

女性政治领袖当选对企业任用女性领导的影响研究

——来自缅甸的证据

□刘 斌 王 鹏

领域编辑推荐语:

“从文章的具体问题、内容以及贡献的角度来看,这是一个非常有趣的研究,它的主题非常重要,研究问题对应真实、动态的现实情境与实践,知识背后的故事素材具有很强的时效性和鲜活性。”

——任兵

摘 要: 组织研究中对性别不平等的讨论常常围绕女性高管为企业带来的优势展开,但却少有探讨女性如何能够在制度性的不平等下获得晋升。事实上,政治领域中女性领导力的制度化是提升企业管理领域中女性领导任用的重要影响因素。本文以2015年昂山素季领导的全国民主联盟赢得大选前后作为背景,根据制度理论提出了女性政治领袖赢得选举能够显著提升企业领导任用中的性别平等程度。本文运用双重差分模型,验证了女性政治领袖赢得选举能够推动企业中女性领导任用的制度化,从而增加女性晋升高管的机会。这一效应在制度欠发达的地区更为显著。本文为女性政治领袖当选提升企业领导任用中的性别平等程度提供了直接证据;填补了关于性别平等改善的影响因素研究的空白,同时回应了近期有关重大事件影响作用的呼吁;除此之外,本文还考虑到了制度变迁的地区异质性。

关键词: 女性政治领袖当选; 企业领导任用中的性别平等; 制度理论; 地区异质性; 缅甸

一、引言

时至今日,女性高管仍然鲜见。最新统计数据显示,在全球高管团队中,女性

* 本文受中央高校基本科研业务费专项资金(2072021126)和“UIC Start-up Research Fund”(R720 21118)资助。笔者感谢初审专家、外审专家、领域编辑和主编 Haiyang Li 教授的宝贵意见,感谢朱沆、Letian Zhang 等学者在本文修改过程中提出的建设性意见。

大约占 13%；即便是女性高管比例最高的国家——泰国，女性占比也只有 26.5%（Jeong & Harrison, 2017）。与之相似，摩根士丹利资本国际 2020 年的全球指数显示，女性董事比例大约占 20%（STCN, 2020）。为解决企业领导任用中的性别不平等问题，组织研究提出女性高管可以带来创造性和创新、减少风险行为（Jeong & Harrison, 2017）、向潜在的投资者发送积极的信号（Zhang, 2020），进而提升组织绩效（Ali et al., 2011）。

但是，少有文献研究这些女性高管最开始是如何打破自己的“职业天花板”的。已有文献只指出了女性领导对组织绩效有所裨益，却不曾深入解释为何在普遍的、制度化的性别不平等中，这部分女性能罕见地成为高管乃至总经理。个人能力和规章制度等固然是重要的解释因素（Kabeer, 2005；Zhang, 2020），但除此之外，女性政治领袖的曝光对企业中性别平等的影响也不容忽视（Lucas, 2003）。然而，女性政治领袖的诞生常常也会带来相关法律法规的变化，由于很难将女性当选政治领袖这一事件与由此事件所带来的制度变化（如立法）剥离开来，这一因素的检验就显得相当棘手（Bolzendahl & Myers, 2004；Kabeer, 2005）。

新兴经济体为研究女性领导力的制度化提供了理想的情境。新兴经济体具有经济高速增长和制度自由化不充分的特点，因而时常面临政治领袖的更替（Kabeer, 2005），这也使新兴经济体处于制度欠缺和制度高度不发达之中（Zhang, 2020）。由于政治领袖更替和制度变迁并非同时发生，而是存在一定的时间差，这就为检验女性政治领袖对企业中性别平等的影响

提供了很好的机会。尽管性别平等具有更广泛的含义——指不同性别在教育、就业、晋升等多个维度上实现平等（Kogut et al., 2014；United Nations, 2020；Jeong & Harrison, 2017；Parker et al., 2020；Zhang, 2020），本文将聚焦于企业研究领域对企业领导任用中性别平等问题的讨论中来。

缅甸政权更迭频繁，性别不平等问题严峻。作为一个典型的新兴经济体，缅甸为我们提供了一个绝佳的研究背景。2015 年昂山素季领导全国民主联盟（以下简称民盟）取得大选胜利后，缅甸一度陷入了政局动荡；但这次胜利为转变女性长期受压迫的局面提供了宝贵的检验情境（The Asia Foundations, 2016）。尽管昂山素季在罗兴亚难民问题上饱受争议，这位传奇女性还是获得了极高的支持，带领民盟在 2015 年取得了大多数席位。民盟大选的胜利对军政府的长期统治构成了挑战（BBC News, 2016）。在缅甸的这次历史性过渡中，影响工作环境中性别平等的两个关键因素——法律法规及人口统计特征，都没有发生显著变化（Ferner et al., 2005；Terjesen et al., 2015）。而后昂山素季被阻止出任总统，其政治改革也随即遭到了限制（近期，她也被军政府拘留），因此企业领导任用中的性别平等问题的改善很可能只是受她在选举中获得政治胜利这个单一事件的影响。这就排除了其他因素的影响，为研究提供了绝佳的自然实验环境（Kogut & Zander, 2000）。在控制了其他干扰因素之后，如果获聘的女性总经理数量显著上升，就可以证明女性政治领袖当选有助于改善企业领导任用中的性别平等。

本文以制度理论为基础,尤以其中的制度化(去制度化)作为核心逻辑(Oliver, 1992; Peng, 2003)。制度化(去制度化)逻辑认为,强大的制度创业者可以推动新制度代替旧制度(Mahoney & Thelen, 2009; Waylen, 2014),促成制度环境和制度条件的进化(Lucas, 2003; Terjesen et al., 2015; Waylen, 2014)。政治领袖受到全社会的广泛关注,并牵动着许多人的切身利益,正是一股强大的制度改变的驱动力(DiMaggio & Powell, 1983; Lucas, 2003)。因此,本文提出假设,女性政治领袖当选会改善企业领导任用中的性别平等;而且因制度欠发达地区的制度基础薄弱,此种效应在制度欠发达地区的企业中更为显著。

本文采用的样本是2014年和2016年世界银行对缅甸企业进行调研获得的面板数据。本文不仅用实证方法验证了提出的假设,也为政治领袖在制度变迁中发挥的重要作用提供了新的依据。同时,本文还揭示了企业中女性领导任用制度化初始阶段的机制——即在强制性规则缺位的情况下,通过引入制度理论中的认知路径对性别平等进行了解释(Terjesen et al., 2015; Zhang, 2020)。换言之,即使缺乏强大的政治权力,看似温和的政治曝光,也可以使性别平等得到明显的改善。本文通过进一步研究发现,这种制度变迁存在地区差异,强调了地区异质性的重要性。

本文后续内容安排如下:第二部分,回顾文献综述并提出假设;第三部分,阐述假设的研究分析过程;第四部分是结果讨论;第五部分是研究结论及启示。

二、文献综述及假设

相比男性,女性晋升高管的通道尤为狭窄。在识别出企业管理层的性别不平等后(Ali et al., 2011; Zhang, 2020),许多研究致力于为“女性领导有助于提升组织绩效”寻找依据(Jeong & Harrison, 2017)。例如,Ali等(2011)证明了性别多样性和组织绩效之间存在正向关系。这篇文章指出男女心理差异可以构建一个复合的知识体系,激发创造活力,形成可持续的竞争优势。Jeong和Harrison(2017)发现,女性CEO的风险厌恶程度比男性CEO更高,做决策时会更加谨慎,有利于提升组织的长期绩效。Zhang(2020)进一步指出,性别多样性提升了企业市值,这一关系在对性别多样性包容程度更高的环境下尤为显著。

尽管上述研究对于性别平等具有重要的促进作用,但是在制度化的不平等下,女性如何得以晋升高管仍然存疑。个人特质及能力当然都是十分重要的因素(Jeong & Harrison, 2017; Kabeer, 2005),但要使组织中的性别平等认知发生变化,必定存在某种制度前提(Lucas, 2003; Waylen, 2014)。否则,组织中产生女性领导必然会被视为不恰当、不合法(Zhang, 2020)。制度是在一定的社群范围内,规范人的行为和互动的一系列规则和结构(Li et al., 2019; Meyer & Peng, 2016; North, 1990; Scott, 1995; Qian et al., 2018),也决定了社群中的“恰当”与否。

就其本质而言,组织出于合法性(legitimacy)考虑(Greve & Zhang, 2017; Suchman, 1995),

会倾向于顺从现有的社会惯例 (Inhetveen, 1999; Liu & Wang, 2020), 即在社会体系中做出恰当、合适的行为, 顺从特定群体的规则和信仰。顺从是有益的, 只有顺从才可以带来社会的接纳 (如尊重、威望) 和随之而来的必要资源 (如人才和物料), 这对于企业的生存至关重要 (Li et al., 2019; Suchman, 1995)。

学者们长期以来对制度条件如何减少性别不平等保持着兴趣, 却还没有很好地揭示其中的机制 (Waylen, 2014), 并且现有研究大多关注已有的制度条件, 却少有关关注制度的变化。女性广泛参加工作 (Bolzendahl & Myers, 2004)、女性受教育权的普及 (Kabeer, 2005) 和反性别歧视的立法 (Ferner et al., 2005; Terjesen et al., 2015) 等都是影响工作中性别平等的重要因素, 但这些制度因素没有一个是从天而降的。相反, 这些制度的建立需要经过反复的斗争, 而非按部就班上演的剧本 (Jones & Olken, 2005; Waylen, 2014)。如前所述, 女性政治领袖的诞生和在此过程中与已有制度的斗争是性别平等改善的基础要素 (Lucas, 2003; Waylen, 2014)。但有一个棘手的问题——女性当选政治领袖这一事件和伴随此事件的制度变化很难剥离开来 (Bolzendahl & Myers, 2004; Kabeer, 2005)。

本文认为在新兴经济体的情境下, 运用制度化 (去制度化) 的逻辑可以更好地阐释女性政治领袖当选的影响。组织行为会受到成文法、规章等正式制度和不成文的风俗、文化和信仰等非正式制度的约束 (North, 1990; Peng, 2003; Scott, 1995; Waylen, 2014; Zhang, 2020), 但这并不意味着企业所处环境中的制度将一成不

变。实际上, 环境中的制度化与去制度化过程循环往复, 推动着制度环境和制度条件的进化 (Lucas, 2003; Terjesen et al., 2015; Waylen, 2014)。依托着这股创造驱动力, 新制度对旧制度会产生替代、竞争、共存、漂移或者融合的作用 (Mahoney & Thelen, 2009; Waylen, 2014)。

具体而言, 去制度化和制度化同时存在, 去制度化是由制度化的组织实践的侵蚀或中断所引发 (Oliver, 1992; Peng, 2003), 而制度化则是在行为变得常规化、当然化和内部化的过程中发生的 (Inhetveen, 1999; Terjesen et al., 2015)。从本质上讲, 去制度化和新制度化的基础催化剂是环境中的偶发事件所引发的替代解译方案 (alternative interpretive schemes) (Hinings & Greenwood, 1989; Oliver, 1992)。政治领袖受到广泛的关注, 并影响着许多人的利益 (DiMaggio & Powell, 1983; Lucas, 2003)。女性领袖在国家体系中的曝光就很可能是推动去制度化和新制度化的关键偶发事件 (Bolzendahl & Myers, 2004; Waylen, 2014)。如果偶发事件的“星星之火”与集体的理念和利益相呼应, 那么去制度化和新制度化进程都将成燎原之势 (Bolzendahl & Myers, 2004)。在那些旧制度条件远远落后于先进地区的非都会区, 这种制度变迁能积攒起更多的力量 (DiMaggio & Powell, 1983)。

然而, 女性领袖本身可能制定有助于性别平等的立法, 因此很难分离出女性政治领袖曝光和其新政的影响 (Ferner et al., 2005; Terjesen et al., 2015)。新兴经济体是研究这种复杂效应的理想情境。与发达经济体相比, 新兴经济体往往政治领袖更替频繁 (Kabeer, 2005)、制度发展滞后 (Zhang, 2020)。新兴经

济体中的女性政治领袖立法权受限,其政治曝光对性别平等的影响更方便观察。而制度发展滞后还可以减少现存制度条件的干扰。在众多新兴经济体中,缅甸是一个理想的情境,昂山素季领导民盟赢得选举前后的缅甸更是一个绝佳的研究情境。

根据制度化的逻辑,如果新惯例得到了利益相关者的普遍接受,新制度就更有可能建立起来(Oliver, 1992; Terjesen et al., 2015)。女性政治领袖当选的影响广泛(DiMaggio & Powell, 1983; Lucas, 2003),能够积累起更大的力量,对现有的性别不平等提出重大挑战。本文认为,女性政治领袖的当选可以推动认知观念和利益的变化,巩固新的非正式规范,最终改善企业管理层的性别平等(Terjesen et al., 2015)。

女性政治领袖的当选对企业领导层的性别平等起到了具象的基于曝光的激励效应(exposure-based incentives)。根据基于曝光的激励机制,当个体遇到与女权主义产生共鸣的观点或情况时,他们会改变对女性社会地位的看法(Bolzendahl & Myers, 2004)。自上而下来看,选举本身就是全国性的重大事件,为公众所广泛讨论,“女性政治领袖当选”这一偶发事件会给社会传递一种强有力的信号。由于任何个体都置身于并被其所处的环境所影响着(Liu & Wang, 2019; Scott, 1995),昂山素季成功当选这件事情本身便很好地反驳了女性能力比男性差的观点(Lucas, 2003; Schein, 2001)。新闻的宣传和她本人在公开场合出席的一系列活动都有助于打破社会对女性的既有架构和刻板印象,在社会中形成男女能力相当、男女平等的

共同观念(Kostova & Roth, 2002; Scott, 1995)。这种认知上的改变会促使企业中出现一种反性别歧视的新文化规范,给予女性更多机会成为企业的领导者。

企业方面也会对上述社会架构的转变产生直接的共鸣。企业趋利避害的本能驱使他们主动追求合法性的获得(Greve & Zhang, 2017; Suchman, 1995),进而顺应这种转变。但鉴于女性目前依然遭受着广泛的不平等待遇(The Asia Foundations, 2016),企业顺应转变也可能是出于另一种认知。企业认为任命女性高管有助于削减成本,增强企业的竞争力。提供女性劳动力的企业很有可能认可并传播上述意图和认知,而由员工聘任所带来的经济收益及自我实现也可为企业的转变提供更多经济利益方面的驱动力(Bolzendahl & Myers, 2004)。

综上,女性政治领袖当选带来的认知变革,以及企业对此的解读和考量,都有助于形成企业领导任用的性别平等新规范。为此,本文提出以下假设:

假设 1: 女性政治领袖当选能够提升该国企业领导任用的性别平等程度。

然而,并非每个地区的制度变迁情况都如出一辙。新兴经济体制度发展的核心特征之一就是地区差异显著(Qian et al., 2018)。这种差异体现在市场交易效率和监管透明度上,并随经济发展水平的提高而缩小(Wang & Liu, 2021; Zhou et al., 2017)。某些地区可能会较晚受到新信息和新知识(包括性别平等在内)的影响(Wang et al., 2021),但政治选举对一个国家内所有地区的影响几乎是同时的。在制度发达的地区里,管理或其他领域的新方法需

要通过培育和分享，才能逐渐铺开。但是，政治选举不需要。政治家们会到全国各地宣传自己，尽其所能地争取选票。这就决定了政治选举的影响本身就是全国性的。

本文认为，相较于发达地区，女性政治领袖对制度欠发达地区的积极影响更加显著。原因是在制度欠发达地区，性别不平等更为严峻。曾有调查结果显示，农村地区的性别不平等问题更加突出（亚洲基金会，2016）。因此，欠发达地区存在着许多可能受大选影响或激励的女性劳动力。女性劳动力的供给变得越充足，企业主就更有可能从中寻找到一位优秀的经理人，为企业缩减成本。需要特别指出的是，本文关注的是相对变化而非绝对变化。欠发达地区在大选的影响下有更大的改善空间，因此这些地区的相对变化可能要更大一些。

即使上述积极影响可能随着与政治中心距离的增大而削弱，但与此同时，距离越远，受到旧制度的阻力也越小。众所周知，一项强有力的制度不可避免地会产生同构压力（isomorphic pressures）和行为示范（behavioral reference），因此在那些制度发达的地区，逾越制度将会遭到严厉的惩罚（North, 1990; Wang & Liu, 2021）。而在制度本身就不发达的地区，新制度与现有制度逻辑的中心还有很远的距离，制度的变迁就显得无伤大雅（Zhang, 2020）。也就是说，在欠发达地区的人们受现存制度的约束更少，受现有规范和实践的影响也更少（Greenwood et al., 2008）。

将地区间不同的性别平等基准水平纳入考虑，本文提出以下假设：

假设 2：女性政治领袖当选可以提升该国企业领导任用的性别平等程度，此种关系在制度欠发达的地区更加显著。

三、研究分析过程

本文利用缅甸大选作为实证情境。缅甸长期处于军政府的统治之下，但是昂山素季这位年逾古稀的女性突然改变了缅甸的政治生态。消息一出，举世瞩目。昂山素季幼年丧父，曾在家中被捕，于近几年重返政坛，得到了公众巨大的支持；在罗兴亚难民问题出现前，她在公众视野里一直是一位坚韧而令人钦佩的女性领袖（BBC News, 2016）。2015 年大选时，她领导的民盟获得了国会中的大多数席位；但她本人随后被禁止参选总统，仅被任命为第一届国家顾问、外交部部长和总统府部长（Cochrane, 2016）。这限制了她推行激进的性别平等新规或新经济政策的可能^①，有利于排除新规和新经济状况的影响，凸显女性政治领袖当选的效应。

本文采用世界银行的企业调研数据作为样本。通过公开渠道，获取了世界银行在 2014 年和 2016 年对缅甸的企业所有者和高管的采访数据。这些数据：①在行业上，涵盖了制造业、零售业及其他服务行业的私营企业；②在规模上，包含了小（5~19 名雇员）、中（20~99 名

^① 缅甸 2014 年和 2016 年的 GDP 分别为 654.46 亿美元和 632.25 亿美元（以当前汇率换算），三年间经济状况未发生较大变动。详情可查询世界银行的网站：<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>。

雇员)、大(100名及以上雇员)三种规模的企业;③在地域上,覆盖了仰光、曼德勒、勃固、东枝和蒙育瓦五个主要地区。这个调研的目的在于记录缅甸商业环境的变化。世界银行在许多国家也进行过类似的系统性调研。

初始数据集中包含1239个样本,其中有556个样本是278家企业在两个年份里的观察值;剩余683家企业只有1年的观察值。为构建双重差分的准自然实验设计,本文剔除只有1年观察值的企业,保留556个企业-年度面板数据。虽然这些调研数据都已十分成熟且为专业内所熟知,但是究其本质仍是自述式的数据,本文还对调研的效度进行了检验。只有高管和所有者提供的事实型信息较为一致,采访结果才可以算是有效的。因此,本文根据“企业开始运营的年份”这个问题的答复来筛选采访结果。考虑到2014~2016年受访者发生变化及其夸大历史的可能性,本文将相差 ± 10 年的采访结果都视为有效。这也能保证本文的多变量模型有足够大的样本规模支撑。经过筛选后,本文最终获得231家企业的462个企业-年度面板数据。

(一) 因变量

女性就任企业经理人一直被视为企业领导层中性别平等的关键指标,代表了女性在高层职位上与男性竞争的信心和机会(Jeong & Harrison, 2017; Zhang, 2020)。因此,本文将因变量(DV)设计为虚拟变量,变量名称为“企业总经理是否为女性”(Is the Top Manager Female)。1代表是,0代表否。本文将7个表示“不确定”的答案取作0,因为受访者本身就是企业高管,理应知道企业内是否有女性经理人。

(二) 自变量

在经济学和社会学领域,评估政策效应常用双重差分模型。双重差分模型通过对比组间差异,能够有效地控制干扰因素的影响(Lechner, 2011)。这个模型需要选取两个观察组在两个不同时期的样本。对其中一组(实验组)在第二个时期内施加影响,另一组(控制组)则不施加影响。最后,检验实验组和控制组之间经过一段时间后是否有显著的差异。如此,双重差分模型便可以排除未观察到的干扰因素的影响(Wooldridge, 2007)。

$$DID = [(DV_1 | time = 1) - (DV_0 | time = 1)] - [(DV_1 | time = 0) - (DV_0 | time = 0)]$$

在公式中, DV_1 是实验组的因变量, DV_0 则是控制组的因变量。吸引—选择—磨合模型(attraction-selection-attrition model, ASA)假设,所有者倾向于聘请与自己同性别的经理人(Schneider, 1987)。本文将2014年所有者为女性的样本作为控制组,共有51家企业;将2014年所有者非女性的样本作为实验组,共有180家企业。如前所述,此处亦将表示“不清楚总经理是否为女性”的样本,视作该企业的总经理并非女性。根据ASA模型(Schneider, 1987)和制度理论,2014年所有者为女性的企业在不受选举的影响下,也倾向于聘请女性总经理。这是个有说服力的分组指标,毕竟只有13%的缅甸企业所有者是女性(The Sasakawa Peace Foundation, 2017),操纵信息的空间不大。换句话说,如果本文得出,女性总经理受聘程度的双重差分估计量的系数显著为正,便可以拒绝原假设,并直接得出结论——女性当选政治领袖显著地改变了以往的认知,对企业

领导任用中的性别平等产生了积极影响。

综上，本文模型共有三个自变量（*IVs*）。第一，时间变量（*time*）。对于2016年的样本，此变量取1，否则取0。第二，实验变量（*treated*）。2014年所有者非女性的实验组样本取1，否则取0。第三，双重差分估计量（*DID*）。它是时间变量（*time*）和实验变量（*treated*）的交乘项，只在样本属于2016年的实验组时，双重差分估计量（*DID*）才等于1。双重差分模型的这一特点排除了选举结果本身内生于某种制度变迁的可能性（Inhetteen, 1999; Jones & Olken, 2005; Zucker, 1977）。

调节变量是制度发展水平。但由于缺乏数据，本文引入经济基础设施（*economic infrastructure*）作为制度发展水平的代理变量。具体数据是城市一级变电站停电的信息。一方面，供电是工业化时代的基本功能，是制度发展的有效指标。另一方面，已有研究发现，在新兴经济体中，制度发展和经济发展之间存在很强的相关性，更发达的（沿海）地区拥有更成熟的市场和信息更透明的政府（Wang & Liu, 2021; Zhou et al., 2017）。因此，本文使用城市层面的停电次数代为度量。停电信息缺失值用当地企业的均值来代替。在未引入自变量的模型中，经济基础设施亦作为控制变量。

（三）控制变量

为得出更准确的检验结果，本文除了挑选一个理想的情境之外，还控制了企业、行业及制度三个层面的特征变量（*CVs*）。

第一类，企业特征变量。首先，控制所有者的教育水平（*owner education*）。所有者的教育水平越高，越可能意识到工作环境中的性别

平等问题（Bolzendahl & Myers, 2004）。本文用所有者接受到的最高教育水平测量这一变量。当所有者未接受教育，此变量取1；小学教育，取2；初中或高中教育，取3；职业技术培训，取4；大学教育，取5；本科以上教育，取6。其次，控制企业规模（*firm size*）。企业规模影响着企业的自主权（Greve & Zhang, 2017）和社会责任行为（Lepoutre & Heene, 2006）。当样本为微型企业，此变量取0；小型企业，取1；中型企业，取2；大型企业，取3。最后，控制企业绩效（*firm performance*）和内销导向（*domestic orientation*）。企业绩效定义为上一年销售收入取自然对数后的值（以缅币计量），内销导向定义为上一年国内销售额占总销售额的比例。本文认为企业绩效越好，越少关注劳动力成本；内销导向越强，曝光于国际标准的可能性就越低。两者都会对工作环境中的性别平等产生消极影响。对于表示“不确定”上一年销售收入的样本，本文用1239个样本的行业均值代替（Little & Rubin, 2002）。

本文还控制了互联网意识（*internet awareness*）和国际资质（*international qualification*）。如前所述，根据基于曝光的激励机制，依托互联网和国际资质，企业可以与外部制度建立更紧密的联系。企业对性别平等问题的关注度也可能因此提升。对于拥有企业网站的企业，互联网意识变量取1；对于拥有国际资质或认证的企业，国际资质变量取1。将1个表示“不确定是否有企业网站”的样本视同没有企业网站；将5个表示“不确定有无国际资质或认证”的样本视同没有国际资质或认证。最后，控制外国股东（*foreign shareholders*）和企业的法律地

位 (legal status)。外国股东变量定义为外国股东所控制的股份比例。本文认为,无论是外资持股比例上升,还是外资股东数量增加,都有可能影响企业领导任用中的性别平等。对于独资企业,法律地位变量取1;有限合伙企业,取2;合伙企业,取3;非公开上市股份公司,取4;公开上市公司,取5。

第二类,行业特征变量。本文控制了行业竞争程度 (competition)。行业竞争程度及行业结构对企业绩效具有显著影响,甚至会使企业产生制度模仿效应 (Scott, 1995)。为此,首先,本文引入了两个控制变量——同行业的受访企业数量和企业所属行业 (industry belonging, 共25个行业)。这两个变量都来自原始样本^①。因此,本文将同行业的受访企业数量视为企业的直接竞争对手数量。其次,本文还纳入了企业注册地所在区域变量 (regional market, 共5个城市),目的是控制额外的竞争效应和市场区位造成的地方制度差异。

第三类,制度特征变量。虽然缅甸情境有利于排除基于制度理论的其他可能解释 (Wang et al., 2018),但本文仍尽可能地控制任何可能影响制度动态变化的地区经济发展差异 (De Mesquita & Smith, 2009)。本文控制了当地市场潜力变量 (local market potential)。这个变量直接来自调研结果,根据企业所在城市的人口规模定义,将城市规模划分为当地人口超过100

万、25万~100万和5万~25万三个档次。有研究发现,地方市场自给程度可能会影响组织行为 (Wang & Liu, 2021)。因此,本文将企业所在城市的就业女性数量 (local working female population) 纳入控制。本文采用缅甸政府的人口和住房普查数据,通过将女性人口数量与中心城市女性劳动力就业率相乘,得到各城市的就业女性数量。为了进一步控制区域差异,本文还引入了表示企业所在城市的位置虚拟变量 (location),包括仰光、曼德勒、勃固、东枝和蒙育瓦五个地区。

(四) 结果

为了检验有无多重共线性问题,本文首先对控制变量进行了相关性分析,结果如表1所示。市场潜力和就业女性数量呈现显著的负相关关系 ($\beta = -0.7164, p < 0.001$),这说明缅甸女性缺少工作的机会。另外,企业规模越大,国内销售额占其总销售额比例越小 ($\beta = -0.5055, p < 0.001$)。外资持股比例越高,对国内市场的依赖越低 ($\beta = -0.5301, p < 0.001$)。在缅甸这个新兴经济体中,发现这两组关系不足为奇。方差膨胀因子检验结果显示,只将因变量对控制变量回归时,VIF的平均值仅为1.46,最大值也仅为2.34,VIF的数值远小于10,说明模型并没有严重的多重共线性问题 (Sayari & Omri, 2017)。

^① 本文还尝试引入受访者自述“企业相同产品/服务板块内竞争者数量”题项的结果 (答案为1~107不等),最后得到的检验结果一致。

表 1 描述性统计

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Own Education	1. 0000											
2. Firm Size	0.1560 ***	1. 0000										
3. Firm Performance (ln)	0.2858 ***	0.4511 ***	1. 0000									
4. Domestic Orientation	-0.0882 +	-0.5055 ***	-0.3160 ***	1. 0000								
5. Internet Awareness	-0.0591	-0.3005 ***	-0.1607 ***	0.1251 **	1. 0000							
6. International Qualification	-0.0764	-0.2977 ***	-0.1436 **	0.1453 **	0.2433 ***	1. 0000						
7. Foreign Shareholder	0.1084 *	0.3610 ***	0.3349 ***	-0.5301 ***	-0.0752	-0.0272	1. 0000					
8. Legal Status	0.0753	0.2277 ***	0.1002 *	-0.1264 **	-0.1104 *	-0.0807 +	0.0952 *	1. 0000				
9. Competition	0.0224	-0.0532	0.0141	0.0601	0.0495	0.0257	-0.0432	-0.1026 *	1. 0000			
10. Local Market Potential	-0.1817 ***	-0.3582 ***	-0.2289 ***	0.2356 ***	0.1703 ***	0.0887 +	-0.1412 **	-0.1432 **	0.0178	1. 0000		
11. Economic Infrastructure	0.0241	0.2011 ***	0.1566 ***	-0.1790 ***	-0.0143	0.0197	0.1576 ***	0.0772 +	-0.0083	-0.1537 ***	1. 0000	
12. Local Working Female Population	0.0622	0.2412 ***	0.2057 ***	-0.1487 **	-0.1387 **	-0.0937 *	0.0910 +	0.1023 *	-0.0297	-0.7164 ***	0.0722	1. 0000
Observations	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462
Mean	4.2435	1.4177	18.8478	90.1082	1.8528	1.9632	3.4481	1.1645	57.5108	2.4805	13.1140	514230
Std. dev	1.0329	0.8466	1.7440	29.4580	0.3547	0.1885	17.5368	0.5992	33.8480	0.6706	12.5888	171348
Min	1	0	14.2210	0	1	1	0	1	1	2	1	89499
Max	6	3	27.5902	100	2	2	100	5	107	4	100	609769

注：+ $p<0.1$, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ ；②自上而下：所有者教育水平、企业规模、企业绩效（取自然对数）、内销导向、互联网意识、国际资质、外国股东、法律地位、行业竞争水平、当地市场潜力、经济基础设施、当地就业女性数量、样本数量、均值、标准差、最小值、最大值。



表 2 呈现了主要变量的回归结果。因为因变量是虚拟变量，本文进行了 Logistic 回归分析，这是因为线性概率模型下的预测值会落在 $[0, 1]$ 区间范围之外，从而导致结果偏误 (Wooldridge, 2015)。同时本文运用稳健标准差方法来解决异方差问题。Logistic 模型实际上将因变量 (DV) 转换为对数概率，其值等于 $\ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right)$ 。 p_i 是女性受聘总经理这一事件的概率。模型 1 只包含控制变量，可以提供控制变量回归系数的预期方向。但结果表明，根据已有文献推断出的大多数控制变量对企业领导任用中的性别平等没有产生显著的影响，这与缅甸严峻的性别不平等现状一致 (The Asia Foundations, 2016)。只有法律地位 (*Legal Status*) 变量产生了显著负向影响 ($\beta = -0.6070$, $p < 0.01$)，说明上市公司的市场话语权大，更不重视企业领导任用中的性别平等。这也从侧面印证了缅甸的性别不平等现象。

表 2 回归结果

变量	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Difference-in-difference (DID) Estimator</i>		2.1858 *** (0.000)	1.9083 ** (0.001)
<i>DID × Economic Infrastructure</i>			0.0378 * (0.021)
<i>Treated</i>		-3.4110 *** (0.000)	-3.5663 *** (0.000)
<i>Time</i>		-1.4974 ** (0.002)	-1.7141 ** (0.002)
<i>Owner Education</i>	0.1554 (0.157)	0.1016 (0.392)	0.1023 (0.389)
<i>Firm Size</i>	0.0376 (0.842)	-0.0316 (0.875)	-0.0209 (0.918)

续表

变量	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Firm Performance (ln)</i>	-0.0491 (0.497)	-0.0472 (0.587)	-0.0569 (0.507)
<i>Domestic Orientation</i>	-0.0050 (0.299)	-0.0034 (0.529)	-0.0037 (0.479)
<i>Internet Awareness</i>	-0.2317 (0.480)	-0.1681 (0.664)	-0.2167 (0.575)
<i>International Qualification</i>	-0.1048 (0.866)	-0.3177 (0.623)	-0.3175 (0.621)
<i>Foreign Shareholder</i>	0.0076 (0.273)	0.0158 * (0.041)	0.0144 * (0.061)
<i>Legal Status</i>	-0.6070 ** (0.006)	-0.6709 * (0.023)	-0.6880 * (0.022)
<i>Competition</i>	0.0014 (0.668)	0.0046 (0.235)	0.0045 (0.254)
<i>Industry Belonging</i>	Controlled	Controlled	Controlled
<i>Local Market Potential</i>	-0.2665 (0.273)	-0.0168 (0.952)	0.0592 (0.834)
<i>Location</i>	Controlled	Controlled	Controlled
<i>Economic Infrastructure</i>	0.0010 (0.908)	-0.0053 (0.597)	-0.0234 + (0.075)
<i>Local Working Female Population</i>	6.12e-07 (0.508)	9.37e-07 (0.399)	1.29e-06 (0.274)
Observations	462	462	462
Wald Chi ²	31.53	92.32	86.24
Prob > Chi ²	0.0028 **	0.0000 ***	0.0000 ***
Pseudo R ²	0.0527	0.2117	0.2189

注：①+ $p < 0.1$ ，* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ ；②自上而下：双重差分估计量、双重差分估计量×经济基础设施、实验组、时间、所有者教育水平、企业规模、企业绩效（取自然对数）、内销导向、互联网意识、国际资质、外国股东、法律地位、行业竞争水平、所属行业、当地市场潜力、企业所在城市、经济基础设施、当地就业女性数量、观察值、Wald Chi²、Prob > Chi²、伪 R²，括号中为 p 值。

模型 2 在模型 1 的基础上加入双重差分估计量 (*DID*)、时间变量 (*time*) 和实验变量 (*treated*)，用于检验假设 1。模型拟合度显著提高，伪 R² 足够高， p 值足够小 ($p < 0.001$)，可以拒绝原假设。在双重差分模型下，假设 1 得

到了验证。可以看到，女性总经理的平均受聘概率在实验组更低 ($\beta = -3.4110, p < 0.001$)，且随时间推移而降低 ($\beta = -1.4974, p = 0.002$)。但是，双重差分估计量的系数显著为正 ($\beta = 2.1858, p < 0.001$)，支持了假设 1。即女性当选减少了不平等，提升了企业领导任用中的性别平等程度，女性能有更多的机会晋升为总经理。虽然女性当选政治领袖并不能完全消除性别歧视，但是能够显著改善性别平等状况。换言之，女性政治领袖的当选改变了商业群体对管理领域性别平等的认知。在其他变量不变的情况下，女性受聘总经理的概率提高了 8.9 倍。

模型 3 用于检验假设 2。结果显示，女性政治领袖当选和企业领导任用中的性别平等程度有显著的正相关关系，并且在制度欠发达的地区，这一关系尤为显著。双重差分估计量和经济基础设施的交乘项系数显著为正 ($\beta = 0.0378, p = 0.021$)，支持了本文提出的假设 2。制度欠发达地区聘请女性总经理的概率是制度发达地区的 1.04 倍，结果呈现于图 1。

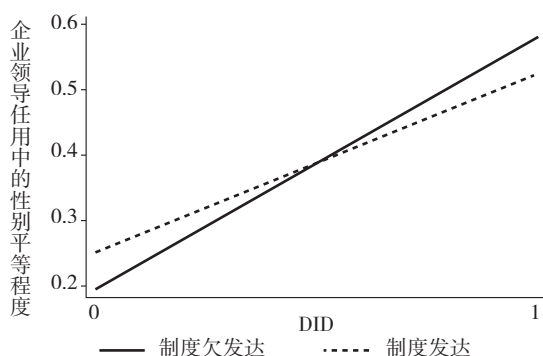


图 1 制度发展水平的调节效应

还可以看到，在模型 2 和模型 3 的数据结果中，外资持股比例的回归系数都显著为正。即外资持股比例越高，女性晋升总经理的机会就越大。这意味着，国际化可以在某种程度上促进企业管理层的性别平等。但另外，企业的股东数量越多，越可能遵循性别不平等的普遍规范，女性晋升总经理的机会越少。

(五) 稳健性检验

首先，本文检验了实证结果在不同的模型设定下是否依旧稳健，调用 Stata 14.2 的 diff 命令，验证了本文的主效应实证结果稳健 ($t = 4.11, p < 0.001$)。本文进一步研究发现，虽然女性当选没有彻底消除工作环境中的性别歧视，但相比控制组，实验组的负向效应显著削弱 (之前， $\beta = -0.667$ ；之后， $\beta = -0.277$)。本文还用 diff 命令进行了三重差分 (DDD) 分析，发现调节效应结果依然稳健 ($t = 3.07, p = 0.002$)^①。

其次是针对不显著的控制变量的稳健性检验。为了排除控制变量的组合导致自变量恰好显著的可能，本文去除所有的控制变量后，再次检验数据结果是否会受控制变量选择的干扰。结果发现，主效应 ($\beta = 1.7521, p = 0.002$) 和调节效应 ($\beta = 0.0363, p = 0.032$) 依然稳健。综上，多次实证检验都支持了本文提出的假设——认知转变会提升企业领导任用中的性别平等程度，并且此种效应在制度欠发达地区更为显著。

再次，本文的经济基础设施变量 (econ-

① 本文未报告具体检验结果，感兴趣的读者可联系笔者获取。

omic infrastructure) 可能与当地的人口数量有关联,人口更密集的地区用电更为紧张,发生停电的概率更大。因此,本文根据缅甸人口普查数据,收集了每个地区的人口数量,然后对经济基础设施变量进行了基于人口数量的比例调节。结果显示,主效应 ($\beta = 1.9218, p = 0.001$) 和调节效应 ($\beta = 0.5529, p = 0.029$) 依然稳健。

最后,在制度欠发达的地区,企业主有可能在选举前便出于经济利益考虑,招募了大量的女性员工。这会导致调节效应得出的结果不可信。为此,本文控制了企业女性员工数量(local working female population)。对女性员工数量取自然对数处理,用同地区同行业企业的女性员工数量均值代替缺失值^①。加入这个新控制变量后,主效应 ($\beta = 2.1204, p = 0.001$) 和调节效应 ($\beta = 0.0404, p = 0.021$) 依然稳健。本文进一步探讨,女性当选是否改善了就业机会方面的性别平等。最后得到的发现与预期一致:女性当选提升了企业招聘女性员工的概率 ($\beta = 1.2402, p = 0.028$),而且在制度欠发达地区,这种提升效果更强 ($\beta = 0.0470, p = 0.009$)。

四、结果讨论

无论是在实践中,还是在学术研究中,人们都为争取工作环境中的性别平等进行了长久的努力。但是,“女性如何突破职业天花板成为总经理”这个问题一直没有得到解答。为了解答这个问题,本文运用制度化(去制度化)的

逻辑,探讨了源于女性政治领袖当选、未进行任何制度改革情况下的组织变革。本文通过两个假设,阐释了新兴经济体中提升企业领导层的性别平等程度的两大机制——基于曝光的激励机制和自上而下的制度改善机制,即女性政治领袖当选会提升企业领导任用的性别平等程度。本文选取的缅甸情境非常具有代表性。昂山素季及其领导的民盟获得胜利增加了女性晋升总经理的机会,有力地证明了本文的假设。在考虑其他制度和经济因素的情况后,女性政治领袖当选依然能够提升企业领导任用中的性别平等程度。本文还通过进一步研究发现,上述效应在制度欠发达的地区更为显著。虽然本文实证结果的普适性还有待后续检验,但依然具有一定的理论和实践意义。

首先,本文证实了政治领袖更替会带来新的制度演化(Lucas, 2003; Waylen, 2014)。在昂山素季政治权力受限的情境下,本文证明,女性政治领袖当选这一事件会推动整个社会认知观念的变化,从而提升企业领导任用中的性别平等程度。这说明制度变迁并不一定需要强大的政治权力。此外,本文围绕宏观及政治观点角度展开,有利于重新凸显组织战略领域探讨的领导战略的重要性(Hambrick & Mason, 1984),特别是象征维度(symbolic dimension)的重要性。未来的研究可以进一步探讨,少数族裔高管上任除了可以减少企业风险行为(Jeong & Harrison, 2017)和提升绩效(Zhang, 2020)以外,是否可以显著提升组织中的性别

① 用行业均值、地区均值和全样本均值代替缺失值,实证结果依然稳健。

平等和种族平等程度。这会是一个颇具潜力的研究方向。

其次，本文有助于探明政治认同与改善性别平等之间的关系。女性参加工作（Bolzendahl & Myers, 2004）、受教育权（Kabeer, 2005）和反性别歧视的立法（Ferneret et al., 2005; Terjesen et al., 2015）固然是很重要的影响因素，但本文发现，除了现存制度之外，政治领域的制度变迁也会对企业治理领域的性别平等产生影响。本文以昂山素季的选举获胜为背景，证实了仅仅是女性领袖的象征性曝光就能够显著提升企业管理中的性别平等程度。也就是说，女性领袖当选嵌入、诠释和增强了政治意识形态的同时，还培育了工作领域中追求性别平等的、基于曝光和利益的动机和激励机制。

在其他制度背景下去检验上述机制的一般性，具有重要的实证意义。未来研究可以针对智利的巴切莱特、韩国的朴槿惠当选事件进行类似的检验。如果在这些制度背景下，公开的政治选举对于性别平等的作用依然稳健存在，将十分有益于政策制定者和政治活动家们推行变革。女性直接参加选举、参与政治生活与以往关于选举配额制（Waylen, 2014）的情境类似，但又有所不同。女性直接参与选举，能最高效地消除原有的制度化歧视、建立新的制度化平权。

最后，本文加入了最近的文献对次国家层级的异质性在组织行为研究中的讨论（Qian et al., 2018; Zhou et al., 2017）。新兴经济体在制度发展方面往往存在显著的地区差异（Qian et al., 2018; Zhou et al., 2017）。在相同的制度变迁或政策下，不同地区的企业会有

不同的表现（Li et al., 2019; Wang & Liu, 2021）。未来的研究可以检验性别多样性是否会导致不同地区的企业市值不同（Zhang, 2020）。探讨偶发事件对不同地区企业的组织战略和绩效的影响，也是一个颇有前景的研究方向。

本文亦有不足，未来的研究可以有针对性地做出完善。第一，本文选取的国家和事件背景过于单一，只选取了缅甸作为检验情境，有其优点，但也受限于其单一的历史和制度条件。只有在其他新兴经济体的类似事件中，能得出类似的结果，本文结论才更具普适性。

第二，本文无法区分是领袖的女性身份，还是其锐意革新的个人特质对性别平等产生了影响，而昂山素季身上兼具这两种特质。但这不会产生很严重的问题，因为大多数政府基金会（美国亚洲基金会，2016）、社会组织（Wedu Global, 2020）和媒体报道（Oxford Business Group, 2020）强调的都是昂山素季的女性身份。有大量的报道称，昂山素季已经成为缅甸女性的榜样，显著增强了她们的信心（The Asia Foundations, 2016），这有助于保证研究结果的可靠性。但是，最好的办法还是可以将这两种特质对性别平等的影响区分开来。

第三，本文进一步研究得出了女性当选政治领袖提高女性受雇率的结论，但这只是初步的发现。因其不属于主要研究范围，并未进行相关的理论分析。已有研究发现，女性领导力显著减少了焦点企业中的性别刻板印象（Zhang, 2020），本文得出的研究结论与之一致。而新上任的女性经理人可以多大程度提升女性受雇率，值得未来研究深入探讨。

五、研究结论及启示

本文利用缅甸大选作为自然实验情境,验证了女性政治领袖当选有助于提升企业领导任用中的性别平等程度,并且这种影响在制度欠发达的地区更加显著。本文主要有以下三方面的贡献:①证明了除推行改革之外,政治领袖的曝光可以触发重大社会变革;②探明了促进企业领导任用中的性别平等的又一重要因素;③丰富了制度理论,考虑到了制度变迁下的次国家层级的差异。一句话概括便是,起源于政治领域的新制度化过程会对经济领域产生积极影响,而这种影响在非都会区更甚。最后,衷心希望本文能为性别平等贡献一份力量,助力建立新的规则与规范。

接受编辑:任兵

翻译:罗银燕

收稿日期:2020年5月21日

接受日期:2021年3月31日

作者简介:

刘斌,现任厦门大学管理学院企业管理系助理教授,在香港中文大学获得博士学位。他的研究方向为家族企业、国际商务及“一带一路”,研究成果发表于 *Asia Pacific Journal of Management*, *Journal of World Business*, *Multinational Business Review*, *Nankai Business Review International* 以及《南大商学评论》《教育学术月刊》等国内外学术期刊。

王鹏(通讯作者, E-mail: pengwang@

uic.edu.cn), 现任北京师范大学-香港浸会大学联合国际学院工商管理学部助理教授,在西安交通大学和香港城市大学获得博士学位。他的研究方向为组织间关系和企业国际化战略,研究成果发表于《系统工程理论与实践》以及 *Strategic Organization*, *Australian Journal of Management* 等国内外学术期刊。

参考文献

- [1] Ali, M., Kulik, C. T., & Metz, I. 2011. The gender diversity - performance relationship in services and manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22: 1464-1485.
- [2] Asian Development Bank. 2016. Gender equality and women's rights in Myanmar: A situational analysis. Retrieved on Jan 27, 2018, from http://them-imu.info/sites/themimu.info/files/documents/Situation_Analysis_Gender_Equality_Womens_Rights_2016.pdf.
- [3] BBC News. 2016. Profile: Aung San Suu Kyi. *BBC, Asia*. Retrieved on Jan 27, 2018, from <http://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-11685977>.
- [4] Bolzendahl, C. I., & Myers, D. J. 2004. Feminist attitudes and support for gender equality: Opinion change in women and men, 1974-1998. *Social Forces*, 83: 759-789.
- [5] Cochrane, L. 2016. Aung San Suu Kyi to become "State Counsellor" of Myanmar. *ABC, News*. Retrieved on Jan 28, 2018, from <http://www.abc.net.au/news/2016-04-05/aung-san-suu-kyi-to-become-state-counsellor/7301994>.
- [6] De Mesquita, B. B., & Smith, A. 2009. Political survival and endogenous institutional change. *Comparative Political Studies*, 42: 167-197.
- [7] DiMaggio, P., & Powell, W. W. 1983. The

iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147–160.

[8] Ferner, A., Almond, P., & Colling, T. 2005. Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: The case of “workforce diversity” in US multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36: 304–321.

[9] Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. 2008. *SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: Sage.

[10] Greve, H. R., & Zhang, C. M. 2017. Institutional logics and power sources: Merger and acquisition decisions. *Academy of Management Journal*, 60: 671–694.

[11] 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.

[12] Helmke, G., & Levitsky, S. 2004. Informal institutions and comparative politics: A research agenda. *Perspectives on Politics*, 2: 725–740.

[13] Hinings, C. R., & Greenwood, R. 1989. *The dynamics of strategic change*. New York: Basil Blackwell.

[14] Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43: 249–267.

[15] Inhetveen, K. 1999. Can gender equality be institutionalized? The role of launching values in institutional innovation. *International Sociology*, 14: 403–422.

[16] Jeong, S. H., & Harrison, D. A. 2017. Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60: 1219–1252.

[17] Jones, B. F., & Olken, B. A. 2005. Do leaders matter? National leadership and growth since World

War II. *The Quarterly Journal of Economics*, 120: 835–864.

[18] Kabeer, N. 2005. Gender equality and women’s empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1. *Gender & Development*, 13: 13–24.

[19] Keegan, J. 2007. *Winston Churchill*. London: Penguin.

[20] Klein, E. 1984. *Gender Politics*. Cambridge: Harvard University Press.

[21] Kogut, B., Colomer, J., & Belinky, M. 2014. Structural equality at the top of the corporation: Mandated quotas for women directors. *Strategic Management Journal*, 35: 891–902.

[22] Kogut, B., & Zander, U. 2000. Did socialism fail to innovate? A natural experiment of the two Zeiss companies. *American Sociological Review*, 65: 169–190.

[23] Kostova, T., & Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45: 215–233.

[24] Lechner, M. 2011. The estimation of causal effects by difference-in-difference methods. *Foundations and Trends® in Econometrics*, 4: 165–224.

[25] Lepoutre, J., & Heene, A. 2006. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67: 257–273.

[26] Li, J., Liu, B., & Qian, G. 2019. The belt and road initiative, cultural friction and ethnicity: Their effects on the export performance of SMEs in China. *Journal of World Business*, 54: 350–359.

[27] Little, R., & Rubin, B. 2002. *Statistical analysis with missing data (2nd ed.)*. New York: Wiley.

[28] Liu, B., & Wang, J. 2019. Demon or angel:

An exploration of gamification in management. *Nankai Business Review International*, 11: 317–343.

[29] Liu, B., & Wang, Q. 2020. Can certification help incumbent firms? *Asia Pacific Journal of Management*, 37: 1061–1083.

[30] Lucas, J. W. 2003. Status processes and the institutionalization of women as leaders. *American Sociological Review*, 68: 464–480.

[31] Mahoney, J., & Thelen, K. 2009. *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*. New York: Cambridge University Press.

[32] Meyer, K. E., & Peng, M. W. 2016. Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47: 3–22.

[33] North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

[34] Oliver, C. 1992. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13: 563–588.

[35] Oxford Business Group. 2020. Daw Aung San Suu Kyi, Chairperson, National League for Democracy (NLD), on gender equity and democratisation: Viewpoint. Retrieved on Sep 6, 2020, from <https://oxfordbusinessgroup.com/viewpoint/daw-aung-san-suu-kyi-chairperson-national-league-democracy-nld-gender-equity-and-democratisation>.

[36] Parker, O., Mui, R., & Titus Jr, V. 2020. Unwelcome voices: The gender bias-mitigating potential of unconventionality. *Strategic Management Journal*, 41: 738–757.

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

[38] Qian, G. M., Liu, B., & Wang, Q. T. 2018. Government subsidies, state ownership, regulatory infra-

structure, and the import of strategic resources: Evidence from China. *Multinational Business Review*, 26: 319–336.

[39] Sayari, S., & Omri, A. 2017. Earnings management, accruals and stock liquidity. *Journal of Finance*, 5: 17–28.

[40] Schein, V. E. 2001. A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57: 675–688.

[41] Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437–453.

[42] Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G., & Phillips, R. A. 2016. Historic corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 41: 700–719.

[43] Scott, W. R. 1995. *Institutions and organizations: Foundations for Organizational Science*. London: A Sage Publication Series.

[44] STCN. 2020. Can women hold up “half of the sky”? The latest change in the ratio of men to women on public listed company boards, who are paid more? [in Chinese] Retrieved on March 3, 2021, from http://news.stcn.com/sd/202012/t20201204_2593981.html.

[45] Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571–610.

[46] Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. 2015. Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 128: 233–251.

[47] The Asia Foundations. 2016. Gender (in) Equality in the governance of Myanmar: Past, present, and potential strategies for change. Retrieved on Sep 4, 2020, from <https://www.burmalibrary.org/docs22/AF-2016-05-06-Gender+Governance-en-red.pdf>.

[48] The Sasakawa Peace Foundation. 2017. Ad-

vancing women's empowerment: Growing women's entrepreneurship through ICT in Southeast Asia. Retrieved on Sep 5, 2020, from https://www.spf.org/awif/wp-content/uploads/2018/05/Womens-Entrepreneurship-and-ICT-SE-Asia_2017_en-2.pdf.

[49] United Nations. 2020. Gender equality. Retrieved on Sept 3, 2020, from <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/gender-equality/>.

[50] Wang, Q., & Liu, B. 2021. State equity and outward FDI under the theme of belt and road initiative. *Asia Pacific Journal of Management*, DOI: 10.1007/s10490-020-09716-y.

[51] Wang, P., Jiang, X., & Dong, M. C. 2021. Alliance experience and performance outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, DOI: 10.1177/1476127020982875.

[52] Wang, P., Ma, Y., & Hu, Z. 2018. Unravelling the effect of alliance experience on alliance formation and alliance governance structure: A meta-analytic approach. *Australian Journal of Management*, 43: 653-671.

[53] Waylen, G. 2014. Informal institutions, institutional change, and gender equality. *Political Research Quarterly*, 67: 212-223.

[54] Wedu Global. 2020. Who inspires us: Aung San Suu Kyi and Burmese democracy. Retrieved on Sep 5, 2020, from <https://www.weduglobal.org/who-inspires-us-aung-san-suu-kyi-and-burmese-democracy/>.

[55] Wooldridge, J. 2007. What's new in econometrics? Lecture 10 difference-in-differences estimation. *NBER Summer Institute*. Retrieved on Jan 28, 2018, from www.nber.org/WNE/Slides7-31-07/slides_10_diffindiffs.pdf.

[56] Wooldridge, J. M. 2015. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Toronto: Nelson Education.

[57] Zhang, L. T. 2020. An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science*, 31: 439-457.

[58] Zhou, K. Z., Gao, G. Y., & Zhao, H. 2017. State ownership and firm innovation in China: An integrated view of institutional and efficiency logics. *Administrative Science Quarterly*, 62: 375-404.

[59] Zucker, L. G. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-743.