



CEO冒险倾向对公司创业的影响： 一个被调节的中介模型

孙秀丽¹ 赵曙明²

(1. 北京大学 光华管理学院, 北京 100871; 2. 南京大学 商学院, 南京 210093)

摘要: 公司创业正成为转型经济中企业必须精通的关键实践, 以高阶理论和制度理论为基础, 旨在探讨CEO冒险如何在何种条件下通过不同层次上的潜在外溢效应促进公司创业。京津冀地区215家企业样本的实证结果表明, CEO冒险倾向显著增强了企业的公司创业水平, 风险氛围在CEO冒险倾向与公司创业关系中起到了部分中介作用; CEO创立者身份和环境不确定性都对CEO冒险倾向与风险氛围、CEO冒险倾向与公司创业以及风险氛围的中介效应具有显著的正向调节作用。

关键词: CEO冒险倾向; 风险氛围; 公司创业; CEO创立者身份; 环境不确定性

中图分类号: F272.2; F272.91 **文献标识码:** A **文章编号:** 1002-0241(2019)06-0107-18

0 引言

“跳出条条框框”进行思考需要承担很大的不确定性, 大胆的决策和行动往往是公司创业的必经之路。自Gilley等(2002)提出从风险感知视角研究高管团队冒险倾向对企业行为的影响以来, 越来越多的研究开始关注管理者尤其是高管团队冒险倾向对公司创业行为的影响, 从高阶理论和领导理论视角证实了高层管理人员对风险的偏好程度与公司创业密切相关(Ling et al, 2008a; Ana et al, 2015; 蒋春燕, 2011)。但也存在如下3点不足: 首先, 目前有关冒险倾向的研究主要集中在高管团队层面, 忽略了CEO作为高管团队的核心成员, 不但是组织的控制者和决策者, 还在组织中同时起到实质性和象征性的作用(Wei et al, 2015; Finkelstein et al, 2009), 其冒险倾向对带有重大资源承诺的公司创业行为存在远高于其他高

管团队成员的推动和引导作用。但遗憾的是, 现有研究鲜有单独关注CEO冒险倾向的影响, 这与其发挥的重要作用不相符, 因此, 非常有必要进一步单独探索CEO冒险倾向对公司创业的影响。

其次, 现有研究主要聚焦于管理者或高管团队冒险倾向对公司创业的直接作用(Wei et al, 2015), 很少有理论和研究直接关注高层管理者尤其是CEO冒险倾向的间接影响——CEO冒险倾向在不同组织层次上的潜在外溢效应。随着信息技术的爆炸式增长, 知识经济大潮伴随着移动互联网时代汹涌而来, 企业越来越处于瞬息万变的环境中, 对组织下层员工决策和创业行为的依赖越来越重, 如果员工因恐惧失败带来的风险而不对创业机会做出反应, 就可能使得企业遭受重大损失, 因此, 下放决策权力, 赋予员工权力, 为涉及高风险的破坏性思想和创意留下空间已成为一种管理

收稿日期: 2018-05-17

基金项目: 国家自然科学基金项目(71832007, 71802146); 教育部人文社会科学研究项目(18YJC630156, 18YJA630021)

第一作者简介: 孙秀丽(1984—), 女, 山东济宁人, 北京大学光华管理学院博士后, 研究方向: 领导行为与公司创业。

通信作者: 赵曙明, zhaosm@nju.edu.cn

实践,CEO 冒险倾向能否延伸到员工层次对提升企业的公司创业水平甚至生存发展至关重要。制度理论指出高层管理者尤其是CEO作为制度结构的主要来源,可以有效地操纵制度环境进而塑造员工的整体行为(Scott, 1995)。组织氛围被界定为对如何执行组织任务的态度和信念的反映(Smith et al, 2005),是围绕员工的重要“社会情境”,一方面其特定方面的塑造受到了管理者尤其是CEO相当大的影响,另一方面,某种氛围一旦形成,就会成为塑造员工行为的意义构建机器和指导原则(Jung et al, 2003),是链接CEO与企业员工的重要界面。因此,冒险氛围作为组织氛围影响创新、风险活动和战略更新的一个特别维度,很有可能为研究CEO冒险倾向对员工行为和组织结果的作用机制提供一种新视角。

再次,高阶理论的研究表明,CEO的影响力受到他/她管理自主权的限制(Hambrick et al, 1984),与低自主权的情况下相比,自主权越高,CEO对企业的影响越大(Hambrick et al, 1984; Wang et al, 2016)。CEO冒险倾向作为一种重要的CEO特征,其对风险氛围和公司创业这2个企业层面变量的影响是否受到CEO创立者身份和环境不确定性这2个管理自主权简约指标的调节有待检验。

为了弥补上述研究的空白,本研究基于高阶理论、制度理论、社会学习理论等,构建“CEO—内部制度环境—战略行为”的路径作用过程,提出一个有调节的中介模型,检验风险氛围在“CEO冒险倾向”与“公司创业”之间的中介作用,并考察CEO创立者身份和环境不确定性对CEO冒险倾向与风险氛围、CEO冒险倾向与公司创业之间的关系以及风险氛围中介效应的调节作用。

1 理论基础与研究假设

1.1 CEO 冒险倾向与公司创业

高阶理论的核心思想是在有限理性的假定下,

组织中强大的行为者根据自身个性、价值观、认知模式和能力等特征对情境和信息进行过滤性选择和解读,并以此为基础做出战略选择和行动,从而在某种程度上决定组织结果(Hambrick et al, 1984; Wang et al, 2016)。早期高阶理论研究聚焦于高管团队作为一个整体的影响——隐含地把CEO视为与其他高层管理者同等重要和具有同样的影响力的个体(Hambrick et al, 1984; Wang et al, 2016)。但是,随着研究的不断深入,越来越多的研究发现权利在高管团队这个统治联盟成员之间并不是平均分配的(Jeong et al, 2017),CEO作为整个企业最强大的行政领导者和整合者,占据着影响和塑造企业行为和结果的最强有力的位置,其发挥的角色作用和实际拥有的巨大影响力远远超过其他高管团队成员,而仅仅将其作为高管团队的一员进行考量显然不能反映实际情况(Wang et al, 2016; Jeong et al, 2017)。因此,单独考察CEO特征(人口统计特征、个性、价值观、认知、能力等)对企业战略、绩效和高管团队等影响的研究成为高阶理论研究和对高管团队特征影响研究并行的两大研究分支之一(Jeong et al, 2017)。

CEO冒险倾向作为CEO个体参照系特征的重要组成部分,是指CEO倾向于从事具有高度不确定性但对企业有重大影响活动的程度(Gilley et al, 2002; Simsek, 2007; Kraiczy et al, 2015),代表了CEO对投入大量资源从事具有不确定结果行为的意愿,对伴随着巨大复杂性、模糊性的创业战略选择和结果有重要影响。创新、风险活动和战略更新等公司创业活动不但在其收益分布上伴随着巨大的风险和不确定性,还需要时间、精力和资源持续耐心的投入(Ling et al, 2008a),但同时这些创业活动也可能带来相当可观的回报(Zahra, 1996)。CEO在做出创业决策时必然面临着高不确定性、高资源承诺和高潜在回报性,对于那些冒

险倾向较高的CEO来说,他们对风险和不确定性的感知较小,更可能聚焦于新产品推向市场,开发新技术和促进增长等机会所带来的潜在收益,在高回报率期望的驱使下做出风险选择,在结果能够被充分认知之前对创业活动投入高资源承诺,从而提升企业的公司创业水平。Mcmullen 和 Shepherd (2006)指出具有高冒险倾向的决策者很少会延缓或阻止创业行动。相反,规避风险的CEO对潜在有利可图的机会,会自然而然的产生疑问,选择性知觉会导致他们往往只关注于创业活动的潜在损失,表现谨慎并过度夸大公司创业所伴随的巨大不确定性和潜在损失(Sitkin et al, 1995),进而导致整个企业墨守成规失去创业机会。因此,享受风险和不确定挑战的CEO,其企业进行公司创业的可能性远高于那些CEO厌恶风险的企业,Kraiczy 等(2015)发现在家族企业中CEO风险承担倾向对新产品组合创新有积极影响。因此,本文提出以下假设:

假设1:CEO冒险倾向与公司创业正相关。

1.2 CEO 冒险倾向与风险氛围

风险氛围是组织氛围的一个重要维度,是员工对企业中与风险承担/冒险相关的工作环境的共同感知(O'Reilly et al, 1991; Ana et al, 2015),反映了企业对不确定性,模糊性和个人主动性被容忍甚至是鼓励的程度(Alfredo et al, 2015)。组织行为学的研究表明,管理者行为是传达组织氛围假定的一个功能强大的沟通机制,而CEO作为企业的最高领导者和关键角色榜样,在对组织氛围特定方面的塑造起到了关键作用(Grojean et al, 2004),其冒险倾向可以通过社会学习理论和信号传递理论2种机制塑造企业的风险氛围。

首先,社会学习理论指出个体能够通过对他人行为及其所引起结果的观察进行自发学习和自我调整(Bandura, 2001),这种“观察学习”和“自我调整”是管理者特征和组织价值观从高层向所有员

工传递的一个重要机制(House et al, 1993)。在工作环境中,CEO是企业中最重要的一个角色榜样,其行为对员工具有示范作用,员工能够通过对CEO风险行为、和他/她对风险行为的奖励或惩罚的关注、观察和学习,形成对风险的共同感知和信念,由此在企业内形成与CEO冒险倾向高度相关的风险氛围。其次,信号传递理论提出行为传递了有关个体意图和能力的信息,是CEO向员工传达信息的一种重要机制(Spence, 1973)。CEO冒险倾向是向所有员工传达和强调冒险行为重要性的强有力信号(Ana et al, 2015),员工在做出应该采取一个冒险的决策还是一个保守的决定时,为了减少信息不对称,会有意识地将CEO的风险偏好作为信号进行解读,并推测出哪些风险行为在组织中是适当的,被期望的和受鼓励的,进而在需要冒险的特定情境下,表现出“被期望”的风险承担行为和共同认知。综述之,通过观察学习、自我调整和信号传递,CEO冒险倾向能够自上而下地引领、塑造企业的风险氛围。因此,本文提出以下假设:

假设2:CEO冒险倾向与风险氛围正相关。

1.3 风险氛围与公司创业

组织氛围,作为组织内“社会情境”的重要组成部分,内嵌了有关组织应该如何运作的价值观、信念和假设,对工作场所的某些行为具有促进或抑制的社会功能(Schneider et al, 1983)。着眼于从个体和环境因素互动视角解释为什么员工整体表现出特定创新行为的相关创新和创意研究指出,公司创业行为需要员工对组织特定方面的现状提出挑战,员工整体从事公司创业活动的意愿和动机受到其行为消极后果的影响,对不确定性和模糊性具有高容忍度的风险氛围有助于向所有员工表达对诸如创意和创新等风险承担活动的行为恰当性和支持程度,能够提升员工整体的创新、风险活动和战略更新水平。

具体来说,公司创业活动与“跳出条条框框”的新想法和探索行动密切相关,往往伴随着高度不确定性,员工需要承担风险,或者至少感知到什么样的风险能够被容忍,才可能在整体上表现出创新、战略更新等行为,支持冒险的氛围至少可以通过3个方面促进公司创业。首先,员工行动取决于对于行为结果的期望(Vroom, 1964),鼓励承担风险的组织氛围向员工表达了对冒险行为的期望,在这种氛围中,员工能够感知到企业愿意为尝试新想法以及开发和实施这些新想法承担风险,更容易体会到创新、风险活动和战略更新等行为是企业“所期望的”和“受欢迎的”,从而提高员工整体从事公司创业活动的意愿。Ana等(2015)发现风险氛围较强的企业相对于风险氛围较弱的企业将在整体上表现出更高水平的员工创新行为。其次,较高的风险氛围向员工保证了尝试新想法不会受到惩罚,员工在反复试验或试错时可以感知到更多的心理安全(Yuan et al, 2010),以及对可能遇到失败的低水平恐惧,从而从整体上表现出更多的创业行为。Alfredo等(2015)指出在风险氛围较高的企业中,员工有更多的自由赌一把;反之,在规避风险的组织氛围中,大多数员工会表现谨慎,总是试图留在“安全区域”。再次,支持冒险的氛围能够鼓励员工不断探索和尝试新领域,这些探索活动不论成败都能够带动组织学习,促进新知识和创新的产生(ken et al, 2005),进而提高企业识别和把握创业机会的能力。因此,强调冒险的组织氛围可以通过提高员工的创业意愿、心理安全和创业能力提升整个企业层面的公司创业水平。因此,本文提出以下假设:

假设3:风险氛围与公司创业正相关。

1.4 风险氛围的中介作用

制度理论关注制度结构如何影响成员认知和行为方式,认为行为深深根植于并反映制度环境(社会情境),制度环境可以通过提供情境意义、规

范模板以及制裁来调节组织成员的行为,而各种制度因素(高层管理者,组织结构和资源等)作为制度结构的主要来源,可以通过有效地操纵制度环境,向所有员工传达某种特定信息从而塑造员工的整体行为(Scott, 1995; Choi et al, 2009)。基于此,本研究认为CEO作为强大的制度推动者(Scott, 1995; Choi et al, 2009),其个性特质能够通过创建某种工作环境和组织氛围(制度环境)来激发个体行为进而促进整个组织层面的变革和传播,类似的中介机制过程“领导行为—氛围—结果”在领导行为的相关研究中也得到了证实。例如,Boehm等(2015)发现CEO魅力通过变革型领导氛围和组织认同力量2种中介机制影响企业绩效。Amabile等(2004)指出工作环境和氛围是领导行为影响员工创造性的媒介。

具体来说,CEO冒险倾向作为相对稳定的高层管理人员特征(Gilley et al, 2002; Simsek, 2007),能够在企业内诱导创业逻辑。CEO对冒险决策的偏好,通过有意识或无意识的社会学习和信号传递向下传递到组织的各个层级形成共同风险信念和认知——在整个企业内形成与CEO冒险倾向高度相关的风险氛围,而这种支持(厌恶)冒险的氛围一旦形成则会进一步大大增加(抑制)员工整体尝试新想法并付诸于实践的意愿和行动,最终大幅提升(降低)整个组织层面的创业行为(Ling et al, 2008a)。概言之,CEO冒险倾向对公司创业行为存在以高阶理论为基础的直接影 响外,还存在以制度理论为基础的心理和认知方面的间接影响,能够通过风险氛围向员工传达创业行动的合适性及未来后果的信息,间接提升员工整体的创业意愿和行动,因此,风险氛围是CEO冒险倾向提升公司创业水平的一条重要路径。因此,本文提出以下假设:

假设4:风险氛围在CEO冒险倾向与公司创业之间的关系中起到了中介作用。

1.5 管理自主权的调节作用

高阶理论的研究表明,CEO 的影响力受到他/她管理自主权(活动自由度)的限制。自主权越高,CEO 对企业行为与结果的影响越大,反之,CEO 缺乏自主权,其独特的特征和认知将不再对企业特定战略和行为产生重要影响(Hambrick, et al, 1984; Wang et al, 2016; 张三保等, 2014)。国家、环境、组织和个体层面的变量对管理者都有约束作用(Wang et al, 2016; 张三保等, 2014),在多种情境变量中,CEO 创立者身份和环境不确定性是组织(个体)—环境管理自主权的简约指标,本研究也选取这2个指标来分析CEO 冒险倾向作用于公司创业的整个过程如何受到管理自主权的影响。

1.5.1 CEO 创立者身份

创立者身份是管理自主权的主要来源之一,为CEO 提供了更多的管理自主权(Wang et al, 2016; 张三保等, 2014)。一方面,作为影响企业创立、生存和发展的关键人物,创立者身份为CEO 提供了极特殊的组织地位(Hambrick et al, 1984),与非创立者CEO 相比,创立者CEO 在引导企业、担任决策者和实施战略等方面发挥了更为关键的作用,拥有更多奖励和惩罚员工风险活动的自由度(Tang et al, 2016)。同时,组织成员往往将组织成功归功于创立者CEO,对创立者CEO 的风险行为具有高度敏感性,从而企业在整体上更容易形成深受创立者CEO 冒险倾向影响的风险氛围和公司创业行为。另一方面,创立特征的路径依赖理论(Ling et al, 2008)也表明创立者身份加强了CEO 冒险倾向对企业风险氛围和公司创业的影响力。该理论指出一个企业如何发展是部分取决于婴儿期的“编程”,创立者通过早期决策设定了企业的初始结构、战略和政策,一旦设定,创立者的组织蓝图或其“DNA”就会沿着其特定路径发展成为企业的特定特征,这些创始特征因路径依赖难

以被改变(Ling et al, 2008b)。因此,当CEO 也是企业的创立者时,他们不但有机会在创立初期将其冒险倾向植入到企业“DNA”中,使其烙印在企业风险氛围和公司创业行为的形成过程中,还会在企业发展过程中通过招聘、保留和社会化那些具有类似风险价值观的员工进一步强化某种特定的风险氛围和创业行为,同时,这种个体价值一致性会反过来进一步增强企业整体对CEO 冒险倾向的接受度,进而形成与创立者CEO 冒险倾向高度相关的风险氛围和公司创业行为。概言之,相对于非创立者CEO,当CEO 拥有创立者身份时,CEO 冒险倾向对企业风险氛围和公司创业行为的影响更大,因此,本文提出以下假设::

假设5:当CEO 同时又是创立者时,CEO 冒险倾向与风险氛围正相关的关系更强。

假设6:当CEO 同时又是创立者时,CEO 冒险倾向与公司创业正相关的关系更强。

1.5.2 环境不确定性

环境不确定性是指企业面临不可预测和不稳定环境的程度(Waldman et al, 2001)。不确定性高的环境掩盖了任务和绩效结果之间的联系,可用信息和资源较少,手段—结果之间存在相当大的模糊性(Simsek et al, 2010),增加了CEO 的任务难度和决策风险,少许错误就可能导致严重的麻烦,甚至可能将组织置于破产的边界(Waldman et al, 2001)。在这种以高信息不确定性和高因果模糊性为特征的情境中,CEO 必须更多地依赖个人经验、心理特征和认知捷径(Jeong et al, 2017)做出决策,即在战略选择方面拥有更大的管理自主权(Li et al, 2010; 唐翌等, 2016)。当手段—目标之间的模糊性较高时,管理自主权就会增强,CEO 个体经验、心理和认知特征对企业行为和结果的影响就会增强(Hambrick et al, 1984)。与此相反,在不确定性低的环境中,CEO 进行战略决策可以以容易理解的方式利用更多稳

定可靠的信息,选择范围和风险都受到限制,从而对由自身经验和认知特征构成的个体模式诉求较少(Tang et al, 2016),CEO 自身经验和认知特征,例如冒险倾向对企业行为和结果的影响就会被削弱。因此,环境不确定性所带来的管理自主权赋予 CEO 更多遵循他们自己意愿和偏好来做出改变、实施和强化新风险举措的机会,其冒险倾向对企业风险氛围和公司创业的促进作用在高不确定性环境中会得到加强,因此,本文提出以下假设:

假设 7:环境不确定性越高,CEO 冒险倾向与风险氛围之间正相关的关系越强。

假设 8:环境不确定性越高,CEO 冒险倾向与公司创业之间正相关的关系越强。

1.6 被调节的中介

基于上述假设,本研究提出一个有调节的中介模型(见图 1)来探索 CEO 冒险倾向对公司创业的影响机制以及这种机制产生作用的限制条件,指出 CEO 冒险倾向通过风险氛围对公司创业所产生的作用受到 CEO 创立者身份与环境不确定性的调节,因此,具体来说,本文提出以下假设:

假设 9:CEO 创立者身份会增强风险氛围在 CEO 冒险倾向与公司创业关系中所起到的中介作用。

假设 10:环境不确定性会增强风险氛围在 CEO 冒险倾向与公司创业关系中所起到的中介作用。

2 研究设计

2.1 样本获取和数据收集程序

本研究采用了问卷调查的数据收集方法,在京津冀地区 5 个城市(北京、天津、保定、唐山、廊坊)的技术开发区内进行了抽样调查。京津冀地区作为国家区域经济发展的重点区域,其协同发展已经上升到国家战略层面,企业迎来新的发展机遇,更积极地进行以创新、新企业创建和战略更新为形式的转型升级活动,这为研究 CEO 冒险倾向如何驱动企业不断进行公司创业提供了非常好的样本。本研究通过寻求调研地区相关政府部门和所在商学院校友的帮助取得了相关企业的名单和联系方式,经过电话沟通,最终获得了 550 家企业的许可,向其发放了调查问卷。调查问卷的发放方式采用了 2 种形式。一种是由调查人员现场发放问卷,并当场回收。经过培训的调研人员达到企业现场,在企业相关负责人的帮助下,向公司的总经理(CEO),2 名熟悉情况的副总经理、人力资源主管及相关员工讲述了本次调研的研究目的和调研要求,告知了整个过程的匿名性和保密性,请其根据企业的实际情况和自己的真实想法认真填写,并在填写过程中对一些专业术语和填写人员有疑问的题项进行了解释,最后对填写完毕后的问卷进行了当场回收。另一种是通过第三方相关人员或通过邮寄形式发放问卷,并邮寄回收。调

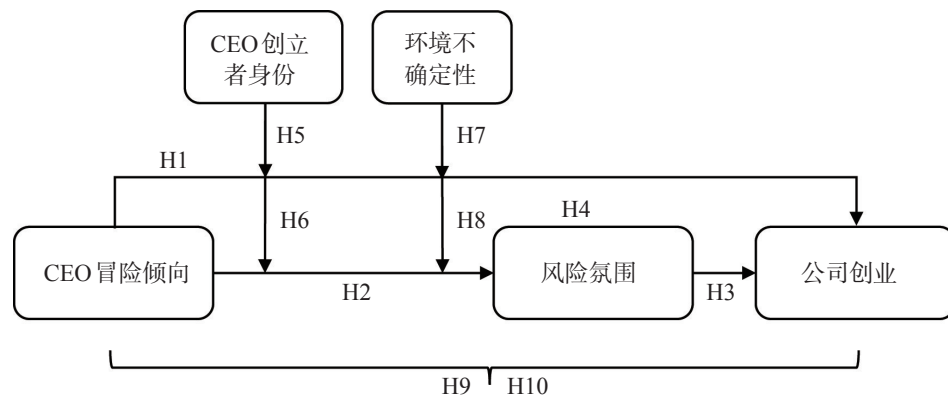


图 1 理论模型图

研人员将详细的调研说明(包括填写要求、填写说明图、保密说明、注意事项、调研的目的和意义等)和调研问卷一起放进信封,请相关政府机构的负责人或邮寄方式将调查信封交予企业的相关人员,企业负责人收到问卷后根据调研要求和说明图,请总经理和副总经理等参与人员填写完毕后,再邮寄给调研小组。

通过上述2种调查方式最后回收的有效问卷是351家企业的问卷(共向550家企业发放问卷,63.81%的有效回收率),剔除答题不完整和无法配对的问卷,最终获得了215家企业的样本数据。其中,企业成立年限以7~8年和9~12年为主,分别占41.40%、33.95%,在1~3年、4~6年、12年以上的比例分别为6.05%、13.49%、5.12%;来自北京、天津、保定、唐山、廊坊的企业比例分别为29.30%、37.21%、10.70%、11.63%、11.16%;企业规模以100~500人的企业为主,占38.14%,100人以下的企业比例为21.40%,规模在500~1000人、1000~2000人以及2000人以上的企业比例分别为17.21%、11.16%与12.09%;企业所有制以私营企业为主,比例为42.33%,国有独资企业、中外合资企业、外商独资企业、集体企业以及其他的企业比例分别为14.88%、9.77%、22.33%、4.19%、6.51%;企业所属非高科技行业的比例为59.53%,高科技行业的比例为40.47%。本文还根据技术开发区所提供的企业名录描述性数据,比较了回应企业 and 非回应企业的规模、年龄、所有制和产业,T检验的结果没有在2类企业之间发现显著的差别,本研究的样本不存在严重的非回应偏差。

为了保证数据质量和避免从单一被试取得所有调查数据带来的同源方差问题,本研究采用了配对样本收集数据,从1名总经理,1名人力资源主管和2名副总经理3组参与者处取得了调查数据,其中CEO冒险倾向,CEO任期,环境不确定性由1名总经理填写,组织风险氛围由1名人力资源主管

根据企业的实际情况进行评价(Ngo et al, 2009),公司创业由2名副总经理填写再合成为企业层面数据。另外,在统计方面,HARMAN单因素检验显示,4个主要变量的主成分因子分析析出的4个因子解释了总变异量的58.48%,其中因子1解释了34.54%,这表明没有单一因子解释绝大部分的变异量,本研究不存在严重的同源方差问题。

2.2 变量测量

CEO冒险倾向:在对Gilley等(2002)和Simsek(2007)所使用的高管团队风险量表进行修订的基础上,采用了一个6个题项量表,包括:“(1)对高风险的增长机遇和项目有很强的偏好;(2)大胆行为和决策经常出现;(3)常常在行动之前做仔细的分析;(4)采用“一揽子”而不是分阶段方式进行新项目;(5)不仅仅对试验过后被认为有效的项目感兴趣;(6)倾向于采取首先推出新产品而不是跟随竞争对手的策略”。

风险氛围:采用了Ana等(2015)所使用的包含4个题项的量表,包括:“(1)在本企业内首创精神非常受欢迎,员工能够感到公司对他们新想法的鼓励;(2)在本企业内员工的冒险行为得到鼓励;(3)在本企业内当员工提出新想法、创意时能够得到支持和鼓励;(4)在本企业内没有被试验过的想法和理念也常呈现”。

公司创业:采取Zahra(1996)开发的量表,该量表包括了公司创业的三个维度——创新、风险活动和战略更新的16个题项,如“贵企业在过去3年里推出了大量的新产品和服务”(创新);“贵企业在过去3年里创立了新企业,进入了新市场领域”(风险活动);“贵企业在过去3年里创立了新的半自动化和自动化部门,重新定义了公司所在的行业”(战略更新)。

环境不确定性:采用Waldman等(2001)的环境不确定性的量表,包括:“在过去3年中,本企业的经营环境(1)在技术、经济和文化等层面变化非

常快;(2) 非常有风险,错误的一步可能导致公司毁灭;(3) 客户需求和产品偏好变化非常快;(4) 压力非常大,充满竞争,维持好的绩效非常不容易”4个题项。

CEO 创立者身份:总经理对问卷中题项“是否是该企业的创立者”的回答(0表示否,1表示是)。85名CEO拥有创立者身份,130名不是企业创立者。

控制变量:以往的研究表明企业的成立年限、所有制、行业、规模和CEO任期会对风险氛围和公司创业产生影响。因此本研究把这些变量作为控制变量处理。其中,本文将企业成立年限取平方根使之符合正态分布;将所有制形式划分为国有企业(国有独资和集体企业)和非国有企业(民营、外资独资、中外合资和其他企业),以国有企业作为参照组设置了一个虚拟变量(即0代表国有企业,1代表非国有企业);将行业划分为非高科技行业和高科技行业,并运用虚拟变量来代表(即0代表非高科技企业,1代表高科技企业);运用企业员工人数来测量企业规模,并用2个虚拟变量来代表企业员工人数(其中0代表中小企业,员工人数小于等于500人,1代表大企业,员工人数大于500人);CEO任期是指首席执行官在本企业的任职年限。

3 实证结果与分析

3.1 样本的信效度分析

本研究所使用量表均为国内外现有文献已经广泛验证过的量表,题项均以Likert 6级量表来衡量,1代表完全不同意,而6代表完全同意,CEO冒险倾向、风险氛围、公司创业、环境不确定性Cronbach's α 系数分别为0.84、0.90、0.93、0.72,均大于0.7,表明所有量表都具有良好的内部一致性。

主要变量的验证性因子分析结果显示各题项均与假设的因子结构相对应,所有的因子载荷是可以接受的,拟合优度指标($\chi^2(390)=831.77, p<0.01$; $CFI=0.96, RMSEA=0.07, NNFI=0.95, IFI=0.96, SRMR=0.06$)都达到了可接受范围,并且与单因子模型的拟合优度指标($\chi^2(405)=2154.54, p<0.05$; $CFI=0.84, RMSEA=0.17, NNFI=0.83, IFI=0.81, RMR=0.16$)有显著性差异,这说明本研究的测量模型具有较好的拟合度和判别效度。

3.2 描述性统计

表1总结了本研究所有变量的均值、标准差和皮尔逊相关系数。所有变量两两之间的相关系数均小于0.65(最大的为0.44),这说明本研究所用数据判别效度比较高,而且每个自变量的方差膨胀因子值(VIF),都小于2(最大的为1.64),本研究

表1 研究变量的描述性统计和相关系数矩阵

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.企业成立年限	1									
2.所有制	0.06	1								
3.企业规模	-0.01	-0.06	1							
4.行业	0.03	0.16**	-0.04	1						
5.CEO任期	0.37***	-0.08	-0.02	-0.09	1					
6.CEO冒险倾向	-0.07	-0.13*	-0.06	-0.10	0.10	1				
7.风险氛围	-0.12*	-0.01	-0.09	0.00	0.13*	0.44***	1			
8.公司创业	-0.18*	-0.12*	0.04	0.05	0.04	0.35***	0.43***	1		
9.CEO创立者身份	-0.10	0.05	-0.01	0.11	-0.09	0.06	0.10	0.25***	1	
10.环境不确定性	-0.10	-0.08	-0.22**	0.06	-0.03	0.19**	0.19**	0.44***	0.15*	1
均值	1.76	0.81	0.40	0.48	5.13	4.57	4.13	4.33	0.40	4.74
标准差	0.29	0.39	0.49	0.50	3.74	0.83	0.99	0.85	0.49	0.87

注:N=215;***表示 $p<0.001$;**表示 $p<0.01$;*表示 $p<0.05$;†表示 $p<0.10$;双尾检验,下同

不存在严重的多重共线性问题。此外,该表显示 CEO 冒险倾向与风险氛围显著正相关($\beta=0.44$, $p<0.001$),与公司创业显著正相关($\beta=0.35$, $p<0.001$),风险氛围与公司创业显著正相关($\beta=0.43$, $p<0.001$),这初步支持了本研究的假设 H1~假设 H3,并为本文进行中介作用检验提供了初步的判断证据。

3.3 假设检验

3.3.1 主效应检验

表 2 的层级回归分析结果显示:(1)与模型 1 相比,模型 2 在固定控制变量的影响后,CEO 冒险倾向对公司创业的回归系数显著为正($\beta=0.33$, $p<0.001$),且能够额外解释高达 11%($\Delta R^2=0.11$, $p<0.001$)的公司创业变异,假设 H1 得到支持。(2)与模型 6 相比,模型 7 在固定控制变量的影响后,CEO 冒险倾向的回归系数显著为正($\beta=0.43$, $p<0.001$),且可以额外解释 18%($\Delta R^2=0.18$, $p<0.001$)的风险氛围变异,假设 H2 得到支持。(3)与模型 2 相比,模型 3 在固定 CEO 冒险倾向和控制变量的

影响后,风险氛围的回归系数显著为正($\beta=0.33$, $p<0.001$),且能够额外解释 9%($\Delta R^2=0.09$, $p<0.001$)的公司创业变异,假设 H3 得到支持。

3.3.2 中介效应检验

根据 Baron 和 Kenny(1986)提出中介变量检验方法,比较模型 2 和模型 3,CEO 冒险倾向的回归系数虽然都显著,但从模型 2 的 $\beta=0.34$ 下降到模型 3 的 $\beta=0.19$,显著性水平 $p<0.001$ 降低到 $p<0.01$,这种回归系数的显著减小表明,加入风险氛围这个变量后,CEO 冒险倾向对公司创业的正向影响虽然没有完全消失,但是显著降低,因此,部分中介作用而不是完全中介作用得到验证,假设 H4 得到部分支持。

其次,为了进一步检验中介作用的效应值的大小,本文使用基于拔靴法(Bootstrapping)的 PROCLIN 程序来直接估计中介作用的效应(Hayes, 2014),结果表明,CEO 冒险倾向通过风险氛围到公司创业的间接效应值为 0.14,在 0.05 显著性水平上的置信区间为[0.07, 0.24],置信区间不包含 0,假

表 2 层级回归分析结果

变量	项目类型	公司创业					风险氛围			
		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
1. 控制变量	企业成立年限	-0.22**	-0.18**	-0.13	-0.10	-0.12*	-0.20**	-0.16*	-0.14*	-0.15*
	所有制	-0.11	-0.07	-0.09	-0.06	-0.05	0.01	0.06	0.06	0.08
	企业规模	0.04	0.06	0.08	0.15**	0.15**	-0.08	-0.05	-0.04	-0.03
	行业	0.09	0.11	0.10	0.05	0.04	0.02	0.05	0.04	0.02
	CEO 任期	0.12	0.08	0.03	0.05	0.05	0.21**	0.15*	0.16*	0.15*
2. 自变量	CEO 冒险倾向		0.33***	0.19**	0.14*	0.05		0.43***	0.41***	0.28***
3. 中介变量	风险氛围			0.33***	0.28***	0.22**				
4. 调节变量	CEO 创立者身份				0.15**	0.15**			0.06	0.05
	环境不确定性				0.35***	0.39***			0.09	0.13
5. 交互项	CEO 冒险倾向×CEO 创立者身份					0.15*				0.17*
	CEO 冒险倾向×环境不确定性					0.13*				0.14*
	R ²	0.06*	0.17***	0.25***	0.40***	0.44**	0.06*	0.23***	0.25	0.29**
	F 值	2.72	6.99	9.96	15.03	14.20	2.57	10.55	8.35	8.41
	ΔR^2	0.06*	0.11***	0.09***	0.15***	0.04**	0.06*	0.18***	0.01	0.05**
	ΔF 值	2.72	26.61	23.29	24.77	6.72	2.57	47.59	1.59	6.78

注:N=168;为了便于比较,本研究对所有变量均进行了标准化处理

设 H4 得到支持。

3.3.3 调节效应检验

(1) CEO 创立者身份与环境不确定性对 CEO 冒险倾向与风险氛围关系的调节效应。模型 9 在模型 8 的基础上加入 CEO 冒险倾向与 CEO 创立者身份、风险氛围的 2 个交互项后, 回归方程显著 ($\Delta R^2=0.05, p<0.01$), 两交互项的系数都显著 ($\beta_1=0.17, p<0.05; \beta_2=0.14, p<0.05$); 同时, 表 3 的第一阶段 P_{MX} 结果显示, CEO 冒险倾向对风险氛围的促进作用在 CEO 是创立者时 (+SD: $\beta=0.61, p<0.001$) 与 CEO 为非创立者低时 (-SD: $\beta=0.24, p<0.05$) 之间的差异正向显著 ($\Delta\beta=0.37, p<0.01$), 假设 H5 得到支持; 表 4 的第一阶段 P_{MX} 结果显示, CEO 冒险倾向对风险氛围的促进作用在环境不确定性高时 (+SD: $\beta=0.51, p<0.001$) 与低时 (-SD: $\beta=0.21, p<0.05$) 之间的差异正向显著 ($\Delta\beta=0.30,$

$p<0.01$), 假设 H7 得到支持。根据 Aiken 和 West (1991) 提供的程序分别绘制了 CEO 创立者身份、环境不确定性对 CEO 冒险倾向与风险氛围之间关系的调节效应图 2 和图 3。

另外, 表 5 显示, 当 CEO 不是创立者 (-SD), 环境不确定性低 (-SD) 时, CEO 冒险倾向对风险氛围的影响不显著 ($P_{MX}=0.03, n.s$), 其他 3 种情况下, 影响均显著 ($P_{MX}=0.36、0.42、0.64, p<0.001、p<0.001、p<0.001$)。这说明, CEO 冒险倾向只有在 CEO 不是创立者, 且企业外部环境不确定性较低时无法对企业风险氛围产生显著影响, 根据 Aiken 和 West (1991) 以及 Hayes (2013) 提供的程序分别绘制了 CEO 创立者身份和环境不确定性对 CEO 冒险倾向与风险氛围之间关系的综合调节效应图 4。

(2) CEO 创立者身份与环境不确定性对 CEO 冒险倾向与公司创业关系的调节效应。模型 5 在

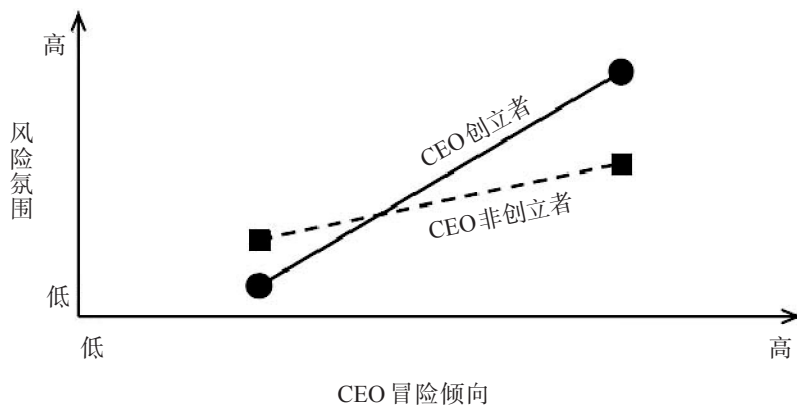


图2 CEO 创立者身份对CEO 冒险倾向与风险氛围关系的调节作用

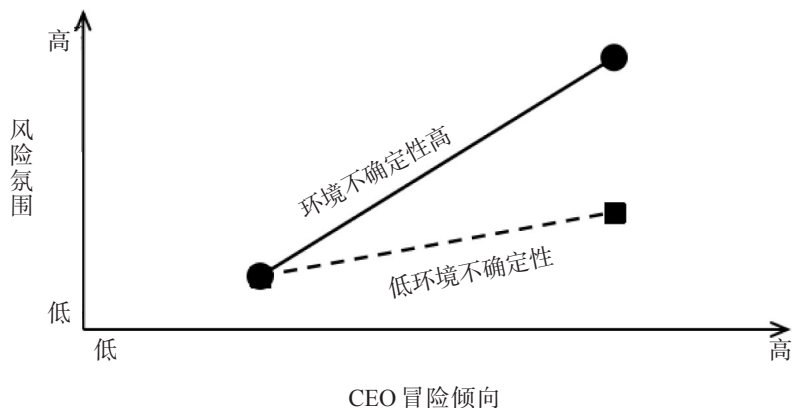


图3 环境不确定性对CEO 冒险倾向与风险氛围关系的调节作用

模型4的基础上加入CEO冒险倾向与CEO创立者身份、风险氛围的2个交互项后,回归方程显著($\Delta R^2=0.04, p<0.01$),两交互项的系数都显著($\beta_1=0.15, p<0.05; \beta_2=0.13, p<0.05$);同时,表3的直接效应 P_{MX} 结果显示,CEO冒险倾向对公司创业的促进作用在CEO是创立者时($+SD: \beta=0.38, p<0.01$)与CEO为非创立者低时($-SD: \beta=0.04, n.s$)之间的差异正向显著($\Delta\beta=0.34, p<0.01$),假设H6得到支持;表4的直接效应 P_{MX} 结果显示,CEO冒险倾向对公司创业的促进作用在环境不确定性高时

($+SD: \beta=0.25, p<0.01$)与低时($-SD: \beta=-0.02, n.s$)之间的差异正向显著($\Delta\beta=0.27, p<0.01$),假设H8得到支持。根据Aiken和West(1991)提供的程序分别绘制了CEO创立者身份、环境不确定性对CEO冒险倾向与公司创业之间关系的调节效应图5和图6。

另外,表5显示,当CEO是创立者($+SD$),环境不确定性高($+SD$)时,CEO冒险倾向对公司创业的影响显著($P_{VX}=0.41, p<0.001$),其他3种情况下,CEO冒险倾向对公司创业的影响均不显著

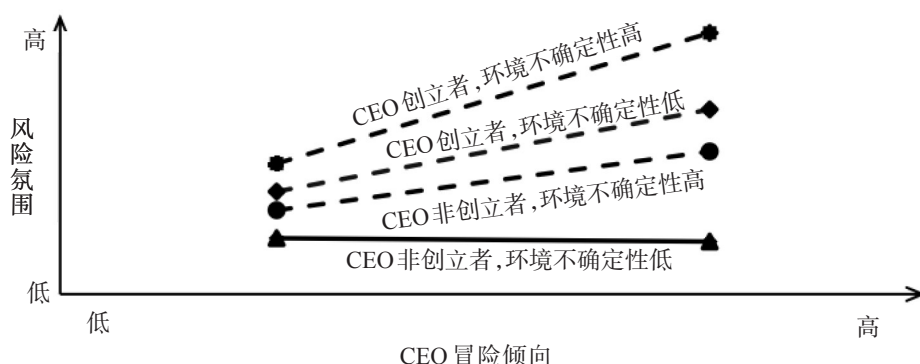


图4 CEO创立者身份和环境不确定性对CEO冒险倾向与风险氛围关系的综合调节效应图

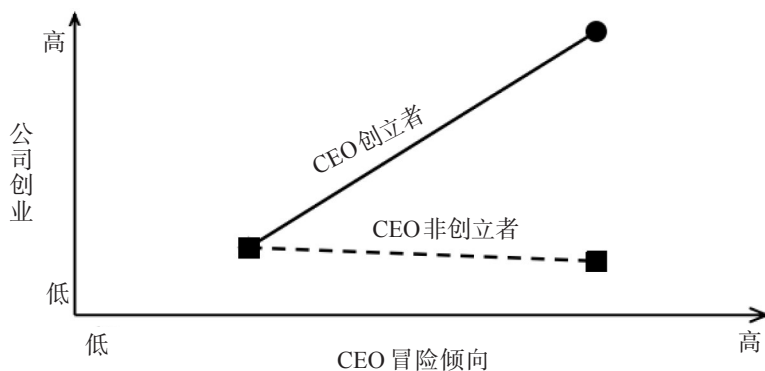


图5 CEO创立者身份对CEO冒险倾向与公司创业关系的调节作用

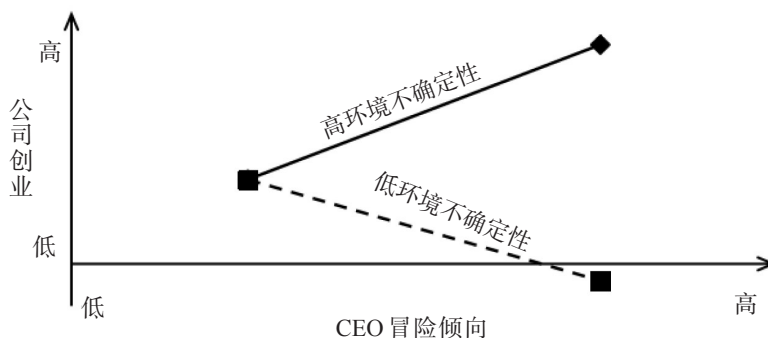


图6 环境不确定性对CEO冒险倾向与公司创业关系的调节作用

($P_{YX}=-0.06、0.15、0.21, n.s、n.s、n.s$)。根据 Aiken 和 West(1991)以及 Hayes(2013)提供的程序分别绘制了 CEO 创立者身份和环境不确定性对 CEO 冒险倾向与公司创业之间关系的综合调节效应图 7。

3.3.4 有调节的中介效应检验

本研究根据 Hayes(2013)提出的有调节的中介效应路径分析方法,利用程序 PROCESS 进行了检验。基于 2000 组 Bootstrapping 样本估计路径系数的效应值,报告系数及其差异的显著性。表 3 显示了在控制环境不确定性影响的情况下,CEO 创立者身份的调节路径分析结果。表 4 表示了在控制 CEO 创立者身份影响的情况下,环境不确定性的调节路径分析结果。表 5 则显示了同时考虑 CEO 创立者身份和环境不确定性调节效应的路径分析

结果。其中,第一阶段 P_{MX} 是指从 CEO 冒险倾向到公司创业,第二阶段 P_{MY} 是指从风险氛围到公司创业,直接效应 P_{YX} 是指从 CEO 冒险倾向到公司创业,间接效应是指 P_{YM} 和 P_{MX} 的乘积。

(1) CEO 创立者身份对风险氛围中介作用的调节效应检验。表 3 显示,CEO 冒险倾向通过风险氛围对公司创业的间接效应在 CEO 是创立者时(+SD: $P_{YM}P_{MX}=0.16, p<0.05$)与非创立者时(-SD: $P_{YM}P_{MX}=0.07, n.s$)之间的差异正向显著($\Delta P_{YM}P_{MX}=0.09, p<0.05$),这说明 CEO 创立者身份对风险氛围在 CEO 冒险倾向与公司创业关系之间的中介效应具有显著的正向调节作用,假设 H9 得到支持。根据 Edwards 和 Lambert(2007)推荐的方法绘制出相应的中介效应调节图 8。

表 3 CEO 创立者身份的路径分析结果——CEO 冒险倾向(通过风险氛围)对公司创业的直接、间接和总效应

调节变量	阶段		效应		
	第一阶段 P_{MX}	第二阶段 P_{MY}	直接效应 P_{YX}	间接效应 $P_{YM}P_{MX}$	总效应 $P_{YX}+P_{YM}P_{MX}$
CEO 创立者身份					
否 (-1 s.d.)	0.24*	0.24**	0.04	0.07	0.11*
是 (+1 s.d.)	0.61***	0.24**	0.38**	0.16*	0.54**
是、否间差异	0.37**	0.00	0.34**	0.09*	0.43**

注: $N=215$

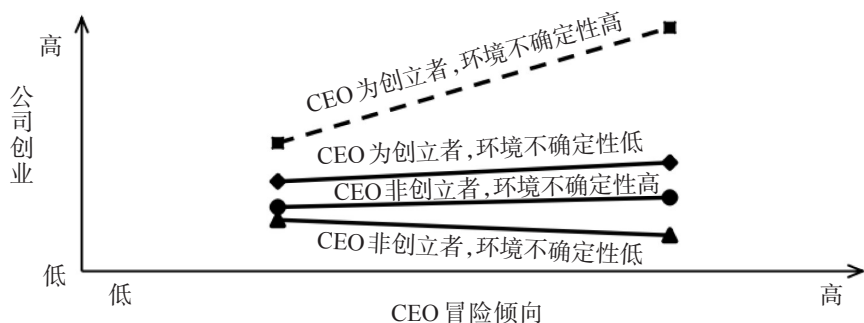


图 7 CEO 创立者身份和环境不确定性对 CEO 冒险倾向与公司创业关系的综合调节效应图

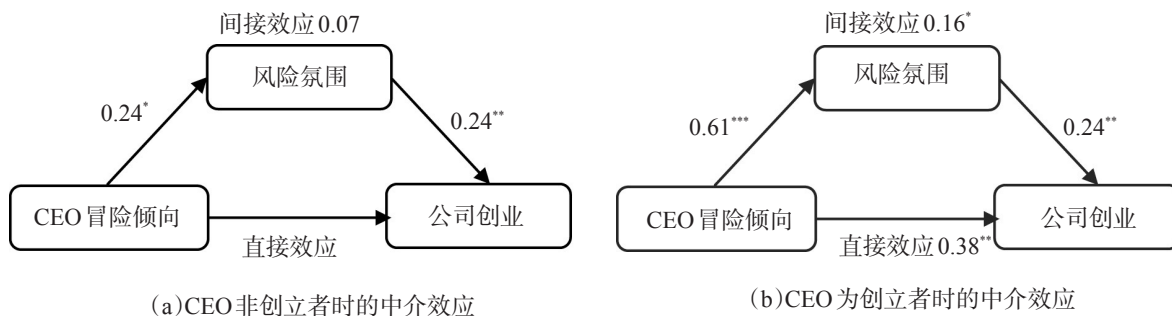


图 8 CEO 创立者身份对中介效应的调节图

(2) 环境不确定性对风险氛围中介作用的调节效应检验。表4显示,CEO 冒险倾向通过风险氛围对公司创业的间接效应在环境不确定性高时(+SD: $P_{YM}P_{MX}=0.12, p<0.05$)与低时(-SD: $P_{YM}P_{MX}=0.05, n.s$)之间的差异正向显著($\Delta P_{YM}P_{MX}=0.07, p<0.05$),这说明环境不确定性对风险氛围在CEO 冒险倾向与公司创业关系之间的中介效应具有显著的正向调节作用,假设H9得到支持,相应的中介效应调节图如图9所示(Edwards et al, 2007)。

(3) CEO 创立者身份和环境不确定性对风险氛围中介作用的综合调节效应检验。表5显示,当CEO 不是创立者(-SD),环境不确定性低(-SD)时,CEO 冒险倾向通过风险氛围对公司创业的间接效

应不显著($P_{YM}P_{MX}=0.04, n.s$),总效应也不显著($P_{YM}P_{MX}+P_{YX}=-0.02, n.s$)。其他3种情况下,CEO 冒险倾向通过风险氛围对公司创业的间接效应均显著($P_{YM}P_{MX}=0.09、0.10、0.15, p<0.05、p<0.05、p<0.05$),总效应也均显著($P_{YM}P_{MX}+P_{YX}=0.24、0.31, p<0.05、p<0.05、p<0.001$)。这说明,CEO 冒险倾向通过风险氛围提升公司创业这条中介路径,只有当CEO 不是创立者,且企业外部环境不确定性较低时无法发挥作用。

4 研究结论与启示

CEO 在企业中扮演着重要角色,尤其是对于处于转型经济中的中国企业来说,CEO 是制度结构的主要来源(Scott, 1995),常常在企业中拥有

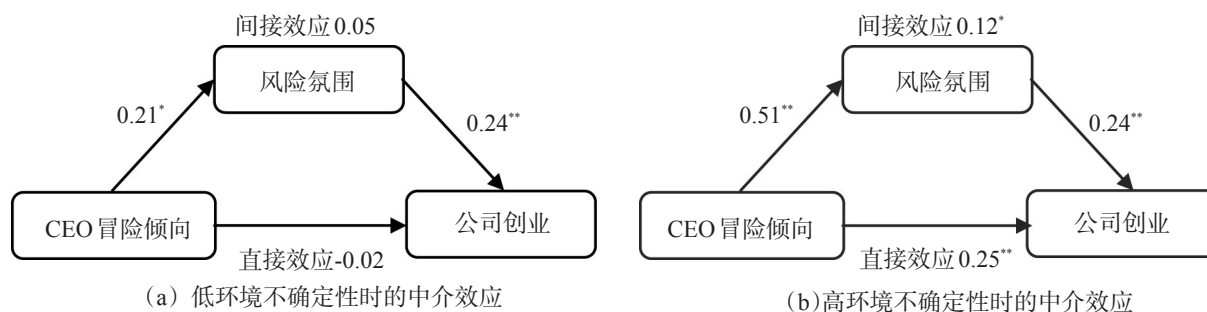


图9 环境不确定性对中介效应的调节图

表4 环境不确定性的路径分析结果——CEO 冒险倾向(通过风险氛围)对公司创业的直接、间接和总效应

调节变量	阶段		效应		
	第一阶段 P_{MX}	第二阶段 P_{YM}	直接效应 P_{YX}	间接效应 $P_{YM}P_{MX}$	总效应 $P_{YX}+P_{YM}P_{MX}$
环境不确定性					
低(-1 s.d.)	0.21*	0.24**	-0.02	0.05	0.03
高(+1 s.d.)	0.51***	0.24**	0.25**	0.12*	0.37**
高、低间差异	0.30**	0.00	0.27**	0.07*	0.34**

注: $N=215$

表5 CEO 创立者身份和环境不确定性的路径分析结果——CEO 冒险倾向(通过风险氛围)对公司创业的直接、间接和总效应

调节变量	阶段		效应		
	第一阶段 P_{MX}	第二阶段 P_{YM}	直接效应 P_{YX}	间接效应 $P_{YM}P_{MX}$	总效应 $P_{YX}+P_{YM}P_{MX}$
CEO 非创立者(-1 s.d.)					
环境不确定性低(-1 s.d.)	0.03	0.22***	-0.06	0.04	-0.02
环境不确定性高(+1 s.d.)	0.36***	0.22**	0.15	0.09*	0.24*
CEO 是创立者(+1 s.d.)					
环境不确定性低(-1 s.d.)	0.42***	0.22***	0.21	0.10*	0.31*
环境不确定性高(+1 s.d.)	0.64***	0.22***	0.41***	0.15*	0.56***

注: $N=215$

“绝对权力”,对企业内情境、企业战略选择、员工整体行为和竞争力发展所施加的影响远远超过其他高层管理者,越来越多的研究者开始单独考察CEO的影响,特别是其对作为企业 and 国家经济增长动力的公司创业的驱动作用(Wei et al, 2015)。本研究基于高阶理论、制度理论和社会学习理论等理论,探索CEO冒险倾向如何及在何种条件下影响公司创业,提出一个有中介的调节模型,检验风险氛围是否在CEO冒险倾向与公司创业之间起中介作用,以及CEO创立者身份和环境不确定性是否在“CEO冒险倾向—风险氛围—公司创业”路径过程中起调节作用。

4.1 研究发现与理论意义

本文研究结论具有重要理论意义。第一,CEO冒险倾向对公司创业有积极的影响。与高阶理论早期侧重于研究高层管理人员的人口学特征不同(Jeong et al, 2017; 蒋春燕等, 2013),本研究聚焦于CEO的心理特征对公司创业行为的研究,指出具有较高风险承受能力的CEO不会将其行为限制在创业决策不可预测的后果之中,而是更愿意将资源或注意力投入到开发新产品或新流程等公司创业过程中。这一方面有助于推动CEO心理特征参考系对企业战略和行为的影响研究(Li et al, 2010),另一方面拓展了有关高管团队冒险倾向的研究(Ling et al, 2008a)。

第二,CEO冒险倾向与企业的风险氛围存在正相关关系。近来,研究人员开始关注领导者如何在与追随者互动的过程中创造和发展特殊的组织氛围的理论过程(Ehrhart et al, 2014)。CEO冒险倾向,作为企业最高领导者和关键角色榜样的鲜明个性特征,能够通过社会学习和信号传递2种机制影响员工对风险的整体感知,塑造与CEO冒险倾向密切相关的风险氛围,这扩展了有关风险氛围的前因研究。

第三,风险氛围能够促进企业的整体创业水

平。以往有关组织氛围的相关研究从理论视角指出,企业内对不确定性具有高容忍度、鼓励不断试验、对失败项目进行反思以及努力改进现有系统为特征的组织氛围(O'Reilly et al, 1991; Ana et al, 2015),有助于员工在信息不完整或不确定情况下进行决策,鼓励员工更好地将有关产品、流程优化、投资方向的新想法和创意不断推进,从而激发出更高水平的公司创业行为,本研究的实证结果对这个理论论断做出了直接证明,推进了有关组织氛围的相关研究。

第四,CEO冒险倾向通过风险氛围对公司创业产生了间接影响。现有有关管理者冒险倾向的研究主要聚集于以高阶理论为基础的直接影响(Gilley et al, 2002; Ling et al, 2008a),忽略了CEO冒险倾向的潜在外溢效应——CEO冒险倾向可能在不同层次上得到延伸,从而间接影响其他组织层次变量。对此,本研究基于制度理论,构建了“CEO—内部制度环境—战略行为”的路径作用过程,提出CEO冒险倾向能够从组织高层向下层传递,影响员工对风险的整体感知,从而在企业内形成与CEO冒险倾向高度相关的风险氛围,这种支持员工创业行为的风险氛围一旦形成,员工就会试图遵循这一隐含的规范最终在整体上表现出更多的公司创业行为,即风险氛围为CEO冒险倾向间接影响公司创业提供了一条作用路径,这为把管理者视角的“冒险倾向—公司创业”研究和创意领域的“风险氛围—公司创业”研究链接起来,为揭开CEO冒险倾向与公司创业之间的“黑箱”提供了一种新视角,扩展了冒险倾向的作用机制研究。

第五,管理自主权增强了CEO冒险倾向对风险氛围和公司创业的促进作用,还强化了风险氛围的中介效应。具体来说,首先,CEO的创立者身份或较高的环境不确定性,都会赋予CEO更多管理自主权,从而增强CEO冒险倾向对企业风险氛围和公司创业的积极影响。其次,CEO冒险倾向

通过风险氛围传递的效应大小,会因管理自主权的不同有所差异,CEO是创立者或环境不确定性较高时,CEO冒险倾向更容易利用塑造“风险氛围”这种“社会情境”向员工传递创新、开创新业务、战略更新等承担风险的行为是被期望的和鼓励的信息,从而提升企业的公司创业水平。反之,如果CEO既不是创立者或所处环境较为稳定时,风险氛围的这种中介机制的功效就会降低,甚至不能发挥作用。最后,本研究还同时从CEO个体(CEO创立者身份)和企业环境因素(环境不确定性)2个视角考察管理自主权对CEO冒险倾向作用于公司创业整个过程的调节作用,当CEO既是创立者,企业又处于高不确定环境中时,CEO冒险倾向对风险氛围和公司创业的积极影响、以及风险氛围的中介作用都得到了双重强化,高于单个变量情况下的调节效应。这不但推进了CEO冒险倾向通过风险氛围对公司创业起作用整个过程的边界条件研究,还丰富了管理自主权多个子因素综合起作用的相关研究,证实了CEO对组织层面因素的影响受到组织、个体和环境因素的共同制约(Wang et al, 2016)。

4.2 管理启示

本研究还对管理实践者有重要启示。首先,风险经常被描述为影响公司创业的重要因素,CEO不但要提高自身冒险倾向,多多增加风险承担行为。其次,CEO对风险承担的认可不足以自行实现组织整体的创业行为,CEO还应该通过对风险氛围有意识的引导和塑造将其对风险行为的主动性延伸到员工层次,以促进员工整体上表现出更多创新、风险活动和战略更新等公司创业行为。这对管理人员流动方面面临的问题有重要启示,如果企业单纯的依靠关键经理人进行与风险和创业相关的决策,一旦这些关键管理人员离职,很可能把企业置于巨大的不确定性和重大损失之中,

但如果CEO通过创建冒险氛围激励所有员工承担风险和创业行为,那么企业承担广泛风险和实现公司创业的能力就会大幅提升。最后,在CEO对组织氛围和公司创业施加影响的过程中,要考虑到诸如CEO创立者身份和环境不确定性等影响管理自主权因素的限制,提升CEO冒险倾向对企业风险氛围和创业行为的影响力度。

4.3 研究局限与未来展望

本研究存在几点局限性。首先,因资源和时间限制,本研究仅仅采集了人力资源主管对企业风险氛围的数据,尽管人力资源主管被认为是组织氛围的关键信息提供者(Ngo et al, 2009),但理想情况下,应考虑到企业员工对组织风险氛围的评价,未来的研究应该将样本扩展到多个企业员工。其次,本研究采用了横截面的研究设计,数据只代表了某个时间点的状况;而CEO冒险倾向和企业氛围对公司创业的影响过程是有一定的作用时间的,因此,未来的研究有必要利用纵向研究设计来考察这3个变量之间的关系。再次,下放决策权力,赋予员工权力,为涉及高风险的破坏性思想和创意留下空间已成为一种管理实践(Jansen et al, 2006),本研究只从CEO冒险倾向创造“情境氛围”影响公司创业视角探索了中介机制,未来研究可以从权力下放等方面更全面的探索CEO冒险倾向对公司创业的影响。最后,CEO冒险倾向与风险氛围对于企业来说存在适度的问题,CEO适度的冒险倾向能够引导企业内部形成承担风险的氛围,引领企业关注未来走向,不断通过公司创业实现自我更新,但过度冒险的CEO可能忽视企业自身能力,忽视可持续发展的重要性,在决策过程中一味冒险激进,给企业带来巨大风险。因此,未来研究应该进一步深入挖掘CEO冒险倾向和风险氛围这2把双刃剑的“度”,为CEO和企业做好权衡和理智决策提供依据。

参考文献

- 蒋春燕, 孙秀丽. 2013. 公司创业研究综述[J]. 中大管理研究, 8(1): 50-78.
- 蒋春燕. 2011. 高管团队要素对公司企业家精神的影响机制研究[J]. 南开管理评论, 14(3): 72-84.
- 唐翌, 刘昱. 2016. 自负型CEO一定有损企业可持续能力吗?[J]. 清华管理评论, (3): 66-71.
- 张三保, 张志学. 2014. 管理自主权: 融会中国与西方、连接宏观与微观[J]. 管理世界, 12(3): 102-118.
- Aiken L S, West S G. 1991. Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions[M]. Sage: Newbury Park, CA.
- Alfredo D M, Federico F, Emanuele P, et al. 2015. Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis[J]. Journal of Small Business Management, 53(1): 1-36.
- Amabile T M, Schatzel E A, Moneta G B, et al. 2004. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support[J]. Leadership Quarterly, 15(1): 5-32.
- Ana G G, óscar L, Anabel F M, et al. 2015. Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate[J]. Journal of Business Research, 68(5): 1094-1104.
- Bandura A. 2001. Social cognitive theory: An agentic perspective[J]. Annual Review of Psychology, 52(1): 1-26.
- Baron R M, Kenny D A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6): 1173-1182.
- Boehm S A, Dwertmann D G, Bruch H, et al. 2015. The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance[J]. The Leadership Quarterly, 26(2): 156-171.
- Choi J N, Chang J Y. 2009. Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics[J]. Journal of Applied Psychology, 94(1): 245-253.
- Edwards J R, Lambert L S. 2007. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis[J]. Psychological Methods, 12(1): 1-22.
- Ehrhart M G, Schneider B, Macey W H. 2014. Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research and Practice[M]. New York: Routledge London.
- Finkelstein S, Hambrick D C, Cannella A. 2009. Strategic Leadership Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards[M]. New York: Oxford University Press.
- Gilley K, Matthew W, Bruce A, et al. 2002. Top management team risk taking propensities and firm performance: Direct and moderating effects[J]. Journal of Business Strategies, 19(2): 96-114.
- Grojean M W, Resick C J, Dickson M W, et al. 2004. Leaders, values, and organizational climate: leadership strategies for establishing organizational climate regarding ethics[J]. Journal of Business Ethics, 55(3): 223-241.
- Hambrick D C, Mason P A. 1984. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. Academy of Management Review, (9): 193-206.
- Hayes A F. 2013. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis[M]. New York: The Guilford Press.
- Hayes A F. 2014. Comparing conditional effects in moderated multiple regression: Implementation using process for SPSS and SAS[DB/OL]. [2018-03-11] [http:// www.processmacro.org](http://www.processmacro.org).
- House R J, Shami B. 1993. Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. In: Chemers, M. M, Ayman R (Eds), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions[M]. New York: Academic Press.

- Jansen J, Van D, Bosch F J, et al. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators[J]. *Management Science*,52(11):1661-1674.
- Jeong Seung-Hwan, Harrison D A. 2017. Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members[J]. *Academy of Management Journal*,60(4):1219-1252.
- Jung D I, Chow C, Wu A. 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings[J]. *The Leadership Quarterly*,14(4-5):525-544.
- Ken G S, Christopher J C, Kevin D C. 2005. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms[J]. *Academy of Management Journal*,48(2):346-357.
- Kraiczyn D, Hack A, Kellermanns F W. 2015. What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms[J]. *Product Development & Management Association*,32(3):334-348.
- Li J T, Tang Y. 2010. CEO hubris and firm risk taking in china: The moderating role of managerial discretion[J]. *Academy of Management Journal*,53(1):45-68.
- Ling Y, Simsek Z, Lubatkin M H, et al. 2008a. The impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: Does organizational context matter?[J]. *Journal of Applied Psychology*,93(4):923-934.
- Ling Y, Simsek Z, Lubatkin M H, et al. 2008b. Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface[J]. *Academy of Management Journal*,51(3):557-576.
- Mcmullen J S, Shepherd D A. 2006. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur[J]. *Academy of Management Review*,31(1):132-152.
- Ngo H Y, Foley S, Loi R. 2009. Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong[J]. *Journal of Organizational Behavior*,30(5):665-680.
- O'Reilly C A, Chatman J, Caldwell D F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit[J]. *Academy of Management Journal*,34(3):487-516.
- Schneider B, Reichers A E. 1983. On the etiology of climates[J]. *Personnel Psychology*,36(1):19-39.
- Scott W R. 1995. *Institutions and Organizations*[M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Simsek Z, Heavey C, Veiga J. 2010. The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation[J]. *Strategic Management Journal*,31(1):110-119.
- Simsek Z. 2007. CEO tenure and organizational performance: An intervening model[J]. *Strategic Management Journal*,28(6): 653-662.
- Sitkin S, Weingart L R. 1995. Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity[J]. *Academy of Management Journal*,38(6):1573-1592.
- Smith K G, Collins C J, Clark K D. 2005. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms[J]. *Academy of Management Journal*,48(2):346-357.
- Spence M. 1973. Job market signaling[J]. *Quarterly Journal of Economics*,87(3):355-374.
- Tang Y, Li J T, Liu Y. 2016. Does founder CEO status affect firm risk taking?[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,23(3):322-334.
- Vroom V H. 1964. *Work and Motivation*[M]. New York: Wiley.
- Waldman D G, Ramirez R J, Puranam H P. 2001. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty[J]. *Academy of Management Journal*,44(1):134-143.

- Wang G, Holmes R M, Oh In-Sue, et al. 2016. Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory[J]. *Personnel Psychology*,69(4):775-862.
- Wei L Q, Ling Y. 2015. CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies: Evidence from China[J]. *Journal of Business Research*,68(6):1157-1165.
- Yuan F, Woodman R W. 2010. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations[J]. *Academy of Management Journal*,53(2):323-342.
- Zahra S A. 1996. Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities[J]. *Academy of Management Journal*,39(6):1713-1735.

The Impact of CEO Risk-taking propensity on Corporate Entrepreneurship:

A Moderated Mediation Model

SUN Xiuli¹, ZHAO Shuming²

(1. Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China;

2. School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: Corporate entrepreneurship is becoming a key practice that companies must master in transitional economies. Based on the upper theory, institutional theory and so on, this study aims to explore how and under what conditions CEO risk-taking propensity can promote entrepreneurial entrepreneurship through potential spillover effects at different levels. Using survey data of 215 companies from Beijing-Tianjin-Hebei region, this study demonstrates that CEO risk-taking propensity significantly enhanced the level of corporate entrepreneurship, and that risk-taking climate plays a partial mediating role in this relationship. This study also finds that CEO founder status and environmental uncertainty both play positive moderate role in the relationship of CEO risk-taking propensity and risk-taking climate, the relationship of CEO risk-taking propensity and corporate entrepreneurship, and in the mediating effect of risk-taking climate.

Key words: CEO risk-taking propensity; risk-taking climate; corporate entrepreneurship; CEO founder status; environmental uncertainty