

文化多样性会影响跨国企业的经营绩效吗？*

——基于动态能力理论的视角

熊名宁¹ 汪涛^{1,2}



(1. 武汉大学经济与管理学院,湖北 武汉 430072;

2. 武汉大学组织营销研究中心,湖北 武汉 430072)

内容提要:近年来,中国跨国企业加快了国际化步伐,海外子公司遍布全球各地。跨国企业内部子公司网络呈现出文化多样性特征,其如何影响跨国企业绩效引发了企业界和学界的众多关注。本研究从动态能力理论视角出发,基于中国上市跨国企业2002—2016年海外直接投资数据,对文化多样性与跨国企业经营绩效的关系进行了检验。结果表明:(1)文化多样性会通过动态能力机制提升跨国企业经营绩效,使得二者之间呈现正相关关系;(2)进一步审查这种机制产生的边界条件发现,跨国企业的海外印记越深,文化多样性与跨国企业经营绩效之间的正相关关系越强;跨国企业的组织冗余越丰富,文化多样性与跨国企业经营绩效之间的正相关关系越强;跨国企业的股权集中度越高,文化多样性与跨国企业经营绩效之间的正相关关系越弱;换言之,“感知”“抓取”“转变”动态能力的构建过程,使得文化多样性会对跨国企业经营绩效产生异质性影响。这为中国跨国企业的海外市场扩张提供了有益的实践借鉴,也丰富了文化多样性这一领域的研究成果。

关键词:跨国企业 文化多样性 动态能力 经营绩效

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)06—0061—18

一、引言

跨国企业的本质是在多个国家开展市场经营活动(Wiersema和Bowen,2011)^[1]。其海外子公司暴露在不同国家文化背景下,使得跨国经营面临文化多样性的挑战。以中国为例,截至2018年,对外投资存量达19800亿美元,超过27000家国内投资者在全球188个国家(地区)设立了43000家对外直接投资企业^①。改革开放以来,中国企业加快了国际化进程,其海外子公司遍布全球各地(杨嬛和张学良,2016)^[2],这些国家制度多样、文化各异。东道国文化差异越大,往往意味着跨国企业子公司之间,以及母公司与子公司之间的文化差异越大,这毫无疑问会对其管理实践和企业绩效产生影响(Palich和Gomez-Mejia,1999)^[3]。

尽管大量跨文化研究表明文化对于跨国企业的商业实践具有重要影响,但就文化多样性与跨国企业经营绩效二者关系的探讨,仍存在两个方面的不足:首先,在企业全球化管理问题的相关文献中,关于文化多样性构念的讨论较少(Vachani,1991)^[4]。管理学和经济学学者关于文化多样性

收稿日期:2019-11-22

* 基金项目:国家自然科学基金重点项目“全球化和网络化环境下的中国企业品牌国际化营销战略研究”(71532011)。

作者简介:熊名宁,男,博士研究生,研究方向为国际营销战略,电子邮箱:xmn198902@163.com;汪涛,男,教授,博士生导师,研究方向为营销战略管理,电子邮箱:wangtao@whu.edu.cn。通讯作者:汪涛。

①数据来源:中华人民共和国商务部《2018年度中国对外直接投资统计公报》。

的研究大多聚焦于单一国家内部(Ottaviano 和 Peri,2006)^[5],探讨其在年龄、性别、民族、种族、语言上的多样性。较少关注跨国企业由于跨国经营而产生的文化多样性问题。其次,极少有研究进行实证检验并深入揭示文化多样性与跨国企业经营绩效之间的关系(Jackson 和 Deeg,2019)^[6]。仅有 Gómez-Mejia 和 Palich(1997)^[7]进行了初步的讨论,认为文化多样性会阻碍跨国企业的协同生产、创新、组织转移和市场响应,从而提出二者之间存在负向相关关系的假设,但其数据结果均不显著,该假设没有得到支持。本研究则认为文化多样性蕴含多种文化背景下的特定资源,跨国企业可以将其加工整理形成新的能力(即动态能力),从而创建竞争优势,提升经营绩效。

跨国企业暴露在多国文化情境下是不可忽略的事实(Palich 和 Gomez-Mejia,1999)^[3]。忽视跨国企业在全球商业组合中的文化多样性,可能会损失多国市场经营所带来的经济利益。如何应对文化多样性带来的挑战,已成为跨国企业难以回避的现实问题。国际商务学者也已经逐步认识到文化多样性的重要性以及该领域理论研究的缺失。因而厘清文化多样性与跨国企业绩效二者的关系,既是对现实管理问题的解读,也是对文化多样性理论研究的深化。

因此,为了弥补现有研究的不足,本研究将基于动态能力理论视角,检验文化多样性与跨国企业经营绩效之间可能的正相关关系,并揭示跨国企业从文化多样性中获得收益的机制和过程(Lundan 和 Li,2018)^[8]。具体而言,本文探讨了文化多样性对跨国企业绩效产生积极影响的动态能力机制,并通过探讨海外印记、企业组织冗余和股权集中度对二者关系的调节作用,揭示了跨国企业基于文化多样性所获取的资源,在“感知”“抓取”“转变”等动态能力(江积海,2012)^[9]构建上的差异,从而刻画了这种理论机制的作用方式。

二、理论基础与研究假设

1. 文化多样性与动态能力理论

跨国企业从其本质而言是在多国开展经营活动,暴露在多样性的文化、制度安排中。从而,其战略的一个核心问题就是如何在多国情境下,更好地经营并提升其企业绩效。对于两个拥有相同数量东道国的跨国企业而言,其文化多样性水平可能完全不同。因为东道国之间的文化制度环境可能相似,也可能差异很大。跨国企业的跨边界活动,使得其面临动态变化的国家环境。在独特的东道国文化环境下,跨国企业与异质性的利益相关者打交道,使得其具备了多样性的文化知识,从而可以获得更多套利的机会,形成应对文化环境变化的动态能力(Lundan 和 Li,2018)^[8]。因而,从动态能力理论视角解读跨国企业的国际化经营更为契合。然而,学者们直到最近几年,才开始关注动态能力在国际商务领域的运用,并呼吁要填补跨国企业在竞争优势理论构建中研究的不足(Teece,2014)^[10]。

Teece(2012)^[11]定义动态能力是企业重构内外部资源的高阶能力。动态能力的目标就是解释企业如何在动态变化的环境下,创造和维持竞争优势(Teece,2007)^[12]。在跨国企业情境中,国际化是一个演化的过程,包含组织学习和知识积累活动。当跨国企业扩张到不同的国家时,其需要持续地参与搜寻、试错和创造新的路径去解决问题。而为了在全球情境下实现和维持竞争优势,跨国企业需要对嵌入在不同国家文化下的资源组合进行持续更新和再配置,以适应动态的国际外部环境(Teece,2014)^[10]。而多样性的文化环境成为了跨国企业独特性知识和能力的核心来源,能为其创造竞争优势(Hutzschenreuter 和 Matt,2017)^[13],并有可能导致更高的绩效(Zollo 和 Winter,2002)^[14]。与此同时,动态能力可以建立新的资源或者提供新的解决问题的方案,这使得在国际市场竞争环境中率先发起变革的企业获得竞争优势(Teece,2014)^[10]。

然而,并不是所有的跨国企业都能通过文化多样性实现收益超过成本。文化多样性并不会自动导致动态能力的形成,如果跨国企业没有付出足够的努力去吸收、同化以及从不同文化制度环境经验中进行反思(Zollo 和 Winter,2002)^[14]。动态能力可以分解为三类:感知(sensing)所面临的机

会和威胁的能力,抓取(seizing)或者中和机会与威胁的能力,转变(transforming)企业资源的能力。这些能力成为了文化多样性影响跨国企业绩效异质性的来源(Lundan和Li,2018)^[8]。

2. 文化多样性与跨国企业绩效

文化多样性表明了跨国企业暴露在不同国家文化环境中的程度。前人研究认为文化多样性存在一些负面的影响,使得跨国企业面临潜在的威胁(Palich和Gomez-Mejia,1999)^[3]。例如,不同文化群体的误解,狭隘的民族主义(Glick等,1993)^[15]。关于跨国企业文化多样性的前人研究,隐含交易成本理论视角,考虑的是文化多样性导致的成本和风险,认为文化多样性会增加外来者劣势,使得经营成本超过国际化带来的收益,从而对跨国企业绩效产生负面影响。

然而,也有学者推测文化多样性可能存在潜在的积极作用(Stahl和Tung,2014)^[16],跨国企业在不同的文化环境中经营,需要做出认知努力去学习和发现文化多样性隐含的潜在收益,理解战略与绩效的关系(Lundan和Li,2018)^[8]。跨国企业通过国际市场经营所产生的经验学习,能够增强企业的知识基础。文化距离也可以产生潜在的收益,多样性的价值观更有可能带给组织净的价值增值机会(Stahl等,2016)^[17]。跨国企业跨越不同国家开展经营活动,伴随着异质性的文化制度与动态环境。这种环境的动态性不仅仅是来自于与技术变革、消费者需求或者竞争活动相关的产业动态性(Teece,2007)^[12],同样也来自于国际化扩张导致的文化环境动态性(Jackson和Deeg,2008)^[18]。由于不同的东道国市场存在不同的制度设定与要求,且跨国企业面临外来者和新进入者双重劣势(刘追等,2018)^[19],其必须开发生态能力,调整其运营以适应多国经营的需求。

总体而言,Teece(2014)^[10]认为跨国企业的能力部分来源于其所经营和竞争的多样性环境。多样性的文化环境为跨国企业提供了异质性的资源来源,而为了应对对多国经营的需要,跨国企业需要整合、重构这些资源,从而在动态环境中创造和维持竞争优势(Teece,2007)^[12]。文化多样性给企业的资源基础带来创新性变化(Teece,2014)^[10],促使跨国企业形成动态能力,做出实效性的、市场导向的决策,并系统性地解决问题,从而提升企业绩效。

具体而言,文化多样性有助于跨国企业感知、抓取和转变等动态能力的形成。首先,文化多样性会促使跨国企业感知能力的形成。跨国企业文化多样性越大,暴露在不同文化市场的程度越高。这会增加跨国企业对不同国家当地文化、信仰、习俗的感知,帮助其识别不同文化情境下所蕴含的商业机会,应对文化冲突的威胁,为海外市场定制吻合其特定文化的个性化产品(Hutzschenreuter和Voll,2008)^[20]。一些文献则表明文化多样性可以为组织、个人和团体提供有意义的机会(Stahl和Tung,2014)^[16],从而有助于企业感知动态能力的形成(Lundan和Li,2018)^[8]。其次,文化多样性有助于跨国企业抓取动态能力的形成。跨国企业暴露在不同的文化刺激物之下,为其提供了多样化的知识和更宽广的学习机会,从而快速响应所面临的市场机会和威胁。学者也认为文化多样性可以提高决策制定效率,增加企业创新性(Palich和Gomez-Mejia,1999)^[3],从而有助于抓取文化多样性环境中独特的技术和商业实践(Jackson和Deeg,2008)^[18]。最后,文化多样性有利于跨国企业转变动态能力的形成。文化多样性使得跨国企业可以从不同文化和制度起源的国家中获取有价值的知识,并利用不同国家所产生的比较优势,将其价值链的不同部分战略性地放置在不同的位置,从而将资源转变为套利的机会(Jackson和Deeg,2008)^[18]。综上所述,文化多样性可以培育跨国企业感知、抓取、转变等动态能力的形成:感知国际市场不同文化情境下的机会和威胁;抓取多样性文化环境的商业经验,形成可替代性的解决方案,增强对不同文化制度环境的响应;转变资源基础,产生新的产品思维和商业模式;进而提高其企业绩效。因此,本文提出如下假设:

H₁:文化多样性会提升跨国企业经营绩效。

3. 动态能力构建差异的调节作用

文化多样性为跨国企业提供了构建动态能力所需的资源。然而,并非所有的跨国企业都能通

过文化多样性提升能力。跨国企业在感知(机会与威胁)、抓取(快速响应)和转变(阶段性转变企业有形和无形资源,进行创造性重组)动态能力的形成与塑造过程中存在差异(Lundan和Li,2018)^[8]。这会导致跨国企业对文化多样性所蕴含资源的利用程度有所不同,从而会调节文化多样性与跨国企业经营绩效二者的关系。由于动态能力的构建是一个抽象的过程,需要提取一些具象的企业指标以表征具体能力的形成,从而检验文化多样性产生的动态能力机制。

(1)感知动态能力——海外印记的调节作用。文化多样性使得跨国企业可以接触到不同文化情境的商业技术、实践、规范和行为,识别多样化知识基础之间的联系,从而更有可能建立一种广阔的心智与更高的感知能力(Jackson和Deeg,2008)^[18]。然而,一方面,感知动态能力的核心目标,就是评价、重组跨文化情境中资源和能力的价值,识别未来竞争优势的来源;另一方面,感知的主导逻辑就是理解企业特有优势起源,例如市场能力(Banalieva和Dhanaraj,2013)^[21]。因此,形成感知动态能力,需要跨国企业拥有足够多的海外市场,进行长期的实践与校准。跨国企业才能有机会感知国际市场机会和威胁。而跨国企业的海外印记(foreign footprint),反映了其海外市场业务的分布情况,以及对海外市场的依赖性(Carpenter和Fredrickson,2001)^[22]。海外印记体现了跨国企业海外市场资源的分布,是其感知能力形成差异的最直接体现。

跨国企业海外印记程度越深,其海外市场的份额越高。不同跨国企业海外市场的介入程度差异,使得其对不同文化背景下,商业实践的理解有所不同,从而影响其通过文化多样性识别和评估国际市场的机会和威胁。跨国企业的海外印记越深,其越有可能在文化多样性环境下形成感知动态能力。具体而言:首先,跨国企业的海外印记越深,越需要与海外市场互动,以获取海外市场中新产品开发所需的文化知识和技能(Tan和Sousa,2015)^[23]。这使得跨国企业在文化多样性环境下,对于其中所蕴含的知识更为敏感,从而识别国际市场机会(Chandra等,2009)^[24]。其次,企业的海外市场程度越高,越会增加关于东道国文化制度情境的理解:了解当地商业规则,获取当地利益相关者资源、能力以及商业网络的信息,使得跨国企业更能识别不同文化情境所蕴含的文化知识。最后,由于跨国企业更多地依赖海外市场,其内部管理者可能会分配更多注意力在海外市场的经营(Hendriks等,2018)^[25]。管理者将花费更多的时间和认知努力:为海外市场制定战略;讨论海外管理团队;开展海外的实地参观活动;与海外利益相关者(例如供应商、买方、工会)、政府部门、竞争者进行互动。这会刺激跨国企业更有效地执行海外项目,并深入感知当地的文化知识。从而帮助跨国企业克服海外市场壁垒,接触不同文化情境下的商业实践,增进与不同消费者的沟通,识别不同文化背景下的消费者需求,进而帮助跨国企业实现产品差异化并创造竞争优势。

综上所述,文化多样性体现了跨国企业内部子公司全球网络分布的文化异质性特征。而海外印记则有助于在这种异质性的文化网络中,识别不同文化背景中独特的商业机会,理解嵌入在特有文化背景下的顾客需求,开发与东道国文化相吻合的商业产品和模式,强化企业对资源的重组和配置,进而更好挖掘文化多样性所带来的资源优势。因此,本文提出如下假设:

H₂:海外印记会强化文化多样性与跨国企业经营绩效的正向关系。

(2)抓取动态能力——组织冗余的调节作用。文化多样性有助于跨国企业快速响应国际市场,抓取机会。抓取(seizing)旨在通过有效投资,处理感知的机会和威胁,使得企业能够创造和利用竞争优势。一方面,抓取能力的核心目标,就是通过建立一种全球联系,形成有效率的组织结构,并实现资源和能力的重组;另一方面,文化多样性构成了跨国企业与世界联系的文化样本库,随着在不同国家文化中经营经验的增加,跨国企业更有可能发展调适性的组织过程,增强对新的机会的响应。因此,形成抓取动态能力,需要跨国企业投入大量的组织资源。且阶段性的组织调适,要求企业配备必要的浮动资源。而组织冗余(organizational slack)是组织超过其维持产出所需最小程度的浮动资源(Nohria和Gulati,1996)^[26]。例如企业留存的现金资源,无需做出改变即可以直接用来

再分配,用以开展组织各项活动。组织冗余代表了跨国企业在文化多样性情境下运营过程中可利用资源的程度。学者们则表明组织冗余是影响跨国企业国际化与绩效关系的首要情境变量(Lin等,2011)^[27],因此,组织冗余直接关系跨国企业抓取能力的形成。

跨国企业组织冗余资源不同,其吸收与整合通过文化多样性所获取资源的能力也会不同。组织冗余越丰富,跨国企业抓取文化多样性所蕴含机会的能力越强。具体而言:首先,可利用的冗余代表了企业作为战略选择所保留的资源,使得跨国企业可以尝试整合通过文化多样性所获取的资源,实现能力重组(Anderson等,2018)^[28]。其次,组织冗余为跨国企业提供了实质或者潜在的资源,用以处理威胁和探索机会,从而能够让跨国企业吸收国际化风险与冲击,忍受更大的不确定性(Nachum和Song,2011)^[29]。这使得跨国企业可以在文化多样性环境下,尝试对特定的资源或者能力开展战略性投资,探索嵌入在不同文化下的商业实践,从而抓取可能的机会。再次,组织冗余有助于企业的研发、学习和创新氛围的形成。促使管理者产生积极的探索行为、追求新的项目、实验新的战略和实现内部的革新。这会促使跨国企业加强对文化多样性资源的识别和利用,通过内部投资开发企业新的技能,形成新的能力(Nachum和Song,2011)^[29]。最后,组织冗余为跨国企业提供了战略柔性。较多可利用的冗余表明企业有更大能力满足企业间接的资源需求。充足的资源提供了企业适应国际化环境的柔性,缓解国际化环境的冲击或者不可控的外部因素。战略柔性使得跨国企业能够更新和提高对文化多样性资源的组合与吸收,更有能力抓住市场中新的想法。因此,组织冗余水平越高,跨国企业越有可能吸收与整合文化多样性所蕴含的独特资源,发现和抓住文化多样性所隐含的收益,利用其资源组合创造竞争优势。因此,本文提出如下假设:

H₃:组织冗余会强化文化多样性与跨国企业经营绩效的正向关系。

(3)转变动态能力——股权集中度的调节作用。文化多样性有助于跨国企业整合子公司全球资源,将其转变为自身特有的能力。转变(transforming)是指在企业日常经营中,通过重构核心和互补性资源与能力实现内部的变化(Teece,2007)^[12]。一方面,跨国企业转变的核心目标在于确保感知的企业特有优势,确实通过抓取环节实现能力提升;另一方面,转变被定义为持续地更新和聚合资源与能力(Teece,2007)^[12]。转变,需要对资源进行治理,整合和协同不同类型文化知识。虽然,母公司的战略目标会影响子公司的经营、决策制定以及全球生产网络中的战略定位。但是,跨国企业建立子公司有着不同的战略使命。且母公司利益相关者、利益团体和管理者风险偏好不同,可能导致不同的战略目标。母公司的股权集中方式决定了统一战略使命的执行速度和程度,影响资源转化为动态能力的实效性与可能性。而股权集中程度使得利益分配发生改变,从而影响跨国企业转变能力的战略意愿。再一方面,跨国企业转变的主导逻辑是基于防御机制,确保企业内外部活动实现了有目的的资源和能力重构。而股权集中程度则是实现资源治理的重要手段。因此,虽然文化多样性使得跨国企业可以结合分散的资源,在不同文化系统中实现套利的机会(Jackson和Deeg,2008)^[18]。但是,母公司股权的集中程度,会对跨国企业全球战略和运营的目标产生影响,会使得企业重组文化多样性资源时产生差异,影响其动态能力的转变。

首先,跨国企业股权集中度越高,会产生“私人利益控制”的代理问题。大股东为了避免控制权的竞争和维护个人利益,会放弃一些价值增值的机会。文化多样性提供了能力重构的机会,同时也需要投入大量的资源去实现能力的塑造,且能力的重构具有动荡性和不确定性。然而,大股东由于投资的单一化(集中于本企业),其决策主要在于维持其稳定的利润和企业的权力控制,其行为决策倾向于风险回避,且倾向于迫使高管不参与创新和创业活动(Liu等,2011)^[30]。此时,高管会面临更大的压力,从而回避高风险决策(Ilhan-Nas等,2018)^[31],减少在国际化中的创新性活动。这就使得跨国企业缺乏通过文化多样性实现能力重组的意愿,且较少利用不同文化所隐含的套利机会。其次,与国内市场相比,由于海外经营治理的困难和信息的复杂性,国际市场风险更大,更具

有挑战性。一方面,跨国企业往往面临内部和外部更大的利益冲突(Tsao 和 Chen,2010)^[32],大股东需要投入大量的精力处理企业内部的权力矛盾;另一方面,过于集中的股权,使得大股东对海外市场的敏感性降低以及国际化经验减少(Liu 等,2011^[30];Ilhan-Nas 等,2018^[31]),难以获取与国际化过程相关的资源和能力。这使得跨国企业缺乏足够的经验处理文化多样性所带来的资源,以及缺乏将这种资源转化为能力的的能力。因此,本文提出如下假设:

H₄:股权集中度会弱化文化多样性与跨国企业经营绩效的正向关系。

综上所述,跨国企业自身的特征指标(海外印记、组织冗余、股权集中度)可以影响跨国企业基于文化多样性所获取的资源而构建动态能力(感知能力、抓取能力、转变能力),因而调节文化多样性与经营绩效二者的关系,进而表明文化多样性可以通过塑造跨国企业的动态能力提升其经营绩效。其逻辑示意如图 1 所示:

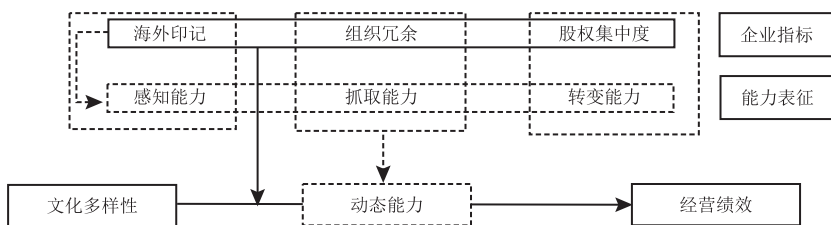


图 1 逻辑示意图

注:图中的实线框表示具体的变量指标,实线箭头表示变量关系,长方形虚线框表示表征的变量,虚线箭头表示变量表征,正方形虚线框表示分组(例如海外印记与感知能力分为一组)

资料来源:本文绘制

三、研究设计

1. 数据来源

自 2000 年以来,中国企业,尤其是民营企业,逐渐实施走出去战略(Buckley 等,2007)^[33],在世界范围内开展国际化扩张活动。一方面,近年来,很多中国企业逐渐通过外向直接投资参与到全球竞争;另一方面,这些企业也成为了全球竞争的重要组成部分。中国跨国企业的国际化实践活动,为本文检验研究假设提供了很好的实证样本,其全球扩张使得子公司分布更为多元化,这为跨国企业文化多样性研究提供了可能性。再者,中国跨国企业的海外印记,组织冗余以及股权集中程度都不尽相同,这也为假设的验证提供了可能性。

首先,本文从中国商务部网站,获取了中国企业 1983—2016 年的对外投资记录。其披露了对外投资企业名称、海外子公司设立年份、投资东道国、投资行业等信息。考虑到数据的真实与可得性,本文只收集了上市企业的海外投资行为,一共获得 3358 条记录。在此基础上,本文结合企业的名称,核对了上市企业母公司名称以及股票代码。接着,依据股票代码,本文从中国股票市场与会计研究数据库(CSMAR)获取关于跨国企业的基本信息。CSMAR 目前是最为官方、可信度较高的企业层面数据,已经被运用于很多研究(Wang 等,2016)^[34]。CSMAR 数据库可以找到企业名称、位置、行业分类、所有权、员工数量、总销售额、年度利润、出口销售额、研发投资、设立年份以及其他重要指标。然后,为了进一步获取这些上市企业的海外投资行为,本文从巨潮资讯网站获取了上市企业的年报信息,从年报中手工提取并匹配海外投资数据,并根据上市企业的名称,人工搜集了海外子公司的相关信息。而企业所有权和财务数据获取自 WIND 数据库(Xia 等,2014)^[35],其类似于 Compustat 的财务数据库。最后,本文比对了国泰安数据库子库——中国企业海外投资数据库数据,通过校验,形成了 8831 条原始数据。结合上市企业披露的年报信息,经过三个月时间的信息核

对,最终获得 1354 家上市企业 6926 条真实有效的对外投资基础数据。

2. 样本选择

由于上市企业必须披露准确的财务信息,在年报中对国际化行为进行说明,且考虑到财务信息的可得性,本文选择上市制造企业作为研究对象。服务企业被剔除掉,是因为服务企业的国际化扩张与制造企业截然不同(Contractor 等,2003)^[36]。本文设定的样本时间窗口为 2002—2016 年。其主要有两个理由:首先,中国 2001 年加入世界贸易组织。其次,2002 年之前的年报信息,存在较多的缺失;而由于需要将因变量滞后一期,以避免潜在的内生性问题,因而选择 2016 年作为截止时间。考虑到缺失数据和报告的错误。本文剔除了“避税天堂”的海外子公司投资,也剔除了“ST”标识的上市企业。最终样本包括 796 家上市企业,3588 条海外子公司投资记录,遍及全球 101 个国家和地区,形成一个企业一年份的纵向数据。

3. 模型与变量说明

本文的检验模型设定如下:

$$ROA(ROE) = \beta_0 + \beta_1 culture_d + \sum_{a=1}^i \beta_a (culture_d * M_i) + \sum_{b=1}^i \beta_b M_i + \sum \beta_c controls + \sum \beta_y Year + \varepsilon$$

其中,culture_d 为文化多样性,M 为调节变量,controls 为企业规模等控制变量,Year 为年份控制。

自变量文化多样性的研究相对较少,而以往大多数研究将文化距离作为文化多样性的代理指标。文化距离只体现了跨国企业母国与东道国之间单一的点对点关系,而跨国企业往往会在多个东道国设立海外子公司,使得其子公司所构成的全球网络发生质的变化。多样性远远不只是一个多国呈现的构念。然而,大多数研究主要是以海外销售额占比总销售额的方式考虑多样性,其主要的原因为在于其数据可得。Gómez-Mejia 和 Palich(1997)^[7]提供了一些计算的方法,但其都没有完全体现文化多样性的本质内涵。de Jong 和 van Houten(2014)^[37]对此进行了改进,在文化距离指标的基础上,增加了区域子公司数量占比的权重。这种计算方法更接近地理多样性,可能无法很好地体现文化多样性。为此,文化多样性采用经济学关于文化分解(Alesina 和 Ferrara,2005^[38];Desmet 等,2017^[39])的做法:

$$文化多样性 = 1 - \sum_{i=1}^n S_i^2, s_i = \frac{单一国家的文化距离}{n(当年总的文化距离)} * 100\%$$

其中,跨国企业与一个子公司之间的文化距离,借助 Kogut 和 Singh(1988)^[40]的方法计算。

因变量跨国企业经营绩效,与大多数文献保持一致,本文使用会计为基础的测量(Delios 和 Beamish,1999)^[41],使用资产回报率(ROA)作为经营绩效的测量。本文选择 ROA,因为该测量被管理研究所广泛接受和运用(Hutzschenreuter 和 Voll,2007)^[42],不被融资决策所影响(Gómez-Mejia 和 Palich,1997)^[7]。ROA 表示了企业产出的效率,因此非常吻合商业经营的实际绩效,本文考虑的也是商业经营的实际绩效。其他绩效测量,例如以市场为基础的测量,可能包含股东的感知和判断,不是本文假设所关注的。为了验证结果的稳健性,本研究也考虑了文化多样性对净资产收益率(ROE)的影响。

而关于调节变量,首先,海外印记反映了跨国企业的海外市场活动,对比参照 Hendriks 等(2018)^[27]母国印记的测量方法,使用海外收入占比总销售收入的比率来表示海外印记的程度;其次,结合前人的研究(Dutta 等,2016)^[43],本文选择留存收益占资产总额的比例,作为组织冗余的代理。该代理指标测量公司内部可自由支配资源的程度。最后,股权集中度参照前人的做法,审查前五大股东所占企业股权的比例(Yuan 等,2016)^[44]。

控制变量:梳理以往文献,本研究控制了一些可能对跨国企业经营绩效产生重要影响的变量。其中,正式制度距离(WGI)采用以下计算方法:

$$WGI_{fl,t} = \sum_{j=1}^6 \frac{(WGI_{foreignj,t} - WGI_{localj,t})^2}{V_{j,t}}$$

其中, V_{jt} 为世界治理指标第 j 个价值维度, 在特定年份的方差; $WGI_{foreignj}$ 为子公司所在国的世界治理指标在 j 维度的得分; WGI_{localj} 为中国在世界治理指标 j 维度的得分。

表 1 关键变量说明

| 变量 | 变量测量 | 数据来源 |
|--------|-----------------------------|-----------|
| 自变量: | | |
| 文化多样性 | 使用赫芬达尔指数计算 | 霍夫斯泰德个人网页 |
| 因变量: | | |
| 企业经营绩效 | 滞后一期的息税前利润占总资产比例 | Wind 数据库 |
| 调节变量: | | |
| 海外印记 | 海外收入占总销售收入的比例, 取对数 | Wind 数据库 |
| 组织冗余 | 留存收益占资产总额的比例 | Wind 数据库 |
| 股权集中度 | 公司前五大股东所占企业股权的比重 | CSMAR 数据库 |
| 控制变量: | | |
| 企业规模 | 总资产比上员工数量, 取自然对数 | Wind 数据库 |
| 企业年龄 | 成立年份至 2018 年的间隔年份, 取自然对数 | CSMAR 数据库 |
| 金融危机 | 2008 年和 2009 年设立的海外子公司定义为 1 | 上市企业年报 |
| 进入模式 | 海外子公司设立模式, 包括绿地和兼并, 0/1 变量 | 上市企业年报 |
| 股权结构 | 母公司对海外子公司股权占有比 | 上市企业年报 |
| 劳动生产率 | 企业当年的人均销售收入, 取自然对数 | Wind 数据库 |
| 运营杠杆 | 固定资产净额占比总资产 | Wind 数据库 |
| 财务杠杆 | 负债总额占比资产总额 | Wind 数据库 |
| 地理距离 | 母公司与子公司所在国地理距离 | CEPII 数据库 |
| 正式制度距离 | 母公司与子公司所在国世界治理指标得分差异 | 世界治理指标 |

资料来源: 本文整理

四、实证分析

1. 样本描述

表 2 是中国跨国企业海外子公司分布的东道国区域。结果表明, 中国跨国企业在进行海外市场扩张时, 主要东道国为美国, 其次是德国。海外子公司分布数量最多的前十位东道国均为发达国家。整体来看, 中国跨国企业的足迹涉及亚洲、北美、欧洲等主要地理区域。而由于这些区域中, 不同国家之间存在较大的文化差异, 从而使得中国跨国企业的跨国经营暴露在文化多样性的环境中。

本研究主要变量的描述性统计结果如表 3 所示。文化多样性最小值为 0, 最大值为 0.94, 表明不同跨国企业之间的文化多样性差异较大。企业绩效最小值为 -41.70, 最大值为 65.41, 表明不同跨国企业的经营绩效差异也很大。结果也表明, 不同跨国企业的海外印记、组织冗余、股权集中度指标的最小值和最大值差值较大, 说明中国跨国企业之间在海外业务拓展、内部资源积累和管理方式等方面存在较大差异。

表 2 中国跨国企业子公司海外分布区域(前 20 位)

| 国家 | 频数 | 百分比(%) |
|------|-----|--------|
| 美国 | 882 | 24.41 |
| 德国 | 315 | 8.78 |
| 新加坡 | 223 | 6.14 |
| 澳大利亚 | 156 | 4.39 |
| 意大利 | 143 | 3.93 |
| 日本 | 136 | 3.74 |
| 印度 | 113 | 3.11 |

续表 2

| 国家 | 频数 | 百分比 (%) |
|-------|-----|---------|
| 荷兰 | 109 | 3.03 |
| 加拿大 | 95 | 2.59 |
| 英国 | 79 | 2.51 |
| 法国 | 75 | 2.15 |
| 马来西亚 | 73 | 2.05 |
| 印度尼西亚 | 72 | 2.02 |
| 韩国 | 79 | 2.02 |
| 巴西 | 75 | 1.96 |
| 泰国 | 71 | 1.94 |
| 越南 | 66 | 1.85 |
| 俄罗斯 | 66 | 1.80 |
| 南非 | 46 | 1.28 |

资料来源:本文整理

表 3 变量描述性统计

| 变量 | 观测数 | 均值 | 标准差 | 最小值 | 最大值 |
|--------|------|---------|---------|-----------|----------|
| 企业经营绩效 | 3588 | 7.4364 | 6.6015 | -41.6990 | 65.4077 |
| 文化多样性 | 3588 | 0.5051 | 0.3444 | 0.0000 | 0.9464 |
| 企业规模 | 3588 | 14.2345 | 0.7905 | 9.2310 | 17.8971 |
| 企业年龄 | 3588 | 3.0297 | 0.2625 | 1.7918 | 4.1109 |
| 金融危机 | 3588 | 0.0424 | 0.2014 | 0.0000 | 1.0000 |
| 进入模式 | 3588 | 0.2196 | 0.4140 | 0.0000 | 1.0000 |
| 股权结构 | 3588 | 80.3627 | 32.0666 | 0.0526 | 100.0000 |
| 劳动生产率 | 3588 | 13.7076 | 0.7475 | 9.0843 | 18.2040 |
| 运营杠杆 | 3588 | 0.2110 | 0.1191 | 0.0033 | 0.7604 |
| 财务杠杆 | 3588 | 0.4691 | 0.1866 | 0.0244 | 0.9569 |
| 地理距离 | 3588 | 8.8635 | 0.5711 | 6.6965 | 9.8677 |
| 正式制度距离 | 3588 | 2.7681 | 1.5252 | 0.0786 | 6.1689 |
| 海外印记 | 3588 | -1.4179 | 1.3991 | -12.4186 | 5.2328 |
| 组织冗余 | 3560 | 17.2318 | 12.8756 | -170.5278 | 79.7461 |
| 股权集中度 | 3444 | 54.7943 | 16.1504 | 13.1128 | 94.6304 |

资料来源:本文整理

2. 变量相关性

表 4 显示了主要研究变量之间的相关系数矩阵结果。从 Pearson 相关系数看,文化多样性与跨国企业经营绩效之间是负向相关关系。也就是说,在不控制其他因素的影响下,该系数与 Gómez-Mejia 和 Palich(1997)^[7]的预测相符。此外,本研究用方差膨胀因子(VIF)检验了变量之间的共线性,结果表明,所有研究变量的 VIF 值均小于 2.72,共线性问题并不严重。

表 4 Pearson 相关系数矩阵,样本量 = 3588

| 变量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|
| 1 企业绩效 | 1.000 | | | | | | |
| 2 文化多样性 | -0.086*** | 1.000 | | | | | |
| 3 企业规模 | -0.223*** | 0.203*** | 1.000 | | | | |
| 4 企业年龄 | -0.126*** | 0.203*** | 0.022 | 1.000 | | | |
| 5 金融危机 | 0.073*** | -0.062*** | -0.115*** | 0.055*** | 1.0000 | | |
| 6 进入模式 | 0.0110 | 0.056*** | 0.060*** | 0.066*** | -0.001 | 1.000 | |
| 7 股权结构 | 0.065*** | 0.109*** | 0.047*** | 0.004 | -0.008 | -0.248*** | 1.000 |
| 8 劳动生产率 | -0.023 | 0.198*** | 0.757*** | 0.113*** | -0.040** | 0.121*** | 0.070*** |
| 9 运营杠杆 | -0.065*** | -0.104*** | -0.109*** | 0.044*** | 0.074*** | -0.016 | -0.021 |
| 10 财务杠杆 | -0.261*** | 0.338*** | 0.175*** | 0.249*** | 0.068*** | -0.047*** | 0.132*** |

续表 4

| 变量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|
| 11 地理距离 | 0.0130 | -0.015 | 0.054*** | -0.0130 | -0.001 | 0.034** | 0.039** |
| 12 正式制度 | -0.010 | -0.073*** | 0.0120 | -0.0190 | 0.028* | 0.092*** | 0.008 |
| 13 海外印记 | 0.030* | 0.070*** | -0.106*** | 0.0010 | 0.016 | 0.095*** | 0.044*** |
| 14 组织冗余 | 0.460*** | -0.136*** | -0.212*** | -0.057*** | 0.016 | 0.018 | -0.044*** |
| 15 股权集中度 | 0.166*** | -0.133*** | -0.058*** | -0.234*** | 0.014 | 0.082*** | -0.021 |
| 变量 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 8 劳动生产率 | 1.000 | | | | | | |
| 9 运营杠杆 | -0.057*** | 1.000 | | | | | |
| 10 财务杠杆 | 0.273*** | 0.111*** | 1.000 | | | | |
| 11 地理距离 | 0.023 | -0.104*** | -0.040** | 1.000 | | | |
| 12 正式制度距离 | -0.060*** | 0.018 | -0.067*** | 0.245*** | 1.000 | | |
| 13 海外印记 | -0.145*** | 0.016 | -0.066*** | 0.023 | 0.041** | 1.000 | |
| 14 组织冗余 | -0.076*** | -0.031* | -0.526*** | 0.001 | -0.027 | -0.055*** | 1.000 |
| 15 股权集中度 | 0.007 | -0.012 | -0.201*** | -0.004 | -0.032* | -0.050*** | 0.220*** |

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

资料来源:本文整理

3. 假设检验

以往更多的学者主要关注跨国企业面临不同的文化距离。其与东道国在价值观、规范以及行为方式上的差异会使得跨国经营更为困难。当跨国企业进入不同的东道国时,面临的文化距离会更大,在此逻辑下,前人研究主要将文化多样性视为跨国经营的一种阻碍。而本研究则认为文化多样性可以促进开发跨国企业的动态能力,提升企业绩效。

为了验证提出的假设,本文按照假设演绎顺序,分别进行检验。首先,为了验证主效应 H_1 ,本研究在模型 1a 和模型 2a 中放入了基准控制变量,因变量分别检验 ROA 和 ROE 。根据假设 H_1 预测,跨国企业文化多样性与经营绩效正相关。如表 5 所示,文化多样性系数均为正且显著,其系数分别为($\beta = 0.8513, p < 0.01; \beta = 1.5557, p < 0.01$),即假设 H_1 得到验证。为了确保主效应结论可靠,本研究结合 Gómez-Mejía 和 Palich(1997)^[7]关于文化多样性的算法,根据文化距离指标求和计算跨国企业的文化多样性,并对主效应进行了检验。如表 5 所示,在模型 1b 和模型 2b 中,文化多样性系数均为正且显著,其系数分别为($\beta = 0.0168, p < 0.05; \beta = 0.0388, p < 0.01$),即假设 H_1 的结论稳健。这表明文化多样性确实会提升企业的绩效。文化多样性也可以视为跨国企业的独特性资源,系统性的资源基础的变化可能导致显著的绩效差异,因为这些活动使得组织能够以较低成本转变知识,提高组织与环境的一致性。而文化多样性导致的任务异质性则增加了组织学习和开发动态能力的效率(Zollo 和 Winter,2002)^[14]。

表 5 主效应检验

| 模型 | 模型 1a | 模型 2a | 模型 1b | 模型 2b |
|-------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 变量 | ROA | ROE | ROA | ROE |
| 文化多样性 | 0.8513*** (2.6541) | 1.5557*** (2.7103) | 0.0168** (2.5252) | 0.0388*** (2.9029) |
| 企业规模 | -4.2744**** (-21.4239) | -7.6202**** (-14.9721) | -4.2684**** (-17.1199) | -7.6238**** (-14.9108) |
| 企业年龄 | -2.7146**** (-6.8042) | -3.3528**** (-4.4448) | -2.7950**** (-5.7677) | -3.6237**** (-4.4864) |
| 金融危机 | 4.2658** (2.1604) | 6.8456*** (2.5983) | 4.3713*** (3.1726) | 6.9940*** (2.6359) |

续表 5

| 模型 | 模型 1a | 模型 2a | 模型 1b | 模型 2b |
|-------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 变量 | ROA | ROE | ROA | ROE |
| 进入模式 | 0.0155 (0.0609) | 0.1331 (0.3414) | 0.0285 (0.1203) | 0.1412 (0.3620) |
| 股权结构 | 0.0193 **** (5.9964) | 0.0284 **** (5.5409) | 0.0194 **** (6.8062) | 0.0283 **** (5.4910) |
| 劳动生产率 | 3.9299 **** (18.5086) | 6.5240 **** (12.3549) | 3.9344 **** (15.9992) | 6.5363 **** (12.3673) |
| 运营杠杆 | -3.2320 **** (-3.7900) | -10.6875 **** (-6.2905) | -3.2127 **** (-3.4314) | -10.5070 **** (-6.2562) |
| 财务杠杆 | -10.2968 **** (-17.1121) | -6.2755 **** (-4.8668) | -10.2645 **** (-15.0557) | -6.4306 **** (-4.8334) |
| 地理距离 | 0.1250 (0.6994) | 0.2676 (0.9131) | 0.1067 (0.6453) | 0.2297 (0.7876) |
| 正式制度距离 | -0.0042 (-0.0626) | 0.1339 (0.9891) | -0.0166 (-0.2376) | 0.1091 (0.8120) |
| N | 3588 | 3588 | 3588 | 3588 |
| R ² | 0.2190 | 0.1629 | 0.2186 | 0.1632 |
| 调整 R ² | 0.2137 | 0.1572 | 0.2134 | 0.1575 |
| F | 41.6310 | 18.2023 | 31.5519 | 18.0190 |

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, **** $p < 0.001$

资料来源:本文整理

为了验证文化多样性对跨国企业经营绩效提升的动态能力机理,本研究对调节效应做进一步的检验。

首先,如表 6 所示,本研究在模型 1a 和模型 2a 的基础上,增加海外印记以及海外印记与文化多样性交互项。在模型 3a 和模型 4a 中,海外印记与文化多样性交互项系数均不显著。在总模型 10a 中,交互项系数为正值且显著 ($\beta = 0.7839, p < 0.05$),表明海外印记会正向调节文化多样性与企业绩效(净资产收益率)的关系,该结果符合假设 H₂ 预测。跨国企业海外印记的程度越高,越需要投入更多的精力耕耘海外市场。由于长期与海外市场互动,因而对海外市场更为熟悉。跨国企业每进入一个文化差异化的市场,都需要进行新的海外市场设定,进行试错,寻找新的解决方案。拥有高的文化多样性的跨国企业,需要更频繁地解决问题,通过多次重复可能培育组织学习和积累经验知识,并存储在组织的惯性中,进而成为动态能力的建构基石。当海外市场分布在不同文化背景之下时,海外印记的程度有助于跨国企业去感知不同文化所蕴含的商业机会,识别潜在的威胁,提升感知能力。

表 6 调节效应与总效应检验

| 模型 | 模型 3a | 模型 4a | 模型 5a | 模型 6a | 模型 7a | 模型 8a | 模型 9a | 模型 10a |
|--------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|------------------------|
| 变量 | ROA | ROE | ROA | ROE | ROA | ROE | ROA | ROE |
| 文化多样性 | 0.7202 (1.6235) | 1.9290 ** (2.3785) | -0.1354 (-0.2837) | -0.1642 (-0.1836) | 2.1244 ** (2.0844) | 5.7865 *** (2.9844) | 1.3596 (1.3491) | 5.0952 *** (2.5916) |
| 海外印记 × 文化多样性 | -0.0691 (-0.3215) | 0.2849 (0.7255) | | | | | 0.3088 (1.5788) | 0.7839 ** (2.0544) |

续表 6

| 模型 | 模型 3a | 模型 4a | 模型 5a | 模型 6a | 模型 7a | 模型 8a | 模型 9a | 模型 10a |
|-------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 变量 | ROA | ROE | ROA | ROE | ROA | ROE | ROA | ROE |
| 海外印记 | 0.0956 (0.9709) | -0.0197 (-0.1096) | | | | | 0.0952 (1.0442) | 0.0023 (0.0131) |
| 组织冗余 × 文化多样性 | | | 0.0364* (1.7780) | 0.0662* (1.7246) | | | 0.0636*** (3.1111) | 0.1014** (2.5401) |
| 组织冗余 | | | 0.1716**** (13.6945) | 0.2414**** (10.2835) | | | 0.1558**** (12.3956) | 0.2228**** (9.0877) |
| 股权集中度 × 文化多样性 | | | | | -0.0119 (-0.6830) | -0.0591* (-1.7916) | -0.0207 (-1.2223) | -0.0744** (-2.2564) |
| 股权集中度 | | | | | 0.0387**** (3.4199) | 0.0811**** (3.7677) | 0.0274** (2.5102) | 0.0659*** (3.1000) |
| 企业规模 | -4.2744**** (-21.4191) | -7.6247**** (-20.8980) | -2.9300**** (-14.5982) | -5.6969**** (-15.1495) | -3.5375**** (-18.0816) | -6.5926**** (-17.7134) | -2.2956**** (-11.7192) | -4.8105**** (-12.5888) |
| 企业年龄 | -2.7067**** (-6.7663) | -3.3922**** (-4.6381) | -3.0769**** (-8.0928) | -3.8482**** (-5.4021) | -0.9480** (-2.3200) | -0.9002 (-1.1580) | -1.8232**** (-4.6809) | -2.1358*** (-2.8110) |
| 金融危机 | 4.2548** (2.1545) | 6.8236* (1.8899) | 2.6750 (1.5544) | 10.7383**** (3.3305) | 4.0149** (2.1475) | 6.6751* (1.8768) | -0.3804 (-0.2157) | -0.7607 (-0.2211) |
| 进入模式 | -0.0119 (-0.0463) | 0.0891 (0.1902) | 0.1334 (0.5522) | 0.3695 (0.8163) | -0.0427 (-0.1745) | 0.0865 (0.1856) | 0.0825 (0.3528) | 0.2919 (0.6398) |
| 股权结构 | 0.0190**** (5.8907) | 0.0281**** (4.7544) | 0.0181**** (5.9405) | 0.0274**** (4.8072) | 0.0175**** (5.6933) | 0.0265**** (4.5202) | 0.0160**** (5.4710) | 0.0247**** (4.3443) |
| 劳动生产率 | 3.9497**** (18.4560) | 6.5629**** (16.7734) | 2.6305**** (12.4100) | 4.6504**** (11.7096) | 3.5405**** (17.3053) | 5.9872**** (15.3829) | 2.3661**** (11.5390) | 4.2997**** (10.7489) |
| 运营杠杆 | -3.2600**** (-3.8196) | -10.6724**** (-6.8395) | -3.5939**** (-4.4749) | -11.2483**** (-7.4753) | -2.2670*** (-2.7645) | -9.5063**** (-6.0937) | -2.7566**** (-3.5646) | -10.2068**** (-6.7658) |
| 财务杠杆 | -10.2532**** (-16.9973) | -6.2678**** (-5.6831) | -2.6426**** (-3.8777) | 4.8276**** (3.7810) | -10.2688**** (-17.4423) | -6.8810**** (-6.1438) | -2.6604**** (-3.9916) | 4.1710*** (3.2080) |
| 地理距离 | 0.1229 (0.6875) | 0.2619 (0.8017) | 0.1234 (0.7305) | 0.2631 (0.8309) | 0.1349 (0.7838) | 0.3012 (0.9199) | 0.1227 (0.7550) | 0.2867 (0.9044) |
| 正式制度 距离 | -0.0056 (-0.0833) | 0.1339 (1.0846) | 0.0349 (0.5478) | 0.1891 (1.5832) | -0.0241 (-0.3731) | 0.1122 (0.9128) | 0.0130 (0.2132) | 0.1673 (1.4058) |
| N | 3588 | 3588 | 3560 | 3560 | 3444 | 3444 | 3433 | 3433 |
| R ² | 0.2193 | 0.1630 | 0.3030 | 0.2181 | 0.2128 | 0.1553 | 0.3008 | 0.2106 |
| 调整 R ² | 0.2136 | 0.1569 | 0.2978 | 0.2124 | 0.2068 | 0.1488 | 0.2946 | 0.2036 |
| F | 38.4637 | 26.6800 | 59.0597 | 37.9057 | 35.5330 | 24.1568 | 48.7873 | 30.2538 |

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, **** $p < 0.001$

资料来源:本文整理

其次,本研究在模型 1a 和模型 2a 的基础上,增加组织冗余以及组织冗余与文化多样性交互项。在模型 5a 和模型 6a 中,组织冗余与文化多样性交互项系数均为边际显著($\beta = 0.0364, p < 0.1; \beta = 0.0662, p < 0.1$)。在总模型 9a 和总模型 10a 中,交互项系数均为正值且显著($\beta = 0.0636, p < 0.01; \beta = 0.1014, p < 0.05$),表明组织冗余会正向调节文化多样性与企业绩效的关系,该结果符合假设 H₃ 预测。文化多样性为跨国企业提供了不同文化背景下的商业实践和商业信息资源。这些资源和信息维持了企业的生存。而跨国企业丰富的组织冗余则为其抓取这种资源的价值提供了可能性。从而帮助跨国企业处理国际市场潜在的文化威胁,抓住可能的商业机会,提升其抓取能力。

再次,本研究在模型 1a 和模型 2a 的基础上,增加股权集中度以及股权集中度与文化多样性交互项。在模型 8a 中,股权集中度与文化多样性交互项系数为边际显著($\beta = -0.0591, p < 0.1$)。在总模型 10a 中,交互项系数为负值且显著($\beta = -0.0744, p < 0.05$),表明股权集中度会负向调节文

化多样性与企业绩效的关系,该结果符合假设 H₄ 预测。跨国企业股权集中度的程度越高,表明其内部股权集中在少数投资者手中。这使得该部分利益相关者一方面需要维护其核心利益;另一方面,需要维持其权力的稳定。虽然文化多样性为跨国企业提供了独特的价值资源,但大股东没有足够的精力对这些资源进行开发和管理。高度集中的股权结构使得大股东更关注企业内部的利益分配。由于缺乏对国际市场的深入了解,使得跨国企业更难将这些不同文化背景的资源转变为企业特定的能力。从而,股权集中度会弱化企业从文化多样性中实现转变能力。

4. 稳健性检验

为了检验结果的稳健性,本研究采用不同的方法计算各个调节变量并进行调节效应的稳健性检验。其一,本研究结合 Abdi 和 Aulakh(2018)^[45]的测量,直接用海外收入的多少表征企业海外印记的程度。其二,结合(Tan 和 Peng,2003)^[46]的研究,考虑现金占比资产总额的比例作为组织冗余的程度。其三,依据前人(Yeung 和 Lento,2018)^[47]的做法,用前 10 大股东所占企业股权比例作为股权集中度的测量。

如表 7 结果所示,在模型 3b 和模型 4b 中,海外印记与文化多样性交互项系数均为正值且显著($\beta = 0.0000, p < 0.01$);在模型 5b 和模型 6b 中,组织冗余与文化多样性交互项系数均为负值,不显著;在模型 7b 和模型 8b 中,股权集中度与文化多样性交互项系数均为负值且显著($\beta = -0.0348, p < 0.1; \beta = -0.1053, p < 0.01$);而在总模型 9b 和 10b 中,主效应文化多样性均为正值且显著($\beta = 3.5747, p < 0.01; \beta = 7.0664, p < 0.01$)。此外,总模型 9b 中海外印记、股权集中度与文化多样性交互项系数边际显著;总模型 10b 中,海外印记、股权集中度与文化多样性交互项系数显著。综上所述,所有结论较为稳健。

表 7 调节效应稳健性检验

| 模型 | 模型 3b | 模型 4b | 模型 5b | 模型 6b | 模型 7b | 模型 8b | 模型 9b | 模型 10b |
|---------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 变量 | ROA | ROE | ROA | ROE | ROA | ROE | ROA | ROE |
| 文化多样性 | 0.6908 ** (1.9809) | 0.8268 (1.2960) | 1.2854 **** (3.9318) | 2.0834 **** (3.4270) | 3.6131 *** (3.2076) | 8.9332 **** (4.1680) | 3.5747 *** (3.0254) | 7.0664 *** (3.1232) |
| 海外印记 × 文化多样性 | 0.0000 *** (2.6368) | 0.0000 *** (3.0351) | | | | | 0.0000 + (1.9542) | 0.0000 ** (2.5342) |
| 海外印记 | -0.0000 *** (-3.2294) | -0.0000 *** (-2.8132) | | | | | -0.0000 *** (-2.6026) | -0.0000 ** (-2.3247) |
| 组织冗余 × 文化多样性 | | | -0.0764 (-0.1794) | -0.2436 (-0.3075) | | | 1.0833 (1.1422) | 2.1432 (1.1801) |
| 组织冗余 | | | 1.3598 **** (11.9710) | 1.5691 **** (7.4287) | | | 1.3193 **** (7.4073) | 1.5770 **** (4.6236) |
| 股权集中度 × 文化多样性 | | | | | -0.0348 + (-1.9605) | -0.1053 *** (-3.1142) | -0.0343 + (-1.8754) | -0.0854 ** (-2.4393) |
| 股权集中度 | | | | | 0.0572 **** (4.8678) | 0.1140 **** (5.0952) | 0.0521 **** (4.4148) | 0.1011 **** (4.4729) |
| 企业规模 | -4.3792 **** (-21.6394) | -7.6232 **** (-20.5922) | -3.7735 **** (-19.0999) | -7.0538 **** (-19.2002) | -3.5278 **** (-18.0923) | -6.5677 **** (-17.7022) | -3.4318 **** (-17.3566) | -6.3223 **** (-16.6980) |
| 企业年龄 | -2.5864 **** (-6.3243) | -3.6123 **** (-4.8286) | -1.9940 **** (-5.0713) | -2.5462 **** (-3.4825) | -0.8254 ** (-2.0157) | -0.7557 (-0.9699) | -0.4507 (-1.0835) | -0.6779 (-0.8511) |
| 金融危机 | 4.3524 ** (2.2075) | 7.0069 + (1.9428) | 3.4628 + (1.8012) | 5.9278 + (1.6581) | 3.8661 ** (2.0707) | 6.3774 + (1.7952) | 3.4639 + (1.8742) | 5.9851 + (1.6911) |
| 进入模式 | 0.0834 (0.3276) | 0.2504 (0.5377) | 0.1037 (0.4193) | 0.2316 (0.5034) | -0.0385 (-0.1576) | 0.1042 (0.2241) | 0.0785 (0.3232) | 0.2744 (0.5900) |
| 股权结构 | 0.0194 **** (6.0394) | 0.0287 **** (4.8881) | 0.0165 **** (5.2727) | 0.0253 **** (4.3296) | 0.0174 **** (5.6597) | 0.0263 **** (4.4980) | 0.0161 **** (5.2889) | 0.0249 **** (4.2723) |

续表 7

| 模型 | 模型 3b | 模型 4b | 模型 5b | 模型 6b | 模型 7b | 模型 8b | 模型 9b | 模型 10b |
|-------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 变量 | ROA | ROE | ROA | ROE | ROA | ROE | ROA | ROE |
| 劳动生产率 | 4.0966**** (18.8307) | 6.5990**** (16.5819) | 3.8010**** (18.3770) | 6.3775**** (16.5813) | 3.5408**** (17.3771) | 5.9772**** (15.4169) | 3.6752**** (17.7383) | 6.0072**** (15.1409) |
| 运营杠杆 | -3.2558**** (-3.8229) | -10.6256**** (-6.8205) | -1.9196** (-2.2966) | -9.2075**** (-5.9241) | -2.1636*** (-2.6421) | -9.3558**** (-6.0046) | -1.3221 (-1.6143) | -8.1762**** (-5.2133) |
| 财务杠杆 | -10.0524**** (-16.5655) | -6.2850**** (-5.6619) | -10.1077**** (-17.2337) | -6.0713**** (-5.5668) | -10.2018**** (-17.3460) | -6.8037**** (-6.0799) | -9.8855**** (-16.8325) | -6.5658**** (-5.8384) |
| 地理距离 | 0.1078 (0.6044) | 0.2453 (0.7513) | 0.2042 (1.1740) | 0.3570 (1.1034) | 0.1404 (0.8175) | 0.3081 (0.9425) | 0.1278 (0.7519) | 0.2896 (0.8897) |
| 正式制度距离 | 0.0031 (0.0456) | 0.1448 (1.1741) | -0.0245 (-0.3724) | 0.1110 (0.9082) | -0.0224 (-0.3470) | 0.1144 (0.9326) | -0.0211 (-0.3308) | 0.1219 (0.9972) |
| N | 3588 | 3588 | 3588 | 3588 | 3444 | 3444 | 3444 | 3444 |
| R ² | 0.2220 | 0.1651 | 0.2607 | 0.1802 | 0.2154 | 0.1578 | 0.2334 | 0.1665 |
| 调整 R ² | 0.2163 | 0.1590 | 0.2553 | 0.1742 | 0.2094 | 0.1513 | 0.2266 | 0.1591 |
| F | 39.0744 | 27.0745 | 48.3010 | 30.0992 | 36.0823 | 24.6152 | 34.6305 | 22.7183 |

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, **** $p < 0.001$

资料来源:本文整理

五、主要研究结论与启示

1. 研究结论

本研究基于中国跨国制造企业 2002—2016 年的海外直接投资数据,检验了文化多样性与跨国企业经营绩效之间的正相关关系。这种关系,是控制了其他可能影响绩效的基础上得到的。通过对调节假设的检验,其结果证实了文化多样性对于企业经营绩效的影响存在异质性。这种异质性取决于跨国企业基于文化多样性而构建动态能力的程度。具体而言,不同跨国企业之间在动态能力感知、抓取和转变等构建过程中存在差异。从感知动态能力而言,跨国企业的海外印记越强,组织越可能识别文化多样性所嵌入的异质性知识。从抓取动态能力而言,不同组织冗余的跨国企业对于战略资源的投入以及资源基础都存在差异,冗余资源越丰富的企业,越有可能从文化多样性中获益。从转变动态能力而言,股权集中度影响跨国企业转化文化多样性资源的能力和意愿,因而会阻碍跨国企业从子公司文化网络中构建动态能力。因此,研究结论表明动态能力的构建差异会影响对文化多样性有益资源的整合和利用,从而调节其对企业绩效的影响。

2. 理论贡献

本研究对于已有的文献,存在如下理论贡献:

首先,本研究验证了文化多样性与跨国企业经营绩效之间的正向关系。虽然 Gómez-Mejia 和 Palich(1997)^[7]认为二者之间存在负相关关系,然而其假设没有得到验证。而其后的研究,大多依据国家整体的质量或者母国与东道国之间的距离考察文化的影响(Jackson 和 Deeg,2019)^[6]。本研究不仅弥补了前人实证检验的不足,还发现了与之相反的实证结论。

其次,本研究揭示了文化多样性提升跨国企业绩效的动态能力理论机制。Gómez-Mejia 和 Palich(1997)^[7]的研究没有得到实证支持。其中一个重要的原因在于没有基于一个理论视角探讨中间的影响机制。前人研究仅从逻辑上论述了文化多样性对跨国企业的阻碍作用,认为文化多样性会增加跨国企业外来者劣势(Stahl 和 Tung,2014^[16];杨勃,2019^[48]);增加跨国企业的内部矛盾、协调、代理和交易成本(Gómez-Mejia 和 Palich,1997)^[7]。然而,本文研究则将文化多样性视为一种资源,强调其潜在的收益。并认为跨国企业能够通过感知、抓取和转变文化多样性所蕴含的独特资源而

建构企业的动态能力,提升经营绩效。从而,一方面,弥补了文化多样性对企业存在积极作用研究的不足(Stahl等,2016)^[17];另一方面,揭示了文化多样性对跨国企业绩效产生影响的动态能力机制。

最后,本研究进一步探究了这种动态能力机制发生作用的情境性因素。文化多样性是跨国企业暴露在不同文化环境中的程度。虽然国际商务学者已经认识到文化对于塑造跨国企业国际化活动的重要作用,也已经检验了动态能力对于企业战略和绩效的影响。但是,并没有将动态能力应用于文化多样性的理解,也不清楚跨国企业如何在文化多样性情境下建立动态能力。本研究通过对跨国企业动态能力感知、抓取、转变过程的探讨,揭示了企业海外印记、组织冗余、股权集中度对动态能力构建的异质性影响;从而系统性阐明了文化多样性通过动态能力对绩效产生影响的边界条件。

3. 研究启示

跨国企业战略性将其价值链的不同部分放在不同的国家中,以利用不同区域位置所产生的比较优势。随着全球化步伐的加快,企业国际化经营更为普遍,跨国企业可能开拓多国海外市场以应对全球化竞争。而跨国企业所有海外子公司所构成的内部网络,所蕴含的文化差异性水平(Gómez-Mejía和Palich,1997)^[7],反映了跨国企业子公司内部网络的文化特征。这是一个很重要的研究问题。因为全球化从本质上而言,增加了跨国企业的文化多样性以及经营所处的复杂社会环境。在国际商务研究中,文化多样性往往被视为成本增加的一种来源。然而,现实实践则表明,跨国企业往往在不同国家区域放置独特的职能活动,从而实现套利。国际合资企业的动态能力,使得这些企业能够响应消费者快速变化的环境,从而导致更高的绩效。而研究也证明风险管理和默化知识转移实践,作为一种动态能力,有助于收购后的财务绩效。而国内学者研究则表明,虽然“一带一路”不同国家之间在文化环境等方面存在显著的差异(吴先明,2011)^[49],但其差异存在“双刃剑”效应(杨柏等,2016)^[50]:既增加了中国企业海外投资的风险(张述存,2017)^[51],也为贸易互补创造了可能的条件。根据本文研究,文化多样性则可以提升跨国企业的动态能力,进而创建竞争优势。尽管跨国公司应该在处理多样化环境的问题上有所克制,保持谨慎;但过分强调不利的方面可能会抑制跨国企业从文化多样性中识别和充分利用其资源和机会。

随着全球经济的发展和不同国家之间异质性环境的变化,组织不可避免地尝试识别和利用多样性的积极方面(Stahl等,2016)^[17]。文化多样性文献则表明,如果驾驭好文化多样性,可能会导致积极的结果(Stahl等,2016)^[17]。目前,中国跨国企业在“一带一路”国家的投资也逐渐增多(张述存,2017)^[51]。其沿线国家和地区则呈现出区域差异化特征。其在文化、宗教信仰、政体等方面的差异,经常引发激烈冲突,增加了中国企业对其开展投资的风险(张述存,2017)^[51]。然而,文化上的差异,也为企业寻求独特的实践经验、管理方式、行为方式(杨柏等,2016)^[50]提供了可能性。因此,为企业提供有关东道国文化风俗的详细信息,有助于中国企业在文化多样性中探索有益的借鉴,提高跨文化管理能力。

4. 研究展望

本研究基于动态能力理论,表明文化多样性会提升跨国企业经营绩效。一方面,今后的研究可以尝试从其他理论视角对二者关系进行解读,并寻找新的理论边界。跨国企业之间,在相同文化多样性下,可能产生不同的绩效结果。这种差异,可能是由于其他边界因素所导致。例如一个可能的权变因素是跨国企业国际化扩张的速度。为了从文化多样性中受益,跨国企业首先需要吸收多样化的知识,然后将其与自身的知识基础进行结合。而国际化扩张速度会影响跨国企业转变多样化经验成有意义学习的效率。这种吸收和再配置的过程,高度被国际化速度所塑造。跨国企业快速扩张到多样性的文化环境中,可能由于时间压力,导致吸收、同化和再结合所需知识存在不足。另一方面,今后的研究还可以关注文化多样性对其他管理问题的影响。例如文化多样性给跨国企业带来了不同的理念与知识,其是否以及如何影响创新绩效都需要进一步讨论。

参考文献

- [1] Wiersema, M. F. and H. P. Bowen. The Relationship between International Diversification and Firm Performance: Why It Remains a Puzzle[J]. *Global Strategy Journal*, 2011, 1, (1-2): 152-170.
- [2] 杨嫒, 张学良. 天生国际化与阶段国际化——企业年龄特征与中国企业的国际化选择[J]. 北京: 经济管理, 2016, (4): 12-23.
- [3] Palich, L. E. and L. R. Gomez-Mejia. A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity[J]. *Journal of Management*, 1999, 25, (4): 587-606.
- [4] Vachani, S. Distinguishing between Related and Unrelated International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global Diversification[J]. *Journal of International Business Studies*, 1991, 22, (2): 307-322.
- [5] Ottaviano, G. I. P. and G. Peri. The Economic Value of Cultural Diversity: Evidence from Us Cities[J]. *Journal of Economic Geography*, 2006, 6, (1): 9-44.
- [6] Jackson, G. and R. Deeg. Comparing Capitalisms and Taking Institutional Context Seriously[J]. *Journal of International Business Studies*, 2019, 50, (1): 4-19.
- [7] Gómez-Mejia, L. R. and L. E. Palich. Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms[J]. *Journal of International Business Studies*, 1997, 28, (2): 309-335.
- [8] Lundan, S. M. and J. Li. Adjusting to and Learning from Institutional Diversity: Toward a Capability-Building Perspective[J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 50, (1): 36-47.
- [9] 江积海. 动态能力是“皇帝的新装”吗? ——构成、功效及理论基础[J]. 北京: 经济管理, 2012, (12): 129-142.
- [10] Teece, D. J. A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 45, (1): 8-37.
- [11] Teece, D. J. Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49, (8): 1395-1401.
- [12] Teece, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28, (13): 1319-1350.
- [13] Hutzschenreuter, T. and T. Matt. Mne Internationalization Patterns, the Roles of Knowledge Stocks, and the Portfolio of Mne Subsidiaries[J]. *Journal of International Business Studies*, 2017, 48, (9): 1131-1150.
- [14] Zollo, M. and S. G. Winter. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities[J]. *Organization Science*, 2002, 13, (3): 339-351.
- [15] Glick, W. H., C. C. Miller, and G. P. Huber. The Impact of Upper-Echelon Diversity on Organizational Performance. In *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Huber GP, Glick WH (eds) [M]. New York: Oxford University Press, 1993.
- [16] Stahl, G. K. and R. L. Tung. Towards a More Balanced Treatment of Culture in International Business Studies: The Need for Positive Cross-Cultural Scholarship[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, 46, (4): 391-414.
- [17] Stahl, G. K., R. L. Tung, T. Kostova, and M. Zellmer-Bruhn. Widening the Lens: Rethinking Distance, Diversity, and Foreignness in International Business Research through Positive Organizational Scholarship[J]. *Journal of International Business Studies*, 2016, 47, (6): 621-630.
- [18] Jackson, G. and R. Deeg. Comparing Capitalisms: Understanding Institutional Diversity and Its Implications for International Business[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39, (4): 540-561.
- [19] 刘追, 张志菲, 姜海云. “一带一路”建设与中国企业管理国际化——中国企业管理研究会 2017 年会学术观点综述[J]. 北京: 经济管理, 2018, (3): 196-208.
- [20] Hutzschenreuter, T. and J. C. Voll. Performance Effects of “Added Cultural Distance” in the Path of International Expansion: The Case of German Multinational Enterprises[J]. *Journal of International Business Studies*, 2008, 39, (1): 53-70.
- [21] Banalieva, E. R. and C. Dhanaraj. Home-Region Orientation in International Expansion Strategies[J]. *Journal of International Business Studies*, 2013, 44, (2): 89-116.
- [22] Carpenter, M. A. and J. W. Fredrickson. Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, (3): 533-545.
- [23] Tan, Q. and C. M. Sousa. Leveraging Marketing Capabilities into Competitive Advantage and Export Performance[J]. *International Marketing Review*, 2015, 32, (1): 78-102.
- [24] Chandra, Y., C. Styles, and I. Wilkinson. The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities: Evidence from Firms in Knowledge-Based Industries[J]. *International Marketing Review*, 2009, 26, (1): 30-61.

- [25] Hendriks, G., A. H. L. Slangen, and P. P. M. A. R. Heugens. How a Firm's Domestic Footprint and Domestic Environmental Uncertainties Jointly Shape Added Cultural Distances: The Roles of Resource Dependence and Headquarters Attention [J]. *Journal of Management Studies*, 2018, 55, (6) :883 – 909.
- [26] Nohria, N. and R. Gulati. Is Slack Good or Bad for Innovation? [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39, (5) :1245 – 1264.
- [27] Lin, W. T., Y. Liu, and K. Y. Cheng. The Internationalization and Performance of a Firm: Moderating Effect of a Firm's Behavior [J]. *Journal of International Management*, 2011, 17, (1) :83 – 95.
- [28] Anderson, J. E., S. L. Martin, and R. P. Lee. Lobbying as a Potent Political Marketing Tool for Firm Performance: A Closer Look [J]. *Psychology & Marketing*, 2018, 35, (7) :511 – 521.
- [29] Nachum, L. and S. Song. The Mne as a Portfolio: Interdependencies in Mne Growth Trajectory [J]. *Journal of International Business Studies*, 2011, 42, (3) :381 – 405.
- [30] Liu, Y., Y. Li, and J. Xue. Ownership, Strategic Orientation and Internationalization in Emerging Markets [J]. *Journal of World Business*, 2011, 46, (3) :381 – 393.
- [31] Ilhan-Nas, T., T. Okan, E. Tatoglu, M. Demirbag, and K. W. Glaister. The Effects of Ownership Concentration and Institutional Distance on the Foreign Entry Ownership Strategy of Turkish Mnes [J]. *Journal of Business Research*, 2018, (93) :173 – 183.
- [32] Tsao, S. M. and G. Z. Chen. The Impact of Internationalization on Performance and Innovation: The Moderating Effects of Ownership Concentration [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2010, 29, (3) :617 – 642.
- [33] Buckley, P. J., L. J. Clegg, A. R. Cross, X. Liu, H. Voss, and P. J. J. o. I. B. S. Zheng. The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment [J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 38, (4) :499 – 518.
- [34] Wang, Y., P. Jin, and C. Yang. Relations between the Professional Backgrounds of Independent Directors in State-Owned Enterprises and Corporate Performance [J]. *International Review of Economics & Finance*, 2016, (42) :404 – 411.
- [35] Xia, J., X. Ma, J. W. Lu, and D. W. Yiu. Outward Foreign Direct Investment by Emerging Market Firms: A Resource Dependence Logic [J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35, (9) :1343 – 1363.
- [36] Contractor, F. J., S. K. Kundu, and C.-C. Hsu. A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector [J]. *Journal of International Business Studies*, 2003, 34, (1) :5 – 18.
- [37] de Jong, G. and J. van Houten. The Impact of Mne Cultural Diversity on the Internationalization-Performance Relationship [J]. *International Business Review*, 2014, 23, (1) :313 – 326.
- [38] Alesina, A. and E. L. Ferrara. Ethnic Diversity and Economic Performance [J]. *Journal of Economic Literature*, 2005, 43, (3) :762 – 800.
- [39] Desmet, K., I. Ortuño-Ortín, and R. Wacziarg. Culture, Ethnicity, and Diversity [J]. *American Economic Review*, 2017, 107, (9) :2479 – 2513.
- [40] Kogut, B. and H. Singh. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode [J]. *Journal of International Business Studies*, 1988, 19, (3) :411 – 432.
- [41] Delios, A. and P. W. Beamish. Geographic Scope, Product Diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms [J]. *Strategic Management Journal*, 1999, 20, (8) :711 – 727.
- [42] Hutzschenreuter, T. and J. C. Voll. Performance Effects of “Added Cultural Distance” in the Path of International Expansion: The Case of German Multinational Enterprises [J]. *Journal of International Business Studies*, 2007, 39, (1) :53 – 70.
- [43] Dutta, D. K., S. Malhotra, and P. Zhu. Internationalization Process, Impact of Slack Resources, and Role of the Ceo: The Duality of Structure and Agency in Evolution of Cross-Border Acquisition Decisions [J]. *Journal of World Business*, 2016, 51, (2) :212 – 225.
- [44] Yuan, L., N. Pangarkar, and J. Wu. The Interactive Effect of Time and Host Country Location on Chinese Mncs' Performance: An Empirical Investigation [J]. *Journal of World Business*, 2016, 51, (2) :331 – 342.
- [45] Abdi, M. and P. S. Aulakh. Internationalization and Performance: Degree, Duration, and Scale of Operations [J]. *Journal of International Business Studies*, 2018, 49, (7) :832 – 857.
- [46] Tan, J. and M. W. Peng. Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy [J]. *Strategic Management Journal*, 2003, 24, (13) :1249 – 1263.
- [47] Yeung, W. H. and C. Lento. Ownership Structure, Audit Quality, Board Structure, and Stock Price Crash Risk: Evidence from China [J]. *Global Finance Journal*, 2018, (37) :1 – 24.
- [48] 杨勃. 新兴经济体跨国企业国际化双重劣势研究 [J]. 北京: 经济管理, 2019, (1) :56 – 70.
- [49] 吴先明. 制度环境与我国企业海外投资进入模式 [J]. 北京: 经济管理, 2011, (4) :68 – 79.
- [50] 杨柏, 陈伟, 林川, 宋璐. “一带一路”战略下中国企业跨国经营的文化冲突策略分析 [J]. 北京: 管理世界, 2016, (9) :174 – 175.
- [51] 张述存. “一带一路”战略下优化中国对外直接投资布局的思路与对策 [J]. 北京: 管理世界, 2017, (4) :1 – 9.

Does Cultural Diversity Affect the Performance of Multinational Enterprises? Based on Dynamic Capabilities Perspective

XIONG Ming-ning¹, WANG Tao^{1,2}

(1. Research Center for Organizational Marketing of Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China;

2. Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072, China)

Abstract: In recent years, Chinese multinational enterprises have accelerated their pace of internationalization, with subsidiaries all over the world. As a result, the intra-subsidiary network of multinational enterprises exhibits the characteristics of cultural diversity, and how it affects the performance of multinational companies has aroused a lot of attention from the business community and academia. Although a large number of cross-cultural studies have shown that culture has an important influence on the business practices of multinational enterprises, there are still two shortcomings in the discussion of the relationship between cultural diversity and multinational enterprises performance. Firstly, in the relevant literature, there is less discussion about the concept of cultural diversity. Secondly, very few studies have conducted empirical tests and revealed in depth the relationship between cultural diversity and the performance of multinational enterprises. Clarifying the relationship between cultural diversity and the performance of multinational companies is not only an interpretation of real management issues, but also a deepening of cultural diversity theoretical research. The interaction between multinational enterprises and heterogeneous stakeholders, making them equipped with diverse cultural knowledge, so as to obtain more opportunities for arbitrage, and form a dynamic ability to respond to changes in the cultural environment. Therefore, it is more appropriate to interpret the international operation of multinational enterprises from the perspective of dynamic capability theory.

In order to make up for the research gap of the existing research, this study have examined the relationship between cultural diversity and multinational enterprises' performance, based on the 2002 – 2016 overseas direct investment data of Chinese listed multinational enterprises, from the perspective of dynamic capability theory. The results show that cultural diversity will improve the performance of multinational enterprises through a dynamic capability mechanism, resulting out a positive correlation. However, not all multinational enterprises can achieve benefits over costs through cultural diversity. Cultural diversity does not automatically lead to the formation of dynamic capabilities. If multinational enterprises do not pay enough effort to absorb, assimilate, and reflect on the experience of different cultural and institutional environments. Dynamic capabilities can be broken down into three categories: the ability to perceive opportunities and threats, the ability to capture or neutralize opportunities and threats, and the ability to transform enterprise resources. These capabilities have become a source of heterogeneity for the correlation between cultural diversity and the performance of multinational enterprises.

Therefore, this study further examines the boundary conditions generated by the dynamic capability mechanism. It was found that the deeper the foreign footprint of multinational companies, the stronger the positive correlation between cultural diversity and the performance of multinational enterprises; the richer the organizational slack of multinational enterprises, the stronger the positive correlation between cultural diversity and the performance of multinational enterprises; the higher the concentration of multinational enterprises' equity, the weaker the positive correlation between cultural diversity and multinational enterprises' performance; in other words, the process of constructing dynamic capabilities of "Sensing", "Seizing", and "transforming" makes cultural diversity will have a heterogeneous impact on the performance of multinational enterprises.

This research have enriched the research achievements in the field of cultural diversity. It also provides useful practical guidelines for the overseas market expansion of Chinese multinational enterprises; Although multinational enterprises should exercise restraint and be cautious in dealing with the diversified environment; but overemphasis on the unfavorable aspects may inhibit multinational enterprises identify and make full use of its resources and opportunities embedded in the cultural diversity. Future research can also focus on the impact of cultural diversity on other management issues.

Key Words: multinational enterprise; cultural diversity; dynamic capabilities; performance

JEL Classification: F10, L1, M16

DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2020.06.004

(责任编辑:闫梅)