

绿色采购治理与绩效*

——企业战略驱动效应与客户认知调节作用

高维和¹,陈转青^{*1,2}

(1. 上海财经大学国际工商管理学院,上海 200433;

2. 河南科技学院经济与管理学院,河南 新乡 453003)

内容提要:在全球环境恶化的背景下,注重环保和绿色采购是企业制胜未来的战略选择。但在企业实践中,绿色营销似乎并未达到预期目标,从而产生绿色营销战略和采购治理机制的匹配困惑问题。本研究从造船行业的绿色材料采购入手,实证研究绿色战略如何驱动并影响治理,以及管理层认知如何影响治理选择,从而在一定程度上建构了全新的绿色采购治理分析框架。研究结果发现,绿色营销战略中的绿色品牌声誉、环境文化导向分别对关系契约和定制契约具有直接驱动效应,进而对企业经济绩效产生显著正向影响。关系契约对于绿色品牌声誉和经济绩效,以及定制契约对于环境文化导向和经济绩效有着中介作用,而客户绿色认知在绿色品牌声誉和关系契约及环境文化导向和定制契约之间起调节作用。

关键词:绿色采购治理;企业战略;驱动效应;客户认知;调节作用

中图分类号:F272.3 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)04—0104—13

一、引言

“韧性”企业是怎样炼成的? Winston(2014)认为,在波动的环境下企业需要重新思考自己的关系战略,以新方式、新思路与合作伙伴展开广泛合作,从而使企业在资源紧缺、气候多变的世界中更具“韧性”。面对全球气候变化、资源匮乏等“超级挑战”,为了可持续发展,反营销和社会营销成为企业的战略重点(Kotler,2011),注重环保和绿色采购成为企业制胜未来的战略抉择^①。所谓绿色采购,是

指企业通过减少资源浪费、促进循环利用、重复使用和替代材料以确保可持续发展的考虑环境因素的采购行为(Min & Galle, 2001)。Coggburn(2004)认为,绿色采购是提升企业管理价值的关键所在。而企业的绿色采购治理中,管理者认知,即管理者个人关于环境是机会还是威胁的判断,对企业战略选择具有非常重要的作用(Nadkarni & Barr, 2008)。

绿色营销研究通常集中在绿色消费者领域,学者们关注消费者购买绿色产品背后的动机和意愿

收稿日期:2015-09-04

* **基金项目:**国家自然科学基金项目“因‘商’生‘情’,‘商情’合一:商业性朋友关系的建构机制和平衡策略研究”(71572099);教育部人文社会科学一般项目“实质性合作还是象征性合作?——‘影响策略’驱动与‘制度环境’框定”(14YJA630013);上海财经大学2015年研究生创新基金资助项目“绿色采购治理与绩效:企业战略驱动效应与客户认知调节作用”(CXJJ-2015-333)。

作者简介:高维和(1976-)男,安徽东至人,副教授,博士生导师,研究方向为营销战略,E-mail:gao.weihe@mail.shufe.edu.cn;陈转青*(1971-),女,河南辉县人,博士研究生,副教授,研究方向为营销战略,E-mail:chenzuanqing@126.com。*为通讯作者。

^①中国宝钢集团在2008年制订并实施《绿色采购行动计划》,并要求其战略供应商必须在2012年之前通过环境管理体系认证。美国GE集团在2005年提出“绿色创想”战略,在追求自身发展的同时也在寻求环境友好型发展道路,目前已形成完备的绿色采购体系。日本索尼公司在2004年制定“绿色伙伴环境品质认定制度”,对国内外采购的所有物资,在采购前都要进行环境品质监督检查,对部件中含有的化学物质进行数据库管理。

(Van Doorn & Verhoef, 2011)、增加绿色购买的营销策略(Kronrod 等, 2012)。B2B 营销中绿色采购及其治理战略研究相对薄弱(Murray, 2000), 例如, 绿色品牌声誉和环境文化导向如何影响企业采购治理机制的选择? 聚焦于绿色的采购治理与管理层的认知如何相互作用? 推进上述两个问题的研究有助于廓清理论界和实务界的困惑: 企业应该如何践行绿色战略, 绿色战略能否使得自己区别于竞争者, 是否具有更好的溢价(Kotler, 2011)。显然, 关注绿色采购, 建构关于绿色采购治理选择和战略驱动符合提升管理相关性的基本精髓——“关注未来, 行在当下”(Jaworski, 2011)。

本研究以造船的绿色材料采购切入, 分析绿色战略如何驱动并影响治理, 以及管理层认知如何作用于治理选择, 这意味着在一定程度上建构了一新的治理分析框架。本文将在三个方面对传统文献做出回应: (1) 试图揭开 B2B 绿色合作治理机制的基本逻辑。绿色采购与企业绩效关系(Carter 等, 2000), 以及企业绿色采购的影响因素都是文献关注要点(Günther & Scheibe, 2006)。虽然已有文献关于合作营销战略选择针对性提出了 GVA 框架(Ghosh & John, 1999), 但框架只是指出了战略选择对合作关系的重要意义, 缺乏对于具体事项战略选择和导向的明确分析, 比如这里即将探讨的绿色采购治理的战略驱动问题。(2) 在探究采购治理与企业绩效关系基础上, 传统文献偏重于对于结构性因素和关系要素的分析(Cox, 1996), 忽视对于这些要素背后的认知必要的关注, 而认知却是影响甚至是主导关系治理以及绩效的关键要素(Kostova & Roath, 2002)。本文是为数不多弥补客户认知关系治理效应的研究之一。(3) 尝试建构出绿色治理的分析框架。虽然众多学者对绿色营销战略的重要性进行了广泛分析(Omkareshwar, 2013; Zaharia, 2012), 但绿色营销并没有达到许多管理者和实践者的希望或梦想, 理解这些战略和其背后基本原理的经理, 能更好地帮助企业在环境友好营销方法中受益(Ginsberg & Bloom, 2004)。

二、文献综述

1. 定制契约和关系契约

以 Williamson(1985) 为代表的交易成本经济学学者, 详细论述了企业间关系治理的各种契约类

型, 包括正式契约、关系契约和心理契约。其中, 采用正式契约还是关系契约作为企业的治理机制, 在学者之间争论得最为激烈。定制契约是一种典型的正式契约, 是合作企业更个性化的契约形式。学者对定制契约拥有两种截然相反的观点。Ghoshal & Moran(1996) 认为, 正式契约可能预示着合作伙伴的不信任, 并且削弱信任和鼓励, 而不是打击机会主义; Luo(2002) 认为, 定制契约增加了企业学习, 促进企业间文化认同。因为定制契约是互为对方考虑而签订的特定契约, 更有利于加强彼此之间的了解。

企业实践中, 由于正式契约内在的不完备性和外在法律制度的不完善, 造成许多正式契约的执行都依赖于交易双方的合作性交易关系和法律之外的“人质、抵押、触发策略、声誉”等保障机制。基于此, 更具灵活性的关系契约进入研究者的视野。Ferguson 等(2005) 认为, 关系契约是通过关系性规则来进行的, 包括灵活性、稳定性和信息交换等规则。其中, 灵活性可以适应未来的变化; 稳定性能帮助企业调整双边关系并且采取一致行动; 信息共享是指合作企业分享各自的私有信息, 有助于问题解决和相互调整。关系性规则的建立, 促使关系各方更加关注长期利益, 从而有效地降低交易成本。Heide(1994) 认为, 关系契约没有正式的书面形式, 只是通过类似家族或氏族机制发挥效力。因此, 合作双方一旦出现问题, 相关措施无法被第三方强制执行。

学术界对正式契约(定制契约)和关系契约的关系持有不同观点。一种观点认为, 二者是替代关系。Wang(2008) 研究社会法律制度不健全时关系契约起作用, 实证证明关系契约可作为正式契约的替代, 但阻碍了社会大市场的形成。另一种观点认为二者是相互补充的治理方式。Poppo & Zenger(2002) 认为, 正式契约和关系契约是互补关系, 实证证明定制契约的增加和高水平的关系治理成对出现。

从本质上说, 绿色采购是采购—供应企业关于环境保护及可持续发展的合作关系, 这种合作关系一方面源于外在环境法规的强制(例如, 我国的环境保护法); 另一方面源于企业自身社会责任活动的实施(例如, 2015 年日本夏普供应链 CSR 实施指南)。Green 等(2000) 认为, 企业与企业之间的合作

关系和合作方式是推动、激励与强迫各企业实现其活动与环境相容的关键性因素。由此说明,绿色采购活动的成功实施依赖于企业间关系的治理方式。因而,作为治理机制的定制契约和关系契约如何作用于绿色采购成为本文的研究主题。

2. 绿色品牌声誉

企业通过品牌区分它们的产品,缺乏有效的品牌可能导致产品在市场上失败(Aaker, 2008)。品牌的核心是“声誉”,是企业的无形资产和“软实力”。Aaker & Keller(1990)认为,品牌声誉是消费者对某特定产品质量的感知。消费者对产品质量的感知只是一种自我体验,只能形成对产品的态度。而产品的技术参数、功能特征等难以被直接感知的因素,就由品牌声誉来帮助消费者做出决策,决定消费者是否会重复购买。

绿色品牌是和生态营销、环境营销和绿色营销相关而衍生出来的概念,是可持续发展大环境下全球研究的热点问题之一。绿色品牌具有一些特定品牌的属性和利益,并且降低品牌对环境的影响,同时,能够被感知为具备环境友好的关键属性(Hartmann, 2005)。绿色品牌声誉是制造企业向外界散发的一种“信任”信号,这种信号会形成双向合力,一方面会吸引那些认为环境保护越来越有必要的绿色消费者;另一方面对供应商产生拉力,促使供应商愿意和有能力进行环境保护的有责任的制造商进行合作,实现双赢局面。

3. 环境文化导向

文化指的是企业组织成员之间共享的规范、价值观和在一段时间内稳定(Kotter & Heskett, 1992)。为了传播引导公司和员工的行为所需价值观,文化可以被管理人员发明、发现或开发。因此,环境文化导向反映了企业全体员工内化环境保护价值观的程度,并且经常被写进使命宣言、政策、程序,对员工和经理进行培训和信息计划等(Stone等, 2004)。

企业实施环境文化导向的战略和可持续发展观密切相关。企业对环境问题的关注反映在采用新的管理实践,即让它们有效地控制自然资源的消耗(Sheth & Parvatiyar, 1995)。对于企业来说,在战略管理整合环境问题上让自己的行为适应社会规范的信念和期望,可以为企业带来竞争优势,使企业远离威胁。因此,环境文化导向不是一个孤立的概念,而是一个战略指导思想,指导企业如何协调

企业利益与社会利益,通过可持续和道德的行为,减少对环境的破坏,满足客户对绿色产品和服务的期望,从而达到企业的经济目标。

三、研究假设

根据研究回顾,本文假设:关系契约、定制契约分别在绿色品牌声誉、文化环境导向与经济绩效之间起中介作用;客户绿色认知对绿色品牌声誉与关系契约、环境文化导向与定制契约间的关系起调节作用。

1. 绿色品牌声誉对企业经济绩效的影响:关系契约的中介作用

企业通过塑造良好的品牌声誉,可以享受较高的声誉收益。Shapiro(1983)认为,品牌声誉高的企业可以获得更高的产品销售价格;Doney & Cannon(1997)从期望的视角考虑品牌信任,消费者认为品牌是一致的、有能力的、诚实和负责任的。绿色品牌向外界传递环保责任的信息,既体现了企业社会责任行为,又具备让合作伙伴信任的能力。拥有绿色品牌的制造企业,因绿色品牌声誉带来绿色信任,促使供应商为了将来的收益,吸引供应商产生更多的角色外行为,自愿投入人力、物力和财力与制造商进行合作关系的维系。但是,如果企业打着绿色品牌的旗号,却不能带来相应的环境收益,就会影响信任,导致企业的损失。

关系契约和定制契约相比,走的是合作关系治理路径。它主要依靠关系性规则来解决合作双方之间出现的问题,信息共享、柔性和团结性是合作企业解决问题的主要规则。由于彼此之间存在很强的信任,双方之间融洽的合作关系不必要依赖烦琐的谈判就能解决问题,对合作双方都有好处。Mooi & Ghosh(2010)认为,合作双方通过提供内部的信息成本加强期望共享和市场信息成本,企业主体在东道国会降低谈判和交易成本。因此,本文提出如下假设:

H_1 : 关系契约在绿色品牌声誉和经济绩效之间起中介作用,(a)绿色品牌声誉对企业经济绩效有显著正向影响;(b)绿色品牌声誉对关系契约有显著正向影响;(c)关系契约对企业经济绩效有显著正向影响。

2. 环境文化导向对企业经济绩效的影响:定制契约的中介作用

环境文化导向是企业 CSR 活动的一个侧面。实施 CSR 的企业和传统企业相比,可以让消费者更容易识别其定位策略,因为关心社会或环境的人性化公司有更大的责任能力(Bhattacharya & Sen, 2009)。社会认同理论的主要观点是,个体能意识到他属于特定的社会群体,同时,也具有群体成员带给其情感和价值意义的认识。显然,企业所处的社会环境影响企业的环保趋向。Avery (2012)认为,特别是外界环境有威胁时,人们努力验证自己的身份。Fraj-Andrés & Martinez-Salinas (2009)通过对西班牙制造企业的调查,实证证明环境文化导向对企业商业绩效有积极影响,从而积极影响企业的经济绩效;Leonidou 等(2013)通过对 216 个出口制造商的实证研究,认为环境友好型的出口营销策略对企业出口绩效有积极影响。

由于外在环境的不确定性,企业会使用管理策略以确保企业的绩效。定制契约是合作企业之间正式的书面合同,能够对企业的绩效产生积极影响。Mooi & Ghosh (2010)认为,基于共同目标而签订契约的过程,能帮助企业之间在共享的价值、生产、责任和期望的基础上进行更好的沟通,反过来有助于澄清彼此之间制度的误解和降低适应的成本。基于环境文化导向、定制契约、经济绩效三者之间的逻辑关系,因此,本文提出如下假设:

H₂:定制契约在环境文化导向和经济绩效之间起中介作用,(a)环境文化导向对企业经济绩效有显著正向影响;(b)环境文化导向对定制契约有显著正向影响;(c)定制契约对企业经济绩效有显著正向影响。

3. 绿色营销战略和绿色采购治理之间的关系:客户绿色认知的调节作用

人类的心理活动包括知、情、意三大要素,其中,知指的是认知功能,是心理活动中最主要和最活跃的一个要素。在现代市场经济条件下,无论是消费者市场,还是生产者市场,购买者都是市场的主导者,客户认知将会影响制造商绿色购买决策。客户绿色认知能起到三方面的作用,首先,客户绿色认知能对供应商产生积极影响,为了赢得客户,供应商会采取各种措施以提高自身的管理水平和技术水平,尽可能减少污染物的排放和节约能源资源,减少对环境和人体的负面作用。其次,客户绿色认知能培养绿色产品品牌和绿色产业,能有

效地促进绿色产业的发展。第三,绿色认知倡导适度的消费规模和合理的消费模式,有利于减少不合理消费造成的环境压力,形成有效的绿色消费市场。

客户绿色认知是制造企业通过对环境问题的了解,形成企业外在环境的感知和认识,由此带来企业 CSR 活动中承担节约资源、能源和保护环境责任义务的心理体验。Kaiser & Fuhrer (2003)经过实证得出人的社会知识和态度对人的意图产生积极影响,从而对人的环保行为产生积极影响;Maloney & Ward (1973)认为,由环境问题和感知两个因素组成的生态意识越强,其行为越正面。因此,本文提出如下假设:

H₃:客户绿色认知对绿色品牌声誉影响关系契约的路径具有显著正向调节作用。

客户绿色认知在引导市场供给和消费需求方面,具有所谓的“羊群效应”,即有利于绿色材料供应商群体的形成,形成供应商与生产商之间共认的环境文化导向。一方面,客户绿色认知带动制造商环境文化导向,形成绿色材料市场需求;另一方面,通过绿色需求,引导供应商供给绿色材料,形成材料供给的绿色化。Drumwright (1994)认为,具有社会责任的企业家会把对环境的关注作为组织购买的一个依据,对社会负责任的购买是一个深思熟虑的公司战略,用以指导供应商营销对社会负责的产品和服务;Sharma & Vredenburg (1998)实证结果表明,企业对基于资源的环境响应性会形成企业积极的环境战略,从而提升企业整体竞争优势。由于绿色产品具有高科技和环保的属性,有利于人与环境相互和谐,从而减缓社会发展消耗生态的负面作用。因此,本文提出如下假设:

H₄:客户绿色认知对环境文化导向影响定制契约的路径具有显著正向调节作用。

四、研究分析及讨论

1. 样本数据描述

本研究以采购商视角研究 B2B 绿色合作的治理机制。选择船舶行业和中国致力于发展海上事业密切相关,中国在 2012 年制定了海洋工程装备制造中长期发展规划,重点关注中国的造船行业。在《船舶工业“十二五”发展规划》中,指出船舶工业发展的具体目标:一是科技综合实力跃居世界前

列;二是产业结构优化升级。从世界造船业来看,强调绿色环保低碳的造船模式是未来船舶制造业发展的必然方向。中国船级社为了推动绿色船舶的发展,配合《2009年船舶安全与环境无害化回收再利用香港国际公约》,在2012年增加自愿性附加标志——“绿色护照”,对无害化材料在船上的使用、拆解和可回收性等方面提出总体要求^①。基于此,本研究选择船舶制造业进行绿色合作治理机制的研究比较符合实际。

样本是从中国船舶工业行业协会和上海市船舶与海洋工程学会会员中,根据研究主题需要选取可行的调查企业,考虑到行业特殊性以及企业规模通

常较大,本文先是通过商会负责人,经过协商和沟通,采用随机规则选取相关的供应商企业名录,然后通过与供应商相关负责人的多轮次沟通,共获得采购商企业近800家。由于样本获取的复杂性和难度,本文进行了第二轮次的随机抽样,从采购商名录中随机抽取200家进行调研。依据规范的调查取样流程,最后共获得有效问卷185份,有效回收率为92.5%。调研问卷通过中国船舶工业行业协会和上海市船舶与海洋工程学会的名义发送,调研对象分布在中国、美国、韩国、英国、新加坡、日本等国家,包括国有、外资、合资等多种类型的企业。有效样本的数据特征如表1所示。

表1 样本特征

类别	项目	人数	占总人数(%)	类别	项目	人数	占总人数(%)
性别	男	145	21.6	营业收入	5000万元以下	12	6.5
	女	40	78.4		50002万元~2亿元	30	16.2
年龄	18~24岁	3	1.6		2亿元以上	143	77.3
	25~29岁	28	15.1	企业注册地	中国	112	60.5
	30~34岁	55	29.7		日本	42	22.7
	35~39岁	42	22.7		亚洲(韩国、马来西亚、新加坡)	18	9.8
	40~44岁	40	21.6		其他(美国、荷兰、英国)	13	7
	45~49岁	9	4.9	担任职务	中层	103	55.6
	50岁及以上	8	4.3		高层管理者	82	44.4
学历	高职高专	7	3.8		和目前	不到一年	2
	大学本科	119	64.3	供应商	1~3年	20	10.8
	硕士及以上	59	31.9	建立业务	3~5年	36	19.5
资产规模	5000万元以下	8	4.3	时间	5年以上	127	68.6
	5000万元~5亿	46	24.9	企业性质	国有	112	60.5
	5亿元以上	131	70.8		民营	14	7.6
员工人数	200人以下	5	2.7		中外合资/中外合作/外资	59	31.9
	200~1000人	29	15.7				
	1000人以上	151	81.6				

资料来源:本文整理

2. 相关量表的形成与检验

问卷包括两部分:第一部分是企业基本信息,如企业性质、规模、注册地等;第二部分包括五套量表,分别测量绿色品牌声誉、环境文化导向、关系契约、定制契约和经济绩效。这些题项均采用成熟的量表,对其中题项进行了英汉双译并结合绿色合作背景做了适当修改,内容未变。按照要求,被调查

者对每一题项从1~5(1=非常不同意,5=非常同意,其中4为中间状态)根据自己实际认知和态度情况进行相应打分。

绿色品牌声誉量表有四个题项,来源于Chaudhuri(2002)的研究,针对绿色品牌的声誉进行测量。环境文化导向量表有5个题项,来源于Fraj-Andrés等(2009)的研究,测量企业的环境文化指导

^①资料来源于中国船级社2012年C C S通函第113号总第275号。

思想。定制契约量表有三个题项,关系契约量表有九个题项,来源于 Yang & Fam(2012),分别测量企业之间的定制契约和关系契约。经济绩效量表共四个题项,来源于 Yang & Fam(2012),测量合作企业之间的经济绩效。本文对原始量表进行探索性因子分析,因子负荷小于 0.6 和“骑墙”的题项被删

除,最后形成六个因子维度,分别是绿色品牌声誉、环境文化导向、客户绿色认知、定制契约、关系契约和经济绩效。六个因子的累计方差贡献率为 65%,KMO 值为 0.80,表明数据适合做因子分析,所有因子维度的信度 α 值大于 0.7,表明量表具有良好的信度。量表的相关检验结果如表 2 所示。

表 2 变量和相关题项信度检验

变量	题项	因子负荷	α 值
环境文化导向 (EO)	EO1:本公司努力使每一位员工了解环境保护的重要性	0.71 ^a	0.85
	EO2:本公司努力促进环境保护,且作为所有部门的主要目标	0.63 (***)	
	EO3:本公司有明确的政策声明敦促每一个业务领域的环保意识	0.77 (***)	
	EO4:环境保护是本公司优先的活动	0.81 (***)	
	EO5:保护环境是本公司的核心价值	0.73 (***)	
绿色品牌声誉 (GB)	GB1:绿色品牌具有很高的品牌地位	0.77 ^a	0.83
	GB2:绿色品牌具有很高的名声	0.82 (***)	
	GB3:绿色品牌具有很高的知名度	0.72 (***)	
	GB4:绿色品牌在市场中很流行	0.64 (***)	
客户绿色认知 (GP)	GP1:绿色材料在船舶行业的最终产品中非常重要	0.62 ^a	0.77
	GP2:船舶行业的绿色产品设计和细节被行业广泛地接受	0.68 (***)	
	GP3:船舶行业绿色材料具体绩效是可以预测的	0.74 (***)	
	GP4:船舶行业竞争者之间的绿色产品是非常不同的	0.69 (***)	
定制契约 (CC)	CC1:本公司和上游供应商有具体的详细的协议	0.76 ^a	0.79
	CC2:本公司有关于双方义务的详细的定制协议	0.85 (***)	
	CC3:本公司和上游供应商有详细的专门设计的合同协议	0.63 (***)	
关系契约 (RC)	RC1:本公司和合作伙伴分享各自的信息	0.65 ^a	0.87
	RC2:本公司的合作伙伴分享相关的成本信息	0.77 (***)	
	RC3:本公司和合作伙伴总是分享供应和需求预测信息	0.69 (***)	
	RC4:本公司在应对不断变化的情况时能不断做出调整	0.67 (***)	
	RC5:出现意外情况时,本公司会用新办法解决而不愿固守双方以前的条款	0.71 (***)	
	RC6:对变化要求的灵活性是合作关系的特征	0.75 (***)	
	RC7:不管是谁出错,合作双方会共同解决	0.83 (***)	
	RC8:合作双方没有一方会利用强大的谈判地位	0.76 (***)	
	RC9:为了成功,合作双方必须一起工作	0.81 (***)	
经济绩效 (EP)	EP1:贵公司的经济目标情况属于	0.76 ^a	0.81
	EP2:贵公司的销售目标情况属于	0.70 (***)	
	EP3:贵公司的市场增长目标情况属于	0.72 (***)	
	EP4:贵公司的利润目标情况属于	0.67 (***)	

注: * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$; a 表示此项目的路径系数在模型中被设为 1

资料来源:本文整理

量表的效度检验及验证性分析结果如表3所示。七个因子维度的 AVE(平均方差萃取率)全部大于 0.5,每个因子维度的 CR(复合信度)全部大于 0.7,表明量表具有良好的收敛效度。区分效度方

面,七个因子的相关系数全部小于其 AVE 的平方根(表3中带下划线的数字),说明量表具有很好的区分效度。本文对量表的验证性分析结果表明,数据对模型的拟合度良好。

表3 量表的效度检验及验证性因子分析检验

因子维度	CR	AVE	环境文化导向	绿色品牌声誉	绿色采购认知	定制契约	关系契约	经济绩效
环境文化导向	0.85	0.54	<u>0.73</u>					
绿色品牌声誉	0.83	0.55	0.01	<u>0.74</u>				
绿色采购认知	0.78	0.50	0.51	-0.02	<u>0.71</u>			
定制契约	0.79	0.57	0.21	0.29	0.02	<u>0.75</u>		
关系契约	0.91	0.55	0.18	0.44	0.02	0.59	<u>0.74</u>	
经济绩效	0.81	0.51	0.18	0.31	0.19	0.40	0.51	<u>0.71</u>
模型拟合指标		CMIN/DF	RMSEA	CFI	NFI	IFI	GFI	PGFI
本模型的指标数值		1.4	0.5	0.94	0.83	0.94	0.87	0.70
良好标准的指标数值		<3	<0.08	>0.8	>0.8	>0.8	>0.8	>0.5

资料来源:本文整理

3. 研究假设检验

本文使用回归分析研究绿色品牌声誉、环境文化导向对企业经济绩效的影响,检验关系契约、定

制契约分别在绿色品牌声誉、环境文化导向与经济绩效之间的中介作用。回归结果如表4所示。

表4 路径分析与假设检验结果

路径	标准化路径系数	p 值	对应假设	是否通过检验
绿色品牌声誉→经济绩效	0.211	**	H ₁ (a)	是
绿色品牌声誉→关系契约	0.462	***	H ₁ (b)	是
关系契约→经济绩效	0.467	***	H ₁ (c)	是
环境文化导向→经济绩效	0.336	***	H ₂ (a)	是
环境文化导向→定制契约	0.325	***	H ₂ (b)	是
定制契约→经济绩效	0.233	**	H ₂ (c)	是
绿色品牌声誉→经济绩效	0.03	0.794	H ₁	完全中介
环境文化导向→经济绩效	0.09	0.401	H ₂	完全中介
模型拟合指数	X ² = 370.306; CMIN/DF = 2.554; RMSEA = 0.06; CFI = 0.86; GFI = 0.85			

注: * 表示 P < 0.05, ** 表示 P < 0.01, *** 表示 P < 0.001

资料来源:本文整理

从表4中可知,制造商的绿色品牌声誉对企业

间关系契约有显著正向影响,这是由于品牌声誉形

成的信任,促使供应商愿意在将来和制造商建立关系。制造商环境文化导向对企业间定制契约有显著正向影响,这是社会认同理论在起作用,吸引供应商主动、愿意与负责任的制造商签订绿色材料供应合同。环境文化导向对企业经济绩效有显著正向影响,这一现象和 Kotler(2011)的研究相一致,即外在环境的变化迫使企业基于追求可持续发展的需要仔细平衡其经济增长的目标。从中介效应检验结果可知,绿色品牌声誉与经济绩效路径之间加入关系契约之后,路径系数由 0.211 下降为 0.03,而且不再显著,说明关系契约在绿色品牌声誉和经

济绩效之间起完全中介作用。环境文化导向和经济绩效加入定制契约之后,路径系数由 0.336 下降为 0.09,也不再显著,说明定制契约在环境文化导向和经济绩效之间起完全中介作用。

随后,本文进一步检验绿色品牌声誉、环境文化导向分别对企业关系契约、定制契约的影响是否会随着客户绿色认知而发生改变。本文首先将客户绿色认知作为调节项,分别与绿色品牌声誉、环境文化导向组成交互项,然后通过回归来检验交互项的显著性。具体检验结果如表 5 所示。

表 5 调节效用的回归分析结果

路径	标准化路径系数	p 值	对应假设	是否通过检验
绿色品牌声誉→关系契约	1.399	***		
客户绿色认知→关系契约	1.603	***		
调整后 R ²	0.333			
客户绿色认知 × 绿色品牌声誉→关系契约	-1.991	**	H3	否
调整后 R ²	0.374			
环境文化导向→定制契约	0.305	***		
客户绿色认知→定制契约	-0.242	0.072		
调整后 R ²	0.218			
客户绿色认知 × 环境文化导向→定制契约	0.288	*	H4	是
调整后 R ²	0.234			

注: * 表示 $p < 0.05$, ** 表示 $p < 0.01$, *** 表示 $p < 0.001$;表中省略控制变量
资料来源:本文整理

从表 5 中的回归结果可以得出,客户绿色认知对环境文化导向到定制契约的路径是正向调节,含调节项的模型比不含调节项的模型调整后的 R² 增加了,说明客户绿色认知加强了环境文化导向对定制契约的正向关系。客户绿色认知对绿色品牌声誉到关系契约的路径是负向调节,含调节项的模型比不含调节项的模型调整后的 R² 显著增加,说明客户绿色认知减弱了绿色品牌声誉对关系契约正向关系。

五、研究结论与讨论

本研究以绿色品牌声誉、环境文化导向的战略理论和企业间绿色采购治理机制研究为基础,通过

搜集问卷数据,实证研究制造商绿色营销战略对其与供应商的绿色合作治理方式以及对经济绩效的影响。共检验了四个假设,有三个假设在一定程度上得到数据的支持。研究发现,第一,制造商提高绿色品牌声誉,能提高其与供应商的关系契约,制造商通过环境文化导向,吸引供应商与其制定定制契约。第二,关系契约在绿色品牌声誉和经济绩效之间起中介作用,定制契约在环境文化导向与经济绩效之间起中介作用。第三,客户绿色认知在绿色品牌声誉与关系契约之间起负向调节作用;绿色采购认知在环境文化导向与定制契约之间起正向调节作用。

1. 绿色营销战略对企业绿色采购治理方式的

影响

假设 $H_{1(a)}$ 、 $H_{2(a)}$ 被支持,这说明,绿色品牌声誉对企业间关系契约有正向显著影响,环境文化导向对企业间定制契约有正向显著影响。长期以来,企业间的治理机制一直是学者争论的问题,二者到底是替代关系还是互补关系,迄今为止没有定论。本研究提供了一个新的研究视角,在其他条件不变的情况下,制造企业通过操纵不同的变量,达到其想要的治理机制。关系契约的好处在于增加企业之间的信任,可以降低企业之间的交易成本,这时制造企业可以通过增加企业绿色品牌声誉形成拉力,增加供应商对制造企业的信任,促使供应商自愿投入人、财、物与制造企业维系关系,形成关系契约。

定制契约的好处在于合作企业根据各自的需求量身打造签订协议。环境资源数量和质量逐步退化促使人们根据当前环境问题考虑他们的社会责任问题,企业、政府、消费者应该对这些环境负责并且采取行动进行可持续发展。González-Benito (2005)认为,目前许多公司由于减少经济活动的负外部性而进行环境转换过程。因此,是否考虑环境问题成为企业履行社会责任的一个重要标志,环境营销也在此背景下蓬勃开展。制造企业的环境文化导向虽然是企业内化的行为,由于共同的环境恶化背景,供应商会主动认同制造商的环境理念,根据制造企业的要求提供相应的绿色材料,签订双赢的定制契约。

2. 关系契约、定制契约在绿色营销战略与经济绩效之间的中介作用

假设 H_1 、假设 H_2 被支持,表明关系契约、定制契约分别在绿色品牌声誉与经济绩效、环境文化导向与经济绩效之间起中介作用。在现代市场营销观念指导下,企业有着“经济人”和“社会人”的双重身份,“经济人”促使企业追求自身利润最大化,“社会人”要求企业承担相应的社会责任。无论是供应商或制造商,绿色营销战略是企业承担社会责任、实现可持续发展的必要选择,但最终的落脚点是企业经济绩效的提升。问题的关键在于,不是制造商单纯实施绿色营销战略就能提升自身的经济绩效,从供应链的角度思考,把绿色营销战略与经济绩效

二者间密切联系起来的载体是制造商的绿色采购治理机制——关系契约和定制契约。这充分说明,无论企业实施什么样的绿色营销战略,因企业理性决策的存在,企业间的绿色合作关系必须通过具体的治理机制来实施。绿色品牌声誉引发的信任因素促使制造商和供应商采取关系契约的绿色采购治理方式,环境文化导向的社会认同因素吸引制造商和供应商实施定制契约的绿色采购治理方式。

3. 客户绿色认知对绿色营销战略与绿色采购治理机制的调节作用

假设 H_4 成立, H_3 未成立。客户绿色认知具有正向调节作用。对此现象解释是:客户绿色认知是基于外界环境压力而产生的情感感觉,环境文化导向是企业内化认知,二者在一定程度上具有本质的吻合。因此,客户绿色认知在环境文化导向与定制契约之间起正向调节作用,强化了环境文化导向对定制契约的影响。

研究结论是客户绿色认知对绿色品牌声誉与关系契约起负向调节作用,客户绿色认知对环境文化导向与定制契约起正向调节作用。关于客户绿色认知的负向调节作用,本文解释如下:客户绿色认知是情感因素,绿色品牌声誉是企业理性行为。情感的因素是基于外界环境的压力,所以,企业具有客户绿色认知是自然的事情,但是,绿色认知最终不一定能转化为企业的实际行为,即未必能对企业的绿色品牌起作用。这和 Costarelli & Colloca (2004)的研究结论相呼应,即人们的环保友好行为意图具有矛盾态度,对环保友好行为既有积极方面,也有消极方面。Bamberg(2003)研究认为,人们对环境的感知并不是行为的直接影响因素,而是一种间接影响因素。当思想和实际不一致,产生偏差的时候,客户绿色认知在绿色品牌声誉与关系契约之间起负向调节作用,弱化了绿色品牌声誉对关系契约的影响。

4. 理论贡献与实践意义

消费者和社会对绿色营销进行了极大的关注(Manappa,2012;D'Souza等,2015)。作为反应,企业在环境治理机制方面进行了相应的努力,但它们对这些绿色营销的社会责任意义缺乏清晰的认识。

本研究为了解这些影响提供了一些见解,揭示了进行绿色营销战略的企业社会责任活动不是错误的,因为绿色营销战略对环境治理机制具有正向显著影响,从而对企业经济绩效有积极影响。本文还演示了绿色采购治理如何对绿色品牌声誉和关系契约、环境文化导向和定制契约进行不同的调节作用。

营销理论意义:(1)侧重于分析制造企业影响经济绩效双路径治理机制的绿色营销战略选择。和以往研究视角相比,本文发现了提升企业经济绩效的绿色营销战略与治理机制的双路径。从以往的经验看,社会及消费者对企业绿色营销战略有诸多误解。例如,Bourn & Prescott(2002)阐述绿色产品曾经被认为是质量低劣的产品;Laufer(2003)认为,企业缺乏外部验证时会漂绿而进行虚假的绿色营销活动。本文的研究表明,绿色产品声誉和环境文化导向的绿色营销战略不但是影响企业治理机制的内在驱动要素,而且对企业经济绩效具有显著正向影响。(2)从绿色营销战略视角进一步发展了企业治理机制。在前人的研究中,研究者发现了影响关系契约、定制契约等治理机制的前因变量,Joskow(1987)使用煤炭市场证据证明具体关系的投资可以增加合同的持续时间;Nooteboom(1996)构架模型证明合作和信任是影响企业间正式契约治理的重要因素。但这些变量没有跳出交换关系理论、交易成本理论的框架。研究发现,关系契约和定制契约既不是单纯的替代关系,亦不是单纯的互补关系,在绿色营销战略背景下,它们各自有不同的影响因素,但制造企业可以采用双路径绿色采购治理机制。根据信任理论,绿色品牌声誉对关系契约有显著正向影响;根据社会认同理论,环境文化导向对定制契约有显著正向影响。二者均能提升企业经济绩效。另外,本研究发现,客户绿色认知对绿色品牌声誉和关系契约具有负向调节作用,但其对环境文化导向和定制契约具有正向调节作用,这在理论上是个非常有趣的发现,提示企业单纯观念上的绿色认知,并不一定给企业带来好处,思想与行动的一致是提高经济绩效的关键。

企业实践意义:(1)企业可以通过制定不同绿

色营销战略进行合作治理机制的选择,从而提升企业经济绩效。英国恩斯伯里超级市场集团不仅声称自己是“最绿杂货店”,而且推出了一系列“护绿”家庭用品取代化学清洁剂的植物制成品,从而使其营业额大幅度上升,取得了竞争优势。由于绿色品牌声誉对企业经济绩效的影响被关系契约完全中介,环境文化导向对企业经济绩效的影响被定制契约完全中介,企业要想通过绿色营销战略提升自身经济绩效,就需要选择合适的治理机制。此外,在实施绿色营销战略时,相同的条件下,环境文化导向对企业经济绩效的影响要比绿色品牌声誉对企业经济绩效的影响大,因此,企业应根据自身的实际情况选择不同绿色营销战略。如果企业因为缺乏资金而无法加大绿色品牌声誉投资,那么企业内化的环境文化导向战略一样能达到提升企业经济绩效的目标,而且内化的环境文化导向要比外化的绿色品牌声誉花费的成本小。(2)客户绿色认知对企业治理机制的选择具有重要的影响。万科集团CEO王石在2010年哥本哈根峰会上说:“面对全球气候变暖的困境,中国企业家承担责任是理所应当的。”为此,万科顺应世界经济增长方式的潮流进行战略转型,面向低碳经济,追求绿色建筑。这足以说明绿色认知对企业治理机制的重要影响。当企业想降低交易成本时,关系契约的治理机制是企业的首要选择,此时,企业操纵绿色品牌声誉前因变量达到选择关系契约的治理机制。不过,由于客户绿色认知的情感因素,反倒弱化了绿色品牌声誉对关系契约的影响程度。当企业必须遵守外界环境法规时,定制契约的治理机制是企业的首要选择。

本研究不足主要体现在两方面。第一,研究仅体现变量之间的静态状况。由于数据搜集困难,本研究搜集的数据是造船行业的某一时间段,只是横截面的数据,只能研究变量之间的静态状况,不能研究它们之间的动态变化。如果用时间序列数据则可避免这一不足,后续的研究可尝试用时间序列数据进行动态探索。第二,样本量小。本研究搜集了有效数据185个,虽然对BtoB研究来说,数据量已足够,但较小样本量使结论的普遍性受到限制。今后会采取跨行业对比研究以克服这一不足。

参考文献:

- [1] Aaker, D. A. , Strategic Market Management [M]. New York ; John Wiley & Sons, 2008.
- [2] Aaker, D. A. & Keller, K. L. Consumer Evaluations of Brand Extensions [J]. The Journal of Marketing, 1990, 54, (1) : 27 - 41.
- [3] Avery, Jill. Defending the Markers of Masculinity ; Consumer Resistance to Brand Gender-Bending [J]. International Journal of Research in Marketing, 2012, 29, (4) : 322 - 336.
- [4] Bamberg, S. How does Environmental Concern Influence Specific Environmentally Related Behaviors? A new Answer to an Old Question [J]. Journal of environmental psychology, 2003, 23, (1) : 21 - 32.
- [5] Bhattacharya, C. B. , Korschun, D. & Sen, S. Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives [J]. Journal of Business Ethics, 2009, 85, (2) : 257 - 272.
- [6] Bourn, D. & Prescott, J. A Comparison of the Nutritional Value, Sensory Qualities, and Food Safety of Organically and Conventionally Produced Foods [J]. Critical reviews in food science and nutrition, 2002, 42, (1) : 1 - 34.
- [7] Chaudhuri, A. How Brand Reputation Affects the Advertising-Brand Equity Link [J]. Journal of Advertising Research, 2002, 42, (3) : 33 - 43.
- [8] Cox, A. Relational Competence and Strategic Procurement Management ; towards an Entrepreneurial and Contractual Theory of the Firm [J]. European Journal of Purchasing & Supply Management, 1996, 2, (1) : 57 - 70.
- [9] Costarelli, S. & Colloca, P. The Effects of Attitudinal Ambivalence on Pro-Environmental Behavioural Intentions [J]. Journal of Environmental Psychology, 2004, 24, (3) : 279 - 288.
- [10] Cogburn, J. D. Achieving Managerial Values Through Green Procurement? [J]. Public Performance & Management Review, 2004, 28, (2) : 236 - 258.
- [11] Doney, P. M. & Cannon, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships [J]. The Journal of Marketing, 1997, 61, (2) : 35 - 51.
- [12] Drumwright, M E. Social Responsible Organizational Buying ; Environmental Concern as a Non-economic Buying Criterion [J]. Journal of Marketing, 1994, 58, (3) : 1 - 19.
- [13] Fraj-Andrés, E. , Martínez-Salinas, E. & Matute-Vallejo, J. A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance [J]. Journal of Business Ethics, 2009, 88, (2) : 263 - 286.
- [14] Fraj E, Martínez E, Matute J. Green Marketing Strategy and the Firm's Performance ; the Moderating Role of Environmental Culture [J]. Journal of Strategic Marketing, 2011, 19, (4) : 339 - 355.
- [15] Ferguson, R. J. , Paulin, M. , Möslin, K. & Müller, C. Relational Governance, Communication and the Performance of Biotechnology Partnerships [J]. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2005, 12, (3) : 395 - 408.
- [16] Ghoshal S, Moran P. Bad for Practice ; a Critique of the Transaction Cost Theory [J]. Academy of Management Review, 1996, (21) : 13 - 47.
- [17] Ghosh, M. & John, G. Governance Value Analysis and Marketing Strategy [J]. The Journal of Marketing, 1999, 63, (4) : 131 - 145.
- [18] González-Benito, J. & González-Benito, J. A Study of the Motivations for the Environmental Transformation of Companies [J]. Industrial Marketing Management, 2005, 34, (5) : 462 - 475.
- [19] Ginsberg, J. M. & Bloom, P. N. Choosing the Right Green Marketing Strategy [J]. MIT Sloan Management Review, 2004, 46, (1) : 79 - 84.
- [20] Green K, Morton B, New S. Greening Organizations Purchasing, Consumption, and Innovation [J]. Organization & Environment, 2000, 13, (2) : 206 - 225.
- [21] Hartmann, P. , Ibanez, V. A. & Sainz, F. J. F. Green Branding Effects on Attitude ; Functional Versus Emotional Positioning Strategies [J]. Marketing Intelligence & Planning, 2005, 23, (1) : 9 - 29.
- [22] Heide, J. B. Interorganizational Governance in Marketing Channels [J]. The Journal of Marketing, 1994, 58, (1) : 71 - 85.
- [23] Jaworski, B. J. On Managerial Relevance [J]. Journal of Marketing, 2011, 75, (4) : 211 - 224.
- [24] Joskow, P. L. Contract Duration and Relationship-Specific Investments ; Empirical Evidence from Coal Markets [J]. The A-

merican Economic Review,1987,77,(1):168-185.

[25] Kaiser, F. G. & Fuhrer, U. Ecological Behavior's Dependency on Different forms of Knowledge[J]. Applied Psychology, 2003,52,(4):598-613.

[26] Kotler, P. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative[J]. Journal of Marketing, 2011,75,(4):132-135.

[27] Kotter, J. P. & Heskett, J. L. Corporate Culture and Performance[M]. New York:Free Press,1992.

[28] Kronrod A, Grinstein A, Wathieu L. Go Green! Should Environmental Messages be so Assertive? [J]. Journal of Marketing, 2012,76,(1):95-102.

[29] Kostova T, Roth K. Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations; Institutional and Relational Effects[J]. Academy of management journal, 2002,45,(1):215-233.

[30] Leonidou L C, Katsikeas C S, Fotiadis T A, et al. Antecedents and Consequences of an Eco-Friendly Export Marketing Strategy; The Moderating Role of Foreign Public Concern and Competitive Intensity[J]. Journal of International Marketing, 2013,21,(3):22-46.

[31] Laufer W S. Social Accountability and Corporate Greenwashing[J]. Journal of Business Ethics, 2003,43,(3):253-261.

[32] Luo Y. Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures[J]. Strategic management journal, 2002,23,(10):903-919.

[33] Maloney M P, Ward M P. Ecology; Let's Hear from the People: An Objective Scale for the Measurement of Ecological Attitudes and Knowledge[J]. American Psychologist, 1973,28,(7):583-586.

[34] Min H, Galle W P. Green Purchasing Practices of US Firms[J]. International Journal of Operations & Production Management, 2001,21,(9):1222-1238.

[35] Mooi E A, Ghosh M. Contract Specificity and its Performance Implications[J]. Journal of Marketing, 2010,74,(2):105-120.

[36] Murray J G. Effects of a Green Purchasing Strategy; The Case of Belfast City Council[J]. Supply Chain Management, 2000,5,(1):37-44.

[37] Nadkarni S, Barr P S. Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action; an Integrated View[J]. Strategic Management Journal, 2008,29,(13):1395-1427.

[38] Nooteboom B. Trust, opportunism and Governance; A Process and Control Model[J]. Organization studies, 1996,17,(6):985-1010.

[39] Poppo L, Zenger T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? [J]. Strategic management journal, 2002,23,(8):707-725.

[40] Shapiro C. Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations[J]. The quarterly journal of economics, 1983,98,(4):659-679.

[41] Sharma S, Vredenburg H. Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities[J]. Strategic management journal, 1998,19,(8):729-753.

[42] Stone G, Joseph M, Blodgett J. Toward the Creation of an Eco-oriented Corporate Culture; A Proposed Model of Internal and External Antecedents Leading to Industrial Firm Eco-orientation[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 2004,19,(1):68-84.

[43] Van Doorn J, Verhoef P C. Willingness to Pay for Organic Products; Differences Between virtue and Vice Foods[J]. International Journal of Research in Marketing, 2011,28,(3):167-180.

[44] Wang Y, Li M. Unraveling the Chinese miracle; a Perspective of Interlinked Relational Contract[J]. Journal of Chinese Political Science, 2008,13,(3):269-285.

[45] Williamson O E. The Economic Institutions of Capitalism[M]. New York: The Free Press, 1985.

[46] Winston A. Resilience in a Hotter World[J]. Harvard Business Review, 2014,92,(4):56-64.

[47] Yang Z, Su C, Fam K S. Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels; Governance Strategies that Engender Legitimacy and Efficiency[J]. Journal of Marketing, 2012,76,(3):41-55.

Green Procurement Management and Performance

—Driving Effect of Corporate Strategy and Moderate Effect of Customer Cognitive

GAO Wei-he¹, CHEN Zhuan-qing^{1,2}

(1. School of International Business Administration, Shanghai University of Finance & Economics, Shanghai, 200433, China;

2. Economics and Management College, Henan Institute of Science and Technology, Xinxiang, Henan, 453003, China)

Abstract: Green marketing research usually focuses on the field of green consumers. Mainly on the motivation and will of consumers purchasing green products and marketing strategies about increasing green purchase. In B2B marketing there are less studies on green purchase and its solution strategy. In order to realize consistent development, obviously it has become one essential strategic choice for enterprise future victor to pay attention to environmental protection and green purchase. Due to this, the main shortages with green purchasing from present marketing researches: (1) how do green brand reputation and environmental culture orientation influence the choice of enterprise purchase administration? (2) how will green purchasing administration and the acknowledge of management mutually react to each other? To continue the studying of the above two questions are helpful to clarify the dilemma of theoretical fields and practical field: Enterprises should carry out green strategy and if green strategy can make enterprises different from their competitors so as to get better

Started from green purchase and its administration strategy in B2B marketing, with green materials for making voyage as the study inlet, this study makes analysis of how green strategy motivates and influence administration and how the knowledge of management affects administration choice. This means new administration framework is built up in a certain degree. Compared with traditional green marketing research, innovation mainly can be showed in three aspects: (1) Traditional marketing strategy study lacks the clear analysis to specified item analysis and orientation. This paper tries to disclose the basic logicity to carry out B2B green cooperation administration system. (2) Based on the exploitation of the relation between purchase administration and enterprise performance, traditional literature mainly focus on the analysis of structural factor and relation factor, but neglects necessary attentions to the recognition behind these factors. This paper shows that recognition is the key to influence even lead relation administration and performance. (3) try to construct the analysis of green administration. Many scholars have made extensive analysis about the importance of green marketing strategy so it can better help enterprises to benefit from environmental friendship marketing method to understand these strategy and their basic principles.

This paper has significance: (1) Focus on the analysis on the green strategic choice of enterprises affecting economical performance by double routes. Compared with the previous study, this paper found the double routes to green marketing strategy and administration system enhancing enterprise economic performance. (2) from the angle of green marketing to further develop enterprise administration system. Relation engagement and customizing engagement are not simply the substitute relation and purely complimentary relation. With the strategic background of green marketing, they all have different influential factors, but manufacturing enterprises may adopt double route administration system. (3) Enterprises can make cooperative administration system choice according to different green marketing strategy to enhance economical performance. (4) Customer green recognition has important influence to enterprise administration system. When enterprises want to lower transaction cost, the administration system of relation engagement is the prior choice. When enterprises must obey outside legal environmental, customizing engagement is the prior choice.

Key Words: green procurement management; enterprise strategy; driving effect; customer cognitive; moderate role