

理论化历史进程：对中国管理的启示

□ Christopher Marquis^①

摘 要：本文详细阐述了组织和管理的历史理论，并揭示了历史和不同的历史进程如何影响后续的组织行为和战略。为了更清楚地阐明历史影响的机制，首先对比了印记（imprinting）、路径依赖（path dependence）和同期群体效应（the cohort effect）三种组织和管理的历史理论，这些理论有差别地刻画了过去的影 响。然后运用这些不同的历史导向的组织理论来理解当代中国的管理议题，包括国有企业、民营企业、社会企业和“一带一路”倡议。最后提供了一些未来的研究方向。本文有助于更好地整合历史进程和组织理论，并从历史的视角为中国的管理提供重要的实践启示。

关键词：历史；路径依赖；印记；组织理论

The farther backward you can look, the farther forward you are likely to see.

回首越深邃，前瞻越智慧。

——温斯顿·丘吉尔

一、引言

历史在管理研究中发挥着重要作用，学者们越来越多地研究历史在理解当前组织行为中的作用（Jones & Khanna, 2006; Kipping & Usdiken, 2014; Rowlinson et al., 2014）。例如，通过总结关于历史和管理研究连接点的现有文献，Godfrey 等（2016）鼓励学者通过将历史理论化，而非仅仅使用历史作为现有理论的背景来更充分地认识“历史是重要的”。Kipping 和 Usdiken（2014）也倡导许多不同的方法让研究人员可以将历史整合到组织行为中，例如使用更多的历史数据和发展历史导向的理论。意识到这一趋势，近年来几本顶级管理学术期刊已经发起特刊，致力于推动研究人员从事更多历史导向的工作，包括 2016 年的《美国管理学会评论》（*Academy of*

^① Christopher Marquis, 康奈尔大学 Johnson 管理学院。感谢 Kunyuan Qiao 教授广泛的研究帮助，以及 Haiyang Li 教授与一位匿名评审专家对文章上一版的建议。

Management Review) (2012 年征文), 将在 2019 年出版的《战略管理杂志》(*Strategic Management Journal*) (2016 年征文), 将在 2019 年出版的《组织研究》(*Organization Studies*) (2016 年征文) 和将在 2019 年出版的《战略创业杂志》(*Strategic Entrepreneurship Journal*) (2016 年征文)。

然而, 现有管理领域历史导向的研究大多数只涉及历史的权变性, 即特定的变量之间的关系如何随时间变化 (Marquis & Huang, 2010)。实际上, 随着组织理论领域的成熟, 许多过程已被证明具有历史权变性。例如, 关于社会嵌入性, 通常假定对企业行为有一般性的影响 (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996)。Mizruchi 等 (2006) 的研究表明, 随着时间的推移, 网络对企业借贷行为的影响随着更广的制度背景下合法性标准的变化而各不相同。尽管这项研究表明, 很多已被接受的一般理论事实上是具有历史特定性的, 我们对于历史和历史过程总体上如何影响组织和管理所知甚少 (Godfrey et al., 2016)。作为更系统地解开历史和历史进程如何影响组织和管理的第一步, 即了解历史如何重要, 笔者比较和对照了三种历史效应的导向性观点——历史印记、路径依赖和同期群体效应——如何有差异地影响组织行为和战略。

借助对这三种不同的历史组织理论的区分, 本文展示了理解历史进程如何为研究中国管理领域的一些代表性的问题和现象提供洞见, 包括国有企业、民营企业、社会企业和“一带一路”倡议。因此, 本文有助于更好地理解历史组织理论, 突出历史在组织过程中的重要性, 并从历史的角度为中国的管理提供重要的实践意义。同时从以下两方面强调了未来的研究方向:

进一步探索历史如何重要, 并将三种导向性的理论与不同的组织和管理理论相结合以更全面地了解历史和历史进程如何影响当代组织行为。

二、历史如何重要：印记、路径依赖和同期群体效应

历史可以以很多方式起作用, 本文将详述以往管理研究中的以下三种理论观点——印记、路径依赖和同期群体效应。首要的目标是系统地定义和对比这三种观点, 为今后更好地发展历史研究奠定基础。

印记: 印记的观点是由 Konrad Lorenz (1935, 1937) 提出的, 他发现把小鹅分开放入盒子, 并将它们与母亲和 Lorenz 分开后, 小鹅们会坚定地跟着它们的母亲还是 Lorenz, 取决于它们在孵出后首先遇到的是谁。社会科学中这一概念的使用可以追溯到 Stinchcombe (1965) 的经典论文, 他认为在同一时期建立的组织和组织类型反映了建立时的社会技术, 而且这些基于建立时历史条件形成的相似性会倾向于持续存在。后来的研究表明, 历史对组织的影响反映了组织创建时的制度环境 (Kriauciunas & Kale, 2006; Marquis & Huang, 2010)。例如, 许多中国企业表现出社会主义印记, 强调对国家的奉献而引导它们向社会分配较多的利润 (Raynard et al., 2013), 许多中国企业家带着影响其企业发展战略的共产主义意识形态印记 (Marquis & Qiao, 2018)。

Marquis 和 Tilcsik (2013) 对印记观点进行了回顾和理论整合, 将印记定义为焦点实体在其更容易受到影响的时期 (如在敏感时期) 发

展“环境的突出特征”（即印记）的过程，这些印记“尽管环境在随后的时期发生重大变化仍然持续存在”。这一观点的三个关键要素是：外部环境的显著特征、敏感时期和影响的持续性。例如，外部环境的显著特征可能包括制度安排和法规（Kriauciunas & Kale, 2006; Marquis & Huang, 2010）、经济条件（Tilcsik, 2014）和可用技术（例如旅行技术）（Marquis, 2003）。组织的典型敏感时期是创建时和关键转变期——公开上市或更改主营业务（Hannan et al., 1996）；而影响的持续时间可长达数百年（Greve & Rao, 2012; Johnson, 2007）。

虽然印记是一个多层次的观点，但先前的研究工作已经表明个人、组织、超组织实体，如行业和网络等，都可以承载印记（Marquis, 2003; Marquis & Qiao, 2018）。大多数研究分析了对组织层面的历史影响。例如，Kriauciunas 和 Kale（2006）发现，在社会主义经济环境中成立的立陶宛公司适应改革后市场环境的能力受到约束。Marquis 和 Huang（2010）的记录显示，组织创立时的技术和制度环境会影响其管理地理位置分散的分支机构的能力，以及其并购外州银行的倾向。Johnson（2007）指出，巴黎歌剧院创办人路易十四留下的印记仍然持续到现在。

该观点已经获得了重要研究的关注，并已被结合进制度文献（Marquis & Huang, 2010）、组织生态学观点（Dobrev & Gotsopoulos, 2010; Swaminathan, 1996），以及关于创始人影响的创业文献（Baron et al., 1999）。例如，制度环境可能影响企业未来对新环境的适应（Kriauciunas & Kale, 2006），创立时的资源可用性可能影响企业未来

的资源运用和生存（Swaminathan, 1996）。而且创始人可能会将其创办的业务打上特定业务模式和劳动关系的烙印（Baron et al., 1999; Marquis & Qiao, 2018），并且一直持续到创始人离职后（Burton & Beckman, 2007）。

路径依赖：路径依赖的概念是在经济学文献中发展出来的，暗示当代的决策部分取决于过去的事件，而这些决策对于目前的情况来说不一定是最有效或最优的（Liebowitz & Margolis, 1995）。David（1985）（原文中此处被强调）认为路径依赖主要关注的是进化轨迹会受到非系统事件的影响：“一个经济变化的路径依赖次序是短暂的、过去遥远事件对最终结果的重要影响之一，这些事件包括受偶然因素而不是系统性力量支配的事件。”与此同时，后续事件的到来长时间建立的效应将只会增强先前随机选择的路径的优势（Liebowitz & Margolis, 1995）。因此，像印记一样，路径依赖也是一个过程，其核心要素是导致锁定的自我强化机制（Sydow et al., 2009）。根据这一观点，历史上遥远的和非系统的事件可能影响更近的时期。

路径依赖的典型例子是 QWERTY 键盘的布局，尽管事实上它并非最有效的设计，也已经延续了 100 多年（David, 1985）。具体而言，原始设计被认为是不系统的，但随着人们越来越多地继续学习和使用取得支配地位，由此产生了锁定效应（Sydow et al., 2009）。因此当前的布局是非系统路径和后续自我强化的结果。这种观点已在管理研究中被广泛接受（Vergne & Durand, 2010），尤其是在技术和创新演化方面（Beckman & Burton, 2008）。例如，Greve 和 Seidel（2015）

认为，由于技术扩散过程中的路径依赖性，后续用户也采用了失败的生产资产创新。

同期群体效应：同期群体效应是一个包含了印记和路径依赖要素的概念，它被定义为出生在同一时期并共享相似经历的一群行动者形成了长期强化的相似性（Rosow，1978）。这种观点起源于史学和历史研究（Mannheim，1923，1952）。同期群体效应指明，焦点实体们共享的同期经历导致了“群体内高度的特征与结果相似性”（Marquis & Tilcsik，2013），以及“一代内反应相同，但不同于另一代成员”（Rosow，1978）同期群体。例如，美国的 X 世代（出生于 1966~1976 年）、Y 世代（千禧一代，出生于 1977~1994 年）和 Z 世代（出生于 1995~2012 年）与在中国出生于 20 世纪 50 年代、60 年代、70 年代、80 年代、90 年代和 21 世纪以后的人都因为共同的经历表现出同期群体界定的特征（Twenge et al.，2010）。此外，同期群体效应又被集体记忆过程所强化，而集体记忆过程是塑造个人认知的历史事件所塑造的共享历史叙述（Lippmann & Aldrich，2016）。

在组织层面，有许多同期群体效应的例子。例如，一个名为“极简主义者组织”（minimalist organizations）的特殊群体，指那些只需很少资源

创建、组织结构灵活并且适应能力强的州律师协会的集合体（Halliday et al.，1987）。人口生态学认为大多数组织更可能在早期经历失败（Hannan & Freeman，1977）并遭遇“新生的劣势”（Stinchcombe，1965）。但是，极简主义者组织的总创办率随着时间推移而增加（暗示了整个种群的新生劣势），同时越小的组织越可能失败（单个组织的小规模劣势）。极简主义者组织表现出明显不同的失败模式。其存在和丰富性充实了人口生态学的观点。Zhao 和 Zhou（2004）也记录了中国在改革前（1949~1979 年）和改革后（1980~1994 年）建立的组织在个人晋升方面的不同同期群体效应。

三、解开印记、路径依赖和同期群体效应

尽管理解历史重要性非常关键，现有研究却仍未完整地记录三个重要观点之间的差异，并且经常将三种方法和它们的假设混在一起（Beckman & Burton，2008；Sydow et al.，2009）。表 1 描述了印记、路径依赖和同期群体效应之间的关键概念差异。

表 1 印迹、路径依赖和同期群体效应的主要差异

属性	印记	路径依赖	同期群体效应
历史影响的来源	突出的环境特征	偶然的历史事故	各种元素相结合
形成期/事件	短期的、特定的敏感期	长期的、随机的事件链	随着时间的推移经验共享
初始条件的重要性	非常强且具有预测性	弱且不具有预测性	相对强且具有预测性
维持机制	内在化/制度化	自我强化	集体记忆
长期的影响或稳定性	稳定持久（减少）	增强且锁定	群体内保持静态和一致
历史影响的范围条件	无条件的	自我强化的条件	后续类似经验的条件

印记、路径依赖和同期群体效应在历史影响的来源、形成期/事件、初始条件的重要性、维持机制、长期的影响或稳定性和历史影响的范围条件等方面存在差异。

1. 历史影响的来源

关于历史影响来源的重要性,这三种观点存在差异。印记聚集于环境特征的显著性和系统的要素如何烙印(stamped)于焦点实体并成为“印记”(Mannheim, 1923, 1952)。其主要假设为选择性注意,即焦点实体只注意某些环境刺激而忽视其他的环境刺激(Marquis & Qiao, 2018)。例如在创立期间显著的制度和经济要素,如法规和合法的商业模式,会持久影响焦点组织。

路径依赖则认为影响随一些微弱和不可预测的事件而产生,例如,键盘的设计是潜在随机的,因为 QWERTY 并不是最有效的设计(David, 1985)。而同期群体效应就存在于同期群体出生年份或年龄/地理位置相同的集体内的社会行为者表现出类似的行为和认知模式,这些模式反映了自出生以来的各种(所有)环境元素,而不是特定的显著特征。例如,在中国改革前和改革后建立的组织本质上是两个群体,在人事提拔方面表现出不同的规则(Zhao & Zhou, 2004)。印记和同期群体效应都暗示特定时期的要素会凝聚在焦点实体中(Alwin & Krosnick, 1991),尽管同期群体效应所暗示的这些具有持久效应的特征(“印记”)范围更广,并且随时间的推移而累积。换句话说,同期群体效应包括源于外部环境的几乎所有要素。

相关地,同期群体效应在以出生时间(年龄)和/或地理位置定义的群体内保持行为和认

知的一致性。这是因为虽然同期群体效应反映了更广类别的环境因素,但同一群体中的个体倾向于表现出同质性。印记观点暗示,焦点实体之间可能存在异质性,因为显著的环境特征在区域和时间之间有特定的边界,并且被焦点实体有差异地内化。例如,在 19 世纪末至 20 世纪初建立的极简主义的州律师协会群体展现出的群体内同质性、低启动和维持成本、很少的储备结构,以及强适应性反映了美国法律职业和行业的一般环境,如细分的利基市场(niche market)和低度竞争的职业和行业规范(Halliday et al., 1987)。相反,当地的环境特征可能会以影响它们收购活动的方式对银行进行烙印,在吸收这些显著特征时于组织层面表现出异质性(Marquis & Huang, 2010)。关于历史影响来源的重要性可以归纳如下:

- 印记:历史上外部环境的显著特征成为印记。
- 路径依赖:非系统的历史事件或过程。
- 同期群体效应:来自外部环境的混在一起并联合起来的要素。

2. 形成期/事件

形成期/事件也在三个视角之间存在差异。印记和路径依赖都强调了将历史的影响传导到后期的过程,而同期群体效应是被群体内长期的集体记忆和共同经历驱动的结果(Lippmann & Aldrich, 2016)。印记的观点建立在易受影响年份的假设基础上,该假设规定,焦点实体只在某些短暂的敏感时期开放(Mannheim, 1923, 1952)。这个过程形成了历史的影响,如印记,就是印记过程(Marquis & Tilcsik, 2013)。印记观点主张,组织尤其容易在其创立期或重要转型

期受到影响，例如公开上市和改变主营业务（Hannan et al. , 1996）。

与之相对照，路径依赖和同期群体效应都假定影响是通过后续时期的经验构建的。路径依赖认为最初的选择由偶然的事件链不断强化，然后产生锁定效应，使焦点实体变得过度依赖路径而不能再切换（Liebowitz & Margolis, 1995）。例如，Sydow 等（2009）暗示路径依赖效应有形成前、形成和锁定阶段，前两个阶段见证了偶然事件形成的不同方式之间的选择和竞争。同期群体效应则通过后续的共享经历（Marquis & Tilcsik, 2013）和由此产生的集体记忆（Lippmann & Aldrich, 2016）构建。例如，组织的世代（同期群体）身份建立在其共性，如年龄和经历，以及重要事件的共享记忆之上（Joshi et al. , 2010; Schuman & Scott, 1989）。因此，同期群体效应中后续的共同经历类似于路径依赖观点中的偶然事件链。

值得注意的是，印记可能设定了随后路径依赖的场景，如路径依赖的初始条件很大程度上受到环境特征的影响，而不是纯粹的随机性或非系统事件，因此许多历史影响是起初的印记和强化了印记的路径依赖的结合。现有研究也质疑随机性和非系统事件如何在历史进程中建立和制度化（Stack & Gartland, 2003）。例如，Sydow 等（2009）暗示 VHS 标准垄断——一个典型的路径依赖的例子，不是由随机或小事件驱动，而是由松下公司通过与主要的好莱坞工作室签订协议保障内容传送安全驱动，这

成为击败技术优胜的索尼 Betamax 标准的关键一步。相关地，学者们认为键盘设计也是出于有意而非随机性的设计（Stack & Gartland, 2003）。那时打字机上的铅字联动杆不能快速弹回，因此发明者试图通过设计键盘的布局以使高速打字时因铅字联动杆互相碰撞而造成的延迟最小化。虽然经过了一些修改，但这样的键盘布局延续下来，反映了发明时的技术局限性。

此外，与印记相比，同期群体效应体现了很长一段时间内的印记，并假设焦点实体始终可以开放体验，而不仅限于某些易受影响的时期（Mannheim, 1923, 1952）。那么，如果焦点实体从所有事件和在不限于敏感期的所有时间吸收所有要素，而不是有选择性地吸收那些显著的要素，那么印记观点和同期群体效应就会导向相同的预测。由此导出了关于形成期/事件的以下要点：

- 印记：短暂的、特定的敏感期。
- 路径依赖：长期的、随机的事件链。
- 同期群体效应：生活史的共享经验。

3. 初始条件的重要性

印记观点认定初始条件的强影响^①，这是焦点实体通过烙印过程更容易受到影响的时期之一（Marquis & Tilcsik, 2013）。研究表明，创立环境和特征会持久地影响组织行为（Baron et al. , 1999; Beckman & Burton, 2008; Hannan et al. , 1996）。相反，路径依赖的观点坚持初始条件的影响较弱（Sydow et al. , 2009）。如上所述，尽管最初的选择不太可能是完全随机的，并且研

^① 使用初始条件作为印记视角中规定的敏感期的一个例子，以便于与其他观点进行比较。

究已经证明了它可能反映出目的性 (Stack & Gartland, 2003), 但路径依赖指出, 路径的最后选择事关后续过程而不是初始条件 (Sydow et al., 2009)。例如, 虽然键盘的设计可能是有意的, 但是随后几代计算机用户的后续自我强化促成了最终的主导设计, 尽管这种设计看起来缺乏效率且并不时尚 (David, 1985)。因此, 在路径依赖情况下, 初始条件可能不具备对未来行为的预测性 (Vergne & Durand, 2010)。

同期群体效应假定初始条件有相对强烈的影响, 通过后续类似经历会逐渐增强。因而与印记观点相比, 同期群体效应反映出弱的初始条件。例如, Brooks 和 Bolzendahl (2004) 记录了在同一群体原初的初始条件之外, 后续的学习在形成性别角色认知中的重要性。然而, 初始条件在同期群体效应中比在路径依赖中更重要, 因为它在一定程度上划分了年龄组并设定了集体记忆的阶段 (Mata et al., 1995)。因此, 上述论述在关于初始条件的重要性方面引出了三种观点的以下差异:

- 印记: 非常重要。
- 路径依赖: 弱。
- 同期群体效应: 相对重要。

4. 维持机制

印记、路径依赖和同期群体效应描述了历史影响的不同机制。根据印记理论, 焦点实体倾向于将显著特征内化并制度化为印记或印记要素 (Marquis & Tiesik, 2013)。内化和/或制度化的印记建立了特定的惯例、结构和其他要素, 从而创造了惯性和刚性, 保持了历史影响 (Amburgey et al., 1993; Burton & Beckman, 2007; Hannan

et al., 1996)。例如, 在创立之初, 组织可能会发展特定的结构 (Baron et al., 1999)、形式和惯例 (Beckman & Burton, 2008; Hannan et al., 1996)、能力 (Marquis & Huang, 2010)。这些内化要素的遗留可能对随后的环境产生影响, 甚至延续到几个世纪以后 (Greve & Rao, 2012; Johnson, 2007)。

与之相对照, 路径依赖的核心是自我强化过程 (Sydow et al., 2009), 这是由正反馈 (Arthur, 1990)、转换障碍和沉没成本引起的 (David, 1994)。例如, 技术障碍和已建立的习惯会阻碍许多用户从 Windows 操作系统切换到 Macintosh 操作系统, 从而导致 Windows 的持续流行 (Liebowitz & Margolis, 1995)。在地理位置上, 美国加利福尼亚州的硅谷集聚了美国早期电子行业的某些关键人物, 如威廉·惠利特、大卫·帕克德、威廉·肖克利和瓦里安兄弟, 并动员了当地资源, 这些企业吸引了更多企业进入该地区, 这种正反馈循环创造了美国最密集的电子企业聚集区, 在技术产业形成一种自我强化的创业动力 (Arthur, 1990)。

同期群体效应通过类似的经历和由此产生的集体记忆将历史影响传导到后期 (Lippmann & Aldrich, 2016; Schuman & Scott, 1989)。集体记忆产生群体身份, 从而使得同一群体中的实体行动相似, 并且他们的行为反映了此前历史上的共享经历 (Brooks & Bolzendahl, 2004; Joshi et al., 2010)。舒曼和斯科特 (1989) 记录了不同群体对不同的事件和变化的回忆, 这些记忆反映了国家和个人历史的结合, 随后将会影响像工作态度这样的价值观和行为 (Twenge et al., 2010)。因此, 关于历史影响维

持机制的三种观点之间存在以下差别：

- 印记：内在化进而制度化。
- 路径依赖：自我强化。
- 同期群体效应：源于共享经历的集体

记忆。

5. 长期的影响或稳定性

这三种观点都表明历史具有挥之不去的影响，但随着时间的推移，这种影响在稳定性和持久性方面各不相同。印记观点认为印记稳定且持续地影响实体的行为，尽管持久性可能会随着时间的推移而减弱。例如，Marquis 和 Tilcsik (2013) 认为印记效应的持续存在并不意味着永久性，并且可能存在衰变的自然趋势，因为过去的记忆可能会随着时间的推移而消失。与之相对照，路径依赖观点暗示初始条件的影响随着时间的推移通过自我强化而增强 (David, 1985; Liebowitz & Margolis, 1995; Sydow et al., 2009)。例如，随着时间的推移，VHS 标准变得越来越强大，索尼 Betamax 标准的影响逐渐消退 (Arthur, 1990)。初始条件的相对重要性和印记以及路径依赖中的演化轨迹反映了两种观点的一个重要区别。具体而言，烙印过程发生在初始（或某些特定的敏感）时期，这些要素延续下来并影响后续的时期，而路径依赖强调随着时间的推移自我强化成为表明影响随时间增加的重要过程。

同期群体效应可能是静态的，因为它体现了所有时间的全部要素。具体而言，同期群体效应反映了群体内焦点实体更早历史时期的所有要素，并倾向于在这些个体之间显现出同质性。换言之，在理论上历史影响的模式如同一群体内不同个体的统一。例如，初始和后续的

经历对于形成集体记忆和群体身份都是重要的 (Brooks & Bolzendahl, 2004; Joshi et al., 2010)，如 X 世代和 Y 世代可能在同一群体的个体之间显示出同样和统一的特征 (Twenge et al., 2010)。因而，这里列出了在历史长期的影响或稳定性这一问题上三种观点的差异：

- 印记：稳定但可能下降。
- 路径依赖：增强。
- 同期群体效应：静态并且一致。

6. 历史影响的范围条件

最后，三个视角的范围条件各不相同。由于印记是与焦点实体整合的，因此它们的影响是无条件的，不需要通过后续的自我强化事件加强 (Marquis & Tilcsik, 2013)。例如，数百年前由早期有影响的领导者留下的遗产仍然影响着今天的巴黎歌剧院 (Johnson, 2007)。相反，如上所述，路径依赖极大地依赖自我强化 (Sydow et al., 2009)，因此它取决于后续过程 (Arthur, 1990)。换言之，初始条件或设计可能通过后续的自我强化事件而放大，使得历史起到重要作用。例如，初始的键盘设计 (大卫, 1985; Stack & Gartland, 2003) 或操作系统 (Liebowitz & Margolis, 1995) 塑造了首批用户的特定习惯，这些用户再教后来的用户，在流行中这个过程持续，因此，可以说并不优胜的设计 (QWERTY 和 Windows) 因自我强化而获得优势。同期群体效应取决于后续的类似经历 (Marquis & Tilcsik, 2013)，这对于集体记忆的形成和最终的群组认同非常重要 (Joshi et al., 2010; Schuman & Scott, 1989)。同样，在路径依赖的语言中，延续的共享经验是自我强化的事件，而后者定义了群体并强化了集体记忆和独特

的身份,导致了这一代内部的同质行为。例如,如果没有后续的意识形态学习,性别角色认知可能表现出弱的同期群体效应 (Brooks & Bolzendahl, 2004)。这些概念上的区别暗示了以下有关历史影响范围条件的陈述:

- 印记: 无条件的。
- 路径依赖: 有条件的, 取决于自我强化。
- 同期群体效应: 有条件的, 取决于后续类似经历。

四、中国管理的历史透视: 一些例子

这些关于历史的组织理论都可以用来分析中国的管理和组织,包括国有企业、民营企业、社会企业和最近为企业在全球业务拓展中提供了大量机会的“一带一路”倡议(见表2),这些理论也能为它们的实践提供指导意义。

(一) 国有企业

国有企业(SOEs)的存在作为中国经济的一个标志性特征,已经引起了全世界研究人员越来越多的关注(Guo et al., 2017; Ralston et al., 2006; Scott, 2002)。国有企业倾向于在短暂的历史时期内将经营常规化,如1956年的社会主义改革,这意味着许多国有企业反映了当时相应的制度环境,如既定的福利制度,以及对经济计划和政府补贴的强烈依赖。例如,由于缺乏市场机制和强大的中央经济计划而主要导致的生产是重点而销售和营销为次要的观点可能在这些组织内制度化,并在管理者的心中根深蒂固,使这些印记持久且负面地影响着

国有企业(Wang et al., 2013)。

因此,许多研究表明,计划经济印记倾向于成为与改革后的市场环境相悖的负担(Kogut & Zander, 2000)。例如,Steensma 和 Lyles (2000)认为管理者的计划经济印记可能使其难以与来自市场经济国家的经理人合作;Kriauciunas 和 Kale (2006)发现立陶宛公司的计划经济印记阻止其适应当前的市场环境;Shinkle 和 Kriauciunas (2012)证明,这种历史性的制度印记给当代市场制度的运作带来了一些挑战;Marquis 和 Qian (2014)发现,与民营企业相比,国有企业在引入新的治理创新方面面临更多的挑战。

与此同时,国有企业面临的问题也可能来自路径依赖过程,这些过程通过自我强化扩大了初始条件的影响(Nee & Cao, 1999)。例如,虽然国有企业的人力资源管理反映了社会主义的印记,但它也是路径依赖强化过程的结果。永久雇佣制度(又名“铁饭碗”)和国有企业财富的平等分配可能会削弱员工的积极性,因为无论他们多么努力工作,回报都是一样的。因此,社会主义的印记倾向于导致与市场实践的自我强化冲突(Kriauciunas & Kale, 2006),国有企业的一项重大改革是减少过度就业并废除永久性就业制度和相关福利(Lee, 2000)。

虽然印记设定了这些责任的阶段,但路径依赖的过程强化了现有体系。这个例子表明,历史理论需要关注多个不同的历史过程,以了解历史对当前时期的影响。例如,虽然常规化和稳定的人力资源反映了创立时的制度环境,但其也由既得利益的成员(员工)自我强化,这些人(雇员)试图保护旧机构和系统以最大

化自身的利益 (Nee & Cao, 1999), 这样就形成了一批特点是效率低、员工福利高的“同期群体”国有企业 (Lin et al., 1998)。

综上所述, 印记和路径依赖遗产表明, 国有企业需要特别关注其历史和相关的结构惯性及组织惯例的僵化, 并在试图打破旧的、低效的路径时认识到这些问题。国有企业应该特别注重发展其市场营销技能, 重新关注整体运营而不是生产。例如, 许多国有钢铁工厂现在都面临着生产过剩的问题。这种现象反映了中国经济中普遍存在的产能过剩问题, 导致“一带一路”倡议将这些生产能力转移到其他欠发达国家。国有企业应该更频繁地为员工提供物质福利, 以实现更好的人力资源管理, 从而达到组织管理的效果。例如, 国有企业应该整合一些市场原则, 如能激励员工提高绩效的物质激励和经济合同, 并与工作保障的传统相结合, 以便在劳动力市场和商品市场中保持竞争力。

(二) 民营企业

民营企业家和企业家精神在中国蓬勃发展。这些民营企业大部分是由个人及其家族建立的。许多这样的民营企业家背景低微, 在成长过程中经历了贫困的社会经济条件, 并且很可能在很小的时候就辍学开始工作 (Tsang, 1996)。这些受过较少教育的企业家无法在强调受教育程度的中国政府找到工作 (Wang et al., 2018; Zhang et al., 2016)。研究表明, 成功的商人仍然会持续受到家庭背景的影响, 这是一个普通的社会阶层印记过程 (Kish - Gephart & Campbell, 2015), 此外家庭印记也很可能适用于中国的企业家。例如, 贫穷的生活条件要求企业家节俭, 这可能给那些倾向于集中精力节

约和降低成本的企业家留下长久的印象。

(1) 共产党员企业家 (communist entrepreneurs)。中国民营企业的一个独特现象是其中一些民营企业是由中国共产党党员创立的 (Dickson, 2003)。一些企业家在创立企业之前就已经成为共产党员 (Lu & Tao, 2010), 而共产主义意识形态的印记很可能具有持久的影响 (Wang et al., 2018)。具体而言, 以前经历过共产主义社会化进程并宣誓将整个生命奉献给共产主义事业的企业家倾向于在短暂的社会化过程中内化这些历史事件。共产主义学说可能成为这些企业家开展业务的一个显著特征, 并对这些企业家产生强大、稳定和无条件的影响 (Marquis & Qiao, 2017)。

例如, 笔者在最近的一篇文章中分析了这种共产主义意识形态印记过程带给企业家国际化风险倾向的挑战 (Marquis & Qiao, 2018)。具体而言, 在 1976 年之前, 即毛泽东政府时期 (1949~1976 年), 国家与那些被描绘为雇佣军和剥削者的外国资本家是对立的, 并且强调自力更生。当时的共产主义意识形态是反外国的, 经历过这种共产主义意识形态灌输和社会化事件的企业家可能会牢记这些学说。1978 年以后, 中国政府/中国共产党解除了对市场的管制, 开始进行经济改革, 将企业家精神和市场经济实践融入社会主义和中国宪法, 同时将外资作为经济需要。通过这种方式, 共产党人倾向于且乐于创业并成为企业家, 但与外国投资者的合作却不那么舒服。因此, 具有共产主义意识形态印记的企业家往往会避免对外合作。有趣的是, 当下与改革者领导的政府的互动、参与由现任政府建立的产业网络, 以及观察当

代政府对国际化的支持,所有这些都导致了印记的衰变,使得具有共产主义意识形态印记的企业家感受到在吸引外资和开拓海外市场方面与外国人合作的问题更少。在一些探索性分析中,我们还发现,具有共产主义意识形态印记的企业家仍然保持着社会优先于个人的原则,专注于对社会的奉献,从而捐赠更多,这与国有企业的社会主义印记相一致 (Raynard et al., 2013)。

政策制定者应该关注这些企业家并帮助其从事商业活动,例如向他们提供信息和优惠政策——国际商业机会、降低利率、降低租赁费用和税收补贴。共产党员企业家可能会反过来帮助政府解决各种社会问题,如教育、贫困和救灾 (Zhang et al., 2016)。而且重要的是,政治家——其中大多数是重要的政策制定者,例如市长,也很可能仍然捍卫旧的共产主义意识形态,其意识形态印记可能会阻碍他们与商人合作 (Wang et al., 2018)。政府与民营企业特别是那些由共产党员企业家领导的民营企业之间的良性互动尤为有趣,双方的共产主义意识形态印记过程可能会相互产生影响。

(2) 儒商 (Confucian entrepreneurs)。由于强烈的儒家文化印记的存在,企业家和商人倾向于强调儒家模式,这种模式描绘了仁慈、正直、礼貌、智慧和值得信赖的崇高个体 (Li & Liang, 2015)。因此,儒家文化印记表明,商人应该在不期待回报的情况下履行企业社会责任 (CSR)。早在古代,许多富商就向社会提供现金和实物捐赠 (Zhao, 2014)。有趣的是,研究还发现,中国的慈善事业遵循不同于西方的个人主义模式的集体主义模式 (Marquis

et al., 2017)。具体而言,中国富人倾向于以集体而非个人的名义捐赠。这可能反映了中国儒家文化背景下与西方不同的集体主义文化的印记。

然而,由于权力高度集中的政府的主导作用以及在某种程度上诋毁商业行为的儒家传统 (Baumol, 1990) 的存在,企业与政府的关系对企业家和商人来说至关重要,他们可能依赖于政府获得合法性和资源 (Marquis & Qiao, 2018; Tsang, 1996)。这种重要性一直持续到现在,中国民间组织的研究为以企业政治活动 (CPA) 为主题的文献做出了重大贡献。但是,研究还发现政府需要甚至依赖于企业,如减少失业、扶贫和教育计划实施 (Zhang et al., 2016)。因此,有必要在企业与政府之间建立良性的互动,而目前,商业组织和政府都正在探索一种新的、健康的互动方式,这一开创性的运动为企业制定适合当代的战略提供了新的机会。

(三) 社会企业 (Social Enterprise)

社会企业家精神的定义是“创新的社会价值创造活动,可以在非营利组织、企业或政府部门内部或部门之间发生” (Austin et al., 2006)。与非政府组织不同的是,大多数社会企业都是营利性的。与非政府组织相同的是,社会企业也解决社会问题,目标是实现社会福利最大化,比如解决环境污染、能源短缺和交通堵塞等问题。社会目标的增加使社会企业有别于普通企业,后者通过解决市场需求而不是社会问题来获取利润,主要关注商业目标。社会企业作为一种新型的组织形式,在中国乃至世界范围内都很有发展前景。

社会企业有很多例子，很多通常被认为是传统企业的组织都可以说是社会企业。例如共享自行车公司 ofo 和 Mobike，它们都在帮助缓解环境问题（空气污染），为政府发起的节能计划做出贡献（胡锦涛同志提出的科学发展观），围绕解决交通堵塞问题以及数亿上班族的“最后一公里”问题建立了自己的商业模式和利润点。

由于政府在解决许多社会问题上还存在不足（Zhang et al., 2016），解决这些问题的价值创造活动往往以社会企业的形式出现在社区内部。家族的历史遗产和村民之间的密切关系促进了信任、信息交流和问题的共同解决，并在许多方面起到了促进创建新初创企业的作用（Peng, 2004）。事实上，许多企业家最初都是靠家庭成员、亲戚、村庄邻居等致富的（Sarasvathy, 2001）——改革开放以来的第一代企业家大多创立了以社区为基础的企业（CBV）（Marquis & Qiao, 2018; Peredo & Chrisman, 2006）。这些以社区为基础的企业帮助解决了社会问题，例如由于 1967 ~ 1978 年的“上山下乡”运动（Zhou & Hou, 1999）和农村食物短缺而造成的劳动力过剩问题。以社区为基础的企业创建也促进了将人民公社/集体转变为企业的改革进程，使其逐步实现现代化。例如，安徽省凤阳县小溪河镇小岗村作为第一个改造开放的公社，就是一个肩负政府解放农业生产责任的社会企业的生动例证。

建立一些社会企业的自助融资和创立环境（如改革人民公社和集体的需要以及当时的制度特征）很可能给中国许多社会企业留下持续的印记，并反映在这些组织的使命和商业模式中。例如，共享自行车公司 ofo 起源于北京大学，它

试图通过分享和租用自行车，解决大学生面临的自行车盗窃问题。公司首席执行官戴维与他在北京大学的朋友合作，打算主要在大学校园内扩展业务，至少在运营的前三年是如此。ofo 寻求解决的原始社会问题对其未来的业务产生了持续性的影响。

虽然这种社会经济条件——社会结构以及对环境保护和可持续发展的特殊需求——可能仍然会强力而稳定地催生社会企业，但日益深入的城市化可能会弱化这些无条件影响社会企业家精神的联系。然而，企业家个人仍然可以利用这种独特的文化来建立自己的企业，不断增强的市场化和持续的政府改革可能为社会企业留下更大的发展空间，如政府规模的缩小和相关的社会商品供应不足。社会企业的出现也可能成为路径依赖，因为现有的社会企业会吸引新企业，从而形成像硅谷一样的自我强化循环（Arthur, 1990）。例如，认识到了社会企业的重要性以及政府在公共商品和服务提供上的不足，成都市政府实施了相应的社会企业认证法律法规，以鼓励社会企业的成立。有预测称，几年内，成都很可能会出现自我强化的社会企业循环（The Xinhua Net, 2018）。

（四）“一带一路”倡议

走向全球（开拓海外市场，即对外国际化）是中国经济改革的重要组成部分，自 2001 年以来已成为国家的发展战略（Peng, 2012）。通过集约化贸易、收购、合资企业与战略联盟、全资子公司或绿地投资，对外国际化也可能受益于历史印记，如历史出口记录（Keller et al., 2011）。例如，明代的郑和下西洋之旅表明中国企业的扩张有着悠久的历史。与此同时，在毛

泽东执政期间，许多非洲国家获得了中国的帮助，这也可能被用来缩短进入相应市场的制度距离和减少外来者劣势。

最近，习近平主席发起了“一带一路”（BRI）倡议，进一步推动了中国企业的对外国际化。“一带一路”倡议借鉴了陆上丝绸之路经济带（SREB）的历史经验，从公元前1世纪开始到公元18世纪，该经济带覆盖了中国、韩国、日本、中亚、印度次大陆、东南亚、阿拉伯半岛、埃及、肯尼亚和地中海国家，而远洋海上丝绸之路（MSR）从公元前2世纪至公元15世纪连接了中国与东南亚、印度尼西亚群岛、印度次大陆、阿拉伯半岛、索马里，一直到埃及，最后到达欧洲。“一带一路”倡议旨在加强欧亚国家（主要是SREB和MSR的国家）在贸易和基础设施投资方面的经济合作。基础设施投资、建筑材料、铁路、公路、汽车、房地产、电网和钢铁是当下“一带一路”倡议的焦点。

作为国家经济发展计划，“一带一路”倡议是国际历史商业印记影响当代政策的一个很好的例子。其起源无疑是历史上的丝绸之路，丝绸之路沿路国家在其发展过程中的一些特殊时期形成，而中国执政者将这种贸易模式正式化（Brandt et al., 2014）。习近平主席也经常强调该计划的历史根源，包括在“一带一路”倡议中的国家大多是陆地或海上古丝绸之路上的国家。但与此同时，丝绸之路涉及的国家走上了不同的发展道路，并经历了过去几个世纪以来可能扰乱丝绸之路的各种大型事件，如民主化、殖民化、民族独立运动，几个巨大帝国的瓦解以及清朝的隔离政策，最后导致国际贸易被中

断。因此，路径依赖和同期群体效应都不能解释这种现象。相反，习主席发现了这一历史印记并强调了这种遗产的价值，即使这种贸易已被中断了数百年。丝绸之路的历史可能会强烈、稳定以及无条件地影响“一带一路”倡议的实施。

“一带一路”倡议将为中国企业提供许多机会，因此企业应该认识到这一历史进程以更好地实施战略。例如，历史印记可能通过提供一些关于双方的祖先如何交往的参考来减少制度距离，并且这些经验可能对于当代的贸易很有价值。中国企业可能更容易在东道国建立起商业网络，并且可以找到更可靠的合作伙伴，因此不需要采用组织层级，如通过收购、合资企业、战略联盟、全资子公司或绿地投资来促进商业运作。同时，位于历史贸易领域的企业——比如在北京、成都、郑州、武汉、长沙、南昌、合肥、天津、宁波、深圳、湛江、汕头、青岛、烟台、大连、厦门、泉州和三亚（Zhang et al., 2017）的企业，可以利用历史地位作为一种有价值的、稀有的、不可完全模仿的和不可完美替代的（VRIN）资产来进一步提升其贸易优势（Barney, 1986a）。同时，“一带一路”倡议也可能吸引68个国家的更多直接投资，企业应该在对外合作中关注这些机会。然而，由于当前的环境与古代环境所面临的挑战不同，企业必须创造性地采用这些印记，否则历史将可能成为一种负担。过去几个世纪发生了巨大的变化，许多丝绸之路上的国家和政府都已经发生了变化，企业应该尊重它们的历史和文化，更重要的是尊重商业规范、道德和法规。由于未能符合这些标准，已经出现了几个遭遇挑战的项目，企业

应该意识到这些新的环境，而不是仅仅依靠与古时政府的历史友谊。

同时，这些印记可能导致路径依赖，中国企业应该意识到这种可能性，并考虑目前与国内外合作伙伴做生意的方式是否有效。如果不是有效的，即使仍有积极的反馈，企业决策者也应该考虑采取其他方式摆脱困境，并试图寻求新的经营方式。例如，美国商务部针对中国电信巨头中兴通讯（ZTE）违反对伊朗和朝鲜贸易制裁的规定，颁布了为期 7 年的贸易禁令。中兴通讯迅速停转，因为它严重依赖于从美国公司采购芯片（核心部件）。经过几轮谈判，在中国政府的帮助下，中兴支付了超过 10 亿美元的罚款，解除了禁令，并再次活跃起来。最近

的中兴通讯事件表明，许多中国公司擅长低端产品，无法有效生产尖端芯片。这可能是因为当这些公司成立或试图在全球范围内扩张时，中国的技术环境较差，它们不得不在低端市场工作来接受国际分工，例如组装和制造不重要的零件，导致自我强化的进程继续阻碍全球市场的竞争。然而，也有理由认为，新一代中国企业可能会更具创新性和合规性，一方面是因为 2018 年中兴事件的冲击可能会创造一个敏感时期，形成新的印记；另一方面是因为中国政府为了扭转这一趋势，提出了“中国制造 2025”计划，目标是聚焦高端技术产品、核心材料和创新制造等行业。印记过程设定了这些公司的第一步，这些公司自我强化并因此形成惯性。

表 2 中国管理的历史透视：基于印记、路径依赖和同期群体效应的实例

属性	起源	形成	机制	起源的重要性	稳定性	范围条件
国有企业	历史机构	短期	惯例化/自我强化	强	增加	有条件的
民营企业	历史事件	短期	内在化	强	稳定	无条件的
社会企业	社会经济状况	短期	制度化	强	稳定	无条件的
“一带一路”倡议	历史贸易	短期	形式化/自我强化	强	增加	有条件的

五、讨论

本文阐述了历史和历史过程的组织理论，首先区分了印记、路径依赖和同期群体效应三种历史理论，并叙述了每种方法如何概念化地阐述历史的重要性。其次，本文将这些发展的视角和阐述机制应用于中国管理的几个独特现象中，包括国有企业、民营企业、社会企业和“一带一路”倡议。中国管理的历史视角可能对学术研究和商业实践都有帮助。下文将为未来

的研究提供一些可能的方向。

(1) 通过实证研究区分和整合印记、路径依赖和同期群体效应。研究表明，不仅要认识到“历史重要”，还要理解“历史是如何重要的”。通过实证检验分析某些特定的历史和历史进程如何影响当代是很有必要的。例如，学界在关于制度如何演变的讨论上存在一些争论，大多数研究表明路径依赖是一种主要的力量 (David, 1994)，甚至一些印记研究也将路径依赖作为一种主要机制 (Greve & Rao, 2012)。但是，有可能印记和路径依赖都在起作用，因

为某些重要的环境特征首先设定了制度演变的背景 (Acemoglu et al., 2001), 而路径依赖过程则负责未来的演化 (Pierson, 2000)。我们需要更多、更好的经验证据来证明历史如何影响其后的时期, 特别是诸如制度演变、某些领域的创新和其他组织实践等现象。

(2) 理论自身。理论上的进步可以通过修改和挑战假设来实现 (Alvesson & Sandberg, 2011)。易受影响的年份假设、选择性注意和有限理性是对应于印记观点三个重要因素的假设, 这三个因素分别是敏感时期、突出特征和历史影响的持久性 (Mannheim, 1923, 1952; Marquis & Tilsik, 2013)。根据 Marquis 和 Tilsik (2013) 以及 Simsek 等 (2015) 的研究, 印记如何改变已被人们所了解。研究印记的动态变化挑战了处于印记理论核心的持久性假设。例如, Marquis 和 Qiao (2018) 发现个体的印记可能会被他们与印刻者 (imprinter) (即印刻印记的实体) 的互动所侵蚀。特别地, 选择性注意表明印记者的行为对于被印记的实体来说可能特别突出, 因此印刻者们可以去除他们建立的印记。在我们看来, 在毛泽东统治时期 (1949~1976 年), 成为中国共产党成员的企业家被中国政府/中国共产党灌输了一种反外国情绪, 并且不太可能国际化, 因为这涉及对外合作。但是, 在毛主席去世后, 中国政府/中国共产党的态度发生了巨大的变化, 开始了一系列社会经济和政治改革, 尤其是欢迎对外合作。因此, 具有共产主义意识形态的企业家与改革后

的政府之间随后的互动削弱了这种印记, 使得这些企业家的互动越多, 他们就越有可能将企业国际化。

传统的路径依赖理论侧重于弱初始条件下的自我强化 (Sydow et al., 2009)。然而, 正如本文所指出的, 已有的研究已经对弱初始条件假设提出了挑战 (Arthur, 1990, 1994; Liebowitz & Margolis, 1995; Stack & Gartland, 2003)。似乎更有可能的初始条件是印记, 因此路径依赖应被视为印记的延续。同时, 沉没成本、转换障碍和有限的搜索正在维持旧的路径而忽略其他的可能性, 并且常常被认为是由有限理性产生的。另外, 过高的转换成本也可能是造成这种现象的原因, 而调查停留和切换之间的成本可能是检验有限理性假设的一种方法 (Bebchuk & Roe, 1999)。同期群体效应是组织理论中研究最少的概念, 大多数研究都假设了后续的类似经历。如果没有类似经历的后续强化, 个人可能不会形成集体记忆或群体身份 (Brooks & Bolzendahl, 2004)。因此, 对同期群体效应的研究需要突出后续共享经验如何帮助巩固群组。

(3) 与其他理论相结合。许多其他的观点也将历史和历史过程理论化, 为了提供历史的组织和管理理论的整体图景, 这些理论应与其他组织理论和相关机制或概念进行更系统的整合, 以更好地理解历史的过程和概念。表 3 给出了除三个定向理论 (印记、路径依赖和同期群体效应) 之外的几种理论的典型论点。

表 3 与不同组织和管理理论的整合

	理论	论点
1	卡内基学派	1. 关于组织学习 2. 吸收能力需要通过学习历史来建立。 3. 与之相关的是，组织学习依赖于历史。 组织学习将历史编码到组织惯例中。 <i>印迹和路径依赖影响吸收能力的积累。</i> <i>组织惯例是从历史运作中发展而来的。</i> <i>组织惯例是基于初始资源和环境条件的。</i> <i>路径依赖可能会影响后续的演变</i>
2	制度理论	1. 历史是有选择性地制度化的。 2. 历史在设计有效的制度方面提供了很好的参考。 3. 制度演变取决于历史。 4. 制度在历史上是随机的（制度逻辑观点）。 5. 集体记忆将某些历史编成了制度遗产。 <i>印记影响制度的初始条件，这种影响会持续很长时间。</i> <i>路径依赖可能影响制度后续演变的特征。</i> <i>随着时间的推移，集体记忆会带上制度性</i>
3	网络	相互作用的历史影响联系的形成和维持。 <i>印迹和路径依赖决定了网络的位置，联系强度、结构和动态</i>
4	人口生态学	1. 随着组织的日渐发展或希望表现出可靠性，结构惯性随之发生。 2. 以类似的方式发展战略动量和刚性。 3. 密度延迟：创建时的高人口密度与组织的高失败率有关。 <i>结构势惯性、刚性和策略势都是自身或印记的结果</i>
5	资源依赖	1. 在一定的历史背景下，资源配置和分配对权力依赖关系的影响可能是持久的。 2. 由于印迹或路径依赖，权力使用和重组策略可能会改变这种情况。 <i>印记或路径依赖可能成为依赖组织的责任，使得他们必须处理历史上确定的依赖情况</i>
6	权变理论	企业必须不断适应环境，因此印记或路径依赖的组织设计可能是有害的。 <i>印记或路径依赖可能成为组织设计的一个负担，但如果它们保持灵活性，它们中的任何一个都是有益的</i>
7	RBV (资源基础观/ 动态能力)	1. 时间压缩不经济使资产存量变得有价值。 2. 不完美的模仿性取决于历史。 3. 持续的竞争优势——本身需要历史才能实现。 4. 动态能力也是历史的重点。 <i>路径依赖可能会创建某些 VRIN 资产。</i> <i>某些时期的印记也可能导致此类 VRIN 资产的产生</i>

例如，组织学习具有历史成分，因为核心概念的吸收能力需要时间来建立，因此它是依赖于历史的（Cohen & Levinthal，1990）。吸收能力的形成可能会被烙上外部环境和组织属性的印记。组织可以通过学习将历史编码到其惯例中。而

且，吸收能力将表现出一定的路径依赖性，因为它会随着时间的推移而增长并受到自我强化的影响（Zahra & George，2002）。相应地，根据卡内基学派和企业行为理论（Argote & Greve，2007；Cyert & March，1963），组织根据其特定的历史

环境制定惯例以最小化不确定性并实现未来平稳的运作,这是一个印记的过程。此后这些惯例可能会因为路径依赖而变得僵化并被视为理所当然 (Sydow et al., 2009)。研究表明,社会主义印记有助于解释为什么某些公司的搜索行为和愿景不太适应新的市场环境 (Kriauciunas & Kale, 2006)。

此外,历史在制度理论中发挥着重要作用。如上所述,伟大的社会运动在美国创建了一个大政府,制度环境对组织而言变得更加重要。因此,与关注个体组织的“旧制度主义”(Selznick, 1949, 1957)不同,新制度理论主要聚焦于组织必须要处理的任务和制度环境 (Meyer & Rowan, 1977)。制度化也因此涉及历史的某些部分而忽略了其他部分,根据塞尔兹尼克 (1949) 的观点,一些组织被制度化并因此幸存,而另一些则消亡了。现有文献表明,印记是制度化的要素 (Greve & Rao, 2012)。制度经济学文献还认为,历史为以后设计更有效的制度提供了良好的参考——这是一种印记假设 (Acemoglu et al., 2001),制度演化则通常依赖于路径 (David, 1994)。与这些论点相一致的是,制度逻辑视角维持了制度的历史偶然性 (Thornton et al., 2012)。例如,尽管德国统一了,但前东德人的国家逻辑仍然受到偏好政府干预的社会主义印记的影响 (Alesina & Fuchs-Schündeln, 2007)。一些学者还认为,制度遗产是由集体记忆创造的 (Lippmann & Aldrich, 2016)。

历史对于减少信息不对称从而影响联系的形成也很重要。具体而言,了解先前交互的历史对联系强度、新联系的形成以及信任提供、

信息交换和联合解决问题等机制会产生积极的影响 (Uzzi, 1996)。双方首次交易时的历史印记可能有助于形成新的联系,这种联系可能会自我强化并成为联系形成的路径依赖。

与此同时,人口生态学和印记是 Stinchcombe (1965) 文章中的两个孪生产物。结构势惯性 (structural inertia)、战略势 (strategic momentum) (Amburgey & Miner, 1992) 和刚性 (Amburgey et al., 1993) 都可能是印记的产物。历史印记在生态学视角中的一个特别重要的整合是密度延迟理论 (density delay theory),该理论指出创立时期的高人口密度与未来组织的高失败率正相关 (Carroll & Hannan, 2000; Dobrev & Gotsopoulos, 2010)。

此外,资源依赖理论认为,对某些实体的依赖可能会为组织提供有助于控制的权力 (Pfeffer & Salancik, 1978)。组织必须不断处理其对他方的依赖。通过定义权力依赖关系对初始资源的分配和分发可能会对随后的时期产生深远的影响,使组织进入历史上印记的权力依赖关系中。由于沉没成本、转换障碍等,组织可能选择不探索其他可能性,因此权力依赖关系也可能变成路径依赖,从而自我强化现有的权力依赖关系。然而,无论是印记还是路径依赖都可能使依赖性组织变得更糟,因为其无法通过使用或重组权力来缓解依赖情况 (Gulati & Sytch, 2007)。因此,通过动机退出、联盟、替代伙伴培养、合作和约束吸收来减弱依赖性的权力的直接使用和重组,在某种程度上消除了已成为负担的和/或突破现有路径过程的既定印记。

此外,权变理论认为,没有简单的最佳组

织设计，组织必须不断适应变化的环境（Galbraith, 1974; Lawrence & Lorsch, 1967）。因此，由于现有联盟成员的维持和组织新成员的社会化，印记的组织设计也可能在自我强化过程中成为路径依赖，但这个设计可能已经过时，使得公司变得机械化并反映特定时期的环境特征（Burns & Stalker, 1961）。不过一些灵活性也有可能被印记并在路径依赖过程中自我强化。

最后，基于资源的观点（RBV），有价值的、稀有的、不可完全模仿的、不可完美替代的（VRIN）资产带来了持续的竞争优势（Barney, 1991）。这类资源的最初获得可能是由于创始时（Barney, 1986b）战略要素市场的特点，这是一个为资产积累奠定基础的印记过程。维持这种 VRIN 资产所带来的不可完美模仿性是一种路径依赖，而 VRIN 资产与那些随着时间的推移没能扩大的资产之间存在的差异产生了马太效应（Barney, 1991）。同时，通常被视为是对 RBV 进行补充的动态能力视角（Eisenhardt & Martin, 2000）认为历史可能是一种负担，因为是否足够灵活地利用资源对于获得持续的竞争优势而言至关重要（Teece et al., 1997）。这种负担可能是印记或路径依赖的结果，而动态能力应该减轻它们，以便组织能够不断适应持续变化的环境。

六、结论

本文的重点是揭示历史如何在不同发展过程中起作用，希望本文所讨论的当前研究能够鼓励未来的研究更好地将历史融入到组织研究中，并提供更广泛的组织和管理的历史视角。

尤其令人感兴趣的是中国的管理，在这个领域出现了许多新的现象和组织形式。例如，中国的非政府组织（NGO）正在崛起，研究历史和历史进程如何影响这些组织的建立、运作、成功和失败是非常有趣的。非政府组织的形式是从西方引进的，中国早期的传教活动可能有助于其建立合法性并缩小制度距离，因此它们可能在经历了清朝较密集的早期基督教活动的地区发展得更快（Bai & Kung, 2015）。但是，政府的支持和背景也可能为这类组织增添独一无二的特征（Zhang et al., 2016），并且非政府组织及其母国与中国的历史关系也尤为重要。与此同时，“90 后”群体大部分已经进入就业市场，管理和激励这样的年轻的独生子女——“小皇帝/皇后”（Cameron et al., 2013）可能会带来一些挑战。较好地理解他们所经历的生活和历史环境可能是比较有用的。具体而言，个人的敏感时期，通常是儿童早期、成年早期以及当他们开始职业生涯时，这些时期中特别的环境状况，如灾难、社会经济背景、父母的婚姻状况和关怀等，对特定的工作态度、行为、认知的成形是很重要的，这为管理和激励提供了良好的参考。

（接受编辑：Haiyang Li

翻译：钟惠琳；校对：王雪晴

收稿日期：2018 年 7 月 2 日

接受日期：2018 年 8 月 30 日）

参考文献

- [1] Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. 2001. The colonial origins of comparative development:

An empirical investigation. *American Economic Review*, 91 (5), 1369–1401.

[2] Alesina, A., & Fuchs-Schündeln, N. 2007. Good-bye Lenin (or not?): The effect of communism on people's preferences. *American Economic Review*, 97 (4), 1507–1528.

[3] Alvesson, M., & Sandberg, J. 2011. Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36 (2), 247–271.

[4] Alwin, D. F., & Krosnick, J. A. 1991. Aging, cohorts, and the stability of sociopolitical orientations over the life span. *American Journal of Sociology*, 97 (1), 169–195.

[5] Amburgey, T. L., & Miner, A. S. 1992. Strategic momentum: The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 335–348.

[6] Amburgey, T. L., Kelly, D., & Barnett, W. P. 1993. Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38 (1), 51–73.

[7] Argote, L., & Greve, H. R. 2007. A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization Science*, 18 (3), 337–349.

[8] Arthur, W. B. 1990. Positive feedbacks in the economy. *Scientific American*, 262 (2), 92–99.

[9] Arthur, W. B. 1994. *Increasing Returns and Path Dependency in the Economy*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

[10] Austin, J. E., Stevenson, H. H., & Wei-Skillern, J. 2006. Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30 (1), 1–22.

[11] Bai, Y., & Kung, J. K. - S. 2015. Diffusing knowledge while spreading God's message: Protestantism and economic prosperity in China, 1840–1920. *Journal of*

the European Economic Association, 13 (4), 669–698.

[12] Barney, J. B. 1986. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656–665.

[13] Barney, J. B. 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231–1241.

[14] Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.

[15] Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. 1999. Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American Sociological Review*, 64 (4), 527–547.

[16] Baumol, W. J. 1990. Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98 (5), 893–921.

[17] Bebchuk, L. A., & Roe, M. J. 1999. A theory of path dependence in corporate ownership and governance. *Stanford Law Review*, 52 (11), 127–170.

[18] Beckman, C. M., & Burton, M. D. 2008. Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization Science*, 19 (1), 3–24.

[19] Brandt, L., Ma, D., & Rawski, T. G. 2014. From divergence to convergence: Reevaluating the history behind China's economic boom. *Journal of Economic Literature*, 52 (1), 45–123.

[20] Brooks, C., & Bolzendahl, C. 2004. The transformation of US gender role attitudes: Cohort replacement, social-structural change, and ideological learning. *Social Science Research*, 33 (1), 106–133.

[21] Burns, T. E., & Stalker, G. M. 1961. *Management of Innovation*. London, UK: Tavistock Publications.

- [22] Burton, M. D. , & Beckman, C. M. 2007. Leaving a legacy: Position imprints and successor turnover in young firms. *American Sociological Review*, 72 (2), 239–266.
- [23] Cameron, L. , Erkal, N. , Gangadharan, L. , & Meng, X. 2013. Little emperors: Behavioral impacts of China's One-Child Policy. *Science*, 339 (6122), 953–957.
- [24] Carroll, G. , & Hannan, T. M. 2000. *The Demography of Organizations and Industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- [25] Cohen, W. M. , & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128–152.
- [26] Cyert, R. M. , & March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [27] David, P. A. 1985. Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75 (2), 332–337.
- [28] David, P. A. 1994. Why are institutions the “carriers of history”? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, 5 (2), 205–220.
- [29] Davis, G. F. , & Marquis, C. 2005. Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, 16 (4), 332–343.
- [30] Dickson, B. J. 2003. *Red Capitalists in China: The Party, Private Entrepreneurs, and Prospects for Political Change*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- [31] Dobrev, S. D. , & Gotsopoulos, A. 2010. Legitimacy vacuum, structural imprinting, and the first mover disadvantage. *Academy of Management Journal*, 53 (5), 1153–1174.
- [32] Eisenhardt, K. M. , & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- [33] Galbraith, J. R. 1974. Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4 (3), 28–36.
- [34] Godfrey, P. C. , Hassard, J. , O'Connor, E. S. , Rowlinson, M. , & Ruef, M. 2016. What is organizational history? Toward a creative synthesis of history and organization studies. *Academy of Management Review*, 41 (4), 590–608.
- [35] Granovetter, M. S. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481–510.
- [36] Greve, H. R. , & Rao, H. 2012. Echoes of the past: Organizational foundings as sources of an institutional legacy of mutualism. *American Journal of Sociology*, 118 (3), 635–675.
- [37] Greve, H. R. , & Seidel, M. –D. L. 2015. The thin red line between success and failure: Path dependence in the diffusion of innovative production technologies. *Strategic Management Journal*, 36 (4), 475–496.
- [38] Gulati, R. , & Sytch, M. 2007. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 32–69.
- [39] Guo, Y. , Huy, Q. N. , & Xiao, Z. 2017. How middle managers manage the political environment to achieve market goals: Insights from China's state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 38 (3), 676–696.
- [40] Halliday, T. C. , Powell, M. J. , & Granfors, M. W. 1987. Minimalist organizations: Vital events in state bar associations, 1870–1930. *American Sociological Review*, 52 (4), 456–471.
- [41] Hannan, M. T. , & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*,

82 (5), 929-964.

[42] Hannan, M. T., Burton, M. D., & Baron, J. N. 1996. Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high technology firms. *Industrial and Corporate Change*, 5 (2), 503-536.

[43] Johnson, V. 2007. What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris Opera. *American Journal of Sociology*, 113 (1), 97-127.

[44] Jones, G., & Khanna, T. 2006. Bringing history (back) into international business. *Journal of International Business Studies*, 37 (4), 453-468.

[45] Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. 2010. Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35 (3), 392-414.

[46] Keller, W., Li, B., & Shiue, C. H. 2011. China's foreign trade: Perspectives from the past 150 years. *The World Economy*, 34 (6), 853-892.

[47] Kipping, M., & Usdiken, B. 2014. History in organization and management theory: More than meets the eye. *Academy of Management Annals*, 8 (1), 535-588.

[48] Kish-Gephart, J. J., & Campbell, J. T. 2015. You don't forget your roots: The influence of CEO social class background on strategic risk taking. *Academy of Management Journal*, 58 (6), 1614-1636.

[49] Kogut, B., & Zander, U. 2000. Did socialism fail to innovate? A natural experiment of the two Zeiss companies. *American Sociological Review*, 65 (2), 169-190.

[50] Kriauciunas, A., & Kale, P. 2006. The impact of socialist imprinting and search on resource change: A study of firms in Lithuania. *Strategic Management Journal*, 27 (7), 659-679.

[51] Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Graduate School of Business Ad-

ministration, Harvard University.

[52] Lee, H. Y. 2000. Xiangang, the Chinese style of laying off workers. *Asian Survey*, 40 (6), 914-937.

[53] Li, X. -H., & Liang, X. 2015. A confucian social model of political appointments among Chinese private-firm entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 58 (2), 592-617.

[54] Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. 1995. Path dependence, lock-in, and history. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11 (1), 205-226.

[55] Lin, J. Y., Cai, F., & Li, Z. 1998. Competition, policy burdens, and state-owned enterprise reform. *American Economic Review*, 88 (2), 422-427.

[56] Lippmann, S., & Aldrich, H. E. 2016. A rolling stone gathers momentum: Generational units, collective memory, and entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 41 (4), 658-675.

[57] Lorenz, K. 1935. Der Kumpan in der Umwelt des Vogels. Der Artgenosse als auslösende Moment sozialer Verhaltensweisen. *Journal für Ornithologie*, 83, 137-213, 289-413.

[58] Lorenz, K. 1937. On the formation of the concept of instinct. *Natural Sciences*, 25 (19), 289-300.

[59] Lu, J., & Tao, Z. 2010. Determinants of entrepreneurial activities in China. *Journal of Business Venturing*, 25 (3), 261-273.

[60] Mannheim, K. 1923/1952. The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge by Karl Mannheim*: 68-74. New York, NY: Routledge & Kegan Paul.

[61] Marquis, C. 2003. The pressure of the past: Network imprinting in intercorporate communities. *Administrative Science Quarterly*, 48 (4), 655-689.

[62] Marquis, C., & Huang, Z. 2010. Acquisitions as

exaptation: The legacy of founding institutions in the US commercial banking industry. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1441–1473.

[63] Marquis, C., & Tilcsik, A. 2013. Imprinting: Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, 7 (1), 195–245.

[64] Marquis, C., & Qian, C. 2014. Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25 (1), 127–148.

[65] Marquis, C., Li, Q., & Qiao, K. 2017. The Chinese collectivist model of charity. *Stanford Social Innovation Review*, 15 (3), 40–47.

[66] Marquis, C., & Qiao, K. 2017. *Communist Ideological Imprinting and Internationalization: A Study of Chinese Entrepreneurs*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings, Atlanta, GA.

[67] Marquis, C., & Qiao, K. 2018. Waking from Mao's dream: Communist ideological imprinting and the internationalization of entrepreneurial ventures in China. *Administrative Science Quarterly*, forthcoming.

[68] Mata, J., Portugal, P., & Guimaraes, P. 1995. The survival of new plants: Start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*, 13 (4), 459–481.

[69] Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.

[70] Mizruchi, M. S., Stearns, L. B., & Marquis, C. 2006. The conditional nature of embeddedness: A study of borrowing by large US firms, 1973–1994. *American Sociological Review*, 71 (2), 310–333.

[71] Nee, V., & Cao, Y. 1999. Path dependent societal transformation: Stratification in hybrid mixed economies. *Theory and Society*, 28 (6), 799–834.

[72] Peng, M. W. 2012. The global strategy of emerging multinationals from China. *Global Strategy Journal*, 2 (2), 97–107.

[73] Peng, Y. 2004. Kinship networks and entrepreneurs in China's transitional economy. *American Journal of Sociology*, 109 (5), 1045–1074.

[74] Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. 2006. Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31 (2), 309–328.

[75] Pettigrew, A. M. 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1 (3), 267–292.

[76] Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations: Resource Dependence Perspective* (First ed.). New York, NY: Harper and Row Publishers.

[77] Pierson, P. 2000. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94 (2), 251–267.

[78] Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X., & Egri, C. 2006. Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, 27 (9), 825–843.

[79] Raynard, M., Lounsbury, M., & Greenwood, R. 2013. Legacies of logics: Sources of community variation in CSR implementation in China. In M. Lounsbury & E. Boxenbaum (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*: 243–276. Bingley, West Yorkshire, UK: Emerald Group Publishing Limited.

[80] Rosow, I. 1978. What is a cohort and why? *Human Development*, 21 (2), 65–75.

[81] Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. 2014. Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theo-

ry. *Academy of Management Review*, 39 (3), 250–274.

[82] Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–263.

[83] Schuman, H., & Scott, J. 1989. Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54 (3), 359–381.

[84] Scott, W. R. 2002. The changing world of Chinese enterprise: An institutional perspective. In A. S. Tsui & C. M. Lau (Eds.), *The Management of Enterprises in the People's Republic of China*: 59–78. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

[85] Selznick, P. 1949. *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley, CA: University of California Press.

[86] Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley, CA: University of California Press.

[87] Shinkle, G. A., & Kriauciunas, A. P. 2012. The impact of current and founding institutions on strength of competitive aspirations in transition economies. *Strategic Management Journal*, 33 (4), 448–458.

[88] Simsek, Z., Fox, B. C., & Heavey, C. 2015. “What’s past is prologue”: A framework, review, and future directions for organizational research on imprinting. *Journal of Management*, 41 (1), 288–317.

[89] Stack, M., & Gartland, M. P. 2003. Path creation, path dependency, and alternative theories of the firm. *Journal of Economic Issues*, 37 (2), 487–494.

[90] Steensma, H. K., & Lyles, M. A. 2000. Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21 (8), 831–851.

[91] Stinchcombe, A. L. 1965. Social structure and organizations. In J. March (Ed.), *Handbook of Organizations*: 142–193. Chicago, IL: Rand McNally.

[92] Swaminathan, A. 1996. Environmental conditions at founding and organizational mortality: A trial-by-fire model. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1350–1377.

[93] Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. 2009. Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34 (4), 689–709.

[94] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.

[95] The Xinhua Net. 2018. Chengdu government implemented policies encouraging social enterprise, *People's Consultative Conference News Paper*. Beijing, China: Xinhua News Agency.

[96] Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford, UK: Oxford University Press.

[97] Tilsik, A. 2014. Imprint – environment fit and performance how organizational munificence at the time of hire affects subsequent job performance. *Administrative Science Quarterly*, 59 (4), 639–668.

[98] Tsang, E. W. 1996. In search of legitimacy: The private entrepreneur in China. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21 (1), 21–31.

[99] Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117–1142.

[100] Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organiza-

tions: The network effect. *American Sociological Review*, 61 (4), 674–698.

[101] Vergne, J. – P., & Durand, R. 2010. The missing link between the theory and empirics of path dependence: Conceptual clarification, testability issue, and methodological implications. *Journal of Management Studies*, 47 (4), 736–759.

[102] Wang, D., Du, F., & Marquis, C. 2018. Defending Mao's deam: Politicians “ ideological imprinting and firms” political appointment in China. *Academy of Management Journal*, forthcoming.

[103] Wang, Y., Cao, W., Zhou, Z., & Ning, L. 2013. Does external technology acquisition determine export performance? Evidence from Chinese manufacturing firms. *International Business Review*, 22 (6), 1079–1091.

[104] Zahra, S. A., & George, G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185–203.

[105] Zhang, J., Marquis, C., & Qiao, K. 2016. Do political connections buffer firms from or bind firms to the government? A study of corporate charitable donations of Chinese firms. *Organization Science*, 27 (5), 1307–1324.

[106] Zhang, L., Du, H., Zhao, Y., Wu, R., & Zhang, X. 2017. Urban networks among Chinese cities along “the Belt and Road”: A case of web search activity in cyberspace. *PloS one*, 12 (12), e0188868.

[107] Zhao, J. 2014. *Corporate Social Responsibility in Contemporary China*. Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

[108] Zhao, W., & Zhou, X. 2004. Chinese organizations in transition: Changing promotion patterns in the reform era. *Organization Science*, 15 (2), 186–199.

[109] Zhou, X., & Hou, L. 1999. Children of the Cultural Revolution: The state and the life course in the People's Republic of China. *American Sociological Review*, 64 (1), 12–36.