

文章编号:1002-980X(2007)11-0027-07

国际创业高管团队结构因素及其有效组合研究

林士渊, 王重鸣

(浙江大学 管理学院, 杭州 310058)

摘要:以管理心理学的团队效能理论为基础,采用现场访谈、问卷调查和统计分析等研究方法,探讨国际创业高管团队结构的关键构成因素及其相互关系。主要研究结论有:国际创业高管团队组成特征变量聚类为三种组织模式:同质文化知识型、文化异质知识型、同质文化经验型;国际创业高管团队领导模式因素区分为三种领导维度:变革型领导维度、创业型领导维度、交易型领导维度;国际创业高管团队结构的典型和有效组合主要有三种:变革型领导结构、创业型领导结构、以及交易型领导结构。

关键词:国际创业高管团队结构;高管团队组成模式;高管团队领导模式

中图分类号: C939 **文献标志码:** A

国际创业高管团队结构因素对国际创业绩效目标的实现具有不可替代的关键作用。然而以往关于国际创业高管团队结构的研究至少存在两方面的缺陷:第一,大部分研究将高管团队的人口统计学特征变量与绩效关系进行单独分析,未发现从高管团队结构效能的角度对高管团队结构因素进行整合分析的实证研究;第二,大部分研究偏重于定量研究,而定量研究不仅不能有效说明高管团队人口统计学特征变量影响绩效的过程,而且研究的测量信度超过结构效度、研究的描述性超过操作性^[1]。因此,这些研究没有说明高管团队结构的关键构成因素及其相互关系,也不能解释为什么高管团队的不同组成特征会导致不同的领导行为模式。针对这种不足,本研究运用定性和定量分析相结合的研究方法,在 Hambrick 的高管团队五因素结构的基础上,根据现场访谈结果提出国际创业高管团队的二因素结构模型。研究首先分析和确定国际创业高管团队的人口统计学特征变量,探讨国际创业高管团队组成模式和领导模式的构成维度,然后进一步验证国际创业高管团队组成模式和领导模式之间的因果关系,并从组成模式与领导模式的可能组合中区分出国际创业高管团队结构因素的有效组合。为此,本研究以创业型外资企业为样本,对国际创业高管团

队结构关键构成因素及其相互关系进行系统研究,以期国际创业外资企业和中国企业对于高管团队结构的选择和调整构建理论框架。

1 研究假设

Carpenter 和 Fredrickson 认为高管团队的人口统计学特征主要包括四个方面:国际经验、教育背景、专业背景、任职年资^[2];但本研究访谈结果显示,国际创业高管团队组成特征变量主要包括:国际经验平均水平、精英教育平均水平、文化背景异质程度、专业背景异质程度、创业年资异质程度。其中主要区别在于强调文化背景异质程度对国际创业高管团队结构效能的影响。另一方面,以往相关研究和本研究访谈结果证实,变革型领导模式、创业型领导模式、交易型领导模式具有跨文化适用性;变革型领导模式和创业型领导模式同时具有明显的创业导向,他们是国际创业高管团队运用的主要领导模式。由于国际创业高管团队组成模式共有 6 种(3×2),因此国际创业高管团队组成模式与领导模式的组合理论上有 18 种。但实际经验和访谈结果表明,在组成模式与领导模式的组合中,典型和有效的国际创业高管团队结构因素组合主要有 3 种。为此本研究提出以下假设:国际创业高管团队特征变量中的

收稿日期:2007-07-12

基金项目:国家自然科学基金(70232010,20060335127)

作者简介:林士渊(1962-),男,加拿大华人,香港凯泽实业有限公司总经理,管理学博士,主要从事跨国创业管理和高管团队结构效能研究;王重鸣(1949-),男,浙江大学管理学院常务副院长,浙江大学人力资源与战略发展研究中心主任,全球创业研究中心主任,教授,博士生导师,主要从事人力资源和创业管理研究。

国际经验和精英教育平均水平之间的关系为正相关；国际创业高管团队特征变量中的专业背景和创业年资异质程度之间的关系为正相关；国际创业高管团队特征变量聚类为三种模式：同质文化知识型、异质文化知识型、同质文化经验型；国际创业高管团队的领导模式因素区分为三个维度：变革型领导、创业型领导、交易型领导；同质文化知识型模式与创业型领导匹配、异质文化知识型模式与变革型领导匹配、同质文化经验型模式与交易型领导匹配。

2 研究方法

2.1 研究样本

取样标准。本研究的调查对象全部来自随机挑选的创业型外资企业。创业型外资企业的定义是具有前瞻行为和创新行为特征的外资企业，前瞻行为包括掌握市场机会并在市场中获取主动；创新行为包括产品创新、过程创新、以及组织创新。根据上述定义，我们选择两种类型的外资企业作为研究样本：带有明确国际创业目的的外资企业，其判断标准是企业为了争取和掌握某种机会（前瞻行为特征）而

进入中国市场进行直接的创业投资，这类外资企业在中国的经营时间一般在 3~5 年之间，处于创业成长期；虽然进入中国多年，但带有明显和持续创新行为特征的外资企业，其判断标准是为了进一步扩张或为了组织变革和流程再造而不断进行产品创新、过程创新、或组织创新，这类外资企业在中国的经营时间一般在 5~15 年之间，正处在创业扩张期或创业成熟期。

样本描述。虽然问卷中的涉及本研究假设的量表均为成熟量表，仍需要进行探索性因素分析以针对量表的中国适用性进行修订。本研究在外资企业比较集中的上海和广州等地调查了 50 家创业型外资企业，包括制造型、服务型和贸易型企业。本研究调查共发放问卷 260 份，回收有效问卷 220 份，回收率为 85%；另外，根据 Zahra 关于创业精神 7 项目 7 点量表（ α 系数 = 0.71），本研究剔除了创业精神量表分数小于 5 的 10 家企业，最终的样本为 203 份，样本有效率为 78%。样本基本情况见表 1。从样本结构的描述性统计结果中可以看出，大部分创业型外资企业处于创业成长期和创业扩张期。

表 1 创业型外资企业样本的背景情况

企业规模			外资来源			进入模式		
类别(人数)	企业数	百分数	类别	企业数	百分数	类别	企业数	百分数
100~300	12	30.0	欧美	25	62.5	新创	28	70.0
300~500	18	45.0	亚洲	5	12.5	并购	12	30.0
500以上	10	25.0	港台	10	25.0			
发展阶段			业务类型			竞争地位		
类别	企业数	百分数	类别	企业数	百分数	类别	企业数	百分数
成长期	12	30.0	制造销售	18	45.0	领导者	4	10.0
扩张期	20	50.0	贸易销售	8	20.0	挑战者	16	40.0
成熟期	8	20.0	产品服务	14	35.0	追随者	14	35.0
						补缺者	6	15.0

2.2 研究问卷

本研究问卷包括四个部分：创业型外资企业判别测量量表：采用 Zahra 等开发的创业精神测量量表；高管团队领导模式强度测量量表：作者在 Bass 和 Avolio 开发的 21 项目量表^[3]、以及 Gupta 等开发的 15 项目量表^[4]的基础上，进行团队水平和国际创业修订。项目得分越高，表示被测试者感知的领导模式强度越大；国际环境对抗测量量表：直接采用 Zahra 和 Garvis 开发的 6 项目量表^[5]；跨国知识转移测量量表：直接采用 Zahra 等开发的 6 项目量表^[6]；

对于高管团队人口统计学特征变量统计，本研究采用 Tihanyi 等的编码原则：第一，按高管团队成员的个人简历数据统计国际经验和精英教育平均水平；第二，采用平均值划分标准差描述创业年资异质性；第三，采用 $1 - \sum (P_i)^2$ 计算专业背景和文化背景异质性。根据研究要求，我们将特征变量分为高低两种情况：当国际经验平均值 < 1 时，平均水平低；当国际经验平均值 ≥ 1 时，平均水平高；当精英教育平均值 < 2 时，平均水平低；当精英教育平均值 ≥ 2 时，平均水平高；当文化背景异质性 < 0.5 时，异质程度低；当文化背景异质性 ≥ 0.5 时，异质

程度高； 当专业背景异质性 < 0. 5 时 , 异质程度低 ; 当专业背景异质性 ≥ 0. 5 时 , 异质程度高 ; 当创业年资异质性 < 0. 5 时 , 异质程度低 ; 当创业年资异质性 ≥ 0. 5 时 , 异质程度高。研究采用 SPSS 12. 0 和 AMOS 4. 0 软件进行统计分析 : 相关分析、K 均值聚类分析、因素分析、多元回归分析。

3 研究结果

3. 1 相关分析结果

为了验证本研究主要变量的相互关系 , 本研究

通过问卷测量数据对国际创业高管团队组成的特征变量、高管团队领导模式、高管团队规模进行相关分析。相关分析结果基本验证了假设一和假设二、以及初步验证了假设五。分析结果见表 2。

3. 2 聚类分析结果

为了验证国际创业高管团队的组成模式的类型和特征 , 在假设一和假设二得到验证的基础上 , 本研究通过问卷测量样本数据对国际创业高管团队的人口统计学变量统计数据进行聚类分析。聚类分析结果基本验证了假设三。分析结果见表 3。

表 2 国际创业高管团队组成特征变量和领导模式相关分析结果(N = 40)

变量	M	SD	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	F ₇	F ₈
F ₁ 国际经验平均	5. 35	1. 36								
F ₂ 精英教育平均	5. 59	1. 04	0. 56 **							
F ₃ 文化背景异质	4. 89	1. 27	0. 38 *	0. 21						
F ₄ 专业背景异质	5. 91	0. 93	0. 22	0. 23	0. 26					
F ₅ 创业年资异质	4. 30	1. 25	0. 34 *	- 0. 37 *	- 0. 11	0. 59 **				
F ₆ 高管团队规模	5. 83	0. 86	- 0. 23	- 0. 20	- 0. 21	0. 35 **	0. 51 **			
F ₇ 变革领导模式	4. 77	1. 11	0. 56 **	0. 55 **	- 0. 60 **	0. 54 **	0. 41 **	0. 20		
F ₈ 创业领导模式	5. 23	0. 76	0. 61 **	0. 56 **	0. 52 **	0. 47 **	0. 45 **	0. 23	0. 26	
F ₉ 交易领导模式	4. 36	1. 02	- 0. 49 **	- 0. 44 **	- 0. 39 **	- 0. 35 *	- 0. 47 **	0. 31 *	0. 23	0. 24

表 3 国际创业高管团队组成模式变量聚类分析结果(N = 40)

	同质文化知识型	异质文化知识型	同质文化经验型
F ₁ 国际经验平均	1. 60(高)	1. 50(高)	0. 24(低)
F ₂ 精英教育平均	2. 38(高)	2. 25(高)	1. 20(低)
F ₃ 文化背景异质	0. 12(低)	0. 60(高)	0. 18(低)
F ₄ 专业背景异质	0. 84(高)	0. 65(高)	0. 30(低)
F ₅ 创业年资异质	0. 54(高)	0. 56(高)	0. 29(低)
	聚类	误差	Sig
F ₁ 国际经验平均	5. 391	2	0. 000
F ₂ 精英教育平均	3. 948	2	0. 007
F ₃ 文化背景异质	1. 018	2	0. 000
F ₄ 专业背景异质	0. 703	2	0. 000
F ₅ 创业年资异质	0. 218	2	0. 000

3. 3 因素分析结果

虽然本研究涉及的三种国际创业领导模式测量量表已经被以往研究证实适用于跨文化环境 , 但为了验证其能够适用于中国的创业型外资企业 , 需要进行验证性因素分析。我们用经过探索性因素分析的调整和修订后的高管团队领导模式测量问卷对同一样本进行重测。为了使拟合效果更好 , 我们在进

行验证性因素分析之前 , 先对测量同一个因素超过三个测量指标的项目进行合并 (按照奇偶顺序将测量项目分为两列 , 依次将两列对应序号项目合并 , 以它们的平均数作为合并后测量指标分数)。本研究采用极大似然法通过结构方程建模对领导模式量表进行验证性因素分析 , 如表 4 和图 1 所示。

表 4 国际创业高管团队领导模式因素结构验证性因素分析结果(N = 203)

测量模型	X ²	df	RMSEA	GFI	A GFI	NFI	TL I	CFI	IFI
独立模型	951. 52	62							
验证模型	44. 72 *	46	0. 05	0. 95	0. 82	0. 89	0. 91	0. 98	0. 96

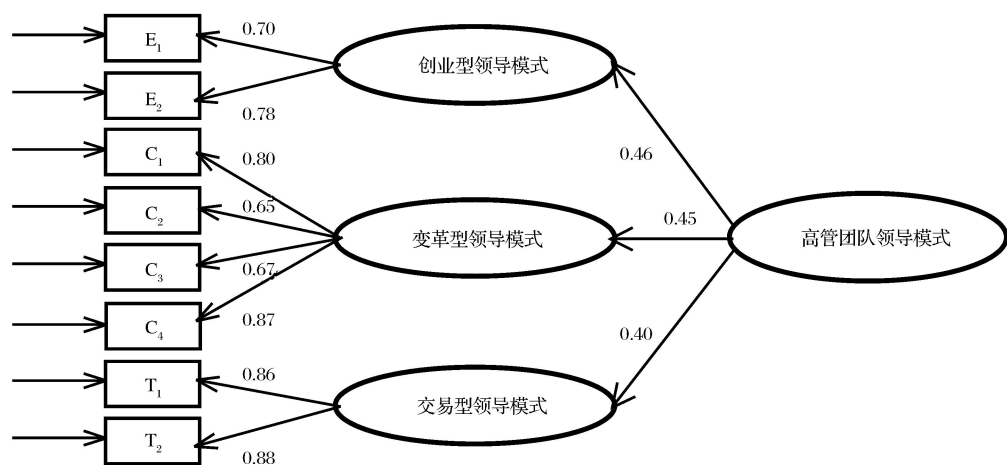


图 1 国际创业高管团队领导模式的结构验证性因素分析结果

从图 1 中显示的路径系数可以看到,每种领导模式结构因素的标准化荷重都较高(基本在 0.65 以上),说明观测指标与测量的潜变量具有较好的效标关联效率;三个结构维度之间的相关程度属于中等偏下水平,说明三种领导模式结构维度重叠较少。同时,从上表显示结果来看, RMSEA 小于 0.10, CFI 和 TLI 的值也都在 0.9 以上。因此,我们假设的高管团队领导模式因素理论模型得到实证数据的良好拟合,假设四得到验证。

3.4 多元回归分析结果

国际环境对抗、跨国知识转移、高管团队规模对国际创业绩效具有重要影响。为了验证国际创业高管团队结构的组成模式对领导模式具有决定性影响和预测作用,本研究将上述三个影响因素作为控制

变量在组织水平上对三种领导模式分别进行多元回归分析。分析结果显示,对于变革型领导模式,只有组成模式一进入回归方程,说明国际创业高管团队的同质文化知识型组成对变革型领导模式的影响显著;对于创业型领导模式,只有组成模式二进入回归方程,说明国际创业高管团队的异质文化知识型组成对创业型领导模式的影响显著;对于交易型领导模式,只有组成模式三进入回归方程,说明国际创业高管团队的同质文化经验型组成对交易型领导模式的影响显著;国际环境对抗、跨国知识转移、以及高管团队规模都没有进入回归方程,说明关键控制变量对高管团队领导模式的影响不显著。分析结果见表 5、6、7。

表 5 国际创业高管团队组成模式对变革型领导的逐步回归分析结果(N= 40)

	预测变量	第一步回归	第二步回归
控制变量	国际环境对抗	0.10	
	跨国知识转移	0.06	
	高管团队规模	- 0.12	
自变量	同质文化知识型(组成模式一)		0.53***
	R ²		0.30**
	ΔR ²	0.10	0.20**

表 6 国际创业高管团队组成模式对创业型领导的逐步回归分析结果(N= 40)

	预测变量	第一步回归	第二步回归
控制变量	国际环境对抗	0.11	
	跨国知识转移	0.08	
	高管团队规模	- 0.13	
自变量	异质文化知识型(组成模式二)		0.48**
	R ²		0.29**
	ΔR ²	0.08	0.21***

表 7 国际创业高管团队组成模式对交易型领导的逐步回归分析结果(N= 40)

	预测变量	第一步回归	第二步回归
控制变量	国际环境对抗	0. 09	
	跨国知识转移	0. 10	
	高管团队规模	- 0. 11	
自变量	同质文化经验型(组成模式三)		0. 41 **
	R ²		0. 32 **
	ΔR ²	0. 09	0. 23 ***

注: *p < 0. 05 ** p < 0. 01 *** p < 0. 001; R² 为校正 R²; ΔR² 是加入交互项对方程预测能力的增量。

4 研究讨论

4. 1 国际创业高管团队组成的特征变量

本研究中国际创业高管团队的组成特征变量是:国际经验平均水平、精英教育平均水平、文化背景异质程度、专业背景异质程度、创业年资异质程度。根据访谈研究结论,作者剔除了以往相关研究中应用的另外四个指标:高管团队平均年龄、高管团队年龄异质程度、高管团队创业年资平均水平、高管团队教育背景异质程度;增加了高管团队文化背景异质性。这是由于本研究的对象是创业型外资企业,其高管团队成员平均年龄通常都在 48 岁左右,年龄异质程度差异比较小;高管团队创业年资平均水平通常都在 6 年左右,但创业年资异质程度差异较大;至于教育背景异质程度,在目前中国教育体制下并无实质性意义,这已在本研究的现场调查中得到证实。但是,由于本研究聚焦国际创业高管团队,所以文化背景因素是关键因素之一。在欧美的高管团队组成特征变量与组织绩效关系研究中,很少将精英教育(教育程度)异质程度作为特征变量的指标,这可能是因为欧美的全民普及教育程度较高,也就是说高管团队的精英教育平均水平普遍很高、异质程度普遍很低,都没有区分性。本研究将精英教育平均水平作为国际创业高管团队特征变量的重要指标之一,而没有将精英教育异质程度作为研究指标。这主要是因为在中国的外资企业里,学历是影响个人地位和职务晋升的非常敏感的问题:第一,由于中国的高等教育在 1978 年才恢复,而外资企业早在 1980 年起便进入中国,所以在部分外资企业高管团队中创业年资较长和地位较高的中国本土成员的精英教育平均水平不会很高,而后期进入的高管团队成员很多是海归或 MBA,使不同创业阶段的外资企业在精英教育平均水平方面具有较大的差异,也就是说精英教育平均水平能够反映企业的变革程度和发展水平,所以这个因素是高管团队特征变量的

重要指标。第二,本研究发现国际创业高管团队的精英教育异质程度普遍很低,这主要是由于低精英教育水平的领导者或高管团队成员通常不能接受或不能与新加入的高学历高管团队成员很好地合作,较低精英教育水平的领导者或高管团队成员在企业内具有权力,完全有能力不买新人的账或运用政治手腕迫使他们离开公司(低水平均衡),当客观环境迫使企业变革时,这些前辈们通常不得不离开公司(高水平均衡)。通过斗争和整合,创业型外资企业能够通过自我调节使精英教育水平均等,也就是说精英教育异质程度指标基本上没有区分性,不宜用作国际创业高管团队组成特征变量。

4. 2 国际创业高管团队的组成模式特征

关于国际创业高管团队的组成模式特征,本研究显示:第一,同质文化知识型(组成模式一)具备运用变革型领导模式的基础:高水平国际经验和精英教育、高异质程度专业背景和创业年资、低异质程度文化背景,不仅导致该类高管团队具有高水平创新能力,而且导致组织情景具有比较单一的集体取向文化特征,因此模式一带有明显的魅力领导特征,使其在国际创业的跨文化环境中更倾向于采用变革型领导模式,因此模式一和变革型领导组合更有效。第二,异质文化知识型(组成模式二)具备大部分实施变革型领导模式的基础:高水平国际经验和精英教育、以及高异质程度专业背景和创业年资,导致该类型高管团队具有高水平的创新能力,强调完成任务和协调关系的内在团队领导。但高异质程度文化背景使组织情景缺乏单一的集体取向文化特征,使模式二不具备魅力领导的基础,因此在国际创业的跨文化环境中更倾向于采用创业型领导模式,即组成模式二和创业型领导组合更有效。第三,同质文化经验型(组成模式三)基本上不具备运用变革型和创业型领导模式的基础:低水平国际经验和精英教育、低异质程度专业背景和创业年资、低异质程度文化背景,导致该类型高管团队不具有高水平创新能

力,但具有较强团队内聚力,比较关注团队任务和环境影响并带有明显的短期行为特征。上述因素的综合作用使模式三更倾向于采用交易型领导模式,因此组成模式三和交易型领导组合更有效。

4.3 国际创业高管团队的领导模式特征

本研究通过现场调查和对高管团队领导模式的结构分析,提出国际创业高管团队运用的领导行为模式主要包括变革型领导(魅力领导、精神激励、智力启发、个人关怀)、创业型领导(情景设定、团队设定)、以及交易型领导(权变奖励、例外管理)。这首先是由于上述领导模式最能反映出国际创业高管团队的整体领导行为特征,同时由于上述三种领导行为模式基本上具有跨文化适应性和创业导向。在本研究中,第一,变革型和交易型领导模式量表采用了 Bass 编制并经过多次修改的 MLQ 测量问卷的大部分项目。Bass 和 Avolio 认为领导魅力和动机因素与积极性关系最大;个人关怀、智力启发和权变奖励都是很重要的因素;例外管理的被动形式与绩效在某种程度上正相关,而例外管理的主动形式与绩效负相关;放任型领导与组织绩效负相关。所以,本研究在进行探索性因素分析时删除了其中测量放任型领导的荷重偏低的 3 个项目,共采用原问卷的 18 个测量项目。第二,创业型领导模式量表采用了 Gupta 等开发的 15 个项目量表的 12 个项目,在探索性因素分析过程中删除了语义含糊和荷重较低的 3 个项目。问卷调查和因素分析显示,大部分国际创业高管团队采用的领导模式在变革型和创业型之间具有明显的倾向性:要么侧重变革型模式,要么偏向创业型模式,但又同时具有变革型或创业型模式的某些特征。例如,采用变革型模式的高管团队通常具有“促进绩效提升、引导团队合作、挑战公司陈规”等创业型模式的特征;而采用创业型模式的高管团队往往具有“描绘组织愿景”等变革型模式的特征。另一方面,由于交易型领导模式是大多数领导理论和行为模式的基础即强调领导者和追随者之间的交易,所以无论国际创业高管团队整体运用的主要领导模式是变革型领导模式还是创业型领导模式,都或多或少地包含了交易型领导模式的某些功能,尽管交易型领导模式本身并没有明显的创业特征。

4.4 国际创业高管团队结构的因素组合

关于国际创业高管团队的结构因素组合,本研究显示:组合一(同质文化知识型-变革型领导)的主要特征是:具有高水平创造和创新能力、具有高水平的高管团队内聚力、具有对竞争威胁的高度进取

反应、具有高质量决策能力、具有高水平的国际化能力、具有成为市场领导者的能力、整个组织具有高度的满意感、整个组织具有高度的创业绩效;组合二(异质文化知识型-创业型领导)的主要特征是:具有高水平创造和创新能力、具有中等水平的高管团队内聚力、具有对竞争威胁的中度进取反应、具有高质量决策能力、具有高水平的国际化能力、具有成为市场领导者的能力、整个组织具有中度的满意感、整个组织具有中度的创业绩效;组合三(同质文化经验型-交易型领导)的主要特征是:具有低水平创造和创新能力、具有中等水平的高管团队内聚力、具有对竞争威胁的低度进取反应、具有低质量决策能力、具有低水平的国际化能力、不具有成为市场领导者的能力、整个组织具有低度满意感和创业绩效(图2)。然而,这些组合模式只是国际创业高管团队结构中具有代表性的有效组合而并非唯一组合。本研究进一步表明,同质文化知识型组合与创业型领导匹配并不十分有效,这主要是因为低度文化背景异质性容易产生“圈内思维”,从而对组建以寻找机会和承担风险为主要任务的高管团队(团队设定)不利;而同质文化知识型组合很少被发现与交易型领导匹配;当异质文化知识型组合与变革型领导匹配时,由于文化背景异质程度较高,使作为魅力领导主要基础的集体取向文化被严重削弱,从而使变革型模式转变为创业型领导;同质文化经验型组合与变革型或创业型领导匹配通常会导致高成本运营并无法达成既定绩效目标。总的来说,国际创业高管团队结构的组成模式通过领导模式对国际创业绩效产生作用;国际创业高管团队结构的领导模式因素的运用基本上取决于国际创业高管团队结构的组成模式因素。

5 结论

本研究通过对国际创业高管团队的结构因素及其关系进行实证分析,提出和验证了国际创业高管团队的结构模型。主要研究结论有:国际创业高管团队结构的组成模式因素特征变量中的国际经验和精英教育平均水平之间的关系为正相关;国际创业高管团队结构的组成模式因素特征变量中的专业背景和创业年资异质程度之间的关系为正相关;

国际创业高管团队的组成模式因素聚类为三种模式:同质文化知识型、异质文化知识型、同质文化经验型;国际创业高管团队的领导模式因素区分为三个维度:变革型领导维度、创业型领导维度、交易

型领导维度； 国际创业高管团队结构有效组合模 及交易型领导结构。
型主要有三种 :变革型领导结构、创业型领导结构以

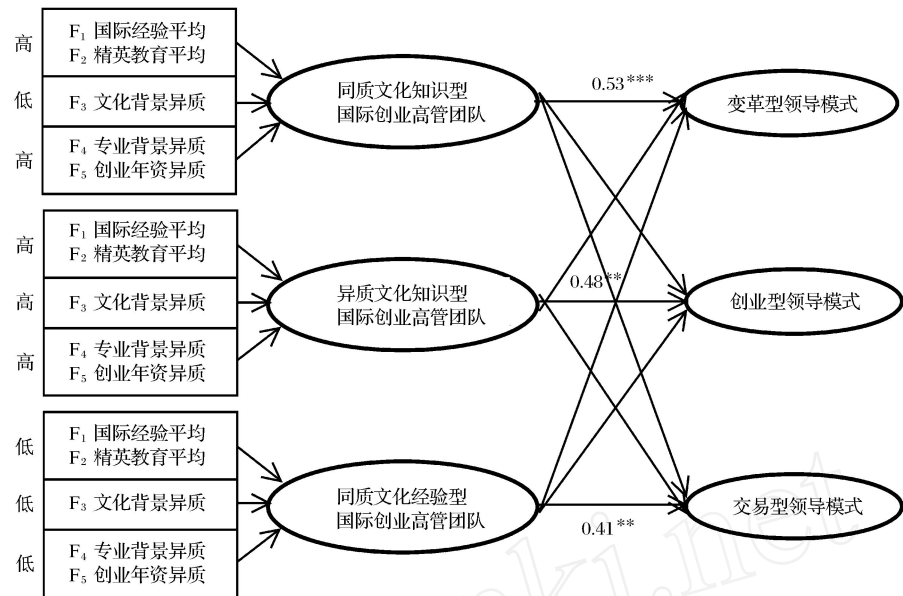


图 2 国际创业高管团队结构因素及其相互关系的理论模型

参考文献

[1]PRIEM R,L YON D,DESS G Inherent limitations of demographic proxies in top management team heterogeneity research [J].Journal of Management ,1999 ,25 (6) : 935 - 953.

[2]CARPENTER M A ,FREDRICKSON J W. Top management teams , global strategic posture , and the moderating role of uncertainty [J] . Academy of Management Journal , 2001 , 44 (3) : 533 - 545.

[3]BASS B M ,AVOLIO B J. Multifactor leadership questionnaire : Short form 6S [M]. Binghamton , NY: Center for Leadership Studies , 1992.

[4]GUPTA V , MACMILLAN I C,SURIE G Entrepreneurial leadership : Developing and measuring a cross - cultural construct [J] . Journal of Business Venturing , 2004 , 19 : 241 - 260.

[5]ZA HRA S A ,GARVIS D M International corporate entrepreneurship and firm performance : The moderating effect of international environmental hostility [J] . Journal of Business Venturing , 2000 , 15 : 469 - 492.

[6]ZA HRA 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 , 2001 , 43 : 925 - 950.

The Study of Tmt Structural Factors and Their Effective Combinations
in International Entrepreneurship

L IN Shi-yuan , WANG Zhong-ming

(Management School of Zhejiang University , Hangzhou 310058 , China)

Abstract : Based on the Team Effectiveness Theory in Managerial Psychology , this empirical study discussed the Component Factors and Interrelations of TMT Structure in International Entrepreneurship using psychological research approach of semi - structured interview , questionnaires , and statistical analysis in entrepreneurial foreign enterprises . The results showed that : 1. The Biological Proxy of Characteristics of TMT in International Entrepreneurship clustered in three Major Compositions described as : Intellectual in Cultural Homogeneity , Intellectual in Cultural Heterogeneity , and Experiential in Cultural Homogeneity ; 2. The Cross - cultural Leadership Modes of TMT in International Entrepreneurship differentiated in three Major Dimensions : Transformational Leadership , Entrepreneurial Leadership , and Transactional Leadership ; 3. The Typical and Valid TMT Structures in International Entrepreneurship mostly included three forms : Transformational Structure , Entrepreneurial Structure , and Transactional Structure .

Key words : TMT structure in international entrepreneurship ; TMT composition mode ; TMT leadership mode .