

战略与结构匹配对新兴市场企业集团绩效的影响*

○ 冯米 张曦如 路江涌

摘要 本文采用市场制度演化的视角研究战略与结构匹配对我国台湾地区企业集团绩效的影响作用。本文发现, 战略与结构匹配带来的效率优势能否转化为较高的企业集团绩效取决于市场制度。在我国台湾地区市场尚未完全开放、市场制度相对欠发达时, 战略与结构的匹配仅有微弱的积极作用, 而构建社会关系以及争取政治保护能够给企业带来更直接的利益。随着市场的发展和竞争机制的完善, 战略与结构匹配对企业集团绩效的促进作用得到显著加强。

关键词 市场制度; 战略与结构匹配; 企业集团; 绩效

* 本文受国家自然科学基金(71172020、71272032)资助

引言

通过探究单一业务公司向不同市场进行多元化的历史趋势, Chandler 认为组织结构必须伴随着战略变革而变化, 从而使企业获得更好的绩效。^[1] 在 Chandler 研究的基础上, Rumelt 为“战略—结构—绩效”范式(SSP)奠定了基础, 激发了后续 30 年的实证研究。^[2] 在这些经典研究的影响下, 战略和组织结构二者之间的关系会影响企业绩效的这一观点获得了学界的认同。

然而, 尽管很多跟随 Chandler 和 Rumelt 学术方向的研究将 M 型组织在成熟市场的迅速扩散视为对 Chandler 理论的支持,^[3,4] 但也有学者提出, 需要研究企业战略和结构的匹配才能更好地解释企业绩效。^[5,6] 比较有代表性的观点是: 组织结构一旦形成, 就会对战略的产生过程和效果施加影响。而以战略和结构为核心的关键组织特性如果无法相得益彰, 公司的整体效率和效力就难以得到保障。

尽管“战略—结构—绩效”范式有助于人们理解现代企业的战略行为和结构权变, 但绝大多数经验证据

都来自于成熟市场。由于以下两点原因, 我们仍不清楚, 在新兴市场中战略与结构匹配带来的优势是否仍然适用。首先, 在新兴市场欠发达的市场制度下, 企业可能在战略与结构匹配程度较差的情形下也能实现增长。^[7] 例如, 新兴市场环境下企业集团的竞争优势就可能来自于“交往能力”以及“项目执行能力”。^[8] 基于这些能力, 在许多新兴经济体中, 非相关多元化仍能够使企业保持稳定并快速发展。^[9] 国内学者的研究也表明, “非市场战略”在转型经济环境下将带来竞争优势,^[10] 政治关联可以作为一种替代机制获得市场的认可, 降低多元化经营的风险。^[11,12] 其次, 制度化的社会结构也对企业的战略和结构有显著影响。在许多新兴经济体中, 家族仍控制着企业绝大部分所有权和核心管理职位。^[13] 市场制度的缺失加上与企业经济利益密切相关的社会结构共同给研究新兴经济体战略—结构—绩效关系问题带来了挑战。本文试图在市场转型背景下探究制度和社会特性如何影响战略—结构—绩效之间的关系, 并通过这一视角扩展 SSP 范式的丰富性, 进一步厘清其内在机制。

本研究样本是我国台湾地区 100 家最大企业集团的面板数据。我国台湾地区的企业集团是从市场进化的视角探究战略与结构问题的研究对象。第一, 我国台湾地区从 20 世纪 80 年代后期开始经历了从全面管制到逐渐开放的制度变迁, 使我们得以在动态制度环境下探究 SSP 范式。第二, 与典型西方产业组织的权力结构不同, 绝大多数我国台湾地区企业集团仍由家族及其附属成员严格控制。企业集团的协调和控制严重依赖于家族成员关系、创业伙伴关系和长期雇佣关系。核心领导和其他重要成员之间的家族权威网络和互诚互信是构建和维系企业集团的根基。^[14] 家族控制的我国台湾地区企业集团为研究与企业经营密切相关的社会关系和结构提供了难得的条件。第三, 在包括我国台湾地区在内的许多新兴

战略管理

经济体中, 企业集团的突出性和普遍性也是我们使用企业集团而不是单一公司作为分析单位的重要根据。

基于本文的实证数据, 我们发现, 战略与结构匹配对企业绩效的有效性依赖于市场条件: 只有当市场制度相对完善, 竞争的机制和力量足够强大时, 匹配的优势才得以显现。

一、文献和假设

1. 战略、结构和匹配

长久以来, 企业战略和结构匹配问题都是产业界所关心的核心管理议题, 并引发了学者持续的研究兴趣。Chandler 和 Williamson 的观点认为, 战略行为是第一步, 跟随战略行为的是从职能型到多部门型的组织结构转变。^[1,15] Chandler 发现 M 型组织与多元化战略相适合, 因为这种组织形式通过分权化解了管理负荷和信息超载的问题。^[1] M 型组织还同时巩固了内部资本市场的有效性, 从而降低了交易成本。^[15] 类似地, 战略管理学者也认识到战略是先于结构的决定性因素。^[16,17] 依照他们的观点, 战略是公司要实现的核心目标, 而结构是组织为了实现战略的应对方式。

与战略学者的观点不同, 一些组织理论学者认为企业的组织结构对战略有限制作用。Fredrickson 认为, 学者往往低估了组织结构对战略决策过程和实施结果带来的限制作用, 而这种作用来自于对信息流动、资源渠道、权力结构和战略选择的限制。组织结构不仅建立了当前管理活动的框架, 也限制了信息在组织间的流动。^[18,19]

与战略和结构之间关系的争论相关, 一些学者认为战略和结构之间的关系可能呈现为一个动态过程。^[20,21] 在某些情况下, 结构重组以协助实施战略转变为目的; 而在其他情况下, 结构重组本身可能就是战略转变的目的。国内学者也从技术经济、制度等多个维度探究了影响战略与结构匹配的因素,^[22] 并总结了组织结构随企业发展战略而进行变化是有效利用资源和促进战略实现、提高竞争能力的有效形式。^[23]

尽管学界对战略与结构的相互关系并未形成完全统一的认识, 但学者们基本认同: 战略和结构需要相互匹配, 以此促进公司内外的运营效率。对组织绩效而言, 重要的并非是战略和结构谁决定了谁, 而是战略与结构的匹配是否能够帮助公司完成目标。换言之, 研究战略与结构的匹配对组织绩效的影响更有意义。

受以往研究启发, 本文将战略与结构匹配定义为多元化战略和组织集权度(即组织决策结构)之间的匹配程度。具体地, 多元化战略和分权的多部门组织结构相匹配; 而专业化战略与集权的职能型组织结构相匹配, 因此战略与结构匹配在这两种情况下是较高的。如果专业化企

业采用了分权的组织结构或多元化企业采用了集权的组织结构, 则匹配度较低, 不利于发挥企业的运营效率。

我们选择将集权度作为衡量组织结构的切入点是因为它揭示了很多纷繁复杂的组织结构图背后的基本逻辑, 即协调与控制。Chandler^[1,24,25] 认为拥有多个产品线、分散在多个区域的大企业面临协调和控制问题。M 型组织结构被认为能够适应大企业的复杂性。交易成本经济学^[15] 进一步确认了这一思想, 认为 M 型组织能够比外部资本市场更有效地在产品部门之间配置财务资源。许多研究将 M 型组织在商业领域的扩张过程本身视为对 Chandler 理论的支持,^[2,3,26] 有一小部分研究探讨了战略与结构匹配对绩效的直接影响。^[27]

2. 新兴经济体中战略与结构匹配对企业集团绩效的影响

在新兴经济体中, 欠发达的市场制度是导致市场失灵的主要原因, 对智利、印度和韩国的综合研究发现, 构建能够支撑资本、管理、人力和技术良好运转的市场制度往往需要数十年。^[28] 普遍的制度缺失不仅整体上降低了市场有效性, 也影响了核心资源的配置。一方面, 融资渠道、新技术资源、熟练工人和职业管理人才在新兴经济体的作用都非常有限, 给企业发展带来了巨大的资源局限; 另一方面, 一些特殊资源, 比如政府资助、贸易和投资保护、税收优惠和政府项目等排他性资源也使一些企业在没有构建战略和结构合理匹配的情况下实现高速增长, 在对南亚、东亚、拉丁美洲和南欧的多个新兴经济体的研究中均发现了这一结论。^[8,29]

与西方产业组织相比, 新兴市场中的企业集团在战略和结构上具有不同的特点。尽管随着市场制度变得更加有效, 多元化战略的长期效果可能下降, 但就短期而言, 多元化战略有利于发掘新的商业机遇。^[28] 一些研究也表明, 企业集团, 尤其是那些拥有丰富政治关联的企业集团擅长挖掘非成熟市场中的细分机遇。^[8,30] 一些组织学者也为此提出了更细致的机制解释, 例如 Kock 等^[8] 从资源基础观的视角为新兴市场中企业集团广泛的多元化战略提出了一种新的解释: 与强大的制度和代理人之间的外部联系(“交往能力”)是企业集团在发展早期成功的关键资源。当企业计划向其他产品线或服务多元化时, 它并不需要采取相关多元化的策略, 因为其核心能力(“交往能力”)并不是关于某种特定资产或特定产品的。企业家可以选择将他们的商业帝国扩张到任何行业, 只要他们能够在这些行业利用到他们的“交往能力”。

在结构方面, 尽管新兴市场中企业集团和多业务公司(或称综合企业)都参与到多个产品市场; 但企业集团的特殊性在于其制度化的关系, 比如成员企业之间的交叉持股和联合董事会。^[31] 企业集团成员企业间的关系

往往由家族或种族关系所维系。^[32,33] 企业集团的网络结构或多或少地体现了市场制度的不完善性。集团附属企业不是独立运营的个体,而是相互协调合作的整体。将企业集团作为新兴经济体的分析单位,使我们能够同时观察到组织层面和制度层面的因素。在组织层面,战略决策和结构安排关集团利益最大化,而非单个公司的目标;在制度层面,市场竞争或政策变化对企业的影响会被集团资源所缓冲。

尽管现有的研究已经表明战略和结构匹配与组织绩效之间存在正向关系,但这种匹配对新兴经济体的意义还有待研究。我们认为,不成熟的市场并不会完全否定战略—结构匹配的价值,即在新兴经济体中,战略与结构匹配仍和企业集团绩效之间存在正向关系。

首先, Kock 等^[8] 提出的理论模型证明, Chandler 及其追随者所倡导的战略与结构匹配在后工业化国家企业组织的进化过程中也会发生作用。随着经济环境向成熟阶段转变,企业组织也将从高多元化、分散控制向低多元化、高度集中控制转变。尽管 Kock 等的模型至今仍未获得直接的实证检验,但他们通过理论推演证明,新兴市场中的市场失灵并不会影响战略与结构匹配的本质,战略与结构匹配在新兴市场的制度情境下仍将对企业绩效具有积极的影响。其次,新兴经济体中的企业同样面临管理负荷和信息超载的问题,^[28,29] 甚至可能比发达市场中多业务企业面临的问题更为严重。Chandler 所发现的 M 型组织结构与多元化战略相适应的根据之一,^[1] 便是由于 M 型组织结构能够通过分权化解决多任务企业组织中管理负荷和信息超载的问题。因此在新兴经济体中的企业集团,仍有必要采取匹配的组织结构,帮助实现积极的企业绩效。同时,在新兴市场各种企业集团中实际存在的内部市场也进一步突出了有效构建企业战略和结构、巩固内部市场有效性的需求,^[15,28-30] 以此来降低交易成本、实现较高的企业绩效。^① 因此,即便在欠发达的市场环境中,多元化战略和分散化控制之间的匹配也会提升管理效率,并进而帮助实现高绩效。

假设 1: 在新兴经济体中,多元化—控制匹配与绩效正相关

尽管现有文献已经研究了新兴经济体的制度对企业各个方面的影响,^[28,29] 但制度缺失是如何影响战略与结构匹配和组织绩效关系这一问题仍没有得到足够的关注。例如,大量的研究已经表明,制度缺失导致的市场失灵是新兴经济体内的普遍情况。那么,战略与结构匹配对管理效率和组织绩效的积极作用是否会受到经济和制度环境成熟度的影响? 再如,不同的市场失灵是否对战略—结构匹配与绩效之间的关系产生不同影响? 而新兴经济体特定的市场环境会对战略与结构研究带来哪些具体的

挑战和启发? 基于交易成本经济学理论,对韩国企业集团的研究表明,多元化战略与多部门组织结构的匹配有利于企业绩效的提升。^[34] 我国学者也发现,多元化战略与企业绩效并不显著相关,^[35,36] 但多元化战略与组织结构共同对企业绩效有显著影响。^[37-40] 然而这些已有文献并未明确研究战略与结构匹配在新兴经济中的绩效意义以及新兴市场的动态制度环境对这一关系的作用机制。

本文认为,尽管多元化—控制匹配与组织绩效具有正向关系,但市场失灵将通过两种不同的机制调节这一关系。首先,在新兴经济体中,如果一家企业多元化—控制匹配度较低,但却能够利用好其他能力,比如“交往能力”和“项目执行能力”,^[8] 那么这家企业仍能够获得较高的绩效。战略与结构不匹配带来的损失能够被其他关系或特权带来的利益所抵消。假设基于能力的竞争优势和基于关系、特权等依赖特定非市场制度的优势在企业里的分布没有相关性,那么在长期的环境选择过程中它们也可能逐步呈现负相关关系。^[30] 也就是说,在新兴市场中,实现战略与结构匹配并不能保证企业会胜过那些战略与结构不匹配,但拥有其他优势、能获得特殊利益的企业。其次,制度缺失会削弱管理效率和组织绩效之间的关系。在成熟市场中,高效的企业会因为有较低的成本而有更高的收益;而在新兴市场中,当内部有效和外部无效同时存在时,其对绩效的影响作用则难以判定。就实证检验而言,市场中噪音越多则方差越大,这会降低我们希望考察的关系的显著性。

然而,市场制度并非是静态不变的。随着市场中资源配置机制以及公平竞争机制的逐步构建,市场参与者之间的竞争会更强烈,这会导致管理效率在公司经营和成长中更加重要。在这种转变过程中,企业会更有动力重新构建战略和结构,进而导致高效公司更好地发展、低效公司被逐步淘汰。因此,我们认为当市场制度改善后,以非市场因素为基础的优势的作用将降低,^[41] 从而战略与结构匹配与组织绩效之间的关系将得以加强。

假设 2: 在新兴经济体中,当市场制度改善后,多元化—控制匹配与组织绩效之间的关系将增强

二、研究方法

1. 研究样本

本文的研究对象为我国台湾地区的企业集团。在几乎所有新兴经济体中,企业集团对经济发展都有重要作用。^[32,33] 在我国台湾地区,企业集团也具有显著的经济意义。集团企业创造了大量的就业和销售,对台湾地区的经济具有重要作用。1998 年,我国台湾地区前 100 家企业集团共有 730 万雇员,占国民生产总值(GNP)的 54.3%。我国台湾地区企业集团经济意义的另一表现

战略管理

是绝大部制造业企业都是集团附属企业。样本期间一半以上的制造业企业都附属企业，在1998年达到峰值，比例接近70%。此外，在1981-1998期间，这一数量和比例都在稳步增涨，呈现了清晰的上升趋势。

具体来看，本研究的样本包括我国台湾地区销售额最高的100家集团，样本频率为1973年至1998年期间每隔四年一次（共7次）观测，观测量为697个。尽管很难将企业集团的结构按照正式模板分成职能型、控股型和多部门型，但我们仍能根据其协调和控制的集中化程度对其组织结构进行划分。Hamilton发现，我国台湾地区企业集团相比于韩国企业集团（Chaebol）呈现较低程度的控制特征，而相比于日本企业集团（Keiretsu）则呈现更强的协调特征。^[31]如果将韩国企业集团和日本企业集团设定为集中度连续线的两端，台湾地区企业集团的管理体系将落于区域的中间。

本研究的数据来源是华证信（CCIS）公布的“台湾企业集团”（BGT）目录。BGT目录收录了我国台湾地区企业集团的信息，是关于该地区企业集团最为详尽可靠的信息源。^[33,42-44]此外，我们还参考了另外两个数据来源——“台湾500家最大的企业”和“台湾标准产业分类代码”。

2. 研究变量

(1) 因变量

集团绩效：为了检验匹配与绩效的关系，我们采用资产回报率（ROA）测量集团绩效。ROA衡量了企业集团利用资产获取利润的能力。我们也同时采用了销售回报率（ROS）作为稳健性检验中的另一种测量，用来证实结果的稳健性。

(2) 自变量

多元化战略：如同其他新兴经济体中的企业集团一样，我国台湾地区企业集团通过成立新公司进入其他业务。^[45]新成立的公司可以获得集团层面的资源，同时这种方式也可以减弱进入不熟悉的行业领域给集团带来的风险。在这种情况下，集团层面往往呈现较高的多元化程度，但在单个成员企业层面多元化程度往往较低。我们用集团内各成员公司的产品信息衡量集团多元化的概念，并且采用Khanna^[45]提出的熵公式进行计算。

组织控制：我们采用赫芬达尔指数^[46]来衡量企业集团管理结构中的控制和协调，表示了企业集团的控制集权化程度：

$$H = \sum_{i=1}^n (GSM_i)^2$$
，GSM_i表示管理者i所管理的成员公司销售额的总和占集团总销售额的百分比。

多元化—控制匹配：我们构建了“多元化—控制匹配”指标，来测量多元化战略和集权化的匹配程度。“多元化—控制匹配”构念的计算包括三个步骤：

① 多元化和控制集权化的标准化处理

$$N(DT_i) = \frac{DT_i - \text{Min}(DT)}{\text{Max}(DT) - \text{Min}(DT)}$$
，DT_i表示企业集团i的多元化程度，Min(DT)表示多元化程度的最小值，Max(DT)表示多元化程度的最大值。

$$N(H_i) = \frac{H_i - \text{Min}(H)}{\text{Max}(H) - \text{Min}(H)}$$
，H_i即组织控制变量，表示了集团i控制集权化的程度，Min(H)表示控制集权化的最小值，Max(H)表示控制集权化的最大值。

表1 战略与结构匹配的四种极端情况示意

情况	多元化战略 (熵)	组织控制 (赫芬达尔指数)	多元化—控制匹配	含义
甲	1	0	1	高度多元化和分权化控制→匹配度高
乙	0	1	1	高度集中化和集权化控制→匹配度高
丙	1	1	0	高度多元化和集权化控制→匹配度低
丁	0	0	0	高度集中化和分权化控制→匹配度低

② 最优匹配的定义

由于在最优匹配的情况下DT + H = 1，因此任何DT和H相加不等于1的情况都会被认为背离最优匹配。

③ 定义匹配度

$$D_i = 1 - |DT_i + H_i - 1|$$
，D_i表示企业集团i匹配度的值。

我们在表1中报告了匹配度的四种极值情况。以情况甲为例，熵为“1”意味着多元化程度高，而控制为“0”意味着企业分权化程度高。根据公式，匹配度的值计算结果为“1”，表示战略和结构匹配度高。

市场集中度：依据两位数的标准行业分类，我们用行业最大的四家企业的集中度来测量市场集中度。以往产业组织的研究也已经证明，市场集中度与企业绩效表现正相关。^[47]

(3) 控制变量

首先，我们控制集团规模。相比于规模较小的企业，大企业通常被认为得益于规模经济，较容易获得资源。同时，大企业可能会受到结构惯性的影响，^[30]尤其在环境变化的情况下处于不利地位。

我们还控制集团年龄、资产负债率以及行业类型。集团年龄是结构惯性的另一个指标，较长的集团年龄会拖延组织战略和结构的变革。然而，在新兴经济体中，年资较长的企业也往往具有更好的网络和抗拒风险的能力。资产负债率反映了集团的融资能力，以往研究证明，资本结构指标会影响公司绩效；^[48,49]同时，本文所采用的因变量绩效指标为ROA，其衡量的是企业集团利用资产获取利润的能力，因此也有必要控制不同资产负债比率产生的影响。此外，我们还在模型中引入了12个行业哑变量，以控制无法观测到的行业特征。^②

3. 回归模型

我们通过集团的财务绩效来观测多元化—控制匹配

的作用，具体采用的回归模型如下所示：

$$ROA_{it} = a_i + \beta_1 ROA_{it-2} + \beta_2 GroupAge_{it} + \beta_3 Size_{it} + \beta_4 Leverage_{it} + \beta_5 MarketConcentration_{it} + \beta_6 IndustryDummy_{it} + \beta_7 DT_{it} + \beta_8 Alignment_{it} + \varepsilon_{it}$$

上一期的集团绩效、集团年龄、集团规模、资产负债率、市场势力、行业类型、集团多元化(熵)是模型中的控制变量，多元化—控制匹配是我们关注的主效应。

为了验证假设 2，探究多元化—控制匹配的绩效作用是否会随着市场制度的发展而变化，我们将整体样本分为 1981-1990 年和 1994-1998 年两部分，这一分割是基于 80-90 年代我国台湾地区市场制度显著演进的客观事实。市场制度的概念是隐性的，难以用具体的测量方法进行衡量。因此，采用子样本的方法是一个较好的解决方式。20 世纪 80 年代末期之前，国民党在其执政期间控制着台湾地区的政治和经济。本地资本家被当作是政权的潜在威胁，因而私有企业并不被鼓励。在这种政治环境下，政府对金融业、公共事业和交通以及其他核心制造业进行严格管制。直到 80 年代末期，在内外压力的作用下，这种情况才有所转变。1987“戒严令”的取消是一个重要的里程碑。此后的几年，台湾地区出台了更多开放性的管理政策，并且对我国法律体系进行了许多自由化的修正。^[50] 政治民主化的过程促进了市场自由化。之前被政府严格管制的行业也向私人投资者和海外投资开放，激发了市场竞争，逐渐转变为市场化环境。^③

基于本文的数据结构，我们采用固定效应的横截面时间序列模型来控制无法观测的差异。我们用 Hausman 检验^[51] 来考察每个回归模型，检验重要的个体效应 α_i 是否与解释变量 x_i 相关。检验发现，每个模型都在 0.01 的显著水平上拒绝原假设，支持了我们的固定效应模型选择。

三、分析结果

表 2 描述了变量的均值、标准差和相关系数。对主要变量随年份的变化趋势的分析表明，前 100 家企业集团的 ROA 和 ROS 并没有显示明确的趋势，但这两个绩效指标的方差都具有明显的上升趋势，这也符合市场发展会带来企业之间绩效差异增大的基本观点。此外，多元化—控制匹配与多元化和组织控制水平的联合变动相一致，并在长时期内保持稳定，这也验证了本文多元化—控制匹配指标的可靠性。^④

表 3 报告了 1981-1998 年多元化—控制匹配与集团绩效之间的关系。首先在模型 1 当中，我们只引入了全部控制变量作为基础模型，结果显示，集团销售额和市场集中度与 ROA 正相关，集团多元化程度则显著负相关。模型 2 检验了多元化—控制匹配的绩效作用。回归模型显示，在 1981-1998 年多元化—控制匹配对企业集团

ROA 没有明显效应，未能支持假设 1，即在新兴市场中，多元化—控制匹配与企业集团绩效没有显著关系。

表 2 主要变量的均值、标准差和相关性分析

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 资产回报率	4.79	6.04									
2. 销售回报率	5.08	8.07	0.75								
3. 集团年龄	29.28	11.05	-0.03	0.07							
4. 销售(取对数)	9.21	1.27	0.09	0.12	0.37						
5. 资产负债率	0.03	0.04	-0.17	-0.14	-0.02	0.03					
6. 集团多元化程度	0.73	0.46	-0.09	-0.01	0.24	0.28	-0.02				
7. 组织控制	0.52	0.25	0.08	0.00	-0.13	-0.34	0.06	-0.44			
8. 多元化—控制匹配	0.78	0.18	0.04	0.08	0.17	0.13	0.04	0.35	0.16		
9. 市场集中度	0.23	0.16	0.09	0.06	-0.11	-0.24	0.07	-0.01	0.16	0.14	
观测数目			497	497	496	497	497	495	494	494	493

注：绝对值大于或等于 0.08 的相关系数在 10% 的统计水平上显著

为了检验假设 2 中市场改善对多元化—控制匹配和绩效之间关系的调节作用，我们基于 80-90 年代我国台湾地区市场制度显著演进的客观事实，将总样本分为 1981-1990 年和 1994-1998 年两个区间，分别为制度转变前和制度转变后。模型 3 和模型 4 分别描述了两个区间样本的回归结果。结果显示，绩效和市场集中度之间的关系明显在制度转变后更强。同时，模型 4 中多元化程度对 ROA 的影响也更强。关于主效应，多元化—控制匹配在制度转型前的模型 3 中没有明显的绩效作用，但在制度转型后的模型 4 中，对集团 ROA 具有显著正向作用，在 0.05 水平上显著，支持了假设 2，即在新兴经济体中，当市场制度改善后，多元化—控制匹配与组织绩效之间的关系将增强。多元化战略和组织控制结构匹配的积极作用可能被 80 年代新兴经济体的其他观测不到的因素所抑制，而在 90 年代这种积极作用随着市场制度愈加成熟而更加明显。除了回归系数显著且较大之外，多元化—结构匹配和其他控制变量在制度转变后共解释了 63% 的 ROA 方差，基本是制度转变前模型所能解释的三倍。这一发现证实多元化—控制匹配的作用将被市场制度所调节。

模型 5 和模型 6 包含了制度转变前和制度转变后多元化—控制匹配与市场集中度的交互作用对组织绩效的回归结果。多元化—控制匹配的主效应仍仅在制度转变后的模型 6 中显著。进一步地，制度转变后多元化—控制匹配与市场集中度的交互项与集团 ROA 负相关，在 0.1 水平上显著。这一结果表明，在市场集中度较高的行业，即通常在新兴经济中市场制度比较缺失的领域，多元化—控制匹配对企业绩效的正向作用将被显著抑制。这一发现也进一步支撑了本文观点，多元化—控制匹配的绩效作用将被市场制度所调节。新兴经济中的制度缺失

战略管理

会抑制多元化—控制匹配的绩效作用；只有当市场制度不断完善，资源配置机制和公平竞争机制逐步构建时，以非市场因素为基础的优势作用将会降低，战略与结构匹配对企业绩效将具有更显著的积极作用。

表3 多元化—控制匹配和控制变量对ROA的回归模型结果

因变量-ROA	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
控制变量	主效应	主效应	主效应	交互效应	交互效应	交互效应
	(1981-1998)	(1981-1998)	(1981-1990)	(1994-1998)	(1981-1990)	(1994-1998)
ROA_t-2	0.070 (0.302)	0.064 (0.342)	-0.094 (0.348)	-0.305* (0.052)	-0.091 (0.365)	-0.274* (0.072)
集团年龄	-0.053 (0.330)	-0.057 (0.294)	0.113 (0.206)	-0.323** (0.022)	0.113 (0.206)	-0.468*** (0.004)
销售(取幂)	1.573** (0.039)	1.606** (0.035)	4.075*** (0.009)	0.337 (0.875)	4.028** (0.010)	0.728 (0.727)
资产负债率	-6.992 (0.394)	-6.113 (0.459)	-3.247 (0.721)	-64.983 (0.599)	-3.001 (0.743)	-19.674 (0.872)
市场集中度	5.813*** (0.007)	5.887*** (0.006)	2.129 (0.477)	14.178*** (0.007)	-2.972 (0.842)	51.681*** (0.019)
集团多元化程度	-3.635*** (0.003)	-3.769*** (0.003)	-5.208** (0.017)	-7.193** (0.015)	-5.184** (0.018)	-8.027*** (0.006)
行业类型 (包含)	(包含)	(包含)	(包含)	(包含)	(包含)	(包含)
多元化—控制匹配		2.016 (0.391)	-0.782 (0.824)	12.171** (0.031)	-2.668 (0.679)	20.742*** (0.006)
多元化—控制匹配 × 市场集中度					7.091 (0.726)	-50.746* (0.074)
R ²	0.11	0.11	0.19	0.63	0.19	0.66
观测数目	392	392	237	155	237	155

注：* p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01; 括号内为 p 值

此外，我们通过将模型1到模型6中的因变量替换成ROS进行了稳健性检验，所得结果在符号和作用程度上都显示一致。

四、研究结论和政策启示

本文利用我国台湾地区企业集团面板数据，研究战略与结构匹配程度对企业集团绩效的影响及其在市场制度环境变化不同阶段的差异。我们发现，在政府严格管制的制度环境中，企业集团的战略与结构匹配程度对集团企业绩效有微弱的负面影响；而在制度环境市场化之后，企业集团的战略与结构匹配程度对集团企业绩效有显著的正面影响。

我们的研究对比同一组企业在市场制度环境变化不同阶段中战略与结构匹配程度对企业绩效影响的差异，清晰地表明了制度环境通过影响战略与结构的匹配进而影响企业绩效的作用机制。在现有的文献中，鲜有对战略和结构的平衡如此重视，回归到钱德勒的思想起源，并且在如此长的时间跨度上考察市场机制的演化过程对战略结构匹配的影响。因此，无论是这个理论出发点本身，还是新兴市场经济体下的演化路径，都形成了对现有制度理论、企业多元化研究、以及企业治理研究的重要补充。

在市场制度发达程度不高的情况下，企业集团被认为是新兴经济体中应对市场失灵的一种有效手段，甚至

可能是很多典型制度环境下的最佳手段。^[28] 作为外部市场的替代，企业集团一方面能够节约来自买卖双方信息不对称和利益冲突带来的交易成本，另一方面还能够承担部分本应由市场承担的功能，形成相对更有效率的内部市场。但在市场制度发达程度逐渐提高的过程中，外部市场的效率逐步提高且交易成本逐步降低，利用外部市场带来的益处将超过其带来的成本。在这种情况下，企业集团更多地利用外部市场可以有效地减少内部交易带来的利益冲突并享有外部市场带来的成本方面的节约，从而获得更高的经济效益。

值得指出的是，我们所发现的战略和结构匹配与企业集团绩效的关系演进过程也揭示出合理的匹配并不一定会自然产生。在我国台湾地区的市场和制度环境下，专业化的企业鲜见高度分权化的治理。我们的数据印证了这一点，大量的不匹配情况是因为高度的多元化和高度的集权化并存所导致。这代表了企业治理的惯性。权利分配一旦形成，尤其当其夹杂着家族利益和其他复杂的社会关系，如政商关系时，则很难期望其灵活地配合市场机制的健全过程去自我调整。而对这一过程的研究对理论和实践都极具价值，值得继续探索。^[22]

本文以我国台湾地区企业集团为对象探讨了战略与结构匹配对新兴市场企业集团绩效的影响，得出的研究发现对我国大陆地区企业集团具有重要的借鉴意义。首先，虽然在政治经济制度方面我国台湾地区与大陆地区存在差异，但两个地区均经历了类似的市场制度发展和变迁的过程。在近四十年发展历程中，我国台湾地区企业集团经历了从全面管制到逐渐开放的制度演变；而我国大陆地区的企业集团也经历了三十年的改革开放，也正面临着深化体制改革的问题。其次，从文化背景来看，我国台湾地区和大陆地区共享相同的文化基础，借鉴以我国台湾地区企业集团为对象的研究能够控制由于文化背景差别造成的差异。因此，本文的研究发现对我国大陆地区企业集团具有直接的借鉴意义。

基于本文对我国台湾地区企业集团的研究结论，我们可以对我国大陆地区企业集团的未来发展提出以下政策启示。首先，我国近年来加快市场经济体制建设步伐，特别是党的十八届三中全会提出深化使市场在资源配置中起决定作用的经济体制改革，加快完善现代市场体系等重要方针。在我国市场制度不断完善的新阶段，无论是国有企业集团还是民营企业集团都应该慎重考虑企业集团大而全的传统发展模式是否符合逐步确立的市场机制为主导的经济制度体系，企业的发展战略和组织结构是否匹配等关乎企业长期发展的重大问题。

其次，虽然我国的国有大中型企业集团，特别是中央政府所属的企业集团，在近年来采取了做大做强主业、

严控非主业投资等一系列措施。但在前一阶段市场分配资源机制没有完善建立的情况下, 国有企业集团的组织结构和做大做强主业的战略构想之间仍存在一定程度不匹配的情况。在国家大力推进市场机制建设的新阶段, 国有企业集团肩负着巩固和发展公有制经济和不断增强国有经济活力、控制力、影响力的重任。而这些重要作用的发挥, 要求国有企业集团进一步提高战略与结构的匹配程度, 从而提高经济效益。

最后, 民营和家族企业集团是非公有制经济的重要组成部分, 也是新形势下市场经济的重要组成部分。传统上, 由于市场机制发展的不完善, 许多民营和家族企业集团很大程度上通过运用关系获取资并取得发展。而在市场机制建设的新阶段, 民营和家族企业集团一方面面临着由于统一开放市场体系的建立带来的重大机会, 另一方面也面临着新机会和盲目发展冲动带来的挑战。因此, 在新形势下, 民营和家族企业集团也需要认真思考企业发展过程中战略与结构匹配的规律, 借鉴海内外(包括我国台湾地区)制度环境变化过程中给企业发展带来的机会和威胁, 以及优秀企业在匹配战略和结构并取得良好绩效的经验。

参考文献

- [1] Chandler, A. D.. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- [2] Rumelt, R. P.. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974.
- [3] Suzuki, Y.. *The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises 1950-1970*. *Strategic Management Journal*, 1980, 1(3): 265-291.
- [4] Whittington, R., Mayer, M.. *The European Corporation: Strategy, Structure, and Social Science*. New York: Oxford University Press, 2000.
- [5] Miles, R. E., Snow, C. C.. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York, 1978.
- [6] Wasserman, N.. *Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital*. *Organization Science*, 2008, 19(2): 241-259.
- [7] Amsden, A. H.. *The Rise of "the Rest", Challenges to the West from Late Industrializing Economies*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- [8] Kock, C. J., Guillen, M. F.. *Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups as an Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification*. *Industrial and Corporate Change*, 2001, 10(1): 77-1113.
- [9] Khanna, T., Palepu, K.. *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Business Press, 2010.
- [10] 谢佩洪, 王志成, 朱海华. 基于制度视角的企业非市场战略与市场战略的整合研究. *南开管理评论*, 2008, 11(2): 107-112.
- [11] 张敏, 黄继承. 政治关联、多元化与企业风险——来自我国证券市场的经验证据. *管理世界*, 2009, (7): 56-64.
- [12] 邓新明. 我国民营企业政治关联、多元化战略与公司绩效. *南开管理评论*, 2011, 14(4): 4-15.
- [13] Claessens, S., Djankov, S., Lang, L. H.. *The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations*. *Journal of Financial Economics*, 2000, 58(1-2): 81-112.
- [14] Chung, C. N.. *Managerial Structure of Business Groups in Taiwan: The Inner Circle System and its Social Organization*. *Developing Economies*, 2003, 41(1): 37-64.
- [15] Williamson O.. *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implication*. New York: Free Press, 1975.
- [16] Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basul Blackwell, 1959.
- [17] Nelson, R. R.. *Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?* *Strategic Management Journal*, 1994, 12(S2): 61-74.
- [18] Bower, J. L.. *Managing the Resource Allocation Process*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.
- [19] Fredrickson, J. W.. *The Strategic Decision Process and Organizational Structure*. *Academy of Management Journal*, 1986, 11(2): 280-297.
- [20] Child, J.. *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*. *Organization Studies*, 1997, 18(1): 43-76.
- [21] Harris, I., Ruefli, T.. *The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications*. *Journal of Management Studies*, 2000, 37(4): 587-603.
- [22] 冯米, 路江涌, 林道谥. 战略与结构匹配的影响因素——以我国台湾地区企业集团为例. *管理世界*, 2012, (2): 1-10.
- [23] 杨华江. 集团公司战略风险管理的理论探讨. *南开管理评论*, 2002, (3): 56-61.
- [24] Chandler, A. D.. *Scale and Scope*. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1990.
- [25] Chandler, A. D.. *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*. *Journal of Economic Perspective*, 1992, 6(3): 79-100.
- [26] Mayer, M., Whittington, R.. *Diversification in Context: a Cross National and Cross Temporal Extension*. *Strategic Management Journal*, 2003, 24(8): 773-781.
- [27] Hamilton, R. T., Shergill, G. S.. *The Relationship between Strategy-structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity with Enhanced Control*. *Journal of Management Studies*, 1992, 29(1): 95-113.
- [28] Khanna, T., Palepu, K.. *The Right Way to Restructure Conglomerates in Emerging Markets*. Harvard Business Review,

战略管理

- 1999, 77(7-8): 125-135.
- [29] Guillen, M. F.. Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 362-380.
- [30] Hannan, M. T., Freeman, J.. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 1977, 82(5): 929-964.
- [31] Gerlach, M. L.. Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business. University of California Press: Berkeley, CA, 1992.
- [32] Granovetter, M.. Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. *Industrial and Corporate Change*, 1995, 4(1): 93-140.
- [33] Khanna, T., Rivkin, J. W.. Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(1): 45-74.
- [34] Chang, S. J., Choi, U.. Strategy, Structure, and Performance of Korean Business Groups: A Transactions Cost Approach. *Journal of Industrial Economics*, 1988, 37(2): 141-159.
- [35] 朱江. 我国上市公司的多元化战略和经营业绩. *经济研究*, 1999, (11): 54-61.
- [36] 金晓斌, 陈代云, 路颖, 联蒙珂. 公司特质、市场激励与上市公司多元化经营. *经济研究*, 2002, (9): 67-95.
- [37] 金天, 余鹏翼. 股权结构、多元化经营与公司价值. *南开管理评论*, 2005, 8(6): 80-84.
- [38] 肖星, 王琨. 关于集团模式多元化经营的实证研究. *管理世界*, 2006, (9): 80-86.
- [39] 薛有志, 周杰. 产品多元化、国际化与公司绩效. *南开管理评论*, 2007, 10(3): 77-86.
- [40] 王力军, 童盼. 民营上市公司控制类型、多元化经营与企业绩效. *南开管理评论*, 2008, 11(5): 31-39.
- [41] Peng, M. W.. Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 275-296.
- [42] Hamilton, G. G.. Organization and Market Processes in Taiwan's Capitalist Economy. *The Economic Organization of East Asian Capitalism*, edited by Marco Orrù, Nicole Woolsey Biggart, and Gary G. Hamilton. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.
- [43] Chung, C. N.. Markets, Culture and Institutions: The Emergence of Large Business Groups in Taiwan, 1950s-1970s. *Journal of Management Studies*, 2001, 38(5): 719-745.
- [44] Mahmood, I., Chung, C. N., Mitchell, W.. The Evolving Impact of Combinatorial Opportunities and Exhaustion on Innovation by Business Groups as Market Development Increases: The Case of Taiwan. *Management Science*, 2013, 59(5): 1142-1161.
- [45] Khanna, T., Palepu, K.. The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-run Evidence from Chile. *The Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 268-285.
- [46] Herfindahl, O. C.. Concentration in the Steel Industry. Ph.D. Thesis, Columbia University, 1950.
- [47] Amato, L., Wilder, R.. Market Concentration, Efficiency, and Antitrust Policy: Demsetz Revisited. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 1988, 27(4): 3-19.
- [48] Simerly, R. L., Li, M.. Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and an Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(1): 31-49.
- [49] 曹廷求, 孙文祥, 于建霞. 资本结构、股权结构、成长机会与公司绩效. *南开管理评论*, 2004, 7(1): 57-63.
- [50] Luo, X. R., Chung, C. N.. Filling or Abusing the Institutional Void? Ownership and Management Control of Public Family Businesses in an Emerging Market. *Organization Science*, 2013, 24(2): 591-613.
- [51] Hausman, J. A.. Specification Tests in Econometrics. *Econometrica*, 1978, 46(6): 1251-1371

注释

- ① 正如文献^[34]所提出的, 相比于其他非集团成员企业, 日本企业集团的成员企业更容易互相进行贸易。
- ② 这12个行业哑变量分别是: 农业、食品业、纺织业、林业、化学制品业、非金属制造业、金属制造业、机械、电子、建筑业、零售业、金融业以及服务业。
- ③ 由于1990年恰好为转型发生的时间, 将1990年归入第一期存在一定随机因素。然而, 有两点原因使目前的处理可能更优: 首先, 尽管台湾的制度转型开始于1980年代中期, 但其政治民主化改革实际上是先于其经济自由化改革的, 经济上的一系列管制放松是在1980年代末期和1990年代初才开始的; 其次, 经济转型的效果往往会滞后于政治改革的作用。经济上的管制放松需要几年的时间才能体现出完整的效果。尤其当我们探讨的是战略和结构变革时, 组织也需要一定时间才能够实现。
- ④ 为节约版面, 主要变量随年份的变化趋势没有在文中汇报, 但读者可以向作者索取。

作者简介 冯米, 北京大学光华管理学院战略管理系助理教授、博士, 研究方向为创业创新、战略管理; 张曦如, 北京大学光华管理学院战略管理系博士研究生, 研究方向为创业创新、战略管理; 路江涌, 北京大学光华管理学院战略管理系教授、博士, 研究方向为创业创新、战略管理

The Effect of Strategy-Structure Alignment on the Performance of Business Groups in Emerging Market

Feng Mi, Zhang Xiru, Lu Jiangyong

Guanghua school of Management, Peking University

Abstract From the perspective of institutional evolution, this article examines how the alignment between strategy and structure affects the performance of business groups in emerging markets,

where market institutions are not well developed but are improving gradually over years. The empirical evidence for this study comes from a longitudinal data of the 100 largest business groups (in terms of sales) in Taiwan between 1973 and 1998. The 26-year observational period allows us to see the longitudinal trends of the strategy-structure alignment of business groups in Taiwan. It shows that whether the efficiency advantage derived from strategy-structure alignment leads to superior performance is conditional on the contemporary condition of market institution. Chandler's argument regarding the optimal organizational fit does not hold when the market institutions are underdeveloped. When the market institution in Taiwan is underdeveloped, benefit from alignment can be marginal as compared to other positional advantages. Special social connections and protected market position seems to be more lucrative to build than alignment. The advantages of alignment did not manifest until the market institutions grant more importance to merit-based competition. As market institution improves, the benefit of alignment emerges. This study contributes to both the theoretical conditions of the strategy-structure-performance (SSP) paradigm following Chandler's foundational work, and the specific social mechanisms in the emerging market by which the SSP paradigm proceed differently. We also provide practical implications for policy makers and managers in emerging markets to help them better analyze their respective challenges and find appropriate solutions. They should be aware of that strategy-structure alignments that are effective in developed countries may not be effective in their countries when market institutions are underdeveloped. Firms in developing countries should take strategy-structure alignments that fit their institutional environments the best. The findings derived from the experience of business groups in Taiwan also provide direct implications for the development of business groups in mainland China.

Key Words Market institution; Strategy-structure Alignment; Business Groups; Performance

(上接第 62 页)

Strategic Group Membership, Corporate Charitable Contribution and Performance: Evidence from Chinese Real Estate Industry

Wang Kewen, Jin Zhanming, Jiao Jie

School of Economics and Management, Tsinghua University

Abstract The impact of industry and firm level factors on corporate charitable contribution have been widely tested. This article tests the impact of strategic group membership on corporate charitable contribution and its impact mechanism on performance. Based on the sample of the public firms in Chinese real estate industry in the 'A share' market, we divide the public firms into five strategic groups by clustering analysis, and then tests the relationship between strategic group membership and corporate charitable contribution, the relationship between corporate charitable contribution and corporate financial performance, and the moderating effect of strategic group membership. Through empirical analysis, we find that, firstly, firms with same strategic group membership had similar corporate charitable contribution, while firms with different strategic group membership had differentiated corporate charitable contribution. Secondly, corporate charitable contribution can positively affect corporate financial performance. Even though there are numerous extant studies focused on the analysis of the relationship between corporate social and financial performance, the result still remains to be ambiguous. Scholars found positive, negative, curvilinear, or even no relationship between them by using different methods, variables or samples from different industries or contexts. By using the specific sample in Chinese real estate industry and one specific dimension of corporate social responsibility, which is corporate charitable contribution, a positive relationship was found. Thirdly, we further tests strategic group membership's moderating effect, and find that the relationship between corporate charitable contribution and financial performance for firms in one strategic group differ from that of firms in other strategic groups. This paper not only helps to build a comprehensive framework, which consists of industry, strategic group and firm level factors to demonstrate corporate charitable contribution, but also provides several implications for corporate charitable contribution strategy makers. Firstly, the positive impact of corporate charitable contribution on financial performance suggests firms to manage corporate charitable contribution in a more strategic way. Secondly, strategic group does exist in an industry and affects firms' strategies. So in order to make more scientific and strategic decisions, firms should recognize the structure of strategic group in the industry and their strategic group membership.

Key Words Strategic Group Membership; Corporate Charitable Contribution; Corporate Financial Performance