

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20220827.401

## 谈钱真的伤感情吗?创业团队契约治理对成员亲密关系的影响

朱仁宏<sup>1</sup>, 王雅渲<sup>1</sup>, 时方方<sup>2</sup>, 贺思涵<sup>1</sup>

(1. 中山大学管理学院, 广东广州 510000; 2. 广州华商学院, 广东广州 510000)

**摘要:** 创业团队通常拥有亲戚、朋友等亲密关系, 实践中却存在不少因权利争斗而导致关系破裂的例子。创业团队契约治理作为一种通过正式、具有法律约束的协议规范契约双方的行为和结果的治理模式, 是否能显著提升团队亲密度呢? 基于377份主创业者调研问卷, 本文发现: (1) 创业团队契约治理能够有效提升团队成员亲密度。(2) 创业团队契约治理主要通过提升团队成员的分配公平感和程序公平感, 从而提升团队成员亲密度。(3) 当新创企业绩效水平较高时, 分配公平感对亲密度的促进作用越强, 而程序公平感对亲密度的促进作用有所削弱; 当新创企业绩效水平较低时, 程序公平感对亲密度的促进作用越强, 而分配公平感对亲密度的促进作用有所削弱。本研究丰富了创业团队治理及亲密度的研究, 并对创业实践有直接的指导意义。

**关键词:** 创业团队契约治理; 分配公平感; 程序公平感; 亲密度

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2023)02-0118-16

### 一、引言

得益于互补的知识、技能, 更加丰富的社会网络资源, 合伙创业已然成为众多创业者的首选形式(朱仁宏等, 2018)。与高管团队不同, 创业团队组建并非通过市场招聘, 而是来自既有的亲密关系, 如家人、亲戚、朋友、同事或者同学等(Timmons, 1979; Francis和Sandberg, 2000)。这种亲密关系往往是新创企业初期发展的重要基石(Francis和Sandberg, 2000), 一方面, 创业团队间既有的亲密关系能提升团队成员投入个人资产的意愿和程度, 从而为新创企业发展提供物质及人力资源(朱仁宏等, 2012); 另一方面, 创业团队亲密关系能提升团队信任、凝聚力, 减少情感冲突, 降低成员流失及分裂的几率(Francis和Sandberg, 2000; 朱仁宏等, 2012)。然而, 亲

收稿日期: 2022-05-20

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(71572199); 广东省自然科学基金面上项目(2022A1515011036)

作者简介: 朱仁宏(1969—), 男, 中山大学管理学院副教授, 博士生导师(通讯作者, topalbert@126.com);

王雅渲(1996—), 女, 中山大学管理学院博士研究生;

时方方(1991—), 女, 广州华商学院讲师;

贺思涵(1992—), 女, 中山大学管理学院研究助理。

密关系虽然是创业团队得以成功组建的基石,但在创业过程中,团队成员也常常因关系恶化,导致新创企业发展受阻甚至解体(Timmons, 1979)。创业团队成员作为新创企业的领导者,他们创建企业的初始程序和制度,塑造企业文化,指导企业发展的各个阶段,对企业未来成长和发展印下了深远的烙印(Klotz等,2014)。对于处于发展初期的新创企业而言,创始人合伙破裂不仅意味着资源的流失,更会对企业发展产生较大的影响,带来创业失败的风险(朱仁宏等,2013)。鉴于创业团队内部亲戚、朋友等亲密关系的普遍性和重要性,如何才能维护创业团队亲密关系,避免合作破裂呢?

创业团队指的是拥有股权且直接参与企业战略决策的人,因此,创业团队之间不仅是亲戚、朋友或同学(Francis和Sandberg,2000),同时也是共担责任、共享利益的商业合伙人(朱仁宏等,2018)。回顾实践中关系破裂的新创企业,无外乎是合伙人们为权与为利而展开的争斗:如早年“西少爷”因股权和投票权的分歧致使团队散伙;“泡面吧”在A轮融资前夕爆发股权大战,创始人强行删除产品代码,“逻辑思维”创始人因股权分配不均而分道扬镳,到近期游族网络董事长创始人被曾经的合作伙伴投毒等。因此,由于商业合伙关系与亲密关系的共存,创业团队成员对合伙中权责利分配的不满往往是导致团队亲密关系破裂的主要原因。在创业早期,创业者们对于股权、利益及企业控制权等方面的配置天然空白,要么签署的合同缺少法律保障,要么仅靠口头协议,无书面证明,因此,权与利的分配只能演变为互相撕扯的夺权大战,致使创业团队无法存续。

然而,在亲密关系里,对“权责利”分配的详细讨论通常被认为是破坏信任、过分计较的行为(Macaulay, 1963; Ghoshal和Moran, 1996),同时制定正式契约意味着对合作伙伴更多的监视与控制,不利于亲密关系的维持与发展。但是,朱仁宏等(2019)发现,基于人力资本的契约治理事实上有助于提升创业团队长期合作的意愿,抑制成员退出意愿,因此,一个亟待探索的问题是:契约治理真是阻碍创业团队亲密关系发展的绊脚石吗?对亲密关系和商业合伙关系并存的创业团队而言,“谈钱真的伤感情吗”?

回顾以往,关于亲密度影响因素的研究集中在心理学领域(Karney, 2021),并未有学者探讨企业中契约治理对亲密关系的影响,这是因为对大多数成熟企业而言,高管团队或员工亲密关系的存在与发展既不普遍也不重要,但新创企业恰恰相反。此外,在创业领域,已有研究关注到了创业团队亲密关系的普遍性,并证明了其对团队合作的影响(Francis和Sandberg, 2000),但对于如何维系关系,避免合作破裂仍缺少必要的探讨。鉴于创业团队中,商业合伙关系和亲密关系往往共存,基于此,本文将探讨创业团队有关“权责利”的契约治理究竟对团队成员亲密关系有何影响及其作用机理。

创业团队契约治理是指以正式的、具有法律约束的协议规范契约双方的行为和结果,通常代表着对未来履行特定行为的承诺或义务(Macneil, 1978)。本文认为,基于人力资本激励的创业团队契约治理不仅不会使亲密关系受到破坏,反而有助于团队成员亲密度的提升。具体而言,正式契约通过明确团队“权责利”分配原则,避免因模糊不清而心生积怨,同时促进从“亲人、朋友”到“商业伙伴”角色的转化及共存;不仅如此,基于人力资本激励的契约治理意味着对成员能力的认可,满足亲密关系中渴望得到认同的需求,同时代表对未来的承诺,有利于提升成员间的信任及依赖,进而促进亲密关系的发展。

然而,简单地将创业团队契约治理与亲密度相联系是粗糙的,探索创业团队契约治理提升亲密度的作用机制很有必要。公平是人际交往的重要准则(Adams, 1965),会影响个体对一段关系的满意度及持续时间和质量,研究发现,不公平感往往是导致人际交往中互生积怨、关系

紧张的主要原因。在创业团队中,团队成员的人力资本是影响企业发展的关键因素,创业团队成员对公平的感知往往取决于个体人力资本对企业发展做出的贡献与回报的比较,以及程序中是否考虑到了人力资本的特点。在实践中,部分创业团队虽然制定了详细的正式契约,但仍走向破裂,可能是因为有有关权责利的契约更多基于财务而非个体的知识、技能等人力资本,因此没能有效提升团队成员的公平感;而部分创业团队制定的契约之所以会提高成员亲密度,则是因为以人力资本激励为导向,更契合创业团队特点,从而有效提升了组织公平感。

此外,组织公平感对创业团队成员亲密关系的作用大小往往会受到绝对回报水平的影响,对创业团队而言,其个体回报往往取决于新创企业的绩效,因此,在不同水平的新创企业绩效下,组织公平感对创业团队成员亲密度的影响可能会有所增强或削弱。同时,探讨新创企业绩效的调节作用能为创业团队如何在不同发展情况下维持良好的合作关系提供实践指导。创业是试错的过程,新创企业难免经历绩效较差的低谷,如何在企业发展较差时团结一心,避免人员及资源流失;同时在企业发展良好时,仍然维护良好的亲密关系,避免合伙破裂对新创企业发展十分重要。

综上,本文将基于组织公平理论,探索创业团队契约治理通过提升组织公平感,进而促进成员亲密度的作用机制,并探讨新创企业绩效如何对组织公平感对亲密度的促进作用产生影响。本研究发展了创业团队治理理论,并为创业团队在不同绩效情况下亲密关系的维护提供了实践指导。

## 二、理论基础与假设

### (一) 创业团队契约治理

创业团队是共同创办新企业或参与新企业管理,拥有一定股权且直接参与战略决策的人组成的团队(朱仁宏等,2012)。与传统公司治理不同,创业团队契约治理需要解决的核心问题非委托代理,而是团队成员间的互动关系及成员人力资本激励问题(朱仁宏等,2013),这是由创业团队与高管团队间的差异决定的。

首先,不同于成熟企业聘请职业经理人代股东开展经营活动,创业团队成员往往既是新创企业的所有者,也是经营者,集股东、董事、高管层角色于一身(朱仁宏等,2013),目标一致且激励相容,因此,委托代理问题在创业团队中并不明显。其次,与高管团队市场招聘的来源不同,创业团队成员间往往具有夫妻、亲戚、朋友或前同事等既有关系(Francis和Sandberg,2000;朱仁宏等,2012),是“资本”和“情感”的有机集合,团队往往因成员间的亲密关系得以成功组建,却也随成员关系的恶化而分崩离析(朱仁宏等,2018;2019),因此,如何通过治理维护团队成员间的亲密关系,营造良好的互动氛围是创业团队亟待解决的核心问题。最后,与成熟企业相比,创业团队资源禀赋匮乏,各成员的人力资本是影响新创企业生存与成长的关键因素(周其仁,1996;朱仁宏等,2013)。创业团队中,成员因个人才能不得团队赏识或贡献未得合理回报而消沉、出走,甚至导致破坏性决裂的现象屡见不鲜(朱仁宏等,2013)。因此,如何实现团队内部成员人力资本投入与收益间的合理配置是实现创业团队良好互动的关键。

创业团队契约治理以正式的、具有法律约束的协议规范契约双方的行为与结果,代表着未来履行特定行为的承诺或义务(Macneil,1978)。创业团队契约治理应当是基于人力资本激励的,即在股份、收益权、自主决策权等分配及变更上更重视各团队成员的资源与能力优势,更加重视财务资源之外的个人能力与社会资源。并且,由于创业团队成员间人力资本成长及显现的差异性,创业团队应预先设计好调整方案,根据将来各成员人力资本对企业做出的贡献动态配

置相关权益(朱仁宏等,2018;2019)。目前,有关创业团队契约治理的研究大多集中在对新创企业绩效的影响(朱仁宏等,2018),然而,实践中也存在许多发展良好,但却因创业团队关系破裂而导致企业发展受阻甚至解体的情况。因此,创业团队关系的维护与发展也应当受到关注。

### (二) 创业团队成员亲密度

Kelley等(1983)指出,如果两个人的行为、情感和思想互相影响且互相依赖,那么两者之间存在“关系”,当两人的互动频率高、彼此影响大、依赖性强时,则称之为“亲密关系”。亲密关系通常包含朋友、家人、情侣、夫妻等(Clark和Reis,1988)。然而,亲密关系是脆弱的,若双方不加以维护,亲密关系将逐渐恶化(Dunbar,2018)。针对如何维持亲密关系,心理学领域已展开大量研究,但大多以情侣或夫妻为研究对象(Karney,2021),探讨自我揭露、公平感等对关系满意度及持续性的影响。然而,在管理学领域,少有研究涉及组织情境中亲密关系的影响因素,这主要源于以下两个原因:一是组织中员工及高管团队大多源于市场招聘(朱仁宏等,2013),朋友、家人、夫妻等既有关系在组织中并不普遍,然而对于新创企业,大部分创业者倾向于寻找志趣相投的朋友或血脉相连的家人共同创业(Francis和Sandberg,2000;朱仁宏等,2012),因此,亲密关系的存在是创业团队普遍的现象。二是在成熟企业中,员工或高管团队行事通常遵循严格的规章制度(朱仁宏等,2012),公私分明,少有意气用事,亲密度的高低对组织影响并不大,且职场友谊往往产生在确认彼此能和睦共事之后,因此,工作摩擦对亲密度的影响亦不大。然而,创业团队通常先具有朋友、亲戚、夫妻等亲密关系,后因经济交换关系成为创业合伙人,成员间关系极大影响彼此的互动,继而影响企业绩效,朋友、夫妻、亲戚等因合作而反目,新创企业因创业团队关系破灭而解体的案例屡见不鲜(朱仁宏等,2018;2019)。因此,关注创业团队成员亲密度不仅在组织中研究亲密关系提供了合适的机会,更是关乎新创企业成败的重要话题。

### (三) 创业团队契约治理与亲密度

在创业团队中,明确的契约是保障亲密关系发展的前提。创业团队成员彼此既是“亲人、朋友或夫妻”,亦是“商业伙伴”,两者角色期望的差异使得创业团队在利益分配及战略决策时往往存在角色冲突(Pillemer和Rothbard,2018),而明确的契约有利于减少冲突,避免亲密关系恶化。首先,在股份、收益权等利益分配方面,亲密关系的存在使得成员信奉“谈钱伤感情”,利益分配的仔细讨论被认为是一种“计较”。创业之初,团队成员亲密无间、团结一心,致力于将企业发展壮大,对利益分配结果少有不满意,然而,随着个体人力资本差异的逐渐显现(朱仁宏等,2013),对团队做出重大贡献的个体始终得不到应得的回报,被“亏待”的成员逐渐产生想要争取利益又“不好意思”争取的矛盾心理,反而心生积怨,产生消极怠工、团队冲突等负面结果。而契约治理一则以正式的条例明确利益分配原则,避免创业团队因模糊不清而彼此心生怨念,使分配有据可依;二则事先对利益分配的讨论与重视,有利于让团队意识到“商业伙伴”角色的存在,明确其作为创业合伙人的权利与义务,促进从“亲人、朋友”到“商业伙伴”角色的转化及共存,使得亲密关系得以维持。其次,在战略决策方面,亲密关系使得成员在决策时避免发表不同意见从而增加彼此间的距离感(Pillemer和Rothbard,2018),难以发挥团队多视角及批判性思维的优势,无法满足新创企业生存与发展需要,反而容易导致成员在失败后互相指责。而契约治理通过明确制定决策相关规则,有助于减轻成员间发表不同意见的心理压力,创造更加包容、开放的环境,使创业团队成员能充分表达观点,避免决策中的角色冲突及心底积怨的情况。

然而,契约仅仅有利于维持亲密关系,对创业团队而言,基于人力资本激励的契约治理将进一步提升成员亲密度。冲突是导致亲密关系破裂的主要原因(Pillemer和Rothbard,2018),而亲密关系的进一步发展,即亲密度的提升,一是取决于个体当下在亲密关系中是否获得了认同与赞赏,从而促进彼此间的情感依赖(Clark和Reis,1988),提升亲密度;二是取决于个体对未来

关系是否可持续的判断(Kwong和Leung,2002),从而影响个体在关系中的投入程度及进一步提升亲密度的意愿。首先,亲密关系渴望得到对方发自内心的认同与肯定(Reis和Shaver,1988)。基于人力资本激励的契约治理,在股份、收益权、自主决策权等分配上更看重成员展现出的才能,这正是对成员才能的重视及能力的认可(朱仁宏等,2013),这种赞赏与认可有利于提升彼此间的情感依赖,从而促进亲密关系的进一步发展。其次,亲密关系是脆弱的,尤其当亲密关系与商业关系并存时,个体往往因对方是否可信赖、关系是否可持续等问题产生犹疑(Kwong和Leung,2002),继而在交往时有所保留。对新创团队而言,由于创业团队各成员人力资本具有产出主观性、成果不确定性及发展不均衡性,个体人力资本往往随时间推移才会逐渐显现(朱仁宏等,2013)。因此,创业团队在初始制定契约时难以对各成员的人力资本进行准确定价,即当下的权益分配无法合理界定创业团队成员未来的人力资本贡献(朱仁宏等,2018),继而导致创业团队成员可能出于对未来分配不合理的担忧,而在交往时有所保留。而基于人力资本激励的契约治理通过股份等权益的动态配置,为未来成员人力资本的发展预留利益空间(朱仁宏等,2013,2018),代表着长期的承诺及保障,有利于促进彼此的信任和依赖,提升团队成员进一步发展关系的意愿,从而提升亲密度。综上所述,本文提出假设:

H1:创业团队契约治理对亲密度具有显著的正向影响。

#### (四) 组织公平感的中介作用

公平是人际交往的重要准则,人们在社会交往中的感受和行为往往取决于对公平的感知,公平感不仅显著影响商业合作关系,也被证明是影响亲密关系满意度及持续性的重要因素(Bar-Kalifa等,2018;Sprecher,2018)。在亲密关系中,当个体付出—回报比高于对方时,就会产生不公平感,进而对自己在对方心中的地位产生怀疑,使得关系逐渐紧张,最终导致更低的关系满意度与承诺。研究表明,个体在外部刺激下会产生公平(或不公平)的感知,这种公平(或不公平)感会进一步影响个体的态度和行为(Cohen-Charash和Spector,2001)。本研究也将采纳这一观点,即关注“感知”到的组织公平在影响个体态度行为中的作用,并基于Cohen-Charash和Spector(2001)所提出的组织公平感的“环境与个人因素—公平感—态度与行为”的框架研究组织公平感的中介效应。

在组织中,公平感指的是个体对于其自身在工作中是否被公正地对待的一种个体感受或感知(Colquitt等,2005),包括分配公平、程序公平和互动公平。分配公平感是指对所得到的结果是否公平的感知,程序公平感是指个体对决定分配结果的程序是否公平的感知,互动公平是在当权者通知结果和执行程序时,员工对互动过程是否公平的感知,其中互动公平又可以进一步分为人际公平(interpersonal justice)和信息公平(informational justice)两个维度(Greenberg,1993)。人际公平反映的是员工在被通知结果和执行程序的过程中,是否被当权者以礼相待、是否受到尊重,信息公平反映的是当权者是否向员工传递了应有的信息,如为什么用某种形式的程序或为什么用特定的方式分配结果。

由于创业团队成员直接参与企业经营,共同决定团队分配结果及分配程序,彼此间不存在决策制定者与被执行者的区分,而互动公平侧重于传达结果和执行程序时,领导和下属的互动关系(Masterson等,2000),与创业团队非科层结构的特征有一定差距,因此,不适用于创业团队内部。且本研究的关注点在于创业团队如何通过团队层面的治理模式实现分配结果及决策过程中的公平感,进而影响成员亲密度,但互动公平侧重于执行程序中个体之间的互动,因此,本文未将人际公平及信息公平纳入讨论范围。

##### 1. 分配公平感的中介作用

分配公平感是指对结果是否公平的感知,个体通常会以他人的投入—回报比作为判断依

据(Adams, 1965)。基于人力资本激励的创业团队契约治理将有效提升团队成员的分配公平感。首先,虽然财务资源是新创企业组建的必要因素,但创业团队人力资本才是决定企业发展的关键资源(周其仁,1996)。在高度不确定环境下,新创企业的发展有赖于对机会、风险的有效识别,而创业团队通常能主导企业的各种决策,是企业成长的核心影响者,创业行为本质上是创业者异质型人力资本产权的实现。因此,相较于仅以初始资本投入为依据,基于人力资本的收益分配更多考虑团队成员的带领企业发展的能力及真实贡献(朱仁宏等,2013),更能实现分配公平。其次,由于缺乏专利技术或丰富的商业经验作为判断依据,创业团队成员的初始人力资本定价相对困难,且各成员人力资本往往随企业发展而呈现差异化增长,因此,初始权益分配往往难言合理(朱仁宏等,2013)。基于人力资本激励的契约治理通过预先设计调整方案,实现人力资本与权益的动态配置,有利于提升成员的分配公平感。综上所述,本文提出假设:

H2a:创业团队契约治理对分配公平感具有显著正向影响。

分配公平——即个人的投入和产出成正比,是人际交往的重要准则(Adams, 1965)。在社会交换关系中,人们会不自觉地比较自己与他人的投入产出比,当感知到不公平时,会对导致不公平的人产生愤怒、仇恨等负面情绪(Homans, 1961),并扭曲自己或他人投入及产出、改变自己或他人的投入及产出或离开这段关系以改变不公平的现状(Adams, 1965)。在朋友、家人、伴侣等亲密关系中,人际交往的公平准则已经得到了广泛验证(Bar-Kalifa等,2018),因此,本文认为,基于人力资本投入的分配公平有利于提高创业团队成员亲密度。首先,公平理论指出,个体感知到不公平时,会对导致不公平的人产生愤怒、仇恨等负面情绪(Homans, 1961)。新创企业中,股权、收益权、自主决策权等权益分配皆由团队共同商议决定,因此,当分配不公平时,创业者往往会对其他创业团队成员产生负面情绪。因而,分配公平能有效避免团队冲突,减少个体对其他成员的不满情绪。其次,亲密关系以互惠为基础,渴望对方的回应与关心(Reis和Shaver, 1988),而分配公平正意味着对付出的积极回应与回馈,满足双方的互惠需求。最后,Kwong和Leung(2002)指出,当一段关系对个体越重要时,个体越关注对方是否值得信赖,关系是否值得持续。分配公平意味着对每份付出的合理回报,对对方利益的关心与保护,有利于提升彼此对关系可持续发展的信心,促进亲密关系的发展,提升亲密度。综上所述,本文提出假设:

H2b:分配公平感在创业团队契约治理与创业团队成员亲密度的关系中起中介作用,即创业团队契约治理通过提升团队成员的分配公平感,从而提升创业团队成员亲密度。

## 2. 程序公平感的中介作用

程序公平感是指个体对决定分配结果的程序是否公平的感知(Lind和Tyler, 1989)。Thibaut和Walker(1975)提出程序公平感取决于个体在决策过程中的控制权利,Leventhal(1976)进一步提出程序公平的六条标准:(1)一致性原则:程序对不同人员在不同时间保持一致。(2)避免偏见原则:分配过程中摒弃个人私欲及偏见。(3)准确性原则:决策应该依据正确的信息。(4)可修正原则:决策应有可修正的机会。(5)代表性原则:分配程序能代表和反映相关人员的利益。(6)道德伦理原则:分配必须符合能接受的道德与伦理的一般标准。创业团队契约治理有利于提升程序公平感。首先,创业之初,由于亲密关系的存在,团队成员通常“不好意思”过分在意利益(Francis和Sandberg, 2000),部分创业团队出于义气而采用均分,事实上成员难以发表看法。而契约是团队决策的产物,因此,制定契约的过程给予了团队成员就如何分配利益充分表达意见的契机,保证了团队成员在决策过程中的控制权,有利于提升程序公平感。其次,部分创业团队出于对彼此的信任仅作口头协议,使得协议内容的执行取决于事后双方是否愿意承认,极易随时间、个人想法、成员关系的变化而变化。相反,制定契约使利益分配有据可依,不因个人私欲而改变,有效保证了程序的一致性、准确性、避免偏见等原则。最后,基于人力资

本激励的契约治理考虑到人力资本识别困难、非线性发展等因素(朱仁宏等,2013),通过预先设计调整方案,给予了决策修正机会,进一步提升准确度,有效保证了分配程序的可修正、准确性等原则,有利于提升团队成员的程序公平感。综上所述,本文提出假设:

**H3a:**创业团队契约治理对程序公平感具有显著正向影响。

尽管在亲密关系领域,少有研究关注程序公平的作用,然而在群体环境中,程序公平作为成员所能拥有的关于团队身份最有用的信息,已被证明对成员的思想、情感和行为等具有显著而广泛的影响(Tyler和Blader,2003)。研究表明,当团队内成员关系对个体而言越重要时,个体越关心在团队决策过程中被如何对待(Kwong和Leung,2002),进而对关系亲疏产生影响。因此,在创业团队中,程序公平感将对成员亲密关系产生影响。首先,程序公平意味着团队其他成员对个体需求的尊重与重视(Kwong和Leung,2002),对个体才能的正面评价与认可,从而使个体对其他成员亦产生认同与赞赏,促进成员间的情感依赖和信任。其次,程序公平肯定了个体在团队关系中的高地位,有利于提升团队认同感,从而促进个体将自我意识与团队融合,增加成员间彼此感知的相似性(Tyler和Blader,2003)。最后,程序公平是分配公平的有效保障,意味着团队将以合理的方式对待成员,鼓励个体以长远的角度定义团队关系,相信在未来仍会得到回报,进而促进与团队成员的进一步发展,提升亲密度。

**H3b:**程序公平感在创业团队契约治理与创业团队成员亲密度的关系中起中介作用,即创业团队契约治理通过提升团队成员的程序公平感,从而提升创业团队成员亲密度。

#### (五) 企业绩效的调节作用

尽管公平是人际交往质量的重要影响因素,但其作用效果往往会受到个体绝对回报水平的影响。组织中,负面情绪的产生一是源于内部比较产生的不公平感,二是实际回报低于内心期望,当绝对回报水平很高时,个体由此产生的满意度往往能有效削弱不公平感带来的负面情绪(贺伟和蒿坡,2014)。创业团队作为新创企业的所有者,其薪酬水平往往取决于新创企业绩效,基于此,本文认为,分配公平感及程序公平感对亲密度的作用大小会受到新创企业绩效的影响。

在企业经营困难之时,分配公平感将不会对亲密度产生较大影响。首先,由于新创企业资源相对匮乏,应对风险的能力较低,企业绩效下降则意味着生存受到挑战,此时团队成员的目标主要在于如何渡过难关而非切分蛋糕,因此,对利益分配的公平与否不甚在意;其次,企业绩效较低时,团队内部可供分配的经济利益较少,即使存在分配不公,造成的成员间收益差距也不明显,因而,难以对分配公平与否做出准确判断。因此,此时成员不会过分依赖分配公平感来决定彼此关系的发展。然而,随着企业经营的好转,企业财富增加且各成员人力资本差异逐渐显现,分配是否公平逐渐清晰,因此,基于亲密关系中互惠的需求(Reis和Shaver,1988),分配公平感将显著影响成员亲密度。综上所述,本文提出假设:

**H4a:**新创企业绩效在分配公平感与亲密度的关系中具有正向的调节作用,具体而言,新创企业绩效水平越高时,分配公平感对亲密度的促进作用越强。

程序公平的补偿性效应指出,程序公平感与结果宜人性存在交互作用(Magner等,1996),程序公平能有效削弱不利结果的负面影响,换言之,当结果不利时,如企业绩效差,程序公平效应会更加显著。Kwong和Leung(2002)进一步指出,当一段关系对个体而言非常重要时,程序公平的补偿性效应尤为显著。首先,关系的重要性使个体尤为关注这段关系的本质,即在过程中是否被公平对待,反之,当一段关系不重要时,个体则并不在意,因此,程序公平补偿效应的发生取决于关系对个体是否重要(Kwong和Leung,2002)。对本身具有亲密关系的创业团队而言,企业绩效较差时,个体会更重视程序是否公平,因此,程序公平感对亲密度的正向作用将会

增强。其次,个体在面对不利结果时,如企业绩效差,更有可能启动对关系性质的推断过程(Brockner和Wiesenfeld, 1996),质疑对方是否值得信任,关系是否值得持续,而程序公平能有效提升信任感,使个体相信关系是安全的,更少被眼前的不利结果所困扰,从而削弱不利结果的负面影响,做出更积极的反应。根据程序公平的补偿性效应,随着企业绩效变好,程序公平虽然也会对创业团队亲密度产生影响,但其影响程度将会有所降低。因此,本文提出假设:

H4b:新创企业绩效在程序公平感与亲密度的关系中具有负向的调节作用。具体而言,新创企业绩效水平越低时,程序公平感对亲密度的促进作用越强。

综上所述,本研究构建理论模型如图1:

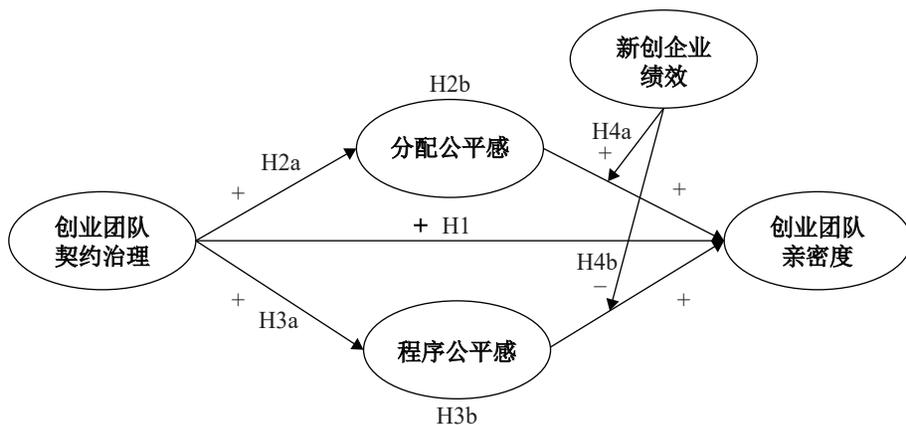


图1 理论模型

### 三、研究设计和方法

#### (一) 样本概述

本次调研通过珠三角、长三角、京津冀、华中地区等区域的创业服务机构负责人,定向对新创企业的主创业者发放问卷。正式调研前进行了前测,对创业团队内部主创业者和一名创业团队其他成员分别发放问卷,共收集41个配对的创业团队数据,并采用组内相关系数(ICC)方法,结果显示同一团队内,主创业者和创业团队其他成员所填写的各变量相关系数大于0.75,且 $R_w$ 大于0.7,具备较高的一致性,因此,正式调研时仅对主创业者发放问卷。正式调研分为两个阶段,每阶段间隔三月以上,第一阶段收集控制变量及创业团队契约治理,第二阶段收集组织公平感、创业团队亲密度及新创企业绩效,共发放问卷589份,回收问卷415份,回收率70.46%,剔除以下样本:(1)企业创建时间超过8年;(2)非团队创业;(3)创业团队成员不持有股份及未直接参与经营,最终获得有效样本377份,有效样本率90.84%。有效样本的基本特征如表1所示。

#### (二) 变量描述

变量测量均来源于国内外研究的成熟量表,英文量表均采用双向回译的方法,除特别说明,问卷采用5级Likert量表,1代表“完全不同意”,5代表“完全同意”。

1. 创业团队契约治理。采用朱仁宏等(2018)研究,借鉴组织间契约治理(Mesquita和Brush, 2008)、战略联盟契约治理(Krishnan等, 2016)等相关研究,从“股份配置、收益权配置、自主权配置”三个维度得到13个问项,包括“股份设置与变更能反映出各团队成员的资源与能力优势”“采用了长期激励机制,如项目或公司激励股、期股、股票期权等”“公司战略决策出现分歧时,全体团队成员可充分表达意见”等。

表1 样本描述性统计信息 (N=377)

企业特征	企业个数	百分比	企业特征	企业个数	百分比		
创立时间	1—2年(含2)	193	51.19%	发展阶段	创建期	84	22.28%
	2—4年(含4)	124	32.89%		存活期	142	37.67%
	4—6年(含6)	49	13.00%		早期成长期	85	22.55%
	6—8年(含8)	11	2.92%		成长期	66	17.51%
不超过200万元	130	34.48%	2人		77	20.42%	
资产规模	200万—1000万元(含1000万)	157	41.64%	团队规模	3人	113	29.97%
	1000万—4000万元(含4000万)	61	16.18%		4人	119	31.56%
	4000万—4亿元(含4亿)	25	6.63%		5人及以上	68	18.04%
	4亿元及以上	4	1.06%		0人	277	73.47%
	行业竞争程度	非常低	8	2.12%	家族成员数量	1人	73
比较低		20	5.31%	2人		20	5.31%
一般		77	20.42%	3人		3	0.80%
比较激烈		193	51.19%	4人		4	1.06%
非常激烈		79	20.95%				

2. 分配公平感。借鉴Colquitt和Shaw(2005)研究,包含“在何种程度上,回报反映了团队成员在工作之中所付出的努力”等4个问项。

3. 程序公平感。借鉴Colquitt和Shaw(2005)等研究,包含“在何种程度上,决策过程中团队成员能够表达观点和感受”等7个问项。

4. 创业团队亲密度。采用Aron等(1992)等研究的IOS七阶量表,询问“您与创业团队中其他成员的整体关系最符合下图的是”,用圆圈(图2)的重叠程度衡量个体间的亲密程度,其中重叠程度越高代表亲密度越高。该测量方法被证实适合各种人群和研究情境,并具有较高的可靠性。

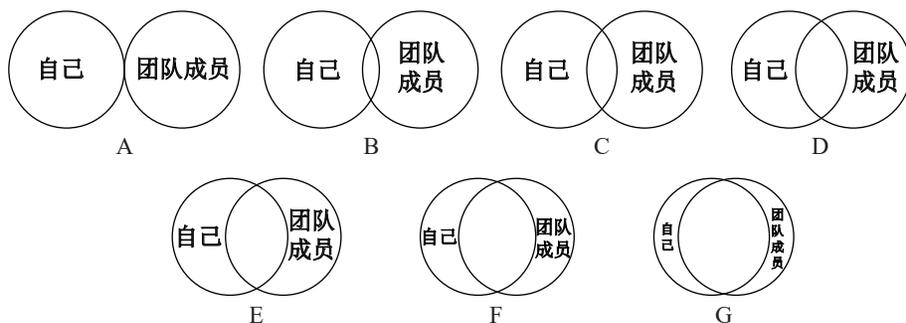


图2 IOS量表

5. 新创企业绩效。由于创业者对企业财务信息较为敏感,客观数据难以收集,本研究采用Zahra等(2002)制定的量表,让被试者对其企业利润率、销售增长率、市场份额增长率、新产品服务的成功率和顾客满意度五种绩效指标的重视程度与满意度进行评价,该项指标的得分为两重评估得分的乘积。

6. 控制变量。主要包括三类:一是企业层面相关的:发展阶段、企业年龄、竞争程度、企业规模;二是团队层面相关的:合伙人数量、家族涉入程度;三是个体层次的性别与年龄。

## 四、数据分析

### (一) 验证性因子分析

本研究使用SPSS 26.0软件,创业团队契约治理、分配公平感、程序公平感和新创企业绩效四个关键变量进行了探索性因子分析,得到KMO值分别为0.864、0.830、0.875、0.820, Bartlett球形检验显著水平为0.000,表明变量的各测项相关性较高,可进行因子分析;随后采用AMOS 26.0进行验证性因子分析。本研究依据潜变量因子载荷大小排序,采用平衡法对数据进行打包,以增加指标的可靠性。由表2可知,各潜变量标准化因子载荷均高于0.7,组合信度(CR)均大于0.8,平均抽取变异度(AVE)均大于0.6,说明量表具有良好的信度和聚合效度。 $\chi^2/df=2.55$ , GFI=0.949, AGFI=0.918, IFI=0.974, CFI=0.974, NFI=0.957, TLI=0.963, RMSEA=0.064,说明模型拟合较好。且所有潜变量AVE值的平方根均大于该变量与其它潜变量间的相关系数,说明量表具有良好的区分效度。

表2 验证性因子分析结果

变量		标准化因子载荷	CR	AVE	
创业团队契约治理	股份	ET 01	0.845	0.898	0.747
		ET 02	0.818		
		ET 03	0.926		
	收益权	EN 01	0.857	0.842	0.640
		EN 02	0.783		
		EN 03	0.756		
	自主决策权	DC 01	0.764	0.856	0.669
		DC 02	0.718		
		DC 02	0.952		
分配公平感	DJ 01	0.832	0.873	0.696	
	DJ 02	0.853			
	DJ 03	0.818			
程序公平感	PJ 01	0.823	0.881	0.711	
	PJ 02	0.857			
	PJ 03	0.849			
新创企业绩效	PM 01	0.864	0.868	0.688	
	PM 02	0.750			
	PM 03	0.868			

进一步对创业团队契约治理进行二阶验证性因子分析, $\chi^2/df=2.935$ , GFI=0.960, AGFI=0.926, IFI=0.975, CFI=0.975, NFI=0.963, TLI=0.9263, RMSEA=0.072,说明模型拟合较好。

### (二) 共同方法偏差分析

本研究采用Harman单因子对共同方法偏差问题进行检验,将变量的所有题项进行主成分因子分析,结果显示,未经旋转的第一个因子只解释了全部变异的31.31%,因此,本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

### (三) 描述性统计分析

表3列出了本文所涉及的主要变量进行描述性统计和相关分析的结果。从表中可以看出,创业团队契约治理与分配公平感显著正相关( $r=0.416, p<0.01$ )、与程序公平感显著正相关( $r=0.519, p<0.01$ )、与亲密度显著正相关( $r=0.313, p<0.01$ ),分配公平感与亲密度显著正相关( $r=0.340, p<0.01$ ),程序公平感与亲密度显著正相关( $r=0.356, p<0.01$ ),结果与研究假设基本一致,为假设检验提供了初步支持。

表3 描述性分析与相关系数表

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1.创业团队契约治理	3.91	0.62	1				
2.分配公平感	3.97	0.70	0.416***	1			
3.程序公平感	3.84	0.65	0.519***	0.519***	1		
4.新创企业绩效	14.41	4.65	0.358***	0.332***	0.274***	1	
5.亲密度	5.03	1.52	0.313***	0.340***	0.356***	0.232***	1

注:  $N=377$ , \* $p<0.1$ , \*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.01$ 。

#### (四) 结果分析

中介效应检验:本研究使用SPSS 26.0软件,首先进行共线性检验,结果表明各变量VIF值均小于5,不存在严重的共线性问题,然后采用Bootstrap的方法对分配公平感和程序公平感的中介作用进行检验,中介模型为Hayes研究中的模型4,设定样本量为5000,取样方法为偏差校正的非参数百分位法,置信区间为95%。表4、表5结果显示,创业团队契约治理与亲密度呈现显著的正相关关系( $\beta=0.726, p<0.01$ ), H1得到数据支持。在单中介模型中,创业团队契约治理与分配公平感呈现显著的正相关关系( $\beta=0.461, p<0.01$ ), H2a得到数据支持;且分配公平感的间接作用系数显著( $\beta=0.265$ ),置信区间为[0.139, 0.418],不包括0, H2b得到数据支持。在单中介模型中,创业团队契约治理与程序公平感呈现显著的正相关关系( $\beta=0.542, p<0.01$ ), H3a得到数据支持;且程序公平感的间接作用系数显著( $\beta=0.333$ ),置信区间为[0.183, 0.503],不包括0, H3b得到数据支持。同时,在纳入分配公平感与程序公平感的双中介模型中,分配公平感( $\beta=0.198$ ,置信区间为[0.061, 0.355])与程序公平感( $\beta=0.228$ ,置信区间为[0.063, 0.399])的间接作用依然显著。

表4 中介效应检验结果

变量	创业团队成员亲密度				分配公平感	程序公平感
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
发展阶段	-0.102	-0.120	-0.094	-0.110	0.031	-0.014
企业年龄	0.012	0.026	-0.016	0.004	-0.025	0.046**
竞争程度	0.099	0.081	0.102	0.088	0.031	-0.005
企业规模	0.278**	0.283**	0.300**	0.297***	-0.009	-0.036
合伙人数量	0.130*	0.138***	0.099	0.115*	-0.013	0.051**
家族涉入	0.028	0.040	-0.000	0.018	-0.021	0.046
性别	0.007	0.027	0.014	0.027	-0.036	-0.012
年龄	-0.084	-0.124	-0.117	-0.135	0.069	0.053
创业团队契约治理	0.726***	0.461***	0.615***	0.303**	0.461***	0.542***
分配公平感		0.575***		0.429***		
程序公平感			0.393***	0.415***		
$R^2$	0.141	0.198	0.190	0.217	0.184	0.293
$F$	6.672***	9.032***	8.582***	9.182***	9.168***	16.882***

注: \* $p<0.1$ , \*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.01$ 。

调节效应检验:采用Bootstrap的方法对新创企业绩效的调节作用进行检验,模型为Hayes研究中的模型14,为避免多重共线性,分别对分配公平感、程序公平感和新创企业绩效进行了中心化处理,结果如表6、表7所示。模型7中,分配公平感和新创企业绩效的交互项正向影响创业团队成员亲密度( $\beta=0.051, p<0.01$ ),且有调节的中介系数为0.023,置信区间为[0.001, 0.048],不包括0, H4a得到数据支持;模型8中,程序公平感和新创企业绩效的交互项负向影响

创业团队成员亲密度( $\beta=-0.059, p<0.01$ ),且有调节的中介系数为 $-0.032$ ,置信区间为 $[-0.062, -0.004]$ ,不包括0, H4b得到数据支持。最后,绘制简单斜率分析图以更直观地展示调节效应(见图3),可见新创企业绩效增强了分配公平感对创业团队亲密度的正向作用,削弱了程序公平感对创业团队亲密度的正向作用。

表5 bootstrap中介效应结果

分配公平感的中介作用				
创业团队契约治理与亲密度	系数	标准误	置信区间	
			下限	上限
直接效应	0.461	0.129	0.207	0.715
间接效应	0.265	0.071	0.139	0.418
程序公平感的中介作用				
创业团队契约治理与亲密度	系数	标准误	置信区间	
			下限	上限
直接效应	0.3928	0.1381	0.1212	0.6644
间接效应	0.3330	0.0804	0.1834	0.5027
分配公平感和程序公平感的双中介作用				
创业团队契约治理与亲密度	系数	标准误	置信区间	
			下限	上限
直接效应	0.303	0.138	0.031	0.573
总中介效应	0.423	0.088	0.264	0.612
分配公平感中介	0.198	0.074	0.061	0.355
程序公平感中介	0.228	0.085	0.063	0.399

表6 调节效应检验结果

因变量:创业团队成员亲密度			
M7		M8	
发展阶段	-0.158	发展阶段	-0.141
企业年龄	0.034	企业年龄	0.003
竞争程度	0.069	竞争程度	0.095
企业规模	-0.268***	企业规模	-0.293***
合伙人数量	0.117	合伙人数量	0.103
家族涉入	0.061	家族涉入	-0.024
性别	0.059	性别	-0.067
年龄	-0.142	年龄	-0.076
创业团队契约治理	0.404***	创业团队契约治理	0.542***
分配公平感	0.532***	程序公平感	0.626***
新创企业绩效	0.028	新创企业绩效	0.036**
分配公平感×新创企业绩效	0.051*	程序公平感×新创企业绩效	-0.059**
$R^2$	0.215	$R^2$	0.211
$F$	8.325***	$F$	8.114***

注: \* $p<0.1$ , \*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.01$ 。

## 五、结论

对新创企业而言,创业团队间的亲密关系既是企业组建的基石,也可能成为企业解体的导火索。创业团队组建往来源于既有的亲戚、朋友、同学等,这种既有的亲密关系使得团队初始信任较高,具有较强的凝聚力,能提升团队成员投入个人资产的意愿和程度,但同时,由于亲密关系与商业关系共存,创业团队成员很容易因为权责利的争执而导致关系的破裂,进而对企业

发展造成较大影响。基于此,本文借助问卷调研的方式,探讨了基于人力资本激励的创业团队契约治理对创业团队亲密度的关系,以及分配公平感、程序公平感的中介作用和企业绩效的调节作用。研究表明,基于人力资本激励的创业团队契约治理对创业团队亲密度有显著的正向作用。首先,明确的契约使得利益分配有据可依,避免创业团队因模糊不清而上演权利争夺大战,同时,事先对利益分配的讨论与重视,有利于创造更加开放、包容的商业环境,促使从“亲人、朋友”到“商业伙伴”角色的转化与共存;其次,基于人力资本激励的创业团队契约治理更加重视个体的才能,意味着对其个人能力的认可与赞赏,从而提升彼此间的情感依赖,提升亲密度;最后,考虑到人力资本的发展不均衡性和逐渐显现性,基于人力资本激励的契约治理通过股份等权益的动态配置,能为创业团队关系的发展提供长期的承诺和保障,从而促进亲密关系的进一步发展。

表 7 bootstrap被调节的中介结果

中介变量	系数	标准误	置信区间	
			下限	上限
分配公平感	0.023	0.011	0.001	0.048
程序公平感	-0.032	0.015	-0.062	-0.004

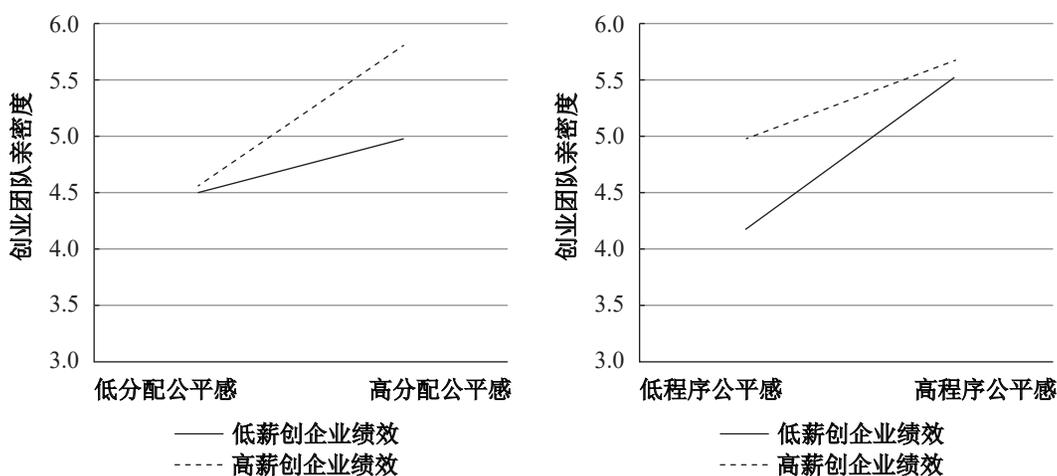


图 3 新创企业绩效对分配/程序公平与亲密度关系的调节效应

其中,分配公平感、程序公平感分配发挥了部分中介作用。在创业团队中,基于人力资本激励的创业团队契约治理更看重个体知识、技能等对新创企业发展的影响,能有效提升创业团队成员的分配公平感。此外,分配公平感能满足亲密关系中的互惠需求,提升彼此的信赖,促进亲密关系的发展,提升亲密度。同时,基于人力资本激励的创业团队契约治理能提升程序的可修正、准确性、一致性等原则,能有效提升创业团队成员的程序公平感,而程序公平感意味着对成员需求的尊重,鼓励创业团队成员以长远的角度定义团队关系,增加创业团队成员对关系可持续发展的信心,进而促进亲密关系的发展,提升亲密度。

此外,新创企业绩效正向调节了分配公平感和创业团队亲密度间的正向影响,负向调节了程序公平感和创业团队亲密度的正向影响。对于分配公平感和创业团队亲密度,新创企业绩效较低往往意味着企业生存受到挑战,创业团队往往更关心如何克服困难而非分配利益,同时内部可供分配的经济利益较少,难以对分配公平与否做出准确判断,因此,分配公平感对创业团队成员亲密度的影响会被削弱;而当新创企业绩效较高时,分配是否公平逐渐清晰,其作用效

果也会得到增强。对于程序公平感和创业团队成员亲密度,根据程序公平的补偿性效应,当新创企业绩效较差时,程序公平对个体态度及行为的影响将更加显著。

### (一) 理论贡献与管理启示

本研究的理论贡献主要有以下三点:第一,本文拓展了创业团队治理研究。在亲密关系中,详细讨论利益分配并制定契约通常被认为是对利益过分计较与不信任的行为,因此,具有亲密关系的创业团队往往不会详细制定契约。但是对于亲密关系与商业合伙关系兼具的创业团队而言,模糊的权责利分配反而容易导致不满情绪的积累,致使团队关系恶化。本研究发现,基于人力资本激励的创业团队契约治理能通过提升分配公平感和程序公平感,从而促进创业团队亲密关系的良好发展,本文的研究结论打破了契约会阻碍关系发展这一常规认知,进一步发展了创业团队治理理论。第二,本文深化了创业团队亲密关系的研究。现有研究较少探讨创业团队存在的亲戚、朋友、同学等亲密关系,尽管部分研究关注到了创业团队既有亲密关系的普遍性,并探讨了朋友、亲属等关系对团队组建及互动中冲突的影响,但缺乏对创业过程中如何维护亲密关系的理解。创业团队作为新创企业的决策主体,是决定企业发展的关键群体,创业团队内部关系破裂不仅意味着资源的流失,甚至有企业解体的风险。本研究探讨了创业团队契约治理对亲密度的促进作用,对于维护和发展创业团队间的亲密关系,从而避免合作破裂有重要意义,填补了此前存在的不足。第三,本文丰富了新创企业绩效在团队互动过程中的情境作用研究。绩效是衡量企业发展的核心要素,以往研究大多将新创企业绩效作为结果变量,虽然绩效是衡量新创企业发展好坏的直接变量,但实践中也存在不少企业发展态势良好,却因合伙破裂而导致企业发展停滞的案例。创业是一个试错的过程,很少有企业能一帆风顺,对大部分新创企业而言,经历绩效较差的低谷是一种常态。因此,本文关注新创企业绩效的调节作用,探讨如何在企业绩效较低时通过程序公平维护团队亲密关系,避免人员流失;同时在企业绩效较高时通过分配公平避免合作破裂,有助于理解不同新创企业绩效情境下的团队互动过程,丰富了新创企业绩效有关研究。

本研究的管理启示主要包括两点:第一,创业团队应当注重契约的制定。清晰的契约是促进团队关系良性发展的重要因素,创业团队应当以清晰的契约形式明确股份、收益权、决策权等利益配置问题。同时,鉴于人力资本的重要性,在利益配置时更重视团队成员的资源与能力优势,并充分考虑人力资本成长及彰显的差异性,采用动态调整方案,以确保未来创业团队成员个体收入与其对企业的贡献相匹配。第二,创业团队应当重视分配公平感及程序公平感,并在不同企业经营情况下有所侧重。公平感是影响创业团队关系的重要影响因素,创业团队在互动过程中需要注重公平感的建立与维护。同时,在新创企业发展较差时,创业团队应该更注重内部的程序公平,通过建立公平的决策过程,提升团队成员在决策中的控制及话语权,从而维系团队内部的良好关系;而当新创企业发展良好时,创业团队应更注重有关股份、收益的公平分配,确保各成员收入与贡献相匹配,从而促进亲密关系的长期发展。

### (二) 研究不足与展望

本文探讨了创业团队契约治理对创业团队成员亲密度的影响,及分配公平感、程序公平感的中介作用,新创企业绩效的调节作用,丰富了创业团队研究,进一步打开了创业团队内部互动的黑箱,但仍存在不足,未来主要可从以下两点进一步深化:第一,本文将创业团队契约治理作为一个整体,没有股份、收益权、自主决策权三个维度分别讨论。未来研究可以将创业团队契约治理进一步打开,分别讨论股份、收益权、自主决策权三者对团队内部互动的影响是否存在差异性,创业者更重视哪种权益,以及三者的影响是否在不同企业阶段或不同的绩效情况下呈现出较大的差别。第二,创业团队作为集“情感”和“资本”为一体的特殊团队,其内部的亲密关

系的维护能够提升创业团队成员个人资本的投入意愿和程度,同时避免合作破裂,从而阻碍企业发展。未来的研究可进一步探讨创业团队内部的关系强度是否对创业坚持、创业韧性等存在影响,进一步理解创业团队既有关系对企业成长的作用。第三,创业团队亲密关系对创业企业发展的影响可能是“喜忧参半”的。对本文关注的处于创业初期的新创企业,创业团队内部的亲密关系是企业组建和发展的重要基石,能提升团队凝聚力,避免合作破裂,帮助新创企业克服生存问题;但在创业后期,企业更重要的是优化问题,较强的亲密关系的联结可能会导致团队成员资源、知识及技能的同质化,同时在后续创业团队优化过程中,难以吸纳优秀的外部人才,同时难以淘汰无法胜任企业后续发展需求的现有团队成员。因此,未来研究可进一步探讨新创企业在向成熟企业转变的过程中,亲密关系对企业发展和团队优化的影响。

### 主要参考文献

- [1]贺伟, 蒿坡. 薪酬分配差异一定会降低员工情感承诺吗——薪酬水平、绩效薪酬强度和员工多元化的调节作用[J]. *南开管理评论*, 2014, 17(4): 13-23.
- [2]朱仁宏, 代吉林, 曾楚宏. 创业团队演化与治理研究: 基于人力资本理论的解释[J]. *学术研究*, 2013, (10): 81-86, 100.
- [3]朱仁宏, 王心纯, 王雅渲, 等. 创业团队契约治理与团队成员退出意愿: 一个有中介的调节模型[J]. *研究与发展管理*, 2019, 31(4): 103-113.
- [4]朱仁宏, 曾楚宏, 代吉林. 创业团队研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*, 2012, 34(11): 11-18.
- [5]朱仁宏, 周琦, 伍兆祥. 创业团队契约治理真能促进新创企业绩效吗——一个有调节的中介模型[J]. *南开管理评论*, 2018, 21(5): 30-40.
- [6]Bar-Kalifa E, Pshedetzky-Shochat R, Rafaeli E, et al. Daily support equity in romantic couples: Response surface analyses of monadic and dyadic data[J]. *Social Psychological and Personality Science*, 2018, 9(7): 790-801.
- [7]Brockner J, Wiesenfeld B M. An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures[J]. *Psychological Bulletin*, 1996, 120(2): 189-208.
- [8]Cohen-Charash Y, Spector P E. The role of justice in organizations: A meta-analysis[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(2): 278-321.
- [9]Dunbar R I M. The anatomy of friendship[J]. *Trends in Cognitive Sciences*, 2018, 22(1): 32-51.
- [10]Francis D H, Sandberg W R. Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2000, 25(2): 5-26.
- [11]Karney B R. Socioeconomic status and intimate relationships[J]. *Annual Review of Psychology*, 2021, 72: 391-414.
- [12]Klotz A C, Hmieleski K M, Bradley B H, et al. New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research[J]. *Journal of Management*, 2014, 40(1): 226-255.
- [13]Krishnan R, Geyskens I, Steenkamp J B E M. The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(12): 2521-2542.
- [14]Kwong J Y Y, Leung K. A moderator of the interaction effect of procedural justice and outcome favorability: Importance of the relationship[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 87(2): 278-299.
- [15]Masterson S S, Lewis K, Goldman B M, et al. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(4): 738-748.
- [16]Mesquita L F, Brush T H. Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships[J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(4): 785-807.
- [17]Pillemer J, Rothbard N P. Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship[J]. *Academy of Management Review*, 2018, 43(4): 635-660.
- [18]Sprecher S. Inequity leads to distress and a reduction in satisfaction: Evidence from a priming experiment[J]. *Journal of Family Issues*, 2018, 39(1): 230-244.
- [19]Tyler T R, Blader S L. The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior[J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2003, 7(4): 349-361.

[20]Zahra S A, Neubaum D O, El-Hagrassey G M. Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2002, 27(1): 1-28.

## Does Talking about Money Really Hurt Feelings? The Impact of Entrepreneurial Team Contractual Governance on Team Closeness

Zhu Renhong<sup>1</sup>, Wang Yaxuan<sup>1</sup>, Shi Fangfang<sup>2</sup>, He Sihan<sup>1</sup>

(1. *School of Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510000, China;*

2. *Guangzhou Huashang College, Guangzhou 510000, China*)

**Summary:** Entrepreneurial teams usually have close relationships, such as relatives and friends, which is an important basis for the initial development of a new venture. In close relationships, detailed discussion on the distribution of “power, responsibility, and interest” is usually considered as an act that undermines trust and overestimates interest. Meanwhile, formal contracts represent more monitoring and control over partners, which is not conducive to the maintenance and development of close relationships. But in practice, there are many entrepreneurial teams whose close relationship breaks down due to unclear distribution and power struggle. Based on this, this paper explores the impact of entrepreneurial team contractual governance on team closeness and its mechanism from the perspective of organizational justice theory, and proposes a moderated mediation model with distributive justice perception and procedural justice perception as mediators and new venture performance as a moderator.

The results show that: First, entrepreneurial team contractual governance can effectively improve team closeness. Second, entrepreneurial team contractual governance improves team closeness by improving distributive justice perception and procedural justice perception. Third, when the level of new venture performance is higher, the promoting effect of distributive justice perception on closeness is stronger, while that of procedural justice perception on closeness is weakened. When the level of new venture performance is lower, the promoting effect of procedural justice perception on closeness is stronger, while that of distributive justice perception on closeness is weakened.

Our study makes several contributions to the literature: First, this paper develops the theory of entrepreneurial team governance by finding that entrepreneurial team contractual governance can effectively improve team closeness, which breaks the conventional sense that formal contracts undermine the development of relationship. Second, the findings are of great significance for how to develop close relationships within entrepreneurial teams and avoid the breakdown of cooperation which are ignored in previous research, and provide reference for entrepreneurial practice. Third, this paper enriches the research on new venture performance by exploring the moderating effect of new venture performance to understand the team interaction process under different levels of new venture performance.

**Key words:** entrepreneurial team contractual governance; distributive justice perception; procedural justice perception; closeness

(责任编辑:王雅丽)