

# 渠道关系中社会资本对战略绩效的作用路径研究

钱丽萍, 陈鑫, 王懿瑶

(重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400044)

**摘要:** 目前社会资本在促进渠道成员的合作中扮演了重要作用, 但有关社会资本对企业绩效之间的作用机制还需要做进一步探究。针对这一现象, 文章基于渠道关系视角, 探讨了结构社会资本和关系社会资本对战略绩效的作用路径。基于393家中国计算机及其零件行业的企业数据, 引入知识冗余和共同解决问题两个中间变量, 建立了社会资本、共同解决问题、知识冗余和战略绩效间的关系模型, 实证研究结果发现: 结构社会资本和关系社会资本会通过促进知识冗余和共同解决问题进而提升战略绩效。研究结论拓展了渠道关系管理、社会资本领域的研究, 并对企业实践具有指导意义。

**关键词:** 社会资本; 知识冗余; 共同解决问题; 战略绩效

**中图分类号:** F713.50    **文献标志码:** A    **文章编号:** 1000-2154(2019)12-0042-12

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2019.12.004

## The Effects of Social Capital on the Strategic Performance in Marketing Channels

QIAN Li-ping, CHEN Xin, WANG Yi-yao

(School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

**Abstract:** At present, social capital plays an important role in promoting cooperation among channel members. However, the research on the effect of social capital on corporate performance in channel relationships has not yet reached a consensus. In order to fill the gap, based on the channel relationship perspective, it explores the role of two dimensions of social capital (i. e. structural social capital and relational social capital) on strategic performance. By introducing two mediating variables of knowledge redundancy and joint problem solving, it establishes the relationship model between social capital, mediating variables and strategic performance. Based on the data collected from distributors of Chinese computers and computer components firms, the empirical findings show that structural social capital and relational social capital enhance strategic performance by promoting knowledge redundancy and joint problem solving. The conclusions expand the research on channel relationship management and social capital, and provide helpful implications for managerial practice.

**Key words:** social capital; knowledge redundancy; joint problem solving; strategic performance

## 一、引言

如今与上下游伙伴建立良好合作关系是企业的重要战略决策之一, 企业往往投资大量资源用于合作关系建设。通过建立亲密的合作关系, 企业和其伙伴不仅可以构建工作上的联系, 还能建立感情上的信任、

**收稿日期:** 2019-09-16

**基金项目:** 国家自然科学基金面上项目“顾客-企业互动对企业渠道行为的影响研究——基于制造商-零售商-顾客三元关系的视角”(71672014)

**作者简介:** 钱丽萍, 女, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事营销战略和渠道关系管理研究; 陈鑫, 男, 硕士研究生, 主要从事渠道关系管理研究; 王懿瑶, 女, 博士研究生, 主要从事渠道关系管理研究。

友谊,进而提高合作意愿和合作效率,最终提升绩效。这种联系和感情可视为一种企业可利用的资源,因为通过这些关系企业能够从合作者那里获得知识和信息、学习先进的经验和理念。例如,华为在负责战略制定的专家团中会加入各分销商的成员,这些成员参与销售策划等决策工作,并负责向各分销商传递信息、加强与互动,处理分销商与华为来往过程中可能碰到的任何问题。同时华为向分销商开放反馈通道,定期接受来自分销商的建议和意见。通过这种友好的共同决策模式,华为与分销商间建立起良好的合作关系。通过这些关系形成的网络,华为公司可以有效保证自身业务的平稳运营。

目前这类嵌入在关系网络中的资源引起了学者们的广泛关注。学者们将这类资源定义为社会资本(Granovetter,1992)<sup>[1]</sup>,并划分为认知社会资本、结构社会资本和关系社会资本(Nahapiet和Ghoshal,1998)<sup>[2]</sup>。已有大量的研究探讨了三种类型的社会资本对组织间关系的作用效果。对于认知社会资本,现有研究大都认为,认知社会资本体现了双方共同的愿景和目标,可以促进集体意识的发展,并为双方的共同决策和日常沟通交流提供基础(Carolis和Saparito,2006)<sup>[3]</sup>。由此不少研究认为认知社会资本是另外两类社会资本发展的前提,进而影响企业与渠道伙伴的关系(Preston等,2017;王霄和胡军,2005)<sup>[4-5]</sup>。然而有关关系社会资本和结构社会资本作用效果的研究尚未形成一致意见。部分研究认为结构社会资本推动信息交换进而提升绩效(Kogut和Zander,1992)<sup>[6]</sup>;也有研究认为结构社会资本会因为频繁的信息交换而形成“群体思维”,限制创新性思维(Bendoly等,2010)<sup>[7]</sup>。另外有研究认为关系社会资本会通过增加双方的情感来促进绩效(Li等,2014;Villena和Craighead,2017)<sup>[8-9]</sup>;而另一部分声音认为关系社会资本会诱发渠道伙伴的机会主义行为进而降低绩效(Villena等,2011)<sup>[10]</sup>。形成不同意见的原因部分在于:已有研究仅将关注点聚焦在社会资本对绩效的直接作用效果上,并没有梳理社会资本对绩效的作用路径。而且这些研究在做理论推演时涉及了一些中间变量,但未能从理论的视角对中间变量进行深入分析,也没有进行实证检验。由此未能确切了解社会资本对企业绩效的作用机理和作用路径,由此有必要从理论和实证的视角探讨社会资本对企业绩效的具体作用路径。

社会资本是企业的一类无形资源,是企业形成竞争优势的重要推动力。Grant(1996)<sup>[11]</sup>认为知识是企业资源中最具战略重要性的部分,企业绩效的提升、竞争优势的形成,都离不开知识的获取、传递和使用。因此企业需要构建合适的途径和机制,来推动知识的储备和有效使用。社会资本构建了企业和外部合作伙伴之间的桥梁,搭建了外部知识获取途径(Granovetter,1973)<sup>[12]</sup>;与此同时,由社会资本构建的亲密关系也成了推动知识传递和应用的助推器,因为双方建立起来的友谊和信任使彼此愿意分享知识、促进知识应用(Modi和Mabert,2007)<sup>[13]</sup>。可见企业建立的社会资本可以促进企业与渠道伙伴之间知识的分享和交流,进而影响合作绩效。所以探究社会资本如何影响企业与渠道伙伴间知识的获取和转移以提升合作绩效,有助于厘清社会资本与绩效之间的作用机制和作用效果,为企业的知识管理提供建议。

综上,本文基于知识基础观,剖析社会资本对企业绩效的作用路径,厘清社会资本对战略绩效的作用路径和机制,力图打破黑箱,拓展社会资本、渠道关系管理方面的研究。本文的贡献主要有以下两个方面:(1)剖析和探明了结构社会资本和关系社会资本对战略绩效的作用路径,认为上述两类社会资本通过共同解决问题和知识冗余来影响企业的战略绩效。这从作用路径的角度解释了以往研究结论不一致的原因,是对社会资本、渠道关系管理领域研究的深入探讨。(2)以往的研究大都聚焦在企业的运营、销售和财务绩效,本文从企业的产品战略、市场战略等角度探讨了结构社会资本和关系社会资本对企业战略绩效的影响,拓展了对社会资本作用效果的认知。

## 二、理论与假设

### (一) 社会资本

尽管以往研究对社会资本有不同的定义(如Bourdieu,1985;Putnam,1993等)<sup>[14-15]</sup>,但通常现有研究都赞同Granovetter(1992)<sup>[1]</sup>的定义,即社会资本是一种嵌入在关系网络中的资源。随后基于不同的研究情境和视角,学者们区分了社会资本的维度。Nahapiet和Ghoshal(1998)<sup>[2]</sup>根据社会资本包含的要素将社会

资本划分为认知社会资本、结构社会资本和关系社会资本。在组织间关系中,认知社会资本指的是组织成员之间目标和愿景的相近程度(Tsai和Ghoshal,1998)<sup>[16]</sup>;结构社会资本是指组织成员之间的联系方式及频率(Krause等,2007)<sup>[17]</sup>;关系社会资本聚焦于成员之间建立起的友谊、信任和互相尊重等情感关系(Villena等,2011)<sup>[10]</sup>。①

目前很多研究关注社会资本对企业绩效的直接作用。早期的研究大都认为社会资本会对企业绩效带来积极影响(Nahapiet和Ghoshal,1998;Li等,2014;Villena和Craighead,2017;Tsai和Ghoshal,1998)<sup>[2,8-9,16]</sup>。Kogut和Zander(1992)<sup>[6]</sup>的研究指出建立结构社会资本使企业和渠道伙伴间形成了有效的信息交换路径,提高了信息共享效率,从而促进企业绩效。Moran(2005)<sup>[18]</sup>通过对《财富》制药企业100强的问卷调查,证明结构和关系社会资本会促进企业的销售和创新能力。游家兴和邹雨菲(2014)<sup>[19]</sup>从企业家的视角出发,通过实证研究证明企业家拥有的社会资本会促进企业多元化经营。而近年来,一些研究注意到社会资本也会给企业绩效带来负面影响,如结构社会资本会形成“群体思维”,限制企业与合作伙伴提出创新性观点(Bendoly等,2010)<sup>[7]</sup>。唐方成和申子雯(2014)<sup>[20]</sup>关注社会资本对财务绩效的影响,认为社会资本对不同时期企业的财务绩效影响不同,但某种程度的社会资本会削弱财务绩效。另外有研究指出虽然关系社会资本会使双方建立良好的友谊,提升信息共享意愿和合作热情,但过高的关系也使企业面临合作伙伴采取投机行为的风险(Villena等,2011)<sup>[10]</sup>。而且企业家之间过高的关系社会资本也会削弱结构社会资本与企业绩效间的积极作用(Qian等,2018)<sup>[21]</sup>。

综上所述,这些研究在对社会资本与企业绩效的关系做理论推演时产生了不同的观点,并通过实证研究得到了不一样的结论。然而针对社会资本对企业绩效的作用效果为什么会出现不同结果,已有研究并未给予充分关注。本文认为这些研究在关注社会资本对企业绩效的直接作用时,因为理论推演的方向不同导致了作用效果不同。这些研究在理论推演中暗含了中间变量,但已有研究并未对这些中间变量做深入挖掘并实证检验。因此找到社会资本与企业绩效之间的中间变量,有助于厘清社会资本对企业绩效的作用机制,解释作用效果不同的原因,并对企业合理使用社会资本等方面具有理论和实践意义。

此外已有研究主要关注了销售绩效、财务绩效等短期绩效(例:Li等,2014;Moran,2005;唐方成和申子雯,2014)<sup>[8,18,20]</sup>,对新市场开拓、新产品引进和客户关系等方面的战略绩效却未给予充分关注。随着市场环境的剧烈变化,迅速占领市场、抓住客户越来越成为企业取胜的关键,这时企业的战略绩效尤为重要。制定战略最关键的是获取和利用信息,这些有价值的信息便是企业拥有的知识。因此有必要基于知识的视角,探究社会资本与战略绩效之间的作用路径。

## (二) 知识基础观

知识基础观是基于资源基础观的延伸理论(Grant,1996)<sup>[11]</sup>,它将企业视为一个知识处理系统,企业的任何活动都需要使用相应的资源,而这些资源离不开知识的获取、转移和应用(Grant,1996;湛正群和李非,2006)<sup>[11,22]</sup>。知识获取是指企业吸收和学习外部知识的能力;知识转移能力则是指嵌入在关系网络中的企业进行知识共享的能力,它在将外部知识或解决方案与内部知识相结合方面发挥着关键作用;知识应用能力是企业在规定时间内将从外部获得的新知识稳步商业化的能力(Ning和Li,2018)<sup>[23]</sup>。知识的获取和转移有助于知识的集成,并将知识转化为企业可以吸收的格式,从而推动知识应用。渠道伙伴是企业获得外部知识的重要力量;良好的社会资本可以帮助企业更好实现渠道伙伴之间的知识交换和传递。提升绩效不仅需要知识的储备,同时还需要知识的有效利用。为此,本文借鉴了Ning和Li(2018)<sup>[23]</sup>的研究,将共同解决问题视为企业学习并应用知识的重要机制。另外本文发现不同企业在处理知识的时候,总是会形成知识结构的重

①社会资本也存在其他分类方式,例如边燕杰和丘海雄(2000)将企业社会资本划分为横向联系(企业与其他同级企业之间的联系)、纵向联系(企业与上级政府部门以及下级子公司的联系)和社会联系(企业管理者与政府官员、其他企业高管的非正式关系),详见:边燕杰,丘海雄.企业的社会资本及其功效[J].中国社会科学,2000(2):87-86.鉴于本文的研究情境,本文采用了Nahapiet和Ghoshal(1998)<sup>[2]</sup>的分类方式,因为战略绩效的研究涉及知识的获取与应用,Nahapiet和Ghoshal(1998)<sup>[2]</sup>的分类能更清晰地探索知识获取和应用的方式与路径。

叠,这种重叠的知识结构影响着企业之间的合作绩效。本文借鉴了 Burt (1992)<sup>[24]53</sup>、Rindfleisch 和 Moorman (2001)<sup>[25]</sup> 的研究,将这种结构的重叠定义为知识冗余,并将其看作渠道网络处理知识产生的结果,这种结果会影响到渠道网络中的知识应用,进而影响企业的合作绩效。

**1. 共同解决问题。**Ning 和 Li (2018)<sup>[23]</sup> 认为共同解决问题体现了合作双方如何处理合作过程中的意外事件,可以看作一种企业和渠道伙伴间的协作。他们认为企业拥有的知识分为易于沟通的显性知识和难以转移的隐性知识,其中隐性知识与企业内部的环境和氛围紧密相关,一般来自经验的积累,只可意会不可言传。因此企业可能无法通过一个单向的学习过程便能学到渠道伙伴的隐性知识。共同解决问题营造了一个互动式的学习环境,在这个环境中,企业和渠道伙伴进行双向互动,在实践中观察、发现、实验、展示并重复这些过程,最终掌握隐性知识 (Uzzi, 1997)<sup>[26]</sup>。所以共同解决问题营造了一个知识共享的氛围,为了解决可能出现的问题,企业会主动从外界获取知识并学会如何应用。而企业所进行的一切活动都可以看作处理无数问题之后得到的答案和结果,因此共同解决问题是企业和渠道伙伴妥善解决问题的行为 (周茵等, 2013)<sup>[27]</sup>,更是企业进行知识获取、转移和应用的机制。

**2. 知识冗余。**知识冗余是处在社会网络中的不同企业所拥有的知识结构的重叠程度。一般而言,不同企业之间知识结构的重叠程度越高,知识冗余也就越高 (Rindfleisch 和 Moorman, 2001)<sup>[25]</sup>。而且由于企业和渠道伙伴处于同一行业,即在社会网络中处于同一位置,在进行知识获取和转移时必然会形成知识结构的重叠 (Putnam, 1993)<sup>[15]</sup>。

知识冗余对绩效的影响是好是坏,现有的研究有两种不同的声音。一类认为知识冗余的程度越低,越有利于知识共享,越高则越不利 (Uzzi, 1997; Hansen, 1999; Mcevely 和 Marcus, 2005)<sup>[26,28-29]</sup>;另一类认为知识冗余的程度越高,越有利于知识的利用,越低则越不利 (Rindfleisch 和 Moorman, 2001)<sup>[25]</sup>。已有研究表明,战略的规划需要一定的知识重叠以提高交流效率 (Hansen, 1999)<sup>[28]</sup>,且任何战略的制定都是建立在现有知识的基础之上,由于知识冗余对企业拥有的知识作用效果不同,其对企业战略绩效的影响也是模糊的。

### (三) 社会资本与共同解决问题、知识冗余

结构社会资本涉及企业与渠道伙伴之间建立的知识获取和转移的机制与频率。知识基础观认为企业是一种知识整合系统,主要体现在企业提供了一种以沟通为基础的知识整合方式,并产生和发展一种独特的语言以便于企业各部门之间的交流,提高知识转移效率 (湛正群和李非, 2006)<sup>[22]</sup>。同样企业在与渠道伙伴的交流中也会建立一种语言以开辟知识获取和转移的路径来提高知识分享效率。另外企业间的交流往往会建立一些程序、规范和规则以保障双方交流的流畅性 (Grant, 1996)<sup>[11]</sup>。在这种日益完善的沟通机制下,一方面,因为显性知识易于沟通的基本特征,企业与渠道伙伴拥有的显性知识更容易被对方理解;另一方面,由于最能代表企业核心竞争力的隐性知识具有难以转移的特征,因此需要企业的专业人员言传身教并多加练习,积累经验,方能掌握。有效的沟通机制能够帮助双方更好地理解对方传授的内容,降低隐性知识转移的难度,加速知识传递。

结构社会资本为知识的获取和转移提供了技术和机制支持,通过建立的机制,企业能够更高效地识别出对企业最有用的知识。在通常情况下,为了找到彼此都能够接受的解决方案,企业需要了解对方对问题出现原因的分析、对所得数据的解读、对问题性质的理解以及对解决问题所持的态度 (董滨和庄贵军, 2018; 董维维和庄贵军, 2013)<sup>[30-31]</sup>。高效的知识转移让企业处理问题时更得心应手 (湛正群和李非, 2006; Ning 和 Li, 2018)<sup>[22-23]</sup>。另外完善的交流机制有利于知识的快速获取,这些知识以经验的形式储存在文本以及大脑中,为以后遇到相似的问题做准备。丰富的经验提升了企业和渠道伙伴共同解决问题的能力,并增加了双方使用交流机制的熟练度。所以本文认为结构社会资本增强了企业与渠道伙伴共同解决问题的能力。

另一方面,已有研究表明,密集的联系网络会带来高度的冗余 (Burt, 1992; Noordhoff 等, 2011; Xavier 和 Manuel, 2013)<sup>[24]51[32-33]</sup>。“密集”一方面是指地理位置上的接近,另一方面也指行业的高相似度。地理位置相近的企业接收着相同的具有地方特色的知识和文化,包括语言风格、客户需求、产品价格、市场饱和度等信息,企业之间互相传递这些局限在特定环境中的知识,彼此掌握的信息也愈发相似,知识结构的重叠

程度也越来越高。同样处在同一行业的企业掌握着相似的有关产品和市场的知识,也会造成知识结构的重叠(Xavier和Manuel,2013)<sup>[33]</sup>。正如Burt(1992)<sup>[24]52</sup>所说:“密集的结构限制了新的和专有的知识资源。”在渠道关系中,渠道合作商可能在地理位置上并不接近,但却因产品的关系处在相似的行业内。因此通过彼此建立起来的联系,企业与渠道伙伴可以更迅速地获得更多知识,但双方在进行知识共享时,知识结构也会逐渐重叠(朱秀梅等,2010)<sup>[34]</sup>。基于以上分析,本文提出以下研究假设:

H1:结构社会资本会对a)共同解决问题和b)知识冗余产生正向影响。

关系社会资本指个人之间建立起的情感,即企业与渠道伙伴各层级员工之间的相互信任、彼此尊重等(Nahapiet和Ghoshal,1998;Villena等,2011)<sup>[2,10]</sup>。已有文献表明关系的建立是开展合作活动的基础和前提。知识,尤其是隐性知识的分享,往往建立在信任的基础上。显性知识具备易获取的特征(Grant,1996;Ning和Li,2018)<sup>[11,23]</sup>,很多时候企业能够从互联网上能得到很多其他企业的信息,同时企业也会在年报等材料中公开自己企业的内容。这些信息可以反映出这个企业的经营状况、在市场中的地位和能力、信誉等。隐性知识涉及企业的专利、隐私,代表着企业的核心竞争力,企业不会轻易将其透露。隐性知识往往以经验、技能的形式储存在企业专业人员的大脑中,具备难以转移的特性。如果企业与渠道伙伴之间的关系不够牢固——比如信任度不高、担心伙伴采取投机行为,或者合作意愿不强、不想开展深入交流——便不会耗费精力分享隐性知识。换言之,亲密的关系会促进双方的知识转移和分享。隐性知识的分享可以帮助双方互相学习先进经验,提升自身实力,双方实力的提升又可以促进合作效率,从而提升合作绩效。同时由于隐性知识的分享方式多为言传身教,知识的传授者能够在讲解时加深感悟,接受者能够从讲解中获取新知识并查缺补漏,所以这是一个共同学习的过程(Ning和Li,2018)<sup>[23]</sup>。共同学习有助于形成良好的学习氛围,在这种氛围下,双方在遇到问题时会以更乐观积极的态度寻找解决方案,处理合作中的障碍,并积累经验,之后遇到类似问题时可以更高效地找到解决的方法。

另一方面,关系越紧密,企业与渠道伙伴之间的知识转移意愿越强,而愿意共享的知识类型越多,也更容易形成知识冗余。首先,知识转移和共享的结果是双方获取了高度相似的知识,知识共享的内容越广泛,知识结构的重叠程度就越高(Grant,1996;Noordhoff等,2011)<sup>[11,32]</sup>。其次,关系在建立之后需要花费成本维持(Burt,1992;Rindfleisch和Moorman,2001)<sup>[24]185[25]</sup>,这包括合作开展任务以及人与人之间非正式的情感联系等,在维持关系时所进行的交流会大量重复的信息,很多时候开展的话题是在彼此已经了解的基础上进行的。最后,处于关系网络中的成员容易产生排他性(周茵等,2013)<sup>[27]</sup>。因为与渠道伙伴建立了牢固的关系和足够的信任,所以会在潜意识中认为渠道伙伴分享的知识都是有价值的,是足够可靠的,因此会不加区分地吸收来自渠道伙伴的知识,即使这些知识类型相似。基于以上分析,本文提出以下研究假设:

H2:关系社会资本会对a)共同解决问题和b)知识冗余产生正向影响。

#### (四) 共同解决问题、知识冗余与企业战略绩效

共同解决问题为企业和渠道伙伴创造了良好的共同学习氛围,良好的氛围又为双方的合作奠定基调。研究表明共同解决问题提供了一个积极的、有目的的外部环境,在这个环境中,企业需要频繁互动,并克服知识交流的障碍(Ning和Li,2018)<sup>[23]</sup>。处在学习氛围良好的关系网络中的企业具备更积极的合作意识和学习意愿,即企业更希望通过学习知识以提高合作效率。在制定战略时,拥有更多知识的企业往往更了解市场和客户,更能把握环境变化和自身实力,进而制定更适合自己的战略,以提升绩效(Villena等,2011)<sup>[10]</sup>。另外共同解决问题的过程也是双方积累经验的过程,经验的积累增强了企业知识应用的能力,自然有助于提升绩效。最后,共同解决问题代表了参与者的团结和友好关系,企业和渠道伙伴更倾向于共同学习、解决问题,最终提高合作绩效。此时,双方的心理状态倾向于合作共赢而非利用投机行为为自己谋取利益。所以共同解决问题降低了机会主义行为发生的概率,从而巩固合作关系以产生效益(杨瑾,2014)<sup>[35]</sup>。基于以上分析,本文提出以下研究假设:

H3:共同解决问题正向影响企业战略绩效。

Jenssen和Greve(2002)<sup>[36]</sup>认为,知识冗余是构建关系网络的必要条件。知识冗余的程度反映双方拥有的共同话题的程度。共同话题多的企业在战略谈判中利于形成更融洽的氛围,提高合作成功的概率,并

给彼此留下向好的印象。知识冗余在创造共同话题的同时,也能帮助企业提升风险承受能力,在更大的落差内缓冲失败的威胁(Audia和Greve,2006)<sup>[37]</sup>。相似的知识基础使企业和渠道伙伴能够更快地应用知识、分析问题的成因,通过高效合作减少风险造成的损失。换言之,知识冗余通过增强企业的知识应用能力提高了战略决策的容错率,企业可以更从容地面对随时出现的问题,做出的决策不再保守,而是放眼长远(贺小刚等,2017)<sup>[38]</sup>。同样风险承受能力高的企业适应市场的能力也强,从而缩短了新产品进入市场的不确定性,并有助于帮助渠道成员共同应对可能的环境动荡(贺小刚等,2017)<sup>[38]</sup>。最后,双方相似的知识结构表明互相有共同的知识基础和理解,有助于提升新产品、新市场开拓的成效(Audia和Greve,2006;Clift和Vandenbosch,1999)<sup>[37,39]</sup>。

然而当知识冗余超过一定程度后,反而会削弱企业的战略绩效。有研究指出过度冗余的知识对企业毫无用处。企业需要付出大量成本用于存储和维护,然而这些知识的利用价值却微乎其微(Mcevely和Marcus,2005)<sup>[29]</sup>。此外知识冗余会造成“群体思维陷阱”(Bendoly等,2010;Burt,1992)<sup>[7][24]53</sup>,因为双方拥有类型相似的知识,他们在交流时往往会形成相似的思维方式,双方很快达成一致意见,忽略了可能存在的更优方案。所以陷入群体思维陷阱的企业很容易因为采用次优决策而浪费资源(Uzzi,1997)<sup>[26]</sup>。最后,因为排他性形成的过量知识冗余会限制企业捕捉市场环境变化的能力,企业因为不加区分地接收来自渠道伙伴的知识,对来自其他关系并不紧密的企业的知识则缺乏关注,此时企业陷入了与渠道伙伴的封闭网络关系,对外界环境变化的感知敏感性降低(Burt,1992;Jenssen和Greve,2002)<sup>[24]53[36]</sup>。而战略的制定离不开对市场的敏锐感知,一项战略往往是与时俱进的、能够抓住需求的,因此这类知识冗余对战略绩效起消极作用。基于以上分析,本文提出以下研究假设:

H4:知识冗余与战略绩效之间的关系呈倒U型。

本文的概念模型如图1所示。

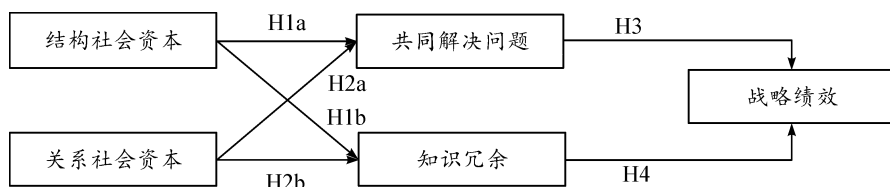


图1 概念模型

### 三、研究方法

#### (一) 样本和数据搜集

本文选取中国计算机及计算机零件行业的经销商企业作为调研对象。二十世纪九十年代该行业在中国开始发展,伴随着中国市场经济体制的改革以及互联网时代的潮流,该行业得以在中国迅速发展,并带动了渠道网络的快速扩张。相对自由的竞争环境使该行业呈现明显的优胜劣汰格局,为了增强竞争力,企业建立渠道关系网络、形成战略联盟尤为关键。因此该行业能够很好地反映企业和渠道伙伴的关系特征。在正式调研前,本文随机抽取了10家企业并从中选取40名受访者进行预调研,随后根据受访者的意见对问卷做了一定的调整,使问卷更严谨易懂。

正式调研时,本文首先利用黄页生成随机抽样的样本,随后删除掉重复的企业和无法进行访谈的企业,得到最终样本。为确保样本的随机性,本文样本随机排序,在其中选择愿意接受调研的企业,向企业的渠道经理进行调研。最终本文收了423份问卷,其中有效问卷393份。

在调研中,本文采用了如下方式来确保回收问卷的质量。首先,向受访者承诺本次调查完全匿名,且问卷无标准答案,使受访者能够安心以自身企业的实际状况为标准填写问卷。其次,本文选择了企业的渠道经理完成问卷,并确保受访者对公司及渠道伙伴都有全面了解。最后,本文比较了早期受访者和晚期受访者之间的差异。本文对两组受访者在规模、员工人数和年收入等公司层面的属性的答复做了独立样本 $t$ 检

验。结果表明,两组受访者在公司层面的属性,如规模、员工人数、年收入等方面没有显著差异(Sig > 0.05),由此消除了无应答偏差的影响。具体结果见表1。

## (二) 变量设计

本文中的所有测量变量均来自已有文献,并针对本文的研究情景做出适度调整。所有变量均采用7级李克特量表测量。其中“1”代表“完全不同意”,“7”代表“完全同意”。各变量采用的测量指标来自以往的研究,本文对这些测量指标做出一定的调整以与本研究贴合。表2给出了全部变量的测量指标。

结构和关系社会资本以及战略绩效的指标均来自 Villena 等(2011)<sup>[10]</sup>的研究。其中结构社会资本测度了企业与渠道伙伴之间的信息交流模式,关系社会资本测量双方的信任、友善和尊重程度,战略绩效的指标包括过去3-5年企业在新产品引进、新市场开拓等战略层面的收益。共同解决问题的指标来自 Ning 和 Li(2018)<sup>[23]</sup>,测量企业与渠道伙伴之间全面考虑问题、采取灵活的策略应对问题、寻找新的方案以及积极进行协商的主动程度。知识冗余的测量指标则借鉴于 Noordhoff 等(2011)<sup>[32]</sup>的研究,本文从企业和渠道伙伴在市场开拓、产品研发和人力资源三个方面的知识结构重叠程度测量。

由于现有研究对认知社会资本的作用已有统一的结论(Carolis 和 Saporito, 2006; Preston 和 Chen, 2017; 王霄和胡军, 2005; Villena 等, 2011)<sup>[3-5, 10]</sup>,因此本文将其作为控制变量。除此之外,本文还考虑了企业年收入、行为监控和产品创新性等变量。认知社会资本指企业与渠道伙伴之间共同的目标、利益和愿景(Nahapiet 和 Ghoshal, 1998)<sup>[2]</sup>,是双方合作的基础和前提。企业年收入是指企业一年中的总收入。行为监控指渠道伙伴监督企业的工作进度和工作效率,并主动与企业沟通,通过影响合作效率来影响战略绩效(Kashyap 等, 2012)<sup>[40]</sup>。产品创新性衡量产品的创新程度,产品的创新对满足客户需求、产品引进和新市场开拓至关重要(Wink 和 Song, 2007)<sup>[41]</sup>。表2给出了所有变量的描述统计分析结果。

表2 变量的描述性统计

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 结构社会资本	5.607	1.209	1.000								
2. 关系社会资本	5.710	0.923	0.542**	1.000							
3. 共同解决问题	5.530	1.043	0.512**	0.569**	1.000						
4. 知识冗余	5.041	1.151	0.356**	0.487**	0.358**	1.000					
5. 战略绩效	5.242	1.110	0.385**	0.513**	0.454**	0.454**	1.000				
6. 认知社会资本	5.740	1.019	0.666**	0.614**	0.320**	0.501**	0.416**	1.000			
7. 行为监控	4.746	1.259	0.207**	0.397**	0.400**	0.361**	0.414**	0.202**	1.000		
8. 产品创新性	4.704	1.230	0.092	0.154**	0.161*	0.246**	0.297**	0.126*	0.246**	1.000	
9. 企业年收入	1.736	1.366	-0.107*	0.058	-0.143**	0.057	-0.029	-0.035	0.111*	-0.052	1.000

注:\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

表1 独立样本 t 检验结果

变量	莱文方差等同性检验	平均值等同性 t 检验
企业员工人数	Sig = 0.554	Sig = 0.923
企业规模	Sig = 0.177	Sig = 0.974
企业年收入	Sig = 0.107	Sig = 0.969

### (三) 数据验证

为了处理共同方法偏差,量表中所有的变量都通过多个题项测量,避免单一题项造成的共同方法偏差。另外针对单一数据来源可能出现的共同方法偏差,本文进行了 Harmon 单因子检验。检验结果未析出单独一个因子,也没有任何一个因子能解释大部分的变量变异。接着进行信度与效度分析。量表的信度检验有两个步骤。首先,测量各个指标与对应因子的相关系数,删除相关系数小于0.4的指标,并通过探索性因子分析剔除具有交叉载荷的变量。随后计算出各项因子的 Cronbach's  $\alpha$  系数和组合信度(CR),结果均大于0.7。表明这些指标有良好的信度。量表的效度检验分收敛效度和判别效度两个方面。首先检验收敛效度,量表中各题项的标准因子载荷均大于0.7,且每个因子的 AVE 都大于0.5,表明收敛效度良好。其次进行判别效度检验,在95%的置信区间内,任何两个因子的相关系数都不包含1,且任何两个因子相关系数的平方均小于这两个因子的 AVE,量表具有良好的判别效度。表3列出了量表的各项测量指标及信度与效度分析结果。

表3 信度与效度检验结果

变量	题项	因子载荷
结构社会资本 $\alpha=0.875$ CR=0.874 AVE=0.684	SSC-1企业和该渠道伙伴经常进行非正式的信息交流以提供对对方有帮助的信息	0.775
	SSC-2企业和该渠道伙伴会促进各部门成员之间的交流以提供专有信息	0.795
	SSC-3企业和该渠道伙伴会促进各部门成员之间的交流以相互告知有可能影响对方的信息	0.786
关系社会资本 $\alpha=0.795$ CR=0.795 AVE=0.565	RSC-1企业和该渠道伙伴之间的关系非常友善	0.766
	RSC-2企业和该渠道伙伴之间彼此尊重	0.724
	RSC-3企业和该渠道伙伴之间相互信任	0.763
共同解决问题 $\alpha=0.895$ CR=0.895 AVE=0.758	JPS-1企业和该渠道伙伴在出现分歧的时候会考虑方方面面的情况,并力图达成双方都满意的折中方案	0.767
	JPS-2企业和该渠道伙伴在出现特殊的问题或需求时会采取灵活的策略去适应对方	0.778
	JPS-3企业和该渠道伙伴在意外情况发生时会同制定一个新的协议而不是使彼此都坚持原来的条款	0.806
	JPS-4企业和该渠道伙伴愿意进行协商以灵活应对变化的要求	0.784
知识冗余 $\alpha=0.892$ CR=0.891 AVE=0.813	KR-1企业和该渠道伙伴在市场开拓方面的知识结构和知识类型相同	0.812
	KR-2企业和该渠道伙伴在产品开发战略方面的知识结构和知识类型相同	0.836
	KR-3企业和该渠道伙伴在人力资源方面的知识结构和知识类型相同	0.785
战略绩效 $\alpha=0.860$ CR=0.860 AVE=0.737	SP 请描述在过去3-5年的时间内,企业与从该渠道伙伴的关系中所获得的以下收益的程度	
	SP-1引进新一代的产品	0.708
	SP-2拓宽所销售产品的范围	0.766
	SP-3开辟新的市场	0.775
	SP-4了解目标顾客和目标市场的事件或变化	0.740
认知社会资本 $\alpha=0.706$ CR=0.706 AVE=0.602	CSC-1企业与该渠道伙伴之间有共同的目标	0.667
	CSC-2企业与该渠道伙伴之间有共同的愿景	0.703
行为监控 $\alpha=0.846$ CR=0.845 AVE=0.786	BC-1该渠道伙伴经常检查我们的工作效率	0.792
	BC-2该渠道伙伴经常与我们会晤,期望我们采取有助于实现合作目标的行为	0.849
	BC-3该渠道伙伴经常和我们开会,讨论我们的客户群	0.823
产品创新性 $\alpha=0.880$ CR=0.879 AVE=0.810	PI-1为整个行业带来了显著的变化	0.846
	PI-2是该类型产品中率先推向市场的	0.875
	PI-3是高度创新的——对市场来说是全新的	0.882



#### (四) 假设检验

本文通过回归分析进行假设检验,结果如表4所示。

在模型1~7中,模型1和模型2的因变量分别为共同解决问题和知识冗余,模型3~7的因变量为战略绩效。从模型1中可以看到,结构社会资本会对共同解决问题带来积极影响( $\beta = 0.197, p < 0.01$ ),关系社会资本亦然( $\beta = 0.316, p < 0.01$ ),假设1得证。此外在模型2中,结构社会资本( $\beta = 0.158, p < 0.01$ )和关系社会资本( $\beta = 0.319, p < 0.01$ )都会对知识冗余产生积极影响,假设2成立。模型3和模型4给出了共同解决问题和知识冗余对战略绩效的作用效果。模型3表明共同解决问题与战略绩效之间有显著的正向关系( $\beta = 0.220, p < 0.01$ ),假设3成立。在模型4中,知识冗余的二次项为负,且一次项( $\beta = 0.222, p < 0.01$ )和二次项( $\beta = -0.096, p < 0.05$ )都有很强的显著性,这证明知识冗余与战略绩效之间存在倒U型关系,假设4得到验证。

本文采用以下步骤来检测中介效应。首先,得到自变量X(结构社会资本;关系社会资本)与因变量Y(战略绩效)的路径系数、自变量X与中间变量M(共同解决问题;知识冗余)的路径系数以及自变量X和中间变量M和因变量Y之间的路径系数,并检验其显著性。检验结果如模型5~7所示。从模型5中可以看出结构社会资本( $\beta = 0.094, p < 0.1$ )和关系社会资本( $\beta = 0.283, p < 0.01$ )都对战略绩效有显著的正向影响。模型6在模型5的基础上加入了共同解决问题,结果表明,结构社会资本与战略绩效之间的效应不再显著,关系社会资本与战略绩效之间仍存在显著的正向影响( $\beta = 0.241, p < 0.01$ )。然而相对于模型5,模型6中关系社会资本的系数减小。同理,模型7是在模型5的基础上加入知识冗余的一次项和二次项,结果表明,关系社会资本与战略绩效之间的作用效果不再显著,关系社会资本与战略绩效之间仍存在显著的正向影响( $\beta = 0.213, p < 0.01$ ),模型7中关系社会资本的系数相对于模型5也减小了。其次,本文检测了结构社会资本和关系社会资本与战略绩效的间接路径。Sobel检验结果表明,间接路径具有统计上的显著性。即结构社会资本和战略绩效的间接效应为0.089(共同解决问题: $Z = 2.72, p < 0.01$ ;知识冗余: $Z = 2.99, p < 0.01$ ),关系社会资本和战略绩效的间接效应为0.141(共同解决问题: $Z = 2.37, p < 0.05$ ;知识冗余: $Z = 3.43, p < 0.01$ )。综上所述,共同解决问题和知识冗余在结构社会资本和战略绩效间起完全中介作用,在关系社会资本和战略绩效间起部分中介作用。

表4 假设检验结果

	模型1 共同 解决问题	模型2 知识 冗余	模型3 战略 绩效	模型4 战略 绩效	模型5 战略 绩效	模型6 战略 绩效	模型7 战略 绩效
控制变量							
企业年收入	-0.154***	0.038	-0.008	-0.048	-0.048	-0.027	-0.048
认知社会资本	0.131**	-0.040	0.234***	0.264***	0.114*	0.097	0.122**
行为监控	0.179***	0.210***	0.246***	0.224***	0.223***	0.199***	0.180***
产品创新性	0.026	0.138***	0.171***	0.140***	0.174***	0.170***	0.146***
自变量							
结构社会资本	0.197***	0.158***			0.094*	0.062	0.061
关系社会资本	0.316***	0.319***			0.283***	0.241***	0.213***
共同解决问题			0.220***			0.134**	
知识冗余				0.222***			0.162***
知识冗余 <sup>2</sup>				-0.096**			-0.088**
R <sup>2</sup>	0.437	0.319	0.350	0.379	0.372	0.382	0.405
调整R <sup>2</sup>	0.428	0.308	0.342	0.369	0.362	0.371	0.393
F	49.807***	30.064***	41.568***	39.105***	38.105***	33.938***	32.615***

注:\*\*\* $p < 0.01$ ; \*\* $p < 0.05$ ; \* $p < 0.1$

## 四、结论、启示与展望

### (一) 结果与讨论

本文通过整理社会资本对企业绩效的作用路径,引入共同解决问题和知识冗余两个中间变量,基于知识的视角,构筑了社会资本对战略绩效的作用路径框架。研究发现,共同解决问题和知识冗余在社会资本的结构和关系社会资本与战略绩效之间扮演了中介角色;结构社会资本和关系社会资本正向促进共同解决问题和知识冗余,共同解决问题正向影响企业战略绩效,而知识冗余与企业战略绩效的关系呈倒U型。

### (二) 理论意义

首先,本文的研究更为全面地揭示了社会资本对企业绩效的作用路径。在以往的研究中,不同的学者针对社会资本与企业绩效的作用路径给出了不同的结果。有些研究认为社会资本会直接正向影响企业绩效(Li等,2014;Moran,2005)<sup>[8,18]</sup>,然而也有研究指出社会资本可能会对企业绩效带来负面影响(王霄和胡军,2005;Villena等,2011;Qian等,2018)<sup>[5,10,21]</sup>。本文认为造成这种不一致结果的部分原因是以往研究没有深入探讨社会资本与绩效的具体作用路径,只关注了直接作用效果。因此本文基于知识基础观的视角,引入了共同解决问题和知识冗余两个中间变量,构筑了社会资本对企业绩效的作用路径体系,即社会资本会通过共同解决问题和知识冗余进而影响绩效。值得注意的是,共同解决问题对战略绩效的作用路径为正,但知识冗余却为倒U型。本文的研究发现,正是因为不同路径的作用效果不同,导致社会资本的结构和关系社会资本对战略绩效的作用存在不确定性,这在一定程度上解释了为什么以往研究存在争议。

其次,本文将目光聚焦在企业的新产品开发战略、新市场开拓战略以及新客户挖掘及客户关系管理战略等战略决策产生的绩效中,展示了社会资本对战略绩效的作用路径。在以往的研究中,大多数都只关注企业的运营、管理、财务和销售绩效(王霄和胡军,2005;Moran,2005;唐方成,申子雯,2014)<sup>[5,18,20]</sup>,而忽视了产品战略和市场战略产生的绩效。本文的研究弥补了这一方面的空白。

最后,本文发现企业的社会资本能够让企业获取大量知识并应用,但企业在进行知识管理时,需要把握好最佳的度,一旦超过了,这些知识反而会对战略绩效带来负面影响。本文的研究扩展了企业知识理论和社会资本理论,并为企业的知识管理工作提供理论意见。

### (三) 管理意义

本文对于企业产品战略、市场战略等战略管理有重要的启示。现如今新产品研发和新市场开拓已成为提升企业竞争力的关键点,同时随着消费观念的转变,满足客户需求所创造的价值正逐步提升,所以管理者应充分重视企业的战略绩效以提升企业竞争力。

另外本文的研究强调了社会资本对战略绩效的重要性,管理者需要注重企业社会资本的培养。但是管理者需要意识到社会资本对战略绩效的作用效果并不总是积极的,例如当企业通过与渠道伙伴建立的社会资本形成过高的知识冗余时,反而会削弱战略绩效(Villena等,2011;Xavier和Manuel,2013)<sup>[10,33]</sup>。所以管理者需要将社会资本控制在合适的程度。

最后,管理者应重视培养与渠道伙伴共同解决问题的能力。共同解决问题不仅能够创造一个互动式的学习环境,还可以营造知识共享的氛围,使企业拥有更多的知识储备以应对环境变化。同时管理者要十分注重利用与渠道伙伴的关系资产,因为共同解决问题通常是双方相互信任互相帮助的结果,只有建立起信任,彼此才会更愿意将自己的隐性知识也加以分享,从而促进新知识的获取和吸收(Grant,1996;湛正群和李非,2006;Ning和Li,2018)<sup>[11,22-23]</sup>。

### (四) 研究局限和不足

本文的研究也存在着不足之处。首先,本文的研究只是从共同解决问题和知识冗余两个方面解释社会

资本对企业绩效的影响,在未来的研究中,可以尝试从更多的维度分析社会资本对企业绩效的作用路径。其次,本文的研究处于渠道关系情境,然而社会资本有更广泛的网络层面,例如商业联系与政治联系(Qian等,2018)<sup>[21]</sup>。因此未来的研究可以从不同的研究情境入手,探究社会资本与企业绩效的关系。最后本文数据是来自一个行业的单边数据,未来可能需要结合双边数据和二手数据去检验模型。

## 参考文献:

- [1] GRANOVERTER M. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis[J]. *Acta Sociologica*, 1992, 35(1): 3-11.
- [2] NAHAPIET J, GHOSHAL S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(2): 242-266.
- [3] CAROLIS D M D, SAPARITO P. Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2006, 30(1): 41-56.
- [4] PRESTON S D, CHEN Q D, SWINK M, et al. Generating supplier benefits through buyer-enabled knowledge enrichment: a social capital perspective[J]. *Decision Sciences*, 2017, 48(2): 248-286.
- [5] 王霄, 胡军. 社会资本结构与中小企业创新——一项基于结构方程模型的实证研究[J]. *管理世界*, 2005(7): 116-122.
- [6] KOGUT B, ZANDER U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology[J]. *Organization Science*, 1992, 3(3): 383-397.
- [7] BENDOLY E, CROSON R, GONCALVES P, et al. Bodies of knowledge for research in behavioral operations[J]. *Production & Operations Management*, 2010, 19(4): 434-452.
- [8] LI Y, YE F, SHEU C. Social capital, information sharing and performance[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2014, 34(11): 1440-1462.
- [9] VILLENA V H, CRAIGHEAD C W. On the same page? How asymmetric buyer-supplier relationships affect opportunism and performance[J]. *Production and Operations Management*, 2017, 26(3): 491-508.
- [10] VILLENA V H, REVILLA E, CHOI T Y. The dark side of buyer-supplier relationships: a social capital perspective[J]. *Journal of Operations Management*, 2011, 29(6): 561-576.
- [11] GRANT R M. Toward a knowledge-based theory of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(S2): 109-122.
- [12] GRANOVERTER M. The strength of weak ties[J]. *American Journal of Sociology*, 1973, 78(6): 1360-1380.
- [13] MODI S B, MABERT V A. Supplier development: improving supplier performance through knowledge transfer[J]. *Journal of Operations Management*, 2007, 25(1): 42-64.
- [14] BOURDIEU P. *The forms of capital*[M]. Westport, CT: Greenwood Press, 1985: 1-10.
- [15] PUTNAM P R. The prosperous community: social capital and public life[J]. *American Prospect*, 1993, 4(13): 35-42.
- [16] TSAI W, GHOSHAL S. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(4): 464-476.
- [17] KRAUSE D R, HANDFIELD R B, TYLER B B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement[J]. *Journal of Operations Management*, 2007, 25(2): 528-545.
- [18] MORAN P. Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(12): 1129-1151.
- [19] 游家兴, 邹雨菲. 社会资本、多元化战略与公司业绩——基于企业家嵌入性网络的分析视角[J]. *南开管理评论*, 2014(5): 91-101.
- [20] 唐方成, 申子雯. 社会资本与企业绩效间的权变关系[J]. *管理评论*, 2014(12): 170-181.
- [21] 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.
- [22] 湛正群, 李非. 企业的知识基础观: 动态开放视角[J]. *情报杂志*, 2006(8): 18-21.
- [23] NING L T, LI J. Joint problem solving and organizational learning capacity in new product innovation[J]. *R&D Management*, 2018, 48(5): 519-533.

- [24] BURT R S. Structural holes: the social structure of competition [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992: 50-191.
- [25] RINDFLEISCH A, MOORMAN C. The acquisition and utilization of information in new product alliances: a strength-of-ties perspective [J]. *Journal of Marketing*, 2001, 65(2): 1-18.
- [26] UZZI B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(1): 35-67.
- [27] 周茵, 庄贵军, 彭茜. 关系型治理何时能够抑制渠道投机行为? ——企业间关系质量调节作用的实证检验 [J]. *管理评论*, 2013(1): 90-100.
- [28] HANSEN M T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(3): 82-111.
- [29] MCEVILY B, MARCUS A. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(11): 1033-1055.
- [30] 董滨, 庄贵军. 网络交互策略与企业间协作的任务技术匹配效应检验 [J]. *管理科学*, 2018(5): 30-41.
- [31] 董维维, 庄贵军. 关系营销导向、关系状态与营销渠道中跨组织协调行为 [J]. *软科学*, 2013(12): 31-35.
- [32] NOORDHOFF C S, KYRIAKOPOULOS K, MOORMAN C, et al. The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation [J]. *Journal of Marketing*, 2011, 75(5): 34-52.
- [33] XAVIER F M, MANUEL E. Overcoming undesirable knowledge redundancy in territorial clusters [J]. *Industry and Innovation*, 2013, 20(8): 739-758.
- [34] 朱秀梅, 陈琛, 蔡莉. 网络能力、资源获取与新企业绩效关系实证研究 [J]. *管理科学学报*, 2010(13): 44-55.
- [35] 杨瑾. 网络嵌入对大型复杂产品制造业供应链绩效的影响研究 [J]. *商业经济与管理*, 2014(3): 50-60.
- [36] JENSSEN J, GREVE A. Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups? [J]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2002, 8(5): 254-267.
- [37] AUDIA P G, GREVE H R. Less likely to fail: low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry [J]. *Management Science*, 2006, 52(1): 83-94.
- [38] 贺小刚, 邓浩, 吕斐斐, 等. 期望落差与企业创新的动态关系——冗余资源与竞争威胁的调节效应分析 [J]. *管理科学学报*, 2017(5): 13-34.
- [39] CLIFT T B, VANDENBOSCH M B. Project complexity and efforts to reduce product development cycle time [J]. *Journal of Business Research*, 1999, 45(2): 187-198.
- [40] KASHYAP V, ANTIA K D, FRAZIER G L. Contracts, extra contractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships [J]. *Journal of Marketing Research*, 2012, 49(2): 260-276.
- [41] WINK M, SONG M. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage [J]. *Journal of Operational Management*, 2007, 25(1): 203-217.



(责任编辑 傅凌燕)