

“中國行銷通路的結構演化與制度變遷,” 唐瓊璋與孫黎, V. 27, No. 2, 中山管理評論 (1999), 467-486

中國行銷通路 的結構演化與制度變遷

Channel Evolution and Institutional Change in China

孫黎 *Li Sun**

新疆匯通股份有限公司執行董事
匯通金融顧問有限公司總經理
China Xinjiang Huitong (Group) Co. Ltd.

唐瓊璋 *Yingchan E. Tang**

香港中文大學
The Chinese University of Hong Kong

摘要

奧列佛·威廉森 (Oliver E. Williamson) 的交易成本理論 (Transaction Cost Theory) 對組織的變動改革提供了強而有力的思維架構, 尤其是應用在探討行銷通路的垂直整合及組織間的網絡關係。但交易成本理論非但對市場經濟底下的通路分拆 (Spin-off) 及層級體系失敗 (Hierarchy Failure) 缺乏詳細解說, 更未能回答經濟轉型時期中國普遍發生的一些現象。本文的目的試圖融合行銷學鼻祖沃爾·愛德森 (Wroe Alderson) 提出的市場經濟學三大要素--市場異質性 (Market Heterogeneity)、雙向揀選 (Double Sorting)、以及組織行為系統 (Organized Behavior System) 以彌補交易成本理論的不足, 籍以建立一個新的理論架構, 期能對轉型期的中國經濟體制, 特別是層級體系的解體, 訊息不對稱, 和通路自我整合等現象, 提供較為透徹的剖析; 並說明中國行銷通路的結構演化與制度變遷。

關鍵詞: 交易成本, 行銷通路, 轉型經濟, 中國市場

Abstract

The governance structure implicated by Williamson's transaction cost theory provides a powerful framework to analyze the organizational patterns that exist in marketing channels, such as vertical integration and inter-organizational relationship. However, transaction cost analysis does not provide enough insight into channel spin-off or hierarchy failure when applied to the transitional economy in China. The purpose of this paper is to integrate core elements of Alderson's marketing theory - market heterogeneity, double sorting and organized behavior system - with Williamson's transaction cost analysis. The new framework can give a clearer perspective on the transformation of China's economy as well as the channel distribution system. In particular, hierarchy failure, information asymmetry, and self-governance of channel structure are identified, explaining the mechanism of channel evolution and institutional change in China.

Key words: transaction cost, channel distribution, transitional economy, and China market

壹、引言

中國市場成長非常迅速，甚至超過人們當初的預計，也超過了週邊地區與全世界的平均水平。對於這個新興市場，看似十分混亂，難以把握其規律，卻又是自然不過的事。從大背景上看，中國以持續以數十年的計劃經濟朝市場經濟過渡，需要有個適應期，因而市場的力量亦逐漸從計劃指令中逐步釋放出來。在市場訊號與權威政府指令交錯發生作用時，混沌是必然的，但混沌本身也是種秩序，在表面無序的背後，主宰它們躍動的是市場的現實力量和發展力量。與成熟的市場經濟相比，這些力量間的交錯關係可能要更加複雜。因此在分析中國行銷通路的變化與制度演變時，必須站立於宏觀經濟制度的演變，才能把握其演變脈搏與變遷軌跡。

一般而言，行銷通路理論有兩派研究領域。一是圍繞著通路的功能，即通路是如何組織為生產者和消費者之間創造價值的功效，完成其中介的功能。其研究導向是功能主義學派 (Functionalism) 所信奉的新古典經濟學範式，將通路看作是引導交換行為的一種效率機制 (Stern and El-Ansary 1977)。另一派研究領域則與通路的管理有關，著重通路的結構效益問題 (Anderson and Coughlan 1987)。其研究導向是制度主義學派 (Institutionalism)，認為市場交易 (Market Exchange) 行

為需要監管與驅策其他參與者的行為，主張市場交易過程並非完全不需成本的。這一研究導向對描述行銷通路的治理結構提供了一個強有力的分析框架，對研究中國市場行銷通路的演變與制度變遷顯得特別有價值。

本文的目的是分析通路結構的歷史演變過程，預測中國行銷通路的潛在趨勢，並為進入中國市場提供策略性方案。本文的重點是整合威廉森的交易成本分析 (Williamson 1975, 1985, 1996) 與愛德森的行銷理論 (Alderson 1957, 1965)，為通路的結構性變化提供一個動態視野，並解釋轉型經濟中的各種現象。市場學文獻已有許多文章應用交易成本理論分析行銷通路管理，但極少將它與愛德森的基本概念——異質性市場 (Heterogeneous Market)、雙向揀選 (Double Sorting) 與組織化行為系統 (Organized Behavior System) 相聯繫以研究市場交易。本文的目的是發展一個整合的理論性推論，將其應用於中國轉型經濟的演變軌跡，以回答通路管理中的如下問題：

- (1) 為甚麼有一些零售或經銷形式會產生或滅亡？
- (2) 市場力量怎樣影響通路演化的方向？
- (3) 政府政策將如何影響交易成本？
- (4) 市場機制的形成將如何影響中國的行銷通路變革中的路徑依賴性？

交易成本理論是一個有用的分析典範，其主要貢獻在於設計一個有效的治理機制。這一典範的核心在於公認某種類型的交換會導致交易困難，不同治理機制的存在會有不同成本最小化的屬性。由於交易成本代表了一種改變決策所引起的潛在後果，不像生產成本那樣容易測量，研究者幾乎很少直接測量交易成本，而是試驗有交易特性組織間的聯繫是否如交易成本理論所預測 (Rindfleisch and Heide 1997)。加上中國歷年來官方統計的指標模糊，口徑不一，很難取得可應用於模型分析的系列宏觀或微觀數據，本文的研究方法論採用定性分析 (Qualitative Approach)，以中國的行銷通路案例為驗證依歸。

貳、有關通路結構變化文獻的評論

一、通路作為一種制度性的演化

在早期的行銷學文獻中，對通路結構變化的研究有四種基本的取向，第一種為循環論 (Cyclical Approach)，認為變化屬於周期性的流行，早期零售業形態經過一段時間後，相同的形態會再次發生。這一派的思路又可細分為三個支論，即輪迴

(Wheel of Retailing, McNair 1931)、手風琴 (Retail Accordion Theory, Hollander 1966) 及生命周期理論 (Retail Life Cycle, McCammon 1975)。這一研究取向根據其自身的演化來解釋發展的模式,忽視了零售機構對環境變因的依賴。第二種為**衝突論** (Conflict Approach), 源自社會學與組織學, 專注於創新者與舊機構間的競爭。這一研究取向並沒有解釋為甚麼新形態或新機構會在一個特定的時期產生, 為甚麼某些機構能生存, 而另一些則滅亡 (Schumpeter 1947)。第三種取向為**生態論** (Ecological Approach), 源自達爾文的“物競天擇”理論, 著重演化過程中的環境因素 (Etgar 1984, Wilkinson 1990)。這一取向認為通路存在於兩個系統, 一是眾多組織的行銷活動系統, 另一是治理這些活動的過程與規則的系統; 通路結構的生態就是這兩個系統的相互運作結果。這一學派對通路結構變化提供了新鮮見解。第四種為**制度論** (Institutional Approach), 源於新古典經濟學, 它的前提是市場上經濟、人文、社會、法律、歷史及技術狀況的變化都會反應在通路結構中。制度論提出成本與效率的取舍, 正是通路變化和創新的動力。這一學說能詳而有力地解釋諸如垂直整合 (Vertical Integration) 所帶來的成本結構 (Converse and Huegy 1940) 與通路長度的效率 (Stigler 1951, Mallen 1973) 所引發的效率問題。

正如愛德森 (Alderson 1956) 的批評, 制度學派倚重於經濟效率, 卻完全忽視了行為變量。40年以來, 這一學派在行銷學裡極少有明顯的理論貢獻。而經濟學家們亦已注意到傳統的均衡模型 (Equilibrium Models) 的缺失, 認識到該模型在理解經濟系統的長期變化中相對靜態的不足。於是有一些經濟學家則重新發揚著重動態經濟的奧地利學派 (Austrian School) 的思想。在新制度經濟學與演化經濟學的啟蒙下, 一種全新的趨勢開始展現。借鑒制度學派下經濟學者凡伯倫 (Thorstein Veblen) 與康芒斯 (John R. Commons) 及生物學家魏庭頓 (Conrad Waddington) 的原本思想, 一些新概念如“路徑依賴性 (Path-dependence)”、“鎖入 (Lock-in)”效應 (North 1990) 等紛紛湧現。這些演化經濟學派的新見解, 給予調研中國的轉型經濟更豐富的思維空間 (唐瓔璋與孫黎 民 88)。

二、通路作為一種交易成本極小化的運作單元

安德特 (Arndt 1981) 認為制度研究“主要是描述性與分類性, 而非解釋性與理論性”, 並倡導制度化過程需建築於政治經濟學基礎上。他特別提出制度化過程不可能單單地建基於完全競爭 (Perfect Competition) 的假設, 它將無可避免地涉及到交易成本與交換過程。從某種程度而言, 威廉森的交易成本理論是回答安德特所關注的問題。威廉森所探討的正是一些新古典經濟學不足之處。例如, 市場幾乎

很少處於新古典經濟學所假設的完全競爭條件，因此“交易成本如同物理系統的摩擦力”，任何組織間的交易，就像二個物體的接觸，一定會引發交易成本 (Williamson 1985, p.19)。交易成本理論的重要貢獻在於將制度看作為一種治理結構 (Governance Structure)，而非原來所認定的生產功能。資產專用性 (Asset Specificity)，交易再次性 (Transaction Recurrence)，契約人 (Contractual Man) 的機會主義 (Opportunism)，與有限理性 (Bounded Rationality)，是決定某些交易類別的中心元素。總體而言，交易成本理論能運用於以下三類通路管理。

(一) **垂直整合** (Vertical Integration): 交易成本理論提供了一些有用的工具,分析通路中的垂直整合現象 (Anderson and Weitz 1986, 1989, 1992)。它著重於這樣的問題: 相比直接通過市場交易 (這包括通過外部人、第三者, 代理人或非獨立的機構), 交易成本是否要比通過內部垂直整合要來的高。為了使利潤最大化, 企業發現如果自己的經營成本比從市場購買更為低廉時, 就會選擇將這些外部交易活動內部化。現階段垂直整合的研究, 已從市場通路的整合擴展到進入國際市場策略結盟 (Strategic Alliance) 的通路設計 (Klein, Frazier, and Roth 1990, Erramilli and Rao 1993, Bello and Lohtia 1995)。

(二) **通路長度** (Channel Length): 衡量通路的長度是一個既簡明而又富關鍵性的指標。一般而言, 通路愈長, 所涉及的中間代理人愈多, 則通路愈沒效率, 交易成本亦愈高。交易成本理論所開拓的視野使我們易於理解影響通路長度的力量。在不同的國家, 不同的發展階段, 有關文化、政治及城市化等因素會重大地影響通路演化 (Sharma and Dominguez 1992)。通路長度的一個特別例子是國際互聯網絡行銷 (Internet Marketing) 與電子商業 (E-Commerce), 一個有趣的爭論是當所有的交易都在萬維網上完成時, 傳統的通路中介功能是否會完全被電腦網絡所取代 (Steinfield, Kraut, and Plummer 1995)。

(三) **組織之間的關係** (Inter-organization Relationship): 交易成本理論的另一應用是通路的契約關係, 運用專有性投資 (Idiosyncratic Investment), 使成員們保持信任關係。這種相互間的專有性投資, 或“抵押物 (Hostage)”的交易, 提供了一種經濟性刺激, 通過維護關係來保有這些投資所產生的資產價值。它結合了組織理論與合同法, 能解釋不同的組織結構怎樣來協助交易。這一見解給與通路成員的互動關係新的闡述。其研究課題包括交易安全平台 (Safeguarding) 的依賴平衡 (Heide and John 1988), 組織與組織間的治理 (Anderson and Weitz 1989, Heide 1994) 以及機會主義與信任關係 (John 1984, Morgan and Hunt 1994) 等。

參、中國行銷通路層級體系的失敗因果

交易成本分析與新制度經濟學出現後，對市場交換中的組織性機制——市場 (Market)，層級 (Hierarchies) 及混交 (Hybrids) (或混血，即市場與層級體系的混合物，如國營企業與西方資本的合資企業、或加盟連鎖店等) 體系的比較研究大量湧現。然而，大多數理論與實証研究都建構於西方國家的完全競爭體制上，專注於分析不同體系的效率和內在治理收益。近年，有些學者強烈地呼籲要求解釋層級體系失敗 (Hierarchy Failure) 的現象，這些現象亦大多發生於奉行社會主義國家的市場 (Boisot 1995)。例如，共產黨在 1949 年取得政權後，中國政府就逐步以層級體制管治市場。但這種偏好卻大規模地破壞了自由市場的效率性，同時也將國家轉變成巨型公司。當前的經濟改革，可以看作是對這種層級體系失敗的回應。

為了解釋層級體系失敗，科斯 (Coase 1937) 認為由於“管理回報的消失”，並非每一種市場交易都可以內部化。當內部交易增多時，其成本也會增加，對制度的回報功能就會減少。這樣，由於資源配置優化的失敗，對制度的理性能力的限制就會增加，其結果是，為了制止內部交易，對外部交易的合作成本就會增加。科斯表明，在適當的條件下(即在新古典經濟學理論中的假設合作成本為零的狀況)，可以經通過單一的自有公司或雇用各種中介組織以使外部成本內部化，從而有效率地解決交易成本過高的難題 (Coase 1960)。

科斯歸納了前人用來解釋交易成本的各種因素，如風險、訊息、壟斷和政府管制等。威廉森則更進一步擴大交易成本的含義，其成本包括量度、界定和保證產權 (即提供交易條件)、發現交易對象的交易價格、討價還價、訂立交易契約、執行交易、監督違約行為並對其制裁的費用和維護交易秩序的費用等。威廉森認為交易成本分為兩部分：一是事先的，即為簽訂契約、規定交易雙方之權利、責任等所花的費用；二是簽訂契約後的，即為解決契約本身所存在的問題，從改變條款到退出契約所花的費用。

但是，僅依據一般的經濟效率標準來選擇內部與外部之間的交易成本，就會忽視一些特別的問題。例如為甚麼會存在如此多不同類型的市場？為甚麼有些公司希望通過層級體系而不是市場機制進行交易？和一個組織中的官僚成本 (Bureaucracy Costs) 如何導致內部組織失敗等？複雜的層級體系成本，當中包括與市場交易、內部交易以至官僚、法制、訊息、尋租 (Rent-seeking) 的過程相聯繫——說明了清楚劃分內部和外部層級體系失敗的相關性成本的困難。

在中國，層級體系是社會主義公有制的手段之一。其目的是試圖消滅資本主義建立於市場基礎上的自由交換，並以層級體系代替市場的運作。“國家計劃部門負責制訂各類社會產品的生產和銷售計劃，保障各類社會產品供需之間的平衡，國家還建立了管理各類商品分銷通路的機關，分工管理各類產品的交換工作，這些管理機關負責組織領導所屬工商業（包括生產資料供應）的業務活動，協調產銷之間的關係（薛暮橋，1979）”。這些行政管理機關，有物資供應總局、商業部、供銷合作總社，它們的任務是研究平衡各類產品的供需，（發現不平衡的時候向計劃部門和有關生產部門提出建議，調整生產計劃）；指導和調整所屬工商業（包括生產資料供應）的業務活動，如設置或裁減所屬之專業公司和聯合公司、發展業務方向、溝通各生產部門和使用部門間的關係、計劃調整各地區之間各類產品的供需等。至於商品交換的各種具體業務活動，則由各專業公司、聯合公司、收購網站及銷售網站等負責進行。

傳統的行銷通路是以滿足計劃經濟的要求，並達至最小的交易成本來實現社會商品的有序流通與合理分配為主要目的。但上述的國有商業部門與物資部門，實質上是兩個獨立而巨大的層級體系組織，分別掌管市場商業資料與生產資料的流通中獨家經營，造成了全行業壟斷與單一的流通渠道，以其龐大的組織結構，取代了市場的運作；用權威的行政指令，代替市場交易引發的不確定性。同時，在計劃經濟下的重要生產單位--國營企業--內部建立起嚴密分工、各司其職的三級採購供應站和垂直供貨系統；商品流通皆按照固定的供應區域，固定的供應對象，固定的倒扣作價率等進行，從而使計劃分配的商品與物資能順利貫徹。目的是避免市場交易所必需的、代價頗高昂的市場訊息費、尋找交易對象費、談判費、訂立交易合約費、承擔違約風險費，及盲目生產所導致的損失等。

但在實行時，這個減少市場交易成本的目的卻很難實踐。透過三級批發站的流通商品，雖然避免了市場交易的不確定性，但由於各級流通企業產權關係不明確、各國營企業間沒有明確的法律約束、企業領導人不尊重價格規律等，形成大家吃大鍋飯、不負責任和不承擔風險的現象。工商企業只按照上級的計劃收購與銷售商品，固定的行銷通路與眾多的流通環節構成了一套僵化的流通體制，既不能根據市場與消費者的需求而隨時調整，更造成了效率下降與交易成本高昂。

綜觀中國大陸經濟改革的歷史，是逐漸從傳統的中央集權式的計劃體制中摸索，以過渡成市場經濟體系；即是在社會主義經濟體制裡兼容並蓄，應用市場經濟的要素去作經濟體制的轉換過程。愛德森(1957)在著名的“行銷行為的實踐”書中指出：“中間人在交換過程中崛起，是因為他們能提高市場交易過程的效率。”在現階段的中國行銷通路中，最有趣的“中間人效率”(Efficiency of Middlemen)

是，在中國經濟轉型的過程中，一向以層級體系為主導的批發市場，為甚麼會讓位給私營企業。這個機制的轉型，從而揭示不同治理結構後面的決定因素——交易成本與市場的力量。

在美國，愛德森被推崇為行銷理論之父，主要原因是他的理論奠定行銷學成為一門科學 (Barksdale 1980, Bartels 1988, Hostiuck and Kurtz 1973, Hunt, Muncy, and Ray 1981, Priem 1992)。愛德森提出這個理論的時代背景，正是美國農業經濟和鄉村經濟轉型為工業經濟和城市經濟的時期，在這期間，美國經歷了生產和分配過程中革命性的變革。在起飛的準備階段，行銷通路體系的變革不僅領先，而且帶動了整個國民經濟的發展。愛德森指出，“在我們現代化經濟中，行銷網絡一邊使大量生產的產業專門化，也使另一邊有不同口味的消費者得到最大的滿足” (Alderson 1965)。為此，中國現階段的經濟轉型體系，和愛德森理論的時代背景有雷同之處。下面的討論將結合交易成本的概念與愛德森行銷學的三大要素，市場異質性、雙向揀選以及組織行為化系統，提供研究中國行銷通路的層級體系失敗一些新的看法。

一、市場異質性

愛德森並不像信奉完全競爭的經濟學者一樣，假設市場是同質的（同質的結果是所有的供需由價格決定，產品的品質或廣告促銷為次要因素），而是以市場的供應與需求都是異質的為前提。他所定義的市場過程是：“起始於自然狀態的叢聚資源，終結於消費者手中有意義的挑選 (Alderson 1965)。”假設每位消費個體的需求，在單方面或多方面是不同於他人的。因此，異質性市場天生就是不協調的。正如愛德森所觀察到的：“一些貨品因沒人需要而留了下來；一些人則因缺乏相應合適的貨品而不滿。大多數貨品只是滿足部分消費者的需求” (1965, p.25)。消費者其異質性的偏好促使生產者與產品異質化；因此，即使在同一產業的企業也不得不組織成不同方式以適應這些需求。換用威廉森的話來說，由於滿足消費者異質的需求會引發成本問題，用層級治理體系來組織不同形式的機構，就會引發更高的層級體系成本。

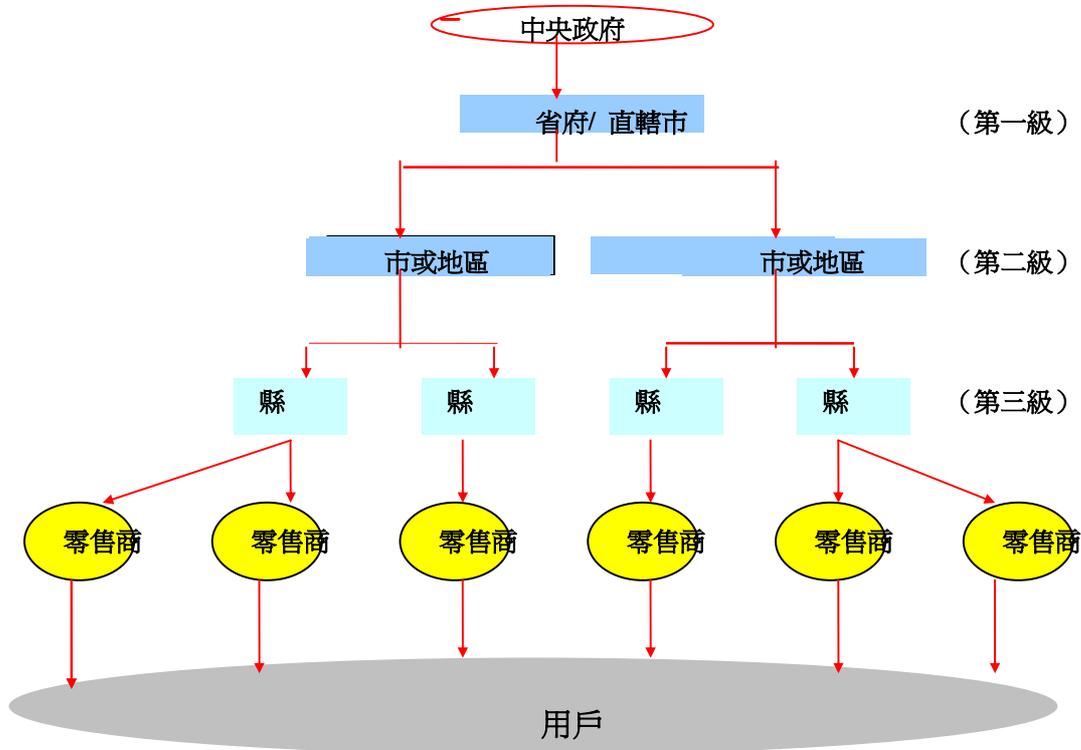
推論 1、市場越異質化，層級體系的通路就會產生越高的官僚成本。

中國的實証

在社會主義制度下，政府的主要功能是計劃與管理國家；同時，社會主義國家

相信自由市場與產權是導致自私與不平等的根源。因此，政府的主要作用就是根除自由市場和私人產權，而代之以計劃市場和社會產權。在1978年經濟變革之前，中國政府選用一種中央化、三層分銷體制以調控貨物流通。所有貨品都由中央管理的國有企業生產，然後分銷給國家省級機關，然後再到市、縣各級，最後才到個人手中（見圖一）。中央政府的指導原則是，通過調控生產與分配，明確劃分層級體系的分銷通路，及藉價格控制以利於資源的公平分配。

但是，這種自上而下的分銷網絡卻鉗制了市場異質化的發展以及市場訊息的流通。加上生產目標由中央政府決定，製造商很少考慮消費者的偏好與需要。一直以來，在實際的市場運作過程中，製造商有時並不通過中央政府規定的管道，而是從鄰廠直接購買原材料，以應市場之需；或者不通過政府而在黑市上賣掉剩餘的產品，從而獲得較高的利潤。正因如此，中央政府很難取得足夠的市場訊息以評估各階層異質化的需求，其結果是許多生產與銷售計劃盲目執行，造成供需的不均衡。正如康納 (Knouai, 1980) 所言，由於計劃本身的不足，導致短缺成為社會主義經濟的通病。這樣，高度集中的國家官僚權力導致交易成本的提高，分銷系統變得僵化而無效。在中國的實証裏，當改革開放促使居民收入提高，需求更加異質化時，第三級（縣級）的分銷通路幾乎已全部消失，而全部由有效率非國營銷售商取代。



圖一：極權化的分銷系統

二、雙向揀選與訊息對流

雙向揀選 (Double Sorting) 是愛德森對交易問題核心的看法。他認為市場的不完全性 (Imperfect Market) 是來自訊息溝通的失敗 (1965, p.29)。由於溝通的失敗，在通路中的某些產品就會過多或過少。雖然無效率可以藉買賣雙方的訊息交易而減少，但訊息的散布也需成本 (1965, p.34)。揀選 (Sorting) 是行銷的基本功能。揀選包括賣方為市場而組裝產品和買方為滿足需要而挑選產品的決策。愛德森指出這一過程是雙向的，因為賣方在尋找顧客，而買方在搜尋滿足需要的產品。

威廉森將“交易”定義為產品或服務在“不同技術性的界面”的轉換，他著重的是機構間的合約問題 (1985, p. 34)。不像威廉森專注於賣方的契約與金錢交易行為，愛德森更著重於買賣雙方的訊息交換不對稱的問題。當雙邊關係呈平衡 (或對稱) 時，買賣雙方的訊息可以對流；相反，當買賣雙方的訊息對流是垂直 (或不對稱，從上往下的單向傳播) 時，扭曲傳播 (Distortion in Communications) 的問題就會產生。“權力在通路傳送中會扭曲訊息。當一項指令由上傳送到下屬，希望他採取某一行動時，事實上它已經轉換了方式，來適合通路中間層的興趣與偏好” (Alderson 1957, p.43)。換句話說，當買賣雙方存在訊息不對稱時，交易成本就會增加。現代行銷學通行的“整合行銷傳播” (Integrated Marketing Communication) 與“關係行銷” (Relationship Marketing) 的概念，其實便是試圖解決買賣雙方訊息的不對稱問題，希望雙方透過訊息的交換去建立長期的信賴關係。

推論 2、在通路的雙向揀選過程中，訊息對流越多，機會主義也越不易發生。

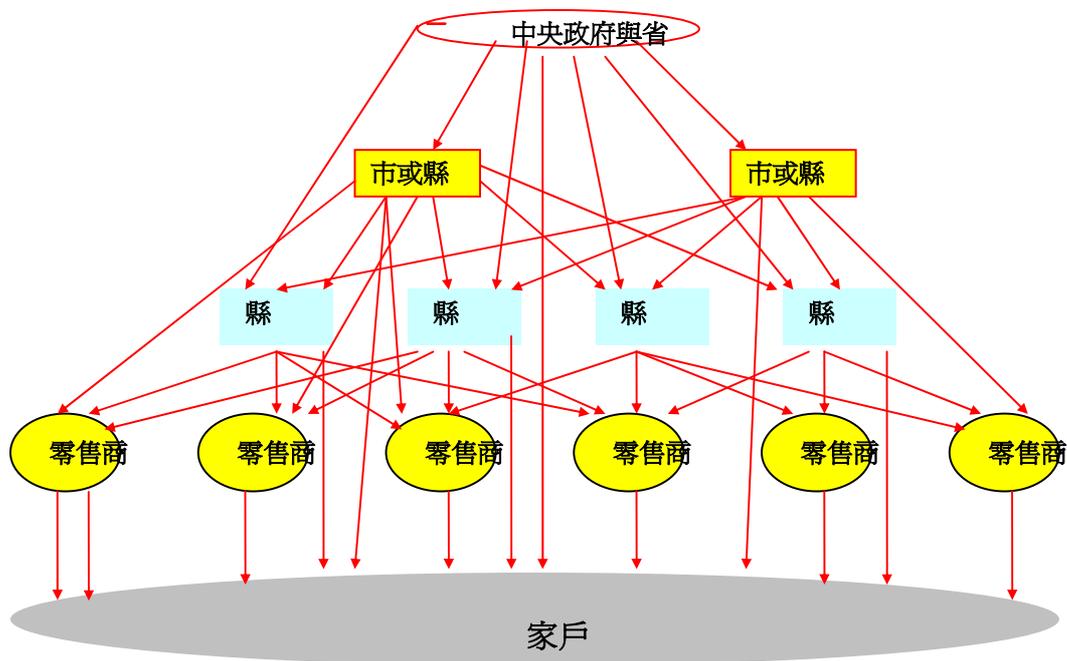
中國的實証

市場異質化是推動市場自由化的發展的重要環節。不過市場異質化亦會衍生不少問題，除透過雙向揀選解決外，訊息對流尤為重要。它攸關商業訊息如何在一特定的交易體系中定碼 (Codification)、散佈、及共享，自由市場賴以為持的商業契約、信用、托付、關係及商業倫理亦依此運作。傳統的訊息流通的機制，如電視、報紙、雜誌、以至電話通訊和電腦網絡 Internet 等大眾傳媒，以及其他含有訊息流通功能例如交通、運輸、物流等都可包含在內。但如此的訊息流通的機制定義，只涵蓋了散佈及共享訊息的功能，而忽略其本身的生產 (Production) 與定碼的過程，以及訊息對自由市場機制演化的影響 (Boisot 1995)。在西方市場體系中，訊息的生產、散佈、分享、與運用的過程是非常成熟的，這是一種依賴於精密與頻繁交換的訊息流通網，例如法律、會計、契約、產權交易、僱傭關係、銀行信用、政

治活動、人權保護等有助於自由市場運作的“看不見的手”(Invisible Hand)。

1949年中華人民共和國成立後，共產黨一直試圖建立精密的層級監控體系，主導整個國民經濟的發展。但這套精密的監控體系，自改革開放以來，由於原有的政府指令漸喪失地位，在自由訊息流通網尚未健全時，造成訊息流通的真空環境。表現在行銷通路的機會主義(Opportunism)亂象便有：**(1)企業行為短期化**。特別是一些行政性部門(國營企業)，出於利益動機，滋生出眾多行政性公司、翻牌公司、掛靠公司，而形成了各種假國有、假集體、假三資企業。這些企業中，有的具有壟斷性，有的則是投機型、欺詐性的，缺乏長期經營的打算，導致市場的無序競爭和不公平競爭。**(2)競爭遊戲規則不明確**。相關的法律闕如，導致不公平的競爭，這特別表現在地方利益驅動下的行政部門。如屢禁不止的走私等活動，就與當地政府暗中支持有關。**(3)假冒偽劣商品猖獗**。近來中央雖已加強了對其的查禁和打擊力度，但由於地方保護主義的影響，假冒偽劣商品的涉及面廣，更顯得中央的監督和執法乏力，使偽劣商品還廣泛存在。**(4)契約關係難以得到有效保護**。由於契約關係的保護涉及到地方利益和“穩定”，債權人的利益往往得不到有效保護，三角債成爲經濟運行的頑症。賣方爲了保障利益，往往以現金進行交易，一方面造成中國的票據難以流通，另一方面亦影響市場流動性，增大交易成本。

機會主義的亂象的根源是來自市場訊息無法對流。從行銷的角度而言，消費者沒有足夠的訊息評估其購買決策、對自身利益的保障亦不瞭解、根本無法對不法商人造成制衡的力量。更甚是，廠商也不認爲假冒偽劣商品或破壞競爭遊戲規則對公司長期的經營會造成傷害，雙向揀選的功能蕩然無存。但另一方面，自改革開放以來，中央政府開始接受下級所上遞的市場訊息，並容許生產機構追求自己的目標。換句話說，這種授權的體系開始容許垂直或水平式的雙向訊息對流，使原有的金字塔式中央集權分銷體系得以運作(見圖二)。自80年代初，中國領導人開始下放權力，讓省市政府擁有更多自主權重振經濟。不管在哪一個城市，哪一個地方，甚至哪一個行業，中國的商品流通逐漸由計劃機制轉爲市場機制，創造了中國行銷通路多元混合化。其中，非國有經營的分銷商崛起，不僅具備市場競爭力，更疏通市場瓶頸，解決通路中的混亂糾紛和衝突問題。當市場訊息不再是政府獨攬，買賣者在訊息互流的情況下進行雙向揀選，有效地防止機會主義漫延。



圖二：分權化的分銷系統

三、組織化行爲系統與治理

爲了區別不同的治理結構(即市場、層級體系與混交等三種不同的機制)的效率性，交易成本理論發展出一些通用的規則：1)當資產專用性較低時，從市場去“購買”要優於公司內部層級體系的生產；2)當資產專用性較高時，層級體系“自己生產”的經濟效益就要優於市場。這一推論建立於威廉森的模型：“資本主義經濟體制的目的是要使交易成本在進入和進出成本總和上經濟化”(Williamson 1985)。

當然，如果要考慮市場環境中的各個因素，這一靜止的模型是很難解釋不同治理結構的適應性以及這些組織化的系統如何生存與成長。這就引致愛德森的“文化生態學 (Cultural Ecology)”的論點，將組織化的行爲看作是自然生命現象來解釋。市場中存在許多相互競爭的物種，這些物種在環境變化時進行適應性的變化。換句話說，在愛德森的文化生態學中，機會主義的混亂現象 (Barnard 1962, Hayek 1945)，可以看作是一種合理的自然淘汰及適者生存的結果。

安全平台的概念是組織化行爲系統與治理結構的延伸。交易成本經濟學的前提是認爲每一種治理機制——市場，混交、層級與官僚體系——各自有著獨特的性質

(Williamson 1996, Powell 1990)。例如，混交組織在交易中創造安全平台上就比層級體系較佔優勢。供應商與購買商之間的長期合約，不僅安全地保護了供應商投資交易的專用資產，而且也保證了購買者有一個穩定的供應來源。交易平台類似使用抵押品，作為付託可信的交易，並保證持續性的交易關係及其中的共同利益 (Williamson 1985)。譬如加盟連鎖 (Franchise) 就需要對交易的專用資產進行投資，而這專用資產創造出一種類似抵押品的作用，以保證持續性的質量標準。這種投資也意味著加盟店如轉換到其他連鎖行業，就會有資本損失。

通常而言，安全平台的強度等同於在處於風險中的資產專用性的價值。合資合同就比普通的合作合同更安全 (Day and Klein 1987)。這是因為合資中引入了財產性資產與長期性委托。在轉型經濟下，合資比其他治理結構在資本、原料與勞工供應上都有著更多的競爭優勢 (Nee 1992, Peng and Heath 1996, Boist 1995)。用愛德森所說的話就是：“這種關係可以稱為共生 (Symbiosis)，即兩個物種一起工作以使他們的天然資源比單獨使用時更好” (1965, p.53)。

在組織化行為系統中有兩種典型的機制。在市場機制下任何企業都是價格承擔者，在這種機制下市場力量占據上風，即使企業改變訂價，市場需求也不會變化太多。而在另一機制，中央集權分銷系統下的國有企業是價格創造者，層級體系中的企業對市場價格反應遲鈍。更甚者，國有企業的生存目標並非追求利潤最大化，而是保持統治階層的地位和鞏固權力的力量。其主要功能在於生產、就業與社會福利最大化。因此，在金字塔式中央極權下的層級結構不僅是價格創造者，且是市場價格的承擔者以及需求製造者。

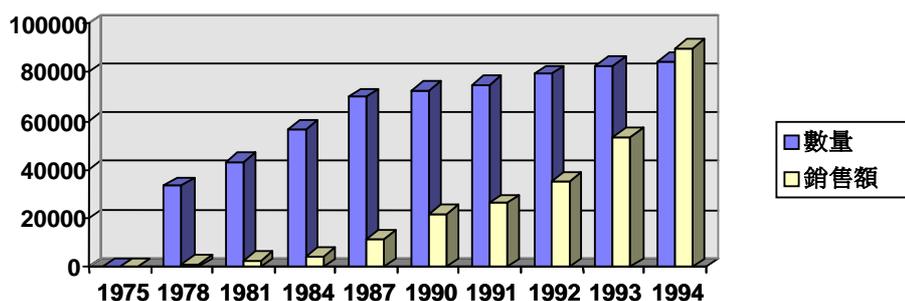
推論 3、資產專用性越低，市場取向的組織會比層級體系有越強的競爭力。

中國的實証

在經濟改革之前，中國的中央化分配系統主要是由三條路徑所構成的“主通路”：(1)國家生產材料供應路徑，主要管理重工業產品的調配；(2)國家商業路徑，主要控制輕工業及民生消費品，像家電、服裝等；(3)農村供銷社，分銷農產品與一部分簡的單民生消費品，像奶粉、牙膏、肥皂等。前兩者主要針對城鎮地區，而第(3)者則是針對鄉村地區。私人擁有的通路非常有限，為官方所禁止。

清楚可見，由於經營農產品和消費品有著較低的資產專用性 (Asset Specificity)，因此政府的控制能力較弱。結果，在經濟體制改革後，這兩者是首先由市場機制所測試與運作成功的通路。以廣州的農產品市場為例，1992年當新

一輪的改革浪潮湧起時，當地政府投資了九千一百萬元人民幣興建各種交易市場，以緩和國家通路的不足。其他地區也紛紛引廣州成功的例子為鑒。其結果是驚人的，全國已建成各類交易市場拾萬多個，其中農副產品批發市場三千多個，日用工業品批發市場近一千個，生產資料市場 3152 個。在批發市場數量迅速增加的同時，交易額持續增長，到 1995 年底，全國商品交易市場年成交額達到了 14730 億元。



圖三：中國集貿市場的成長（銷售額單位：1000 萬）

資料來源：中國統計局，中國國內貿易部 1996

私人零售商成了這種多層銷售通路結構的主體，他們絕大多數是以利潤為中心，增加了市場效率。其結果是，全國現階段有大約 2500 多個集散農產品和消費品的批發中心，佔據了交易系統中的重要位置。這些批發中心結合了大型與中型的零售店鋪，已形成牢不可破的通路鏈，並取代政府所控制已久的金字塔系統。加上這些批發中心與製造商前向整合 (Forward Integration)，一種前所未有的市場機制使原有的中央政府控制下的短缺狀況，改變為“要甚麼，有甚麼”的供銷體系。但像化工、石油、通訊等產業仍然由政府所控制，自由市場交換系統對這些產業而言還尚待時日。正如前文所言，這些產業比起農產品或消費品有較高的資產專用性，政府尚能控制。換言之，高專用性的資產透過“層級體制”生產的效益仍遠於市場生產。況且這些行業對國家的安全起重要作用，並不輕易拱手讓人。不管層級體系的治理機制有沒有足夠的適應能力去對付自由市場的競爭力，而需要國家政府的保護。資產專用性的高低會影響市場力量的發揮和滲入。因此，在轉型經濟下的中國行銷通路便產生了下列有趣的治理結構，一是仍保有濃厚共產社會主義色彩，以中央集權為導向的國營企業體系，一是以市場為導向的私人企業體系，以及混交的合資體系。就經濟改革發展以來的趨勢看，第二和三條流通路徑，給與以市場為導向的私人企業與合資企業佔了上風。

肆、結論

外國企業在中國經商時經常會發現無形的成本，包括不充足的商業實踐知識與經驗，不相容的商業道德，以及不熟悉的市場環境都會引致失敗。為了降低內部與外部的交易成本，外資企業通常選擇合資作為進入策略 (Entry Strategy)，成功的合資範例有日本八百伴與上海第一百貨公司的合資，沃爾瑪 (Wal-Mart) 與廣東國際信托投資公司的合資。這些混交的組織不僅突破了中國的政治叢林，而且相互間共享雙方的資源而發展出成熟的關係。另一個例子是香港男士用品製造商與經銷商金利來。為了擴張其中國市場，金利來用加盟連鎖方式以代替原來的向百貨公司租用櫃台的方式，利用共生的生存理念開拓中國市場。現在該公司在中國有 820 零售店 (120 間由總部直接控制，其餘 700 間為加盟店)，1996 年的總銷售額為 1.28 億港元。

與其他市場組合變量相比較，有效地管理零售商或經銷商是跨國公司欲進入中國最急迫的策略。但管理通路在中國並不容易。由於落後的公共運輸與嚴厲的政府政策，中國的分銷通路是極其破碎的；大部分跨國公司會發現他們的通路伙伴須與數百乃至上千弱小而無效率的分銷商打交道。其中許多通路成員缺乏足夠的資本，店面裝修落後，缺少足夠的行銷與推廣技巧。為了增加他們對分銷通路的控制力，一些跨國公司直接向批發商進行投資，派出自己職員直接參與合作伙伴工作，訓練他們的銷售能力，安排監視系統以控制存貨與後勤的支援。

“關係”或個人化的聯繫，在法律系統不完善的中國扮演甚為重要的角色，很難避免地將關係網絡與威廉森的相關合約 (Relational Contracting) 概念相比較，後者可以描述為“一種有著各種道德標準而組合成的小社會”。關係可看作對一系列強迫性合約而形成一種網絡，在網絡中，社會性與經濟性的相互作用意味著圈中人無限循環的賽局。其結果是，機會主義行為經常被相互間信任的群體所檢驗，並被未來商業交易的抵押所懲罰，這些抵押在中國的文化價值觀中等同於忠誠、面子、信任與互惠，這可以說是為甚麼許多學者認為“關係”可以在中國減少交易成本的主要原因。網絡化的關係在西方經濟生活中也扮演了重要目標 (Powell 1990)，但從沒有中國這一新興的經濟秩序中那樣有著廣泛的社會特徵與深度。在中國，網絡作為一種制度化的實踐有著傳統基礎和外延發展，與西方社會建立於產權和交易安全平臺的制度安排有著本質的不同，為此 Boisot (1995) 與 John (1984) 預言中國的現代化路徑是指向“網絡資本主義 (Network Capitalism)”。

但從治理結構上看，建立於私人價值判斷基礎上的“關係”並不穩定，因為建

立關係需投入專有性資產，不能遷移到他人身上。私人基礎的“關係”雖然其運作可通過雙邊擴展到三邊或多邊關係，但畢竟有限，不能超過一特定的地域。中國歷史上有很多名商，他們難以從貿易網絡發展到大規模集資，以及積累大規模生產下所需要的技術、知識、產權，就是最好的歷史明訓。因此本質而言，所謂的“網絡資本主義”的制度安排，交易成本遠高於真正以市場為治理結構的制度安排。如果把資本主義看作“人類合作的擴展秩序”，那麼所謂的中國式的“網絡資本主義”還停留於封建主義時代。

科斯在獲得 1991 年諾貝爾經濟學獎的演說中指出：“在最近東歐的事件中，制度因素的價值在主流經濟學中變得更加重要了，這些前共產主義國家被建議轉向市場經濟，他們的領袖也希望這樣做，但沒有合適的制度，任何市場經濟的特徵都是不可能的，如果我們能更多地理解我們的經濟，我們也許能在一個更好的位置對他們提建議” (Coase 1992)。交易成本理論的分析典範，其主要貢獻在於為支持自由市場交易而設計的一個有效治理制度。這一典範的核心在於認定某種類型的交易會導致困難，以及不同治理機制存在著不同成本最小化的屬性。本文將交易成本理論與愛德森的動態市場交換的概念相融合，為理解中國通路治理結構提供一些整合的理論性推論，有助於理解轉型經濟中的市場與政府力量消長與演變。

參考文獻

唐瓔璋、孫黎，民 88，「中國行銷通路的複雜演化」，**管理學報**，16 卷 1 期：125-149.

薛暮橋 (1979)，《中國社會主義經濟問題研究》，北京：人民出版社。

Alderson, Wroe. 1956. A Functionalism approach to consumer motivation. In H. C. Robert (Eds.).

Consumer behavior and motivation, 7-24. Urbana: Bureau of Economic and Business Research, University of Illinois.

----. 1957. *Marketing behavior and executive action*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

----. 1965. *Dynamic marketing behavior*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Anderson, Erin and Barton Weitz 1986. Make-Or-Buy decisions: vertical integration and market productivity. *Sloan Management Review*, 27 (Spring): 3-19.

---- and ----. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads.

Marketing

Science, 8 (Fall): 310-23.

---- and ----. 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels.

- Journal of Marketing Research*, 29(February): 18-34.
- and Anne T. Coughlan. 1987. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal-of-Marketing*, 51(Jan.): 71-82.
- Arndt, Johan. 1981. The political economy of marketing systems: reviving the institution approach. *Journal of Macromarketing*, 1 (Fall): 36-47.
- Baranard, Chester. 1962. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press (Original work published in 1938).
- Barksdale, Hiram. 1980. Wroe Anderson's contribution to marketing theory. In Charles W. Lamb and Patrick M. Dunne (Eds.). *Theoretical developments in marketing*, 1-3. Chicago: American Marketing Association.
- Bartels, Robert. 1988, *The history of marketing thought*, Columbus, OH: Publishing Horizons.
- Bello, Daniel C. and Rity Lohtia. 1995. Export channel design: The use of foreign distributors and agents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(2): 83-93.
- Boisot, Max H. 1995. *Information Space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge.
- Coase, Ronald H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-405.
- (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3(Oct.): 1-44.
- (1992). The institutional structure of production. *American Economic Review*, 82(September): 713-719.
- Converse, Paul D. and Harvey Huegy. 1940. *The elements of marketing*. NY: Prentice-Hall.
- Day, George S. and Saul Klein. 1987. Cooperative behavior in vertical markets. In *Review of Marketing 1987*, 39-66. Chicago: American Marketing Association.
- Erramilli, M. Krishna and C. P. Rao. 1993. Service firms' international entry mode choice: A modified transaction cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(July): 19- 38.
- Etgar, Michael. 1984. The retailing ecology model: A comprehensive model of retail change. In Senth, J. (Eds.). *Research in Marketing*, Vol.7: 41-62. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hayek, Friedrich. 1945. The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35: 519-530.
- Heide, Jan B. 1994. Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(January): 70-85.
- and George John. 1988. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52(January): 20-35.
- Hollander, Stanley C. 1966. Notes on the retail accordion. *Journal of Retailing*, 42(Summer): 29-40.

- Hostiuck, K. Tim and David L. Kurtz. 1973. Alderson's functionalism and the development of marketing theory. *Journal of Business Research*, 1 (Fall): 141-156.
- Hunt, Shelby D., James A. Muncy, and Nina M. Ray (1981). Anderson's general theory of marketing: a formalization. In Ben M. Enis and Kenneth J. Roering (Eds.). *The Review of Marketing*, 267-272. Chicago: American Marketing Association.
- John, George. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21(Aug.): 278-89.
- Klein Saul, Gary. L. Frazier and Victor J. Roth. 1990. A transaction cost analysis model of channel integration in international model. *Journal of Marketing Research*, 22(May): 196-208.
- Knonai, Janos. 1980. *Economics of shortage*. Amsterdam: North-Holland.
- Mallen, Bruce. 1973. Functional spin-off: A key to anticipating change in distribution structure. *Journal of Marketing*, 37(July): 18-25.
- McCammon, Bert C.. 1975. Future shock and practice of management. In *Marketing Research Techniques, Attitude research bridges the Atlantic*. P. Levine (Eds.), 16:71-89. Chicago: American Marketing Association.
- McNair, Malcolm P. 1931. Trends in large scale retailing. *Harvard Business Review*, 10(Oct): 30-39
- Morgan, Robert and Shelby Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July): 20-38.
- Nee, Victor. 1992. Organizational dynamics of market transition: Hybrid forms, property rights and mixed economy in China. *Administrative Science Quarterly*, 37: 1-27.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions ,institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peng, Mike W. and Peggy S. Heath. 1996. The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21(2): 492-528.
- Powell, Walter. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12: 295-336.
- Priem, Richard L. 1992. Industrial organization economics and Alderson's general theory of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(2): 135-141.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide. 1997. Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(October): 30-54.

- Schumpeter, Joseph A. 1942. *Capitalism, socialism and democracy*, New York: Harper & Row.
- Sharma, Arun and Luis V. Dominguez. 1992. Channel evolution: A framework for analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1): 1-15.
- Stigler, George J. 1951. The Division of labour is limited by the extent of market. *Journal of Political Economy*, 59(3): 185-193.
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary. 1977. *Marketing channel*. Englewood Cliff, Prentice-Hall.
- Steinfeld, Charles, Robert Kraut and Alice Plummer. 1995. The impact of electronic commerce on buyer-seller relationships. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1(3), URL: <http://207.201.161.120/jcmc/vol1/issue3/steinfld.html>.
- Wilkinson Ian F. 1990. Toward a theory of structural change and evolution in marketing channels. *Journal of Macromarketing*, Fall: 18-46.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.
- 1985. *Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- 1996. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.