

董事会断裂带对企业战略变革的双重治理效应

——子群体嵌入的动态视角

曹晓芳¹, 柳学信², 吕 波¹

(1.北京物资学院 商学院, 北京 101149; 2.首都经济贸易大学 工商管理学院, 北京 100070)

摘 要: 董事会断裂带以非正式子群体形式嵌入公司正式制度运作过程中,影响企业的战略决策和政策执行。本文利用中国沪深A股上市公司数据,研究了董事会断裂带对企业战略变革的影响。研究发现:董事会能力断裂带能促进企业战略变革,而董事会身份断裂带对企业战略变革不利。进一步研究发现:第一,董事经验深度和宽度通过强化组织实施战略变革的能力和资源基础,促进了董事会能力断裂带对企业战略变革的正向影响,减弱了身份断裂带对企业战略变革的负向影响;第二,董事会流动率能有效防止董事会内部能力子群体的利益结盟和身份子群体的冲突升级,促进董事会能力断裂带对企业战略变革的积极影响,削弱董事会身份断裂带对企业战略变革的消极影响;第三,外部宏观经济政策的不确定性促使子群体立场的扭转,由内部分歧转向一致对外,身份隔阂缓解,任务交互加强,促进了董事会断裂带对企业战略变革的正向效应,抑制了董事会身份断裂带对企业战略变革的负向效应;最后,相比较地方国有企业,央企董事会断裂带对企业战略变革不存在显著影响。

关键词: 董事会断裂带; 战略变革; 子群体互动

中图分类号: C93 **文献标志码:** A **文章编号:** 1002—980X(2022)10—0175—13

一、引言

董事会内部“开山头”“立门派”“站队”现象屡见不鲜。近年来,媒体也频繁报道企业高层“内部断裂”的新闻。一方面,董事会子群之争离间高层内部团结,瓦解公司核心竞争力。如“聚力文化”董事会内部“余系”和“姜系”在决策过程中互相拆台,提案被对方草率驳回,矛盾激化后一度引发“印章失控”等事件,公开化的冲突争端严重阻碍了企业的正常运营。另一方面,董事会不同子群体有益于多元化意见的表达,能形成隐形监督机制。如“莱宝高科”董事会针对企业重组与否形成“王系”和“藏系”两派,彼此关注对方的权力运作程序,并针对并购议题的利弊展开激烈争论,达到“君子和而不同”的效果,有利于企业组织目标的实现。从企业管理实践看,董事会断裂子群体作为一类隐秘治理主体,不受行政部门和管理层级的限制,以非正式组织形式嵌入公司正式制度运作过程中,揭示了企业高层的分化、对峙,成为约束董事成员行动的隐性力量。董事会断裂带非正式治理主体的存在兼具合理性和必要性。首先,国内上市公司董事会结构趋同,同质化的正式制度安排难以满足董事会战略变革等复杂任务需求,亟需借助非正式治理子群体的有效互动来整合隐形信息,提升决策效率。其次,即使较完善的制度,也需要强有力的执行者推动才能真正发挥作用,非正式子群体可承担这一角色。同时,在中国治理转型过程中,正式制度存在漏洞,非正式制度得以渗透其中,与正式制度并存共生,有效发挥治理效应(曹晓芳等,2022)。然而,董事会断裂带有哪些不同特征?为什么不同类型断裂带会造成企业重大战略决策的不同影响?董事会断裂带的运行机制是怎样的?本文拟对以上问题深入研究。

已有研究对董事会断裂带的经济后果和运行机制进行了诸多探讨。结果效应的研究表明,董事会断裂带加剧了企业高管与普通员工间薪酬差距(徐灿宇等,2021),减弱了公司违规倾向(梁上坤等,2021a),提升了公司高管私有收益(梁上坤等,2021b),加快资本结构动态调整速度(王晓亮和邓可斌,2020)。机制层面研究发现,董事会断裂带的存在削弱了董事成员监督意愿和监督能力,降低了上市公司披露的信息质量(叶邦银和王璇,2022);通过管理层隐藏坏消息发布及增加公司的避税程度,加剧了股价崩盘风险(梁上坤等,

收稿日期:2022-05-03

基金项目:国家社会科学基金青年项目“新发展阶段国有企业‘二次混改’双重治理机制构建及其政策体系研究”(22CGL017)

作者简介:曹晓芳,博士,北京物资学院讲师,硕士研究生导师,研究方向:国企改革与公司治理;柳学信,博士,首都经济贸易大学教授,博士研究生导师,研究方向:国企改革与公司治理;(通讯作者)吕波,博士,北京物资学院教授,硕士研究生导师,研究方向:复杂管理网络。

2020);通过降低代理成本,进而提升企业投资效率(王晓亮和王进,2021)。分类研究表明,董事会生理特征断裂带降低了内部控制的有效性,而认知能力断裂带则对公司内部控制有效性有所提升(凌华和董必荣,2021)。然而,鲜有研究从身份和能力两维视角介入,探究董事会断裂带对企业重大战略决策的影响机理,本文将针对这一理论缺口展开。

子群体嵌入后,董事会战略决策过程就演变为董事会子群体间博弈过程,子群体博弈中能否达成一致行动则取决于断裂属性分类。休谟(1996)提出,基于个人情感、利益分歧和观念差异形成的子群体具有“排他性”和子群体利益至上的特点,对正式组织形式存在挤出效应;而基于原则、能力形成的子群体有一定的组织性和制度性,对正式组织形式存在互补效应。基于此,本文以2008—2019年中国A股上市公司为样本,根据董事成员属性特征分类构建董事会断裂带指标,从董事会治理视角切入,探究董事会断裂带对企业战略变革的双重治理效应,并进一步探讨企业内源性因素(董事经验、董事会流动率等)与外源性因素(宏观经济政策不确定性、企业所属政府层级等)情景机制对上述关系的调节效应。

本文的贡献在于:①扎根中国情景,探究非正式断裂子群体的嵌入对董事会一致性行动的影响,有助于打开董事会战略决策的“黑箱”;②比较了董事会不同断裂带类型的双重治理效应,特别关注董事经验和董事会流动率对双重治理效应的调节作用,拓宽了董事会断裂带的研究情景;③进一步优化了董事会断裂带测度方法,提升了测度的精准性,拓展了样本适用范围。本文试图揭示董事会断裂子群体作为公司隐秘治理主体对企业重大战略决策的双面治理效应,有助于深化对董事会结构与决策互动机制的理解,进一步丰富断裂带理论和高阶理论,为进一步优化董事会人员配置提供了依据。

二、研究与假设

(一)董事会断裂带与企业战略变革

断裂带理论关注团队内部子群体的形成,认为团队成员会基于人口属性特征不断自我分类和比较,当团队中部分成员共享相同特征时,断裂带出现(Lau和Murnighan,1998)。子组理论为断裂带的分类和互动提供了依据。该理论认为,当群体成员拥有共同的身份时,基于身份断裂的子组形成,且诸如性别、种族等属性很容易唤起人们的身份认同,相同的身份触发一致的价值观念和强烈的情感依恋,成员会迅速决定哪些人属于自己的子组,并根据其子组的身份来重构自我概念;当群体成员拥有相同的专业、技能等背景时,基于能力的子组形成,且诸如教育背景等与知识相关属性能触发董事会成员的能力认同(Carton和Cummings,2012;柳学信等,2021)。基于子组理论,本文将董事会断裂带划分为董事会能力断裂带和董事会身份断裂带两种类型,以此考察董事会断裂带的特征和运行机制。若董事成员基于职能背景、学历、任期等与能力相关特征属性发生断裂形成子群体,将其界定为董事会能力断裂带;若董事成员基于年龄、性别、籍贯等身份特征属性发生断裂形成子群体,则称其为董事会身份断裂带。高阶理论可为董事会断裂带对企业战略决策及行为提供有力解释,该理论认为董事成员受有限理性和选择性认知的限制,即使面对相同战略情景,拥有不同特质(价值观、认知结构)的董事仍可能做出截然不同的战略决策(Hambrick和Mason,1984)。

董事会运行过程是通过子群体互动实现的,所谓“互动”,包含竞争与合作(Richard et al,2019)。不同类型子组之间的互动特征不同,一方面,基于身份断裂的子群体间交互具有显著的竞争性,易受身份威胁和身份碎片化的影响,身份威胁强调对立子群体的存在削弱了其他子群体舒适表达自身观点的能力;而身份碎片化使得子组成员致力于子群体利益而忽略了群体的整体利益;另一方面,基于能力断裂的子组间互动代表不同知识、信息的交流,受益于多元化知识来源,能以合作形式呈现更多解决问题的方案。

战略决策是一项具有高度复杂性、不确定性和程序性的任务,董事会在公司重大战略决策过程中承担着重要角色(Shepherd et al,2017)。基于法律、市场、管理、战略等不同专业背景的董事成员常通过交换和共享信息、知识、经验,带来不同解决问题的参考框架(Oehmichen et al,2017),派系”情境下,当董事会成员基于能力相关属性发生断裂时,子群体内成员的资源、信息相对同质,认知、观念趋同,同伴的支持效应有助于其更好的表达自己的观点;子群体间成员会基于自己的专业背景和经验围绕决策议题进行建设性辩论,虽然会产生分歧和冲突,但秉承“对事儿不对人”原则,更可能持包容态度,重视对立子群体的意见,并进行跨子组协作。同时,基于任务的冲突还是创造力和合理决策的源泉,能给成员带来高认知负荷和高唤醒,团队可将专业知识方面丰富的信息转化为更有效的决策,提高董事会战略决策的全面性和质量(Hsu et al,2019)。若董

事会能力断裂带较弱,董事成员的组内归属感降低,董事会成员的沟通意愿削弱,阻碍了信息的交流和共享,决策主体的认知受到局限,不利于促成一致性行动。综上,董事会基于能力属性的断裂可以激发子群体成员进行非对抗性的沟通交流,拓宽信息获取渠道,有效识别竞争机会和威胁,结合多方意见达成高质量决策,驱动企业启动战略变革。

另外,人口统计学属性隐含着董事会成员的社会文化差异、认知情感反映及价值观倾向,一定程度上决定团队的沟通模式和互动风格。董事会以身份为纽带分裂的子组在多重刻板印象刺激下,与工作无关的个人问题分歧会导致子群体间的不信任和敌意,可能发展和升级到了情感冲突的程度,子群体在此情景下表现为互相对立的关系,进而引发群体间关系冲突和竞争(Jehn和Bezrukova,2010)。且较强的身份断裂带使董事会成员的注意力从与任务相关的问题上转移,董事会团队会面临更加严重的沟通障碍及子群间的认知偏见,董事会决策中可能出现“对人不对事儿”的窘境,钳制了董事会的精力,使处理复杂信息变得困难(Zhang和Liang,2017)。同时,董事子组间知识、信息的共享程度降低,群体决策过程受到诸多偏见和动机因素的驱动,这些因素可能是不理性的。认知资源的限制不利于战略决策的下达和执行,在董事会双方竞争力量相当且都不愿意让步的情况下,一个子组的战略行动可能被其他子组草率的驳回,导致行动瘫痪,不利于战略变革的启动。综上,而基于身份属性的断裂易引发子群体的刻板印象,不利于董事会团队内部的沟通协调,导致无谓的管理内耗,不利于战略资源有效配置和组织绩效提升。

基于以上推断,本文提出假设1:

董事会能力断裂带能促进企业战略变革,而董事会身份断裂带抑制了企业战略变革。

(二)董事会断裂带与企业战略变革的调节效应

1. 董事经验的调节作用

董事的丰富经验作为重要无形资源,对企业战略决策起到关键作用。首先,经验丰富的董事理论推理能力、解决问题的能力较强,他们熟悉行业规章、发展趋势,并及时关注竞争对手的战略走向,有更强的风险预测和承担能力,能有效识别复杂环境中潜在的威胁和机会,提供具有洞察力的信息,做出精准战略判断,有助于提升董事子群体间沟通质量,提高组织进行战略重新选择的能力(Diestre et al,2015)。其次,高可信度的信息源比低可信度的信息源更能说服人,能影响其他董事的决策,且具有丰富经验的董事有一定社会影响力,会顾及自身声誉,更倾向通过发挥自己的职能专长,解决企业难题,而不会一味的感情用事,凭个人偏好盲目决策(何瑛等,2019)。最后,经验丰富的董事能更有效监督高管层,并为其提供更多专业咨询,确保战略变革的顺利实施。由于战略变革过程涉及诸多不确定性,企业高管可能出于风险厌恶采取机会主义行为,阻碍战略变革进程,而具有丰富经验的董事能敏锐察觉企业战略执行中存在的问题,并通过一些奖惩措施(如解雇首席执行官或调整薪酬)促使机会主义的经理人坚持执行战略计划;同时,经验丰富的董事还可为缺乏信息获取渠道的高管层提供更多专业咨询,促进不同职能部门的合作,进而确保战略变革的顺利实施(Kang和Zaheer,2018)。因此,具有丰富经验的董事可通过强化企业实施战略变革的能力和资源基础,进而促进董事会能力断裂带对战略变革的正向效应,通过规避声誉损失弱化董事会身份断裂带对战略变革的负面效应。

综上所述,本文提出假设2:

董事经验促进了董事会能力断裂带对企业战略变革正向影响,抑制了董事会身份断裂带对企业战略变革的负向影响。

2. 董事会流动率的调节作用

董事会流动率指董事会成员的更迭速度,反映企业战略决策制定的内部环境(Garg et al,2017)。董事会团队中,无论是董事成员离任还是继任,都会打破原有子群体平衡,离开的董事会削弱其所在子群体势力,增加的董事会重新选择加入某个子群体(Zhu和Chen,2015)。一方面,随着时间推移,低董事会流动率的子群体间可能会通过互惠互利巩固利益关系,巩固现任者权力,此时,基于能力断裂的董事子群体之间的辩论可能会带有利益维护和利益保持的色彩,这种模式不利于达成“和而不同”的效果;而基于身份断裂的董事子群体也会巩固已有的子组间偏见,并自上而下形成更强大的关系势力,加剧了董事会内部分歧;另一方面,当董事会流动率提高时,董事会内部特定利益联盟不易形成,降低了董事会内部的稳定性和同质性,为董事提供了不同联结的可能。此外,董事的流动也代表着董事成员所具有的知识、资源、关系的流动,相比较已有的董事会成员,新加入的董事更可能采取新颖的战略行动(Allemand et al,2017)。因此,本文预期当组织内部环

境董事会流动率增强时,董事会能力断裂带对企业战略变革的正向效应会进一步强化,而董事会身份断裂带对战略变革的负向影响得以削弱。

综上所述,本文提出假设3:

董事会流动率促进了董事会能力断裂带对企业战略变革正向影响,抑制了董事会身份断裂带对企业战略变革的负向影响。

3. 宏观经济政策不确定性的调节作用

宏观经济政策不确定性指经济主体无法确切预知政府是否、何时及如何改变现行经济政策,强调经济政策环境的不稳定性(幅度、频率)和不可预测性(环境变化模式的不规则性),是影响董事会战略决策的重要外部因素(谢伟峰和陈省宏,2020)。对于企业而言,宏观经济政策不确定性的增加会提高其决策成本和决策风险,不仅需要加强董事会监督力度,还需增强董事会团队决策的有效性和灵活性(杨子晖等,2020)。一方面,当宏观经济政策不确定性上升时,企业可能通过各种渠道降低内部风险以对冲外部风险,避免风险叠加对企业造成的不利影响。在此情形下,董事会内部因刻板印象而产生的基于身份的偏见会大幅减小,不确定的环境会将董事成员注意力从“我们”与“他们”的区别转移到“我们”上,刺激董事会子群体成员“抱团取暖”,缓解身份子群体间隔阂。另一方面,在稳定环境中,董事会成员可能不会认识到整合参与信息交换的必要性,而在错综复杂环境和形势压力下,董事会团队表现出更强的任务依存感,董事会为做出优质决策会加强不同任务小组的沟通交流,促进子组之间信息的高效整合。综上,宏观经济政策不确定性有助于促进子群间的协作,减少子组间偏见。因此,本文预期当外部宏观经济政策不确定性增强时,董事会能力断裂带对战略变革的正向作用更明显,而董事会身份断裂带对战略变革的负向影响则得以缓解。

综上所述,本文提出假设4:

宏观经济政策不确定性促进了董事会能力断裂带对企业战略变革正向影响,缓解了董事会身份断裂带对企业战略变革的负向影响。

4. 央企和地方国企的董事会断裂带治理效应差异

本文进一步探讨央企和地方国企董事会断裂带治理效应。实践中,国家对央企的管控更加严格,如2019年《关于做好中央企业违规经营投资责任追究工作体系建设有关事项的通知》规定,要“建立健全央企重大决策失误和失职、渎职责任追究倒查机制”;2020年《国资监管提示函工作规则和国资监管通报工作规则》中提出对“央企董事会运行中存在苗头性、倾向性问题或较大风险隐患的,要加大警示力度”;2020年《中央企业禁入限制人员信息管理办法》提出,“对相关违规经营投资责任人作出在一定时期内不得担任中央企业董事、监事、高级管理人员的处理”。可以看出,央企的规章制度更加规范、严苛,央企进行战略资源配置需经过更加严格的审核和监督,对造成国有资产流失的董事成员追责力度更大。这意味着在内外制度约束压力下,央企董事的风险规避倾向更强,决策、行事会更加谨慎,风险容忍度更低,发起主动性战略变革的动机更弱;且高强度监管下央企董事会内部裙带关系网络更不易形成。出于政治晋升的考虑,董事成员不轻易得罪人,情绪性、印象性冲突也会弱化。基于以上判断,董事会断裂带在央企和地方国企中的发挥效应很可能存在差异。

综上所述,本文提出假设5:

相比较地方国企,央企董事会断裂带对企业战略变革的影响效应可能不显著。

三、研究设计

(一)样本选取与数据来源

本文选取2008—2019年中国深沪A股上市公司作为初始研究样本,并对原始样本进行了如下处理:①剔除金融行业样本;②剔除special treatment(ST)、particular transfer(PT)类样本;③剔除观测值存在缺失的样本;④剔除财务数据异常的样本(如营业收入和资产小于0,资产负债率大于1等)。经过上述处理,最终获得一个包含29153个观测值的非平衡面板数据集。本文董事会断裂带指标数据收集来自国泰安(CSMAR)数据库《公司研究系列》中高管个人资料文件、《人物特征系列》中上市公司人物特征文件、企业的年度报告、企业官方网站等。通过数据库中相关信息的整理、分析、匹配,得到完整的董事会成员个人信息资料。政策环境不确定性数据采用Baker et al(2016)开发编制的“中国经济政策不确定指数”衡量。其他财务数据均来自

国泰安(CSMAR)或锐思(RESSET)数据库。

(二)指标选择与变量测量

1. 被解释变量

战略变革。本文参考已有研究(Oehmichen et al, 2017; Richard et al, 2019),通过战略资源配置的年度波动性来测量战略变革程度变量(SC),如式(1)所示。式(1)中, X_i 为战略资源维度指标,它包含3个企业资源配置指标及3个企业费用结构指标,分别为:①广告强度(X_1 =广告支出/销售收入);②研发强度(X_2 =研发支出/销售收入);③非生产性支出(X_3 =非生产性支出/销售收入);④固定资产更新率(X_4 =固定资产净值/固定资产总值);⑤库存强度(X_5 =库存/销售收入);⑥财务杠杆(X_6 =债务/股本)。随后,计算每个战略资源维度指标前一年($t-1$)与当年(t)比率之差的绝对值。为避免行业异质性对企业内资源分配决策差异的影响,本文使用Karaevli和Zajac(2013)的方法对其进行标准化处理。最后,对上述6个标准化后的指标取平均值,所得数字即为战略变革程度,该数值越大,表明战略变革程度越大。其中,式(1)中standardization代表标准化。

$$SC = \frac{\sum_{i=1}^6 \text{standardization} |X_{i,t} - X_{i,t+1}|}{6} \quad (1)$$

2. 解释变量

董事会断裂带。基于本文的研究假设,董事会断裂带包含两个维度:能力断裂带和身份断裂带。董事会能力断裂带指董事会成员基于能力相关属性发生断裂形成子群体的过程,与Ndofor et al(2015)和Richard et al(2019)一致,本文选取任期、职能背景和教育水平三个指标测度董事会能力断裂带强度。董事会身份断裂带指董事会成员基于身份相关属性发生断裂形成子群体的过程,借鉴Veltrop et al(2015)的做法,本文选取年龄、性别、国籍三个指标综合测度。本文借鉴Meyer和Glenz(2013)开发的平均轮廓宽度(average silhouette width, Asw)算法测度董事会断裂带,Asw方法主要采用聚类的方式对群体分类,并从组内相似性和组间差异性角度出发,对分类结果进行检验。Asw具体公式如(2)所示,其中, a_i 为组内不相似度,指个体*i*到同组其他个体的平均距离; b_i 为组间不相似度,指个体*i*到其他组个体的平均距离; $S(i)$ 值越大,表明聚类效果越好,董事会断裂程度越大。

$$S(i) = \frac{b_i - a_i}{\max(a_i, b_i)} \quad (2)$$

3. 调节变量

调节变量分别为董事经验、董事流动率、宏观经济政策不确定性。

董事经验。本文将董事经验划分为经验深度和经验宽度。经验深度指董事在同一行业、相同体制环境下积累的经验;而经验宽度指董事在跨行业、跨体制环境下积累的经验。参考陈仕华和卢昌崇(2017)获取高管跨体制联结数据的方法,本文对董事经验的数据获取流程如下:从上市公司年报中提取2005—2019年所有A股上市公司董事、监事、高管成员名单及个人经历,以年份和董事所在公司的“PersonID”为依据,筛查董事在其他公司的任职情况,并记录该董事任职公司的股权性质及所处行业。对于董事经验的测度,以公司董事会中具有同体制(*With*)、同行业(*Si*)、跨体制(*Ats*)、跨行业(*Ai*)经验的董事占比衡量。

董事会流动率。董事会流动率主要指公司中董事会成员的更迭速度,董事会团队中,无论是董事成员离任还是继任,都会打破原有董事会子群体分布状态,离开的董事会削弱其所在子群体势力,增加的董事会重新选择加入某个子群体。且董事的流动也代表着董事成员所具有的知识、资源的流动。关于董事会流动率的测度,因为涉及董事离任和继任同时发生的情况。因此,我们分别对比年初和年末该公司董事会的人员组成,用年末人员基础上减去年初和年末都存在的人员再除以年初总人数来衡量。

宏观经济政策不确定性。采用Baker et al(2016)构建的中国宏观经济政策不确定性指数进行衡量,该指数由斯坦福大学和芝加哥大学联合发布,涵盖全球主要经济体。Baker et al(2016)选取了香港《南华早报》(South China Morning Post)作为新闻报道检索平台,基于文本检索和过滤方法统计了每个月中符合要求的《南华早报》的报道数目,然后除以该月内《南华早报》所有的报道数目,最后把1995年1月的指数标准化为100,计算出经济政策不确定性指数月度数据。参考以往文献(顾夏铭等,2018),基于该指数每年公布的12个月度数据,本文采取提取年度算数平均值的方式,将月度经济政策不确定性指数转化成年度经济政策不确定性指数。

4. 控制变量

控制变量。本文控制了公司特征层面、董事特征层面、公司治理层面三个维度与企业战略变革相关的变量。

公司特征层面的控制变量如下:①企业年龄(*Age*)和企业规模(*Size*)。规模较小的企业为获得生存更会动态调整资源配置以寻求差异化的战略,年限长的公司可能变得更加官僚化并有惰性,从而失去快速适应环境变化的能力。②资产收益率(*Roa*)和资产负债率(*Lev*)。该指标在总体上反应企业的经营情况,控制这两个指标旨在排除先前企业绩效或负债压力对战略变更决策的潜在影响。③企业成长性(*Growth*)和周转能力(*Tat*)。这两个指标控制企业发展能力对战略变革的影响。

董事特征层面的控制变量如下:①董事长是否兼任CEO(*Dual*),如果董事长兼任CEO,则该变量为1,反之,该变量则为0。董事长兼任CEO表明董事长会拥有更多的管理权限,其在战略决策中的意见更会被重视。②独立董事比例(*Indep*),该指标刻画董事会的独立性。具有独立性的董事会可有效防止大股东和内部员工的机会主义行为,是公司战略决策制定和实施的重要影响因素。

公司治理层面的控制变量如下:

①股权制衡(*Dr*),指企业前十大股东中,国有股权和非国有股权的制衡度,该指标反映不同性质股东对企业战略的影响。②冗余资源(*Slack*),指企业的闲置资源。闲置资源可为企业转型提供必备的资源基础,也能降低转型失败导致的风险。③股权集中度(*Herf*),该指标衡量公司股权的分布状态。股权集中度越高,控股股东对董事会和高管层能实施更有效的控制,有利于发起战略变革。④高管激励(*Cp*),该指标反映公司对高管层的激励程度。对高管的激励程度越高,高管实施战略变革的动力越强。

为控制异常值的影响,本文对连续变量进行了上下1%的缩尾(*winsorise*)处理。同时,对标准误进行公司层面的聚类调整,以控制面板数据自相关问题。

本文变量说明详见表1。

(三)模型设计

为了检验假设1是否成立,设定计量模型如下:

$$SC_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 Bfasw_{i,t} + \alpha_2 Control_{i,t} + \delta_t + \mu_i + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

其中: $SC_{i,t}$ 为公司*i*在第*t*年的战略变革程度; $Bfasw_{i,t}$ 为公司*i*在第*t*年的董事会断裂带强度; $Control_{i,t}$ 为公司层面的系列控制变量; α 为变量系数。由于政府干预或经济衰退等特定时间因素也可能影响企业战略变革,参考经典文献的做法,本文采用固定效应对模型(1)进行估计。 δ_t 、 μ_i 、 $\varepsilon_{i,t}$ 分别为年份固定效应、个体固定效应和模型残差项。

为了检验假设2是否成立,构建如下模型:

$$SC_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 Bfasw_{i,t} + \alpha_2 Ddeep_{i,t} + \alpha_3 Bfasw_{i,t} \times Ddeep_{i,t} + \alpha_i Control_{i,t} + \delta_t + \mu_i + \varepsilon_{i,t} \quad (4)$$

其中: $Ddeep_{i,t}$ 为公司*i*在第*t*年的董事会经验深度; $Bfasw_{i,t} \times Ddeep_{i,t}$ 为董事会断裂带与董事经验的交互项。以上模型是在模型(1)基础上,加入董事经验及其与董事会断裂带的交互项。基于同样思路,构建模型检验假设3~假设5。

表1 变量说明

变量类别	变量名称	变量符号	变量说明
被解释变量	战略变革	SC	企业资源年度范围内的波动情况
解释变量	能力断裂带	Bftaskaw	董事基于职业、任期、学历的断裂程度
	身份断裂带	Bfrcasw	董事基于国籍、年龄、性别的断裂程度
调节变量	董事经验深度	Deep-wth	同体制经验:有相同体制工作经验的董事占比
		Deep-si	同行业经验:有相同行业工作经验的董事占比
	董事经验宽度	Wide-ats	跨体制经验:有跨体制工作经验的董事占比
		Wide-ai	跨行业经验:有跨行业工作经验的董事占比
	董事会流动率	Bliq	与年年末初和年末人员差值除年初总人数
	经济政策不确定性	Bepu	《南华日报》政策环境不确定性指数
控制变量	企业年龄	Age	企业成立至今年限长度的自然对数
	企业规模	Size	公司期末总资产的自然对数
	偿债能力	Lev	资产负债率(总负债/总资产)
	盈利能力	Roa	资产收益率(净利润/总资产)
	周转能力	Tat	资产周转率(销售收入/总资产)
	企业成长性	Growth	(年末总资产-年初总资产)/年初总资产
	冗余资源	Slack	$(RR_1 + RR_2 + RR_3)/3$
	股权集中度	Herf	公司前十大股东持股比例的平方和
	独董比例	Indep	独立董事人数/董事会总人数
	高管激励	Cp	董事前三名薪酬总额取对数
	两职兼任	Dual	同时担任董事长和CEO取1,否则取0
	股权制衡度	Dr	公司前十大股东国有和非国有持股比值

注:非沉淀性冗余资源(RR_1)=流动资产/流动负债,潜在冗余资源(RR_2)=所有者权益/负债;沉淀性冗余资源(RR_3)=(管理费用+销售费用)/销售费用。

四、实证结果与分析

(一)主要变量的描述性分析

表2汇报了本文主要变量的描述性统计分析结果。战略变革(SC)均值为0.343,标准差为0.460,最小值为0,最大值为5.839,表明样本的总体战略偏离幅度不大。董事会能力断裂带均值为0.407,表明上市公司董事会能力断裂带处于中等偏下水平;董事会身份断裂带均值为0.801,表明上市公司董事会身份断裂程度偏高。董事会流动率(Bliq)均值为0.099,说明每年董事会的人员流动率为9.9%,处于较低水平。经济政策不确定性(Bepu)均值为2.704,标准差为1.221,这说明我国经济政策不确定性的波动情况较为明显。经验深度分别为董事同体制经验(Deep-wth)和同行业经验(Deep-ai),二者均值分别为0.148和0.109,说明董事会中有14.8%的董事一直在相同的体制环境下工作,有10.9%的董事有在相同行业工作的经验。经验宽度分别为董事跨体制经验(Wide-ats)和跨行业经验(Wide-ai),二者均值为0.152和0.201,表明董事会中有15.2%的董事有在国有和非国有两种不同体制环境下工作的经历,有20.1%的董事有在不同行业工作的经历。其他变量的描述性统计也列示在表2中,此处不再赘述。

表2 变量定义与描述性统计(N=29153)

变量	均值	标准差	中位数	最小值	最大值
SC	0.343	0.460	0.218	0	5.839
Bftaskaw	0.407	0.171	0.373	0	1
Bfrcasw	0.801	0.101	0.816	0.327	1
Deep-wth	0.148	0.147	0.111	0	0.625
Deep-si	0.109	0.137	0.091	0	0.600
Wide-ats	0.152	0.140	0.111	0	0.600
Wide-ai	0.201	0.183	0.143	0	2.400
Bliq	0.099	0.151	0	0	0.750
Bepu	2.704	1.221	2.258	1.995	6.132
Age	2.632	0.470	2.708	0	3.638
Size	21.980	1.315	21.804	14.942	29.065
Lev	0.429	0.215	0.421	0.007	3.166
Roa	0.040	0.060	0.038	-0.299	0.297
Tat	0.630	0.453	0.526	0.001	3.175
Growth	0.345	0.830	0.117	-1	5.791
Slack	2.377	1.120	2.102	0.483	10.806
Herf	0.170	0.120	0.141	0	0.810
Indep	0.373	0.056	0.333	0	0.800
Cp	14.162	0.737	14.153	9.038	17.602
Dual	0.258	0.438	0	0	1
Dr	0.792	0.811	0.559	0	8.063

(二)董事会断裂带的分布

由于董事会断裂带的取值范围介于0~1,本文将其划分为10个区段,观察董事会断裂带的分布情况。见表3,董事会能力断裂带均值为0.407,87.83%的样本量取值介于0.2~0.7;董事会身份断裂带均值为0.801,95.37%的样本取值介于0.6~1。综上判断,中国上市企业董事会能力断裂带处于中等断裂水平,而身份断裂带处于高断裂水平。另外,董事会能力断裂带在0~0.1时,战略变革强度大于0,说明即使董事会内部不发生断裂或发生断裂程度很小时,董事会成员也会正常履行职能,进行资源调配。基于此,图1为不同区段中,董事会能力断裂带、身份断裂带与企业战略变革的关系图。图1显示,在不同分布区段中,随着董事会能力断裂带强度的增加,战略变革数值逐渐增大;而随着董事会身份断裂带强度的增加,战略变革数值逐渐减小。这与假设1和相一致。下文进行实证分析,进一步对假设1进行检验。

表3 董事会断裂带分布情况

断裂带分布	能力断裂带			身份断裂带		
	样本量	Bftaskaw 均值	SC 均值	样本量	Bfrcasw 均值	SC 均值
0~0.1	646	0.038	0.247			
0.1~0.2	783	0.175	0.250			
0.2~0.3	6691	0.258	0.292			
0.3~0.4	6619	0.345	0.305	12	0.364	1.086
0.4~0.5	4864	0.447	0.325	121	0.470	0.974
0.5~0.6	3889	0.546	0.366	1215	0.565	0.404
0.6~0.7	3040	0.646	0.427	3495	0.653	0.378
0.7~0.8	1869	0.743	0.567	7452	0.761	0.358
0.8~0.9	633	0.839	0.794	11729	0.847	0.343
0.9~1.0	119	0.951	1.155	5129	0.925	0.268
总值	29153	0.407	0.343	29153	0.801	0.343

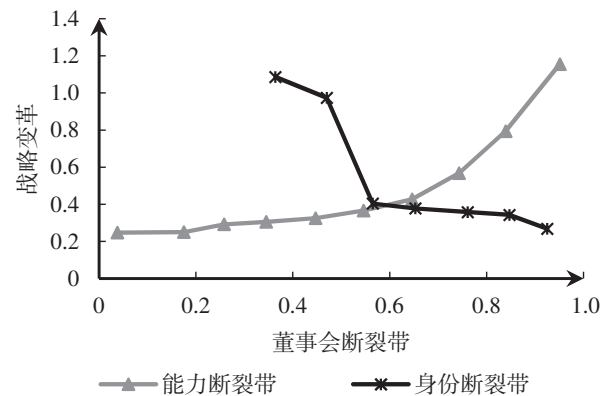


图1 不同区段董事会断裂带与战略变革关系图

(三)回归分析

表4报告了董事会断裂带强度对公司战略变革程度的回归结果。在控制其他变量不变的情况下,模型(1)中董事会能力断裂带(Bftaskaw)

得到了在1%统计水平下显著为正的回归系数,这表明假如董事会断裂带是基于能力属性差异而发生的,则董事会内部的断裂带能够促进企业战略变革。董事会身份断裂带(*Bfrcasw*)得到了1%统计水平下显著为负的回归系数,说明如果董事会断裂带是基于身份属性差异发生的,则董事会内部断裂带不利于企业战略变革,回归结果支持了本文的研究假设1。

其他控制变量的符号和系数也符合预期。首先,公司特征方面,资产收益率(*Roa*)显著为负,资产负债率(*Lev*)显著为正,说明企业在低收益、高负债的情况下更倾向于通过积极变革来摆脱困境;企业规模(*Size*)负向显著,表明规模较小的企业为获得生存更会动态调整资源配置以寻求差异。资产周转率(*Tat*)负向显著,企业成长性(*Growth*)正向显著,说明较快的资金周转速度和较大的企业成长空间更有利于企业启动变革程序。其次,董事特征方面,董事长两职兼任(*Dual*)正向影响企业战略变革,但是效果并不显著;独董比例(*Indep*)显著为正,说明董事会中独董数目越多越能促进企业战略变革。再次,公司治理方面,股权制衡度(*Dr*)越高,企业冗余资源(*Slack*)越多,股权集中度(*Herf*)越高,高管激励(*Cp*)程度越大,企业战略变革程度越大。以上变量与宋铁波等(2019)的研究结果一致。最后,表3中企业年龄(*Age*)与公司战略变革显著负相关,与以往显著为正的研究结论相悖(祝振铎等,2018)。以往研究从资源基础角度出发,认为年限长的公司能为企业战略变革提供资源支撑;本文则认为年限长的公司难以突破原有的制度和路径依赖,创新及调配资源的积极性不足,变革动机弱,而年限较短的新创企业受到各方束缚少,通过积极发动战略变革以寻求生存、获取竞争优势的动机更强。

为检验董事会经验的调节作用,本文构建董事同体制、同行业、跨体制、跨行业经验与董事会能力断裂带和董事会身份断裂带的交互项,并加入到模型(2)中,重新进行回归。结果见表5,董事经验与董事会断裂带的交互项系数均显著为正,假设2得以验证。结果表明,具有同体制和同行业工作经验的董事会成员在子群体互动过程中能促进企业战略变革,这可能是由于具有同行业经验的董事能提供行业专业知识,科学预判企业所处环境,具有同体制经验的董事熟悉企业所属体制的运行规则,进而促进企业在行业内、体制内实施诸如并购、资产剥离、重大投资等重大战略行动。而具有跨体制和跨行业经验的董事会成员在子群体互动中能提供不同行业的知识、信息,深谙国有企业和非国有企业两种不同体制的运行规则,有助于促成企业多元化发展,推进不同体制企业之间的战略资源配置。

表4 董事会断裂带与战略变革

被解释变量	(1)	(2)
<i>SC</i>	能力断裂带	身份断裂带
<i>Bfasw</i>	0.183*** (6.882)	-0.470*** (-10.901)
<i>Age</i>	-0.042*** (-2.721)	-0.042*** (-2.671)
<i>Size</i>	-0.016** (-2.195)	-0.017** (-2.256)
<i>Lev</i>	0.204*** (5.393)	0.205*** (5.400)
<i>Roa</i>	-0.352*** (-4.558)	-0.345*** (-4.472)
<i>Tat</i>	-0.046*** (-3.696)	-0.048*** (-3.831)
<i>Growth</i>	0.012** (2.453)	0.013** (2.551)
<i>Slack</i>	0.016*** (3.205)	0.015*** (3.041)
<i>Herf</i>	0.132*** (2.581)	0.109** (2.144)
<i>Indep</i>	0.333*** (4.330)	0.267*** (3.458)
<i>Cp</i>	0.012* (1.740)	0.014** (1.963)
<i>Dual</i>	0.012 (1.481)	0.013 (1.560)
<i>Dr</i>	0.023*** (3.624)	0.022*** (3.423)
<i>Constant</i>	0.212 (1.320)	0.681*** (4.113)
年份固定效应	Yes	Yes
个体固定效应	Yes	Yes
观测值个数	29153	29153
调整 R^2	0.110	0.116

注:***、**、*分别表示在1%、5%、10%水平下显著;括号中为经过企业层面聚类调整的标准差。

表5 董事经验深度与经验宽度的调节作用

被解释变量 <i>SC</i>	经验深度				经验宽度			
	同体制经验		同行业经验		跨体制经验		跨行业经验	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	能力断裂带	身份断裂带	能力断裂带	身份断裂带	能力断裂带	身份断裂带	能力断裂带	身份断裂带
<i>Bfasw</i>	0.184*** (6.952)	-0.474*** (-11.002)	0.186*** (6.980)	-0.467*** (-10.898)	0.184*** (6.944)	-0.478*** (-11.054)	0.177*** (6.736)	-0.471*** (-10.893)
<i>Bfasw</i> × <i>Deep_with</i>	0.602*** (4.431)	0.545** (2.372)						
<i>Bfasw</i> × <i>Deep_si</i>			0.386*** (2.833)	0.382** (2.550)				
<i>Bfasw</i> × <i>Wide_ats</i>					0.522*** (3.389)	0.640*** (3.533)		
<i>Bfasw</i> × <i>Wide_ai</i>							0.446*** (3.375)	0.441*** (3.287)
<i>Control</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
年度固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
个体固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
观测值个数	29153	29153	29153	29153	29153	29153	29153	29153
调整 R^2	0.112	0.117	0.111	0.117	0.112	0.117	0.111	0.116

注:***、**、*分别表示在1%、5%、10%水平下显著;所有检验的标准差均经过企业层面的聚类调整;括号中为经过企业层面聚类调整的标准差。

为检验董事会流动率的调节作用,本文构建董事会流动率与董事会断裂带的交互项,结果表明,董事会能力断裂带和身份断裂带与董事会流动率的交互项系数均显著为正,说明董事会流动率促进了董事会能力断裂带对战略变革的正向作用,抑制了董事会身份断裂带对战略变革的负向影响,见表6,假设3得以验证。为检验宏观经济政策不确定性的调节作用,本文构建宏观经济政策不确定性与董事会断裂带的交互项,结果表明,董事会能力断裂带和身份断裂带与宏观经济政策不确定性的交互项系数均显著为正,说明宏观经济政策不确定性促进了董事会能力断裂带对战略变革的正向作用,抑制了董事会身份断裂带对战略变革的负向影响,见表6,假设4得以验证。

此外,本文将样本划分为央企和地方国有企业,重新进行了检验,发现董事会断裂带的回归系数仅在地方国企子样本中显著,见表6的列(7)、列(8),而在央企子样本中不显著,见列(5)、列(6)。以上结果表明,在国资委控制的央企中,董事会断裂带的治理效应不明显。可能的原因在于央企的“行政化”“机关化”管控更加突出,战略布局调整不仅仅由董事会决定,还受更为强势的行政力量、政治力量的干预;另外,央企董事会还未摆脱“橡皮图章”,战略决策职能作用发挥不足;同时,央企外部受国资委、纪检委等巡视监督,内部党组织通过“双向进入,交叉任职”嵌入董事会发挥监督、治理作用,在内外监督网络体系中,董事会子群体势力很难形成。综上,假设5得以验证。

表6 董事会流动率、经济政策不确定性、国有股东层级的调节作用

被解释变量 SC	董事会流动率		经济政策不确定性		央企		地方国企	
	能力断裂带	身份断裂带	能力断裂带	身份断裂带	能力断裂带	身份断裂带	能力断裂带	身份断裂带
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Bfasw</i>	0.176*** (6.725)	-0.476*** (-11.079)	0.192*** (7.199)	-0.464*** (-10.845)	0.038 (0.555)	-0.143 (-1.574)	0.119*** (2.899)	-0.380*** (-5.458)
<i>Bfasw</i> × <i>Bliq</i>	0.663*** (5.019)	0.529*** (4.103)						
<i>Bfasw</i> × <i>Bepu</i>			0.053** (2.447)	0.052*** (2.678)				
<i>Control</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
年度固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
个体固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
观测值个数	29153	29153	29153	29153	3460	3460	6767	6767
调整 R^2	0.115	0.119	0.114	0.119	0.080	0.081	0.074	0.079

注:***、**、*分别表示在1%、5%、10%水平下显著;所有检验的标准差均经过企业层面的聚类调整;括号中为经过企业层面聚类调整的标准差。

(四)稳健性检验

1. 替换董事会断裂带与战略变革的测度方法

为了增强研究结论的稳健性,本文采用另外两种断裂带测度方法断裂带(faultline, Fau)方法(Thatcher et al, 2003;刘志迎和赵雪, 2017)和断裂带强度(faultline strength, Fls)方法(Shaw, 2004)重新测度董事会能力断裂带和身份断裂带。由于Fau方法适用于人群较小的样本,且计算量大,计算时间长(柳学信和曹晓芳, 2019),本文使用Python对Fau算法进行了优化,使其能测度19人范围内的样本,扩大了样本选择空间。使用两种方法后的回归结果见表7,列(1)和列(3)分别用Fau算法对董事会能力断裂带和身份断裂带进行测度。列(2)和列(4)分别使用Fls算法对董事会能力断裂带和身份断裂带进行测度。关键变量的系数大小和符号与基准回归保持一致,假设1得到验证。

此外,刘鑫和薛有志(2015)提出研发投入是公司最为核心的资源配置维度,体现了公司战略决策者在资源投入方向上的取舍并反映了公司未来的战略导向。Quigley和Hambrick(2012)提出并购和资产剥离是公司战略调整的两种主要机制和重要手段。基于此,为了提高研究结论的稳健性,本文分别以并购、资产剥离和研发投入作为衡量公司战略强度被解释变量,重新对基准模型进行回归。回归结果见表7,可以看出,董事会能力断裂带对并购、资产剥离、研发投入的回归系数均显著为正,见列(5)、列(7)、列(9);董事会身份断裂带对并购、资产剥离、研发投入的回归系数均显著为负,见列(6)、列(8)、列(10)。这一发现与前文研究结论一致,再次验证了假设1的观点。

表 7 董事会断裂带与企业战略变革(替换董事会断裂带、战略变革测度方法)

被解释变量 SC	能力断裂带 测度方法		身份断裂带 测度方法		战略变革测度方法					
					并购		资产剥离		研发投入	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	Fau	Fls	Fau	Fls	能力断裂带	身份断裂带	能力断裂带	身份断裂带	能力断裂带	身份断裂带
<i>Bfasw</i>	0.041** (2.213)	0.399*** (5.991)	-0.075* (-1.953)	-0.193*** (-5.304)	0.756*** (6.049)	-0.364* (-1.778)	0.799*** (5.758)	-0.546** (-2.368)	1.091*** (2.975)	-2.346*** (-3.268)
<i>Control</i>	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
年份固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
个体固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
观测值个数	29153	29153	29153	29153	23117	23117	19794	19794	19659	19644
调整 R^2	0.106	0.110	0.107	0.107						

注:***、**、*分别表示在 1%、5%、10% 水平下显著;括号中为经过企业层面聚类调整的标准差。

2. 内生性问题的稳健性检验

需要注意的是,一些董事可能因为具有特定的职能背景或学历较高而被特别挑选进入董事会,而董事的这些背景特征会影响董事会断裂带强度。因此,董事会断裂带与战略变革之间的关系很可能是样本自选择的结果。为了克服样本选择性偏差可能导致的内生性问题,本文采取了 Heckman 两阶段模型对研究结论进行稳健性检验(Heckman, 1979)。

借鉴 Richard 等(2019)的处理方法,本文使用董事会规模和董事会职能相似度作为排他性约束变量。它们影响成员加入董事会的概率及分裂为子群体的可能性,但并不影响因变量战略变革。首先,董事会规模与董事会断裂带形成密切相关,规模越大,董事成员选择进入具有特定特征子组的机会更多,且董事会规模自身也会影响子群体的形成,因为在规模较大的董事会团队中,成员不可能与每个成员都建立联络感情(Carton 和 Cummings, 2012)。因此,规模较大的董事会团队更容易产生董事会断裂带。其次,职能相似度与董事会断裂带形成密切相关,职能相似度反映董事会成员之间工作经历的相似程度,会影响成员加入子群体的概率,因为与现有成员具有相同经验的个人更可能被邀请进入子群体。Ditomaso 和 Bian(2018)研究表明具有共同职能背景的社会联系在中国很重要,因为个体更倾向于依靠自己的社会关系网络来聘任新成员。因此,职能背景越相似,越不容易产生董事会断裂带。同时,董事会规模和职能相似度与企业战略变革不相关,董事做战略决策过程中不会因为董事会成员数目多少而选择是否发起战略行动,而是更多的基于自身经验,并结合企业发展现状做决断;且董事成员职能相似度的高低也不足以成为企业启动战略变革的依据。

见表 8, Heckman 第一阶段回归结果显示董事会规模(*Bsize*)与董事会能力断裂带和董事会身份断裂带变量均显著正相关,职能相似度(*Sharfunction*)与董事会能力断裂带和董事会身份断裂带均显著负相关,说明本文选取的两个工具变量是有效工具变量。Heckman 第二阶段将第一阶段计算得到的逆米尔斯比率(*IMR*)作为控制变量,重新对原始模型(1)进行回归,主要变量的结果与表 4 一致,说明模型的自选择效应不影响本文结果的稳健性。

表 8 董事会断裂带与企业战略变革
(基于 Heckman 两阶段模型回归结果)

被解释变量 SC	能力断裂带		身份断裂带	
	(1)	(2)	(3)	(4)
	第一阶段	第二阶段	第一阶段	第二阶段
<i>Bfasw</i>		0.195*** (6.967)		-0.489*** (-11.016)
<i>Sharfunction</i>	-0.100*** (-3.382)		-0.562*** (-19.029)	
<i>Bsize</i>	0.104*** (14.752)		0.062*** (9.921)	
<i>IMR</i>		0.055** (2.015)		-0.041** (-2.449)
<i>Control</i>	Yes	Yes	Yes	Yes
年份固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes
个体固定效应	Yes	Yes	Yes	Yes
观测值个数	29153	29153	29153	29153
调整 R^2 /Pseudo R^2	0.132	0.110	0.046	0.116

注:***、**、*分别表示在 1%、5%、10% 水平下显著;括号中为经过企业层面聚类调整的标准差。

五、研究结论与启示

(一) 研究结论

中国董事会断裂带情境下,董事成员常以子群体而非微观个体形式参与企业战略决策,对公司行为产生重要影响。基于此,本文从董事会构成出发,针对职场中非正式断裂结构嵌入正式组织体系的治理效应进行了检验。研究发现:①董事会内部基于能力属性断裂的子群体间交互能促使企业发起战略变革,而基于身份属性断裂的子群体间冲突对组织变革不力,且上述关系经过一系列稳健性检验后仍成立;②董事经验深度和

宽度通过强化组织实施战略变革的能力和资源基础,促进了董事会能力断裂带的正向治理效应,且丰富经验的董事通过有效规避个人和公司的声誉损失,能缓解身份断裂带的负向效应;③董事会流动率的提高不断促使董事会的断裂与重构,能有效防止董事内部能力子群体的利益结盟和身份子群体的冲突升级,促进董事会能力断裂带的积极影响,削弱董事会身份断裂带的消极影响;④外部宏观经济政策的不确定性促使子群体立场的扭转,由内部分歧转向一致对外,身份隔阂缓解,任务交互加强,加强了董事会断裂带对战略变革的正向效应,抑制了董事会身份断裂带对战略变革的负向效应;⑤进一步探究地方国企和央企断裂带治理效应差异,发现央企董事会断裂带对企业战略变革不存在显著影响。

(二)政策建议

基于本文研究结论,在充分肯定董事会能力断裂带对企业战略决策正面效应的同时,还要重点关注董事会身份断裂带对组织带来的负面影响,建立积极的应对措施。通过进一步加强董事会建设,完善企业法人治理结构,进而不断提升董事会决策水平。主要建议包括:

(1)优化董事会人员配置,提升董事会履职能力。董事会能力子群体的形成能有效提升董事会有效性。管理实务中,应进一步优化董事会人员配置,在董事的选聘和委任方面关注董事能力相关属性,将董事的专业能力和职业素养作为门槛标杆,并配备相应的考核评价体系,推动董事会职业化发展。董事会运作过程中,应构建理性、协商的对话平台,引导能力子群体间建设性互动,促进能力子群体间竞争机制和监督机制的形成。

(2)完善董事会追责机制,构织严密的监管网络。董事会身份断裂带易激发子群体间情感冲突与非理性决策,不利于组织目标的达成,而严苛的责任追究能对董事会内部身份子群体的形成起到一定威慑作用。管理实务中,应深入推进董事会重大决策失误和失职、渎职责任追究倒查机制建设,严格落实董事责任到人,做到违规必追,追责必严。同时还应及时通报及公开违规调查情况,提高追责工作的影响力和透明度。此外,加强董事会运作过程的监督,构建内外部联合监管网络体系,重点排查具有“小团体”倾向和苗头的企业。

(3)加强经验丰富董事的选聘,防止董事会阶层固化。丰富经验的董事能给企业带来更多资源,更有利于促成能力子群体的形成,企业应加大对具有丰富体制经历与行业经验董事的选聘。《公司法》规定,董事每届任期不能超过3年,独立董事连任不能超过6年,这主要考虑中国社会对“关系”“人情”的重视,任期过长损害董事会的有效性。因此,企业应根据自身情况,强化关于董事流动的管理和制度设计;监管部门也应加大对董事流动率较低企业的排查,防止董事会中能力子群体的合谋或身份子群体的冲突升级,并加强执法力度,坚决破除各种利益链、关系网、潜规则。

(4)引入市场机制,强化央企董事会成员互动。央企董事会能力子群体的治理效应不明显,亟需引入非国有董事,并赋予其“发声”的权力来推动央企董事会能力子群体的形成与高质量的互动,激活董事会治理效能,提升央企的资源配置能力和效率,促进国有资本保值增值。

(三)未来展望

然而,本文还存在一些不足,亟待后续进一步拓展研究。董事会内部可能存在其他断层方式,如董事成员间基于社会地位的断层。现实企业实践中的团队成员本身就是不平等的,有职位的差别、名誉的差异、资源的差异等,此种垂直差异可解释“为什么董事会中一些董事比另一些董事更有发言权”“为什么董事会成员有不平等的决策权”等。因此,团队中还可能存在着这样一种分裂,即资源多、名声大、地位高的人更容易聚集,而资源少、声望低、地位低的成员更容易抱团取暖。在此情形下,基于垂直属性的断层出现。此外董事成员还可能基于利益分歧断层分裂,后续可进一步探讨如何将企业内部的利益分歧进行标准量化,或采用多案例分析方法探究董事会内部利益冲突断层对企业战略层面的影响。

参考文献

- [1] 曹晓芳,张宇霖,柳学信,等,2022.董事会地位断裂带对企业战略变革的影响研究[J].管理学报,19(6):841-850.
- [2] 陈仕华,卢昌崇,2017.国有企业高管跨体制联结与混合所有制改革——基于“国有企业向民营企业转让股权”的经验证据[J].管理世界,33(5):107-118.
- [3] 顾夏铭,陈勇民,潘士远,2018.经济政策不确定性与创新——基于我国上市公司的实证分析[J].经济研究,53(2):109-123.
- [4] 何瑛,于文蕾,杨棉之,2019.CEO复合型职业经历、企业风险承担与企业价值[J].中国工业经济,(9):155-173.
- [5] 梁上坤,徐灿宇,王瑞华,2020.董事会断裂带与公司股价崩盘风险[J].中国工业经济,(3):155-173.

- [6] 梁上坤, 徐灿宇, 王瑞华, 2021a. 和而不同以为治: 董事会断裂带与公司违规行为[J]. 世界经济, 43(6): 171-192.
- [7] 梁上坤, 徐灿宇, 赵刚, 2021b. 董事会断裂带与高管私有收益[J]. 经济科学, (1): 69-82.
- [8] 凌华, 董必荣, 2021. 董事会断裂带与上市公司内部控制有效性[J]. 学海, (1): 102-109.
- [9] 刘鑫, 薛有志, 2015. CEO 继任、业绩偏离度和公司研发投入-基于战略变革方向的视角[J]. 南开管理评论, (3): 36-49.
- [10] 刘志迎, 赵雪, 2017. 高管团队断裂带对二元创新的影响——基于中国上市医药企业的实证研究[J]. 技术经济, 36(12): 45-52.
- [11] 柳学信, 曹晓芳, 2019. 群体断裂带测度方法研究进展与展望[J]. 经济管理, (1): 191-208.
- [12] 柳学信, 曹晓芳, 杨烨青, 2021. 团队地位层级研究述评与展望[J]. 经济管理, (1): 191-208.
- [13] 宋铁波, 钟熙, 陈伟宏, 2019. 谁在“穷则思变”? 基于中国民营与国有上市公司的对比分析[J]. 管理评论, 31(2): 216-226.
- [14] 王晓亮, 邓可斌, 2020. 董事会性别断裂带与资本结构决策效率提升[J]. 经济管理, 42(11): 160-176.
- [15] 王晓亮, 王进, 2021. 董事会断裂带与企业投资效率[J]. 华东经济管理, 35(8): 116-128.
- [16] 谢伟峰, 陈省宏, 2020. 经济政策不确定性, 会计稳健性与公司投资效率——中国 A 股上市的民营企业为证据[J]. 技术经济, 39(11): 118-126.
- [17] 休谟, 1996.《人性论(上)》, 关文运译[M]. 北京: 商务印书馆.
- [18] 徐灿宇, 李恒博, 梁上坤, 2021. 董事会断裂带与企业薪酬差距[J]. 金融研究, (7): 172-189.
- [19] 杨子晖, 陈里璇, 陈雨恬, 2020. 经济政策不确定性与系统性金融风险的跨市场传染——基于非线性网络关联的研究[J]. 经济研究, 55(1): 67-83.
- [20] 叶邦银, 王璇, 2022. 董事会断裂带, 内部控制与会计信息质量[J]. 南京审计大学学报, 19(1): 58-68.
- [21] 祝振铎, 李新春, 叶文平, 2018. “扶上马、送一程”: 家族企业代际传承中的战略变革与父爱主义[J]. 管理世界, 34(11): 65-79.
- [22] ALLEMAND I, BRULLEBANT B, GALIA F, 2017. Which board members when you innovate? Board selection as a strategic change for innovation[J]. Strategic Change, 26(4): 311-322.
- [23] BAKER S R, BLOOM N, DAVIS S J, 2016. Measuring economic policy uncertainty[J]. Quarterly Journal of Economics, 131(4): 1539-1636.
- [24] CARTON A M, CUMMINGS J N A, 2012. Theory of subgroups in work teams[J]. Academy of Management Review, 37(3): 441-470.
- [25] DIESTRE L, RAJAGOPALAN N, DUTTA S, 2015. Constraints in acquiring and utilizing directors experience: An empirical study of new-market entry in the pharmaceutical industry[J]. Strategic Management Journal, 36(3): 339-359.
- [26] DITOMASO N, BIAN Y, 2018. The structure of labor markets in the US and China: Social capital and guanxi[J]. Management and Organization Review, 14(1): 5-36.
- [27] GARG S, LI Q J, SHAW J D, 2017. Undervaluation of directors in the board hierarchy: Impact on turnover of directors (and CEOs) in newly public firms[J]. Strategic Management Journal, (12), 429-457.
- [28] HAMBRICK D C, MASON P A, 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers[J]. Academy of Management Review, 9(2): 193-206.
- [29] HECKMAN J J, 1979. Sample selection bias specification error[J]. Econometrica, 47(1): 153-161.
- [30] HSU C S, LAI W H, YEN S H, 2019. Boardroom diversity and operating performance: The moderating effect of strategic change[J]. Emerging Markets Finance & Trade, (23): 1-25.
- [31] JEHN K A, BEZRUKOVA, 2010. The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation conflict and group outcomes[J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 112(1): 24-42.
- [32] KANG R, ZAHEER A, 2018. Determinants of alliance partner choice: Network distance, managerial incentives, and board monitoring[J]. Strategic Management Journal, 39(10): 2745-2769.
- [33] KARAEVLI A, ZAJAC E J, 2013. When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability[J]. Journal of Management Studies, 50(7), 1267-1294.
- [34] LAU D C, MURNIGHAN J K, 1998. Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups[J]. Academy of Management Review, 23(2): 325-340.
- [35] MEYER B, GLENZ A, 2013. Team faultline measures: A computational comparison and a new approach to multiple subgroups[J]. Organizational Research Methods, 16(3): 393-424.
- [36] NDOFOR H A, SIRMON D G, HE X, 2015. Utilizing the firm's resources: How TMT heterogeneity and resulting faultlines affect TMT tasks[J]. Strategic Management Journal, 36(11): 1656-1674.
- [37] OEHMICHEN J, SCHRAPP S, WOLFF M, 2017. Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change-a contingency perspective[J]. Strategic Management Journal, 38(3): 1-12.
- [38] QUIGLEY T J, HAMBRICK D C, 2012. When the former CEO stays on as board chair: Effects on successor discretion,

- strategic change, and performance[J]. *Strategic Management Journal*, 33(7): 834-859.
- [39] RICHARD O C, WU J, MARKOCZY L A, et al, 2019. Top management team demographic faultline strength and strategic change: What role does environmental dynamism play?[J]. *Strategic Management Journal*, 40(5): 987-1009.
- [40] SHAW J B, 2004. The development and analysis of a measure of group faultlines[J]. *Organizational Research Methods*, 7(1): 66-100.
- [41] SHEPHERD D A, MCMULLEN JS, CASIO W O, 2017. Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action[J]. *Strategic Management Journal*, 38(3): 626-644.
- [42] THATCHER S M B, JEHN K A, ZANUTTO E, 2003. Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance[J]. *Group Decision & Negotiation*, 12(3): 217-241.
- [43] VELTROP D B, HERMES N, POSTMA T J B M, 2015. A Tale of Two Factions: Why and When Factional Demographic Faultlines Hurt Board Performance[J]. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2): 145-160.
- [44] ZHANG J, LIANG Q, 2017. Team faultline: Types, configuration and influence—Evidence from China[J]. *International Journal of Conflict Management*, 28(3): 346-367.
- [45] ZHU D H, CHEN G, 2015. Narcissism, director selection, and risk-taking spending[J]. *Strategic Management Journal*, 36(13): 2075-2098.

The Dual Governance Effect of the Board Faultline on Enterprise Strategic Change: A Dynamic Perspective of Subgroup Embedding

Cao Xiaofang¹, Liu Xuexin², Lü Bo¹

(1. School of Business, Beijing Wuzi University, Beijing, 101149;

2. School of Business Administration, Capital University of Economics and Business, Beijing, 100070)

Abstract: Embedded in the formal system of the company as an informal subgroups, board faultlines influence the strategic decision and policy implementation. The effect of the board faultline on enterprise strategic change was explored, using the data of A-share listed companies in Shanghai and Shenzhen. The conclusion is board ability faultline has a positive effect on the company strategic change, while the board identity faultline has a negative effect on the strategic change. Further research found that the depth and width of board experience promoted the positive impact of the board ability faultline, and weakened the negative impact of the board identity faultline, by strengthening the ability and resource base to implement strategic change in organization. Second, the board turnover rate promoted the positive influence of the board ability faultline, and weakened the negative influence of the board identity faultline, by effectively preventing the interest alliance of the board ability subgroups and the escalation of conflict among the board identity subgroups. Third, the uncertainty of economic policy promoted the positive influence of the board ability faultline, and alleviated the negative influence of the board identity faultline, by prompting the reversal of subgroups' positions, shifting from internal differences to unanimity, easing identity barriers and strengthening task interaction. Last, compared with local state-owned enterprises, the board faultline of central enterprises has no significant influence on the strategic change.

Keywords: board faultline; strategic change; subgroup interaction