



# 创业团队共享领导 对企业创新绩效的影响机制

张银普<sup>1</sup>, 钱思<sup>2</sup>, 石伟<sup>2</sup>

1 中国人民大学心理学系, 北京 100872

2 中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872

**摘要:** 经济环境不确定性和竞争全球化趋势对新创企业生存和发展提出新挑战, 随着组织结构日益扁平化和团队任务的复杂性程度不断增加, 共享领导越来越受到研究者的关注, 共享领导能够促进创业团队成员的协作, 使创业团队成员共同为企业绩效负责。

基于高层梯队理论, 以输入-过程-输出为框架, 构建有调节的中介模型, 探讨创业团队共享领导对企业创新绩效的影响机制, 引入行为整合的中介作用, 探讨CEO冒险倾向对创业团队共享领导与行为整合的关系以及创业团队共享领导通过行为整合中介对企业创新绩效影响的调节作用。采用问卷调查方法, 以来自127个创业团队的434份数据为样本, 采用多层线性回归方法和程序插件Process进行检验。

研究表明, 创业团队共享领导对企业创新绩效有显著的正向影响; 行为整合对企业创新绩效有显著的正向影响; 行为整合中介创业团队共享领导对企业创新绩效的影响; CEO冒险倾向在创业团队共享领导与行为整合之间起调节作用, 即CEO冒险倾向增加创业团队共享领导对行为整合的正向影响; CEO冒险倾向通过行为整合正向调节创业团队共享领导与企业创新绩效之间的关系。

研究结果进一步深化共享领导在新创企业情景下对组织层面结果变量的研究, 有助于深入了解共享领导对企业创新绩效的作用机制, 并深化了CEO冒险倾向对创业企业共享领导与行为整合和企业创新绩效的调节作用的认识, 对提升创业团队创新绩效具有一定的理论指导和实践意义。

**关键词:** 创业团队; 共享领导; 企业创新绩效; 行为整合; CEO冒险倾向

**中图分类号:** F272.9

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2020.03.001

**文章编号:** 1672-0334(2020)03-0003-13

## 引言

创业活动是推动中国经济发展的核心力量, 特别是在中国向高质量发展的经济转型期, 外部环境的复杂性和不确定性的增强对中国创业企业的生存

及发展提出新的要求。为适应快速变化的市场环境, 创业企业的成功越来越需要团队的协同, 创业企业为了实现目标需要赋予创业团队更大自主权, 让创业团队中具有不同专长的成员共同承担责任。在

**收稿日期:** 2019-08-23 **修返日期:** 2019-12-29

**基金项目:** 中国博士后科学基金(2017M620993)

**作者简介:** 张银普, 管理学博士, 中国人民大学心理学系博士后, 研究方向为创业团队管理和领导力等, 代表性学术成果为“经验取样法——一种收集‘真实’数据的新方法”, 发表在2016年第2期《心理科学进展》, E-mail: yinpuzhang@ruc.edu.cn

钱思, 中国人民大学劳动人事学院博士研究生, 研究方向为创业和领导力等, 代表性学术成果为“创业者如何提升企业创业绩效: 靠人力资本还是社会资本?”, 发表在2018年第7期《中国人力资源开发》, E-mail: sissiqian-si95@ruc.edu.cn

石伟, 教育学博士, 中国人民大学劳动人事学院教授, 研究方向为创业和企业文化等, 代表性学术成果为“高管团队断裂带对决策和绩效的影响”, 发表在2018年第3期《甘肃社会科学》, E-mail: swei@ruc.edu.cn

创业团队任务复杂性增加的情况下,团队运行过程中涌现的共享领导越来越多地受到企业研究者和实践者的关注<sup>[1-2]</sup>。

与传统的垂直领导相对立,共享领导是指由团队成员之间相互影响产生的,领导职责分布在不同成员之间,以实现个体和组织目标的领导方式<sup>[3]</sup>。学者们从不同角度研究共享领导与团队有效性和绩效的关系<sup>[4-5]</sup>,然而缺乏对共享领导研究情景的深入探索。另外,已有共享领导对绩效影响机制的研究主要集中在成员的认知、情感和动机上<sup>[6-7]</sup>,对创业团队内部动态的相互影响过程探索不足。鉴于此,本研究聚焦于创业情景的共享领导,基于高层梯队理论,以输入-过程-输出为基本框架,考察创业团队共享领导通过行为整合的中介对企业创新绩效产生影响的机制,引入CEO冒险倾向为调节变量。以期打开共享领导与企业创新绩效之间的黑箱,并为创业团队优化内部互动过程、提升企业创新绩效提供现实指导,为政府相关部门完善创业扶持政策提供一定理论参考。

## 1 相关研究评述

领导方式对组织绩效的影响有很强的情景性特点,相同的共享领导在差异化情景中可能对绩效产生不同程度的影响<sup>[8]</sup>。虽然已有少量研究探索了共享领导在自我管理团队和虚拟团队<sup>[9-10]</sup>情景下对绩效的影响,但对创业团队这一特定情景下的共享领导仍然关注不足。创业团队追求相同的目标,由两个及以上成员构成,对新创企业作出职责承诺并在未来可以从企业中获利,且对企业具有决策权<sup>[11]</sup>。与成熟的高管团队相比,创业团队的决策通常没有明确的规范和制度,而且具有更强的相互依赖性、创新性和复杂性,这些特点正是共享领导能够更大化发挥作用的有利条件<sup>[12]</sup>。对创业团队共享领导的研究能够深化对共享领导在创业团队情景下发挥作用的认识。另外,大部分已有研究缺乏对共享领导的产生阶段的关注。与初创组织相比,发展较为成熟的组织因为成员的长期合作会产生官僚主义,进而阻碍共享领导力的成长<sup>[5,12]</sup>。因此,共享领导的产生阶段不同其对绩效的影响也不同。创业团队作为高管团队的初期发展阶段,与成熟高管团队相比,其共享领导的产生和发展阻力更小,聚焦于共享领导产生初期的创业团队,能在一定程度上控制共享领导的产生阶段对绩效的影响。已有的共享领导研究主要关注其对员工个体和团队层面绩效的影响<sup>[4,13]</sup>,而创业团队作为制定和执行初创企业的战略决策的主体,是影响初创企业创新绩效的核心力量<sup>[14]</sup>。对创业团队共享领导与企业创新绩效关系的研究,可以弥补已有研究对共享领导对组织层面结果变量影响的关注不足。因此,本研究旨在聚焦于创业团队的共享领导这一特定情景,探究创业团队共享领导对企业创新绩效的影响。

已有共享领导对绩效影响机制的研究主要集中

在团队心理安全和团队社会资源等成员的认知、情感和动机上<sup>[6-7]</sup>,而在创业团队内部共享领导是成员之间产生的动态的相互影响过程,为实现共同的初创企业的绩效目标,团队在决策时需要具有更强的团队内部的相互依赖、沟通和行为整合<sup>[15]</sup>。起源于高层梯队理论和高管团队运作过程的行为整合<sup>[16]</sup>,能从团队内部互动视角揭示共享领导对企业创新绩效影响的机制。另外,有关共享领导与团队绩效的研究结果并不一致,虽然大部分研究表明共享领导对团队绩效产生积极影响<sup>[4,17-18]</sup>,但也有研究得出相反的结果<sup>[19]</sup>。CEO冒险倾向体现决策者承担或者避免风险的意愿,对创业团队战略决策和团队内部互动均产生影响。已有研究更多关注外部环境特征对组织绩效的影响,较少关注内部特征对组织有效性的影响<sup>[20-22]</sup>。创业团队内部的领导方式是组织制定战略决策的关键因素,基于团队内部过程的输入-过程-输出(input-process-output, I-P-O)视角,高层梯队理论认为高管团队<sup>[23]</sup>的特征影响高管团队行为。共享领导是创业团队的领导特征,以共享领导作为输入变量,通过对创业团队内部运作过程(即行为整合)的影响,最终对输出变量企业创新绩效产生影响。

已有研究缺乏对共享领导在创业团队这一特定情景下的关注,对共享领导的结果变量的研究主要集中在其对个体和团队层面绩效的影响,对组织层面的结果变量的研究较少,对团队内部互动的机制关注不足。本研究基于高层梯队理论,探讨在创业这一特定情景下的共享领导,基于输入-过程-输出模型,引入行为整合和CEO冒险倾向,探讨创业团队共享领导对企业创新绩效产生影响的中介机制及其边界条件。

## 2 理论基础和研究假设

### 2.1 理论基础:高层梯队理论及其发展

根据HAMBRICK et al.<sup>[23]</sup>提出的高层梯队理论,高管团队特征对企业战略选择和绩效产生影响。高管团队特征既包含显性的人口统计学特征,也包含隐性的以认知和价值观为基础的心理特征。由于高管团队隐性特征数据较难获取,已有研究都认为高管团队人口统计学特征和管理特征是高管团队认知和价值观上潜在差异的合理代理<sup>[24]</sup>。HAMBRICK<sup>[25]</sup>进一步指出此种测量方式的最大问题是无法真正打开高管团队内部心理和社会过程的“黑箱”,从1984年高层梯队理论首次提出以来,大量实证研究对此理论本身进行了重要改进,其中最重要的是引入了管理自由裁量权,管理自由裁量权的存在使高管团队的领导特征成为企业战略中绩效的重要预测变量<sup>[25]</sup>。创业团队共享领导作为创业团队的领导特征,用共享领导的领导方式,在不同团队任务阶段,由相应专长的团队成员承担领导职能,以实现团队成员共同承担团队职责、共同进行团队管理,体现团队成员责任共享的价值观,最终影响创业团队的战

略选择和内部互动过程,进而影响企业创新绩效。

## 2.2 创业团队共享领导与企业创新绩效

狭义层面的企业创新绩效是指企业实际向市场引入发明的程度,即新产品、新工艺系统或新设备在市场上推行的比率<sup>[26]</sup>。广义层面的企业创新绩效不仅包含狭义的含义,还包含发明绩效和技术绩效两个方面,发明绩效指企业在理念、草图、新设备模型、产品、流程和系统等方面的成就,技术绩效指企业在研发投入组合方面的成就,广义的企业创新绩效包含从创意产生到将发明引入市场的整个过程<sup>[26]</sup>。

根据高层梯队理论<sup>[23]</sup>,创业团队内部的领导方式对企业制定战略决策和绩效产生影响。共享领导作为输入变量,通过影响创业团队内部运作过程,最终对创业企业的创新绩效这一输出变量产生影响<sup>[27]</sup>。

①共享领导在团队内部实现充分授权,鼓励具有不同特长的团队成员承担领导职责,能够充分调动所有团队成员的工作积极性<sup>[28]</sup>,有利于创业成员互相合作,减少成员处理内部冲突的时间,并且促进创业团队内部不同成员的知識分享行为,提高创业团队工作效率,有利于创业企业及时进行战略调整,保持持续创新能力,提升创新决策效率。②创业团队由具有不同专业背景和人格特质的成员组成,在不同阶段由不同专长的成员承担领导职责,有利于创业团队提升决策的有效性<sup>[29-30]</sup>。而且,不同成员带来多样性技术专长,形成交互记忆系统,为创业企业创新性地解决企业面临的问题提供多样化的视角<sup>[31]</sup>,为创业团队决策提供更全面的信息,有利于创业团队对新产品和新市场机会的识别,把握关键创新点,有利于创业团队制定战略和经营决策方案,提升创新绩效<sup>[32]</sup>。③创业团队内部的共享领导不仅提高创业团队的凝聚力,并且在企业内部释放决策层充分授权的信号,进而提升员工的心理授权感知,增强员工对组织目标的关怀度<sup>[33]</sup>,有利于创业企业快速调动内部资源,通过员工传递客户价值,获取创新收益。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 创业团队共享领导对企业创新绩效有显著的正向影响。

## 2.3 创业团队共享领导与行为整合

行为整合起源于高管团队高层梯队理论的研究,国内外学者对行为整合的界定主要是基于HAMBRICK<sup>[16]</sup>的研究,认为其是指高度的团队性,即成员在思想和行动上的集体互动程度。行为整合体现团队的整合能力。SIMSEK et al.<sup>[34]</sup>在HAMBRICK<sup>[16]</sup>研究的基础上提出行为整合可以划分为开放沟通、团队合作和决策参与3个维度,并被后续学者广泛引用,本研究采用这3个维度对行为整合进行考察。行为整合作为创业团队内部的互动过程,主要体现在团队内部进行开放沟通、团队合作和决策参与<sup>[35]</sup>。共享领导方式作为一种同时进行的、持续的相互影响的过程,强调成员之间的社会互动,有利于创业团队的行为整合。WANG et al.<sup>[21]</sup>的元分析表明,与团队

绩效相比,共享领导与团队行为过程的相关关系更强。

①有效领导通常由多种不同类型的领导行为构成,主要的领导行为分类有任务导向的、关系导向的和变化导向的,而共享领导增加了不同类型领导行为被执行的可能性,有利于团队进行有效的冲突管理<sup>[36-37]</sup>,在高度不确定的市场环境中,促进创业团队的内部合作。②共享领导作为一种成员之间相互影响的领导方式,本身就涉及到与团队内其他成员的互动,表现为沟通和合作等行为<sup>[38]</sup>,因此共享领导本身就可以促进成员之间的开放式沟通。另外,共享领导引导创业团队成员站在其他成员角度思考创业问题,提高成员知识分享和传递的意愿<sup>[39]</sup>,促进成员对创业企业面临的问题进行讨论和沟通。③创业团队决策的过程也是成员选择并达成一致性的过程,团队决策的核心是创业团队共识的形成。共享领导促进团队成员形成共同的愿景,形成企业战略发展的共同的心智模型<sup>[40]</sup>,增强团队成员分享和整合多样化的知识和视角的意愿,进而提升成员的决策承诺和信心<sup>[41-42]</sup>,促进创业团队成员形成对创业企业战略决策的共识,提升参与决策意愿。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 创业团队共享领导对行为整合有显著的正向影响。

## 2.4 行为整合的作用

作为创业企业战略决策的核心群体,行为整合程度高的创业团队拥有较髙程度的开放沟通、团队合作和决策参与,提升创业团队对复杂且多样的信息的处理和加工能力,有利于创业企业在复杂且不确定的环境中进行创新决策,寻找市场机会,提升创新绩效。①行为整合促进团队内部更频繁的沟通和合作,降低团队内部的关系治理成本,营造良好的内部沟通氛围,为创新战略决策营造良好的工作环境<sup>[15,43]</sup>,有利于激发不同的创业团队成员发挥特长,充分调动创业团队内部的优势资源,减少成员之间的认知冲突,促进创业团队创新。②行为整合提高企业的风险承受能力,激发企业进行创新性思维<sup>[44-45]</sup>,提高创业团队成员对外部竞争环境和市场环境的认知,并提升根据环境变化及时调整创新战略的能力,进而促进和推动创业企业的创新性行为。③行为整合促进成员之间通过互相学习和知识转换,提升个体学习向团队学习的转化效能<sup>[46-47]</sup>,而这些经验的积累构成企业学习的核心内容,在企业面临新的决策问题时为快速决策提供指导<sup>[48-49]</sup>,进而指导创业团队在新环境中的创新决策行为,提升创新绩效。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 行为整合对企业创新绩效有显著的正向影响。

综合上述分析,在创业团队成员参与新创企业的战略决策过程中,共享领导会增强成员的使命感和责任感,激励所有创业团队成员为企业发展贡献个体才能,并促进成员之间的学习和交流,提高创业

团队的行为整合程度。而在创业企业的新市场开拓和新产品开发过程中,行为整合进一步促进团队内部产生多样化的创新观点,有利于创业团队在反复比较中共同制定符合初创企业发展规律的创新方案,促进企业提升创新绩效。从团队运作的I-P-O模型看,创业团队内部的共享领导方式作为输入因素,对创业团队内部互动过程产生影响,行为整合是影响创业团队创新绩效的重要过程变量,对企业创新绩效产生影响。因此,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 行为整合对创业团队共享领导与企业创新绩效之间关系起中介作用。

### 2.5 CEO 冒险倾向的作用

冒险倾向指个体决策者承担或者避免风险的意愿<sup>[50]</sup>,CEO冒险倾向体现CEO愿意投入大量资源来开发机会或从事具有不确定性结果的行为的程度<sup>[51]</sup>。一方面,在共享领导的领导方式下,具有较高冒险倾向的CEO更能促进成员参与团队讨论,并对多样性的想法进行整合,形成创新且有效的决策<sup>[52-53]</sup>。另一方面,具有较高冒险倾向的CEO在创业企业经营活动中通常拥有较高的热情,更容易拥有积极的情绪体验,而积极的情绪体验会增加与团队中其他人相似性的感知<sup>[54-55]</sup>,提升人际关系质量,营造良好的创业团队沟通氛围,促进创业团队成员的合作和交流,进一步强化共享领导对行为整合的正向影响。另外,COLQUITT et al.<sup>[56]</sup>的元分析表明,冒险性与团队内部信任正相关。相反的,具有较低冒险倾向的CEO更多关注失败的可能性及因此产生的成本,有更多顾虑并产生更多冗余信息<sup>[57]</sup>。并且较低冒险倾向的CEO对不确定性创业环境的消极反应会在团队内部营造紧张气氛,弱化不同领导行为对行为整合的积极作用。因此,本研究提出假设。

H<sub>5</sub> CEO冒险倾向正向调节创业团队共享领导对行为整合的影响,即CEO冒险倾向增强创业团队共享领导对行为整合的正向影响。

综合上述分析,H<sub>2</sub>、H<sub>3</sub>和H<sub>4</sub>阐述了行为整合在创业团队共享领导与企业创新绩效之间的中介作用,而H<sub>5</sub>解释了CEO冒险倾向在创业团队共享领导与行为整合之间的调节作用,本研究认为创业团队共享领导与CEO冒险倾向的交互作用通过行为整合的中介对企业创新绩效产生影响。具体而言,当创业团队CEO具有比较高的冒险倾向时,会在创业团队内部营造积极和谐的氛围,有利于团队成员沟通,增强不同专长成员的分享意愿,增强创业团队共享领导对行为整合的正向影响,进而促进创业团队成员提出创新的产品和市场策略,最终对企业创新绩效产生影响。相反,在创业团队CEO拥有较低冒险倾向时,其对创新策略和不确定性环境的消极预期会增强团队内部的紧张气氛,降低团队内部成员进行信息分享的意愿,不利于产生创新想法和策略,进而对创新绩效产生影响。因此,本研究提出假设。

H<sub>6</sub> CEO冒险倾向正向调节行为整合在创业团队共享领导与企业创新绩效之间的中介作用,即对于

CEO冒险倾向较高的团队,通过行为整合的中介作用,创业团队共享领导对企业创新绩效的正向影响更强。

综上所述,本研究提出理论模型,见图1。

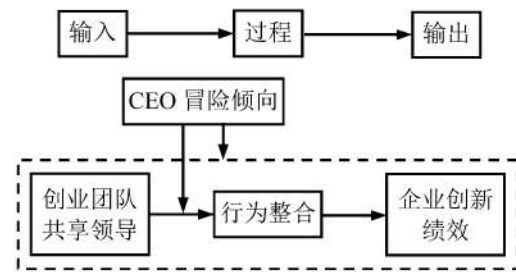


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

## 3 研究方法

### 3.1 样本和数据收集

参考创业团队的定义,本研究中创业团队成员有以下选择标准,即创意提出人、股权投资人、对企业战略决策有直接影响的决策人、致力于创建和管理创业团队的高管成员。在取样中,本研究联系各创业企业主要负责人,请愿意参与调研的企业提供创业团队成员名单,并动员创业团队成员参与调研。由一名人力资源管理专业博士研究生负责,在被访单位人力资源部门负责人帮助下,通过现场发放纸质问卷并辅以必要的电话或邮件沟通完成调查。本次调查对象中,CEO是最重要的创业者之一,CEO填写冒险倾向、企业融资信息和企业绩效问卷,创业团队成员填写创业团队共享领导、行为整合和企业创新绩效问卷。

调查时间为2017年10月至2019年4月,因调查对象所处地域不同,调研主要采用现场发放问卷的方法,所以本研究3次调研共向180个团队发放了800份问卷,回收了135个团队的480份问卷,团队问卷回收率为75%,成员问卷回收率为60%。根据BABBIE<sup>[58]</sup>提出的一般原则,50%的问卷回收率是足够的,本研究的问卷回收率符合基本要求。去除信息不完整的问卷、参与调研的成员不足80%的团队和CEO未参与完整调研的问卷,最终得到127个创业团队的434份有效样本数据。团队问卷有效率为70.556%,成员问卷有效率为54.250%。

根据ARMSTRONG et al.<sup>[59]</sup>提出的无回答偏差检验方法,本研究对第1次调研中的60个团队、第2次调研中的42个团队和第3次调研中的25个团队的有效回收问卷中的7个关键变量进行比较,即企业规模、团队规模、企业年龄、创业团队共享领导、CEO冒险倾向、行为整合、企业创新绩效,方差分析结果表明所有变量在0.050水平上未呈现显著差异。对第1次调研中的85个团队、第2次调研中的58个团队和第3次调研中的37个团队的问卷中的3个关键变量进行

比较,即企业规模、团队规模、企业年龄,方差分析结果表明3个变量在0.050水平上未呈现显著差异。说明本研究样本不存在严重的回应偏差。

本研究样本主要来自成都、北京、广州等城市。聚焦“互联网+”国家发展战略,其中信息传输、软件和技术服务业在创业企业样本中占主导地位,有34家企业,占26.772%;租赁、活动策划和广告设计有19家企业,占14.961%;批发和零售业有18家企业,占14.173%;其他行业包括农业、采矿业、建筑、交通运输、住宿和餐饮业、教育、文化、体育和娱乐业等有56家企业,占44.094%。创业者年龄集中在30岁~40岁之间,有280人,占64.516%;30岁以下的有104人,占23.963%;性别为男性的有268人,占61.751%;本科学历的有264人,占60.829%;所有被调查者的平均年龄为34.418,标准差为6.410;团队规模为2人~7人。

### 3.2 变量测量

本研究测量变量均使用在中英文权威期刊上公开发表的成熟量表,英文量表在两名人力资源管理专业的博士进行翻译-回译的基础上<sup>[60]</sup>,与专家讨论并请专业人员试填问卷,根据反馈意见多次修订,确保中英文版本的一致性以及问卷语句的清晰和通俗易懂。所有问卷均采用Likert 5点评分法,1为非常不同意,5为完全同意。

(1) 创业团队共享领导。采用WOOD et al.<sup>[61]</sup>开发的量表测量团队共享领导,共10个题项。在本研究中该量表的内部一致性信度 $\alpha$ 值为0.933。

(2) 行为整合。参考姚振华等<sup>[62]</sup>提出的行为整合量表,从3个维度采用9个题项测量行为整合。在本研究中该量表的内部一致性信度 $\alpha$ 值为0.783。

(3) 企业创新绩效。借鉴LI et al.<sup>[63]</sup>和LOVELACE et al.<sup>[64]</sup>研究中的企业创新绩效评价量表,共3个题项。在本研究中该量表的内部一致性信度 $\alpha$ 值为0.860。

(4) CEO冒险倾向。采用谢雅萍等<sup>[65]</sup>研究中使用的量表,共5个题项。在本研究中该量表的内部一致性信度 $\alpha$ 值为0.956。

测量以上4个变量的题项见文后附录。

(5) 控制变量。研究表明,在规模较大的团队中,团队成员更积极寻找与自己相似的成员形成子团队<sup>[66]</sup>,因而团队规模对团队内部行为整合产生影响。借鉴已有研究<sup>[67-69]</sup>,本研究将团队规模、企业成立年限、企业规模和所处行业作为控制变量。本研究用员工人数测量企业规模。所处行业分为4个水平,设置3个虚拟变量,将其他行业作为参照组,1为信息传输、软件和技术服务业,2为租赁、活动策划和广告设计,3为批发和零售业。

## 4 数据分析和结果

### 4.1 个体层面数据向团队层面聚合的统计验证

本研究涉及企业创新绩效、创业团队共享领导和行为整合3个团队层面变量,它们均是由团队成员打分,计算均值后进行统计,该过程的可靠性需由组内一致性 $ICC(1)$ 、组间差异性 $ICC(2)$ 、组内一致性

$rwg$ <sup>[43]</sup> 3个指标进行测量。创业团队共享领导的 $rwg$ 极小值为0.782,极大值为1,均值为0.960, $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 分别为0.437和0.732。行为整合的 $rwg$ 极小值为0.581,极大值为1,均值为0.958, $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 分别为0.367和0.672。企业创新绩效的 $rwg$ 极小值为0.500,极大值为1,均值为0.889, $ICC(1)$ 和 $ICC(2)$ 分别为0.412和0.703。综上,3个变量的 $rwg$ 的均值均大于0.700, $ICC(1)$ 均大于0.118,行为整合的 $ICC(2)$ 为0.672,其他变量的 $ICC(2)$ 均大于0.700<sup>[43]</sup>,CHEN et al.<sup>[70]</sup>提出, $ICC(2)$ 相对较低,但 $rwg$ 相对较高,组间方差显著,可以聚合,符合将变量从个体层面聚合到团队层面的统计要求。

### 4.2 共同方法偏差检验、共线性、信度、效度和主要变量的相关分析

本研究采用Mplus 7.0和Spss 21.0进行统计分析,对样本数据进行共同方法偏差检验。①对4个连续变量一同进行因子分析,结果表明第一主成分仅能解释总体变异的29.707%,不能解释变异的大部分,所以共同方法偏差规模不足以对结果产生实质影响。②使用Mplus 7.0进行潜在变量控制法的操作,将共同方法偏差作为一个潜变量加入模型,将其与没加入共同方法偏差的因子分析模型进行比较。加入共同方法偏差潜变量后, $\chi^2=1\ 068.347$ , $CFI=0.912$ , $TLI=0.903$ , $RMSEA=0.074$ ,与4因子模型的拟合指标相比,指标变差, $\chi^2$ 提高21.105, $RMSEA$ 提高0.006, $CFI$ 和 $TLI$ 的值都没有显著提高,反而降低,说明加入共同方法偏差潜变量后,模型的拟合指标并没有变好,说明不存在显著的共同方法偏差。③共线性分析结果表明, $VIF$ 值均小于2,远小于10,因此不存在共线性问题。

本研究各潜变量的信度均大于0.700,表明量表具有良好的信度。采用验证性因子分析检验聚合效度,因子载荷均大于0.600,表明变量具有良好的聚合效度。组合信度在0.912~0.958之间,均大于0.700;平均方差萃取量在0.571~0.816之间,均大于0.500<sup>[71]</sup>。表明变量有较高的收敛效度。

本研究用验证性因子分析进行区分效度检验,检验创业团队共享领导、行为整合、企业创新绩效和CEO冒险倾向之间的区分效度,结果见表1。由表1可知,4因子模型的拟合结果为 $\chi^2=1\ 047.242$ , $df=318$ , $\frac{\chi^2}{df}=3.293$ , $RMSEA=0.068$ , $CFI=0.912$ , $TLI=0.907$ 。模型拟合良好,表明本研究的4个变量在内涵和测量方面具有足够的区分效度。

表2给出各变量的描述性统计结果和变量之间的相关系数。由表2可知,创业团队共享领导与企业创新绩效显著正相关, $r=0.468$ , $p<0.001$ ;与行为整合显著正相关, $r=0.457$ , $p<0.001$ 。行为整合与企业创新绩效显著正相关, $r=0.350$ , $p<0.001$ 。另外,企业规模与行为整合显著负相关,所处行业中的租赁和批发业与行为整合显著负相关。因此,本研究对企业规模和所处行业进行控制。

表1 验证性因子分析结果  
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
4 因子模型	1 047. 242	318	3. 293	0. 068	0. 912	0. 907	0. 046
3 因子模型	2 946. 198	321	9. 178	0. 138	0. 687	0. 662	0. 146
双因子模型	3 485. 268	323	10. 790	0. 152	0. 627	0. 594	0. 161
单因子模型	5 754. 778	324	17. 762	0. 201	0. 357	0. 314	0. 202

注:样本量为434,4因子模型为创业团队共享领导、行为整合、企业创新绩效、CEO冒险倾向,3因子模型为创业团队共享领导+行为整合、企业创新绩效、CEO冒险倾向,双因子模型为创业团队共享领导+行为整合+企业创新绩效、CEO冒险倾向,单因子模型为创业团队共享领导+行为整合+企业创新绩效+CEO冒险倾向。

表2 描述性统计结果和变量间相关系数  
Table 2 Results for Descriptive Statistics, Correlation Coefficients of Variables

变量	均值	标准差	创业团队规模	企业规模	企业成立年限	信息/其他	租赁/其他	批发/其他	CEO冒险倾向	创业团队共享领导	行为整合
创业团队规模	4.087	1.491									
企业规模	53.386	32.446	0.541***								
企业成立年限	3.425	1.445	-0.054	0.136							
信息/其他	0.268	0.445	0.132	-0.048	-0.154 <sup>†</sup>						
租赁/其他	0.150	0.358	-0.054	0.134	0.352***	-0.254**					
批发/其他	0.142	0.350	0.007	-0.003	0.084	-0.246**	-0.170 <sup>†</sup>				
CEO冒险倾向	3.748	1.011	0.014	-0.108	-0.010	0.063	0.017	0.155 <sup>†</sup>			
创业团队共享领导	4.073	0.541	0.047	0.017	-0.075	0.075	-0.056	0.063	-0.073		
行为整合	4.280	0.438	-0.134	-0.271**	0.020	0.081*	-0.094**	0.058	0.291**	0.457***	
企业创新绩效	4.128	0.627	0.132	0.067	0.066	0.138 <sup>†</sup>	0.039	-0.076	-0.001	0.468***	0.350***

注:样本量为127;\*\*\*为 $p < 0.001$ ,\*\*为 $p < 0.010$ ,\*为 $p < 0.050$ ,<sup>†</sup>为 $p < 0.100$ ,下同。

### 4.3 假设检验

为消除原始样本数据的影响,对创业团队共享领导、行为整合、企业创新绩效、团队规模、企业规模、企业成立年限进行0-1标准化处理。假设检验分两部分,首先,用多层回归分析方法检验直接效应;然后,采用Spss Macro Process中的模型4检验中介效应,模型1和模型7检验CEO冒险倾向的调节效用。

#### 4.3.1 直接效应检验

采用多层回归分析方法检验创业团队共享领导对企业创新绩效的影响,检验结果见表3。表3中,模型1和模型4为仅包含控制变量的基础模型。模型2检验创业团队共享领导对企业创新绩效的影响, $\beta = 0.473, p < 0.001$ ,表明创业团队共享领导对企业创新绩效有显著的正向影响, $H_1$ 得到验证。模型5检验

创业团队共享领导对行为整合的影响, $\beta = 0.464, p < 0.001$ ,表明创业团队共享领导对行为整合有显著的正向影响, $H_2$ 得到验证。模型3检验行为整合对企业创新绩效的影响, $\beta = 0.203, p < 0.050$ ,表明行为整合对企业创新绩效有显著的正向影响, $H_3$ 得到验证。

#### 4.3.2 行为整合的中介效应检验

为检验行为整合在创业团队共享领导对企业创新绩效影响的中介作用,本研究采用Bootstrap对样本数据重复抽样5 000次,构建95%的无偏差校正置信区间。检验结果见表4,行为整合的中介效应值为0.094,95%置信区间为[0.018,0.206],不包含0,表明行为整合具有显著中介作用;在控制了行为整合的效应后,创业团队共享领导对企业创新绩效的直接效应值为0.379,95%置信区间为[0.202,0.555],不

**表3 回归分析结果**  
**Table 3 Results for Regression Analysis**

	企业创新绩效			行为整合	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
常数项	-0.081(0.135)	-0.039(0.120)	-0.037(0.118)	-0.050(0.132)	-0.008(0.117)
自变量					
创业团队共享领导		0.473*** (0.079)	0.379*** (0.089)		0.464*** (0.077)
行为整合			0.203* (0.093)		
CEO冒险倾向					
控制变量					
团队规模	0.129(0.109)	0.119(0.096)	0.120(0.095)	0.005(0.107)	-0.005(0.094)
企业规模	-0.014(0.110)	-0.024(0.097)	0.034(0.099)	-0.274*(0.107)	-0.283**(0.094)
团队成立年限	0.083(0.097)	0.118(0.086)	0.094(0.085)	0.085(0.095)	0.119(0.084)
信息/其他	0.300(0.221)	0.210(0.195)	0.191(0.192)	0.183(0.215)	0.094(0.190)
租赁/其他	0.125(0.285)	0.118(0.252)	0.151(0.248)	-0.156(0.279)	-0.162(0.245)
批发/其他	-0.125(0.274)	-0.247(0.243)	-0.258(0.239)	0.172(0.268)	0.052(0.236)
R <sup>2</sup>	0.045	0.264	0.293	0.091	0.301
调整R <sup>2</sup>	-0.003	0.221	0.245	0.045	0.260
F	0.943	6.113**	6.124	1.992	7.337

注:样本量为127;括号中的数据为标准差,下同。

**表4 行为整合的中介效应分析结果**  
**Table 4 Analysis Results for Mediating Effect of Behavior Integration**

作用路径	直接效应			中介效应		
	效应值	95% 置信区间		效应值	95% 置信区间	
		下限	上限		下限	上限
创业团队共享领导 - 行为整合 - 企业创新绩效	0.379	0.202	0.555	0.094	0.018	0.206

包含0,说明行为整合在创业团队共享领导对企业创新绩效之间具有部分中介作用。因此, H<sub>4</sub> 得到验证。

4.3.3 调节效应检验

表5模型6检验CEO冒险倾向对创业团队共享领导与行为整合之间关系的调节作用。由表5可知, CEO冒险倾向对创业团队共享领导与行为整合的关系的效应值为0.154, p < 0.050, 表明CEO冒险倾向的调节效应显著, 即CEO冒险倾向可以有效增强创业团队共享领导对行为整合的促进作用, H<sub>5</sub> 得到验证。

采用Spss Process中的模型1,对样本数据进行5 000次Bootstrap再抽样分析。在CEO冒险倾向高于1个标准差时,调节效应显著, β = 0.680, p < 0.001, 95% 置信区间为[0.465, 0.895]; 在中等水平CEO冒险倾向下, 调节效应显著, β = 0.526, p < 0.001, 95% 置信区间为[0.381, 0.670]; 在CEO冒险倾向低于1个标准差时, 调节效应显著, β = 0.371, p < 0.001, 95% 置信区间为[0.195, 0.548]。同时, 根据AIKEN et al.<sup>[72]</sup>的研究, 用简单斜率分析CEO冒险倾向高于和低于1个标准差

的调节效应,结果见图2。由图2可知,当CEO冒险倾向处于较高水平时,创业团队共享领导对行为整合的作用较强;当CEO冒险倾向处于较低水平时,创业团队共享领导对行为整合的作用较弱。 $H_5$ 得到进一步验证。

表5 调节效应分析结果

Table 5 Results for Moderation Effect Analysis

	行为整合 模型6
常数项	0.084(0.109)
创业团队共享领导	0.526*** (0.073)
CEO冒险倾向	0.311*** (0.228)
创业团队共享领导 × CEO冒险倾向	0.154* (0.067)
团队规模	-0.043(0.087)
企业规模	-0.214* (0.088)
团队成立年限	0.138† (0.077)
信息/其他	0.004(0.176)
租赁/其他	-0.311(0.228)
批发/其他	-0.194(0.223)
$F$	9.358***
$R^2$	0.419
调整 $R^2$	0.026*

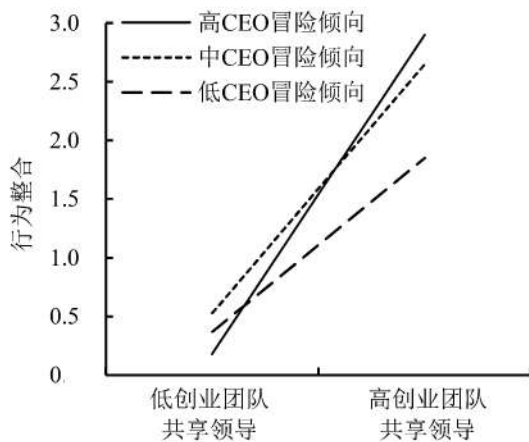


图2 CEO冒险倾向对创业团队共享领导与行为整合的调节效应检验结果

Figure 2 Moderating Effect Test Results for CEO Risk-taking Propensity on Shared Leadership in New Venture Teams and Behavior Integration

#### 4.3.4 有调节的中介效应检验

采用Spss Process中的模型7,对样本数据进行5000次Bootstrap再抽样分析,检验有调节的中介效应。在CEO冒险倾向高于1个标准差时,调节效应显著, $\beta = 0.138, p < 0.001, 95\%$ 置信区间为 $[0.025, 0.308]$ ;在中等水平CEO冒险倾向下,调节效应显著, $\beta = 0.107, p < 0.010, 95\%$ 置信区间为 $[0.017, 0.227]$ ;在CEO冒险倾向低于1个标准差时,调节效应显著, $\beta = 0.076, p < 0.010, 95\%$ 置信区间为 $[0.015, 0.183]$ 。结果表明有调节的中介效应成立,即对于CEO冒险倾向较高的团队,通过行为整合的中介作用,创业团队共享领导对企业创新绩效的正向影响增强, $H_6$ 得到验证。根据AIKEN et al.<sup>[72]</sup>的研究,用简单斜率分析CEO冒险倾向高于、等于和低于1个标准差的调节作用,结果见图3。

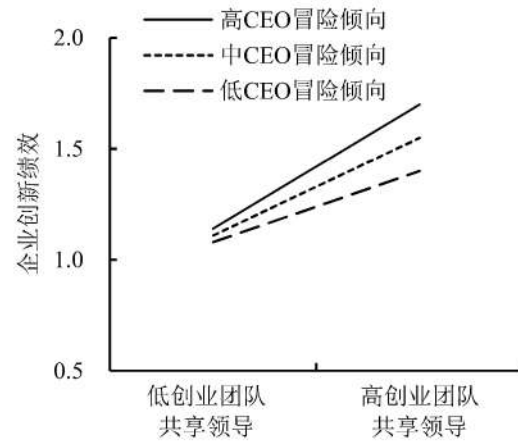


图3 有调节的中介效应检验结果

Figure 3 Test Results for Moderated Mediation Effects

由图3可知,当CEO冒险倾向处于较高水平时,通过行为整合,创业团队共享领导对企业创新绩效的作用较强;当CEO冒险倾向处于较低水平时,通过行为整合,创业团队共享领导对企业创新绩效的作用较弱。 $H_6$ 得到进一步验证。

## 5 结论

### 5.1 研究结果

本研究基于高层梯队理论,聚焦在创业团队这一特定情景下的创业团队共享领导,关注创业团队内部的互动过程。通过行为整合中介创业团队共享领导对企业创新绩效的影响,并讨论CEO冒险倾向的调节作用。研究结果表明,创业团队共享领导正向影响企业创新绩效,行为整合中介创业团队共享领导对企业创新绩效的影响,CEO冒险倾向调节创业团队共享领导对行为整合的正向影响,进而调节行为整合在创业团队共享领导与企业创新绩效之间的中介作用。具体来讲,CEO冒险倾向越高,创业团队共享领导对行为整合的正向影响越强,进而行为整合在创业团队共享领导与企业创新绩效之间的中介作用也越强。



## 5.2 理论意义和实践意义

本研究具有一定的理论贡献,主要体现在:①扩展了基于高层梯队理论面向创业团队特征对企业创新绩效的影响及其过程的解释。管理自由裁量权的存在使高管团队的领导特征成为企业战略绩效的重要预测变量<sup>[25]</sup>,创业团队共享领导作为管理自由裁量权的重要体现,通过团队战略选择和内部互动过程影响企业创新绩效。深化了对创业团队共享领导具体情景的探索,相同的创业团队共享领导在不同的情景特点下可能对绩效产生不同的影响。创业团队的决策更需要团队内部的相互合作和依赖,关注在初期的创业组织中创业团队共享领导产生的情景,有助于深化对创业团队共享领导具体情景的认识。②从输入-过程-输出视角研究创业团队共享领导对企业创新绩效的影响,引入行为整合作为中介变量,有助于深入了解创业团队共享领导对企业创新绩效的作用机制。已有研究探讨团队成员的认知、情感和动机等在创业团队共享领导与绩效之间的中介机制<sup>[6-7]</sup>,较少从团队内部互动视角进行探索。本研究发现,行为整合中介创业团队共享领导对企业创新绩效的作用机制。另外,已有关于企业创新绩效的研究主要采用上市企业的数据<sup>[73]</sup>,而本研究采用问卷调查方式收集创业企业的数据,有利于打开创业团队共享领导对企业创新绩效作用机制的“黑箱”。③本研究深化了CEO冒险性对创业团队共享领导和行为整合与企业创新绩效的调节作用的认识。实证研究结果表明,创业团队内部CEO的特征对组织绩效产生影响<sup>[21]</sup>,CEO冒险倾向影响创业团队内部互动进而对企业创新绩效产生影响。

本研究对于创业团队的管理实践具有一定的启发。①创业团队成员有不同的专长,在创业团队内部采用共享领导的方式,可以赋予不同成员更多的领导权,充分调动所有创业团队成员的积极性,激发所有成员探索新产品、新方法和新市场,并进行创造性实践,有利于创业企业提升创新绩效。②行为整合在创业团队内部具有重要的黏合剂作用,创业团队面临高度不确定的市场环境,企业的创新战略需要综合考虑内外部的影响,重视成员之间的信息沟通、共同决策和合作行为,提高创业团队内部行为整合程度,进而促进企业提升创新绩效。③在CEO冒险倾向高的创业团队中,共享领导可以强化团队内部的沟通、合作和参与决策的积极影响,从而进一步提高共享领导对企业创新绩效的正向影响;实行共享领导方式还可以在在一定程度上降低CEO过分冒险、进行冲动决策等的负面影响。

## 5.3 研究局限和未来展望

本研究仍存在一些局限性,未来可以进一步拓展。①本研究从团队内部互动视角探究创业团队共享领导对企业创新绩效的作用机制,仅考虑团队整合的中介作用,未来可进一步探究团队信任等其他变量的中介机制,并与本研究的行为整合中介机制进行比较。②本研究仅探讨了团队内部特征即CEO

冒险倾向的调节作用,未考虑企业所面临的环境不确定性和行业特点等情景变量的调节作用,未来可以深入探索这些变量的调节作用,进一步厘清创业团队共享领导对企业创新绩效的边界条件。③不同行业创业团队共享领导的方式存在差异,未来研究可进一步细化不同行业的创业团队共享领导对企业创新绩效的影响,与已有领导力理论研究进行充分对话。

## 参考文献:

- [1] PITELIS C N, WAGNER J D. Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 2019, 30(2): 233-242.
- [2] 赵健宇, 廖文琦, 裘希. 创业导向与探索式创新的关系: 一个双中介效应模型. *管理科学*, 2019, 32(2): 33-49.  
ZHAO Jianyu, LIAO Wenqi, XI Xi. Relationship between entrepreneurial orientation and exploratory innovation: a multiple mediating effect model. *Journal of Management Science*, 2019, 32(2): 33-49.
- [3] PEARCE C L, CONGER J A. *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002: 130-134.
- [4] D'INNOCENZO L, MATHIEU J E, KUKENBERGER M R. A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 2016, 42(7): 1964-1991.
- [5] 孙华, 丁荣贵, 王楠楠. 研发团队共享领导力行为的产生和对创新绩效的作用: 基于垂直领导力的影响. *管理科学*, 2018, 31(3): 17-28.  
SUN Hua, DING Ronggui, WANG Nannan. Emergence of shared leadership behaviors and effect on innovation performance in R&D team: based on the influence of vertical leadership. *Journal of Management Science*, 2018, 31(3): 17-28.
- [6] HMIELESKI K M, COLE M S, BARON R A. Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 2012, 38(5): 1476-1499.
- [7] 蒿坡, 龙立荣, 贺伟. 领导力共享、垂直领导力与团队创造力: 双视角研究. *管理科学*, 2014, 27(6): 53-64.  
HAO Po, LONG Lirong, HE Wei. Shared leadership, vertical leadership and team creativity: a dual-perspective study. *Journal of Management Science*, 2014, 27(6): 53-64.
- [8] HAYNES K T, HITT M A, CAMPBELL J T. The dark side of leadership: towards a mid-range theory of hubris and greed in entrepreneurial contexts. *Journal of Management Studies*, 2015, 52(4): 479-505.
- [9] HOCH J E, KOZLOWSKI S W J. Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(3): 390-403.
- [10] PEARCE C L, SIMS H P. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics Theory Research and Practice*, 2002, 6(2): 172-

- 197.
- [11] SCHJOEDT L, KRAUS S. Entrepreneurial teams: definition and performance factors. *Management Research News*, 2009, 32(6): 513-524.
- [12] ENSLEY M D, HMIELESKI K M, PEARCE C L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 2006, 17(3): 217-231.
- [13] CHOI S B, KIM K, KANG S W. Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 2017, 45(3): 377-386.
- [14] 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. *管理世界*, 2014(6): 92-109.  
HU Wangbin, ZHANG Yuli, YANG Jun. Is homogeneity or heterogeneity? A study on the adjustment function of the relationship between the technical entrepreneurial team and new ventures' performance. *Management World*, 2014(6): 92-109.
- [15] LIU J J, CHEN J Y, TAO Y. Innovation performance in new product development teams in China's technology ventures: the role of behavioral integration dimensions and collective efficacy. *Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32(1): 29-44.
- [16] HAMBRICK D C. Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the team label // CUMMINGS L L, SHAW B M. *Research in Organizational Behavior, Greenwich*. CT: JAI Press, 1994: 171-213.
- [17] 谢永平, 郑倩林. 信息多样化与创业团队绩效关系研究: 以共享领导为中介变量. *科技进步与对策*, 2016, 33(12): 8-15.  
XIE Yongping, ZHENG Qianlin. The relationship of information diversity and entrepreneurial team performance: mediated by shared leadership. *Science & Technology Progress and Policy*, 2016, 33(12): 8-15.
- [18] 吕鸿江, 钱楚慧, 赵兴华. 基于元分析的多元领导力效能研究. *外国经济与管理*, 2018, 40(9): 126-142.  
LYU Hongjiang, QIAN Chuhui, ZHAO Xinghua. A meta-analysis research on plural leadership effectiveness. *Foreign Economics & Management*, 2018, 40(9): 126-142.
- [19] BOIES K, LVINA E, MARTENS M L. Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 2010, 9: 195-202.
- [20] DASPIT J, TILLMAN C J, BOYD N G, et al. Cross-functional team effectiveness: an examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management*, 2013, 19(1/2): 34-56.
- [21] WANG D N, WALDMAN D A, ZHANG Z. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(2): 181-198.
- [22] 许成磊, 王玉华, 赵陈芳. 创业团队簇合作策略协同内涵及评价研究. *科技进步与对策*, 2018, 35(14): 122-127.  
XU Chenglei, WANG Yuhua, ZHAO Chenfang. Research on the collaborative innovation strategy conception and evaluation of entrepreneurial team clusters. *Science & Technology Progress and Policy*, 2018, 35(14): 122-127.
- [23] HAMBRICK D C, MASON P A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193-206.
- [24] CARPENTER M A, GELETKANYCZ M A, SANDERS W G. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 2004, 30(6): 749-778.
- [25] HAMBRICK D C. Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 334-343.
- [26] HAGEDOORN J, CLOODT M. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 2003, 32(8): 1365-1379.
- [27] NUSCHELER D, ENGELEN A, ZAHRA S A. The role of top management teams in transforming technology: based new ventures' product introductions into growth. *Journal of Business Venturing*, 2019, 34(1): 122-140.
- [28] SERBAN A, ROBERTS A J B. Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: a mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(2): 181-199.
- [29] CHIU C Y, OWENS B P, TESLUK P E. Initiating and utilizing shared leadership in teams: the role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(12): 1705-1720.
- [30] HOCH J E, DULEBOHN J H. Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: a theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 2017, 27(4): 678-693.
- [31] 买忆媛, 熊婵. 创业团队的认知锁定对创业团队稳定性的影响: 基于创业团队的多案例研究. *科学学研究*, 2012, 30(3): 425-433.  
MAI Yiyuan, XIONG Chan. Founding team's inside cognitive lock-ins and the stability of founding team. *Studies in Science of Science*, 2012, 30(3): 425-433.
- [32] 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. *南开管理评论*, 2018, 21(5): 30-40.  
ZHU Renhong, ZHOU Qi, WU Zhaoxiang. Can entrepreneurial team contractual governance really help the new venture performance? A moderated mediation model. *Nankai Business Review*, 2018, 21(5): 30-40.
- [33] HOUGHTON J D, PEARCE C L, MANZ C C, et al. Sharing is caring: toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 2015, 25(3): 313-327.
- [34] SIMSEK Z, VEIGA J F, LUBATKIN M H, et al. Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(1): 69-84.
- [35] 姚振华, 孙海法. 高管团队组成特征与行为整合关系研究. *南开管理评论*, 2010, 13(1): 15-22.  
YAO Zhenhua, SUN Haifa. The research of compositional traits and behavioral integration of top management team. *Nankai Business Review*, 2010, 13(1): 15-22.

- [36] DOUCET O, POITRAS J, CHÈNEVERT D. The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 2009, 20(4): 340-354.
- [37] ZHAO E Y, THATCHER S M B, JEHN K A. Instigating, engaging in, and managing group conflict: a review of the literature addressing the critical role of the leader in group conflict. *Academy of Management Annals*, 2019, 13(1): 112-147.
- [38] AIME F, HUMPHREY S, DERUE D S, et al. The riddle of heterarchy: power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(2): 327-352.
- [39] DRESCHER M A, KORSGAARD M A, WELPE I M, et al. The dynamics of shared leadership: building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(5): 771-783.
- [40] MCINTYRE H H, FOTI R J. The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2013, 16(1): 46-57.
- [41] BERGMAN J Z, RENTSCH J R, SMALL E E, et al. The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 2012, 152(1): 17-42.
- [42] DRESCHER G, GARBERS Y. Shared leadership and commonality: a policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 2016, 27(2): 200-217.
- [43] TEKLEAB A G, KARACA A, QUIGLEY N R, et al. Re-examining the functional diversity-performance relationship: the roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning. *Journal of Business Research*, 2016, 69(9): 3500-3507.
- [44] MAINEMELIS C, KARK R, EPITROPAKI O. Creative leadership: a multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 2015, 9(1): 393-482.
- [45] VERA D, CROSSAN M. Theatrical improvisation: lessons for organizations. *Organization Studies*, 2004, 25(5): 727-749.
- [46] EL-AWAD Z, GABRIELSSON J, POLITIS D. Entrepreneurial learning and innovation the critical role of team-level learning for the evolution of innovation capabilities in technology-based ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2017, 23(3): 381-405.
- [47] 刘鑫, 蒋春燕. 高层管理团队行为整合对组织二元性的影响: 战略决策周密性的中介作用及长期薪酬的调节作用. *商业经济与管理*, 2015, 285(7): 25-33.  
LIU Xin, JIANG Chunyan. The effect of TMT behavioral integration on organizational ambidexterity: the mediating role of strategic decision comprehensiveness and the moderating role of long-term pay. *Journal of Business Economics*, 2015, 285(7): 25-33.
- [48] ARGOTE L, MIRON-SPEKTOR E. Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science*, 2011, 22(5): 1123-1137.
- [49] VAN DE VEN A, BECHARA J P, SUN K. How outcome agreement and power balance among parties influence processes of organizational learning and nonlearning. *Journal of Management*, 2019, 45(3): 1252-1283.
- [50] KRAICZY N D, HACK A, KELLERMANN F W. What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *The Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32(3): 334-348.
- [51] 孙秀丽, 赵曙明. CEO冒险倾向对公司创业的影响: 一个被调节的中介模型. *科学学与科学技术管理*, 2019, 40(6): 107-124.  
SUN Xiuli, ZHAO Shuming. The impact of CEO risk-taking propensity on corporate entrepreneurship: a moderated mediation model. *Science of Science and Management of S.&T.*, 2019, 40(6): 107-124.
- [52] HSU Y T, HUANG S P K. Top management team characteristics, decision-making style, and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 2011, 5(30): 12099-12107.
- [53] SERRA F R, TRÊS G, FERREIRA M P. The "CEO" effect on the performance of Brazilian companies: an empirical study using measurable characteristics. *European Management Review*, 2016, 13: 193-205.
- [54] JOHNSON K J, FREDRICKSON B L. "We all look the same to me" positive emotions eliminate the own-race bias in face recognition. *Psychological Science*, 2005, 16(11): 875-881.
- [55] PHILIPPE F L, VALLERAND R J, HOULFORT N, et al. Passion for an activity and quality of interpersonal relationships: the mediating role of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010, 98(6): 917-932.
- [56] COLQUITT J A, SCOTT B A, LEPINE J A. Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4): 909-927.
- [57] WONG K F E. The role of risk in making decisions under escalation situations. *Applied Psychology: An International Review*, 2005, 54(4): 584-607.
- [58] BABBIE E R. *The practice of social research*. 14th ed. Boston, MA: Wadsworth Publishing, 2015: 50-56.
- [59] ARMSTRONG J S, OVERTON T S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 1977, 14(3): 396-402.
- [60] BRISLIN R W. The wording and translation of research instruments // *Field Methods in Cross-cultural Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1986: 137-164.
- [61] WOOD M S, FIELDS D. Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2007, 2(3): 251-272.
- [62] 姚振华, 孙海法. 高管团队行为整合的构念和测量: 基于行为的视角. *商业经济与管理*, 2009, 218(12): 28-36.  
YAO Zhenhua, SUN Haifa. The construction and measurement of top management team behavioral integration. *Journal of Business Economics*, 2009, 218(12): 28-36.
- [63] LI H Y, ATUAHENE-GIMA K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(6): 1123-1134.
- [64] LOVELACE K, SHAPIRO D L, WEINGART L R. Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(4): 779-793.

- [65] 谢雅萍, 陈小燕, 叶丹容. 创业激情有助于创业成功吗?. *管理评论*, 2016, 28(11): 170-181.  
XIE Yaping, CHEN Xiaoyan, YE Danrong. Does entrepreneurial passion contribute to entrepreneurial success?. *Management Review*, 2016, 28(11): 170-181.
- [66] HAMILTON R W, PUNTONI S, TAVASSOLI N T. Categorization by groups and individuals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2010, 112(1): 70-81.
- [67] ALEGRE J, CHIVA R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 2013, 51(4): 491-507.
- [68] BEZRUKOVA K, SPELL C S, PERRY J L. Violent splits or healthy divides? Coping with injustice through faultlines. *Personnel Psychology*, 2010, 63(3): 719-751.
- [69] HUERGO E, JAUMANDREU J. Firms' age, process innovation and productivity growth. *International Journal of Industrial Organization*, 2004, 22(4): 541-559.
- [70] CHEN G, BLIESE P D. The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 549-556.
- [71] FORNELL C, LARCKER D F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 1981, 18(1): 39-50.
- [72] AIKEN L S, WEST S G. *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. New York: Sage Publications, 1991: 59-72.
- [73] RUIZ-JIMENEZ J M, FUENTES-FUENTES M D. Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: an empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, 2016, 19(2): 107-121.

## 附录:

量表

变量	题项	变量	题项
共享 领导	创业团队每位成员都能够设定团队目标	行为 整合	创业团队决策时能充分地分享相关信息
	创业团队每位成员都有助于设计团队愿景		创业团队经常进行非正式交流
	创业团队每位成员都能在团队面临问题时决定行动的最佳方案		创业团队成员经常讨论相互的期望和要求
	创业团队每位成员都由他人进行评价,同时为他人负责		某位团队成员繁忙时,其他成员都会帮他分担工作任务
	创业团队每位成员都能与他人协作,共同制定影响团队的决策		创业团队成员经常互相支持工作
	创业团队每位成员有权决定资源如何进行优先分配		当成员分管领域间的配合出现问题时,常会互相告知
	创业团队每位成员都有助于识别、诊断和解决团队面临的问题		创业团队内鼓励大家提出各自的不同意见
	创业团队每位成员都能过问并参与任务的执行,以确保团队完成任务		创业团队成员的不同意见都能得到认真对待
	创业团队每位成员的观点在判定团队形势时都很重要		创业团队成员有不同意见时能够进行争论
创业团队每位成员都能与他人分享团队相关信息,确保所有人工作更有效	CEO 冒险 倾向	我喜欢接受挑战并能承受环境中的不确定性	
创新 绩效		公司将不断开拓新业务、新产品、新市场等	我的成功很大程度上是因为勇敢和冒险
		新业务数量占企业业务总数量的比重大	面对难题我喜欢尝试大胆的新方案
	新业务销售收入占总销售收入的比重大	我是一个雄心勃勃的人	
			我喜欢开拓未知领域

## Impact Mechanism of Shared Leadership in New Venture Teams on Firm Innovative Performance

ZHANG Yinpu<sup>1</sup>, QIAN Si<sup>2</sup>, SHI Wei<sup>2</sup>

1 Department of Psychology, Renmin University of China, Beijing 100872, China

2 School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China

**Abstract:** With the uncertainty of economic environment and the trend of globalization of competition, new ventures are facing new challenges. Moreover with the increase of flattening organization structure and complexity of team task, shared leadership is getting more and more attention from researchers, which can prompt shared responsibility and the collaboration of new venture teams, which makes great effects to promote the innovative performance of new ventures.

Based on Upper echelons theory and the input – process – output (I – P – O) model, the current study adopts behavioral integration as a mediator to examine the impact mechanism of shared leadership in new venture teams on firm innovation performance and the moderating effect of CEO risk-taking propensity on the relationship between shared leadership in new venture teams and behavioral integration. Thus we construct a moderated mediation model. We have collected valid data of 434 samples data from 127 new venture teams through questionnaire survey. The theoretical hypotheses have been tested through hierarchical multiple regression and Bootstrap.

The empirical results show that: shared leadership in new venture teams has a significant positive effect on firm innovative performance; behavioral integration has a significant positive effect on firm innovative performance; and behavioral integration mediated the relationship between shared leadership in new venture teams and firm innovative performance; CEO risk-taking propensity moderated the relationship between shared leadership in new venture teams and behavioral integration, for teams with higher CEO risk-taking propensity, the positive impact of shared leadership on behavioral integration is stronger; CEO risk-taking propensity has an impact on the relationship between shared leadership in new venture teams and firm innovative performance through behavioral integration.

The results not only deepen the understanding of shared leadership in the context of new venture teams on organizational outcome variables, but also contribute to in-depth understanding of the mechanism of shared leadership in new venture teams on firm innovative performance. Moreover, this study examines the moderated effect of CEO risk-taking propensity on the relationship between shared leadership and behavior integration, hence further the moderated mediation of behavior integration between shared leadership and firm innovative performance, which contributes to introduce an important boundary condition of this relationship. Meanwhile, this study also provides important theoretical guidance and practical implications to the improvement of firm innovative performance in new venture teams.

**Keywords:** new venture teams; shared leadership; firm innovative performance; behavioral integration; CEO risk-taking propensity

**Received Date:** August 23<sup>rd</sup>, 2019      **Accepted Date:** December 29<sup>th</sup>, 2019

**Funded Project:** Supported by the China Postdoctoral Science Foundation(2017M620993)

**Biography:** ZHANG Yinpu, doctor in management, is a postdoctor in the Department of Psychology at Renmin University of China. Her research interests include new venture teams management and leadership. Her representative paper titled “Experience sampling: a new method to collect ‘real’ data” was published in the *Advances in Psychological Science* ( Issue 2, 2016). E-mail: yinpuzhang@ruc.edu.cn

QIAN Si is a Ph. D candidate in the School of Labor and Human Resources at Renmin University of China. Her research interests include entrepreneurship and leadership. Her representative paper titled “How to promote entrepreneurial performance; whether it depends on human capital or social capital?” was published in the *Human Resources Development of China* ( Issue 7, 2018). E-mail: sissiqiansi@ruc.edu.cn

SHI Wei, doctor in education, is a professor in the School of Labor and Human Resources at Renmin University of China. His research interests include entrepreneurship and corporate culture. His representative paper titled “Study on the influence of TMT faultline on decision-making and performance” was published in the *Gansu Social Sciences*( Issue 3, 2018). E-mail: swei@ruc.edu.cn □