

战略领导力研究：最近 20 年的进展与未来研究方向^{*}

□ 张 燕 (Yan Anthea Zhang)

摘 要：本文回顾了近 20 年内（2000~2019 年）发表于《美国管理学会学报》（*Academy of Management Journal*, AMJ）和《战略管理杂志》（*Strategic Management Journal*, SMJ）的有关战略领导力的 407 篇论文，并解析了这些论文的着重点及关键变量（解释变量和被解释变量）在前十年与后十年有什么不同。更重要的是，本文为对战略领导力感兴趣的学者们指出了七个未来研究方向。

关键词：战略领导力；高管更替；公司治理

一、战略领导力：一直以来都很重要的研究领域

翻开任何一本主流商业杂志，我们很有可能看到有关战略领导力的描述与讨论。例如，《彭博商业周刊》于 2019 年 3 月 18 日刊登的封面文章题目为：《五个月内、两架客机失事、346 人遇难——波音公司深陷危机》（*2 Planes, 5 Months, 346 dead, Boeing in Crisis*）。这篇文章报道了波音 737 MAX 系列飞机的两起致命空难。文中写道：“波音 737 MAX 系列飞机声誉受损，波音公司的长期产品战略亟待调整，首席执行官（CEO）对此责任重大。毕竟在 2018 年，波音公司 CEO 的年薪高达 1850 万美元……”

坦率地讲，CEO 固然难辞其咎，但仅靠 CEO 无法解决波音公司的问题。不过对大多数人而言，1850 万美元可能是一辈子都赚不到的天文数字，而波音公司 CEO 一年便能领到这么高的薪水。正因为如此，当企业面临危机之时，CEO 难免首当其冲。

^{*} 本文基于张燕教授在战略管理学会（Strategic Management Society）主办的“从割裂走向融合：巩固战略领导力领域的研究成果”（*From Isolation to Integration in the C-Suite: Consolidating Our Gains in Strategic Leadership Research*）特别会议上发表的主旨演讲改写而成。该会议于 2019 年 3 月在美国内华达州拉斯维加斯召开。

CEO 的薪水既然如此丰厚，人们对他们的期望自然也高。当公司经营良好时，他们会获得赞赏；而当公司出现问题的时候，他们便是“出气筒”。尽管解决问题需要全企业上下以及诸多利益相关者的共同努力，人们还是会要求 CEO 去找出解决问题的办法。这是因为在认知上和情感上，人们需要指出具体的责任方，让其承担责任并解决问题。

因此，“公司高管是否真的重要”与“人们是否认为公司高管重要”是两个不同的问题。“公司高管是否重要”即便没有定论，但在人们的认知中，公司高管是很重要的。在这个意义上，战略领导力不仅现在是，而且将一直是一个重要、热门的研究领域。

二、战略领导力：近 20 年的研究概述

《美国管理学会学报》（*Academy of Man-*

年份	AMJ (篇)	SMJ (篇)	合计 (篇)
2000	3	3	6
2001	7	7	14
2002	7	5	12
2003	10	5	15
2004	4	6	10
2005	2	6	8
2006	6	9	15
2007	5	10	15
2008	11	10	21
2009	2	7	9
2010	10	13	23
2011	10	14	24
2012	3	16	19
2013	8	18	26
2014	14	20	34
2015	11	24	35
2016	6	27	33
2017	9	22	31
2018	6	20	26
2019	13	18	31
总计 (篇)	147	260	407

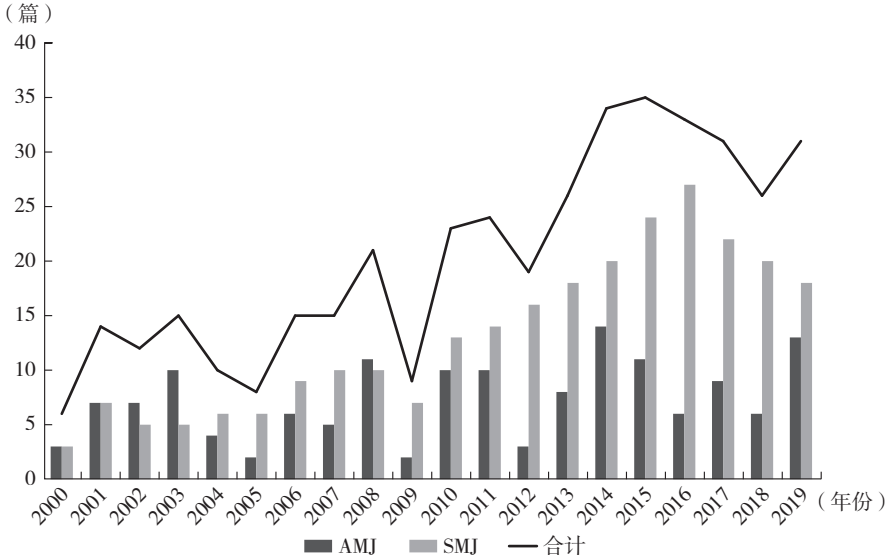


图 1 战略领导力研究在 AMJ 和 SMJ 上的发表情况（2000~2019 年）

注：①横轴：年份；②纵轴：AMJ、SMJ 及合计文章数量。

agement Journal, AMJ) 和《战略管理杂志》(Strategic Management Journal, SMJ) 是发表战略实证研究的两个旗舰学刊。为了提供一个过去 20 年来战略领导力领域的演化全貌，本文选取这两本学刊上发表于 2000 年至 2019 年的相关文献，作为本文分析的文献来源。^① 只要一篇论文中有一个主要变量与 CEO、高管团队或董事会有关，这篇论文即被视为有关战略领导力的研究。主要变量包括解释变量、被解释变量和调节变量，但是不包括控制变量。也就是说，纳入本文分析的论文至少有一个研究假设与 CEO、高管团队或董事会相关。经筛选，本文最终得到 407 篇论文。

（一）文献纵览

如图 1 所示，发表在 AMJ 和 SMJ 上的战略领导力论文数量总体呈上升趋势。在 2000 ~ 2008 年，相关论文在两大期刊的发表数量无明显差异；但是在 2009 年之后，发表在 SMJ 上的相关论文比 AMJ 更多，其中缘由尚不清楚。

① 本文作者感谢 Sung H. (Brian) Chung、Yoon Jung (Jenny) Kwon 和 Yiyang Zhu 在收集分析战略领导力相关文献上的协助。

图2总结了这些文献的研究主题。如果一篇论文中有一个主要变量与CEO（或高管团队/董事会）相关，这篇文章的研究主题即被定为CEO（或高管团队/董事会）。因为一些文章同时涉及两个或者三个主题，所以三大主题的文献数目占比的总和超过了100%。在这407篇论文中，有一半的论文关注CEO，36%的论文关注高管团队，30%的论文关注董事会。三大研

究主题的分布在AMJ和SMJ之间无明显的横向差异，但似乎随着时间的推移而发生了些许变化。如图3所示，关注CEO的论文数量呈震荡上升态势。因为关注CEO的论文通常也会关注董事会发挥的作用，因此关注董事会的论文数量也呈现总体上升态势。相比之下，关注高管团队的论文数量在近些年稳中有降。

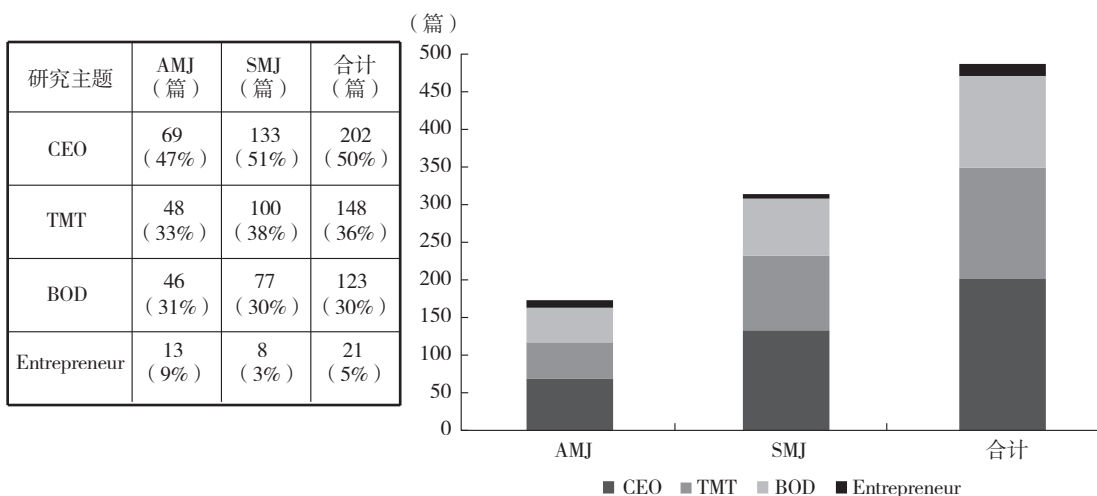


图2 研究主题在AMJ和SMJ上的总体分布（2000~2019年）

注：①横轴：AMJ、SMJ、合计；②纵轴：有关CEO、高管团队（TMT）、董事会（BOD）及企业家（Entrepreneur）的文章数量。

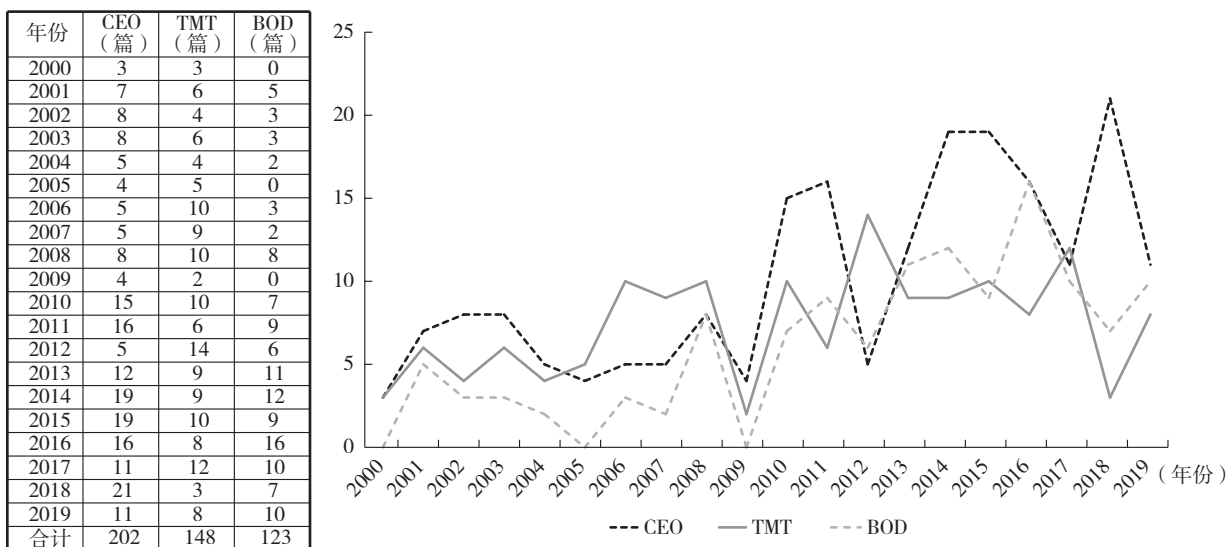


图3 研究主题的逐年分布（2000~2019年）

注：①横轴：年份；②纵轴：有关CEO、高管团队（TMT）及董事会（BOD）的文章数量。

一篇论文的标题能够起到提纲挈领的作用。这 407 篇论文的标题中使用最频繁的前十个词语依次是：绩效（performance）、战略层面的（strategic）、薪酬（compensation）、继任（succession）、所有权（ownership）、组织层面的（organizational）、结构（structure）、环境层面的（environmental）、网络（network）和行为层面的（behavioral）。有些人认为 AMJ 和 SMJ 对学术论文的侧重点有不同的偏好。本文针对 AMJ 和 SMJ 的论文标题用词的统计结果证实了这一猜想。^① 在 AMJ 的 147 篇论文的标题中使用最频繁的前十个词语依次是：绩效（performance）、社会层面的（social）、组织层面的（organizational）、行为层面的（behavioral）、战略层面的（strategic）、结构（structure）、企业家（entrepreneur）、代理（agency）、继任（succession）和权力（power）。在 SMJ 的 260 篇论文的标题中使用最频繁的十个词语则依次是：经历

（experience）、收购（acquisition）、薪酬（compensation）、职业生涯（career）、战略层面的（strategic）、绩效（performance）、认知（cognition）、信息（information）、警觉（vigilance）和网络（network）。相比之下，AMJ 似乎更关注战略领导力的社会/组织/行为特征等方面的问题，而 SMJ 则更关注具体的企业战略问题，例如并购（acquisition）以及某些特定的职业生涯（career）和（管理）经历（experience）。

（二）对于关键变量的总结

图 4 总结了上述文献中最常研究的解释变量。不出意料，战略领导力的人口统计特征受到最广泛的关注，407 篇论文中有 105 篇将其作为解释变量。另外，根据委托代理理论，管理层的薪酬会影响管理层的行为动机，继而影响管理层的战略行为。并且，高管的薪酬有时确实高得令人咋舌，这些现象在引发公众关注的同时，也吸引了学者们的注意力。出于这些原

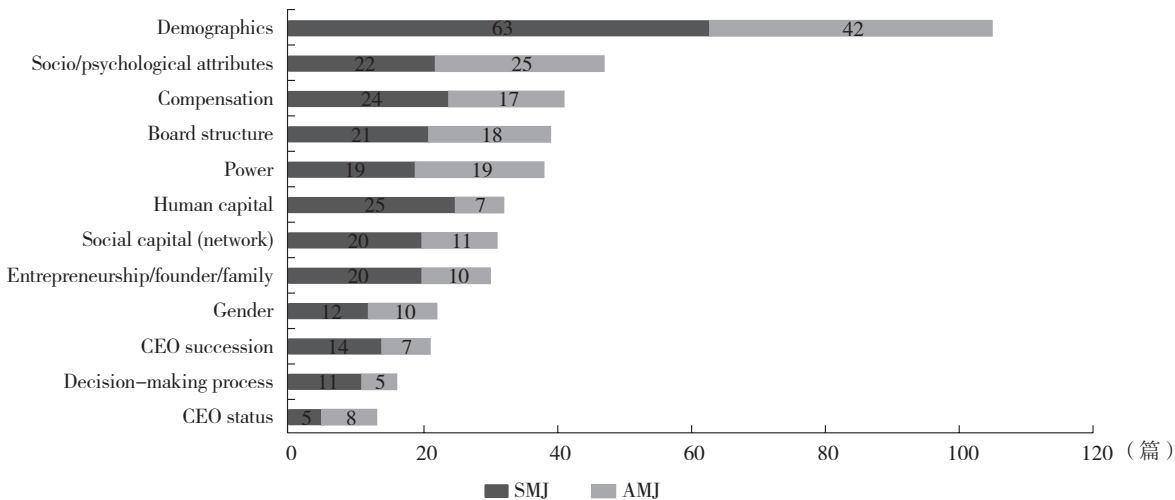


图 4 解释变量的分布 (2000~2019 年)

注：纵轴从上往下依次是：人口统计特征、社会/心理特征、薪酬、董事会结构、权力、人力资本、社会资本（社会网络）、创业/创始人/家族、性别、CEO 继任、决策过程及 CEO 地位。

^① 因为战略领导力的相关文章标题一般都会包含“CEO”、“高管团队”（top management team）、“董事会”（board of directors）、“高阶”（upper echelon）、“高管”（top managers）等词语，本文没有将这些词语列入标题中使用最频繁的前十个词语。

因,有41篇论文将高管薪酬作为解释变量。此外,董事会对公司股东负有受托责任,他们有责任对管理层进行监督。因此,董事会结构以及董事会与高管(尤其是CEO)之间的权力分配也是非常重要的解释变量。有39篇论文将董事会结构作为解释变量,有38篇论文将权力作为解释变量。学者们还致力于打开高管及高管团队决策过程的“黑箱”,有47篇论文将高管(团队)的社会心理特征作为解释变量。此外,高管的经历和专业技能也会对其战略选择和企业绩效产生影响,因此高管的社会资本(社会网络)和人力资本也吸引了学者们的关注,分别有31篇和32篇。

对比早期论文和近期论文所使用的解释变量可以获得丰富的信息。图5分别列出了在2000~2009年和2010~2019年这两段时间内,

上述文献最常使用的解释变量。在这两个时间段里,研究频次最高的解释变量都是人口统计特征:2000~2009年的125篇论文中有37篇,2010~2019年的282篇论文里有68篇。然而,两个时间段内发表的论文之间仍存在些许差异。上文提到,高管薪酬受到学者们的极大关注。但比较而言,2000~2009年对高管薪酬的关注度更高,高管薪酬作为解释变量的频次位列第二;而在2010~2019年,其频次仅位列第八。高管薪酬研究频次下降的其中一个重要原因是,有关高管薪酬的研究通常依赖同样的数据来源,使用那些成熟的、已被广泛使用的测量指标,包括薪酬总额、业绩提成比例,以及股票期权价值或股票期权比例等。随着越来越多相关的论文被发表出来,此类研究趋于饱和,后来的研究者在这类研究问题上比较难以产生新意。

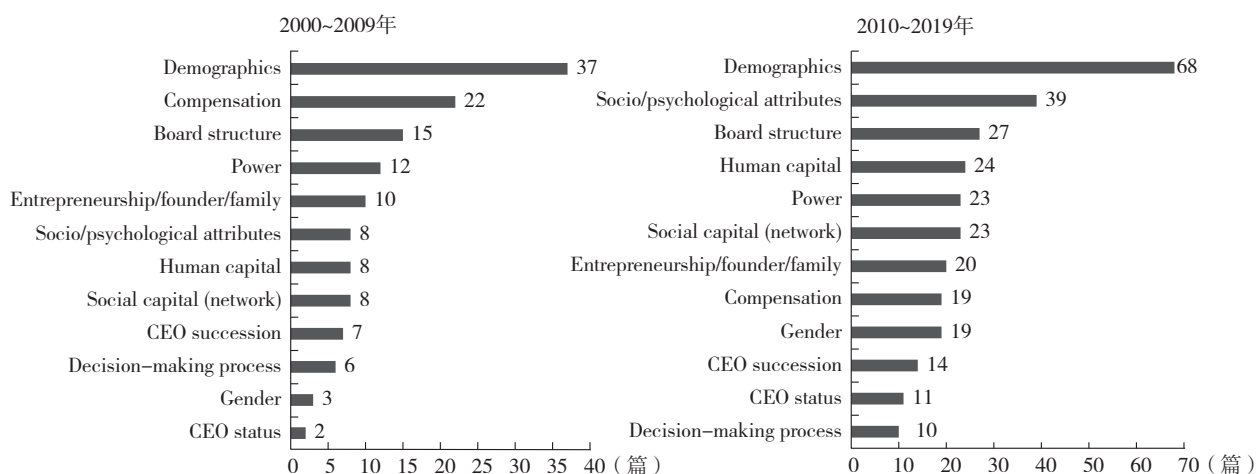


图5 2000~2009年和2010~2019年的解释变量分布

注:①2000~2009年(从上至下):人口统计特征、薪酬、董事会结构、权力、创业/创始人/家族、社会/心理特征、人力资本、社会资本(社会网络)、CEO继任、决策过程、性别及CEO地位;②2010~2019年(从上至下):人口统计特征、社会/心理特征、董事会结构、人力资本、权力、社会资本(社会网络)、创业/创始人/家族、薪酬、性别、CEO继任、CEO地位及决策过程。

与高管薪酬不同，战略领导力的社会/心理特征在 2010~2019 年的研究关注度比 2000~2009 年要高。在 2010~2019 年，社会/心理特征的频次位列第二，282 篇论文中占 39 篇；而在 2000~2009 年其频次仅位列第六，125 篇论文中仅占 8 篇。战略领导力的社会/心理特征越来越受到关注，反映了学者们正努力打开战略领导者们的互动及决策的“黑箱”。与此相关，战略领导力研究开始运用多种社会心理学理论，并且开始使用人口统计特征以外的数据。

图 6 总结了上述文献最常研究的被解释变

量。不出所料，有关企业绩效的研究频次位居第一，407 篇论文中有多达 155 篇将企业绩效作为被解释变量。企业绩效之所以被作为战略领导力研究的重中之重，是因为管理学者非常注重“那又如何”（so what）的问题。战略管理研究的核心就是要解释为什么有些企业的绩效优于其他企业。如果战略领导力与企业绩效无关，我们为何要关注战略领导力呢？为了避免这个“so what”问题，就有必要探明战略领导力对企业绩效的影响，因此企业绩效的研究频次位居第一也就不足为奇了。

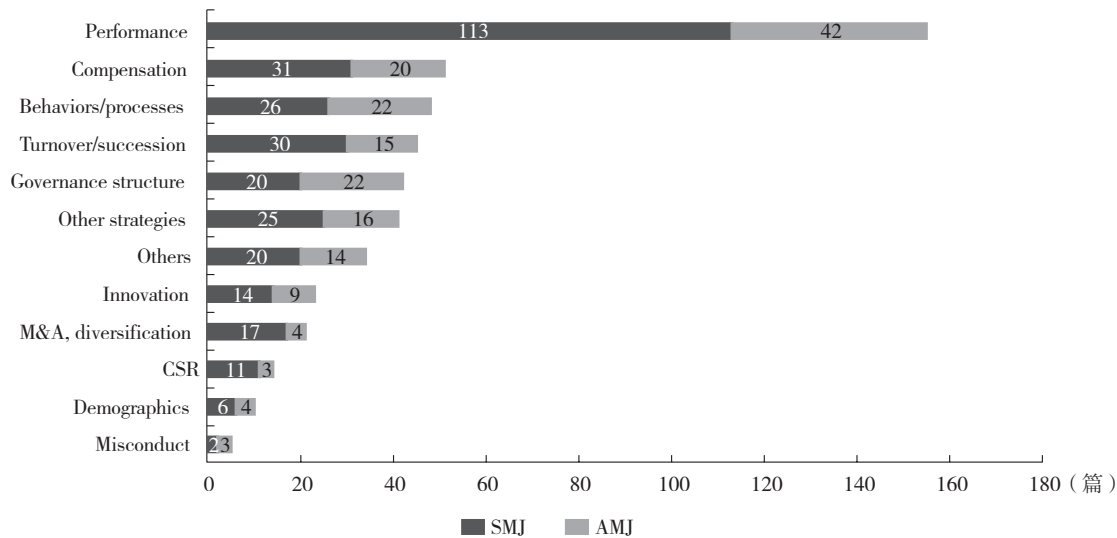


图 6 被解释变量的分布 (2000~2019 年)

注：纵轴从上往下依次是：绩效、薪酬、行为/过程、变更/继任、治理结构、其他战略、其他、创新、并购和多元化、企业社会责任、人口统计特征、行为不当。

其他的主要被解释变量包括高管薪酬、战略领导力的行为及决策过程、CEO/高管的变更/继任、公司治理结构等。看来，除了企业绩效，学者们还非常关注高管薪酬如何设定、高管如何做决策、在哪些情况下高管会发生变更，以及公司的治理结构等。除此之外，各种战略决策的内容，例如并购、多元化和创新也是被高频率使用的被解释变量。

图 7 分别列示了在 2000~2009 年和 2010~2019 年这两段时间内发表的论文所使用的被解释变量。在这两段时间内，企业绩效都是研究频次最高的被解释变量；高管变更/继任的研究频次一直位居第四（2000~2009 年，125 篇论文中占 12 篇；2010~2019 年，282 篇论文中占 33 篇）。类似于图 5，作为被解释变量的高管薪酬同样在 2000~2009 年更受关注：高管薪酬在

2000~2009年频次位列第二，而在2010~2019年仅位列第五。相比之下，2010~2019年更倾向于把高管行为及决策过程（2010~2019年：38篇；2000~2009年：10篇）和公司治理结构（2010~2019年：34篇；2000~2009年：8篇）作为被解释变量。这样的转变是因为并非我们关注的所有因素都会对企业绩效产生直接影响。

事实上，很多因素与企业绩效之间的因果关系链条可能过长或是过于模糊，很难进行严格的实证检验。战略领导者的行为及决策过程以及公司治理结构等问题本身就非常重要，值得深入研究。它们也是非常重要的中介机制，有助于解释为什么有些企业的行为与众不同、有些企业表现得卓尔不群。

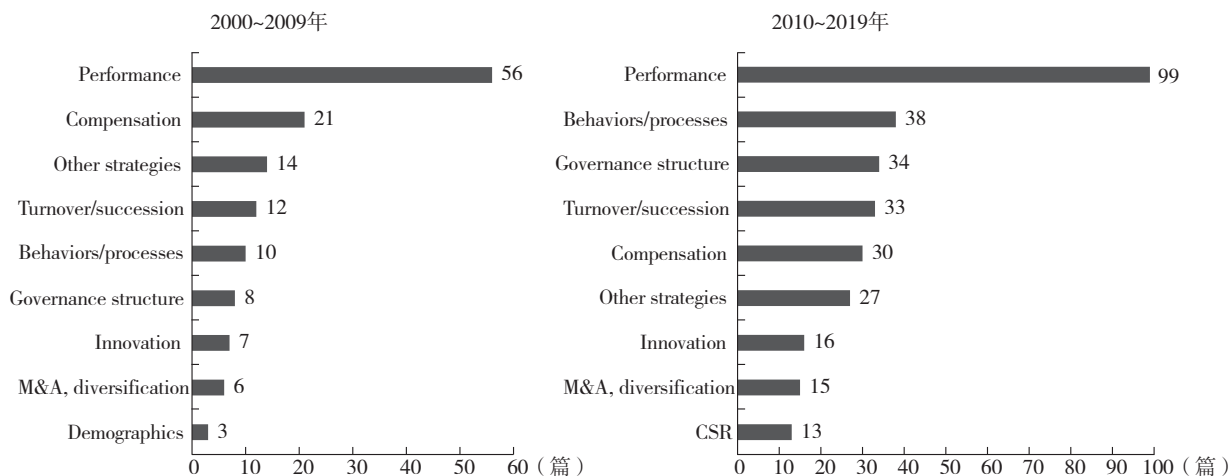


图7 2000~2009年和2010~2019年的被解释变量分布

注：①2000~2009年（从上至下）：绩效、薪酬、其他战略、变更/继任、行为/过程、治理结构、创新、并购和多元化及人口统计特征；②2010~2019年（从上至下）：绩效、行为/过程、治理结构、变更/继任、薪酬、其他战略、创新、并购和多元化及企业社会责任。

三、对未来研究方向的建议

本部分将讨论潜在的研究方向。由于战略领导力研究覆盖CEO、高管团队和董事会三大主题，同时为三大主题指出未来的研究方向会有一定难度。因此，本文将聚焦于笔者最为熟悉的CEO主题，这些建议都可延伸至高管团队主题，一定程度上也可应用于董事会主题。

（一）另类高管薪酬：“奖励”失败？

如上文所述，高管薪酬在战略领导力领域已获得广泛研究。学者们已对高管薪酬的前因

后果作了深入探讨，后来者在这个研究问题上往往觉得翻新无力。事实上，有关高管薪酬有些新的问题值得学者们探讨。例如，如何解释“奖励失败”这一现象？当解雇前CEO史蒂夫·伊斯特布鲁克（Steve Easterbrook）时，麦当劳为其支付了一笔高达5700万美元的遣散费（其后，麦当劳以其掩盖与员工的不正当关系为由起诉这位前CEO，要求其退还数千万美元的遣散费）。2019年10月，共享办公场所We Work的创始人兼CEO亚当·诺依曼（Adam Neumann）离职时，获得一笔超过10亿美元的巨款（2020年10月，We Work方面称其与亚

当·诺依曼签署的 1.85 亿美元咨询协议因其违反了某些条款已失效)。

CEO 因为企业绩效不佳、组织行为不端或者个人行为不当被解职，却能获得高额遣散费。此类事件通常会闹得沸沸扬扬并引发公众的反感。媒体把这类遣散费称作“离职报酬”和“对失败的奖励”。遣散费虽然备受争议，却是 CEO 薪酬契约常见的组成部分。尽管遣散费仅在“无理由”解雇高管的时候支付 (Schwab & Thomas, 2006)，但几乎所有被解雇的 CEO 都能领到遣散费。高管被公司“有理由”解聘的情形非常罕见。如麦当劳和 We Work 的例子所示，即便 CEO 因业绩问题或者行为不端问题被解聘通常也被视作“无理由”解聘，这是因为公司要指证 CEO 的过错有难度，容易引起法律纠纷，不如付钱让其走人了事。

遣散费争议如此之大，为什么许多企业的 CEO 薪酬契约却会包含此项内容？遣散费实质上为 CEO 的工作风险“上了保险” (Klein et al., 2021)。上市公司的 CEO 看起来位高显赫，其实是个高风险职位。尤其在接任初期，公司内外对新任 CEO 的期待很高，董事会对新任 CEO 还不放心，新任 CEO 的威望和权力基础还没有建立起来，新任 CEO 面临着很高的职业风险。Zhang (2008) 的研究发现，将近 1/3 的新任 CEO 会在任期的前三年被解职。如果没有遣散费做保底，CEO 则倾向于小心翼翼、不愿做出高风险的战略行动。这是因为这样的战略行动注定失败率比较高，如果没有遣散费，CEO 的战略一旦失败就只能两手空空地走人。然而，很多时候公司需要其高管采取风险高的战略，因为高风险可能带来高回报。因此，提供遣散

费，就相当于给 CEO “上保险”，鼓励他们采取必要的有风险的战略。

未来的研究可以检验遣散费对 CEO 变更的影响。例如，高额遣散费是否使企业更容易在需要的时候解雇在任 CEO？已有的研究发现，在任 CEO 有强烈的动机留在位置上——所谓的“恋栈”心理；只有当董事会比 CEO 拥有更大的权力时，才能顺利促使在任 CEO 离职 (Fredrickson et al., 1988)。而遣散费则有可能降低促使在任 CEO 离职的困难程度。那么，董事会在做决定时，应该如何权衡遣散费成本与更换 CEO 的潜在收益呢？此外，股东与公众常常对 CEO 遣散费感到不满 (Bebchuk & Fried, 2004)，那么企业在更换 CEO、付其遣散费的时候，如何应对股东的不满和安抚公众的意见？这些都是非常有现实意义的问题。

(二) 领导权过渡：从战略委托到战略主动

2021 年 1 月 20 日，特朗普拒绝出席继任总统拜登的就任典礼，打破了美国的历史传统。美国前总统里根在首任就职演讲时说：“在世界上许多人看来，我们习以为常的这个四年一度的仪式，不啻于一个奇迹。”政治权力过渡不啻于一个奇迹，企业领导权过渡亦是如此。2021 年 2 月，亚马逊的创始人及 CEO 杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos) 宣布离开 CEO 职位，由多年的工作伙伴安迪·贾西 (Andy Jassy) 继任。亚马逊创立于 1994 年，安迪·贾西 1997 年就加入了亚马逊，虽非创业元老，但他为亚马逊的成长与成功立下了汗马功劳。贝索斯在离职公开信中说，“Andy Jassy 在亚马逊的时间几乎和我一样长，他教会了我很多东西”。并且，安迪·贾西一手创办及掌帅的 AWS 云业务是亚马逊的主

要利润来源及重要的股价支撑点。即便是安迪·贾西这样的任期长、业绩累累的老将接任 CEO 职位,也需要一番铺垫与准备。为了给安迪·贾西的继任扫清道路,亚马逊内部的另一位劳苦功高的候选人(Jeff Wilke)提前退休。

继任 CEO 在过渡时期比较煎熬,因为他们需要一定的时间来树立威信和组建高效的辅助团队。继任 CEO 如何管理这个过渡过程有待研究。Ma 和 Seidl (2018) 发现,继任 CEO 会通过团结一群亲密的合作者来帮助自己争取领导主动权。Lam 等 (2018) 认为,如果继任 CEO 及其团队具备积极主动的特质,那么这些特质将有助于新领导者在团队和组织中建立权威。继任 CEO 还会采取一系列举措来缓解各方压力,增加顺利继任的概率,例如公开赞扬前任的贡献和积极推销自己的能力等 (Yi et al., 2020)。

未来的研究可以进一步探讨领导权过渡时期的有关问题。例如,继任者如何组建自己的合作团队?谁更有可能成为继任 CEO 的合作团队成员?外部“空降”的 CEO 是否应该带着以前的同事进入新公司?如果他们真的这样做,这又会分别给继任 CEO、带来的新高管和原来的公司高管带来什么影响?继任 CEO 走马上任时往往身有所托,但他们仍然需要争取自身的战略主动权,那么他们如何完成从战略委托到战略主动的转变呢?这些问题十分重要,但因为缺乏数据,学者们难以对此进行研究。不过,如今数据的可得性越来越高,高管们与证券分

析师的电话会议记录和 CEO 公开演讲等信息为学者们提供了丰富的材料,这些材料均有助于研究继任 CEO 所言、所为及所想,也有利于了解证券分析师、股东和雇员对此相应的看法。

(三) CEO 离任后的职业机会

美国上市公司的 CEO 任期在过去几十年里变得越来越短。根据一项最近的研究,标普 500 公司 CEO 任期的中位数在 2017 年底是 5 年,在 2013 年底是 6 年;因为受一些超长任期 CEO 的影响,CEO 任期的均值变化不大,从 2013 年的 7.5 年微降到 2017 年的 7.2 年。^① 与此相比,在 2000 年,CEO 任期的均值大约是 10 年。^② 许多 CEO 在退休年龄之前自愿或非自愿地离开了公司。Lee 等 (2020) 发现许多创始人兼 CEO 在公司成功上市后离任,其中相当一部分人还非常年轻。这就产生了一个有意思的问题:这些 CEO 离任之后去往何方?许多离任高管会选择进入其他公司(上市或者非上市公司)的董事会。对于他们来说,担任董事(尤其是担任上市公司的董事)是延长其职业生涯、继续发挥余热的良机。还有许多已经积累巨额财富的离职 CEO 活跃在慈善活动中。除此之外,当然还有其他的职业选择。例如,惠普公司的前董事会主席兼 CEO 卡莉·菲奥莉娜(Carly Fiorina)在 2005 年离职后选择从政。但她仕途多舛,2010 年竞选参议员失败,2016 年参加总统大选也以提前退出而告终。

众所周知,如果 CEO 在任期内公司绩效

^① Dan Marcec, Equilar, Inc. 2018. CEO Tenure Rates. <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/02/12/ceo-tenure-rates/#:~:text=According%20to%20a%20recent%20Equilar,at%20the%20end%20of%202017.>

^② The Conference Board. 2012. Average Tenure of CEOs Declined to 8.4 Years, The Conference Board Reports. <https://www.prnewswire.com/news-releases/average-tenure-of-ceos-declined-to-84-years-the-conference-board-reports-147152135.html>.

差，那么他们的个人能力会遭到质疑，从而降低他们在职业经理人市场上的“市场价值”，影响他们到其他上市公司担任董事或同层级高管的机会（Wiesenfeld et al., 2008）。但是，如果经营失败的情形不同，那么 CEO 离职后的职业前景是否也会有所差异？Connelly 等（2016）认为，组织性失败（organizational failures）可以分为两类：能力失败（competence failures）和正直失败（integrity failures）。当企业的业绩不尽如人意时，所示的是 CEO 的能力失败；当企业不诚实、欺骗消费者、违法违纪或者打监管的“擦边球”时，便存在正直失败（Connelly et al., 2016）。未来的研究可以检验能力失败和正直失败是否对 CEO 离任后的职业前景有不同的影响。

此外，高管的能力并非越高越好。Sliwka（2007）的模型表明，有的时候企业为了推动战略变革，需要解雇一些能力卓越的经理人，反而会留下那些能力过得去但绝非卓越的经理人。这是因为能力卓越的经理人常常有自己的战略主张，不一定认同企业试图推动的战略变革。倒是那些能力过得去但绝非卓越的经理人更可能妥协与合作，认真执行董事会的战略变革计划。有意思的是，Sliwka（2007）的模型进一步表明，因战略主张不同被解职并不会严重损害这些管理者在职业经理人市场上的声誉和“市场价值”。相反，他们因为能力出众，并且有鲜明的战略主张标签，很容易找到下家。例如，宝马前 CEO 毕睿德（Bernd Pischetsrieder）1999 年因拒绝改革或出售亏损的罗孚汽车公司被解雇，但随后在 2002 年被大众汽车公司聘任为 CEO（Sliwka, 2007）。高管被解雇，却仍然

能在职业经理人市场上维持其“市场价值”，到底是什么因素释放了这些经理人的能力的信号？这值得未来的研究关注。

除了公司业绩差或管理不善，个人行为不当也可能导致 CEO 被解雇。例如，2019 年 11 月，麦当劳解雇时任 CEO 史蒂夫·伊斯特布鲁克的理由是：“他与雇员存在双方自愿的亲密关系，这违反了公司规定。”因个人行为不当被解雇的 CEO 的职业前景非常值得研究。相比个人行为不当，公司经营失败或管理不善有更多的解读空间和归因方法。因此，因个人行为不当被解雇的 CEO 是否会在职业经理人市场遭受更大的冷遇？

CEO 卸任后从政和从事慈善事业的相关研究尚处空白。为什么有些 CEO 在卸任后从事慈善事业？除了从个人财富的角度去解释，还有许多值得探讨之处。因为公司上市或者行使股票期权而一夜暴富的 CEO 在离任后是否会更多地从事慈善事业？既然他们的钱来得如此容易，他们是否会变得更加慷慨？从事带有“原罪”的行业（如烟酒行业、武器行业等）是否会促使 CEO 在离任后投身慈善活动来赎罪？此外，像卡莉·菲奥莉娜那样在离任后选择从政的 CEO，他们的胜算有多大？多大程度上，他们经营公司的经验能够迁移到政治领域？这些都是非常有趣而且重要的问题。

（四）小心微观基础观可能存在的误区

过去 20 年，战略领导力文献采用的研究方法从人口统计学方法向微观基础方法转变。微观基础方法运用社会心理学理论去解释战略领导者的互动过程和战略决策过程，这种方法被称为战略领导力研究的微观基础观（micro found-

dation)。不可否认,微观基础观对战略领导力的研究起到了很大的促进作用,帮助我们更深刻地理解高管们的战略决策过程和他们之间的社会互动过程。但是,我们也需要避开微观基础观可能存在的误区。

具体地说,我们需要避免引进太多看起来不同、实际上很接近的社会心理学概念到战略领导力研究中来。这与我们使用的数据类型有关。大样本的战略领导力研究即便是用社会心理学理论,使用的数据大多数还是二手数据(案例研究和问卷调研研究不在此列)。这就限制了多大程度上我们能够在实证上分开那些很接近的社会心理学概念。比如,文献中常用的三个战略领导者的心理特征:过度自信(overconfidence)、傲慢(hubris)和自恋(narcissism),在概念上它们固然各有侧重点,但在实证中却互相重叠或者与其他常用概论重叠。

Hayward 和 Hambrick (1997) 是研究 CEO 傲慢的一篇早期文章,引用率非常高。此文研究 CEO 傲慢对企业并购溢价的影响。CEO 傲慢通过企业的近期业绩、媒体对 CEO 的夸赞、CEO 相对于其他高管成员的薪酬来体现。试问,如果不用“CEO 傲慢”这个概念,是否可以直接推导出这三个因素对企业并购溢价的影响?如果可以,为什么要引进这个概念?

Chen 等 (2015) 研究 CEO 过度自信对公司业绩预期准确性的影响。CEO 过度自信用以下的指标来测量:媒体对 CEO 的报道、CEO 是否推迟兑现期权,以及 Hayward 和 Hambrick (1997) 用来测量 CEO 傲慢的三个指标。把这两篇文章放在一起,不禁要问:CEO 过度自信和 CEO 傲慢到底有多大的区别?

Chatterjee 和 Hambrick (2007) 是研究 CEO 自恋的一篇早期文章,在实证方面非常有创造性,使用五个指标来测量 CEO 自恋:公司年度报告中 CEO 照片的尺寸、公司新闻稿中 CEO 的重要性、CEO 在访谈中使用第一人称的频率、CEO 相对于其他高管成员的现金薪酬、CEO 相对于其他高管成员的非现金薪酬。试问,这些指标用来衡量 CEO 过度自信和 CEO 傲慢行不行?似乎也不是不行。事实上,这三个概论的测量都用到了 CEO 相对于其他高管成员的薪酬(现金与非现金薪酬)。

社会心理学是一个非常成熟而丰富的学科,研究战略领导力的学者需要从中汲取营养,但是不宜引进太多看起来不同而实际上又很接近的社会心理学概念。否则的话,文章单独看很有新意——引进了一个新概念,放在一起看却可能是重复造车,对总体文献的发展贡献有限。

(五) 公司高管对社会问题的关注与参与

公司高管不仅要对其股东负责,而且要为其其他利益相关者负责,这包括公司的员工、客户及消费者、供应商,甚至社会和自然环境。2019 年 8 月,商业圆桌(Business Roundtable)重新定义公司存在的目的,181 位 CEO 签署了相关的声明,承诺将领导他们的公司对所有的利益相关者负责而非只是对股东负责。这些高管们只是说说而已还是认认真真的去实施,这还要拭目以待。不管怎么说,学者们已经开始关注高管的特质如何影响他们所领导的公司的社会责任行为。比如, Tang 等 (2015) 发现 CEO 的傲慢与公司的社会责任行为存在负相关关系,但是与公司的社会不負責任行为存在正相关关系。Zhang 和 Luo (2013) 检验了在华跨

国公司对 2008 年汶川地震的捐赠行为。他们发现自身地位比较脆弱的跨国公司更倾向于捐赠，以此获取东道国社会的认可。同时，如果母国的社会环境重视公司慈善行为，跨国公司也更倾向于捐赠，因为这与他们的价值观相吻合。

慈善捐赠和广泛的社会责任行为总体上是利他的、受社会欢迎的（好）行为。是否要实施这样的行为，CEO 所面临的是财务目标和社会目标之间以及股东利益与其他利益相关者利益之间的选择。可是，有一些社会问题是很敏感的，公众对其不仅没有共识反而持有不同的甚至是互相对立的意见。对这样的问题，为什么有些 CEO 公开表示立场，而其他的 CEO 却选择沉默？比如，美国快餐连锁店 Chick-fil-A 的创始人及 CEO 对同性恋问题曾公开发表了极其保守的意见。结果，反对者号召大家罢买他们家的食品，支持者涌向他们的餐厅以示支持。相反，百事可乐的前 CEO 英德拉·诺伊（Indra Nooyi）曾公开表示，任何与百事可乐的业务无直接关系的问题，她都不发表评论。是什么因素影响了 CEO 对社会敏感问题是否发声，以及发出什么声音？

Chatterji 和 Toffel（2018）对此问题做了开创性的研究。他们发现 CEO 对社会问题发声出于不同的目的。有些是因为内在的因素：要大声说出自己相信的价值观；有些是因为外在的因素：对社会问题表态对年轻一代的员工及消费者非常重要。那么 CEO 们是如何发声的呢？有的是直接发表声明，以期引起公众的关注；有的出钱捐赠给相关机构，支持其活动；有些动用公司的资源和平台来直接参与有关的活动。Chatterji 和 Toffel 发现，CEO 们这样做，有收益

更有风险。正是因为某些社会问题是很敏感的，既有强烈支持者，也有强烈反对者，所以不发声固然不合适，发声也很容易“引火烧身”。在企业被期待承担越来越多的社会功能，企业与社会之间的界限变得模糊时，人们对 CEO 们的预期也不再仅仅是财务回报。CEO 们对社会敏感问题是否发声、如何发声，需要进行更多的研究。

（六）战略领导力研究的内生性问题

有关 CEO 继任研究——更广泛而言，有关战略领导力更迭、新领导者任命的研究——面临着内生性问题的挑战。例如，企业绩效不佳本身增加了 CEO 变更的可能性，前期企业绩效和 CEO 继任都会影响继任后的企业绩效。因此，CEO 变更内生于继任前的企业绩效和其他的企业背景因素。内生性问题不解决，CEO 继任与企业业绩之间的因果关系便难以证明。

近来关于初创企业高管的研究为解决内生性问题提供了一些思路。Kulchina（2017）探究外籍创业者自己管理初创企业是否比雇用本土职业经理人可以做得更好。从理论上讲，正反方都说得通。外籍创业者自己管理自然是尽心尽力，避免了委托代理的问题。但是，外籍创业者可能不懂东道国的经营环境，雇用当地职业经理人可以解决这个问题。这篇文章用俄罗斯的签证政策变化作为工具变量，这个政策变化会影响外籍创业者在俄罗斯是自己管理还是雇用当地职业经理人这个选择（如果拿不到工作签证，外籍创业者就必须雇用当地职业经理人），但是不会直接影响这些初创外企的业绩。通过使用这个工具变量，Kulchina（2017）证明了外籍创业者自己管理确实是优于雇用当

地职业经理人,这个优势具体体现在节约成本上而非增加营业收入上。单看这个结论似乎是显而易见的,但是,如前文所说,反方也不无道理。正因为正反方都有道理,严谨的研究设计及从中得出的因果关系就非常重要。

举另一个例子,Chahine 和 Zhang (2020) 研究风险投资者在所投的创业公司上市之前替换 CEO 这一现象。他们分析了美国 1995~2013 年 1156 家受风险投资支持的创业公司的 IPO 数据。在该样本中,他们发现有 472 家创业公司(占比 40.8%) 在首轮风险融资和 IPO 之间更换了 CEO。他们研究上市之前替换 CEO 如何影响公司的上市业绩。从理论上讲,正反方都说得通。中途换帅很混乱,甚至打击士气,所以替换 CEO 可能会损害公司的上市业绩。但是,当一家公司从初创阶段进入上市阶段往往要经历一条巨大的学习曲线,公司管理层必须精心考虑来自人力资源、运营效率、政府监管、公共关系等方面的挑战。这些挑战即便是对最成功的创业者来说也都很难应对。创业公司 CEO 在这些方面的短板极有可能会损害公司 IPO 的成功以及 IPO 之后的股价。从这个角度来说,中途换帅也是不得已的做法。Chahine 和 Zhang (2020) 用初创企业与领投的风险资本之间的地理距离作为工具变量,预测初创企业是否会在 IPO 前更换 CEO。解决了这个内生性之后,他们的研究结果说明,在 IPO 前更换 CEO 可以提高企业的 IPO 估值。如此一来,CEO 变更对 IPO 估值的影响便能够进行因果推断。

不过,大部分有关 CEO 继任和战略领导力的研究聚焦于上市公司。上市公司与初创企业不同,也比后者更大、更复杂。因此,有关上

市公司的研究很难给 CEO 继任这个事件的发生找到一个好的工具变量。为了解决此类研究的内生性问题,我们可以研究某些具体的继任实践(如企业是否有正式的 CEO 继任流程)和某些具体类别的继任者(如女性继任者)。

(七) 新的数据来源意味着新的研究机会

过去 20 年,战略领导力文献的进步,是因为有学界的集体努力,也是因为有了新的数据来源。例如,“得克萨斯州比加利福尼亚州保守”这个结论在州的层面上基本成立,但一旦将之推至个人层面便过于泛化了。Hambrick 及其合作者们(Chin et al., 2013) 用高管个人的政治捐款历史去衡量他们的政治意识形态。用高管的政治献金数据来衡量他们的政治意识形态,显然比根据他们出生成长在哪里来推断更为准确。这个测量方法已经被用于研究高管的政治意识形态如何影响公司的社会责任行为、公司业绩欠佳时是否解聘 CEO 等问题。

举另一个例子,高管与证券分析师的电话会议记录为学者们提供了很好的资料,能帮助学者们去了解高管的想法和他们之间的关系。Xi 等(2020) 使用新任 CEO 与证券分析师的电话会议记录资料,来研究新任 CEO 如何完成领导权的过渡。如果继任 CEO 在电话会议里公开称赞前任 CEO(如“他在领导企业方面作出了卓越的贡献,我会继续跟随他的战略方向……”),那新任 CEO 在试图讨好前任。如果继任 CEO 在电话会议里强调自己的背景及战略计划,那么他在试图树立自己的威望。虽然 CEO 说的和想的以及实际做的之间还是有差别,用新任 CEO 在公开场合说的话来推测两任 CEO 之间的关系,总是要比以前文献(例如依赖两者的共事

经历来推测两者之间的关系) 丰富准确多了。

通过回顾近 20 年发表在 AMJ 和 SMJ 上的文章, 我们可以说管理学者在战略领导力方面做了相当多的研究并提出了许多真知灼见。战略领导力领域正在从使用人口统计学、结构化的方法逐步转向使用社会心理学方法。学者们正在努力读懂高管的心中所想、喜好、决策过程及相处的法则。当我们在这些微观层面上钻之弥深, 也更需要从中跳出来看看世界的变化, 思考战略领导者在这个风云变幻的世界里扮演着怎样的角色、产生着怎样的影响。

接受编辑: Haiyang Li

翻 译: 罗银燕

收稿日期: 2021 年 1 月 20 日

接受日期: 2021 年 1 月 21 日

作者简介:

张燕博士是美国莱斯大学琼斯商学院的战略管理学讲席教授。她是战略管理协会 (Strategic Management Society) 的候任主席 (President-elect)。她曾担任 *Academy of Management Journal* 的副主编, 现任 *Strategic Management Journal* 的副主编。她的研究领域包括: CEO 的继任与免职、战略领导力和公司治理、新兴经济体的技术创业与外商直接投资。

参考文献

[1] Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. 2004. *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*. Cambridge: Harvard University Press.

[2] Chahine, S., & Zhang, Y. A. 2020. Changing

gears before speeding up: The roles of CEO human capital and VC monitoring in CEO change before IPO. *Strategic Management Journal*, 41: 1653-1681.

[3] 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.

[4] Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. The new CEO activists. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/01/the-new-ceo-activists> (visited on February 17, 2021).

[5] Chen, G., Crossland, G., & Luo, S. 2015. Making the same mistake all over again: CEO overconfidence and corporate resistance to corrective feedback. *Strategic Management Journal*, 36: 1513-1535.

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

[7] Connelly, B. L., Ketchen, Jr. D. J., Gangloff, K. A., & Shook, C. L. 2016. Investor perceptions of CEO successor selection in the wake of integrity and competence failures: A policy capturing study. *Strategic Management Journal*, 37: 2135-2151.

[8] Fredrickson, J. W., Hambrick, D. C., & Baumrin, S. 1988. A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review*, 13: 255-270.

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

[10] Klein, F. B., Chaigneau, P., & Devers, C. E. 2021. CEO gender-based termination concerns: Evidence from initial severance agreements. *Journal of Management*, 47: 567-569.

[11] Kulchina, E. 2017. Do foreign entrepreneurs

benefit their firms as managers? *Strategic Management Journal*, 38: 1588–1607.

[12] Lam, W. , Lee, C. , Taylor, M. S. , & Zhao, H. H. 2018. Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agendas. *Academy of Management Journal*, 61: 245–263.

[13] Lee, J. M. , Yoon, D. , & Boivie, S. 2020. Founder CEO succession: The role of CEO organizational identification. *Academy of Management Journal*, 63: 224–245.

[14] Ma, S. , & Seidl, D. 2018. New CEOs and their collaborators: Divergence and convergence between the strategic leadership constellation and the top management team. *Strategic Management Journal*, 39: 606–638.

[15] Schwab, S. J. , & Thomas, R. S. 2006. Empirical analysis of CEO employment contracts: What do top executives bargain for? *Washington & Lee Law Review*, 63: 231–270.

[16] Sliwka, D. 2007. Managerial turnover and strategic change. *Management Science*, 53: 1675–1687.

[17] Tang, Y. , Qian, C. , Chen, G. , & Shen, R. 2015. How CEO hubris affects corporate social (ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, 36: 1338–1357.

[18] Wiesenfeld, B. A. , Wurthmann, K. A. , & Hambrick, D. C. 2008. The stigmatization and devaluation of elites associated with corporate failures: A process model. *Academy of Management Review*, 33: 231–251.

[19] Yi, X. , Zhang, Y. A. , & Windsor, D. 2020. You are great and I am great (too): Examining new CEOs' social influence behaviors during leadership transition. *Academy of Management Journal*, 63: 1508–1534.

[20] Zhang, J. , & Luo, X. R. 2013. Dared to care: Organizational vulnerability, institutional logics, and MNCs' social responsiveness in emerging markets. *Organization Science*, 24: 1601–1869.

[21] Zhang, Y. 2008. Information asymmetry and the dismissal of newly appointed CEOs: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 29: 859–872.