

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**The Influence of Matching of Diversification
and Management & Control Mode on the Firm
Performance**
多元化與管控模式的匹配性對企業績效的
影響

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Ye Jian
叶健

December 2021
二零二一年十二月

摘要

基於眾多企業在發展過程中選擇多元化經營、企業在多元化經營中面臨諸多問題、管控模式對企業多元化戰略的實施十分關鍵等現實背景以及多元化的結果仍然存在較大爭議、多元化對企業績效的影響機制尚不明確、管控模式的概念內涵與作用機制有待進一步研究、多元化與管控模式匹配性的研究極度缺乏等理論背景，本文利用企業成長理論、資源基礎理論、委託代理理論等相關理論基礎，從多元化與管控模式的匹配性入手，對多元化企業的內部管理進行研究，探究採取不同多元化戰略的企業對於管控模式偏好的差異，並討論匹配性對於企業績效的影響。在此基礎上，進一步探究企業家特質和企業動態動力在這過程中的作用。

經過理論研究與 375 份有效問卷的實證研究，本文發現：

(1) 多元化程度和多元化類型能夠較好地刻畫企業的多元化戰略。其中，多元化程度反映了企業業務單元數的多少，側重企業經營範圍與數量；多元化類型反映了企業業務單元之間的相關性。多元化並不直接影響企業績效。不同多元化程度以及不同多元化類型的企業，其績效差異不明顯。

(2) 管理層級和管控程度能夠較好地刻畫企業的管控模式。其中，管理層級反應了企業自上而下的具有管理與被管理、領導與被領導管理的層級數量；而管控程度反映了業務單元自由裁量權或自主權的大小。管控模式對企業績效有直接影響，管理層級與企業績效表現出微弱的正相關關係，管控程度則對企業績效呈現出顯著的消極影響。

(3) 企業的多元化與管控模式存在最優搭配，但在不同多元化戰略下，企業管控模式的偏好並不與最優搭配相一致，企業管控模式普遍存在較大提

升空間。一方面，在不同的多元化戰略下，企業的管理層級選擇存在較大的差異，表明企業多元化戰略與組織設計密切相關；而不同多元化企業的管控程度選擇不存在明顯偏好。另一方面，從企業運營效果看，在既定多元化戰略下，選擇相應管控模式的企業通常具有更高的績效。然而，從實際情況看，不同多元化企業對管控模式選擇的偏好與企業最適合的管理層級存在明顯的不一致。

(4) 多元化與管控模式的匹配性對企業績效有顯著影響。多元化程度和管理層級的匹配性、多元化程度和管控程度的匹配性、多元化類型和管理層級的匹配性、多元化類型和管控程度的匹配性均積極影響企業績效，四者匹配與不匹配的情況企業績效有明顯差異。

(5) 企業家特質積極影響企業績效，企業家成就動機、先動性、創新性以及冒險性特質越明顯，企業績效越好。此外，多元化和管控模式匹配性與績效的關係受到企業家特質的影響，在冒險性高的情形下，多元化程度以及多元化類型和管理層級匹配性對企業的重要性將增加；成就動機高的情況下，多元化程度以及多元化類型和管控程度匹配性對於企業的重要性將有所下降。

(6) 企業動態能力積極影響企業績效，企業感知能力、獲取能力、重構能力越強，企業績效越好。此外，多元化和管控模式匹配性與績效的關係受到企業動態能力的影響：感知能力和重構能力越強，多元化程度以及多元化類型和管控程度匹配性對企業的重要性將有所下降。

本文的研究進一步探究了多元化與企業績效之間的關係、明確了管控模式的概念內涵並對其在企業多元化經營過程中的作用進行了研究、對多元化與管控模式的匹配性進行了研究並探究其對企業績效的影響、深入研究了企

業家特質和動態能力的作用，能夠在一定程度上補充現有理論的不足，並為企業管理實踐提供有意義的啟示。

關鍵字：多元化 管控模式 企業家特質 動態能力 企業績效

Abstract

This paper is based on the fact that many companies choose diversified operations in the development process, but there are many problems in diversified operations. Considering that the management and control model is critical to the implementation of corporate diversification strategies. This paper is also considered the following theoretical backgrounds: there are still major controversies and diversification results, the impact mechanism of corporate performance is still unclear, the conceptual connotation and functioning mechanism of the management and control model need to be further studied, and the research on diversification and the matching of the management and control model is extremely lacking. . This paper is based on firm growth theory, resource-based theory, principal-agent theory, starting from the matching of diversification and management and control models, conduct research on the internal management of diversified companies, explore the differences in preferences of companies with different diversification strategies for management and control models, and discuss the impact of matching on corporate performance. On this basis, further explore the role of entrepreneurial characteristics and corporate dynamics in this process.

After theoretical research and empirical research on 375 valid questionnaires, this article found that:

(1) The degree of diversification and the type of diversification can better describe the diversification strategy of an enterprise. Among them, the degree of diversification reflects the number of business units of an enterprise, focusing on the scope and number of business operations; the type of diversification reflects the correlation between business units of the enterprise. Diversity does not directly affect corporate performance. Companies with different levels of diversification and different types of diversification have little difference in performance.

(2) The management level and degree of control can better describe the management and control mode of the enterprise. Among them, the management level reflects the number of levels that an enterprise has from top to bottom with management and management, and leadership and management; and the degree of

management and control reflects the degree of discretion or autonomy of the business unit. The management and control model has a direct impact on corporate performance. The management level and corporate performance show a weak positive correlation, while the degree of management and control has a significant negative impact on corporate performance.

(3) There is an optimal combination of corporate diversification and management and control models, but under different diversification strategies, the preferences of corporate management and control models are not consistent with the optimal combination, and there is generally a large room for improvement in corporate management and control models. On the one hand, under different diversification strategies, there are big differences in the management level choices of enterprises, indicating that the diversification strategy of enterprises is closely related to organizational design; and there is no obvious preference for the choice of management and control degree of different diversified enterprises. On the other hand, from the perspective of corporate operational effects, under the established diversification strategy, companies that choose the corresponding management and control model usually have higher performance. However, from the actual situation, the preference of different diversified companies for the choice of management and control mode is obviously inconsistent with the most suitable management level of the company.

(4) The matching of diversification and management and control models has a significant impact on corporate performance. The degree of diversification and the matching of the management level, the matching of the diversification degree and the degree of control, the matching of the diversification type and the management level, the matching of the diversification type and the degree of control all positively affect the performance of the company. There are obvious differences in the performance of companies in the situation of matching.

(5) Entrepreneur characteristics positively affect enterprise performance. The more obvious the entrepreneurial achievement motivation, proactiveness, innovation, and risk-taking characteristics, the better the enterprise performance. In

addition, the relationship between diversification and control model matching and performance is affected by the characteristics of entrepreneurs. In the case of high risk, the importance of diversification, diversification type and management level matching will increase; achievement motivation In the case of high, the degree of diversification and the matching of diversification type and degree of control will be less important to the enterprise.

(6) Corporate dynamic capabilities positively affect corporate performance. The stronger the corporate perception, acquisition, and restructuring capabilities, the better the corporate performance. In addition, the relationship between diversification and control model matching and performance is affected by the dynamic capabilities of the enterprise: the stronger the perception and restructuring ability, the greater the degree of diversification and the matching of the diversification type and the degree of control will be less important to the enterprise .

The research in this paper further explores the relationship between diversification and corporate performance, clarifies the conceptual connotation of the management and control model, and studies its role in the process of corporate diversification. The matching of diversification and management and control models is carried out. Researching and exploring its impact on corporate performance, and in-depth research on the role of entrepreneurial characteristics and dynamic capabilities, can supplement the deficiencies of existing theories to a certain extent, and provide meaningful enlightenment for corporate management practices.

Key words: Diversification; Management and Control Model, Entrepreneurs' Personality; Dynamic Competence; Firm Performance.

致謝

感謝香港城市大學導師楊海濱教授和復旦大學導師芮明傑教授的悉心指導。兩位導師淵博的專業知識，嚴謹的治學態度，誨人不倦的高尚師德，嚴以律己、寬以待人的崇高風範，樸實無華、平易近人的人格魅力對我影響深遠。本論文從選題的不斷完善，到尋找理論支撐與設計問卷，再到論文的撰寫與定稿到完成，每一步都是在導師的精心指導下完成的，傾注了導師大量的心血。在此，謹向導師表示崇高的敬意和衷心的感謝！

本論文的順利完成，離不開工作坊的各位教授對本文的指導與幫助，深深地感謝你們在每次工作坊中給學生提出的意見和建議，你們高屋建瓴的思考力和學術洞察力讓學生受益終身。

感謝多年來與我共同奮鬥的數千名昆侖員工，是他們在與我同舟共濟、砥礪前行的過程中一起探索與感悟中國企業管理的真諦，沒有他們，就沒有我今天呈現在各位面前的成果。沒有對企業集團管控的理論研究與辛勤實踐，奮鬥之路可能還是摸索更長的時間。

感謝家人的支持，為了完成論文，很多個週末和節假日都無法陪你們，感謝你們對我的理解和支持，你們的支持是我前進的動力。

最後，感謝復旦大學和香港城市大學的培育。六年的課程讓我學到了嚴謹的研究方法和前沿的管理理論。在此之前，作為實踐家，對於很多問題的思考或解決通常靠的是經驗和智慧，而不是系統的科學方法。而經過六年系統的學習之後，會更多用科學的思路和方法去理解和解決管理問題，去引進或使用對企業最有效的管理方法。

叶健

2021年9月30日

目錄

摘要.....	i
Abstract	iv
Qualifying Panel and Examination Panel	vii
致謝.....	viii
目錄.....	x
第 1 章 導論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 現實背景.....	1
1.1.2 理論背景.....	5
1.2 問題提出.....	8
1.3 主要研究概念.....	10
1.4 技術路線與研究方法.....	13
1.4.1 本文技術路線圖.....	13
1.4.2 本文所採用的主要研究方法.....	15
1.5 本文章節安排.....	18
第 2 章 國內外文獻綜述.....	20
2.1 多元化相關研究.....	20
2.1.1 多元化的內涵與分類.....	20
2.1.2 多元化的影響因素.....	24
2.1.3 多元化的結果.....	26
2.2 企業管控相關研究.....	30
2.2.1 管控模式.....	30
2.2.2 管控模式選擇的影響因素.....	33
2.2.3 多元化與管控模式相關研究.....	35
2.3 企業家特質相關研究.....	36
2.3.1 企業家的定義.....	36
2.3.2 企業家特質的分類.....	37
2.3.3 企業家特質的影響.....	38
2.4 動態能力相關研究.....	40
2.5 本章小結.....	41
第 3 章 多元化與管理模式匹配的理論分析.....	43
3.1 理論基礎.....	43
3.1.1 企業成長理論（ Firm Growth Theory， FGT）.....	43
3.1.2 資源基礎理論（ Resource Based View， RBV）.....	44
3.1.3 委託代理理論（ Principal Agent Theory， PAT）.....	45
3.2 多元化與管控模式匹配性.....	46
3.2.1 多元化.....	46
3.2.2 管控模式.....	48
3.2.3 多元化與管控模式匹配性.....	50
3.3 多元化與管控模式匹配性對企業績效的影響.....	54
3.4 企業家特質的調節作用.....	55
3.5 動態能力的調節作用.....	58

第 4 章	研究設計	61
4.1	研究方法	61
4.1.1	相關分析	61
4.1.2	信效度分析	61
4.1.3	因數分析	62
4.1.4	匹配性研究	63
4.1.5	多元回歸分析	63
4.2	變數定義和度量	63
4.2.1	引數	64
4.2.2	調節變數	69
4.2.3	因變數	74
4.2.4	控制變數	75
4.3	問卷設計	77
4.3.1	問卷設計原則與步驟	77
4.3.2	問卷內容和題目類型設置	79
4.3.3	問卷防偏措施	80
4.4	資料收集與樣本基本情況	81
4.4.1	資料收集過程	81
4.4.2	樣本基本情況	83
4.5	問卷檢驗	88
4.5.1	多來源資料檢驗	88
4.5.2	同源偏差檢驗	93
4.5.3	信度檢驗	94
4.5.4	效度檢驗	97
第 5 章	實證分析	114
5.1	描述性統計分析	114
5.1.1	各變數統計特徵	114
5.1.2	相關分析	115
5.2	企業多元化與管控模式的匹配性研究	119
5.2.1	多元化程度和管控模式的匹配性	120
5.2.2	多元化類型與管控模式的匹配性	126
5.3	假設檢驗	133
5.3.1	多元化與管控模式的匹配性對企業績效的影響	133
5.3.2	企業家特質的作用	137
5.3.3	動態能力的的作用	148
5.4	結果及討論	159
5.4.1	研究結果	159
5.4.2	討論	161
第 6 章	研究結論及展望	164
6.1	本文研究的主要結論	164
6.2	理論意義和現實啟示	166
6.2.1	本文的理論貢獻	166
6.2.2	本文的實踐意義及對昆侖控股集團的啟示	168
6.3	本文局限性和未來研究展望	176

附錄一	178
-----------	-----

圖表目錄

表 2-1 多元化的类型	22
表 2-2 多元化的主要影响因素	24
表 2-3 多元化的结果	27
表 2-4 管控模式分类	32
表 2-5 管控模式选择的影响因素	34
表 2-6 多元化与管控模式的相关研究	35
表 3-1 多元化程度和管理层级匹配性	51
表 3-2 多元化程度和管控程度匹配性	52
表 3-3 多元化程度和管理层级匹配性	53
表 3-4 多元化程度和管控程度匹配性	54
图 3-1 本文概念性框架	Error! Bookmark not defined.
表 4-1 管控程度测度方式	66
表 4-2 多元化程度和管理层级匹配性度量	67
表 4-3 多元化程度和管控程度匹配性度量	68
表 4-4 多元化类型和管理层级匹配性度量	68
表 4-5 多元化类型和管控程度匹配性度量	69
表 4-6 管控程度测度方式	71
表 4-7 动态能力测度方式	74
表 4-8 企业绩效测度方式	75
表 4-9 管控程度测度方式	77
表 4-10 试调研样本基本情况	83
表 4-11 正式调研样本基本情况	86
表 4-12 正式调研样本基本情况	89
表 4-13 不同来源数据单因素方差分析结果	90
表 4-14 正式调研样本基本情况	92
表 4-15 不同时间数据单因素方差分析结果	93
表 4-16 试调研和正式调研单因素方差分析结果	95

表 4-17 试调研信度检验	96
表 4-18 正式调研信度检验	97
表 4-19 试调研 KMO 及 Bartlett 球形检验结果	100
表 4-20 正式调研 KMO 及 Bartlett 球形检验结果	101
表 4-21 管控程度探索性因子分析	102
表 4-22 管控程度探索性因子分析（二）	103
表 4-23 成就动机探索性因子分析	103
表 4-24 先动性探索性因子分析	104
表 4-25 创新性探索性因子分析	104
表 4-26 冒险性探索性因子分析	105
表 4-27 感知能力探索性因子分析	105
表 4-28 感知能力探索性因子分析（二）	106
表 4-29 获取能力探索性因子分析	106
表 4-30 重构能力探索性因子分析	107
表 4-31 企业绩效探索性因子分析	107
表 4-32 高管团队异质性探索性因子分析	108
表 4-33 管控程度验证性因子分析	109
表 4-34 成就动机探索性因子分析	109
表 4-35 先动性验证性因子分析	110
表 4-36 创新性验证性因子分析	110
表 4-37 冒险性验证性因子分析	111
表 4-38 感知能力验证性因子分析	111
表 4-39 获取能力验证性因子分析	112
表 4-40 重构能力验证性因子分析	112
表 4-41 企业绩效验证性因子分析	113
表 4-42 高管团队异质性验证性因子分析	113
表 5-1 研究变量统计特征	114
表 5-2 相关系数表	118
表 5-3 样本多元化和管控模式基本情况	120

表 5-4 不同多元化程度单因素检验结果	121
表 5-5 多元化程度和管理层级对应情况	122
表 5-6 多元化程度和管理层级匹配性描述统计信息	123
表 5-7 多元化程度和管理层级匹配性独立样本 T 检验结果.....	124
表 5-8 多元化程度和管控程度对应情况	124
表 5-9 多元化程度和管控程度匹配性描述统计信息	125
表 5-10 多元化程度和管理层级匹配性独立样本 T 检验结果.....	126
表 5-11 不同多元化类型单因素检验结果	127
表 5-12 多元化类型和管理层级对应情况	129
表 5-13 多元化类型和管理层级匹配性描述统计信息	130
表 5-14 多元化程度和管理层级匹配性独立样本 T 检验结果.....	130
表 5-15 多元化类型和管控程度对应情况	131
表 5-16 多元化程度和管控程度匹配性描述统计信息	132
表 5-17 多元化程度和管理层级匹配性独立样本 T 检验结果.....	133
表 5-18 多元化与管控模式匹配性对企业绩效影响的回归结果	136
表 5-19 企业家特质对多元化程度和管理层级匹配性和企业绩效之间的 调节作用	138
表 5-20 企业家特质对多元化程度和管控程度匹配性和企业绩效之间的 调节作用	141
表 5-21 企业家特质对多元化类型和管理层级匹配性和企业绩效之间的 调节作用	145
表 5-22 企业家特质对多元化类型和管控程度匹配性和企业绩效之间的 调节作用	146
表 5-23 动态能力对多元化程度和管理层级匹配性和企业绩效之间的调 节作用	149
表 5-24 动态能力对多元化程度和管控程度匹配性和企业绩效之间的调 节作用	152
表 5-25 动态能力对多元化类型和管理层级匹配性和企业绩效之间的调 节作用	154

表 5-26 动态能力对多元化类型和管控程度匹配性和企业绩效之间的调节作用	157
表 5-27 本文假设支持情况	159