

财经学术文丛

Top
Management Team,
Strategic Decision Making
and Firm Performance
of Retail Industry

零售业高层管理团队、 战略决策与企业绩效

曹志来 ◎著

财经学术文丛

2008

Top
Management Team,
Strategic Decision Making
and Firm Performance
of Retail Industry

零售业高层管理团队、
战略决策与企业绩效

曹志来 © 著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 曹志来 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

零售业高层管理团队、战略决策与企业绩效 / 曹志来著.
—大连 : 东北财经大学出版社, 2009.5
(财经学术文丛)
ISBN 978 - 7 - 81122 - 675 - 1

I.零… II.曹… III.零售商业-商业企业-上市公司-企业管理-研究-中国 IV.F724.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 085817 号

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)
总编室: (0411) 84710523
营销部: (0411) 84710711
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 150mm×220mm 字数: 178 千字 印张: 7
印数: 1—1 500 册

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙晓梅 尹惠 龚小晖 杨慧敏 责任校对: 鲍洪岩
封面设计: 冀贵收 版式设计: 刘瑞东

ISBN 978 - 7 - 81122 - 675 - 1
定价: 22.00 元

序

零售业在国民经济中具有极其重要的地位，作为一个国家国民经济的先导产业，零售业对生产和消费具有导向作用。然而，随着改革开放的逐渐深入，外资零售企业凭借经营理念、管理方式、业态、技术等方面的优势，快速抢占了中国本土零售业的市场份额；同时，由于中国居民的消费观念和消费行为也在迅速转变，零售业传统经营模式已经不能满足消费者的全部需求了。中国零售业面临着前所未有的挑战。在这样的背景下，制定合适的战略决策、有效地提高中国零售企业和零售产业的竞争力已经迫在眉睫。

战略决策是一个复杂的动态过程，影响因素诸多，其中，决策者特别是企业高层管理团队应该是最重要的因素，但却长期被忽视。从企业高层管理团队这个视角研究中国零售业的战略决策问题，无疑能够切中要害。

本书由曹志来同志的博士学位论文修改而成。作者结合中国的转轨环境，从零售业高层管理团队对战略决策的影响及零售业高层管理团队与战略决策的匹配等方面，对企业绩效的影响进行了系统的研究。

通览全文之后，我觉得本书具有以下几个特点：

一是理论研究上有所拓展。本书通过理论分析和实证检验对“高层梯队理论”进行了修正与拓展。作者通过对中外文献的梳理，注意到“高层梯队理论”仅仅从认知和价值观角度研究高层管理团队对战略决策及企业绩效的影响，而现实中企业的战略决策还必须考虑到战略选择同其资源与能力因素的匹配，高层管理团队本身就是企业重要的资源与能力，所以本书所构建的理论模型中，不仅仅将高层管理团队的特征作为认知和价值观的代理变量，同时将其作为

企业资源与能力的代理变量。此外，在此基础上，本书还对“高层梯队理论”进行拓展，研究了既定战略选择下高层管理团队与战略选择的匹配对企业绩效的影响，高层管理团队的日常经营管理职能对企业短期绩效的影响。

二是研究方法比较先进。本书不仅仅有理论研究，还有以大量数据进行的实证检验，作者以中国零售业上市公司的高层管理团队人口学特征和战略选择数据为样本，采用多元选择 Logit 模型，检验了高层管理团队对战略决策的影响，这在高层管理团队与战略决策的研究中尚属首次。

三是研究对象选择比较独特。由于不同行业战略选择集合存在着显著的差异，关于高层管理团队、战略选择与企业绩效的研究，一般要以特定行业为研究对象进行研究，国内外的研究几乎没有涉及零售业，而作者恰恰是以零售业为研究对象的。另外，本书针对中国零售业进行的三分战略选择、七分战略选择、战略持续性的分类都具有一定的独创性。

这部著作是曹志来博士多年来学术研究和实践工作经验的积淀与升华，也在一定程度上反映了她在产业经济与战略管理领域所做出的重要创新和努力。作为她的导师，我为她的专著能出版而感到高兴，也非常愿意把这一著作推荐给读者，并衷心祝愿她能够在未来的学术道路上有更大的进步、更好的发展。

汪祥春
2009年1月

前言

随着中国的改革开放，中国企业已经从工厂制企业发展为自主经营、自负盈亏的完全独立的现代企业，企业具有完全自主的战略决策权。与此同时，企业的外部环境发生了以市场化、现代化与国际化为主要特征的剧烈变化，企业战略决策的抉择空间越来越大，战略调整的压力也越来越大。随着中国企业参与国际竞争程度的提高、企业决策者对现代战略管理理论与经验的学习和掌握，中国企业越来越有能力进行战略决策。在中国企业战略管理能力不断提高的同时，企业高层管理团队与战略匹配的问题逐渐凸显出来。

零售业是中国第三产业中发展较快，市场化、现代化与国际化水平最高的行业之一。中国零售业的快速发展为零售企业提供了发展机遇；同时改革开放后，市场化、现代化与国际化的快速进程，意味着中国的零售业市场正在发生前所未有的变化，也使中国零售业经历着史无前例的激烈竞争和战略变革。另外，相对制造业来说，零售企业战略选择与高层管理团队的构建和调整具有自己的独特性。

20 世纪 70 至 80 年代，战略理论从过分重视企业中物的要素和过分理性化的研究方法转变为重视企业中人的要素、文化要素和非理性要素。自从 1984 年 Hambrick 和 Mason 提出“高层梯队理论”以来，高层管理团队、战略决策与企业绩效三者关系的研究取得了丰富的成果。尽管在国内该领域的研究仍处于起步阶段，但该领域的研究仍然存在诸多问题：绝大多数研究以欧美国家企业为研究对象，缺乏制度、文化等因素对企业影响的研究；对于不少研究问题仍没有得到一致、明确的结论；对战略决策过程的研究仍然不足，忽视团队特征、过程、绩效之间的相互作用；与国外的研究相比，

国内的研究较少采用特色的行业或类型企业为样本。

在中国企业高层管理团队与战略匹配的问题逐渐凸显的情况下，鉴于中国零售业市场化、现代化与国际化程度比较高，与本书研究所基于的战略选择理论、高阶梯理论等理论所依赖的假设条件相符，加之零售业在战略选择与高层管理团队构建和调整方面的特色，考虑到数据的可获得性，本书以中国零售业上市公司为样本，对中国转型经济背景下，零售业高层管理团队、战略决策与企业绩效的关系进行理论研究和实证检验。具体来讲，本书各章的研究内容主要有：

第2章为研究综述。高层管理团队及战略决策领域的研究起源于国外，首先对国外研究状况进行综述。鉴于高层管理团队、战略决策与企业绩效三者之间关系是在高层管理人员职能研究、战略决策过程研究的基础上和范畴内进行的，本书除了按照已有研究的扩展分类，对研究三者关系的文献进行综述外，还对高层管理人员的职能及其在战略决策过程中的作用、战略决策过程对企业绩效的影响等领域的研究进行了综述。然后，按照高层管理团队特征与企业绩效关系，高层管理团队特征与战略决策绩效关系，高层管理团队特征、团队过程和绩效三者关系，高层管理团队特征、战略选择与绩效三者关系的分类，对国内研究状况进行综述。最后又对国内外研究状况从模型、方法和内容几个角度进行了总结与评述。

第3章以战略选择理论、战略的资源和能力理论、团队理论以及高阶梯理论为理论基础，对零售业、高层管理团队、人口学特征、企业战略、战略决策、零售战略和企业绩效等关键概念进行了定义之后，提出了中国零售业高层管理团队、战略决策与企业绩效关系的理论模型和总体假设。该模型包括高层管理团队与企业绩效关系，高层管理团队与战略决策关系，高层管理团队、战略决策与企业绩效三者关系。本章指出：高层管理团队的人口学特征作为可观测的、可衡量的和可比较的相对客观的指标，能够在实证研究中

作为高层管理团队的代理变量；战略决策是指企业确定战略目标、战略分析和战略制定的过程；战略选择是在战略决策过程中得出的，企业如何发展的选择结果，可以作为战略决策的可观测的代理变量。

零售业高层管理团队通过日常经营管理和战略管理两部分职能直接影响企业绩效。在第 4 章，本书以中国零售业上市公司为样本，采用最小二乘法对高层管理团队人口学特征对企业绩效的影响进行了多元回归分析。通过比较研究得出：无论是短期绩效还是长期绩效，高层管理团队整体的人口学特征都比高层管理团队领导个人的人口学特征解释更多的企业绩效差异有说服力，这说明日常经营管理和战略决策中高层管理团队整体比 CEO 个人更重要；同时，经过实证研究也确定了在中国零售业上市公司中，高层管理团队的平均年龄、年龄异质性和职业背景异质性三个因素对企业长短期绩效均具有显著的影响。

第 5 章以零售企业对其重要战略资源的配置（如上市公司募集资金和重大非募集资金的投资情况）为标准，采用理论归纳和主导逻辑分析相结合的方法对零售业上市公司战略选择进行梳理、分类。在逻辑树的第二层得出了三分战略选择，即内涵式发展、零售业务内扩张和零售业务外扩张三类战略选择类型；在逻辑树的第四层得出了七分战略选择，即内涵式发展、旧店扩张、原业态新店扩张、新业态新店扩张、纵向一体化扩张、相关多元化扩张和非相关多元化扩张七类战略选择类型；如果考虑零售战略的长期选择，则存在零售战略持续性的战略选择分类，即零售战略又可以分为持续零售业务内扩张、持续零售业务外扩张、扩张方向摇摆不定三类。

第 6 章以中国零售业上市公司为样本，采用离散因变量多元选择 Logit 模型，研究中国零售业高层管理团队的人口学特征对战略选择的影响。第 6 章的实证研究得出，中国零售业高层管理团队规模、平均任期、年龄异质性、教育程度异质性和任期异质性等人口学特征对细分战略选择及战略持续性有显著影响，但高层管理团队

的平均年龄、职业背景异质性这两个人口学特征对细分战略选择及战略持续性没有显著影响。

对于既定的战略选择，高层管理团队与战略选择匹配的差异也会给企业绩效带来不同的影响。本书第 7 章在第 4 章明确高层管理团队人口学特征对企业绩效有显著影响、第 6 章证实高层管理团队人口学特征有不同的战略选择偏好的基础上，仍然以中国零售业上市公司为样本，对不同战略选择情况下高层管理团队人口学特征与企业绩效关系采用最小二乘法进行单独多元回归，进一步研究高层管理团队人口学特征与战略选择的匹配对企业绩效的影响。第 7 章的实证研究发现：在选择各种零售业务内扩张战略时，高层管理团队规模与企业绩效显著负相关；高层管理团队平均任期与企业绩效显著正相关，尤其是对于新业态新店扩张、三分战略选择分类下的零售业务内扩张和持续零售业务内扩张战略；高层管理团队的异质性与企业绩效显著负相关，尤其是教育程度异质性、职业背景异质性和任期异质性。

总之，高层管理团队对战略决策和企业绩效有显著影响，战略决策是高层管理团队的重要职能，也是高层管理团队影响企业绩效的重要杠杆。本书基于实证研究剖析了高层管理团队、战略决策与企业绩效三者之间的关系，以期对零售战略研究和高层梯队理论的发展和进步有所贡献。

曹志来

2009 年 1 月

目 录

1 导 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 问题提出	6
1.3 研究思路与研究方法	10
2 文献综述	16
2.1 国外研究状况	16
2.2 国内研究状况	35
2.3 国内外研究的总结与评述	39
3 理论基础与概念模型	46
3.1 理论基础	46
3.2 关键概念	53
3.3 理论模型	64
4 零售业高层管理团队与企业绩效	76
4.1 研究假设	77
4.2 样本与方法	82
4.3 实证研究结果	88
4.4 分析与讨论	94
5 零售业战略选择的实证分析	97
5.1 零售业战略选择的理论分类	97
5.2 零售业战略选择的定性编码	112
5.3 中国零售业上市公司战略选择的实证分析	118
6 零售业高层管理团队与战略选择	127
6.1 研究假设	127
6.2 样本与方法	135

6.3 实证研究结果	138
6.4 分析与讨论	147
7 零售业高层管理团队与战略选择的匹配对企业	
 绩效的影响	152
7.1 研究假设	152
7.2 样本与方法	160
7.3 实证研究结果	162
7.4 分析与讨论	173
8 结论及进一步研究问题	178
8.1 研究结论	178
8.2 研究结论的启示	180
8.3 局限性与进一步研究方向	183
附录	188
主要参考文献	190
后记	209

1 导 论

1.1 研究背景

1.1.1 中国经济转型与企业战略管理职能的凸现

自 1978 年改革开放开始，中国进入经济转型时期。这个期间，一方面随着经济体制改革和市场机制的引入，国有企业先后进行了承包经营责任制和公司制改造，企业管理者获得了越来越多的决策权，与此同时，自主决策、自负盈亏的股份制企业或其他形式的非国有制企业不断产生；中国的企业再也不是计划经济年代缺失战略决策能力的工厂制企业了。

另一方面，企业的外部环境发生了以市场化、现代化与国际化为主要特征的剧烈变化，在这种环境下企业拥有越来越多的战略抉择空间，从产品到资本，从国内到国际；企业必须经常面对复杂环境的动态变化，进行战略决策的要求也越来越高；企业战略的有效调整对企业适应变化、扭转危机、提高绩效具有决定性意义（刘益、李垣、汪应洛，2005）。

再一方面，中国企业的管理者已经开始掌握包括战略管理理论在内的现代管理理论与经验，并将其运用于决策过程中（Tan & Litschert, 1994），战略管理的理论与方法已经成为企业高层管理人员培训项目的标准内容。

1.1.2 高层管理团队与企业战略匹配的问题凸显

经过了 30 多年的改革开放和加入 WTO 后国际竞争的洗礼，中国企业已经进入战略竞争时代，中国存在的许多经济现象生动演绎了企业管理者（尤其是高层管理团队）影响着企业战略，进而影响着企业绩效。下面仅举 4 例加以说明：

（1）“麦肯锡兵败实达”

尽管众说纷纭，“麦肯锡兵败实达”的根本原因在于麦肯锡为实达制定的企业战略决策方案与实达人力资源尤其是高层管理团队的能力严重不匹配，导致实达无法执行该方案，方案实施仅 5 个月便宣告失败了，实达整体上亏损高达 1.3 亿元。

（2）联想并购 IBM

2004 年 12 月联想并购 IBM，新联想一跃成为全球第三大 PC 制造商，前 IBM 高级副总裁兼 IBM 个人系统事业部总经理斯蒂芬·沃德出任联想 CEO 及董事会董事；2005 年 12 月联想瞬间换帅，战略执行力强的前戴尔副总裁阿梅里奥出任联想新一任 CEO。起因是沃德及其所带的团队与新联想总成本领先的战略并不匹配——柳传志称此次换帅主要是因为新联想“成本控制的空间依然很大”，希望阿梅里奥以其强大的战略执行力带领新联想走向成功。

（3）长虹倪润峰与赵勇四年间的三番进退

倪润峰注重规模和成本优势，赵勇对技术和创新更情有独钟，两人在长虹发展战略上分歧较大。长虹倪润峰与赵勇四年间三番进退的轮回故事生动演绎了企业高层管理团队尤其是高层管理团队领导与企业战略之间的动态匹配及对企业绩效的影响。

（4）江浙民营企业领导人“换代”高潮

随着 20 世纪 80 年代起家的第一代民企创业者开始逐步退居幕后，民营企业掀起“换代”高潮，浙江万向集团、宁波方太厨具、

江苏永鼎股份、江苏红豆实业、浙江横店等先后完成换代。同时，民营企业外部环境发生了巨大变化，民营企业成长的基本矛盾已经是全球化市场中本土化力量与国际化力量的较量，这迫使文化程度高且视野开阔的民营企业二代领导人比自己的父辈们更注重现代公司的发展战略，更重视与世界接轨，并注重由人治向法治转变，由“家长式管理”向“专业团队管理”转变。

实际上，在中国的经济转型过程中，还有许许多多这样的例子。有的是战略调整要求高层管理团队与之动态匹配，大部分是高层管理团队更迭要求企业战略变革，这其中，有成功的经验，也有失败的教训。但无论如何都要求随着外部环境或企业资源能力的变化，高层管理团队与战略管理之间动态匹配。

1.1.3 中国零售业的战略环境、战略选择与高层管理团队

（1）战略环境

零售业是中国第三产业中发展较快，市场化、现代化与国际化水平最高的行业之一。

中国零售业发展较快。中国改革开放以来，零售业发展实现了历史性跨越。1978年至2007年这30年间，社会消费品零售总额增长了约57倍，年均增长率高达15%（夏春玉、汪旭晖，2008），中国零售业获得了前所未有的增长。

中国零售业成为市场化程度最高的领域之一。1978年之前，零售领域的绝大部分消费品都通过计划分配，流通渠道、流通环节和商品价格都由政府制定。经过20多年的改革，96%的消费品、95%的农副产品流通完全放开，企业自主采购、自主定价、自主经营，市场配置资源的基础性作用越来越大。市场主体从单一化到多元化发展开来。1978年，国有和集体流通企业销售额占消费品零售总额的比重高达98%。随着流通体制改革的深化，个体、私营、外资商

业等非公有制经济快速发展，零售领域形成了多种投资主体平等竞争、共同发展的格局。2003 年大型零售企业销售额中，国有商业企业只占 13.3%，集体商业占 4.2%，私营商业占 18.7%，其余销售额被股份公司、外资及港澳台企业等占有。非公有制商业零售企业的市场份额已经超过 80%，并将继续得到发展（黄海，2005）。

中国零售业市场竞争国际化。1992 年 7 月，国务院批准北京、上海、天津、广州、大连、青岛六个城市以及海南、深圳、汕头、珠海、厦门五个经济特区为零售业对外开放的试点区域；2001 年中国加入 WTO，全国各地零售业对外开放；经过了 3 年的保护期之后，2004 年 12 月，中国政府取消了对零售业外商进入中国的所有限制，零售业全面对外开放。截至 2005 年底，在中国投资的国外各类业态的零售企业已达 1 027 家，其中，世界前 50 强的各类大型零售企业已经有三分之二进入了中国。

中国零售业现代流通方式从无到有。中国的流通现代化起步于 20 世纪 90 年代，短短十几年的发展，连锁经营、物流配送、电子商务等新型流通方式，超级市场、仓储式商场、便利店等新型业态都已出现。2004 年全国大型连锁零售企业门店数有 5.5 万个，比 2003 年增长 18%；营业面积增长 26.5%；零售额增长 30.2%，占消费品零售总额的比重提高了 9.6%。北京、上海、天津、重庆、深圳等地连锁企业的销售额，都已超过当地零售总额的 20%（黄海，2005）。

中国零售业的快速发展为零售企业提供了发展机遇。与此同时，改革开放后，市场化、现代化与国际化的快速进程，意味着中国的零售市场发生了前所未有的变化，使中国零售业经历着史无前例的激烈竞争和战略变革。一方面，中国零售市场的对外开放使外资零售企业凭借经营理念、管理方式、业态、技术等方面的优势，快速抢占本土零售企业的市场份额；另一方面，中国居民的消费观念和消费行为也在迅速转变，零售业传统经营模式已经不能满足他们的全部需求，中国零售企业必须进行战略调整。

（2）战略选择

相对制造业企业来说，零售企业的战略选择具有其独特性。

第一，零售业（指具有实体卖场的零售业态，下同）具有明显的区域性。零售业的区域性是指零售企业必须在一定的商圈内销售。企业如果想要在其他商圈内进行销售以增加市场份额，则必须进行市场的扩张。也就是说，新店铺的扩张是企业扩张战略的必然选择。

第二，零售业具有业态多样性^①。百货店（department store）、大型超市（supermarket）、便利店（convenience store）、仓储店（warehouse store）、折扣商店（discount store）、专业店（specialty store）等主要业态，其目标顾客、商品结构、价格策略和销售方法等方面具有较大差异，零售业进入新的业态是其重要的战略选择之一。

第三，业态自身的差异和消费者文化的区域差异使得业态的选择与自身经营管理能力的匹配尤为重要。大型超市、专业店、便利店等业态适用发展连锁模式，连锁模式秉承了“联购分销，批量经营”的商业经营理念，充分应用了现代工业化大生产原理，通过将企业进货职能和销售职能分离来实现简单化、标准化、专业化的经营原则，最终达到“多品种、少批量、低经费、低风险、高周转、高效益”的竞争优势（于淑华，1999）。百货店、购物广场等业态由于不同区域的消费者对商品的需求偏好有着较大差异，而无法实施标准化经营。因此，在业态的选择上还要慎重对待。

（3）高层管理团队

相对制造业来说，零售企业高层管理团队的构建和调整具有一定的独特性。

第一，随着国有企业股权分置改革，零售企业大多不再是国有企业，其高层管理团队的构建和调整相对于制造业企业来说更加市

^① 根据国家商务部 2004 年《零售业态分类规范意见》的修订，零售业态具体包括：食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材店、购物中心、厂家直销中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物 17 种业态。

场化，自由度更大。这一方面表现在企业高层管理团队的产生主要基于企业发展的需要和自身选择的结果；另一方面表现在企业的高层管理团队主要是应对市场变化和企业发展的需要而进行基于市场的而非政治的战略选择。

第二，制造业的发展需要销售、技术研发和质量管理等多方面的高层管理者，但零售业最主要的业务是零售业务，最主要的高层管理者就是经营人才。因此，零售企业高层管理团队构建时更注重经营层面的职业经历。有实证数据显示，零售企业多数高层管理团队成员都是从营业员起步的。

第三，零售战略的核心在于市场的扩张（李飞，2003），而在市场扩张过程中，零售企业需要与商业管理部门、土地规划部门、工商税务部门等多个政府部门沟通，鉴于零售业频繁的市场扩张需求，零售企业高层管理团队中有政府背景的成员就显得相对重要。有实证数据显示，很多零售企业高层管理团队中都有具有政府背景的成员。

1.2 问题提出

1.2.1 高层管理人员对战略决策及其结果有什么影响

（1）高层管理人员在战略决策中是否重要

钱德勒（1962）在《战略与结构：美国工业企业的历史篇章》中分析了环境、战略和组织之间的相互关系，提出了“结构跟随战略”的论点，指出企业经营战略应当适应环境、满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，并随着企业战略的变化而变化。该书的出版首开企业战略问题研究之先河（刘益、李垣、汪应洛，2005）。

随后，许多学者纷纷研究环境与战略之间的关系，各战略专家和咨询公司提出了一系列诸如 PEST 分析模型、五力分析模型、利益相关者分析、竞争者分析、产业价值链分析、SWOT 分析模型、