

集团文化控制、战略匹配与子公司绩效

李荣 陈琳 陈志军

【摘要】 文化控制作为集团管控的一种方式，其有效性尚少得到经验证据的验证。本文使用145家集团附属子公司的一手数据，研究了集团文化控制、多元化类型选择以及子公司绩效之间的关系。研究发现：集团文化控制增进了子公司绩效，且该作用并不随制度环境的改善而削弱；集团强文化控制与相关多元化之间、弱文化控制与非相关多元化之间存在相互寻求匹配的趋势；集团文化控制-多元化的匹配可以增进子公司绩效。上述结论揭示了集团文化控制的长期有效性，为集团“软控制”效果提供了证据支持；同时证明了集团文化控制与多元化类型之间存在最佳搭配。上述结论一道，拓展了集团管控方式的选择范围。

【关键词】 企业集团 文化控制 协同 结构-战略匹配

Group culture control, culture-strategic alignment and the performance of group

Li Rong Chen Lin Chen Zhi-jun

Abstract: As an important method of management control of business groups, the effectiveness of culture control hasn't been proved. Using 145 samples of group-affiliates from a survey, this research focuses on the relationship between group culture control, the diversification type and performance of affiliates. The finding suggests that: (1)group culture control enhances the performance of affiliates, and this influence will not be weakened with the improvement of institutional environment. (2)the strong group culture control tends to match with the related diversification, while the weak group culture control tends to match with the unrelated diversification. (3)the above alignment between group culture control and diversification enhances the performance of affiliates. The above conclusions indicate the long-standing effectiveness of group culture control and support the effect of group "soft control". Besides, it is proved that there is the best alignment between group culture control and diversification type. All the above conclusions expand the choice of the ways of group control.

Keywords: Enterprise Group Culture Control Synergy The Match Between Structure and Strategic

一、引言

制度理论认为，企业集团的存在是对正式制度缺位的一种替代。在此逻辑下，学者们集中研究了企业集团在不健全正式制度下所能发挥的优势，包括缓解融资约束与保护产权，等等。然而，对该逻辑的深入研究却不免遭遇这样的矛盾：一方面，上述逻辑暗示着在地区制度环境改善的过程中，集团的作用趋于下降和收缩；另一方面，经验证据却显示，在许多制度渐好的地区，其企业集团并未收缩其规模和业务，这些地区就包括印度和智利以及中国台湾等。上述矛盾暗示，企业集团除能应对制度缺失，还具备其它支持其长期存在与发展的优势。

在寻找这些长期优势的研究中，Lamin（2013）的研究很具有代表性。从信息资源的视角，该研究发现从属于集团的软件企业更可能与集团内其它子公司达成市场信息方面的协同，软件企业也就更可能获取其他子公司所在市场的客户。这使得本文有理由推测，作为一种能够促进合作的“催化剂”，共享的集团文化也可能增进子公司之间的协同并构成企业集团

长期存在和发展的优势。具体而言,集团可以通过对文化控制强度的主动选择,来决定母子公司间以及各子公司间文化的一致性程度,单独或与集团战略形成匹配,服务于子公司绩效。

基于以上逻辑,本文将使用一手调研数据检验四个方面的问题:(1)集团文化控制强度的提高是否增强了子公司间协同的效果并增益子公司绩效;(2)集团文化强度的绩效后果是否是对正式制度缺位的反应;(3)以多元化战略为例,检验集团文化-战略之间是否存在相互选择的倾向;(4)不同的文化强度-多元化匹配是否显著影响其子公司绩效。相比以往研究,本文研究可能的贡献包括:(1)拓展了子公司绩效的前因,分析并检验了文化控制促进子公司绩效有效性与长期性;(2)拓展了对集团控制方式多样性的认识,并检验了集团控制-战略匹配的普适性及其对于绩效的促进作用。

二、理论分析与假设提出

(一) 集团文化控制、协同效应与子公司绩效

相比单体企业,子公司往往受到集团方方面面的控制,文化控制就是其中之一。当集团文化控制强度较高时,其会将更多地企业文化行为列为关键控制点,包括要求子公司与之保持一致的核心价值观陈述、对子公司新进雇员进行统一的文化培训以及设置集团层面的企业文化主管部门,等等。上述措施会导致母子公司之间文化的趋同,进而导致各子公司之间企业文化的趋同。结合已有研究的结论,本文认为子公司间文化的趋同会对子公司间协同造成显著的影响。具体包括以下几个方面:(1)文化控制强度会影响集团内营销管理协同。从母子公司间关系的角度,陈志军等(2011)发现母子公司间价值观的一致程度越高,则二者间协同氛围营造越好,实际营销协同水平也越高。从各子公司间关系的角度,Lamin(2013)以印度软件企业为样本所做研究发现,从属于集团的软件业子公司更可能获得兄弟子公司所在市场的信息,并得到其介绍的顾客。本文认为,兄弟子公司与顾客间的相互选择已经考虑到了文化契合的因素,当集团内子公司间文化一致性程度较高时,被介绍的子公司也更有可能与顾客保持文化契合,进而获得忠诚的顾客。上述证据说明,集团文化强度的提高有利于母子公司间、各子公司间营销活动的协同。(2)文化控制强度会影响集团内人力资源协同。研究发现,特定类型的企业文化可以影响成员的组织认同与工作投入、角色外行为以及工作满意度和情感承诺,等等。本文认为,当集团文化控制强度较低时,各子公司会形成不必要的文化差异。其后果会加大集团内子公司间人力资源流动的难度,具体体现为流动人员融入新环境所需的适应时间更长且效果更差,这会降低人力资源协同效果。同时,Wei et al.

(2008)还发现文化因素会影响企业战略人力资源管理行为,而这些行为就包括薪酬、考核与晋升制度。当集团内子公司间文化趋同时,其人力资源制度也更具有一致性与可比性,这也可以便利人才在子公司间的流动,增强协同效果。(3)文化控制强度会影响集团内研发协同。现有研究发现企业文化可以影响企业利用内部、外部两方面资源的能力,进而影响企业研发绩效。从利用内部资源角度看,特定类型的企业文化被发现有有益于企业知识共享与知识整合。本文认为,当集团文化控制强度较高时,上述的知识共享与整合就更可能超越单个子公司的边界,达到集团层面。而从利用外部资源角度看,Shieh(2010)发现特定类别的企业文化可以增强企业利用供应链管理进行创新的效果;与之呼应,刘婷和刘益(2008)也发现特定类别的企业文化构成了企业利用营销渠道进行创新的前因。本文有理由认为,当子公司间文化趋于一致时,单个子公司更有可能获得其兄弟子公司利用外部资源进行研发的成功。

果或直接与其供应商或营销渠道进行合作。

通过上述分析,本文认为文化控制是集团的有效控制手段之一。当集团文化控制强度较高时,子公司间文化更加趋同,进而便于子公司间的营销、人力与研发协同,即集团文化控制能够增进子公司间的协同能力。当子公司协同能力得到增强时,本文认为子公司绩效也会随之提高。

综合以上分析,本文提出以下假设:

H1: 集团文化控制强度越高,子公司绩效越好。

(二) 文化控制的制度情境: 固有优势还是制度替代品?

制度理论认为,企业集团是对较差制度环境的一种替代:当制度环境较差时,金融市场、经理人市场等并不健全。此时,集团能够在资金融通、风险分担与产权保护等方面施益于附属企业。而当制度环境转好时,上述优势的作用可能下降,集团存在的意义也随之降低。然而,随着研究的不断深入,一些学者认识到集团属性并非只有应对不健全制度的时代性作用,当集团达成制度设计上的匹配或资源调动上的协同时,其优势将是可持续的。在制度设计层面,冯米等(2014)基于台湾地区样本的研究发现,集团战略-控制匹配会促进其绩效达成,且该作用随着制度环境的改善而增强。而在资源利用层面,Lamin(2013)基于印度情境的研究也表明,集团内子公司间信息资源共享的优势也会随制度环境的改善而不断增强。

本文认为,集团对文化控制强度的主动选择可兼从上述两个层面起作用。具体而言,集团对其文化控制强度选择本身就是其集权化或分权化控制的一个影响因素;同时,集团文化控制强度可以通过决定子公司间文化趋同的程度而间接影响子公司间资源共享的可能性。本文有理由相信,集团文化控制对子公司绩效造成的影响是可持续的,而非只是对不健全制度的反应。

综合以上分析,本文提出以下假设:

H2: 集团文化控制对子公司绩效的积极影响不会随制度环境的改善而削弱。

(三) 集团文化控制与多元化类型的匹配与绩效后果

对于组织战略与结构间关系问题,学界一直存在着“战略决定结构”与“结构限制战略”这两种对立统一的观点。

从“战略决定结构”视角出发,当集团选择进入相关程度较高的行业,即形成相关多元化态势时,其协同机会更多,此时文化控制提高协同能力的优势得以最大程度的发挥,即集团相关多元化的战略会促使其提高文化控制强度。反之,当集团采取非相关多元化战略时,文化控制的协同优势难以发挥且强控制所致的管理负荷问题、信息超载问题又被凸出来,这使得集团更倾向于降低文化控制强度,即集团非相关多元化的战略会促使其降低文化控制强度。而从“结构限制战略”视角出发,当集团采取强文化控制时,其内部协同能力会成为突出的竞争优势,根据比较优势原理,其会倾向于进入能最大程度发挥上述优势的相关行业,即采取相关多元化战略;反之,选择非相关多元化战略。

同时,当集团达成强文化控制-相关多元化匹配时,强文化控制导致的协同优势与相关多元化战略的协同需求达成一致,可增益子公司绩效;而当集团达成弱文化控制-非相关多元化匹配时,弱文化所致的低管理负荷优势亦可减少子公司的运营成本,提高绩效。

综合以上分析,本文提出以下假设:

H3: 集团文化控制强度与多元化战略选择存在匹配关系。

H4: 集团文化控制与多元化战略选择达成匹配时,子公司绩效更好。

三、研究设计与样本选择

（一）样本选择与数据来源

本研究的数据来源于对样本企业高级负责人的问卷调查。为开发测量集团文化控制强度的量表，本文分两次发放了150份和350份问卷，回收了其中的76份和238份，其中有效问卷分别为74份和231份。尔后，本文又进行了第三次发放，以获取本研究所需的主要变量，此次所获145份有效问卷即本文研究的样本。

以企业所属省份分类，这些样本来源于山东、北京、上海等13个省市；以所有制分类，则涵盖了国有企业、民营企业以及外资企业等多种类型。同时，被调查的集团附属子公司既有服务于集团主业的生产型子公司，也有负责后勤保障的辅助型子公司。本文认为，该次调查所涉及的企业具备相当的地区异质性、所有制异质性以及在集团中地位的异质性，可以较好地代表集团附属子公司的整体情况。

（二）变量测量

在问卷调查中，本文采取自主开发与使用成熟量表相结合的方式，测量了包括集团文化强度、子公司绩效以及相关/非相关多元化战略等主要变量。同时，本文通过公开网络，搜集了企业特征数据作为控制变量；根据已有研究成果，匹配了地区制度环境变量。

1. 集团文化控制强度的测量

鉴于集团文化控制测量中成熟量表的缺乏，本文在文献阅读、深度访谈的基础上开发了初步的18题母子公司文化强度测量量表，经预测试删除了不达标准的“母子公司采取双赢措施解决困难”题项以及不宜单独构成一个因子的“母子公司统一招聘新进员工”、“母公司经常向子公司派驻经理人员”两个题项，形成了4因子共计15个题项。这4个因子的特征值均大于1、累计方差贡献率达到69.604且在信度检验中Cronbach α 系数均大于0.7，符合因子分析的各项要求。最终，本文以该量表测度集团文化控制强度（Culture_Control，CC）。

表1 集团文化控制强度量表

维度	题项	特征值	累计方差贡献率	α 系数
培训 沟通	1. 母公司重视子公司新进员工具有与集团相一致的文化理念；	.188	.34588	.8850
	2. 母公司重视对子公司新进员工进行文化培养；			
	3. 母公司经常对子公司员工进行跨文化培训；			
	4. 母公司经常举办各种活动促进母子公司间的文化交流；			
行为 模式	1. 母公司管理者会亲自实践集团所倡导的价值观；	.299	.49911	.8380
	2. 母子公司的管理实践有一致的价值理念做指导；			
	3. 母子公司的员工行为有共同的道德规范做指导；			
	4. 母子公司的价值观和行为方式等很容易达成共识；			

组织凝聚力	1. 母子公司共同认可集团价值观、战略、使命等；	1 .607	60 .624	0 .775
	2. 母子公司的工作是为了实现集团的共同目标；			
	3. 母子公司的做事方式有共同的视角；			
	4. 母子公司间容易实现项目合作；			
制度一致性	1. 企业集团设置文化管理部门来倡导母公司的文化制度；	1 .347	69 .604	0 .777
	2. 子公司的规章制度由母公司统一制定；			
	3. 母公司重视子公司制度的完善程度和执行程度			

2. 其他变量的测量

本文使用Wang & Satow(1994)的成熟量表以测量子公司绩效变量(Performance, per)。该量表包括7个题项，其翻译沿用自王晓静等(2011)的研究，分别为“子公司竞争能力的强弱”、“子公司完成任务的能力”、“子公司有离职倾向的人数”、“子公司产品或服务范围的变化情况”、“子公司的经济收入”、“周围大多数人对子公司绩效的满意程度”以及“子公司产量或业务量的变化”。该量表的特征值为3.984，累计方差贡献率为56.916%，Cronbach α 系数为0.862，符合要求。

与王晓静等(2011)相一致，本文使用“母子公司业务相关程度”题项度量集团多元化类型(Diversification, div)，在集团企业普遍存在多元化的前提认知之上，本文认为母子公司业务相关程度高即集团采取了相关多元化战略，反之则是非相关多元化战略。

借鉴冯米等(2014)的做法，本文使用以下步骤测度多元化-文化控制匹配(Alignment, ali)。首先，本文倒置了“母子公司业务相关程度”分数(5-Div)以满足冯米等(2014)的测算要求；然后将CC、Div两个变量标准化；最后使用以下公式计算二者的匹配程度：

$$\text{Alignment}=1-|\text{Div}+\text{CC}-1|$$

此外，本文使用樊纲(2010)的数据，测度地区制度环境(institution, ins)，作为调节变量；并从样本企业官方网站收集了行业(NI)、企业所有制(ownership, own)、企业所在地(region, reg)、企业规模(size)以及企业年龄(age)等信息，作为控制变量。变量的具体定义如表2：

表2 变量定义

变量	代码	变量定义
被解释变量		
子公司绩效	Per	Wang & Satow (1994) 开发的组织效能量表；
解释变量		
文化控制强度	CC	陈志军和董青(2011)开发的母子公司文化强度量表；
多元化相关程度	Div	王晓静等(2011)的测试项；
多元化-文化匹配	Ali	冯米等(2014)的测量方法；
地区制度环境	Ins	樊纲(2010)编制的企业经营环境指数；

境	ns	
控制变量		
企业年龄	Age	A 企业集团成立至 2010 年的年份数；
企业规模	Size	S 企业集团员工总数的自然对数；
新兴行业	NI	N 虚拟变量，具体如陈志军和董青（2011）的定义；
所有制	Own	O 虚拟变量，区分国有、民营、外资与其他四类；
地区	Region	R 虚拟变量，子公司所在省份

（三）研究设计

本文的研究分为三个阶段：

在第一阶段，本文将检验集团文化控制与子公司绩效之间的关系，以及这种关系是否受到制度环境因素的调节。

首先，本文构建以下回归模型以检验集团文化控制于子公司绩效的后果：

$$Per = \alpha + \beta * CC + \sum \gamma * Controls + \varepsilon$$

然后加入制度环境与集团文化控制的交互项，以检验制度环境的调节作用：

$$Per = \alpha + \beta_1 CC + \beta_2 ins + \beta_3 CC * ins + \sum \gamma Controls + \varepsilon$$

在第二阶段，本文检验集团文化控制强度与多元化类型之间是否存在匹配关系。本文首先在控制其他因素的前提下，关注“结构限制战略”，并本文构建以下回归模型：

$$Div = \alpha + \beta CC + \sum \gamma Controls + \varepsilon$$

同时，在控制相同因素的前提下，本文还关注“战略决定结构”，构建模型如下：

$$CC = \alpha + \beta Div + \sum \gamma Controls + \varepsilon$$

在第三阶段，本文引入多元化-文化匹配变量，以检验文化-多元化匹配是否导致子公司绩效的显著差异。

$$Per = \alpha + \beta_1 CC + \beta_2 Div + \beta_3 Alignment + \sum \gamma Controls + \varepsilon$$

四、实证结果与分析

（一）描述性统计与相关性分析

表3报告了主要变量之间的描述性统计与相关性分析结果。在描述性统计方面，本文看到子公司绩效、文化控制强度以及多元化类型变量均值均接近于4，说明这些企业经营状况相对良好，且具有集团隶属企业的一般特征。同时，这些变量均具有较高水平的标准差，说明其内部差异明显，具有足够的区分度。而在相关性分析方面，主要解释、被解释变量之间均存在显著的相关关系，而多数控制变量与主要解释变量之间相关系数均较低，说明其并不存在严重的多重共线性问题。同时，本文注意到NI与Div之间相关系数较高，因此本文将在多元回归之后使用方差膨胀因子方法（VIF）对其共线性进行检验。

表3 描述性统计与相关性分析

	变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6
	per	3.78	0.68	1					
	Div	3.84	1.07	0.309***	1				
	CC	3.94	0.73	0.575***	0.139*	1			
	age	24.13	22.31	0.072	0.020	0.0038	1		
	size	9.14	2.67	0.118	0.003	0.172**	0.275***	1	
	NI	0.5	0.5	0.162*	0.683***	0.006	0.043	0.051	1
	inst	21.5	0.58	-0.098	-0.081	-0.229	0.031	0.021	-0.022

(二) 多元回归结果

在相关性分析的基础上，本文进行了三次多元回归，以分别检验本文的四个假设。本文首先检验了文化控制的绩效后果与制度情境因素的调节作用，多元回归结果如表4：

表4 回归结果一

	模型 1	模型 2	模型 3
size	0.023 (1.05)	-0.003 (-0.17)	-0.004 (-0.21)
age	0.062 (0.83)	0.073 (1.19)	0.07 (1.12)
NI	0.213* (1.91)	0.215** (2.36)	0.221** (2.39)
Rig	控制	控制	控制
Own	控制	控制	控制
CC		0.529*** (8.37)	0.542*** (8.22)
inst			0.015 (0.17)
ins_cul			-0.032 (-0.78)
N	145	145	145
adj. R-sq	0.023	0.344	0.337

可以看到，在模型2中，CC与per在1%的水平上正相关（ $\beta=0.529$ ），说明集团文化控制对子公司绩效有着显著地正向作用，假设1因而得证。同时，CC与inst的交互项虽然为

负，但其p值达到了0.44，显著地高于0.1的临界水平，说明该交互项系数与0无显著差别，即本文不能认为随着制度环境的改善，集团文化控制对子公司绩效的促进作用被削弱了，该证据支持了假设2的推测。

此后，本文又检验了集团文化控制强度与多元化类型选择之间的匹配。首先，本文以Div为被解释变量，在模型1中对控制变量进行回归，在模型2再引入CC；其后，本文又以CC为被解释变量，重复上述过程，标记为模型3与模型4。多元回归的结果如表5：

表5 回归结果二

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
Size	-0.018 (-0.71)	-0.028 (-1.12)	0.0490** (2.06)	0.0524** (2.23)
age	0.067 (0.76)	0.071 (0.82)	-0.0199 (-0.24)	-0.0321 (-0.40)
NI	1.456*** (11.17)	1.457*** (11.36)	-0.00481 (-0.04)	-0.271* (-1.66)
Rig	控制	控制	控制	控制
Own	控制	控制	控制	控制
CC		0.211** (2.37)		
Div				0.183** (2.37)
N	145	145	145	145
adj. R-sq	0.459	0.476	0.009	0.041

针对上述结果，本文首先做了方差膨胀因子检验（VIF）以排除多重共线性的影响，针对模型2和模型4，所有变量中VIF值最大分别为1.12和1.89，远小于10的临界线，可以排除多重共线性的问题。在模型2中，CC与Div在5%的水平上正相关（ $\beta=0.211$ ），说明随着集团文化控制强度的提高，其更倾向于选择相关多元化的战略；同时，在模型4中，Div与CC也在5%的水平上正相关（ $\beta=0.183$ ），说明在控制了其他可能的影响因素后，CC与Div存在着稳定的相关关系。综上，H3整体得证。

最后，本文检验了文化-多元化匹配的绩效后果。首先，本文在模型1中带入了控制变量，之后又在模型2中引入了文化-多元化匹配程度变量。多元回归的结果如下：

表6 回归结果三

Per	模型 1	模型 2
Age	0.023 (1.05)	0.015 (0.87)
Size	0.062 (0.83)	-0.004 (-0.07)
NI	0.213* (1.91)	-0.225** (-2.27)
Rig	控制	控制

Own	控制	控制
Ali		1.937** (9.39)
N	145	145
adj. R-sq	0.02	0.4

在模型2中, Alignment与per在5%水平上正相关($\beta=1.937$), 说明文化-多元化匹配程度越高, 企业绩效越佳, 这证明了H4的推断。

五、结论与启示

从集团内协同观点出发, 本文首先讨论并验证了文化控制作为集团控制手段之一的长期有效性, 再遵从SSP(战略-结构-绩效)范式, 验证了文化控制作为形成结构的重要要素, 与作为集团战略重要选项之一的多元化战略类型的匹配与其绩效后果。研究显示: (1) 文化控制作为集团重要的控制手段, 可以有效增进子公司间的协同能力, 进而促进子公司绩效; (2) 文化控制并非集团应对不健全制度的手段, 其具有长期的(而非时代性的)有效性; (3) 文化控制作为集团结构的影响因素之一, 与作为集团战略之一的多元化战略存在匹配倾向; (4) 文化控制与多元化战略的匹配可以增进子公司绩效。

本研究有以下政策启示: (1) 由于集团文化控制可以增益子公司绩效, 集团就更应重视集团整体层面文化政策的作用。具体而言, 集团可以设置集团层面的文化领导小组, 制订符合集团效用最大化目标的统一文化政策并在子公司层面大力推行, 以提高子公司间协同能力并最终增益绩效; (2) 由于文化控制的作用具有长期性特征, 集团应从更长时间视野思考其文化控制政策, 并更加注重文化政策的持续性与稳定性; (3) 由于特定的文化控制与战略选择存在相互匹配的趋势且与绩效密切相关, 集团更应注重通过匹配战略以发挥文化控制的作用, 或调整文化以促进战略作用的发挥, 形成强文化控制-相关多元化或弱文化控制-非相关多元化的均衡组合。

当然, 本文研究不可避免的存在一定的缺陷: (1) 由于一手数据的局限, 本文难以获取准确企业财务信息(如ROA、资产负债率等)作为控制变量, 这在一定程度上影响了结论的可靠性; (2) 由于采集上的困难, 本文样本数量偏少, 这影响了本文设置更多变量的余地。

(山东大学管理学院, 山东济南, 250100)

参考文献

- [1] Khanna T, Palepu K G. Why focused strategies may be wrong for emerging markets[J]. Harvard business review, 1997, 75(4): 41-51.
- [2] 李焰, 陈才东, 黄磊. 集团化运作, 融资约束与财务风险[J]. 管理世界, 2007, 12
- [3] Gopalan R, Nanda V, Seru A. Affiliated firms and financial support: Evidence from Indian business groups[J]. Journal of Financial Economics, 2007, 86(3): 759-795.
- [4] Guzzini E, Iacobucci D. Business Group Affiliation and R&D[J]. Industry and Innovation, 2014, 21(1): 20-42.
- [5] Khanna T, Palepu K. Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: The evolution of business groups in Chile and India[J]. Journal of Economics & Management Strategy, 1999, 8(2): 271-310.
- [6] Luo X, Chung C N. Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in

business group performance during institutional transition[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50(3): 404-439.

[7] Lamin A. Business group as information resource: An investigation of business group affiliation in the Indian software service industry[J]. *Academy Management Journal*, 2013, 56(5):1487-1509.

[8] 陈志军. 母公司对子公司控制理论探讨[J]. *山东大学学报*, 2006, 1(133): E7.

[9] 陈志军. 集团公司管理: 基于三种管控模式[M]. 北京: 经济科学出版社, 2010.

[10] 陈志军, 董青. 母子公司文化控制与子公司效能研究[J]. *南开管理评论*, 2011, 1: 009.

[11] 何立, 凌文铨. 企业不同类型组织文化对员工组织认同与工作投入的影响作用研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2008, 29(10): 139-143.

[12] 樊耘, 邵芳, 纪晓鹏. 基于组织文化结构和人格化代表理论的文化诊断及流变研究[J]. *管理工程学报*, 2013 (1): 31-40.

[13] 何丹, 李文东, 时勘. 组织文化对员工工作满意度和情感承诺的影响——基于多水平分析的研究结果[J]. *北京工商大学学报: 社会科学版*, 2009 (5): 34-39.

[14] Wei L, Liu J, Zhang Y, et al. The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: evidence from Chinese enterprises[J]. *Human Resource Management*, 2008, 47(4): 777-794.

[15] 金辉, 杨忠, 黄彦婷, 等. 组织激励, 组织文化对知识共享的作用机理——基于修订的社会影响理论[J]. *科学学研究*, 2013, 31(011): 1697-1707.

[16] 陈明, 周健明. 企业文化, 知识整合机制对企业间知识转移绩效的影响研究[J]. *科学学研究*, 2009, 27(4): 580-587.

[17] Shieh C J. Supply chain management, organizational innovation and corporate culture: The impact of relatedness[J]. *African Journal of Business Management*, 2010, 4(9): 1736-1744.

[18] 刘婷, 刘益. 组织文化, 影响策略与营销渠道成员间知识共享的关系研究[J]. *科学学与科学技术管理*, 2008, 29(6): 82-85.

[19] 李增泉, 辛显刚, 于旭辉. 金融发展, 债务融资约束与金字塔结构——来自民营企业集团的证据[J]. *管理世界*, 2008 (1): 123-135.

[20] Khanna T, Yafeh Y. Business Groups and Risk Sharing around the World*[J]. *The Journal of Business*, 2005, 78(1): 301-340.

[21] 冯米, 张曦如, 路江涌. 战略与结构匹配对新兴市场企业集团绩效的影响[J]. *南开管理评论*, 2014 (6): 63-71.

[22] Chandler A D. *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*[M]. MIT press, 1963.

[23] Fredrickson J W. The strategic decision process and organizational structure[J]. *Academy of management review*, 1986, 11(2): 280-297.

[24] 朱江. 我国上市公司的多元化战略和经营业绩[J]. *经济研究*, 1999, 11: 54-61.

[25] Hill C W L, Hitt M A, Hoskisson R E. Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms[J]. *Organization Science*, 1992, 3(4): 501-521.

[26] Wang Z M, Satow T. Leadership styles and organizational effectiveness in Chinese-Japanese joint ventures[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 1994, 9(4): 31-36.

[27] 王晓静, 陈志军, 董青. 基于业务相关性的母子公司文化控制与子公司绩效研究[J]. *经济与管理研究*, 2011(9): 81-88.

[28] 樊纲,王小鲁,朱恒鹏.中国市场化指数:各地区相对进程2009年报告[D].北京:经济科学出版社,2010.