

CEO 时间注意力配置与企业战略敏捷性*

李方圆¹ 周小虎¹ 王 侨²

(1. 南京理工大学经济管理学院,江苏 南京 210094;

2. 贵州财经大学工商管理学院,贵州 贵阳 550025)



内容提要:战略敏捷性是企业应对环境变化、实现持续发展的有效途径。已有研究普遍认为,管理者关注未来、预测未来的发展趋势是获取战略敏捷性的前提,如果管理者过多关注过去则会导致战略刚性增强。但是,这类观点忽略了实现战略敏捷性需要平衡“组织稳定性”与“环境响应性”之间的矛盾关系,也在不同方向的时间注意力之间人为增加了界限。基于此,本文结合注意力基础观和悖论理论,探讨了 CEO 过去焦点与未来焦点的组合配置对战略敏捷性的影响效应及其作用机制。借助 101 家香港证券交易所主板上市的中资企业样本和 154 位 CEO 问卷调查样本,应用多项式回归和响应曲面分析方法得出以下结论:CEO 过去焦点和未来焦点更一致时,企业具有更高的战略敏捷性;一致性水平越高,企业战略敏捷性越高;相比“高过去焦点—低未来焦点”的注意力配置,拥有“低过去焦点—高未来焦点”的 CEO 更有助于提升企业的战略敏捷性。此外,本研究还发现,组织双元性是 CEO 过去焦点与未来焦点一致性作用于企业战略敏捷性的关键中介机制;在动态环境中,CEO 过去焦点与未来焦点一致性对战略敏捷性的影响效应得到加强。研究结论厘清了 CEO 时间注意力与企业战略敏捷性的关系,不仅拓展了战略敏捷性的前因研究,也为企业敏捷性战略管理实践提供了理论支撑。

关键词:战略敏捷性 时间焦点 注意力配置 组织双元性 环境动态性

中图分类号:F272.91 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2022)11—0106—19

一、引言

在经典战略管理理论(明茨伯格,2010)^[1]中,相对稳定且可预测的外部环境是企业周期性规划并调整战略的预设前提。在百年未有之大变局下,新冠肺炎疫情、逆全球化、新技术革命等各种渐变和突变因素极大颠覆了这一管理假设,周期性制订战略规划并对其进行调整的方式已经不足以应对环境的变化速度。企业只有具备战略敏捷性,持续快速地感知和响应环境变化,才能与外部环境保持“同频共振”,实现长期生存和发展(Weber 和 Tarba,2014)^[2]。然而,如何获取战略敏捷性却面临挑战。具体来讲,“战略”是管理者在对企业发展方向和发展路径综合分析基础上所制定的目标与行动方案,战略目标的实现依赖于良好的资源部署和组织成员坚定的战略承诺;而“敏捷”则要求管理者对未来的环境变化保持警觉,随时准备调整战略行动甚至转换战略重心以对环境变化做出创新性响应(Doz 和 Kosonen,2008)^[3]。这就意味着,获取战略敏捷性必须恰当处理

收稿日期:2021-11-10

* 基金项目:国家社会科学基金重点项目“以创新能力、质量、实效、贡献为导向的科技人才评价体系研究”(21AZD012)。

作者简介:李方圆,女,博士研究生,主要研究方向为战略变革、意义构建,电子邮箱:fangy216@163.com;周小虎,男,教授,博士生导师,主要研究方向为战略变革、创业管理、人才管理,电子邮箱:njustzxh@njust.edu.cn;王侨,男,副教授,主要研究方向为战略变革、变革抵制,电子邮箱:wangqiao_2019@163.com。通讯作者:周小虎。

“组织稳定性”与“环境响应性”之间的矛盾困境(Lewis等,2014)^[4]。

为了理解如何更好地突破战略敏捷性困境,已有研究分别从组织能力层面(如吸收能力、组织学习能力)、人力资源管理实践层面(如悖论管理)进行了一些探索(Kale等,2019^[5];Chan和Muthuveloo,2020^[6];Ambituuni等,2021^[7])。然而,这些研究忽略了战略决策主体CEO的影响。为此,Ferraris等(2022)^[8]分析了CEO的工作经验和认知能力对战略敏捷性的作用,并强调战略敏捷性研究仍需加强对CEO的关注。除了经验和能力特质之外,CEO的时间焦点,即CEO对过去、现在和未来的关注程度,不仅影响着CEO思考和使用时间的方式,更能塑造其认知模式和行事风格(Nadkarni和Chen,2014)^[9],在提升企业战略敏捷性过程中也可能扮演着重要角色。已有研究指出,为获取战略敏捷性,管理者需对未来的趋势和可能性保持敏感,预测并捕捉未来机会,并根据未来可能发生的情况决策(Doz和Kosonen,2010^[10];Ulrich和Yeung,2019^[11])。相反,如果管理者更多关注企业过去一直从事的活动,则可能导致战略刚性增加(Doz和Kosonen,2008)^[3]。事实上,这类观点值得商榷:首先,这类观点认为战略敏捷性更多依赖于管理者的未来焦点,但无数企业案例表明,仅仅关注未来可能会导致企业陷入机会牵引的怪圈,引发偏离战略主航道或扰乱战略节奏的风险。其次,不同时间焦点并非相互排斥,增加对未来的关注并不会降低个体对过去的关注(Shipp等,2009^[12];Shipp等,2022^[13]),部分管理者可能同时拥有高水平的过去焦点与未来焦点(Back等,2020^[14];Nadkarni和Chen,2014^[9])。最后,已有研究主要属于概念性和评述性研究,管理者的时间焦点与战略敏捷性的关系尚缺乏针对性分析和实证检验。鉴于此,亟需同时关注过去与未来两个时间焦点,系统探讨和检验CEO的时间焦点配置对企业战略敏捷性的影响。

本文结合注意力基础观和悖论理论,预期过去焦点与未来焦点相一致的CEO更有助于提升企业战略敏捷性,组织二元性是两者关系的关键过程机制。当CEO兼具相同水平的过去与未来焦点时,会对已有战略活动的总结利用和未来发展的探索投入相同的注意力(Back等,2020)^[14],而且相互矛盾特质的结合可能会克服两种特质本身的缺点并产生优势协同,使CEO具备“两者/都”的思维模式(Zhang等,2017^[15];尤树洋等,2020^[16])。这有助于推动企业同时开展利用已有资源保持经营效率和开发新资源适应未来变化的行为活动,提升组织二元性;组织二元性通过两种相悖性质行为活动的整合协奏,搭建起企业过去与未来发展的链接,促使企业在维持稳定的同时不断响应环境变化(阳镇等,2021)^[17],进而提升战略敏捷性。本文利用101家香港证券交易所主板上市的中资企业样本和154位CEO问卷调研样本,检验了CEO的时间焦点配置与战略敏捷性的关系以及组织二元性在两者间的传导效应,从CEO时间焦点层面寻求战略敏捷性困境的解决之道,推动战略敏捷性的微观基础研究。

二、理论回顾与研究假设

1. 战略敏捷性及其前因

战略敏捷性是指管理者通过制定战略并调整组织配置以便持续快速地感知和响应不断变化的环境的能力(Weber和Tarba,2014)^[2]。战略敏捷性能够促进商业模式更新(Doz和Kosonen,2010)^[10],推动惯例更新(杨蕙馨和刘如月,2020)^[18],提升企业绩效(Kale等,2019)^[5],是企业长期生存和发展的重要驱动因素(Ivory和Brooks,2018)^[19]。

然而,战略敏捷性需要企业在综合考虑“组织稳定性”和“环境响应性”的基础上,对环境变化做出谨慎且灵活的反应(Lewis等,2014)^[4],这给战略管理带来了挑战。目前,已有研究分别从组织能力层面、人力资源管理实践层面、管理者层面探讨了一些机制。从组织能力层面来看,新知识的获取和整合是企业现有战略活动与环境需求变化的关键结合点,战略学习(Idris和Al-Rubaie,2013)^[20]、吸收能力(Kale等,2019)^[5]、组织学习能力(Chan和Muthuveloo,2020)^[6]可以显著提升

企业的战略敏捷性。从人力资源管理层面来看,悖论管理能够使企业在确保战略一致性的基础上充分发挥组织成员的灵活性和创造力(Cunha等,2020)^[21],企业可以实施兼具控制与授权的管理策略,培养自信且谦逊的员工,营造安全且具有挑战性的组织环境等措施来提升战略敏捷性(Cunha等,2020^[21];Ambituuni等,2021^[7])。从管理者的层面来看,不同特质和类型的管理者矛盾管理能力可能存在差异。Lewis等(2014)^[4]预期,悖论型领导能够更好地权衡和利用竞争性需求,有助于提升战略敏捷性。Ferraris等(2022)^[8]研究发现,CEO的经验和认知能力可能通过动态管理能力解决矛盾问题,提升战略敏捷性。但与CEO占据的强有力决策地位相比,该领域对CEO的关注明显严重不足(Ferraris等,2022)^[8]。最近的研究指出,战略敏捷性的矛盾性使其严重依赖于管理者的战略认知(Nyamrunda和Freeman,2021)^[22],战略敏捷性研究应该加强对CEO的关注(Ferraris等,2022)^[8]。

除了上述CEO的领导风格和能力特征之外,CEO的时间焦点也为理解企业战略敏捷性提供了一个良好视角。时间维度是战略制定的基本维度(Nadkarni和Chen,2014)^[9],CEO的时间焦点决定了CEO决策过程中所用信息的时间方向,影响着CEO对决策情况的预期和评估以及对战略活动时机和紧迫性的感知,并使其表现出特定的思维模式和行事风格(Nadkarni和Chen,2014)^[9]。Back等(2020)^[14]研究发现,CEO的时间焦点也会影响其矛盾处理能力。

事实上,CEO的时间焦点一直是战略敏捷性研究中备受关注但却未被充分探究的因素。已有研究普遍认为,为获取战略敏捷性,管理者应该加强对未来的关注,而对过去的过多关注往往会使企业成为环境变化的受害者(Doz和Kosonen,2010^[10];Ulrich和Yeung,2019^[11];Doz和Kosonen,2008^[3])。可以看出,这种观点选择性地提升了“敏捷”的重要性,忽视了战略敏捷性的内在矛盾性。而且,这种观点在不同的时间焦点之间人为得增加了界限,仅强调单一时间焦点的影响,忽视了个体可能具有多个时间焦点的现实,严重限制了我们对CEO时间焦点与战略敏捷性关系的理解。基于此,本文同时考虑CEO过去与未来双焦点,致力于厘清CEO时间注意力配置与战略敏捷性的关系,从CEO时间注意力配置视角探寻战略敏捷性的微观前因,同时深化对CEO时间焦点的战略理解。

2. CEO过去焦点与未来焦点的配置

时间焦点是注意力焦点在时间维度的细分,反映了个体关注过去、现在和未来的程度(Shipp等,2009)^[12],分为过去焦点、现在焦点和未来焦点三种。早期的研究认为,时间焦点是一个连续体,不同时间焦点之间相互排斥,对未来关注的增加会降低个体对过去和现在问题关注的可能性(Nadkarni和Chen,2014)^[9]。但Shipp等(2009^[12],2022^[13])研究发现,三种时间焦点是三个独立构念,个体可以同时拥有两个甚至三个时间焦点,不同程度地分配对过去、现在和未来的注意力。Nadkarni和Chen(2014)^[9]研究发现,51.2%的CEO在多个时间焦点上得分都很高。

不同的时间焦点表现出不同的认知模式和行事风格。具有过去焦点的个体倾向于将更多注意力投入到重温、反思过去的事情,并在决策中重复使用过去的记忆和经验(Nadkarni和Chen,2014)^[9]。他们学习能力较强,能够从先前战略的总结和反思中认识到新的战略需求(Back等,2020)^[14],但同时也容易产生闭锁心理,排斥偏离现状的新方法,低估与过去经验不相符的新兴技术和市场信息的价值(Eggers和Kaplan,2009^[23];Yadav等,2007^[24]),优柔寡断且自我效能感较低(Briker等,2020)^[25],在时间高压下或动态环境中容易失去领导效力(Nadkarni和Chen,2014)^[9]。具有未来焦点的个体倾向于关注未来事件、制订长远计划以及思考未来会发生什么(Gamache和McNamara,2019)^[26]。他们更具远见和洞察力,对环境的变化趋势更加敏感(Shipp等,2009)^[12],善于发现和捕捉战略机会(Back等,2020)^[14],并且行动力较强(Shipp等,2009)^[12],与新产品开发速度和战略资源部署密切相关(Yadav等,2007)^[24]。但除上述优点外,以未来为中心的个体极易对预期产生极端情感反应,具体表现为对机会的评估过于乐观和理想化,对威胁的评估过度担忧

(Buehler 和 McFarland,2001)^[27]。这种脱离实际的预期反应可能会使其追求错误的目标,行为更加冒进(Back 等,2020)^[14]。尽管如此,学者们仍选择性地放大了未来焦点的优势,突出了其对个体和企业的积极影响。

基于悖论视角的研究指出,当 CEO 兼具两种矛盾特质时,两者可以校正彼此缺陷、发挥彼此优势,更有助于 CEO 解决管理中的矛盾问题(Zhang 等,2017^[15];尤树洋等,2020^[16])。CEO 过去焦点与未来焦点的组合配置也随之受到关注。Back 等(2020)^[14]研究表明,兼具高水平过去焦点与未来焦点的 CEO 能够更好地调和变革方案新颖性与可行性之间的矛盾,有利于发起战略变革。实际上,这种兼顾过去与未来的注意力配置模式在企业中也广泛存在。比如,复盘活动就是在对过去发生之事进行总结和分析,对未来发生之事的可能性进行推演和审视后,提出提升绩效方法的活动(李平和丁威旭,2021)^[28]。

由于不同个体所具有过去焦点和未来焦点水平存在差异,CEO 的过去焦点和未来焦点会存在如图 1 所示的四种组合情况:①低过去焦点—低未来焦点;②高过去焦点—低未来焦点;③低过去焦点—高未来焦点;④高过去焦点—高未来焦点。其中,①和④属于“一致”的情况,但一致水平存在差异;②和③属于“不一致”的情况。

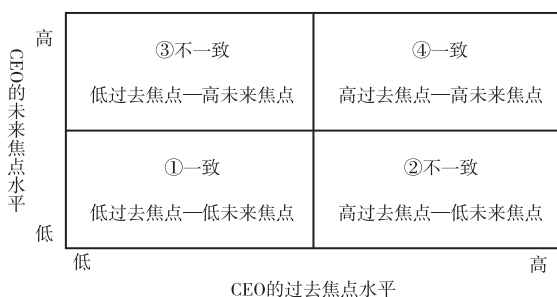


图 1 CEO 过去焦点与未来焦点配置

已有研究证实,当 CEO 过去焦点和未来焦点一致时,单一时间焦点所固有的隧道视野效应会被打破,即对过去的关注弱化了未来焦点导致的行为冒进和高度理想化,对未来的关注克服了过去焦点所导致的优柔寡断和行动力差,实现优势协同(Back 等,2020)^[14]。而且,两种矛盾性质时间焦点的结合也会使 CEO 具备“两者/都”的思维模式,促使自身和组织采用“接受”而非“防御”的策略。因此,他们对于环境的感知会更加警觉、全面,能够做出更综合的战略决策和方案,进而迅速行动(Back 等,2020)^[14]。当 CEO 过去焦点与未来焦点不一致时,高水平的时间焦点往往占据主导地位,决定着 CEO 对信息的选择和解释。但是目前 CEO 过去焦点和未来焦点的交互效应研究仍然非常有限,限制了学术界对该问题的理解。

为此,本文致力于将 CEO 过去与未来焦点的组合配置引入战略敏捷性研究中。本文认为,不同的 CEO 具有不同的过去焦点与未来焦点组合,这可能是影响企业能否成功应对战略敏捷性困境的重要差异化因素;具有相同水平过去焦点与未来焦点的 CEO 能够对企业已有战略活动的总结利用和对企业未来发展的探索投入同等的注意力,并通过整合设计和资源分配,兼顾“组织稳定性”和“环境响应性”,从而提升战略敏捷性。

3. CEO 时间焦点与战略敏捷性

依据注意力基础观,CEO 的时间注意力配置是理解企业战略决策和战略行为的核心因素之一(Ocasio,1997^[29];Nadkarni 和 Chen,2014^[9];Gamache 和 McNamara,2019^[26])。结合悖论理论的相关研究,当 CEO 过去焦点与未来焦点相一致时,会对企业已有战略活动的总结利用和对企业未来发展的探索投入相同程度的注意力,也能接受和协调矛盾需求(Back 等,2020)^[14],有助于推动企

业在维持稳定的基础上不断响应环境变动,进而提升企业战略敏捷性。

具体来讲,当 CEO 具有单一时间焦点占主导地位的配置模式时(图 1 中的组合②和组合③),企业较难获取战略敏捷性。一方面,着眼未来的 CEO 对于技术发展、市场需求、政治政策和竞争形势更加敏感,更有可能及时识别商业机会(Shipp 等,2009^[12];Nadkarni 和 Chen,2014^[9];Back 等,2020^[14])。而且,当 CEO 的注意力聚焦于未来时,会更乐观地看待和接受风险较高的新兴机会(DesJardine 和 Wei,2021)^[30],这是企业保持环境响应性的重要前提。然而,CEO 过度关注未来可能会使企业陷入战略冒险陷阱,导致偏离战略主航道或扰乱已有的战略优势。例如,为推动企业转型,盛大 CEO 早在 2005 年就推出了颠覆性的创新产品盛大盒子,试图将音乐、影视、网游等互联网娱乐内容融入电视机以全面控制用户的家庭娱乐终端。但因盛大盒子超前于时代,缺乏相应的生态系统支撑而遗憾落败,间接导致曾经的网游霸主淡出了互联网行业。另一方面,以过去为中心的 CEO 具有利用企业已有知识和优势的卓越能力(Back 等,2020)^[14],能够深耕已有市场并巩固已有能力,这有助于维持组织稳定性。然而,当 CEO 沉溺于过去时,可能会导致企业陷入路径依赖陷阱和能力陷阱。例如,宝丽来的高层管理者因过度聚焦于即时成像技术,没有将足够的注意力投入到数码相机的研发而遗憾落败(刘景江和王文星,2014)^[31]。

当 CEO 具有相同水平的过去焦点和未来焦点时(图 1 中的组合①和组合④),不仅单一时间焦点的缺点被弥补,也会产生优势协同效应(Back 等,2020^[14];Miron-Spektor 等,2011^[32];Freeney 等,2022^[33])。一方面,CEO 对未来的强烈关注可能会触发其利用过去的经验和知识来实现目标(Karniol 和 Ross,1996^[34];Back 等,2020^[14])。Miller 等(2018)^[35]研究发现,为了提高未来绩效,有意识地对企业历史战略的中断部分进行重新解释和再现,有助于推动企业的战略创新。同样,Sasaki 等(2020)^[36]的研究展现了日本家族企业的管理者通过在战略制定中与企业历史身份声明建立连续性,培养了组织成员的承诺感,进而推动了战略变革。另一方面,CEO 对过去的高度关注也有助于企业对已有的信息、技术和知识进行创新配置,在捕捉到未来发展机会或环境威胁时快速整合资源,获得战略响应优势。因此,本文提出如下假设:

H₁:CEO 过去焦点与未来焦点越一致,企业战略敏捷性越高。

CEO 过去焦点与未来焦点一致包含两种情形,即“④高过去焦点—高未来焦点”和“①低过去焦点—低未来焦点”。结合注意力基础观,本文认为,尽管 CEO 过去与未来焦点相一致能够缓解战略敏捷性的内在矛盾性,但相较于“低过去焦点—低未来焦点”的 CEO,“高过去焦点—高未来焦点”的 CEO 更有助于提升企业战略敏捷性。这主要是因为,注意力是识别和利用机会的关键手段(Eklund 和 Mannor,2021)^[37],当 CEO 兼具高水平的过去焦点与未来焦点时,会对已有战略活动的总结利用和未来发展的探索都给予高度关注。一方面,有助于企业及时识别商业机会,提升战略警觉性。另一方面,也有助于企业通过利用和整合已有资源将商业机会转化为可执行的战略行动。如此,企业更能够从识别的商业机会中获取行动价值,提升战略敏捷性。相反,拥有“低过去焦点—低未来焦点”的 CEO 虽然也能对已有战略活动的总结利用和未来发展的探索给予相同程度的关注,但因投入不足导致既无法识别商业机会,也不能充分利用企业资源实现机会转化。企业由于缺乏识别和利用机会的能力,很难进一步提升战略敏捷性。因此,本文提出如下假设:

H₂:CEO 过去焦点与未来焦点一致时,相较于“低过去焦点—低未来焦点”的 CEO,“高过去焦点—高未来焦点”的 CEO 更有助于提升战略敏捷性。

CEO 过去焦点与未来焦点不一致也包含两种情形,即“②高过去焦点—低未来焦点”和“③低过去焦点—高未来焦点”。结合注意力基础观,本文认为,尽管从整体来看,CEO 过去焦点与未来焦点不一致不利于协调战略敏捷性的内在矛盾关系,但相较于“高过去焦点—低未来焦点”的 CEO,“低过去焦点—高未来焦点”的 CEO 更有助于提升企业战略敏捷性。这是因为,战略敏捷性

更强调企业在环境趋势发生之前进行响应(Ahmmad等,2020)^[38]。当CEO将更多的注意力集中在探索未来发展的活动时,会通过分析外界环境发现新的机遇和挑战,进而通过改变环境或者调整自身来创造先动优势(吴建祖和龚敏,2018)^[39],为快速转换战略行动做好准备。但是当CEO对过去的关注高于未来时,在筛选和解读信息过程中,与企业过去经历相关的信息会更多地占据CEO的意识。尽管CEO可能会通过对以往企业战略活动的总结和反思而认识到战略调整的必要性,但始终处于“亡羊补牢”的状态,战略敏捷性较低。因此,本文提出如下假设:

H₃:在CEO过去焦点与未来焦点不一致情形下,相较于“高过去焦点—低未来焦点”的CEO,“低过去焦点—高未来焦点”的CEO更有助于提升战略敏捷性。

4. 组织双元性对CEO时间焦点与战略敏捷性间关系的影响

组织双元性是指企业既能够利用已有资源有效地保持日常管理和运作效率,又能够开发新资源灵活地适应未来环境变化(Duncan,1976^[40];张高旗等,2020^[41])的特征。本质上,组织双元性是一种兼具“组织稳定性”与“环境响应性”的组织特征,能够通过两种相悖性质行为模式的整合协同(Cao等,2009)^[42],建立起企业过去与未来发展的链接,推动企业在维持稳定的基础上不断依据环境需求持续性实现自我更新(阳镇等,2021)^[17]。悖论理论视角下,管理者发展和维持矛盾需求的特质会使企业展现出整合性行为特征(尤树洋等,2020)^[16],进而会对企业的能力或绩效产生影响。基于此,本文预期,过去焦点与未来焦点一致的CEO更能够提升组织双元性,进而提升战略敏捷。

遵循注意力基础观和悖论理论,CEO过去焦点与未来焦点一致时会表现出更广阔的注意力视野和悖论领导特质,必然也会对组织双元性产生影响。一方面,过去与未来焦点一致的注意力配置模式会使CEO对已有资源的利用行为和新资源的探索行为给予同等重要的关注。CEO对过去的关注使其重视确定性和效率,企业会在已有战略反思的基础上针对性地优化资源利用。当CEO同时着眼未来时,企业行为不会仅仅局限于现有资源的重复利用,也会强调脱离现有资源来探索新业务和新机会。这样,企业便能够在两种行为活动间均衡分配资源,为获取组织双元性提供了机会。另一方面,CEO兼顾过去与未来的跨时间注意力配置模式提升了企业已有资源的利用行为和新资源的探索行为间的协同效率。如果这两种相悖的行为活动无法协同,将会导致企业内角色冲突和资源滥用(Smith和Tushman,2005)^[43]。过去焦点与未来焦点的高度一致使CEO善于整合矛盾性与复杂性,在战略决策时就纳入不同需求,并通过两种行为活动的整合,同步企业过去经验和未来发展以实现协同价值。

组织双元性也能够通过已有资源利用行为和新资源探索行为的相互支撑积极预测战略敏捷。一方面,组织双元性使企业能够立足过去开创未来。对已有资源和知识的重复利用强化了企业对其功能的深刻理解,使得企业更有能力通过替换、重组、扩张等方式开展探索活动,进而更好地响应未来环境的变化(Cao等,2009)^[42]。比如,乐金显示凭借其在半导体制造领域中所积累的合成硅知识,识别并抓住了液晶显示器市场中的早期机会并取得成功(Lee等,2017)^[44]。另一方面,组织双元性使企业能够基于未来重塑过去。企业单纯开展探索活动所发现的新机会和新资源也许不能被企业自发掌握,但对已有资源的优化利用能够不断挖掘整合机会。通过对既有手段的创造性拼凑,借助精巧的制度设计和灵活的资源配置方式等有助于推动探索发现实现从“新颖性”到“可执行性”的转化,增加探索活动成果的可利用性。《今日美国》日报的管理者通过实施“借力传统线下纸媒内容支持在线新业务”策略,成功推动企业数字化转型就是很好的例证。由此可见,组织双元性使企业避免了仅专注组织稳定或仅瞻望环境变动所带来的能力缺陷,通过两种相悖性质行为模式的协同整合,搭建起过去与未来发展的链接,使企业在维持稳定的同时不断响应环境变化,增强战略敏捷性。因此,本文提出如下假设:

H₄:组织双元性在CEO过去焦点与未来焦点一致性对战略敏捷性的影响中起中介作用。

综上,本文的理论模型如图2所示。

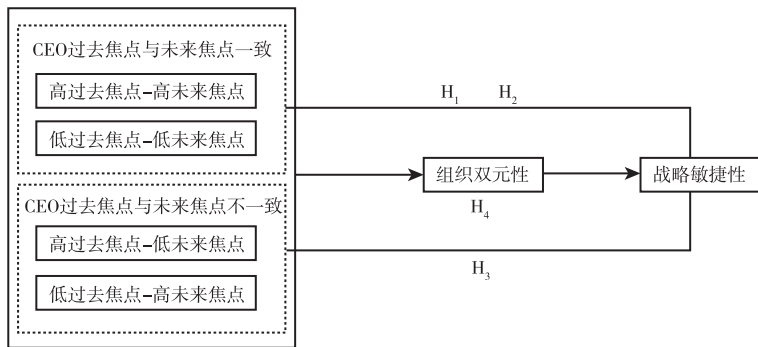


图2 研究模型

三、研究设计

1. 从文本分析到问卷的两步实证检验

为了检验上述假设,本文通过两个步骤的研究来实现。研究1采用文本分析方法,以101家香港证券交易所主板上市的中资企业为样本,对CEO时间焦点配置与战略敏捷性的关系进行检验。此项研究基于新冠肺炎疫情事件,以企业年报中“致股东的信”(Letters To Shareholders, LTSs)作为衡量CEO时间焦点的数据源,以企业对新冠肺炎疫情的战略反应时间作为战略敏捷性的替代表示。通过收集2017—2019年CEO的时间焦点数据,以及2020年企业对新冠肺炎疫情的战略反应时间数据进行实证分析。采用此方法的优势在于:第一,通过CEO时间焦点数据与战略敏捷性数据间的时间间隔,更好地展现了CEO时间焦点配置与战略敏捷性之间的因果关系,减少“拥有某些特征的CEO可能会被表现出某些特征的企业所吸引”带来的内生性问题(Kiss等,2020)^[45];第二,可以在不惊扰样本企业的情况下获取研究所需数据,保证了数据的客观性和真实性。

但是,由于战略敏捷性并不仅仅是指企业要以较高地速度对特定环境事件进行应对,更是代表一种持续的变革能力(Weber和Tarba,2014)^[2],即始终能够在短时间内捕捉环境中的机会或威胁并据此迅速调整战略行动的能力。研究1仅仅关注了企业对于新冠肺炎疫情这一特定事件的战略敏捷性,具有一定的局限性。另外,香港证券交易所上市公司年报信息并无统一的披露标准,根据目前组织双元性的测量方式难以获取相应数据。因此,有必要补充问卷数据,更综合地测量战略敏捷性并获取组织双元性数据。基于此,研究2采用问卷测量方法,借助154份CEO问卷数据再次检验CEO时间焦点配置与战略敏捷性的关系,同时检验组织双元性在CEO时间注意力配置与战略敏捷性间的作用。

2. 实证方法的选择

由于多项式回归分析有助于评估并生动呈现两个解释变量在不同的“一致性程度”和“一致性水平”下对结果变量的影响,克服差异分数或者交互项分析存在的局限性。因此,为了检验CEO过去焦点与未来焦点一致程度与一致水平对战略敏捷性的影响,本文参照Back等(2020)^[14]的研究,采用多项式回归与响应面分析技术进行假设检验。

首先,为避免多重共线性的影响,本文将CEO过去焦点与未来焦点进行了标准化处理,并依次计算出三个二次项(CEO过去焦点的平方项 $[X_1^2]$,CEO过去焦点与未来焦点的乘积项 $[X_1X_2]$,以及CEO未来焦点的平方项 $[X_2^2]$),然后进行回归。多项式回归方程如方程(1)所示。随后根据回归分析结果进一步计算出响应面沿一致线($X_1 = X_2$)和不一致线($X_1 = -X_2$)的斜率值、曲率值及其显著性,并绘制出相应的三维响应面图。

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1^2 + b_4X_1X_2 + b_5X_2^2 + e \quad (1)$$

根据 Edwards 和 Cable(2009)^[46]的研究,为检验假设 H_1 ,首先需要检验二次项加入方程后对战略敏捷性解释力的改善程度,若可决系数的改变量(ΔR^2)显著,则认为适合进行多项式回归。其次,需要检验响应面沿不一致线($X_1 = -X_2$)的曲率值($b_3 - b_4 + b_5$)与显著性,若负向显著,则表明响应面沿不一致线为倒 U 型,CEO 过去焦点与未来焦点越一致则企业战略敏捷性越高。最后,需要检验响应面的第一主轴是否偏离一致线,采用 Bootstrap 方法分别计算第一主轴斜率(P_{11})和截距(P_{10})的偏差校正的 95% 置信区间。若 P_{11} 的置信区间包含 1, P_{10} 的置信区间包含 0, 则说明响应面第一主轴没有沿一致线($X_1 = X_2$)发生显著地偏移,CEO 过去焦点与未来焦点相一致时,企业战略敏捷性最高。

为检验假设 H_2 ,需要满足响应面沿一致线的斜率($b_1 + b_2$)正向显著,且曲率不显著,说明当 CEO 过去焦点与未来焦点一致时,两者取值越大,战略敏捷性越高。

为检验假设 H_3 ,需要检验响应面沿着不一致线的侧向位移($(b_2 - b_1) / [2(b_3 - b_4 + b_5)]$),若侧向位移显著为负,则说明,响应面向 X_2 大于 X_1 一侧移动,CEO“低过去焦点—高未来焦点”比“高过去焦点—低未来焦点”对战略敏捷性的促进作用更强。

为检验假设 H_4 ,采用块变量分析法进行中介效应检验。首先将五项式 X_1, X_2, X_1^2, X_1X_2 和 X_2^2 原始数值分别乘以在多项式回归中各自的回归系数并加总,构建出一个集区变量,用以表示 CEO 过去焦点与未来焦点的一致性程度。然后依据中介效应的检验方法依次进行回归分析,同时采用 Bootstrap 方法以检验其统计显著性。

四、研究 1:利用文本分析的实证检验

1. 样本选择

研究 1 以新冠肺炎疫情爆发为背景。新冠肺炎疫情导致的环境不连续性和模糊性给企业带来了极大的冲击。企业需要因疫情所导致的消费需求变化、消费方式转变、生产转移等问题做出应对,这对企业的战略敏捷性提出了挑战。因此,这一背景有利于开展战略敏捷性成因的探讨。

本研究以 2017—2020 年香港证券交易所主板上市的中资非必需性消费行业企业为研究样本,选取原因在于:第一,与上海证券交易所和深圳证券交易所上市的企业不同,香港证券交易所上市的企业普遍披露了“致股东的信”,而“致股东的信”是一种可比的、较为统一的反映 CEO 特征的文字表现形式(郎艺和王辉,2022)^[47],是衡量 CEO 时间焦点的重要数据源;第二,香港证券交易所上市的中资企业,其文化背景和经营环境与其他中资企业相似,业务市场大多扎根内地,能够代表中国企业的一般情况(乔朋华等,2022)^[48];第三,香港证券交易所采用的是恒生行业分类标准,其中非必需性消费行业(旅游及消闲设施、媒体及娱乐、汽车等)在疫情爆发初期受影响尤为明显,更具有典型性;第四,新冠肺炎疫情于 2019 年 12 月爆发,企业普遍在 2020 年采取战略响应行动,而 2017—2019 三年的 CEO 时间焦点测量可以排除偶然性的影响,更加准确地反映 CEO 持续的时间焦点配置模式;同时,CEO 时间焦点数据与战略敏捷性数据间的时间滞后可以减少内生性问题。

截至 2022 年 7 月,在香港证券交易所主板上市的非必需性消费企业共有 360 家(不包含停牌企业)。根据研究目的,本研究基于以下标准对样本企业进一步进行剔除:第一,2017—2020 年 CEO 发生变更;第二,企业年报中没有披露 CEO 致股东的信;第三,非中资企业;第四,新上市企业未披露 2017 年年报。经过整理,最终得到 101 家企业的数据。

2. 变量测量

CEO 时间焦点的测量。CEO 时间焦点的测量采用 Pennebaker 等(2001)^[49]、Boyd 等(2022)^[50]开发的 Linguistic Inquiry and Word Count-22(LIWC-22)文本分析软件。LIWC-22 由文本分析程序和词典两部分组成。LIWC-22 词典中包含了认知、情绪、动机等多个层面的构念的测量词典。其中,时间焦点词典中包含了 699 个表示过去焦点的词汇(如 was、had、were、been),138 个表示

未来焦点的词汇(如 will、going to、will、shall),373 个表示现在焦点的词汇(如 is、does、are)。Nadkarni 和 Chen(2014)^[9]、Back 等(2020)^[14]、Gamache 和 McNamara(2019)^[26]在研究 CEO 时间焦点与战略行为的关系时,均采用了 LIWC 软件来测量 CEO 的时间焦点,其可靠性和有效性已被多次验证。具体测量方法为:首先,将样本企业 2017—2019 年三年所披露的英文版年报中 CEO“致股东的信”分别转换成 Word 文档;其次,将转换后的文档导入 LIWC-22 软件并选择测量时间焦点,该程序会依据内含的时间焦点词汇表,计算出衡量过去焦点(未来焦点)关键词的词汇数量占每封信词汇总量的百分比;最后,将计算所得的样本企业 2017—2019 年“致股东的信”中衡量过去焦点(未来焦点)关键词的词汇数量占每封信词汇总量的百分比取均值,得到最终的 CEO 过去焦点及 CEO 未来焦点的数据。

战略敏捷性的测量。借鉴 Nadkarni 和 Barr(2008)^[51]的研究,以环境事件发生和企业首次战略响应行动之间的时间来衡量战略敏捷性。环境事件发生和企业首次战略响应行动之间的时间越短,企业越具有战略敏捷性。其中,企业战略响应行动的划分参照 Nadkarni 和 Barr(2006)^[51],从战略内容和战略过程两方面列示的 58 项战略行动,涵盖竞争策略、组织结构、人力资源、业务流程、战略控制等多个方面。分析过程参照 Nadkarni 和 Barr(2006)^[51]、Ben Menahem 等(2013)^[52]的研究。首先,通过资料搜寻,将企业官网、企业公众号、香港证券交易所、财华社网站作为分析样本企业针对新冠肺炎疫情发起的首个战略响应行动的资料来源。这些渠道所发布的新闻、公告、通告、中期报告、年度报告等都涉及企业为应对新冠肺炎疫情所采取的战略行动以及行动时间,少数未标明战略行动具体时间的以材料发布时间作为战略行动时间。其次,邀请两位战略管理领域的博士生对 58 项战略行动及其相关概念进行学习,确保两位编码人员对各战略行动的理解程度相一致;然后两位编码人员独立对每个样本企业按上述四个资料来源依次翻阅整理相关材料,确定样本企业为应对新冠肺炎疫情首次采取的战略行动及行动时间。最后,按战略行动时间所属季度进行赋值,第一季度至第四季度分别赋值 4、3、2 和 1。本研究中编码的 Cohen's kappa 为 0.781,表明两位编码人员的编码结果具有较高的一致性。对于存在差异的样本企业,其首次采取的战略行动及行动时间由一位战略管理领域的教授分析后决定。

控制变量。根据以往企业战略行为的相关研究,本研究对 CEO 的性别(女 = 0,男 = 1)、年龄、教育程度(大专及以下 = 1,本科 = 2,硕士 = 3,博士 = 4)、任期、现在焦点(与过去焦点、未来焦点的测量一致,为样本企业 2017—2019 年三年英文年报中 CEO“致股东的信”中现在焦点的词汇数量占总词数的百分比的均值)、两职合一(管理者兼任董事会主席与 CEO 取 1,否则取 0)、董事会规模(董事会人数总和)、企业的规模(企业员工总数的对数)、企业的上市年限(2019 - 企业上市年份 + 1)和企业资产负债率(负债总额与资产总额的比值)进行了控制。除特殊说明外,以上数据均取自企业 2019 年年报。

3. 描述性统计及相关性分析

研究 1 主要变量的均值、标准差和相关性显示,CEO 过去焦点与战略敏捷性负相关($r = -0.226, p < 0.05$),CEO 未来焦点与战略敏捷性正相关($r = 0.208, p < 0.05$)^①,检验结果为研究假设提供了初步的证据。

4. CEO 的时间焦点对战略敏捷性的影响检验

多项式回归分析结果如表 1 所示,MAX(VIF)小于临界值 10,说明不存在严重的共线性问题。从模型 2 可以看出,二阶多项式中可决系数的改变量显著增加($\Delta R^2 = 0.199, p < 0.001$),表明适合进行多项式分析。模型 2 中响应面沿不一致线($X_1 = -X_2$)曲率显著为负($b_3 - b_4 + b_5 = -0.484, p < 0.01$)。同时,偏差校正百分位 Bootstrap 法(10000 次抽样)的结果显示:第一主轴斜率 $P_{11} =$

① 受篇幅限制,描述性统计和相关系数未列示备案。研究 2 同。

0.986,95% CI 为 [0.154,2.416], 包含 1; 第一主轴截距 $P_{10} = 0.732, 95\% \text{ CI}$ 为 [-0.037,2.525], 包含 0。这表明,随着 CEO 过去焦点与未来焦点一致程度的增加,战略敏捷性也随之提升,假设 H_1 得到验证。为了更加清晰地呈现变量间的关系,本文依据回归结果作出响应曲面图(如图 3 所示),从中可以看出,响应面呈现倒 U 型。

表 1 多项式回归分析结果

变量		战略敏捷性	
		模型 1	模型 2
截距 (b_0)		2.391* (1.151)	2.365* (1.099)
控制变量	CEO 性别	1.162(0.541)	1.078(0.513)
	CEO 年龄	-0.035* (0.015)	-0.034* (0.014)
	CEO 教育程度	0.019(0.132)	0.050(0.120)
	CEO 任期	0.017(0.014)	0.020(0.012)
	CEO 现在焦点	0.304(0.185)	0.187(0.170)
	两职合一	-0.200(0.458)	-0.171(0.416)
	董事会规模上市	-0.011(0.060)	0.000(0.054)
	上市年限	-0.004(0.010)	0.001(0.009)
	企业规模	0.274(0.152)	0.292* (0.141)
资产负债率	0.045(0.540)	0.327(0.494)	
解释变量	CEO 过去焦点 (b_1)		0.015(0.127)
	CEO 未来焦点 (b_2)		0.369**(0.111)
	CEO 过去焦点平方 (b_3)		-0.103(0.061)
	CEO 过去焦点 × CEO 未来焦点 (b_4)		0.274* (0.121)
	CEO 未来焦点平方 (b_5)		-0.107(0.077)
一致线	斜率 ($b_1 + b_2$)		0.384* (0.180)
($X_1 = X_2$)	曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)		0.064(0.180)
不一致线	斜率 ($b_1 - b_2$)		-0.354* (0.156)
($X_1 = -X_2$)	曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)		-0.484**(0.180)
R^2		0.149	0.348
ΔR^2			0.199***
MAX(VIF)		1.830	2.142
F		1.572	3.024**

注: *、** 和 *** 分别表示 $p < 0.1$ 、 $p < 0.05$ 和 $p < 0.01$; 括号内为标准误,下同

响应面沿一致线 ($X_1 = X_2$) 的斜率显著为正 ($b_1 + b_2 = 0.384, p < 0.05$), 曲率没有通过显著性检验 ($b_3 + b_4 + b_5 = 0.064, p > 0.05$), 说明在 CEO 过去焦点与未来焦点一致时,随着一致水平的增加,企业的战略敏捷性也随之增加(如图 3 所示),响应曲面的前角到后角逐渐上升,假设 H_2 得到验证。侧向位移量为 -0.366,偏差校正百分位 Bootstrap 法(10000 次抽样)的结果显示 95% CI 为 [-1.229, -0.027], 不包含 0,假设 H_3 得到支持。图 3 也直观地呈现了该效应,在一致线的左侧区域(低过去焦点 - 高未来焦点的 CEO)战略敏捷性的值要大于右侧区域(高过去焦点 - 低未来焦点的 CEO)。

5. 稳健性检验

(1) 变量测量问题。为避免因 CEO 时间焦点测量方式而导致的检验结果的差异性,本研究将 CEO 过去焦点(未来焦点)的测量由 2017 年、2018 年、2019 年三年年报中过去焦点的词汇数量(未来焦点的词汇数量)占总词数百分比的均值,修改为 2018 年、2019 年两年年报中过去焦点的词汇数量(未来焦点的词汇数量)占总词数百分比的均值。回归结果显示,二阶多项式中可决系数的改变量显著增加 ($\Delta R^2 = 0.181, p < 0.01$), 适合进行多项式检验。响应面沿不一致线 ($X_1 = -X_2$) 曲率显著 ($b_3 - b_4 + b_5 = -0.455, p < 0.05$)。同时,偏差校正百分位 Bootstrap 法(10000 次抽样)的结果显示:第一主轴斜率 $P_{11} = 1.044, 95\% \text{ CI}$ 为 [0.092,2.484], 包含 1; 第一主轴截距 $P_{10} = 0.755, 95\% \text{ CI}$ 为 [-0.020, 3.241], 包含 0。响应面沿一致线 ($X_1 = X_2$) 的斜率显著为正 ($b_1 + b_2 = 0.391, p < 0.05$), 曲率没有通过

显著性检验($b_3 + b_4 + b_5 = 0.265, p > 0.05$)。侧向位移量为 -0.380 , 偏差校正百分位 Bootstrap 法(10000 次抽样)的结果显示 95% CI 为 $[-1.759, -0.060]$, 不包含 0。回归结果与前文研究结果一致。

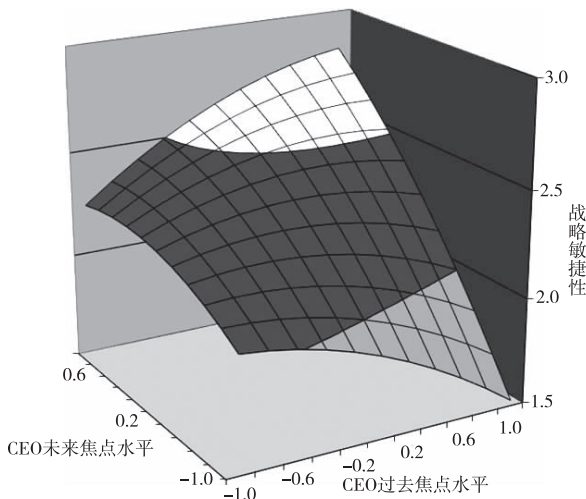


图3 CEO 过去焦点与未来焦点的一致性对战略敏捷性的影响

(2) 遗漏变量问题。考虑到企业年报的文本特征可能对研究结论产生的影响, 本研究参照武常岐等(2022)^[53]的做法, 对企业年报字数的对数进行控制。即对样本企业 2017—2019 年年报字数的均值取对数, 并将其作为控制变量纳入回归方程。回归结果依旧稳健。

五、研究 2: 利用调研问卷的实证检验

1. 样本来源与分布

问卷调查样本主要来源于与地方政府合作举办的私董会活动、产业园区、校友企业家联盟以及私人网络。调查对象限定为担任 CEO 职责(核心决策者)的管理者。问卷采用现场和网络两种方式发放, 填写前均说明调研目的并承诺数据的匿名性和保密性, 累计发放问卷 257 份。剔除数据严重缺失、规律作答以及作答内容存在明显冲突的问卷; 考虑到初创企业可能并未形成有效战略(Ott 和 Eisenhardt, 2020)^[54], 也排除了成立年限小于三年的企业; 共回收有效问卷 154 份, 其中现场回收有效问卷 68 份, 网络回收有效问卷 86 份, 有效回收率 59.92%。独立样本 T 检验结果表明, 两种问卷收集方式所收集的数据并无显著差异。有效样本中: 男性和女性 CEO 分别占比 79.2% 和 20.8%; 31~40 岁和 41~50 岁的 CEO 分别占比 43.6% 和 48.7%; 本科学历占比 61.0%; 任期在 5 年及以下的占比 40.3%, 6~10 年任期的占比 53.9%; 70.8% 的 CEO 两职合一。企业样本特征方面: 57.8% 的企业成立时间在 6~10 年, 500 人以下的企业占比 76.0%, 分布于装备制造、电子信息、服务业等十大类行业中。

2. 变量设计及量表选择

本文所用量表均为已有研究中使用的成熟量表, 为确保英文量表的有效性, 采用标准的“翻译—回译”程序将其翻译为中文。除特殊说明外, 所有量表均采用李克特六点量表计分, 1 = 非常不同意, 6 = 非常同意。

“过去焦点”采用 Shipp 等(2009)^[12]编制的量表, 共四个题项, 示例题项为“我经常思考我过去经历的事”, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.898。

“未来焦点”也采用 Shipp 等(2009)^[12]编制的量表, 共四个题项, 示例题项为“我经常思考我的未来会发生什么”, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.771。

“组织二元性”采用 He 和 Wong(2004)^[55]编制的量表, “利用行为”量表共四个题项, 示例题项

为“改善产品的适用性”，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.807；“探索行为”量表共四个题项，示例题项为“涉足新技术领域”，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.904。该量表的计分方式为 1 = 非常不重要，6 = 非常重要。参照已有的研究，本文采用“利用行为”和“探索行为”两个维度标准化后求其乘积的方式测量组织双元性。

“战略敏捷性”采用 Idris 和 Al-Rubaie(2013)^[20]所使用的量表，共八个题项，示例题项为“贵企业会对用户需求的变化做出迅速反应”，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.886。

控制变量：参考已有时间焦点和战略敏捷性的相关研究，本研究对 CEO 的性别(女 = 0, 男 = 1)、年龄、教育程度(专科及以下 = 1, 本科 = 2, 硕士 = 3, 博士 = 4)、任期、两职合一、现在焦点、企业的年龄、规模、所属行业进行了控制。“现在焦点”采用 Shipp 等(2009)^[12]编制的量表，共四个题项，示例题项为“我活在当下”，该量表的 Cronbach's α 系数为 0.768。

3. 验证性因子分析

为检验各测量变量间的区分效度，本研究对 CEO 现在焦点、CEO 过去焦点、CEO 未来焦点、利用行为、探索行为和战略敏捷性进行验证性因子分析。结果显示，六因子模型拟合指数 χ^2/df 、IFI、CFI、RMR 和 RMSEA 均达到适配理想水平($\chi^2/df = 1.252$, $IFI = 0.958$, $CFI = 0.957$, $RMR = 0.056$, $RMSEA = 0.041$)，且明显优于其他五因子模型(比如，将过去焦点与未来焦点合并为一个因子后， $\chi^2/df = 1.901$, $IFI = 0.847$, $CFI = 0.844$, $RMR = 0.126$, $RMSEA = 0.077$)，六个变量之间具有良好的区分效度。

4. 共同方法偏差

本文采用两种方法对共同方法偏差问题进行检验。Harman 单因素检验方法显示，未经旋转的探索性因子分析共析出六个特征值大于 1 的因子，共解释 65.88% 的方差，其中第一个主成分因子解释量为 26.49%，未超过总解释量的一半。依据经验标准可以判定本研究不存在严重的共同方法偏差问题。控制未测单一因子潜变量法检验显示，与六因子模型相比，共同方法因子模型的拟合指标并未显著改善($\Delta IFI = 0.017$, $\Delta CFI = 0.017$, $\Delta RMR = 0.007$, $\Delta RMSEA = 0.008$)，均小于 0.05 的变化判定值(Bagozzi 和 Yi, 1990)^[56]，模型拟合未发生显著改变，说明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

5. 描述性统计及相关性分析

研究 2 主要变量的均值、标准差和相关性显示，CEO 过去焦点与战略敏捷性正相关($r = 0.272$, $p < 0.01$)，CEO 未来焦点与战略敏捷性正相关($r = 0.461$, $p < 0.001$)，组织双元性与战略敏捷性正相关($r = 0.303$, $p < 0.001$)，检验结果为研究假设提供了初步的证据。

6. 假设检验

在回归分析中，本研究建立九个哑变量来代表 10 种行业类型。由于行业类型并非本研究的重点内容，依据简约原则，并未在分析结果中详细列示。回归结果如表 2 所示。

表 2 多项式回归结果

变量		战略敏捷性	
		模型 1	模型 2
截距 (b_0)		3.362** (0.800)	4.249*** (0.725)
控制变量	CEO 性别	-0.166 (0.164)	-0.075 (0.142)
	CEO 年龄	-0.003 (0.015)	0.005 (0.013)
	CEO 教育程度	-0.042 (0.093)	0.038 (0.081)
	CEO 任期	0.058 (0.034)	0.041 (0.030)
	CEO 现在焦点	0.298** (0.085)	0.003 (0.089)
	两职合一	-0.051 (0.160)	0.031 (0.141)
	企业年龄	-0.005 (0.013)	0.007 (0.012)
	企业规模	0.043 (0.094)	0.014 (0.082)
	行业类型	控制	控制

续表 2

变量		战略敏捷性	
		模型 1	模型 2
解释变量	CEO 过去焦点 (b_1)		0.078(0.078)
	CEO 未来焦点 (b_2)		0.380*** (0.073)
	CEO 过去焦点平方 (b_3)		-0.107* (0.053)
	CEO 过去焦点 × CEO 未来焦点 (b_4)		0.141* (0.062)
	CEO 未来焦点平方 (b_5)		-0.006(0.032)
一致线	斜率 ($b_1 + b_2$)		0.458*** (0.107)
($X_1 = X_2$)	曲率 ($b_3 + b_4 + b_5$)		0.028(0.088)
不一致线	斜率 ($b_1 - b_2$)		-0.302** (0.107)
($X_1 = -X_2$)	曲率 ($b_3 - b_4 + b_5$)		-0.254** (0.088)
R^2		0.140	0.391
ΔR^2			0.252***
MAX(VIF)		2.791	2.957
F		1.300	3.829***

由表 2 可知,在本研究中 MAX(VIF) 始终小于临界值 10,说明不存在严重的共线性问题。模型 2 中二阶多项式中可决系数的改变量显著增加 ($\Delta R^2 = 0.252, p < 0.001$), 适合进行多项式检验。响应面沿不一致线 ($X_1 = -X_2$) 曲率显著为负 ($b_3 - b_4 + b_5 = -0.254, p < 0.01$)。同时,偏差校正百分位 Bootstrap 法(10000 次抽样)的结果显示:第一主轴斜率 $P_{11} = 1.946$, 95% CI 为 $[-0.782, 10.761]$, 包含 1; 第一主轴截距 $P_{10} = 0.797$, 95% CI 为 $[-2.143, 9.479]$, 包含 0。响应面沿一致线 ($X_1 = X_2$) 的斜率显著为正 ($b_1 + b_2 = 0.458, p < 0.001$), 曲率没有通过显著性检验 ($b_3 + b_4 + b_5 = 0.028, p > 0.05$); 侧向位移量为 -0.594 , 偏差校正百分位 Bootstrap 法(10000 次抽样)的结果显示 95% CI 为 $[-4.040, -0.044]$, 不包含 0。表明假设 H₁、假设 H₂、假设 H₃ 均同样得到验证。

为检验中介效应,本文根据 Edwards 和 Cable(2009)^[46] 的建议构建了集区变量。在控制有关变量后,再用集区变量分别预测战略敏捷性和组织双元性,研究结果如表 3 所示。集区变量对战略敏捷性 ($\beta = 0.781, p < 0.001$) 和组织双元性 ($\beta = 1.001, p < 0.001$) 的影响均显著,且由模型 6 可知,将集区变量和组织双元性同时纳入回归方程时,集区变量对战略敏捷性的影响效应明显下降,组织双元性对战略敏捷性影响仍然显著 ($\beta = 0.193, p < 0.01$), 可以得出组织双元性中介了 CEO 过去焦点与未来焦点一致性对战略敏捷性的影响。从路径效应检验结果也可以得出,CEO 过去与未来焦点一致性通过组织双元性对战略敏捷性的中介效应值为 0.193, 95% 的置信区间 $[0.057, 0.421]$ 未包含 0, 假设 H₄ 得到验证。

表 3 中介效应检验结果

变量		战略敏捷性	组织双元性		战略敏捷性
		模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	CEO 性别	-0.164(0.152)	0.138(0.214)	0.141(0.199)	-0.191(0.148)
	CEO 年龄	0.008(0.014)	-0.052* (0.019)	-0.037(0.018)	0.015(0.014)
	CEO 教育程度	-0.009(0.087)	-0.137 (0.122)	-0.094(0.114)	0.009(0.085)
	CEO 任期	0.050(0.032)	0.039(0.045)	0.029(0.042)	0.045(0.031)
	CEO 现在焦点	0.186** (0.082)	-0.016(0.110)	-0.160(0.107)	0.217(0.080)
	两职合一	-0.051(0.149)	0.125(0.209)	0.126(0.194)	-0.075(0.145)
	企业年龄	0.002(0.012)	0.011(0.017)	0.020(0.016)	-0.002(0.012)
	企业规模	-0.003(0.088)	-0.037(0.123)	-0.096(0.115)	0.016(0.086)
	行业类型	控制	控制	控制	控制
解释变量	集区变量	0.781*** (0.163)		1.001*** (0.212)	0.588** (0.170)
中介变量	组织双元性				0.193** (0.064)

续表 3

变量		战略敏捷性		组织二元性		战略敏捷性	
		模型 3	模型 4	模型 5	模型 6		
	R^2	0.265	0.151	0.271	0.312		
	ΔR^2	0.126***		0.120***	0.046**		
	MAX(VIF)	2.805	2.791	2.805	2.842		
	F	2.710**	1.422	2.787***	3.197***		

7. 进一步分析:环境的影响

战略学者认为,时间注意力的作用效果取决于环境因素,不同环境情境对 CEO 的时间焦点具有不同的要求(Nadkarni 和 Chen,2014)^[9]。因此,本研究进行补充分析,以探究环境动态性在 CEO 过去与未来焦点一致性与战略敏捷性之间的边界效应。本研究在问卷调查过程中也要求 CEO 对环境动态性进行了作答。环境动态性采用 Miller(1987)^[57]编制的量表,共四个题项,代表题项为“企业主营行业产品/服务技术变革很大”,同样采用李克特六点量表计分,1 = 非常不同意,6 = 非常同意。本研究中该量表的 Cronbach’s α 系数为 0.845。

有调节的多项式回归检验方法为:在多项式回归方程(1)的基础上加入调节变量形成方程 $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1^2 + b_4X_1X_2 + b_5X_2^2 + b_6W + b_7X_1W + b_8X_2W + b_9X_1^2W + b_{10}X_1X_2W + b_{11}X_2^2W + e$,若加入 $X_1W, X_2W, X_1^2W, X_1X_2W, X_2^2W$ 后 ΔR^2 显著,则证明调节效应存在(陶厚永和曹伟,2020)^[58]。从表 4 可知,模型 3 在模型 2 的基础上纳入 $X_1W, X_2W, X_1^2W, X_1X_2W, X_2^2W$ 后 ΔR^2 显著($\Delta R^2 = 0.105, p < 0.001$)。这意味着环境动态性在 CEO 过去与未来焦点一致性与战略敏捷性的关系间具有调节效应;与低动态环境相比,高动态性环境中 CEO 过去与未来焦点一致性对战略敏捷性的影响更强。

表 4 有调节的多项式回归结果

变量		战略敏捷性		
		模型 1	模型 2	模型 3
控制变量	CEO 性别	-0.075(0.142)	-0.081(0.142)	-0.009(0.135)
	CEO 年龄	0.005(0.013)	0.005(0.013)	0.004(0.012)
	CEO 教育程度	0.038(0.081)	0.030(0.082)	0.031(0.077)
	CEO 任期	0.041(0.030)	0.045(0.030)	0.046(0.028)
	CEO 现在焦点	0.003(0.089)	-0.005(0.090)	0.036(0.087)
	两职合一	0.031(0.141)	0.023(0.142)	-0.102(0.136)
	企业年龄	0.007(0.012)	0.006(0.012)	-0.001(0.011)
	企业规模	0.014(0.082)	0.016(0.082)	0.023(0.077)
	行业类型	控制	控制	控制
解释变量	CEO 过去焦点	0.078(0.078)	0.095(0.081)	-0.019(0.081)
	CEO 未来焦点	0.380*** (0.073)	0.392*** (0.074)	0.393*** (0.075)
	CEO 过去焦点平方	-0.107* (0.053)	-0.099(0.054)	-0.150** (0.053)
	CEO 过去焦点 × CEO 未来焦点	0.141* (0.062)	0.138* (0.063)	0.038(0.066)
	CEO 未来焦点平方	-0.006(0.032)	0.001(0.033)	0.026(0.042)
调节变量	环境动态性		-0.053(0.062)	-0.040(0.076)
交互项	CEO 过去焦点 × 环境动态性			0.224* (0.097)
	CEO 未来焦点 × 环境动态性			-0.154(0.087)
	CEO 过去焦点 × CEO 未来焦点 × 环境动态性			0.248** (0.092)
	CEO 过去焦点平方 × 环境动态性			-0.017(0.065)
	CEO 未来焦点平方 × 环境动态性			-0.066(0.047)
	R^2	0.391	0.395	0.500
	ΔR^2	0.252***	0.003	0.105***
	MAX(VIF)	2.957	2.961	3.054
	F	3.829**	3.686***	4.464***

六、结论与讨论

1. 研究结论

基于战略敏捷性的矛盾特征,本研究结合注意力基础观与悖论理论,探究了 CEO 的时间焦点配置——过去焦点与未来焦点的组合——对战略敏捷性的影响。研究表明:(1)CEO 仅仅关注未来或关注过去都不足以提升战略敏捷性,只有当 CEO 过去焦点与未来焦点相一致时,才能更好地协调矛盾需求,提升企业战略敏捷性;并且 CEO 过去焦点与未来焦点一致性水平越高,企业的战略敏捷性越高。(2)相比“高过去焦点—低未来焦点”的注意力配置,拥有“低过去焦点—高未来焦点”的 CEO 更有助于提升企业的战略敏捷性。(3)组织二元性通过已有资源利用行为和新资源探索行为的协同整合,搭建了企业过去与未来链接的桥梁,促使企业实现组织稳定性与环境响应性间的平衡,是 CEO 过去焦点与未来焦点相一致时影响战略敏捷性的核心机制。(4)在动态环境中,CEO 过去焦点与未来焦点一致性对战略敏捷性的影响将得到加强。

2. 理论意义

第一,拓展了战略敏捷性的前因研究。尽管已有的文献已经关注到管理者的时间注意力对战略敏捷性的重要性,但两者之间的关系尚未得到系统的理论阐述和实证检验。本研究基于战略敏捷性内在的矛盾性,从 CEO 过去焦点与未来焦点匹配的视角,指出 CEO 过去焦点与未来焦点一致才是战略敏捷性的内在驱动源,挑战了现有研究中“管理者的未来注意力更有助于提升企业战略敏捷性”这一主流假设,为理解战略敏捷性的深层次微观动因作出了有益尝试。

第二,丰富了对管理者时间焦点的理解。纵观已有研究,学者们往往将管理者的过去焦点和未来焦点割裂开,孤立地讨论单一时间焦点对战略行为的影响,管理者不同时间焦点组合对战略行为的影响差异仍然不甚清晰。Back 等(2020)^[14]虽然同时考虑了 CEO 的过去与未来双焦点,指出兼具高水平过去焦点与未来焦点的 CEO 能够制定更综合的战略决策和解决方案,促进战略变革。但也仅分析了 CEO 过去焦点与未来焦点同时处于高水平这一种情况。与战略变革行为不同,战略敏捷性作为一种企业持续变革的高阶能力,时间要求和矛盾性更加突出。本研究通过探究 CEO 过去与未来焦点的多种组合配置对战略敏捷性的影响,不仅延伸了 CEO 时间焦点的作用结果,也为理解 CEO 的时间注意力提供了更为全面和辩证的视角。

第三,揭示了 CEO 时间焦点作用于企业战略敏捷性的过程机制。以往战略领域有关 CEO 时间焦点的研究主要关注了 CEO 时间焦点对具体战略活动的影响,如新产品引入(Nadkarni 和 Chen,2014)^[9]、收购行为(Gamache 和 McNamara,2019)^[26]、投资行为(DesJardine 和 Wei,2021)^[30]等。不同于已有研究,本研究关注了 CEO 时间焦点对战略敏捷性这一企业高阶能力的影响,并揭示了组织二元性在两者关系间的作用。研究展现了 CEO 时间焦点作用于企业战略敏捷性的涌现过程,推动了战略敏捷性的微观基础研究。

第四,回应了组织二元性需重视微观基础研究的呼吁。组织二元性的微观基础观认为,个体处理矛盾需求的能力是二元性的基础(Raisch 等,2009)^[59]。因此,学者们围绕高层管理者的认知灵活性、调节焦点、悖论认知对组织二元性进行了有益探索。尽管管理者思考和使用时间的方式对组织活动和战略行为的重要性已经普遍得到认可,但目前仅有 Chen 等(2021)^[60]极少数的研究关注了时间领导力对组织二元性的影响。本研究重点揭示了 CEO 时间焦点配置对组织二元性的作用,一定程度上回应了 Tarba 等(2020)^[61]对于组织二元性个体因素研究的呼吁。

3. 实践意义

首先,研究结论对于 CEO 的遴选具有启示作用。本研究发现,兼具高水平过去焦点与未来焦点的 CEO 更有助于提升企业的战略敏捷性。这表明,在目前动态复杂的环境下,企业在 CEO 的遴

选过程中不仅要考虑 CEO 的胜任能力,也需要充分考虑 CEO 时间焦点的影响。而且,不能孤立地考察 CEO 的过去焦点或未来焦点,更为重要的是考察 CEO 过去焦点与未来焦点的组合情况。具体来讲,可以采用背景调查(例如,年龄、童年经历、国别文化等)、访谈等方式对候选人的时间焦点进行全面评估,以便选择最合适的 CEO。

其次,研究结论对董事会发挥其监督和咨询作用具有一定的启示性。尽管时间焦点是个体稳定的认知倾向,但也会因情境出现波动(Shipp 等,2009)^[12]。在动荡环境中进行战略调整时,为了最大化股东利益,董事会需要确保 CEO 不是单向性地关注过去或者未来而制定战略。比如,董事会可以采用要求 CEO 综合考虑企业历史经验和未来发展的方式详细分析和制订战略选择方案。

最后,研究结论对于组织设计具有启示作用。从研究结论来看,CEO 过去焦点与未来焦点一致性通过作用于组织二元性进而影响企业的战略敏捷性。这表明战略敏捷性不仅仅受企业能力、人力资源实践和管理者的影响,还源自于企业已有资源利用行为和新资源探索行为之间的协同。对于 CEO 过去与未来焦点不一致的企业来讲,更需要企业目标、企业文化、组织结构等方面加强组织二元性设计,从而提升企业的战略敏捷性。

4. 局限与未来研究方向

本研究亦存在如下几方面有待进一步深化研究的方向:首先,部分问卷样本依赖于校友网络和私人网络,而且从问卷题项和问卷数量的研究比例关系来看,样本数量仍然不足,影响研究结论的推广。未来研究可以综合考虑企业所在区域、行业、所有制等特性,努力扩大样本容量和覆盖面,进一步对理论模型进行检验。其次,问卷中所有变量均由单一对象填答,存在一定的主观性。未来研究可以通过配对问卷等多数据来源的方式进行问卷收集,增强研究结论的科学性和稳健性。再次,本研究重点考虑了 CEO 过去焦点与未来焦点不同水平的组合情况,对于 CEO 现在焦点与战略敏捷性的关系缺乏探讨,未来研究可以对此进行补充和拓展。最后,个体的时间注意力不仅包括时间方向,也包括时间深度,即个体考虑过去已经发生的事件和未来可能发生的事件时的时间距离,未来研究可以进一步探索 CEO 的时间深度与战略敏捷性的关系,丰富战略领域 CEO 时间注意力的研究。

参考文献

- [1] 明茨伯格. 战略规划的兴衰[M]. 张猛,钟含春译. 北京:中国市场出版社,2010.
- [2] Weber, Y. , and S. Y. Tarba. Strategic Agility: A State of The Art Introduction to The Special Section on Strategic Agility[J]. California management review, 2014, 56, (3) :5 - 12.
- [3] Doz, Y. , and M. Kosonen. The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience[J]. California Management Review, 2008, 50, (3) :95 - 119.
- [4] Lewis, M. W. , C. Andriopoulos, and W. K. Smith. Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility[J]. California Management Review, 2014, 56, (3) :58 - 77.
- [5] Kale, E. , A. Aknar, and Ö. Başar. Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility[J]. International Journal of Hospitality Management, 2019, 78 :276 - 283.
- [6] Chan, J. and R. Muthueloo. Vital Organisational Capabilities for Strategic Agility: An Empirical Study[J]. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 2020, 12, (3/4) :223 - 236.
- [7] Ambituuni, A. , F. Azisafaei, and A. Keegan. HRM Operational Models and Practices to Enable Strategic Agility in PBOs: Managing Paradoxical Tensions[J]. Journal of Business Research, 2021, 133 :170 - 182.
- [8] Ferraris, A. , W. Y. Degbey and S. K. Singh, et al. Microfoundations of Strategic Agility in Emerging Markets: Empirical Evidence of Italian MNEs in India[J]. Journal of World Business, 2022, 57, (2) :101272.
- [9] Nadkarni, S. , and J. Chen. Bridging Yesterday, Today, and Tomorrow: CEO Temporal Focus, Environmental Dynamism, and Rate of New Product Introduction[J]. The Academy of Management Journal, 2014, 57, (6) :1810 - 1833.
- [10] Doz, Y. L. , and M. Kosonen. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal[J].

Long Range Planning,2010,43,(S 2-3):370-382.

[11] Ulrich, D., and A. Yeung. Agility: The New Response to Dynamic Change[J]. Strategic HR Review,2019,18,(4):161-167.

[12] Shipp, A. J., J. R. Edwards, and L. S. Lambert. Conceptualization and Measurement of Temporal Focus: The Subjective Experience of The Past, Present, And Future[J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes,2009,110,(1):1-22.

[13] Shipp, A. J., A. S. Gabriel, and L. S. Lambert. Profiles in Time: Understanding the Nature and Outcomes of Profiles of Temporal Focus[J]. Journal of Applied Psychology,2022,107,(9):1640-1654.

[14] Back, P., K. Rosing, and P. S. Kraft, et al. CEOs' Temporal Focus, Firm Strategic Change, and Performance: Insights from A Paradox Perspective[J]. European Management Journal,2020,38,(6):884-899.

[15] Zhang, H., and A. Y. Ou, A. S. Tsui, et al. CEO Humility, Narcissism and Firm Innovation: A Paradox Perspective on CEO Traits [J]. The Leadership Quarterly,2017,28,(5):585-604.

[16] 尤树洋,蔡亚华,贾良定. CEO 兼具自恋和谦卑特质与组织二元性的关系研究[J]. 北京:经济管理,2020,(5):71-87.

[17] 阳镇,陈劲,尹西明. 平台企业二元属性下的社会责任治理创新——理解数字化平台的新视角[J]. 蚌埠:财贸研究,2021,(12):1-1264.

[18] 杨蕙馨,刘如月. 战略敏捷性、惯例更新与制造企业服务化转型绩效[J]. 济南:山东大学学报(哲学社会科学版),2020,(5):144-157.

[19] Ivory, S. B., and S. B. Brooks. Managing Corporate Sustainability with A Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility[J]. Journal of Business Ethics,2018,148,(2):347-361.

[20] Idris, W. S., and M. Al-Rubaie. Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility[J]. Journal of Management & Strategy,2013,4,(2):70-77.

[21] Cunha, M. P., E. Gomes, and K. Mellahi, et al. Strategic Agility Through Improvisational Capabilities: Implications for A Paradox-sensitive HRM[J]. Human Resource Management Review,2020,30,(1):100695.

[22] Nyamrunnda, F. C., S. Freeman. Strategic Agility, Dynamic Relational Capability and Trust among SMEs in Transitional Economies [J]. Journal of World Business,2021,56,(3):101175.

[23] Eggers, J. P., and S. Kaplan. Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change[J]. Organization Science,2009,20,(2):461-477.

[24] Yadav, M. S., J. C. Prabhu, and R. K. Chandy. Managing the Future: CEO Attention and Innovation Outcomes [J]. Journal of Marketing,2007,71,(4):84-101.

[25] Briker, R., F. Walter, and M. S. Cole. The Consequences of (Not) Seeing Eye-to-Eye about the Past: The Role of Supervisor-Team Fit in Past Temporal Focus for Supervisors' Leadership Behavior[J]. Journal of Organizational Behavior,2020,41,(3):244-262.

[26] Gamache, D. L., and G. McNamara. Responding to Bad Press: How CEO Temporal Focus Influences the Sensitivity to Negative Media Coverage of Acquisitions[J]. Academy of Management Journal,2019,62,(3):918-943.

[27] Buehler, R., and C. McFarland. Intensity Bias in Affective Forecasting: The Role of Temporal Focus[J]. Personality & Social Psychology Bulletin,2001,27,(11):1480-1495.

[28] 李平,丁威旭. 拥抱忧患意识的有效机制:复盘与“蓝军”[J/OL]. [2021-4-6]. https://mp.weixin.qq.com/s/ww_CEEh2YS0_oDxQrOZJPA.

[29] Ocasio, W. Towards an Attention-Based View of The Firm[J]. Strategic Management Journal,1997,18,(S1):187-206.

[30] DesJardine, M. R., and S. Wei. How Temporal Focus Shapes the Influence of Executive Compensation on Risk Taking[J]. The Academy of Management Journal,2021,64,(1):265-292.

[31] 刘景江,王文星. 管理者注意力研究:一个最新综述[J]. 杭州:浙江大学学报(人文社会科学版),2014,(2):78-88.

[32] Miron-Spektor, E., F. Gino, and L. Argote. Paradoxical Frames and Creative Sparks: Enhancing Individual Creativity Through Conflict and Integration[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes,2011,116,(2):229-240.

[33] Freeney, Y., L. van der Werff, and D. G. Collings. I Left Venus and Came Back to Mars: Temporal Focus Congruence in Dyadic Relationships Following Maternity Leave[J]. Organization Science,2022,33,(5):1773-1793.

[34] Karniol, R., and M. Ross. The Motivational Impact of Temporal Focus: Thinking About the Future and The Past[J]. Annual Review of Psychology,1996,47:593-620.

[35] Miller, K. D., E. Gomes, and D. W. Lehman. Strategy Restoration[J]. Long Range Planning,2019,52,(5):101855.1-101855.15.

[36] Sasaki, I., J. Kotlar, D. Ravasi, et al. E. Dealing with Revered Past: Historical Identity Statements and Strategic Change in Japanese Family Firms[J]. Strategic Management Journal,2020,41,(3):590-623.

[37] Eklund, J. C., and M. J. Mannor. Keep Your Eye on The Ball or on The Field? Exploring the Performance Implications of

Executive Strategic Attention[J]. The Academy of Management, 2021, 64, (6) :1685 – 1713.

[38] Ahmad, M. F., K. W. Glaister, and E. Gomes. Strategic Agility and Human Resource Management [J]. Human Resource Management Review, 2020, 30, (1) :100700. 1 – 100700. 3.

[39] 吴建祖, 龚敏. 基于注意力基础观的 CEO 自恋对企业战略变革影响机制研究[J]. 武汉: 管理学报, 2018, (11) :1638 – 1646.

[40] Duncan, R. B. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation [J]. The Management of Organization, 1976, (1) :167 – 188.

[41] 张高旗, 孙秀丽, 赵曙明. CEO 谦卑领导行为对组织二元性的影响研究——包容氛围的中介作用[J]. 南昌: 当代财经, 2020, (8) :89 – 100.

[42] Cao, Q., E. Gedajlovi, and H. Zhang. Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects [J]. Organization Science, 2009, 20, (4) :781 – 796.

[43] Smith, W. K., and M. L. Tushman. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams [J]. Organization Science, 2005, 16, (5) :522 – 537.

[44] Lee, K., H. G. Woo., and K. Joshi. Pro-innovation Culture, Ambidexterity and New Product Development Performance: Polynomial Regression and Response Surface Analysis [J]. European Management Journal, 2017, 35, (2) :249 – 260.

[45] Kiss, A. N., D. Libaers, and P. S. Barr, et al. CEO Cognitive Flexibility, Information Search, and Organizational Ambidexterity [J]. Strategic Management Journal, 2020, 41, (12) :2200 – 2233.

[46] Edwards, J. R., and D. M. Cable. The Value of Value Congruence [J]. Journal of Applied Psychology, 2009, 94, (3) :654 – 677.

[47] 郎艺, 王辉. 最大化收益还是最小化损失? CEO 调节焦点的影响因素——基于香港证券交易所中资上市公司的实证分析 [J]. 北京: 管理评论, 2022, (5) :218 – 234.

[48] 乔朋华, 张悦, 许为宾, 石琳娜. 管理者心理韧性、战略变革与企业成长——基于香港联合证券交易所中资上市公司的实证研究 [J]. 北京: 管理评论, 2022, (2) :269 – 280.

[49] Pennebaker, J. W., M. E. Francis, and R. J. Booth. Linguistic Inquiry and Word Count: LIWC 2001 [M]. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

[50] Boyd, R. L., A. Ashokkumar, and S. Seraj, et al. The Development and Psychometric Properties of LIWC-22 [M]. Austin, TX: University of Texas at Austin, 2022.

[51] Nadkarni, S., and P. S. Barr. Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View [J]. Strategic management journal, 2008, 29, (13) :1395 – 1427.

[52] Ben-Menahem, S. M., Z. Kwee, and H. W. Volberda, et al. Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change [J]. Long range planning, 2013, 46, (3) :216 – 236.

[53] 武常岐, 张昆贤, 周欣雨, 周梓洵. 数字化转型、竞争战略选择与企业高质量发展——基于机器学习与文本分析的证据 [J]. 北京: 经济管理, 2022, (4) :5 – 22.

[54] Ott, T. E., and K. M. Eisenhardt. Decision Weaving: Forming Novel, Complex Strategy in Entrepreneurial Settings [J]. Strategic Management Journal, 2020, (12) :2275 – 2314.

[55] He, Z. L., and P. K. Wong. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis [J]. Organization science, 2004, 15, (4) :481 – 495.

[56] Bagozzi, R. P., and Y. Yi. Assessing Method Variance in Multitrait-Multimethod Matrices: The Case of Self-reported Affect and Perceptions at Work [J]. Journal of Applied Psychology, 1990, 75, (5) :547 – 560.

[57] Miller, D. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy [J]. Strategic management journal, 1987, 8, (1) :55 – 76.

[58] 陶厚永, 曹伟. 多项式回归与响应面分析的原理及应用 [J]. 武汉: 统计与决策, 2020, (8) :36 – 41.

[59] Raisch, S. J. Birkinshaw, and G. Probst, et al. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance [J]. Organization Science 2009, 20, (4) :685 – 695.

[60] Chen, J., D. Miller, and M. J. Chen. Top Management Team Time Horizon Blending and Organizational Ambidexterity [J]. Strategic Organization, 2021, 19, (2) :183 – 206.

[61] Tarba, S. Y., J. J. Jansen, and T. J. Mom, et al. A Microfoundational Perspective of Organizational Ambidexterity: Critical Review and Research Directions [J]. Long Range Planning, 2020, 53, (6) :102048.

CEO's Temporal Attention Allocation and Strategic Agility

LI Fang-yuan¹, ZHOU Xiao-hu¹, WANG Qiao²

(1. School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing, Jiangsu, 210094, China;

2. School of Business Administration, Guizhou University of Finance and Economics, Guiyang, Guizhou, 550025, China)

Abstract: Strategic agility has become an increasingly important in today's changing business world. A large body of researches supports the contention that strategic agility enjoys sustainable competitive advantages and thrive. Previous research has suggested that a leader's future focus is important for strategic agility. Superior anticipation and greater foresight allow reforms of strategic priority to be undertaken in time for firms to maintain strategic advantage and value creation. However, existing research has two theoretical issues. First, strategic agility requires competing strategic demands—honoring stability while seeking change. Second, temporal focus is mutually independent and may occur simultaneously. For instance, strong focus on the past does not automatically result in low future focus; instead, both orientations can be equally developed. Consequently, the relationship between CEO time focus and strategic agility needs further discussion.

To offset this paucity of research, our study based on the attention-based view and paradox theory to explore whether and how the time attention allocation of CEO's affects the strategic agility. Attending to the past and future simultaneously can be understood as paradoxical because it could result in opposing cognitive mindsets and behaviors. According to the paradox theory, individual who interplay among opposing forces are more likely to benefit from synergetic outcomes. We argue that CEOs with both high past and high future focus pay equal attention on prior activities and environmental trends. That means enterprises can simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation. Organizational ambidexterity has the ability to balance stability-flexibility. Thus, we also propose to examine the mechanism of CEO's time attention allocation-strategic agility link by testing the mediating role of organizational ambidexterity.

Based on a sample of 101 Chinese enterprises in the consumer discretionary industry listed on the main board of the Hong Kong Stock Exchange and a survey sample of 154 CEO's, this study employed polynomial regression and response surface analysis techniques to find that: (1) the congruence between CEO past and future focus are positively associated with strategic agility; (2) this relationship is more positive when CEO the congruence of CEO past and future focus at a high level than CEO the congruence of CEO past and future focus at a low level; (3) CEO low past focus-high future focus is associated with higher levels of corporate strategic agility than CEO high past focus-low future focus; (4) ambidexterity mediates the relationship between CEO past and future focus congruence and strategic agility; (5) in highly dynamic environments, the congruence between CEO past and future focus are more positive associated with strategic agility than in low dynamic environments.

Our study makes several theoretical contributions. First, extant research largely focused the influence of the depth and breadth of leader's attention to the environment on enterprise strategy. In contrast, this study adopts the concept of temporal focus from psychology and illustrates how CEO temporal attention shape a key strategic behavior—strategic agility. In doing so, we extend the effect of CEO attention allocation on strategic activities. Second, understanding executives' perceptions of time is increasingly considered important in the field of strategy. However, research on executive perceptions of time is still nascent and few studies have addressed this topic in the area of strategy. This study establishes the micro foundations of how time manifests in strategic agility. In doing so, we advance the understanding of the strategic implications of CEO perceptions of time. Third, previous studies on antecedents of strategic agility focus on management practice. Although the literature has repeatedly shown that leadership is central to managing tensions of strategic agility, it has ignored cognitive factors associated with CEO. This study focuses on CEO temporal focus seek to offer insights about the new antecedent of strategic agility from the CEO's cognitive. Fourth, Tarba et al. (2020) claimed future research on should strive for individual-level studies of organizational ambidexterity's foundations, our study adds to this.

Key Words: strategic agility; temporal focus; attention allocation; organizational ambidexterity; environmental dynamism

JEL Classification: M12, M10

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2022.11.006

(责任编辑:李先军)