

# 海归创业者本土适应对企业绩效的影响机制研究

□ 郑 玮 沈 睿 林道谥 路江涌<sup>①</sup>

**摘 要：**相较于本土创业者，海归创业者在技术知识和国际化视野等方面的优势毋庸置疑，但如何克服“水土不服”等问题是提升海归企业绩效的关键。本文尝试从创业者与环境的互动入手，探讨海归创业者对本土环境的适应情况、企业的适应情况及其与企业绩效之间的关系。基于对北京市海归创业者问卷调查的结果分析发现，海归创业者对本土环境的适应情况对企业绩效有正向影响；企业的适应情况在海归创业者适应与企业绩效之间起到了完全中介的作用；本土高管成员比例加强了企业适应在海归创业者适应与企业绩效之间的中介作用。

**关键词：**海归创业；本土适应；企业绩效；本土高管

## 一、引 言

随着中国经济的发展以及国内创业政策的逐步完善，在“大众创业，万众创新”口号的感召下，越来越多在海外学习、工作过的高层次人才将目光聚焦国内市场，掀起了海归回国创业的热潮。海归创业者在教育背景、技术知识和国际化视野等方面都有着独特的优势。尽管如此，面对国内外社会、商业和文化环境的巨大差异，海归创业者面临着“水土不服”的问题，无法快速适应国内环境，因而大大制约了海归企业的发展。

那么，海归创业者对本土环境的适应如何影响海归企业的绩效？通过文献回顾我们发现，不少研究都将海归人员视作一个整体，对比海归与本土创业者初创企业的绩效（Dai & Liu, 2009; Li, Zhou & Zhang, 2012）。然而，这类研究仅关注到了海归创业群体共有的优势与劣势，却忽视了海归创业者、海归企业之间的组内差异。尽管有部分研究关注到了海归创业者个体间的差异，从创业者人力资本、社会资本和资产互补的角度研究了海归创业绩效的影响因素（Wright, Liu, Buck & Filatotchev, 2008），

---

<sup>①</sup> 郑玮、沈睿（通信作者：jsshenui@126.com）、路江涌，北京大学光华管理学院；林道谥，中山大学岭南（大学）学院。作者感谢国家自然科学基金面上项目（71472010、71172020）、青年科学基金项目（71502180）和杰出青年基金项目（71525004）的资助。

却仍未从理论或实证上探讨海归创业者的适应情况对海归企业绩效的影响,以及海归创业者适应情况如何通过影响企业层面的战略,进而影响创业企业绩效的过程。

在中国情境下研究海归创业者的适应问题尤为重要。一方面,在转型经济的背景下,国内环境长期处于高速变化之中,海归回国后面临的环境与出国前已截然不同。只有快速适应国内环境,加深对本土市场的理解,才能准确地把握本土创业机会。另一方面,国内的制度环境还不够完善,人际关系网络成为了不健全制度的替代品,创业者的成功在很大程度上依赖于与政府、投资机构、合作伙伴以及客户之间的非正式关系。只有积极适应国内环境,融入本土“圈子”,构建本土人际关系网络,才能获取本土资源以及开发创业机会。因此,海归个人及其创办的企业对国内环境的适应在企业生存和发展过程中都扮演着至关重要的角色。

考虑到海归适应本土环境的重要性和已有研究的不足,本文尝试从创业者与环境的互动角度入手,聚焦海归创业者回国后对本土环境适应状况的差异,探讨海归创业者个人适应如何影响企业适应情况,进而影响海归企业的绩效。同时,我们注意到了企业中本土高管成员对企业适应情况的促进作用,考察了高管团队中本土成员比例对海归个人适应与企业适应之间关系的调节作用。基于对147位创业地点为北京的海归创业者的问卷调查,我们发现,海归创业者个人适应得越好,其创办企业越容易适应本土环境,进而企业的绩效越好。此外,本土化的高管团队加强了海归创业者适应对企业适应的促进作用以及企业适应的中介作用。

## 二、研究回顾

### (一) 海归创业与企业绩效

海归创业的绩效问题受到了创业研究领域学者们的关注。与本土创业者相比,海归创业企业的表现如何?已有研究结论尚未达成统一。Dai和Liu(2009)发现,海归创办企业的绩效整体上优于本土创业企业的绩效,其优势体现在技术知识、商业知识和国际化创业导向三方面,海归创业者的高等教育背景、从发达国家带回的先进知识与技术、国际化网络和视野都为其在母国开发本土机会创造了优势。研究也表明,海归人才对企业创新、技术溢出以及出口导向都有积极影响(Filatotchev, Liu, Buck & Wright, 2009; Filatotchev, Liu, Lu & Wright, 2011; Liu, Lu, Filatotchev, Buck & Wright, 2010; Lin, Lu, Liu & Choi, 2014; 罗思平和于永达, 2012)。

尽管教育背景和海外经历为海归创业者们带来了一定优势,但他们仍面临着“水土不服”的问题(Li et al., 2012)。一方面,海归创业者很难快速适应本土环境的变化(Furuya, Stevens, Bird, Oddou & Mendenhall, 2009; Szkudlarek, 2010)。海归创业者在出国前后所处的社会、文化和制度环境都发生了很大变化,海归创业者难以准确理解国内环境,快速适应国内市场。另一方面,海归创业者缺乏本土关系和资源。海归创业者的本土关系往往比较弱,缺乏与母国关键资源拥有者之间的联系;由于在海外时间较长,他们失去了很多建立本土关系的机会,甚至会失去原有的联系(Qin, 2007),进而制约了本土资源的获取。进一步,海归创业者受到了制度环境的约束。不同于发达国家健全的制度体系,发展中国家往往缺乏

完善的制度体系和完备的战略要素市场 (Hoskisson, Eden, Lau & Wright, 2000; Li & Atuahene-Gima, 2002)。缺少了本土生态系统的支持, 海归创业者很难获得将技术优势和管理能力商业化的要素 (Obukhova, 2011; Zhou & Hsu, 2011)。Li 等 (2012) 基于中关村高新技术企业 1995~2003 年的调研数据发现, 海归创业者缺乏本土联系和本土知识的劣势比优势更加明显, 因此海归创办企业的绩效总体上落后于本土创业企业。

### (二) 海归创业企业绩效的影响因素

海归创业者面临的“水土不服”问题严重制约了初创企业的发展, 大大削弱了海归原有的人力资本优势, 阻碍了知识转移和技术商业化的进程 (Li et al., 2012; Wang, 2014)。海归创业者应该如何克服这种新进入者劣势和外来者劣势? 以往研究主要从创业者个人层面和企业层面、资源基础观和社会资本理论的视角给出了不同解释。

#### 1. 创业者层面的影响

高阶理论 (upper echelons theory) 认为, 企业高层管理者会对企业所面临的内外环境做出选择性认知和个性化诠释, 其行为受到个人可观测的特征 (如年龄、职位、教育背景等) 和不可观测的特征 (如认知、价值观等) 的影响 (Hambrick & Mason, 1984)。在初创企业中, 创始人和高管团队的特征对企业绩效的影响更为突出 (Gimmon & Levie, 2010; Marvel, 2011)。创始人对环境的认知、个人经验和资源的积累, 以及高管团队的知识、认知和资源支持共同决定着初创企业的机会识别、机会开发和管理过程, 进而决定着企业的绩效。因此, 海归创业者自身知识储备和社会资本是企业克服新进入者和外来者劣势的关键 (Sapienza, Autio, George & Zahra, 2006)。海归创业的成

功离不开海归创业者自身拥有的技术知识、商业知识和国际化社会网络 (Dai & Liu, 2009; Li et al., 2012)。然而, 绝大多数研究仅关注到海归创业者的共性特征, 如海归拥有的先进技术和知识、国内外二元网络的嵌入, 研究上述因素对创业绩效的影响, 却普遍忽略了海归创业者之间的异质性。近年来的一些研究关注到海归创业者之间的差异性, 深化了对海归创业绩效影响因素的理解。在海归创业者个人层面上, Dai 和 Liu (2009) 发现, 对同样具备技术优势的海归而言, 对当地文化和商业环境理解越透彻, 本土知识越丰富, 创业优势越明显。Liu、Wright 和 Filatotchev (2013) 则关注了高科技行业海归的学习能力对创业绩效的影响, 发现海归创业者无论采取自我学习 (体验式学习) 还是向他人学习 (替代式学习) 的方式, 都能显著提升绩效。Wang (2014) 研究海归跨国组织间知识转移过程中知识转移载体的角色。知识转移包含两个阶段, 一是将知识转移到国内, 二是实现知识的本土化。在母国嵌入程度较高的海归能更好地识别知识转移机会, 而对当地政策和惯例越熟悉, 海归越能利用好海外知识。

#### 2. 企业层面的影响

在企业层面上, 海归创业企业的资源获取能力和社会资本是克服“水土不服”的关键。Li 等 (2012) 发现, 企业性质和企业年龄是影响海归创业企业绩效的重要情境因素。在中国情境下, 国有企业往往拥有更好的政府关系, 而海归创业企业需要通过与当地政府机构建立密切联系, 获取关键信息和资源 (Li & Zhang, 2007; Peng & Luo, 2000); 同时, 随着企业年龄的增长, 海归创业者本土人脉和知识的积累能帮助企业逐渐克服缺乏本土联系或知识的劣势 (Gulati & Higgins, 2003; Li & Zhang,

2007), 因此国有企业和成立年限较长的海归创业企业绩效更好。Wright 等 (2008) 则从资产互补视角探讨了海归创业企业区位选择战略对绩效的影响, 发现海归决策时往往会寻求互补性的资源, 发挥学术和商业资源、个人资本和社会资本互补的优势。具体地, 专利数较多的海归选择非大学科技园区绩效更好, 而商业经验丰富的海归选择大学科技园区绩效更好。

通过上述回顾, 我们发现已有研究存在以下两点不足: 第一, 已有研究常将海归人员作为一个整体, 仅关注海归共有的优势和劣势, 对比海归和本土创业者创业绩效之间的差异, 而忽视了海归创业群体、创业企业之间的差异以及对绩效的不同影响 (Li et al., 2012; Liu et al., 2013)。第二, 已有研究将海归创业者与海归企业两方面的因素孤立开来, 无法揭示海归创业者个人能力或特征如何通过影响组织能力进而提升绩效的过程。

因此, 本文尝试采用高阶理论, 从创业者与环境的互动角度入手, 探究海归创业者个人与企业的适应情况如何影响其创办企业的绩效。我们认为, 考虑到个人背景、经历、认知方式和人际关系的不同, 不同海归创业者对国内环境的适应状况具有一定差异; 这些差异会进一步反映到企业层面的战略选择和适应情况, 进而影响企业绩效。

### 三、理论假设

#### (一) 海归创业者适应情况对企业绩效的影响

基于高阶团队理论, 海归创业者的特征对企业的战略决策和绩效有重要的影响。海归创业面临的“水土不服”问题很大程度上是由于海归自身无法适应国内的生活和商业环境

(Furuya et al., 2009; Szkudlarek, 2010)。在离开母国的这段时间里, 无论是海归自身特征 (如态度、价值观、习惯等), 还是国内环境要素 (如技术环境、社会规范、组织文化、经济状况等) 都会发生改变, 并且两者的变化是相互独立的 (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992), 海归创业者对国内环境的主观预期与现实之间的差距也由此产生。除了在思维方式和对环境理解方面的差异, 多年在外的经历使得海归创业者们很难维持原有的国内社会关系 (Cassarino, 2004; Qin, 2007)。因此, 海归创业者个人认知和经验与国内环境之间的错配导致他们很难准确地诠释企业面临的外部环境。因此, 对海归创业者而言, 回国后如何适应国内的环境、如何对创业机会进行有效的识别和开发并做出符合本土环境的战略选择是提升海归创业企业绩效的关键。

海归创业者对本土环境的适应体现在个人对国内社会环境、工作环境和生活环境的适应, 是在认知、行动和情感等多方面进行自我调适的过程 (Martin & Harrell, 2004, Ward, Bochner & Furnham, 2001)。具体地, 适应国内社会环境, 意味着海归需要对国内人际关系、政府行政体系以及国内商业规则有深入的了解。这类知识不仅有利于海归创业者克服主观偏差, 制定出符合本土国情的决策, 而且有利于创业者在高度不确定的环境中保持个体认知的动态性和灵活性 (Gre goire, Corbett & McMullen, 2011)。适应国内工作环境, 意味着海归需要快速融入本土的商业环境和组织氛围中, 适应本土的工作氛围, 与本土员工协同合作, 调动员工的工作积极性, 并将从国外带回的先进技术、知识与本土实践结合起来。适应国内生活环境, 意味着海归需要重新调整自己的生活方式, 适应国内的生活节奏和文化氛围, 从而更好地融

入国内的工作和生活，更准确地理解本土环境。然而，海归创业者在回国后的个人适应情况存在一定差异，受到其个人因素与社会因素的共同影响（Ward et al., 2001; Yoshida, Matsumoto & Akashi, 2009）。一方面，创业者个人的经验、知识、能力等都会影响回国后的适应情况；另一方面，国内环境特征、海归本土关系网络也会影响他们对本土环境的适应。例如，Cassarino（2004）和 Cox（2004）都发现，在国外期间与国内亲戚朋友保持密切联系，维系本土关系网络，或加入国内团体和组织的海归创业者回国后往往能更好地适应本土环境。

基于创业理论，海归适应情况对创业企业绩效的影响主要通过识别商业机会和有效开发商业机会两个方面来实现（Shane & Venkataraman, 2000）。首先，对本土环境的准确认知有利于海归更好地识别出环境中蕴含的商业机会，而机会识别是创业成功的关键（Gielnik, Zacher & Frese, 2012）。与本土创业者相比，海归创业的重要优势或驱动力在于他们从海外带回的先进技术和商业模式（Dai & Liu, 2009）。然而，这些海外知识的积累和本土环境之间难免存在脱节。海归创业者个人适应越好，就意味着他们对国内商业环境和社会环境的理解越透彻，本土知识也越丰富。对同样具备技术优势的海归而言，丰富的本土知识有助于他们及时把握本土市场的变化，与海外先进的技术、商业模式结合起来，更加准确地识别商业机会，放大海外经验的优势（Dai & Liu, 2009; 云乐鑫、杨俊和张玉利, 2014）。其次，对本土环境的适应有利于海归创业者获取充足的资源以开发商业机会，保障初创企业的战略实施。创业是一种资源导向的活动，离不开资金、人力资源的支持。海归创业者对国内环境适应得越好，说明他们越容易融入本土的圈子中，构建的本

土关系网络也越丰富。这样的关系网络可以为海归创业者提供直接的信息和资源支持，尤其是在转型经济时期，商业世界的信任水平较低，海归需要从高信任水平的本土人际关系网络中获取强大的资源支持（Davidsson & Honig, 2003; Li & Zhang, 2007; 张枢盛和陈继祥, 2012; 朱秀梅和李明芳, 2011）；同时，本土关系能为创业者带来合法性，提高当地政府、投资机构和市场对企业的认可度（Obukhova, Wang & Li, 2012），帮助海归创业者克服“水土不服”的劣势。

由此可见，个人适应较好的海归创业者更能准确理解和诠释本土环境，将先进的技术本土知识结合起来，捕捉创业机会并制定出符合本土商业环境的战略；进一步地，利用自身关系网络动员本土资源支持企业的战略实施，提升企业绩效。

基于上述讨论，我们提出：

假设 1：海归创业者回国初期对本土环境适应得越好，创业企业绩效越好。

### （二）企业适应的中介作用

高阶理论指出，高层管理者可观测的经验因素和不可观测的心理因素共同决定了他们对环境的个性化诠释和企业的战略选择，进而影响企业的绩效（Hambrick & Mason, 1984）。遵循该逻辑，我们认为，海归创业者回国初期的适应情况决定了初创企业的战略选择和适应情况，而企业的适应情况进一步决定了企业的绩效。

海归创业者在回国初期的个人适应情况与企业层面的战略选择密切相关。首先，海归由于长期远离母国，缺乏对母国社会和商业环境的了解。因此，创业者需要做出符合本土国情的决策，并将海外带回的知识、技能与本土环境相结合，制定和实施本土化战略，快速适应

本土环境。同时，个人适应较好的海归创业者能够快速察觉到环境的变化，对本土商业环境的变化做出准确预期，从而能为企业适应制定明确的计划。其次，海归创业者在回国初期往往会被视作“外来者”，在工作中引发本土员工的畏惧或抵触情绪，不同的学习、工作背景使得本土员工很难产生对海归身份的认同感，因此不愿意接受海归带回的知识和资源 (Soylu, 2007)，这样的组织文化削弱了海归创业者在企业中的影响力，不利于推行本土化的战略。以往研究表明，企业外派回国人员自身的适应能力以及回国后与工作环境的融入程度对企业内部的跨国知识转移和企业学习有促进作用 (Furuya et al., 2009; Wang, 2015)；类似地，对本土工作环境适应较好的海归创业者往往更加了解本土的组织文化和同事关系，了解如何在企业中发挥在海外期间积累的专业优势，获得员工们的支持，从而能够制定和实施更符合本土环境的战略，促使企业更好地适应本土商业环境。因此，海归创业者个人适应越好，越倾向于制定出符合国内环境的战略选择，企业推行本土化战略的阻力也越小，企业对本土环境的适应越好。

海归创业企业的战略选择和本土适应情况对企业绩效有着显著影响。首先，本土化的战略选择能帮助企业克服“水土不服”的问题，建立企业本土的关系网络，得到当地政府、投资机构和市场的认可，由此带来的政治合法性和市场合法性能保障创业企业获取发展所需的关键资源，提升企业绩效 (Selmer, 2004; Zimmerman & Zeitz, 2002)。其次，企业适应越好，越容易发挥海归创业者积累的人力资本与社会资本优势。另外，创业企业适应越好，越能保持战略灵活性，对市场环境的变化做出及时响应，这一点对于转型经济背景下面临着制

度不确定性的创业企业而言尤为重要 (Xu & Meyer, 2013)。综上所述，海归创业者个人适应状况通过影响企业层面的适应影响创业企业的绩效；海归个人适应越好，企业越容易采取本土化战略来适应国内的环境，创业企业绩效也越好。

基于上述讨论，我们提出：

假设 2：海归创业企业对本土环境的适应情况在海归创业者适应对企业绩效的正向作用间起到了中介作用。

### (三) 本土高管成员的调节作用

依据高阶理论，高管团队的构成是解释企业战略选择与绩效水平的要素之一 (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984)。已有研究常常从高管团队背景、经验以及团队异质性的角度解释高管团队构成对初创企业的影响 (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Foo, Sin & Yiong, 2006; 杨俊、田莉和张玉利, 2010)。聚焦海归这一特定的创业者群体，我们认为，高管团队中本土成员与海归成员的相对比例会对初创企业的适应情况产生显著的影响，进而影响企业的绩效水平。

首先，本土高管在国内的学习、工作经验更加丰富，对国内市场有着更为深刻的理解。他们熟悉国内的社会环境和商业规则，能够为回国初期的海归创业者提供大量本土知识以及获取信息的渠道，帮助创业者更加及时、准确地识别本土创业机会。例如，与海归研发总监相比，本土研发总监对国内整体技术水平和市场技术需求都有着更加清晰的认识，知道如何将海归从国外带回的先进技术应用到本土市场当中，如何针对国内市场进行成果转化，避免海归技术优势与国内市场需求错配的问题；本土营销总监则能为海归打开国内市场、树立品牌形象提供支持和便利，协助他们根据国内客

户需求做出迅速反应。因此，本土高管成员的优势弥补了海归创业者的不足，高管团队与海归创业者间的知识互补性为企业对本土环境的适应提供了保障，进而促进企业绩效。

其次，本土高管为企业本土化战略的实施提供了认知和资源上的支持，而高管团队在本土化战略上的投入与企业本土化的成功密切相关 (Law, Song, Wong & Chen, 2009)。海归创业者在回国初期常常会被贴上“外来者”的标签，由于缺乏身份认同感，在推行新战略时可能会受到来自企业内外部的阻力 (Selmer, 2004; Soylu, 2007)。在企业内部的治理方面，本土高管能帮助海归更好地适应国内氛围和工作环境，对国内市场做出更加准确的预测，制定出适应国内环境的明确计划，同时促进企业战略的顺利推行。在企业应对外部市场环境方面，本土高管成员比例的提高会增强海归创业企业的合法性，企业更易融入本土关系网络，

拓宽信息和资源的获取途径。此外，本土高管的个人关系能帮助企业建立与外部重要资源拥有者之间的联系 (Gulati & Higgins, 2003; Li & Zhang, 2007)。本土高管在国内拥有丰富的人脉资源，更容易与当地政府、投资机构、客户建立联系。来自本土市场的重要资源与海归创业者从国外带回的技术和经验相互补充，保障海归创业者本土化战略的推行，进而帮助企业更好地适应本土环境，促进企业绩效的提高。

基于上述讨论，我们提出：

假设 3：海归创业企业中本土高管成员比例调节了企业适应在海归创业者适应情况与企业绩效之间的中介作用。高管团队中本土成员比例越高，企业本土适应对海归创业者适应情况和企业绩效的中介作用越强；反之越弱。

根据以上的理论假设，本文的研究框架如图 1 所示。

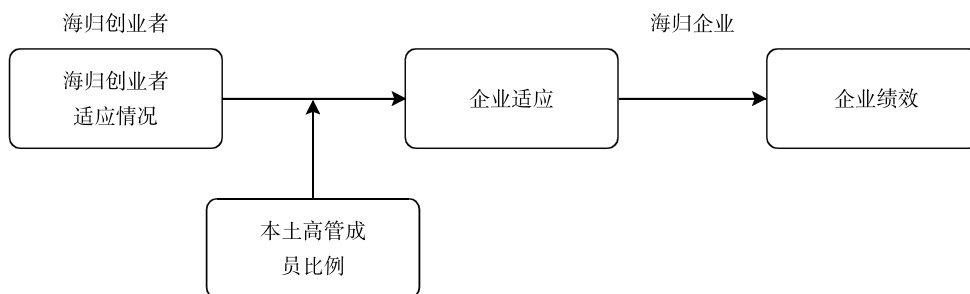


图 1 理论模型

## 四、研究方法

### (一) 样本选择

本文主要通过中关村科技园和中国青年海归协会的渠道，对北京的海归创业者进行调查。问卷调查主要分三个步骤：第一，在已有研究的基础上，经过课题组多次讨论，形成初步问卷。第二，邀请 4 位在海外获得学位的海归创

业者形成访谈小组，对问卷进行讨论和试填，修正有歧义和意思模糊的指标，形成最终问卷。第三，主要采用邮寄纸质问卷、邮件邀请参与网上问卷调查和实地访谈相结合的方式展开大规模问卷调查。调查前首先获得了中关村 1109 个海归企业名录，并对名录上的企业先后进行了多轮邀请，以提高问卷的回收率。问卷收集工作从 2012 年 6~10 月，共收回 169 份问卷，其中 124 份来自中关村海归创业园，其余的 45

份问卷通过中国青年海归协会的渠道回收。在浏览并去掉有缺失值的问卷之后，最终得到 147 份有效问卷。为了检验回收的问卷是否存在样本偏差，本研究依据官方记录的海归创业名录中各企业的二手数据，对比了回复者和原始名录上未回复者的特征，发现这些企业在企业规模、海归员工比例、海归企业专利数等方面均没有显著差别。

## (二) 变量测量

### 1. 企业绩效的测量

海归创业企业绩效这一变量的测量采用了海归创业者对企业目前市场绩效的主观评价。初创企业的绩效测量方法在现有文献中仍然没有达成共识，一是因为初创企业的公开数据较难获得，二是处于早期的初创企业很难实现盈利，因此传统的财务指标不适合用来测量初创企业的绩效水平 (Dai & Liu, 2009)，而更应该关注创业者的主观评价、市场占有率和增长率等指标 (Murphy, Trailer & Hill, 1996)。本文采用的海归创业者对企业绩效主观评价的测量方法相对成熟，具有较强的内部一致性和可靠性 (Chandler & Hanks, 1993; Cooper & Artz, 1995)。具体地，本研究中海归创业企业绩效的测量采用海归对企业目前市场绩效的 3 个指标

的评价平均值：①市场占有率；②业务增长率；③业务利润率。采用李克特 5 点量表，1 代表“非常不满意”，5 代表“非常满意”。这 3 个绩效指标的内部一致性系数 (Cronbach's Alpha) 高达 0.90，表明量表设计具有很高的可靠性。

### 2. 海归创业者适应情况的测量

基于以往对海归的访谈和统计数据，海归人才回国的主要障碍包括社会文化障碍、家庭生活障碍和职业生活障碍 (王辉耀和路江涌, 2012)。同时，以往文献对海归适应程度的测量也主要集中在工作、生活和社会文化三个方面 (Black, 1992)。因此，海归创业者对本土环境的适应情况包括海归创业者回国初期在工作、社会和生活三个方面的适应。其中，工作适应指对国内单位组织文化、同事关系的适应以及对专业技能发挥空间的适应情况；社会适应指对国内人际关系、政府行政体系和国内商业规则的适应；生活适应包括对国内天气环境、交通状况和文化生活的适应。如表 1 所示，该变量的测量采用了 3 个方面的 9 个不同条目，每题均采用 5 点量表，1 代表“非常不适应”，5 代表“非常适应”。该量表的内部一致性系数为 0.91，表明题目设计具有较高的信度和效度。

表 1 海归回国初期个人对本土环境适应情况的探索性因子分析结果

维度	条目	因子载荷		
工作方面	对国内单位内部组织文化的适应状况	0.76		
	对国内单位内部同事关系的适应状况	0.82		
	对专业技能发挥空间的适应状况	0.85		
社会方面	对国内人际关系的适应状况		0.84	
	对政府行政体系的适应状况		0.86	
	对国内商业规则的适应状况		0.91	
生活方面	对国内天气环境的适应状况			0.86
	对国内交通状况的适应状况			0.84
	对国内文化生活的适应状况			0.71

### 3. 企业适应情况的测量

企业适应反映的是海归创业企业对国内环

境的适应以及本土化战略的实施情况。参考 Law, Song, Wong 和 Chen (2009) 对企业本土

化战略的测项，本研究用 3 个主观指标对企业适应进行了测量。我们请海归创业者对以下描述的属实程度给予评价：①企业适应国内环境的情况整体上很好；②适应国内环境是企业的重要战略目标；③企业对如何适应国内环境有明确的计划。若“非常不属实”则记为 1，“非常属实”则记为 5。该量表的内部一致性系数为 0.87，表明题目设计具有较高的可靠性。

#### 4. 高管团队中本土成员比例的测量

为了衡量本土成员的比例，本研究请创业者勾选不同职能部门负责人中，哪些是海归人员，哪些是本土人员。职能岗位包括董事长、总经理、研发总监、销售/市场总监、生产/运营总监、人事总监、财务总监，共 7 项。我们用高管团队中本土人员数除以高管团队总人数，得到了高管团队中本土成员比例这一变量。

#### 5. 控制变量

我们分别研究了企业层面和创业者层面的控制变量。

企业层面的控制变量包括企业的年龄、企业规模、产业类型和研发强度。其中企业规模用员工人数测量；产业类型控制了企业是否属于我国“十二五”战略性新兴产业<sup>①</sup>；研发强度测量的是企业前一年研发投入占销售额的比重。

在海归创业者层面上，创业者自身在海外所积累的人力资本和社会资本会影响到海归回国后的个人适应情况和企业的本土化程度与发展绩效。因此，本研究控制了海归创业者的年龄（残差）、在海外的时间、海外教育背景、在海外时发表论文数量、海归创业者拥有的海外专利数量、海外制度环境、海外创业经验。由于海归年龄与在海外的时间相关性较高，这里

采用海归实际年龄减去由海外时间预测的年龄的年龄残差来消除共线性的影响。为避免异方差性，在海外时发表论文的数量取了对数测量。海外制度环境主要看海归创业者在海外长期所在的是否为 OECD 国家。

### （三）分析方法

本文采用 STATA13.1 统计软件，首先，对各变量进行探索性和验证性因子分析，排除共同方法偏差对研究结果可靠性的影响。其次，通过对研究中所有变量进行描述性统计分析，揭示了各个变量之间的相关关系，进一步为本文的理论假设提供了初步验证。最后，我们采用线性回归模型对海归个人适应与创业企业的绩效间的正向关系（假设 1）、企业适应所起的中介作用、高管团队中的本土成员比例对海归个人适应—企业适应关系的调节作用进行假设检验。在补充分析中，我们进一步采用 Sobel 检验和 Bootstrap 检验的方法验证企业适应的中介效应（假设 2），同时使用效应分解、结构方程模型（SEM）与 Bootstrap 相结合的方法对高管团队中的本土成员比例所起到的调节作用（假设 3）进行检验。

## 五、研究结果

为了检验本文核心变量（海归创业者适应、企业适应和企业绩效）的区分效度，我们首先采用验证性因子分析的方法进行检验。结果表明，单因子模型无法解释变量间的方差（CFI=0.42，RMSEA=0.25），二因子模型的拟合效度（CFI=0.75，RMSEA=0.19）也显著差于三因子模型（CFI=0.95，RMSEA<0.10）。因此，三因

<sup>①</sup>《“十二五”国家战略性新兴产业发展规划》提出了节能环保、新一代信息技术、生物、高端装备制造、新能源、新材料以及新能源汽车为七大战略性新兴产业。

子模型拟合效果最好，验证性因子分析的结果支持了本文采用量表对核心变量的区分效度。

(一) 共同方法偏差

在研究设计的过程中，我们采用了一系列方法来避免截面数据可能带来的共同方法偏差(CMV)。首先，我们设计多条目、多维度的问题对变量进行测量(Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003)。其次，我们在问卷设计的过程中将自变量、因变量的顺序反向、错置排序，以中和受访者在答题过程中的回顾性偏差(Podsakoff & Organ, 1986)。再次，采用含有交互效应的线性回归模型能够减弱共同方法偏差的影响，因为受访者很难在答题中察觉到交互项的研究设计(Chang, van Witteloostuijn & Eden, 2010)。最后，我们沿用Harsman单因子模型检验的方法，采用验证性因子分析检验研究中的所有变量的方差是否能被单因子所涵盖。检验结果显示，单个因子对本研究样本的拟合性较差(CFI=0.00; RMSEA=0.12)。我们对所有变量进行了探索性因子分析，结果表明前5

个因子的特征根都大于1，累积解释了59.02%的总方差，其中，最大的因子仅解释了16.39%的方差。以上分析表明，共同方法偏差的问题在本研究中得到了较好的控制和解决。

(二) 变量之间的描述性统计分析

表2显示了各变量的平均值、标准差及各变量间的相关系数。从表中的结果可以看出，企业绩效与海归创业者适应情况( $r=0.28, p<0.001$ )、企业适应情况( $r=0.53, p<0.001$ )都显著正相关；企业适应情况与海归创业者适应情况( $r=0.37, p<0.001$ )，海归创业者适应情况与本土高管成员比例之间( $r=0.16, p<0.05$ )也存在显著的正相关关系。这些相关性结果与我们的理论预期相一致。同时，从表2可以看出，企业规模与企业绩效呈正相关( $r=0.24, p<0.001$ )，新兴产业的企业绩效相对较好( $r=0.17, p<0.05$ )，在海外工作年限越长的创业者越难适应本土环境( $r=-0.22, p<0.01$ )，也在一定程度上验证了以往文献的研究发现。

表2 均值、标准差和相关系数矩阵

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 企业绩效	3.04	0.92														
2. 企业适应	3.58	0.80	0.53***													
3. 海归创业者适应情况	2.92	0.81	0.28***	0.37***												
4. 高管团队中本土成员比例	0.52	0.26	0.01	0.03	0.16*											
5. 企业年龄	4.42	2.82	0.04	0.03	-0.02	0.06										
6. 行业	0.81	0.39	0.17*	0.03	0.10	0.02	0.17*									
7. 企业研发投入	2.93	1.42	-0.03	0.03	-0.06	0.03	-0.11	0.24***								
8. 企业规模	2.29	0.95	0.24***	0.25***	0.10	0.14	0.40***	0.25***	-0.07							
9. 海外制度环境	0.95	0.22	0.18**	0.11	0.10	-0.06	-0.16*	-0.03	0.06	0.11						
10. 海外教育背景	2.31	0.94	0.02	0.04	-0.15*	-0.04	-0.02	0.18**	0.19**	0.25***	0.11					

续表

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
11. 海外工作年限	6.97	6.65	-0.07	-0.08	-0.22**	-0.01	0.02	0.03	0.14	0.18**	0.16*	0.15*				
12. 海外论文数量 (log)	1.16	1.23	0.06	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.14	0.22**	0.25***	0.15*	0.45***	0.47***			
13. 海外专利数量	1.53	0.93	0.11	0.08	0.10	-0.08	0.21**	0.21**	0.15*	0.39***	0.06	0.18**	0.08	0.14		
14. 海外创业经验	0.38	0.49	0.04	0.02	-0.14	-0.06	0.15*	0.14	0.07	0.17**	0.12	0.11	0.33***	0.13	0.03	
15. 年龄残差	3.26	6.89	0.08	0.15*	0.03	0.12	0.31***	0.13	-0.08	0.06	-0.09	-0.02	-0.33***	-0.21**	0.10	-0.19**

注：+表示  $p < 0.10$ ，\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*\*表示  $p < 0.001$ ；N = 147。

### (三) 假设检验

#### 1. 线性回归分析结果

表 3 显示了线性回归模型的分析结果。统计分析表明，海归创业者回国初期对本土环境的适应情况对海归创业企业的绩效有显著的正向影响 (M5:  $r = 0.25$ ,  $p < 0.01$ )，假设 1 得到验证。在加入了企业层面的适应情况的变量后，海归个人适应情况对企业绩效的影响变得不再显著 (M7:  $r = 0.08$ ,  $p < 0.05$ )；同时，从 M2 的结果可以看出，海归创业者适应情况对企业层面的适应情况有显著的正向影响 (M2:  $r = 0.30$ ,

$p < 0.001$ )。同时，M6 中的结果显示，企业对本土环境的适应情况与企业绩效间存在显著的正相关关系 (M6:  $r = 0.56$ ,  $p < 0.001$ )。因此，从上述模型结果的对比可以看出，企业层面对本土环境的适应情况完全中介了海归创业者适应情况与企业绩效间的正向关系，假设 2 得到验证。M3 的结果显示，海归创业者适应情况与高管团队中本土成员比例的交互项正向显著影响企业层面的适应情况 (M3:  $r = 0.20$ ,  $p < 0.01$ )，表明本土高管团队成员的增加会加强海归创业者的适应情况对企业适应的正向影响。

表 3 线性回归模型分析结果

变量	企业适应			企业绩效			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
控制变量							
企业年龄	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	-0.01	0.00
	(0.03)	(0.03)	(0.03)	(0.03)	(0.03)	(0.03)	(0.03)
行业	0.00	-0.13	-0.13	0.31	0.26	0.31*	0.33*
	(0.19)	(0.18)	(0.17)	(0.21)	(0.21)	(0.18)	(0.19)
企业研发投入	0.03	0.05	0.07	-0.04	-0.03	-0.05	-0.05
	(0.05)	(0.05)	(0.05)	(0.06)	(0.06)	(0.05)	(0.05)
企业规模	0.22*	0.20*	0.26**	0.21*	0.18*	0.06	0.05
	(0.09)	(0.08)	(0.08)	(0.10)	(0.10)	(0.09)	(0.09)
海外制度环境	0.29	0.22	0.35	0.56	0.51	0.41	0.40
	(0.30)	(0.28)	(0.29)	(0.34)	(0.33)	(0.30)	(0.30)
海外教育背景	-0.02	0.04	0.02	-0.09	-0.04	-0.08	-0.06
	(0.09)	(0.08)	(0.07)	(0.10)	(0.10)	(0.08)	(0.09)
海外工作年限	-0.01	0.00	0.00	-0.02	-0.01	-0.02	-0.01
	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)

续表

变量	企业适应			企业绩效			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
海外论文数量	0.01 (0.07)	-0.02 (0.07)	-0.03 (0.07)	0.07 (0.08)	0.04 (0.08)	0.07 (0.07)	0.06 (0.07)
海外专利数量	-0.05 (0.08)	-0.07 (0.08)	-0.07 (0.08)	0.00 (0.09)	-0.03 (0.09)	0.04 (0.08)	0.03 (0.08)
海外创业经验	0.06 (0.16)	0.10 (0.15)	0.13 (0.14)	0.08 (0.17)	0.11 (0.17)	0.07 (0.15)	0.08 (0.15)
年龄残差	0.02* (0.01)	0.02* (0.01)	0.03* (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
常量	2.91*** (0.38)	2.84*** (0.36)	2.50*** (0.37)	2.21*** (0.43)	1.40** (0.52)	0.57 (0.45)	0.36 (0.49)
主效应							
海归创业者适应情况		0.30*** (0.07)	0.27*** (0.07)		0.25** (0.10)		0.08 (0.09)
企业适应情况						0.56*** (0.09)	0.54*** (0.09)
高管团队中本土成员比例			- 0.07 (0.07)				
调节效应							
海归创业者适应情况 × 高管团队中本土成员比例			0.20** (0.07)				
R <sup>2</sup>	0.09	0.21	0.26	0.11	0.16	0.34	0.34

注：+表示  $p < 0.10$ ，\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*\*表示  $p < 0.001$ ；N = 147；所有系数为在稳健标准误下的估计值 (t)。

## 2. 补充分析结果

为了进一步验证假设 2 的中介效应，即企业对本土环境的适应情况在海归创业者适应—企业绩效间的中介作用，我们遵循 Sobel (1982) 以及 MacKinnon、Lockwood 和 Williams (2004) 的方法，采用 Sobel 检验和 Bootstrap 方

法同时对中介效应进行分析，共同检验海归创业者适应情况通过企业适应到企业绩效的间接效应是否显著异于零。表 4 列示了对中介效应检验的结果，结果表明海归个人适应通过企业适应到企业绩效的间接效应是显著的。因此，假设 2 得到了进一步验证。

表 4 中介效应检验结果

方法	间接效应	标准误	Z 值	P 值
Sobel 检验	0.19	0.05	3.40	0.00
Bootstrap 检验	0.19	0.06	2.96	0.00

为了进一步分析海归创业者适应情况与高管团队中本土成员比例的交互项是如何影响企业层面的适应情况的，我们在图 2 中绘制了在不同程度的高管团队中的本土成员比例的水平

上，海归创业者的适应情况和企业适应间的关系。可以看出，随着高管团队中的本土成员比例的提高，海归创业者的适应情况对企业适应的正向影响越强。

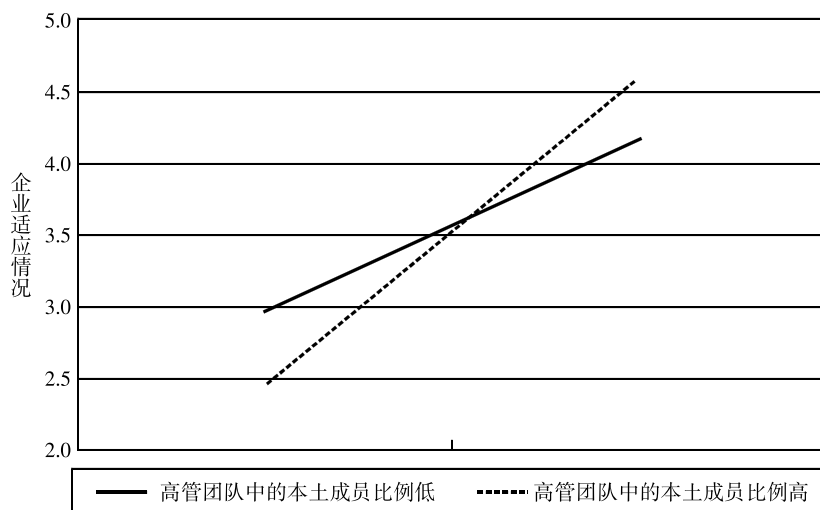


图 2 高管团队中本土成员比例对海归创业者适应情况与企业适应情况之间关系的调节作用

最后，遵循 Edwards 和 Lambert (2007) 检验调节的中介模型的方法，采用效应分解与结构方程模型来检验假设 3 中提出的调节的中介效应模型。表 5 显示了高管团队中的本土成员比例低组和高组的间接效应、差异值、标准误、显著性和 95% 置信区间。结果表明，在高管团队中的本土成员比例较低的样本中（低于均值一个标准差，间接效应 = -0.08，标准误 = 0.09， $p > 0.1$ ），海归个人适应对企业绩效的间接效应不显著；在高管团队中的本土成员比例较高的样本中（高于均值一个标准差，间接效应 = 0.34，

标准误 = 0.10， $p < 0.001$ ），海归个人适应对企业绩效的间接效应显著，并且不同本土高管成员比例的组间差异也表现为显著（间接效应 = 0.42，标准误 = 0.23， $p < 0.01$ ）。同时，在不同程度的本土成员比例水平的组间差异上，95% 置信区间不包含零。因此，假设 3 得到了支持。图 3 绘制了本土高管成员比例对海归创业者适应—企业绩效中介作用的调节效应，可以看出，在本土高管成员比例较高的情况下，海归创业者适应对企业绩效的正向间接效应增强。

表 5 调节的中介效应路径分析结果

分组	间接效应	标准误	Z 值	P 值	95%的置信区间
高管团队中的本土成员比例（低）	-0.08	0.09	-0.87	0.39	[-0.25, 0.09]
高管团队中的本土成员比例（高）	0.34	0.10	3.37	0.00	[0.14, 0.54]
高、低组差异	0.42	0.23	2.83	0.01	[0.21, 1.12]

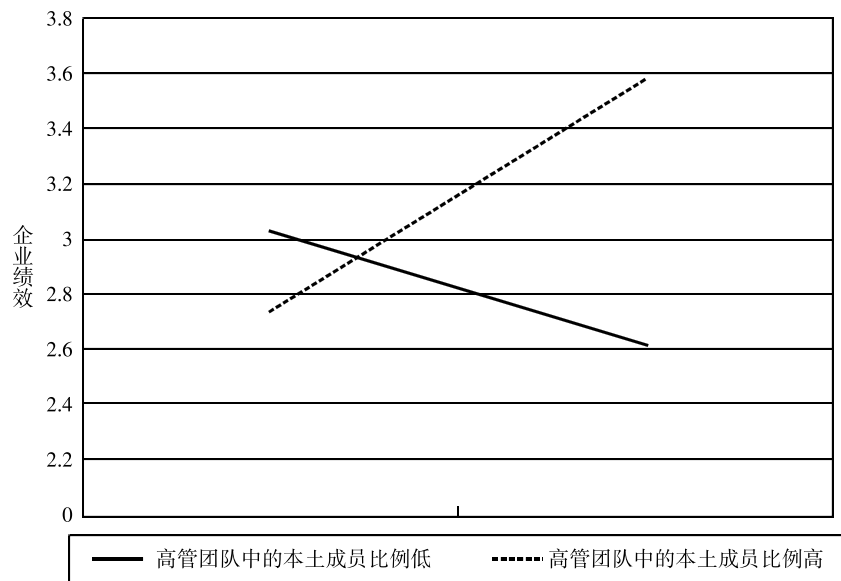


图3 高管团队中本土成员比例对海归创业者适应—企业绩效之间中介作用的调节效应

## 六、研究结论与启示

海归人才是推动我国创新创业事业发展的重要力量。然而，在海归创业热潮的背后，我们仍需关注到海归回国创业时面临的“水土不服”的问题：对国内环境的不适应会削弱他们在海外积累的人力资本优势，约束初创企业的发展。因此，本文聚焦海归创业者的适应问题，探讨了创业者个人适应对企业适应以及创业绩效的影响。我们发现：①海归创业者对本土环境的适应情况越好，创业企业的绩效越好。②企业适应在海归创业者适应情况和企业绩效之间起到了完全中介的作用，适应较好的海归创业者通过推动企业本土化战略提升企业整体的适应水平，进而提升绩效。③海归创业企业对本土环境的适应程度对海归个人适应与企业绩效之间的中介作用受到企业中本土高管成员比例的调节；高管团队中本土成员比例越高，企业本土适应对海归创业者个人适应和企业绩效的中介作用越强；反之越弱。

本文研究的创新点和理论贡献体现在以下两方面：第一，以往的研究常常将海归创业者作为一个整体，假设他们面临相同程度的适应性问题。本文发现，海归创业者自身对环境变化的适应能力就存在着差异，并且创业者个人适应情况能直接影响企业整体的适应。第二，通过关注海归创业者和企业两个层面的适应情况，本文揭示出了海归创业者适应本土环境、制定本土化战略、提升企业适应水平进而提升企业绩效这样一个过程。该过程对我们理解海归创业者如何影响提升创业绩效来说有一定的借鉴意义。

(接受编辑：马旭飞)

收稿日期：2015年11月26日)

### 参考文献

- [1] 胡洪浩：《海归创业研究前沿与展望》，《科技进步与对策》，2014年第31期。
- [2] 罗思平、于永达：《技术转移、“海归”与企业技术创新——基于中国光伏产业的实证研究》，《管理世界》，2012年第11期。

- [3] 王辉耀、路江涌:《中国海归回国动因、障碍及政策效果分析》,《中国海归创业发展报告》,社会科学文献出版社 2012 年版。
- [4] 杨俊、田莉、张玉利、王伟毅:《创新还是模仿:创业团队经验异质性与冲突特征的角色》,《管理世界》,2010 年第 3 期。
- [5] 云乐鑫、杨俊、张玉利:《基于海归创业企业创新型商业模式原型的生成机制》,《管理学报》,2014 年第 11 期。
- [6] 张枢盛、陈继祥:《中国海归基于二元网络的创业理论模型研究》,《经济与管理研究》,2012 年第 12 期。
- [7] 朱秀梅、李明芳:《创业网络特征对资源获取的动态影响——基于中国转型经济的证据》,《管理世界》,2011 年第 6 期。
- [8] Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. 1992. Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 737-760.
- [9] Cassarino, J. P. 2004. Theorising return migration: The conceptual approach to return migrants revisited. *International Journal on Multicultural Societies*, 6 (2), 253-279.
- [10] Chang, S. J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. 2003. From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41 (2), 178-184.
- [11] Chandler, G., & Hanks, S. H. 1993. Measuring the performance of emerging Businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8 (5), 391-408.
- [12] Cooper, A. C., & Artz, K. W. 1995. Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10 (6), 439-457.
- [13] Cox, B. J. 2004. The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28 (3-4), 201-219.
- [14] Dai, O., & Liu, X. H. 2009. Returnee entrepreneurs and firm performance in Chinese high-technology industries. *International Business Review*, 18 (4), 373-386.
- [15] Davidsson, P., & Honig, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18 (3), 301-331.
- [16] Edwards, J. R., & Lambert, L. S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12 (1), 1-22.
- [17] Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 504-529.
- [18] Filatotchev, I., Liu, X. H., Buck, T., & Wright, M. 2009. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40 (6), 1005-1021.
- [19] Filatotchev, I., Liu, X. H., Lu, J. Y., & Wright, M. 2011. Knowledge spillovers through human mobility across national borders: Evidence from zhongguancun science park in China. *Research Policy*, 40 (3), 453-462.
- [20] Foo, M. D., Sin, H. P., & Yiong, L. P. 2006. Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures. *Strategic Management Journal*, 27 (4), 389-399.
- [21] Furuya, N., Stevens, M. J., Bird, A., Oddou, G., & Mendenhall, M. 2009. Managing the learning and transfer of global management competence: Antecedents and outcomes of Japanese repatriation effectiveness. *Journal of International Business Studies*, 40 (2), 200-215.
- [22] Gartner, W. B. 1985. A Conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- [23] Gielnik, M. M., Zacher, H., & Frese, M.

2012. Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners' age and venture growth. *Journal of Business Venturing*, 27 (1), 127-142.

[24] Gimmon, E., & Levie, J. 2010. Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Research Policy*, 39 (9), 1214-1226.

[25] Grégoire, D. A., Corbett, A. C. & McMullen, J. S. 2011. The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of Management Studies*, 48 (6), 1443-1477.

[26] Gulati, R., & Higgins, M. C. 2003. Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, 24 (2), 127-144.

[27] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.

[28] Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 249-267.

[29] Law, K. S., Song, L. J., Wong, C. S., & Chen, D. H. 2009. The antecedents and consequences of successful localization. *Journal of International Business Studies*, 40 (8), 1359-1373.

[30] Li, H. Y., & Atuahene-Gima, K. 2002. The adoption of agency business activity, product innovation, and performance: A study of new technology ventures in China. *Strategic Management Journal*, 23 (6), 469-490.

[31] Li, H. Y., & Zhang, Y. 2007. The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28 (8), 791-804.

[32] Li, H. Y., Zhang, Y., Li, Y., Zhou, L. A., & Zhang, W. 2012. Returnees versus locals: Who perform better in China's technology entrepreneurship? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6 (3), 257-272.

[33] Lin, D. M., Lu, J. Y., Liu, X. H., & Choi, S. J. 2014. Returnee CEO on innovation in Chinese high-tech firms. *International Journal of Technology Management*, 65 (2), 151-171.

[34] Liu, X. H., Lu, J. Y., Filatotchev, I., Buck, T., & Wright, M. 2010. Returnee entrepreneurs, knowledge spillovers and innovation in high-tech firms in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 41 (7), 1183-1197.

[35] Liu, X. H., Wright, M., & Filatotchev, I. 2013. Learning, firm age and performance: An investigation of returnee entrepreneurs in Chinese high-tech industries. *International Small Business Journal*, 33 (5), 467-487.

[36] MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. 2004. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39 (1), 99-128.

[37] Martin, J. N., & Harrell, T. 2004. Intercultural reentry of students and professionals: Theory and practice, In D. Landis, J. M. Bennett, and M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 309-336.

[38] Marvel, M. R. 2013. Human capital and search-based discovery: A study of high-tech entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37 (2), 403-419.

[39] Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. 1996. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36 (1), 15-23.

[40] Obukhova, E. 2011. Experience Vs. legitimacy: Returnees and political ties in China, *SSRN Working Paper*.

[41] Obukhova, E., Wang, Y., & Li, J. 2012. The power of local networks: Returnee entrepreneurs, school ties, and firm performance. *Working Paper*.

[42] Peng, M. W., & Luo, Y. 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*,

43 (3), 486–501.

[43] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879–903.

[44] Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531–544.

[45] Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. 2007. Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42 (1), 185–227.

[46] Qin, F. 2007. Transnational mobility, social embeddedness, and new institutions: The return of Chinese engineers from the U.S.. *Working Paper*, MIT, Cambridge, MA.

[47] Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. 2006. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31 (4), 914–933.

[48] Selmer, J., 2007, Expatriates' hesitation and the localization of western business operations in China. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 1094–1107.

[49] Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.

[50] Sobel, M. E. 1982. *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, 290–312.

[51] Soyulu, A. 2007. Foreigners and workplace stress. *Journal of Individual Employment Rights*, 12 (4), 313–327.

[52] Szkudlarek, B. 2010. Reentry—a review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 34 (1), 1–21.

[53] Wang, D. 2015. Activating cross-border brokerage: Interorganizational knowledge transfer through skilled return migration. *Administrative Science Quarterly*, 60 (1), 133–176.

[54] Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. 2001. *The psychology of culture shock*. East Sussex, Great Britain: Routledge.

[55] Wright, M., Liu, X. H., Buck, T., & Filatotchev, I. 2008. Returnee entrepreneurs, science park location choice and performance: An analysis of high-technology SMEs in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1), 131–155.

[56] Yoshida, T., Matsumoto, D., Akashi, S., Akiyama, T., Furuiye, A., & Ishii, C. 2009. Contrasting experiences in Japanese returnee adjustment: Those who adjust easily and those who do not. *International Journal of Intercultural Relations*, 33 (4), 265–276.

[57] Zhou, Y., & Hsu, J. Y. 2011. Divergent engagements: Roles and strategies of taiwanese and mainland Chinese returnee entrepreneurs in the IT industry. *Global Networks*, 11 (3), 398–419.

[58] Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. 2002. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27 (3), 414–431.

# Returnee Entrepreneurs' Local Adaptation and Firm Performance: An Investigation of the Mechanism

Wei Zheng<sup>1</sup> Rui Shen<sup>1</sup> Daomi Lin<sup>2</sup> Jiangyong Lu<sup>1</sup>

(1. Guanghua School of Management, Peking University; 2. Lingnan (University) College, Sun Yat-sen University)

**Abstract:** For returnee entrepreneurs, how to overcome the “liability of foreignness” is critical for their firms’ success. Drawing on the perspective of the interaction between entrepreneurs and the environment, the study investigates the relationship among returnee entrepreneurs’ adaptation, firm localization and firm performance. Employing a unique, hand-collected survey data of returnee entrepreneurs in Beijing, the study shows that there is a positive relationship between returnee entrepreneurs’ adaptation and firm performance, and firm localization fully mediates this relationship. The percentage of local members in top management team positively moderates the relationship between returnees’ adaptation and firm localization.

**Key words:** returnee entrepreneur; adaptation; firm performance; local TMT member