

# 新任 CEO 的企业战略转型动因理论模型研究

刘鑫<sup>1</sup>，薛有志<sup>2</sup>

(1. 对外经济贸易大学商务英语系，北京 100029；南开大学商学院，天津 30007)

**内容提要：**企业战略转型已经成为学术界和企业界关注的热点议题。CEO 作为企业战略领导者决定了企业的战略导向，而 CEO 的变更则可能给企业带来战略导向的变化形成战略转型。相比于 CEO 变更对企业战略转型影响的实证研究来说，新任 CEO 进行企业战略转型动因的理论研究十分缺乏。在这一背景下，本文关注 CEO 变更情境中影响新任 CEO 战略决策的要素，通过整合战略管理、认知心理学和公司治理的相关理论分别从战略环境匹配观、认知心理差异和经理人防御三个理论视角构建了新任 CEO 企业战略转型动因理论模型。在此基础上，本文一方面明确了三个动因理论模型之间的内在联系；另一方面阐述了本研究对企业如何把握领导权变更实现有效、稳健的战略转型所具有的启示意义。

**关键词：**战略转型动因模型；新任 CEO；环境匹配；认知心理；经理人防御

中图分类号：F275

文献标志码：A

## 一、导言

为了不断适应经营业务的持续发展和市场环境的动态变化，企业必须对其战略进行适应性的调整甚至加以革命性的转型以适应充满不确定性和激烈竞争的内外环境。必须指出，企业的战略转型（strategic transformation）与广义上的战略变化（strategic change）或是战略调整（strategic adjustment）存在一定区别，战略转型主要指以实现构成企业战略组织要素之间的匹配为目标，系统性地改变原有战略要素特征或结构以使得企业战略定位或战略制定过程发生改变的战略行为(薛有志等, 2012)。这意味着从“内容”和“过程”的二元属性来看，企业战略转型一方面意味着企业战略内容（定位、竞争手段）方面系统性变化而非适应性调整；另一方面意味着企业战略过程（决策制定与执行）方面对内外环境匹配的主动争取而非被动改变。

从战略领导权的视角来看，CEO 作为企业的战略领导者身负制定战略转型决策并加以有效贯彻的重任。但是，长期在任的 CEO 由于企业在长期发展中所形成的惯例、政治阻力、企业文化以及公司资产专用性等诸多因素的阻碍难以发起并实施战略转型。因此，CEO 变更成为企业实现战略转型的重要途径，大量实证研究证明了 CEO 变更对企业战略转型具有正效应(Weng & Lin, 2012；刘鑫和薛有志, 2013)；但关于新任 CEO 企业战略转型动因问题的理论分析却比较少见。

在 CEO 变更的情境下，新任 CEO 作为企业的战略领导者进行战略决策的制定和执行必然会受到一系列因素的驱动，其中的主要因素在于 CEO 变更原因，前任 CEO 的影响以及新任 CEO 的动机与偏好(Kesner & Dalton, 1994)。因此，本文从以上三个要素出发，基于战略环境匹配、认知心理差异和经理人防御三个理论视角探讨了新任 CEO 为何在继任后进行企业战略转型，如图 1 所示，并在此基础上构建新任 CEO 的企业战略转型动因模型。

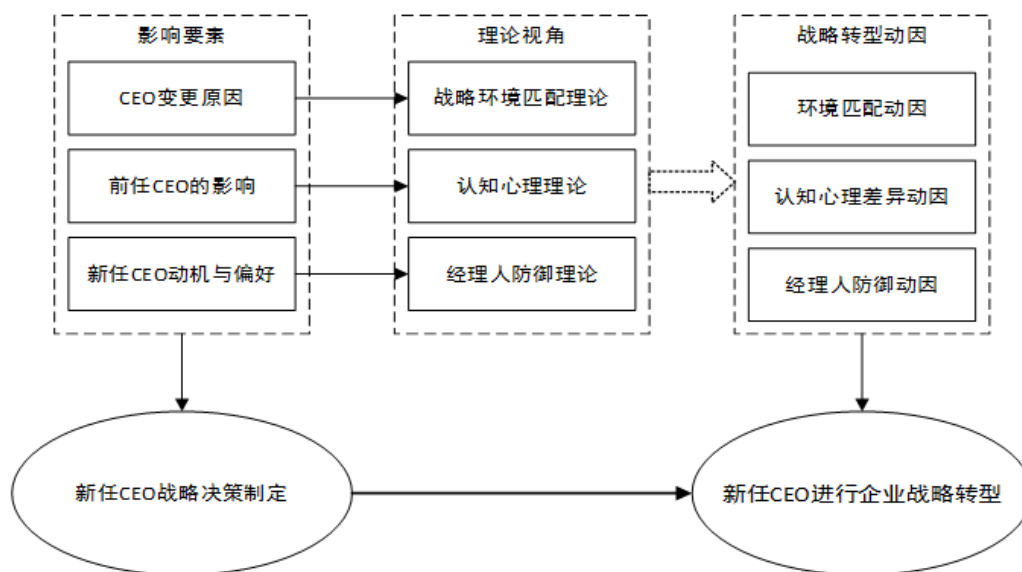


图 1 本文逻辑思路图

## 二、环境匹配视角下的新任 CEO 战略转型动因分析

战略环境匹配理论认为,企业的战略在于调整资源配置模式以期达到与企业内外部环境的动态匹配。而作为企业战略的领导者,CEO 必须积极应对环境的动态变化而及时调整甚至转型企业的战略以达到与内外部环境的匹配确保企业保持竞争优势并获取超额利润。

### 1.新任 CEO 的企业战略转型义务理论

虽然适时地发起战略转型有助于企业及时发现问题调整经营模式以提高战略和环境的匹配程度进而达到最大化企业价值的目的,但是在位的 CEO 在大多数情况下并非发起企业战略转型的合适人选。首先,企业战略转型意味着承担新战略所可能带来的风险和不确定性;同时,战略转型还可能在企业内部遭到政治反抗和冲突的阻力(Ocasio, 1999)。其次,从资产专用性的角度来说,企业在以往经营过程中投入大量资源建设某特定生产领域的资产,这些资产的价值难以在战略转型中转移进而形成了阻碍企业战略转型的刚性(Tushman & Anderson, 1986)。最后,从个人角度来说,在任 CEO 掌握的技能、知识和已有的资历、经验是基于现有企业战略形成的也是专属于现有战略的,企业战略转型意味着在任 CEO 专属性技能、知识和经验的失效,这不但会导致在任 CEO 心理上巨大失落,而且导致了在任 CEO 非职位权威的下降。Hambrick(1993) 在研究中基于偏好和知识两个角度总结了以往的文献分析了在位的 CEO 嵌入到公司现状的原因,他指出,长期在任的 CEO 会由于风险厌恶和局限的知识流而对组织的变革抵制(Hambrick 等, 1993)。所以,基于以上三点分析,在任 CEO 缺乏进行战略转型的动机和能力。

在竞争激烈的市场中,企业在 CEO 的领导下长期固守已有战略和经营惯例会导致竞争优势的消失,超额利润的下降进而造成绩效的明显下滑。在这种情况下,董事会作为公司治理的重要机制有责任和义务替换业绩低下的 CEO 来提升企业价值并保护公司的利益(Huson 等, 2001)。大量研究证明,企业绩效的下降是 CEO 变更的主要原因之一(Allen 等, 1979; Chang & Wong, 2009)。事实上,企业绩效下降是战略和内外部环境失调的信号,这导致董事会对在任 CEO 所实施的战略和经营能力产生质疑进而将其解聘并遴选新任 CEO。因此,新任 CEO 在继任后必须实施新战略以使企业与内外部环境再匹配进而达到董事会提升企业绩效的期望。Hambrick(2007)认为,新任 CEO 进行企业战略转型是作为企业员工所要履行的一种义务,因为董事会解聘前任 CEO 的目的正是想要实施战略转型(Hambrick,

2007)。换句话说，新任 CEO 是被董事会雇佣来承担企业战略转型的责任、满足包括董事会在内的利益相关者对战略转型需求、履行企业战略转型义务的企业成员。

基于以上分析，本文认为，CEO 变更后新任 CEO 进行企业战略转型的动因在于企业绩效低下所导致的董事会对企业战略转型的期望与需求，满足这一期望与需求进行战略转型正是新任 CEO 所背负的义务。由于前任 CEO 创立并坚持的经营惯例和战略与内外部环境不再匹配而被董事会解聘，新任 CEO 上任所要履行的义务就是满足董事会以及其他重要利益相关者对企业战略转型的要求。

## 2. 新任 CEO 战略转型的环境匹配动因模型构建与分析

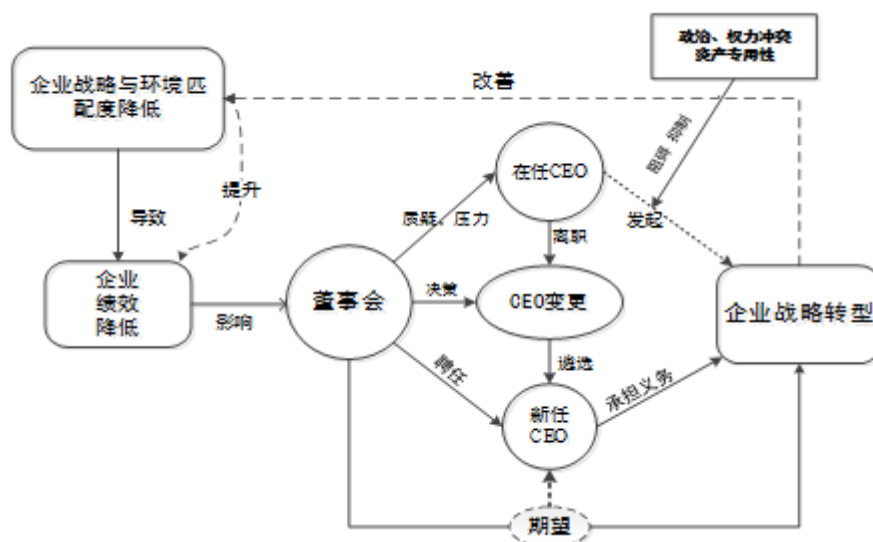


图 2 新任 CEO 战略转型的环境匹配动因模型

企业绩效低下反映了企业战略与环境匹配程度的恶化，同时也是 CEO 变更的主要原因。在任 CEO 缺乏企业战略转型的动力和能力因而导致董事会将其解聘并选聘新任 CEO 来发起企业战略转型实现战略与内外部情境的再匹配进而提升企业绩效。在这种情况下，新任 CEO 进行企业战略转型为的是满足董事会及重要利益相关者的期望，这是他（她）作为 CEO 所要承担的义务和职责，本文称为新任 CEO 的战略转型义务理论。从企业绩效低下到董事会解聘在任 CEO 再到新任 CEO 上任后发起战略转型，这一过程本质上是由企业寻求其战略与内外部环境匹配所驱动的，基于这一思考本文提出新任 CEO 企业战略转型的环境匹配动因模型，如图 2。

通过这一模型的构建本文明确了以下几个观点，第一，企业绩效恶化反映了企业战略与其内外部环境动态匹配程度降低，这会导致董事会期望通过企业战略转型来提升企业绩效。第二，在任 CEO 由于政治和权力冲突以及资产专用性的原因并不具备发起战略转型的动机和能力。在这种情况下，董事会决定替换在任的 CEO 并遴选新任 CEO 以达到发起战略转型的目的。第三，新任 CEO 要在其上任后承担发起企业战略转型的义务以达到董事会的要求与期望，即通过使企业战略与内外部情境的匹配以提升企业绩效。

## 三、认知心理视角下的新任 CEO 企业战略转型动因分析

虽然基于战略与环境的动态匹配视角下的新任 CEO 战略转型动因模型具有较强的解释力，但是有研究指出企业绩效低下并非 CEO 变更的唯一原因(Fredrickson 等, 1988)。那么，企业绩效并未出现显著下滑的情况下，新任 CEO 是否会发起战略转型？他（她）发起战略转型的动因是什么呢？显然，环境匹配动因模型难以对以上问题给出合理的解释。事实上，

企业的战略不仅是谋求内外部环境匹配获取超额利润的手段也是战略领导者作为决策主体认知心理特征的体现和反映。

### 1.新任 CEO 相比于前任 CEO 的认知路径差异

“认知路径”指的是决策主体将复杂而模糊的信息和动态变化的环境转化为可被理解、能被认知的信息和情境的思维模式。CEO 进行战略决策所依赖的认知路径形成于他（她）长期的工作经历和知识积累过程中，这使得企业战略必然反映了 CEO 对以往工作经历的总结和对环境做出的回应模式(Karaevli & Zajac, 2012)。换句话说，CEO 认知路径的形成和发展伴随着企业的成长，企业经营成功的经验和失败的教训造就了 CEO 的经历、知识与技能也形成了他（她）的认知路径。基于这种认知路径，CEO 对企业的战略导向加以选择形成了企业的经营惯例和生存模式。这种 CEO 认知路径和企业经营发展的互赖关系使得长期在任的 CEO 难以避免的禁锢于其在企业以往经营发展过程中所形成的认知路径而忽略行业内发生的重大变革（如技术升级、商业模式创新）难以引领企业进行战略转型或技术升级。

相比于前任 CEO 来说，新任 CEO——特别是来自于企业甚至行业以外的新任 CEO——认知路径与企业的发展模式互赖程度较低，因而较少受企业已有经营惯例和战略导向的影响。当新任 CEO 来到企业任职时，他（她）必然会对企业的资源配置方式、原有战略和内外部环境的匹配情况做出与前任 CEO 不同的判断。对于多单位、多部门或实施多元化的企业集团，企业新任 CEO 会重新考虑各个部门的发展潜力和环境的动态发展方向，重新确定企业对各部门的资源配置，而这正是企业战略转型的开端。同时，CEO 变更情境可能使新任 CEO 与前任 CEO 的认知心理特征差异更为明显。具体来说，在新任 CEO 上任后，为了能够迅速而有效的应对企业的内外部环境他（她）必须快速建立属于自己的高效信息来源渠道广泛搜集相关信息。而扩展的信息渠道会带来更多的备选战略选择，从而增加了企业战略转型的可能性。

如前所述，认知路径形成于决策主体对经历的总结和知识技能的积累，因而新任 CEO 和其前任将在认知路径方面不可避免的存在着差异。由于认知路径影响了 CEO 的战略决策与选择，新任 CEO 和前任在认知路径上的差异意味着两者在企业战略选择和决策方面的不同。进一步的，两者在认知路径方面的差异程度则决定了其所选择的企业战略差别的程度；这就是说，新任 CEO 与前任在认知路径方面的差异程度影响新任 CEO 进行战略转型的关键要素。虽然，认知路径作为决策主体的内在特征无法通过显性、客观的衡量标准加以简单测度，但是通过对新任 CEO 的一些特征的分析我们可以推测出其与前任 CEO 的差异程度。在一系列新任 CEO 的特征中，新任 CEO 来源是反映新任 CEO 与前任 CEO 认知路径的重要指标之一。依据 Shen 和 Cannella(2002)对接班人来源按照遴选晋升的方式的分类，新任 CEO 可以分为企业内部指定接班人，内部 CEO 候选人竞聘上任，外部选聘(Shen & Cannella, 2002)。如果新任 CEO 为前任 CEO 所指定的接班人，新任 CEO 与前任 CEO 由于长期受到前任 CEO 的影响而导致与其认知路径差异程度较低；而如果新任 CEO 来自于企业外部则更可能与前任 CEO 在认知路径方面具有显著差异。

综上所述，本文认为企业的战略反映了作为战略领导者 CEO 的认知路径，而认知路径形成于其在企业经营发展过程中对工作经历的总结、对信息与环境的认知与分析以及知识技能的积累。所以，新任 CEO 和前任 CEO 相比必然在认知路径上存在着显著差异。在分析环境、处理信息以进行战略决策的过程中，不同的认知路径必然导致新任 CEO 做出与前任 CEO 不尽相同战略选择，进而催生了新任 CEO 上任后发起战略转型。另外，新任 CEO 的来源反映了其与前任 CEO 认知路径差异的程度。

### 2.新任 CEO 相比于前任 CEO 的心理承诺差异



长期以来,组织成员对组织中的资源配置方式、行为模式和规范的承诺(commitment)是组织行为研究领域的研究重点。组织承诺被界定为组织中的个人与其行为之间一种固化的联系(Salanick & Pfeffer, 1977),而这种联系形成了组织战略的持续性,组织承诺反映在个体行为与决策的多个层面。本文关注的是CEO在心理层面与组织行为之间的联系并认为CEO作为企业的领导者在心理上对企业现状具有承诺从而阻碍了在任CEO进行战略转型。这种心理承诺主要来源于以下几个方面。首先,由于企业现有的经营惯例、战略导向、产品项目组合、人员管理以及薪酬机制形成于CEO的长期试错过程并在重复的组织行为中得到强化,因而在任CEO主观上对企业现状有较强的归属感进而形成心理承诺。其次,作为企业的领导者CEO需要向包括董事会在内的利益相关者来证明自己决策的正确性及自身的经营能力。因此,CEO在某项决策失败的情况下倾向于扭曲信息并进一步投入意图纠偏,从而在心理上不愿放弃这一错误项目越陷越深。第三,CEO非常看重在企业中的权威并积极通过“印象管理”的方法树立在企业中的声望以使其战略有效率地被执行。因此,CEO倾向于营造笃定坚毅的领袖风格因而在心理上将自己做出的战略决策视为一种承诺加以坚持而不是频繁的调整或中途放弃。

基于以上分析,CEO对企业的现状存在心理承诺而难以进行战略上的重大调整或变革。相比之下,新任CEO与企业的现状则并不存在这种心理承诺。一方面,新任CEO无须对企业以往战略决策负责,也没有义务坚持某个战略导向。有研究进一步指出,新任CEO在上任后往往会有意识否定前任CEO所坚守的战略决策来强调自己上任后实施正确的战略,从而刺激员工的士气给企业未来发展带来希望(Sonenshein, 2010)。另一方面,高层管理人员对企业现状和现有战略导向的心理承诺主要来自于在组织的科层官僚体系中晋升所形成的对组织发展路径正确性的认同感和信念。在晋升的过程中,包括CEO在内的高管人员形成了固化的信息处理模式,包括信息的来源与路径,组织内层级的信息传播渠道和优先次序,以及对内外部环境成形的高效反应机制,在利用固化信息处理模式和反应机制的过程中高管人员建立了企业内的权威。而新任CEO在新上任时缺乏成熟的信息处理模式和可靠的信息来源渠道,这使得他(她)必须通过与员工加强沟通以获取所需要的信息。同时,新任CEO缺乏在企业中的权威因而无法运用更简单的反应方式对内外部环境加以处理,这使得他(她)需要通过赋予下级更多的权力争取下级成员的政治支持。基于以上分析,新任CEO在上任后一方面会通过给下级更多的权力来争取下级成员的政治支持,另一方面会积极与员工进行沟通以获取信息和支持;而这种行为可能通过接触更多的员工而了解外部信息进而增加了进行战略转型的可能性。

综上所述,本文认为在任CEO难以进行企业战略转型的一个重要原因在于其对企业现状的心理承诺,而新任CEO则缺乏这种心理承诺而可以轻装上阵对企业现状进行调整甚至是变革。具体来说,新任CEO可以较为轻易的停止并不成功的项目、出售并不盈利的业务单位并改变企业原有的战略导向,这些行为都是企业战略转型的体现。

### 3. 新任 CEO 战略转型的认知心理差异动因理论模型构建与分析

基于以上分析,本文基于认知心理的理论视角从认知路径和心理承诺两个方面分析了新任CEO企业战略转型的动因。具体来说,在不确定性和复杂性的环境中,CEO所做出的企业战略决策往往并非来自于追求经济最优解而是反映了认知心理特征,那么新任CEO与前任CEO作为不同的决策个体所具有的认知心理特征差异必然会导致战略决策的差异进而形成新任CEO在上任后企业战略转型决策与行为。依据这一逻辑,本文通过对比新任CEO与前任CEO来建立新任CEO战略转型的认知心理差异动因模型,如图3。

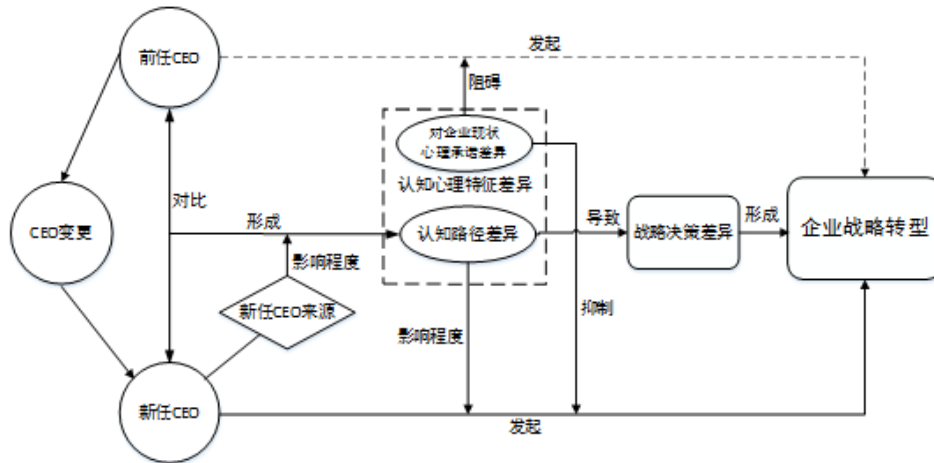


图3 新任CEO战略转型的认知心理差异模型

本文对这一理论模型做出以下解释分析，第一，新任CEO与前任CEO由于经历、技能、知识以及背景所存在的差异必然导致了两者之间存在认知心理的差异。依据以往研究结论关于认知心理要素影响个体决策的观点，不同决策者在认知心理特征方面的差异会导致其战略决策的差异。所以，新任CEO与前任CEO之间的认知心理差异造成了其战略选择决策的差异，这导致新任CEO上任后会发起战略转型。第二，在本文的分析中，认知心理的差异主要通过认知路径和心理承诺两方面加以反映。一方面，CEO的认知路径形成于CEO的从业背景、经历、技能以及知识，因而新任CEO与前任CEO在认知路径上存在差异，而这一差异的重要影响因素之一是新任CEO的来源。另一方面，CEO对企业现状（包括现有战略、产品组合、人员管理、薪酬机制等）的心理承诺形成于CEO在企业的工作经历和知识积累的过程中，是一种“嵌入”到企业发展历程的体现。新任CEO由于缺少与企业发展历程的嵌入性而缺乏对企业现状的心理承诺。第三，新任CEO和前任CEO在认知心理因素（认知路径和心理承诺）方面的差异导致了其战略决策的差异，这种差异则形成了新任CEO进行企业战略转型的内生动因。

#### 四、 经理人防御理论视角下的新任CEO战略转型动因分析

委托代理理论认为，由于现代公司的所有权与经营权的分离，公司内部的经理人可能会利用对公司的控制权以及对经营信息的了解追求个人收益的最大化从而牺牲所有者的利益(Jensen & Meckling, 1976)。从这个角度上来说，企业战略在很大程度上反映了CEO作为战略领导者的个人动机和偏好。在CEO变更的特定情境下，新任CEO面对着来自董事会严格的监督和考核以及其他利益相关者（股东，高管团队其他成员）的制约会具有怎样的动机与偏好呢？这种动机和偏好怎样的影响了新任CEO的企业战略转型决策？基于此，本文从CEO遴选过程入手，基于经理人防御的理论视角对新任CEO的企业战略转型动因加以分析。

##### 1.CEO 遴选动态过程分析

作为公司治理核心机制的董事会，其最重要的职责之一便是更换与公司不匹配的CEO以确保公司更加适应日益变化的内外环境确保企业价值的最大化(Huson等, 2001; Zajac, 1990)。但是，前任CEO的离任和新任CEO上任并不意味着公司CEO变更过程的完结，更不意味着董事会在CEO变更过程中停止发挥影响作用。事实上，在CEO遴选过程中，董事会“事前”和“事后”都发挥着重要的作用。

首先，在“事前”即CEO候选人的筛选阶段，董事会需要进行相关信息的全面搜集并对候选人进行严格筛选。委托代理理论指出，在董事会和CEO候选人之间存在着信息不对称；

这意味着新任 CEO 可能由于领导职位所带来的声誉和薪酬的吸引隐匿自己的真实能力以及与企业特征匹配程度的重要信息，进而可能导致董事会做出错误的选聘决策(Zajac, 1990)。董事会出于所承担的“忠诚”和“审慎”义务必须采用多种方式、利用各种网络资源尽量获取 CEO 候选人的相关信息以确保遴选出合适的新任 CEO。所以，在“事前”阶段董事会主要依赖于 CEO 候选人所传递的“信号”来推断候选人与企业各方面特征的匹配程度。本文认为，CEO 候选人传递的信号主要分为两种，一是“能力信号”；二是“特征信号”。“能力信号”指的是能够体现出 CEO 候选人工作能力或与公司绩效相关性的信号，主要包括 CEO 候选人以往的工作经验（是否在其他公司做过 CEO 职位），以往的工作业绩，以往任职公司的声誉等。比如，Tian 等(2011)论证了公司外部独立董事以往的职位（CEO）经验和行业经验有助于消除在董事会遴选新任 CEO 的信息不对称，保证新任 CEO 的选择的正确性(Tian 等, 2011)。“特征信号”指的是 CEO 候选人外生、客观的信息，比如 CEO 候选人的来源（公司/行业的内部还是外部），CEO 候选人的职能背景，CEO 候选人的教育水平、年龄，这些特征信号也是董事会重点考量的指标。

其次，新任 CEO 上任并不意味着 CEO 遴选过程的结束，因为在“事后”即新任 CEO 上任后董事会发挥着重要的监督考核作用。在“事后”董事会与新任 CEO 之间仍然存在着信息不对称性，这种不对称很难在“事前”阶段通过信号的搜集与甄别加以消除。一方面，基于新任 CEO 以往的经验、资历等“能力信号”董事会很难准确地评价新任 CEO 与企业当前情境的匹配情况，因为新任 CEO 以往的工作经验、技能以及取得的工作业绩是基于原有职位和公司资源所获得的，这无法成为在新企业以及新职位取得相应成绩的保证。另一方面，当 CEO 候选人来自于企业内部的情况下，为了能顺利地成为新任 CEO，候选人有足够的动机在董事会考核和了解过程中隐藏自己的真实意图或是主动迎合董事会所设定的考察标准。基于以上两点，董事会在新任 CEO 上任之后必须对新任 CEO 的真实能力和与企业的匹配程度进行进一步了解和信息升级。当董事会发现新任 CEO 的真实能力与期望不符或者是新任 CEO 与企业资源和情境不匹配时，董事会必须及时的解聘新任 CEO 以免给企业带来不可逆转的重大损失(Ertugrul & Krishnan, 2011)。

综上所述，董事会新任CEO的遴选过程主要分为两个阶段，第一阶段为“事前”阶段，董事会要进行CEO候选人信号处理与甄别；第二阶段为“事后”阶段，董事会负责新任CEO的考核和信息升级。本文将这一动态过程列示于图4。

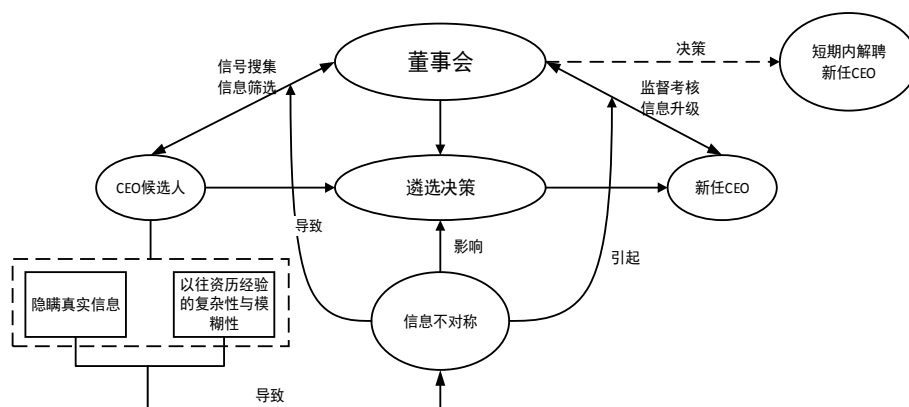


图4 董事会遴选新任CEO的动态过程

## 2. 经理人防御与企业战略转型

经理人防御（managerial entrenchment）理论认为，内部经理人利用自己对企业的控制权建立防御机制以维护职位安全从而保证自身效用的最大化(Finkelstein & D'Aveni, 1994)。在CEO变更的情境下，由于新任CEO在上任后面面临着短期离任的威胁，他（她）有强烈而

迫切的动机来建立经理人防御以避免被解聘的可能性。短期离职的威胁对CEO意味着巨大的潜在损失和高昂的成本（工作转移成本和机会成本），这些都激发了新任CEO上任后迅速建立经理人防御的动机。本文认为，新任CEO进行战略转型是其构建经理人防御的有效途径之一，原因有以下两点。第一，构建经理人防御消除短期离职威胁的基础在于新任CEO在短期内获得董事会的信任，从而逐步降低对CEO的严格监管。首先，新任CEO往往通过“印象管理”来获得董事会的信任和好感，而进行企业战略转型无疑是在董事会面前营造自己有领导能力并且刻苦努力“形象”的有效方式。其次，为了获取董事会的信任，新任CEO必然会在进行战略决策时推断董事会的预期以尽可能的满足这一预期。以往的研究证明，新任CEO会在上任时主观地认为董事会期望他（她）进行战略转型，即使董事会本身并没有战略转型的需求。Romanelli和Tushman(1994)在企业转型的间断平衡模型的研究中指出，新上任的新任CEO往往认为自己置身于一个对变革充满期望的企业氛围中，即使这种期望从来没有被明确地表露出来(Romanelli & Tushman, 1994)。最后，企业的战略转型意味着对公司长远目标的调整和资源配置方式的转变，这使得新任CEO有充足的理由说服董事会以及其他利益相关者将企业短期业绩停滞甚至是下降归因于为了获取长期价值增长所进行的战略转型；这可以为新任CEO建立经理人防御赢得时间。基于以上论述，新任CEO进行战略转型以运用“印象管理”打造称职、努力的领导者形象，尽力满足他（她）认知中董事会的期望，赢得构建经理人防御的时间，目的在于赢得董事会的信任打下建立经理人防御的基础。第二，构建经理人防御的关键在于新任CEO快速获取企业中的权力，形成企业发展路径与CEO人力资本的嵌入效应。首先，企业战略转型一方面意味着组织结构的调整，另一方面也意味着资源配置方式的改变。因此，新任CEO可以通过战略转型获得组织权力来建立有利于自己的组织机构、权力关系，并获得资源配置的权力以树立自身的权威。其次，从企业资产专用性角度来说，新任CEO通过战略转型可以使企业的战略导向与其个人所具有的特有人力资本形成“嵌入效应”使企业的发展更加依赖于其自身所独有的经验、专业技能和网络资源。通过这种方式，新任CEO增强了企业发展和其特有人力资本的互赖关系进而有效建立了经理人防御以消除短期离任的威胁。基于以上两点分析，本文指出，新任CEO进行企业战略转型一方面可以获取董事会的信任；另一方面可以获取组织权力并形成与企业战略导向的嵌入关系，因而是新任CEO构建经理人防御的重要途径。

### 3.新任 CEO 战略转型的经理人防御动因理论模型构建与分析

本文从董事会遴选新任 CEO 的动态过程出发，通过分析董事会在新任 CEO 上任后所发挥的信息升级和监督考核作用，论述了董事会在短期内解聘新任 CEO 可能性对新任 CEO 产生了消极作用巨大的“离职威胁”这刺激新任 CEO 上任后构建经理人防御的动机；而进行战略转型是新任 CEO 构建经理人防御的重要途径。基于以上分析，本文建立新任 CEO 的战略转型的短期经理人防御动因模型，如图 5。

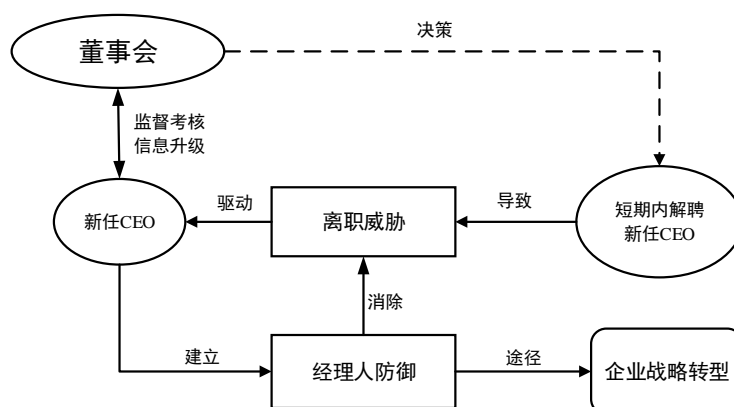




图 5 新任 CEO 战略转型的经理人防御动因模型

## 五、研究结论与意义

### 1. 研究结论与理论价值

从影响 CEO 变更后新任 CEO 进行战略决策的三个主要因素出发，本文分别以战略环境匹配观、认知心理学理论和经理人防御理论三个视角探讨了新任 CEO 企业战略转型的动因并在此基础上构建并分析了新任 CEO 企业战略转型动因理论模型。

本文的理论突破与贡献具体来说体现在以下几点。首先，从研究对象来说，本文突破了原有 CEO 变更与企业战略转型研究的“事件影响”的研究范式，将研究关注的重点从 CEO 变更事件如何影响企业（业绩、战略等）移向新任 CEO 作为“有限理性”主体如何进行企业战略决策，为何这样决策，从而进一步打开领导者战略决策机理的“黑匣子”。其次，从研究思路来说，本文突破了原有的“企业绩效—CEO 变更—企业战略转型”的研究逻辑思路，通过对前任 CEO 和新任 CEO 认知心理因素的对比和 CEO 变更情境下新任 CEO 战略决策动机的分析提供了探索新任 CEO 进行企业战略转型动因的新思路。第三，从研究所依赖的理论基础来说，本文整合了战略管理、公司治理以及认知心理学中的理论形成了多维度的视角，对 CEO 变更的动态过程中包括董事会、CEO 候选人、前任 CEO、新任 CEO 等在内的多元主体之间互动关系进行了分析，一方面解释了新任 CEO 进行战略转型的决策动因机理，另一方面也理清了在 CEO 变更过程中多元主体的复杂互动关系。最后必须指出，本文所构建的三个动因模型并非割裂的，而是构成了一个分析新任 CEO 企业战略转型动因的整合理论框架从“外生”和“内生”两个层面对新任 CEO 的企业战略转型动因进行了探讨。一方面，在企业绩效低下导致 CEO 变更的情境下，新任 CEO 面对了董事会以及股东等利益相关者对企业战略转型以达到内外部情境的匹配进而提升绩效的期望和要求，本文构建的环境匹配动因模型分析了这一“外生”动因；另一方面，新任 CEO 与前任 CEO 在认知路径和心理承诺的差异反映了在战略决策上的差别，新任 CEO 上任后面对着的董事会监督考核的压力使其产生了建立经理人防御消除离职威胁的动机。由此，本文所构建的认知心理差异动因模型和经理人防御动因模型解释了新任 CEO 上任后进行战略转型的“内生”动因。因此，本文所构建的三个动因理论模型“由外而内”全面的分析了新任 CEO 进行企业战略转型的动因形成了完整的理论分析框架具有一定的理论价值。

### 2. 启示意义

领导权的变更一方面给企业带来了破除已有经营惯例束缚以实现转型升级的重要契机，另一方面也给企业保持稳定的组织结构和有序的经营生产实现领导权的平稳过渡提出了巨大的挑战。通过构建新任 CEO 的企业战略转型动因理论模型，本文明确了在 CEO 变更过程中能够影响新任 CEO 进行企业战略转型的因素并分析了其作用机制，这有助于企业抓住领导权变更契机实现战略与内外部环境的最佳匹配同时避免战略转型方向或程度失误所带来的巨大风险。具体来说，本文研究结论对企业有如下现实启示意义。首先，新任 CEO 在企业战略与内外部环境失衡的情况下上任后有进行企业战略转型以满足董事会期望的义务，因而董事会应与新任 CEO 有效沟通以明确企业的战略导向。同时，新任 CEO 与前任 CEO 的认知心理差异将导致企业战略的变化，因而企业应基于对战略转型方向和程度的需求遴选或培育在认知心理特征上合适的新任 CEO。最后，新任 CEO 上任后具有谋求建立经理人防御的动机；因此，企业有必要建立有效的监管机制防止新任 CEO 利用企业战略转型为途径谋求个人私利并给企业长远发展带来隐患。

### 参考文献

- [1] Allen M P, Sharon K P, Lotz R E. Managerial Succession and Organizational Performance: A Recalcitrant Problem Revisited[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1979,24(2):167-180.
- [2] Chang E C, Wong S M L. Governance with Multiple Objectives: Evidence From Top Executive Turnover in China.[J]. *Journal of Corporate Finance*, 2009,15(2):230-244.
- [3] Ertugrul M, Krishnan K. Can CEO Dismissals be Proactive?[J]. *Journal of Corporate Finance*, 2011,17(1):134-151.
- [4] Finkelstein S, D'Aveni R. 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.
- [5] Fredrickson J W, Hambrick D C, Baumrin S. A Model of CEO Dismissal[J]. *The Academy of Management Review*, 1988,13(2):255-270.
- [6] Hambrick D C. Upper Echelons Theory: An Update[J]. *Academy of Management Review*, 2007,32(2):334-343.
- [7] Hambrick R 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.
- [8] Huson M, Parrino R, Starks L. Internal Monitoring Mechanisms and CEO Turnover: A Long-Term Perspective[J]. *Journal of Finance*, 2001,56(6):2265-2298.
- [9] Jensen M C, Meckling W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure[J]. *Journal of Financial Economics*, 1976,3(4):305-360.
- [10] KARAEVLI A, ZAJAC E J. When is an Outsider CEO a Good Choice.[J]. *Mit Sloan Management Review*, 2012,53(4):15-17.
- [11] Kesner I, Dalton D. Top Management Turnover and CEO Succession: An Investigation of the Effects of Turnover On Performance[J]. *Journal of Management Studies*, 1994,31(5):701-713.
- [12] Ocasio W. Institutionalized Action and Corporate Governance: The Reliance On Rules of CEO Succession[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999,44(2):384-416.
- [13] Romanelli E, Tushman M L. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test[J]. *The Academy of Management Journal*, 1994,37(5):1141-1166.
- [14] Salanick G R, Pfeffer J. Constraints On Administrator Discretion the Limited Influence of Mayors On City Budgets[J]. *Urban Affairs Review*, 1977,12(4):475-498.
- [15] Shen W, Cannella A A. Revisiting the Performance Consequences of CEO Succession: The Impacts of Successor Type, Postsuccession Senior Executive Turnover, and Departing CEO Tenure[J]. *The Academy of Management Journal*, 2002,45(4):717-733.
- [16] Sonenshein S. We're Changing—Or are we? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation[J]. *Academy of Management Journal*, 2010,53(3):477-512.
- [17] Tian J J, Halebian J J, Rajagopalan N. The Effects of Board Human and Social Capital On Investor Reactions to New CEO Selection[J]. *Strategic Management Journal*, 2011,32(7):731-747.

- [18]Tushman M L, Anderson P. Technological Discontinuities and Organizational Environments[J]. Administrative Science Quarterly, 1986,31(3):439-465.
- [19]Weng D H, Lin Z J. Beyond CEO Tenure: The Effect of CEO Newness On Strategic Changes[J]. Journal of Management, 2012,39(1).
- [20]Zajac E J. CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis[J]. Strategic Management Journal, 1990,11(3):217-230.
- [21]刘鑫, 薛有志. 基于新任CEO视角下的战略变革动因研究[J]. 管理学报, 2013,10(12):1747-1759.
- [22]薛有志, 周杰, 初旭. 企业战略转型的概念框架:内涵、路径与模式[J]. 经济管理, 2012(07):39-48.

## **A Research on Theoretical Models of Cause of Strategic Transformation Initiated by A New CEO**

LIU Xin<sup>1</sup>, XUE You-zhi<sup>2</sup>

(1. University of International Business and Economics, Beijing 100029, China; 2. Nankai University, Tianjin 300071, China)

**Abstract:** In such a modern market fraught with uncertainty and complexity, strategic transformation in firms has become a heated topic drawing great attention not only from academic field but also enterprises. As firm's strategic leader, CEO plays a pivotal role in determining the firm's strategic orientation, which means that CEO succession would inevitably give rise to changes in the firm's strategic orientation that further shape the strategic transformation after CEO succession. Comparing with the ample empirical research attempting to untangle the relationship between CEO succession and strategic change, theoretical research with the aim to analyze what motivates a new CEO to conduct strategic transformation after CEO succession is rare. Notably, strategic transformation differs from strategic adaptation which refers to the minor revision of corporate strategy according to environmental change or strategic change which covers changes in corporate strategy in a broad sense. In our research, strategic transformation means to systematically and intentionally transform the present strategic characters and organization structures in bid to alter the strategic position or the process of strategy decision-making in hope of acquiring the optimal fit between corporate strategy with internal and external environment confronting the firm. Focusing on the process of CEO succession, the paper attempts to find causes of strategic transformation conducted by a new CEO through observing the main factors affecting new CEO's strategy decision-making. Firstly, by defining corporate strategy as a way to acquire fit between strategy and environment, the paper claims that new CEO shoulders a duty to improve the degree of fit between corporate strategy and environment when the CEO turnover is caused by poor firm performance which means failure of present corporate strategy to fit the environment. Since new CEO have the duty to improve firm performance by means of strategic transformation, one cause of strategic transformation led by a new CEO is to acquire an optimal fit between corporate strategy and environment, so the paper establishes the environmental fit cause model of strategic transformation. Secondly, having realized that corporate strategy reflects CEO's cognitive and psychological characteristics which shape in his or her working experience and knowledge accumulating, the paper compares the difference of cognitive

psychological characteristics in terms of cognitive approach and psychological commitment between new CEO and former CEO which drives new CEO's strategic deviation from strategic orientation mainly determined by former CEO. Therefore, the paper establishes the cognitive psychological difference cause model of strategic transformation which offers an answer to the question whether new CEO would initiate strategic transformation when CEO succession is not caused by worsen firm performance. Finally, by untangling the process of CEO selection, the paper explores the role played by board of director and maintains that the monitoring and assessing role played by board of director after CEO succession may result in a threat of forced turnover in short time the on new CEO. In order to eliminate the threat to be replaced soon after succession, the new CEO has a strong motive to build managerial entrenchment which makes strategic transformation a wise choice and effective measure for the following two reasons. On the one hand, strategic transformation is a good way to show the new CEO's willing and hardworking to improve firm value to the board and shareholders. On the other, strategic transformation is an ideal excuse to acquire more power and sufficient time to build managerial entrenchment. Therefore, the paper establishes the managerial entrenchment cause model of new CEO's strategic transformation. Based on the analysis mentioned above, the paper integrates theories in strategic management, cognitive psychology and corporate governance to develop three theoretical models to explain the causes of strategic transformation initiated by a new CEO, which also offer realistic directions to enterprises confronting CEO succession.

**Keywords:** theoretical model of causes of strategic transformation; new CEO; environmental fit; cognitive psychology; managerial entrenchment

**收稿日期:** 2014-

**基金项目:** 国家自然科学基金面上项目“企业战略转型路径及其选择研究”(71372092); 国家自然科学基金青年项目“基于网络化成长分析框架的子公司主导行为机理研究”(71402015); 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“企业战略转型中的企业治理问题研究”(11JJD630002)

**作者简介:** 刘鑫 (1981-), 男, 辽宁大连人。讲师, 管理学博士, 研究领域: 公司治理与战略管理, 国际商务, 公司财务; 薛有志 (1965-), 男, 吉林集安人。教授, 博士生导师, 南开大学商学院副院长, 研究领域: 公司治理与战略管理。