

# 代理商机会主义行为控制研究

王瑛玮 王秀村

(北京理工大学管理与经济学院,北京:100081)

**摘要:**我国商品流通市场的经营秩序一直是一个令人关注的问题。本文对代理商渠道在商品流通、活跃经济中所做的贡献和存在的问题进行了回顾与总结,通过对代理商在经营活动中比较常见的机会主义行为进行研究,着重分析了代理商机会主义行为对整个分销渠道带来的影响,以及代理商机会主义行为产生的原因,并对如何控制代理商机会主义行为提出了相应的解决策略。

**关键词:**代理商;机会主义行为;信息不对称;文化整合

中图分类号:F208

文献标识码:A

文章编号:1009-3370(2002)04-0066-03

随着中国经济步入世界经济大循环,中国市场的竞争也日加激烈,进入白热化阶段。在中国经济由卖方市场进入买方市场阶段以后,通过代理商进行分销,成为企业解决自身面临的愈加严峻的产品销售、新产品推广等问题的重要方法之一。通过代理商进行分销,企业不仅解决了自身当时所面临的销售难题,还在一定程度上帮助了一部分中小流通企业得以发展壮大,活跃了当地的商品流通。

但是,代理商的机会主义行为使双方的合作关系以及产品的市场秩序受到了一定的影响。例如,一部分代理商在不属于自身的代理区域内进行销售,损害其他代理商利益,破坏企业的分销安排;完成销售但货款不回笼,占用制造商的资金,等等。如果企业对代理商的机会主义行为没有有效的应对方案和控制措施,企业营销费用不仅居高不下,企业竞争力受到损害,而且某些代理商的投机取巧,会造成分销渠道内部的冲突,企业的营销政策不能得到贯彻执行,继而导致企业总体营销战略的失败。因此,探讨控制代理商的机会主义行为的有效措施对于规范代理商的经营行为、改善渠道关系、建立良好的渠道秩序,具有十分重要的意义。

## 一 代理商机会主义行为存在的重要原因

收稿日期:2002-09-14

作者简介:王瑛玮,北京理工大学管理与经济学院,硕士研究生

王秀村,北京理工大学管理与经济学院,教授,硕士生导师

目前对于企业关系中的机会主义行为原因的研究中,国外的专家学者如马斯特恩(Masten1988)认为:机会主义行为在任何条件下都可能发生,但信息不对称和一方对一方或者多方的依赖是导致机会主义行为发生的主要原因。通过与国内多家企业销售主管的访谈,我们可以确定,以下两个方面是导致我国代理商机会主义行为发生的重要原因。

1. 制造商和代理商之间存在着信息不对称的情况

所谓信息不对称,即对于同一信息,双方的获知程度不同,如一方不能有效察知另一方的行为。根据信息不对称理论,具备代理关系的双方在执行合同契约的过程中双方各自掌握的信息是有差异的,在这种情况下,有信息优势的一方就希望通过输出对自己有利的信息使自己获益,而较少信息的一方则会处于相对不利的地位。在一个渠道体系中,如果代理商拥有相对的信息优势,制造商无法充分掌握代理商在代理其产品过程中的经营情况并且无法准确评价代理商实际贡献,那么就不能对代理商的代理经营活动进行必要的支持和有效的监督。缺少支持的代理商自然会对双方的合作关系产生不满,缺少监督将会使代理商感到有机可

乘。

## 2. 制造商对代理商的依赖

经销商守着一方市场,往往具有较为成熟的销售网络,有熟悉当地市场的销售队伍,拥有忠诚的消费者群。而制造商企业往往并不具备这样的条件,特别是在进入新市场或者推出新产品得情况下,非常需要依靠代理商开拓和管理市场,这样,产生了制造商对代理商的依赖。就一些行业或者部分制造商企业来说,市场权力越来越转向到代理商。伴随着制造商分销渠道的再造和市场供求关系的变化,市场竞争逐步演化为针对代理商的竞争。制造商对代理商的依赖性也逐渐增强。

## 二 代理商机会主义行为类型及行为后果分析

瓦瑟那和黑德(Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide)曾经将企业之间的机会主义行为按照双方的合作意愿和外部的市场变化两个维度将企业之间的机会主义行为分为四个类型。

第一种类型的代理商在市场环境基本稳定的情况下,为了降低自身的经营成本,逃避一部分渠道责任,采取了机会主义行为,例如不执行制造商对代理商规定的客户服务标准等。这样做,制造商付出的让利或者补贴没有获得相应的成果,制造商的交易成本实际增加了。同时,因为渠道输出的服务质量降低,消费者满意度将降低,制造商和代理商的长期合作收益都将降低。

第二种类型的代理商在市场环境出现了较大变化的时候,不愿采用相应的措施如投资改进服务设施等去适应市场变化。这样做,代理商可以在短期内节约新的投资而产生的花费。但是,因为没有及时适应市场的变化,必然不能充分满足消费者的需求,会导致制造商和代理商长期收益的降低。

第三种类型的代理商为了满足自身的利益,在市场环境很稳定、与制造商的合作很顺利的情况下,仍然采用机会主义行为,如超越代理区域进行销售的手段实现收益最大化。这样的后果是制造商的分销安排被打乱,市场秩序受到破坏,制造商的分销成本将增加。代理商采通过用机会主义行为,获得了短期收益,但从长远的观点来看,渠道秩序的混乱将会造成代理商相互之间、制造商与代理商

之间的相互冲突,渠道的内部损耗必然会带来渠道成员长期收益的降低。

第四种类型的代理商趁市场环境发生变化的时机,提出重新与制造商企业商讨合作条件。通过制造商企业所做出的让步,代理商获得了短期收益。但是,代理商只是满足了自身的短期利益,实际上阻碍了制造商企业改造分销渠道,去适应市场环境的改变。所以,渠道所有成员的长期利益都将受到损害。

## 三 对代理商的机会主义行为进行控制的策略

尽管越来越多的制造商已经认识到代理商的机会主义行为对企业执行竞争战略产生的不利影响,但在实际操作过程中,要想真正控制代理商,减少代理商机会主义行为也并非易事。制造商需要从自身建设做起,使代理商意识到与制造商进行合作具有巨大的吸引力,愿意接受比较严格的代理条件,这样才能形成对代理商的机会主义行为进行控制的牢固基础。

在此基础上,可以通过以下四种策略对代理商的机会主义行为进行控制。

### 1. 文化整合

制造商和代理商作为不同的企业都有自身的企业文化。在双方的合作中,往往因为制造商与代理商之间经营目标和经营理念的不同,在制造商维护渠道秩序时因误解而产生冲突。制造商企业可以通过招待代理商参观企业、介绍和讲解制造商企业文化等方法获得代理商对其企业文化的认同。只有双方的思想一致,才能在合作中相互理解,同舟共济。这样,制造商和代理商可以本着为双方长远利益着想的态度来共同经营市场。

### 2. 慎重选择代理商

在理论上最直截了当的对机会主义行为进行管理的方式时选择没有机会主义倾向的并且能够完成企业要求的代理商。因此,全面了解每一个将被选择的代理商的情况,是选择代理商的起点和前提条件。在具体选择代理商之前,要对各个可选择的代理商进行全面调查和认真分析。必须彻底弄清楚他是谁、他是如何经营的、发展潜力究竟有多大。通过调查分析代理商,企业可以从中得到“候选

人”名单。企业还可以通过调查,为以后消除信息不对称的可能打下基础。在选择代理商时,要注意分析有关代理商与企业进行合作的意愿、曾经与其它制造商的合作关系,以便选择到良好的合作代理商。

### 3.对代理商进行有效的监督

进行监督的目标是避免当出现信息不对称的状况时,制造商可能会采取机会主义行为获利同时不被察觉。通过监督,能够增强制造商发现代理商的机会主义行为的能力,使制造商能够公正的对代理商进行评价并给与奖励和惩罚;同时监督行为本身能对代理商产生压力,减少机会主义行为。但是,在监督中要注意以下两点:首先要制定出合适的标准,并且针对每种机会主义行为都有明确的界定;其次是在监督过程中应该确保代理商对监督措施不会反感。当制造商在设计和建立分销渠道时,如

果可以事先确立这种监督预备监督关系的话,那么将会有效地控制代理商机会主义行为。而且,本身具有机会主义动机的代理商慑于监督,也不会加入制造商的分销渠道。

### 4.对代理商进行有效激励

代理商与制造商协力合作,不单是对制造商、对消费者有利,对代理商也有利。分销渠道作为一个整体,每个成员的利益来自于成员之间的彼此合作和共同的利益创造活动。从这个角度上讲,制造商与代理商在签订代理协议中,已经把彼此之间的利益“捆绑”在一起。在实际操作中,可以通过与代理商共同进行投资或者按照双方为共同利益所做贡献进行奖励的方法来激发代理商的合作愿望、树立良好合作态度。只有这样,才有可能真正建立一个有效运转的分销渠道。

#### 参考文献:

- [1] 牛海鹏 销售通路管理[M] 企业管理出版社 1999 5
- [2] 苏勇,陈小平 关系型营销渠道管理及实证研究 [J] 2000 2
- [3] Kenneth H. Wathne and Jan B.Heide Opportunism in Infirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions [J] Journal of Marketing October 2000
- [4] Louis W. Stern & Adel I., El- Ansary . 赵平译 市场营销渠道[M] 清华大学出版社 2001

## On the Control of Agents' Opportunistic Practice

Wang Yingwei Wang Xiucun

(Beijing Institute of Technology, Beijing:100081)

**Abstract:**The operational order in the commercial circulation market has always attracted much attention. This paper offers both retrospect and summary over the contribution and problems of the agents' channel in commercial circulation and brisk economy. By research on the relatively common practice of opportunism, the paper emphasizes on the influence of agents' opportunistic practice on the whole distribution channel and its causes, while offers corresponding solutions.

**Key words:** Agents, Opportunistic practice, information asymmetry, culture integration

(上接第 72 页)

purposes, redundance and separation of each department. The Tai Chang Temple had set up official positions very early and stood above all other temples because of its bulky organization. But the Temple was later reduced to Qingshui yamen (Governmental Department which is of minor importance and usually slack) owing to its separate administrative functions and its not assuming important government responsibility.

**Key words:** the Tai Chang Temple, officials and nobilities of different levels, doctorate, chief court historian