

doi: 10.19920/j.cnki.jmsc.2022.08.002

# 企业消极反馈对战略变革的影响机制研究<sup>①</sup>

——基于动态能力和冗余资源的调节效应

焦 豪, 杨季枫, 金宇珂

(北京师范大学经济与工商管理学院, 北京 100875)

摘要: 在动态复杂变化环境下, 探讨不同消极反馈情形下企业战略变革选择受到何种因素影响值得进一步研究. 本研究将消极反馈分为期望落差和组织衰败, 并引入动态能力和冗余资源两个调节变量, 探讨消极反馈影响企业战略变革的过程机制和边界条件. 基于沪深 A 股制造业上市公司的研究表明, 期望落差和组织衰败两种消极反馈形式对战略变革影响机制不同: 期望落差与战略变革之间存在倒 U 型关系, 而组织衰败对战略变革有显著的积极影响. 其次, 动态能力及冗余资源对期望落差与战略变革的倒 U 型关系有显著调节作用, 动态能力对组织衰败与战略变革的正向关系有显著增强作用, 冗余资源对组织衰败与战略变革的正向关系有显著削弱作用. 研究结论对进一步分析企业消极反馈对战略变革的影响机理及边界条件有一定借鉴.

关键词: 消极反馈; 战略变革; 动态能力; 冗余资源

中图分类号: F272.3 文献标识码: A 文章编号: 1007-9807(2022)08-0022-23

## 0 引 言

以往静态均衡的竞争环境不断变化, 企业可持续经营面临着异常严峻挑战<sup>[1]</sup>. 许多企业意识到过去经营方式与动态复杂环境已不再匹配, 内部能力与外部环境的均衡不断被瞬息万变的市场竞争打破, 企业通过变革创新以构建可持续竞争优势<sup>[2]</sup>. 例如, 面对移动设备领域经营每况愈下的困境, 诺基亚通过剥离终端设备及服务业务, 以及收购诺西通信和阿尔卡特朗讯公司, 成功从传统手机企业变革成为一家优秀的通信网络基础设施公司. 对于我国来说, 制造业在国民经济中占据着重要地位, 实现从工业大国向工业强国的制造业变革具有重大意义. 因此, 战略变革越来越受到学术界和实践界的关注<sup>[3,4]</sup>.

基于对这一研究问题的关注, 许多学者对战略变革的影响因素进行了深入研究. 目前主要有以下三种视角: 环境视角认为环境的复杂性和动

态性导致企业进行变革, 环境变化与企业战略变革呈正相关关系<sup>[4,5]</sup>. 资源基础观视角认为企业自身属性变量和历史资源禀赋会影响企业变革行为<sup>[6]</sup>. 企业在进行战略变革决策时, 企业文化、企业年龄、治理结构和历史绩效均会对企业决策程序和结果产生影响<sup>[7]</sup>. 高梯队队视角认为高管团队和董事会特征, 如性别、学历、年龄、任期行业经验等, 以及这些特征的异质性会影响企业变革行为<sup>[8,9]</sup>. 基于这三种研究视角, 本研究认为高层管理团队作为企业战略决策的制定者, 其对绩效感知的知觉与态度决定着企业的经营行为, 企业所拥有资源的多寡也会影响企业是否变革, 二者综合影响企业对外界环境做出反应. 一般而言, 企业在经历消极反馈的时候, 由于对损失的敏感度高于收益, 风险偏好会相对上升, 出于挽救落差和损失的目的, 倾向于进行变革和创新等冒险行为; 然而一些组织在经历消极反馈时, 管理层为了维持自身在经理人市场的声誉和权威反而变得保守,

① 收稿日期: 2020-04-15; 修订日期: 2021-07-25.

基金项目: 国家社科基金资助重大项目(21&ZD139); 国家自然科学基金资助优秀青年科学基金项目(72022005).

作者简介: 焦 豪(1983—), 男, 河南驻马店人, 博士, 教授, 博士生导师. Email: haojiao@bnu.edu.cn

对不确定的变革行为会尽量规避,避免承担风险,具有风险规避倾向<sup>[10]</sup>。

在一定程度上,企业是保业守成以维持现状还是放手一搏进行战略变革,取决于不同的消极反馈情形,相应影响方向和路径受到何种因素影响的边界条件也值得进一步的研究与探讨。动态能力观认为,企业战略的选择对组织间的绩效差异起着决定性的作用,企业可以通过改变战略选择来改善企业绩效<sup>[11]</sup>。而要挽救绩效下滑企业,提升组织绩效,需要迅速根据市场变化持续地调整经营策略,包括对组织关键资源进行重新整合、分配、组合和重构等<sup>[12]</sup>。此外,拥有资源充足与否也会影响企业的决策选择。在一定程度上,冗余资源能够提升决策者的资源运作权和决策自主权,然而冗余资源过多也会加大企业运营成本<sup>[13]</sup>。因此,本研究将对消极反馈对于企业进行战略变革的决策选择影响机制、以及动态能力和冗余资源在二者关系间调节效应的边界条件进行探讨。

本文的贡献主要有:首先,本研究探索了消极反馈与战略变革间关系的作用机理,整合消极反馈的两种代表性表现形式,包括基于心理预期的期望落差和基于实际业绩损失状态的组织衰败,丰富了现有文献关于消极反馈对战略变革作用机理的探究。此外,本研究确立了消极反馈影响企业战略变革行为的边界条件。战略变革决策是束缚下的复杂决策,本研究引入动态能力和冗余资源,探讨两者对消极反馈和战略变革间关系机制的调节效应,揭示消极反馈与企业战略变革行为间影响关系的边界条件,拓展了动态能力和冗余资源在消极反馈和战略变革领域的应用。

## 1 文献综述与假设提出

### 1.1 消极反馈与战略变革的关系研究

反馈是企业一系列行为的结果反映的信息。Kluger和DeNisi<sup>[14]</sup>认为,关于成功的信息可以被称作积极反馈,关于失败的信息则被称为消极反馈。本研究主要关注企业消极反馈的两种形式:期望落差和组织衰败。企业行为理论认为,企业决策者对绩效有一个期望值目标,期望值的高低会受到历史业绩水平和其他企业业绩水平的影响<sup>[15]</sup>。组织管理者会评估当前实际绩效与目标期望水平

之间的差别,当企业面临绩效不如心理预期的情况时,即企业实际绩效水平低于其期望水平,则称之为期望落差。在一定程度上,企业行为选择受到参照点的影响,是否因此采取冒险行为取决于现实与期望的差距<sup>[16]</sup>。因此,期望落差是一种非常重要的反馈形式,企业基于此反馈进行战略决策调整。除了期望落差,还存在一种基于实际业绩损失而来的消极反馈,即组织衰败。接下来,将讨论基于心理期望和实际业绩损失状态的消极反馈和战略变革之间的关系,并且将动态能力和冗余资源纳入模型,探讨企业资源基础和资源利用方式会如何影响企业战略资源的配置和战略变革这一复杂决策机制。

当出现消极反馈时,企业面临的关键战略选择是将有限的资源运用到提升短期绩效的确定性项目中去,还是基于长远规划对组织进行战略变革。在消极反馈的脆弱状态下,企业是否会倾向于冒险变革,学界尚未达成一致观点。可能的原因是二者的关系还受到许多其他条件的制约,消极反馈本身表现形式的差异是重要影响因素。期望落差和组织衰败由于是不同原因引起的消极反馈,且给决策者造成不同的感知,因此企业在这两种消极反馈下的行为模式也不尽相同。期望落差是一种心理上的感知,而组织衰败则是基于实际业绩损失的绩效下滑。在此,将分别探讨期望落差与组织衰败对战略变革的影响。

本研究认为在低度期望落差出现时,企业更有可能采取冒险行为进行战略变革,原因在于:第一,当企业的业绩开始低于其期望水平时,管理者的注意力在于实现企业期望绩效目标,做出战略改变的动机较大。当组织绩效水平低于期望水平的程度较低时,管理者对当前业绩感到不满意,认为目前战略正偏离正确的轨道。管理者的注意力集中在实现目标上时,就会开始密集和广泛地搜索解决方法。随着搜索的深入,企业会做出更多探索性的、非局部的研发等冒险行为,将业绩提升至满意点<sup>[17]</sup>。第二,较低期望落差时,组织生存危机并不紧迫,企业内部资源较灵活,可为管理者实施战略变革提供支撑。资源是企业战略得以制定和实施的保证,它决定着企业战略变革的能力、方向与路径<sup>[18]</sup>。在较低期望落差时,企业有较为充分和灵活的潜在资源,能够帮助组织成功地缓冲内部调整压力或政策和外部市场变化压力,并启动

战略变革。第三,根据前景理论,在面对稳定获利时,管理者会小心翼翼,不愿意冒风险;相反,当面临损失时,管理者会不甘心,变得容易冒险。因此,相较于稳定获益,管理者对损失做出的反应更强<sup>[19]</sup>。“赌徒心理”的存在使得管理者在面临期望落差时,会更愿意承担风险,通过问题搜索和适度的组织变革将企业绩效提升到期望水平之上。

而当遭遇较大的期望落差时,企业会暂缓战略变革的推行,原因在于:第一,较高期望落差将为管理者带来远超心理预期的企业生存挑战,其注意力会集中在资源枯竭后的企业生存问题上,规避战略变革带来的风险<sup>[20]</sup>。企业会将期望与实际业绩间的重大差距视为对企业核心利益的威胁,为了挽回损失,更有可能将资源投入到即时有效、实现生存需求的补救活动中,如缩减管理开支和财务成本或限制新的战略启动,而不是开展风险性高的变革活动<sup>[21,22]</sup>。第二,面临较大期望落差时,管理者的信息处理能力、认知能力和自信心均会下降,因此会减少各种冒险行为。当注意力集中在生存问题上时,管理者往往只关注熟悉的信息,相应地,其信息处理能力、决策自主权和认知能力也会下降<sup>[23]</sup>。因此,管理者会倾向于通过内部管理提升短期绩效,而不是冒险变革<sup>[24]</sup>。第三,管理者会在较高期望落差下将糟糕的绩效归因于管理控制之外的其他因素,拒绝主动进行战略变革。决策者自我增强倾向和保持积极形象的内在驱动会促使管理者对于消极反馈做出主观归因,从而降低组织变革的可能性<sup>[25]</sup>。此外,决策者在企业发生消极反馈时可能由于承诺升级会倾向于对失败决策提高承诺水平,从而拒绝改变自己的原有战略,以维持组织原有权威和合法性<sup>[26]</sup>。

因此,提出假设1:

**假设1** 企业期望落差与战略变革之间存在倒U型关系。当期望落差处于较低水平时,企业战略变革的程度随着期望落差增加而上升;当期望落差处于较高水平时,战略变革的程度随期望落差持续增加而减缓,直至逐渐减弱。

与期望落差强调心理损失不同,组织衰败强调的是企业的实际绩效损失。组织衰败是企业实质性的业绩下滑,在这种状态下,企业更有可能寄希望于置之死地而后生,采取较大的冒险变革行为。原因在于:第一,补救措施无效性会增强企业

对自身战略与当前环境不适应的判断。企业无时无刻不在与外部市场环境进行着交流,企业战略对环境的低适应性,带来了企业绩效不佳的压力,而进行战略重新导向,能够消除或降低不确定性带来的不利影响<sup>[7]</sup>。在企业业绩没有满足管理者预期的下滑过程中,企业必然已经采取过各种补救的措施,如提升内部运营效率等。在经历了问题搜寻和寻求解决方式的阶段,业绩仍然没有得到好转情况下,决策者可以判定组织在资源配置、运营管理、组织架构等方面存在问题,需要通过战略调整与外部市场环境相适应。第二,组织衰败降低了风险承担的机会成本。与积极的绩效反馈相比,组织衰败时企业进行研发或战略调整的机会成本会更低。处于衰败困境中的企业在市场上的声誉会不如绩效水平不断上升、业务不断扩张的企业,进行变革失败所遭受的声誉损失成本自然也低于经营业绩优秀的企业。因此,负面反馈会降低企业风险承担的机会成本,这种机会成本的降低会促使绩效衰败企业以战略变革的行为来应对组织衰败的持续增加<sup>[27,28]</sup>。第三,组织衰败要求企业通过战略变革重建外部合法性。绩效持续下降将威胁原有声誉和外部合法性<sup>[29]</sup>。利益相关者会对组织的存在提出质疑,并强化对组织的监督,因此,企业必须通过战略变革重建组织的外部合法性<sup>[30]</sup>。一方面,实际又持续的负面绩效反馈成为管理者必须为问题承担责任的可靠指标,使得自我增强的归因策略变得不可行。因此,决策者必须找到解决方案,进行组织变革。另一方面,财务反馈为投资者评价企业高层管理团队能力提供了有力工具,会直接威胁到管理者的工作,管理者必须积极承担责任应对绩效问题<sup>[31]</sup>。

因此,提出假设2:

**假设2** 组织衰败对战略变革有显著的积极影响。组织衰败的程度越深,企业越有可能进行更大幅度的战略变革。

## 1.2 动态能力对消极反馈与战略变革关系的调节效应研究

许多学者认为,动态能力与组织变革是密不可分的。如 Eisenhardt 和 Martin<sup>[32]</sup>指出,动态能力是一种通过不断调整组织以往的惯例,不断更新资源配置以适应环境动态变化的能力,会持续影响组织的战略变革。当组织具备较高

动态能力时,企业消极反馈带来战略变革活动的程度就越大。

第一,动态能力提升企业注意力和感知能力,帮助企业在消极反馈下持续关注与变革相关的信息,挖掘和创造变革机会,企业能够准确地识别市场机会和环境威胁,进而更有效和及时地进行响应,开展变革行动<sup>[33]</sup>。动态能力越强,组织对于环境变化的认知就越快、越充分,对内部资源整合和创新的能力也就越强。同等的期望落差下,动态能力较强的企业决策参照点可能也较高,更强的感知能力使得企业更加容易判断损失状态。因此,动态能力越强的企业,在衰败的状态下能够更快速地寻找到市场上的机会,调整自身的定位,变革的动力和能力可能就越强。

第二,动态能力提高了企业在面临消极反馈时实施战略变革的响应速度和行动灵活性。在识别变革的潜在机会后,企业需要将现有的反馈信息定向投射到相关资源和业务,开展战略变革行动。动态能力能够帮助企业在实施行动时,快速改变其资源基础或其他能力,帮助变革的顺利开展。动态能力越强的企业对于环境变化的反应速度也就越快,学习和吸收能力、变革创新能力和资源的整合能力相应就越强,企业克服路径依赖性的能力也越强<sup>[34,35]</sup>。

第三,动态能力增强组织内部结构柔性,为消极反馈下的战略变革提供内部支撑。稳定的组织结构保障了企业经营的有序与连贯,但也会导致企业惯性与刚性。尤其是在组织衰败情况下,组织结构的僵化从内部根基上阻碍了组织变革。动态能力则促进了组织结构的动态演化,帮助组织克服刚性,对组织结构进行柔性化改造,助力战略变革<sup>[36]</sup>。

因此,提出以下假设:

假设3 动态能力对期望落差与战略变革的倒U型关系有显著调节作用。即动态能力越高,期望落差对战略变革的影响关系就越强。

假设4 动态能力对组织衰败与战略变革间关系有积极的正向调节作用。在同等衰败程度下,动态能力越强,组织衰败对战略变革的促进程度就越强。

### 1.3 冗余资源对消极反馈与战略变革关系的调节效应研究

资源基础观认为关键资源决定着企业可持续

竞争优势<sup>[37]</sup>。冗余资源是指可以被转化和调用以实现组织目标的潜在可使用资源,这部分资源超过组织维持运营所需要的最低限度<sup>[38]</sup>。尽管某些水平的冗余资源被认为对组织是积极的,因为它们构成了一个保护公司免受意外损失或现金短缺的特殊缓冲,但是对于闲置资源的最佳水平仍然存在持久的争论<sup>[39]</sup>。基于委托代理的视角,Latham和Braun<sup>[40]</sup>分析了管理层持股比例和冗余资源对于衰落组织创新决策的影响,研究表明管理层持股比例和冗余资源无论是单独还是共同的作用,都不利于组织的创新决策,因为冗余资源可能会被管理者占为己有,加剧企业内政治行为。同时,闲置的生产能力和不必要的资本支出会增加组织成本,导致劣势企业的绩效进一步下降。因此,当企业冗余资源越多时,期望落差或组织衰败对战略变革的影响关系相对较弱。企业需要了解合理的资源利用水平,这对于理解影响企业在消极反馈情境下进行成功变革至关重要。

第一,高冗余资源和消极反馈的结合可能会模糊反馈信号,从而导致企业在面临消极反馈时变革行动的延迟。高冗余资源的存在会减轻企业业绩不佳带来的潜在威胁,它为失败提供了很大的缓冲,这种潜在威胁的减弱会阻碍管理者采取更快速和激烈的变革行动。管理者采取变革行动的紧迫感相对迟钝,因为失败不会迫在眉睫<sup>[41]</sup>。此外,没有被充分利用的资源会催生一定的代理问题,进而减弱了企业变革决策传达的及时性和有效性,加大战略变革的难度<sup>[42]</sup>。

第二,过多的冗余资源会转化为企业的固定管理成本,减弱企业在面临消极反馈时进行变革时资金流动的灵活性。组织业绩经历持续下跌,此时如果冗余资源过多反而是企业负担,增加了企业的管理成本。冗余资源越多,企业不得不源源不断地继续投入以维持冗余资源的运转,导致企业错失变革良机。此外,某些专用性的冗余资源只能用于某些特定的场合,这类资源往往流动性和灵活性相对较差,不能被快速重组与配置,这增加了企业在面临消极反馈时实施变革的难度和成本<sup>[43]</sup>。

因此,提出以下假设:

假设5 冗余资源对期望落差与战略变革的倒U型关系有显著调节作用。当企业冗余资源越多,期望落差对战略变革的影响关系相对越弱。

假设6 冗余资源对组织衰败与战略变革间正相关关系有积极的负向调节作用.当企业的冗余资源越多,组织衰败对战略变革的促进程度就越弱.

## 2 研究方法

### 2.1 样本筛选与数据收集

选择制造业企业作为研究样本,一是制造业在国民经济占据重要地位,且上市公司数量在所有产业中占比最高.二是制造业企业常常面临着管理费用、闲置的机器设备等冗余,讨论制造业中动态能力和冗余资源对消极反馈和战略变革关系间作用机制对指导企业实践具有积极意义.三是考虑到数据可得性,制造业企业大多成立年限较长,数据披露较丰富.四是只选取制造业,在一定程度上能够相对有效地规避行业差异对研究结果带来的影响偏差.

本研究主要数据来源是CSMAR年报数据库和同花顺数据库.对收集到的数据进行了整理:第一,剔除ST、SST、\*ST上市公司样本;第二,剔除年报前后两年数据统计口径不一致情况.在整理广告收入的过程中,发现许多样本存在前后统计口径不同,从而无法进行对比的情况(如前一年为“宣传费”,后一年为“广告费”等),本研究将这些样本予以剔除;第三,剔除了测量项目中数据含有缺失值的样本.最终,获得411家企业数据.

企业的行为结果往往滞后于战略选择,因此,研究样本需要一定的时间滞后.同时,由于变革有可能导致一定的绩效变化,滞后的因变量也可以在一定程度上避免反向因果导致的内生性问题.本研究选取滞后一年数据进行研究.以2011年~2015年数据计算期望落差和组织衰败,以2015年~2016年数据计算战略变革,以2015年数据计算调节变量和控制变量.部分缺失数据从年报中收集补齐整理.

### 2.2 研究测量

#### 2.2.1 消极反馈

期望落差指企业当年实际业绩与期望业绩之间的差值,本研究选择以企业历史业绩作为参照<sup>[44]</sup>,如式(1)所示

$$A_{i,t-1} = (1 - \alpha) P_{i,t-2} + \alpha A_{i,t-2} \quad (1)$$

其中 $\alpha$ 代表期望业绩的权重,本研究测量期望落

差时设置权重为0.5<sup>[45]</sup>.企业*i*在*t*-1时期(2015年)的历史业绩期望值 $A_{i,t-1}$ 是企业*i*在*t*-2期(2014年)的实际业绩和*t*-2期(2014年)的期望业绩的加权组合.*t*-2期的期望业绩使用前三年的实际业绩以最小二乘法推算得到.因此,企业*i*在*t*-1期的期望落差为式(2)所示

$$Hisgap_{i,t-1} = P_{i,t-1} - A_{i,t-1} \quad (2)$$

进一步地,借鉴连燕玲等<sup>[46]</sup>的研究,定义*I*代表企业低于行业期望水平的状态.如果 $P_{i,t-1} - A_{i,t-1} < 0$ ,则认为企业*i*于*t*-1期的实际业绩低于心理期望,那么*I*=1,否则为0.结合*I*的定义与期望落差差距*Hisgap*的计算,将*I*与期望落差差距 $(P_{i,t-1} - A_{i,t-1})$ 相乘,并取绝对值 $|I \times (P_{i,t-1} - A_{i,t-1})| < 0$ ,即 $|I \times Hisgap_{i,t-1}| < 0$ 代表企业期望落差的程度,当该数值越大则代表企业低于行业的期望落差越大.如果 $P_{i,t-1} - A_{i,t-1} > 0$ ,则 $I \times (P_{i,t-1} - A_{i,t-1}) = 0$ ,认为期望落差不存在.

组织衰败是指企业业绩中如果资产收益率(ROA)存在连续两年下降的情况,大多采用绩效下滑风险(RER)作为组织衰败的测量方式<sup>[47,48]</sup>.绩效下滑风险指的是实际业绩低于目标程度的加权函数,具体的计算公式如下

$$RER_{i,t} = \sqrt{\frac{1}{5} \sum_{t=1}^5 (ROA_{i,t-1} - iROA_{i,t-1})^2} \quad (3)$$

其中 $ROA_{i,t-1}$ 表示第*t*-1年企业*i*的实际资产收益率, $iROA_{i,t-1}$ 是企业*i*所在行业平均年资产收益率,可看作是第*t*-1年资产收益率的目标值.同本文以五年为观测时间,累计五年期望差距的根下二阶矩作为组织衰败的测量.同样,对产生组织衰败企业的状态*L*进行定义.如果企业实际收益率小于目标值,那么*L*=1,否则为0.当企业实际收益率小于目标值时,将*L*与按照式(3)计算所得值相乘,并取绝对值 $|L \times RER_{i,t}|$ ,当企业实际收益率大于目标值时,乘积为0.

#### 2.2.2 战略变革

战略变革主要指企业关键资源的重新配置,通过对产品和市场的重新选择,以期使企业内部资源与外部环境匹配.本研究采用广告强度、研发强度、非生产费用率、厂房及固定设备更新率、存货水平、财务杠杆这六个指标可以用来衡量战略资源的配置情况,不同年度的配置波动可以体现企业的战略变革程度<sup>[49,50]</sup>.

2.2.3 动态能力

动态能力通过感知外部环境中的机会和存在的威胁,从而构建、整合和重构企业内外部资源以适应动态复杂变化的环境<sup>[51,52]</sup>。参考焦豪等<sup>[53]</sup>、杨林等<sup>[54]</sup>的研究,认为动态能力包含吸收能力、适应能力和创新能力三个维度,具体衡量方式如下:吸收能力,采用样本企业的研发支出强度,即研发支出占营业收入的比例来衡量;适应能力,采用样本公司研发支出强度、资本支出强度和广告支出强度的变异系数来反映企业资源灵活性,为了使变异系数数值与适应能力方向一致,研究对变异系数取负值,具体计算见式(4);创新能力,分别计算样本企业研发支出强度的标准化数值和技术人员占比的标准化数值,采用两者相加得到综合创新能力指数进行测量,计算见式(5)。此外,将吸收能力、适应能力和创新能力分别标准化后相加,构建动态能力的测量变量(*DCmerge*),从整体上探讨动态能力

对模型的影响。相关计算如下

$$ACV = -\frac{\sigma}{mean} \tag{4}$$

$$IA = \frac{(X_{RD} - Min_{RD})}{(Max_{RD} - Min_{RD})} + \frac{(X_{IT} - Min_{IT})}{(Max_{IT} - Min_{IT})} \tag{5}$$

其中 *ACV* 为适应能力,  $\sigma$  为支出强度、资本支出强度和广告支出强度的标准差, *mean* 为三者的平均值, *IA* 为创新能力,  $X_{RD}$  为研发支出强度,  $X_{IT}$  为技术人员占比。

2.2.4 冗余资源

冗余资源用流动比率进行测量<sup>[55]</sup>。

2.2.5 控制变量

本研究控制以下变量:企业规模、企业年龄、高管兼任、董事会规模、高管持股比例、独董人数、两权分离率、第一大股东持股比例、经营性现金流量、资产负债率、主营业务利润占比、经营活动产生的现金流量净额/流动负债、行业、管理成本。

变量具体测量方式如表 1 所示,均值、标准差和相关性分析如表 2 所示。

表 1 变量的选择与测量

Table 1 Selection and measurement of variables

类型	名称	符号	意义
因变量	战略变革	<i>SC</i>	战略资源配置在年度区间上的波动率
自变量	期望落差	<i>Hisgap</i>	企业的期望业绩与实际业绩的差额
	组织衰败	<i>RER</i>	实际业绩低于行业均值的年度加权函数
调节变量	动态能力	<i>DCmerge</i>	吸收能力、适应能力和创新能力各维度标准化之和
	吸收能力维度	<i>RD</i>	研发支出强度
	适应能力维度	<i>ACV</i>	研发支出强度、资本支出强度、广告支出强度的变异系数负值
	创新能力维度	<i>IA</i>	研发支出强度和技术人员占比的标准化之和
	冗余资源	<i>SR</i>	流动资产/流动负债
控制变量	企业规模	<i>Size</i>	企业总资产取自然对数
	企业年龄	<i>Age</i>	企业上市时间取自然对数
	高管兼任	<i>Dceo</i>	董事长与 CEO 是否兼任
	董事会规模	<i>Board</i>	董事会人数
	高管持股比例	<i>Sm</i>	高管持股数量/总股本数
	独董人数	<i>IndepD</i>	董事会成员中独立董事的人数
	两权分离率	<i>Seper</i>	实际控制人拥有上市公司控制权与所有权之差
	第一大股东持股比例	<i>SPCS</i>	上市公司所披露的第一大股东持股比例
	经营性现金流量	<i>OCF</i>	经营活动产生的现金流入与经营活动产生的现金流出之差额
	资产负债率	<i>LOAR</i>	负债合计/资产总计
	主营业务利润占比	<i>OPE</i>	(营业收入 - 营业成本) / 利润总额
	经营活动产生的现金流量净额/流动负债	<i>NA/CL</i>	经营活动产生的现金流量净额/流动负债合计分母为流动负债合计
	行业	<i>Industry</i>	是否为医药制造业
	管理成本	<i>MS</i>	管理费用/营业收入

表2 摇变量间的相关性分析

Table 2 Descriptive statistics and correlations

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. SC	0	0.541	1																					
2. Hfgap	0.017	0.038	0.197**	1																				
3. RER	0.022	0.033	0.221**	0.622**	1																			
4. DConverge	0.000	2.444	0.152**	0.104**	-0.077	1																		
5. RD	4.346	3.762	0.286**	0.179**	0.041	0.875**	1																	
6. ACV	-0.801	0.266	-0.133**	-0.066	-0.169**	0.558**	0.166**	1																
7. IA	0.000	1.657	0.194**	0.125*	-0.048	0.848**	0.828**	0.107*	1															
8. SK	2.361	2.409	0.128**	-0.039	-0.166**	0.199**	0.219**	0.061	0.175**	1														
9. Size	2.009	0.592	-0.116*	-0.030	-0.012	-0.089	-0.109*	0.028	-0.121*	-0.107*	1													
10. Age	8.976	5.781	-0.049	0.066	0.180**	-0.181**	-0.181**	-0.045	-0.188**	-0.156**	0.190**	1												
11. Devo	0.292	0.455	0.032	-0.045	-0.049	0.103*	0.113*	0.045	0.077	-0.059	-0.057	-0.263**	1											
12. Board	8.491	1.528	-0.101*	0.020	-0.019	-0.030	-0.044	0.011	-0.035	-0.097**	0.043	0.273**	-0.161**	1										
13. Sm	0.086	0.147	-0.002	-0.100*	-0.133**	0.161**	0.136**	0.080	0.152**	0.071	-0.098*	-0.381**	0.516**	-0.148**	1									
14. IndepD	3.129	0.479	-0.058	-0.000	0.040	-0.064	-0.069	-0.013	-0.064	-0.058	-0.021	0.100*	-0.050	0.100*	-0.052	1								
15. Seper	5.046	7.958	0.016	0.054	-0.009	-0.012	-0.017	0.023	-0.033	-0.061	0.090	0.179**	-0.042	0.032	-0.084	0.108*	1							
16. SPICS	33.138	13.653	-0.018	-0.029	-0.027	-0.037	-0.033	-0.013	-0.039	0.017	0.060	-0.041	-0.042	-0.053	0.002	0.012	0.165**	1						
17. OCF	23.431	89.922	-0.071	0.018	-0.002	-0.023	-0.054	0.030	-0.029	-0.031	0.157**	0.049	-0.030	0.090	-0.056	0.274**	0.069	0.060	1					
18. LOAR	0.360	0.1652	0.004	0.064	0.045	-0.068	-0.065	-0.004	-0.087	-0.055	0.031	0.115*	-0.057	0.083	-0.050	0.117*	0.072	0.57	0.138**	1				
19. OPE	12.038	139.660	0.033	-0.022	-0.014	0.005	-0.019	0.035	-0.005	0.031	-0.011	-0.029	-0.006	0.027	0.026	-0.063	0.009	-0.034	-0.036	0.006	1			
20. NA/CL	0.203	1.711	-0.059	0.015	-0.023	-0.033	-0.024	-0.023	-0.028	0.007	-0.003	-0.013	-0.030	0.018	0.001	0.181**	0.105*	0.060	0.188**	-0.022	-0.015	1		
21. Industry	0.161	0.368	0.055	0.022	-0.054	-0.034	-0.040	-0.052	0.015	-0.011	0.051	-0.002	0.069	0.002	0.064	0.076	0.040	0.005	0.019	-0.154**	-0.024	0.162**	1	
22. MS	0.117	0.090	0.349**	0.433**	0.359**	0.405**	0.492**	0.044	0.388**	0.117*	-0.127*	-0.001	0.007	-0.057	0.041	0.026	-0.005	-0.097	-0.028	0.010	-0.004	0.003	-0.046	1

插图注：\*\*\*、\*\*、\* 分别代表在1%、5%、10%的水平下显著。

### 2.3 模型构建

为了验证研究假设, 构建如下模型进行检验

$$SC = \alpha_0 + \alpha_1 |I \times Hisgap < 0| + \alpha_2 |I \times Hisgap < 0|^2 + \alpha_3 DC + \alpha_4 SR + \alpha_5 |I \times Hisgap < 0| \times DC + \alpha_6 |I \times Hisgap < 0| \times SR + \alpha_7 |I \times Hisgap < 0|^2 \times DC + \alpha_8 |I \times Hisgap < 0|^2 \times SR + \alpha_9 Controls + \varepsilon$$

$$SC = \beta_0 + \beta_1 |L \times RER| + \beta_2 DC + \beta_3 SR + \beta_4 |L \times RER| \times DC + \beta_5 |L \times RER| \times SR + \beta_6 Controls + \varepsilon$$

以上两式中,  $SC$  是被解释变量战略变革, 表示企业战略配置的波动情况.  $I$  代表企业低于行业竞争期望的状态, 当企业低于行业的期望水平产生期望落差时  $I = 1$ , 否则为 0. 同样地,  $L$  代表产生组织衰败企业的状态, 当企业实际业绩低于目标程度时  $L = 1$ , 否则为 0.  $|I \times Hisgap < 0|$  是期望落差程度,  $|L \times RER|$  代表企业的衰败程度, 两者数值越大, 代表企业低于行业的期望落差越大, 组织衰败程度越高.  $DC$  代表企业动态能力(回归时分别代入  $DCmerge$ 、 $RD$ 、 $ACV$  和  $IA$ ),  $SR$  是企业的冗余资源情况.  $Controls$  代表控制变量, 主要包括企业规模和年龄、高管兼任情况以及董事会人数、高管持股比例、独董人数、两权分离率和所处行业等.

## 3 研究结果

### 3.1 消极反馈与战略变革的关系

首先, 研究期望落差与战略变革的关系. 由表 3 所示, 回归模型 1 到回归模型 12 因变量是企业战略变革程度, 自变量为期望落差. 回归模型 1 引入了所有控制变量, 即企业规模、企业年龄、高管兼任、董事会规模、高管持股比例、独董人数、两权分离率、第一大股东持股比例、经营性现金流量、资产负债率、主营业务利润占比、经营活动产生的现金流量净额/流动负债、所在行业和管理成本.

回归方程的  $F$  值为 5.12, 调整后  $R^2 = 0.126$ .

模型 2 在模型 1 的基础上加入期望落差. 此时模型  $F$  值为 4.84, 调整后的  $R^2$  为 0.126, 回归模型显著性提升, 解释力增强. 模型 3 引入期望落差的二次项, 此时自变量一次项显著 ( $\beta = 0.169, p < 0.10$ ), 以及二次项都显著 ( $\beta = -0.142, p < 0.10$ ). 期望落差对战略变革的影响结果具有稳定性, 在模型 6 中, 期望落差一次项系数和二次项系数均显著 ( $\beta = 0.474, p < 0.01$ ;  $\beta = -1.573, p < 0.01$ ), 该结果同样在模型 9 ( $\beta = 0.402, p < 0.05$ ;  $\beta = -1.599, p < 0.01$ ) 和模型 15 ( $\beta = 0.432, p < 0.01$ ;  $\beta = -1.290, p < 0.01$ ) 中获得支持. 因此, 假设 1 得到验证, 即期望落差与战略变革是倒 U 型的关系, 当期期望落差处于较低水平时, 企业战略变革的程度随着期望落差增加而上升; 当期期望落差达到较高水平时, 战略变革的上升程度随期望落差持续增加而减缓, 直至逐渐减弱.

为了进一步确认期望落差与战略变革间倒 U 型关系的稳健性, 本研究遵循 Sasabuchi<sup>[56]</sup> 的建议, 进行期望落差对于战略变革的直接效应和曲线效应的联合显著性检验 ( $F = 9.01, p < 0.01$ ), 表 4 结果显示检验通过. 接下来, 进一步评估倒 U 型关系的显著度. 根据 Lind 和 Mehlum<sup>[57]</sup> 的倒 U 型关系检验方法, 采取以下三个步骤: 首先, 检验期望落差二次项系数是否显著且符号是否为负, 根据表 3 的模型 3、模型 6、模型 9 和模型 15 可知, 期望落差的平方项依次为  $\beta = -0.142 (p < 0.10)$ 、 $\beta = -1.573 (p < 0.01)$ 、 $\beta = -1.599 (p < 0.01)$  和  $\beta = -1.290 (p < 0.01)$ , 均为负值且显著. 第二, 检验数据范围两端的陡峭度. 由表 4 可知, 曲线左侧系数为 4.734 ( $p < 0.01$ ), 结果为正且显著, 呈上升趋势, 右侧系数为 -34.839 ( $p < 0.01$ ), 结果为负且显著, 呈下降趋势. 第三步, 检验转折点是否位于数据范围内, 通过估计转折点的 95% 置信区间来检验, 由表 4 可知, 转折点 0.056 位于 [-3.293, 3.406] 内.

表 3 预期落差与战略变革的回归结果分析  
Table 3 Regression results of performance-aspiration gap on strategic change

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15
控制变量															
<i>Size</i>	-0.077 (0.001)	-0.077 (0.001)	-0.075 (0.001)	-0.069 (0.001)	-0.074 (0.001)	-0.070 (0.001)	-0.069 (0.001)	-0.072 (0.001)	-0.071 (0.001)	-0.062 (0.001)	-0.070 (0.001)	-0.061 (0.001)	-0.067 (0.001)	-0.072 (0.001)	-0.072 (0.001)
<i>Age</i>	-0.039 (0.005)	-0.040 (0.005)	-0.044 (0.005)	-0.036 (0.005)	-0.049 (0.005)	-0.037 (0.005)	-0.015 (0.005)	-0.036 (0.005)	-0.027 (0.005)	-0.039 (0.005)	-0.036 (0.005)	-0.022 (0.005)	-0.027 (0.005)	-0.043 (0.005)	-0.030 (0.005)
<i>Devo</i>	0.040 (0.066)	0.039 (0.066)	0.035 (0.066)	0.048 (0.067)	0.038 (0.065)	0.037 (0.064)	0.039 (0.067)	0.036 (0.065)	0.036 (0.065)	0.049 (0.066)	0.038 (0.065)	0.038 (0.064)	0.047 (0.067)	0.041 (0.066)	0.038 (0.065)
<i>Board</i>	-0.066 (0.018)	-0.067 (0.018)	-0.066 (0.018)	-0.060 (0.018)	-0.051 (0.017)	-0.056 (0.017)	-0.068 (0.018)	-0.063 (0.017)	-0.066 (0.017)	-0.056 (0.017)	-0.053 (0.017)	-0.048 (0.017)	-0.063 (0.018)	-0.055 (0.017)	-0.065 (0.017)
<i>Sm</i>	-0.067 (0.214)	-0.061 (0.215)	-0.056 (0.215)	-0.061 (0.215)	-0.047 (0.210)	-0.044 (0.208)	-0.066 (0.214)	-0.058 (0.210)	-0.057 (0.209)	-0.052 (0.212)	-0.049 (0.210)	-0.043 (0.207)	-0.065 (0.215)	-0.059 (0.212)	-0.056 (0.211)
<i>IndenD</i>	-0.059 (0.056)	-0.057 (0.056)	-0.057 (0.056)	-0.054 (0.056)	-0.065 (0.055)	-0.062 (0.054)	-0.046 (0.056)	-0.058 (0.055)	-0.057 (0.055)	-0.055 (0.056)	-0.063 (0.055)	-0.058 (0.054)	-0.050 (0.056)	-0.060 (0.056)	-0.058 (0.055)
<i>Seper</i>	0.035 (0.003)	0.033 (0.003)	0.024 (0.003)	0.027 (0.003)	0.028 (0.003)	0.018 (0.003)	0.024 (0.003)	0.023 (0.003)	0.014 (0.003)	0.034 (0.003)	0.033 (0.003)	0.035 (0.003)	0.026 (0.003)	0.025 (0.003)	0.013 (0.003)
<i>SPCS</i>	0.012 (0.001)	0.013 (0.002)	0.007 (0.002)	0.005 (0.002)	-0.007 (0.002)	-0.004 (0.002)	0.005 (0.002)	-0.005 (0.002)	-0.005 (0.002)	0.003 (0.00192)	-0.005 (0.002)	0.005 (0.002)	0.006 (0.002)	-0.002 (0.002)	-0.003 (0.002)
<i>OCF</i>	-0.009 (0.001)	-0.010 (0.001)	-0.011 (0.001)	-0.012 (0.001)	0.002 (0.000)	0.001 (0.000)	-0.012 (0.001)	-0.004 (0.001)	-0.004 (0.001)	-0.007 (0.001)	0.002 (0.001)	-0.002 (0.001)	-0.014 (0.001)	-0.005 (0.001)	-0.002 (0.001)
<i>LOAR</i>	0.031 (0.160)	0.028 (0.160)	0.030 (0.160)	0.032 (0.160)	0.037 (0.156)	0.033 (0.155)	0.038 (0.159)	0.047 (0.156)	0.042 (0.156)	0.032 (0.158)	0.028 (0.157)	0.025 (0.155)	0.035 (0.160)	0.045 (0.158)	0.036 (0.157)
<i>OPE</i>	0.032 (0.001)	0.033 (0.001)	0.034 (0.001)	0.032 (0.001)	0.030 (0.001)	0.031 (0.001)	0.036 (0.001)	0.029 (0.001)	0.031 (0.001)	0.036 (0.001)	0.036 (0.001)	0.036 (0.001)	0.033 (0.001)	0.030 (0.001)	0.031 (0.001)
<i>NA/CL</i>	-0.066 (0.015)	-0.066 (0.015)	-0.067 (0.015)	-0.068 (0.015)	-0.069 (0.015)	-0.075 (0.015)	-0.065 (0.015)	-0.063 (0.015)	-0.068 (0.015)	-0.071 (0.015)	-0.073 (0.015)	-0.082 (0.015)	-0.066 (0.015)	-0.066 (0.015)	-0.070 (0.015)
<i>Industry</i>	0.105** (0.072)	0.101** (0.072)	0.096** (0.072)	0.095* (0.072)	0.102** (0.070)	0.096** (0.070)	0.099** (0.072)	0.105** (0.071)	0.099** (0.070)	0.089* (0.071)	0.103** (0.071)	0.097** (0.070)	0.094* (0.072)	0.094** (0.071)	0.094** (0.071)
<i>MS</i>	0.348*** (0.285)	0.326*** (0.318)	0.325*** (0.317)	0.320*** (0.347)	0.347*** (0.340)	0.415*** (0.371)	0.255*** (0.357)	0.302*** (0.358)	0.359*** (0.401)	0.325*** (0.317)	0.322*** (0.316)	0.337*** (0.336)	0.297*** (0.342)	0.331*** (0.341)	0.390*** (0.378)

续表 3  
Table 3 Continues

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15
<b>主效应</b>															
<i>Hisgap</i>		0.051 (0.747)	0.169* (1.231)	0.175** (1.231)	0.125 (1.209)	0.474*** (2.021)	0.154* (1.230)	-0.032 (1.374)	0.402** (2.894)	0.153* (1.218)	0.575*** (2.496)	-0.178 (5.605)	0.169* (1.232)	0.133 (1.224)	0.432*** (2.046)
<i>Hisgap</i> <sup>2</sup>			-0.142* (3.802)	-0.140* (3.813)	-0.261*** (4.059)	-1.573*** (2.1047)	-0.113 (3.816)	-0.245*** (4.179)	-1.599*** (26.790)	-0.128 (3.754)	-0.177*** (4.033)	1.609* (38.860)	-0.132 (3.816)	-0.255*** (4.158)	-1.290*** (20.900)
<b>交互效应</b>															
<i>DCmerge</i>				-0.017 (0.013)	-0.177*** (0.015)	-0.171*** (0.015)									
<i>SR</i>				0.084* (0.011)	0.053 (0.012)	-0.103 (0.017)									
<i>Hisgap</i> × <i>DCmerge</i>					0.256*** (0.223)	0.000 (0.538)									
<i>Hisgap</i> × <i>SR</i>					-0.170*** (0.507)	0.094 (0.973)									
<i>Hisgap</i> <sup>2</sup> × <i>DCmerge</i>						0.345** (3.319)									
<i>Hisgap</i> <sup>2</sup> × <i>SR</i>						-1.109*** (1.836)									
<i>RD</i>							0.121** (0.009)	-0.060 (0.101)	-0.057 (0.111)						
<i>SR</i>							0.065 (0.012)	0.050 (0.012)	-0.056 (0.017)						
<i>Hisgap</i> × <i>RD</i>								0.318*** (0.131)	-0.020 (0.296)						
<i>Hisgap</i> × <i>SR</i>								-0.143** (0.511)	0.021 (0.970)						
<i>Hisgap</i> <sup>2</sup> × <i>RD</i>									0.657** (1.853)						
<i>Hisgap</i> <sup>2</sup> × <i>SR</i>									-0.719* (1.730)						

续表 3  
Table 3 Continues

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15
ACV										-0.147*** (0.095)	-0.216*** (0.107)	-0.163*** (0.114)			
SR										0.089* (0.011)	0.089* (0.012)	-0.163** (0.019)			
Hlsgap × ACV											0.499*** (2.733)	-0.652 (6.826)			
Hlsgap × SR											-0.156** (0.509)	0.208 (1.080)			
Hlsgap <sup>2</sup> × ACV											3.334*** (51.92)				
Hlsgap <sup>2</sup> × SR												-1.520*** (3.910)			
IA													0.041 (0.017)	-0.085 (0.021)	-0.063 (0.023)
SR													0.078 (0.011)	0.046 (0.012)	-0.066 (0.017)
Hlsgap × IA														0.193*** (0.354)	-0.096 (0.765)
Hlsgap × SR														-0.147** (0.512)	0.007 (0.965)
Hlsgap <sup>2</sup> × IA															0.408*** (4.859)
Hlsgap <sup>2</sup> × SR															-0.717* (1.470)
R <sup>2</sup>	0.157	0.159	0.165	0.172	0.223	0.242	0.181	0.216	0.228	0.192	0.218	0.244	0.173	0.204	0.222
R <sup>2</sup> 变化量	0.157	0.002	0.006	0.007	0.051	0.019	0.016	0.035	0.012	0.027	0.026	0.026	0.008	0.031	0.018
调整后 R <sup>2</sup>	0.126	0.126	0.165	0.133	0.182	0.198	0.134	0.162	0.177	0.154	0.176	0.200	0.134	0.162	0.176
F 值	5.12	4.84	4.74	4.39	5.43	5.47	4.42	4.84	4.89	5.05	5.27	5.54	4.42	4.85	4.88

摇摇注：N=411；标准化系数 括号内为标准误；\*\*\*、\*\*、\* 分别代表在 1%、5%、10%的水平下显著。

表 4 期望落差与战略变革的倒 U 型关系检验

Table 4 Inverse U-shaped relationship test between performance-aspiration gap and strategic change

Lind and Mehlun's test of inverse U-shape in Hisgap				
		Coef	t-value	Prob >  t
The lower bound of the slope		4.734	2.770	0.003
The upper bound of the slope		-34.839	-2.906	0.002
Estimated extreme point				
The turning point			0.056	
The lower bound of the point			-3.293	
The upper bound of the point			3.406	
Test of joint significance of Hisgap and its squared term				
$F(1, 379)$			9.01	
Prob > F			0.003	

因此, 期望落差与战略变革间的倒 U 型关系成立。随着组织期望落差的增加, 战略变革呈现先上升后下降的趋势。在不同的期望落差状态下, 企业的冒险动机和刚性行为是各自占据着主导地位的。当企业期望落差的程度不大的时候, 小修小补即可以帮助企业调整到正确的战略方向, 弥补经营上的缺陷, 因此, 此时企业冒险动机较为强烈, 会根据期望落差的增加提升战略变革的程度。但是, 当企业面临着较大的期望落差时, 意味着企业可能不仅是面临着内部经营的缺陷, 还有外部环境的影响。此时, 小幅度的变革对企业的益处是有限的, 并不能补足巨大的落差。企业更有可能采取一定的观望态度, 先将资源投入到挽救绩效的活动中去, 重新夺回利益相关者的信任, 然后再谨慎考虑企业是否需要战略上的重大转变。因此, 期望落差与战略变革之间是一条倒 U 型的曲线, 呈现出战略变革的程度随着期望落差的增加而先升后降的关系。本研究对期望落差与战略变革之间关系的研究进行了补充, 证实了二者之间是先升后降的倒 U 型关系, 解释了期望落差与冒险行为之间的作用机制。

下面进一步研究组织衰败与战略变革的关

系。如表 5 所示, 模型 16 加入组织衰败,  $F$  值是 5.19, 调整后的  $R^2$  是 0.136, 回归结果拟合度有显著改善。组织衰败的回归结果显著 ( $\beta = 0.119, p < 0.05$ ), 且该结果在模型 17 ( $\beta = 0.145, p < 0.01$ )、模型 19 ( $\beta = 0.155, p < 0.01$ )、模型 21 ( $\beta = 0.114, p < 0.01$ ) 和模型 23 ( $\beta = 0.153, p < 0.01$ ) 具有稳定性, 表明组织衰败对战略变革有积极正向影响。回归结果支持了假设 2, 组织衰败的程度越高, 企业进行战略变革程度相应地就越高。

因此, 期望落差和组织衰败两种消极反馈形式对战略变革的影响机制不同。期望落差是一种心理上的损失, 未必是企业业绩较差的体现。然而, 组织衰败则是真实的业绩下滑。组织衰败相比期望落差, 对企业影响更为深远。一般而言, 企业对损失状态的感知和行为反应会大于获益状态, 此时企业会更加具有风险偏好性。在组织最初开始经历衰败时, 企业会将资源投入到提升绩效的活动中, 然而长期下滑意味着内部轻微调整能够起到的作用是有限的。此时, 企业衰败程度越深, 就越接近生死存亡的关键选择, 企业更有可能进行战略变革。

表5 组织衰败与战略变革的回归结果分析

Table 5 Regression results of organizational decline on strategic change

控制变量	模型 1	模型 16	模型 17	模型 18	模型 19	模型 20	模型 21	模型 22	模型 23	模型 24
<i>Size</i>	-0.077 (0.001)	-0.077 (0.001)	-0.070 (0.001)	-0.075 (0.001)	-0.069 (0.001)	-0.076 (0.001)	-0.063 (0.001)	-0.067 (0.001)	-0.067 (0.001)	-0.075 (0.001)
<i>Age</i>	-0.039 (0.005)	-0.059 (0.005)	-0.047 (0.005)	-0.039 (0.005)	-0.030 (0.005)	-0.025 (0.005)	-0.051 (0.005)	-0.044 (0.005)	-0.040 (0.005)	-0.036 (0.005)
<i>Dceo</i>	0.040 (0.066)	0.035 (0.066)	0.049 (0.066)	0.048 (0.066)	0.039 (0.066)	0.042 (0.066)	0.051 (0.066)	0.052 (0.066)	0.050 (0.066)	0.051 (0.066)
<i>Board</i>	-0.066 (0.018)	-0.060 (0.018)	-0.053 (0.018)	-0.061 (0.017)	-0.060 (0.017)	-0.069 (0.017)	-0.050 (0.017)	-0.054 (0.017)	-0.055 (0.017)	-0.064 (0.017)
<i>Sm</i>	-0.067 (0.214)	-0.053 (0.214)	-0.060 (0.213)	-0.049 (0.214)	-0.061 (0.211)	-0.057 (0.212)	-0.050 (0.211)	-0.053 (0.214)	-0.063 (0.213)	-0.060 (0.213)
<i>IndenD</i>	-0.059 (0.056)	-0.062 (0.056)	-0.057 (0.056)	-0.056 (0.056)	-0.050 (0.056)	-0.050 (0.055)	-0.059 (0.055)	-0.059 (0.055)	-0.054 (0.056)	-0.050 (0.056)
<i>Seper</i>	0.035 (0.003)	0.040 (0.003)	0.044 (0.003)	0.042 (0.003)	0.040 (0.003)	0.037 (0.003)	0.048 (0.003)	0.046 (0.003)	0.043 (0.003)	0.039 (0.003)
<i>SPCS</i>	0.012 (0.002)	0.011 (0.002)	0.009 (0.002)	0.008 (0.002)	0.007 (0.002)	0.006 (0.002)	0.007 (0.002)	0.006 (0.002)	0.009 (0.002)	0.009 (0.002)
<i>OCF</i>	-0.009 (0.001)	-0.009 (0.000)	-0.011 (0.000)	0.005 (0.000)	-0.010 (0.000)	-0.001 (0.000)	-0.005 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.012 (0.000)	-0.001 (0.000)
<i>LOAR</i>	0.031 (0.160)	0.028 (0.159)	0.032 (0.159)	0.020 (0.158)	0.038 (0.157)	0.029 (0.157)	0.031 (0.157)	0.026 (0.158)	0.036 (0.158)	0.027 (0.158)
<i>OPE</i>	0.032 (0.001)	0.032 (0.001)	0.030 (0.001)	0.032 (0.001)	0.035 (0.001)	0.035 (0.001)	0.034 (0.001)	0.036 (0.001)	0.031 (0.001)	0.033 (0.001)
<i>NA/CL</i>	-0.066 (0.015)	-0.064 (0.015)	-0.064 (0.015)	-0.066 (0.015)	-0.062 (0.015)	-0.062 (0.015)	-0.069 (0.015)	-0.069 (0.015)	-0.062 (0.015)	-0.063 (0.015)
<i>Industry</i>	0.105 ** (0.072)	0.109 ** (0.072)	0.110 ** (0.072)	0.111 ** (0.071)	0.113 ** (0.071)	0.113 ** (0.071)	0.101 ** (0.071)	0.103 ** (0.071)	0.107 ** (0.071)	0.110 ** (0.071)
<i>MS</i>	0.348 *** (0.285)	0.306 *** (0.305)	0.278 *** (0.344)	0.294 *** (0.346)	0.211 *** (0.350)	0.237 *** (0.357)	0.303 *** (0.307)	0.311 *** (0.313)	0.255 *** (0.337)	0.269 *** (0.342)
主效应										
<i>RER</i>		0.119 ** (0.843)	0.145 *** (0.876)	0.058 (1.257)	0.155 *** (0.854)	-0.036 (1.581)	0.114 ** (0.864)	0.154 (3.177)	0.153 *** (0.867)	0.069 (1.261)
交互效应										
<i>DCmerge</i>			0.018 (0.013)	-0.096 (0.017)						
<i>SR</i>			0.105 ** (0.011)	0.019 (0.017)						
<i>RER × DCmerge</i>				0.155 ** (0.302)						
<i>RER × SR</i>				-0.143 * (0.682)						
<i>RD</i>					0.147 *** (0.008)	0.026 (0.012)				

续表 5  
Table 5 Continues

	模型 1	模型 16	模型 17	模型 18	模型 19	模型 20	模型 21	模型 22	模型 23	模型 24
SR					0.088* (0.011)	0.024 (0.017)				
RER × RD						0.182* (0.191)				
RER × SR						-0.118 (0.679)				
ACV							-0.134*** (0.096)	-0.152** (0.123)		
SR							0.109** (0.011)	0.027 (0.017)		
RER × ACV								0.125 (3.355)		
RER × SR								-0.119 (0.693)		
IA									0.072 (0.017)	-0.016 (0.021)
SR									0.101** (0.011)	0.026 (0.017)
RER × IA										0.124** (0.441)
RER × SR										-0.122 (0.684)
R <sup>2</sup>	0.157	0.169	0.179	0.196	0.193	0.205	0.196	0.200	0.183	0.196
R <sup>2</sup> 变化量	0.157	0.012	0.010	0.017	0.025	0.012	0.027	0.004	0.015	0.013
调整后 R <sup>2</sup>	0.126	0.136	0.142	0.156	0.146	0.156	0.160	0.160	0.146	0.156
F 值	5.12	5.19	4.90	4.88	5.02	4.88	5.46	5.00	5.02	4.87

注: N = 411; 标准化系数; 括号内为标准误; \*\*\*, \*\*, \* 分别代表在 1%、5%、10% 的水平下显著。

### 3.2 动态能力对消极反馈与战略变革关系的调节效应

动态能力对期望落差与战略变革关系的调节效应如表 3 所示,模型 4 ~ 模型 6、模型 7 ~ 模型 9、模型 10 ~ 模型 12、模型 13 ~ 模型 15 分别考察动态能力整体测量指标、吸收能力维度、适应能力维度和创新能力维度对于模型的影响机制。模型 4 在模型 3 的基础上,引入动态能力和冗余资源,模型 F 值上升到 4.39,调整后 R<sup>2</sup> 为 0.133,模型显著性获得明显提升。模型 5、模型 8、模型 11 和模型 14 加入自变量一次项与调节变量的交互项之后,吸收能力、适应能力和创新能力与期望落差的交互项对战略变革有非常显著的正向影响

( $\beta = 0.256$   $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.318$   $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.499$   $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.193$   $p < 0.01$ )。模型 6、模型 9、模型 12 和模型 15 加入期望落差的二次项与动态能力三个维度的交互项,期望落差的平方项分别和动态能力整体测量指标、吸收能力维度、适应能力维度、创新能力维度的交互项系数为正且显著( $\beta = 0.345$   $p < 0.05$ ;  $\beta = 0.657$   $p < 0.05$ ;  $\beta = 3.334$   $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.408$   $p < 0.01$ )。四者的回归结果拟合度相对于模型 3 均上升。此外,遵循 Cohen 等<sup>[58]</sup>的做法,通过绘制交互效应图来揭示调节效应的具体影响。图 1 进一步显示了动态能力对期望落差和战略变革间关系的调节效应。由此判定,动态能力显著调节了期望落差与

战略变革的倒U型关系,具有较高吸收能力、适应能力和创新能力的企业,战略变革受期望落差的影响会更强,假设3获得支持.

因此,动态能力强的企业对消极反馈更为敏感,能帮助企业通过资源配置的调整抢占先机,更快速、更灵活地采取变革行动.当动态能力程度高

时,图1的倒U型曲线整体上移,期望落差对战略变革产生的影响更强.不论组织处于低度或高度期望落差的时候,动态能力强的企业对环境变化更为敏感,更加具有冒险倾向,能够更快地做出反应,战略变革的程度相对较高,说明动态能力显著增强了期望落差对战略变革的影响程度.

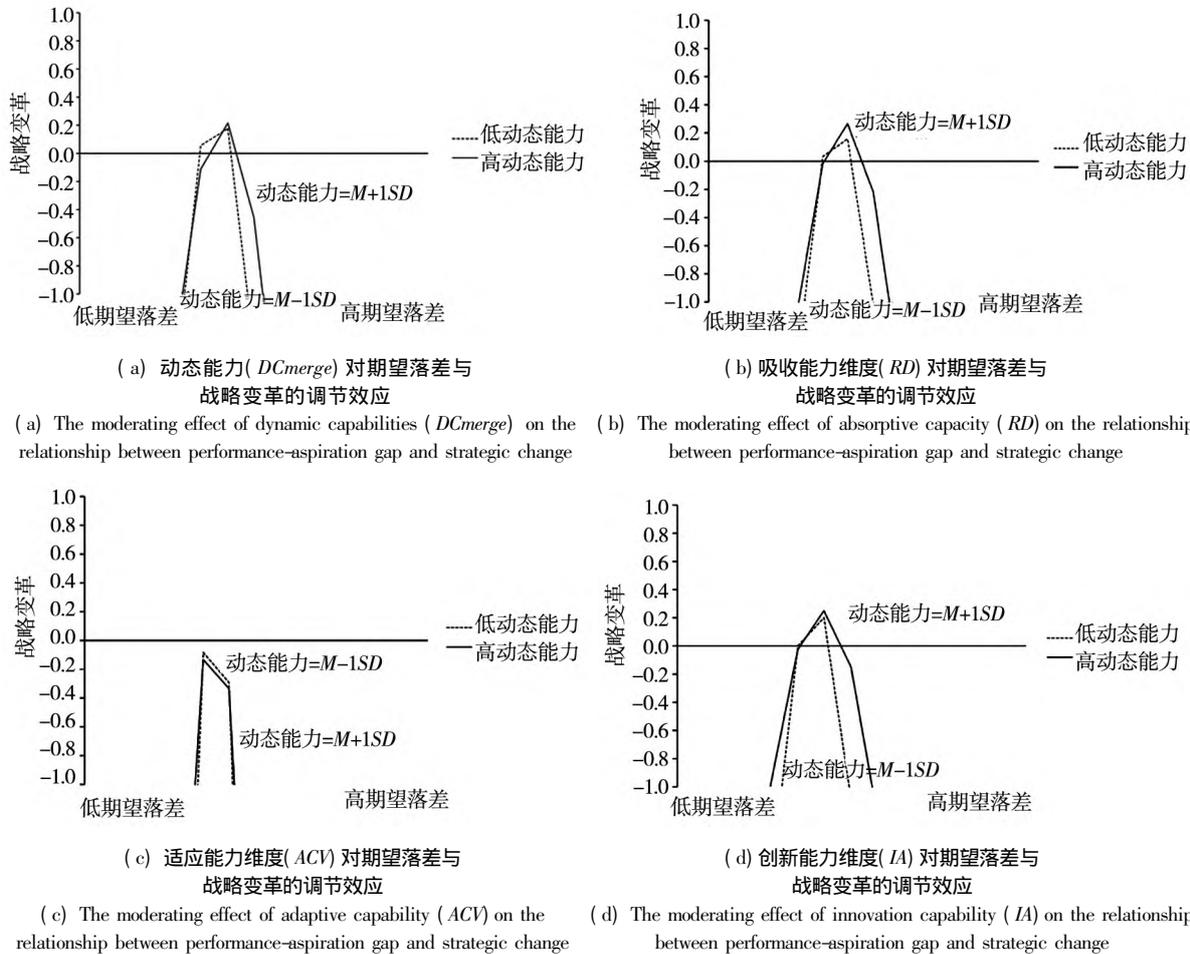


图1 动态能力对期望落差与战略变革的调节效应

Fig. 1 The moderating effect of dynamic capabilities on the relationship between performance-aspiration gap and strategic change

动态能力对组织衰败与战略变革关系的调节效应如表5所示,模型17、模型19、模型21和模型23的基础上依次加入动态能力和冗余资源.模型18、模型20、模型22和模型24进一步加入了调节变量与自变量的交互项,回归结果表明了动态能力及其吸收能力维度和创新能力维度对组织衰败与战略变革的关系有显著的正向影响( $\beta = 0.155, p < 0.05$ ;  $\beta = 0.182, p < 0.10$ ;  $\beta = 0.124$ ,

$p < 0.05$ ).此外,遵循Cohen等<sup>[58]</sup>的做法,通过绘制交互效应图来揭示调节效应的具体影响.图2进一步显示了动态能力对组织衰败和战略变革间关系的调节效应.由此判定,动态能力显著调节了组织衰败与战略变革的正向关系,具有较高吸收能力和创新能力的企业,随着组织衰败程度的增加,战略变革的幅度更大.此外,图2显示动态能力强的企业在同等组织衰败情况下战略变革的程

度更高. 这些变化体现出动态能力强的企业应对变化时的战略变革程度会更高, 拥有高动态能力的企业管理者, 基于企业一贯的应对速度, 能够通过运用环境识别能力对外界环境的变动进行感知和分析, 察觉威胁并实施变革. 同时, 拥有较高动

态能力的组织应对机制也更为灵活, 更有能力调动大量资源进行配置变化, 能够对其内外部资源和能力进行重构与整合, 企业的能力和战略将有机会实现更新和变革. 因此, 假设 4 获得支持.

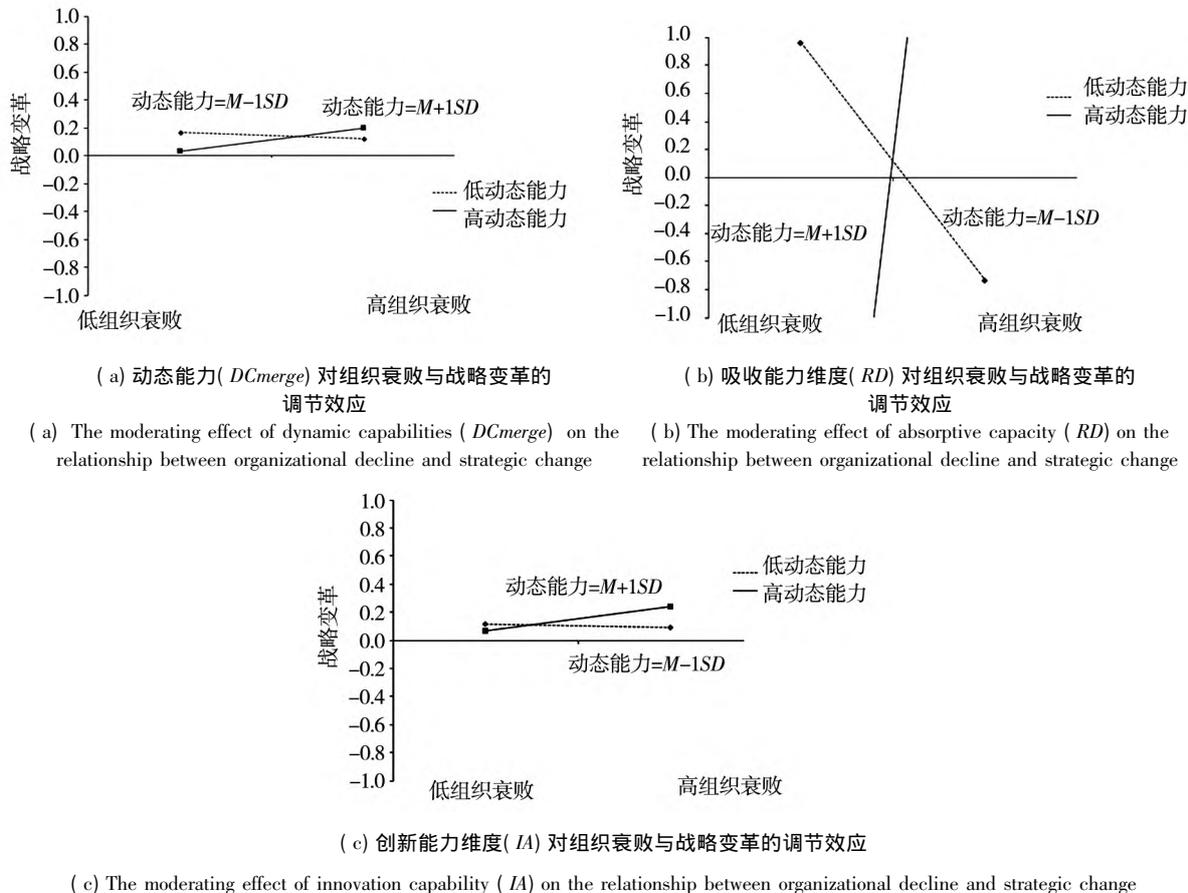


图 2 动态能力对组织衰败与战略变革的调节效应

Fig. 2 The moderating effect of dynamic capabilities on the relationship between organizational decline and strategic change

### 3.3 冗余资源对消极反馈与战略变革关系的调节效应

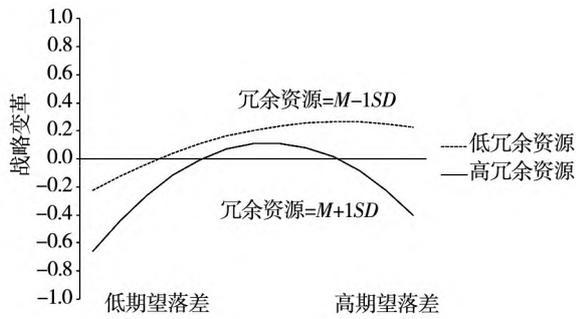
首先, 研究冗余资源对期望落差与战略变革关系的调节效应. 模型 6、模型 9、模型 12 和模型 15 引入期望落差二次项与调节变量的交互项, 相比仅有控制变量、自变量期望落差一次项和二次项的模型 3, 模型调整后的  $R^2$  增长明显. 这表明计入调节变量及交互项之后, 模型的拟合程度更高, 更具有解释力. 且在上述模型中, 冗余资源与期望落差的二次项交互项为负且显著 ( $\beta = -1.109$ ,  $p < 0.01$ ;  $\beta = -0.719$ ,  $p < 0.10$ ;  $\beta = -1.520$ ,  $p <$

$0.01$ ;  $\beta = -0.717$ ,  $p < 0.10$ ). 此外, 遵循 Cohen 等<sup>[58]</sup>的做法, 通过绘制交互效应图来揭示调节效应的具体影响. 图 3 进一步显示了冗余资源对期望落差和战略变革间关系的调节效应. 由此判定, 冗余资源显著调节了期望落差与战略变革的倒 U 型关系. 因此, 假设 5 获得支持.

如图 3 所示, 当企业处于高冗余资源状态时, 期望落差与战略变革之间的倒 U 型曲线整体向下移动. 这意味着当企业冗余资源较多时, 企业的冒险机会下降, 同时企业刚性会表现得更加明显. 在期望落差较低的时候, 战略变革的程度随着

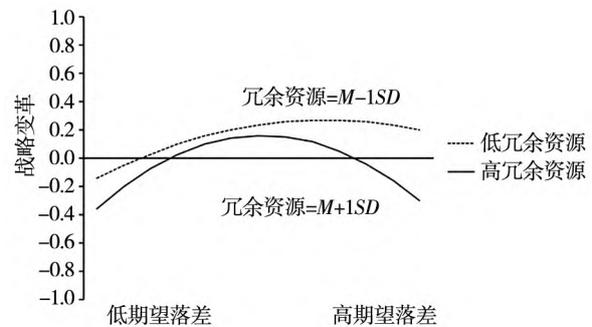
期望落差的增加更加快速地上升,说明企业此时由于资源丰富,且管理者的自主决策权较强,遇到消极反馈时会迅速决策,通过变革来挽救企业的绩效。但是,一旦期望落差的程度达到较高的标准,企业的刚性就会凸显,此时代理问题就可能出现。管理者受到质疑,决策自主权和资源支配权利下降,冗余资源越多,反而会被投入到更加确定的

盈利的经营性活动中去,从而减少战略变革的行为。从市场整体来看,对于期望落差状态下的企业来说,冗余资源增加会带来战略变革整体水平的降低。可见对于业绩反馈消极的企业,资源并非越多越好,当冗余资源超出企业所需要的程度,企业会安于现状,对危险信号的重视程度和风险应对能力会下降,对市场的反应则会变得迟钝。



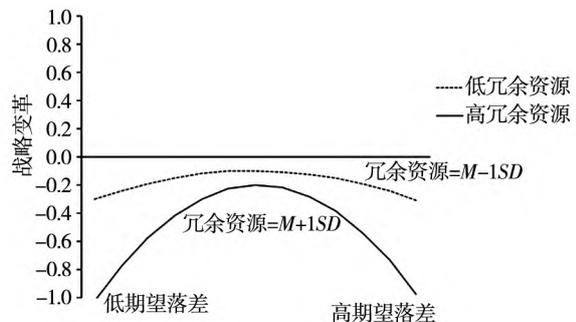
(a) 冗余资源对期望落差与战略变革关系的调节效应(动态能力)

(a) The moderating effect of slack resources on the relationship between performance-aspiration gap and strategic change (DCmerge)



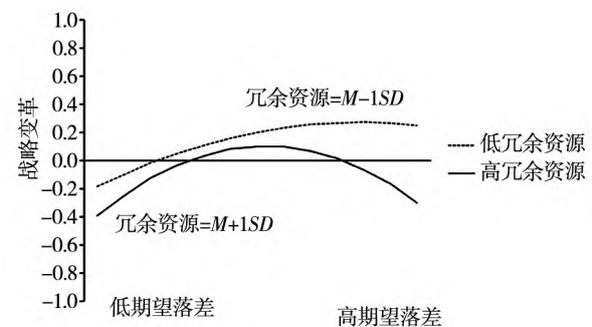
(b) 冗余资源对期望落差与战略变革关系的调节效应(吸收能力维度)

(b) The moderating effect of slack resources on the relationship between performance-aspiration gap and strategic change (absorptive capacity)



(c) 冗余资源对期望落差与战略变革关系的调节效应(适应能力维度)

(c) The moderating effect of slack resources on the relationship between performance-aspiration gap and strategic change (adaptive capability)



(d) 冗余资源对期望落差与战略变革关系的调节效应(创新能力维度)

(d) The moderating effect of slack resources on the relationship between performance-aspiration gap and strategic change (innovation capability)

图3 冗余资源对期望落差与战略变革关系的调节效应

Fig. 3 The moderating effect of slack resources on the relationship between performance-aspiration gap and strategic change

下面进一步研究冗余资源对组织衰败与战略变革关系的调节效应。如表5所示,模型18、模型20、模型22和模型24引入了调节变量与自变量组织衰败的交互项,在模型18中,冗余资源与组织衰败的交互项与战略变革的系数为负且显著( $\beta = -0.143, p < 0.10$ )。此外,遵循Cohen等<sup>[58]</sup>的做法,通过绘制交互效应图来揭示调节效应的具体影响。图4进一步显示了冗余资源对组织衰败和战略变革间关系的调节效应。由此判定,冗余

资源显著负向调节了组织衰败与战略变革的正向关系,具有较高冗余资源的企业,随着组织衰败程度的增加,战略变革幅度更小。因此,假设6获得支持。

如图4所示,当企业冗余资源增多,组织衰败与战略变革的正相关关系被削弱,直至变成负相关,即冗余资源对组织衰败程度与战略变革的阻碍作用是加强的。在组织冗余资源较少时,虽然企业变革能力有限,但是由于长期的组织衰败,企业

已经需要孤注一掷才能绝地逢生,因此变革的程度是随着组织衰败的增加而迅速上升的。由于冗余资源是可不断重置的及不具有特定用途的资源,可以投入到企业现有业务运营流程中。对于衰败状态下的企业,能够提供缓冲的作用,为了维持企业的运转,决策者也会更加倾向于将冗余资源投入到有确定性响应的经营活动中,首先挽救业绩,保证企业的生存。同时,当企业的组织业绩下跌,过多的冗余资源反而加大了企业运行成本。冗余资源越丰富,企业就将源源不断地继续投入成本,维持其冗余资源的运转。此时,企业对战略变革的关注度降低,会将挽救绩效的目的放在首位,因而拥有较多冗余资源的企业会减少此前在战略变革方面的投入。对于具有高冗余资源的企业来说,比起放手一搏,保业守成是对现有冗余资源最好的应用。即企业的冗余资源并非多即是好,越是处于困境中的企业,越是资源紧缺的企业,越会对企业的绩效下降有更强烈的感知,越有可能在困境中做出战略变革的决策。

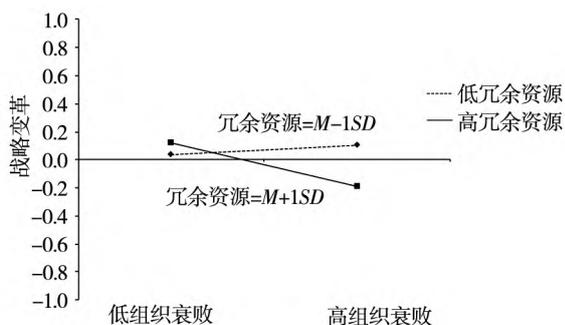


图4 冗余资源对组织衰败与战略变革的调节效应

Fig. 4 The moderating effect of slack resources on the relationship between organizational decline and strategic change

### 3.4 稳健性检验

为了检验研究结果的稳健性,本研究采取以下方式进行稳健性检验。第一,根据 Li 等<sup>[59]</sup>的做法,随机选取现有样本的 80% 进行分析,实证结果仍然支持研究假设。第二,由于本研究中的两个自变量期望落差与组织衰败之间的相关系数较高,考虑到二者之间可能有较强的关联性,在研究期望落差与战略变革的关系时,控制了组织衰败的影响,反之亦然。实证结果仍然支持研究假设。

## 4 结束语

### 4.1 研究结论

战略变革是组织应对消极反馈的重要决策行为。本研究基于沪深 A 股中国上市公司制造业企业的研究样本,对消极反馈影响企业战略变革的关系机制和边界条件进行了探索,具体包含期望落差和组织衰败如何分别影响企业战略变革以及二者间关系受到动态能力和冗余资源的何种影响。研究发现:首先,期望落差与战略变革之间存在倒 U 型关系。随着期望落差的增加,战略变革呈现先上升后下降的趋势。其次,组织衰败与战略变革存在线性正相关关系。组织衰败的程度越高,加深了企业对自身战略不适应性的判断,降低了风险承担的机会成本,要求企业重建外部合法性,因此企业进行战略变革程度相应地就越高。再次,动态能力显著调节了消极反馈与战略变革的关系。动态能力通过帮助企业感知和利用市场机会,提高企业响应速度与灵活性,并从内部支撑结构与文化的转型,对期望落差与战略变革的倒 U 型关系有显著调节作用,对组织衰败与战略变革的正相关关系有显著的增强作用。最后,冗余资源显著调节了消极反馈与战略变革的关系,对期望落差与战略变革的倒 U 型关系有显著调节作用,对组织衰败与战略变革的正相关关系有负向调节作用。

### 4.2 研究贡献

首先,本研究探索了消极反馈对企业战略变革行为的影响机制,进一步深化了企业行为理论在战略变革研究中的应用。基于主观业绩判断和实际绩效下滑的期望落差与组织衰败是消极反馈的两种重要形式,对于战略变革的影响方式和作用机制不尽相同。期望落差与战略变革是一个倒 U 型的关系。企业在期望落差较小的情况下,首先试图通过内部管理提升绩效,而当内部调整没能提升企业的绩效水平时,战略变革的程度就会随着落差的不断增加而增大;在期望落差较大的情况下,随着承诺的不断升级,决策者的自主权、认知能力、自信程度降低,劳动力市场声誉威胁不断

上升,企业风险承受能力不断下降,企业就会进一步感知到核心利益受到威胁,从而体现出行为刚性,此时战略变革意愿随着期望落差进一步上升而降低<sup>[22]</sup>。而组织衰败作为可观测的、实际的损失,对企业的生存已经构成了极大威胁,此时衰败的程度越深,企业的冒险倾向就越高,企业变革的幅度就越大,更有可能选择放手一搏<sup>[60]</sup>。因此,消极反馈与战略变革行为之间的关系是一个被长久讨论的话题,将绩效反馈领域的注意力进一步细分到两种不同消极反馈对组织冒险决策的影响机制上,进一步拓展了文献对绩效反馈如何影响企业战略变革的理解<sup>[61]</sup>。这些结论有助于更清楚地说明企业战略变革行为的形成机制,完善了现有文献关于消极反馈对战略变革影响机制的探究。

此外,本研究引入动态能力和冗余资源作为调节变量,揭示了消极反馈与企业战略变革行为间关系的影响机制和边界条件,拓展了动态能力和冗余资源在消极反馈和战略变革领域的应用情境。当企业出现消极反馈时,动态能力强的企业对损失更为敏感,也更有能力对企业进行大规模变革。动态能力强的企业能够对环境有更为清晰的认知,快速学习与吸收知识,实现资源整合与知识重构,这些优势能够帮助企业在环境发生变化时迅速反应,调整战略克服组织惯性,做出应对措施。同时,研究发现冗余资源作为企业的相对过剩资源,并不能快速投入到作为挽救企业绩效的战略变革活动中去,而是更倾向于投入到具有确定性收益的经营活动中,当企业期望落差逐渐增大时,战略变革幅度由于冗余资源支持更为迅速地

上升,而期望落差到达一定程度后,冗余资源丰富的企业也更早地表现出刚性,变革意愿急剧下滑,此时资源被用以挽救企业的损失。在组织出现衰败时,这种刚性就表现得更加明显,较多冗余资源降低了组织衰败加深时企业加大战略变革的意愿。这个研究结果表明,虽然众多学者都指出冗余资源可以提供缓冲的作用,帮助企业适应外部环境的变化,但是它对外部环境的反应机制还受到许多因素的影响<sup>[62]</sup>。在企业受到威胁的时候,比如出现较大程度的期望落差或组织衰败,冗余资源不会被投入到战略变革中去,相反地,企业可能会减少原本支持战略变革的资源用以帮助企业改善原有业务<sup>[63]</sup>。这些结论进一步丰富了动态能力和冗余资源的相关研究。

#### 4.3 研究局限与展望

本研究还存在一定局限性。如基于中国制造业进行研究,之后可以将其他行业纳入模型,探索本文结论在其他行业的稳健性。其次,企业消极反馈在本研究中衡量指标是财务绩效,然而现实中不仅仅是财务出现的问题才能成为感知到的消极反馈。如有学者从资源视角出发,认为特定时期内企业资源下降能够代表企业衰退<sup>[64]</sup>,也有学者将衰落描述成企业停滞状态<sup>[65]</sup>。在进一步研究中,可以从企业资源下降、基于知觉和态度的企业家个体心理因素等非财务角度入手对消极反馈与战略变革间关系进行研究。此外,未来研究可以混合使用定性与定量方法探究组织在数字化、绿色化、生态化等研究情境中面临消极反馈时的战略变革意图问题。

#### 参考文献:

- [1] D'aveni R A. The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms [J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(3): 577-605.
- [2] Helfat C E, Peteraf M A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(6): 831-850.
- [3] Jiao H, Alon I, Koo C K, et al. When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance [J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2013, 30(2): 188-205.
- [4] Zajac E J, Kraatz M S, Bresser R K F. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(4): 429-453.

- [5]Ginsberg A. Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions [J]. *Strategic Management Journal*, 1988, 9(6): 559 – 575.
- [6]Uhlenbruck K, Meyer K E, Hitt M A. Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(2): 257 – 282.
- [7]Kirtley J, O' Mahony S. What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot [J]. *Strategic Management Journal*, 2020, <https://doi.org/10.1002/smj.3131>.
- [8]Zhu Q, Hu S, Shen W. Why do some insider CEOs make more strategic changes than others? The impact of prior board experience on new CEO insiderness [J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41(10): 1933 – 1951.
- [9]Bantel K A, Jackson S E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? [J]. *Strategic Management Journal*, 1989, 10(S1): 107 – 124.
- [10]Shimizu K. Prospect theory, behavioral theory, and the threat-rigidity thesis: Combinative effects on organizational decisions to divest formerly acquired units [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(6): 1495 – 1514.
- [11]Teece D J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(13): 1319 – 1350.
- [12]Naranjo-Gil D, Hartmann F, Maas V S. Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance [J]. *British Journal of Management*, 2008, 19(3): 222 – 234.
- [13]Symeou P C, Zyglidopoulos S, Gardberg N A. Corporate environmental performance: Revisiting the role of organizational slack [J]. *Journal of Business Research*, 2019, (96): 169 – 182.
- [14]Kluger A N, DeNisi A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory [J]. *Psychological Bulletin*, 1996, 119(2): 254 – 284.
- [15]Cyert R M, March J G. *A Behavioral Theory of The Firm* [M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- [16]Trepel C, Fox C R, Poldrack R A. Prospect theory on the brain? Toward a cognitive neuroscience of decision under risk [J]. *Cognitive Brain Research*, 2005, 23(1): 34 – 50.
- [17]Jirůsek M. Curvilinearity in the performance feedback and R&D relationship [J]. *Journal of Strategy and Management*, 2019, 13(1): 1 – 14.
- [18]Bentley F S, Kehoe R R. Give them some slack: They're trying to change! The benefits of excess cash, excess employees, and increased human capital in the strategic change context [J]. *Academy of Management Journal*, 2020, 63(1): 181 – 204.
- [19]姜树广, 韦倩, 沈梁军. 认知能力、行为偏好与个人金融决策 [J]. *管理科学学报*, 2021, 24(1): 19 – 32.  
Jiang Shuguang, Wei Qian, Shen Liangjun. Cognitive ability, behavioral preference and individual financial decision-making [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2021, 24(1): 19 – 32. (in Chinese)
- [20]March J G, Shapira Z. Variable risk preferences and the focus of attention [J]. *Psychological Review*, US: American Psychological Association, 1992, 99(1): 172 – 183.
- [21]刘鑫, 薛有志. CEO 继任、业绩偏离度和公司研发投入——基于战略变革方向的视角 [J]. *南开管理评论*, 2015, 18(3): 34 – 47.  
Liu Xin, Xue Youzhi. CEO succession, the deviation of firm performance and R&D investment: A research on the perspective of orientation of strategic change [J]. *Nankai Business Review*, 2015, 18(3): 34 – 47. (in Chinese)
- [22]Desai V M. The behavioral theory of the (governed) firm: Corporate board influences on organizations' responses to performance shortfalls [J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(3): 860 – 879.
- [23]Baum J A C, Dahlin K B. Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes [J]. *Organization Science*, 2007, 18(3): 368 – 385.
- [24]Kunisch S, Bartunek J M, Mueller J, et al. Time in strategic change research [J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(2): 1005 – 1064.
- [25]Tarakci M, Ateş N Y, Floyd S W, et al. Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The

- roles of social comparisons and organizational identification [J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39(4): 1139–1162.
- [26] Miller D. Some organizational consequences of CEO succession [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(3): 644–659.
- [27] Kuusela P, Keil T, Maula M. Driven by aspirations, but in what direction? Performance shortfalls, slack resources, and resource-consuming vs. resource-freeing organizational change [J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38(5): 1101–1120.
- [28] Yu W, Minniti M, Nason R. Underperformance duration and innovative search: Evidence from the high-tech manufacturing industry [J]. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(5): 836–861.
- [29] Parker O N, Krause R, Covin J G. Ready, set, slow: How aspiration-relative product quality impacts the rate of new product introduction [J]. *Journal of Management*, 2017, 43(7): 2333–2356.
- [30] Hussinger K, Dick J M H, Czarnitzki D. Ownership concentration and innovativeness of corporate ventures [J]. *Research Policy*, 2018, 47(2): 527–541.
- [31] 张晓哲, 周晓苏, 杜亚光. 管理层责任承担的市场反应——基于内部控制缺陷披露的视角 [J]. *管理科学学报*, 2020, 23(10): 40–59.  
Zhang Xiaozhe, Zhou Xiaosu, Du Yaguang. Market reactions to management's responsibility acceptance: A perspective of internal control weakness disclosure [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2020, 23(10): 40–59. (in Chinese)
- [32] Eisenhardt K M, Martin J A. Dynamic capabilities: What are they? [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10–11): 1105–1121.
- [33] 李晓燕, 毛基业. 动态能力构建——基于离岸软件外包供应商的多案例研究 [J]. *管理科学学报*, 2010, 13(11): 55–64, 120.  
Li Xiaoyan, Mao Jiye. Development of dynamic capabilities by vendors in offshore outsourcing: A multiple case study [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2010, 13(11): 55–64, 120. (in Chinese)
- [34] 焦 豪. 双元型组织竞争优势的构建路径: 基于动态能力理论的实证研究 [J]. *管理世界*, 2011, (11): 76–91.  
Jiao Hao. How to build the competitive advantage of ambidextrous organization? Based on the perspective of dynamic capabilities view [J]. *Journal of Management World*, 2011, (11): 76–91. (in Chinese)
- [35] Haarhaus T, Liening A. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight [J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2020, (155): 120033.
- [36] Warner K S R, Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal [J]. *Long Range Planning*, 2019, 52(3): 326–349.
- [37] Wernerfelt B. A resource-based view of the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(2): 171–180.
- [38] Voss G B, Sirdeshmukh D, Voss Z G. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation [J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(1): 147–164.
- [39] Alessandri T M, Pattit J M. Drivers of R&D investment: The interaction of behavioral theory and managerial incentives [J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67(2): 151–158.
- [40] Latham S F, Braun M. Managerial risk, innovation, and organizational decline [J]. *Journal of Management*, 2009, 35(2): 258–281.
- [41] Singh J V. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making [J]. *Academy of Management Journal*, 1986, 29(3): 562–585.
- [42] Wang H, Choi J, Wan G, et al. Slack resources and the rent-generating potential of firm-specific knowledge [J]. *Journal of Management*, 2016, 42(2): 500–523.
- [43] Zhang Y, Li J, Hu Y, et al. The effects of slack resource of R&D professionals on firm performance: Evidence from traditional manufacturing firms in an emerging economy [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2020,

- 31(12): 1594 – 1616.
- [44] Chrisman J J, Patel P C. Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 976 – 997.
- [45] Greve H R. A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(6): 685 – 702.
- [46] 连燕玲, 叶文平, 刘依琳. 行业竞争期望与组织战略背离——基于中国制造业上市公司的经验分析 [J]. *管理世界*, 2019, 35(8): 155 – 172, 191 – 192.
- Lian Yanling, Ye Wenping, Liu Yilin. Industrial competition aspiration and organization strategic deviation an empirical study in China [J]. *Journal of Management World*, 2019, 35(8): 155 – 172, 191 – 192. (in Chinese)
- [47] Barker V L, Mone M A. Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? [J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15(5): 395 – 405.
- [48] 贺小刚, 朱丽娜, 杨婵, 等. 经营困境下的企业变革 “穷则思变”假说检验 [J]. *中国工业经济*, 2017, (1): 135 – 154.
- He Xiaogang, Zhu Lina, Yang Chan, et al. Enterprises' strategic change under operating difficulties: Test of hypothesis of “poverty leads to change” [J]. *China Industrial Economics*, 2017, (1): 135 – 154. (in Chinese)
- [49] Zhang Y, Rajagopalan N. Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(3): 334 – 346.
- [50] 连燕玲, 周兵, 贺小刚, 等. 经营期望、管理自主权与战略变革 [J]. *经济研究*, 2015, 50(8): 31 – 44.
- Lian Yanling, Zhou Bing, He Xiaogang, et al. Performance aspiration, managerial discretion and strategic change [J]. *Economic Research Journal*, 2015, 50(8): 31 – 44. (in Chinese)
- [51] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management [J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509 – 533.
- [52] Jiao H, Yang J, Zhou J, et al. Commercial partnerships and collaborative innovation in China: The moderating effect of technological uncertainty and dynamic capabilities [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2019, 23(7): 1429 – 1454.
- [53] 焦豪, 魏江, 崔瑜. 企业动态能力构建路径分析: 基于创业导向和组织学习的视角 [J]. *管理世界*, 2008, (4): 91 – 106.
- Jiao Hao, Wei Jiang, Cui Yu. An analysis of the construction path of enterprise's dynamic capabilities: From the perspective of entrepreneurial orientation and organizational learning [J]. *Journal of Management World*, 2008, (4): 91 – 106. (in Chinese)
- [54] 杨林, 和欣, 顾红芳. 高管团队经验、动态能力与企业战略突变: 管理自主权的调节效应 [J]. *管理世界*, 2020, 36(6): 168 – 188, 201, 252.
- Yang Lin, He Xin, Gu Hongfang. Top management team's experiences, dynamic capabilities and firm's strategy mutation: Moderating effect of managerial discretion [J]. *Journal of Management World*, 2020, 36(6): 168 – 188, 201, 252. (in Chinese)
- [55] Bourgeois L J. On the measurement of organizational slack [J]. *Academy of Management Review*, *Academy of Management*, 1981, 6(1): 29 – 39.
- [56] Sasabuchi S. A test of a multivariate normal mean with composite hypotheses determined by linear inequalities [J]. *Biometrika*, 1980, 67(2): 429 – 439.
- [57] Lind J T, Mehlum H. With or without U? The appropriate test for a U-shaped relationship [J]. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 2010, 72(1): 109 – 118.
- [58] Cohen J, Cohen P, West S G, et al. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for The Behavioral Sciences* [M]. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 2013.
- [59] Li J, Zhou C, Zajac E J. Control, collaboration, and productivity in international joint ventures: Theory and evidence [J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(8): 865 – 884.

- [60] Hu S , Blettner D , Bettis R A. Adaptive aspirations: Performance consequences of risk preferences at extremes and alternative reference groups [J]. *Strategic Management Journal* , 2011 , 32( 13) : 1426 – 1436.
- [61] McKinley W , Latham S , Braun M. Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals [J]. *Academy of Management Review* , 2014 , 39( 1) : 88 – 110.
- [62] Tan J , Peng M W. Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy [J]. *Strategic Management Journal* , 2003 , 24( 13) : 1249 – 1263.
- [63] Levinthal D A , March J G. The myopia of learning [J]. *Strategic Management Journal* , 1993 , 14( S2) : 95 – 112.
- [64] Cameron K S , Whetten D A , Kim M U. Organizational dysfunctions of decline [J]. *Academy of Management Journal* , 1987 , 30( 1) : 126 – 138.
- [65] Whetten D A. Organizational decline: A neglected topic in organizational science [J]. *Academy of Management Review* , 1980 , 5( 4) : 577 – 588.

## Negative feedback and firm strategic change: The moderating effect of dynamic capabilities and slack resources

JIAO Hao , YANG Ji-feng , JIN Yu-ke

Business School , Beijing Normal University , Beijing 100875 , China

**Abstract:** In a dynamic and complex changing environment , it is necessary to explore the factors that influence the choice of firm's strategic change with different negative feedbacks. This study assumes that negative feedback is composed of performance-aspiration gap and organizational decline. Moreover , two moderating variables , dynamic capabilities and slack resources , are introduced to explore the mechanism and boundary conditions for the relationship between negative feedback and strategic change. Our empirical research of A-share manufacturing listed companies in Shanghai and Shenzhen stock markets finds that the two components of negative feedback have different effects on strategic change. First , there is an inverted U-shaped relationship between performance-aspiration gap and strategic change , while organizational decline has a significantly positive effect on strategic change. Second , dynamic capabilities and slack resources both have a significant moderating effect on the inverted U-shaped relationship between performance-aspiration gap and strategic change. Specifically , dynamic capabilities have an enhancing effect on the positive relationship between organizational decline and strategic change , while slack resources have a negative effect. The conclusions enrich the mechanism and boundary conditions of negative feedback on strategic change.

**Key words:** negative feedback; strategic change; dynamic capabilities; slack resources