

# 企业团队文化对渠道经济绩效的影响： 基于制度理论视角的研究\*

• 张 闯<sup>1</sup> 刘孟潇<sup>2</sup>

(1 大连理工大学经济管理学院 大连 116024; 2 东北财经大学工商管理学院 大连 116025)

**【摘要】**团队文化作为企业内部的一种非正式制度要素，不仅影响着员工的行为和企业的运营效率，而且对于实现企业与渠道伙伴之间的互利共赢进而提升渠道经济绩效具有重要的现实意义。现有文献对团队文化对渠道经济绩效的影响及其边界条件的研究十分有限。本研究基于制度理论，探讨企业团队文化对渠道经济绩效的影响，以及法律执行效率和儒家思想影响对上述关系的调节作用。通过收集一手调查数据以及二手数据对研究假设进行实证检验，研究发现，团队文化正向影响渠道经济绩效。在法律执行效率较高以及受儒家思想影响较深的地区，团队文化促进渠道经济绩效的作用将减弱。本研究有助于丰富团队文化的渠道运行结果研究，完善制度理论视角下企业团队文化作用边界的整体研究框架。

**【关键词】**团队文化 法律执行效率 儒家思想影响 渠道经济绩效 制度理论

中图分类号：F274 文献标识码：A

## 1. 引言

企业文化是营销战略研究的重要议题之一 (Kim et al., 2010; Wei et al., 2014)。在营销渠道领域，企业文化能够促进渠道分销效率，维护交易双方的合作关系，提升渠道经济绩效和关系绩效 (Troilo et al., 2009; Kim et al., 2010)。在众多企业文化的类型中，团队文化 (clan culture) 是一种强调凝聚力、参与性和团队合作的文化理念 (Hewett et al., 2002)。这种文化在渠道管理实践中

\* 基金项目：国家社会科学基金重大项目“双循环新格局下现代流通体系创新及高质量发展路径研究” (项目批准号：21&ZD120)；国家自然科学基金面上项目“营销渠道中的企业揭发行为：概念化、驱动因素及其作用机制与结果” (项目批准号：72172026)。

通讯作者：刘孟潇，E-mail: liumengxiaodufe@163.com。

是广泛存在的,它不仅会影响企业自身的营销战略决策,也会影响企业管理渠道伙伴的方式 (Hewett et al., 2002)。例如,华为强调“开放、合作、共赢”的团队文化理念。这种理念使华为特别重视与各地渠道伙伴之间的合作,通过共同分享市场信息、技术和市场开发资源与渠道伙伴建立了密切的合作关系,从而提升整体的渠道经济绩效。显然,团队文化对于促进企业与渠道伙伴之间积极的合作关系、高效地对渠道伙伴的需求和期望做出及时反应、捕捉现有的市场需求,进而改善渠道经济绩效具有不可忽视的作用。因此,有必要深入探讨团队文化对渠道经济绩效的影响,为企业更好地利用团队文化提升渠道运行效率提供直接的管理建议。

然而,现有研究对于团队文化对渠道经济绩效影响的关注尤为不足。一方面,探讨企业文化对渠道经济绩效影响的研究大多关注了成本导向文化、主动商业导向文化 (Kim et al., 2010) 和顾客导向文化 (Troilo et al., 2009) 等因素,而忽视了团队文化可能产生的影响。另一方面,目前团队文化影响结果的实证研究主要集中于组织内部情境,探讨了这种文化对员工和组织行为产生的影响 (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Richard et al., 2009; Wei et al., 2014; Scaliza et al., 2022),而很少关注其在渠道组织间关系中的运行结果。虽然有限的研究在理论上指出了这种文化强调凝聚力和合作的价值观,有助于增强企业间的关系维持意愿 (Hewett et al., 2002) 和合作创新 (Wiener et al., 2018) 等渠道关系结果,但遗憾的是,现有研究针对团队文化渠道经济结果的理解明显不足。实际上,团队文化作为一种具有灵活性和适应性的企业文化,不仅影响着企业的运营效率,而且对于实现企业与渠道伙伴之间的互利共赢进而提升渠道经济绩效具有重要的现实意义。但鲜有研究关注团队文化是否以及何时会影响渠道经济绩效。对这些问题的探讨不仅有助于学界更加全面和深刻地理解团队文化对渠道系统的经济影响,而且可以为团队文化作用边界的研究提供一个完善的理论框架。

基于此,本研究基于制度理论,重点探讨了以下两个研究问题。其一,团队文化是否会影响渠道经济绩效?制度理论指出,企业文化等内部制度因素塑造了组织成员的行为,从而影响企业的绩效 (Oliver, 1997)。团队文化作为企业内部一种重要的非正式制度因素,不仅促进组织内部形成一种凝聚、参与和合作的积极氛围,而且有助于组织成员与渠道伙伴之间建立良好的信任和承诺关系,从而提高合作效率,最终提升渠道经济绩效。其二,团队文化对渠道经济绩效的促进作用可能受到哪些外部制度要素的影响?制度理论认为,企业根植于宏观制度环境,其活动和战略受到外部制度要素的引导 (Scott, 2008)。为了获取合法性,企业必须调整其与合作伙伴之间的交易规则,使自身行为与外部制度环境保持一致 (Zhang et al., 2021)。然而,这种调整过程可能改变企业内部制度因素 (如团队文化) 的运行效果。因此,本研究也重点探讨了企业所面临的外部制度环境如何影响团队文化与渠道经济绩效之间的关系。外部制度环境主要包含正式和非正式制度两种要素 (Scott, 2008)。首先,外部正式制度是指正式的法律规则和条例,这些规则迫使企业从事某些特定的行为 (Scott, 2008)。本研究选取了法律执行效率代表外部正式制度要素,被定义为法律制度对企业利益和合同执行情况的保护程度 (Zhou & Poppo, 2010)。法律法规等外部正式制度会影响企业内部管理要素的运行效果 (Oliver, 1997)。因此,企业需要考虑当地法律体系的有效性如何影响企业团队文化的运作。其次,外部非正式制度主要通过社会历史积累形成的具体规范或非正式规则影响企业的行为 (Scott, 2008)。本研究选取了儒家思想影响代表外部非正式制度要素。在中国,儒家思想源远

流长, 在塑造中国人的心态和行为模式方面发挥了主导作用 (夏春玉等, 2020)。中西方文化之间的融合与冲突问题一直是学者们关注的重点 (张璇和束世宇, 2022)。因此, 本研究也考察了起源于西方文化的团队文化运行将如何受到中国儒家思想规范的影响。

本研究具有以下三个方面的理论贡献。第一, 本研究基于内部制度视角, 探讨了企业团队文化对渠道经济绩效的影响, 丰富了团队文化的渠道运行结果研究。第二, 本研究基于外部制度视角, 探讨了法律执行效率和儒家思想影响在企业团队文化对渠道经济绩效影响中的调节作用机制, 为团队文化的运行边界研究提供了一个整体的理论框架。第三, 本研究整合了内部与外部制度视角, 为企业文化与外部制度环境之间的交互作用对渠道经济绩效的影响提供了一个更为完善的理论框架。

## 2. 理论与研究假设

### 2.1 团队文化

团队文化的概念最早由西方学者 Quinn 和 Rohrbaugh (1983) 提出, 是一种强调内部导向和有机价值观的企业文化, 具有凝聚力、参与性、信任、协作和团队精神等特点 (Wei et al., 2014)。团队文化的运作特征主要体现在以下三个方面 (Wei et al., 2014)。首先, 团队文化重视关心组织内部的员工和外部的合作伙伴, 倾向于建立一个共同参与、相互信任和承诺的工作场所, 以不断增强参与者之间的士气、凝聚力和团队合作水平。其次, 具有团队文化的企业重视建立一种非正式和开放性的沟通方式, 有效促进组织内外部信息的处理和共享, 增强利益相关者之间的沟通交流, 促进决策和协作水平。最后, 以有机价值理念为主导的团队文化具有一定的灵活性和适应性, 能够更好地适应外部动态的环境变化, 从而快速有效地对利益相关者的需求和期望做出反应。

目前有关团队文化的研究主要集中在组织行为领域, 大多数研究基于组织内部情境, 探讨了团队文化对员工个体和组织行为产生的积极影响。在个体层面, 团队文化鼓励员工的横向沟通和人际关系建立, 使员工感受到自己得到了组织的尊重与关爱, 从而提升员工对组织的忠诚、承诺、工作满意度和留任意愿 (Richard et al., 2009)。在组织层面, 团队文化促进了组织内部形成共享和组织的组织规范, 有助于内部信息的高效传递, 从而提升了企业迅速应对市场环境的反应能力 (Wei et al., 2014)。此外, 团队文化有助于提升企业的创新能力。由于团队文化经常出现在企业的初创阶段, 这会导致企业实施更多的对内和对外开放式创新行为 (Scaliza et al., 2022)。在营销渠道领域, 有限的研究在理论上指出了这种文化强调凝聚力和合作的价值理念, 有助于增强企业间的关系维持意愿 (Hewett et al., 2002) 和合作创新 (Wiener et al., 2018) 等渠道关系结果。

从现有文献可以看出, 大量的研究在组织内部情境分析了团队文化对员工和组织因素的影响, 有限的研究考察了团队文化的组织间关系结果。然而, 少有研究明确地探讨团队文化与渠道经济绩效之间的关系。考察这一问题对于渠道成员理解团队文化所能给渠道系统带来的经济收益具有重要的实践启示。因此, 本研究将基于制度理论, 探讨企业团队文化对渠道经济绩效的影响及其

边界条件。

## 2.2 企业团队文化与渠道经济绩效

制度理论认为,企业文化作为一种重要的内部制度要素,塑造了组织的结构和流程,导致组织的活动随着时间的推移逐渐制度化(Oliver, 1997)。作为一种独特的企业文化,团队文化可被视作企业内部的一种非正式制度要素,影响着企业的决策与行为(Oliver, 1997)。这种文化重视营造一种组织成员之间彼此信任、承诺、参与和凝聚的工作环境(Scaliza et al., 2022)。根据 Epstein (1979) 提出的行为一致性观点,企业在不同情境中的行事风格具有一定的稳定性,即企业在与其他组织(如渠道伙伴)的合作过程中会表现出与自身日常运作一致的行为风格。因此,在营销渠道中,团队文化理念不仅会在企业内部产生积极影响,还会外溢到与渠道伙伴的互动关系中。这种文化会促使企业重视与渠道伙伴建立彼此信任、承诺和参与的合作关系,从而实现与渠道伙伴之间的互利共赢,获取更好的渠道经济绩效。

首先,团队文化会通过影响员工的态度和行为,促进企业间积极的合作体验从而影响渠道经济绩效。在具有团队文化的组织环境中,员工会表现出更高的工作满意度和参与度(Richard et al., 2009)。这种积极的态度会传递给渠道伙伴,使其感受到企业的专业性和合作价值,从而增强渠道伙伴的忠诚度,促使其更愿意与企业保持长期的合作关系,提升企业间的承诺和信任水平(Morgan & Hunt, 1994)。一旦企业间建立了良好的信任关系,渠道伙伴愿意与企业分享先进的市场知识和关键的战略信息(E et al., 2024)。这些知识使企业对市场环境有更深入的了解,并进一步识别市场机会,进入有潜力的市场,进而提高企业的市场价值和经济利润(E et al., 2024)。

其次,团队文化重视在组织内部建立一种非正式的、开放性的沟通方式(Scaliza et al., 2022)。因此,在拥有强大团队文化的企业中,员工也会倾向于在渠道合作关系中营造一种开放性的沟通氛围,实现与渠道伙伴之间的高效合作。这种沟通质量的提升能够促使渠道双方形成共享的商业惯例和行为规范,从而更好地理解双方的行为,深化彼此的合作与满意度,及时有效地解决问题,带来更好的经济结果(Li et al., 2021)。

最后,团队文化可以通过增加内部协同效应提升与渠道伙伴合作的经济绩效。在具有浓厚团队文化的组织环境中,员工更重视协同合作,快速响应外部需求和市场变化(Wei et al., 2014),从而提升企业的市场反应能力(Wei et al., 2014)和创新能力(Wiener et al., 2018)。这种高效的协作能力有助于企业更加灵活地满足渠道伙伴的需求(Wiener et al., 2018)。因此,团队文化会促使企业在应对供应链问题时能够更快地调动内部资源,为渠道伙伴提供有效的解决方案,从而增加企业间的合作效率,促进渠道整体经济绩效的提升(张闯等, 2020)。由此,提出如下假设:

**H1: 企业团队文化正向影响渠道经济绩效。**

## 2.3 外部制度要素的调节作用

根据制度理论,外部制度环境主要包含正式和非正式制度两种要素(夏春玉等, 2020)。首先,

外部正式制度源于政府或法律机构颁布的正式规则和条例, 这些规则迫使企业采取某些行为 (Scott, 2008)。在正式制度下, 企业的自由裁量空间很小, 只能依据监管规则行事 (Zhang et al., 2021)。其次, 外部非正式制度源于行动者在历史塑造和社会互动中形成的价值观念, 这些共享的价值观念往往能够被行动者所内化, 是建立社会秩序的基础 (Zhang et al., 2021)。面对这些宏观制度要素, 企业需要不断调整自身行为, 以与外部的制度环境保持一致 (夏春玉等, 2020)。

本研究将基于外部制度视角, 考察企业团队文化对渠道经济绩效影响的边界条件。首先, 外部正式制度强调法律法规对企业行为的监管与指导 (Zhang et al., 2021)。本研究选取法律执行效率作为体现正式制度的理想指标 (Zhang et al., 2021)。有效的法律体系促使企业更多地采用正式成文的规则处理与渠道伙伴之间的合作关系。这些正式的规则取代了团队文化的非正式沟通方式, 因而可能影响团队文化的运行效果。其次, 外部非正式制度根植于社会历史积累形成的特殊规范与非正式规则 (Zhang et al., 2021)。本研究选取儒家思想影响作为体现非正式制度的理想指标 (Zhang et al., 2021)。在中国几千年的发展历程中, 儒家思想在塑造人们的心态和行为模式方面发挥了重要作用, 深刻地影响着企业的价值观念和和行为方式 (王治和谭欢, 2022)。儒家思想倡导的等级、权力距离等理念可能与团队文化中的团结和参与等价值观存在冲突。因此, 企业团队文化的运行效果可能受到儒家思想的影响。

### 2.3.1 法律执行效率的调节作用

法律执行效率作为一种外部正式制度要素, 影响着企业间的交易规则与行为准则 (E et al., 2024)。有效的法律体系能够惩罚企业间非法交易行为, 保护企业的合法权利, 建立健康、稳定的交易秩序 (E et al., 2024)。作为制度转型国家, 我国法律体系等正式制度仍有待完善, 各个省份的法律执行效率水平存在较大差异 (Zhang et al., 2021)。营销渠道领域的学者考察了法律执行效率对渠道行为的影响, 研究发现, 有效的法律体系可以促进渠道伙伴双方的正式沟通水平 (Lanzolla & Frankort, 2016)、提升私人关系对投机行为的治理效果 (Zhang et al., 2021)。

在法律执行效率较高的地区, 企业团队文化对渠道经济绩效的促进作用将被弱化。一方面, 有效的法律体系促使企业更多地采用正式成文的规则处理与渠道伙伴之间的合作关系, 这降低了团队文化中非正式沟通方式的作用效果。在法律执行效率较高的地区, 企业与交易伙伴之间更倾向于遵循公事公办的交易原则, 依据正式的规则和条例行事, 因而也会更多地采用正式的沟通工具 (如合同、书面协议和企业办公软件等) 开展合作 (Lanzolla & Frankort, 2016), 减少私下的交流与互动 (Xin & Pearce, 1996)。这种缺乏私人关系建立的合作关系显然不利于企业间形成亲密、互惠的合作氛围 (Zhang et al., 2021)。因此, 当企业处于法律执行效率较高的地区时, 自身团队文化所能发挥的促进企业间团结和凝聚力、提升非正式沟通效率和协作水平等作用将被削弱。另一方面, 法律执行效率作为非正式制度 (如文化、关系和社会信任等) 的一种替代机制 (王艳和李善民, 2017), 也可能不利于企业团队文化的运作。现有研究指出, 当正式制度所提供的产权保护水平和法律制度不能有效保护渠道成员的权益时, 渠道伙伴之间的交易行为将更多地依赖于交易双方的团结和信任程度 (王艳和李善民, 2017)。因此, 较低水平的法律执行效率会促使企业更多地利用团队文化这一企业内部非正式制度要素与渠道伙伴开展合作, 进而实现更好的经济结果。而随着法律执行效率的不

断提高,企业更倾向于利用合同等法律机制与渠道伙伴开展交易关系,这使得团队文化在协调交易活动中的作用将趋于弱化。由此,提出如下假设:

**H2: 企业团队文化对渠道经济绩效的促进作用在法律执行效率较高的地区将被弱化。**

### 2.3.2 儒家思想影响的调节作用

儒家思想影响作为一种外部非正式制度要素,指导着人们的态度和行为 (Zhang et al., 2021)。在中国,不同地区儒家思想的影响水平存在一定的差异 (Zhang et al., 2021)。根据制度理论,企业间的交易活动会受到儒家思想这一非正式制度因素的影响 (夏春玉等, 2020)。儒家思想影响在营销渠道领域受到了部分学者的关注,研究发现,儒家思想在强化私人关系的治理效果 (Zhang et al., 2021; 夏春玉等, 2020)、影响企业间关系的发展阶段 (Liu et al., 2021) 等方面发挥着重要作用。

本研究认为儒家思想影响对企业团队文化与渠道经济绩效之间关系的影响存在两种竞争性观点。一方面,儒家思想影响可能削弱团队文化对渠道经济绩效的正向影响。儒家思想倡导等级观念和论资排辈的价值理念不利于企业间建立良好的信任关系。当企业深受儒家思想影响时,企业内部具有高水平的权力距离导向,这种导向的典型体现就是对权力的控制和服从 (张璇和束世宇, 2022)。企业的这种运作理念也会体现在与渠道伙伴的交易关系中,即更倾向于利用权威使渠道伙伴服从自身的管控 (John, 1984; 鄂嫫迪等, 2023)。这些行为会增加渠道伙伴的投机意愿,降低企业间的信任水平,不利于建立共同参与、团结和凝聚的合作关系 (John, 1984)。在儒家思想的上述影响下,企业团队文化所能发挥的增强双方信任和承诺水平、降低合作交易成本等作用将被削弱。此外,儒家思想倡导企业对高风险的规避也降低了企业间的创新能力,从而削弱了团队文化的运行效果。在儒家思想影响较为深远的地区,企业的风险承担意愿较低 (金智等, 2017),这就导致企业不愿意实施高水平的研发行为,从而降低企业的创新能力。因此,在渠道背景中,当企业深受儒家思想影响时,规避风险的倾向使企业在面对渠道问题和弊端时,不愿意主动改善渠道系统的整体运营,而更可能因循守旧、安于现状,以最大限度地降低自身可能面临的创新风险。在儒家思想的上述影响下,团队文化所能发挥的有效应对机遇和威胁、提升企业创新能力等作用将被不断削弱,从而不利于发挥团队文化在促进渠道经济绩效方面的积极作用。

另一方面,儒家思想中倡导集体主义的理念则可能强化团队文化对渠道经济绩效的正向影响。儒家思想倡导“四海之内皆兄弟”,重视对其他群体的友善与帮助 (晁罡等, 2019)。这种道德理念有助于建立和谐的集体关系以及基于共享价值观的信任纽带 (晁罡等, 2019)。因此,当企业深受儒家思想影响时,乐于帮助他人的美好品质会激励企业在渠道伙伴遇到困难时给予更多的关心与帮助,这有助于企业间建立亲密互惠的合作关系 (Zhang et al., 2021)。在儒家思想的上述影响下,企业团队文化所能发挥的增强双方信任和承诺水平、提升企业间非正式沟通效率等作用将更加明显,这将有利于发挥团队文化在提升渠道经济绩效方面的积极作用。由此,本研究提出如下竞争性假设:

**H3: 企业团队文化对渠道经济绩效的促进作用在儒家思想影响较深的地区将被弱化。**

**H3alt: 企业团队文化对渠道经济绩效的促进作用在儒家思想影响较深的地区将被强化。**

本研究的概念模型如图 1 所示。

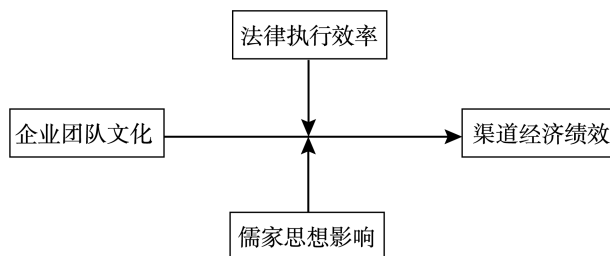


图1 概念模型

### 3. 研究方法

#### 3.1 数据收集和样本选择

本研究在制造商与分销商的二元渠道关系中检验假设，数据来自制造商销售经理的一手调查数据以及二手数据。本研究针对食品饮料、家用电器和电子产品等行业的制造商展开了调查。我们选取这些行业进行调查主要有两个原因。一是选取多个行业能够增加研究结论的外部效度（夏春玉等，2020）；二是这些行业的渠道模式以比较密集的分销渠道为主，制造商需要经常与分销商进行合作和互动（Zhang et al., 2021），以提升整个系统的渠道经济绩效。

在预调查阶段，本研究对4名制造商销售经理进行了访谈，了解企业团队文化和渠道合作关系中实现经济绩效的基本情况。我们根据以往的研究文献，开发了初始调查问卷，并通过专家咨询以及结合30名制造商销售经理的预调研结果，对初始问卷进行了修订，形成了正式调查问卷。

在正式调查阶段，本研究委托了专业的市场调查公司实施问卷调查。本研究采用分层随机抽样方法，在北京、上海、广州、武汉、沈阳、大连、厦门、郑州和重庆9个城市抽取了300家企业开展调查工作。选取不同的城市展开调查可以确保受访企业来自不同的外部制度环境。调查人员先电话联系制造商的销售经理，并通过面访的方式请求销售经理完成问卷。调研过程中，调查人员要求销售经理确定一个其所管理的区域市场中重要的分销商，并请求他根据与该分销商的合作关系填写问卷。调查人员事先告知受访者问卷的学术用途，保证对问卷内容进行保密，并在调研结束后给予受访者适当报酬。最终，本研究共收取了有效问卷267份，问卷回收率为89.0%。样本的基本统计特征见表1。

表1

样本特征情况一览表 (N=267)

基本变量特征		频 数	百 分 比
销售经理工作年限	1~2年	26	9.7
	3~5年	118	44.2
	6年及以上	123	46.1

续表

基本变量特征		频 数	百 分 比
行业	食品饮料	89	33.3
	家用电器	74	27.7
	电子产品	83	31.1
	其他	21	7.9
销售额	小于 1000 万元	38	14.2
	1001 万~1 亿元	112	41.9
	1.1 亿~5 亿元	25	9.4
	5.1 亿~10 亿元	13	4.9
	10 亿元以上	79	29.6

### 3.2 测量

本研究涉及的变量来自不同的数据源。自变量企业团队文化、因变量渠道经济绩效和调节变量法律执行效率的数据来自制造商的销售经理。调节变量儒家思想影响来自二手数据。

本研究涉及的变量均采用 5 点李克特量表来测量。企业团队文化量表来自 Lukas 等 (2013), 共 5 个题项。渠道经济绩效的量表来自 Sheng 等 (2011), 共 4 个题项。本研究请求被调查者评价企业在过去的一年中, 与企业的主要竞争对手相比, 企业在销售增长率、市场份额增长率、利润增长率和投资回报率等方面的表现。法律执行效率量表来自 Zhou 和 Poppo (2010), 共 3 个题项。本研究参照 Zhang 等 (2021) 的研究, 使用该省份孔庙数量与该省份常住人口的比值来对儒家思想影响进行测量。其中, 各省份孔庙数量来自中国孔庙信息化平台, 各省份常住人口数量来自该省政府的官方网站。

本研究也控制了一些可能对因变量产生影响的变量。第一, 本研究控制了企业自身的相关因素, 包括企业规模和品牌市场地位。渠道经济绩效往往与企业规模相关 (Sheng et al., 2011)。本研究控制了企业规模, 用企业员工人数来测量。企业的品牌因素会影响渠道经济绩效。本研究控制了品牌市场地位的影响 (夏春玉等, 2020)。第二, 本研究控制了企业间的合作时间。渠道经济绩效与企业之间的合作时间密切相关, 本研究用双方的合作年限并对其取对数进行测量 (夏春玉等, 2020)。第三, 企业间的关系质量会影响渠道经济绩效。本研究对其进行了控制, 采用 Su 等 (2009) 的量表测量关系质量, 共 3 个题项。第四, 企业间治理机制会影响渠道经济绩效。本研究控制了契约治理和关系治理两个因素, 二者分别采用单题项进行了测量 (夏春玉等, 2020)。第五, 企业所面临的市场环境会影响渠道经济绩效。本研究控制了市场不确定性的影响, 用 1 个题项对其进行测量 (张闯等, 2020)。

## 4. 实证分析

### 4.1 量表的信度与效度

如表 2 所示, 信度分析结果表明, 所有变量的系数可靠性  $\alpha$  都高于 0.7。验证性因子分析 (CFA) 的结果显示, 该模型具有较好的拟合度 (CMIN/DF = 1.674, RMSEA = 0.049, CFI = 0.965, IFI = 0.965, NFI = 0.918, TLI = 0.949)。模型中核心变量的因子载荷值均超过 0.5 ( $p < 0.001$ ), 组合信度 (CR) 都大于 0.7, 平均方差抽取量 (AVE) 都大于 0.5, 这表明各变量具有较好的聚敛效度 (Fornell & Larcker, 1981)。如表 3 所示, 各变量 AVE 值的平方根都大于对角线下方变量间相关系数的绝对值, 这表明模型具有较好的判别效度 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 2 测量题项及信度、效度检验结果

变量	题 项	因子载荷
团队文化 $\alpha = 0.840$ AVE = 0.513 CR = 0.840	SCC1 我们公司就像一个大家庭, 大家愿意分享彼此的工作与生活经验	0.679***
	SCC2 我们的领导很重视建立与培养员工之间的关系	0.697***
	SCC3 我们的员工之间真诚相待, 使得公司具有凝聚力	0.741***
	SCC4 我们的承诺水平非常高	0.746***
	SCC5 我们公司强调高度共识、开放性和参与性	0.717***
渠道经济绩效 $\alpha = 0.843$ AVE = 0.574 CR = 0.843	FP1 销售增长率	0.719***
	FP2 市场份额增长率	0.766***
	FP3 利润增长率	0.756***
	FP4 投资回报率	0.788***
法律执行效率 $\alpha = 0.853$ AVE = 0.662 CR = 0.854	LE1 与我们行业有关的法律法规能够保护我们的利益	0.744***
	LE2 与我们行业有关的法律法规能够防止我们被骗	0.851***
	LE3 与我们行业有关的法律法规能够确保客户付款	0.842***
关系质量 $\alpha = 0.787$ AVE = 0.554 CR = 0.788	RS1 我们与该分销商老板的关系质量	0.754***
	RS2 我们与该分销商采购经理的关系质量	0.779***
	RS3 我们公司与该分销商的关系质量	0.698***
契约治理	CG 我们公司专门为该分销商设计的合同详细规定了双方的责任	n. a.
关系治理	RG 我们任何一方都不会利用有利的谈判地位而占对方的便宜	n. a.

续表

变量	题 项	因子载荷
制造商规模	贵公司拥有的员工人数: 1=少于 50 人; 2=50~100 人; 3=101~200 人; 4=201~300 人; 5=301~500 人; 6=501~700 人; 7=701~1000 人; 8=1001~1500 人; 9=1501~2000 人; 10=2000 人以上	n. a.
品牌市场地位	贵公司品牌在行业内的市场竞争地位: 1=处于较大劣势; 2=处于劣势; 3=不好说; 4=有优势; 5=有较大优势	n. a.
合作年限	贵公司与该分销商建立交易关系多少年	n. a.
市场不确定性	很难对我们产品市场的变化趋势进行预测: 1=非常不同意; 2=基本不同意; 3=无所谓; 4=基本同意; 5=非常同意	n. a.

模型拟合指数 CMIN/DF=1.674, RMSEA=0.049, CFI=0.965, IFI=0.965, NFI=0.918, TLI=0.949

注: \*\*\* 表示  $p < 0.001$ ; n. a. 表示不适用 (not applicable)。

表 3 变量相关性及标签变量检验

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 企业规模	n. a.	0.156 *	0.256 **	0.140 *	-0.055	0.115	0.059	0.028	0.147 *	0.206 **	-0.049
2 品牌市场地位	0.157 *	n. a.	0.070	0.058	0.038	-0.006	-0.171 **	0.146 *	0.147 *	0.009	0.116
3 合作年限	0.242 **	0.049	n. a.	0.006	0.110	0.005	0.050	-0.003	0.073	0.046	-0.181 **
4 关系质量	0.140 *	0.057	0.009	<b>0.744</b>	0.160 **	0.225 **	0.076	0.322 **	0.263 **	0.277 **	0.159 **
5 契约治理	-0.056	0.034	0.121 *	0.161 **	n. a.	0.214 **	-0.068	0.210 **	-0.073	0.064	0.091
6 关系治理	0.112	-0.014	0.038	0.224 **	0.219 **	n. a.	0.057	0.315 **	0.192 **	0.256 **	0.138 *
7 市场不确定性	0.059	-0.172 **	0.052	0.077	-0.067	0.058	n. a.	-0.018	0.027	0.247 **	0.063
8 团队文化	0.028	0.143 *	0.007	0.322 **	0.212 **	0.317 **	-0.017	<b>0.716</b>	0.304 **	0.281 **	0.230 **
9 渠道经济绩效	0.144 *	0.139 *	0.098	0.262 **	-0.066	0.202 **	0.028	0.306 **	<b>0.758</b>	0.172 **	-0.009
10 法律执行效率	0.206 **	0.010	0.043	0.277 **	0.063	0.254 **	0.247 **	0.281 **	0.170 **	<b>0.814</b>	0.157 **
11 儒家思想影响	-0.043	0.129 *	-0.239 **	0.150 *	0.073	0.101	0.057	0.212 **	-0.036	0.152 *	n. a.
12 工作年限	-0.018	-0.067	0.272 **	0.013	0.058	0.120	0.015	0.038	0.106	-0.003	-0.258 **
均值	7.105	3.689	0.762	4.076	4.229	4.105	3.217	4.200	3.782	3.644	2.937
标准差	2.964	0.839	0.270	0.578	0.783	0.759	1.096	0.512	0.684	0.925	1.404

注: (1) \*\* 表示  $p < 0.01$ , \* 表示  $p < 0.05$  (双尾检验); (2) 对角线上的黑体数字为相应变量的 AVE 平方根, 对角线下方数字为各变量间的零阶相关系数, 对角线上方数字为潜在同源偏差调整后的相关系数; (3) 工作年限为标签变量; (4) n. a. 表示不适用 (not applicable)。

## 4.2 同源偏差检验

本研究通过以下两种方法检验同源偏差问题。首先, 本研究采用 Harman 单一因素检验方法 (Podsakoff et al., 2003), 将核心变量的测量题项放在一起进行探索性因子分析。结果显示, 解释变量变异所必需的最少因子数为 4 个。析出的 4 个因子解释了总变异量的 70.444%, 其中第一主成分解释了 32.772% 的变异量, 这说明本研究的同源偏差问题不严重。其次, 本研究利用标签变量做进一步检验 (Lindell & Whitney, 2001)。本研究选择受访者的工作年限作为标签变量, 控制了标签变量后, 结果显示 (见表 3), 主要变量的相关性没有发生显著变化, 这进一步表明本研究不存在明显的同源偏差问题。

## 4.3 假设检验

本研究认为企业团队文化可能是内生的, 会受到企业外部环境因素 (如法律执行效率和儒家思想影响等) 的影响。因此, 本研究参照以往研究 (Zhang et al., 2021), 使用三阶段最小二乘方法来修正团队文化的潜在测量误差, 以缓解由于自变量、调节变量之间的相关性和相互混淆等问题引发的内生性威胁 (Hamilton & Nickerson, 2003)。

在第一阶段的回归中, 本研究把法律执行效率和儒家思想影响作为自变量, 把团队文化作为因变量进行回归, 得到团队文化的预测值。结果显示 (见表 4), 法律执行效率 ( $\beta=0.254, p<0.001$ ) 和儒家思想影响 ( $\beta=0.174, p<0.01$ ) 都对团队文化存在显著影响。这表明使用三阶段最小二乘方法可以有效纠正内生性问题。

表 4 第一阶段回归分析结果

变 量	团 队 文 化
法律执行效率	0.254*** (4.324)
儒家思想影响	0.174** (2.951)
$R^2$	0.108
调整 $R^2$	0.101
VIF 最高值	1.024
$F$	16.018***

注: 表中回归系数为标准化值, 括号内为  $t$  值, \*\* 表示  $p<0.01$ , \*\*\* 表示  $p<0.001$  (双尾检验),  $N=267$ 。

在第二、三阶段的回归中, 本研究使用第一阶段回归得到的团队文化的残差 (由团队文化测量

值减去团队文化预测值) 代表团队文化纳入回归方程, 以排除法律执行效率和儒家思想影响对团队文化的影响。回归分析结果如表 5 所示, 其中, 模型 I 仅包含控制变量, 模型 II 纳入了团队文化、法律执行效率和儒家思想影响。模型 III 继续加入了团队文化与调节变量的交互项。在调节效应检验模型中, 为避免多重共线性问题, 本研究对相关变量进行了中心化处理, 而后再构造交叉项 (夏春玉等, 2020)。

表 5 第二、三阶段回归分析结果

变 量	渠道经济绩效		
	I	II	III
制造商规模	0.041 (0.674)	0.044 (0.723)	-0.002 (-0.025)
品牌市场地位	0.123* (2.060)	0.107† (1.815)	0.115* (1.971)
合作年限	0.092 (1.534)	0.066 (1.092)	0.073 (1.233)
关系质量	0.234*** (3.872)	0.179** (2.906)	0.179** (2.941)
契约治理	-0.155* (-2.560)	-0.175** (-2.944)	-0.182** (-3.091)
关系治理	0.177** (2.913)	0.119† (1.925)	0.154* (2.508)
市场不确定性	0.004 (0.060)	0.011 (0.179)	0.011 (0.182)
团队文化		0.232*** (3.817)	0.190** (3.056)
法律执行效率		0.097 (1.556)	0.101 (1.629)
儒家思想影响		-0.074 (-1.230)	-0.048 (-0.776)
团队文化×法律执行效率			-0.131* (-2.149)
团队文化×儒家思想影响			-0.128* (-2.133)

续表

变 量	渠道经济绩效		
	I	II	III
$R^2$	0.140	0.196	0.232
VIF 最高值	1.138	1.249	1.276
$F$	5.998***	6.231***	6.400***

注: 表中回归系数为标准化值, 括号内为  $t$  值, † 代表  $p < 0.1$ , \* 代表  $p < 0.05$ , \*\* 代表  $p < 0.01$ , \*\*\* 代表  $p < 0.001$  (双尾检验),  $N = 267$ 。后同。

如表 5 所示, 模型 II 中团队文化的回归系数显著为正 ( $\beta = 0.232$ ,  $p < 0.001$ ),  $F$  值显著, 分析结果支持 H1。调节效应检验中, 模型 III 中团队文化 $\times$ 法律执行效率系数显著为负 ( $\beta = -0.131$ ,  $p < 0.05$ ), H2 得到支持。结果表明, 在法律执行效率较高的地区, 团队文化对渠道经济绩效的促进作用被弱化了。本研究证实了正式制度要素与非正式制度要素之间存在替代效应的观点 (Xin & Pearce, 1996; 王艳和李善民, 2017)。团队文化 $\times$ 儒家思想影响系数显著为负 ( $\beta = -0.128$ ,  $p < 0.05$ ), H3 得到支持, H3alt 被拒绝。这说明, 在儒家思想影响较深的地区, 团队文化对渠道经济绩效的促进作用被弱化了。本研究支持了张璇等 (2022) 和王治等 (2022) 学者的观点, 即团队文化作为一种外来文化, 其运行效果没有因为本土文化儒家思想中的“集体主义观念”而得到强化, 而是受到了儒家思想中“等级观念”的冲击作用, 支持了外来文化与中国本土文化之间存在一定冲突的观点。

本研究以调节变量均值加减一个标准差的方式将其分为高低两组, 绘制调节效应图 (夏春玉等, 2020)。图 2 中, 与法律执行效率较低的地区相比, 在法律执行效率较高的地区, 团队文化对渠道经济绩效的促进作用明显减弱。图 3 也表明, 儒家思想影响削弱了团队文化对渠道经济绩效的促进作用。

#### 4.4 稳健性检验

为了评估研究结果的稳健性, 本研究采用以下几种替代性测量方法进行了稳健性检验。首先, 本研究使用销售增长率这一指标作为衡量渠道经济绩效的替代标准, 以检验主效应的稳健性。其次, 本研究使用法律完备性作为法律执行效率的替代指标。法律完备性量表来自 Luo (2005), 包含 1 个题项。最后, 除了孔庙之外, 儒家书院也是弘扬儒家思想的重要途径之一 (Zhang et al., 2021)。本研究借鉴以往学者的研究, 根据《中国地方志综录》收集了中国古代的儒家书院数量, 并使用一个省份儒家书院数量与该省份常住人口的比值作为儒家思想影响的替代衡量标准 (Zhang et al., 2021)。如表 6 所示, 研究结果保持一致, 这证明了本研究结果的稳健性。

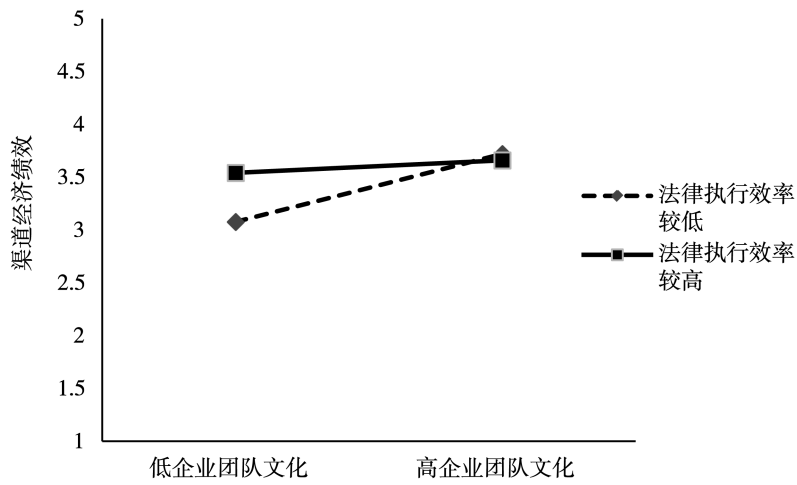


图2 法律执行效率的调节作用

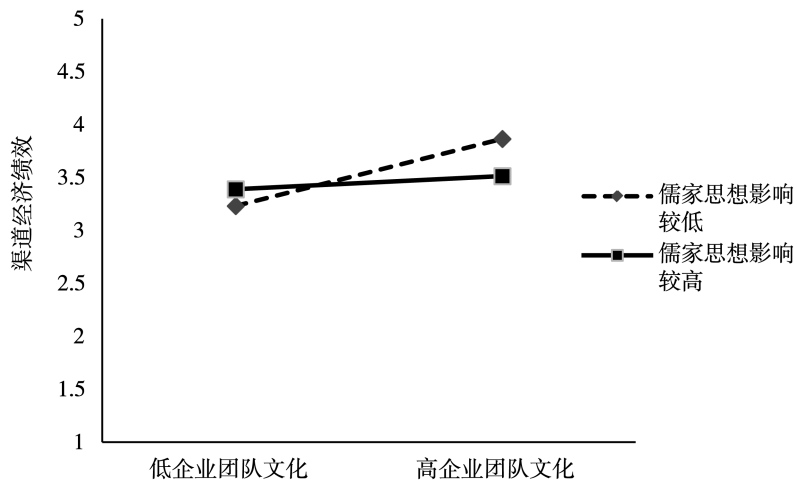


图3 儒家思想影响的调节作用

表6 稳健性检验结果

变量	渠道经济绩效		
	I	II	III
制造商规模	0.096 (1.512)	0.105† (1.651)	0.092 (1.451)
品牌市场地位	0.075 (1.220)	0.056 (0.904)	0.045 (0.746)
合作年限	0.067 (1.076)	0.054 (0.826)	0.077 (1.194)

续表

变量	渠道经济绩效		
	I	II	III
关系质量	0.196*** (3.158)	0.158* (2.468)	0.134* (2.123)
契约治理	-0.002 (-0.033)	-0.015 (-0.231)	-0.051 (-0.806)
关系治理	0.096 (1.544)	0.052 (0.801)	0.061 (0.951)
市场不确定性	-0.017 (-0.287)	-0.031 (-0.466)	-0.060 (-0.899)
团队文化		0.146* (2.200)	0.157* (2.282)
法律执行效率		0.028 (0.414)	0.065 (0.946)
儒家思想影响		-0.033 (-0.502)	-0.044 (-0.688)
团队文化×法律执行效率			-0.128† (-1.932)
团队文化×儒家思想影响			-0.195** (-3.110)
$R^2$	0.090	0.110	0.148
VIF 最高值	1.138	1.333	1.409
$F$	3.666***	3.165***	3.685***

## 5. 结论与讨论

### 5.1 研究结论

本研究基于制度理论, 实证检验了企业团队文化对渠道经济绩效的影响, 以及法律执行效率和

儒家思想影响两个外部制度要素对上述关系的调节作用。研究发现,企业团队文化正向影响渠道经济绩效。在法律执行效率较高以及受儒家思想影响较深的地区,企业团队文化促进渠道经济绩效的作用将减弱。

## 5.2 理论贡献

在营销渠道领域,企业文化对渠道运行结果的影响一直是学者们关注的重要问题 (Troilo et al., 2009; Kim et al., 2010)。但现有研究仍相对较少,尤其是缺乏制度理论视角的研究。企业的商业活动嵌入其所处的制度环境,了解企业文化的作用效果如何受到外部制度环境的影响对于学界和企业界具有重要的理论和现实意义。本研究实证检验了团队文化对渠道经济绩效的影响以及外部制度要素的调节作用,不仅有助于丰富企业文化的渠道运行结果研究,更有助于完善制度理论视角下企业团队文化作用边界的整体研究框架。

首先,本研究基于内部制度视角,探讨了团队文化对渠道经济绩效的影响,有助于丰富团队文化的渠道运行结果研究。尽管营销渠道领域学者们在理论上指出了团队文化有助于增强企业间的关系维持意愿 (Hewett et al., 2002) 和合作创新 (Wiener et al., 2018) 等渠道关系结果,但鲜有研究考察团队文化与渠道经济绩效之间的关系。缺少对两者关系的关注,不利于企业了解自身团队文化会产生怎样的渠道经济结果,从而也不能为企业提供直接的管理建议,使企业将团队文化的作用效力最大化。本研究对团队文化与渠道经济绩效关系的研究,证实了团队文化可以通过增强企业间的信任和承诺水平、提升双方的沟通效率和创新能力等多种途径,实现企业与渠道伙伴之间的互利共赢,进而促进渠道经济绩效的提升。这一研究发现,一方面可以为企业加深对团队文化影响效果的理解,帮助企业从团队文化视角采取有效的管理措施提升渠道绩效;另一方面也有助于学界加深对团队文化渠道运行结果的理解,对进一步拓展营销渠道领域的企业文化研究提供理论启示。

其次,本研究基于外部制度视角,探讨了法律执行效率和儒家思想影响在团队文化对渠道经济绩效影响中的调节作用机制,为团队文化的运行边界研究提供了一个整体的理论框架。第一,本研究揭示了法律执行效率的调节作用机制,有助于回应学界关于正式制度要素与非正式文化要素之间关系的争论。本研究证实了当企业所处的正式制度环境不完善时,非正式文化要素(如企业团队文化)可以有效弥补正式制度的不足,帮助企业赢得信任和促进非正式的沟通效率,提升渠道经济绩效。这一研究结论与当前学界关于正式制度和非正式制度之间存在相互替代的观点保持一致 (Xin & Pearce, 1996; 王艳和李善民, 2017),为深入理解非正式文化要素对正式制度的替代功能提供了新思路。第二,本研究揭示了儒家思想影响的调节作用机制,不仅有助于丰富营销渠道领域的本土研究,更有助于回应学界关于中国本土传统文化与外来文化之间关系的争论。儒家思想作为中国人的文化母体,较少受到营销渠道领域学者的关注 (Zhang et al., 2021; 夏春玉等, 2020),本研究对儒家思想影响调节作用的探讨有助于丰富制度理论视角下的营销渠道本土研究。此外,中国本土传统文化与外来文化之间关系的争论一直是学界关注的重要问题 (张璇和束世宇, 2022; 王治和谭欢, 2022)。本研究证实了当企业处于儒家思想影响较为深远的地区时,企业与渠道伙伴的合作关系会受到儒家思想中关于权威服从、风险规避等信念的影响,从而使得团队文化所能发挥的促进企业间的

信任关系、提升创新水平等作用被弱化。这一研究结论与当前学界关于外来文化和中国本土文化之间存在冲突的观点相一致（王治和谭欢，2022），为学界进一步解读本土文化与外来文化之间关系的论点提供新思路。

最后，本研究整合了内部与外部制度视角，为企业文化与外部制度要素之间的交互作用对渠道经济绩效的影响提供了一个完善的理论框架。制度理论认为，企业的行为会受到其所处的内部与外部制度环境的共同影响（Oliver, 1997）。然而，现有探讨制度要素对渠道经济绩效影响的研究中，学者们只关注了内部（例如主动商业导向、技术导向和顾客导向文化）（Troilo et al., 2009; Kim et al., 2010）或外部制度要素（例如政府支持和法律执行效率等）（Sheng et al., 2011; E et al., 2024）的单一方面，忽视了内外部制度要素的整合作用对渠道经济绩效产生的影响。本研究将内部制度要素（企业团队文化）与外部制度要素（法律执行效率和儒家思想影响）整合在一起，考察了团队文化对渠道经济绩效的影响及其边界条件，有助于更加全面地理解制度要素在渠道关系管理中发挥的重要作用。

### 5.3 实践启示

本研究对团队文化对渠道经济绩效的影响及其边界条件研究的发现，可以提出以下两点管理实践启示。

一方面，本研究发现，团队文化能够促进渠道经济绩效的提升。因此，企业可以积极构建和发展团队文化理念，并将其应用于与渠道伙伴的合作关系中，进而提升渠道经济绩效。企业可以实施以下三种管理策略。首先，企业应利用团队文化的团结、互惠等合作理念，重视对渠道伙伴的关心与帮助，进而增强企业间的信任和承诺水平，减少因双方摩擦和冲突所造成的损失，更好地满足双方的利益需求。其次，企业可以积极利用团队文化构建一种开放性的、非正式的沟通方式，以保证渠道合作关系的弹性和灵活性，提升双方的合作效率。最后，企业也应利用团队文化对动态环境的良好适应能力，积极与渠道伙伴实施共同创新行为，更好地应对外部的机遇和威胁，及时调整生产和营销计划，提升渠道经济绩效。

另一方面，研究表明，企业应根据不同地区的外部制度环境，有针对性地使用团队文化管理企业间的合作关系。首先，在法律执行效率较低的地区，法律机制不能充分保证资源分配的最优状态，企业更应充分地利用团队文化与渠道伙伴建立一种非正式的、开放性的沟通方式，从而提升企业间的沟通效率，实现更好的渠道经济绩效。其次，在儒家思想影响不太深远地区，人们不太重视等级权威。因此，企业可以充分利用团队文化的参与、凝聚和互助的价值理念，实现与渠道伙伴之间的高效合作，从而提升渠道经济绩效。

### 5.4 研究局限与未来方向

本研究具有一些局限。第一，在实证检验部分，本研究只收集了截面数据，未能收取时序数据展开调研。未来的研究可以收取时序数据来对该问题做进一步探讨，考察外部制度要素的演变对团

队文化作用效果产生的影响。第二,本研究并未对逆向因果问题进行检验。虽然在现实的渠道背景中,企业与渠道伙伴之间的渠道经济绩效很难直接导致企业团队文化的形成,但解决逆向因果问题有助于本研究更好地理解团队文化对渠道系统产生的经济影响。因此,未来的研究可以采用其他方法进一步验证团队文化与渠道经济绩效之间是否存在逆向因果问题。第三,本研究只考虑了 2 个调节变量,没有考察其他的边界条件可能在团队文化与渠道经济绩效关系中发挥的调节作用机制。例如当制造商具有较高的家长式行为导向时,其更可能将供应链伙伴视为“一家人”,从而将自身团队文化中的团结、互惠理念作用到渠道成员,促进渠道经济绩效的提升。再如当企业间具有高水平的信任关系时,制造商也更愿意将自身团队文化中的信任、承诺和参与等理念应用到与分销商的合作关系中,从而强化团队文化对渠道经济绩效的促进作用。因此,未来的研究可以进一步探讨制造商特征(如家长式行为导向)或企业间关系特征(如企业间信任)等对团队文化运作机制的影响。第四,本研究仅仅关注了团队文化一种类型的企业文化,尚未关注其他类型的企业文化对渠道经济绩效产生的影响。因此,未来的研究可以探讨其他类型的企业文化,如层级、市场或灵活文化等对渠道经济绩效的影响及其边界条件,从而进一步丰富文化视角下的渠道运行结果研究(Hewett et al., 2002; Troilo et al., 2009)。

## ◎ 参考文献

- [1] 晁罡, 钱晨, 陈宏辉, 等. 传统文化践履型企业的多边交换行为研究 [J]. 中国工业经济, 2019, 6.
- [2] 鄂嫚迪, 李晓飞, 张闯. 制造商剥削行为对经销商建言行为的影响——基于关系交换视角的研究 [J]. 珞珈管理评论, 2023 (4).
- [3] 金智, 徐慧, 马永强. 儒家文化与公司风险承担 [J]. 世界经济, 2017, 40 (11).
- [4] 王艳, 李善民. 社会信任是否会提升企业并购绩效? [J]. 管理世界, 2017 (12).
- [5] 王治, 谭欢. 儒家传统文化会降低企业权益资本成本吗 [J]. 会计研究, 2022 (7).
- [6] 夏春玉, 张志坤, 张闯. 私人关系对投机行为的抑制作用何时更有效? ——传统文化与市场经济双重伦理格局视角的研究 [J]. 管理世界, 2020, 36 (1).
- [7] 张闯, 鄂嫚迪, 顾芳. 渠道建言: 多层面驱动因素及其对渠道绩效的影响 [J]. 南开管理评论, 2020, 23 (2).
- [8] 张璇, 束世宇. 儒家文化、外来文化冲击与企业创新 [J]. 科研管理, 2022, 43 (9).
- [9] E, M., Zhang Q., Zhou, K. Z., et al. Interfirm trust and subsidiary performance of emerging market multinational enterprises: An examination of contingent factors [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2024 (41).
- [10] Epstein, S. The stability of behavior: On predicting most of the people much of the time [J]. Journal of Personality & Social Psychology, 1979, 37 (7).
- [11] Fornell, C., Larcker, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error [J]. Journal of Marketing Research, 1981, 18 (1).

- 
- [12] Hamilton, B. H. , Nickerson, J. A. Correcting for endogeneity in strategic management research [J]. *Strategic Organization*, 2003, 1 (1).
- [13] Hewett, K. , Money, R. B. , Sharma, S. An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2002 (30).
- [14] John, G. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel [J]. *Journal of Marketing Research*, 1984, 21 (3).
- [15] Kim N. , Pae J H. , Han J K. , et al. Utilization of business technologies: Managing relationship-based benefits for buying and supplying firms [J]. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39 (3).
- [16] Lanzolla, G. , Frankort, H. T. W. The online shadow of offline signals: Which sellers get contacted in online B2B marketplaces? [J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59 (1).
- [17] Li, R. , Feng, C. , Zhuang, G. Safeguarding or coordinating? Unfolding the dual-function of contracts in manufacturer-distributor relationships [J]. *Industrial Marketing Management*, 2021 (98).
- [18] Lindell, M. K. , Whitney, D. J. Accounting for common method variance in cross-sectional research designs [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (1).
- [19] Liu, P. C. Y. , Yuan, R. , Luo J. , et al. Evolution of B2B relationship stages in China: A study of Confucianism philosophy [J]. *Industrial Marketing Management*, 2021 (96).
- [20] Lukas, B. A. , Whitwell, G. J. , Heide, J. B. Why do customers get more than they need? How organizational culture shapes product capability decisions [J]. *Journal of Marketing*, 2013, 77 (1).
- [21] Luo, Y. Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts [J]. *Journal of International Business Studies*, 2005 (36).
- [22] Morgan, R. M. , Hunt, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58 (3).
- [23] Oliver, C. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18 (9).
- [24] Podsakoff, P. M. , Mackenzie, S. B. , Lee, J. Y. , et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88 (5).
- [25] Quinn, R. E. , Rohrbaugh, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis [J]. *Management Science*, 1983 (29).
- [26] Richard, O. C. , McMillan-Capehart, A. , Bhuian, S. N. , et al. Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? [J]. *Journal of Business Research*, 2009, 62 (8).
- [27] Scaliza, J. A. A. , Jugend, D. , Jabbour, C. J. C. , et al. Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an

- emerging economy context [J]. *Journal of Business Research*, 2022 (140).
- [28] Scott, W. R. *Institutions and organizations: Ideas and interests* [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.
- [29] 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).
- [30] Su, C., Yang, Z., Zhuang, G., 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).
- [31] Troilo, G., De Luca, L. M., Guenzi, P. Dispersion of influence between marketing and sales: Its effects on superior customer value and market performance [J]. *Industrial Marketing Management*, 2009, 38 (8).
- [32] Wei, Y., Samiee, S., Lee, R. P. The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2014 (42).
- [33] Wiener, M., Gatringer, R., Strehl, F. Participation in inter-organisational collaborative open foresight a matter of culture [J]. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2018, 30 (6).
- [34] Xin, K. K., Pearce, J. L. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39 (6).
- [35] Zhang, Z., Zhang, C., Chang, J. The deterrence effect of guanxi on opportunism: The moderating effects of “three institutional pillars” [J]. *Industrial Marketing Management*, 2021 (94).
- [36] 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).

### **Firm Clan Culture and Channel Economic Performance: From the Institutional Theory Perspective**

Zhang Chuang<sup>1</sup> Liu Mengxiao<sup>2</sup>

(1 School of Economics and Management, Dalian University of Technology, Dalian, 116024;

2 School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, 116025)

**Abstract:** Clan culture, as an informal institutional element within firms, not only shapes employee behavior and operational efficiency but also plays a crucial role in fostering mutual benefits between firms and channel partners, thereby enhancing channel economic performance. Existing literature offers limited insights into the impact of clan culture on channel economic performance and its boundary conditions. Grounded in institutional theory, this study examines how firm clan culture influences channel economic performance and the moderating roles of legal enforceability and Confucianism. Using a combination of primary survey data and secondary data, we empirically test our hypotheses. The results show that clan culture positively affects channel economic performance. However, this effect weakens in regions with higher legal enforceability or

stronger Confucianism. Our findings contribute to the literature on clan culture's channel outcomes and refine the institutional theory framework by delineating the boundary conditions of clan culture's effectiveness.

**Key words:** Clan culture; Legal enforceability; Confucianism; Channel economic performance; Institutional theory

专业主编: 寿志钢