



高管团队经验与企业跨界成长战略： 管理自主权的调节效应

杨 林 顾红芳 李书亮

(南京财经大学 工商管理学院, 南京 210023)

摘要:在企业跨界成长时代,高管团队经验作为一种特殊资源将发挥重要的前置影响作用,同时两者关系模式会受到不同管理自主权的差异性调节影响。选取中国沪深两市1219家A股上市公司作为研究样本,对高管团队经验、管理自主权与企业跨界成长战略影响关系进行了实证检验。结果表明,高管团队职能经验和行业经验异质性对企业跨行业成长产生了显著正向影响,而高管团队职能经验和行业经验中心性对企业跨区域成长战略产生了负向的影响效应;不同层次的管理自主权均对高管团队经验与企业跨界成长关系产生了调节影响,其中资本密集度正向调节了高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长关系;企业所有制正向调节了高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长关系,但负向调节了高管团队职能经验中心性与企业跨行业成长关系;两职兼任正向调节了高管团队行业经验异质性与企业跨行业成长关系。

关键词:高管团队能力;经验;企业跨界成长;管理自主权;调节效应

中图分类号:F273.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)09-0101-19

0 引 言

随着市场环境复杂不确定性程度增大,产品生命周期愈加缩短,商业模式不断被颠覆和重塑,企业试图依赖现有单一产品或者商业模式越来越难以获取稳定现金流和实现持续经营发展,因而需要适时跨越现有产品、行业或者地域边界,即实施跨界成长战略。比如,从微软向设备与服务商转型,英特尔开放晶圆代工业务,万达跨界影视娱乐,恒大跨界快消领域,阿里巴巴情移物流,格力跨界手机行业等,这些企业主动或者被迫跨界发展的进程不断加速。在企业成长过程中,可以发现高管团队特质的差异性在很大程度上决定企业跨界战略以及跨界方式的选择,如互联网企业高管团队倾向于跨界传统行业并致力于传统行业的变革与颠覆,而

传统行业如制造业、通讯设备业高管团队倾向于企业的专业化发展并追求企业自身的技术提升。然而,企业高管团队的差异性是否会影响企业跨界成长战略的选择及其影响机制是什么,这些命题有待在学理上进行研究和探讨。

高层梯队理论强调,高管人员的背景、经验和价值观对于理解战略选择十分重要,无论是企业战略选择还是其组织结果均与高管人员特质密切相关^[1-2]。资源基础观认为,企业高管人员在资源生成收入中发挥关键性角色^[3-6]。由此可知,经验作为一种特殊资源,对于企业战略决策与选择产生重要影响。不过,现有研究表明^[7],经验对决策通常会产生2种不同效应:惯性观和学习观,其中经验的惯性观认为,经验丰富的管理者往往强调重复过去的选择

收稿日期:2018-03-02

基金项目:国家社会科学基金项目(15BGL016);教育部人文社会科学规划基金项目(14YJA630081);江苏省“333工程”科研项目(BRA2016378);江苏省高校哲学社会科学研究重点项目(2018SJZDI055);江苏省研究生科研创新计划项目(KYCX17_1171)

第一作者简介:杨林(1973—),男,江西宜春人,博士,南京财经大学工商管理学院教授,研究方向:企业组织与战略管理。

通信作者:杨林, ylnju@126.com

和行动,很少会努力尝试做出不同的改变,创新性较低,因而可能会对战略变革有阻碍作用;而经验的学习观认为,经验丰富的管理者会从自身经验中获取知识并转入新的情境,从而有利于管理者实现创新。Mannor, Shamsie 和 Conlon 在 2016 年进一步指出,高管人员利用过去经验从企业各类资源生成绩效的能力,既会产生积极促进作用也可能导致负面制约作用^[8]。在企业跨界成长过程中,高管团队经验作为一种特殊的资源,其性质将会产生差异性影响机理及效应,然而现有文献尚未对此命题进行相应的研究和探讨。

进一步地,高管团队经验之所以会对企业跨界成长战略产生差异性影响效应,这与管理自主权(managerial discretion)具有密切关联性。管理自主权的概念最早是由 Hambrick 和 Finkelstein 提出的^[9],意指企业高管人员的行动自由度。他们主要运用这一概念来调和 2 种对立观点,即管理人员对组织绩效“影响不大”和“关系巨大”,结果表明管理人员的影响有时很大,有时根本没有影响,但大多介于两者之间,具体取决于管理人员究竟拥有多少自主权或者行动的自由范围。通常,当管理自主权较低时,高管人员的角色会受到限制,高层梯队理论的解释力变弱;而当管理自主权较高时,管理人员能够显著影响组织,管理人员特质将更加反映在组织结果中。管理自主权不仅本身在理论上十分重要,而且还有助于增进对诸如继任模式、高管薪酬、战略惯性等其他组织现象的预测和理解,因而在战略管理领域的研究中受到越来越多关注,并得到了日益广泛地应用。

由上可知,高管团队经验作为一种特殊的资源,在企业跨界成长战略决策与选择中发挥着重要影响作用。同时,高管团队经验对企业跨界成长战略的影响机理及其效应方向和大小,还会受到不同管理自主权的差异性影响。鉴于此,本文将高管团队经验、管理自主权与企业跨界成长战略三者纳入

统一理论框架,从理论上剖析高管团队经验对企业跨界成长战略的影响作用,尤其是揭示管理自主权可能存在的差异性调节作用机理及效应。在此基础上,进一步选取中国制造业上市公司作为研究样本,对研究变量关系假设进行实证检验,并进行相应讨论与展望。

1 理论分析与研究假设

1.1 相关概念界定

1.1.1 高管团队经验

经验是一种高度隐性的知识,通常对于产品、技术或者职能领域高度专门化,既难以移动也不易为其他企业轻易获取或者模仿^[10]。经验学习能够从现有惯例及本地化知识和专长中不断得到积累,而且同样重要的是知识集成,能力由此就会获得增长。由于经验往往会在企业长期的运作和发展经历中逐渐形成,因而从很大程度上构成企业独特的竞争力来源。自 Hambrick 和 Mason 提出“高层梯队理论(upper echelons theory)”之后^[2],国内外对高层管理团队的研究逐渐兴起,不过有关高管团队经验的界定目前尚未形成一致性观点。Kor 和 Misangyi 认为高管团队的经验主要指担任管理职位的平均数量^[11]。Rodnbach 和 Brettel 认为高管团队的经验包括 CEO 企业经验、CEO 年龄、CEO 国际经验、CEO 职能经验^[12]。陈云认为高管团队经验可从团队成员过去担任的职业角色的平均数量和行业数目 2 方面进行衡量^[13]。张晓娟、刘好强和刘红阳认为高管团队经验可从研发、生产、营销等方面来测量^[14]。总体而言,现有研究主要从 2 个方面对高管团队经验进行界定:一是从职能岗位的角度划分,如生产、营销、研发等职能经验,这类经验主要是通过“有或者无”进行测量;二是通过对职能岗位的数量进行测量,即根据每位高管团队成员经历不同职能岗位数量来确定经验,这类经验的测量需要对职能岗位进行分类统计。本文认为企业高管人员过去的职能背景会形成他们自己的独特思维模式和

观念,进而对其未来判断和行为倾向产生直接或者间接的影响;高管人员过去从事行业的性质和数量会影响他们自己对未来行业选择的判断和决策。因而本文主要从2个角度或者维度来考察并测量高管团队经验:一是从职能岗位的角度划分经验,如生产经验、营销经验、研发经验等;二是行业属性的角度划分经验,从事不同的行业会形成差异化的专业知识和认知结构,由此就形成了高管团队职能经验和行业经验。

1.1.2 企业跨界成长

“界”(boundary)作为一个概念最早出现在国家地理领域,起初是各个国家为了确定自己的领土范围,采用山或者河作为分界线,就此划分属于自己的势力区域。“界”这个词最原始定义表现为4个含义,它们分别是“边界,疆界”、“界限,界线”、“地域,境域”以及“一定范围”。“跨界”(crossover or boundary-spanning)作为一个概念,最早出现在1957年福特公司推出的埃德塞尔(Edsel)汽车广告杂志上,其原意是“转型、转向”^[15]。随着这一概念的延伸,“跨界”被普遍认为是跨越组织边界进入一个新的区域或行业领域的活动,并被更多地引申为“跨界合作”,即跨越2个或者多个不同国家、不同领域、不同行业、不同文化等范畴而产生的新行业、新领域、新模式、新风格。例如,林永青和刘洋波认为跨界来源于边缘性创新和颠覆性创新,突破现有行业和企业时空范围边界^[16]。解永敏认为跨界给企业品牌带来的最大受益在于让原本毫无关联的元素进行渗透和融合^[17]。如今,“跨界”一词已经广泛应用在企业,最开始的企业跨界多指企业走出国门,实现全球化发展,或者与国外的企业合作联盟^[18]。在移动互联网时代,企业跨界成长方式和形态更加多样,往往打破了企业和行业、地区与地区甚至国与国之间的界限,其实质是创新和颠覆,更是一种思维模式突破和创新。由此,结合之前的研究,本文将企业跨界成长战略划分为跨行业成长、跨区域

成长和跨职能成长三个维度。

1.1.3 管理自主权

“管理自主权”(managerial discretion),又被称为“经理自主权”,最早起源于1987年Hambrick和Finkelstein在《组织行为研究》上所发表的论文“管理自主权:一座连接起组织绩效两极观点的桥梁”,是指管理人员在进行战略选择时采取行动方案的范围或行为自由度^[9]。之后,有些研究对管理自主权的概念进行了拓展,将其定义为管理人员影响组织适应外部环境因素能力的行动和目标范围,其中行动范围是指管理人员可获取的战略选择方案数量,目标范围则是指管理人员目标与企业目标相匹配的程度^[19-20]。从企业战略导向和环境不确定性角度而言,管理自主权的特性可以从4个方面来进行刻画^[21]:(1) 高管人员可供选择方案的范围;(2) 管理人员行为的可计划性;(3) 因果关系的模糊性;(4) 结果的不确定性。显然,上述每一种管理自主权特性均可能会对高管团队的跨界成长战略决策及其组织结果产生不同程度的影响作用。

1.2 理论背景分析

结合研究问题的性质,本文综合运用高层梯队观和资源(能力)基础观相关理论成果,剖析高管团队经验、管理自主权与企业跨界成长战略之间的作用机理和关系模式。首先,高层梯队观是由Hambrick和Mason在总结过去研究基础上提出的^[2],主要强调在企业战略制定和实施过程中,高管团队价值观和认知基础会对战略决策制定产生重要影响,而高管团队的认知和社会心理可依据其成员的人口统计特征(包括团队成员经验)进行推断。这种观点的逻辑依赖于早期的卡耐基学派理论家的研究成果,他们认为复杂决策很大程度上是基于行为因素而非完全信息进行完美理性分析的结果^[22-23]。通常,有限理性、多重相互冲突目标、不明确的选择方案、不同的期望水平等均源于决策制定者置入管理情境的信念、知识、假设和价值观^[24]。由于企业

高管人员在决策任务中往往面临相当大的复杂性和模糊性,因而战略决策制定的行为观特别适合于高管人员。其次,资源基础观认为^[3,25],企业是一个具有多种用途,且随着时间推移由管理决策决定的生产性资源集合体。由于各种不同的原因,企业拥有的资源禀赋并不完全相同,这种异质性决定了企业成长的内在动力和竞争优势的差异。进一步地,核心能力观表明^[26],由于核心能力具有延展性,能够给企业衍生出一系列新的产品/服务,使企业得以扩展到新的业务领域。不过在动态变化的环境中,企业原有的核心能力可能成为阻碍企业发展的包袱,难以解释动态市场上企业如何获取竞争优势以及为什么某些企业具有持续竞争优势。在此背景下,Teece, Pisano 和 Shuen 提出了改变能力的能力^[27],即动态能力的概念,并将动态能力定义为公司整合、构建及重新配置内外部能力以应对快速变化环境的能力,由此对企业跨界成长的动机和范围做出新的解释。特别地,高管人员所拥有的管理经验能够投射他们自己过去的技能和知识,以及高管团队的能力,因为专业管理经验会影响管理人员的知识、信心和想象力,由此评价高层管理人员能力需要考察他们自己的过往经验^[28]。总体而言,无论是高层梯队理论还是资源(能力)基础观,它们均强调高管人员过去经验对于企业未来战略决策及其组织结果的重要影响作用。

1.3 研究假设提出

1.3.1 高管团队职能经验与企业跨界成长战略

为了更加全面地刻画高管团队职能经验,本文综合现有相关文献^[11,14],从职能经验中心性和异质性2个方面探讨其对企业跨界成长战略的影响机理及效应。

(1) 高管团队职能经验中心性与企业跨界成长战略。高管团队职能经验中心性是指团队成员在企业内部从事不同职能岗位数量的平均值。不同的职能经验中心性可能会影响团队成员的战略

决策行为倾向。March 和 Simon 研究发现^[22],如果管理者所经历的职能岗位相对单一,其职业背景所积累的经验有助于很好地完成常规性任务,但是视野会相对狭窄,只能对外部信息进行有限搜索和识别,在进行战略决策时主要从该职能角度出发进行形势判断和方案分析。例如,从事财务的高层管理者在进行决策时,主要考虑财务上的可行性;而从事研发的高层管理者则主要考虑技术的可行性。通常,同质性团队更适合处理结构化、常规性的问题,更倾向于制定相对保守型战略^[29-30]。由于企业跨界成长战略意味着企业进入新的业务、地域或者职能领域,这往往需要更加不同于现状的职能经验,以便应对更加充满不确定性的环境和信息并进行快速处理。但是,高管团队职能经验中心性越大,他们对现有职能岗位的经验就越丰富,则通常由于情感或者利益原因更加可能对企业现状产生依赖甚至路径锁定效应,反而会不利于进行跨界成长。因此,本文提出如下假设:

假设 H1: 高管团队职能经验中心性与企业跨界成长战略呈负相关关系。具体而言,① 高管团队职能经验中心性对企业跨行业成长战略产生负向影响;② 高管团队职能经验中心性对企业跨区域成长战略产生负向影响;③ 高管团队职能经验中心性对企业跨职能成长战略产生负向影响。

(2) 高管团队职能经验异质性与企业跨界成长战略。高管团队职能经验异质性是指团队成员在企业内部从事不同职能岗位数量的差异性,反映了团队成员所经历职能岗位的变化程度。在竞争激烈和不断变化的环境中,企业面对发展中遇到的新问题,异质性团队具有多样性的认知结构和背景,能提供差异化的方案和视角和更好地应对不确定性,从而取得更理想的战略选择效果。Jehn, Northcraft 和 Neale 认为职业背景异质性有助于防止短视思维^[31],并增强对问题的理解和解决能力。通常,高管团队职能经验异质性越高,就越能汇聚团

队成员的技术、法律、管理技能、能力等,形成多元化的知识结构和新观点,有利于企业实现长期成长^[32-33]。进一步地, Lee 和 Park 研究表明^[34], 公司高管团队的职业背景与公司的扩张战略存在一定的相关性。当企业进入新的地理市场时, 由于战略本身的开创性, 更需要整个高层管理团队共同参与。总体而言, 高管团队职能经验异质性的好处是: (1) 基于认知基础的不同, 团队成员拥有决策所需的多样化信息, 可以提供多种解决问题的技能; (2) 面对同样的情境和信息, 成员间会有不同的观点和多层次的解释, 可以最大程度甄别信息。由于企业跨界成长意味着进入不确定性程度更高的业务领域、地理区域或者职能环节, 为确保跨界成长取得更好的效果, 企业必须最大化利用其资源能力。因此, 本文提出如下假设:

假设 H2: 高管团队职能经验异质性与企业跨界成长战略呈正相关关系。具体而言, ① 高管团队职能经验异质性对企业跨行业成长战略产生正向影响; ② 高管团队职能经验异质性对企业跨区域成长战略产生正向影响; ③ 高管团队职能经验异质性对企业跨职能成长战略产生正向影响。

1.3.2 高管团队行业经验与企业跨界成长战略

高管团队行业经验主要是指团队成员所在行业内的工作经验, 反映了其对特定行业的认知, 这是行业外人员所不具备的特殊人力资本特征。本文将行业经验作为一种重要经验进行研究, 并从高管团队成员从事行业的数量和变化情况对行业经验进行考察。

(1) 高管团队行业经验中心性与企业跨界成长战略。高管团队行业经验中心性是指团队成员在任职工作中所经历行业数量的平均值。Hambrick, Cho 和 Chen 认为经验丰富性影响企业战略的选择^[35], 只有单一行业经验的高管团队不善于在新行业和新市场制定战略决策, 因而倾向于选择集中化战略; 相反若高管团队成员跨行业经验较多, 高

管团队则将更倾向于在新领域进行开拓, 即高管团队的跨行业背景可以正向促进企业的多元化战略。冯栋、杜颜伟和李宇庆研究表明^[36], 具有跨行业背景的高管团队更倾向于多元化战略。通常, 现实也可以发现在传统行业工作多年的管理者追求企业的专业化发展, 而经历过多次行业转型的管理者倾向于变革性战略, 尤其是从传统行业转型到互联网行业的管理者, 他们会用互联网的思维方式跨界传统领域并致力于传统行业的变革与颠覆。这是因为行业经验较丰富的高管人员往往更加了解现有行业的产品、流程和技术等, 对现有行业具备相对复杂深厚的阅历和知识结构, 这样他们的职业生涯就会集中于一个或者少数几个行业中, 对其他行业的了解就相对更加有限, 从而不利于改变现状或者制定对企业长远发展有利的决策, 尤其是不利于做出改变现状的战略决策。由于企业跨行业、区域或者职能领域的战略行为活动, 往往意味着偏离现有熟悉领域转而进入不确定性更大的新领域, 这需要更多的现有行业以外经验。因此, 本文提出如下假设:

假设 H3: 高管团队行业经验中心性与企业跨界成长战略呈负相关关系。具体而言, ① 高管团队行业经验中心性对企业跨行业成长战略产生负向影响; ② 高管团队行业经验中心性对企业跨区域成长战略产生负向影响; ③ 高管团队行业经验中心性对企业跨职能成长战略产生负向影响。

(2) 高管团队行业经验异质性与企业跨界成长战略。高管团队行业经验异质性是指团队成员在任职工作中所经历行业的变化情况。高管团队行业经验的变化程度越大, 往往意味着团队成员之间经历行业的差异性越大, 他们在进行战略决策时, 更加能够给整个团队提供多种解决问题的技能, 并为企业战略转向提供较好的信息解读能力, 从而影响企业的战略选择与组织结果。例如, 牛芳, 张玉利和杨俊研究表明^[37], 行业经验的异质性

将会正向影响企业绩效。杜海东通过对152份珠三角地区样本的实证研究发现行业经验异质性与企业的创新战略存在关系^[38],并指出行业经验异质性的产品/服务创新有正向影响。通常,拥有相关行业经验意味着管理者可以更清楚地认识到所处行业及拟进入行业的发展潜力及优劣势,对制定相关战略有很大的裨益。实践证明,面对新领域的决策和控制问题,如果没有相关从业人员的实践经验作为参考和支撑,难以提供真正解决问题的思路和方法,这些均会对高管团队拥有相关行业经验提出更高的要求。如果高管团队成员经历的行业数量差异性越大,接受的不同思维方法和行业经验就越多样,团队整体的视野将更为开阔,更具想象力和创造力,在决定企业发展战略时就会有更多的考虑因素,从而做出更有利于企业发展的战略决策。由于企业跨界成长意味着进入新领域,如果缺乏拟涉足领域的信息或者专长,进入的风险往往较高,此时拥有更多样化行业经验的高管团队就不可忽视,这将更能诱发或者促进企业的跨界成长。互联网巨头腾讯和电子商务巨头京东联手跨界汽车行业创建的蔚来汽车其高管成员来自各行各业,每个高管都有不同行业的工作经验,且其中一半以上高管团队在传统汽车行业工作过。因此,本文提出如下假设:

假设H4:高管团队行业经验异质性与企业跨界成长战略呈正相关关系。具体而言,① 高管团队行业经验异质性对企业跨行业成长战略产生正向影响;② 高管团队行业经验异质性对企业跨区域成长战略产生正向影响;③ 高管团队行业经验异质性对企业跨职能成长战略产生正向影响。

1.3.3 管理自主权的调节效应

现有研究表明^[9],管理自主权由三类因素决定:环境允许多样性和变化的程度、组织提供并授权管理者制定和执行特定行为的程度以及管理者自身能够预见和创造多种行动的程度。结合研究问题性质,本文分别选取资本密集度、企业所有制性质

及CEO两职兼任三个因素来反映环境、组织及个体层面的管理自主权,接下来阐述它们的调节效应。

(1) 行业环境资本密集度。企业所处行业环境的资本密集程度是影响管理者“环境自主权”的重要因素^[39-40]。Hambrick和Finkelstein研究表明^[9],资本密集型行业意味着行业本身需要大量资本投入,容易导致组织刚性,管理者可选择的行为空间会更加有限,管理自主权相对较小。这样,行业资本密集度会使得管理者很难按照自己的意愿对组织行为进行调整,因为实施任何战略调整都是成本昂贵的^[41]。处于资本密集型行业内的高管人员因受资本投入的约束,环境自主权也会相对较小。例如,Rajagopalan和Finkelstein指出^[42],资产管理的效率是资本密集型行业更注重的问题,因而组织倾向于减少不确定性的发生,这进一步约束了管理者的战略自主权。Finkelstein和Boyd研究发现行业产品需求稳定^[43],经历的信息处理能力和决策及时性的要求不高,自主权水平也就相对较低。Kim和Prescott指出^[44],行业处于受管制状态,虽然对外部环境不确定性影响企业经营的冲击起到缓冲,客观上却也对管理自主权起到限制作用。因此,本文提出如下假设:

假设H5a:行业环境资本密集度会降低高管团队经验与企业跨界(行业、区域、职能)成长战略关系的影响效应,即相较于低行业环境资本密集度,高管团队经验在高行业环境资本密集度下对企业跨界成长战略的影响效应将变小。

(2) 企业所有制性质。我国改革开放为多种经济成分的共同发展开辟了广阔空间,国有资本和非国有资本交叉持股、相互融合的混合所有制经济,是基本经济制度的重要实现形式。目前中国经济仍是以国有资本控制占主导的经济,而国有企业由于其特殊性质承担了更多经济之外的社会和政治使命^[40]。现有研究表明^[45],对于国有控股企业的管理者而言,政府给予的政策和制度约束最终降低

了管理者的行动范围。Faccio 指出^[46],国有企业的管理者大多属于政治任命,其最主要职责就是维持企业正常运作并实现国家的控制,管理者的意愿会受到相对更多的限制。相比而言,非国有企业受到的政府控制和干预程度就低得多,管理者往往拥有更多的自主权。Finkelstein 和 Hambrick 研究发现组织惯性越强^[24],相应的管理者对关键领域实施管理的弹性被减弱。张三保,张志学和秦昕研究表明^[47],企业所有制结构中的国有产权比重会限制 CEO 管理自主权。因此,本文提出如下假设:

假设 H5b:相较于国有企业而言,在非国有制企业下的高管团队具有更大的管理自主权,高管团队经验对企业跨界(行业、区域和职能)成长战略的影响效应将更大。

(3) 两职兼任。两职兼任是指公司 CEO(或者总经理、总裁)是否同时担任董事长(或者董事局主席)的一种制度安排。按照代理理论,CEO 应与董事长分设以保持董事会的独立性,并强化对 CEO 的监督。不过,现代管家理论认为,公司治理的关键不是如何控制经理人,而是如何确保公司治理结构有利于经理人充分发挥才能、取得预期的公司业绩,因而治理结构要明确经理人的角色,给予他们充分的权利和授权。通常,不同的公司 CEO 与董事长关系治理结构安排,会导致高管团队自主权大小存在差异。Davis, Schoorman 和 Donaldson 基于管家理论研究表明^[48],当 CEO 和董事长两职兼任时,该管理者拥有更多的自主权,可以充分发挥个人能力提高企业绩效。在两职兼任的组织结构安排下,经理人具有更大的权限实践自己的意愿,因未能达成目标而受到董事会惩罚的程度也会被减弱。这样,CEO 和董事长两职兼任的组织结构安排可以激励经理人采取更激进战略实现组织的发展^[49]。因此,本文提出如下假设:

假设 H5c:在 CEO 两职兼任情形下,管理者的自主权更大,高管团队经验对企业跨界(行业、区

域、职能)成长战略的影响效应将更大。

2 研究设计

2.1 样本选取和数据来源

本文选取我国沪深两市 A 股上市公司作为研究对象,一方面是相较于创业板市场的企业,A 股上市公司多为大型企业或国有企业,存续时间相对更长;另一方面,创业板市场在上市门槛、监管制度、信息披露、交易者条件、投资风险等方面和主板市场有较大区别。根据《上市公司行业分类指引(2012 年修订)》的要求和划分,实际样本归属于 2013—2015 年持续经营的制造业(C 类)和信息传输、软件和信息技术服务业(I 类)2 个大类的上市公司,同时为确保样本数据来源的有效性和可靠性,相关变量数据通过国泰安数据中心、上市公司年报、中国证券监督管理委员会网站以及巨潮资讯网公布的相关专题中获取,最终确定的有效样本采集对象 1219 家。从样本公司行业分布来看,制造业企业为 1147 家(占比 94.09%),信息技术服务业企业为 72 家(占比 5.91%);从所有制性质来看,以国有控股企业为主的有 476 家(占比 39.05%),民营企业控股的企业有 743 家(占比 60.95%);从 CEO 两职兼任来看,董事长兼任 CEO 为 332 家(占比 27.24%),非董事长兼任 CEO 的企业为 873 家(占比 72.76%)。考虑到高管团队经验对跨界成长战略行为的动态影响关系和滞后效应,本文将自变量、调节变量和控制变量的数据时期设计为 2013 年,因变量数据时期滞后 1 年为 2014 年;同时为了增强研究结论的可靠性,选取因变量数据时期滞后 2 年为 2015 年,并进行相应的稳健性分析。

2.2 变量测量

2.2.1 被解释变量:企业跨界成长战略

(1) 跨行业成长战略。本文采用 Herfindahl 指数来测量企业跨行业成长程度,计算公式如下:

$$H_i = 1 - \sum_{j=1}^n S_{ji}^2$$

式中: S_{ijt} 指第*i*家样本公司第*t*年第*j*项业务销售收入占总收入的比重,其中*j*是SIC代码中4位数字代码行业。该指数的取值范围在0和1之间,当数值为0时,企业是经营单一产品或行业,而当数值越接近1,表示样本公司跨行业程度越高。

(2) 跨区域成长战略。现有文献主要有2种测量方法:一种是关注地域扩张的国际化程度,采取海外业务收入所占比重来测量;另一种是关注国内各省区覆盖广度,通过计算各地区经营收入的Herfindahl指数进行测量。考虑到样本上市公司数据披露情况,本文采用前一种测量方法。

(3) 跨职能成长战略。主要考察企业纵向一体化程度,在测量时使用VAS(value added to sales)增加值法,该方法最早由Adelman于1955年建立,目前运用非常广泛^[50]。计算公式如下: $VAS_{it} = (\text{职工薪酬} + \text{利润总额} + \text{应交税金} + \text{折旧费}) / \text{销售收入}$ 。其中, VAS_{it} 表示第*i*家公司第*t*年增加值除以营业收入比例,通常比值越大,意味着样本公司纵向一体化程度越高。

2.2.2 解释变量:高管团队经验

(1) 职能经验(functional experience)。如前文所述,本文将职能经验划分为职能经验中心性(average functional experience, AFE)和职能经验异质性(heterogeneity of functional experience, HFE)。本文结合样本公司性质,借鉴现有研究思路和方法^[33, 51],将高管团队成员的职业背景划分为6大类:生产制造、研发、金融财会、市场营销、法律、行政管理(包括党务、共青团、工会等)。进一步地,高管团队职能背景的编码结果为:生产运作/制造=1;研发=2;金融与财务=3;市场营销与公共关系=4;法律=5;行政管理(含政府职员、党务、工会等)=6。

① 职能经验中心性(AFE):通过对高层管理团队职能背景进行划分,区分其职能岗位的数量,从而计算平均数。计算公式如下:

$$AFE_{it} = \sum_{j=1}^n X_{ijt} / (n \times 6)$$

式中: AFE_{it} 表示第*i*家样本公司第*t*年高管团队职能经验中心性, X_{ijt} 表示第*i*家公司高管团队成员第*t*年第*j*类职能岗位数量。 AFE_{it} 数值越大,则表示高管团队成员职能经验越丰富。

② 职能经验异质性(HFE):本文采用Blau的分类指数^[52],先单独计算每一个分类变量的数值,计算公式如下: $Blau's \text{ Categorical Index} = 1 - \sum p_{ijt}^2$,其中, p_{ijt} 是*j*公司第*t*年高管团队中第*i*类成员所占的百分比。对于每一个分类变量,高管团队职能经验异质性数值范围从0(完全同质性)到1(完全异质性),数值越接近于1,则团队职能经验异质性越高,反之亦然。

(2) 行业经验(industry experience)。本文将行业经验划分为行业经验中心性(average industry experience, AIE)和行业经验异质性(heterogeneity of industry experience, HIE)。依据国家行业划分标准(2012版),并结合样本公司情况并借鉴现有研究分类方法^[50],本文将样本公司所属行业分为90类,从而计算确定行业经验中心性和异质性。

① 行业经验中心性(AIE):通过对高层管理团队所从事行业进行划分,区分其每类行业的数量,从而计算平均数。计算公式如下:

$$AIE_{it} = \sum_{j=1}^n X_{ijt} / (n \times 90)$$

式中: AIE_{it} 表示第*i*家样本公司第*t*年高管团队行业中心性, X_{ijt} 表示第*i*家公司高管团队成员第*t*年第*j*类行业数量。 AIE_{it} 数值越大,则表示高管团队成员行业经验越丰富。

② 行业经验异质性(HIE):本文采用Blau的分类指数^[51],先单独计算每一个分类变量的数值,计算公式如下: $Blau's \text{ Categorical Index} = 1 - \sum p_{ijt}^2$,其中, p_{ijt} 是*j*公司第*t*年高管团队中第*i*类行业所占的百分比。对于每一个分类变量,高管团队行业经验

异质性数值范围从0(完全同质性)到1(完全异质性),数值越接近于1,则团队行业经验异质性越高,反之亦然。

2.2.3 调节变量:管理自主权

如前文所述,对于管理自主权的环境、组织和个体3个层次,本文分别采用行业资本密集度、所有制性质及现职兼任3个指标来反映和测量。

(1) 资本密集度(Capital Intensity, *CI*)。本文采用样本公司年度于总资产与营业收入的比值进行测量。

(2) 所有制性质(Ownership, *OWN*)。本文采用二分法,将样本公司所有制划分为国有企业和非国有企业2大类,采用虚拟变量来进行测量,其中控股股东国有企业赋值为1,而控股股东为民营企业则赋值为0。

(3) 两职兼任(Chair-CEO Duality, *CCD*)。本文采用二分法,设置虚拟变量来反映,其中CEO两职兼任情形赋值为1,而CEO两职不兼任则赋值为0。

2.2.4 控制变量

结合研究问题性质,本文设计了5个控制变量:企业规模、高管团队规模、成员任期、平均年龄及企业成立年限。(1) 企业规模(*FSize*)。企业规模代表着企业实力,能够反映企业资源、技术、资金等资源强度,将影响高管团队规模以及战略决策速度和结果。本文采用样本公司年度末总资产帐面价值的自然对数进行测量。(2) 高管团队规模(*TSize*)。高管团队规模会影响团队成员之间的内部运作过程及结果。本文采用样本公司年度末高管团队成员的人数来进行测量。(3) 高管团队任期(*Tenure*)。高管团队的平均任期会影响团队成员之间的工作协调能力和内部信息交流分享。本文采用高管团队成员上任时间至2013年的平均任期年数来进行测量。(4) 高管团队年龄(*TAge*)。高管团队平均年龄反映了团队成员进行决策的风险倾向。本文采用

样本公司年度末高管团队成员平均年龄来进行测量。(5) 企业成立年限(*FAge*)。根据企业生命周期理论,在不同的阶段企业生产、创新、团队权利、团队规模、决策复杂性和决策速度等不同,不同的企业年龄将会影响战略决策。本文以上市公司公布的企业注册年份为起始年,计算截至2013年的持续存续年数来测量企业成立年限。

3 实证结果分析

3.1 描述性统计和相关性矩阵分析

表1列示了主要研究变量的平均值、标准差以及Pearson相关系数。从变量相关系统矩阵可知,高管团队经验对企业跨界(行业、区域和职能)成长战略部分地产生了直接影响作用,同时管理自主权也对变量之间关系部分地产生了调节作用。另外,自变量间的相关系数均低于0.40,且自变量的特征根(*Eigenvalue*)均不等于0,条件指数(*Condition Index*)数值均小于30,膨胀因子(*VIF*)均小于10。这表明本研究的自变量之间不存在明显的多重共线性问题。上述结果初步说明高管团队经验、管理自主权与企业跨界成长战略三者之间存在不同影响关系模式,更为准确的结论有待后文进一步实证检验。

3.2 高管团队经验与企业跨界成长战略回归分析

表2列示了高管团队经验与企业跨行业成长战略关系的回归分析结果。由表可知,从控制变量回归结果来看,企业成立年限对企业跨行业成长战略有显著正向影响,而企业规模、高管团队规模、高管团队任期和年龄均未对企业跨行业成长战略产生显著影响。在此基础上,从模型2~模型5,依次引入高管团队职能经验中心性、高管团队职能经验异质性、高管团队行业经验中心性以及高管团队行业经验异质性,结果表明,高管团队职能经验异质性和高管团队行业经验异质性均对企业跨行业成长产生了显著正向影响,且 R^2 、 ΔR^2 、 F 值等指标及其显著性水平表明,回归模型的总体效果较为理想,上

表1 研究变量的描述性统计和相关系数矩阵

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.职能经验中心性	0.2262	0.0798	1														
2.职能经验异质性	0.7041	0.0697	0.1540**	1													
3.行业经验中心性	0.1333	0.0046	0.7420**	0.1440**	1												
4.行业经验异质性	0.2210	0.1606	-0.1530**	0.1220**	0.3020**	1											
5.CEO两职兼任	0.2700	0.4450	-0.0180	-0.0270	-0.0610*	-0.0180	1										
6.所有制性质	0.3900	0.4880	0.0470	0.1260**	0.0740*	0.0200	0.0570*	1									
7.资本密集度	2.0409	2.0210	-0.0290	-0.0410	-0.0430	0.0010	0.1170**	0.2060	1								
8.跨行业成长	0.1554	0.1853	0.0210**	0.0530*	0.0340	0.0660	-0.0320	0.0570*	0.1170**	1							
9.跨区域成长	0.1665	0.1334	-0.0170**	-0.0330	0.0110**	0.0420	0.0870**	-0.0970**	-0.0370	-0.0390	1						
10.跨职能成长	0.1554	0.2185	0.0020*	-0.0750**	-0.0390	-0.0420	0.0100**	-0.1430**	0.2060**	-0.0030	-0.0560	1					
11.企业规模	21.9445	1.1580	0.0710*	0.0620*	0.0240	-0.0220	-0.0760**	0.3380**	-0.0900**	0.0300	-0.0100	-0.1330**	1				
12.高管团队规模	10.5300	3.2130	-0.0710**	0.1540**	-0.0760**	0.0230	-0.0870**	0.0570**	0.0260	-0.0100	-0.0780**	-0.0280	0.2380**	1			
13.高管团队任期	3.8352	1.4775	-0.1030**	-0.0430	-0.0970**	-0.0390	-0.0060	-0.0640*	-0.0240	-0.0350	0.0540	0.0340	0.0050	-0.0940*	1		
14.高管团队年龄	48.3813	3.2019	0.0040	0.0280	-0.0140	-0.0180	-0.1040**	0.0130*	0.0240	0.0160	-0.0560	-0.0200	0.2310**	0.0690*	0.2450**	1	
15.企业成立年限	14.3600	5.1170	-0.0430	-0.0300	-0.0380	-0.0020	-0.0870**	0.2800**	-0.0120	0.0890**	-0.0550	-0.0850**	0.0950**	0.0190	0.0060	0.1870**	1

注:*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$; $N=1219$, 下同

表2 高管团队经验与企业跨行业成长战略的回归结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
常数项	0.015 (0.132)	0.013 (0.113)	-0.079 (-0.630)	0.004 (0.036)	-0.009 (-0.073)
企业规模	0.004 (0.881)	0.004 (0.795)	0.004 (0.834)	0.004 (0.752)	0.005 (0.942)
高管团队规模	-0.001 (-0.751)	-0.001 (-0.511)	-0.002 (-1.021)	-0.001 (-0.293)	-0.001 (-0.812)
高管团队任期	-0.005 (-1.324)	-0.005 (-1.239)	-0.005 (-1.254)	-0.004 (-1.162)	-0.005 (-1.247)
高管团队年龄	0.001 (0.169)	0.001 (0.150)	0.001 (0.116)	0.001 (0.139)	0.001 (0.180)
企业成立年限	0.003** (2.949)	0.003** (2.968)	0.003** (3.029)	0.003** (2.993)	0.003** (2.951)
高管团队职能经验中心性(假设H1a)		0.030 (0.412)			
高管团队职能经验异质性(假设H2a)			0.152* (1.979)		
高管团队行业经验中心性(假设H3a)				1.217 (0.965)	
高管团队行业经验异质性(假设H4a)					0.076* (2.296)
R^2	0.010	0.010	0.013	0.011	0.014
调整后的 R^2	0.006	0.005	0.008	0.006	0.010
F 值	2.485*	2.098	2.729*	2.226*	2.957**

注:括号内数字为 t 值

述结果验证了假设H2a和假设H4a。

表3列示了高管团队经验与企业跨区域成长战略关系的回归分析结果。由表可知,从控制变

量回归结果来看,高管团队规模和年龄对企业跨区域成长产生显著负向影响。在此基础上,从模型2~模型5,依次引入高管团队职能经验中心性、高管团

表3 高管团队经验与企业跨区域成长战略的回归结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
常数项	0.301*	0.312*	0.342*	0.309*	0.282*
	(2.198)	(2.272)	(2.309)	(2.239)	(2.047)
企业规模	0.005	0.007	0.005	0.005	0.005
	(0.880)	(1.146)	(0.897)	(0.940)	(0.922)
高管团队规模	-0.005*	-0.006**	-0.005*	-0.005*	-0.005*
	(-2.465)	(-2.906)	(-2.339)	(-2.467)	(-2.507)
高管团队任期	0.009*	0.008	0.009*	0.009*	0.009*
	(2.111)	(1.826)	(2.084)	(2.006)	(2.167)
高管团队年龄	-0.004*	-0.004*	-0.004*	-0.004*	-0.004*
	(-2.085)	(-2.013)	(-2.064)	(-2.067)	(-2.079)
企业成立年限	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002
	(-1.546)	(1.645)	(-1.573)	(-1.570)	(-1.5480)
高管团队职能经验中心性(假设H1b)		-0.138			
		(-1.594)			
高管团队职能经验异质性(假设H2b)			-0.066		
			(-0.726)		
高管团队行业经验中心性(假设H3b)				-0.788	
				(-0.531)	
高管团队行业经验异质性(假设H4b)					0.063
					(1.612)
R^2	0.015	0.017	0.015	0.015	0.017
调整后的 R^2	0.011	0.012	0.010	0.010	0.012
F 值	3.652**	3.471**	3.130**	3.089**	3.481**

队职能经验异质性、高管团队行业经验中心性以及高管团队行业经验异质性,结果表明高管团队经验尚未对企业跨区域成长战略产生显著影响效应,假设H1b~假设H4b尚未完全得到实证支持。

表4列示了高管团队经验与企业跨职能成长战略关系的回归分析结果。由表可知,从控制变量回归结果来看,企业成立年限对企业跨职能成长有显著负向影响,而企业规模、高管团队规模、高管团队任期和年龄均对企业跨行业成长产生显著影响。从模型2~模型5,依次引入高管团队职能经验中心性、高管团队职能经验异质性、高管团队行业经验中心性以及高管团队行业经验异质性,结果表明,仅高管团队职能经验异质性对企业跨行业成长产生了显著影响,但系数为负值,假设H1c~假设H4c尚未完全得到实证支持。

3.3 管理自主权的调节效应分析

表5列示了行业环境资本密集度对高管团队经验与企业跨行业成长战略关系的调节效应分析结果。由表可知,模型3反映资本密集度对高管团队职能经验中心性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型5反映资本密集度对高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型7反映资本密集度对高管团队行业经验中心性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型9反映资本密集度对高管团队行业经验异质性与企业跨行业成长关系的调节效应。由分析结果可知,模型5中资本密集度与高管团队职能经验异质性的交互项系数显著,且 R^2 、 ΔR^2 、 F 值等指标及其显著性水平表明,资本密集度对高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长关系产生了调节效应,假设H5a部分地通

表4 高管团队经验与企业跨区域成长战略的回归结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
常数项	0.480*** (5.768)	0.478*** (5.733)	0.565*** (6.292)	0.491*** (5.867)	0.492*** (5.884)
企业规模	-0.015*** (-4.379)	-0.015*** (-4.408)	-0.015*** (-4.327)	-0.015*** (-4.184)	-0.015*** (-4.420)
高管团队规模	0.001 (0.228)	0.001 (0.440)	0.001 (0.573)	0.001 (-0.313)	0.001 (0.268)
高管团队任期	0.003 (1.076)	0.003 (1.152)	0.003 (0.989)	0.002 (0.870)	0.003 (1.024)
高管团队年龄	0.001 (0.531)	0.001 (0.505)	0.001 (0.599)	-0.002 (-2.685)	0.001 (0.524)
企业成立年限	-0.002** (-2.623)	-0.002** (-2.582)	-0.002** (-2.726)	-1.152** (-2.685)	-0.002** (-2.623)
高管团队职能经验中心性(假设H1c)		0.029 (0.558)			
高管团队职能经验异质性(假设H2c)			-0.137* (-2.490)		
高管团队行业经验中心性(假设H3c)				-1.152 (-1.280)	
高管团队行业经验异质性(假设H4c)					-0.036 (1.527)
R^2	0.025	0.025	0.029	0.026	0.026
调整后的 R^2	0.020	0.020	0.025	0.021	0.022
F 值	6.093***	5.127***	6.133***	5.353***	5.472***

过实证检验。

表6列示了所有制性质对高管团队经验与企业跨行业成长关系的调节效应分析结果。由表可知,模型3反映所有制性质对高管团队职能经验中心性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型5反映所有制性质对高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型7反映所有制性质对高管团队行业经验中心性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型9反映所有制性质对高管团队行业经验异质性与企业跨行业成长关系的调节效应。由分析结果可知,模型3和模型9中所有制性质与高管团队职能经验中心性和行业经验异质性的交互项系数显著,且 R^2 、 ΔR^2 、 F 值等指标及其显著性水平表明,所有制性质对高管团队职能经验中心性和行业经验异质性与企业跨行业成长关系产生了显著调节效应,假设H5b部分地通过实

证检验。

表7列示了CEO两职兼任对高管团队经验与企业跨行业成长关系的调节效应分析结果。在表7中,模型3反映CEO两职兼任对高管团队职能经验中心性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型5反映CEO两职兼任对高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型7反映CEO两职兼任对高管团队行业经验中心性与企业跨行业成长关系的调节效应,模型9反映CEO两职兼任对高管团队行业经验异质性与企业跨行业成长关系的调节效应。由分析结果可知,模型9中CEO两职兼任与高管团队行业经验异质性的交互项系数显著,且 R^2 、 ΔR^2 、 F 值等指标及其显著性水平表明,CEO两职兼任对高管团队行业经验异质性与企业跨行业成长关系产生了显著调节效应,假设H5c部分地通过实证检验。

表5 行业环境资本密集度对高管团队经验与企业跨行业成长战略关系的调节效应检验结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
常数项	0.015 (0.132)	0.013 (0.113)	-0.037 (-0.316)	-0.079 (-0.630)	-0.048 (-0.355)	0.004 (0.036)	-0.047 (-0.405)	-0.009 (-0.073)	-0.064 (-0.549)
企业规模	0.004 (0.881)	0.004 (0.795)	0.006 (1.261)	0.004 (0.834)	0.007 (1.370)	0.004 (0.752)	0.006 (1.214)	0.005 (0.942)	0.007 (1.400)
高管团队规模	-0.001 (-0.751)	-0.001 (-0.511)	-0.001 (-0.657)	-0.002 (-1.021)	-0.002 (-1.121)	-0.001 (-0.293)	-0.001 (-0.396)	-0.001 (-0.812)	-0.002 (-1.014)
高管团队任期	-0.005 (-1.324)	-0.005 (-1.239)	-0.004 (-1.096)	-0.005 (-1.254)	-0.004 (-1.049)	-0.004 (-1.162)	-0.004 (-0.998)	-0.005 (-1.247)	-0.004 (-1.130)
高管团队年龄	0.000 (0.169)	0.000 (0.150)	0.000 (-0.096)	0.000 (0.116)	0.000 (-0.169)	0.000 (0.139)	0.000 (-0.110)	0.000 (0.180)	0.001 (-0.056)
企业成立年限	0.003** (2.949)	0.003** (2.968)	0.003** (3.066)	0.003** (3.029)	0.003** (3.226)	0.003** (2.993)	0.003** (3.094)	0.003** (2.951)	0.003** (3.041)
高管团队职能经验中心性		0.030 (0.412)	0.009 (0.099)						
高管团队职能经验异质性				0.152* (1.979)	0.012 (0.104)				
高管团队行业经验中心性						1.217 (0.965)	0.997 (0.628)		
高管团队行业经验异质性								0.076* (2.296)	0.097 (1.638)
资本密集度			0.010* (2.296)		-0.038 (-1.416)		0.010* (2.213)		0.014* (2.008)
资本密集度×职能经验中心性			0.011 (0.424)						
资本密集度×职能经验异质性					0.076* (1.848)				
资本密集度×行业经验中心性							0.195 (0.427)		
资本密集度×行业经验异质性									-0.011 (-0.429)
R ²	0.010	0.010	0.025	0.013	0.031	0.011	0.026	0.014	0.029
调整后的R ²	0.006	0.005	0.019	0.008	0.025	0.006	0.019	0.010	0.023
F值	2.485*	2.098	3.880***	2.729*	4.883***	2.226*	4.008***	2.957**	4.545***

3.4 稳健性分析

为了增强研究结论的稳健性,本文运用前述的分析思路和方法,对企业跨界成长战略(因变量)滞后2年的关系模型做了进一步实证检验。限于篇幅,在此不列示具体分析结果。实证结果表明,高管团队职能经验异质性和行业经验异质性均对企

业跨行业成长关系产生了显著效应,同时,资本密集度和企业所有制性质对于高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长关系产生了显著调节作用,相关研究假设部分地通过了实证检验,从总体上与滞后一年的相关研究结论保持一致,这意味着本文的研究结论具有较强的稳健性。

表6 所有制性质对高管团队经验与企业跨行业成长战略关系的调节效应检验结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
常数项	0.015 (0.132)	0.013 (0.113)	0.038 (0.303)	-0.079 (-0.630)	-0.005 (-0.037)	0.004 (0.036)	0.035 (0.275)	-0.009 (-0.073)	0.040 (0.319)
企业规模	0.004 (0.881)	0.004 (0.795)	0.003 (0.567)	0.004 (0.834)	0.003 (0.645)	0.004 (0.752)	0.003 (0.517)	0.005 (0.942)	0.003 (0.669)
高管团队规模	-0.001 (-0.751)	-0.001 (-0.511)	-0.001 (-0.602)	-0.002 (-1.021)	-0.002 (-1.069)	-0.001 (-0.293)	-0.001 (-0.400)	-0.001 (-0.812)	-0.001 (-0.874)
高管团队任期	-0.005 (-1.324)	-0.005 (-1.239)	-0.004 (-0.1020)	-0.005 (-1.254)	-0.004 (-1.140)	-0.004 (-1.162)	-0.004 (-0.989)	-0.005 (-1.247)	-0.004 (-1.098)
高管团队年龄	0.001 (0.169)	0.002 (0.150)	0.001 (-0.202)	0.001 (0.116)	0.006 (-0.026)	0.001 (0.139)	0.001 (-0.129)	0.001 (0.180)	0.002 (-0.021)
企业成立年限	0.003** (2.949)	0.003** (2.968)	0.003** (2.640)	0.003** (3.029)	0.003** (2.817)	0.003** (2.993)	0.003** (2.693)	0.003** (2.951)	0.003** (2.685)
高管团队职能经验中心性		0.030 (0.412)	0.083 (2.476)						
高管团队职能经验异质性				0.152* (1.979)	0.086 (0.887)				
高管团队行业经验中心性						1.217 (0.965)	2.368 (1.516)		
高管团队行业经验异质性								0.076* (2.296)	0.042* (1.034)
所有制性质			0.083* (2.476)		-0.107 (-0.944)		0.055 (1.607)		-0.010 (-0.522)
所有制性质×职能经验中心性			-0.313* (-2.299)						
所有制性质×职能经验异质性					0.164 (1.030)				
所有制性质×行业经验中心性							-3.305 (-1.400)		
所有制性质×行业经验异质性									0.095* (1.374)
R^2	0.010	0.010	0.015	0.013	0.015	0.011	0.013	0.014	0.017
调整后的 R^2	0.006	0.005	0.009	0.008	0.008	0.006	0.007	0.010	0.010
F 值	2.485*	2.098	2.345*	2.729*	2.245*	2.226*	2.003*	2.957**	2.552**

4 研究结论、启示与展望

4.1 研究结论与启示

在当今日益进入企业跨界成长时代,高管团队作为战略决策主导者和推动者,其经验状态或性质作为一种特殊资源具有独特影响功效;同时结合中国经济社会转型发展特殊时期,不同管理自主权还会产生差异性调节效应。因此,本文将管理团队经

验、管理自主权与企业跨界成长战略纳入统一的理论框架,首先界定了不同研究变量的维度结构,其中高管团队经验通过职能经验和行业经验,以及中心性和异质性两两组合形成四个维度结构,企业跨界成长划分为跨行业、跨区域和跨职能成长三个维度,管理自主权从环境、组织和个体三个层次进行刻画和测量,然后从理论上剖析三者变量因素的影

表7 CEO两职兼任对高管团队经验与企业跨行业成长战略关系的调节效应检验结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9
常数项	0.015 (0.132)	0.013 (0.113)	0.032 (0.270)	-0.079 (-0.630)	-0.100 (-0.755)	0.004 (0.036)	0.012 (0.103)	-0.009 (-0.073)	0.007 (0.057)
企业规模	0.004 (0.881)	0.004 (0.795)	0.004 (0.787)	0.004 (0.834)	0.004 (0.820)	0.004 (0.752)	0.004 (0.733)	0.005 (0.942)	0.004 (0.906)
高管团队规模	-0.001 (-0.751)	-0.001 (-0.511)	-0.001 (-0.600)	-0.002 (-1.021)	-0.002 (-1.069)	-0.001 (-0.293)	-0.001 (-0.344)	-0.001 (-0.812)	-0.002 (-0.882)
高管团队任期	-0.005 (-1.324)	-0.005 (-1.239)	-0.005 (-1.254)	-0.005 (-1.254)	-0.005 (-1.228)	-0.004 (-1.162)	-0.004 (-1.153)	-0.005 (-1.247)	-0.005 (1.253)
高管团队年龄	0.001 (0.169)	0.001 (0.150)	0.001 (0.081)	0.001 (0.116)	0.002 (0.062)	0.001 (0.139)	0.001 (0.077)	0.001 (0.180)	0.001 (0.126)
企业成立年限	0.003** (2.949)	0.003** (2.968)	0.003** (2.874)	0.003** (3.029)	0.003** (2.951)	0.003** (2.993)	0.003** (2.951)	0.003** (2.951)	0.003** (2.890)
高管团队职能经验中心性		0.030 (0.412)	0.004 (0.052)						
高管团队职能经验异质性				0.152* (1.979)	0.196* (2.172)				
高管团队行业经验中心性						1.217 (0.965)	1.457 (1.004)		
高管团队行业经验异质性								0.076* (2.296)	0.066* (1.705)
CEO两职兼任			-0.029 (-0.804)		0.102 (0.856)		0.007 (0.195)		-0.017 (-0.844)
CEO两职兼任×职能经验中心性			0.083 (0.552)						
CEO两职兼任×职能经验异质性					-0.160 (-0.946)				
CEO两职兼任×行业经验中心性							-1.264 (-0.480)		
CEO两职兼任×行业经验异质性									0.032* (1.435)
R ²	0.010	0.010	0.011	0.013	0.015	0.011	0.012	0.014	0.015
调整后的R ²	0.006	0.005	0.005	0.008	0.008	0.006	0.005	0.010	0.009
F值	2.485*	2.098	1.700	2.729*	2.247*	2.226*	1.772	2.957**	2.325*

响关系模式,尤其是揭示不同层次管理自主权的差异性调节作用机理。在此基础上,本文选取中国沪深两市1219家A股上市公司为研究对象,对研究变量关系进行了实证检验。结果表明,高管团队职能经验和行业经验异质性对企业的跨行业成长产生了显著正向影响,而高管团队职能经验和行业经验中心性对企业跨区域成长战略产生了负向(尽管不显著)的影响效应,这说明企业面对非常规情境或

者变化较大决策(比如跨界成长)时,经验中心性容易产生惯性思维甚至惯性,不利于高管团队做出改变现状的战略决策;相反,经验异质性则更加容易形成求新求变的氛围,这尤其适用于动荡情境下的战略决策。在企业界也不难发现有此类情况,如通讯行业企业很少跨界其他行业,这一行业的高管团队大多技术出身,从事专业相关性岗位,工作经验也限于本行业中。进一步地,不同层次的管理自主

权均在一定程度上对高管团队经验与企业跨界成长关系产生了调节影响作用,其中资本密集度正向调节了高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长战略关系;企业所有制正向调节了高管团队职能经验异质性与企业跨行业成长战略关系,但负向调节了高管团队职能经验中心性与企业跨行业成长战略关系;两职兼任正向调节了高管团队行业经验异质性与企业跨行业成长战略关系。这从创业学角度也能得到很好的解释,企业跨界相当于企业的二次创业,资金、人脉、政策支持等资源的可获取性都会影响企业高管团队对跨界战略的选择。总体而言,本文通过对三个主要变量进行维度划分构建理论模型,使实证结果得到了较好地验证,有助于整体上深化理解高管团队的影响机理,能够为后续企业跨界成长战略相关研究提供理论框架和思路启迪。

值得注意的是,本文也有少数假设尚未通过实证检验,主要表现为有的高管团队经验中心性未对企业跨界成长战略产生显著负向影响,有的高管团队经验异质性未对企业跨界成长战略产生显著正向影响。导致情形的可能原因主要有如下几方面:其一,当前中国仍然处于产业结构调整和转型升级期,较频繁的环境动荡性带来公司高管团队成员任期的变动性甚至短暂性(样本公司高管团队平均任期3.84年),这难以形成具有稳定的经验中心性和异质性,由此就会削弱其对企业跨界成长战略的影响效应。其二,本文样本公司主要来源于中国沪深两市A股的制造业和信息技术服务业2013—2015年上市公司,样本数据时期相对不长,这可能使得部分样本公司难以全面反映出三种形态的跨界成长战略行为,从而影响高管团队经验的影响功效。其三,本文的跨区域和跨行业指标测量数据主要来源于上市公司年报,而目前我国上市公司年报中关于业务收入,特别是按地区划分和按行业划分的收入构成披露的标准不一,难以设计完全统一的企业

跨界成长测量指标,由此可能导致变量测量过程中存在偏差。

通过本文的研究结论,能够对企业高管人员提供积极的管理启示。首先,在高层管理者的培养上,应当注重其在不同职能岗位和行业的经历与锻炼,培养其不同的思考问题视角和相应的专业知识,增强管理者应对不同情境尤其是非常规问题的能力,逐步提升其战略决策水平。其次,当今企业面临复杂多变的市场环境,需要搜集各种信息,预估环境的变化以做出决策,而经验异质性可以使高层管理团队在信息来源、组织技能、社会认知能力等方面比同质性高的团队更具优势。因而面对重要和复杂战略的决策(如企业跨界成长战略时,企业应该优化高管团队成员构成,考虑纳入更多经验异质性的高管人员,以便为战略决策提供新的视角,带来更为宽广的知识领域,增强对新问题的理解和处理能力。最后,管理自主权会在对高管团队经验与组织产出结果之间产生明显的调节作用,是高管团队进行战略决策所不可或缺的重要因素,因而在企业战略决策过程中,应该从行业、组织及个体等不同层次入手,同时关注企业内外部不同层次的变量因素,发挥管理自主权的积极作用,才能更好地提升高管团队决策质量。

4.2 研究局限性与未来展望

尽管本文理论模型的提出和研究问题的聚焦都基于较为充分的研究文献,对企业跨界成长战略进行了理论和实证层面的探讨,得到了一些有价值的结论,但仍然存在一些研究局限性,值得未来进一步研究和克服。(1)在样本选取方面。本文仅选取了制造业和信息技术业上市公司作为研究对象,并且搜集的数据是上市公司公开公布的数据,研究对象和研究年度有限,样本数据范围有限,这可能会影响到研究结论的有效性和普适性,未来研究可进一步扩大研究对象范围和样本数据时期,以便对研究变量关系模式进行更加充分地探讨。(2)在变

量测量方面。由于高管团队经验的数据筛选和衡量等方面具有一定的主观性,本文在借鉴前人研究的基础上,选取了若干具有代表性的测度指标,同时根据研究需要对数据进行筛选,但由于高管团队经验、管理自主权及企业跨界成长的测量维度和方法具有多样性,未来研究可以采取其他方法,比如设计问卷调查表获取第一手数据进行变量测量。(3) 在研究模型方面。考虑到现实中企业跨界经营结果存在较大不确定性,甚至跨界失败现象时有发生^[53-54],本文主要从高管团队视角探讨了企业跨界成长战略的前置影响因素,未来研究还有拓宽理论模型,同时考虑企业跨界成长的结果变量因素进行整体性探讨。

参考文献

- [1] Hambrick D C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types[J]. *Academy of Management Journal*, 1983,26(1): 5-26.
- [2] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. *Academy of Management Review*, 1984,9(9):193-206.
- [3] Barney J. Firm resource and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991,17(1):99-120.
- [4] Castanias R P, Helfat C E. The managerial rents model: Theory and empirical analysis[J]. *Journal of Management*, 2001,27(6):661-678.
- [5] Kor Y Y, Mahoney J T. How dynamics, management, governance of resource deployments influence firm-level performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2005,26(5): 489-496.
- [6] Mahoney J T. The management of resources and the resource of management[J]. *Journal of Business Research*, 1995,33(2):91-101.
- [7] Xia J, Boal K, Delios A. When experience meets national institutional environmental change: Foreign entry attempts of US firms in the central and eastern European region[J]. *Strategic Management Journal*, 2009, 30(12):1286-1309.
- [8] Mannor M J, Shamsie J, Conlon D E. Does experience help or hinder top managers? Working with different types of resources in Hollywood[J]. *Strategic Management Journal*, 2016,37(7):1330-1340.
- [9] Hambrick D C, Finkelstein S. Managerial discretion: A bridge between polar views on organizations[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1987,9(2):369-406.
- [10] Teece D J. Towards an economic theory of the multi-product firm[J]. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1982,3(1):39-63.
- [11] Kor Y Y, Misangyi V F. Outside directors' industry-specific experience and firm's liability of newness[J]. *Strategic Management Journal*, 2008,29(12):1345-1355.
- [12] Rodenbach M, Brettel M. CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities[J]. *Management Decision*, 2012,50(4):611-634.
- [13] 陈云. 企业高层管理团队冲突研究[D]. 武汉:武汉理工大学,2008.
- [14] 张晓娟,刘好强,刘红阳. 高管团队营销经验对公司绩效的影响[J]. *统计与决策*,2014(7):175-178.
- [15] 杨林,刘娟,陈吉玲. 企业跨界成长的概念解析、脉络梳理与模型构建[J]. *南京财经大学学报*,2017(4):97-108.
- [16] 林永青,刘洋波. 当“跨界”成为竞争新常态[J]. *中外管理*, 2014(9):36-41.
- [17] 解永敏. 企业“跨界”生死劫[J]. *齐鲁周刊*,2016(3):42-44.
- [18] Tosun C, Timothy D J, Parpairis A, et al. Cross-border cooperation in tourism marketing growth strategies[J]. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2005,18(1): 5-23.
- [19] Shen W, Cho T S. Exploring involuntary executive turnover through managerial discretion framework[J]. *Academy of Management Review*, 2005,30(4):843-854.
- [20] Ponomareva Y. Dynamic of managerial discretion in transition economies[J]. *Asian Journal of Business Research*, 2013(Special Issue):1-14.
- [21] Magnan M L, St-Onge S. Bank performance and executive compensation: A managerial discretion perspective

- tive[J]. *Strategic Management Journal*, 1997,18(7): 573-581.
- [22] March J G, Simon H A. *Organizations*[M]. New York: Wiley, 1958.
- [23] Cyert R M, March J G. *A Behavioral Theory of the Firm*[M]. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- [24] 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.
- [25] Wernerfelt B. The resource-based theory of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1984,5(2):171-180.
- [26] Prahalad C, Hamel G. The core competence of the corporation[J]. *Harvard Business Review*, 1990,68(3): 275-292.
- [27] Teece D J, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997,18(7):509-533.
- [28] Kor Y Y. Experience-based top management team competence and sustained growth[J]. *Organization Science*, 2003,14(6):707-719.
- [29] Hambrick D C, Davison S C, Snell S A, et al. When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications[J]. *Organization Studies*, 1998,19(2):181-205.
- [30] Knockaert M, Ucbasaran D, Wright M, et al. The relationship between knowledge transfer, top management team composition, and performance: The case of science-based entrepreneurial firms[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2011,35(4):777-803.
- [31] Jehn K A, Northcraft G B, Neale M A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999,44(4):741-763.
- [32] Simons T, Pelled L H, Smith K A. Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams[J]. *Academy of Management Journal*, 1999,42(6):662-673.
- [33] Tihanyi L, Ellstrand A E, Daily C M, et al. Composition of the top management team and firm international diversification[J]. *Journal of Management*, 2000(6): 1157-1177.
- [34] Lee H, Park J. Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances[J]. *British Journal of Management*, 2006,17(3):195-213.
- [35] Hambrick D C, Cho T S, Chen M J. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996,41(4):659-684.
- [36] 冯栋,杜颜伟,李宇庆. 高管团队的社会资本与企业多元化战略决策:基于中国上市公司数据的实证研究[J]. *东岳论丛*,2011(5):37-46.
- [37] 牛芳,张玉利,杨俊. 创业团队异质性与新企业绩效:领导者乐观心理的调节作用[J]. *管理评论*,2011(11):110-119.
- [38] 杜海东. 创业团队经验异质性与进入战略创新的影响:创业学习的调节作用[J]. *科学学与科学技术管理*,2014(1): 133-141.
- [39] Dess G G, Beard D W. Dimensions of organizational task environment[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984,29(1):52-73.
- [40] Li J T, Tang Y. CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion[J]. *Academy of Management Journal*, 2010,53(1):45-68.
- [41] Ghemawat P. Market incumbency and technological inertia[J]. *Marketing Science*, 1991,10(2):161-171.
- [42] Rajagopalan N, Finkelstein S. Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems[J]. *Strategic Management Journal*, 1992,13(Special Issue):127-142.
- [43] Finkelstein S, Boyd B K. How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation[J]. *Academy of Management Journal*, 1998,41(2):179-199.
- [44] Kim B, Prescott J. Deregulatory forms, variations in the speed of governance adaptation and firm performance[J]. *Academy of Management Review*, 2005,

- 30(2):414-425.
- [45] Lioukas S, Bourantas D, Papadakis V. Managerial autonomy of state-owned enterprises: Determining factors[J]. *Organization Science*, 1993,4(4):645-666.
- [46] Faccio M. Politically connected firms[J]. *American Economic Review*, 2006,96(1):369-386.
- [47] 张三保,张志学,秦昕. 地区市场分割边界、高管权力配置与企业地域多元化[C]. 南京:第二届宏观经济政策与微观企业行为学术研讨会,2013.
- [48] Davis J H, Schoorman F D, Donaldson L. The distinctiveness of agency theory and stewardship theory[J]. *Academy of Management Review*, 1997,22(3):611-613.
- [49] Finkelstein S, D'Aveni R A. CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command[J]. *Academy of Management Journal*, 1994,37(5):1079-1108.
- [50] Adelman M A. *Concept and Statistical Measurement of Vertical Integration*[M]. Princeton: Princeton University Press, 1955.
- [51] 杨林. 创业型企业高管团队垂直对差异与创业战略导向:产业环境和企业所有制的调节效应[J]. *南开管理评论*, 2014(1):134-144.
- [52] Blau P M. *Inequality and Heterogeneity*[M]. New York: Free Press, 1977.
- [53] 霍华德·舒尔茨. 星巴克跨界营销的失败[M]. 北京:中信出版社,2011.
- [54] 赵兵辉. 企业跨界经营为何失败居多?[N]. 广州:南方日报(广州),2016.

Top Management Team's Experiences and Corporate Cross-Border Growth Strategies: The Moderating Effect of Managerial Discretion

YANG Lin, GU Hongfang, LI Shuliang

(School of Business Administration, Nanjing University of Finance and Economics, Nanjing 210023, China)

Abstract: In the era of cross-border growth of enterprises, experiences of top management team (TMT) as a kind of special resource will play an important antecedent role, among which different levels of managerial discretion have a differently moderating effects. This study, adopting the sample of 1219 A-share listed companies in Shanghai and Shenzhen stock markets of China, empirically examined the relationship modes among TMT's experiences, managerial discretion and cross-border growth of enterprises. Empirical results show that the heterogeneity of TMT's functional experience and industrial experience have a significant positive effect on the cross-industrial growth, but the centrality of TMT's functional experience and industrial experience have a significant negative effect on the cross-regional growth. And also different levels of managerial discretion play the moderating role in the relationship between TMT's experience and corporate cross-border growth. Specifically, the relationship between the heterogeneity of TMT's functional experience and cross-industrial growth of enterprises is positively moderated by capital intensity and ownership structure, in which ownership structure has a negatively effect on the relationship between the centrality of TMT's functional experience and cross-industrial growth, and the heterogeneity of TMT industrial experience and cross-industrial growth is positively moderated by chair-CEO duality.

Key words: top management team's experiences; managerial discretion; corporate cross-border growth; managerial discretion moderating effects