

# CEO 兼具自恋和谦卑特质与组织双元性的关系研究\*

尤树洋<sup>1</sup> 蔡亚华<sup>2</sup> 贾良定<sup>3</sup>

(1. 东北财经大学工商管理学院, 辽宁 大连 116025;

2. 上海财经大学商学院, 上海 200433;

3. 南京大学管理学院, 江苏 南京 210093)



**内容提要:**组织实现双元性——平衡探索和利用行为——对获取竞争优势至关重要,但同时也面临挑战:既不能过度利用已有技术和能力,避免陷入成功陷阱;也不能过度探索全新领域,避免陷入失败陷阱,而是要兼顾两类行为、均衡投入、不偏不倚。作为企业最重要的领导者,CEO的人格特质对此具有重要影响。然而,已有双元性文献和有关CEO自恋、谦卑特质的研究均忽略了这个问题。基于自我调节理论和悖论理论,本文探究兼具自恋和谦卑特质的CEO在实现组织双元性中的作用及其条件,从CEO个体差异视角给出实现双元平衡的新解释。研究发现:(1)经由自我调节,CEO兼具看似矛盾的自恋和谦卑特质,二者取长补短、相互校正,促进探索和利用行为的平衡;(2)高管团队多样性和企业环境动态性会破坏CEO自我调节过程进而抑制CEO双重特质的作用,是上述关系的理论边界。来自江苏省128家企业的588位高管人员的现场问卷调查支持了上述观点。本文拓展了组织双元性的前因研究,丰富了CEO自恋和谦卑特质的战略领导力文献,也对企业创新管理实践有所启发。

**关键词:**CEO自恋 CEO谦卑 组织双元性 高管团队多样性 环境动态性

**中图分类号:**F272 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)05—0071—17

## 一、引言

在竞争激烈的当代商业社会,能否兼顾探索创新领域并利用已有能力获益,关系到企业的生存和长远发展。一方面,尽管沿用现有技术可以帮助企业提高生产效率,但过度利用给组织带来惰性、难以适应环境变化;相反,突破性创新为企业带来技术和市场先机,但过度探索使组织面临巨大的失败风险、损失效率和潜在收益。因此,适度投入两类创新行为、避免极端化倾向,有利于在提升企业盈利水平同时保持环境适应的能力。另一方面,中国经济发展的巨大成效及其成功经验,进一步凸显了企业家个人对企业战略的重要影响。企业家价值观直接烙印在战略决策中,而企业绩效

收稿日期:2019-11-04

\* 基金项目:国家自然科学基金项目“集群企业间知识交换的行为过程、影响因素及其作用机理研究”(71502025);国家自然科学基金项目“中国企业专业化管理研究”(71632005);国家自然科学基金项目“明星员工的同伴效应:个体与团队层次的实证研究”(71502094)。

作者简介:尤树洋,男,讲师,管理学博士,研究领域是战略领导力,电子邮箱:youshuyang008@163.com;蔡亚华,男,副教授,管理学博士,研究领域是团队管理,电子邮箱:cai.yahua@mail.shufe.edu.cn;贾良定,男,教授,研究领域是企业专业化管理,电子邮箱:jldyxlzs@nju.edu.cn。通讯作者:贾良定。

是企业家思想的直接反映。因此,考察企业家的特质如何帮助企业兼顾探索与利用行为,对于指导中国企业创新实践和经济发展具有重要的现实意义。

理论上,探索和利用自被提出以来就被认为是一对矛盾体(March,1991)<sup>[1]</sup>,在两者间保持平衡是提升组织适应性、避免陷入学习陷阱的关键(Levinthal和March,1993)<sup>[2]</sup>。然而,现有二元性文献突出情境(He和Wong,2004)<sup>[3]</sup>、结构(Gilbert,2005)<sup>[4]</sup>、领导风格(Jansen等,2009)<sup>[5]</sup>等要素的影响,却忽略了企业CEO特质的作用(O'Reilly和Tushman,2013)<sup>[6]</sup>。另一方面,CEO自恋和谦卑是战略领导力的研究焦点。学者发现,自恋CEO能加剧企业冒险行为(Chatterjee和Hambrick,2007)<sup>[7]</sup>、谦卑CEO能提升企业绩效(Ou等,2018)<sup>[8]</sup>。基于悖论理论视角,前沿文献认为整合互相矛盾的特质能提升领导解决问题的效率,并以此提出了CEO兼具自恋和谦卑的现象,探索具有悖论特质CEO的领导效能(Zhang等,2017<sup>[9]</sup>;Owens等,2015<sup>[10]</sup>)。尽管如此,这类研究刚刚起步,并没有将CEO自恋和谦卑特质的落脚点放在组织二元性上,更没有提供相关经验证据。综合上述文献不难发现,学者在解释二元性前因时忽略了CEO的个体特征,进而不能深入理解具有不同特质的CEO在平衡探索与利用行为中存在的差异。

本文从CEO兼具自恋和谦卑特质的全新视角探究组织二元性的前因,弥补上述局限。基于悖论特质领导观点,本文认为整合矛盾和冲突的特质可以提高CEO在战略制定中的创造力和决策质量。借由自我调节的心理机制,看似“矛盾”的自恋和谦卑特质可以共存于CEO一身。结果是两类特质中的优点被互相放大、缺点相互校正,有利于企业在探索和利用间取得平衡,用“矛盾”解决“矛盾”。上述过程具有情境条件,表现为CEO工作环境对个体特质产生作用的调节效应。研究发现:(1)CEO兼具自恋和谦卑特质对组织二元性有正向作用;(2)高管团队多样性和企业环境动态性会削弱上述关系。也就是,多样化高管团队或多变的商业环境会抑制“二元领导”对组织二元性的积极影响;同质化高管团队或稳定环境中,兼具“矛盾”特质的CEO是解决探索-利用矛盾的关键。

本文对组织二元性文献、战略领导力研究、创新管理实践等均有启发。第一,区别于已有文献的情境观和结构观,本文将二元性的前因研究拓展到CEO个体身上,从人格特质角度理解实现探索-利用平衡的要素。作为企业最重要的领导者,兼具自恋和谦卑双重特质帮助CEO在战略决策中保持警醒、避免极端化行为。因此,与传统的双元性前因研究不同,本文为理解探索-利用平衡的驱动要素提供了一个全新视角。第二,考察CEO兼具自恋与谦卑的共存机制并探究其对二元性的积极作用,不仅全面剖析两类特质的内涵,也为战略领导力文献找到新的落脚点。现有文献过分强调了CEO自恋对企业的危害而忽略其潜在的益处,同时也放大了CEO谦卑的益处而弱化其可能的消极效应,导致学者对CEO与企业战略和绩效之间关系的理解颇为片面。因此,本文选择组织二元平衡为研究落脚点,深入剖析自恋和谦卑特质的优缺点,并考察二者在CEO身上共存的自我调节机制,是对已有文献中片面观点的重要补充。第三,引入高管团队多样性和企业环境动态性两个调节变量,探究兼具自恋和谦卑特质CEO的领导效力作用边界,深化理解多重特质的CEO在实现组织二元性中的条件。尽管前沿文献提出CEO兼具自恋和谦卑的现象,但却缺乏探讨背后的理论机制也没有开展相应的实证研究。本文以自我调节为视角解释CEO兼具双重特质的内在过程,并进一步检验CEO工作情境对其特质在实现组织二元平衡中的替代效应,是对CEO多重特质领导效力文献的重要拓展。

## 二、理论与假设

悖论理论认为,整合组织中相互矛盾的要素往往会超越单个要素效用的加总,显著提升组织绩效。以此为基础,在多重特质领导研究中,Owens等(2015)<sup>[10]</sup>开创性提出领导者可以兼备自恋和谦卑两类矛盾的特质,并考察对下属工作态度的影响。同时,Zhang等(2017)<sup>[9]</sup>尝试探讨兼备两类

特质对企业战略领导力的效用。延续悖论特质的研究思路,本文认为,作为企业最重要的决策者,CEO可以兼具自恋和谦卑特质。片面强调自恋或谦卑的作用可能导致对CEO领导效力的理解有失偏颇。如图1所示,仅仅具有自恋或谦卑特质的CEO会在探索和利用的取舍中表现极端,而通过自我调节机制,CEO内化两种特质的优点并克服其缺陷。兼具自恋和谦卑的CEO更能平衡探索和利用行为、不偏不倚。本文首先剖析自恋和谦卑特质的内涵和优缺点,进而探究两类特质在CEO身上的共存机制以及对实现双元平衡的积极作用,最后考察影响CEO悖论特质效应的条件。

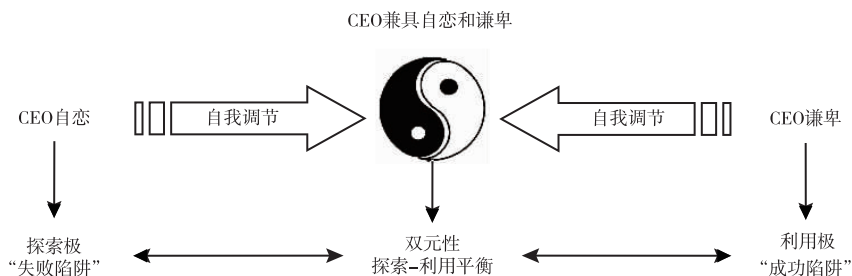


图1 CEO兼具自恋和谦卑特质与组织二元性

资料来源:本文绘制

### 1. CEO自恋、谦卑、组织二元性

(1)自恋与谦卑。自恋源于人们膨胀而脆弱的自我概念(Emmons,1987)<sup>[11]</sup>,具有自我欣赏、优越感、特权感、追求权力等特征。与病理学意义上的界定不同,管理学研究将自恋界定为普遍存在于所有个体身上的行为倾向,属于人格特质的概念范畴(Morf和Rhodewalt,2001)<sup>[12]</sup>。自恋特质明显的人,一方面认为自己的智力、知识等优于他人;另一方面也时刻希望外界赞美自己,借此来维持膨胀的自我认知。因此,自恋者虽然具有魅力和决策力,但也因为过度追求赞美而形成消极的人际关系(Back等,2013)<sup>[13]</sup>。企业行为是高管人员特质的反映,管理学者将自恋的概念应用到CEO分析中,探讨CEO自恋与企业行为间的关系。

例如,Chatterjee和Hambrick(2007)<sup>[7]</sup>发现CEO自恋增加企业冒险行为和绩效波动性。他们将CEO自恋归纳为认知和动机两方面:前者描述自恋CEO过度自信、固执己见、缺乏开放性;后者描述自恋CEO为博取他人眼球而喜欢冒险、行为极端化。Zhu和Chen(2015)<sup>[14]</sup>发现自恋CEO因为过度自信而沿用已有战略。Tang等(2017)<sup>[15]</sup>发现自恋CEO为追求赞誉而采用戏剧化方式博取外界眼球,是企业履行社会责任的根本动机。类似逻辑也用来解释企业率先采用重大技术创新行为(Gerstner等,2013)<sup>[16]</sup>。最新理论发展中,Chatterjee和Pollock(2017)<sup>[17]</sup>认为自恋CEO由决策需求和他人赞美需求驱动,会有意识地“操纵”组织流程,危害企业绩效。总之,尽管自恋CEO具有魅力,但其行为极端、自我中心等特质明显,因此整体上被认为是一类“领导的阴暗面”(O’Boyle等,2012)<sup>[18]</sup>。

与自恋的界定类似,谦卑也被认为是一类普遍存在于个体身上的人格特质,影响人们的行为倾向。谦卑源于人们认识到自我局限——自己与真理(Morris等,2005)<sup>[19]</sup>、对他人的义务(Peterson和Seligman,2004)<sup>[20]</sup>、集体(Tangney,2002)<sup>[21]</sup>等相比是渺小的(Ou等,2014)<sup>[22]</sup>。由这种自我观念出发,谦卑者表现出自省、赞美他人、自我超越三个特征(Owens等,2013)<sup>[23]</sup>。其中,自省指反思自己行为、表现自己局限,以此获得外界对自我的客观评价;赞美他人指谦卑者认为集体成果离不开他人的贡献,由此降低了自身优越感和特权感;自我超越指谦卑者对新观念和他人观点持开放态度,避免自我中心(Owens和Hekman,2012)<sup>[24]</sup>。管理学者将上述观点应用到组织情境,引领有关领导者谦卑的系列研究。例如,在发展领导谦卑概念时,Owens和Hekman(2012)<sup>[24]</sup>观察到团队中的谦卑领导可以提升员工投入和心理自由感。谦卑领导可以降低员工离职倾向(Owens等,2013)<sup>[23]</sup>、提升员工绩效和团队创造力(刘圣明等,2018)<sup>[25]</sup>。谦卑CEO则带来中层管理者积极响

应(Ou等,2014)<sup>[22]</sup>、提升企业绩效(Ou等,2018)<sup>[8]</sup>,并通过提升中层管理者工作满意度降低其离职倾向(Ou等,2017)<sup>[26]</sup>。除上述优点外,谦卑CEO也表现出缺乏必要的号召力(Zhang等,2017)<sup>[9]</sup>、对信息处理过于谨慎(Ou等,2014)<sup>[22]</sup>等缺点,因此在决策时间压力下和动态环境中会失去领导效力(Owens和Hekman,2012)<sup>[24]</sup>。尽管如此,谦卑作为领导的“美德”被管理学者放大,突出了对企业行为和绩效的益处。

综上,尽管程度不同,自恋和谦卑是普遍存在于所有个体身上的人格特质,这是两类悖论特质共存于CEO一身的逻辑前提。谦卑CEO由“渺小”的自我概念驱动,表现出集体导向、开放性但决策谨慎等特征;自恋CEO由膨胀而脆弱的自我概念出发,表现出领导魅力但以自我为中心、追求赞美等倾向。现有文献过于突出谦卑的益处和自恋的危害。然而,自恋CEO并不是天生的恶魔(Gerstner等,2013)<sup>[16]</sup>,CEO谦卑也并不一定带来积极效应。根据悖论特质领导研究(Zhang等,2017)<sup>[9]</sup>,当CEO兼具明显的自恋和谦卑特质时,它们会“校正”彼此缺陷、发挥两者优点,其内在机制是自我调节过程。

(2)自我调节与CEO兼具自恋和谦卑特质。自我调节(self regulation)是指,人们通过自我控制调整自身的行为和习惯,以此获得他人积极评价(Karoly,1993)<sup>[27]</sup>。在调整过程中,人们逐步习得能带来积极评价的行为并将其内化成为稳定的人格特质(Dunning,1995)<sup>[28]</sup>。因此,通过自我调节,CEO自恋和谦卑特质在长期的社会化中相互校正、融为一体,即为获取积极评价,CEO谦卑会抑制自恋的自我中心、追求赞美等缺陷(Owens等,2015)<sup>[10]</sup>,自恋特质的领导魅力会弥补谦卑中缺乏号召力、决策过于谨慎的缺点(Zhang等,2017)<sup>[9]</sup>。

一方面,谦卑是具有节制性美德,不仅能发挥其他特质的优点也能抑制其他特质的极端化表现(Owens和Hekman,2012)<sup>[24]</sup>。当CEO自恋与谦卑“碰撞”时,谦卑的自省会克服自恋中的优越感、赞美他人会弱化自恋的自大和傲慢、自我超越会抑制CEO的过度自信和自我中心主义(Owens等,2015)<sup>[10]</sup>。自恋者亲社会行为研究佐证了上述观点:自恋者因为想获取他人认同而表现出积极情绪(Morf和Rhodewalt,2001)<sup>[12]</sup>、道德行为和亲社会行为(Kauten和Barry,2016)<sup>[29]</sup>。另一方面,借由自我调节,CEO自恋在社会化中弥补谦卑的缺点。例如,自恋CEO表现出魅力和领导才能(Chatterjee和Hambrick,2007)<sup>[7]</sup>,这给决策过程带来号召力,进而校正谦卑的局限。类似地,谦卑者在处理信息时过于谨慎,而自恋中的自信和决策力帮助CEO快速处理信息、抓住环境中的机遇(Zhang等,2017)<sup>[9]</sup>。总之,自恋和谦卑两种看似矛盾的特质可以共存于CEO一身:CEO通过自我调节内化两种人格的优点并克服其缺陷。结果是CEO在决策时果敢、有决断力,同时也认识到自身能力有限、对他人观点保持开放心态。这些特征使CEO能平衡企业的探索和利用行为,不会过度偏重其中一方。

(3)兼具自恋和谦卑的CEO与组织二元性。按照March等学者(March,1991<sup>[1]</sup>; Levinthal和March,1993<sup>[2]</sup>)的界定,探索指企业脱离已有技术的创新性行为,而利用指企业在已有能力基础上修正和改进。探索和利用被视为一个连续体的两端、此消彼长、天然“矛盾”,其中的资源、流程等互相排异、不能兼容。在这个基础上建立起来的双元性概念强调决策者在探索和利用之间保持平衡、不偏不倚(Cao等,2009)<sup>[30]</sup>。相反,低组织二元性意味着企业过度投入探索或利用中的一个方面,呈现行为极端化特征。一方面,过度利用使企业陷入“成功陷阱”,表现出组织惰性和路径依赖特征(Levinthal和March,1993)<sup>[2]</sup>。例如O'Reilly和Tushman(2011)<sup>[31]</sup>发现印度高科技公司因为过度利用已有技术而错失开发新技术的机会。另一方面,过度探索使企业陷入“失败陷阱”。过分开发新领域会付出高额搜寻和试验成本,给企业带来高失败风险,也失去深度利用知识的机会。例如,Teece(1986)<sup>[32]</sup>描述了医疗行业因为过度探索CT技术,不仅付出了高额成本而且也失去了进一步开发这些技术的能力。

基于 March (1991)<sup>[1]</sup>的理论,本文将二元性界定为探索和利用的平衡。尽管已有文献从组织环境(Voss等,2008)<sup>[33]</sup>、结构(Jansen等,2006)<sup>[34]</sup>、高管团队和领导风格(Cao等,2010)<sup>[35]</sup>等方面探讨其前因,但却忽略了CEO个人特质的作用。对于企业来说,实现二元性的关键在于保持对两类矛盾行为的同等投入、不偏不倚,兼具自恋和谦卑两种特质的CEO有利于实现这个过程。

其一,兼具自恋和谦卑的CEO既能够抓住环境中的机遇探索全新领域,也能充分利用现有能力创造效率优势。基于自我调节机制,CEO的自恋弥补了谦卑特质中的缺陷,结果是在决策中表现果断并富有冒险精神,能够快速识别环境中的创新机遇并做出决策,这帮助组织有效地克服惰性,跳出“成功陷阱”。同时,CEO谦卑也弥补了自恋特质中的缺陷,使CEO充分认识自己能力的局限,不会过度自信和盲目进入未知领域,兼顾对企业已有能力的完善和修正,避免陷入“失败陷阱”。

其二,从反面看,仅仅自恋或谦卑使CEO过分偏重探索或利用行为,不能保持平衡(Zhang等,2017)<sup>[9]</sup>。一方面,谦卑CEO偏重利用已有能力而缺乏必要的创新,结果使企业陷入“成功陷阱”。谦卑CEO出于对自我有限性的认知会持续修改组织现有能力,表现为渐进式变革(Vera和Rodriguez-Lopez,2004)<sup>[36]</sup>。同样,谦卑CEO偏好处理完备信息而在决策中过分谨慎(Ou等,2014)<sup>[22]</sup>,这导致企业错失创新机遇,忽略探索行为。另一方面,自恋CEO偏重探索全新领域而缺乏对已有能力利用,使企业陷入“失败陷阱”。自恋CEO自我膨胀而且追求外界赞美,因此偏好冒险,过度投入创新行为(Chatterjee和Hambrick,2007)<sup>[7]</sup>。对于自恋CEO来说,利用已有能力进行渐进式改革过于平淡,探索新领域可以满足他们戏剧性、吸引眼球的需要(Chatterjee和Pollock,2017)<sup>[17]</sup>。更重要的是,自恋CEO并不会从失败中反省,对消极的反馈表现漠视,反而强化自己的决定(Morf和Rhodewalt,2001)<sup>[12]</sup>。因此,与兼具自恋和谦卑的CEO相比,自恋CEO偏重探索并固执己见,使企业陷入“失败陷阱”。因此,CEO兼具自恋和谦卑特质有利于实现企业探索与利用行为的平衡。本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:兼具自恋和谦卑特质的CEO与组织二元性之间正相关,即CEO自恋与CEO谦卑的交互项与组织二元性之间正相关。

## 2. 企业高管团队多样性和环境动态性的调节作用

兼具自恋和谦卑的CEO有利于平衡探索和利用行为,这一论断背后是自我调节机制:为了获取他人积极评价,CEO发挥自恋和谦卑特质中的优点并抑制其中的缺陷,使二者取长补短、相互校正。然而,自我监控缺失和心理资源耗竭会破坏自我调节(Baumeister等,1998)<sup>[37]</sup>。前者是指,人们没有把自己与外界标准比较而放任其表现。例如,如果人们不在意自己吃什么就更会放纵饮食(Heatherton和Baumeister,1991)<sup>[38]</sup>。后者是指,人们虽然意识到需要调整自身状态但因为压力、疲劳等原因而失去自我调节的心理资源。例如,人们疲劳时的犯罪率会明显提高(Gottfredson和Hirschi,1990)<sup>[39]</sup>。CEO在决策中也会自我调节失败:当CEO自我监督缺失或心理资源耗竭时,自恋和谦卑不能相互校正。Owens等(2015)<sup>[10]</sup>号召未来研究探索工作压力、疲劳和其他形式的心理资源耗竭影响领导自恋与谦卑的自我调节过程,进而改变领导的决策。作为回应,本文引入CEO最重要的两个工作环境——企业高管团队多样性和环境动态性——作为调节变量,探索其对自我调节机制的影响,进而考察CEO兼具自恋和谦卑特质与组织二元性关系的理论边界。

(1)企业高管团队多样性的调节作用。高管团队多样性带来人际冲突和多样化信息(Nielsen和Nielsen,2013)<sup>[40]</sup>,耗竭CEO的心理资源并降低自我监控水平,弱化了CEO自恋与谦卑的自我调节过程。

其一,多样性高管团队内部冲突程度较高,协调高管成员之间的冲突消耗CEO心理资源,阻碍自我调节过程。在多样化背景的高管团队中,高管成员具有不同的心智模式,因此在决策中有较强的人际冲突(黄海艳等,2019)<sup>[41]</sup>。对于CEO来说,协调高管间冲突需要大量的协商、谈判、妥协等人际活动,消耗

CEO的自我调节资源。悖论理论认为主体多元性、环境变动、有限资源能激化矛盾双方的张力(Smith和Lewis,2011)<sup>[42]</sup>。在多样化高管团队中,持有探索或利用观点的高管成员间更容易形成权力分散、利益冲突的多元主体,使CEO在协调争议中耗费大量资源。这种情况下,由于自我调节资源耗散,CEO自恋和谦卑的优点不能被放大、缺陷也不能被有效抑制,阻碍了自恋与谦卑的相互校正。

其二,多样性高管团队放大了CEO自恋和谦卑的缺陷,给CEO过度自恋或过度谦卑营造一个宽松的环境,阻碍了CEO的自我监控,弱化自我调节过程。一方面,自恋CEO会操纵高管团队成员来满足自身利益。尤其面临多样化高管团队时,自恋CEO更有机会使用逢迎、威胁、培植“拥趸”等手段掌握决策权、获得赞美(Chatterjee和Pollock,2017)<sup>[17]</sup>。与同质化的高管团队相比,多样化高管团队不仅激发了CEO自我中心的缺点,也为其发挥作用留有更大余地。另一方面,谦卑CEO因为追求完备信息而降低决策效率(Zhang等,2017)<sup>[9]</sup>,而多样化高管团队会提供复杂的决策信息(Nielsen和Nielsen,2013)<sup>[40]</sup>,这给CEO谦卑的过度表现提供宽松的环境。换言之,多样化高管团队更“容忍”CEO的过度自恋或过度谦卑,使CEO不太需要关注他人评价(降低自我监控),进而弱化了自恋与谦卑相互校正的过程。综上,高管团队多样性增加了CEO的心理资源消耗并降低CEO的自我监控,最终阻碍了CEO自恋和谦卑的自我调节过程。本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:企业高管团队多样性削弱了CEO兼具自恋和谦卑特质与组织二元性之间的正向关系。具体地,在高管团队多样性高的企业中,CEO兼具自恋和谦卑特质与组织二元性的正向关系更弱;在高管团队多样性低的企业中,CEO兼具自恋和谦卑特质与组织二元性的正向关系更强。

(2)环境动态性的调节作用。环境动态性激化探索与利用之间的矛盾并带来高度不确定性(Smith和Lewis,2011)<sup>[42]</sup>,消耗CEO的心理资源、降低自我监控,因此阻碍了CEO的自我调节过程。

其一,环境动态性激化企业探索与利用间的矛盾,提高CEO平衡两类行为的难度,进而消耗CEO的心理资源,阻碍自我调节。悖论理论认为环境变化给企业带来重新界定探索和利用行为的机会(Smith和Lewis,2011)<sup>[42]</sup>,打破原本的探索-利用平衡,因此提高CEO平衡二者的难度。例如,Gilbert(2005)<sup>[4]</sup>发现在计算机行业中大型机和个人电脑技术快速更迭,这要求企业既能维持现有产品也能关注技术创新,给决策者带来更大挑战。同样,Luscher和Lewis(2008)<sup>[43]</sup>发现在动态环境下企业不同部门重新赋予探索和利用行为的意义,进而激化了追求长期还是短期利益的矛盾,增加CEO的协调成本。因此在动态环境下,CEO为了达成探索-利用平衡会耗费更多自我调节的资源,从而弱化自恋和谦卑的自我调节机制。

其二,环境动态性放大了CEO自恋和谦卑的缺陷、更放任过度自恋或谦卑表现,因此阻碍了CEO的自我监控,弱化自我调节。一方面,动态环境激发了自恋CEO冒险、爱出风头等特征,使CEO自恋过度表现。例如,为吸引他人眼球,自恋CEO喜欢在高度不确定环境下进行风险性决策(Chatterjee和Hambrick,2007)<sup>[7]</sup>。而且,动态环境下组织成员、媒体、其他利益相关者都对CEO自恋的表现抱有更大期待(Gerstner等,2013)<sup>[16]</sup>,更能够接受CEO自恋的极端化。作为媒体宠儿,自恋CEO在动态环境下的夸张表现更具有话题性、符合媒体期望(Chatterjee和Pollock,2017)<sup>[17]</sup>,降低了CEO的自我监控水平。另一方面,谦卑CEO因为过于谨慎而降低决策效率,在动态环境中更是如此(Zhang等,2017)<sup>[9]</sup>。出于对自我有限性的认知,谦卑CEO面对各类信息时精心计算、稳步前进。尤其当环境动态性较高时,CEO面临不确定的决策信息,结果导致谦卑CEO处于过度精心计算而不自知的状态,失去自我监控的能力。综上,环境动态性增加了CEO的心理资源消耗和自我监控缺失,阻碍了CEO自恋和谦卑的自我调节过程。本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>:企业环境动态性削弱了CEO兼具自恋和谦卑特质与组织二元性之间的正向关系。具体地,高动态环境下,CEO兼具自恋和谦卑特质与组织二元性的正向关系更弱;低动态环境下,CEO兼具自恋和谦卑特质与组织二元性的正向关系更强。

### 三、研究方法

#### 1. 研究设计和样本

实证研究采用 2015 年收集的现场问卷调查数据,样本是江苏省 128 家高科技和制造企业。江苏省是创新驱动发展较好的地区,同时企业在产业分布、规模、创新等方面表现各异,是研究组织探索与利用行为的天然试验场。本研究首先选择省市级认证的特色产业集群作为样本初始来源。查阅江苏省中小企业局网站 (<http://www.smejs.com>) 和各地政府网站获取相关信息,选取最具活力的 17 个镇作为研究样本。这些集群广泛分布于专用设备制造、计算机等九大类产业中。在选取每个镇的调查样本时,请当地政府工业主管部门提供一份企业名录,从中随机抽取十家企业展开联系。来自 17 个镇的 159 家企业同意参与现场调研。

每家企业分别从五个不同来源收集数据。其中,企业 CEO 报告自恋特质,人力资源总监和一位综合职能高管报告 CEO 的谦卑特质,技术总监报告组织二元性,综合职能高管报告环境动态性和企业相对绩效,财务总监(CFO)提供企业资产等方面的客观数据,每位高管提供自己的人口统计学特征用于计算高管团队的多样性(Boone 等,2004)<sup>[44]</sup>。上述多数据来源在研究设计层面有效避免了同源偏差问题(Podsakoff 等,2003)<sup>[45]</sup>。在统计层面,将所有主观测量变量(CEO 自恋、CEO 谦卑、组织二元性、环境动态性和企业相对绩效)进行 Harman 单因子检验(Zhang 和 Li,2010)<sup>[46]</sup>,未经旋转单因子解释的方差仅为 17.03%,表明同源偏差的影响较小。

所有参与调研的高管被集中在一个办公室内填写问卷。填写前,说明调研的目的并承诺数据匿名性和保密性。对于正在出差或调休的高管,本研究留下问卷、保密承诺书、名片、小礼品以及贴足邮资的回邮信封,请人力资源总监帮忙催促填写和寄回问卷。回收现场问卷时逐一检查填写情况,请参与调查的高管及时补充漏填部分。共向 17 个镇的 159 家企业的 795 位高管人员发放了问卷。其中 685 份(86.17%)问卷是现场发放和回收,25 份(3.14%)问卷是通过邮寄方式回收,其余 85 份(10.69%)未回收,总体有效回收率达 89%。在去除缺省值后,最终得到 128 个配对的企业观测值进入正式数据分析。

#### 2. 变量测量

本研究中主观测量均来自文献中的成熟量表,经过中英文双向翻译过程,计算均值后进入回归分析。客观数据均由企业财务总监提供。

组织二元性。本文分两步构建组织二元性的测量(Cao 等,2009)<sup>[30]</sup>。首先,使用八条目量表测量探索和利用(He 和 Wong,2004)<sup>[3]</sup>,1 表示“非常重要”到 7 表示“非常重要”。探索( $\alpha = 0.76$ )包括产品换代升级、增加产品品类、开拓新市场、涉足新技术领域四个方面;利用( $\alpha = 0.76$ )包括对已有产品改进改良、改善产品的适用性、降低生产成本、扩大现有市场四个方面。该量表被广泛应用,本文中双因子模型 CFA 结果为  $\chi^2/df = 2.260$ ,  $CFI = 0.935$ ,  $TLI = 0.905$ ,  $SRMR = 0.049$ 。其次,按照 Cao 等(2009)<sup>[30]</sup>的方法,分别计算探索与利用量表的均值,将两者相减并取绝对值。该绝对值越大,表示企业越偏重探索或利用行为中的某一个。因此,本文进行反向计分得到组织二元性的最终测量(Cao 等,2009)<sup>[30]</sup>:用 5 减去探索与利用差的绝对值。此时数值越大,表示企业探索与利用行为的差距越小,即有效平衡探索—利用,组织二元性高。

延续已有研究(Chatterjee 和 Hambrick,2007<sup>[7]</sup>; Ou 等,2014<sup>[22]</sup>),本文将自恋和谦卑界定为普遍存在于个体身上的两类特质。根据 Zhang 等(2017)<sup>[9]</sup>和 Owens 等(2015)<sup>[10]</sup>的经典做法,本文分别测量 CEO 的自恋和谦卑水平,再用二者的乘积项表示两类特质在 CEO 身上共存、自我调节的概念内涵。这保证本文的操作化与理论建构一致,也在实证上探测出 CEO 兼具两类特质的程度,用以检验与组织二元性的关系。



CEO 自恋。使用 16 个题目的自恋人格量表 (Ames 等,2006)<sup>[47]</sup> 测量 CEO 自恋特质,1 表示“完全不同意”到 7 表示“完全同意”。该量表在心理学和管理学领域广泛应用。示例条目为“我知道我很棒,因为每个人总是这么告诉我”“我认为我是个特别的人”等。本研究 CEO 自恋测量的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.88,整合后单因子 CFA 结果为  $\chi^2/df = 1.14$ ;  $CFI = 0.999$ ;  $TLI = 0.997$ ;  $SRMR = 0.011$ 。

CEO 谦卑。本文八条目量表来自 Owens 等(2013)<sup>[23]</sup> 的经典研究,1 表示“完全不同意”到 6 表示“完全同意”。示例条目为“会主动寻求别人对自己的反馈,即使该反馈是批评性的”“对别人的贡献表示赞赏”等。根据 Owens (2013)<sup>[23]</sup> 等建议,邀请企业人力资源总监和一位综合职能高管评价 CEO 谦卑特质,两位高管评分显著正相关( $r = 0.327, p < 0.001$ ),满足测量一致性标准 (Zhang 和 Li,2010)<sup>[46]</sup>。Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.93,CFA 结果为  $\chi^2/df = 2.76, CFI = 0.966, TLI = 0.944, SRMR = 0.060$ 。

高管团队(TMT)多样性。根据 Boone 等(2004)<sup>[44]</sup> 的建议,本文将高管团队成员人口统计学多样性作为一个综合指标,更恰当地反映高管团队的多样性程度。按照 Hambrick 等(1996)<sup>[48]</sup> 的方法,首先分别计算各企业的人力资源总监、综合职能高管、CFO 和 CTO 四位高管在年龄、性别、教育水平和工作年限四个方面的多样化程度,然后计算其标准分的均值作为多样性的最终测量。在上述四位高管中,本文最终获得每家企业平均 3.56 位高管的有效测量,占高管总人数的 89%,充分代表高管团队的整体特征 (Sparrowe 等,2001)<sup>[49]</sup>。本文请四位高管报告性别(1 = 男;0 = 女)、年龄和教育水平,年龄从 1(小于等于 25 岁)到 9(大于 60 岁),以五年期为间隔;教育水平从 1 到 6 分别为“1 = 初中或以下,2 = 中专、高中,3 = 大专,4 = 大学本科,5 = 硕士,6 = 博士”。计算这三类特征的 Blau 指数;工作年限使用变异系数(标准差与均值的比值)来表示其多样化指数 (Harrison 和 Klein,2007)<sup>[50]</sup>。将以上四个系数标准化,计算均值后进入回归分析 (Boone 等,2004)<sup>[44]</sup>。

环境动态性。使用 Miller(1987)<sup>[51]</sup> 的四条目量表测量环境动态性,示例条目为“企业主营产品/服务技术变革很大”“企业主营行业的研发活动明显增多”等。本文邀请一位综合职能高管人员评价最近三年企业所面临的环境变化程度,1 表示“完全不同意”到 7 表示“完全同意”。测量结果的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.69,CFA 结果为  $\chi^2/df = 5.037, CFI = 0.963, TLI = 0.888, SRMR = 0.041$ 。

控制变量。为剔除资源冗余对二元性的影响,本文首先控制企业规模、年龄、总资产和相对绩效。其中,企业规模为人力资源总监报告的企业员工总数的自然对数,企业年龄(企业成立至 2015 年的年限)、企业总资产(千万元)数据由 CFO 提供。企业相对绩效由 CEO 评价,从利润水平、总销售量、销售增长率、市场占有率和总体竞争地位五个方面对企业相对同行的表现打分 (Covin 等,1990)<sup>[52]</sup>,1 表示“低很多”7 表示“高很多”。Cronbach's  $\alpha$  为 0.89,CFA 结果为  $\chi^2/df = 1.27; CFI = 0.995; TLI = 0.989; SRMR = 0.026$ 。以国有企业为参照,加入私营、中外合资、外资企业三个虚拟变量(1 = “是”,0 = “否”)控制企业所有制形式,剔除 CEO 自主裁量权的影响。为剔除组织结构对二元性的影响,本文请 CFO 提供企业拥有的分支机构数量作为控制变量 (Gilbert,2005)<sup>[4]</sup>。高管团队中,除多样性外还控制了高管团队规模,即高管人员总数。本文还控制 CEO 的个体特征。其中,CEO 是否具有正式头衔为虚拟变量(1 = “是”,0 = “否”),表示尽管 CEO 在企业中具有不同称谓,但这些管理者都在实际决策中担当 CEO 的角色。另外,还控制了 CEO 的年龄、性别、教育程度和任期等人口统计学特征,测量方法与上文高管团队成员测量方法相同。最后,为排除产品特征的影响,本文加入九个行业虚拟变量(1 = “是”,0 = “否”),这在一定程度上剔除 CEO 自主裁量权的解释。



## 四、分析结果

### 1. 描述性统计

本文样本企业广泛分布于通用设备(21.88%)、工艺品制造(3.13%)、服装生产(7.03%)、专用设备(41.41%)、汽车制造(2.34%)、电气机械和器材(6.25%)、计算机和电子设备(7.03%)、仓储(4.69%)、软件和信息技术(6.25%)九类产业中。表1给出变量的均值、标准差和相关系数。参照 Zhang 等(2010)<sup>[53]</sup>,行业虚拟变量没有列入但进入后文分析。表1中,被解释变量组织二元性的均值为4.57,标准差为0.49。解释变量中,CEO自恋的均值为3.07,标准差为0.90;CEO谦卑的均值为5.01,标准差为0.69。调节变量中,企业高管团队多样性的均值为-0.01,标准差为0.63;环境动态性的均值为4.19,标准差为0.69。如表1所示,相关系数绝对值最大为0.62,最大方差膨胀系数(VIF)为3.89,因此整体上可以忽略共线性问题的影响。

表 1 描述性统计和相关系数

| 变量            | 均值    | 标准差   | (1)   | (2)   | (3)   | (4)   | (5)   | (6)   | (7)   | (8)   | (9)   | (10)  | (11)  | (12)  | (13)  | (14)  | (15)  | (16)  | (17)  | (18)  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1) 组织二元性     | 4.57  | 0.49  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (2) CEO 自恋    | 3.07  | 0.90  | -0.11 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (3) CEO 谦卑    | 5.01  | 0.69  | 0.03  | -0.03 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (4) 高管团队多样性   | -0.01 | 0.63  | 0.02  | 0.05  | 0.20  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (5) 环境动态性     | 4.19  | 0.69  | 0.15  | -0.21 | 0.18  | 0.06  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (6) 企业规模      | 4.90  | 1.40  | 0.00  | 0.10  | 0.00  | 0.20  | -0.12 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (7) 企业年龄      | 11.43 | 6.41  | 0.18  | -0.13 | -0.17 | -0.05 | -0.17 | 0.38  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (8) 企业资产      | 27.15 | 69.53 | 0.05  | 0.02  | 0.04  | 0.04  | -0.14 | 0.55  | 0.20  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (9) 企业相对绩效    | 4.26  | 1.09  | 0.00  | 0.05  | 0.21  | 0.30  | 0.07  | 0.29  | 0.02  | 0.01  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (10) 民营企业     | 0.58  | 0.50  | 0.10  | -0.17 | 0.13  | -0.10 | 0.13  | -0.39 | 0.07  | -0.11 | -0.11 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (11) 中外合资企业   | 0.10  | 0.30  | 0.02  | 0.03  | 0.12  | 0.11  | 0.08  | 0.14  | -0.11 | 0.09  | 0.05  | -0.38 |       |       |       |       |       |       |       |       |
| (12) 外资企业     | 0.23  | 0.43  | -0.18 | 0.05  | -0.13 | 0.06  | -0.18 | 0.32  | 0.06  | 0.08  | 0.05  | -0.62 | -0.17 |       |       |       |       |       |       |       |
| (13) 分支机构数    | 1.13  | 3.38  | 0.01  | 0.16  | 0.14  | 0.12  | -0.04 | 0.09  | 0.05  | 0.03  | 0.11  | 0.09  | -0.04 | -0.08 |       |       |       |       |       |       |
| (14) 高管团队规模   | 3.56  | 0.74  | -0.17 | 0.19  | 0.19  | 0.49  | -0.02 | 0.17  | -0.18 | 0.02  | 0.24  | -0.14 | 0.11  | 0.01  | 0.09  |       |       |       |       |       |
| (15) CEO 正式头衔 | 0.43  | 0.50  | -0.12 | -0.08 | 0.00  | -0.10 | 0.00  | -0.29 | -0.10 | -0.22 | 0.02  | 0.29  | -0.07 | -0.26 | -0.09 | -0.04 |       |       |       |       |
| (16) CEO 年龄   | 5.08  | 1.67  | 0.08  | -0.21 | -0.12 | 0.07  | -0.03 | 0.19  | 0.18  | 0.10  | 0.05  | -0.08 | 0.12  | 0.12  | -0.03 | -0.03 | 0.19  |       |       |       |
| (17) CEO 性别   | 0.84  | 0.37  | -0.12 | 0.14  | -0.07 | 0.15  | -0.12 | 0.01  | -0.12 | -0.02 | -0.09 | -0.12 | -0.02 | 0.18  | -0.13 | 0.15  | 0.06  | 0.13  |       |       |
| (18) CEO 教育程度 | 3.65  | 1.22  | -0.22 | 0.20  | 0.06  | 0.19  | 0.19  | 0.19  | -0.31 | 0.02  | 0.18  | -0.34 | 0.21  | 0.12  | 0.07  | 0.35  | -0.09 | -0.23 | 0.19  |       |
| (19) CEO 任期   | 9.17  | 6.65  | 0.13  | -0.18 | -0.17 | -0.15 | -0.05 | 0.20  | 0.57  | 0.07  | -0.05 | 0.02  | -0.13 | 0.06  | -0.16 | -0.26 | -0.01 | 0.36  | -0.12 | -0.43 |

注: N=128; 相关系数绝对值大于等于 0.17 则在 0.05 水平显著

资料来源: 本文整理

### 2. 回归分析结果与假设检验

表2整理了本文核心变量的分析结果。因篇幅限制,包含控制变量的完整分析结果备索。回归系数的标准误经过聚类调整,以此剔除数据嵌套性的影响(Rogers,1993)<sup>[54]</sup>。模型(1)包含控制变量、自变量和调节变量的一次项;模型(2)增加了自变量与调节变量乘积项的二次项;模型(3)增加了自变量与调节变量乘积项的三次项。从Wald检验结果看( $t=4.48, p=0.006$ ),数据整体拟合具有统计意义(Tang等,2017)<sup>[15]</sup>。模型(4)~模型(6)是稳健性检验,列示了三阶调节变量独立的调节作用(Conroy等,2017)<sup>[55]</sup>,得到一致结论。基于此,本文用图2刻画自变量的二阶交互作用,用图3和图4刻画自变量与调节变量的三阶交互作用。

表 2 回归分析与稳健性检验结果

| 变量      | (1)              | (2)               | (3)               | (4)              | (5)               | (6)               |
|---------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| CEO 自恋  | 0.033<br>(0.546) | -0.039<br>(0.526) | -0.014<br>(0.821) | 0.002<br>(0.966) | -0.007<br>(0.897) | -0.005<br>(0.935) |
| CEO 谦卑  | 0.035<br>(0.609) | 0.035<br>(0.515)  | 0.010<br>(0.858)  | 0.032<br>(0.604) | 0.011<br>(0.836)  | 0.027<br>(0.657)  |
| TMT 多样性 | 0.108<br>(0.228) | 0.115<br>(0.185)  | 0.114<br>(0.190)  | 0.102<br>(0.253) | 0.087<br>(0.327)  | 0.126<br>(0.127)  |

续表 2

| 变量                        | (1)                 | (2)                 | (3)                 | (4)                 | (5)                 | (6)                 |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 环境动态性                     | 0.109*<br>(0.092)   | 0.147*<br>(0.080)   | 0.139<br>(0.111)    | 0.102<br>(0.123)    | 0.103<br>(0.102)    | 0.138<br>(0.114)    |
| CEO 自恋 * CEO 谦卑           |                     | 0.213*<br>(0.090)   | 0.136<br>(0.289)    | 0.155*<br>(0.095)   | 0.120<br>(0.198)    | 0.163<br>(0.175)    |
| CEO 自恋 * TMT 多样性          |                     | 0.075<br>(0.363)    | 0.090<br>(0.228)    |                     | 0.102<br>(0.238)    |                     |
| CEO 谦卑 * TMT 多样性          |                     | -0.007<br>(0.940)   | -0.046<br>(0.648)   |                     | -0.068<br>(0.488)   |                     |
| CEO 自恋 * CEO 谦卑 * TMT 多样性 |                     |                     | -0.159**<br>(0.035) |                     | -0.199*<br>(0.070)  |                     |
| CEO 自恋 * 环境动态性            |                     | -0.191*<br>(0.064)  | -0.140*<br>(0.093)  |                     |                     | -0.142<br>(0.105)   |
| CEO 谦卑 * 环境动态性            |                     | 0.168<br>(0.199)    | 0.211<br>(0.105)    |                     |                     | 0.222<br>(0.103)    |
| CEO 自恋 * CEO 谦卑 * 环境动态性   |                     |                     | -0.219**<br>(0.022) |                     |                     | -0.226**<br>(0.027) |
| 常数项                       | 5.474***<br>(0.000) | 5.388***<br>(0.000) | 5.613***<br>(0.000) | 5.324***<br>(0.000) | 5.462***<br>(0.000) | 5.505***<br>(0.000) |
| R <sup>2</sup>            | 0.282               | 0.360               | 0.383               | 0.300               | 0.315               | 0.373               |
| 调整 R <sup>2</sup>         | 0.097               | 0.153               | 0.166               | 0.111               | 0.103               | 0.179               |
| Wald 检验                   | —                   | 1.92<br>(0.146)     | 4.48<br>(0.006)     | 3.14<br>(0.095)     | 2.07<br>(0.132)     | 6.87<br>(0.002)     |

注:括号内为 p 值; \* p < .10; \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01, 双尾检验

资料来源:本文整理

首先,由模型(2)可知,CEO 自恋与 CEO 谦卑乘积项对组织双元性的回归系数为正且在 0.1 水平上显著( $\beta = 0.213, p = 0.090$ )。这表明在控制其他因素后 CEO 兼具自恋和谦卑特质在探索-利用平衡中具有正强化效应,支持假设 H<sub>1</sub>。由图 2 可知,CEO 高自恋—低谦卑或高谦卑—低自恋均使组织呈现出较低水平的双元性;相反,CEO 高自恋—高谦卑特质时的组织双元性水平最高。这些结果均表明 CEO 仅仅具备自恋或谦卑的其中一种特质,会过度强调探索或利用其中某一类行为而非实现二者平衡,兼具两类特质更有利于将探索和利用同等待待。

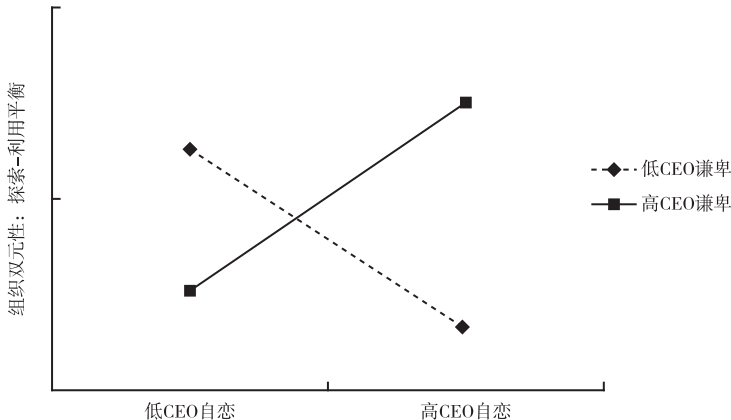


图 2 CEO 自恋与 CEO 谦卑对组织双元性的交互作用

资料来源:本文绘制

其次,假设 H<sub>2</sub> 预测高管团队多样性削弱兼具自恋 - 谦卑特质 CEO 对双元性的正向作用。表 2 模型 (3) 显示,CEO 自恋、CEO 谦卑与高管团队多样性的三次交互项回归系数为负并且显著 ( $\beta = -0.159, p = 0.035$ ), R<sup>2</sup> 提高并且 Wald 检验在 0.01 水平上显著,因此假设 H<sub>2</sub> 得到支持。

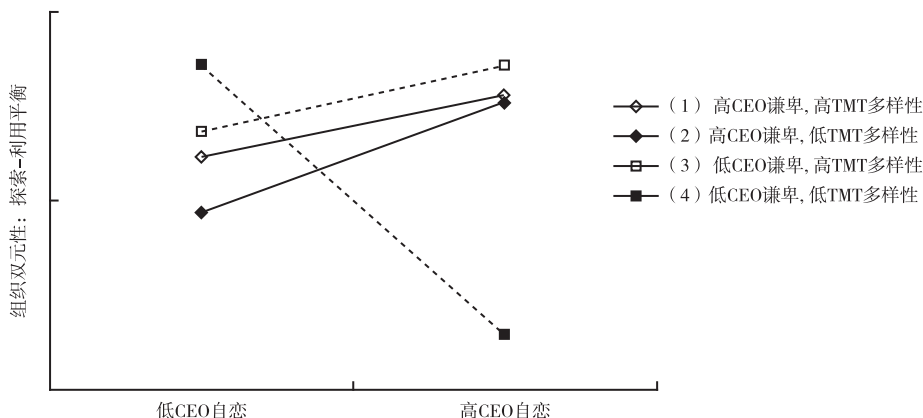


图 3 CEO 自恋、CEO 谦卑与高管团队多样性的三阶交互作用

资料来源:本文绘制

图 3 描述 CEO 自恋、CEO 谦卑与高管团队多样性的三阶调节作用,表 3 列示斜率差异。图 3 中,“低 CEO 谦卑 - 低 TMT 多样性”组合下(斜率(4))CEO 自恋与组织双元性之间显著负相关 ( $\beta = -0.212, p = 0.034$ ),并且与其他三组斜率存在显著差异;相反,其他三组斜率不显著并且两两之间的差异不显著。从斜率的效应值看,尽管其不显著 ( $\beta = 0.088, p = 0.462$ ),但“高 CEO 谦卑 - 低 TMT 多样性”组合(斜率 2)下斜率的效应值最大,部分佐证了假设 H<sub>2</sub>。对于效应值不显著,可能的解释是本文样本量较小以及三阶调节作用的复杂性导致对斜率估计过于保守(Dawson 和 Richter,2006)<sup>[56]</sup>。从斜率差异的角度看,高管团队多样性低时,CEO 高谦卑(斜率(2))比低谦卑(斜率(4))更能促进自恋提高双元性的作用( $t = 2.158, p = 0.033$ ),表明 CEO 可以借由自我调节整合自恋与谦卑特质;但高管团队多样性高时,CEO 谦卑高(斜率(1))与低(斜率(3))对自恋与双元性之间的关系没有影响( $t = -0.027, p = 0.979$ )。此时的高管团队多样性抑制 CEO 的自我调节过程,即使 CEO 兼具高自恋和高谦卑特质,二者也不能互补和校正,因此对实现二元性的作用没有差异,支持假设 H<sub>2</sub>。

表 3 CEO 自恋、谦卑与高管团队多样性三阶交互作用的斜率差异比较

| 斜率差异比较    | T 值    | P 值   |
|-----------|--------|-------|
| (1) 和 (2) | -0.352 | 0.726 |
| (1) 和 (3) | -0.027 | 0.979 |
| (1) 和 (4) | 2.334  | 0.022 |
| (2) 和 (3) | 0.215  | 0.830 |
| (2) 和 (4) | 2.158  | 0.033 |
| (3) 和 (4) | 2.082  | 0.040 |

资料来源:本文整理

最后,假设 H<sub>3</sub> 预测企业环境动态性会弱化兼具自恋 - 谦卑特质 CEO 对组织双元性的促进作用。从表 2 中模型 (3) 结果可以看出,CEO 自恋、CEO 谦卑、环境动态性的三次交互项回归系数为负并且显著 ( $\beta = -0.219, p = 0.022$ ),因此本文假设 H<sub>3</sub> 得到支持。

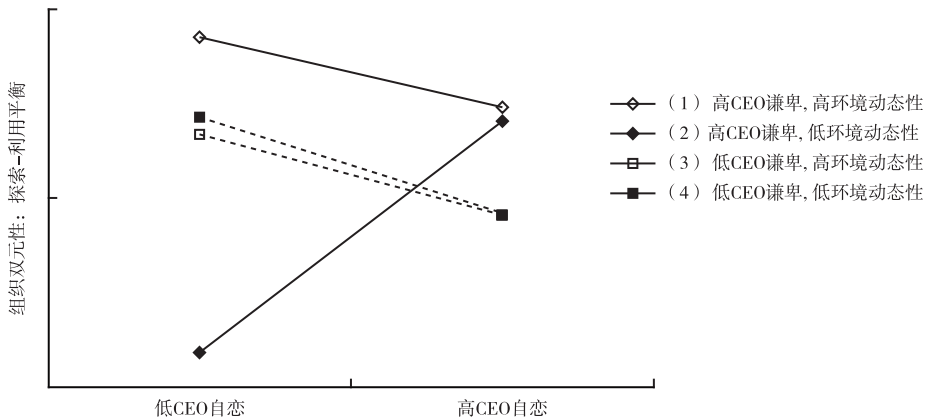


图4 CEO 自恋、CEO 谦卑与环境动态性的三阶交互作用

资料来源:本文绘制

图4描述CEO自恋、CEO谦卑与环境动态性的三阶调节作用,表4列示斜率差异。如图4所示,“高CEO谦卑—低环境动态性”组合下(斜率(2))CEO自恋与双元性间的效应显著为正( $\beta = 0.276, p = 0.001$ ),并且与其他三组斜率存在显著差异;相反,其他三组斜率不显著且两两之间的差异不显著。从斜率的效应值看,“高CEO谦卑—低环境动态性”组合(斜率(2))下效应值是唯一显著为正的,表明环境动态性低时的CEO自恋与谦卑的正向互补效应最强,符合假设H<sub>3</sub>的预测。从斜率差异角度看,环境动态性低时,CEO高谦卑(斜率(2))比低谦卑(斜率(4))更能弥补自恋对双元性的消极作用( $t = 3.293, p = 0.001$ ),表明环境动态性低时CEO借由自我调节可以整合自恋与谦卑特质;相反,环境动态性高时,不论CEO谦卑高(斜率(1))还是低(斜率(3)),其对CEO自恋与双元性之间的关系均没有影响( $t = 0.068, p = 0.946$ )。此时的环境动态性抑制了CEO的自我调节:即使CEO兼具高自恋和高谦卑特质,二者也不能互补和校正,因此对二元性的作用没有差异,支持假设H<sub>3</sub>的论断。

表4 CEO 自恋、谦卑与环境动态性三阶交互作用的斜率差异比较

| 斜率差异比较    | T 值    | P 值   |
|-----------|--------|-------|
| (1) 和 (2) | -4.563 | 0.000 |
| (1) 和 (3) | 0.068  | 0.946 |
| (1) 和 (4) | 0.267  | 0.790 |
| (2) 和 (3) | 1.722  | 0.088 |
| (2) 和 (4) | 3.293  | 0.001 |
| (3) 和 (4) | 0.110  | 0.913 |

资料来源:本文整理

### 3. 稳健性检验

其一,借鉴Conro等(2017)<sup>[55]</sup>的方法,本文还分别检验两个三阶调节变量独立的交互作用结果,如表2模型(4)~模型(6)所示。由表2可知,在不控制其他二次项情况下,CEO自恋与CEO谦卑乘积项对双元性的回归系数仍然为正,且在0.1水平上显著( $\beta = 0.155, p = 0.095$ )。高管团队多样性的三阶交互作用为负( $\beta = -0.199$ ),尽管显著性有所下降,但仍然在0.1水平上显著( $p = 0.070$ );企业环境动态性的三阶交互作用仍然为负且在0.05水平上显著( $\beta = -0.226, p = 0.027$ )。因此总体上看,本文核心变量的独立交互作用也能复制前文的结果,支持三个假设。

其二,按照 Cao 等(2010)<sup>[35]</sup>的做法,把本文的自变量和因变量互换位置,来检验横截面数据可能存在的因果倒置问题。具体地,把组织二元性与 CEO 自恋对换位置并分别检验本文关键回归系数:组织二元性与 CEO 谦卑的二次交互项不显著( $\beta = 0.244, p = 0.260$ ),并且与高管团队多样性的三次交互项( $\beta = 0.269, p = 0.357$ )以及与环境动态性( $\beta = -0.430, p = 0.321$ )的三次交互项也均不显著。同样,把组织二元性与 CEO 谦卑对换位置并分别检验核心回归系数也得到类似结果:组织二元性与 CEO 自恋的二次交互项不显著( $\beta = 0.199, p = 0.219$ ),并且与高管团队多样性的三次交互项( $\beta = -0.410, p = 0.527$ )以及与环境动态性( $\beta = -0.292, p = 0.203$ )的三次交互项也均不显著。基于此,可以认为截面数据并没有给本文带来因果倒置的问题。

## 五、研究结论与启示

组织能否在探索和利用间保持平衡,关系到能否避免陷入学习陷阱、提升创新绩效。现有文献探讨了情境和结构对实现二元性的作用,而忽略了 CEO 个人特质的影响(O'Reilly 和 Tushman, 2013)<sup>[6]</sup>。战略领导力学者发现,作为企业最重要的领导者,CEO 的自恋或谦卑特质对企业创新(Gerstner 等,2013)<sup>[16]</sup>行为均有影响。但是,尚未有研究探讨 CEO 自恋与谦卑对组织二元平衡的作用,进而不能理解 CEO 在实现二元性中的角色。本文将二元性文献与 CEO 自恋、谦卑研究联系起来,探索兼具自恋和谦卑的 CEO 对组织二元平衡的作用。

### 1. 研究结论

首先,本文认为 CEO 仅具备自恋或谦卑特质会过度偏向探索或利用行为;相反,兼具自恋与谦卑能够发挥两种人格中的优点,有利于组织保持二元平衡、不偏不倚。研究发现,仅具有自恋特质的 CEO 倾向于探索全新领域而忽略利用组织的既有能力,而仅具有谦卑特质的 CEO 则倾向于过分利用已有知识而错过创新探索的机遇。单一特质使 CEO 在组织探索或利用取舍的过程中表现极端。相反,本文认为借由自我调节机制,看似矛盾的自恋和谦卑两种特质共存于 CEO 一身,结果是 CEO 的自恋和谦卑特质取长补短、相互校正。在兼具两种特质的 CEO 身上,自恋中的自信、魅力等要素被放大,自我中心、寻求赞美等缺点被抑制;同时,谦卑中的开放性、自我超越等优点被强化,过度谨慎、缺乏领导力等缺点被修正。CEO 两类特质互补,有效帮助企业在战略决策中平衡探索和利用、避免行为极端化。

其次,高管团队的多样性削弱了 CEO 多重特质在实现组织二元平衡中的积极作用,表现为 CEO 个体特质与高管团队结构的替代效应。本文认为,作为 CEO 最重要的工作情境,高管团队多样性不仅耗竭 CEO 的心理资源而且导致 CEO 缺失自我监控,抑制了 CEO 的自我调节过程,结果导致兼具自恋与谦卑特质的 CEO 对二元平衡的作用在多样化高管团队中被抑制。多样化高管团队中,实现组织二元性更多依赖高管团队成员而非 CEO 个人;相反,在同质化的高管团队中,达成探索—利用平衡则更多依赖 CEO 个人。

最后,企业外部环境的动态性削弱了兼具自恋和谦卑特质 CEO 在实现二元平衡中的积极作用。本文发现,高度动态和不确定的外部环境消耗 CEO 的心理资源、降低自我监控水平,进而阻碍了 CEO 的自我调节过程,导致 CEO 个人特质的效用降低。相反,稳定环境中,CEO 自我调节过程相对顺利,自恋和谦卑特质相互校正,因此对实现组织二元平衡的作用更强。本文的研究结论对既有文献和管理实践均有启发。

### 2. 实践启示

首先,本文探究 CEO 个人特质对组织实现二元平衡的积极作用,对指导企业遴选 CEO 有所启发。对股东来说,委任兼具自恋和谦卑双重特质的 CEO 对企业保持探索—利用两类行为的适度性来说至关重要。这意味着,遴选 CEO 时,股东应该充分关注 CEO 个体的人格倾向。仅表现出自恋

特质可能在战略决策中过度投入风险性创新行为,而过分谦卑可能在管理实践中过于保守、错失创新机遇。股东应该认识到,兼具自恋和谦卑特质的 CEO 会有效兼顾两类创新行为,在利用已有能力和探索全新领域之间求得平衡。

其次,本文发现高管团队人口统计特征多样性弱化 CEO 个人特质对组织二元性的作用,为企业设计高管团队的结构提供借鉴。对于平衡探索和利用来说,高管团队多样性与 CEO 个人特质之间存在一定的替代效应。多样化背景的高管团队更容易促进企业二元平衡,并且抑制了 CEO 所发挥的作用;相反,在同质化高管团队中,兼具自恋和谦卑特质的 CEO 对于实现二元平衡而言格外重要。企业应该意识到,高管人口统计特征的多样性设计应该随 CEO 双重特质变化而改变,实现对 CEO 与高管团队的有效匹配。当 CEO 兼备明显的双重特质时,企业应该注重给其配备人口统计特征上同质化的团队,进而最大化 CEO 的战略功效。

最后,本文发现环境动态性降低了兼具自恋和谦卑特质的 CEO 在实现二元性的作用,对组织二元平衡的权变管理有所启示。惰性使组织沿用既有行为,无法适应环境的变化而陷入成功或失败陷阱(Levinthal 和 March,1993)<sup>[2]</sup>。对于探索与利用行为的转型而言,CEO 所能发挥的效应应该视环境而定,环境变动激发企业探索与利用的矛盾,给组织系统带来冲击、引起反思,进而弱化了 CEO 个人特质的作用。此时,解决二元平衡的关键在于组织的结构设计。相反,稳定环境中组织倾向采用固有惯例,面临更多“能力陷阱”的风险。此时,平衡两类创新行为的关键落在 CEO 身上。兼具自恋和谦卑特质的 CEO 使企业在稳定环境中仍然能保持警醒、不追求探索或利用的极端化,因此对克服组织惰性、跳出“能力陷阱”来说更为重要。管理者应该充分意识到,不同环境下激发企业探索—利用矛盾的因素各有不同,而相应的解决要点也各有侧重。本文为二元平衡管理实践提供了一个更为细致的权变观点。

### 3. 局限与展望

本研究也存在一定局限。其一,本文只考察 CEO 自恋与谦卑两种特质的互补机制,未来研究可以拓展到 CEO 其他特质对组织二元平衡的复杂影响。这类研究关注多个要素的组态效应,既能探索提升二元性的要素也能解释抑制二元平衡的前因组合,是该领域的发展方向。其二,本文截面数据限制了对概念间因果关系的推断。尽管如此,本文多数据来源以及稳健性检验结果均能排除截面数据可能带来的影响,为未来研究提供良好的基础。其三,使用高管团队人口统计特征作为多样性的操作方法,对指导管理实践具有一定局限。基于认知风格、价值观等方面的深层次多样性特征,也可能对管理实践产生重要影响。深入剖析其作用和内在机制具有重要意义,但超出了本文的范畴。因此,未来研究可以考察高管团队深层次多样性对 CEO 兼具双重特质战略功效的影响。

### 参考文献

- [1] March, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2, (1): 71 - 87.
- [2] Levinthal, D. A., and J. G. March. The Myopia of Learning[J]. *Strategic Management Journal*, 1993, 14, (1): 95 - 112.
- [3] He, Z. L., and P. K. Wong. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis[J]. *Organization Science*, 2004, 15, (4): 481 - 494.
- [4] Gilbert, C. Unbundling The Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48, (5): 741 - 763.
- [5] Jansen, J. J. P., D. Vera, and M. Crossan. Strategic Leadership for Exploration And Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism[J]. *Leadership Quarterly*, 2009, 20, (1): 1 - 18.
- [6] O'Reilly, C. A., and M. L. Tushman. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2013, 27, (4): 324 - 338.
- [7] Chatterjee, A., and D. C. Hambrick. It's All About Me: Narcissistic Chief Executive Offices And Their Effects on Company Strategy

and Performance[J]. *Administrative Science Quarterly*,2007,52,(3):351-386.

[8] Ou, A. Y. ,D. A. Waldman, and S. J. Peterson. Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcome[J]. *Journal of Management*,2018,44,(3):1147-1173.

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

[10] Owens, B. P. , A. S. Walker, and D. A. Waldman. Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility[J]. *Journal of Applied Psychology*,2015,100,(4):1203-1213.

[11] Emmons, R. A. Narcissism: Theory and Measurement[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,1987,52,(1):11-17.

[12] Morf, C. C. , and F. Rhodewalt. Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model[J]. *Psychological Inquiry*,2001,12,(4):177-196.

[13] Back, M. D. , A. C. Kufner, M. Dufner, T. M. Gerlach, J. F. Rauthmann, and J. J. Denissen. Narcissistic Admiration and Rivalry: Disentangling the Bright and Dark Sides of Narcissism[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,2013,105,(6):1013-1037.

[14] Zhu, D. H. , and G. Chen. CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy[J]. *Administrative Science Quarterly*,2015,60,(1):31-65.

[15] Tang, Y. , D. Z. Mack, and G. L. Chen. The Differential Effects of CEO Narcissism and Hubris on Corporate Social Responsibility [J]. *Strategic Management Journal*,2017,39,(5):1370-1387.

[16] Gerstner, W. C. , A. König, A. Enders, and D. C. Hambrick. CEO Narcissism, Audience Engagement, And Organizational Adoption of Technological Discontinuities[J]. *Administrative Science Quarterly*,2013,58,(2):257-291.

[17] Chatterjee, A. , and T. G. Pollock. Master of Puppets: How Narcissistic Ceos Construct Their Professional Worlds[J]. *Academy of Management Review*,2017,42,(4):703-725.

[18] O'Boyle, E. H. , D. R. Forsyth, G. C. Banks, and M. A. McDaniel. A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*,2012,97,(3):557-579.

[19] Morris, J. A. , C. M. Brotheridge, and J. C. Urbanski. Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility[J]. *Human Relations*,2005,58,(10):1323-1350.

[20] Peterson, C. , and M. E. P. Seligman. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* [M]. New York: Oxford University Press,2004.

[21] Tangney, J. P. Humility[A]. Snyder, C. R. *Handbook of Positive Psychology* [C]. New York: Oxford University Press,2002.

[22] Ou, A. Y. , A. S. Tsui, A. Kinicki, D. A. Waldman, Z. X. Xiao, and Z. X. Song. Humble Chief Executive Officers' Connections To Top Management Team Integration And Middle Managers' Responses[J]. *Administrative Science Quarterly*,2014,59,(1):34-72.

[23] Owens, B. P. , M. D. Johnson, and T. R. Mitchell. Expressed Humility In Organizations: Implications for Performance, Teams, And Leadership[J]. *Organization Science*,2013,24,(5):1517-1538.

[24] Owens, B. P. , and D. Hekman. Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes[J]. *Academy of Management Journal*,2012,55,(4):787-818.

[25] 刘圣明, 陈力凡, 王思迈. 满招损, 谦受益: 团队沟通视角下谦卑型领导行为对团队创造力的影响[J]. *北京: 心理学报*, 2018,(10):93-102.

[26] Ou, A. Y. , J. Seo, D. Choi, and P. W. Hom. When Can Humble Top Executives Retain Middle Managers? The Moderating Role of Top Management Team Faultlines[J]. *Academy of Management Journal*,2017,60,(5):1915-1931.

[27] Karoly, P. Mechanisms of self-regulation: A Systems View[J]. *Annual Review of Psychology*,1993,44,(1):23-52.

[28] Dunning, D. Trait Importance and Modifiability As Factors Influencing Self-Assessment And Self-Enhancement Motives[J]. *Personality and Social Psychology*,1995,21,(12):1297-1306.

[29] Kauten, R. L. , and C. T. Barry. Adolescent Narcissism and its Association with Different Indices of Prosocial Behavior[J]. *Journal of Research in Personality*,2016,60,(1):36-45.

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

[31] O'Reilly, C. A. , and H. W. Tushman. Organizational Ambidexterity In Action: How Managers Explore And Exploit[J]. *California Management Review*,2011,53,(4):1-18.

[32] Teece, D. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, And Public Policy [J]. *Research Policy*,1986,15,(6):285-305.

[33] Voss, G. B. , D. Sirdeshmukh, and Z. G. Voss. The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Products Exploration



Exploitation[J]. *Academy of Management Journal*,2008,51,(1):147-164.

[34] Jansen, J. J. P., F. A. J. Van den Bosch, and H. W. Volberda. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators[J]. *Management Science*,2006,52,(11):1661-1674.

[35] Cao, Q., Z. Simsek, and H. Zhang. Modeling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity[J]. *Journal of Management Studies*,2010,47,(7):1272-1296.

[36] Vera, D., and A. Rodriguez-Lopez. Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage[J]. *Organizational Dynamics*,2004,33,(4):393-408.

[37] Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, M. Muraven, and D. M. Tice. Ego Depletion: Is the Active Self A Limited Resource[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*,1998,74,(5):1252-1265.

[38] Heatherton, T. F., and R. F. Baumeister. Binge Eating as Escape from Self-Awareness[J]. *Psychological Bulletin*,1991,110,(1):86-108.

[39] Gottfredson, M. R., and T. Hirschi. *A General Theory of Crime*[M]. California: Stanford University Press,1990.

[40] Nielsen, B. B., and S. Nielsen. Top Management Team Nationality Diversity and Firm Performance: A Multilevel Study[J]. *Strategic Management Journal*,2013,34,(3):373-382.

[41] 黄海艳,张红彬,陈效林. 新创企业高管团队职能多样性的绩效效应——基于社会网络的解释[J]. *北京: 经济管理*,2019,(11):92-108.

[42] Smith, W. K., and M. W. Lewis. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing[J]. *Academy of Management Review*,2011,36,(2):381-403.

[43] Luschner, L., and M. Lewis. Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox[J]. *Academy of Management Journal*,2008,51,(2):221-240.

[44] Boone, C., W. V. Offen, A. V. Witteeloostuijn, and B. D. Brabander. The Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover among Top Management Teams in Dutch Newspaper Publishing, 1970-1994[J]. *Academy of Management Journal*,2004,47,(5):633-656.

[45] Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J.-Y. Lee, and N. P. Podsakoff. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*,2003,88,(5):879-903.

[46] Zhang, Y., and H. Y. Li. Innovation Search of New Ventures in a Technology Cluster: The Role of Ties with Service Intermediaries[J]. *Strategic Management Journal*,2010,31,(1):88-109.

[47] Ames, D. R., P. Rose, and C. P. Anderson. The NPI-16 as A Short Measure Of Narcissism[J]. *Journal of Research in Personality*,2006,40,(4):440-450.

[48] Hambrick, D. C., T. S. Cho, and M. Chen. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves[J]. *Administrative Science Quarterly*,1996,41,(4):659-684.

[49] Sparrowe, R. T., R. C. Liden, S. J. Wayne, and M. L. Kraimer. Social Networks and the Performance of Individuals and Groups[J]. *Academy of Management Journal*,2001,44,(2):316-325.

[50] Harrison, D. A., and K. J. Klein. What's The Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations[J]. *Academy of Management Review*,2007,32,(4):1199-1228.

[51] Miller, D. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy[J]. *Strategic Management Journal*,1987,8,(1):55-76.

[52] Covin, J. G., J. E. Prescott, and D. P. Slevin. The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance[J]. *Journal of Management Studies*,1990,27,(5):485-510.

[53] Zhang, Y. H., Y. Li, Y. Li, and L. A. Zhou. FDI Spillovers in an Emerging Market: The Role of Foreign Firms' Country Origin Diversity and Domestic Firms' Absorptive Capacity[J]. *Strategic Management Journal*,2010,31,(9):969-989.

[54] Rogers, W. H. Regression Standard Errors in Clustered Samples[J]. *Stata Technical Bulletin*,1993,13,(1):19-23.

[55] Conroy, S. A., W. J. Becker, and J. I. Menges. The Meaning of My Feelings Depends on Who I Am: Work-Related Identifications Shape Emotion Effects in Organizations[J]. *Academy of Management Journal*,2017,60,(3):1071-1093.

[56] Dawson, J. F., and A. W. Richter. Probing Three-Way Interactions in Moderated Multiple Regression: Development and Application of a Slope Difference Test[J]. *Journal of Applied Psychology*,2006,91,(4):917-926.

# Modeling the Joint Impact of the CEO Narcissism and Humility on Organizational Ambidexterity

YOU Shu-yang<sup>1</sup>, CAI Ya-hua<sup>2</sup>, JIA Liang-ding<sup>3</sup>

(1. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, Liaoning, 116025, China;

2. College of Business, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai, 200433, China;

3. School of Management, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

**Abstract:** To gain a sustainable competitive advantage, it is essential for firms to achieve organizational ambidexterity (OA), which is defined as the balance between exploration and exploitation. However, organizations face dilemmas in this process. On the one side, organizations can not overuse existing technology and capability in order to avoid falling into the success trap. On the other side, organizations can not excessively explore new fields so as to avoid lapsing into the failure trap. Keeping appropriate balance between exploration and exploitation is critical to develop adaptability as well as to produce breakthrough innovation.

In the organizational study, prior research has focused on the antecedents of OA such as organizational context, structural design, top management team (TMT) dynamics and collective leadership. However, scholars have little knowledge about how a firm's CEO, as the most important upper-echelon, influences the trade-offs between exploration and exploitation. After all, it is the CEO makes critical decisions on the organizational resource allocation and its outcomes. In the strategic leadership literature, although extant studies have noticed the CEO's personality of narcissism or humility will separately impact innovation decision making, the joint effect of these two personalities on OA and its contingencies have been largely ignored. Without linking the areas of strategic leadership with OA, scholars may take the risks of oversimplifying the role a CEO's personality plays in affecting a firm's innovation activities.

To fill this gap, our study investigates how a firm CEO who has both narcissism and humility personalities influences organizational ambidexterity. We seek to offer insights about the new antecedent of OA from the CEO's characteristics perspective. Based on self regulatory theory, we argue the paradoxical personalities of humility and narcissism can co-exist within the CEOs. Driving by self-enhancement, humility will counteract the toxic dimensions of narcissism such as hubris and egocentricity, as well as the narcissism will correct the flaws in humility such as over conservativeness and risk aversion. Accordingly, we theorize that CEOs with both high personalities of narcissism and humility are more likely to achieve ambidexterity. Furthermore, we introduce two moderators to understand the boundary conditions of the above process. We found the TMT diversity will weaken the impact of combined narcissism and humility personality on OA because the TMT conflicts will exhaust the psychological resource for self regulation. In a similar vein, due to the complex decision tasks, environmental dynamism will shrink the CEO's self-regulatory process thus serve as the boundary condition of the relationship between the joint narcissism-humility personality and OA.

We conducted an on-site survey study from 128 firms' 588 TMT members. Empirical results supported our hypotheses. There is a positive and significant interaction effect CEO's humility and narcissism on OA. The positive interaction between CEO's combined narcissism-humility personality and OA is weaker when the TMT diversity is high than low. Also, when face a more dynamic environment, the combined narcissism and humility personality of CEO has less impact in balancing the explorative with exploitative behaviors.

These findings make two theoretical contributions. First, extant research largely focused the environmental or organizational factors in helping firms to develop ambidexterity. In contrast, this study advances our understandings of ambidextrous organizations through a CEO's personality lens. Specifically, we found the CEO's narcissism and humility will mutually enhance each other via a self regulating process. It enables the CEOs to allocate appropriate attentions to both exploration and exploitation. In doing so, we extend the traditional macro level theory of OA by providing a micro analysis of its antecedences. Second, a few studies have addressed the role of both internal-and external environments as the moderators of CEO's personality. Based on the self regulatory theory, we found the TMT diversity and environmental dynamism will negatively impact the combination between humility and narcissism. It thus servers the role as boundary conditions of CEO's personality and OA. Managerial implications were also discussed.

**Key Words:** CEO narcissism; CEO humility; organizational ambidexterity; TMT diversity; environmental dynamism

**JEL Classification:** D83, L10, M12

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2020.05.005