



管理者的社会关系影响 民营企业绩效的机制研究

郭海

中国人民大学商学院, 北京 100872

摘要:大量研究表明管理者的社会关系对企业绩效产生积极的影响,但现有研究并没有深入揭示管理者关系提升企业绩效的内在机理。基于制度理论,以民营企业为研究对象,打开管理者关系与企业绩效研究的黑箱,深入考察管理者关系影响企业绩效的中介机制。利用165家民营企业的问卷调查样本数据,分别采用多层线性回归和结构方程建模两种方法进行实证检验。研究结果表明,资源组合和机会识别是管理者关系影响企业绩效的两种中介机制,管理者关系能够显著提升组织合法性,但并不能直接导致企业绩效的改善;管理者关系对企业绩效的影响总体是积极的,但其作用机制呈现出多元、复杂的特点。最后讨论研究结论的理论意义和实践价值,并指出研究的局限性。

关键词:管理者关系;资源组合;合法性;机会识别;民营企业绩效

中图分类号:F272.5

文献标识码:A

doi:10.3969/j.issn.1672-0334.2013.04.002

文章编号:1672-0334(2013)04-0013-12

1 引言

管理者的社会关系(以下简称管理者关系)如何影响企业绩效是战略领域的一个焦点话题^[1],尽管积累了大量研究成果^[2-5],但两者间的关系仍不清晰,甚至还存在矛盾的观点。一种观点认为,在转型时期的中国,管理者关系有助于改善企业绩效^[2,6];另一种观点认为,管理者关系的作用并非总是积极的^[7]。Li等^[8]认为,管理者关系对绩效的影响因企业性质而异,表明管理者关系的作用具有权变特征。

事实上,权变视角已成为考察管理者关系对绩效影响的主流研究视角。该视角认为,管理者关系的作用高度情境依赖,它一方面受技术波动、产业竞争等环境因素的影响,另一方面又受企业规模、所有权类型、战略导向等组织因素的影响^[4]。然而,权变视角的引入虽然推动了该领域的发展,但却无法深入揭示管理者关系影响企业绩效的中间过程,没能帮助我们完全打开管理者关系与企业绩效研究的黑箱。

本研究基于制度理论,以中国民营企业为研究对象,深入考察管理者关系影响企业绩效的中介机制。经济转型过程中,中国民营经济快速成长,作用日益重要。然而,与国有企业相比,民营企业面临的成长环境仍然非常艰难,它们普遍面临行业准入门槛高、融资困难、合法性不足等挑战。因此,对缺乏足够政策支持民营企业来说,利用管理者的社会关系网络合理争取正式制度支持变得尤为重要^[9]。制度理论认为,管理者关系可以在一定程度上弥补正式制度框架不健全所导致的“制度空白”,它既可以帮助企业建立组织合法性^[10],获取并利用稀缺的外部资源^[11],也可以帮助企业识别制度环境中蕴藏的创业机会^[12]。因此,基于制度视角深入考察管理者关系对民营企业绩效的作用机制是有必要的。

2 相关研究评述

2.1 管理者关系的理论内涵

管理者关系是指管理者的边界扩展活动及其与

收稿日期:2012-12-06 修返日期:2013-08-05

基金项目:国家自然科学基金(71102105)

作者简介:郭海(1980-),男,山东临朐人,毕业于西安交通大学,获博士学位,现为中国人民大学商学院讲师,研究方向:战略创业、制度创业和商业模式创新等。E-mail:guohai@rbs.org.cn

相关外部实体的互动^[13],它体现为管理者与其他企业的管理者、政府官员等外部实体建立的私人关系。在中国,经济活动深深嵌入到人际关系网络中,社会关系成为企业协调交易的重要手段。企业的管理者可以利用蕴藏在关系网络中的社会资本影响资源的配置和经济活动的开展^[11]。作为企业的边界扩展者,管理者通过他们与企业所依赖的外部实体的社会联系发挥作用。从这个意义上讲,管理者的作用就像中间人一样^[13]。

管理者关系的作用在转型经济环境中表现得尤为突出。在转型经济国家,包括法律、法规在内的正式制度约束比较脆弱,特别是市场机制和支持市场发展的制度并不完善或很难执行,因此企业必须依赖人际关系等非正式制度开展商业交易^[8]。这是因为,管理者关系可以替代法律、法规等正式规则^[10]。例如,管理者与政府官员的密切联系可以帮助企业获取土地、资本等稀缺资源^[4],也可以帮助企业通过游说政府等方式(如提高行业进入壁垒)保持现有竞争优势,从而更好地应对外部威胁和不确定性。许多实证研究结果认为,企业管理者与政府官员或其他企业的管理者建立的社会关系能够显著改善企业绩效^[2,6,14]。

学者们试图从多个理论视角阐述管理者关系的复杂内涵。社会网络理论认为,管理者关系嵌入到社会关系网络中,拥有良好人际关系的管理者不仅可以争取更多的个人回报,也能够改善企业绩效^[6];社会资本理论将管理者关系看做社会资本的载体,它可以帮助企业获取外部资源;基于资源的观点认为,作为一类重要的企业资源,管理者关系是竞争优势的重要来源^[15]。与上述观点不同,制度理论将管理者关系看做是一种非正式的制度安排。North^[16]将制度定义为社会的游戏规则,他将制度分为正式制度和非正式制度两类,正式制度由法律、规章制度、契约等组成,非正式制度包括社会规范、习俗、惯例、道德准则等。传统观点认为,制度定义了哪些活动是合适的、哪些是不可接受的、哪些是不在考虑范围之内的,而制度理论主要关注组织如何通过顺应制度规则和规范的约束巩固其战略地位和合法性^[17]。Bruton等^[18]的研究进一步表明,制度的作用应该是双重的,它不仅能够约束组织行为,也赋予组织从事某些特定活动的权利和自由;Bruton等^[19]从制度创业的视角切入,认为企业家可以通过理解、影响、改变甚至创造制度等方式识别或创造有价值的创业机会。作为一种非正式制度安排,管理者关系不仅能够帮助企业降低对外部环境的依赖,也可能帮助企业抓住宝贵的发展机遇。

2.2 相关研究回顾

转型经济以制度框架不完善和市场机制不成熟为特征,转型环境中的企业倾向于采用网络战略而不是市场化战略参与市场竞争,企业的管理者往往需要通过不断培养和使用私人社会关系以帮助企业建立和保持竞争优势^[15,20]。近年来,管理者关系对

企业绩效的影响受到战略学者的广泛关注,相关研究主要分为直接影响研究和基于权变视角的研究两类。

关注直接影响的研究发现,管理者关系总体上能显著提升企业绩效。Peng等^[6]认为,管理者关系(包括商业关系和政治关系)有利于企业从外部获取资源,从而改善绩效;Li等^[2]对184家技术初创企业进行研究,结果表明管理者的政治网络能有效改进企业绩效。有一些学者坚持认为,管理者关系的作用并非总是积极的^[7,21]。Li等^[8]认为,由于东西方思维模式存在差异,外企的管理者可能无法有效吸收通过社会关系获取的信息,从而导致管理者关系与外企绩效间的倒U形关系;胡永平等^[22]在对国有电力上市公司的研究中发现,企业董事长的政治关联能够改善企业绩效,而总经理的政治关联对企业绩效存在负面影响。

由于管理者关系的作用是高度情境依赖的,权变思想被广泛引入到管理者关系研究中,并逐渐演变为主流的研究范式。已有研究主要关注组织、环境、资源和能力以及战略因素对管理者关系与企业绩效关系的影响。Xin等^[9]认为,由于组织的合法性不够,与国有企业相比,民营企业更需要构建管理者关系,而且管理者关系对民营企业绩效的影响更大。其他一些研究表明,在竞争激烈的环境中,管理者的政治网络对绩效的影响更强烈^[2];环境不确定程度能够加强管理者关系对绩效的影响^[8];在创业导向、技术能力强或者资源充裕的条件下,外部联系对绩效的贡献越明显;对采用不同竞争战略的组织来说,管理者关系对企业绩效的影响也不同。

学者们以管理者关系与企业绩效的联系为主线开展大量研究,在一定程度上解释了管理者关系对企业绩效的复杂影响。尽管如此,现有研究还存在一个明显不足,对管理者关系影响企业绩效的中间过程关注不够,特别是缺乏整合性思考。管理者关系对企业绩效的影响是复杂的,作用机制是多元化的。因此,为更好地理解管理者关系的作用机理,深入探索管理者关系影响企业绩效的过程很有必要。

2.3 概念模型

为考察管理者关系对企业绩效的作用机制,本研究构建概念模型,如图1所示。本研究认为,管理者关系作为一种重要的非正式制度安排,可以通过影响企业的资源组合、组织合法性的构建和机会识别行为3种途径进一步影响企业绩效。管理者关系不仅有助于维持企业价值,也有助于创造新价值。传统的制度理论观点认为,管理者关系的基本目标是通过顺从制度环境的规则和规范获取合法性;事实上,制度理论不仅能刻画组织的制度约束,还能够发挥更积极的作用。一方面,企业可以调动管理者关系以获取和整合各类资源,从而创造价值;另一方面,管理者关系能够帮助企业通过更好地理解 and 解读商业环境以识别创业机会,这是它发挥的更积极的作用。

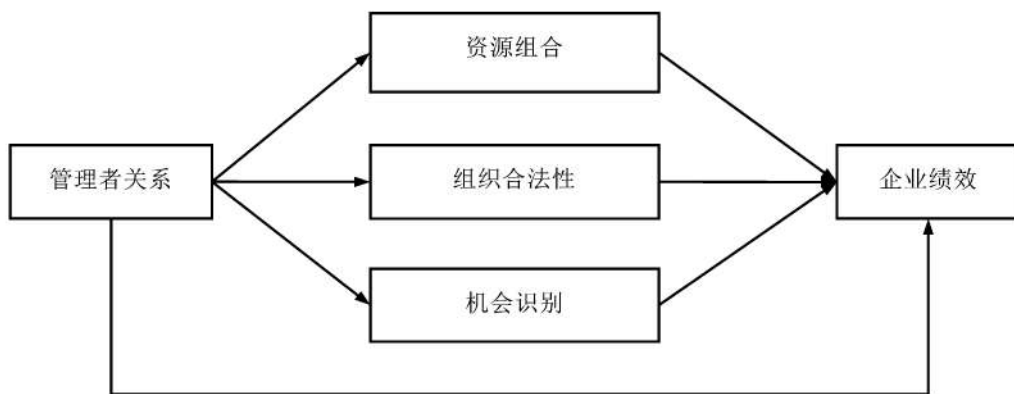


图1 概念模型

Figure 1 Conceptual Model

本研究以民营企业为研究对象有以下原因。①作为拉动中国经济增长的重要力量,民营经济对中国经济增长的贡献率与日俱增,因此如何提升中国民营企业的竞争力和绩效是一个很有意义的研究课题;②作为推动市场化进程的重要力量,民营企业的经营机制更加灵活,更富有创业精神,它们的成功往往依赖于对创业机会的识别和把握;③由于正式制度支持不足,民营企业对管理者关系的依赖性更强^[9,14]。在所有制方面,中国对民营企业仍存在较强的隐性歧视,如与国有企业相比,对民营企业存在更多的市场准入限制,缺少足够的法规政策支持和保护。因此,考察管理者的社会关系对中国民营企业绩效的影响更有价值。

3 假设的提出

3.1 资源组合的中介作用

资源的潜在价值与其现实价值有所区别。潜在价值通过资源获取即可实现,而现实价值则需要通过资源整合和资源利用活动实现。资源管理观点认为,企业不仅需要积累资源,还应该不断将资源整合为能力,并通过发挥能力建立竞争优势^[23]。为了充分发挥资源的价值,企业一方面需要从外部获取新的资源,另一方面需要将内外部资源有效整合在一起^[24]。中国民营企业的资源禀赋往往不足,因此更需要充分整合利用企业的各类资源。资源组合泛指企业获取、培育、积累和利用资源的各种活动^[25],它可以有效改善企业绩效。①在构建新资源组合的过程中,企业将已有技能与新资源结合在一起以优化和重构企业资源投入,从而提高运作效率;②已有资源与新资源的结合可以产生协同效应或创造新颖的资源组合,从而帮助企业推出新的产品或进入新的市场;③资源组合是不断整合资源、改进和开发能力的过程,从而是一种重要的动态能力,它可以帮助企业更好地应对市场环境的变化,以实现战略目标。

资源组合可能是民营企业将管理者关系转化为高绩效的一个重要渠道。一方面,管理者关系的利

用可以帮助企业获取新的、稀缺的外部资源,从而有利于企业构建新的资源组合。例如,与供应商的紧密联系能够帮助企业获取高质量的原材料,而与政府官员的紧密联系可以给企业带来土地、资金等宝贵资源^[6,11]。新资源的获取不仅扩大了企业选择资源的范围,也赋予企业更多的资源组合自由。另一方面,企业可以利用管理者关系获取有价值的市场信息,从而更好地引导企业开展资源组合。例如,与顾客保持良好的关系能够及时了解市场的潜在需求,与供应商和竞争对手保持良好的关系能够及时跟踪产业发展的趋势。在此基础上,企业可以有针对性地开发和获取资源,并利用资源创造新的产品,进入新的市场,或追求新的战略目标,从而提升企业绩效。因此,本研究提出假设。

H₁ 资源组合是管理者关系影响企业绩效的中介机制。

3.2 组织合法性的中介作用

合法性是指在一个由社会建构的规范、价值、信仰或定义的体制中,一个实体的行为被认为是可取的、恰当的、合适的、一般性的感知和假定^[26]。组织的合法性泛指组织行为符合相关政策、规则、规范、文化和信仰的程度,它反映企业的活动是否能够被接受、享有声誉、恰当、被认为理所当然、合理以及一致等。Suchman^[26]将合法性分为实用合法性、道德合法性和认知合法性3类。实用合法性产生于直接利益相关者自利的盘算,道德合法性反映利益相关者对企业及其活动肯定的规范性评价,认知合法性是基于认知而非利益或评价的合法性,它体现了企业活动和文化规则的一致性。制度理论认为,Suchman^[26]提出的3种合法性分别对应管制性、规范性和认知性制度3种基本的制度来源^[27]。本研究所指组织合法性主要体现为道德或规范合法性,即组织的活动是否合适,并与有影响力的集团和社会规范保持一致。拥有合法性证明一个组织在社会体系中的角色是正当的,其做法和活动是被认可的。换句话说,合法性意味着企业遵守最基本的“游戏规

则”,它是企业生存和成长的基础。

管理者关系有利于组织合法性的构建,这对缺乏正式制度保护的民营企业尤为重要^[10,28]。关系的维持和使用遵循互惠互利的基本原则,也就是说,可以将管理者关系看做一种需要时可以交易的资源,而一旦利用了这种资源就需要承担帮助对方的责任。管理者关系将企业与其利益相关者通过信任和责任等嵌入到社会文化中的机制绑定在一起,从而有效提升组织的合法性^[29]。例如,管理者关系有利于企业通过政治关系的使用建立管制合法性。一方面,管理者通过与政府官员交流,可以更好地了解 and 认识企业所面对的制度环境,从而引导企业在制度约束的范围内经营;另一方面,管理者可以利用政治关系向政府灌输企业的经营理念,从而引导或说服政府认同企业的处事原则和行为方式。综上所述,本研究提出假设。

H₂ 组织合法性是管理者关系影响企业绩效的中介机制。

3.3 机会识别的中介作用

企业能够创造高绩效的另一个重要原因是它们识别并抓住了宝贵的创业机会。创业机会反映了能够引入新的产品/服务、原材料或组织方式并将其按高于成本的价格销售这一情形,识别创业机会意味着创造脱节的市场需求和资源之间的一种新的匹配。也就是说,企业需要识别出未被感知到的市场需求,或者识别出未被利用的资源,或者同时识别出两者以实现需求与资源的有效结合。

创业机会识别是创业研究的一个核心话题。近年来,社会网络对机会识别的影响受到越来越多的关注^[12,30]。然而,这方面的研究还不成熟,特别是缺乏在新兴经济或转型经济情境中的研究。在中国,由于市场机制(如战略要素市场)不够完善,创业机会往往以一种未编码的形式散布于经济体系内。在商业信息无法通过市场有效转移的情况下,社会关系在传递商业信息的过程中扮演着重要的角色。

制度创业学者暗示,企业家需要服从制度约束,更需要构建有利于企业发展的制度情境,特别是利用制度和制度变化,甚至通过构建新的制度安排识别或创造创业机会。中国民营企业的发展在很大程度上源于他们抓住了经济转型时期制度变化和制度不规范带来的机会,作为一种非正式的制度安排,管理者关系有助于民营企业识别创业机会,从而提升企业绩效。①管理者关系可以帮助企业获取与潜在市场需求相关的信息^[20]。一方面,与其他企业管理者的关系可以给企业带来客户需求、市场竞争、供应链整合等方面的信息,也可以促进企业与合作伙伴间的信息交流,这些都有利于企业发现或创造市场机会;另一方面,与政府官员的良好关系使企业可以获得与制度变化相关的信息。如关于产业规划的最新消息和产业政策调整的信息等,通过分析和预测政策变化对市场的影响,企业可以有效识别商业机会。甚至,企业可以利用政治关系劝说政府制定新

的制度(如新的技术或服务标准),以创造出新的商业机会,满足企业的创业需求。②管理者关系可以给企业带来未被利用的稀缺资源。由于大部分中国企业面临资源稀缺和信息不对称的市场环境,它们通过市场机制这一正式渠道获取有价值资源的难度很大、成本很高。此时,管理者关系可以帮助企业获取一些未开发的资源,从而将企业家的创造性想法(甚至梦想)转化为可行的商业概念。综上所述,本研究提出假设。

H₃ 机会识别是管理者关系影响企业绩效的中介机制。

4 实证研究

4.1 样本和数据

本研究利用问卷调查的方式获取数据以检验上述假设,调研时间为2009年3月至9月。为保证问卷的内容效度,请3位经验丰富的企业家,听取他们对问卷设计的意见和建议。然后,修改问卷中涉及的量表(包括量表内容和语言表述),以尽可能准确地反映企业面临的实际情况。在正式调研前,采用深度访谈的方式对6家企业的10位经理人进行预调研(这些企业不包括在最终的调研样本中),并根据预调研的反馈结果进一步修改问卷。为降低社会期望偏差的影响,本研究确保所有的调研问题都采用中性词语表述,并且告知访谈者调研数据仅用于学术研究,会对他们的反馈结果严格保密。

利用陕西和山东两省经贸委提供的企业名录,随机挑选400家民营企业进行调研,调研通过面对面访谈的形式完成。调研前,首先给企业的联系人打电话,征得对方的同意后再到企业调研。截至2009年9月底,共回收有效问卷165份,有效回收率为41.250%。

样本企业和被访谈对象的基本特征如表1所示。从表1的数据可知,64.375%的被访问人在企业的工作年限超过5年;年龄大部分在30岁~50岁之间;企业员工人数少于50人的占43.750%,50人~200人的占35.250%,201人~1000人的占15.375%,超过1000人的占5.625%;从企业成立时间分布看,成立不到5年的占27.607%,超过90%的企业成立时间短于20年;从销售收入的分布看,年销售额低于100万元的企业占15.972%,100~1000万元的占33.333%,1001~10000万元的占36.806%,超过1亿元的占13.889%。

遵循相关研究的建议,本研究对问卷进行未回应偏差检验。首先,按照问卷回收的先后顺序将样本分为两组,一组为2009年6月底前回收的,另一组为2009年9月底前回收的。然后,采用独立样本T检验的方法,对两组企业的主要属性特征(如企业规模、企业年龄、企业类型、企业销售收入)进行比较。结果显示,两组企业在各个统计学特征方面均不存在显著差异,表明数据不存在系统的未回应偏差。

表1 样本基本特征
Table 1 Sample Description

企业和调研对象特征		百分比(%)	企业和调研对象特征		百分比(%)
被访问人 工作年限	<5年	35.625	企业成立时间	<5年	27.607
	5年~10年	47.500		5年~10年	34.356
	>10年	16.875		11年~20年	28.221
被访问人年龄	<30岁	13.665	21年~50年	9.202	
	30岁~40岁	47.826	>50年	0.614	
	41岁~50岁	27.329	企业销售收入(万元)	<100	15.972
	>50岁	11.180		100~1 000	33.333
企业员工人数	<50人	43.750		1 001~10 000	36.806
	50人~200人	35.250		>10 000	13.889
	201人~1 000人	15.375			
	>1 000	5.625			

4.2 变量测量

表2给出测量本研究变量的所有量表,并报告了变量的信度和效度分析结果。

(1) 因变量

企业绩效可以用财务指标测量,也可以用战略性非财务指标测量。借鉴 Li 等^[2]的研究,采用销售增长、市场份额增长、利润增长、生产率、资产回报率和销售回报率6个指标度量民营企业绩效,包括财务指标和非财务指标,采用 Likert 5 点计分方法,1 为很低,5 为很高。

(2) 自变量

在 Li 等^[8]和 Peng 等^[6]的研究基础上,采用 4 个指标测量企业管理者的社会关系,量表反映了企业管理者与顾客、供应商、同行以及政府官员建立的社会关系的强度或紧密程度。在本研究提出的 3 个中介变量中,资源组合概括地描述了企业通过获取、开发、利用资源拓展新业务、开发新产品或进入新市场的一系列组合资源的活动,测量资源组合活动的量表取自 Wiklund 等^[25]的研究;在 Suchman^[26]对组织合法性概念的描述基础上,本研究开发了 4 个指标测量组织的合法性;在 Ozgen 等^[12]发展的量表基础上,本研究改编设计了 5 个指标测量企业创业机会识别的水平。对管理者关系、资源组合、组织合法性和机会识别的测量指标均采用 Likert 5 点计分方法,要求调研对象选择对相关问题陈述的认可程度,1 为完全不同意,5 为完全同意。

(3) 控制变量

本研究引入 5 个控制变量。①企业规模,采用员工数的对数值度量。②由于新创企业对创业机会更为敏感,本研究控制企业年龄,用企业的成立时间度量。③企业的战略倾向性或战略导向是影响管理者关系作用发挥的重要因素,特别是竞争主动性强

的企业更有可能动用管理者关系。为此,引入竞争主动性这一控制变量。④如果企业资源可以容易地、低成本地在不同业务中切换使用,可在一定程度上提升组织应对变化的能力,从而能够改善绩效。因此,引入资源柔性这一控制变量。⑤技术环境的变化是企业识别创业机会的重要渠道,为此本研究引入产业技术变化这一控制变量。竞争主动性、资源柔性和产业技术变化均采用 Likert 5 点计分方法。

4.3 变量信度和效度

采用几种方法评估量表的度量信度和效度。①采用 Cronbach's α 系数和组合信度系数估计量表的内部一致性。一般来说,信度系数等于或大于 0.700 被认为是满足要求的。表2为变量测量量表和信、效度检验结果,由表 2 可知,所有潜变量的 Cronbach's α 系数和组合信度系数均高于 0.700。②采用因子载荷值和平均变异萃取(AVE)值估计测量量表的聚敛效度,因子载荷值超过 0.700 或 AVE 值超过 0.500 能够保证量表的聚敛效度。表 2 显示,本研究采用的 25 个测量指标中,23 个因子载荷值超过 0.700。与前 3 个指标不同,管理者关系的第 4 个指标反映了管理者与政府官员建立的政治联系水平,该指标的因子载荷为 0.598,低于 0.700 的门槛值,表明虽然管理者关系同时包含政治关系和商业关系,但两类关系的度量指标之间的关联稍弱,这在逻辑上是成立的。机会识别的第 5 个指标的因子载荷为 0.616,但理论上该指标能很好地反映企业的机会识别行为,因此是可接受的。此外,所有变量的 AVE 值都超过了 0.500 的门槛值。

5 研究结果

表 3 给出描述性统计分析结果和变量间 Pearson 相关系数矩阵。对比表 2 和表 3 可知,各潜变量的 AVE 值比相关潜变量间的相关系数平方值大,说明变

表2 量表的信度和效度
Table 2 Reliability and Validity of the Scale

变量	效度		信度	
	因子载荷	AVE	Cronbach's α	组合信度
管理者关系				
与顾客建立密切的联系	0.771			
与供应商建立密切的联系	0.759			
与同行建立密切的联系	0.800	0.542	0.707	0.824
与政府官员建立密切的联系	0.598			
资源组合				
重视积累自身特有的资源	0.810			
重视使用行业全新的资源以追求新的战略目标	0.866			
重视开发新资源以用于新的业务运作中	0.869			
重视利用现有资源扩展业务	0.804	0.712	0.918	0.937
重视从外部获取新的资源以扩展现有业务	0.845			
重视利用新资源以创造全新的产品或服务	0.865			
组织合法性				
本企业的做法得到同行的认可	0.802			
本企业的做法得到顾客的认可	0.875			
本企业的做法得到供应商的认可	0.797	0.635	0.803	0.873
本企业的做法得到政府部门的认可	0.703			
机会识别				
喜欢思考如何利用新的方式做事情	0.722			
经常识别出开展新业务的机会(尽管可能并没有付诸实施)	0.814			
在过去的一个月里,思考了很多开展新业务的想法	0.837	0.583	0.818	0.873
经常能识别出可以转化为新产品或服务的想法	0.806			
可以准确地感知未得到满足的消费者需求	0.616			
企业绩效				
销售增长	0.864			
市场份额增长	0.862			
利润增长	0.913			
生产率	0.815	0.754	0.934	0.948
资产回报率	0.877			
销售回报率	0.876			

表3 描述性分析和 Pearson 相关系数矩阵
Table 3 Descriptive Analysis and Pearson Correlation Matrix

变量	均值	方差	企业规模	企业年龄	竞争主动性	资源柔性	产业技术变化	管理者关系	组织合法性	机会识别	资源组合
企业规模	1.763	0.691	1.000								
企业年龄	10.069	8.368	0.314**	1.000							
竞争主动性	3.390	0.906	0.135	0.067	1.000						
资源柔性	3.350	0.964	0.285**	0.018	0.459**	1.000					
产业技术变化	3.150	0.878	0.029	-0.003	0.185*	0.441**	1.000				
管理者关系	3.583	0.644	0.091	0.026	0.374**	0.442**	0.432**	1.000			
组织合法性	3.714	0.631	0.010	0.032	0.302**	0.450**	0.268**	0.620**	1.000		
机会识别	3.522	0.658	0.064	0.105	0.321**	0.404**	0.324**	0.412**	0.409**	1.000	
资源组合	3.605	0.761	0.167*	0.073	0.524**	0.496**	0.422**	0.562**	0.520**	0.605**	1.000
企业绩效	2.702	0.897	0.444**	0.085	0.153	0.242**	0.080	0.238**	0.179*	0.391**	0.298**

注: *为 $p < 0.050$, **为 $p < 0.010$, 下同。

量间具有良好的区别效度。

遵循 Baron 等^[31]的做法,利用 SPSS 17.0 软件,采用多层线性回归的方法验证本研究提出的中介效应,表 4 给出回归分析的结果。从模型 1 ~ 模型 4,以管理者关系为自变量,以企业绩效、资源组合、组织合法性和机会识别分别为因变量代入模型;从模型 5 ~ 模型 7,以管理者关系为自变量,以企业绩效为因变量,资源组合、组织合法性和机会识别分别作为自变量代入模型。模型 1 的结果表明,管理者关系显著地正向影响企业绩效, $\beta = 0.178$, $p < 0.050$ 。模型 2 ~ 模型 4 的结果显示,管理者关系与 3 个中介变量均显著相关,即资源组合为 $\beta = 0.328$, $p < 0.001$;组织合法性为 $\beta = 0.707$, $p < 0.001$;机会识别为 $\beta = 0.227$, $p < 0.010$ 。

表 4 还给出当中介变量被逐个代入时管理者关系对企业绩效的影响是否显著的降低或变得不再显著。模型 5 显示,资源组合被代入后,管理者关系与企业绩效的关系变得不再显著, $\beta = 0.106$, $p = 0.247$ 。因此,资源组合是管理者关系影响企业绩效的中介变量, H_1 得到支持。类似地,模型 7 的结果表明,机会识别被代入后,管理者关系对企业绩效的影响变得不显著, $\beta = 0.089$, $p = 0.277$ 。因此, H_3 得到支持。模型 6 表明,尽管组织合法性的代入导致管理者关系与企业绩效的关系不再显著, $\beta = 0.142$, $p = 0.226$,但组织合法性对企业绩效的影响也不显著, $\beta = 0.052$, $p = 0.644$ 。因此, H_2 未获得数据支持。

为进一步验证管理者关系影响企业绩效的中介路径,利用 AMOS 17.0 软件进行结构方程建模 (SEM)

分析,检验结果如表 5 所示。首先,基本模型显示,除组织合法性对企业绩效的影响路径不显著外, $\beta = -0.022$, $p = 0.820$,管理者关系对 3 个中介变量的影响路径、资源组合和机会识别对企业绩效的影响路径都是显著的。基础模型的模型拟合指数是可以接受的, $\chi^2 = 981.520$, $df = 394$, $RMSEA = 0.084$, $CFI = 0.892$ 。其次,直接影响模型的结果表明,管理者关系对企业绩效的影响路径是显著的, $\beta = 0.191$, $p < 0.050$,且模型的拟合指数可以接受, $\chi^2 = 379.024$, $df = 89$, $RMSEA = 0.092$, $CFI = 0.894$ 。最后,中介模型的分析结果显示,除组织合法性对企业绩效的影响路径仍不显著外, $\beta = -0.193$, $p = 0.558$,管理者关系对 3 个中介变量的影响路径、资源组合和机会识别对企业绩效的影响路径都是显著的。而且,当加入中介变量后,管理者关系对企业绩效的影响路径变得不再显著, $\beta = 0.163$, $p = 0.583$ 。中介模型的拟合指数较好, $\chi^2 = 968.272$, $df = 393$, $RMSEA = 0.083$, $CFI = 0.902$ 。

与回归分析一样,SEM 分析的结果也表明,资源组合和机会识别是管理者关系影响企业绩效的两个重要的中介变量。此外,回归分析和 SEM 分析的结果都发现,尽管管理者关系可以显著提升组织的合法性,但组织合法性并不能显著改善企业绩效。

6 结果讨论

本研究从制度的视角揭示管理者关系影响企业绩效的中介机制,将基于权变视角的研究范式拓展为基于过程视角的研究范式;通过制度理论和创业的机会观点的结合,为制度创业研究提供了新的见

表4 中介检验的结果(多层线性回归)
Table 4 Results of Mediation Tests (Multi-linear Regression)

	因变量						
	企业绩效 (模型1)	资源组合 (模型2)	组织合法性 (模型3)	机会识别 (模型4)	企业绩效 (模型5)	企业绩效 (模型6)	企业绩效 (模型7)
自变量							
管理者关系	0.178*	0.328***	0.707***	0.227**	0.106	0.142	0.089
资源组合					0.223*		
组织合法性						0.052	
机会识别							0.381***
控制变量							
企业规模	0.411***	0.015	-0.138*	-0.083	0.407***	0.418***	0.444***
企业年龄	-0.056	0.033	0.057	0.122	-0.063	-0.059	-0.011
竞争主动性	0.019	0.284***	-0.024	0.120	-0.044	0.021	-0.028
资源柔性	0.051	0.168*	0.244***	0.206*	0.013	0.038	-0.025
产业技术变化	-0.030	0.168*	-0.135*	0.107	-0.068	-0.023	-0.069
<i>F</i> 值	7.168***	24.528***	34.474***	8.299**	7.015***	6.142***	10.560***
<i>R</i> ²	0.224	0.495	0.580	0.249	0.249	0.225	0.333
调整 <i>R</i> ²	0.193	0.475	0.563	0.219	0.214	0.188	0.302

注:***为 $p < 0.001$; 标准化回归系数;下同。

解;发现了资源组合和创业机会识别在管理者关系影响企业绩效过程中扮演的重要中介角色,为管理者关系的作用发挥提供更为细致的解释。

(1)资源组合是管理者关系影响企业绩效的中介机制。研究表明,管理者关系对企业绩效的影响并非直接的,而是通过一些中介渠道发挥作用,而资源组合就是这样一种重要的作用机制。在以往研究中,不少学者提到企业可以利用嵌入到管理者关系中的社会资本获取稀缺的外部资源^[6,11],甚至还有学者将关系看做企业一种重要的资源投入,是企业获取竞争优势的重要来源^[15]。本研究发现,管理者关系作为一种非正式的制度安排,可以有效地促进企业开展各种资源组合活动,以改善企业运营效率,推出新的产品和服务,提高企业的环境应变能力,从而有效提升企业绩效。资源组合活动通过更好地管理企业内外部资源实现资源的现实价值^[21,23],本研究进一步发现,管理者关系是实现资源有效管理的一种重要的制度驱动力。

(2)管理者关系是提升组织合法性的重要手段,但组织合法性的提高并不能带来企业绩效的直接改

善。尽管一些研究从理论上阐述了社会关系对组织合法性构建的重要作用,但并没有学者实证考察这一关系,本研究证实了管理者关系对组织合法性的积极影响。然而,研究结果表明,组织合法性对企业绩效的影响并不显著。可能的原因是,①组织合法性过高可能会抑制企业的创新性。民营企业的创新和冒险精神以及灵活经营的特点是中国民营经济快速成长的重要原因,组织合法性过高意味着企业的做法需要获得利益相关者的高度认可。例如,要得到政府部门的高度认可,往往要求企业遵守各种政策规定,要根据政府要求从事一些特定的活动,要满足政府提出的发展要求等。政府的频繁干预无疑会限制民营企业的发展自由,从而可能降低企业的创新活力^[25]。②组织合法性的构建是有成本的,企业与利益相关者之间的利益分配经常是竞争性的,要获得利益相关者的认可,往往需要企业参与更多不符合“利益最大化”原则甚至给企业带来损失的活动,从而可能会降低企业绩效。

(3)创业机会识别是管理者关系影响企业绩效的中介机制。制度创业研究认为,企业家,特别是来

表5 中介检验结果(结构方程模型)
Table 5 Results of Mediation Tests (SEM)

路径模型	基本模型	直接影响模型	中介模型
主影响			
管理者关系→资源组合	0.637***		0.638***
管理者关系→组织合法性	0.912***		0.874***
管理者关系→机会识别	0.457***		0.462***
管理者关系→企业绩效		0.191*	0.163
资源组合→企业绩效	0.237*		0.213*
组织合法性→企业绩效	-0.022		-0.193
机会识别→企业绩效	0.284*		0.283***
控制变量的影响			
企业规模→企业绩效	0.446***	0.435***	0.443***
企业年龄→企业绩效	-0.082	-0.049	-0.080
竞争主动性→企业绩效	-0.043	0.032	-0.046
资源柔性→企业绩效	-0.023	0.052	-0.019
产业技术变化→企业绩效	-0.075	-0.027	-0.087
整体拟合			
卡方值	981.520	379.024	968.272
df	394	89	393
RMSEA	0.084	0.092	0.083
CFI	0.892	0.894	0.902

自中国这样的新兴经济国家的企业家,通常面对动态变化的制度环境,此时企业不仅要学会从变化的制度环境中识别创业机会,也应该将制度安排作为企业识别创业机会的重要手段,而管理者关系就是这样一种重要的制度安排。管理者关系不仅可以帮助企业获取识别机会所需的商业信息,也可以帮助企业获取未被开发利用的资源。此外,制度创业者可以利用政治关系构建有利于企业的制度情境,从而有助于创造和开发创业机会。本研究结果表明,制度的作用不仅仅体现为约束企业行为,它还能够发挥更加积极、更具能动性的作用,即帮助企业识别创业机会。本研究通过制度理论和创业的机会观点的结合,为制度创业观点提供新的解释。

研究结果对中国民营企业的管理实践有两点启示。①民营企业需要利用管理者的社会关系获取和

整合资源。在中国,大部分民营企业并不具备足够的资源禀赋,资源匮乏往往成为企业发展最大的掣肘和瓶颈。由于市场机制不够完善、政策环境对民营企业不够有利,企业很难通过正式的市场途径获取足够的资源。在此背景下,企业可以利用管理者的社会关系搭建一个更有效的资源获取和整合平台。首先,管理者可以利用社会关系更容易地获取关键资源。以房地产业为例,与政府保持良好关系有利于企业拿到土地,与银行保持密切联系帮助企业更容易的拿到贷款。其次,管理者需要充分利用社会关系整合资源。当今市场竞争已从企业间竞争演变为商业模式间的竞争,日趋开放的商业模式要求企业建立扩展组织边界的价值网络,与客户、供应商、合作伙伴一起打造商业生态系统,以信任和互惠为基础的社会关系可以通过更有效地整合资源帮助

企业设计更有竞争力的商业模式。②管理者关系是民营企业识别创业机会的重要渠道。在中国,国有企业可以更容易地依靠天然的合法性和充分的政策支持保持竞争优势。但对民营企业来说,合法性的不足以及资源的缺失使它们很难建立长期竞争优势,创业机会的时效性进一步削弱竞争优势,因此它们需要不断识别和开发机会以建立新的竞争优势。建议民营企业的管理者可以利用自己的社会关系发现或创造新的商业机会。一方面,管理者可以通过建立政治联系及时获取与产业发展相关的政策信息,并挖掘背后的机会,而新产业规划的制定、现有产业规划的调整都意味着新的商业机会,如政府对电动汽车产业的扶持催生了中国普天的“车电分离”商业模式。另一方面,通过与客户、供应商及竞争对手的管理者建立社会关系,管理者可以更好地理解消费者需求、企业间资源与能力的分布关系及整合的可能性,这些行为都有利于企业识别商业机会。

本研究存在几点不足。①本研究采用的横截面数据只能反映静态关系,并不能从根本上解释变量间的因果关系,一些学者认为利用静态的横截面数据考察机会识别的动态过程不够合理。因此,未来研究可以考虑利用纵向数据、实验、模拟等动态方法考察管理者关系影响企业绩效的过程。②本研究采用的数据并不是通过完全随机的方式获得的,这可能会影响研究结果的可靠性。尽管在样本选择过程中尽量保持随机性,但由于调研时间和资源的制约,获取的数据主要来自山东和陕西两个省份,样本的规模和代表性存在一定的局限性。③本研究采用的一些量表不够完善。一方面,组织合法性的概念比较复杂,相关研究仍处于理论探索阶段,国内外还没有成熟的量表可以借鉴。本研究从道德合法性这一狭义的视角出发,在分析现有文献对该概念的描述基础上,开发了一个组织合法性的量表,尽管分析表明该量表的信度和效度都满足要求,但其可靠性还有待于进一步检验。另一方面,本研究的主要变量均采用主观感知的方法测量,可能会遭受自陈述偏误的影响,未来研究应致力于探索和开发更客观的量表。④本研究发现组织合法性对企业绩效的影响并不显著,这说明两者间的关系远比想象的复杂。有学者曾指出,组织合法性可能是一把“双刃剑”,它对企业的影响既有积极的一面,也有消极的一面^[27],深入探索组织合法性对企业绩效的作用过程是未来研究的一个重要方向。

7 结论

基于制度理论,本研究打开管理者关系与企业绩效研究的黑箱,深入考察管理者关系影响企业绩效的中介机制,基于165家民营企业的数据进行实证研究。研究结果表明,管理者关系对企业绩效的影响总体是积极的;资源组合和机会识别是管理者关系影响企业绩效的两种重要的中介机制;尽管管理

者关系能够显著提升组织的合法性,但组织合法性的提高并不能带来企业绩效的直接改善。通过深入分析管理者关系对企业绩效的影响过程,本研究拓展了管理者关系的传统研究范式,更深入地阐述了管理者关系的作用机理,从而为该领域的研究做出了贡献。①资源组合是企业将管理者关系转化为绩效的一种重要机制,具体地,管理者关系可以帮助企业更好地开展资源组合活动,从而改善企业绩效。②机会识别是管理者关系影响企业绩效的一个中介机制,管理者关系是企业获取创业信息、整合创业资源、营造创业环境的重要手段,该研究结果为制度创业研究提供新的见解。③管理者关系可以有效提高组织合法性,但组织合法性对企业绩效的影响比较复杂。因此,一方面,企业可以利用管理者的社会关系建立组织合法性;另一方面,过分关注组织合法性的构建可能并不利于企业绩效的改善。建议未来研究进一步考察组织合法性对企业绩效的作用机制,这有助于更好地揭示管理者关系发挥的复杂影响。

参考文献:

- [1] 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.
- [2] Li H, Zhang Y. The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(8): 791-804.
- [3] Li J J, Zhou K Z, Shao A T. Competitive position, managerial ties, and profitability of foreign firms in China: An interactive perspective [J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40(2): 339-352.
- [4] 郭海, 王栋, 薛佳奇. 企业管理者的社会关系: 研究回顾与展望 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2011, 32(7): 154-159.
Guo Hai, Wang Dong, Xue Jiaqi. Research on managerial ties: A literature review [J]. *Science and Management of S. & T.*, 2011, 32(7): 154-159. (in Chinese)
- [5] 贺远琼, 田志龙, 陈韵. 企业高管社会资本与企业经济绩效关系的实证研究 [J]. *管理评论*, 2007, 19(3): 33-37.
He Yuanqiong, Tian Zhilong, Chen Yun. An empirical study of the relationship between top managers' social capital and corporate economic performance [J]. *Management Review*, 2007, 19(3): 33-37. (in Chinese)
- [6] Peng M W, Luo Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link [J]. *The Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486-501.

- [7] Okhmatovskiy I. Performance implications of ties to the government and SOEs: A political embeddedness perspective [J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 47(6):1020-1047.
- [8] 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.
- [9] Xin K R, Pearce J L. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support [J]. *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(6):1641-1658.
- [10] Ahlstrom D, Bruton G D, Yeh K S. Private firms in China: Building legitimacy in an emerging economy [J]. *Journal of World Business*, 2008, 43(4):385-399.
- [11] 郭海. 管理者关系对企业资源获取的影响: 一种结构性观点 [J]. *中国人民大学学报*, 2010, 24(3):134-143.
Guo Hai. Managerial ties and resource acquisition: A configurational perspective [J]. *Journal of Renmin University of China*, 2010, 24(3):134-143. (in Chinese)
- [12] Ozgen E, Baron R A. Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums [J]. *Journal of Business Venturing*, 2007, 22(2):174-192.
- [13] Geletkanycz M A, Hambrick D C. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(4):654-681.
- [14] 罗党论, 刘晓龙. 政治关系、进入壁垒与企业绩效: 来自中国民营上市公司的经验证据 [J]. *管理世界*, 2009(5):97-106.
Luo Danglun, Liu Xiaolong. Political relationship, barriers of entry and enterprises' performance: Evidence from privately listed enterprises [J]. *Management World*, 2009(5):97-106. (in Chinese)
- [15] Tsang E W K. Can Guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? [J]. *The Academy of Management Executive*, 1998, 12(2):64-73.
- [16] North D C. *Institutions, institutional change and economic performance* [M]. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990:3.
- [17] Scott W R. *Institutions and organizations* [M]. Rev ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995:33.
- [18] Bruton G D, Ahlstrom D. An institutional view of China's venture capital industry: Explaining the differences between China and the West [J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18(2):233-259.
- [19] Bruton G D, Ahlstrom D, Li H. Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2010, 34(3):421-430.
- [20] 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.
- [21] 邓建平, 曾勇. 政治关联能改善民营企业的经营绩效吗 [J]. *中国工业经济*, 2009(2):98-108.
Deng Jianping, Zeng Yong. Can political connection improve the performance of private enterprises [J]. *China Industrial Economics*, 2009(2):98-108. (in Chinese)
- [22] 胡永平, 张宗益. 高管的政治关联与公司绩效: 基于国有电力生产上市公司的经验研究 [J]. *中国软科学*, 2009(6):128-137.
Hu Yongping, Zhang Zongyi. Managers' political connections and corporate performance: Empirical studies based on state-owned power generation listed companies [J]. *China Soft Science*, 2009(6):128-137. (in Chinese)
- [23] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box [J]. *The Academy of Management Review*, 2007, 32(1):273-292.
- [24] 李新春, 梁强, 宋丽红. 外部关系-内部能力平衡与新创企业成长: 基于创业者行为视角的实证研究 [J]. *中国工业经济*, 2010(12):97-107.
Li Xinchun, Liang Qiang, Song Lihong. Leveraging external network and internal capability in new venture growth: Empirical evidence from the entrepreneurial behaviors [J]. *China Industrial Economics*, 2010(12):97-107. (in Chinese)
- [25] Wiklund J, Shepherd D A. The effectiveness of alliances and acquisitions: The role of resource combination activities [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2009, 33(1):193-212.
- [26] Suchman M C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches [J]. *The Academy of Management Review*, 1995, 20(3):571-610.
- [27] Zimmerman M A, Zeitz G J. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy [J]. *The Academy of Management Review*, 2002, 27(3):414-431.
- [28] 姚康, 宋铁波, 曾萍. 制度压力、合法性选择与民营企业发展: 基于温氏的经验证据 [J]. *软科学*, 2011, 25(2):134-140.
Yao Kang, Song Tiebo, Zeng Ping. Institutional pressures, legitimacy choice and the development of private firms: Empirical evidence from WENS [J]. *Soft Science*, 2011, 25(2):134-140. (in Chinese)
- [29] 熊会兵, 肖文韬, 邓新明. 企业政治战略与经济

- 绩效:基于合法性视角[J].中国工业经济,2010(10):138-147.
- Xiong Huibing, Xiao Wentao, Deng Xinming. Relations between political strategies and economic performance of enterprises in transitional economy: The mediating effect of legitimacy [J]. China Industrial Economics, 2010(10):138-147. (in Chinese)
- [30] 杨俊,张玉利.社会资本、创业机会与创业初期绩效理论模型的构建与相关研究命题的提出[J].外国经济与管理,2008,30(10):17-24,31.
- Yang Jun, Zhang Yuli. Social capital, entrepreneurial opportunity, and new venture performance [J]. Foreign Economics & Management, 2008, 30(10):17-24,31. (in Chinese)
- [31] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6): 1173-1182.

Study on the Effects of Managerial Ties on Private Firm Performance

Guo Hai

School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China

Abstract: A large amount of research has shown that managerial ties exert positive impact on firm performance, but the underlying mechanisms remain unexplored. Drawing on the institutional theory, this study focuses on private firms to illuminate the relationship between managerial ties and private firm performance and investigates the mediating mechanisms of how managerial ties affect private firm performance. Using survey data from 165 private firms, this research verifies the hypotheses by using the multi-linear regression and structural equation modeling methods. Results indicate that: resource combination and opportunity recognition are two mediating mechanism of the impact of managerial ties on firm performance, although organizational legitimacy can be significantly enhanced by managerial ties, it cannot directly contribute to the improvement of performance, managerial ties play an overall positive role in firm performance despite the fact that the effecting mechanisms show plurality and complexity. Finally, this paper discusses theoretical and practical implications, as well as limitations of the research.

Keywords: managerial ties; resource combination; legitimacy; opportunity recognition; private firm performance

Received Date: December 6th, 2012 **Accepted Date:** August 5th, 2013

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71102105)

Biography: Dr. Guo Hai, a Shandong Linqu native(1980 -), graduated from Xi'an Jiaotong University and is a Lecturer in the School of Business at Renmin University of China. His research interests include strategic entrepreneurship, institutional entrepreneurship and business model innovation, etc. Email: guohai@rbs.org.cn

□