

家族企业接班人社会嵌入性对多元化战略的影响

洪 美, 吴 炯

东华大学旭日工商管理学院, 上海

收稿日期: 2024年10月29日; 录用日期: 2024年11月19日; 发布日期: 2024年12月26日

摘 要

改革开放以来, 我国家族企业已进入传承的高峰期。为了实现“基业长青”, 家族接班人在进入企业后, 往往会采取多元化战略。然而, “人在江湖, 身不由己”, 接班人的战略选择受到高管团队约束。本文基于社会嵌入理论, 从情感嵌入、认知嵌入两维度构建接班人在高管团队中的关系嵌入性对家族企业多元化战略影响的分析模型, 并引入高管团队稳定性这一结构嵌入指标作为中介变量来对其中的作用机制进行探讨。实证研究表明: 接班人在高管团队中的关系嵌入程度越深, 企业多元化程度越高; 高管团队稳定性在接班人涉入高管团队中的关系嵌入程度与企业多元化程度中具有中介效应, 即接班人的关系嵌入程度会通过高管团队稳定性来影响企业多元化战略。

关键词

家族企业, 社会嵌入, 多元化战略, 高管团队稳定性

The Impact of Social Embeddedness of Family Business Successors on Diversification Strategy

Mei Hong, Jiong Wu

Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai

Received: Oct. 29th, 2024; accepted: Nov. 19th, 2024; published: Dec. 26th, 2024

Abstract

Since the reform and opening up, family businesses in China have entered a peak period of

inheritance. In order to achieve long-lasting success, family successors often adopt a diversification strategy after entering the enterprise. However, as the saying goes, "In the world of rivers and lakes, one cannot control oneself", and the strategic choice of successors is constrained by the executive team. This article is based on the theory of social embeddedness, and constructs an analysis model of the impact of the relationship embeddedness of successors in the executive team on the diversification strategy of family businesses from two dimensions: emotional embeddedness and cognitive embeddedness. The stability of the executive team as a structural embeddedness indicator is introduced as a mediating variable to explore its mechanism of action. Empirical research shows that the deeper the relationship embedding of successors in the executive team, the higher the degree of diversification of the enterprise; The stability of the executive team has a mediating effect on the degree of relationship embedding between the successor's involvement in the executive team and the degree of diversification of the enterprise, that is, the degree of relationship embedding of the successor will affect the diversification strategy of the enterprise through the stability of the executive team.

Keywords

Family Businesses, Social Embeddedness, Diversification Strategy, Stability of the Executive Team

Copyright © 2024 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

近年来,受创始人年龄、身体健康等因素的影响,基于“子承父业”的家族企业主流继任模式[1],家族二代进入家族企业并担任董事长或总经理职位,逐步掌握企业的控制权。与“职业经理人继任”模式不同,家族企业“子承父业”的继任模式呈现出“代际鸿沟”的特点,由于认知、价值观等方面都与父辈存在差异,为了展示自己的才能、证明自我价值、树立权威并且维护家族“基业长青”,接班人在进入企业后更愿意进行创新与变革,采取多元化战略来提升企业竞争力。所谓多元化战略,其实质便是企业扩大现有领域的同时开辟新的领域[2],是企业发展的长期规划。通过文献梳理发现,在以往对于接班人和多元化战略选择之间关系的研究中,学者们或从接班人个人的一些高阶特征,如接班人自信程度、个人特征等方面对企业多元化战略的前因要素进行了诸多有益探索;或基于高阶理论,提出高管团队是企业的决策者、拥有战略选择的决策权,将接班人置于高管团队之中,探究高管情感、高管认知、高管价值观以及整个高管团队的团队一致性等方面对企业的多元化战略选择的影响。这些研究都从“人”的角度来探究了接班人和多元化战略选择之间的关系,但存在一个重要缺口,即忽略了接班人与高管团队成员之间的人际关系对二者之间关系的影响,而这正是社会嵌入关注的范畴。

社会嵌入理论认为,个人和企业的行动紧密嵌入在人际网络的关系之中,其经济行为都要受到社会关系与社会结构的影响,故“人在江湖,身不由己”。具体来说,接班人在进入企业后便嵌入到了高管团队中,此时,企业的战略决策并非接班人个人或者单独的高管团队所能决定的,其对企业的决策与管理会受到高管团队的制约,二者之间的关系联结极大地影响着企业的发展。已有研究表明,家族企业管理权与控制权的变动可能会加深企业内部的信息不对称性与利益不一致性[3],此时,如果一味按照控制人的意愿行事,必定会引起控制人与其他管理层之间的矛盾加深,从而不利于企业的发展[4]。基于此,若是接班人与高管团队之间有良好的关系联结,彼此之间互相信任,那么,接班人对企业发展做出的战略决策也会受到高管团队的支持,从而推动企业的多元化发展。因此,为了家族企业的长远发展,探讨接

班人和高管团队之间怎样的关系联结能促进企业的多元化的发展是十分有必要的。

通过对文献的梳理发现, 目前已有学者从社会嵌入理论出发, 认为接班人在高管团队中的关系嵌入强度和结构嵌入程度都会正向影响企业的多元化战略[5]。但是, 接班人在团队中的关系嵌入程度低, 可能会造成团队结构的不稳定, 而高管团队稳定性也是影响企业多元化战略的重要因素, 团队越稳定, 团队成员之间的凝聚力越强, 更愿意为实现企业多元化目标而奋斗。因此, 为更好地解释家族企业传承后的战略选择行为, 本研究将聚焦于社会嵌入理论更微观的细节, 将高管团队稳定性这一结构嵌入指标作为中介变量, 探讨接班人在高管团队中的关系嵌入性与多元化战略之间的作用机制。

基于此, 本文依据上市公司年报、CNRDS 数据库、CSMAR 数据库、百度搜索引擎以及新闻报道等公开资料, 确定具有亲缘关系的传承后家族企业, 最终以 2008~2020 年 109 家 A 股上市传承家族企业为研究样本进行实证研究。本文的主要贡献在于: 1) 丰富了社会嵌入理论在家族企业中的应用, 以往学者从社会嵌入的两个维度出发, 分别探讨关系嵌入与结构嵌入对企业跨代创业、创新质量的影响, 本文则将“关系嵌入-结构嵌入-多元化战略”纳入研究模型, 探讨了接班人关系嵌入、高管团队稳定性与多元化战略三者之间的关系。2) 丰富了关于家族企业多元化战略影响因素的研究, 以往研究分别从高管团队与接班人个人视角探讨了其多元化战略的影响, 本研究从接班人与高管团队二者的人际互动角度探讨其对多元化战略选择的影响。

2. 理论分析与研究假设

社会嵌入理论强调经济行为并非孤立发生, 而是嵌入于社会关系网络之中。经济行动者(如个人或企业)的行为和决策受其所处的社会结构的影响, 而人们的社会关系网络则是最核心的社会结构[6]。换句话说, 个人和企业的经济行为深深嵌入于社会关系网络, 受到社会关系和社会结构的影响。Granovetter 将社会嵌入分为两种主要形式: 关系嵌入和结构嵌入[6]。关系嵌入强调的是个体或组织之间的社会联系, 如信任、声誉等, 这些联系影响经济交易和合作; 结构嵌入则关注个体或组织在社会网络中的位置, 以及这些位置如何影响他们的经济机会和行为。

2.1. 接班人关系嵌入性与多元化战略

基于社会嵌入理论, 接班人与高管团队作为互动双方, 接班人在进入企业后, 其便嵌入到了高管团队的关系网络之中, 其决策不得不受到高管团队的制约。此时, 讨论何种人际关系情境下高管团队愿意支持接班人的战略决策, 对家族企业的长远发展具有显著意义。社会嵌入理论强调了社会关系的作用, 认为个人、企业的经济行为受到以人际互动为基础的持续性社会关系与社会结构的影响[6]。因此, 本研究从社会嵌入理论出发, 将接班人与高管团队作为互动双方, 探讨接班人在高管团队中的关系嵌入程度对家族企业多元化战略的影响。

Burt 将关系嵌入定义为行为主体嵌入到其形成的社会网络中并与网络成员形成互动关系[7]。而在关系本位的中国社会, 人们在交往过程中往往注重人情, 同时, 由于人们并非每日刷新记忆, 而是携带着过往的情感步入新的一天[8], 日复一日, 此时, 互动双方情感的累积使得行为主体与网络成员在互动中慢慢建立起信任。人们为什么喜欢和相同的伙伴进行合作? 正是因为长时间的交往过程中, 合作双方因亲密度的加深而产生了信任[8]。随着互动双方交往时间的增加与交往内容的深入, 频繁地交流与沟通增加了互动双方的了解, 双方愿意分享自己的想法, 也愿意站在对方立场思考问题, 从而建立起深厚的情感关系[8]。良好的情感关系推动着互动双方信任的产生, 而信任使得网络成员愿意支持行为主体所作出的经济行为。因此, 长期并肩工作的接班人与高管团队成员通过频繁地接触、沟通与互动, 逐渐形成了一种基于情感联系的紧密关系[8]。在这个过程中他们对彼此的了解更加深入, 双方的情感联结也逐渐

增强,最终建立起对彼此的情感信任。此时,依托于接班人与高管团队之间良好的情感关系与情感信任,在战略决策过程中二者的想法趋于一致,这意味着接班人与高管团队的情感联结越深,越会支持接班人的战略决策,从而推动企业多元化战略的实施。

也有学者认为,网络成员能否形成良好的互动关系受到互动双方认知差异性即固有知识集(如共同的社会背景、价值观、目标、规则等)的影响[9]。由于网络成员成长背景不同,其对同一问题的认知与理解也会不同,在互动过程中,可能会因此而产生矛盾与冲突,这就是为什么在生活与工作中,人们往往会更信任那些与自己有着相近社会背景、目标与价值观念的对象。目标决定着网络成员在互动中努力的方向[10],接班人与高管团队拥有一致的目标意味着双方更容易对战略决策达成一致,减少在决策过程中的“唇枪舌战”。价值观决定着网络成员在互动中努力的程度[10],接班人与高管团队拥有一致的价值观念意味着双方都默契地愿意为战略决策的实施而努力。所谓规则,既包括约定俗成的规则也包括网络成员在长期合作中形成的协作规则[11]。互动双方认知越相似,则更愿意遵守共同的协作规则,形成良好的互动关系,促进双方的交流合作。综上所述,接班人与高管团队之间的认知差异性影响着双方的关系互动。若接班人与高管团队所处的社会背景、所接受的社会教育等差异过大,互动双方的思想观念、价值观念以及对同一问题的看法等也会具有极大的不同。此时,互动双方由于不能形成高度共享的知识集,对企业战略决策的选择也会产生不同意见,导致很难对战略决策达成共识并为决策的实施而努力,即因不能形成良好的互动关系而不利于企业多元化战略的实施。基于此,本研究在对已有学者对关系嵌入的研究进行梳理总结后,从情感嵌入程度与认知嵌入程度两维度来度量接班人在高管团队中的关系嵌入程度,并提出以下假设:

H1: 接班人在高管团队中的关系嵌入程度正向影响企业多元化程度。

H1a: 接班人在高管团队中的情感嵌入程度正向影响企业多元化程度。

H1b: 接班人在高管团队中的认知嵌入程度正向影响企业多元化程度。

2.2. 接班人关系嵌入性、高管团队稳定性与多元化战略

行为主体嵌入到社会网络整体而形成的结构状态被定义为结构嵌入[12]。因此,接班人嵌入到高管团队后所形成的结构状态即为结构嵌入。而本研究关注的正是这种结构状态的稳定性,即高管团队的稳定性。高管团队作为企业决策执行的核心层,其稳定状态是成员多方博弈的结果,反映了团队成员在一定时期内的变动情况[13]。高管团队稳定性受到接班人在高管团队中关系嵌入程度的影响。接班人在与团队成员长时间的互动中,形成了良好的情感关系,这种情感联系使得成员对团队产生归属感,彼此之间互相信任、合作默契,从而使得团队趋于稳定状态[14]。同时如果接班人的认知嵌入程度越高,则意味着接班人与高管团队之间拥有相类似的思想观念与价值观念,其对待同一事物的看法也会得到对方的理解,并且愿意为同一目标而奋斗,此时,高管团队同样会趋于稳定。

“人以类聚,物以群分”,高管团队稳定性越高,说明团队成员之间的相似度越高,这意味着他们有着类似的风险偏好与经营管理理念,直接影响着企业发展战略的决策[14]。已有研究表明,从战略制定层面来讲,当高管团队的稳定性较高时,这通常意味着团队成员之间建立了深厚的信任和紧密的合作关系,高管团队成员更可能集中精力于公司的长期目标和战略规划而不是短期利益,更容易在对企业未来发展战略的决策时达成共识,从而推动企业多元化战略的发展。同时,从战略实施方面来讲,稳定的高管团队是随着时间的推移逐渐构建起来的,成员之间信息不对称程度低、彼此信任,这种稳定性有助于增强团队的凝聚力[15],形成积极的组织氛围,在这种环境下,团队更具备开展并完成各项任务的优势,从而推动企业多元化战略的实施。

综上所述,本研究发现了从接班人关系嵌入性到高管团队稳定性再到多元化的作用路径,即接班人

在高管团队中的关系嵌入程度可能间接通过高管团队稳定性进而影响到企业的多元化程度。因此, 在传承完成后, 若接班人在高管团队中的关系嵌入程度越高, 则高管团队越趋于稳定, 从而促进家族企业的战略多元化程度。基于此, 本研究提出以下假设:

H2: 接班人在高管团队中的关系嵌入程度通过高管团队稳定性间接影响企业多元化程度。

H2a: 接班人在高管团队中的情感嵌入程度通过高管团队稳定性间接影响企业多元化程度。

H2b: 接班人在高管团队中的认知嵌入程度通过高管团队稳定性间接影响企业多元化程度。

3. 研究设计

3.1. 变量定义

3.1.1. 被解释变量

本文被解释变量为家族企业多元化经营程度, 衡量多元化程度的方法很多, 本文使用国际上最常用的熵指数(Entropy Index)来衡量家族企业多元化经营的程度。具体测量方法如下:

$$EI = \sum_{i=1}^n p_i \ln(1/p_i) \quad (1)$$

其中, $i=1, \dots, n$, n 是企业经营的产业数, p_i 为第 i 个产业收入占总收入比重。EI 越大, 表示企业多元化程度越高。

3.1.2. 解释变量

本文的解释变量为接班人在高管团队中的情感嵌入程度与接班人在高管团队中的认知嵌入程度, 为更好地衡解释变量, 首先, 本研究借鉴 Amason 等对高管团队的定义, 将董事长、总经理、财务总监与董事会秘书定义为高管团队。其次, 本文分别用多个指标来衡量接班人在高管团队中的情感嵌入程度与认知嵌入程度。

1) 接班人在高管团队中的情感嵌入程度: 分别用接班人进入董监高之后的工作时间(TimeO)和接班人与高管团队成员进入董监高之后一起工作的时间(TimeT)来衡量。

① TimeO = 统计年份 12 月 31 日 - 接班人进入董监高的日期, TimeO 越大, 情感嵌入程度越高。

② TimeT = 接班人与每位高管成员一起工作时间的均值, TimeT 越大, 情感嵌入程度越高。

2) 接班人在高管团队中的认知嵌入程度:

① 用接班人与高管团队海外背景同质性(Oversea)来衡量, 每位高管成员与接班人有海外背景差异记为 1, 无海外背景差异记为 0, 而后计算接班人与每位高管成员海外背景差异的和并取相反数。

② 用接班人与高管团队年龄同质性(Age)来衡量, 公式为接班人与高管成员年龄平方和的相反数。Oversea 与 Age 越大, 认知差异越小, 接班人在高管团队中的认知嵌入程度越高。

3.1.3. 中介变量

本文的中介变量为高管团队稳定性(Stmt), 并借鉴张兆国等的测量方法, 将高管团队的规模变化与成员变动同时纳入观测范围来测量高管团队稳定性。具体测量方法如下:

$$Stmt_{t,t+1} = \frac{M_t - (S_t, S_{t+1})}{M_t} \times \frac{M_{t+1}}{M_t + M_{t+1}} + \frac{M_{t+1} - (S_{t+1}, S_t)}{M_{t+1}} \times \frac{M_t}{M_t + M_{t+1}} \quad (2)$$

其中, Stmt 表示高管团队稳定性, 其取值范围在[0, 1]之间, 越接近 1, 高管团队稳定性越强; M_t 表示企业第 t 年的高管总人数; (S_t, S_{t+1}) 表示 t 年在任但 $t+1$ 年离任的高管人数; M_{t+1} 表示企业第 $t+1$ 年的高管总人数; (S_{t+1}, S_t) 表示 t 年不在任但在 $t+1$ 年新增的高管人数。

3.1.4. 控制变量

参考已有研究, 本文的控制变量为: 企业规模(Size)、企业历史(History)、董事会规模(Board)、企业风险水平(Lev)、企业盈利能力(Roa)、现金持有水平(Cash)、管理费用率(Fee)、地区(Area)。同时本文还控制了行业(Industry)以及年份(Year), 具体见表 1。

Table 1. Main variable definition table
表 1. 主要变量定义表

变量类型	变量名称	指标计算
被解释变量	企业多元化程度(EI)	见模型(1)
解释变量	接班人情感嵌入程度	接班人进入高管团队后的工作时间(TimeO)
		接班人与高管团队一起工作的时间(TimeT)
	接班人认知嵌入程度	接班人与高管团队海外背景同质性(Oversea)
		接班人与高管团队年龄同质性(Age)
中介变量	高管团队稳定性(Stmt)	见模型(2)
控制变量	企业规模(Size)	年末员工总人数的自然对数
	企业历史(History)	统计年份 - 企业上市年份
	董事会规模(Board)	董事会人数的自然对数
	企业风险水平(Lev)	年末总负债/年末总资产
	企业盈利能力(Roe)	净利润/净资产
	现金持有水平(Cash)	(货币资金 + 交易性金融资产)/资产总额
	管理费用率(Fee)	管理费用/主营业务收入
	地区(Area)	东部地区为 2, 中部地区为 1, 西部地区为 0
	行业(Industry)	基于证监会行业分类定义的行业大类虚拟变量合集
	年份(Year)	年份虚拟变量合集

3.2. 样本选择

本文以 2000~2020 年 CSMAR 数据库中发生二代继任的沪深 A 股上市公司为初始研究样本, 手工查阅上市公司年报、同花顺、巨潮资讯网等网站来补充缺失数据后, 剔除金融行业、ST、*ST 以及缺失样本, 最终得到年限为 2003~2020 年的家族企业 A 股有效样本 109 家。

3.3. 模型设计

为检验接班人在高管团队中的情感嵌入程度与认知嵌入程度对家族企业多元化战略的影响, 本文设定回归模型如下:

$$EI_{i,t} = a_0 + a_1 X_{i,t} + a_2 \sum \text{control}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \tag{3}$$

其中, X 代表自变量, control 为控制变量组, t 表示时间, ε 为随机干扰项。
同时, 为检验高管团队稳定性的中介作用, 本文构建以下模型。

$$\text{Stmt}_{i,t} = a_0 + a_1 X_{i,t} + a_2 \sum \text{control}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \tag{4}$$

$$EI_{i,t} = a_0 + a_1 X_{i,t} + a_2 \text{Stmt}_{i,t} + a_3 \sum \text{control}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \tag{5}$$

其中, X 代表自变量, control 为控制变量组, t 表示时间, ε 为随机干扰项。

4. 实证分析

4.1. 描述性统计

从表 2 我们可以看到接班人与高管团队之间的人际互动情况。在情感嵌入方面，接班人进入董监高之后的工作时间与接班人与高管团队成员进入董监高之后一起工作的时间的平均值分别为 2.742、2.100，这表明大部分的接班人都提前进入企业并与高管团队有较长时间的共事，接班人通过情感的联结获得高管团队的支持。在认知嵌入方面，接班人与高管团队海外背景同质性与接班人与高管团队年龄同质性的平均值分别为-0.674、-0.276，这表明接班人与高管团队认知差异不大，接班人所做决策易得到高管团队的理解与支持。

Table 2. Descriptive statistical results

表 2. 描述性统计结果

VARIABLES	N	mean	sd	min	max
EI	561	0.384	0.412	0	1.723
TimeO	561	2.724	1.503	0.00900	7.304
TimeT	561	2.100	1.127	0.00900	6.067
Oversea	561	-0.674	1.053	-3	0
Age	561	-0.276	0.297	-1.509	0
Stmt	560	0.915	0.104	0.388	1
Size	561	7.707	1.148	3.850	11.47
History	561	10.03	6.939	0	62
Board	561	2.107	0.187	1.386	2.639
Lev	561	0.390	0.178	0.0260	0.946
Roc	561	0.0716	0.134	-1.096	0.615
Area	561	1.759	0.518	0	2
Cash	561	0.0898	0.383	-5.574	2.765
Fee	561	0.0894	0.134	0.00542	1.494

4.2. 相关性分析

表 3 报告了各个变量之间的 Pearson 相关系数。结果表明，TimeO、TimeT 与 EI 的相关系数分别为 0.121、0.116 且通过了 1%水平的显著性检验。Oversea 与 EI 的相关系数为 0.167 且通过了 1%水平的显著性检验，而 Age 与 EI 的相关系数为-0.122，表明接班人在高管团队中的认知嵌入程度越低，企业多元化程度越高，其虽通过了 1%水平的显著性检验，但与假设不符。

Table 3. Pearson correlation coefficient between major variables

表 3. 主要变量间 Pearson 相关系数

变量	EI	TimeO	TimeT	Oversea	Age
EI	1				
TimeO	0.121***	1			
TimeT	0.116***	0.908***	1		
Oversea	0.167***	0.0340	0.100**	1	
Age	-0.122***	0.279***	0.263***	0.0310	1

4.3. 基准回归分析

表 4 报告了各个变量之间的基准回归结果。结果显示, TimeO、TimeT 两个指标都与 EI 之间存在显著正向关系, 这表明接班人在高管团队中的情感嵌入程度越高, 其决策越容易得到高管团队的支持, 企业多元化程度越高, H1a 得到验证。同时, Oversea 与 EI 也存在显著正向关系, 这表明接班人在高管团队中的认知嵌入程度越高, 其决策越容易得到高管团队的支持, 企业多元化程度越高, 但 Age 与 EI 存在显著负向关系, 这表明接班人在高管团队中的认知嵌入程度越高, 企业多元化程度反而越低, 与假设不符, H1b 部分成立, 后续不再用 Age 衡量接班人的认知嵌入程度来进行检验分析。综合 H1a 与 H1b 的假设检验情况, H1 得到检验。

Table 4. Benchmark regression results
表 4. 基准回归结果

	(1)	(2)	(3)	(4)
TimeO	0.0289*** (4.25)			
TimeT		0.0462*** (7.09)		
Oversea			0.0922*** (5.64)	
Age				-0.101*** (-4.37)
Size	-0.0379** (-2.31)	-0.0379** (-2.34)	-0.0478** (-2.80)	-0.0319 (-1.78)
History	0.00781*** (4.22)	0.00790*** (4.22)	0.0113*** (5.23)	0.00896*** (4.01)
Board	0.0170 (0.30)	0.0121 (0.22)	0.0652 (1.24)	0.0720 (1.24)
Lev	0.257*** (5.74)	0.270*** (5.81)	0.245*** (3.94)	0.194*** (4.09)
Roe	-0.223 (-1.56)	-0.207 (-1.41)	-0.237 (-1.79)	-0.257* (-1.90)
Cash	0.0521 (1.48)	0.0548 (1.61)	0.0526 (1.29)	0.0332 (0.82)
Fee	-0.0493 (-0.21)	-0.0304 (-0.13)	-0.0944 (-0.39)	-0.0525 (-0.25)
Area	-0.180*** (-16.98)	-0.182*** (-18.58)	-0.167*** (-9.89)	-0.157*** (-13.08)
_cons	0.716*** (3.70)	0.703*** (3.74)	0.785*** (4.35)	0.581** (2.73)
Year	控制	控制	控制	控制
Industry	控制	控制	控制	控制
N	560	560	560	560
r2	0.157	0.161	0.196	0.154

4.4. 稳健性检验

由于基准回归结果可能会存在一定偏差, 本文为保证结果可靠性, 进行如下稳健性检验。

4.4.1. 更换因变量衡量方式

1) 赫芬达尔指数

本研究采用赫芬达尔指数($HI = \sum_{i=1}^n (p_i)^2$)替代熵指数来重新计算家族企业多元化经营程度, 改变因变量衡量方式后, 假设依然成立。

2) 企业创新能力

Ansoff(1965) [16]对经营多元化的分类涵盖了同心多元化与垂直多元化, 前文用熵指数与赫芬达尔指数计算企业多元化程度都是基于多产业离散度, 其属于同心多元化。为进一步检验结果稳健性, 本研究从垂直多元化角度衡量企业多元化程度后重新进行回归计算。而垂直多元化主要通过增加研发投入来对已经活跃在市场上的业务进行技术创新, 因此, 本研究以企业创新能力来衡量垂直多元化程度, 具体计算公式为: 企业创新能力 = 研发支出/当期营业收入, 最终得到的结论与前述一致。

4.4.2. 变更样本范围

由于 2020 年发生了公共卫生事件, 考虑到这一事件对经济社会的影响, 为避免遗漏影响变量而影响稳健性, 本研究剔除 2020 年的特殊样本后重新进行回归检验, 回归结果表明 TimeO、TimeT、Oversea 都与 EI 存在显著正向关系, 本研究的结论依然稳健。

4.4.3. 增加控制变量

为减轻遗漏变量对研究结论的影响, 本研究通过增加控制变量的方式来检验稳健性。新增的控制变量包括两职合一 Dual (企业董事长与总理由同一人担任为 1, 否则为 0)与第一大股东持股比例 Top1, 回归结果显示解释变量回归系数依然正向显著。

4.4.4. 自变量滞后一期

由于公司行业业绩领先、过去父代决策效应持续存在等原因对结论会产生影响, 本研究将自变量滞后一年后重新进行回归。回归结果显示滞后一年后的自变量与因变量之间均存在显著正向关系, 结果仍然支持上述结论。

5. 机制分析

基于前文假设, 本研究将高管团队稳定性(Stmt)作为中介变量来探究接班人社会嵌入性与企业多元化战略之间的作用机制, 表 5 汇报了中介效应检验结果。列(2) (5) (8)是接班人在高管团队中关系嵌入程度与高管团队稳定性的逻辑回归结果, TimeO、TimeT、Oversea 与高管团队稳定性均显著正相关, 说明接班人在高管团队中的情感嵌入程度与认知嵌入程度越高, 高管稳定性越强。列(3)、(6)、(9)检验了高管团队稳定性的中介作用, 其中, TimeO、TimeT、Oversea 与 EI 均在 1%水平下显著正相关, 且 Stmt 在三个模型中均在 5%水平下显著, 说明接班人在高管团队中的情感嵌入程度与认知嵌入程度均通过高管团队稳定性间接影响企业多元化程度, H2、H2a、H2b 成立。

6. 异质性分析

6.1. 基于接班人两职合一的异质性分析

接班人两职合一意味着其拥有更大的决策权, 从而对企业的战略决策产生影响。本研究依据接班人是否两职合一(Dual), 将样本分为接班人两职合一企业(取值为 1)、接班人非两职合一企业(取值为 0)并进行回归, 再利用邹检验引入交互项来检验组间差异是否显著, 探究两种情况下接班人情感嵌入与认知嵌入对多元化战略的影响。主要回归结果(见表 6)显示, TimeO、TimeT、Oversea 的组间差异检验均显著, 说明三者均存在组间差异。在接班人情感嵌入方面, TimeO、TimeT 在两职合一企业中与 EI 均在 1%水平下显著正相关, TimeO 在非两职合一企业中与 EI 不存在显著相关关系, TimeT 在非两职合一企业中与 EI 在 10%水平下显著正相关, 说明两职合一企业中, 接班人情感嵌入性与企业多元化程度正相关, 而在非两职合一企业中, 接班人情感嵌入性与企业多元化程度无显著相关关系。在接班人认知嵌入方面, Oversea 在两职合一企业中与 EI 显著负相关, 在非两职合一企业中与 EI 显著正相关, 说明在非两职合一企业中, 接班人认知嵌入性与企业多元化程度正相关, 但在两职合一企业中, 接班人认知嵌入性与企业

Table 5. Analysis of mediation effect regression results
表 5. 中介效应回归结果分析

	(1) EI	(2) Stmt	(3) EI	(4) EI	(5) Stmt	(6) EI	(7) EI	(8) Stmt	(9) EI
TimeO	0.0289*** (4.26)	0.00588** (2.38)	0.0295*** (4.45)						
TimeT				0.0462*** (7.12)	0.00829*** (3.13)	0.0474*** (7.08)			
Oversea							0.0922*** (5.66)	0.00882*** (7.20)	0.0940*** (5.77)
Stmt			-0.214** (-2.58)			-0.224** (-2.78)			-0.266** (-3.03)
Size	-0.0379** (-2.32)	0.000205 (0.05)	-0.0370* (-2.14)	-0.0379** (-2.34)	0.000333 (0.08)	-0.0370* (-2.17)	-0.0478** (-2.81)	-0.000220 (-0.05)	-0.0475** (-2.67)
History	0.00781*** (4.24)	-0.00113*** (-4.72)	0.00763*** (4.08)	0.00790*** (4.24)	-0.00107*** (-3.67)	0.00771*** (4.02)	0.0113*** (5.25)	-0.000636* (-1.86)	0.0111*** (4.93)
Board	0.0170 (0.30)	0.0200 (1.39)	0.0229 (0.38)	0.0121 (0.22)	0.0201 (1.44)	0.0181 (0.31)	0.0652 (1.25)	0.0287* (2.01)	0.0731 (1.29)
Lev	0.257*** (5.76)	0.00193 (0.16)	0.258*** (5.70)	0.270*** (5.83)	0.00317 (0.27)	0.271*** (5.86)	0.245*** (3.96)	-0.00434 (-0.43)	0.244*** (3.92)
Roe	-0.223 (-1.56)	0.159** (2.93)	-0.192 (-1.30)	-0.207 (-1.42)	0.161** (2.98)	-0.174 (-1.16)	-0.237* (-1.80)	0.156** (2.92)	-0.197 (-1.46)
Cash	0.0521 (1.49)	0.0178 (1.36)	0.0530 (1.48)	0.0548 (1.62)	0.0181 (1.32)	0.0560 (1.61)	0.0526 (1.30)	0.0172 (1.36)	0.0561 (1.43)
Fee	-0.0493 (-0.22)	-0.0555 (-1.14)	-0.0522 (-0.23)	-0.0304 (-0.13)	-0.0521 (-1.05)	-0.0333 (-0.14)	-0.0944 (-0.39)	-0.0601 (-1.19)	-0.107 (-0.44)
Area	-0.180*** (-17.05)	0.00725 (1.37)	-0.177*** (-18.85)	-0.182*** (-18.66)	0.00714 (1.46)	-0.180*** (-21.10)	-0.167*** (-9.93)	0.00980** (2.61)	-0.164*** (-10.66)
_cons	0.715*** (3.71)	0.845*** (17.53)	0.885*** (4.38)	0.702*** (3.75)	0.841*** (18.31)	0.880*** (4.55)	0.784*** (4.36)	0.846*** (17.31)	1.004*** (5.79)
N	561	560	560	561	560	560	561	560	560
r2	0.158	0.103	0.160	0.161	0.104	0.164	0.196	0.105	0.199

多元化程度负相关。

6.2. 基于地区的异质性分析

本研究按地区对样本进行分组, 考虑到样本数量分布情况, 将样本分为东部地区组与中、西部地区组并进行回归, 再利用邹检验引入交互项来检验组间差异是否显著, 探究两种情况下接班人情感嵌入与认知嵌入对多元化战略的影响, 表 7 显示了主要分析结果, TimeO、TimeT、Oversea 与 EI 之间均在 1%

Table 6. Heterogeneity analysis based on the integration of two positions for successors**表 6.** 基于接班人两职合一的异质性分析结果

	(1) 两职合一	(2) 非两职合一	(3) 两职合一	(4) 非两职合一	(5) 两职合一	(6) 非两职合一
TimeO	0.0324*** (4.96)	0.0107 (1.26)				
邹检验 Dual# c.TimeO		0.0262**				
TimeT			0.0551*** (12.16)	0.0200* (2.06)		
邹检验 Dual# c.TimeT				0.0420**		
Oversea					-0.0605** (-3.07)	0.123*** (9.18)
邹检验 Dual# c.Oversea						-0.139***
N	199	362	199	362	199	362
r2	0.268	0.174	0.274	0.175	0.269	0.273

Table 7. Heterogeneity analysis based on regions**表 7.** 基于地区一的异质性分析结果

	(1) 东部地区	(2) 中、西部地区	(3) 东部地区	(4) 中、西部地区	(5) 东部地区	(6) 中、西部地区
TimeO	0.0414*** (4.85)	0.0815*** (30.77)				
邹检验 me# c.TimeO		-0.0217*				
TimeT			0.0738*** (8.71)	0.0285*** (55.23)		
邹检验 me# c.TimeT				0.0176*		
Oversea					0.0535*** (8.76)	0.250*** (28.41)
邹检验 me# c.Oversea						-0.211***
N	450	111	450	111	450	111
r2	0.170	0.431	0.185	0.412	0.171	0.549

水平下显著正相关。但通过对邹检验结果分析可知, 接班人情感嵌入程度的衡量方式不同, 不同地区接班人情感嵌入程度与多元化程度的正向关系强度不同。以接班人进入董监高之后的工作时间衡量接班关系嵌入程度时, 东部地区接班人情感嵌入程度与多元化程度之间的正向关系强度低于中、西部地区;

以接班人与高管团队成员进入董监高之后一起工作的时间来衡量接班人情感嵌入程度时, 东部地区接班人情嵌入程度与多元化程度之间的正向关系强度高于中、西部地区。表列(5)与列(6)则说明中、西部地区接班人认知嵌入程度与多元化程度的正向关系强于西部地区。

7. 结论与启示

本研究以 2008~2020 年传承后的 109 家 A 股上市家族企业样本进行研究, 研究结果证明了家族企业接班人的“人在江湖, 身不由己”, 即家族企业传承后的多元化战略选择受到高管团队的制约, 接班人在高管团队中的关系嵌入程度越深, 企业多元化程度越高。具体来说, 接班人在企业中工作的时间越长、与高管团队一起工作的时间越长, 接班人与高管团队之间的情感关系联结越深, 此时, 高管团队基于情感信任, 越支持接班人进行多元化战略。另一方面, 接班人在高管团队中的认知嵌入程度越深, 二者之间更容易形成高度共享的知识集, 从而这影响到其对企业多元化战略的共同选择。同时, 高管团队稳定性在接班人涉入高管团队中的关系嵌入程度与企业多元化程度中具有部分中介效应, 因此, 高管团队稳定性也可以成为企业内部正式治理机制的重要手段。

基于以上结论, 得到如下启示: 家族企业在代际传承的关键阶段, 为实现家族基业的长青, 企业必须进行变革创新, 而多元化经营是分散企业经营风险、实现内外部资源优化配置的战略模式之一。为了企业多元化战略的顺利实施, 一方面在传承发生前, 家族交班人可以有意识地提前增强接班人与高管团队之间的关系联结, 接班人可以尽早进入企业历练, 从基层做起, 积累更多工作经验和良好的社会关系, 与高管团队之间形成深厚的情感基础。另一方面, 接班人高管团队之间应减少彼此的认知差异性来增强彼此之间的关系强度, 接班人可以主动与高管团队探讨相关管理经验, 主动了解团队成员的想法, 增强认知一致性。同时, 进行团队建设, 增强团队成员之间的信任与凝聚力, 团队成员互相信任时意味着拥有更加积极的态度, 这显然对多元化战略有促进作用。

参考文献

- [1] 储小平. 职业经理与家族企业的成长[J]. 管理世界, 2002(4): 100-108+147.
- [2] Rumelt, R.P. (1982) Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3, 359-369. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030407>
- [3] 孙秀峰, 王雪梅, 宋泉昆. 家族企业代际传承影响企业经营绩效的路径——基于跨代转型创业与继承人社会资本的视角[J]. 经济理论与经济管理, 2019, 38(4): 98-112.
- [4] 王世权, 牛建波. 利益相关者参与公司治理的途径研究——基于扎根理论的雷士公司控制权之争的案例分析[J]. 科研管理, 2009, 30(4): 107-116.
- [5] 吴炯, 王飞飞. 家族企业接班人社会嵌入与跨代创业[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(13): 100-109.
- [6] Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- [7] Burt, R.S. (1992) Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press.
- [8] Granovetter, M. (2017). Society and Economy: Framework and Principles. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674977792>
- [9] Zukin, S. and Dimaggio, P. (1990) Structures of Capital: The Social Organization of the Economy. Cambridge University Press.
- [10] 吴炯, 肖姗姗. 团队心智结构对家族企业跨代企业家精神的影响[J]. 外国经济与管理, 2024, 46(9): 3-16.
- [11] Reay, T. (2018) Family Routines and Next-Generation Engagement in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43, 244-250. <https://doi.org/10.1177/1042258718796083>
- [12] Gulati, R. (1999) Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397-420. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199905\)20:5<397::aid-smj35>3.3.co;2-b](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199905)20:5<397::aid-smj35>3.3.co;2-b)

-
- [13] 李丹. 高管变更、团队稳定性与企业社会责任关系研究——基于工业企业上市公司数据[J]. 预测, 2021, 40(4): 67-73.
 - [14] 王佳. 高管团队稳定性、研发投入与企业创新绩效关系研究——基于会计稳健性视角[J]. 预测, 2020, 39(5): 30-36.
 - [15] 罗进辉, 刘海潮, 郑丽群. 高管团队稳定性与公司战略: 不破不立? [J]. 财务研究, 2024(3): 11-23.
 - [16] Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill, 39-43.