



# 高管从军经历与企业战略定位 ——来自战略差异度的证据

傅超<sup>1</sup>, 王文姣<sup>2</sup>, 傅代国<sup>3</sup>

1 杭州电子科技大学 会计学院, 杭州 310018

2 四川农业大学 管理学院, 成都 611130

3 西南财经大学 西部商学院, 成都 610074

**摘要:**已有研究多从人口统计特征和工作经历角度研究高管背景特征异质性对企业行为的影响,较少深入分析高管性格特征和行事风格等方面的异质性对企业行为的影响。在国外从军经历已是企业聘用人才过程中一个颇具分量的筛选特质,也有研究发现早期经历对个人性格的塑造和行事风格的形成有重要影响。因此,从军经历对高管性格特征和行事风格的影响在企业战略中如何体现这一问题值得进一步深入研究。

战略是企业取得竞争优势的系列计划和行动,战略决策反映了高管以往经验和背景形成的认知特征。从企业高管特殊经历的视角,基于高阶梯队理论和认知路径理论,探讨高管从军经历对企业战略定位的影响机理。以2007年至2014年中国A股上市企业为样本,利用手工收集整理的高管从军经历数据,以OLS多元回归实证检验高管从军经历对企业战略定位的影响,并进一步基于企业产权性质和高管任期对这一影响进行探讨。

研究表明,高管从军经历显著提高企业战略差异度,与没有从军经历的高管相比,高管从军经历明显促进了企业采取差异性战略的程度,这种作用受产权性质和高管任期影响。具体而言,与非国有企业相比,国有企业高管的战略决策自主权受到更大的制约,国有企业高管的从军经历对企业战略差异度的影响被削弱;随着高管任期的增加,高管从军经历对企业战略差异度的影响也逐渐减弱。

从高管从军经历这一特殊个人经历角度,拓展了高管个体特质对企业战略影响的研究,深入分析高管从军经历形成的行事风格在企业战略差异度的体现,在中国“新兴+转型”市场情景下研究这一类具有特殊经历的群体对市场微观组织战略的影响有充分的现实意义,也为企业选聘重要人才和人力资源管理提供参考依据。

**关键词:** 高管从军经历; 高阶梯队理论; 认知路径理论; 战略定位; 战略差异度

**中图分类号:** F272 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2021.01.006

**文章编号:** 1672-0334(2021)01-0066-16

**收稿日期:** 2018-01-05 **修返日期:** 2018-08-31

**基金项目:** 国家自然科学基金(71702041); 浙江省教育厅一般科研项目(Y201738036); 杭州电子科技大学科研启动基金(KYS145617119)

**作者简介:** 傅超, 管理学博士, 杭州电子科技大学会计学院讲师, 研究方向为战略性企业社会责任和会计信息披露等, 代表性学术成果为“诉讼风险与公司慈善捐赠——基于‘声誉保险’视角的解释”, 发表在2017年第2期《南开管理评论》, E-mail: fuchao@hdu.edu.cn

王文姣, 管理学博士, 四川农业大学管理学院讲师, 研究方向为资本市场财务和会计等, 代表性学术成果为“独立董事网络、信息双向传递与公司被诉风险”, 发表在2017年第4期《管理科学》, E-mail: cannon\_wang0515@163.com

傅代国, 管理学博士, 西南财经大学西部商学院教授, 研究方向为公司并购和成本会计等, 代表性学术成果为“基于价值星系的战略成本管理研究——一个企业间的战略视角”, 发表在2008年第10期《中国工业经济》, E-mail: fdg@swufe.edu.cn

## 引言

高阶梯队理论认为,企业高管的背景特征异质性和企业行为和业绩具有决定性的影响,强调了高管在企业决策中的重要地位<sup>[1]</sup>。已有研究多从人口统计特征和工作经历角度研究高管背景特征异质性和企业行为的影响,较少深入分析高管性格特征和行事风格等方面的异质性对企业行为和业绩的影响。已有研究认为早期经历对个人的性格塑造和行事风格有重要的影响<sup>[2-3]</sup>。全球500强洛克希德·马丁公司的总经理罗伯特·史蒂文斯曾明确表示他的领导能力“不是来自商学院课程培养学习,而是来自部队无时无刻潜移默化的影响”;沃尔玛和通用电气大企业已经开始从曾在伊拉克或阿富汗战争期间服役的年轻军官中招聘管理者<sup>[4]</sup>。可见,在国外从军经历已是聘用人才中一个颇具分量的筛选特质。基于以上现实,从军经历对高管性格特征和行事风格的影响在企业战略中如何体现这一问题值得进一步深入研究。中国作为世界军事强国之一,现役军人数量庞大,达到230万人,军人退伍后进入企业和政府等部门,成为中国市场经济中特殊而又重要的一类群体<sup>[5]</sup>。与此同时,在中国“新兴+转型”市场制度环境背景下,中国上市企业面临的外部环境和自身的战略布局能力均存在特殊性,研究中国上市企业高管的从军经历对企业战略的影响十分重要。

## 1 相关研究评述

从军经历塑造了个体激进的性格特征<sup>[6-7]</sup>和偏好风险的行事风格<sup>[8]</sup>。基于企业视角的研究表明,具有从军经历高管(下文简称军历高管)的企业其融资决策更为激进<sup>[5]</sup>、研发投入更低<sup>[9]</sup>、慈善捐赠水平更低<sup>[10]</sup>、为信息使用者提供更为准确的信息<sup>[11]</sup>、更遵守税法规定<sup>[12]</sup>、有更高的并购绩效<sup>[13]</sup>,以上从不同维度的研究表明,高管的从军经历对企业的经营决策产生显著影响。战略是指企业为了开发核心竞争力、获取竞争优势采取的一系列约定和行动<sup>[14]</sup>,企业战略定位体现在企业选择不同于竞争对手的一系列活动或通过不同方式开展一系列活动<sup>[15]</sup>。本研究从战略差异度视角研究企业战略定位,重点研究企业在战略资源配置上与行业平均水平的差异程度。战略定位是企业相对于行业中其他竞争对手的战略差异度,其变化可以通过战略变革实现。

企业制定的战略决策反映了高管以往经验和背景形成的认知特征<sup>[1]</sup>,从军经历对高管性格特征和行事风格的影响体现在企业的战略制定中。基于军历高管这一群体特有的激进特质,本研究探讨高管性格特质对企业战略决策的重要影响,拓展已有对高管特质与企业战略关系的研究。从高管特质角度探讨企业战略的研究并不少见<sup>[16]</sup>,从团队特质<sup>[17-18]</sup>到个体特质<sup>[19-20]</sup>,部分研究基于高管变更这一特殊时点探讨不同高管的来源类型<sup>[21]</sup>对企业战略产生的影响。已有相关研究主要聚焦于高管的人口统计特

征和一般的董事会或者财会类工作经历,少有涉及高管从军经历等特殊的个人经历对企业战略的影响。另外,高管的岗位任期和高管所处的企业性质都影响高管的行为动机<sup>[22]</sup>和自主权<sup>[19,23-24]</sup>,故本研究认为有必要结合不同产权性质对高管决策自主权的横向影响和任职期限对高管实施战略差异动机的纵向影响,对高管从军经历如何影响企业战略定位进行深入探讨。

综上,本研究从企业战略的角度,深入分析企业高管从军经历形成的行事风格在企业战略差异度中的作用,构成完整的高管从军经历-高管行事风格-企业战略研究逻辑。此外,已有对战略差异度的研究主要集中于CEO层面<sup>[25-26]</sup>,而中国绝大多数企业的董事长是法定代表人,其实质权力往往比总经理大。因此,本研究探讨总经理和董事长的从军经历,研究结论更加具有现实意义。

## 2 理论分析和研究假设

### 2.1 高管从军经历与战略差异度

企业战略的关键是建立企业的竞争优势,通过低成本、差异化、集中化等战略组合提高经营的有效性<sup>[27]</sup>。发展成熟的行业逐渐形成一套常规的战略模式<sup>[28]</sup>,而战略差异度就是用于刻画企业战略偏离行业常规战略的程度。战略差异度本身比较中性,其对企业业绩的影响并不能一概而论。一方面,与行业常规战略趋同有助于避免与现有制度、法规产生冲突,从而易于获取存续发展所需资源,降低经营过程中的不确定性<sup>[26]</sup>,在一定程度上满足企业自身合法性需求,并降低其决策成本;另一方面,采用常规战略的企业往往面临着更激烈的同质竞争<sup>[29]</sup>,很难获得竞争优势进而降低利润率。基于此,战略差异度越大的企业越有可能取得极端的优秀或者失败的结果<sup>[30]</sup>,即高的战略差异度往往是企业运营高风险的一个表征,这类企业并不寻求保守的企业战略,跟随行业同伴并不是这类企业的战略风格<sup>[31]</sup>。

高管的战略决策过程是复杂的,理论上,高管决策应该不带有个人主观色彩,但是在现实中高管的决策往往受到自身的认知局限和个人偏好等的影响<sup>[32]</sup>。在实际工作中发现,具有从军经历的高管在制定企业战略时更可能体现出“不走寻常路”的特点,如王健林曾将万达集团成功的原因总结为:“……商业模式的不断探索和创新才是万达集团成功的经验”。无独有偶,华为创始人任正非44岁从部队退役后创办华为,并带领华为创造了许多商业奇迹。而华为高度分散的股权、员工持股、轮流CEO制度、拒绝上市和外部融资等现状并不符合现代管理学“产权明晰、授权制衡、治理公开”的要求,这使华为的发展模式显得特立独行,甚至“离经叛道”。以上两个案例都在一定程度上展现了军人企业家特立独行的行事风格。

究竟从军经历如何塑造有主见、不跟随的行事风格,本研究从认知心理学角度进行解释。认知路

径理论基于认知的内在动因,认为高管作为行为主体只拥有有限理性,不可能完全理性地处理从企业内部和外部收集的全部信息,因此其主导的选择和决策受到认知路径的显著影响<sup>[33]</sup>。认知路径是指行为主体把复杂的信息和动态变化的环境转化为可理解、可认知的信息和情景的思维模式。管理者的认知路径是在过去的经历中形成的,能够反映其对以往经历的总结和对环境的回应<sup>[34]</sup>。具有不同经历的高管在分析环境时会遵循不同的认知路径,并影响其战略选择。具体而言,已有研究发现从军经历塑造了个体激进的性格特征<sup>[6-7]</sup>和偏好风险的行事风格<sup>[8]</sup>,并且相信自己能够更好地适应高压力和高风险的情景<sup>[35-36]</sup>。WANSINK et al.<sup>[37]</sup>通过调查发现,第二次世界大战中服役的美国士兵认为其取得成功的关键在于侵略性。因此,从军经历影响个人的认知路径,改变个人的行事风格,往往为了达到某一战略目的主动采取高风险行为。

早期经历通过影响个人的认知路径,进而对个人的后期行为造成不容忽视的影响<sup>[2-3]</sup>。当具有从军经历的个人作为企业高管进行企业重要决策时,其激进风格势必影响企业的战略风格。激进风格导致企业高管倾向于采取异于行业常规的战略,使企业面临更高的不确定性,同时这可能导致利益相关者难以理解和评估企业的经营决策模式,加剧企业与外部利益相关者之间的信息不对称,所以主导决策的企业高管必须坚信战略差异会给企业带来好的业绩。另外,执行差异化战略的过程中也需要一个强势的高管主导控制。而“不进则退”“骁勇善战”的军事训练塑造了从军经历高管激进的行事风格,与没有从军经历的其他高管相比,他们更有意愿和能力推进差异化程度高的企业战略。从军事心理学和企业决策角度的研究均表明,军历高管导致企业的融资决策更为激进<sup>[5]</sup>。

与西方发达国家企业相比,中国的法律制度和公司章程还不完善,企业在经营决策过程中体现出更多的人治特点。同时,中国经理人市场的声誉机制尚不完善,股权集中往往导致企业被大股东控制,董事长拥有绝对的话语权。中国制度背景下,企业决策缺乏内、外部的监督和制衡,进一步放大了高管特质对企业战略的影响。基于此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 高管的从军经历显著提高企业的战略差异度。

由于军历高管的个体意愿和能力存在一定差异,而个体意愿和能力是影响行为及其后果的重要因素。因此,本研究进一步分析不同产权性质的企业对高管决策自主权的横向影响和任职期限对高管实施战略差异动机的纵向影响,以对高管从军经历如何影响企业战略差异度有更深入的理解。

## 2.2 高管从军经历、企业产权性质与战略差异度

自主权是应对来自组织内部、企业目标、外部制度环境等不确定性的基础,也体现个体执行和实现意愿的能力<sup>[38]</sup>。管理者的自主权在战略制定、选择

和变革中起关键作用<sup>[19,23-24]</sup>。CROSSLAND et al.<sup>[39]</sup>认为,只有拥有较高自主决策权时管理者才能在动态环境中不断调整战略,按照自己的意愿实施变革,以应对外界的变化。自主权是高管进行战略决策并实施的前提条件,只有具备这一条件,企业战略才可能反映高管的特质(包括人口统计特征和认知特征)。因此,高管的决策自主权直接影响高管从军经历在企业战略差异度上的体现,这种决策自主权受企业内部治理水平和外部环境压力的影响。

在中国制度背景下,国有企业的管理仍受政府的干预,包括“扶持之手”和“掠夺之手”两个方面<sup>[40]</sup>。国有企业在股权和人事任命上受政府的双重控制,SHIRLEY et al.<sup>[41]</sup>讨论国有企业的困境,认为如果一个企业像政府部门的下属单位一样运行,其管理层直接由部门领导任命,政治干涉将非常容易并且频繁。基于此,与非国有企业高管相比,国有企业高管的自主权明显受限,主要体现在两个方面。①国有企业决策自主权受政府的干预。在政府干预下,国有企业要承担政策性负担<sup>[42]</sup>,包括国家安全、国家经济命脉和国计民生的重要行业和战略性领域等战略性政策负担以及解决就业和社会安定等社会性职能的社会性负担<sup>[43]</sup>。除政策性负担外,国有企业的内部经营决策也受到政府的干预<sup>[44]</sup>,如投资<sup>[45-46]</sup>、并购<sup>[47]</sup>、股利分配<sup>[48]</sup>和雇佣<sup>[49]</sup>等决策。总体而言,国有企业决策的制定和执行受制于政府的行政指示<sup>[50]</sup>,造成国有企业高管的战略自主权明显被削弱。②国有企业高管往往由国有资产监督管理委员会或者中共中央以及各级省委和市委组织部等选聘和人事任命,即行政命令对于国有企业高管的自主权也是一种限制。在这种体制下,具有相应行政级别的国有企业高管往往拥有强烈的政治晋升诉求<sup>[51-52]</sup>,一方面接受政府的政治绩效考核,另一方面抱着“不求有功,但求无过”的心理,使高管特有的行事风格很难在国有企业中得到充分发挥。

基于国有企业经营决策自主权的缺失和高管政治晋升诉求的存在,国有企业高管在企业战略上的决策自主权被削弱,高管的个人特质在企业战略决策中的体现可能受到很大阻力。刘鑫等<sup>[53]</sup>的研究表明,CEO自主权对新任CEO进行战略变革起调节作用;赖黎等<sup>[5]</sup>也认为,高管决策不仅受个人经历的影响,还取决于企业的治理状况和外部制度环境。基于此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 与非国有企业相比,国有企业高管从军经历对企业战略差异度的影响被削弱。

## 2.3 高管从军经历、高管任期与战略差异度

已有研究表明,高管任期对企业战略决策造成影响<sup>[22]</sup>。①新上任的企业高管对外部环境信息保持更加开放的心态,随着任职期限的增加,他们会缩小信息搜索的范围,在一定程度上,不再如新上任时拥有开阔的视野<sup>[54]</sup>。GABARRO<sup>[55]</sup>研究发现,大多数的企业变革是发生在高管上任后的两年半之内,在这之后较少出现变动。②高管在新上任时,基于其工

作岗位具有更强的学习动机,在产品设计、市场开发和更新整体战略方向等的探索行为都易于发生在这一阶段<sup>[56]</sup>。随着在任时间增加,这种探索的热情逐渐消退。现有岗位任职时间过长,造成高管维持现状的惰性较强<sup>[57]</sup>,这种惰性可能导致高管不再耗费精力去制定具有差异性的企业战略。③从风险偏好的角度,随着任期的增加,高管的风险偏好随之降低<sup>[58]</sup>,而保持战略差异性需要企业和高管愿意承担较大的不确定性。基于以上分析,本研究认为即使高管具有从军经历也可能因为任期的增加不再维持较高的战略差异度,更倾向于选择较为保守的行业常规模式,进而与大部分同伴企业趋同。综上,随着任职期限的增加,高管从军经历对战略差异度的影响逐渐减弱。基于此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 随着高管任期的增加,高管从军经历对战略差异度的影响逐渐减弱。

### 3 研究设计

#### 3.1 样本选择和数据来源

由于中国新《企业会计准则》自2007年1月1日起执行,基于中国上市企业财务数据可比性的考虑,本研究选取样本期间从2007年开始;同时,由于本研究整理的董事长和总经理从军经历以及其他个人特征数据截至2014年,故本研究选取2007年至2014年中国A股上市企业为初始研究样本。本研究数据分为两部分,一部分为企业财务数据,来自国泰安数据库和万得数据库。另一部分为上市企业高管从军经历和个人特征数据,本研究中的高管仅包括企业董事长和总经理,高管从军经历数据在国泰安数据库、锐思数据库和万得数据库披露的高管个人简历基础上进行手工收集补充;手工补充的数据来源于新浪财经网、问财财经搜索、和讯人物网和百度等,本研究通过逐一阅读披露董事长和总经理的个人简历的所有网页或资料,以判断董事长和总经理是否具有从军经历;本研究还通过追踪军人企业家系列报道,进一步对高管的从军经历进行补充和完善。在2007年至2014年国泰安数据库披露的高管简历中涉及陆军、海军、参军、入伍、服役、退役、战士、战役、部队、解放军、军队、军校、军区 and 国防等字样的高管样本共363个,占高管总数的1.095%;经过手工补充收集高管简历信息发现军历高管样本达到1034个,占高管总数的3.120%。经过手工补充整理的高管从军经历数据更加完整,尽量避免由于测量误差导致结论的不可靠。国外关于高管特质的研究主要集中于CEO,本研究着眼于企业董事长和总经理,并分别对其进行研究,原因在于:①国外上市企业董事长和总经理兼任的情况较为普遍,比例超过六成<sup>[21]</sup>,本研究样本中两职兼任比例仅为23.415%,为分别研究董事长和总经理提供了现实环境;②国外上市企业股权较为分散,而中国上市企业股权较为集中,与国外企业相比,中国企业董事长拥有更大的控制权,对企业决策影响更大,因而具有一定的研究价值。本研究样

本的筛选过程如下:①剔除ST企业;②剔除金融行业企业;③剔除净资产收益率异常的企业;④剔除主要变量存在缺失的样本数据。本研究最终获得13788个观测值。实证检验中进一步细分董事长与总经理样本之后,样本年龄、学历和任期等数据的缺失值数量比总样本少,原因在于总样本中只要董事长或者总经理其中有一位个体层面的变量存在缺失,即被视作缺失值,故总样本的观测值比细分董事长和总经理的样本观测值少。所有连续变量均在1%和99%分位水平上进行winsorize处理。

#### 3.2 变量定义

##### 3.2.1 被解释变量:战略差异度

战略差异度测量企业战略偏离行业常规战略的程度,本研究利用战略维度指标测量战略差异度。借鉴TANG et al.<sup>[26]</sup>、GELETKANYCZ et al.<sup>[59]</sup>、叶康涛等<sup>[60-61]</sup>和赵晶等<sup>[62]</sup>的计算方法,计算公式为

$$Ds_{i,t} = \frac{1}{6} \sum_{l=1}^6 \frac{|x_{i,t,l} - \bar{X}_{t,k,l}|}{sd(x_{t,k,l})} \quad (1)$$

其中, $i$ 为企业, $t$ 为年, $k$ 为行业; $l$ 为指标维度,计算战略差异度涉及6个维度,包括广告和宣传投入、研发投入、资本密集度、固定资产更新程度、管理费用投入和企业财务杠杆; $Ds_{i,t}$ 为战略差异度; $x_{i,t,l}$ 为*i*企业*t*年*l*维度的指标; $\bar{X}_{t,k,l}$ 为*t*年*k*行业*l*维度指标的行业平均值; $sd(x_{t,k,l})$ 为*t*年*k*行业*l*维度指标的标准差。

由于中国上市企业较少单独披露广告和宣传投入、研发投入,参照已有研究,采用销售费用近似代替广告和宣传投入,采用无形资产净值近似代替研发投入<sup>[60]</sup>。通过(1)式,得到每一个维度指标偏离行业平均值的程度,将6个标准化后的维度指标相加取平均值,得到战略差异度。

##### 3.2.2 解释变量:高管从军经历

由于企业高管的从军经历信息披露不完全,仅以高管是否参军测量其具有从军经历与否并不全面。因此,借鉴LUO et al.<sup>[10]</sup>的研究,本研究对军历高管的定义进行补充,使军历高管数据更为完整和全面。本研究认为满足下列条件之一的高管具有从军经历:①具有部队服役和任职经历;②在综合类军事院校毕业或任职。本研究将具有从军经历高管的样本企业取值为1,其余样本企业取值为0。

##### 3.2.3 调节变量

考虑到企业产权性质和高管任期的差异会影响高管决策自主权和决策偏好,从而对企业战略差异度产生不同的影响,本研究将企业产权性质和高管任期作为调节变量。根据国泰安数据库中企业实际控制人名称划分产权性质,企业实际控制人为国有性质取值为1,否则取值为0。借鉴李培功等<sup>[63]</sup>的研究,采用万得数据库的“上市公司深度资料”库中的任期数据测量高管任期。与已有研究相比,万得数据库的“上市公司深度资料”库中的任期数据不仅涵盖上市企业历任和现任董事长和总经理的具体任职起止时间(精确到日),还将数据追溯到他们首个

任期,并合并连续任期,由此计算的高管任期更为准确。

### 3.2.4 控制变量

本研究借鉴TANG et al.<sup>[26]</sup>、ZHANG et al.<sup>[21]</sup>和连燕玲等<sup>[24]</sup>的研究,选取企业规模、企业成长性、营运资金比率、两职兼任、董事会规模、董事会权力、股权集中度、控股股东变动、高管更替、高管年龄、高管学

历、行业竞争程度和上市年限作为控制变量;考虑到高管任期是影响战略差异度的重要因素,因此将其同时作为控制变量;此外,还控制行业和年度哑变量。变量的具体定义和说明见表1。

### 3.3 建立模型

为了验证H<sub>1</sub>,本研究构建多元回归模型,实证检验高管从军经历与战略差异度的关系,即

表1 变量定义  
Table 1 Definition of Variables

变量类型	变量名称	变量符号	计算方法
被解释变量	战略差异度	$D_s$	计算方法见(1)式,根据(1)式计算结果,将6个标准化后的维度指标取平均值,得到战略差异度指标。其中,广告和宣传投入 = $\frac{\text{销售费用}}{\text{营业收入}}$ ,研发投入 = $\frac{\text{无形资产净值}}{\text{营业收入}}$ ,资本密集度 = $\frac{\text{固定资产}}{\text{员工人数}}$ ,固定资产更新程度 = $\frac{\text{固定资产净值}}{\text{固定资产原值}}$ ,管理费用投入 = $\frac{\text{管理费用}}{\text{营业收入}}$ ,企业财务杠杆 = $\frac{\text{负债总额}}{\text{权益账面价值}}$
			哑变量,高管具有从军经历的样本企业取值为1,否则取值为0
解释变量	高管从军经历	$Mlr$	哑变量,高管具有从军经历的样本企业取值为1,否则取值为0
调节变量	产权性质	$Soe$	实际控制人为国有性质取值为1,否则取值为0
	高管任期	$Tur$	截至 $t$ 年企业高管的既有任期
控制变量	企业规模	$Siz$	当年总资产的自然对数
	企业成长性	$Gow$	当年营业收入同比增长率
	营运资金比率	$Wcp$	$\frac{\text{当年营运资本}}{\text{当年营业收入}}$
	两职兼任	$Dua$	董事长兼任总经理取值为1,否则取值为0
	董事会规模	$Bsz$	董事会人数的自然对数
	董事会权力	$Bpr$	外部独立董事占比和董事会持股水平分别标准化后相加
	股权集中度	$Shr$	前五大股东持股比例的赫芬达尔指数
	控股股东变动	$Ctr$	控股股东发生变动取值为1,否则取值为0
	高管更替	$Top$	高管当年发生变更取值为1,否则取值为0
	高管年龄	$Mag$	30岁以下取值为0,30岁~40岁取值为1,41岁~50岁取值为2,51岁~60岁取值为3,60岁以上取值为4
	高管学历	$Med$	高中及以下学历取值为1,专科学历取值为2,本科学历取值为3,硕士研究生学历取值为4,博士研究生学历取值为5
	行业竞争程度	$Hfd$	以各行业营业收入前五名上市企业计算的赫芬达尔指数
	上市年限	$Age$	截至 $t$ 年企业上市年限加1的自然对数
	行业哑变量	$Ind$	根据2002年证监会《上市公司行业分类指引》划分
年度哑变量	$Yea$	$t$ 年时取值为1,否则取值为0	

$$Ds_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 Mlr_{i,t} + \alpha_j Con_{j,i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

其中,  $j$ 为控制变量序号,  $\alpha_0$ 为常数项,  $\alpha_1$ 为高管从军经历的回归系数,  $\alpha_j$ 为各个控制变量的回归系数,  $\varepsilon_{i,t}$ 为残差项。根据 $H_1$ , 预期 $\alpha_1$ 显著为正。

为了检验 $H_2$ , 本研究将样本企业按产权性质分组, 用(2)式进行回归, 实证检验产权性质对高管从军经历与战略差异度之间关系的调节效应。

为了检验 $H_3$ , 本研究在(2)式的基础上加入高管从军经历与高管任期的交互项进行回归, 实证检验高管任期对高管从军经历与战略差异度之间关系的调节效应, 即

$$Ds_{i,t} = \gamma_0 + \gamma_1 Mlr_{i,t} + \gamma_2 Tur_{i,t} + \gamma_3 Mlr_{i,t} \cdot Tur_{i,t} + \gamma_m Con_{m,i,t} + \eta_{i,t} \quad (3)$$

其中,  $m$ 为控制变量序号,  $\gamma_0$ 为常数项,  $\gamma_1$ 为高管从军经历的回归系数,  $\gamma_2$ 为高管任期的回归系数,  $\gamma_3$ 为交互项的回归系数,  $\gamma_m$ 为各个控制变量的回归系数,  $\eta_{i,t}$ 为残差项。根据 $H_3$ , 预期 $\gamma_1$ 显著为正,  $\gamma_3$ 显著为负。

#### 4 实证结果

##### 4.1 描述性统计和相关系数

表2给出主要变量的描述性统计结果, 总体样本

表2 描述性统计结果  
Table 2 Results for Descriptive Statistics

变量	均值	标准差	最小值	中位数	最大值
<i>Ds</i>	0.516	0.288	0.158	0.446	1.869
<i>Mlr</i>	0.052	0.222	0	0	1
<i>Siz</i>	21.800	1.256	19.240	21.630	25.730
<i>Gow</i>	0.176	0.332	-0.543	0.130	0.181
<i>Wcp</i>	0.548	1.035	-2.232	0.303	5.318
<i>Dua</i>	0.228	0.420	0	0	1
<i>Bsz</i>	2.171	0.200	1.609	2.197	2.708
<i>Bpr</i>	0.019	1.411	-1.849	-0.457	4.898
<i>Shr</i>	0.177	0.122	0.014	0.150	0.577
<i>Ctr</i>	0.165	0.371	0	0	1
<i>Top</i>	0.239	0.427	0	0	1
<i>Mag</i>	2.354	0.567	1	2.500	4
<i>Med</i>	3.531	0.703	1.500	3.500	5
<i>Tur</i>	4.290	2.794	0.230	3.727	13.910
<i>Hfd</i>	0.285	0.098	0.204	0.240	0.576
<i>Age</i>	1.956	0.887	0	2.303	3.091

注: 观测值为13 788。

的描述性结果表明, 战略差异度的均值为0.516, 最大值为1.869, 最小值为0.158; 高管从军经历的均值为0.052, 说明本研究样本中具有从军经历高管的企业占比为5.178%。其他变量的描述性统计结果与已有研究基本一致。

依据高管是否具有从军经历将样本分为两组, 比较二者均值的差异, 同时进行t检验, 结果见表3。军历高管样本战略差异度的均值为0.531, 非军历高管样本战略差异度的均值为0.515, 表明军历高管所在企业的战略差异度高于非军历高管所在企业, 但差异在统计上并不显著。此外, 高管年龄和高管学历在两个组别中存在显著差异, 即军历高管的年龄显著高于非军历高管, 其学历显著低于非军历高管, 该结果与具有从军经历高管的实际情况相符。

表3 分组描述性统计和差异性检验结果  
Table 3 Results for Descriptive Statistics and Difference Test of Different Groups

变量	<i>Mlr</i> = 1		<i>Mlr</i> = 0		<i>t</i> 值
	观测值	均值	观测值	均值	
<i>Ds</i>	714	0.531	13 074	0.515	0.016
<i>Siz</i>	714	21.810	13 074	21.799	0.011
<i>Gow</i>	714	0.189	13 074	0.176	0.013
<i>Wcp</i>	714	0.433	13 074	0.555	-0.122***
<i>Dua</i>	714	0.091	13 074	0.236	-0.145***
<i>Bsz</i>	714	2.173	13 074	2.171	0.002
<i>Bpr</i>	714	-0.074	13 074	0.025	-0.098*
<i>Shr</i>	714	0.168	13 074	0.178	-0.010**
<i>Ctr</i>	714	0.147	13 074	0.166	-0.019
<i>Top</i>	714	0.248	13 074	0.239	0.010
<i>Mag</i>	714	2.471	13 074	2.347	0.124***
<i>Med</i>	714	3.441	13 074	3.536	-0.095***
<i>Tur</i>	714	4.410	13 074	4.284	0.126
<i>Hfd</i>	714	0.278	13 074	0.285	-0.007*
<i>Age</i>	714	2.118	13 074	1.947	0.171***

注: \*\*\*为在1%水平上显著, \*\*为在5%水平上显著, \*为在10%水平上显著, 下同。

表4给出各变量之间的Pearson相关系数。由表4可知, 高管从军经历与战略差异度正相关, 相关系数为0.012, 即军历高管提高了战略差异度, 但两者相关关系在统计水平上不显著; 企业规模、营运资金比

表4 Pearson相关性检验结果  
Table 4 Test Results for Pearson Correlation

变量	<i>Ds</i>	<i>Mr</i>	<i>Siz</i>	<i>Gow</i>	<i>Wcp</i>	<i>Dua</i>	<i>Bsz</i>	<i>Bpr</i>	<i>Shr</i>	<i>Ctr</i>	<i>Top</i>	<i>Mag</i>	<i>Med</i>	<i>Tur</i>	<i>Hfd</i>
<i>Mr</i>	0.012	1													
<i>Siz</i>	-0.061***	0.002	1												
<i>Gow</i>	-0.011	0.009	0.010	1											
<i>Wcp</i>	-0.047***	-0.026***	-0.176***	0.004	1										
<i>Dua</i>	0.013	-0.076***	-0.191***	0.026***	0.154***	1									
<i>Bsz</i>	-0.053***	0.002	0.279***	-0.016*	-0.148***	-0.166***	1								
<i>Bpr</i>	0.007	-0.015*	-0.142***	0.072***	0.179***	0.210***	-0.373***	1							
<i>Shr</i>	-0.028***	-0.017**	0.296***	0.011	0.016*	-0.051***	0.022***	0.022**	1						
<i>Ctr</i>	-0.007	-0.011	-0.104***	0.055***	0.132***	0.063***	-0.020**	0.098***	0.019**	1					
<i>Top</i>	0.039***	0.005	0.027***	-0.008	-0.069***	-0.101***	0.008	-0.061***	0.033***	0.047***	1				
<i>Mag</i>	-0.055***	0.048***	0.174***	-0.078***	-0.053***	0.003	0.082***	-0.093***	0.055***	-0.057***	-0.107***	1			
<i>Med</i>	0.006	-0.030***	0.192***	0.011	-0.010	-0.042***	0.080***	-0.082***	0.052***	-0.024***	0.043***	-0.155***	1		
<i>Tur</i>	-0.057***	0.010	0.120***	-0.043***	-0.056***	0.039***	0.035***	-0.082***	-0.172***	-0.178***	-0.424***	0.268***	-0.030***	1	
<i>Hfd</i>	-0.003	-0.016*	-0.016*	0.0004	-0.037***	0.003	-0.002	-0.039***	-0.050***	-0.105***	-0.001	-0.018**	0.091***	0.035***	1
<i>Age</i>	0.105***	0.043***	0.288***	-0.097***	-0.309***	-0.255***	0.085***	-0.373***	-0.139***	-0.322***	0.109***	0.093***	0.141***	0.246***	0.072***

率、董事会规模与战略差异度均显著负相关,表明企业规模越大、营运资金比率越高、董事会规模越大,其战略差异度越低;股权集中度与战略差异度显著负相关,说明企业股权集中程度越高,战略差异度越低;高管更替与战略差异度显著正相关,表明企业高管变更能够加剧战略差异度;高管年龄与战略差异度显著负相关,表明企业高管年龄越大,其战略差异度越低;高管任期与战略差异度显著负相关,表明企业高管任期越长,其战略差异度越低。

#### 4.2 高管从军经历与战略差异度的回归结果分析

为了检验 $H_1$ ,表5给出高管从军经历与战略差异度的回归结果。由表5可知,全样本回归结果表明,高管从军经历与战略差异度显著正相关,回归系数为0.018,表明高管从军经历提高了战略差异度, $H_1$ 得到验证。将样本分为董事长和总经理分别进行回归,董事长的从军经历与战略差异度的回归系数为0.040,在1%水平上显著,但总经理的从军经历与战略差异度的正向关系不显著。

#### 4.3 高管从军经历、产权性质与战略差异度的回归结果分析

为检验 $H_2$ ,根据企业产权性质将研究样本分为国有企业和非国有企业,研究产权性质对高管从军经历与战略差异度之间关系的调节效应,检验结果

见表6。由表6可知,非国有企业高管的从军经历对战略差异度均有显著的正向影响,回归系数分别为0.025、0.037和0.055,而在国有企业样本中没有发现两者存在显著关系。与非国有企业相比,国有企业高管从军经历对战略差异度的影响被削弱, $H_2$ 得到验证,国有企业经营决策自主性的缺失和高管政治晋升诉求使国有企业军历高管的行事风格在战略决策上不容易体现。

#### 4.4 高管从军经历、高管任期与战略差异度的回归结果分析

为检验 $H_3$ ,考察高管任期对高管从军经历与战略差异度之间关系的影响,检验结果见表7,表中“不区分”是指没有区分国有企业和非国有企业的样本。由表7可知,高管任期与战略差异度均在1%水平上显著负相关,表明高管既有任期越长,企业战略差异度越低,并且这种负相关关系无论在国有企业还是非国有企业均成立。在不区分企业性质的样本中,高管从军经历的回归系数均显著为正,高管从军经历与高管任期交互项的回归系数均显著为负,分别为-0.018、-0.007和-0.030,表明高管任期越长,军历高管对战略差异度的影响越弱, $H_3$ 得到验证。区分产权性质后,在全样本中高管任期对高管从军经历与战略差异度之间关系的负向调节作用在国有企

表5 高管从军经历与战略差异度的检验结果  
Table 5 Test Results for Executives'  
Military Experience and Strategic Deviance

变量	$D_s$		
	全样本	董事长	总经理
<i>Mr</i>	0.018* (1.656)	0.040*** (2.907)	0.021 (1.161)
<i>Siz</i>	-0.026*** (-11.035)	-0.036*** (-13.683)	-0.029*** (-12.537)
<i>Gow</i>	0.011 (1.447)	-0.001 (-0.313)	0.013* (1.850)
<i>Wcp</i>	-0.002 (-0.872)	-0.001*** (-18.044)	-0.004 (-1.314)
<i>Dua</i>	0.025*** (4.093)	0.017** (2.500)	0.027*** (4.432)
<i>Bsz</i>	-0.025* (-1.844)	-0.025 (-1.609)	-0.025* (-1.867)
<i>Bpr</i>	0.007*** (3.736)	0.008*** (3.467)	0.007*** (3.531)
<i>Shr</i>	0.027 (1.263)	0.064*** (2.635)	0.038* (1.766)
<i>Ctr</i>	0.022*** (3.229)	0.029*** (3.667)	0.027*** (4.020)
<i>Top</i>	-0.011* (-1.721)	-0.013 (-1.383)	-0.001 (-0.170)
<i>Mag</i>	-0.019*** (-4.192)	-0.022*** (-5.404)	-0.008** (-2.210)
<i>Med</i>	0.003 (0.753)	-0.001 (-0.254)	0.004 (1.334)
<i>Tur</i>	-0.010*** (-9.430)	-0.005*** (-6.176)	-0.007*** (-7.608)
<i>Hfd</i>	-0.025 (-0.615)	-0.034 (-0.772)	-0.030 (-0.764)
<i>Age</i>	0.062*** (16.521)	0.071*** (17.243)	0.059*** (16.216)
常数项	1.141*** (21.012)	1.329*** (22.213)	1.170*** (21.856)
行业/年度	控制	控制	控制
观测值	13 788	13 933	14 133
调整 $R^2$	0.078	0.091	0.077
$F$ 值	28.581	34.134	28.953

注:括号内数据为  $t$  值,下同。

业和非国有企业中均显著为负,并且其系数未通过组间差异检验;但是区别董事长和总经理的样本后,高管任期的负向调节效应仅在非国有企业中显著。

## 5 稳健性检验

在稳健性检验部分,本研究基于替换战略差异度的测量方式、战略调整程度的证据、内生性问题3个方面进行测试,确保本研究结论的可靠性。

### 5.1 战略差异度替代指标的回归结果分析

根据TANG et al.<sup>[26]</sup>的研究,考虑到中国上市企业对广告费用和研发费用缺少准确的披露,因此剔除广告和宣传投入、研发投入两个维度指标,利用资本密集度、固定资产更新程度、管理费用投入和企业财务杠杆4个维度指标构建替代性战略差异度指标  $Ds\_R$ ,表8给出检验结果。由表8可知,在不区分企业性质的样本中,高管从军经历与战略差异度依然显著正相关,回归系数分别为0.024、0.049和0.041,  $H_1$ 依然得到验证。区分产权性质后,在非国有企业样本中高管从军经历与战略差异度显著正相关,回归系数分别为0.035、0.060和0.070,  $H_2$ 依然得到验证。而在国有企业样本中未发现两者的显著关系。

表9给出战略差异度为  $Ds\_R$  时,高管任期对高管从军经历与战略差异度之间关系的调节效应。在不区分企业性质的样本中,高管从军经历与战略差异度均在1%水平上显著正相关,回归系数分别为0.101、0.085和0.121;高管从军经历与高管任期交互项的回归系数均在10%及以上水平上显著负相关,回归系数分别为-0.018、-0.007和-0.024。表明随着高管任期的增加,高管从军经历对战略差异度的影响逐渐减弱,  $H_3$ 结论稳健。区分产权性质后,在全样本中高管任期对高管从军经历与战略差异度之间关系的调节作用在国有企业和非国有企业中均显著为负,并且在统计意义上无显著差异;但是区分董事长和总经理的样本后,研究发现在总经理样本中高管从军经历与高管任期交互项的回归系数在非国有企业样本中显著,在国有企业样本中不显著,结论与前文一致。但在董事长样本中,高管从军经历与高管任期交互项的回归系数在国有企业和非国有企业样本中均不显著。

### 5.2 战略调整程度的回归结果分析

战略差异度指标测量每一年企业战略偏离行业常规战略的程度,是一项静态指标。而战略调整程度反映企业随着内、外部环境的变化而不断调整战略投入方向,是一项反映战略定位的动态指标<sup>[64]</sup>。本研究借鉴连燕玲等<sup>[65]</sup>的计算方法,构建战略调整程度指标 ( $Ads$ ),通过测量组织战略资源配置在年度区间上的波动测量战略调整程度,以此作为战略差异度的替代指标。具体测量方法如下:①获取企业战略资源的6个维度指标,包括3个基本资源配置指标和3个费用结构指标,分别为销售费用与营业收入比率、无形资产净值与营业收入比率、固定资产净值与固定资产原值比率、非生产性支出与营业收入比



表6 高管从军经历、产权性质与战略差异度的检验结果  
Table 6 Test Results for Executives' Military Experience,  
the Nature of Property Rights and Strategic Deviance

变量	$D_s$					
	全样本		董事长		总经理	
	国有企业	非国有企业	国有企业	非国有企业	国有企业	非国有企业
$Mlr$	0.004 (0.278)	0.025* (1.714)	0.030 (1.481)	0.037** (2.023)	-0.029 (-1.149)	0.055** (2.239)
常数项	0.626*** (7.701)	1.483*** (19.261)	0.613*** (6.991)	1.816*** (21.249)	0.679*** (8.406)	1.518*** (20.242)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制
观测值	5 614	8 174	5 679	8 254	5 653	8 480
调整 $R^2$	0.076	0.108	0.101	0.127	0.072	0.107
$F$ 值	11.988	24.458	16.201	29.483	11.504	25.280

表7 高管从军经历、高管任期与战略差异度的检验结果  
Table 7 Test Results for Executives' Military Experience, Executives' Tenure and Strategic Deviance

变量	$D_s$								
	全样本			董事长			总经理		
	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业
$Mlr$	0.096*** (4.844)	0.054* (1.904)	0.108*** (3.930)	0.080*** (3.590)	0.032 (0.974)	0.084*** (2.804)	0.121*** (4.063)	0.010 (0.245)	0.229*** (5.278)
$Tur$	-0.009*** (-8.358)	-0.006*** (-4.124)	-0.012*** (-8.053)	-0.005*** (-5.581)	-0.005*** (-3.854)	-0.006*** (-4.533)	-0.007*** (-7.247)	-0.004*** (-2.833)	-0.010*** (-7.671)
$Mlr \cdot Tur$	-0.018*** (-4.704)	-0.012** (-2.113)	-0.018*** (-3.563)	-0.007** (-2.280)	-0.0003 (-0.066)	-0.008** (-1.982)	-0.030*** (-4.199)	-0.011 (-1.234)	-0.052*** (-4.862)
常数项	1.133*** (20.868)	0.626*** (7.702)	1.466*** (19.023)	1.324*** (22.112)	0.613*** (6.988)	1.808*** (21.121)	1.170*** (21.873)	0.680*** (8.414)	1.514*** (20.223)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
观测值	13 788	5 614	8 174	13 933	5 679	8 254	14 133	5 653	8 480
调整 $R^2$	0.079	0.077	0.109	0.091	0.101	0.127	0.078	0.073	0.110
$F$ 值	28.474	11.820	24.219	33.471	15.821	28.899	28.723	11.273	25.308

率、存货与营业收入比率、负债总额与权益账面价值比率。②分别以2007年、2008年、2009年、2010年和2011年为基期 $T$ ，测算出每一个指标在5年内( $T-1, T+3$ )的方差，即 $\sum \frac{(x_t - x_T)^2}{n-1}$ ， $x_t$ 为计算区间内 $t$ 年的指标， $x_T$ 为计算区间内基期 $T$ 年的指标， $n$ 为计算方差的年度区间， $n=5$ 。将获得的年度方差基于行业进行标准化，并将标准化后的6个维度指标相加，得到每个

企业每年度的 $Ads$ 。如果战略资源的配置在年度区间上波动较大，认为战略调整的程度较大；反之，则认为战略调整的程度较小。另外，本研究以战略调整程度的替代指标 $Ads\_R$ 重复检验， $Ads\_R$ 仅有4个维度指标，包括固定资产净值与固定资产总值比率、非生产性支出与销售收入比率、存货与销售收入比率、负债总额与权益账面价值比率，计算方法同上。

表10给出高管从军经历与战略调整程度的回归

**表8 战略差异度替代测量的检验结果: H<sub>1</sub> 和 H<sub>2</sub>**  
**Table 8 Test Results for Alternative Measurement of Strategic Deviance: H<sub>1</sub> and H<sub>2</sub>**

变量	<i>Ds_R</i>								
	全样本			董事长			总经理		
	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业
<i>Mlr</i>	0.024** (1.975)	0.003 (0.166)	0.035** (2.231)	0.049*** (3.172)	0.019 (0.733)	0.060*** (3.131)	0.041** (2.105)	-0.009 (-0.288)	0.070*** (2.688)
常数项	1.066*** (17.796)	0.678*** (7.131)	1.326*** (16.208)	1.201*** (17.884)	0.606*** (5.603)	1.626*** (17.909)	1.110*** (18.787)	0.728*** (7.699)	1.396*** (17.490)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
观测值	13 788	5 614	8 174	13 933	5 679	8 254	14 133	5 653	8 480
调整 R <sup>2</sup>	0.086	0.072	0.121	0.085	0.065	0.127	0.085	0.070	0.119
F 值	32.080	11.359	27.773	31.657	10.440	29.490	32.094	11.080	28.222

**表9 战略差异度替代测量的检验结果: H<sub>3</sub>**  
**Table 9 Test Results for Alternative Measurement of Strategic Deviance: H<sub>3</sub>**

变量	<i>Ds_R</i>								
	全样本			董事长			总经理		
	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业
<i>Mlr</i>	0.101*** (4.619)	0.063* (1.895)	0.106*** (3.634)	0.085*** (3.390)	0.024 (0.596)	0.099*** (3.109)	0.121*** (3.680)	0.014 (0.303)	0.216*** (4.682)
<i>Tur</i>	-0.011*** (-8.973)	-0.007*** (-3.708)	-0.015*** (-9.289)	-0.007*** (-6.651)	-0.006*** (-3.544)	-0.008*** (-5.833)	-0.007*** (-6.404)	-0.003** (-2.096)	-0.010*** (-7.329)
<i>Mlr·Tur</i>	-0.018*** (-4.226)	-0.015** (-2.178)	-0.015*** (-2.890)	-0.007* (-1.818)	-0.001 (-0.178)	-0.007 (-1.517)	-0.024*** (-3.021)	-0.007 (-0.619)	-0.044*** (-3.832)
常数项	1.058*** (17.664)	0.678*** (7.132)	1.312*** (16.010)	1.197*** (17.802)	0.606*** (5.599)	1.618*** (17.808)	1.110*** (18.795)	0.728*** (7.702)	1.393*** (17.468)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
观测值	13 788	5 614	8 174	13 933	5 679	8 254	14 133	5 653	8 480
调整 R <sup>2</sup>	0.088	0.073	0.122	0.085	0.065	0.127	0.085	0.070	0.120
F 值	31.788	11.212	27.346	31.003	10.196	28.863	31.578	10.830	27.952

结果,研究高管从军经历对战略定位动态指标的影响,计算*T*期的战略调整程度涉及包括*T*期在内的5年指标数据,因此观测值有所减少。由表10可知,在全样本和董事长样本中,高管从军经历与战略调整程度和战略调整程度的替代指标均显著正相关;在总经理样本中,并未找到高管从军经历与战略调整程度显著相关的证据。回归结果基本符合预期,表明结论较为稳健。

### 5.3 内生性检验

军历高管与战略差异度之间的正向关系可能存在一定的内生性,即本研究结果可能受到内生遗漏变量的影响,如军历高管所在企业可能有更强的风险承担能力,而较强的风险承担能力有助于企业应对较高战略差异度可能带来的风险,这导致本研究观测到的军历高管与战略差异度之间的正向关系可能是由内生遗漏变量引起的。因此,本研究采用倾

向得分匹配法以最近邻匹配方法进行全样本配对,以解决遗漏变量的内生性问题。通过该方法得到的配对样本中,在企业特征和高管个人特征方面,军历高管样本与非军历高管样本不存在显著差异。具体地,本研究根据企业特征变量 (*Siz*、*Gow*、*Wcp*、*Dua*、*Bsz*、*Bpr*、*Shr*、*Ctr*、*Top*、*Hfd*、*Age*) 和高管特征变量 (*Mag*、*Med*、*Tur*) 将军历高管的实验样本与非军历高管的样本进行最近邻匹配。表11给出匹配后的样本对  $H_1$  和  $H_2$  进行内生性检验的结果,在不区分产权性质的全样本和董事长样本中,高管从军经历与战略差异度均显著正相关,回归系数分别为0.018和0.033,表明  $H_1$  基本稳健。在非国有企业样本中,高管从军经历与战略差异度均显著正相关,回归系数分别为0.026、

0.028和0.053,  $H_2$  依然稳健。

表12给出以匹配后的样本对  $H_3$  进行内生性检验的结果,在不区分产权性质的3组样本中,高管从军经历与战略差异度均在1%水平上显著正相关,高管从军经历与高管任期交互项的回归系数均在5%及以上水平上显著为负,表明高管任期越长,高管从军经历与战略差异度之间关系越弱,  $H_3$  结论稳健。在进一步区分产权性质后发现,在全样本中高管从军经历与高管任期交互项的回归系数均在5%及以上水平上显著为负,并且其系数未通过组间差异检验;但是区分董事长和总经理后,高管任期的负向调节效应仅在非国有企业样本中显著,在国有企业样本中不显著,与前文结果一致。

表10 战略差异度的替代测量的检验结果:战略调整程度

Table 10 Test Results for Alternative Measurement of Strategic Deviance: Strategic Adjustment

变量	Ads			Ads_R		
	全样本	董事长	总经理	全样本	董事长	总经理
<i>Mlr</i>	0.046*** (2.776)	0.074*** (4.071)	0.002 (0.056)	0.050*** (2.882)	0.083*** (4.300)	-0.015 (-0.510)
常数项	1.633*** (19.580)	1.679*** (20.224)	1.663*** (19.922)	1.614*** (18.166)	1.657*** (18.767)	1.635*** (18.497)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制
观测值	8 519	8 606	8 684	8 519	8 606	8 684
调整 $R^2$	0.115	0.110	0.112	0.110	0.106	0.106
<i>F</i> 值	28.625	27.533	28.308	27.197	26.457	26.733

表11 内生性检验结果:  $H_1$  和  $H_2$

Table 11 Test Results for Endogeneity:  $H_1$  and  $H_2$

变量	<i>Ds</i>								
	全样本			董事长			总经理		
	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业
<i>Mlr</i>	0.018* (1.685)	0.004 (0.282)	0.026* (1.759)	0.033*** (2.716)	0.030 (1.644)	0.028* (1.744)	0.019 (1.096)	-0.030 (-1.180)	0.053** (2.189)
常数项	1.134*** (20.721)	0.625*** (7.658)	1.480*** (19.003)	1.169*** (21.427)	0.630*** (7.779)	1.526*** (19.656)	1.195*** (22.183)	0.697*** (8.604)	1.561*** (20.525)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
观测值	13 591	5 594	7 997	13 684	5 661	8 023	13 897	5 617	8 280
调整 $R^2$	0.077	0.076	0.106	0.076	0.078	0.104	0.079	0.074	0.109
<i>F</i> 值	28.006	11.920	23.629	27.978	12.444	23.281	29.453	11.704	25.117

注:针对通过PSM最近邻匹配之后的样本进行回归,由于部分样本没有成功匹配,所以观测值有所减少。

表12 内生性检验结果:  $H_3$   
Table 12 Test Results for Endogeneity:  $H_3$

变量	$D_s$								
	全样本			董事长			总经理		
	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业	不区分	国有企业	非国有企业
$Mlr$	0.096*** (4.874)	0.054* (1.888)	0.110*** (3.997)	0.073*** (3.631)	0.031 (1.051)	0.079*** (2.901)	0.119*** (4.040)	0.009 (0.225)	0.226*** (5.270)
$Tur$	-0.009*** (-8.231)	-0.006*** (-4.161)	-0.012*** (-7.820)	-0.006*** (-7.219)	-0.005*** (-4.235)	-0.007*** (-6.161)	-0.007*** (-7.757)	-0.004*** (-3.077)	-0.010*** (-8.097)
$Mlr \cdot Tur$	-0.018*** (-4.721)	-0.012** (-2.091)	-0.018*** (-3.614)	-0.007** (-2.499)	-0.0002 (-0.037)	-0.009** (-2.318)	-0.029*** (-4.219)	-0.011 (-1.233)	-0.052*** (-4.886)
常数项	1.126*** (20.577)	0.625*** (7.660)	1.463*** (18.762)	1.164*** (21.342)	0.630*** (7.776)	1.519*** (19.548)	1.195*** (22.196)	0.697*** (8.612)	1.557*** (20.499)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
观测值	13 591	5 594	7 997	13 684	5 661	8 023	13 897	5 617	8 280
调整 $R^2$	0.078	0.076	0.108	0.077	0.078	0.105	0.080	0.074	0.111
$F$ 值	27.916	11.751	23.418	27.483	12.152	22.877	29.217	11.468	25.156

## 6 结论

本研究从企业高管特殊经历的视角,基于高阶梯队理论和认知路径理论,以2007年至2014年中国A股上市企业作为样本,探讨高管从军经历对企业战略差异度的影响机理。研究结果表明,高管的从军经历显著提高企业的战略差异度,与没有从军经历的高管相比,有从军经历的高管明显提高了企业采取差异性战略的程度,这种作用受产权性质和高管任期的影响。具体而言,国有企业因经营决策自主权的限制和高管政治晋升诉求,导致国有企业高管的战略决策自主权比非国有企业高管受到更大的制约,高管的个人特质在企业战略决策中的体现也随之受限,国有企业高管的从军经历对企业战略差异度的影响被削弱。同时,在学习动机和风险偏好等因素的影响下,随着高管任期的增加,即使具有从军经历的高管也可能因为任期的推进不再维持较高的战略差异度,而是倾向于选择更为保守的行业常规模式,进而与大部分同伴企业趋同,即高管从军经历对战略差异度的影响也逐渐减弱。

本研究的理论意义在于,①本研究有助于深化对企业战略决策行为的理解。关于高管影响企业战略决策,已有研究多是基于高管的人口统计特征或者一般的董事会和财会类工作经历等,较少关注高管从军这一特殊经历。本研究结合认知路径理论从高管从军经历展开研究,拓宽了高阶梯队理论中关于企业战略决策影响因素的研究视野。②本研究以战略差异度为研究视角,丰富了高管从军经历经济后果方面的研究。目前,学术界对高管从军经历经

济后果的研究主要集中于融资决策、研发投入、税收筹划、并购绩效和信息披露等方面,鲜有研究基于企业战略定位的视角进行探索。企业战略定位决定了企业在战略资源配置上的投入,对企业未来发展的影响不容忽视。对高管从军经历与企业战略定位之间关系进行探讨,有助于全面了解具有从军经历高管的决策风格。同时,本研究基于产权性质和任职期限进一步探讨高管军历特质对企业战略定位的影响差异,有助于深入认识企业决策环境和个体内部影响与军历高管决策的关系,使研究更具理论深度。

本研究的现实意义在于,基于“新兴+转型”期的市场制度背景,中国上市企业面临的外部环境十分复杂且不确定,尤其是在后疫情时期,企业更可能面临行业的重新洗牌,这无疑需要企业高管具有更强的战略定位能力。中国每年均有大量的经过军事训练的退役军人进入企业等市场经济部门,他们是中国市场经济中特殊而又重要的一个群体,而这群具有特殊经历的个体是否能够以及如何在企业经营中发挥战略能力将决定军人企业家的战略价值。基于本研究结果,一方面,建议企业在今后的高级管理人员选聘时,将从军经历作为重要人才选聘的关键筛选特质。尤其是民营企业或中小企业,其面临的外部环境更加不确定,战略定位能力是影响其存续和高质量发展的关键,并且在民营企业中军历高管的战略决策自主性相对更强,更能发挥军历高管的战略价值。与任期较长的军历高管相比,任期较短的军历高管更可能在企业经营中凸显其战略差异性,故企业可根据自身的战略需求和战略调整空间

进行合理选聘。另一方面,从部队人才培养的角度,可以更多地培养军人的战略制定和执行能力,为今后他们在不同领域的社会竞争培养核心竞争力,为中国社会主义经济建设储备高质量且稀缺的人力资源。

本研究也存在不足之处。①本研究结果仅是基于中国现有市场制度环境得出的大样本统计结果,即大部分军历高管导致企业的战略激进,但不排除与本研究结果相斥的个案存在。②本研究中军历高管数据除了来源于国泰安数据库中的高管个人信息,还有部分数据是经过作者手工收集、整理得到,虽然更完善但其可比性稍显不足,且未进一步细化从军经历特征研究。③本研究未就军历高管影响下的战略差异度所形成的经济效果进行分析,有待以后研究对其进行跟踪探讨。

#### 参考文献:

- [1] HAMBRICK D C, MASON P A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193-206.
- [2] 许年行, 李哲. 高管贫困经历与企业慈善捐赠. *经济研究*, 2016, 51(12): 133-146.  
XU Nianhang, LI Zhe. CEOs' poverty experience and corporate philanthropy. *Economic Research Journal*, 2016, 51(12): 133-146.
- [3] 汪小圈, 张红, 刘冲. 幼年饥荒经历对个人自雇选择的影响. *金融研究*, 2015(5): 18-33.  
WANG Xiaoquan, ZHANG Hong, LIU Chong. The impact of childhood famine experience on self-employment choices. *Journal of Financial Research*, 2015(5): 18-33.
- [4] O'KEEFE B. Battle-tested: how a decade of war has created a new generation of elite business leaders. *Human Resource Management International Digest*, 2010, 18(6): 36-40.
- [5] 赖黎, 巩亚林, 马永强. 管理者从军经历、融资偏好与经营业绩. *管理世界*, 2016, 32(8): 126-136.  
LAI Li, GONG Yalin, MA Yongqiang. Managers' military experience, financing preference and performance. *Journal of Management World*, 2016, 32(8): 126-136.
- [6] BERKOWITZ L, LEPAGE A. Weapons as aggression-eliciting stimuli. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1967, 7(2): 202-207.
- [7] ELDER G H. Military times and turning points in men's lives. *Developmental Psychology*, 1986, 22(2): 233-245.
- [8] KILLGORE W D S, COTTING D I, THOMAS J L, et al. Post-combat invincibility: violent combat experiences are associated with increased risk-taking propensity following deployment. *Journal of Psychiatric Research*, 2008, 42(13): 1112-1121.
- [9] BENMELECH E, FRYDMAN C. Military CEOs. *Journal of Financial Economics*, 2015, 117(1): 43-59.
- [10] LUO J H, XIANG Y G, ZHU R C. Military top executives and corporate philanthropy: evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 2017, 34(3): 725-755.
- [11] BAMBER L S, JIANG J, WANG I Y. What's my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure. *The Accounting Review*, 2010, 85(4): 1131-1162.
- [12] LAW K K F, MILLS L F. Military experience and corporate tax avoidance. *Review of Accounting Studies*, 2017, 22(1): 141-184.
- [13] LIN C, MA Y, OFFICER M S, et al. *CEOs' military experience, agency costs and acquisition decisions*. Hong Kong: University of Hong Kong, 2011.
- [14] 迈克尔·A. 希特, C. 切特·米勒, 安瑞妮·科勒拉. *组织行为学: 基于战略的方法*. 2版. 北京: 机械工业出版社, 2012: 5.  
HITT M A, MILLER C C, COLELLA A. *Organizational behavior: a strategic approach*. 2nd ed. Beijing: China Machine Press, 2012: 5.
- [15] PORTER M E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 1998, 76(6): 77-90.
- [16] HELFAT C E, MARTIN J A. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 2015, 41(5): 1281-1312.
- [17] CHO T S, HAMBRICK D C. Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. *Organization Science*, 2006, 17(4): 453-469.
- [18] 周建, 李小青. 董事会认知异质性对企业创新战略影响的实证研究. *管理科学*, 2012, 25(6): 1-12.  
ZHOU Jian, LI Xiaoqing. Empirical study on the effect of cognitive heterogeneity of board on firm innovation strategy. *Journal of Management Science*, 2012, 25(6): 1-12.
- [19] 连燕玲, 贺小刚. CEO开放性特征、战略惯性和组织绩效: 基于中国上市公司的实证分析. *管理科学学报*, 2015, 18(1): 1-19.  
LIAN Yanling, HE Xiaogang. CEO openness, strategy persistence and organizational performance: a study based on Chinese listed companies. *Journal of Management Sciences in China*, 2015, 18(1): 1-19.
- [20] 文雯, 宋建波. 高管海外背景与企业社会责任. *管理科学*, 2017, 30(2): 119-131.  
WEN Wen, SONG Jianbo. Executives' foreign experience and corporate social responsibility. *Journal of Management Science*, 2017, 30(2): 119-131.
- [21] ZHANG Y, RAJAGOPALAN N. Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(3): 334-346.
- [22] WENG D H, LIN Z. Beyond CEO tenure: the effect of CEO newness on strategic changes. *Journal of Management*, 2014, 40(7): 2009-2032.
- [23] GOLDEN B R, ZAJAC E J. When will boards influence strategy? Inclination  $\times$  power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(12): 1087-1111.
- [24] 连燕玲, 周兵, 贺小刚, 等. 经营期望、管理自主权与战略变革. *经济研究*, 2015, 50(8): 31-44.  
LIAN Yanling, ZHOU Bing, HE Xiaogang, et al. Performance aspiration, managerial discretion and strategic change. *Economic Research Journal*, 2015, 50(8): 31-44.
- [25] CROSSLAND C, ZYUNG J, HILLER N J, et al. CEO career variety: effects on firm-level strategic and social novelty.

- Academy of Management Journal*, 2014, 57(3): 652-674.
- [26] TANG J Y, CROSSAN M, ROWE W G. Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: the moderating role of a powerful board. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(7): 1479-1503.
- [27] PORTER M E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980: 46.
- [28] MEYER J W, ROWAN B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, 83(2): 340-363.
- [29] DEEPHOUSE D L. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 1999, 20(2): 147-166.
- [30] HILLER N J, HAMBRICK D C. Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(4): 297-319.
- [31] LEARY M T, ROBERTS M R. Do peer firms affect corporate financial policy?. *The Journal of Finance*, 2014, 69(1): 139-178.
- [32] CYERT R M, MARCH J G. *A behavioral theory of the firm*. New York: Prentice-Hall Press, 1963: 93-107.
- [33] HALEY U C V, STUMPF S A. Cognitive trail in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions. *Journal of Management Studies*, 1989, 26(5): 477-497.
- [34] KARAEVLI A, ZAJAC E J. When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability. *Journal of Management Studies*, 2013, 50(7): 1267-1294.
- [35] ELDER G H, GIMBEL C, IVIE R. Turning points in life: the case of military service and war. *Military Psychology*, 1991, 3(4): 215-231.
- [36] DUFFY T. *Military experience and CEOs: is there a link?*. Washington, DC: Korn/Ferry International Report, 2006.
- [37] WANSINK B, PAYNE C R, VAN ITTERSUM K. Profiling the heroic leader: empirical lessons from combat-decorated veterans of World War II. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(5): 547-555.
- [38] FINKELSTEIN S. Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 1992, 35(3): 505-538.
- [39] CROSSLAND C, HAMBRICK D C. How national systems differ in their constraints on corporate executives: a study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(8): 767-789.
- [40] FRYE T, SHLEIFER A. The invisible hand and the grabbing hand. *American Economic Review*, 1997, 87(2): 354-358.
- [41] SHIRLEY M M, WALSH P. *Public versus private ownership: the current state of the debate*. Washington, DC: World Bank, 2000.
- [42] 廖冠民, 沈红波. 国有企业的政策性负担: 动因、后果及治理. *中国工业经济*, 2014(6): 96-108.
- LIAO Guanmin, SHEN Hongbo. Policy burdens of state-owned enterprises: reason, consequence and governance. *China Industrial Economics*, 2014(6): 96-108.
- [43] 步丹璐, 刘静. 政策性负担与民营企业行为: 基于三一重工变更注册地的案例研究. *财经研究*, 2017, 43(5): 65-75, 144.
- BU Danlu, LIU Jing. Policy burden and private enterprise behavior: a case study of Sany Heavy Industry Corporation changed registered address. *Journal of Finance and Economics*, 2017, 43(5): 65-75, 144.
- [44] 覃家琦, 邵新建. 中国交叉上市公司的投资效率与市场价值: 绑定假说还是政府干预假说?. *经济学(季刊)*, 2016, 15(3): 1137-1176.
- QIN Jiaqi, SHAO Xinjian. The investment efficiency and market value of China's cross-listed companies: hypothesis of bonding or government intervention?. *China Economic Quarterly*, 2016, 15(3): 1137-1176.
- [45] 赵静, 郝颖. 政府干预、产权特征与企业投资效率. *科研管理*, 2014, 35(5): 84-92.
- ZHAO Jing, HAO Ying. Government intervention, property pattern and capital investment. *Science Research Management*, 2014, 35(5): 84-92.
- [46] 黄俊, 李增泉. 政府干预、企业雇员与过度投资. *金融研究*, 2014(8): 118-130.
- HUANG Jun, LI Zengquan. Government intervention, employment and over-investment. *Journal of Financial Research*, 2014(8): 118-130.
- [47] 周昌仕, 宋献中. 政府干预、跨区域并购与公司治理溢出效应. *财经科学*, 2013(9): 30-39.
- ZHOU Changshi, SONG Xianzhong. Government intervention, cross-regional merger & acquisitions and spillover effect of corporate governance. *Finance & Economics*, 2013(9): 30-39.
- [48] 覃家琦, 邵新建, 肖立晟. 交叉上市、增长机会与股利政策: 基于政府干预假说的检验. *金融研究*, 2016(11): 191-206.
- QIN Jiaqi, SHAO Xinjian, XIAO Lisheng. Cross-listings, growth opportunities and dividend policy: a test based on government intervention hypothesis. *Journal of Financial Research*, 2016(11): 191-206.
- [49] 李汇东, 唐跃军, 左晶晶. 政府干预、终极控制权与企业雇佣行为: 基于中国民营上市公司的研究. *财经研究*, 2017, 43(7): 20-31.
- LI Huidong, TANG Yuejun, ZUO Jingjing. Government intervention, ultimate control right and enterprise employment behavior: research based on Chinese private listed companies. *Journal of Finance and Economics*, 2017, 43(7): 20-31.
- [50] 韩朝华. 明晰产权与规范政府. *经济研究*, 2003, 38(2): 18-26.
- HAN Chaohua. Efficient institution and restriction of administrative powers. *Economic Research Journal*, 2003, 38(2): 18-26.
- [51] 陈仕华, 卢昌崇, 姜广省, 等. 国企高管政治晋升对企业并购行为的影响: 基于企业成长压力理论的实证研究. *管理世界*, 2015, 31(9): 125-136.
- CHEN Shihua, LU Changchong, JIANG Guangsheng, et al. The effect of the political promotion of the top managers in the state-owned enterprises: a case study based on the pressure theory on firm's growth. *Journal of Management World*, 2015, 31(9): 125-136.

- [52] 王放,李哲,董小红. 职业生涯关注激励与高管在职消费的替代关系研究. *管理科学*, 2015, 28(4): 23-35.  
WANG Fang, LI Zhe, DONG Xiaohong. Study on substitution relation between career concerns incentive and perk of the management. *Journal of Management Science*, 2015, 28(4): 23-35.
- [53] 刘鑫,薛有志. 基于新任CEO视角下的战略变革动因研究. *管理学报*, 2013, 10(12): 1747-1759.  
LIU Xin, XUE Youzhi. An empirical study on determinants of strategic change from perspective of new CEO. *Chinese Journal of Management*, 2013, 10(12): 1747-1759.
- [54] HAMBRICK D C, FUKUTOMI G D S. The seasons of a CEO's tenure. *The Academy of Management Review*, 1991, 16(4): 719-742.
- [55] GABARRO J J. *The dynamics of taking charge*. Boston: Harvard Business School Press, 1987: 10-38.
- [56] LEVINTHAL D A, MARCH J G. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 1993, 14: 95-112.
- [57] NDOFOR H A, PRIEM R L, RATHBURN J A, et al. What does the new boss think? How new leaders' cognitive communities and recent "top-job" success affect organizational change and performance. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20(5): 799-813.
- [58] MILLER D, SHAMSIE J. Learning across the life cycle: experimentation and performance among the Hollywood studio heads. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(8): 725-745.
- [59] GELETKANYCZ M A, HAMBRICK D C. The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(4): 654-681.
- [60] 叶康涛,董雪雁,崔倚菁. 企业战略定位与会计盈余管理行为选择. *会计研究*, 2015(10): 23-29.  
YE Kangtao, DONG Xueyan, CUI Yijing. Deviant strategy and the choice of earnings management methods. *Accounting Research*, 2015(10): 23-29.
- [61] 叶康涛,张姗姗,张艺馨. 企业战略差异与会计信息的价值相关性. *会计研究*, 2014(5): 44-51.  
YE Kangtao, ZHANG Shanshan, ZHANG Yixin. Strategic deviance and the value relevance of financial information. *Accounting Research*, 2014(5): 44-51.
- [62] 赵晶,张书博,祝丽敏. 传承人合法性对家族企业战略变革的影响. *中国工业经济*, 2015(8): 130-144.  
ZHAO Jing, ZHANG Shubo, ZHU Limin. Impact of predecessor's legitimacy on strategy change around family business. *China Industrial Economics*, 2015(8): 130-144.
- [63] 李培功,肖珉. CEO任期与企业资本投资. *金融研究*, 2012(2): 127-141.  
LI Peigong, XIAO Min. CEO tenure and corporate capital investment. *Journal of Financial Research*, 2012(2): 127-141.
- [64] 韩炜. 战略承诺约束下的企业战略定位演化效应研究. *管理科学*, 2010, 23(4): 27-37.  
HAN Wei. Evolution effect of firm's strategic positioning based on influence of strategic commitment. *Journal of Management Science*, 2010, 23(4): 27-37.
- [65] 连燕玲,贺小刚,高皓. 业绩期望差距与企业战略调整: 基于中国上市公司的实证研究. *管理世界*, 2014, 30(11): 119-132.  
LIAN Yanling, HE Xiaogang, GAO Hao. The performance aspiration gap and the strategy adjustment: a case study based on China's listed companies. *Journal of Management World*, 2014, 30(11): 119-132.

## Executives' Military Experience and Corporate Strategic Positioning: Evidence from Strategic Deviance

FU Chao<sup>1</sup>, WANG Wenjiao<sup>2</sup>, FU Daiguo<sup>3</sup>

1 School of Accounting, Hangzhou Dianzi University, Hangzhou 310018, China

2 College of Management, Sichuan Agricultural University, Chengdu 611130, China

3 Western Business School, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 610074, China

**Abstract:** Previous studies have mostly studied the influence of the heterogeneity of executive characteristics on corporate behavior from the perspective of demographic characteristics and work experience, but seldom analyzed the influence of the heterogeneity of executive personality characteristics, behavior style and other individual aspects on corporate behavior. Military experience has been regarded as a pivotal and determinant filter condition in abroad corporate recruitment. Research has already found that early experience has a considerable influence on the formation of individual character and behavior style. Therefore, the project about how executives' early military experience function in corporate strategy is worth further study.

Corporate strategy is a series of plans and actions to develop the competitive advantages, and strategic decision-making reflects the cognitive characteristics formed by the previous experience and background of executives. Based on the upper echelons theory and cognitive trail theory, this article investigates the impact of executives' military experience on corporate strategic posi-

tioning. Using the samples of A-share listed companies during 2007 to 2014 and the data of senior executives' military experience collected by hand, the impact of executives' military experience on the strategic positioning of the company is empirically tested by OLS multiple regression, and the effect is further discussed based on the property nature of the company and the length of senior executives' tenure.

This study finds that executives' military experience will significantly increase the corporate strategic deviance, and the effect will be alleviated by different property right of corporations and the tenure of executives. Compared with non-state-owned enterprises, the decision-making autonomy of senior executives in state-owned enterprises is relatively restricted. As a result, the influence of senior executives' military experience on the corporate strategic deviance is largely weakened in state-owned enterprises. At the same time, as the tenure of senior executives increases, the influence of senior executives' military experience on the degree of corporate strategic deviance will gradually weaken.

From the perspective of executives' military experience, this study expands the study of whether and how executives' individual characteristics exert an influence on corporate strategy, deeply analyzing how the executives' individual behavior style formed by military experience eventually reflect in corporate strategic deviance, which constitutes the complete logic chain of this study. Last but not least, in the context of China's emerging and transitional market, it is of sufficient practical value to study the influence of this group with special early experience on the micro-organization strategy, and it also provides a reference basis for the recruitment of key talents and human resource management of the company.

**Keywords:** executives' military experience; upper echelons theory; cognitive trail theory; strategic positioning; strategic deviance

**Received Date:** January 5<sup>th</sup>, 2018      **Accepted Date:** August 31<sup>st</sup>, 2018

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China(71702041), the General Research Project of Education Department of Zhejiang Province(Y201738036), and the Research Start-up Fund of Hangzhou Dianzi University(KYS145617119)

**Biography:** FU Chao, doctor in management, is a lecturer in the School of Accounting at Hangzhou Dianzi University. Her research interests include strategic corporate social responsibility and accounting information disclosure. Her representative paper titled "Litigation risk and corporate charitable donation: an explanation from the perspective of reputation insurance" was published in the *Nankai Business Review* (Issue 2, 2017). E-mail: fuchao@hdu.edu.cn

WANG Wenjiao, doctor in management, is a lecturer in the College of Management at Sichuan Agricultural University. Her research interest focuses on financial and accounting in capital markets. Her representative paper titled "Independent directors' network, bidirectional information transmission and corporate litigation risk" was published in the *Journal of Management Science* (Issue 4, 2017). E-mail: cannon\_wang0515@163.com

FU Daiguo, doctor in management, is a professor in the Western Business School at Southwestern University of Finance and Economics. His research interests include corporate M&A and cost accounting. His representative paper titled "Research on strategic cost management based on the value constellation: an interorganizational perspective" was published in the *China Industrial Economics* (Issue 10, 2008). E-mail: fdg@swufe.edu.cn □