

创业团队契约治理与战略决策*

——家族涉入的解释

朱仁宏¹ 伍兆祥² 周琦¹

(1. 中山大学管理学院, 广东 广州 510275;

2. 中山大学中国家族企业研究中心, 广东 广州 510275)

内容提要: 战略决策对创业成功至关重要, 但现有对影响团队创业决策的契约治理因素、家族涉入因素及其作用机理的研究尚存不足。为此, 本文基于创业者人力资本激励的角度, 深入探讨了创业团队契约治理对团队战略决策的影响, 特别从两个竞争性视角剖析了家族涉入在其中所发挥的调节作用。通过对 202 份调研问卷数据的实证分析发现, 在创业团队契约治理中创业团队收益权配置和自主权配置有助于提高决策质量和决策承诺, 而股份配置却只对决策承诺有着积极的影响。此外, 家族涉入对股份配置、自主权配置与决策质量之间的关系起着负向调节作用, 而对股份配置、自主权配置与决策承诺之间起着正向调节作用。本文揭示了创业团队契约治理在新创企业战略决策中的重要作用, 并通过引入家族涉入这一调节变量, 拓展了家族涉入在创业领域的研究, 对加深理解创业团队契约治理机制和指导团队成员进行战略决策有着重要的现实意义。

关键词: 创业团队契约治理 人力资本激励 决策质量 决策承诺 家族涉入

中图分类号: F276 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—5766(2019)02—0020—16

一、引言

战略决策不仅影响组织的最终绩效, 同时也为组织带来相应的资源要求 (Nutt, 1998)^[1], 并且组织的业绩很大程度上依赖于战略决策制定的质量和决策实施的效果 (Dooley 和 Fryxell, 1999)^[2]。当前, 团队创业已成为我国最常见的创业现象, 其在资源整合和商机开发方面相较于个人创业有着独特的优势。但不容忽视的是, 在创业实践中, 团队创业的战略决策并非易事, 团队成员间因合作困难而导致的战略决策失败现象时有发生。那么, 如何才能提高团队创业的战略决策水平呢? 通过对现有的文献梳理发现, 目前针对创业决策的影响研究多聚焦于创业者个体层面, 鲜有学者从创业团队视角分析战略决策行为, 仅有的少量针对创业团队战略决策研究, 往往关注的是团队决策模式或团队初始战略决策选择对新创企业绩效的影响 (Kellermanns 等, 2011^[3]; 苏晓华等, 2018^[4]), 未能对新创企业战略决策的驱动因素及其转化路径展开系统性的分析。尽管部分学者已对创业团队战略决策的前端性因素展开挖掘, 但更多立足于团队结构与团队过程特征进行某

收稿日期: 2018-07-21

* 基金项目: 国家自然科学基金面上项目“创业团队治理: 治理模式选择、影响因素与作用机理研究”(71572199); 国家自然科学基金面上项目“家族企业二代涉入与国际创业”(71672196)。

作者简介: 朱仁宏, 男, 博士, 副教授, 博士生导师, 研究方向是战略与创业管理, 电子邮箱: topalbert@126.com; 伍兆祥, 男, 助理研究员, 研究方向是管理统计学, 电子邮箱: sysuwzx1989@163.com; 周琦, 男, 博士研究生, 研究方向是战略与创业管理, 电子邮箱: ychonglou@foxmail.com。通讯作者: 伍兆祥。

种零散化的探讨(Tarakci等,2014^[5];程江,2017^[6]),而公司的战略决策通常与公司治理密切相关,提高公司的治理水平才是提高公司的战略决策质量和实施效果的关键所在(汪丽等,2006)^[7],这对于团队创业来说,更是如此。

但遗憾的是,国内关于公司治理与战略决策的研究基本聚焦于如何通过责权利的分配与制衡来确保公司战略决策制定的科学化和更有效地实施(陈璐等,2010)^[8]。而这一公司治理理论并不能很好地解释团队创业战略决策失败的问题。这可能是因为现有的公司治理方式虽然能够明晰合伙人的权、责、利关系,但相对静态的股权结构并不能有效地激励各成员献计献策,确保战略决策的科学化(朱仁宏等,2014)^[9]。对该问题根本性的解决在于创业团队成员在创业之初,为确保各自未来的收益不受侵犯,普遍采用法律文件的形式来确保彼此间的承诺^①。这表明,在创业团队战略决策中,团队成员间的契约治理在其中发挥着重要的作用。但现有研究尚未探究其具体影响战略决策的作用机理。

因此,本文将从创业团队订立契约的角度,来探讨创业团队的契约治理对新创企业战略决策的作用机制。除此之外,对于团队创业而言,不少是由家族出资创办的,团队成员中家族成员的比例较高(Francis和Sandberg,2000)^[10],家族的涉入在一定程度上能够提高公司治理水平,降低企业经营的风险,改善组织绩效(朱建安等,2015)^[11],并对企业的战略导向及过程产生深远的影响(Chrisman等,2012^[12];窦军生等,2017^[13])。因此,在对创业团队契约治理与战略决策的关系进行分析时,如果忽视了家族涉入因素,将会在很大程度上影响到研究结论的可靠性及完整性。

综合上述分析,本文的研究将从创业团队订立契约的角度,来探讨创业团队的契约治理对战略决策即决策质量、决策承诺的作用机理以及家族涉入因素在其中所发挥的调节作用,以弥补国内研究的空白,从而为创业团队更加合理地制定战略决策提供理论上的解释与实践上的指导。本研究主要学术贡献有:(1)本文从创业者人力资本激励视角探讨创业团队如何通过“明算账”契约治理进行战略决策,继而影响新创企业成长的作用机理,深化了创业团队治理理论;(2)现有创业研究文献较少关注创业团队中家族涉入因素,本文从两个竞争性的视角考察了家族涉入对创业团队契约治理和战略决策的调节作用,拓展了家族涉入在创业领域的研究。

二、理论框架与假设

1. 创业团队契约治理

随着“大众创业,万众创新”政策的推动,创业已成为社会普遍现象。而对于新创企业来说,创业团队成员间的有效合作是新企业持续生存和发展的重要基础。但创业团队间存在的较高合作不确定性,使得创业团队治理问题成为新的热点(石书德等,2016)^[14]。然而,当前创业团队治理中存在的问题是无法采用传统的公司治理理论予以解释并指导实践的(朱仁宏等,2013)^[15]。这主要是因为传统的公司治理理论研究的是基于所有权与经营权分离情况下的委托代理问题,其中心问题是如何确保资本供给者(股东和债权人)的利益(Shleifer和Vishny,1997)^[16]。而从创业团队成员构成与互动特征来看,创业团队成员通常兼具经营者和所有者的双重身份,且高层管理团队也较少采用外聘的方式(朱仁宏等,2012)^[17]。因此,如何确保创业团队成员在良性互动的条件下实现团队优势的最大化发挥,则成为创业团队治理的关键所在。

由此可见,基于两权分离方式的现代公司治理模式并不适用于新创企业。新创企业的公司治理有其特殊性,这种特殊性主要表现在以下几个方面:一是新创企业的成长是创业团队成员人力资本彰显的过程,应该以激励为主而不应是监督和制约(周其仁,2010)^[18]。二是新创企业团队成员

^① 徐小平强调:“合伙人之间的承诺,一定要用法律文件确认下来,以免时过境迁,有人会见利忘义注明文献来源。”

之间的通力合作可以使团队成员的知识、技能等人力资本,资金、社会网络等社会资本更加丰裕,更能够提高创业团队成员完成复杂创业任务的能力(Kamm等,1990)^[19],然而,在现实实践中团队成员的创业目标和利益诉求往往并不是一致,成员间合作不确定性依然存在。三是在激励方式上,创业团队有别于传统成熟企业,通常来说,传统成熟企业人员的人力资本已基本被证实,公司与其订立聘用合约可供参考的条件较多,而处于初创期的创业团队,由于成员间的人力资本尚未被证实,这导致了团队成员在创业初期,在股权、决策权和收益权的划分与配置上,多是采用传统的估算、均分的方式进行。

但随着创业活动的进一步推进,创业团队往往会依据团队成员人力资本的具体产出情况,适当地对股权、决策权和收益权进行调整,以确保创业成功(朱仁宏等,2013)^[15]。因此,对于创业团队来说,需要采用正式的治理方式,如为确保团队成员能够遵守创业初期的承诺,须采用法律文件的形式来规范创业团队成员的行为和义务。为了确保团队成员能够人尽其才,充分发挥人力资本的优势,不会因人治的不良互动关系而流失,也需要通过正式的制度和规则予以激励和控制(朱仁宏等,2014^[9];Barney和Ouchi,1986^[20];Macneil,1978^[21])。

2. 创业团队契约治理与战略决策

对于一个组织来说,团队决策往往是普遍的群体决策形式,特别是在涉及重大或复杂决策时尤其如此(Hollenbeck等,1998)^[22],且组织的业绩很大程度上依赖于战略决策制定的质量和实施(Nutt等,1998)^[1]。其中,决策质量是指一个组织为实现其战略目标所制定的决策其贡献程度的大小,而该决策能否积极地予以实施则取决于决策成员所做的承诺(Korsgaard等,1995)^[23]。相对于成熟企业,新创企业在创业实践中,多数会面临“新生弱性(liability of newness)”与“小而弱性(liability of smallness)”双重约束(Elfring和Hulsink,2003)^[24]。因此,在创业“试错”过程中,高质量的决策与实施对成功创业至关重要。而从目前的实践情况来看,虽然团队创业现象十分普遍,但团队成员间存在着较大的个体差异,为了更好地发挥团队成员间的协作优势,保持成员间良好的互动关系,创业团队必须通过契约治理的方式,以明确创业团队成员在决策制定和实施过程中的角色和义务。

3. 创业团队契约治理与决策质量

从人力资本激励的视角看,基于团队成员间信任和认同的创业团队契约治理是依据团队成员人力资本在新创企业不同阶段的实际贡献额度大小,动态地调整每个成员股权,目的是为了能够更好地激励创业团队成员的人力资本产出,减少团队成员间的利益分配矛盾,保持良好的团队互动合作关系。通常来说,决策者的战略认知及决策行为对决策质量有着重要的影响(Amason,1996)^[25]。这对于拥有不同人力资本的创业团队来说,凭借契约治理的方式,则有助于创业团队成员发挥各自优势,形成良好的团队决策效应,从而提高决策质量。究其原因分析如下:

股份是创业者作为企业所有者,基于其股东地位对公司权益主张的基础,从责任承担看,股份其实也意味着一种担当。对于创业团队来说,股份配置不仅能够明晰团队成员之间的责权利,也能够通过人力资本的激励来调动创业者的积极性。此外,明确而合理的股份配置还可使得团队成员在制定战略决策时能够发挥各自人力资本优势,尽力地去搜集、评估和判断各类经营管理信息(Brehmer和Hagafors,1986)^[26],从而提高决策的质量。从收益权配置来看,创业合伙者的收益不仅包含其所拥有的股份对应的分红,还应包括作为公司管理人员应有的薪资、津贴和福利等(朱仁宏等,2014)^[9],它能够平衡好创业团队成员的短长期激励相容问题,使得团队成员在制定战略决策时会更加慎重,能有效地降低决策风险,从而提高决策质量;从自主权的配置来看,创业合伙者的决策自主权既包含作为股东的决策表决权,又包含作为公司管理者的管理自主权。使得创业团队中拥有不同人力资本的创业团队成员在全面参与公司的战略决策时,能够充分发表意见,这样一

来,创业团队的决策者可以从众多备选方案中选择最优方案,从而提高战略决策的质量和科学性。

综上所述,基于人力资本激励理论的创业团队契约治理,无论是从股份配置、收益权配置,还是从自主权配置来看,均会提高创业团队的决策质量。因此,本文提出如下假设:

H₁:创业团队契约治理越明确,新创企业决策质量越高。即创业团队股份配置、收益权配置、自主权配置正向影响决策质量。

4. 创业团队契约治理与决策承诺

对于一个组织来说,决策的价值不仅取决于其内部决策质量的高低,还取决于其能否被成功地执行(廖飞等,2012)^[27]。而在新创企业中,创业团队成员对战略决策的承诺则表明各成员已经就该决策达成了共识,各自尽最大的努力来确保决策的有效实施。对于创业团队来说,契约治理对决策承诺也是非常重要的,因为通过法律约束、书面形式界定的创业团队成员必须要遵守的规范,能够明晰创业团队成员“在未来执行特别行动时的承诺和义务”(Poppo和Zenger,2010)^[28]。

具体来说,基于人力资本产出的动态股份配置,即责、权、利向表现更好的成员倾斜,这使得创业团队在优秀团队成员的激励引导下,成员间的目标会更趋一致(蔡聪,2017)^[29],这也意味着,在创业团队的战略决策中,团队成员对决策结果的接受程度较高(Dess和Origer,1987)^[30];而基于人力资本激励的收益权分配则会使得创业团队成员对未来的业绩产生一定的期望,这会使得创业团队成员对战略决策的实施产生额外的激励。此外,基于人力资本产权属性的战略决策权的配置,不仅可以使创业团队成员全面参与战略决策的制定确保质量,也可以根据其专用性人力资本的特长负责某个项目,这样既提高了他们对最终的战略决策的接受程度,有利于战略决策的实施,又可以使团队成员人尽其才,把他们愿意做出承诺的项目做到最好。因此,本文提出如下假设:

H₂:创业团队契约治理越明确,新创企业决策承诺越高。即创业团队股份配置、收益权配置、自主权配置正向影响决策承诺。

5. 家族涉入的调节作用

家族涉入是指家族成员控制企业和参与企业经营管理的程度(刘小元等,2017)^[31]。现有研究对于家族涉入现象的解释有着两种截然不同的观点。有学者认为,家族涉入程度高,会导致资源家族性的存在,不利于企业从更广范围的社会网络获取发展所需资源(De等,2013)^[32]。但也有学者指出,家族涉入程度越高,越能够解决成员之间的信任问题,会促使其将家族利益与企业命运合二为一,有利于企业的成长(Leal-Rodríguez等,2017)^[33]。而就新创企业而言,由于受到国内特殊的“家”文化以及制度环境的影响,新创企业在成长的初始阶段一般会得到家族的支持,为了保持家族的影响力和控制权,家族成员或多或少地会涉入到新创企业团队之中(蔡地等,2016)^[34],因而新创企业的团队成员构成往往具有家族与泛家族关系(齐齐等,2017)^[35],在一定程度上也兼具了家族性和企业性的双重特征,正如Kraicy(2015)^[36]所言,家族对企业的影响是深入而全面的,不仅涉及所有权,而且涉及控制权。因而在新创企业中随着家族涉入程度的提高,必然会影响到企业的战略决策和战略实践(Frank等,2017)^[37]。因此,本文将从竞争性的视角来探讨家族涉入对创业团队契约治理与战略决策的调节作用。

(1)家族涉入在创业团队契约治理与战略决策质量两者关系中的调节作用。竞争环境的日益激烈增加了新创企业快速制定高质量的战略决策的难度。因此,能否获取资源、确保战略决策的正确性和提升管理运营效率,保持竞争优势,不能仅靠创业团队中个人的知识与能力,而是要更多依赖团队集体智慧、团队整体人力资本水平及其异质性(买生等,2015)^[38]。因为异质性创业团队能将具备不同技能、经验和社会关系的人汇聚在一起,提供更多更好的信息。

而这些多源化、多样化信息不仅有助于形成多样化的观点,还能产生多种战略决策方案并对其进行全方位的评估,从而保证了战略决策质量(Stam,2014)^[39]。如Jensen和Zajac(2004)^[40]实证研究就表明,组织中成员间人力资本的差异性与该组织的创造力和战略决策有效性有显著正向关系。

在新创企业中,家族涉入经营管理活动也是一种重要的形式(Gill等,2015)^[41]。但与非家族创业团队相比,家族成员人力资本通常具有较高的同质性,会陷入资源同质性陷阱(李冬伟等,2017)^[42],当家族涉入程度较高时,团队成员的价值观可能会出现高度的一致性,会影响决策问题的全面性、客观性和公正性,从而导致决策过程中相互权衡功能失效,甚至会出现决策权威,以致影响民主决策机制的施展(胡望斌等,2014)^[43],还会因为团队成员人力资本高度的同质性而导致认知的深度、全面性、客观性不足,从而导致战略决策质量因缺少内部交流沟通出现决策偏颇的现象发生(Naranjo-Gil等,2009)^[44]。此外,因家族涉入程度较高而导致的团队成员人力资本过度的同质性,也会使得团队的整体决策过于极端或保守,反而不利于决策质量的提升(Murry等,1989)^[45]。同时,基于血缘姻缘情感关系的创业团队往往还纵容部分家族成员的搭便车或偷懒行为,引发新创企业内部资源低效率配置(刘小元等,2017)^[31],更有甚者,还会排斥外部人力资源,导致劣币驱逐良币的现象发生并引发整体资源优势下降。这些都不利于新创业决策质量的提高。因此,在创业团队契约治理对决策质量的影响中,家族涉入的程度越高,其所起的负向调节作用会越大。因此,本文提出如下假设:

H₃:家族涉入显著负向调节创业团队契约治理与决策质量之间的正向关系,即家族涉入程度越高,创业团队契约治理与决策质量之间的关系越弱。

(2)家族涉入在创业团队契约治理与战略决策承诺两者关系中的调节作用。通常来说,家族涉入一般包含三个方面的内容:家族所有权、管理权和控制权的涉入(Lomberg等,2017)^[46]。家族涉入体现了家族成员在企业经营管理中应尽的职责以及参与战略决策执行过程中应有的责任(Chrisman等,2012)^[12]。因此,由家族涉入的新创企业团队在契约治理的过程中,必然会基于家族因素的考虑对团队战略决策承诺产生影响。

在家族涉入较高的情况下,虽然家族成员人力资本的同质性不利于战略决策的质量,但创业团队家族成员反而更愿意支持企业的战略决策实施,这是因为,新创企业团队成员多了“家族”这层关系,家族目标与企业目标具有更紧密的联系,这意味着在创业团队契约治理中,团队成员对战略决策的接受程度会更高(Tsao等,2015)^[47],此外,与高先动性、高风险承担性的战略决策不同,家族涉入的程度越高,创业团队中的家族成员为了确保新创企业的基业长青,在倾向于接收、支持创业团队战略决策的同时,甚至会主动为企业的决策提供资源与信息,帮助新创企业克服决策过程中所遭遇的困难(Dyer,2010^[48];Leal-Rodríguez等,2017^[49])。如个人的社会地位和社会网络,以及从政府、投资者以及其他利益相关者手中获取战略决策所需的物质资源、人脉资源、组织资源等,从而确保战略决策的实施(刘白璐等,2016)^[50];同时,高的家族涉入能够增强契约治理的创业团队成员对组织的归属感和责任感,有助于形成忠诚价值观,这种内在的精神动机使得家族成员在缺乏监督和激励的情况下,仍能够不折不扣地完成战略决策的任务(张妮等,2017)^[51]。因此,在创业团队契约治理对决策承诺的影响中,家族涉入的程度越高,其所起的正向调节作用越大。因此,本文提出如下假设:

H₄:家族涉入能够显著正向调节创业团队契约治理与决策承诺之间的正向关系,即家族涉入程度越高,创业团队契约治理与决策承诺之间的关系越强。

本文的理论研究模型如图1所示。

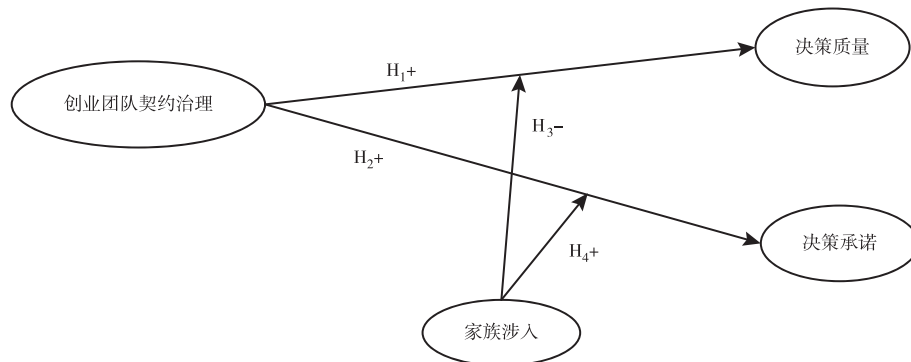


图 1 本文理论研究模型

资料来源:本文绘制

三、研究设计

1. 问卷设计与变量的测量

本文通过对相关文献的梳理,确定了相应的主观测量题项。对变量的测量主要是通过 Liken5 级量表的形式来进行度量的,主要是询问被调查者对调研问题的赞同程度,其中“1”代表完全不同意或者完全不属实,“5”则代表完全同意或完全属实。具体的变量题项设定如下所述。

(1)创业团队契约治理。本文对创业团队契约治理的测度主要借鉴朱仁宏(2014^[9],2018^[52])编制的创业团队契约治理问卷,包含了股份配置、收益权配置、自主权配置三个维度。其中,股份配置包含了如“股份设置与变更能反映出各团队成员的资源与能力优势”等在内的四个题项。收益权配置则包括“收益分配方式能有效地反映出各团队成员的努力情况”等在内的四个题项。而自主权配置则由五个题项组成,具体包括“团队成员知晓公司财务与经营状况”等题项。

(2)决策质量。决策质量的量表主要借鉴 Dooley 和 Fryell(1999)^[2]、汪丽等(2006)^[7]的测量样表,主要是从制定战略决策时,影响决策质量的环境因素和过程因素两个方面考虑的。本文的量表主要包括“所有战略决策都是基于获得大量信息的基础上做出的”等在内的六个题项。而决策承诺的量表主要借鉴了汪丽(2006)^[7]、Sapienza 和 Korsgaard(1996)^[53]、Dooley 和 Fryell(1999)^[2]关于决策承诺的测量样表。本文决策承诺的量表也有六个题项,包括“团队成员乐于告知别人,他们参与了创业中的所有战略决策”等题项。

(3)家族涉入。参考朱沆等(2015)^[54]的研究,采用“创业团队成员中是否有您(老板)的亲戚”,有则为 1,反之为 0。

(4)控制变量。本文选取了创业者年龄、新创企业所处的发展阶段、新创企业的资产规模以及团队成员的受教育程度等因素,它们对企业战略决策的影响在以往的研究中均已得到证实(Dess 和 Origer,1987)^[30]。本文对控制变量的选取主要基于新创企业以及团队成员的人口统计学特征出发的,选取的变量有创业者的年龄、性别、创业经验、创业团队人数、新创企业发展阶段、资产总额等。

此外,为了避免问卷由同一人回答而造成同源方差现象的出现,本文对问卷当中所涉及的全部变量进行了 Harman 单因素分析,结果显示,在未进行转轴的情况下,第一个因子解释了 23.94% 的变异,因此,本文的同源偏差并不严重。

2. 数据收集

本研究重点讨论的是创业团队契约治理、家族涉入以及战略决策三者之间的关系,因此,本研究的数据主要来源于中山大学中国家族企业研究中心 2013—2015 年对广州清华科技园、中

山大学科技园以及管理学院 MBA 创业班的创业者所进行的网络问卷调研(问卷星)。采用该方法具有以下优势:一是在线问卷采集数据具有便于受访者填写的高效便捷特征,且数据能够直接从后台导出,较为准确。二是受访者填写的积极性较高,数据质量可靠,且问卷回收率高。

本研究对问卷的采集主要采取了两个阶段的方式,在第一阶段主要以初步测试为主,采访对象主要是创业团队成员中的主创业者以及其他人员(确保两个成员以上),采取主创业者-其他成员数据配对的方式,来分析团队成员对契约治理的评价结果是否一致,如果一致性程度较高,那么在进行大样本数据采集时,只需收集创业团队成员中一位人员的问卷即可。在第一阶段通过对收集的 53 个创业团队成员的配套问卷进行分析后发现,各因子经样本 T 检验后无显著性差异,且具有高度显著相关的特征,因此该结果的一致性程度较高,可以进行大样本的收集。

在大样本收集中,本次调研共计回收问卷 223 份,其中有效问卷 202 份,有效问卷率为 90.58%。在被调查的样本数据中,75.2% 创业者为男性,80% 以上创业者拥有本科以上学历,76.2% 的创业者年龄在 30 岁以上,83.2% 的创业者为公司创办人,而在公司发展阶段中,28.2% 处于创建期、35.2% 处于存活期、28.2% 处于成长期、8.4% 处于成熟期。

四、数据分析与结果

1. 问卷的信度和效度检验

本文首先对量表进行信效度检验(如表 1 所示),目的是为了研究结论的准确性和有效性。从表 1 可以看出,变量的一致性系数 Cronbach's α 均大于 0.7,这表明,本文所使用的量表具有良好的信度。此外,变量的组合系数(CR)也是均大于 0.7 的,这进一步说明了本文对各因子的测量时具有较好的一致性的,能够进行下一步的分析。

表 1 验证性因子分析(CFA)与信度检验结果

变量	测量项目	标准载荷	Cronbach's α	CR	AVE
股份配置(SA)	SA1	0.76	0.83	0.88	0.66
	SA2	0.87			
	SA3	0.84			
	SA4	0.78			
收益权配置(CA)	CA1	0.81	0.74	0.84	0.58
	CA2	0.86			
	CA3	0.72			
	CA4	0.64			
自主权配置(AA)	AA1	0.62	0.80	0.86	0.57
	AA2	0.72			
	AA3	0.73			
	AA4	0.84			
	AA5	0.83			
决策质量(DQ)	DQ1	0.71	0.90	0.90	0.62
	DQ2	0.70			
	DQ3	0.65			
	DQ4	0.88			
	DQ5	0.89			
	DQ6	0.85			

续表 1

变量	测量项目	标准载荷	Cronbach's <i>a</i>	CR	AVE
决策承诺 (DC)	DC1	0.64	0.70	0.87	0.54
	DC2	0.85			
	DC3	0.84			
	DC4	0.76			
	DC5	0.61			
	DC6	0.69			

资料来源: 本文整理

对于效度分析, 本文使用 LISREI8.7 对股份配置、收益权配置、自主权配置、决策质量、决策承诺进行验证性因子分析 (CFA), 测量项目的标准载荷如表 1 所示, 各因子标准载荷均是大于一般建议标准 0.4 (林亚清和赵曙明, 2013)^[55], 这表明, 各因子的测项能够很好地反映出同一构念。而模型的拟合度指标为: $\chi^2/df = 2.432$, $RMSEA = 0.075$, $CFI = 0.970$, $NNFI = 0.940$, 则进一步表明了各因子具有较好的会聚效度。此外, 各变量平均提炼方差 (AVE) 均大于 0.5, 并且在表 1 中每个因子的平均提炼方差的平方根均大于所在行和列中的其他相关关系数值, 这表明量表具有良好的收敛和区分效度。

2. 描述性统计和相关性分析

本文对各变量进行了描述性统计和相关性分析, 结果如表 2 所示。表 2 中变量间的相关系数显示, 股份配置 ($r = 0.380, p < 0.01$)、收益权配置 ($r = 0.537, p < 0.01$)、自主权配置 ($r = 0.551, p < 0.01$) 与决策质量显示出很强的正相关性; 与之相对的股份配置 ($r = 0.717, p < 0.01$)、收益权配置 ($r = 0.592, p < 0.01$)、自主权配置 ($r = 0.536, p < 0.01$) 与决策承诺之间也显示出很强的正相关性; 而家族涉入与决策质量、决策承诺的相关系数分别为 $-0.173, 0.041$ 。另外, 为了避免模型在回归的时候会受到变量间多重共线性的影响, 特采用 VIF 值检验的方式对各回归模型进行了检验。结果表明, 各模型解释变量的 VIF 数值, 以及单一变量的 VIF 值均低于 4 和 10, 本文的回归模型不存在多重共线现象。

表 2 描述性统计与相关矩阵 ($N = 202$)

变量	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
性别	1.25	0.43	1													
年龄	35.91	6.52	-0.11	1												
发展阶段	2.79	1.69	-0.06	0.26**	1											
教育情况	3.23	0.86	0.08	0.15**	0.003	1										
主要创办者	1.47	0.50	0.31**	-0.26**	-0.16*	0.08	1									
资产总额	2.30	1.29	0.07	0.21**	0.64**	0.08	-0.09	1								
团队人数	5.50	21.1	0.11	0.06	0.10	0.07	-0.08	0.12	1							
合伙经验	1.17	0.35	0.32**	-0.22**	0.21**	-0.04	0.16*	0.37**	-0.02	1						
股份配置	3.65	0.78	-0.08	-0.05	-0.09	-0.06	-0.14*	-0.17*	-0.14*	-0.24**	0.81					
收益配置	3.64	0.72	-0.03	0.01	0.06	-0.07	-0.18*	-0.03	0.03	-0.18*	0.60**	0.76				
自主配置	3.77	0.66	-0.07	-0.06	-0.05	-0.04	0.02	-0.20**	-0.01	-0.20**	0.44**	0.42**	0.75			
家族涉入	0.29	0.49	-0.13	0.01	-0.001	-0.09	0.05	0.02	-0.05	0.10	-0.07	-0.20**	-0.08	1		
决策质量	3.72	0.70	-0.08	0.06	0.04	-0.07	-0.16	-0.07	0.03	-0.13	0.38**	0.53**	0.55**	-0.17*	0.79	
决策承诺	3.82	0.55	-0.11	0.03	-0.05	-0.02	-0.12	-0.18*	-0.02	-0.23*	0.71**	0.59**	0.54**	0.04	0.33*	0.73

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$; 矩阵下三角中的值为相关系数; 对角线上的值为 AVE 的平方根

资料来源: 本文整理

3. 回归分析与假设检验

本文为了更好地检验研究假设, 主要采用了层次回归的分析方法。首先, 在模型 M1 中添加控制变量以及自变量创业团队契约治理, 然后在模型 M2 中加入了调节变量家族涉入, 在模型 M3 ~

M5 中则探讨了家族涉入对创业团队契约治理与决策质量、决策承诺的调节作用, M6 为全模型。具体的实证结果如表 3、表 4 所示。

表 3 决策质量的多层次回归分析

变量	决策质量					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
1. 控制变量						
性别	-0.138 (-0.23)	-0.142 (-0.24)	-0.082 (-0.84)	-0.047 (-0.47)	-0.062 (-0.62)	-0.095 (-0.98)
年龄	0.044 (1.11)	0.042 (1.08)	0.005 (0.74)	0.007 (1.12)	0.003 (0.61)	0.009 (0.14)
发展阶段	0.028 (0.15)	0.055 (0.31)	0.006 (0.22)	0.003 (0.10)	0.008 (0.27)	0.007 (0.24)
教育情况	-0.119 (-0.43)	-0.169 (-0.63)	-0.020 (-0.46)	-0.025 (-0.55)	-0.027 (-0.59)	-0.021 (-0.47)
主要创办者	-0.739 (-1.43)	-0.609 (-1.19)	-0.108 (-1.29)	-0.116 (-1.35)	-0.104 (-1.24)	-0.107 (-1.29)
资产总额	-0.108 (-0.43)	-0.048 (-0.19)	-0.007 (-0.17)	-0.017 (-0.41)	-0.019 (-0.47)	-0.005 (-0.14)
创业团队人数	0.003 (0.30)	0.003 (0.29)	0.001 (0.69)	0.006 (0.33)	0.0002 (0.13)	0.0009 (0.53)
合伙创业经验	0.621 (0.83)	0.962 (1.29)	0.124 (1.01)	0.123 (0.98)	0.088 (0.71)	0.095 (0.78)
2. 解释变量						
股份配置(SA)	-0.039 (-0.40)	-0.009 (-0.09)	0.098 (1.36)	-0.014 (-0.20)	-0.068 (-1.04)	-0.057 (-0.72)
收益权配置(CA)	0.531*** (5.08)	0.522*** (4.95)	0.300*** (4.30)	0.337*** (4.75)	0.454*** (5.77)	0.401*** (4.92)
自主权配置(AA)	0.539*** (6.50)	0.554*** (6.87)	0.382*** (5.57)	0.431*** (5.13)	0.424*** (5.77)	0.328*** (3.90)
3. 调节变量						
家族涉入(FI)		-0.713 (-1.38)	1.666*** (3.17)	2.017*** (2.68)	1.488*** (2.86)	2.017*** (2.68)
4. 调节效应						
FI × SA			-0.501*** (-3.43)			-0.400*** (-2.62)
FI × CA				0.033 (0.23)		0.153 (1.05)
FI × AA					-0.460*** (3.12)	-0.367** (-2.35)
R ²	0.433	0.462	0.471	0.466	0.438	0.487
Adj-R ²	0.401	0.427	0.435	0.429	0.399	0.446
F	13.21	13.38	12.90	12.63	11.29	11.80

注:所列数据为标准β系数;* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$;括号内为 T 值

资料来源:本文整理

表 4 决策承诺的多层次回归分析

变量	决策承诺					
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
1. 控制变量						
性别	-0.435 (-0.92)	-0.166 (-0.35)	0.0002 (0.001)	-0.129 (-0.28)	-0.305 (-0.67)	-0.142 (-0.32)
年龄	0.045 (1.45)	0.039 (1.25)	0.053 (1.75)	0.048 (1.56)	0.015 (0.50)	0.029 (0.98)
发展阶段	0.048 (0.34)	0.067 (0.47)	0.049 (0.35)	0.051 (0.36)	0.021 (0.15)	0.012 (0.09)
教育情况	0.311 (1.44)	0.375 (0.76)	0.347 (1.68)	0.374 (1.77)	0.396 (1.93)	0.376 (1.86)
主要创办者	0.023 (0.06)	-0.019 (-0.05)	-0.099 (-0.26)	-0.093 (-0.24)	-0.168 (-0.44)	-0.189 (-0.50)
资产总额	-0.296 (-1.50)	-0.284 (-1.46)	-0.347 (-1.84)	-0.292 (-1.52)	-0.218 (-1.17)	-0.272 (-1.48)
创业团队人数	0.009 (1.03)	0.009 (1.05)	0.005 (0.68)	0.009 (1.13)	0.011 (1.30)	0.008 (0.95)
合伙创业经验	0.403 (0.68)	0.219 (0.37)	0.171 (0.30)	0.265 (0.45)	0.178 (0.32)	0.177 (0.32)
2. 解释变量						
股份配置(SA)	0.636*** (8.21)	0.629*** (8.07)	1.921*** (5.15)	2.595*** (8.31)	2.834*** (9.19)	2.315*** (6.42)
收益权配置(CA)	0.273*** (3.30)	0.318*** (3.83)	1.453*** (4.49)	0.974*** (2.62)	1.283*** (2.75)	1.441*** (3.88)
自主权配置(AA)	0.268*** (4.15)	0.278*** (4.36)	1.639*** (5.15)	1.406*** (4.45)	0.507** (2.25)	0.826** (2.15)
3. 调节变量						
家族涉入(FI)		1.273*** (3.12)	-6.982*** (-2.86)	-2.886 (-1.18)	-8.195*** (-3.33)	-14.80*** (-4.32)
4. 调节效应						
FI × SA			2.328*** (3.43)			2.08*** (3.00)
FI × CA				1.197 (1.72)		-0.013 (-0.02)
FI × AA					2.558*** (3.90)	2.254*** (3.57)
R ²	0.616	0.629	0.653	0.636	0.658	0.675
Adj - R ²	0.589	0.605	0.629	0.611	0.634	0.649
F	27.20	26.45	27.17	25.33	27.88	25.84

注:所列数据为标准β系数; * p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01; 括号内为 T 值

资料来源:本文整理

表3的回归结果显示,收益权配置($M2:r=0.522,p<0.01$)和自主权配置($M2:r=0.554,p<0.01$)与决策质量间存在着显著的正向关系,检验结果在全模型6中仍然十分稳健,假设 H_1 得到部分验证。而股份配置对决策质量的影响不显著。

模型M3~模型M5检验了家族涉入对创业团队契约治理和决策质量关系的调节作用,检验结果表明,家族涉入对股份配置($M3:r=-0.501,p<0.01$)、自主权配置($M5:r=-0.460,p<0.01$)与决策质量之间负向关系的调节作用显著,对收益权配置与决策质量之间关系的调节作用不显著,且以上检验结果在全模型6中均十分稳健。假设 H_3 得到部分验证。

家族涉入对自主权配置、股份配置与决策质量之间关系的调节作用如图2、图3所示。从图2中可以看出,家族涉入对股份配置与决策质量起着负向的调节作用;从图3中可以看出,家族涉入对自主权配置与决策质量也起着负向的调节作用。

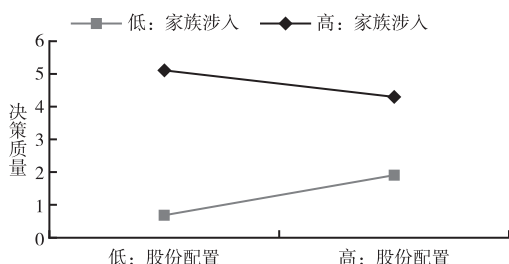


图2 家族涉入对股份配置与决策质量的调节作用

资料来源:本文绘制

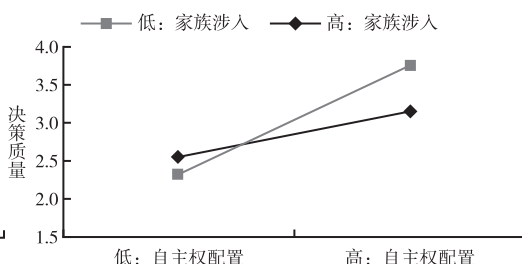


图3 家族涉入对自主权配置与决策质量的调节作用

资料来源:本文绘制

表4主要列示了创业团队契约治理与决策承诺之间的关系以及家族涉入的调节作用。模型M2的结果表明,股份激励($M2:r=0.629,p<0.01$)、收益权配置($M2:r=0.318,p<0.01$)、自主权配置($M2:r=0.278,p<0.01$)与决策承诺均存在着正向显著的影响,假设 H_2 得到了验证,并且在后续的检验模型6中这一结果十分稳健。

模型M3~模型M5检验了家族涉入的调节作用,检验结果表明,家族涉入对股份配置($M3:r=2.328,p<0.01$)、自主权配置($M5:r=2.558,p<0.01$)与决策承诺之间正向关系的调节作用显著,对收益权配置与决策承诺之间的调节作用不显著,且以上检验结果在全模型6中均是稳健的。假设 H_4 得到部分验证。

家族涉入对股份配置、自主权配置与决策承诺之间关系的调节作用如图4、图5所示。从图4中可以看出,家族涉入对股份配置与决策承诺起着正向的调节作用;从图5中可以看出,家族涉入对自主权配置与决策承诺起着正向的调节作用。

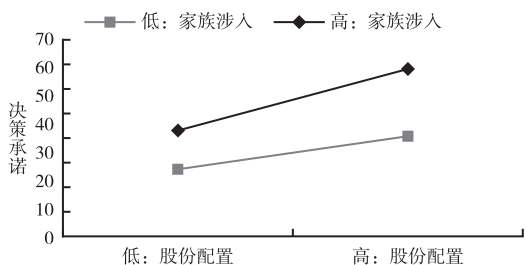


图4 家族涉入对股份配置与决策承诺的调节作用

资料来源:本文绘制

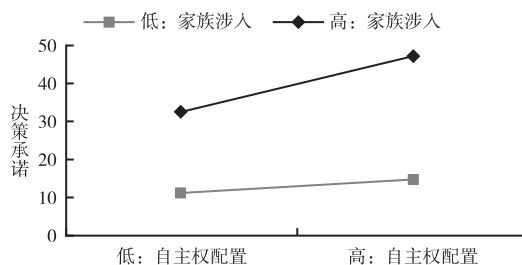


图5 家族涉入对自主权配置与决策承诺的调节作用

资料来源:本文绘制

4. 结果讨论

前面的实证分析表明,创业团队契约治理对决策质量和决策承诺的检验结果总体上与理论假设相吻合,但是,也存在着个别结果与假设存在着差异,下面分别对其进行讨论分析。

(1)创业团队契约治理与战略决策。本文研究发现,在创业团队契约治理中,收益权配置、自主权配置对决策质量产生了正向影响,并未发现股份配置与决策质量间存在显著性关系,这可能是由于股份配置在创业团队契约治理中,其所发挥的作用是需要一个长期的过程才能够体现出来,即使团队成员现在很努力,但在短期内依然是很难看到自身的股份配置变化的。因此,这就导致了基于人力资本激励的股份配置对团队战略决策影响不显著结果的出现(Wasserman 等,2012)^[56];也可能是因为股份配置已经对创业团队成员产生了足够的激励(Hall 和 Woodward,2010)^[57],团队成员在战略决策过程中已经充分发挥了其人力资本的优势,再通过股份配置这一人力资本激励的方式,是很难确保其战略决策水平进一步提高的。也就是说,可能遭遇到了天花板效应。与之相对的则是在创业团队契约治理中,股份配置、收益权配置与自主权配置对决策承诺均产生了正向显著的影响,这进一步证实了创业团队契约治理越明确,团队战略决策承诺就会越高。

(2)家族涉入的调节作用。本文发现,家族涉入对创业团队收益权配置与决策质量间的负向调节作用不显著,这可能是因为在家族涉入程度较低的时候,基于人力资本激励的创业团队收益权配置已经对团队成员产生了激励,从而保证了创业团队的决策质量。而在家族涉入程度较高时,虽然此时团队成员间人力资源存在着同质性缺陷,但是,对于新创企业来说,生存是首位的,为了生存必须要占用大量的资源来拓展市场(Bitektine 等,2015)^[58],而家族成员的组织承诺恰好能够为新创企业带来一系列发展所需的重要资源,如人力资本、社会资本、耐心财务资本、生存能力资本等(何轩和朱沅2007)^[59]。此时,基于人力资本激励的创业团队收益权配置在创业团队战略决策中可能发挥着基础性作用,它既能确保创业团队家族成员间保持高度的信任和认同,又能使创业团队家族成员在制定战略决策时,为了长远的生存和发展,而采取更加慎重的态度,从而有效地降低决策风险,提高决策质量。因此,会出现家族涉入对创业团队收益权配置与决策质量负向调节作用不显著的结果。

此外,家族涉入对创业团队收益权配置与决策承诺间的正向调节作用也不显著,这可能是因为在家族涉入程度较低的时候,因为没有家族成员任职创业公司关键的决策职位,创业团队战略决策活动比较市场化行为(刘小元,2017)^[31],为了更好地使新创企业能够生存和发展,基于人力资本激励的收益权配置会使创业团队成员不折不扣地执行创业团队战略决策,此时的决策承诺是很高的,但随着家族涉入程度的提高,与战略决策相伴随的失败风险会使得家族团队成员为了家族目标而做出相对保守的决策活动(窦军生等,2017)^[13],并对创业团队的决策承诺产生消极的影响,进而家族涉入对收益权配置与决策承诺的正向调节作用也不显著。

五、研究结论与实践启示

1. 研究结论

战略决策的质量和执行的效果对新创企业的生存和发展起着至关重要的作用,且企业战略决策的制定与执行通常与公司治理密切相关。但对于创业团队来说,由于团队成员间存在着因人力资本的差异而导致的合作不确定风险的存在,传统的公司治理理论并不能确保创业团队战略决策的科学化,这反而使创业团队契约治理变得十分重要。为此,本文从创业者人力资本激励角度着重分析了创业团队的契约治理对新创企业战略决策的影响,并从两个竞争性的视角考虑了家族涉入在其中所发挥的调节作用影响。通过对 202 份问卷调查数据的实证分析发现:(1)在创业团队契约治理中,收益权配置、自主权配置对决策质量和决策承诺具有显著的正向影响,而股份配置只对决策承诺具有显著的正向影响;(2)家族涉入对股份配置、自主权配置与决策质量间的负向调节作

用显著,而对股份配置、自主权配置与决策承诺间的正向调节作用显著。

2. 理论贡献及实践启示

(1)理论贡献。与现有的文献相比,本文主要有以下两个方面的贡献:一是现有对创业团队治理的研究多是基于传统的公司治理理论角度进行分析的,关注的是在两权分离的情况下如何实现对团队成员进行监督和制衡,但该理论不能很好地解释当前创业团队治理中所出现的问题并指导相关的实践活动,这是因为创业团队成员往往兼具经营者和管理者的双重身份,如何确保团队成员在良性互动的条件下,实现团队优势的最大发挥才是创业团队治理的核心所在。为此,本文在借鉴公司治理理论,并结合创业团队契约治理前沿研究的基础之上,从人力资本激励的视角完善了创业团队契约治理在实践中的作用机制,并探讨了创业团队契约治理是如何影响团队战略决策的,在一定程度上弥补了此前研究的不足,深化了创业团队治理理论。二是现有研究较少将团队创业置于不同的情境下以考察其表现,由于受到国内“家文化”以及特殊的制度环境影响,创业团队成员的构成往往具有家族与泛家族的关系,为此,本文首次将家族涉入因素纳入创业团队治理研究模型,从资源基础观和家族所有权的视角,考察了不同家族涉入水平下,创业团队契约治理对战略决策质量的影响,在一定程度上拓展了家族涉入在创业团队研究领域的应用,填补了现有研究的空白,同时也为更好地理解创业团队战略决策提供了新的视角,对未来的创业团队研究有着重要的启示意义。

(2)实践启示。本文的研究结论不仅解释了理论研究过程中的疑问,而且对创业团队战略决策实践具有指导作用。本文认为,创业团队在制定战略决策时,为了激励团队成员更好地发挥其人力资本,需严格按照团队成员契约治理的模式来进行,唯有这样,才能确保战略决策高质量的制定和执行。具体来说,首先,在股份配置方面,要充分意识到团队成员人力资本的差异,通过动态的股权配置设计,充分发挥团队成员的人力资本优势,确保新创企业的战略决策更好地执行;在收益权配置方面,为了平衡好团队成员的短期和长期收益差异,需要根据各自人力资本共线水平的大小进行动态调整,唯有这样,才能够在提高创业团队成员的凝聚力的条件下,确保战略决策高质量的制定和执行;在自主权配置方面,对于人力资本占优的团队成员,可以通过如同股不同权、委托投票权等方式赋予其更多的决策权来确保团队战略决策高质量的制定和执行。其次,新创企业要定期对团队成员的人力资本进行评估,并根据企业成长的需要做出相应的调整,以避免因家族成员涉入过多而导致“人力资本同质性”的缺陷发生。但在具体实施过程中,不可操之过急,以免损伤还能支持新创企业成长的家族根基。因此,在新创企业开展战略决策时,为减少团队成员同质性的缺陷,必须要控制好家族成员的规模。除此之外,在进行有家族成员参与的战略决策时,应该开通更多的渠道,广泛获取更多的异质性信息,确保制定高质量的战略决策。而当创业环境恶劣时,大伙意见分歧比较严重时,家族涉入能够发挥家族凝聚力的作用,选择家族成员来配合战略决策的执行工作,将有利于提高战略的决策承诺。

3. 局限性以及未来研究方向

本文所使用的样本数据中大部分创业者的教育背景良好,而新创企业的规模普遍较小。因此,在未来的研究中可进一步扩大创业者和新创企业的范围,使得样本数据更具有代表性。在对创业团队进行问卷调研时,受访者或多或少会因调研问题的敏感性而增加取样的难度,即使采取先验抽样研究,依然难以保证能够排除因个别成员所造成的偏差。因此,在后续的研究中可以关注如何采取更为巧妙的办法对创业团队进行测量。为了进一步检验和验证本文关于创业团队契约治理、家族涉入、创业团队战略决策三者之间到的关系是否是长期稳定的,未来的研究可以考虑通过纵向的研究设计来检验三者之间的关系是否会随着时间的变化而变化,这需要在未来的研究中给予进一步地验证。

参考文献

- [1] Nutt, P. C. Framing Strategic Decisions[J]. Organization Science, 1998, 9, (2): 195 - 216.

- [2] Dooley, R. S. , and G. E. Fryxell. Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams[J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, (4) :389 – 402.
- [3] Kellermanns, F. W. , J. Walter, S. W. Floyd, C. Lechner, and J. C. Shaw. To Agree or not to Agree? A Meta-analytical Review of Strategic Consensus and Organizational Performance[J]. *Journal of Business Research*, 2011, 64, (2) :126 – 133.
- [4] 苏晓华,陈嘉茵,张书军,彭海东. 求财还是求乐? ——创业动机、决策逻辑与创业绩效关系的探索式研究[J]. 天津: 科学与科学技术管理, 2018, (2) :116 – 129.
- [5] Tarakci, M, N. Y. Ates, J. P. Porck, D. Van Knippenberg, P. J. F. Groenen, and M. De Haas. Strategic Consensus Mapping: A New Method for Testing and Visualizing Strategic Consensus Within and Between Teams[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35, (7) :18.
- [6] 程江. 创业团队异质性对创业绩效的影响研究综述[J]. 上海: 外国经济与管理, 2017, (10) :3 – 17.
- [7] 汪丽,茅宁,潘小燕,经朝明. 董事会职能、决策质量和决策承诺在中国情景下的实证研究[J]. 北京: 管理世界, 2006, (7) : 108 – 114.
- [8] 陈璐,杨百寅,井润田,王国锋. 家长式领导、冲突与高管团队战略决策效果的关系研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2010, (5) :4 – 11.
- [9] 朱仁宏,李新春. 创业团队契约治理与新创企业绩效关系研究[J]. 广州: 中山大学学报(社会科学版), 2014, (4) : 199 – 208.
- [10] Francis, D. H. , and W. R. Sandberg. Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2000, 25, (2) :5 – 25.
- [11] 朱建安,陈凌,窦军生,王昊. 制度环境、家族涉入与企业行为——转型经济视角下的家族企业研究述评[J]. 济南: 山东社会科学, 2015, (2) :146 – 152.
- [12] Chrisman, J. J, J. H. Chua, A. W. Pearson and T. Barnett. Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non - Economic Goals in Small Firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, 36, (2) :267 – 293.
- [13] 窦军生,王宁,张玲丽. 家族涉入对企业多元化及其价值效应的影响研究[J]. 广州: 南方经济, 2017, (3) :1 – 22.
- [14] 石书德,张炜,高建. 新企业创业团队的治理机制与团队绩效的关系[J]. 天津: 管理科学学报, 2016, (5) :14 – 27.
- [15] 朱仁宏,代吉林,曾楚宏. 创业团队演化与治理研究: 基于人力资本理论的解释[J]. 广州: 学术研究, 2013, (10) :81 – 86.
- [16] Shleifer, A. , and R. W. Vishny. A Survey of Corporate Governance[J]. *Journal of Finance*, 1997, 52, (2) :737 – 783.
- [17] 朱仁宏,曾楚宏,代吉林. 创业团队研究述评与展望[J]. 上海: 外国经济与管理, 2012, (11) :11 – 18
- [18] 周其仁. 中国经济增长的基础[J]. 北京大学学报(哲学社会科学版), 2010, (1) :18 – 22.
- [19] Kamm, J. B, J. C. Shuman, J. A. Seeger, and A. J. Nurick. Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: Research Agenda[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1990, 4, (4) :7 – 17.
- [20] Barney, J. B, W. G. Ouchi. Organizational Economics[J]. *Computational Economics*, 1986, 33, (3) :55 – 82.
- [21] Macneil, I. R. Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law [J]. *Northwestern University Law Review*, 1978, 72, (6) :854 – 905.
- [22] Hollenbeck, J. R, D. R. Ilgen, J. A. Lepine and C. J. Hedlund, Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41, (3) :269 – 282.
- [23] Korsgaard, M. A, D. M. Schweiger and H. J. Sapienza. Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice[J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38, (1) :60 – 84.
- [24] Elfring, T and W. Hulsink, Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms[J]. *Small Business Economics*, 2003, 21, (4) :409 – 422.
- [25] Amason, A. C. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, (1) :123 – 148.
- [26] Brehmer, B and R. Hagafors. Use of Experts in Complex Decision Making: A Paradigm for the Study of Staff Work [J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 1986, 38, (2) :181 – 195.
- [27] 廖飞,施丽芳,茅宁. 互动公平、委员会决策程序公平与员工决策承诺: 基于公平启发理论与不确定管理理论的实证研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2012, (2) :4 – 18.
- [28] Poppo, L and T. Zenger. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? [J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 23, (8) :707 – 725.
- [29] 蔡聪. 创业公司的动态股份分配机制[M]. 北京: 机械工业出版社, 2017.
- [30] Dess, G. G. and N. K. Origer. Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration [J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12, (2) :313 – 330.

- [31] 刘小元,林嵩,李汉军. 创业导向、家族涉入与新创家族企业成长[J]. 北京:管理评论,2017,(10):42-57.
- [32] De Massis A, F. Frattini and U. Lichtenthaler. Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions Research Questions; What does Past Research on Technological Innovation in Family Firms Reveal? And, What Pending Questions are Left for Future Study? [J]. Family Business Review, 2013, 26, (1): 10-31.
- [33] Leal-Rodríguez, A. L, G. Albort-Morant and S. Martelo-Landroguez. Links between Entrepreneurial Culture, Innovation, and Performance: The Moderating Role of Family Firms [J]. International Entrepreneurship & Management Journal, 2017, 13, (3): 819-835.
- [34] 蔡地,罗进辉,唐贵瑶. 家族成员参与管理、制度环境与技术创新[J]. 北京:科研管理,2016,(4):85-93.
- [35] 齐齐,赵树宽,胡玮璇. 家族创业研究现状述评和未来研究展望[J]. 上海:外国经济与管理,2017,(10):18-39.
- [36] Kraiczy, N. D, A. Hack. and F. W. Kellermanns. What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms [J]. Journal of Product Innovation Management, 2015, 32, (3): 334-348.
- [37] Frank, H. A. Kessler, T. Rusch, J. Suess-Reyes and D. Weismeier-Sammer. Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS) [J]. Entrepreneurship Theory & Practice, 2017, 41, (5): 709-741.
- [38] 买生,杨英英,李俊亭. 公司社会责任治理:多理论融合的理论模型[J]. 北京:管理评论,2015,(6):100-110.
- [39] Stam, W. S. Arzlanian and T. Elfring. Social Capital of Entrepreneurs and Small Firm Performance: A Meta-Analysis of Contextual and Methodological Moderators [J]. Social Science Electronic Publishing, 2014, 29, (1): 152-173.
- [40] Jensen, M and E. J. Zajac. Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm [J]. Strategic Management Journal, 2004, 25, (6): 507-524.
- [41] Gill, S. and P. Kaur. Family Involvement in Business and Financial Performance: A Panel Data Analysis [J]. Vikalpa, 2015, 40, (4): 395-420.
- [42] 李冬伟,吴菁. 高管团队异质性对企业社会绩效的影响[J]. 北京:管理评论,2017,(12):84-93.
- [43] 胡望斌,张玉利,杨俊. 同质性还是异质性:创业导向对技术创业团队与新企业绩效关系的调节作用研究[J]. 北京:管理世界,2014,(6):92-109.
- [44] Naranjo-Gil D. Management Information Systems and Strategic Performances: The Role of Top Team Composition [J]. International Journal of Information Management, 2009, 29, (2): 104-110.
- [45] Murry A. I., Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance [J]. Strategic Management Journal, 1989, 10, (1): 125-141.
- [46] Lomberg, C, D. Urbig, C. Stöckmann, L. D. Marino and P. H. Dickson. Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance [J]. Entrepreneurship Theory & Practice, 2017, 41, (6): 973-998.
- [47] Tsao, S. M., C. H. Lin and Y. S. Chen Vincent. Family Ownership as a Moderator between R&D Investments and CEO Compensation [J]. Journal of Business Research, 2015, 68, (3): 599-606.
- [48] Dyer, W. G. Examining the "Family Effect" on Firm Performance [J]. Family Business Review, 2010, 19, (4): 253-273.
- [49] Leal-Rodríguez, A. L, G. Albort-Morant. and S. Martelo-Landroguez. Links between Entrepreneurial Culture, Innovation, and Performance: The Moderating Role of Family Firms [J]. International Entrepreneurship & Management Journal, 2017, 13, (3): 819-835.
- [50] 刘白璐,吕长江. 中国家族企业家族所有权配置效应研究[J]. 北京:经济研究,2016,(11):140-152.
- [51] 张妮,李晓彤. 家族涉入与上市公司创新行为关系研究——来自我国家族上市公司的经验数据[J]. 济南:山东社会科学, 2017,(5):178-183.
- [52] 朱仁宏,周琦,伍兆祥. 创业团队契约治理真能促进新创企业绩效吗——一个有调节的中介模型[J]. 天津:南开管理评论, 2018,(5):30-40.
- [53] Sapienza, H. J and M. A. Korsgaard. Procedural Justice in Entrepreneur-Investor Relations [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39, (3): 544-574.
- [54] 朱沆,韩晓燕,黄婷. 家族涉入管理与私营企业职业经理的心理所有权——基于“我们”意识的新理论解释[J]. 天津:南开管理评论, 2015,(4):4-14.
- [55] 林亚清,赵曙明. 政治网络战略、制度支持与战略柔性——恶性竞争的调节作用[J]. 北京:管理世界, 2013,(4):82-93.
- [56] Wasserman, N. Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup [M]. Princeton: Princeton University Press, 2012.
- [57] Hall, R. E and S. E. Woodward. The Burden of the Nondiversifiable Risk of Entrepreneurship [J]. The American Economic Review, 2010, 100, (3): 1163-1194.
- [58] Bitektine A and P. Haack. The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process [J]. Academy of Management Review, 2015, 40, (1): 49-75.
- [59] 何轩,朱沆. 基于资源观视角的家族涉入与家族企业竞争优势探讨[J]. 上海:外国经济与管理, 2007,(11):38-44.

The Entrepreneurial Team Contractual Governance and Strategic Decision: Two Competing Perspectives of Family Involvement as the Moderator

ZHU Ren-hong¹, WU Zhao-xiang², ZHOU Qi¹

(1. Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou, Guangdong, 510275, China;

2. Research Centre for Chinese Family Firm, Sun Yat-sen University, Guangzhou, Guangdong, 510275, China)

Abstract: The strategic decision quality and operationalized effect play an important role in the survival and development of new enterprises. In addition, the formulation and implementation of strategic decision are usually closely related to corporate governance. However, for the entrepreneurial team, traditional theory of corporate governance is not sufficient enough in making scientific strategic decisions. This is because of the uncertainty and risk of cooperation driven by the difference of human capital among team members. Therefore, the contract governance of the entrepreneurial team becomes very important. This paper focuses on the effectiveness of contractual governance of entrepreneurial team on the strategic decision making of new enterprises from the perspective of entrepreneurs' human capital incentive. This paper also considers the moderating effects of family involvement from two competitive perspectives; resource homogeneity and organizational commitment. The results of the survey data (sample size: 220) reveal that: 1) in the entrepreneurial team contract governance, the allocation of revenue and autonomy have a significant positive impact on the quality and commitment of decision making, while the allocation of shares only has a significant positive impact on the commitment of decision making; 2) family involvement negatively moderates the relationships among the share allocation, autonomy allocation and decision quality, and positively moderates the relationship among the share allocation, autonomy allocation and decision commitment.

This paper has two major theoretical contributions. First, in line with corporate governance theory and the research of entrepreneurial team contractual governance, this paper refines the underlying mechanism of entrepreneurial team contractual governance in practice from the perspective of human capital incentive. This paper also investigates how entrepreneurial team contractual governance affects the team's strategic decision making. To some extent, it fills the gaps of previous studies and enriches our understanding of the entrepreneurial team governance theory. Second, to our knowledge, this paper is the first few to investigate the effects of family involvement in entrepreneurial team governance. From the perspective of resource-based view and family ownership, this paper examines the effects of entrepreneurial team contract governance on the quality of strategic decision making under different family involvement levels. To some extent, this paper extends the application of family involvement in entrepreneurial team research. This paper fills the gap of existing research, and provides a new perspective for a better understanding of strategic decision making of entrepreneurial teams, which has important implications for future entrepreneurial team research.

The conclusion of this study not only addresses doubts in the process of theoretical research, but also provides practical guidelines to strategic decision making for entrepreneurial teams. This paper argues that in order to motivate team members to make better use of their human capital in strategic decision making, entrepreneurial teams need to strictly follow the contract governance pattern of team members. Only in this way can we ensure the high quality of strategic decision making formulation and implementation. In particular, in terms of the share allocation, the team should fully recognize the differences of human capitals among team members, give full play to the human capital advantages of team members through dynamic share allocation, and ensure better implementation of strategic decisions of new ventures; with regard to the income right allocation, in order to balance the short-term and long-term income differences of team members, we need to adjust the allocation in accordance to their respective human capitals. Only by adjusting the level of collinearity dynamically can we ensure the high-quality formulation and implementation of strategic decision making under the condition of improving the cohesion of entrepreneurial team members; in terms of autonomous allocation, for team members with human capital dominance, more decision making power can be given by different shares, delegated voting rights and so on to ensure high quality formulation and implementation.

Key Words: entrepreneurial team contractual governance; human capital incentive; decision-making quality; decision-making commitment; family involvement

JEL Classification: M12, M13

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.02.002

(责任编辑:舟山)