

# 基于高管认知的衰退企业战略创新模型

冉 敏

(浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310058)

**摘 要:**当企业遭遇了持续性绩效衰退所带来的生存危机时,是否会采用战略创新行动来复苏绩效,拯救命运?研究认为,这取决于作为企业战略决策者的高层管理者(TMT)如何认识与理解企业的衰退情境、现有战略以及创新可能带来的结果。由此,并进一步提出,TMT对企业衰退原因的归因模式体现了其构思战略创新方案的意愿,而TMT自身知识结构的复杂性和聚焦性则体现了其构思战略创新方案的能力。但是,TMT的归因模式与知识结构受到了TMT异质性、薪酬、规模、变革以及CEO任期等与其自身经历特征相关因素的影响。总之,归结为TMT的认知调节了企业衰退与战略创新之间的关系。

**关键词:**TMT;高管认知;战略创新;企业衰退

中图分类号:F272

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)19-0092-04

## 0 引言

当遭遇持续性绩效衰退时,是否会采用战略创新行动来摆脱困境?以Staw et al.<sup>[1]</sup>为代表的学者认为,为了迅速改善绩效和保护自身利益,企业的战略决策者通常倾向于采用那些给企业带来过成功的惯例,而不是战略创新;而以Barker<sup>[2]</sup>为代表的学者则认为,企业衰退的现实表明,现有的企业战略和环境需求之间存在巨大的差距,因此战略决策者通常会寻求创新性行为来应对新的情境,因此企业衰退刺激了战略创新。那么,企业衰退究竟是阻止还是刺激了战略创新行为?

## 1 战略创新的内涵与管理者认知视角

### 1.1 战略创新的内涵

Markides<sup>[3]</sup>等学者指出,战略创新指的是企业通过采用新的顾客价值创造方式,或改变自身经营模式来改变现有利基市场的竞争规则,以便获得持续竞争优势的战略行为。许多学者都强调了战略创新的重要性,如Hamel<sup>[4]</sup>认为战略创新可以通过改变传统束缚和建立新的游戏规则而使企业获得“核心能力”;Jacobs & Heracleous<sup>[5]</sup>则指出通过战略创新可以建立显著的和持续的独特性,从而使企业在竞争性市场上获得持续性成功。可以看出,战略创新的核心内涵是“改变”,即通过改变与外部环境的互动规则,或改变内部的资源配置模式,从而使企业获得持续竞争优势。

但是,正如任何事物都具有两面性一样,战略创新对先前战略或惯例的改变或抛弃行为,一方面通过创造新颖

性和独特性可能给企业带来了新的竞争优势;但另一方面则意味着企业需要付出资源等成本,并且可能创造了不确定性和损害相关利益者的利益,从而给企业带来了生存风险。因此,企业需要怎样的战略创新以及需要多大程度的战略创新,在本质上是一个需要进行利弊权衡的战略决策行为,如Markides指出那样,战略创新就是“突破规则的战略”。

### 1.2 管理者认知视角

Schwenk<sup>[6]</sup>指出,战略决策的认知视角主要探讨的是战略决策者的认知如何影响企业的战略决策。其基于两个基本的理论假设:①组织是一个解释系统,战略决策者对内外环境的理解和解释影响组织的战略行为;②个体对事件结果的解释通常存在着自利性归因偏见,并且受到其自身经历与背景的影响。也就是说,在管理者认知视角中,企业的环境是经过管理者主观过滤之后的选择性环境,而非客观真实的环境。不仅如此,企业管理者在进行环境扫描和解释时,不仅受到了自身经历与职业背景所带来的狭隘性,而造成对环境特征的无意识过滤;而且更为重要的是,其可能受自身利益驱使下的欺骗性而造成对环境真相的故意歪曲。管理者对环境的故意扭曲,实际上是其主观意志的体现,或者说管理者基于保护自身既得利益的主观意愿的体现,即所谓的自利性归因偏见。事实上,大量研究证实了管理者的这种自利性行为,如McKinstry<sup>[7]</sup>指出:“管理层在业绩表现好时将功劳归因于自身能力;在业绩表现差时将问题归因于经济环境”。而管理者对环境的无意识过滤,则体现了其自身能力的缺陷,或者说管理者由于自身知识或认识能力的欠缺而对真实环境的无意识过滤。如Simon<sup>[8]</sup>指

出,由于信息的不完全性和认识能力的局限性,人类决策只能是有限理性;Ford & Baucus<sup>[9]</sup>也指出,管理者受到长期经历和学习背景的影响,通常会过滤那些与其认识框架不相符合的信息,即认知惰性。由此,可以发现,管理者与组织环境之间存在着如图1所示的关系:

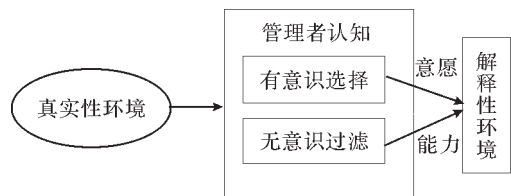


图1 管理者认知与组织环境

那么,对于处于衰退困境中的企业而言,其是否采用战略创新方式来复苏绩效,拯救命运,是否受到了作为战略决策者的企业高层管理者(TMT)认知的影响呢?

## 2 基于高管认知的战略创新模型

### 2.1 高管认知影响衰退企业战略创新

面对衰退困境,企业是否采用战略创新行动,在本质上是一种决策行为。正如项保华和李绪红<sup>[10]</sup>所指出那样:“现实决策实际上只是带有时间、信息、资源、能力等约束条件的最优化过程”,在这种最优化的过程中,决策所需的信息越不充分,就越依赖于人的判断与选择。Barker & Duhaime<sup>[11]</sup>也指出,企业衰退是生存危机,绩效衰退的现实带来了巨大的不确定性,其影响了决策者对各种复杂因果关系的判断。事实上,大量扭转理论学者认为,战略决策者的主观认知影响着衰退企业的战略创新行为。首先,当衰退危及到了企业生存时,为了解决这一“问题”,战略决策者需要扫描环境,收集相关信息,而在这一过程中,战略决策者的认知模式成为了信息过滤器,从而迫使其只关注和思考与某种特定战略创新行为相关的信息。接着,战略决策者对被过滤过的信息进行处理,此时,其认知模式将影响决策者利用信息所假定的因果关系,从而影响其对企业现有问题的判断;最后,认知模式影响决策者对各种战略备选方案的设计与选择。但通常而言,企业的高层管理团队(TMT)是企业的战略决策者。因此,衰退企业的战略创新程度受到了TMT认知模式的影响。

### 2.2 影响战略创新的两个基本方式:归因模式与知识结构

Xin<sup>[12]</sup>指出,企业决策者的认知模式,主要体现为决策者的知识结构和归因模式。因此,本文下面就从TMT对衰退情境的归因模式和TMT知识结构的复杂性及聚焦性特征,来剖析TMT认知模式与衰退企业创新之间的关系。

#### 2.2.1 构思战略创新的意愿:TMT对衰退原因的归因模式

既然衰退对于企业而言是生存危机,其不仅意味着资源极度稀缺,而且也逼迫企业尽可能在短时间内迅速扭转绩效,这就在客观上限制了企业进行过多的试错学习。而战略创新不仅意味着企业需要付出成本,也必须承担着创新结果不确定的风险,不但关乎企业的命运,而且也威胁

着TMT自身的工作安全,因此,一旦TMT决定使用极其稀缺的资源进行战略创新时,必须要有充分的理由说服自己以及其他相关利益者。当企业面临衰退困境时,是否需要采取行动,什么时候行动以及如何行动,都是建立在作为战略决策者的TMT对内外环境分析结果的基础上进行的。Krueger<sup>[13]</sup>指出,战略决策者对衰退原因的认知指引着衰退企业扭转战略的方向,而心理学理论指出,人们通常依据原因来源、可控制能力和情境稳定性来认知失败事件。因此,当企业遭遇衰退困境时,TMT也会从衰退原因的来源、可控性和稳定性来理解企业绩效的衰退。

如果衰退是由于内外情境的永久性变化所导致的,那么这就意味着企业现有战略所基于的基本假设失效,因而需要进行大规模的战略创新;反之,如果衰退只是周期性的经济波动或暂时性的突发事件所导致的,那么企业并不需要较多的行动,而只需要静静地等待着危机的过去。同样的,当衰退的爆发超出了企业自身的能力,如政府法规、自然灾害等,那么即使企业改变现有战略,可能都无法扭转局面;反之,如果衰退是企业可以控制的,如原材料涨价,消费偏好改变,企业则可以通过进行成本控制或改变战略定位来应对。如果衰退是由外部环境原因所导致的,而不是企业内部运营问题,那么企业所采取的战略行为也是大相径庭的。

总之,无论导致企业衰退的客观原因究竟是什么,当TMT将衰退原因归因为外部的、暂时的和不可控的,与其归因为内部的、永久的和可控的,其所采取的战略行为将截然不同。前文也指出,管理者对环境的故意曲解是其主观意志的体现,因此,本研究认为,TMT对衰退原因的归因模式体现了其构思战略创新的意愿。

#### 2.2.2 构思战略创新的能力:TMT知识结构的复杂性与聚焦性

既然战略创新意味着先前惯例的抛弃,构思新的行动方案或流程,这就需要TMT具备构思战略创新的知识。Xin<sup>[12]</sup>指出,战略决策者知识的两个结构性特征,即复杂性和聚焦性,将影响衰退企业的扭转战略构思。

复杂性衡量了TMT所拥有的知识数量和种类,以及各种知识要素之间因果关系的多少,因此,复杂的知识结构意味着TMT在战略决策过程中能够构思出更多的方案,能够更清晰地勾勒出各种问题之间的因果关系,因而其能够促进TMT构思战略创新方案的能力。而聚焦性则反映了TMT所拥有的知识围绕着少数“核心”概念的程度,而这些核心概念通常是TMT成员在长期的经历中所积累起来的。在长期的试错学习过程中,TMT成员将那些被检验是“对”的或“正确”的概念强化,从而围绕这些概念形成了自身的知识结构。一些学者认为聚焦性强的知识结构通常可能导致认知惰性,因为这些根植于TMT成员个人经历的知识,很难被抛弃。也就是说,聚焦性强的知识结构意味着将TMT的思维限定在一些明确的以及带来成功的惯例性战略方案中,从而阻止了其构思和尝试创新性战略的行动。

正如俗语所说,“只有想不到的,没有做不到的”。前文

也指出,管理者由于自身知识的原因而过滤环境信息的行为是其能力缺陷的体现。因此,本研究认为,TMT知识结构的复杂性与聚焦性特征体现了其构思战略创新方案的能力。

### 2.3 影响TMT认知模式的主要因素

哪些因素可能影响TMT对衰退的认知模式呢?根据现有相关文献的研究成果,并结合企业的实际运营,本文认为,TMT变革比例、规模、异质性和CEO任期可能是其中最重要的因素。因为这些与TMT自身经历与背景息息相关的因素,其塑造着TMT的思维模式与行为准则,进而可能影响他们对衰退情境的认知,从而影响他们对采用战略创新来应对衰退的意愿和能力。

#### 2.3.1 影响TMT衰退原因归因模式的主要因素

大量研究表明,由于TMT作为企业的战略决策者,其对企业的绩效结果承担责任,因此,当企业处于衰退困境时,TMT通常会产生“自利性归因偏差”。

事实上,Ford & Baucus在研究中证实了衰退困境中TMT的这种自利归因偏差的存在;并且他们在研究中一致发现,当曾经成功的企业在遭遇最初的绩效衰退时,企业的现任高层管理者通常将衰退原因归因为本质上是外部的、超出控制能力的和暂时的。这实际上反映了大多数高层管理者维持现状和赦免自己对企业衰退负有责任的潜意识动机。而当企业由新的高层管理成员领导时,则更倾向于将衰退原因归因为企业自身的战略失误,从而可能对现有战略进行变革。Barker et al.则在研究中发现,衰退企业的战略变革程度与TMT替换比例之间具有显著的正相关关系。也就是说,当TMT中人员被变革的比例越大,则企业更倾向于采用大规模的战略变革来应对衰退。而TMT的薪酬水平也影响他们对衰退原因的归因。TMT的薪酬通常与企业绩效挂钩。因此他们更愿意将衰退原因归因为外部环境,以便减少股东等相关利益者对他们问责,从而影响其薪酬和工作安全。CEO任期也对TMT的衰退归因产生重要影响。CEO作为TMT集体中的核心领导,其对组织绩效的结果承担着比其他成员更多的责任,随着任期的延长,其参与了更多的战略决策,因而也就承担着更多的责任。在衰退困境中,为了避免相关利益者对其能力的指责,较长任期的CEO可能极力寻找理由去掩饰他们的失误,以便保护自身利益,从而更可能产生自利性归因偏见。事实上,Bowen<sup>[14]</sup>通过对上市公司年度报表的研究发现,当业绩较差时,现任CEO倾向于将绩效困境归因为外部问题,而当绩效较好时,则认为是自身卓越的管理水平。因此,正如Miller<sup>[15]</sup>所指出的那样:CEO由于对现状的“承诺升级”,从而较少愿意去改变组织的战略和结构,以便维持他们的权威。

#### 2.3.2 影响TMT知识结构的主要因素

既然知识结构反映了TMT在过去的学习以及工作经历中所积累的知识特征。一般而言,TMT的规模越大,即组成的人员越多,则意味着TMT作为集体而言,其拥有的知

识也就越多,即复杂性越强;反之,一个由较少成员构成的TMT,其知识的聚焦性也就越强。因此,TMT规模影响其知识结构的复杂性与聚焦性。但是一些学者指出,如果TMT是由具有相同教育背景或职业经历的人所构成,即使其人员众多,其知识也可能非常单一。因此,他们提出TMT的异质性是影响TMT知识结构的重要因素。所谓TMT异质性,指的是高层管理团队背景、职业经历等的异同程度。通常认为,TMT成员之间的异质性越强,则TMT在信息收集和处理过程中所拥有的方法也就越多,从而信息流入也就越多,因而TMT知识结构的复杂性也就越强;反之,TMT的同质性越强,则信息渠道或来源也就越少,这就意味着TMT只能获得较少的新创意,甚至加速了他们的知识结构锁定于先前的经验中,从而聚焦性也就越强。CEO任期也是影响TMT知识结构特征的一个重要因素,因为CEO作为TMT中的核心领导者,其起着筛选、协调与塑造整个团队认知模式的作用。Hambrick & Fukutomi<sup>[16]</sup>发现CEO的工作兴趣、权威、信息处理模式可能随着他们的任期长短而变化。当TMT由较长任期的CEO所领导时,可能更局限于他们所熟悉的信息处理模式,而较少可能吸纳新的信息与创意,这样,就使得TMT的知识结构可能变得越来越聚焦,而较少有复杂性。

#### 2.4 基于高管认知的衰退企业战略创新模型

综上所述,可以看出,当企业遭遇衰退困境时,是否采用战略创新行为,取决于两个基本条件,即:①TMT构思战略创新的意愿;②TMT构思战略创新的能力。TMT构思战略创新的意愿,具体体现为其如何认识和理解导致陷入衰退困境的原因,即是衰退原因归因为暂时的还是永久性?是来自于企业外部环境还是企业内部运营过程?是企业可以控制的还是超出了企业的能力?而TMT构思战略创新的能力,则体现在其知识结构的复杂性和聚焦性特征上,即TMT所拥有的知识种类和数量多不多,所能够厘清的因果关系复不复杂?还是更多地聚焦于少数核心概念?

根据Hambrick et al.<sup>[17]</sup>为代表的高层梯队理论,个体的认知能力和知识结构受到了其自身经历的影响,如教育背景、职业经历、社会地位以及利益关系等。由此,结合大量衰退研究的成果,本文构思出了以下模型,如图2所示:

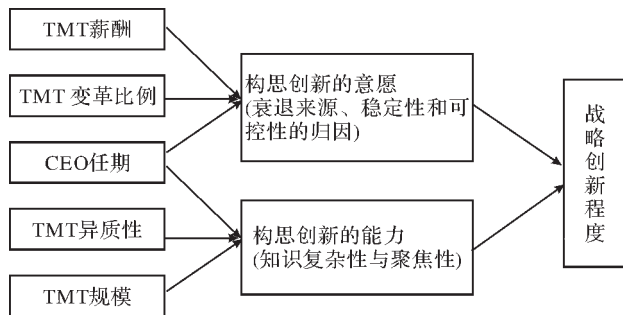


图2 TMT认知与衰退企业战略创新

### 3 结论与建议

本研究通过对企业高层管理者认知的剖析,构建了高

层管理者(TMT)认知对衰退企业战略创新影响的模型。这一模型基于两个基本的理论假设,即:①组织是一个解释系统;②个体的自利性归因偏见影响其行为。事实上,大量实证研究结果证实了TMT对衰退原因的归因模式,以及TMT知识结构的复杂性与聚焦性特征都影响着衰退企业的扭转战略选择。因此,本研究提出,企业高层管理者对衰退原因的归因模式体现了其构思战略创新的意愿;而其知识结构则体现了其构思战略创新的能力;TMT异质性、薪酬、规模、变革以及CEO任期等则是影响TMT认知的重要因素。这一概念模型有两个重要意义:一是试图弥补现有扭转理论中关于企业衰退与战略创新关系的争论。本研究认为,TMT认知是影响企业衰退与战略创新关系的关键调节因素。二是试图揭开衰退企业战略形成的“黑箱”。现有衰退和扭转的研究更多关注的是企业内外客观环境条件对扭转战略的影响,而忽视了作为战略决策者的高层管理者,其由于能力的缺陷和处于自身利益的保护,而对企业的扭转战略选择产生重要的影响。

任何研究模型可能都无法同时兼顾通用性、精确性和简洁性,因此,本研究模型在试图关注模型的通用性和简洁性时,可能忽视了对细节描述的精确性。尤其是企业的行为复杂难测时,各种主客观条件都可能对其产生影响。而这些情境因素或背景条件也是衰退企业进行战略创新时所不可忽视的,如行业增长率、企业资源条件等。因此,在以后的实证研究中,不仅需要关注TMT认知的影响,也需要分析其它因素可能存在着影响作用。

#### 参考文献:

[1] STAW B.The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*. [J].1981(6):577-587.

[2] BARKER III, V L, DUHAIME, I M. Strategies Change in the Turnaround Process. *Strategic Management Journal* [J]. 1997, 18(1):13-38.

[3] MARKIDES C C. Strategic innovation [J]. *Sloan Management Review*, 1997, 38(3):9-23.

[4] HAMEL G. Strategy as Revolution [J]. *Harvard Business Review*, 1996(7/8):69-82.

[5] JACOBS C D, HERACLEOUS L T. Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. [J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2005, 18(4):338-352.

[6] SCHWENK C R. Cognitive simplification process in strategic decision-making [J]. *Strategic Management Journal*, 1984(5): 111-128.

[7] MCKINSTRY S. Designing the Annual Reports of Burton PLC from 1930-1994 [J]. *Accounting, Organizations and Society*, 1996, 21(1):89-111.

[8] SIMON H A. A behavioural model of rational choice [J]. *Quarterly Journal of Economics*, 1955(69):99-118.

[9] FORD J D, BAUCUS D A. Organizational adaptation to performance downturns—an interpretation-based perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 1987, 27(3):445-466.

[10] 项保华, 李绪红. 管理决策行为: 偏好构建与判断选择过程 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005.

[11] BARKER III, V L, DUHAIME, I M. Strategies Change in the Turnaround Process. *Strategic Management Journal* [J]. 1997, 18(1):13-38.

[12] XIN LIANG. Strategic Mindsets in Turnaround Attempts: Antecedents, Decision Making, and Influences [D]. ProQuest Digital Dissertations, 2007.

[13] KRUEGER D A. Turnarounds and sustainable competitive advantage: an integration and study of decline and recovery [D]. ProQuest Digital Dissertations, 1997.

[14] BOWMAN E H. Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk [J]. *Interfaces*, 1984(14):61-71.

[15] MILLER D. Some organizational consequences of CEO succession [J]. *Academy of Management Journal*, 1993 (36): 644-659.

[16] HAMBRICK D C, FUKUTOMI G D S. The Seasons of a CEO Tenure. [J] *Academy of Management Review*. 1991, 16 (4): 719-742.

[17] HAMBRICK D C, MASON P A. Upper Echelon—the Organization as a Reflection of Its Top Managers. [J]. *Academy of Management Review*. 1984, 9(2):193-206.

(责任编辑:陈晓峰)