

The Impact of the Top Management Team Characteristics on Chinese Companies' International Strategy

Lan Wang¹, Yi Ding²

¹School of Business, Beijing Language and Culture University, Beijing

²School of Business, King's College London, London England

Email: im2003@163.com

Received: Apr. 10th, 2017; accepted: Apr. 27th, 2017; published: Apr. 30th, 2017

Abstract

In modern companies, internationalization depends on not only objective factors from the outside, but also the managers' subjective judgments and conducts. Therefore, what impacts top managers have on companies' internationalization? How to improve companies' internationalization by using top managers' characteristics? This thesis firstly describes the characteristics of the top management team, and then lists out the traits and patterns of Chinese companies' internationalization. Based on the Upper Echelons Theory, the thesis analyzes two successful Chinese companies that develop well in the global market. Lastly, it brings up with four suggestions that can improve the strength of Chinese top management team. By the use of statistics and theories, many companies can upgrade their top management team to improve their development in the global market.

Keywords

Top Management Team Characteristics, International Strategy, Upper Echelons Theory

企业高管团队特征对中国企业国际化战略的影响

王 岚¹, 丁 一²

¹北京语言大学商学院, 北京

²伦敦国王学院商学院, 英国 伦敦

Email: im2003@163.com

收稿日期: 2017年4月8日; 录用日期: 2017年4月27日; 发布日期: 2017年4月30日

摘要

随着国家各项优惠政策的颁布和越来越多的中国企业走“国际化”道路的选择,如何在最短时间内运用最有效的方法实施国际化战略,是企业高管们面临的难题。在现代企业中,企业是否能在效率最优的情况下实施国际化战略不仅取决于企业外部的客观因素,还取决于企业管理者的主观判断和引导。本文在总结中国企业国际化发展的特征和模式基础上,基于高阶理论对我国的两个国际化企业的高管团队特征及其对国际化的影响进行了分析。在高管团队组成特征的改进、高管团队同/异质性特征的融合,以及团队国际化意识的培养等几个方面提出推动国际化发展的建议。

关键词

高管团队特征, 国际化战略, 高阶理论

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

高层管理团队(Top Management Team, TMT)是在组织中掌握战略决策权力并承担组织发展风险的核心群体(邵鹏斐, 2013)。企业中,高层管理团队的出现来源于企业规模的不断扩大和其面临的更加复杂的经营环境。一般而言,成功的企业高层管理团队成员都分别具有专业和难以替代的优点,具体表现在受教育程度、经验和个人魅力等特点上。高管团队的任务在于提高企业资源的整合利用效率,拓宽企业的经营范围和渠道,所以必须运用其在企业中的核心地位和和相关领域的专业技能预见和处理问题。高管团队特征对企业国际化有什么影响?如何发挥高管团队的优势来提高企业国际化程度?是企业国际化发展中不可忽视的战略问题[1]。

2. 中国企业国际化战略

国务院发展研究中心的研究表明,中国企业国际化发展的模式分为 24 种,且以不同的目标战略归为 4 大类:市场战略模式、资本战略模式、技术战略模式以及资源一体化模式(陈小洪, 2006)。从人力资源管理的方面来探讨,4 种模式对应了 4 种高管团队在面对国际化发展时所需要的素质。

1) 市场战略模式

首先,市场战略模式需要企业开拓国际市场,要在国内经营的同时进军海外市场,了解并接触优质跨国企业,然后在自己企业的国际化发展中开辟一条新的道路。市场战略模式下的 11 种模式主要集中在国内名牌走出国门、并购重组下游或跨国企业、建立生产基地、劳务承包及输出、产业汇集和境外投资等方式,这些方式能够有效打出企业品牌,低成本进入国际市场,同时应对贸易壁垒的问题。市场战略模式所需要的高管团队应该具备独特的眼光和丰富的经验,在国际市场上善于思考敢于创新,把握机遇将自己的品牌推出国门。

2) 资本战略模式

资本战略模式的特点在于资金、股权投入和财务透明化。国企可以通过海外上市得到国际资本,民企可以通过境外注册上市,还有的技术公司可以通过得到风险投资得以海外上市。对于融资方面的国际

化经营, 企业高管团队应具备充分的国际金融知识, 做出对企业国际化经济上有利的决策, 避免损失。

3) 技术战略模式

企业可以通过主动的方式引进技术来替代传统“以市场换取技术”的方式, 即技术战略模式。高新技术企业和传统企业都能通过并购或收购获取国际上先进的技术, 并以此进入新的领域, 提高自身竞争力。并购和收购的方式都能在大量减少技术开发投入的成本基础上收获多个市场和资金来源。同时, 通过在海外建立科研机构, 企业能优化升级现有技术, 以满足多国消费者的偏好。为实现有效的并购、收购及科研机构的建立, 企业高管团队应具有国际视野, 能够较准确地预测合并结果, 同时制定合理的人才培养和管理计划, 吸引来自本地和国外当地的技术型人才。

4) 资源一体化模式

适合我国企业资源一体化战略的模式包括通过得到海外资源来满足国内市场、用国内的技术和海外资源进行生产、以及直接用海外资源和海外生产能力开拓海外市场。在企业竞争激烈的背景下, 得资源者得收益, 因此海外资源是广大企业都在争夺的财富之源, 如果企业高管团队能够从根本上打通海外资源渠道, 那进入国际市场的道路会更加通顺, 所以优秀高管团队成员应对本行业的全球价值链有非常详细的了解。

3. 高阶理论

高阶理论将组织或团队中高层管理人员视为决策主体, 认为他们会以个人的认知、价值观和经验等个性化特征对所在组织或团队进行战略选择和管理(陶建宏, 2013)。企业的特色很大程度上受到相应管理者特征的影响, 因此高层管理者在企业发展过程中的影响不能被忽视[2] [3]。

1984年, 美国管理学者 Mason 和 Hambrick 的论文《Academy of Management Review》中首次明确提出高阶理论的概念, 他们收集人口统计学特征来代替管理者心理数据, 对高管成员特征和决策方式进行了分析。同理, 对于高管团队的分析, 即是将团队的人口统计特征作为样本进行整体探讨[4] [5]。Robbins 提出, 在高管团队的管理中, 成员应该明确自己的工作任务, 承担相应的责任和义务, 高度信任彼此并共享信息。在高阶理论的范围内, 尽管所查阅的文献都没有明确说明异质性对团队究竟是正向或负向影响, 但总体说来解决好异质性特征所带来的团队冲突风险是发挥异质性积极作用的基础[6]。

在中国企业的国际化发展中, 现代企业制度给了企业高管良好的自主决策机会, 可以充分发挥企业高管团队的才华和经验, 学习国内外领先的国际企业, 结合国内优惠政策, 走出一条适合自己企业的国际化发展道路。针对不同的国际化模式, 本文选择华为技术有限公司为市场战略模式和技术战略模式代表, 选择海航集团为资本战略模式和资源一体化模式代表。通过对两个案例的探究找到高管团队特征和企业国际化之间的联系[7] [8]。

4. 成功企业国际化案例及其高管团队特征

1) 案例一: 华为

华为技术有限公司的愿景是“Building a better connected world”——“建立一个更美好的全联接世界”, 明确提出了要建立全球网络的愿景。这家成立于 1987 年的销售代理企业经过多年的努力和竞争, 已经跻身全球 500 强企业之列。2015 年, 华为中国与全球化智库(CCG)评选为“中国企业全球化十大影响力企业”(吴建祖, 2013)。目前企业的研究方向聚集在 ICT 领域(信息、通信和技术)的关键技术上, 其业务从中国农村拓展到全球 170 多个国家和地区, 并在印度、瑞典、美国、荷兰、英国等地设立多个研发机构和风险控制中心, 运用市场战略模式和技术战略模式, 通过与行业先驱西门子、摩托罗拉、3Com 等公司合作专注于具体产品方案研究, 是中国企业成功走向世界的典范。

在国际化战略和技术战略获得行业赞誉和巨大收益的背后，华为高管团队的决策起着举足轻重的作用。华为管理层分为董事会和监事会，董事会在公司的战略决策中起到最关键的作用，为全公司的运作做出战略决定和规则，监事会起到监督公司财务及经营状况的作用，对董事会的运作进行监督。董事会共有 17 名成员，其中有 13 名男性，4 名女性，男女比例约为 3:1。这 17 名成员的年龄范围在 44 至 72 岁之间，平均年龄为 49.9 岁。除了创始人任正非不是科班出身，其他成员中本科学历 5 人，研究生学历 9 人，博士学历 2 人(图 1)。他们的在职年限由 19 年至 29 年不等，在达到现在的职务之前任职的职务数量在 5 至 9 个之间。每位华为高管的历任职务都并不限于公司的一个职能部门，而是有多个部门均有经验。例如华为现任董事长孙亚芳女士，在 27 年就职期间，先后就职于市场部、培训中心、采购部、武汉办事处、人力资源委员会、变革管理委员会、战略与客户委员会及华为大学，对公司的发展历程和未来方向有全面而深度的经验，参加过企业大小战略决策。

除了创始人此之外，所有的董事会成员都参与过华为进军全球研发和市场占有的决策和实施。华为高管成员都拥有多年的业务和管理经验，虽然没有长期的在外学习的经历，但通过担任国外片区高层管理人员获取了丰富的国际市场经验和知识，才有能力接手华为国际化发展的重任。就华为高管的同/异性特征分析，他们都毕业于优秀的国内大学，在思想认识和价值观上有较强的一致性。

同时，高管成员们在专业背景上有相似和互补的特征：大部分为理工科出身，为华为的技术突破奠定了基础；少数精于会计、人力资源和法务，为华为公司的财务治理、人才培养和法律服务提供了很好的咨询平台。华为的管理者擅长引进和重组：通过技术战略模式，在全球建立研发机构，吸引各地技术人员共同开发能占有消费者市场的产品；从 2001 年开始，华为逐步引入集成产品开发模式，从市场角度决定产品设计；2004 年，华为进行重大重组，将公司各项职能整合到七大部门——市场和服务、战略和 Marketing、产品和解决方案、运作和交付、财务、策略和合作及人力资源，分工合作更为明显，这正印证了高阶理论中“各部门管理者分工管理，共享公司平台”的说法。在这样的管理模式下，华为足部成为行业的领导者[9]。

2) 案例二：海航集团

于 2015 年刚被列入世界 500 强的海航集团成立于 1993 年，从最初的地方航空运输公司(海南航空)扩展到以航空、实业、金融、旅游、物流和科技为支柱行业的大型集团一共用了 22 年，主要运用了资本战略模式和资源一体化模式。海航集团涉及的行业数量和发展水平都得到了相应行业的高度认可，其航空公司拥有“零事故率”的成就，并在近年内并购了知名的航空公司，如加纳 AWA 航空和法国蓝鹰航空。在金融行业中，租赁、保险、证券、期货等都是海航集团涉足的领域，同时其将租赁业务拓展到飞机船舶等专业化租赁，成立了全球最大的集装箱租赁商——渤海金控。由航空运输衍生出的旅游产业是海航集团发展旅游金融和电子商务的良好平台，整合了运输及旅游产业链。凭借着每年 7700 万运输人次和 3000 万游客的资源，海航集团成立了凯撒旅游和通汇货币兑换，为旅游者提供超过 8000 种旅游产品和便捷的换汇服务，而由此发展出来的物流业务也正在积极进行跨行业合作。除此之外，海航集团投资的地产遍及国内 40 多个城市，目前也旨在建立全球生态科技研发机构，促成多行业多平台共享运营，为海航集团未来的创新发展做好基于云和大数据方面的技术准备。

不管外部环境给海航集团营造了多么优越的发展平台，集团内部高管团队的特征对战略实施的影响不容忽视。海航集团的董事局高管团队成员为 9 名男性，年龄分布在 39 至 63 岁之间，平均年龄为 48.8 岁。从学历上看，取得学士学位 1 人，硕士学位者 8 人，其中 5 人拥有海外硕士学位。专业背景上，9 名高管专业背景聚集在机械、金融、工商管理、法学及政治学，是海航集团目前几个行业中最核心的专业领域，可以说高管团队所研究的专业与现在集团的发展非常贴合(图 2)。通过海外投资和企业收购，海航正确的资本投入为其国际化战略做好了资金铺垫，在世界航空及金融行业都有了一席之地。同时，海

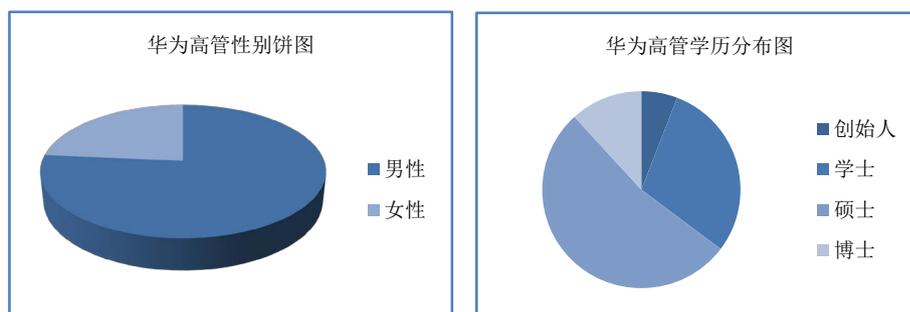


Figure 1. The gender and degree distribution of Huawei executives
图 1. 华为高管性别和学历分布饼图

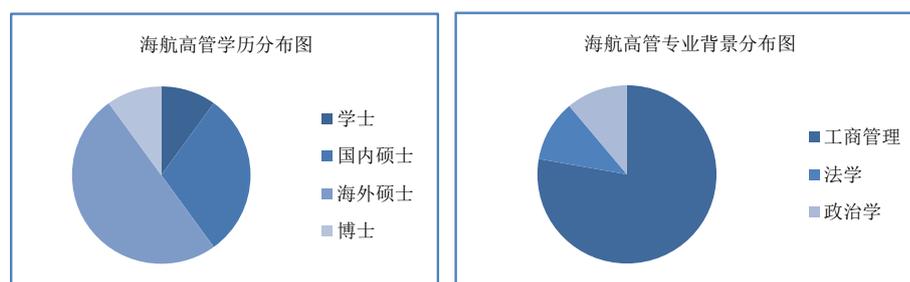


Figure 2. The degree and major distribution of Hainan Airlines executives
图 2. 海航高管学历和专业分布饼图

航集团利用涉足多个行业的优势，聚集了可观的国内外行业资源，为其资源一体化的国际化模式奠定了资源渠道基础，能多方面获得生产资料，用旅游、保险、金融等国际资源形成自己的海外产业链[10]。

5. 优化高管团队特征提升企业国际化战略质量的策略

1) 科学融合高管团队背景

高管团队背景是团队决策的来源，包含了团队成员的性别、年龄、学历、专业背景、职务背景等其他因素，任何一种特征对企业的国际化发展都有一定的积极作用和不可避免的消极作用。企业国际化的道路本就是一条接受多元化及多背景的新型发展渠道，能否整合好团队成员的优秀特质是企业国际化成败的重要考核标准。根据案例分析，45~50岁是高管成员能发挥最佳水平的年龄段，既能接纳和开创，又能运用丰富的各职位经验。其次，市场战略模式下，企业高管团队应具有极高的市场敏感度，既要有对中国企业国际化发展政策了如指掌的战略家，也要有深入学习海外市场发展模式的国际化引领者。在资本战略模式下，企业需要有国际经济的分析师，这就需要管理者的金融相关背景知识。在技术战略模式下，企业既要有业务紧密联系的专业佼佼者，也要有能吸引全球技术人才的品牌名誉和人力资源管理策略。在资源一体化模式下，打通海外渠道，运用好企业内部人力、财务、法务等职能部门的支持人员，才能全方位地实现企业国际化目标。科学融合高管团队背景，能充分发挥高管团队成员的不同专业优势和战略远见，也能让企业在国际化发展中全面考量、减少风险(陈守明，2009)。

2) 有效处理高管团队同质性和异质性利弊

只要企业存在高管团队，那么高管团队中的同质性和异质性永远存在，且他们的利弊影响无法避免。虽然高管团队同质性高的企业能将某一专业领域的长处发挥到极致，但企业高管团队特征不能太过统一，这样在面对其专业以外的领域时敏感性不强，容易遭受危机，企业更不倾向于迎接挑战、克服困难。同样的，即使团队异质性有助企业多方面的共同发展，异质性可能会带来团队中认知上和情感上的冲突。

高效结合两种特征带来的优势,是企业一方面处理企业内部问题,另一方面应对外部挑战的有力方法。总的来说同质性适合解决简单的问题,异质性适合解决特殊的挑战。企业在面对简单和常规的国际化发展问题时,同质性特征能保证程序的滴水不漏;在面临创新型国际化战略决策时,团队异质性特征便能提出贴合企业自身情况并符合新环境的发展方案。善于通过高管团队的同质性和异质性解决国际化发展问题,能帮助企业在常规的国际化发展中走出独一无二的道路[11]。

3) 及时调和高管团队冲突

高管团队成员往往是各自专业内的佼佼者,能在企业上下及行业内部承担起相应的责任。高管们在企业的发展中不仅能及时提出有价值的建议,还能在困境面前依据个人经验摸索出解决方案。然而,企业的国际化发展是个长期且复杂的过程,当多名高层管理者同时对一个问题进行指导时,想法的矛盾和冲突不可避免,并可能会导致企业国际化进程的拖沓甚至无法实施。及时解决高管团队中的冲突能减少国际化发展隐藏的危机,使企业的海外并购和机构建立等措施能顺利进行。

4) 培养高管团队的国际化素质

当今世界,走上世界舞台的企业凭借的不只是满足国际需求的供给作用,还是企业管理者们经过理智分析后做出的战略选择。企业的国际化水平很大程度上取决于企业领头者的国际化素质,因此培养和提高高管团队成员的国际化视野和思维至关重要。在传统大企业中,企业高管团队的国际化素质还不是很,这是受到多年前国家环境的影响造成的。在经济全球化的今天,企业若想要走出国门,需要有国际化经验和素质的高管团队来领导其发展。除了高管个人的海外背景积累,高管团队也应该利用好国家政策和企业平台,争取共同增加对国际市场和海外经营模式的了解。从引进国外行业专家对企业内部人员进行培训,到企业输出人才到世界各地进行实地考察,增进对海外的了解就是增强企业走向国际化的可行性。

基金项目

本文受到教育部人文社科项目“基于产业价值链分解的模块化供应链管理与关系价值研究”资助(项目编号 No. 15YJC630123);北京语言大学校级项目资助(中央高校基本科研业务费专项资金)(项目号:17PT04)。

参考文献 (References)

- [1] 蔡俊亚,党兴华. 创业导向与创新绩效:高管团队特征和市场动态性的影响[J]. 管理科学, 2015, 28(5): 42-53.
- [2] 陈守明. 高阶理论的认知逻辑及其管理实践含义[J]. 经济论坛, 2009(16): 4-6.
- [3] 陈小洪. 中国企业国际化战略[M]. 北京: 人民出版社, 2006: 49.
- [4] 关斌. 高管团队特征对企业国际化战略的影响研究——基于注意力基础观的中介和调节模型[D]: [硕士学位论文]. 兰州: 兰州大学, 2013.
- [5] 贾建锋,唐贵瑶,李俊鹏,王文娟,单翔. 高管胜任特征与战略导向的匹配对企业绩效的影响[J]. 管理世界, 2015(2): 120-132.
- [6] 贾建锋,闫佳祺,王男. 高管胜任特征与企业文化的匹配对企业绩效的影响[J]. 管理评论, 2016, 28(7): 188-199.
- [7] 陶建宏. 高阶理论研究综述——基于跨层次整合视角[J]. 科技管理研究, 2013, 33(10): 224-229.
- [8] 吴建祖. 高管团队注意力配置与企业国际化战略选择——华为公司案例研究[J]. 管理学报, 2013, 10(9): 1268-1274.
- [9] 华为公司:“公司介绍”[EB/OL]. <http://www.huawei.com/cn/about-huawei>, 2016-04-15.
- [10] 海航集团官网:“关于海航”[EB/OL]. <http://www.hnagroup.com/index.php/about>, 2016-04-18.
- [11] 肖华,张国清,李建发. 制度压力、高管特征与公司环境信息披露[J]. 经济管理, 2016(3): 168-180.

期刊投稿者将享受如下服务：

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：mm@hanspub.org