

动态环境中的创业活动：中美对比

□ You (Willow) Wu Charles E. Eesley Kathleen M. Eisenhardt

摘要：本文总结了有关动态环境中的创业活动的部分最新进展，并且特别关注中美情境。在第一部分，我们关注以科技迅速变迁为特点的美国情境，回顾了研究创业者如何在该情境中应对动态环境的有关文献。具体而言，我们开展了三个层面的分析：个人层面（管理认知及微观基础）、团队层面（高管团队和董事会）、跨组织层面（合作伙伴关系）。在第二部分，我们关注以制度变迁频繁、叠加市场变动为特点的中国情境，回顾了研究创业者如何在该情境中应对动态环境的有关文献。在此，我们强调制度变迁的三个方面：制度壁垒的降低、新兴的制度中介、制度的不一致。在“讨论与总结”部分，我们着重指出中美两国的研究者和创业者应如何相互学习。至为关键的是，我们呼吁各位学者去建立密切的合作，以跨越国界、跨越这两种往往相互独立发展的创业研究领域。

关键词：动态环境；中国创业；美国创业

一、引言

为了更好地研究动态环境中的创业活动，我们急切呼吁更为广泛的国际合作。具体而言，我们呼吁跨越中美创业生态系统的合作。为此，我们回顾了几类创业文献，并指出对各类情境下的研究而言，它们的重要贡献在何处、可以向其他研究学习什么。我们特别关注那些涉及动态环境及制度变迁的创业研究。有关动态环境中的创业活动的研究，大多数是在西方（通常是美国）情境下发展起来并接受检验的，而这些情境具有成熟的市场机制和民主制度。与之相反，制度理论虽然最初也是在西方（通常也是美国）情境下发源而来，但是新近研究将之延伸到了欠发达而快速发展的经济体（特别是中国）。若无中美（以及其他国家）的通力合作，针对动态环境中创业活动的探讨很可能因而错失良机、泯灭灼见。

本文关注的这些研究领域，它们虽独立发展、尚未进行密切交流，但一旦交流，

将有所裨益。在这个充满政治动乱与经济竞争的时代，机遇更加丰富，互惠互利更为频繁，开展有效的跨国学术交流与合作显得更为重要。在欠发达而快速发展的经济体中，大量创业者蒸蒸日上。许多美国及其他西方国家的创业者，甚至也在特殊的领域开拓商业机遇，包括那些监管制度尚未成熟的领域（如金融科技、无人机、航空、能源、紧急疫苗开发、人工智能、移动通信）以及监管灰色地带（如专车服务、共享经济、零工经济）。这类特殊领域与那些曾在制度动态经济体（如中国）中被识别出来的战略高度相关。放眼全球，未来几年在科技和制度方面的颠覆性变革定将愈演愈烈，许多国家很有可能选择兼具中美创业特点的综合模式。但有一点很清楚，未来成功的创业生态系统将同时需要“正确的”制度变革和“正确的”创业战略去应对动态环境。

动态环境（dynamic environments）的特征体现为：在发现和抓住创业机会时，它所呈现出的高速、高复杂性、高模糊性和高不可预测性（Davis et al., 2009; Eisenhardt et al., 2010）。具体而言，速度（velocity）即新机会出现的速度；复杂性（complexity）即创业者欲抓住机会时，必须正确兼顾的特征的数量（例如，新药研发的复杂性体现在它同时需要开发新技术以及取得监管批准）；模糊性（ambiguity）即由新兴市场特征的不明朗导致的机会识别困难；不可预测性（unpredictability）是最重要的特征，它是指机会涌现的一般模式被颠覆，很难再依据过去预测未来。中美两国的创业者越来越多地发现自己的高度动态并日趋白热化的动态环境中展开竞争。

对于中国情境，上述四个维度都在变得愈加动态。过去数十年科技领域的快速发展以及制度环境的急剧变迁，都促成了这些变化。一方面，中国正在经历着前所未有的疾速科技变革，高速地创造了大量的创业机会。中国在过去十年中，几乎日常生活的方方面面都连接了互联网。阿里巴巴、腾讯和百度等诸多互联网公司如雨后春笋般涌现，并获得成功。另一方面，随着人工智能、5G通信、物联网和区块链等技术的进步，未来十年很有可能会出现更多创业机会。

然而若想抓住这些新机遇，则会变得越来越复杂、越来越困难，因为这需要长时间多样化的战略决策才能实现。特别对于科技创业者而言，他们经常需要快速的战略决策（fast strategic decisions），使自己能够比别人更快地在高速发展的环境中抓住稍纵即逝的机遇（Eisenhardt, 1989）。要想做出快速的决策，创业者需要同时考虑多种情况，把多种应对决策熟稔于心以便更好地进行整合。这些需要同时兼顾的多元考虑，都增添了机会捕捉的复杂性。

除了快速决策，成功的创业者还需要平衡好灵活性（flexibility）和效率（efficiency）——也就是说，在灵活适应意外机会、有效执行特定机会这两者之间取得平衡（Eisenhardt et al., 2010）。当动态环境特征的四个维度处于高位水平时，这种平衡会变得愈富挑战（Eisenhardt et al., 2010）。高不可预测性尤其棘手，因为在这种环境中，最优结构往往非常稀缺（Davis et al., 2009）。总之，在争取抓住有前景的创业机会时，技术变革往往会催生更为高速、更高复杂性、更高模糊性以及更高不可预测性的高度动态环境。

另外，制度变迁（institutional change）同样快速地创造了大量的创业机会。我们认为制度是规制性、规范性和认知性要素，这些要素为社会生活提供了稳定性和意义（Scott, 2013）。制度旨在提供稳定性，不过制度本身也处在变化之中。例如，1978年改革开放以来，中国政府采取了诸多重要举措以减少开办和经营企业的障碍（Eesley, 2016）。这项改革的一个重要组成部分是“现代化”，也就是通过提高中国企业的技术能力去刺激经济增长（Eesley & Li, 2014）。这些早期的制度变革通过扩大技术知识基础来创造创业机会。不过，技术变革主要发生在大型国有企业垄断的部门，例如能源、制造、远程通信、石油化工和冶金领域（Eesley & Li, 2014）。其问题在于，国有企业的代理风险会导致创新活动中资源分配的低效率（Jia et al., 2019）。一个更为近期的制度变革范例是2014年推行的“大众创业、万众创新”政策，它为草根创业者创造了大量的机会。该政策降低了开办企业的门槛，使随后几年中，初创企业和风险投资公司的数量急剧增加。总而言之，制度变迁使动态商业环境中的机会更为快速地涌现。

然而，制度变迁也可能增加环境本身的不可预测性，以及在识别和利用潜在机会时的模糊性。一个增加模糊性的例子是，中国经济在从政府主导向市场主导转变的过程中，创业者很难识别出机会到底是来自于政府还是来自于自身的创新能力（Wu et al., under review）。当地方的制度变革与更广泛的制度环境不一致的时候，环境的模糊性便增加了（Eesley et al., 2016）。一个增加不可预测性的例子是2014年“双创”政策之后，风险投资降温，潜在的创业

者因大量的风投失败案例、金融市场的逐渐下行而变得更加谨慎。此外，中美贸易战进一步增加了机会的不可预测性。总而言之，制度变迁也会使创业者在动态变化的商业环境中争取机会时，面临越来越高的模糊性和不可预测性。

综上所述，我们认为，在当下对动态环境中创业活动的研究进行总结是恰逢其时的。在下一部分中，我们关注美国情境下为科技迅速变迁驱动的环境动态性，回顾研究创业者如何应对这种动态环境的有关文献。我们着重对三个层面进行分析：个人层面（即管理认知及微观基础）、团队层面（即高管团队和董事会）、跨组织层面（即合作伙伴关系）。在第三部分中，我们关注中国情境，回顾了研究创业者如何在该情境中应对动态环境的有关文献。中国情境下的动态环境由制度变迁主导，同时会因技术、竞争等方面的市场变化而显得愈加复杂。我们审视了三个层面的制度变迁：制度壁垒的降低、新兴的制度中介、制度的不一致。在最后一部分，我们对比指出中美能够从彼此的创业研究中学到什么。

二、动态行业环境中的创业活动

对动态环境而言，其主要挑战在于：在灵活抓住多变的意外机会、有效执行特定机会这两种基本张力之间取得平衡。在个人层面，创业者可以考虑环境动态的多样性，并依靠高阶思维模式，采取反直觉的“不平衡”策略，以实现灵活性、抵消惯性趋势，从而实现这种平衡。在团队层面，拥有共同经验和多样化经验

的创始团队，以及拥有有效快速的决策者的执行团队，都更有可能实现这种平衡。在跨组织层面，创业者可以组合使用高效连带建立战略（如催化战略和“跳远”策略）以及灵活连带维系战略（如序贯关注和轮值领导）。下面将详细讨论这三个层面的内容。

（一）微观基础：高效而灵活的管理认知

管理认知（managerial cognitions）是平衡动态环境的效率和灵活性的基础。具体而言，创业者和管理者可以通过以下几个方法来更广泛地实现此平衡：强调“简单规则”的启发式战略（heuristics-based strategies of “simple rules”）、针对不同类型的环境做出调整、依靠更高阶的专业认知（Eisenhardt et al., 2010）。下面将对此展开叙述。

第一，随着时间推移和规模扩大，组织会变得结构化，创业者和管理者可以通过“不平衡”打破组织结构化进程，以实现灵活性和效率的平衡（Bingham & Eisenhardt, 2011; Brown & Eisenhardt, 1997; Davis et al., 2009）。这种动态平衡可通过诸多工具去实现：第一个工具是启发式的简单规则流程（heuristics-based, simple rules processes），它允许即兴更改；第二个工具是简化业务循环（simplification cycling），以便根据新经验去更新结构，而不必扩充原有结构；第三个工具是灵活性注入战术（flexibility-injecting tactics），如原型法（prototyping）、联盟（alliances）和冗余组织单位（redundant organizational units）。

第二，对效率和灵活性之间的平衡而言，动态环境的四个维度会不相一致地影响其重要性和难易程度，创业者和管理者可以据此权宜

做出调整。比如，在高模糊性的环境中，平衡效率和灵活性变得很容易，乃至并不重要（Eisenhardt et al., 2010），此时适宜改造环境。相反，在高不可预测性的环境中，平衡效率和灵活性非常重要，因为此时的结构与绩效呈现倒“V”形的关系，即只有稀少的最优结构（Davis et al., 2009）。除了动态环境的多维度，组织还可能在多个市场中运作，面对多样的环境。在这种情况下，最优战略是在已有市场中更注重效率，在新市场中更注重灵活性。

第三，创业者和管理者可以运用富有认知复杂性的思维方式来达到平衡，包括抽象思考（abstraction）、认知多样性（cognitive variety）和“故意中断”（intentional interruption）。因为这些管理人员在动态环境中遇到过各种各样的机会，抽象思考可以让他们在看似多样化的经验中创造一个统一的理解（Bingham & Eisenhardt, 2011）。更深入的抽象思考可以从外表迥乎不同的情境中发现其相似之处。通过识别这些相似之处，管理人员的效率得以提高。另外，通过抽象思考而得出的一般化的理解还为灵活行动创造了空间，因为这些行动可以在特定的情境中落地实施。类似地，认知多样性（例如，有关问题解决的多种心理模板）也是提高效率的基础。此外，“故意中断”可以增进灵活性，因为它对一系列的活动具有推进作用，这些活动可以对目前的行动进行复评，并引发行动方向的切换。

总之，对动态环境下组织绩效的微观基础而言，平衡效率和灵活性是其核心。创业者和管理者可以通过诸多更高阶的思维模式来达到这个平衡，即在企业发展中“不平衡”地偏向

灵活性、精准适应动态环境的各个维度以及依靠抽象思考和多种心理模型等。

（二）组织内部管理：高效且灵活的执行团队

在高层管理团队中，团队的构成（即结构）和团队成员的互动（即流程）是达到灵活性与效率平衡的关键。从印记（imprinting）的视角来看，兼具共同经验和多元化经验的创业团队更有可能达到此种平衡（Eesley et al., 2014; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990）。从代理的角度来看，抓住机会的效率取决于执行团队快速有效制定决策的能力（Eisenhardt, 1989），以及CEO对董事会成员的策略性管理能力（Garg & Eisenhardt, 2016）。

一方面，创始团队的构成会影响争取机遇的效率和灵活性，从而对创业绩效产生烙印效应。在动态环境中，兼具共同经验和多元化经验的团队更可能有卓越表现，其原因在于共同经验提高了效率，而多元化经验提高了灵活性。例如，Eisenhardt和Schoonhoven（1990）发现，在拥有共同经验的团队里，经验更多元化的团队会有更高水平的销售增长。他们还发现，在上述团队特征与市场增长之间存在着正向关联，这说明团队构成至关重要，它在动态市场中可以进一步放大卓越企业的优势。Eesley及其合作者（2014）还提出，团队构成的多样性对创业企业绩效的影响取决于商业环境是合作性（cooperative）的还是竞争性（competitive）的。他们发现多元化的创始团队构成在竞争性的商业环境中表现更优，以技术为中心的创始团队在合作性的商业环境中表现更优。

另一方面，执行团队成员间的战略互动也

影响了争取机遇时的效率和灵活性。Eisenhardt（1989）提出了快速战略决策制定者的五个特征：关注实时而非历史信息、设计更多的方案、使用两个层次的建议流程、采取“有条件的共识”（即包容而果断的举措）去解决冲突、整合那些能够增强适应能力的战略决策。这五个特征取决于三个中间过程：加速的认知过程（accelerated cognitive processing）、平稳的团队过程（smooth group process）、行动的信心（confidence to act）。针对上述有关印记视角的讨论，我们补充一点：这些过程的特征突出了高层团队成员频繁互动的重要性，并强调情绪是高风险决策制定的一部分。

在一些相关研究中，Garg和Eisenhardt（2016）研究了创业企业的CEO在战略决策过程中如何机敏地与董事会周旋。他们发现高效的创业企业CEO会采取四种做法。首先，他们会在董事会议之外，与每一位董事进行一对一的对话，以此建立融洽关系并收获深刻的见解。其次，他们在正式董事会议上只提出一个正式的方案（而不是多个），而且这个方案早已经过高管团队的深思熟虑。再次，他们在董事会议之外进行头脑风暴以拓宽思路。最后，他们在战略决策过程的结尾时采取政治性的行动以确保其顺利结束。这些做法在维持CEO权力的同时，能够提供有用的建议。总而言之，多样化的建议有利于提高争取机遇时的灵活性；集权则有利于保证快速决策，提升争取机遇时的效率。

综上所述，团队构成和执行团队成员的互动影响了战略决策的灵活性和效率，最终影响企业能否有效地捕捉机会。那些兼具共同经验

和多元化经验的团队和具有快速有效的战略决策能力的董事会更有可能实现此种平衡，继而在动态环境中表现出众。

（三）跨组织关系：高效而灵活的连带

在跨组织层面，与合作伙伴建立高效而灵活的连带是在动态环境中取胜的关键。为了达到这个目的，先前的研究发现创业者和管理者可以采取催化战略（*catalyzing strategies*）（Hallen & Eisenhardt, 2012）和“跳远”策略（*long jumps*）（Ozcan & Eisenhardt, 2009）去有效地建立关系，并且使用序贯关注（*sequential attention*）和轮值领导（*rotating leadership*）去保持灵活性（Davis & Eisenhardt, 2011；Ozcan & Eisenhardt, 2009）。

一方面，要在动态环境中抓住迅速出现的机遇，至关重要的是能够有效地与理想的合作伙伴建立连带。“有效地建立连带”指的是省时、省力地得到可接受的结果（Hallen & Eisenhardt, 2012）。如果创业者具备有效建立连带的的能力，该企业就最有可能收获高质量的连带、投资组合和网络产出（Hallen & Eisenhardt, 2012）。为了有效建立关系，这些研究者建议条件稍差的创业者和管理者运用催化战略去创造建立连带的机会。这些催化战略（*catalyzing strategies*）包括非正式约见（*casual dating*）、把握证据点的时机（*timing around proof points*）、密切关注合作伙伴的利益、构建一个备选的友好关系。与之类似，Ozcan 和 Eisenhardt（2009）提出，若创业者和管理者之前并没有连带，则可以基于预期的（而非原有的）连带，与先前无连带的伙伴形成“关系三角”，并在其中充当中间人。因此，通过“跳远”策略（同时与两个先前并无关系的伙伴形成关系三角并充当中

间人），创业者和管理者可以有效建立连带，并且减少结构上的互相依赖。

另一方面，为了在动态市场中开拓出更为丰富的机遇，在建立连带以及合作过程中保持灵活性也非常重要。特别是，在面对争取机遇过程中的高复杂性和不可预见性之时，创业者和管理者可以一次性建立多个连带并使用序贯关注来管理关系，从而避免因不知情而导致的孤注一掷（Ozcan & Eisenhardt, 2009）。围绕市场的重大不确定性而建立多个连带，有助于确保企业在诸多可能性之中仍可以保持优势地位。对涉及多个关系的序贯管理而言，通过一次只关注一个或少数几个合作伙伴，可以进一步削减连带数量与连带紧密程度之间的消长关系。同样是为了保持灵活性，Davis 和 Eisenhardt（2011）发现在合作性企业之间的轮值领导提升了创新绩效。一个轮值领导过程包括：轮流进行决策制定，以实现每个伙伴的长处；在多个目标间转换，以进行广阔而深入的调查；使网络级联（*network cascades*）产生波动，以激活多元参与者的资源。这种轮值领导克服了长期关系的惯性，有利于激发合作创新，以便更好地应对动态环境。

总之，创业者和管理者需要建立有效的连带以执行特定的机会，并在建立关系时保持灵活性、开展密切合作，去开拓更广阔的机遇。催化战略和“跳远”策略可以帮助他们有效地建立连带，而序贯关注和轮值领导可以保持灵活性。

（四）小结

这三种创业战略帮助企业在动态环境中制胜，但很少在西方之外的情境下得到检验。这

种研究上的隔阂令人震惊,即便 Eisenhardt (1989) 的多案例研究方法已经深刻影响了质性研究方法,并使之在中国及其他发展中经济体的情境中得以应用和流行 (Guo & Miller, 2010; Plakoyiannaki et al., 2017)。不同规制性、规范性或认知性的制度环境可能会催生新颖的战略过程形式,或者改变效率和灵活性的平衡关系。在下述“讨论和总结”部分,我们会重新回到这个话题,并探讨其他的研究机会。

三、动态制度环境下的创业活动

上述部分关注美国创业者如何处理效率与灵活性之间的张力,以有效地捕捉动态行业环境中的机会。诸多相关研究都集中于个人或团队层面,以此探讨企业的绩效。因为美国的制度环境在相当长的时间内保持稳定,所以相关创业文献所检验的通常是技术变革主导下的环境。

相反,在1978年实行改革开放以来,中国经历了急剧的制度变迁。这些制度的变化也为创业者们创造了动态的环境,不过作用机制并不相同。制度变化以及其与市场变化之间的相互作用(比如技术更替)是中国情境下创业研究的热点 (Li & Zhang, 2007; Li & Athuahene-Gima, 2001)。因为其变化如此巨大,所以本文特别关注中国的制度变迁。具体来讲,对于现存企业以及其所在社会的规制性、规范性和认知性制度而言,制度理论强调了制度变革如何导致这两者之间出现错位。这种制度的动态变化有利于为初创企业带来资源攫取的机会;同时,因为初创企业更加匹配新制度,所以初创

企业能比现存企业获得更好的发展 (Tolbert et al., 2011)。本篇关于制度变革和创业的文献大致锁定了三个领域:制度壁垒降低的影响、新兴制度中介的影响、制度不一致性的影响。每个领域都将探讨动态的制度环境对创业者及其战略决策的影响。

(一) 制度壁垒的降低

制度变迁通过减少创业活动的制度壁垒创造了大量创业机会,其中包括进入壁垒 (Sine & David, 2003; Sine et al., 2005)、成长壁垒 (Eesley, 2016) 和退出壁垒 (Eberhart et al., 2017) 等。为了利用这些有利的制度变化,创业者可以调整他们的战略,以适应不断变化的制度环境,即使他们也要应付不断变化的商业环境 (Li & Zhang, 2007)。这些战略性的适应行为包括组织形式变革 (Nee, 1992) 和网络发展策略 (Peng, 2003; Zhang et al., 2016)。

首先,制度变迁可能会削弱人们对现存企业的“理所当然认知”(taken-for-grantedness),从而降低创业的进入壁垒 (barriers to entry) (Sine & David, 2003)。其中一种进入壁垒来源于由在位企业主导的现有制度。然而,自上而下的变化将挑战稳定的制度结构,创造创业机会。例如,通过对电力行业的发展历史进行分析, Sine 和 David (2003) 发现 20 世纪 70 年代的石油危机促使监管者和政治家开始仔细审视这个行业的制度化要素,批判它的“监管—垄断”结构在超过 40 年的时间内保持稳定。这次审视弱化了现存逻辑,并且通过重新拟定诸多可行方案来开始寻找新的运行逻辑。这个转变创造了“解决方案集市”(solution bazaar): 决策制定者可以购买适合的方案,那些带有良策

的创业者们也可以推销自己的方案。最终，这种自上而下的制度变革为引进替代的发电技术带来了巨大的机会。

同样，制度变革通过减少新技术的感知风险来促进风险投资的形成（Sine et al., 2005）。换言之，进入壁垒可以由在位企业在外部设置，也可以通过创业者的风险感知在内部创造。例如，Sine 和他的同事（2005）发现，全行业的风险降低会导致更多的新科技创业企业的诞生，这是因为对于面临更高风险的创业企业来说，风险降低的边际价值更高。根据 1980~1992 年加利福尼亚州和纽约州 2067 家合格的发电设施的数据，作者发现，那些使新的独立电力部门合法化的法规变更对采用新技术的创业企业带来的影响，会比对采用成熟技术的创业企业的影响更为巨大。

其次，虽然先前的研究通常关注创业的进入壁垒，但新近的研究考察了监管变革如何通过降低成长壁垒（barriers to growth）来促进创业。具体而言，阻碍增长的制度壁垒通常是由有利于在位企业的产业政策造成的。在新兴经济体中，这些享有特权的企业往往是国有企业或少数的外资企业。这种不公平的竞争环境往往会将资源和优惠政策导向成熟企业，从而阻碍初创企业的成长（Eesley, 2016）。因此，成长壁垒的降低往往带来创业机会，鼓励更多的创业者创办企业。Eesley（2016）对 2966 名清华大学校友的分析支持了这一观点。除了进入壁垒减少对初创企业的总体影响外，Eesley（2016）进一步研究发现，成长壁垒的适度降低会增加低人力资本个体的创业可能性，而如果其进一步降低，就会增加高人力资本个体的创

业可能性。

最后，与成长壁垒类似，制度性的退出壁垒（barriers to exit）也会影响创业者的创业决策。具体而言，越低的失败壁垒对创业者而言越有益，因为它降低了因失败导致的个体合法性（legitimacy）的损失，并将创业者决策的重点从规避风险转向了寻求机会。例如，Eberhart 及其合作者（2007）发现，2003 年日本破产法中的一个使之更为宽松的转变，既提高了创业率，又在一定程度上鼓励精英个体创办公司。同样，中国在过去几年也对其破产法进行了改革（Zhu et al., 2012）。尽管我们预计在中国也同样会有类似的影响，但我们仍然尚未在（我们所知道的）主要的管理学杂志上发现针对 2007 年和 2017 年破产改革对创业者的影响而开展的系统研究。

除了破产，创业者也可以选择出售公司股份而顺利地退出。金融市场改革让他们更容易通过首次公开发行（IPO）退出。例如，中国政府为创业公司设立了各类市场，如中小企业板、创业板、科技创新板等，这些市场的门槛较主板更低。此外，中国的所有制改革使国家所有权能够进入私有企业，这为创业者出售其公司股票提供了另一种可能，从而降低了退出的壁垒。

在减少各种创业壁垒的同时，制度变革可以创建不同类型的制度，这些制度有益于特定的组织形式和/或公司战略。例如，Nee（1992）发现，在中国市场转型的局部改革过程中，混合所有制企业（即市场化再分配企业）相对于其他组织形式更具交易成本优势。然而，向市场经济的进一步转变，会越来越有益于私营企

业,因为它降低了市场中的交易成本。同样,Peng(2003)提出了一个两阶段模型,描述了制度变迁过程中不同战略的成本和收益的变化。具体来说,在制度变迁的早期阶段,基于关系的、个性化的交易结构需要以网络为中心的企业战略。然而,在制度变迁的后期,基于规则的、非个人的交易结构更倾向于一个基于市场的战略。

因此,为了利用有利的制度变迁,创业者应该调整自己的战略以适应不断变化的制度环境。在这些动荡的环境下,他们可能需要在政治网络与职能化的业务技能之间取得平衡(Li & Zhang, 2007)。在Peng(2003)的制度变迁两阶段模型的基础上,Zhang等(2016)在对进入制度变迁早期和晚期阶段的两组创业者的研究中,进一步考察了这些问题。通过与33位创业者的半结构化访谈,作者发现1992~2001年创业的这批创业者倾向于建立强大的政治关系,因为这些非正式的个人关系可以替代正式的制度支持(Haveman et al., 2017; Xin & Pearce, 1996)。相比之下,2002年后才进入市场的第二组访谈对象建立了较少的政治网络,而且建立了更加多样化但强度又较弱的市场网络,因为有力的监管制度支持了基于市场的竞争。这些结果表明,虽然创业战略可能会在创业之初就被印上印记,但在种群层次上的战略变化也可能会出现,因为新进入者会调整自己的战略,以适应有利的新制度。

(二) 新兴的制度中介

在动态的制度环境中,新兴的制度中介有利于创业者获取资源。中介是通过连接从未联系过的参与者来完成相应活动的代理人(Dutt

et al., 2016; Eberhart et al., 2017)。创业研究与创新研究探讨了两类中介,即服务中介和制度中介。服务中介(如会计师和律师事务所)提供支持性服务,以支持企业的创立和成长(Zhang & Li, 2010)。相比之下,制度中介则通过改变制度环境来影响企业的创建和成长(Armanios et al., 2016; Dutt et al., 2016; Eberhart et al., 2017; Mair et al., 2012)。

具体而言,制度中介是“具有创建制度潜力的代理人”(Dutt et al., 2016),它们通过连接未联系过的参与者来实现未曾开展过的活动(Eberhart et al., 2017)。先前对制度中介的研究主要讨论了其对创业的两种好处:建立能力、提供认证。首先,制度中介可以提供或促成某些种类的能力建设活动,而如果没有中介,这些活动并不可能发生。例如,科技园是连接创业者和政府的一种制度中介。通过在私人 and 公共部门之间架起桥梁,科技园区往往能够提供独特的能力建设机会,例如获得来自大学的辅导以及获得与研究实验室的合作机会(Armanios et al., 2016; Siegel et al., 2003; Wu et al., under review)。同样,Dutt等(2016)在针对133家创业孵化器的研究中发现,政府、学术机构和非政府组织资助的孵化器可以促进相应行业的业务能力发展。

其次,制度中介也可以向创业者提供认证。一方面,制度中介可以重新定义市场边界,赋予新市场中的新参与者以合法性。例如,Mair等(2012)发现,孟加拉国的非政府组织是一种制度中介,它创造了一个包容的市场,并且允许妇女进入及参与这个市场。类似地,Sutter等(2017)发现,尼加拉瓜的一个非政府组织

提供了“制度脚手架”（institutional scaffolding），以促进乳酪农场从非正式市场向正式市场的过渡。另一方面，制度中介也可以赋予现有市场中的新参与者以合法性。这种合法化可能仅仅是与中介合作的结果，因为受到中介机构选择就可以表明创业企业的质量，并被赋予合法性（Armanios et al., 2016; Bermiss et al., 2016; Plummer et al., 2016）。

不同类型的创业者可能会从制度中介处获得不同的益处。例如，创业者可能在海外经历、职能经历、政治人脉、才能以及其他各种属性上有所差异（Eesley & Roberts, 2012; Li & Zhang, 2007; Li et al., 2012）。例如，与没有海外经验的创业者相比，有海外经验的创业者从制度中介处获得的利益可能是不同的（Li et al., 2012）。Armanios 及其同事（2016）在北京海淀区对 139 家科技园和非科技园企业进行了调查。他们发现，在获得政府资助方面，科技园对“海归”精英和本土精英都有利。他们进一步使用了一个工具变量来区分认证和能力建设——他们利用了一个事实，即认证是一种选择效应，而能力建设是一种随时间推移而产生的孵化效应（incubation effect）。结果表明，“海归”精英受益于认证效应，而本土精英则受益于制度中介带来的能力建设效应（capability-building effects）。不过在当前，制度中介通常在中国等新兴经济体的情境下受到研究，未来的研究可能会探索将这些理论概念移植到美国等情境的可能性，并研究在新型疾病暴发的背景下的诸多现象，比如公私伙伴关系（public-private partnerships）、加速器，以及为金融科技、自动驾驶和最近的生物技术而提出的监管沙箱（reg-

ulatory sandbox）设想。

（三）制度的不一致

制度变迁也可能造成两种制度环境之间的不一致：受政策影响的地方制度环境，以及不受地方政策变化影响的更广泛的制度环境（Eesley et al., 2016）。具体而言，Eesley 及其合作者（2016）分析了来自中国的大学校友的调查反馈，他们发现在中国自上而下推动的“985”项目在制度上与中国更广泛的环境不一致。换句话说，“985”项目强调技术和创新，而知识产权却在更广泛的制度环境中所受的保护较为薄弱。这种现象的结果是：“985”项目的高校毕业生对创新抱有更大的信念，更有可能创办高科技创业企业；不过，与非“985”毕业生或在“985”改革前就创办公司的毕业生相比，这些毕业生创办的企业往往业绩较差。

为了减轻制度不一致对创业企业绩效的负面影响，创业者可以采用一种结合多重制度逻辑的混合策略。例如，Battilana 和 Dorado（2010）发现小额信贷组织必须将自身的发展逻辑与银行逻辑相结合，形成一种混合身份（hybrid identity）。在他们的比较案例研究中，一个名叫 BancoSol 的组织通过混合搭配的方式整合了相互冲突的逻辑：他们雇用了有银行或发展经济学背景的员工，然后提供他们所缺乏的专业技能培训。相比之下，一个名叫 Los Andes 的组织雇用了没有经验的年轻工人，并提供标准化的培训项目（这些培训结合了涉及银行和发展经济学的内容）。结果，从长远来看，Los Andes 的表现优于 BancoSol，因为前者的员工形成了更一致、共同的身份。这些结果表明，企业可

能会采用不同的混合策略来整合不一致的逻辑，这些战略选择会影响企业绩效。

四、讨论与总结

以上综述表明，针对中国情境的创业学研究往往关注制度层面及制度变迁。可见，中国创业者既面临着制度变化（其中部分制度变化幅度极大），也面临着大多数创业者所同样面临的市场变化。相比之下，虽然一些研究美国情

境的文献考虑了制度层面的变化，但它们通常更关注技术环境的变化，以及个人、团队和跨组织层面的分析。因此，各类文献之间都有可相互借鉴之处。美国和其他西方研究者日益关注技术变化的战略反应，对中国情境感兴趣的美国学者和国际学者可能会因此受益。以美国情境为研究重心的学者也可以从制度视角和对快速制度变迁的相关机制研究中获益，因为这些研究早已在中国情境下开展。我们在表1中总结了主要论点。

表1 中美情境下的创业研究对比

	美国情境			中国情境
环境动态的来源	技术变化			技术及制度变化
基本战略张力	灵活性 vs 效率			市场 vs 政府
分析层面	个人层面	团队层面	跨组织层面	制度领域 (包括个人层面、团队层面和跨组织层面各因素的相互作用)
创业战略	“不平衡”策略（用灵活性对抗惯性）	管理团队成员的共同经验（可提高效率）	使高效连带得以建立的创业战略（例如催化战略和“跳远”策略）	进入、成长和退出的制度壁垒的下降（可增加创业率）
	考虑环境动态的多样性/多种类型（以平衡灵活性和效率）	管理团队成员的多样化经验（提升灵活性）	使灵活的连带协作成为可能的创业战略（例如序贯关注和轮值领导）	新兴的制度中介（使能力建设活动成为可能，并向创业者授予认证）
	高阶思维（实现灵活性和效率）	拥有快速而有效的战略决策的执行团队和董事会（能够更好地平衡灵活性和效率）		制度的不一致（需要引起注意，并需要采取多种措施）

总而言之，虽然这两种研究领域在很大程度上是平行发展的，但我们相信可以通过更紧密的对话来获得丰富的洞见。如果不同作者通力合作（他们可能使用不同的方法、在不同的环境中收集数据，或者在研究中使用不同的理

论），就很可能实现上述效果。尽管我们可能会发现早期研究的某些方面具有普适性，但更可能发生的是，通过这些作者的努力，我们会发现一些惊喜与矛盾之处，并从这些细微差别中收获更深刻的理解。

此外，我们努力去影响学生、政策制定者和创业者，他们将会获益于收获更丰富的洞见、获知更多元的战略选择以及更全面地了解在其他情境中正在发生的商业趋势。一方面，中国学者和创业者（特别是科技创业者），可以从美国情境的创业研究中学到个人、团队和跨组织层面如何对动态环境进行有效响应。中国科技创业在中国经济现代化工作中的政策举措中应运而生（Baark, 2001），这些举措可以分为三类（Eesley & Li, 2014）：第一类的目标是提高科学知识的数量和质量，例如“火炬计划”和“973”项目；第二类则旨在提高潜在创业者的数量和质量，例如“985”项目和国家自然科学基金杰出青年科学家基金（Eesley et al., 2016）；第三类是尝试建设更好的制度场域来支持初创企业的创立和发展，例如北京中关村科技园和各类大学科技园（Armanios et al., 2016）。

总而言之，这些政策旨在使科技领域的创业企业蓬勃发展的同时，变得比其他领域的企业更加市场化。不过，尽管中国市场中的市场化竞争已日益加剧，技术进步和颠覆程度正变得更大，我们认为一些中国创业者仍然过于看重以（政府）关系为基础的旧竞争模式。这些中国创业者可能将会受益于战略意识的提高、平衡效率与灵活性技能的掌握，而不再从更高的效率、更低的工资与成本、受到保护的市场准入等方面展开竞争。我们认为，中国科技创业者可以关注美国情境中的卓越创业者，学习他们在动态环境中使用的策略。

首先，在个人层面，中国科技创业者可以夯实平衡灵活性与效率的微观基础。具体而言，近期中国中央政府大力促进中国科技领域的发

展，这些举措正在迅速带来大量的创业机会。把握机会的核心战略张力是如何平衡好两者：灵活捕获变化多样且出乎意料的机会，以及有效利用特定机会。为应对这种张力，中国创业者可能会采取战略行动，比如使用启发式的“简单规则”策略和依赖更高阶的专业思考方式（Eisenhardt et al., 2010）。然而，鉴于中国独特的制度环境，创业者和研究学者可能会发现：在动态环境中，不同的概念和过程支配着战略。他们可能会通过调整以现有关系为基础的策略以达到新的目的，因为这些策略和网络是众人所熟悉的，也因此认知和规范上更容易被接受。

其次，在团队层面，中国科技创业者可能会模仿美国初创企业的团队构成以及团队成员互动，因为美国企业可能可以更有效地平衡灵活性和效率。随着中国科技企业中“海归”创业者的增加，上述洞见或许已在中国逐步成为现实（Armanios et al., 2016; Li et al., 2012）。这些“海归”精英在教育经历和工作经验上往往与本土中国创业者并不相同。在动态环境中，团队成员经历的多样性有助于提高创业企业的绩效（Eesley et al., 2014; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990）。除了团队构成，中国创业者还可以有效地使用类似于美国初创企业中管理层和董事会成员之间的互动方法，比如董事会管理策略（board management strategies）以及快速决策过程（fast decision making processes）（Eisenhardt, 1989; Garg & Eisenhardt, 2016）。此外，学者和创业者可能会发现，对于下级团队成员及相关实践，中国制度环境的认知和规范并不接受其中出现对领导者的质疑。更为适应中国

文化情境的等效方法可能已经在高绩效的中国创业企业中投入使用，但创业和战略领域的研究者对此还一无所知。

最后，在跨组织层面，中国科技创业者可以从美国创业者那里学习到高效、灵活的连带建立策略。特别是中国的高科技创业者通常是草根出身，缺乏政治关系（Walder, 2011）。这种出身背景可能阻碍了其在市场上发挥世袭优势，迫使其发展其他竞争优势，并像西方经济体中的科技创业者那样建立连带。先前的研究发现，中国科技创业企业需要同时考虑基于环境的战略和基于关系的战略（Li & Atuahene-Gima, 2001）。催化战略（Hallen & Eisenhardt, 2012）和“跳远”策略（Ozcan & Eisenhardt, 2009）是基于关系的策略的两个例子，能在中国创业者与资源提供者之间建立有效的连带。此外，在制度、科技或行业动态环境背景下了解创业者如何为其创业企业制定战略，同样至关重要。

总之，美国创业研究的结果可能并不完全适用于包括中国情境在内的不同制度情境。中国创业者需要调整这些策略，以适应中国的环境。例如，中国市场环境的一个显著特点是计划经济和市场经济并存。因此，要想在中国取得成功，仅在市场上与其他公司建立高效、灵活的连带可能是不够的。对于初创企业和其他企业来说，市场关系和政治网络“两手都抓”（Li & Zhang, 2007）可能才是生存和成功的必要条件。

另一方面，美国学者和创业者也可以从中国创业研究中更多地了解到制度变迁带来的机遇和挑战。由于美国的制度环境相对稳定，当

地创业者可能缺乏特定的经验和能力，难以在复杂和不断变化的动态环境和制度（例如，美国可能相对落伍的金融科技领域，以及在线教育领域）中识别和把握机会。然而，从中国创业研究中了解这些问题，可能会有所裨益。这使美国创业者能够更有效地抓住制度变革所创造的机会，或者了解未来制度变革的实施路径。例如，目前人们特别关注于如何从美国联邦实验室的投资中产出更多商业化成果，在这个方面，学者们更应该向中国科学院的改革学习。监管制度的改革、制度基础设施的改变，以及基础科学及工程的规范，伴随着认知性制度的改变，都可能会激发高科技创业，为美国带来潜在的经验。此外，研究中国的制度变化以吸引“海归”科学家、工程师和创业者，将有助于深刻了解决策者应该如何制定战略，实现有效的成本投入，来招募和留住最优秀、最聪明的毕业生，最终造福国内企业。

进一步而言，在不断变化的制度环境中，有必要在做出创立决策之前就将进入、成长和退出的制度壁垒纳入考虑范围（Eberhart et al., 2017; Eesley, 2016）。利用制度中介（例如，孵化器和加速器）来提高能力、获取合法性，通常亦有益处（Armanios et al., 2016）。最后，美国创业者还应该注意在制度变迁期间，地方制度和更广泛的制度之间可能存在潜在的不一致（Eesley, 2016）。例如，Airbnb和Uber的创业者都出生在旧金山的一个更开放、自由的环境中，他们或许能够更好地预见到把企业转移到不同国家甚至美国不同地区时会遭遇到各种抵制。

由于中国的创业者采用了一种更为不同的、

更自上而下的、公司创业驱动（corporate entrepreneurship driven）的模式，美国大型企业的高管们可能会从中汲取经验，在企业内部培养创业精神，或者经营自己的企业风险投资（corporate venture capital, CVC）或创业加速器。在美国，独立的风险投资公司占主导地位；而在中国，相对而言企业创业者（corporate entrepreneurs）与CVC更有声望。为什么会出现这种差异？在更为动态的环境中，这种差异会对管理产生什么影响？中国顶级CVC（即腾讯、阿里巴巴）是如何权衡企业活动所需的不同指标与薪酬结构的？未来在该领域的研究将有益于美国的大企业，也有益于增进我们对企业创业的理解，即便近年来它变成了一个不太活跃的研究领域。

我们认为，对中美两国的创业者及学者而言，他们还需要了解更多有关如何在动态环境中管理平台策略的知识。迄今为止，大多数关于平台战略的文献都是采用经济学的静态视角来研究双边市场。然而在动态环境中，这些方面的探索可能更为重要：创业者如何在构建平台的过程中更有策略地利用聚集；在新兴市场，平台战略如何与人力资本开发和能力建设的举措动态互动。对于中美两国，我们很有必要去研究如何恰当地安排制度，以确保在日益不平等的环境背景下（尤其是在城市和农村地区之间），平台仍然能够保持公平的竞争环境。特别是在当下，两国都具有有利的环境去收集数据，为亟待进行的远程工作、自由职业者、零工经济工作者及创业者等话题的研究打下基础。即便对一些话题的探讨可能极为重要，当下我们对其研究并不充分，这些话题可能将成为未来

的研究领域，比如，在动态环境中，充分利用灵活的全球劳动力市场，与分布全球的工程师团队实现联系，或者以低成本快速测试新想法。

最后值得注意的是，中国创业研究中有关制度层面的发现可能并不总是适用于美国或其他情境。虽然对于制度壁垒、制度中介和制度不一致这几种一般概念而言，它们的适用性较广，但机会、挑战和战略反应可以（且很可能是）依据具体情境而变。例如，搭建政治网络是中国科技创业者的关键策略（Li & Zhang, 2007; Peng, 2003）；但对于在西方经济体中运作的科技企业而言，在成为大企业之前，政治网络可能并非如此重要。

总之，中美两国的研究学者和创业者可以相互学习在动态环境中开展创业活动的有效策略。由于美国一直处于科技创业的前沿，中国创业者可以从关注美国情境的创业研究中学习在个人层面、团队层面和跨组织层面上应对动态环境的策略。同样，美国创业者也可以从关注中国情境的创业研究中学习制度层面的动态环境分析。未来的研究可能会因这些方面的努力而富有成果：探讨中国情境下有关制度层面的研究结果如何适用于美国或其他西方情境；研究如何转移或修正有关美国情境下个人层面、团队层面和跨组织层面的洞察，以适应中国情境。

在此，我们强烈地呼吁各位学者在更广泛的范围内建立合作，以跨越国界、跨越这两种往往相互独立发展的创业研究话题。减少这些存在于对话和研究领域中的分歧，专注于丰富洞见、增进理解，从而使学术界、创业者和政策制定者获益。

接受编辑: Haiyang Li

翻译: 罗银燕、李晓林

校对: 黄乐维

收稿日期: 2020年3月25日

接受日期: 2020年4月10日

作者简介:

You (Willow) Wu 是斯坦福大学管理科学与工程系、斯坦福大学科技创业项目博士生。他从制度理论的角度研究了新兴市场的创业策略。具体来说, 其博士论文着眼于区块链市场中创业者的框架策略和筹资策略的最佳区分。

Charles E. Eesley 是斯坦福大学管理科学与工程系副教授、W. M. Keck 基金学者。作为斯坦福大学科技创业计划的一部分, 他的研究重点是机构和大学环境在高增长的科技创业中的作用。

Kathleen M. Eisenhardt 是斯坦福大学管理科学与工程系 S. W. Ascherman M. D. 讲席教授, 也是斯坦福大学科技创业计划的兼职教授。她的研究探索关注技术型公司的战略和组织, 包括当前在新市场、风险企业增长和商业模式方面的工作。她经常依靠多案例进行理论构建。

参考文献

[1] Armanios, D. E., Eesley, C. E., Li, J., & Eisenhardt, K. M. 2016. How entrepreneurs leverage institutional intermediaries in emerging economies to acquire public resources. *Strategic Management Journal*, 38: 1373-1390.

[2] Baark, E. 2001. Technology and entrepreneurship in China: Commercialization reforms in the science and tech-

nology sector. *Review of Policy Research*, 18: 112-129.

[3] Battilana, J., & Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organisations: The case of commercial micro-finance organisations. *Academy of Management Journal*, 53: 1419-1440.

[4] Bermiss, Y. S., Hallen, B. L., McDonald, R., & Pahnke, E. C. 2016. Entrepreneurial beacons: The Yale endowment, run-ups, and the growth of venture capital. *Strategic Management Journal*, 38: 545-565.

[5] Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. 2011. Rational heuristics: The "simple rules" that strategists learn from process experience. *Strategic Management Journal*, 32: 1437-1464.

[6] 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.

[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] Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. 2009. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54: 413-452.

[9] Dutt, N., Hawn, O., Vidal, E., Chatterji, A., McGahan, A., & Mitchell, W. 2016. How open system intermediaries address institutional failures: The case of business incubators in emerging-market countries. *Academy of Management Journal*, 59: 818-840.

[10] Eberhart, R. N., Eesley, C. E., & Eisenhardt, K. M. 2017. Failure is an option: Institutional change, entrepreneurial risk, and new firm growth. *Organization Science*, 28: 93-112.

- [11] Eesley, C. 2016. Institutional barriers to growth: Entrepreneurship, human capital and institutional change. *Organization Science*, 27: 1290–1306.
- [12] 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.
- [13] Eesley, C. E., & Li, J. B. 2014. Technology entrepreneurship in China. *Handbook of East Asian Entrepreneurship*, 180.
- [14] 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.
- [15] Eesley, C. E., & Roberts, E. B. 2012. Are you experienced or are you talented? When does innate talent versus experience explain entrepreneurial performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 207–219.
- [16] Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543–576.
- [17] 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.
- [18] 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.
- [19] Garg, S., & Eisenhardt, K. 2016. Unpacking the CEO-board relationship: How strategy-making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60: 1828–1858.
- [20] Guo, C., & Miller, J. K. 2010. Guanxi dynamics and entrepreneurial firm creation and development in China. *Management and Organization Review*, 6: 267–291.
- [21] Hallen, B. L., & Eisenhardt, K. M. 2012. Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investment ties. *Academy of Management Journal*, 55: 35–70.
- [22] Haveman, H. A., Jia, N., Shi, J., & Wang, Y. 2017. The dynamics of political embeddedness in China. *Administrative Science Quarterly*, 62: 67–104.
- [23] Jia, N., Huang, K. G., & Man Zhang, C. 2019. Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises. *Academy of Management Journal*, 62: 220–247.
- [24] Li, H., & Atuahene-Gima, K. 2001. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44: 1123–1134.
- [25] Li, H., & Zhang, Y. 2007. The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28: 791–804.
- [26] Li, H., Zhang, Y., Li, Y., Zhou, L., & Zhang, W. 2012. Returnees versus locals: Who perform better in China's technology entrepreneurship? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6: 257–272.
- [27] Mair, J., Marti, I., & Ventresca, M. J. 2012. Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55: 819–850.
- [28] Nee, V. 1992. Organizational dynamics of market transition: Hybrid forms, property rights, and mixed economy in China. *Administrative Science Quarterly*, 37: 1–27.
- [29] Ozcan, P., & Eisenhardt, K. 2009. Origin of al-

liance portfolios; Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52: 246-279.

[30] Peng, M. W. 2003. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28: 275-296.

[31] Plakoyiannaki, E., Wei, T., Hsu, C., Cassell, C., & Prashantham, S. 2017. Management and organization review special issue “doing qualitative research in emerging markets”. *Management and Organization Review*, 13: 455-458.

[32] Plummer, L. A., Allison, T. H., & Connelly, B. L. 2016. Better together? Signaling interactions in new venture pursuit of initial external capital. *Academy of Management Journal*, 59: 1585-1604.

[33] Scott, W. R. 2013. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. CA: Sage Publications.

[34] Siegel, D. S., Westhead, P., & Wright, M. 2003. Science parks and the performance of new technology-based firms: A review of recent UK evidence and an agenda for future research. *Small Business Economics*, 20: 177-184.

[35] Sine, W. D., & David, R. J. 2003. Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. *Research Policy*, 32: 185-207.

[36] Sine, W. D., Haveman, H. A., & Tolbert, P. S. 2005. Risky business? Entrepreneurship in the new independent-power sector. *Administrative Science Quarterly*, 50: 200-232.

[37] Sutter, C., Webb, J., Kistruck, G., Ketchen Jr,

D. J., & Ireland, R. D. 2017. Transitioning entrepreneurs from informal to formal markets. *Journal of Business Venturing*, 32: 420-442.

[38] Tolbert, P. S., David, R. J., & Sine, W. D. 2011. Studying choice and change: The intersection of institutional theory and entrepreneurship research. *Organization Science*, 22: 1332-1344.

[39] Walder, A. G. 2011. From control to ownership: China's managerial revolution. *Management and Organization Review*, 7: 19-38.

[40] Wu, Y. W., Eesley, C. E., & Yang, D. 2016. *Entrepreneurial strategies during institutional changes: Evidence from China's economic transition*. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2796230>.

[41] Xin, K. R., & Pearce, J. L. 1996. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*, 39: 1641-1658.

[42] Zhang, C., Tan, J., & Tan, D. 2016. Fit by adaptation or fit by founding? A comparative study of existing and new entrepreneurial cohorts in China. *Strategic Management Journal*, 37: 911-931.

[43] Zhang, Y., & Li, H. 2010. Innovation search of new ventures in a technology cluster: The role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31: 88-109.

[44] Zhu, Y., Wittmann, X., & Peng, M. W. 2012. Institution-based barriers to innovation in SMEs in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29: 1131-1142.