

文章编号:1002-980X(2007)11-0047-06

衰退困境中企业 CEO 变革的机理

项保华, 冉 敏

(浙江大学 管理学院, 杭州 310058)

摘要:在针对衰退企业回归正常增长状态的扭转研究中,绝大多数学者认为,更换现任 CEO 是扭转战略成功的先决条件。CEO 变革会改变企业战略的认知框架,即改变企业的战略假设,而考虑到企业衰退程度的差异性以及形成各种衰退状态原因的复杂性,扭转过程可能并不需要从根本上改变现有战略,因此,CEO 变革不是实施扭转战略的必备前提。

关键词:CEO 变革;归因偏差;战略假设;衰退程度

中图分类号:F270 **文献标志码:**A

当企业处于绩效衰退的困境时,CEO 的行为关系到衰退企业的命运:或者扭转成功,或者继续衰退直至破产。但是,在聚焦如何逆转衰退复苏绩效增长的扭转战略(turnaround strategies)研究中,绝大多数研究者认为,企业要成功扭转就必须替换现任 CEO。Hofer^[1]甚至主张 CEO 变革是企业成功扭转的先决条件,然而,也有一些学者持有异议,如 Daily & Dalton^[2]就指出,一些成功扭转的企业并没有进行 CEO 变革。

那么,在衰退困境中的企业是否需要进行 CEO 变革呢?

1 衰退情境中 CEO 变革主张的基本假设

通常而言,坚持衰退困境企业成功扭转必须更换当前 CEO 的主张是建立在三个基本假设基础之上的:即 现任 CEO 的能力欠缺; 现任 CEO 的认知偏见; 现任 CEO 的合法性丧失。

Brenneman^[3]认为,企业之所以进入衰退是因为现任 CEO 的决策能力具有缺陷,他们本身并不能改变自己所制定的战略,即使他们认识到企业具有扭转的必要性和紧迫性,可能也不具备产生正确的扭转战略所需要的能力。因为在衰退情境中,扭转企业绩效所需要的技能,与企业成功时期所需要的技能是不同的,因此,选择那些具备当前情境所需要

能力的 CEO 是扭转成功的前提之一。

而另外一些学者则指出,由于要减轻被企业内外关键相关利益者指责的压力,推卸自己对衰退结果的责任,现任 CEO 通常不会客观的评价衰退原因和情境,他们的这种认知偏见将导致制定出远离企业真实衰退原因和情境的(甚至可能是相反的)扭转战略,从而不但不能扭转企业绩效,反而可能导致企业进入继续衰退或破产等“万劫不复”的厄运之中。比如,Clapham et al^[4]在研究中发现,那些具有较多偏见归因的 CEO 通常都导致了企业后来的不良绩效;相反地,他们也发现那些对企业绩效结果(无论是积极的还是消极的)显示出较少偏见归因的 CEO,以及在衰退期间更多地认识到环境威胁的 CEO,通常都能领导企业扭转成功。因此,只有替换了 CEO,企业才可能获得适合于成功扭转所需要的根本知识、看法和假定,最终制定出符合企业情境需要,彻底改变企业绩效困境的扭转战略。

还有一些学者则从 CEO 合法性的角度,探讨 CEO 变革的必要性。所谓 CEO 合法性,实际上就是 CEO 是否被企业关键相关利益者认可与接受(Zimmerman & Zeitz)^[5]。因为企业绩效的衰退导致关键的相关利益者对现任 CEO 的信任度下降,因此,只有替换了现任 CEO,才能显示企业变革的决心与行动,从而激励关键相关利益者为企业扭转所必需的资源。比如,Salancik & Meindl^[6]在研

收稿日期:2007-06-12

基金项目:国家自然科学基金(70672044)

作者简介:项保华(1957-),男,浙江仙居人,浙江大学管理学院,教授,博士生导师,主要从事战略管理研究;冉敏(1975-),女,四川宣汉人,浙江大学管理学院,企业管理博士研究生,主要从事战略管理研究。

究中发现,有时候新任 CEO 作出具有偏见的归因,并不是他们真实意愿的表达,而是为了操纵股东对企业的信心,并且相信企业在未来能够改善绩效。

那么,从逻辑上讲,当这三个假设所依据的条件不成立时,是否意味着没有必要进行 CEO 变革呢?因为没有任何一个人可以担保新任 CEO 就一定比现任 CEO 做得更好;而企业先前的成功(衰退意味着企业曾经也拥有过辉煌业绩)至少证明了现任 CEO 具备一定能力,并且也获得过关键相关利益者的支持。既然企业管理是基于特定情境的,那么新任 CEO 扭转企业的能力有待证明,而合法性也有待建立。因此,以能力欠缺和合法性丧失为理由主张 CEO 变革,至少是不充分的;并且学者们都主张的是替换现任 CEO,而不是撤消 CEO 战略决策者的角色,改变决策模式。那么,主张 CEO 变革最为充分的理由是否就是 CEO 的认知偏见问题呢?

2 衰退情境中 CEO 变革本质

要剖析现任 CEO 的认知偏见是否是被替换的最充分的理由,我们得分析现任 CEO 是否存在着认知偏见,以及这种偏见是否不利于企业的扭转;而新任 CEO 是否不存在着类似的偏见,或者新任 CEO 的偏见是否恰恰是有利于企业的扭转。

2.1 CEO 对衰退情境的归因偏差

事实上,心理学理论指出,人们通常依据原因来源、可控制能力和稳定性来考察成功或失败事件。但是,由于受到信息收集的限制,以及为了保护自己的利益,人们往往会作出与事实不符的判断,即产生归因偏差。那么,当企业处于衰退状态时,现任 CEO 与新任 CEO 可能会如何来解释企业当前情境呢?

正如通常的管理理论所指出的那样,CEO 是对企业最终绩效结果负责的个体,从而外界将企业的失败当作了 CEO 自身的失败,因此,当现任 CEO 面临衰退困境时,通常会做出有利于自己的归因,即产生“自利”归因偏差(self-serving bias in attribution)。事实上,Ford & Baucus^[7]和 Hedberg & Jonsson^[8]在研究中都证实了衰退困境中 CEO 的这种自利归因偏差的存在;并且他们一致发现,当曾经成功的企业在遭遇最初的绩效衰退时,企业的现任 CEO 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性的因素。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。总之,企业现任 CEO 面对衰退

时,通常会作出利我归因,即衰退原因是外部的、不可控的和暂时的。

同样,如果进行了 CEO 变革,新任 CEO 也存在着在新环境中证明自己,以及为开展工作所必需的权威与合法性,因此他们也有自己的利益,那么,他们是否也会存在着归因偏差呢?事实上,大量的研究也表明,当新任 CEO 在开展扭转行动时,由于不需要为过去的绩效衰退承担责任,并且为了证明自己是有能力解决企业问题的,通常也会对衰退作出有利于自己的归因,因此,如同 Muller et al.^[9]指出的那样,新任 CEO 将衰退原因归因为内部的、可控的和永久性的因素。

由此,我们就得到了现任 CEO 与新任 CEO 各自可能对衰退的归因模式(如表 1)。

项保华和李绪红^[10]指出:“相对于客观存在的事实而言,无论人们做何种归因,也不管这种归因是否正确,最终都会在很大程度上影响人们的思维与行动,因为人们通常不是针对外部的实际刺激作出反应,而是针对他所理解的或认为的引起这些刺激现象的原因做反应的”。因此,不同的衰退归因将指引着不同的扭转战略决策。我们在前面分析出,现任 CEO 与新任 CEO 都需要维护自我利益,对衰退困境都具有认知偏见,只是他们对衰退困境的归因是完全相反的。既然现任 CEO 与新任 CEO 都可能存在认知偏见,那么,他们的认知偏见将会导致他们作出什么样的战略决策呢?

表 1 原任 CEO 与新任 CEO 可能的衰退归因模式

	控制点		稳定性		可控性	
	内部	外部	永久	暂时	可控	不可控
原任 CEO		√		√		√
新任 CEO	√		√		√	

2.2 CEO 衰退归因与扭转战略决策

Schendel et al.^[11]将扭转战略分类为运营性与战略性扭转行动两类,运营性扭转指的是在现有战略基础上的运营方式的调整,其目的是提高企业运营效率,如削减成本、提高生产率等;而战略性扭转则指的是改变现有战略的创新性行动,如新市场/新产品开发、新的战略定位等。大量扭转实证研究已证明,对于衰退困境中的企业而言,这两种战略都可能促使企业扭转成功。但是,相对于效率性扭转而言,改变现有战略的战略性扭转需支付更多的成本,并且风险也比较大。而当企业处于衰退困境时,资源尤其稀缺,时间也异常紧迫,这在客观上限制了企

业的任意试错学习。因此,一旦企业 CEO 决定使用极其稀缺的资源进行创新性扭转战略行动时,必须具有充分的理由说服自己以及其他相关利益者。

如果当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不再适合当前环境,需要改变现有战略,进行创新性的扭转行动;相反,如果衰退是周期性的或暂时的因素所导致时,那么当这种调整时期一旦过去,企业的绩效也就会自动恢复,因而,企业也就没有必要付出改变现有战略的代价。事实上,Mueller et al.^[9]在研究中发现,当 CEO 将衰退归因为暂时的现象时,他们可能就认为没有必要付出战略创新的成本与努力,而采取“观望”(a wait-and-see attitude)的态度,或者效率性的行动;相反,如果 CEO 将衰退归因为永久性的因素时,则可能作出创新性的行动。

同样的,当衰退是超出企业的控制能力时,如政府法规、自然灾害、突发事件等等,那么这种衰退即使需要改变战略,企业也没有能力去实施,而只能进行企业内部的效率性调整与提升。因此,当 CEO 将衰退原因归因为不可控时,可能会导致他们采取效率性战略;相反,他们则会采取创新性战略。事实上,Wood & Bandura^[12]在研究中发现,那些相信他们具有控制能力的 CEO,通常会采取战略创新行动;相反地,当 CEO 认为他们不能控制衰退原因时,通常会陷入“习得性无助”(learned helplessness)情境,从而降低他们的创新热情。

如果衰退是由于外部环境原因所导致的,而不是 CEO 自身决策失误或自身能力的问题,那么当然也就没有必要改变现有战略;并且如果改变现有战略,反而会证明是他能力有缺陷,所以现任 CEO 也不会主动去改变由他们自己所制定的现有战略。

总之,无论企业衰退的客观事实如何,只要 CEO 感知衰退是暂时的、外部的、不可控制的因素所引起时,那么他们通常不会作出改变现有战略的决策;反之,如果 CEO 感知衰退是永久的、内部的、可控的因素所导致的时,则他们可能会作出重新定位战略、采取创新性扭转战略的决策。由此,结合前面的归因模式,我们可以得到不同 CEO 的衰退归因可能导致的扭转战略决策(如表 2)。事实上,许多扭转研究者在研究中几乎发现了同样的结论,即现任 CEO 通常会采取不改变原来战略的效率性扭转行动,而新任 CEO 则通常倾向于选择战略变革型扭转行动。

于是,我们可以得出如下推论:

推论 1:不同的衰退归因将导致不同的扭转战略决策,现任 CEO 通常会继续先前的战略;而新任 CEO 则会改变现有战略。

表 2 CEO 归因与扭转战略决策模式

	衰退原因归因	扭转战略选择倾向
原任 CEO	外部、暂时、不可控	效率性扭转行动
新任 CEO	内部、永久、可控	创新性扭转行动

2.3 衰退情境中 CEO 变革的本质

从前面的分析可以看出,现任 CEO 与新任 CEO 各自不同的衰退归因产生了不同的扭转战略决策。那么,除非有理由证明现任 CEO 的归因所形成的扭转战略决策不利于企业扭转,而新任 CEO 的归因所导致的扭转战略决策恰恰是合适的,否则就算存在不同的归因与战略决策都不能推导出必须进行 CEO 变革的结论。

要回答这个问题,我们需要对企业衰退与现有战略之间的关系进行剖析。

2.3.1 企业衰退与现有战略

项保华^[13]指出,企业环境、使命和实力构成了企业的战略三假设,其体现了企业战略决策者对于企业运行指导思想的认识,最终影响和决定了战略决策者的战略选择与行为。战略三假设之间的匹配是制定正确战略的前提,否则将导致战略失效。因此,当企业遭遇衰退,实际上表明现有战略至少已经失去一定程度的有效性,那么,企业现有战略所依据的初始假设也不再适合企业当前的情境。

Sheppard & Chowdbury^[14]将企业衰退分类为 K 型衰退和 R 型衰退: K 型衰退,即由于企业所在微观利基环境中的承载能力(capacity)下降所导致的企业衰退,主要是由于技术变化、需求变化、行业结构变化和种群密度变化等外部环境变化所引起的; R 型衰退,指的是企业内部资源减少而导致的衰退,主要是由于 CEO 认知惰性所导致的决策错误所引起的。

将企业衰退与现有战略假设结合起来,可以看出: K 型衰退实际上就表明现有战略的外部环境假设失效,因此扭转战略的形成需要重新评估外部环境;而 R 型衰退则表明现有战略的内部实力假设失效,相应地扭转战略的形成应该重新评价企业内部实力;而在新的环境假设、实力假设基础上,修正企业的使命目标实际上就成为扭转战略的基本内涵。因此,企业衰退实际上表明由于情境变化,现有战略假设之间失去了匹配性,导致现有战略产生缺陷;而

认知惰性则使得现任 CEO 作出了错误的决策,这两者结合起来,共同促成了现有战略在新的情境中失去了有效性,从而导致企业绩效的衰退(如图 1 所示)。

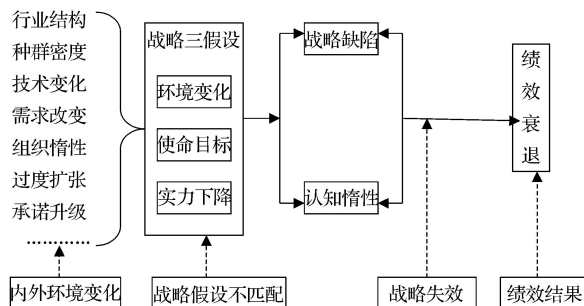


图 1 企业衰退与现有战略

由此,我们可以得到如下推论:

推论 2:绩效衰退表明企业现有战略失效,需要修正战略假设。

2.3.2 CEO 变革的本质

从前面的分析中可知,企业衰退表明现有战略存在着缺陷,那么,这与衰退困境中的 CEO 变革之间具有什么样的关系呢?

事实上,战略给企业提供了理解和解释内外环境问题的框架,成为了企业的信息过滤器,其可能导致 CEO 只聚焦于那些执行现有战略所必需的信息,而忽视那些与现有战略似乎不相关的信息。项保华和李绪红^[10]指出,任何决策者都拥有一定的关于行为、后果及可能引发的连锁反应的概念,这些概念会受到框架的激发,从而使得人们表现出不同的判断与选择倾向。那么,当企业遭遇衰退时,现任 CEO 在具有缺陷,已经与客观情境不符合的现有战略框架的过滤下,可能会歪曲真实客观的事实。

而在扭转研究中,通常认为扭转战略应该与衰退原因相匹配。比如, Schendel et al.^[15]指出,如果是运营性问题,则应采取运营性扭转行动;如果是战略性问题,则应采取战略性扭转行动;D'Aveni & MacMillan^[16]指出,扭转战略的有效性是基于对衰退原因的正确认识基础上的,许多企业扭转失败正是由于扭转战略背离了真实的衰退原因。但是,个人的经验、情感和立场,导致了其对事物和社会事件具有选择性特征,而具有不同选择性特征的 CEO 对衰退情境的归因是不同的。因此,对现任 CEO 的替换实际上是希望降低由于归因偏差所导致的对衰退情境的扭曲。如, Barr et al.^[17]和 Clapham et al.^[4]在研究中都发现,无论是新任 CEO 还是原有 CEO,只要改变了战略所基于的假设,就会纠正意图的战

略(intended strategy)和实现的战略(realized strategy)之间的不平衡。

总之,CEO 变革实际上就是要改变企业认知框架,纠正战略决策者的归因偏差,使其能够正确地评价企业的客观情境,以便制定出能够引导企业扭转成功的恰当战略。

由此,我们可以得出如下推论:

推论 3:CEO 变革的本质是改变企业的认知框架。

3 衰退情境中 CEO 变革的原则

从前面的分析可知,CEO 变革的本质是要改变企业的战略认知框架。但是,衰退困境是否就意味着企业必须进行 CEO 变革呢?

3.1 衰退情境并不必然意味着更换现任 CEO

Andrews^[18]指出,企业战略与内外环境之间的匹配是企业成功的前提。如果说,企业获得优异绩效是由于企业战略与客观环境之间的匹配,那么,当企业遭遇绩效衰退时,实际上也就表明企业战略偏离了客观环境,需要修正现有战略假设,而企业衰退的程度实际上就反映了企业现有战略的偏离程度,以及对现有战略的变革幅度。

由此,当企业遭遇衰退时,扭转战略对现有战略的改变程度,是由企业衰退程度所决定的。而从前面可知,现任 CEO 通常坚持在不改变现有战略基础上的效率性扭转行动;而新任 CEO 则会从根本上改变现有战略。那么,在不需要改变现有战略或改变幅度较小的情境中,似乎也没有必要替换现任 CEO;反之,则应该进行 CEO 变革。

如果 CEO 变革并不需要付出代价,那么变革与否对于企业或许并不成为问题;但是 CEO 变革不仅不是免费的,而且还可能给企业带来巨大的损失与风险。事实上, Friedman & Singh^[19]在研究中发现,频繁地变革 CEO 将导致不良绩效。总之,只有当企业衰退严峻到需要从根本上需要改变现有战略时,企业进行 CEO 变革才是最有利的。由此,我们得出如下推论:

推论 4:在衰退困境中,企业并不是必然要替换现任 CEO。

3.2 衰退情境中 CEO 变革的原则

那么,在衰退困境中,怎么判断企业是否需要变革 CEO? 以及什么时候变革才是恰当的?

Krueger^[20]依据衰退程度将企业划分成了三种衰退类型:温和型衰退、严峻型衰退和拖延型衰退。

当企业遭遇温和型衰退时,企业并不需要完全改变现有战略;而当企业处于严峻型衰退和拖延型衰退时,实际上就意味着现有战略具有重大缺陷,因此需要从根本上进行变革,或者说战略重导向(strategic reorientation)。由此,我们可以建立起 CEO、扭转战略、衰退类型之间的关系(如图 2 所示),从图 2 中可以看出,随着衰退越来越严重,则对 CEO 变革的需要性也就越强。由于衰退是一个演化的过程,因此,企业 CEO 变革的需要性也是随着衰退程度而演化的(如图 3 所示):

如图 3 所示,在温和型衰退中,通常而言,此时的企业还没有陷入利润亏损之中,如果现任 CEO 采取及时行动,企业是可以被迅速扭转的。因此更换 CEO 的需要性并不强,正如 Castrogiovanni et al.^[21]指出那样,此时的 CEO 变革成本大于收益。Clapham et al.^[4]也在研究中指出,只有当董事会成员认为 CEO 僵化的视野(CEO's fixed vision)和错误认知的成本远远超过了 CEO 的经验给企业带来的利益时,才应该考虑替换 CEO。事实上,Bruton et al.^[22]在对东亚华人企业的实证研究中发现,由于华人社会所特有的“关系”,CEO 变革会使企业失去现任 CEO 的经验和社会资本给企业带来的利益,除非企业面临着破产的威胁,否则不会更换 CEO。李秀凤和井润田^[23]对我国小鸭企业的实证研究也发现,频繁更换 CEO 是导致小鸭集团不良绩效的原因之一。因此,当企业处于温和型衰退情境中,不必进行 CEO 变革。

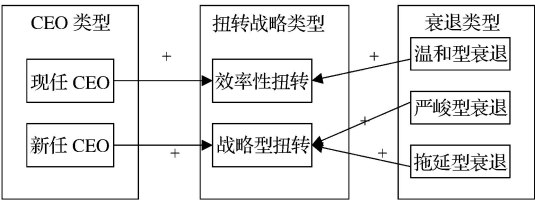


图 2 CEO、扭转战略与衰退类型之间的关系

而当企业处于严峻型衰退情境中时,企业利润已经出现亏损,各种关键相关利益者也开始质疑企业的运营,因此企业需要重新定位企业战略。此时的衰退情境实际上已经符合了绝大多数扭转研究者所提出的三个假设:衰退严峻性证明了 CEO 的能力不足;相关利益者对企业的质疑实际上反映出他们失去了对 CEO 的信任;而战略定位问题也证明了 CEO 的认知框架不再适宜企业的情境。正如 Castrogiovanni et al.^[21]所指出的那样,严峻型衰退状态是企业进行 CEO 变革的最佳时期。

由于企业前期的不作为以及行动错误,或者资源限制,企业没有能够成功地阻止绩效衰退,使得一直挣扎于绩效衰退的旋涡之中,此时的企业,面临着能否存活的严峻危机,因此恢复现金流和短期赢利去避免破产,或其他形式的企业解散,成为这种衰退状态中企业最主要的目标。通常而言,企业衰退演化成这种情境,已经彻底地证明了企业现任 CEO 无法将企业带出泥沼,变革现任 CEO 是拯救企业理所当然的选择。甚至可能会出现多次 CEO 变革。但是在此时,CEO 变革的最佳时机已经失去,如何挽救企业的生存成为最迫切的问题,因此企业需要的是危机型或救火型专家。

由此,我们得出如下推论:

推论 5:CEO 变革与否由企业衰退程度所决定:在温和型衰退中,企业不必更换 CEO;而严峻型衰退是 CEO 变革的最佳情境;拖延型衰退可能会出现多次 CEO 变革。

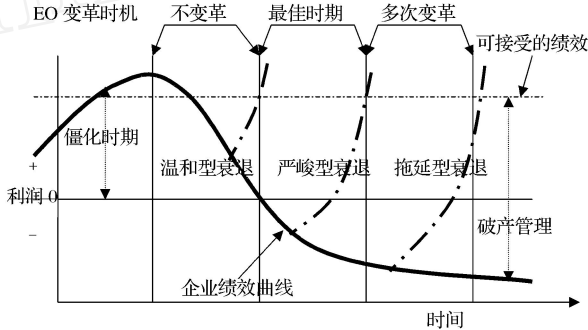


图 3 衰退类型与 CEO 变革

4 结语

综上所述,本文对衰退困境中 CEO 变革理论进行了剖析:变革现任 CEO 的主张,最充分的理由可能是 CEO 所固有的归因偏差引致其作出不恰当的扭转战略决策,从而可能导致企业扭转失败;而企业所遭遇的衰退困境,实际上表明企业现有战略假设已经失效,需要重新认知企业内外情境以及企业战略目标,因此 CEO 变革的本质是希望改变企业现有认知框架。但是,企业是否需要完全改变现有战略来扭转衰退,是由企业所遭遇的衰退类型所决定的,不同的衰退类型对现有战略变革程度的需要性是不同的,只有严峻型衰退和拖延型衰退才需要从根本上改变现有企业战略。并且,CEO 变革不仅具有成本,而且还存在着风险,因此在并不需要根本改变现有战略的衰退类型中,实际上也就意味着不需要进行 CEO 变革。总之,本文认为 CEO 变革并不是扭

转成功的前提,而应该依据企业衰退类型来判断。

参考文献

- [1] HOFER C. Turnaround Strategies [J]. Journal of Business Strategy, 1980, 1: 19 - 31.
- [2] DAIL Y C, DAL TON D. CEO and Director Turnover in Failing Firms: An Illusion of Change[J]. Strategic Management Journal, 1995, 16(5): 393 - 400.
- [3] BRENNEMAN G. Right Away and All at Once: How We Saved Continental [J]. Harvard Business Review, 1998, 76(5): 162 - 179.
- [4] CLAPHAM S E, SCHWENK C R, CALDWELL C. CEO Perceptions and Corporate Turnaround [J]. Journal of Change Management, 2005, 5(4): 407 - 428.
- [5] ZIMMERMAN M A, ZEITZ G J. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy [J]. Academy of Management Review, 2002, 27(3): 414 - 431.
- [6] SALANCIK G, MEINDL J. Corporate Attributions as Strategies Illusions of Management Control [J]. Administrative Science Quarterly, 1984, 29: 238 - 254.
- [7] FORD J, BAUCUS D. Organizational Adaptation to Performance Downturns: An Interpretation - based Perspective [J]. Academy of Management Review, 1987, 12: 366 - 380.
- [8] HEDBERG B, JONSSON S. Strategy Formulation as a Discontinuous Process [J]. International Studies of Management & Organization, 1977, 7(2): 88 - 109.
- [9] MUELLER G C, MCKINLEY W, MONE M A, BARKER V L. III. Organizational Decline: A Stimulus for Innovation [J]. Business Horizons, 2001, 44(6): 25 - 34.
- [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] SCHENDEL D, PATTON G R, RIGGS J. Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery [J]. Journal of General Management, 1976, 3(3): 3 - 11.
- [12] WOOD R, BANDURA A. Social Cognitive Theory of Organizational Management [J]. Academy of Management Review, 1989, 14: 361 - 384.
- [13] 项保华. 战略管理: 艺术与实务 [M]. 北京: 华夏出版社, 2003.
- [14] SHEPPARD J P, CHOWDHURY S D. Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround [J]. Long Range Planning, 2005, 38: 239 - 260.
- [15] SCHENDEL D E, PATTON G R, RIGGS J. Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery [J]. Journal of General Management, 1976, 3: 3 - 11.
- [16] D'AVENI R, MACMILLAN I. Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms [J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35: 634 - 657.
- [17] BARR P S, STIMPERT J L, HUFF A S. Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal [J]. Strategic Management Journal, 1992, 13 (Special Summer Issue): 15 - 36.
- [18] ANDREWS K. The Concept of Corporate Strategy [M]. Homewood, IL: Irwin, 1987.
- [19] FRIEDMAN S D, SINGH H. CEO Succession and Stockholder Reaction: The Influence of Organizational Context and Event Content [J]. Academy of Management Journal, 1989, 32(4): 718 - 744.
- [20] KRUEGER D A. Turnarounds and Competitive Advantage: An Integration and Study of Decline and Recovery [D]. ProQuest Digital Dissertations, 1997.
- [21] CASTRO GIOVANNI G J, BALIGA B R, KIDWELL JR R E. Curing Sick Businesses: Changing CEOs in Turnaround Efforts [J]. Academy of Management Executive, 1992, 6(3): 26 - 41.
- [22] BRUTON, et al. Turnaround in East Asian Firms: Evidence From Ethnic Overseas Chinese Communities [J]. Strategic Management Journal, 2003, 24(5): 519 - 540.
- [23] 李秀凤, 井润田. 从 ST 小鸭看高层管理团队频繁更替对企业的负面影响 [J]. 科学与科学技术管理, 2005, 12: 141 - 145.

Mechanism of CEO Changes in Declining Firms

XIANG G Bao-hua, RAN Min

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: In turnaround research, the most authors argue that a precondition for all successful turnarounds is the replacement of the current CEO of the firm in question. But this paper think the essence of CEO change is reforming cognition frame of strategy, in fact, that is the assume of strategy. Because the severity is very different, and the reasons is very complexity, so turnaround process may not need radically change the current strategy of firm. Perhaps CEO change is not a precondition of turnaround.

Key words: CEO change; attribution bias; strategic assume; decline severity