

doi: 10.19920/j.cnki.jmsc.2024.06.004

上市公司为何聘任“她力量”加入董事会?^①

——基于组态视角的模糊集定性比较分析

薛 姍¹, 陈宏辉², 邬金涛^{2*}

(1. 西北大学经济管理学院, 西安 710127; 2. 中山大学管理学院, 广州 510275)

摘要: 随着近年来企业中女性董事比例的迅速增加, 女性董事在公司治理过程中担任的角色及其对企业战略决策的影响受到了国内外学者的广泛关注. 但是, 学术界关于企业为何选择聘任女性董事这一基础性问题的研究却很缺乏. 本研究基于“觉察—动机—能力”(AMC) 理论模型, 运用模糊集定性比较分析方法, 考察了行业女性董事比例、国有控股企业、女性领导者、多元化程度、性别平等文化、市场化氛围、财务绩效等七种条件下的组态效应对企业聘用女性董事的多重并发因素和因果复杂机制. 研究发现高程度女性董事的驱动机制可以归纳为四种模式“压力+氛围驱动型”、“压力+能力驱动型”、“压力+需求驱动型”和“需求+氛围驱动型”, 而且女性领导者和行业女性董事比例是中国企业聘用女性董事的重要推动因素. 研究发现高程度女性董事的驱动机制与非高程度女性董事的驱动机制存在非对称的因果关系.

关键词: 女性董事; 模糊集定性比较分析; AMC 模型

中图分类号: F276 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2024)06-0069-19

0 引言

“让性别平等落到实处, 保障妇女权益必须上升为国家意志, 推动妇女走在时代前列, 加强全球妇女事业合作.”

——习近平总书记于 2020 年 10 月联合国大会纪念北京世界妇女大会讲话

近年来, 随着女性受教育程度和社会经济地位的不断提升, 越来越多的女性开始在企业高层中崭露头角, 并呈现出持续增长的趋势. 中国近年来也相继出台了一些有关女性平等就业的政策 (如国家人力资源社会保障部等九部门于 2019 年 2 月发布的《关于进一步规范招聘行为促进妇女就业的通知》), 进一步缓解了女性“通往高层的管道”. 2020 年发布的《中国上市公司女性董事专题报告》显示, 与 2011 年同期相比, 中国上市公司中女性董事的数量 (均值) 从 0.93 名增加到

1.28 名, 女性董事占董事会成员总数的比例从 4% 增加到 12.64%. 不过, 著名咨询公司德勤 (Deloitte) 中国公司治理中心 2019 年发布的《中国上市公司女性调研》指出, “董事会多元化在亚洲 (包括中国内地和中国香港) 进展缓慢, 整体水平与欧洲和美国有较大差距”. 这表明中国很多企业对于聘任女性董事的认知还比较模糊. 事实上, 女性董事的加入对加强公司董事会的运作和战略决策等方面均能产生直接或间接的影响^[1], 例如影响董事会任命、财务表现、国际化进程、企业社会责任、兼并和收购等. 因此, 探寻中国上市公司是基于哪些因素来考虑聘任女性董事这一基础性话题具有重要学术价值, 可以为中国企业促进“她力量”加入董事会、完善中国企业的公司治理体系提供实践指导.

国内外学者关于女性董事的研究已经取得了

① 收稿日期: 2021-07-01; 修订日期: 2024-04-19.

基金项目: 广东省自然科学基金资助项目 (2021A1515011920).

通讯作者: 邬金涛 (1975—), 男, 湖北仙桃人, 副教授, 博士生导师. Email: lnswt@mail.sysu.edu.cn

丰硕的研究成果。然而,现有研究在话题选择、理论解释和研究方法上仍有不足。

从研究的话题来看,目前的研究主要集中于女性董事在公司治理中所起的作用和对公司的战略决策的影响,而较少涉及企业聘请女性董事的动因(尤其是中观和微观层面)。现有研究表明“她力量”加入公司董事会能够抑制财务欺诈行为^[2],降低公司诉讼风险^[3],提高企业财务业绩^[4],促进企业承担社会责任活动^[5],促进兼并收购^[6],促进企业创新行为^[7],促进股息分红^[8]等。但是,仅有少数研究探讨企业聘任女性董事的动因。倘若学术研究只是停留在发现聘用女性董事对企业发展有积极效应,呼吁企业聘用更多女性董事,却忽略了考察企业聘任女性董事的复杂前因,这会导致“空有呐喊,少有行动”的结果出现。其次,现有研究对企业聘任女性董事的理论解释难以令人满意。通过梳理相关文献,本研究将企业聘任女性董事的动因分为外部驱动因素和内部驱动因素。其中,外部驱动因素的观点主要探究了宏观或中观层面的影响因素,基于制度理论、资源依赖理论的视角来探讨企业出于获得合法性或管理与外部环境的关系而聘任女性董事;内部驱动因素的观点主要探究了中观或微观层面的影响因素,基于代理理论、社会分类理论、资源基础观等视角来探讨企业及管理者特征或诉求是如何促使企业聘请女性董事的。整体来看,现有研究多以单一理论视角为基础,忽视了不同理论视角之间的互补和整合,未能对企业聘请女性董事的诱因有一个完整清晰的认知,进而导致现有研究结论莫衷一是。并且,现有研究大多以西方国家的企业作为研究对象,缺乏对新兴经济体情境的解释。

就研究方法而言,现有研究多囿于多元线性估计方法之中。在女性董事研究领域,学者们对于变量之间因果关系的探讨主要是基于二手数据、采用传统的计量经济学方法来开展。这些方法旨在探究某一特定因素对结果变量的“净效应”。但是,这一分析范式是存在缺陷的:1)它忽视了企业采取某些决策的前因往往是多维且相互依赖的;2)它可能导致单个具体因素对结果变量的估计出现偏倚^[9];3)二手数据的处理过程中难以规避内生性问题。尽管已有研究都潜在地认同企业

聘请女性董事是多因素、多视角综合作用的结果,但由于研究方法的局限,现有文献中对企业聘请女性董事的多种因素之间的复杂因果关系的研究还没有得到足够的重视,这需要在新的方法论指导下、采用整体论思维来开展突破性的研究。

根据杜运周和贾良定^[10]的研究,基于集合论的定性比较分析(QCA)方法能够很好地诠释多个因素相互依存的客观现实,巧妙地消除内生性的问题,并且解释不同因素的组合可能造成相同结果(即“殊途同归”)的现象。近几年来,该方法在管理学领域得到广泛推崇和应用^[11-13]。鉴于此,本研究以“觉察(awareness)—动机(motivation)—能力(capability)”理论模型(AMC)^[14]为基础,运用模糊集定性比较分析法(fsQCA),对中国规模最大的1000家A股上市公司样本的行业女性董事比例、国有控股企业、女性领导者、多元化程度、性别平等文化、市场化氛围、财务绩效等7个重要的影响因素进行研究,揭示了影响企业聘用女性董事的多重并发因素及其因果复杂机理。结果发现5种不同的组态(路径)都能导致高程度的女性董事。为便于理解,本研究将其归总为4种模式:“压力+氛围驱动型”、“压力+能力驱动型”、“压力+需求驱动型”和“需求+氛围驱动型”。

本研究的研究贡献主要如下:1)基于AMC理论模型识别出覆盖了三个层面的七个关键因素,探讨了上市公司女性董事聘任的复杂因果关系,揭示了女性董事聘任的影响因素,有效整合了现有研究对企业聘请女性董事前因问题的理论解释,并形成了清晰的组态路径。本研究不仅弥补了现有单一理论视角对企业聘用女性董事前因解释的不足,拓展了AMC理论框架在战略领导力领域中的应用,同时也为不同理论之间的整合做出了重要贡献;2)本研究规避了过去采用线性回归模型来估计女性董事影响因素所产生的局限性,首次运用组态视角下的模糊集定性比较分析方法,对企业聘用女性董事的多元前因进行了系统的解释和论证,并明确了这些多元前因之间不是相互独立的,而是可能共同发挥作用的;3)本研究检验了中国情境下影响上市公司聘任女性董事的独特且关键的要素,丰富了女性董事动因研究的应用情境。

1 理论背景与研究框架

1.1 理论背景

性别是战略管理领域中的一个重要主题。自二十世纪90年代开始,企业董事会和高管团队的性别构成就引起了学者们的研究兴趣,不同领域的学者们纷纷开始研究女性在不同情景下表现出的不同性别角色及特征^[15],比如女性的生理特征、领导风格、决策方式与男性领导者有什么不同^[1]。在战略管理领域,关于女性董事的现有研究主要围绕两个方面而展开。

1) 许多研究聚焦于考察女性董事的特点、领导风格等是如何影响企业战略决策的。根据研究结果,可以将这些研究分为两大阵营:乐观派和悲观派。乐观派认为女性高管人员表现出明显的参与性、民主性和公共性,因此,拥有更多女性高管人员的公司更有可能做出最优决策,例如参与社会责任活动^[5]、遏制财务舞弊行为^[2]、提高企业财务绩效^[16]、提高企业的双元创新水平^[7]等。然而,悲观派却认为女性高管通常是厌恶风险的,不喜欢竞争的,缺乏自信的^[17]。与此同时,由于女性高管们经常受到刻板印象的困扰,她们通常被刻板地视为“花瓶”、“无能的”和“圈外人”^[18]。结果是女性高管比例较多的公司可能不敢做出具有冒险性的决策^[17],进而导致糟糕的财务表现。因此,在悲观派看来聘任女性董事的企业忽视了股东的利益,投资者对于企业聘任女性董事的反应是消极的,进而导致公司市场价值的萎缩。整体而言,关于女性董事产生影响的研究数量众多,实证结论也莫衷一是。

2) 有较少部分研究聚焦于探讨企业聘用女性董事的影响因素。参考女性董事研究领域重要的文献^[1],本研究将企业聘任女性董事的影响因素归纳为宏观因素、中观因素和微观因素(如表1所示)。宏观层面主要从制度理论的视角探究国家之间的差异(如国家性别平等文化、宗教信仰)对企业聘任女性董事的影响。例如,Jannotta等^[19]使用QCA方法探究了影响企业聘用女性董事的国家层面的驱动因素,发现高水平的女性劳动参与率和高水平的性别平等文化是实现董事会中更多女性成员的充分条件之一。中观层面主要是基

于制度理论、资源依赖理论、代理理论、资源基础观等理论视角探讨企业所处的地区或行业环境(如行业平均女性董事比例)、企业自身特征(如企业规模、企业多元化程度)等对企业聘任女性董事的影响。不同理论视角背后的逻辑千差万别:基于制度理论视角的文献认为企业聘请女性董事目的是为了获得社会合法性;基于资源依赖理论的文献则认为聘请女性董事有利于企业更好地管理与外部环境因素的关系;基于代理理论的文献认为管理者为了实现自身的机会主义行为才选择聘请女性董事;基于资源基础理论的文献则认为聘请女性董事能够帮助企业发展有价值的资源。例如,Hillman等^[20]认为组织的某些特征(如公司规模)能够促使企业增加女性董事。微观层面主要是基于社会分类理论、高阶梯队理论的视角探讨董事会或高管团队中的个体因素(如女性连锁董事、女性董事长)的认知偏好、管理者的特征等对企业聘任女性董事的影响。

由此可以发现:第一,从中观和微观层面来研究企业聘请女性董事诱因的研究成果还很少,学术界关于“她力量”的研究还主要集中于女性董事对企业战略决策的影响。第二,企业聘请女性董事诱因的相关研究大多从单一视角提出一套理论见解并辅助以实证检验,但是却忽视了多个理论之间的互补性。尽管企业聘请女性董事的影响因素多种多样,覆盖了宏观、中观和微观层面,理论视角也纷繁复杂,但构建一个理论之间互补的整合理论模型还是很有必要的,它能够帮助本研究对企业聘请女性董事的影响机制有一个全局性的认识。

另外一个值得观注的问题是,学术界在开展女性领导力的研究时,大部分研究都是依赖上市公司的二手数据来探究女性董事的前因和后果。采用二手数据研究的优点在于样本量大、数据可得性高,但却存在以下三个方面不容忽视的缺陷。首先,传统计量方法中的多元线性估计模型看起来似乎是同时考虑了多个解释变量对被解释变量的影响,但它真正关注的其实是单个解释变量所产生的“净效应”,而忽略了多个变量的共同作用。此外,这种方法将那些可能与解释变量相关的其他因素、可能会影响到结果变量的其他因素归为控制变量、或者放入误差项之中。这种“完美的”前提假设会使得估计结果出现偏差。但是,

如上文所述,影响企业聘请女性董事的动因往往是多维并发且相互依赖的,仅仅考察单个具体因素对结果变量的独特贡献是不现实的,会造成研究结果出现偏误,产生“伪线性”的陷阱。其次,Rihoux和Ragin^[21]提出当各因素相互依赖时,自变量和结果变量之间并不存在统一对称的关系,同一结果可能是由不同因素的组合所导致的(即“殊途同归”)。从前文分析中可以发现,学者们普遍认为企业选择聘请女性董事是多种因素综合作用的结果。最后,尽管近些年的文献开始重点关注女性董事研究中可能存在的内生性问题(如样本选择偏差、反向因果关系、遗漏变量偏差、测量误差),综合运用了多种办法(如工具变量法、Heckman两阶段估计模型、倾向得分匹配法、双重差分法等)来处理内生性问题,但是女性董事的研究仍然面临着内生性问题的挑战。然而,基于集合论的定性比较分析(QCA)方法采取整体/组态的视角来研究现实管理问题,较好地解释了多重并发、多种方法等效的问题^[10],并且规避了二手数据研究中普遍存在的内生性问题。杜运周等^[22]指出传统对称性定量方法中普遍存在的一些内生性问题在QCA方法中不存在。综上所述,采用QCA方法能够较好地解决女性董事现有研究中在理论整合、研究方法方面存在的不足。

1.2 研究框架: AMC理论模型

本研究基于AMC理论模型,对企业选聘女性董事的多重并发因素和因果复杂机制进行系统分析。AMC理论模型由Chen^[14]首先提出,认为企业面临竞争对手攻击时是否采取应对决策的核心驱动因素可归纳为觉察(awareness)、动机(motivation)和能力(capability)三大方面。AMC理论模型是动态竞争领域中的一个经典模型,被广泛应用于企业竞争行为决策、动态能力建构等分析中。近些年来,学者们开始将AMC理论模型应用于其他领域,如企业绿色创新行为、机构投资者决策、女性董事等。基于以下两点原因,本研究认为AMC理论模型能够较好地解释企业为何聘请“她力量”加入董事会。一方面,企业聘请女性董事的环境与做出竞争决策的环境相似。不同的是,前一种环境因素向企业传递出一定的社会合法性威

胁,觉察到这种威胁的企业会做出聘请女性董事的反应;后一种环境因素警示企业可能需要适时调整其战略,以应对市场竞争对手的威胁。另一方面,AMC模型将企业行为的影响因素浓缩为三大因素,涵盖了宏观、中观、微观三个层面,契合了学术界关于女性董事动因研究的核心观点^[1]。本研究将这三大因素嵌入到中国企业所处的独特市场环境之中,以识别出影响中国企业聘请女性董事的核心且关键的前因要素。基于AMC模型,企业聘任女性董事的影响机制如下。

表1 上市公司聘用女性董事文献梳理^②

Table 1 Summary of theories and factors affecting the appointment of female director

| 研究层次 | 理论基础 | 聘任女性董事动因 |
|---------------------|--------|--|
| 宏观层面 (国家层面因素) | 制度理论 | 女性劳动参与率 女性高管团队比例 男女薪酬差距 政府机构中女性参与率 女性受教育程度 女性文化 宗教信仰 不强调核心家庭结构的国家 |
| 中观层面 (地区和组织层面因素) | 制度理论 | 企业规模 行业女性员工比例 行业平均女性董事比例 机构投资者持股比例 |
| | 资源依赖理论 | 企业多元化程度 企业广告密度 |
| | 资源基础理论 | 企业财务绩效 分析师预期绩效 |
| 微观层面 (个体层面因素) | 代理理论 | 小股东比例 CEO二元性 CEO股票薪酬比例 管理者所有权 |
| | 社会分类理论 | 女性CEO 女性董事长 连锁女性董事 提名委员会中的女性董事 |
| | 高阶梯队理论 | 董事会规模 董事会权利 董事会经验 董事会独立性 |

② 资料来源:作者根据文献自行整理,下同。

1.2.1 觉察

觉察是指目标企业如何认识到来自一个或多个竞争对手的威胁,它是影响企业行动决策的首要驱动因素^[14]。当企业觉察到某种威胁后,通常会采取一定的行动以消除威胁。在企业聘请女性董事影响因素的研究中,企业觉察到竞争对手威胁的程度主要被刻画为行业平均女性董事比例^[20]。因此,本研究利用行业平均女性董事比例来衡量企业对外部合法性威胁的觉察。

制度理论提出,顺应制度环境是企业获得合法性并以此来维持自身生存和发展的重要途径。实证研究表明,同一行业的企业往往面临高度重合的利益相关者群体,企业会将同一行业内企业的表现作为指导自身决策的参考系^[23]。一般来说,某一企业的利益相关者会以该企业所在行业的平均水平为基础,形成对企业的期望。例如, Hillman 等^[20]和 Knippen 等^[24]的研究均证实了行业平均女性董事比例可以显著提高企业女性董事的比例。由于聘请女性董事能够满足当代社会对公司为社会平等做出贡献的期望,可以提升其社会合法性,因此行业中女性董事的比例反映了利益相关者对企业在这一领域内的社会合法性要求。如果企业女性董事比例低于行业均值,则企业会感知到社会合法性损失的威胁,就有促使其增加女性董事的外部压力。

1.2.2 动机

动机是指企业基于感知到的收益和损失而采取战略行动的意愿。动机受到企业采取某种行动决策的预期收益或不作为而产生的潜在损失的影响。相关研究表明,动机通常会受到企业外部环境和自身需求的控制,影响企业动机的因素多种多样。基于本研究的研究情境,分别考察国有控股企业、性别平等文化和市场化氛围对企业聘请女性董事动机的影响,其原因在于以下两个方面:在中国市场环境,企业的战略决策受股权结构影响非常大;与此同时,企业所在的地区文化和环境氛围的差异导致企业面临着不同的制度环境,从而影响企业战略决策。此外,本研究还借鉴以往文献,考察了女性领导者、多元化程度两大重要的企业内部因素。这5个动机因素对聘请女性董事

的影响机制如下。

1) 国有控股企业。我国上市公司的决策动机很大程度上会受其股权结构的影响,股权性质不同的企业战略决策差异很大,是否属于国有控股企业是一个需要考虑的重要因素。虽然国有企业和非国有企业都追求利润回报,但是国有企业往往需要最大程度地贯彻国家政策,主动帮助政府解决一些社会问题,如保障社会稳定、解决就业问题、履行性别平等的义务等。因此,国有企业的利益相关者也对其有更多的社会责任期望。另外,国有企业管理者大多数为中共党员,这使得管理者更加认可并贯彻执行党的宗旨和社会主义核心价值观。《中国共产党党章》(第三条)指出党员需履行八项义务。这些义务要求不是纸上谈兵,而是潜移默化地影响着党员高管的企业决策行为。研究表明党员 CEO 会开展更多的慈善捐助和精准扶贫工作^[25]。早在 2006 年中央组织部工作座谈会中就指出,女党员是党员队伍的重要组成部分,在党和国家的各项事业中发挥着重要作用,重点培养和发展女党员是构建社会主义和谐社会的重要内容^③。近些年来“男女平等”的思想逐渐深入人心,禁止性别歧视政策文件陆续出台,这些都会促使国有企业有更强烈的意愿来聘请女性董事。

2) 女性领导者。女性领导者是指担任企业董事长、首席执行官(CEO)职位的女性管理者。研究表明女性领导者天生勤勉且道德推理性高,她们的存在能够显著提高董事会的监督水平、抑制公司不端行为(如财务舞弊等)、提高公司社会责任行为,并对董事会任命决策(尤其是关于女性董事的任命决策)产生影响。一般来说,一个企业有女性领导者,将向外界释放出以下积极信号:①反映了该公司对女性的重视,对性别平等观点的支持,以及对平等就业的关注;②暗示了其他女性雇员可以通过自身努力进入到公司管理层级的最高层^[26]。此外,女性领导者可以与董事会(通常以男性为主)进行更有效的信息沟通,减少董事会对于女性的性别刻板印象,这为改善公司治理结构提供了一个良好的环境。女性通常视女性为

③ 数据来源: http://www.gov.cn/govweb/jrzg/2006-08/24/content_369484.htm。

“圈内人”,并更倾向于认同女性并且帮助女性。Guldiken 等^[27]的研究表明公司中女性高管数量的增多,或者提名委员会中有女性董事,能够显著提升女性董事被任命的可能性。而且,女性领导者拥有着更高的管理者权利,可以帮助公司拓宽聘请更多优秀女性董事的渠道,捍卫女性群体在董事会中的地位。

3) 多元化程度。多元化程度是指一家企业在一个或多个行业同时经营多项业务的程度。资源基础理论认为,企业可以充分利用其资源或者能力进入不同的产品市场,进而实施多元化战略;交易成本理论则认为,多元化经营的企业在不同产品市场中的业务单元可以共享投入,从而享受范围经济的好处。由于同一类别的产品市场通常有相似的经营策略,并且具有较高程度一致的利益相关者^[23],因此多元化经营的企业往往深嵌在多种多样的利益相关者关系之间。相比专业化企业,多元化企业在生产经营过程中更加依赖外部环境,更加关注利益相关者的诉求,这将在很大程度上影响董事会的战略决策^[20]。例如,有研究表明企业多元化程度对家族权利集中程度的效应起到调节作用^[28]。根据资源依赖理论,公司董事会是一种管理外部依赖、降低外部环境不确定性、吸纳重要外部资源的工具之一。企业董事会的战略决策很大程度上取决于资源提供者的优势,优势越大,企业越有可能将其纳入到内部治理安排之中。女性董事有其独特的心理特征(如慈悲的、乐于助人的、善良的)和领导风格(如更加参与的、民主的和公共的),这使得她们能够更多地关注到利益相关者的诉求。此外,女性董事的加入可以拓展公司董事会的专业知识、经验、观点和创造力^[29],使董事会能够拥有广阔的视角来处理多元化经营带来的更加复杂的利益相关者诉求问题。例如,女性董事比例的提升可以促进企业增加企业社会责任活动的投入来改善企业的财务绩效。因此,实施多元化战略的企业有更强烈的动机来聘任女性董事。

4) 性别平等文化。现有研究表明性别平等文化能够显著影响企业决策,其中包括了影响企业女性董事的比例^[30]。在过去的几十年里,中国经历了一系列社会、经济变革,女性的地位也发生了巨大的改变。如今,“男女平等”、“巾帼不让须

眉”、“妇女能顶半边天”等理念已经为国人普遍认可。国家也出台了很多政策,保障男女平等就业的权利,从而大大提高了女性在社会中的地位。不过,世界经济论坛发布的《2021年全球性别差距报告》的数据显示中国的性别平等问题依然存在。我国幅员辽阔,地区之间的文化观念有差异,不同地区对于性别平等的认知、态度有所不同。由于发展水平和文化习俗的差异,我国部分地区仍受到传统社会的性别文化束缚。处于性别平等程度较高地区的企业能够给予男性和女性平等的工作机会,真正相信女性不仅能够与男性一样为社会和企业创造价值,而且能够发挥出一些男性所没有的独特魅力,因而更加愿意、更有动机聘请女性董事。而处于性别平等程度低的地区,企业可能会对女性的身份和能力产生偏见,愿意把更多的工作机会让渡给男性而不愿意聘请女性成员加入董事会。因此,处于性别平等文化程度较高地区的企业更有动机来聘任女性董事。

5) 市场化氛围。根据制度理论的观点,一个国家的政治、经济、社会制度共同决定了企业的生产和交易成本,并对其战略决策产生影响。处于经济转型期的中国,由于不同区域的商业文化、政府调控力度等方面的差异,地区市场化氛围存在较大差异。市场化氛围对企业聘请女性董事的影响主要表现为两个方面:①强市场化氛围的区域通过市场配置资源、产品价格市场化、相关市场与法制建设,而低市场化氛围的区域则不尽如人意。强市场化氛围地区运用先进的技术、手段和媒体曝光度来监控本地企业的不合规行为,提高企业的可见性以及企业经营行为的透明度,提高了企业不合规经营行为的成本。同时,强市场化氛围地区的企业会受到利益相关者更多的监督,面临的社会合法性约束也更强。在这样的环境下,企业的寻租空间会大大降低,更有动机以实际行动来积极响应国家关于促进性别平等的号召,来获得社会合法性。例如,李新春等^[31]认为我国地区制度环境发展状况强化了女性社会资本对其创业选择的影响效应;②市场化氛围是导致人才流动的主要因素之一。强市场化氛围的区域总体发展水平比较完善,市场规模大,能够调动更多的生产资源,也会更加受高级人才的青睐。这就使得强市场化氛围的区域更容易吸引到各类优秀的高级管理

人才,当地的企业更容易招聘到合适的女性董事。例如,杜兴强和彭妙薇^[32]研究发现高铁的开通不仅可以增加当地企业的数量和规模,还能够显著增加城市对高级人才的吸引力,帮助企业招聘更多的高级人才。综上所述,在强市场化氛围的区域,企业往往会更有动机聘请女性董事。

1.2.3 能力

能力是指企业在部署战略资源、实施战略决策过程中体现出来的综合素质。如果企业缺乏能力的话,其战略决策行为很可能会以失败告终。企业的能力有多种表现形式,财务绩效水平是企业能力的最直接体现。因此,本研究采用财务绩效来衡量企业聘请女性董事的能力,它是影响企业是否能够聘请女性董事的一个重要因素。

过去关于财务绩效对企业聘请女性董事的结论莫衷一是。部分学者秉持玻璃悬崖理论的观点(Glass Cliff Theory),认为企业在危机发生时(如财务绩效下滑),会借机聘请女性董事作为“替罪羊”;如果企业业绩持续下滑或没有得到改善,女性董事将会再次被男性董事取代。因此,由于对女性董事的偏见和领导能力的质疑,财务状况良好的企业可能不会愿意聘任女性董事。但是更多的学者则认为,基于资源基础理论,财务绩效是企业的重要资源,是企业获取竞争优势的重要来源,也是企业聘任女性董事的能力保障。具体来看:1)良好的财务绩效能够帮助企业拓宽董事候选人的范围,能够帮助企业吸引或成功聘请到女性董事,而财务绩效差的企业则可能面临着很少会有女性董事愿意加入的窘境;2)财务状况良好的企业能够自如应对资本市场由于聘任女性董事带来的负面反应(例如,市场价值的萎缩),这恰恰是财务绩效较差的企业不具备的能力。财务状况良好的企业往往要面对高于行业平均水平的利益相关者期望,聘请女性董事可以更好地获得社会合法性,并能够满足利益相关者的基本诉求,如良好的员工福利待遇、较高的股东分红、优质的产品和服务等。在此基础上,企业可以承担更多的社会责任活动。Hillman等^[20]和Knippen^[24]等人研究发现良好的财务绩效水平能够提高企业聘请女性CEO的可能性。综上所述,本研究认为财务绩效良好的企业更加有能力聘用女性董事,这将会给利益相关者传递“落实两性平等”的积极信号,增强利益

相关者对企业的积极感知,从而帮助企业获得社会合法性。

基于AMC理论框架^[14],本研究把以上企业聘请女性董事的七个前因条件分成三类:觉察(行业女性董事比例)、动机(国有控股企业、女性领导者、多元化程度、性别平等文化、市场化氛围)、能力(企业财务绩效),构建了一个中国上市公司聘任女性董事的诱因模型(如图1所示)。为了探究这三类因素、七个前因条件之间不同的组合与企业聘请女性董事之间可能存在的多重诱因并发的复杂因果关系^[10],本研究采用能同时容纳多个前因条件的组态方法来开展研究工作。

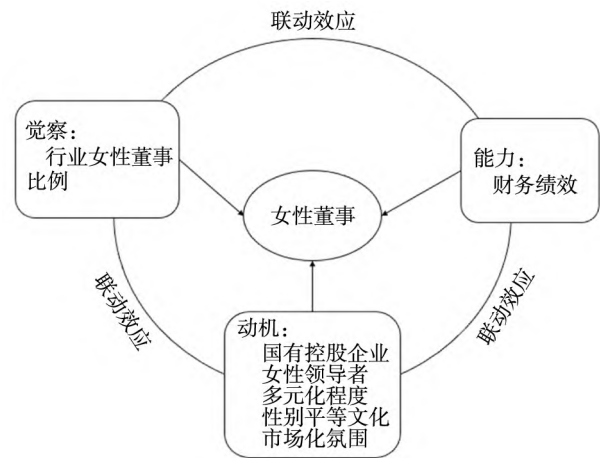


图1 中国上市公司聘任女性董事诱因模型

Fig.1 Theoretical model of appointing female directors in Chinese public-listed firms

2 研究方法

2.1 定性比较分析(QCA)方法

定性比较分析(qualitative comparative analysis, QCA)由Ragin^[33]首次提出,用于探究多重因果关系的组态效应。QCA核心思想是廓清多种前因条件的不同组合如何诱导结果变量的发生,旨在解决因果复杂性问题。QCA早期主要应用于社会学、政治学等社会科学领域的小样本案例分析,近年来被广泛应用于管理学领域中^[11-13]。

本研究运用QCA方法来探究中国上市公司聘任女性董事的前因条件,主要考虑以下因素:1)QCA方法突破了传统的单一因素的分析范式,它基于组态视角,聚焦多个变量的不同组合对结果变量形成的复杂因果关系,即“多重并发因果

关系”^[10]。现实中,组织管理的决策通常是由多种因素推动的,而且这些因素之间是相互影响的,单一特定因素对结果变量的独特贡献可能会受到其他因素的干扰。然而,传统回归模型只关注单一变量对结果变量的“净效应”,不能从整体的角度探究多种因素相互作用的机制,其估计结果会出现偏倚^[9,10,21]; 2) 企业聘请女性董事是一项较为复杂的企业战略决策行为,没有唯一的最佳路径,而且同样的结果也可能存在多种“殊途同归”的等效路径^[10]。采用 QCA 方法可以较好地解释多重并发的问题,更加符合现实情况; 3) QCA 方法适用于中等样本量的研究工作,通过对典型样本的探讨来识别哪些前因条件是产生结果的充分条件或必要条件,对企业管理实践具有参考价值。

QCA 主要包括清晰集 QCA (crisp-set QCA, csQCA) 和模糊集 QCA (fuzzy-set QCA, fsQCA)。在对结果变量和前因条件进行校准之后,csQCA 仅仅适用于所有变量均为二分变量的研究情形,但是 fsQCA 可以同时处理二分类变量或连续变量。鉴于将数据校准为连续变量的做法能够更好地保留数据本身的特性,同时与原始数据的特征相结合,本研究采用 fsQCA 的方法来开展研究工作。

2.2 样本选择与数据来源

结合本研究的主要内容和前人的研究成果^[20],选取 2016 年沪深股市规模最大的 1 000 家上市公司数据进行分析。本研究选取大规模企业作为样本,主要是因为已有的研究和相关调查表明,提倡董事会中性别多元化的个人或群体主要是针对规模较大的企业,代表性的文献有 Hillman 等^[20]、Knippen 等^[24]。大规模企业更可能得到社会大众、媒体、分析师等外部利益相关者的关注和评价^[20,24]。企业规模越大、可见度越高,受到利益相关者的关注越大,所承受的外部压力也越大。外部压力是影响企业决策活动的重要力量,它能够促使企业开展更被社会认可的行动,以满足利益相关者的期望,从而获得社会合法性^[34]。因此,拥有相对成熟的制度体系和公司治理文化的大企业更加适合作为本研究的样本,以考察哪些具体因素促进了企业聘请女性董事。借鉴 Hillman 等^[20]的做法,本研究筛选出公司年销售收入最高

的 1 000 家中国上市公司作为研究样本。

本研究选择的企业样本时间窗口为 2016 年,这是因为: 1) 2015 年 9 月,在联合国大会上通过的《改变我们的世界: 2030 年可持续发展议程》提出了在未来 15 年努力实现的 17 个可持续目标 (sustainable development goals, SDGs),绘制了实现全球人民更美好和可持续未来的蓝图。其中,SDGs 第 5 条中写到“实现性别平等,并赋予女性权力”,这表明坚持性别平等是时代发展的必然趋势; 2) 2015 年 9 月习近平总书记在由中国和联合国妇女署在联合国总部举办的“促进男女平等和妇女赋权: 从承诺到行动”全球妇女峰会上发表了《促进妇女全面发展,共建美好世界》的重要讲话。作为提高经济发展的重要力量,中国企业对响应国家性别平等政策有着不可推卸的责任; 3) 2016 年初发布的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》首次将“促进妇女全面发展”作为专章的专节(第六十六章第一节)讨论,体现出国家提高女性在社会中地位的坚定决心。在保证时效性的基础上,同时考虑政策效应产生效果会有一些的滞后性,本研究以 2016 年为时间窗口(前因变量为 2016 年数据,结果变量为 2017 年数据)。

本研究所涉及到的数据主要来自国泰安数据服务中心 (China Stock Market & Accounting Research Database, CSMAR) 数据库。该数据库统计了中国上市公司财务和资本市场相关数据,被广泛应用于管理学、金融学、会计学等领域的研究。同时,本研究根据王小鲁等^[35]编制的《中国分省分市场化指数报告(2018)》来收集区域市场化程度数据。参照《2015 年全国 1% 人口抽样调查数据》获取性别平等文化数据。

2.3 结果与条件的测量和校准

2.3.1 结果与条件的测量

本研究的结果变量为企业女性董事的比例。遵循以往研究的惯例^[2],本研究采用女性董事的人数除以董事会规模的方法来衡量公司中女性董事的比例。

7 个前因条件的测量方法如下:

1) 行业女性董事比例。遵循以往研究^[24],本研究用同一行业(中国证监会 SIC 三级行业分类)内女性董事比例的均值来衡量行业女性董事比例。

2) 国有控股企业. 本研究采用二分类变量来识别国有控股企业. 若企业实际控制人拥有的上市公司股份性质为国有股份, 则赋值为 1; 否则赋值为 0.

3) 女性领导者. 本研究将女性领导者刻画为一个二分类变量. 当企业的董事长或首席执行官 (CEO) 为女性时, 女性领导者赋值为 1; 当企业的董事长和首席执行官都不是女性时, 女性领导赋值为 0.

4) 企业多元化程度. 遵循以往发表在国际顶级管理学期刊的研究, 本研究采用收入熵指数来衡量企业多元化程度. 收入熵指数由 Jacquemin 和 Berry^[36] 提出收入熵指数值越大, 代表着企业多元化程度越高. 收入熵指数计算公式如下, 其中 p_i 代表企业 p 在行业 i 中的销售额占行业水平 (中国证监会 SIC 三级行业分类) 的比例.

$$\text{企业多元化程度(收入熵指数)} = \sum_{i=1}^n p_i \ln(1/p_i)$$

5) 性别平等文化. 参考张川川等^[37] 的研究, 本研究采用各省级区域内新生儿性别比来衡量地区性别平等文化, 即采用各地区新生儿中女孩的数量除以男孩的数量. 得分越高, 代表着性别平等文化越高.

6) 市场化氛围. 本研究以王小鲁等^[35] 发布的中国各省份市场化指数总得分来衡量区域市场化氛围, 包括“政府与市场的关系”、“非国有经济的发展”、“产品市场的发育”、“要素市场的发育”和“市场中介组织和法律制度环境”等五个维度. 这五大维度基本涵盖了中国企业所处的区域制度环境的主要因素.

7) 企业财务绩效. 本研究采用企业资产收益率 (企业总收入除以总资产) 来衡量企业财务绩效.

2.3.2 结果与条件的校准

校准是将条件和结果变量赋予案例集合隶属的过程^[10]. 遵循主流 QCA 的研究, 本研究采用直接校准法, 依据变量的分位数值将结果变量和各前因条件校准为模糊集隶属分数 (包含 3 个定性锚点值). 经过校准后的集合隶属值介于 0 ~ 1 之间. 参考已有的 QCA 研究做法^[12, 38], 本研究将结果变量和 5 个前因条件的 3 个定性锚点值分别设定为样本数据的 90%、50% 和 10% 分位数值, 另

外 2 个前因条件 (国有控股企业和女性领导者) 属于二分类变量, 无需校准 (结果如表 2 所示).

表 2 前因条件和结果变量校准锚点

Table 2 Calibration threshold values of conditions and result variables

| 研究变量 | 锚点 | | |
|----------|-------|------|--------|
| | 完全隶属点 | 交叉点 | 完全不隶属点 |
| 前因条件 | | | |
| 觉察 | | | |
| 行业女性董事比例 | 0.18 | 0.15 | 0.09 |
| 动机 | | | |
| 国有控股企业 | 1 | | 0 |
| 女性领导者 | 1 | | 0 |
| 多元化程度 | 1.20 | 0.29 | 0 |
| 性别平等文化 | 0.96 | 0.90 | 0.84 |
| 市场化氛围 | 9.97 | 9.14 | 6.14 |
| 能力 | | | |
| 财务绩效 | 0.09 | 0.03 | 0 |
| 结果变量 | | | |
| 女性董事比例 | 0.33 | 0.11 | 0 |

2.4 分析过程和评估方法

1) 前因条件的必要性检验. 必要条件常常被视为结果的一个超集 (super set). 本研究采用公认的一致性 (consistency) 门槛值 0.90, 作为判断各个条件必要性的标准^[21]. 若某个条件的一致性大于或等于 0.90, 就认为该条件构成了高程度女性董事的必要条件; 否则不认为它是结果的必要条件.

2) 模糊集 QCA 的充分性分析. 该分析使用真值表来确定不同组态相对于结果的充分性, 同样也使用原始一致性指标作为判断标准. 遵循以往文献, 本研究将 0.85 作为充分性分析的原始一致性 (raw consistency) 门槛值^[39]. 除此之外, 充分性分析通常还需确定组态覆盖的最小案例数量和 PRI (proportional reduction in inconsistency) 一致性门槛值. 考虑到本研究的样本规模, 本研究将案例频数门槛值设定为 3, 此时纳入分析的样本超过了 94%. PRI 一致性指标可以用来避免某一组态在结果和结果的非集中同时存在子集关系. PRI 一致性得分越高, 代表真值表行存在同时子集关系的可能性越低, 可以将其看作是结果的充分性组态. 遵循以往文献, 本研究将 PRI 一致性门槛值设定为 0.70. 充分性分析结果会得到 3 类解, 即: 复杂解 (不包含“逻辑余项”)、简约解 (包

含“逻辑余项”,但不评价其合理性)、中间解(只包含符合理论与实际知识的“逻辑余项”)^[21].由于中间解不允许去掉必要条件,且遵循以往QCA的研究范式,本研究使用中间解作为QCA结果的主要依据^[21],并结合简约解和中间解来区分组态中的核心条件或边缘条件.若一个前因条件同时出现在简约解和中间解,则为核心条件,代表着其对结果产生重要贡献;若该条件仅出现在中间解,则为边缘条件,代表其只起到辅助性的作用^[9].组态的解的评价采用一致性和覆盖度两个指标判断.一致性代表了特定解是结果的子集的程度,覆盖度代表了解对结果的解释力度,其中包含了原始覆盖度、唯一覆盖度和解的覆盖度.结合以往研究的成果^[11-13],组态的一致性指标大于0.80代表了该组态能够充分地解释高/非程度的结果变量的产生^[33];组态的覆盖度指标代表组态能够解释的高/非程度的结果变量产生的百分比.本研究使用fsQCA3.0软件进行必要性检验、充分性分析的数据处理工作.

3) 稳健性检验.本研究运用传统计量模型常用的方法、集合论特有的方法对条件组态的稳健性进行检验.

3 实证结果和分析

3.1 必要条件分析

表3展示了7个前因条件对结果变量(女性董事比例)的必要性分析结果.若某个条件的一致性得分大于或等于0.90,就认为该条件构成了高程度女性董事的必要条件;否则不认为它是结果的必要条件.由表3可以看出,高程度女性董事比例的所有前因条件的一致性均低于0.90,表明没有任何条件可以单独成为高程度女性董事比例的必要条件.这意味着各个独立的前因条件对高程度女性董事的解释力度均较弱,需要考察条件组态对高程度女性董事的影响.此外,女性领导者的缺乏是非高程度女性董事的必要条件(一致性=0.97).

表3 高/非高程度女性董事比例的必要条件分析

Table 3 Necessary analysis for the high/non-high degree female directors on corporate boards

| 条件变量 | 高程度女性董事比例 | | 非高程度女性董事比例 | |
|-----------|-----------|---------|------------|---------|
| | 一致性 | 覆盖度 | 一致性 | 覆盖度 |
| 行业女性董事比例 | 0.682 1 | 0.660 6 | 0.561 4 | 0.594 8 |
| ~行业女性董事比例 | 0.581 6 | 0.547 9 | 0.679 7 | 0.700 5 |
| 国有控股企业 | 0.467 7 | 0.423 0 | 0.583 1 | 0.577 0 |
| ~国有控股企业 | 0.532 3 | 0.538 6 | 0.416 9 | 0.461 4 |
| 女性领导者 | 0.122 6 | 0.780 5 | 0.031 5 | 0.219 5 |
| ~女性领导者 | 0.877 4 | 0.453 0 | 0.968 5 | 0.547 0 |
| 多元化程度 | 0.544 8 | 0.572 0 | 0.548 1 | 0.629 6 |
| ~多元化程度 | 0.647 2 | 0.566 9 | 0.627 4 | 0.601 3 |
| 性别平等文化 | 0.617 7 | 0.607 9 | 0.600 9 | 0.646 9 |
| ~性别平等文化 | 0.641 2 | 0.594 9 | 0.635 8 | 0.645 3 |
| 市场化氛围 | 0.599 4 | 0.581 6 | 0.570 3 | 0.605 3 |
| ~市场化氛围 | 0.593 2 | 0.557 9 | 0.605 8 | 0.623 3 |
| 财务绩效 | 0.637 5 | 0.612 6 | 0.577 7 | 0.607 3 |
| ~财务绩效 | 0.591 3 | 0.561 4 | 0.631 5 | 0.655 9 |

注:“~”代表非高程度,未标注“~”为高程度.

3.2 条件组态的充分性分析

表4展示了基于模糊集定性比较分析方法实现高/非程度女性董事比例的组态分析结果.结果表明,在觉察、动机、能力三大维度7前因条件的交互作用下,存在5种产生高程度女性董事的组态.在当

前QCA研究领域内,普遍接受的条件组态一致性的门槛值为0.80,大于0.80则意味着该组态能够充分解释高/非程度结果变量的产生.就文中的单个组态而言,五种组态的一致性分别是0.983 9、0.981 4、0.973 0、0.967 5、0.876 8,均高于门槛值0.80.整体来

看, 五种组态的总体一致性为 0.949 9, 也高于门槛值 0.80, 说明这 5 个组态是高女性董事的充分条件; 总体覆盖度为 0.047 2, 说明 5 个组态解释了约 4.72% 的产生高程度女性董事的原因。

表 4 产生高程度女性董事比例的组态分析

Table 4 Sufficient configuration analysis of high degree of female directors on corporate boards

| 因素类别 | 条件变量 | 产生高程度女性董事比例的组态 | | | | |
|---------|----------|----------------|---------|---------|---------|---------|
| | | 压力 + 氛围 | 压力 + 能力 | | 压力 + 需求 | 需求 + 氛围 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 觉察因素 | 行业女性董事比例 | ● | ● | ● | ● | ● |
| 动机因素 | 国有控股企业 | ⊗ | ⊗ | ⊗ | ⊗ | ● |
| | 女性领导者 | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 多元化程度 | ⊗ | | ⊗ | ● | ● |
| | 性别平等文化 | ● | ● | | ⊗ | ● |
| | 市场化氛围 | ● | | ⊗ | ● | ● |
| 能力因素 | 财务绩效 | | ● | ● | ⊗ | ⊗ |
| 一致性 | | 0.983 9 | 0.981 4 | 0.973 0 | 0.967 5 | 0.876 8 |
| 原始覆盖度 | | 0.016 7 | 0.026 6 | 0.019 7 | 0.011 2 | 0.007 5 |
| 唯一覆盖度 | | 0.003 2 | 0.006 5 | 0.004 8 | 0.004 2 | 0.007 5 |
| 总体解的一致性 | | 0.949 9 | | | | |
| 总体解的覆盖度 | | 0.047 2 | | | | |

注: ● = 核心条件存在, ⊗ = 核心条件缺席, ● = 辅助条件存在, ⊗ = 辅助条件缺席, “空白”表示该条件可存在, 也可不存在。以下各表同。

从单个前因条件(横向) 看, “女性领导者”在每个组态中均作为核心条件而存在, 这意味着女性领导者对企业聘用女性董事具有至关重要的驱动作用。这印证了 Guldiken 等^[27] 和 Huang 等^[40] 的“女性—女性雇佣”(“female-female hiring”) 或“女性帮助女性”的观点: 董事会中女性董事的存在能够显著增加聘用女性董事(或女性高管) 的比例。另外还可以看出, “行业女性董事比例”在每个组态中也作为辅助条件存在, 这代表着来自竞争者(同行企业) 的威胁也是企业聘请女性董事的重要因素, 这也验证了 AMC 理论模型的观点: 觉察是企业采取行动策略的核心要素^[14], 企业觉察到显性或隐性的威胁时就会采取一定的行动来加以应对。最后, 组态 1 ~ 组态 4 均属于非国有控股企业, 仅组态 5 是国有控股企业, 这意味着在当今中国, 积极响应国家号召、推动女性平等就业已不仅仅是国有企业独自承担的责任, 非国有企业也扮演了重要的角色。

为了更好地比较不同组态之间的逻辑差异, 本研究归纳出 4 种高程度女性董事的驱动机制模式。

模式一: 压力 + 氛围驱动型。组态 1 被纳入

这种前因构型条件中。组态 1 呈现出这样一种情境: 企业虽然缺乏足够的内部动机(多元化程度低、非国有控股企业) 来聘请女性董事, 但当它觉察到较高的外部合法性威胁(行业女性董事比例高) 时, 在较好的地区社会氛围(性别平等文化强、市场化氛围优良) 的推动下采取了行动决策。该模式反映了这一类企业的回应决策主要取决于所处的外部环境, 即企业觉察来自外部的威胁、身处一定的社会氛围之中时, 不得不回应社会的期望。这与制度理论的核心观点不谋而合, 制度规则和制度环境的优良状况在很大程度上会影响企业对社会合法性的回应。一方面, 这些企业所处的区域具有良好的社会氛围, 这为它们提供了一个及时审视和回应自身社会合法性威胁的环境。另一方面, 即使是在社会氛围良好的情况下, 这些企业所面临的外部威胁也是促使它们聘请女性董事必不可少的条件。故而, 本研究将这一模式命名为“压力 + 氛围驱动型”。

模式二: 压力 + 能力驱动型。组态 2 和组态 3 被纳入这种前因构型条件中。组态 2 和组态 3 表明, 企业觉察来自同行的合法性威胁(行业女性董事比例高) , 同时企业又有能力吸引女性董

事的加入(财务绩效高),将导致企业更多地聘请女性董事。已有研究表明女性董事的某些独有特征可能会为企业带来正面或负面影响,这就导致女性董事可能是帮助企业成功经营的天使,也可能成为企业危难关头的替罪羊。但这种讨论往往忽略了其它情境因素的重要影响。事实上,这一点非常重要,因为企业的战略决策活动往往是多种因素共同作用的结果。通过比较组态一和组态二可以明确这一点。与模式一相同的是,模式二中的两种组态依然受到外部合法性的威胁(行业女性董事比例均作为辅助条件存在);但与模式一不同的是,这两种组态均显示出企业拥有出色的财务能力。这就充分表明企业出于对外部威胁的防御会促使它们聘请女性董事,尽管此时自身对女性董事需求并不高,而良好的财务绩效能够帮助企业吸引潜在候选人,为企业做出该决策提供了坚实的物质基础保障。这一模式整合了制度理论和资源基础理论的观点。资源基础理论提出,企业优质的资源与能力是企业持久竞争优势的来源。本研究将这一模式命名为“压力+能力驱动型”。

模式三:压力+需求驱动型。组态4被纳入该前因构型条件中。组态4表明企业觉察到来自同行的合法性威胁(行业女性董事比例高),同时也具备较强的聘请女性董事的动机(具体表现在两个方面:企业的多元化业务发展对聘请女性董事有需求,企业处于市场化氛围较高的区域),企业也会做出聘请女性董事的决策。不同于前两种模式,模式三展示出多元化程度与企业聘请女性董事之间的关系,这种关系是由外部压力的拉动和自身需求的推动共同作用的结果。模式三验证并整合了以往的理论观点:企业的经营决策行为是出于对外部环境的反应(制度理论观点)和内部战略活动的需要(资源依赖理论)。资源依赖理论认为,董事会是企业管理外部依赖、降低环境不确定性的重要机制之一。多元化程度较高的企业通常深陷于复杂且多元的利益相关者关系之中,而聘请女性董事能够极大地加强企业与利益相关者之间的沟通,改善企业与利益相关者之间的关系。因此,女性董事所具备的独特优势是多元化企业

管理利益相关者关系的重要途径之一。即便缺少足够的聘请女性董事的财务能力,但是出于应对外部合法性威胁和满足自身业务发展需求的动机会让企业认为聘请女性董事利大于弊。因此,在这种情况下聘请女性董事不但可以帮助企业获得社会合法性,甚至还能够帮助企业走出财务困境。因此,本研究将这一模式命名为“压力+需求驱动型”。

模式四:需求+氛围驱动型。组态5被纳入到第四种前因构型条件中。组态5反映了当国有控股企业对女性董事的需求较高(国企的身份、多元化程度高)的时候,外部优良的社会氛围(性别平等文化高、市场化氛围高)为企业聘请女性董事的高需求保驾护航,促使其聘请女性董事。相比前四个组态,组态5展现的是国有控股企业在外部环境和内部动机下的综合决策。值得注意的是,组态5显示国有控股企业同样面临着“行业女性董事比例”带来的压力,也会面临着外部合法性的威胁。近年来,我国国有企业的实力得到稳步提升,但它们仍然需要与其他类型的企业在要素市场、产品市场上竞争稀缺性资源,因此与其他企业共同面临着社会合法性威胁。国有企业的产权性质和所担负的社会使命使得它们在响应国家号召、推动社会公平发展、促进男女平等方面需要做出实际行动,身先士卒,率先垂范;而业务发展的需求动机则为其聘请女性董事的决策起到重要的推动作用。在优良的性别平等环境和浓郁的市场化氛围之中,国有控股企业若不聘请女性董事,将会给企业自身的发展带来巨大的负面影响,也会让企业董事会成员陷入社会舆论的压力之中。因此,本研究将这一模式命名为“需求+氛围驱动型”。

整体而言,5种不同的组态反映出中国上市公司聘请女性董事诱因的“殊途同归”(如图2所示)。不同前因条件的某些组合均能导致企业聘请女性董事,这说明了企业聘请女性董事是基于多种理论,融合了多种因素联合影响的结果。尽管外部合法性威胁是企业聘任女性董事的主要动因,但企业还会考虑动机、能力方面的因素,因此解释女性董事的聘任需要多个理论的相互补充。

压力、能力、需求、氛围等单一因素均无法驱动企业聘请女性董事的,多种因素和理论视角相互协作、共同影响才能够促进企业聘请女性董事。本研究所提出的这四种模式交叉验证了 Durand 等^[41]的观点:企业对外部规范性压力的回应是基于压力的突出程度、企业自身能力和意愿三方面

因素的综合理解。其中,压力的突出程度反映了企业面临的外部压力的紧迫程度,即外部环境所施加的规范性压力越大,企业管理者感知到合法性问题越显著,企业的回应就会越积极。除此之外,企业自身的资源能力和某些方面的需求也会促使企业做出战略决策回应。

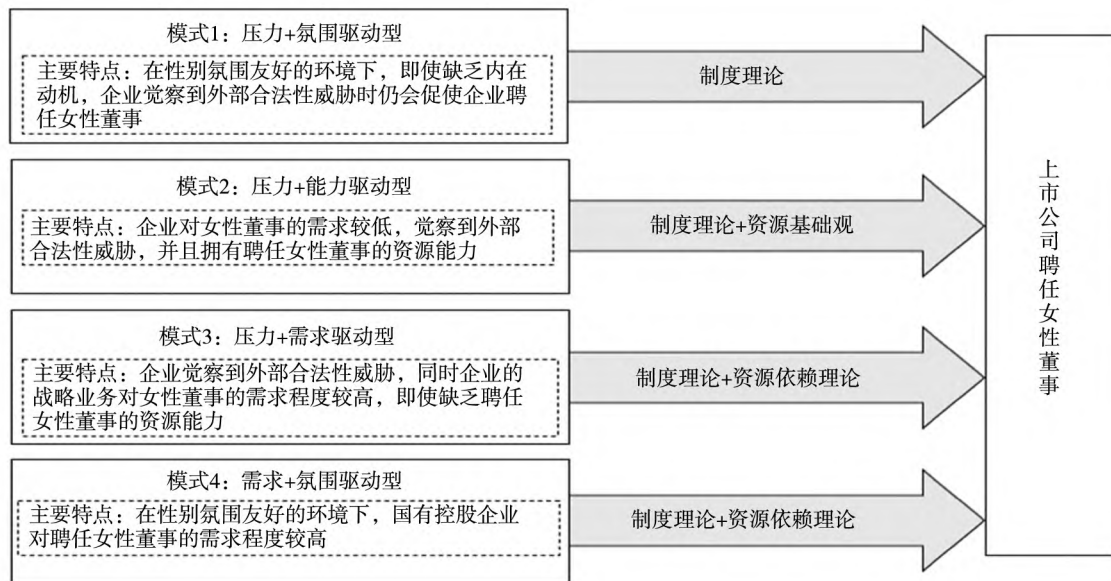


图 2 中国上市公司聘任女性董事前因组态及理论视角整合分类

Fig. 2 Configuration integration of appointing female directors on corporate boards

考虑到 QCA 方法“因果非对称性”的特点,即某个结果的产生所对应的前因条件的缺失不一定会导致该结果的非集产生^[33],有必要进一步探讨非高程度的女性董事的条件构型。将结果变量替换为女性董事的非集,通过执行与产生高程度女性董事相同的软件程序。结果发现共有 6 种产生非高程度女性董事的组态/路径,总体解的一致性为 0.82,大于 0.80 的门槛值;整体覆盖度为 0.27。组态结果表明只要女性领导者缺失,那么企业聘请女性董事的可能性就肯定会大大降低。同时,导致非高程度女性董事的 6 条路径并不是导致高程度女性董事 5 条路径中的对立面,企业高程度/非高程度女性董事的因果非对称性得以体现。

3.3 稳健性检验

3.3.1 采用传统计量方法的稳健性检验

1) 维持前因条件的数据为 2016 年不变,将结果变量的数据调整为 2018 年的数据,保持原始一致性门槛值和最低案例频数门槛值不变,分析结

果如表 5 所示; 2) 将结果变量的测量替换为女性董事的数量,并且根据 90%、50%、10% 的分位数分别设为校准的三个锚点; 3) 以沪深股市中总资产规模(取对数)最高的 1 000 家企业作为研究样本,并保持最低案例频数门槛值等于 4,原始一致性门槛值等于 0.92, PRI 一致性门槛值为 0.85,分析结果如表 6 所示; 4) 替换企业多元化程度的测量方法,即将原来的收入熵指数替换为 Herfindal 指数(Herfindal 指数 = $\sum p_i^2$, p_i 为第 i 个行业在总收入中的比重)。保持最低案例频数门槛值和原始一致性门槛值不变。以上检验结果均表明本研究研究结果是稳健的。

3.3.2 基于集合论的稳健性检验

1) 保持最低案例频数门槛值不变,将原始一致性门槛值从 0.85 调整到 0.90; 2) 保持原始一致性门槛值不变,将最低案例频数门槛值从 3 调整到 4,分析结果如表 7 所示。以上检验结果均表明本研究的研究结果是稳健的。

表5 结果变量滞后2期的稳健性检验

Table 5 Robust test for outcome variable lagged 2 periods

| 条件变量 | 产生高程度女性董事比例的组态 | | | | |
|----------|----------------|---------|---------|---------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 行业女性董事比例 | ● | ● | ● | ● | ● |
| 国有控股企业 | ⊗ | ⊗ | ⊗ | | ● |
| 女性领导者 | ● | ● | ● | ● | ● |
| 多元化程度 | ⊗ | | ⊗ | ● | ● |
| 性别平等文化 | ● | ● | | ⊗ | ● |
| 市场化氛围 | ● | | ⊗ | ● | ● |
| 财务绩效 | | ● | ● | ⊗ | ⊗ |
| 一致性 | 0.977 8 | 0.966 7 | 0.965 8 | 0.960 2 | 0.876 8 |
| 原始覆盖度 | 0.011 6 | 0.025 4 | 0.019 0 | 0.010 8 | 0.007 2 |
| 唯一覆盖度 | 0.003 0 | 0.005 9 | 0.004 5 | 0.004 0 | 0.007 2 |
| 总体解的一致性 | 0.935 6 | | | | |
| 总体解的覆盖度 | 0.045 2 | | | | |

表6 总资产规模(对数)作为筛选标准的稳健性检验

Table 6 Robust test for using total asset (logarithm) as the screening criteria

| 条件变量 | 产生高程度女性董事比例的组态 | | | |
|----------|----------------|---------|---------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 行业女性董事比例 | ● | ● | ⊗ | ● |
| 国有控股企业 | ⊗ | ⊗ | ⊗ | ● |
| 女性领导者 | ● | ● | ● | ● |
| 多元化程度 | ⊗ | ● | ● | ● |
| 性别平等文化 | ⊗ | ● | ● | ● |
| 市场化氛围 | ⊗ | ⊗ | ● | ● |
| 财务绩效 | ● | ⊗ | ● | ⊗ |
| 一致性 | 0.972 4 | 0.960 4 | 1 | 0.921 7 |
| 原始覆盖度 | 0.016 6 | 0.011 0 | 0.011 7 | 0.011 6 |
| 唯一覆盖度 | 0.008 9 | 0.004 8 | 0.005 6 | 0.011 6 |
| 总体解的一致性 | 0.953 1 | | | |
| 总体解的覆盖度 | 0.038 8 | | | |

表7 调整最低案例频数门槛值的稳健性检验

Table 7 Robust test for adjusting the threshold value of minimum case frequency

| 条件变量 | 产生高程度女性董事比例的组态 | | |
|----------|----------------|---------|---------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 行业女性董事比例 | ● | ● | ● |
| 国有控股企业 | ⊗ | ⊗ | ⊗ |
| 女性领导者 | ● | ● | ● |
| 多元化程度 | ⊗ | ● | ⊗ |
| 性别平等文化 | ⊗ | ● | ● |
| 市场化氛围 | ⊗ | ⊗ | ● |
| 财务绩效 | ● | ● | ● |
| 一致性 | 0.966 7 | 0.970 8 | 0.990 7 |
| 原始覆盖度 | 0.015 8 | 0.012 5 | 0.013 4 |
| 唯一覆盖度 | 0.007 4 | 0.005 5 | 0.006 4 |
| 总体解的一致性 | 0.968 0 | | |
| 总体解的覆盖度 | 0.027 9 | | |

3.4 补充分析

上文归纳出四种不同的模式均能导致高程度女性董事的产生,体现了“殊途同归”的效果.在此基础上,进一步分析不同的模式对企业财务绩效会产生怎样的影响.本研究以 2018 年的资产收益率(ROA)衡量企业的财务绩效水平,以企业是否实施了“压力+氛围驱动型”模式、“压力+能力驱动型”模式、“压力+需求驱动型”模式、“需求+氛围驱动型”模式作为自变量(实施相应模式的样本设定为 1,未实施相应模式的样本设定为 0),并将一些可能会对企业财务绩效水平产生影响的变量作为控制变量,包括:企业规模、企业年龄、企业财务绩效、资产负债率、董事会规模、董

事会独立性、CEO 二元性.采用普通最小二乘法进行多元回归分析(结果如表 8 所示),结果表明“压力+氛围驱动型”模式、“压力+能力驱动型”模式、“压力+需求驱动型”模式对企业财务绩效均产生负向影响,但这种负向影响关系在 95%和 90%的置信水平上均不显著,而“需求+氛围驱动型”模式对企业财务绩效有显著正向影响($\beta = 0.124, p = 0.068$).这表明并非所有聘任女性董事的模式都能够提高财务绩效.那些在企业自身业务发展的需求与良好的社会氛围的共同推动下聘任女性董事的企业能够真正认识到女性董事的独特魅力,将女性董事的加入视为提高企业管理能力的一个重要抓手,因而能够实现财务绩效的显著提升.

表 8 不同条件组态对 $t+2$ 期企业财务绩效的影响

Table 8 Regression results between different configurations and corporate financial performance in period $t+2$

| 变量 | M1 | M2 | M3 | M4 |
|----------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 压力+氛围驱动型 | -0.062 (0.813) | | | |
| 压力+能力驱动型 | | -0.070 (0.764) | | |
| 压力+需求驱动型 | | | -0.046 (0.620) | |
| 需求+氛围驱动型 | | | | 0.124 ⁺ (1.826) |
| 企业规模 | 0.196 (1.178) | 0.196 (1.175) | 0.196 (1.177) | 0.197 (1.183) |
| 企业年龄 | 0.000 (0.292) | 0.000 (0.203) | 0.000 (0.285) | 0.000 (0.243) |
| 财务绩效 | 0.863 ^{***} (4.515) | 0.865 ^{***} (4.539) | 0.867 ^{***} (4.558) | 0.871 ^{***} (4.563) |
| 资产负债率 | -0.115 (-1.423) | -0.114 (-1.414) | -0.112 (-1.397) | -0.112 (-1.387) |
| 董事会规模 | 0.004 (1.018) | 0.004 (0.983) | 0.004 (1.059) | 0.004 (1.095) |
| 董事会独立性 | 0.124 (0.941) | 0.126 (0.960) | 0.126 (0.959) | 0.117 (0.894) |
| CEO 二元性 | -0.040 (-0.803) | -0.039 (-0.768) | -0.040 (-0.789) | -0.039 (-0.772) |
| 常数 | 0.002 (0.021) | 0.003 (0.032) | -0.001 (-0.018) | 0.001 (0.016) |
| 观测值 | 994 | 994 | 994 | 994 |
| 行业固定效应 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 |
| R^2 | 0.141 | 0.141 | 0.140 | 0.141 |

注: ⁺ $p < 0.10$, ^{*} $p < 0.05$, ^{**} $p < 0.01$, ^{***} $p < 0.001$ (two-tailed tests); 括号内为 t 值.

4 结束语

4.1 研究结论

近年来,随着越来越多的女性进入企业高层职位,企业界和学术界开始关注女性高管在企业战略决策中可以发挥哪些作用。然而,企业为何要聘任女性进入公司董事会这一基础性话题,却没有引起足够的重视。鉴于女性董事的加入对董事会的任命和公司战略决策会产生多方面的影响^[1],它关系到企业的长远发展,因此探究企业聘请女性董事的影响因素是非常重要的研究话题。本研究采用 fsQCA 方法,基于 AMC 理论框架,分析中国上市公司聘任女性董事的驱动因素组态。研究发现 5 种不同的路径均可以导致高程度女性董事的发生,这 5 种组态可以归类为四种模式: 1) 压力 + 氛围驱动型; 2) 压力 + 能力驱动型; 3) 压力 + 需求驱动型; 4) 需求 + 氛围驱动型。本研究发现,在众多因素中,女性领导者和行业平均女性董事比例以不同的程度出现在所有的模式之中,它们对促进企业聘请女性董事起到了重要推动作用。

4.2 理论贡献

1) 本研究以 AMC 理论框架为基础,探索 7 个关键条件的共同作用对中国企业聘请女性董事的影响关系,整合了制度理论、资源依赖理论、资源基础理论三大主流理论对企业聘用女性董事问题的研究。本研究的研究发现这三种理论之间存在着部分替代性,即只需要满足制度理论与资源依赖(或资源基础观)理论背后的驱动机制就能解释高程度女性董事的产生。本研究不仅弥补了现有的单一层面、单个理论对企业聘用女性董事影响因素解释力的不足,同时丰富了 AMC 理论框架在公司治理领域中的应用,同时也为这三种理论的整合应用做出了有益的探索。

2) 本研究率先将 QCA 方法引入到女性董事的研究中,不仅提供了一个整体且系统地了解企业聘任女性董事动机的视角,而且为该领域的研究提供了新的方法论的工具。以往研究主要采用多元线性回归模型来估计企业聘任女性董事的影

响因素。这种方法很常见,也具备一定的优点,但它对于理解某一项组织决策背后的动因却存在着天然的局限性,其主要原因在于它有意或无意地忽视了这样一个事实:企业的管理决策是综合考虑多重因素的结果;或者说多重因素同时并发引致了某一管理决策的形成。本研究采用的 QCA 方法是以集合论和布尔运算作为方法论,探究多个前因条件的不同组合如何诱引高/非高程度的结果变量的发生,能够较好地克服多元线性估计模型所存在的不足,并避免内生性的困扰。因此,本研究为未来战略公司治理领域的研究提供了一种新的方法论参考。

3) 本研究植根于中国情境,以中国上市公司作为研究对象,对新兴经济体中的企业聘任女性董事的动因进行了深入研究。关于女性董事研究的高水平文献大多是在西方发达国家的情境下开展的,中国情境下探讨该话题的文献少之又少。本研究以中国上市公司为研究对象,发现企业股权性质、性别平等文化和市场化氛围是中国上市公司聘任女性董事的重要前因。本研究为中国情境下企业聘任女性董事提供了合理的解释,拓宽了女性董事动因研究的应用情境。

4.3 实践启示

本研究结果对企业管理实践和政府相关部门有重要启示意义。

1) 对于中国企业而言,外部压力(包括同行业内的竞争压力、规模大的企业所引起的社会公众关注的压力)是企业决定是否聘任女性董事的重要因素之一。因此,政府部门应该采取更大的力度来开展性别平等理念的宣传,帮助公众树立性别平等的意识。与此同时,政府部门也应建立健全相关法律政策,大力推动企业实施“性别平权”的政策,并对构成性别歧视的企业依法给予惩处,通过媒体曝光,加大企业性别歧视的成本。

2) 在知识经济时代,政府或企业要勇于打破现代社会中给女性所设定的“职业天花板”,引导社会公众消除对女性持有的刻板印象,正视女性的才华和优势,给予女性充分的空间和舞台来展示自身的能力。只有这样女性领导力才能发挥出更大的作用,帮助企业获得竞争优势,促进企业可

持续发展,更好地形成女性群体与企业“双赢”的局面。

4.4 研究不足与展望

本研究还存在一些不足之处。1) 未来研究可以从企业成长、企业生命周期等视角来探究上市公司聘请女性董事的组态效应如何随着企业所处阶段的不同而变化,并与静态视角下企业聘请女性董事的多重诱因进行比较; 2) 未来研究可以将

QCA 与其他研究方法相结合,以更多规模类型企业为样本,全方位阐释企业聘请女性董事的诱发机制; 3) 尽管本研究以 AMC 理论框架为基础,分析涵盖了7个重要的前因条件,但考虑到企业聘请女性董事的驱动机制的因果关系复杂性,仍可能存在一些其他未被纳入的前因条件。未来研究可以对其他可能的影响因素做更进一步的探讨。

参考文献:

- [1] Kirsch A. The gender composition of corporate boards: A review and research agenda [J]. *The Leadership Quarterly*, 2018, 29(2): 346–364.
- [2] Cumming D, Leung T Y, Rui O. Gender diversity and securities fraud [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(5): 1572–1593.
- [3] 周萍, 赵康生, 唐翌. 女性董事与公司诉讼风险——基于中国上市公司的实证分析 [J]. *管理学季刊*, 2018, (3): 87–104.
Zhou Ping, Zhao Kangsheng, Tang Yi. Female directors and corporate litigation risk: An empirical study based on Chinese listed companies [J]. *Quarterly Journal of Management*, 2018, (3): 87–104. (in Chinese)
- [4] Post C, Byron K. Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(5): 1546–1571.
- [5] Marquis C, Lee M. Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large US firms [J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(4): 483–497.
- [6] Chen G, Crossland C, Huang S. Female board representation and corporate acquisition intensity [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(2): 303–313.
- [7] Tang S, Nadkarni S, Wei L Q, et al. Balancing the Yin and Yang: TMT gender diversity, psychological safety, and firm ambidextrous strategic orientation in Chinese high-tech SMEs [J]. *Academy of Management Journal*, 2021, 64(5): 1578–1604.
- [8] Pucheta-Martínez M C, Inmaculada B O. The board of directors and dividend policy: The effect of gender diversity [J]. *Industrial and Corporate Change*, 2016, 25(3): 523–547.
- [9] 张明, 杜运周. 组织与管理研究中 QCA 方法的应用: 定位, 策略和方向 [J]. *管理学报*, 2019, 16(9): 1312–1323.
Zhang Ming, Du Yunzhou. Qualitative comparative analysis (QCA) methods in organizational and management studies: Positions, tactics and directions [J]. *Chinese Journal of Management*, 2019, 16(9): 1312–1323. (in Chinese)
- [10] 杜运周, 贾良定. 组态视角与定性比较分析 (QCA): 管理学研究的一条新道路 [J]. *管理世界*, 2017, (6): 155–167.
Du Yunzhou, Jia Liangding. Configuration perspective and qualitative comparative analysis (QCA): A new approach to management research [J]. *Journal of Management World*, 2017, (6): 155–167. (in Chinese)
- [11] 徐广平, 张金山, 杜运周. 环境与组织因素组态效应对公司创业的影响——一项模糊集的定性比较分析 [J]. *外国经济与管理*, 2020, 42(1): 3–16.
Xu Guangping, Zhang Jinshan, Du Yunzhou. The impact of environmental and organizational configuration on corporate entrepreneurship: A fuzzy-set qualitative comparative analysis [J]. *Foreign Economics & Management*, 2020, 42(1): 3–16. (in Chinese)
- [12] 张明, 蓝海林, 陈伟宏, 等. 殊途同归不同效: 战略变革前因组态及其绩效研究 [J]. *管理世界*, 2020, (9): 168–185.
Zhang Ming, Lan Hailin, Chen Weihong, et al. Different effects for the same route: A study on the strategic change configuration and its performance effect [J]. *Journal of Management World*, 2020, (9): 168–185. (in Chinese)
- [13] Du Y, Kim P H. One size does not fit all: Strategy configurations, complex environments, and new venture performance in

- emerging economies [J]. *Journal of Business Research*, 2021, 124: 272 – 285.
- [14] Chen M J. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 100 – 134.
- [15] 吴欣桐, 陈劲, 朱子钦. 管理研究中的女性形象——基于管理学国际期刊的文献分析 [J]. *外国经济与管理*, 2020, 42(11): 65 – 81.
- Wu Xintong, Chen Jin, Zhu Ziqin. Female images in management research: Based on international journal literature of management [J]. *Foreign Economics & Management*, 2020, 42(11): 65 – 81. (in Chinese)
- [16] Dezsö C L, Ross D G, Uribe J. Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(1): 98 – 115.
- [17] Barber B M, Odean T. Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment [J]. *The Quarterly Journal of Economics*, 2001, 116(1): 261 – 292.
- [18] Medonald M L, Westphal J D. Access denied: Low mentoring of women and minority first-time directors and its negative effects on appointments to additional boards [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(4): 1169 – 1198.
- [19] Iannotta M, Gatti M, Huse M. Institutional complementarities and gender diversity on boards: A configurational approach [J]. *Corporate Governance: An International Review*, 2016, 24(4): 406 – 427.
- [20] Hillman A J, Shropshire C, Cannella Jr A A. Organizational predictors of women on corporate boards [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 941 – 952.
- [21] Rihoux B, Ragin C C. *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques* [M]. California: Sage, 2009.
- [22] 杜运周, 李佳馨, 刘秋辰, 等. 复杂动态视角下的组态理论与 QCA 方法: 研究进展与未来方向 [J]. *管理世界*, 2021, 37(3): 180 – 197.
- Du Yunzhou, Li Jiaxin, Liu Qiuchen, et al. Configuration theory and QCA method in complex dynamic perspective: Research progress and future directions [J]. *Journal of Management World*, 2021, 37(3): 180 – 197. (in Chinese)
- [23] Marquis C, Tilcsik A. Institutional equivalence: How industry and community peers influence corporate philanthropy [J]. *Organization Science*, 2016, 27(5): 1325 – 1341.
- [24] Knippen J M, Shen W, Zhu Q. Limited progress? The effect of external pressure for board gender diversity on the increase of female directors [J]. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(7): 1123 – 1150.
- [25] 连燕玲, 张明发, 周琼, 等. 保持先锋模范性: 党员 CEO 思想烙印与企业慈善捐赠 [J]. *外国经济与管理*, 2021, 43(10): 3 – 20.
- Lian Yanling, Zhang Mingfa, Zhou Qiong, et al. Maintain vanguard model: Party member CEO ideological imprinting and firms' charitable donation [J]. *Journal of Foreign Economics and Management*, 2021, 43(10): 3 – 20. (in Chinese)
- [26] Chattopadhyay P, Tluchowska M, George E. Identifying the ingroup: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity [J]. *Academy of Management Review*, 2004, 29(2): 180 – 202.
- [27] Guldiken O, Mallon M R, Fainshmidt S, et al. Beyond tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors [J]. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(12): 2024 – 2046.
- [28] 贺小刚, 李新春, 连燕玲. 家族成员的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)
- [29] Adams R B, Ferreira D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance [J]. *Journal of Financial Economics*, 2009, 94(2): 291 – 309.
- [30] Tyrowicz J, Terjesen S, Mazurek J. All on board? New evidence on board gender diversity from a large panel of European firms [J]. *European Management Journal*, 2020, 38(4): 634 – 645.
- [31] 李新春, 叶文平, 朱沆. 社会资本与女性创业——基于 GEM 数据的跨国(地区)比较研究 [J]. *管理科学学报*, 2017, 20(8): 112 – 126.
- Li Xinchun, Ye Wenping, Zhu Hang. Social capital and female entrepreneurship: A comparative study of transnational (regional) data based on GEM data [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2017, 20(8): 112 – 126. (in Chinese)
- [32] 杜兴强, 彭妙薇. 高铁开通会促进企业高级人才的流动吗? [J]. *经济管理*, 2017, 39(12): 89 – 107.

- Du Xingqiang , Peng Miaowei. Will the opening of high-speed rail promote the flow of senior talents in firms? [J]. *Economic Management* , 2017 , 39(12) : 89 – 107. (in Chinese)
- [33]Ragin C C. *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies* [M]. Berkeley: University of California Press. 1987.
- [34]Wang H , Qian C. Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access [J]. *Academy of Management Journal* , 2011 , 54(6) : 1159 – 1181.
- [35]王小鲁 , 樊 纲 , 余静文. 《中国分省份市场化指数报告(2016) 》[M]. 北京: 社会科学文献出版社 , 2017.
Wang Xiaolu , Fan Gang , Yu Jingwen. *Chinese Provincial Marketization Index Reporting in 2016* [M]. Beijing: Social Sciences Academic Press , 2017. (in Chinese)
- [36]Jacquemin A P , Berry C H. Entropy measure of diversification and corporate growth [J]. *The Journal of Industrial Economics* , 1979 , 27(4) : 359 – 369.
- [37]张川川 , 马光荣. 宗族文化、男孩偏好与女性发展 [J]. *世界经济* , 2017 , (3) : 124 – 145.
Zhang Chuanchuan , Ma Guangrong. Clan culture , boy preference and female development [J]. *World Economy* , 2017 , (3) : 124 – 145. (in Chinese)
- [38]Greckhamer T. CEO compensation in relation to worker compensation across countries: The configurational impact of country-level institutions [J]. *Strategic Management Journal* , 2016 , 37(4) : 793 – 815.
- [39]Schneider C Q , Wagemann C. *Set-theoretic Methods for The Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis* [M]. Cambridge: Cambridge University Press , 2012.
- [40]Huang J , Diehl M R , Paterlini S. The Influence of corporate elites on women on supervisory boards: Female directors' inclusion in Germany [J]. *Journal of Business Ethics* , 2020 , 165(2) : 347 – 364.
- [41]Durand R , Hawn O , Ioannou I. Willing and able: A general model of organizational responses to normative pressures [J]. *Academy of Management Review* , 2019 , 44(2) : 299 – 320.

Why do public-listed companies hire “her” to join the board? From the configuration perspective of fuzzy-set qualitative comparative analysis

XUE Shan¹ , CHEN Hong-hui² , WU Jin-tao^{2*}

1. School of Economics and Management , Northwest University , Xi'an 710127 , China;

2. School of Business , Sun Yat-sen University , Guangzhou 510275 , China

Abstract: Given the increasing presence of female directors in firms , the roles they play in leading firms' decision-making have attracted extensive attention. However , little is known about why firms choose to appoint female directors at boards. Based on the framework of awareness-motivation-capability(AMC) , this paper employs fuzzy-set qualitative comparative analysis method. This research investigates the configuration effects of seven congruent factors , including industry female director ratio , female leader , diversification , gender equality culture , regional marketization , financial performance , as well as their causal complex mechanisms on the appointment of female directors. The results suggest that the driving mechanisms behind the presence of a high number of female directors can be categorized into four types “pressure and atmosphere driver” , “pressure and capability driver” , “pressure and desirability driver” and “desirability and capability driver”. Further , female leaders and industry female director ratio are critical driving factors. There is an asymmetric causal relationship between the mechanisms of high-degree female directors and those of non-high-degree female directors.

Key words: female directors; fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) ; AMC model