

渠道权力

学习目标

学习本章以后，你将能够：

了解权力在渠道关系管理中的作用；

描述权力与依赖的关系并明确何时产生依赖；

辨别权力的五种来源，各个来源的重要性，以及对各个来源的应用；

了解相互依赖的渠道关系的优势；

辨别将权力转化为影响力的六种沟通策略，及其在渠道关系中的作用；

了解在营销渠道中全渠道布局如何影响权力的本质。

3.1 导论：营销渠道的本质

渠道管理是一项基础性和实质性的任务，需要努力推动并激励一系列既独立但又相互依赖的组织去实现共同的利益。在一个有效的渠道关系中，两个或多个组织必须以追求共同利益的方式去运作。在全渠道环境下，由于涉及更多不同的且经常存在利益冲突的参与者、活动和渠道，渠道管理将变得更加困难。在图 3-1 中，我们概述了三种管理渠道的方法，本章涵盖了其中一种，即运用权力进行管理的方法，另外两种方法——建立关系和冲突管理，将是后续章节的重点。

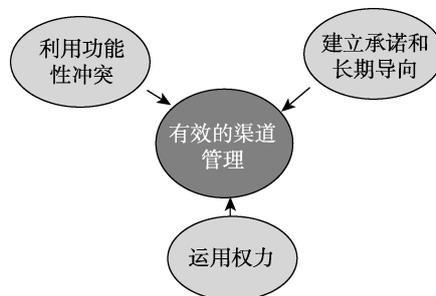


图 3-1 营销渠道管理的三种方法

事实上，营销渠道的每一个环节都涉及对权力的考量。这是因为营销渠道本身就是一个由相互依赖却同时拥有相互竞争目标的参与者构成的系统，如果没有某种力量的驱使，它们可能永远无法达成一致。为了突出权力在渠道管理中的重要性和作用，我们首先要假定营销渠道成员必须共同努力来服务终端用户。但这种相互依赖并不意味着对一个人有益的事情是对所有人都有好处的。每个渠道成员都追求自己的利益，最大化渠道系统的利益并不等同于最大化每个成员的利益。在其他条件相同的情况下，渠道系统中成员的获利情况取决于其减少成本（或将成本推给别人）并同时获得收入（可能通过拿走别人的收入）的程度。一方的成本可能会给另一方带来不成比例的收益。

例如，想象一个制造商为了从其独家分销的零售商处获得更多的收入而设定一个较高的批发价格。而零售商为了保持其利润率，就会设定更高的零售价格（独家经营权使它能够强制采用这个价格）。这样的结果无法达成渠道总利益最大化，因为消费者需求变得更低。这个问题被称为双重边际化（double marginalization），因为低效率是由渠道中的两个而不是一个边际利润所造成的。如果制造商被垂直向前整合（或零售商被垂直向后整合），整合后形成单个组织将会生成一个损益表，那么这个组织会制定一个更低的零售价格，遵循一个使整体利润率更低但销量更高的战略。^[1]这会使渠道（利润更高）和终端客户（价格更低）都受益。但由于零售商与制造商拥有不同的损益表，这就会导致零售价格偏高，单位销售额偏低。一个例外是，苹果公司在最初选择 iPhone 的独家渠道伙伴时能够利用自己的权力，从而确保其可以在销售中获取更多的收入分成。^[2]

通常情况下存在一种更好的渠道运营方式可以增加渠道系统整体的利益。但渠道中的组织可能不愿意采用这种方法，因为对系统最好的方式不一定是对每个成员也是最好的。如果不向它们施加压力，大多数渠道成员是不会去合作追求系统目标的。

权力（power）提供了一种使一个参与者可以说服另一个参与者去改变行动的方法。这种改变可以是为了系统的利益，也可以是为了某个单一的成员的利益。

3.2 权 力

权力是一个渠道成员（A）的能力，这种能力可以使另一个渠道成员（B）去做它本来不会去做的事情。简单地说，权力就是潜在的影响力。

案例 3-1

中国互联网企业腾讯成立于 1998 年。它的微信应用程序拥有近 10 亿用户，近 1/3 的用户每天花在应用上的时间超过 4 个小时。^[3]此外，其微信支付应用程序被近 6 亿用户使用，这是一个重要因素，因为中国一半以上的互联网商务是通过手机进行的。^[4]中国消费者使用腾讯的产品来发送信息、聊天、购物、社交、玩游戏、点餐或叫出租车。由于其庞大的用户基础和在中国市场上的支配地位，腾讯相对于其合作伙伴以及其他想要进入其庞大用户产品组合的企业拥有实质性的市场权力。这种权力来源于合作伙伴的担心，即如果它们不按照腾讯的要求去做，腾讯可能会与它们的竞争对手合作，甚至直接投资。中国政

府也开始警惕腾讯强大的市场权力，有报道称政府提出了入股腾讯的要求。^[5]

3.2.1 权力作为工具

权力是一个充满负面含义的词，通常意味着虐待、压迫或剥削。准确地讲，权力可以造成巨大的损害。尤其是在渠道中，权力可以被用来迫使另一个渠道成员去提供一些价值，却不给予它与付出相一致的补偿。在一个关系中，占据权力优势地位的一方可以攫取不同比例的利益。^[6]当权力以这种方式被使用时，就会受到（也应当受到）谴责。

但这种批判的观点是片面的。因为权力代表影响的潜力，如果可以以一种明智的方式去使用它，驱动形成一个更高效、运作更协调的渠道，是可以实现巨大收益的。例如，惠普曾经是在工厂生产出完整的打印机，然后将它们投入渠道，期望终端用户购买它们。但由于不同的顾客需要不同类型的打印机，原本的渠道政策经常会导致生产出大量不适应顾客需要的产品。为应对这个问题，惠普率先采取了一项以低价格实现大规模定制生产的战略。惠普打印机设计的特征是它的模块是标准化且相互独立的，可以很容易组合和组装出核心产品的不同形式。因此渠道伙伴可以储存这些通用模块，然后根据顾客的不同需求进行组装。

惠普凭借它在打印机渠道中强大的权力，将一部分工厂的制造和组装任务推向了渠道。这一举动引发了冲突，但也降低了整个渠道的库存，减少了缺货的困扰，形成了一个理想的（通常不太可能的）组合。终端用户可以享受到价格更低、选择更多的好处，其他下游渠道成员可以体会到顾客满意度更高、库存成本更低的好处。惠普扩大打印机市场的同时，也在更大的市场中占据了更大的份额。然而，为了维护自己公平竞争的声誉，惠普并没有试图去夺取下游渠道成员在渠道新创造利润中的份额。

惠普可以在不使用权力或没有向不情愿的渠道成员施压的情况下取得这样双赢的结果，也是个诱人的选择。如果惠普与分销商们建立了战略联盟，为什么还要对它们使用权力而不是直接合作呢？如果意识到模块化的方法是可行的，理论上渠道会承担工厂的一些功能，因为其他渠道成员是会自愿采用这一方法的。但这种确定性只有在事后才能一目了然。大规模定制是通过延后组装步骤实现的，这在当时是一个激进的想法。即使在今天，大规模定制也没有被广泛使用。接受这个想法需要信任，如果没有信任，就需要惠普去应用权力。

3.2.2 渠道权力的五个来源

我们如何评估一个组织改变另一个组织行为的能力呢？实际上是有很多方法的，争论的焦点在于哪种方法是最准确的。^[7]其中一种将权力指标化的方法叫作弗伦奇和瑞文法（French and Raven approach）。这种方法来源于心理学，但已被证明在营销渠道中是十分有效的。^[8]它认为衡量权力的最好方法是从五个来源计算权力的来源：奖赏、强制、专长、合法性和参照。每一种来源都是可以观测到的，所以即使权力是不可观测的，它也是可以通过评估各个权力来源而被估计出来的。

只有具有能够吸引终端用户的价值的生产者才能积累和使用权力。如果生产者缺乏这

一基本元素，渠道中的任何权力都无法补偿。具体而言，生产者必须提供^[9]：

- 一种在质量上可以满足大部分终端用户需求的产品或服务。
- 终端用户会考虑支付的价格。
- 足够使其他渠道人员可以以终端用户愿意支付的价格销售的交易价格并赚取到可接受的最低财务收益。
- 拥有可接受的最低水平的生产者声誉。
- 交付可靠性，使生产者可以执行它与渠道成员或它们的顾客协商好的延期发货。

这五个要求是最基本的。没有它们，不管上游成员如何施加权力，下游的渠道成员都无法创造需求，也没有理由费心去尝试这样做。图 3-2 给出了五种权力来源的概览图。

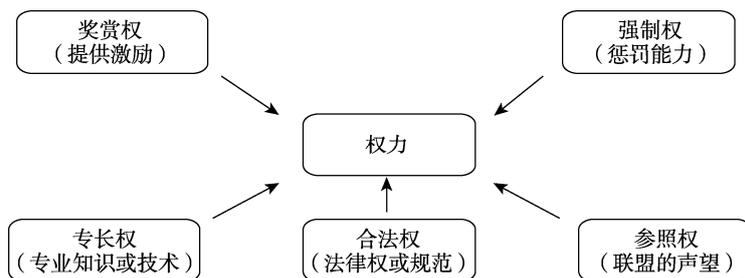


图 3-2 权力的五种来源

1) 奖赏权

奖赏（reward）是指渠道成员同意改变其行为时作为回报而被给予的好处。在分销渠道中，好处主要强调的是财务回报。财务回报不一定是即时性的，也不一定是精确可估的，但对最终回报，即使是对间接的回报的期望渗透在渠道谈判的各个环节。奖赏权是基于行动者 B 的一种信念，即行动者 A 有能力给予它一些有价值的东西。奖赏权的有效应用取决于 A 对那些 B 看重并相信只要符合 A 的要求即可得到的那些资源的占有程度。但只具有给予奖赏的能力是不充分的，B 也必须意识到 A 是愿意给予奖励的。因此，B 必须确信 A 所期望的行为真的会创造利益，并且 B 会在所获利润中得到一份公平的份额。

许多渠道措施可以用来创造奖赏。例如，提高分销商的能力使其能够增加利润。卓越的物流配送也可以间接提高对下游渠道成员的奖励，因为它们与生产者的互动可以更加有效和有利可图，从而增加它们难以被模仿的优势。^[10]不仅生产者可以通过提供奖赏获得改变下游成员行为的能力，下游渠道成员也可以通过更有效地创建生产者提供的产品或服务的市场来奖赏生产者。

2) 强制权

强制权来源于 B 对于如果它没有顺应 A 的影响意图将受到 A 的惩罚的期望。在美国，大型连锁超市在同意储备新产品前，会从品牌制造商那里收取大量的进场津贴（进场费）。不管这种做法背后的经济原理如何^[11]，经验证据表明这些费用是确实存在的，因为零售商有能力阻止那些拒绝支付进场费的制造商进入市场。^[12]还有一些其他强制权的例子，比如利润削减、撤回先前给予的奖励（例如区域独家分销权）或延迟出货。

从这个意义上说，强制（coercion）等同于是胁迫另一个组织的潜力，无论是含蓄的还是明确的胁迫。沃尔玛通过取消供应商资格的威胁迫使其大多数供应商采用昂贵的电子数据交换系统，并同意执行批量拆分以支持它的各个门店。袜子制造商可能会被要求在一个托盘上混合不同种类的袜子以满足特定沃尔玛门店的要求，而不是运输完整的托盘。然后将重新组合托盘的成本推给沃尔玛。这种转变并非微不足道，在托盘上混合袜子的过程中，每双袜子需要花费制造商 15 美分，而每双卖给沃尔玛的价格是 2 美元。^[13]

尽管有些人可能认为强制权代表了奖赏权的另一面，但很多渠道成员不这么认为。其认为消极制裁（negative sanctions）并不是不奖励，而是对自己和业务的攻击。从这个意义上说，强制就是侵犯，会激发自我防卫的反应。如果渠道成员感知到低回报，其可能会以冷漠或退出做出反应，但当它们察觉到一种病态的强迫时就会考虑进行反击。这种防御反应意味着随着时间的推移，强制权的作用会不如那些产生更多积极效应的其他权力来源。^[14]因此，强制应该是最后考虑使用的策略，因为它很可能引发报复。

我们虽然提出这样的建议，但强制权一直被使用着，而且使用者通常会对渠道伙伴的反应强度感到惊讶，尤其是当反应延迟，使得目标能够集结力量并发起反击时更是如此。像萨克斯第五大道（Saks Fifth Avenue）和布鲁明戴尔（Bloomingdale）这样的百货连锁店，会将开设工厂直销店视为制造商为强迫它们加强合作付出的努力。但它们通常不会去合作，相反，为了报复，它们短期内可以取消订单，长期内可以开设自己的工厂直销店，并在这些直营店中以低于供应商的价格销售产品。^[15]其他形式的报复可能没有那么戏剧化，甚至可能不了了之。但通常情况下，当渠道成员察觉到强制权的使用时会降低对强制权使用者的商业价值的评估。^[16]

短期内，强制权使用者和渠道成员间的关系会受到三种类型的伤害。第一，渠道成员对其获得的经济回报会更加不满意（这一反应往往部分是主观感知的，部分是现实发生的）。第二，渠道成员对非经济方面也更加不满意，因为一个强制性的伙伴看起来不是那么充满关心的、尊重他人的、愿意交换想法的、令人满足的、令人满意的、或容易相处的。第三，渠道成员会认为渠道关系充满了冲突。

但又怎样呢？一个强大的行动者似乎并不太在乎受到强制的渠道成员。但是短期内，受到影响的渠道成员会减少合作；在中期，它们会表现出更少的信任；长期来看，它们会减少对渠道关系的投入。^[17]强大的渠道成员通过强制得到的东西，可能会在未来失去，疏远其他渠道成员总是会带来机会成本的。强制会侵蚀渠道关系，即使侵蚀的过程很缓慢以至于影响者并没有意识到它失去了什么。

然而，有时候强制带来的好处，可能是值得为其付出代价的。在这里，我们回到沃尔玛的例子。沃尔玛要求它的供应商采用 EDI 来自动化它们的采购过程。EDI 降低成本的巨大潜能已经驱使许多企业主动采用它，但这些好处只有在事后才会变清晰。因此，早期采用 EDI 的企业大约有一半实际上是被供应链的其他成员强迫去购买相关的工具的——在很多情况下是沃尔玛通过威胁它们停止订购而强迫这些企业在最后期限前采用 EDI。^[18]但当大家意识到 EDI 可以使整个渠道获益时，被胁迫的企业会愿意原谅它们的伙伴。从这场特殊的危机中幸存下来，甚至可以加强它们的渠道关系。但如果被强制的渠道成员没有获利，或没有感知到获利，则渠道关系就可能会被严重损害甚至不可挽回。^[19]

3) 专长权

专长 (expert) 或专业权是基于渠道成员认为影响者拥有对其有用且自身不具备的专业知识或技能的感知。当然, 这种专长权是渠道功能的劳动分工、专业化及相对优势的核心。

案例 3-2

穷人经常为同样的东西支付比富人更多的钱, 因为贫穷社区的分销服务水平普遍较低。^[20]维克托·冈萨雷斯 (Victor Gonzalez) 决心要为这个问题做点什么。^[21]冈萨雷斯的实验室生产了仿制的、更便宜的品牌药品的合法复制品。尽管销售仿制药没有法律障碍, 但药房选择只储存能给它们带来更多利润的那些昂贵的、有专利的外国药品。于是冈萨雷斯创立了 Farmacias Similares, 一家销售仿制药品的连锁药店 (主要销售专利已经过期的老药品)。这家连锁店非常成功, 开了 2000 家门店, 大部分都开设在冈萨雷斯创立并通过一家非营利组织承保的诊所旁边。这些诊所每月处理 80 万人次的门诊, 费用远低于私人诊所。为它们工作的独立医生可以自由开他们认为合适的处方, 门诊费也很低。实际上, 冈萨雷斯已经创建了一个可替代的医疗系统。Farmacias Similares 推动了仿制药的繁荣, 提高了它们的知名度, 为市场带入新的供应商。冈萨雷斯的仿制药实验室现在只提供连锁店的五分之一药品库存, 其余部分均由当地企业生产。然而, 由于对墨西哥药品市场和法规的深刻了解, 连锁店保留了专长权。该企业也是公认地发现需求缺口并说服实验室去生产供应品的专家。

虽然建立专长权需要大量的时间和努力, 但这种权力可以在瞬间消散甚至消失。^[22]专家意见一旦给出, 接受者就获得了无须进一步的帮助就可以操作的能力, 所以关系中原有的专家权力就会立即消失。如果一家企业希望长久地保留其专长权, 其有三种选择。

- 第一, 它可以少量地提供专业知识, 始终保留足够的重要数据以确保其他渠道成员对它的持续依赖。这意味着故意不让其他渠道成员了解渠道性能方面的一些关键信息。这样的策略可能适得其反, 因为如果想要渠道整体获得成功, 所有渠道成员都需要发挥它们的能力。
- 第二, 企业可以不断投入学习, 以确保它始终有新的、重要的信息可以提供给渠道合作伙伴。学习的重点可能是市场趋势、威胁和机会等其他渠道成员难以发现的信息。因此, 这一选项的成本是巨大的, 但在实现渠道目标方面的好处也是巨大的。
- 第三, 它可以只传递定制化的信息, 并鼓励渠道伙伴投入专门服务于当前交易的, 即不能轻易被用于其他产品或服务上的专业知识技能。如此, 专业知识的定制化及获取这些专业知识所涉及的成本, 就阻碍了伙伴退出渠道。

一些作者将专长权的来源细分为专业知识和信息。前者指提供良好的判断 (预测和分析)。后者涉及数据信息的提供 (例如, 一个竞争对手刚刚降价的消息)。^[23]信息并不等同于专业知识。例如, 超市基于它们的付款扫描仪接收大量的消费者购买数据, 为了将这些

信息转化为洞察力，它们将每个产品类别的数据发送给特定的供应商（“品类龙头”），这些供应商利用自己对该类产品的了解从数百万笔交易中识别出购买模式。超市相对于供应商拥有信息权力，供应商再将这些信息转化为它们对超市的专长权。这个过程非常重要，双方都将它视为一项建立战略联盟的投资。

即使是对一个掌握许多专长权的组织来说，使用专长权也并不像听起来那么容易。第一，使用专长权的渠道成员必须是被信任的，否则专家建议看起来会像是一种操控。第二，专家通常被赋予很高的地位，这使他们很难被认同，进而可能会阻碍必要的信任的建立。第三，有主见和企业家精神的商人不喜欢被告知要做什么事情。他们相信自己是专家（而且他们通常是对的）。如果一个影响者要应用专长权，渠道成员必须愿意接受这个专家的信息和判断。如果其之间存在良好的合作关系，渠道成员相信影响者的基本能力和可信度，则更容易接受。^[24]或者当渠道成员需要（也就是依赖）影响者时，它们也是更愿意接受的其专长权。

4) 合法权

“合法”（legitimate）是指根据规范或既定的标准，被认为是正确的和恰当的。因此，合法权源于渠道成员意识到它在某种程度上有义务遵从影响者的要求，因为按照规范或既定的标准，这样的遵从似乎是正确和适当的。也就是说，如果渠道成员感到有责任和义务去执行影响者的要求，那么影响者就拥有了合法权。这种责任感主要有两个来源：法律（合法的合法权）和规范或价值观（传统的合法权）。

合法的合法权是由政府授予的，源自国家的合同法和商法。例如，专利和商标法给产品所有者一定的监督产品分销的自由和正当理由。商法允许企业签订一些协议，如特许经营权和其他契约，这些协议赋予它们要求对方做一些在常规渠道安排中没有被要求的行为的合法权。

案例 3-3

在一份特许经营协议中，温德姆全球企业授权普尼瓦拉（Pooniwala）经营旅行者（Travelodge），速8（Super 8）和假日（Days Inn）品牌旗下的汽车旅馆。但是温德姆全球企业（Wyndham Worldwide Corporation）称该加盟者所经营的汽车旅馆未能通过质量保证系列测试，于是决定终止协议。^[25]普尼瓦拉质疑质量保证测试程序，并声称温德姆撤销协议实际上是对另一起针对合同的诉讼的报复。其断言温德姆给员工发放了不正当的奖励，鼓励他们为获得额外奖励而去签约新的特许经营者，甚至使用现有的房产。联邦法院承认终止特许经营协议会对普尼瓦拉造成损害，但同时协议继续存在也可能对温德姆品牌造成损害。最终，考虑到温德姆提供的关于普尼瓦拉违反质量保证规定的详细文件，法院站在了温德姆一方。^[26]

即使渠道成员制定完整而全面的合同是较为普遍的，一份考虑周全的合同也无法包含所有渠道成员可能需要的所有权力，尤其是在特许经营结构中。特许方与受许方签订合同，要求受许方维护设备的外观，遵守特许方设定的标准和程序，支付广告费或特许权使用费，

并从经批准的来源采购。但受许方经常违反这些条款，认为特许方会容忍它们违反合同的行为。而特许方往往就表现出这样的宽容，因为执行合同是昂贵的，而且还可能引起反作用。即使拥有惩罚违反者的合法权，特许方也会通过成本收益分析判断惩罚违反合同的行为是否值得。结果通常是不值得的。^[27]

当然，合法权存在于组织之间的交易中，只是这样的合法权并不源于等级结构的权威。相反，它来自规范、价值观和信念。一家企业可能因为某个渠道成员过去的成功或卓越的管理能力而认为这个渠道成员应该被给予一定程度的尊重。渠道中最大的企业也可能会被其他渠道成员认定为领导者（渠道领袖）。在这些情况下，这些企业就享有合法权。

在渠道中，行为规范，或对“正常”行为的期望，被用于定义渠道成员的角色并有效地赋予某些渠道成员合法权。例如，信息技术行业的分销商遵循的规范与其他行业是不同的。它们更有可能响应供应商的要求，包括提供客户名单及说明发货情况。规范不仅存在于行业内，也存在于某些渠道中，一些渠道成功建立了诸如以下规范的预期：^[28]

- 团结性。双方都希望对方关注关系整体，而不是根据每一笔交易来考虑问题。
- 角色完整性。双方都希望对方执行更多的任务，不仅涉及单个交易，还有大量与交易无关的事务。
- 相互性。双方都希望对方能以一种确保双方均得到足够回报的方式去分配共有回报。

这些规范一旦建立，就会赋予一方渠道成员相对另一方的合法权，原因是它可以以规范为理由要求对方遵照自己的要求。

5) 参照权

当 B 将 A 作为参照标准，公开寻求与 A 保持一致时，参照权（referent power）就出现了。在渠道中，组织可能是为了获取声望而公开寻求与另一个组织保持一致。下游渠道成员通过销售高端品牌的产品来提高自身形象；上游渠道成员也可以“借用”有声望的下游企业的名声。^[29]

参照权的存在是毋庸置疑的。这可以体现在当批发商或零售商以销售某些品牌（如哈雷戴维森摩托车、Ralph Lauren 服装、英特尔半导体）为荣时，或者制造商为自己的品牌能被某些分销商（如美国的 Neiman Marcus，日本的 Mitsukoshi，在组织间领域以出色的服务而闻名的、可以为产品增值的零售商）销售而引以为豪时。参照权指的是赋予声望的能力，为了创建和保留参照权，制造商可以将分销范围限定至特定销售点，下游组织可以将代理范围限定至特定品牌。

一家拥有专有技术的企业最开始可能以专利保护的形式具有合法权，然后以此为基础扩大其参照权，如补充资料 3-1 中 Gore-Tex® 的案例。



补充资料 3-1

3.3 依赖作为权力的镜像

考虑到权力的诸多要素，我们真正需要的是一种实用具体的观察和衡量影响力的方法。根据社会学理论，这其实是很简单的：B 对 A 的依赖程度越高，A 对 B 的权力就越大。^[30]当 B 依赖于 A 时，它更有可能按 A 的意愿改变行为。因此，B 的依赖性使得 A 拥有更大的影响力。

3.3.1 定义依赖

当满足以下两个条件时，B更依赖于A：

- (1) B从A处获得更大的效用（价值，利益和满意）。
- (2) 对于B而言，该效用的可替代来源非常少。

依赖（ D ）等于效用（ U ）乘以替代稀缺性（ S ）（数学公式为 $D = U \cdot S$ ）。如果A提供的东西对B没有价值（ $U = 0$ ），那么是否存在替代来源就无关紧要了，即B对A的依赖性很低。如果A提供了巨大的价值，但B可以很容易地找到其他来源提供同等的价值（ $S = 0$ ），那么A是否能提供利益也就无关紧要了，即B的依赖性依然较低。同样，我们可以用数学去说明，低效用（ U ）或低替代稀缺性（ S ）相当于乘以0，所以乘积（ D ）为0。

把一个行动者的权力看作另一个行动者对它的依赖是有用的，因为这种方法将分析重点放在稀缺性上，或者说B换掉A的可能性有多大。这一点很容易被忽视。渠道成员经常认为自己很强大，因为它们向对方提供了价值，但如果它们很容易被取代，对方就不需要它们了，这会降低它们的权力。

案例 3-4

CNH集团是一家建筑和农业设备制造商，拥有两个知名品牌，凯斯（Case）和纽荷兰（New Holland）。虽然它生产的产品质量很高，且在营销和设计中也投放了大量资源，但是其销售额却下降了30%。集团很快就意识到，它忽视了与其1200家分销商的关系。而它的很多竞争对手，例如久保田（Kubota），都会向这些分销商献殷勤。作为对这些献殷勤的竞争对手的回馈，这些分销商们就将CNH品牌产品移到了展厅的后面。为解决这个问题，CNH开始通过向分销商们提供独一无二的好处使自己变得更加难以取代。这个好处是CNH为其分销商们实施成熟的市场调研，详细说明这些分销商该如何与竞争对手在市场上进行比较，以及如何击败竞争对手。这种对专长权的投入有助于将CNH重塑为一个更热情、更有帮助、更不可替代的商业伙伴。^[30]

3.3.2 依赖的测量

1) 效用和稀缺性

评估另一个渠道成员对特定渠道成员的依赖程度的一个更合理的方法是分别评估有用性和稀缺性两个要素，然后再结合起来。评估效用前，我们先假定你代表特定行动者，同时你需要加总你们企业能提供的所有好处。要做到这一点，你必须知道你的渠道合作伙伴的目标，以及你的产品如何帮助它实现这些目标。你可以通过列出你的五种权力基础，或粗略估计一下你能为你的合作伙伴直接或间接创造的利润来估计你的效用。无论选择哪种方式评估自己的价值，你必须记住要关注那些对合作伙伴来说重要的东西（如销量）。

评估替代的稀缺性或者你可以被替换的程度需要考虑另外两个因素。第一，谁是你的

（潜在）竞争对手？也就是说，哪些能够与你提供相同或等价的产品（或可能进入市场）的其他组织？当没有其他选择时，替代稀缺性就非常高，那么你的伙伴对你的依赖也就很高。第二，如果存在替代选择（即替代稀缺性较低时），你需要确定渠道成员将你替换为竞争对手的容易程度。如果很容易替换，那么你的伙伴就不太依赖你，你基本上就没有权力。如果将你替换掉是不切实际的或成本非常高的，那么你在市场上就享有较高的稀缺价值（即使原则上替代选择是存在的）。

现在结合你所估计的渠道伙伴替换掉你的困难程度来看你所能提供的好处。这一综合性分析可以解释你的渠道成员对你的依赖程度，也就是你的权力水平。如果你意识到你的产品虽然很有价值，但却是可替换的时，请不要太沮丧，这是很普遍且令人深思的现象，通常能提供准确的信息。

假设一个特种钢制造商 P 向 X 和 Y 分销商供应产品。对于 X 和 Y 而言，制造商 P 的品牌吸引终端用户也有助于它们的销售人员销售产品组合里的其他产品。因此，P 的直接和间接效用都是巨大的。但同时有三家竞争对手也提供相同的产品，所以 P 看起来很容易被替代。分销商 Y 是一家知名的大企业，哪家制造商能提供最划算的交易，它就与哪家制造商合作，从而可以在市场上的四家制造商间随意转换。因此，P 在与 Y 的合作关系中的权力很小。相反，X 是一家仍然努力在市场上站稳脚跟的小分销商。由于不满意 X 的销售业绩，市场上其他三家制造商家拒绝以跟 P 一样友好的条件去供应 X。因为 X 没有对 P 的替代选择（它无法接受其他制造商所要求的条件），因此 X 更依赖于 P，P 在这个合作关系中拥有更大的权力。

如果制造商 P 可以引导两家分销商投入难以转移用于其他制造商的资产，例如采用 P 的专用订购软件、接受针对 P 产品独特特征的培训、参与联合广告活动或者与 P 企业的员工建立密切关系，P 就可以提升它相对于分销商们的权力。任何在特定供应商上投入了时间和精力且不太愿意牺牲掉资产去更换这些供应商的分销商都不愿意成为事实上的垄断者，即使面对明显的竞争，分销商的依赖也使制造商 P 拥有了权力。

其他估算依赖的方法试图用一个更加粗略的代理指标代替全面而详细的（也可以说是缓慢而昂贵的）对有用性和稀缺性的评估。每个代理指标都有缺点，但这些方法会更容易实现，而且通常能够提供一个合理的近似值。

2) 销售额或利润的百分比

一个快速的方法是估计在合作伙伴获得的销售额或利润中特定渠道成员所贡献的百分比。这个比例越高，合作伙伴的依赖就越高，特定成员就越有权力。也就是说，一个重要的（强大的）渠道成员能提供更高的收益，换掉它可能会使合作伙伴失去这些利益，这意味着更高的转换成本。如果这些收益占据合作伙伴销售额或利润的很大一部分，那么转换成本可能会非常高。这个论点很有价值，但销售额或利润百分比法只代表一种近似值，它不能囊括所有利益，也不能直接评估稀缺性。因此，在某些情况下，这种方法的效果很差。例如，特许经营商的销售额和利润的 100%都来自授予特许商，但它们的依赖性或多或少是有差异的。^[32]

3) 角色绩效

依赖的近似值可以来自于对焦点行动者相对其竞争对手能更好履行渠道任务的程度

的评价。优势越大意味着角色绩效 (role performance) 越高, 即使大家提供的产品相近, 也很少有替代选择能提供类似水平的角色绩效。^[33] 这种直接的方法更接近于评估稀缺性, 但它不能解决角色的重要性。也就是说, 你可能比竞争对手表现得更好, 但你的合作伙伴只有当从这个特定角色绩效中获得效用时才会依赖于你。此外, 如果你的伙伴愿意接受角色绩效上的不足, 那么它很可能可以获得一些重要的替代选择。

在一些情况下, 角色绩效并不能很好地代表依赖。例如, 许多新兴经济体的特点是卖方市场, 表现为需求远远超过供应, 进入壁垒限制供应, 而且还有很多候补分销商。在这些领域中, 每个渠道成员都依赖于每个供应商, 不管供应商的角色绩效如何。^[34] 然而在许多其他情况下, 角色绩效仍然是依赖的一个合理的衡量指标。即使是对有形商品而言, 卓越的服务也赋予了它独特性 (稀缺性)。在这种情况下, 非常出色的角色绩效将创造依赖 (和权力), 因为卓越总是稀缺而珍贵的。

3.3.3 权力平衡: 净依赖视角

依赖并不是单向的。依赖性评估必须同时考虑渠道成员双方的视角。如同 X 依赖 P 提供的效用, P 也需要 X 提供其他类别的效用。它们是相互依赖的, 这会削弱 P 向 X 施压从而改变其行为的能力。高度彼此依赖, 或相互依赖, 意味着高相互权力。较高的相互权力也给予了渠道成员们更大的获得更高价值的机会。^[35] 每一方都具有对对方的影响力, 从而可以推动它们之间的协调与合作。^[36]

以啤酒酿造商为例。在美国, 米勒相对轻松地占领了这个庞大的市场, 因为全国遍布着 470 家批发商, 尽管它们中的大多数也销售竞争品牌。米勒和它的批发商双方都需要对方 (高效用), 双方都拥有替代选择 (低稀缺性)。东非酿酒有限公司 (East African Breweries Ltd., EABL) 也占领了肯尼亚这个大市场, 但进入肯尼亚市场相对困难, 因为这个地区只有 30 家批发商。尽管面临这样的挑战, EABL 还是达到了 98% 的市场覆盖率, 甚至包括农村地区, 这使得它能够将米勒赶出肯尼亚。这一关键就是高度的相互依赖性: EABL 拥有一些总公司客户, 并授予其独家区域分销权, 它的批发商只销售啤酒, 且通常只销售 EABL 品牌。因此, 如果任意一方选择停止独家或考虑其他替代选择的话, 双方从渠道中所获取的巨大的利益和效用都将面临风险。

高度平衡的相互依赖可以抑制渠道双方对彼此的利用, 因为每一方都拥有可用于自我保护的抗衡力量。在这样的关系中没有任一方是相对弱势的, 每一方都可以强迫对方分享利益, 从而促进公平和团结的规范。这种程度的依赖对称性通过提高双方在互动过程中适应对方的意愿来促进双边功能的发挥。^[37]

当然, 对称性的相互依赖也可能意味着较低的相互依赖性, 例如任何一方都不太需要另一方。这种低—低组合在营销渠道中非常常见, 是许多渠道管理建议提出的基础条件。当每一方对另一方都可有可无时, 渠道通常趋向于按照经典的经济学预测那样运行。^[38]

最后, 在评估低效性权力时, 作为计算净依赖的一部分, 决策者可能要考虑关系水平并计算与另一个渠道成员的净依赖程度。但在某些情况下, 单个渠道成员 (上游或下游) 可以通过联盟从根本上迅速地改变依赖结构。因为渠道一方突然间要面对一个联盟阵营, 这通常可以同时提高另一方的利益和不可替代性。

3.3.4 不平衡依赖

一个渠道成员可能突然转变为比另一方更加依赖对方。权力的平衡有利于依赖较少的成员，依赖性越高的成员就越容易受到剥削^[39]，这就经常会产生一些问题。即使更强大的（依赖性更低的）一方没有试图索取好处，依赖性较高那一方也会在经济和非经济两方面都遭受损失。^[40]也就是说，实力较弱的成员可能仅仅因为实力较强的成员的绩效缩水而遭受损失。此外，面对剥削，较弱的（更依赖的）一方会感知到自己的脆弱性并怀疑较强的一方会恶意行事。因此，比起相互依赖的关系，不对称的关系往往充满冲突，缺少信任和承诺。^[41]那么渠道成员该怎么办呢？

1) 平衡依赖的策略

弱势一方有三种可用的减少依赖性的策略，即如果 B 依赖 A 的程度高于 A 依赖 B 的程度，那么 B 可以：

- (1) 发展 A 的替代选择对象。
- (2) 通过组织联盟应对 A。
- (3) 退出当前关系，不再向 A 争取其所提供的好处。

在渠道中，第一种策略是最常见的。随着渠道成员依赖性的提高，对剥削的恐惧驱动它们发展抗衡力量。例如，一些销售代理（如制造商销售代理）为关键委托人量身定制业务，给它们带来了潜在的依赖不平衡的危险。这些销售代理们会不遗余力地培养与终端用户的关系，以建立顾客对代理机构的忠诚度。拥有了这样的权力关系，必要时销售代理就可以引导顾客购买另一家品牌的产品。由于销售代理可以把终端用户带到其他地方，它获得了能与委托人抗衡的力量。这些销售代理通常会比那些忽视了依赖不平衡危险的销售代理们获得更高的利润。^[42]

如果有必要的话，这种策略还包括加入一个新供应商的潜在能力。许多渠道成员故意保持多样化的伙伴组合，以便于当组合中任意组织利用不平衡权力时它能够立即做出反应。例如，为符合行业规范，美国汽车经销商曾一度只能代表一个品牌的汽车，这使得它们高度依赖制造商。20 世纪 70 年代初的石油危机促使经销商们将更多节油汽车引入它们的产品组合，而这些汽车通常是由其他品牌生产的，这就是广泛多元化的一小步。如今有许多汽车经销商依靠多个经销地点，每一个地点选择代表一个不同的品牌，甚至在同一个地点销售多个品牌。这样多元化的投资组合减少了经销商对单一制造商的依赖并使其能够抵抗汽车制造商所尝试施加的任何压力。

第二种策略是组织一个联盟，即纳入第三方的策略。这一策略有以下几种方法。在欧洲，一种常用的方法是起草合同，要求对任何争议都进行强制性仲裁。仲裁员通常是私营实体，也可以是政府机构。其他联盟形式也包括渠道成员联合起来组成的行业协会。美国汽车经销商们也经常使用这一策略。通过组织和游说州立法机构，经销商们推动许多州通过了“经销商法庭日”（Dealers' Day in Court）的立法，限制了汽车制造商通过诉讼或惩罚来强迫或压迫它们的能力。例如，当通用汽车在选定市场上进行垂直向前整合时，一群有组织的经销商联合起来，要求它改变策略，导致后来其首席执行官提道：“我明白了很多，让关键委托人恼火并不是成功之道。”^[43]

第三种策略是退出业务，从而退出当前关系。^[44]退出业务并将资源转移到其他地方（如

抛售一家汽车经销商)可能看起来不可思议,但它也是摆脱依赖的决定性方法。在零售渠道中,像沃尔玛一样有实力的零售商利用其强大的权力要求依赖其的制造商降低价格。即使这些制造商可能更愿意利用沃尔玛密集的分销体系进行销售,但它们具有另一种选择,即通过向弱势零售商收取更高的价格并通过广告和促销等手段将它们更多的销售重点转移至这些高利润的渠道中来^[45]。

也许这些减少依赖的策略都不具备吸引力。在这种情况下,为了解决依赖不平衡,实力较弱的成员可能会通过提供更高的效用,使自己更加不可替代,从而增加另一方对自己的依赖。最好的方法通常是提高它的服务水平。例如,如果较弱的一方开始提供更快的交付服务,它的合作伙伴可能会发现它所提供的服务几乎是不可抗拒的。一家保证准时交货的制造商消除了零售商缺货的威胁,这会使零售商更多地依赖其产品。当然,这样的策略也暗示着制造商正在向它与零售商的关系中投入大量的资源,因此这个策略是可能有风险的。但最终,这一策略可以确保它们之间更高的相互依赖水平。

2) 容忍不平衡依赖的策略

弱势方最常见的反应策略是不进行反应。也就是说,更依赖的一方常常只是接受现状,并努力做到最好。它甚至可能刻意将其大部分努力或销售奉献给对方,希望自己可以变得对方更加重要,使较强大的一方更重视它的贡献,同时避免利用它的脆弱性。较弱的成员还可以依赖共同决策的内部规范,信任对方会考虑自己的利益。企业愿意以这种方式使自己变得易受伤害。服装供应商们经常投资于单一强大的零售商,并打消零售商会滥用其地位的顾虑,因为它们认为自己是一个重要的供应商或具有悠久的共同决策的传统。^[46]

但尤其是在全球整合的市场和行业中^[47],我们需要提出疑问:实力更强的一方总是剥削性的吗?实力较弱的一方总是遭殃的吗?应该要避免不平衡的关系吗?

一些不平衡的依赖关系实际上运行得很好。例如当买方是百货商店时,它们要为每个部门挑选商品,如果它们依赖制造商去供应那些有吸引力的大品牌商品,它们更愿意给予供应商更大的权力,此时供应商可能并不依赖这些店作为主要的分销点。尽管存在这种不平衡,百货商店通常还是会从与这种优势供应商的关系中获益,特别是在市场环境保持稳定和可预测的情况下。也就是说,如果占主导地位的供应商的产品具有可预测的市场需求,百货商店则将降价的需要降到最低。此外,在这种情况下,供应商通常也不会利用百货商店在依赖方面的脆弱性。

然而在不可预测的情况下,供应商的主导地位可能就会成为一个负担。因为当市场需求波动时,百货商店无法强迫占主导地位的供应商变得更灵活,比如让供应商收回更多未售出的商品。因此市场环境高度不确定的情况下,高水平的相互依赖是更合适的,能够确保供应商和买方都有动机去寻找解决复杂的库存问题的通解。而低相互依赖则是另一个选择,因为在那种情况下,买方可以选择更换供应商。

简而言之,在稳定环境下,当依赖性较弱的一方自愿避免滥用它的权力时,不平衡的依赖不一定是有害的。如果较强的一方小心公平地对待较弱的一方,渠道就可以有效地运行。^[48]公平地对待弱势方也提高了关系质量,从而增强了渠道的功能。最后,因为每个渠道成员的声誉都非常重要,不公平对待弱势方会造成声誉风险,这可能会使一个强大的、

剥削性的行动者在未来更难吸引、留住或激励其他渠道伙伴。

总的来说，我们建议同时考察依赖和相互依赖以了解更全面的信息。它们不是一枚硬币的两面，依赖促进关系质量和合作，而相互依赖通过增加双方的风险促进专用性资产投入和绩效的提高。^[49]双方甚至可以选择进入剥削性和胁迫性的不平衡关系——只要它们能从这些互动中得到“可接受”的好处。^[50]

3.4 基于权力的影响策略

在图 3-3 中，我们概括了六种基于权力的影响策略。

将潜在的影响转化为使另一方真实改变行为的要求需要进行沟通，沟通的性质影响了渠道关系。^[51]大多数渠道沟通或影响策略都可以分为六类：

- 承诺（promise）。如果你按照我们的要求做，我们会奖励你。
- 威胁（threat）。如果你不按照我们的要求做，我们会惩罚你。
- 合法性（legalistic）。你应当按照我们的要求做，原因是你已经同意这么做了（无论是通过合同还是通过对我们如何合作的非正式规范）。
- 请求（request）。请按照我们的要求去做。
- 信息交换（information exchange）。先不谈我们具体的要求，让我们先来就如何能让你获益最多的经营方式进行一般性的讨论。这种不直接的策略试图以一种对我们有利的方式去改变你对什么是有效方式的看法。我们希望这种巧妙的说服方式能促使你得出关于你应该做什么的结论，而这些结论也与我们所希望你去做的一致。
- 建议（recommendation）。与信息交换相似，我们讨论盈利的方法，但我们会直接提供给你结论，即如果你按照我们的要求去做会更加获利。这种更直接的策略容易引起怀疑和反驳。

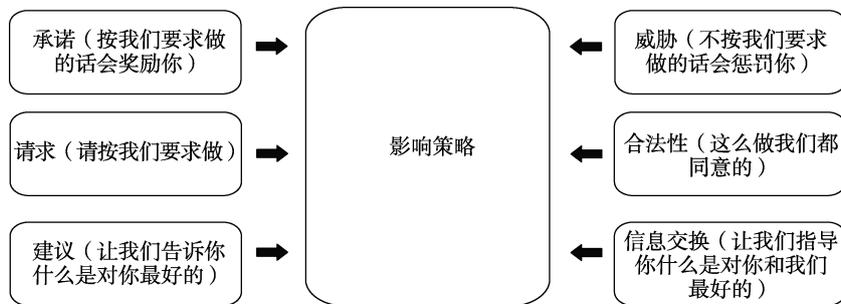


图 3-3 基于权力的影响策略

那些没有在建立权力基础中投入的渠道成员可能会发现它们对渠道伙伴施加影响的尝试失败了。我们再次提醒，权力以及权力基础是特定于每一对关系的：相比于一个国际连锁超市，雀巢在与一个小零售商的关系中会拥有更多的奖赏权（因此也可以更有效地使用承诺策略）。

一般情况下，渠道边界人员最终会在他们发展的每一个渠道关系中使用全部六种策

略。但每一个关系都会表现出各自特殊的风格，从而反映出哪些策略是最常用的。最常用的主导风格或影响策略决定了企业能够将其权力转化为改变其渠道伙伴行为的程度。然而有证据表明，两种最温和的策略——建议和请求，是最常用的方法（而最严厉的策略——威胁和合法性，被使用得最少）。^[52]

大部分可获得的来自西方文化的系统性证据表明，使用更多含蓄的影响策略可以提升人际关系质量，而直接的影响策略则会招致怨恨。非西方文化对强制性策略更加宽容，除特许经营结构以外，在与上游渠道成员的交易中强制性策略更容易被接受。^[53]

3.5 全渠道和权力

多渠道一直都存在，只是在某一段时间内，企业倾向于选择一个单一主要的渠道并将其他渠道作为次要的、补充的或掩人耳目的渠道，以避免渠道冲突或避免顾客产生困惑。例如，供应商可能会悄悄地开设自己的销售和分销机构，直接但并不引发强烈冲突地与它们的渠道用户去竞争终端用户（双重分销）。但现如今，使用多重渠道已经是一种可见的规范而不是一种隐藏的例外情况了。^[54]激烈的竞争促使许多供应商改变和扩大了渠道，混乱的市场使得仅通过一种渠道类型很难有效地为顾客服务。此外，尽管渠道曾经一度需要保持简单以便于管理，但技术的进步使管理更复杂的渠道结构变得可行。

而且，供应商和顾客们都喜欢多渠道。对于供应商而言，多渠道增加了市场渗透率，可以让供应商更好地了解多个市场，同时也提高了潜在竞争对手的进入壁垒。由于各种渠道相互竞争，供应商可以从这种“健康的”竞争中获得好处。对顾客来说，多渠道增加了他们找到一个满足其服务需求的渠道的机会。多种渠道类型也使顾客在以更低的价格寻求更多服务时可以在渠道之间进行对比。因此，多渠道甚至可以创造市场：供应商和顾客可以更容易地找到彼此，并通过使用最合适的渠道类型来满足其需求。^[55]在一个全渠道的世界，制造商和零售商的权力因此得到扩散。

制造商通常直接向消费者销售它们的产品，在线上和线上都已经成为零售商的直接竞争对手。^[56]与此同时，零售商也越来越扩大自有品牌产品的供应。正如这些发展所展示的，权力的应用不是一个静止的现象。权力结构随着时间而改变，各方必须适应变化的形势。^[57]曾几何时，制造商主宰一切。但随着大型商店的出现，零售商控制了重要的货架空间，权力转移到了零售商身上。随着多渠道零售的出现，权力平衡可能会再次动摇，因为制造商获得了接触消费者的新途径和新选择，零售商面临着空前激烈的竞争。

然而，这些趋势并不意味着零售市场的集中度已经完全消失。两大零售商伍尔沃斯（Woolworth）和科尔斯（Coles）成为澳大利亚 80% 的食品杂货供应商的主要客户，但这些巨头的权力因产品种类不同而存在差异。^[58]它们对于强势品牌制造商（如好奇纸尿裤）不具有太多权力。然而在其他品类上，它们的自有品牌实际上正在摧毁制造商品牌。所以全渠道购物对权力动态的影响很大程度上取决于特定行业的特征。在全渠道情境下，如果非对称性依赖关系中的小型供应商可以向消费者提供能够随时随地以任何方式去购物的价值，那么它们就可以使用专长权去影响大型合作伙伴。

本章提要

管理渠道关系的三种方式是促进承诺、应用权力和利用或从功能冲突中学习。

渠道权力是改变另一个组织行为的能力。它是一种工具，没有好坏之分。

权力渗透在营销渠道的各个方面。渠道成员的相互依赖使权力成为其渠道功能的关键特征。

渠道成员必须随着时间的推移不断设法掌握权力，然后准确地评估它们的权力并明智地使用它，不论是为了实现自己的主动权还是保护自己不受他人的影响。

A 的权力等于 B 对它的依赖。在以下几种情况下，B 的依赖性会提高：

- B 从与 A 的交易中获得极大的效用。
- B 无法轻易从 A 的竞争者中获得相同的效用，因为只有少数的竞争者，或 B 面临很高的转换成本。

权力来自五种来源：

- 奖赏。
- 强制。
- 专长。
- 合法性。
- 参照。

权力是一种双边关系，专属于特定时间内的某个特定的渠道关系。任何对权力的评估都必须考虑另一方的抵消性权力。权力最好的测量指标是双方的净依赖。

相互依赖的关系通常会带来独特的附加价值，因为每一方都有足够的影响力来确保双方实现共赢。

不平衡的依赖是非常普遍的。在这些关系中：

- 强势一方会剥削或忽视弱势一方。
- 弱势一方可以采取对策进行反抗，包括多元化、形成联盟，或退出交易。
- 渠道成功需要强势一方展示出克制、平等地运营，并体现出公平。

将权力这种潜在的能力转化为影响力需要沟通（影响策略）。最常见（有效）的方法是：

- 做出承诺。
- 发起请求。
- 交换信息。
- 提出建议。

注释

[1] Jeuland, Abel P. and Steven M. Shugan (1983), "Managing channel profits," Marketing Science, 2

- (3), 239-272.
- [2] Gangshu, Yue Dai, and Sean Zhou (2012), "Exclusive channels and revenue sharing in a complementary goods market," *Marketing Science*, 31 (January-February), 172-187.
- [3] Stone, Brad and Lulu Yulin Chen (2017), "Tencent dominates in China: Next challenge is rest of the world," *Bloomberg Business Week*, June 28, www.bloomberg.com/news/features/2017-06-28/tencent-rules-china-the-problem-is-the-rest-of-the-world.
- [4] Xiao, Evan (2017), "How WeChat became Alipay's largest rival," April 20, www.techinasia.com/wechat-pay-vs-alipay.
- [5] Yuan, Li (2017), "Beijing pushes for a direct hand in China's big tech firms," *The Wall Street Journal*, October 11.
- [6] Rehme, Jakob, Daniel Nordigarden, Daniel Ellstrom, and Daniel Chicksand (2016), "Power in distribution channels: Supplier assortment strategy for balancing power," *Industrial Marketing Management*, 54, 176-187.
- [7] Brown, James R., Jean L. Johnson, and Harold F. Koenig (1995), "Measuring the sources of marketing channel power: A comparison of alternative approaches," *International Journal of Research in Marketing*, 12 (2), 333-354.
- [8] French, John R., Jr. and Bertram Raven (1959), "The bases of social power," in Dorwin Cartwright(ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI: University of Michigan, pp. 150-167.
- [9] Narus, James A. and James C. Anderson (1988), "Strengthen distributor performance through channel positioning," *Sloan Management Review*, 29 (4), 31-40.
- [10] Mentzer, John T., Daniel J. Flint, and G. Tomas M. Hult (2001), "Logistics service quality as a segment-customized process," *Journal of Marketing*, 65 (4), 82-104.
- [11] Chu, Wujin (1992), "Demand signalling and screening in channels of distribution," *Marketing Science*, 11 (3), 327-347; Bloom, Paul N., Gregory T. Gundlach, and Joseph P. Cannon (2000), "Slotting allowances and fees: School of thought and the views of practicing managers," *Journal of Marketing*, 64 (2), 92-108.
- [12] Rao, Akshay R. and Humaira Mahi (2003), "The price of launching a new product: Empirical evidence on factors affecting the relative magnitude of slotting allowances," *Marketing Science*, 22 (2), 246-268.
- [13] Zimmerman, Ann (2003), "To sell goods to Wal-Mart, get on the net," *The Wall Street Journal* (November 21), 1-2.
- [14] Gaski, John F. and John R. Nevin (1985), "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel," *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 130-142.
- [15] Munson, Charles L., Meir J. Rosenblatt, and Zehava Rosenblatt (1999), "The use and abuse of power in supply chains," *Business Horizons*, 30 (January-February), 55-65. This article gives many examples of channel power in operation.
- [16] Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1999), "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships," *Journal of Marketing Research*, 36 (May), 223-238.
- [17] Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1998), "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis," *International Journal of Research in Marketing*, 15 (1), 223-248.
- [18] Munson, Rosenblatt, and Rosenblatt (1999), op. cit.
- [19] Hart, Paul and Carol Saunders (1997), "Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange," *Organization Science*, 8 (January-February), 23-42.
- [20] Agnihotri, Aripita (2013), "Doing good and doing business at the bottom of the pyramid," *Business*

- Horizons, 56 (5), 591-599.
- [21] Luhnnow, David (2005), "In Mexico, maker of generics adds spice to drug business," *The Wall Street Journal* (February 22), A1, A6.
- [22] Rosencher, Anne (2004), "Le Client Mystère, Ou l'Art d'Espionner Ses Point de Vente," *Capital* (November), 124-126.
- [23] Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski (1970), "Conflict and power," in P. Swingle (ed.), *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, pp. 69-99.
- [24] Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), "Determinants of continuity in conventional channel dyads," *Marketing Science*, 8 (Fall), 310-323.
- [25] See <https://law.justia.com/cases/federal/district-courts/minnesota/mndce/0:2014cv00778/137395/36>.
- [26] See <http://franbuslaw.com/blog/?p=713>.
- [27] Antia, Kersi D. and Gary L. Frazier (2001), "The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships," *Journal of Marketing*, 65 (4), 67-81.
- [28] Heide, Jan B. and George John (1992), "Do norms matter in marketing relationships?" *Journal of Marketing*, 56 (April), 32-44.
- [29] Chu, Wujin and Woosik Chu (1994), "Signaling quality by selling through a reputable retailer: An example of renting the reputation of another agent," *Marketing Science*, 13 (Spring), 177-189.
- [30] Emerson, Richard M. (1962), "Power-dependence relations," *American Sociological Review*, 27 (February), 31-41.
- [31] Donath, Bob (2002), "Value studies reveal insufficient attention to dealers plenty costly," *Marketing News* (October 28), 8-9.
- [32] Kale, Sudhir H. (1986), "Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country," *Journal of Marketing Research*, 23 (November), 387-393.
- [33] Frazier, Gary L. (1983), "On the measurement of interfirm power in channels of distribution," *Journal of Marketing Research*, 20 (May), 158-166.
- [34] Frazier, Gary L., James D. Gill, and Sudhir H. Kale (1989), "Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country," *Journal of Marketing*, 53 (January), 50-69.
- [35] Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels," *Journal of Marketing*, 60 (October), 19-38.
- [36] Hallén, Lars, Jan Johanson, and Nazeem Seyed-Mohamed (1991), "Interfirm adaptation in business relationships," *Journal of Marketing*, 55 (April), 29-37.
- [37] Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels," *Journal of Marketing*, 58 (January), 71-85.
- [38] Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, and Dhruv Grewal (2007), "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance," *Journal of Marketing*, 71 (October), 172-194.
- [39] Provan, Keith G. and Steven J. Skinner (1989), "Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations," *Academy of Management Journal*, 32 (March), 202-212.
- [40] Ross, William T., Erin Anderson, and Barton Weitz (1997), "Performance in principal-agent dyads: The causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to the relationship," *Management Science*, 43 (May), 680-704.
- [41] Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (1994), "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 348-356.

- [42] Heide, Jan B. and George John (1988), "The role of dependence balancing in safeguarding transaction specific assets in conventional channels," *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35.
- [43] Taylor, Alex (2002), "Finally GM is looking good," *Fortune* (April 1), 42-46.
- [44] Yang, Donghoon, Eugene Sivadas, Bohyeon Kang, and Sejo Oh (2012), "Dissolution intention in channel relationships: An examination of contributing factors," *Industrial Marketing Management*, 41 (7), 1106-1113.
- [45] Geylani, Tansev, Anthony J. Dukes, and Kannan Srinivasan (2007), "Strategic manufacturer response to a dominant retailer," *Marketing Science*, 26 (March-April), 164-178.
- [46] Subramani, Mani R. and N. Venkatraman (2003), "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence," *Academy of Management Journal*, 46 (1), 46-62.
- [47] An excellent discussion of this trend and its implications appears in Fein, Adam J. and Sandy D. Jap (1999), "Manage consolidation in the distribution channel," *Sloan Management Review*, 41 (Fall), 61-72.
- [48] Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (1995), "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers," *Journal of Marketing Research*, 32 (February), 54-65.
- [49] Scheer, Lisa K., C. Fred Miao, and Robert W. Palmatier (2015), "Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 649-712.
- [50] Cowan, Kirsten, Audhesh Paswan, and Eric Van Steenburg (2015), "When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry," *Industrial Marketing Management*, 48, 140-148.
- [51] This discussion is based on Frazier, Gary L. and John O. Summers (1986), "Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution," *Journal of Marketing Research*, 23 (May), 169-176.
- [52] Frazier, Gary L. and John O. Summers (1984), "Interfirm influence strategies and their application within distribution channels," *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 43-55.
- [53] Johnston, Wesley James, Angelina Nhat Hanh Le, and Julian Ming-Sung Cheng (2017), "A meta analytic review of influence strategies in marketing channel relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, DOI 10.1007/s11747-017-0564-3.
- [54] Frazier, Gary L. and Tasadduq A. Shervani (1992), "Multiple channels of distribution and their impact on retailing," in Robert A. Peterson (ed.), *The Future of U.S. Retailing: An Agenda for the 21st Century*, Westport, CT: Quorum Books.
- [55] Cespedes, Frank V. and Raymond Corey (1990), "Managing multiple channels," *Business Horizons*, 10 (1), 67-77; Moriarty, Rowland T. and Ursula Moran (1990), "Managing hybrid marketing systems," *Harvard Business Review* (November-December), 146-150.
- [56] Karray, Salma and Simone Pierre Sigure (2018), "Offline retailers expanding online to compete with manufacturers: strategies and channel power," *Industrial Marketing Management*, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.004>.
- [57] Low, Wen-Shinn and Han-Tzong Lee (2016), "The exercise and acceptance of power in an industrial channel dyad," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 23, 135-151.
- [58] Sutton-Brady, Catherine, Patty Kamvounias, and Tom Taylor (2015), "A model of supplier-retailer power asymmetry in the Australian retail industry," *Industrial Marketing Management*, 51, 122-130.