

营销渠道合作中的企业间关系规范、 跨组织人际关系规范与机会主义行为^{*}

• 欧 梅¹ 周 茵² 杨 伟³ 庄贵军⁴

(1, 2, 3 长安大学经济与管理学院 西安 710064; 4 西安交通大学管理学院 西安 710049)

【摘 要】以中国制造商和经销商的关系为研究对象,基于社会交换理论和配置理论,深入探讨营销渠道成员间的关系规范(包括企业间关系规范、跨组织人际关系规范)和机会主义行为之间的关系,包括直接作用与交互作用。通过分析 149 份制造商问卷数据得出以下研究结果:首先,不同类型的关系规范对机会主义行为的影响存在差异,企业间关系规范能抑制渠道机会主义行为,跨组织人际关系规范中的面子会加重渠道机会主义行为,人情则对机会主义行为无显著性影响;其次,跨组织人际关系规范中的人情会弱化企业间关系规范对机会主义行为的抑制作用。研究结论揭示了不同关系规范的异质性作用及其影响,对企业理性认识跨组织人际关系并选择有效的渠道治理策略具有重要的意义。

【关键词】机会主义行为 企业间关系规范 跨组织人际关系规范 面子 人情

中图分类号: F713.50

文献标识码: A

1. 引言

机会主义行为是指渠道成员为谋取短期、单方私利而实施撒谎、故意隐瞒或歪曲信息等的行为(Wathne et al., 2000)。虽然该行为可在短期内增加投机方的收益,但会损害其他渠道成员的利益进而引发渠道冲突。因此,为了维护渠道效率、保护自身免受合作伙伴机会主义行为侵害,企业会采

^{*} 基金项目:国家自然科学基金项目“供应商与客户互动过程管理机制对价值共创绩效的影响机理和转化路径研究”(项目批准号:71902013);陕西省社会科学基金一般项目“陕西省制造企业关系嵌入风险及其渠道效率改进研究”(项目批准号:2019S017);长安大学中央高校基本科研业务费项目“‘互联网+’背景下面向大数据驱动的渠道整合和创新战略研究”“‘互联网+’背景下的营销渠道嵌入及其风险”“‘互联网+’背景下线上经销商渠道能力及其绩效研究”(项目批准号:300102238619; 300102239622; 300102230617)。

通讯作者:周茵, E-mail: yin Zhou@chd.edu.cn。

用不同的治理机制来控制渠道行为。

根据现有文献,企业主要有权威、合约与关系规范(主要指企业间)三种渠道治理策略(Weitz et al., 1995)。权威治理指通过权力或权力的使用来影响和控制渠道成员的行为,包括强制性权力和非强制性权力;合约治理指使用详细和有约束力的合同协议来明确双方的角色和义务;关系规范治理指渠道合作双方基于信任、承诺、灵活等组织间交往规范而发展出的,用来指导及协调双方合作及交易行为的治理机制。不过,多项来自中国情境的研究却发现权威与合约治理在控制机会主义行为方面的有限作用(周茵等, 2011; Yang et al., 2011; Cavusgil et al., 2004),因而使得关系规范治理成为中国情境下营销渠道理论研究的热点(Gezhi et al., 2020; Zhou et al., 2015)。

虽然学者们对于企业间关系规范与机会主义行为之间的关系研究积累了较多文献(Paswan et al., 2017; Zhou et al., 2015),认为企业间关系规范通过为合作双方提供长期导向与合作共赢的氛围,来促使企业自觉抑制自身的机会主义行为,不过,根据嵌入理论,企业的经济行为不仅仅是嵌入在社会结构之中,还同样嵌入于人际网络之中,企业的经济行为还会受人际关系网络影响(Halinen et al., 1998; 庄贵军等, 2008)。特别是作为“关系”高度嵌入型的中国市场,传统的关系型社会使得人际关系在社会交往与商业活动中起着更重要的作用(Park et al., 2001)。这就使得我们在关注关系规范对机会主义影响时,不仅要探讨企业间关系规范,也要探讨跨组织人际关系规范,以及二者之间的交互对于渠道机会主义行为的作用。已有一些学者的研究发现面子、人情等人际关系规范对于机会主义行为的异质作用(Yang et al., 2020; 张闯等, 2016; 钱丽萍等, 2012)。但相较于大量的企业间关系规范的研究,有关跨组织人际关系规范与渠道机会主义行为的研究仍相对缺乏。同时,现有研究多数来自非渠道情境(Yang et al., 2020),或以个人为机会主义对象(张闯等, 2016),缺乏针对渠道中上游合作伙伴间的研究,更未发现针对两种不同类型关系规范间交互作用的探讨。

基于此,本研究以中国制造商和经销商的关系为研究对象,同时考虑企业间关系规范与跨组织人际关系规范对机会主义行为的影响,以及二者之间的交互作用。研究结论将有助于全面认识不同类型的关系规范在渠道治理中的作用,拓展以往研究的边界。

2. 理论基础与文献综述

2.1 机会主义行为

Wathne 等(2000)将渠道机会主义行为定义为渠道成员为谋取短期、单方私利而实施撒谎、故意隐瞒或歪曲信息等的一种行为。机会主义行为具有相互性,一方实施机会主义行为会引起另一方的机会主义行为,阻碍双方创造共同价值和降低关系绩效。加强对机会主义行为的治理和监测还会增加企业的机会成本(任星耀等, 2012)。为此,学者们不断探索导致渠道机会主义行为的因素,以制定更合理且更有效的渠道治理策略。

经济压力和社会压力是机会主义行为的两类主要诱因(Trada et al., 2017)。其中,经济压力源

于交易成本理论的发展。Rindfleisch 等（1997）认为专有资产投入、环境不确定性和行为不确定性是导致机会主义行为的主要因素。社会压力则源于社会交换理论。尽管社会交换中感知公平、关系承诺等能够很好地抑制机会主义行为（张闯等，2018），但是社会交换中存在的不确定性和风险却会滋生负面因素从而引起机会主义行为。

企业可以通过设计合理的渠道治理策略来规范渠道中的机会主义行为，包括权威、合约与关系规范（主要指企业间）。早期该领域的研究多根植于资源依赖理论与社会交换理论，探讨不同的权力源以及不同权威策略的使用对于机会主义行为的影响（Provan et al., 1989; John, 1984）。此后，随着交易成本理论与关系契约理论的发展，学者们逐渐将关注的焦点转向正式合约与社会性要素（如关系规范、信任、跨组织人际关系等）对于机会主义行为的影响，特别是这两种不同治理策略之间的交互作用。学者们针对这两种不同的治理策略是互补还是替代的关系展开了热烈的探讨（Yang et al., 2011; Cavusgil et al., 2004）。“互补”的观点认为，正式合约的使用提高了企业使用社会性要素治理渠道的可能，社会性要素的使用则补充了正式合约的不完备性，有利于合作关系的稳定。“替代”的观点则认为企业使用社会性要素治理渠道是一种更加经济且有效的治理方式，它的使用降低了使用正式合同的需要。来自中国情境的研究认为社会性要素包括企业间关系规范与跨组织人际关系在中国渠道治理中发挥着更为重要的作用（Gu et al., 2008; 张闯等，2016）。

不过，回顾现有文献，相较于大量关于企业间关系规范对机会主义行为影响的研究，有关跨组织人际关系规范的研究却相对缺乏。张闯等（2016）学者针对农产品收购商与个人农户的渠道情境，发现人情、面子会不同程度地抑制农户的机会主义行为；Yang（2020）等针对研发合作情境的研究，发现面子会降低研发伙伴的机会主义行为，但是人情没有显著影响；钱丽萍和任星耀（2012）基于典型的制造商与经销商渠道情境，研究跨组织人际关系对由专项投资不对等引起的机会主义行为的调节作用，结果显示面子会加重机会主义行为，人情则无显著影响，但由于二者与机会主义的直接关系不是该文章的研究重点，因而未深入讨论。因此，鉴于社会性要素在中国情境下的重要作用，为了进一步明确关系规范特别是跨组织人际关系规范的作用，本研究深入探讨其对渠道机会主义行为的直接以及间接的影响。

2.2 关系规范

关系规范源于社会交换理论的发展。根据社会交换理论，企业与个体间的交换不仅包括经济资源，还包括社会资源。在交换过程中，双方会受到规则与规范的影响，从而判断获得的预期回报并决定是否维持现有关系（Cropanzano, 2005）。其中，规则是维持公平而制定的标准；规范是被行动者认同或部分认同的行为期望（Heide et al., 1992），是互动中需要遵守的非正式规则（Zhuang et al., 2010）。关系规范是指导行动者之间交往和互动的行为规则，存在于不同的关系层级中，如特定行业、公司或个人群体（Heide et al., 1992）。在渠道关系研究中，企业间关系规范一直以来都是关注的焦点，对渠道治理发挥着显著性影响。除此之外，企业中的边界人员是渠道决策的直接执行者，他们的能力、情绪和态度会影响企业的决策，因此跨组织人际关系规范也会对企业活动产生一定的影响（Yen et al., 2017; 张闯等，2014）。基于此，本文将同时考虑企业间和跨组织人际两个层面的

关系规范。

2.2.1 企业间关系规范

企业间关系规范是企业间为了维系合作关系而共同遵守的规则,其核心是创造具有共同价值的商业环境(任星耀等,2012)。关于企业间关系规范的构成学术界尚未形成共识,Heide等(1992)将关系规范划分为灵活性、信息交换和团结三类,Cannon等(2000)则概括成灵活、团结、共同促进、冲突协调和限制强权。除此之外,学者们认为信任、承诺是企业间关系不可或缺的部分(Zhou et al., 2015; Morgan et al., 1994),并以此为基础提出关系规范包含合作规范、信任和承诺三个维度(Zhou et al., 2015)。这三个维度更加全面地体现了企业间关系规范,因此本研究将沿用前人的这一维度划分。

企业间关系规范能够通过一系列灵活的合作规范、信任和承诺营造出寻求共同利益的环境氛围(Paswan et al., 2017)。由于其对企业行为提出的隐性要求,往往能够弥补由合约不完备引起的治理缺陷,有效降低专有资产保护和环境不确定性引发的风险(任星耀等,2012),以及抑制机会主义等负面行为(Zhou et al., 2015)。所以,企业间关系规范是企业愿意采用的一种解决问题的渠道治理方式。

2.2.2 跨组织人际关系规范

人际关系规范是关系的重要组成部分,它不同于人际关系状态,前者是指导人们进行交往和互动的行为规则,后者是指人们之间关系的好坏、深浅,比如家人、熟人或生人等(Zhuang et al., 2010)。尽管目前尚未有学者对人际关系规范的维度有明确的划分,但是黄光国(1985)曾提出面子和人情是中国社会文化特有的人际关系规范,是指导混合性关系的法则,对人际互动产生巨大影响。而在营销渠道关系中,绝大多数的私人关系属于混合性关系(张闯等,2016)。由此,跨组织人际交往同样会受到面子和人情规范的指引,从而对商业活动产生重要影响(Yen et al., 2017; 金辉等, 2019)。因此,本研究中的跨组织人际关系规范包括面子与人情这两个维度。

面子是人们在人际交往中通过展现个人素质(知识、力量、能力)和非个人素质(财富、权威、人脉)来获得的社会地位,是对保持社会地位或公众形象的需求(黄光国,1985)。当人们存在这种需求时会主动遵守面子规范,具体表现为两种行为:获得面子和维护面子。获得面子是指为了树立积极形象和提升社会地位而采取的一种行为策略,如炫耀自己的能力、财富;而维护面子是指在破坏性情况下为减少负面评价和保护社会地位的一种行为策略(Ding et al., 2017)。拥有一个积极的公众形象会维持双方工具性关系并保持社会交换。相反,如果人们受到侮辱,他们的形象就会被破坏从而失去面子以及别人对他们的尊重(Ding et al., 2017)。人们在商业交往中也格外重视面子规范(陈昊等,2016)。他们会积极地分享知识,通过展现个人能力和树立乐于助人、善良的形象来获得他人的尊重(金辉等,2019)。同时,他们还会避免知识获取与创新,因为担心获取知识和创新失败被认为是知识匮乏或能力有限,以至于降低他们在别人心目中的地位(Leung et al., 2014; 金辉等, 2019)。

人情是指人们在与他人相处过程中为回应他人各种情感所遵循的一种社会规范(董维维等, 2013)。人们会在他人困难时主动提供帮助并期待日后得到回报,追求在交往中形成非正式的义务和互

惠的氛围（金辉等，2019）。作为受恩惠一方会遵循“报之规范”，人情中受恩必报的原则较为复杂，既强调要避免直接等价的回报，又强调要通过委婉迂回的方式积极回报（黄光国，1985）。由于人情规则的复杂性，人情已成为一种检验个人诚信的方式（张闯等，2014），即认为遵守你来我往的人情交换方式能体现一个人良好的信用品质，因此注重人情规范会激发人们维持关系的意愿（金辉等，2019）。

注意到面子和人情在商业交往中发挥的重要作用（Leung et al., 2014；金辉等，2019），学者们开始探索跨组织人际关系规范对企业层面的影响。多数研究发现面子存在消极导向，会为了避免丢失面子而不在公开场合处理矛盾，更倾向于维护和谐的环境，导致合作方认为不被重视而降低组织间承诺（Ding et al., 2017；Mavondo et al., 2001）。人情交换具有高度满足期望的属性，有助于促进企业间长期合作和改善绩效（张闯等，2014）。对于有经验的企业人员，他们还能够运用人情资源去缓和任务执行中的冲突（Yen et al., 2017）。尽管面子和人情对企业层面渠道关系影响的研究不少，但对机会主义行为的研究相对缺乏，特别是它对于企业间关系规范的调节或交互影响。考虑到面子和人情可能会产生的不同作用（Yang et al., 2020；钱丽萍等，2012），本研究将其分开进行研究。

3. 理论框架和模型假设

本研究在文献回顾的基础上假设企业间关系规范负向影响机会主义行为，跨组织人际关系规范（包括面子与人情）对机会主义行为会产生不同影响：面子正向影响机会主义行为，人情负向影响机会主义行为。此外，跨组织人际关系规范还会正向调节企业间关系规范与机会主义行为之间的负向关系。本研究理论模型如图 1 所示。

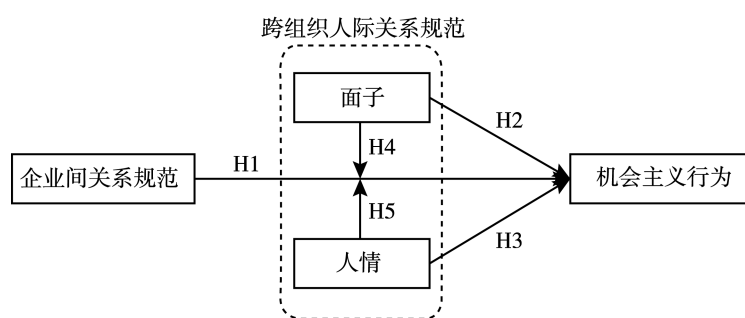


图 1 理论模型

3.1 企业间关系规范与机会主义行为

企业间关系规范致力于营造合作共赢的氛围，将焦点从以自我为中心向共同利益转移，包括合作规范、承诺和信任等一系列隐性规则。合作规范以灵活无形的方式对企业提出具有约束性的要求，

给予了合作企业一定程度上的自治权, 相比运用强有力的谈判地位强迫合作伙伴, 能够降低挫败感进而避免渠道伙伴的机会主义行为 (Cannon et al., 2000)。除此之外, 信任是对合作伙伴的可靠性与诚实守信的信心, 承诺是对已有关系满意及继续努力保持关系的意愿。这二者不仅能够降低企业在合作中的不确定性和对潜在风险的焦虑、抵抗短期利益的诱惑, 还能够有效提高合作效率 (Morgan et al., 1994; Shi et al., 2011)。因而, 无论从社会角度还是经济角度, 关系规范都有助于减少渠道机会主义行为。据此, 本研究提出假设:

H1: 渠道合作中的企业间关系规范负向影响合作伙伴的机会主义行为。

3.2 跨组织人际关系规范与机会主义行为

企业边界人员之间的互动推动了企业间交易活动的完成, 互动则会受到跨组织人际关系规范的指导 (Zhuang et al., 2010; 董维维等, 2013)。在中国情境中, 当人们遇到问题时, 首先会采用面子和人情这种非正式化的途径解决问题 (Heide et al., 1992)。因此, 面子和人情在商业活动中扮演着重要的角色。面子是在人际交往中获得的社会地位, 人情是社会交易中用于馈赠的资源 (黄光国, 1985)。面子和人情在现实中密不可分, 比如当 A 向 B 请求帮助时, B 可以答应也可以拒绝, 如果 B 拒绝帮忙, A 就会失去面子; 如果 B 答应帮忙, 相当于“送 A 一个人情”, 此时 A 因拥有强大的人脉会获得面子, 并欠 B 一个日后归还的“人情”。但二者本质上又存在区别, 人情是封闭的一对一关系交换, 涉及实质性和实惠的帮助, 而面子是层层辐射的, 不局限于某一对关系中, 施予恩惠是为了得到恭维、抬举和捧场, 而非物质利益 (翟学伟等, 2004)。因此, 面子规范不易形成稳定的关系, 而人情则可以在持续的交换中促进企业间关系。此前的研究分别检验了这两点 (Mavondo et al., 2001; Shi et al., 2011), 因此, 本文也认为面子和人情对渠道机会主义行为有可能存在异质性作用。

面子具有积极和消极的社会导向。积极导向指人们会通过主动参与分享信息、知识等利于提升个人形象和社会地位的行为来获得面子; 消极导向指人们通过避免承认个人能力、知识有限等消极行为来保护面子 (金辉等, 2019; Ding et al., 2017)。因此, 企业的边界人员越遵守面子规范, 在代表企业与合作伙伴交往时越倾向于分享信息而非获取信息, 这阻碍了企业间信息的对等流动。此外, 面子是人们基于他人对自己的评价而内心产生的自我画像 (黄光国, 1985), 将自己拥有的资源或权益与他人分享, 获得他人的认可、吹捧能够增进面子 (Ding et al., 2017)。因此, 在跨组织边界人员的交往中, 遵循面子规范的恩惠并不是出于“真情”, 而是出于争面子 (张闯等, 2016)。一旦被识破, 合作伙伴就不会为感激对方而主动拉近双方企业的合作。相反, 这种社会心理使边界人员更容易受对方赞赏的影响, 从而放低对合作伙伴的要求, 给对方创造掩盖机会主义行为的方式和机会。或是被对方利用其心理做文章, 言语上对其权力进行刺激, 进而获得更多额外资源, 使得合作企业采取机会主义行为而付出的成本降低。综上, 结合以往研究中学者发现面子对于组织间关系的负面作用 (Ding et al., 2017; Mavondo et al., 2001), 我们认为企业边界人员在交往中遵循面子规范不但不能抑制机会主义行为, 还会创造投机环境和触发机会主义行为。因此, 本研究提出假设:

H2: 跨组织边界人员在跨组织人际交往中越遵循面子规范, 合作伙伴机会主义行为越多。

边界人员之间共同遵守人情规范, 能够减少阻碍企业合作的因素, 引导企业形成长期的合作关

系 (Shi et al., 2011)。一方面, 在中国文化背景下跨组织边界人员间往来会受到人情规范无形的影响, 在交互过程中他们会主动“送人情”来拉近双方的关系, 同时他们也会履行人情规范隐含的强制性回报义务, 通过“还人情”来促成双方长期的联系 (张闯等, 2016; Yen et al., 2017)。通过连续的人情交换提高双方沟通的频率, 进一步降低了合作信息的不对称性, 达到抑制机会主义行为的效果。另一方面, 人情交换会提供隐性的信息和商业支持, 遵循人情规范的边界人员会更善于用隐性知识及非正式途径解决问题, 以柔性的方式协调双方企业的交易关系 (Liu et al., 2020), 降低协调成本和关系维持成本, 从而使企业愿意自我抑制己方的机会主义行为以继续维持该段合作关系。因此, 本研究提出假设:

H3: 跨组织边界人员在跨组织人际交往中越遵循人情规范, 合作伙伴机会主义行为越少。

3.3 企业间关系规范、跨组织人际关系规范与机会主义行为

企业间关系规范指出长期合作可以通过彼此间相同的价值观、相互信任以及愿意长期合作的承诺来维持, 并以灵活无形的方式对合作双方的行为起到约束效果, 无论对企业还是边界人员都没有明确的条款说明行为范畴。这就为企业或跨组织边界人员留有较大的协商与解读空间。同时, 跨组织边界人员在进行商业交往时, 又会受到面子或人情等人际规范的影响。作为企业代表, 这些人际规范的遵循与执行容易嵌入企业间合作, 从而影响对方边界人员对组织间关系的判断与管理决策的制定。基于此, 本研究认为跨组织人际关系规范不仅会对机会主义行为产生直接作用, 还会对企业间关系规范与机会主义行为之间的关系产生调节影响。以下, 我们借助于配置理论来构建它们之间的假设关系。

配置理论认为组织是由各种不同的结构元素、策略元素以及环境元素而组成的复杂实体。这些不同的元素可以组合出不同的状态或配置, 但总有一个最佳的匹配设置, 可以使组织产生最优的效率 (Miller et al., 1984; Van et al., 1985; Doty et al., 1993)。这种最优效率的产生可能来自组织策略与其实施环境之间的匹配, 或者来自组织策略与组织结构之间的匹配, 也可能来自策略实施环境与组织结构之间的匹配, 还有可能是以上三者之间的匹配。回顾以往配置理论的相关文献, 学者们发现当企业使用的策略与其实施的氛围或环境相匹配时, 会为其带来更高的营销绩效 (Vorhies et al., 2003; Burton et al., 2002); 而以上因素的任何不匹配情况都会减弱组织策略实施的效果, 不论积极的效果还是消极的效果 (Burton et al., 2002)。

企业间关系规范由于主要通过合作双方之间培养起来的信任、灵活、信息交换等行为准则发挥作用, 因而被认为是一种柔性的合作型治理策略 (Su et al., 2009)。正如假设 H2 所述, 遵循面子规范的个体会因倾向于输出信息和拒绝接受信息, 进而阻碍企业间的交流, 与企业间关系规范强调的信息交换相矛盾。这不利于企业间关系规范对机会主义行为的治理。而对于人情, 人情交换虽然可以打点和疏通关系, 营造合作型氛围, 与企业间关系规范相匹配, 但同时更为重要的是, 人情法则讲究“报之规范”, 受惠者有义务为人情投资者提供帮助, 并且难以回绝对方的请求 (黄光国, 1985)。这种义务性回报增强了合作中的约束, 这与企业间关系规范所期望的灵活性不匹配。人情法则最核心的思想是“报”, “滴水之恩, 当涌泉相报”, 越是遵循人情规范的个体越是容易垒起“人

情债”的高墙（金辉等，2019）。因此，相较于推进交流，人情在企业间关系规范治理中发挥的义务性约束作用更强。于是，根据以上论述，我们提出假设：

- H4：跨组织边界人员遵循面子规范会削弱企业间关系规范对机会主义行为的抑制作用。
- H5：跨组织边界人员遵循人情规范会削弱企业间关系规范对机会主义行为的抑制作用。

4. 研究方法

4.1 样本

中国关系文化背景下的制造商和经销商关系为本研究提供了理想的研究情境。因此，本文以国内制造商和经销商关系为主要研究对象，并从制造商渠道管理人员角度收集数据。本研究在广泛文献回顾的基础上编制了一份调查问卷，其中为保证被调查者准确理解问题将英文题项翻译成中文，并通过反向翻译对比原文确保了问题含义的准确性。本次研究调查包括三个阶段，首先对西安 15 家制造商企业中与经销商有密切联系的资深管理者进行了线下访谈。每个渠道管理人员选择一个主要的分销商，以他们对公司与分销商关系的认识来回答问题。访谈结束后，根据他们的反馈对问卷的结构、内容与表达方式等方面进行了修改。其次是对 30 名管理者进行预测试以确定最终的问卷。最后，开始正式的问卷调查。

本研究选取北京、广州、深圳、天津、西安、郑州、石家庄和保定 8 个城市的制造商企业渠道管理者作为被调查者，以电子邮件与实地发放问卷方式获取数据。本次调查共发放 220 份问卷，收回 180 份问卷，筛选出有效问卷共 149 份。有效问卷被调查企业信息见表 1。

表 1 样本基本特征

统计项		比例（%）	统计项		比例（%）
性别	男	62.40	年龄	25 岁以下	12.80
	女	37.60		25~35 岁	64.40
行业	纺织服装业	1.30		36~45 岁	19.50
	机械设备制造业	25.50		46 岁以上	3.40
	电子设备制造业	6.10	工龄	1 年以内	2.00
	医疗器械制造业	12.10		1~3 年	32.20
	电子产品和零部件制造业	27.50		3 年以上	65.80
	食品饮料制造业	12.80	企业属性	民营企业	18.10
	软件制造业	0.70		外资企业	28.90
	其他制造业	14.10		其他	53.00

4.2 问卷及量表测量

根据本研究的问题设计了机会主义行为、企业间关系规范、面子以及人情 4 个变量量表。其中，机会主义行为量表来自 Wang 等（2013）和 Gundlach 等（1995）采用过的量表；企业间关系规范量表来源于 Cannon 等（2000）和 Gençtürk 等（2007）的量表；跨组织人际关系规范面子和人情量表来自 Lee 和 Dawes（2005）的量表，测量了企业边界人员对面子和人情规范的遵循程度。部分量表来自国外文献，最初为调查国外企业设计的，因此为符合国内企业行情，本研究对题项的部分用词进行了修改。问卷采用 5 级李克特量表（1=非常不同意，2=不同意，3=无意见，4=同意，5=非常同意），量表内容见表 2。

同时，本研究考虑到企业属性和企业间的相互依赖程度、合约条款明确性和企业所处竞争地位会影响渠道关系和机会主义行为，故将三者作为控制变量纳入模型，其中依赖和合约条款明确性采用 5 级李克特量表（1=非常不同意，5=非常同意），各包含 3 个题项。依赖的题项即“如果找其他公司代替该分销商，会给我公司带来损失”“在该地区，我公司很难找到别的公司，像该分销商一样带给我们这么多销售额和利润”和“总之，我公司与该分销商的关系对实现我公司的目标来讲非常重要”；合约条款明确性的题项则为“商业活动中，我公司和该分销商有非常具体详细的协议”“我公司和该分销商的正式协议详述了我们双方的义务”和“我公司和该分销商有很详细的合同协议”。而企业所处竞争地位采用单选题，包括有绝对优势、有较大优势、有一定优势、无优势和处于劣势。

4.3 信效度检验

本研究中的变量测量均是成熟的量表，因此在进行假设检验前，需要对变量数据进行验证性因子分析以检验信效度（Paswan et al., 2017）。首先，采用 AMOS 对由合作规范、信任、承诺构成的二阶因子企业间关系规范进行验证性因子分析，模型拟合度的各指标显示该二阶因子模型是可接受的（ $\lambda^2/df = 1.99$, $df = 22$, $p < 0.01$, $[CFI] = 0.95$, $[GFI] = 0.94$, $[IFI] = 0.96$, $[RMSEA] = 0.08$ ）。因此，本研究可以采用由合作规范、信任和承诺 3 个一阶因子的平均数作为企业间关系规范的测量值。

其次，对构成研究模型的机会主义行为、企业间关系规范、面子、人情 4 个潜变量进行验证性因子分析，得到各拟合参数为 $\lambda^2/df = 1.41$, $df = 126$, $p < 0.01$, $[CFI] = 0.96$, $[GFI] = 0.90$, $[IFI] = 0.96$, $[RMSEA] = 0.05$ 。此外，所有题项因子载荷都大于 0.60（ $p < 0.001$ ）（见表 2），算得机会主义行为、企业间关系规范、面子、人情的 α 值均大于 0.7，分别为 0.77、0.85、0.82 和 0.82。各变量的 CR 值、AVE 值也分别均大于 0.80 和 0.50，且变量 AVE 值的平方根都大于变量间的相关系数（如表 3 所示）。综合以上指标，说明本次数据具有良好的效度和信度。

表 2

测量量表

结构和项目		因子载荷	AVE	CR
模型拟合指标: $\lambda^2/\text{df} = 1.41$, $\text{df} = 126$, $p < 0.01$, $[\text{CFI}] = 0.96$, $[\text{GFI}] = 0.90$, $[\text{IFI}] = 0.96$, $[\text{RMSEA}] = 0.05$				
机会主义行为	OP1 很难与该分销商进行真诚的商谈	0.62	0.59	0.85
	OP2 该分销商为了他们自己的利益经常违背正式或非正式的协议	0.8		
	OP3 该分销商常常让我们承担额外的责任	0.85		
	OP4 该分销商为了自己的利益, 常常有意不告知我们应当注意的事项	0.8		
企业间关系规范	合作规范	0.85	0.65	0.94
	CN1 我公司和该分销商都不会太斤斤计较	0.83		
	CN2 我公司和该分销商在谈判时都不会以强势姿态商讨	0.84		
	CN3 我公司和该分销商经常协作改变以适应变化	0.76		
	信任	0.85		
	CN4 我公司信任该分销商	0.91		
	CN5 我公司与该分销商相互信任	0.83		
	CN6 我公司和该分销商都信守对彼此的承诺	0.66		
	承诺	0.84		
	CN7 我公司希望与该分销商保持长久关系	0.87		
	CN8 我公司与该分销商很努力地建立一种长期的关系	0.87		
	CN9 我公司与该分销商保持着密切的联系	0.63		
面子	MZ1 我和该分销商相关人员都认为在商业往来中“面子”问题是很重要的	0.88	0.70	0.88
	MZ2 我给该分销商相关人员“面子”, 他(或他们)也会给我们“面子”	0.87		
	MZ3 我们给该分销商面子越多, 他们给我们的面子也越多	0.76		
人情	RQ1 如果他们以前帮助过我们, 我们也会在他们需要的时候帮助他们	0.81	0.70	0.88
	RQ2 如果我们以前帮助过他们, 他们也会在我们需要的时候帮助我们	0.85		
	RQ3 我们当对方是朋友, 都以诚相待	0.85		

表 3

变量的平均值、标准差和相关性

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 企业间关系规范	0.81	0.30 **	0.53 **	-0.19 *				
2. 面子	0.34 **	0.84	0.37 **	0.22 **				
3. 人情	0.56 **	0.41 **	0.84	-0.12				
4. 机会主义行为	-0.13	0.26 **	-0.05	0.77				
5. 依赖	0.06	0.28 **	0.10	0.20 *				
6. 合约条款明确性	0.32 **	0.08	0.23 **	0.06	0.21 *			

续表

	1	2	3	4	5	6	7	8
7. 竞争地位	0.03	-0.05	-0.04	0.10	0.02	-0.06		
8. 年龄	0.06	-0.06	0.00	-0.05	-0.06	-0.05	0.10	
平均值 <i>M</i>	3.60	3.24	3.56	2.65	3.23	3.93	2.26	2.13
标准差 <i>SD</i>	0.56	0.81	0.72	0.79	0.81	0.88	0.96	0.66

注：**代表在 0.01 级别（双尾）相关性显著；*代表在 0.05 级别（双尾）相关性显著。对角线以下为各变量之间的相关系数，对角线以上为以年龄作为标示变量调整后的各变量间相关系数，对角线上为变量 AVE 值的平方根。

4.4 共同方法偏差检验

因为在同样的测量环境、项目语境以及项目本身具有的特点下，同样的数据来源或评分者会造成预测变量与校标变量的共变。在本次研究中每个研究对象都独立完成一份问卷，因此为排除人为导致的偏差将采用 Lindell 和 Whitney（2001）提出的标示变量检验法，来检验数据的有效性。选择一个在理论上与当下分析的所有变量不相关的变量作为标示变量以调整变量间的相关系数，从而评估共同方法偏差程度。本研究将年龄作为标示变量，选择其与其他变量相关系数最小的正值（*R*_s = 0.06）作为共同方法偏差估计值调整其他相关系数。调整后的相关系数为表 3 对角线以上数据，调整后除了 1 个系数由不显著转为显著外其余的变量相关性均没有发生改变，说明该问卷受共同方法偏差的影响不大。因此，本研究问卷数据有效且可用于检验假设。

5. 数据分析与假设检验

本研究运用 SPSS25.0 统计软件进行多元回归分析并建立 3 个模型来检验假设。模型 1 以机会主义行为为因变量，依赖、合约条款明确性和竞争地位为自变量。模型 2 在模型 1 的基础上加入企业间关系规范、面子、人情 3 个自变量。模型 3 在模型 2 的基础上加入企业间关系规范分别与面子和人情的交互项，用于检验跨组织人际关系规范对企业间关系规范治理机会主义行为结果的调节效应。分析结果如表 4 所示。

表 4 多元回归分析结果

自变量	模型 1	模型 2	模型 3	假设	检验结果
	因变量：机会主义行为				
依赖	0.19 *	0.10	0.11		
合约条款明确性	0.03	0.11	0.12		

续表

自变量	模型 1	模型 2	模型 3	假设	检验结果
	因变量：机会主义行为				
竞争地位	0. 10	0. 13	0. 12		
企业间关系规范		-0. 24 *	-0. 27 **	H1	支持
面子		0. 35 **	0. 36 **	H2	支持
人情		-0. 09	-0. 09	H3	拒绝
交互项：企业间关系规范×面子			-0. 07	H4	拒绝
交互项：企业间关系规范×人情			0. 18 *	H5	支持
<i>F</i> 值	2. 54	4. 60 **	4. 09 **		
<i>R</i> ²	0. 05	0. 16	0. 19		
ΔR^2	0. 05	0. 11	0. 03		

注: * 表示 $p<0.05$ (双尾检验), ** 表示 $p<0.01$ (双尾检验)。

由模型 2 的结果可知, 企业间关系规范对机会主义行为呈负向显著性影响 ($p_1<0.05$, $\beta_1 = -0.24$), 因此结果支持 H1。其次, 面子对机会主义行为呈正向显著性影响 ($p_2<0.01$, $\beta_2 = 0.35$), 而人情对机会主义行为没有显著性影响 ($p_3>0.05$)。因此, 结果支持 H2, 不支持 H3。

由模型 3 的结果可知, 企业间关系规范与面子的交互项不显著, 说明边界人员遵循面子规范不会影响企业间关系规范对机会主义行为产生影响; 而企业间关系规范与人情的交互项正向显著影响机会主义行为, 结合企业间关系规范负向影响机会主义行为的结果, 得出边界人员遵循人情规范会削弱企业间关系规范对机会主义行为的抑制作用。因此, 研究结果拒绝 H4, 支持 H5。此外, 为了更直观地反映人情对企业间关系规范和机会主义行为关系的调节, 我们画出了交互图, 如图 2 所示。

6. 讨论与结论

6.1 研究结论

本研究以国内制造商和经销商的关系为研究对象, 探讨不同类型的关系规范对渠道机会主义行为的影响, 以及跨组织人际关系规范对企业间关系规范治理效果的调节作用。研究发现不同类型的关系规范对机会主义行为的影响存在差异: 企业间关系规范能够显著抑制渠道机会主义行为, 跨组织人际规范则会根据类型的不同对机会主义行为产生异质作用, 包括直接与间接的调节影响。其中, 面子规范会加重合作伙伴的机会主义行为, 对企业间规范与机会主义行为之间的关系无显著调节影响; 人情规范对合作伙伴的机会主义行为无显著的直接影响, 却会削弱企业间关系规范对机会主义行为的抑制作用。

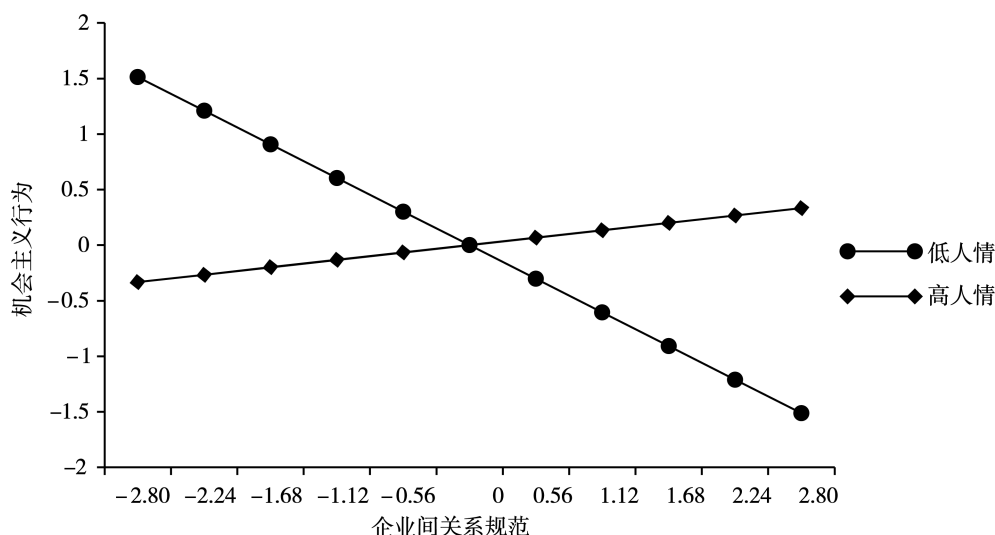


图 2 人情调节示意图

值得讨论的是，本研究的研究结论发现了企业间关系规范与跨组织人际关系规范对渠道机会主义行为的异质性作用，提出的 3 个假设中 H3 被拒绝。究其原因，企业间关系规范是合作双方基于前期互动所形成的相互认可的行为期望，有助于加强企业间的信息交换与合作性关系，可能会更加直接地影响企业决策。而面子和人情是跨组织边界人员为了获得资源或方便行事而遵循的人际交往规范（庄贵军等，2007）。尤其在商业往来中，这些规范的作用更多在于维持工具性关系和关系表面的和谐（钱丽萍等，2012），对利己主义导向明显的机会主义行为约束效果有限。

更进一步，跨组织人际关系规范中的面子规范还会激发渠道机会主义行为。面子规范由于更加关注增强自身形象和避免损坏声誉（金辉等，2019），相较于人情有更强的利己性。无论遵循获取面子而积极分享信息、知识，还是遵循维护面子而消极应对外来信息、知识，其目的都是提升个人在交往中的自我价值，而不是形成互惠关系（Ding et al., 2017）。正因为如此，商业交往中边界人员可能会因为注重个人面子得失而阻碍沟通的顺利进行，阻碍企业间有价值信息的传递，进而影响双方合作效率与意愿，提高合作伙伴机会主义行为的动机。此前学者的研究结果也发现了面子与人情在渠道机会主义行为方面产生的不一样作用（钱丽萍等，2012）。

面子和人情在调节企业间关系规范与机会主义行为之间的关系上存在差异，提出的两个假设中 H4 被拒绝。可能的原因是，企业间关系规范除了通过边界人员进行信息交换外，还相互信任，可以弥补面子规范在其中的负面影响，使得企业的行为不受个人层面的影响。而人情则不同，人情规范涉及实质性的资源交换（翟学伟等，2004）。因此，在“拿人手短，吃人嘴软”的文化背景下，企业边界人员不得不以经济物质作为回报，如企业间合作的资源倾斜等。在高度遵循人情规范情况下，边界人员更加“通情达理”，熟知和深谙人情世故，更容易积累人情，形成更长期更丰厚的资源交换（翟学伟等，2004）。更有甚者，凭借边界人员的话语权，在跨组织互动中将人情交往逐渐演变成利用权力谋取私利导致资源浪费的寻租活动（翟学伟等，2004），直接牵制了企业间原有的灵活机制，

降低企业间关系规范对于机会主义行为的抑制效果。

6.2 研究贡献、局限与展望

本研究的理论贡献主要有以下两点。首先,根植中国营销渠道治理情境,探讨了不同类型的关系规范,包括企业间关系规范与跨组织人际关系规范对于渠道机会主义行为的直接作用,丰富了中国情境下社会化因素对于渠道治理的作用,更明确了跨组织人际关系规范在其中的直接影响,增进了对于其作用机理的了解。结果显示,与前人研究一致,企业间关系规范能够显著降低合作伙伴的机会主义行为;但是,跨组织人际关系规范中的面子却会加重对方的机会主义行为。其次,本研究探讨了跨组织人际规范对于企业间关系规范与机会主义行为之间的调节影响,发现了人情的负面作用。这些研究结论表示:尽管中国的商业关系自古以来强调跨组织人际关系的作用,但随着市场化程度的提高,跨组织人际关系及其规范在渠道关系管理中的作用越来越有限,甚至产生负面作用。这一研究结论有助于深化对于不同类型的关系规范在渠道机会主义行为治理过程中作用的认识,拓展以往的研究。

研究结论对企业渠道管理人员管理渠道关系具有重要的指导意义。管理人员要及时察觉并引导边界人员降低对面子、人情等跨组织人际规范的依赖,避免其负面影响。随着市场化程度的提高,企业应强化运用规范的流程与行为准则来协调渠道成员之间的商业关系,例如继续强化并规范化与渠道成员之间的信任、合作等关系规范,以进一步达到控制渠道机会主义行为的目的。这也与当下国内市场打造良好营商环境的趋势相一致。

尽管本研究是基于前人的研究和相关理论展开讨论的,但仍然存在以下不足:第一,本研究仅单独考虑了组织间和跨组织人际关系规范治理机制,未对其他类型的治理机制如合同治理及其相互作用进行研究。因此,在以后的研究中可以考虑与更多治理机制之间的互动。第二,由于面子与人情规范的“功利”性强弱不同,可能对于不同类型的机会主义行为会产生不同的作用。结合本文与以往研究发现的二者对机会主义行为的异质性影响,未来研究可通过划分强机会主义与弱机会主义行为,进一步探讨它们的作用结果。第三,本研究采用的是单边数据,仅从制造商的角度测量了其经销商之间的关系规范以及感知到的经销商机会主义行为,如果未来的研究能从经销商和制造商两个角度去收集数据,将双边数据进行匹配,进一步探索人情规范发挥作用的边界条件,研究结果可能会更可靠及有趣。

◎ 参考文献

- [1] 陈昊,李文立,陈立荣.组织控制与信息安全制度遵守:面子倾向的调节效应[J].管理科学,2016,29(3).
- [2] 翟学伟.人情、面子与权力的再生产——情理社会中的社会交换方式[J].社会学研究,2004(5).
- [3] 董维维,庄贵军.营销渠道中人际关系到跨组织合作关系:人情的调节作用[J].预测,2013,32(1).

- [4] 黄光国. 人情与面子 [J]. 经济社会体制比较, 1985 (3).
- [5] 金辉, 段光, 李辉. 面子、人情与知识共享意愿间关系的实证研究: 基于知识隐性程度的调节效应 [J]. 管理评论, 2019, 31 (5).
- [6] 钱丽萍, 任星耀. 渠道关系中专项投资不对等与机会主义行为间关系研究——正式化、参与与私人关系的调节作用 [J]. 管理评论, 2012, 24 (10).
- [7] 任星耀, 朱建宇, 钱丽萍, 王鹏. 渠道中不同机会主义的管理: 合同的双维度与关系规范的作用研究 [J]. 南开管理评论, 2012, 15 (3).
- [8] 张闯, 李骥, 关宇虹. 契约治理机制与渠道绩效: 人情的作用 [J]. 管理评论, 2014, 26 (2).
- [9] 张闯, 徐佳, 杜楠, 周南. 基于本土文化的营销渠道中私人关系对投机行为的影响研究 [J]. 管理学报, 2016, 13 (7).
- [10] 张闯, 徐佳. 渠道投机行为研究的差异、融合及未来方向 [J]. 管理学报, 2018, 15 (6).
- [11] 周茵, 庄贵军, 崔晓明. 营销渠道中的渠道关系、权利使用与投机行为 [J]. 商业经济与管理, 2011 (3).
- [12] 庄贵军, 李珂, 崔晓明. 关系营销导向与跨组织人际关系对企业关系型渠道治理的影响 [J]. 管理世界, 2008 (7).
- [13] 庄贵军, 席酉民, 周筱莲. 权力、冲突与合作——中国营销渠道中私人关系的影响作用 [J]. 管理科学, 2007 (3).
- [14] Burton, R. M., Lauridsen, J., Obel, B. Return on assets loss from situational and contingency misfits [J]. Management Science, 2002, 48 (11).
- [15] Cannon, J. P., Achrol, R. S., Gundlach, G. T. Contracts, norms, and plural form governance [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, 28 (2).
- [16] Cavusgil, S. T., Deligonul, S., Zhang, C. Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships [J]. Journal of International Marketing, 2004, 12 (2).
- [17] Cropanzano, R., Mitchell, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review [J]. Journal of management, 2005, 31 (6).
- [18] Ding, G., Liu, H., Huang, Q., et al. Moderating effects of guanxi and face on the relationship between psychological motivation and knowledge-sharing in China [J]. Journal of Knowledge Management, 2017, 21 (5).
- [19] Doty, D. H., Glick, W. H., Hube, r G. P. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories [J]. Academy of Management Journal, 1993, 36 (6).
- [20] Gezhi, C., Jingyan, L., Xiang, H. Collaborative innovation or opportunistic behavior? Evidence from the relational governance of tourism enterprises [J]. Journal of Travel Research, 2020, 59 (5).
- [21] Gençtürk, E. F., Aulakh, P. S. Norms-and control-based governance of international manufacturer-distributor relational exchanges [J]. Journal of International Marketing, 2007, 15 (1).
- [22] Gu, F. F., Hung, K., Tse, D. K. When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark sides

- [J]. *Journal of Marketing*, 2008, 72 (4).
- [23] Gundlach, G. T. , Achrol, R. S. , Mentzer, J. T. The structure of commitment in exchange [J]. *Journal of Marketing*, 1995, 59 (1).
- [24] Halinen, A. , Törnroos, J. The role of embeddedness in the evolution of business networks [J]. *Scandinavian Journal of Management*, 1998, 14 (3).
- [25] Heide, J. B. , John, G. Do norms matter in marketing relationships? [J]. *Journal of Marketing*, 1992, 56 (2).
- [26] John, G. An empirical-investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel [J]. *Journal of Marketing Research*, 1984, 21 (3).
- [27] Lee, D. Y. , Dawes, P. L. Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets [J]. *Journal of International Marketing*, 2005, 13 (2).
- [28] Leung, K. , Chen, Z. , Zhou, F. , et al. The role of relational orientation as measured by face and renqing in innovative behavior in China: An indigenous analysis [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2014, 31 (1).
- [29] Lindell, M. K. , Whitney, D. J. Accounting for common method variance in cross-sectional research designs [J]. *J App Psychol*, 2001, 86 (1).
- [30] Liu, J. and Zhu, Y. Promoting tacit knowledge application and integration through guanxi and structural holes [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2020, 25 (5).
- [31] Mavondo, F. T. , Rodrigo, E. M. 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).
- [32] Miller, D. , Friesen, P. H. *Organizations: A quantum view* [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- [33] Morgan, R. M. , Hunt, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58 (3).
- [34] Park, S. H. , Luo, Y. D. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22 (5).
- [35] Paswan, A. K. , Hirunyawipada, T. , Iyer, P. Opportunism, governance structure and relational norms: An interactive perspective [J]. *Journal of Business Research*, 2017, 77.
- [36] Provan, K. G. , Skinner, S. J. Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations [J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32 (1).
- [37] Rindfleisch, A. , Heide, J. B. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications [J]. *Journal of Marketing*, 1997, 61 (4).
- [38] Shi, G. , Shi, Y. , Chan, A. K. K. , et al. The role of renqing in mediating customer relationship investment and relationship commitment in China [J]. *Industrial Marketing Management*, 2011, 40 (4).
- [39] Su, C. T. , Yang, Z. L. , Zhuang, G. J. , et al. Interpersonal influence as an alternative channel

- communication behavior in emerging markets: The case of China [J]. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40 (4).
- [40] Trada, S. , Goyal, V. The dual effects of perceived unfairness on opportunism in channel relationships [J]. *Industrial Marketing Management*, 2017, 64.
- [41] Van de Ven, A. H. , Drazin, R. The concept of fit in contingency theory [M] //Cummings, L. L. , Staw, B. M. *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- [42] Vorhies, D. W. , Morgan, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance [J]. *Journal of Marketing*, 2003, 67 (1).
- [43] Wang, Q. , Li, J. J. , Ross, W. T. , et al. The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer-supplier relationships [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2013, 41 (1).
- [44] Wathne, K. H. , J. B. Heide. Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions [J]. *Journal of Marketing*, 2000, 64 (4).
- [45] Weitz, B. A. , JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, 23 (4).
- [46] Yang, Z. L. , Zhou, C. , Jiang, L. When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China [J]. *Industrial Marketing Management*, 2011, 40 (1).
- [47] Yen, D. A. , Abosag, I. , Huang, Y. A. , et al. Guanxi GRX (ganqing, renqing, xinren) and conflict management in Sino-US business relationships [J]. *Industrial Marketing Management*, 2017, 66.
- [48] Zhou, Y. , Zhang, X. , Zhuang, G. , et al. Relational norms and collaborative activities: Roles in reducing opportunism in marketing channels [J]. *Industrial Marketing Management*, 2015, 46.
- [49] Zhuang, G. , Xi, Y. , Tsang, A. S. L. Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels [J]. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39 (1).

Inter-organizational Relational Norms, Inter-organizational Interpersonal Norms and Opportunism in Marketing Channel Cooperation

Ou Mei¹ Zhou Yin² Yang Wei³ Zhuang Guijun⁴

(1, 2, 3 School of Economics and Management, Chang'an University, Xi'an 710064;

4 School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049)

Abstract: Based on the social exchange theory and configuration theory, this paper takes the relationship between Chinese manufacturers and distributors as the research object, and deeply discusses the relationship between the relational norms between marketing channel members (including inter-organizational relational

norms and inter-organizational interpersonal relational norms) and opportunistic behavior, including direct effect and interaction. By analyzing the data of 149 manufacturers' questionnaires, the following research results are obtained: First, there are differences in the impact of different types of relational norms on opportunism: relational norms between enterprises can inhibit channel opportunism, mianzi in cross-organizational interpersonal norms will aggravate channel opportunism, and renqing have no significant impact on opportunism; secondly, The renqing in cross-organizational interpersonal norms will weaken the inhibitory effect of inter-organizational relational norms on opportunism. The research conclusion reveals the heterogeneous role and influence of different relational norms, which is of great significance for enterprises to rationally understand cross-organizational interpersonal relationships and choose effective channel governance strategies.

Key words: Opportunism; Inter-organizational relational norms; Inter-organizational interpersonal relational norms; Mianzi; Renqing

专业主编: 寿志钢