

新企业创业团队的治理机制与团队绩效的关系^①

石书德^{1 2}, 张 伟^{1 3 4*}, 高 建^{1 3 4}

(1. 清华大学经济管理学院, 北京 100084; 2. 国网能源研究院, 北京 102209; 3. 教育部人文社科重点研究基地清华大学技术创新研究中心, 北京 100084; 4. 清华大学中国创业研究中心, 北京 100084)

摘要: 现有研究主要从团队构成和合作过程两个视角来解释创业团队对新企业绩效的影响。论文从创业团队治理这个新的视角研究新企业中的上述问题, 通过大样本实证研究表明: 1) 新企业创业团队既需要正式契约、股权安排等正式治理机制, 也需要团队建设性争论等非正式治理机制; 2) 签订正式契约对创业团队绩效的影响具有企业阶段特性, 它在企业创立2年之后有显著的正向影响作用, 但在创立不超过2年时期, 影响较弱; 3) 绝对控股权安排对创业团队绩效的影响也具有企业阶段特性, 在企业创立不超过2年时期, 存在显著正向影响, 但在创立超过2年之后, 影响变为不显著; 4) 创业团队遵循团队建设性争论能显著提高创业团队绩效。

关键词: 创业团队; 团队绩效; 治理机制; 正式契约; 绝对控股权

中图分类号: F270.4 文献标识码: A 文章编号: 1007-9807(2016)05-0014-14

0 引 言

创业团队的有效合作是新企业生存和发展的重要基础。现有研究主要从团队构成和合作过程两个视角, 探讨创业团队因素与创业绩效的关系^[1]。团队构成视角文献关注创业团队构成特征与创业绩效的关系, 发现, 团队构成异质性^[2-3]、拥有创业相关经验^[4]、先前有过共事经历^[5]、团队成员的先前关系^[6-7]等特征有利于提高创业绩效。合作过程视角文献关注团队合作过程特征与创业绩效的关系, 发现, 团队凝聚力^[8]、团队认知冲突^[9]、团队行为整合^[10]和团队承诺^[11]等过程特征也有利于提高创业绩效。这两个视角研究指出了合理组建团队和过程有效合作的重要性。

现有这两个视角的研究沿袭了成熟企业高层管理团队领域的研究思路, 主要以高阶理论(upper echelons theory)^[12]为指导。该理论主要是考

察团队构成与团队过程因素对绩效的影响, 认为高管团队的认知、价值观和个体特性影响他们对环境情境的诠释, 也影响高管的行为和选择, 进而影响组织的绩效。创业团队的研究确实深受高管团队研究的影响, 主要关注了团队结构、个体特性、合作过程等因素, 但忽视了创业团队的制度因素。有效的制度安排, 是创业企业实现可持续成长的必要条件^[13]。从治理的视角去考察通过团队制度来促进创业团队的有效合作, 是值得探索的重要问题。创业团队如果缺少合适的团队制度作为保障条件, 尽管团队构成很合理, 也可能只是“看上去很完美”, 但难以实现和维持理想的团队合作, 发挥不出应有的团队优势。这是因为“虽然团队构成决定了创业团队的‘化学成分’, 但要形成有助于团队‘化学反应’的合作过程, 需要有团队制度作为前提条件, 否则团队合作关系容易被破坏”^[11]。现有研究缺乏对创业团队制度因素的考

① 收稿日期: 2013-07-21; 修订日期: 2015-02-26.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71072018; 70972028).

通信作者: 张 伟(1973—), 男, 江西玉山人, 博士, 副教授. Email: zhangw3@sem.tsinghua.edu.cn

察,对如何提升创业团队绩效的认识还不够全面深入。

本文选择从团队治理的视角研究创业团队,探讨如何通过创业团队治理机制的设计来提高创业团队绩效,回答创业团队需要构建什么样的治理机制的问题。基于新制度经济学理论^[14],指出由于新企业存在较高的团队合作不确定性(包括机会主义行为和协调问题),创业团队需要构建正式和非正式的治理机制,以减少合作过程中不确定性,保障创业团队的有效合作,提高创业团队绩效。

在研究过程中,本文首先阐述了创业团队为什么存在合作不确定性;其次,基于理论逻辑分析和实践访谈的经验理解,构建了创业团队治理机制与团队绩效关系的理论架构,通过实际调研获得样本数据,运用统计分析方法检验研究假设;最后,对实证结果进行讨论分析,在此基础上得出本文的研究结论和启示。需要指出一点,许多新企业没有达到稳定盈利水平或甚至还没有收入,新企业阶段的创业绩效通常采用团队层面绩效^[11],而不是企业层面的绩效^②(如企业财务数据)。本文也采用了团队层面的创业绩效,在后文中以创业团队绩效来代称。

1 理论与假设

创业团队成员通常有着不同的背景、经验、偏好和行为方式,合作动机也可能会不同,在创业过程中容易出现机会主义行为^[15]和团队协调问题^[16],这使得创业团队的合作存在较高的不确定性。团队创业本质上是属于团队生产活动,容易出现偷懒或搭便车^[17],或者出现不兑现承诺的机会主义行为。协调问题是团队内部出现行动不一致或对立的情况^[18]。由于成长背景(如年龄、教育背景、职业经历等)的不同,团队成员知识、价值观和行为方式存在差异^[19],如果缺乏及时有效的沟

通,容易出现行动不一致或对立,即团队协调问题^[20]。机会主义行为和协调问题都不利于创业团队合作,容易引发团队内讧和非理性的不合作行为(即损人不利己的行为),甚至导致创业失败。

本文基于新制度经济学理论,提出创业团队合作的重要基础是团队制度,需要通过合适的团队治理机制安排,建立团队成员认可的合作制度框架,有助于降低合作不确定性,为创业团队有效合作提供保障。制度作为人们相互交往的行为规则^[21],限制参与人能做什么、该怎么做和不该怎么做,能约束人的机会主义行为^[14]。并且,它还能成为协调的机制,使复杂的人际交往变得容易理解和可预见,使参与人之间的协调变得容易^[22]。同样,创业团队建立合适的团队治理机制,发挥约束和协调功能,可以减少团队合作中的机会主义行为和协调问题,有助于提高创业团队绩效。与制度有正式制度(产权制度和合同等)和非正式制度(规范和习俗等)相对应^[14],创业团队治理机制也有正式和非正式两类。接下来,论文选取重要的正式和非正式治理机制,并建立与创业团队绩效的理论关系。

1.1 正式治理机制的作用

正式治理机制是有意识地建立起来并通过正式方式加以确定的制度。正式契约、股权安排以及董事会是企业治理研究中比较常见的正式治理机制^[23-25],其中董事会在新企业阶段通常不发挥实质作用,往往是形同虚设^[26]。本文重点考虑其它两类正式治理机制:一是正式契约,它是对合作规则进行约定的正式合约文本,为创业伙伴提供合作框架和向导^[27];二是绝对控股权安排,定义为当创业团队存在某一成员的股权份额大于其他成员股份之和的情况^③,它有助于降低决策协调难度和发挥领导者的组织协调功能。

1.1.1 正式契约与创业团队绩效

签订正式的合约文本,对团队成员的角色安排、决策原则、收益分配、冲突解决以及退出方式

② 作者对现有创业团队文献进行梳理分析后发现,当样本企业为上市公司或者6年以上,常采用企业绩效的客观数据测量,这主要是企业绩效的客观数量指标相对容易考核和获取;当样本企业创立时间在6年之内,文献常采用团队绩效或企业绩效的量表测量,特别是对于年龄小的创业企业,他们常常还没有收入和/或利润,这时候会更多用团队绩效指标。

③ 由于本文主要考察创业团队内部的股权分布,考虑到新企业可能有外部股权,并没有直接将其定义为有成员拥有大于50%股份的情况。

等合作内容做出正式约定,将未来可能出现争端的合作事项或承诺以正式的方式表达出来,明确各方的责任、义务及争端处理等合作规则^[28],能减少合作不确定性。一方面,通过正式契约考虑可能有的争端情况,减小了一方从另一方攫取附加租金的能力,抑制合作中的机会主义行为^[29]。另一方面,正式契约为创业团队建立了大家认可的合作规则,减少争端的出现,建立了争端协调机制,有助于减少团队协调问题^[20]。

创业团队从一开始就把潜在的问题矛盾说出来,通过正式契约保障各方的权益,建立明确的团队合作规范,能减少潜在问题爆发的风险,正所谓“磨刀不误砍柴工”,从长期来说对团队合作和新企业发展很有帮助。以正式文本对团队合作规则的约定越详细,对可能出现争端的合作事项考虑会越深入,对谁该做什么和承担什么样的职责会界定得越清晰,有利于增进团队成员信任,对减少创业团队内部的机会主义行为和协调问题的效果更好^[28],有助于提高创业团队绩效。因此,提出假设 1a。

假设 1a 创业团队签订团队合作正式契约的详细程度与创业团队绩效显著正相关。

在创业实践中,创业团队正式契约的签订有两种形式:一是公司章程;二是专门的团队合约。但从实际考虑,创业团队如果重视团队合作的正式约定,会选择签订专门的团队合同,而不是在公司章程做详细约定。这有 3 个方面的理由:首先,公司章程与团队合同有不同的功能定位,前者是对公司层面基本规则进行约定,是公司注册的必备文件,后者是专门针对团队合作的正式文本,更适合用来对团队规则进行详细约定;二是公司章程在融资时能被投资者查阅,如果在这个文件中详细给出创业团队的合作规则,不利于保护团队私密信息;三是许多创业团队在公司注册时还没组建完成,不太可能在公司章程去详细加入有关团队合作的条款内容。因此,公司章程有其局限性,通过专门的团队合约能够更详细更灵活地考虑团队合作中的规则。为此提出假设 1a 的补充假设 1b。

假设 1b 创业团队签订专门的团队合同,其创业团队绩效会显著好于不签订专门团队合同的创业团队。

在以上两个假设中,假设 1b 是结合实际对假设 1a 的递进补充考虑。假设 1a 不区分考虑公司章程还是专门的团队合约,综合考虑创业团队正式契约与团队绩效之间的关系。通过假设 1b,进一步区分公司章程和专门团队合约,其意义在于强调团队合作规则要采用专门的团队合约,而不是在公司章程中勾勒。

1.1.2 绝对控股权安排与创业团队绩效

股权代表对企业的法定所有权,它是参与企业经营管理的权利来源。股权份额影响股东在决策中的投票权力大小,但股权的获得需要以投入(资金、技术或人力资本)作为条件^[30]。在创业团队,成员拥有的股权份额越大,表示他在决策中拥有的投票权越大,也表示他投入的资源越多、承担的风险越大。

在新企业阶段,绝对控股权安排能有效降低团队协调问题。它有利于创业团队决策,因为绝对控股权拥有者拥有最大的法定决策权,承担着最大的创业风险,团队意见出现分歧且难以达成一致时,往往由他来做最终决策,能降低协调难度。同时,绝对控股权拥有者通常是团队领导者,存在绝对控股权安排的创业团队越有可能是有团队核心,由团队核心组织协调团队的分工合作,在出现分歧时能充当协调角色,有利于团队合作。因此,提出假设 2。

假设 2 创业团队存在绝对控股权安排,其创业团队绩效会显著好于不存在绝对控股权的创业团队。

1.2 非正式治理机制的作用

非正式机制是在合作过程形成的不成文的行动准则,是被大家认可和遵循的行为规范。创业团队在合作中,会逐渐培养出大家遵循的行为规范。创业者是实施战略决策的核心^[31],往往都比较自信,喜欢自由而不受管束^[32],团队成员不可避免会存在协调问题,需要建立团队建设性争论的行为规范,形成团队成员开明地讨论不同观点的行为模式^[33],来帮助解决团队协调问题。本文这里采用了团队建设性争论作为创业团队非正式治理机制,其选择是根据实际访谈获得的启示。

1.3 团队建设性争论与创业团队绩效

团队建设性争论是积极管理成员冲突的行为

规范,开明地讨论不同观点,无偏见地理解和思考他人的想法^[34],促进团队成员对问题有共同理解,减小团队成员之间的信息阻隔,避免团队出现消极争论^[35],所以能减少团队协调问题。同时,创业团队遵循团队建设性争论,能促进团队保持较高的合作承诺,增进创业团队成员的信任^[36],塑造合作性的团队氛围,所以能减少团队内的机会主义行为。相反,如果创业团队不太遵循团队建设性争论,团队决策容易变成为依赖政治手段完成^[37],降低团队信任与合作承诺,机会主义行为容易发生。因此,提出假设3。

假设3 创业团队遵循团队建设性争论与创业团队绩效显著正相关。

2 数据与变量

2.1 样本与数据

考虑治理机制与创业团队绩效等变量没有现成的公开数据,只能采用问卷调查的方式收集。按照 Zahra 等^[38]提出的界定标准,将创立时间不超过6年的企业视为新企业,正式调研时间是在2010年7月至12月间,统一将创立于2005年1月及以后的企业视为新企业。综合现有研究观点,本文将新企业中享有企业股权并参与经营决策的创业者视为是创业团队成员。

参考荣泰生^[39]和谢家琳^[40]的问卷原则设计问卷。先是根据文献设计初始问卷,再访谈4家新企业的创业团队成员,根据反馈修订问卷。随后,开展两轮预调研:第1轮预调研在2010年6月完成,从公开渠道^④收集创业者联系方式,通过邮件和邮寄发放试调研问卷,根据问卷反馈效果再完善问卷;第2轮预调研在2010年7月的清华首届创业者训练营发放调研问卷,共发放350份,回收有效问卷134份,对回收问卷进行检验分析,获得了较好的检验效果,并进一步对问卷进行完善,确保调研问卷质量。

在正式调研中,为获得被调研者的信任和调

研接纳,借助第3方机构支持开展调研。首先,在清华大学创业者训练营组委会的支持下,在2010年第二届清华创业者训练营发放300份问卷^⑤,回收问卷138份,其中有效问卷97份,有效问卷回收率为32.3%。其次,在杭州市科技局的支持下,对2010年申请杭州市科技专项资金的新企业以不记名的方式邮寄问卷,共邮寄了520份问卷,回收有效问卷为75份,有效问卷回收率为14.4%。第三,在石景山一家科技企业孵化器管委会的支持下,对孵化器内入驻企业发放45份问卷,回收有效问卷为31份,有效问卷回收率为68.9%。综合起来,共发放865份问卷,回收有效问卷203份,有效问卷综合回收率为23.5%。

表1列出了样本分布特征。从行业来看,被调查企业比较均匀地分布在不同的子行业,最大子行业的比重不超过有效总样本的20%,绝大多数在10%以下。从创立时间来看,所有企业的创立时间在6年以内,其中2年(含)以内样本占全样本的41.9%,2年-4年的占33%。从规模来看,多数企业员工总数在30人之内,占全样本的67.5%。从创业团队规模来看,绝大多数企业创业团队成员数在4人以内,其中2人和3人创业团队占总样本的69.4%。

2.2 变量测量

在本文中,创业团队绩效是因变量。参考了 Van der Vegt 和 Bunderson^[41]的测量方法,采用“团队合作满意”、“团队运行效率”、“团队产生创新性或新的想法”和“团队取得总体成绩”4个测度题项予以度量,同意程度从1分-7分逐渐增加。对量表进行检验得到 Cronbach's Alpha 系数值为0.840,表明该变量测量具有较高信度水平。同时计算得到 KMO 检验值为0.799, Bartlett 球形检验值为336.7($p < 0.000$),说明适合于进行因子分析,提取4个题项的因素载荷量均超过0.7,第1个共同因素的累计方差解释率为68.628%,表明各题项对共同因素有较高的关联强度,且第1个共同因素对题项的变异有较

④ 主要来源于 chinaventure、创业邦等网站。

⑤ 该创业训练营的学员来自全国各地,训练营对所有学员免费。申请者需要提供企业详细的资质证明和两位推荐人书写的推荐信,所有企业的年龄不超过5岁。训练营组委会对申请者进行筛选,确保被录取每一个学员都是有潜力新企业的核心创业者。本文的两位作者是训练营的共同发起人之一。

高解释程度,表明创业团队绩效变量测量有较高建构效度水平^⑥。

表1 样本的主要分布特征

Table 1 Main distribution characteristics of the sample firms

企业特征		企业数	百分比	企业特征		企业数	百分比
创立时间	不超过2年	85	41.9	行业	软件	38	18.7
	2年~4年(含4)	67	33		网络	19	9.4
	4年~6年(含6)	51	25.1		光机电	18	8.9
	合计	203	100		通讯	12	5.9
企业规模	不超过10人	68	33.5		计算机	15	7.4
	10人~30人(含30人)	69	34.0		新能源	12	5.9
	30人~50人(含50人)	25	12.3		生物医药	11	5.4
	50人以上	41	20.0		广告业	11	5.4
	合计	203	100		新材料	10	4.9
创业团队规模	2人	66	32.5		信息咨询	10	4.9
	3人	75	36.9		农业	9	4.4
	4人及以上	62	30.6		其它	38	18.7
	合计	203	100		合计	203	100

正式契约在本文研究中包含两个变量,即正式契约签订的详细程度(简称签订程度)和签订专门的团队合同(简称团队合同)。1) 签订程度的测量参考了 Argyres 和 Mayer^[42]关于契约的测度,结合团队创业的实际特征,采用“角色和职责”、“决策原则”、“收益分配”、“退出方式”、“冲突解决”5个测度题项度量,同意程度从1分~7分递增。对量表进行检验得到 Cronbach's Alpha 系数值为0.871,表明测量具有较高信度水平;5个题项因素载荷量均超过了0.7,因子分析得到1个公共因子,对变量的累计方差解释率达到了66.7%,表明变量测量有较好的建构效度水平(KMO 检验值为0.852; Bartlett 球形检验值为450.8, $p < 0.000$)。2) 团队合同采用哑变量测量,如果创业团队在公司章程外还专门签订了团队合同,则用1表示,否则用0表示。

绝对控股权安排采用哑变量测量。根据创业团队各成员的实际股权份额大小,将最大股东的股份与其他成员的股份之和进行比较,如果前者大于后者,则认为创业团队存在有绝对控股权安排,用1来表示;如果前者小于或等于后者,则表示不存在绝对控股权安排,用0来表示。

团队建设性争论参考了 Snell 等^[33]、陈国权和宁南^[43]等研究的测量方法,采用了6个题项,比如“团队成员即使有意见分歧,也相互尊重”等。检验得到 Cronbach's Alpha 系数值为0.877,表明测量具有较高信度水平。6个题项因素载荷量均超过了0.7,因子分析得到1个公共因子,对变量的累计方差解释率为64.6%,表明团队建设性争论变量测量有较好的建构效度水平(KMO 检验值为0.869; Bartlett 球形检验值为667.3, $p < 0.000$)。

本文还考虑了企业年龄、团队规模、激励机制、年龄异质性、职能背景异质性、创业经验异质性和行业经验异质性7个变量作为控制变量。企业年龄直接采用成立至调研时的年数测量;团队规模采用被调查者根据给出的创业团队标准填写的创业团队成员数测量;激励机制指创业团队是否建立了团队合作的激励机制,采用哑变量测量,如果有则用1表示,否则采用0表示;年龄异质性采用 Harrison 和 Klein^[44]推荐的标准差测量法,通过年龄标准差与年龄均值的比值测量;对职能背景异质性、创业经验异质性和行业经验异质性,采用了 Ensley 和 Hmieleski^[45]等研究推荐的 Blau's index 测量,计算公式为 $1 - \sum p_i^2$,其中 p_i

^⑥ 按照 Anderson 和 Gerbing(1988)的建议,信度检验采用 Cronbach's Alpha 系数来完成;根据吴明隆(2010)的建议,可以采用因子分析的方法来检验变量的建构效度。

表示某一类在总体类型中所占比重。

3 数据分析与结果

各变量的均值、标准差和相关系数见表 2。签订程度、团队合同与团队建设性争论 3 个自变量与因变量之间呈显著正相关关系，相

关系数值分别为 0.34 ($p < 0.01$)、0.20 ($p < 0.01$) 和 0.55 ($p < 0.01$)。但是，绝对控股权安排与因变量不存在显著的相关关系。在自变量中，正式契约签订的详细程度与团队合同、团队建设性争论 3 个变量存在显著正相关关系，绝对控股权安排变量与其它自变量不存在显著相关。

表 2 各变量的均值、标准差与相关系数

Table 2 Mean, standard deviation and correlation coefficient of each variable

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	
企业年龄	3.18	1.78						
团队规模	3.09	1.05	-0.11					
激励机制	1.40	8.74	0.07	-0.00				
年龄异质性	0.10	0.09	0.00	0.11	-0.02			
职能异质性	0.40	0.23	0.11	0.23**	0.02	-0.06		
行业经验异质性	0.19	0.23	-0.03	-0.12	0.26**	-0.01	0.18*	
创业经验异质性	0.25	0.23	-0.01	-0.01	-0.08	0.13*	0.02	
正式契约(签订程度)	5.33	1.25	-0.08	0.12	0.04	0.04	0.09	
正式契约(团队合同)	0.43	0.50	-0.07	0.22**	-0.05	0.09	0.02	
绝对控股权	0.60	0.49	0.04	-0.32**	-0.08	0.09	-0.06	
团队建设性争论	5.93	0.87	0.01	0.01	0.10	0.06	-0.06	
创业团队绩效	5.47	0.89	0.06	0.01	0.07	0.12†	0.07	
变量	均值	标准差	6	7	8	9	10	11
企业年龄	3.18	1.78						
团队规模	3.09	1.05						
激励机制	1.40	8.74						
年龄异质性	0.10	0.09						
职能异质性	0.40	0.23						
行业经验异质性	0.19	0.23						
创业经验异质性	0.25	0.23	0.29**					
正式契约(签订程度)	5.33	1.25	-0.02	-0.04				
正式契约(团队合同)	0.43	0.50	-0.07	-0.04	0.38**			
绝对控股权	0.60	0.49	-0.05	-0.12	-0.07	0.12		
团队建设性争论	5.93	0.87	-0.09	0.08	0.34**	0.14†	0.32**	
创业团队绩效	5.47	0.89	-0.08	0.07	0.34**	0.20**	0.21**	0.55**

注：† $p < 0.10$ ，* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ 。

为检验理论假设，本文采用了分层回归计算方法，逐步引入控制变量、正式治理机制变量和非正式治理机制变量进入模型计算，检验各自变量与因变量关系的总体情况。表 3 列出了各模型计算结果。其中，模型 1 只引入了控制变量；在模型 2 引入签订程度和绝对控股权安排两个正式治理机制变量，模型 3 引入团队合同和绝对控股权安排两个正式治理机制变量，原因是契约签订程度和团队合同属于正式契约的两个替代变量，不合适同时放入模型；模型 4 引

入团队建设性争论变量；模型 5 引入了团队合同变量以外的其它所有变量；模型 6 引入了签订程度变量以外的其它所有变量。

根据模型 2 的计算结果，签订程度的回归系数数值为 0.243 ($p < 0.01$)，在引入其它变量的模型 5 中也为显著正的计算结果 (0.108, $p < 0.05$)，表明签订程度变量对创业团队绩效有显著的正向影响，假设 1a 获得证实；模型 3 显示团队合同的回归系数数值为 0.360 ($p < 0.01$)，在引入其它变量的模型 6 中也是显著正的计算结果 (0.209, $p <$

0.1) 表明创业团队签订专门的团队合同对创业团队绩效有显著的正向影响,假设 1b 也获得证实。

表 3 全样本回归计算结果

Table 3 Regression results of the full sample

变量		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	常数项	5.176 (19.640)	3.837 (10.221)	5.095 (17.243)	2.148 (5.110)	1.974 (4.388)	2.277 (5.129)
	企业年龄	0.027 (0.762)	0.039 (1.135)	0.031 (0.889)	0.004 (0.116)	0.014 (0.478)	0.007 (0.251)
	团队规模	-0.033 (-0.531)	-0.037 (-0.581)	-0.064 (-0.934)	-0.035 (-0.654)	-0.033 (-0.594)	-0.046 (-0.813)
	激励机制	0.163 (1.162)	0.125 (0.931)	0.138 (0.987)	0.002 (0.354)	0.084 (0.600)	0.058 (0.426)
	年龄异质性	1.089 (1.527)	0.854 (1.252)	0.938 (1.320)	0.021 (1.410)	0.027 (1.920)	0.025 (1.825)
	职能异质性	0.361 (1.234)	0.243 (0.875)	0.371 (1.285)	0.465 (1.869)	0.465 (1.866)	0.511 (2.112)
	行业经验异质性	-0.437 (-1.465)	-0.416 (-1.479)	-0.407 (-1.387)	-0.254 (-0.999)	-0.209 (-0.801)	-0.203 (-0.789)
	创业经验异质性	0.339 (1.162)	0.422 (1.523)	0.366 (1.266)	0.121 (0.482)	0.253 (1.006)	0.278 (1.118)
考察变量	正式契约		0.243** (5.037)			0.108* (2.287)	
	团队合同			0.360** (2.793)			0.209* (1.871)
	绝对控股权		0.126 (0.950)	0.022 (0.159)		0.148 (1.243)	0.095 (0.801)
	团队建设性争论				0.534** (8.651)	0.421** (6.206)	0.470** (7.424)
R^2		0.042	0.156	0.082	0.308	0.338	0.335
调整 R^2		0.008	0.116	0.039	0.279	0.297	0.295
F		1.235	3.956**	1.912†	10.777**	8.264*	8.400**
$D-W$		1.726	1.759	1.760	1.943	1.935	1.946

注: † $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

绝对控股权变量在模型 2 和模型 3 的回归系数值均不显著(分别为: 0.126, $p > 0.10$; 0.022, $p > 0.10$)。对比引入了其它变量后的模型 5、模型 6, 也发现其回归系数值不显著(分别为: 0.148, $p > 0.10$; 0.095, $p > 0.10$)。没有证实绝对控股权对创业团队绩效的正向影响关系, 即假设 2 没有得到证实。

团队建设性争论在模型 4 的回归系数值为 0.534 ($p < 0.01$), 在模型 5 和模型 6 的回归系数

值也均为显著正的结果(分别为: 0.421, $p < 0.01$; 0.470, $p < 0.01$), 可以判断团队建设性争论对创业团队绩效有显著的正向影响, 假设 4 获得证实。

假设 2 没有得到证实, 引起了作者进一步思考其背后的原因^⑦。与部分创业者和风险投资家进行深入交流, 初步判断可能是绝对控股权与创业团队绩效的关系存在企业阶段特征。根据 Schoonhoven 等^[47]的研究, 新企业在婴儿期(企业成立

⑦ 徐淑英^[46]指出, 实证研究结果分析过程中要对不同寻常的发现进行更多额外的分析, 提供进一步的认识, 并在文章讨论部分要进一步分析为什么得到意想不到的结果。

后至 2 年或 3 年)有着最高的失败风险,团队在这一阶段处于磨合期^[19],成员之间的合作关系在婴儿期与婴儿期后可能有差异.因为存在这种可能,需要的团队治理机制的作用也可能有类似特征.笔者对数据进行了探索性分析,分别以 1 年、2 年和 3 年为分界点进行对比计算,结果表明 2 年作为分界点出现的阶段差异最为明显.

对创立不超过 2 年(样本量为 84)和 2 年~6 年(样本量为 119)的分阶段样本分别计算,将结果汇总在表 4 和表 5 中.对比发现,正式治理机制的计算结果在两个阶段存在显著差异.首先分析正式契约的结果变化,表 4 模型 2 它的回归系数值为显著水平较弱的结果(0.139, $p < 0.1$),但是

表 5 模型 2 却变得非常显著(0.261, $p < 0.01$);同样,团队合同在表 4 的回归系数值为不显著的结果(0.164, $p > 0.1$),而在表 5 模型 3 中也变为显著的计算结果(0.470, $p < 0.01$),其变化趋势与签订程度一致.由此可见,正式契约在创立不超过 2 年时期对创业团队绩效影响较弱,但在 2 年~6 年期对创业团队绩效影响变强.其次,分析绝对控股权的结果变化,表 4 模型 2 和模型 3 它的回归系数值为 0.473 ($p < 0.01$)和 0.471 ($p < 0.05$),但是在表 5 则变为不显著(-0.031, $p > 0.10$;-0.137, $p > 0.10$),说明绝对控股权在创立不超过 2 年时对创业团队绩效有显著正向的影响,在 2 年~6 年期对创业团队绩效没有产生显著影响.

表 4 创立时间不超过 2 年样本的回归计算结果

Table 4 Regression results of the sample founded no more than 2 years

变量		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	常数项	6.069 (12.579)	5.155 (9.248)	5.731 (11.98)	3.174 (4.549)	3.226 (4.520)	3.270 (4.710)
	企业年龄	-0.404* (-2.301)	-0.522** (-3.139)	-0.475** (-2.776)	-0.350* (-2.335)	-0.444** (-2.921)	-0.396** (-2.605)
	团队规模	-0.055 (-0.618)	0.016 (0.186)	-0.001 (-0.012)	-0.094 (-1.228)	-0.041 (-0.506)	-0.059 (-0.737)
	激励机制	-0.008 (-0.039)	-0.213 (-1.186)	-0.192 (-0.913)	-0.200 (-1.105)	-0.279 (-1.481)	-0.288 (-1.545)
	年龄异质性	0.028 (1.370)	0.015 (0.771)	0.016 (0.764)	0.033† (1.837)	0.023 (1.315)	0.025 (1.365)
	职能异质性	-0.544 (-1.421)	-0.668† (-1.814)	-0.506 (-1.377)	0.061 (0.177)	-0.154 (-0.427)	0.022 (0.063)
	行业经验异质性	-0.507 (-1.195)	-0.413 (-1.049)	-0.373 (-0.906)	-0.234 (-0.638)	-0.225 (-0.624)	-0.180 (-0.491)
	创业经验异质性	0.842* (2.026)	0.898* (2.317)	1.015* (2.508)	0.467 (1.289)	0.565 (1.560)	0.603 (1.635)
考察变量	正式契约		0.139* (2.087)			0.094 (1.530)	
	团队合同			0.164 (0.996)			0.111 (0.760)
	绝对控股权		0.473** (2.724)	0.471* (2.590)		0.299† (1.824)	0.268† (1.685)
	团队建设性争论				0.493** (5.137)	0.380** (3.826)	0.443** (4.463)
R^2		0.208	0.354	0.292	0.431	0.477	0.458
调整 R^2		0.126	0.261	0.195	0.364	0.393	0.374
F		2.544	3.828**	3.019**	6.355**	5.655**	5.488**
$D-W$		2.058	2.144	1.999	1.864	1.943	1.840
N, df		84, 7	84, 9	84, 9	84, 8	84, 10	84, 10

注: † $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

表5 创立时间在2年-6年样本的回归计算结果

Table 5 Regression results of the sample founded within 2-6 years

变量		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制 变量	常数项	4.948 (10.708)	3.776 (6.912)	5.097 (10.505)	2.235 (3.478)	2.189 (3.192)	2.467 (3.533)
	企业年龄	-0.003 (-0.036)	-0.018 (0.259)	-0.007 (-0.102)	-0.006 (0.090)	0.018 (0.283)	-0.013 (-0.211)
	团队规模	-0.048 (-0.598)	-0.060 (-0.747)	-0.109 (-1.261)	-0.024 (-0.345)	-0.022 (-0.286)	-0.047 (-0.600)
	激励机制	0.303 (1.401)	0.105 (0.491)	0.171 (0.787)	0.292 (1.538)	0.193 (0.950)	0.203 (1.041)
	年龄异质性	0.032 (1.366)	0.031 (1.394)	0.030 (1.290)	0.017 (0.827)	0.019 (0.920)	0.016 (0.771)
	职能异质性	0.908* (2.281)	0.978* (2.598)	1.101** (2.816)	0.729* (2.074)	0.848* (2.376)	0.880* (2.487)
	行业经验异质性	-0.076 (-0.190)	-0.240 (-0.632)	-0.318 (-0.802)	-0.118 (-0.335)	-0.235 (-0.656)	-0.285 (-0.799)
	创业经验异质性	-0.043 (-0.106)	0.205 (0.521)	0.167 (0.412)	-0.031 (-0.085)	0.145 (0.391)	0.130 (0.356)
考察 变量	正式 契约	签订程度		0.261** (4.033)			0.130† (1.821)
		团队合同			0.470** (2.629)		0.293† (1.778)
	绝对控股权		0.031 (0.171)	0.137 (-0.710)		0.092 (-0.535)	-0.011 (-0.061)
	团队建设性争论				0.473** (5.450)	0.366** (3.503)	0.433** (4.817)
R^2		0.094	0.258	0.181	0.306	0.388	0.347
调整 R^2		0.029	0.184	0.101	0.249	0.312	0.275
F		1.455	3.484**	2.254**	5.358**	4.756**	4.839**
$D-W$		1.929	2.020	1.988	1.958	2.015	2.025
N, df		119, 11	119, 11	119, 11	119, 8	119, 11	119, 11

注: † $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

4 结果讨论

前面的检验结果表明,创业团队正式和非正式治理机制对创业团队绩效有正向影响关系,检验结果总体上与理论假设吻合;同时,存在个别结果与假设存在差异。下面分别进行讨论分析。

正式契约签订的详细程度和团队合同两个变量对创业团队绩效都有显著正向的影响,表明:创业团队越重视团队合作规则的正式约定,越有利

于团队合作。同时,在合作规则的约定形式上,创业团队应在公司章程之外签订专门的团队合同,因为公司章程有其局限性,团队合同作为专门针对团队合作规则进行约定的正式文本,适合对合作规则进行详细表述。

同时,本文发现正式契约对创业团队绩效的影响在创立不超过2年期间影响较弱,在这之后的影响变得重要,这种变化与新企业及创业团队的成长特点有关。在婴儿期阶段,新企业面临的最大问题是生存^[32],其商业模式在不断调整,可能还没有实现盈利,创业团队总体目标会比较一致,

即尽可能为公司创造收入,实现企业生存,先前的团队承诺还没有到需要兑现时候,机会主义行为的可能较小,还不需要正式契约来发挥作用。但是,度过婴儿期后情况发生了变化,此时企业可能有了盈利,商业模式逐渐稳定清晰,创业团队成员对彼此的合作也有了较为清楚的认识,先前的承诺到了需要兑现的时候,团队成员很可能开始打“小算盘”,出现机会主义行为和利益协调问题,这时候就需要有正式契约来发挥约束和协调作用,所以出现了正式契约在创立2年之后产生显著影响结果。这表明创业团队签订正式契约,不是在团队初始阶段的“共患难”时期发挥作用,而是在度过企业婴儿期或生存期后起到实际效果。

绝对控股权在企业创立不超过2年期对创业团队绩效产生了显著正向的影响结果,但在这一阶段之后的影响变为不显著,表明绝对控股权安排对团队合作的影响也具有企业阶段特征。在婴儿期阶段,创业团队合作还比较陌生^[18],分工不太清晰,需要有团队领导者来协调和组织团队的分工合作,拥有绝对控股权的团队成员往往能充当这一角色,这能有效减少婴儿期的团队协调问题。但经过婴儿期的磨合,团队逐渐形成稳定的交互模式,相互熟悉了彼此的做事方式,有了明确的分工界面,这时候绝对控股权不再那么重要,团队逐渐转向依靠职权安排来分工协作,所以绝对控股权安排在创立2年之后的重要性降低。这表明创业团队在起始阶段最好形成有绝对控股权的股权结构,但这种股权结构不一定需要一直保持。

团队建设性争论对创业团队绩效产生有显著正向的影响,表明团队建设性争论在创业团队情境下对团队合作具有重要的促进作用。团队遵循建设性争论,有利于形成开明讨论不同观点的合作氛围,避免成员消极争论,增强创业伙伴之间的信任,减少协调问题和机会主义行为,有利于增进创业团队合作。可见,非正式治理机制对创业团队绩效有重要的影响,创业团队要重视培养团队建设性争论作为合适的团队行为规范,形成合作性

的团队氛围。

5 结束语

创业团队的有效合作是新企业生存和发展的重要基础。创业团队存在较高的合作不确定性,这使得创业团队的治理非常重要。现有研究主要从团队构成和合作过程两个视角来解释创业团队对新企业绩效的影响。本文从创业团队治理这个新的视角研究新企业中的上述问题,通过大样本实证研究表明:1) 新企业创业团队既需要正式契约、股权安排等正式治理机制,也需要团队建设性争论等非正式治理机制;2) 签订正式契约对创业团队绩效的影响具有企业阶段特性,它在企业创立2年之后有显著的正向影响作用,但在创立不超过2年时期的影响较弱;3) 绝对控股权安排对创业团队绩效的影响也具有企业阶段特性,在企业创立不超过2年时期存在显著正向影响,但在创立超过2年之后的影响变为不显著;4) 创业团队遵循团队建设性争论能显著提高创业团队绩效。

与现有文献相比,本文主要有3方面的贡献:

第1,从正式和非正式机制两个方面构建了新企业创业团队治理机制框架。现有的研究局限于从团队构成特征视角和团队合作过程视角研究创业团队,对创业团队如何有效合作的理解还比较浅^[19]。本文从治理的视角考察了创业团队合作问题,建立了创业团队治理机制框架,证实了创业团队治理机制对提升创业团队绩效的重要性,弥补了现有文献存在的不足,为理解创业团队合作提供了新的视角。

第2,发现治理机制对创业团队绩效的影响具有企业阶段特征。现有研究大多沿用成熟企业高管团队的理论框架,对创业团队的情境特性关注不足^[8]。本文提出的团队正式契约、绝对控股权安排等机制,属于新企业创业团队区别于其它类型组织中工作团队的情境特性因素;证实了它们与团队创业绩效的企业阶段性关系,即绝对控股权安排在新企业初期的作用比正式契约要明

显,但在新企业创立2年时间之后重要性减弱,而团队合约的重要性越来越大。这些结果不仅是对治理机制与团队创业绩效关系的证实,更是创业团队特殊情境因素的重要挖掘,有助于认识创业团队合作的本质和丰富现有的创业团队相关理论,对未来的创业团队研究有重要启示意义。

第3,丰富拓展了现有的企业治理研究。现有的企业治理理论对新企业关注不足,主要考察上市公司中所有权与控制权分离条件下的委托代理问题,关注外部股东与经理人之间的关系。新企业治理一直被忽略,这个阶段常常所有权和控制权(简称为“两权”)合一,其治理的核心问题与两权分离所带来的委托代理问题有本质的区别。同时,这个阶段的治理特征不同于成熟企业特别是上市公司^[23],董事会等成熟企业的治理机制往往不适合于新企业^[26]。本文考察了绝对控股权分配、团队正式合约等治理机制的重要作用,是新企业治理研究的有益探索。

本文还存在两个方面的局限:一是问卷调研未能获得团队中每个成员的问卷数据,作者考虑

过应该收齐全部团队成员数据,但在实际调研中难以实现,由于研究内容涉及团队成员彼此不愿意讨论的信息,在获得其中一名核心成员的问卷之后,往往较难再去调研其它成员。二是没有直接测量团队合作不确定性,事实上它难以直接测量,Ruef^[15]和Foss等^[16]的研究讨论了团队机会主义行为和协调问题,但也都没有直接去测量它们。本文在研究中直接考察治理机制与绩效之间的关系,未来可以通过案例研究进一步考察创业团队机会主义行为和协调问题的具体表现。

在创业团队治理研究领域,未来研究可以从两个方面进一步探索:一是创业团队治理机制前因,研究什么样的创业团队会选择签订团队合同、选择绝对控股权安排,探索这些问题有助于理解创业团队合作规则的形成原因。二是创业团队成员先前网络关系对团队治理的影响,合作伙伴可能是朋友、同学、同事、亲戚或者刚认识等,不同类型团队可能会有不同的合作行为方式,对治理机制的安排有不同的要求,可以探讨不同关系类型创业团队治理机制的设计问题。

参考文献:

- [1]石书德,张 伟,高 建. 影响新创企业绩效的创业团队因素研究[J]. 管理工程学报,2011,25(4): 44-51.
Shi Shude, Zhang Wei, Gao Jian. Research on the impact of new venture performance of entrepreneurial team factors [J]. Management Engineering Journal, 2011, 25 (4): 44-51. (in Chinese)
- [2]Foo M D, Sin H P, Yiong L P. Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures [J]. Strategic Management Journal, 2006, 27(4): 389-399.
- [3]Breugst N, Patzelt H, Rathgeber P. How should we divide the pie? Equity distribution and its impact on entrepreneurial teams [J]. Journal of Business Venturing, 2014, 30(1): 66-94.
- [4]Shrader R, Siegel D S. Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2007, 31(6): 893-908.
- [5]Eisenhardt K M, Schoonhoven C B. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978~1988 [J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35(3): 504-529.
- [6]Schjoedt L, Monsen E, Pearson A, et al. New venture and family business teams: Understanding team formation, composition, behaviors and performance [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2012, 37(1): 1-15.
- [7]Zolin R, Kuckertz A, Kautonen T. Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams [J]. Journal of Business Research, 2011, 64(10): 1097-1103.
- [8]Ensley M D, Pearson A W, Amason A C. Understanding the dynamics of new venture top management teams cohesion, conflict, and new venture performance [J]. Journal of Business Venturing, 2002, 17(4): 365-386.
- [9]杨 俊,田 莉,张玉利,等. 创新还是模仿: 创业团队经验异质性与冲突特征的角色 [J]. 管理世界, 2010, 3: 84

-96.

Yang Jun , Tian Li , Zhang Yuli , et al. Innovation or imitation: The role of the entrepreneurial team experience heterogeneity and conflict characteristics [J]. *Management World* , 2010 , 3: 84 - 96. (in Chinese)

[10] Li H Y. Founding team comprehension and behavior integration: Evidence from new technology ventures in China [C] // Nagao D. (Ed.). *Academy of Management Proceedings*. August 1 , 2002 , In D. Nagao (Ed.) 2002: 1 B1 - B6; doi: 10. 5465 / APBPP. 2002. 7516611. <http://proceedings.aom.org/content/2002/1/B1.4.abstract>

[11] Chowdhury S. Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: Is it important? [J]. *Journal of Business Venturing* , 2005 , 20(6) : 727 - 746.

[12] Hambrick D C. Upperechelons: An update [J]. *Academy of Management Review* , 2007 , 32(2) : 334 - 343.

[13] 张 伟. 团队与制度: 创业企业可持续发展的价值创造力 [J]. *清华管理评论* , 2012 , (3) : 36 - 43.

Zhang Wei. Team and institution: The value creation of new venture sustainable development [J]. *Tsinghua Management Review* , 2012 , (3) : 36 - 43. (in Chinese)

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

[15] Ruef M. *The Entrepreneurial Group: Social Identities , Relations , and Collective Action* [M]. New Jersey: Princeton University Press , 2009.

[16] Foss N J , Klein P G , Kor Y Y , et al. Entrepreneurship , subjectivism , and the resource-based view: Toward a new synthesis [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal* , 2008 , 2(1) : 73 - 94.

[17] Alchian A , Demsetz H. Production , information costs , and economic organization [J]. *American Economic Association* , 1972 , 62(5) : 777 - 795.

[18] Cronin M A , Weingart L R. Representational gaps , information processing , and conflict in functionally diverse teams [J]. *Academy of Management Review* , 2007 , 32(3) : 761 - 773.

[19] Blatt R. Tough love: How communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams [J]. *Academy of Management Review* , 2009 , 34(3) : 533 - 551.

[20] Hoetker G , Mellewigt T. Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type [J]. *Strategic Management Journal* , 2009 , 30(10) : 1025 - 1044.

[21] 舒尔茨. 制度与人的经济价值的不断提高 [M] // 科斯 H , 等著. 财产权利与制度变迁—产权学派与新制度学派译文集. 上海: 上海三联书店, 1991.

Schultz. Institution and Human Economic Value Continues to Increase [M] // Kos H , et al. *Property Rights and Institutional Change—Property Rights School and the New System of Translations* , Shanghai: Shanghai Joint Publishing Press , 1991. (in Chinese)

[22] 卢现祥. *新制度经济学* [M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2004.

Lu Xianxiang. *New Institutional Economics* [M]. Wuhan: Wuhan University Press , 2004. (in Chinese)

[23] 宁向东. *公司治理理论(第二版)* [M]. 北京: 中国发展出版社, 2006.

Ning Xiangdong. *Corporate Governance Theory* [M]. (second edition) Beijing: China Development Press , 2006. (in Chinese)

[24] 龚辉锋, 茅 宁. 咨询董事、监督董事与董事会治理有效性 [J]. *管理科学学报* , 2014 , 17(2) : 81 - 94.

Gong Huifeng , Mao Ning. Advisory directors , monitoring directors and board governance effectiveness [J]. *Journal of Management Sciences in China* , 2014 , 17(2) : 81 - 94. (in Chinese)

[25] 郑君君, 汤 芑, 范文涛. 基于现代公司治理理论的最优股权结构研究 [J]. *管理科学学报* , 2007 , 10(6) : 24 - 29 , 64.

Zheng Junjun , Tang Peng , Fan Wentao. Research of optimal ownership structure based on modern corporate governance theory [J]. *Journal of Management Sciences in China* , 2007 , 10(6) : 24 - 29 , 64. (in Chinese)

- [26] 欧阳晓. 中小企业公司治理 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2006.
Ouyang Yao. SMEs Corporate Governance [M]. Beijing: Economic Management Press, 2006. (in Chinese)
- [27] Gage D. The Partnership Charter: How to Start Out Right With Your New Business Partnership [M]. New York: Basic Books, 2004.
- [28] Poppo L, Zenger T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? [J]. Strategic Management Journal, 2002, 9(8): 707–725.
- [29] Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism [M]. New York: Free Press, 1985.
- [30] Kotha R, George G. Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization [J]. Journal of Business Venturing, 2012, 27(5): 525–543.
- [31] 于晓宇, 蔡莉. 失败学习行为、战略决策与创业企业创新绩效 [J]. 管理科学学报, 2013, 16(12): 37–56.
Yu Xiaoyu, Cai Li. Failed learning behavior, strategic decision-making and new venture innovation performance [J]. Journal of Management Sciences in China, 2013, 16(12): 37–56. (in Chinese)
- [32] 毕海德·阿尔玛. 新企业的起源与演进 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
Bhide A V. The Origin and Evolution of New Businesses [M]. Beijing: China Renmin University Press, 2004. (in Chinese)
- [33] Snell R S, Tjosvold D, Fang S S. Resolving ethical conflicts at work through cooperative goals and constructive controversy in the people's republic of China [J]. Asia Pacific Journal Management, 2006, 23(8): 319–343.
- [34] Tjosvold D, Law K S, Sun H F. Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China [J]. Group Decision and Negotiation, 2003, 12(3): 243–263.
- [35] Tjosvold D, Sun H. Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions, and consequences [J]. International Journal of Conflict Management, 2002, 13(2): 142–164.
- [36] Hempel P S, Zhang Z-X, Tjosvold D. Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China [J]. Journal of Organizational Behavior, 2009, 30(1): 41–65.
- [37] Pfeffer J. Power in Organizations [M]. Alibris: Pitman Publishing INC, 1981.
- [38] Zahra S A, Ireland R D, Hitt M A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance [J]. Academy of Management Journal, 2000, 43(5): 925–950.
- [39] 荣泰生. 企业研究方法 [M]. 台北: 五南图书出版公司, 2005.
Rong Taisheng. Business Research Methods [M]. Taipei: Five Southern Book Publishing Company, 2005. (in Chinese)
- [40] 谢家琳. 实地调研中的问卷调查法 [M] // 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立主编. 组织与管理研究的实证方法. 北京: 北京大学出版社, 2008.
Xie Jialin. Field Research in the Questionnaire [M] // Chen Xiaoping, Xu Shuying, Fan Jingli Editor. Empirical Methods of Organization and Management Research. Beijing: Peking University Press, 2008. (in Chinese)
- [41] Van der Vegt G S, Bunderson J S. Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification [J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(3): 532–547.
- [42] Argyres N, Mayer K J. Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives [J]. Academy of Management, 2007, 32(4): 1060–1077.
- [43] 陈国权, 宁南. 团队建设性争论、从经验中学习及与绩效关系的研究 [J]. 管理科学学报, 2010, 13(8): 65–77.
Chen Guoquan, Ning Nan. Study on relationship among team constructive controversy, learning from experience and performance [J]. Journal of Management Sciences in China, 2010, 13(8): 65–77. (in Chinese)
- [44] Harrison D A, Klein K J. What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations [J]. Academy of Management Review, 2007, 32(4): 1199–1228.
- [45] Ensley M D, Hmieleski K M. A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups [J]. Research Policy, 2005, 34(7): 1091–1105.

- [46]徐淑英. 管理研究论文写作与审阅的过程[M]// 陈晓萍,徐淑英,樊景立主编. 组织与管理研究的实证方法. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- Xu Shuying. Management Research Paper Writing and Review Process [M]// Chen Xiaoping, Xu Shuying, Fan Jingli Editor. Empirical Methods of Organization and Management Research. Beijing: Peking University Press, 2008. (in Chinese)
- [47]Schoonhoven C B, Eisenhardt K M, Lyman K. Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms [J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35(1): 177-207.

Relationship between entrepreneurial team governance mechanisms and team performance in new ventures

SHI Shu-de^{1,2}, ZHANG Wei^{1,3,4*}, GAO Jian^{1,3,4}

1. School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China;
2. State Grid Energy Research Institute, Beijing 102209, China;
3. Research Center for Technological Innovation, Tsinghua University, Beijing 100084, China;
4. National Entrepreneurship Research Center, Tsinghua University, Beijing 100084, China

Abstract: Existing literatures on entrepreneurship mainly study entrepreneurial team's composition, the cooperation process of team members and their impact on the performance. However, high uncertainties in new venture teams' cooperation make the governance of entrepreneurial teams extraordinarily important. This paper studies entrepreneurial team from the new perspective of governance. It proposed a theoretical framework of formal and informal governance mechanisms in the entrepreneurial team. Based on the survey data, it empirically studies the relationship between governance mechanisms and team performance. First, it proves the framework of formal and informal governance mechanisms. Second, the impact of the formal contract is found to vary in different firm stages; During the first two years, the formal contract has a weak effect on entrepreneurial team performance, while after two years its effect become significant. Third, the existing of majority ownership/absolute controlling stake in the entrepreneurial team can significantly improve team performance in the first two years, while its effect becomes insignificant after the two years. Fourth, constructive controversy in entrepreneurial team can also improve team performance. Finally, these conclusions are analyzed and the implications are discussed.

Key words: entrepreneurial team; team performance; governance mechanism; formal contract; absolute controlling stake