

doi: 10.15936/j.cnki.1008-3758.2016.06.005

# CEO 特征如何影响中国企业并进型 FDI?

李自杰<sup>1</sup>, 高瑒峻<sup>1</sup>, 范志棚<sup>2</sup>

(1. 对外经济贸易大学 国际商学院, 北京 100029; 2. 厦门国际银行 市场营销部, 北京 100029)

**摘 要:** 并进型对外直接投资战略已经引起各界广泛关注。在推进并进型战略过程中, CEO 作为高管团队核心成员至关重要。而现有研究未对 CEO 特征及其对并进型战略影响机制进行深入分析。从战略选择角度出发, 基于高阶梯队理论, 从 CEO 年龄、教育程度及任期三个角度提出了并进型对外直接投资战略影响机制的研究框架, 研究发现: CEO 年龄、教育程度与海外并进型对外直接投资呈正相关关系, CEO 任期会对 CEO 教育程度和企业海外并进型战略间关系起到调节作用。

**关 键 词:** CEO 特征; 并进型对外直接投资; 高阶梯队理论

**中图分类号:** F 270

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1008-3758(2016)06-0576-09

## How Do CEO Demographic Features Affect Chinese Firms' Ambidextrous FDI?

LI Zi-jie<sup>1</sup>, GAO Qiu-ling<sup>1</sup>, FAN Zhi-peng<sup>2</sup>

(1. Business School, University of International Business and Economics, Beijing 100029, China;

2. Department of Marketing, Xiamen International Bank, Beijing 100029, China)

**Abstract:** Ambidextrous FDI strategy has attracted great public attention. CEO, the core part of TMT, plays an essential role in promoting ambidextrous strategies. Given that there is less in-depth research on CEO demographic features and working mechanisms, the effect of CEO age, educational background and tenure on overseas ambidextrous strategies were examined based on the upper echelons theory from the perspective of strategy selection. It was found that the older and more educated the CEO is, the more ambidextrous the firm will be. Moreover, CEO tenure will moderate the relationship between CEO education and the firm's ambidexterity.

**Key words:** CEO feature; ambidextrous FDI; upper echelons theory

### 一、问题的提出

中国作为新兴经济体的一员, 对外直接投资发展迅速。新兴市场企业对外直接投资快速增长现象已引起海内外专家学者广泛关注。相较于发达国家竞争对手, 新兴市场企业属于全球竞争的

后来者, 进入全球市场时间普遍较晚, 在对外直接投资过程中一方面要抵御国内外竞争对手的进攻, 保护已有市场; 另一方面要通过提升自身能力和竞争力来应对进一步的海外扩张。因此, 为有效面对双重竞争压力和挑战、克服后来者劣势, 越来越多新兴市场企业开始采用“并进型对外直接投资(ambidextrous foreign direct investment)”。

收稿日期: 2016-01-12

基金项目: 国家自然科学基金面上资助项目(71472038); 北京市社会科学基金研究基地资助项目(41314A21)。

作者简介: 李自杰(1974-), 男, 湖南衡阳人, 对外经济贸易大学教授, 博士生导师, 主要从事跨国战略研究; 高瑒峻(1986-), 女, 北京人, 对外经济贸易大学博士研究生, 主要从事跨国战略研究。

并进型对外直接投资强调已有资产利用与海外资产获取的同步进行与整合,从而实现资产利用与资产获取的协同效应,并有效降低海外投资的整体风险。对于新兴市场企业来讲,利用型战略与获取型战略是组织战略中显著不同但互为补充的两个重要方面<sup>[1]</sup>,整合与平衡两类战略对企业十分关键,两类战略的有效协同是企业长期生存与发展的重要保证,对任一方面战略的忽视将不利于企业在复杂环境中的竞争与生存。

然而,同时管理、协调两类目标不一致的战略行为远比交替管理两类战略行为要复杂<sup>[2]</sup>。因此,虽然并进型对外直接投资对新兴市场企业的生存与发展能起到有效的助推作用,但并非所有的新兴市场企业都有能力整合与协同自身的资产利用型与资产获取型对外直接投资。已有研究指出,在公司治理和战略选择过程中,企业高管在企业国际化进程中发挥着重要作用。作为组织中关键的领导者,高管们在培育组织并行上起着至关重要的作用。Hambrick<sup>[3]</sup>指出,CEO处于组织顶点,是企业战略决策的核心制定者且负责挑选、评估、奖励、激励及培训其他高层管理者。因此,相对于其他高层管理者,CEO对于组织的绩效和战略制定有更大影响力。与此同时,中国较强的科层制度使得企业领导倾向于独裁主义<sup>[4]</sup>,这赋予了其在决策制定上独特的权威性,即CEO在形成企业战略和企业发展方面具有异常关键的作用;并且,由于中国文化的权力距离较大、服从性较强,即使在高管团队内部也难有其他成员激进地表达与CEO不同的意见。中国企业中CEO对于战略发展的影响力比其他国家的CEO更加显著。因此,CEO个人特征及该特征对中国企业海外并进型战略的影响机制则成为企业关注的核心。由此,迄今为止我们仍迫切地需要为下列问题寻找答案:即新兴市场企业,尤其是中国,CEO的何种特征会对并进型对外直接投资产生影响?其作用机制如何?

现有文献中,有学者研究了高管团队特征对于并进型战略形成的影响。然而,将高管团队作为一个整体进行研究,其暗含的假设是高管团队中每一位成员均发挥同等作用,忽略了CEO在高管团队中对并进型战略制定和执行的特殊作用,而关于CEO的何种特征会对并进型战略产生影响的研究还十分匮乏,其具体的相关性和影响机制目前还没有明确结论。因此,本文对上述

问题的研究不仅能够对现有理论进行深化和完善,同时对企业高管和企业利益相关者也有重要的启示作用和实践指导意义。

在此背景下,本文遵循了科学的手工数据采集程序,通过面板数据的研究方法,创新性地提出了CEO特征对对外直接投资并进型战略影响机制的研究框架,从CEO年龄、教育程度、任期等不同角度对并进型对外直接投资战略的影响因素及作用机制进行了系统的理论探讨和实证分析。首先,本文在深入的文献回顾与综述的基础上,从CEO个人角度出发,深入探讨了CEO不同方面的特征对并进型战略的影响,开发了研究框架,为今后的相关实证研究奠定了基础;然后,本文对CEO特征对并进型战略的作用机制进行了深入研究,探讨了各个变量对并进型战略所产生的差异性影响,并利用采集的数据展开了实证分析。此外,本文将研究的情境因素限定在中国这个典型的新兴市场企业中,进一步拓展和丰富了国内外相关研究,为我国企业推进对外直接投资并进型战略的创新实践奠定了基础。

## 二、理论背景

### 1. 并进型对外直接投资的研究

国际商务相关研究指出,企业对外直接投资动机分为资产获取型和资产利用型<sup>[5]</sup>两类。因此,企业对外直接投资也相对地包括两个过程,即资产利用和资产获取。传统研究集中在单独战略的研究,而近年来随着国际竞争的加剧,战略管理研究倾向于关注利用型和获取型的并行性,并将企业的利用过程和获取过程视为两个互补的不同方面<sup>[1]</sup>。过于强调利用型战略使得企业的整体学习能力降低并可能导致组织短视<sup>[6]</sup>,而过于强调获取型战略则会降低企业改进与完善已有能力的速度<sup>[7]</sup>。因此并行性的观点认为,利用和获取两个过程之间存在协同效应,企业应该注意整合和平衡这两个过程,以保证企业的长期生存和成功。

其中,组织并行主要用来指企业同时进行利用型与获取型战略的能力,它要求企业同时关注两种战略行为。在并行组织中,只有两种行为相互依赖,而不仅仅是简单运用,才能产生协同效果。只有将企业利用型行为与获取型行为进行有效战略整合,组织并行才能成为企业的动态能力。

同时,有研究表明,企业长期竞争能力根植于自身维持并行的能力中<sup>[8]</sup>。

2. 高管团队因素的相关研究

(1) 高阶梯队理论

高阶梯队理论(upper echelon perspective)认为组织是其高层管理者的一种反映<sup>[9]</sup>。该理论主要包含两个相互联系的部分,一是管理者的行动是基于他们对于所面临的战略情况的个性化理解;二是这些个性化的理解是他们经验、价值观和

人格特质的函数。Hambrick & Mason<sup>[9]</sup>首次将人口统计学概念(如年龄、教育水平、职业背景等)延伸到高管团队特征与企业绩效关系的研究中,并以高层管理人员或高层管理团队的人口统计学特征作为更深层次的变量(包括认知、个性、行为模式等心理特征变量)的替代变量。该理论模型显示,高管的认知、价值观和观念对组织的战略选择过程及绩效结果产生影响,见图 1。

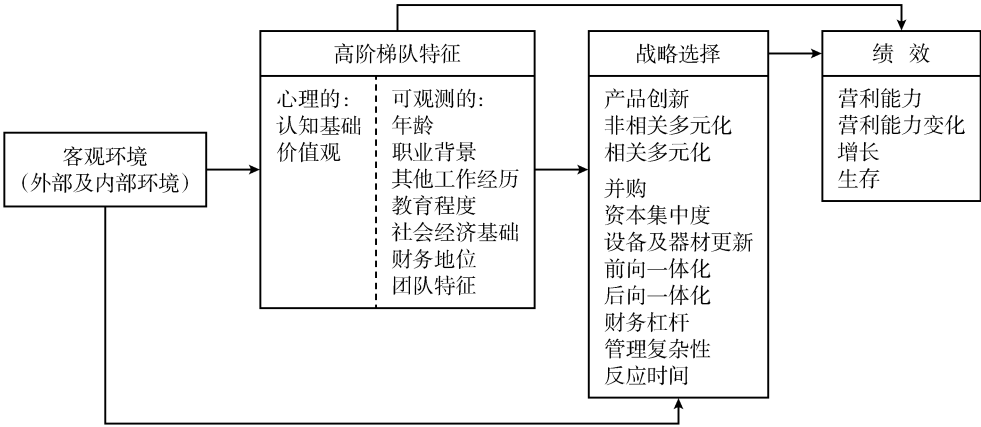


图 1 高阶梯队理论模型

该理论研究表明,高层管理团队由人组成,具有人类决策的边界性,如有限的眼光、选择性感知及偏向性解读,因此,其战略决策会受到他们特征的影响<sup>[10]</sup>。当企业面对高不确定性环境时(如进入外国市场),高管团队特征对企业战略决策与行为的影响将更为显著<sup>[10]</sup>。

(2) 高管团队因素与组织并进型战略的相关研究

作为组织中关键的领导者,高管们在培育组织并行上起着至关重要的作用。Smith & Tushman<sup>[11]</sup>认为,高管团队可通过有效的整合机制来管理由于结构区分带来的矛盾并最终促进组织并进。高管团队组成,尤其是高管团队成员与前任公司的联系,是企业组织并进行为的重要影响因素。拥有多样化前任公司联系网络的高管团队往往会导致较高的组织并行程程度。与此相似,Peretti & Negro<sup>[12]</sup>的研究指出,当高管团队由“新人”(newcomers)与“老管理者”(old timers)组成混合团队时,企业的组织并行能得到有效支持。此外,Lubatkin 等学者<sup>[13]</sup>指出,高管团队的行为整合(behavior integration)对利用型行为与获取型行为均有正向影响,并最终促进企业的组织并进。

3. CEO 特征的相关研究

CEO 特征影响企业的机制包括间接机制和直接机制:间接机制即 CEO 会对高层管理团队的各方面施加影响,包括其组成、结构、流程和激励体制等;直接机制即 CEO 直接制定战略并决定组织发展方向<sup>[14]</sup>。因此,由于 CEO 处于组织顶点、对战略决策起到关键作用且同时负责挑选、评估、奖励、激励和培训高管团队成员,CEO 将对组织成果产生更大影响。在此基础上,很多研究已经证实管理者的人口特征与战略制定过程有关,CEO 的人口特征相比于其他高管的人口特征更加关键<sup>[15]</sup>。

总体而言,新兴市场企业对外直接投资及高管团队研究取得了一定成果。然而,这类研究大部分将高管团队成员看做是一个整体,未特别关注 CEO 个人所起的作用。考虑到在中国社会特殊背景条件下 CEO 的地位及其特征在企业战略形成中的重要作用,我们需要对已有的研究体系与理论框架进行延展与创新,从而提高对中国企业海外并进型战略中 CEO 特征影响机制的整体认知。鉴于此,本文在中国企业情境下,对 CEO 的不同特征对海外并进型战略的影响机制进行深入探讨,开发其研究框架,拓展和丰富国内外相关



研究,为对外直接投资并进型战略的研究提供一定补充。

### 三、概念模型和研究假设

如前所述,在对相关文献进行深入回顾的基础上,本文构建了海外并进型对外直接投资的概念模型,并对CEO相关特征对海外并进型战略的作用机制进行了深入探讨。具体而言,基于中国企业并进型对外直接投资的研究情境,本文研究了CEO年龄及教育背景对企业并进型战略的影响机制。同时,为了研究的完整性,本文还探讨了CEO任期对上述影响机制的调节作用,本文也据此提出相关假设。

#### 1. CEO年龄与中国企业海外并进型对外直接投资

尽管部分文献表明,年轻的高层管理者倾向于激进战略,年长的高层管理者倾向于保守战略<sup>[9]</sup>。然而在中国特殊背景下,由于目前国内企业仍处于不成熟市场环境中,企业经营管理需要依赖CEO的社会关系网络及其经验判断,年长CEO具有更加丰富的社会资本,有利于企业与外部的个人、组织及相关政府部门建立良好关系,同时也有利于获取推进国际化战略的稀缺资源和战略机会,也即CEO的社会关系网络和经营管理经验能够有效地发挥优势。另外,由于中国市场中激励年轻CEO发挥企业家精神的机制还不够完善,导致年轻CEO所具有的企业家精神及创新导向难以在企业推进并进型战略过程中发挥作用。同时,有研究表明高管团队平均年龄与企业绩效正相关<sup>[16]</sup>,而CEO为高管团队核心,这也从一定程度上说明年长CEO更加具有经营管理方面的优势,其推进海外战略的能力和资源也更强。由此提出假设1:CEO年龄与企业海外并进型对外直接投资呈正相关关系。

#### 2. CEO教育程度与中国企业海外并进型对外直接投资

CEO是企业战略的制定者和决策者,其认知水平、价值观、信息收集分析能力对于组织战略形成有重要影响,而教育程度在很大程度上可以体现其认知水平和思维能力。Wally & Baum<sup>[17]</sup>把受教育程度作为高管认知能力的衡量指标,发现相对于教育程度较低的CEO,教育程度较高的CEO能更好地处理信息并深入分析,其激励创新

的能力和效果也更强。

研究表明,管理者受教育程度是影响公司战略制定和绩效表现的主要人口学指标<sup>[18]</sup>。管理者受教育程度越高,对于复杂问题认知能力更强,能够更好吸收新知识,并提升对新趋势的判断能力。在复杂多变的国际商务环境中,受教育程度高的CEO具有更充足的知识、技能储备,能够更迅速地收集相关信息进行决策。CEO所受教育程度越高,也越有可能全面、深刻地理解企业国际化发展的战略内涵,因而会更有推动企业国际化发展的动力。同时,受教育程度高的CEO具备处理多样、复杂信息的能力,对国际化拓展也抱有更开放和自信的心态。

综上,受教育程度高的CEO能够更深刻地意识到并进型战略的重要性,同时具备更强的实现并进型战略的能力;其对外部环境信息有更好的接收、处理和分析能力;对于新想法有更包容、开放、自信的心态,更加重视变革和新投资机会。由此提出假设2:CEO教育程度与企业海外并进型对外直接投资呈正相关关系。

#### 3. CEO任期与中国企业海外并进型对外直接投资

有研究发现高管任期与企业绩效呈负向关系,即任期影响战略质量。大多数研究表明CEO任期与探索性战略选择呈负向关系<sup>[9]</sup>,且与保持现状的意愿呈正向关系<sup>[3]</sup>。虽然任期较长的CEO拥有更高忠诚度和贡献度,然而其在探索新的商业机会和推动创新方面不够积极。较长任期的管理者更加倾向于保持战略一致性,因为其对先前的决策和方案的过度承诺可能会导致他们忽略环境改变而不作出相应战略调整。对于他们来说,承受风险带来的利益远远补偿不了调整变革可能造成的损失<sup>[19]</sup>。同时,由于CEO会对高层管理团队各方面施加影响,包括其组成、结构、流程和激励体制等<sup>[14]</sup>,且CEO倾向于招募和自己思想观念相似的人、排斥异己,即使其他高管团队成员提出变革,CEO在任时间越长,越会对战略变革产生抵触<sup>[20]</sup>,因此任期较长的CEO对高管团队及组织结构影响力更大,上述抵制能力也越强,也即拥有较长任期CEO通常较难根据外部环境的变化调整、改变战略方向和组织结构<sup>[20]</sup>。对比分析,任期较短的CEO较为缺乏制度上的知识,其倾向于更多授权及采用商议式和民主式的管理风格,有利于组织创新<sup>[20]</sup>。同时,任期短

的 CEO 不存在过多先前承诺的约束,会更加积极地根据当前环境变化来制定战略。即对于同一位 CEO 来讲,其长任期可能会负向调节该 CEO 年龄和受教育程度对于并进型战略的影响。

在中国情境下,上述负向调节关系可能会更加明显。如前所述,任期较长的 CEO 更倾向于维持现状。中国国有企业在在这方面尤为明显,其经营管理受到政府政策影响,CEO 行为并不完全由组织发展利益和员工福利最大化驱动,政治因素是其行为的重要动机。相对于管理上的职责(如企业结构调整和创新),政治安全对于 CEO 更加重要。其任期越长,由政治和制度上压力所驱动的惯性则越强,提高绩效的动力越弱。即使在私有企业中,由于缺乏有效的公司治理体系,自我满足、权力增长、抵制变革和减小不确定性的需求共同导致任期长的 CEO 难以施行变革和创新。而任期短的 CEO 制度边界约束少,更加具有创新、探索导向。

基于上述讨论,本文提出假设 3:CEO 任期对 CEO 年龄与企业海外并进型对外直接投资间的关系起到负向调节作用;假设 4:CEO 任期对 CEO 教育程度与企业海外并进型对外直接投资间的关系起到负向调节作用。

本文提出的概念框架如图 2。

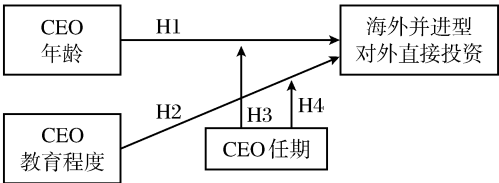


图 2 概念框架

四、研究设计

1. 样本选择与数据来源

(1) 项目层面

本文从中国制造业上市公司中选取了设立海外子公司的企业,搜集其 2004—2012 年的相关数据。选择制造业作为考察对象,是由于其企业占比大、国际化程度较高且通过考察海外子公司的经营范围,易于判断其海外活动动机及其从事何种活动(资产利用型活动或资产获取型活动)。另外,制造业在对外投资过程中发挥了巨大作用,选择制造业企业作为样本既有理论研究价值,也有很强的现实意义。

(2) 企业层面

数据库中样本均属于 2004—2012 年上交所或深交所 A 股上市公司,且在此期间设有海外子公司、未出现重组、破产等重大变故。子公司应符合如下条件:①公司注册地须在中国大陆(不包含港、澳、台)之外,且为由上交所或深交所 A 股上市公司经由投资设立或收购等方式取得的子公司;②海外子公司的取得必须经过证监会指定媒体披露,且须列在当年年报之内并应列入合并范围之内;③子公司应确实从事经营活动,样本中不包含注册资本极小的空壳公司;④如子公司注册地为开曼群岛或者英属维尔京群岛且注册资本极低,则需特别审查,其中确实从事海外经营活动的样本才会进行录入。

本文经过筛选,样本包含 91 家公司的 819 个观测值。

2. 主要研究变量的定义

(1) 自变量

CEO 年龄。取值为 CEO 在任当年的年龄。

CEO 教育程度。CEO 教育程度分为六个等级,高中及以下、中专、大专、本科、硕士、博士,分别赋值为 0、1、2、3、4、5。

(2) 因变量

企业并进型对外直接投资。即同时进行资产利用型活动和资产获取型活动的程度。该变量也是本文核心变量。在确定该变量前,需要建立区分企业海外子公司类型的标准,即何种子公司归为资产利用型子公司,何种归为资产获取型子公司。Vermeulen & Barkema<sup>[21]</sup>的研究中,在区分对外直接投资时主要考量了某子公司是否为资产获取型,非资产获取型则归为资产利用型,本文也将按照该方法来区分海外子公司类型。根据年报中列出的子公司业务范围,我们将业务范围包含技术研发、市场开拓、投资、咨询的子公司归为资产获取型,其余归为资产利用型子公司,按此标准逐年统计企业资产获取型海外子公司的总量及资产利用型海外子公司的总量。

研究并进战略的文献提出过多种测度企业资产利用型活动和资产获取型活动平衡度的方法,其中使用较多的是焦豪<sup>[22]</sup>所采用的计算资产利用型对外直接投资和资产获取型对外直接投资之差的绝对值的方法。即通过问卷调研,采用 8 级李克特量表探求企业每项对外直接投资活动的动机和目标,从而确定该子公司是资产利用型还是

资产获取型。其中将动机为改进现有产品质量、改善生产弹性、降低生产成本、减少原料消耗的子公司归为利用型；将动机为引入新一代产品、扩展产品线、打开新市场、进入新技术领域的子公司归为资产获取型。这一方法虽然具有很高的信效度，但仍存在不足，原因是对外直接投资实施程度不同的企业，在能力总量上存在实质性差别，因此所容许的不平衡度应该为相对概念，即考虑了能力水平差异的有机平衡度，而不是简单机械的平衡。例如一个企业的资产利用型和资产获取型子公司的数量分别是8和3，而另一个企业是5和0，虽然两者的差值相等，但从定义上来看，后者只进行了利用型活动，并进程度明显不如前者。因此，仅使用两者的差值来测度是不科学的，需要通过数学处理将企业进行海外资产利用和资产获取活动的总规模的影响去除。因此，本文使用王凤彬和杨阳<sup>[23]</sup>的方法来计算两者的有机平衡度：有机平衡度 $=[1-|x-y|/(x+y)]$ ，其中， $x$ 表示资产利用型子公司的数量， $y$ 表示资产获取型子公司的数量。

### (3) 调节变量

CEO任期。即其在任实际年数。如连任，则任期取值为连任总年数；如任期未满足年报所披露的年数，则任期取值为实际担任CEO职位的年数。

### (4) 控制变量

企业性质。中国对外直接投资主体结构与发展国家差异显著，在全部资本输出中，国有企业占主导地位。由于信贷资源有偏配置等原因，拥有垄断优势的国有企业进行对外直接投资更有优势，这可能导致国有企业和非国有企业在海外并进型战略上的差异。所以本文对企业性质（国有企业=1，非国有企业=0）进行控制。

CEO性别。CEO性别可能会影响到其作为领导者的认可度，女性领导者在干预战略决策及高管团队互动方面可能遇到更多障碍。因此本文将性别（男性=0，女性=1）设定为哑变量，来控制性别可能对企业并进型对外直接投资产生的影响。

CEO海外经验。本文将CEO海外经验定义为截止到上一年度，是否有海外教育经验或任职经验。CEO海外背景及经验减少了国际化扩张的不确定性，并且为企业创造了有助于海外扩张的社会资本。这种社会资本促进了海外多元化投

资，有利于获取国际化发展资源。国际化经验越丰富，CEO越可能将海外战略作为组织持续成长的关键，从而国际市场会被视为企业的战略重点，而不仅仅作为国内市场的补充。综上，企业并进型对外直接投资会受到CEO海外经验（无=0，有=1）的影响，本文将其作为控制变量加入模型。

员工教育程度。企业在实施并进型战略过程中也会受到员工的影响，员工对于新环境新事物的抵触会影响企业并进型战略的实施。与之前对高管教育程度的分析相似，员工教育水平也是影响其认知水平的重要因素，进而会影响企业的战略决策，因此将大专以上学历的员工比例作为控制变量加入模型。

主营业务收入。企业的收入反映了其经营水平和经营规模，当企业的规模扩大时会给企业带来更为充裕的现金流，从而增加其承受海外活动失败的能力，提高其并进程度。

政府支持。本文根据企业所处小行业来判定其是否获得政府支持。本文参考《指导外商投资方向规定》，将证监会定义的行业分类里制造业中的第27、第35—39项小行业记为国家支持行业，即汽车制造业；医药制造业；铁路、船舶、航空航天和其他运输设备制造业；专用设备制造业；计算机、通信和其他电子设备制造业；电气机械及器材制造业。政府支持行业取值为1，其余行业取值为0。

## 3. 分析方法与模型

本文选用STATA进行面板数据的Tobit回归，建立模型如下：

$$Y_{i,t} = \alpha + X_{i,t}\beta + \epsilon_{i,t}$$

式中： $Y$ 表示海外并进型对外直接投资； $i$ 表示第 $i$ 家企业； $t$ 表示第 $t$ 年； $X$ 为每个自变量控制变量的观测值； $\epsilon$ 为随机干扰项。

选用Tobit回归方法是由于Tobit回归可以有效解决因变量受限问题。本文因变量选择有机平衡度来衡量海外并进型对外直接投资，其下限为0，即当因变量为0时，无法观测自变量的作用。用Tobit方法回归可以更大程度利用数据信息。如下实证分析部分报告了回归模型的结果。

## 五、实证分析

### 1. 描述性统计

从海外子公司角度分析，91家企业在9年间



建立的资产利用型和资产获取型子公司的数量分别为 254 家和 66 家,两类子公司总数的比值为 3.85,且分布于五大洲的 71 个国家和地区,区位选择上更为偏向地理位置和文化更加相近的亚洲,可得出样本企业海外子公司分布广泛、海外并进型战略还较为不平衡的特点。这间接反映了当前中国企业高管团队,尤其是 CEO,更加偏好利用型战略,并进型战略未能有效实施。

变量的描述性统计如表 1 所示。相关系数分析如表 2 所示,大多数解释变量间系数小于 0.2,不存在显著线性相关,且解释变量 VIF 值均小于

1.5,故多重共线性不会显著影响模型回归结果。

表 1 描述性统计分析

变 量	平均值	标准差	VIF
海外并进型战略	0.138	0.286	—
企业性质	0.582	0.493	1.11
CEO 性别	0.042	0.2	1.12
CEO 海外经验	0.078	0.269	1.17
员工教育程度	0.528	2.282	1.03
营业收入	21.928	1.487	1.22
政府支持	0.582	0.493	1.08
CEO 年龄	47.647	7.292	1.15

表 2 相关系数分析

海外并进型战略 (1)	企业性质 (2)	CEO 性别 (3)	CEO 海外经验 (4)	员工教育程度 (5)	营业收入 (6)	政府支持 (7)	CEO 年龄 (8)
(1) 1							
(2) 0.057	1						
(3) -0.082**	0.052	1					
(4) -0.056	-0.058*	-0.038	1				
(5) -0.023	0.06	-0.02	0.080**	1			
(6) 0.325***	0.203***	0.063*	0.101***	0.052	1		
(7) 0.199***	0.006	-0.084**	-0.159***	-0.015	0.003	1	
(8) -0.097**	0.046	0.069**	0.038	0.019	0.133***	-0.143***	1

注: \*、\*\*、\*\*\* 分别表示变量在 0.1、0.05 及 0.01 水平上显著,下同;由于篇幅所限,CEO 教育程度和 CEO 任期变量省略。

2. 回归分析结果

为验证假设,我们首先将控制变量加入模型,即企业性质、CEO 性别、CEO 海外经验、员工教育程度、营业收入、政府支持,以建立基础模型(模

型一)。从回归结果(表 3)中可以看出,企业的海外并进型战略推进程度与员工教育程度呈负相关,与营业收入和政府支持呈正相关。

表 3 模型回归结果

变 量	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六
常数	-10.311***	-10.874***	-10.470***	-11.270***	-11.914***	-12.582***
企业性质	-0.102	-0.108	-0.132	-0.147	-0.148	-0.037
CEO 性别	0.003	-0.122	-0.155	-0.382	-0.322	-0.718*
CEO 海外经验	0.145	0.090	0.022	-0.102	-0.118	-0.217
员工教育程度	-0.772**	-0.859**	-0.708**	-0.773**	-0.752**	-0.674**
营业收入	0.419***	0.397***	0.400***	0.366***	0.368***	0.365***
政府支持	0.753***	0.802***	0.737***	0.789***	0.771***	0.725***
CEO 年龄		0.021**		0.027***	0.038*	0.026***
CEO 教育程度			0.162*	0.222**	0.225**	0.583***
CEO 任期					0.096	0.281***
任期×年龄					-0.002	
任期×教育程度						-0.074**
Wald Chi2	45.36	50.34	46.48	51.12	51.12	59.12
Prob>Chi2	0	0	0	0	0	0

员工教育程度系数为负与我们之前假设不符,这表明高学历员工对新领域新战略抵触程度也较高,维持现状意愿更为强烈,导致企业并进程度降低。企业营业收入越大,反映其经营规模越

大、现金流越充裕,其实现海外并进型战略的能力就越强,企业海外战略并进性也越高。政府支持也正向影响企业海外战略的并进程度,政府支持可为企业海外战略的推进提供更多资源与机会,

企业更有动力实施海外并进型战略。

在模型二、三中，分别加入了 CEO 年龄和 CEO 教育程度这两个自变量。回归模型结果显示，两个自变量分别与因变量之间呈显著正相关，假设一和假设二得到验证，即 CEO 的年龄和教育程度分别与企业海外并进型战略呈正相关。在模型四中同时加入 CEO 年龄和 CEO 教育程度这两个自变量，两个自变量与因变量之间同时呈显著正相关。两个自变量的显著性、系数符号与模型二、三相同，说明模型具有较好的稳健性。在模型五、六中分别用 CEO 任期作为调节变量来检验其对主效应的调节效应。年龄和教育程度系数符号为正且显著，与模型三、四一致，再次反映了本文的模型具有一定的稳健性。其中，模型五中年龄和任期的交互项系数为负，不显著，假设三未得到验证。模型六中交互项的系数为-0.074，且在 5% 的水平上显著。这表明 CEO 任期对主效应有负向调节作用，假设四得到验证。图 3 和图 4 分别显示了任期对于年龄和教育程度的调节效应，可以发现任期对于教育程度的负向调节效应非常明显。

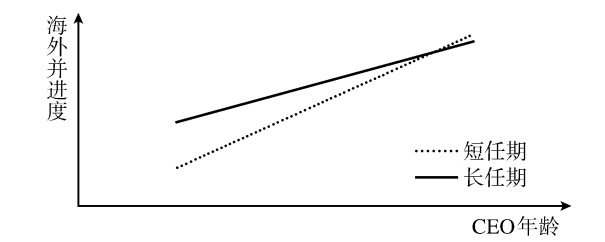


图 3 CEO 任期对年龄的调节效应

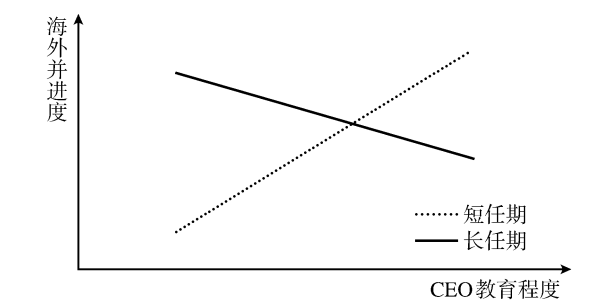


图 4 CEO 任期对教育程度的调节效应

另外，由于 Tobit 回归采用 MLE 估计，所以回归结果中未报告  $R^2$ 。Wald Chi2 被用来检验所有非常数项解释变量的联合显著性，同时也可用来粗略判断模型的整体拟合程度。从回归结果表中可以看到针对参数联合检验的 Wald Chi2 检验的结果及相应的  $P$  值。六个  $P$  值都小于 0，说明六个模型的各参数在整体上都比较显著。

## 六、结论与启示

### 1. 研究结论

传统的 IB(international business)理论往往只是强调在国际市场上资产利用型战略的重要性。然而，跨国公司研究发现并进型战略更适合现在的竞争环境，因为在这样的战略下企业可以同时进行资产利用型和资产获取型活动，尤其是对于中国这样的新兴市场国家来说，企业更需要通过并进型战略来弥补它们在国际市场上的先天劣势。以往研究表明，企业高管在国际化进程中发挥着重要的作用，而 CEO 处于高管团队中心位置，对于组织的绩效和战略制定有更大影响力。由此，本文基于高阶梯队理论，假设 CEO 特征会对企业海外战略产生影响。通过对 CEO 年龄、教育程度、任期等特征与并进型战略关系的实证检验，研究结果表明：CEO 年龄、CEO 教育程度与企业海外并进型对外直接投资呈正相关关系。CEO 任期对 CEO 教育程度和企业海外并进型战略间的关系起到负向调节作用。本文也假设了任期会负向调节 CEO 年龄与海外并进型战略平衡度的关系。虽然模型交互项系数为负，但不显著，假设 3 未得到有效验证。

### 2. 管理启示

本文研究结论对于企业实现海外并进型战略及 CEO 选择有一定启示。以往研究已证实并进型战略对于绩效的正面影响，然而由于两种战略同时实现需要不同的组织架构设计和不同方面的企业竞争力，因此并进型战略的实施需要在资产利用型战略和资产获取型战略之间找到平衡点，并克服过程中产生的矛盾和挑战。

要解决上述矛盾，CEO 的特征至关重要。从 CEO 角度分析，CEO 需要意识到战略失衡的后果及自身在战略制定时的关键性作用。CEO 需了解企业如过度依赖利用型战略会造成组织短视，同时可能会陷入竞争力陷阱。如忽略短期利润要求和绩效目标、重点探索不确定业务，则会驱动组织战略过度偏向资产获取型战略。CEO 应在并进型战略推进过程中发挥自身的价值。从企业角度分析，企业可选择年龄偏大、受教育程度高、社会关系网络发达、拥有丰富管理经验和社会资本且可以获得有效政府资源支持和稀缺战略机会的 CEO，并将 CEO 任期设置为较短时间周



期,以激发 CEO 形成探索和创新导向,并减弱较长任期对于并进型战略平衡度的负向影响,有利于 CEO 在企业推进并进型战略过程中发挥更多价值。

参考文献:

[1] He Z L, Wong P K. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis[J]. Organization Science, 2004,15(4):481-494.

[2] Gupta A K, Shalley C E. The Interplay Between Exploration and Exploitation [J]. Academy of Management Journal, 2006,49(4):693-706.

[3] Hambrick D C, Geletkanycz M A, Fredrickson J W. Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants [J]. Strategic Management Journal, 1993,14(6):401-418.

[4] Tsui A S, Schoonhoven C B, Meyer M W, et al. Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: The People's Republic of China [J]. Organization Science, 2004,15(2):133-144.

[5] Rui H, Yip G S. Foreign Acquisitions by Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective [J]. Journal of World Business, 2008,43(2):213-226.

[6] Radner R. A Behavioral Model of Cost Reduction[J]. Bell Journal of Economics, 1975,6(1):196-215.

[7] March J G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning[J]. Organization Science, 1991,2(1):71-87.

[8] Rothaermel F T, Alexandre M T. Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity[J]. Organization Science, 2008,20(4):759-780.

[9] Hambrick D C, Mason P A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers[J]. Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1982,9(2):193-206.

[10] Carpenter M A, Fredrickson J W. Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty [J]. Academy of Management Journal, 2001,44(3):533-545.

[11] Smith W K, Tushman M L. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing

Innovation Streams[J]. Organization Science, 2005,16(5):522-536.

[12] Perretti F, Negro G. Filling Empty Seats: How Status and Organizational Hierarchies Affect Exploration Versus Exploitation in Team Design [J]. Academy of Management Journal, 2006,49(4):759-777.

[13] Lubatkin M H, Simsek Z, Yan L, et al. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration[J]. Journal of Management, 2006,32(5):646-672.

[14] Ling Y, Veiga J F. Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface [J]. Academy of Management Journal, 2008,51(3):557-576.

[15] Michel J G, Hambrick D C. Diversification and Top Management Team Characteristics [J]. Academy of Management Journal, 1992,35(1):9-37.

[16] 魏立群,王智慧. 我国上市公司高管特征与企业绩效的实证研究[J]. 南开管理评论, 2002,5(4):16-22.

[17] Wally S, Baum J R. Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making[J]. Academy of Management Journal, 1994,37(4):932-956.

[18] Bantel K A, Jackson S E. Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? [J]. Strategic Management Journal, 1989,10(S1):107-124.

[19] Finkelstein S, Hambrick D C. Top-management-team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion[J]. Administrative Science Quarterly, 1990,35(3):484-503.

[20] Miller D. Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment[J]. Management Science, 1991,37(1):34-52.

[21] Vermeulen F, Barkema H. Learning Through Acquisitions [J]. Academy of Management Journal, 2001,44(3):457-476.

[22] 焦豪. 二元型组织竞争优势的构建路径:基于动态能力理论的实证研究[J]. 管理世界, 2011(11):76-91.

[23] 王凤彬,杨阳. 跨国企业对外直接投资行为的分化与整合——基于上市公司市场价值的实证研究[J]. 管理世界, 2013(3):148-171.

(责任编辑:王 薇)