

【渠道管理】

# 渠道组织形式与渠道治理策略 对应关系的聚类分析

庄贵军 张 健

**【摘 要】**渠道组织形式与渠道治理策略存在对应关系,然而对此仍缺乏经验证据的支持。本文通过对519家制造企业的问卷调查收集数据,测量交易治理的产权、权威和激励三个维度并对测量结果进行聚类分析,得出渠道组织形式的类型,包括公司型、特许—管理型、关系型和不稳定型四种类型。除不稳定型以外,其他三种类型均与事先的分类吻合。加入互依结构变量之后的分析结果进一步表明,聚类分析的结果是稳健的,支持渠道组织形式与渠道治理策略之间的对应关系。在理论方面,本文的研究结果支持“根据渠道组织形式制定和选择企业的渠道治理策略”的观点;在实践方面,启示企业可以根据渠道组织形式,结合交易治理中产权、权威和激励三维度的具体情况,来确定应当采用的渠道治理策略。

**【关键词】**营销渠道;交易治理;渠道管理;渠道组织形式;渠道治理策略;聚类分析

**【作者简介】**庄贵军(1960—),男,西安交通大学管理学院教授,博士生导师(西安 710049)。

**【原文出处】**《西安交通大学学报》:社会科学版,2021.5.42~51

**【基金项目】**国家自然科学基金面上项目(72072141;71472149)。

营销渠道(以下简称“渠道”)由参与产品或服务转移活动的所有组织构成<sup>[1]</sup>。渠道的各个参与者要密切合作、共同努力,才能保持渠道的通畅和高效运转。这就要求渠道有一个相对稳定的组织形式。一般而言,渠道组织形式是由制造商、批发商、零售商或其他类型的中间商通过纵向联合而构建,被称为垂直营销系统(vertical marketing system)<sup>[1]</sup>。渠道组织形式不但是企业可以设计和选择的,而且其实质是企业对渠道进行治理的不同策略,在企业的渠道管理实践中有重要意义<sup>[2]</sup>。

学术界普遍认为渠道治理是一种介于市场治理和层级治理之间的中间模式<sup>[3]</sup>,但由于将交易治理视为由市场治理到层级治理的单一维度、连续性变量<sup>[4]</sup>,一直未讨论其具体内涵与构成。相关研究停留在分析正式治理机制和非正式治理机制的影响因素、治理效果以及二者的优劣及其替代或互补关系上<sup>[5]</sup>。在之前的研究中,笔者以Makadok等<sup>[6]</sup>关于交易治理多维度的观点为纽带,把渠道组织形式和渠道治理策略联系起来,梳理出二者之间存在的对应

关系,在此基础上提出“基于渠道组织形式的渠道治理策略选择模型”,提供了一条研究渠道治理的新思路<sup>[2]</sup>。以此为基础进行研究,能够改变学术界对渠道治理中间模式的具体内涵和构成避而不谈的状况,进而深入到渠道治理多维度以及根据渠道治理的不同维度设计渠道治理策略的讨论中,由此而推动渠道治理理论的进一步发展。它还有助于理顺和丰富渠道管理理论的内容,改变渠道组织形式的相关内容在现有教材中的尴尬地位,更好地为企业的渠道管理实践提供理论指导。

然而,到目前为止,还没有研究对渠道组织形式与渠道治理策略之间的对应关系进行过检验,二者之间的对应关系还缺乏经验证据的支持。这使得基于其上的、颇有前景的探索无法展开。试想,如果无法确认二者之间的对应关系,那么我们怎么能够说渠道组织形式是渠道治理策略的呈现方式?又怎么能够让企业基于渠道组织形式来选择渠道治理策略呢?更无法探讨当把渠道组织形式视为企业的渠道治理策略时影响企业渠道治理策略的前因后果。本

文就是要做这样一项基础性的研究工作,通过量表开发和问卷调查收集数据,采用聚类分析实证检验二者之间的对应关系。既是沿着这一新思路研究渠道治理和管理理论的一个初步尝试,也可以看作一个起始,为将来相关的研究奠定基础。

### 一、理论背景

渠道组织形式(channel organization mode),特指在一条渠道中,各个参与者通过承担不同的角色而构成的角色互补、相对稳定的组织体系<sup>[1]</sup>。由于各个参与者常常在产权上相互独立,不属于同一家企业所有,所以渠道组织形式不是公司内部的组织形式,而是一种跨企业的组织形式<sup>[1]</sup>。

虽然渠道组织形式不排除处于同一层次的企业之间进行横向联合构成的水平营销系统,但是更多的则是由处于不同层次的企业通过纵向联合而构建的垂直营销系统<sup>[1]</sup>。根据构成方式的不同,垂直营销系统分为公司型、契约(特许)型<sup>①</sup>、管理型和关系型。其中,前三种是大多数教科书中都有的,关系型则是笔者首先提出的<sup>[7]</sup>。相对于只有松散联系的传统渠道而言,这些垂直营销系统有着更合理的专业分工,更紧密的企业间合作,也能获得单一企业难以获得的竞争优势和渠道绩效<sup>[3]</sup>。关于渠道组织形式的讨论,较早见于20世纪六七十年代Bucklin(1966)、Mc-Cammon(1970)和Warren(1972)等人的论著。他们最先提出垂直营销系统的概念,并识别出公司型、契约型和管理型等不同的渠道组织形式。20世纪80年代以后,Anderson等<sup>[3]</sup>开始从交易成本理论的视角讨论渠道中“外购或自营(buy-or-make)”的组织一体化决策问题。不过,他们的讨论局限于将交易治理认作以市场治理和层级治理为两极的单维度变量,将混合体系看作是在一些决策内容上偏向于市场治理而在另一些决策内容上偏向于层级治理。

此后,一些学者继续沿着这个方向研究,探讨渠道一体化的前因后果。不过,由于将交易治理看作单一维度的变量,他们没有意识到各种垂直营销系统实际上是企业的渠道治理策略。这降低了渠道组织形式在渠道管理中的重要性,使关于渠道组织形式的探讨逐渐淡出人们的视野,让位于正式和非正式治理的治理效果以及二者优劣、替代或互补关系的研究<sup>[5]</sup>。这种研究虽然在理论上有助于我们认识渠道治理的本质以及正式与非正式治理的特点等内容,但是由于一直未讨论混合模式的具体内涵和构

成,所以研究结果严重缺乏可操作性,对企业管理实践的指导意义不大。例如,一家规模较大、实力较强的企业,如果想做好渠道控制,它应该如何选择渠道治理策略?按照既有的渠道治理理论,此问题的答案应该是:企业应该将更多的交易活动内部化,选择更靠近层级治理的渠道治理策略。但是,交易活动内部化到什么程度?更靠近层级治理又有什么实质含义?或者,用正式与非正式治理的概念来表述:企业需要混合使用两种治理机制,适当增大正式治理机制的使用,加强对合作伙伴的合同监督和控制。但是,增大正式治理机制的使用到什么程度?非正式治理机制又如何与之匹配?匹配到什么程度?等等。由于混合模式的内涵和成份不明,所以此前的研究无法回答以上管理实践问题。

2012年,笔者提出“渠道的组织形式往往是渠道治理方式或策略的体现”<sup>[7][11]</sup>,把各种类型的垂直渠道系统视为渠道治理的体现形式,企业不但可以设计和选择,而且企业的设计和选择既会影响企业渠道的结构,更会影响企业对渠道的控制和管理。之后,笔者又进一步以Makadok等<sup>[6]</sup>提出的交易治理三维度的观点为纽带,论证了渠道组织形式与渠道治理策略之间的对应关系,如表1所示<sup>[2]</sup>。

根据Makadok等<sup>[6]</sup>的界定,交易治理是一个多维度的变量,包括产权(ownership),即谁拥有用于工作的重要资源;权威(authority),即谁有权决定参与什么活动和怎样完成工作;激励(incentives),即工作者是根据产出还是投入获得报酬以及是否要承担业绩表现不佳的风险。这三个维度既单独变化又相互影响,由此呈现出各种不同的混合治理模式,在一个维度上近似于市场治理,在另一个维度上近似于层级治理。

由表1可见,各种垂直营销系统既体现着渠道组织的不同构成方式,也体现着不同的渠道治理策略,各参与者在产权、权威和激励等方面有着不同约定或安排。这一观点将渠道组织形式和渠道治理策略联系起来,为渠道治理提供了一条新的研究思

表1 渠道组织形式与交易治理三个维度的对应关系

渠道组织形式	治理维度(渠道治理策略)		
	产权 (全资—独资)	权威 (强—弱)	激励 (高一—低)
公司型	全资到参股	极强到较强	中到极高
特许型	独资	极强	较高
管理型	独资	较强	极高
关系型	独资	弱	极高

路。依此进行研究,能够促使学术界深入到渠道治理的多维度以及根据不同维度设计渠道治理策略的探讨中。这将在很大程度上弥补现有渠道治理理论的缺陷,推动渠道治理和管理理论的进一步发展,也能为企业的管理实践提供更具操作性的理论指导。然而,到目前为止,这一观点仅仅是被提出,尽管言之成理,但能否成立,还有待经验证据的支持。

这里要特别说明两点:第一,本文所研究的多种渠道组织形式或渠道治理策略是介于市场治理和层级治理两种极端形式之间的中间模式或混合模式,它们是中间模式或混合模式的具体表现形式,都属于中间模式或混合模式。它们大量存在于持续性的渠道交易关系中,但是此前学术界对其内涵、构成成分和表现形式一直缺乏深入探讨,更没有进行过实证检验。第二,渠道组织形式与渠道治理策略并非两个不同的事物,它们是从两个不同的视角对同一个事物即渠道交易方式进行观察所得到的不同侧面。渠道组织形式侧重于反映渠道交易方式在交易各方之间的组织构建,而渠道治理策略则侧重于反映渠道交易方式在产权、权威和激励等交易治理维度上做出的约定或安排。因为三个维度不同水平的搭配是难以穷尽的,所以至少在理论上讲渠道治理策略是无穷的。这会让企业无所适从——企业应该如何选择、组合或搭配交易治理三个维度的不同水平而设计出自己的渠道治理策略?正是从这一点出发,笔者发现并提出,公司型、特许型、管理型和关系型的渠道组织形式在交易治理三个维度上有着相对固定且彼此不同的搭配(如表1所示)<sup>[9]</sup>,因此它们实际上是一些模式化了的渠道治理策略,企业可以基于渠道组织形式制定或选择渠道治理策略。本文的主要目的就是检验公司型、特许型、管理型和关系型等渠道组织形式是否在交易治理三个维度上有着相对固定且彼此不同的搭配,从而与渠道治理策略之间存在对应关系,而非渠道组织形式与渠道治理策略之间是否存在互相作用的关系。

## 二、研究方法

### (一)量表设计

遵循 Makadok 等<sup>[6]</sup>关于交易治理多维度的观点,以及笔者提出的“基于渠道组织形式的渠道治理策略选择模型”<sup>[2]</sup>,需要对产权、权威、激励三个变量进行量化测量,本文借鉴以往的研究来确定初始测量量表。

产权变量衡量的是制造商与经销商之间的股权关系,根据制造商拥有经销商的股权大小,一般分为

全资、控股、参股、独立产权(无股权关系),用一个单选题就可以测量。

权威和激励采用李克特七级量表测量,根据其内涵进行设计。按照量表开发程序,首先,通过文献回顾和企业访谈,界定权威和激励概念的内涵;其次,结合文献回顾与访谈结果来设计测量题项,得到一个初始题项库,权威和激励两个变量各得到20个题项;最后,对量表的表面效度和内容效度进行检验,筛选并修正题项,完成问卷的初步设计,此时权威留下9个题项,激励留下8个题项。

### (二)预调研

为了验证上述初始量表的可行性,本研究进行了小规模预调研。预调研的问卷由在职 MBA 学生帮助进行调整并精简。预调研的问卷里,产权是有4个选项的单选题(全资、控股、参股、独立产权),权威有9个题项,激励有8个题项。

预调研收到50份有效问卷,随后分析和检验量表的信度和效度,对量表中因子载荷较低的题项进行反复调整与修改。最终,产权变量的4个选项中,全资和控股因为占比较少且内涵接近,被合并成一个,改为有3个选项的单选题;权威留下6个题项;激励留下5个题项。

### (三)正式调研的数据收集与样本特征

调查以问卷调查形式进行,调查对象是制造企业从事销售或经销商管理的工作人员。问卷发放等工作由专业的市场调研公司协助完成。该调研公司在广东、江苏、河南、黑龙江、山东等省区的几个城市中,分别随机从工商企业名录中抽取出数十家企业作为备选,先分配给调查员去电话预约,然后调查员把纸质问卷送到企业或者其他约定地点,由被访者现场填写问卷完成调查。共发放问卷600份,回收有效问卷519份,有效问卷回收率86.5%。

问卷中的主要变量及测量题项如表2所示。在问卷填写前,被调查者需要先选定一家经销商,回忆他所在公司与这家经销商之间的交易关系,然后再根据这些信息来回答后面的问题。他们按照对每一个题项同意或不同意的程度,从1~7打分,极不同意选1,极为同意选7。

产权是类别变量,取值分为全资/控股、参股、独立产权(无股权关系),这三类样本的数量分别是44、68、407。针对这三个类别在权威和激励两个变量上的差异两两对比(T检验)发现:权威和激励的差异在

表 2 变量测量题项

变量	测量题项	因子载荷
产权	贵公司与该经销商的股权关系: 1)该经销商是我公司的全资子公司/控股子公司; 2)该经销商是我公司的参股公司; 3)该经销商与我公司无股权关系(独立产权)。	不适用
	该经销商的各项经营活动由我公司策划,该经销商只是执行者。	0.881
	该经销商开展促销活动的类型由我公司决定。	0.872
	该经销商开展促销活动的类型由我公司决定。	0.876
权威 $\alpha=0.930$ AVE=0.698 CR=0.933	该经销商开展促销活动的自主权。(R)	0.801
	该经销商开展促销活动不需要经过我公司同意。(R)	0.758
	未经我公司的同意,该经销商无权决定开展何种经营活动。	0.818
	该经销商的报酬完全取决于他们自己的努力和业绩表现。	0.749
激励 $\alpha=0.819$ AVE=0.542 CR=0.854	该经销商的业绩表现不佳时,不会从我公司得到补偿。	0.784
	当该经销商的业绩超出预期时,不必与我公司分享多出的部分。	0.821
	在经营我公司的产品时,该经销商的经营风险完全由他们自己承担。	0.665
	该经销商只要努力销售我公司的产品,即使销售不好,我公司也会给予一定的补偿。(R)	0.645
制造商对经销商的依赖 $\alpha=0.754$ AVE=0.656 CR=0.851	该经销商为我公司在区域内带来的销售额或利润额,其他经销商很难替代。	0.787
	如果失去该经销商我公司的市场份额将受到很大影响。	0.822
	总的来说,我公司在区域内对该经销商有很大的依赖性。	0.821
经销商对制造商的依赖 $\alpha=0.738$ AVE=0.645 CR=0.845	我为该经销商所带来的销售额或利润额,其他供应商很难替代。	0.758
	该经销商如果失去我公司,其生意将遭受很大的损失。	0.835
	总的来说,该经销商对我公司有很大的依赖性。	0.814

注:( )内标注“R”的是反向测量题项。

全资/控股与参股两个类别之间不显著( $p>0.05$ )。另外,考虑到公司型的渠道组织形式在产权上有全资到参股,而其他类型渠道组织形式的产权都属于独资,即无股权关系(见表 1),本研究把全资/控股和参股两个类别合并为“有股权关系”类别。在后面的分析中,产权这一变量只有两个取值:有股权关系和无股权关系。

关于权威和激励变量的测量,对样本数据进行探索性因子分析,当特征值下限设为 1 时,提取出两个因子,分别对应于权威和激励。两个因子的  $\alpha$  值,分别为 0.930 和 0.819,解释度分别为 69.8%和 54.2%。

此外,本文还测量了进一步拓展研究时会用到的两个变量:制造商对经销商的依赖和经销商对制造商的依赖。两个变量各有 3 个题项,参见笔者之前的一个研究<sup>[8]</sup>,本文对这两个变量的测量结果进行了探索性因子分析。当特征值下限设为 1 时,提取出两个因子,分别对应于制造商对经销商的依赖和经销商对制造商的依赖,各题项的因子载荷均大于 0.7, $\alpha$  值分别为 0.754 和 0.738,解释度分别为 65.6%和 64.5%。

#### (四)聚类分析的具体方法

聚类分析(Cluster Analysis)也称为归类分析或群

分析,是根据“物以类聚”的道理将研究对象聚合归类的多元统计分析方法,具有数据挖掘和机器学习的特性。聚类分析在中国管理学研究中被广泛应用,如对中国企业战略形成过程、制造业运作策略和信息化中关键影响因素的归类研究,以及对各类市场的细分研究。聚类分析的基础方法是 K 均值法。但是,K 均值法不适用于产权这种类别变量的处理<sup>[2]</sup>,因此本文采用 Huang<sup>[9]</sup>提出的可以同时处理类别变量与数值型变量的 K-Prototypes 方法进行聚类分析。

#### 三、聚类分析的结果与讨论

首先使用产权、权威和激励这三个变量进行聚类分析。由于聚类分析方法中分类数 K 的取值无法提前预知,只能通过聚类之后的结果来判断,所以本文计算了 K 取值 3~8 时的结果,并在 K 的各个取值下分别重复计算了 100 次。然后,取分类适确性指标(Davies-Bouldin Index, DBI)<sup>[10]</sup>最小的结果进行后续的分析。

在 K 取值为 3~8 时,有股权关系的 112 个样本单位总是被归为一类,对应于表 1 中“公司型”的组织形式;无股权关系的 407 个样本单位则被归为 2~7 类。参考 Liu 等<sup>[11]</sup>对聚类分析评价指标的比较,这

里使用分类适确性指标(DBI)和轮廓系数<sup>[12]</sup>(Silhouettes, SI)两个指标来对聚类分析的结果进行评价<sup>③</sup>。结果表明,当K取值为4、无股权关系的407个样本单位分为3类时,能够同时满足DBI最小和SI最大的条件。此时的分类结果如表3所示。

将表3的结果与表1进行对比可以发现:类别1与公司型吻合,类别2与特许型或管理型相近,类别3与关系型相近,而类别4则与各种组织类型均不一致。因此,本文将聚类分析结果的四种类型分别命名为公司型、特许—管理型、关系型和不稳定型。类别4之所以被称为“不稳定型”,是基于本文后面的分析。

总体而言,聚类分析的结果支持表1所显示的渠道组织形式和渠道治理策略之间的对应关系。其中,四类渠道组织形式都能找到在治理维度上与其对应或大致吻合的样本观察值。比如,类别1公司型的渠道组织形式有112个样本观察值,它们与渠道治理策略的对应关系如下:制造商拥有或部分拥有经销商的股权(有股权关系),对应着表1公司型一栏的“全资到参股”;权威机制较强(4.561),对应着表1公司型一栏的“极强到较强”;激励机制中(3.836),对应着表1公司型一栏的“中到极高”。这里需要特别注意,在表3分出的四种类型中,公司型在权威机制上的得分不是最高的,低于“特许—管理型”的4.952,因为它是从“极强到较强”的平均值;在激励机制的得分仅高于不稳定型的3.468,因为它是从“中到极高”的平均值。

再如,类别3关系型的渠道组织形式有178个样本观察值,它们与渠道治理策略的对应关系如下:制造商不拥有经销商的股权(无股权关系),对应着表1关系型一栏的“独资”;权威机制最弱(2.243),对应着表1关系型一栏的“弱”;激励机制最高(5.589),对应着表1关系型一栏的“极高”。

特许型与管理型被归为一类,即类别2。它们的治理特点是:无股权关系,权威机制最强(4.952),激励机制较高(4.722)。虽然与表1特许型和管理型两栏的特点出入不大,但多少还是让人感到有些意外。可能的原因有两个:第一,两者的区别可能只是

理论上或概念上的,在实际工作中很难用交易治理的三个维度将它们区分开。在前期小规模测试的调查中,通过与企业交流,笔者也确实发现,一些自称使用管理型渠道组织的企业,在用交易治理的三个维度去描述时,更像是特许型。一个典型的例子是海尔小家电——在与各地经销商建立合作关系时,合同条款是海尔一方事先拟定好的,经销商很难变更合同内容;经销商需要根据自己是否认同合同条款,决定是否合作,对于合同内容没有讨价还价的余地。因此,海尔出具的合同更像是一个特许经营合同,其治理方式也更靠近特许型,权威机制极强,而且极强权威下的服从会减弱激励机制——因为经销商完全服从制造商的领导,所以在经销商的经营出现问题时制造商会在一定程度上承担责任,以某种形式给予经销商补偿。当然,也可能出现相反的情况,比如当特许经营组织允许加盟商在一定的程度上根据实际情况讨论合同条款时,那么特许经营组织看起来就更像是管理型渠道组织,权威机制有所减弱,但激励机制会增强——因为经销商参与到合同条款的制订中,所以在经销商的经营出现问题时经销商就要承担更多的责任,制造商的责任会减少。如果两种渠道组织形式存在较多的个案靠近对方,那么它们被归为一类也就不奇怪了。

第二,本研究使用的测量工具不够精确,无法将二者的细微差别测量出来。本研究没有直接测量渠道组织形式,是通过测量交易治理的三个维度,然后对测量结果进行聚类分析而得到渠道组织形式。这种测量和操作方法也许无法体现特许型与管理型之间的细微差异,有效地将二者区别开。要想区别开,可能需要采用更多的变量,甚至是企业的认知变量,比如企业自己认为他们针对合作伙伴的权威主要是来自其权力还是双方签订的合同。上述两个解释是否属实,还需要未来通过设计更精密的量表进行研究加以确认。

最后,“不稳定型”乍一看不太合乎情理。一个与制造商无股权关系而制造商又无多大权力控制的经销商,必须自负盈亏,独自承担经营的风险,因此不太

表3 聚类分析的结果与命名

类别	产权	权威	激励	样本数量	命名
1	有股权关系	较强(4.561)	中(3.836)	112	公司型
2	无股权关系	最强(4.952)	较高(4.722)	115	特许—管理型
3	无股权关系	最弱(2.243)	最高(5.589)	178	关系型
4	无股权关系	较弱(3.161)	最低(3.468)	114	不稳定型

注:( )内的数据是各类别在相关变量上的平均得分。

可能出现低的激励。然而,在本研究中确实出现了114个这样的样本观察值。可能的原因如下:一是制造商与经销商合作的时间较短,未形成一种成熟的渠道组织形式,双方的权、责不清;二是制造商的渠道管理水平不高,不知道如何激励自己的经销商,以至于经销商为制造商工作的积极性不高;三是经销商同时为多家企业经销多种产品,这使他们为某一家制造商尤其是那些收益较少的制造商工作的积极性不高。换言之,“不稳定型”的渠道组织相当于积极性不高而且只有松散联系的早期传统渠道<sup>[9]</sup>。

为了检验上述猜想,本研究将“不稳定型”的组织形式与其他类型的组织形式在合作年限、制造商对经销商的满意度、制造商绩效等方面进行了比较。合作年限用制造商与经销商“双方建立交易关系时长”来测量。制造商对经销商的满意度用4个题项测量结果的平均值度量( $\alpha=0.755$ ,  $AVE=0.580$ ),4个题项包括制造商对经销商在产品销售、产品促销与广告宣传、处理顾客产品投诉和付款及时性等方面表现的满意度。制造商绩效用3个题项测量结果的平均值度量( $\alpha=0.678$ ,  $AVE=0.609$ ),3个题项包括制造商的投资回报率、销售增长率和市场份额高于主要竞争对手的程度。独立样本均值T检验的结果如表4所示。

如表4所示,与其他类型的渠道组织形式相比,“不稳定型”在三个方面均显著不同,合作年限较短,制造商对经销商的满意度较低(很可能是因为经销商为制造商工作的积极性不高所致),制造商绩效较差。这与前文的猜想相吻合。实际上,这种不稳定的交易关系在实践中并不鲜见。比如,一家制造商采用密集分销的渠道策略销售自己的产品,他会选择尽量多的各类经销商进行合作。如果其中一些经销商同时经销多家企业的多种产品,而这家制造商的产品又不太赚钱,那么这种不稳定的交易关系就可能出现——制造商对这些经销商没有太大的权力(权威机制较弱),而经销商又没有太大的动力销售这家制造商的产品(激励机制弱)。

“不稳定型”很像市场治理,不同之处有两点:第一,交易关系持续的时间;第二,激励机制的强弱。在

表4 不稳定型与其他类型对比的T检验结果

类型	合作年限	制造商对经销商的满意度	制造商绩效
不稳定型	3.649	4.824	4.609
其他类	4.202	5.259	4.918
T检验	2.213*	5.726**	3.918**

注:\*,\*\*分别表示在0.05、0.01水平(双尾检验)上差异显著。

笔者提出的渠道治理体系中,市场治理虽然是企业可以选择的一种治理策略,但它是一种最后的、企业不治理的渠道治理策略<sup>[17]</sup>——企业在法律、法规的约束下与任何可能的交易者进行公平交易,“一手钱、一手货”,交易之后不保持任何形式的持续性交易关系,因此也不需要治理<sup>[2]</sup>。交易双方自主决定各自的工作和其他活动,根据自己的产出获得报酬,并因此而承担业绩表现不佳的风险,自我激励的激励机制极高。相反,在“不稳定型”的渠道组织中,交易双方却可能保持较长时间的交易关系,比如按照表4的计算结果,尽管制造商和经销商之间的合作年限较短,但平均也达到3.649年。另外,尽管经销商也拥有经营决策的自主权并根据自己的产出获得报酬和承担风险,但是在与制造商的交易中,因为制造商的交易给其带来的收益有限,而且在产品卖不出去时还可以退货,所以他们的积极性不高,缺乏自我激励的作用。不稳定的交易关系在未来很可能发生变化,或者合作解体,转化为一般的市场交易,适合于采用市场治理策略;或者通过强化激励,加强合作,转化为其他类型的渠道治理策略。

#### 四、进一步的分析

根据渠道管理理论,渠道合作根源于企业之间的相互依赖和功能专业化。处于渠道不同层级的企业,于那些他们具有相对优势的功能上实施专业化,一方面获取规模效益(这是功能专业化的主要动力),另一方面在功能上相互依赖<sup>[1]</sup>。此前的研究发现,渠道中企业之间的相互依赖及其结构,即互依的平衡与不平衡性,与渠道治理密切相关<sup>[13]</sup>。以上对“不稳定型”的讨论,也暗含着互依程度与互依结构的影响——采用密集分销策略的制造商将自己不太赚钱的产品交由那些代理多家企业相同产品的经销商销售,双方即是一种平衡且互依程度很低的互依结构。本文尝试引入互依结构,对样本再次进行聚类分析,一方面检验前述分析结果的稳健性,另一方面探索互依结构作为区分渠道组织形式一个因素的可能性。

根据前人的操作方法,制造商和经销商之间的互依结构可分为互依之和与互依之差<sup>[8]</sup>。“互依之和”用来测量合作双方相互依赖的程度,简称互依程度(interdependence)。“互依之差”用来测量合作双方相互依赖的不对称性,简称互依不对称性(interdependence asymmetry)。当“互依之差”为0时,说明互依是一个对称的结构;而当“互依之差”不为0时,说明互依是一个不对称的结构,可再分为制造商更依赖经销商时

的互依不对称性和经销商更依赖制造商时的互依不对称性。这些互依结构变量需要根据表2对制造商和经销商依赖的测量结果计算得出。制造商对经销商的依赖记为MD,经销商对制造商的依赖记为DD,则有:互依程度=MD+DD;互依之差=MD-DD;制造商更依赖经销商时的互依不对称性(记为不对称M)=MD-DD(当MD-DD>0时);经销商更依赖时制造商的互依不对称性(记为不对称D)=DD-MD(当MD-DD<0时)。考虑到权威和激励是七级量表,为了便于进行统一的聚类分析并解释结果,本研究把互依程度、不对称M和不对称D三个变量线性变换为1~7的分值。表5是按DBI与SI指标衡量(同时满足DBI最小和SI最大的条件)的详细结果。

由表5可见,互依结构对其他类型的划分影响不大,公司型仍然是112个样本观察值;特许—管理型的样本观察值减少了9个,但是仍然区别不开;不稳定型的样本观察值减少了11个。互依结构主要影响的是关系型样本,关系型样本不仅增加了观察值,而且被再分为三类。关系型I的样本单位最多,有150个,其特点是:互依程度高(4.682),是各种类型中最高的;不对称M和不对称D极低。这说明在关系型I中交易双方的高度互依既是相互的,又是平等的。关系型II的样本单位有40个,其特点是:互依程度中(3.513),不对称M和不对称D一高一低,说明互依结构是不对称的,制造商对经销商的依赖大于经销商对制造商的依赖。关系型III样本单位较少,只有18个,其特点是:互依程度较低(3.256),与不稳定型相差无几;不对称M极低,不对称D也不高。从互依结构上看,它与关系型II相同,都是不对称的互依结构,区别

仅在于制造商与经销商的依赖关系发生了颠倒。

综合而言,加入互依结构之后,聚类分析的结果虽有变化,但是变化不大,没有改变前述分析的主要结果。这说明前文聚类分析的结果是稳健的,不会因为考虑更多的变量而有质的变化。另外,互依结构影响的主要是关系型样本,将其再分为三类。其中,关系型I,即高度互依的对称关系型,是典型形态,说明在交易治理三维度之外,互依结构虽然有助于对渠道组织形式做进一步的区分,但是不能从根本上改变根据交易治理三维度做出的分类。因此,将其作为区分渠道组织形式或治理策略的一个因素应慎用。最后,如笔者所料,不稳定型是一种平衡且互依程度很低的互依结构。也许正是这种互依结构的特点,决定了双方宁愿保持交易的组织形式停留于“不稳定”的状态。真实情况是否果真如此,以及不稳定的交易关系是否会如前文的预测那样发生合作解体或向其他类型转变,还需要未来通过聚焦于不稳定交易关系的研究加以确认。

### 五、结论与应用

本文的目的是检验渠道组织形式与渠道治理策略之间的对应关系,即表1所呈现的内容。通过问卷调查收集数据,测量交易治理的三个维度并进行聚类分析,得出渠道组织形式的类型,包括公司型、特许—管理型、关系型和不稳定型四种类型。除“不稳定型”以外,其他三种类型均与表1的分类吻合。其中,特许型与管理型被归为一类,即“特许—管理型”。之后,进一步加入互依结构变量进行分析,结果也表明聚类分析的结果是稳健的,没有因为这一变量的加入而发生质的变化。因此,本研究可以得出如下结论:表1所呈现的渠道组织形式与渠道治

表5 引入依赖后聚类分析的结果与命名

类别	产权	权威	激励	互依程度	不对称M	不对称D	样本数量	命名
1	有股权关系	较强 4.561	中 3.836	较高 4.588	极低 1.363	极低 1.432	112	公司型
2	无股权关系	较强 5.068	较高 4.604	中 3.733	极低 1.158	低 1.743	106	特许管理型
3	无股权关系	弱 2.342	较高 5.243	较高 4.682	极低 1.277	极低 1.202	150	关系型I
4	无股权关系	弱 2.121	高 5.884	中 3.513	高 5.753	极低 1.000	4	关系型II
5	无股权关系	弱 2.108	高 5.776	较低 3.256	极低 1.033	较低 2.860	18	关系型III
6	无股权关系	较弱 3.416	较低 3.435	较低 3.251	低 1.692	极低 1.286	93	不稳定型

注:不对称M为制造商更依赖经销商时的互依不对称性,或互依不对称情况下制造商更依赖经销商的程度;不对称D为经销商更依赖制造商时的互依不对称性,或互依不对称情况下经销商更依赖制造商的程度。

理策略之间的对应关系是成立的。

### (一)理论贡献与意义

前述结论及其检验过程是本文主要的理论贡献,在渠道治理和管理的理论发展中具有重要意义。首先,这意味着,“根据渠道组织形式制定和选择企业的渠道治理策略”<sup>[182]</sup>的观点是可行的。早期关于渠道组织形式的讨论,尤其是 Anderson 等<sup>[3]</sup>关于渠道组织一体化决策问题的探索,已经很接近于认为渠道组织形式就是渠道治理模式之表现形式的观点。此后,虽然有研究沿着这个方向继续探讨渠道组织一体化的前因后果,但是受限于将交易治理看作从市场治理到层级治理的单维度变量,一直没有意识到渠道组织形式与渠道治理模式之间存在着的对应关系,也未看出渠道组织形式就是企业可选渠道治理策略的外在化表现形态。这使渠道组织形式的内容在渠道管理理论中的地位被严重低估,关于渠道组织形式的探讨逐渐让位于正式和非正式治理机制的讨论。由于学术界关于渠道治理的研究及其结果缺乏可操作性,所以理论研究对企业管理实践的指导意义不大,理论严重脱离实际。笔者之前已经意识到这一问题,并以 Makadok 等<sup>[6]</sup>关于交易治理三维度的观点为纽带,构建了渠道组织形式与渠道治理策略之间的对应关系<sup>[2]</sup>,并指出:如果这种对应关系成立,那么企业就可以根据渠道组织形式设计或选择渠道治理策略,这将在很大程度上改变渠道治理研究脱离企业管理实践的状况<sup>[2]</sup>。本文通过对调查数据的聚类分析,检验了这种对应关系,得到了肯定的答案,为渠道治理理论的进一步发展和更好地指导企业实践迈出了重要一步。这一步之所以重要,是因为:其一,如果不对这种对应关系进行实证检验或检验无法通过,那么它只是停留在理论假设的猜想阶段,后续的基于其上的研究将无法展开。比如,若不能确定这种对应关系,就无法研究以渠道组织形式呈现的“渠道治理策略在多大程度上影响企业的渠道控制行为以及当企业的渠道治理策略和企业的渠道控制行为匹配或不匹配时有何不同的后果”<sup>[181]</sup>,也无法研究影响企业根据组织形式选择渠道治理策略的因素。其二,只有走出这一步,再经过后人的批评和再检验,根据渠道组织形式确定企业渠道治理策略的观点才能获得理论上的合法性,成为渠道管理理论的一项重要内容和企业制定渠道治理策略的依据,改变现有教科书中关于渠道组织形式的内容安排不合理的尴尬局面。在渠道管理教材中,这一内容虽然感觉很重要,但只是被安

排在渠道结构的内容之下进行简单描述,之后就不再提及。这背后的原因是对渠道组织形式这一重要内容的理解表面化,没有认识到它实际上是企业可选渠道治理策略的外在化形态。本文的检验结果有助于改变这种现状。

其次,本研究的结论还意味着,关于渠道治理的研究应该而且也可以突破正式治理和非正式治理机制的划分以及它们之间互补或替代关系的讨论,从渠道组织形式的角度开展更有意义的探索。如前所述,受限于将交易治理看作单一维度的变量,此前关于渠道治理的研究主要关注正式和非正式治理的特点以及二者之间的互补或替代关系。这样的研究虽然不能说完全没有理论意义,但是研究结果操作性差,对企业实践的指导意义不大。本文发现渠道组织形式与渠道治理策略之间的确存在着对应关系,因此企业可以根据渠道组织形式来决定所要使用的渠道治理策略。比如,一家规模较大、实力较强的企业,渠道控制意愿强,应该选择什么渠道治理策略呢?本研究可以给出如下答案:这家企业应该选择权威机制较强的渠道治理策略,即在公司型、特许—管理型的渠道组织形式中选择,而不能选择权威机制较弱的关系型渠道组织。假设企业选定了管理型的渠道组织形式,其确切含义是:产权独立、权威机制较强、激励机制极高。不仅如此,这一选择还会影响企业的渠道管理行为,比如在渠道控制中以权力机制为主,以合同机制和规范机制为辅<sup>[2]</sup>。由于渠道治理策略有了渠道组织形式的确切含义,所以相关的研究成果更易于操作,也更易于转化为企业的渠道管理行为。这将使渠道治理的研究更有意义。

本文的另一个贡献是在渠道合作的情境下开发了交易治理三维度的量表。除了产权是一道单选题,最后取值“有股权关系”和“无股权关系”以外,权威和激励两个维度均根据权威和激励的内涵、按照量表开发程序设计为李克特七级量表。此项工作具有原创意义,不仅为本文检验渠道组织形式和渠道治理策略之间的对应关系打下了基础,而且也将来继续开展渠道治理问题的研究提供了新的、基础性的测量工具。目前,笔者未发现此前有人做过相同的工作。

除了上述两点贡献之外,本研究还发现:现实中所展现的渠道组织形式与理论推导得出的结果并不完全吻合,会有一些变种。比如,聚类分析的结果将特许型和管理型合二为一,还多分出一个“不稳定型”。再如,

加入互依结构以后,关系型样本被再分为三类。这说明,现实中渠道组织形式的表现形态并不像理论推导所展示的那么纯粹。其中的原因是:现实中企业所采用的渠道组织形式是企业不断试错试出来的,在管理者的脑海里其实并没有什么理论框架,不会按照理论所揭示出的逻辑来设计和选择渠道组织形式。在问卷调查时,应该有不少的企业正在试错中。这说明,现实总是比理论更加丰富多彩,即使一个强大的理论框架也难以把所有的现象框住,总会出现一些例外。这些与理论不完全吻合的变种也是本文的一个新发现。

## (二)实际应用

从实际应用的角度讲,本文的结论对企业的渠道管理有着重要启示。渠道是企业的一项战略资源,而要保持渠道运行的高效和畅通,就需要有一个相对稳定的渠道组织形式以维持渠道交易关系的延续。这就涉及渠道治理问题。而此前关于渠道治理的研究聚焦于正式和非正式治理机制,主要讨论二者的前因、后果以及互补或替代关系,所得结论缺乏可操作性,很难用于指导企业的渠道管理实践。企业在实际的渠道治理中会同时使用两种机制,只是各自采用多少的问题。因此,此前关于渠道治理的研究只能告诉在某些前因处于什么情况下,企业应该加大或减少正式或非正式治理机制的使用。但是,加大或减少到什么程度?两种机制又如何匹配?匹配到什么程度?均无法回答。

本文通过聚类分析,检验并支持了渠道组织形式与渠道治理策略之间的对应关系。由此引申出,企业在渠道管理中可以根据渠道组织形式设计、制定或选择渠道治理策略。这就大大增强了渠道治理研究结果的可操作性,有助于提高企业渠道管理的水平。从理念上讲,因为渠道组织形式是渠道治理策略的体现,所以企业必须重视对渠道组织形式的设计和选择,而且一旦确定,不能轻易改变。而从操作层面上讲,渠道组织形式可以由产权、权威和激励三个交易治理维度明确地界定,因此企业在制定和选择渠道治理策略时就有较强的操作性,能够利用这三个维度的设计、组合和选择来确定渠道组织形式,并以此来体现企业的渠道治理策略。

除此之外,从创新的角度讲,根据交易治理多维度的特性,企业在交易治理的不同维度上都可以进行渠道治理策略或渠道组织形式的创新,如用三个维度的不同组合创立一种新的渠道组织形式;在三个维度

之外增加新的维度创造新的渠道组织形式。例如,通过对苏泊尔的调查发现,苏泊尔与代理商、大型零售商(包括商超和家电连锁店)之间有一个三方交易的合作关系。苏泊尔与大型零售商签订约束力不强的框架性协议,与代理商则签订正式的代理合同,然后由代理商负责与大型零售商进行业务对接——供货、派员促销、完成销售。其中,苏泊尔对代理商采用的是管理型的渠道治理策略。不过,苏泊尔与大型零售商之间签订的框架性协议,实际上是把一部分管理权出让给了大型零售商,由大型零售商代为管理和约束代理商工作人员在商场的销售行为。这意味着苏泊尔的“管理型”渠道治理策略在权威维度上做了改变,弱化了对代理商销售过程的管理。

最后要特别指出,企业在依渠道组织形式设计或选择渠道治理策略时,并不能随心所欲,而是要综合考虑各种前因和后果,三思而后行。像茅台与格力等比较强势的制造商,适合于采用公司型、管理型的渠道治理策略,而实力没那么强的企业,则需要根据自己的情况采用其他类型的治理策略。对此,在提出“基于渠道组织形式的渠道治理策略选择模型”时,笔者之前的研究<sup>[2]</sup>中已有比较详细的说明,可供企业参考。

## 注释:

①笔者在《营销渠道管理(第三版)》中,将契约型(Contractual)改为特许型(Franchising)。因为“契约型”的称谓是有问题的。“任何一种渠道组织形式都需要在不同的企业之间签订合同(即契约)。那么,为什么其他的渠道组织形式不叫契约型垂直渠道系统呢?将其称为特许型垂直渠道系统,不仅符合其原意,而且能够反映其独特性”<sup>[1]</sup>。

②在K均值法的计算过程中,要优化一个与距离有关的价值函数,不能简单地采用欧氏距离或者类似的数值距离来衡量类别变量。比如,一个类别变量有三个取值0、1、2,分别代表建筑业、制造业、运输业。如果采用K均值法处理,依照一般的数值距离(如欧氏距离),0与1、1与2之间的距离是1,而0与2之间的距离是2,这与类别变量的实际含义不符。一种更合理的距离度量应当是0与1、1与2、0与2之间的距离都是1,这种距离称为海明距离。本文采用海明距离表达产权这一类别变量。

③Liu等<sup>[1]</sup>的研究中也建议使用其他一些指标来评价聚类分析的结果,但一些指标计算时需要计算样本或聚类中心的方差。本研究中,产权是一个类别变量,在问卷中的0、1、2并不是表示数值的大小,不应该参与方差的计算,所以正式分析中没有引入那些需要计算方差的指标。此外,在无股权关系的407个样本中,去掉产权这个类别变量之后,本研究尝试计算了需要方差的指标,与正文中的结果整体上是一致的。

## 参考文献:

- [1]庄贵军. 营销渠道管理:第三版[M].北京:北京大学出版社,2018.
- [2]庄贵军. 基于渠道组织形式的渠道治理策略选择:渠道治理的一个新视角[J]. 南开管理评论,2012(6):72-84.
- [3]ANDERSON E. The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis[J]. Marketing Science, 1985, 4(3): 234-254.
- [4]HOLMSTROM B, MILGROM P. The firm as an incentive system[J]. American Economic Review, 1994, 84(4): 972-991.
- [5]王国才,刘栋. 营销渠道中控制机制对合作创新的影响研究[J]. 科研管理,2012(6):56-66.
- [6]MAKADOK R, COFF R. Both market and hierarchy: An incentive-system theory of hybrid governance forms[J]. Academy of Management Review, 2009, 34(2): 297-319.
- [7]庄贵军. 营销渠道管理:第二版[M].北京:北京大学出版社,2012.

- [8]庄贵军,李珂,崔晓明. 关系营销导向与跨组织人际关系对企业关系型渠道治理的影响[J]. 管理世界,2008(7):77-90.
- [9]HUANG Z. Extensions to the k-means algorithm for clustering large data sets with categorical values[J]. Data Mining & Knowledge Discovery, 1998, 2(3): 283-304.
- [10]DAVIES D L, BOULDIN D W. A cluster separation measure[J]. IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence, 1979, 1(2): 224-227.
- [11]LIU Y, LI Z, XIONG H, et al. Understanding of Internal Clustering Validation Measures[C]. IEEE International Conference on Data Mining, 2010: 911-916.
- [12]ROUSSEEUW P J. Silhouettes: A graphical aid to the interpretation and validation of cluster analysis[J]. Journal of Computational and Applied Mathematics, 1987, 20: 53-65.
- [13]庄贵军,周南,周筱莲. 营销渠道中依赖的感知差距对渠道冲突的影响[J]. 系统工程理论与实践,2003(7):57-62.

## A Cluster Analysis on the Relationships between Channel Organization Modes and Channel Governance Strategies

Zhuang Guijun Zhang Jian

**Abstract:** There exist a corresponding relationship between channel organization modes and channel governance strategy, but there is still a lack of empirical evidence to support it. Taking the relationship between channel organization mode and channel governance strategy as the research object, based on the data collected through the questionnaire survey of 519 manufacturing enterprises, by measuring the three dimensions of property right, authority and incentive of transaction governance, and making a cluster analysis on the measurement results, this paper finds channel organization modes which include "company mode", "franchise-management mode", "relational mode" and "unstable mode". With the exception of "unstable mode", the other three types are consistent with the prior classification. The variables of interdependence structure are then added for further analysis, and the results show a robust support for the correspondence between channel organization modes and channel governance strategies. In terms of theory, this study verifies that it is feasible to formulate and select channel governance strategy according to the form of channel organization. In practice, the revelation of this study is that, enterprises can determine what kind of channel governance strategy should be adopted according to the channel organization modes and the specific situation of the three dimensions of transaction governance-ownership, authority and incentives in the three dimensions.

**Key words:** marketing channels; transaction governance; channel management; channel organization mode; channel governance strategy; cluster analysis