

# 文化多样性、合作精神与团队效率\*

张 航

(上海财经大学公共经济与管理学院,上海 200433)



**内容提要:**本文基于房产中介行业典型企业的微观运营数据,研究了员工的文化多样性对企业的潜在影响。结果显示,文化多样性显著提升了团队合作的效率,为企业带来更高的净效益;合作精神对此有调节作用,高合作精神能显著增强文化多样性的产出效应。与此同时,文化差异带来的文化壁垒会割裂团队的整体性,但该问题可以通过调整团队构成、匹配包容性的直属领导和创造多元化的工作氛围加以纠正。本文首次利用企业真实运营数据解析了文化多样性的产出效应,在经验上证明了其负面作用的存在,并对如何消解负面作用进行了探讨,为全球化趋势下的企业管理实践提供了有效的理论支撑,也为学术界理解文化多样性的多重效应提供了经验证据。

**关键词:**文化多样性 合作 方言 团队效率

**中图分类号:**F224.0 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2022)03—0108—15

## 一、引言

从世界范围看,多极化与多元化正在取代单一化,成为不可阻挡的主流趋势(Huntington, 1996<sup>[1]</sup>; Page, 2008<sup>[2]</sup>)。在中国亦是如此,随着户籍管制的放松和国内大循环的构建,人口的跨区域交叉流动日渐频繁,多元化趋势逐渐显现,尤其是各大区域中心城市,在外来人口大量涌入后甚至出现了多元化替代本地化的趋势。多样化文献指出,在多元化的众多维度中,对经济影响最为深远的是文化的多元化(徐现祥等, 2015)<sup>[3]</sup>。一方面,劳动力流动以文化为驱使,流向能最大程度发挥自身文化价值的市场(刘毓芸等, 2015)<sup>[4]</sup>;另一方面,多元文化的交融能极大地促进观念和技能互补,激发创新的思想 and 有益的竞争(Qian, 2013<sup>[5]</sup>; Alesina 等, 2016<sup>[6]</sup>)。在我国地域文化丰富且迥异的典型背景下,人口的交叉流动带来了文化多样性的空前繁盛,深刻地改造着社会经济的各个方面(徐现祥等, 2015<sup>[3]</sup>; 刘刚和王泽宇, 2016<sup>[7]</sup>; 潘越等, 2017<sup>[8]</sup>; 李光勤等, 2017<sup>[9]</sup>; 丁从明等, 2018<sup>[10]</sup>)。

企业是劳动力跨区域流动的重要导向,因此也成为多元文化交融的汇集点。麦肯锡公司 2015 年的专题报告《多元化至关重要》(Why Diversity Matters)显示,企业内部员工的多元化是全球各大企业的共同趋势,且对公司的财务表现有着积极的影响。经济理论将二者之间的关联解释为文化互补,认为多元化让个体的知识和观念在团队层面形成某种程度的互补,使团队在工作和决策中的能力愈加全面,认知愈加立体,避免了单一化团队中的“水桶效应”,因此可以获得更高的团队绩效(Steffens 等, 2012<sup>[11]</sup>; Kahane 等, 2013<sup>[12]</sup>; 刘刚和王泽宇, 2016<sup>[7]</sup>)。

然而,文化归类(cultural categorization)理论认为多元化的互补优势在现实中会因为合作精神的丧失而大打折扣。该理论以Tajfel(1982)<sup>[13]</sup>提出的文化认同效应为基础,认为相同的文化背景

收稿日期:2021-07-26

\* 基金项目:国家自然科学基金青年项目“房产税对住房投机的抑制作用及其财富再分配效应研究”(72003066)。

作者简介:张航,男,讲师,经济学博士,研究领域是文化经济学和城市经济学,电子邮箱:zhanghangacm@163.com。

可以催生出强烈的认同感,以此为纽带,员工将结成内群体(in-group),并对群体内外成员实施差别性对待。当团队构成多元化时,文化差异将加速内群体的产生,引起群体内部的偏袒以及群体之间的恶性竞争(Prendergast和Topel,1996)<sup>[14]</sup>。此时文化差异相当于壁垒,割裂了团队作为一个整体的合作精神,增加了沟通成本和内卷化倾向,并最终导致协同作业效率的降低(Simons等,1999<sup>[15]</sup>;Jehn等,1999<sup>[16]</sup>;Kearney等,2009<sup>[17]</sup>)。

既有研究已在诸多领域和维度阐释了文化多样性与产出之间的关系,但尚不足以对现实给出有价值的指导,在具体研究中还有如下三个方面值得拓展。首先,如何解决识别过程中的反向因果问题。在现实中,优异的业绩表现将促使企业扩大规模,带来人员构成的复杂化和多元化,由此导致的反向因果问题给既有结论造成了挑战(徐现祥等,2015)<sup>[3]</sup>。其次,如何证明归类效应的存在。已有研究仅在理论层面分析了多元化的互补和归类效应,却尚未给出经验证据证实归类效应的存在以及作用形式,这严重限制了学界对多样性的深度理解。最后,如何规避归类效应陷阱。文化壁垒破坏了合作精神,导致文化互补效应无法充分发挥其价值,因此找出该问题的解决途径,促进互补效应的积极作用,是现代企业管理中亟待解决的问题。

本文以链家地产的二手房交易数据和微观运营数据为基础,研究团队的文化多样性对团队表现的影响,弥补了上述缺陷。首先,本文以单次二手房交易的团队为基础分析单元,检验了文化多样性与团队效率的关系,得益于链家特殊的合作机制,每笔交易都有独立的团队为之服务,且团队的组建是相对外生的,避免了宏观层面业绩增长反向影响团队构成的问题。其次,本文通过检验业绩分配中的文化偏袒效应,从侧面证实了归类效应的存在。最后,本文结合员工与门店的对应数据,研究了团队构成、工作氛围和直属领导对抑制归类效应的作用。

## 二、文献评述与理论分析

文化的内核是人的价值观念,外化为不同情境下的认知模式和行为准则(Guiso等,2006)<sup>[18]</sup>。地域文化由当地生活方式升华而来(费孝通,1985<sup>[19]</sup>;Gneezy等,2016<sup>[20]</sup>),在地区间存在差别,因此当区域壁垒被打破、人口流动日渐频繁后,不同文化产生了交融、演变与摩擦,其对经济效率的影响也成为学界关注的焦点。主流理论认为文化多样性是经济发展与科技创新的基石,原因在于多样性意味着各有所长,因此个体知识和信息的短板能在团队层面得到弥补,团队整体的攻坚和创新能力由之提升(Page,2008)<sup>[2]</sup>。一系列经验研究在地区层面(Alesina等,2016<sup>[6]</sup>;潘越等,2017<sup>[8]</sup>)和企业层面(Steffens等,2012<sup>[11]</sup>;刘刚和王泽宇,2016<sup>[7]</sup>)均验证了文化互补的积极作用。

文化互补的前提是不同文化间的合作精神,但现实中跨文化交流存在壁垒,以文化圈层为界的抱团排外现象常见于社会各界。因此,文化归类理论认为人们会不自觉地按某些特征标签对群体进行归类,并倾向于更加信任和扶持同类成员、排斥异类(Tajfel,1982<sup>[13]</sup>;Eugster和Parchet,2019<sup>[21]</sup>)。在归类效应的作用下,多元社会将以文化为壁垒产生隔阂和单元化重组(Huntington,1996<sup>[1]</sup>;Kearney等,2009<sup>[17]</sup>),跨类群的沟通成本和不信任程度由之加深(Alesina和La Ferrara,2002)<sup>[22]</sup>,经济效率因之受损。支持该观点的经验证据同样不胜枚举。徐现祥等(2015)<sup>[3]</sup>、李光勤等(2017)<sup>[9]</sup>和丁从明等(2018)<sup>[10]</sup>均以方言作为文化多样性的度量,证明地区内文化种类的繁杂会阻碍知识和技术的传播,降低国内的市场一体化和对外的国际贸易水平;Jehn等(1999)<sup>[16]</sup>通过基于92个工作组的田野调查发现,社会类别和价值观的多元化会显著地降低团队的凝聚力。可以看到,文化多样性的效应在地区和企业层面均未得到一致的结论。

之所以存在上述相反结论,是因为在文化多样性的经验研究中,存在以下两个问题。第一,文化多样性与经济表现之间存在反向因果问题(徐现祥等,2015)<sup>[3]</sup>。以企业为例,表现优异的企业成长更快,团队的扩大将不可避免地造成成员构成的多样化。因此,如果考察团队的长期表现,则

产出效率对员工多样性的反向作用将模糊两者间的因果推断。第二,文化壁垒受到团队内部和外部各种因素的影响,在不同情境下差异极大。当壁垒较强时,团队因割裂而低效,归类效应占据主导;当壁垒较弱时,不同文化可以有效地沟通、融合,互补效应占据主导。但既有研究未能对团队所处情境进行清晰的刻画和分类,因此混淆了不同文化壁垒程度下文化多样性的产出效应。

基于上述分析,为厘清文化多样性在团队中的作用机理,需要依次解决三个问题:一是在恒定的外部条件下,消除团队成长带来的反向因果;二是对文化互补效应和文化归类效应进行分离测度,至少证明文化归类效应的存在,以排除整体效应的变化是由互补效应在不同情境下的不同程度所致;三是在不同外部条件下估计多样性的产出效应,来探索文化壁垒的增减受到何种因素的影响。

首先,要解决团队产出对文化多样性的反向因果问题,需要研究团队的观察周期是短期且人员构成不变,最优的情况是检验单次作业团队。这类团队仅为某一次业务存在,业务结束后即解散,此时文化多样性对团队表现的影响是绝对单向的。当然,这也对数据的精细化程度有更高的要求,不仅需要每个团队所有成员的个人信息,还需能够在单次任务的维度度量团队的表现。满足这些条件后,即可得到文化多样性准确的产出效应。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:在单次作业团队中,文化多样性使团队成员的认知和信息互补,将带来团队效率的提升。

其次,跨文化交流是互补效应发挥作用的必要前提。但现实中,跨文化交流存在前期成本,如果不能克服文化差异,就会陷入归类效应的泥潭。此时,团队的合作精神将起到重要的调节作用。合作意识较强的团队会以提升团队能力为行为指导,以集体绩效为工作目标,积极主动地缩小文化差异;合作意识较差的团队则集体意识松散,以个人绩效为目标,文化差异将被放大。因此,在多元化的团队中,合作精神决定了文化多样性的作用方向和程度。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2</sub>:合作精神对文化多样性的产出效应有调节作用,高合作精神团队中,多元化的积极作用更加凸显。

再者,要证明归类效应的存在,需要了解归类效应的核心表现。Van Knippenberg等(2004)<sup>[23]</sup>在梳理归类效应的成因时强调,归类效应的本质是员工在文化认同驱使下的偏袒行为。这类偏袒行为普遍存在(Tajfel,1982)<sup>[13]</sup>,例如许多政治经济学的文献发现官员会在政策中偏袒家乡地区(Hodler和Raschky,2014<sup>[24]</sup>;李书娟和徐现祥,2016<sup>[25]</sup>),在公司内部也同样存在管理层偏袒同乡员工的情况(Prendergast和Topel,1996)<sup>[14]</sup>。因此,如果能在团队绩效的分配中观察到同文化圈层的偏袒行为,就能从结果上证明归类效应。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>:文化多样性的归类效应存在,其主要表现为同方言员工在资源分配中的偏袒现象。

最后,研究不同条件下文化壁垒的变化,不仅有助于理解文献中多样性产出效率的不一致,更有助于总结出解决归类效应困境的管理学启示。在团队内部,除文化背景外,成员的其他特征也会影响沟通的难易程度。首当其冲的就是教育水平。教育决定着人们的认知水平,而认知水平反映人们对世界理解和思考的深度。有研究指出,相同的认知水平可以为人们的沟通搭建更为稳固的桥梁,因此教育水平相同的人更易进行跨文化交流,文化互补过程的壁垒会更少(Kearney等,2009)<sup>[17]</sup>。另一方面,教育水平本身是身份特征的一个维度,学历偏见现象也普遍存在,这种自然存在的身份壁垒叠加到文化壁垒之后,将有可能加剧跨文化交流的难度,进而弱化文化多样性的价值。另一个沟通障碍是性别,有行为经济学研究发现,男女性在风险偏好、过度自信、利他倾向和信任给予等维度存在系统性的差别(Boksem等,2013<sup>[26]</sup>;Sent和Staveren,2018<sup>[27]</sup>)。当不同性别组合的个体进行合作时,这种行为差异将被放大并影响合作的结果(Nikolova和Lamberton,2016)<sup>[28]</sup>。因此,性别的差异也会加剧成员间的沟通难度,进而使得文化壁垒难以消融。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4</sub>:团队成员的教育背景和性别更为相似时,文化壁垒得以部分消解,文化多样性的产出效应更强。

除团队内部构成外,外部环境也会潜移默化地影响员工对不同文化的态度。Van Knippenberg等(2004)<sup>[23]</sup>认为,员工会在偏袒与开放之间进行权衡,开放有利于团队成长,使员工获得更高的长期回报,而偏袒使员工可在短期内获得超出正常水平的回报,但不利于团队成长。多数员工易受到短期利益的诱惑,因此以文化壁垒为界的归类效应普遍存在。为纠正员工的短视,需要外部力量对其进行纠偏,理论上最为直接的影响力来自直属领导和工作氛围。直属领导对团队和员工的影响是最直接的,毛江华等(2020)<sup>[29]</sup>通过分析调查问卷发现,领导者的伦理特征可以激发下属的道德情绪和亲社会行为;张兰霞等(2019)<sup>[30]</sup>也发现,领导的认知一定程度上决定了员工创造力与创新绩效,究其内在机制,与领导者和下属的认知匹配有关,只有在一致性匹配时下属的创造力才能得以激发。因此,在员工面对偏袒和开放的抉择时,其与领导之间的文化匹配将发挥作用。当领导与员工之间文化距离较远时,以互补效应为主导的关系特征将引导员工更加包容多元化,文化多样性的积极作用将得到增强。因此,本文提出如下假设:

H<sub>5</sub>:员工与直属领导的文化距离越远,该员工主导的团队中文化多样性的产出效应越高。

另一方面,工作团队的氛围也将影响员工对待工作的心态和责任感(Moon,2018)<sup>[31]</sup>。马占杰(2020)<sup>[32]</sup>与本文的研究较为接近,其通过分析72个知识型团队发现,多元化氛围能有效促进员工的创新行为。由此本文认为,多样性较强的工作氛围可以修正员工对不同文化的偏见,使其更加开放地对待文化差异,文化壁垒将得以缓解,文化多样性的积极作用由之提高。因此,本文提出如下假设:

H<sub>6</sub>:工作氛围的多元化程度越高,工作团队中文化多样性的产出效应越高。

### 三、案例背景与研究设计

#### 1. 上海的二手房市场及房产中介

随着城市土地供给的收紧,我国住房市场的重心已逐渐由增量房交易向存量房交易转移。其中,上海是全国住房价格最高的城市之一,也是二手房交易最为活跃的城市之一。图1描述了2014年1月—2019年5月上海市二手房市场的成交价格 and 成交面积情况,从中可以看出两个明显趋势:第一,二手房价格在近年来快速上涨,购房成为大多数居民一生中最重要的一个消费行为;第二,无论从价还是量的角度,二手房市场的波动均十分剧烈,这不但是政策影响的结果,更是由二手房市场信息不对称的特性所导致(Fu等,2016)<sup>[33]</sup>。

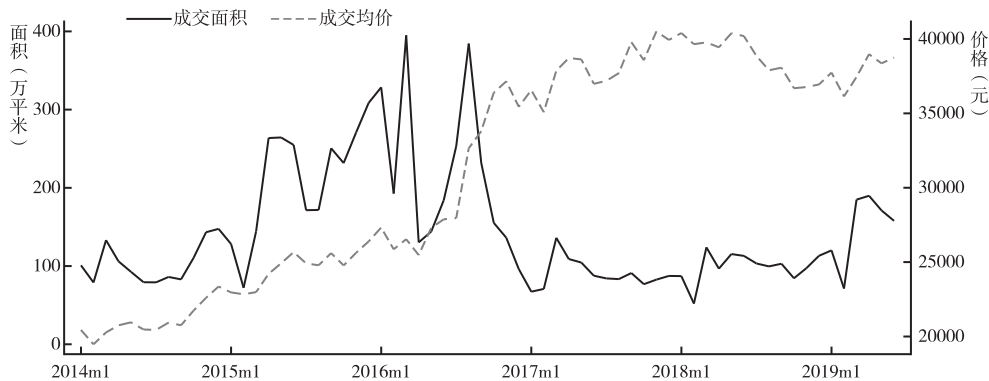


图1 上海市二手房市场的成交价格与成交面积情况

资料来源:上海市住房管理部门,经作者整理

二手房市场是典型的“柠檬市场”,住房质量良莠不齐且供需信息存在匹配成本,因此需要住房中介来抹平信息差。住房中介在初期只是作为信息交换的平台来匹配买卖双方的需求,经过长时间发展,大型中介已经集成了质量担保和政策顾问的角色,成为二手房市场中覆盖全环节的重要参与者。

根据已掌握的微观数据,在上海有着三千余家规模不一的房产中介品牌,完成了2014年1月—2019年5月期间上海市84.74%的二手房交易,其中市场占有率最高的就是上海链家房地产公司。

## 2. 上海链家的运营制度及数据介绍

链家的业务范围对上海主要城区覆盖率极高,这给本文的检验提供了足够且多维度的观测样本。为提升服务品质,链家的服务涉及交易的各个环节,包括:(1)搜寻与匹配,即按照客户意愿对买方和卖方进行匹配,主要包括线上搜索和实地带看;(2)协商议价,在双方建立初步意向后,协助进行价格和交易细节的磋商;(3)签约与过户,若双方达成一致,则链家置业顾问会协助其签订交易合同,办理税务、贷款等手续,并最终完成房屋的过户。

由于涉及的业务类型繁多且各环节所需的能力侧重不同,所以上海链家规定以“分工协作”的团队作业方式来完成每一次交易。具体的交易流程和团队组建过程如下:首先,在售房源是房产中介行业的核心资源,链家针对挂牌房源实行责任维护制度,即每个门店负责周边一块区域的楼盘,再将每套挂牌出售的房源分配给门店中的一名经纪人进行维护;其次,针对购房者,链家会为其随机配备一名买方经纪人,通常为顾客来到门店后负责接待的经纪人。该经纪人先按照客户意愿在链家的房源库中进行搜寻和匹配,然后对合适的房源进行带看,带看过程将由买方经纪人和维护房源的卖方经纪人共同完成,是交易团队的雏形;若买卖双方达成交易意向,则交易进入协商价格、确定交易细节和签约等后续流程;在这些流程中,还会有负责相关领域的经纪人进行协助。

链家的团队作业模式给本文检验文化多样性的作用提供了一个理想场景。第一,一个团队仅服务一次交易,每次交易的成员构成均存在差别,让本文可以在单笔交易的维度来检验文化多样性与团队表现之间的关系,避免了在更高维度检验中的反向因果问题。第二,链家员工的构成本身十分多样化,来源地涵盖面极广,保证了团队文化多样性的潜在可能。从数据上看,经纪人来源地覆盖了中国以汉语文化为主的绝大部分地级市,且员工数量在各地间的分布较为均匀,保证估计结果不会因为来源地集中而受到某种特定文化的过度影响。

本文使用上海链家2015年1月—2017年11月期间的运营数据,可在微观上还原所有运营过程和团队构成。数据分为两个部分:一是每笔交易情况的记录,包括交易住房的特征数据、交易团队的人员构成、客户的个人数据和交易佣金的分配情况;二是员工的个人数据,包括员工的来源地、年龄、性别、学历以及所属门店等。本文将两份数据相互匹配,并进行了一系列标准化的处理,包括删除了总价位于上下0.5%和面积小于10平方米的特殊住房,删除了团队成员少于两人的特殊情况,剔除了团队成员信息不全的交易,最终形成本文用于实证检验的数据集。

## 3. 团队效率的衡量及文化多样性的影响

为量化团队表现,首先需要为团队效率找到一个合适的度量。房产中介行业的直接绩效收益是交易佣金。然而,交易佣金是以房产价格的一个固定比例收取,而房产价格外生于团队,因此佣金数量无法度量团队表现的优劣。基于以下三点原因,本文使用成交周期作为团队效率的主要衡量指标:第一,房产中介行业是典型的劳动密集型行业,其最重要的成本就是员工的时间成本,一次交易的成交周期越长,企业所需承担的劳动成本越多,因此在佣金外生的前提下,成交周期直接决定着收益率,成交周期越短则净利润越高;第二,一套要出售的房源通常会在多家中介同时挂牌,最先达成交易的中介企业才能获得该套房源的出售佣金,较短的成交周期可以防止被其他中介抢单,提高企业获得该笔佣金的概率;第三,成交周期是团队表现的直接反映,团队克服困难、解决问题的效率越高,成交所需的时间就越短,企业的收益也就越高。以成交周期为被解释变量,本文构建如下模型来检验团队的文化多样性对团队效率的影响:

$$Time_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 Div_{ijt} + \beta_2 X + \beta_3 Y + \beta_4 Z + \delta_j + \gamma_t + \varepsilon_{ijt} \quad (1)$$

其中,  $i$  代表交易或团队  $j$  代表住房、 $t$  代表时间,  $Time$  为成交周期, 成交周期以天数计算, 以买方提出购房需求为起始, 以买卖双方签订交易合同为终止, 这两个时点同时也是团队构建和作业结束的时点。核心解释变量文化多样性 ( $Div$ ) 参考徐现祥等 (2015)<sup>[3]</sup>、李光勤等 (2017)<sup>[9]</sup> 和丁从明等 (2018)<sup>[10]</sup> 的做法, 采用团队中包含的方言种类数量, 方言种类的划定来自刘毓芸等 (2015)<sup>[4]</sup>, 其将中国的地理分为 11 个方言大区, 大区内部人口交流频繁, 语言体系和价值观念较为统一; 大区之间人口交流贫乏, 方言在语法和语义上存在系统性差别, 反映出不同大区之间习俗和观念上的差异。因此, 团队成员来源的方言大区越多代表团队文化越多样化。与此同时, 考虑到团队规模对协同效率的影响, 本文用团队人数对方言数量进行加权, 也即  $Div$  等于团队所包含的方言大区数量与团队人数的比值,  $Div$  的取值范围为 0 ~ 1,  $Div$  越大说明团队中包含的方言种类越多, 文化多样性程度越强。系数  $\beta_1$  即反映文化多样性对成交周期的影响。

控制变量方面,  $X$  为住房的特征变量, 包括住房的面积、建住总楼层、所在楼层、房型、房龄, 由于不同住房完成交易的难易程度存在差别, 因此住房特征将显著影响交易推进的速度; 此外, 买卖双方对价格的心理预期存在不同程度的落差, 协商谈判的过程将花费一定的时间成本, 因此  $X$  中同时包含了住房成交价格 and 议价比例, 也即从挂牌价到成交价的降价幅度, 以此排除协商成本对成交周期的影响;  $Y$  为团队构成的特征变量, 包括团队人数和团队的平均年龄, 这两项将直接影响团队能力;  $Z$  为客户的特征变量, 包括客户年龄、性别和是否本地人, 这些因素与客户的信息充分程度和交易偏好相关, 因此也会影响交易的进展;  $\delta_j$  和  $\gamma_t$  分别为小区和年 - 月维度的固定效应, 用以控制住房市场在区域和时间上不可观测的波动; 最后, 本文对标准误在小区层面进行了聚类, 以消除空间自相关性对结果的干扰。

表 1 主要变量的定义和描述性统计

变量符号	变量名称	变量含义	平均值	标准差	最小值	最大值
$Time$	成交周期	从带看到签约的天数	7.036	13.08	1	400
$Div$	文化多样性	方言数量/团队人数	0.327	0.158	0.0625	1
$Price$	成交价	交易总价	358.1	236.7	40	1950
$D_j$	是否独家代理	房源是否独家代理	0.192	0.394	0	1
$Area$	面积	住房建筑面积	77.51	34.99	12	585.1
$Member$	团队成员数量	参与交易的团队人数	5.097	1.481	3	16
$Age$	团队平均年龄	团队成员的平均年龄	26.05	2.863	18.33	53
$Cus\_age$	客户年龄	购房者的年龄	37.041	10.89	14	94
$Cus\_gd$	客户性别	男性 = 1, 女性 = 0	0.604	0.489	0	1
$Cus\_local$	本地客户	本地 = 1, 外地 = 0	0.494	0.500	0	1

表 1 为主要变量的定义和描述性统计, 其中交易周期平均为 7 天, 但该变量的标准差为 13.08, 最大值可达 400 天。团队成员的平均数量为 5.1 人, 平均年龄为 26.05 岁; 团队中平均包含 1.56 种不同类型的方言, 由此计算的文化多样性指数均值为 0.327。住房特征是影响成交周期的重要因素之一, 样本内成交住房的价格均值为 358.1 万元, 面积均值为 77.51 平方米, 且离散程度均较大, 说明链家房源类型涵盖面广。样本中 19.2% 的房源为链家独家代理房源, 独家协议将给成交团队快速出售的压力。根据 Van Knippenberg 等 (2004)<sup>[23]</sup>, 高压力和高激励会增加团队成员的合作精神, 因此利用交易价格和是否独家代理作为基准模型的调节变量。

#### 4. 绩效分配规则及归类效应的检验

在交易完成后, 链家收到的佣金将分配给所有参与到交易中的团队成员, 计为个人的工作绩效。个人绩效不仅决定了员工的薪资水平, 还是员工职级晋升的基础, 因此团队成员会尽可能争取更大的分配比例。在绩效分配的过程中, 先由公司给定除买方经纪人以外的其他各角色的基准分配比例作为参考, 之后团队成员根据实际情况, 在基准比例的基础上进行协商和调整, 最终达成一个所有人均

认可的分配比例。其余经纪人比例分配完成后,剩余部分归买方经纪人所有。买方经纪人在整个交易流程中承担最为主要的工作,因此占有最大的分配比例。表2的统计结果显示,买方经纪人的平均分配比例为61.92%,而其余成员平均仅为8.65%。在协商和调整过程中,基准分配比例是经纪人完成对应工作的应有业绩,因此分配比例一般不低于这一基准。另一方面,由于买方经纪人获得其余成员分配完成后的比例,其余成员获得高于基准比例的部分相当于买方经纪人减少自身比例的部分,因此协商调整的实质是买方经纪人把自身的一部分业绩再分配给团队中与其亲近的成员。

业绩分配的完成意味着一次交易的结束。图2总结了整个交易的流程,包括最初的搜寻匹配,达成初步意向后的议价签约,以及交易完成后的业绩分佣。可以看到,每一个流程中,买方经纪人都占据主导地位,可以偏袒与自己亲近的经纪人。首先,在搜寻匹配环节,由于卖方经纪人是团队中除买方经纪人外可获得分佣最多的角色,因此买方经纪人可以优先带看或者推荐熟人的房源,帮助其快速卖出房源,并获得高额佣金;其次,在议价签约环节,各个辅助经纪人的基准分配比例不同,买方经纪人可以通过人员的选择,让亲近的经纪人承担高佣金的角色;最后,在业绩分配环节,买方经纪人可以直接让渡一部分业绩给亲近经纪人。

根据文化归类理论,归类现象最为显性的表现是资源分配中的偏袒效应,优势资源的掌握者会向同类成员转移一部分资源,以此来建立和巩固群体壁垒(Tajfel,1982<sup>[13]</sup>;Hodler和Raschky,2014<sup>[24]</sup>)。在我国的社交文化中,同乡之间的相互扶持也是稳固社会网络关系的重要渠道。由于买方经纪人在交易的各个环节掌握了安排角色分工和业绩再分配的权力,因此与买方经纪人来自相同文化圈层的团队成员可能会得到其偏袒,获得高于其他经纪人的业绩分配比例。这种偏袒现象的存在可以反过来证明团队中归类效应的存在。本文用如下模型来检验业绩分配中的归类效应:

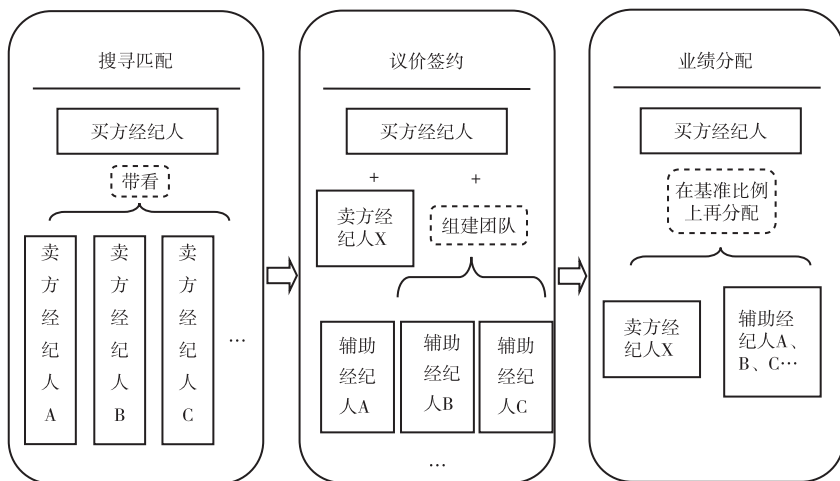


图2 交易流程

资料来源:作者整理

$$Rate_{ikjt} = \beta_0 + \beta_1 Dia_{ikjt} + \beta_2 X + \beta_3 Y + \beta_4 Z + \delta_j + \gamma_t + \varepsilon_{ikjt} \quad (2)$$

其中, $i, j$ 和 $t$ 的含义与模型(1)相同, $k$ 代表团队成员,本文选择团队中除买方经纪人之外的其他经纪人,也即有可能被买方经纪人分配业绩的其他经纪人作为模型(2)的检验对象。 $Rate$ 为其他经纪人 $k$ 在交易 $i$ 中实际被分配的业绩百分比;核心解释变量 $Dia$ 为表示其他经纪人 $k$ 与交易 $i$ 中的买方经纪人是否讲相同方言的虚拟变量,方言相同则取1,否则取0; $X$ 和 $Z$ 所包含的控制变量与模型(1)相同;由于模型(2)的检验层级由模型(1)的团队层级转变为个人对个人的网络关系,因此在 $Y$ 中包含了其他经纪人 $k$ 和买方经纪人各自的性别、年龄、婚姻状态和学历层级,其中性别和婚姻状态均为虚拟变量,0表示女性和未婚,1表示男性和已婚,学历层级被划分为初中及以下、

高中、大学本(专)科,研究生四个级别,依次以 1~4 表示。固定效应和标准误的聚类层级参照模型(1)。系数  $\beta_1$  表示与买方经纪人同方言在业绩分配中给其他经纪人带来的增益。

表 2 不同角色的经纪人对比

变量	买方经纪人			其他经纪人		
	观测值	平均值	标准差	观测值	平均值	标准差
分配比例	34117	61.92	14.30	205960	8.650	6.928
性别	34117	0.748	0.434	205960	0.766	0.423
年龄	34117	26.14	4.580	205960	25.90	4.440
婚姻状态	34116	0.340	0.474	205957	0.314	0.464
学历水平	34117	1.423	0.655	205960	1.461	0.667
与买方经纪人来自相同的	方言大区			205960	0.716	0.451
	方言区			205960	0.293	0.455
	方言片			205960	0.171	0.377

根据表 2 的对比,买方经纪人和其他经纪人在性别、年龄、婚姻状态和学历水平四个维度均不存在显著的差异,说明买方经纪人的确定是相对随机和外生的。买方经纪人的业绩分配比例明显高于其他经纪人,反映其在团队中处于核心地位。方言的认定参照刘毓芸等(2015)<sup>[4]</sup>,我国的方言存在方言大区、方言区和方言片三个层级,层级之间为向下包含的关系,对同方言的认定随着层级的细化而严格,在方言片维度为完全相同。从统计结果看,其他经纪人与买方经纪人同属一个方言大区的概率为 71.6%,同属一个方言片的概率为 17.1%。

#### 四、实证结果

##### 1. 文化多样性与团队效率

本文先用模型(1)来检验假设  $H_1$ ,表 3 中的基准回归同时控制了双重固定效应和控制变量,文化多样性的系数显著为负,这意味着互补效应占据主导地位,文化多样性的增加将显著提高团队效率,在其他条件相同的情况下,使交易完成周期缩短 1.428 天,相当于成交周期均值的 20.30%。其余控制变量中,房价对交易周期影响为正,原因是高价值住房对购房者而言是更加重大的资产交易,因此需要更为慎重的筛选与考察;住房面积和楼层为正,进一步说明优质住房的交易复杂性更高;团队平均年龄在 10% 置信水平下为正,说明年龄与表现之间并非单纯的正相关关系,这可能与员工主观的努力程度有关;客户年龄显著为正,表明购房的谨慎程度随年龄而增长。

表 3 文化多样性与成交周期

变量	被解释变量:成交周期				
	基准回归	同业竞争	市场热度	地域多样性	非吴语
文化多样性	-1.428*** (0.469)	-1.325*** (0.470)	-1.321*** (0.469)	-0.00481 (0.425)	-1.515*** (0.468)
2 千米内竞品店数		-0.00250* (0.00148)	-0.00171 (0.00183)		
1.5 千米内当月售出面积			-7.78e-06 (2.06e-05)		
1.5 千米内当月销售额			-2.12e-06 (6.79e-06)		
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制
小区/年月固定效应	是	是	是	是	是
观测值	34114	33413	33402	34114	34000
R <sup>2</sup>	0.224	0.225	0.225	0.224	0.224

注:括号中为标准误,已经过小区层面 cluster 的调整;\*\*\*、\*\* 和 \* 分别表示 1%、5% 和 10% 的显著性水平,下同



接下来本文从几个维度检验基准回归的稳健性。首先,二手房交易中,买卖双方通常会同时委托多家中介进行代理。同业竞争一方面会倒逼企业提升效率,以先于竞争者完成交易;另一方面也会增加区域内房产经纪人的数量,提高团队的多元化程度。因此,同业竞争会共同影响成交周期和文化多样性,是基准回归结果的一种替代性解释。为排除这一影响,表3第二列在原模型基础上加入了同业竞争变量。该变量以完成交易的链家门店为中心,计算了其周边2千米范围内其他中介品牌门店的数量。结果显示,文化多样性的系数变为-1.325,与基准结果相比变化不大,说明同业竞争不是导致基准回归结果显著的根本原因。

与之类似,市场热度也会同时影响解释变量和被解释变量。在高热度市场中,存在足够多的房源和客户,匹配和协商的周期更短。由此带来的高收入会吸引更多劳动力进入,员工多样性随之增加。表3第三列进一步控制了市场热度变量,包括成交门店1.5千米范围内市场当月售出的所有二手房成交总面积和总价值,1.5千米是一般意义上门店服务范围的极值,二手房成交数据来自上海市住房管理部门。本文筛选出每一家链家门店周边半径1.5千米所覆盖的所有小区,并对范围内的交易信息进行加总,得到门店周边当月的市场热度。表3第三列文化多样性的系数为-1.321,与前两列持平,表明市场热度不能挑战基本结论。

再者,方言区的认定以员工来源地为基础,因此文化多样性与地域多样性在一定程度上存在重合。由此带来的一个必然质疑是,基准回归结果是否同样可以通过以行政区划来度量的地域多样性得到。若这一质疑成立,则意味着方言对文化圈层的代理能力在样本中并不充分。为检验这一疑虑,表3第四列以省份代替方言大区,用同样的方法重新计算了团队的地域多样性,结果显示,地域多样性对成交周期并无显著影响,从反向证明了方言对文化的代理能力。

最后,本文检验的团队作业均发生在上海,上海本地的方言为“吴语”。“吴语”文化作为本地文化对所有的工作团队均有渗透和影响,因此“吴语区”员工对团队文化多样性的贡献较弱。另一方面,本地经纪人所掌握的信息和特殊资源更为丰富,有利于团队效率的提升。这意味着由“吴语区”成员带来的团队效率或许并非经由文化多样性的渠道达成。为此,表3第五列将“吴语区”成员在团队中剔除,用剩余成员重新计算了文化多样性指标,文化多样性的系数变为-1.515,绝对值相比第一列有明显提升,说明外来文化带来的互补效应更为明显,这一结论与Kahane等(2013)<sup>[12]</sup>和Alesina等(2016)<sup>[6]</sup>的结论相吻合。

## 2. 合作精神的调节作用:高压力和高激励的视角

文化互补需要团队成员跨文化交流,合作精神在其中起到关键的调节作用。为检验假设H<sub>2</sub>,本文从任务压力和任务激励两个维度来刻画合作精神。Van Knippenberg等(2004)<sup>[23]</sup>指出,当任务压力较大或任务失败的惩罚较重时,员工会更专注于工作本身,尽可能寻找解决问题的最优途径;另一方面,当完成任务可获得高额激励时,员工也会摒弃偏见,努力提高团队的作业能力。因此,在高压力和高激励任务中,团队的合作精神更高,理论上将促进文化多样性的产出效应。

表4 合作精神的调节作用

变量	被解释变量:成交周期			
	高压	低压	高激励	低激励
文化多样性	-2.891*** (1.065)	-1.278** (0.530)	-2.058** (0.940)	-1.170*** (0.428)
控制变量	控制	控制	控制	控制
小区/年月固定效应	是	是	是	是
观测值	5335	27086	15290	17344
R <sup>2</sup>	0.336	0.247	0.263	0.204

具体到房产中介业务,“独家委托”是高压力型任务的典型代表。独家委托指卖方将房源独家委托给链家出售,与此同时链家向卖方承诺一个出售期限并交付卖方一笔保证金,若未能在出售期限内卖出住房,则保证金归卖方。这相当于是一份对赌协议,员工为完成这一协议将在交易时面临限时出售的压力。表4的前两列分别为独家委托和非独家委托的交易的回归结果,发现高压力型任务中多样性的产出效应显著高于低压力型任务。此外,经纪人的佣金是房产价值的一定比例,因此高价房源对员工的激励高于低价房源。本文将交易样本中房产总价的均值取整,以此为界区分了高价房源和低价房源。表4后两列结果显示,高激励同样使文化多样性的积极作用更为凸显。上述结果表明,由高压力和高激励带来的合作精神能有效促进团队融合,从而激发文化多样性的产出效应。

### 3. 业绩分配中的归类效应

表6在加入控制变量和双重固定效应的基础上,从方言大区、方言区和方言片三个维度来估计模型(2),发现与买方经纪人讲相同方言的其他经纪人在业绩分配中获得了更多的分配比例,且随着方言相似性程度的提高,同方言系数的大小和显著性水平均随之提高,反映出买方经纪人偏袒同方言经纪人的现象,这意味着以方言为文化标识的同乡团体的归类效应确实存在。

表5 业绩分配中的归类效应

变量	被解释变量:业绩分配比例			
	方言大区	方言区	方言片	内部再分配
相同方言	0.0424 (0.0327)	0.0537* (0.0324)	0.0958** (0.0408)	-0.00407 (0.0248)
控制变量	控制	控制	控制	控制
小区/年月固定效应	是	是	是	是
分工角色固定效应	否	否	否	是
观测值	203112	203112	203112	203112
R <sup>2</sup>	0.052	0.052	0.052	0.667

通过梳理业务流程可以看到,买方经纪人偏袒同方言成员的方式有两种:一是在团队组建时让同乡成员承担团队中分配比例较高的任务,其余分配比例较低的任务由非同乡承担;二是在业绩分配中将自己的部分业绩划拨给同乡成员。前一种情况相当于在买方经纪人分配比例不变的情况下,将业绩在同乡与非同乡之间再分配;而后一种则是在非同乡经纪人比例不变的情况下,在同乡圈层内部再分配。显然前者导致的文化壁垒更强,对文化互补效应的侵蚀程度也更高。为了进一步检验归类效应的产生路径,表6的最后一列在第三列的基础上加入了分工角色的固定效应,仅在同一角色内部,比较与买方经纪人同方言和不同方言的差异。如果归类效应主要由第一类方式产生,则同乡与非同乡经纪人的佣金差别主要体现在不同角色之间,当控制了角色固定效应后,这种差别将被吸收到固定效应中,方言的系数将不再显著;反之,如果归类效应主要由第二类方式产生,则经纪人的佣金差别主要体现在同一角色类型中同方言与非同方言经纪人之间,此时第四列系数将显著为正。表6第四列结果不显著,说明归类效应产生的主要路径是第一条,这意味着团队主导者偏袒同乡的方式,是在自身利益不受损的前提下,将非同乡的利益调配给同乡,由此导致的文化隔阂更为剧烈。

## 五、如何消解文化壁垒

文化差异虽然能在团队中形成多元互补,但也会因归类效应而产生文化壁垒,割裂团队的合作精神,抑制文化多样性的积极作用。本文以团队构成、直属领导和工作氛围为切入点,讨论纠正归类效应困境的现实途径。

### 1. 团队构成

本文将从两个维度讨论团队构成的一致性将如何影响文化多样性的作用。首先,教育是影响

人们认知水平的关键,学历背景的差异将带来认知差异和身份标签差异,导致文化壁垒难以消解。员工信息中包含了其学历水平,包括初中、高中、大学本(专)科、研究生四个级别。据此,本文将样本分为学历一致的团队和学历不一致的团队。表6的前两列对其进行了分样本检验,结果表明,学历一致团队中文化多样性对成交周期的缩短作用大于基准回归,而学历不一致团队的结果则小于基准回归,说明教育差异所带来的认知深度和身份差异将加剧文化壁垒,而学历的一致性则可以帮助消解部分文化壁垒。

其次,性别是职场中另一个重要的身份特征,且对员工的行为与产出均有着极为显著的影响。有研究发现,由于生理和成长环境的差别,不同性别之间的观念和行为逻辑有着系统性的差异(Boksem等,2013<sup>[26]</sup>;Sent和Staveren,2018<sup>[27]</sup>)。具体到房产经纪行业,男女性更是在作业方式和职业成长上分异极大。那么由性别差异带来的合作间隙是否会阻碍文化的融合与互补呢?表4的后两列检验了这一问题,结果显示,性别差异对文化融合有着强烈的阻碍作用,在性别不一致团队中文化多样性完全丧失了对成交周期的作用,而在性别一致团队中,文化多样性的系数则大于基准回归。

表6 团队构成与文化多样性

变量	被解释变量:成交周期			
	学历一致	学历不一致	性别一致	性别不一致
文化多样性	-1.591**(0.707)	-1.319**(0.663)	-1.846**(0.823)	-1.004(0.635)
控制变量	控制	控制	控制	控制
小区/年月固定效应	是	是	是	是
观测值	9500	22757	12861	19248
R <sup>2</sup>	0.339	0.239	0.277	0.261

## 2. 直属领导

直属领导是影响员工工作态度和职业认知的重要因素。链家的基本组织单元是门店,店长对下属经纪人的招聘、职级升降和纠纷处理有着决定性的话语权。此外,链家将一些制度细则的制定权下放到门店,店长对诸如赏罚的力度、合作推广的模式等均有着决定权。链家门店店长对员工的影响不仅体现在制度上,现实中经纪人与店长的关系,更接近职业道路上导师与学生的关系,许多经纪人被店长招募进入房产中介行业,跟随店长转换门店甚至跳槽,在这个过程中店长对经纪人的塑造是深刻且持久的。

从文化多样性的维度,店长与经纪人之间的关系同样遵循文化距离决定关系纽带类型的规律。根据Prendergast和Topel(1996)<sup>[14]</sup>,在同源关系的作用下,领导会偏袒其下属。这种行事风格将映射到下属的职业观念中,并反映到其工作上;反之,当领导与下属的文化距离较远时,领导传递给下属的是不同文化之间的包容和互补带来的团队增益,下属的职业观念将更偏向包容与开放。链家的交易团队以买方经纪人为核心,团队氛围也以其为主导。买方经纪人所在门店的店长对其观念上的引导,是否将体现在其交易中呢?

本文用买方经纪人与店长的方言距离来度量两者之间的文化距离。当两者同属一个方言片时距离最近,同属一个方言区但非同方言片时次之,同方言大区非同方言区时更次,当两者来自不同方言大区时文化距离最远。表7的前四列分别回归了这四类子样本,结果显示,随着文化距离的增加,交易团队中文化多样性的作用逐步递增,从同方言片的不显著且系数为正,到系数转负且初步显著,再到不同方言大区情况下显著减少了2.801天的成交周期,证实了与直属领导的文化距离对员工认知和态度的影响。为进一步论证,本文从店长自身对待文化差异的态度入手,筛选了来自非吴语区的店长。相比本地店长,外来店长作为本地文化的融入者,经历过文化摩擦与文化融合,对待文化差异的包容性更强。表7最后一列在第四列的基础上进一步筛选出店长来自非吴语区的样本,文化多样性的系数进

一步增大,说明领导传递给员工的观念不仅受两者间文化距离的影响,也受领导本身认知类型的影响,两条渠道共同的作用结果将反映在员工的工作中,对降低文化壁垒、激发多元互补有显著作用。

表 7 直属领导与文化多样性

变量名	被解释变量:成交周期				
	同方言片	同方言区	同方言大区	不同方言大区	不同方言大区 + 非吴语
文化多样性	2.031 (1.611)	-1.268 (2.036)	-1.550* (0.888)	-2.801*** (0.768)	-3.024*** (0.815)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制
小区/年月固定效应	是	是	是	是	是
观测值	4177	2255	10753	12100	10998
R <sup>2</sup>	0.343	0.441	0.288	0.320	0.331

### 3. 工作氛围

工作氛围是员工认知形成的另一个重要来源,多元化的工作氛围对消解员工的文化偏见、塑造包容性的认知有直接的作用。就链家经纪人而言,门店是其主要的工作场所,同门店的员工在同一组织框架下协同作业,共同的组织氛围将影响员工对待工作的态度。本文已经发现,门店层面的文化多样性可以促进门店业绩的提升,本文进一步检验门店的多元化工作氛围是否会进一步渗透到员工的具体工作中。

表 8 工作氛围与文化多样性

变量名	被解释变量:成交周期	
	工作氛围低多样性门店	工作氛围高多样性门店
文化多样性	-1.011(0.704)	-1.346*(0.712)
控制变量	控制	控制
小区/年月固定效应	是	是
观测值	16550	15583
R <sup>2</sup>	0.267	0.254

本文计算了门店文化多样性指标的均值,基于此划分出高于均值的高多样性门店和低于均值的低多样性门店,进而分别回归来自不同工作氛围的经纪人所主导的交易。表 8 的结果显示,在不同工作氛围下,团队的文化多样性表现出不同的产出效应。在低多样性门店中,单一的文化属性使员工缺乏对多元化价值的认识,此时文化归类效应占据主导并抑制文化互补效应的积极作用,因此表 8 第一列的结果不显著,意味着团队的文化多样性无法影响成交周期。在高多样性门店中,多元化的氛围赋予了员工更包容与开放的态度,此时文化互补效应占据主导地位,因此表 8 第二列的结果是显著的,表示文化多样性有着明显的产出效应。

## 六、结 论

### 1. 研究结论

随着城镇化和全球化的推进,多元化逐渐成为工作和生活的潮流。文化的多样性可以让团队成员互补短板,从而提高整体的工作能力。但在团队构建过程中,多元文化所需要的磨合成本也往往更高,由文化壁垒带来的合作精神丧失使得许多团队走向低效率。为厘清文化多样性在企业团队中的作用模式,本文以上海链家为研究对象,利用其在实际运行过程中产生的真实数据,对上述命题进行了探索。本文的研究发现,总体上,文化的互补效应占主导地位,表现为团队成员的文化构成越丰富,团队的效率越高;合作精神对此有调节作用,高合作精神能显著增加文化多样性的产出效应;多样化带来的归类效应同样存在,表现为业绩分配中掌握话语权的核心成员将偏袒其同乡;学历一致性和性

别一致性均有助于提高文化多样性发挥其积极作用,是促进互补效应的催化剂;工作氛围和直属领导的文化属性可以帮助消解文化壁垒,当员工所在门店的整体文化多样性较高,领导与员工的文化距离较大时,由其所主导的交易中归类效应将受到抑制,文化多样性可以更有效地发挥作用。

## 2. 理论贡献和实践启示

本文在以下三个方面做出了理论贡献。第一,解决了多样性效应检验中的反向因果问题,增加了因果推断的可信度。既有多多样性文献均是基于对团队长期产出的考察,但高产出必然带来团队成员数量的高增长,进而导致高多样性,因此在长期,成员多样性与产出效率之间存在双向因果问题(徐现祥等,2015)<sup>[3]</sup>。本文首次以单次作业团队为研究对象来检验文化多样性对团队产出的影响,从根本上解决了反向因果的问题。第二,通过同源偏袒行为的检验证明了文化归类效应的存在。理论研究指出,多元化同时存在互补效应和归类效应。但现有多多样性文献均只检验了两者的净效应,并未对两者进行分离检验。本文通过对文化归类效应的直接结果——同源偏袒的检验,证明了归类效应的存在,推进了管理学对多元化复杂作用方式的理解。第三,提出了消解文化壁垒的三条途径。文化壁垒会抑制跨文化交流,导致多元化滑入归类效应的困境,是文化多样性发挥积极作用的重要障碍。然而,既有研究并未就如何降低文化壁垒提出行之有效的方法。本文发现,通过一致性的团队构成、多元化的工作氛围和包容性的领导匹配可以有效降低文化壁垒。该发现意味着互补效应和归类效应的相对大小并非团队的固有属性,而是会随着内部或外部条件的改变而变化,这为多样性文献从理论走向管理实践奠定了基础。

本文的实践启示有以下两点。第一,在基层工作团队中,成员的文化多样性可以有效促进不同文化、观念之间的短板互补,进而提高团队的产出效率。因此,企业应注意提高工作团队的多元化搭配,需要在员工招聘、团队组建、人员调动等环节贯彻这一理念。第二,降低文化壁垒,促进跨文化交流是文化互补效应发挥作用的必要条件。有三条途径可以降低文化壁垒:一是降低团队成员在其他维度的差异,例如保证学历水平、性别的一致性,以帮助降低沟通门槛,打破交流屏障;二是提高公司整体氛围的多元化,培养开放包容的工作理念,这需要在招聘过程中将岗位向不同类别和文化背景的员工开放,在管理实践中鼓励不同观念的发声和交流;三是为工作团队匹配文化背景存在差异的领导,以避免任人唯亲和抱团排外现象的出现。只有在包容和开放的土壤中,文化壁垒才能消解,多元化的互补作用才能得以强化。

## 3. 研究局限与展望

本文存在以下两点局限。第一,本文虽然通过同源偏袒行为证明了文化归类效应的存在,但并未将归类效应和互补效应进行剥离,分别估计两者对团队效率的影响。如果能做到这一点,则可以更精确地捕捉影响两种效应的因素,进而对降低归类效应、促进文化互补提出更多维度的建议。后续研究可以利用组织架构、管理条例等的外生冲击,或者统计指标的创新,来对两者进行分离识别。第二,本文利用单次作业团队为观察对象,规避了团队效率和文化多样性之间的双向因果问题,但同时导致无法观察文化多样性在团队中的长期效果。从长期来看,文化壁垒存在一定的变化趋势。如果壁垒逐渐消解,则互补效应将被放大,团队效率得以提升;如果壁垒逐渐加厚,则抱团排外靡然成风,团队因内耗而效率损失。后续研究可以通过对成员稳定的团队进行长期观察,来捕捉多元化的长期效应以及影响其发展趋势的外因。

## 参考文献

[1] Huntington, S. P. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* [M]. Simon and Schuster, 1996.

[2] Page, S. E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies* [M]. Princeton University Press, 2008.

- [3] 徐现祥, 刘毓芸, 肖泽凯. 方言与经济增长[J]. 北京: 经济学报, 2015, (2): 1 - 32.
- [4] 刘毓芸, 徐现祥, 肖泽凯. 劳动力跨方言流动的倒 U 型模式[J]. 北京: 经济研究, 2015, (10): 134 - 146, 162.
- [5] Qian, H. Diversity Versus Tolerance: The Social Drivers of Innovation and Entrepreneurship in US Cities[J]. *Urban Studies*, 2013, 50, (13): 2718 - 2735.
- [6] Alesina, A., J. Harnoss, and H. Rapoport. Birthplace Diversity and Economic Prosperity[J]. *Journal of Economic Growth*, 2016, 21, (2): 101 - 138.
- [7] 刘刚, 王泽宇. 创业团队文化多样性与互联网创业融资——基于产品众筹数据的实证分析[J]. 北京: 财贸经济, 2016, (6): 113 - 128.
- [8] 潘越, 肖金利, 戴亦一. 文化多样性与企业创新: 基于方言视角的研究[J]. 北京: 金融研究, 2017, (10): 146 - 161.
- [9] 李光勤, 曹建华, 邵帅. 语言多样性与中国对外开放的地区差异[J]. 北京: 世界经济, 2017, (3): 144 - 168.
- [10] 丁从明, 吉振霖, 雷雨, 梁甄桥. 方言多样性与市场一体化: 基于城市圈的视角[J]. 北京: 经济研究, 2018, (11): 148 - 164.
- [11] Steffens, P., S. Terjesen, and P. Davidsson. Birds of a Feather Get Lost Together: New Venture Team Composition and Performance[J]. *Small Business Economics*, 2012, 39, (3): 727 - 743.
- [12] Kahane, L., N. Longley, and R. Simmons. The Effects of Coworker Heterogeneity on Firm-Level Output: Assessing the Impacts of Cultural and Language Diversity in the National Hockey League[J]. *Review of Economics and Statistics*, 2013, 95, (1): 302 - 314.
- [13] Tajfel, H. Social Psychology of Intergroup Relations[J]. *Annual Review of Psychology*, 1982, 33, (1): 1 - 39.
- [14] Prendergast, C., and R. Topel. Favoritism in Organizations[J]. *Journal of Political Economy*, 1996, 104, (5): 958 - 978.
- [15] Simons, T., L. Pelled, and K. Smith. Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams[J]. *Academy of Management Journal*, 1999, 42, (6): 662 - 673.
- [16] Jehn, K. A., G. Northcraft, and M. Neale. Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, (4): 741 - 763.
- [17] Kearney, E., D. Gebert, and S. Voelpel. When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52, (3): 581 - 598.
- [18] Guiso, L., P. Sapienza, and L. Zingales. Does Culture Affect Economic Outcomes[J]. *Journal of Economic Perspectives*, 2006, 20, (2): 23 - 48.
- [19] 费孝通. 乡土中国[M]. 上海: 三联书店, 1985.
- [20] Gneezy, U., A. Leibbrandt, and J. List. Ode to the Sea: Workplace Organizations and Norms of Cooperation[J]. *The Economic Journal*, 2016, 126, (9): 1856 - 1883.
- [21] Eugster, B., and R. Parchet. Culture and Taxes[J]. *Journal of Political Economy*, 2019, 127, (1): 296 - 337.
- [22] Alesina, A., and E. La Ferrara. Who trusts others[J]. *Journal of Public Economics*, 2002, 85, (2): 207 - 234.
- [23] Van Knippenberg, D., De Dreu, K. Carsten, et al. Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, (6): 1008 - 1022.
- [24] Hodler, R., and P. Raschky. Regional Favoritism[J]. *Quarterly Journal of Economics*, 2014, 129, (2): 995 - 1033.
- [25] 李书娟, 徐现祥. 身份认同与经济增长[J]. 北京: 经济学(季刊), 2016, (3): 941 - 962.
- [26] Boksem, M., P. Mehta, B. Van den Bergh, et al. Testosterone Inhibits Trust but Promotes Reciprocity[J]. *Psychological Science*, 2013, 24, (11): 2306 - 2314.
- [27] Sent, E., and I. Staveren. A Feminist Review of Behavioral Economic Research on Gender Differences[J]. *Feminist Economics*, 2018, 25, (2): 1 - 35.
- [28] Nikolova, H., and C. Lambertson. Men and the Middle: Gender Differences in Dyadic Compromise Effects[J]. *The Journal of Consumer Research*, 2016, 43, (3): 355 - 371.
- [29] 毛江华, 张光磊, 章发旺. 伦理型领导与道德污名工作对下属道德情绪和亲社会行为的交互影响[J]. 天津: 南开管理评论, 2020, (3): 132 - 140.
- [30] 张兰霞, 张靓婷, 朱坦. 领导—员工认知风格匹配对员工创造力与创新绩效的影响[J]. 天津: 南开管理评论, 2019, (2): 165 - 175.
- [31] Moon, K. How does a Diversity Climate Shape the Relationship Between Demographic Diversity and Organizational Social Capital in the U. S. Federal Government[J]. *Public Management Review*, 2018, 20, (8): 1246 - 1264.
- [32] 马占杰. 多元化氛围对知识型员工创新行为影响的跨层次研究[J]. 新乡: 管理学报, 2020, (4): 72 - 81.
- [33] Fu, Y., W. Qian, and B. Yeung. Speculative Investors and Transactions Tax: Evidence from the Housing Market[J]. *Management Science*, 2016, 62, (11): 3254 - 3270.

# Cultural Diversity, Cooperation Spirit and Team Efficiency

ZHANG Hang

(School of Public Economics and Administration of Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai, 200433, China)

**Abstract:** With the advancement of urbanization and globalization, diversification has gradually become a major trend in work and life. Cultural diversity will encourage team members to complement each other's shortcomings, thereby improving the overall work ability, but it will also bring higher grinding costs and lead to the loss of the spirit of cooperation. In order to clarify the impact of cultural diversity on team productivity, this paper uses real micro-data generated in the real estate agency industry to conduct research. The results show that the cultural diversity of the business team significantly shortens the time of a single transaction and improves the output efficiency of the team, which means that the diversity of sources of employees enables enterprises to obtain higher returns with the same cost input. This paper conducts a robustness test from the perspectives of product market heat and factor market competition to ensure that there is no reverse causality in the estimation. In addition, it is the cultural diversity of employees, not the diversity of origin, that contributes to team effectiveness. The spirit of cooperation has a moderating effect on the above effects. In a business with high pressure or high incentives, the spirit of cooperation among employees will be stimulated, which will enhance the output effect of cultural diversity.

At the same time, cultural barriers brought about by cultural differences will also fragment the integrity of the team. Through the study of the performance distribution process, this paper finds that there is a phenomenon of favoritism among employees linked by dialect, which proves the existence of cultural barriers. Further, this paper studies how to effectively resolve cultural barriers. We found that education consistency and gender consistency both help improve the output effect of cultural diversity, and are catalysts for promoting complementary effects; work atmosphere and the cultural attributes of direct leaders also help to eliminate cultural barriers. When the cultural diversity is high and the cultural distance between leaders and employees is large, the categorization effect in the transactions dominated by them will be suppressed, and cultural diversity can play a more effective role.

Compared with the existing literature, the above findings have the following three marginal contributions. First, we use a single business team to solve the insurmountable reverse causality problem in the existing literature, and realize a credible causal inference between cultural diversity and team efficiency. Second, the phenomenon of homology favoritism confirms the existence of cultural categorization, which provides empirical evidence for the hypothesis that the complementary effect and the categorization effect coexist in the diversity theory. Third, this paper proposes methods to reduce the classification effect from the two dimensions of the team's internal composition and external environment, which provides an effective way for improving the positive effect of cultural diversity.

The practical implications of this paper are as follows. First, in the grass-roots work team, the cultural diversity of members can effectively promote the short board complementation between different cultures, thereby improving the output efficiency of the team. Therefore, enterprises should pay attention to improving the diversity of work teams, and need to implement this concept in employee recruitment, team formation, and personnel transfer. Second, reducing cultural barriers and promoting cross-cultural communication are necessary conditions for the cultural complementarity. There are three ways to lower cultural barriers. One is to reduce the differences of team members in other dimensions, such as ensuring the consistency of education level and gender, to help lower the communication threshold and break the communication barrier. The second is to improve the diversity of the company's overall atmosphere and cultivate an open and inclusive work philosophy. The third is to match leaders with different cultural backgrounds for the work team to avoid cronyism and xenophobia. This paper uses the real operation data of enterprises to analyze the output effect of cultural diversity, proves the existence of its negative effect and discusses how to eliminate it, which provides effective theoretical support for corporate management practices under the trend of globalization, and provides empirical evidence to understand the multiple effects of cultural diversity.

**Key Words:** cultural diversity; cooperation; dialect; team efficiency

**JEL Classification:** M12, G30, Z1

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2022.03.007

(责任编辑:刘建丽)