

# CEO 开放性特征、战略惯性和组织绩效<sup>①</sup>

——基于中国上市公司的实证分析

连燕玲<sup>1,2</sup>, 贺小刚<sup>2,3</sup>

(1. 华东师范大学商学院, 上海 200241; 2. 上海财经大学国际工商管理学院, 上海 200433;  
3. 上海财经大学浙江学院, 金华 321019)

**摘要:** 从理论与实证角度分析了 CEO 开放性特征对战略惯性及组织绩效的作用机制, 得到以下研究结论: 第一, CEO 开放性程度越高, 组织越倾向于采取适应环境的动态资源配置战略, 从而组织的战略惯性程度越低; 第二, CEO 的股权拥有程度和自主权高低程度对其开放性程度与组织惯性之间关系起到显著调节作用, 即 CEO 持股水平越高则开放性 CEO 维持组织战略现状的动机越强, 而 CEO 所拥有的管理自主权越高则越倾向于去打破组织的战略现状; 第三, 组织制度环境对 CEO 开放性程度与战略惯性之间关系同样起到显著的调节作用, 在国企任职的 CEO 相对于家族企业任职的 CEO 而言, 其开放性程度对组织惯性的负向影响程度更小; 第四, 相比于线性关系, 倒 U 型假设更有助于解释战略惯性与组织绩效之间的关系。

**关键词:** CEO 开放性; 战略惯性; 资源配置; 企业绩效

**中图分类号:** F276. 6      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1007-9807(2015)01-0001-19

## 0 引言

战略作为协调组织和客观环境的适应性关系的有机系统, 组织内外部环境的变化均会要求它进行动态的调整以适应变化的情境<sup>[1-3]</sup>, 然而, 由于组织是在一套决策规则(惯例)下运作的有机体, 组织内部战略决策的制定和实施均遵循一定的行为方式, 这使得战略又具有一致性和惯性<sup>②</sup>[4-5]。围绕组织战略惯性(维持战略现状)这一问题, 前期学者主要从战略惯性的影响因素进行了研究。这些研究主要从外部市场环境变化、内部组织权力系统变化<sup>[6]</sup>、企业前期业绩<sup>[6]</sup>、地区与文化差异<sup>[7]</sup>、组织学习<sup>[8]</sup>、董事会构成<sup>[9]</sup>等方面进行了分析。有些文献则关注到了管理者人口特

征对维持或改变战略现状的影响, 但大多仍旧集中于对高层管理团队(TMT)的研究<sup>[10]</sup>, 而针对 CEO 个体在维持或改变战略现状中的作用研究, 则主要集中于从 CEO 继任和离任视角进行研究, 学者们分别从继任者的来源<sup>[11]</sup>、权力特征<sup>[11, 12]</sup>、认知导向<sup>[13]</sup>以及前任留任<sup>[14]</sup>等方面分析了这些因素对新任 CEO 继任后的战略现状的影响<sup>[15]</sup>。另外一部分学者则在在任 CEO 视角, 分析了在任者的职位结构<sup>[16]</sup>、权力高低<sup>[17]</sup>以及职业生涯和股权激励<sup>[18]</sup>等因素对其在任期间的战略现状的影响作用。个别学者分析了 CEO 情绪和个性特征对战略现状的影响作用<sup>[19, 20]</sup>。

综上相关研究, 虽然学者们关注到了 CEO 对

① 收稿日期: 2012-03-27; 修订日期: 2014-04-21。

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71172140; 71372037); 上海市社科规划基金资助项目(2011BGL007); 上海财经大学国家级项目后续研究资助项目(2012110294); 上海财经大学优秀博士学位论文培育基金资助项目; 2013 IACMR Li Ning Dissertation Proposal Grants(First Prize Award) 资助。

作者简介: 连燕玲(1982—), 女, 山东临朐人, 博士生。Email: new\_academic090820@126.com

② “战略惯性”刻画了组织的战略在时间上的稳定性和持久性程度<sup>[4]</sup>, 与 Hambrick 等<sup>[5]</sup>提出的“现状承诺”(commitment to status quo)概念相类似, 或称之为“战略持久性”(strategy persistence), 即组织倾向于维持战略现状而不愿改变的程度。

维持或改变战略现状的作用研究,但针对 CEO 性格特征方面的研究依然相对较少。作为企业战略决策的制定者和实施者的 CEO,担负着根据发展需要不断调整组织战略行为的职责,在组织战略中起到至关重要的作用。战略选择、实施和变革是 CEO 认知和价值观的一种反应,CEO 个性特征对组织战略现状会产生重要影响<sup>[21]</sup>。虽然有学者也探讨了新继任 CEO 的开放性特征对继任后组织战略惯性的影响<sup>[20]</sup>,然而对在任 CEO 开放性特征与组织当前和后续战略惯性的关系探讨,以及影响这种关系强弱的内在因素和情景机制还有待进一步研究。此外,以往有关战略惯性对于组织效率的研究大都基于一种线性关系的假设,且研究结论仍不一致,本文认为这两者关系也还有待于深入分析。

本文拟重点探讨以下问题:在任 CEO 的开放性特征对组织战略惯性产生怎样的影响?这种影响关系将会受到哪些内在因素的激发或制约?组织中形成的战略惯性对企业绩效又会产生怎样影响?本文的研究贡献主要体现在:第一,将 CEO 开放性的个体特征纳入组织战略惯性的研究框架,分析了在任 CEO 的开放性特征对战略惯性的影响作用;第二,从 CEO 的股权、权力及组织的制度环境等角度探讨了影响 CEO 开放性与组织战略惯性之间关系的调节机制;第三,提出了战略惯性与企业绩效之间的倒 U 型关系假设。本文的研究不仅丰富了对 CEO 个性特征和行为决策理论的研究成果,还为今后在中国情景背景下分析战略惯性的研究提供了一个新的研究视角。

### 0.1 CEO 的开放性特征与组织战略惯性

很多研究表明 CEO 具有善于改变组织现状、寻求新的制度体系和战略方向的个性特征,这一特征被称之为 CEO 的“开放性”<sup>[5]</sup>。CEO 的“开放性”主要表现在以下方面:第一,开放性的 CEO 愿意尝试新的活动、探求新的管理模式、寻求新异和多样性,在一段时间内可能会采取多种不同的战略选择,而封闭性的 CEO 则更愿意坚持已尝试过的、可靠的活动而不愿意去探求新机会<sup>[20]</sup>。第二,开放性的 CEO 有求知欲,具有较强的理论定向和思辨能力,表现为善于分析、思路开阔,愿意思考非常规的观点,以及喜欢解决组织内外复杂或突

然性的问题。而封闭性的 CEO 则不愿意接受思想上的挑战,更喜欢执行组织日常惯例性的事务<sup>[22]</sup>。第三,开放性的 CEO 更喜欢挑战组织内的权威和传统观念,在极端状态下,会表现出对组织内现存惯例规则的敌意,而封闭性的 CEO 则喜欢遵循组织内的权威和常规带来的稳定和安全感,维持组织现状而不会去挑战组织现有秩序,表现出教条的、保守的和顺从的特征<sup>[23]</sup>。

具有开放性特征的 CEO 能够降低组织的战略惯性。这是因为:首先,具有开放性特征的 CEO 能创造一种鼓励组织变革、突破常规疆域的环境和氛围<sup>[24]</sup>。具有开放性特征的 CEO 拥有区别于其他类型 CEO 的信仰、知识以及价值观<sup>[21]</sup>,在他们的信念中,维持组织的现状并非是最优的选择,而应致力于根据企业内外部变化的环境改变组织惯性,追求组织的创新和战略变革。一些学者研究发现,具有开放性特征的 CEO 能够通过营造组织氛围和促进知识共享来影响组织变革行为<sup>[25]</sup>。孙建国等<sup>[26]</sup>的研究还表明开放性 CEO 会积极向组织传达长远目标,营造变革的组织文化,进而推动组织通过变革来实现长远目标。

其次,CEO 的开放性特征能够为组织培育一种支持战略变革、突破常规疆域的动力机制。战略变革过程是组织惯例集部分或整体变异的过程,一方面具有开放性特征的 CEO 愿意尝试新的事物,能主动思考新的、非常规的观点和接受思想上的挑战,其思想和行为上的主体能动性是惯例变异的源泉<sup>[27]</sup>。同时具有开放性特征的 CEO 具有较强的领袖魅力,他们往往以愿意接受新事物、善于革新等特征成为下属的模范和榜样,并通过智力激发等学习方式来激发下属的创新意识和创造力,帮助下属学习新技能、开发新潜能,提升组织整体学习能力<sup>[28]</sup>。这种学习过程是惯例变异过程中知识传播的主要传导机制。同时,CEO 在科层结构中位居顶端,这种权力机制成为组织战略变革的动力源。

第三,CEO 的开放性特征能够为组织实施战略变革、改变常规范式提供必要的资源和信息基础。CEO 的外部关系是一种稀缺性资源,对企业成长起到重要作用<sup>[29]</sup>。开放性 CEO 会更主动地去构建、维持和管理并利用各种网络关系,为企业组织获得更多内外部支持<sup>[30]</sup>,这将有利于促使企

业打破战略惯例而去选择其他新的战略方向<sup>[31]</sup>。开放性 CEO 会更有意识去利用这些网络资源,获取对组织发展有利的稀缺知识和信息,从而降低了由于受制于有限知识而不能打破组织惯性的可能性。在更多的知识和信息范围内,可选择的战略方案也将更多,战略惯性打破的可能性就提高。基于上述分析,本文提出如下假设:

**H1:** CEO 开放性特征与战略惯性呈负相关关系,即 CEO 开放性程度越强则组织战略惯性越低。

## 0.2 CEO 开放性特征与组织战略惯性之间关系的调节机制

CEO 开放性特征能够降低组织的战略惯性程度,但 CEO 其他秉性因素,如 CEO 的变革动机、自主权掌控程度,以及所处的组织制度环境等约束性因素也将在这一作用机制中产生不可忽略的影响。考虑到 CEO 的动机主要源自其所拥有的股权等激励因素、自主权的边界则主要受制于其职位高低,而 CEO 的组织制度约束性因素主要体现在控股股东的性质,所以下文拟从 CEO 持股水平和职位权力、CEO 所处的企业性质三个方面来分析它们对 CEO 开放性特征与战略惯性之间关系的调节机制。

### 0.2.1 CEO 持股水平的调节作用

CEO 开放性会推动战略资源的重新配置,降低组织的战略惯性而不是沉湎于组织现状。但 CEO 要改变现有的组织战略范式是存在潜在的风险和不确定性的,因为他所推动的战略变革是一种打破习俗、变旧为新的尝试,尤其是对既得利益进行再分配,这些过程是非常规性和复杂性的,充满了风险和不确定性,会对 CEO 带来较高的决策风险<sup>[32]</sup>。尤其当 CEO 不再是单一的代理人,而是通过持有公司的股份成为“小当家”或“大当家”时,即便 CEO 具有较高的开放性,其改变组织战略范式的动机也将会降低,且随着持有股份的增大,进行战略变革的动机越小。这是因为,当 CEO 一旦持有公司的股份,他便与组织紧密捆绑在一起,不再仅是进行人力资本专有性投资的职业经理人,同时还是对组织进行了专有性的物质资本投资的所有者,这种双重资本的投资更加加剧了 CEO 的决策风险。一旦 CEO 在打破既有的战略惯性时出现了失误,则必将承受巨大的双重

损失:一方面,遭受人力资本投资的损失。从代理理论来看,持有公司股份的 CEO 会更加倾向在企业中进行专有性人力资本投资,所以具有开放性特征的 CEO 进行战略变革时一旦出现决策失误,则前期所进行的高度的专有性人力资本投资将得不到应有的回报。另一方面,遭受物质资本投资的损失。当 CEO 持有公司股份,进行了大量专有性的物资资本投资时,一旦在探索新的战略活动和经营模式等过程中发生决策失误,将直接影响个人财富积累。所以,持有公司股份的 CEO,他所遭受的损失要远远大于并未持有公司股份的 CEO 所要付出的代价。当 CEO 的职业生涯和个人财富取决于企业的经营状况时,他们在战略决策过程中将更倾向于风险规避<sup>[33]</sup>。由此,对于开放性的 CEO 而言,即使他们的开放性能有利于打破组织的战略惯性,但随着他们在公司股份持有量的增加,他们面临打破组织惯性所带来的双重投资损失随之提高<sup>[5]</sup>,这会加剧他们对变革的恐惧性和心理成本,从而会降低他们进行变革的动机。所以本文认为,当开放性 CEO 持有公司的股份越高时,他们维持组织处于一种相对平稳的惯性状态的动机则越强。基于上述分析,本文提出如下假设:

**H2:** CEO 持股量在 CEO 开放性特征与战略惯性之间起到显著正向调节作用,即 CEO 持股量越高则 CEO 开放性特征对战略惯性的负向作用将越弱。

### 0.2.2 CEO 自主权的调节作用

自主权是处理来自于组织内部、公司目标和外部制度环境不确定性的基础,也是个体执行和实现自身意愿的能力<sup>[34]</sup>。CEO 的自主权在战略制定、选择和变革中起到关键作用<sup>[35]</sup>。本文认为,自主权较高的 CEO 更有可能强化开放性特征对组织战略惯性的负向作用。这是因为:首先,自主权越高,开放性 CEO 跨越组织内部变革阻力的能力越大,组织惯性的打破往往会遇到组织内部一定程度的阻力,CEO 自主权越大,对组织的控制力越强,在决策过程中所起到的作用和影响也越大<sup>[36,37]</sup>。只有在开放性 CEO 拥有较高自主权的情况下,他们才能跨越组织中的这些阻力而按照其自身意愿去实施组织资源的战略调整。在缺乏自主权的情况下,即使 CEO 具有较高度度的开放

性,那也仅仅是附着在个人身体内的一种性格特征而不会对组织产生显著的影响。其次,自主权越高,开放性 CEO 构建组织内部学习机制的能力越大。组织惯性的形成和改变依赖于组织内部的学习机制的支持,打破组织战略惯性意味着需要在组织内部重构新的组织学习机制,缺乏学习性的组织只能变得更加的固守现状。开放性 CEO 以愿意接受新事物、善于革新、寻求新知等特征成为下属的楷模,若其拥有的自主权越高,越有助于开放性的 CEO 在组织中塑造权威领袖的地位,越有利于放大其开放性特征的魅力和影响力,从而提升组织整体学习能力,为组织惯例变革提供良好的学习机制,促成组织战略变革的形成。最后,自主权越大,开放性 CEO 发挥自身网络资源的能力越大。组织惯性的改变需要 CEO 具有开放性的特征,同时也需要 CEO 能主动地投入自身各种社会网络资源去推动组织战略的调整。然而,当组织战略的制定和实施被权力过大的董事会所干预和控制时,作为职业经理人的 CEO,即使拥有较高的开放性特征,也是难以发挥其作用的,甚至还可能导致派系之争。在缺乏权力保障的前提下,开放性的 CEO 主动去运用自身网络资源以改变组织现状的意愿和能力大为降低。而当赋予开放性 CEO 较大自主权时,他将具有更强的能力和空间来充分发挥自身网络资源的优势,为组织寻找新的战略方向,改变既往惯例。所以基于上述分析,本文提出如下假设:

**H3:** CEO 自主权对 CEO 开放性特征与战略惯性的关系起到负向调节作用,即 CEO 权力越大则 CEO 开放性特征对战略惯性的负向作用越强。

### 0.2.3 组织制度环境的调节作用

高层管理者影响组织战略改变的程度会受到组织自身制度环境的限制<sup>[38]</sup>。本文认为,国有企业自身制度环境的特殊性,会制约开放性 CEO 对战略惯性改变的程度。这是因为,国有企业自产生以来就与政府有着紧密的联系,承担了除经济之外的许多功能,他们的经营管理通常受制于各种政治和社会目标,如维持就业<sup>[39]</sup>,保持对战略性新兴产业的控制、出于政治动机而任命管理者等等<sup>[40]</sup>。此外,国有企业通常依赖国家来获取重要的资源,如财政资金、重点物资、产品分销、人员配

置,这种依赖使国有企业处于政府广泛的正式和非正式的控制和干预之下<sup>[41]</sup>。国有企业追求的目标可能会以牺牲企业自身的经营目标和利益而偏向追求其他社会目标。基于国有企业承载着多种非盈利性的政治任务和社会功能,这些企业很少被允许对组织现状进行过大的变革<sup>[42]</sup>。而国有企业的 CEO 大多属于政治任命,除了维持企业正常运作外,他们往往要确保落实国家对企业的控制并遵守政府的各项政策<sup>[43]</sup>。因此,对于国有控股企业的 CEO 而言,他们其实是有多种目标的代理人,他们的职责不仅是为了实现经济增长的目标,还肩负各种政治任务和社会职能。在平衡多种目标与多个利益相关者之间的关系过程中,国有企业并没有为 CEO 调整组织的战略现状提供丰富的土壤,而是趋于要求 CEO 确保组织的稳定。于是 CEO 要突破既有的战略惯例将面临很大的阻力、高昂的成本与风险。在这种制度背景下,即使国企 CEO 本身具有较高程度的开放性特质,但他的企业家精神难以得到充分发挥,组织只能更倾向于维持一种稳定的现状,而不去打破构建已久的组织惯例。与国有企业不同,家族制企业的 CEO 处于主导变革的制度环境下,由于这些企业没有独特的资源禀赋优势,它们的生存与竞争能力主要地依赖于创新精神与组织能力。以经济目标为主要甚至唯一导向的家族制企业,为 CEO 实施组织变革提供了制度基础,并且家族控股股东甚至以打破既定规则与惯例作为考核 CEO 业绩的重要指标之一。所以,相对于国有企业的制度环境,家族企业的制度环境更有利于 CEO 变革精神的发挥,CEO 开放性程度越强则越有可能改变组织的战略惯性。所以基于上述分析,本文提出如下假设:

**H4:** 组织制度环境在 CEO 开放性特征与战略惯性的关系起到调节作用,相对于家族控股背景下的 CEO,国企控股背景下的 CEO 开放性特征对战略惯性的负向影响作用更弱。

## 0.3 战略惯性与组织绩效之间的关系

战略惯性对组织绩效产生何种作用效果,将取决于战略惯性的高低程度。本文认为适度的战略惯性有利于组织绩效的提升。这是因为:首先,适度的战略惯性有利于降低组织的搜寻成本。每个组织都会受到一定程度的惯性力量的控制,表

现为保持当前战略与模式不变,或者重复采取以前的战略行动<sup>[44]</sup>。一定程度的战略惯性,为组织活动的选择和实施提供了“过去经验”的指导,有利于减少组织对新战略进行重新搜寻的次数,减少不断搜寻的成本,从而有利于组织绩效的提升。其次,适度的战略惯性有利于实现内部的协调与控制。战略惯性可以为组织提供一致性的操作指南、规则和习俗<sup>[45]</sup>,从而有利于实现组织内部的协调和控制,组织成员和部门之间基于组织惯例而更容易减少战略活动中的冲突和内耗,增加合作机会<sup>[46]</sup>。最后,适度的战略惯性能有利于培育稀缺性的组织资本。当组织战略变得逐渐具有惯性时,组织中也会逐渐形成一定的规则、程序与诀窍等组织惯例<sup>[47]</sup>,这些惯例内生于特定的组织环境下,通过组织内部完善的制度、流程和规章法则的建设而逐渐转化为独特的组织资本,这些组织资本是有价值的、且难以模仿的,是企业持久竞争优势的源泉<sup>[48,49]</sup>。

然而,如果组织的战略惯性过于严重则会束缚企业发展而不利于组织绩效的改进。这是因为:首先,战略惯性过于严重将会削弱组织适应外部环境的动态能力。过度的战略惯性将会导致严重的路径依赖性,这种负面效应会直接影响企业的灵活性。当企业需要变革时,过度的战略惯性极大

地阻碍了组织进行变革的动机,不能及时应对外部环境的变化<sup>[50]</sup>,最终导致在当前动态环境下不再具有竞争优势,甚至被动态的竞争环境所淘汰。其次,战略惯性过于严重将会阻碍内部企业家精神的发挥。当组织惯性发展到极端,就会导致组织人员冗余,机构臃肿庞大,组织员工权责不明,人浮于事,效益低下<sup>[49]</sup>。组织中追求创新、探索和冒险的企业家精神逐渐消失殆尽,组织变得严重老化和惰性<sup>[51]</sup>。甚至产生“经营近视症”,即组织只顾眼前而缺乏远见,最终使得企业陷入死胡同<sup>[50]</sup>。最后,战略惯性过于严重将会加剧组织内部协调成本的提高。当过高的战略惯性导致组织路径依赖性和惰性过高时,企业运营的交易成本大大提升,即企业内部的组织协调成本提高了,企业需要花费大量的时间以及物质成本来对组织的资源活动进行协调、管理或重新整合<sup>[52]</sup>。组织内部这种协调成本的上升,直接意味着组织从战略活动中所创造的价值将会降低。基于上述分析,本文提出如下假设:

**H5:** 战略惯性与组织绩效存在一种倒 U 型关系,即适度的战略惯性能促进组织绩效的提高,但过高的战略惯性则会抑制组织绩效的提升。

基于假设 1—假设 5 本文的理论检验模型如下(图 1):

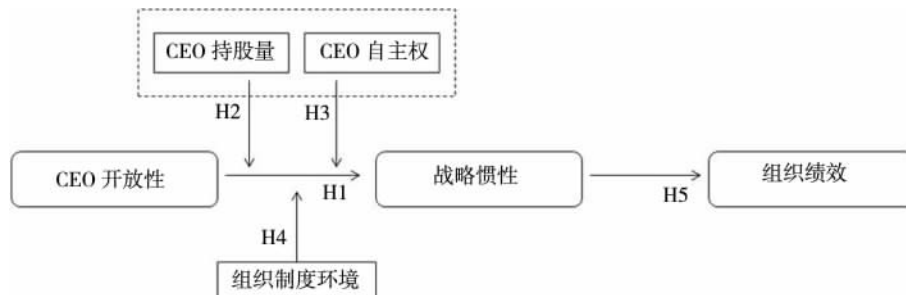


图 1 理论与假设模型

Fig. 1 Theory and hypothesis of the model

## 1 研究设计

### 1.1 研究样本和数据来源

本文以 2003 年—2009 年深沪 A 股上市公司为研究对象,为确保样本选择的合理性,根据以下标准对样本进行筛选<sup>[53]</sup>:(1) 剔除金融类上市公司;(2) 剔除企业性质无法判定的公司;(3) 剔除由外资控股、集体控股、社会团体控股和职工持股

会控股的公司;(4) 剔除 ST、PT 公司的样本;(5) 剔除数据存在严重缺失的公司样本,最终获取了 2003 年—2009 年共 171 家平衡面板样本,总计 1 197 观测值。样本具体分布和特征情况如下:首先,根据中国证监会的行业分类标准,样本主要集中于制造业(59.05%),电子信息技术(6.43%)和批发零售业(6.04%)等竞争性激烈的行业。其次,参照世界银行(2006)的地区分类标准,样本主要分布于东南地区(56.14%),中部地区

(12.28%) ,环渤海地区(11.70%) ,东北地区(5.26%) ,西南地区(10.53%) 和西北地区(4.09%) .此外,从企业基本特征来看,国有企业占样本比例为61.60% ,家族企业为38.40% ;企业平均寿命为9.9年.进一步从均值  $T$  检验的结果看,样本与总体(所有上市公司)在各项指标均无太大差异,这说明本文的样本能较好的代表总体的特征.

### 1.2 本文检验模型设定

为了检验本文提出的假设,本文将待检验的回归模型设定为

$$Strategy_{it} = \alpha + \beta_1 Ceopen_{it} + \beta_2 X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$Strategy_{it} = \alpha + \beta_1 Ceopen_{it} + \beta_2 Ceoshar_{it} + \beta_3 Ceopen_{it} \times Ceoshar_{it} + \beta_4 X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$Strategy_{it} = \alpha + \beta_1 Ceopen_{it} + \beta_2 Ceopwer_{it} + \beta_3 Ceopen_{it} \times Ceopwer_{it} + \beta_4 X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

$$Strategy_{it} = \alpha + \beta_1 Ceopen_{it} + \beta_2 Fidty_{it} + \beta_3 Ceopen_{it} \times Fidty_{it} + \beta_4 X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

$$Performance_{it} = \alpha + \beta_1 Strategy_{it} + \beta_2 Strategy_{it}^2 + \beta_3 X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

其中  $Strategy_{it}$  是被解释变量,表示组织的战略惯性程度,数值越大则意味着战略惯性越高.  $Ceopen_{it}$  是解释变量,表示 CEO 开放性程度,在模型(1)中  $X_{it}$  代表个体和企业层面的控制变量.模型(2)是在模型(1)基础上,增加了 CEO 持股量( $Ceoshar_{it}$ ) 和 CEO 持股量的交叉项  $Ceopen_{it} \times Ceoshar_{it}$  ,用以检验 CEO 持股量对 CEO 开放性与战略惯性之间关系的调节效应.模型(3)是在模型(1)基础上,增加了 CEO 自主权( $Ceopwer_{it}$ ) 和 CEO 自主权的交叉项  $Ceopen_{it} \times Ceopwer_{it}$  ,用以检验 CEO 权力高低对 CEO 开放性与战略惯性之

间关系的调节效应.模型(4)是在模型(1)基础上,增加了组织制度环境变量( $Fidty_{it}$ ) 和组织制度环境的交互项  $Ceopen_{it} \times Fidty_{it}$  ,用以检验组织制度背景对 CEO 开放性与组织战略惯性之间关系的调节效应,如果 CEO 在国有企业背景下任职则设定  $Fidty_{it}$  为1,如果 CEO 在家族企业背景下任职则设定  $Fidty_{it}$  为0.模型(5)检验组织战略惯性与企业绩效之间的关系.

### 1.3 主要研究变量及定义

#### 1.3.1 CEO 开放性( $Ceopen_{it}$ )

借鉴 Datta 等<sup>[20]</sup> 研究对 CEO 开放性进行测量,具体计算过程如下:(1) 获取三个人口特征指标<sup>③</sup>,即 CEO 年龄,CEO 教育水平和 CEO 在本企业内的任职期限,其中 CEO 教育水平基于 CEO 所获得的最高学历来测量<sup>[54]</sup>,1 = 中专 2 = 大专,3 = 大学 4 = 硕士 5 = 博士.(2) 对 CEO 年龄和任期进行转换,因为 CEO 年龄和任期与开放性程度成负向关系,为确保这两个指标和 CEO 教育水平与 CEO 开放性关系是同方向关系,所以需要将每个数值乘以负一<sup>④</sup>.(3) 对转化后 CEO 年龄和任职期限以及教育水平三个指标进行标准化,最后将上述标准化后的三个指标数值加总获得 CEO 开放性程度( $Ceopen_{it}$ ).

#### 1.3.2 战略惯性( $Strategy_{it}$ )

根据 Finkelstein 和 Hambrick<sup>[4]</sup> ,Geletkanycz 和 Hambrick<sup>[55]</sup> 以及 Datta 等<sup>[20]</sup> 研究,通过测量组织的战略资源配置在年度时间上的波动程度来测量战略惯性<sup>⑤</sup>,如果战略资源在年度时间上的配置波动较小,则认为依旧维持了战略现状,即战略惯性程度较大,反之,则认为组织发生了年度区间上的战略调整,即认为战略惯性被打破<sup>[56]</sup>.该指标的具体测量过程如下<sup>[20]</sup>: 首先获取企业战略资源的六个维度指标:(1) 广告支出与销售收入

③ 选择这三个指标来间接测量开放性程度,是因为:(1) 随着年龄增大,个体对过去长久积累下的经验更依赖,反而寻求新方法、开拓新知识和接受新事物的开放性心态逐渐降低<sup>[57]</sup>,所以年龄会影响个体的开放性.(2) 教育程度越高的人,越容易接受新事物和打破规则、越容易能寻求新意和多样化,思想相对越开放<sup>[58]</sup>,所以教育程度也会影响个体的开放性.(3) 个体在组织中的任职越长,越容易被组织中长久所形成的惯例所束缚,越容易将自身嵌入到已有的惯例规则中而不去改变<sup>[59]</sup>,所以个体任期长短也会影响其在组织中所表现出的开放性程度.

④ 本文还借鉴 Zajac 和 Westphal<sup>[60]</sup> 的转化方式,将每个数值减去样本最大值进行测量,重新检验后的结果基本一致.

⑤ 之所以如此测量是将组织战略看作是组织资源配置的决策模式,组织战略的改变是组织内一系列重要的资源配置活动的改变<sup>[61]</sup>,从反映组织战略状况的资源的改变上可以看出企业的战略变化<sup>[55]</sup>.

比率; (2) 研发支出与销售收入比率; (3) 固定资产净值与固定资产总值比率; (4) 非生产性支出与销售收入比率; (5) 存货与销售收入比率; (6) 财务杠杆系数. 其次, 分别以 2004 年、2005 年和 2006 年为基期  $T$ , 测算出上述每个指标在五年内 ( $T-1, T+3$ ) 的方差 ( $\sum [t_i - T]^2 / [n-1]$ ); 然后将获得的年度方差基于行业进行标准化并乘以负一, 最后将上述分别进行标准化且乘以负一后的六个指标值进行相加, 得到每个企业在每年度的战略惯性指数  $Strategy_u$ <sup>⑥</sup>.

### 1.3.3 调节变量

根据理论假设主要包括以下调节变量: (1) CEO 持股比例 ( $Ceoshar_u$ ), 以 CEO 所持有的股份数与企业总股本之间的比例来测量; (2) CEO 自主权 ( $Ceopwer_u$ ), 借鉴以往研究文献<sup>[36]</sup> 若 CEO 同时兼任董事长, 则认为自主权相对较高, 设定  $Ceopwer_u$  为 1, 否则为 0; (3) 组织制度环境 ( $Fidty_u$ ): 如果 CEO 在国有控股企业中任职则设定  $Fidty_u$  为 1, 在家族控股企业中任职则设定  $Fidty_u$  为 0, 关于国有和家族控股企业的界定分别参考郝颖等<sup>[62]</sup>, 以及贺小刚等<sup>[63]</sup> 的相关研究.

### 1.3.4 控制变量

根据相关研究文献, 主要控制以下影响因素: (1) 企业规模 ( $Fsize$ ), 定义为期末资产总值的自然对数; (2) 企业寿命 ( $Flife$ ), 定义为从企业成立日期到统计当年的年限 (并取对数处理); (3) 企业市场份额 ( $Fmrkt$ ), 定义为主营业务收入占行业总主营业务收入的比率; (4) 企业前期绩效水平 ( $Fproa$ ), 定义为企业前一年的资产收益率 (ROA) 水平; (5) 董事会权力 ( $Bpwer$ ), 通过将外部独立董事所占比例和董事会持股水平两个指标标准化后相加得到董事会权力指标<sup>[60]</sup>; (6) 第一大股东变动 ( $Ochng$ ), 若企业当年的第一大股东进行了更换则设为 1, 否则设为 0; (7) 股权集中度 ( $Oconct$ ), 定义为企业前三大股东的持股集中度; (8) CEO 更替 ( $Ceochg$ ), 若当年 CEO 发生更替则设为 1, 否则设为 0; (9) CEO 政治资本 ( $Ceoplte$ ), CEO 拥有人大代表、政协委员或者前

期有政府工作背景则设为 1, 否则设为 0. 此外, 本文还设置了行业 ( $Indtry$ )、地区 ( $Region$ ) 和年度 ( $Year$ ) 虚拟变量来控制其他未观察到的行业、地区和年份因素对企业战略现状和治理效率可能产生的影响.

### 1.4 主要变量的描述和相关性分析

表 1 对主要变量进行了描述性和相关性分析. 结果显示: 战略惯性 ( $Strategy$ ) 的均值为 0.089, 标准差为 1.850, 开放性程度 ( $Ceopen$ ) 的均值为 0.232, 标准差为 1.609. 各变量之间的相关性分析结果显示: (1) 开放性特征 ( $Ceopen$ ) 与战略惯性 ( $Strategy$ ) 呈显著负相关关系 ( $p < 0.01$ ), 即 CEO 开放性特征越强, 组织的战略惯性程度越低; (2) 企业规模 ( $Fsize$ ) 与战略惯性呈显著正相关关系 ( $p < 0.01$ ), 即规模越大的组织, 战略惯性程度越强; (3) 前期经营业绩水平 ( $Fproa$ ) 与战略惯性呈显著正相关关系 ( $p < 0.01$ ), 说明当前期业绩较好时, 企业更有可能遵循前期的经营策略和规则而不愿意打破战略现状; (4) 股权集中度 ( $Oconct$ ) 与战略惯性 ( $Strategy$ ) 呈显著正相关关系 ( $p < 0.1$ ); (5) CEO 是否发生变更 ( $Ceochg$ ) 与战略惯性呈显著负相关关系 ( $p < 0.01$ ), 即当 CEO 发生变更时, 组织战略也往往会随之调整, 带来组织现状的打破.

## 2 检验结果与讨论

在正式检验前, 为避免异常值影响, 对主要连续变量在 1% 水平上进行缩尾处理; 对所有进入模型的解释变量和控制变量进行方差膨胀因子 (VIF) 诊断. 结果显示 VIF 约为 3.500, 可排除多重共线性问题. 本文检验思路如下: 首先, 分析 CEO 开放性对战略惯性的影响. 其次, 分析影响 CEO 开放性与战略惯性两者之间关系的调节机制, 即分析 CEO 自身因素 (持股水平和自主权高低) 和 CEO 所处的组织制度环境 (企业性质背景) 对两者关系的调节效应. 最后, 分析战略惯性与组织绩效之间的关系.

⑥ 根据审稿专家建议, 战略现状的改变很有可能是在资源配置上不发生波动, 但在投资方向和重点等方面发生改变, 为更好刻画这类情况, 本文在后续稳健性检验中, 还采取了其他多种测量方法对战略现状的变化程度进行了稳健性检验.

表1 主要变量的描述性和相关性分析

Table 1 Correlation analysis of variables

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Strategy	0.089	1.850	1.000												
Ceopen	0.232	1.609	-0.219 <sup>+</sup>	1.000											
Flife	2.403	0.367	-0.070	0.047	1.000										
Fsize	9.290	0.411	0.223 <sup>+</sup>	-0.320 <sup>+</sup>	0.034	1.000									
Fidty	0.616	0.487	0.136 <sup>+</sup>	-0.033	0.112 <sup>κ</sup>	0.352 <sup>+</sup>	1.000								
Fmrkt	0.003	0.008	0.032	-0.090 <sup>κ</sup>	0.206 <sup>+</sup>	0.385 <sup>+</sup>	0.092 <sup>κ</sup>	1.000							
Fproa	0.035	0.051	0.197 <sup>+</sup>	-0.149 <sup>+</sup>	-0.131 <sup>+</sup>	0.169 <sup>+</sup>	0.084 <sup>*</sup>	0.016	1.000						
Bpower	-0.006	1.427	0.010	0.025	-0.233 <sup>+</sup>	-0.227 <sup>+</sup>	-0.274 <sup>+</sup>	-0.051	0.054	1.000					
Ochng	0.058	0.235	-0.035	-0.009	0.081 <sup>*</sup>	0.024	0.009	-0.023	-0.049	-0.002	1.000				
Oconct	0.182	0.125	0.074 <sup>*</sup>	-0.008	-0.360 <sup>+</sup>	0.176 <sup>+</sup>	0.358 <sup>+</sup>	-0.170 <sup>+</sup>	0.109 <sup>κ</sup>	-0.145 <sup>+</sup>	-0.052	1.000			
Ceochg	0.222	0.416	-0.192 <sup>+</sup>	0.128 <sup>+</sup>	0.002	-0.084 <sup>*</sup>	-0.002	-0.029	-0.110 <sup>κ</sup>	-0.020	0.007	0.035	1.000		
Ceopwr	0.133	0.340	-0.023	-0.155 <sup>+</sup>	-0.064	-0.110 <sup>κ</sup>	-0.127 <sup>+</sup>	-0.025	-0.062	0.043	-0.049	-0.026	0.029	1.000	
Ceoptlc	0.214	0.410	0.025	-0.172 <sup>+</sup>	-0.196 <sup>+</sup>	-0.110 <sup>κ</sup>	-0.109 <sup>κ</sup>	-0.012	-0.036	0.185 <sup>+</sup>	-0.039	0.036	-0.059	0.429 <sup>+</sup>	1.000
Ceoshar	0.003	0.019	0.038	-0.018	-0.232 <sup>+</sup>	-0.122 <sup>+</sup>	-0.175 <sup>+</sup>	-0.037	0.139 <sup>+</sup>	0.605 <sup>+</sup>	-0.030	-0.103 <sup>κ</sup>	-0.075 <sup>*</sup>	-0.017	0.202 <sup>+</sup>

注: <sup>+</sup>  $p < 0.01$ , <sup>κ</sup>  $p < 0.05$ , <sup>\*</sup>  $p < 0.1$ ,  $N = 1197$ .

表2 CEO开放性程度与组织战略惯性之间关系的检验分析

Table 2 The empirical results of the relationship between the CEO openness and strategic persistence

变量	(1) Base	(2) Robust	(3) Cluster	(4) D-K	(5) B-S	(6) OLS
Ceopen		-0.175 <sup>**</sup>	-0.175 <sup>**</sup>	-0.187 <sup>***</sup>	-0.175 <sup>**</sup>	-0.187 <sup>***</sup>
		(-2.03)	(-1.96)	(-5.07)	(-2.12)	(-3.34)
Flife	0.197	-0.256	-0.256	-0.073	-0.256	-0.073
	(-0.560)	(-0.88)	(-0.75)	(-0.76)	(-0.75)	(-0.27)
Fsize	0.882 <sup>***</sup>	0.637	0.637	0.667 <sup>***</sup>	0.637 <sup>**</sup>	0.667 <sup>**</sup>
	(2.640)	(1.32)	(1.23)	(4.21)	(2.33)	(2.51)
Fidty	0.230	0.268	0.268	0.407 <sup>***</sup>	0.268 <sup>*</sup>	0.407 <sup>**</sup>
	(0.26)	(1.07)	(1.57)	(20.06)	(1.91)	(1.98)
Fmrkt	3.994	6.216	6.216	0.980	6.216	0.980
	(0.26)	(0.43)	(0.39)	(0.14)	(0.25)	(0.08)
Fproa	1.433	0.940	0.940	5.411 <sup>***</sup>	0.940	5.411 <sup>***</sup>
	(1.03)	(0.53)	(0.85)	(3.60)	(0.31)	(3.17)
Bpower	-0.012	-0.001	-0.001	0.049	-0.001	0.049
	(-0.21)	(-0.02)	(-0.02)	(0.78)	(-0.03)	(0.65)
Ochng	-0.243	-0.221	-0.221	-0.322	-0.221	-0.322
	(-1.03)	(-0.68)	(-0.75)	(-1.20)	(-0.84)	(-0.91)
Oconct	0.175	0.278	0.278	-0.334	0.278	-0.334
	(0.18)	(0.48)	(0.45)	(-1.01)	(0.36)	(-0.39)
Ceochg	-0.408 <sup>***</sup>	-0.403 <sup>**</sup>	-0.403 <sup>*</sup>	-0.688 <sup>***</sup>	-0.403 <sup>*</sup>	-0.688 <sup>***</sup>
	(-3.14)	(-2.01)	(-1.83)	(-7.33)	(-1.71)	(-3.52)
Ceopwr	-0.346	-0.468	-0.468	-0.306	-0.468	-0.306
	(-1.42)	(-1.35)	(-1.25)	(-1.11)	(-1.22)	(-1.14)
Ceoptlc	-0.068	-0.178	-0.178	0.077	-0.178	0.077
	(-0.30)	(-0.58)	(-0.50)	(1.17)	(-0.41)	(0.33)
Ceoshar	0.968	0.609	0.609	-0.636	0.609	-0.636
	(0.23)	(0.40)	(0.37)	(-0.16)	(0.18)	(-0.12)
_Con	-7.010 <sup>**</sup>	-5.197	-5.197	-5.357 <sup>***</sup>	-5.197 <sup>*</sup>	-5.357 <sup>**</sup>
	(-2.22)	(-1.15)	(-1.01)	(-3.90)	(-1.66)	(-2.06)
R <sup>2</sup>	0.029	0.042	0.042	0.211	0.042	0.211
Adj_R <sup>2</sup> /X <sup>2</sup> /F	45.160 <sup>***</sup>	39.860 <sup>**</sup>	48.710 <sup>***</sup>	261.35 <sup>***</sup>	295.120 <sup>***</sup>	0.164 <sup>***</sup>

注: <sup>\*\*\*</sup>  $p < 0.01$ , <sup>\*\*</sup>  $p < 0.05$ , <sup>\*</sup>  $p < 0.1$   $N = 1197$ . 行业、地区和年度虚拟变量均包括在各模型中, 结果未列示。



## 2.1 CEO 开放性与组织战略惯性

表2检验了CEO开放性与战略惯性之间的关系,模型(1)为基准模型,模型(2)以CEO开放性(Ceopen)作为解释变量进行回归,检验结果显示,CEO开放性程度与战略惯性呈显著负相关关系( $\text{Beta} = -0.175, p < 0.05$ ),即CEO开放性程度越高,组织战略惯性程度越低,假设1得到验证.为保证检验结果的稳健性,以获得无偏的估计结果,模型(3)就标准误差进行了企业层面的Cluster 群聚调整<sup>[64]</sup>,结果也支持本文假设1.在控制异方差以及面板数据因变量在年度上的自相关性等的影响后,模型(4)中D-K标准误差调整后的回归结果依旧支持本文假设1.此外,模型(5)和(6)分别运用Bootstrap 检验方法和OLS回归对模型进行进一步的稳健性检验,结果依然支持本文假设1.

## 2.2 CEO 开放性与组织战略惯性之间关系的调节机制分析

### 2.2.1 CEO 持股水平的调节效应

表3模型(1)结果表明CEO持股水平对CEO开放性特征与战略惯性之间关系具有显著的正向调节作用( $\text{Beta} = 0.144, p < 0.05$ ),即随着CEO持股水平的提升,其开放性程度对战略惯性的负向影响程度将会下降,本文假设2得到验证,即对于开放性CEO而言,即使他们的开放性特征能有利于打破组织的战略惯性,但随其股份持有量的增加,他们面临打破组织惯性所带来的双重投资损失随之提高,他们为了人力资本和物质资本投资的最大化,降低职业生涯中的雇佣风险,会更偏好于降低决策的风险性和不确定性,“求稳”在这种情况下成为更优的行为选择.根据回归结果绘制了图2,进一步形象地说明了该现象,持股水平较高的CEO,其开放性程度对战略惯性的负向作用已不再明显.

### 2.2.2 CEO 自主权的调节效应

表3模型(2)进一步分析了CEO自主权对CEO开放性程度与战略惯性之间关系的调节作用,结果表明,当CEO兼任董事长情况下,CEO的

开放性程度与组织战略惯性之间的关系更加明显( $\text{Beta} = -0.436, p < 0.1$ ),由此本文假设3得到验证,即随着CEO自主权的增大,CEO在组织内具有更大的权力来跨域组织变革的阻力,同时自主权的增大也赋予其权威领袖的地位,更加放大了其开放性特征在组织内部的影响力,在这种情境下,CEO开放性程度对组织战略惯性的负向作用将更加增强.基于回归结果绘制了图3,进一步形象地说明了该现象的存在.

### 2.2.3 组织制度环境的调节效应

表3模型(3)分析了CEO在不同组织制度背景下,其开放性特征与战略惯性之间关系的差异性,结果表明组织制度环境对CEO开放性程度与战略惯性之间关系具有显著的正向调节作用( $\text{Beta} = 0.437, p < 0.1$ ).虽然CEO开放性程度有利于降低组织的战略惯性程度( $\text{Beta} = -0.321, p < 0.05$ ),但是组织制度环境(1 = 国有控股制度环境,0 = 家族控股制度背景)与CEO的开放性程度变量的乘积项对战略惯性是显著的正相关关系( $\text{Beta} = 0.437, p < 0.1$ ),即当CEO处于国企制度环境背景下,其开放性程度对战略惯性的负向影响程度削弱了,由此假设4得到验证,即CEO身处国企制度环境时,由于国企本身的制度特殊性限制了企业家精神的发挥,所以即使CEO具有较高度度的开放性,也会受限于制度背景的约束而无法去改变组织的战略惯性.根据回归结果绘制了图4,进一步详细地说明了该现象的存在.

## 2.3 战略惯性与企业绩效之间的关系检验

表4分析了战略惯性对企业财务绩效(ROS)和市场绩效(Tobins' Q)的影响效应,检验中分别采用了滞后两期的ROS和Tobins' Q作为因变量<sup>[65]</sup>,模型(2)和模型(5)的检验结果表明,战略惯性与财务绩效ROS和市场绩效Tobins' Q不存在一次线性关系,进一步模型(3)和(6)分析了战略惯性与企业绩效之间二次曲线关系:模型(3)检验结果表明战略惯性与财务绩效ROS呈倒U型关系,即适度的战略惯性是有利于企业绩效的

表3 CEO持股水平、自主权和组织制度环境的调节作用  
Table 3 The moderating effect of CEO shareholding, power and firm identity

变量	(1) 持股水平调节	(2) 自主权调节	(3) 组织环境调节	(4) 全模型
<i>Ceopen</i>	-0.159* (-1.92)	-0.124* (-1.87)	-0.321** (-2.04)	-0.267** (-2.14)
<i>Ceopen</i> × <i>Ceoshar</i>	0.144** (2.24)			0.192** (2.33)
<i>Ceopen</i> × <i>Ceopwr</i>		-0.436* (-1.79)		-0.250 (-0.61)
<i>Ceopen</i> × <i>Fidty</i>			0.437* (1.83)	0.401** (2.05)
<i>Flife</i>	-0.167 (-0.51)	-0.277 (-0.78)	-0.210 (-0.65)	-0.191 (-0.65)
<i>Fsize</i>	0.715** (1.90)	0.663* (1.92)	0.619 (1.27)	0.659 (1.49)
<i>Fidty</i>	0.288 (1.49)	0.287 (1.16)	0.286 (1.47)	0.288 (1.21)
<i>Fmrkt</i>	5.511*** (2.38)	5.109*** (2.33)	5.669*** (2.42)	5.013 (0.41)
<i>Fproa</i>	0.954 (0.87)	1.143 (0.82)	1.065 (0.99)	1.165 (0.72)
<i>Bpower</i>	-0.008 (-0.16)	-0.002 (-0.03)	0.011 (0.20)	0.007 (0.13)
<i>Ochng</i>	-0.240* (-1.82)	-0.197 (-0.84)	-0.255 (-0.84)	-0.239 (-0.73)
<i>Oconct</i>	0.694 (0.96)	0.354 (0.36)	0.195 (0.30)	0.285 (0.49)
<i>Ceochg</i>	-0.399* (-1.83)	-0.417*** (-3.22)	-0.403* (-1.86)	-0.410** (-2.03)
<i>Ceopwr</i>	-0.471 (-1.27)	-0.446* (-1.81)	-0.517 (-1.38)	-0.496 (-1.54)
<i>Ceoptlc</i>	-0.181 (-0.52)	-0.246 (-1.06)	-0.224 (-0.64)	-0.252 (-0.73)
<i>Ceoshar</i>	2.068 (1.16)	0.830 (0.20)	0.466 (0.27)	2.630 (1.38)
<i>_Cons</i>	-5.330 (-1.10)	-4.692 (-1.43)	-4.188 (-0.92)	-4.680 (-1.16)
<i>Adj_R<sup>2</sup></i>	0.0488	0.0610	0.0488	0.0587
<i>F</i>	55.26***	57.38***	52.87***	38.93**

注: \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,  $N = 1197$ 。上述模型结果均是经过 Driscoll-Kraay 标准误调整后的结果。此外通过 Robust 异方差稳健性检验、Bootstrap 和企业层面的 Cluster 调整后的结果进行稳健性估计。结果基本一致。基于版面限制未列示。行业、地区和年度虚拟变量均包括在各模型中。结果也未列示。

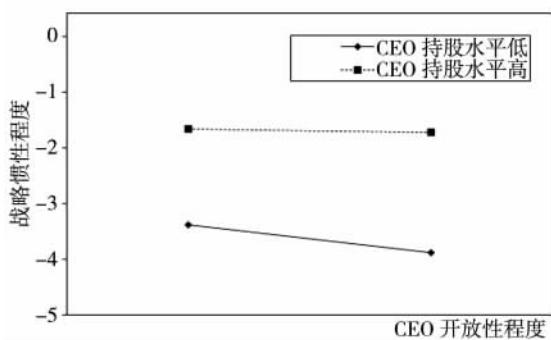


图2 CEO持股水平的调节作用  
Fig. 2 The moderating effect of CEO shareholding

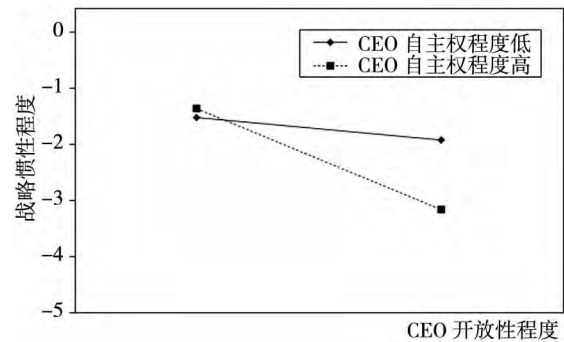


图3 CEO自主权的调节作用  
Fig. 3 The moderating effect of CEO power

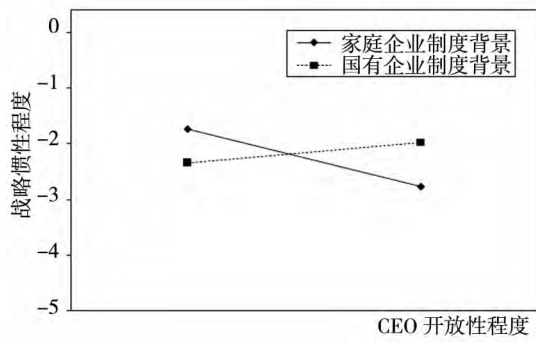


图 4 组织制度环境的调节作用

Fig. 4 The moderating effect of Firm identity

表 4 战略惯性与企业绩效之间的关系检验

Table 4 The empirical results of the relationship between strategic persistence and corporate performance

变量	ROS			Tobins' Q		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Strategy</i>		0.006 (1.63)	-0.009*** (-2.83)		0.006 (0.60)	-0.041*** (-3.74)
<i>Strategy</i> <sup>2</sup>			-0.002** (-2.16)			-0.005*** (-3.34)
<i>Ceoopen</i>	-0.005** (-2.53)	-0.004* (-1.88)	-0.004 (-1.63)	0.009 (1.16)	0.062 (1.61)	0.064* (1.70)
<i>Flife</i>	-0.028*** (-4.58)	-0.028*** (-4.36)	-0.027*** (-3.78)	0.075*** (3.00)	-0.449* (-1.84)	-0.446* (-1.82)
<i>Fsize</i>	0.083*** (11.38)	0.079*** (8.29)	0.084*** (9.93)	-0.121*** (-4.14)	-0.252*** (-5.11)	-0.239*** (-5.18)
<i>Fidty</i>	-0.005 (-0.85)	-0.008 (-1.04)	-0.011 (-1.24)	-0.016*** (-2.76)	-0.062 (-0.69)	-0.071 (-0.78)
<i>Fmrkt</i>	-1.910*** (-12.93)	-1.913*** (-10.84)	-1.977*** (-12.53)	3.255*** (5.15)	5.404** (2.51)	5.177** (2.56)
<i>Fproa</i>	0.119* (1.80)	0.478* (1.71)	0.511* (1.79)	1.643** (2.30)	2.806*** (3.15)	2.904*** (3.26)
<i>Bpower</i>	0.003 (1.27)	0.003 (1.03)	0.003 (0.85)	-0.006 (-0.52)	-0.054*** (-2.61)	-0.055*** (-2.64)
<i>Ochng</i>	-0.025** (-2.16)	-0.023** (-2.00)	-0.021 (-1.53)	0.0136*** (3.29)	-0.239 (-1.56)	-0.233 (-1.55)
<i>Oconct</i>	0.098*** (4.17)	0.100*** (3.93)	0.098*** (3.90)	-0.375*** (-3.64)	0.248 (0.68)	0.244 (0.68)
<i>Ceochg</i>	0.001 (0.08)	0.005 (0.49)	0.007 (0.72)	-0.029** (-2.21)	-0.123 (-1.27)	-0.120 (-1.26)
<i>Ceopwr</i>	-0.032*** (-2.84)	-0.030*** (-2.95)	-0.032*** (-3.41)	-0.039*** (-6.21)	0.008 (0.12)	0.007 (-0.02)
<i>Ceoptlc</i>	-0.006 (-0.55)	-0.007 (-0.57)	-0.005 (-0.35)	0.031*** (16.38)	-0.017 (-0.33)	-0.008 (-0.15)
<i>Ceoshar</i>	0.439** (2.40)	0.441** (2.14)	0.458** (2.29)	0.393 (0.42)	-0.539 (-0.53)	-0.500 (-0.52)
<i>_Cons</i>	-0.586*** (-8.45)	-0.552*** (-6.70)	-0.591*** (-7.90)	1.981*** (7.72)	4.928*** (6.70)	4.824*** (6.78)
<i>Adj_R</i> <sup>2</sup>	0.338	0.343	0.352	0.068	0.092	0.094
<i>F</i>	9.00	9.54***	7.96***	14.46***	21.51***	22.06***

注: \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,  $N = 1197$ . 上述模型结果均是经过 Driscoll-Kraay 标准误调整后的结果,此外通过 Robust 异方差稳健性检验、Bootstrap 和企业层面的 Cluster 调整后的结果进行稳健性估计,结果基本一致,基于版面限制不做列示. 行业、地区和年度虚拟变量均包括在各模型中,结果未列示.

的提升,但惯性程度过高则不利于企业绩效的提高,高强度的战略惯性容易导致“组织惰性”而阻碍企业发展.模型(6)检验结果也表明,战略惯性与市场绩效 Tobins' Q 同样呈现倒 U 型曲线关系,同样反映了适度的战略惯性是有利的,但过高的战略惯性使组织缺乏动态性,不利于适应环境变化而损害企业绩效.综上,战略惯性与企业财务和市场绩效间均存在显著倒 U 型关系,假设 5 得到验证.

### 3 稳健性检验

#### 3.1 战略惯性的替代变量

第1部分中战略惯性的测量方法考察的是较长时间期限内( $T-1, T+3$ )的资源配置变动情况,为进一步揭示短期内企业战略现状的变动情况,本部分借鉴Zhang<sup>[16]</sup>的测量方法来刻画每年( $T$ 期)与上一年( $T-1$ 期)的资源配置变化情况.具体计算方法如下:计算出六个基础指标(同上述研究变量测量中1.3.2所述)年度变动率,如 $\Delta R\&Dintensity = |R\&Dintensity_t - R\&Dintensity_{t-1}|$ ;对六个指标的年度变动率进行标准化;将标准化后的数值乘以负一,然后计算出六个

数值的均值作为每年企业在该会计年度上的战略惯性指数( $Strategy_{it}$ ).其次,为克服战略现状的测量缺乏内容效度<sup>[49]</sup>,本文借鉴Brockman等<sup>[11]</sup>的方法采用多元化战略的前后两期变化程度来表示战略变动程度,即多元化程度前后变动越大,则表示战略的惯性程度越小<sup>⑦</sup>.基于上述两种测量方法,表5对各个假设进行了重新检验.表5模型(1)~模型(5)以第一种战略惯性的替代测量<sup>[16]</sup>为因变量进行重新检验,除了CEO自主权的调节作用没有得到进一步验证外,其余结论均与表3研究结论一致.表5模型(6)~(9)以第二种战略惯性的替代测量(多元化战略的变动程度)为因变量进行重新检验,所有假设均得到进一步支持.

表5 CEO开放性特征与战略惯性的关系检验(两种稳健性测量)

Table5 The empirical results of the relationship between CEO openness and strategy persistence( two kinds of robust measurement)

变量	因变量: 战略惯性( Zhang 2006)					因变量: 战略变动( 战略变动较小 → 战略惯性越高)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
<i>Ceoopen</i>	-0.051*** (-10.61)	-0.058*** (-2.76)	-0.057*** (-6.09)	-0.113*** (-6.99)	-0.146*** (-5.46)	0.016*** (2.93)	0.012** (2.06)	0.010* (1.72)	0.016* (1.89)	0.015** (2.31)
<i>Ceoopen</i> × <i>Ceoshar</i>		0.052*** (5.30)			0.094*** (5.69)		-0.038*** (-55.90)			-0.021* (-1.84)
<i>Ceoopen</i> × <i>Ceopwr</i>			0.022 (0.28)		0.109 (1.05)			0.036* (1.94)		0.010 (0.66)
<i>Ceoopen</i> × <i>Fidty</i>				0.158*** (7.18)	0.215*** (5.21)				-0.067*** (-8.43)	-0.062*** (-6.87)
<i>Fidty</i>	0.229*** (12.73)	0.221*** (3.01)	0.231*** (12.01)	0.201*** (8.54)	0.186*** (7.45)	-0.037*** (-4.86)	-0.035*** (-4.23)	-0.003 (-0.11)	0.010 (0.45)	0.009 (0.43)
<i>Ceopwr</i>	-0.009 (-0.23)	-0.024 (-0.28)	-0.002 (-0.11)	-0.021 (-0.75)	-0.008 (-0.60)	0.045*** (67.29)	0.049*** (18.83)	0.017 (0.86)	0.019 (0.82)	0.019 (0.92)
<i>Ceoshar</i>	0.850 (0.50)	0.830 (0.56)	2.338* (1.97)	2.183 (1.52)	2.696*** (3.09)	0.920** (2.34)	0.840*** (3.70)	0.378 (1.08)	0.351 (0.97)	0.492 (1.52)
<i>_cons</i>	-0.242 (-1.16)	-0.152 (-0.16)	-0.478*** (-2.72)	-0.479*** (-3.07)	-0.551*** (-3.78)	-0.234*** (-2.92)	-0.321*** (-3.19)	-0.090 (-1.13)	-0.087 (-0.99)	-0.108 (-1.19)
<i>Adj_R<sup>2</sup></i>	0.216 1	0.263 7	0.174 9	0.191 0	0.205 5	0.110	0.095	0.077	0.090	0.091
<i>F</i>	3.76***	49.04***	8.54***	42.88***	62.07***	5.49***	18.59***	26.45***	26.28***	25.98***

注: \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,  $N = 1197$ . 上述模型结果均是经过Driscoll-Kraay标准误调整后的结果.基于版面限制仅列示了自变量、调节变量及其交互项.其他控制变量(包括地区、行业和年度控制变量)如表3所示,均已控制但未列示.

#### 3.2 CEO权力的稳健性检验

根据以往研究文献,董事会和控制性大股东对CEO的监督和控制的程度越高,CEO制定和实施决策的权力就相对越小<sup>[66]</sup>,本文借鉴He和Wang<sup>[66]</sup>的方法,提取了以下两个替代性指标:董事会监督力度(外部独立董事所占比例)和控股股东股权集中度(持股大于5%的所有外部大股东的股权总和)来间接刻画CEO权力的大小,上述两个变量值越大,则CEO权力越小.重新替

换后的检验结果如表6所示,结果显示,控股股东的股权集中度越大(CEO决策权力越小),削弱了CEO开放性对战略惯性的负向作用强度.此外,控股股东的股权集中度越大,董事会权力越大,即CEO决策权力越小,同样也削弱了CEO开放性对战略变动的正向作用,即维持战略现状的程度相对提高.综上,在采取了CEO兼任董事长,独立董事所占比例和控制性股东股权集中度三个代理指标后,CEO权力的调节效应均得到支持.

⑦ 组织多元化态势的变化能反映出管理者试图在不同行业发展业务和投资行为的变动<sup>[67]</sup>,该测量指标能避免以前学者因为从不同角度来测量战略而使该概念缺乏内容效度的弊端<sup>[49]</sup>.

### 3.3 类别调节变量的调节效应再检验

按照 Baron 和 Kenny<sup>[68]</sup> 分析 如果调节变量为分类变量,自变量为连续性变量,则调节效应的检验方法如下:按照二值分类的调节变量把样本分为两组,分别对因变量和自变量进行回归,然后按照 Cohen 和 Cohen 等<sup>[69]</sup> 的  $T$  值检验方法(公式如下),对比两组自变量的回归系数是否具有显著差异性.据此本文重新对 CEO 权力和组织制度环境的调节效应按照此方法进行了分组回归的系数对比检验,结果如表 7 所示:当 CEO 权力高时(兼任董事长),其开

放性对战略惯性的负向作用( $\text{Beta} = -0.233, p < 0.1$ )要大于 CEO 权力低时(不兼任董事长)的负向影响作用( $\text{Beta} = -0.189, p < 0.01$ ),且系数的差异性统计上显著( $t = -7.0485, p < 0.05$ ),所以假设 2 依然得到支持.同样的,当 CEO 处于国企控股背景下时,其开放性对战略惯性的负向作用( $\text{Beta} = -0.031, p < 0.1$ )要小于 CEO 处于家族控股背景下的负向影响作用( $\text{Beta} = -0.301, p < 0.05$ ),且系数差异性统计上显著( $t = 38.47, p < 0.01$ ),所以假设 3 也依然得到支持.

表 6 CEO 权力(替代变量)的调节作用稳健性检验

Table 6 The moderating effect of CEO power (robust measurement)

变量	战略惯性			战略变动		
	(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)
<i>Ceoopen</i>	-0.177*** (-4.84)	-0.172*** (-4.02)	-0.178*** (-4.19)	0.016*** (2.76)	0.016*** (2.78)	0.018*** (3.16)
<i>Ceoopen x Blckhldr</i>	0.070** (2.47)		0.073* (1.79)	-0.026*** (-27.41)		-0.028*** (-38.00)
<i>Ceoopen x Outsider</i>		0.003 (0.04)	0.015 (0.20)		-0.016*** (-14.18)	-0.018*** (-24.69)
<i>Blckhldr</i>	-0.185 (-0.54)	-0.239 (-0.55)	-0.193 (-0.51)	-0.031 (-0.45)	-0.044 (-0.71)	-0.039 (-0.68)
<i>Outsider</i>	0.062 (1.18)	0.061 (1.48)	0.060 (1.43)	0.009*** (6.98)	0.003* (1.95)	0.004*** (4.64)
<i>_Cons</i>	-4.091*** (-3.20)	-3.869*** (-2.85)	-4.081*** (-3.14)	-0.319*** (-3.12)	-0.285*** (-3.06)	-0.309*** (-3.48)
<i>Adj_R<sup>2</sup></i>	0.196	0.195	0.196	0.099	0.096	0.105
<i>F</i>	4.100***	8.510***	3.970***	3.640***	5.590***	5.000***

注:\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,  $N = 1197$ . 上述模型结果均是经过 Driscoll-Kraay 标准误调整后的结果,基于版面限制仅列示了自变量、调节变量及其交互项,其他控制变量(包括地区、行业和年度控制变量)如表 3 所示,均已控制但未列示.

表 7 CEO 权力和组织制度环境(二值分类变量)的调节作用稳健性检验

Table 7 The moderating effect of CEO power and political background(categorical dummy variable, Baron and Kenny, 1986)

变量	CEO 权力			组织制度环境		
	(1) 兼任	(2) 不兼任	(3) $T$ 值	(4) 国企	(5) 家族	(6) $T$ 值
<i>Ceoopen</i>	-0.233* (-1.83)	-0.189*** (-32.54)	-7.0485**	-0.031* (-1.73)	-0.301** (-2.11)	38.47***
<i>Fidty</i>	1.149 (1.35)	0.387*** (4.69)				
<i>Ceopwr</i>				0.052 (0.92)	-0.300 (-0.68)	
<i>_cons</i>	17.346* (1.81)	-6.246*** (-7.19)		-5.661*** (-8.34)	-7.911** (-2.17)	
<i>Adj_R<sup>2</sup></i>	0.417	0.234		0.1854	0.3248	
<i>F</i>	7.13***	9.59***		3.97***	5.81***	

注:因变量为 strategy(战略惯性),\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ . 上述模型结果均是经过 Driscoll-Kraay 标准误调整后的结果,基于版面限制仅列示了自变量和两个二值分类的调节变量(CEO 权力和组织制度环境),其余控制变量(包括行业、地区和年度)如表 3 所示,均已控制但未列示. Cohen 和 Cohen<sup>[69]</sup>  $T$  值检验公式如下:其中  $\beta_1$  和  $\beta_2$  表示两组中自变量(*Ceoopen*)的回归系数; $SSE_1$  和  $SSE_2$  分别表示两组的残差平方和; $X_1$  和  $X_2$  表示两组中对应的自变量(*Ceoopen*)的取值; $N_1$  和  $N_2$  分别表示两组的样本数.

$$T = \frac{\beta_1 - \beta_2}{\sqrt{\frac{SSE_1 + SSE_2}{N_1 + N_2 - 4} \times \left( \frac{\sum X_1^2 + \sum X_2^2}{\sum X_1^2 \sum X_2^2} \right)}}$$

### 3.4 其他稳健性检验

此外,本文还采取了如下稳健性检验:

1) 不同的时间年限. 考虑样本时间期限选择可能产生误差<sup>[70]</sup>,为此本文还采取了2004年-2009年、2005年-2008年等不同的年份样本组合进行检验,检验结果无显著差异.

2) 单一行业样本分析. 为避免不同行业的竞争手段和模式的不同而导致结果的差异性,本文根据刘海建等<sup>[49]</sup>学者观点仅以制造业为样本进行分析,检验结果无显著差异.

3) 不同的年度方差. 进一步以( $T, T+5$ )年度来衡量 $T$ 年度的战略惯性指数,回归结果无显著差异.

上述结果与前文的研究结论无实质性差异,限于篇幅,结果不予赘述. 综上第四部分所有的稳健性检验,本文认为该文的主要研究结论是稳健的.

## 4 结束语

本文分析了CEO开放性程度与战略惯性之间的关系,进一步探讨了CEO持股、权力高低程度和所处的组织制度环境对两者关系的调节作用. 基于2003年-2009年171家沪深上市公司的样本数据,得到以下研究结论: 首先,CEO开放性程度与战略惯性呈显著负相关关系,即CEO开放性程度越高,组织倾向于为适应环境变化的需要而不断调整组织的战略资源配置,维持战略现状的可能性降低. 其次,CEO的持股水平正向调节了其开放性程度与组织惯性之间的关系,持股水平越高则具有开放性特征的CEO出于规避双重投资成本、维护既得利益的考虑越倾向于维持组织的战略现状. 第三,CEO的自主权水平负向调节了其开放性程度与组织惯性之间的关系,CEO拥有的自主权越高则CEO开放性程度降低组织战略惯性的程度越高,即越倾向于打破组织的战略现状. 第四,组织制度环境对CEO开放性与战略惯性的关系起到显著的调节作用,在国企任职的CEO相对于家族企业任职的CEO而言,由于受

特殊的组织制度环境的约束,其开放性程度对组织惯性的负向影响将被削弱,即国企CEO越不会主动的实施组织的战略变革行为. 最后,本文发现组织战略惯性与经营绩效之间呈现显著的倒U型关系,即适度的战略惯性有利于组织绩效的提升,但过高水平的战略惯性会使组织缺乏活力,不利于适应环境变化,最终损害经营绩效.

综合上述,本文主要具有以下理论贡献: 首先,完善了CEO性格特征方面的研究. 以往很多研究大多关注CEO个性与组织绩效之间的直接关系研究,但本文更关注CEO性格对组织战略行为的影响,同时重点分析了影响CEO性格与战略惯性之间关系的情境机制,从而弥补了以往研究过于重视分析CEO性格对组织产出的直接作用的缺陷. 其次,完善了战略变革方面的研究. 虽然前期很多研究关注了外部市场竞争环境、内部组织权力、业绩和文化等方面因素对战略惯性的影响,却很少从CEO开放性特征角度出发,分析其在组织战略的形成和调整中的作用. 第三,完善了组织现状承诺方面的研究. 以往有关维持组织现状承诺的分析主要是针对西方背景下的研究,本文基于中国情景背景分析了CEO开放性对战略惯性(维持组织战略现状)的影响作用,尤其分析了中国特殊情境性因素对两者关系的影响机制——CEO所处的国企和家族制度背景. 分析发现在中国情境下,在国有企业中任职的管理者,由于受到政府政治和社会目标的约束,同时考虑到对既得经济利益的维持和避免战略变革带来过大政治风险而倾向于维持组织的战略现状. 第四,完善了自由裁量权的研究. 以往关于自由裁量权(managerial discretion)的研究主要是使用西方国家的数据库,但自由裁量权在集体主义情景下和个体主义情景的作用效应是存在差异的. 本文虽然没有重点分析中国背景下影响管理者自由裁量权的因素,但是基于中国情景下的数据分析了CEO职位权力大小对CEO开放性与战略惯性的调节作用,初步拓展了自由裁量权在转型经济背景下的研究.

本文对实践管理的指导意义体现在: 首先,开

开放性特征是管理者一种必不可少的性格特征,开放性的管理者要比封闭性的管理者更能带来组织的灵活性和创新性,更倾向于根据内外部环境调整组织的战略,使得组织呈现经营管理的动态性。其次,自主权是管理者影响组织产出的重要因素。即使管理者有足够的能力和经验来实施组织的战略调整,如果没有相应的自由裁量权作为保证,管理者也只能因为被组织内部的惯例、权势等所约束而缺乏自主行动的空间。组织要根据外部发展和内部治理需要,给予管理者适当的自由权。第三,由于我国上市公司多由国有企业改制而来,国有股在一些上市公司至今仍占绝对比例,公司董事长、总经理多为政府部门任命或者具有政治背景,由于国企本身组织制度的特殊性——承担更多政治和社会功能,受各种政府目标的约束,限制了企业家精神的发挥,CEO也会受限于制度背景的约束而依旧在既定的组织惯例下运作。如何提高这类组织管理的效率和竞争力以适应不断动态

变化的环境,是该类组织管理实践需要特别关注的地方。第四,随着外部环境不确定性、竞争性和动态性不断增强,企业需要拥有一种战略动态性,这就对组织的战略惯性提出了挑战,如果一个组织战略惯性太大,一味地维持组织现状,那么最终会转换为组织的情性而降低企业绩效。

本文研究目前仍旧存在改进的地方。比如,本研究主要是基于二手数据进行分析,所以在测量CEO开放性和CEO权力高低等指标上,主要采用的是代理指标的方法,未来的研究可以着重通过一手问卷调查的形式对这些指标进行直接测量,以更好地刻画CEO的开放性和权力高低等特征。另外,同样鉴于数据的局限性,在衡量组织战略惯性时,主要通过关键战略资源配置在年度区间上的波动和多元化态势的变化而进行的间接衡量,有限的测量方法依然无法刻画出组织战略现状的全貌,未来研究应更加关注如何通过更为科学的方法,对企业的战略现状和变动情况进行描述与衡量。

#### 参考文献:

- [1] 刘海潮,李 垣. 企业战略变化有效性的环境相对性标准: 一个综合的实证观点[J]. 管理科学学报, 2009, 12(4): 35-41.  
Liu Haichao, Li Yuan. Environmental relativity criteria of strategic change effectiveness: An integrated empirical perspective [J]. Journal of Management Sciences in China, 2009, 12(4): 35-41. (in Chinese)
- [2] 王铁男,陈 涛,贾榕霞. 组织学习、战略柔性对企业绩效影响的实证研究[J]. 管理科学学报, 2010, 13(7): 42-59.  
Wang Tienan, Chen Tao, Jia Rongxia. On influence of organizational learning and strategic flexibility on enterprise performance: An empirical study [J]. Journal of Management Sciences in China, 2010, 13(7): 42-59. (in Chinese)
- [3] 王 毅,吴贵生. 基于复杂理论的企业动态核心能力研究[J]. 管理科学学报, 2007, 10(1): 18-28.  
Wang Yi, Wu Guisheng. Complex theory based dynamic core competence of corporation [J]. Journal of Management Sciences in China, 2007, 10(1): 18-28. (in Chinese)
- [4] Finkelstein S, Hambrick D C. Top-management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion [J]. Administrative Science Quarterly, 1990, (35): 484-503.
- [5] Hambrick D C, Geletkanycz M A, Fredrickson J W. Top Management commitment to the status quo: Some tests of its determinants [J]. Strategic Management Journal, 1993, (14): 40-418.
- [6] Wiersema M F, Bantel K A. Top management team demography and corporate strategic change [J]. The Academy of Management Journal, 1992, 35(1): 91-121.
- [7] Geletkanycz M A. The salience of 'culture's consequences: The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(8): 615-634.
- [8] 芮明杰,任红波,李 鑫. 基于惯例变异的战略变革过程研究[J]. 管理学报, 2005, (6): 654-659.

- Rui Mingjie , Ren Hongbo , Li Xin. Study of the process of routines change-based strategic change [J]. *Management Review* , 2005 , ( 6 ) : 654 - 659. ( in Chinese)
- [9] Kline W , Wadhams T. Overcoming competitive inertia: Board composition and strategic persistence [J]. *International Journal of Management & Information Systems* , 2012 , 16( 1 ) : 667 - 680.
- [10] Barron J M , Chulkov D V , Waddell G R. Top management team turnover , CEO succession type , and strategic change [J]. *Journal of Business Research* , 2011 , 64( 8 ) : 904 - 910.
- [11] Brockmann E N , Hoffman J J , Dawley D D. A contingency theory of CEO successor choice and post-bankruptcy strategic change [J]. *Journal of Managerial Issues* , 2006 , 18( 2 ) : 213 - 231.
- [12] Quigley T J , Hambrick D C. 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.
- [13] Bigley G A , Margarethe F W. New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power [J]. *Administrative Science Quarterly* , 2002 , 47( 4 ) : 707 - 727.
- [14] Quigley T J , Hambrick D C. When the former CEO remains board chair: Effects on discretion , organizational change , and performance [J]. *Academy of Management* , 2009 , 2009( 1 ) : 1 - 6.
- [15] Hutzschenreuter T , Kleindienst I , Greger C. How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature [J]. *The Leadership Quarterly* , 2012 , 23( 5 ) : 729 - 755.
- [16] Zhang Y. The presence of a separate COO/president and its impact on strategic change and CEO dismissal [J]. *Strategic Management Journal* , 2006 , 27( 3 ) : 283 - 300.
- [17] Haynes K T , Hillman A. The effect of board capital and CEO power on strategic change [J]. *Strategic Management Journal* , 2010 , 31( 11 ) : 1145 - 1163.
- [18] Matta E , Beamish P W. The accentuated CEO career horizon problem: Evidence from international acquisitions [J]. *Strategic Management Journal* , 2008 , 29( 7 ) : 683 - 700.
- [19] Delgado-García J B , La Fuente-Sabaté D , Manuel J. How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry [J]. *Strategic Management Journal* , 2010 , 31( 5 ) : 562 - 574.
- [20] Datta D K , Rajagopalan N , Zhang Y. New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics [J]. *British Journal of Management* , 2003 , 14( 2 ) : 101 - 114.
- [21] Hambrick D C , Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers [J]. *The Academy of Management Review* , 1984 , 9( 2 ) : 193 - 206.
- [22] Costa P T , McCrae R R. Revised NEO Personality Inventory ( NEO-PI-R ) and NEO Five-Factor Inventory ( NEO-FFI ) Manual [M]. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources , 1992.
- [23] Goldberg L R. The structure of phenotypic personality traits [J]. *American Psychologist* , 1993 , 48 ( 1 ) : 26 - 34.
- [24] Bass B M. *Leadership and Performance Beyond Expectation* [M]. New York: Free Press , 1985.
- [25] 朱少英 , 齐二石. 组织学习中群体间知识共享行为影响因素分析 [J]. *管理学报* , 2009 , ( 4 ) : 478 - 481.  
Zhu Shaoying , Qi Ershi. Analysis on influencing factors of knowledge-sharing behavior between communities in organizational learning [J]. *Management Review* , 2009 , ( 4 ) : 478 - 481. ( in Chinese)
- [26] 孙建国 , 田宝. 变革型领导及其对创新文化的影响 [J]. *管理评论* , 2006 , ( 5 ) : 15 - 22.  
Sun Jianguo , Tian Bao. Transformational leadership and its impact on innovative culture [J]. *Management Review* , 2006 , ( 5 ) : 15 - 22. ( in Chinese)
- [27] 芮明杰 , 任红波 , 李鑫. 基于惯例变异的战略变革过程研究 [J]. *管理学报* , 2005 , ( 6 ) : 654 - 659.  
Rui Mingjie , Ren Hongbo , Li Xin. Study of the process of routines change-based strategic change [J]. *Management Review* , 2005 , ( 6 ) : 654 - 659. ( in Chinese ) .
- [28] 吴志明 , 武欣. 变革型领导、组织公民行为与心理授权关系研究 [J]. *管理科学学报* , 2007 , 10( 5 ) : 40 - 47.



- Wu Zhiming, Wu Xin. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological empowerment[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2007, 10(5): 40–47. (in Chinese)
- [29] Peng M W, Luo Y D. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a Micro-Macro Link [J]. *The Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486–501.
- [30] Carpenter M A, Westphal J D. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making [J]. *The Academy of Management Journal*, 2001, 44(4): 639–660.
- [31] Mahmood I P, Lee C Y. Business groups: Entry barrier-innovation debate revisited [J]. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2004, 54(4): 513–531.
- [32] Mintzberg H, Raisinghani D, Théorêt A. The structure of “unstructured” decision processes [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21(2): 246–275.
- [33] Lane P J, Cannella A A, Lubatkin M. Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered [J]. *Strategic Management Journal*, 1998, (6): 555–578.
- [34] Finkelstein S. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation [J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35: 505–538.
- [35] Golden B R, Zajac E J. When will boards influence strategy? Inclination  $\times$  power = strategic change [J]. *Strategic Management Journal*, 2001, (22): 1087–1111.
- [36] 韩立岩, 李慧. CEO 权力与财务危机——中国上市公司的经验证据 [J]. *金融研究*, 2009, (01): 179–193.  
Han Liyan, Li Hui. CEO power and financial crisis: An empirical analysis based on listed companies in China [J]. *Journal of Financial Research*, 2009, (01): 179–193. (in Chinese)
- [37] 权小锋, 吴世农. CEO 权力强度、信息披露质量与公司绩效 [J]. *南开管理评论*, 2010, (4): 142–153.  
Quan Xiaofeng, Wu Shinong. CEO power, information disclosure quality and corporate performance variability: Empirical evidence from the listed companies in SZSE [J]. *Nankai Business Review*, 2010, (4): 142–153. (in Chinese)
- [38] Salancik G R, Pfeffer J. Constraints on administrative discretion: The limited influence of mayors on city budgets [J]. *Urban Affairs Quarterly*, 1977, 12: 475–498.
- [39] Bertrand K M, Schoar F, Thesmar A D. Politically Connected Ceos And Corporate Outcomes: Evidence From France [R]. NBER Working Paper, 2004, No. 3921.
- [40] Clarke D. Corporate governance in China: An overview [J]. *China Economic Review*, 2003, 14: 494–507.
- [41] Lioukas S, Bourantas D, Papadakis V. Managerial autonomy of state-owned enterprises: Determining factors [J]. *Organization Science*, 1993, 4: 645–666.
- [42] 周学. 国有企业改革的关键是建立经营者更换机制 [J]. *中国工业经济*, 1996, 11: 28–33.  
Zhou Xue. The key of reform in state-owned enterprises is to establish the mechanism of replacing managers [J]. *Chinese Industrial Economy*, 1996, 11: 28–33. (in Chinese)
- [43] Fan J, Wong T, Zhang T. Politically connected CEOs, corporate governance, and post-IPO performance of China’s newly partially privatized firms [J]. *Journal of Financial Economics*, 2007, 84: 330–357.
- [44] Hannan M T, Freeman J. Structural inertia and organizational change [J]. *American Sociological Review*, 1984, 49(2): 149–164.
- [45] Bourdieu P. *The Logic of Practice* [M]. Stanford: Stanford University Press, 1990.
- [46] Gittel J H. Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects [J]. *Management Science*, 2004, (11): 1408–1426.
- [47] Dodgson M. Organizational learning: A review of some literatures [J]. *Organization Studies*, 1993, 14(3): 375–394.
- [48] Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99–120.
- [49] 刘海建, 周小虎, 龙静. 组织结构惯性、战略变革与企业绩效: 基于动态演化视角的实证研究 [J]. *管理评论*, 2009, (11): 92–100.

- Liu Haijian , Zhou Xiaohu , Long Jing. Organization structural inertia , strategic change and firm performance: An approach of dynamic evolutionary theory [J]. *Management Review* , 2009 , ( 11 ) : 92 – 100. ( in Chinese )
- [50] Levinthal D , Myatt J. Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing [J]. *Strategic Management Journal* , 1994 , ( 15 ) : 45 – 62.
- [51] Sull D N. The dynamics of standing still: Firestone tire & rubber and the radial revolution [J]. *Business History Review* , 1999 , ( 73 ) : 430 – 464.
- [52] Williamson O E. *The Economic Institutions of Capitalism* [M]. New York: Simon and Schuster , 1985.
- [53] 贺小刚 , 李新春 , 连燕玲. 家族成员权力集中度与企业绩效: 对家族上市公司的研究 [J]. *管理科学学报* , 2011 , 14 ( 5 ) : 86 – 96.
- He Xiaogang , Li Xinchun , Lian Yanling. Power concentration among family agents and firm performance: An empirical study in China [J]. *Journal of Management Sciences in China* , 2011 , 14 ( 5 ) : 86 – 96. ( in Chinese )
- [54] Finkelstein S. *Managerial orientations and organizational outcomes: The moderating roles of managerial discretion and power* [D]. New York: Columbia University , 1988.
- [55] Geletkanycz M A , Hambrick D C. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance [J]. *Administrative Science Quarterly* , 1997 , 42 ( 4 ) : 654 – 681.
- [56] 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.
- [57] Wiersema M F , Bantel K A. Top management team demography and corporate strategic change [J]. *Academy of Management Journal* , 1992 , 35 ( 1 ) : 91 – 121.
- [58] Dollinger M J. Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance [J]. *Academy of Management Journal* . 1984 , 27 ( 2 ) : 351 – 368.
- [59] Tushman M L , Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation [J]. *Research in Organizational Behavior* , 1985.
- [60] Zajac E J , Westphal J D. Who shall succeed? How CEO/Board preferences and power affect the choice of new CEOs [J]. *The Academy of Management Journal* , 1996 , 39 ( 1 ) : 64 – 90.
- [61] Finkelstein S , Hambrick D C. *Strategic leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations* [M]. Minneapolis / St. Paul: West Educational Publishing , 1996.
- [62] 郝颖 , 林朝南 , 刘星. 股权控制 , 投资规模与利益获取 [J]. *管理科学学报* , 2010 , 13 ( 7 ) : 68 – 87.
- Hao Ying , Lin Chaonan , Liu Xing. Ownership control , investment level and control benefit grabbing [J]. *Journal of Management Sciences in China* , 2010 , 13 ( 7 ) : 68 – 87. ( in Chinese )
- [63] 贺小刚 , 连燕玲 , 张远飞. 经营期望与家族内部的权威配置——基于中国上市公司的数据分析 [J]. *管理科学学报* , 2013 , 16 ( 4 ) : 63 – 82.
- He Xiaogang , Lian Yanling , Zhang Yuanfei. Aspiration and the allocation of authority among family members: An empirical study in China [J]. *Journal of Management Sciences in China* , 2013 , 16 ( 4 ) : 63 – 82. ( in Chinese )
- [64] 余明桂 , 潘红波. 金融发展、商业信用与产品市场竞争 [J]. *管理世界* , 2010 , ( 8 ) : 117 – 129.
- Yu Minggui , Pan Hongbo. Financial development , commercial credit and product market competition [J]. *Management World* , 2010 , ( 8 ) : 117 – 129. ( in Chinese )
- [65] Tang J , Crossan M , Rowe W G. Dominant CEO , deviant strategy , and extreme performance: The moderating role of a powerful board [J]. *Journal of Management Studies* , 2011 , ( 48 ) : 1479 – 1503.
- [66] He J , Wang H C. Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric roles of incentives and monitoring [J]. *Academy of Management Journal* , 2009 , 52 ( 5 ) : 919 – 938.
- [67] Porter M E. *From Competitive Advantage To Corporate Strategy* [M]. 59ed. Cambridge: Harvard Business Review , 1987.
- [68] Baron R M , Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual , strate-

gic , and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology* ,1986 ,51( 6) : 1173 - 1182.

[69]Cohen J ,Cohen P ,West S G , et al. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* [M]. New York: Routledge Press ,2013.

[70]贺小刚 ,连燕玲. 家族权威与企业价值: 基于家族上市公司的实证研究 [J]. *经济研究* ,2009 ,( 4) : 90 - 102.

He Xiaogang ,Lian Yanling. Family authority and family-owned firm value: An empirical study in China [J]. *Economic Research Journal* ,2009 ,( 4) : 90 - 102. ( in Chinese)

## CEO openness , strategy persistence and organizational performance: A study based on Chinese listed companies

LIAN Yan-ling<sup>1 2</sup> , HE Xiao-gang<sup>2 3</sup>

1. East China Normal University , Business School , Shanghai 200241 , China;
2. School of International Business Administration , Shanghai University of Finance & Economics , Shanghai 200433 , China;
3. School of Zhejiang , Shanghai University of Finance & Economics , Jinhua 321019 , China

**Abstract:** This paper investigates the effect of CEO openness on organizational strategy persistence. Results from the data of listed companies in China from 2003 to 2009 show that CEO openness has significantly negative effect on strategy persistence. As the level of CEO openness gets higher , the organization tend to adjust the strategic resource allocation according to environmental changing. Moreover , the result indicates that this relationship is moderated by CEO shareholding negatively , and the negative effect of CEO openness on strategic persistence is much stronger when open a CEO has more managerial discretion. The result also finds that the effect of CEO openness on strategy persistence is heterogeneous in different organization-institutional situations , because of the influence of special institution characteristics and certain social functions; the negative effect of CEO openness is much less significant for State-Owned Enterprises relative to family firms. This paper further extends the knowledge about the effect of strategy persistence on firm value: strategy persistence has an inverted-U-shaped rather than a linear relationship with firm performance.

**Key words:** CEO openness; strategy persistence; resource allocation; performance