

【渠道管理】

渠道多元化、跨渠道冲突与渠道内冲突： 市场化水平的调节效应

卢亭宇 庄贵军

【摘要】文章以开放系统理论为基础,讨论制造商采用多元化的渠道对两种不同形式的渠道冲突的作用,以及市场化水平对渠道多元化与跨渠道冲突、渠道内冲突之间关系的调节效应。从中国制造商一方收集520份调查数据,引入市场化指数二手数据,应用统计方法分析数据和检验假设。文章的数据检验结果发现:第一,制造商采用多元化的销售渠道会导致制造商内部各条渠道之间产生冲突,也会加剧制造商与同一条渠道内合作经销商之间的冲突;第二,制造商采用多元化渠道通过加剧与同一条渠道中经销商之间的渠道内冲突,进而降低企业绩效;第三,市场化水平会弱化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。文章最后从理论贡献、实际应用和研究不足等方面对研究结果进行了讨论。

【关键词】渠道多元化;跨渠道冲突;渠道内冲突;市场化水平;企业绩效

【作者简介】卢亭宇,女,西北工业大学管理学院副教授,管理学博士,主要从事营销渠道管理研究(西安 710072);庄贵军(通讯作者),男,西安交通大学管理学院教授,博士生导师,管理学博士,主要从事营销渠道管理研究(西安 710049)。

【原文出处】《商业经济与管理》(杭州),2024.4.5~17

【基金项目】国家自然科学基金青年项目“全渠道背景下制造商渠道冲突及渠道整合研究”(72202178);国家自然科学基金面上项目“制造商视角的全渠道策略研究”(72072141)。

一、引言

过去的十几年里,互联网的发展、应用与普及使得企业多渠道营销成为常态(Mishra等,2021)^[1]。例如,华帝实施一系列多渠道零售措施,加强新零售渠道布局建设,紧密联系线上、线下渠道,推动所有渠道产品与服务同步化,持续优化渠道产品结构,帮助消费者在各销售渠道都能获得同样高性价比的产品与服务(上海家电网,2022)^[2];良品铺子持续推进全渠道融合经营,联动线下门店、短视频内容种草、微信生态圈社交电商等多个渠道,构建起立体化全渠道体系,促进与消费者的互动,提升购物体验(搜狐网,2022)^[3]。但是随着企业销售渠道的增加,跨渠道冲突也随之而来。新华网(2018)^[4]的一篇报道指出:多位消费者反映,他们通过京东自营渠道购买的“43度飞天茅台”是假冒茅台酒。随后京东发表声明,称事

件原因是茅台酒在第三方物流公司给京东的供货过程中被调包。此事件引起社会热议的同时,也引起了茅台的重视。据茅台部门负责人介绍,京东假茅台风波经媒体披露后,茅台已暂停对京东自营的供货(新华网,2018)^[4]。对此,茅台线下经销商则表示,如果电商平台不能解决售假问题,通过网络销售茅台就存在较大的风险,不仅有损品牌形象与线上渠道的可信度,也会蚕食线下经销商的利益(新华网,2018)^[4]。

由此可见,多渠道营销既可能产生渠道内冲突(Intra-channel Conflict)——某一条渠道内上下游成员之间的冲突,如茅台与京东之间的冲突,也可能产生跨渠道冲突(Cross-channel Conflict)——一家企业采用的多条渠道之间的冲突,如京东所代表的线上渠道和线下经销商所代表的实体渠道之间的矛盾。由此可以引出两个研究问题:其一,渠道多元化

(Channel Diversification)如何影响企业多条渠道之间的跨渠道冲突,以及企业某一条渠道内上下游渠道成员之间的冲突?其二,这两种渠道冲突是否以及如何受到区域市场化水平因素的影响?

此前的文献已经开始关注和探讨渠道多元化的作用(Käufferle 和 Reinartz, 2015; Jindal 等, 2007)^[5-6]。不过这些研究均未考虑渠道多元化对跨渠道冲突的影响。也有一些文献关注到跨渠道冲突的作用效果(Fürst 等, 2017; Webb 和 Lambe, 2007)^[7-8],其中与本文的研究最为接近的是 Webb 和 Lambe(2007)^[8]的文章。他们提出了企业跨渠道冲突的理论框架,并通过对多个案例的分析发现:企业的多渠道策略能够有效抑制跨渠道冲突并提升绩效。不过他们采用的是质性研究方法,并未实证检验企业跨渠道冲突的成因与影响后果。本文认为,渠道多元化也是企业进行多渠道或全渠道营销的重要举措,且企业采用多元化的销售渠道对两种不同类型的渠道冲突影响更为直接——多渠道策略会带来跨渠道冲突,企业需要对此进行渠道整合来抑制跨渠道冲突与渠道内冲突的负面效果。本文将沿着 Webb 和 Lambe(2007)^[8]的思路继续探索,探讨渠道多元化对两种渠道冲突的影响。不仅如此,根据上文“茅台假酒”案例得到的启示,本文还将引入二手数据即区域市场化指数,讨论区域市场化水平对渠道多元化与两种不同类型渠道冲突之间关系的调节效应。

二、理论背景与研究假设

本文以开放系统理论(Open Systems Theory)为基础提出研究模型与研究假设。开放系统理论由 Von Bertalanffy(1968)^[9]提出,指出每一个开放系统均存在多元化,倾向于分化为多个子系统,每个子系统之间相互依赖并承担不同的职责,各个子系统之间有冲突与合作的关系。由于资源有限,当开放系统多元化较高时,各子系统之间由于角色、任务、功能和利益上的差异,难以避免为争夺稀缺资源而产生冲突,并传导到每个子系统内部,使子系统内部不同构成部分之间也产生冲突(Kast 和 Rosenzweig, 1974)^[10]。开放系统理论还指出,开放系统与环境之间存在的交换关系是系统存活的关键,开放系统的绩效决定其生存概率(Katz 和 Kahn, 1978)^[11],在检验系统组织结构成效时,需要考虑系统外部环境因素的影响。

Fürst 等(2017)^[7]运用开放系统理论探讨营销渠道领域的不同冲突类型,认为在多渠道或全渠道营

销的背景下,存在于企业中的多条不同的渠道相当于多个子系统,各渠道利益不一致会导致渠道之间争夺资源而产生跨渠道冲突。此外,各渠道之间的矛盾还会使某一条渠道内部上下游企业之间产生争议,进而导致渠道内冲突(Fürst 等, 2017)^[7]。比如,当新开的线上渠道与传统的线下渠道提供类似产品时,目标消费者很容易重叠,无法避免争夺客户资源。由于线下渠道运营成本较高,在价格战中占劣势,当新开线上渠道与传统线下渠道争夺客户资源时,线下渠道往往倍感无奈,客源和销量受到侵蚀,继而与线上渠道发生冲突,甚至不得不退出经营。Fürst 等(2017)^[7]强调冲突的出现是企业应用多渠道系统的重大障碍;Webb 和 Lambe(2007)^[8]也指出随着分销渠道系统变得更加复杂化,跨渠道冲突与渠道内冲突都会增加。因此在多渠道或全渠道背景下,渠道冲突包含跨渠道冲突和渠道内冲突,以小米的全渠道营销为例的跨渠道冲突和渠道内冲突情况见图 1。

跨渠道冲突是指企业多条渠道之间发生的冲突(Fürst 等, 2017)^[7]。在多渠道或全渠道背景下,跨渠道冲突会更加激烈与复杂,其原因在于:一方面,依据开放系统理论,企业渠道类型增加时其子系统会变多,渠道成员数量更庞大,企业销售系统更加复杂,渠道之间协作与整合的管理难度较高;另一方面,消费者购买决策过程中会存在跨渠道搭便车和渠道迁徙行为,加剧渠道间信息不对称。例如,小米的全渠道营销包括小米之家(自建自营)、小米专卖店(他建自营)和小米授权店(他建他营)等不同类型的线下渠道,线上消费渗透使线下消费热情萎缩。相较于线下渠道,线上渠道存在广域性、低经营成本、产品种类繁多等天然优势,产品销售价格往往更低,尤其是线上渠道产品降价优惠时,更大的活动力度和更全的品类促使消费者在线上购买,侵蚀线下渠道经销商的利益,产生跨渠道冲突。

渠道内冲突是指企业与某一条渠道内的上下游合作伙伴发生的冲突,如制造商与其某一条渠道内的经销商在合作过程中产生纵向跨组织冲突,体现在冲突的频率、强度和重要度上(Fürst 等, 2017)^[7]。在多渠道或全渠道背景下,渠道内冲突也会更加激烈与复杂,其原因在于:以开放系统理论为逻辑,当企业作为一个开放系统体量增大时,面临的竞争形势更为严峻,使得上下游渠道成员需要及时更新与交流信息,若信息分享不够及时、信息不对称较为严

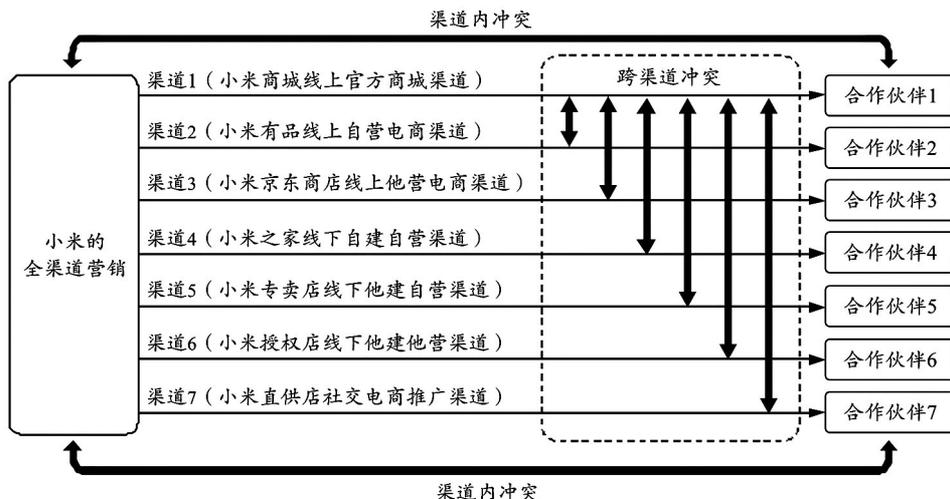


图1 跨渠道冲突和渠道内冲突示意图(以小米的全渠道营销为例)

重,就会使得合作双方相互猜疑,产生渠道内冲突。同样以小米品牌为例,在经营过程中,一些小米授权店常常会因为货源不足、运营成本大、利润低等问题,与合作伙伴产生渠道内冲突。

依据开放系统理论,本文提出如图2所示的理论框架。本文推断:在多渠道或全渠道背景下,企业渠道多元化的增加会导致各条渠道之间由于利益分歧而产生跨渠道冲突,还会导致某一条渠道内部的冲突,进而影响企业绩效。而这个过程会受到外部环境因素(如区域市场化水平)的影响。据此,本文将市场化水平作为调节变量,检验它在渠道多元化、跨渠道冲突、渠道内冲突三者之间关系的调节作用。

本文的创新点如下:第一,从社会实际现象中的跨渠道冲突和渠道内冲突出发,讨论制造商渠道多元化对两种不同的渠道冲突的影响,丰富跨渠道冲突和渠道内冲突的内涵与应用。第二,本文对制造商渠道多元化的测量进行操作化,确认了渠道多元化是制造商渠道冲突的重要前因变量,丰富了制造商采用多元化销售渠道的相关文献。第三,本文采

用一手数据与二手数据相结合的实证检验方法,探讨区域市场化水平对渠道多元化与渠道冲突之间关系的调节作用,推动了区域市场化水平等二手数据的实际应用。

(一)渠道多元化、跨渠道冲突及渠道内冲突

渠道多元化(Channel Diversification)代表企业所采用不同渠道类型的多寡。学术界关于渠道多元化的研究较少,仅有个别文献从企业角度讨论渠道多元化(Käuferle 和 Reinartz, 2015; Jindal 等, 2007)^[5-6]。比如, Jindal 等(2007)^[6]将渠道多元化概念化为产品“进入市场路径的多元化(Variety of Routes to Market)”,并阐释了各种类型市场路径的异质性,讨论了企业的客户导向和搜索行为与渠道多元化之间的关系。结果表明:企业收集客户反馈会增加渠道多元化,而客户专业、熟练的搜索行为会降低渠道多元化。以此为基础, Käuferle 和 Reinartz(2015)^[5]将渠道多元化定义为企业所提供渠道类型的数量(the Number of Channels a Wholesaler Offers),并指出产品与服务多元化的市场营销策略能够提高企业的渠道多元化,进而提升企业绩效。

在多渠道或全渠道背景下,渠道冲突可以分为跨渠道冲突与渠道内冲突。跨渠道冲突是指企业已建立的多条渠道之间产生的矛盾或争议,如企业实体渠道(实体自营店、实体加盟店等)、电子商务渠道(官网 B2C 商城、淘宝店、京东店、苏宁店等)、移动商务渠道(官方手机 APP 商城、官方微店等)在定价、目标、预算、客户资源、促销费用、广告支出、风险等方面可能发生的争议或冲突(Bradford 等, 2004)^[12]。渠

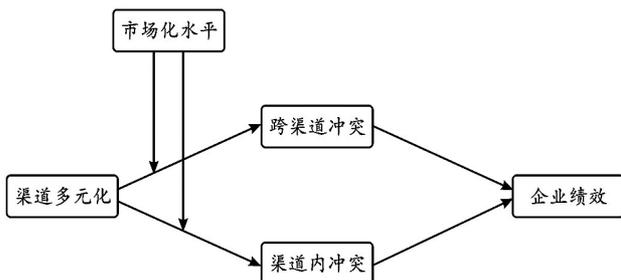


图2 理论框架

道内冲突则指在同一条渠道中上下游企业之间的冲突——企业之间彼此阻挠或干扰对方实现其目标或有效运作的活动及其对这种活动的感知(庄贵军等, 2007)^[13]。渠道内冲突是营销渠道中企业间合作的重要内容,它既是难以避免的——没有冲突的合作伙伴之间往往意味着没有深度合作,又存在多方面的后果——渠道内冲突会影响企业间合作满意度、关系质量、合作效率与未来重复合作意向等。

已有文献对渠道内冲突做了大量的研究(Homburg等, 2020; 庄贵军等, 2003; 张闯等, 2012)^[14-16],而对跨渠道冲突研究较少。仅有 Webb 和 Lambe (2007)^[8]、Fürst 等(2017)^[7]探讨了跨渠道冲突的影响因素和后果。Fürst 等(2017)^[7]依据开放系统理论,根据各条渠道服务的顾客和发挥的功能不同,指出在多渠道背景下,企业的多条渠道之间存在明显的差异与不同,可再分为企业的渠道细分差异化和任务差异化。其中企业渠道细分差异化是指由于客户责任的不同而产生各渠道细分市场与细分客户的不同与差别;渠道任务差异化则是指由于客户相关职责的不同而产生各渠道在执行客户任务上存在不同与差别。他们指出,渠道细分差异化会抑制跨渠道冲突与合作,任务差异化则在抑制渠道内冲突的同时推进合作双方的进度。根据本文对渠道差异化与渠道多元化概念的辨析,发现渠道差异化与渠道多元化的内涵存在较大差别。渠道差异化强调企业的各条渠道在目标市场、细分市场或发挥客户对应功能方面存在差异,而渠道多元化则指企业所采用销售渠道类型的多少。二者不在同一个维度上,既有联系——随着企业采用多渠道,渠道数目不断增加,渠道差异化与渠道多元化可能会相应增大;当然渠道差异化与渠道多元化也会独立变化——渠道差异化的增加或减少并不一定导致渠道多元化的相应增加或减少。由此,此前对渠道差异化的研究文献为本文提供了研究思路,但渠道差异化难以替代多渠道或全渠道背景下渠道多元化的相关研究内容。

如开放系统理论所述,当一个嵌入在外部环境的开放系统内部体量较大时,各细分的不同子系统会因为利益不一致、角色模糊而争夺稀缺资源,彼此难以协调,产生摩擦或冲突,由此传导到子系统,使子系统内部不同的构成部分之间产生冲突(Katz 和 Kahn, 1978)^[11]。应用于本文的研究情境中,随着制造商渠道多元化的提升,其所拥有的渠道类型随之增

加,各渠道利益诉求更容易不一致,诱发或加剧渠道之间对稀缺资源的争斗,如客户资源、人力资源、销售配套等,从而引发各条渠道之间的跨渠道冲突。此时,制造商的多种渠道客户资源竞争加剧,每条渠道都有可能以牺牲其他渠道为代价追求自身利益,加剧跨渠道冲突(Vinhas 和 Anderson, 2005)^[17]。Fürst 等(2017)^[7]强调对相同有限资源的需求重叠以及由此引发的资源竞争,是跨渠道冲突的关键驱动因素。而制造商的跨渠道冲突难以调解时,各条渠道之间的矛盾和争议加剧,拒绝引用线索,隐藏信息,并拒绝提供任何形式的协助(Vinhas 和 Anderson, 2005)^[17],阻碍各渠道对于信息的收集、传递、存储和追溯,抑制信息分享,对企业绩效产生负面影响。基于上述分析,本文提出以下研究假设:

H1:(a)制造商渠道多元化会加剧各条渠道之间的跨渠道冲突,(b)进而降低企业绩效。

学术界对渠道内冲突的研究较为丰富。一部分研究将渠道内冲突作为结果变量,探讨其前因,如权力、合同治理、依赖、渠道类型、信息交流等(Homburg等, 2020; 庄贵军等, 2003; 张闯等, 2012)^[14-16]。比如, Homburg 等(2020)^[14]指出,经销渠道类型的增加会加剧信息不对称,降低制造商对经销商投机行为的监测能力,使制造商信息获取存在劣势,导致渠道内冲突,对此,保持渠道中良好信息交流能抑制渠道内冲突。又如,张闯等(2012)^[16]发现企业使用强制性权力会提高渠道内冲突水平。再如,庄贵军等(2003)^[15]应用配对分析的研究方法,讨论依赖感知差距对渠道内冲突的影响。他们研究发现,在配对渠道关系中,企业之间对彼此依赖感知上的差异会导致更多的渠道内冲突。少数研究文献以渠道内冲突为前因变量,讨论渠道内冲突对知识共享、信息分享意愿等的作用(付晓蓉等, 2016; 寿志钢和张起元, 2011)^[18-19]。例如,付晓蓉等(2016)^[18]探讨了渠道内冲突与知识共享的关系,研究结果表明功能性冲突能够提升企业之间的知识共享。此外,寿志钢和张起元(2011)^[19]指出,适当的渠道内冲突会促进信息分享意愿,而渠道内冲突较强时会抑制信息分享意愿。

如开放系统理论所述,当开放系统体量比较复杂时,各子系统之间会争夺稀缺资源,且易引发某一子系统内部上下游合作伙伴之间的冲突(Katz 和 Kahn, 1978)^[11]。应用于本文的研究情境中,一方面,制造商渠道多元化较高时,各条渠道之间会争夺稀缺资源

(如客户资源),其中的某一条渠道的客户资源就会被掠夺、侵蚀。此时,该条渠道中的经销商也会受牵连而损失客户资源(Ailawadi,2021)^[20]。对此,该条渠道中的经销商会尽力捍卫自身利益,甚至不惜与制造商产生渠道内冲突(Frazier和Antia,1995)^[21]。另一方面,渠道多元化加剧了信息的不对称,使得制造商观察、监控、激励、规范补偿和协调每条对应渠道中合作伙伴行为更加困难。由此,各条渠道之间更容易通过价格战、窜货等方式争夺市场份额,导致其中的某一条渠道经销商利益受损,产生渠道内冲突(Webb和Didow,1997)^[22]。例如,小米手机线上渠道运营成本较低,通过低价销售吸引客户,导致其线下渠道经销商生意惨淡、赔本销售甚至关店,由此,线下渠道经销商对制造商不满,产生渠道内冲突(新浪网,2018)^[23]。而制造商与同一条渠道中经销商的渠道内冲突较强时,会降低企业绩效。渠道内冲突还会使合作双方态度转为消极敌对,为了减少己方损失,合作双方会尽量追逐自身利益,忽视对方的需求,使合作关系恶化。这损害了渠道内交易双方的合作关系,降低了双方合作动机,从而对企业绩效产生负面影响(Koza和Dant,2007)^[24]。基于上述分析,本文提出以下研究假设:

H2:(a)制造商渠道多元化会加剧与同一条渠道中经销商之间的渠道内冲突,(b)进而降低企业绩效。

(二)市场化水平的调节作用

虽然此前已有少量文献研究了跨渠道冲突和渠道内冲突的影响因素(Fürst等,2017;Webb和Lambe,2007)^[7-8],然而这些研究均只考虑了内部因素对渠道冲突的影响,忽视了外部环境因素的作用。渠道多元化作为企业多渠道或全渠道背景下的突出特征,要充分探讨渠道多元化在中国情境下的作用,需要考虑外部资源(如制度相关因素)的调节影响。

制度是社会的“游戏规则(Rules of the Game)”(North,2005)^[25],每个企业都嵌入在其他区域企业难以模仿的特殊宏观制度环境中,且受到制度的约束、规范和制约(夏春玉等,2020;赵晶和王明,2016;胡珺等,2017)^[26-28]。为了调动各地市场的积极性,政府在制度改革中成为稳定社会秩序、发展经济的主要执行者,使企业在“看得见的手”的帮助下进行商业活动(马连福和曹春方,2011)^[29]。当外界制度环境变化时,企业为获得交易的合法性,与对应合作伙伴之间的交易规则和行为准则也会相应调整(Yang等,

2018)^[30]。中国情境的一个重要特点即各地区制度发展水平不平衡,自改革开放以来,各省份经历着制度变迁和市场化改革(王小鲁等,2019;Wang等,2016)^[31-32],制度环境得到显著发展(方军雄,2014)^[33]。

已有研究发现,制度因素能够降低对企业融资的约束,提升企业资本配置效率,是影响企业治理效力、企业行为与绩效的重要因素(方军雄,2014;赵云辉等,2019)^[33-34]。例如,Yang等(2012)^[35]以制度理论和交易成本理论为基础,探讨了制度距离对跨组织治理的作用,研究表明制度距离会促进合同定制化和关系型治理,而关系型治理能提高渠道合作绩效。Bai等(2016)^[36]基于制度理论,讨论了制度因素对合同治理效力的调节影响,研究结果指出法律可执行性强化以结果为基础的合同对冲突的负向影响,政府支持强化以行为为基础的合同对冲突的正向影响。Sheng等(2018)^[37]以制度理论和交易成本理论为基础,探讨了制度因素的调节作用,研究结果表明法律效力通过增强跨组织治理来抑制投机行为,合同治理在政府支持程度高时对投机行为的约束更有效,而关系型治理在政府支持程度低时对投机行为的抑制作用更强。然而制度因素将如何影响多渠道或全渠道背景下企业采用多元化渠道的效果,对此本文仍然知之甚少。

市场化水平是中国情境下具有代表性的制度环境变量(夏春玉等,2020)^[26]。市场化是指经济制度由政府管制型经济向市场经济转变的过程,是决定经济主体行为、推动经济发展的根本因素(刘慧龙和吴联生,2014)^[38]。市场化对于中国情境下的企业尤为重要,对企业的战略规划、管理决策、资源分配、投资规模和战略组织变革起到导向作用(Peng等,2008)^[39]。由于中国不同地区的经济发展不平衡,在市场化改革中,各地区市场化进程程度不同,使其市场化水平存在较大差异(刘慧龙和吴联生,2014)^[38]。因此本文基于开放系统理论、制度理论以及相关研究文献,在企业所处区域市场的制度环境层面,将市场化水平这一重要制度环境因素纳入研究模型(夏春玉等,2020)^[26],实证探讨区域市场化水平对渠道多元化与两种渠道冲突之间关系的调节作用。

如前所述,良好的市场化水平有助于建立规则、约束、结构、社会期望和共同认知,这些规则、约束、结构、社会期望和共同认知形成组织行动和政策,会弱化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。由于区

域的业务基础是有限的,当市场化水平较低时,固定稀缺资源往往未被充分利用,制造商能够获得的资源(如客户资源)较少,使可以利用的稀缺资源更加难以获取(Yang等,2018)^[30]。此时,制造商内部各渠道销售压力更大,各渠道之间为了争夺稀缺资源,竞争会较为激烈,从而引发较为严重的跨渠道冲突与分歧。相反,市场化水平体现了市场支持交易的程度,市场化水平的改善减轻了监管压力,传递更透明的市场信息,政府放松控制并赋予制造商更高的管理自主权(Zhou等,2017)^[40],为制造商消除了业务运营的障碍、带来了更多的资源(Peng等,2008)^[39]。在市场化水平较高的地区,制造商各渠道成员信息传递更加高效便捷,各渠道成员更愿意依靠发达的制度来获取公开信息和资源(Skiti, 2020; Banalieva等, 2015)^[41-42],更依赖于在项目、资源和融资方面获得的支持,而不太会关注各渠道间的矛盾。由此,制造商多条渠道的成员在进行资源评估时,倾向于以积极的态度来解释其稀缺资源,加快布局多渠道或全渠道运营(纪雅杰等,2021)^[43],从而减少了对稀缺资源的竞争和冲突。另外,市场化水平的提升还完善了企业的资源配置(Gao等,2010)^[44],促进了各渠道之间的协商、沟通和矛盾解决。在市场化水平较高的地区,发达的制度可以促进第三方组织,例如审计公司、财务分析师、法律机构和市场中介等,通过调解、劝说、仲裁等方式,协助解决各渠道之间的矛盾和纠纷(Zhou等,2014)^[45]。随着渠道多元化的增加,制造商各渠道成员受到的任务压力较小,得到更多来自第三方组织的协助和资源,因而缓和了各渠道之间的利益冲突。基于上述分析,本文提出以下研究假设:

H3: 市场化水平会弱化制造商渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。

不仅如此,较高的市场化水平对于制造商内部的战略规划、管理决策、资源配置、投资规模和战略组织变革起到导向作用,也会弱化渠道多元化对渠道内冲突的正向影响。当市场化水平较低时,制造商所感受到的环境、行业不确定性较高、交易成本也较高(Peng等,2008)^[39]。此时,制造商多条渠道中的某一条渠道的经销商可能会对交易过程产生不信任,交易效率较低,也会引发较多渠道内冲突。相反,当市场化水平较高时,首先,市场更加透明、区域购买力更强,制造商感知到的环境不确定性与风险更小,从区域制度环境中获得的支持更多,合法性更

高,也有较高的交易效率,对渠道内冲突的承压能力较强(Peng等,2008)^[39]。其次,在市场化水平较高的地区,市场力量可以更有效地部署资源,使制造商获取可替代资源的方式多样化(Zhou等,2014)^[45]。制造商能够通过多样化的方式获取资源,更能集中精力寻找新客户,或提升与渠道内现有经销商的交易能力以更好地满足经销商的要求。此外,在市场化水平较高的地区,制造商更愿意依靠发达的制度来加强与同一条渠道内经销商的长期合作(Luo, 2007)^[46],利用其可以掌握的资源互相帮助,使合作双方获得更多的利益,促进长期互利关系的形成(Zhuang等, 2010)^[47]。此时,随着渠道多元化的提升,制造商某一条渠道内交易双方的信任得以提升,双方会倾向于以更积极有效的方式进行沟通与交易,增强合作关系以扩张现有市场份额,从而减少了渠道内冲突。基于上述分析,本文提出以下研究假设:

H4: 市场化水平会弱化制造商渠道多元化对渠道内冲突的正向影响。

三、研究方法

(一)样本

本文以中国制造商的多渠道或全渠道营销为研究背景,将制造商营销部门或市场部门中的渠道管理人员作为研究调查对象。委托一家专业的市场调研公司在国内的一线与二线城市,如北京、上海、深圳、广州、郑州、西安、沈阳等城市开展问卷调查,从制造商一方获取数据。调查方法如下:市场调研公司将每个地区的工商企业名录上的制造商作为抽样总体,考虑制造商所在地区、行业分布、企业规模与成立年限等多方面因素后,抽取一定数量的对应制造商作为研究的备选对象。其中,本文对于每一个样本制造商,会选择其营销部门或市场部门中的渠道管理人员作为研究的受访者。本文要求受访者确定一个区域市场中重要合作经销商,并根据其与该经销商合作情况填写调查问卷。为了提升问卷数据结果有效性,市场调研公司在确定好受访者后,会通过电话联系受访者,并当面拜访受访者,面对面填写完调查问卷。本文于2018年发放问卷共计600份,剔除缺省太多或问题回答明显前后矛盾的不合格问卷80份,得到520份有效问卷,有效回收率为86.7%。研究数据均由不同的人分别录入同一份问卷,通过双录之后进行查错以保障数据录入的准确度。受访企业的行业占比分别为纺织服装行业

(9.2%)、机械行业(17.3%)、医疗器械行业(11.3%)、电子产品行业(12.3%)、食品饮料行业(9.6%)、软件行业(7.3%)、其他行业(33%)。制造商所有权性质占比分别为国有企业(3.5%)、中外合作企业(2.1%)、合资企业(34.4%)、独资企业(15.4%)、集体企业(3.8%)、私营企业(37.1%)、其他企业(3.7%)。此外,制造商与经销商合作时长占比分别为2年以内(29.8%)、2年至5年以内(49.4%)、5年及以上(20.8%)。

(二)变量测量

问卷设计为结构化问卷,由填空题和单项选择题组成,请受访者填写与其长期合作的经销商的交易情况。单项选择题采用七级李克特量表多选题、多维度测量,便于后续采用信度、效度检验计算与评估。采用已有成熟量表,测量题项已经通过实证研究得到验证,其可靠性、可行性较高。对于英文量表,将其翻译为中文,再翻译回英文以确保量表描述的内容准确无误,并根据中英文表达习惯、方法的不同进行调整与改进,使其符合国内研究现状。

问卷包括以下内容。(1)问卷说明:介绍问卷调查目的、用途、调查对象,向受访者保证问卷的保密性与隐私性,请受访者根据企业真实情况填写。(2)变量测量:所有变量测量量表与题项。请受访者从1到7打分,表达对题项同意或不同意的程度(1=非常不同意;2=不同意;3=有些不同意;4=无意见;5=有些同意;6=同意;7=非常同意),需要设置反向题项用以检验填写不认真的问卷。(3)分类信息:受访者所在制造商向经销商提供的产品、交易内容、合作时长、销售占比等;受访者职位、年龄、学历、合作关系了解程度、

工作年限;制造商名称、成立时间、所属行业、性质、年销售收入、员工人数、经销商名称、环境竞争情况等。

渠道多元化(CD)来源于Käuferle和Reinartz(2015)^[5]、Jindal等(2007)^[6]的研究,测量制造商不同的渠道类型的情况。跨渠道冲突(CC)有3个题项,来自Coelho和Easingwood(2004)^[48]的研究,测量制造商多条渠道之间发生的矛盾或冲突。渠道内冲突(IC)有3个题项,来自Webb和Lambe(2007)^[8]的研究,测量制造商与经销商之间冲突的感知。企业绩效(PF)的测量题项来自Fürst等(2017)^[7]与Webb和Didow(1997)^[22]的研究。

此外,本文将一手问卷调查数据与二手公开数据相结合,多重数据来源可以减弱研究中的同源偏差问题。采用二手公开数据来测量市场化水平,市场化水平数据来自王小鲁等(2019)^[31]的区域市场化指数公开数据。由于中国的各省份市场化进程存在差异,省际成为衡量不同地区市场化发展水平的基本单位,市场化指数从经济、政治、法律、金融等不同方面较为全面地衡量了各省份市场化水平,受到了学术界的认可并得到应用(夏春玉等,2020;Zhou等,2014)^[26,45]。各变量及其测量题项如表1所示。

四、数据分析

(一)信度和效度检验

如表1所示,探测性因子分析(EFA)显示变量 α 值高于0.600,组合信度(CR)高于0.800,表明测量量表具有较高的内部一致性(Fornell和Larcker,1981)^[49]。由验证性因子分析(CFA)可得平均方差抽取量(AVE)均大于0.500,说明量表聚敛效度较好。此外,本文中

表1 变量及其测量题项

变量	测量题项	因子载荷
渠道多元化(CD) $\alpha=0.758$; AVE=0.682 CR=0.864	CD1 为了销售产品,我公司采用了多种不同类型的渠道。	0.872
	CD2 我公司的销售渠道是多样化的。	0.876
	CD3 为了销售产品,我公司既有传统的经销商渠道,也开有网店。	0.719
跨渠道冲突(CC) $\alpha=0.875$; AVE=0.750 CR=0.900	CC1 在一些重要的问题上,我公司的多条渠道之间常常有利益不一致的情况。	0.840
	CC2 我公司的多条渠道之间常常有利益上的冲突。	0.896
	CC3 我公司的多条渠道之间在利益上很难协调。	0.861
渠道内冲突(IC) $\alpha=0.825$; AVE=0.681 CR=0.864	IC1 该经销商的一些行为增加了我公司开展工作的难度。	0.883
	IC2 该经销商的一些行为阻碍了我公司实现我们的目标。	0.866
	IC3 在一些重要问题上,我公司与该经销商的利益不一致。	0.716
企业绩效(PF) $\alpha=0.662$; AVE=0.589 CR=0.811	PF1 我们的投资回报率高于主要竞争对手。	0.768
	PF2 我们的销售增长率高于主要竞争对手。	0.808
	PF3 我们的市场份额高于主要竞争对手。	0.724

的测量题项均来自此前已有相关研究文献的量表,表面效度和内容效度较高。题项因子载荷均大于0.700,且在0.001的水平上显著(见表2),说明聚敛效度较好。从表2中可以看出,对角线上变量AVE平方根均大于对角线下方相关系数绝对值,说明本研究中的各测量变量判别效度较好(Bagozzi和Yi,1988)^[50]。

(二)同源偏差检验

由于本文采用一手和二手数据相结合的方法,数据源自问卷收集和二手市场化指数数据,这可以极大降低数据的同源偏差问题。另外,本文对问卷数据也进行了同源偏差检验(Lindell和Whitney,2001)^[51]。由于问卷调查的变量中“被调查者的工作年限”这一变量在本研究的模型中未涉及,且与至少一个其他研究变量不相关。因此本文将该变量作为标记变量,与其他变量进行相关分析,最低相关系数绝对值为0.023(见表2)。采用该标记变量“被调查者的工作年限”调整原有变量的相关系数,调整后的相关系数在加入标记变量之后未发现数值上有对应变化,由此数据未发现严重同源偏差问题。

(三)假设检验

本文运用AMOS24.0结构方程模型软件对数据进行分析,以制造商渠道类型数量、政府支持程度、制造商所属行业(采用三个哑变量:纺织服装行业=

1,其他=0;电子产品行业=1,其他=0;软件行业=1,其他=0)等为控制变量,控制了相关变量的影响。模型拟合参数为RMSEA=0.067<0.080(较理想标准)、GFI=0.927>0.900(理想标准,下同)、CFI=0.921>0.900、IFI=0.922>0.900,拟合结果如图3所示。

如图3所示,“渠道多元化→跨渠道冲突”和“渠道多元化→渠道内冲突”两条主效应路径的标准化系数分别为0.207(p<0.01)和0.119(p<0.05),系数均为正且显著,表明制造商采用渠道多元化会加剧制造商内部的跨渠道冲突和制造商与同一渠道内经销商之间的渠道内冲突,支持H1a和H2a。“跨渠道冲突→企业绩效”和“渠道内冲突→企业绩效”的路径系数分别为0.003(p>0.10)和-0.260(p<0.01),这说明跨渠道冲突会提升企业绩效,而渠道内冲突会抑制企业绩效的提升,H2b得到支持、不支持H1b。市场化水平与渠道多元化的交互项系数分别为-0.129(p<0.01)和-0.008(p>0.10),这说明良好的区域市场化水平能够弱化渠道多元化对跨渠道冲突的引发作用,而对渠道多元化与渠道内冲突之间的关系影响不显著,支持H3、不支持H4。

H1a通过假设检验,但是H1b被拒绝,即制造商的渠道多元化会加剧跨渠道冲突,但跨渠道冲突对企业绩效无显著影响。出现这一差异的原因可能

表2 变量的平均值、标准差和相关系数

变量	均值	标准差	CD	CC	IC	PF
渠道多元化(CD)	4.568	1.236	0.826*	0.122***	0.081*	0.181***
跨渠道冲突(CC)	3.526	1.379	0.122*** ^b	0.866	0.484***	-0.013
渠道内冲突(IC)	3.031	1.207	0.081*	0.484***	0.825	-0.141***
企业绩效(PF)	4.828	0.735	0.181***	-0.013	-0.141***	0.767
标记变量(工作年限)	4.662	2.857	-0.025	-0.038	0.023	0.024

注:a表示对角线的数值为AVE的平方根;b表示对角线以下的数值为相关系数,对角线以上的数值为调整后的相关系数;***表示p<0.01,**表示p<0.05,*表示p<0.10(双尾检验)。

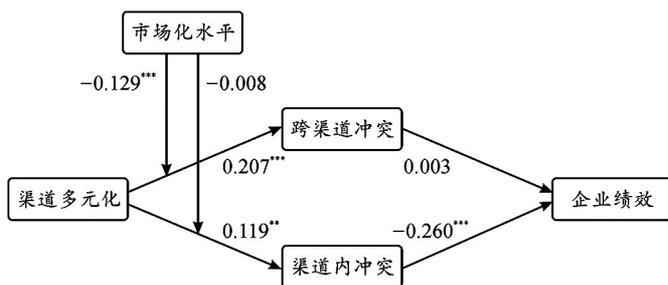


图3 结构方程模型

注:***表示p<0.01,**表示p<0.05,*表示p<0.10(双尾检验)。

是:首先,制造商跨渠道冲突较强时,各条渠道需要更加努力寻求稀缺客户资源、积极拓展市场,以较好地应对客户资源重叠和竞争(Katz 和 Kahn,1978)^[11]。其次,由于面临市场竞争压力,制造商跨渠道冲突较强时,各条渠道的竞争意识更强,会更看重自身的利益,更有进取性与忧患意识,努力提高产品市场覆盖率,促进线上线等多渠道的资源互补(查晓宇等,2022;Gao 和 Su,2017)^[52-53]。最后,各条渠道之间的冲突能够反映出制造商在应对冲突方面的不足,制造商应及时改进,减少损失。如此看来,制造商的跨渠道冲突不仅会为其各条渠道带来负面影响,也会带来积极促进作用。

H3 通过假设检验,但是 H4 被拒绝,出现这一差异的原因可能是:市场化水平对于制造商内部的战略规划、管理决策、资源分配、投资规模和战略组织变革起到导向作用(Peng 等,2008)^[39],而对制造商与经销商在同一条渠道内的交易产生的影响不显著。换言之,即使市场化水平不高、制造商所感知到的行业不确定性较高时,制造商和经销商在同一条渠道内的冲突也可以通过有效的合同治理或关系型治理来化解冲突,从而促进双方的合作。因此市场化水平能够降低渠道多元化对制造商内部多条渠道之间的跨渠道冲突的诱发效应,而对制造商采用多元化渠道与相应渠道内冲突之间的关系影响不显著。

五、结论、启示与展望

本文以开放系统理论为基本研究逻辑,讨论制造商在多渠道或全渠道背景下,采用多元化销售渠道对制造商内部跨渠道冲突、制造商与某条对应渠道内经销商之间渠道内冲突的影响,并检验市场化水平对渠道多元化与跨渠道冲突、渠道内冲突之间关系的调节作用。通过分析 520 份问卷数据与二手公开数据,结果发现:第一,制造商采用多元化销售渠道对制造商内部的跨渠道冲突有显著的正向影响,对同一条渠道中经销商的渠道内冲突有显著的正向影响;第二,制造商渠道多元化通过加剧与同一条渠道中经销商之间的渠道内冲突,进而降低企业绩效;第三,较高的市场化水平会弱化渠道多元化对跨渠道冲突的正向影响。

(一)理论贡献

本文的理论意义如下:第一,从社会实际现象出发,延续 Webb 和 Lambe(2007)^[8]的研究思路,探讨制造商采用多元化的销售渠道对两种不同的渠道冲突

即跨渠道冲突和渠道内冲突的作用,并考察市场化水平对三者之间关系的调节影响。依据此前的文献检索,未发现有学者对企业渠道多元化与两种渠道冲突之间的关系进行研究。与本文的研究最接近的是 Webb 和 Lambe(2007)^[8]对多渠道整合行为的研究。他们通过四个深度案例研究,以质性分析的方法探讨了多渠道整合行为对跨渠道冲突的影响,指出渠道整合行为会降低跨渠道冲突,从而促进多渠道之间合作绩效的提升。不过,他们并未对此进行进一步统计检验。本文具有探索性地延续这一思路,从开放系统理论的角度探讨渠道多元化对两种渠道冲突的影响,逻辑是:制造商的渠道多元化越高,制造商的跨渠道冲突也会越大,并且在与经销商在一条渠道内的渠道内冲突也会更高。实证检验结果也支持了依此思路提出的部分假设,说明从多渠道的角度研究跨渠道冲突和渠道内冲突是很有必要的。可见,两项研究的结果可以互补,随着制造商渠道多元化的提升,制造商的渠道内冲突与跨渠道冲突更加激烈,促使其进行适当的跨渠道整合行为,从而提高企业绩效。

第二,本文确认了制造商跨渠道冲突的主要影响因素即渠道多元化,丰富了学术界对渠道多元化的研究。此前,学术界探讨了企业市场策略、客户搜索行为、客户导向等对渠道多元化的影响,以及多渠道整合、渠道差异化对跨渠道冲突的影响(Fürst 等,2017;Webb 和 Lambe,2007)^[7-8]。不过,这些研究并没有考虑到,渠道多元化不仅能提高企业绩效,还会带来跨渠道冲突与渠道内冲突。在互联网未普及的年代这种忽视没有大的问题,而在现今这种忽视则是一个重要的缺陷——在互联网已经被广泛应用的形势下,制造商多渠道营销已经是大势所趋,而渠道多元化是制造商多渠道营销策略中关键、直接且重要的前因变量。由于渠道多元化是制造商多渠道或全渠道营销背景下的一种重要基础变量,制造商如果不采用多元化的销售渠道,就无法适应多渠道策略,也无从谈起多渠道或全渠道营销。所以制造商一旦成功引入渠道多元化的概念并加以实施多元化渠道销售,渠道多元化就成为影响制造商多渠道或全渠道营销策略和行为的首要影响因素。本文以及此前的两项研究(Käuferle 和 Reinartz,2015;Jindal 等,2007)^[5-6]能够说明这个问题。

第三,本文确认了在全渠道或全渠道背景下,企

业控制跨渠道冲突的新的、主要的影响因素——市场化水平,采用一手数据与二手数据结合的研究方法,检验了市场化水平的调节作用,推动了制度理论在多渠道或全渠道营销背景下的应用。在多渠道或全渠道营销背景下,外部环境因素——市场化水平在企业各渠道之间的沟通、交易与冲突中也扮演着越来越重要的角色。良好的市场化水平可以弱化企业渠道多元化对跨渠道冲突的加剧作用。然而依据本文掌握的文献,此前学术界没有人关注市场化水平在企业多渠道营销过程中的调节作用。本文将市场化水平作为一个重要的调节变量,探索其对渠道多元化与跨渠道冲突、渠道内冲突之间关系的影响,丰富了渠道冲突的相关研究内容。且由于市场化水平对抑制企业跨渠道冲突有显著影响,因此可以通过深化政治经济体制改革,进一步完善市场机制(王小鲁等,2019)^[31],缓解多渠道营销带来的跨渠道冲突,以提高企业绩效。此外,既然地区市场化水平不同,市场化指数存在差异,那么平衡地区发展、消除地区差异,也可以提高整体的市场化水平,增强竞争力,进而对地区的企业绩效带来积极影响。

(二)实践意义

本文具有较为丰富的实践意义:随着网络购物的兴起,催化企业将多渠道或全渠道营销作为常用的营销模式——企业采用渠道多元化或许无法提供稳定竞争优势来源,但是企业若不扩张现有渠道、引进新渠道则可能面临销售绩效锐减的困境(Eyuboglu等,2017;Stern和El-ansary,1992)^[54-55]。渠道冲突是每个多渠道系统的一部分,因为当企业增加渠道时,现有的利益相关者都面临着客户所有权或收入的损失,不可避免地会抵制新增渠道这一做法(Moriarty和Moran,1990;Kim和Chun,2018)^[56-57]。多渠道系统问题的关键不在于如何消除冲突,而在于如何有效地管理冲突和盈利。本文的研究表明,跨渠道并不会显著影响企业绩效。因此企业的渠道管理者不需要完全清理跨渠道冲突,而是可以通过引入新技术或新的管理方法(John和Scheer,2021)^[58],引导各渠道成员进行良性竞争,防止对其过度竞争并其加以协调。管理者对于跨渠道冲突比渠道内冲突能够施行更大的控制权,因为制造商在控制其内部多条渠道时,拥有比在同一条渠道内控制经销商更多的权力。当渠道冲突激励企业适应、成长和抓住新机遇时,渠道冲突可以发挥积极作用;当渠道冲突变成

病态冲突时,它是功能失调的,企业应尽量避免。总之,多渠道战略是一种强大的战略武器,寻求明确的边界是管理渠道冲突的最佳机制,经过适当设计和管理的多渠道系统将避免企业内部的破坏性冲突。

(三)局限性与未来研究方向

本文也难以避免地存在一些局限。其一,本文从制造商一方获取问卷调查数据,数据的实证检验结果只能够较好反映制造商的渠道多元化,虽然引入二手数据来降低数据可能存在的同源偏差问题,但是仅考虑制造商一方采用渠道多元化的情况和渠道冲突,无法分析制造商与经销商多渠道营销以及采用渠道多元化的差别。之后的研究可以获取制造商和对应合作经销商的双边问卷调查数据,以了解多渠道或全渠道营销背景下的双边合作情况。其二,根据实证结果,本文有如下推论:市场化水平会降低制造商采用多元化销售渠道对制造商内部跨渠道冲突的诱发效应,而对制造商采用渠道多元化与渠道内冲突之间的关系并无显著的调节效应。因为与本文的直觉有悖,所以这一推论还需要进一步检验,一是寻找更充分的理论根据,二是用新的样本检验其稳定性。其三,企业渠道多元化、跨渠道冲突会影响企业多渠道与全渠道运营的方方面面,如跨渠道整合、渠道差异化、各渠道销售占比等(庄贵军等,2019)^[59],可以对此展开相关研究。其四,本文仅将市场化指数这一中国情境下具有代表性的制度环境变量作为调节变量,其他企业外部制度环境,如国家政策导向、法律法规体系等(夏春玉等,2020)^[26],或企业内部管理因素如企业多渠道差异化、跨渠道整合、跨渠道协同、企业IT资源与能力、企业创新能力和企业文化等,都可能对渠道多元化与两种渠道冲突产生影响。未来的研究需要加强对其他企业内外部因素的探讨,以期对多渠道或全渠道背景下企业渠道多元化的影响效果做出更全面的预测。

参考文献:

- [1]MISHRA R, SINGH R K, K, LES B. Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda[J]. International Journal of Consumer Studies, 2021, 45(2): 147-174.
- [2]上海家电网.非凡十年:多元渠道升级造就华帝强韧发展力[EB/OL].(2022-12-30)[2023-03-10].<https://www.jiadian.com.cn/xinwen/show-91742.html>.

[3] 搜狐网. 良品铺子半年报发布: 稳占高端零食市场已构建行业领先全渠道营销网络[EB/OL]. (2022-08-29)[2023-05-07]. https://www.sohu.com/a/580750919_135869.

[4] 新华网. 第三方物流供货被调包, 茅台走电商之路引热议[EB/OL]. (2018-05-26)[2022-05-30]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1601487839513953014&wfr=spider&for=pc>.

[5] KÄUFERLE M, REINARTZ W. Distributing through multiple channels in industrial wholesaling: How many and how much?[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015, 43(6): 746-767.

[6] JINDAL R P, REINARTZ W, KRAFFT M, et al. Determinants of the variety of routes to market[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2007, 24(1): 17-29.

[7] FÜRST A, LEIMBACH M, PRIGGE J K. Organizational multichannel differentiation: An analysis of its impact on channel relationships and company sales success[J]. *Journal of Marketing*, 2017, 81(1): 59-82.

[8] WEBB K L, LAMBE C J. Internal multi-channel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework[J]. *Industrial Marketing Management*, 2007, 36(1): 29-43.

[9] VON BERTALANFFY L. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*[M]. New York: Braziller, 1968: 31-68.

[10] KAST F E, ROSENZWEIG J E. *Organization and Management: A Systems Approach*[M]. New York: McGraw-Hill, 1974: 9-25.

[11] KATZ D, KAHN R L. Organizations and the system concept[J]. *Classics of Organization Theory*, 1978, 80(4): 161-172.

[12] BRADFORD K D, STRINGFELLOW A, WEITZ B A. Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks[J]. *Journal of Retailing*, 2004, 80(3): 181-195.

[13] 庄贵军, 席酉民, 周筱莲. 权力、冲突与合作——中国营销渠道中私人关系的影响作用[J]. *管理科学*, 2007(3): 38-47.

[14] HOMBURG C, VOMBERG A, MUEHLHAEUSER S. Design and governance of multichannel sales systems: Financial performance consequences in business-to-business markets[J]. *Journal of Marketing Research*, 2020, 57(6): 1113-1134.

[15] 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, 117.

[16] 张闯, 张涛, 庄贵军. 渠道关系强度对渠道权力应用的影响——关系嵌入的视角[J]. *管理科学*, 2012(3): 56-68.

[17] VINHAS A S, ANDERSON E. How potential conflict drives channel structure: Concurrent (direct and indirect) channels[J]. *Journal of Marketing Research*, 2005, 42(4): 507-515.

[18] 付晓蓉, 曾常发, 谢庆红. 长期关系中渠道冲突对企业创新能力的影响研究[J]. *科研管理*, 2016(3): 59-67.

[19] 寿志钢, 张起元. 渠道冲突真的一无是处吗? ——分销商的感知冲突、感知承诺与信息分享意愿的关系[J]. *经济管理*, 2011(11): 130-137.

[20] AILAWADI K L. Commentary: Omnichannel from a manufacturer's perspective[J]. *Journal of Marketing*, 2021, 85(1): 121-125.

[21] FRAZIER G L, ANTIA K D. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, 23(4): 321-326.

[22] WEBB K L, DIDOW N M. Understanding hybrid channel conflict: A conceptual model and propositions for research[J]. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1997, 4(1): 39-78.

[23] 新浪网. 小米线下经销商遭盈利难题, 新零售模式或陷多重困局[EB/OL]. (2018-05-24)[2022-07-05]. <http://gd.sina.com.cn/jingji/dt/2018-05-24/detail-ihaysvix9389114.shtml>.

[24] KOZA K L, DANT R P. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes[J]. *Journal of Retailing*, 2007, 83(3): 279-296.

[25] NORTH D C. Institutions and the process of economic change[J]. *Management International*, 2005, 9(3): 1-7.

[26] 夏春玉, 张志坤, 张闯. 私人关系对投机行为的抑制作用何时更有效? ——传统文化与市场经济双重伦理格局视角的研究[J]. *管理世界*, 2020(1): 130-145, 239.

[27] 赵晶, 王明. 利益相关者、非正式参与和公司治理——基于雷士照明的案例研究[J]. *管理世界*, 2016(4): 138-149, 167.

[28] 胡珺, 宋献中, 王红建. 非正式制度、家乡认同与企业环境治理[J]. *管理世界*, 2017(3): 76-94, 187-188.

[29] 马连福, 曹春方. 制度环境、地方政府干预、公司治理与IPO募集资金投向变更[J]. *管理世界*, 2011(5): 127-139, 148, 188.

[30] YANG D, SHENG S, WU S, et al. Suppressing partner opportunism in emerging markets: Contextualizing institutional forces in supply chain management[J]. *Journal of Business Research*, 2018, 90(9): 1-13.

[31] 王小鲁, 樊纲, 胡李鹏. 中国分省份市场化指数报告(2018)[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2019: 15-176.

[32] WANG J J, LI J J, CHANG J. Product co-development in an emerging market: The role of buyer-supplier compatibility and institutional environment[J]. *Journal of Operations Management*, 2016, 46(1): 69-83.

[33] 方军雄. 信息公开、治理环境与媒体异化——基于IPO有偿沉默的初步发现[J]. *管理世界*, 2014(11): 95-104.

[34] 赵云辉, 张哲, 冯泰文, 等. 大数据发展、制度环境与政府治理效率[J]. *管理世界*, 2019(11): 119-132.

[35] YANG Z, SU C, FAM K S. Dealing with institutional dis-

tances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency[J]. *Journal of Marketing*, 2012, 76(3): 41-55.

[36]BAI X, SHENG S, LI J J. Contract governance and buyer-supplier conflict: The moderating role of institutions[J]. *Journal of Operations Management*, 2016, 41(1): 12-24.

[37]SHENG S, ZHOU K Z, LI J J, et al. Institutions and opportunism in buyer-supplier exchanges: The moderated mediating effects of contractual and relational governance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2018, 46(6): 1014-1031.

[38]刘慧龙,吴联生.制度环境、所有权性质与企业实际税率[J].*管理世界*,2014(4):42-52.

[39]PENG M W, WANG D Y L, JIANG Y. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(5): 920-936.

[40]ZHOU K Z, GAO G Y, ZHAO H. State ownership and firm innovation in China: An integrated view of institutional and efficiency logics[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2017, 62(2): 375-404.

[41]SKITI T. Institutional entry barriers and spatial technology diffusion: Evidence from the broadband industry[J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41(7): 1336-1361.

[42]BANALIEVA E R, EDDLESTON K A, ZELLWEGER T M. When do family firms have an advantage in transitioning economies? Toward a dynamic institution-based view[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(9): 1358-1377.

[43]纪雅杰,马德青,胡劲松.供应商管理库存下基于消费者行为偏好的全渠道运营策略[J].*中国管理科学*,2021(1):82-96.

[44]GAO G Y, MURRAY J Y, KOTABE M, et al. A "strategy tripod" perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy[J]. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41(3): 377-396.

[45]ZHOU K Z, LI J J, SHENG S, et al. The evolving role of managerial ties and firm capabilities in an emerging economy: Evidence from China[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2014, 42(6): 581-595.

[46]LUO Y. An integrated anti-opportunism system in international exchange[J]. *Journal of International Business Studies*,

2007, 38(6): 855-877.

[47]ZHUANG G, XI Y, TSANG A S L. Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels [J]. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39(1): 137-149.

[48]COELHO F J, EASINGWOOD C. Multiple channel systems in services: Pros, cons and issues[J]. *The Service Industries Journal*, 2004, 24(5): 1-29.

[49]FORNELL C, LARCKER D F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics[J]. *Journal of Marketing Research*, 1981, 18(3): 382-388.

[50]BAGOZZI R P, YI Y. On the evaluation of structural equation models[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1988, 16(1): 74-94.

[51]LINDELL M K, WHITNEY D J. Accounting for common method variance in cross-sectional research designs[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(1): 114-121.

[52]查晓宇,张旭梅,但斌,等.全渠道模式下制造商与零售商的O2O合作策略研究[J].*管理工程学报*,2022(3):215-224.

[53]GAO F, SU X. Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store[J]. *Management Science*, 2017, 63(8): 2478-2492.

[54]EYUBOGLU N, KABADAYI S, BUJA A. Multiple channel complexity: Conceptualization and measurement[J]. *Industrial Marketing Management*, 2017, 65(6): 194-205.

[55]STERN L W, EL-ANSARY A I. *The Consumer Behavior: An Information Processing Perspective*[M]. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992: 19-35.

[56]MORIARTY R T, MORAN U. Managing hybrid marketing systems[J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68(6): 146-155.

[57]KIM J C, CHUN S H. Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies: Implications on an omni-channel business model[J]. *Decision Support Systems*, 2018, 109(5): 5-14.

[58]JOHN G, SCHEER L K. Commentary: Governing technology-enabled omnichannel transactions[J]. *Journal of Marketing*, 2021, 85(1): 126-130.

[59]庄贵军,邓琪,卢亭宇.跨渠道整合的研究述评:内涵、维度与理论框架[J].*商业经济与管理*,2019(12):30-41.