

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.11.006

“嵌入性”视角下企业战略变革与短期 变革绩效关系研究

朱 丽¹, 陈春花^{1,2}, 刘 超¹

(1. 北京大学 国家发展研究院, 北京 100871; 2. 华南理工大学 工商管理学院, 广东 广州 510641)

摘 要: 企业战略变革对保持持续竞争优势至关重要, 但理论界对战略变革能否促进企业绩效一直存在争议。本研究聚焦于企业演化理论, 从资源依赖和社会网络角度进行阐述, 探索企业战略变革对短期绩效的影响。运用上市公司2008—2012年连锁董事全网络数据, 对2 055家公司进行实证检验, 结果发现: (1) 由于企业演化过程具有路径依赖特征, 企业战略变革对短期绩效有消极作用; (2) 企业内部丰富的冗余资源为企业战略变革提供了资源“缓冲”作用, 有效缓解了战略变革对企业短期绩效的负面影响; (3) 异质性行业连接为企业偏离行业主流战略提供了异质性资源支持, 有效缓解了战略背离对企业短期绩效的消极作用; (4) 同质性行业连接为企业偏离自身战略提供了相对稳定的行业内部环境, 有效缓解了战略变动对企业短期绩效的消极作用; (5) 董事会互动频率越高, 越有利于企业高效利用蕴含在网络中的资源, 从而有效缓解战略变动对企业短期绩效的消极作用。本研究为企业战略变革和短期绩效的现实困惑提供了基于实践和理论的双重指导作用。

关键词: 战略变革; 冗余资源; 行业异质性连接; 行业同质性连接; 关系强度

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)11-0073-16

一、引 言

企业竞争优势的构建是战略管理研究的核心, 为适应外部环境的不断变化, 获取或保持竞争优势, 企业往往需要实施战略变革(MacKay和Chia, 2013)。企业在面临战略变革时, 内外部资源所发挥的作用至关重要(冉敏, 2007)。企业在战略变革过程中面临着内部资源不足、外部资源匮乏的双重困境。战略变革不应仅强调企业战略调整的方向性, 同时应该注重战略和内外环境的一致性, 才能最终实现企业价值的增值和提升。越来越多的管理者意识到应该充分利用企业内部资源, 构建和外部企业适合的网络关系, 对企业突破内外资源的约束具有重要意义。

收稿日期: 2018-05-09

作者简介: 朱 丽(1985—), 女, 北京大学国家发展研究院博士后;

陈春花(1964—), 女, 北京大学国家发展研究院讲座教授, 华南理工大学工商管理学院教授(通讯作者);

刘 超(1989—), 男, 北京大学国家发展研究院博士后。

作为内部储备的冗余资源,为企业面对外部环境发动相关变革提供了内部资源基础(Bourgeois, 1981)。而企业在外部环境所能获取的资源具有“嵌入性”特征,即企业经济行为嵌入在其所处的社会结构和社会关系之中,并会受到嵌入的社会关系和结构的影响(Granovetter, 1985)。尽管在过去30年中抽样调查控制着社会研究领域,但抽样调查是社会学的“绞肉机”,将研究对象从所在的社会情境中分离出来,并隔断彼此之间的联系。而“嵌入性”视角把企业的经济行为和社会关系联系在一起,并将企业行为和所处的现实背景相结合,突破经济学将研究对象原子化的假设,开拓了管理学和经济学研究的新视角和新领域。在嵌入性视角的基础上,本文将重点探讨“战略变革如何影响企业绩效”这一理论问题,力图从资源基础(资源依赖理论)、网络嵌入关系(社会网络理论)等方面深入分析战略变革对企业绩效的影响机制。运用“嵌入性”研究视角,基于社会网络的定量研究方法,本文将从以下几个方面探讨战略变革和企业绩效之间的关系:(1)企业战略变革如何影响企业绩效?(2)企业内部冗余资源如何作用于企业战略变革情况下绩效水平的发挥?(3)不同战略变革类型下企业应该选择同质性还是异质性行业进行连接,以获得更适合自身战略的外部网络资源?(4)企业应该和网络成员保持何种强度的关系,才能有效利用外部网络资源?

数字化时代下企业应对复杂的外部环境、实施有效的战略变革,亟需解答以上四个问题。对于“战略变革能否促进企业绩效”这一理论问题,现有研究仍存在争论,既有研究表明战略变革可以提高绩效(Cui等, 2011);也有研究发现战略变革会降低企业生存能力,损害企业绩效(Kelly和Amburgey, 1991);还有研究表明战略变革和企业绩效呈倒U形关系(Zhang和Rajagopalan, 2010)。基于企业演化理论(Nelson和Winter, 1982),企业内部存在既有的风俗、习惯与惯例,从而在企业变动过程中具有路径依赖的负面效应。中国企业所处的转型经济时期的外部环境,使得企业本身非常脆弱,外界环境的变化往往对于企业而言是“致命”性的影响。对于大环境的适应能力,成为决定企业生死存亡的主导力量。因此本研究从社会学的“嵌入性”视角出发,探讨企业战略变革对企业绩效的影响,将其经济行为与社会行为进行关联,突破现有研究将企业战略行为和所处外部环境相剥离的局限。此外,以往研究大多将战略变革作为一个变量进行衡量,并未进行具体细化,但可能存在多种战略变革方式的混合效应,因此基于分类探讨企业战略变革为本研究提供了切入点。战略变革的分类是本研究利用嵌入性视角探索的一个重要方向,为了弥补以往文献在探索“战略变革影响绩效”中的缺陷,本文区分了两种不同的战略变革,具体运用企业偏离行业主流战略的程度——战略背离(strategic deviation),和企业随时间变化而偏离自身战略的程度——战略变动(strategic variation),从这两个方面对企业战略变革进行衡量。以往对企业战略和绩效关系的研究中将企业视为独立的原子性经济个体,忽略了社会关系的影响。现阶段只有少数文献将企业战略行为嵌入在社会关系之中(如徐淋, 2017),体现了现有战略管理理论的缺失,这为本研究开展的必要性提供了依据。

在我国现有制度和经济文化大背景下,管理者是组织和外部环境进行资源交换的重要节点,为正式和非正式关系的获取提供了基础。董事会在企业战略行动过程中发挥着咨询、支持和建议的作用,是企业战略和公司治理的核心,其人员构成对企业战略行为和绩效具有重要影响(Haynes和Hillman, 2010),因此架构起董事会之间关联的连锁董事(即在两家及以上的企业担任董事的现象),是战略管理领域的热点问题。基于连锁董事而构建的企业间网络,是企业的一种“卓越”的战略网络,该网络企业的行为和绩效具有重要作用。同时,连锁董事构建的企业网络为其战略变革提供了组织学习和战略模仿的对象。此外,连锁董事的存在,可以帮助职业经理人突破自身的认知限制,发现更有价值的战略机会(Judge和Zeithaml, 1992)。连锁董事现象在世界范围内普遍存在,美国S&P500企业中,55%的企业存在连锁董事。我国上市公司中

该比率从1999年的41.41%上升到2009年的72.13%(卢昌崇和陈仕华,2009)。因而,国内外关于连锁董事的研究也有长足的进展。尽管连锁董事领域的研究正如火如荼开展,但是基于连锁董事网络的企业网络嵌入与战略变革的关系仍未得到解答。

本文认为,“嵌入性”为企业战略变革与绩效关系以及与组织环境的匹配的研究开拓了新的理论视角。本研究以连锁董事为基础构建企业网络,在此基础上,结合资源依赖理论和社会网络理论,探讨企业战略背离、战略变动和企业绩效之间的关系,以及内外部资源、同质性/异质性行业连接的作用,以便我们更好地从“嵌入性”视角理解战略变革如何影响企业绩效这一理论问题并为企业提供实践指导。

二、理论基础与研究假设

(一)战略变革与企业绩效

企业在进行战略变革时,需要更多的资源支持战略的调整,对资源的依赖程度显著提升,内部资源是企业进行正常生产经营活动的基本保障,而外部资源的有效获取可以降低企业对外部环境的依赖程度。因此,内外部资源在企业面临战略变革中发挥的作用至关重要(冉敏,2007)。企业在获取内部资源的过程中,内部资源虽被企业所拥有,但是受限于组织惰性和结构惯性,企业变革对资源的重新配置存在成本上升的内部阻力。组织惰性是一种固化并存在于组织之中,用来保持或维护现有的工作活动模式以及工作习惯的倾向,由交易费用观点可知,企业内部的协调成本会相应提高。结构惯性使得企业内部人、财、物、信息等资源按部就班,从而抵御外界不确定性和变动性。结构惯性为企业带来了路径依赖的负面影响,即任何一种惯性都是在一定的环境和背景下,经过特定的路径而形成,但是成型的路径会成为对企业路径演化的一种束缚,即为满足适应外部环境的需要,企业进行战略变革时,这种路径依赖会对企业的变革行为进行限制。

资源依赖理论基本假设指出,没有任何一个企业可以自给自足,内部资源无法满足企业所有需求,必须通过环境中其他企业来获取发展所需的外部资源,因此企业要不断改变行为模式以获取外部的资源(Davis和Cobb,2010;Hillman等,2009)。企业在进行战略变革过程中,获取外部环境资源具有极其重要的作用,但外部资源并非企业所拥有,因此企业对外部环境存在一定程度的依赖,并产生相应的外部协调成本。企业在进行战略变革过程中,势必创建新的外部关系来适应战略变化,或是对现有外部关系的持续进行维护,以保证能获得企业战略变革所需的外部资源或创建资源获取渠道。而企业联盟关系的建立和保持不仅需要一定的时间成本,更需要相应的经济投入,因此战略变革提升了企业获取外部资源的协调成本。

组织在不同活动上的资源分配比率是衡量企业战略变革的重要标准(Haynes和Hillman,2010),Finkelstein和Hambrick(1990)首先提出衡量企业战略资源配置指标,从6个战略资源配置角度进行衡量,横向上反映企业与行业主流资源配置方式的差异,本研究采用此观点并据此计算战略背离指标。此外,参照Geletkanycz和Hambrick(1997)对战略保持的测算方法,纵向上衡量企业自身资源配置随着时间而变化的程度,反映了企业自身战略的动态特征,即战略变动。偏离行业主流战略的战略背离和偏离企业自身战略的战略变动,从横向和纵向上分别对企业战略变革进行衡量,体现了企业对现有资源配置的调整。当企业为了适应内外部环境变化,而进行战略变革(战略背离和战略变动)时,企业面临调整战略资源配置的内部资源重新配置的阻力约束,以及外部资源协调成本上升。当企业战略变革幅度较小时,企业战略调整的方向和类型并没有大幅变动,因此变革的收益并未显现出来,而战略变革的内部阻力和外部协调成本却在调整初期产生,并随着战略变革的幅度增加而不断增大,因此从成本收益衡量,在企业

进行战略变革伊始会降低企业绩效。由此可见企业在进行战略背离和战略变动时,都是以牺牲短期经济利益为代价。所以我们提出以下假设:

假设1a:战略背离负向影响企业绩效。假设1b:战略变动负向影响企业绩效。

(二)冗余资源的调节作用

Bourgeois(1981)提出组织中的冗余资源,是组织内的一种实际的或是潜在的资源储备,它的存在允许企业为了适应内外压力,在政策和战略等方面发动与外部环境相关的变革。组织理论学者认为,冗余资源虽然增加了企业的成本,但是却有助于企业面对环境的变动,其“缓冲器”作用降低风险并有助于提升企业绩效(Cyert和March,1963)。在企业战略变革的生死存亡之际,企业冗余资源的有效性发挥至关重要。

组织内的冗余资源是过量的、可供企业随意调用的资源,它具有以下两个基本属性:第一,企业内部的多余资源。即超过了维持企业生存和运营所需要的资源。第二,冗余资源是企业压力的缓冲器,缓冲了来自企业内部和外部环境的变化带来的冲击。可见,冗余资源是一种存在于企业内部的战略性储备,一定意义上维持了企业的效率,并赋予企业应对各种不确定性的能力。冗余资源在企业正常经营时得到积累,而在企业陷入困境或是危机时被消耗,减少或避免企业面对的资源约束。冗余资源的存在,不仅成为了企业对外部环境的“缓冲器”,而且在面对环境变动时为企业扭转战略变革提供了更多的选择权。对于处于战略变革阶段的企业而言,冗余资源的存在为企业变革和创新提供尝试的机会和能力,降低了企业战略变革的成本和风险。即冗余资源可以通过增加企业战略变革的弹性,而逆转变革过程中对企业绩效的负面影响。冗余资源可以帮助企业发现和利用机会,冗余资源较多时,企业能够突破资源约束进行更多的项目,从而获得更多回报,而当企业冗余资源较少时,匮乏的资源限制了企业选择的空间。

本研究基于战略变革的情境出发,指出面对外部激烈竞争和急剧变化的环境,冗余资源的缓冲作用可缓解战略变革的负向影响。较多冗余资源可以扩大企业战略变革过程中的选择空间,凭借资源优势获得更好的战略项目,而较少的冗余资源则可能会将企业局限于现有约束,不利于企业变革的顺利开展以及战略转型时机的把控。Mintzberg和Shakun(1978)认为战略是反映企业在一定时期内资源的配置方式或模式,因此企业的资源基础为其战略选择提供了弹性空间。无论是偏离行业主流战略还是偏离自身战略,都是对现有资源配置方式的调整,而冗余资源的存在为企业战略变革中的负面绩效作用,提供了“缓冲”功能和资源的后续储备。所以我们提出以下假设:

假设2a:冗余资源正向调节战略背离和企业绩效之间的关系,即战略背离和企业绩效之间的负相关关系在冗余资源较多的情况下要比冗余资源较少的情况下减弱。

假设2b:冗余资源正向调节战略变动和企业绩效之间的关系,即战略变动和企业绩效之间的负相关关系在冗余资源较多的情况下要比冗余资源较少的情况下减弱。

(三)行业异质性和同质性连接的调节作用

网络异质性连接是企业社会网络关系的重要特征,异质性连接是指企业与其连接的网络成员之间在某些特征上存在差异,体现了网络关系中蕴涵资源的差异程度。资源基础观强调异质性资源对企业竞争能力的重要作用,企业受限于资源不可能实现整个价值链的战略布局,因此需要通过外部网络关系的构建和维系获得异质性资源,实现优势互补。企业借助异质性网络,获得如新技术、新应用、新技能和利基市场的机遇等(Burt,2005),这些都是同质性网络连接所不能带来的独特性资源。企业异质性网络关系的构建能提供新的资源获取渠道,和企业资源获取正相关,不寻常的资源也往往是由存在明显差异的企业所带来。

异质性的连接能够帮助企业发现新的商机和创新性战略,诱发企业进行创新型战略的调

整和尝试。网络异质性的的重要性已经得到广泛认可,在俄罗斯、印度、中国等新兴经济体,构建异质性网络连接已经成为企业获取重要战略资源的渠道。连锁董事网络中的董事会成员连接关系带来的信息,具有无偏性、丰富性和及时性等优势。连锁董事网络将网络内部企业的资源交换常规化和频繁化,搭建了一个获取、整合信息和资源的平台(Burt, 1992),为改善企业战略变革的经济绩效提供便捷途径。

企业的决策者通过学习其他企业的行为,为自身的战略选择提供了参考,降低了外部环境不确定性带来的损失,而行业异质性连接就为企业战略背离主流行业提供了必不可少的信息和经验借鉴,将战略背离带给企业的不利因素降到最低。行业异质性连接可以为企业获得同质性连接所不能得到的商业环境信息、行业外部咨询等,使企业董事会处于行业内外信息的交汇处,有利于其识别行业外部的新的商业机会、偏离主流行业的战略变革方向,以及新的发展契机。此外异质性的行业连接可以为企业带来行业外部的一手资料,以及直接接触不同行业的经验实践,因此和异质性行业的连接调节了企业战略背离和绩效之间的关系。所以我们提出以下假设:

假设3a:行业异质性连接正向调节战略背离和企业绩效之间的关系,即战略背离和企业绩效之间的负相关关系在行业异质性连接较多时要比在行业异质性连接较少时减弱。

虽然有研究显示,倾向于构建同质性网络的企业,其成功性不如构建异质性网络合作关系的企业(Beckman和Haunschild, 2002),但同质性行业连接带给企业同质性的信息和资源,是否也能够为企业发展提供支持?处于同行业的董事会有诸多共同之处,行业内积累的经验教训较为相似,因此提出的战略决策一般也较为相似。行业内部企业的连接,可以共通共享业内最新资讯、商业实践以及发展趋势,不仅可以让企业在行业内部互通有无,还可以缔结行业内部联盟来加强彼此之间的交流和合作。此外,行业内高层管理者之间的观点也具有同质性,高管之间对外部环境变动和未来发展趋势的判断也较为相似,更有利于企业间达成共识。由此可见企业行业连接的同质性和企业战略密切相关,行业同质性连接为企业战略的小幅变动提供了咨询支持、行业认同和后方保障。

企业的战略变动往往具有风险性和复杂性,即使企业在网络中占据能获取更丰富信息的优势地位,但由于自身限制,不一定能充分利用和开发所获取的资源和信息,所以战略变动对企业而言具有一定的挑战性。共谋理论指出连锁董事是构建企业之间关系网络的桥梁,通过连锁董事可以进行信息有效传递(Koenig等, 1979),带给企业关于同行业竞争者的信息,抑制业内竞争达成“共谋”。此外同行业企业间的连接,可以促使企业间形成业务合作,一方面为企业战略调整提供行业内最新资讯以及资源支持;另一方面可以在企业战略变动和调整的过程中通过战略协作,为企业提供稳固的业务支持。同质性行业连接,还可以为同行业企业进行战略变动提供经验和教训,为企业高管到同行业企业中搜集和体验战略变动所带来的利弊提供了有效途径,因此同质性行业连接调节了企业战略变动和绩效之间的关系。所以提出以下假设:

假设3b:行业同质性连接正向调节战略变动与企业绩效之间的关系,即战略变动与企业绩效之间的负相关关系在行业同质性连接较高时要比在行业同质性连接较低时减弱。

(四)关系强度的调节作用

社会网络研究指出,连接关系的强弱会影响知识的获取以及传递(Granovetter, 1973),现有研究认为较强的网络关系能加快企业间信息交流的速度和知识共享程度(Inkpen和Tsang, 2005),从而加速社会资本和人力资本在企业网络关系中的传递。经济行动嵌入所处的社会网络之中(Granovetter, 1985),而过度地依赖社会关系网络,会使企业夸大网络中的信任、承诺和信息共享,进而影响企业的认知和资源获取质量,使企业身陷“盘丝洞”不能自拔。当组织为了

保持和维系社会关系,而与其他组织进行过于频繁的接触,形成了组织之间的高阶纽带以及过于频繁的紧密网络关系,导致投入过度的时间和精力。因此面对丰富的网络资源,企业并非缺乏社会资源的获取渠道,而是应该增加对社会资源的识别能力,即企业应该构建高效的网络连接和适度关系强度,帮助企业获取更优质、更丰富的社会网络资源,这对企业有效实施战略变革具有重要的理论和现实意义。如何保证企业摆脱“嵌入不足”的境地,能够既充分利用网络中蕴含的社会资源,又不会落入“过度嵌入”的陷阱,仍然是研究争论的焦点(吴晓波等,2011)。

在运用“嵌入性”观点解释经济现象时,要根据行动者所处的情境具体分析。企业战略变革过程中面对的机遇转瞬即逝,因此频繁地进行网络关系的维护和交流成为必要,否则很有可能造成企业错失变革良机。在连锁董事网络中,企业关系强度越大越有利于企业内部信息的流动和共享网络资源,如专业知识、法律法规、产业政策、监管制度的变化和创新技术等。互动频率是衡量关系强度的重要指标(Marsden和Campbell,1984),互动越频繁越有利于企业利用蕴含在企业网络关系中的信息和资源。当企业应对环境变化尤其是进行战略转型时期,将网络中的外部资源内化到企业中来,不仅可以打破内部资源的限制,还可以增加企业应对外部环境不确定性和激烈竞争环境的能力。当企业进行战略背离而脱离行业主流战略时,关系强度越强则企业越有可能建立高信任度的网络关系,获得深入了解包括产业或行业信息和资源的渠道,较有效地获得行业外部的网络资源和行业变化动向,改善战略背离的实施效果。此外,网络关系强度也有利于企业间学习,因此当企业进行战略变动而不同于自身以往战略时,关系强度越强的企业越有可能通过高频率的关系互动,促使网络关系中蕴涵的网络资源为企业战略变动所用,改善企业战略变动初期对经济效益的不利影响。由于战略变动是偏离自身的战略,在运用“共谋理论”解读同质性连接的过程中,着重阐述了战略的变动风险性和复杂性,需要企业具有相对稳定的外部资源和信息获取渠道。而同行业企业的信息,可以抑制行业内的恶性竞争,为企业转型过程中获得同行业的业内信息和支持,而同质性连接提供了后方同行业内的保障,为进行战略变动的绩效保障提供了正向调节影响。所以我们提出以下假设:

假设4a:关系强度正向调节战略背离和企业绩效之间的关系,即战略背离和企业绩效之间的负相关关系在较强关系强度下要比在较弱关系强度下减弱。

假设4b:关系强度正向调节战略变动和企业绩效之间的关系,即战略变动和企业绩效之间的负相关关系在较强关系强度下要比在较弱关系强度下减弱。

综合以上研究假设,本研究的概念框架如图1所示。

三、研究设计

(一)研究方法

连锁董事网络数据的整理借鉴Markóczy等(2013)的方法,董事成员任职信息主要来源于国泰安数据库(CSMAR),此数据库在战略研究领域广泛应用。对于同姓名的不同董事,参考上市公司的年报信息,分年度和公司进行人工辨别和处理,最终得到沪深上市公司2008—2012年连锁董事网络。在数据处理方面,采用UCINET6.0社会网络分析软件,构建基于连锁董事而形成的企业间战略关系网络。剔除在社会网络关系之外、金融^①、ST和ZT上市公司,最终获得7677个有效年度样本,共计2055家上市公司。对于连锁董事网络构建的非平衡面板数据,采用OLS回归分析。

^①由于金融行业和其他行业的资产计价方式不同,金融资产多以公允价值计价,而其他行业多以历史成本计价,所以金融行业由于计价模式的原因,和其他行业没有可比性。同时由于金融行业不是实体经济,而是“中间人”角色,为实体经济提供服务,基于以上两个原因,本研究剔除金融企业样本。

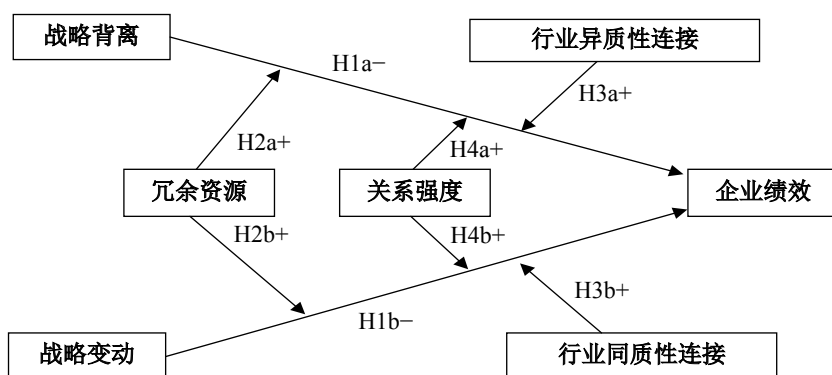


图1 概念框架

(二)样本选取

本研究选取2008—2012年沪深上市公司连锁董事全网络为研究对象,具体基于以下原因:①全网络的完整性。选取所有上市公司进行全网络构建,避免了人为割裂企业间网络关系而造成的片面解读。②数据的可靠性。上市公司相对于非上市公司而言管理更加规范,信息披露要经过严格的审计程序,监督部门的审核和社会公众的监督,因此为本研究网络嵌入衡量的可靠性、企业战略变革的客观性和绩效指标的真实性提供了良好的基础。③数据的可获得性。绝大多数连锁董事网络研究选择采用上市公司数据,从而能进行大样本研究。

此外,由于连锁董事网络是不断发展变化的,企业间的网络关系不一定在2008—2012年间都存在,所以研究样本选取标准为,五年间有一年存在于连锁董事网络中即为本研究样本。经过对大量上市公司董事信息的数据进行处理,最终建立了“连锁董事网络数据平台”,该平台包含如下指标数据:上市公司基本情况、董事会人员信息、连锁董事人口统计特征、企业战略背离、战略变动等数据。

(三)变量设计

1. 企业绩效(*PERF*)。企业绩效采用第*t*年营业收入的自然对数进行衡量。同时运用第*t+2*年的营业收入的自然对数,作为企业绩效的代理变量对主效应和调节效应的稳健性进行检验。

2. 战略背离(*STRA_DEV*)。叶康涛等(2014)探索“6指标”和“4指标”的区别,测算得出两种计算方式高度相关,Pearson相关系数高达0.8以上,从而验证了“4指标”的合理性。因此本研究采用“4指标”替代“6指标”(Finkelstein和Hambrick,1990),具体指标计算分别为:①工厂和设备新颖性=净固定资产/总固定资产;②存货水平=存货/销售收入;③期间费用效率=期间费用/销售收入;④财务杠杆=负债/资产。“4指标”的计算和处理方法如下:首先,将企业每个战略维度均分行业 and 年度进行标准化处理,使均值为0,方差为1;其次,计算企业每个战略维度与所在行业平均得分的绝对差值;最后,将四个维度相加得到每家企业每个年度战略背离指标。

3. 战略变动(*STRA_VAR*)。借鉴“战略保持”采用的测量方法(Geletkanycz和Hambrick,1997),本研究处理战略变动计算如下(“4指标”):首先,计算企业年度*t*,每个战略维度从*t-1*到*t+2*四个年度的方差;其次,按照行业对战略维度进行标准化处理,使均值为0,方差为1,反映了企业在每个战略维度上的变异程度;最后,对每个战略维度的变异程度取绝对值并相加,得到企业在年度*t*的战略变动测量指标。

4. 冗余资源(*SR*)。本研究根据国内外学者对于冗余资源的衡量指标,采用潜在冗余,即所有者权益与负债比率对企业冗余资源进行衡量(Bromiley,1991)。在稳健性检验中用可用冗余,即速动比率来进行替代。

5. 行业异质性连接(*HETER*)。运用2001年发布的《上市公司行业分类指引》,采用一级代码(制造业采用二级代码)划分我国上市公司行业类别,得到了22个子行业。通过连锁董事现象构建起来的企业网络关系中,不同行业企业的连接数量代表了企业网络和本行业的差异程度,即跨行业的连接数量体现了行业异质性连接,是直接的关联关系。

6. 行业同质性连接(*SAME*)。依据2001年发布的《上市公司行业分类指引》,得到22个子行业。通过连锁董事现象构建起来的企业网络关系中,相同行业企业的连接数量代表了企业行业的同质化程度,即同行业的连接数量体现了行业同质性连接,是直接的关联关系。

7. 关系强度(*STREN*)。互动频率是衡量关系强度的重要指标(Marsden和Campbell, 1984),董事会会议次数是企业连锁董事的个人资本和网络中蕴涵社会资本内化为企业的方式和途径,体现了连锁董事之间相互交流和互动的次数,所以本研究采取董事会会议次数来衡量企业网络的关系强度。

8. 控制变量。鉴于前人的研究,董事长和总经理两职兼任(刘锦红等,2009)、董事会规模(于东智和池国华,2004)、独立董事比例(陈运森,2013)、企业规模和年龄(Wu等,2008)、控制人性性质(朱丽等,2017)、战略委员会(周建等,2008)均对企业绩效产生影响,本研究对以上变量进行了控制。此外考虑到时间上的不同可能会影响二者关系,因此本研究对企业战略变革的年份进行了控制。综合以上变量,表1列出了本研究所使用的所有变量名称和测量方式。

表1 变量测量

因变量	<i>PERF</i>	企业绩效	第t年末营业收入的自然对数
自变量	<i>STRA DEV</i>	战略背离	第t年末企业采取偏离行业主流战略的程度
	<i>STRA VAR</i>	战略变动	第t年末企业战略随时间而偏离自身战略的程度
调节变量	<i>SR</i>	冗余资源	第t年所有者权益与负债比率
	<i>HETER</i>	行业异质性连接	第t年不同行业企业连接数量
	<i>SAME</i>	行业同质性连接	第t年相同行业企业连接数量
	<i>STREN</i>	关系强度	第t年董事会召开次数
控制变量	<i>AGE</i>	企业年龄	企业成立时间到第t年的时期长度
	<i>BOARD</i>	董事会规模	第t年末董事会规模
	<i>OUT</i>	独立董事比例	第t年末独立董事占有所有董事的比例
	<i>SCALE</i>	企业规模	第t年末企业总资产的自然对数
	<i>DUAL</i>	两职兼任	哑变量,第t年末董事长和总经理两职为同一人则为1,否则为0
	<i>SOE</i>	控制人性性质	哑变量,第t年末实际控制人为国有企业为1,否则为0
	<i>SC</i>	战略委员会	哑变量,第t年末企业具有战略委员会为1,否则为0
	<i>INDUSTRY</i>	行业	哑变量,参照2001年证监会行业分类设置
	<i>YEAR</i>	年份	发生年份(第t年)

四、实证结果与分析

(一)描述性统计与分析

表2中列出了本研究所使用的所有变量的描述性统计,由于企业绩效和企业规模的极大值均较大,为了避免极端值情况的影响,进行了双向2%的Winsorize处理。处理之后可以发现变量的最大值和最小值均在合理的区间之内。(1)进行多重共线性检验,VIF值为1.02,远低于经验值10,说明不存在多重共线性;(2)相关系数:战略背离和企业绩效($r=-0.1121, p<0.01$)、战略变动和企业绩效($r=-0.1034, p<0.01$)高度负相关,在一定程度上说明本研究思路具有可行性。在计算交互项时进行中心化处理,从而有效避免自变量、控制变量和交互项之间的多重共线性问题。

表 2 变量的均值、标准差和相关系数

	PERF	STRA_DEV	STRA_VAR	SR	SAME	HETER	STREN	SOE	SCALE	AGE	DUAL	BOARD	OUT	SC
PERF	1													
STRA_DEV	-0.112***	1												
STRA_VAR	-0.103***	0.511***	1											
SR	-0.386***	-0.021*	-0.055***	1										
SAME	0.202***	-0.080***	-0.082***	-0.039***	1									
HETER	0.164***	0.041***	0.045***	-0.093***	0.048***	1								
STREN	0.148***	0.058***	0.060***	-0.134***	-0.022*	0.048***	1							
SOE	0.335***	-0.006	0.026**	-0.256***	0.091***	0.116***	-0.002	1						
SCALE	0.871***	0.009	-0.005	-0.333***	0.197***	0.180***	0.221***	0.356***	1					
AGE	0.245***	0.102***	0.106***	-0.360***	-0.011	0.128***	0.119***	0.404***	0.293***	1				
DUAL	0.180***	0.018	0.045***	-0.182***	0.059***	0.070***	0.064***	0.234***	0.186***	0.214***	1			
BOARD	0.286***	-0.034***	-0.010	-0.124***	0.200***	0.125***	-0.005	0.229***	0.308***	0.062***	0.146***	1		
OUT	0.035***	0.025**	0.012	-0.001	-0.058***	0.028**	0.031***	-0.018	0.059***	-0.010	-0.070***	-0.329***	1	
SC	0.139***	0.044***	0.049***	-0.192***	0.035***	0.095***	0.138***	0.137***	0.147***	0.350***	0.119***	0.031***	-0.006	1
MEAN	21.222	1.315	0.858	-0.043	0.862	3.925	9.222	0.497	21.811	8.159	1.757	9.120	0.368	0.830
SD	1.459	3.629	3.146	3.909	1.205	2.794	3.686	0.500	1.241	5.855	0.465	1.776	0.053	0.376

注：N=7 677，* $p<0.10$ ，** $p<0.05$ ，*** $p<0.01$ 。

(二)回归分析

表3-1中战略背离OLS回归分析和表3-2中战略变动OLS回归分析结果表明，在控制相关变量后，企业战略变革中战略背离(M2, $\beta=-0.031, p<0.01$)和战略变动(M8, $\beta=-0.028, p<0.01$)对企业绩效都具有显著的负向影响，假设1a和假设1b得到支持。同时可以看到，冗余资源和战略背离的交互项回归系数为正(M3, $\beta=0.002, p<0.1$)，说明冗余资源正向调节战略背离与企业绩效之间的关系，假设2a获得支持。为了进一步了解该调节作用，本研究分别以高于和低于均

表 3—1 战略背离回归分析结果

模 型	M1	M2	M3	M4	M5	M6
因变量	PERF	PERF	PERF	PERF	PERF	PERF
STRA_DEV		-0.031***	-0.027***	-0.033***	-0.035***	-0.033***
SR			-0.039***			-0.040***
STRA_DEV×SR			0.002*			0.003**
HETER				0.008***		0.007***
STRA_DEV×HETER				0.003**		0.003**
STREN					-0.012***	-0.014***
STRA_DEV×STREN					0.003***	0.003***
SOE	0.103***	0.102***	0.073***	0.100***	0.095***	0.062***
SCALE	1.062***	1.060***	1.030***	1.058***	1.066***	1.035***
AGE	0.000	0.000	-0.003**	0.000	0.001	-0.003**
DUAL	0.030**	0.030**	0.007	0.028**	0.031**	0.006
BOARD	0.008**	0.008**	0.006*	0.006*	0.006*	0.003
OUT	-0.177	-0.170	-0.180	-0.187	-0.177	-0.205*
SC	0.069***	0.070***	0.017	0.067***	0.082***	0.028*
YEAR	Y	Y	Y	Y	Y	Y
INDUSTRY	Y	Y	Y	Y	Y	Y
CONS	-2.105***	-2.100***	-1.353***	-2.024***	-2.211***	-1.417***
N	7 677	7 677	7 677	7 677	7 677	7 677
R ²	0.825 0	0.826 3	0.835 0	0.826 8	0.827 3	0.836 7
F-VALUE	1 052.839	1 029.352	1 044.664	972.411	977.46	948.954

注：* $p<0.10$ ，** $p<0.05$ ，*** $p<0.01$ (单侧检验)。

表 3—2 战略变动回归分析结果

模 型	M7	M8	M9	M10	M11	M12
因变量	<i>PERF</i>	<i>PERF</i>	<i>PERF</i>	<i>PERF</i>	<i>PERF</i>	<i>PERF</i>
<i>STRA_VAR</i>		-0.028***	-0.027***	-0.020***	-0.029***	-0.018**
<i>SR</i>			-0.039***			-0.040***
<i>STRA_VAR</i> × <i>SR</i>			0.002***			0.003***
<i>SAME</i>				0.031***		0.033***
<i>STRA_VAR</i> × <i>SAME</i>				0.014**		0.016**
<i>STREN</i>					-0.011***	-0.013***
<i>STRA_VAR</i> × <i>STREN</i>					0.002*	0.002**
<i>SOE</i>	0.103***	0.103***	0.074***	0.100***	0.096***	0.062***
<i>SCALE</i>	1.062***	1.061***	1.031***	1.057***	1.068***	1.033***
<i>AGE</i>	0.000	0.000	-0.003**	0.000	0.001	-0.003**
<i>DUAL</i>	0.030**	0.032**	0.009	0.032**	0.035**	0.011
<i>BOARD</i>	0.008**	0.008**	0.007*	0.006	0.006*	0.003
<i>OUT</i>	-0.177	-0.169	-0.186*	-0.175	-0.177	-0.206*
<i>SC</i>	0.069***	0.077***	0.022*	0.076***	0.089***	0.034**
<i>YEAR</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>
<i>INDUSTRY</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>
<i>CONS</i>	-2.105***	-2.104***	-1.348***	-1.972***	-2.222***	-1.332***
<i>N</i>	7 677	7 677	7 677	7 677	7 677	7 677
<i>R</i> ²	0.825 0	0.825 9	0.835 8	0.826 4	0.826 5	0.836 3
<i>F-VALUE</i>	1 052.839	1 029.858	1 039.833	969.539	977.084	938.408

注：* $p<0.10$ ，** $p<0.05$ ，*** $p<0.01$ (单侧检验)。

值一个标准差为基准,绘制冗余资源对战略背离和企业绩效的调节效应图(见图2a)。冗余资源和战略变动的交互项回归系数显著为正(M9, $\beta=0.002$, $p<0.01$),说明冗余资源正向调节战略变动与企业绩效之间的关系,假设2b获得支持。为了进一步了解该调节作用,绘制冗余资源对战略变动和企业绩效的调节效应图(见图2b)。行业异质性连接和战略背离的交互项回归系数显著为正(M4, $\beta=0.003$, $p<0.05$),说明行业异质性连接正向调节战略背离与企业绩效之间的关系,假设3a获得支持。为了进一步了解该调节作用,绘制行业异质性连接对战略背离和企业绩效的调节效应图(见图3a)。行业同质性连接和战略变动的交互项回归系数显著为正(M10, $\beta=0.014$, $p<0.05$),说明行业同质性连接正向调节战略变动与企业绩效之间的关系,假设3b获得支持。为了进一步了解该调节作用,绘制行业同质性连接对战略变动和企业绩效的调节效应

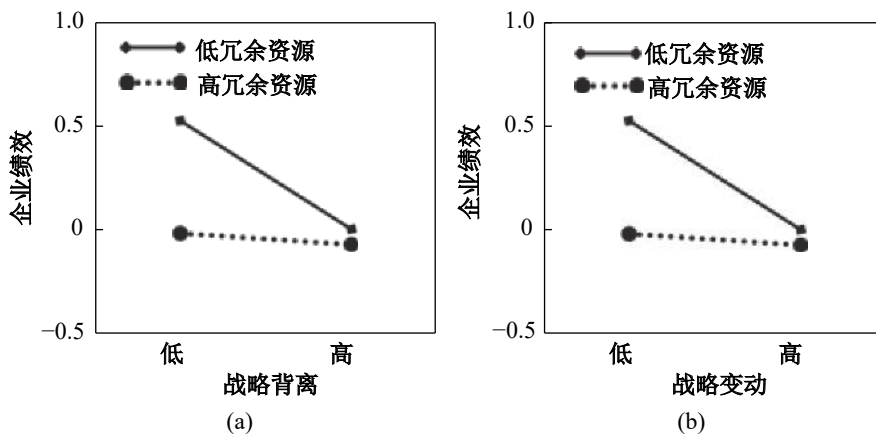


图 2 冗余资源的调节作用

图(见图3b)。关系强度和战略背离的交互项回归系数显著为正(M5, $\beta=0.003, p<0.01$),说明关系强度正向调节战略背离与企业绩效之间的关系,假设4a获得支持。为了进一步了解该调节作用,绘制关系强度对战略背离和企业绩效的调节效应图(见图4a)。关系强度和战略变动的交互项回归系数显著为正(M11, $\beta=0.002, p<0.1$),说明关系强度正向调节战略变动与企业绩效之间的关系,假设4b获得支持。为了进一步了解该调节作用,绘制关系强度对战略变动和企业绩效的调节效应图(见图4b)。

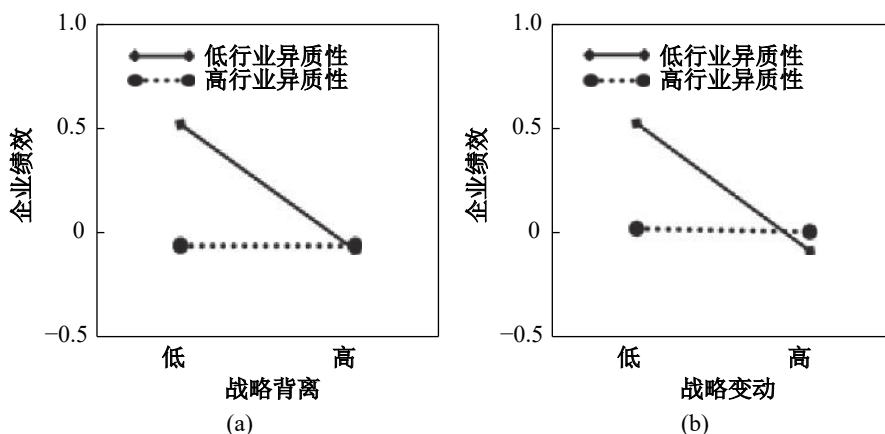


图3 行业异质性连接的调节作用

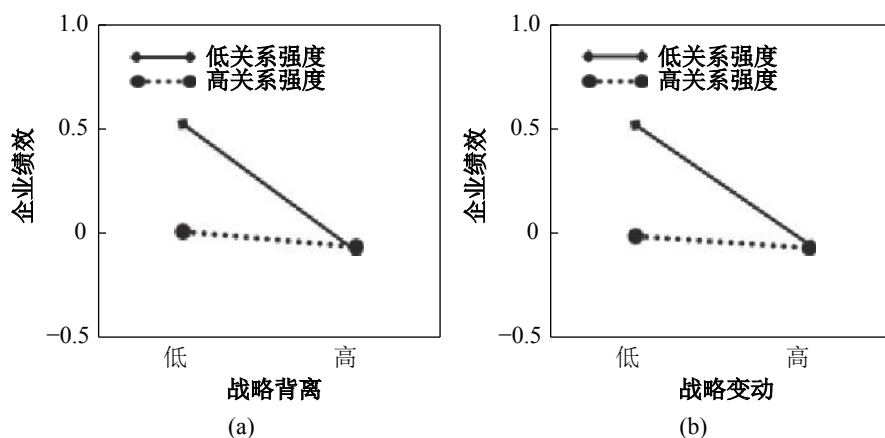


图4 关系强度的调节作用

五、稳健性检验

(一)变换战略变革指标

在进行企业战略变革的衡量时,本研究采用了“4指标”对“6指标”进行了替代,虽然以往研究显示“4指标”对“6指标”并无差异,但是这种简化毕竟存在对企业资源配置信息的缺失。因此增加两个战略维度(广告和宣传投入/营业收入;无形资产净值/营业收入)。借鉴叶康涛等(2014),采用销售收入替代广告宣传投入,采用无形资产净值替代研发投入,对企业战略变革由常用的“4指标”拓展到“6指标”,分别计算了战略背离和战略变动指标,作为企业战略变革的代理变量。

(二)变化企业绩效指标

由于为了检验战略变革对企业绩效的短期影响,运用了第t年营业收入的自然对数,结果显著负相关。但仅从统计关系和当期企业绩效分析因果,很容易被数据所蒙蔽,为了更好地保证企业战略变革对绩效影响结果的稳健性和因果关系,本研究选取t+2年营业收入的自然对数作为企业绩效的代理变量,检验企业战略变革对企业财务绩效的影响。

(三)变化冗余资源指标

本研究选取了冗余资源中的潜在冗余(所有者权益/负债)验证冗余资源的调节作用,但是由于冗余资源有多重测算方式,综合各种测度,本研究选取可用冗余(速动比率)作为企业冗余资源的代理变量,检验冗余资源的调节作用。

(四)变化企业年龄指标

本研究选取了企业成立时间到第t年的时期长度衡量企业年龄,在稳健性检验中用企业上市时间到第t年的时期长度作为企业年龄的代理变量。

经过以上四个代理变量分别对“4指标”、企业绩效、冗余资源、企业年龄进行替代后,对本研究提出的所有假设进行稳健性检验,假设均得到支持,说明本研究结果具有较好的稳健性。

(五)变换统计方法

根据Hausman检验的结果,文中对被解释变量的回归分析,采用随机效应模型进行检验。与原研究结果保持一致,表明模型整体具有较好的稳健性。鉴于篇幅所限不再一一列出。

(六)变换其他绩效测量方式

为了保证战略变革对企业短期绩效结果的可靠性和稳健性,本研究又选取了第t+2年末总收入的自然对数,第t+1年的Tobin's Q值和第t+1年的ROA作为企业绩效的代理变量,检验战略背离和战略变动对企业短期绩效的负向作用,表明该研究主模型具有较好的稳健性,调节效应有的不再显著,但主要结果基本一致。鉴于篇幅所限不再一一列出。

六、研究结论与启示

(一)主要结论

本研究基于“嵌入性”的研究视角运用社会网络分析方法构建上市公司2008—2012年连锁董事全网络数据库。运用涵盖了2 055个上市公司的7 677个有效年度样本,对企业战略变革和企业绩效之间的关系进行了实证研究,最后得出几个结论:

首先,战略变革对企业绩效产生负向影响。企业在战略变革之际,受限于重新配置内部资源的组织惰性和结构惯性的内部阻力,以及外部资源获取时对外部协调成本上升的挑战,短期内对企业经济绩效产生负向影响。“船小好调头”,而大企业在进行内外资源的重新配置时受到更大的内外阻力,可见战略变革负向作用于企业绩效,是以上市公司为代表的大型企业的困扰。

其次,冗余资源正向调节了企业战略变革和绩效之间的负向关系。和以往研究得出的结论相似,冗余资源具有缓冲作用,调节了企业运营和绩效之间的关系(Chowdhury和Lang, 1996)。企业内部冗余资源的存在,可以为企业在进行战略扭转时提供更多的选择权(冉敏, 2007),以及更多的资源支持。冗余资源降低了企业战略变革的成本,提高其成功率和经济绩效,保障企业可以从容应对内外部环境带来的压力。

再次,行业异质性连接、行业同质性连接对企业战略变革的作用机制不同。行业异质性连接通过和企业战略背离相匹配,缓解战略背离带给企业财务绩效的负向影响。行业同质性连接通过和企业战略变动相匹配,为行业内竞争者架构传递信息的“桥梁”,缓解战略变动带给企业

财务绩效的负向影响,帮助企业更有效地获取外部资源以适应战略变革。

最后,关系强度正向调节了战略变革对企业绩效的负向影响。具体表现为缓解了战略背离、战略变动和企业绩效之间的负向关系。可见基于连锁董事构建的企业网络关系不存在“嵌入过度”问题。而较强的网络关系能加快企业间交流的速度和知识共享(Inkpen和Tsang, 2005),保障企业充分获取蕴涵在网络中的外部资源并使其高效传递。所以关系强度越大越能使企业充分调动网络中的资源服务于企业战略变革。

(二)理论贡献和实践意义

1. 理论贡献

首先,本研究聚焦于企业演化理论,从资源依赖和社会网络角度进行阐述,探索企业战略变革对短期绩效的影响。企业演化理论强调企业对于外部环境的适应性,企业嵌入在周围的社会环境之中。然而现阶段只有少数文献将企业行为嵌入在社会关系之中,体现了相关战略管理理论的缺失。本研究将企业所在的网络关系精确化、量化,创建了“微观”层面企业内董事任职情况,和“宏观”层面企业网络的桥梁。社会网络研究强调个体之间的关系对行为的影响,将该方法运用在企业战略管理研究中,不仅仅关注战略实施主体,而且关注企业之间的关系。这不仅丰富了网络嵌入视角下,企业网络带来的环境因素对战略变革实施效果的情境研究,还将资源依赖和网络嵌入视角引入现有企业演化的理论进行拓展。

其次,丰富了资源依赖理论中关于企业内外部资源和战略变革匹配研究。企业战略变革过程对内外部资源的依赖增加,本研究对企业外部资源进行了分类,异质性行业连接能为企业获取更多的异质性资源,和企业进行的战略偏离相匹配;而同质性行业连接能为企业获得更多的同质性资源,和企业的战略变动相匹配。本研究也对企业内部资源进行了考察,有别于正常经营活动所需的非冗余资源,冗余资源的存在具有“缓冲”作用,降低了企业战略变革的风险,缓解了变革对绩效的负向影响。因此本研究对资源依赖理论中,企业对内外部资源的分类深化、量化拓展和战略行为匹配具有一定贡献。

再次,本研究将社会网络理论中的“强关系”从个人层面拓展到企业层面。本研究将基于我国特有的“关系型”文化背景下的“强关系”假设,从人际交往拓展到了企业网络关系中来。连锁董事网络关系是企业重要和卓越的“战略网络”,通过该网络进行企业间网络资源的传递是一个相对复杂的过程,研究表明我国企业网络成员关系普遍较为松散,不存在“嵌入过度”的问题,关系强度可以正向调节战略变革和企业绩效之间的关系,这支持了“强关系”理论,即关系强度越大越有利于获得和企业战略变革相匹配的资源,从而提高企业绩效。

最后,从企业演化理论视角解释了战略变革和企业绩效的关系,拓宽了资源依赖视角的应用范围。企业战略变革演化过程中,对内外部资源的依赖作用同时增加。企业内部资源虽为自身所拥有,但短期内企业受限于组织惰性和结构惯性(Davis和Cobb, 2010),获取资源应用于战略变革存在路径依赖的内部阻力;而外部环境依赖决定了企业在进行战略变革之初,会产生相应的协调成本以构建和维系外部关系来适应新的战略。因此重新配置内部资源和获取更多外部资源成本的同时增加,导致企业战略变革负向影响企业的经济绩效。

2. 实践意义

本研究旨在引导企业通过内外部资源的有效配置,对企业战略变革中经济利益的损失进行缓解,以促进战略变革的成功实施:首先,配备适量的冗余资源以应对企业战略变革的内部资源约束。企业内部冗余资源的存在,不仅为企业战略变革提供了更多的选择空间,而且还具有“缓冲器”的作用,因此企业正常生产经营时期应该注重适度冗余资源的积累。

其次,构建适合的网络关系,通过拓展资源获取渠道降低企业对特定外部关系的资源依

赖。随着竞合新模式的兴起,企业迎来了“网络化”时代,单个企业无法凭借一己之力保持持久竞争优势。因此企业应该转变观念,和其他企业建立关联,构建有效的战略网络以降低自身对外部环境和资源的依赖。具体为进行战略背离时,企业应该邀请跨行业企业的董事入驻以获得异质性行业资源,而进行战略变动时,企业应该邀请同行业企业的董事以获得同质性行业资源。

最后,企业网络外部资源的有效利用依赖于较高的关系强度。在我国特有的“关系型”背景下,企业应该保持较高级别的关系互动,以促进信息沟通、资源交换和网络成员之间的相互信任,为资源和信息的充分传递和利用奠定基础。企业应注重董事会召开的频率和次数,在企业战略变革的关键时刻,充分利用连锁董事背后的企业网络关系,以保证蕴含在网络中的外部资源,能够获得顺畅的沟通和输送渠道为企业变革所用。

3. 研究局限和展望

本研究的局限性主要表现在三个方面:第一,研究的样本来自于沪深上市公司,虽然全网络涵盖了所有类型的企业,但是限于上市公司规模通常比较大,因此结论推广到较小规模的非上市公司或是民营企业还应保持谨慎态度;第二,本研究仅考虑了战略变革对短期绩效的影响,虽然研究中控制了时间变量的影响,并进行了2年后绩效的稳健性检验,但却不能对战略变革在时间维度上进行拓展,后续研究可以考虑战略的长期持续变动和网络的互动关系;第三,战略变革受企业内外环境的综合影响,所以随着外部环境变化不断增加,内外结合的视角有待深入探索。此外战略背离和战略变动分别是对企业战略变革的静态和动态衡量,本研究尚未探讨二者的各种组合情况,以及组合对企业绩效的影响和相关的应对策略,未来研究将对此进行深入探讨。

主要参考文献

- [1]陈运森. 董事网络与独立董事治理[M]. 北京: 经济科学出版社, 2013.
- [2]卢昌崇, 陈仕华. 断裂联结重构: 连锁董事及其组织功能[J]. 管理世界, 2009, (5): 152-165.
- [3]冉敏. 论冗余资源与扭转战略选择[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2007, 13(6): 37-42.
- [4]吴晓波, 许冠南, 杜健. 网络嵌入性: 组织学习与创新[M]. 北京: 科学出版社, 2011.
- [5]徐淋. 连锁网络视角下的董事会社会资本与企业战略变革行为研究[D]. 南京: 南京大学, 2017.
- [6]叶康涛, 张姗姗, 张艺馨. 企业战略差异与会计信息的价值相关性[J]. 会计研究, 2014, (5): 44-51, 94.
- [7]于东智, 池国华. 董事会规模、稳定性与公司绩效: 理论与经验分析[J]. 经济研究, 2004, (4): 70-79.
- [8]周建, 刘小元, 覃彦玲, 等. 董事会战略委员会与企业绩效的相关性研究[J]. 山西财经大学学报, 2008, (8): 62-69.
- [9]朱丽, 柳卸林, 刘超, 等. 高管社会资本、企业网络位置 and 创新能力——“声望”和“权力”的中介[J]. 科学学与科学技术管理, 2017, (6): 94-109.
- [10]Beckman C M, Haunschild P R. Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2002, 47(1): 92-124.
- [11]Bourgeois L J. On the measurement of organizational slack[J]. *Academy of Management Review*, 1981, 6(1): 29-39.
- [12]Bromiley P. Testing a causal model of corporate risk taking and performance[J]. *The Academy of Management Journal*, 1991, 34(1): 37-59.
- [13]Burt R S. Brokerage and closure: An introduction to social capital[M]. New York: Oxford University Press, 2005.
- [14]Burt R S. Structural holes: The social structure of competition[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- [15]Chowdhury S D, Lang J R. Turnaround in small firms: An assessment of efficiency strategies[J]. *Journal of Business Research*, 1996, 36(2): 169-178.
- [16]Cui A S, Calantone R J, Griffith D A. Strategic change and termination of interfirm partnerships[J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(4): 402-423.

- [17]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.
- [18]Geletkanycz M A, Hambrick D C. The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(4): 654-681.
- [19]Granovetter M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness[J]. *American Journal of Sociology*, 1985, 91(3): 481-510.
- [20]Granovetter M S. The strength of weak ties[J]. *American Journal of Sociology*, 1973, 78(6): 1360-1380.
- [21]Haynes K T, Hillman A. The effect of board capital and CEO power on strategic change[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(11): 1145-1163.
- [22]Hillman A J, Withers M C, Collins B J. Resource dependence theory: A review[J]. *Journal of Management*, 2009, 35(6): 1404-1427.
- [23]Inkpen A C, Tsang E W K. Social capital, networks, and knowledge transfer[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30(1): 146-165.
- [24]Judge W Q Jr, Zeithaml C P. Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process[J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35(4): 766-794.
- [25]Kelly D, Amburgey T L. Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change[J]. *The Academy of Management Journal*, 1991, 34(3): 591-612.
- [26]Koenig T, Gogel R, Sonquist J. Models of the significance of interlocking corporate directorates[J]. *American Journal of Economics and Sociology*, 1979, 38(2): 173-186.
- [27]MacKay R B, Chia R. Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of northco automotive[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(1): 208-230.
- [28]Markóczy L, Li S S, Peng M W, et al. Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(11): 1367-1387.
- [29]Marsden P V, Campbell K E. Measuring tie strength[J]. *Social Forces*, 1984, 63(2): 482-501.
- [30]Mintzberg H, Shahun M F. Strategy formulation--introduction to a grouping on strategy formulation[J]. *Management Science*, 1978, 24(9): 920-920.
- [31]Wu L Y, Wang C J, Chen C P, et al. Internal resources, external network, and competitiveness during the growth stage: A study of taiwanese high-tech ventures I[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32(3): 529-549.
- [32]Zhang Y, Rajagopalan N. Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(3): 334-346.

A Research on the Relationship between Strategic Change and Short-Term Performance from an Embeddedness Perspective

Zhu Li¹, Chen Chunhua^{1,2}, Liu Chao¹

(1. *National School of Development, Peking University, Beijing 100871, China*;

2. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510641, China*)

Summary: Strategic change is very important to maintain sustainable competitive advantages, while there is still a controversy about whether strategic change can promote enterprise performance. This study focuses on the theory of enterprise evolution, and elaborates on the impact of strategic change on short-term performance from the perspective of resource dependence and social network. Then we

conduct an empirical test based on the whole network of interlocking directorate from China, using the dataset of 2 055 listed firms in China from 2008 to 2012. The results indicate that:(1)strategic change has a significant negative effect on the short-term performance for the path dependence of enterprise evolution process;(2)based on the resource dependence view to explore the strategic evolution of enterprises, rich organizational slack within enterprises significantly and positively moderates the relationship between strategic change and short-term performance for the “buffer” effect;(3)based on the social network view to explore the strategic evolution of enterprises, industry heterogeneity connection effectively alleviates the negative effect of strategic deviation on the short-term performance for providing heterogeneous resources;(4)industry homogeneity connection effectively alleviates the negative effect of strategic variation on the short-term performance for providing a relatively stable internal environment;(5)based on the strength of social network to explore the strategic evolution of enterprises, the strength of social network effectively alleviates the negative effect of strategic change on the short-term performance for the efficient use of resources contained in the network. The research provides a dual guiding role for the practical confusion of enterprises’ strategic change and short-term performance.

Key words: strategic change; organizational slack; industry heterogeneity connection; industry homogeneity connection; relationship strength

(责任编辑:雨 橙)

更正声明

尊敬的读者:

2017-2018年暨南大学管理学院李爱梅教授课题组在《外国经济与管理》上刊发的三篇文章中,广东省自然科学基金重大项目的编号应为:2017A030308013。原标注的2017A050000184为该项目申请书的上传序号。特此更正!我们对由此给读者造成的误会深表歉意!

这三篇文章的信息如下:

1.刘楠,李爱梅,丁浩,孙海龙.“多多益善”还是“过犹不及”?——选择超载与消费者决策行为研究.外国经济与管理,2017,39(9):70-82;

2.李爱梅,陈春霞,孙海龙,熊冠星,肖晨洁.提升消费者体验的故事营销研究述评.外国经济与管理,2017,39(12):127-139;

3.肖晨洁,李爱梅,王海侠,孙海龙,熊冠星.夜不成寐,日不能作:组织成员晚间睡眠不足对日间工作行为的影响及机制.外国经济与管理,2018,40(10):94-106。

暨南大学管理学院
李爱梅教授课题组
2018年10月11日