

## 营销渠道中的投机行为与控制研究专题

**主持人语:**庄贵军(西安交通大学管理学院教授,博士生导师)

在营销渠道中,影响企业之间合作效率的一个重要因素是渠道投机行为或渠道机会主义行为。有效减少渠道投机行为是企业渠道管理的一个重点与难点。本专栏的几篇文章从不同的角度围绕着如何降低渠道投机行为进行研究。第一篇论文从企业外部的社会关系入手,研究企业拥有的商业关系和政府关系对于渠道机会主义风险的影响以及政治、法律和行业环境不确定性的调节作用。第二篇论文则从IT技术切入,探讨制造商的IT设备先进性和IT人员支持对合同控制机制的影响进而对分销商投机行为的抑制作用。第三篇论文以企业的关系取向为视角,讨论了帮忙、情感与寻租这三种不同的关系取向对渠道机会主义的影响以及合同和关系这两种治理策略的调节作用。第四篇论文从投机行为的反面——服从行为入手,探讨供应链中采购商的服从行为对于企业间相互依赖与双方关系绩效的中介作用。

本专栏所选取的这几篇文章,一方面以中国企业的渠道管理实践为具体的研究情境,研究结果对中国企业控制渠道投机行为有实际应用价值,另一方面针对现有理论研究中存在的不足,能够推进渠道投机行为相关理论的发展。希望本专栏所选取的这些文章,能够引发学术界对渠道投机行为进行更深入的思考和探索,为中国企业渠道管理提供更多有价值的思路与方法。

# 如何利用社会关系来有效控制机会主义行为

## ——基于外部环境不确定性的调节作用研究

李 瑶<sup>1</sup>, 张磊楠<sup>2</sup>, 陶 蕾<sup>3</sup>

(1. 天津理工大学 管理学院, 天津 300385; 2. 对外经济与贸易大学 国际商学院, 北京 100029;  
3. 西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049)

**摘 要:**由于契约的不完备性以及权力使用所存在的局限性,文章以中国情境下最为典型的治理手段——社会关系(包括商业关系和政府关系)为切入点,深入探讨了其对机会主义行为的影响。同时,治理手段的有效性是取决于作用情境的,因此,文章进一步讨论了行业环境与法律政策环境不确定性的调节作用。通过对172个企业间关系样本的分析发现:(1)经理人的商业关系和政府关系都可以有效地抑制机会主义行为;(2)随着行业环境不确定性水平的提升,经理人的商业关系和政府关系对机会主义行为的抑制作用会增强;(3)而随着法律政策不确定性的提升,经理人的商业关系对机会主义行为的抑制作用会增强,而政府关系对机会主义行为的抑制作用会减弱。文章结论对于如何有效地利用经理人的外部社会关系来抑制机会主义行为有着重要的理论和实践意义。

**关键词:**商业关系;政府关系;机会主义;行业环境不确定性;法律政策不确定性

**中图分类号:**F713.50 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2154(2015)06-0005-10

**收稿日期:**2015-04-07

**基金项目:**国家自然科学基金项目“渠道竞合行为、控制机制和关系结果:基于松散耦合理论的实证研究”(71102078);国家自然科学基金项目“供应链社会责任的控制机制选择及其对合作绩效的影响研究”(71202078);北京市社会科学基金项目“供应链社会责任的控制机制选择及其对合作绩效的影响研究”(14JJC107)

**作者简介:**李瑶,女,讲师,管理学博士,主要从事渠道关系治理研究;张磊楠,男,讲师,管理学博士,主要从事渠道关系治理研究;陶蕾,女,讲师,管理学博士,主要从事企业社会责任研究。

## How to Use Social Relations to Control Opportunism

### —— Study on the Moderating Effects of External Environment Uncertainty

LI Yao<sup>1</sup>, ZHANG Lei-nan<sup>2</sup>, TAO Lei<sup>3</sup>

(1. School of Management, Tianjin University of Technology, Tianjin 300385, China;

2. Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China;

3. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

**Abstract:** Due to the incompleteness of contracts and weakness of power use, this paper starts from the most typical governance mechanism in China-social relations (business relations and government relations) and deeply discusses the impact of social relations on opportunism behaviors. Meanwhile, the effectiveness of governance mechanism are context based, therefore the paper further investigates the moderating effects of uncertainty in industrial environment and law and policy environment. According to the analysis of inter-firm relations from 172 firms, the results suggest that (1) both business and government relations of managers could effectively inhibit opportunism behaviors; (2) with the increasing uncertainty of industrial environment, the inhibitory effects of business and government relations on opportunism behaviors enhance; (3) with the increasing uncertainty of law and policy, the inhibitory effects of business relations on opportunism behaviors enhance, while the inhibitory effects of the government relations on opportunism behaviors weaken. The results of the paper have great theoretical and practical significance on how to effectively utilize external relations of managers to inhibit opportunism behaviors.

**Key words:** business relations; government relations; opportunism; uncertainty of industrial environment; uncertainty of law and policy

## 一、引言

在竞争日益激烈的今天,与传统的企业间交易关系相比,现在企业间的合作关系更加复杂多变。一方面,企业需要通过合作来获取资源,另一方面,企业又是代表各自利益的独立个体,因而会出现为了自我利益寻求而产生关系风险的可能性<sup>[1]</sup>,其主要来源便是机会主义行为这一“不正当的自利行为”<sup>[2]</sup>,它会导致双方交易成本的增加,降低运营效率和收益<sup>[3]</sup>,损害合作伙伴维持关系的意愿,进而对合作绩效产生显著的负向影响<sup>[4]</sup>。因此,对于任何可重复经济交易来说,如何有效地降低关系风险,抑制机会主义行为以保护合作收益成为学术界和实践界一直在探究的重要议题。

许多国内外学者对于这个重要议题都予以关注。国外学者基于交易成本理论的引领将契约作为抑制机会主义风险的有效治理机制<sup>[5-6]</sup>,由于我国经济正处于转型阶段,法律体系也不如发达国家健全,市场不确定性和风险性都较高<sup>[7]1[8]527</sup>,因而对于契约的支撑相对较弱<sup>[9]121</sup>。此时,单一的依靠正式的交易机制如契约是难以有效应对渠道中的投机行为的。在这样的情境下,国内学者将关注的焦点更多地放到了组织层面上的信任<sup>[10]</sup>、承诺<sup>[11]12[12]69</sup>等非正式关系机制上,将它们作为降低机会主义行为的重要方法和手段。在中国已具有超过5000年历史而扎根于制度中的社会关系——高层经理人跨越边界的个体间的关系,利用其作用在中国进行商业活动是十分普遍的<sup>[13-14]</sup>。社会关系作为非正式关系机制中个体层面的重要组成,对机会主义的影响作用在现有研究中还十分不足。已有国内外研究指出,在中国,社会关系在经济交易中起到了至关重要的作用<sup>[15]856[16]52[17]</sup>,甚至将其比喻为经济活动中的血脉。因而,探讨其与机会主义的关系作用将弥补现有研究不足,同时,也能够为实践治理投机行为提供有益指导。此外,以往许多研究在探讨社会关系的作用时,没有区分商业关系和政府关系,或者将关系作为单一维度变量来处理<sup>[15]857[16]53</sup>。尽管我国已经解除了计划经济转而开展市场化经济,但经济交易仍然受到政府控制,因而市场和政府共同作用所形成的商业运作使得企业需要同时关注商业和政府关系在经济交易所发挥的不同作用。

最后,从关系治理的角度来说,外部社会关系的效用发挥是情境依赖的<sup>[16]54</sup>。本文认为有两个重要的情境因素会影响社会关系运用的有效性。一是法律政策体系情境因素,二是行业环境因素。在中国这样的新兴市场环境下,不确定性(如法律政策不确定性和行业环境不确定性)成为其交易的一个重要特点<sup>[7]1[8]527</sup>。因此,社会关系的作用效果必将受其影响<sup>[18-19][20]101</sup>,随着外部嵌入环境的变动,其相对有效性会发生变化。然

而,现有文献对此的研究十分有限。仅有的研究也未对社会关系的作用效果达成一致。有研究指出,随着不确定性强度增加,社会关系的重要性会变得更加显著<sup>[8]526[21]</sup>,而市场有效性观点认为,作为非正式的治理机制,社会关系会随着法律政策体系的完善和市场体系的建立,重要性会逐渐降低<sup>[7]1[22]</sup>。那么在中国渠道情境下,随着外部环境的不断变化,社会关系对机会主义的作用效果究竟会发挥怎样的效果变化呢?

基于上述分析,本文从关系治理的视角,分别探讨经理人的商业关系和政府关系对机会主义行为的影响,弥补现有研究对于社会关系——投机行为治理的研究不足,丰富了关系治理的研究文献,也为企业如何有效治理投机行为提供有益指导。同时,本文还引入了新兴市场的两个重要情境因素——法律政策不确定性和行业环境不确定性,外部情境因素的引入能够完善相关文献研究,缓解以往存在的研究争论,并会为企业经理人针对不同的环境作出更有效的机制选择提供更有借鉴意义的指导。

## 二、理论背景

治理机制是指企业用以管理组织间的交易的保护措施<sup>[23]228</sup>,它能够协调成员的行为,防范机会主义行为,保护渠道成员的专项投资和收益<sup>[24]</sup>。Liu Yi等学者则具体指出了交易机制和关系机制可以治理组织之间的交换行为<sup>[25]295</sup>。交易机制以经济分析为基础,用交易成本理论决定机制的使用,它强调通过监督和激励结构来实现治理。契约是最为常用的交易机制。关系机制来源于关系交换理论,以社会关系为基础,强调社会交往和关系在经济活动中所起的作用<sup>[25]295</sup>。关系机制包含组织间关系和个人间关系两个层面。组织间的关系机制主要是组织间的信任,它强调交易的氛围。个人层面的关系机制主要是指高层经理人的外部社会关系,它不仅包括企业经理人与商业伙伴建立的社会关系,还包括与政府建立的社会关系。商业关系是指企业经理人通过他们的网络行为和个人交往,与商业组织,如供应商、分销商、竞争者或其他市场合作伙伴所建立起来的商业关系。除了商业关系,企业经理人还会与各个管理领域和政府官员建立政府关系,包括中央和当地政府以及监管机构,如税收或股票市场的官员<sup>[7]2</sup>。

关系风险的主要来源即是渠道成员的机会主义行为。机会主义行为是指不道德地追求自身的利益最大化<sup>[26]</sup>,是具有欺骗性的自利行为,例如道德风险和逆向选择。而机会主义是交易参与者故意违背其与交易伙伴间约定的行为以及承诺,如隐匿信息,不完全履行责任和义务,破坏合同等所带来的风险。机会主义行为会增加交易成本,阻碍信任和承诺的建立<sup>[27]</sup>,损害合作各方的长期利益,因而,企业必须要采取有效的手段加以控制。在已有的关于机会主义的研究中,许多学者关注了如何运用有效的治理机制来抑制机会主义行为。有研究认为,专项投资是削弱机会主义行为的有效控制机制<sup>[23]228</sup>;有研究则认为,契约和关系规范是抑制机会主义行为的有效控制机制<sup>[28]</sup>。然而在现有研究中,关注的焦点更多地被放在了正式的交易机制上,而忽略非正式的关系机制。关系治理强调了社会关系作为非正式治理机制对于协调交易的重要性,特别是在推崇儒家文化建立和谐关系的中国。再加之转型过程中,正式的市场体系并不完善,企业需要通过经理人拥有的外部社会关系来引导所期望行为的标准和群体规范的建立,增加合作伙伴对于关系的承诺,从而减弱机会主义行为动机<sup>[12]71</sup>,推动合作以提高绩效。在少有的关于关系机制与机会主义行为的研究中,焦点被放到了企业层面的信任、关系规范等<sup>[25]295</sup>,也有学者从关系的紧密度的视角来探讨上述研究问题<sup>[29]</sup>,对于个体层面的社会关系对于机会主义行为的研究还十分不足,现有关于社会关系的研究主要集中在不同情境下,社会关系对绩效、创新等关系结果的有效性研究<sup>[7]2[20]102</sup>,因此对社会关系与机会主义行为的探讨将丰富上述研究,从风险控制的视角来拓展社会关系作用效果的研究。

## 三、研究假设

### (一) 外部社会关系与机会主义行为

目标企业经理人通过与众多商业组织,包括供应商、分销商、竞争者或其他市场合作伙伴建立外部社

会关系,通过这些外部关系网络在企业间形成信息渠道,促使信息加快流动和传播,能够迅速提供关于伙伴行为的直接或间接的反馈,这使得合作企业间的行为变得更加透明和易见,机会主义行为很难隐藏<sup>[30]</sup>,且一旦被发现,进行机会主义行为的企业及相关经理人的声誉也会被损害,进而影响其在这个行业中继续立足发展。前期建立和维护商业关系的投入也会因合作损害甚至终止而面临的直接沉没成本。而商业关系建立的最终目标是获取收益,因此,考虑到商业关系终止而带来的对企业和经理人的惩罚和损失,企业会有效约束自身的行为。基于上述分析,得出如下假设:

假设1:商业关系对机会主义行为有负向影响。

目标企业经理人通过与各个管理领域和政府官员建立外部社会关系,形成“隐形的”关系纽带,由此,企业可以得到有效的保护和支撑。当企业通过经理人建立政府关系时,则意味着权力优势,经理人拥有的政府关系可以使其获取指导行业发展的计划和政策,同时企业可以通过政府关系来影响商业政策和公司运作。可以预先知晓政府法规和政治偏好和稀有资源,使得公司获得政治合法性,获得担保和优待特权<sup>[7]3</sup>。这使得企业在关系网络中具有极大的话语权,增强交易伙伴对自身的依赖,使得交易伙伴为了获取这些“稀有资源”而必须约束自身的行为,弱化机会主义的动机和必要性。同时,不同于经理人的商业关系,政府关系可以针对企业行为带来更严厉的惩处,如剥夺交易伙伴的合法权或对其运作进行政策干预,因而,面对机会主义一旦被发现有要承担的巨大风险和损失,平衡与拥有政府关系目标企业的利益获取,企业能够很好地进行自我约束。基于上述分析,得出如下假设:

假设2:政府关系对机会主义行为有负向影响。

## (二) 行业环境不确定性对社会关系与机会主义行为间关系的调节作用

行业环境不确定性是指行业不稳定和快速变化的程度,如行业运营方式,发展速度以及发展方向的快速转变等,这一切都使得整个行业发展处于不断的动态变化和调整中,它会给交易参与者,如客户、竞争者、供应商和管理者带来极大的不确定性<sup>[31]</sup>。随着行业环境不确定性的波动,处在其中的企业必定会受到相应的影响,如公开信息获取困难,所面临的交易风险增加等<sup>[32]</sup>,这些都会影响外部社会关系的效用。

在行业环境不确定性较低的情况下,行业的发展和运行状况是相对稳定的,因而,企业可以在一个有序的环境下较为容易地获取所需要的信息、技术等资源<sup>[33]545</sup>,此时,经理人的商业联系并非是那么必须的,企业也就无需进行大量的投入来建立和维护商业关系来保证交易的进行。特别是在较为稳定的行业环境下,运用事前契约来控制机会主义行为可以大大降低协调和维护成本<sup>[20]102</sup>,且在行业比较稳定的状态下,信息和企业行为的易观测性和获得性使得企业行为更加透明,因而,即便没有商业联系的存在,企业也会有效地约束自身的行为而避免进行机会主义行为被发现后的惩罚和损失。然而,随着行业环境不确定性的增加,物质和信息等资源的获得受到限制,潜在伙伴的可信性也变得难以评估<sup>[34]</sup>,与已建立商业关系的可信性交易伙伴进行交易是获取真实可靠的信息和资源<sup>[7]3</sup>等的一个重要保证,在动荡的环境中获取生存和发展的捷径。因此,企业会更加依赖于运用商业关系来维护交易过程,而此时,不完备性使得契约很难有效发挥监控的作用。在这样的情境下,企业可以利用商业关系所搭建的平台与可靠的交易伙伴进行商业活动,降低交易不确定性的同时获取更多可信的信息和资源,这恰好可以很好地弥补上述缺失<sup>[33]545</sup>。同时,行业不确定性的增加会使得企业间协调和沟通变得困难,容易导致实际的和潜在的分歧与矛盾日益凸显。此时,商业关系这一柔性纽带所带来的灵活柔性能够联结合作双方,更好地进行协调,促成为实现共同利益的合作,而非进行自我利益寻求的机会主义行为。基于上述分析,得出如下假设:

假设3:行业环境不确定性对商业关系与机会主义行为间的关系有正向调节作用。

相比经理人的商业关系,政府关系往往需要更多的投入来建立和维护<sup>[35]</sup>。在行业环境不确定性较低的情况下,企业可以观测或者通过许多其他途径来获得未来行业发展的相关信息。企业在稳定时期,物质资源比较充足易得,基于利益的考虑,企业会减轻对政府关系的依赖,运用其他更为有效节约的方式来维护交易运行。然而,随着行业环境不确定性的增加,企业需要更多相关市场、行业变化等信息来降低不确定性<sup>[20]102</sup>。但此时,未来行业的发展前景也变得不可捉摸,未来发展难以预测和辨别。在这样的情境下,企业通过经理人建立的政府关系来尽可能多地获取可靠的内幕消息便成为企业降低不确定性的重要手段之

一。此时,拥有政府关系的企业即具有一定的信息优势,增强合作伙伴对其的依赖和对合作伙伴的议价能力,进而可以更好地有效约束合作企业的行为。同时,在动荡的行业环境中,拥有政府关系会成为一个极其有效的工具获得生存和发展的支撑,如仅能通过经理人的政府关系获取的稀有资源和政策支持等<sup>[36]</sup>,从而奠定目标企业的领导和统治地位,这将进一步增加其他企业对自身的依赖并有效地遏制其机会主义行为。此外,政府关系可以有效地阻止动荡环境中不合法行为的发生,使得目标企业在合作过程中获得合法性<sup>[33]</sup><sup>546</sup>,给予正向的干预支持,这些都会对合作企业产生极大的威慑力,有效降低合作企业的机会主义风险。最后,对于交易伙伴来说,此时进行机会主义的成本远远高于去拥有直接或间接政府关系合作的机会成本,或者说合作收益远大于投机成本,因而,利益获取会削弱企业进行机会主义行为的动机。基于上述分析,得出如下假设:

假设4:行业环境不确定性对政府关系与机会主义行为间的关系有正向调节作用。

### (三) 法律政策不确定性对社会关系与机会主义行为间关系的调节作用

除了行业环境不确定性外,法律政策的不确定性也是企业在发展过程中所必须面对的。法律政策不确定性是指各种政府政策变动和不可预测性的程度<sup>[9]</sup><sup>129</sup>。法律政策不确定性意味着政策和法规是不稳定的,易产生漏洞,会给予违法或不道德的行为以滋生的土壤,如虚假广告,违背契约或发生盗版、伪造行为。此时,企业会发现外部法律政策体系环境动荡,法规支撑力度减弱,作为社会关系的外部环境,作用的有效性必将受到影响。

当法律政策不确定性较低时,意味着企业所面临的外部法制环境是比较稳定的,企业的运行是在一个有序的环境下进行。此时,企业可以通过正式的途径去有效地推动经济交易。同时,当法律政策不确定性较低时,企业有法可依,有规可循,因而,依靠规制和契约等正式手段抑制机会主义行为可能是更为有效而经济的手段<sup>[37-38]</sup>。然而,当法律政策不确定性很高时,经理人拥有的商业关系作为非正式的治理机制,能够促进群体规范的维护,可以近乎代替法律框架来指导交易的进行。此时,企业会更加利用经理人的商业关系寻求可信任的合作伙伴来交易<sup>[39]</sup>,商业关系所带来的网络内声誉和主导地位可以使得企业有能力维护交易的有序进行,降低机会主义风险。同时,经理人的商业关系所带来的边界人员间的情感联系所产生的合作导向也会使得企业更加愿意利用商业关系去团结协作应对风险,而非投机和自我利益寻求。在这样的情境下,即便没有直接商业关系的企业,也会为了寻求依托和网络中获取宝贵的资源和支持而努力与网络中拥有主导地位 and 声誉的企业进行合作,特别是法律政策不确定性使得很多行业法规政策等无法预知时,通过经理人建立的商业关系是获得这些宝贵信息的重要渠道<sup>[40]</sup>,从而形成一定的依赖关系,进而会有效地降低机会主义风险。基于上述分析,得出如下假设:

假设5:法律政策不确定性对商业关系与机会主义行为间的关系有正向调节作用。

当法律政策不确定性较低时,整个的法律政策体系就具有较强的执行性,因此,政府发挥其奖惩等作用有着强大的支撑,因而,企业发展所嵌入的外部环境是可以依赖的,企业通过经理人建立政府关系就意味着依靠和保证,此时,对投机行为有着强大的威慑力,企业知识产权、所有权利益等能够得到很好的保护<sup>[41]</sup>。然而,当法律政策不确定性升高时,政府关系发挥作用所依赖的外部环境混乱动荡,正式的制度条款和法律保护因为必要支撑的削弱在实施过程中会面临极大的困难,这将加大政府对于商业活动监管的难度。此时,经理人所拥有的政府关系所能应用的有效区域也随之减少,政府部门权力力度也会减弱,其能够为企业带来的保护也会随之减弱<sup>[42]</sup>。在这种情境下,一些漏洞可能会被企业所利用,极大地增加企业进行机会主义行为的动机,因而,此时即便能够通过经理人建立政府关系,其对机会主义行为作用的有效性也会降低。同时,在动荡的法律政策环境下,政府的公信力和判断力也会受到影响,其能够为企业带去的“稀有资源”和“预知消息”优势会减少甚至消失。交易伙伴通过合作来获取利益的间接优势减弱,进而降低了对目标企业的依赖性,这会对机会主义行为的抑制作用减弱。总之,法律政策不确定性的增加可能会带来政局和权力的变动,利益导向的变动,因而削弱了经理人政府关系效用的力度,法律和政策法规的不完善使得权力可以提供的保护变得有限。研究也指出,政府关系在政局稳定的时候是最有效的<sup>[7]</sup><sup>5</sup>。基于上述分析,得出如下假设:

假设6:法律政策不确定性对政府关系与机会主义行为间的关系有负向调节作用。

## 四、研究方法

### (一) 样本和数据搜集

2011年12月至2012年6月,本研究选取了电子、家电、家具、玩具、制衣等行业的182家企业,每家企业针对两个不同渠道伙伴关系填写两份问卷(主要是为了保证获取更多样本),共发放问卷364份,回收302份。由于同一家企业的商业关系和政府关系都是一样的,因此如果一家企业仅有一份问卷,则被选作样本;如果一家企业有两个样本,则将两个样本各指标取均值,作为一个样本代表该企业,经过处理后,用于本研究的样本数量为172家。问卷填写人为公司经理、副经理、销售或采购部门经理、副经理,对渠道关系较为熟悉。通过差异性检验发现,问卷数据不存在未回复偏差。

### (二) 信度效度分析及假设检验

问卷采用了以往相关研究的量表<sup>[6,7,9,27,30]</sup>,采用了7点李克特量表(1 = 完全不符合,7 = 完全符合),让被访者评价问题表述与企业实际情况的吻合程度。问卷中各构件的测量指标详见表1。表2描述了变量间

表1 问卷题项、信度和效度检验结果表

问卷题项	Factor Loading	AVE	CR	Cronbach $\alpha$
商业关系(Sheng, Zhou, Li, 2011)				
BT1 我们公司领导与所在商业网络中的交易伙伴领导有着频繁的联系	0.931	0.871	0.967	0.951
BT2 我们公司领导与所在商业网络中的交易伙伴领导有着紧密的关系	0.925			
BT3 我们公司领导与所在商业网络中的交易伙伴领导间不是简单的交易关系,而是一种良好的合作关系	0.919			
BT4 我们公司领导与所在商业网络中的交易伙伴领导保持着良好的合作关系,像真正的团队一样	0.908			
政府关系(Sheng, Zhou, Li, 2011)				
PT1 我们公司领导确保与有影响力的政府官员们建立良好的关系	0.901	0.803	0.956	0.923
PT2 我们公司领导与相关政府人员建立了良好的关系	0.879			
PT3 我们公司领导采取实际行动与政府官员建立良好的关系	0.895			
PT4 我们公司领导与政府官员的关系非常稳固并持续发展	0.901			
行业环境不确定性(Wuyts 和 Geyskens, 2005)				
ENI1 过去三年中,公司所处的行业的发展规模和速度变化很快	0.792	0.681	0.901	0.873
ENI2 在我们公司面临的环境中,成长的机会在迅速减少	0.821			
ENI3 在本行业中,相关技术变化速度非常快	0.785			
ENI4 在本行业中,企业运营方式创新、投资模式创新和服务创新非常普遍	0.791			
法律政策不确定性(Luo, 2006)				
EUPL1 过去三年中,企业难以获得政府相关决策过程的信息	0.871	0.803	0.954	0.937
EUPL2 我们公司难以证实获得的政策动向信息的真实性	0.869			
EUPL3 过去三年内,政府关于本行业的政策变化非常频繁	0.885			
EUPL4 我们不能预测本行业政策调整的时间与内容	0.891			
EUPL5 我们觉得企业试图利用法律来保护自己的成本很高	0.881			
机会主义(Wathne 和 Heide, 2000; Luo, 2006)				
O1 该渠道伙伴在共享合同规定的关键信息时欺骗我们	0.934	0.891	0.968	0.951
O2 该渠道伙伴窃取我们的关键资源	0.926			
O3 该渠道伙伴没有按照合同要求在销售管理和人力等方面进行投资	0.929			
O4 该渠道伙伴在销售产品或建立分销渠道方面违反合同规定	0.937			
O5 该渠道伙伴未经我们同意,单方面中止双方的合同或者协议	0.941			
O6 该渠道伙伴试图钻合同的空子来增加自己的利益	0.935			
O7 该渠道伙伴有时会违反合同约定	0.937			

相关系数、均值和标准差。本文通过 Cronbach  $\alpha$  和 CR (Composite Reliability) 值来检验量表信度,  $\alpha$  值均大于 0.7, 各个指标因子载荷也都大于 0.7, 表明量表具有良好的信度(表1)。本文采用3种方式检验收敛效率: 首先, 对所有因子进行探索性因子分析, 确保指标不存在交叉载荷; 其次, 计算每一指标因子载荷, 观察因子载荷是否显著; 第三, 计算了每一个因子的 AVE (Average Variance Extracted)。经检验, 本研究中所有因子均具有良好的收敛效率(表1)。同时, 由表1和表2可见, 任意两个变量间相关系数的平方值都小于该变量的 AVE 值, 证明研究中所涉及的变量都有良好的判别效率。

为了检验数据有无共同方法偏差(Common Method Bias, 简称 CMB), 本文首先根据 Harman (1967) 的建议<sup>[43]</sup>, 使用了单因素检验法, 将所有变量的指标放在一起做因子分析时, 并未出现单一因子或者一个因子解释了大部分方差的情况(最大的一个因子仅仅解释了 22.37%); 其次为了进一步评价 CMB, 本文借鉴了 Widaman (1985) 的方法<sup>[44]</sup>, 使用 Smart PLS 2.0 将 CMB 作为一个因子放进测量模型, 发现其拟合优度和将 CMB 从该测量模型中去掉的拟合优度无显著差异, 两个测量模型的路径系数也无明显差异, 进一步证明数据不存在共同方法偏差问题。

本文利用统计软件 Smart PLS 2.0 对相关假设进行了验证。从表3可以看出所有假设均获得了支持。

## 五、结论、建议与展望

在实践中, 导致许多企业间合作关系失败的重要原因除了不令人满意的商业绩效风险外, 就是合作者以危险动机进行合作带来的风险<sup>[45]</sup>。因此, 在企业间管理运作的过程中, 必须要对关系风险进行控制。有学者甚至指出, 管理的本质即是对环境不确定性和风险进行控制<sup>[46]</sup>。而机会主义行为是关系风险的关键来源, 因此, 本研究尝试探究如何能够有效降低机会主义这一普遍存在的合作风险。研究指出, 控制机制是抑制机会主义行为的有效手段<sup>[25]305</sup>。而现有相关研究多关注契约、专项投资等正式的交易机制对机会主义的影响作用, 忽略了在新兴经济背景下也有着同样作用的关系机制, 特别是关于个体层面的关系机制(包括商业关系和政府关系)对机会主义的影响作用, 同时, 引入外部环境变量——行业不确定性和法律政策不确定性作为情境要素, 建立一个关于经理人外部社会关系与机会主义行为研究的完整理论体系框架, 对上述关系进行实证检验。

第一, 通过本文研究发现, 经理人的外部社会关系——商业关系和政府关系都可以有效地降低机会主义风险。以往许多研究指出, 随着制度等外部宏观环境的完善, 关系机制的作用会被减弱<sup>[7]</sup>。然而通过本文的研究发现, 在新兴经济国家, 经理人的外部社会关系在交易活动中始终扮演着重要的角色。相比正式

表2 变量间相关系数、均值及标准差

变量名称	BT	PT	EUI	EUPL	O
商业关系(BT)	1.00				
政府关系(PT)	0.145*	1.00			
行业环境不确定性(EUI)	0.133*	0.211**	1.00		
法律政策不确定性(EUPL)	0.146*	0.221**	0.431**	1.00	
机会主义(O)	-0.175**	-0.321**	0.321**	0.336**	1.00
均值	5.546	4.631	5.105	4.203	3.011
标准差	1.18	1.36	1.13	1.57	1.71

注: \*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$  (双尾)。

表3 假设检验结果

自变量	因变量: 机会主义	
	B	T
商业关系	-0.247*	2.352
政府关系	-0.236*	2.153
行业环境不确定性	0.181*	2.273
法律政策不确定性	0.163*	2.416
商业关系 × 行业环境不确定性	0.265*	2.571
商业关系 × 法律政策不确定性	0.232*	2.382
政府关系 × 行业环境不确定性	0.198*	2.259
政府关系 × 法律政策不确定性	-0.316**	3.983
$R^2_{Adj}$	0.293	

注: \*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$  (双尾)。

的交易机制,关系机制更具有灵活性。同时,透过经理人的商业关系和政府关系,企业可以搭建许多非正式平台进行交流和沟通,相比正式的渠道,企业可以更加方便快捷地获取到一些信息、物资、政策等重要资源,因此经理人社会关系作为关系机制完全可以透过这种资源优势来引导企业间交易活动,进而约束企业行为。此外,无论是商业关系还是政府关系,都可以在企业间建立起情感纽带,这使得企业与交易伙伴形成利益统一体而不会做出轻易伤害这份基于情感联系而形成的合作关系。

第二,通过本文研究发现,随着行业环境不确定性的增加,商业关系和政府关系在降低机会主义风险的作用上被加强。这一研究结论再次证明关系机制在交易活动中所起到的主导和约束作用。特别是动荡的行业环境中,不确定性风险的加大使得企业在信息、物质资源等获取的难度加大,同时对未来经营活动的预测以及伙伴评估难度极大。此时,无论是商业关系还是政府关系都可以为企业搭建桥梁和平台从而有效地获取可靠的资源来弥补行业不确定性带来的各种缺失,从而获得资源和权力优势,进而在交易活动中占据主导地位而对交易伙伴产生约束作用。同时,研究还发现,随着法律政策不确定性的增加,经理人商业关系对降低机会主义风险的作用效果被加强,而其政府关系对于降低机会主义风险的作用被减弱。当法律政策不确定性逐渐加大时,意味着政府联系发挥作用的有力支撑被削弱,这也进一步加剧了企业间“抱团取暖”的效果,推进了经理人商业关系的重要作用。

### (一) 理论贡献

第一,以往研究在讨论经理人的商业关系和政府关系时多关注它们对企业绩效、创新等关系结果的作用效果<sup>[7]2[20]102</sup>,而关注经理人社会关系对于给企业间交易活动带来极大关系风险的机会主义行为的研究还十分不足。因此,通过本文的研究揭示了经理人商业关系和政府关系对机会主义行为作用机理和作用效果,丰富了关系机制作用效果和关系风险管理的相关文献研究。

第二,已有研究指出,经理人外部社会关系的作用效果会受到情境的影响。在中国这样的新型经济市场中,不确定性是交易的重要特点之一<sup>[7]1[8]527</sup>。因此,本文引入了行业不确定性和法律政策不确定性这两个具有代表性的环境变量,探讨在不同情境下,经理人商业关系和政府关系的作用效果,使得研究结论更加完善和更具普适性。以往研究在探讨关系机制对企业的作用效果时存在不一致的结论,同时,基于不同的理论视角,学者们对于随着外部环境不确定性的变化,关系机制的作用效果会怎样变化也存在争论<sup>[7]1[8]526</sup>。因此,本文通过对经理人社会关系的细分以及不同交易情境的引入,可以很好地调和上述研究争论,丰富和完善了关系治理的文献研究。

### (二) 管理建议

第一,在企业交易活动中,机会主义行为会对交易关系产生极大的伤害,因此,企业需要运用适当的手段和方法来抑制机会主义行为的发生。基于以往的研究结论,企业会更多地运用契约来控制机会主义行为。然而,契约由于自身存在着不完备性和刚性,因此,单纯依靠契约无法完全有效地抑制机会主义行为。同时,企业发展嵌入的外部环境也存在着一定的不完善性,这会使得企业可能利用契约的不完备性所带来的漏洞而进行机会主义行为。基于契约存在的不足,此时考虑利用更具有灵活性控制机制来约束交易伙伴的机会主义行为可能是企业一个更好的选择。而通过本文的研究表明,拥有商业关系和政府关系的企业可以很好地运用“关系权杖”来抑制交易伙伴的机会主义行为,降低关系风险,进而维护交易关系并最终取得良好的合作绩效。

第二,在面临外部环境的变化时,经理人所拥有的商业关系和政府关系对机会主义的作用效果也会随之发生改变。在面临行业环境不确定性时,商业关系和政府关系依然都是十分有效的治理手段。尽管如此,关系的建立和维护都需要许多的资源、时间、人力等的投入,因而,在可以达到同样治理效果的情境下,企业应根据自身能力和关系成本等来建立有效的关系,而不是盲目地以高昂成本来建立各种外部社会关系。而在法律政策不确定性变大时,经理人政府关系对机会主义的抑制作用会被减弱,而商业关系在抑制机会主义行为效果上依然十分显著,因此,管理者应该更多地通过有形和无形资源的投入、与交易伙伴的边界人员进行更多的沟通以及建立信任等方式与合作企业经理人搭建商业关系,并有效保护合作顺利进行。



### (三) 研究不足与未来方向

尽管本文对于关系管理和风险控制理论和实践都有一定的贡献,但仍然存在着不足之处,有待未来进一步的研究。首先,本文重点关注了关系机制与重要的关系风险之一——机会主义的关系,未来研究可以引入更多的关系风险要素,如运作风险等,全面探究关系机制的影响作用;其次,尽管本文探讨了外部环境因素的权变作用,未来研究可以进一步挖掘其他情境要素,如交易本身的特性等,探讨他们对外部社会关系与关系风险的权变作用,丰富和完善研究结论。

#### 参考文献:

- [1] LUO Y, LIU Y, ZHANG L, et al. A Taxonomy of Control Mechanisms and Effects on Channel Cooperation in China[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(2): 307-326.
- [2] DAS T K, TENG B S. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework[J]. *Organization Studies*, 2001, 22(2): 251.
- [3] DAHLSTROM R, NYGAARD A. An Empirical Investigation of Expost Transaction Costs in Franchised Distribution Channel[J]. *Journal of Marketing Research*, 1999, 36(2): 160-171.
- [4] LUO Y. An Integrated Anti-opportunism System in International Exchange[J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38(4): 855-877.
- [5] LUSCH R F, BROWN J R. Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels[J]. *Journal of Marketing*, 1996, 60(4): 19-38.
- [6] WATHNE K H, HEIDE J B. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions[J]. *Journal of Marketing*, 2000, 64(4): 36-51.
- [7] SHENG S, ZHOU K Z, LI J J. The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China[J]. *Journal of Marketing*, 2011, 75(1): 1-15.
- [8] ZHOU K Z, POPPO L, YANG Z L. Relational Ties or Customized Contracts? An Examination of Alternative Governance Choices in China[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39(3): 526-534.
- [9] LUO Y. Opportunism in Inter-firm Exchanges in Emerging Markets[J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2(1): 121-147.
- [10] 范高潮, 刘莹. 渠道中的信任与供应商机会主义行为研究[J]. *生产力研究*, 2007(20): 123-125.
- [11] 刘益, 曹英. 关系稳定性与零售商感知的机会主义行为——直接影响与供应商承诺的间接影响[J]. *管理学报*, 2006(1): 64-69.
- [12] 刘益, 刘婷, 王俊. 算计性承诺与忠诚性承诺的互动——作为关系长度与机会主义行为的中介[J]. *管理工程学报*, 2008(2): 69-73.
- [13] BATJARGAL B, LIU M. Entrepreneurs' Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital[J]. *Organization Science*, 2004, 15(2): 159-172.
- [14] LI J J, POPPO L, ZHOU K Z. Do Managerial Ties in China always Produce Value? Competition, Uncertainty, and Domestic vs. Foreign Firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(4): 383-400.
- [15] LI J J, ZHOU K Z. How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation[J]. *Journal of Business Research*, 2010, 63(8): 856-862.
- [16] LUO Y. Guanxi and Performance of Foreign-invested Enterprises in China: An Empirical Inquiry[J]. *Management International Review*, 1997, 37(1): 51-70.
- [17] 刘婷, 刘益, 陶蕾. 交易机制与关系机制对营销渠道企业间合作的作用研究[J]. *预测*, 2009(4): 28-33.
- [18] BOISOT M, CHILD J. From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41(4): 600-628.
- [19] WANG G, JIANG X, YUAN C H, et al. Managerial Ties and Firm Performance in an Emerging Economy: Tests of the Mediating and Moderating Effects. *Asia Pacific Journal of Management*, 2011, 30(2): 537-559.
- [20] 李瑶, 刘益, 刘婷. 管理者社会联系与企业创新绩效——基于创新环境调节作用的实证研究[J]. *科技进步与对策*, 2013(22): 101-104.
- [21] PENG M W, LUO Y. Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-macro Link[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486-501.

- [22] GU F, HUNG K, TSE D. When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides[J]. *Journal of Marketing*, 2008, 72(4):12-28.
- [23] JAP S D, GANESAN S. Control Mechanisms and The Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment[J]. *Journal of Marketing Research*, 2000, 37(2):227-245.
- [24] CANNON J P, RAVI S A, GREGOR Y G. Contracts, Norms, and Plural form Governance[J]. *Academy of Marketing Science*, 2000, 28(2):180-194.
- [25] LIU Y, LUO Y, LIU T. Governing Buyer-supplier Relationships through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence from China[J]. *Journal of Operations Management*, 2009, 27(4):294-309.
- [26] GEORGE J. An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel[J]. *Journal of Marketing Research*, 1984, 21(3):278-289.
- [27] JOSHI A W, ARNOLD S J. The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms[J]. *Psychology & Marketing*, 1997, 14(8):823-845.
- [28] ACHROL R S, GUNDLACH G T. Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange[J]. *Journal of Retailing*, 1999, 75(1):107-124.
- [29] 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.
- [30] PROVAN K G. Embeddedness, Interdependence, and Opportunism in Organizational Supplier-Buyer Networks[J]. *Journal of Management*, 1993, 19(4):841-856.
- [31] SUTCLIFFE K M, ZAHEER A. Uncertainty in the Transaction Environment: An Empirical Test[J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19(1):1-23.
- [32] 肖婷, 李垣. 风险承担与环境不确定对新产品开发的研究[J]. *科学学研究*, 2010(7):1077-1081.
- [33] WANG G, JIANG X, YUAN C H, et al. Managerial Ties and Firm Performance in an Emerging Economy: Tests of the Mediating and Moderating Effects[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2013, 30(2):537-559.
- [34] DONALD G. Coordinating New Product Development in Strategic Alliance[J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2):241-257.
- [35] FAN J P H, WONG T J, ZHANG T. Politically Connected CEOs, Corporate Governance, and Post-IPO Performance of China's Newly Partially Privatized Firms[J]. *Journal of Financial Economics*, 2007, 84(2):330-357.
- [36] PARK S H, LUO Y. Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(5):455-477.
- [37] ACHROL R S, GUNDLACH G T. Legal and Social Safeguards against Opportunism in Exchange[J]. *Journal of Retailing*, 1999, 75(1):107-124.
- [38] PENG M W. Institutional Transitions and Strategic Choices[J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(2):275-296.
- [39] LI J J. The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2005, 22(4):423-443.
- [40] 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.
- [41] LUO Y. How Important are Shared Perceptions of Procedural Justice in Cooperative Alliances? [J]. *The Academy of Management Journal*, 2005, 48(4):695-709.
- [42] HOSKISSON R E, EDEN L, LAU C M, et al. Strategy in Emerging Economics[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3):249-267.
- [43] HARMAN H H. *Modern Factor Analysis (2nd ed.)* [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1967:80.
- [44] WIDAMAN K F. Hierarchically Nested Covariance Structure Models for Multitrait-Multimethod Data[J]. *Applied Psychological Measurement*, 1985, 9(1):1-26.
- [45] BARRINGER B R, HARRISON J S. Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3):367-463.
- [46] BOON S D, HOLMES J G. *The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of risk, Cooperation and Prosocial Behavior* [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1991:190-211.