

动态环境中的创业研究：评述与展望^{*}

□ 王 颂

摘 要：本文是对 Eisenhardt 教授研究团队论文《动态环境中的创业活动：中美对比》的评论。Eisenhardt 教授团队围绕“动态环境下的创业”问题开展了一系列卓有成效的研究，从个体、团队、组织、制度多个层次探究分析中美创业情境下环境动态性的来源和影响机制，提出了多项值得创业领域学者深入思考并持续研究的重要议题。本文在此基础上，延伸探讨两个议题：①环境动态性如何影响创业；②中国情境下环境动态性独特的问题和挑战，以期回答为什么要关注“动态环境下的创业”这一问题。最后，本文结合中国本土理论视角与数字经济等新兴实践提出研究展望，以求推动和丰富“动态环境下的创业”这一主题在国内的研究进展。

关键词：环境动态性；创业；中国；美国

一、引言

动态性是当下乃至未来相当长一段时间里重要的商业环境特征。企业如何应对、拥抱甚至利用环境动态性是管理研究亟待解决的重要科学问题。特别是在创业情境下，环境动态性对创业活动的发生与过程的影响复杂而有趣。我们可以看到的事实是，基于科技创新以及制度改善，环境动态性在加剧，很大程度上推动了创业活动的质量和水平。近年来，中美两国新创企业的迅猛发展为世界瞩目。《2019 年全球独角兽企业 500 强发展报告》显示，中国入榜独角兽企业 217 家，美国入榜 193 家，中美

^{*} 本文得到国家自然科学基金面上项目“走群众路线还是走领导路线？——工具性交往的理论构建、结构测量及对员工社会资本的影响机制研究”（项目号：71772160）、国家自然科学基金重点项目“‘互联网+’嵌入企业协同创新生态系统研究：新范式与创新行为”（项目号：71732008）和国家自然科学基金重点项目“新创企业商业模式形成与成长路径”（项目号：71732004）的资助。

两国 500 强独角兽企业占据全球的 82%。全球超级独角兽^①有 21 家，其中美国 11 家、中国 7 家。其中，全球最大的独角兽企业，也是唯一一个市值超过 1000 亿美元的超级独角兽——蚂蚁金服，诞生于中国杭州。一个国家的独角兽企业，很大程度上代表着这个国家的经济增长动力和科技实力，对引领技术变革、促进产业升级、优化经济结构等起到重要的作用。作为全球最大的两大经济体，中美两国成为独角兽最为集中、科技创业和高端创业最为活跃的区域。

中美两国创业之所以能取得瞩目成就，离不开以技术、政策等为支撑的良好的创业环境。核心技术突破催生了新的产业机会，创新创业政策扶持为中小企业注入新的活力。快速变化发展的技术和制度环境为中美两国的创业者提供了丰富的机会，创业者同时也要面对环境动态性所带来的巨大挑战。探究在动态环境下如何更好地开展创业活动，不仅适应现实需求，也具有重要的理论意义。Eisenhardt 教授团队围绕“动态环境下的创业”问题开展了一系列卓有成效的研究，从个体、团队、组织、制度多个层次探究分析环境动态性的来源、影响机制和创业者应对策略，对于创业管理研究者提供了很好的参考和启发。

在此基础之上，本文延伸探讨两个问题：①环境动态性如何影响创业行为与结果；②中国情境下环境动态性的独特问题和挑战。本文认为，环境动态性不同子维度对创业企业的影响机制可能有所不同，有必要进一步挖掘动态

性诱发创业行为变化甚至变革的内在机理。进一步地，本文聚焦于中国情境，认为环境动态性来自于制度变革，中国创业者拥有的独特的草根精神、市场导向意识、技术应用能力和良好产业链基础等，自下而上地营造了非常有活力的创业环境。中国创业走出来一条“实践探索先行，政策规范支持，有机结合发展”的道路。未来研究很有必要进一步强化中国情境下的研究，不拘泥于总结和提炼中国领先新兴企业的成功之道，从更深层次凝练中国创业企业如何应对多重动态性的管理策略和模式，用中国实践贡献管理理论。

二、环境动态性如何影响创业行为与结果

（一）环境动态性概念内涵和子维度细分

环境动态性（environmental dynamism）是指组织所处环境不可预知的变化程度（Dess & Beard, 1984; Keats & Hitt, 1988）。环境动态性是一个多维度的概念。学者们提出了多种子维度细分的标准（Wholey & Birttain, 1989）。其中，Eisenhardt 教授提出，环境动态性可细分为四个子维度：高速性（velocity）、复杂性（complexity）、模糊性（ambiguity）和不可预测性（unpredictability）（Davis et al., 2009; Eisenhardt et al., 2010）。高速性是指新机会出现的速度较快。例如，方兴未艾的人工智能产业便是环境高速发展的一个很好的例子。复杂性是指

① 独角兽企业的标准通常是创业 10 年以下，估值超过 10 亿美元。其中，估值超过 100 亿美元的企业被称为超级独角兽。

机会实现所需涉及的关键节点的数量。例如，新药研发是非常复杂的产业，因为它需要涉及技术创新、监管批准、临床试验等多个关键节点。模糊性意味着机会难以被发现。例如，新兴市场（nascent market）的特点是模糊性较高。不可预测性是指环境的动荡程度。高不可预测环境下，人们很难基于过去预测未来。

尽管环境动态性的定义是多维度的，且不同维度之间的内涵有所不同，但在实际测量时，大多数研究并不做区分，使用单一维度或者将不同维度加总作为环境动态性的测量。例如，Patel 和 Cooper（2014）在研究环境动态性的影响时，对环境动态性的定义是“环境变化的速度和不可预测性（Dess & Beard, 1984）。动态环境具有创新性、复杂性和开放性（Mintzberg et al., 1976）和更快的决策速度（Eisenhardt, 1989）。在这样的环境中，信息是不清楚和不完整的”。尽管定义涉及环境的不可预测性、复杂性、高速性和模糊性，但在测量环境动态性时，文章使用行业销售额的易变性（instability）和不可预测性加总来计算环境动态性。类似的做法还出现在 He 和 Huang（2011）、Eisenhardt（1989）和 Pisano（1994）等许多文章中。环境动态性子维度之间常常是高度相关的。一个更加动态的环境很可能是快速变化、复杂、模糊且不可预测的。因此，运用其中一个维度或几个维度的加总作为动态环境的测量有一定的可取性。然而，环境动态性四个子维度的内涵以及影响机制可能存在差异。

（二）环境动态性的影响机制区分

动态性首先挑战的是创业者，这也是创业研究长期关注的基础性问题，即什么样的创业

者更善于应对并利用环境动态性来创造价值（Sarasvathy, 2001）。与此同时，高阶梯队理论也指出，创业公司的高管团队特征对创业绩效具有显著的影响（Hambrick & Mason, 1984）。根据“情境—行为—结果”的基本逻辑，创业者从事创业活动应符合情境的要求。那么，在动态环境下，创业公司如何配置团队以更好地适应复杂环境的要求？本文从创业团队多样性、权力层级、组织结构化三个重要特征入手，进一步探讨环境动态性四个子维度对创业活动的权变影响。

1. 环境动态性对团队多样性的权变影响

创业团队的多样性对创业公司绩效的主效应影响较为复杂，研究结果并不一致。根据信息加工（information-processing）视角，团队多样性可以带来异质性的信息和知识，能够形成更高质量的决策，从而使创业企业具有较高的灵活性（Finkelstein & Hambrick, 1990）。根据社会分类（social categorization）视角，团队多样性容易带来认知冲突，团队成员之间难以达成一致，从而降低了创业企业的决策效率（van Knippenberg & Schippers, 2007）。尽管团队多样性的主效应影响尚存争议，学术界对环境动态性对团队多样性和创业绩效之间关系的调节作用，研究结论较为一致，即在更加动态的环境中，团队多样性对创业绩效总体具有正向影响。其解释机制是，团队多样性能提供异质性的知识和能力，保障创业团队更有效地运行（Bunderson & Van der Vegt, 2018; Jin et al., 2016）。在更加动态的环境下，团队有效运行对创业企业来讲更加重要。大量实证研究显示，环境动态性正向调节创业团队多样性的影响（Eesley et al., 2014; Eisen-

hardt & Schoonhoven, 1990)。可见,环境动态性四个子维度对创业团队多样性存在较为一致的影响。高环境动态性下,创业团队配置更高的多样性能更有效应对环境动态性。

2. 环境动态性对团队权力层级的权变影响

创业团队的另一项重要特征是权力层级(power hierarchy)。权力层级是指团队成员掌握关键资源和群体决策权的差异化程度(Magee & Galinsky, 2008; Hays & Bendersky, 2015)。同团队多样性一样,团队权力层级对创业绩效也起到“双刃剑”的作用。有学者提出,高权力层级的创业团队更有效率,因为团队控制权掌握在少数高权力的个体手中,可以有效避免团队决策时产生的冲突,提高团队决策的效率(Breugst et al., 2015; Eisenhardt, 1989)。与之相反,另一派学者认为,低权力层级的创业团队更有灵活性,因为平等权力分布更能促进团队成员之间的信息交换,发挥团队成员多样性的观点和建议,从而产生高质量的团队决策(Anderson & Brown, 2010; Kroll et al., 2007)。如同团队多样性一样,团队权力层级对创业绩效也呈现出双路径的影响机制。那么环境动态性是否也具有调节器的作用,在更加动态的环境下,团队权力层级的某一条影响路径更为显著?

本文以两篇发表于 *Academy of Management Journal* 的文章为例,试图厘清环境动态性的调节作用。具体而言,He 和 Huang (2011)发现,高环境动态性下,高权力层级对公司绩效具有正向的影响。其解释机制是,在高动态的产业环境下,高权力层级有利于企业实现快速决策,帮助企业更快更好地响应环境的变化。

Patel 和 Cooper (2014)发现,高环境动态性下,低权力层级对公司绩效具有正向影响。其解释机制是,在高动态的产业环境下,平等的权力层级有利于各高管团队成员贡献多样化的知识和能力,形成多种解决方案,帮助企业实现更有效的团队决策。通过比较两篇文章,我们发现,环境动态性对创业团队权力层级的影响机制是不同的。环境的高速性对创业企业的快速响应要求较高,因此效率成为重要的影响机制。而环境的模糊性、复杂性、不可预测性对创业企业的灵活响应要求较高,因此灵活性成为重要的影响机制。可见,环境动态性不同子维度的调节机制可能是不同的。

3. 环境动态性对组织结构化的权变影响

创业企业的另一项重要任务是设计并布局新企业的组织架构。如何设置组织架构,“特别是在多大程度上谋求组织结构化水平,并借助这一结构化水平来确保灵活性和决策效率的平衡”是创业团队在创业初期就面临的关键决策(Sine et al., 2006)。较多的结构化容易造成创业企业的僵化,缺少灵活性;而较少的结构化容易引发混乱,造成管理效率低下(Martin & Eisenhardt, 2010; Okhuysen & Eisenhardt, 2002)。研究表明,结构化程度对组织绩效具有倒“U”形影响。适度的组织结构化既有利于灵活应对新兴机会,又能有效执行现有机会(Brown & Eisenhardt, 1997)。组织结构化对创业绩效具有倒“U”形影响,研究结论较为一致。

那么,环境动态性不同子维度对组织结构化的影响是否一致呢? Davis 等(2009)发现(见图1),在环境动态性的四个维度中,只有在高不可预测的环境中,最优结构(optimal

structure) 的数量显著下降。当环境的不可预测性较高时, 组织结构化程度对创业绩效呈现出倒“V”形影响, 创业企业的最优结构的可选择空间很小。当环境的可预测性变高时, 组织结构化对创业绩效呈现出较为平缓的倒“U”形影响, 最优结构化的空间较大, 增加组织结

构化很可能带来创业绩效的提升。当环境快速发展时, 组织结构化与创业绩效的倒“U”形曲线显著上升。在快速发展的环境下, 创业机会显著增加。创业者快速行动抓住机会便可能带来较高的收益。可见, 环境动态性不同子维度的调节机制可能是不同的。

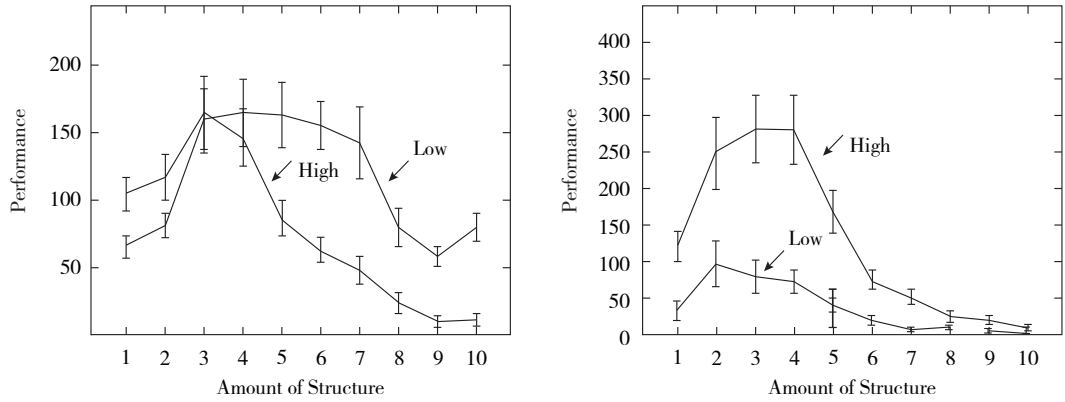


图1 不可预测性(左)和高速性(右)对组织结构化的调节效应

资料来源: Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. 2011. Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56: 159-201.

综上所述, 环境动态性是一个多维度的概念, 各子维度的定义和内涵有所不同。各子维度的影响机制存在差异, 对创业企业的要求可能是不同的。总体来说, 环境的高速性对效率要求较高, 而环境的模糊性、复杂性、不可预测性对灵活性要求较高。未来研究在考虑环境动态性对创业的影响时应当厘清创业环境在四个子维度上的差异, 区分不同子维度可能带来的差异性影响。如果创业环境在不同子维度上确有差异, 应谨慎使用其中一个子维度表征环境动态性的影响, 或者将多个子维度简单累加。创业者在从事创业活动时, 应充分考虑其所处的创业环境, 配置最优的团队或者组织特征, 以应对动态环境的机遇和挑战。

三、中国情境下的独特问题和挑战

关于环境动态性的来源, Eisenhardt 教授团队认为, 在美国情境下, 创业环境动态性主要来自于技术变革; 而在中国情境下, 创业环境的动态性主要来自于制度变革。这是一个有趣的学术现象: 很多国外的学者在探究中国创业取得飞速发展的原因时, 往往是从制度创业的视角出发, 说明制度变革对中国创业实践产生了巨大推力。制度变革产生的红利, 创业企业往往比在位企业更容易抓住机会。例如, Eesley (2016) 关注两项降低创业门槛的制度变革对创

业意愿的影响。一项是在1988年,国家修改宪法,非公经济首次被认为是公有经济的“补充”。创业合法性增强,创业门槛初步下降。另一项是在1999年,国家修改宪法,非公经济被提升为社会主义市场经济的“重要组成部分”。创业合法性进一步增强,创业门槛持续下降。研究发现,降低创业门槛有效提升了创业意愿。当制度变革初步降低创业门槛时,低人力资本的个体比高人力资本的个体更容易创业。当制度变革持续降低创业门槛时,高人力资本的个体比低人力资本的个体更容易创业。Eesley等(2016)发现,“985工程”启用后,毕业于“985”大学的创业者更容易从事高科技创业活动,然而相较于毕业于非“985”大学的创业者,创业公司的绩效更低。Wu、Eesley和Yang研究发现,位于科技园的创业企业能更好应对新兴经济转型期所带来的环境不确定性,对创业绩效具有积极的影响。不仅如此,国内学者Wei等(2020)研究发现,在新兴经济体国家,政府可以通过“创造需求、配给资源”产生制度性市场,帮助后发企业实现超越追赶。马云在谈及中国互联网领域取得成功的原因时,认为互联网作为一种新生事物,制度层面的包容性监管为新兴行业的快速发展提供了空间。

在中国情境下,创业环境动态性不仅来自于制度变革。中国在新兴行业领域内表现出来的行业动态性,可以说更主要来自于新兴企业在技术、管理和商业模式层面的持续投入和创新。以阿里巴巴、腾讯为代表的数字经济行业的发展,以华为为代表的5G通信业技术的提升,以海尔为代表的传统行业的内部管理变革,以拼多多、抖音、快手为代表的新型商业模式

的发展,自下而上地贡献了更具活力的动态环境,衍生了很多新的创业机会。相比于国外学者较多关注制度前因,国内学者关注并探讨了企业层面优秀管理实践的影响。例如,Zeng(2018)提出,阿里巴巴独特的创新在于构建起一个生态系统:多种类型的公司和消费者相互作用,与环境(线上平台和更大的线下实体基础)有机结合形成整体。阿里的战略要务是,确保平台能够提供网络商务所需的一切资源或获得资源的渠道,进而支撑这一生态系统演进发展。吴晓波等(2017)深度调研了华为人力资源、研发和供应链等管理变革实践,系统梳理了华为实现超越追赶的经验。Meyer等(2017)总结了以自主经营体为基础的海尔人单合一管理模式。海尔将传统的直线职能制转化为上千个小微自主经营体。每个员工不再对他的上级负责,而是对他的市场负责。人人都有一个市场,下道工序就是他的市场。所有人之间的关系是一种市场关系。海尔将管理决策和绩效责任下放到自主经营体,打破原有科层制的束缚,对于在高度分散和高度竞争的市场中建立持续竞争优势至关重要。拼多多打造了社交电商这一独特的商业模式,在被淘系边缘化的低端商户和对价格敏感、质量诉求不高的消费者之间构建起了连接平台,通过拼团、砍价等运营手段实现了消费者的社交裂变,迅速积累了巨大的消费者流量。以抖音为代表的“直播带货”作为一种新型购物模式,在过去一两年来获得了爆发式增长。人人可以开直播做主角,直观立体地展示产品。在新冠疫情期间,各地涌现出一批“网红”县长。他们在各类直播平台上售卖当地土特产,帮助农户解决销售

难题，为复工复产和国家扶贫攻坚战贡献了新的力量。无论是海尔的内部管理变革，还是拼多多、抖音等商业模式创新，其核心是通过平台生态系统为个人和企业赋能，对接需求，实现开放式创新。

从更广泛的意义上看，以广东和浙江为代表的中国民营经济的发展，草根创业起到了至关重要甚至是主导作用，而非单纯依靠制度变革释放的政策红利。Si 等（2015）研究了义乌农民如何通过创业减少贫穷。义乌创业发展经历了三个阶段：第一是义乌农民为了生计需要走街串巷“鸡毛换糖、以物易物”以获取微利；第二是义乌农民通过摆地摊的方式开始创业之路，“货郎担”逐步发展成为棚铺和马路市场；第三是改革开放后，义乌小商品市场的建立和快速发展，进一步帮助义乌农民脱贫致富。在资源匮乏的义乌农村，农民充分发挥了创业的主观能动性，依靠自身的创业模式有效降低了贫困度（Si et al., 2015）。草根创业这一趋势在数字经济时代可以说得到了更加丰富和有创造力的体现，例如：网红经济，而这有可能进一步增添中国创业活动及其所嵌入环境的动态性。可以说，中国自改革开放以来持续的创业浪潮不仅是依靠制度层面的改革推动，更是大众创业甚至是来自底层的草根创业者们勇于创新 and 不懈努力的结果。相对于美国更为完善的制度环境和更为先进的技术水平，这种草根创业精神更显得弥足珍贵。

中国创业者的另一项特征是市场意识强，能够快速响应市场需求，善于发现甚至构建创业机会（斯晓夫等，2016）。浙江、广东、福建等地的商帮，由于在本地缺乏资金、技术、市

场等要素支持，走出本省甚至去海外打拼创业，一大原因就在于强烈的市场意识。市场意识强带来的“双刃剑”影响是对基础研发和技术突破的重视不够。中国的创业企业原创性技术所占比重较少，更强调对技术进行市场化开发利用，注重从 1 到 100。而美国的创业模式以技术创新为主，强调科技的创造性突破，注重从 0 到 1。这种重应用、轻研发的创业模式是中国特殊的市场环境和先期并不发达的技术基础所决定的。在引进模仿既有技术、代工生产的同时，中国制造业企业也进行了技术改进和一定程度的创新，逐步形成了规模最大、门类最齐全的工业体系，成为全球产业链和供应链的关键节点。这是中国制造业的优势，我们也要正视我们在高端制造、基础研发和核心技术方面的不足。综观“全球独角兽企业 500 强”榜单，中国独角兽企业大部分是在电子商务领域，面向终端消费者，以本地应用为主，高技术的企业较少。美国独角兽行业较为分散，大部分面向企业用户，多为全球性的公司，以技术为导向，高技术的软硬件服务类公司较多。《中国制造 2025》的发布实施和中美贸易战的升级，倒逼中国企业以高科技为核心进行产业升级。本次新冠疫情也会加速中国在医疗科研、医疗设备、医疗教育上的深度发展。中国正在逐步走向基于技术推动的创业模式。可以说，中国创业走出来一条“实践探索先行，政策规范支持，有机结合发展”的道路。

四、总结与展望

Eisenhardt 教授团队结合她三十几年来创业

研究的经验,提出了“动态环境下创业”研究的基本分析框架,为创业管理研究提供了重要的参考和启发。正如 Wu 等(2020)在文章开篇引言中所表述的,中美两国的学术同人应加强合作,齐心协力为动态环境下的创业问题研究添砖加瓦。本研究相信,《动态环境中的创业活动:中美对比》一文会对国内相关研究工作起到重要的推动作用。本文在此基础之上,区分了环境动态性子维度的影响机制,并重点探讨了中国情境下环境动态性的独特来源以及中美创业模式比较。中国独特的创业模式和丰富的创新实践为研究者提供了新的沃土,中国制度环境的特殊性也对学者们提出了新的要求。结合中国创新创业实践,探讨动态环境下如何更有效地创业,不仅是创业管理研究的前沿热点,更具有重大的现实意义。

接受编辑: Haiyang Li

收稿日期: 2020年4月19日

接受日期: 2020年4月25日

作者简介:

王颂,浙江大学管理学院副教授,博士毕业于北京大学光华管理学院,麻省理工学院中美富布赖特联合培养博士,斯坦福大学访问学者。研究领域包括工作场景下的人际互动、社会网络、创业团队。在 *Journal of Vocational Behavior*, *Asia Pacific Journal of Management* 以及《管理世界》《心理学报》等国内外权威期刊和杂志发表文章十余篇,主持三项国家自然科学基金项目。担任 *Human Relations*, *Journal of World Business*, *International Business Review* 以及

《管理世界》《心理学报》等期刊审稿人。荣获浙江省高等学校青年教师教学竞赛一等奖、浙江大学青年教师教学竞赛一等奖、浙江大学优秀教学成果二等奖。在学生票选的“最受欢迎老师”评选中,荣获“春风化雨奖”。

参考文献

- [1] 斯晓夫、王颂、傅颖:《创业机会从何而来:发现,构建还是发现+构建?——创业机会的理论前沿研究》,《管理世界》,2016年第3期。
- [2] 吴晓波、穆尔曼、黄灿、郭斌:《华为管理变革》,中信出版社2017年版。
- [3] Anderson, C., & Brown, C. 2010. The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30: 55-89.
- [4] Breugst, N., Patzelt, H., & Rathgeber, P. 2015. How should we divide the pie? Equity distribution and its impact on entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 30: 66-94.
- [5] Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.
- [6] Bunderson, J., & VanderVegt, G. 2018. Diversity and inequality in management teams: A review and integration of research on vertical and horizontal member differences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5: 47-73.
- [7] Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. 2011. Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56: 159-201.
- [8] Dess, G. G., & Beard, D. W. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science*

Quarterly, 29: 52–73.

[9] Eesley, C. 2016. Institutional barriers to growth: Entrepreneurship, human capital and institutional change. *Organization Science*, 27: 1290–1306.

[10] Eesley, C. E., Hsu, D. H., & Roberts, E. B. 2014. The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35: 1798–1817.

[11] Eesley, C. E., Li, J. B. J., & Yang, D. 2016. Does institutional change in universities influence high-tech entrepreneurship? Evidence from China's project 985. *Organization Science*, 27: 446–461.

[12] Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543–576.

[13] Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. 2010. CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21: 1263–1273.

[14] Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35: 504–529.

[15] Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. 1990. Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484–503.

[16] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.

[17] Hays, N., & Bendersky, C. 2015. Not all inequality is created equal: Effects of status versus power hier-

archies on competition for upward mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108: 867–882.

[18] He, J. Y., & Huang, Z. 2011. Board informal hierarchy and firm financial performance: Exploring a tacit structure guiding boardroom interactions. *Academy of Management Journal*, 54: 1119–1139.

[19] Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. 2017. Entrepreneurial team composition characteristics and new venture performance: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 41: 743–771.

[20] Keats, B. W., & Hitt, M. A. 1988. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570–598.

[21] Kroll, M., Walters, B. A., & Le, S. A. 2007. The impact of board composition and top management team ownership structure on post-IPO performance in young entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 50: 1198–1216.

[22] Magee, J. C., & Galinsky, A. D. 2008. Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2: 351–398.

[23] Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. 2010. Rewiring: Cross-business-unit collaborations and performance in multi-business organizations. *Academy of Management Journal*, 53: 265–301.

[24] Meyer, M. W., Lu, L., Peng, J., & Tsui, A. S. 2017. Microdivisionalization: Using teams for competitive advantage. *Academy of Management Discoveries*, 3: 3–20.

[25] Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. 1976. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21: 246–275.

[26] Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. 2002.

Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13: 370–386.

[27] Patel, P. C., & Cooper, D. 2014. Structural power equality between family and non-family TMT members and the performance of family firms. *Academy of Management Journal*, 57: 1624–1649.

[28] Pisano, G. P. 1994. Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15: 85–100.

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

[30] Si, S., Yu, X., Wu, A., Chen, S., Chen, S., & Su, Y. 2015. Entrepreneurship and poverty reduction: A case study of Yiwu, China. *Asia Pacific Journal of Management*, 32: 119–143.

[31] Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. 2006. Revisiting burns and stalker: Formal structure and

new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49: 121–132.

[32] Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. 2007. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58: 515–541.

[33] Wei, J., Sun, C., Wang, Q., & Pan, Q. 2020. The critical role of the institution-led market in the technological catch-up of emerging market enterprises: Evidence from Chinese enterprises. *R&D Management*, <https://doi.org/10.1111/radm.12399>.

[34] Wholey, D. R., & Brittain, J. 1989. Characterizing environmental variation. *Academy of Management Journal*, 32: 867–882.

[35] Wu, Y. W., Eesley, C. E., & Yang, D. *Entrepreneurial strategies during institutional changes: Evidence from China's economic transition*. Working Paper.

[36] Zeng, M. 2018. Alibaba and the Future of Business. *Harvard Business Review*, 96: 88–96.