

# Cultural Diversity and the Competitive Strategies of the Enterprises: An Empirical Analysis on Chinese Listed Companies from the Perspective of Dialect

Qin Zhuofan<sup>1,a</sup>, Ruan Shan<sup>2,b\*</sup>

<sup>1</sup> University of International Relations, School of National Security, Haidian, Beijing, China

<sup>2</sup> Beijing Normal University, School of Statistics, Haidian, Beijing, China

<sup>a</sup> qinzhuofan@uir.edu.cn

<sup>b\*</sup> 201811130207@mail.bnu.edu.cn

## ABSTRACT

Studies in recent years have gradually emphasized the role of culture in economic growth. China, with its diverse culture, has given birth to diverse dialects. In this paper, we identify the competitive strategies adopted by listed companies in China from 2016 to 2019 based on financial analysis in DuPont Model, and build a multinomial logistic regression model using dialect division index collected by Xu Xianxiang (2015) and data from listed companies to empirically research the impact of cultural diversity on the competitive strategies. The results suggest that cultural diversity has significant negative impact on firms choosing diversified competitive strategy. The regional heterogeneity (whether in provincial capitals or not) of the companies has no significant impact on the negative effect of cultural diversity on firms' choice of diversified strategies.

**Keywords:** Cultural Diversity, Dialect Diversity, Competitive Strategy, Diversified Competition.

# 文化多样性与企业竞争战略选择 ——基于方言视角中国上市公司的实证分析

秦卓凡<sup>1,a</sup>, 阮山<sup>2,b\*</sup>

<sup>1</sup> 国际关系学院 国家安全学院 公共管理系, 海淀区, 北京, 中国

<sup>2</sup> 北京师范大学 统计学院 统计系, 海淀区, 北京, 中国

<sup>a</sup> qinzhuofan@uir.edu.cn

<sup>b\*</sup> 201811130207@mail.bnu.edu.cn

## 摘要

近年来研究逐渐强调文化对经济增长的作用, 中国作为文化储备大国, 方言众多。本文基于徐现祥等(2015)构建的汉语方言分化指数, 使用 2016-2019 年我国全部 A 股上市公司的数据, 采用 logistic 多元回归对文化多样性与基于杜邦财务分析识别的企业竞争战略进行实证分析, 结果表明文化多样性对企业选择差异化竞争战略具有显著抑制作用。企业区域异质性因素(是否省会城市)对文化多样性的抑制作用没有显著影响。

**关键词:** 文化多样性, 方言多样性, 企业竞争战略, 差异化竞争

## 1. 引言

战略,作为古今中外国家和企业发展的核心要素之一,影响深远。从宏观上看,改革开放三十余年,我国经济增速迅猛,主要得益于劳动力与资源环境的低成本优势。而党的十八大提出“科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑,必须摆在国家发展全局的核心位置”,自此创新驱动发展战略成为近年来党不断贯彻落实的重大决策。从微观企业角度看,企业力图长久发展,良好的竞争战略选择亦至关重要。波特在上世纪将成功企业采用的基本战略分为成本领先、差异化和专业化战略,在此基础上,中国学者尝试在新的产业环境中重构符合中国现实的竞争战略概念基础。

文化不可分割的一部分是语言,语言也是文化传播的媒介。汉语方言,作为区别于标准语的地区语言,其形成因素受到社会、历史、地理等多方面因素的影响,现如今依旧可以通过语言的分化一窥其背后的成因。“十里不同音”、“南腔北调”的方言体现着我国国内历史悠久、体系庞大的多元文化储备。文化作为上层建筑,潜移默化影响着经济社会的塑造。世界范围内对于移民国家文化碰撞交流带来的经济机遇和挑战研究已颇为丰富,例如 Sparber (2010) 对著有“熔炉”、“色拉”之称的美国文化进行研究,结果显示种族多样性可以催生对经济增长有正面作用的新知识和技能<sup>[1]</sup>。Montalvo 等 (2004) 发现民族多样化通过减少投资、增加政府消费以及国内冲突的可能性对经济发展有较大的负面影响<sup>[2]</sup>。近年来,国内学者也逐渐开始将方言作为文化多样性的体现,研究其对我国经济社会的影响,同样得到了正反两方面的结论<sup>[3][4][5][6][7][8]</sup>。目前国内方言多样性对于企业层面影响的研究还为匮乏,已有研究既有持方言多样性有利于激发企业创新潜力、推动企业科技创新的观点,亦有认为方言是企业发展的阻碍的学术观点。

大量实证研究证明战略规划清晰的企业相比于没有明确战略的企业拥有更好的绩效,竞争战略的选择对企业发展来说至关重要。那么文化对企业的影响是否能体现在其战略制定上?文化多样性对于实施不同战略的企业影响是否有差异?本文采用财务视角识别国内上市公司的竞争战略,使用地级市方言多样性指数作为文化多样性的象征,探究文化多样性对企业竞争战略选择的影响。

## 2. 文献综述

### 2.1. 企业竞争战略影响因素

目前为止的理论建模与实证分析表明,企业在选择其竞争战略时往往受到多种因素的影响。陈传明 (2002) 提出影响企业战略的主要因素有知识创新带来的核心能力、企业文化及经营者行为特征<sup>[9]</sup>。席西民 (2003) 认为环境、组织、领导者与和谐机制构成

了企业战略的决定因素<sup>[10]</sup>。Hambrick 和 Mason (1984) 开创的高层理论 (Upper Echelons Theory, UET) 提出企业高层管理者作为企业发展的核心因素,会影响企业的战略选择<sup>[11]</sup>,巫景飞等 (2008) 在此基础上发现高层管理者政治网络显著促进企业战略多元化<sup>[12]</sup>。胡大立 (2006) 从价值网模型出发,提出企业需要保持协同造成的竞争战略优势的持久性,根本在于来源的模糊性与模仿复制的困难性<sup>[13]</sup>。

### 2.2. 文化多样性对企业战略的积极影响

一个地区文化多样性影响着企业发展的内外部环境,其对企业战略选择积极影响可能通过以下几个路径实现:

首先,文化多样性有利于企业内部迸发创新思维与想法。来自不同背景的员工面对问题抱有不同的观点和逻辑,由此催生不同的问题解决方案 (Hong & Page, 2001) <sup>[14]</sup>。不同背景的人就职于同一公司,组合在一起,员工的异质性对于企业策略问题产生远大于个体的社会影响 (Mayo-Wilson, 2013),由此可能影响企业制定的竞争策略<sup>[15]</sup>。而对于一个创新驱动增长的企业来说,多样性带来的是更广阔的视野、更充实的积累和更多维的角度,更容易催生创新性实践。

其次,文化多样化意味着该地域包容性较强,更强的包容性能够吸引多样性人才的流入,差异文化可以在该地域获得认可、和平共存,例如 Otaviano & Peri (2006) 的研究表明文化多样性促进了当地人生产的积极性<sup>[16]</sup>。当创新人才在此感到尊重与包容的氛围,将更有动力发挥潜力为公司寻找增长途径,有更大激励贡献战略制定的创新想法。

除此之外,文化多样性还推动着知识与技能的外溢。潘越 (2017) 在其研究中指出,在知识产权保护到位、包容性强的区域,人口流动可以通过增加文化多样性推动企业创新。在文化多样化明显的地区,具有不同成长环境、教育背景的人交流更加密切,异质性员工的流动可能成为为企业的新鲜血液,为战略制定提供另类的动力。

### 2.3. 文化多样性对企业战略的消极影响

文化多样性对战略选择和企业创新可能产生的消极影响主要源于文化多样化可能带来员工认同感、归属感低的问题,不同文化之间难免产生分歧与冲突,人际交流的低信任和沟通成本造成效率流失,不利于员工发挥创新思维为企业效力。徐现祥等 (2015) 提出方言对经济增长的负面影响渠道之一就是技术水平<sup>[17]</sup>。Alesina 和 Ferrara (2003) 指出多样性文化会降低信任使得人与人之间沟通的成本显著增加<sup>[18]</sup>。Grafton 等 (2007) 发现语言分化可能造成社会交流阻碍带来的低全要素生产率的恶性循环<sup>[19]</sup>。当文化多样性成为阻碍时,有价值的创新信息和思维可能无法顺利传达,在企业战略制定中发挥效力。

2.4. 文献述评

综上所述,对于企业竞争战略选择影响因素研究颇多,但大多从企业外部和内部的经济和政治因素入手,从文化多样性角度切入研究文化对经济影响的学者得出了完全不同的结论,且较少文献将方言作为文化多样性表现出的特征入手进行研究。近年来国内学者开始使用方言作为代理变量研究文化多样性对企业创新的影响,但从逻辑上来说,一个企业是否愿意加大科技投入以做出科技成果很大程度取决于企业选择的竞争战略。如果企业选择差异化竞争,那么相比于进行低成本战略的企业,企业更有可能选择加大研发投入,研究科技含量高的创新产品。基于此,本文认为针对文化多样性与企业创新关联的研究有可改进的空间,即首先考虑文化多样性对企业战略的影响。

基于以上分析,本文提出研究假设:

H1:地域文化多样性会显著影响该地区企业选择的竞争战略

3. 研究设计

3.1. 样本选择和数据来源

本文选取 2016-2019 年中国全部 A 股上市公司作为样本,并参考潘越(2017)的处理,对样本进行如下筛选:(1)剔除 ST 和 ST\*的上市公司;(2)剔除金融机构上市公司;(3)剔除财务数据缺失的公司;(4)剔除方言指数表中未纳入统计的地区的公司。本文中使用的企业特征数据、财务数据、专利数据均来自 CSMAR 数据库,方言多样性数据来源于徐现祥(2015)根据《汉语方言大词典》测算的数据,城市特征数据来自于分省份统计年鉴。

3.2. 变量选择与模型设计

3.2.1. 因变量

表 1 战略识别情况				
战略类型	无战略 (Strategy 1)	低成本战略 (Strategy 2)	低成本差异化战略 (Strategy 3)	差异化战略 (Strategy 4)
公司数量	549	501	571	974
边际百分比	21.2%	19.3%	22.0%	37.5%

3.2.2. 自变量

本文选用方言多样性作为自变量,该数据来源于徐现祥(2015)构建的地级及以上城市内部的方言多样性指数<sup>[22]</sup>,即由《汉语方言大词典》中记录的县及县级以上观测区域使用的方言计算区域内使用的汉语方言数量。本文使用徐现祥根据不同方言使用人次得出的方言分化指数(DiaDiv)进行回归分析,其取

本文选取的因变量是企业选择的竞争战略(Strategy),主要以基于杜邦财务分析的营业利润率和总资产周转率两个财务指标作为识别根据对样本中的上市公司样本进行战略识别<sup>[20]</sup>。

杜邦将资产收益率作为最重要的绩效指标,即总资产周转率和营业利润率的积。由于采取差异化战略的企业可以利用差异化的创新产品占据市场,因此有更灵活的定价权,价格提高幅度远高于成本,故差异化战略的财务特征是高营业利润率和低总资产周转率;而采取低成本战略的企业由于无法获得高溢价,只能通过产量扩张获取利润,这需要较高效的资产周转,因此低成本战略的财务特征是低营业利润和高总资产周转率。

为了减少缺失值和样本容量对结果的影响,本文的财务数据使用上市公司 2016-2019 年披露的财务数据的平均值。在本文战略识别过程中,鉴于原理为使用绩效指标进行识别,因此要求企业必须成功实施了该战略,而不仅仅是计划实施某项战略。参考陈圻(2010)的做法<sup>[21]</sup>,本文分行业计算了行业的平均资产收益率,并对达到行业平均及以上的企业进行战略识别,具体的识别原理如图 1 所示。

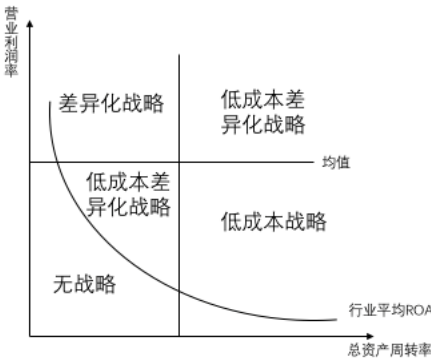


图 1 战略识别原理

本文共成功识别企业 2595 家,各战略企业数量及编辑百分比如表 1 所示。

表 1 战略识别情况				
战略类型	无战略 (Strategy 1)	低成本战略 (Strategy 2)	低成本差异化战略 (Strategy 3)	差异化战略 (Strategy 4)
公司数量	549	501	571	974
边际百分比	21.2%	19.3%	22.0%	37.5%

值介于 0 到 1 之间,越靠近 1 代表越多样。

3.2.3. 控制变量

本文加入户籍人口/土地面积计算出的人口密度(Density),同时纳入企业特征数据总资产(Total Assets)和代表地区发展水平的人均 GDP(GDP Per Capita)作为控制变量。

3.3. 回归模型

针对假设 1，鉴于因变量为分类变量，故考虑使用无序多分类 logistic 回归，构建以下基准模型检验方言多样性与企业竞争战略的关系。Strategy 代表识别出的企业使用的竞争战略，Div 代表方言分化指数 DiaDiv，Controls 为其他控制变量。

$$\text{Logit}(\text{Strategy}) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Div} + \alpha_2 \text{Controls} + \varepsilon \quad (1)$$

在基准模型的基础上，加入企业所在区域异质性

因素产生的两个新变量  $j$  和  $j * \text{Div}$ ，前者表示异质性因素，后者表示方言多样性与企业异质性的交互项，再探讨企业异质性在方言多样性和企业战略关系中发挥的作用。

$$\text{Logit}(\text{Strategy}) = \alpha_0 + \alpha_1 \text{Div} + \alpha_3 j + \alpha_4 j * \text{Div} + \alpha_5 \text{Controls} + \varepsilon \quad (2)$$

4. 实证结果

4.1. 描述性统计结果

表 2 变量描述性统计结果

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
VARIABLES	N	mean	sd	min	max
DiaDiv	2,595	0.225	0.196	0.00151	0.752
TotalAssets	2,595	1.568e+10	8.488e+10	2.177e+08	2.397e+12
GDPPerCapita	2,595	117,865	42,369	19,479	191,942
Density	2,595	1.847	1.609	0.425	12.21

4.2. 模型回归基本结果

表 3 方言多样性与企业竞争战略

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
VARIABLES	Strategy2	Strategy3	Strategy4	Strategy2	Strategy3	Strategy4
DiaDiv	0.089 (0.29)	-0.505* (-1.86)	-0.547* (-1.79)	0.083 (0.27)	-0.530* (-1.94)	-0.584* (-1.90)
TotalAssets				0.000* (1.73)	-0.000 (-0.22)	-0.000** (-2.54)
GDPPerCapita				0.000 (0.08)	0.000** (2.50)	0.000*** (4.05)
Density				-0.025 (-0.48)	0.026 (0.56)	0.127** (2.56)
Constant	-0.113 (-1.17)	0.688*** (8.38)	0.163* (1.78)	-0.108 (-0.34)	0.143 (0.52)	-0.944*** (-3.00)

注：z-statistics in parentheses, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1, Strategy1（无战略）为对照组，下同

表 3 展示了关于回归方程(1)（方言多样性与企业竞争战略关系的 logit 回归模型）的回归结果。因变量 Strategy 代表目标企业使用的竞争战略，Strategy2、3、4 分别代表低成本战略、差异化战略和低成本差异化战略。自变量为方言分化指数 DiaDiv、其他控制变量包括人口密度 Density、地区人均生产总值 GDP Per Capita、公司总资产 Total Assets。由表 3 显著性检测可知四个自变量和控制变量对模型构成均有显著贡献，模型具有统计学意义且拟合较好。

数与企业竞争战略的回归结果，(4)(5)(6)列为加入控制变量后的回归结果。以方言分化指数 DiaDiv 为核心解释变量分析其对企业差异化战略的影响，(2)(3)(5)(6)列显示 DiaDiv 对应的系数显著为负，说明其值越高，方言越多样的地区的公司更偏向于选择无差异战略（即越不会选择差异化战略和低成本差异化战略）。回归结果表明，不拒绝原假设，方言多样性对企业差异化战略选择具有显著的抑制作用。

4.3. 企业区域异质性讨论

针对企业所在区域不同考察省会城市与非省会

表 3(1)(2)(3)列为未加入控制变量时方言分化指

城市的影响,将所有城市样本分为省会城市和非省会城市,省会城市设为1,非省会城市设为0,然后重新进行回归,结果如下:

表4 企业区域异质性、方言多样性与企业竞争战略

VARIABLES	(1)	(2)	(3)
	Strategy2	Strategy3	Strategy4
DiaDiv	0.222 (0.56)	-0.829** (-2.40)	-0.618* (-1.65)
j	-0.055 (-0.26)	-0.417** (-2.31)	-0.369* (-1.83)
jDiaDiv	-0.453 (-0.66)	0.830 (1.39)	-0.092 (-0.13)
Constant	0.108 (0.29)	0.455 (1.38)	-0.409 (-1.11)

加入省会自变量和交互项分析后企业差异化战略的影响结果模型的回归如表4所示。DiaDiv的回归系数仍然通过了显著性水平检验,回归系数变化不大且仍然为负,说明方言多样性对企业差异化战略的抑制没有因为加入交互项和位置变量而改变。

对于Strategy4低成本差异化战略,交互项对应的系数为负,但其对应的显著性较低,说明不会明显削弱方言多样性对企业差异化战略选择的抑制作用。对于Strategy3差异化战略,交互项对应的系数为正,可能与省会城市经济发展水平和政策倾斜程度优于非省会城市有关。

## 5. 稳健性分析

为了检测模型的稳健型,对方言多样性指标进行重新选取。选用徐现祥(2015)直接计算的观察单元内使用的汉语方言种类数量(DiaNum)替换方言分化指数(DiaDiv),并重新与因变量与控制变量进行回归,结果仍然稳健不变。

表5 方言种类数量与企业竞争战略

VARIABLES	(1)	(2)	(3)
	Strategy2	Strategy3	Strategy4
DiaNum	-0.105 (-1.27)	-0.153** (-2.15)	-0.214*** (-2.63)
TotalAssets	0.000* (1.83)	-0.000 (-0.07)	-0.000** (-2.43)
GDPPerCapita	0.000 (0.16)	0.000** (2.50)	0.000*** (4.06)
Density	-0.021 (-0.39)	0.027 (0.58)	0.128** (2.57)
Constant	0.074	0.290	-0.699**

	(0.22)	(0.98)	(-2.08)
Observations	2,595	2,595	2,595

## 结论和建议

文化作为上层建筑,对经济有着多方面的影响。本文用复杂多样的汉语方言作为文化多样性的象征,实证考察了文化多样性对企业竞争战略选择的影响,论文的主要研究结论有:

首先,在总样本回归中,文化多样性显著影响企业的战略选择,与无战略相比,某地域文化越趋于多样化,该地域企业更倾向于选择无差异战略,即文化多样化对企业差异化战略选择有显著的抑制作用。其次,在将企业区域异质性因素纳入考量后,发现是否为省会城市并不显著影响文化多样性对企业差异化战略选择的抑制作用。另外,本文在将文化多样性度量指标更换后结论依然成立,模型是稳健的。

综合以上结论,本文得到启示如下:多样文化可能阻碍人与人之间的交流形成沟通壁垒,从而抑制企业创新想法碰撞和汇集,致使无法实施差异化竞争战略。我国幅员辽阔、文化资源储备充足,各种精彩纷呈的文化在相互碰撞时可能产生独特的想法,为企业另辟蹊径进行差异化竞争提供创新思维。企业在雇佣和运行时应当创造更包容的氛围,用更先进、开放的组织文化吸纳人才,努力打破沟通壁垒,为知识传播和创新行为提供良好的环境,促使企业绩效提升。同时国家政策实行应当更加注重中小城市的需求,扫除落后地区企业发挥潜力的障碍。

## REFERENCES

- [1] Sparber, C. (2010) Racial diversity and macroeconomic productivity across US states and cities. *Regional Studies*, 44(1):71-85.
- [2] Montalvo, J.G.& M. Reynal-Querol (2005) Ethnic diversity and economic development. *Journal of Development Economics*, 76(2):293-323.
- [3] Feng wei, Li Jiajia. (2019) The Analyses of Characteristics and Mechanism of Dialect Diversity Playing on Foreign Trade: A Study Based on the Provinces in China. *Nankai Economic Studies*, 2019(3):27-43.
- [4] Shuang Ma, Wenbo Zhao. (2019) Linguistic Diversity and Labor Income of the Migrants-An Empirical Research Using CHFS. *China Economic Quarterly*, 2019, 18(1):393-414.
- [5] Ding Congming, Ji Zhenlin, Lei Yu, Ling Zhenqiao. (2018) Dialect and Market Segmentation: Evidence from the Synthetic Metropolitan Area. *Economic Research Journal*, 2018,53(11):148-164.
- [6] Pan Yue, Xiao Jinli, Dai Yiyi. (2017) Cultural

- Diversity and Enterprises' Innovation: A Study Based on the Perspective of Dialects. *Journal of Financial Research*, 2017(10):146-161.
- [7] LIN Jianhao, ZHAO Zile. (2017). Invisible Barriers to Balanced Development: Dialect, Institution and Technology Diffusion. *Economic Research Journal*, 2017,52(9):182-197.
- [8] Zhang Bo, Fan Chenchen. (2018) Cultural Diversity and Informal Finance: Empirical Research from the Perspective of Dialect. *Journal of Financial Research*, 2018(7):69-89.
- [9] Chen Chuanming. (2002). The path dependence and Transcendence of enterprise strategic adjustment. *Management World*, 2002(6):94-101.
- [10] Yao Xiaotao. (2003). HeXie Management Theory and Business Strategy Analysis Framework under Highly Changing and Complex Environment. *Journal of Management Science*, 2003,16(4):2-6.
- [11] Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984) Upper Echelons: Organization as a Reflection of Its Managers. *Academy Management Review*, 9(2):193-206.
- [12] Wu Jingfei, He Dajun. (2008) Top management political network and corporate diversification strategy: from the perspective of social capital -- An Empirical Analysis Based on panel data of Listed Companies in China. *Management World*, 2008(8):107-118.
- [13] Hu Dali. (2006) Study of Enterprise Competitive Strategy Based on Value Net Model. *China Industrial Economics*, 2006(9):87-93.
- [14] Hong, L., Page, S. E. (2001) Problem Solving by Heterogeneous Agents. *Journal of Economic Theory*, 97(1):123-163.
- [15] Mayo-Wilson, C., Zollman, K., Danks, D. (2013) Wisdom of crowds versus groupthink: learning in groups and in isolation. *International Journal of Game Theory*, 42(3):695-723.
- [16] Otaviano, G. I. P., Peri, G. (2006) The economic value of cultural diversity: Evidence from US cities. *Journal of Economic Geography*, 6(1):9-44.
- [17] Xu Xianxiang, Liu Yuyun, Xiao Zekai. (2015) Dialect and Economic Growth. *China Journal of Economics*, 2015,0(2).
- [18] Alesina, A., Ferrara, E. (2003) Who trusts others? *Journal of Public Economics*, 85(2):207-234.
- [19] Grafton, R. Q., Kompas, T. and Owen, P. D. (2007) Bridging the barriers: knowledge connections productivity and capital accumulation. *Journal of Productivity Analysis*, 28(3):219-231.
- [20] Philip, Beverly. (2009) The Dupont Model evaluating alternative strategies in the retail industry. *Academy of Strategic Management Journal*, (8):71-78.
- [21] Chen Qi. (2011) Reconstruction of Logical Foundation for Generic Competitive Strategy. *Chinese Journal of Management*, 2011,08(8):1146-1155.
- [22] Liu Yuyun, Xu Xianxiang, Xiao Zekai. (2015) The Pattern of Labor Cross-dialects Migration. *Economic Research Journal*, 2015,50(10):134-146,162.