

【企业管理】

高管类型与企业战略选择的匹配

——基于行业生命周期与企业能力生命周期协同的视角

刘刚, 于晓东

(中国人民大学商学院, 北京 100872)

[摘要] 某一类型的企业高管是否偏好某种特定的战略? 同一高管在不同时期选择同一战略时, 为什么会有完全不一样的结果? 为什么不同行业中的企业选择相同的战略会导致绩效的显著差异? 对于这些现象, 已有研究难以做出有效的解释。对此, 本研究以高层梯队理论为基础, 分别以五型领导者理论以及 Miles and Snow 提出的战略选择分类方法作为刻画高管类型与企业战略选择的工具, 提出了高管类型与企业战略选择之间存在着对应性匹配的设想。借鉴权变理论的思想, 基于动态的视角, 本研究进而将行业生命周期与企业能力生命周期两个权变因素引入到对这一匹配关系的分析中, 验证了不同的高管类型对特定的企业战略存在着选择偏好的假设, 即老虎型领导与进攻型战略、猫头鹰型领导与防御型战略、孔雀型及考拉型领导与分析型战略之间存在着对应性匹配关系。在此基础上, 本研究进一步验证了行业生命周期对高管类型与企业战略选择之间关系的调节作用, 并由此提出了高管类型与企业战略选择匹配矩阵, 强调了企业能力生命周期需要与行业生命周期相协同的观点。

[关键词] 高管类型; 企业战略选择; 行业生命周期; 企业能力生命周期

[中图分类号]F272.1 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2015)10-0115-16

一、问题提出

在企业管理实践中经常可以发现, 在选择企业战略时, 一些高管青睐于相对激进的战略, 而另一些高管则会偏好相对稳健的战略。然而, 不论选择哪种类型的战略, 其战略实施结果都有时成功, 有时失败。换言之, 同一企业高管在不同时期选择同样的企业战略类型时, 也可能出现完全不一样的结果。不仅如此, 不同行业环境中的企业在同一时期选择同样的战略类型时, 其结果也会大相径庭。通过对中国上市公司财务数据的分析, 本研究发现, 同样是选择产品创新战略, 不同行业中的企业绩效相差悬殊。对于生物医药、网络信息等行业中的企业而言, 研发活动的利润贡献率高达 15%。然而, 对于零售、纺织以及餐饮行业中的企业而言, 研发投入与企业利润之间并不存在显著的相关关系; 对于有色金属冶炼、基础设施建设行业中的企业而言, 每增加 1 元的研发投入, 绩效反而下降

[收稿日期] 2015-07-10

[作者简介] 刘刚(1972—), 男, 江西吉安人, 中国人民大学商学院教授, 博士生导师, 中国供应链战略管理研究中心研究员; 于晓东(1988—), 男, 山东威海人, 中国人民大学商学院博士研究生。通讯作者: 于晓东, 电子邮箱: xiaodongyu@ruc.edu.cn。

0.0215元。换言之,对于部分企业而言,研发投入不仅没有成为药到病除的“良药”,反而成为导致其利润下滑的“毒药”。上述现象引发本文以下思考:是不是不同类型的企业高管对不同的战略类型有不同的选择偏好,即高管类型与企业战略选择之间是否存在某种特定的匹配关系?如果这种关系存在,那为什么同一企业高管在不同的时期选择相同的战略,或者处于不同行业中的企业在同一时期选择相同的战略,却会出现迥异的结果?也就是说,动态变化的行业环境是否成为导致企业高管类型与战略选择之间匹配效果反差明显的主要原因?如果回答是肯定的,那么,不同的行业环境又是通过怎样的机理影响这一效果的呢?

对于上述现象,现有的研究难以系统、有效地予以解释。Burns^[1]曾提出新型领导理论,强调高管在组织变革和创新过程中所扮演的重要角色,但对于高管为什么会偏爱某种特定的战略类型,该理论没有给出解释。路径依赖理论虽然基于“思维惯性”的视角,解释了某一高管为什么青睐特定的企业战略选择这一问题,但并没有进一步论证高管类型与企业战略选择匹配的结果,更谈不上以动态的视角审视两者之间的联系^[2]。而高层梯队理论进一步阐明了高管的认知能力、感知能力和价值观等心理结构是决定其战略选择过程的原因,并尝试从高管的个人经历入手解释企业的治理问题,但是仍没有明确指出高管类型与战略选择的匹配对应关系和相应的结果^[3]。Eggers and Song^[4]提出的“失败惯式理论”强调了高管个性的不易改变导致其倾向于沿用某种管理模式和方法,将高管个性和风格引入到分析之中,并进一步论证了高管类型、战略选择与战略结果之间的关系,回答了“失败者为什么总是失败”的问题,但该理论仍然难以解释“为什么选择同一战略的高管有时成功,而有时失败”的疑问。综上所述,以上理论都从一个或者多个角度解释了本研究提出的实践谜团,但仍然留下了诸多“未解之谜”。本研究试图对上述现象予以解释,为企业更好地提升战略适应能力、开展市场竞争提供相应参考。

二、理论构建与假设提出

已有研究之所以不能有效地解释上述现象,是因为它们往往基于静态的视角审视这些问题。而站在动态的视角上,本研究将行业生命周期与企业能力生命周期的框架引入到分析之中,试图从行业环境动态性和企业能力动态性的角度寻找问题的答案。

基于已有研究不难发现,高管类型与战略选择之间的确存在对应性匹配。Hambrick关于企业战略选择的相关研究发现,企业战略选择应关注市场环境、经济背景等因素的影响作用;同时,还应重视企业高管,尤其是其个人特征对企业的影响过程^[5]。无独有偶,Miller^[6]也曾提出“高管风格对于企业的战略选择和组织构建具有重大影响”的观点,他认为,由于企业高管类型不同,因而当其管理的企业面对战略机遇和威胁时,会进行不同的战略选择。而对不同管理层次的研究也对上述观点予以了证明,Mantere^[6]指出,不论高管拥有多少资源,其管理风格都能对企业战略选择产生影响。而Wowak et al.^[7]则基于高层梯队理论对此进行了分析,认为高管之所以会倾向于某种战略,是因为其管理风格和决策过程不可避免地受其背景、知识、性格的影响。而在家族企业中,由于企业受到的外部控制较少,且企业高管更倾向于保留“情感价值”而非经济利益,企业高管对于企业经营管理,特别是战略选择的影响作用更为明显^[8]。

不仅如此,由于战略惯性的存在,高管在选择了一种特定类型的企业战略之后,会倾向于维持该战略^[9],甚至在该高管离开岗位后,其所选择的企业战略仍然能够影响继任者的战略选择^[10]。因此,在企业中,高管类型对于企业战略选择的影响往往是持续性的,而非一时性的,这一特点将更有利于凸显高管在企业战略选择方面的影响力。

如果高管类型与企业战略选择之间存在着某种关联,即具有某种特质的高管类型倾向于选择某种特定的企业战略类型,那么,这一过程的作用机理是什么?对此,路径依赖理论将高管类型与企业战略选择之间的匹配关系归结为“思维惯性”,即高管习惯于沿着既有的模式管理企业。但本研究则对此提出质疑:当高管第一次从事管理活动时,即“无路径可依赖”时,究竟是什么因素促使其采用某种管理手段、进行某种战略选择呢?换言之,高管所依赖的“路径”是如何建立起来的呢?目前,越来越多的研究将突破口选定为高管本身的个性和经历等因素,除了 Eggers and Song 的研究之外,Chin et al.^[11]的研究成果也指出,高管的性格特点和个人经历等决定了其战略选择方面的偏好。换言之,高管的个性和经历等因素是决定其选择某种企业战略类型的主要原因。

如果高管类型确实能够影响企业战略选择,那么,本研究需要进一步回答“失败惯式理论”没有解释的问题,即为什么选择同一战略类型的高管有时成功,而有时失败。本质上,高管所拥有的知识、技能、资源等都属于企业能力的范畴之中,根据 Helfat and Peteraf^[12]提出的企业能力生命周期理论,包括高管所拥有的知识、技能、资源等在内的任何企业能力都会经历从建立到转型或衰退的过程。在这一过程中,环境是影响企业能力生命周期演变进程的最重要因素^[13]。对于企业而言,最重要的环境因素莫过于行业环境。因此,如果企业所处的行业环境发生变化,企业能力却不做出相应的调整,必然会对企业绩效产生不利的影响。结合 Sirmon et al.^[14]的研究成果,本研究认为,当行业生命周期进入导入期或者成长期时,企业会加大在该行业中的资源配置;而当行业生命周期进入衰退期时,企业会通过减少资源配置等方式进行战略转型。基于资源基础观的视角,对热衷于实施组织变革、创新战略的高管而言,一旦减少相关资源的配置,企业将面临“无米下锅”的窘境,势必对企业现有能力的作用效果产生负面的影响;而对于小心谨慎、性格保守的高管而言,即使企业加大资源配置,资源也难以得到有效利用,相应地,企业现有能力的作用效果也必然大打折扣。

本研究的这一思路得到了其他研究的支持。Auh and Menguc^[15]的研究认为,在不同的行业环境下,高管的异质型及其相互之间的协作能够影响企业战略选择。Zott and Amit^[16]进一步指出,在不同的环境条件下,高管风格将发生变化,这种变化将改变员工的顾客导向。据此,他们得出结论:环境的变化会对高管类型与企业战略,特别是高管类型与销售战略的关系产生影响。而薛求知和伊晟^[17]基于中国情境的研究发现,外部环境与企业战略的匹配能够对企业环境绩效和经营绩效产生积极的影响。这一研究结果得到了刘子安和陈建勋^[18]的支持,他们的研究认为,企业经营所处的环境能够影响高管的决策动机,进而影响高管对于企业战略的选择。而 Hambrick and Quigley^[19]的研究则系统地以企业所处的行业环境作为划分子样本的依据,分别研究高管类型、经营管理风格以及企业绩效之间的联系,得出了在不同的环境下,高管类型将“有区别地”对企业的经营管理成果产生影响的结论。基于上述研究成果,本研究认为,企业所处的行业环境会改变高管对于企业战略选择机遇的认知,使高管在进行战略决策时,能够更充分地体现其类型特征。

高层梯队理论强调企业高管对战略决策与治理结构的影响,而最近几年的研究更是关注企业高管的个人特质对于企业战略的影响作用^[19]。然而,高层梯队理论难以回答高管类型与企业战略选择之间是否存在一一对应的匹配关系,也难以有效解释为什么同一高管选择同一战略有时成功、有时失败的现象。因此,本研究引入权变理论作为高层梯队理论回答上述问题的有力补充。权变理论强调根据企业所处的环境变化进行应变性反应,是“管理无定式”思想的理论化表现,有助于解释环境对于企业经营行为的影响^[20]。有鉴于此,本研究将以高层梯队理论为基础,融合权变理论的观点,基于动态的视角,引入行业生命周期与企业能力生命周期这两个权变因素来描述企业所处环境的变化以及企业对此做出的具体反应,对高管类型与企业战略选择的匹配关系展开研究。由于受个人

性格、背景、经验等不易改变的特质的影响,企业高管往往偏好选择某种特定的战略类型,而这种选择偏好及其最终实施结果会受到行业生命周期的影响。同时,不同的高管类型对企业能力的建设具有不同的影响,构建与行业生命周期相适应的企业能力生命周期,将有效地推动不同高管类型对特定企业战略的选择,并进而决定其最终的实施结果。当企业的能力建设符合行业生命周期的要求时,企业高管一旦选择自己所偏好的战略类型之后,就会显得如鱼得水,有助于确保该战略的顺利落地;而当企业的能力建设不符合行业生命周期的要求时,企业高管一旦选择自己所偏好的战略类型之后,往往显得力不从心,使得该战略难以有效推进。

就高管类型而言,Burns^[1]于20世纪70年代末提出的新型领导理论将企业高管分为交易型领导与变革型领导两类,该研究认为,交易型领导体现着社会交易的观点,通过强调领导与下属之间的契约关系,以互惠互利的方式实现领导目的;而变革型领导能够通过精神层面的激励手段,充分地激发员工的工作热情,促使员工能够看轻个人得失而全力推动企业的不断发展。Houston and Solomon^[2]提出的五型领导者理论则认为,所有的高管按照其领导特征和性格特质可以分为以下五种类型:性格强势、野心勃勃、敢于冒险、思维敏捷的老虎型领导;热情开朗、善于激励、富有激情的孔雀型领导;行事稳健、温和善良却不善决断的考拉型领导;保守传统、谨守分寸的猫头鹰型领导;性格中庸、适应力强的变色龙型领导。与新型领导理论相比,一方面,五型领导者理论更加贴近于现实的管理世界,便于从实践的角度把握并运用。同时,五型领导者理论系统地描述了五种具有不同领导风格的高管类型,这五种高管类型各有特点并且不存在明显的孰优孰劣的问题,便于研究者更好地开展研究。另一方面,五型领导者理论与新型领导理论存在着许多共通之处,变革型领导所体现出的领导魅力、精神激励和个别化关怀等元素,能够分别从孔雀型领导和考拉型领导的特质中发现相互对应之处;而交易型领导所展现出来的超凡魅力等元素,则兼有老虎型领导和孔雀型领导的部分特点。因此,本研究选择五型领导者理论作为界定高管类型的工具。与其他四种类型的高管相比,变色龙型领导的特点在于:善于根据环境的变化,改变处事方式,而其自身并不存在明确的、稳定的个性特征。所以,明确总结和归纳变色龙型领导的具体特征相对困难。为了使高管类型的分类更加清晰,研究设计更加严谨,在分析高管类型时,本研究不单独考虑变色龙型领导这一特殊的、相对模糊的高管类型。换个角度看,根据环境的需要,变色龙型领导会表现出其他四种类型高管的具体特点,因而,只要能够对其他四种高管类型的企业战略选择及其对应的战略实施效果进行分析,就能对变色龙型领导做出一个大致的、基本的判断与认定。基于以上理由,本研究将所有企业高管解构为老虎型领导、孔雀型领导、考拉型领导与猫头鹰型领导这四种基本的类型。在此基础上,本研究从激进倾向(即保守—激进)、亲和倾向(即强势—亲和)两个维度出发,提出了这四种高管类型的分类矩阵(见图1)。其中,老虎型领导具有强势、激进的特点;孔雀型领导具有亲和、激进的特点;考拉型领导具有亲和、保守的特点;猫头鹰型领导具有强势、保守的特点。

在企业战略选择的分类方面,Berthon^[22]依据战略的顾客导向和创新导向,将战略分为孤立型、跟随型、创造型和互动型四种,由此构建了战略选择的二维矩阵。其中,选择孤立型战略的企业市场导向和创新导向程度都比较低,这类企业以自我为中

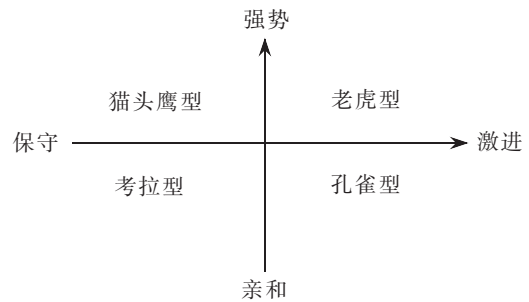


图1 高管类型分类矩阵

资料来源:作者绘制。

心,不太关注产业和市场趋势或顾客需求的变化,属于内部导向型企业;选择跟随型战略的企业市场导向程度较高,但创新导向程度较低,这类企业的产品开发主要是受可感知的顾客需求的驱动,更倾向于在稳定和确定的环境中运作;选择创造型战略的企业具有较高程度的创新导向和较低程度的市场导向,它们以技术领先作为竞争的基本手段,以激进的变革来适应市场需求的变化;选择互动型战略的企业市场导向和创新导向程度都比较高,它们既强调市场驱动,又强调以突破性创新来引导市场,通过持续关注顾客需求的变化,用创新性的产品来满足这些需求,实现市场和新产品开发的有机结合。而 Miles and Snow^[23]则在此之前提出将企业战略选择分为进攻型、防御型、分析型和反应型四种基本的类型。其中,选择进攻型战略的企业将创新化与差异化视为提升战略竞争力的根本途径,乐于在不确定的市场环境中寻找战略机会;选择防御型战略的企业注重降低生产成本,以维持现有的市场份额;选择分析型战略的企业会以环境信息为依据,借助数据、资料,并结合其他人的意见,对进攻型战略和防御型战略进行判断和取舍;而选择反应型战略的企业往往跟随行业的主流发展方向来适应当前的市场环境。与 Berthon 依据战略的顾客导向和创新导向的战略分类方法相比,Miles and Snow 的战略选择法更贴近于企业在现实的经营管理过程中选择的具体战略。并且,这种战略选择分类法更加重视负责战略选择的高管的个人特性,突出高管对于企业整体战略的指导与影响。换个角度看,Berthon 的企业战略选择分类方式更加重视市场对于企业战略选择的影响,在一定程度上体现了结构学派的思想成果,关注战略选择过程的外部性和客观性;而 Miles and Snow 则更加关注企业,特别是其高管的主观能动性。有鉴于此,本研究将采用 Miles and Snow 的企业战略选择分类法。与高管类型的划分类似,本研究在对企业战略选择进行分类时,不单独考虑反应型战略这一特殊的战略类型,原因在于:在企业进行战略选择时,反应型战略强调的是跟随行业主流意见,反映当前同业企业战略选择的总体趋势。但是,反应型战略的选择与确定过程并不是基于企业高管的意志,较难体现出高管自身的特质,不具有明确的主观判断性。基于此,本研究将在 Miles and Snow 战略选择分类法的基础上,剔除反应型战略这一特殊类型,即采用进攻型战略、防御型战略、分析型战略三种类型来刻画企业战略选择。

行业生命周期理论认为,在导入期和成长期,行业的潜在发展方向难以被准确地把握,而现有企业之间的竞争相对无序;同时,市场尚未被完全开发出来,在存在巨大风险的同时存在着难得的机遇。随着行业生命周期的演进,当某一行业进入成熟期时,其发展前景逐渐明朗,同行业公司之间的竞争手段将会朝着同质化的方向发展,行业的发展机遇和发展空间也会相对减少。而当行业进入衰退期时,整个行业的销售收入开始趋于下降,身处该行业中的企业需要以最小的成本和最低的风险从该行业中退出。有鉴于此,本研究认为,对于处于不同生命周期的行业而言,其所面临的环境有着显著的差异,其中,处于导入期和成长期的行业风险最高,但潜在的收益也最高;处于成熟期的行业风险趋于下降,但潜在收益也随之减少;处于衰退期的行业所面临的潜在风险和存在的潜在收益将进一步降低。具体而言,行业风险来源于两个方面:一是宏观环境变化所带来的系统性风险,包括政策法律、经济、社会文化、技术等宏观因素对行业发展带来的影响;二是本行业及相关行业潜在的风险,重点应关注同行业公司、相关行业中的企业竞争的激烈程度。本研究在评价行业生命周期时,将从行业变化速度、行业发展方向的可控性、行业竞争的严酷性以及相关产品的威胁程度等方面进行具体的测量。

Teece et al.^[24]提出内生性竞争优势的概念,认为企业竞争优势来源于企业内部各种资源和能力的组合。而企业高管之所以能够影响企业经营,是因为其掌握的管理知识与技能是构成企业能力的重要部分。一般而言,企业能力主要包括战略管理能力、产品研发能力、市场营销能力、运营管理

能力、财务管理能力以及人力资源管理能力等方面。不同的高管类型所擅长的能力各有侧重。结合五型领导者理论而言,老虎型领导所具备的创造思维和开拓精神有助于其主要从战略管理、产品研发、市场营销等能力入手,重点关注企业的创新问题;孔雀型领导和考拉型领导的亲和倾向有助于调动员工的工作热情,强化企业战略实施能力以及运营管理能力,帮助企业重点解决效率问题;而猫头鹰型领导所具备的严谨风格则有助于企业进一步强化其运营管理能力,加强战略控制能力建设。与此相适应,不同的高管类型在财务管理、人力资源管理能力方面也会形成自己的特点。同时,企业能力又具有动态变化的特点。Adner and Helfat^[25]认为,企业能力也存在着与行业生命周期相似的生命周期,即企业能力生命周期。企业的总体能力以及某项具体的能力会呈现出动态演进的趋势,大会经历建立、成长、成熟、转型或衰退等过程,促进企业总体能力及各项具体能力的快速成长,尽可能延长其在成熟阶段发挥作用的时间,避免衰退阶段的迅速到来,或在衰退阶段到来之前尽快推动企业总体能力的升级以及各项具体能力的转型,是企业开展能力建设所面临的主要任务。在企业发展的不同时期,面对不同的行业生命周期,各项具体的能力发挥作用的空间不尽相同。通常而言,当企业能力生命周期与其所处的行业生命周期同步时,企业必然步入健康发展的轨道,呈现出较高的绩效水平;而当企业能力生命周期与其所处的行业生命周期错位时,企业将面临着巨大的发展障碍,必然会呈现出较差的绩效水平。

高管的激进倾向往往能够影响企业的战略选择。Miller^[9]的研究显示,自信且不惧挑战的高管通常会选择高风险的战略;那些不够自信的高管往往会选择保守的战略。因为自信且不惧挑战的高管能够预见到企业的战略机遇,采取的战略通常有利于探索新的产品和市场机会,使企业成为市场的“先动者”。这一点得到了Zhu and Chen^[26]的证实,他们的研究发现,越是自我感觉良好的企业高管,越倾向于复制自己的成功经验,原因在于:他们会自然而然地觉得自己的方案“天衣无缝”,认为其他高管的建议“一文不值”。Elenkov and Judge^[27]则选择从企业文化的视角解读高管类型与企业战略选择之间的关系,他们认为,勇于冒险、敢于创新的高管能够通过鼓励员工保持好奇心、容忍员工创新失败的方式,建立积极进取的企业氛围,进而选择更富开拓性色彩的战略。不仅员工青睐于富有进取精神的高管,董事会中的其他董事也会对不畏艰险、富有开拓精神的高管予以更多的认同和欣赏,并会更加支持其经营管理方案^[28]。基于以上分析,本文提出:

H1:老虎型领导倾向于选择进攻型战略。

H2:猫头鹰型领导倾向于选择防御型战略。

对于高管的亲和倾向与战略选择的研究大多是从高管与员工之间的心理契约和信息获取的视角展开的。Goleman^[29]的研究认为,情商越高的高管,越能够准确地感知其他员工的心理感受,更善于自我激励和管理自己的情绪,进而促进自己与员工之间心理契约的建立。Bono^[30]的研究也发现,高管的亲合力、对下属传授经验的倾向等因素能够间接促进自己与员工之间良好关系的建立,这种关系能够抑制企业内部的独裁行为,提高决策的科学性。Carmeli et al.^[31]则从信息获取的视角提出,善于进行人际沟通的高管,能够建立良好的人际关系网络,在营建良好企业文化的同时,获得有价值、稀缺的信息资源。Farh et al.^[32]的研究也表明,如果高管能够使员工对企业有较强的认同感,那么,员工就会为企业更加尽心尽力的工作,为企业贡献更多的资源和信息,而决策信息通常能为企业提供更多解决问题的途径。基于以上分析,本文提出:

H3:孔雀型领导倾向于选择分析型战略。

H4:考拉型领导倾向于选择分析型战略。

Qian et al.^[33]明确了所谓“不同环境”的具体含义,他们的研究认为,正是在不同的竞争环境和

制度环境下,高管类型与企业战略、组织等方面变革之间的关系发生了显著的变化。孔宁宁等^[34]的研究认为,中国这样一个高速发展的大环境,以及日新月异的高新技术行业的小环境,都会刺激投身于该行业的高管选择创新战略。而从实践结果看,创新战略也的确给企业带来了丰厚的回报。不同于选择差异化战略的企业,对于选择成本领先战略的企业而言,如果行业处于发展初期、前景不明朗时,企业将很难通过实施成本领先战略提升绩效^[35]。这一现象会倒逼具有进取精神的高管放弃以控制成本、防范风险为主要任务的防御型战略。基于以上分析,本文提出:

H5:当行业生命周期处于导入期和成长期时,老虎型领导与进攻型战略的匹配度更高。

Gómez-Mejía et al.^[36]基于对家族企业的研究发现,在行业发展后期,希望基业长青的企业高管往往更青睐稳妥的战略。为了规避风险,他们宁可放弃潜在的收益。基于以上研究,本文提出:

H6:当行业生命周期处于衰退期时,猫头鹰型领导与防御型战略的匹配度更高。

Liden et al.^[37]指出那些愿意照顾下属感受,擅长“晓之以理,动之以情,析之以据”的高管,往往更能够激发组织内部的工作热情。该研究据此提出了“服务型领导”的概念,对于服务型领导而言,当行业发展相对成熟时,高管会更加注重员工的主观能动性,以此获取必要的信息支持和情感支持。如果企业高管对员工实施控制性管理,员工的工作积极性将会受到很大的伤害,且这种影响将会在市场环境相对趋于稳定的情况下得到强化^[38]。基于以上分析,本文提出:

H7:当行业生命周期处于成熟期时,孔雀型领导与分析型战略的匹配度更高。

H8:当行业生命周期处于成熟期时,考拉型领导与分析型战略的匹配度更高。

三、研究设计与思路

为了充分地验证上述研究理论模型及相关假设,本研究基于文献研究和专家、学者的建议,编制了测量工具——《企业高管类型与战略选择调查问卷》,通过里克特(Likert)7点量表对受访者进行测量。该问卷覆盖企业高管类型、企业选择的战略类型、企业所处行业的生命周期阶段等方面。本研究将企业高管定义为能够直接参与到企业重大决策活动中的企业高级管理人员,具体而言,包括董事长及其他董事会成员、CEO(总裁或总经理)、副总裁或副总经理,以及总经济师、总会计师和总工程师等。高管类型的测量题项由PDP测量问卷改编而成。之所以选择PDP问卷作为本研究的测量工具,是因为该问卷是由提出五型领导者理论的相关学者设计完成,是该理论视角下测量企业高管类型的权威问卷。为了保证研究问卷的有效性,本研究保留了原有测量问卷的相关题项,仅仅剔除了与变色龙型领导相关的测量题项,剔除后共包括30个题项。其中,测量老虎型领导、猫头鹰型领导的题项各有8项,测量孔雀型领导、考拉型领导的题项各有7项,各变量的最终得分通过计算各对应题项的算术平均值得出。企业战略选择的测量题项在刘海建和陈传明^[39]所使用的调查问卷的基础上改编而成。之所以选择该问卷作为本研究的测量工具,是因为该问卷是基于Miles and Snow战略分类法设计完成的,并在中国情境下得到了有效验证。本研究保留了原有测量问卷的相关题项,仅仅剔除了与反应型战略相关的测量题项,剔除后共包括12个题项。其中,测量进攻型战略、防御型战略以及分析型战略的题项各有4项,各变量的最终得分通过计算各对应题项的算术平均值得出。行业生命周期的测量题项由作者根据相关专家、学者的建议自主开发,共5个题项。为了保证行业生命周期测量题项的可靠性,本研究邀请了中国人民大学、清华大学、南开大学、北京邮电大学等高校的6位专家、学者参与到讨论之中。在讨论之前,各位专家、学者都需要提交自己的设计题项,并接受其他人的提问与质询。在此基础上,各方案相互取长补短,形成了最终的测量题项,变量的最终得分通过计算各对应题项的算术平均值得出。为了研究的需要,受访者还被要求填写部分

个人信息与企业信息,包括:受访者的性别、年龄、学历、职位、工作内容,以及企业所有制形式、员工数量、销售收入以及企业的同业地位等。

本研究选取的受访者来自中国人民大学在职研究生班、MBA、EMBA 以及企业高管培训班,取样地点覆盖北京、上海、广东、山东、浙江、新疆和重庆等多个省份。为了保证研究数据的可信度,降低受访者个人因素对于判断高管类型、企业战略选择、行业生命周期等方面情况的影响,研究者在发放问卷时特别向受访者强调,对于高管类型部分的问题,受访者应根据自己的直观判断予以回答;而对于企业战略选择与行业生命周期方面的问题,受访者应依据企业内部有关战略规划的文字性材料予以回答。为了进一步保证数据的可信度,本研究还专门在已有题项的基础上增加了 6 个验证题项,这些验证题项为原有测量题项的“反义题项”。验证题项仅作为判断调查问卷有效性和可信度的依据,不作为测量变量的数据来源。本研究共发放问卷 700 份,回收问卷 476 份,回收率为 68%,回收状况良好。在完成问卷回收之后,本研究对调查问卷进行了仔细的审查和筛选,剔除了存在验证题项不通过、数据残缺、数据严重重复等问题的问卷 33 份,最终实际得到有效问卷 443 份。

四、实证结果检验

为了验证所使用问卷的有效性和准确性,本文分别对高管类型、企业战略选择两个变量进行了探索性因子分析。关于高管类型的 KMO 和 Bartlett 球形检验结果显示,KMO 值为 0.8420, Bartlett 球形检验结果显著 ($p < 0.001$); 关于企业战略选择的 KMO 和 Bartlett 球形检验结果显示,KMO 值为 0.707, Bartlett 球形检验结果显著 ($p < 0.001$),表明适合进行探索性因子分析。探索性因子分析结果表明,关于高管类型的测量题项中,测量管理者“正直”、“慷慨”、“工作效率”等 7 个题项没有通过检测,予以删除,其余 23 个题项通过检验,最终形成 4 因子结构,可以有效解释方差的百分比为 65.13%;关于企业战略选择的测量题项中,测量“企业是否愿意发动价格战”这一题项被删除,其余 11 个题项通过检验,形成 3 因子结构,可以有效解释方差的百分比为 70.55%。在此基础上,本研究还对调查问卷进行了一致性检验,结果如表 1 所示,各变量的一致性系数均在 0.70 以上,表明调查问卷的信度水平良好。

表 1 一致性检验结果

变量	克隆巴赫系数	变量	克隆巴赫系数
老虎型领导	0.8501	防御型战略	0.7967
孔雀型领导	0.8513	进攻型战略	0.7393
考拉型领导	0.8752	分析型战略	0.8272
猫头鹰型领导	0.8288	行业生命周期	0.7119

资料来源:作者计算。

表 2 为本研究的关键变量描述性统计与相关分析结果。由表 2 可以发现,各关键变量平均值在 4.3—5.0 之间,标准差在 0.82—1.07 之间,表明数据情况良好。相关分析结果显示,老虎型领导与进攻型战略、猫头鹰型领导与防御型战略、孔雀型领导与分析型战略、考拉型领导与分析型战略之间存在着显著的正向相关关系。

为了验证前文提出的各项假设,本研究对老虎型领导与进攻型战略、猫头鹰型领导与防御型战略、孔雀型领导与分析型战略以及考拉型领导与分析型战略之间的关系进行了线性回归分析。回归分析参数估计采用截面数据最小二乘法。在此基础上,本研究进一步验证行业生命周期对上述四种关系的调节效应,得出的结果如表 3、表 4 所示。

表2 关键变量描述性统计与相关分析结果

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1 老虎型领导	4.9352	0.8226	—						
2 孔雀型领导	4.9612	0.9187	0.1717	—					
3 考拉型领导	4.3482	0.9805	0.0980	0.1158	—				
4 猫头鹰型领导	4.8935	0.8421	0.0761	0.0787	0.1400	—			
5 进攻型战略	4.5234	1.0373	0.4373***	-0.0158	0.1508	-0.0432	—		
6 防御型战略	4.6205	0.9224	-0.1903	-0.0686	0.1137	0.4080***	-0.0787	—	
7 分析型战略	4.9209	1.0637	0.0219	0.2766***	0.2635***	0.0569	0.1946	0.1695	—

注:***表示1%显著性水平。

资料来源:作者计算。

表3 老虎型领导、猫头鹰型领导与企业战略选择关系分析结果

变量名及回归步骤	因变量:进攻型战略			因变量:防御型战略		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
性别	-0.0477 (0.1849)	-0.0562 (0.1276)	-0.1146 (0.1296)	-0.3129* (0.1655)	-0.3422** (0.1386)	-0.2915** (0.1439)
年龄	0.0691 (0.1201)	0.0765 (0.1034)	0.0814 (0.1112)	-0.1551 (0.1074)	-0.0912 (0.1023)	-0.0734 (0.0924)
员工数量	0.1157 (0.1009)	0.0872 (0.0973)	0.0814 (0.0954)	-0.0696 (0.0903)	-0.0677 (0.0832)	-0.0690 (0.0789)
企业成立年限	-0.0570 (0.1113)	-0.0326 (0.1025)	-0.0672 (0.1098)	-0.0499 (0.0996)	-0.0001 (0.0921)	0.0413 (0.0867)
老虎型领导		0.3015*** (0.0956)	0.5773** (0.2255)			
猫头鹰型领导					0.2344** (0.0916)	0.2944*** (0.1102)
行业生命周期		0.2577*** (0.0911)	0.3055*** (0.0902)		0.1885*** (0.0688)	0.1832** (0.0794)
老虎型领导×行业生命周期			0.1833** (0.0755)			
猫头鹰型领导×行业生命周期						0.1464** (0.0618)
R ²	0.1448	0.3155	0.3477	0.1397	0.3360	0.3632
ΔR ²		0.1707***	0.0322**		0.1963***	0.0272**
F值	1.7800	3.8000	4.1000	1.7100	4.0000	4.2000
观测样本量	443	443	443	443	443	443

注:①回归方法为截面数据最小二乘法,括号中是回归系数标准差。②***、**和*分别表示1%、5%、10%的显著性水平。③所有回归中均控制行业、地域、企业性质、受访者工作内容等控制变量。下表同。

资料来源:作者计算。

表 4 孔雀型领导、考拉型领导与企业战略选择关系分析结果

变量名及回归步骤	因变量:分析型战略				
	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
性别	0.1990 (0.2012)	0.1545 (0.1844)	0.1731 (0.1810)	0.1635 (0.2198)	0.1797 (0.2065)
年龄	0.2428** (0.1307)	0.2812** (0.1251)	0.2986** (0.1234)	0.2108* (0.1165)	0.2673** (0.1265)
员工数量	-0.0190 (0.1099)	-0.0066 (0.0877)	0.0377 (0.0963)	-0.0125 (0.0934)	-0.0233 (0.1042)
企业成立年限	-0.0649 (0.1211)	-0.0257 (0.1089)	-0.0321 (0.1105)	-0.0350 (0.1034)	-0.0345 (0.1044)
孔雀型领导		0.2893*** (0.0845)	0.4112*** (0.1355)		
考拉型领导				0.1794** (0.0834)	0.2546** (0.1127)
行业生命周期		0.2033* (0.1115)	0.2378** (0.1147)	0.1687* (0.0915)	0.2013** (0.0979)
孔雀型领导×行业生命周期			0.3055** (0.1274)		
考拉型领导×行业生命周期					0.2879** (0.1302)
R ²	0.1090	0.1944	0.2114	0.1787	0.1934
ΔR ²		0.0854***	0.0170**	0.0697***	0.0147**
F 值	1.2800	2.1200	2.2500	2.0100	2.1200
观测样本量	443	443	443	443	443

资料来源:作者计算。

实证研究结果表明:高管类型与企业战略选择之间存在匹配对应关系。根据模型 2 可知,高管类型中的老虎型领导更倾向于选择进攻型战略($p < 0.01$),回归系数为 0.3015,表明老虎型领导的激进倾向每增加一个单位时,企业选择进攻型战略的倾向会相应增加 0.3015 个单位;根据模型 5 可知,猫头鹰型领导更倾向于选择防御型战略($p < 0.05$),回归系数为 0.2344,表明猫头鹰型领导的保守倾向每增加一个单位时,企业选择防御型战略的倾向会相应增加 0.2344 个单位;由模型 8 可知,高管类型中的孔雀型领导更倾向于选择分析型战略($p < 0.01$),回归系数为 0.2893,表明孔雀型领导的亲和倾向每增加一个单位,企业选择分析型战略的倾向会相应增加 0.2893 个单位;由模型 10 可知,高管类型中的考拉型领导更倾向于选择分析型战略($p < 0.05$),回归系数为 0.1794,表明考拉型领导的亲和倾向每增加一个单位,企业选择分析型战略的倾向会相应增加 0.1794 个单位。H1、H2、H3、H4 均得到验证。

行业生命周期能够调节高管类型与企业战略选择之间的匹配对应关系。由模型 3 可以得出,当行业生命周期处于导入期和成长期时,老虎型领导与进攻型战略的匹配度更高($\beta = 0.1833, p < 0.05, \Delta R^2 = 0.0322$),表明在行业风险和收益并存时,激进倾向强的老虎型领导更愿意选择进攻型战略,H5 得到验证;由模型 6 可以发现,当行业生命周期处于衰退期时,猫头鹰型领导与防御型战略的匹配度更高($\beta = 0.1464, p < 0.05, \Delta R^2 = 0.0272$),表明在行业风险和收益趋于稳定时,猫头鹰型领导更愿意选择防御型战略,H6 得到验证。由模型 9 可以得出,当行业生命周期处于成熟期时,孔雀型领导与

分析型战略的匹配度更高($\beta=0.3055, p<0.05, \Delta R^2=0.0170$),表明在行业风险和收益并存时,孔雀型领导更愿意选择分析型战略,H7得到验证。由模型11可以得出,当行业生命周期处于成熟期时,考拉型领导与分析型战略的匹配度更高($\beta=0.2879, p<0.05, \Delta R^2=0.0147$),表明在行业风险和收益并存时,考拉型领导更愿意选择分析型战略,H8得到验证。

为了进一步验证回归分析基于时间跨度方面的稳健性,本研究设计了稳健性检验环节。本研究于第一次调查问卷发放半年之后,再次向中国人民大学在职研究生班、MBA、EMBA以及企业高管培训班相关学员发放问卷,共获得有效问卷153份。按照相同的统计方法,本研究重新对研究假设进行了验证。结果显示,样本通过了基于时间跨度的稳健性检验。其中,老虎型领导倾向于选择进攻型战略($p<0.01$),回归系数为0.3118,表明H1通过稳健性检验;猫头鹰型领导倾向于选择防御型战略($p<0.05$),回归系数为0.2165,表明H2通过稳健性检验;孔雀型领导倾向于选择分析型战略($p<0.01$),回归系数为0.2754,表明H3通过稳健性检验;考拉型领导倾向于选择分析型战略($p<0.01$),回归系数为0.1884,表明H4通过稳健性检验。当行业生命周期处于导入期和成长期时,老虎型领导与进攻型战略的匹配度更高($\beta=0.1694, p<0.05, \Delta R^2=0.0290$),表明H5通过稳健性检验;当行业生命周期处于衰退期时,猫头鹰型领导与防御型战略的匹配度更高($\beta=0.1377, p<0.05, \Delta R^2=0.0264$),表明H6通过稳健性检验;当行业生命周期处于成熟期时,孔雀型领导与分析型战略的匹配度更高($\beta=0.2769, p<0.05, \Delta R^2=0.0154$),表明H7通过稳健性检验;当行业生命周期处于成熟期时,考拉型领导与分析型战略的匹配度更高($\beta=0.26933, p<0.05, \Delta R^2=0.0127$),表明H8通过稳健性检验。上述结果表明,本研究的分析结果在不同的时期具有稳健、可靠的特点。

五、结论与启示

1. 研究结论

通过实证检验,本研究得出以下结论:①高管类型与企业战略选择之间存在着匹配对应关系,其中,更具激进倾向的老虎型领导更愿意选择进攻型战略,重视产品创新,关注技术进步对于企业发展的影响;而更具保守倾向的猫头鹰型领导更愿意选择防御型战略,极其关注成本的降低;更富亲和倾向的孔雀型领导和考拉型领导更愿意选择分析型战略,通过数据分析、员工进言等方式确定企业战略方向。②行业生命周期对于高管类型与企业战略选择之间匹配对应关系的调节作用显著,行业生命周期对于老虎型领导与企业进攻型战略的匹配对应关系、猫头鹰型领导与企业防御型战略的匹配对应关系、孔雀型领导与企业分析型战略的匹配对应关系以及考拉型领导与企业分析型战略的匹配对应关系都有着显著的调节作用。具体而言,当市场环境不明确时,激进倾向强的企业高管倾向于选择进攻型战略,保守的企业高管喜欢选择防御型战略,亲和倾向越强的企业高管则喜欢选择分析型战略。

2. 实践启示

上述研究表明,不同的高管类型偏好选择不同的企业战略类型。基于此,对于企业而言,选聘何种类型的高管将直接决定其战略选择的类型。同时,根据行业生命周期理论,当企业所在的行业处于生命周期的不同阶段时,企业所面临的行业环境差别非常明显。为了有效地确保对其所在行业环境的动态适应性,企业应该加强与其所在行业生命周期相匹配的能力体系建设,确保企业能力生命周期与其所处行业生命周期的有效匹配。因此,企业董事会需要根据企业所在行业生命周期的具体阶段选聘不同类型的高管,以便选择适宜的战略类型,并强化与该战略类型相匹配的能力体系建设,或者基于对企业所处行业生命周期不同发展阶段的正确判断,有针对性地加强现有高管团队与

行业生命周期相适应的相关能力建设,以弥补当前企业在实施相应的战略类型时所暴露出来的能力短板(见表5)。

表5 行业生命周期与企业能力生命周期协同视角下的高管类型与企业战略选择匹配矩阵

高管类型 企业战略选择	老虎型领导	孔雀型领导/考拉型领导	猫头鹰型领导
进攻型战略	<p>相互匹配</p> <p>(1)适用于导入期与成长期</p> <p>(2)以创新为核心,需重点强化战略制订、产品研发、市场营销能力</p>	<p>过于保守</p> <p>(1)应强化创新意识,在战略制订、产品研发、市场营销能力建设方面投入更多的资源</p> <p>(2)应积极引进更具开拓进取精神的人才,加强现有高管团队创新意识的培养</p>	
分析型战略	<p>过于激进</p> <p>(1)应将企业能力建设的重点由产品研发、市场营销转向战略实施和运营管理</p> <p>(2)应积极引进执行力强的人才,努力提升现有高管团队的执行力</p>	<p>相互匹配</p> <p>(1)适用于成熟期</p> <p>(2)以效率为核心,需重点强化战略实施、运营管理能力</p>	<p>过于保守</p> <p>(1)将产品研发、市场营销能力建设提升到更为重要的位置</p> <p>(2)应积极引进产品研发、市场营销人才,努力提升现有高管团队创新意识</p>
防御型战略	<p>过于激进</p> <p>(1)应将企业能力建设重点转移到强化运营管理和战略控制方面</p> <p>(2)应积极引进善于成本管理和战略控制的人才,提升现有高管团队的管控能力,积极寻求低成本的退出路径</p>		<p>相互匹配</p> <p>(1)适用于衰退期</p> <p>(2)以转型为核心,需重点强化运营管理、战略控制能力</p>

资料来源:作者整理。

(1)对于处于导入期与成长期行业中的企业而言,适合选聘老虎型领导,选择进攻型战略。原因在于:在行业的导入期与成长期,市场处于快速膨胀的发展阶段,面临许多的发展机遇,存在很大的发展空间。同时,快速发展的市场依然潜藏着许多不确定性因素,使得企业的未来发展道路变得扑朔迷离。而老虎型领导能够凭借其积极的工作态度、敏锐的分析嗅觉、超前的创造思维以及强势的领导风格,迅速捕捉并把握住隐藏在市场中的稍纵即逝的发展机遇。此时,企业应以创新为核心,需要重点强化其在迅速多变的市场环境下的战略制订能力;同时,在“微笑曲线”的两端,即产品研发与市场营销这两大能力的建设方面花大力气,财务管理与人力资源管理方面的能力建设也需要紧紧围绕创新展开。就战略制订能力而言,企业应强化对迅速多变的行业环境的研判能力,果断地把握战略决策的时间窗口,对企业战略发展方向与战略定位做出合理的抉择,抢占行业发展的制高点。就产品研发能力而言,企业应尽快组建研发实力强、研发水平高的研发团队,通过在研发上进行密集的资源投入,能够以比竞争对手更快的速度开发全新的技术,推出全新的产品,帮助企业在竞争中抢占先机。就市场营销能力而言,企业应积极发挥舆论领袖对消费潮流的引领作用,迅速改变潜在顾客对这一全新产品的认识,在市场上尽快树立自己的品牌,通过不断地吸引新的顾客前来购买实现市场的迅速扩张。就财务管理能力而言,企业需要通过内部调配、外部募集(包括来自天使投资、VC、PE等个人或机构的股权融资以及银行贷款等债权融资)等方式积极筹措研发所需要的资金,尤其是应通过加大股权融资的力度,尽可能减少企业研发所面临的资金压力,降低企业融资成本与风险。就人力资源管理能力而言,企业需要通过采用高薪、员工持股、股票期权等多种方法,努

力吸引高素质研发人才与营销人才的加盟。如果处于导入期与成长期行业中的企业选聘孔雀型领导、考拉型领导甚至猫头鹰型领导,选择分析型战略或防御型战略,则会放大企业高管决策相对保守或过于关注企业内部人际关系而忽视企业外部市场机遇的能力短板,导致企业在技术、产品创新上投入不足,白白错失良好的发展机遇,企业将很快被同行业竞争对手超越。

(2)对于处于成熟期行业中的企业而言,适合选聘孔雀型领导或考拉型领导,选择分析型战略。一旦某个行业步入成熟期之后,其不确定性大为减弱,处于该行业中的企业通常不需要通过主动的冒险来抢占市场机会、提升企业竞争力,而应重点关注的是:在既定的战略发展方向、战略定位之下,如何更好地提升自身效率的问题。而孔雀型领导或考拉型领导属于富有亲和力的企业高管,善于调动员工情绪、鼓舞员工士气,能够充分激发员工工作的积极性与主动性,增强员工对企业的归属感。此时,实施分析型战略既有助于确保企业在成熟的市场环境中继续发展、壮大,持续获取较大的利润空间,又有助于防止一旦行业进入衰退期之后,由于市场萎缩导致企业产能过剩,避免企业蒙受不必要的损失。对于企业来说,选择分析型战略可谓进可攻、退可守,弹性空间较大。此时,企业应以效率为核心,重点强化其战略实施与运营管理能力,财务管理与人力资源管理方面的能力建设也应紧紧围绕效率提升展开。就战略实施能力而言,在战略框架既定的前提条件下,企业应重点关注的是如何确保既定战略落地。就运营管理能力而言,企业应通过优化生产现场的组织与管理,为不断降低成本、提高市场竞争力创造条件。此时,产品研发与市场营销能力的重要性较导入期与成长期已大为下降,产品研发的重点不再是推出全新产品,而是设计改型变异产品,而市场营销的重点不再是吸引潜在顾客前来购买,而是促成现有的顾客重复购买。就财务管理能力而言,企业应大力加强预算管理,实施严格的成本控制措施。就人力资源管理能力而言,企业应重点加强对生产一线员工的培训与考核力度,为开展成本挖潜创造条件。如果处于成熟期行业中的企业选聘老虎型领导,选择进攻型战略,企业将承担巨大的风险,原因在于:行业一旦步入成熟期之后,能够使企业获得突破性发展的机遇将大为减少,进攻型战略的潜在收益迅速下降,如果企业战略选择过于激进,在潜在收益相对有限的情况下,会导致企业成本的大幅度提升,使得企业投入产出水平极不合算。而如果此时企业选聘猫头鹰型领导,选择防御型战略,也就意味着企业提前放弃了在该行业中继续发展的机会,导致企业过早退出市场,必然放大企业高管过于保守的个性弱点,极易诱发企业的能力短板。

(3)对于处于衰退期行业中的企业而言,适合选聘激进倾向较弱的猫头鹰型领导,选择防御型战略。此时,行业日趋衰退的趋势已经极其明朗,企业面临缩减规模、避免损失的阶段性任务,增加盈利已不再是企业追求的主要目标,如何平稳地退出市场、维持盈利乃至减少损失成为最受企业关注的问题。选聘猫头鹰型领导,可以凭借其所拥有的一丝不苟、按部就班的特点,帮助企业顺利实现这一阶段企业所面临的战略任务。此时,企业应以转型为核心,需要重点强化运营管理、战略控制能力:一方面,通过更加合理的内部流程设计、更加精细化的生产现场管理,在企业销售收入难以增长甚至出现下降的情况下,通过大规模减少企业的投入水平,降低企业的各项成本支出,尽可能维持现有的盈利水平,让企业的经营状况不至于迅速恶化;另一方面,在行业环境变得越来越糟糕的情况下,企业可以考虑选择放弃战略,通过出售现有的资产或股份,为企业未来进入新的、具有发展前景的业务领域做好充分的准备。就财务管理能力而言,企业应制订严格的财务管理规章制度,实施严格的预算控制办法。就人力资源管理能力而言,企业应严格控制在岗员工的规模,严把进人关,并通过各种措施妥善解决冗员问题或员工结构不合理问题。此时,企业如果选聘老虎型领导、孔雀型领导或考拉型领导,选择进攻型战略或分析型战略,将会极大地浪费本来就已经极其有限的资源,

额外增加企业的投入负担,而在日趋衰退的行业中,任何不利的外部环境变化都有可能成为压倒激进倾向强的企业高管的“最后一根稻草”,成为加速企业衰退直接的导火索。

(4)将企业高管团队打造成结构合理、能力互补的学习型团队,实现企业能力生命周期与行业生命周期的动态适应。通常而言,企业所处的行业会沿着生命周期的轨道不断变化,而高管的领导风格则相对稳定。因此,上面所提到的三条“相机择人”的选聘建议存在一定的局限性,对于已经确定高管人选或者高管难以更换的企业而言,其适用性面临很大的挑战,毕竟,这些处于企业权力巅峰的高管属于既得利益者,重大的人事变革很难从自己身上入手。为了解决这一痼疾,企业可以着眼于从“相机择人”的机制向“相机育人”的机制转变。在组织层面,企业可以采用配备联席董事长或联合 CEO、设立总裁特别助理等形式,通过任命能够适应当前行业生命周期特点的搭档或助手,保证企业主要高管,特别是“一把手”获得必要的观念、知识、信息、经验等方面的支持,或者在教育背景、知识构成、从业经验等方面,强化高管团队成员结构的互补性。在个人层面,每位企业高管首先应具备反求诸己的精神,对自己的综合素质,特别是当前所面临的能力不足有一个清醒的认识,在此基础上,本着与时俱进的学习态度,树立不换思想就可能会被换人的危机意识,有针对性地参加各种在职、脱产或半脱产的培训,参与各种论坛或研讨会,广泛地与相关领域的专家、学者展开深度的交流,关注新闻媒体对相关政策、行业及企业的报道,密切追踪标杆企业的发展动向,对主要供应商、经销商、大客户进行实地调研及走访,努力认知新事物,适应新环境,学习新知识,尝试以不同于以往的视角看待企业发展问题,致力于以不同于以往的创新方式解决企业管理过程中所面临的现实新难题。通过所有高管与员工的一起努力,将企业塑造成学习型组织,确保在不断演变的行业环境中企业能力的动态匹配与更新。

需要说明的是,由于本研究的设计初衷是探讨高管类型如何影响企业战略选择的作用机理,对企业战略选择能否逆向影响高管类型的选择未做讨论。这正是本研究的局限之处。未来的研究可以从二者的互动关系入手,做更加深入的分析。

[参考文献]

- [1]Burns, J. M. Leadership[M]. New York: Harper & Row, 1978.
- [2]David P. A. Path-dependence: Putting the Past into the Future of Economics [M]. New York: Institute for Mathematical Studies in the Social Sciences, 1988.
- [3]Hambrick, D. C. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers [J]. Academy of Management Review, 1984, 9(2): 193-206.
- [4]Eggers, J. P., and L. Song. Dealing with Failure: Serial Entrepreneurs and the Costs of Changing Industries between Ventures[J]. Academy of Management Journal, 2014, 57(10): 1997-2019.
- [5]Miller, D. Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment [J]. Academy of Management Journal, 1982, 25(4): 237-253.
- [6]Mantere, S. What Is Organizational Strategy? A Language-based View[J]. Journal of Management Studies, 2013, 50(8): 1408-1426.
- [7]Wowak, A. J., M. J. Mannor, M. Arrfelt, and G. McNamara. Earthquake or Glacier? How CEO Charisma Manifests in Firm Strategy over Time[J]. Strategic Management Journal, 2015(Online).
- [8]Miller, D., A. Minichilli, and G. Corbetta. Is Family Leadership Always Beneficial [J]. Strategic Management Journal, 2013, 34(5): 553-571.
- [9]王刚,刘岩. 企业并购战略惯性研究——复星医药、青岛啤酒并购惯性对比分析[J]. 北京交通大学学报(社会科学版),2011,(1): 55-62.
- [10]Quigley, T. J., and D. C. Hambrick. When the Former CEO Stays on as Board Chair: Effects on Successor

- Discretion, Strategic Change, and Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(7): 834–859.
- [11]Chin, M. K., D. C. Hambrick, and L. K. Treviño. Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2013, 58(2): 197–232.
- [12]Helfat, C. E., and M. A. Peteraf. The Dynamic Resource-based View: Capability Life Cycles[J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10): 997–1010.
- [13]Sapienza, H. J., E. Autio, G. George, and S. A. Zahra. A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(4): 914–933.
- [14]Sirmon, D. G., M. A. Hitt, R. D. Ireland, and B. A. Gilbert. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage Breadth, Depth, and Life Cycle Effects[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(5): 1390–1412.
- [15]Auh, S., and B. Menguc. The Influence of Top Management Team Functional Diversity on Strategic Orientations: The Moderating Role of Environmental Turbulence and Inter-functional Coordination [J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2005, 22(3): 333–350.
- [16]Zott, C., and R. Amit. The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(1): 1–26.
- [17]薛求知, 伊晨. 环境战略、经营战略与企业绩效——基于战略匹配视角的分析[J]. *经济与管理研究*, 2014, (10): 99–108.
- [18]刘子安, 陈建勋. 魅力型领导行为对自主创新的影响——机制与情境因素研究[J]. *中国工业经济*, 2009, (4): 137–146.
- [19]Hambrick, D. C., and T. J. Quigley. Toward More Accurate Contextualization of the CEO Effect on Firm Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(4): 473–491.
- [20]Battilana J., and T. Casciaro. Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(2): 381–398.
- [21]Houston, S. R., and D. Solomon. Personal Dynamics Profiles Occupational Survey [J]. *Research Monograph*, 1978, 3(1): 66–78.
- [22]Berthon, P. To Serve or Create Strategic Orientations toward Customers and Innovation [J]. *California Management Review*, 1999, 42(1): 37–58.
- [23]Miles, R., and C. Snow. *Organizational Strategy, Structure and Progress*[M]. New York: Mcgraw-Hill, 1978.
- [24]Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen. Dynamic Capabilities and Strategic Management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7), 509–533.
- [25]Adner, R., and C. E. Helfat. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(10): 1011–1025.
- [26]Zhu, D. H., and G. Chen. CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2014, 60(1): 31–65.
- [27]Elenkov, D. S., and W. Judge. Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study[J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(2): 665–682.
- [28]方刚, 刘小元. 董事会结构对经营行为影响的实证分析[J]. *北京工商大学学报(社会科学版)*, 2013, (5): 28–35.
- [29]Goleman, D. Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance[J]. *Harvard Business Review*, 2001, 79(6): 42–53.
- [30]Bono, J. Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): 901–933.
- [31]Carmeli, B., D. A. Ben-hador, D. E. Waldman, and A. Rupp. How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 93(9): 1553–1581.
- [32]Farh, J. L., R. D. Hackett, and J. Liang. Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived

- Organizational Support–employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 715–729.
- [33]Qian, C., Q. Cao, and R. Takeuchi. Top Management Team Functional Diversity and Organizational Innovation in China: The Moderating Effects of Environment[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(1): 110–120.
- [34]孔宁宁,张新民,唐杰. 我国高新技术企业战略、资本结构与绩效关系研究[J]. *中国工业经济*, 2010, (9): 112–120.
- [35]Gao, G. Y., J. Y. Murray, M. Kotabe, and J. Lu. A “Strategy Tripod” Perspective on Export Behaviors: Evidence from Domestic and Foreign Firms Based in an Emerging Economy[J]. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41(3): 377–396.
- [36]Gómez–Mejía, L. R., K. T. Haynes, M. Núñez–Nickel, K. J. Jacobson, and J. Moyano–Fuentes. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family–controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52(1): 106–137.
- [37]Liden, R. C., S. J. Wayne, C. Liao, and J. D. Meuser. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(5): 1434–1452.
- [38]Walters, B. A., M. Kroll, and P. Wright. The Impact of TMT Board Member Control and Environment on Post–IPO Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 572–595.
- [39]刘海建,陈传明. 企业组织资本、战略前瞻性与企业绩效——基于中国企业的实证研究[J]. *管理世界*, 2007, (5): 83–93.

The Match of Top Managers’ Style and Corporate Strategic Choice ——Perspective of Coordination between Industry Life Cycle and Corporate Capability Life Cycle

LIU Gang, YU Xiao–dong

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Does a specific style of top managers prefer a specific style of strategy? When one top manager chooses the same strategy, different outcomes may appear at different time. Meanwhile, when the same strategy is carried out in different industries, there can come out different performance. Current research can not explain the above phenomena effectively. So, based on Upper Echelons Theory, this manuscript proposes the corresponding relationship between top managers’ style and corporate strategic choice by employing Five Leadership Style Theory and strategic choice classification put up by Miles and Snow respectively to describe top managers’ style and corporate strategic choice. Referring to Contingency Theory, this manuscript leads two contingency factors, including industry life cycle and corporate capability life cycle into the analysis of the corresponding relationship between top managers’ style and corporate strategic choice from the dynamic perspective. This manuscript proves that each top managers’ style prefers specific strategic choice, including tiger style prefers aggressive strategy, owl style prefers conservative strategy, peacock style and koala style prefer analysis strategy. Based on the above conclusion, this manuscript proves the moderation function of industry life cycle on the relationship between top managers’ style and corporate strategic choice, puts forward the two–axis matrix including top managers’ style and corporate strategic choice, and emphasizes the coordination between industry life cycle and corporate capability life cycle.

Key Words: top managers’ style; corporate strategic choice; industry life cycle; corporate capability life cycle

JET Classification: L10 L25 M10

[责任编辑:鲁舟]