

# “以理”还是“入情”？创业者政治技能与资源获取<sup>①</sup>

肖宇佳，潘安成\*

(大连理工大学管理与经济学部，大连 116024)

**摘要：**面对新创企业的资源匮乏和制度不完善，如何利用创业者政治技能来开发人际关系中所隐藏的潜在资源能力，逐渐受到当前创业理论研究的关注。在中国情境下，创业者政治技能对资源获取过程起到关键作用，通过“以理服人”和“以情动人”行为策略，创业者运用政治技能不仅在日常创业实践中获取有价值性的关键资源，还依靠关系交往的情感连接调用潜在的组织能力。采用混合研究方法(mixed methods research)，先在关系结构层面以定量数据建立理论模型，再从日常行为层面以定性方法进一步解释与拓展模型。研究发现，作为社会能力的组成部分，创业者政治技能在关系情境下，通过“以理服人”和“以情动人”行为策略作用于资源获取过程；其中，在角色关系下，创业者政治技能在弱连接状态中通过“以理服人”获取现有资源，在强连接关系中通过“以情动人”能获得潜在资源；而在人情关系下，通过“以情动人”，创业者政治技能有利于调用私交关系并获得潜在资源帮助。

**关键词：**创业；政治技能；资源获取；关系情境

**中图分类号：**F272   **文献标识码：**A   **文章编号：**1007-9807(2018)02-0048-20

## 0 引言

新创企业往往面对资源匮乏和制度不完善的困境，如何利用创业者政治技能开发关系网络中所隐藏的潜在资源和组织能力，越来越受到当前创业理论研究的关注<sup>[1,2]</sup>。作为解决具体问题的认知、情感和行为的表现形式，政治技能(political skills)是指在关系情境中采用适应性行为和策略来影响他人行动的能力<sup>[3]</sup>。近年来，学者将政治技能的概念引入到创业理论中，研究认为，创业者利用政治技能在一定程度上成功地获取创业性资源<sup>[4]</sup>，从而以非正式组织活动，弥补创业初期资源匮乏和制度缺失。因此，在不确定的创业环境下，创业者在关系情境中如何发挥政治技能以成功影响他人投入资源，逐渐成为学术界研究的热点问题<sup>[2]</sup>。

在日常交往的创业实践中，创业者常常在一定的关系情境下，通过具体的行为策略来获取资源<sup>[5,6]</sup>，因而，创业者政治技能是通过关系情境中的具体行为来展现问题处理能力<sup>[7]</sup>。作为一种人际能力<sup>[8]</sup>，政治技能体现在角色关系或人情关系的日常交往中，并通过具体的行为策略影响他人遵从具体的关系规则，进而提供相应的资源<sup>[9]</sup>。所以，在中国情境下，创业者政治技能可能通过“以理服人”和“以情动人”行为策略，不仅在日常创业实践中获取有价值性的关键资源，还依靠关系交往的情感连接调用潜在的组织能力。一方面，创业者政治技能获取资源的行为策略以满足资源拥有者的需求侧(demand-side)为依据，关注其关系情境下的利益诉求或情感需要<sup>[10]</sup>。现有研究发现，资源拥有者不完全基于理性价值判断投入资源，互动中情感诉求也是重要的投入依据<sup>[11]</sup>。作

① 收稿日期：2015-10-09；修订日期：2017-06-13。

基金项目：国家自然科学基金资助项目(71072109)。

通讯作者：潘安成(1970—)，安徽舒城人，男，博士，副教授，博士生导师。Email: ancheng@yeah.net

为资源获取活动的主要行动者,创业者通过不同行为策略来展现政治技能,即通过“以理服人”满足资源拥有者理性需求,用“以情动人”激发资源拥有者的合作性动力<sup>[12]</sup>。

另一方面,创业者施展政治技能获取资源的行为过程还受到具体关系情境约束<sup>[13]</sup>。在日常创业实践中,创业者与资源拥有者的关系情境成混合状态(hybrid)<sup>[14]</sup>,不仅包括基于角色任务的社会连接(social ties)<sup>[2]</sup>,而且还蕴藏着以人情关系为主导的遵从人情法则的情感交流<sup>[13]</sup>。研究发现,在角色关系情境中,创业者和资源拥有者遵从价值规则开展日常组织活动<sup>[15]</sup>,其中,社会连接的强弱成为创业者展现政治技能以及行为策略选择的依据<sup>[1,2]</sup>。同时,研究也指出,在人情关系主导情境下,与任务和制度下的交换规则不同,创业的日常行为注重人情法则的互助性规则<sup>[16]</sup>。因此,关系情境不同,相应地交往规则也会存在差异<sup>[17]</sup>,这可能造成创业者行为策略在网络利用时“强调利益追逐”和关系交往中“注重情感维护”的情境差异。创业者政治技能如何在具体的关系情境下,采取“以理服人”或“以情动人”的行为策略获取创业资源?

本文研究目标在于揭示关系情境下创业者运用政治技能获取创业资源的内在行为机理。在人情交往的关系情境中,资源获取的日常交往并不完全遵循角色关系下的价值逻辑<sup>[13,17]</sup>,依赖于行为结果的价值分析很难回答其因果模糊关系<sup>[18]</sup>,所以,采用定性分析可以探查人情交往的内在行为过程<sup>[14]</sup>。本研究进行先定量后定性的两阶段设计<sup>[19,20]</sup>:首先采用定量分析法,初步探究特定关系情境下创业者政治技能与资源获取的影响机制;在此基础上,采用定性分析法,进一步区分不同关系情境下的行为策略在创业者政治技能获取资源过程中的差异性。接下来,本研究将回顾已有文献;然后,提出混合研究法的研究设计;再次,分别给出两阶段研究结果并加以分析;最后,从总体上讨论本研究的理论贡献和管理寓意。

## 1 理论基础

对创业企业来说,不仅资源禀赋匮乏,而且制度不够完善,因而,创业者政治技能在获取资源上

具有十分重要作用<sup>[5,6]</sup>。显然,在与他人合作的日常交往中,创业者常常先区分不同的关系情境,如角色关系或人情关系;然后在具体的关系交往中采取一定的行为策略,如“以理服人”或“以情动人”的互动方式来调用现有和潜在资源。因而,在日常关系交往中,为施展政治技能,创业者通常以遵从角色关系或人情关系的交往规则为依据调整相应的行为策略,在满足他人利益诉求或情感需求中获得资源<sup>[11]</sup>。一方面,创业者通过政治技能获取资源的关系情境<sup>[9]</sup>,依赖于具体的行为策略选择,也就是对资源拥有者的价值需求或情感需求<sup>[21]</sup>。例如,在具体情境下,当感知到资源拥有者注重价值需求时,创业者往往增加理性信息分析和说服<sup>[22]</sup>;而当感知对方在乎情感交流时,创业者会弱化目标价值分析而转向满足其情感诉求<sup>[21]</sup>。所以,在日常创业实践中,创业者一般会采用满足资源拥有者的理性需求,即以理服人的行为策略,或通过通情达理的手段,让对方积极地投入创业活动中,即采取以情动人的行为策略获取创业性资源。

另一方面,创业者在日常交往中展现政治技能以获取资源,不仅涉及到具体的行为策略选择,而且还受到创业者与资源拥有者之间所存在的具体关系情境约束<sup>[13]</sup>。当双方之前有交情的情形下,关系情境便由人情关系主导,无论创业者还是资源拥有者都会遵从人情交往的关系规则<sup>[23]</sup>;相比较而言,当双方没有私交关系的情形下,关系情境主要由遵从价值规则的社会连接所构成<sup>[15]</sup>,如角色关系。此时,创业者会根据强弱的社会连接关系来采取行为策略展现政治技能<sup>[1,2]</sup>。在日常交往中,不同的关系情境,常常遵从不同的交往规则<sup>[24]</sup>,也形成了创业者政治技能获取资源过程;也就是,在不同的关系情境中,创业者以不同的行为策略来展现政治技能,并潜在地塑造了创业性资源获取的日常行为机理。

然而,不同于社会连接,当关系情境由人情关系主导,日常行为主要服从于人情交往,创业者和资源提供者都会遵从情感交流。于是,资源获取活动并不遵循价值逻辑<sup>[24]</sup>。因此,人情关系更注重维持关系的一种互助性规则<sup>[16]</sup>,而不是以获取价值为主要目标。鉴于价值标准难以测量由人情关系主导的情感交流,倘若以一定价值标准度量含

有人情交往而获得的创业性资源,就必然有悖于人情法则的日常创业实践<sup>[16]</sup>。正在这个意义上,本研究分两阶段进行理论回顾,以探究创业者政治技能获取资源的内在原理。也就是,先从行为结果的价值层面,初步探究特定关系情境下创业者政治技能与资源获取的影响机制;在此基础上,从日常行为层面,进一步区分不同关系情境下的行为策略,在创业者政治技能获取资源过程中的差异性。

### 1.1 创业者政治技能与创业资源获取

在不确定的创业情境下,创业者资源获取是在关系情境中对资源拥有者施加影响的交往过程。作为一种影响他人的人际能力<sup>[8]</sup>,政治技能使个体成功的获取资源以确保工作有效性<sup>[23]</sup>。现有研究发现,创业者政治技能所带来的社会影响和人际权力<sup>[25]</sup>,有助于成功施加影响并获取有价值的重要资源。首先,高水平的政治技能使创业者表现出敏锐的社会感知和良好的社交能力<sup>[3]</sup>,因此能在复杂网络环境中识别出关键资源拥有者,并与其建立联系,为获取创业资源打下基础。其次,在资源获取中,具备政治技能的创业者成为有效率的协商者<sup>[26]</sup>,与资源拥有者进行有效讨论,并在沟通中理解其意图,进而选择易于对方接受的方式实施影响行为。最后,创业者政治技能还体现在具体情境中行为灵活性和对情境变化的反应上<sup>[9]</sup>。具备高政治技能的创业者能够基于当时环境变化做出相应反应,并根据情境线索及时调整处理策略<sup>[27]</sup>,以确保成功获取资源。

除借助社会影响能力直接施加影响,创业者政治技能还可能开发社会网络获取创业资源<sup>[11]</sup>。研究发现,创业者发挥政治技能更能给人留下良好印象<sup>[28]</sup>,通过提升互动质量,建立起广泛和高质量的社会网络<sup>[3]</sup>,进而绕开正式结构限制从非正式网络中获利<sup>[2]</sup>。例如,Tocher等<sup>[4]</sup>研究表明,政治技能发展和维持认知和关系性社会资本,进而有助于获得资金,收集和传播重要知识,提升新企业绩效。在新企业创建阶段,创业者难以预先计划创业行动,往往利用自身影响力建立起网络资源池,通过不断获取和交换有价值的信息,识别创业机会<sup>[29]</sup>;在新企业创建后,创业者依靠敏锐的社会感知和社交能力,利用、保

护和维持网络资源池,获取关键的创业资源,如信息、推荐、建议、技术等<sup>[30]</sup>。基于此,本研究提出以下研究假设:

假设1 创业者政治技能对创业资源获取具有正向影响作用,即高政治技能的创业者更能获取创业资源。

作为一项个体能力,政治技能依赖个体所采取的行为策略发挥功能性,进而影响其他个体和组织行为<sup>[9]</sup>。行为策略是指个体为了改变他人的想法或观念采取的行为方式,如决断、迎合、理性说服、惩处、利益交换、求助上层和联盟等<sup>[31]</sup>。在创业情境下,创业者具有理性和情感行为倾向,通常采取以“理”和“情”为主导的行为策略<sup>[12]</sup>。如以说服和利益交换等理性方式为主的“以理服人”,以及以建立情感连接和唤起情感支持为主的“以情动人”。

在创业过程中,环境不确定性以及信息不对称放大了资源投入风险<sup>[22]</sup>,因而投入资源所得的工具性价值是资源拥有者做出判断的依据<sup>[21]</sup>。当创业者采取“以理服人”行动时(例如,展示自身或企业实力,提供信息、证据或数据,运用逻辑和事实说服等)时,在资源拥有者脑中形成基于创业者能力或企业实力的主观感知,同时产生基于投入风险和收益的价值性评价,构建起双方的认知信任,进而可能影响其资源投入意愿和投入程度<sup>[32]</sup>。例如,易朝辉研究发现<sup>[33]</sup>,创业者与资源拥有者的信任水平对新创企业获取资源具有重要意义。在创业阶段,创业者通过与资源拥有者建立初始信任,促进创业资源的快速流动。

创业资源获取还受到创业者情感因素的影响<sup>[34]</sup>。特别地,在资源获取活动频繁发生时,资源拥有者可能希望与创业者建立长期稳定的互惠合作,维持和发展双方关系。在这种情况下,旨在维系情感的“以情动人”可能成为创业者主导行为。创业者采取迎合对方,照顾对方感受和面子,表达尊敬等交情行动,激活资源拥有者的情感性评价,增强资源拥有者的感知认同感。研究发现,建立情感信任,增加资源拥有者分享、交换、整合信息和资源的可能性<sup>[35]</sup>。实证研究已经论证创业者采取的一些行为策略对资源获取的影响。例如,Baron

和 Tang 的研究表明<sup>[12]</sup>,创业者以“理”为主的自我推销和以“情”为主的迎合行为,有利于从风险投资者和其他资源拥有者手中获取财物资源,建立最初的客户基础。因此,本研究推测,创业者实施的“以理服人”和“以情动人”的行为策略可能影响创业资源获取的结果。基于此,本研究提出以下研究假设:

假设 2a 创业者“以理服人”的行为策略对创业资源获取具有正向影响作用。

假设 2b 创业者“以情动人”的行为策略对创业资源获取具有正向影响作用。

从政治技能内涵来看,政治技能是“既反映个体特质又反映情境变化”的个体能力<sup>[9]</sup>,其功能作用发挥需要依赖个体所采取的行为策略。因此,政治技能虽与影响过程中实施的行为策略密切相关,但也具有一定区分度。作为社会影响研究的两个重要内容,政治技能体现影响者的个体特征,解释影响过程中“谁来实施影响(Who)”的问题,而行为策略指出社会影响的具体策略和方法,反映“如何实施影响(How/What)”的问题<sup>[36]</sup>。Ferris 等<sup>[3]</sup>的研究论证,具备政治技能的个体可能投入与情境相适应的行为,在具体情境中识别和利用有效的策略。Wu 等<sup>[37]</sup>的研究从迎合行为(ingratiation)角度解释了政治技能与影响策略的差异性。他们指出,迎合行为是一种社会影响策略,而政治技能是施展这种行为所拥有的能力。一些研究也进一步发现,个体的政治技能对其实施理性和情感的行为策略存在一定影响。例如, Kolodinsky 等<sup>[38]</sup>采用 291 对主管下属配对样本,检验政治技能和理性行为对主管感知和评价的人力资源决策的影响,并且在研究中发现,下属政治技能正向影响其理性影响策略的运用。又如, Treadway 等<sup>[39]</sup>从 2 家零售服务企业收集数据,发现政治技能是迎合行为成败的关键因素,政治技能使人更少产生操作迎合行为感知。

在创业情境下,创业者政治技能可能通过灵活运用理性和情感为主的行为策略,提高其获取创业资源的有效性。一方面,创业者政治技能展现出有效影响他人的能力和特质<sup>[8]</sup>。这些属性使创业者在不同情境中能感知理性和情感哪种行为更能激起资源拥有者的投入意愿。另一方面,政治技

能还反映个体行为灵活性以及情境变化<sup>[3,9]</sup>。例如,在创业过程中,高政治技能创业者在明确行为倾向后,知道如何以正确的方式实施,并根据情境做出有效调整,寻求有价值的信息和资源。因此,本研究推断,高政治技能创业者不仅能根据情境变化采用合适的行为策略(“以理服人”或“以情动人”),并且能够采取恰当的方式执行,获取创业相关的信息、资金、技术等重要资源。基于此,本研究提出以下研究假设:

假设 3a “以理服人”行为策略在创业者政治技能与创业资源获取之间起中介作用,即创业者政治技能通过“以理服人”的行为策略获取创业资源。

假设 3b “以情动人”行为策略在创业者政治技能与创业资源获取之间起中介作用,即创业者政治技能通过“以情动人”的行为策略获取创业资源。

## 1.2 关系情境与创业资源获取

在日常组织的关系交往中,创业者与资源拥有者之间存在着不同的关系情境<sup>[40]</sup>,如角色关系和人情关系。在角色关系方面,社会网络理论做了大量研究,即关注与创业活动有关、以利益获取为目标的关系网络价值性利用,强调创业者与潜在资源拥有者的角色关系是为了建立资源性连接<sup>[15]</sup>。在这种角色关系下,创业者政治技能在日常的合作中,通常以情境为中心,以资源的价值性为依据,调整自身行为,满足资源拥有者合情合理的心理需求<sup>[24]</sup>。例如,翟学伟指出<sup>[24]</sup>,个体的谋略行为要在关系结构中展现,具备短时效性、高选择性的松散关系下,个体更多采用理性选择行为,而在长时效、低选择性的固定关系下则较少采用理性行为。与此同时,Granovetter 等网络研究者进一步论证了结构性的连接强度在获取资源中的重要性。例如,弱连接(weak ties)传递新的、非重复性和异质性的网络资源,而强连接(strong ties)往往能给个体带来实物与情感支持<sup>[15]</sup>。

中国文化背景下,关系情境内涵超出了社会网络强调的角色性的价值功能<sup>[17]</sup>,还包含互动中基于人情关系的情感连接和交往行为规范<sup>[41]</sup>,因此,在这一意义上,创业者和资源拥有者的行为判断可能不仅遵从价值性目标,还受到超出个人意

识之外的情感和关系规则的影响,特别是私交活动中人情关系和情感的作用。现有研究发现,在快速变化的创业环境中,传统正式组织结构和控制系统作用逐渐弱化,借由私人交往的情感性连接为创业者提供了潜在组织能力和资源保障<sup>[10]</sup>。在人情关系下,创业者施展政治技能可能利用情感关系,调整自身行为引导资源投入。一方面,在人情关系的礼尚往来中,等价交换和理性算计行为通常都无法实施<sup>[24]</sup>。无论创业者还是资源拥有者都注重彼此间情感诉求,情感性评价一旦激活,工具性价值的重要性就会减退<sup>[21]</sup>,进而可能影响创业者和资源拥有者的具体行动和资源决策。例如,资源拥有者不肯轻易做出共享资源决策,却十分愿意与友人分享资源<sup>[42]</sup>。另一方面,创业者的人情往来形成以人际情感为主导的互助性关系。在出现危机或面临困境时,创业者利用政治技能可能通过适时求助获得潜在帮助和资源性支持<sup>[43]</sup>。现有研究指出,创业者关系交往不仅能调用日常运转所需基本任务性资源<sup>[44]</sup>,还能激发具有创新性的情境性资源及具有应急性和无偿性的情感性资源<sup>[45]</sup>。

因此,无论是注重价值目标的角色关系还是关注情感的人情关系下,互动中关系情境是创业者施展政治技能的行为背景,突显出创业者行为选择和获取过程的差异,同时也可能塑造出创业者政治技能获取创业资源的行为机理。

## 2 研究方法

为揭开创业者政治技能在具体的关系情境下通过不同行为策略获取创业资源的行为机制,同时考虑到人情关系与角色关系的行为逻辑差异。一方面,人情交往的关系情境遵从人情规则,更多在行为层面上注重情感交流和在一起感受状态<sup>[24]</sup>,虽然通过事后结构化测量可以在价值层面分析,这样在理论上是可行的,但是有悖于人情法则的日常创业活动实践<sup>[13 24]</sup>。另一方面,人情关系主导情境下,创业者日常行为注重人情法则下的互助性规则,于是,采用定性分析不仅能收集到结构性问卷难以发觉的互动关系情境信息(如情感交流等),还能通过探查互动中行为动机和交

往规范,探析创业者采取“以理服人”和“以情动人”行为策略背后的内在机制<sup>[14]</sup>。为此,本研究采用定量与定性相结合的混合研究方法(mixed methods research, MMR):第一阶段,以现有相关文献为基础,利用定量分析探索创业者政治技能、行为策略和创业资源结构性关系,为揭开创业者政治技能获取资源的影响机制提供理论指引<sup>[46]</sup>;第二阶段,观察创业者施展政治技能的日常交往活动和资源获取过程,利用定性分析探查具体关系情境下“以理服人”和“以情动人”行为策略的实施情况和差异,在验证和支撑理论模型同时进一步诠释理论框架<sup>[46]</sup>。两阶段研究以定量数据理解研究对象,以定性方法论为逻辑支撑,因而从不同层面系统地揭示创业者政治技能获取资源的内在机制,在一定程度上增强了本研究的理论深度和广度<sup>[47]</sup>。

研究一在特定关系情境下,采用定量分析法,初步建立创业者政治技能获取资源的理论模型,验证“以理服人”和“以情动人”行为策略的中介作用;研究二关注不同关系情境下的日常行为,以一家创业企业为调研对象,对企业的核心创业者和其他中高层管理人员进行半结构化访谈。通过定性分析识别创业者政治技能特征和关系情境类型,并区分具体关系情境下“以理服人”和“以情动人”行为策略,进一步探究创业者政治技能影响资源获取的行为机制。

## 3 研究结果

### 3.1 研究1 创业者政治技能对资源获取影响研究

#### 3.1.1 研究样本

根据 Biggadike<sup>[48]</sup>以及 Zahra 和 Ireland<sup>[49]</sup>等学者的研究,创建时间少于8年的企业可称之为新创企业。因此,本研究以创建时间是否超过8年作为新创企业的衡量标准,并根据这一标准选取新创企业样本。其中,所有样本被试均为新创企业内核心创业成员。研究样本主要取自辽宁、安徽、江苏、北京、上海等地创业园和孵化基地。调研者联系负责人,获取创业企业名录,然后联系企业发放和回收问卷。本研究采用两种方式收集数据:一

是,直接发放.被调研企业领导取得联系,介绍问卷填写要求、注意事项等,现场发放和回收问卷.二是,邮寄问卷.由符合条件的创业者填写完成后寄回.在数据收回后,采用独立样本 *T* 检验分析数据的整体偏差<sup>[50]</sup>.结果显示两种收集方式所获取数据不存在明显差异.在 2013 年 9 月至 2014 年 5 月间,共回收 505 份调研问卷,删除问题问卷(未填写完全、所选题项前后矛盾以及存在明显规律等)后,得到有效问卷 319 份,有效率为 63.17%.数据样本分布情况如下:45 岁以下创业者占 75.9%,68.3% 创业者负责市场和行政管理工作.在新创企业层面,企业性质中个人独资占 31.1%,合伙制占 58.6%,公司制占 10.3%;创立年限上,处于 0~3 年创建期的企业占 25.7%,处于 4 年~8 年新创成长期的企业占 74.3%;企业规模主要集中在 200 人以下,样本行业以生产、零售和服务业为主(如表 1 所示).具备规模较小、发展历史较短、成长速度较快的新创特征,符

表 1 样本特征(N=319)

Table 1 Characteristics of the sample (N=319)

项目	类别	人数	百分比	项目	类别	人数	百分比
年龄	小于 30 岁	144	45.2	企业性质	个人独资	99	31.1
	30 岁~45 岁	98	30.7		合伙制	187	58.6
	45 岁以上	77	24.1		公司制	33	10.3
职务	技术	34	10.7	创立年限	0~3 年	82	25.7
	市场	117	36.6		4 年~8 年	237	74.3
	行政管理	101	31.7	所属行业	生产制造业	102	32.0
	其他	67	21.0		批发零售业	49	15.4
企业规模	小于 50 人	104	32.6		服务业	85	26.6
	50 人~200 人	100	31.3		高新技术业	31	9.7
	200 人以上	115	36.1	其他	52	16.3	

2) “以理服人”和“以情动人”行为策略

为测量“以理服人”和“以情动人”两种行为策略,本研究参照 Kipnis 等<sup>[31]</sup>以及 Yukl 等<sup>[51]</sup>的组织影响策略研究.其中,“以理服人”是指以说服和利益交换等理性方式为主的行为策略,参考组织影响策略量表(POIS)中的理性说服和利益交换维度,得到 5 条测量题项,如“向资源拥有者解释企业或企业的项目实用性和价值性,并说明实现途径”等.“以情动人”是指以建立情感连接和唤起情感支持为主的行为策略,借鉴影响行为量表(1BQ)中的迎合以及个人诉求维度进行设

合研究要求.

3.1.2 变量测量

1) 创业者政治技能

现有的政治技能研究大多采用 Ferris 等开发的政技能量表(political skill inventory)<sup>[3]</sup>.考虑到创业情境的特殊性,本研究在 Ferris 等开发的政技能量表基础上,根据创业活动对创业者能力的具体要求,对该量表进行了一定调整,形成 12 条目的创业者政治技能测量量表.题项如,“在创业中,我能轻松有效地与人进行沟通交流”;“创业过程中,我擅于与创业重要人物(如客户、供应商等)建立和保持良好关系”等.本研究中,该量表的信度系数(Cronbach's alpha)为 0.837,主成分分析四因子累积解释总方差为 67.781%,量表拟合效果较好( $\chi^2=129.663$ ;  $df=48$ ;  $\chi^2/df=2.701$ ; CFI=0.934; GFI=0.935; NFI=0.900; TLI=0.909; RMSEA=0.073)符合研究要求.该量表效度检验详见附表 1.

计,形成 5 条测量题项,如“在获取资源或帮助时,称赞对方”等.本研究中,“以理服人”和“以情动人”的信度系数分别为 0.744 和 0.803,主成分分析二因子累积解释总方差为 53.092%,量表拟合效果较好( $\chi^2=67.297$ ;  $df=34$ ;  $\chi^2/df=1.979$ ; CFI=0.967; GFI=0.961; NFI=0.936; TLI=0.956; RMSEA=0.055).该量表效度检验详见附表 2.

3) 资源获取

对于被调查者而言,询问详细的资源获取情况,特别涉及资金数额的问题是敏感的,因此,本

研究借鉴 Zhang 等<sup>[5]</sup>的做法,以资源拥有者“积极回应”、“实际获取”、“未来承诺”的逻辑设计测量题项,形成3条目的资源获取测量量表.题项如“当我向资源拥有者表达资源需求时(如财、物、信息等)通常能够得到他们的积极回应”、“当我向资源拥有者表达资源需求时(如财、物、信息等)时通常能够获得他们未来支持和合作的有效承诺”等.该量表的信度系数为0.745,主成分分析单因子累积解释总方差为70.615%.

4) 控制变量

参考相关研究,从创业者和新创企业两个层面选取控制变量.创业者层面变量包括被访者年龄和被访者职务;新创企业层面变量包括企业规模、企业性质、创立年限和所属行业,其中企业规模用企业员工人数来衡量;创立年限借鉴以往学者的观点<sup>[52]</sup>,成立3年以下作为创建期,成立4年~8年作为成长期.

在本研究中,创业者政治技能变量采用1级~7级 Likert 量表衡量同意程度.其中,1表示非常不同意,7表示非常同意.行为策略和资源获取变量

均采用1级~5级 Likert 量表进行衡量,1表示从不,5表示总是.

3.1.3 数据分析结果

本研究利用 AMOS17.0 对创业者政治技能、行为策略“以理服人”“以情动人”)以及资源获取进行验证性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA) 检验变量间的区分效度.本研究选取  $\chi^2$ 、 $\chi^2/df$ 、CFI、NFI、TFI、REMSA 等拟合指标比较变量构成的各种嵌套模型的拟合效果.结果表明,四因素模型拟合效果良好,该模型的整体拟合效果明显优于其他模型,测量变量区分效度良好(如表2所示).

采用过程和统计控制的方式减小同源偏差(common source bias)的影响<sup>[53]</sup>.在问卷研究设计与测量中,通过保护被试的匿名性、改变题项顺序等方式进行控制;在问卷回收后,采用 Harman 单因素检验方法进行进一步检验,即将所有题项共同进行主成分因素分析,得到未旋转的第一因子.结果显示,未旋转第一因子占总载荷量的22.969%,数据不存在严重的同源偏差.

表2 变量验证性因素分析结果(N=319)

Table 2 Results of confirmatory factor analysis (N=319)

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2$	CFI	NFI	TLI	RMSEA
四因素模型(PS; RS; ES; RA)	218.799	113	1.936	—	0.949	0.902	0.939	0.054
三因素模型(PS; RS + ES; RA)	359.836	116	3.102	141.037	0.883	0.838	0.863	0.081
三因素模型(PS + RS; ES; RA)	395.312	116	3.408	176.513	0.866	0.822	0.843	0.087
三因素模型(PS + ES; RS; RA)	430.410	116	3.710	211.611	0.850	0.807	0.824	0.092
二因素模型(PS + RS + ES; RA)	552.561	118	4.683	333.762	0.792	0.747	0.760	0.108
二因素模型(PS + RA; RS + ES)	625.196	118	5.298	406.397	0.757	0.719	0.720	0.116
二因素模型(PS; RS + ES + RA)	1098.794	118	9.312	879.995	0.531	0.506	0.459	0.162
一因素模型(PS + RS + ES + RA)	1286.342	119	10.810	1067.543	0.442	0.422	0.362	0.176

注: PS 代表创业者政治技能; RS 代表“以理服人”; ES 代表“以情动人”; RA 代表资源获取

1) 描述性统计分析

本研究采用 Pearson 检验相关法检验变量间的相关性.变量均值、标准差以及相关系数如表3所示.创业者政治技能与“以理服人”(r=0.353,  $\rho < 0.01$ )、“以情动人”(r=0.306,  $\rho < 0.01$ )以及资源获取(r=0.218,  $\rho < 0.01$ )呈显著正相关关系.同时,“以理服人”和“以情动人”与资源获取

在0.01水平下显著相关,相关系数分别为0.371和0.317.

2) 假设检验

采用层级回归方法(hierarchical regression modeling, HRM)对创业者政治技能、行为策略和资源获取之间的关系进行实证检验.如表4和表5所示.

表 3 变量均值、标准差及相关系数(N=319)

Table 3 Means, standard deviations, and correlation coefficients (N=319)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 年龄	1									
2. 职务	-0.346**	1								
3. 企业规模	-0.412**	0.375**	1							
4. 企业性质	0.167**	0.025	-0.191**	1						
5. 创立年限	-0.047	0.067	-0.001	0.024	1					
6. 所属行业	-0.065	0.046	0.040	-0.041	0.038	1				
7. 政治技能	-0.127*	0.255**	0.187**	0.008	0.024	0.148*	(0.836)			
8. 以理服人	0.042	0.095+	0.011	0.057	0.065	0.058	0.353**	(0.744)		
9. 以情动人	0.026	0.102+	0.034	0.079	0.007	0.036	0.306**	0.465**	(0.803)	
10. 资源获取	0.043	0.093+	0.105+	0.107+	0.113*	-0.025	0.218**	0.371**	0.317**	(0.745)
均值(M)	1.79	2.63	2.03	1.79	0.74	2.63	57.76	18.10	18.28	10.29
标准差(S.D.)	0.807	0.932	0.829	0.610	0.438	1.432	9.102	2.775	3.095	2.416

注: 本研究采用 Pearson 系数检验变量间的相关性. 其中, \*\* 表示在 0.01 水平(双侧)上显著相关; \* 表示在 0.05 水平(双侧)上显著相关; + 表示在 0.1 水平(双侧)上显著相关.

表 4 回归分析检验结果(N=319)

Table 4 Results of regression analysis (N=319)

变量	资源获取				以理服人		以情动人		资源获取	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
控制变量										
年龄	0.112+	0.114+	0.082	0.092	0.084	0.087	0.068	0.071	0.086	0.095
职务	0.067	0.024	0.027	0.034	0.113+	0.040	0.109+	0.047	0.011	0.012
企业规模	0.149*	0.127*	0.145*	0.138*	0.009	-0.029	0.034	0.002	0.136*	0.126*
企业性质	0.111+	0.105+	0.096+	0.089	0.043	0.032	0.073	0.064	0.095+	0.088
创立年限	0.112*	0.111*	0.091+	0.112*	0.058	0.057	0.001	-0.001	0.093+	0.111*
所属行业	-0.027	-0.054	-0.047	-0.038	0.058	0.010	0.037	-0.003	-0.058	-0.054
自变量										
政治技能		0.207**				0.356**		0.303**	0.091	0.127*
中介变量										
以理服人			0.355**						0.325**	
以情动人				0.299**						0.264**
R <sup>2</sup>	0.052	0.091	0.175	0.140	0.024	0.139	0.021	0.104	0.182	0.138
Adjusted R <sup>2</sup>	0.034	0.070	0.156	0.120	0.005	0.119	0.002	0.084	0.160	0.122
ΔR <sup>2</sup>	-	0.036	0.122	0.086	-	0.115	-	0.083	0.130	0.099
F	2.841*	4.427**	9.419**	9.023**	1.272	7.154**	1.587	5.178**	8.597**	6.996**

注: \*\* 表示  $\rho < 0.01$ ; \* 表示  $\rho < 0.05$ ; + 表示  $\rho < 0.1$ ; M1、M5、M7 为控制模型

表 5 中介效应 Bootstrap 检验结果(N=319)

Table 5 Results of mediation effects by bootstrap test (N=319)

中介变量	Bootstrap 重复 抽样次数	置信区间		中介效应值
		下限	上限	
以理服人	5 000	0.012 8	0.040 4	0.024 5
以情动人	5 000	0.003 7	0.026 2	0.013 1

①创业者政治技能与资源获取. 在纳入被访者年龄职务以及企业规模等控制变量后(M1) ,再

将自变量创业者政治技能放入到回归方程中 (M2), 回归方程显著 ( $F = 4.427$ ,  $\text{Sig.} < 0.01$ ). 结果显示, 创业者政治技能对资源获取具有显著影响 ( $\beta = 0.207$ ,  $\rho < 0.01$ ) 假设 1 得到验证.

②“以理服人”、“以情动人”与资源获取. 回归结果表明, 创业者“以理服人”和“以情动人”的行为策略显著影响资源获取过程 (M3 和 M4), 回归系数分别为  $0.355$  ( $\rho < 0.01$ ) 和  $0.299$  ( $\rho < 0.01$ ). 由此, 假设 2a 和假设 2b 成立.

③“以理服人”、“以情动人”的中介作用检验. 采用偏差校正 Bootstrap 法 (Bias-corrected Bootstrap) 检验“以理服人”、“以情动人”的中介效应. 根据温忠麟和叶宝娟<sup>[54]</sup>提出的新中介效应检验流程, 由于 H1 已经得到验证, 接下来需检验创业者政治技能与“以理服人”和“以情动人”之间的回归系数显著性, 加入创业者政治技能后, “以理服人”和“以情动人”对资源获取的影响, 以及 Bootstrap 直接检验的间接效应和直接效应大小. 结果表明, 如 M6 和 M8 中 (表 4), 创业者政治技能对“以理服人”和“以情动人”均有显著影响 ( $\beta = 0.356$ ,  $\rho < 0.01$ ;  $\beta = 0.303$ ,  $\rho < 0.01$ ). 如 M9 和 M10 中, 加入自变量创业者政治技能后, “以理服人”和“以情动人”对资源获取的回归系数均显著 ( $\beta = 0.325$ ,  $\rho < 0.01$ ;  $\beta = 0.264$ ,  $\rho < 0.01$ ). 偏差校正 Bootstrap 检验结果显示 (表 5), 在 95% 的置信区间下, “以理服人”和“以情动人”的中介效应为  $0.0245$  和  $0.0131$ , 其置信区间分别为  $(0.0128, 0.0404)$  和  $(0.0037, 0.0262)$ , 区间内均不包含 0. 这表明“以理服人”和“以情动人”在创业者政治技能与资源获取之间起中介作用, 假设 3a 和假设 3b 成立. 此外, 进一步比较两者中介效应中发现, “以理服人”和“以情动人”的中介效应不存在显著差异, 置信区间为  $(-0.0065, 0.0312)$  区间内包含 0.

通过对样本数据的实证检验, 在结构层面上初步论证了创业者政治技能影响资源获取机制, 即创业者政治技能通过不同行为策略获取创业性资源, 其中“以理服人”和“以情动人”的中介效应不存在明显差异. 在中国情境下, 获取资源时创业

者与资源拥有者处于密切的关系情境中, 这种关系不仅仅是个体间的结构性连接, 而更多体现在个体交往互动中情感状态和交往规范的变化上<sup>[13]</sup>. 为在具体情境下对比创业者“以理服人”和“以情动人”的行为, 揭开创业者政治技能的获取创业资源行为机理, 本研究在第二阶段加入了对关系情境的探讨, 以图进一步探究具体情境下对创业者政治技能获取资源的行为机制.

### 3.2 研究 2 不同关系情境下创业者政治技能与资源获取

#### 3.2.1 研究设计与执行

本研究以一家家族创业企业为研究对象. 之所以选取该企业主要是由于: 第一, 该企业具有明显创业性特征. 企业内部虽有制度章程但并不完善, 管理层级、权责划分不明确, 企业中许多事项需要创业者发挥自身能力来解决, 有利于探查具体创业情境中政治技能表现; 第二, 该企业按照经销商订单要求制定生产计划, 由于订单 (外销、内销) 订量波动大, 企业常常面临不可预测的紧急状况, 而企业自身资源能力不足, 因此创业者与经销商、原料商以及其他资源拥有者接触频繁, 利于探查企业资源获取情况; 第三, 作为一家以家族成员为核心的合伙创业企业, 团队成员个人的社会关系是企业的资源渠道. 如一些主要岗位骨干和管理人员也是经由团队成员推荐和引进的, 如他们的同学、朋友等. 创业团队成员与企业员工间的密切联系构成了企业关系网, 因而资源获取中关系情境性表现得较为明显.

该企业下辖三家分公司: 主厂区厂房面积  $18\,000\text{ m}^2$ , 职工人数 200 余名. 经营木材建材制造生产, 主要产品为高级楼梯扶手出口, 同时还生产铁杉、SPF 集成材、扶手、大柱、小柱、间柱、赤杨集成材扶手系列、铁杉集成材扶手系列等其他建材产品. 根据业务需要, 该企业在大连市内建立集团办事处, 负责企业对外综合沟通与联系, 于长兴岛建立下属工厂, 负责木制品制造等业务. 创业核心成员主要有 9 人, 其中, 厂长 ZH 统筹全厂管理, 副厂长 SSG、财务经理 CGZ、生产主任 SZB、行政主任 CWB 分别负责木业公司质检、财务、生产

和行政管理；企业扩张后，资金经理 XY、财务经理 CY 以及下属工厂厂长 LLH、副厂长 WDH 加入到创业队伍中，分别负责集团办事处财务以及下属工厂的生产管理工作。

本研究通过收集公共媒体资料（如，媒体报道和企业官方网站等）以及企业档案资料对企业信息进行初步整理，拟定访谈提纲。自 2014 年 11 月，研究者先后四次到企业进行现场观察和实地访谈，其中访谈对象主要是创业核心成员以及其他中高层管理者，同时对他们进行后续电话访谈（受访者基本情况详见附表 3）。在访谈中，研究者询问被访者与资源拥有者的交往互动情况，并让其描述具体的资源获取过程。主要聚焦三个方面的问题：（1）在互动交往中，政治技能有何表现？（2）政治技能如何通过行为策略获取资源？（3）不同关系情境下，创业者利用政治技能获取资源的行为策略有何差异？收集数据后，先根据不同关系情境分类，再按照“政治技能表现—行为策略运用—资源获取结果”分析和提炼数据。为了保证数据的信度和效度，我们对调研数据进行三

角验证，对文本资料、观察资料与访谈信息进行整合与比较，比较分析不同个体对于特定社会情境下的事件的视角和观点。同时对一些矛盾的数据和资料进行反复核实和比对，提高数据可信度。例如，针对同一事件询问多个被访者（包括核心创业成员和其他员工），使调研数据间相互验证，以还原真实的互动情况。

### 3.2.2 数据分析

#### 1) 识别创业者政治技能

作为一种特殊的社会技能，政治技能是个体在社会交往中展现的能力，与个体所依存的社会环境具有较强的关联性，在不同社会情境下可能存在不同的表现形式。作为整体性研究设计，研究二与研究一均参照 Ferris 的研究维度框架<sup>[3]</sup>，即社交敏感性、人际影响能力、社交能力、外显真诚。通过对案例访谈资料的分析 and 整理，概括创业团队成员的交往互动中表现的政治技能行为（见表 6）。在此基础上，识别和聚焦企业中创业者政治技能运用和资源获取行动，并以此作为后续分析依据。（创业者政治技能特征代表性数据详见附表 4）

表 6 创业者政治技能特征

Table 6 Characteristics of entrepreneurs' political skills

维度	特征
社交敏感性	善揣摩(11)、会调整(13)、有谋略(4)
人际影响力	办事能力(8)、个人魅力(3)、群众基础(7)
社交能力	留面子(15)、换位思考(9)、人脉广(6)
外显真诚	表面和气(6)、以身作则(4)、乐于施助(9)

#### 2) 聚焦资源获取中的关系情境

在创业情境下，资源获取活动不仅存在于创业者的社会关系网络，还深入到其私人交往之中。因此，本研究根据资源获取中创业者与资源拥有者关系身份状态区分两种关系情境<sup>[40]</sup>：①与创业活动相关的角色关系情境（如创业者正式社会关系网络）。其中，以强连接表示创业者与资源拥有者交往频繁、关系持续时间长、亲密度高，如与创业伙伴、核心员工等关系交往；以弱连接表示创业者与资源拥有者互动频率较低、关系持续时间较短、亲密度相对较低，如创业者与经销商、原料商、投资人等的互动关系<sup>[5]</sup>；②与创业者个人情感有关的人情关系情境（如创业者的

私交关系），表示创业者与资源拥有者交往中注重情感状态和交往规则，如创业者与亲属、朋友之间的交往互动。在确定关系情境后，关注创业者与资源拥有者在具体获取过程中的行为和获取结果。

#### 3.2.3 研究发现

在中国情境下，创业资源获取实践依赖于创业者正式社会网络以及私人交往活动<sup>[5,6]</sup>。通过关系交往，创业者降低外部环境不确定性和内部制度不完善带来的创业风险，减少创业中的交易成本。在这一过程中，创业者的行为往往不完全遵循个体的意志、情感或需要，而是以情境中的人际关系感知为主导<sup>[43]</sup>。关系情境在某种程度上影响

创业者施展政治技能中的行为选择和获取过程。为此,本研究从角色关系情境和人情关系情境两方面分析不同关系情境下创业者政治技能对资源获取的影响。

#### 1) 角色关系下政治技能与创业资源

在创业过程中,创业者与他人的合作互动是创业资源的主要渠道。创业者社会关系网络是与创业活动或目标相关的资源性连接网,既包括与创业者互动频繁、关系紧密的创业伙伴、企业核心成员,又涵盖新创企业的主要利益相关者<sup>[5]</sup>,如供货商、经销商等。创业者与这些资源拥有者建立起基于创业目标的角色关系情境,创业者往往利用政治技能针对关系连接强弱调整行为策略,有意识地引导资源拥有者投入资源。表7中显示角色关系情境下政治技能与创业资源获取的代表性数据和分析。

在角色关系情境下,基于共同利益追求,创业者与供货商、经销商等资源拥有者建立起资源性弱连接。这种关系建立之初,资源拥有者很难对创业者和创业活动产生足够的认知和情感信任,因而其往往保持着理性和谨慎的态度。一方面,交往互动的价值性目标大大提升资源拥有者对利益回报的重视度,信用记录缺乏和信息的不对称进一步提高了资源投入风险<sup>[22]</sup>,因而资源拥有者需要创业者采取有效行动,提升彼此间认知信任。另一方面,在这种关系情境下,资源拥有者与创业者间尚未形成良好的关系基础,因而难以产生深入的情感信任,做出有利于创业者的决策。在案例企业中,创业者具有社会机敏性,他们能够感知关系状态,揣摩对方想法,谋划适当方案、调整话语,从对方感受出发,通过提供充分的信息、证据和数据等理性手段,说服订货商、原料商等资源拥有者投入资源支持创业活动(实例A1、A2和A3)。对资源拥有者而言,创业者理性信息的输入,可能唤起工具性价值判断,在情境中提升二者间认知信任,进而有助于资源拥有者做出支持决策和行动。例如,进出口经理PY描述获得新订单的过程。不管从质量上还是从实力上,你这个东西怎么好,应该能说服对方……那老板他也会寻思,你讲这话是否正确,因为交给你干,你要自己不行,那么干就糟蹋了,就毁了……(进出口经理PY)。在资源获

取互动中,展现社交机敏性和社交能力,从资源拥有者的角度思考,通过展示产品优势和企业实力说服资源拥有者。

**命题1a** 在角色关系下,创业者政治技能在弱连接状态中通过“以理服人”行为能获取企业现有资源。

创业性日常活动中,面对新生劣势,企业内部资源能力是支持创业持续成长的基础<sup>[55]</sup>。而创业者与创业伙伴、核心员工的内部交流互动成为企业内部有价值社会性资源的重要来源。与供货商、经销商等资源拥有者不同,创业伙伴、核心员工与创业者除了共同的利益目标,还在频繁的互动交往中逐步建立起关系亲密度和情感信任,形成创业目标的强连接。当创业者与这些资源拥有者互动时,主要依赖于情感,而非片面的从理性认知出发<sup>[56]</sup>。情感激活和开发企业潜在的人力资本和社会资本等资源能力,使得企业事务性活动得以顺利开展,甚至创造性完成。

高政治技能的创业者具有良好的沟通力,遵从礼仪规则和互动规范,真诚待人提升组织成员的情感信任,建立良好的关系基础的同时,进一步扩大可调用资源范围。在此基础上,敏锐的社会感知力使其不会一味就事论事,而是会揣摩对方想法,通过迎合和感染对方,拉近关系距离。在这种情形下,对资源拥有者而言,资源投入的情感性回报促使其暂时调用自己可得资源,提供相应资源的支持。在案例企业中,创业者发挥社交能力作用,真诚对待组织成员,在有需要时通过“动之以情”能够调用网络资源。确实是日久生情,这批货在真正着急的情况下,这帮人能为你使上劲,是相当关键。这个怎么说,就是平时跟他们不能疏远,关键时刻再动之以情,如果轻易跟他们不处的话,哪天我这批货特别着急,这帮人不会(帮忙)(车间主任SZB)。因此,创业者利用政治技能与创业伙伴、核心员工的情感互动不仅在遇到困境时获得资源性帮助和人力支持(实例B1和B2),还在出现问题时触发企业知识和信息的共享,促进问题创造性解决(实例B3)。

**命题1b** 在角色关系下,创业者政治技能在强连接关系中通过“以情动人”行为能获得企业内潜在资源。

表 7 角色关系下政治技能与创业资源获取代表性数据

Table 7 Representative data of political skills and entrepreneurial resource acquisition in the role-relationship

关系情境	数据实例	发现		
		政治技能表现	行为策略运用	资源获取结果
角色关系—弱连接	厂长 ZH: 对于新订单,我会先分析可行性,会影响到谁,影响到哪个订单,人员有什么问题,是不是能跟得上,把所有困难都想充分了再去谈,当然要把我们能做成什么样跟人说清楚,毕竟保质保量的完成才是他们(客户)最关心的。(A1)	揣摩对方想法;真诚;换位思考	理性分析;展示能力;实事求是;合理解释	获得订单资源
	资金经理 PY: 有段时间厂里流动资金紧张,原料要向厂家赊货,那时和原料厂合作时间还不长了,老板(ZH)让我们跟人说清楚情况,带着订单去,担保到期结款,这才周转开。(A2)	沟通技巧;真诚;换位思考	展示实力;解释原因,做出保证	获得原材料,解决资金周转问题
	行政主任 CWB: 这企业人员变动比较频繁,招人难,但老板非常强调招工的报酬是怎么回事就什么事,能给多少就多少,不能掩盖事实,人家按照你的要求去做了,你不遵守人家肯定有想法,薪资这块必须透明,透明了工人才能来才能干得久。(A3)	真诚,有个人魅力;换位思考	实事求是;合理解释	取得工人信任,获得劳动资源
角色关系—强连接	车间主任 SZB: 订单急的时候,靠命令不行,我会跟他们唠家常,关心他们的工作、生活,掌握他们的心理,我好牵着他们的心理诱导着他们干活,诱导他跟着我思路走。前两天我下去,四个人干的设备,两个人搞定了,我内心也十分感动。(B1)	揣摩对方想法;有谋略;沟通技巧	主动迎合;拉近心理距离;表达关心	获取资源性帮助
	厂长 ZH: 现在都是独生子女,个性也很强,如果一天我老脸拉着,呛着说话,老是这个态度处着的话,就领不了这个团队;说白了就是要真诚,要和他们交心,我关心他们,他们回头也会尽心帮助我的。(B2)	揣摩对方想法;换位思考;留情面;真诚	表达关心;拉近心理距离	巩固团队;获得人力支持
	行政主任 CWB: 沟通要看情况,像有些工程师,有本事,跟他们沟通就是要客气些,不然的话他们不会听我的,当时不说,但是活拿不出来,我干着急没办法,我尊重他们,就是你敬人一尺,人家敬你一丈,有什么问题想法他们能说出来。(B3)	调整沟通方式和语气;沟通能力	主动迎合;尊敬的话语	发现问题时建言,获得信息性资源

表 8 人情关系下政治技能与创业资源获取代表性数据

Table 8 Representative data of political skills and entrepreneurial resource acquisition in the renqing situation

关系情境	数据实例	发现		
		政治技能表现	行为策略运用	资源获取结果
人情关系	厂长 ZH: 像消防、环保、税务都是找朋友帮忙,这就算私交吧,我们平时经常会有聚会,吃顿饭啦,联络联络感情,关键时刻一开口(求助),没有不帮忙的,就消防一项就能省不少钱。(C1)	人脉广;社交能力强;有谋略	情感交换;真诚求助	需要时,获得资源帮助
	财务经理 CY: 当时我还在生物制药公司做财务副总裁,后来认识张总成了朋友,他是实实在在想干点儿事的人,特别真诚希望能来帮他,我当时很感动,觉得能帮这么一个有才能有事业心的人,共同成就自己的事业,也是很有成就感的事情。(C2)	社交能力;真诚;有才能	真诚求助;投入情感感动对方	招揽人才,获得人力支持
	厂长 ZH: 那年经济形势不好,订单少的很,工人们放假了,那时心情特别糟,跟我的一些同学啊,朋友啊喝酒,就是想找人倾诉倾诉,(他们)都在开解我,劝我别放弃,还帮我联系新厂商,后来缓了过来,订单上来了。(C3)	沟通技能;社交能力;人脉广;	情感宣泄	获得情感性支持和帮助

## 2) 人情关系下政治技能与创业资源

创业环境难以预测性降低传统正式组织结构和控制系统的功能性,创业者的私交关系成为创业资源的另一重要来源。在创业过程中,创业者除了与供应商、经销商、创业伙伴等资源拥有者进行创业互动外,还会与亲属、朋友等展开情感交流。与关注创业目标的角色关系不同,创业者与亲朋好友的私人交往产生的情感性连接建立起基于人情法则的关系情境<sup>[41]</sup>。在这种关系情境下,创业者施展政治技能,调节情感状态,不仅能获取意料之外的资源帮助,还能获得减轻创业压力的情感性支持。表8中显示人情关系情境下政治技能与创业资源获取的代表性数据和分析。

创业活动面临很强的不确定性,当出现问题时,依靠新创企业内部的资源能力可能无法解决问题,创业者可能将日常活动中的私交关系作为潜在的资源池,在需要时调用这部分潜在的资源能力。作为一家处于成长期的创业企业,该企业在工作条件和福利待遇方面并不具有竞争优势,人员流动现象普遍存在。厂长ZH坦言,“就现在企业的情况来说,人员就是本钱,有了人才有效益,但是合适的人也很难找”。在案例企业中,创业者厂长ZH具备良好的社交能力和人际关系处理能力,在日常私交活动中注重情感交流,增强信任感,逐步积累“好人缘”。当企业需要时,创业者真诚地求助,提升互动中情感性评价的分量,提高资源拥有者对其本人和企业的认可度,从非正式的私交关系中获取创业性的人力资源支持。如表8实例C1所示,企业内一些重要的成员就是被创业者的真诚打动,从私下好友变成创业伙伴,解决企业的人才困境。

此外,创业过程中,创业者很容易在巨大的压力下产生不如意、不顺心的负面情绪,降低创业热情和信心,阻碍其开展进一步的创业行动。日常私交活动就成为创业者主要的情感宣泄渠道。在案例企业中,由于订单、人员安排等资源劣势,创业者经常承担巨大的创业压力,并且难以在正式社会网络得到开解和宣泄。正如厂长ZH所言,“订单、人员,各种困难每天都要面对,怎么克服,我都要想充分了,压力自然大,但我不会把这种压力交给底下的人…”创业者通常会找准合适的时机在

私交网络中与亲朋好友进行情感互动,通过闲聊、诉苦、抱怨等情感宣泄行为,将创业压力和创业面临的困难信息传递出来。而与创业者关系亲密的资源拥有者在情感交流作用下中也会为创业者提供情感性支持,甚至主动投入资源帮助创业者解决创业难题,缓解压力。如表8实例C2和C3所示,厂长ZH向朋友倾诉创业困难和压力,在朋友的帮助和支持下渡过难关。

命题2 在人情关系下,通过“以情动人”行为,创业者政治技能有利于调用私交关系并获得潜在资源帮助。

## 4 结束语

在资源匮乏和制度不完善的情境下,创业者如何利用政治技能开发人际网络中所隐藏的潜在资源,越来越受到当前创业理论研究的关注。在日常创业实践中,创业者采用“以理服人”和“以情动人”的不同行为策略<sup>[12]</sup>,在关系情境中施展政治技能获取创业性资源;同时,在日常的合作过程中,不同的关系情境也会体现出创业者行为策略差异,并塑造出创业者通过政治技能获取资源的日常行为机理。鉴于人情关系下行为所遵循的交往规则不同于角色关系下的价值逻辑<sup>[24]</sup>,其因果模糊关系难以单纯通过对行为结果的价值分析来发觉<sup>[18]</sup>。因此,本文首先在特定关系情境下,探究“以理服人”和“以情动人”的不同行为策略影响创业者政治技能与资源获取之间的关系,然后,再考虑不同关系情境下的行为策略差异,揭示创业者政治技能通过“以理服人”和“以情动人”获取创业资源组织内涵。

本研究采用混合研究方法,首先通过实证分析发现,创业者政治技能通过不同行为策略获取创业性资源,“以理服人”和“以情动人”的行为策略在创业者利用政治技能获取资源过程中具有重要的作用。接下来,定性分析发现,在角色关系情境里,创业者政治技能在弱连接中通过“以理服人”行为策略获取现有资源,在强连接中通过“以情动人”行为策略能获得潜在资源,并在遵从人情法则的关系实践中,通过“以情动人”的行为策

略,创业者政治技能有利于调用私交关系并获得潜在资源及其组织能力.因此,在运用政治技能的人际交往中,创业者采取行为策略来展现政治技能,从而影响创业性资源获取,进一步地,这两种行为策略在不同关系情境中,展现出创业者政治技能塑造不同的创业性资源获取机制.

#### 4.1 理论贡献

本研究主要理论贡献在于,第一,从创业者政治技能的行为角度,即采用“以理服人”和“以情动人”的行为策略,探究了具体关系情境下创业者政治技能获取资源的影响机制,因而,从人际交往中的“理”与“情”不同行为层面解释了创业者政治技能与资源获取之间的内在联系<sup>[12]</sup>.这一研究发现不仅从行为策略层面拓展了创业者政治技能通过人际能力影响创业活动的理论内涵<sup>[1,2]</sup>,而且在创业情境下,扩展和延伸了 Ferris 等<sup>[9]</sup>政治技能展现的行为原理.第二,本研究得出,在日常创业实践中,创业者凭借政治技能不仅利用角色性关系获取资源,还能从人情关系的情感交流中获得资源;同时,研究还发现,“在人情关系下,通过‘以情动人’行为,创业者政治技能有利于调用私交关系并获得潜在资源帮助”.又因为不同于社会网络理论所强调的社会连接<sup>[15]</sup>,当关系情境由人情关系主导,日常行为主要服从于人情交往,创业者和资源提供者都会遵从情感交流的互助性原则<sup>[13]</sup>.因此,本研究结论在日常创业实践层面,提出了人情关系下创业政治技能获取资源的内在机理,正在这个意义上,拓展了社会网络理论注重资源连接强弱的价值性分析.

第三,本研究发现,创业者利用政治技能开发人际网络中所隐藏的潜在资源和组织能力,来弥补新创企业的资源匮乏和制度不完善,如在强连接中通过“以情动人”行为策略能获得潜在资源,并在遵从人情法则的关系实践中,通过“以情动人”的行为策略,创业者政治技能有利于调用私交关系并获得潜在资源及其组织能力.因而,在强连接和人情关系之下,潜在资源的调用与组织完全不同于资源价值交换的情理逻辑(如“合情合理”),这一研究发现在理论上弥补了新创企业调

用制度约定外的潜在资源的内在机制<sup>[57]</sup>,也为不确定性环境下的创业性资源获取提供新的研究范式.

#### 4.2 管理寓意

本研究对于指导创业者开展创业活动具有一定实践价值.由于新创企业在制度和资源方面存在新生劣势,创业者常常需要依靠施展政治技能开发人际网络中的潜在资源和组织能力.一方面,在日常创业活动中,创业者并非“单打独斗”,创业者利用政治技能采用“以理服人”和“以情动人”的不同行为策略,从与他人的合作性互动中获取资源.因此,创业者不仅要重视自身政治技能的培养,在与人际交往中逐步提升政治技能水平,还要考虑资源拥有者需求在交往互动中运用“情”与“理”的行为策略.另一方面,创业者还应留意资源获取中的关系状态,在弱连接下向资源拥有者提供信息数据、展示能力和企业实力,与之建立认知信任;在强连接和人情关系下恰当地运用人际关系技巧和情面的作用,调用私交关系中的潜在资源.此外,在日常创业过程中,创业者还要加强与资源拥有者的互动,将心比心,照顾彼此感受,加深关系基础和情感联系,建立起彼此间的关系信任,进而增强其对创业者和创业组织的认可与信任,为调用潜在资源提供充足准备.

#### 4.3 研究局限与展望

本研究初步地分阶段从行为策略与关系情境层面,探究了创业者政治技能与资源获取之间内在机制,但是还存在一些不足之处.第一,本研究将“以理服人”和“以情动人”的行为策略作为创业者通过政治技能获取资源的切入点,虽然在行为层面区分了两者之间内在联系,但并没有严格界定两者之间在概念层面上的独特性和排他性,而在事实上情理交融也是存在的,所以,未来研究在这一方面进行深入探究<sup>②</sup>.第二,本研究试探性通过定性方法,探究了不同关系情境下的创业者政治技能与资源获取,虽然引入了关系强度和人情关系,但是并没有考虑关系身份地位和创业发展阶段,特别地,政治技能更多地依靠权力或威望来展现的,这种社会地位的差异如何影响创业性

② 十分感谢评审专家所提出的意见和建议.

资源获取? 不同创业阶段又是如何影响创业者政治技能调用资源? 这些将是未来研究的重要方向. 第三, 围绕中国情理文化背景, 本研究在第一阶段引入“以情动人”的行为策略, 在第二阶段引

入“人情关系”的关系情境, 然而, 在中国情理逻辑下, 还没有清晰地区分出“以情动人”与“人情关系”之间概念性联系, 未来研究将引入中国传统文化的阴阳逻辑来深入探究.

### 参考文献:

- [1] Wei L Q, Chiang F F T, Wu L Z. Developing and utilizing network resources: Roles of political skill [J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(2): 381–402.
- [2] Fang R, Chi L, Chen M, et al. Bringing political skill into social networks: Findings from a field study of entrepreneurs [J]. *Journal of Management Studies*, 2015, 52(2): 175–212.
- [3] Ferris G R, Treadway D C, Kolodinsky R W, et al. Development and validation of the political skill inventory [J]. *Journal of Management*, 2005, 31(1): 126–152.
- [4] Tocher N, Oswald S L, Shook C L, et al. Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective [J]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2012, 24(5–6): 283–305.
- [5] Zhang J, Soh P, Wong P. Entrepreneurial resource acquisition through indirect ties: Compensatory effects of prior knowledge [J]. *Journal of Management*, 2010, 36(2): 511–536.
- [6] Ozdemir S Z, Moran P, Zhong X, et al. Reaching and acquiring valuable resources: The entrepreneur's use of brokerage, cohesion, and embeddedness [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2016, 40(1): 49–79.
- [7] Perrewé P L, Zellars K L, Rossi A M, et al. Political skill: An antidote in the role overload-strain relationship [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, 10(3): 239–250.
- [8] Pfeffer J. *Power in Organizations* [M]. Boston: Pitman, 1981.
- [9] Ferris G R, Treadway D C, Perrewé R L, et al. Political skill in organizations [J]. *Journal of Management*, 2007, 33(3): 290–320.
- [10] Baron R A. The role of affect in the entrepreneurial process [J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(2): 328–340.
- [11] Huang L, Knight A P. Resources and relationships in entrepreneurship: An exchange theory of the development and effects of the entrepreneur-investor relationship [J]. *Academy of Management Review*, 2017, 42(1): 80–102.
- [12] Baron R A, Tang J. Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality [J]. *Journal of Management*, 2009, 35(2): 282–306.
- [13] 潘安成, 姜葵助, 肖宇佳. 战略实践观与关系化组织——以中国文化背景为基础的质性研究 [J]. *南开管理评论*, 2016, 19(3): 110–122.  
Pan Ancheng, Jiang Kuizhu, Xiao Yujia. Strategic practice and relational organization: A qualitative research based on Chinese culture background [J]. *Nankai Business Review*, 2016, 19(3): 110–122. (in Chinese)
- [14] Gronn P. Hybrid configurations of leadership [A]. In A. Bryman, Collinson D, Grint K, Jackson B, et al. *The SAGE Handbook of Leadership* [C]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011: 437–454.
- [15] Granovetter M S. The strength of weak ties [J]. *American Journal of Sociology*, 1973, 78: 1360–1380.
- [16] 梁漱溟. *中国文化要义* [M]. 上海: 上海人民出版社, 2005.  
Liang Shuming. *The Essence of Chinese Culture* [M]. Shanghai: Shanghai People's Publishing House, 2005. (in Chinese)
- [17] 翟学伟. 是“关系”, 还是社会资本 [J]. *社会*, 2009, 29(1): 109–122.  
Zhai Xuewei. Guanxi or social capital? [J]. *Society*, 2009, 29(1): 109–122. (in Chinese)
- [18] Misangyi V F, Greckhamer T, Furnari S, et al. Embracing causal complexity the emergence of a neo-configurational perspective [J]. *Journal of Management*, 2016, 43(1): 255–282.
- [19] Kownatzki M, Walter J, Floyd S W, et al. Corporate control and the speed of strategic business unit decision making [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(5): 1295–1324.
- [20] Ethiraj S K, Ramasubbu N, Krishnan M S. Does complexity deter customer-focus [J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(2): 137–161.
- [21] Casciaro T, Lobo M S. Affective primacy in intraorganizational task networks [J]. *Organization Science*, 2015, 26(2):

- 373 – 389.
- [22]Shane S , Cable D. Network ties , reputation , and the financing of new ventures [J]. *Management Science* , 2002 , 48( 3) : 364 – 381.
- [23]潘安成 , 李鹏飞. 从人际交往中产生战略性创业实践: 一个企业创业的案例跟踪探究 [J]. *管理学报* , 2015 , 12( 12) : 1754 – 1763.  
Pan Ancheng , Li Pengfei. Making strategic entrepreneurship practice from interpersonal interaction: A tracing case study of corporate entrepreneurship [J]. *Chinese Journal of Management* , 2015 , 12( 12) : 1754 – 1763. ( in Chinese)
- [24]翟学伟. 关系与谋略: 中国人的日常计谋 [J]. *社会学研究* , 2014 , ( 1) : 82 – 103.  
Zhai Xuewei. Guanxi and strategy: The daily stratagems of the Chinese [J]. *Sociological Research* , 2014 , ( 1) : 82 – 103. ( in Chinese)
- [25]Treadway D C , Breland J W , Williams L M , et al. Social influence and interpersonal power in organizations roles of performance and political skill in two studies [J]. *Journal of Management* , 2013 , 39( 6) : 1529 – 1553.
- [26]Lewicki R J , Saunders D M , Barry M. *Negotiation* [M]. New York: McGraw-Hill/Irwin , 2005.
- [27]Jones C B. *Behavioral Flexibility in Primates: Causes and Consequences* [M]. New York: Springer , 2005.
- [28]Harris K J , Kacmar K M , Zivnuska S , et al. The impact of political skill on impression management effectiveness [J]. *Journal of Applied Psychology* , 2007 , 92( 1) : 278 – 285.
- [29]Engel Y , Kaandorp M , Elfring T. Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty [J]. *Journal of Business Venturing* , 2017 , 32( 1) : 35 – 51.
- [30]李新春 , 张鹏翔 , 叶文平. 家族企业跨代资源整合与组合创业 [J]. *管理科学学报* , 2016 , 19( 11) : 1 – 17.  
Li Xinchun , Zhang Pengxiang , Ye Wenping. Trans-generational resource orchestration and portfolio entrepreneurship in family businesses [J]. *Journal of Management Sciences in China* , 2016 , 19( 11) : 1 – 17. ( in Chinese)
- [31]Kipnis D , Schmidt S M , Wilkinson I. Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one’s way [J]. *Journal of Applied Psychology* , 1980 , 65( 4) : 440 – 452.
- [32]Chua R Y J , Ingram P , Morris M W. From the head and the heart: Locating cognition-and affect-based trust in managers’ professional networks [J]. *Academy of Management Journal* , 2008 , 51( 3) : 436 – 452.
- [33]易朝辉. 创业者与创业投资家的信任结构实证研究 [J]. *科学学研究* , 2011 , 29( 6) : 914 – 923.  
Yi Chaohui. Empirical study on the structure model of trust between entrepreneur and venture capitalist [J]. *Studies in Science of Science* , 2011 , 29( 6) : 914 – 923. ( in Chinese)
- [34]李新春 , 叶文平 , 唐嘉宏 , 等. 创始爱心资金获取: 情感信任还是能力信任 [J]. *管理科学* , 2015 , 28( 2) : 40 – 48.  
Li Xinchun , Ye Wenping , Tang Jiahong , et al. How to obtain love money , affect-based trust or competence trust: Based on the CPSED empirical analysis [J]. *Journal of Management Science* , 2015 , 28( 2) : 40 – 48. ( in Chinese)
- [35]Lewicki R J , Wiethoff C. Trust , trust development , and trust repair [A]. In M. Deutsch & P. T. Coleman ( Eds. ) . *The Handbook of Conflict Resolution* [C]. San Francisco: Jossey-Bass. 2000: 86 – 107.
- [36]McAllister C P , Ellen B P , Ferris G R. Social influence opportunity recognition , evaluation , and capitalization increased theoretical specification through political skill’s dimensional dynamics [J]. *Journal of Management* , 2016 , <https://doi.org/10.1177/0149206316633747>.
- [37]Wu L Z , Yim F H , Kwan H K , et al. Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress [J]. *Journal of Management Studies* , 2012 , 49( 1) : 178 – 199.
- [38]Kolodinsky R W , Treadway D C , Ferris G R. Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge ( 1991) model [J]. *Human Relations* , 2007 , 60( 12) : 1747 – 1777.
- [39]Treadway D C , Ferris G R , Duke A B , et al. The moderating role of subordinate political skill on supervisors’ impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation [J]. *Journal of Applied Psychology* , 2007 , 92( 3) : 848 – 855.
- [40]Sluss D M , Ashforth B E. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships [J]. *Academy of Management Review* , 2007 , 32( 1) : 9 – 32.
- [41]黄光国. 人情与面子: 中国人的权力游戏 [M]. 北京: 中国人民大学出版社 , 2010.  
Huang Guangguo. Face and Favor: The Chinese Power Game [M]. Beijing: China Renmin University Press , 2010. ( in Chinese)
- [42]Ramasamy B , Goh K W , Yeung M C H. Is Guanxi ( relationship) a bridge to knowledge transfer? [J]. *Journal of Business Research* , 2006 , 59( 1) : 130 – 139.

- [43] Davidsson P, Hong B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs [J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18(3): 301–331.
- [44] Elfring T, Hulsink W. Networks in Entrepreneurship: The case of high-technology firms [J]. *Small Business Economics*, 2003, 21(4): 409–422.
- [45] Lawrence T B, Maitlis S. Care and possibility: Enacting an ethic of care through narrative practice [J]. *Academy of Management Review*, 2012, 37(4): 641–663.
- [46] Creswell J W, Clark V L P. *Designing and Conducting Mixed Methods Research* [M]. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.
- [47] Birkinshaw J, Braunerhjelm P, Holm U, et al. Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas? [J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(7): 681–700.
- [48] Biggadike R. The risky business of diversification [J]. *Harvard Business Review*, 1979, 57(3): 103–111.
- [49] Zahra A, Ireland R D. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(5): 925–953.
- [50] 程聪, 张颖, 陈盈, 等. 创业者政治技能促进创业绩效提升了吗? ——创业导向与组织公正的中介调节效应 [J]. *科学学研究*, 2014, 32(8): 1198–1206.  
Cheng Cong, Zhang Ying, Chen Ying, et al. Do entrepreneurs' political skills promote new venture performance? Testing a model of entrepreneurial orientation and organizational justice mediate moderation [J]. *Studies in Science of Science*, 2014, 32(8): 1198–1206. (in Chinese)
- [51] Yukl G, Seifert C F, Chavez C. Validation of the extended influence behavior questionnaire [J]. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(5): 609–621.
- [52] Lumpkin G T, Dess G G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle [J]. *Journal of Business Venturing*, 2001, 16(5): 429–451.
- [53] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common method bias in behavioural research: Critical review of the literature and recommended remedies [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879–903.
- [54] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展 [J]. *心理科学进展*, 2014, 22(5): 731–745.  
Wen Zhonglin, Ye Baojuan. Analyses of mediating effects: The development of methods and models [J]. *Advances in Psychological Science*, 2014, 22(5): 731–745. (in Chinese)
- [55] 梁强, 李新春, 周莉. 新创企业内部资源与外部关系的战略平衡——中国情境下的经验研究 [J]. *管理科学学报*, 2016, 19(4): 71–87.  
Liang Qiang, Li Xinchun, Zhou Li. Strategically leveraging internal resources and external networks in new venture growth: Evidence from China [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2016, 19(4): 71–87. (in Chinese)
- [56] 杨国枢. 中国人的社会取向: 社会互动的观点 [M]. 台北: 桂冠图书公司, 1992.  
Yang Guoshu. *Chinese Social Orientation: From the Social Interaction Perspective* [M]. Taipei: Laurel Book Company, 1992. (in Chinese)
- [57] Yiu D, Bruton G D, Lu Y. Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper [J]. *Journal of Management Studies*, 2005, 42(1): 183–206.

## Being rationality or emotional? Entrepreneurs' political skills promote resource acquisition

XIAO Yu-jia, PAN An-cheng\*

Faculty of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian 116024, China

**Abstract:** With a shortage of resources and perfect institutions, it is difficult for new ventures to obtain valuable resources. More and more researches study how entrepreneurs employ their political skills to develop potential resources hidden in the interpersonal network. In China, entrepreneurs' political skills (EPSs) play a key role in the process of resource acquisition. By the strategies of rationality or emotionality, the entrepreneurs with high political skills can not only obtain organizational resources, but also can rely on affective inter-

action to invoke organizational capabilities in daily practice. Using the mixed method research ,this study first establishes a theoretical model with the quantitative method ,and then further extends the model with the qualitative method in everyday workplace. The findings suggest that EPSs ,which is the component of social competence , have effects on resource acquisition process through their strategies of rationality or emotionality. In the role-relationship between the entrepreneurs and resource owners ,the existing resources are obtained through the strategy of rationality when the relationship is weak , and the strategy of emotionality favors potential resources when the relationship is strong. In the renqing situation ,the strategy of emotionality facilitates the invocation of personal network and potential resources.

**Key words:** entrepreneurship; political skills; resource acquisition; relational context

附录

附表 1 创业者政治技能效度检验  
Appendix table 1 Validity of entrepreneurs' political skills

变量维度	测量题项	因素载荷				解释方差	累积解释总方差
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4		
社交机敏	SA1: 在创业过程中,我非常擅长发觉他人做事的动机和意图	0.759				16.775%	67.781%
	SA2: 我似乎本能地知道该说什么以及如何让他人帮助创业	0.727					
	SA3: 在与创业伙伴或其他人员沟通时,我非常注意观察他们的面部表情	0.741					
人际影响力	II1: 在创业中,我能让人感觉与我交往舒适、放松		0.792			18.087%	
	II2: 在创业中,我能轻松有效地与人进行沟通交流		0.767				
	II3: 在创业中,我能很轻松地与他人建立密切的关系		0.832				
网络能力	NA1: 在创业时,我花费大量的时间和精力与他人建立关系网络			0.761		14.812%	
	NA2: 创业过程中,我擅于与重要人物(如客户、供应商等)建立和保持良好关系			0.683			
	NA3: 我擅长运用我的关系和网络解决创业中遇到的问题			0.744			
外显真诚	AS1: 在与创业伙伴和其他人员沟通时,我尽可能在言语和行为上表现得很真诚				0.838	18.108%	
	AS2: 在创业中,让人相信我是一个言行一致的人是非常重要的				0.836		
	AS3: 我会尽力对创业伙伴以及其他人员表现出诚挚的关心				0.726		
拟合指标	$\chi^2 = 129.663; df = 48; \chi^2/df = 2.701; p = 0.000; CFI = 0.934; GFI = 0.935; NFI = 0.900; TLI = 0.909; RMSEA = 0.073$						

附表2 “以理服人”和“以情动人”行为策略效度检验  
Appendix table 2 Validity of strategies of rationality or emotionality

变量 维度	测量题项	因素载荷		解释 方差	累积解释 总方差
		因素 1	因素 2		
以理服人	RS1: 用逻辑和事实来说服潜在的资源拥有者	0.604		28.375%	53.092%
	RS2: 向资源拥有者说明你需要资源的原因	0.709			
	RS3: 向资源拥有者解释企业或企业的项目实用性和价值性,并说明实现途径	0.632			
	RS4: 向资源拥有者提供信息、证据或数据来证实所提要求	0.684			
	RS5: 在获取资源之前先展示企业或自身的能力	0.760			
以情动人	ES1: 向资源拥有者表示友好		0.736	24.717%	
	ES2: 在获取资源或帮助前,先为资源拥有者提供支持		0.710		
	ES3: 在获取资源或帮助时,照顾对方感受表现委婉、恭敬		0.725		
	ES4: 在获取资源或帮助时,称赞对方		0.655		
	ES5: 用富有情感的语言向资源拥有者求助		0.804		
拟合指标	$\chi^2 = 67.297$ ; $df = 34$ ; $\chi^2/df = 1.979$ ; $\rho = 0.001$ ; CFI = 0.967; GFI = 0.961; NFI = 0.936; TLI = 0.956; RMSEA = 0.055				

附表3 受访者介绍  
Appendix table 3 Profile of the respondents

受访者	所属部门	职务	主要职责
厂长 ZH	木业企业	厂长	全厂工作管理
副厂长 SSG	木业企业	副厂长/质检	质量检查
经理 CGZ	木业企业	财务经理	日常财务管理
会计 Z	木业企业	现金会计	管理现金、汇款等/物品、劳保、副食品采购等
车间主任 SZB	木业企业	生产车间主任	生产组织/生产调度/协助厂长管理
行政主任 CWB	木业企业	行政部主任	外协/物业/饮食等行政管理
班长 M	木业企业	加工部门班长	备料加工/管理工人/检查质量
班长 B	木业企业	加工班班长	倒料/安排工作/质量检查
资金经理 XY	集团办事处	资金部经理	资金调配与运作/融资/贷款
财务经理 CY	集团办事处	财务经理	现金、汇款等现金流管理
进出口经理 PY	集团办事处	进出口经理	原材料进口/订单管理/业务咨询/采购管理
行政经理 SXP	集团办事处	行政经理	档案管理/其他行政事务管理
厂长 LLH	下属工厂	下属工厂厂长	技术/计划/生产管理
副厂长 WDH	下属工厂	副厂长/行政主管	新业务/行政管理
主任 GZJ	下属工厂	内销车间主任	内销订单生产和加工
主任 LQ	下属工厂	外销车间主任	外销订单生产加工/检查质量
主任 YH	下属工厂	油漆车间主任	质检/油漆工作
主任 ZC	下属工厂	备料车间主任	备料/调试设备/检查

附表4 创业者政治技能特征代表性数据  
Appendix table 4 Representative data of entrepreneurs' political skills

维度	特征表现	实例
社交机敏性	善揣摩	(跟人沟通时)有时他(副厂长 SSG)会细细琢磨,讲这话对不对,暂时先不说,征求别人(建议)…(行政主任 CWB)
	会调整	他(厂长 ZH)开会时讲话和平常跟我们讲话,就有区别…开会时,考虑到有些东西要是不适合在会上讲的,开完会,他会找我们谈…他总会根据场合调整说话语气(副厂长 SSG)
	有谋略	我会想办法让你顺从我,这是我的工作方式,不管是董事长也好还是老板也好,我觉得我会想个办法,或者是挖个小陷阱,让他们掉进我的圈套里,让他们觉得这个事情是他们想出来的。(财务经理 CY)
人际影响力	办事能力	我挺欣赏 ZH,他的做事方法我很佩服.他做事就是雷厉风行,他能把工人凝聚到一起,把我们这些领导往一块儿划拉,凝聚到一起。(进出口经理 PY)
	个人魅力	我认为现在 ZH 就是心力也好,还是魄力也好,包括我们工作这个钻研劲儿,和对事业的执着劲儿,都让我特别欣赏(厂长 LLH)
	群众基础	出现问题后,不管谁的错,责任他(厂长 ZH)都会揽下来,由自己负责,有时甚至会罚款,他也会自己拿.他认为既然自己管质量,一旦出现问题,责任就在于他.我特别佩服他(副厂长 SSG)
社交能力	留面子	得给人留面子,人越多,跟她讲,没理她也能变理,但是你要给她叫到办公室,给她讲,怎么说呢,她有可能心里就接受了(车间主任 SZB)
	换位思考	她(财务经理 CY)愿意换位思考,能站在别人角度多想想,人缘很不错(进出口经理 PY)
	人脉广	一个问题,自己摆不平,(厂长 ZH)总能找到朋友或同学私下解决(主任 LQ)
外显真诚	表面和气	认识她(财务经理 CY)这么久从来没见过他跟谁红过脸的情况(行政经理 SXP)
	以身作则	平时上工厂他(厂长 ZH)都和工人一样穿着工作服下去干活,不是说我就是老板,我就是来看看,和我们就是挺近的(车间主任 SZB)
	乐于施助	刚一进工厂肯定不适应啊,比方说被褥带的不全啊,餐具没带啦,还是怎么的,他(车间主任 SZB)就会给我们提供一些便利,像是盘碗提供给我们用,被褥没有,领着我们去买。(班长 M)