四) 数据的基本特征	110
二、研究所涉及因素的度量	112
(一) 度量指标选择的基本原则	112
(二) 因素的度量指标及其依据	113
第五章 实证检验结果	115
一、指标净化及信度效度检验	115
(一) 指标的初步处理	116
(二) 指标净化	116
(三) 信度效度分析	117
二、数据的描述性统计分析	124
三、假设检验结果	126
第六章 讨论与启示	129
一、讨论	129
二、管理启示	130
第七章 结论与展望	133
一、本书研究的结论	134
二、本书研究的创新点	135
三、本书研究的局限性和未来研究展望	138



参考文献	140
附录	161
附录 1	161
附录 2	168
致谢	175

第一章 绪论



一、研究背景及意义

随着我国经济持续快速增长以及大型跨国企业的大举进入,企业为市场提供的产品种类和质量均得到大幅提升;与此同时,随着科技革命的进一步发展,企业的技术创新速度日益加快,产品生命周期日益缩短,客户的需求呈现个性化和多样化的特征,因此企业之间的竞争变得空前激烈。由于自身资源的限制,企业很难依靠自身的力量来应对环境的变化,这就需要加强与交易伙伴合作,整合资源来应对复杂多变的外部环境,

进而在市场上获取竞争优势 (Whitehill, 1997^[1]; Nielsen, 1988^[2]; Hamel, Doz and Prahalad, 1989^[3])。然而, 合作伙伴往往又是雄心勃勃的竞争对手, 交易双方在合作的同时, 也会采取讨价还价等竞争行为, 以求在合作中占据优势地位或者更多利益 (Porter, 1985^[4]; Prahalad and Hamel, 1990^[5])。我们发现企业必须同时关注竞争与合作 (Matia and Kock, 2000^[6])。

竞合是把竞争与合作结合起来的一个过程和现象, 它意味着通过合作创造更大的交易总额, 通过竞争再将它们分割到个体当中去 (Brandenburger and Nalebuff, 1996; Luo, 2005)。竞合是一个企业通过开发市场、降低成本来提高企业竞争力并取得市场领先地位的既有竞争性又有合作性的模式 (Chien, 2005)。无论是竞争行为, 还是合作行为, 都只是关注企业之间关系的一个方面。企业之间的竞争与合作行为常常是同时发生的, 企业的利益来自于同时进行的竞争和合作两个方面 (Lado, Boyd and Hanlon, 1997; Bengtsson and Kock, 2000)。

以 AT&T 和 Apple 之间的交易为例, 两者的合作有效地增加了双方的销售 revenue 和市场份额, 与紧密合作相伴的是激烈竞争。Apple 凭借 iPhone 独特的技术和品牌领先优势, 向 AT&T 提出收入分成, 同时通过 AT&T 不限流量的网络销售自己软件商店的软件, 获得了不菲的收入, 同时也提升了其产品的用户体验和品牌声誉; 与之相对的是, AT&T 争取到了 iPhone 在美国的独家销售权, 而且采取各种措施限制 iPhone 和 iPad 带来的网络负担 (单以 iPhone 来说, 其用户仅占 AT&T 用户总数的 3%, 却消耗了 AT&T 网络带宽的 40%, 导致 AT&T 网络频繁出现拥塞甚至局部瘫痪)。

Luo (2005)^[8] 在全球竞争中, 把竞合定义为两个或多个全球市场竞争者之间同时存在的竞争与合作, 竞合揭示了一个基本的二元性: 创造价值是一个固有的合作过程, 而获取价值则是一个固有的竞争过程。在纵向的营销渠道也同样存在着竞争与合作。目前, 对于纵向竞合研究的文献比较少, 且很多都是案例研究, 通过对大量案例中上、下游的关系对纵向竞合进行定量的描述 (Luo, 2006)^[13]。一项基于 IRRP (Inter-firm Relationship Research Programme) 的研究结果显示, 纵向的竞合

和横向的竞合一样,也可以根据维度的不同进行分类(Ian F. Wilkinson and Louise C. Young, 1994)^[82]。下面用案例讨论的形式来分类了解一下纵向的竞合。纵向竞合的类型主要有以下四种。

低合作低竞争,那些相互间没有重要联系的上、下游关系容易成为低合作低竞争的类型,例如,在上、下游交易伙伴间只有有限或没有任何相互依赖。这种相互依赖的缺乏可能因为两者关系刚刚开始或者即将结束,所以还没有建立起很多联系或者维持下来的联系已经很少了。此类型的一个实例来自一个金融公司和一家轮胎零售商。金融公司为轮胎零售商提供了十二个月的最限额信用贷款,然而这家轮胎零售商的经营能力十分欠缺,销售业绩不佳,偿债能力大打折扣,因此在两者的关系中,双方竞合的积极性都很低(Luo, 2006)^[13]。这个两种都低的情况来源于轮胎零售商作为金融公司的客户之一,其重要性在降低,金融公司已经不再视其为有价值的客户,把和它的关系列为下降或已经结束。

低合作高竞争,低合作高竞争的双边关系被视为是典型的“弱”关系或正在衰败的关系。这个类型的实例来自于一个澳大利亚进口商和一个斐济服装制造商之间的关系,他们保持着高的竞争和低的合作。双方三年的关系已经发展到无法用有限的谈判来解决,各种各样正式或非正式的规范都出现在双方关系的管理中,以致产生了很多矛盾冲突,尤其是在付款问题和货物运输方面,而双方缺乏沟通又加剧了这些矛盾冲突。缺乏沟通一方面来源于较远的地理位置,一方面来自于双方都有意保留一些信息作为自己的优势而不让对方知道(Luo, 2006)^[13]。另外,双方在做法上都表现出很自私的一面,他们经常扔下对方不管只顾追求自己的利益,虽然进口商经常要求生产商回到合作的位置上来,然而对生产商的威胁是无力的,因为斐济生产商并不依赖于澳大利亚进口商,相反,是澳大利亚进口商更依赖于斐济生产商,因此,澳大利亚进口商往往是出于愤怒而不是经济利益来威胁斐济生产商回到合作位置上来。澳大利亚进口商的员工也表示,如果那样的话他们的关系在短期内肯定会以失败结束,而且他们将遭受很大的损失。

处在这个类型的关系很多都以结束告终,就像上面例子中所说的那样,然而很多关系还在持续,因为双方的合约还要求他们这样做。其

实,关系的双方还可以通过主动的方式来改变关系中的一些问题环节,使其变成一种对双方都有益的良性关系。

高合作高竞争,高合作高竞争的双方关系被大多数企业视为一个有效率的关系,这很可能是因为高合作带来的社交和业务上的加强关系可以克服很多高竞争引起的问题。一家生产家庭日常用品的企业和自己的一家供应商之间的关系就是既有高的竞争也有高的合作,日用品生产商是这样形容自己和供应商的关系的:“我们已经合作交易多年,相互完全了解,我们之间有密切关联已经很多年了并且还将继续下去。”为什么双方的关系既有竞争性又有合作性呢?原因在于30年前当双方刚开始合作的时候,供应商的实力相对更强一些,而随着后来的发展,生产商也变得更具有实力和更具创新性,两个企业都有自己希望开发以应对市场环境的方法,双方都试图将自己的方法融入到合作关系当中。生产商的一位员工介绍,他们目前正在进行一项管理技术和市场开发的改进,供应商从这项改进中并不能获利,所以他们根本不想做出这样的改动,基于双方的关系,供应商总是被迫做出改动,这些改动是供应商可以接受的,因为只涉及双方合作过程的一部分(Luo, 2006)^[13]。也就是说,一个高合作高竞争的关系要想持续下去,竞合的内容要在双方长期有效合作的基础上在双方可接受的范围内进行。

在这种竞争方式中的企业有很高的相互信任和尊重,并且还将把这种关系持续下去,一个可能的原因是因为企业间高的相互依赖是建立在双方共同的合作历史基础上,而不是建立在企业能为对方创造多少价值贡献的基础上。

低竞争高合作,低竞争高合作的双方关系通常被视为企业希望的“理想”关系。一家工业安全设备生产商和自己的一家供应商已经通过很强的个人联系而不是社会联系成功合作了25年,双方对这个关系都十分满意,这就是一个低竞争高合作的实例。然而,因为合作双方力量的不断发展变化以及外界环境的作用,这种关系并不容易得到,往往要经过曲折的过程(Luo, 2006)^[13]。例如一个小型广告代理商和自己的建筑公司客户之间的关系,双方在早期合作非常愉快,这种关系持续了很多年,通过自己的努力以及外界环境的帮助,建筑公司逐渐成为了建筑行业的领先者,规模也不断扩大,随之而来的对广告代理商的需求和

期望使这家小型广告代理商很难应对。但是,双方通过相互长时间高级别的竞争最终保住了这个关系并使其更加紧密,这很可能是基于双方过去坚固的联系,双方都希望继续保留这种合作关系。

然而,通过对以往文献的回顾,我们发现以往研究过多关注了企业采取竞合行为的原因,以及可以获得的各种优势,却忽略了如何才能获得不同水平的竞合行为——形成机制的研究。通过调研,我们发现中国很多企业对竞合行为形成机制并不清楚,这一现象已经成为企业通过竞合行为获取竞争优势的障碍。因此,将竞合行为的研究,按照追本溯源的思路回到形成机制上来,探究企业纷繁复杂的内外部因素对竞合行为的影响,已经成为理论和实践的迫切需求。

根据代理理论和资源基础理论,我们发现,企业自身因素是影响企业间竞合行为的关键因素之一,其中目标差异和组织文化是两个主要方面。

根据代理理论,我们认为,由于劳动分工的不同,买方和卖方极容易出现目标差异,一般来说,买方总想得多(更高的质量、服务和个性化的定制等)予少(更低的价格),而供应商却在努力地实现自身收入和利润的最大化。因此交易双方在产品利润率,目标市场份额,降低风险和销售成本方式,以及建立合作关系的类型等方面的看法会出现差异。这种目标差异被定义为,交易双方在共同的行动中各自目标不匹配或者不一致的程度(Luo, 2006)^[13]。当目标差异出现时,会影响到双方各自目标利益的协调,以及感知的关系风险和不确定性,势必对双方竞合行为的形成产生一定作用。

根据资源基础理论,我们认为,组织文化是一种有价值的、稀缺的、难以模仿替代的资源,能否理性地认识和运用组织文化,是一个组织成功的关键(Teece, 1986)^[14]。组织文化能够帮助企业开拓非完全竞争的要素市场,并获得高于平均水平的回报,取得持续竞争优势(Peteraf, 1993)^[15]。组织所信奉的价值观、理念和准则,是难以模仿的、不可替代的和极具价值的独特资源。资源基础理论认为,组织文化是组织获取竞争优势重要的无形资源,因此需要在企业涉及的对内对外等业务链中充分配置这种资源,使其发挥更大的作用。所以在交易的过程中,参与其中的企业会有意或者无意地将其组织文化带进来。

因此交易双方各自的组织文化对交易双方的合作和竞争行为势必有着明显的作用。

根据交易成本理论和关系交换理论,我们发现,组织间关系因素也是影响竞合行为的关键因素,其中专项投资和依赖是两个必须考虑的重要变量。

交易成本理论提出了决定交易成本居多还是生产成本居多的因素,其中一个重要的因素就是资产专用性。资产专用性是指交易一方为另一方作出的不能重新配置的投资,我们称这种投资为专项投资。通过对关系做出专项投资,交易双方就产生了维持关系的动机(Anderson and Weitz, 1992)^[16]。交易专项投资由于在特定交易关系以外几乎没有价值,因此将资源投资方锁定在关系中,增加了其对专项投资接收方的依赖(Joshi and Stump, 1999)^[17]。交易专项投资难以重新配置的特点,说明如果企业做出较高的专项投资,就会面临高额的转换成本(Ping, 2003)^[18]。核心专项投资和人力专项投资越高,企业面临的转换成本也越高。如果交易专项投资较多,那么交易双方终止合作会遭遇巨大的经济损失(Barthelemy and Quelin, 2006)^[19]。因此,专项投资总和将对交易双方的竞合行为产生重要的影响。

关系交换理论认为交易双方会树立长期利益导向,甚至在交易过程中出现利他倾向,将个体利益的实现建立在共同实现双边利益的基础之上(Heide, 1994)^[20]。营销渠道由相互依赖的机构组成,他们致力于促使一项产品或服务能够被使用或消费这一过程(Coughlan et al., 2001)^[21],由此我们发现渠道中交易双方的依赖可以更好地促进双方的合作,共同实现产品和服务的销售。也就是说,在依赖与合作之间应该存在正相关关系,一个渠道成员越是依赖于另一渠道成员,那么他就越是愿意与这个渠道成员合作,高度的依赖性导致更大的合作意向(Skinner et al., 1992)^[22]。当依赖总和变化时,长期利益导向和交易双方依赖性会发生变化,势必会影响到双方的竞合行为。

根据权变理论和资源依赖理论,我们发现,外部环境是影响竞合行为的关键因素之一,其中政治法律不确定性和行业环境不确定性是两个重要变量。权变理论的基本假设是组织可用预测的方法对周围条件做出反应并调整组织目标,以尽可能满足市场和其他环境特征的需要。环境

条件是组织形式变化的直接源泉，环境因素对组织行为有着重要的影响。企业首先必须关注组织和环境之间良好匹配的实现，企业必然根据匹配的需要，调整处于交易中的竞合行为。资源依赖学派通过聚焦于组织对环境的依赖来解释组织内的权力分配。首先，组织是一个开放的系统，大量攸关组织生存的稀缺和珍贵的资源都包含于外部环境中，任何组织不可能实现自我供给下的生存和发展，因此选择与其他企业合作而整合各种资源。其次，组织生存的关键是获得并保住资源的能力，这在很大程度上取决于组织与外部环境（控制者）交往和谈判的能力，因此，企业在合作时需要同时注重竞争，以保住关键资源。综合权变理论和资源依赖理论的观点，我们会发现，外部环境是考虑竞合行为形成机制的必要一环。

由以上分析我们可以看出，不同企业、不同交易关系和不同外部环境下，交易双方的竞合行为会各不相同。企业间的竞合关系受制于企业内外部各种因素，有着明显的动态变化性。同时竞合有着明显的二元性，合作只不过是竞争的另一种形式，而且合作是有限度的，企业必须在竞争性融合中明确有效地保护自己。可见竞合也是一把双刃剑，要想扬长避短，就必须掌握其形成机制，通过其前因变量，预知其变化趋势，提前做出最优的应对措施。作为想要利用竞合行为获取竞争优势的企业，如果企业不了解竞合行为的形成机制，那么当自身因素、关系因素和环境因素发生变化时，企业将无法判断竞合行为会沿着何种趋势发展，同时也将无法及时采取相应的管理措施，以求在市场竞争中获取优势。

针对上述问题以及竞合行为对关系产出的影响，本书探讨了目标差异、组织文化差异、专线投资总和、依赖总和、政治法律不确定性和行业环境不确定性对竞合行为的影响，同时针对性地探讨了竞合行为对经济满意和社会满意的影响，提出了相应的概念模型和假设，并通过来自中国家电行业的 225 对供应商和分销商的配对样本对所提出的假设进行了验证。本书的主要贡献在于：第一，揭示了竞合行为的形成机制；第二，深入分析了竞合行为的关系产出；第三，丰富了组织文化和竞合的测量方法。

本书的研究在于进一步丰富和发展了现有的企业间关系管理文献，