

# 中国企业战略领导研究：机遇与挑战<sup>\*</sup>

□ 李炜文

**摘要：**张燕（2021）在总结近 20 年来发表于 *Academy of Management Journal* (AMJ) 和 *Strategic Management Journal* (SMJ) 的战略领导研究的基础上，指出战略领导研究未来仍将是研究热点。本文在此基础上提出在中国企业内战略领导是企业竞争优势的最为重要的影响因素，因而也应该成为中国企业战略管理研究的重点。本文进一步指出针对中国企业战略领导进行研究具备独特的研究机会，但同时面临严峻的挑战。基于此，本文尝试给出进行中国企业战略领导研究的最佳实践建议。

**关键词：**战略领导；中国企业；角色与动机对等性；国有企业；家族企业

张燕（2021）针对近 20 年来发表于 *Academy of Management Journal* (AMJ) 和 *Strategic Management Journal* (SMJ) 的战略领导研究进行了系统的总结，揭示了该领域研究在过去 20 年发生的变化，并在此基础上提出了未来的五大研究方向。诚如文章所指出，战略领导现在是，未来仍将是研究热点（张燕，2021）。不同制度情境下的战略领导角色和动机存在差异（Aguilera & Jackson, 2010），其对于企业战略决策和企业竞争优势所能产生的影响也大为不同（Crossland & Hambrick, 2007; Krause et al., 2019）。那么，在中国制度情境下，战略领导是否会对企业战略选择和竞争优势产生影响，从而成为一个重要的研究话题？此外，如果战略领导在中国是一个值得研究的话题，针对中国企业的战略领导进行研究，又有什么独特的研究机会？我们又面临哪些挑战呢？

基于现有战略领导跨国比较研究的研究发现，本文指出战略领导在中国制度情境下对企业战略选择和竞争优势的影响比西方的战略领导更大，从而更应该成为中国企业战略管理的“研究热点”。接下来，本文尝试总结针对中国企业战略领导进行

---

<sup>\*</sup> 本文受国家自然科学基金优秀青年项目“战略领导”（71922022）、国家自然科学基金面上项目“家族企业公司创业研究：基于团队断裂带的视角”（71572198）和国家自然科学基金国际（地区）合作与交流项目“家族企业国际化与创新：基于制度-文化的比较研究”（71810107002）的资助。

研究的研究机会和挑战,并在此基础上提出最佳实践建议。

## 一、战略领导研究是否应成为中国企业战略管理研究热点?

战略领导在中国企业内是否重要?有些学者从制度理论和组织生态学的角度出发,认为企业领导受到环境因素、组织历史和文化的制约,能够做出的战略选择十分有限(DiMaggio & Powell, 1983; Hannan & Freeman, 1977)。而另外,有些学者从战略选择或者高阶梯队视角出发,提出企业的领导能够通过影响企业的战略和组织文化,从而对企业绩效产生影响(Child, 1972; Hambrick & Mason, 1984)。为了解决这一争论,Hambrick和Finkelstein(1987)提出了管理自由度(managerial discretion)或行动自由度(latitude of action)概念,认为企业领导是否对企业绩效产生影响取决于该领导具有多大的行动自由度,亦即在多大程度上能够采取行动,影响企业战略和企业表现(Shen & Cho, 2005)。

传统上战略领导研究一般认为企业领导的行动自由度主要受行业环境、组织特征和领导个人特征的影响,而Crossland和Hambrick(2007, 2011)认为企业领导的行动自由度存在跨国差异,进而提出企业领导在不同国家的重要性也不尽相同。Crossland和Hambrick(2007, 2011)重点考察企业CEO影响的跨国差别,发现一个国家的正式制度[股权分散程度、法律渊源(legal origin)和雇佣弹性]和非正式制度(个人主义、不确定性规避和权力距离)是该国

CEO行动自由度的主要决定因素。

Crossland和Hambrick(2007, 2011)没有将中国作为直接的考察对象,所以我们无法从他们的研究中了解到CEO在中国是否重要。此外,从他们文章中所提出的正式制度和非正式制度影响因素来做理论推论,我们也很难得出一个明确的结论。例如,中国是一个股权集中度高的国家,这似乎会在很大程度上限制CEO的行动自由度。然而,中国同时也是一个权力距离比较高的国家,这在很大程度上又会提升CEO的行动自由度。

Krause等(2019)提出不同国家企业领导的目标自由度(latitude of objective)也存在很大差异,因而企业董事长对于企业绩效的影响也存在跨国差别。目标自由度指的是企业领导在多大程度上能够自由地设定他们所想要追求的目标。Krause等认为对于CEO而言,其影响力在很大程度上取决于行动自由度,而对于董事长而言,其影响力取决于目标自由度。

Krause等(2019)认为由于中国正式制度执行力度较弱,董事长有较大的空间去追求非经济目标。此外,中国是一个权力距离比较高的国家,董事长的权威也很少会受到内部挑战,这也在一定程度上增加了董事长的目标自由度。Krause等进一步通过方差分解的方法针对中国、德国、英国和美国四个国家内上市公司的董事长对于企业绩效的影响进行考察,发现中国企业的董事长对于企业绩效的影响均大于英国和美国的董事长和CEO。这一研究同时发现,董事长在中国的影响作用甚至远远超过了宏观经济因素、行业因素以及组织因素的影响,进一步说明了战略领导是中国企业竞争优势最为重

要的影响因素。

现有针对美国企业的研究已经将战略领导视为一个研究热点。在中国制度情境下，战略领导是企业竞争优势最为重要的决定因素，其对于企业战略和竞争优势的影响比美国企业的战略领导更大。因此，中国企业战略管理研究更应该重视战略领导的作用。

## 二、中国企业战略领导研究机会

现有战略领导研究相关理论和视角大多数都植根于美国的文化、历史和制度背景。然而，中国在文化和制度方面和美国均存在很大差异。显然，我们在针对中国企业战略领导进行研究时，不能完全照搬现有理论和视角，而应该充分利用中国的独特情境，为战略领导研究做出独特的贡献。

### （一）利用中国制度独特性，发展战略领导相关理论

Shenkar（2017：9）提出针对中国企业进行研究需要充分利用中国的独特制度情境来“提炼情境变量，进而最终形成一个可以运用到全球范围内的综合理论框架”。由于战略领导相关理论多基于美国企业实践所建立，而中国具有和美国存在重大差异的正式制度（如投资者保护）和非正式制度（如权力距离），针对中国企业战略领导所进行的研究存在拓展现有战略领导理论的潜力。

例如，Li 和 Qian（2013）提出在美国主要的代理问题主要体现为股东和职业经理人之间的利益冲突，而中国企业股权集中度高、投资者保护程度相对较低，因而代理问题更多地体

现为大股东与小股东之间的利益冲突。这种利益冲突的一个表现为：中国企业的大股东普遍都会由于不愿意失去控股所带来的好处从而抵制并购。Li 和 Qian（2013）认为在中国具有政治联系的 CEO 由于更为关心自己的政治前途，其利益与大股东利益并不一致，进而提出由具有政治联系的 CEO 管理的企业对于并购的抵制程度相对较弱。

除了考察正式制度对企业战略领导行为的影响之外，我们还可以进一步探讨非正式制度是如何影响企业战略领导的角色和动机的。正是由于中国和美国存在制度差异，针对中国企业战略领导的研究除了可以验证现有基于美国制度背景所建立的理论 and 视角是否具有普适性之外，还可以避开现有战略领导研究可能存在的盲点，拓展相关理论和视角。

### （二）掌握中国企业独特数据，拓宽战略领导研究范围

由于中国在制度环境、政策监管和公司治理机制等方面与西方国家均存在不同，中国成为研究某些战略研究议题最为适合的情境。例如，中国是世界上极少数要求公布董事在董事会内的投票记录的国家。在美国，董事除了在董事会内没有达成共识而辞职时需要公布其投票记录之外，董事会的投票记录是不需要公开的（Levit & Malenko，2016）。这一独特的制度安排，为研究者研究董事的监督行为提供了独特的数据。相应地，Jiang 等（2016）利用独立董事的投票记录研究了独立董事的声誉对其监督行为的影响。而 Ma 和 Khanna（2016）则利用该数据研究了独立董事是否为董事长任期内所聘任以及该独立董事是否任期已到对于其投

票行为的影响。

除了研究董事监督和投票行为之外，我们还可以积极探索利用中国企业在高管薪酬、高管社会资本等方面的独特数据。例如，自2009年以来，各级政府机构陆续出台了一系列针对国企高管的“限薪令”，这为研究高管薪酬激励提供了独特的研究情境。此外，很多中国的董事长和总经理是各级人大和政协委员，这也为我们研究高管的社会资本的构建过程以及其此类社会资本对企业战略的影响创造了良好条件。

### （三）理解中国国有企业战略领导激励机制，丰富战略领导理论视角

在中国，国有企业是国民经济发展的重要组成部分。国有企业往往需要兼顾经济目标和社会发展目标，从而其战略决策过程与非国有企业也存在重大差异（Xin et al., 2019）。虽然其他国家也存在国有企业，但是中国国有企业的战略领导具有独特的激励机制。

在直接受国资委管辖的国有企业内，其主要领导（如董事长和总经理）仍然保留政治级别。这意味着这些国有企业的战略领导的激励因素除了薪酬之外，还包括政治晋升和退休后福利（Xin et al., 2019）。首先，与同等规模的非国有企业的高管相比，国有企业的高管薪酬相对低很多。由于国企的高管通常保留准官员的身份，其薪酬往往和其在行政系统里面的级别挂钩。其次，这些国有企业的主要领导人存在政治晋升的动力。这些晋升的可能性包括晋升为政府官员、调任级别更高的企业担任企业领导。对于一般非国有企业而言，职业经理人的晋升空间有限：成为企业的董事长或者CEO已经是职业发展的“天花板”。但是对于中国国

有企业的领导人而言，在政治上的晋升是其职业发展的重要考虑因素。最后，对于国有企业领导人而言，退休之后的退休工资、医疗待遇是其重要的激励因素。很多国有企业领导之所以愿意接受国有企业内相对较低的工资待遇，主要原因之一即为其退休之后的待遇相对较高。

基于以上考虑，我们在研究国有企业的战略领导行为的时候，需要综合考虑上述涉及的三种激励因素，而不是局限于考察薪酬或者股权的影响。针对国有企业的研究，可以考察对于不同类型和级别的国有企业领导，上述三种因素分别对其风险偏好以及战略选择有何影响。

### （四）剖析家族企业传承过程，深化战略领导继任研究

中国的非国有企业很大一部分是家族企业。由于中国的绝大多数私营企业均为1978年改革开放之后成立的，中国最早的一批创业者很多都已经进行了家族传承，或者正在进行家族传承（Li et al., 2015；祝振铎等，2018）。这一独特的发展阶段为我们研究家族企业传承过程提供了良好的条件。

虽然在其他社会情境中也存在跨代接班的现象，但是现阶段中国家族企业传承过程具有其鲜明的特点。首先，大多数处于传承阶段的中国家族企业均处于从创业者传承至其子女的阶段。创业者往往更具有创业精神，而二代继任者虽然更为年轻，却可能在决策时偏向保守（Schmid et al., 2014）。如此一来，创业者到二代的接班过程可能会不同于一般的企业领导接班过程和家族企业内非创业者至其后代的传承过程。其次，中国家族企业的创业者和其家族继任者在教育水平、成长环境等方面存在巨大

差别（李新春等，2016）。中国家族企业一代创业者由于时代背景的限制，往往在国内接受教育，教育水平也不是很高，而目前大量的家族二代成员均在国外接受教育。此外，处于家族传承阶段的家族企业创业者在创业时处于改革开放初期，其经营面临着很大的政策不确定性，而其子女在接班时却处于信息经济和数字经济时代，企业亟须进行数字化转型和变革。

针对中国家族企业从创业者到其家族继任者的接班过程进行研究，有助于我们将创业、家族企业和战略管理这几个领域的理论和知识进行整合，进一步深化对于领导继任这一动态过程的理解。

### 三、中国企业战略领导研究的挑战

中国与美国的制度差异在为研究者提供独特的研究机会的同时，也对中国企业战略领导研究提出了巨大挑战。这些挑战主要体现在两个方面：①战略领导在不同社会情境下可能承担不同的角色，具有不同的动机；②鉴别和提炼情境变量需要进行比较和历史分析，需要跨学科理论基础和长时间积累。

#### （一）战略领导角色和动机对等性

中国于1993年和1998年先后出台了《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》。中国的公司治理模式在形式上模仿了英美的董事会治理模式和德国的监事会治理模式（Schipani & Liu, 2002; Tam, 2000）。中国的股份有限公司在股东大会下设董事会和监事会两个平行机构。一方面，中国企业引入了英

美公司治理模式的独立董事制度；另一方面，我们也借鉴了德国的监事制度，在股份有限公司内设立监事会。如此一来，中国企业内具备了与西方企业内拥有同样称呼的战略领导人员，包括董事长、CEO（在中国大多数公司称其为总经理）、独立董事和监事。很自然地，很多关于中国企业的研究默认中国的战略领导具有与英美和德国企业同样称呼的战略领导同样的角色和动机。

另外，采用这种做法的文章实际上可能在国际上发表的机会更大。由于国际顶级期刊的编辑和评审大多数更为熟悉英美和德国的公司治理模式，所以在了解中国的具体制度情境之前，他们也更容易接受中国企业的战略领导具有同样角色和动机的假设。

然而，事实上不同制度背景下用于同样称呼的战略领导很有可能承担截然不同的角色、具有迥然相异的动机（Aguilera & Jackson, 2003, 2010）。如此一来，针对中国企业战略领导进行研究，首先需要考虑具有同样称呼的战略领导在不同的社会情境下是否具有同样的角色和动机。以下我们通过CEO、董事长、独立董事和监事这几个主要的战略领导来说明角色和动机对等性的重要性。

#### 1. CEO角色和动机对等性

张燕（2021）指出，发表在AMJ和SMJ上关于战略领导的文章数量最多的是关于CEO的研究。类似地，关于中国企业战略领导的研究也是集中于探讨CEO特征对于战略和企业绩效的影响。很多此类研究将中国企业内的总经理视同于英美企业内的CEO，默认其为企业内最重要的战略决策者。

然而，中国企业的总经理或 CEO 角色不同于英美企业内的 CEO。中国企业内的总经理往往并非企业内最重要的决策者 (Jiang & Kim, 2015; Jiang & Kim, 2020; Kato & Long, 2006)。在非国有企业内，实际控制人通常亲自或者派遣代理人担任公司董事长，是企业最重要的战略决策者。而在国有企业内，国资委通常授权企业董事长进行战略决策。在美国企业内，CEO 是企业最为重要的战略决策者，其对企业绩效方差的解释力度高于很多国家的 CEO (Crossland & Hambrick, 2007)。因此，关于美国企业战略领导的研究很大比例都放在了考察 CEO 的人口统计学特征和心理特征上。然而，在中国企业内，企业的战略决策并非由总经理或 CEO 做出。如此一来，通过考察总经理或者 CEO 的特征来研究企业的战略选择或者企业绩效显然不是合理的做法，其得出的结论也会误导企业的实践。

此外，中国企业的总经理或 CEO 和英美企业的 CEO 的动机也存在差异。由于英美上市企业往往股权较为分散，CEO 有可能会在经营管理企业时为了最大化自身利益从而损害股东的利益。基于此，很多针对英美企业的研究从代理理论出发来研究如何限制 CEO 的机会主义行为。然而，中国企业普遍具有较高的股权集中度，控股股东往往可以有效地对 CEO 进行监管 (Li & Qian, 2013)。因此，在中国企业内，股东和总经理或 CEO 之间存在的代理问题相对美国企业而言并不严重。

## 2. 董事长角色和动机对等性

由于在美国传统上 CEO 通常兼任董事长，关于战略领导的研究甚少将焦点放在董事长身

上。然而，近年来越来越多的美国企业也将 CEO 和董事长这两个职位分离开来由不同的人来担任 (Withers & Fitza, 2017)。如此一来，越来越多的研究者也开始关注董事长对于企业战略和绩效的影响。这些研究认为董事长履行监督职业经理人和提供资源这两个关键职能，从而对企业绩效具有重要影响。

然而，中国企业内的董事长的角色和动机与美国企业内的董事长亦存在很大差异。首先，在中国企业内，很多董事长往往亲自制定战略决策，承担了部分英美企业内 CEO 的职能。如前所述，在非国有企业内，董事长往往是实际控制人本人或者实际控制人的代理人；而在国有企业内，控股股东国资委往往授权董事长进行经营管理。如此一来，在中国企业内，董事长对于企业战略和企业绩效的影响更为直接 (Krause et al., 2019)。其次，中国是一个权力距离比较大的国家，董事长的行动和决策更少受到其他董事和高管的挑战。这种非正式制度和文化进一步提升了中国企业内董事长对于企业的影响。

## 3. 独立董事角色和动机对等性

为了提高公司治理质量、保护中小股东利益，中国证监会于 2001 年出台了《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》，推动中国上市公司建立独立董事制度。在这一制度背景下，越来越多的学者关注董事会，特别是独立董事在中国企业内的作用。

然而，中国公司的独立董事的身份与英美公司内的独立董事存在很大的差别。在英美公司内，很大比例的独立董事为其他公司的高管或者退休高管所担任；在中国上市公司内，却

很少有企业高管担任其他公司的独立董事。在上海证券交易所和深圳交易所上市的企业内，从1999年至2019年仅有2.38%的独立董事同时担任其他上市公司的高管。中国上市公司的独立董事更多的是由高校科研人员、会计师事务所和律师事务所专业人员和行业内技术人员所担任（魏刚等，2007）。之所以存在这种差别，一方面受中国尊师重教、重视专家的传统的影响，另一方面也可能与中国社会信任水平不高、公司实际控制人担心泄露商业机密有关。

由于中国公司的独立董事的身份与英美国家存在差异，同样的概念在不同的社会情境下可能存在不同的含义（Kohn, 1987），我们在研究中国公司独立董事相关议题时不能照搬文献中的相关概念和视角。首先，关于董事网络的研究通常认为由董事所构建的网络可以起到信息传递、促进企业学习的作用（Tuschke et al., 2014）。然而，需要注意的是在英国和美国公司内，很大比例的独立董事同时也是上市公司的高管。这些独立董事掌握了第一手的信息，对企业运营也更为熟悉，从而在董事会内提出的建议更为可信。然而，对于中国公司内的绝大多数独立董事而言，由于他们并非企业高管，所能够提供的更多是关于其他企业的二手信息。因此，我们在研究董事网络的信息传递和学习机制时，需要更多地考虑这些独立董事的身份和动机。其次，很多研究用董事席位来测量董事的社会资本或者社会地位。然而，对于中国的绝大多数独立董事而言，由于他们本身并不担任企业高管，也不存在将来在上市公司内谋取高管职位的动机，更多的董事会席位并不能显著地提升其社会资本和社会地位。因

此，在研究中国公司独立董事的社会资本和社会地位时，我们可能需要寻找更为合适的测量。

#### 4. 监事角色和动机对等性

在德国，拥有2000名以上员工的公司必须设置双层董事会。其中监事会负责监督和控制公司的管理层，而董事会负责制定和执行公司战略决策。在英美的公司治理结构中，部分公司高管可以进入董事会担任公司的内部董事。然而，在德国的双层董事结构中，董事会成员不能担任监事会成员，从而进一步增强了监事会的独立性。中国企业既具备英美董事会结构的特征，同时也采用了类似于德国双层董事会的制度。根据《中华人民共和国公司法》的规定，有限责任公司需要设置监事会，成员不得少于三人。在监事会内，其成员由股东代表和职工代表担任，其中职工代表不得少于1/3。

从表面上看，在公司内设置监事会能够进一步提升公司治理质量，保护股东和职工的权益。然而，在现实中监事会成员很少能够发挥实质的监督作用（Jiang & Kim, 2020）。在非国有企业内，监事的选举和任命实际上是在大股东控制下完成的，很难体现中小股东和普通职工的意愿。而在国有企业内，监事会主席的地位通常低于董事会主席甚至总经理，这也使监事会很难切实履行其监督的职能。

由此可见，虽然中国公司内具有与德国双层董事会同样的结构，其监事会成员更多的是受控股股东所控制，很少能够真正像德国公司内的监事一样履行法律赋予的职责。基于此，我们在针对中国公司内的监事进行研究时，需要充分理解在中国制度背景下监事产生的过程以及其履行职责的障碍。

## （二）鉴别和提炼关键情境因素

由于中美两国巨大的制度差异，有些学者可能倾向于采用“中国例外论”（Shenkar, 2017）。根据这种观点，由于中国制度的独特性，现有根植于其他制度情境所构建的理论并不符合中国企业的现实情况，因而为了深刻理解中国企业战略领导行为，需要进行本土化的战略领导研究。然而，这种本土化的研究缺乏与现有战略领导文献的对话，减少了与其他制度情境下研究的可对比性，进而降低了其对于整个战略领导领域做出贡献的可能。

基于此，我们需要针对中国企业战略领导进行研究，进而鉴别现有研究中缺失的或者被误解的制度情境因素（Shenkar, 2017）。然而，中国制度的独特性也为构建情境化的战略领导理论提出了巨大挑战。中国和美国在正式制度（如股权集中度、中小投资者保护力度）和非正式制度（如权力距离、个人主义）方面均存在差异。如此一来，即使我们发现了中美两国战略领导行为的差异，也很难立即鉴别产生这些差异的关键制度影响因素。基于经济学视角的研究可能更多地从产权保护或者中小投资者保

护力度的角度来理解观察到的行为差异。而基于社会学和心理学的视角可能更倾向于从制度逻辑或者社会文化的角度来进行解释。此外，现有理论框架中的制度情境变量，大多数是基于西方发达国家的制度情境所提炼出来的。为了进一步理解中国企业战略领导行为，我们可能需要提炼新的情境变量，并在此基础上发展更具普适性的理论框架。对于研究者而言，他们除了需要掌握战略领导文献，还需要深刻理解中国的历史、文化、政治背景，并在此基础上进行系统的跨国比较分析并提炼关键情境变量。显然，要实现这一目标需要长期的积累和沉淀，很难一蹴而就。

## 四、中国企业战略领导研究的最佳实践建议

基于以上关于中国企业战略领导研究机会和挑战的讨论，本文进一步尝试提出从事该类研究的最佳实践建议。表 1 列出了本文建议的具体做法。

表 1 中国企业战略领导研究最佳实践建议总结

最佳实践建议	具体做法
1. 鉴别企业实际决策者	1.1 当董事长和总经理一样从公司领取薪酬，并且薪酬水平与总经理一致，甚至高于总经理时，视董事长为企业的实际决策者 1.2 而当董事长仅领取董事薪酬，薪酬水平与一般独立董事接近，而远远低于总经理时，我们可以将这一部分样本排除进行稳健性分析，或者根据新闻报道等二手资料推断该董事长是否参与实际战略决策
2. 独立研究国有企业和家族企业战略领导	2.1 单独研究国有企业战略领导的动机和决策，并充分考虑不同类型和级别的国有企业内战略领导的角色和动机差异 2.2 当所研究的家族企业内的二代已经进入董事会或者管理层时，我们需要针对这些企业独立进行研究

续表

最佳实践建议	具体做法
3. 确认战略领导角色和动机对等性	3.1 在具体进行战略领导实证研究之前，需要确认所研究的战略领导是否具有和西方企业具有同样称呼的战略领导类似的角色和动机 3.2 在运用文献中的战略领导概念之前，确认这些概念在中国和西方制度情境下是否具备同样的含义，能否用同样的方式测量
4. 深度理解制度情境	4.1 深度理解战略领导所处的社会情境，剖析其行为和决策产生的深层次原因 4.2 尝试提炼制度情境变量，为构建基于中国企业实践的情境化战略领导理论和视角创造条件

### （一）鉴别企业实际决策者

在进行战略领导研究时，我们需要确保所研究的对象为企业实际决策者。在此基础上，我们针对战略领导所进行的研究，才能够更好地解释企业的战略选择和企业绩效。现有针对中国企业战略领导的研究大多将总经理等同于美国企业的 CEO，将其视为企业的最重要决策者。然而，如前所述，在大多数情况下，总经理并非中国企业的最重要的决策者。

在非国有企业内，企业的最重要决策者往往是企业实际控制人。这些实际控制人往往亲自担任董事长或者指派代理人担任董事长。而在国有企业内，政府主管部门如国资委通常授权董事长进行经营管理。基于此，将企业的董事长视为中国企业内最为重要的战略领导似乎更为合理。<sup>①</sup>当然，不可否认的是，在少数情况下公司的董事长为非执行董事（如国美董事长黄大中），从而并不参与日常决策。基于此，我们可以根据董事长薪酬来进一步确认董事长的战略决策参与程度（Kato & Long, 2006）。当董事长和总经理一样从公司领取薪酬，并且薪酬水平与总经理一致，甚至高于总经理时，我们

视董事长为企业的实际决策者。而当董事长仅领取董事薪酬，薪酬水平与一般独立董事接近，而远远低于总经理时，我们则可以视总经理为企业实际决策者。与此同时，即使不从公司领取薪酬，由于董事长权力仍然高于总经理，董事长仍有可能是企业的关键决策者。为了使研究结论更为稳健，研究者可以将不在公司内领取薪酬的董事长样本排除进行分析，看看研究结果是否发生变化。研究者也可以根据新闻报道或其他二手资料来判断这些董事长有没有参与实际战略决策。

### （二）独立研究国有企业和家族企业战略领导

中国的国有企业领导具有独特的身份和动机。受国资委直接控制企业的高管普遍保留行政级别。对于这些企业高管而言，薪酬或者股权并非最重要的激励因素，退休后的福利待遇以及政治晋升才是他们经营企业的主要动力（Jiang & Kim, 2020; Xin et al., 2019）。另外，国有企业的主管机构（国资委）以及国有企业领导人的选拔机构（组织部）在评价和提拔国有企业领导人时并不是完全以企业绩效作为依

<sup>①</sup> 在个别情况下，公司实际控制人出于司法等原因不能担任董事长，从而委托代理人担任董事长。在这种情况下，公司实际控制人虽然不直接担任董事长，但是可能在幕后进行控制，并成为公司的实际决策者。

据。针对国有企业战略领导的评价标准还包括政府政策的配合程度 (Xin et al., 2019)。基于此,我们在研究中国企业战略领导时,不能将国有企业战略领导视同于职业经理人,而需要针对他们进行独立研究。与此同时,国有企业本身也具有不同类型。国有企业隶属于不同类型和不同级别的政府主管机构:有的国有企业直接受政府主管机构管辖;而有的国有企业则是由政府主管机构通过多级母子公司进行控制。如此一来,我们在研究国有企业战略领导时,需要充分考虑不同类型和级别的国有企业战略领导的身份和动机。

在非国有企业内,很大一部分为家族企业。尤其对于具有跨代传承意愿的家族企业而言,其家族控制人或者家族成员的动机和行为模式与一般的职业经理人存在很大差别 (Gomez-Mejia et al., 2011)。在这些企业内,家族控制人往往更加重视家族对于企业的控制,并积极创造各种机会培养家族接班人 (李新春等, 2015)。因此,我们针对中国企业战略领导进行研究的时候,还有必要将这些家族企业独立出来进行研究。如果将家族成员视同于战略领导文献里面普遍研究的股权分散企业内的职业经理人,我们很有可能很难准确理解这些企业的战略选择。

### (三) 确认战略领导角色和动机对等性

如前所述,现有很多针对中国企业战略领导的研究通常隐含着中国企业战略领导具有与英美和德国企业内的战略领导同样角色和动机的假设。然而,由于中国的正式制度和非正式制度与西方国家存在很大差异,中国企业内的战略领导 (如董事长、独立董事、监事和总经

理) 具有独特的角色和动机 (Jiang & Kim, 2020)。如果我们完全照搬现有文献中的范式和概念来针对中国企业战略领导进行研究,得出的结论很有可能与企业实践脱节。

基于此,在针对中国企业战略领导进行研究之前,我们首先需要确认该具有同样称呼的战略领导在中国和西方是否拥有类似的角色和动机。我们可以通过深度访谈或者收集相关新闻报道来寻求这一问题的答案。如果针对这个问题的答案是否定的,我们应该进一步深入剖析中国制度情境,厘清中国战略领导具有不同于西方战略领导角色和动机的深层次原因。

与此同时,体现这些战略领导的特征的相关概念也有可能存在概念不对等或者测量不对等的问题 (Kohn, 1987)。例如,西方企业内的战略领导的职业生涯考虑涉及更多的是其在职业经理人劳动力市场上的被雇用机会。而中国国有企业的战略领导的职业生涯考虑则更多的是指其在政治体系内的晋升前景。此外,如前所述,文献中多用担任董事席位数量来测量董事的社会资本和社会地位。然而,在中国企业内,担任多个公司董事的多为高校科研人员、会计师事务所和律师事务所专业人员和行业内技术人员。对于这些人而言,社会资本和社会地位更多地应该由其在行业内或者学术圈内的社会网络、地位和声誉来体现。因此,在运用文献中体现战略领导特征的相关概念时,我们也要针对概念对等性以及测量对等性进行考察。在概念或者测量不完全对等时,我们可以根据中国企业的实践,进一步发展相关概念或者测量。

#### （四）深度理解制度情境

制度情境的差异是不同社会情境下的战略领导具有不同的角色和动机的主要原因（Crossland & Hambrick, 2007; Crossland & Hambrick, 2011; Krause et al., 2019）。此外，制度情境还对战略领导之间的权力关系以及互动模式产生影响（Aguilera & Jackson, 2010）。现有针对中国企业战略领导的研究大多根据文献中广泛使用的制度分类（如中小股东保护程度、权力距离）来解释这些战略领导的动机和行为。然而，中国企业战略领导的角色和动机受多种制度因素影响。我们可以采用“以行动者为中心的制度主义”（actor-centered institutionalism）的研究方式来分析中国企业战略领导的动机和行为（Aguilera & Jackson, 2010）。所谓“以行动者为中心的制度主义”指的是研究需要充分理解行动者所嵌入在当地社会情境，并考虑行动者通过其自身或者集体行动引发制度变革的可能性。基于此，我们有必要进行跨国比较以及历史纵深分析，针对不同类型企业所处的社会制度环境进行深入剖析，从而进一步理解中国企业战略领导的角色和动机。在此基础上，我们希望能够进一步提炼关键制度情境变量、构建情境化的战略领导理论和视角。

接受编辑：Haiyang Li

收稿日期：2021年2月19日

接受日期：2021年2月20日

#### 作者简介：

李炜文，现任中山大学管理学院教授，在香港中文大学获得博士学位。研究兴趣包括战

略领导和战略微基础研究。发表文章见于 *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies* 和《管理世界》等期刊。

#### 参考文献

- [1] 李新春、张鹏翔、叶文平：《家族企业跨代资源整合与组合创业》，《管理科学学报》，2016年第11期。
- [2] Shenkar, O. : 《具有中国特色的管理学研究》，《管理学季刊》，2017年第1期。
- [3] 魏刚、肖泽忠、邹宏：《独立董事背景与公司经营绩效》，《经济研究》，2007年第3期。
- [4] 张燕：《战略领导力研究：最近20年的进展与未来研究方向》，《管理学季刊》，2021年第1期。
- [5] 祝振铎、李新春、叶文平：《“扶上马，送一程”：家族企业代际传承中的战略变革与父爱主义》，《管理世界》，2018年第11期。
- [6] Aguilera, R. V., & Jackson, G. 2003. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of management Review*, 28: 447-465.
- [7] Aguilera, R. V., & Jackson, G. 2010. Comparative and international corporate governance. *Academy of Management Annals*, 4: 485-556.
- [8] Crossland, C., & Hambrick, D. C. 2007. How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28: 767-789.
- [9] Crossland, C., & Hambrick, D. C. 2011. Differences in managerial discretion across countries: How nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal*, 32: 797-819.
- [10] Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Soci-*

ology, 6: 1-22.

[11] DiMaggio, P. J. , & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

[12] Gomez - Mejia, L. R. , Cruz, C. , Berrone, P. , & De Castro, J. 2011. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5: 653-707.

[13] Hambrick, D. C. , & Finkelstein, S. 1987. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9: 369-406.

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

[15] Hannan, M. T. , & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

[16] Jiang, F. , & Kim, K. A. 2020. Corporate governance in China: A survey. *Review of Finance*, 24: 733-772.

[17] Jiang, W. , Wan, H. , & Zhao, S. 2016. Reputation concerns of independent directors: Evidence from individual director voting. *The Review of Financial Studies*, 29: 655-696.

[18] Jiang Y. , & Kim, Y. 2015. Developing multi-dimensional green value Extending Social Exchange Theory to explore customers' purchase intention in green hotels—evidence from Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27: 308-334.

[19] Kato, T. , & Long, C. 2006. CEO turnover, firm performance, and enterprise reform in China: Evidence from micro data. *Journal of Comparative Economics*, 34: 796-817.

[20] Kohn, M. L. 1987. Cross-national research as

an analytic strategy: American sociological association, 1987 presidential address. *American Sociological Review*, 52: 713-731.

[21] Krause, R. , Li, W. W. , Ma, X. F. , & Bruton, G. D. 2019. The board chair effect across countries: An institutional view. *Strategic Management Journal*, 40: 1570-1592.

[22] Levit, D. , & Malenko, N. 2016. The labor market for directors and externalities in corporate governance. *The Journal of Finance*, 71: 775-808.

[23] Li, J. , & Qian, C. 2013. Principal - principal conflicts under weak institutions: A study of corporate takeovers in China. *Strategic Management Journal*, 34: 498-508.

[24] Li, W. , Au, K. Y. F. , He, A. , & Song, L. 2015. Why do family - controlled firms donate to charity? The role of intrafamily succession intention, social status, and religiosity. *Management and Organization Review*, 11: 621-644.

[25] Ma, J. , & Khanna, T. 2016. Independent directors' dissent on boards: Evidence from listed companies in China. *Strategic Management Journal*, 37: 1547-1557.

[26] Schipani, C. A. , & Liu, J. 2002. Corporate governance in China: Then and now. *Columbia Business Law Review*, 1: 1-70.

[27] Schmid, T. , Achleitner, A. K. , Ampenberger, M. , & Kaserer, C. 2014. Family firms and R&D behavior—New evidence from a large-scale survey. *Research Policy*, 43: 233-244.

[28] Shen, W. , & Cho, T. S. 2005. Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework. *Academy of Management Review*, 30: 843-854.

[29] Tam, O. K. 2000. Models of corporate governance for Chinese companies. *Corporate Governance: An International Review*, 8: 52-64.

[30] Tuschke, A. , Sanders, W. G. , & Hernandez, E. 2014. Whose experience matters in the boardroom? The effects of experiential and vicarious learning on emerging market entry. *Strategic Management Journal*, 35: 398-418.

[31] Withers, M. C. , & Fitza, M. A. 2017. Do board

chairs matter? The influence of board chairs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 38: 1343-1355.

[32] Xin, Q. , Bao, A. , & Hu, F. 2019. West meets east: Understanding managerial incentives in Chinese SOEs. *China Journal of Accounting Research*, 12: 177-189.