

# 渠道建言与渠道沉默:概念模型与研究命题\*

张 闯\*, 秦冬露

(东北财经大学工商管理学院,辽宁 大连 116025)

**内容提要:**本文以组织行为学中的组织建言和沉默行为研究文献为基础,结合渠道行为理论,将“建言”和“沉默”概念拓展到渠道组织间长期互动关系中,将渠道成员在遇到问题或是有一些重要信息时,以改善现状为目的,主动向渠道合作者提出建设性意见的行为称为渠道建言行为;将出于某些因素考虑,没有把这些信息反馈给渠道合作者的行为称为渠道沉默行为。在此基础上,结合渠道行为、社会交换、资源依赖等理论,本文构建了一个渠道建言与沉默行为的概念模型,对渠道建言与沉默行为的驱动因素,及其对渠道绩效的影响进行了理论探讨。通过分析指出,分销商的关系营销战略导向、强责任感、高主动性、与供应商高关系质量、高相互依赖总量、供应商更依赖于分销商、激烈的行业竞争,都会有效促进其主动向供应商渠道建言;而分销商交易营销战略导向、弱责任感、低主动性、与供应商的低关系质量、相对依赖于供应商、行业竞争程度较低,则会促使分销商企业在遇到问题时,产生渠道沉默行为。分销商的渠道建言可以有效提高渠道整体经济绩效和关系绩效;渠道沉默则会降低渠道经济绩效,对渠道关系绩效没有明显作用。

**关键词:**渠道建言;渠道沉默;角色外行为

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)11—0131—15

## 一、引言

在关系营销范式下,企业将渠道管理的重点置于建立长期、稳定的渠道关系之上,这对渠道成员行为的合作性与主动性提出了要求(Autry等,2008;Wuyts,2007)。为了更好地促进紧密渠道关系的建立与维持,进而提升渠道绩效,以自发和促进为内涵的角色外行为(Extra-Role Behavior, ERB)受到了学界的关注(王勇等,2014; Kim等,2011; Li,2010; Wuyts,2007)。渠道关系中的角色外行为是相对于角色内行为(In - Role Behavior, IRB)而言的,角色内行为强调的是渠道合作合同所约定的,渠道成员必须承担的责任或完成的任务(Wuyts,2007),它是常规渠道活动完成的基础,渠道成员如果不履行这些责任或完成这些任务,就可能会面临一定的惩罚,或激发渠道冲突(Lusch,1976)。渠道

成员的角色外行为是一种超越合同约定的职责范围,由渠道成员主动实施的有利于渠道伙伴或渠道关系绩效的行为(Organ,1988; Wuyts,2007)。也就是说,渠道成员的角色外行为是其自发的行为,即使其不这么做,渠道成员也无需承担任何责任,而且实施这些行为的成本和风险也是渠道成员自愿承担的(王勇等,2014)。渠道成员的角色外行为体现了渠道关系的质量和渠道关系中良好的合作氛围,以及渠道成员对渠道关系的长期导向(Wuyts,2007)。

渠道成员的角色外行为研究始于Wuyts(2007)提出的“伙伴间角色外行为(partner ERB)”,他认为,和组织内的角色行为一样,简单的合同并不能穷尽渠道关系双方的权利和义务,而那些超越合同约定范围的行为能够有效应对突发情况,提高合作双方的合作关系质量和渠道绩效;Autry等(2008)

收稿日期:2016-06-18

\* 基金项目:国家自然科学基金项目“企业及其边界人员角色导向对营销渠道治理机制及其结果的影响:基于角色理论的多层面研究”(71202038);教育部新世纪优秀人才项目“组织间关系与跨组织人际关系交互作用对中国企业渠道治理机制的影响:本土文化视角”(NCET-13-0708)。

作者简介:张闯\*(1977-),男,黑龙江甘南人,教授,管理学博士,研究领域为营销渠道管理,E-mail:blackzhang317@163.com;秦冬露(1992-),女,辽宁大连人,硕士研究生,研究领域为营销渠道管理,E-mail:qindonglu333@163.com。\*为通讯作者。

以组织间角色外行为为基础,提出了组织间公民行为(Interorganizational Citizenship Behaviors, ICB)的概念,将其分为利他、容忍、忠诚、服从、责任心、建构性和进步七个维度,并发展了ICB的测量量表(Skinner等,2009)。现有研究发现,合同的不完备性、渠道成员善意的信任、决策制定的公平性(Li, 2010)、共享的价值观(Kashyap & Sivadas, 2012)、情感性承诺和规范性承诺(Kim等,2011),以及依赖和公平(王勇等,2014)可以促进渠道成员的角色外行为,并且角色外行为可以促进合作关系质量和渠道绩效(Li, 2010)。虽然有关渠道角色外行为的研究文献正在缓慢增长,但仍存在一些问题有待深化研究。从理论研究角度来看,现有研究大多将角色外行为作为一个整体变量研究(王勇等,2014),或是简单地将其与组织内关于角色行为研究对比(Wuyts, 2007),而缺乏对具体渠道角色外行为类型与方式的研究。Podsakoff等(2000)曾指出,组织内的角色外行为非常丰富(有三十多种),那么渠道关系中的角色外行为类型应该也是非常丰富的,因而有必要对重要的、具体的渠道角色外行为展开研究。本文就是以现有渠道角色外行为研究为基础,结合企业的渠道管理实践,聚焦于一种重要的渠道角色外行为——渠道建言行为,以及与之密切相关的渠道沉默行为。

本文将渠道成员针对渠道中的有关问题,主动地沟通自己的想法、意见和忧虑的角色外行为称为“渠道建言”。而出于某些考量,渠道成员没有将(可能)有利于渠道成员的想法、意见和忧虑及时表达出来的行为称为“渠道沉默”。从企业管理实践来说,渠道建言和渠道沉默行为常有发生。例如,由于零售商与终端顾客接触的机会多,频率大,易于得到有关顾客偏好的一手数据。零售商在得到这些重要信息后,既可以秘而不宣,留为己用,也可以将其提供给供应商,帮助其把握市场方向。或者经销商发现制造商的渠道政策实施中存在问题,如果解决这些问题会更有利于渠道绩效的提升。但分销商可能将建议反馈给制造商,也可能沉默不语。由此,可以看出渠道成员的“说(建言)”与“不说(沉默)”,对渠道关系以及渠道绩效有着重要的影响。渠道建言和渠道沉默本质上是两种重要的角色外行为,但是,现有研究并没有将其作为独立的理论概念进行探讨,更没有探讨这两种渠道行为的驱动因素,及其对渠道绩效可能产生的影响。

鉴于此,本文的潜在理论贡献主要体现在以下三个方面。首先,本文以组织行为学中组织内建言

和沉默行为研究文献为基础,结合渠道行为理论,将“建言”和“沉默”概念拓展到组织间长期互动活动中,并将其概念化为渠道建言和渠道沉默行为。这深化与拓展了渠道角色外行为的研究,也进一步丰富与拓展了渠道行为理论的研究。其次,本文在对渠道建言和沉默行为的概念与类型进行界定的基础上,结合渠道行为、社会交换等理论,构建了一个渠道建言与沉默行为的概念模型,对渠道建言与沉默行为的驱动因素,及其对渠道绩效的影响进行了理论探讨,从而为未来的实证研究奠定了基础。最后,本文在组织层面和组织间关系中研究建言和沉默行为,拓展了传统组织建言和沉默行为的研究层面,从而丰富与拓展了建言与沉默理论的研究。

## 二、概念的提出

### 1. 渠道建言行为

建言行为源起于对组织内员工角色外行为的研究,指的是在可能遭到对方反对的情况下,仍然对组织变革和工作流程的改善提出建设性意见的一种促进性行为,它强调改善而非简单的批评(Van Dyne & Le Pine, 1998)。建言的促进性和挑战性的特点主要来源于Van Dyne等(1995)对角色外行为的划分。他们按照行为的性质(归属性/挑战性和促进性/抑制性两类属性)将角色外行为划分为四类,即帮助、建言、监管和揭发。其中,建言反映了一种促进性和挑战性的行为。建言的促进性指的是建言可以鼓励有益的行动产生,如更好的同事间关系、组织整体绩效提升等;建言的挑战性指的是其旨在打破现有的模式,引进变革,是以改善组织现状为目的的行为,具体表现为勇敢地指出不当管理活动(Tsui & Tripoli, 1997)、提出和新项目相关的想法(Van Dyne等, 2003)、提出改善工作程序的建议(Tsui & Tripoli, 1997)、主动表达与他人相冲突的观点(Premeaux & Bedeian, 2003)等。由此,可以看出建言是以合作为动机,以组织利益为核心,致力于改善现状的角色外利他行为(Van Dyne等, 2003)。建言行为虽然发生在个体层次,但在企业实际管理实践中,个体层次的现象往往会聚集并在群体等较高层次表现出来,最终形成群体乃至更高层次的现象(Klein & Kozlowski, 2000)。George & Bettenhausen(1990)认为,群体建言并不是群体内个体建言行为简单相加的行为变量,而是指一种认同建言这种行为的组织氛围(Van Dyne等, 2007),共同的价值观是群体建言的基础(Morrison等, 2011)。现有研究中,学者普遍认同建言并不是简

单地由单一维度构成的构念,但对于其具体的维度划分还未形成一致意见。比较有代表性的观点有 Van Dyne 等(2003)根据建言的动机将其分为亲社会性建言、防御性建言和默许性建言;Liang 等(2012)以中国环境为背景提出了一个二维建言行为模型,分为促进性建言和抑制性建言;Liu 等(2010)根据建言的对象将建言分为对上级的建言和对同事的建言。上述研究分别从不同视角将建言划分为二维或者三维,但究其根本,建言是一种挑战性和促进性并存的行为,如果处理不当,可能会给建言者造成损害。本文采用 Liang 等(2012)从行为意图视角对建言的分类。其中,促进性建言指的是员工主动表达能够改善工作单位或组织的新观点或建议,抑制性建言指的是员工大胆指出那些可能对工作单位或组织带来危害的工作流程或事件等。可以看出,前者侧重提出建议,认为如果这样做的话会更好,是未来导向的;而后者则是以解决问题为主要目的,这样做的话可以解决现存问题,是现在导向的。可是,无论哪一种建言方式,都会对当前状态造成挑战,甚至有可能引起听取方的不满情绪,从而对建言者的职业生涯带来负面影响。从这个层面来看,建言看起来似乎并不是一种明智的行为。因此,在建言行为的研究中,一个非常重要的问题就是研究建言的影响因素和作用机制。

目前,学者们主要从个体特征、组织情境因素和领导行为三个方面探讨了建言行为的影响因素。其中,个体特征视角下的研究主要是以心理学为基础探讨人格特质和心理控制等因素对建言行为的影响。实证研究发现,员工的外向性、责任感、主动性、自我效能感、心理安全、良好的教育和建言角色的感知会促进建言行为发生(Morrison,2014),而宜人性和神经质则会抑制建言行为。组织情境因素的研究则主要以资源依赖理论和环境不确定性理论为基础,探讨公平的组织氛围和组织内部的压力等因素对建言行为的影响(Morrison 等,2011)。对领导行为因素的研究主要是以社会交换理论中的“互惠机制”为基础,当员工感受到组织对自己的信任和尊重时,互惠规范会指引着他们做出一些超过他们职责范围内的努力,具体表现为建言行为。相对于对建言行为的前因变量的研究,目前学界对建言行为作用结果的研究则少了许多。现有研究主要是从建言对个体的影响和对组织整体的影响两个方面展开的研究。一般说来,对个体的影响具体表现为员工有更好的工作态度,绩效评价更高,更

强的归属感等(Morrison,2014),这种关系主要是通过互惠规范和内隐绩效的机制完成。对组织最为直接的影响就是有更好的绩效,更低的员工流失率,促进组织公平等(Morrison 等,2011)。但是,近几年学者们也逐渐发现员工建言也有可能对组织产生负面影响。如不当的建言可能引发成员间冲突,领导反感(Morrison,2014)。过多的建言也会造成决策的制定困难,组织管理效率低下等(Morrison & Milliken,2000)。

Morrison(2014)在回顾以往建言研究的基础上指出,建言不仅仅是个人和个人、个人和组织群体之间一种独有的行为,它也存在不同组织、不同行业,甚至世界上两个不同的组成部分。因为渠道上下游间的活动本质上也是通过渠道边界人员完成的,渠道成员在交换活动过程中,也会遇到大大小小的问题。当这些问题对渠道整体绩效有影响或是可能给渠道合作者带来不利影响时,渠道成员是否会主动提出意见和建议?本文将渠道成员以改善现状为目的,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称为渠道建言行为。与个体和群体层面的建言行为不同,渠道建言行为是企业与合作伙伴的互动方式,它需要服从于企业的战略计划,从某种程度上体现了组织的理念与价值观。商业组织的最终目的是自身的发展与生存,利益是其根本诉求,建言行为很有可能被对方误解,损害建言企业的利益,因而渠道成员建言行为的选择与所遇到的问题和其意图有很大联系。如果企业打算建言的问题关系到渠道整体的利益,这个问题的解决很有可能会改善现有渠道环境,使双方合作更加顺利,那么企业往往倾向于提出这种建设性意见。然而,如果企业要建言的问题主要针对的是对方企业的可能阻碍效率的工作流程或是管理方式,由于渠道分工的专业化,被建言企业可能会觉得对方是在质疑自己的权威性,不给自己面子等。因此,基于这种考虑,企业在面临这种问题时,往往会谨慎选择建言行为。本文将为了更好地合作主动提出建设性言论,以希望改善现有状态的建言行为称为促进性建言;将以解决渠道中的问题为核心,即使有异议,也主动指出那些可能对渠道造成损失的问题的建言行为称为抑制性建言。

在现有渠道行为研究中,还存在一种与渠道建言相似的概念——渠道呼吁。建言和呼吁的研究都源于 Hirschman(1970)提出的退出、呼吁与忠诚模型,但在后续发展中,建言和呼吁的研究有所分化,并逐渐形成各自独特的属性。从发生情境来

说,渠道呼吁指的是在渠道成员对渠道关系出现问题时的反应(Ping,1993),通过各种积极主动的方式来改善渠道关系状态的行为,它与退出渠道关系,及相信问题会自行解决而不采取任何行动的忠诚行为一起,作为渠道成员针对衰退的渠道关系的反应性行为。比较而言,渠道建言的范畴要更宽一些,可能是当渠道关系中存在的问题,渠道成员为了渠道整体利益主动解决问题而提出改善建议;也有可能是渠道关系良好,渠道成员一方有一个更好的建议而主动与其他成员分享的行为。另一外,从行为的类型来说,渠道建言强调的是一种语言表达,而渠道呼吁行为不仅仅局限于“说”,还可通过其他行为来表达自己解决问题的努力。

## 2. 渠道沉默行为

沉默行为的研究起源于学者们在观察组织建言行为时的发现,即在出现问题时,只有在少数特定情境中员工才会选择建言,大多数情况下员工会选择沉默(Morrison & Milliken,2000)。Pinder & Harlos(2001)从员工个人层面出发,认为沉默行为是员工有能力改进当前组织状况时却有意保留了对组织环境有关行为、认知或情感方面的评价,没有把这些告诉能做出改变或矫正的人的组织现象;Milliken & Morrison(2003)进一步从群体层面提出组织沉默是组织文化反映,组织内的员工通常由于担心自己的建议对组织没有用处,得不到重视甚至会有负面影响而选择沉默的组织现象。无论是个体层面还是群体层面的沉默行为,其核心都在于组织成员“保留”自己的意见,这不利于组织的健康发展。由于沉默行为的研究近几年才逐渐兴起,只有少数学者对沉默行为的维度进行划分,代表性的有Pinder & Harlos(2001)将沉默分为默许沉默和无作为沉默两种。他们认为,默许性沉默代表的是消极的顺从,而无作为沉默指的是为了保护自己或担心对方反感而保留观点的行为;Van Dyne等(2003)则根据沉默的动机将其划分为默许性沉默、防御性沉默和亲社会性沉默。之后,中国学者郑晓涛等(2008)在中国情境中提出了漠视性沉默、默许性沉默和防御性沉默三维模型,认为在中国商业组织的高权力距离的背景下,更容易出现漠视性沉默现象。实证研究表明,沉默现象多出现在面临同事之间的冲突(Van Dyne等,2003)、对组织决策的不满、工作进程中缺乏相应的知识、发现违法行为以及个人的委屈等问题上(Milliken & Morrison,2003)。而且在面临同样的问题而对象不同时,组织成员沉默行为也有所不同,这主要取决于成员与沉默对象的

关系质量。如果双方关系好,发现问题一方会主动为对方(组织)着想,将信息反映给对方(组织),并且基于互惠原则,他会认为对方(组织)愿意听取自己的意见,并给予积极的反馈(Pinder & Harlos,2001)。然而,当双方关系质量不够高时,大多数人会秉持着多一事不如少一事的原则,而选择沉默。由于沉默行为难以测量,鲜有研究检验沉默行为的作用结果(Morrison,2014),只有一些学者从定性的角度指出沉默会对企业带来不良影响,具体表现为员工对组织的不满和更高的离职率(Morrison & Milliken,2000)。

沉默现象在渠道情境中更为明显。由于渠道上下游企业是两个独立的经济实体,有着不同的立场、价值观和目标,因此,渠道成员中的一方发现问题时,更有可能选择沉默。具体来说,渠道沉默行为指的是渠道成员有能力改进渠道整体状况时,出于某些因素的考量,没能将渠道合作中出现的问题主动反映给对方的行为。这种情况更可能发生于渠道成员间信任度较低,关系不够密切的时候,渠道成员会采取一些“隐秘行为”,即在沟通过程中有选择地保留信息。或是渠道成员在面临某些问题时,即使存在将问题提供给合作者会改善组织状况,出于自身利益或安全的考虑,只提供必要的协助,对其他(无论是否相关)的一切问题均不予评价。相较于建言行为的可感知性,渠道沉默往往不容易识别。并不是所有的不发言或不交流的情形都是沉默行为,只有当不发言源自于个体有意识地保留重要信息(如建议、问题和忧虑)时,才属于沉默(Morrison & Milliken,2000)。因此,那些的确是没有什么可以提供信息的不发言行为均不属于沉默行为(Van Dyne等,2003)。

关于建言和沉默的关系,现有文献中存在两种对立的观点,并未达成一致意见(Milliken等,2003;Morrison等,2011)。一种观点认为,建言和沉默是同一个构念的两个不同端点(Morrison等,2011;Morrison,2011)。如果假设渠道成员一方有想法或是意见,其主动将意见“说”出来是渠道建言,“不说”的话就是渠道沉默,那么渠道建言和渠道沉默理应是同一个变量的两端,一端高(多建言/沉默)则意味着另一端较低(少沉默/建言)(Morrison,2011)。然而,还有很多学者认为,建言和沉默可以有效区分,二者并不是“一枚硬币的正反面”(Van Dyne等,2003)。正如“满意”的对立面不是“不满意”,而是“没有满意”一样,建言和沉默也并非互为对立面(Detert & Edmondson,2011)。从行为的动机

来看,建言和沉默是受到不同动机驱动的行为。建言是指个体为了改善现状,即使受到损失也主动表达其观点的行为。而沉默是在其有能力改进,却主动选择放弃不说,个体沉默的前提更多是为了自身利益的考虑,而非改善整个组织群体的现有状态(Morrison & Milliken, 2000)。因此,渠道建言行为多发生在为了渠道整体利益考虑阶段,最终利益的结果可能是众利,也有可能是自利,但最终都会提升整体绩效(Hagedoom 等, 1999)。然而,渠道沉默行为多是以自身利益为出发点,由于害怕利益受损而不表达意见(Pinder & Harlos, 2001)。事实上,渠道建言和渠道沉默是可以共同存在的。如当渠道成员一方发现合作者企业内部管理有一定问题,出于利他的考虑,其愿意给出一定的意见帮助合作者解决问题,但是,建言是有一定成本的(尤其是抑制性建言),出于利己的考虑,其可能选择沉默。在这种两难的境地中,渠道成员可能会根据实际情况选择“说”一部分,“不说”一部分,以确保最终结果的最优。另外,一种行为的不发生也不一定代表着另外一种行为就会发生。如在上述情境中,渠道成员如果选择不说(建言)这件事,很有可能通过其他方式来表达出自己的观点(如采取相应的行动),这显然不是沉默行为所定义的范畴。因此,本文认为,渠道建言和渠道沉默是两个独立的概念,这两种行为有着各自的驱动因素。考虑到沉默行为的复杂性,本文暂不对渠道沉默行为做进一步维度划分。

在此还有必要区分渠道沉默行为与渠道漠视行为。渠道漠视是一种被动的破坏性的行为,是渠道成员对渠道合作出现问题时无能为力,任由渠道关系衰退的行为(Ping, 1993)。一方面,二者发生的情境是不同的,渠道漠视行为是在渠道关系衰退阶段发生的一种消极行为,是渠道成员针对渠道关系衰退的反应性行为(Ping, 1993),而渠道沉默则可能发生在渠道关系发展的各个阶段;另一方面,渠道沉默既可能是面对问题的无作为和为了自身安全不考虑长远合作关系的行为,也可能是基于利他或合作的动机,为了整体的或对对方的利益考量而保留一些信息或观点的行为(Van Dyne 等, 2013)。

### 三、渠道建言和渠道沉默的一个概念模型

由于渠道建言行为对渠道关系的建设性和沉默行为的潜在破坏性,从渠道管理的角度来看,如何促使渠道成员多建言,少沉默,以促进渠道绩效,是本文关注的重点。在营销渠道中,制造商往往是

渠道战略和政策的规划者和制定者,而在渠道政策实施过程中,分销商作为渠道政策的执行者,更靠近市场,分销商往往更容易发现渠道政策实施中存在的问题。因此,分销商的建言或沉默行为将会对渠道绩效带来不同的影响。本文遵循渠道行为理论的研究范式,以渠道行为理论为基础,关注在制造商与分销商构成的渠道关系中,哪些因素影响了分销商的建言或沉默行为,以及这两种行为对渠道绩效的影响。就分销商建言与沉默的发生机制而言,根据建言与沉默理论,大体上可以分为利他与利己两种动机(Hagedoom 等, 1999; Ng & Feldman, 2012)。本文针对制造商销售经理的访谈结论,基本支持了这一点。比较而言,利他的动机主要来自那些具有责任感、对制造商高度认同与忠诚的分销商,它们希望通过建言行为提升渠道关系合作的绩效。然而,对于绝大多数分销商而言,建言与沉默行为则体现了基于成本与收益算计的利己动机。一方面,当建言的成本超过收益时,分销商就会选择沉默行为;另一方面,当分销商实施建言行为时,除了通过建言行为影响制造商的渠道政策从而能够让自己获利以外,还包含着在制造商那里塑造一个有利于其长期收益与发展的形象的动机,因为这种形象的树立将有助于其在未来获得更多制造商的支持。然而,无论是利他还是利己的动机推动的建言行为,其正的外部性都是非常明显的,即分销商的建言行为有助于制造商渠道决策,从而有利于改善制造商的渠道绩效。与之相反,分销商的沉默行为则牺牲了这种改进的机会,从而可能会对制造商的渠道绩效带来不利影响。本文建立的一个概念模型如图1所示,下面将以社会交换理论、渠道行为理论、交易成本理论等为基础,提出若干研究命题,探讨分销商建言与沉默行为的驱动因素,以及建言与沉默行为的结果,以启发后续的实证研究。鉴于本文的探索性研究性质,并出于理论模型简洁性的考虑,在建立理论命题的过程中,暂时不对建言行为的类型进行区分。

#### 1. 渠道建言和沉默的驱动因素

(1) 分销商的特征对渠道建言和渠道沉默行为的影响。

① 分销商的营销战略导向。企业营销战略导向指的是企业在处理企业、顾客和社会三者利益关系时所持有的态度、思想和观念,它以企业员工共同信仰、态度和行为表现出来(Venkatraman, 1989)。企业营销战略导向的确立对其发展具有全局性和

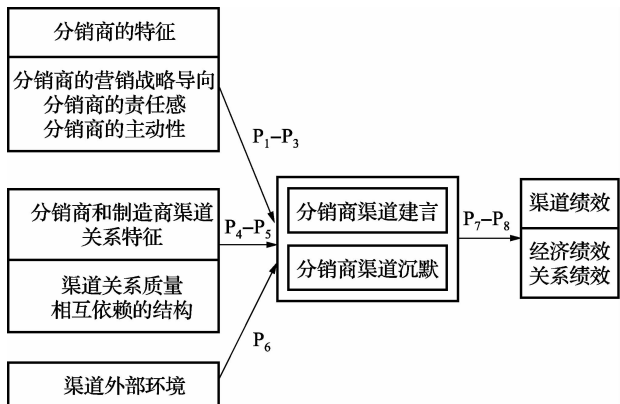


图1 渠道建言和渠道沉默行为概念模型  
资料来源:本文整理

方向性的影响。Grönroos(1995)指出,企业的营销战略导向可以看做是一个从交易导向到关系导向的连续图谱,不同的市场需求,企业的战略导向所处的位置也不同。这里主要考虑两种战略导向:交易导向和关系导向。

交易导向指的是那些以有效完成本次交易活动为目标的企业营销战略导向,最大化己方的经济利益往往是其最终诉求。交易导向下的渠道成员在交易前期多数并不相识,他们的合作紧紧围绕合同展开(张闯等,2009),包括前期详细合同的制定,以及在以后的活动中严格按照合同办事,交易结束时按照合同进行清算等。这种渠道模式下,分销商和供应商之间几乎涉及不到私密信息的交换,即便沟通也是依据合同的约定,交换为完成交易所必要的信息,双方关系极其松散,具有很强的短期特征。这意味着交易导向的分销商在交易活动中对合同之外的事不会加以干涉,并坚信完善的合同是交易的必备条件,遇到问题时,只要事不关己,都是可以高高挂起的(渠道沉默),很少会选择给予合作者一些意见(渠道建言)。即使渠道成员有要建言的想法,可能也会碍于建言可能带来的成本,或是感觉就算建言对方也未必会采纳等因素,选择渠道沉默。

而关系导向型企业认为企业在商业活动中,应该通过遵守互惠规范,履行承诺等方式,主动与交易伙伴以及主要的利益相关者建立长期交往、相互信赖、互利共赢的稳定的关系(Morgan & Hunt, 1994),以建立一种可持续的竞争优势(Sin等, 2005)。依据关系营销理论,关系导向越强的企业,

越是重视与合作者建立、发展和维护各方面的关系,与合作企业间也会表现出高度相互信任与承诺、高水平的沟通与合作、彼此适应等特征,具体行为表现包括交换各方会彼此分享战略性信息(Frazier等,1989),并致力于共同面对和解决合作中出现的问题(Morgan & Hunt, 1994)等。因此,在这种长期交换关系中,在遇到可能对渠道合作者或是渠道整体有影响的问题时,关系导向型的分销商更容易为对方着想,认为渠道企业间应该是相互扶持,互利共赢的,会把渠道合作中发生的问题当做是自己的问题,主动向渠道合作者提供建设性意见,并在一定条件下采取必要的措施,保证问题的妥善解决。据此,本文得到以下命题:

$P_{1a}$ : 分销商的交易营销导向越强,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道沉默行为。

$P_{1b}$ : 分销商的关系营销导向越强,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道建言行为。

② 分销商的责任感。责任感指的是行为个体能够对其行为和决定承担责任的一种稳定的心理状态(Mcrae & John, 1992)。组织行为学研究发现,拥有这种特质的员工会表现出较强的自律性,工作勤恳努力,具有很强的目标导向性,能够按时并有效地完成任务等特点(Digman, 1990)。并且,员工责任感的强度正向作用于其在发现问题时选择建言的意愿程度(Crant等, 2011; Lepine & Van Dyne, 2001; Liang等, 2012),即责任感越强的员工,越倾向于建言。渠道系统中也存在着大量有责任感的企业,这不仅仅体现在企业对股东、消费者和社会的责任,还包括对合作企业的责任。对渠道伙伴和渠道关系责任感强的分销商会认为主动努力、合格地完成渠道任务是渠道关系正常发展所必需的,一切有可能影响到合作整体利益的事情,其都有责任表达出来,以寻求渠道整体绩效的最优(Crant等, 2011; Liang等, 2012)。因此,对责任感强的分销商而言,供应商的事就是自己的事,在发现对方企业运作中存在的问题时,其有责任将问题反馈给供应商,并协助供应商共同解决问题。此外,如果分销商得到了有利于供应商的消息或是有好的建议和观点,强烈的责任感会促使其主动地将信息和建议分享给供应商,以保证渠道整体的利益。然而,与组织内部的建言不同,分销商与供应商本质上属于两个不同的利益群体,自身企业利益



最大化是其基本追求。加之渠道建言有很强的挑战意味,当分销商责任感较低时,会认为自己只是整个渠道系统中普通的一员,与该供应商合作其他分销商都看到问题了,也没有渠道建言,那么自己也不需要做这个“出头鸟”,而选择渠道沉默行为。据此,本文提出以下命题:

$P_{2a}$ :分销商的责任感越强,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道建言行为。

$P_{2b}$ :分销商的责任感越弱,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道沉默行为。

③ 分销商的主动性。Crant 等(2011)将主动性人格定义为个体不受环境阻力的制约,主动采取行动以影响周围环境的一种稳定的倾向。主动性个体较少受到环境的约束,并且愿意主动去影响周围环境(Crant 等,2011)。Campbell(2000)认为,具有主动性人格的个体应该具备五个方面的特征:胜任工作、人际胜任力、目标承诺(与组织价值观相一致的工作态度)、积极进取和正直诚信的品质;Crant 等(2011)发现,主动性人格比其他个体属性对建言行为有更强的解释能力,即主动性人格强的个体更愿意在发现问题时选择直接表达出自己的观点和看法,即建言行为。在渠道系统中,分销商承担渠道任务的主动性显然存在差异,主动性强的企业在遇到问题或是有对渠道绩效有促进作用的想法时,往往会更加愿意表达出自己的观点。这一方面是由主动性的属性决定的:主动性强的分销商认为,如果其与供应商有良好的合作关系,有好的观点和想法一定要分享,出于完全利他的角度,直接指出对方企业存在的问题以帮助其改善,或是提出更好的发展方案,这可以促进合作企业良好发展,也会更加有利于二者的后续合作;另一方面,由于主动性强的分销商更加积极进取,它们更加期望将自己的事业做强、做大。在发展自己事业的过程中,分销商往往离不开供应商的支持,其建言行为可以作为获得供应商额外支持的交换条件。根据社会交换理论,积极主动的建言行为是分销商向其合作伙伴发出的示好信号,建言的利他属性会使得供应商在未来持续的合作中给予分销商相应的回报,这显然有利于分销商事业的成长。可见,无论是出于利他或利己的动机,这种更加富有进取心的分销商会更愿意向其渠道合作伙伴建言。实际上,即使是出于利己动机的建言,如果分销商的建言行为改善了

供应商的渠道策略(如根据分销商的建议改进了促销方案),这种建言行为的正外部性是显而易见的。反之,当分销商的主动性较弱时,分销商虽然会发现问题,但是,考虑到渠道建言的风险性,担心自己能力不足,觉得自己说与不说对整个渠道系统不会有太大影响,说了反而有可能给自己增加没有必要的麻烦,因而更多地会选择渠道沉默行为。据此,本文得到以下命题:

$P_{3a}$ :分销商的主动性越强,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道建言行为。

$P_{3b}$ :分销商的主动性越弱,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道沉默行为。

(2) 分销商和供应商的关系特征对渠道建言和渠道沉默行为的影响。

① 建言前关系质量。企业间关系质量指的是交易双方为构建积极、长期有效的合作关系而努力的程度,它衡量了一段关系的发展状态和趋势(Crosby 等,1990)。企业间的交换关系类似于人际关系,有亲疏好坏之分,渠道成员会根据合作双方的关系质量,采取合适的治理机制,并进而影响其渠道行为(Zaheer & Venkatraman,2007)。关于企业关系质量的构成维度,学术界有很多分类,如满意和信任(Crosby 等,1990),信任和承诺(Morgan & Hunt,1994),信任、承诺、合作、沟通、冲突和参与(Mohr & Spekman,1994),承诺、共同目标和关系利益(Parsons,2002)等。总的来说,多数学者认为,渠道承诺和渠道信任是构成渠道企业间关系质量的两个核心因素。

渠道信任指的是一个渠道成员对另一个渠道成员的可信性和善意的预期(Hibbard 等,2001)。渠道信任不仅仅指渠道一方成员对另一方主动实施符合己方利益的信心,还包括对对方能够采取此种行为能力的肯定(Anderson & Narus,1990)。相互信任的渠道合作伙伴之间往往保持着较高度度的相互支持和依赖,彼此真诚相待,并会主动保护渠道成员间的共同利益(Geyskens 等,1996)。根据社会交换理论,信任是交换的基本前提,信任程度高的交易中,成员会放弃眼前利益积极付出,期望对方在未来会以履行义务的方式回报(Geyskens 等,1996)。不同于建立在算计利益得失基础上的经济交换,社会交换更加注重合作关系的长期性(布劳,1988)。Gouldner(1960)认为,社会交换会引

起个人、群体或组织的责任感和感激,使其更容易发生角色外行为。在渠道上下游企业间关系中,随着企业间关系质量的提高,关系更加亲密,信任感加强,企业对长期合作的期望更高,这会促使供应商在遭遇难题,或是分销商有一些重要信息时,分销商更加愿意采取渠道建言的方式以提升整个渠道合作的绩效。反之,如果合作企业间的合作主要以经济交换为主,它们就会更加注重短期的利益得失,双方之间的互信程度也会很低。在这种情况下,无论是出于经济利益得失的算计,还是对关系质量的担心,分销商更会选择渠道沉默,而不愿意对其渠道伙伴建言。

渠道承诺指的是渠道成员间以持续合作为目的而主动承担某种责任或是义务的基本愿望(Morgan & Hunt, 1994)。然而,承诺愿望只是渠道成员为了当前合作顺利的一种意愿,只有表达出来的主动承担责任的承诺行为才能称得上是渠道承诺(Gilliland & Bello, 2002)。渠道承诺是衡量渠道合作伙伴间关系质量的一个重要的指标,它代表着渠道成员的合作紧密程度,并能表达其对长期合作的意愿。而且无论是在商业法律或是道德规范下,渠道成员一方一旦做出承诺,都会尽力完成承诺。对渠道关系进行承诺的渠道成员会致力于相互扶持,共同解决问题(Morgan & Hunt, 1994)。因此,在渠道关系中,当分销商与供应商之间承诺水平较高时,分销商会觉得自己应该主动地将其拥有的有利于供应商的信息告知给供应商,因为这是其基本义务,这样做对渠道双方都会有好处。分销商相信,在渠道承诺程度高的渠道合作关系中,在出现问题时,要主动帮助合作伙伴解决问题,因为这是关系质量“过硬”的体现。反之,当分销商与供应商之间渠道承诺程度较低,彼此信任感不强,分销商不会认为这段合作会有多么长久,仅把它当成一次性交易,因此,无需承担额外的责任和义务。即使分销商有什么信息,也不会主动将其反映给供应商,即表现为渠道沉默。据此,得到以下命题:

$P_{4a}$ : 分销商和供应商之间的信任程度越高,分销商在发现渠道问题时越倾向于选择渠道建言行为; 分销商和供应商之间的信任程度越低,分销商在发现渠道问题时越倾向于选择渠道沉默行为。

$P_{4b}$ : 分销商和供应商之间的承诺程度越高,分销商在发现渠道问题时越倾向于选择渠道建言行

为; 分销商和供应商之间的承诺程度越低,分销商在发现渠道问题时越倾向于选择渠道沉默行为。

② 分销商和供应商关系中相互依赖的结构。在渠道系统中,渠道依赖指的是渠道成员中一方为了实现其所期望的目标而需要继续与其他渠道成员保持合作关系的程度(Kumar 等, 1995),或按照合作成员的要求做出反应的意愿。从企业资源基础理论和资源依赖理论的视角来看,渠道成员的相互依赖,是渠道成员功能的专业化所带来的必然结果(Emerson, 1962)。在非一体化的渠道关系中,任何一个企业都无法独立完成全部的渠道任务,因此,必须与上下游企业形成一定程度的依赖关系(Kim & Hsieh, 2003)。由于企业资源禀赋的不同,渠道关系中相互依赖的结构往往会呈现出不同的状态,而这种相互依赖的结构则构成了影响渠道成员行为的一个基础性要素(Kumar 等, 1995)。根据Kumar 等(1995),渠道关系中相互依赖的结构包括每个渠道成员的单边依赖、相互依赖的强度,以及相互依赖的不对称程度。本文遵循渠道行为研究的主流文献,主要关注相互依赖的强度和不对称程度对渠道建言与沉默行为的影响。

相互依赖的强度衡量的是渠道关系中企业间相互依赖的总和(Hibbard 等, 2001)。依赖总量高的渠道关系中,渠道双方的利益被高度捆绑(Frazier 等, 1989),一般伴随着较高的专有性资产投入,合作企业的长期导向性较强(Kumar 等, 1995)。这意味着渠道双方已经处于一种“难分难舍”的阶段,任何一方的退出,都会造成整体渠道利益的损失,双方必须努力协作,遇到问题主动沟通,有问题时也共同帮助解决,以保证良好有利的合作关系。因此,依赖总量高的渠道关系中,分销商会主动考虑渠道整体利益,更容易产生角色外利他行为(王勇等, 2014),遇到潜在问题时,也会主动建言。只有这样,合作企业才能够达到双赢。反之,如果合作企业间专有性资产投入较少,可替代性也较强,那么供应商的利益得失对自己不会有太大的影响,遇到问题时,分销商如果建言了,考虑到建言的挑战性特征,被建言企业很有可能觉得对方在质疑自己的权威或是能力,最终很有可能是一种“出力不讨好”的结果,因此,分销商就可能会选择渠道沉默。

相互依赖的不对称程度衡量了渠道成员之间相对依赖的强度和方向,它指的是交换关系中彼此



依赖的差异(Hibbard等,2001)。在渠道关系研究中,依赖的不平衡是常态。并且随着交易活动的开展,即使在相对依赖总量不变的前提下,渠道成员间相对依赖的方向也有可能发生变化。因此,本文在考虑渠道成员间的相对依赖程度时,不仅仅要考虑到依赖不平衡的程度,还要考虑到相对依赖的方向(Kim & Hsieh,2003)。因此,分两种情况进行讨论:一是分销商更加依赖供应商;二是供应商更加依赖于分销商。根据权力-依赖理论,相对依赖越大的渠道合作关系中,二者间权力距离越大,在面对问题时,资源分配更趋向于不均(Brown等,1996)。分销商更加依赖于供应商的前提下,供应商占据了渠道交易的主导权,分销商会更多地依赖供应商的资源,因此,一般都会对供应商“言听计从”。由于渠道建言是一种挑战性行为,很有可能引起被建言者的反感,处于弱势条件下的分销商因为害怕惹怒“靠山”而往往会选择渠道沉默。反之,当分销商处于资源优势,供应商更加依赖于分销商时,分销商发现潜在问题可能对渠道整体绩效造成影响时,分销商会主动向对方说明情况,指出问题,希望对方予以改正。据此,本文得出以下命题:

$P_{5a}$ :其他条件不变的情况下,分销商和供应商间相互依赖的总量越高,分销商在发现渠道问题时,其越容易实施渠道建言行为;分销商和供应商相互依赖总量越低,分销商在发现渠道问题时,越容易实施渠道沉默行为。

$P_{5b}$ :其他条件不变的情况下,分销商对供应商相对依赖水平越高,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道沉默行为;供应商对分销商相对依赖水平越高,分销商在发现渠道问题时越倾向于选择渠道建言行为。

(3)渠道外部环境对渠道建言和渠道沉默行为的影响。除了渠道关系特征以外,渠道行为还受到渠道关系所在的外部环境要素的影响(Stern & Reve,1980)。Stern & Reve(1980)从政治经济学视角指出,企业的营销渠道外部环境可以分成两大情境:外部经济环境和外部政治环境。其中,外部经济环境主要包括渠道上下游成员所在市场的供求结构和竞争状况;外部政治环境则主要指法律、法规等规制环境。本文以下主要关注经济环境对渠道成员建言与沉默行为的影响。由于供应商和分销商所在市场的供求结构在某种程度上直接决定

了某个既定渠道关系中相互依赖的结构(Kale,1986),因此,本文主要关注市场竞争环境的影响。由于本文是站在分销商的角度关注其建言与沉默行为,因而主要考虑分销商所在市场的竞争状况对其行为的影响。

根据竞争优势理论,分销商行业竞争程度越高,为了获得有限的资源,分销商越需要与供应商建立稳定的合作关系,以获得供应商更多的支持并建立自己的竞争优势。在这种激烈的环境下,分销商不仅要准时而有效地完成合同要求的任务,还要做出超越角色规范的努力,以赢得对方好感(Wuyts,2007)。如果供应商遇到问题,分销商会主动向合作企业表达自己的想法、建议和忧虑,相比那些“漠不关心”的竞争企业,被建言的供应商会把它当做一种示好的信号,认为该分销商拥有更高的合作意愿,作为回报,二者更容易达成合作目的。此外,如果分销商能够及时地将自己获得的一手数据与供应商分享,这也会展现出其对待合作关系的长期导向,使得供应商更偏好与该分销商合作。因此,渠道建言是为企业赢得稀缺资源,打造竞争优势的重要方式。反之,如果分销商行业竞争程度较低,说明分销商占有资源的主导权,不需要特别地考虑供应商企业的情况,即使知道一些重要的信息或是对供应商有影响的问题,也会觉得没有建言的必要。因为分销商不需要做任何的努力,供应商也必须要依赖于自己,所以,不会做一些合同(角色)外的努力,而选择渠道沉默行为。据此,本文得出以下命题:

$P_{6a}$ :分销商行业竞争激烈程度越高,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道建言行为。

$P_{6b}$ :分销商行业竞争激烈程度越低,其在发现渠道问题时越倾向于选择渠道沉默行为。

## 2. 渠道建言和渠道沉默对渠道绩效的影响

渠道建言是一种助长性和促进性行为,其目的在于改善现状(Van Dyne & Le Pine,1998)。分销商的渠道沉默不仅会对供应商造成不良影响,也会有损渠道整体合作水平。营销渠道绩效是渠道合作状况的一个重要的评价标准,本文将关注渠道建言和沉默行为对渠道经济绩效和关系绩效的影响。

(1)经济绩效。渠道经济绩效是渠道成员合作成功与否的最直接的反映。合作融洽的渠道常常表现为较高的投资回报、利润、销售量和较低的运

行成本。根据交易成本理论,沟通效率的提高有助于消除合作中的信息不对称程度,从而有助于企业降低双方合作的交易成本,并带来更好的经济结果(Leiblein & Miller, 2003)。在营销渠道中,分销商善意的建言会使渠道信息交流更加顺畅,降低渠道关系双方的信息不对称程度,从而降低渠道经营成本(Autry等, 2008)。另一方面,制造商也能在更充分的信息条件下进行决策,从而可以降低决策风险,促进渠道绩效提升。此外,渠道建言还可以促使供应商及时有效地发现并解决渠道运行中存在的问题,这显然会提升渠道的运行经济绩效。渠道成员之间应该是互利互惠的关系,如果分销商在遇到问题时更多的选择渠道沉默,不仅使本可以防范的问题没有得到解决,使渠道利益受到损害。分销商漠然的态度还有可能会使问题恶化,合作企业无法挽救,造成渠道关系的终止。因此,分销商在遇到问题时,选择渠道沉默行为不仅会使供应商的利益受到损害,也不利于彼此间交易关系的继续发展,渠道合作程度降低,整体绩效也会相应受到影响。据此,本文得出以下命题:

$P_{7a}$ : 分销商的渠道建言行为会提高渠道的经济绩效。

$P_{7b}$ : 分销商的渠道沉默行为会降低渠道的经济绩效。

(2) 关系绩效。渠道关系绩效衡量了渠道企业合作活动规划和实际执行的关系结果(Boyle & Dwyer, 1995)。关系绩效高的渠道系统中,渠道成员间会有较高的关系质量,彼此间相互信任,忠诚度高,合作期间也比较长久。在出现问题时,如果分销商的渠道建言能够帮助供应商的问题得到解决,供应商会感受到对方对自己的真诚与协助,会感谢对方的“雪中送炭”,加深对分销商的信任,彼此间承诺也会增加,更加期待长期的合作,关系绩效也随之提升。尤其是当渠道的另一方成员感受到建言渠道成员的善意,获得一些可靠的内部信息时,互惠机制在其中的作用变得更加明显,双方的信任会进一步加强。通过培育共同的价值观,相互支持,调整利益,加强协调与合作,渠道合作也会更加顺利。相反,如果渠道成员发现潜在问题时选择沉默,不会对原有渠道关系质量产生影响。因为就建言的问题来说,它是潜在的,未发生的,因此,即使分销商未能成功建言,供应商也不会知道整个过程,

不会影响渠道的正常合作,渠道成员间的信任和承诺程度不会有所变化,二者关系绩效不变。据此,本文得出以下命题:

$P_{8a}$ : 分销商的渠道建言行为会提高渠道的关系绩效。

$P_{8b}$ : 分销商的渠道沉默行为对渠道的关系绩效没有影响。

#### 四、讨论与结论

##### 1. 研究结论

传统渠道角色外行为的研究局限于将渠道成员的角色外行为看作一个整体变量,缺少对其具体行为类型与方式的探索。本文以渠道角色外行为理论为基础,结合企业的渠道管理实践,对两种重要的渠道角色外行为——渠道建言行为和渠道沉默行为展开探讨。研究表明,渠道建言和渠道沉默行为作为渠道活动中重要的两个行为变量,它与组织内部的建言和沉默有一定的相通之处,但其同时也表现了跨组织研究中渠道行为的特殊性。本文提出了一个渠道建言与沉默行为的前因与结果变量概念模型,对渠道建言与沉默行为的驱动因素,及其对渠道绩效的影响进行了理论探讨。从理论上来说,本文的研究意义在于以下三个方面。

(1) 在营销渠道情境中发现并概念化了两种重要的渠道角色外行为——渠道建言和渠道沉默。渠道行为一直是渠道研究的重点,但是,作为两种特殊的渠道角色外行为,渠道建言和渠道沉默一直没有得到学界相应的关注。本文以现有的组织建言与沉默理论和渠道行为理论为基础,结合企业实践,对两种行为在渠道背景中进行了概念化,并对其在渠道关系中的类型进行了定义与阐述。渠道建言和渠道沉默概念的提出,一方面深化与拓展了渠道角色外行为的研究,也进一步丰富与拓展了渠道行为理论的研究视野;另一方面,本文提出的两种新的渠道行为构念,可能为渠道行为与治理研究打开了一扇新的窗口。在关系营销范式下,企业渠道行为管理与渠道关系治理的重要目标就是建立与渠道伙伴长期、稳定的合作关系(Zaheer & Venkatraman, 2007),这不仅需要抑制负面的角色外行为(如投机行为),更需要激发正面的角色外行为(Wuyts, 2007; 王勇等, 2014)。显然,目前学界在这两个方向的研究都存在一些不足。就负面角色外

行为的研究而言,现有研究主要集中在投机行为这一构念上,而其他可能对渠道合作与绩效产生影响的负面角色外行为得到的关注则较少(Wathne & Heide, 2000)。本文提出的渠道沉默行为则可能是一种对渠道经济绩效有很大的潜在负面影响的角色外行为,其对渠道合作具体结果的影响机制显然有待深入考察。而就正面的角色外行为而言,现有研究虽然已经有了一些关注(王勇等, 2014; Kim等, 2011; Li, 2010; Wuyts, 2007),但大多比较笼统地将其归入角色外行为这一“伞概念”之下。虽然组织行为文献已经表明,这一“伞概念”之下包含非常复杂的行为维度(Podsakoff等, 2000),现有研究还没有具体区分那些重要的正面角色外行为。本文从这一“伞概念”中明确地将建言行为区分出来,并阐述了其对渠道合作绩效的正面影响。那么,如何设计渠道治理机制才能更好地激发渠道建言行为,就构成了渠道治理研究的一个新的研究方向。

(2)以渠道行为、社会交换、交易成本等理论为基础,本文尝试构建了渠道建言与沉默行为的前因与结果变量概念模型,这为继续深化对渠道建言与沉默行为的研究奠定了基础。为系统地理解渠道建言行为和渠道沉默行为的作用机制,本文将渠道建言与沉默行为置于渠道行为理论范式中,构建了一个渠道建言与沉默行为的概念模型,从理论层面对渠道建言与沉默行为的前因变量和结果变量进行了深度探讨。研究发现,分销商的战略导向及其责任感和主动性、分销商和供应商的关系质量、分销商和供应商的互依结构以及分销商所面临的竞争环境,是渠道建言与渠道沉默行为的重要驱动因素。一般来说,分销商的关系营销战略导向,强责任感,高主动性,与供应商的高关系质量,高相互依赖总量,激烈的行业竞争,都会有效促进分销商主动向供应商渠道建言;而其交易营销战略导向,弱责任感,低主动性,与供应商的低关系质量,依赖于供应商,行业竞争程度较低则会促使分销商产生渠道沉默行为。根据交易成本理论和社会交换理论,本文阐述了分销商的渠道建言可以有效提高渠道的渠道合作的经济绩效和关系绩效;而渠道沉默则会降低渠道的经济绩效,但其对渠道关系绩效则可能没有明显作用。本文对渠道建言和渠道沉默理论上的探讨并提出相应的命题,也在一定程度上为以后的实证研究奠定了理论基础。

(3)本文在组织层面和组织间关系中研究渠道建言和沉默行为,打破了传统聚焦于组织内部成员建言和沉默的局面,很大程度地丰富并拓展了建言和沉默理论研究。自Rusbult等(1988)将建言和沉默正式引入到组织内部员工行为中,三十多年来,学者们围绕员工建言和沉默行为的研究进行了大量的探讨。虽然有学者意识到建言行为可能不仅局限于员工个体和群体层面(Morrison, 2014),但是,并没有明确地从更高的层面研究建言和沉默这两种特殊的行为。本文结合渠道理论,从组织层面提出渠道建言和渠道沉默行为,对其内涵和行为范围进行了严格的定义,这拓展了建言和沉默理论的研究维度。此外,本文以分销商的渠道建言和渠道沉默行为为研究主体,从组织层面多个视角对二者的前因结果变量进行理论探讨。从单个组织视角,考虑分销商的营销战略导向,分销商企业的特质(责任感和主动性)对其渠道建言和渠道沉默行为的影响。从组织间关系视角,则从分销商和供应商间关系质量和相互依赖结构两个方面展开研究。从组织间氛围视角,主要研究分销商所处环境激烈程度对其渠道建言和沉默行为的影响。通过多视角、全方位地对渠道建言和渠道沉默行为展开探讨,在丰富建言和沉默理论研究的同时,也为后续研究奠定了良好的理论基础。

## 2. 管理启示

从管理实践上来说,渠道建言和渠道沉默行为的提出,一方面,可以帮助渠道管理者解释在日常经营管理过程中渠道成员一些特殊行为,如“主动示好”、“积极讨论”或是“沉默不语”、“事不关己”等,不同于合同规定的合作双方必须遵守的角色内行为,渠道建言和渠道沉默行为是一种超越角色规范,合作伙伴自愿主动实施的角色外行为,这种角色外的示好或是沉默往往更能体现渠道伙伴对双方合作的态度,因此,渠道管理者需要将渠道建言和渠道沉默行为与传统的渠道互动中的渠道沟通、承诺等行为加以区分,这将有助于管理者对渠道伙伴合作意愿的了解,更好地实施渠道管理;另一方面,在识别渠道建言和渠道沉默的基础上,本文构造了一个渠道建言与沉默行为的影响因素和作用结果的概念模型,为渠道企业的具体管理提供了操作方向。对供应商而言,其需要从渠道下游获得相关的信息来帮助其更好地了解渠道整体状况。渠

道建言和渠道沉默研究概念模型表明,为获得最新资料或是分销商的建设性意见,供应商可以通过选择与以关系营销为战略导向、行业竞争激烈的分销商合作,在具体的渠道交易活动中可以给予更多的承诺和加深彼此信任来提高渠道关系质量,或是加大二者依赖程度来实现。在企业具体实践过程中,表现为加强与分销商之间沟通联系,不计较眼前的利益得失,主动给予对方承诺,给对方足够的信任,加大专有资产投资等。对分销商而言,该企业的战略导向、行业竞争情况基本上决定了其对渠道建言和渠道沉默行为的选择,但供应商与分销商的关系依赖结构也会对其建言和沉默行为产生影响。总的来说,渠道建言行为有利于渠道合作的良好发展,然而,渠道沉默行为的重要性也不容小觑。因为从长期看,这种行为会严重损害到企业绩效。因此,渠道成员应该从多个方面鼓励成员积极建言,避免渠道沉默行为的发生。

### 3. 研究局限

本文有以下几点不足:第一,由于渠道建言和渠道沉默行为是两个全新的概念,本文只是从理论

的角度对二者进行了定义,关于其维度的划分和测量量表,尚未给出严格的标准。尤其是渠道沉默行为的多变性和不可预见性,使得渠道管理者很难感知到渠道成员此时的没意见到底是无话可说还是一种渠道沉默。因此,后续研究有必要对渠道建言和渠道沉默的构成维度进行研究,并结合组织行为理论中的建言与沉默理论开发可供执行的测量量表。第二,在理论模型构建部分,本文只是依托渠道行为理论在一个较大的框架下提出了几个可能对渠道建言和渠道沉默行为产生影响的行为变量。其他渠道环境和行为变量,以及渠道治理机制等要素都可能对渠道建言和沉默行为产生影响,未来的研究可以探寻这两种渠道行为的其他影响因素,以及它们与现有渠道治理机制、渠道行为之间的关联。第三,本文只是在理论上构建了渠道建言和渠道沉默的研究模型,并提出了一些初步的理论命题,对这些理论命题的实证检验是本文未完成的任务。因此,未来的研究可以对本文提出的概念模型,以及两种渠道行为与其他行为变量之间的关系进行实证检验。

### 参考文献:

- [1] Anderson J C, Narus J A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships[J]. Journal of Marketing, 1990, 54, (1): 42 - 58.
- [2] Autry C W, Skinner L R, Lamb C W. Inter-Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study[J]. Journal of Business Logistics, 2008, 29, (2): 53 - 74.
- [3] Boyle B A, Dwyer F R. Power, Bureaucracy, Influence and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels[J]. Journal of Business Research, 1995, 32, (3): 189 - 200.
- [4] Brown J R, Lusch R F, Nicholson C Y. Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance[J]. Journal of Retailing, 1996, 71, (4): 363 - 392.
- [5] Campbell D J. The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative[J]. The Academy of Management Executive, 2000, 14, (3): 52 - 66.
- [6] Crant J M, Kim T Y, Wang J. Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior[J]. Journal of Business and Psychology, 2011, 26, (3): 285 - 297.
- [7] Crosby L A, Evans K R, Cowles D. Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective[J]. Journal of Marketing, 1990, 54, (3): 68 - 81.
- [8] Detert J R, Edmondson A C. Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-censorship at Work[J]. Academy of Management Journal, 2011, 54, (3): 461 - 488.
- [9] Digman J M. Personality Structure: Emergence of the Five-factor Model[J]. Annual Review of Psychology, 1990, 41, (1): 417 - 440.
- [10] Emerson R M. Power-Dependence Relations[J]. American Sociological Review, 1962, 27, (1): 31 - 41.
- [11] Frazier, Gary L, James D. Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in A Channel of Distribution in A Developing Country[J]. Journal of Marketing, 1989, 53, (1): 50 - 69.
- [12] George J M, Bettenhausen. Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in A Service Context[J]. Journal of Applied Psychology, 1990, 75, (6): 698 - 709.
- [13] Geyskens I, Kumar N. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships[J]. Journal of Marketing Re-

search, 1999, 36, (2) : 223 – 238.

[14] Gilliland D I, Bello D C. Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2002, 30, (1) : 24 – 43.

[15] Gouldner A W. The Norm of Reciprocity: A Preliminary[J]. *American Sociological Review*, 1960, 25, (2) : 161 – 178.

[16] Grönroos C. Relationship Marketing: The Strategy Continuum[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, 23, (4) : 252 – 254.

[17] Hagedoorn M, Van Y N W, Van D E. Employees' Reactions to Problematic Events: A Circumplex Structure of Five Categories of Responses, and the Role of Job Satisfaction[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20, (3) : 309 – 321.

[18] Hibbard J D, Stern L W. Examining The Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships[J]. *Journal of Marketing Research*, 2001, 38, (1) : 45 – 61.

[19] Hirschman A O. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States[M]. Harvard University Press, 1970.

[20] Kale S H. Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country[J]. *Journal of Marketing Research*, 1986, (23) : 387 – 393.

[21] Kashyap V, Sivadas E. An Exploratory Examination of Shared Values in Channel Relationships [J]. *Journal of Business Research*, 2012, 65, (5) : 586 – 593.

[22] Kim S K, Hibbard J D, Swain S D. Commitment in Marketing Channels: Mitigator or Aggravator of the Effects of Destructive Acts? [J]. *Journal of Retailing*, 2011, 87, (4) : 521 – 539.

[23] Kim S K, Hsieh P H. Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective Through Response Surface Approach[J]. *Journal of Marketing Research*, 2003, 40, (1) : 101 – 112.

[24] Klein K J, Kozlowski S W J. From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research [J]. *Organizational Research Methods*, 2000, 3, (3) : 211 – 236.

[25] Kumar N, Scheer L K, Steenkamp J B E M. Powerful Suppliers, Vulnerable Resellers, and The Effects of Supplier Fairness: A Cross-National Study[J]. *Journal of Marketing Research*, 1995, 32, (1) : 54 – 65.

[26] Leiblein M J, Miller D J. An Empirical Examination of Transaction-and Firm-Level Influences on The Vertical Boundaries of The Firm[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 4, (9) : 839 – 859.

[27] LePine J A, Van Dyne L. Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, (2) : 326 – 336.

[28] Li L. 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) : 195 – 201.

[29] Liang J, Farh C I C, Farh J L. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55, (1) : 71 – 92.

[30] Liu W, Zhu R, Yang Y. I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 2010, 21, (1) : 189 – 202.

[31] Lusch R F. Channel Conflict: Its Impact on Retailer Operating Performance[J]. *Journal of Retailing*, 1976, 52, (2) : 3 – 12.

[32] McCrae R R, John O P. An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications[J]. *Journal of Personality*, 1992, 60, (2) : 175 – 215.

[33] Milliken F J, Morrison E W. Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40, (6) : 1563 – 1568.

[34] Milliken F J, Morrison E W, Hewlin P F. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why[J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40, (6) : 1453 – 1476.

[35] Mohr J, Spekman R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques[J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15, (2) : 135 – 152.

[36] Morgan R M, Hunt S D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing[J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58, (3) : 20 – 38.

[37] Morrison E W, Milliken F J. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World[J]. *Academy of Management Review*, 2000, 25, (4) : 706 – 725.

[38] Morrison E W, Wheeler-Smith S L, Dishan K. Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96, (1) : 183 – 191.

- [39] Morrison E W, Employee Voice and Silence[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014, 1, (1) :173 – 197.
- [40] Morrison E W. Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research[J]. The Academy of Management Annals, 2011, 5, (1) :373 – 412.
- [41] Ng T W H, Feldman D C. Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework[J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33, (2) :216 – 234.
- [42] Organ D W. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome[J]. Administrative Science Quarterly, 1988, 41, (6) :692 – 703.
- [43] Pinder C C, Harlos K P. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice[J]. Research in Personnel and Human Resources Management, 2001, (20) :331 – 369.
- [44] Parsons A L. What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation From the Buyer's Perspective[J]. Journal of Supply Chain Management, 2002, (38) :4 – 12.
- [45] Ping R A. The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect [J]. Journal of Retailing, 1993, 69, (3) :320 – 352.
- [46] Podsakoff P M, Mackenzie S B, Paine J B. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research[J]. Journal of Management, 2000, 26, (3) :513 – 563.
- [47] Premeaux S F, Bedeian A G. Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace \* [J]. Journal of Management Studies, 2003, 40, (40) :1537 – 1562.
- [48] Rusbult C E, Farrell D, Rogers G. Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction[J]. Academy of Management journal, 1988, 31, (3) :599 – 627.
- [49] Sin L Y M, Alan C B, Yau O H M. Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation [J]. Journal of Business Research, 2005, 58, (2) :185 – 194.
- [50] Skinner L R, Autry C W, Lamb C W. Some Measures of Interorganizational Citizenship Behaviors: Scale Development and Validation[J]. International Journal of Logistics Management, 2009, 20, (2) :228 – 242.
- [51] Stern L W, Reve T. Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis[J]. Journal of Marketing, 1980, 44, (3) :52 – 64.
- [52] Tsui A S, Tripoli A M. Alternative Approaches to The Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40, (5) :1089 – 1121.
- [53] Van Dyne L, Ang S, Botero I C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs [J]. Journal of Management Studies, 2003, 40, (6) :1359 – 1392.
- [54] Van Dyne L, Cummings L L, Parks J M L. Extra-Role Behaviors-In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters)[J]. Research in Organizational Behavior, 1995, (17) :215 – 285.
- [55] 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) :108 – 119.
- [56] Venkatraman N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement[J]. Management Science, 1989, 35, (8) :942 – 962.
- [57] Wathne K H, Heide J B. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions[J]. Journal of Marketing, 2000, 64, (4) :36 – 51.
- [58] Wuyts S. Extra-role Behavior in Buyer-Supplier Relationships[J]. International Journal of Research in Marketing, 2007, 24, (4) :301 – 311.
- [59] Zaheer A, Venkatraman N. Relational Governance as An Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange[J]. Strategic Management Journal, 1995, 16, (5) :373 – 392.
- [60] [美]彼得·M. 布劳. 社会生活中的交换与权力[M]. 北京:华夏出版社, 1988.
- [61] 王勇, 庄贵军, 张闯, 刘周平. 营销渠道中依赖、公平与角色外利他行为[C]. 2014JMS 中国营销科学学术年会暨博士生论坛, 2014.
- [62] 张闯, 夏春玉, 梁守砚. 关系交换、治理机制与交易绩效:基于蔬菜流通渠道的比较案例研究[J]. 北京:管理世界, 2009, (8).
- [63] 郑晓涛, 柯江林, 石金涛, 郑兴山. 中国背景下员工沉默的测量以及信任对其的影响[J]. 北京:心理学报, 2008, (2).



## Channel Member's Voice and Silence: A Conceptual Model and Research Propositions

ZHANG Chuang, QIN Dong-lu

(School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics,  
Dalian, Liaoning, 116025, China)

**Abstract:** In line with the logic of relationship marketing, firms invest more resources to build and maintain long-term and stable channel relationships with their partners. This requires channel members' cooperative and initiative behaviors. In order to establish and maintain close channel relationship, extra-role behaviors (i. e., the spontaneous behaviors) has received more attention in the marketing channel research. Extra role behaviors (ERB) are special behaviors that a channel member initiatively engage beyond the scope of functions and responsibilities specified in the channel contract, and the results usually have positive impact on the performance of channel partners and channel relationship. Extant literature mainly regards the extra-role behavior as a general construct, or simply compared it with organizational behavior, which neglects the types and pattern of a specific channel ERB. On the other hand, In the daily practice of channel management, channel members usually engage several ERBs. For example, retailers have more opportunity to contact customer than suppliers. This means retailers are much easier to get the first-hand information about customer preferences and market changes. If they got these important information, they have the choice to keep it for their own use, or share the information with their suppliers. It is obviously that these information is useful to the suppliers, such as helping them to grasp the direction of the market changes. Under what conditions, retailers will actively share these information with their suppliers? However, extant research has paid very limited attention on the topic. Given the theoretical gap, this study combines organizational behavior with channel behavior theory, extends voice and silence to interorganizational context. We define the Marketing Channel Voice Behavior (MCV) as behaviors that a channel member initiatively engage for the purpose to improve the channel relationship and performance, and Marketing Channel Silence Behavior (MCS) as the behaviors that a channel member failed to advise to its channel partner due to some reason. Based on channel behavior, social exchange and resource dependence theory, this study propose a conceptual model of channel voice and silence behavior, and make a discussion about the driving factors/results of channel voice and silence behavior.

This study proposed that distributor's marketing orientation, distributor's conscientiousness and initiative, the quality and interdependence structure in the channel relationship, and the competition environment have significant impact on distributor's channel voice/silence behaviors. When distributors are relationship marketing oriented, with high conscientiousness and initiative, high relationship quality with suppliers, suppliers much rely on distributors, and high competition environment, distributors will adopt voice behavior. However, when distributors are transaction marketing oriented, with low conscientiousness and initiative, low relationship quality with suppliers, distributors much rely on suppliers, and low competition environment, distributors will take channel silence behavior. The distributors' channel voice behavior can effectively improve the channel overall economic performance and relationship performance; channel silence behavior will reduce the economic performance, while may has no effect on relationship performance. The potential theoretical contributions of this study are three aspects. First, this study extends the voice and silence behavior from intra-organization level to inter-organization level, and defines the concept of channel voice and channel silence behavior. This deepens the study of the channel ERB, enriching the research of channel behavior theory. Second, the study combines channel behavior with social exchange theory, proposes a conceptual model of channel voice and silence behavior, which provides the basis for future empirical research. Finally, this study researches voice and silence behaviors on the organizational level, which enriches and expands the studies on voice and silence behaviors.

**Key Words:** channel voice behavior; channel silence behavior; extra-role behavior

(责任编辑:文 川)