

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.03.003

## 企业高层领导政治能力:概念、整合模型及研究展望

梁 燕, 李燕萍

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

**摘 要:** 政治环境及其中以政府为主体的利益相关者对企业发展起着日益重要的作用, 企业高层领导的政治能力也越来越关键。本文运用社会网络分析方法对企业及其高层领导政治能力相关文献进行了分析, 厘清和界定了企业高层领导政治能力的内涵, 并通过系统梳理已有研究成果发现, 企业高层领导政治能力包括政治与制度环境驾驭、政治关系网络发展运用、政治资源整合运用三个方面特征, 其形成受领导者、组织与环境三个方面因素的影响, 主要存在组织与宏观环境两个层面的作用结果。在此基础上, 本文构建了企业高层领导政治能力整合模型, 并提出了未来研究方向。

**关键词:** 企业高层领导; 政治能力; 利益相关者; 政治环境; 社会网络分析

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)03-0038-16

### 一、引 言

政治环境作为企业宏观环境的重要方面, 已成为现代企业经营发展与战略决策不可忽视的重要外部因素(李德轩和孙道军, 2016)。尤其是随着企业面临的政治环境不确定性与复杂性的提高, 以及以政府为主体的利益相关者对企业影响的日益广泛, 现代企业普遍越来越重视运用政治策略来获取自身发展的竞争优势(Hillman和Hitt, 1999; 张建君, 2012; Nownes和Aitalieva, 2015), 而作为企业代表的高层领导也必须重塑自身的领导力, 提升与政府及监管机构在全球范围内的合作能力, 否则将难以胜任领导岗位, 因此他们必须是熟练的政治家(Kellerman, 1999)。正如雷福和沃克(2015)所言, 企业领导只讲经济和纯粹商业决策已不足以支撑企业的长远发展, 新一代领导者需要具备政治思维, 不仅要能像商人那样思考, 更要能像政治家那样思考。这说明新一代企业领导, 尤其是高层领导, 需要具备一定的“政治能力”(political capability)。因此, 企业高层领导的政治能力日益受到实务界和学术界的关注。

目前, 围绕企业高层领导政治能力的研究主要集中于企业战略管理领域, 仍处于起步阶

收稿日期: 2018-08-23

基金项目: 国家社会科学基金重大项目(15ZDC014)

作者简介: 梁 燕(1990—), 女, 武汉大学经济与管理学院博士研究生;

李燕萍(1965—), 女, 武汉大学经济与管理学院教授, 博士生导师(通讯作者)。

段,数量有限且研究内容相对零散,存在多个相似概念混淆及变量操作化定义模糊等现象,研究进展较为缓慢。概念界定的模糊,也限制了企业高层领导政治能力特征、前因与结果研究的兼容与整合,使得企业高层领导政治能力的影响因素与结果效应尚未得到全面揭示。鉴于此,为了对未来的研究提供有价值的借鉴,本文主要探讨了以下问题:企业高层领导政治能力的概念内涵及特征是什么?企业高层领导政治能力的影响因素与作用结果有哪些?

在对已有企业高层领导政治能力相关研究文献进行整理分析的基础上,本文首先运用社会网络分析方法获取企业高层领导政治能力当前的研究焦点及与相关变量间的网络关系,之后结合文献对话,提取企业情境下政治能力的核心内涵,对企业高层领导政治能力的概念、特征、形成因素与作用结果进行分析与整合,最后构建企业高层领导政治能力研究的整合模型,并基于已有研究的不足结合相关理论展望未来研究方向,以期为本领域的后续研究提供借鉴与启示。研究成果将企业的宏观政治战略与高层领导的政治能力等微观基础联系起来,拓展了领导理论和企业政治战略研究。

## 二、研究方法

### (一)资料来源

本文首先对研究现象的概念“企业高层领导”与“政治能力”的边界进行厘清。企业高层领导指的是企业高层中负责企业经营管理、具有影响力的管理者及其组成的团队,包括董事会主席、副主席、CEO、总经理以及那些直接向他们报告的高层管理人员。同时,考虑到现有研究认为企业高层领导是企业战略决策的主体(赵曙明和孙秀丽,2016),而企业家通常是企业的最高决策权人(吴启勇,2007),属于企业高级领导与管理人员(王金洲,2005),代表着整个组织(Pincus等,1991;黄静等,2011),本文也关注企业家政治能力(周红月,2012)和企业政治能力(Brown,2016a)。关于企业情境下的政治能力,借鉴Wan(2005)、周红月(2012)、Lawton等(2013a)的观点,本文将其视为有效应对政治环境及其中以政府为主体的利益相关者<sup>①</sup>的能力。同时,考虑到在企业情境下,政治能力属于非市场能力(Bonardi等,2006),本文也关注企业情境下的非市场能力。此外,值得注意的是,企业高层领导的政治能力不同于其战略能力(任嵘嵘和邢钢,2015)、制度能力(项国鹏等,2009)与社会关系协调能力(岳丽君,2012)等。这些能力虽与政治能力同属于企业高层领导能力且最终目标都是帮助组织获取资源、实现组织目标以及促进组织发展,但关注的对象并非聚焦于政治环境及其中以政府为主体的利益相关者,且政治能力的特征虽与制度能力、社会关系协调能力等存在一定交叉,但显然范围更广。因而,本文在文献分析上虽关注了上述能力的相关内容,但这些能力本身并不在本文的研究范畴。同时,企业情境下的政治能力也不同于政治技能。政治技能主要聚焦于“领导—下属关系”与企业内部经营管理,且仅从个体角度出发而忽视了领导的政治能力应该是基于企业的,无法解决本文关注的企业与政治环境及其中以政府为主体的利益相关者之间的关系问题,因此同样不在本文的研究范围。

在对概念界定清晰后,本文以“企业(高层)领导+(政治/非市场)能力”“企业高管(团队)+(政治/非市场)能力”“企业家/董事长/CEO/总经理(政治/非市场)能力”“企业+政治能力/非市场能力”为关键词对中国知网收录的管理学领域期刊进行检索,初步获取了56篇中文文献;以“corporate/business/firm/organization + political capability/capabilities/ability/abilities”“corporate/business/firm/organization + non-market capability/capabilities/ability/abilities”

<sup>①</sup>政治环境中的利益相关者主要包括各级政府、国有银行、管理机构和其他规制部门,以及会对政府政策产生影响的媒体、专家学者、社区、公益团体等。

“corporate/business/firm/organization + political leadership”“top/senior leader/entrepreneur/CEO + political capability/capabilities/ability/ abilities”“Executive/top/senior manager (team)/TMT + political capability/capabilities/ ability/ abilities”为主题或关键词对Web of Science、EBSCO、JSTOR、ProQuest、Google Scholar等英文数据库收录的管理领域期刊进行检索,初步获取了97篇英文文献;手动检索补充其他相关文献17篇,共计170篇。通过阅读分析,剔除重复以及与本研究主题关系不大的文献,最终共保留75篇用于主题文献综述。

## (二)社会网络分析

社会网络分析方法主要用于描绘和测量行动者间的关系及其间关系渠道形成的各种有形或无形的东西(如信息、资源等),能将大范围社会系统的宏观结构与微观网络、个体间关系结合起来( Brass等,2004;陈武和李燕萍,2018)。社会网络分析不只是一种分析工具,还是关系论的思维方式,可用于对社会学、管理学等方面问题进行解释。

已有研究围绕企业高层领导政治能力存在多个概念,并未形成一致的解释,企业高层领导政治能力与相关变量之间的关系也不甚明晰。本文运用社会网络分析探究已有文献中企业高层领导政治能力的网络关系,对企业高层领导政治能力当前的研究焦点及与相关变量间的关系进行揭示,为后文分析企业高层领导政治能力的概念内涵及形成条件与作用结果提供数据支持。

### 1.共现分析

共现分析指的是通过分析单词或短语出现的频次来探寻所研究主体之间的关系(He, 1999;徐艳梅等,2016)。本文运用Ochia系数 $I_{ij} = C_{ij} / \sqrt{C_i \times C_j}$ ( $I_{ij}$ 代表共现系数, $C_i$ 代表关键词i和关键词j同时出现的次数, $C_i$ 代表关键词i出现的次数, $C_j$ 代表关键词j出现的次数),输入关键词共现矩阵(运用BibExcel对出现频次在2以上的关键词进行共现分析得出)来计算共现系数(如表1、表2所示),从而比较不同关键词间的关系。

表1 国内研究的关键词共现系数矩阵

关键词	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	共现系数														
1. 民营企业	1.00	0.00	0.12	0.17	0.51	0.00	0.34	0.00	0.54	0.34	0.28	0.24	0.37	0.43	0.17
2. 企业成长	0.00	1.00	0.00	0.00	0.29	0.00	0.00	0.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. 企业高管	0.12	0.00	1.00	0.53	0.00	0.00	0.35	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00
4. 企业绩效	0.17	0.00	0.53	1.00	0.29	0.00	0.25	0.32	0.16	0.25	0.27	0.35	0.27	0.16	0.25
5. 企业家	0.51	0.29	0.00	0.29	1.00	0.15	0.15	0.28	0.19	0.29	0.39	0.10	0.32	0.37	0.15
6. 企业家能力	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.27	0.32	0.00
7. 企业长远发展	0.34	0.00	0.35	0.25	0.15	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8. 政府	0.00	0.32	0.00	0.32	0.28	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.17	0.00	0.17	0.00	0.00
9. 政府干预	0.54	0.00	0.00	0.16	0.19	0.00	0.00	0.00	1.00	0.32	0.17	0.00	0.51	0.20	0.00
10. 政府支持	0.34	0.00	0.00	0.25	0.29	0.00	0.00	0.00	0.32	1.00	0.53	0.00	0.27	0.32	0.00
11. 政商关系	0.28	0.00	0.00	0.27	0.39	0.00	0.00	0.17	0.17	0.53	1.00	0.00	0.14	0.17	0.27
12. 政治关系网络	0.24	0.00	0.50	0.35	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
13. 制度环境	0.37	0.00	0.00	0.27	0.32	0.27	0.00	0.17	0.51	0.27	0.14	0.00	1.00	0.51	0.27
14. 转型经济	0.43	0.00	0.00	0.16	0.37	0.32	0.00	0.00	0.20	0.32	0.17	0.00	0.51	1.00	0.32
15. 组织合法性	0.17	0.00	0.00	0.25	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.27	0.00	0.27	0.32	1.00
合计	4.52	1.61	2.51	4.27	4.49	1.73	2.09	2.25	3.08	3.32	3.39	2.20	4.08	3.79	2.42

通过共现分析本文发现,在国内研究中,民营企业、企业家、企业绩效、转型经济、制度环境、政府支持、政商关系、政府干预的共现系数(参见表1)累计值大于3.00(陈武和李燕萍,

2018),表明当前国内对企业高层领导政治能力的研究对象主要是民营企业的企业家,关注在转型经济背景下,如何处理政商关系、获取政府支持与提高企业绩效,但尚未提出明确的理论基础。在国外研究中,动态能力、竞争优势、企业绩效、企业政治活动、政府、政治环境、政治资源、政治战略、游说、政策制定、资源基础观的共现系数(参见表2)累计值大于3.00,表明当前国外对企业高层领导政治能力的研究主要基于资源基础观与动态能力理论,关注如何获取和整合政治资源、影响政府政策制定与政治环境,来获得竞争优势与提高企业绩效。但总体而言,国内外关于企业高层领导政治能力的研究均关注对政治与制度环境以及政府等利益相关者的适应和影响,且以实现企业绩效与目标为导向。

表2 国外研究的关键词共现系数矩阵

关键词	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	共现系数																	
1. 政商关系	1.00	0.00	0.15	0.29	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. 竞争优势	0.00	1.00	0.25	0.12	0.58	0.46	0.15	0.17	0.00	0.17	0.37	0.00	0.00	0.61	0.47	0.41	0.00	0.00
3. 企业绩效	0.15	0.25	1.00	0.44	0.43	0.34	0.11	0.12	0.00	0.12	0.27	0.15	0.35	0.45	0.35	0.10	0.45	0.00
4. 企业政治活动	0.29	0.12	0.44	1.00	0.31	0.11	0.00	0.35	0.00	0.00	0.13	0.00	0.17	0.14	0.17	0.19	0.29	0.50
5. 动态能力	0.18	0.58	0.43	0.31	1.00	0.53	0.00	0.14	0.00	0.14	0.00	0.00	0.20	0.35	0.61	0.24	0.35	0.00
6. 政府	0.00	0.46	0.34	0.11	0.53	1.00	0.14	0.15	0.00	0.15	0.00	0.19	0.00	0.38	0.44	0.25	0.00	0.00
7. 制度环境	0.00	0.15	0.11	0.00	0.00	0.14	1.00	0.00	0.00	0.15	0.19	0.22	0.00	0.19	0.00	0.13	0.00	0.00
8. 游说	0.00	0.17	0.12	0.35	0.14	0.15	0.00	1.00	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.24	0.27	0.20	0.24	0.00
9. 跨国公司	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.24	1.00	0.00	0.26	0.58	0.00	0.00	0.00	0.19	0.00	0.00
10. 非市场能力	0.00	0.17	0.12	0.00	0.14	0.15	0.15	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14	0.20	0.00
11. 政策制定	0.00	0.37	0.27	0.13	0.00	0.00	0.19	0.00	0.26	0.00	1.00	0.22	0.26	0.22	0.00	0.15	0.00	0.00
12. 政策风险	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.19	0.22	0.00	0.58	0.00	0.22	1.00	0.00	0.25	0.00	0.17	0.00	0.00
13. 政治企业家	0.00	0.00	0.35	0.17	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.26	0.00	1.00	0.00	0.33	0.19	0.29	0.00
14. 政治环境	0.00	0.61	0.45	0.14	0.35	0.38	0.19	0.00	0.00	0.00	0.22	0.25	0.00	1.00	0.29	0.17	0.00	0.00
15. 政治资源	0.00	0.47	0.35	0.17	0.61	0.44	0.00	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33	0.29	1.00	0.00	0.29	0.00
16. 政治战略	0.00	0.41	0.10	0.19	0.24	0.25	0.13	0.27	0.19	0.14	0.15	0.17	0.19	0.17	0.00	1.00	0.00	0.00
17. 资源基础观	0.00	0.00	0.45	0.29	0.35	0.00	0.00	0.20	0.00	0.20	0.00	0.00	0.29	0.00	0.29	0.00	1.00	0.29
18. 高层管理者	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29	1.00
合计	1.62	4.75	5.21	4.20	5.07	4.31	2.60	3.13	2.26	2.42	3.07	2.98	2.79	4.06	4.18	3.86	3.37	2.02

## 2. 社会网络分析

基于上文运用BibExcel分析得出的国内文献与国外文献的共现矩阵,本文借助Ucinet6进行社会网络分析,形成关键词社会网络图(参见图1与图2)。

当前国内关于企业高层领导政治能力的研究主要关注企业家或企业高管的政治(关系)能力(曹会勤和储小平,2009)。根据社会网络理论,A指向B,说明B在一定程度上约束和影响A,且网络内其他成员指向B的越多,说明B越处于网络中心位置。

如图1所示,政治(关系)能力<sup>①</sup>、企业家、转型经济、制度环境、政商关系、组织合法性与企业绩效处于网络较为中心的位置。从政治(关系)能力的内向中心度(其他网络节点对其的指向)来看,企业绩效、政府干预、企业成长、政府、政府支持、政商关系、企业家能力、民营企业、企业高管、企业家均直接指向政治(关系)能力,说明政治(关系)能力是一种能够影响政商关系、获取政府支持、促进企业成长与提高企业绩效的企业家或企业高管所具有的能力,主要为民营企业所运用。从政治(关系)能力的外向中心度(其对其他网络节点的指向)来看,政治(关系)能

<sup>①</sup>关键词共现分析软件BibExcel只能识别完全相同的单词,因此本文在数据分析过程中将政治能力、政治关系能力等相似概念统称为政治(关系)能力,并去除其所属主体(如企业家、企业高管等)。

力直接指向转型经济、制度环境与组织合法性,说明政治(关系)能力的形成和运用是为了帮助企业应对转型经济、制度环境与组织合法性问题。

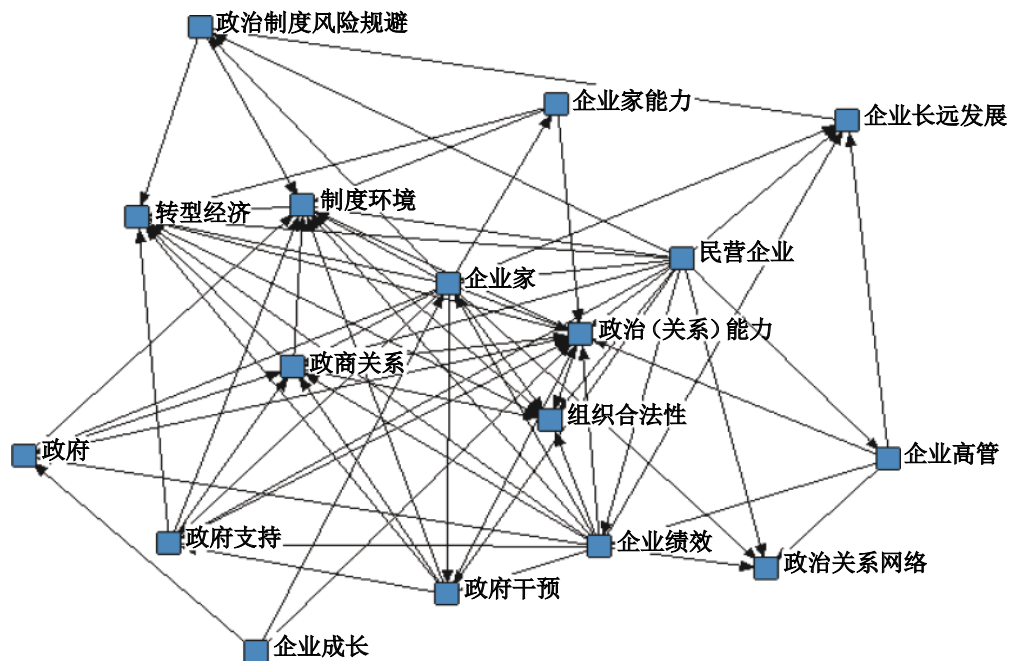


图1 国内相关研究的社会网络图

当前国外关于企业高层领导政治能力的研究主要聚焦于企业政治能力,同时部分研究提出的非市场能力与游说能力也与企业政治能力相似。如图2所示,政治能力(political capabilities<sup>①</sup>)、政府(government)、制度环境(institutional environments)、动态能力(dynamic capability)、竞争

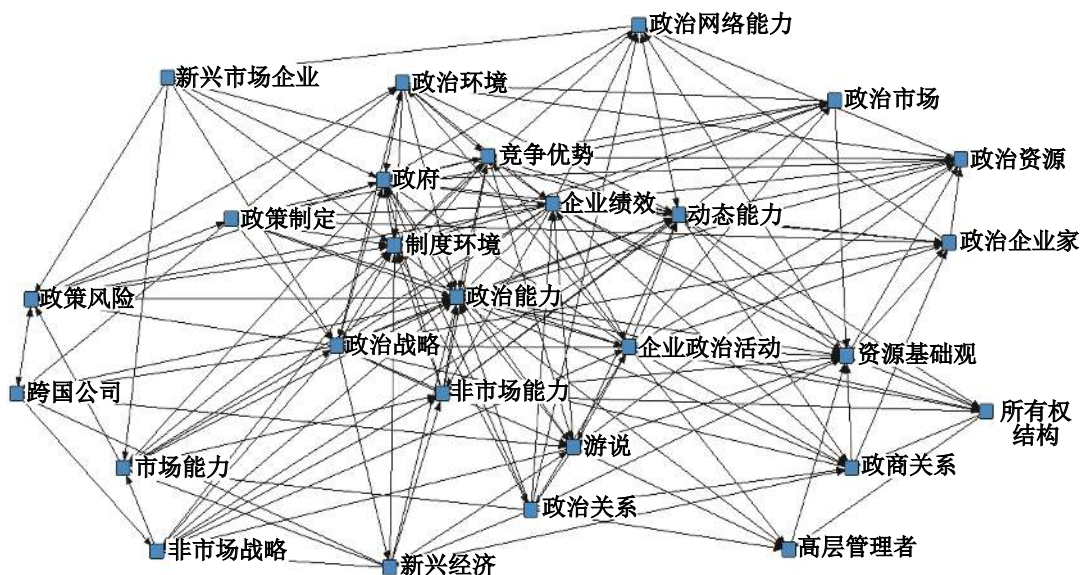


图2 国外相关研究的社会网络图

①关键词共现分析软件BibExcel只能识别完全相同的单词,因此本文在数据分析过程中去除政治能力所属主体,仅用“political capabilities”。

优势(competitive advantage)、政治战略(political strategies)、企业政治活动(corporate political activities)、游说(lobbying)处于网络核心位置。从政治能力的内向中心度(其他网络节点对其的指向)来看,政治/非市场战略、新兴经济、政治资源、政策风险、政策制定、游说、政治关系、企业政治活动、政府、竞争优势、企业绩效、非市场/市场能力、政治环境、跨国公司等均直接指向政治能力,说明企业的政治能力是一种能够影响政府政策制定、塑造制度环境、防控政策风险、有效处理政商关系、获取政治资源、进行企业政治活动、获取竞争优势与绩效等的的能力。从政治能力的外向中心度(其对其他网络节点的指向)来看,政治能力直接指向政商关系、高层管理者、资源基础观、制度环境,说明企业政治能力的形成和运用主要受企业所拥有的资源与面临的政商关系、政治与制度环境及企业高层管理者的影响。

综上可以发现,国内外关于企业或企业高层领导政治能力的研究认为,政治能力的形成和运用主要受外部政治与制度环境及其中政商关系,以及组织的资源、高层管理者等方面的影响;政治能力主要对企业处理政治关系、获取政府支持、影响政府政策制定、塑造制度环境、防控政策风险、获取竞争优势与提高企业绩效等具有约束和影响作用。

### 三、企业高层领导政治能力概念与特征界定

#### (一)企业高层领导政治能力概念界定

根据社会网络分析的结果与已有的文献资料,在企业情境下,国外学者主要关注政治能力、游说能力与非市场能力等相似概念(本文将其统称为“政治能力”),国内学者则主要关注政治(关系)能力,突出与政府等相关部门建立、维护与发展关系的能力。但总体而言,已有研究在对企业情境下政治能力内涵的解释上并未形成一致的观点。本文从能力观、知识技能观、活动过程或程序观三个视角对企业高层领导政治能力相关概念进行梳理(如表3所示),以厘清企业情境下政治能力的核心内涵。

表3 企业情境下政治能力不同视角的概念界定及对比分析

相关概念	研究视角	代表性研究	主要观点	共同核心内涵
政治(关系)能力	能力观	张建君和张志学(2005);曹会勤和储小平(2009);周红月(2012)	对政治的敏锐性,以及和政府行政部门建立关系、把握政府政策、适应制度环境、获取所需资源与支持的能力	通过关系发展与资源配置,预测、适应、影响企业政治环境,获取资源与支持
	知识技能观	Attarca(2000);Dahan(2005);Bonardi等(2006)	可以影响政府政策的一种知识技能	
政治能力/游说能力/非市场能力	活动过程或程序观	Oliver和Holzinger(2008);Lawton和Rajwani(2011);Lawton等(2013a);Lawton等(2013b);Brown(2016a)	实现资源配置的组织程序,使企业能够适应甚至预测企业政治环境的变化	
	能力观	Wan(2005);Holburn和Zelner(2010) Yoffie和Bergenstein(1985);Millman和Wilson(2000);Wilson和Barbat(2015)	影响公共政策及防范风险的能力 政治敏锐性,以及联结网络与影响政府等利益相关者决策的能力	

资料来源:本文作者根据已有文献资料整理。

第一,能力观。能力观是国内外学者界定企业情境下政治能力的普遍观点。该观点认为政治能力主要是一种与政府等利益相关者建立关系、影响政策环境的能力(Wan,2005;Holburn和Zelner,2010)。学者们对政治能力及政治(关系)能力的界定均采用了能力观。其中,政治(关

系)能力源于国内学者对企业家能力的研究。企业管理领域的学者将企业家等高层领导的能力划分为经济能力和政治能力。其中,政治能力包括政治头脑(王俊霞,2002)、政治远见(白永秀和马爱东,2002)与政治关系能力(曹会勤和储小平,2009)等,主要是指对政治的敏锐性,以及和政府行政部门建立关系、把握政府政策及适应政治与制度环境、获取所需资源与支持的能力(张建君和张志学,2005;周红月,2012)。基于能力观的政治能力研究则认为,政治能力是能够影响政府等利益相关者决策(Yoffie和Bergenstein,1985)与公共政策制定(Sabihaini,2013)、评估政策风险(Holburn和Zelner,2010)与缓解市场失灵(Hillman和Hitt,1999)的能力,能够帮助企业在国家资源环境不健全的情况下,保证政治优势或者更好地分配内部稀缺资源(Wan,2005)。

第二,知识技能观。持知识技能观的学者认为,政治能力是可以影响政府政策的一种知识技能。Attarca(2000)最早明确提出了政治能力的定义,Dahan(2005)则在此基础上将政治能力描述为游说政府的主要技术经济学专门知识。Bonardi等(2006)也延续了知识技能观,提出非市场能力由隐性与非隐性的知识和技能组成,使企业能够管理公共政策过程,并获得有利的立法、行政和司法政策结果。

第三,活动过程或程序观。活动过程或程序观主要存在于国外学者对企业情境下政治能力的研究中,认为政治能力是一种活动过程或程序。当前主要存在三种解释:第一种解释基于动态能力理论,认为动态的政治管理能力是一种影响或遵守政治环境的动态过程,目的是为企业创造未来价值或保护企业当前的价值未来免遭损失或侵蚀(Oliver和Holzinger,2008)。第二种解释基于资源基础理论,认为在企业的政治背景下,其政治资源的捆绑形成了政治能力。政治能力是企业高级代表或代理代表重新配置、利用和释放政治资源以实现新的资源配置,使企业能够适应、预测甚至改变企业政治环境变化的组织和战略活动(Lawton和Rajwani,2011; Lawton等,2013a)。最后一种解释基于组织能力理论和制度理论,认为政治能力是一组具体的、可识别的战略和运作过程,被企业用于在非市场环境(尤其是政治环境)中获得和维持优势(Rajwani和Paroutis,2013)。而Brown(2016a)则综合上述解释,基于能力理论与企业政治行为研究,认为政治能力是以价值创造或维护企业政治环境为导向的非特定活动和过程。但总体而言,该视角的解释一定程度上忽视了领导能力的能动性。

如表3所示,三种观点对政治能力的属性界定不同,但对“政治能力”核心内涵的解释相似,都是通过关系发展或资源配置,预测、适应与影响企业政治环境,获取资源与支持。

此外,已有研究对企业情境下政治能力的实施主体存在些许争议,有的关注企业,有的关注企业家等高层领导者。其中,关注企业政治能力的研究主要聚焦于组织层面,认为政治能力是一种能够为企业带来竞争优势的组织能力,忽视了作为政治能力实际运用者的个体领导者的能动性。制度化和程序化的组织能力的确有助于企业的持续发展,但无法完全代替个体领导者的能动性作用(Pasternack等,2001)。尤其是在中国转型经济背景下,政治环境的复杂性和不确定性较高,由此企业对个体领导者的能动性产生了更高的需求(鲁倩和贾良定,2009)。关注企业家政治能力的研究则聚焦于领导者个体能力层面,但现有研究探讨的主要是民营企业家的政治能力(张建君和张志学,2005;曹会勤和储小平,2009),而未将国有企业企业家(政府任命式的企业主管)、承担创业职能的职业经理人(张帆和姚福喜,2006)等纳入分析,且这里的政治能力主要指的是政治关系能力,并不能涵盖政治能力的完整内涵。同时,企业家虽是企业的主要决策者,但集体认知和决策能够弥补个体认知和决策的诸多不足(鲁倩和贾良定,2009),而高阶梯队理论也认为,相比于高层管理者个体,企业高管团队的特征能够更好地预测企业行为与产出(陶建宏等,2013)。由此,以企业家为主体的高层领导团队所具有的政治能力能够比企业高层领导者个体政治能力对企业的战略决策与发展发挥更加稳定、有效的作用。

从上述分析可以发现,企业情境下完整的政治能力,并非独立存在于个体或组织某一个层面,而是同时存在于两个层面。在个体层面,政治能力表现为企业高层领导者的个体能力,而在组织层面,政治能力则表现为企业高层领导团队的集体能力,并能够制度化或程序化为组织能力。因此,已有研究中的企业政治能力和企业家政治能力等,均无法对企业情境下政治能力的实施主体与双层内涵进行全面揭示。考虑到中国情境下直接处理与政治环境及政府等利益相关者关系的通常不是整个企业而是企业家等高层领导(张建君和张志学,2005;姚晶晶等,2015),本文从实施主体视角认为“企业高层领导政治能力”能够更好地整合国内外企业政治能力、企业家政治能力等相似概念。其中,企业高层领导既指企业的高层领导者,也包括由他们组成的高层领导团队。

根据社会网络分析所发现的政治能力的形成条件与作用结果,以及文献分析所得出的政治能力实施主体及核心内涵(参见表4),本文基于普遍运用的能力观,将企业高层领导政治能力概念界定为:企业高层领导者及其构成的领导团队所具有的一种基于企业条件与外部环境,通过政商关系<sup>①</sup>发展与政治资源配置,预测、适应与影响企业政治环境,以防控政策风险、获取竞争优势与提高企业绩效的能力。具体包括以下内涵:

第一,基于企业条件与外部环境。企业高层领导政治能力的形成和运用是基于企业条件与外部环境的。企业条件包括企业的特征、资源、战略等,外部环境主要指的是与企业经营发展相关的政治与制度环境。企业自身条件以及面临的外部政治与制度环境限制(如中国转型经济下制度的不完善与民营企业在组织合法性上的弱势)等是企业高层领导产生和运用政治能力的主要动因。

第二,政商关系发展、政治资源配置与政治环境应对。企业高层领导政治能力的核心特征主要体现在政商关系发展、政治资源配置与政治环境应对三个方面。

第三,以防控政策风险、获取竞争优势与提高企业绩效为目标。企业高层领导政治能力作为一种战略层面的领导能力,是以实现战略目标与达成组织绩效为导向的(Nahavandi,2009)。而这种战略目标与组织绩效的实现,主要通过运用政治能力防控政策风险与获取来自于政府等利益相关者的资源、支持等竞争优势。

表4 基于文献与社会网络分析的企业情境下政治能力构成要素

文献分析		社会网络分析	
实施主体: 企业高层领导	核心内涵: 通过关系发展与资源配置, 预测、适应、影响企业政治环境, 获取资源与支持	形成条件: 受外部政治与制度环境, 以及组织的特征、资源与 战略等方面的影响	作用结果: 处理政商关系、获取政府支持、 影响政府政策制定、塑造制度环境、 防控政策风险、获取竞争优势与 提高企业绩效

资料来源:本文作者整理。

## (二)企业高层领导政治能力的特征分析

已有的有关企业或企业家政治能力等的研究并未关注政治能力的具体特征。通过对企业高层领导政治能力相关研究文献的梳理与归纳,本文认为,企业高层领导政治能力主要包括“政治与制度环境驾驭能力”“政治关系网络发展运用能力”“政治资源整合运用能力”三个方面的特征。

1.政治与制度环境驾驭能力。对政治环境与制度环境的适应与影响能力是企业高层领导政治能力十分重要的一个特征。首先,企业高层领导需要具备对政治与制度环境的敏锐性与洞

<sup>①</sup>此处的政商关系指的是企业及其高层领导与政治环境中以政府为主体的,包括对政府政策产生影响的行业协会、媒体等利益相关者之间的关系。



察力,能够运用敏锐的政治嗅觉与国情意识,洞察社会权力结构与政治形式(陈继华,1989;张建君,2012),正确读取环境信息(Brown,2017)并及时捕捉到政治领域出现的机会与潜在威胁(Mursalim,2018)。其次,企业高层领导还需要具备对政策与制度环境的把握与适应能力,能够充分了解自身国家的制度特点,熟悉政治程序(高勇强,2007),精准把握政府(官员)需求与政策需要,并能有效预测环境变化趋势(Schwark,2009),不断调整自身以适应制度环境变化(巫景飞等,2008)。当企业进行海外投资时,企业高层领导还需要具有国际政治思维以应对政治风险,并能充分了解东道国的政治制度与政策局势、法律与管理体制、民族文化、风俗习惯等(徐彬,2012)。最后,企业政治能力还包括对政策与制度环境的影响能力,能够影响政府政策、行业标准等的制定,为企业塑造有益的政策(Brown,2016b)与制度环境(Rajwani和Liedong,2015)。因此,对制度与政治环境的驾驭能力属于企业高层领导政治能力的内涵特征,具体指的是对业务所在国政治形势、政策法律制度、社会文化习俗等环境及其中利益相关者的敏锐性、适应力与影响力。

2.政治关系网络发展运用能力。政治关系网络发展运用能力也是企业高层领导政治能力的关键特征。组织政治能力的一个重要变量就是社会资本或网络(Rajwani,2007;Lawton等,2013a)。首先,企业高层领导能够在政治与制度环境中鉴别关键利益相关者并能确定其需求、偏好与共同点(Yasuda和Mitsuhashi,2017),从而更好地获取信任与构建联盟(Holburn和Zelner,2010);其次,企业高层领导具有与政府及监管部门进行有效沟通与谈判(Bonardi等,2006)的能力,能够发展良好的政商关系,并善于塑造自身形象与声誉(Baron,2003),谋取社会的广泛支持(王俊霞,2002);此外,值得注意的是,企业高层领导在处理政商关系时还要掌握好分寸与尺度,处理好政治行为与市场战略的关系(张建君,2012)。因此,政治关系网络发展运用能力作为企业高层领导政治能力的关键特征,具体是指识别政府等关键利益相关者的需求与共同点,构建良好的政商关系,以获取信任与支持的能力。

3.政治资源整合运用能力。企业高层领导政治能力还包括对政治资源的整合运用能力。政治资源的整合运用对企业高层领导发展政治能力至关重要(Lawton和Rajwani,2011)。作为企业代表的高层领导,一方面要能够帮助企业事前选择正确的资源(Makadok,2001),并能获取企业发展所需的政治资源等(曹会勤和储小平,2009;周红月,2012);另一方面要能够将获取的资源重新配置、利用和释放,以实现新的资源配置(Doh等,2012;Lawton等,2013b),帮助企业实现价值增值(Oliver和Holzinger,2008)。因此,对政治资源的有效识别、获取、配置与运用的能力也是企业高层领导政治能力的重要组成部分。

#### 四、企业高层领导政治能力的影响因素与作用结果

运用社会网络分析方法,本文分析了国内外学者关于企业或企业高层领导政治能力的研究焦点及企业高层领导政治能力的形成条件和作用结果,但无法对其进行详细解释,下文则基于对已有文献的系统梳理,对企业高层领导政治能力的影响因素和作用结果进行具体探讨。

##### (一)企业高层领导政治能力的影响因素

关于政治能力生成路径与影响因素的研究尚处于起步阶段,已有研究并未系统分析企业情境下影响政治能力形成的因素。通过梳理已有相关研究,并结合社会网络分析结果,本文认为企业高层领导政治能力的影响因素主要包括领导者特征因素、组织因素与环境因素三种。

1.领导者特征因素。根据领导理论,领导者的个性特质会对其领导能力和行为产生显著影响(由长延和唐素萍,2002;谢永平等,2016)。而已有研究也发现,企业家、CEO等高层领导的价值观、性格、政治倾向等个体因素是影响其是否采取以及采取何种政治行为的重要因素(Brickson,

2007; Unsal等, 2016)。根据高阶梯队理论, 企业高层管理团队作为企业战略决策的主体, 其背景特征、认知、价值观、经验等会影响其与企业的行为选择。基于此, 不少学者提出企业高层管理者的主观偏好与认知会极大地影响企业政治战略、政治行为与游说能力的发展(Hambrick和Mason, 1984)。同时, 企业及其高管的政治经验(Yasuda和Mitsubishi, 2017)使企业高层领导具有对所处政治环境更加深刻与透彻的认识以及有效处理政商关系的能力(王海珍等, 2008), 因而也是影响企业高层领导政治能力的因素之一。由此可见, 企业高层领导所具有的价值观、个人性格、个体认知偏好及知识经验等领导特征因素会在很大程度上影响其政治能力的形成和运用。

2. 组织因素。已有研究显示, 企业所有权结构、企业规模以及企业发展阶段等均为影响政治能力形成的重要因素。首先, 企业的所有权结构能够影响企业高层领导政治能力的产生和运用。Lawton和Rajwani(2011)以及Lawton等(2013a)认为在高度放松管制的背景下, 组织政治能力的生成路径会受其所有权结构的影响, 即非国有企业会比国有企业投入更多时间组织政治能力, 更有可能通过部门重组、战略性人才收购、投资发展网络来组织政治能力。Xin和Pearce(1996)的研究也发现, 与国有企业相比, 民营企业(家)会更加重视关系并将更多资源用于关系构建, 以期获得从法律和正式制度中得不到的支持与保护。因此, 作为企业的决策主体, 非国有企业的高层领导更重视政治能力的培育和运用。同时, 企业所有权的不同也会影响企业高层领导运用政治能力的内容与目的, 民企高管更多是为了企业效益与长远发展, 国企高管的个人动机更强, 更多是为了仕途晋升(逯东等, 2012; 郑志刚等, 2012)。其次, 企业规模也是影响企业高层领导政治能力的一个重要因素, 但由于缺乏直接的实证研究, 两者间的具体关系如何尚不明确。研究者普遍认为, 企业规模会对企业和企业家的政治能力及其采取的政治行为产生影响, 大企业在政治上会更加积极(Keim和Baysinger, 1988; Schuler等, 2002), 因为它们拥有更多的资源、能力去实施政治行为(姚晶晶等, 2015), 并且政治策略也会更加丰富(李岚, 2009)。同时, 考虑到企业政治能力来源于政治资源的捆绑(Lawton等, 2013b), 具有越多政治资源的企业, 其高层领导的政治能力就越强。相对而言, 规模较小的企业拥有的资源较少, 对环境的依赖程度更大, 也更容易受到环境的影响(Pfeffer和Salancik, 1978), 因而小企业的高层领导会有更强烈的需求和动机去运用政治能力、实施政治行为(Cook和Fox, 2000), 但受资源与能力的限制, 往往会采用被动政治策略(李岚, 2009)和发展私人关系(张建君, 2012)等, 但这是否意味着小企业高层领导的政治能力较低还有待商榷。最后, 企业所处发展阶段与生命周期的不同也会影响企业及其高层领导的政治能力(高海涛等, 2009)。处于创业期和衰退期的企业, 市场地位和能够获取的资源受限, 具有更加强烈的动机去建立政治联系, 而处于成长期和成熟期的企业, 营业收入逐渐稳定, 资源获取能力较强, 对政治联系的依赖减弱(汤玲玲, 2014)。此外, 还有学者提到, 企业缺乏市场竞争优势或经营绩效不佳也会在一定程度上催生企业的政治行为及其高层领导的政治能力(田莉等, 2015), 而市场能力差异则会影响他们使用特定战术的政治能力(Jia和Mayer, 2015)。

3. 环境因素。根据文献综述与社会网络分析结果, 企业所面临的宏观环境与制度环境等会对政治能力的形成产生影响。其中, 国家市场环境成熟度是影响企业高层领导政治能力的一个重要环境因素。首先, 根据制度理论, 转型经济中外部市场的局限性很大程度上是由政府的干预及其对资源分配的掌控导致的。因此, 相对于经济市场已较为成熟的西方发达国家, 中国正处于经济转型期, 政府掌控着大量资源与权力(李强等, 2016), 企业发展仍然在很大程度上依赖于政府等非市场体系, 企业高管与政府建立关系更有助于企业获得竞争优势。而随着政治因素越来越多地作用于经济, 企业为了获取一定的资源更加需要高层领导具备政治能力。Wan

(2005)的研究提出,国家资源环境(发达经济/新兴经济)会影响企业的非市场能力,当国家资源环境不健全时,企业会强调发展政治能力等非市场能力来保证政治优势和获取内部稀缺资源。因此,国家市场环境的成熟程度会对企业高层领导政治能力的运用产生重要影响。此外,制度环境特征也是影响企业高层领导政治能力的环境因素,包括政治体制、社会文化等。在政治体制方面,在受政府高度控制以及政治或监管不确定的环境中,企业更加需要政治能力(Bonardi等,2006;Schwark,2009),以获取合法性(Brown,2016a)与提高绩效(Sabihaini,2013)。Wan(2010)以及Villa和Andrea(2014)也提出,在独裁政权与制度薄弱的新兴经济体中,企业开发适应性政治能力,重新配置资源和过程,能更好地适应政治不确定性。而在社会文化方面,国家与地方的文化氛围(张建君和张志学,2005)会对企业及其高层领导的政治导向产生重要影响。受中国关系主导型社会文化的影响,企业高层领导更注重与政府间的关系(徐晋等,2011;汤玲玲,2014),而当地方政府倾向于运用行政手段进行资源配置时,企业也会选择高关系(王呈斌和徐剑刚,2007),这会催生企业高层领导的政治能力。行业环境特征同样是影响企业高层领导政治能力的重要环境因素。行业环境会通过影响高管的政治倾向、政治经历等影响高管与企业参与政治的意愿与能力(高海涛等,2009)。例如,处于高政府资源依赖或政府管制行业(如房地产行业)的企业,为了获取政府资源,需要企业及其高层领导具备较高的政治能力(Shaffer,1995;田志龙和樊帅,2010)。

## (二)企业高层领导政治能力的作用结果

根据社会网络分析,政治能力对企业处理政商关系、获取政府支持、影响政府政策制定、塑造制度环境、防控政策风险、获取竞争优势与提高企业绩效等具有约束和影响作用。结合对已有研究成果的梳理,本文发现企业高层领导政治能力主要存在组织与宏观环境两个层面的作用结果。

1.企业高层领导政治能力在组织层面的作用结果。在组织层面,企业高层领导政治能力主要会影响企业的战略选择、竞争优势(条件、资源等),进而会影响企业的价值与绩效。

第一,在企业战略选择上,根据高阶梯队理论与企业政治战略研究,作为企业的决策主体,高层领导的政治能力特征会影响企业的政治战略选择与行为。已有研究也认为,企业情境下的政治能力会影响企业的战略选择及战略有效性(Spooner,2010;Arora和Salwan,2017),并可能进一步对企业的竞争优势与绩效产生影响(Oliver和Holzinger,2008)。例如,当具有较高的政治能力且来自本国政策制定者的制度约束较弱时,企业会寻求在风险较高的东道国进行国际投资,以利用其政治能力。

第二,在企业竞争优势上,企业积累的政治能力差异是影响其竞争优势资源发展的重要因素(Barney,1991;Brown,2017),尤其是在政治环境发生变化的情况下。一方面,具有政治能力的企业高层领导可以凭借其关系网络等获取发展所需的关键资源、良好待遇以及有效保护(张建君和张志学,2005;曹会勤和储小平,2009;Kotabe等,2017),减轻政治限制与制裁(Haro和Bitektine,2015;Yasuda和Mitsubishi,2017),以更好地适应甚至预测企业政治环境的变化,获取竞争优势(Brown,2016c)。另一方面,企业高层领导的政治能力能够帮助企业降低政治市场上的交易成本(Bonardi等,2005),使企业能够比竞争对手更快更高效地开发新的战略资产(Teece等,1997;Voinea和Emaus,2018),从而建立和保证其政治优势(Hillman和Hitt,1999)。这一点在关键词共现和社会网络分析中也得到了体现。关键词共现与社会网络分析显示,政府支持等企业竞争优势与政治能力的共现频次较高且均指向政治能力,表明政治能力对企业竞争优势具有较大影响。

第三,在企业价值与绩效上,已有研究发现,在国家资源环境不健全的情况下,政治能力等

非市场能力的运用有助于提高企业绩效(Wan, 2005; Brown, 2016b)。社会网络分析结果也显示,企业绩效指向政治能力,说明政治能力对企业绩效具有显著影响。具体来说,一方面,根据资源基础观,政治能力作为企业及其高层领导所具有的稀缺的、难以模仿的资源,能够帮助企业获取竞争优势(如政府支持、低交易成本等)与经济利益(Sabihaini, 2013),从而提高企业绩效(Bonardi等, 2005);另一方面,政治能力则通过影响企业的战略选择而影响企业绩效以及企业随着时间的推移而产生和保持的价值量(Oliver和Holzinger, 2008)。此外, Bonardi (2004)还进一步提出,企业非市场能力对市场能力的发展有积极影响,但这种影响在放松管制的过程中下降,甚至在一些情况下变为负面。例如,公司高层领导的政治资本与能力能够帮助亏损的上市公司获得政府补贴,扭亏为盈,但若由此导致公司及其高层领导对政府过度依赖,忽视自身盈利能力的提升,并将资源大量用于维护与政府的关系(肖兴志和王伊攀, 2014),则反而会有损公司的未来价值(杜勇, 2017)。同时,建立在市场能力基础上的政治能力,也有助于企业更好地获取可持续性优势(Jia和Mayer, 2015)。

2.企业高层领导政治能力在宏观环境层面的作用结果。从宏观环境层面看,企业高层领导政治能力有助于企业获取对自身有益的公共政策环境,并避免来自于外部环境的政策风险。对国外政治能力研究文献的社会网络分析结果也显示,政策制定、政治环境与政策风险均指向政治能力,表明政治能力对塑造政策环境与防控政策风险具有重要影响。具体来说,一方面,政治能力的运用使企业能够管理公共政策过程(Baron, 2003),减少具有威胁或负面影响的政策(Nohong, 2018),并获得有利的立法、行政和司法政策结果(Capron和Chatain, 2008),从而使得企业能够适应、预测甚至改变政治环境的变化(Holburn和Vanden Bergh, 2008; Lawton和Rajwani, 2011),塑造有益于自身的政策与制度环境(Henisz, 2003; 高勇强, 2007)。另一方面,企业高层领导运用政治能力有助于事先获得有吸引力的条件以及抵御事后可能出现的不利政策或合同变化,提高企业对政策风险的敏感性与防御能力(Holburn和Zelner, 2010),有效避免政治环境变化对企业绩效的负面影响(Sabihaini, 2013)。此外,政治能力还可以作为一种减少外部责任的独特资源(Kaiser和Sofka, 2006),减少歧视性外部责任,规范和监管相关制度环境(McGuire等, 2012)。

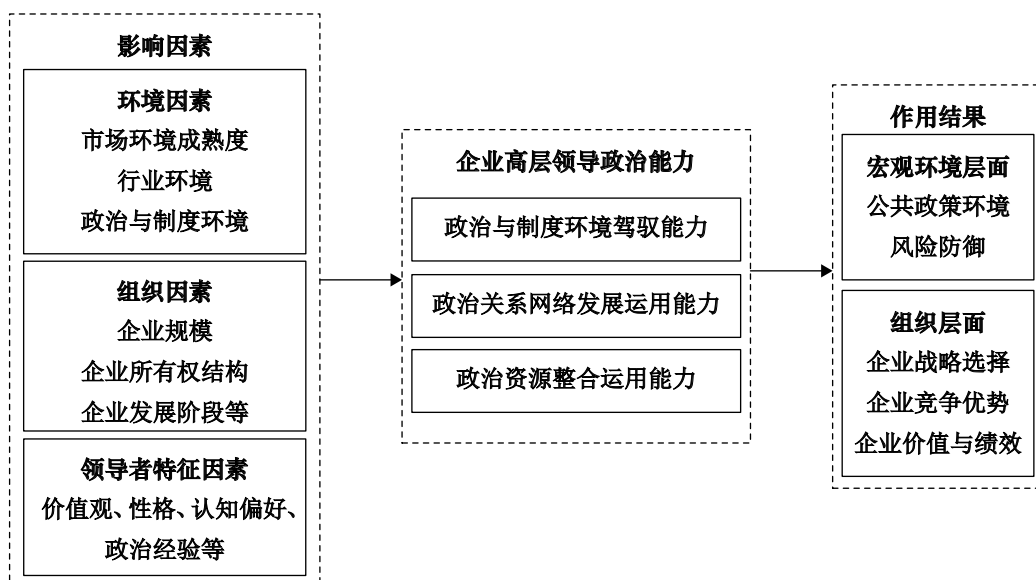
## 五、企业高层领导政治能力研究整合及未来研究展望

### (一)企业高层领导政治能力研究整合模型

本文运用社会网络分析法,结合高阶梯队理论和对已有相关研究的梳理,明确提出了企业高层领导政治能力的概念与特征,分析了企业高层领导政治能力在环境、组织与领导者三个方面的影响因素,以及宏观环境与组织两个层面的作用结果,构建了企业高层领导政治能力影响因素与作用结果整合模型(参见图3),为后续研究提供了较为明确的方向与理论基础,也有助于促进企业及其高层领导合理运用政治能力,规范政商关系。

### (二)企业高层领导政治能力未来研究展望

1.企业高层领导政治能力结构维度与量表开发。已有研究对企业或企业高层领导政治能力的分析仍主要集中于概念内涵与特征,且尚未形成一致的观点。本文虽然在社会网络分析与文献综述的基础上以企业高层领导政治能力统领已有相关概念,并对能力特征进行了系统分析,但并未对企业高层领导政治能力的结构维度与测量工具进行开发,而测量工具的缺乏会进一步限制未来的实证研究,不利于理论模型检验。同时,尽管部分学者运用代理变量,如政治关联(周红月, 2012)、PAC(政治行动委员会)捐款与游说强度(Brown, 2016b)等,来间接测量企业政治能力,但这种测量方法并不能完全涵盖政治能力的各个方面,效用有限。因此,后续研究



资料来源:本文作者绘制。

图3 企业高层领导政治能力研究整合模型

可通过对企业高层领导的访谈等,运用质性研究方法对其政治能力的结构维度与量表进行开发,以为未来的量化实证研究提供有效的测量工具。

2.企业政治策略性行为在企业高层领导政治能力与企业产出之间的中介机制。虽然现有研究对企业高层领导政治能力的作用结果进行了一定探讨,但主要集中于对其直接效应的分析与理论推导,缺乏对企业高层领导政治能力与其结果变量之间中介机制的分析与实证检验。根据资源依赖理论,组织的生存需要组织从其所依赖的环境及环境中相关的其他组织吸取资源,其生存建立在控制自身和其他组织关系的能力基础之上(Bonardi,2004)。这种能力可以视为一种政治能力。并且根据Pfeffer和Salancik(1978)的观点,组织应该被视为政治行动者,它会通过合并战略、网络行为等策略性行为来更好地控制环境、获取资源。因此,企业高层领导政治能力能够通过影响企业及其成员的策略性行为来影响其对环境、资源的控制等结果。这也与高阶梯队理论关于“企业高管特征—企业及其成员行为—企业产出”的观点一致。因此,未来的研究可在企业高层领导政治力量表开发的基础上,对企业不同的政治策略性行为(如政治网络行为、社会责任行为等)在企业高层领导政治能力与企业绩效、竞争优势等结果变量之间的中介作用机制进一步进行理论推导与实证分析。

3.企业高层领导政治能力其他作用结果分析,如社会效益、负面影响以及员工行为等。首先,已有研究对企业高层领导政治能力在宏观环境层面的作用结果主要关注制度环境塑造与风险防范,而对其社会效益鲜少分析。但不少研究表明,企业高层领导政治能力的重要特征便是与政府部门关系的发展和对政府政策的影响,而企业在与政府等相关监督管理部门建立良好关系、获取制度支持的同时,也面临着来自于政府等相关管理部门更多的社会责任期望,这会促使企业承担社会责任(张正勇等,2014)。因此,未来的研究可通过调研,对企业高层领导政治能力与企业的社会责任行为、社会效益之间的关系进行深入分析。其次,已有关于企业高层领导政治能力作用结果的研究较少且主要集中于其积极效应。然而,企业高层领导可能会基于自身的利益与政府等利益相关者建立关系,导致企业非市场成本过高,从而抑制企业创新等(张平和黄智文,2015)。同时,在国家制度不健全的情况下,企业高层领导如果不当运用政治能力发

展政商关系、影响制度与政策环境等,则可能助长政府官员的寻租与腐败行为(徐晋等,2011),从而损害企业价值和社会公正,不利于企业长远发展。因此,未来的研究可以进一步从积极与消极两个方面对企业高层领导政治能力的作用结果进行全面分析。此外,已有研究主要分析了企业高层领导政治能力在宏观环境层面与组织层面的结果,而未涉及个体层面的结果。根据社会学习理论,员工倾向于追随和模仿企业及其领导的行为。因此,企业高层领导对政治能力的运用,可能会影响员工对政治能力和政治行为的认知,进而影响员工的政治行为。因此,未来的研究可以对企业高层领导政治能力在个体层面的作用结果进行分析。

4.不同文化背景下企业高层领导政治能力特征与作用结果等的对比研究。已有研究虽然对影响企业高层领导政治能力的社会文化因素进行了一定探讨,但仅限于政治能力的形成,对于不同文化背景下政治能力在特征与作用结果等方面是否存在差异则未涉及。已有研究显示,地方文化氛围会塑造企业家等企业高层领导的政治导向(Blumentritt,2003),进而影响其政治能力的运用。中国关系导向的文化氛围致使企业高层领导更多运用发展政治关系网络的政治能力来为企业谋取发展所需的优惠条件与政治保护等(张建君和张志学,2005),而在西方文化下企业高层领导则更加注重运用影响政策与制度环境的政治能力来为企业发展塑造良好的行业环境(McGuire等,2012;Villa和Andrea,2014)。加之,受中西方不同公司治理与高管团队构成的影响,中西方企业高层领导政治能力也可能在具体表现形式与作用结果上存在差异。因此,未来的研究可通过调研,对不同文化背景下企业高层领导政治能力的特征与作用结果进行对比研究。

5.企业高层领导政治能力影响因素与形成机制研究。已有研究虽然对企业高层领导政治能力的影响因素进行了一定探讨,但并未进行全面分析,如对高科技行业与传统行业、家族企业与非家族企业等均缺少关注。同时,已有研究仅从理论上探讨了组织政治能力的生成机制,既缺少从个体角度对企业高层领导政治能力生成机制的分析,又缺乏对政治能力生成机制的实证检验。因此,未来的研究一方面可以通过质性研究(如案例研究)来构建企业高层领导政治能力的生成机制和全面影响因素模型,另一方面则可以在开发出有效的企业高层领导政治能力测量问卷的基础上,通过较大范围的问卷调查与量化研究,检验理论模型的有效性。

### 主要参考文献

- [1]高海涛,王芳,杨海轮.我国企业政治战略形成的影响因素研究[J].管理评论,2009,(6):121-128.
- [2]高勇强.政治企业家的制度创新模式——对浙江吉利、中国电信与海南凯立的案例研究[J].公共管理学报,2007,(1):62-69.
- [3]姚晶晶,鞠冬,张建君.企业是否会近墨者黑:企业规模、政府重要性与企业政治行为[J].管理世界,2015,(7):98-108.
- [4]由长延,唐素萍.企业领导能力三重透视[J].商业研究,2002,(7):13-15.
- [5]张建君,张志学.中国民营企业家的政治战略[J].管理世界,2005,(7):94-105.
- [6]张建君.嵌入的自主性:中国著名民营企业的政治行为[J].经济管理,2012,(5):35-45.
- [7]周红月.政府行为、企业家能力与民营企业绩效研究[D].大连:东北财经大学,2012.
- [8]Bonardi J P, Holburn G L F, Vanden Bergh R G. Nonmarket strategy performance: Evidence from U. S. electric utilities[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(6): 1209-1228.
- [9]Brass D J, Galaskiewicz J, Greve H R, et al. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective[J]. *The Academy of Management Journal*, 2004, 47(6): 795-817.
- [10]Brown R S. How do firms compete in the non-market? The process of political capability building[J]. *Business and Politics*, 2016a, 18(3): 263-295.
- [11]Brown R S. Firm-level political capabilities and subsequent financial performance[J]. *Journal of Public Affairs*, 2016b, 16(3): 303-313.

- [12]Brown R S. AT&T's establishment of a political capability[J]. *Journal of Public Affairs*, 2016c, 16(1): 57-65.
- [13]Dahan N. A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action[J]. *Journal of Public Affairs*, 2005, 5(1): 43-54.
- [14]Doh J P, Lawton T C, Rajwani T. Advancing nonmarket strategy research: Institutional perspectives in a changing world[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2012, 26(3): 22-39.
- [15]Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193-206.
- [16]Henisz W J. The power of the Buckley and Casson thesis: The ability to manage institutional idiosyncrasies[J]. *Journal of International Business Studies*, 2003, 34(2): 173-184.
- [17]Hillman A J, Hitt M A. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(4): 825-842.
- [18]Holburn G L F, Vanden Bergh R G. Making friends in hostile environments: Political strategy in regulated industries[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(2): 521-540.
- [19]Holburn G L F, Zelner B A. Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: Evidence from the global electric power generation industry[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(12): 1290-1315.
- [20]Keim G, Baysinger B. The efficacy of business political activity: Competitive considerations in a principal-agent context[J]. *Journal of Management*, 1988, 14(2): 163-180.
- [21]Lawton T, Rajwani T. Designing lobbying capabilities: Managerial choices in unpredictable environments[J]. *European Business Review*, 2011, 23(2): 167-189.
- [22]Lawton T, McGuire S, Rajwani T. Corporate political activity: A literature review and research agenda[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2013a, 15(1): 86-105.
- [23]Lawton T, Rajwani T, Doh J. The antecedents of political capabilities: A study of ownership, cross-border activity and organization at legacy airlines in a deregulatory context[J]. *International Business Review*, 2013b, 22(1): 228-242.
- [24]Nohong M. The moderating effect of efficiency and non-market capability in relationship between government involvement and resources to performance of water supply companies (PDAM) in Sulawesi, Indonesia[J]. *International Journal of Law and Management*, 2018, 60(2): 402-412.
- [25]Oliver C, Holzinger I. The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(2): 496-520.
- [26]Rajwani T, Liedong T A. Political activity and firm performance within nonmarket research: A review and international comparative assessment[J]. *Journal of World Business*, 2015, 50(2): 273-283.
- [27]Wan W P. Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies[J]. *Journal of Management Studies*, 2005, 42(1): 161-182.
- [28]Xin K R, Pearce J L. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support[J]. *The Academy of Management Journal*, 1996, 39(6): 1641-1658.
- [29]Yasuda N, Mitsuhashi H. Learning from political change and the development of MNCs' political capabilities: Evidence from the global mining industry[J]. *Management International Review*, 2017, 57(5): 749-774.

## Political Capabilities of Senior Corporate Leaders: Concept, Integration Model and Research Prospects

Liang Yan, Li Yanping

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

**Summary:** The political environment and its stakeholders, with the government as the main body,

play an increasingly important role in the development of the company. As a result, the political capabilities of senior corporate leaders are also increasingly critical. According to the relevant literature and using social network analysis methods, this paper clarifies and defines the concept and characteristics of the political capabilities of top leaders, and believes that political capabilities are a kind of capability possessed by corporate senior leaders and their leading teams, based on the enterprise conditions and the external environment, through the development of political and business relations and the allocation of political resources, predicting, adapting and influencing the political environment of enterprises to prevent and control policy risks, gain competitive advantages, and improve the performance of enterprises.

At the same time, through a systematic review of existing research, this paper finds that the political capabilities of senior corporate leaders are composed of three aspects of capacity characteristics: political and institutional environment control, political relationship network development, political resource integration and application. The formation of senior corporate leaders' political capabilities is influenced by three factors: leader, organization and environment. Among them, the characteristics of the leader include the values, personalities, cognitive preferences and knowledge experience of senior corporate leaders. The organizational characteristics include the ownership structure, the size and the stage of development of the company, etc. The environmental characteristics mainly include the maturity of the national market environment, the characteristics of the institutional environment, and the environmental characteristics of the industry. In addition, this paper also finds that the influence of senior corporate leaders' political capabilities is mainly on the organizational and environmental levels. At the organizational level, senior corporate leaders' political capabilities mainly affect the strategic choice of enterprises and the competitive advantage of enterprises, which in turn affects the value and performance of enterprises. At the macro-environment level, political capabilities help enterprises to obtain a public policy environment beneficial to themselves, and avoid policy risks from the external environment.

Finally, based on the above research, this paper constructs an integration model of senior corporate leaders' political capabilities, and puts forward future research directions. It believes that the follow-up research can further develop the measurement scale of senior corporate leaders' political capabilities, explore the intermediary mechanism of corporate political strategic behaviors between senior corporate leaders' political capabilities and corporate output, and study the comparative differences between the characteristics of senior corporate leaders' political capabilities and the results of their roles in different cultural backgrounds, as well as the other results and formation mechanisms of senior corporate leaders' political capabilities. The results provide a systematic theoretical framework for the follow-up research, which contributes to the practice and effective application of senior corporate leaders' political capabilities.

**Key words:** senior corporate leaders; political capabilities; stakeholders; political environment; social network analysis

(责任编辑:王舒宁)