

# 强关系与弱关系：企业成长的社会关系依赖研究

姚小涛, 张 田, 席酉民  
(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

**摘要:** 将企业成长问题与资源依赖理论、社会关系理论相联系, 认为社会关系可以为企业成长提供一定的社会资源基础. 在理论界已有的“弱关系的力量”和“强关系的力量”假设基础上, 提出了强弱关系均是企业成长可以依赖的重要社会关系类型, 以及强弱关系重要性受限于企业的结构约束因素和组织因素的影响的假设. 基于 250 个企业样本的实证统计分析结果支持了这些假设.

**关键词:** 强关系; 弱关系; 企业成长; 社会关系

**中图分类号:** F270      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1007 - 9807(2008)01 - 0143 - 10

## 1 理论基础

### 1.1 企业成长与社会关系依赖

资源依赖理论 (Resource Dependence Theory) 指出, 各种组织都要依赖它们的任务环境获取生存所需的必要投入<sup>[1]</sup>. 对企业而言, 如何跨越自身的边界, 更快、更好、更有效地获取所急需的外部资源是企业成长的重要途径. 大量研究表明, 社会关系网络是企业获取资源的一种重要渠道与方式<sup>[2]</sup>. 在我国, “关系”是一种特有的社会关系网络形式, 是理解个人及组织行为特征的一个重要概念.

不同的学者对关系做了不同的界定. Xin 和 Pearce 认为商业发展中所需要的人际联系就是关系, 并且认为关系是对正式制度的一种补充<sup>[3]</sup>; Luo 将关系界定为利用联系以便在人际交往中确保得到人情<sup>[4]</sup>; Yang<sup>[5]</sup>对关系的认识和分析引起了学术界更多的关注, 她认为从字面上看, 关系就是指存在于物体或人们之间的某种联系. 当人们用其来描述彼此之间存在的一种联系时, 不仅仅包括常见的联系如夫妻、血亲、朋友, 还可以表示含有隐性互惠互利的广泛的社会联系. 本文将关

系界定为隐含有情感性、工具性与互惠性的一种合法性社会联系.

中国社会中, 关系具有很深的文化根植性, 很多社会联系的建立不是基于个体物理意义上的相似点, 而更多地是依赖于血缘、亲缘、地缘、共同的经历或喜好等社会、文化方面的相似性, 如双方是亲属、同乡、同学或同事<sup>[6]</sup>等. 与西方文化强调自我和独立意识不同, 中国文化更强调一个人在关系网络中的位置和针对不同的人应采取的不同态度和行为, 中国的关系由此呈现出一种“以己为中心”, 由近及远的“差序格局”, 是“以人伦为经, 以亲疏为纬”的人际网络<sup>[7]</sup>.

作为经济活动的微观单元, 企业与个人一样, 也存在着形成与利用关系的现象. 我国目前正处于转型经济时期, 市场机制正在逐步完善之中, 某些制度由于转型而有待于进一步健全, 这些因素都使市场交易的不确定性与交易成本较高, 当某些正式性制度存在一定程度的缺失时, 企业可能会寻求建立一些非正式性的社会关系来减少交易成本, 降低经营风险<sup>[3]</sup>, 为其竞争与成长寻求资源支撑. 本文的研究正是建立在这种认识基础上的, 因此, 本文主旨并不在于单纯阐述关系理论,

收稿日期: 2005 - 06 - 29; 修订日期: 2007 - 07 - 03

基金项目: 国家自然科学基金资助项目 (70472035; 70202003); 国家自然科学基金优秀创新研究群体资助项目 (7012001).

作者简介: 姚小涛 (1970—), 男, 陕西西安人, 博士, 副教授, 博士生导师, Email: yxt@mail.xjtu.edu.cn

而主要考察的是关系网络与企业成长问题的结合,即企业成长的社会关系资源依赖。

## 1.2 强弱关系的作用与分类

“关系”的表现形式多种多样,有亲属关系、同学关系、同乡关系、同事关系等,这些关系在不同的情景下发挥着不同的作用。在关系研究中,按照关系的联结强度,可以将其划分为两种类型:强关系与弱关系。

Granovetter开创性地研究了强弱关系在寻找工作中的作用差异,其研究结果表明,弱关系对于个人找工作发挥的作用更大,这就是著名的“弱关系的力量”假设<sup>[8]</sup>。Granovetter指出弱关系在传递资源过程中更具重要性,这是由于强关系之间彼此很了解,其知识结构、经验、背景等相似之处颇多,因此相互交往并不能带来进一步的新资源与信息,所增加的资源与信息大部分都是冗余的,而如果在弱关系之间搭起某种形式的桥梁,就可以传递多种多样的资源。所以,增加强关系很少能增加新价值,而弱关系反倒会增加新价值,即弱关系是获取新资源的重要通道。然而,Bian对天津地区职业流动中的影响因素作了调查,发现人们职位的变迁往往是通过强关系而非弱关系来实现的。他认为尽管弱关系在信息传播方面的作用非常大,但强关系在获取影响力较高的帮助方面有更大的作用,在中国特定情景下,强关系更为重要<sup>[9]</sup>,这一观点可以被看作是“强关系的力量”假设。

本人认为,Bian的研究成果是对Granovetter理论的补充而不是反驳,因为在Granovetter的研究中,弱关系起作用主要是在信息的流通方面,而在Bian的研究中,强关系的力量则体现在获得影响力较高的帮助上面。事实上,是强关系还是弱关系更有力量不能绝对化。首先,社会关系作为获取外部资源的一种重要渠道,强关系与弱关系在这一过程中都会扮演重要作用,行为者会基于这种认识主动与外部建立同时包含有强关系与弱关系在内的各种社会关系,从而依靠社会关系去寻求某种帮助。其次,无论是强关系还是弱关系,必须是在获得的可能性(或获得的方便性)以及有效性基础上方显其“力量”。例如,当行为者的关系网络并不广泛时,弱关系相对较少(获得的可能性较小),为了获取不可或缺的帮助与资源,强关系可能会是其首先搜寻的对象(方便获得),是与

外界发生联系的基础与出发点;而当行为者的社会关系网比较广泛时,很容易从不同渠道获取信息与资源时,他对强关系的依赖程度相对就小(强关系的有效性相对较低)。从这个意义上讲,对不同的企业而言,由于自身特征不同或所处环境各异,在其经营与成长过程中对不同关系的依赖也就有所不同。企业会依据自身的特定因素以及需求差异,对强、弱关系的依赖各有侧重。

在具体分析强弱关系的重要作用时,有必要清楚认识什么是强关系,什么是弱关系?即如何界定强、弱关系?不可否认,目前关于强弱关系的界定还没有一个统一、严格的界定与测量指标。

Granovetter曾用相互接触的频数界定关系强弱,认为强关系每周接触至少两次以上,弱关系每周接触少于两次,但每年至少多于一次<sup>[8]</sup>。这种用接触频数定义强弱程度虽然有一定的道理,但显然有些简单化和主观臆断性。从资源获取角度来看,虽然接触多在一定程度上代表着关系紧密,但接触频数在一些情况下并不能说明任何问题,因为行为者之间的相互信任、情感、亲密性等可能更值得考虑,同时,关系强弱的划分还要与具体的社会、文化环境相结合。

本文借用Yang<sup>[5]</sup>对中国社会中的关系的分类标准,即关系根据亲疏可以分为家人、熟人、普通相识和陌生人几大类,来界定关系的强弱程度。家人是原始意义上的“自己人”,生人和普通相识是“外人”,熟人介于“自己人”与“外人”之间,是引申意义上的“自己人”。中国人在构建关系网络时,倾向于把“自己人”的范围不断向外扩散,当一个人被另一个人视为“自己人”时,那就意味着他们之间有了某种责任或情感方面的联系,在来往时就不能只讲利害不讲情面和责任。因此,根据心理距离的远近,与家人之间的关系是最强的关系,与亲密的熟人之间的关系强度次之,而与普通相识和陌生人之间的关系强度相对就要弱许多。

目前关于强弱关系的研究主要集中在找工作(职业流动)等方面,具体分析的是强关系还是弱关系对行为者更有价值、如何认识强弱关系的作用等问题,而从企业层次上研究什么因素决定企业更多地依赖强关系或弱关系来帮助其经营与成长,尚是空白点。本文的中心工作是以实证统计方法为支撑,从企业经营与成长角度,将企业的发展与其所依存的社会性因素加以联系,来分析企业

本身所具有的特定因素对强弱关系依赖的影响问题,从而对企业经营、成长中的社会资源调动与利用特征有一个深刻的认识与理解,并对企业经营与成长问题提供一个新的分析视角。

## 2 假设

基于上述认识,需要思考,是哪些具体因素对企业的社会关系依赖产生影响,在什么情况下企业成长更多地依赖于强关系,而又在什么情况下更多地依赖于弱关系?要分析这一问题,必须从中国企业的差异入手,本文主要是从企业的结构约束特征与组织因素两个方面的差异进行研究<sup>[10]</sup>。

中国企业的结构约束特征差异主要体现在所有制结构和产业类型两个方面,这些差异会对企业的发展特征产生重要影响,企业必须根据所约束建立某种社会关系支撑,以获取资源或者防范风险。

企业的组织特征差异主要体现在企业运营时间和规模两个方面,企业在组织特征上的不同将导致其在获取、利用与交换资源的能力方面存在异质性。

### 2.1 结构约束对关系依赖的影响

结构约束论<sup>[11]</sup>认为,企业是在一定的经济结构中求生存和发展的,经济结构对企业形成约束,企业只能在结构约束的范围内,按照其要求运行,因此制度体系会对企业的行为及选择产生不可忽视的影响。本文中,所有制结构和产业结构是观察的重点。

依照所有制结构,我国的企业可被粗略地分为国有企业、集体企业和私有企业三类。私有企业与国有或集体企业竞争时,由于所有制上的差异,在正式制度保障方面不占优势,它们可能更多地在经营发展过程中利用比较强的关系,与外界发展较亲密的关系网络,因为这种较为亲密的关系有利于解决这类企业成长过程中普遍面临的一些问题。以企业融资为例,总体上看,私有企业从银行获得贷款的难度相对大一些,其经营者可能会将亲属或关系非常亲密的熟人作为求助或拆借的主要对象,毕竟金融资本的获取要以对方的信任为基础,关系一般的相识或陌生人对企业经营者的

解甚少,不可能也不愿意承担资本损失的风险。此外,私有企业经营者也常常需要依靠比较亲密的关系获得所需信息、技术、管理经验以及经营信息与经营机会。从这些意义上讲,私有企业在其经营与发展过程中会依赖比较强的关系。

相比之下,国有和集体企业缺乏利用强关系的动机,国有企业和集体企业享有较多的制度保障、优先的资源配置,因此它们基本不需要依靠强关系发展壮大,如果它们与外界建立某种关系,也仅仅限于是普通较弱的业务关系。由此,提出以下假设:

**假设 1** 与国有和集体企业相比,私有企业在成长过程中,主要依赖比较强的关系提供的帮助。

产业结构变量对企业行为(关系的运用)也会产生影响。产业结构分为第一产业、第二产业和第三产业,将第三产业进一步细分为传统第三产业和新兴第三产业,前者主要包括批发零售、餐饮等,后者主要包括金融业、房地产业、交通运输业、社会服务业等。相比较而言,第一、第二和传统第三产业已经建立了相对稳定的产供销体系,而新兴第三产业属这些年来才蓬勃发展的行业,对于进入这些较新领域的企业,它们的许多较强关系网也许还只能在传统领域中发挥作用,在新的行业领域对企业经营与成长提供的帮助相对有限。在这种情况下,企业为了生存和发展,多需要重新建立社会联系,以便获得社会资源性支撑,增强市场地位,克服市场中的不确定性,而这种关系多数不是现成的亲属关系或非常强的熟人关系,企业经营者只能依靠自行开发或他人推荐的方式形成相对较弱的关系。所以,对新兴第三产业而言,比较弱的关系对其提供的帮助更多。由此,提出以下假设:

**假设 2** 与其他产业中的企业相比,新兴第三产业中的企业在成长过程中,主要依赖比较弱的关系提供的帮助。

### 2.2 组织因素对关系依赖的影响

一个经过较长运营时间的企业,基本确立了体系内的规范和制度,社会联系日益增加,关系网不再局限于比较强的关系(如亲属、关系亲密的熟人)中,而是扩展到了更加广阔的社会中,此时可能各种一般的直接或间接关系(即比较弱的关系)对企业的经营反而帮助更大,因而它们相对

缺乏对较强关系依赖的动机。

Stinchcombe<sup>[12]</sup>指出新组织一般说来比成立早的组织面临更大的外部风险,因为它们缺乏外部正规性。Baker和 Cullen<sup>[13]</sup>也认为企业年限反映了被制度化的管理体系和观念,年轻企业缺乏经验,经营不稳定,组织政策经常发生变更,必须花费一定时间取得外部更广泛的认可。因此,新成立的企业为了满足生存和发展需要,在积极主动寻求外部资源过程中,获得更广范围内的弱关系的帮助的可能性较小,帮助最大的更多的是比较强的关系。

所以,运营时间较短的企业比时间长的企业更多地使用比较强的关系以弥补其成长资源的不足,并在获得竞争性资源的同时更有效地降低外部风险。由此,提出以下假设:

**假设 3** 经营年限越短的企业在成长过程中,主要依赖比较强的关系提供的帮助。

企业规模也是影响企业行为和决策的重要特征<sup>[14]</sup>。小企业在成长过程中,要依靠外部支持以加强对环境的认知,克服关键资源稀缺的问题。

Shan和 Hamilton<sup>[15]</sup>用实证研究证实了小企业比大企业更倾向与外部其他企业合作。虽然小企业与外部进行合作的倾向,但是,由于受自身规模限制,外界对其缺乏信任,在经营与成长过程中遇到困难(例如面临资金短缺或周转问题)、寻求关键技术与人才时,往往缺乏足够广泛的社会关系支撑,为了克服成长中的障碍,他们首先求助的对象必然是强关系。相比之下,大企业往往拥有比较强大、稳定的合作网络,可以在一个更广的范围内寻求成长的资源基础。由此,提出以下假设:

**假设 4** 规模越小的企业在成长过程中,主要依赖比较强的关系提供的帮助。

### 3 研究设计与研究方法

#### 3.1 样本

本次调查是以中西部某大城市的所有企业为样本总体,按照行业分布比例<sup>[16]</sup>,随机抽取了一套容量为 250 的调查样本,称之为基本调查样本。考虑到调查过程中不可避免会遇到被调查的样本企业地址变动、注销倒闭、拒访以及其他一些现实问题,本调查在基本调查样本之外还准备了两套

备份样本。两套备份样本是这样抽取的:在总体企业中,按照行业以及规模排列后,抽取每个基本调查样本企业上、下相邻的两个企业,分别称之为所对应的基本调查样本企业的第一个和第二个备份企业,这些企业分别构成了两套备份样本,这两套备份样本的容量也都为 250,且行业分布特征与基本调查样本一致。当基本调查样本中某些企业调查失败时,就可以对这些企业相对应的两个备份企业依次做调查,直到成功为止,以保证样本量维持在 250 个。

在 250 家基本的调查样本中,成功了 103 家、拒访 74 家、按原先登记的地址寻找不到企业的有 46 家、找不到企业负责人的有 7 家、注销倒闭等有 20 家(也就是说总共有 147 家企业没有调查成功);对没有成功的这 147 家企业,在提前抽取的第一套备份中,对相对应的备份企业进行调查,这次调查成功了 75 家、拒访 42 家、按原先登记的地址寻找不到企业的有 20 家、找不到企业负责人的有 4 家、注销倒闭等有 6 家(也就是说第二次调查有 72 家没有成功);对没有成功的这 72 家企业,在提前抽取的第二套备份中,对相对应的备份企业进行调查,这次成功了 65 家,仍有 7 家没有成功。最后综合根据这 7 家企业的地理位置、所处行业、规模大小、所有制形式等特征,重新抽取了 7 家替代企业进行了调查,全部成功。所以,最后共有 250 家调查成功的企业样本。

本次调查是 2003 年开始实施的,全部是通过调查员上门直接访谈进行的,前前后后历时近 1 年的时间。由于问卷所涉及的问题具有一定的特殊性,而且问卷的填写者全部要求是企业最高经营管理者(董事长或总经理),这些人平时工作相当繁忙,很不愿意配合调查,经过大量细致耐心的解释工作,最终才得以使调查获得了相对满意的结果。

#### 3.2 主要指标的测量和分析方法

##### 1) 因变量——关系强度

在测量企业的社会关系强度时,将社会关系类型具体分为四种,分别是亲属,其中包括核心和扩大家庭的成员、各种血缘关系和姻亲关系;关系亲密的熟人,包括关系密切的朋友、同学、战友、同乡、师生、过去和现在的邻居(同事、生意和项目合作伙伴)以及其他关系亲密者;关系一般的相识,包括非亲非关系密切的各种直接相识和各种

间接关系；第四类是其他一般关系。在调查中让被调查企业的董事长或总经理选择“在这四种社会关系类型中，您认为对您创办与经营管理企业过程中帮助最大的社会关系是什么”。按照理论部分的分析，亲属、关系密切的熟人、关系一般的相识、其他关系的关系强度是依次递减的，在进行统计分析时，将其分别赋值为 4、3、2、1，数值越大，表明关系强度越强，值越小，表明关系强度越弱。

由于因变量是 4 点的定序变量，因此选择用 Categorical Regression 进行分析。之所以选择 Categorical Regression 而不是 Ordinal Regression 进行分析，是因为当因变量、自变量或控制变量中包含有多分点而不仅仅是两分点的变量时，前者在统计结果解释方面比后者要简洁了明许多（而本研究的因变量、控制变量中包含有几个多分点的变量）。

2) 自变量

结构约束指标

在处理所有制结构变量时，将国有和集体分成一类，私有企业一类。由于所有制结构是两分变量，虽然在分析时可以将其转化为虚拟变量，但由于在 SPSS 中运用 Optimal Scaling 进行 Categorical Regression 分析时的需要，在此将其编码为两分点的定序变量，即国有和集体企业用 1 表示，私有企业用 2 表示。在调查中还调查了企业目前所处的产业类型（企业销售收入最多的业务所处的行业），同样，将第一、第二产业及传统第三产业赋值为 1，而新兴第三产业赋值为 2。

组织因素指标

企业运营时间是通过了解成立时间而获得

的。至于企业规模，利用企业的总资产进行度量。这两个测量指标都是连续变量，无需进一步处理。

3) 控制变量

在模型中建立了三个控制变量。首先是被调查企业董事长或总经理的教育程度和性别，这是由于社会关系网络研究者认为行为者的教育程度和性别会对其社会关系的多少及范围有影响<sup>[17]</sup>。教育程度为 7 点定序变量，将教育程度为小学程度的编码为 1，初中编码为 2，高中或中专编为 3，大专编为 4，大学本科编为 5，硕士研究生编为 6，博士研究生编为 7；性别与所有制变量、行业变量一样，为两点定序变量，将男性编为 1，女性编为 2。另外，还将企业董事长或总经理的行政级别作为控制变量，因为已有的研究表明，行为者的社会地位或行政级别对其社会关系也有所影响<sup>[11, 18]</sup>。行政级别为 8 点定序变量，以 1 代表无行政级别，2 代表股级或以下级别，3 代表副科级，4 代表科级，5 代表副处级，6 代表处级，7 和 8 分别代表副厅级和厅级。

### 4 统计结果分析

首先对各变量的主要统计特征和 Pearson 相关性分析，如表 1 所示。关系强度的平均值是 2.76，介于关系密切的熟人与关系一般的相识之间，即从平均意义上讲，给企业帮助最大的关系属于中等强度的关系。此外，所有变量之间的 Pearson 相关系数值均在理想的范围之内（<0.6），表明各变量之间不存在多少多重共线性问题。

表 1 各变量的描述统计及 Pearson 相关系数

Table 1 Descriptive statistics and Pearson's correlations of variables

变量	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. 关系强度	2.760	0.801							
2. 教育程度	3.944	1.100	-0.070						
3. 性别	1.116	0.321	0.109 <sup>†</sup>	0.053					
4. 行政级别	3.040	2.330	-0.167 <sup>**</sup>	0.361 <sup>***</sup>	-0.141 <sup>*</sup>				
5. 所有制结构	1.384	0.487	0.258 <sup>***</sup>	-0.110 <sup>†</sup>	0.074	-0.445 <sup>***</sup>			
6. 产业类型	1.268	0.443	-0.135 <sup>*</sup>	0.204 <sup>***</sup>	-0.022	0.157 <sup>*</sup>	0.024		
7. 运营时间	11.454	12.286	-0.096 <sup>†</sup>	0.036	-0.044	0.124 <sup>*</sup>	-0.389 <sup>***</sup>	-0.061	
8. 企业规模	32.440	139.948	-0.129 <sup>*</sup>	0.114 <sup>†</sup>	-0.069	0.227 <sup>***</sup>	-0.069	0.040	-0.035

注：†p<0.10；\*p<0.05；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001；样本数 N=250

其次,利用回归模型检验本文所提出的4个关系依赖与企业特征的假设,具体结果如表2在表2中,模型1只考虑控制变量;模型2在控制变量基础上加入了结构约束变量,检验所有制结构以及产业类型对关系的影响;模型3在控制变量基础上加入了组织因素变量,检验企业运营时间以及规模对关系强度是否有显著影响;而在模型4中,在控制变量基础上同时将两个结构约束变量和两个组织因素变量加进来,以便了解四个观测变量对关系强度的解释程度。在模型1中,性别( $P < 0.1$ )和行政级别( $P < 0.01$ )统计显著,分别表示女性总经理或董事长主要依赖较强的关系,而行政级别越高的总经理或董事长主要依赖较弱的关系,但是,这种统计显著性在其它三个模型中没有同时得到加强或验证,因此,三个控制变量在整体模型中的影响可以说在统计上不显著。不过,这个结果并没有太大的问题,因为作为控制变量,只是为了解析一定的因变量变异而设的,并不是本文所关注的重点因素。

本研究的关键是模型2、3和4(见表2)。模型2在 $p < 0.001$ 水平显著,对结构约束变量能解释关系强度(假设1和2)提供了强有力的支持,即所有制与关系强度正相关,而产业类型与关系强度负相关。私有企业因为在一些正式制度保障等方面较国有、集体企业处于劣势,因此它们一般会依据自己的特点差异,主要寻求与依赖比较强的关系的帮助。而从产业类型分析,如果企业处于新兴第三产业,由于进入一个较为陌生的领域,它们会主要依赖比较弱的关系的帮助。在模型3中,其整体回归的显著性达到了 $p < 0.01$ ,说明组织变量对关系强度的运用也有影响,支持了本文的假设3与4,企业运营时间、规模与关系强度均表现为负相关,这说明刚成立的企业以及小企业在成长过程中,主要依赖于比较强的关系的帮助。模型4综合了这两大方面的要素,将4个研究变量均投入回归模型,整体回归统计结果显示出很高的显著性( $p < 0.001$ );而且模型的已解方差( $R^2 = 0.125$ )比模型2( $R^2 = 0.105$ )和模型3( $R^2 = 0.072$ )有所提高,说明相对于仅用结构约束变量或仅用组织因素变量,用这些变量共同来解析关系强度的变动时,模型的整体解释力提高了。同时注意到,模型3中,规模与运营时间均对关系强度

的影响在统计上显著( $p < 0.1$ ),但在模型4中,虽然企业规模仍然显著,运营时间却不显著了。这是因为从表1所显示的Pearson相关系数来看,运营时间与所有制这两个变量之间非常显著的负相关( $P < 0.001$ )(即运营时间很长的企业绝大多数在所有制结构上都表现为国有与集体形式,这也符合对日常经济现象的直觉判断),模型4中运营时间的影响不显著可能是由于所有制变量的加入(模型4中所有制变量的影响非常显著)。为了说明这一点,另外建立了一个模型(为了简洁,具体数据与过程在此文中略),和模型4相比,此模型的因变量与自变量都不变,只是在自变量中少了一个所有制变量,结果发现在行业与规模变量显著的同时,运营时间仍然显著( $P < 0.1$ )。这一统计结果的特征说明<sup>[19]</sup>,在所有制结构与运营时间这两个变量之中,所有制结构是更直接的影响变量。或者说,当单独考察运营时间的影响时,运营时间对关系强度起一定的影响作用;但是,当同时考察运营时间与所有制结构两个变量的作用时,所有制结构是运营时间对关系强度发生作用的中介变量(mediating variable),运营时间在根本上讲是通过所有制结构来对关系强度产生间接影响。运营时间、所有制结构与关系强度之间的统计关系可以用图1来表示。

## 5 结论与讨论

关系在中国是一种重要的文化和社会现象,对企业的生存、运营和成长都会产生深远的影响,对不同的企业而言,关系类型和应用程度可能存在一定的差异。本文所研究的关系单纯是指人际交往中的联系,其内涵并未被扩大到行贿和腐败,即不赞同不合法情况下不正当的利用所谓的“超级关系”<sup>[20]</sup>,在大多数情况下,“超级关系”会损害社会经济中的平等、正义、公平的基础。

本文以资源依赖理论和社会关系理论为出发点,构建了一个整体框架以分析不同企业对强弱关系的依赖。企业的异质性主要体现在结构约束(所有制结构、产业类型)和组织因素(企业运营时间、规模)两大方面,这些因素都决定了企业对不同关系的需求和使用差异。从本文研究结果来看,这两大方面的因素对企业成长中的关系依赖

都存在影响,唯一的例外是组织因素中的企业运营时间在整体模型中对关系强弱的影响不显著(运营时间在模型 4 中不显著),但这并不是说运

营时间对社会关系的依赖差异不存在影响,正如前文分析的,这可以理解为运营时间通过所有制结构来对关系强度起间接的影响作用。

表 2 各变量对关系强度(因变量)的 Categorical regression 分析结果

Table 2 Analysis results of categorical regression on tie strength

变 量		模型 1 标准化的回归系数 (标准差)	模型 2 标准化的回归系数 (标准差)	模型 3 标准化的回归系数 (标准差)	模型 4 标准化的回归系数 (标准差)
控制 变量	教育程度 (7点定序变量)	- 0.093 (0.066)	- 0.0709 (0.065)	- 0.092 (0.065)	- 0.098† (0.064)
	性别 (男性 = 1, 女性 = 2)	0.107† (0.063)	0.101† (0.062)	0.099 (0.063)	0.116† (0.061)
	行政级别 (8点定序变量)	- 0.140* (0.067)	- 0.040 (0.068)	- 0.100† (0.067)	- 0.088 (0.068)
结构 约束 变量	所有制结构 (国有与集体 = 1, 私有 = 2)	—	0.237*** (0.064)	—	0.256*** (0.069)
	产业类型 (新兴第三产业 = 2, 其他 = 1)	—	- 0.108† (0.063)	—	- 0.102† (0.063)
组 织 变 量	企业运营时间 (连续变量)	—	—	- 0.109† (0.063)	- 0.015 (0.067)
	企业规模 (连续变量)	—	—	- 0.113† (0.064)	- 0.143* (0.065)
模型 其他值	已解方差 ( $R^2$ )	0.051	0.105	0.072	0.125
	F值	3.306**	4.071***	3.136**	3.820***

注: † $p < 0.10$ ; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ; 样本数  $N = 250$

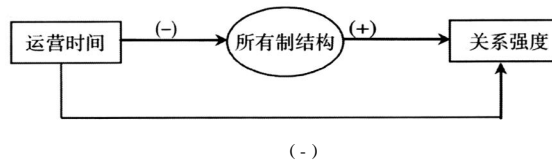


图 1 运营时间与所有制结构对关系强度的作用机制

Fig. 1 Effect mechanism of operation length and ownership type on tie strength

本文的研究具有较为重要的理论意义. 首先, 本文尝试将社会关系强度这一概念与企业发展问题加以连接. 以前的学者多侧重研究关系对企业财务绩效<sup>[21]</sup>、市场利润<sup>[22]</sup>以及竞争优势<sup>[23]</sup>等的影响, 很少涉及到关系强度与企业特征之间是否存在某种联系. 而在关系强度研究领域, Granovetter<sup>[81]</sup>和 Bian<sup>[9]</sup>(边燕杰<sup>[24]</sup>)等颇有成就的学者主要关注个人层次(例如个人职业变动等), 而未考虑企业层次上的差异. 国内已有学者<sup>[25-28]</sup>开始将社会关系运用到企业研究中, 但在研究时主要是从社会关系的整体视角上进行探讨, 还未从社会关系的强弱比较角度进行分析. 本文通过实证研究, 实证揭示了企业会利用强弱关系与外界形成联系, 控制重要资源, 以便克服制度

性约束或本身内部资源的不足. 这种将企业的发展与其所依存的社会性因素加以联系的分析思路, 有助于深刻理解企业对社会资源的调动与利用特征. 其次, 相对于“弱关系的力度”假设与“强关系的力度”假设, 本文认为强关系与弱关系均是企业发展过程中的重要社会资源, 企业对社会关系(不论是强关系还是弱关系)的依赖与其本身的特征差异是相联系的. 通过实证研究方法, 本文较为系统地研究了企业结构约束因素与组织因素对社会关系资源依赖的差异. 研究结果显示, 企业所有制结构、产业类型、企业规模存在差异, 其对重要资源的拥有和控制程度以及导致的外界依赖也各异, 从而使得不同特征的企业对关系的使用存在差异. 再次, 本文为实践中的企业的运营规

律提供了一个新的认识角度,实证研究结果说明,在所有制结构和产业类型一定的情况下,对强、弱关系的依赖会随企业不同发展阶段而有所差异,规模小的企业更倾向使用强关系,随着规模壮大,企业的网络也逐渐扩展,关系强度会减弱,弱关系转而会扮演重要作用。进一步来看,企业发展过程也就意味着其社会关系网络的演进过程,对于一个成功的企业而言,有必要主动、有效地构建支撑其发展的社会关系网络,并对这种社会关系网络进行有效的管理。

本文选取中西部某大城市的企业作为实证研究的样本,在该区域样本选取上遵循了随机抽样的原则,本文的研究结论可以较为可信地推广到该区域的企业总体。由于社会关系在中国社会经济生活中是一个普遍存在的现象,本文中强弱关系的分类标准对国内不同区域企业而言具有一定的普适性,因而本文的研究结论对国内其他区域的企业具有一定的宣示效应。同时也需要指出的是,国内不同区域之间的社会经济发展水平有一定的差异性,这种差异性对企业依赖强弱关系进行发展的影响是否存在差别,尚无法从本样本中给出肯定的结论,因而在未来的研究中,如果对不同区域的相关问题进行比较,有可能在更加全面的基础上揭示出更多的企业发展规律。

本文研究的主旨在于分析企业为获取所需资源而依赖于不同的社会关系类型,根据以资源为基础的战略理论(Resource-based View)来看,资源是企业构建竞争优势的重要基础,但是,在认识通过社会关系获取资源以构建企业竞争优势的作用时,并不能自然地认为拥有了社会关系就必定会显著地提升企业的竞争优势。根据 Peng和 Luo<sup>[29]</sup>的观点,关系对企业竞争优势的方差解释程度要小于组织管理类因素,即真正对提升企业竞争优势起显著作用的是企业的组织管理类因素,社会关系虽然在其中起一定的作用,但发挥的作用相对有限。事实上,关系依赖背后隐含的真正信息是企业依赖于不同关系获取不同的资源,但这种资源如何以及能否有效地转化为企业经营管理能力并产生竞争优势,则是社会关系是否可以很好地促进企业竞争优势形成的重要方面,而关于这一点还需要未来的研究做进一步的探索。

本研究是对企业成长过程中社会关系依赖问题的一个初步分析尝试,同时,由于强、弱关系在资源和信息的增加、传递过程中扮演的具体角色是有所差异的,而本文对强、弱关系在企业发展过程中究竟分别会带来什么具体的新价值、新资源未进行研究,未来的研究可以在这方面给予一定的关注。

## 参考文献:

- [1] Pfeffer J, Salancik G R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective[M]. New York: Harper Row, 1978.
- [2] 汪军良, 项国鹏. 网络理论与竞争优势[J]. 当代财经, 2001, (8): 39—41.  
Wang Junliang, Xiang Guopeng. Network theory and competitive advantage[J]. Contemporary Finance and Economics, 2001, (8): 39—41. (in Chinese)
- [3] Xin K R, Pearce J L. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(6): 1641—1658.
- [4] Luo Y. Guanxi: Principles, philosophies, and implications[J]. Human Systems Management, 1997, 16(1): 43—51.
- [5] Yang M M. Gifts, Favours and Banquets: The Art of Social Relationships in China[M]. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1994.
- [6] Jacobs J, Bruce K. The Concept of Guanxi and Local Politics in a Rural Chinese Cultural Setting[C]. Social Interaction in Chinese Society, New York: Praeger, 1982. 209—236.
- [7] 费孝通. 乡土中国[M]. 香港: 凤凰出版社, 1948.  
Fei Xiaotong. From the Soil: The Foundations of Chinese Society[M]. Hong Kong: Phoenix Press, 1948. (in Chinese)
- [8] Granovetter M. The strength of weak ties[J]. American Journal of Sociology, 1973, 78(6): 1360—1380.
- [9] Bian Y. Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China[J]. American Sociological



- Review, 1997, 62(3): 366—383
- [10] Park S H, Luo Y. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(5): 455—477.
- [11] 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—99.  
Bian Yanjie, Qiu Haixiong. The social capital of enterprises and its efficiency[J]. *Social Sciences in China*, 2000, (2): 87—99. (in Chinese)
- [12] Stinchcombe A. Organizations and Social Structure [C]. *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, 1965. 142—193.
- [13] Baker D D, Cullen J B. Administrative reorganization and configuration context: The contingent effects of age, size and change in size[J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6): 1251—1277.
- [14] Nadler D A, Tushman M L. *Strategic Organizational Design*[M]. New York: Harper Collins, 1988.
- [15] Shan W, Hamilton W. Country-specific advantage and international cooperation[J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(6): 419—432.
- [16] Lehtonen R, Pahkinen E. *Practical methods for design and analysis surveys (2nd ed.)* [M]. Chichester, West Sussex, England; Hoboken, NJ: J. Wiley, 2004.
- [17] Lin N, Cook K S, Burt R S. *Social Capital: Theory and Research*[M]. New York: Aldine de Gruyter, 2001.
- [18] Lin N. Social Resources and Instrumental Action[C]. *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills: Sage, 1982. 131—145.
- [19] 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.
- [20] Han W, Xi Y. Is Guanxi a Model of China's Business[C]. *Proceedings of ICIM 2001*, 2001. 13—18.
- [21] Luo Y, Chen M. Managerial implications of guanxi-based business strategies[J]. *Journal of International Management*, 1996, 2: 193—316.
- [22] Davies H, Leung T K, Luk S, *et al*. The benefits of guanxi: The value of relationships in developing the Chinese market [J]. *Industrial Marketing Management*, 1995, 24: 207—214.
- [23] Tsang W K. Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China[J]. *Academy of Management Executive*, 1998, 12(2): 64—73.
- [24] 边燕杰, 张文宏. 经济体制、社会网络与职业流动 [J]. *中国社会科学*, 2001, (2): 77—89.  
Bian Yanjie, Zhang Wenhong. Economic systems, social networks and occupational mobility[J]. *Social Sciences in China*, 2001, (2): 77—89. (in Chinese)
- [25] 刘世定. 乡镇企业发展中对非正式社会关系资源的利用 [J]. *改革*, 1995, (2): 62—68.  
Liu Shiding. The utilization of informal social relational resources in the development of township enterprises[J]. *Reform*, 1995, (2): 62—68. (in Chinese)
- [26] 李路路. 私营企业主的个人背景与企业“成功”[J]. *中国社会科学*, 1997, (2): 134—146.  
Li Lulu. The personal background of private entrepreneurs and enterprises' "success"[J]. *Social Sciences in China*, 1997, (2): 134—146. (in Chinese)
- [27] 李路路. 向市场过渡中的私营企业 [J]. *社会学研究*, 1998, (6): 85—102.  
Li Lulu. Study on the private firms in the transition to market mechanism[J]. *Sociology Research*, 1998, (6): 85—102. (in Chinese)
- [28] 石秀印. 中国企业家成功的社会网络基础 [J]. *管理世界*, 1998, (6): 187—196.  
Shi Xiuyin. The social network foundation of China's entrepreneurs' successes[J]. *Management World*, 1998, (6): 187—196. (in Chinese)
- [29] Peng M, Luo Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nurture of a micro-macro link[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486—501.

## Strong ties and weak ties: Guanxi dependence in growth of firm

YAO Xiao-tao, ZHANG Tian, XI You-m in

School of Management, Xi 'an Jiaotong University, Xi 'an 710049, China

**Abstract:** The paper studies firm 's distinctions on Guanxi dependence by focusing on Guanxi type, which is classified in the paper by Guanxi with strong ties and Guanxi with weak ties. Based on the review of "the strengths of weak ties" hypothesis and "strengths of strong ties" hypothesis, we argue that Guanxi with strong ties and weak ties are all important Guanxi types for the firm, and hypothesize that structural and organizational factors are critical determinants to affect firm 's dependence on different Guanxi types. The analysis of 250 firms provides support for the hypotheses.

**Key words:** strong ties; weak ties; growth of the firm; Guanxi

---

(上接第 132页)

the conclusion of whether there exists the "productivity paradox of Information Technology" caused by ERP implementation and that there exists Performance dips in the ERP implementation year and one or two years after that according to only one method. Three years after ERP implementation most companies haven't improved performance, only few of them got a better performance. Finally, we conclude that the low success rate of ERP implementation is the main reason and not the productivity paradox of Information Technology caused by ERP.

**Key words:** enterprise resource planning (ERP); financial performance; empirical study

致谢:非常感谢重庆通信学院林娅讲师和汕头大学商学院李运河、张钦红、宋顺林、李雪周、王国锋和晓丹同学辛苦的数据收集整理工作,感谢重庆市发改委陈升博士的有益建议和文献综述方面所作的工作。

---

(上接第 142页)

## Analysis of trust in supplier network: Evidence from auto component companies in Zhejiang Province

ZHANG Gang<sup>1</sup>, ZHANG Dong-fang<sup>2</sup>

1. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China;

2. Zhejiang Technology Institute of Economy, Hangzhou 310018, China

**Abstract:** Based on the review of trust formation models at home and abroad, this paper, with the perceived trustworthiness of trustee as the study framework, outlines the theoretical model on the relationship between manufacturer trust and supplier trustworthiness, and the determinants of supplier trustworthiness. In the subsequent section, we examine the model designed to test hypothesized relationships, using survey data from 142 Auto Component suppliers in Zhejiang Province. Furthermore, this paper explains the reasons of differences from those abroad. We conclude by outlining study limitations and an agenda for further research.

**Key words:** supplier-manufacturer relationship; trust; supplier trustworthiness