

“入世治学”与本土管理研究：跨界合作的独特意义

□ 李 平 周是今

不识庐山真面目，只缘身在此山中。

——宋·苏轼《题西林壁》

会当凌绝顶，一览众山小

——唐·杜甫《望岳》

摘要：本文是对《从“入世治学”角度看本土化管理研究》(Van de Ven & 井润田, 2020)一文的评述。该文通过两个深入浅出的实际案例，阐述进行本土研究的“入世治学”(engaged scholarship)模型和方法。基于该文观点，本文进一步提出，为了通过“入世治学”有效进行本土管理研究，还需要在研究视角、团队组成与理论建构等方面注重全球普适性与本土特殊性的平衡，以及“局内人”与“局外人”的平衡，而达到以上两大平衡的关键因素是跨界人士的桥梁角色。

关键词：“入世治学”；本土研究；全球普适性；本土特殊性；局内人；局外人；跨界

非常感谢能有机会为《从“入世治学”角度看本土化管理研究》(Van de Ven & 井润田, 2020)一文撰写评论。这篇文章不仅再一次强调了本土研究的两个重要性——既深化对当地现象的特定认识理解，也能通过跨越文化边界推进一般理论知识，还通过两个深入浅出的实际案例，阐述了进行本土研究的入世治学(engaged scholarship)模型和方法。两个案例的背景可以说是“大相径庭”，一个是基于美国情境下的创新管理研究(明尼苏达创新研究项目)，另一个是植根于中国情境的基于“势”概念的中国本土组织变革理论研究。文章指出，“本土化”管理研究的过程与方法却是“殊途同归”——通过“问题规划”、“研究设计”、“理论构建”和“问题解决”这四个研究阶段，以“入世治学”的角度完成本土理论的构建。

我们非常赞同该文对“入世治学”与本土研究的基本观点，尤其是以“入世治学”作为切入口构建本土理论这一核心方面。与此同时，我们认为该文仍有两处观点值得进一步探讨。

首先，我们认为此文采用“本土化研究”这一提法值得商榷。一般而言，“本土化”具有两层含义，也是本土研究的两大基本路径与方式（Li, 2010）。第一，“本土化”常常含有将舶来品进行本地化改造或重建的意思，例如中国佛教就是将印度佛教本土化的产物。第二，“本土化”有时也可指从本土视角构建本土原创概念与理论，例如费孝通本土原创的“差序格局”理念。这类似“情境化研究”概念（Tsui, 2006; Whetten, 2009），既包括外国理论在本国的“情境化”修正，也包括基于本土“情境化”的原创研究。然而，以上两层含义所表达的意思大相径庭：前者反映研究者从外向内（即从“局内人”视角转向“局外人”视角）的可能性，而后者则反映研究者从内向外（即从“局外人”视角转向“局内人”视角）的可能性。这就需要研究者在具体研究项目中明确说明其采用的具体路径与方式是两者其中的哪一个，否则就会带来不必要的概念混乱。从原文内容来看，全文阐述的是如何通过“入世治学”方式从某个具体情境出发构建原创理论，其采用的两个案例也展示了从无到有的建构原创理论的过程，而并非是对某些“外来”理论进行修改调整。因此，我们认为其基本路径与方式是“本土化”的第二层含义。为了避免误解，我们在本评论中去掉“化”字，采用“本土研究”一词。

其次，在关于“入世治学”与本土研究之间的内在必然联系方面，存在进一步讨论的空间。我们认为，两者的内在必然联系在于两者均需从具体实践现象与情境出发，探索实践活动中涌现出来的原创洞见，并在所涌现出来的

原创洞见基础之上建立原创理论。因此，两者共享一个基本机制，即将理论研究与实践活动，或称理论概念/推理与实践现象/情境，尽可能地融合起来。具体而言，“入世治学”不言而喻离不开理论研究与实践活动的互动融合，而本土研究也常常需要理论概念/推理与实践现象/情境的互动融合；虽然本土研究可以通过本土传统哲学视角获取原创洞见，但构建原创理论仍然需要与现代实践现象/情境的互动融合（李平, 2010, 2013; Li, 2012）。这一观点符合中国传统阴阳平衡（相生相克）的哲学思想（Li, 1998, 2012, 2014, 2016）。

相比 20 年前而言，“中国本土管理研究”已经不再是一个让人陌生的“异类”。在管理学实践者的不断努力下，随着一批以华为、阿里巴巴、腾讯、小米、海尔为代表的中国企业在国际上取得令人瞩目的成绩，中国经济在全球经济发展中扮演着越来越重要的角色，世界对中国企业的兴趣也不断增强。另外，在广大华裔和国内学者们的不断努力下，中国管理学研究，无论从水平还是从内容上都取得了长足的进步。从某种意义上说，“本土管理研究”已经超越“是否要做”的问题，而达到需要提出有效方案指导“怎么做”的阶段。基于“入世治学”的思路，以下我们将分享一些身为中国学者对于本土管理研究的思考。

一、全球普适性与本土特殊性的平衡

本土管理研究对于现阶段的中国经济和企业发展有着极为重要的作用。以日本为例，自

从“二战”结束后到20世纪90年代初，国家经济快速发展，诸多明星企业吸引了西方管理研究者的目光。但是无论是西方研究者还是日本学者，对于日本企业的研究基本上是从西方视角进行观察，一个通常被问到的问题是“向日本企业学习什么？”例如管理学大师德鲁克（Drucker, 1971）在《哈佛商业评论》上的文章《我们能从日本管理当中学习什么？》就向西方管理者介绍了他所观察总结的日本管理的特点。在质量管理领域被奉为圭臬的PDCA循环，同样也是戴明和爱德华（Deming & Edwards, 1982）在长期与日本企业的合作过程中，对原有模型的改进成果。除了这些西方学者作为“局外人”对日本企业的成功经验进行研究以外，也同样有一些受到西方影响的日本学者作为“局内人”总结日本企业的成功经验并向全世界介绍推广普适性理论，例如鱼骨图的发明人石川馨（Ishikawa, 1976）教授，品质管理的奠基人田口玄一（Taguchi & Jugulum, 2002）教授，以及知识管理理论之父野中郁次郎（Nonaka, 1991）等。

随着日本企业在管理与生产方面多年积累的这些可普适化的经验被总结并传播到西方之后，为西方企业管理带来了巨大的推动作用。最典型的例子莫过于麻省理工学院耗费巨资总结研究了丰田的生产过程并梳理形成的“精益生产”（lean production）体系，经由《改变世界的机器》（*The Machine That Changed the World*）一书享誉世界（Womack et al., 1990），进而被诸多非日本企业广泛采用。例如，在精益生产体系被介绍到美国之后，丰田的诸多竞争对手（例如福特汽车）也通过采纳这些管理

工具进而提高了质量。

无论是从日本企业获得知识与灵感的德鲁克、戴明等西方学者，还是石川馨、田口玄一、野中郁次郎等日本学者对外推广从日本涌现出来的全球普适性理论，他们的成果极大地推动了全球管理学的发展，但对日本企业更上一层楼的特殊帮助却相对有限。这是因为他们总体上忽视了原创本土理论研究对日本企业实践进一步改进与提升的反哺作用，尤其是在从原创本土理论到全球普适性理论的转化过程中忽略了该理论与本土实践及本土情境密不可分的关联性，因此没能兼顾全球普适性与本土特殊性的有机平衡。此外，在大力对外推广日本原创本土理论之时，日本学者逐渐产生了故步自封的倾向，没能持续向外国学习不断更新的理论与实践，尤其是外国在学习日本先进实践之后的改进与提升，因而丧失了这方面的反哺机会。例如，拥有极致研磨金属技艺的“小林研业”承担了第一代 iPod 的背板金属抛光订单，而苹果则通过仔细观察加工过程并加以改进，在后续 iPod 生产过程中采用了机器人完成这一工艺，因而导致小林研业的独特优势在一定程度上被取代。总体来看，自20世纪90年代开始经历了快速发展的日本企业，其特有的优势渐渐消失，国家经济发展也步入泥沼。简而言之，世界通过研究日本企业受益良多，而日本企业却并没有从这些研究中获得进一步提升的独特回报，这一深刻教训对中国本土研究具有重要借鉴意义。

在此必须澄清，我们并不认为中国不应向世界输出具有全球普适性的原创本土管理理论，而是需要力求兼顾全球普适性与本土特殊性，

包括适度保留该理论与本土实践及本土情境密不可分的关联性，还要保持继续向外国学习的虚心态度。从日本企业的发展历史以及日本管理学研究历程当中，我们可以清醒地发现，如果仅仅注重全球普适性，就可能忽略对本土企业所处本土情境的深刻理解，以及继续改进与提升本土实践的努力。总之，日本管理学研究，无论是西方的“局外人”还是日本的“局内人”，都很好地回答了“西方企业向日本学习什么”这一问题，却没有深入解决“日本企业如何继续发展”的问题。导致这一缺陷最为重要的原因之一就是企业实践者没有成为主动的研究参与者，而只是被动地接受学者采访，提供实践经验，任由学者归纳提炼，形成理论。因此，日本企业丧失了通过与学者合作，共同探讨如何继续改进与提升本土实践的良机。总之，解决后一问题的最佳方法，莫过于通过“入世治学”，促成“局外人”与“局内人”的密切合作，以便开展最有成效的本土管理研究。当然，“入世治学”同样有益于全球普适性研究。

从“入世治学”的角度来看，通过参与式研究，尤其是“内外合作共同研究”这一具体方式，进行兼顾严谨性（rigor）与适用性（relevance）的学术研究，是解决特定情境下复杂实践问题（Van de Ven, 2007；Van de Ven & 杨百寅, 2020）的最有效途径。这样的研究，仅仅依靠研究者从外向内观察企业实践，已经远远不足，必须引入实践者与研究者共同从内外双重视角开展研究，方能产生最有价值的研究成果。因此，“内外合作共同研究”方式可称为“共同参与性研究”，与“知行合一”的中国传统理念不谋而合（李平等, 2018）。这一类复杂

实践问题，既可植根于微观个体层面，也可以来自于宏观战略层面。以下我们将通过两个来自不同层面的研究案例，阐释局内人在本土管理研究的作用。

案例一：中国企业师徒制研究

韩愈《师说》中提出“师者，传道授业解惑也”。“师”的定义在中国流传了千余年，而“师徒制”这一形式，也在各行各业被广泛应用。无论是刚从大学毕业跨入医院的实习医生，还是讲究门派流传的相声演员，都有一个自己的“师父”。这里我们所关注的是企业经营业务领域的师徒制，既不同于一般意义上的“学徒制”（apprenticeship），也不同于西方的“导师制”（mentorship）。西方企业在管理实践中大量应用了“导师制”，在取得良好效果的同时也产生了许多研究成果（Kram, 1983）。可能因为两个词同时带有“师”字，不少学者直接将“导师”与“师父”这两个概念画上了等号，用舶来构念（mentorship）在中国进行了大量实证研究。

然而，中国情境下“师徒制”与西方的“导师制”尽管有相似之处，但仍存在着较大区别。基于研究者之一的本人在大学毕业工作后有过当“徒弟”的经验，在开始进入实地调查收集数据前，提出了“导师制”（基于外在理论文献）和“师徒制”（基于内在实践经验）的两大区别：

(1) “导师制”强调了导师和新员工两人之间一对一的个体联系，师徒制则不局限于此，通常在师徒关系之外形成类家庭结构，例如师兄/师弟，师爷师娘等。

(2) “导师制”有固定期限，在导师任期结

束之后，双方恢复到同事关系，而师徒制则受到一日为师，终身为父的观念影响，是一种“无限期”关系。

以上两大区别，在普适性“导师制”的中国情境化研究中均被视为理所当然的前提假设而未曾被讨论。在通过对不同行业多家实行“师徒制”的企业进行访谈后，研究者还邀请了具有特色“师徒制”的企业内部人员加入研究团队（周是今等，2017），通过理论与实践的不断对话，研究进一步发现了“师徒制”与“导师制”的差异：

(1) 师父—徒弟关系中的师父一词由“师”和“父”二字组成。前者表示导师，后者指代父亲。在“一日为师，终身为父”的观念影响下，师徒之间的关系相比“导师制”下更为紧密。

(2) 导师制体系下互动主要是专业技能领域的知识交换，而师父要对徒弟提供更全面深入的支持互助，除了授“术”，更要“传道”。

此外，彼此间有共同师父的徒弟们所形成的“师门”这一类家庭社会网络，也折射了儒家思想对员工的企业行为的影响（Zhou et al., 2019）。

案例二：中庸之道对复合创新的影响研究

资源基础观（resource-based view）认为，企业的竞争优势来源于企业自身特有的有价值的、稀缺的、难以模仿的和不可替代的资源（VRIN Resources）。相比西方优秀企业的资源优势，很多中国企业自身并没有优势资源，却在多变的市场环境中创造了特殊的竞争优势。针对这一现象，陆亚东教授与合作者（Luo & Child, 2015）提出了复合基础观理论，认为一

些具备“复合能力”（compositional capability）的中国企业擅长创造性地利用一般资源。该理论解释了现象本身，但在为什么复合能力常见于中国企业而非其他国家企业这一问题上留下了理论空白，是否中国情境本身对复合能力存在影响？

为了探索这一问题，研究者挑选了以中华传统文化治理企业的方太集团作为观察对象。在进行正式的访谈前，研究者已与方太集团有长期互动，不仅参加了公司内部各类活动，也与企业各层级管理人员多有交流，对企业的了解日益丰满立体，逐步形成了“局内人”视角。基于该视角，研究者首先在方太的文化中识别出了中庸之道这一核心思想，以此为基础进一步进行了实地研究，又邀请了具有“局外人”视角的西方学者加入研究团队，最终得出了中庸之道的两大维度——“和而不同”与“知己知彼”——对于复合创新的影响机制：

(1) “知己知彼”通过平衡外部学习（了解潜在机会）和内部学习（了解潜在能力）的机制来实现复合式创新。一方面，企业如果仅仅专注于内部了解潜在能力，会过度依赖于自身过去的经验，导致屏蔽了外部的信息和有价值资源；另一方面，如果企业仅仅关注外部了解潜在机会，可能会错失发展自己核心竞争力和特殊文化的机会。

(2) “和而不同”通过平衡新颖性与一致性来实现复合式创新。一方面，追求一致性让企业能提供与现有社会规范相吻合的产品和服务；另一方面，追求新颖性为企业脱离现有的规范和束缚进行创新提供支持。在“和而不同”理念引导下，企业能同时追求新颖性和一

致性，在模仿和根本性创新之间找到一个适当的平衡（Zhou et al., 2019）。

二、“局内人”与“局外人”的平衡

以上两个研究案例都以“入世治学”的方法建构了本土理论。具体而言，以上两个研究案例都在研究视角方面刻意强调了“局内人”与“局外人”的平衡。因为两者各自具备优势与劣势，而且两者并无彻底相互排斥的必然性，可以在一定条件下、一定程度上相互合作，因而形成相生相克的阴阳平衡关系（Li, 2012, 2014, 2016）。

在20世纪70年代，社会学研究就曾对“局内”（emic）与“局外”（etic）两种身份的研究者进行了探讨（Merton, 1972）。本文定义的“局内人”是指与研究对象享有共同（或比较类似）价值观念、生活习惯和行为方式的研究者，以及实践者（陈向明, 1997）。具体而言，如果我们将“入世治学”与跨国研究融合，我们可以提出两个划分“局内人”与“局外人”的不同维度。首先，依据理论与实践划分维度，我们可以将企业实践者视为“局内人”，因为他们最接近现象本身，其“入世”的程度最高，而“局外人”只能通过外部观察来了解“局内人”的行为和想法，即最接近理论文献的研究者。其次，依据本土与国际划分维度，我们可以将本土研究者与本土实践者视为“局内人”，因为他们最熟悉本土历史与现实的情境，而外国研究者与实践者则可被视为“局外人”。在研究过程中，以上两种类型的“局内人”与“局

外人”通过积极互动与密切合作，即通过实践现象与理论文献、本土视角与国际视角两个方面的不断对话与融合，最终形成既能为全球主流学术界所理解接受，也具有本土情境特色且能反哺本土企业的本土原创理论。

表面看来，“局内人”似乎比“局外人”在“入世治学”与本土研究方面更具优势，其实不然。“局内人”也有自己的劣势，主要表现在路径依赖（path-dependent）的局限性方面，因此产生“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的问题。因此，“入世治学”与本土研究需要“局内人”与“局外人”的密切合作。

在以上共同参与性研究过程中，具有“局内人”与“局外人”双重身份的跨界人士（cross-over）能够起到最为重要的桥梁作用。我们将跨界人士广义定义为从“局外”跨界到“局内”，或从“局内”跨界到“局外”的研究者与实践者，包括“入世治学”与跨国研究两个维度。例如，当外国研究者对中国学术文献或实践活动深度了解，并且能够深度参与之时，就成为跨界人士；当实践者对学术理论文献与研究方法深度了解，并且能够运用自如之时，也就成为跨界人士；当研究者对企业实践深度了解，并且能够深度参与之时，就成为跨界人士 [例如，从“入世治学”维度，外国的跨界人士包括最近去世的克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）、亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg），还有戴维·蒂斯（David J. Teece）与加里·哈默（Gary Hamel）等，中国的跨界人士包括曾鸣、廖建文与陈威如等]。必须指出，跨界几乎不可能达到完美，只有程度不同的差别，而且绝大多数跨界人士还是以“局外人”身份

为主。

我们认为，跨界人士在本土管理研究过程中具有以下关键作用：

1. 发现或创造“入世治学”机会

由于与研究对象共享同一情境，或在理论/实践维度，或在本土/国际维度，跨界人士对常用本土概念与实践情境具有相对深刻领会，可以比较敏锐地捕捉到企业管理中有情境特色的因素，在与本土企业的初期对话（尤其是非正式对话）中比非跨界人士更容易找到问题的关键所在，便于完成“入世治学”的第一步，即问题规划（Van de Ven & 井润田，2020）。换言之，作为桥梁，跨界人士能够帮助“局内人”与“局外人”有效对话，因此有助于双方的积极互动与密切合作。这对发现或创造“入世治学”机会具有特殊意义。

2. 构建对话平台

非跨界人士（既包括纯外国学者与实践者，也包括接受西方训练且缺乏长期本土生活经验的中国学者，还包括缺乏实践经验的学者与缺乏理论基础的实践者）可能很难对特定情境下隐含的微妙之处产生深刻理解，往往只能从单一视角出发观察企业现象或理解理论文献。与此相反，跨界人士可以借助与研究者和研究对象相似的身份检视企业现象与理论文献的一致性与差异性。这两种不同的视角就像人的左右双眼或左右半脑，充分融合后才能形成完整的“视域”或全面思维能力。这一充分融合的过程，需要跨界人士作为桥梁与平台，基于自身对研究者与研究对象双方的深刻了解，促进多元视角的充分对话。

3. 反哺企业应用

对于研究者而言，或许论文发表可以视为阶段性成果，但是对于实践者来说，这恰恰是将研究成果应用于实践的起点。只有理论成果与实践活动不断互动，才能促进管理水平与研究水平的共同提高。对于将本土管理研究成果应用于指导企业而言，非跨界人士由于对理论成果和/或企业实践情境缺乏细致深入的了解，很难把学术成果转换成符合企业需要的“药方”。跨界人士则可以基于对理论成果与企业实践情境双重的深入体察和了解，有效帮助企业应用研究成果。换言之，跨界人士对于研究成果反哺企业应用具有特殊意义。

总之，跨界人士是促进理论研究与企业实践之间、全球普适性与本土特殊性之间良性循环的关键桥梁与平台。

三、结语

宋代禅宗大师青原行思提出参禅的三重境界：看山是山，看山不是山，看山还是山。从“入世治学”与本土研究的角度来看这三重境界，第一重境界观察到的是表面现象，第二重境界发现的是理论文献与实践活动之间的重大差异。“入世治学”与本土研究必须走入山中，但又要突破“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的局限，达到“会当凌绝顶，一览众山小”的境界。换言之，我们既需要“局内人”，又需要“局外人”，两者的密切合作才能有效建构更有高度的原创本土理论，这对跨界人士的桥梁作用提出特殊要求。以上拙见，也是我们一直锲而不舍、孜孜以求的目标。与各位共勉。

接受编辑：Haiyang Li

收稿日期：2019年1月28日

接受日期：2020年1月31日

作者简介：

李平（Peter Ping Li），博士，宁波诺丁汉大学国际企业管理领域李达三首席教授，美国创新领导力中心（CCL）大中华区研究总监，也是丹麦哥本哈根商学院中国企业管理领域终身正教授。他是《信任研究期刊》（*Journal of Trust Research*）的创始人及首任主编，也是《组织与管理评论》（*Management & Organization Review*, SSCI）的新任副主编。他的研究主题包括“发展中国家跨国公司赶超战略”及“中国传统思想在现代管理领域的应用”，其最大愿望就是成为跨界学者。

周是今，博士，宁波诺丁汉大学助理教授，也是一位致力于融合管理学学术研究与管理实践的跨界研究者。在研究方法上，他坚持通过与西方管理理论的对话构建原创中国本土管理理论。他的研究领域主要集中在跨文化视角下的创新与知识管理，例如“师徒制”、中国创新研究、关系与社会网络等课题。

参考文献

- [1] 陈向明：《质的研究中的“局内人”与“局外人”》，《社会学研究》，1997年第6期。
- [2] 李平：《中国管理本土研究：理念定义及范式设计》，《管理学报》，2010年第5期。
- [3] 李平：《中国本土管理研究与中国传统哲学》，《管理学报》，2013年第9期。

[4] 李平、杨政银、陈春花：《管理学术研究的“知行合一”之道：融合德鲁克之路与马奇之路》，《外国经济与管理》，2018年第12期。

[5] 周是今、周静子、Lapointe, E.、周朝阳：《从导师到师父》，《商业评论》，2017年9月刊。

[6] Deming, W. E. 1982. *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

[7] Drucker, P. 1971. What we can learn from Japanese management. *Harvard Business Review*, March: 110-122.

[8] Ishikawa, K. 1976. *Guide to quality control*. Asian Productivity Organization.

[9] Kram, K. E. 1983. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26: 608-625.

[10] Li, P. P. 1998. Toward a geocentric framework of organizational form: A holistic, dynamic and paradoxical approach. *Organization Studies*, 19: 829-861.

[11] Li, P. P. 2012. Toward an integrative framework of indigenous research: The geocentric implications of Yin-Yang balance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 849-872.

[12] Li, P. P. 2014. The unique value of Yin-Yang balancing: A critical response. *Management and Organization Review*, 10: 321-332.

[13] Li, P. P. 2016. The global implications of the indigenous epistemological system from the east: How to apply Yin-Yang balancing to paradox management. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23: 42-77.

[14] Luo, Y., & Child, J. 2015. A composition-based view of firm growth. *Management and Organization Review*, 11: 379-411.

[15] Merton, R. K. 1972. Insiders and outsiders: A chapter in the sociology of knowledge. *American Journal of Sociology*, 78: 9-47.

- [16] Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69: 96-104.
- [17] Taguchi, G., & Jugulum, R. 2002. *The Mahalanobis-Taguchi strategy: A pattern technology system*. John Wiley & Sons.
- [18] Tsui, A. S. 2006. Contextualization in Chinese management research. *Management and Organization Review*, 2: 1-13.
- [19] Van de Ven, A. H. 2007. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- [20] Van de Ven, A. H., & 井润田: 《从“入世治学”角度看本土化管理研究》, 《管理学季刊》, 2020 年第 1 期。
- [21] Van de Ven, A. H., & 杨百寅: 《“入世治学”: 组织和社会研究指南》, 北京大学出版社 2020 年版。
- [22] Whetten, D. A. 2009. An examination of the interface between context and theory applied to the study of Chinese organizations. *Management and Organization Review*, 5: 29-55.
- [23] Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. 1990. *The machine that changed the world: The story of lean production—Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. Simon and Schuster.
- [24] Zhou, A. J., Lapointe, É., & Zhou, S. S. 2019. Understanding mentoring relationships in China: Towards a Confucian model. *Asia Pacific Journal of Management*, 36: 415-444.
- [25] Zhou, S. S., Li, P. P., Zhou, A. J., & Prashantham, S. 2019. The cultural roots of compositional capability in China: Balanced moderation. *Asia Pacific Journal of Management* (in Press).