

继往开来：评《战略领导力研究：最近 20 年的进展和未来研究方向》

□ 朱洪泉 (David H. Zhu)

摘要：笔者结合自己对战略领导力研究的观察和思考，针对张燕（2021）文中提及的三个问题分享了自己的观点，即：①高管的重要性无须再争论，因为已经有系统的科学证据表明其重要性。②有关 TMT 的理论和实证研究前景广阔。③应该鼓励更多有关高管特征和心理倾向的研究，尤其是严谨、实用、可信的研究；内生性问题不该是实证研究中的大难题。另外，笔者赞同张燕（2021）文中提出的新研究方向，并作了一些补充，指出研究高管决策过程的根本性问题和中国高管的独特性是重要的未来研究机会。

关键词：战略领导力；高管团队；战略决策过程；中国情景

前不久，我的一位博士生雄心勃勃地想对有关战略领导力的研究做个系统的文献回顾，结果发现这是个需要 Tom Cruise 参与才可能完成的任务：在过去 20 年里，仅在 UTD24 的顶级期刊上就有上千篇有关战略领导力的文献。因为刚涉足这个领域的学生和学者都非常希望能对过去的研究进展和未来的发展前景有个很好的把握，所以我很感谢张燕教授选择了一个这么好的聚焦方式，针对 AMJ 和 SMJ 上发表的文献，高屋建瓴地对管理学有关战略领导力的研究进行了分析和总结，并对未来的研究发展方向提出了深入而富有启发性的展望。笔者结合自己对战略领导力研究的观察和思考，试着从两个方面对张燕教授的文章进行评论：①分享笔者对张燕（2021）文中一些观点的看法；②根据文中的内容提出一些新的研究方向作为对原文的补充和扩展。

一、高管对企业战略和绩效 有显著影响吗？影响 到底有多大？

也许由于我的主要研究兴趣就是战略领导力，因此对这些问题额外敏感。敏感到虽然张燕教授开篇就明确地用子标题强调战略领导力是一个“永远都重要的课题”，我还是觉得要进一步讨论一下问题的答案。

首先，我完全同意战略领导力是个永远都重要的课题。这个定位很重要，因为战略领域里常有人说研究战略领导力的人“不够战略”，潜在的意思是战略领导力不算是战略管理的主流或者对战略管理的贡献不够大。有意思的是大家给本科生、MBA、EMBA 上课时对战略管理的定义却都是围绕着高管关心的问题展开的。有一次，一位朋友自我解嘲说：“我真是不理解，研究做战略决策者的学者倒不够战略了。难道那些从来都没想过战略决策者而又靠战略决策者定义自己领域的人才是真正的战略学者？”我自己也的确想不出比战略领导力更战略的课题，但是我能理解问题的根源。既然是评论一篇有关这个领域过去和未来的文章，我想也可以给关心这个领域的读者介绍一下这个问题的根源和笔者的一些想法。

大家可能知道，在 Hambrick 和 Mason (1984) 发表之前，有关战略领导力的研究是一个边缘话题。其实，在这篇大作发表后的很长一段时间内，战略领导力仍然是个边缘话题（也许有人对上千篇的文献视而不见，可能目前

还是把它看作边缘话题)。扎根于产业经济学的战略管理领域中，20 世纪八九十年代普遍争论的话题是：值不值得去研究企业和业务层面的异质性？相对于行业层面的差异而言，企业和业务层面的差异对战略和绩效有显著影响吗？(McGahan & Porter, 1997)。另外，组织理论里的主流观点也认为高管会受到组织、环境和制度等层面种种因素的约束，对组织结果不会产生重大影响 (DiMaggio & Powell, 1983; Hannan & Freeman, 1977)。当 Jay Barney 等大批学者忙于回答这个基本问题、奠定战略管理领域的根基时，Hambrick 和他的同事们并没有去直接回答“高管到底对战略有多大影响”的问题，而是曲线救国提出了“管理自由裁量权” (managerial discretion) 的概念 (Hambrick & Finkelstein, 1987)。基本论点是：我们没有系统的证据，但是你也不能否认，高管在不同的国家、行业、企业和团队里会对战略有不同程度的影响。我想也许是因为大多数文章评审人并没有完全活在“象牙塔”里（靠常识也知道高管怎么可能对战略没有显著影响呢），一大批有关战略领导力的文章都在 20 世纪八九十年代发表出来了，尽管并没有系统的科学证据表明高管真的对战略和绩效有很大的影响。当然，既然没有系统的科学证据表明高管真的很重要，而那么多战略领域里的学者花了毕生精力来证明公司和业务层面的因素很重要，自然也就会有人问：研究战略领导力和高管的人到底算是战略领域的学者吗？

2006 年，我还在密歇根大学读博士。当时我已经下定决心要研究战略领导力了，但是这

个方向在战略领域里被接受的程度一直困扰着我。当年，我的导师 Jim Westphal 请了 Don Hambrick 来作学术报告，讲的是他和 Arijit Chatterjee 一起做的有关 CEO 自恋的第一篇文章。当时年轻气盛的我按捺不住压在心头的问题，在报告开始几分钟后就把“炸药包”扔给了 Don：高管到底对企业战略和绩效有多大影响？有科学证据吗？还是像 James Meindl 等（1985）说的那样，是大家“浪漫地”认为他们重要我们才研究他们？Don 很认真地回答了我的问题，引用了他当时一篇刚被接收的文章里的发现（Crossland & Hambrick, 2007）和另一篇工作论文（Mackey, 2008）里的发现：已经有了系统的科学证据，至少 10%~20% 的绩效差异应该归因于 CEO 的差异。我记得很清楚，Don 是我当年最喜欢的来访客人！

近几年的研究克服了技术上的一些困难，发现 40%~50% 的绩效差异实际上应该归因于 CEO 的差异，而且提供了系统的证据显示这个份额在美国是随年递增的（Hambrick & Quigley, 2014; Quigley & Hambrick, 2015; Quigley & Graffin, 2017）。如果我们进一步考虑高管团队和董事会的影响，相信这个份额会大得多。所以，我虽然同意张老师的说法，还有人对手管到底有多重要存在争议，但是不能同意高管的重要性还是一个需要争议的问题。我们战略领导力领域里已经有很多人付出了多年的努力来提供系统的科学证据了，麻烦那些还想争论的学者们看看这些证据，当然也可以走出象牙塔看看企业运作的现实情况。

二、为什么关于 CEO 和董事会的研究越来越多，而关于高管团队（TMT）的研究却越来越少？

张燕（2021）在回顾战略领导力研究的总体情况时发现关注 CEO 和董事会的研究越来越多，而关注高管团队（top management team, TMT）的研究却越来越少。这个发现虽然和我个人的直觉一致，但是在张燕（2021）明确指出之前我还真的没有认真关注过这个现象。记得“战略领导力”这个词被大家广泛使用之前很多人用 TMT 来描述这个领域，从侧面上反映了有关 TMT 的研究对这个领域有多重要。当然，Hambrick 和 Mason（1984）也明确提出，TMT 层面的差异应该比 CEO 层面的差异更大，对解释组织层面的结果也就有更好的效果。可是为什么有关 TMT 的研究越来越少了呢？张燕（2021）没有系统地回答这个问题。所以，我觉得大家可以反思一下，我也来抛砖引玉，希望能引起一些同行们对 TMT 更多的关注。

首先，我觉得目前被广泛使用的二手数据缺少有关 TMT 的一些基本信息，直接影响了大家对 TMT 研究的兴趣。Finkelstein 等（2009）对当时文献中 TMT 的定义作出了一个总结：TMT 可以算上所有参与战略决策的人，包括董事和任职在 Vice President 以上的所有高管；可以只算非董事的、直接向 CEO 汇报工作的高管；可以看年度报告中显示的高管团队成员；可以看年度报表中薪酬排名前几位的高管；等等。从逻辑上讲，最后一个定义是最说不通的，

因为决定报表的人是政府的监管部门，用的标准是“一刀切”的（例如，美国要报薪酬排名前五名的，中国要报前三名的）。这样的数据是最容易拿到的，但问题是这些容易拿到的数据在文章评审的过程中经常被批评——评审人往往不认同只有排名最高的几个高管才对战略有显著影响。而那些对 TMT 的定义合情合理的研究设计又需要大家自己去深度挖掘数据，太慢、太费时间和精力。为了避免麻烦和保证论文的生产率，很多人就放弃 TMT 了，直接研究 CEO 和董事会，既有数据又有研究机会多好。

其次，我认为目前对 TMT 的研究陷入了一些理论上的困境：绝大多数研究都是关注 TMT 在几个特征上的多样性或平均值，理论的进展基本上围绕着发现新的特征和不同类型的多样性（水平、垂直、断层等）。虽然有关 TMT 决策过程的文章有些让人振奋的进展，但是也许由于数据收集的困难，后继研究并没有出现蓬勃发展的势头。

这些反思其实也表明大家将来也许应该更多地关注 TMT。我们需要更好地理解 TMT 的形成过程、决策过程、冲突解决机制以及对企业核心能力的影响机制等一系列问题，才能充分理解战略领导力。例如，很多 CEO 会带着自己的团队离开和加入一个企业，研究继任的时候大家需要额外关注改变的到底是一个人还是一片人。另外，我国很多企业内存在着普遍的“一言堂”现象，董事长作为最大的股东通常一个人决定全部战略问题，TMT 其实只负责战略执行，对战略的制定影响很小。这样的 TMT 和高度参与战略决策的 TMT 比起来会对企业的发展和绩效有何不同影响呢？参与战略制定的

TMT 中决策流程有何不同？当团队内部有冲突时解决机制和激励机制的不同会如何影响团队和战略的稳定性及有效性？一个 TMT 是如何影响企业的核心能力的？如何发展优秀的 TMT？相信很多学者都是有能力收集到这些信息的，问题是大家是否愿意付出努力去研究这些重要的问题。有关 TMT 的数据其实大多数都是公开可得的，只不过公司报表上的这些信息近年来没有人系统地整理出来。例如，我做博士论文的时候使用的 Compact Disclosure 的数据库里包括了公司报表里的全部高管团队成员和董事，是比较理想的研究 TMT 的数据（Zhu, 2013）。虽然这个数据在 2006 年后就停止发行了，有关 TMT 的基本信息在报表里还是可以找到的。收集一手数据并不复杂，但是不容易。容易做的事情却很难带来竞争优势和创造价值，相信这一点对于学者也适用。

三、有关高管的特征和心理倾向的研究：是繁荣还是泛滥？

张燕（2021）发现，有关高管特征和心理倾向的文章越来越多。的确，从高管的年龄、性别、教育背景、职业专长、行业经验到国际背景、性格、政治理念、从军经历、人大政协身份等，各种有关人的心理特征的理论 and 视角都被逐一拿来解释高管的战略决策。这一方面反映了心理学和行为理论对战略管理领域越来越大的影响，另一方面也让有些人觉得这方面的研究有时候变得太分散、太繁荣了，甚至是否有些泛滥了？如何评价一项新的研究的贡献

呢？如何看待这个领域对战略管理研究的贡献呢？我有幸最近和张燕教授以及 Yungu Kang (Kang et al., 2021) 一起完成了一项有关 CEO 非凡名字 (uncommon names) 如何影响战略独特性的研究，也以此为例分享一些想法和体会。

(一) What's the end game?

两年前我在 AOM 宣讲这篇文章的时候，一位行为战略领域的资深教授当场问了我一个问题：“What's the end game?” 潜在的意思是说，你们这些人前天看 CEO 是否当过爸爸，昨天测他们的照片大小和脸型方正，今天又来看他们的名字是否奇怪，这什么时候是个头啊？我稍微想了一下，回复说：“I don't think we need to end the game. But it's time to make the game more exciting and meaningful to all.” 怎么解释呢？科学研究的发展是累积渐进性的。一个领域的繁荣反映的是现实中该领域的重要性在递增。如上所述，高管至少占了决定企业成败因素的一半，所以才有这么多学者想要更多、更深地了解高管的心理特征和决策倾向。因为顶级期刊上每篇发表出来的文章都是通过同行多轮盲审并达到了我们目前极高的科研标准才公布于世的，我不觉得平均而言一篇关于高管的文章做出的贡献大于或者小于一篇和高管特征无关的文献。我也想不出哪个心理学理论能解释一切人的认知、情感或者行为，所以我觉得不需要也不大可能给高管的心理特征这个领域画个句号。我们有关 CEO 非凡名字的文章一发表出来，立刻就得到了一批媒体的关注，笔者写这篇评论的时候还在准备几天后应邀和 *Harvard Business Review* 要做的一个访谈，说明我们的发现对实践是有启发和借鉴价值的。对实践有意

义、对研究有显著发展的文章应该是多多益善。

从另一方面看，我也希望同行们能继续坚持做负责任的管理学研究（徐淑英等，2018），让有关战略领导力的研究不仅对本领域有贡献、能够发表到顶级期刊上，而且对其他领域、对实践也有显著贡献，这样才能让这个领域的发展让更多人感到振奋、让更多的人受益。具体而言，我们的研究要达到学术的高度严谨性、可信性和实用性。当然，每项研究也要有足够的创新性，但是这个好像并不是高管领域里最大的挑战，所以我这里就不对这点作评论了。

(二) 战略领导力研究的严谨性

就高管的心理特征这个领域而言，严谨性的一个重要部分就是确保研究中关注的心理特征要有坚实的心理理论 and 实证证据作为支撑。以非凡名字为例，教育心理学和社会心理学领域中已经对其有了相当的研究，不仅给出了主要的发现，而且对有关的心理机制也提供了较好的解释。虽然把这些研究发现整合并发展出适用于解释 CEO 决策的理论是个巨大的挑战，我们有足够的心理学积累作为基础，也就能够用演绎的方法发展理论、验证理论、解释现象。有一次开会时有人调侃地问：“你们有没有人研究 CEO 穿多大的鞋？哈哈！”我笑着回复说：“我还真没有看到心理学里有关脚大小的系统研究，想不出研究这个的意义，你有什么高见吗？”于是我们回到了类似于“*What's the end game?*”的讨论中。当然，另一个保障研究严谨性的途径就是进行质性研究，用扎根的方法发展出新的理论。

(三) 战略领导力研究的可信性和内生性问题

如何保证战略领导力研究发现的可信性一

直也是大家关注的重要问题。张老师在文中特地讨论了内生性问题并对解决问题的方法提出了可行的建议，尤其是推荐了使用工具变量和准实验的方法，我非常赞同。谈到内生性的问题，我还想鼓励大家对目前的有关讨论给予系统的关注，而不只是了解性的关注。因为只关注一点而不系统地关注内生性的问题其实会造成对其他研究人员的一种负担，也不是负责任的表现。为什么这么说呢？因为绝大多数的战略管理文章评审人都关注内生性的问题，在文章评审中都经常针对这个问题提问，可是笔者在实践中却发现真正像张燕（2021）这样对内生性问题有系统深入理解的人并不多。例如，我看到过很多评审人把受其他因素影响的变量都看成会造成内生性问题的变量。结果，这些评审人认为基本上所有的实证研究里都有内生性问题，尤其是有关战略领导力的研究，因为高管总有更替，而高管的特征总有可能是受更替过程中选择新高管的标准影响的。但是，这是谬论。

受其他因素影响的变量也许可以被叫作内生性变量（严格地讲，应该是受模型中其他因变量影响的变量才算是内生性变量）。但并不是所有的内生性变量都会造成内生性的问题（Bascle, 2008; Hamilton & Nickerson, 2003; Semadeni et al., 2014）。最常见的内生性问题有四种：因果颠倒（有足够理由认为因变量是自变量的前因）、测量误差、缺失变量、样本选择偏差。样本选择偏差实际上可以看作一种特殊的缺失变量问题（Heckman, 1979），所以根本性的内生性问题常见的只有三种。对使用二手数据的研究而言，通常需要关注的就是因果颠倒

和缺失变量（包括样本选择偏差）的问题。如果对这些基本问题没有弄清楚而又对别人研究中的内生性提出疑问的话，评审人就是让作者承担起科普的任务，不是很负责任。缺失变量的问题应该可以通过对比现有文献和对实际情况的了解得到较满意的解决，也就是说模型中该包括什么控制变量应该由现有文献和实践指导来确定，而不是由评审人假想的可能因素决定。学术界的人能想出“蝴蝶效应”，还有什么因素和因变量联系不起来的？如果钻牛角尖的话，缺失变量的问题是没有办法彻底解决的；如果彻底解决了缺失变量的问题，我们对因变量的决定因素就达到了100%的理解，以后也就不会再有相关的科学研究了。另外，已经有了较好的方法可以评判一下缺失变量问题到底有多严重（Zhu & Westphal, 2021 for related references）。对缺失变量有关内生性问题有争议时，最好先评估一下这个问题对假设检验有没有影响，有必要时再寻求通过工具变量等其他途径进行补救。选择了比较弱的工具变量有时候还不如不用（Semadeni et al., 2014）。

（四）战略领导力研究的实用性

我觉得战略领导力的研究亟须提高其实用性。打开我们有关战略管理的教科书看一下，这个问题就很明显了。大家熟悉的教科书里目前要么根本就没有“高管和战略领导力”这一章，要么就是包括了一两章，给出一些描述性的概念和框架。如果我们真的对战略领导力知道得很多了，为什么没有足够多教给学生的好内容呢？当然，也许问题是战略领导力领域的同行们写的教科书不够多，但是既然企业高管对绩效的影响达到了一半，教科书里至少也该

有 1/3 到 1/4 的内容来系统讲解有关的理论和知识吧？另外，我和几位给高管上过战略领导力课程的同事也交流过，大家虽然都会把我们领域里的一些文献带到 EMBA 的课堂里，但是也都觉得有一个很大的知识真空需要被填满，包括我上面提到的有关 TMT 形成、发展和运作的最佳实践这样的核心知识。除非我们能把自己研究的核心发现整理出来，系统地指导教学和实践，我们战略领导力领域就还没有做出应有的贡献、我们的研究就还不够实用。

如何才能提高战略领导力研究的实用性呢？应该不是看目前还有哪些问题没有研究，也不是看目前的概念或者理论有什么可以改进的空间，更不是看哪些高管的特征数据更容易收集。我看躲在“象牙塔”里想出来的问题实用性都是无法得到保障的。实用性的大小是高管们决定的，只有接触他们、了解他们、询问他们才能够弄清楚。扎根于实践是我们领域早年发展的传统和优势，可却越来越变成了我们领域的弱点。这是战略领导力领域的博士生们格外需要付出努力克服的困难：如果你的导师和高管接触很少的话，不要去问他/她你的想法够不够实用。该想办法去找几个高管询问一下，免得花上几年的心血去做对实践没什么用的研究。趁我们国内的 EMBA 里还有大批的高管，大家要抓住历史机遇。

四、未来的研究机会

因为张燕教授是全球有关战略领导力变更研究的权威，我很感谢她在文中分享的未来研究机会。鉴于她讨论的是有关 CEO 变更的、较

深入具体的研究机会，我想分享一点其他有关高管的未来研究机会，希望可以作为对原文的一些拓展和补充。

（一）高管的决策过程

张燕（2021）发现有关高管行为和决策过程的文献在过去 20 年里越来越多。因为大家长期以来一直关注高管决策的内幕，这些能够打开“黑匣子”的研究确实有力推动了整个领域的发展。同时，我也常感叹我们对“黑匣子”内的过程知道得还很有限，其中一个主要的原因是既没有很好地扎根于决策科学理论，也没有很好地扎根于战略决策的实践。

有意思的是虽然决策科学（包括认知和社会心理学、行为金融学等）在持续发展，我们战略管理领域里对战略决策过程的探讨却基本上还是处于停滞不前的状态，被关注最多的还是几十年前就提出来的概念：决策的全面性、决策的速度、决策的信心等。很少有人深度探索决策科学中的理论并思考这些理论对高管决策过程的影响。例如，团队决策领域中最经典的群体极化现象在笔者的博士论文研究之前（Zhu, 2013, 2014）从来没有被高管研究关注过；影响极大的社会再分类理论也是近些年才在高管研究中得到了一些关注（Zhu et al., 2014）。随着战略管理领域越来越多地受到各种基础学科的影响，深度了解有关决策科学中的主要理论和最新进展，并使用这些理论来解释高管的决策过程应该是很有发展前景的工作。当然，我们需要的是真正适用于高管的理论，而不是为了把一个理论引入高管领域而去做研究。另外一个很值得关注的领域就是行为战略研究中卡耐基学派的新发现（Gavetti et al.,

2012)。这些研究把很多认知科学中的进展融合到战略管理领域中，遗憾的是很少涉及高管的具体角色。

有关高管决策过程的扎根理论也是凤毛麟角。这方面的研究并非没有进展，只是关注的更多的是一个较具体的现象本身（例如创新型企业的 CEO 如何和董事一起做战略决策）（Garg & Eisenhardt, 2017），而不是去发展新的概念和框架来描述高管的总体决策过程。这方面的研究进展看起来有很大的潜力能够改变未来高管战略决策过程的发展方向。中国的企业家和学界的距离其实不远，有抱负的学者需要认真考虑通过质性研究发展扎根理论，解决一些领域里的发展瓶颈问题。相信很多人是能够找到足够多的高管进行访谈和展开质性研究的。

（二）中国的高管有何独特之处？

张燕（2021）几次提到了宏观环境和技术的变化在战略领导力研究中的重要角色。另一个很重要的情形因素就是文化和制度差异。我本想讨论一下各国的高管有何不同，但是由于篇幅有限，决定还是简短地探讨一下中国高管的特性。

从我读到的有限的文献中看，中国的高管首先有中国人特有的一些特征，例如受儒释道等传统思想和集体主义文化影响、重视关系、积极参政议政等。但是对中国高管独特性的系统研究却真的有限，很多我参与评审的文章都是直接用西方的理论和中国的样本验证这些理论。当然，这种做法本身无可非议，我有时也会这样做，但是我们并没有充分地发展有关中国高管的理论，向学术界系统解释中国高管的独特之处。我很欣慰的是最近几年有两本书开

始向这个大方向发展，都是通过一系列的对中国高管的访谈来归纳出中国式战略领导力的主要特点（Tsui et al., 2017; Useem et al., 2017）。希望这是一个新的起点，引来更多学者对中国式战略领导力的关注。中国已经成为世界上最有影响力的经济体之一，而中国的高管们在国家崛起的过程中是不可忽视的中坚力量。将中国式战略领导力的系统研究深入下去，应该是这个领域中华人学者的一个历史使命。

五、结语

感谢李海洋老师邀请我写这篇评论，让我有机会能对张燕教授的大作先睹为快。也感谢张燕教授给我们奉献这样一篇格局宏大、洞见满篇的好文。我收笔时正是 2021 年的正月初一。借此机会也向所有关心和支持战略领导力研究的同事们拜个年。也祝愿战略领导力领域会在大家的共同努力下做出更多实用、严谨、可信、新颖的研究！

接受编辑：Haiyang Li

收稿日期：2021 年 2 月 12 日

接受日期：2021 年 2 月 15 日

作者简介：

朱洪泉（David H. Zhu）是亚利桑那州立大学凯瑞商学院院长委员会杰出学者、管理和创业领域终身教授、复旦大学管理学院特聘教授。他曾在 *Academy of Management Journal*、*Administrative Science Quarterly*、*Strategic Management Journal* 和 *Organization Science* 等国际期刊上发

表过多篇有关公司治理、战略领导力、公司战略及组织理论的文章，并担任 AMJ、AMR、ASQ 和 SMJ 的编委。他是 *Management and Organization Review* 的新一任副主编、SMS 战略领导力和公司治理方向的副主席、IACMR 的北美代表、研究委员会宏观主席，以及 2020~2021 年西安会议的英文宏观组主席。

参考文献

[1] 徐淑英、李绪红、贾良定、梁健、仲为国、井润田、[加拿大] 希瑟-道格拉斯：《负责任的管理研究：哲学与实践》，北京大学出版社 2018 年版。

[2] Bascle, G. 2008. Controlling for endogeneity with instrumental variables in strategic management research. *Strategic Organization*, 6: 285-327.

[3] Crossland, C., & Hambrick, D. C. 2007. How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28: 767-789.

[4] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

[5] Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. 2009. *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford: Oxford University Press.

[6] Garg, S., & Eisenhardt, K. M. 2017. Unpacking the CEO-board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60: 1828-1858.

[7] Gavetti, G., Greve, H. R., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. 2012. The behavioral theory of the firm: Assess-

ment and prospects. *Academy of Management Annals*, 6: 1-40.

[8] Heckman, J. J. 1979. Sample selection bias as a specification error. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47: 153-161.

[9] Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. 1987. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9: 369-406.

[10] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.

[11] Hambrick, D. C., & Quigley, T. J. 2014. Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35: 473-491.

[12] Hamilton, B. H., & Nickerson, J. A. 2003. Correcting for endogeneity in strategic management research. *Strategic Organization*, 1: 51-78.

[13] Hannan, M. T., & Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

[14] Kang, Y., Zhu, D. H., & Zhang, Y. A. 2021. Being extraordinary: How CEOs' uncommon names explain strategic distinctiveness. *Strategic Management Journal*, 42: 462-488.

[15] Mackey, A. 2008. The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1357-1367.

[16] McGahan, A. M., & Porter, M. E. 1997. How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

[17] Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. 1985. The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30: 78-102.

[18] Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. 2015. Has

the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America’s attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36: 821–830.

[19] Quigley, T. J. , & Graffin, S. D. 2017. Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on Fitza (2014). *Strategic Management Journal*, 38: 793–801.

[20] Semadeni, M. , Withers, M. C. , & Trevis Certo, S. 2014. The perils of endogeneity and instrumental variables in strategy research: Understanding through simulations. *Strategic Management Journal*, 35: 1070–1079.

[21] Tsui, A. S. , Zhang, Y. , & Chen, X. P. 2017. *Leadership of Chinese private enterprises: Insights and interviews*. UK: Palgrave Macmillan.

[22] Useem, M. , Singh, H. , Neng, L. , & Cappelletti, P. 2017. *Fortune makers: The leaders creating China’s*

great global companies. New York: PublicAffairs.

[23] Zhu, D. H. 2013. Group polarization on corporate boards: Theory and evidence on board decisions about acquisition premiums. *Strategic Management Journal*, 34: 800–822.

[24] Zhu, D. H. 2014. Group polarization in board decisions about CEO compensation. *Organization Science*, 25: 552–571.

[25] Zhu, D. H. , Shen, W. , & Hillman, A. 2014. Recategorization into the in-group: The appointment of demographically different new directors and their subsequent positions on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 59: 240–270.

[26] Zhu, D. H. , & Westphal, J. D. 2021. Structural power, corporate strategy, and performance. *Strategic Management Journal*, 42: 624–651.