



**北京师范大学经济与工商管理学院
工作论文（working paper）系列
管理类 No. 10**

**李海、张勉：企业文化是核心竞争力吗？——
——文化契合度对企业绩效的影响**

2011年5月

企业文化是核心竞争力吗？——文化契合度对企业绩效的影响

Is organizational culture the core competence of corporate?

An empirical study on the relationship between cultural fitness and corporate performance

李 海

北京师范大学经济与工商管理学院

人力资源管理系（100875）

E-mail: lihai@bnu.edu.cn

张 勉

清华大学经济管理学院

人力资源与组织行为系（100084）

E-mail: zhangm6@sem.tsinghua.edu.cn

摘要：难以模仿是核心竞争力最重要的特征。本文提出，契合本企业内部情境的文化是路径依赖的、难以模仿的，因此也可能成为企业核心竞争力的来源。本文使用一个 540 名参与者的样本，检验了文化契合度对企业绩效的影响。结果显示，在企业特征类控制变量、文化强度和适应性之外，文化契合度对企业绩效具有显著的、增加的解释力。而人力资源整合在文化契合度与企业绩效之间起到了完全中介作用。此外，在高不确定性的环境下，文化契合度与企业绩效的相关更强。表明具有高契合度文化的企业，其绩效的可持续性更强。

关键词：组织文化，文化契合度，文化强度，文化适应性，环境不确定性，公司绩效

基金项目：国家社会科学基金项目 06CJY024、10BGL020。

企业文化是核心竞争力吗？——文化契合度对企业绩效的影响

1 问题的提出

很多管理者和学者都宣称，文化是企业的核心竞争力。IBM 董事长及首席执行官 Palmisano 在公司百年庆典演讲中提到：“历史告诉我们，一个组织想要有长久发展，必须寻找和创造有意义的信条和价值观”^①。张瑞敏在 SINOCEC 峰会的主题演讲中也提到：“企业最后就是文化的竞争力”^②。Soupatha(2001)认为，全球快递业标杆 UPS 公司最根本的竞争优势来源于企业文化。Kotter 和 Heskett(1992)在实证考察了 11 年间 22 个行业中 207 家企业的文化与绩效关系后指出：“企业文化在下一个 10 年内很有可能成为决定企业兴衰的关键因素。”

核心竞争力是企业可持续竞争优势的来源，具备扩展性、贡献价值和难以模仿的特点 (Prahalad & Hamel, 1990)。企业文化如果具备了有价值、稀缺、难以模仿这三个特点，那么就有可能成为可持续竞争优势的来源 (Barney, 1986)。已有文献表明，具备某些特征的企业文化能够提升企业绩效，如：文化强度 (Gordon & DiTomaso, 1992)，文化适应性 (Kotter & Heskett, 1992)，文化特质间的一致性和均衡性 (张勉, 李海, & 魏钧, 2007)。即企业文化能够“贡献价值”。但极少有文献涉及企业文化的“难以模仿性”，而难以模仿正是核心竞争力最重要的特征 (陈传明, 2002)，也正是这一特性使得竞争优势成为“可持续” (Barney, 1991)，因为它能产生持续租金 (王毅, 陈劲, & 许庆瑞, 2000)，也就是能持续地为企业贡献价值。如果某种能力易于被模仿，则其他企业很容易通过学习而获得这种能力。它也就不再稀缺，也无法持续贡献价值。

对“难以模仿性”的忽视，使得“企业文化能否成为核心竞争力”这个问题，虽然提出 20 多年了，也有很多案例研究持肯定的观点 (Peters & Waterman, 2003; 柯林斯 & 波勒斯, 2002)，却一直难以通过大样本实证检验来获得支持。因此，本研究的目的在于通过实证研究来考察“难以模仿”的企业文化对绩效有什么影响，进而回答“企业文化是核心竞争力吗？”如果是，它何以成为核心竞争力？以及它作为核心竞争力是否可持续？

2 理论背景与研究假设

2.1 文化契合度与企业绩效

核心竞争力为什么是难以模仿的？Prahalad 和 Hamel(1990)认为，核心竞争力是多种技

术与技能的复杂而完美的综合，对手可以模仿其中的部分技术或技能，但无法完整复制其内部协调与学习的综合模式。也就是说，核心竞争力主要在企业内部形成(陈传明, 2002)，是有路径依赖的，而且只有在特定的企业情境中才能发挥作用，直接复制难以奏效。Barney (1991) 认为，能带来可持续竞争优势的企业资源的难以模仿性，源于特定的历史条件、因果模糊性和社会复杂性（如人际关系、文化和口碑）。具体到企业文化，导致其难以复制的特定情境或特异性由该企业的员工特点、创业者和主要领导者、企业历史、产权特征、地域文化、组织资源等要素构成(李海, 郭必恒, & 李博, 2005)。企业文化的形成、演变，以及价值贡献都是“嵌入”(embed)或“锁定”(lock-in)在这些要素构成的特定情境中的。因而，成为核心竞争力、令对手难以模仿的企业文化必定是“契合”(fit)上述要素及其构成的情境的。本文使用文化契合度来描述一个企业的文化与该企业内部的情境要素相匹配的程度。高契合度使企业文化具备了路径依赖性，令对手难以模仿，因而有可能成为核心竞争力，对企业长期绩效产生积极影响。

文化契合度与已有文献中描述企业文化特征的概念，如文化强度、文化适应性，均有不同。文化强度是对强文化（strong culture）的衡量，它表现出两个特征：一是组织成员赞成或反对某种行为的强度，二是存在组织成员对价值观的广泛共识(O' Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。文化适应性是企业适应市场经营环境变化并在这一适应过程中领先于其他企业(Kotter & Heskett, 1992)。究其实质，强文化是指一种特色鲜明的组织文化，它通过成员的高度认同体现出来；适应是指文化应外部环境的变化；而契合则是指企业文化与内部要素的匹配。

员工和企业在选择对方时，都倾向于和自身价值观一致的候选者(Schneider, Goldstein, & Smith, 1995)。而员工—文化契合（person-culture fit）与工作满意感、规范承诺（normative commitment）和留职意愿显著正相关(O' Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。它以组织承诺为中介，对员工绩效产生影响(常亚平, 郑宇, 朱东红, & 阎俊, 2010)。进而有助于企业绩效的提升。柯林斯和波勒斯(2002)的研究发现，在 18 家基业长青的公司中，有 13 家在员工与企业文化的“严密契合”（员工符合公司的理念要求）方面远远高出对照公司，表明员工—文化契合对企业绩效具有积极影响。

领导与企业文化密切关联。首先，领导与企业文化均在一定程度上塑造了对方(Bass & Avolio, 1993; Schein, 1985)。这种互为塑形的过程，也正是双方寻求契合的过程。其次，领导风格与企业文化的契合对员工满意度和企业绩效具有显著的正向影响：变革型领导与发展

导向型文化、交易型领导与经济导向型文化的匹配，更能提升员工满意度与企业绩效(陈维政, 忻蓉, & 王安逸, 2004)。这表明领导—文化契合对企业绩效具有显著影响。

企业文化影响着企业的战略能否获得成功，因此必须寻求二者之间的匹配(Schwartz & Davis, 1981)。例如，采用前瞻战略的企业，其文化表现出较高的创新和结果导向；而采用防御战略的企业，其文化在稳定性和关注细节方面特征突出(Baird, Harrison, & Reeve, 2007)。Cabrera 和 Bonache (1999)则直接使用战略性文化 (strategic culture) 这一概念来表述二者的协调，并认为这种协调可以提升企业的竞争地位。如果文化不能契合战略，则应该进行变革 (Green, 1988)。胡玮玮和姚先国(2009)的实证研究也发现，文化类型和知识管理战略的契合会影响知识管理绩效。由此可见，战略—文化契合将对企业绩效产生影响。

基业长青的公司将文化理念融入有形的制度，包括员工遴选、薪酬、奖励、晋升等，使其“协调一致”(柯林斯 & 波勒斯, 2002)。对 14 家美国大企业的研究发现，基于层级的奖励制度多与宗族型文化相伴，而基于绩效的奖励制度则多与市场型文化相伴，但这种伴生能否对企业绩效产生正向影响，则还要取决于是否适应外部环境(Kerr & Slocum Jr., 2005)。Chow 和 Shan (2007)的一项实证研究发现，在共享型企业文化中，高激励制度对企业绩效具有显著的正向影响；但在层级型和竞争型文化中，这种影响则不显著。因而，制度—文化契合也会影响企业绩效。

基于上述理论、文献和推论，我们认为，契合度是高绩效文化的一个核心特质，并与之前文献提出的文化强度和文化适应性显著不同。由此，提出如下研究假设：

假设 1：在文化强度和文化适应性之外，文化契合度对企业绩效具有增加的、显著的解释力。

2.2 文化契合度的作用机制：人力资源整合的中介效应

文化何以成为核心竞争力？换句话说，文化契合度如何影响企业绩效？它的作用机制是什么？组织是一个由任务、人员、技术和结构组成的实体(Leavitt, 1965)。任何组织的生存与发展都面临着两个根本问题：内部整合与外部适应(Schein, 1985)。内部整合就是前述四个要素之间的匹配、协同，以使组织的整体效率最大化。人力资源整合则是员工与组织目标和任务的匹配，以及员工间的有效协同。包括员工认同组织和任务的程度、员工间协作的顺畅程度，以及整体的士气状况。人力资源因具有主观能动性而使其整合更为复杂，也更为重要。巴纳德(2007)甚至忽略了其他三个要素，而将组织直接视为“人的协作系统”，完全由三个

与人相关的要素构成：共同目标、协作意愿和沟通；并指出要真正理解组织，必须关注成员的非经济动机、利益和程序，而将经济动机置于从属地位。文化关注的正是企业员工的非经济动机，它强化了共同目标、协作意愿和沟通。因而，文化有助于组织的内部整合，尤其是人力资源，而内部整合又是外部适应的基础(Schein, 1985)。由此我们推断，人力资源整合是文化影响绩效的关键中介过程。

高契合度的文化可促成高水平的人力资源整合。员工—文化契合可提高满意感和组织承诺，降低离职率(O' Reilly et al., 1991)，而组织承诺正是员工对组织的情感认同(Mowday, Steers, & Porter, 1979)。同时，较高的满意感和组织承诺又会增强员工对组织目标和任务的承诺，进而愿意付出努力，也愿意与同事协作，完成目标和任务。此外，低离职率通常也伴随着高员工士气。

组织的治理机制有三类：市场、权威和文化(Wilkins & Quchi, 1983)。领导与制度属权威机制，直接影响员工行为；组织文化作为文化机制，则通过内在规范间接影响员工行为。当领导风格、制度与组织文化发生冲突时，员工会较多体验到行为导向、组织与领导期望、角色等方面的冲突，进而出现认同模糊、价值迷茫乃至士气低落。因此，领导风格、制度与文化的契合，有助于组织的人力资源整合。

战略与文化有一个共同点，即它们都引领着企业的行动方向。战略以目标和规划的形式，指出了企业的中长期行动方向，侧重于经济面；而文化则以使命和愿景的形式，成为了企业超越经济面的终极行动指南。因此，战略—文化契合有助于员工明确组织的目标体系，理解组织的经济与超经济追求，提升认同度和士气。基于上述理论、文献和推论，我们提出如下研究假设：

假设 2：人力资源整合在文化契合度与企业绩效的关系之间起到了中介作用。

2.3 文化契合度的可持续竞争优势：环境不确定性的调节效应

文化作为核心竞争力是否可持续？基业长青是企业的梦想和追求。文化能否对企业的基业长青做出可持续的贡献？“物竞天择，适者生存”这一自然界的演进法则，同样适用市场经济下的企业界。企业基业长青的关键在于不确定性环境下的生存能力。适应环境成为所有组织面临的两个基本问题之一(Schein, 1985)，也表明了这一点。适应型文化与企业绩效的关系更为持久(Kotter & Heskett, 1992)。高契合的文化如果是核心竞争力，那么，它应该更能适应不确定的环境。换句话说，在不确定的环境中，高契合文化的企业绩效与行业平均水平

相比，表现会更为突出，具有更强的相对竞争优势。

我们认为，文化契合具备这个特性。首先，文化契合能增强企业的动态能力，因而在迅速变化的环境下，依然能够带来超出平均水平的高绩效。动态能力的核心要素为整合、学习和重构：整合企业内部活动，学习以促使任务更快更好地完成，重构企业资产结构并实现必要的转型(Teece, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)。整合会产生企业的行为模式或惯例化做法 (routines)，学习需要沟通的共同语言(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)，契合企业情境的文化有共享价值观，有共同语言，因而有利于整合和学习，增强动态能力。其次，文化契合能增强企业的战略执行能力，落实动态能力。重构要求企业有意愿施行最佳实践活动(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)，高契合的文化其理念和价值观与目标（战略）、行动能力（领导、员工、历史）高度一致，简单讲，即行动意愿与能力高度一致，因而有利于战略执行，落实动态能力。上述两点使我们相信，在不确定的环境中，具有高契合文化的企业会比一般企业表现出更好的绩效。由此，提出如下研究假设：

假设 3：环境不确定性对文化契合度与企业绩效的关系具有调节效应，在高不确定性的环境中，文化契合度与绩效的关系更强。

3 研究方法

3.1 数据

本研究的数据在北京一所重点高校的高级经理培训班和国家高级文化师培训班上收集。问卷分多个批次，现场发放、回收。共发放 724 份，回收 567 份，有效 540 份，有效回收率为 74.6%。被调查者平均服务年限 14.66 ($SD=8.95$)。所就职的企业中，国有独资占 51.5%，国有控股占 25.2%，其他(民营、外资等)占 23.3%。销售额平均数为 290742 万元($SD=979028$)，员工人数平均为 4733 人 ($SD=13332$)，企业平均存续年限 32.54 ($SD=22.28$)。行业比较分散，包括了电力、煤炭、石油、有色、航天、军工、IT、金融、医药、纺织、烟草等。

3.2 测量

我们自行编写了文化契合度的 4 个测量条目：(1)本企业的战略目标、措施和企业文化是吻合的，(2)本企业的领导风格和企业文化是吻合的，(3)本企业的员工特点和企业文化是吻合的，(4)本企业的规章制度和企业文化是吻合的。对这 4 个测量条目进行 EFA 分析，结果显示， $KMO=0.83$ ，Bartlett 球形检验显著 ($p<0.001$)，并得到了预期的单因子结构。该因

子的方差解释率为 66.52%，4 个测量条目的因子负荷介于 0.78~0.85 之间。

人力资源整合的测量工具取自 Kalleberg, Knoke 和 Marsden 等 (1996)的量表, 包括 4 个测量条目, 典型的条目如“员工士气”。环境不确定性的测量工具取自 Miller 和 Friesen (1983)的量表, 包括 5 个测量条目, 典型条目如“客户的需求或偏好变化很快”。企业绩效的测量工具取自 Kalleberg, Knoke 和 Marsden 等 (1996)的量表, 包括 4 个测量条目, 典型条目如“利润水平”。

文化强度的测量工具取自 Kotter 和 Heskett(1992)的量表, 包括 4 个测量条目, 典型条目如“存在基础雄厚、得到广泛认同的企业文化”。文化适应性的测量工具取自 O'Reilly, Chatman 和 Caldwell (1991)以及 Yang, Watkins 和 Marsick (2004)的量表, 包括 4 个测量条目, 典型条目如“对环境高度敏感”。

其他控制变量。我们还对员工人数、销售额、企业存续年限、所有制性质和所在行业等可能影响绩效的变量进行了控制。其中企业性质和所在行业为类别变量。企业性质分为国有独资(占有效样本的 51.5%)、国有控股(25.2%)和其他性质(民营、外资, 23.3%)。参考国家统计局行业分类标准, 将样本公司所在行业分为 10 类: 采矿业(占有效样本的 9.1%)、制造业(28.9%)、电力(17.9%)、房地产(3.9%)、交通运输(6.0%)、IT(5.0%)、金融业(5.2%)、军工(12.5%)、烟草(5.8%)、其他行业(5.6%)。

3.3 数据分析

数据分析工具为 SPSS10.0 和 LISREL8.50, 分四个步骤进行。第一, 通过验证性因子分析检验环境不确定性、文化强度、文化适应性、文化契合度、人力资源整合和企业绩效等 6 个主要变量间的区分效度。并对可能存在的同源偏差或同一方法偏差进行检验。

第二, 通过层级回归考察文化契合度对企业绩效的影响。以企业绩效为因变量, 依次让控制变量组 1(员工人数、销售额、企业存续年限、所有制性质、所在行业)、控制变量组 2(环境不确定性、文化强度、文化适应性)、文化契合度进入方程, 考察文化契合度对因变量的增量解释率(ΔR^2)。

第三, 使用 Baron 和 Kenny(1986)推荐的方法, 检验人力资源整合在文化契合度与企业绩效关系中的中介效应。依次构建三个回归方程: 人力资源整合对文化契合度的回归, 企业绩效对文化契合度的回归, 企业绩效同时对文化契合度和人力资源整合的回归, 并考察文化

契合度在三个方程中效应的变化情况。

第四, 检验环境不确定性对文化契合度与企业绩效关系的调节效应。依然使用层级回归方法, 以企业绩效为因变量, 依次让控制变量组 1 (员工人数、销售额、企业存续年限、所有制性质、所在行业)、控制变量组 2 (文化强度、文化适应性)、文化契合度、环境不确定性、文化契合度与环境不确定性的交互项进入方程, 考察交互项的效应。计算交互项时, 先把文化契合度、环境不确定性转换成标准化得分, 以避免交互项和构成交互项的变量之间存在的多重共线性(Aiken & West, 1991)。

4 研究结果

4.1 描述性统计与简单相关结果

表 1 给出了描述性统计与简单相关结果。由表可见, 文化契合度与企业绩效显著相关, 同时与人力资源整合的相关系数高于企业绩效。这种相关模式为假设 1 提供了初步支持, 并提示我们, 人力资源整合有可能在文化契合度与企业绩效之间起着中介作用。在控制变量组 1 中, 代表企业规模的员工人数 ($r=0.10, p<0.05$) 和年销售额 ($r=0.18, p<0.001$) 均与企业绩效显著正相关, 表明大企业具有更强的竞争优势。从企业所有制性质来看, 国有独资 ($r=-0.09, p<0.05$) 与企业绩效显著负相关, 表明国有独资企业与国有控股、其他性质 (民营、外资) 的企业相比, 经济效益略有逊色。就所在行业而言, 企业绩效具有相对优势的是采矿业 ($r=0.14, p<0.01$)、交通运输 ($r=0.09, p<0.05$) 和烟草 ($r=0.11, p<0.05$), 相对弱势的是制造业 ($r=-0.10, p<0.05$) 和军工 ($r=-0.14, p<0.01$)。在控制变量组 2 中, 环境不确定性、文化强度和文化适应性均与企业绩效显著相关。

在这里插入表 1

4.2 变量区分度及同源偏差的检验

我们构建了一个六因子的 CFA 模型, LISREL8.50 运行结果显示拟合度良好 ($\chi^2=1025.92, df=260, RMSEA=0.074, CFI=0.90, TLI=0.88$), 表明本研究所涉及的六个主要变量在内涵与测量方面均具有显著的区分度。

由于本研究预测变量和因变量的数据在同一时点通过同一份问卷收集, 有可能存在同源

偏差，影响对二者关系的正确判断，因此需要对同源偏差的严重程度进行检验。我们使用 EFA 和 CFA 两种方法做了 Harman 单因子检验方法(Podsakoff & Organ, 1986)。EFA 考察未经转轴的结果中第一个因子变异占总变异量的比例，如果在 50%以下时，表明同源偏差并不严重(Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 1998)。CFA 考察单因子模型拟合度，并与理论模型进行比较。如果同源偏差影响显著，那么单因子模型应该与理论模型（本研究中为六因子模型）同样具有较好的拟合程度。检验结果显示，在 EFA 中，第一个因子变异占总变异量的比例为 36.72%；在 CFA 中，单因子模型的拟合结果很差 ($\chi^2=5268.79$, $df=275$, $RMSEA=0.18$, $CFI=0.54$, $TLI=0.49$)，与六因子模型比较，卡方改变量显著 ($\Delta\chi^2=4242.87$, $df=15$, $p<0.001$)。这些结果表明，同源偏差在本研究中并非一个严重问题，不会对预测变量与因变量的关系带来实质性的影响。

4.3 文化契合度的主效应和环境不确定性的调节效应

层级回归的结果见表 2。由表可知，在控制了员工人数、年销售额、企业存续年限、所有制性质、所在行业、文化强度和文化适应性的影响之后，文化契合度对企业绩效方差变异的增量解释率为 4% ($\beta=0.27$, $p<0.001$)^①。即文化契合度对企业绩效具有显著的正向影响，假设 1 得到了支持。此外，文化强度、文化适应性、文化契合度的方差膨胀因子 VIF 值均小于 2，表明不存在多重共线性。Durbin-Watson 值为 1.88，表明不存在误差自相关。

环境不确定性对文化契合度与企业绩效间调节效应的检验结果见表 2。由表可知，环境不确定性的调节效应是显著的 ($p<0.5$)，即假设 3 得到了支持，但效应值并不大 ($\beta=0.13$, $\Delta R^2=0.02$)。调节效应的示意图 1。我们推测调节效应值较小可能源于两个原因，一是被调查者大多来自国企（国有独资与国有控股占 76.7%），其面临的政策环境、金融环境等相对较为稳定；二是被调查者大多来自大型企业（销售额平均为 29 亿元，员工人数平均为 4733 人），对环境变动的应对能力普遍较强。

在这里插入表 2

^① 在表 3 模型 2 中，企业绩效对文化契合度的回归系数与此相同 ($\beta=0.27$, $\Delta R^2=0.04$, $p<0.001$)，该模型还将环境不确定性也纳入了回归方程的控制变量组 2。

在这里插入图 1

4.4 人力资源整合的中介效应

人力资源整合在文化契合度与企业绩效间中介效应的检验结果见表 3。由表可知，在模型 1 中，人力资源整合对文化契合度的回归系数显著 ($\beta=0.45$, $p<0.001$)；在模型 2 中，企业绩效对文化契合度的回归系数也显著 ($\beta=0.27$, $p<0.001$)；但在模型 3 中，当文化契合度和人力资源整合同时进入方程时，人力资源整合的回归系数显著 ($\beta=0.51$, $p<0.001$)，而文化契合度的回归系数不再显著 ($\beta=0.04$, $p>0.1$)。这一结果表明，文化契合度对企业绩效的影响，是完全通过人力资源整合来中介的。中介效应值为 0.23 (0.45×0.51)，占总效应 (0.27) 的 85%，说明中介效应能够非常有效地解释预测变量与因变量的关系。由此，假设 2 得到了支持。

在这里插入表 3

5 讨论

已有文献中企业文化对企业绩效的积极影响，表明它是“有价值”或能够“贡献价值”的。本研究结果表明，契合度高或者说“难以模仿”的企业文化对绩效具有积极影响。在这两个结论之下，我们可以比较有把握地说，企业文化能够成为核心竞争力，能够为企业带来可持续竞争优势。这也是本文最主要的贡献。或许柯林斯和波勒斯(2002)的结论更为简明：基业长青的根本是核心理念。究其机理，缘于组织是人的集合，其生存与成长依赖于成员具有共同目标和协作意愿，并沟通顺畅(巴纳德, 2007)。文化正适于担当此任。愿景和使命构成了员工的共同目标，并与经济、战略目标相辅相成。价值观与经济诱因合力促成了员工的贡献意愿^②。有共同目标，有共享价值观，则有共同语言，有沟通意愿和便利。一言以蔽之，文化有助于整合人力资源，成为组织可持续竞争优势的来源。

核心竞争力的另外两个特征是稀缺、扩展性。每个企业都有自己的文化。从这一点来说，它并不稀缺。但显然并非每个企业的文化都能成为核心竞争力。只有那些卓越的企业文

^② 在巴纳德笔下，“协作意愿”也被称作“贡献意愿”，指成员愿意为组织贡献。

化才能担此重任。而这些卓越的企业文化，必定是稀缺的。扩展性原指核心竞争力可应用于企业多个产品线或市场(Prahalad & Hamel, 1990)，缘于他们主要将核心竞争力视为“不同生产技能的协调与多元技术流的整合”。当跨出生产与技术领域，涉及企业文化时，扩展性其实已不再成为一个问题，因为文化的渗透或扩展不存在技术那样的障碍。从这一点来讲，文化作为核心竞争力更具优势。

对于实践中的管理者，本文的启示在于企业文化应该如何建设。首先，文化是内生的。文化是员工的组织生活方式。自己的生活只能自己过，文化建设也不能假他人之手。咨询公司、外部专家在文化建设中的作用只能是辅助性的。其次，文化是积累的。文化建设不能奢望毕其功于一役。工程化的、运动式的文化建设，其结果多类沙雕城堡，可褻玩，可观景，但经不起风蚀浪淘。有效的文化建设是和风细雨的、润物无声的，但具有历史穿透力的。在每一个文化理念的背后，都有企业的一段历史、一个故事，历久弥珍，直至成为企业的传奇，为员工所津津乐道。第三，文化是共享的。这一点本不该成为问题的，因为文化的定义就是共享价值观。但目前广泛存在对领导角色的夸大，误以领导文化为企业文化。但正如本文实证结果所显示的，文化影响绩效的机制是人力资源整合。如果仅停留在领导层，员工不了解、不理解、不认同、不践行，那么，这样的文化，只是看上去或许很美，却不会真正提升企业绩效，成为核心竞争力。

表 1 描述性统计和简单相关结果

变量	N	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 员工人数	530	0.47	1.33	----																			
2 年销售额	428	29.1	97.9	0.70	----																		
3 企业存续年限	391	32.5	22.3	0.15	0.11	----																	
4 国有独资	528	0.52	0.50	-0.05	-0.05	0.26	----																
5 国有控股	528	0.25	0.44	0.06	-0.01	-0.07	-0.60	----															
6 采矿业	463	0.09	0.29	0.20	0.22	-0.09	-0.12	0.03	----														
7 制造业	463	0.29	0.45	0.01	-0.01	0.10	0.09	-0.12	-0.20	----													
8 电力	463	0.18	0.38	-0.10	-0.08	-0.14	0.21	0.21	-0.15	-0.30	----												
9 房地产	463	0.04	0.19	-0.05	-0.06	-0.09	-0.10	0.02	-0.06	-0.13	-0.09	----											
10 交通运输	463	0.06	0.24	0.03	-0.06	0.25	-0.10	0.09	-0.08	-0.16	-0.12	-0.05	----										
11 IT	463	0.05	0.22	0.00	-0.00	-0.15	-0.14	0.03	-0.07	-0.15	-0.11	-0.05	-0.06	----									
12 金融业	463	0.05	0.22	0.10	-0.05	-0.11	-0.16	0.16	-0.07	-0.15	-0.11	-0.05	-0.06	-0.05	----								
13 军工	463	0.13	0.33	-0.06	-0.08	0.24	0.18	-0.14	-0.12	-0.24	-0.18	-0.08	-0.10	-0.09	-0.09	----							
14 烟草	463	0.06	0.24	-0.02	-0.00	-0.00	0.20	-0.10	-0.08	-0.16	-0.12	-0.05	-0.06	-0.06	-0.06	-0.09	----						
15 环境不确定性	516	3.83	1.10	0.06	0.04	0.10	-0.03	0.02	-0.11	0.25	-0.27	-0.01	0.07	0.09	0.11	-0.08	-0.07	(0.85)					
16 文化强度	540	3.33	0.84	0.16	0.20	-0.06	-0.08	0.09	0.12	-0.22	0.04	-0.02	0.01	0.12	0.11	0.00	0.05	0.15	(0.84)				
17 文化适应性	540	3.26	0.79	0.09	0.12	-0.07	-0.14	0.07	0.04	-0.04	-0.05	0.04	0.06	0.12	0.11	-0.08	-0.09	0.35	0.55	(0.75)			
18 文化契合度	540	3.13	0.73	0.07	0.10	-0.01	0.00	-0.01	-0.02	-0.14	0.06	0.00	0.09	0.09	0.03	-0.01	-0.04	0.19	0.58	0.51	(0.89)		
19 人力资源整合	540	2.72	0.93	0.07	0.07	-0.15	-0.10	0.03	-0.01	-0.22	0.08	0.03	0.02	0.11	0.08	0.02	0.01	0.17	0.48	0.50	0.59	(0.88)	
20 企业绩效	532	3.05	0.95	0.10	0.18	-0.05	-0.09	0.02	0.14	-0.10	-0.05	0.01	0.09	0.05	0.08	-0.14	0.11	0.16	0.40	0.41	0.43	0.62	(0.89)

注：员工人数：万人；年销售额：亿元；对于绝大多数相关系数， $|r| \geq 0.10, p < 0.05$ ； $|r| \geq 0.14, p < 0.01$ ； $|r| \geq 0.16, p < 0.001$ 。

表 2 文化契合度的主效应和环境不确定性的调节效应

变量	R^2	ΔR^2	ΔF	β
第 1 步 控制变量组 1	0.14	0.14	2.96***	
员工人数				0.02
年销售额				0.11†
企业存续年限				0.02
国有独资				-0.16†
国有控股				-0.09
采矿业				0.11
制造业				0.04
电力				-0.04
房地产				0.02
交通运输				0.07
IT				-0.03
金融业				0.04
军工				-0.05
烟草				0.14†
第 2 步 控制变量组 2	0.31	0.17	32.31***	
文化强度				0.14*
文化适应性				0.18*
第 3 步 文化契合度	0.35	0.04	15.69***	0.27***
第 4 步 环境不确定性	0.35	0.00	0.00	0.00
第 5 步 文化契合度×环境不确定性	0.37	0.02	6.41*	0.13*

注： β 为最后一步的报告值（文化契合度为第 3 步报告值；最后一步 $\beta=0.24$ ， $p=0.001$ ）， $N=275$ ，† $p<0.1$ ，* $p<0.5$ ，*** $p<0.001$ 。

表 3 人力资源整合的中介效应

变量	模型 1: 文化契合度	模型 2: 企业绩效	模型 3: 企业绩效
控制变量组 1			
员工人数	0.02	0.02	0.01
年销售额	0.07	0.10	0.06
企业存续年限	-0.10†	0.01	0.06
国有独资	-0.15*	-0.17*	-0.09
国有控股	-0.10†	-0.10	-0.05
采矿业	-0.05	0.10	0.12†
制造业	-0.09	0.04	0.09
电力	0.03	-0.04	-0.06
房地产	-0.02	0.02	0.03
交通运输	0.03	0.08	0.07
IT	-0.02	-0.02	-0.01
金融业	0.03	0.03	0.01
军工	0.11	-0.04	-0.10
烟草	0.01	0.15†	0.15*
控制变量组 2			
环境不确定性	0.02	0.00	-0.01
文化强度	0.07	0.14*	0.11†
文化适应性	0.18**	0.16*	0.07
文化契合度	0.45***	0.27***	0.04
人力资源整合			0.51***
<i>F</i>	12.91***	7.66***	6.87***
<i>R</i> ²	0.48	0.35	0.49
调整 <i>R</i> ²	0.44	0.30	0.45

注: β 为各模型最后一步的报告值, 模型 1 中 $N=276$, 模型 2 和 3 中 $N=275$, † $p<0.1$, * $p<0.5$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

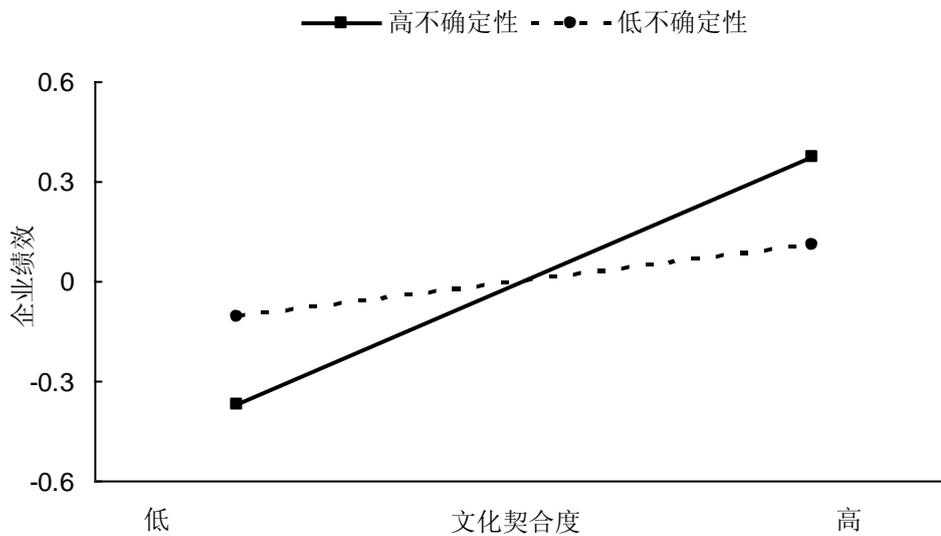


图 1 环境不确定性的调节效应

参考文献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Baird, K., Harrison, G., & Reeve, R. (2007). The culture of Australian organizations and its relation with strategy. *International Journal of Business Studies, 15*, 15-41.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review, 11*, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*, 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and social considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*, 112-117.
- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning, 22*, 51-60.
- Chow, I. H., & Shan, S. L. (2007). Business strategy, organizational culture, and performance outcomes in China's technology industry. *Human Resource Planning, 30*, 47-55.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies, 29*, 783-798.
- Green, S. (1988). Understanding corporate culture and its relation to strategy. *International Studies of*

- Management & Organization*, 18, 6-28.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Kalleberg, A. L., Knoke, D., Marsden, P. V., & L., S. J. (1996). *Organizations in America*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kerr, J., & Slocum Jr., J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 19, 130-138.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Leavitt, H. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 1145). Chicago: Rand McNally.
- Miller, D., & Hriesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O' Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (2003). *追求卓越*. 北京: 中央编译出版社.
- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Soupata, L. (2001). Managing culture for competitive advantage at United Parcel Service. *Journal of Organizational Excellence*, 20(3), 19-26.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wilkins, A. L., & Quchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Yang, B. Y., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- 巴纳德. (2007). *经理人员的职能*. 北京: 机械工业出版社.
- 常亚平, 郑宇, 朱东红, & 阎俊. (2010). 企业员工文化匹配、组织承诺和工作绩效的关系研究. *管理学报*, 7(3), 373-378.
- 陈传明. (2002). 企业战略调整的路径依赖特征及其超越. *管理世界*, 94-101.

- 陈维政, 忻蓉, & 王安逸. (2004). 企业文化与领导风格的协同性实证研究. *管理世界*, 75-83.
- 胡玮玮, & 姚先国. (2009). 组织文化、知识管理战略与绩效关系研究. *科研管理*, 30(6), 91-99.
- 柯林斯, & 波勒斯. (2002). *基业长青*. 北京: 中信出版社.
- 李海, 郭必恒, & 李博. (2005). *中国企业文化建设: 传承与创新*. 北京: 企业管理出版社.
- 王毅, 陈劲, & 许庆瑞. (2000). 企业核心能力: 理论溯源与逻辑结构剖析. *管理科学学报*, 3, 24-32.
- 张勉, 李海, & 魏钧. (2007). 企业文化和企业绩效的关系研究: 一致性和均衡性的观点. *科学学与科学技术管理*, 28, 140-148.

^① IBM 百年系列活动拉开帷幕, 公司核心价值观成就不朽传奇. 瞭望东方周刊, 2011, 9: 21.

^② 张瑞敏首席执行官在 SINOCES 峰会的主题演讲. 海尔公司网站, 2008-10-31 登录, http://www.haier.cn/about/culture_statement.shtml.