

家族管理涉入对企业数字化转型的影响研究

王玉洁

浙江理工大学经济管理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2026年3月16日; 录用日期: 2026年3月30日; 发布日期: 2026年6月5日

摘要

数字经济时代, 家族企业如何应对数字化转型的机遇与挑战, 是理论与实践共同关注的重要命题。本文基于社会情感财富理论, 以2011~2024年沪深A股上市家族企业为研究对象, 运用文本分析和回归分析方法, 探究家族管理涉入对企业数字化转型的影响机理。结果表明, 家族管理涉入程度越高, 企业数字化转型水平越低, 这一负向影响主要通过加剧管理者短视主义得以实现。但冗余资源的存在能够有效缓解上述抑制作用, 为企业推进数字化变革提供必要的资源缓冲。进一步研究发现, 在无代际传承、高行业竞争及小规模企业中, 家族管理涉入对数字化转型的抑制作用更为突出。本文从家族治理视角揭示了企业数字化转型的深层障碍, 深化了对家族企业战略决策特殊性的理解, 也为引导家族企业顺应数字经济浪潮、实现转型升级提供了实践参考。

关键词

家族管理涉入, 数字化转型, 管理者短视主义, 冗余资源

Research on the Impact of Family Involvement in Management on Firm Digital Transformation

Yujie Wang

College of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: March 16, 2026; accepted: March 30, 2026; published: June 5, 2026

Abstract

In the era of digital economy, how family businesses respond to the opportunities and challenges of digital transformation is an important proposition that both theory and practice focus on. Based on the socioemotional wealth theory, this paper takes family businesses listed on the Shanghai and

Shenzhen A-share markets from 2011 to 2024 as the research object, and employs text analysis and regression analysis methods to explore the impact mechanism of family involvement in management on firm digital transformation. The results indicate that the higher the degree of family involvement in management, the lower the level of digital transformation of enterprises. This negative impact is mainly achieved by exacerbating managerial myopia. However, the existence of redundant resources can effectively alleviate this inhibitory effect, providing necessary resource buffers for enterprises to advance digital transformation. Further research finds that in enterprises without intergenerational succession, high industry competition, and small-scale enterprises, the inhibitory effect of family involvement in management on digital transformation is more prominent. This paper reveals the deep-seated obstacles to digital transformation of enterprises from the perspective of family governance, deepens the understanding of the specificity of strategic decision-making in family businesses, and provides practical references for guiding family businesses to adapt to the wave of digital economy and achieve transformation and upgrading.

Keywords

Family Involvement in Management, Digital Transformation, Managerial Myopia, Redundant Resources

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

作为非公有制经济的重要主体，民营企业一直是推动我国经济增长与技术创新的重要力量，而家族企业是民营经济的中坚力量，为我国经济的持续健康发展做出了重要贡献。数字经济浪潮下，数字化转型已成为企业塑造竞争优势、实现高质量发展的重要途径。“十四五”规划将“加快数字化发展，建设数字中国”摆在突出位置，数字化由此从企业发展的非必要选择转变为企业立足市场的核心要素，也为家族企业的前行指明了方向[1]。

然而，家族企业能否有效抓住这一战略机遇，尚存疑问。长期以来，家族企业因其内部结构相对固化、决策风格趋于保守，常被贴上“僵化”“抗拒变革”等标签，这与数字化所蕴含的创新精神形成鲜明对比[2]。数字化转型是一项长期投资过程，伴随着高度的不确定性与风险，对企业的资源能力与战略导向提出了更高要求[3]。家族成员在管理层中的深度参与，究竟是推动还是阻碍这一转型进程，成为亟待回答的问题。

基于此，本文选取 2011 至 2024 年间沪深 A 股上市家族企业作为样本，基于社会情感财富理论，分析家族管理涉入对企业数字化转型的影响，同时考察管理者短视主义的中介机制与冗余资源的调节效应。本文的创新之处体现在：第一，立足家族治理视角拓展数字化转型前因研究，揭示家族管理涉入对数字化转型的抑制作用；第二，识别管理者短视主义这一认知路径，深化对家族企业战略决策机理的理解；第三，探讨冗余资源的缓冲作用及不同情境下的异质性表现，为家族企业推进数字化转型提供实践启示。

2. 理论分析与研究假设

家族管理涉入体现了家族成员在企业战略决策与日常运营中的参与程度，是家族直接影响企业行为的重要途径[4]。根据社会情感财富理论，维护家族的社会情感财富是家族企业战略决策的核心参照点[5]。Miller 和 Le Breton-Miller [6]进一步指出，根据家族对目标优先次序的考量，社会情感财富可被界定为延伸型与约束型两类。其中，延伸型社会情感财富聚焦于家族声誉、代际传承与基业长青，强调通过长期

战略布局维系家族的社会地位与影响力。当家族管理者将数字化转型视为巩固家族长期竞争优势、提升企业市场声誉、实现代际平稳过渡的关键路径时，延伸型社会情感财富便会成为决策的主要参照点。在此情境下，家族企业可能主动接纳数字技术变革，将转型投入视为维护家族基业的重要战略投资，而非单纯的风险性支出。然而，在强调风险规避、短期稳定优先的防御型文化背景下，社会情感财富更多地体现出其“消极的一面”，即约束型社会情感财富占据主导地位，强调家族对企业的控制偏好，使得家族管理者在决策时优先考虑规避损失以维护既有利益格局，而非追求不确定的长期收益[7]。这种风险厌恶倾向以及对既有网络的依赖，可能直接阻碍企业数字化转型的决策与实施[8]。数字化转型是一项高投入、长周期、高不确定性的战略变革。它不仅颠覆传统的生产要素与生产方式，更推动企业在组织结构、管理范式及商业模式等方面进行系统性重塑[9]。这一过程需要引入大量外部专业人才、建立新的管理流程，并在一定程度上依赖外部专业管理团队的参与。同时，企业在生产设备更新换代、资本结构优化调整以及管理模式重构重塑过程中，将产生可观的磨合成本，因此需要具备充裕且稳定的资金供给。但外部资金的注入通常会压缩家族管理者的决策自主空间，进而对家族在企业中的权威地位构成潜在挑战[10]。在此情境下，家族管理者将现有的社会情感财富视为确定的既得利益，而将数字化转型可能带来的收益视为不确定的或有收益。为规避自由裁量权被稀释的风险、维护既有的社会情感财富，家族管理者更倾向于抑制数字化转型这类高风险、长周期的战略投入[11]。据此，本研究提出如下假设：

H1：家族管理涉入对企业数字化转型具有显著的负向影响。

数字化转型具有周期长、投入大、变革深的特点，无法在短期内一蹴而就，且会深刻改变企业既有的运营模式与知识结构，这使得传统企业在转型过程中极易陷入短视主义所引发的困境[12]。管理者受短视倾向驱使，往往优先追逐短期财务目标，以牺牲长远利益为代价来维持当期业绩[13]。而对于家族管理涉入程度较高的企业而言，出于保护社会情感财富的考量，其更倾向于采取保守型投资策略，这进一步强化了管理者的短视倾向[14]。在此情境下，短视的管理者会凭借其资源与职权优势，通过削减预算、延缓变革等方式干预企业投资决策，从而制约企业在数字化转型方面的投入。据此，本研究提出如下假设：

H2：管理者短视主义在家族管理涉入与企业数字化转型之间发挥中介效应。

根据资源的实际应用情况，企业资源可分为正在投入运营的部分与尚未动用的部分，后者即冗余资源。此类资源具备缓冲功能，可在企业内部化解组织矛盾，并为企业适应外部环境变化、动态调整经营规划创造条件[15]。数字化转型的核心在于企业通过引入数字技术实现运营模式的变革与能力体系的再造，这一过程离不开冗余资源的支撑。研究表明，资源的充裕程度能够强化数字化转型对全要素生产率的正向影响，揭示了冗余资源在家族企业数字化转型中的关键作用[16]。更进一步，丰富的冗余资源可以为家族企业的创新活动提供内部资源支持，在一定程度上缓解家族决策者的保守倾向，提升其风险承担意愿，从而更积极地推动数字化转型[17]。据此，本研究提出如下假设：

H3：冗余资源有助于缓解家族管理涉入对企业数字化转型产生的抑制作用。

3. 研究设计

3.1. 样本选择与数据来源

本文的研究样本主要来自国泰安(CSMAR)家族企业数据库 2011~2024 年沪深 A 股上市企业。借鉴单蒙蒙等[18]的做法，将同时具备以下特征的上市公司界定为家族企业：(1) 实际控制人归属于自然人或家族；(2) 除实际控制人外，有亲属关系的成员在上市公司担任董监高职务或持有公司股份。在此基础上，对样本进行以下筛选：(1) 剔除金融保险类企业和 ST、*ST 企业；(2) 剔除关键变量数据严重缺失的样本；(3) 为控制极端值对结果的影响，本文对所有连续变量在 1%和 99%的水平进行了缩尾处理。家族管

理涉入、冗余资源以及控制变量数据来源于 CSMAR 数据库，管理者短视主义数据来源于 CNRDS 数据库，企业数字化转型数据则通过上市公司年报整理获得。

3.2. 变量定义

3.2.1. 被解释变量

企业数字化转型(DT)。参考吴非等[19]的研究，统计年报中人工智能、大数据、云计算、区块链及数字技术应用五个维度关键词的总词频，经加 1 后取自然对数，得到企业数字化转型的测度指标。

3.2.2. 解释变量

家族管理涉入(FM)。参考梁强等[20]的研究，本文采用企业董监高团队中家族成员的占比衡量家族管理涉入。家族成员占比越高，家族管理涉入程度越高。

3.2.3. 中介变量

管理者短视主义(Myopia)。参考胡楠等[13]的研究，从企业年报中统计包含于“短视主义指标词集”的词汇，以该类词汇占年报总词频的比例 $\times 100$ 得到管理者短视主义指标，该指标值越大，表明管理者短视主义越严重。

3.2.4. 调节变量

冗余资源(Slack)。借鉴汤莉等[15]、杜善重[17]的研究，采用销售期间费用率来衡量冗余资源。其数值越大，意味着企业拥有的冗余资源越丰富。

3.2.5. 控制变量

为控制其他因素对研究结果的影响，本文借鉴既有文献，将公司规模、公司年龄、财务杠杆、盈利水平、企业成长性、第一大股东持股比例及董事会规模作为控制变量。此外，模型中还设置了行业和年度虚拟变量。各变量的具体定义见表 1。

Table 1. Variable definition

表 1. 变量定义

| 变量类型 | 变量名称 | 变量符号 | 变量定义 |
|-------|-----------|--------|---------------------------------------|
| 被解释变量 | 企业数字化转型 | DT | 企业“数字化转型”特征词的总词频数加 1 取自然对数 |
| 解释变量 | 家族管理涉入 | FM | 企业董监高团队中家族成员的占比 |
| 中介变量 | 管理者短视主义 | Myopia | “短视主义指标词集”词汇总词频占年报总词频的比例 $\times 100$ |
| 调节变量 | 冗余资源 | Slack | 销售期间费用率 |
| | 公司规模 | Size | Ln(总资产) |
| | 公司年龄 | Age | Ln(样本年份 - 成立年份 + 1) |
| | 财务杠杆 | Lev | 总负债/总资产 |
| | 盈利水平 | Roa | 净利润/总资产 |
| 控制变量 | 企业成长性 | Growth | (本年营业收入 - 上年营业收入)/上年营业收入 |
| | 第一大股东持股比例 | First | 第一大股东持股/总股份 |
| | 董事会规模 | Board | Ln(董事会人数) |
| | 行业 | IND | 行业哑变量 |
| | 年度 | YEAR | 年度哑变量 |

3.3. 模型设定

为了验证家族管理涉入对企业数字化转型的影响，将构建模型(1)：

$$DT_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 FM_{it} + \alpha_2 Controls_{it} + \Sigma IND + \Sigma YEAR + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

为了验证管理者短视主义在家族管理涉入和数字化转型的中介效应，借鉴温忠麟等[21]研究建立中介效应模型，将构建模型(2) (3)。

$$Myopia_{it} = \beta_0 + \beta_1 FM_{it} + \beta_2 Controls_{it} + \Sigma IND + \Sigma YEAR + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$DT_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 FM_{it} + \gamma_2 Myopia_{it} + \gamma_3 Controls_{it} + \Sigma IND + \Sigma YEAR + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

为了验证冗余资源的调节作用，将构建模型(4)。

$$DT_{it} = \lambda_0 + \lambda_1 FM_{it} + \lambda_2 Slack_{it} + \lambda_3 FM_{it} \times Slack_{it} + \lambda_4 Controls_{it} + \Sigma IND + \Sigma YEAR + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

其中，下标 i 代表企业个体， t 代表样本年份， $Controls$ 代表上述所有控制变量， ε 为误差项， ΣIND 和 $\Sigma YEAR$ 分别表示行业固定效应和年份固定效应。

4. 实证结果

4.1. 描述性统计

表 2 的变量描述性统计结果显示，数字化转型(DT)的平均值为 1.6441，标准差为 1.3977，在 0 到 5.1180 的范围内波动，表明不同家族企业之间的数字化转型水平悬殊较大。家族管理涉入(FM)的均值为 0.1557，最小值为 0.0500，最大值为 0.3636，说明不同企业间家族管理涉入水平存在较大的差异。管理者短视主义(Myopia)均值为 0.0527，中位数为 0.0496，最大值为 0.1129，表明样本企业中存在不同程度的管理者短视主义。冗余资源(Slack)中位数 0.1354 低于均值 0.1717，反映出样本企业在资源储备上普遍偏向于保有较为充裕的冗余。其他控制变量的数据分布总体合理，与以往研究相近。

Table 2. Descriptive statistics

表 2. 描述性统计

| 变量 | 观测值 | 平均值 | 标准差 | 最小值 | 中位数 | 最大值 |
|--------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|
| DT | 15,118 | 1.6441 | 1.3977 | 0 | 1.6094 | 5.1180 |
| FM | 15,118 | 0.1557 | 0.0707 | 0.0500 | 0.1429 | 0.3636 |
| Myopia | 15,118 | 0.0527 | 0.0189 | 0.0205 | 0.0496 | 0.1129 |
| Slack | 15,118 | 0.1717 | 0.1307 | 0.0120 | 0.1354 | 0.6676 |
| Size | 15,118 | 21.9321 | 1.0073 | 20.1073 | 21.8017 | 25.0001 |
| Age | 15,118 | 2.8812 | 0.3254 | 1.9459 | 2.9444 | 3.4965 |
| Lev | 15,118 | 0.3729 | 0.1828 | 0.0525 | 0.3631 | 0.8205 |
| Roa | 15,118 | 0.0411 | 0.0587 | -0.2070 | 0.0420 | 0.1994 |
| Growth | 15,118 | 0.1526 | 0.3148 | -0.4979 | 0.1107 | 1.5519 |
| First | 15,118 | 0.3327 | 0.1343 | 0.0907 | 0.3186 | 0.6906 |
| Board | 15,118 | 2.0604 | 0.1849 | 1.6094 | 2.0794 | 2.3979 |

4.2. 基准回归分析

表 3 呈现了家族管理涉入与企业数字化转型之间的回归分析结果。其中，第(1)列未添加控制变量时，

FM 的系数显著为负；第(2)列加入财务与治理相关控制变量后，FM 的系数为-0.7619，同样表现出 1%水平的统计显著性，结果表明家族管理涉入会阻碍企业的数字化转型。由此，研究假设 H1 得以验证。

Table 3. Benchmark regression analysis
表 3. 基准回归分析

| 变量 | (1) | (2) |
|--------------------|------------------------|------------------------|
| FM | -1.0981*** (0.2603) | -0.7619*** (0.2630) |
| _cons | 1.8150*** (0.0468) | -1.6143*** (0.5421) |
| Controls | NO | YES |
| IND&YEAR | YES | YES |
| N | 15118 | 15118 |
| Adj R ² | 0.4278 | 0.4414 |

注：***、**和*分别表示在 1%、5%和 10%的置信水平上显著，括号内为聚类稳健标准误，下同。

4.3. 稳健性检验

第一，内生性处理。为进一步缓解选择偏误导致的内生性问题，本文选择采用倾向得分匹配法对模型进行检验。将家族管理涉入高于中位数的样本家族企业作为处理组，将低于中位数的样本家族企业作为对照组，接着利用 Logit 模型计算倾向得分，并进行平衡性检验，之后采用核匹配(宽带为 0.06)方法对样本进行匹配。回归结果如表 4 第(1)列所示，与基准回归结果一致。

第二，替换被解释变量。借鉴甄红线等[22]研究，采用国泰安数据库中企业数字化转型指数来衡量企业数字化转型水平。该指数由战略引领、技术驱动、组织赋能、环境支撑、数字化成果、数字化应用六大指标构成。数字化指数越高，企业数字化转型水平越高。回归结果如表 4 列(2)所示，与基准回归结果一致。

第三，替换解释变量。借鉴叶文平等[23]研究，采用董事会中家族成员占比作为替代指标。根据《公司法》，在中国上市家族企业公司中，董事会对日常经营管理控制管理决策会明显大于股东大会的绝对控制。因此，董事会中家族成员比例能够反映家族在董事会中的权力。回归结果如表 4 列(3)所示，与基准回归结果一致。

Table 4. Robustness test
表 4. 稳健性检验

| 变量 | (1) 内生性处理 | (2) 替换被解释变量 | (3) 替换解释变量 | (4) 更换样本年度区间 |
|--------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| FM | -0.7791*** (0.2641) | -7.2464*** (1.9049) | -0.3324* (0.1784) | -0.7955*** (0.2884) |
| _cons | -1.3737** (0.5476) | -11.1059*** (3.7589) | -1.6718*** (0.5437) | -1.8987*** (0.5749) |
| Controls | YES | YES | YES | YES |
| IND&YEAR | YES | YES | YES | YES |
| N | 15118 | 15118 | 15118 | 12050 |
| Adj R ² | 0.4398 | 0.4562 | 0.4406 | 0.4147 |

第四, 更换样本年度区间。鉴于我国于 2015 年正式启动数字化转型战略, 本文剔除了 2015 年以前的样本进行检验。回归结果如表 4 列(4)所示, 与基准回归结果一致。

5. 进一步分析

5.1. 作用机制检验

表 5(1)、(2)列展示了管理者短视主义作为中介变量的回归分析结果。表 5(1)列显示, 家族管理涉入(FM)回归系数为 0.0102, 且在 5%水平上显著, 说明家族管理涉入确实提高了企业管理者的短视主义。表 5(2)列显示家族管理涉入(FM)与企业数字化转型(DT)显著负相关, 且其系数绝对值小于表 3(2)列中家族管理涉入(FM)系数的绝对值, 同时管理者短视主义(Myopia)的系数在 1%水平下显著为负, 说明管理者短视主义在家族管理涉入与企业数字化转型之间存在部分中介效应, H2 得证。

Table 5. Testing for mechanism of action and moderating effect

表 5. 作用机制检验与调节效应检验

| 变量 | (1) Myopia | (2) DT | (3) DT |
|--------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|
| FM | 0.0102** (0.0041) | -0.7179*** (0.2617) | -1.5607*** (0.3794) |
| Myopia | | -4.3038*** (0.9398) | |
| Slack | | | 0.4899 (0.3207) |
| FM × Slack | | | 5.8969*** (1.7800) |
| _cons | 0.1017*** (0.0088) | -1.1766** (0.5588) | -2.2282*** (0.5354) |
| Controls | YES | YES | YES |
| IND&YEAR | YES | YES | YES |
| N | 15,118 | 15,118 | 15,118 |
| Adj R ² | 0.0994 | 0.4444 | 0.4518 |

5.2. 调节效应检验

表 5(3)列报告了冗余资源调节效应的回归分析结果。FM 与 Slack 的交互项系数呈现正向影响, 在 1%的统计水平上显著, 意味着当企业拥有更充裕的冗余资源时, 主效应的强度会随之减弱。由此, H3 得到支持。

5.3. 异质性分析

第一, 代际传承的影响。二代接班人相较于父辈具有更高的学历水平和更开阔的国际视野, 更具有开拓精神及灵活大胆的行为模式, 对数字化转型的接受度和认可度也更高, 会倾向于积极引领家族企业进行数字化转型[10]。借鉴李香花等[24]研究, 采用家族企业是否有二代成员参与企业管理(担任董事长或总经理)来衡量是否发生代际传承, 若发生则取 1, 否则取 0。表 6 第(1)列的回归结果显示, 家族管理涉入对企业数字化转型的抑制作用在无代际传承企业中更加显著, 而对于发生代际传承的家族企业来说, 其影响作用相对有限。

第二，行业竞争的影响。在激烈的行业竞争中，外部压力会强化家族管理者的短视主义倾向，容易表现出战略保守倾向，使其更加关注短期生存而抑制长期的数字化转型，而在低竞争环境下，企业面临的外部威胁较小，管理者缺乏战略变革的紧迫感。本文采用各行业上市公司营业收入的赫芬达尔指数衡量行业竞争，若赫芬达尔指数小于年度中位数，取值 1 为高行业竞争，否则取值 0 为低行业竞争。表 6 第(2)列的回归结果显示，家族管理涉入对企业数字化转型的抑制作用只有在行业竞争激烈的企业中更加显著。

第三，企业规模的影响。大规模企业凭借其丰富的资源和能力基础，能够协调内部资源要素以培育关键能力[25]，从而更有能力承担转型过程中的风险与不确定性，而规模较小的企业在资本要素获取上面临明显制约[9]，其有限的资源往往只能配置于回报周期较短的常规项目。本文根据企业规模年度中位数作为临界点进行分组回归，大于中位数的组取值为 1，代表较大企业规模；否则为 0，代表较小企业规模。表 6 第(3)列的回归结果显示，相较于规模更大的家族企业，家族管理涉入对企业数字化转型的抑制作用在规模较小的家族企业中更明显。

Table 6. Heterogeneity analysis

表 6. 异质性分析

| 变量 | (1) | | (2) | | (3) | |
|--------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| | 有代际传承 | 无代际传承 | 高行业竞争 | 低行业竞争 | 企业规模大 | 企业规模小 |
| FM | -0.6131 (0.4359) | -0.7380** (0.3075) | -1.1204*** (0.3774) | -0.3926 (0.3278) | -0.4742 (0.3696) | -1.1502*** (0.3447) |
| _cons | -2.5992*** (0.9479) | -1.5082** (0.6403) | -1.3306* (0.7703) | -1.9369*** (0.6733) | -1.9764** (0.8978) | -1.7310 (1.2633) |
| Controls | YES | YES | YES | YES | YES | YES |
| IND&YEAR | YES | YES | YES | YES | YES | YES |
| N | 4183 | 10,935 | 7292 | 7819 | 7559 | 7559 |
| Adj R ² | 0.3970 | 0.4645 | 0.3326 | 0.5227 | 0.4380 | 0.4569 |
| 系数组间差异 检验 P 值 | 0.288 | | 0.003 | | 0.007 | |

注：系数组间差异检验的 P 值采用费舍尔组合检验(抽样 1000 次)计算得到。

6. 研究结论与建议

6.1. 研究结论

基于 2011~2024 年沪深 A 股上市家族企业的样本数据，本文探讨了家族管理涉入与企业数字化转型之间的关系。研究发现：第一，家族管理涉入显著抑制企业数字化转型。第二，管理者短视主义在其中发挥部分中介作用，家族管理涉入加剧管理者短视，进而减少数字化转型投入。第三，冗余资源正向调节二者关系，资源越丰富，抑制作用越弱。第四，异质性分析表明，上述负向影响在无代际传承、高行业竞争及小规模企业中更为显著。

6.2. 研究建议

基于上述结论，提出以下建议：

第一，优化家族治理结构，适度引入外部专业力量。家族企业可适当降低非核心岗位的家族成员占

比,通过增设独立董事、引入职业经理人等方式,在保留控制权的前提下形成制衡机制,避免管理权过度集中加剧短视决策。

第二,建立长周期考核机制,对冲管理者短视倾向。企业应将数字化转型纳入管理层任期考核,设置技术投入、流程优化等过程性指标,与短期财务指标形成权重平衡,引导管理者兼顾长期战略布局。

第三,盘活冗余资源,设立数字化转型专项储备。家族企业可提前将部分冗余资源定向配置为数字化专项基金或技术储备池,用于覆盖前期试错成本,降低转型对当期利润的冲击,提升风险承担意愿。

第四,分类施策,差异化推进转型路径。对于尚未启动代际传承、处于高竞争行业或规模较小的家族企业,应优先引入外部数字化服务商进行模块化改造,以“小步快跑”替代系统性重构,降低对既有管理模式的冲击。

参考文献

- [1] 周艳,李盈盈. 国有股权参股对家族企业数字化转型的影响[J]. 财会通讯, 2025(18): 57-61.
- [2] 张翠子,蒋峦,凌宇鹏,等. CEO 权力对家族企业数字化转型的影响研究[J]. 管理学报, 2023, 20(3): 339-348.
- [3] 伍兆祥,代吉林,李胜文. 长期导向投资韧性、数字化转型与家族企业国际创业[J]. 山西财经大学学报, 2023, 45(6): 99-112.
- [4] 严若森,叶云龙. 家族所有权、家族管理涉入与企业 R&D 投入水平——基于社会情感财富的分析视角[J]. 经济管理, 2014, 36(12): 51-61.
- [5] 刘小元,林嵩,李汉军. 创业导向、家族涉入与新创家族企业成长[J]. 管理评论, 2017, 29(10): 42-57.
- [6] Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2014) Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 713-720. <https://doi.org/10.1111/ctap.12111>
- [7] 刘光彦,姜双双. 家族涉入对企业创新投入及其绩效影响研究[J]. 山东社会科学, 2021(3): 138-145.
- [8] Dai, J., Zhou, L. and Yang, F. (2025) Family Management and Digital Transformation: Evidence from Chinese Specialized, Refined, Differential and Innovational Enterprises. *Business Process Management Journal*, 32, 551-570. <https://doi.org/10.1108/bpmj-10-2024-0950>
- [9] 李思飞,李鑫,王赛,等. 家族企业代际传承与数字化转型: 激励还是抑制?[J]. 管理世界, 2023, 39(6): 171-191.
- [10] 陈元,贺小刚,徐世豪. 家族控制与企业数字化转型[J]. 经济管理, 2023, 45(5): 99-115.
- [11] 孔茗,易志高. 社会情感财富与家族企业数字化投入[J]. 经济与管理, 2025, 39(5): 85-93.
- [12] 刘林青,李承焯,谭力文. 亲缘利他行为、家族权威与家族企业数字化转型——基于耐心资本与代理成本视角[J]. 山西财经大学学报, 2025, 47(12): 90-101.
- [13] 胡楠,薛付婧,王昊楠. 管理者短视主义影响企业长期投资吗?——基于文本分析和机器学习[J]. 管理世界, 2021, 37(05): 139-156+11+19-21.
- [14] 李宝宝,闫涛,耿成轩. 家族涉入、继任 CEO 来源与企业财务报告质量[J]. 河海大学学报(哲学社会科学版), 2020, 22(5): 52-60+108.
- [15] 汤莉,杜善重. 家族涉入与企业绩效——基于团队稳定性与冗余资源的调节效应[J]. 会计与经济研究, 2018, 32(3): 54-72.
- [16] 陈灿君,吕乐琳,许长新. 家族控制视角下数字化转型对企业全要素生产率的影响研究[J]. 财经论丛(浙江财经大学学报), 2025(8): 100-111.
- [17] 杜善重. 家族决策权配置与企业创新——基于冗余资源与社会情感财富的调节效应[J]. 管理评论, 2022, 34(6): 62-75.
- [18] 单蒙蒙,王咏荷,宋运泽,等. 家族涉入对股价崩盘风险的影响研究——基于共同富裕视角下两次分配的调节作用[J]. 投资研究, 2023, 42(11): 139-159.
- [19] 吴非,胡慧芷,林慧妍,等. 企业数字化转型与资本市场表现——来自股票流动性的经验证据[J]. 管理世界, 2021, 37(7): 130-144+10.
- [20] 梁强,章佳媚,林锦丹. 家族管理涉入如何影响并购战略行为——基于中国上市家族企业的实证研究[J]. 南方经济, 2022(6): 118-136.

- [21] 温忠麟, 叶宝娟. 中介效应分析: 方法和模型发展[J]. 心理科学进展, 2014, 22(5): 731-745.
- [22] 甄红线, 王玺, 方红星. 知识产权行政保护与企业数字化转型[J]. 经济研究, 2023, 58(11): 62-79.
- [23] 叶文平, 张金格, 史亚雅. 家族管理涉入与企业内部社会责任[J]. 研究与发展管理, 2026, 38(1): 147-159.
- [24] 李香花, 谢妍, 姜佳良. 家族企业国际化对审计收费的影响研究[J]. 南京审计大学学报, 2023, 20(6): 21-30.
- [25] 倪嘉婕, 王昊, 张玮, 等. 二代涉入对制造业家族企业数字化转型的影响研究[J]. 科技与管理, 2021, 23(6): 49-55.