

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20201203.301

## 营销渠道中的合同使用、交易不确定性与关系绩效

钱丽萍<sup>1,2</sup>, 廖如玉<sup>1</sup>

(1. 重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400030;  
2. 重庆大学现代物流重庆市重点实验室, 重庆 400030)

**摘要:** 目前许多研究认为精心设计的合同起到了减少交易不确定性、提高绩效等重要作用,但是关于合同使用,即企业使用合同管理渠道关系的频率或者程度,以往研究关注相对较少。结合交易成本理论和当前的研究现状,本研究利用393家中国计算机及其零件行业经销商的问卷数据,建立了不确定性环境下合同使用与营销渠道关系绩效之间的关系模型,探讨了合同使用对关系绩效的直接作用以及相互依赖、互惠规范、需求不确定性对合同使用效果的影响。研究表明,合同使用有助于提高关系绩效,相互依赖可以放大合同使用的作用效果,而互惠规范和需求不确定性则会削弱合同使用的作用效果。本文不仅拓展了渠道关系管理及合同治理领域的研究,而且为企业管理渠道关系提供了有益指导。

**关键词:** 营销渠道;合同使用;交易不确定性;关系绩效

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)06-0043-14

### 一、引言

随着新兴市场国家经济的迅速发展,许多国家开始重视和倡导建设法制化、国际化和便利化的营商环境。随着司法体制改革步伐的加快,越来越多的企业开始重视与渠道伙伴签订合同,依靠合同条款和合同背后的法律体系来规范渠道伙伴的行为。但也有学者认为在新兴市场国家,一些企业管理者并不会认真对待合同,而是仅仅将签订合同作为一个必须执行的程序(Zhou和Poppo, 2010)。在商业实践中,双方满意的合同设计并不能为实现合作目标提供充分的保障(Wuyts和Geyskens, 2005),依然存在着许多因合同执行不到位、渠道关系处理不恰当、渠道伙伴不按条件履约而造成经济损失的状况。例如,2018年备受热议的华帝经销商失联事件,就暴露了华帝股份与经销商之间的代理合同纠纷。最终华帝不仅要为“跑路”的经销商承担还款责任,还因此股价大跌、市值大幅缩水。面对商业实践中存在的问题,一些学者提出企业不仅需要关注合同设计,也要重视合同的使用以及合同使用的各种边界条件(Kashyap和Murtha, 2017)。

收稿日期: 2020-07-05

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71672014)

作者简介: 钱丽萍(1977—),女,重庆大学经济与工商管理学院、现代物流重庆市重点实验室教授,博士生导师;  
廖如玉(1996—),女,重庆大学经济与工商管理学院硕士研究生(通讯作者, liaoruyu@cqu.edu.cn)。

关于合同设计,现有许多研究依托交易成本理论,探讨了合同在管理组织间关系中的作用(Zhang等,2017;Yang等,2018)。有的学者认为通过明确各方的角色、权利和义务,确定交易规则、程序及惩罚措施,合同有助于促进合作、防范机会主义行为,进而提升绩效(Luo,2002;Schepker等,2014)。也有学者持有不同意见,认为详细的合同会导致不信任,强化控制氛围,提高报复和抵触情绪产生的可能性(Kashyap和Murtha,2017),易引发企业间冲突,不利于改善绩效。近年来有少部分学者指出,合同的设计和缔结只表明交易双方已在交易事项上达成书面的一致,并不涉及合同的事后使用,合作目标的达成还有赖于合作双方对合同的进一步使用(Kashyap等,2012;Kashyap和Murtha,2017)。

简言之,合同设计并不等同于合同使用,合同设计强调合同的内容和维度,而合同使用聚焦于交易合作过程中的合同执行(Huo等,2016)。目前已有少部分学者关注了事后合同使用的重要性,Antia等(2006)、Kashyap等(2012)、Huo等(2016)以及Kashyap和Murtha(2017)发现,合同的事后使用对机会主义、渠道伙伴服从有着直接的影响;Kashyap等(2012)、Mooi和Gilliland(2013)以及Kashyap和Murtha(2017)认为合同的使用能够减少不确定性、提高满意度。但也有学者认为合同的使用可能会破坏渠道成员间的信任、加剧渠道冲突甚至诱发机会主义行为(Heide和Wathne,2006)。可见,现有研究并未获得清晰和一致的结论,且缺乏针对合同使用与绩效关系的研究。

此外,合同使用同样会受到内外部环境因素的影响。理论上,企业应将具体的合同管理手段与交易不确定性相协调,把各种不确定性和复杂情况造成的不良影响降到最低,减少交易成本、提高绩效(Zhou和Poppo,2010;Yang等,2017);但目前关于合同使用边界的研究较为欠缺。针对这一不足,本研究基于交易成本理论,探讨了交易不确定性对合同使用效果的影响。

具体而言,交易不确定性可以划分为行为不确定性和环境不确定性(Tangpong等,2016)。借鉴以往的研究(Zhou和Poppo,2010;Tangpong等,2016),本研究将从渠道伙伴行为以及市场需求的不可预测程度来衡量交易的不确定性。行为不确定性源于渠道伙伴行为的难以预测,尤其是在存在机会主义的情况下,这种不确定性可能会对关系治理的效率产生更深刻的影响(Williamson,1985)。Sutcliffe和Zaheer(1998)以及Zhou和Poppo(2010)等学者发现,供应商行为不确定性与组织的战略密切相关,企业的垂直整合、专项投资等决策都与其对行为不确定性的感知密切相关。Molm等(2007)和Tangpong等(2016)学者认为信任和互惠有利于维持合作共赢的交换关系,降低交易伙伴的行为不确定性。因此,从行为不确定性的角度来看,渠道伙伴行为的不可预测程度与双方的正式和非正式关系密切相关(Cao和Lumineau,2015)。本研究采用企业与其渠道伙伴之间正式的权力关系和非正式的渠道关系特征来反映企业所面对的行为不确定程度。从正式关系的角度看,交易双方相互依赖程度越高,越可能进行沟通交流、战略合作,渠道伙伴行为的可预测程度就越高;而非正式关系的角度看,交易双方互惠规范水平越高,越可能互相帮助、互惠互利,渠道伙伴行为的不可预测程度就越低。因此,本研究将探究渠道伙伴间相互依赖与互惠规范对合同使用效果的影响。此外,对于企业来说,在市场需求不确定的情况下,有限理性被放大,信息不对称加剧(Williamson,1985),交易中存在的风险增大,合同使用的效果也将受到影响,因而本研究也将需求不确定性纳入研究框架。

综上,基于交易成本理论,本研究着重探讨了合同使用对关系绩效的影响,以及在此过程中,渠道伙伴行为不确定性和市场需求不确定性起到的增强或削弱作用。本文的贡献主要有以下三点:(1)现有研究大多关注合同设计,忽略了合同使用的重要性。本研究针对以往研究中存在的不足和分歧,从合同使用的视角,阐明了事后治理过程中合同使用对关系绩效的影响,拓展了合同治理相关研究。(2)以往研究对行为不确定性的分析往往是比较宽泛的,并且是针对

合同设计做的前因分析。本研究在划分为不确定性的基础上,探讨了相互依赖和互惠规范对合同使用效果的影响。(3)本研究从环境不确定性的角度,分析了市场需求不确定性的影响,揭示了合同使用的作用边界。

## 二、文献综述与研究假设

### (一)合同使用与关系绩效

为了降低交易成本、协调组织间关系,企业通常会通过签订合同来明确交易事项、提升管理效率(李晓冬和王龙伟,2016;丰超等,2019;Wang等,2019)。理论上,一份设计良好的合同可以明确交易双方的角色、职责和义务,有效规范渠道伙伴行为,减少交易中的不确定性,抑制机会主义的滋生,缓解矛盾和冲突,降低交易成本,最终提高绩效(Lush和Brown,1996;Shen等,2017;Yang等,2017)。而实际上,精心设计的合同可能会传递不信任信号(Kashyap和Murtha,2017),高度的明确性可能意味着过于复杂,难以在实践中操作且成本高昂(Williamson,1996),僵化的合同条款可能与交易风险不匹配,从而不利于绩效的提高(Wuyts和Geyskens,2005;Li等,2010)。在新兴市场国家,合同设计和合同执行并不是顺利推进的过程,很多企业在签订合同之后,可能并不重视合同的使用(Luo,2002;Zhou和Poppo,2010)。基于以往研究和新兴市场国家的实际情况,本研究将重点关注新兴市场国家情境下合同使用对关系绩效的影响。

根据Samaha等(2011)的研究,本研究将合同使用定义为渠道成员使用合同管理交易行为的频率或者程度。关系绩效是指企业从与渠道伙伴的合作关系中获得的经济回报,反映了合作的交易绩效,体现为销量、销售额、市场利润率以及市场占有率等指标(Geyskens和Steenkamp,2000;Liu等,2009)。首先,企业使用合同对渠道伙伴的权利与义务进行强调和申明(Zhou和Poppo,2010),能够使双方明确各自在交易中的定位,减少角色模糊带来的分歧,确保各自如约履行职责。其次,使用合同对重要的交易事项进行管理,可以起到重要的指引和参考作用,促使复杂的交易事项有条不紊地进行(Kashyap和Murtha,2017)。再者,使用合同有助于形成正式规范的工作环境(Mooi和Gilliland,2013),有效减少合作交易中的不服从与不配合;合同所具有的法律强制力可以有效保护企业的合法权益,打击机会主义。最后,使用合同来应对一些非常情况,可以指导交易双方在遇到问题时迅速做出调整,灵活协调,减少损失(Mooi和Gilliland,2013;庄贵军等,2016)。

因此,使用合同来管理交易活动,有助于形成规范清晰的合作环境,提高合作效率,减少交易过程中的不确定性,从而提高关系绩效。使用合同管理渠道伙伴,有助于形成正式可靠的企业间关系,减少企业间的矛盾和摩擦,抑制机会主义,提高渠道伙伴的服从,降低交易中协调、谈判以及反复沟通产生的管理成本,显著提升企业的关系绩效。基于以上分析,本研究提出以下假设:

H1:在渠道关系中,合同使用有助于提高关系绩效。

### (二)相互依赖对合同使用效果的影响

交易成本理论认为交易不确定性,即交易过程中产生各种风险的可能性,是影响交易成本的重要因素(Williamson,1985)。这种不确定性包括行为不确定性和环境不确定性,而企业与渠道伙伴之间的正式和非正式关系变化一定程度上可以反映渠道伙伴行为的不确定性,市场需求的不确定性一定程度上可以反映环境的不确定性。

从正式的渠道关系出发,相互依赖(joint dependence)在本研究中被定义为企业与其渠道伙伴间的总依赖水平(Anderson和Narus,1990;Shen等,2017)。渠道伙伴间相互依赖的程度反映了二元关系中企业在实现其渠道职能和获取稀缺资源方面受其渠道伙伴影响的大小(林舒



进等,2019)。首先,从依赖形成的基础看,相互依赖程度越高,越说明合作双方均存在某种资源上的优势(Shen等,2017)。企业对稀缺资源的需求和寻找替代资源的难度,会使其更加重视合作,从而推动更深层次的相互协商和相互影响(Gulati和Sytch,2007),双方都更愿意以积极的态度评价对方,更愿意使用事前协商一致的正式合同来表达对合作关系的重视,利用双方认可的合同指导交易活动,减少不必要的摩擦和讨价还价的成本,以更好地实现管理目标,高效率地展开合作。其次,相互依赖水平越高,也就意味着渠道伙伴之间相互依存、相互制约的程度越高。为了共同的利益,相互依赖的渠道伙伴有着更强的动机去抑制机会主义(Shen等,2017),发展稳定的商业关系。超出合同范围的行为在这种情况下将具有更强的机会主义倾向,更可能破坏稳定的交换环境。因此,相互依赖的渠道伙伴之间更需要利用制度化、合法化的合同管理渠道关系,以减少矛盾、鼓励合作、提高效率,为创造更多的价值提供条件。最后,高度的相互依赖意味着企业对某些资源的获取在很大程度上取决于渠道伙伴,这使得企业既希望保持交易的严肃可控,以更好地保障自身利益,又重视协调和灵活适应,以规避由突发情况带来的风险。而使用正式合同进行管理,可以发挥其保障、协调和适应多方面的作用,正好可以满足企业的需要,更有利于推动合作目标的实现。综合以上分析可以发现,在共同动机和利益的驱动下,高度相互依赖的渠道伙伴对合同使用积极作用的感知更为强烈(王勇等,2018),在合作过程中也更愿意主动配合,以更有效地提升关系绩效。因此,本研究提出以下假设:

H2:在其他条件一定的情况下,随着渠道伙伴之间相互依赖程度的提高,合同使用对关系绩效的积极影响会被强化。

### (三)互惠规范对合同使用效果的影响

从非正式的渠道关系出发,互惠规范(the norm of reciprocity)是指为了双方共同的目标,一方回报另一方帮助的一种道德义务;是表达了企业善意并在交易合作中被广泛认可的一系列准则(Gouldner,1960)。互惠规范反映了二元关系下交换恩惠的强度(Gouldner,1960)。在企业间关系中,一方给予另一方某种帮助或者某些资源的时候,也建立了一种潜在的义务,即接受恩惠的一方有责任在未来返还同等价值的帮助或资源(Barnes等,2011)。在这种互惠的氛围下,渠道伙伴之间进一步形成了信任、团结和友谊(Qian等,2018)。

在以合同为主要管理手段的情况下,高水平的互惠规范可能不利于合同作用的发挥。一方面,这二者的性质和内容存在一定的冲突。互惠规范是交易合作参与者之间形成的非正式关系规范,反映了合作方之间的善意、责任和义务;而合同代表的是一种具有法律强制力的正式关系约束,它是通过正式的协商谈判形成的书面规范(Zhou和Poppo,2010)。首先,合同自身的性质决定了企业在使用合同的过程中都是按既定的条款来执行,在处理问题时缺乏灵活性;相反,互惠规范是在反复的交换中建立的,强调灵活协调(Barnes等,2011)、机动地处理问题。其次,互惠规范传递的是信任信号,而频繁使用合同容易传递不信任信号(Kashyap和Murtha,2017)。最后,一份合同的影响往往局限于签订合同的交易双方,而互惠规范如友善、信任等可以通过社会网络中企业的互动传递到其他组织。例如,企业更愿意从其信赖的、曾经交往过的企业那里获取信息,搜寻当前所需的渠道伙伴(Zhou和Poppo,2010)。互惠规范作为组织间交换关系的关键要素,可能会产生更为深远的影响,而不只是在交易合作期间发挥作用。另一方面,互惠规范的发展本身也可能会给合同的使用带来负面影响。一是互惠规范要求企业对渠道伙伴给予的帮助进行偿还,这种未来义务带来的压力容易导致企业在做管理决策时缺乏客观性,可能引发道德妥协问题(Tangpong等,2016)。二是互惠规范表达了企业对渠道伙伴交换善意和等价回报(Hoppner和Griffith,2011)两方面的信任,这种信任容易导致企业在检查和评估渠道伙伴行为时松懈,从而轻视合同的使用;这种信任也可能导致企业对合同监督和强制执行

等重要管理流程的忽视,给机会主义更多滋生的空间(Cao和Lumineau,2015)。三是为了维持长久的互惠关系,企业需要投入大量的时间和资源用于非正式交往,这可能会进一步加剧企业对合同使用的轻视,导致各种规定和程序流于形式。

因此,在存在高水平互惠规范的情境下,紧密的非正式关系可能会削弱企业对合同的依赖(Zhou和Poppo,2010),坚持频繁地使用合同来管理渠道关系更容易导致渠道伙伴的不满或抵触情绪,加剧不服从和反抗,进而可能会限制企业获取资源的能力,不利于长期的良性互动。这些管理上的冲突和低效率会进一步影响合同作用的发挥,对关系绩效产生不良影响。本研究就此提出以下假设:

H3:在其他条件一定的情况下,随着渠道伙伴之间互惠规范水平的提高,合同使用对关系绩效的积极影响会被削弱。

#### (四)需求不确定性对合同使用效果的影响

交易环境中的不确定性和复杂性是交易成本产生的重要原因之一,需求不确定意味着企业需要面对更加复杂的市场环境,未来的经营状况难以得到保证,生产经营所要考虑到的风险因素增多(Tangpong等,2016)。从环境不确定性的角度出发,需求不确定性(Tangpong等,2016)即企业所面临的市场需求变化的不可观测和不可预测程度,反映了企业对其所在行业、产品及顾客偏好不确定性的感知(Zhou和Poppo,2010;Tangpong等,2016)。

需求不确定性会给新兴市场国家中的企业提出更多的挑战,给合同治理机制造成更多的压力。首先,需求不确定性反映了企业与购买者之间的信息不对称(任星耀和钱丽萍,2015)。迅速变化的市场需求要求企业在面对庞杂的信息时进行更加严密的甄别和筛选。为应对不确定的市场需求,企业需要不断提高自身的的信息处理能力,同时也需要提高沟通协调能力,以便从渠道伙伴那里获得更多有价值的信息。但频繁地使用合同,对渠道伙伴的行为进行监督(Sachdev和Bello,2014),会增加沟通成本;过多地干涉渠道伙伴的行为亦容易造成渠道伙伴心理上的不满与行为上的不配合。其次,企业要想在复杂多变的市场上立足,就必须提高适应环境的能力,灵活地处理需求变化。如果企业只会照章办事,机械地对产品的规格、型号、数量及交易价格等进行监督、控制和评估(Mooi和Gilliland,2013),而不能跟进市场需求的变化,及时调整合同执行的关键细节,就会造成产品或者材料等资源的闲置与浪费。即使企业愿意调整监督和控制的严厉程度,也需要花费额外的资源对市场信息进行搜集和分析(孙玮和钱俊伟,2019),付出更多的时间与渠道伙伴进行沟通协商。最后,需求不确定性也会给机会主义提供更多可乘之机。在市场需求不确定性很高的情况下,有限理性导致企业发现和惩治机会主义行为更加困难,这也对企业合同的监督和执行提出了更高的要求。综合上述观点,本研究提出以下假设:

H4:在其他条件一定的情况下,随着市场需求不确定性的提高,合同使用对关系绩效的积极影响会被削弱。

基于以上文献回顾和研究假设,本研究建立了如图1所示的概念模型。

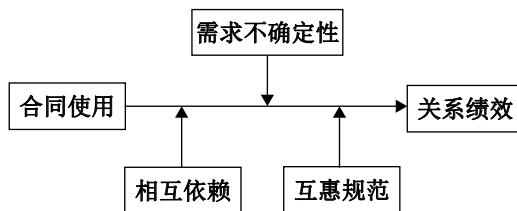


图1 概念模型

### 三、研究方法

#### (一)样本和数据收集

本研究采用问卷形式对中国计算机及计算机零件行业的经销商进行调查。这些行业在当

前的市场经济环境中发展迅速,供应商和经销商数量众多,产业链趋于成熟,渠道结构更加完整,其行业特征有利于展开研究。受调查企业均通过随机抽样获得。在随机样本的基础上,本研究去除了重复的以及无法取得联系的企业。

为了保证问卷的一致性和表达的准确性,在问卷设计上,本研究首先聘请多位专家教授对问卷初稿的内容进行分析判断,确保根据英文文献设计的题项没有歧义、表达清晰且符合中国的文化情境,再将问卷翻译成英文与原始量表进行对比,以确保问卷内容表达的准确性。其次,在正式问卷形成前,先开展预调研,即选择样本中的10家企业,与其中具有三年以上工作经验的40名管理者取得联系,在访谈过程中,请他们填写问卷并对问卷的内容进行反馈。最后,根据预调研获得的反馈和专家小组的改进建议,修改和完善了问卷的部分内容,从而形成了最终版本的调查问卷。

在正式调研的过程中,本研究主要采取了以下措施来提高问卷的回收率和问卷的质量。首先,请事先接受过培训的调查员对样本中的企业逐一进行电话咨询或者当面拜访,说明本研究的目的和重要性,确认其参与调查的意愿后再通过邮寄的方式或现场发放问卷。其次,向所有受访企业承诺调研过程中涉及的个人信息及企业隐私都将被严格保密,所有问卷均按匿名的方式处理,以确保受访者所填写的信息更加真实可靠。最后,选择目标企业的渠道经理人为最终受访者,以保证在填写问卷的过程中涉及的渠道信息能够被全面理解。最终本研究收集了423份问卷,剔除30份填写不完整的不合格问卷后,共获得393份有效问卷。

此外,本研究还使用了多种方法评估可能存在的无反应偏差。首先,本研究将样本企业和随机抽样后剔除的企业进行了比较,没有发现显著差异。其次,本研究将接受调查的企业和未应答的企业进行了比较,没有发现显著差异。最后,本研究将所有的受访者按时间划分成早期和晚期受访者,对两批问卷进行了对比,也没有发现显著差异。因此,无反应偏差的影响在本研究中可以忽略。

## (二)变量设计

本研究变量的测量题项均在以往相关文献成熟量表的基础上,结合本研究的研究情境调整而成。本研究的问卷变量均采用多指标衡量法和7点李克特量表测量(“1”表示“完全不同意”,“7”表示“完全同意”)。调查对象根据实际情况,对问卷中每个题项描述的相符程度进行选择。

合同使用的测量包含4个题项,来自Samaha等(2011)的研究。该变量测量经销商与供应商在处理关系中的分歧与矛盾时的合同使用程度。根据Anderson和Narus(1990)、Kim和Oh(2002)以及Shen等(2017)的方法,相互依赖这一变量由两个单向的依赖相加而成,即相互依赖等于供应商对经销商的依赖加上经销商对供应商的依赖,表明交易双方相互依赖的程度。其中,供应商依赖和经销商依赖的测量指标均来自Kim和Oh(2002)的研究。需求不确定性的3个测量题项借鉴于Zhou和Poppo(2010)以及Li和Atuahene-Gima(2001)的研究,评估的是企业所处市场的需求不确定程度。互惠规范的测量指标来自Mavondo和Rodrigo(2001)以及Barnes等(2011)的研究,测量合作双方彼此的善意、信任和友谊。关系绩效的测量题项来自Geyskens和Steenkamp(2000)以及Liu等(2009)的研究,衡量渠道伙伴在合作期间取得的绩效。

由于合同本身的详尽程度(Kashyap和Murtha,2017)、相关的法律环境(Yang等,2018)也会对合同的使用效果产生重要影响,并且以往研究对此的讨论较明晰,因此本研究将合同详尽性、法律强制力作为重要的控制变量,其测量指标分别取自Lusch和Brown(1996)以及Zhou和Poppo(2010)的研究。



## 四、实证分析

### (一)描述性统计分析

表1给出了主要变量的描述性统计分析结果。除供应商依赖与需求不确定性之间的相关系数不显著( $r=0.034, p>0.1$ )之外,各个变量之间的相关系数绝对值集中落在0.094—0.510这一区域内,均不为零且显著,各变量呈现较低的相关关系。其中,合同使用与关系绩效之间呈显著的正相关关系( $r=0.247, p<0.01$ )。

表1 描述性统计与相关系数

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.合同使用	0.893							
2.经销商依赖	0.314***	0.825						
3.供应商依赖	0.354***	0.510***	0.864					
4.互惠规范	-0.094*	0.152***	0.094*	0.924				
5.需求不确定性	0.214***	0.193***	0.034	0.112**	0.843			
6.关系绩效	0.247***	0.431***	0.209***	0.449***	0.234***	0.809		
7.合同详尽性	0.112**	0.125**	0.162***	0.366***	0.125**	0.240***	0.894	
8.法律强制力	0.127**	0.226***	0.124**	0.156***	0.290***	0.241***	0.259***	0.921
均值	3.986	4.537	4.495	5.707	5.139	4.989	5.546	5.113
标准差	1.661	1.416	1.391	0.923	1.079	1.049	1.272	1.261

注: \*、\*\*、\*\*\*分别表示在10%、5%、1%的水平上显著。对角线上的数字为AVE值的算术平方根。

### (二)信度与效度分析

为了控制共同方法偏差带来的影响,本研究所有的变量都是由多个测量题项构成的,避免了单一题项引起的数据共向变异。此外,本研究利用Harmon单一因子检验法对数据进行了检验,结果未出现析出单一因子或者有任何一个因子可以解释大部分变异的状况。因此,可以排除严重共同方法偏差造成误导性结论的可能。

表2给出了各个变量的信度和效度分析结果以及验证性因子分析结果。本研究利用Cronbach's  $\alpha$ 系数和组合信度(CR)来测度各构念的信度。由表2可知,各变量的Cronbach's  $\alpha$ 值在0.732—0.938之间,均超过了0.7,说明问卷的内部一致性较高。在信度符合要求的基础上,本研究利用AMOS 20.0对问卷的效度进行验证性因子分析。所有指标的标准因子载荷在0.727—0.934之间,均大于0.7,说明潜变量对测量变量的解释较强。同时,由因子载荷计算得到组合信度CR值在0.850—0.952之间,均超过了0.8,也说明量表具有很好的内部一致性。在效度分析方面,通过因子载荷计算,得到潜变量的平均方差抽取量(AVE)在0.654—0.848之间,均超过了0.5,AVE值的算术平方根均大于变量的相关系数(见表1),说明各变量有着较好的聚敛效度和区分效度。

### (三)假设检验

针对前文提出的4个假设,本研究首先使用AMOS 20.0进行检验,其中,交互项指标是将自变量和调节变量指标按照标准因子载荷大小排序后,根据“大配大,小配小”的原则进行配对相乘得到的。模型拟合的结果总体较为理想, $\chi^2/df$ 等于2.634,小于3;NFI、IFI、TLI、CFI的值分别为0.902、0.937、0.925、0.936,均大于0.9,达到了理想的标准;RMSEA等于0.065,稍大于0.06,但小于0.08的临界值。

其次,考虑到在配对相乘的过程中剔除了自变量中因子载荷最小的一个测量变量可能会影响结果,本文还利用当前非常适用于潜变量调节效应分析的SmartPLS(偏最小二乘结构方

表2 信度与效度检验结果

变量	题项	因子载荷
合同使用(DCU) $\alpha=0.916$ $CR=0.940$ $AVE=0.797$	DCU1.我们经常不得不诉诸合同以解决同该供应商的分歧	0.866
	DCU2.我们不得不频繁地向该供应商指出,他们的要求超出了所签订合同的范围	0.882
	DCU3.该供应商经常借助正式的合同来解决与我们的分歧	0.929
	DCU4.该供应商经常向我们重申合同,以确保我们能够履行自己的职责	0.894
关系绩效(DEP) $\alpha=0.843$ $CR=0.894$ $AVE=0.680$	DEP1.与该供应商的关系使我们占据了有利的市场地位	0.802
	DEP2.与该供应商的关系带来了更大的销售量	0.809
	DEP3.该供应商的营销政策有助于我们有效地开展工作	0.871
	DEP4.该供应商提供了高质量的销售支持	0.814
经销商依赖(DDC) $\alpha=0.878$ $CR=0.898$ $AVE=0.746$	DDC1.如果终止与该供应商的关系,我们将要花费很大的精力寻找新的供应商	0.895
	DDC2.我们很难找到与该供应商类似的供应商	0.883
	DDC3.如果更换该供应商,我们会遭受惨重的损失	0.810
供应商依赖(DSC) $\alpha=0.892$ $CR=0.908$ $AVE=0.767$	DSC1.该供应商如果终止与我们的关系,他们将要花费很大的精力寻找新的经销商	0.889
	DSC2.该供应商很难找到与我们类似的经销商	0.884
	DSC3.如果该供应商终止与我们的合作,他们会遭受惨重的损失	0.854
互惠规范(DNR) $\alpha=0.796$ $CR=0.880$ $AVE=0.710$	DNR1.我们和该供应商的关系非常友善	0.860
	DNR2.我们和该供应商在商务往来中互相尊重	0.849
	DNR3.我们对与该供应商的合作很有信心	0.817
需求不确定性(DDU) $\alpha=0.732$ $CR=0.850$ $AVE=0.654$	DDU1.在我们所处的行业中,顾客对产品的需求和偏好会随着时间的变化而改变很大	0.824
	DDU2.我们的顾客倾向于持续寻找新的产品	0.869
	DDU3.很难预测我们所处行业的市场变化	0.727
合同详尽性(DCT) $\alpha=0.938$ $CR=0.952$ $AVE=0.800$	DCT1.每一方的角色	0.884
	DCT2.每一方的责任	0.920
	DCT3.每一方如何履行职责	0.886
	DCT4.如何应对突发事件	0.888
	DCT5.如何解决分歧	0.894
法律强制力(DLC) $\alpha=0.911$ $CR=0.944$ $AVE=0.848$	DLC1.法律系统能够保护我们的利益	0.934
	DLC2.法律系统能够确保顾客会支付	0.933
	DLC3.法律系统能够保证我们拿回拖欠的款项	0.896
测量模型拟合度指数: $\chi^2/df=2.533$ , $NFI=0.923$ , $IFI=0.952$ , $TLI=0.941$ , $CFI=0.952$ , $RMSEA=0.063$		

程模型)做了进一步验证,其中 $R^2=0.345$ ,调整的 $R^2=0.380$ ;共线性统计量( $VIF$ )值均小于10; $SRMR$ 等于0.056,稍大于0.05,但小于0.08的临界值。表3对比了AMOS和SmartPLS得到的主要路径系数和 $p$ 值的大小,总体上差距非常小,进一步验证了结果的稳健性。

AMOS和SmartPLS的检验结果一致地支持了前文提出的4个假设。其中,与假设H1一致,合同使用对关系绩效有正向影响( $\beta=0.200$ ,  $p<0.01$ ;  $\beta=0.202$ ,  $p<0.01$ ),说明渠道成员使用合同有助于提高关系绩效。与假设H2一致,渠道成员间的相互依赖正向调节合同使用与关系绩效之间的关系( $\beta=0.186$ ,  $p<0.01$ ;  $\beta=0.156$ ,  $p<0.01$ )。与假设H3一致,互惠规范负向调节合同使用与关系绩效之间的关系( $\beta=-0.131$ ,  $p<0.10$ ;  $\beta=-0.096$ ,  $p<0.05$ ),表明在互惠水平高或者企业与渠道伙伴非正式关系紧密的情况下,合同使用对关系绩效的提升作用会被削弱。与假设H4一致,



市场需求不确定性负向调节合同使用与关系绩效之间的关系( $\beta=-0.241, p<0.05$ ;  $\beta=-0.127, p<0.01$ ),表明在需求不确定性高的情况下,合同使用对关系绩效的正向影响减弱。

最后,本研究还使用SPSS 22对数据进行了分析,表4给出了SPSS 22回归分析的结果。其中,模型1为控制模型,模型2是加入了自变量和调节变量的主效应模型,模型3为加入了交互项的调节效应模型,所有变量的指标均经过了均值中心化处理,交互项通过处理后的测量指标相乘获得。结果显示,在0.01的显著性水平上,模型的F值均落在拒绝域,表明线性回归方程是显著的。比较三个模型的R<sup>2</sup>与F值可以发现,在加入了调节变量和调节效应后,模型整体的显著性得到了明显改善。此外,共线性诊断的容差及方差膨胀因子(VIF)均在可接受的范围内,说明自变量与其他变量之间不存在影响回归结果的多重共线性问题。假设检验的结果也与AMOS输出结果基本一致,合同使用与关系绩效正相关( $\beta=0.148, p<0.01$ ),支持假设H1;相互依赖和合同使用的交互项与关系绩效正相关( $\beta=0.158, p<0.01$ ),支持假设H2;其他两个交互项与关系绩效负相关( $\beta=-0.106, p<0.05$ ;  $\beta=-0.120, p<0.01$ ),支持假设H3和假设H4。

综上所述,渠道成员的合同使用对关系绩效有着积极影响,在这一过程中,相互依赖起到了增强合同使用对关系绩效积极影响的作用,互惠规范和需求不确定性起到了削弱合同使用对关系绩效积极影响的作用。

## 五、结论、启示与展望

### (一)结果与讨论

本研究基于交易成本理论,探究合同使用对渠道关系绩效的直接影响与作用边界,将交易不确定性划分为行为不确定性和环境不确定性,把渠道伙伴间的相互依赖、互惠规范及市场需求不确定性纳入研究框架。实证结果显示,企业在管理渠道伙伴时,合同使用对关系绩效具有

表3 模型路径系数比较

变 量	因变量:关系绩效(DEP)	
	AMOS	SmartPLS
<b>控制变量</b>		
合同详尽性(DCT)	-0.011	-0.009
法律强制力(DLC)	0.124***	0.099*
<b>自变量</b>		
合同使用(DCU)	0.200***	0.202***
<b>调节变量</b>		
相互依赖(DJD)	0.268***	0.255***
互惠规范(DNR)	0.498***	0.387***
需求不确定性(DDU)	0.085	0.062
<b>调节作用</b>		
DCU×DJD	0.186***	0.156***
DCU×DNR	-0.131*	-0.096**
DCU×DDU	-0.241**	-0.127***

注: \*、\*\*、\*\*\*分别表示在10%、5%、1%的水平上显著。

表4 假设检验结果

变 量	因变量:关系绩效(DEP)		
	模型1	模型2	模型3
<b>控制变量</b>			
合同详尽性(DCT)	0.086*	-0.026	-0.035
法律强制力(DLC)	0.146***	0.077*	0.092**
<b>自变量</b>			
合同使用(DCU)		0.148***	0.179***
<b>调节变量</b>			
相互依赖(DJD)		0.143***	0.184***
互惠规范(DNR)		0.340***	0.323***
需求不确定性(DDU)		0.090**	0.060
<b>调节作用</b>			
DCU×DJD			0.158***
DCU×DNR			-0.106**
DCU×DDU			-0.120***
R <sup>2</sup>	0.264	0.401	0.438
调整的R <sup>2</sup>	0.259	0.390	0.423
F值	46.440***	36.727***	29.688***
F值的变化		21.928***	8.345***
VIF最大值	1.135	1.351	1.445

注: \*、\*\*、\*\*\*分别表示在10%、5%、1%的水平上显著。

正向提升作用。在使用合同推进合作交易的过程中,渠道伙伴间的相互依赖会增强合同使用对关系绩效的提升作用,高水平相互依赖的合作企业之间更有可能重视正式合同的使用。互惠规范和需求不确定性则会削弱合同使用对关系绩效的积极影响,高水平的互惠规范和外部环境的动荡,不利于发挥合同使用的作用,容易导致合同管理的低效率。

### (二)理论意义

首先,针对以往关于合同作用效果研究中存在的分歧,本研究区分了合同设计和合同使用,剖析了在新兴市场国家合同使用的重要作用。现有关于合同治理的研究大多强调合同设计的重要性,尽管详尽的或完整的合同在抑制机会主义、提高关系绩效(Li等,2009;Liu等,2009;Yang等,2017)等方面发挥着重要作用,但以往的实证研究结果并未全部支持上述观点(如,Wuyts和Geyskens,2005;Li等,2010;Yang等,2012)。这也表明企业对合同设计高度重视并不能保证获得满意的绩效。因此,除了合同设计,合同使用这一事后管理活动也需要引起重视(Kashyap等,2012;Mooi和Gilliland,2013;Kashyap和Murtha,2017)。但是当前关于合同使用或者执行这一事后实践环节的研究依然较少,合同使用与绩效的关系仍然不够清晰(Antia等,2006;Kashyap和Murtha,2017)。本研究通过对合同使用的作用效果进行实证分析,揭示了在新兴市场国家合同使用对绩效的影响,为理解现有合同设计相关研究的分歧提供了思路,丰富了事后治理机制研究,对已有的相关研究进行了拓展。

其次,本研究更为系统地分析了行为不确定性对合同治理的影响。尽管在渠道管理相关文献中,渠道伙伴的依赖或权力一直是研究最广泛的内容之一(如,Kim和Oh,2002;Shen等,2017;王勇等,2018),针对合同设计与依赖的关系也有诸多讨论(如,Lusch和Brown,1996;Shen等,2019),正式(如合同)和非正式(如关系规范)治理机制之间的关系也一直是研究中的热点话题(如,Poppo和Zenger,2002;Liu等,2009;Cao和Lumineau,2015),但是很少有研究从渠道伙伴行为不确定性的角度去探讨相互依赖和互惠规范这两个二元关系变量对合同使用产生的影响。本研究从行为不确定性的视角,探讨了二者在使用合同实现关系绩效目标时所发挥的作用,揭示了新兴市场国家情境下不同的相互依赖水平和互惠规范水平如何影响合同使用效果,进一步明确了合同使用的边界,丰富了事后合同治理作用机制研究。

最后,本研究围绕交易不确定性这一重要特征,揭示了合同治理过程中市场需求不确定性带来的影响。以往研究对外部环境不确定性的分析往往针对其如何影响合同设计中的合同柔性这一特征展开探讨(如,Zhou和Poppo,2010;Zhang等,2017;张锦兰等,2019),鲜有研究从不确定性的角度去分析在外部环境存在波动的情况下,合同使用与关系绩效的关系会受到怎样的影响。本研究对以往研究进行了拓展,把需求不确定性纳入事后合同使用环节,揭示了需求不确定性对事后合同治理作用效果的影响,更为清晰地阐明了合同使用的外部条件,强调了在需求高度不确定的市场环境中,不单是合同设计,合同使用的成本和难度也会上升,进一步加深了有关需求不确定性对企业间关系影响的理解。

### (三)实践意义

本研究为新兴市场国家的企业管理者根据交易内外部环境的变化合理地使用合同提供了重要启示。企业在管理渠道伙伴的过程中,要想获得满意的绩效,就需要更加重视合同使用的环境。

首先,企业管理者要重视事后的合同使用,而不是仅仅关注事前的合同设计。企业与渠道伙伴精心设计的合同,不论多么完整和详细,如果不在商业实践中认真地执行,不使用合同去监控、评估或是惩罚渠道伙伴(Huo等,2016),最终都很难获得令企业满意的绩效。因此,企业管理者需要重视合同在实践中的使用。在管理重要交易事项的过程中,管理者需要注意按照合

同计划对渠道伙伴的行为进行检查和评估;当遇到分歧时,应考虑通过诉诸合同来解决问题,避免冲突和矛盾的升级;当渠道伙伴的行为超出了合同范围时,应向其重申合同规定,确保各项职责按合同履行;当渠道伙伴有机会主义行为时,企业管理者要严格使用合同,对这种行为进行处理和惩罚。

其次,在使用合同的过程中,要注意与渠道伙伴维持恰当的关系,既不能单方面对渠道伙伴产生过度依赖,也不能抛弃正式的关系纽带而只重视非正式的互惠规范的培养,因为不论是正式的依赖关系还是非正式的互惠规范都会影响合同使用的效果。在面对众多渠道伙伴,行为不确定性高的情况下,企业应该着力培养强强联合的关系(杨伟明和孟卫东,2018),增强与渠道伙伴的信息交换;要适当地进行非正式往来,因为互惠规范实际上是一把双刃剑,要时刻警惕互惠规范的阴暗面,不应过分依赖非正式关系,避免陷入道德妥协困境。

最后,企业管理者要密切关注所处环境的变化,遵循因地制宜、因时制宜的原则,根据市场需求的不确定性水平适度调整合同使用方式和合同执行严厉程度。面对不同的市场环境,企业管理者应该理性分析环境特征,提高自身适应市场变化的能力,学会合理、灵活地使用合同管理手段打击机会主义行为,维护企业的利益。

#### (四)研究局限与展望

本研究也存在着一些不足之处。第一,本研究仅仅关注了合同使用的作用机制,没有从过程视角去全面地探讨合同治理的过程。未来的研究可以将合同设计和合同执行结合起来,探究二者之间的区别与联系,从过程观的角度分析二者对绩效的影响。

第二,本研究重点关注了交易的不确定性这一基本特征,而并未直接测度行为不确定性,未来的研究可以进一步对交易不确定性(包括行为不确定性和环境不确定性)进行更为深入的剖析。此外,本研究也未关注资产专用性和交易频率这两个特征,未来的研究可以将专项投资、交易频率等因素考虑进去,尝试从更全面的角度分析合同使用的边界条件。

第三,本研究仅使用调查问卷的方式收集数据,数据的收集来自经销商一方,没有对供应商数据进行验证。未来的研究可以从供应商和经销商两个角度收集数据进行验证,以更好地评估合同使用的边界条件。

#### 主要参考文献

- [1]丰超,庄贵军,李思涵.渠道网络结构对合同制定与监督的影响:社会网络的视角[J].现代财经(天津财经大学学报),2019,39(2):57-69.
- [2]李晓冬,王龙伟.基于联盟知识获取影响的信任与契约治理的关系研究[J].管理学报,2016,13(6):821-828,862.
- [3]任星耀,钱丽萍.关系嵌入对零售商经济绩效的影响研究——环境不确定性和合同包容性的调节作用[J].商业经济与管理,2015,(12):5-14.
- [4]王勇,庄贵军,张闯,等.营销渠道中的合同治理、公平与角色外利他行为[J].中国管理科学,2018,26(6):188-196.
- [5]杨伟明,孟卫东.联盟组合管理、合作模式与企业绩效[J].外国经济与管理,2018,40(7):32-43.
- [6]张锦兰,宋吴阳,朱方伟,等.契约柔性的核心议题与研究趋势探析[J].外国经济与管理,2019,41(1):73-85.
- [7]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.
- [8]Antia K D, Bergen M E, Dutta S, et al. How does enforcement deter gray market incidence?[J]. Journal of Marketing, 2006, 70(1): 92-106.
- [9]Barnes B R, Yen D, Zhou L X. Investigating guanxi dimensions and relationship outcomes: Insights from Sino-Anglo business relationships[J]. Industrial Marketing Management, 2011, 40(4): 510-521.
- [10]Cao Z, Lumineau F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic



- investigation[J]. *Journal of Operations Management*, 2015, 33-34: 15-42.
- [11]Geyskens I, Steenkamp J B E M. Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships[J]. *Journal of Retailing*, 2000, 76(1): 11-32.
- [12]Gouldner A W. The norm of reciprocity: A preliminary statement[J]. *American Sociological Review*, 1960, 25(2): 161-178.
- [13]Huo B F, Fu D J, Zhao X D, et al. Curbing opportunism in logistics outsourcing relationships: The role of relational norms and contract[J]. *International Journal of Production Economics*, 2016, 182: 293-303.
- [14]Kashyap V, Antia K D, Frazier G L. Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships[J]. *Journal of Marketing Research*, 2012, 49(2): 260-276.
- [15]Kashyap V, Murtha B R. The joint effects of ex ante contractual completeness and ex post governance on compliance in franchised marketing channels[J]. *Journal of Marketing*, 2017, 81(3): 130-153.
- [16]Kim K, Oh C. On distributor commitment in marketing channels for industrial products: Contrast between the United States and Japan[J]. *Journal of International Marketing*, 2002, 10(1): 72-97.
- [17]Li H Y, Atuahene-Gima K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(6): 1123-1134.
- [18]Liu Y, Luo Y D, Liu T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China[J]. *Journal of Operations Management*, 2009, 27(4): 294-309.
- [19]Luo Y D. Contract, cooperation, and performance in international joint ventures[J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(10): 903-919.
- [20]Lusch R F, Brown J R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels[J]. *Journal of Marketing*, 1996, 60(4): 19-38.
- [21]Mavondo F T, Rodrigo E. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China[J]. *Journal of Business Research*, 2001, 52(2): 111-121.
- [22]Molm L D, Schaefer D R, Collett S J L. The value of reciprocity[J]. *Social Psychology Quarterly*, 2007, 70(2): 199-217.
- [23]Mooi E A, Gilliland D I. How contracts and enforcement explain transaction outcomes[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2013, 30(4): 395-405.
- [24]Qian L P, Yang P P, Xue J Q. Hindering or enabling structural social capital to enhance buyer performance? The role of relational social capital at two levels in China[J]. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2018, 25(3): 213-231.
- [25]Samaha S A, Palmatier R W, Dant R P. Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution[J]. *Journal of Marketing*, 2011, 75(3): 99-117.
- [26]Shen L, Su C T, Zheng X, et al. Contract design capability as a trust enabler in the pre-formation phase of interfirm relationships[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 95: 103-115.
- [27]Shen L, Wang Y, Teng W B. The moderating effect of interdependence on contracts in achieving equity versus efficiency in interfirm relationships[J]. *Journal of Business Research*, 2017, 78: 277-284.
- [28]Sutcliffe K M, Zaheer A. Uncertainty in the transaction environment: An empirical test[J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(1): 1-23.
- [29]Tangpong C, Li J, Hung K T. Dark side of reciprocity norm: Ethical compromise in business exchanges[J]. *Industrial Marketing Management*, 2016, 55: 83-96.
- [30]Wang L, Jiang F M, Li J, et al. The contingent effects of asset specificity, contract specificity, and trust on offshore relationship performance[J]. *Journal of Business Research*, 2019, 99: 338-349.
- [31]Williamson O E. *The economic institutions of capitalism*[M]. New York: Free Press, 1985.
- [32]Williamson O E. *The mechanisms of governance*[M]. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- [33]Wuyts S, Geyskens I. The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection[J]. *Journal of Marketing*, 2005, 69(4): 103-117.
- [34]Yang D F, Sheng S B, Wu S L, et al. Suppressing partner opportunism in emerging markets: Contextualizing institutional forces in supply chain management[J]. *Journal of Business Research*, 2018, 90: 1-13.

- [35]Yang P P, Qian L P, Zheng S Y. Improving performance and curtailing opportunism: The role of contractual issue inclusiveness and obligatoriness in channel relationships[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2017, 32(3): 371-384.
- [36]Zhang Q Y, Zhou K Z, Wang Y G, et al. Untangling the safeguarding and coordinating functions of contracts: Direct and contingent value in China[J]. *Journal of Business Research*, 2017, 78: 184-192.
- [37]Zhou K Z, Poppo L. Exchange hazards, relational reliability, and contracts in China: The contingent role of legal enforceability[J]. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41(5): 861-881.

## Contract Utilization, Exchange Uncertainty and Relationship Performance in Marketing Channels

Qian Liping<sup>1,2</sup>, Liao Ruyu<sup>1</sup>

(1. *School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China;*  
2. *Chongqing Key Laboratory of Logistics, Chongqing University, Chongqing 400030, China*)

**Summary:** With the rapid development in emerging countries in recent years, more and more enterprises have realized the importance of designing and signing a contract in exchange relationships. However, exchange hazards such as exchange uncertainty may exert a considerable impact on inter-firm exchange, lead to conflicts between exchange partners, and result in contractual violation behaviors, which in turn damages the development of exchange relationships. Despite the important findings of existing studies relevant to contract design, the impact of ex post governance such as contract utilization is still unclear and the mechanism of contract utilization remains largely unexplored. Therefore, based on the transaction cost theory and from the perspective of environmental uncertainty, this paper develops a conceptual model between contract utilization and channel relationship performance under the uncertain environment in emerging countries, and investigates the direct effect of contract utilization on channel relationship performance and the impact of joint dependence, reciprocity norms and demand uncertainty on the effect of contract utilization.

The conceptual model and hypotheses were tested by survey data collected from the distributors in computer and computer parts industry in China. In order to improve the consistency and validity of the questionnaire, all the question items were borrowed from previous research and adapted to the research context. To ensure the content validity, a pilot test with 40 respondents from 10 companies randomly selected from the Yellow Pages was conducted. Based on the research context and the interviewees' valuable feedback, the wording of some items was revised. After eliminating 30 surveys with missing data, 393 usable questionnaires were obtained finally. Confirmatory factor analysis, correlation analysis, structural equation model path analysis and hierarchical regression analysis were used to test the hypotheses.

The results show that contract utilization plays a positive role in promoting the channel relationship performance in channel relationship management. Under the circumstance of exchange uncertainty, when one party utilizes contract to promote relationship performance, joint dependence will amplify the positive impact of contract utilization on channel relationship performance; however, reciprocity norms and demand uncertainty will weaken the positive impact of contract utilization on channel relationship

performance. Therefore, this study reveals the mechanism of contract utilization on relationship performance in emerging market countries, and provides more evidence to understand the divergent opinions in existing research about the effect of contract design. This study also enriches the research on ex post governance mechanism by demonstrating the moderating effect of joint dependence, reciprocity norms and demand uncertainty in the link of contract utilization and relationship performance.

This study offers several theoretical contributions and managerial implications. First of all, considering the divergent opinions on the role of contract in previous research, by distinguishing contract design from contract utilization, this study clarifies the important role of contract utilization in emerging market countries, and highlights the positive impact of contract utilization on relationship performance. Secondly, this study investigates the impact of two bilateral variables, joint dependence and reciprocity norms, which can reflect the uncertainty behavior of partners in the process of contract utilization from the perspective of uncertainty. By analyzing the impact of behavioral uncertainty, this study further clarifies the function boundary of contract utilization in channel relationship management. Thirdly, by adding demand uncertainty into the research framework, this study reveals the impact of demand uncertainty on the effect of ex post contract governance, which consequently can help managers to understand the complex and dynamic environment more deeply, and provide helpful guidance for managerial practice.

**Key words:** marketing channels; contract utilization; exchange uncertainty; relationship performance

(责任编辑:王舒宁)