

情境化战略领导力研究^{*}

□ 师 伟 (Wei Shi)

摘 要：张燕（2021）梳理了 20 年来发表在 AMJ 和 SMJ 上的战略领导力研究，并提出了七个潜在的研究方向。本文针对张燕（2021）做出评述，讨论了情境化战略领导力研究的重要性，并指出了此类研究可依循的三个路径：①事件如何影响高管的优选项和决策；②高管特征如何影响企业应对内外部威胁的措施；③外部治理主体如何调节高管特征对企业战略决策的影响。

关键词：战略领导力；CEO；事件；威胁；公司治理

张燕（2021）强调了战略领导力领域的重要性，梳理了 2000~2019 年发表在 AMJ 和 SMJ 上的相关研究。张燕（2021）在这两本期刊上遴选出了关于 CEO、高管团队和董事会的 381 篇文章，研究频次最高的解释变量和被解释变量分别为人口统计特征和企业绩效。另外，文章还为战略领导力研究提出了七个潜在研究方向。

企业高管（CEO、高管团队和董事会）制定的决策会影响到企业的竞争力和绩效（Finkelstein et al., 2009）。随着高阶理论（Hambrick & Mason, 1984）的引入，学者们开始致力于研究高管特征对企业战略决策和绩效的影响（Liu et al., 2018; Wang et al., 2015）。张燕（2021）提到，高管的人口统计特征、过往经历、个性特征、认知特点和价值观都会影响企业绩效和一系列的战略决策（包括企业战略、竞争战略、全球战略和利益相关者战略）。高管特征包括年龄（Serfling, 2014; Yim, 2013）、教育经历（Wally & Baum, 1994）、行业经历（Crossland et al., 2014）、谦逊（Ou et al., 2017; Petrenko et al., 2019）、自恋（Chatterjee & Hambrick, 2007; Zhu & Chen, 2015）、自大（Hayward & Hambrick, 1997; Li & Tang, 2010）、政治意识形态（Chin et al., 2013）、过度自信（Chen et al., 2015）、大五人格（Benischke et al., 2019; Harrison et al., 2019; Nadkarni & Herrmann, 2010）、调节定向（Gamache et al.,

^{*} 感谢李海洋博士的宝贵建议。文责自负。

2015)、时间聚焦(DesJardine & Shi, 2021)和认知复杂性(Wong et al., 2011)等。

虽然目前战略领导力研究成果颇丰,但依旧还有许多空白之处。本文着重介绍如何进行情境化战略领导力研究,以进一步发展此领域研究。首先,已有研究一般聚焦于高管的稳定特征对战略决策的影响。以高管性别为例。Faccio等(2016)发现,在战略决策中,女性CEO比男性CEO愿意承担的风险程度更低。除了性别等比较稳定的特征,也有部分研究发现:具备其他特征的高管也会呈现出一些相对固定的战略决策模式。然而,高管的个人行为并不仅由其个人特征决定,其最近经历的事件也会产生影响(Morgeson et al., 2015)。高管经历的事件如何影响其优选项和战略决策,其中机制还有待探究。

其次,内外部的威胁也是高管决策的重要影响因素。例如,竞争威胁和监管环境变化经常会促使企业作出收购决策(Haleblian et al., 2009)。高管特征对战略决策的这类影响,仅在高管面临内外部威胁的情况下才会出现。然而,高管特征如何能让企业作出不同的应对措施,目前还未进行深入探究。

最后,外部治理主体对高管行为的影响愈发明显(Aguilera et al., 2015)。股东激进主义(shareholder activism)和利益相关者激进主义(stakeholder activism)的崛起,对CEO和董事会决策产生了深刻的影响(Briscoe & Gupta, 2016; Goranova & Ryan, 2014)。高管决策裁量权会随之削弱。因此,高管特征对战略决策的影响研究不考虑外部治理主体的作用,是不充分的。

在后续部分,本文将展开叙述情境化战略领导力研究的三个路径:①事件如何影响高管的优选项和决策;②高管特征如何影响企业应对内外部威胁的措施;③外部治理主体如何调节高管特征对企业战略决策的影响。

一、高管经历的事件与战略决策

张燕(2021)指出,现有研究已针对高管人口统计特征和个性特征对战略决策的影响进行了探索。然而,事件系统理论认为,高管经历的离散事件也会影响其行为。事件系统理论还特别指出,新颖、突发并且关键的事件会影响企业的决策和行为(Morgeson et al., 2015):新颖是指某事件与现在及以往的行为都不同,代表了一种新的、出乎意料的现象(Morgeson, 2005);突发是指在常规活动之外发生变化的数量和程度(Dohrenwend et al., 1993);关键是指某事件的重要或优先程度(Morgeson & DeRue, 2006)。

事件系统理论得到了越来越多研究的验证——企业高管的战略行为确实受其最近经历的重大事件的影响。Dahl等(2012)发现男性CEO在成为父亲之后,支付给其雇员的薪酬一般会减少。Shi等(2017a)发现,CEO在独董去世后不再去做大型并购,因为CEO对高额薪酬和提高社会地位等外部激励的敏感性降低。Shi等(2017b)发现,在目睹了同行获得媒体的大奖之后,CEO会把收购当作一项提高社会知名度的途径,从而变得更热衷于收购。Neyland(2020)发现,CEO离婚后,其剩余个人投资组合高度集中于其持有的公司股票和期权,

因此更不会去做有风险的决策。Chen 等 (2020) 发现, 在经历了同事去世之后, CEO 会更积极地投身于企业社会责任。Li 等 (2020) 发现, 在被媒体誉为“最卓越的商业领导者”后, CEO 的心理特权 (如随意打破规则) 会增加, 更有可能出现财务不端。

上述研究说明高管的近期经历会影响其优选项和战略选择。但是, 事件对高管决策的影响研究尚处起步阶段。要推动相关研究的发展, 须得解决以下问题: 第一, 什么类型的事件会影响高管的优选项? 高管的精力有限, 他们不可能留意到发生在其周围的所有事件。即使高管留意到了一些事件, 他们也未必会因此改变优选项和决策。因此, 后续应当探讨具备哪些关键特征的事件才会改变高管优选项。第二, 已有研究认为, 高管和其他利益相关者对同一个事件可能有不同的反应。例如, Burchard 等 (2021) 发现, 焦点企业的投资者对竞争对手的 CEO 被解雇抱乐观态度, 因为投资者认为焦点企业的 CEO 在此空当有机可乘。与之相反, Connelly 等 (2020) 发现, 在得知同行被解雇时, CEO 会有职业危机感, 进而减少战略层面的风险行为。高管和投资者为何会有迥然不同的反应? 这有待进一步研究。第三, 企业高管会同时经历几个事件。例如, CEO 既经历了同事的去世, 又得知竞争对手的 CEO 得了“卓越 CEO 奖”。现有研究 (Shi et al., 2017a; Shi et al., 2017b) 发现, 这两个事件对 CEO 优选项和决策有不同的影响。多事件并发时, 什么事件对高管决策产生主导作用, 什么因素让特定事件发挥了主导作用, 这也需要进一步的探讨, 相信可以得出丰富成果。

二、高管特征与内外部威胁的不同应对措施

企业时常面临内外部威胁。内部威胁包括雇员罢工、雇员激进主义 (employee activism)、核心雇员跳槽等, 外部威胁包括技术颠覆、股东激进主义、劳动力市场剧变和从管制到放松管制的过渡等。企业高管的核心任务之一便是应对这些威胁。Audia 等 (2000) 发现, 企业在应对威胁方面表现出极大的不同。有些企业预见到了威胁并相应进行调整, 有些企业却截然不同。奈飞和百视达面对娱乐行业变化时采取了不同的措施, 最终奈飞成功了, 而百视达却陷入困局。新冠肺炎疫情下, 消费需求停滞, 企业营收直线下降。企业都在寻找度过此次公共卫生危机的方法, 但找到的方法大不一样。有些企业选择“瘦身”——拼命削减成本、薪酬和休假, 并进行资产剥离 (Stricker & Wendt, 2020), 而另外一些企业则选择“增重”——开辟新的渠道去接触顾客, 满足顾客的需求 (The Associated Press, 2020)。

许多因素会导致上述差异, 高管特征便是其中一个重要因素。然而, 现有研究大多关注高管特征对企业战略决策和绩效的直接影响, 却少有关注企业应对威胁时高管发挥的作用。这部分研究的缺失令人遗憾。因为高管未必会经常参与到常规的战略决策中, 但在应对内外部威胁时却经常发挥着举足轻重的作用。高管作为有限理性个体, 会受其探索方法、偏见和认知风格的影响 (Cyert & March, 1963)。高管特征影响着高管对威胁的解读, 从而也会影响

到企业面对威胁的反应和消除威胁的战略举措。因此,我们需要针对企业面临威胁时,高管特征对战略举措的影响进行更加深入的研究。

大多数高管特征与趋近积极结果(趋近动机或“希望”动机)和回避消极结果(回避动机或“害怕”动机)有关(Feltman & Elliot, 2012)。高管会更积极地投身于一项任务(趋近动机),还是会完全搁置一项任务(回避动机),取决于结果是积极的还是消极的。高管具备趋近(回避)动机导致企业面临威胁时选择进取(回避)。以高管调节定向为例,促进定向(promotion focus)强调正向的激励或收获。具有促进定向的高管,会抓住每个可以有所成就的机会(Gamache et al., 2015)。因此,具有促进定向的高管在面对内外部威胁时会有更进取的措施。相反,预防定向(prevention focus)强调负向激励、安全和有保障,反映在行为上便是风险规避和失误规避(Crowe & Higgins, 1997)。因此,有较强预防动机的高管更倾向于采取回避的方法,面对威胁不予回应。简而言之,只有探明了高管特征会形成趋近动机还是回避动机,才能很好地解释企业应对威胁时采取的措施。

三、外部治理主体和战略领导力

包括股东在内的利益相关者和管理层是公司治理天平的两端,董事会是这架天平的支点,起着至关重要的作用。但现如今,外部治理主体在公司治理中发挥着越来越重要的作用。外部治理主体包括监管者、该企业的机构投资者、瞄准公司变革的激进投资者、卖空其股票的投

资者(如卖空者)、客户、评级机构和竞争对手等。机构投资者等部分外部治理主体通过任命公司董事,可以直接对企业战略决策施加影响;而另一部分外部治理主体则只能产生间接影响。他们或是通过影响股价来影响企业决策,如证券分析师(Wiersema & Zhang, 2011)和卖空者(Shi et al., 2020b);或是通过影响企业声誉来影响企业决策,如媒体(Dyck et al., 2008)。

越来越多的研究验证了外部治理主体在战略决策中的重要作用(Goranova et al., 2010; Goranova et al., 2017; Shi et al., 2018; Shi et al., 2020a)。但是,学者们尚未考虑外部治理主体如何调节高管特征对企业选择和行为的影响。例如,十分关注未来的高管倾向于作出长期导向的投资决策(DesJardine & Bansal, 2019)。然而,面对来自激进对冲基金的短期业绩压力,高管关注未来长期投资的倾向可能会受到抑制。因此,对战略领导力的全面理解要求我们考虑参与治理的各个主体。本文后续部分将讨论外部治理主体如何调节高管的个性、价值观和动机对其战略选择的影响。

高管们在开放性、外向性、责任心、亲和力和神经质等个性方面存在差异(Harrison et al., 2019)。例如,外向性作为一种个性特征,或多或少地表现出积极的情感、果断的行为、有决断力的思维和对社会参与的渴望。价值观是指“喜欢某种事态而不喜欢另一种事态的大致倾向”(Hofstede, 1980)。高管可能在能动和共生价值观(agentive and communal values)方面存在差异(Abele & Wojciszke, 2007)。具有强烈能动价值的个体通过自身的个人成就、

独立和分离感获得快乐，而具有强烈共生价值的个体通过自身与他人的关系和在集体中的归属感获得快乐 (Diehl et al., 2004)。高管们也可能拥有不同的内隐动机 (implicit motives)。内隐动机指“个体意识之外的动机倾向” (Schultheiss, 2008)。这样的动机隐含在“愿望和欲望”中，不为个体意识所表达 (Winter et al., 1998)，但反映在个人的言行上，并将直接影响决策 (Kehr, 2004; McClelland et al., 1989)。内隐动机深藏在个体的内心深处，尽管人们没有意识到它们的存在，却可以通过言语和行动反映出来 (McClelland et al., 1989)。最具影响力的一组内隐动机被称为“三大动机” (Kehr, 2004; Lang et al., 2012; Shi & DesJardine, 2021)：成就需要、权力需要、归属需要。受成就激励的人会努力追求卓越；受权力驱动的人期望对他人施加影响和控制，同时避免他人对自己施加影响；为归属所驱动的人高度重视人际关系，并与他们不喜欢的人或观点相左的人保持距离。

外部治理主体可以在高管的个性、价值观和动机对战略决策的影响中施加“拉力”或“推力”。“拉力”是指外部治理主体强化高管特征对战略选择的影响的情形。对成就有强烈需求的管理者会倾向于冒险的战略决策 (McClelland, 1961)。如果机构投资者不发挥积极的监督作用，高管的冒险倾向便会进一步放大 (Connelly et al., 2019)。“推力”是指外部治理主体削弱高管特征对战略选择的影响的情形。能动价值高的高管可能会通过收购来拓展新业务，但来自卖空者的威胁可能会削弱这些高管的收购欲望 (Shi et al., 2020b)，从而产生

“推力”。

探讨高管特征和外部治理主体之间的互动如何影响战略决策，大致有三个维度：时间范围、风险承担和利益相关者导向。时间范围方面，一些战略决策可以立即产生回报，而另一些则专注于创造长期价值。风险承担方面，战略决策与不同级别的风险有关。通过收购扩张到一个新的国家通常比通过合资企业去扩张风险更大 (Shaver, 1998)。进入一个不相关的行业比进入一个相关的行业风险更大。利益相关者导向方面，战略决策通常需要权衡不同利益相关者之间的利益，或至少在短期内需要作出权衡。重组和资产剥离可以提高运营效率和公司价值，但会导致裁员。这个股东乐见的举措却对员工的利益产生了不利影响。企业政治活动可以保护企业的市场地位、增加其商业利益，却可能会损害消费者的福利。

例如，具有高共生价值的高管倾向于将更多的公司资源和精力分配给利益相关者 (Abele & Wojciszcz, 2014; Rosenberg et al., 1968)。然而，面对来自激进的对冲基金的业绩压力，具有强大共生价值的高管可能会减少分配给利益相关者的资源。但是，若有长期机构投资者的支持，这些高管又可能会将更多的资源投入利益相关者身上。换句话说，具有强大利益相关者共生价值的高管将在多大程度上平衡不同利益相关者的利益，可能取决于机构投资者的“拉力”和“推力”。另外，过度自信的高管往往会作出有风险的战略决策 (Malmendier & Tate, 2005)。证券分析师的监督可以使高管避免研发等高风险的投资决策 (He & Tian, 2013)。因此，在证券分析师的“推力”下，

过度自信的高管未必会进行高风险的活动。这两个例子表明，考虑外部治理主体在战略领导中的作用，可以使研究预测更加细致和准确。

四、总结

张燕（2021）认为，虽然管理学者对该课题已经进行了大量研究，但战略领导力领域仍然有丰富的研究机会。本文认为，推进战略领导力研究的一个重要方法是从情境化的角度去探讨事件如何影响高管的优选项和决策、高管特征如何塑造公司应对威胁，以及外部治理主体如何调节高管特征对战略决策的影响。希望本篇评述可以启发更多研究将高管特征作为战略决策的有力解释因素，填补研究空白。

接受编辑：Haiyang Li

翻 译：罗银燕

收稿日期：2021 年 2 月 5 日

接受日期：2021 年 2 月 7 日

作者简介：

师伟是迈阿密大学迈阿密赫伯特商学院的管理学副教授和 Cesarano 学者。他在莱斯大学获得博士学位。研究领域主要集中在公司治理主体对战略决策的影响。研究成果见诸 AMJ、SMJ、JCF 和 JM 等期刊，并被《华尔街日报》和《哈佛商业评论》转载。

参考文献

[1] 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。

[2] Abele, A. E., & Wojciszke, B. 2007. Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93: 751.

[3] Abele, A. E., & Wojciszke, B. 2014. Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 50: 195–255.

[4] Aguilera, R., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. 2015. Connecting the dots: Bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *Academy of Management Annals*, 9: 483–573.

[5] Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. 2000. The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43: 837–853.

[6] Benischke, M. H., Martin, G. G. P., & Glaser, L. 2019. CEO equity risk bearing and strategic risk taking: The moderating effect of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 40: 153–177.

[7] Briscoe, F., & Gupta, A. 2016. Social activism in and around organizations. *Academy of Management Annals*, 10: 671–727.

[8] Burchard, C. H., Proelss, J., Schäffer, U., & Schweizer, D. 2021. Bad news for announcers, good news for rivals—Are rivals fully seizing transition-period opportunities following announcers' top management turnovers? *Strategic Management Journal*, 42: 579–607.

[9] Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. 2007. It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52: 351–386.

[10] Chen, G., Crossland, C., & Luo, S. 2015. Making the same mistake all over again: CEO overconfidence and corporate resistance to corrective feed-

back. *Strategic Management Journal*, 36: 1513–1535.

[11] Chen, G. , Crossland, C. , & Huang, S. 2020. That could have been me: Director deaths, CEO mortality salience, and corporate prosocial behavior. *Management Science*, 66: 3142–3161.

[12] Chin, M. K. , Hambrick, D. C. , & Trevino, L. K. 2013. Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58: 197–232.

[13] Connelly, B. , Shi, W. , Hoskisson, R. , & Koka, B. 2019. Shareholder influence on joint venture exploration. *Journal of Management*, 45: 3178–3203.

[14] Connelly, B. L. , Li, Q. J. , Shi, W. , & Lee, K. 2020. CEO dismissal: Consequences for the strategic risk taking of competitor CEOs. *Strategic Management Journal*, 41: 2092–2125.

[15] Crossland, C. , Zyung, J. , Hiller, N. J. , & Hambrick, D. C. 2014. CEO career variety: Effects on firm-level strategic and social novelty. *Academy of Management Journal*, 57: 652–674.

[16] Crowe, E. , & Higgins, E. T. 1997. Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69: 117–132.

[17] Cyert, R. , & March, J. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

[18] Dahl, M. S. , Dezso, C. L. , & Ross, D. G. 2012. Fatherhood and managerial style: How a male CEO's children affect the wages of his employees. *Administrative Science Quarterly*, 57: 669–693.

[19] DesJardine, M. , & Bansal, P. 2019. One step forward, two steps back: How negative external evaluations can shorten organizational time horizons. *Organization Science*, 30: 761–780.

[20] DesJardine, M. R. , & Shi, W. 2021. How temporal focus shapes the influence of executive compensation on risk taking. *Academy of Management Journal*, 64: 265–292.

[21] Diehl, M. , Owen, S. K. , & Youngblade, L. M. 2004. Agency and communion attributes in adults' spontaneous self-representations. *International Journal of Behavioral Development*, 28: 1–15.

[22] Dohrenwend, B. P. , Raphael, K. G. , Schwartz, S. , Stueve, A. , & Skodol, A. 1993. *The structured event probe and narrative rating method for measuring stressful life events*. In L. Goldberger, & S. Breznitz (Eds.). *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*: 174–199. New York: Free Press.

[23] Dyck, A. , Volchkova, N. , & Zingales, L. 2008. The corporate governance role of the media: Evidence from Russia. *Journal of Finance*, 63: 1093–1135.

[24] Faccio, M. , Marchica, M. -T. , & Mura, R. 2016. CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39: 193–209.

[25] Feltman, R. , & Elliot, A. J. 2012. *Approach and avoidance motivation*. In N. M. Seel (Ed.). *Encyclopedia of the Sciences of Learning*: 286–288. Boston, MA: Springer US.

[26] Finkelstein, S. , Hambrick, D. C. , & Cannella, A. A. 2009. *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press.

[27] Gamache, D. , McNamara, G. , Mannor, M. J. , & Johnson, R. E. 2015. Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58: 1261–1282.

[28] Goranova, M. , Dharwadkar, R. , & Brandes,

P. 2010. Owners on both sides of the deal: Mergers and acquisitions and overlapping institutional ownership. *Strategic Management Journal*, 31: 1114–1135.

[29] Goranova, M. , & Ryan, L. V. 2014. Shareholder activism: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 40: 1230–1268.

[30] Goranova, M. L. , Priem, R. L. , Ndofo, H. A. , & Trahms, C. A. 2017. Is there a “dark side” to monitoring? Board and shareholder monitoring effects on M&A performance extremeness. *Strategic Management Journal*, 38: 2285–2297.

[31] Halebian, J. , Devers, C. E. , McNamara, G. , Carpenter, M. A. , & Davison, R. B. 2009. Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35: 469–502.

[32] 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.

[33] Harrison, J. S. , Thurgood, G. R. , Boivie, S. , & Pfarrer, M. D. 2019. Measuring CEO personality: Developing, validating, and testing a linguistic tool. *Strategic Management Journal*, 40: 1316–1330.

[34] Hayward, M. L. , & Hambrick, D. C. 1997. Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42: 103–127.

[35] He, J. , & Tian, X. 2013. The dark side of analyst coverage: The case of innovation. *Journal of Financial Economics*, 109: 856–878.

[36] Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks: Sage.

[37] Kehr, H. M. 2004. Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The com-

pensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29: 479–499.

[38] Lang, J. W. , Zettler, I. , Ewen, C. , & Hülshager, U. R. 2012. Implicit motives, explicit traits, and task and contextual performance at work. *Journal of Applied Psychology*, 97: 1201.

[39] Li, J. , Shi, W. , Connelly, B. , Yi, X. , & Qin, X. 2020. CEO awards and financial misconduct. *Journal of Management*, <https://doi.org/10.1177/0149206320921438>.

[40] Li, J. T. , & Tang, Y. 2010. CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53: 45–68.

[41] Liu, D. , Fisher, G. , & Chen, G. 2018. CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12: 789–816.

[42] Malmendier, U. , & Tate, G. 2005. CEO overconfidence and corporate investment. *Journal of Finance*, 60: 2661–2700.

[43] McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand Reinhold.

[44] McClelland, D. C. , Koestner, R. , & Weinberger, J. 1989. How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96: 690.

[45] Morgeson, F. P. 2005. The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90: 497.

[46] Morgeson, F. P. , & DeRue, D. S. 2006. Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17: 271–287.

[47] Morgeson, F. P. , Mitchell, T. R. , & Liu, D. 2015. Event system theory: An event-oriented approach to

the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40: 515–537.

[48] Nadkarni, S. , & Herrmann, P. 2010. CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53: 1050–1073.

[49] Neyland, J. 2020. Love or money: The effect of CEO divorce on firm risk and compensation. *Journal of Corporate Finance*, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.101507>.

[50] Ou, A. Y. , Seo, J. , Choi, D. , & Hom, P. W. 2017. When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines. *Academy of Management Journal*, 60: 1915–1931.

[51] Petrenko, O. V. , Aime, F. , Recendes, T. , & Chandler, J. A. 2019. The case for humble expectations: CEO humility and market performance. *Strategic Management Journal*, 40: 1938–1964.

[52] Rosenberg, S. , Nelson, C. , & Vivekananthan, P. 1968. A multidimensional approach to the structure of personality impressions. *Journal of personality and social psychology*, 9: 283–294.

[53] Schultheiss, O. C. 2008. *Implicit motives*. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.). *Handbook of Personality Psychology: Theory and Research*; 603–633. New York: Guilford Press.

[54] Serfling, M. A. 2014. CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 25: 251–273.

[55] Shaver, J. M. 1998. Accounting for endogeneity when assessing strategy performance: Does entry mode choice affect FDI survival? *Management Science*, 44: 571–585.

[56] Shi, W. , Hoskisson, R. E. , & Zhang, Y. A. 2017a. Independent director death and CEO acquisitive-

ness: Build an empire or pursue a quiet life? *Strategic Management Journal*, 38: 780–792.

[57] Shi, W. , Zhang, Y. , & Hoskisson, R. 2017b. Ripple effects of CEO awards: Investigating the acquisition activities of superstar CEOs' competitors. *Strategic Management Journal*, 38: 2080–2102.

[58] Shi, W. , Connelly, B. L. , & Cirik, K. 2018. Short seller influence on firm growth: A threat-rigidity perspective. *Academy of Management Journal*, 61: 1892–1919.

[59] Shi, W. , Connelly, B. L. , Hoskisson, R. , & Ketchen, D. 2020a. Portfolio spillover of institutional investor activism: An awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 63: 1865–1892.

[60] Shi, W. , & DesJardine, M. 2021. Under attack! CEO implicit motives and firm competitive responses following short seller activism. Working Paper.

[61] Shi, W. , Ndofor, H. A. , & Hoskisson, R. E. 2020b. Disciplining role of short sellers: Evidence from M&A activity. *Journal of Management*, <https://doi.org/10.1177/0149206320912307>.

[62] Stricker, K. , & Wendt, T. 2020. Are industrial companies cutting R&D and Capex too deeply? *Bain & Company*, <https://www.bain.com/insights/are-industrial-companies-cutting-rd-and-capex-too-deeply-snap-chart/>.

[63] The Associated Press. 2020. Distilleries using high-proof alcohol to make hand sanitizer. *The Associated Press*. March 17. <https://www.usnews.com/news/us/articles/2020-03-16/distilleries-using-high-proof-alcohol-to-make-hand-sanitizer>.

[64] Wally, S. , & Baum, J. R. 1994. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37: 932–956.

[65] Wang, G. , Holmes, R. M. , Oh, I. -S. , & Zhu, W. 2015. Do CEOs matter to firm strategic actions and

firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, 69: 775–862.

[66] Wiersema, M. F., & Zhang, Y. 2011. CEO dismissal: The role of investment analysts. *Strategic Management Journal*, 32: 1161–1182.

[67] Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. 1998. Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105: 230.

[68] Wong, E. M., Ormiston, M. E., & Tetlock,

P. E. 2011. The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54: 1207–1228.

[69] Yim, S. 2013. The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. *Journal of Financial Economics*, 108: 250–273.

[70] Zhu, D. H., & Chen, G. 2015. CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60: 31–65.