

制造商剥削行为对经销商建言行为的影响^{*}

——基于关系交换视角的研究

• 鄂嫚迪¹ 李晓飞¹ 张 闯²

(1 东北财经大学工商管理学院 大连 116000; 2 大连理工大学经济管理学院 大连 116000)

【摘 要】渠道中的经销商建言是制造商及时掌握客户需求,应对市场变化和获得竞争优势的重要途径,对制造商的发展具有重要意义。根据关系交换理论,研究探讨了制造商剥削行为对经销商建言行为的影响,并从不同层面探究该影响可能存在的边界条件。实证研究结果表明,制造商的剥削行为对经销商建言行为具有显著的抑制作用,但渠道边界人员之间的人情、制造商—经销商的关系嵌入、经销商群体的网络密度均能够削弱制造商剥削行为对经销商建言行为的消极影响。研究进一步探讨了研究发现的理论贡献和对企业渠道管理实践的实际意义。

【关键词】经销商建言 制造商剥削行为 人情 关系嵌入 网络密度

中图分类号: F713.50

文献标识码: A

1. 引言

在日益复杂多变的市场环境中,制造企业越来越依靠下游经销商提供的信息和建议来及时捕捉快速变化的市场需求,及时有效地应对日益激烈的市场竞争(张闯等,2020)。鉴于经销商建言(distributor voice)的重要意义,现有研究将组织内部的员工建言引入渠道行为研究,主要探寻什么因素能够驱动这种旨在改善现状的角色外行为(Ping,1996;Hibbard et al.,2001;张闯等,2020)。研究发现,经销商特征如经销商面临竞争者的数量(Ping,1996)、关系特征如相互依赖和经销商相对依赖(Hibbard et al.,2001)、环境特征如市场竞争水平(张闯等,2020),都能够对经销商建言

^{*} 基金项目:国家自然科学基金面上项目“营销渠道中的企业揭发行为:概念化、驱动因素及其作用机制与结果”(项目批准号:72172026);国家社会科学基金重大项目“‘双循环’新格局下现代流通体系创新及高质量发展路径研究”(项目批准号:21&ZD120);国家自然科学基金青年项目“经销商主动与被动揭发:双重动机与双重关系压力”(项目批准号:72202027)。

通讯作者:张闯,E-mail:zhangchuang@dlut.edu.cn。

行为起到重要的促进作用。

然而, 现有渠道研究大多强调促进经销商建言的因素, 而忽略了经销商建言时可能面临的风险和阻碍。由于建言是一种超越合同规定的角色外行为, 经销商即便保持沉默也不会受到惩罚, 而一旦进行建言, 则需要自行承担成本和风险 (E et al., 2022)。所以, 如果经销商认为向制造商建言是不安全或不值得的, 其通常不会主动地提出想法、关切和建议。组织建言理论认为, 建言接收者的行为和态度是影响上述感知过程和建言决策的关键因素 (Morrison, 2011)。在渠道实践中, 制造商是经销商建言的接收者和评价者, 也是渠道政策和规则的制定者。如果制造商具有剥削行为倾向, 将经销商视为提升自身绩效的工具, 向经销商施加订单或竞争压力, 可能会增加经销商感知的建言成本和风险, 从而阻碍经销商的建言行为。因此, 深入探讨制造商剥削行为对经销商建言的影响对于完整而全面地理解经销商建言的影响因素至关重要。

基于制造商剥削行为对经销商建言的潜在危害, 另一个重要的理论关切在于如何缓解这种消极影响。关系交换理论为理解制造商剥削行为的作用边界提供了关键的理论见解。根据关系交换理论, 渠道成员的互动过程受其所处社会关系的影响, 主要包含企业边界人员关系、企业间二元关系和企业网络关系三个层面 (Gu et al., 2008; Gilsing & Nooteboom, 2005)。每个层面的关系特征都能在不同程度上影响制造商与经销商间的交换过程 (Fang et al., 2008)。例如, 企业边界人员间的私人关系能够塑造彼此关心与帮助的思维方式从而抑制渠道成员间的投机行为 (夏春玉等, 2020); 高质量的企业间关系能促进长期稳定的沟通从而有助于经销商以积极的方式解释制造商的行为 (Feng et al., 2020); 而紧密的网络关系则能促进经销商群体内部的关系和资源交换以抵抗渠道中制造商侵占行为 (Wang et al., 2021)。因此, 本文将从上述三个层面探讨关系交换如何缓解制造商剥削行为对经销商建言行为的负面影响, 我们将重点关注渠道边界人员之间的人情交换、渠道关系的嵌入水平, 以及经销商群体网络密度的调节作用。

本文的理论贡献包括以下三个方面。第一, 通过探讨制造商剥削行为对经销商建言行为的影响, 本文深化了渠道建言行为的研究框架。由于建言是兼具促进性与挑战性的角色外行为, 行为主体会充分考虑建言涉及的收益与风险, 而接收者的行为是其判断建言是否值得和安全的最重要的线索之一 (Detert & Burris, 2007)。因此, 组织建言理论强调, 领导者的变革型、道德型和包容型等不同的领导风格会对员工建言产生重要的影响 (Morrison, 2011)。然而, 现有渠道建言行为研究大多探讨经销商特征、渠道关系或环境对建言的促进作用, 忽视了渠道中作为建言接收者的制造商行为的关键作用。基于这一理论缺口, 本文关注制造商剥削行为对经销商建言的影响过程, 丰富了对渠道建言行为影响因素的理解。

第二, 本文揭示了不同层面关系特征如何缓解制造商剥削对经销商建言行为的消极影响, 进一步拓展了企业间关系治理的研究成果。关系交换理论强调关系治理对降低自利行为和促进渠道合作等方面的重要作用, 现有研究分别探讨了边界人员间、企业间以及网络关系特征对渠道成员互动过程的影响 (Dong et al., 2015; 张闯和殷丹丹, 2019)。然而, 单独聚焦于某层关系的研究视角可能会无法全面地揭示多层次关系治理机制的不同作用。因此, 本文根据关系交换理论, 关注不同层面关系特征如何缓解制造商剥削行为对经销商建言行为的消极影响, 深化了对企业间关系治理机制的理论理解。

第三，通过将组织内剥削型领导的概念延伸到渠道组织间，本文在丰富渠道行为理论的同时也拓展了剥削型领导理论的应用范畴。制造商如何对其他渠道成员施加影响力一直是营销渠道研究的重点（Gaski, 1984）。作为渠道政策和分销规则的制定者，很多制造商利用这种优势地位通过强迫或操纵经销商来追求自身利益的最大化，表现出不同程度的剥削行为。但是，现有剥削行为的研究集中在组织内部的剥削型领导风格（Schmid et al., 2019），尚未关注渠道企业合作中广泛存在的剥削行为；而渠道行为领域的研究大多局限于破坏契约或规范的投机行为，忽视了制造商剥削行为的独特影响。基于此，本研究借鉴组织内剥削型领导，对制造商剥削行为进行了界定和探索，响应了最近对通过跨学科探索丰富渠道行为研究主题的呼吁，同时拓展了剥削型领导的研究和应用范畴。

2. 理论基础与研究假设

2.1 渠道建言行为

渠道建言行为是指渠道成员以改变现状为目的，即使可能遭到反对，也主动向渠道合作者提出建设性意见的行为，是一种兼具建设性和挑战性的角色外行为。首先，渠道建言行为是渠道成员的自主行为，而非来源于正式合同或契约规定（Weiss & Morrison, 2019）。其次，它具有建设性，能够推动有益于渠道整体的行动，如促进渠道双方的长期合作、提升渠道的关系绩效等。最后，渠道建言行为具有挑战性，旨在改变现有的渠道政策或渠道策略，例如主动表达与渠道合作者相冲突的观点、勇敢地指出渠道政策制定问题等。

在营销渠道中，经销商更靠近终端市场，使得其在识别制造商渠道政策中存在的问题、了解市场与客户需求变化方面更具优势。因此，现有研究认为经销商建言行为对渠道整体效率和关系绩效有着至关重要的影响（E et al., 2022）。一方面，经销商建言行为能够削弱渠道中的信息不对称程度，有利于制造商调整营销计划，提高生产或经营效率，从而有助于渠道经济绩效的提升（张闯等，2020）。另一方面，建言行为能够释放善意的信号，有利于双方培养互惠规范和共同的价值观，从而提升企业间的信任、忠诚和承诺（Kingshott et al., 2020）。鉴于经销商建言行为在渠道中的重要作用，现有研究探讨了影响经销商建言行为的各种因素。Ping（1996）从建言企业特征出发，认为公司从交换中获得的收入、面临竞争者的数量等特征能够推动其向合作的供应商进行建言。Hibbard 等（2001）基于企业间关系视角，发现关系质量、相互依赖和经销商相对依赖对经销商建言有显著影响。此外，张闯等（2020）还基于环境特征层面探讨了市场竞争水平对经销商建言的影响，认为市场环境竞争越激烈，经销商越倾向于利用建言获取资源和维系关系。

虽然上述研究为揭示经销商建言的影响因素提供了重要的理论见解，但它们忽略了建言对象（如制造商）行为对经销商建言行为的塑造作用。事实上，当建言对象在关系中鼓励分享信息和表达观点，表现出对建言方的支持和认同，可能会有助于减轻建言方对建言可能被误解的担忧，从而更积极地建言（段锦云等，2016）。可见，除了经销商和渠道关系等方面的特征，制造商的行为特征可

能也会直接影响经销商的建言行为。其次, 以往研究多探讨促进经销商建言的驱动因素, 尚未关注可能会抑制经销商建言的影响因素。由于建言是一种自发、具有建设性的角色外行为 (Weiss & Morrison, 2019), 经销商的建言意愿很有可能被合作中制造商的消极行为所削弱。如果制造商经常给经销商过重的订单任务、为了私利和本企业目标打压经销商, 会削弱经销商长期合作的意愿, 进而降低经销商发表建设性意见的意愿。因此, 本文关注营销渠道中制造商行为对经销商建言行为的塑造作用, 着重在关系交换的理论视角下, 探讨制造商剥削行为作为一种消极的行为导向如何影响经销商建言。

2.2 剥削型领导与制造商剥削行为

剥削型领导是一种高度自私的领导方式, 其主要特征是领导者高度的自私自利, 并将下属视作实现自身目的的手段 (Schmid et al., 2019)。在组织内的领导—下属关系中, 剥削型领导的特征主要表现为以下几个方面。第一, 领导者表现出高度的利己主义, 将自己的目标置于他人的需求之上。第二, 利用自己的权力和影响力对下属施加过大的压力或操纵下属。第三, 为下属指派额外的任务, 即使下属早已负担过重。第四, 为下属安排乏味、不具备挑战性的工作, 限制其发展。

在营销渠道的制造商—经销商关系中, 制造商处于供应链的上游, 通常负责制定渠道政策和管理渠道运营, 而位于下游的经销商通常扮演着执行者的角色, 负责执行和维护制造商制定的渠道政策, 二者之间构成了一种类似于组织内部领导与成员之间的关系, 因此制造商对经销商的剥削行为也十分常见。例如, 制造商会为了减少自身的库存成本而对经销商采取较短账期, 或强迫经销商接受过重的订单任务。此外, 制造商还会为了提高自身的销售绩效而放任甚至鼓励经销商之间的恶性竞争等。然而, 现有渠道行为研究对制造商的此类行为尚未予以明确的概念化, 导致相应研究不足。因此, 本文借鉴剥削型领导的概念 (Schmid et al., 2019), 将制造商在渠道合作的过程中不顾经销商的实际负担情况, 通过强制、许诺、操纵等一系列手段给经销商分配更多任务或令经销商相互竞争以达到自己目标的高度自私自利的行为定义为制造商剥削行为。

制造商剥削行为与现有渠道研究中的投机行为、强制性权力使用有所不同。制造商投机行为是指在渠道合作的过程中违背正式契约或关系规范, 通过损害经销商的利益来为己方谋取私利的行为, 其与制造商剥削行为在发生情境、契约规范关系、具体表现等方面存在显著差异。第一, 二者发生情境不同。投机行为的实施并不要求制造商在渠道中的优势地位, 制造商通常是利用信息不对称等条件通过损害经销商利益而谋取自身利益最大化。然而, 剥削行为则发生在制造商占据优势地位的渠道中, 制造商通过自身强大的渠道权力或影响力压制或引诱经销商, 使其努力帮助制造商实现自身目标。第二, 二者对待契约或规范的方式不同。制造商投机行为涉及对正式契约或关系规范的违背 (Wathne & Heide, 2020; 夏春玉等, 2020), 而剥削行为则不然, 制造商会遵守甚至利用正式契约或关系规范实现对经销商的剥削。例如, 制造商会鼓励经销商大量买进新产品并许诺给经销商某些优惠的渠道政策, 无论该政策是否符合经销商的实际需求, 此时制造商对经销商的剥削行为并未违反合同规定或者关系规范。第三, 二者实施的具体表现有所不同。制造商投机行为是“带有欺骗性的自我利益追求”, 主要表现为撒谎、窃取、欺骗、误导和混淆等, 以损害经销商的利益为代价

(Wathne & Heide, 2020)。制造商剥削行为则表现为强迫、操纵或许诺，以增加经销商的任务和压力为手段，但未必会给经销商造成实际的利益损失。

强制性权力使用是指渠道中制造商主要通过威胁、惩罚、使用法定权力等方式来改变渠道伙伴的行为或态度，以实现渠道目标 (Gaski, 1984)。与剥削行为类似，制造商强制性权力使用往往也需要制造商在渠道关系中处于优势地位。然而，二者在行为动机、对待契约或规范的范式以及表现形式等方面存在不同。第一，在行为动机方面，制造商行使强制性权力本质上是为了更好地实现渠道目标，不强调自利动机；而制造商剥削行为是高度的自私自利行为，而非考虑渠道整体利益。第二，制造商行使的强制性权力一般是由正式合同所赋予的，不违反契约或规范；而制造商通过非道德手段对经销商进行剥削，使其不得不完成超额的订单，这并不在合同规定范围内，且可能会违反关系规范。第三，两者的表现形式不同。制造商强制性权力使用的表现形式通常包括奖励、惩戒、行使法定权力等，而制造商剥削行为则表现为强迫、操纵、许诺等。

本文将上述异同归纳如表 1 所示。

表 1 制造商剥削行为与投机行为、强制性权力使用的概念辨析

相关概念	制造商剥削行为	制造商投机行为	强制性权力使用
定义	制造商在渠道合作的过程中不顾经销商的实际负担情况，通过强制、许诺、操纵等一系列手段给经销商分配更多任务或令经销商相互竞争以达到自己目标的高度自私自利的行为 (Schmid et al., 2019)	制造商以欺诈的方式谋取私利的行为，在渠道合作过程中主动或被动地违背正式契约或关系规范，通过损害经销商的利益来为己方谋取私利的行为 (Wathne & Heide, 2000)	渠道中制造商主要是通过威胁、惩罚、使用法定权力等方式来改变渠道伙伴的行为或态度，以实现渠道目标 (Gaski, 1984)
行为动机	谋取私利	谋取私利	实现渠道目标
发生情境	制造商处于优势地位时发生	制造商既可处于优势地位也可处于劣势地位	制造商具有权力优势时发生
违反契约或规范	未必违反	违反	不违反
具体表现	强迫、操纵、许诺等	欺诈、隐瞒等	奖励、惩戒等
代表性文献	Schmid 等 (2019)	Wathne 和 Heide (2000)	Gaski (1984)

2.3 研究假设

2.3.1 制造商剥削行为对经销商建言行为的影响

关系交换理论一直是营销渠道管理的重要理论基础，强调企业间交换的信任、互惠、团结和灵活性等关系规范和治理机制 (Heide & John, 1992)。关系交换理论认为，对渠道伙伴仁慈和可

靠性的预期能够提升双方的关系交换, 促进彼此间的信息与知识共享 (McEvily & Marcuse, 2005); 自私自利的行为导向则会引发分歧, 降低合作伙伴对渠道整体目标的关注和投入以及渠道成员间共同解决问题的意愿和能力 (Han et al., 2014)。基于此, 本文认为制造商的剥削行为会抑制经销商建言。

首先, 制造商剥削行为破坏了关系交换的基础, 从而抑制经销商主动建言的意愿。根据关系交换理论, 互惠规范是交换中产生亲密、可靠互动的基础, 能够促使交换双方更开放地转移或获取信息、观点与知识 (Li, 2010)。因此, 如果制造商在合作中展现了对共同利益的关切和投入, 会促使经销商付出额外的努力进行回报, 通过主动沟通渠道中出现的问题或提出有利于渠道发展的建言来表达对双方关系的重视。然而, 当制造商更多地以剥削的方式与经销商进行互动, 为了实现自身销售目标而指派给经销商超负荷的渠道任务, 则会使得经销商感到不被尊重、缺乏相互理解与共同愿景 (Hibbard et al., 2001)。因此, 制造商的剥削行为越严重, 经销商在合作中感知到的互惠程度越低, 就越不愿意投入额外的精力关注制造商或渠道整体的长远发展, 进而降低其向制造商建言献策的倾向。

其次, 制造商剥削行为限制了经销商的行为自由, 从而减少了经销商建言的可能性。根据关系交换理论, 灵活的交换关系能够保证交换双方适应不可预见的变化, 根据彼此的需求及时地给出建议并做出相应调整 (Han et al., 2014)。高强度的剥削行为则意味着制造商在渠道合作中更倾向于操纵经销商的工作安排, 限制经销商的业务范畴和渠道权限 (Brown et al., 2009), 此时制造商无法给经销商建言提供充足的空间和必要途径。而制造商剥削程度较低时, 经销商更能够根据渠道下游的变化向制造商传递有价值的观点和变革方向 (Li, 2010)。因此, 当制造商展现出较强的剥削行为时, 经销商通常会被制造商划定的权责所束缚, 无法将其在渠道运行中发现的问题及时地反馈给制造商, 从而削弱其建言水平。基于此, 本文提出假设 H1:

H1: 制造商剥削行为对经销商建言行为起到抑制作用。

2.3.2 边界人员间人情的调节作用

在边界人员的私人关系层面, 人情是最核心的维度之一 (Hwang, 1987), 是指个人由于亏欠恩惠而产生的同情、仁慈及偏袒的程度 (Berger et al., 2015)。人情作为熟人之间基于交换的人际交往规则, 一方面, 可以促进双方换位思考, 努力理解对方的目标和期望 (Hwang, 1987); 另一方面, 又可以在对方需要时施以帮助以及对方在未来必要时加以回报, 通过不断地“送人情”和“还人情”维系并加深彼此间的关系 (Yen et al., 2017)。因此, 本文认为人情能够削弱制造商剥削行为对经销商建言行为的抑制作用。

首先, 对经销商采购人员而言, 人情使他们愿意更友好地解读制造商行为, 从而弱化制造商剥削行为对关系交换的破坏。渠道中高水平的人情往来意味着边界人员能够换位思考, 站在对方的角度, 同情理解彼此的行为, 成为渠道成员间交换的“润滑剂” (Wu et al., 2021)。面对制造商的剥削, 高人情的经销商采购人员更能理解制造商的处境, 愿意将过重的销售任务或库存压力视为制造商应对严峻渠道情况的临时策略。通过促进经销商采购人员对制造商剥削行为进行友好解读, 边界人员间的人情能够降低经销商在合作中感知到的不公平或情感冲突 (Yen et al., 2017), 从而能够削

弱制造商剥削行为对经销商建言行为的抑制作用。

其次，对制造商销售人员而言，人情驱使他们愿意适当放松对经销商的限制，从而削弱制造商剥削的消极影响。在人情法则下，如果经销商采购人员在业务上遇到问题或难处，与之长期接触的制造商市场或销售等边界人员更愿意在力所能及处帮助对方，而对方则会在未来必要时“还人情”。虽然制造商的剥削行为导致经销商在渠道权限和经营空间等方面受到限制，但在较高的人情水平下，制造商边界人员会在能力范围内，为经销商在执行渠道政策时提供一定灵活性和自由度（Yen et al., 2017）。这种边界人员间的“送人情”在一定程度上减轻了制造商剥削带给经销商的限制，使经销商能投入额外的精力和资源应对市场需求的变化，进而产生有利于制造商或渠道整体的建言。由此可见，边界人员的人情能够以交换的方式弥补制造商剥削行为对经销商建言行为的破坏。基于此，本文提出假设 H2：

H2：人情会削弱制造商剥削行为对经销商渠道建言的抑制作用。

2.3.3 企业间关系嵌入的调节作用

与边界人员间的人情关系不同，营销渠道中的组织间关系嵌入是指渠道成员间发展互惠和密切关系的程度（Wang et al., 2013），本文主要关注制造商与经销商之间的关系嵌入程度。关系嵌入反映了制造商与经销商交换过程中的凝聚力和亲密度（Dong et al., 2015）。渠道中较强的凝聚力提升了制造商与经销商实现共同目标以及共同解决问题的意愿（McEvily & Marcuse, 2005）；较强的亲密度则为双方非正式的沟通以及情感性交流提供了重要基础（Rowley, 1997）。因此，我们预测制造商与经销商之间的关系嵌入程度会削弱制造商剥削行为对经销商建言行为的抑制作用。

一方面，组织间关系嵌入越深，越需要渠道双方共同解决问题，有利于削弱制造商剥削行为的消极影响。深度关系嵌入的交换使经销商与制造商以牢固的联盟进行资源互补，共同分担成本和市场风险（Rowley, 1997）。关系交换的研究发现，在关系嵌入程度较高的交换中，面对挑战的合作伙伴更可能放弃自身短期利益，更多地进行建言而非退出（McEvily & Marcuse, 2005）。因此，当制造商与经销商之间关系嵌入程度较高时，经销商更愿意暂时容忍或承受制造商剥削施加的压力，通过积极提供有价值的信息策略与制造商共同制定解决问题的安排。反之，关系嵌入程度较弱的经销商更重视短期的利益，一旦制造商剥削使其感知到自身利益受损，更不会投入额外精力为渠道整体发展建言献策。

另一方面，组织间关系嵌入能够促进双方的非正式交流，从而缓解了制造商剥削对经销商建言行为的制约。Uzzi（1997）认为关系嵌入的亲密度鼓励资源和信息在交换双方间自由地流动，允许彼此对隐性的知识或复杂的流程进行详细的解释和反馈。亲密程度高的制造商通常更愿意花时间倾听经销商提供的新颖或复杂的想法（McEvily & Marcuse, 2005）。因此，面对制造商剥削导致的权限受限和流程僵化，关系嵌入程度较高的经销商仍有机会通过非正式的、情感性的交流向制造商表达自己的看法和观点，为经销商在正式权限受限时提供了非正式的建言途径，因此能够削弱制造商剥削行为对经销商建言的消极影响。基于此，本文提出假设 H3：

H3：关系嵌入会削弱制造商剥削行为对经销商渠道建言的抑制作用。

2.3.4 经销商网络密度的调节作用

渠道结构的本质是网络化的, 制造商与经销商间的二元关系也会受到其他渠道主体或网络结构的影响, 因此本文在网络层面关注经销商网络密度的调节作用。经销商网络密度是指同一个制造商合作的经销商群体之间的实际联系与其所展示的所有可能存在的联系数量的比率 (Reagans & McEvily, 2003)。随着网络密度的提高, 经销商群体之间联系的紧密程度增加, 经销商群体约束彼此行为的能力更强, 共同抵御制造商压力的能力也更强 (Phillips & Mcquarrie, 2010)。因此, 本文认为经销商网络密度的增加能够削弱制造商剥削行为对经销商建言行为的抑制作用。

一方面, 紧密的经销商网络鼓励经销商间齐心协力, 一定程度上缓解了制造商剥削行为对经销商建言的阻碍。制造商剥削行为降低经销商建言意愿的一个重要原因在于, 经销商作为独立的个体在感知到与制造商之间的互惠规范被破坏时会战略性地选择维护自身利益。然而, 在网络视角下, 经销商不仅是独立个体, 还嵌入相互联结的经销商群体网络。当该网络的联结越密集, 经销商群体间的相互依赖行为就越多, 面对外部压力时也会先维持和稳定内部关系, 更多地考虑彼此的利益 (Zeng et al., 2015)。这种经销商群体间的团结协作通常不会因制造商剥削行为而减弱。所以, 虽然制造商的剥削给经销商带来了很大的压力, 破坏了双方之间的关系规范, 但如果经销商所处网络密度较高, 该经销商可能仍会积极地提出有利于渠道运行的建设性观点和意见, 以维护经销商群体的整体利益。

另一方面, 经销商网络密度提升了信息获取和处理的效率, 有利于经销商克服制造商剥削行为的消极影响。高网络密度下, 经销商群体之间的信息透明和共享程度提高, 经销商能够通过网络成员的交流和分享及时掌握相关信息并收获有效的策略 (Wang et al., 2021)。这种获取和利用信息的能力使经销商在与制造商进行交换时, 能够快速理解可用信息并有效协调复杂任务。因此, 面对制造商剥削行为的干预和限制, 嵌入在高密度网络中的经销商更有资源和能力快速处理相关任务, 在一定程度上提高了经销商能够投入建言行为的时间和精力。由此可见, 经销商网络密度能够缓解制造商剥削行为对经销商建言行为的抑制作用。基于此, 本文提出假设 H4:

H4: 经销商网络密度会削弱制造商剥削行为对经销商渠道建言的抑制作用。

综上, 本文构建了如图 1 所示的理论模型。

3. 研究方法

3.1 数据收集和样本选择

本文以制造商—经销商关系为对象, 以家具行业经销商为样本, 从哈尔滨、沈阳、长春、大连和石家庄 5 个城市收集数据, 研究制造商的剥削行为导向对经销商渠道建言行为的影响。家具制造企业通常拥有完善的产业配套能力、专有的研发技术和强大的物流体系, 掌握大量渠道资源和产品信息; 同时, 家具制造企业一般采用经销的方式进行管理, 负责制定全国统一的分销政策, 要求经

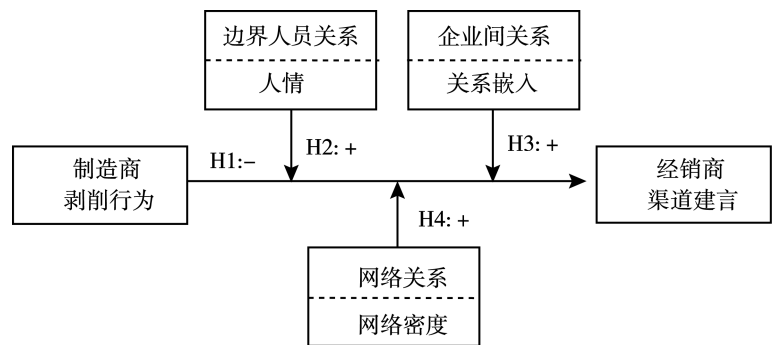


图 1 理论模型图

销商以专营的方式进行销售。在这种排他性的渠道关系中，制造商作为政策制定者，对经销商进行统一的约束和管理，在渠道合作关系中占据相对优势地位，比较容易被观察到剥削行为导向。另外，制造商与经销商间的扁平化的层级，使制造商的行为导向能够直接作用于经销商的政策执行、销售策略及角色外行为等企业行为，因此家具行业的制造商—经销商关系符合本文的研究情境。

首先，本研究以小样本的方式进行了预调研，包括对两名经销商采购经理和三名营销渠道学者的访谈以及对 45 名经销商的预测试。在此基础上，本研究对相关变量题项的表达进行小幅调整，以确保概念和语义的统一并减少受访者偏见，形成正式调查问卷。其次，在正式调研中，本研究采取关键信息人（key informant）方法，进行面对面调研。本研究选取家具经销商老板、经理、店长以及采购经理等为信息提供者，因为他们经常代表公司与制造商互动，对企业和制造商状况及渠道合作情况非常熟悉，能够提供代表公司实际情况的可信信息。为了提高问卷回收率和调查数据质量，本研究对采访人员进行了专业培训，以保证他们能够在调研过程中准确地向受访者解释问卷内容并回答受访者的疑问。面对受访者，采访人员会首先解释研究的目的是重要性，并向受访者保证，他们的回答将是保密的，提出在项目完成后提供一份详尽的研究结果报告。调研结束后，采访人员会向每位受访者赠送一份礼物，以感谢他们的参与。

本研究共收到 389 份完成的问卷。根据渠道研究的普遍做法（Zhang & Shen, 2020; Shen et al., 2017），本研究剔除了 62 份问卷，这些问卷未完成的比例超过 15.00%，在大部分回答中给出了相同或几乎相同的答案，或在“你对本问卷内容的了解程度如何？”的问题上得分低于 3（1=非常不了解；2=基本不了解；3=一般；4=基本了解；5=非常了解）。最后，研究包括 327 个有效样本，有效回复率为 84.06%。最终样本中，经销商与制造商间的合作关系存续时间平均约为 8 年，且约 52.00%的经销商与制造商间的合作关系存续超过 5 年；受访者在公司平均约有 7 年的工作经验，对其公司与制造商的合作情况有较清晰的了解。

3.2 变量测量

本文中所有变量均采用现有研究中的成熟量表进行测量，使用李克特 5 点量表（1=非常不同意；

5=非常同意), 量表内容如表 2 所示。本研究对经销商建言的测量量表来自 Van Dyne 和 LePine (1998), 该量表被广泛应用于组织行为领域的建言行为研究 (Detert & Burris, 2007; Ng & Feldman, 2012)。与现有研究一致 (张闯等, 2020), 本研究对题项内容进行了情景式调整, 使之符合营销渠道中企业间建言的情况, 该量表涉及经销商是否会在不同条件下向制造商表达他们对渠道相关问题的意见, 体现了建言行为的自发性、促进性和挑战性 (Ng & Feldman, 2012)。

制造商剥削行为的测量量表改编自 Schmid (2019), 该量表被广泛应用于剥削型领导方面的研究。为与本文研究一致, 我们对题项内容进行相应调整, 使其符合渠道中制造商剥削行为的实际情况, 该量表表现了制造商不顾经销商的实际负担情况, 通过强制、许诺、操纵等一系列手段给经销商分配更多任务或令经销商相互竞争以达到自己目标的高度自私自利的行为, 涵盖了制造商剥削行为的不同特征维度。

人情的测量量表改编自 Barnes。我们在渠道情境下做出相应调整, 将其作为渠道边界人员的私人关系特征。该量表体现了经销商边界人员是否会在渠道合作中“做人情”和“还人情”。关系嵌入的测量量表改编自 Rindfleisch 和 Moorman (2001), 该量表将关系嵌入视为关系强度的一个动机方面的指标, 用来直接测量双方之间的互惠和亲密关系的程度。我们在渠道情境下进行适当调整, 使其体现渠道中经销商与制造商关系的亲密程度, 用以代表经销商和制造商企业间关系。经销商网络密度的测量量表改编自 Antia 和 Frazier (2001), 该测量用于表明经销商在整个经销商群体之间联系的密切程度, 密切程度越高, 经销商网络密度越大。我们用经销商网络密度衡量经销商的网络关系。

本文还控制了一些可能对模型产生影响的变量——经销商品牌数量、经销商产品类别、经销商规模、经销商相对依赖、行业竞争程度、渠道关系中专有资产投入总量、市场不确定性和市场化水平。首先, 经销商代理的品牌数量、经销商产品类别数量、经销商规模和行业竞争程度会在一定程度上影响渠道合作和经销商角色外行为, 因此将其作为控制变量。其次, 渠道双方的相对依赖水平能够体现渠道关系的结构, 反映渠道地位, 因此本研究将经销商相对依赖纳入控制变量, 测量题项来自 Palmatier 等 (2006)。再次, 专用资产的投入会对渠道关系和经销商的角色外行为产生影响, 因此本研究控制了资产投入总量, 测量题项来自 Wang 等 (2013)。市场环境的不确定性使得经销商面临不同程度的经营风险, 由此可能影响经销商在渠道合作中对制造商剥削行为的看法。市场不确定性的测量题项来自 Wang 等 (2013)。最后, 市场化水平可能会对渠道合作过程中私人关系的作用产生影响, 也有可能影响经销商对制造商剥削行为的容忍程度, 进而影响建言意愿。本研究使用中国国家经济研究所发布的各省份市场化指数来衡量该省份的市场化水平。

表 2 测量题项及信度、效度检验结果

变量	题 项	SFL
渠道建言 α=0.90 AVE=0.69 CR=0.90	V1 当发现一些可能会影响合作的因素 (比如营销模式), 我们会向厂商积极提出建议	0.81
	V2 我们会积极主动地提出对渠道合作有利的建议	0.92
	V3 我们会提出改善渠道合作流程的建议	0.83
	V4 我们会主动提出积极有建设性的建议, 来帮助厂商实现目标	0.75

续表

变量	题 项	SFL
剥削行为 $\alpha = 0.88$ AVE = 0.63 CR = 0.87	EXL1 该厂商会为了达到它自己的目标向我公司施压	0.85
	EXL2 该厂商会为了它自己的目标, 在没有考虑我公司需求的情况下增加我公司工作量	0.88
	EXL3 在签订新的销售任务时, 该厂商不会考虑我公司的工作量	0.73
	EXL4 该厂商会让经销商之间相互竞争, 以达到它自己的目的	0.69
人情 $\alpha = 0.83$ AVE = 0.54 CR = 0.86	RQ1 我认为相互帮忙是我们做生意的一部分	0.79
	RQ2 当他们有困难时, 我很乐意去帮助他/她	0.83
	RQ3 如果他们要求了, 而我们帮不上忙, 我们会感到不好意思	0.67
	RQ4 我们知道不还人情是很不好的	0.64
关系嵌入 $\alpha = 0.87$ AVE = 0.69 CR = 0.87	RE1 我公司与厂商联系紧密	0.80
	RE2 我公司与厂商关系非常亲密	0.93
	RE3 我公司与厂商之间的关系非常好	0.76
市场不确定性 $\alpha = 0.86$ AVE = 0.68 CR = 0.86	MU1 很难对我们产品市场环境的变化趋势进行预测	0.78
	MU2 很难对我们产品的销售做出准确预测	0.88
	MU3 我们产品所在市场的变化很难预料	0.81
经销商网络密度 $\alpha = 0.93$ AVE = 0.76 CR = 0.93	ND1 我们经销商之间联系紧密	0.81
	ND2 我们经销商之间互动频繁	0.91
	ND3 我们经销商之间的沟通交流非常频繁	0.92
	ND4 我们经销商经常一起探讨共同面临的问题	0.85
经销商资产投入 $\alpha = 0.81$ AVE = 0.60 CR = 0.81	DSI1 如果和该厂商的合作关系结束了, 我们会损失很多针对该企业积累的知识和经验	0.75
	DSI2 如果和该厂商的合作关系结束了, 我们会损失很多专门针对该合作关系的投入	0.91
	DSI3 我们公司投入了很多资源来建立和发展与该厂商的合作关系	0.64
制造商资产投入 $\alpha = 0.80$ AVE = 0.59 CR = 0.81	SSI1 如果我们结束和该厂商的合作, 他们会损失大量针对我们积累的知识和经验	0.81
	SSI2 如果我们结束和该厂商的关系, 他们会损失很多专门针对与我们合作关系的投入	0.86
	SSI3 该厂商投入了很多资源来建立和发展与我们公司的合作关系	0.62
经销商依赖 $\alpha = 0.77$ AVE = 0.53 CR = 0.81	DD1 在本地区, 我公司很难找到其他公司提供与该厂商相同的产品线	0.69
	DD2 在本地区, 如果找其他公司代替该厂商, 会给我公司带来很大的损失	0.72
	DD3 在本地区, 我们很难找到别的公司, 像该厂商一样带给我们这么多销售额和利润	0.78

续表

变量	题 项	SFL
制造商依赖 $\alpha=0.85$ AVE=0.66 CR=0.85	SD1 在本地区, 该厂商很难找到其他公司提供与我们相同的销售服务	0.70
	SD2 在本地区, 如果该厂商找其他公司代替我们, 会给他们带来很大的损失	0.84
	SD3 在本地区, 该厂商很难找到别的公司, 像我公司一样带给他们这么多销售额和利润	0.89
技术复杂程度	该企业的技术复杂的程度	n. a.
行业竞争程度	公司品牌在行业内竞争的地位	n. a.
经销商品品牌数量	公司经营的品牌数量是多少	n. a.
经销商产品类别	经销商经营的产品有几大类	n. a.
经销商规模	经销商公司的经营和销售情况	n. a.
市场化水平	中国国家经济研究所发布的各省份市场化指数	n. a.

模型拟合指数: CMIN/DF=2.00, RMR=0.05, RMSEA=0.06, GFI=0.91, NFI=0.91, IFI=0.96, TFI=0.95, CFI=0.96

4. 实证分析

4.1 量表的信度与效度

在进行假设检验之前, 本研究验证了上述测量方式的信度与效度。首先, 本研究对涉及的所有多题项量表进行了探索性因子分析 (Exploratory Factor Analysis, EFA)。分析结果显示, 每个变量的 Cronbach's alpha (α) 都大于 0.60 (8 个变量的 α 值范围在 0.80~0.93)。然后, 本研究对这些变量进行了验证性因子分析 (Confirmatory Factor Analysis, CFA), 计算了组合信度 (Construct Reliability, CR) 和平均提取方差 (Average Variance Extracted, AVE)。从表 2 可以看出, 模型拟合指数都符合现有研究所设定的接受范围, 表明本研究模型与样本数据之间存在良好的拟合性。所有题项因子的标准载荷均大于 0.5 ($p<0.001$), 各变量的 CR 都大于 0.7, 说明量表具有良好的内部一致性; 且所有核心变量的 AVE 都大于 0.60, 表明各变量具有较好的聚敛效度 (Fornell & Larcker, 1981)。此外, 各变量 AVE 值的平方根 (对角线上的数字) 都大于与对角线下方其他因子相关系数的绝对值 (见表 3), 这进一步表明这些变量具有较好的判别效度 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 3 变量的均值、标准差和相关系数

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 建言	0.83	-0.15*	0.34**	0.38**	0.32**	0.03	0.03	0.07	-0.10 ⁺	0.10 ⁺	0.18**	0.08	0.03
2. 剥削行为	-0.12*	0.79	0.05	-0.10	-0.02	-0.05	-0.01	0.06	0.05	-0.16**	-0.02	-0.00	0.01
3. 人情	0.37**	0.08	0.74	0.31**	0.28**	0.01	-0.04	0.08	0.08	0.03	0.16**	-0.01	-0.07
4. 关系嵌入	0.40**	-0.07	0.34**	0.83	0.27**	-0.01	-0.01	0.02	-0.02	0.15*	0.35**	0.18**	-0.08
5. 经销商网络密度	0.31**	0.02	0.29**	0.27**	0.87	-0.10 ⁺	-0.05	0.05	0.08	0.04	0.19**	0.09	-0.09
6. 经销商品牌数量	0.03	-0.05	0.00	-0.02	-0.10 ⁺	n. a.	0.04	0.01	-0.06	0.09	-0.10 ⁺	-0.07	-0.01
7. 经销商产品类别	0.02	-0.02	-0.03	0.00	-0.06	0.04	n. a.	0.01	0.01	0.06	-0.01	-0.03	0.02
8. 经销商规模	0.06	0.43	0.08	0.05	0.06	0.01	0.06	n. a.	0.04	0.23	0.01	-0.27**	0.19**
9. 经销商相对依赖	-0.09	0.03	0.09	-0.01	0.07	-0.06	-0.01	0.07	n. a.	-0.05	-0.01	-0.07	0.08
10. 行业竞争程度	0.10*	-0.16**	0.04	0.14**	0.05	0.07	0.08	0.30**	-0.01	n. a.	0.14*	-0.10	0.06
11. 资产投入总量	0.21**	-0.00	0.18**	0.36**	0.17**	-0.10 ⁺	-0.01	0.00	0.02	0.14*	n. a.	0.08	-0.04
12. 市场不确定性	0.08	-0.01	-0.01	0.14*	0.06	-0.06	-0.05	-0.29**	-0.06	-0.13*	0.06	n. a.	-0.14*
13. 市场化水平	0.04	0.01	-0.06	-0.06	-0.07	-0.02	0.04	0.23**	0.09	0.11 ⁺	-0.03	-0.16**	n. a.
14. 产品技术复杂程度	0.06	-0.03	0.07	0.09	0.07	-0.03	0.11*	0.29**	0.08	0.32**	0.07	-0.12*	0.16**
均值	4.13	2.47	4.01	4.07	3.54	4.99	2.14	2.30	-0.28	3.79	6.77	3.23	9.32
标准差	0.80	1.05	0.82	0.88	1.17	18.50	2.41	1.35	1.15	0.89	1.97	1.17	1.84

注：(1) 双边检验：+代表 $p < 0.1$ ，*代表 $p < 0.05$ ，**代表 $p < 0.01$ ；(2) 对角线上的黑体数字为相应变量的 AVE 平方根，对角线下方数字为各变量间的零阶相关系数，对角线上方数字为潜在同源偏差调整后的相关系数；(3) n. a. 表示不适用；(4) 产品技术复杂程度为标记变量。

4.2 同源偏差检验

本研究采用来自经销商一方的单边数据，可能会导致同源偏差问题，因此本研究采用 Harman 单因子分析法和标签变量法对同源偏差进行检验。首先，本研究采用 Harman 单一因素检验方法对潜在的同源偏差问题进行评估。将本研究所有问卷调查数据中变量的测量题项放在一起进行探索性因子分析，结果显示，解释变量变异所必需的最少因子数为 5 个。析出的 5 个因子解释了总变异量的 74.99%，其中第一主成分解释了 29.44% 的变异量。由于没有析出单个因子，并且第一主成分不能解释大部分差异，证明本研究不存在明显的同源偏差问题（Podsakoff et al.，2003）。其次，选择企业产品的技术复杂程度作为标签变量进行检验，结果如表 3 所示，标签变量与其他变量之间的相关系数不显著且主要变量之间的相关系数在控制了标签变量的影响前后无显著变化。因此，两种方法均显示本文结果受到同源偏差的影响不大。

4.3 数据分析

本研究采用多元层次回归的方法进行假设检验。为了避免多重共线性的影响，本研究在创建平方项和交互项之前，对自变量和调节变量进行了中心化处理。如表 4 所示，模型 1 包括所有控制变量，在模型 2 中加入制造商剥削行为以检验 H1，在模型 3、4 和 5 中分别加入 3 个调节变量及其与自变量和自变量平方项的交互项。模型 6 则将所有的预测因素都纳入回归模型，以检验所有假设的稳健性。上述所有模型的方差膨胀因子（VIFs）都低于 2，表明本研究中没有明显的多重共线性问题。

表 4 回归分析结果

因变量：经销商渠道建言						
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
H1：制造商剥削行为		-0.14* (-2.40)	-0.21** (-3.77)	-0.15** (-2.64)	-0.17** (-3.06)	-0.20** (-3.82)
H2：制造商剥削行为×人情			0.22** (4.04)			0.13* (2.21)
H3：制造商剥削行为×关系嵌入				0.15** (2.65)		0.10+ (1.86)
H4：制造商剥削行为×网络密度					0.18** (3.12)	0.10+ (1.70)
人情			0.39** (7.16)			0.25** (4.45)

续表

因变量：经销商渠道建言						
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
关系嵌入				0.36** (5.96)		0.24** (4.15)
网络密度					0.33** (5.90)	0.21** (3.86)
经销商品品牌数量	0.04 (0.68)	0.03 (0.58)	0.01 (0.22)	0.02 (0.41)	0.03 (0.56)	0.01 (0.25)
经销商产品类别	0.03 (0.43)	0.02 (0.40)	0.03 (0.51)	0.02 (0.32)	0.03 (0.59)	0.03 (0.61)
经销商规模	0.09 (1.44)	0.11+ (1.69)	0.06 (0.96)	0.09 (1.46)	0.09 (1.48)	0.05 (0.87)
经销商相对依赖	-0.09 (-1.63)	-0.88 (-1.54)	-0.10 (-1.91)	-0.08 (-1.52)	-0.11* (-1.99)	-0.11* (-2.13)
行业竞争程度	0.07 (1.05)	0.04 (0.64)	0.03 (0.45)	-0.01 (-0.09)	0.03 (0.43)	-0.01 (-0.15)
资产投入总量	0.17** (2.91)	0.17** (2.93)	0.11** (2.05)	0.07 (1.14)	0.13* (2.26)	0.03 (0.61)
市场不确定性	0.09 (1.60)	0.08 (1.33)	0.10+ (1.77)	0.04 (0.71)	0.06 (1.23)	0.04 (0.75)
市场化水平	0.04 (0.68)	0.04 (0.69)	0.07 (1.38)	0.07 (1.21)	0.07 (1.28)	0.10+ (1.97)
常数项	2.95 (8.06)	3.27 (8.45)	1.94 (4.78)	2.43 (6.25)	2.66 (7.02)	1.52 (3.86)
R^2	0.04	0.06	0.21	0.17	0.17	0.30
F	2.54**	2.94**	8.10**	6.54**	6.43**	9.27**

注：+代表 $p<0.1$ ；* 代表 $p<0.05$ ；** 代表 $p<0.01$ 。

H1 预测了制造商剥削行为与经销商建言之间的负相关关系。在模型 2 中，制造商剥削行为的回归系数显著为负 ($\beta=-0.14$, $p<0.05$)，这一结果在模型 6 中也得到了支持 ($\beta=-0.20$, $p<0.01$)，共同表明制造商剥削行为能够抑制经销商建言，从而支持 H1。

H2 预测经销商与制造商边界人员间的人情会削弱制造商剥削行为与经销商建言之间的负相关关系。根据表 4，在模型 3 中，制造商剥削行为和边界人员间人情的交互项显著为正 ($\beta=0.22$, $p<0.01$)，表明人情减轻了制造商剥削行为对经销商建言的消极影响，这一结果在包括所有变量的模型

6 中也是显著的 ($\beta=0.13, p<0.05$)。为了更好地说明人情对制造商剥削行为和经销商建言的调节作用, 我们用简单斜率分析法 (simple slope test) 绘制了调节效应图 (Aiken et al., 1991)。在图 2 (a) 中, 首先将高水平人情设定为高于人情平均值一个标准差, 低水平人情设定为低于人情平均值一个标准差 (Aiken et al., 1991)。然后, 将高水平和低水平的人情写入制造商剥削行为和经销商建言的方程式, 得出两个简单的回归函数。实线代表高水平人情的函数, 虚线代表低水平人情的函数。图 2 (a) 显示, 当边界人员人情程度较高时, 制造商剥削行为与经销商建言之间的直线斜率更小; 而当人情程度较低时, 该直线的斜率更大。综上所述, H2 得到了支持。

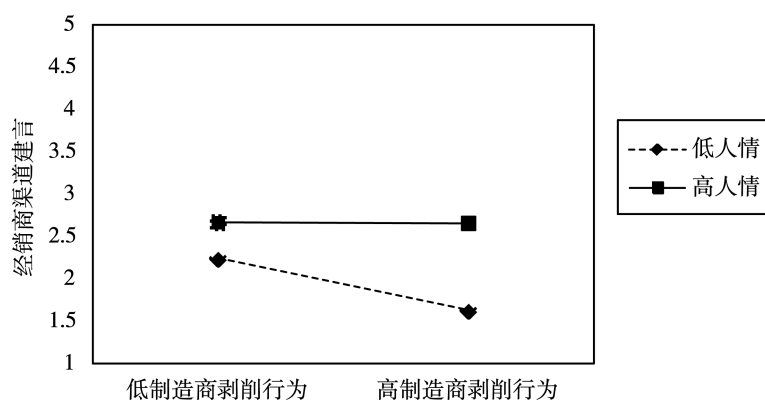


图 2(a) 人情的调节效应图

H3 预测经销商与制造商企业间的关系嵌入会削弱制造商剥削行为与经销商建言之间的负相关关系。根据表 4, 在模型 4 中, 制造商剥削行为和企业间关系嵌入的交互项显著为正 ($\beta=0.15, p<0.01$), 表明关系嵌入减轻了制造商剥削行为对经销商建言的消极影响, 这一结果在包括所有变量的模型 6 中也是显著的 ($\beta=0.10, p<0.1$)。我们采用同样方法绘制了调节效应图 (Aiken et al., 1991)。在图 2 (b) 中, 首先将高水平关系嵌入设定为高于关系嵌入平均值一个标准差, 低水平关系嵌入设定为低于关系嵌入平均值一个标准差 (Aiken et al., 1991)。然后, 将高水平和低水平的关系嵌入写入制造商剥削行为和经销商建言的方程式, 得出两个简单的回归函数。实线代表高水平关系嵌入的函数, 虚线代表低水平关系嵌入的函数。图 2 (b) 显示, 当企业间关系嵌入程度较高时, 制造商剥削行为与经销商建言之间的直线斜率更小; 而当企业间关系嵌入程度较低时, 该直线的斜率更大。综上所述, H3 得到了支持。

H4 预测经销商网络密度会削弱制造商剥削行为与经销商建言之间的负相关关系。根据表 4, 在模型 5 中, 制造商剥削行为和经销商网络密度的交互项显著为正 ($\beta=0.18, p<0.01$), 表明经销商网络密度减轻了制造商剥削行为对经销商建言的消极影响, 这一结果在包括所有变量的模型 6 中也是显著的 ($\beta=0.10, p<0.1$)。同样, 我们绘制了调节效应图。在图 2 (c) 中, 首先将高水平经销商网络密度设定为高于经销商网络密度平均值一个标准差, 低水平经销商网络密度设定为低于经销商网络密度平均值一个标准差 (Aiken et al., 1991)。按上述操作得出两个简单的回归函数。实线代表高水平经销商网络密度的函数, 虚线代表低水平经销商网络密度的函数。图 2 (c) 显示, 当经销

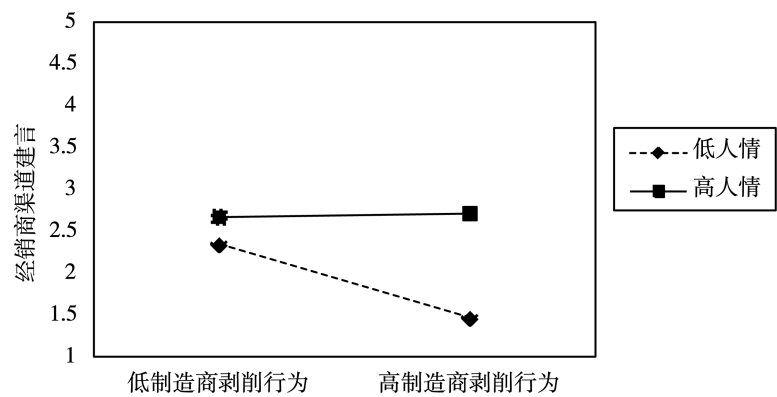


图 2(b) 关系嵌入的调节效应图

商网络密度较高时，制造商剥削行为与经销商建言之间的直线斜率更小；而当经销商网络密度较低时，该直线的斜率更大。综上所述，H4 得到了支持。

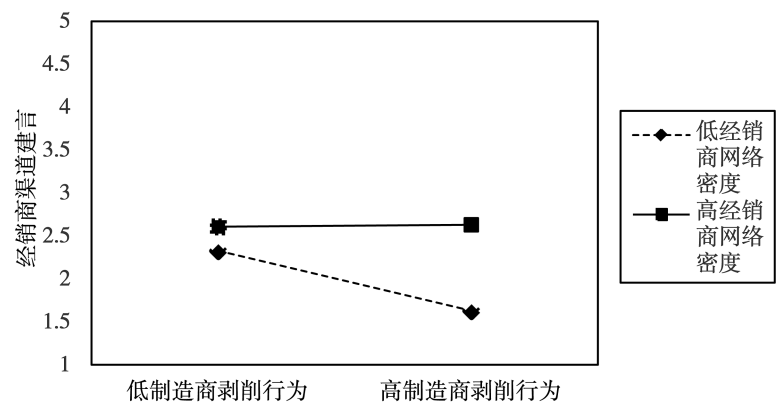


图 2(c) 经销商网络密度的调节效应图

5. 讨论

5.1 理论贡献

渠道中的经销商建言行为是制造商及时掌握客户需求、应对市场变化和获得竞争优势的重要方式。本文基于关系交换理论，实证检验了制造商的剥削行为对经销商建言行为的消极影响，并在此基础上探讨了渠道中不同层面关系特征的调节作用。研究发现制造商剥削行为对经销商建言行为有显著的抑制作用，渠道边界人员的人情、制造商—经销商的关系嵌入、经销商网络密度均能够缓解

制造商剥削行为对经销商建言行为的消极影响。上述结论对渠道行为和关系交换的研究进行了有益的拓展和补充。

首先, 本文揭示了制造商剥削行为对经销商建言行为的消极影响, 进一步深化了有关经销商建言行为影响因素的研究。由于经销商建言是旨在改变现状的角色外行为, 以往研究多是从经销商特征 (Ping, 1996)、关系特征 (Hibbard et al., 2001) 和环境特征 (张闯等, 2020) 方面探讨如何促进经销商建言。然而, 这些研究忽略了经销商建言时面临的阻碍, 使我们无法完整地理解经销商建言的影响因素。组织建言理论认为, 行为主体在建言时会进行充分评估, 即他们的意见是否将被接收者认为是建设性的, 是否会因为发表观点而受到惩罚, 而建言接收者的行为或态度直接影响建言主体对这些问题的看法 (Detert & Burris, 2007)。对此, 组织建言研究重点关注了不同的领导风格对员工建言的重要影响 (Morrison, 2011), 但渠道建言研究却忽视了作为接收者的制造商的行为会如何影响经销商建言。因此, 本文聚焦于制造商剥削行为对经销商建言的影响过程。本文的研究结论表明, 制造商作为经销商建言的接收者和评价者, 如果在交换中表现出自私自利、强制压迫的剥削行为, 会破坏双方关系规范, 显著降低经销商建言献策的意愿。这一研究结论丰富了对经销商建言行为影响因素的研究框架, 扩展了现有渠道建言行为的研究视角。

其次, 本研究揭示了不同层面关系特征如何缓解制造商剥削行为的消极影响, 从而丰富了渠道关系治理的相关文献。现有研究充分探讨了不同关系特征对渠道成员互动过程的影响。例如, 张闯和殷丹丹 (2019) 发现边界人员间的人情能够提高互惠程度从而加强专业资产投入对渠道成员角色外利他行为的影响; Dong 等 (2015) 揭示了经销商网络关系能够促进网络中成员的紧密联系和共同规范进而增强了依赖对机会主义的抑制作用。然而, 鲜有研究同时考虑了边界人员、企业和网络三个层面关系特征所起的不同作用。本文的研究结论完整地揭示了边界人员人情、企业间关系嵌入和经销商网络密度如何从不同途径缓解制造商剥削对经销商建言的抑制作用。上述结论通过多层次的视角展示了不同层面关系交换如何影响制造商剥削行为的作用边界, 为系统地探讨渠道关系治理的影响机制提供了有益补充。

最后, 本研究对制造商剥削行为的关注扩展了渠道行为和剥削型领导的研究范围。渠道行为理论主要关注渠道成员如何建立和处理彼此之间的关系, 强调成员之间的社会互动过程。近年来, 渠道学者们越来越多地进行跨学科尝试, 将感恩、懈怠和揭发等行为因素引入渠道行为研究。与上述研究趋势一致, 本文借鉴组织内剥削型领导 (Schmid et al., 2019), 将制造商通过强制、许诺、操纵等一系列手段给经销商分配更多任务或令经销商相互竞争以达到自己目标的高度自私自利的行为概念化为制造商剥削行为。通过在关系交换视角下探讨这一行为对经销商建言的影响, 本文揭示了制造商剥削行为可能产生的消极后果, 拓展了渠道行为理论的关键构念与研究范围。同时, 鉴于现有剥削型领导研究主要集中在组织内领导—成员关系层面 (Schmid et al., 2019), 本文对组织间剥削行为的探讨也拓展了剥削型领导理论的研究范畴。

5.2 管理启示

在瞬息万变的商业环境中, 制造商在收集需求信息和调整渠道政策等方面面临着更大的挑战,

越来越多地采纳经销商的想法、洞察和建议来提高生产创新和渠道运行的效率（张闯等，2022a）。因此，制造商不仅应当关注推动经销商建言的积极因素，还应当重视抑制经销商建言的消极因素。我们的研究为渠道中制造商提供了关键的管理实践启示。一方面，如果制造商需要鼓励经销商积极地建言献策，则需要尽量避免在交换过程中的剥削行为。拥有渠道权力和优势地位的制造商可能采取剥削行为，通过强制经销商执行渠道任务或鼓励经销商竞争的方式谋求自身利益最大化。但需要关注的是，这种剥削行为会对渠道关系规范造成严重破坏，降低经销商在渠道合作中的建言意愿。因此，制造商在与经销商互动时，应避免强制性的剥削行为，不要向经销商施加超出其能力范围的任务，表现出对其自由裁量权的保护和鼓励，从而达到促进经销商积极为渠道整体发展建言献策的目的。

另一方面，制造商应重视不同层面关系特征对其与经销商互动的积极影响。本文的研究结论提示制造商，边界人员间的私人关系、企业间的关系嵌入和经销商网络密度能够在不同程度上缓解剥削行为对经销商建言的消极影响。因此，制造商应当鼓励市场或销售人员与经销商对接人员建立良好的人情往来，通过促进人际交往中的共情和施报循环（Berger et al., 2015），减轻剥削的消极影响。同时，制造商也应重视与经销商的关系嵌入，利用强关系带来的凝聚力和亲密度（Dong et al., 2015），减弱剥削对经销商建言的破坏。最后，制造商需要全面认知经销商网络的影响，鼓励高网络密度经销商网络中的互惠规范和信息交换，这种网络关系提高了经销商抵御压力的能力（Phillip & Mcquarrie, 2010），从而缓解了制造商剥削行为的负面作用。

5.3 研究局限与未来展望

本文仍有一定的局限和不足，在未来的研究中应该给予更多关注。第一，本研究将经销商建言作为一个整体概念进行研究，忽略了不同类型建言行为的差异。现有研究基于建言行为的内涵特征，从不同角度对其维度进行了划分，如顾全大局式和自我冒进式建言（段锦云和凌斌，2011）、促进性建言和抑制性建言（Liang et al., 2012）。不同类型建言行为的驱动因素可能呈现异质性，因此未来研究可以进一步分析经销商不同类型建言的影响机制，为渠道建言行为提供更加丰富的理论见解。

第二，本文从关系交换视角考虑了三个层面关系特征的调节作用，忽略了渠道外部环境的重要影响。现有研究认为宗教文化能够影响企业的道德观念进而影响渠道成员的关系交换（Shen et al., 2020）；市场环境的不确定性则增加了不可预知的风险，从而影响渠道成员的行为互动（Zhang & Shen, 2020）；制度环境能通过对“游戏规则”的塑造影响企业间合作（杨震宁和赵红，2020）。未来研究可以对上述环境特征进行深入探讨，为渠道行为理论构建更加系统的边界情境和更加完整的分析框架。

第三，囿于研究的实际条件，从经销商单方面收集的截面数据一定程度上制约了本文对因果关系的实证检验。在制造商—经销商的关系中，双方的信息感知可能会存在不对称。虽然本文采取多种方法避免同源偏差问题，但我们仍期待未来的研究可以构建制造商与经销商双边匹配的数据结构。同时，渠道成员互动呈现长期导向，因此未来研究可以通过长期的时间序列、情境实验或构建面板数据等方法从研究设计层面进一步扩展渠道行为的研究主题。

◎ 参考文献

- [1] 段锦云, 古晓花, 孙露莹. 外显自尊、内隐自尊及其分离对建议采纳的影响 [J]. 心理学报, 2016, 48 (4).
- [2] 段锦云, 凌斌. 中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响 [J]. 心理学报, 2011, 43 (10).
- [3] 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, 36 (1).
- [4] 杨震宁, 赵红. 中国企业的开放式创新: 制度环境、“竞合”关系与创新绩效 [J]. 管理世界, 2020, 36 (2).
- [5] 张闯, 鄂嫚迪, 顾芳. 渠道建言: 多层面驱动因素及其对渠道绩效的影响 [J]. 南开管理评论, 2020, 23 (2).
- [6] 张闯, 殷丹丹. 专用资产投资与角色外利他行为: 人情的作用 [J]. 财经问题研究, 2019 (6).
- [7] Aiken, L. S. , West, S. G. , Reno, R. R. Multiple regression: Testing and interpreting interactions [M]. Sage, 1991.
- [8] Antia, K. D. , Frazier, G. L. The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships [J]. Journal of Marketing, 2001, 65 (4).
- [9] Berger, R. , Herstein, R. , Silbiger, A. , et al. Can guanxi be created in Sino-western relationships? An assessment of western firms trading with China using the GRX scale [J]. Industrial Marketing Management, 2015, 47 (5).
- [10] Detert, J. R. , Burris, E. R. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (4).
- [11] Dong, M. C. , Liu, Z. , Yu, Y. , et al. Opportunism in distribution networks: The role of network embeddedness and dependence [J]. Production and Operations Management, 2015, 24 (10).
- [12] El-Ansary, A. I. , Stern, L. W. Determinants of power-dependence in the distribution channel [J]. Journal of Retailing, 1972, 51.
- [13] E, M. , Chen, X. , Zhou, K. Z. , et al. Loose lips sink ships: The double-edged effect of distributor voice on channel relationship performance [J]. Industrial Marketing Management, 2022, 102.
- [14] Fang, E (Er) . , Palmatier, R. W. , Scheer, L. K. , et al. Trust at different organizational levels [J]. Journal of Marketing, 2008, 72 (2).
- [15] Feng, C. , Zheng, X. , Zhuang, G. , et al. Revisiting exercise of power strategies from the perspective of information processing [J]. Industrial Marketing Management, 2020, 91.
- [16] Gilsing, V. , Nooteboom, B. Density and strength of ties in innovation networks: An analysis of multimedia antibiotic technology [J]. European Management Review, 2005, 179.

- [17] Gu, F. F. , Hung, K. , Tse, D. K. When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark sides [J]. *Journal of Marketing*, 2008, 72 (4).
- [18] Han, S. L. , Sung, H. S. , Shim, H. S. Antecedents and performance outcomes of flexibility in industrial customer-supplier relationships [J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67 (10).
- [19] Heide, J. B. , George, J. Do norms matter in marketing relationships? [J]. *Journal of Marketing*, 1992, 56 (4).
- [20] Hibbard, J. D, Kumar, N. , Stern, L. W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships [J]. *Journal of Marketing Research*, 2001, 38 (1).
- [21] Hwang, K. K. Face and favor: The Chinese power game [J]. *American Journal of Sociology*, 1987, 92 (4).
- [22] Kingshott, R. P. , Sharma, P. , Sima. , et al. The impact of psychological contract breaches within east-west buyer-supplier relationships [J]. *Industrial Marketing Management*, 2020 (89).
- [23] Li, Ling-yee. Encouraging extra-role behavior in a channel context: The role of economic-, social-, and justice-based sharedness mechanisms [J]. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39 (2).
- [24] Liang, J. , Farh, C. I. , Farh, J. L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (1).
- [25] McEvily, B. , Marcuse, A. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26.
- [26] Moorman, R. C. The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective [J]. *Journal of Marketing*, 2001, 65 (2).
- [27] Ng, T. W. , Feldman, D. C. Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33 (2).
- [28] Phillips, B. J. , Mcquarrie, E. F. Narrative and persuasion in fashion advertising journal of consumer research Oxford academic [J]. *Journal of Consumer Research*, 2010, 37 (3).
- [29] Ping, Jr. R. A. Latent variable interaction and quadratic effect estimation: A two-step technique using structural equation analysis [J]. *Psychological Bulletin*, 1996, 119 (1).
- [30] Podsakoff, P. M. , Mackenzie, S. B. , Lee, J. Y. , et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88 (5).
- [31] Reagans, R. , Mcevily, B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48 (2).
- [32] Rowley, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences [J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22 (4).
- [33] Schmid, E. A. , Verdorfer, A. P. , Peus, C. Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership [J]. *Journal of Management*, 2019, 45 (4).
- [34] Shen, L. , Wang, Y. , Teng, W. The moderating effect of interdependence on contracts in achieving

- equity versus efficiency in interfirm relationships [J]. *Journal of Business Research*, 2017, 78.
- [35] Shen, L., Zhou, K. Z., Zhang, C. Is interpersonal guanxi beneficial in fostering interfirm trust? The contingent effect of institutional- and individual-level characteristics [J]. *Journal of Business Ethics*, 2020, 1.
- [36] Uzzi, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42 (1).
- [37] Van, Dyne. L., LePine, J. A. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity [J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41 (1).
- [38] Wang, D. T., Gu, F. F., Dong, M. C. Observer effects of punishment in a distribution network [J]. *Journal of marketing Research*, 2013, 50 (5).
- [39] Wang, M., Zhao, D., Gu, F. F. Distributors' customer-driving capability under supplier encroachment [J]. *Industrial Marketing Management*, 2021, 94 (5).
- [40] Wathne, K. H., Heide, J. B. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions [J]. *Journal of Marketing*, 2020, 64 (10).
- [41] Weiss, M., Morrison, E. W. Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40 (1).
- [42] Wu, W. K., Wu, H. C., Lai, C. S. The role of buyer-seller guanxi facets and positions in social commerce: An analysis of the buyer's perspective in Taiwan [J]. *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, 2021, 34 (6).
- [43] Yen, D. A., Abosag, I., Huang, Y. A., et al. Guanxi GRX (ganqing, renqing, xinren) and conflict management in Sino-US business relationships [J]. *Industrial Marketing Management*, 2017, 66.
- [44] Zeng, F., Chen, Y., Dong, M. C., et al. Understanding distributor opportunism in a horizontal network [J]. *Industrial Marketing Management*, 2015, 46.
- [45] Zhang, Z. C., Shen, L. Deterring dealer slackness: The role of supplier incentives and monitoring and the market environment [J]. *Journal of Business Research*, 2020, 121.

The Influence of Manufacturer Exploitation on Distributor Voice
— A Study from Relational Exchange Perspective

E Mandi¹ Li Xiaofei¹ Zhang Chuang²

(1 School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, 116000;

2 School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian, 116000)

Abstract: Distributor voice in the channel is an important way for manufacturers to grasp customer needs, respond to market changes and obtain competitive advantages. Based on relational exchange theory, this paper explores the impact of manufacturer exploitation on distributor voice, and reveals the possible

boundary conditions of this influence from different levels. The empirical results show that manufacturer exploitation has a significant negative effect on distributor voice. However, the renqing between channel boundary spanners, the embeddedness of manufacturer-distributor relationship, and the network density of distributor groups can weaken this negative impact. This paper further explores the theoretical contribution of the research findings and its practical value for the practice of enterprise channel management.

Key words: Distributor voice; Manufacturer exploitation; Renqing; Relationship embeddedness; Network density

专业主编：寿志钢