

# 交接班人异质性对家族企业战略变革的影响

谢梦婷, 吴 炯\*

东华大学旭日工商管理学院, 上海

收稿日期: 2025年10月23日; 录用日期: 2025年11月5日; 发布日期: 2025年12月4日

## 摘 要

传承与转型是家族企业实现长期可持续发展的两大难点。因此, 为研究家族企业传承人与继承人, 即交接班人之间的更替能否促进家族企业转型, 本文基于高阶梯队理论, 围绕2008~2021年内由家族控股的上市家族企业为研究对象展开实证研究。通过对638家家族企业的数据收集分析, 研究发现家族企业传承过程中, 交接班人的学习经历异质性与成长经历异质性会对企业战略变革产生不同影响, 通过动态能力中介解释交接班人学习经历异质性对企业战略变革的积极影响, 利用其他应收账款占比中介解释交接班人成长经历异质性对企业战略变革的负面影响, 为家族企业传承路径提供一定科学依据。

## 关键词

交接班人异质性, 高阶梯队理论, 制度逻辑理论, 企业能力理论

# The Influence of the Successor-Incumbent Dyad's Heterogeneity on Strategic Change in Family Businesses

Mengting Xie, Jiong Wu\*

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

Received: October 23, 2025; accepted: November 5, 2025; published: December 4, 2025

## Abstract

Succession and transformation pose two significant challenges to achieving sustainable long-term development in family businesses. To investigate whether the transition between the incumbent and the successor—i.e., the successor-incumbent dyad—can promote transformation in family

\*通讯作者。

文章引用: 谢梦婷, 吴炯. 交接班人异质性对家族企业战略变革的影响[J]. 现代管理, 2025, 15(12): 29-42.

DOI: 10.12677/mm.2025.1512308

businesses, this paper employs an empirical approach, grounded in the upper echelons theory, to examine Chinese listed family firms under family control from 2008 to 2021. Based on the data collection and analysis of 638 family firms, the study finds that during the succession process in family businesses, the heterogeneity in the successor's learning experiences and the heterogeneity in their growth experiences exert distinct influences on strategic change. Specifically, the positive impact of heterogeneity in learning experiences on strategic change is explained through the mediation of dynamic capabilities, while the negative impact of heterogeneity in growth experiences on strategic change is explained through the mediation of the proportion of other receivables. This provides a scientific basis for understanding the succession pathways in family firms.

## Keywords

Heterogeneity of the Successor-Incumbent Dyad, Upper Echelons Theory, Institutional Logic Theory, Competence-Based Theory

Copyright © 2025 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

改革开放四十多年来,中国家族企业传承步入后期交接阶段[1]。与国外家族企业不同,中国家族企业具有控制权集中、传承集中、“子承父业”的特征,但面对转型升级与代际传承的双重压力,管理者与学者联合寻求破局的最优解决方法。转型作为家族企业经久不衰的关键要素成为研究焦点,学者围绕产业转型[2]、数字化转型[3][4]、战略变革[5]等展开探索。已有研究发现中国家族企业传承阶段中继任者会抉择不同的企业战略,学者从继任者社会性质的角度指出当继任者是家族成员时,二代继任后的国际化战略会与一代在任期间的战略存在较大差异[6],由此可见家族企业继任者的不同对企业发展方向形成不同指引。同时,也有学者验证上市公司前任与继任 CEO 的人力资本差异与战略变革存在正向关系[7],进一步证明管理者之间的个体差异与企业战略之间的紧密联系。

综上,为解决家族企业传承困难问题,推动家族企业可持续发展,本文把研究焦点汇聚在交接班人异质性与战略变革的内在联系上,结合高阶理论、企业能力理论与制度逻辑理论,考察家族企业背景下载接班人的生活背景异质性与学习经历异质性对企业的战略变革产生何种差异化影响。本文认为家族企业中两代人之间存在不同因素引起的认知差异与技能差异,从两代人的专业背景与创业背景差异衡量交接班人专业技能层面的异质性,从两代人的农村背景与海外背景差异衡量交接班人思维模式层面的异质性,结合高阶理论与制度逻辑理论,利用动态能力与其他应收账款考察内在的双重中介机制。

## 2. 文献回顾与假设推演

### 2.1. 交接班人异质性回顾

企业高管个体差异的研究通常围绕团队展开,即高管团队异质性,认为它是指高管团队在人口统计学特征、功能和背景等维度的差异化程度[8],能够对企业战略制定产生影响。由于家族企业交接班一般发生在家族内部,接班人与传承人之间具有亲属关系,且两者在企业中享有较高的权力地位与团队话语权[9]所以在家族企业传承过程中交接班人之问的差异能够对企业产生某种程度的影响。

学界没有在团队异质性分类问题上达成一致,一部分学者围绕任务相关性做出划分,将团队异质性

分为任务相关异质性和关系取向异质性[10]、低工作相关异质性和高工作相关异质性[11]等；另一部分学者站在前人肩膀上，从功能性和社会性角度出发，将团队异质性分为功能性异质性与社会性异质性[12]。已有研究表明高管团队异质性对企业绩效、创新战略、多元化战略等方面会产生影响，也有学者探究企业高管团队中权力较高的两位领导者之间的差异对企业绩效和企业战略的影响[13]。

## 2.2. 知识能力效应：基于企业能力理论

企业战略选择一般取决于决策者的认知基础与价值观，高管团队背景对企业战略选择和经营绩效有着决定性作用，团队内部的人口统计学差异使得决策者之间存在认知差异与价值差异并推动企业做出差异化决策[14]。已有研究从高管之间的不同异质性分别探讨异质性对企业战略、企业价值、企业成长等方面的影响，有学者发现高管之间的教育经历异质性可以弥补个体认知水平的不足，如张兆国等人[15]指出拥有技术教育经历的高管兼备高水平的业务能力，对技术环境变动更为敏感。此外，高管的创业经历异质性也能为企业带来创新，如田莉等人[16]利用烙印理论探究发现 CEO 的经历能够优化企业资源配置方式，推动企业创新发展。

家族企业内的高管团队结构更为复杂，包括非家族高管与家族高管之间的权力结构配置以及家族成员内部的权力结构配置。企业的经营控制权集中被家族成员掌握使得企业交接班人异质性能够直接影响企业发展。家族成员高管认知水平等方面差异能够实现两者之间优劣势的互补，传承时期家族两代人之间的思想差异能够帮助企业打破原有结构的禁锢实现企业转型变革任务。研究表明家族企业父子共同决策通过降低第一类代理成本以及第二类代理成本来提高企业的投资效率[17]，两者间的认知差异能够缓解代际传承发生时企业战略变革水平的下降效应[18]。此外，郭超等人[19]发现两代人之间的年龄、知识、海外背景方面形成的价值观差异是家族企业战略转型的重要推力，所以家族企业两代人差异可能会对企业战略产生积极影响。因此，本文提出以下假设：

H1a：交接班人的学习经历异质性会对家族企业战略变革产生正面影响。

企业能力理论认为，人是企业资源整合与知识学习的关键，同时高管能力是组织动态能力的微观起源[20]。动态能力是企业感知市场环境变化，对企业有形资产和无形资产进行协调、整合和重组，进而获取持续竞争力并适应动态环境的能力[21]。

借鉴赵凤等人[22]，本文探究交接班人之间的差异对企业动态能力的三维度都有不同程度的影响。在吸收能力维度，领导者能够在吸收过程中起到关键作用，在吸收初期领导者能够利用自身的行业经验、专业知识快速识别有效信息与资源，交接班人之间的差异有利于两者展开知识写作交流，促进外部知识与自身相融合，逐渐形成企业内部新资源，不同专业背景的领导者还能充分发挥专业能力，将知识用于企业经营中，为企业战略变革提供支撑；在适应能力维度，已有研究探究发现组织的适应能力受到管理者领导风格和管理经验知识的影响[23]，经历不同的交接班人能够利用各自的优势明晰行业现状展开未来趋势预测，并设计出多样化的资源配置方案，从而提高组织适应能力，进而影响企业创新绩效，推动企业战略变革；在创新能力维度，学者陈忠卫等人[24]指出高管团队人员特征变量差异能够对集体创新能力产生正向影响，刘礼花等人[25]从领导人的教育背景出发，认为合伙人之间的教育背景差异能够对企业创新能力产生正面影响，不同背景的高管能够通过融合各自的经验推动资源整合，并识别吸收行业新知识，为企业战略变革奠定基础。本文提出以下假设：

H1b：动态能力在交接班人学习经历异质性与家族企业战略变革之间起到中介作用。

## 2.3. 制度制衡效应：基于制度逻辑理论

制度逻辑被高度概括为人类在经济社会生活中形成的、具有普适性的价值规范、文化信仰系统[26]，

其核心观点认为制度能够对个体或组织的认知和行为产生影响,同时个体或组织的认知与行为能够在某种程度上影响制度逻辑的变动与发展,如邱姝敏等人[27]从注意力焦点入手,发现在学术衍生企业中企业外部股东的进入会刺激企业主导逻辑从技术主导逻辑转变为市场主导逻辑。

家族企业存在家庭制度逻辑与企业制度逻辑二元逻辑,其中家族逻辑遵循家族内部行为规范,以无条件忠诚为合法性基础,强调家族利益,企业逻辑则以自我利益与经济收益为价值观[26]。二元制度逻辑之间存在冲突与竞争导致企业运营过程中既要追求经济利益又要兼顾家族目标,从而提高经营成本削弱绩效表现[28]。家族企业传承新旧交替时交接班人因生活背景差异而产生的理念差异进一步冲击家族逻辑与制度逻辑之间的稳定性,打破二元逻辑间原有的平衡使主导逻辑发生变动,如果家族成员成为继任者,其受到家族合法性压力影响,更重视家族利益,使家族逻辑得到延续与传承并逐渐成为主导逻辑[6]而家族逻辑也会驱使企业采用保守型战略的可能性越高[5]。因此,交接班人之间的生活背景异质性打破原有家族二元制度逻辑的平衡,使家族逻辑成为主导逻辑,企业制度逻辑成为非主导逻辑,接班人受到家族压力与业绩压力,牵制交接人的企业战略规划,更愿意采取保守战略,从而抑制企业的战略变革。据此,本文提出以下假设:

**H2a:** 交接班人生活背景异质性会对家族企业战略变革产生负面影响。

家族企业内部二元逻辑的动态平衡状态在传承开始后被交接班人之间的差异破坏,传承开始之前,白手起家的创始人有着极强的创业精神,敢于展开对外投资行动,让家族企业市场制度逻辑能够逐渐与家族制度逻辑相对抗平衡,但在传承开始后,接班人干涉家族企业事务的过程中,在经济繁荣时代成长的接班人往往没有创始人的冒险激进[6],他们的管理风格相对偏稳健,这让家族企业的二元制度逻辑天平向家族制度逻辑偏移。

家族企业传承过程中,创始人成功的创业经历塑造其自信的心理特质,心理特质会驱动其增加企业创新投入[29],不断推动企业展开战略变革,但管理者自信在企业处于瓶颈期时会系统性高估投资收益并低估风险发生概率,从而出现过度投资现象[30],让企业处于不健康的战略变革状态。在财务指标中,其他应收账款会计科目包含企业对上下游的财务资助,含隐性股权投资,能够一定程度上反映企业的潜在投资行为,当企业存在过度投资行为时,也能通过其他应收账款中体现。过度投资现象在家族企业传承过程中受到交接班人异质性的约束,接班人上任初期受到家族企业其他成员的注视,在接班和守业的双重压力下,接班人的国际化思维会限制的投资行为[6],降低过度投资带来的风险,从而形成保守的战略举措,在一定程度上引起家族制度逻辑与市场制度逻辑的对抗。总之,交接班人之间的生活背景异质性能够抑制创始人自信而产生的过度投资,维持家族企业中市场制度逻辑与家族制度逻辑的平衡,从而抑制家族企业在传承过程中的战略变革,再结合其他应收账款的复杂内涵,本文提出以下假设:

**H2b:** 其他应收账款占比在交接班人生活背景异质性与家族企业战略变革之间有中介作用。

### 3. 研究设计

#### 3.1. 样本选择和数据来源

本研究将沪、深、北证券交易所的上市家族企业作为研究对象,从国泰安、wind、中国研究数据服务平台(CNRDS)等平台获取相关家族企业在2008年到2021年的变量数据展开实证研究。在最初的家族企业界定阶段,本研究参考吴春天等[1]和李思飞等[4]的研究成果,明确家族企业的实际控制人应是创始人或家族成员,且除控制人外,至少还有1名亲属关系的家族成员持股的家族企业。

为确保样本的代表性和准确性,本研究按以下顺序严格进行样本筛选与剔除工作:第一步,为防止企业自身的财务困境与经营风险干扰研究结果,掩盖家族企业的一般情况,笔者剔除在观测期内被标记



\*ST、ST、PT 的企业样本；第二步，研究剔除金融行业的样本，因为该行业的经营特性、基本结构等方面与一般制造业和服务业存在显著不同，可能会影响研究结果；第三步，本文限制继承人的范围，筛选出继承人已进入家族企业最高管理层的家族企业作为研究样本；第四步，本文依据家族企业家族控股时间段，筛选出在研究观测期内持续控股的家族企业；最后，本研究剔除缺乏关键数据的样本，通过对连续变量进行 1% 的缩尾处理来消除极端值干扰，确保研究数据的准确性与完整性。经过以上严格筛选处理，本研究最终获得来自 638 家上市公司的 5069 个有效样本。

### 3.2. 变量设计

#### (1) 被解释变量

研究往往以企业关键战略资源配置的年度变动来度量战略变革，本文依据张艺琼等[31]参考 Finkelstein 和 Hambrick [32] 的做法，选取广告和宣传投入(销售费用/营业收入)、研发强度(无形资产/营业收入)、固定资产更新率(固定资产净值/固定资产原值)、资本密集度(固定资产净值/员工人数)、管理费用投入(管理费用/营业收入)和财务杠杆(短期借款、长期借款与应付债券之和除以所有者权益合计)这六个关键维度指标来计算战略变革幅度。获取六个关键维度指标后，本文分别计算六个指标  $t$  年与  $t-1$  年的差值，将各样本公司差值减去行业中位数的变动值标准化后取绝对值，再计算平均数得到综合的战略变革幅度指标，该指标的数值越大，表示企业资源配置模式变化越大，企业战略变革幅度越大。

#### (2) 解释变量

Pelled 等人[11]将团队异质性划分为低工作相关差异和高工作相关差异，本研究结合代际差异中个体生活背景差异将家族企业交接班人异质性分为生活背景异质性与学习经历异质性两个维度。其中生活背景异质性是指接班人在不同成长年代下所处的生活环境不同而带来的思维模式层面差异，在本研究中以农村经历异质性、海外经历异质性作为该维度的衡量指标；而学习经历异质性指的是接班人不同的教育背景、工作背景带来的专业知识层面差异，在本研究中以专业背景异质性、创业经历异质性作为该维度的衡量指标。

生活背景异质性与学习经历异质性的相关衡量指标按以下方式赋值：在农村经历异质性变量设置上，本文根据任曙明等人[33]对农村经历的界定，认为符合三个条件之一都被认定为具有农村经历，即籍贯或出生地在农村地区、曾参加上山下乡运动成为知青以及曾有一段务农经历的工作，反之则无，当创始人和接班人的农村经历相同时赋值为 0，反之则为 1；海外经历异质性是指在中国境外国家或地区有过学习或工作经历，当接班人的海外经历相同时赋值为 0，反之则为 1；创业经历异质性根据创始人与接班人个人投资经历总结，当两者创业经历相同时赋值为 0，反之则为 1；专业背景异质性，主要是根据接班人的第一学历进行划分，当接班人的第一学历相同时，该指标赋值为 0，反之则为 1。

#### (3) 中介变量

动态能力的衡量指标本文借鉴赵凤等人[22]的测量方法，从三个维度去测量企业的动态能力，即吸收能力、适应能力和创新能力。其中用研发支出强度来衡量企业的吸收能力，研发支出强度越高，企业吸收能力越强；研发、资本以及广告三种企业主要支出的变异系数负值来衡量企业资源分配的灵活程度，变异系数负值越大，企业适应能力越强；企业创新能力水平通过对研发投入强度和技术人员比例这两个指标来综合评价，对这两个指标的数据分别进行标准化处理，加总得到创新能力综合值，最后累计得出动态能力的综合指标。

企业其他应收账款多源于非主营业务的资金融通或临时垫付，当其他应收账款占总资产比例升高时意味着企业存在两类风险投资行为：一是关联方资金占用，二是隐性对外投资。在本研究中中介变量其

他应收占款占比用其他应收账款在总资产的占比衡量。

(4) 控制变量

本研究的控制变量包括企业规模(Size)、盈利能力(Roa)、发展能力(Growth)、资产负债率(Lev)、股权集中度(GQ)、家族化时间(Fm)、企业上市时间(Fa)、净利润率(Roc)、董监高家族成员占比(FRE)和董事会家族成员占比(FDR)。其中企业规模是企业期末总资产的自然对数，盈利能力是净利润在总资产的占比，发展能力是营业收入增长额在上年营业收入总额占比，资产负债率是负债总额在资产总额的占比，股权集中度是指前五位大股东持股比例之和，净利润率是净利润在总资产平均余额的占比，董监高家族成员占比是指家族董监高人数在董监高人数的占比，董事会家族成员占比是指家族董事人数在董事会人数的占比。

4. 实证研究结果

4.1. 描述性统计

本文对所有模型设计的研究变量进行了描述性统计，结果如表 1 所示。从中可以看到企业战略变革幅度的平均值为 0.0484，最大值为 53.77，最小值为 0，这表明样本家族企业的战略变革水平整体不高，意味着在家族企业传承过程中，受内外部环境动荡影响，企业虽有所变动但总体变动幅度较小，还是处于较为保守的战略状态，不过部分企业之间的战略变革幅度差异明显。其余的控制变量以及中介变量均在合理范围内。

Table 1. Results of descriptive statistics  
表 1. 描述性统计结果

Variable	Obs	Mean	Std.dev.	Min	Max
Stra	5069	0.0484	1.312	0	53.77
Rural	5069	0.337	0.473	0	1
Over	5069	0.328	0.469	0	1
Pro	5069	0.761	0.427	0	1
Ent	5069	0.912	0.283	0	1
Size	5069	7.120e + 09	1.790e + 10	7.400e + 07	3.880e + 11
Roa	5069	0.0516	0.220	-0.965	12.76
Growth	5069	0.316	3.741	-0.982	174.9
Lev	5069	0.374	0.192	0.00797	1.841
GQ	5069	0.564	0.148	0.147	1
Fm	5069	1975	262.6	0	2020
Fa	5069	2009	6.221	1992	2020
Roc	5069	0.0516	0.220	-0.965	12.76
FRE	5069	0.155	0.0765	0	0.583
FDR	5069	0.249	0.114	0	0.667

4.2. 基准回归分析

表 2 报告了农村经历异质性、海外经历异质性、创业经历异质性以及专业背景异质性对企业战略变革的影响的回归结果。结果显示，交接班人之间的学习经历异质性相关变量，如创业经历异质性以及专

业背景异质性对企业战略变革幅度存在显著正向关系，表明在家族企业传承过程中，交接班人之间的学习经历差异能够在某种程度上推动家族企业开展战略变革，让战略变革幅度扩大，假设 1a 得到验证。

交接班人之间的生活背景异质性却呈现出完全相反的结果，数据显示生活背景异质性变量，如农村经历异质性与海外经历异质性对企业战略变革幅度的回归系数在 5%水平呈现负向显著关系，这表明在家族企业传承过程中，交接班人之间的生活背景异质性会压制企业战略变革发展，交接班人之间的相互牵制会降低企业的战略变革幅度，假设 2a 得到验证。

Table 2. Baseline regression results  
表 2. 基准回归结果

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Stra	Stra	Stra	Stra
Rural	-0.085** (-2.148)			
Over		-0.079** (-2.007)		
Pro			0.086** (1.976)	
Ent				0.153** (2.307)
_cons	18.311*** (2.762)	17.434*** (2.648)	16.088** (2.455)	16.604** (2.533)
N	5069	5069	5069	5069
R <sup>2</sup>	0.017	0.017	0.017	0.017
F	7.846	7.792	7.781	7.912

注：\*\*\*p < 0.01，\*\*p < 0.05，\*p < 0.10。

4.3. 稳健性与内生性检验

4.3.1. 工具变量法

为缓解潜在的内生性问题，在交接班人学习经历异质性对家族企业战略变革研究路径上，本研究采用职能背景差异(Job)作为工具变量进行两阶段最小二乘(2SLS)回归。如表 3 第一阶段回归显示，职能背景差异对学习经历异质性的两个衡量指标都存在显著正向影响，同时从 Kleibergen-Paap rk LM 统计量和 Kleibergen-PaapkWaldF 统计量可以看到，不存在弱工具变量以及不可识别问题，表明工具变量的选取是有效的。第二阶段结果表明，在控制内生性后，学习经历异质性的两个衡量指标对企业变革依然在 5%水平上显著为正，且系数方向与基准回归一致。

在交接班人生活背景异质性对家族企业战略变革研究路径上，本研究采用村干部经历(Lea)差异作为工具变量进行两阶段最小二乘(2SLS)回归。如表 4 第一阶段回归显示，村干部经历差异对生活背景异质性相关变量存在显著正向影响，同时从 Kleibergen-Paaprk LM 统计量和 Kleibergen-PaapkWaldF 统计量可以看到，不存在弱工具变量以及不可识别问题，表明工具变量的选取是有效的。第二阶段结果表明，在控制内生性后，生活背景异质性相关变量对企业变革依然显著为负，且系数方向与基准回归一致。

**Table 3.** IV results for functional background heterogeneity  
**表 3.** 职能背景差异工具变量结果

	(1) 第一阶段 Pro	(2) 第二阶段 Stra	(3) 第一阶段 Ent	(4) 第二阶段 Stra
Job	0.970*** (335.799)		0.072*** (7.920)	
Pro		0.091** (2.067)		
Ent				1.234** (2.015)
_cons	-0.618 (-1.404)	16.085** (2.458)	-3.212** (-2.321)	19.993*** (2.863)
Kleibergen-Paap rk LM	4851.428***		62.104***	
Kleibergen-Paap rk Wald F	110,000		62.726	
N	5069	5069	5069	5069
R <sup>2</sup>	0.958	0.017	0.056	-0.035
F	10,477.862	7.772	27.129	7.384

注: \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.10。

**Table 4.** IV results for village cadre experience heterogeneity  
**表 4.** 村干部经历差异工具变量结果

	(1) 第一阶段 Rural	(2) 第二阶段 Stra	(3) 第一阶段 Over	(4) 第二阶段 Stra
Lea	0.694*** (25.647)		0.114*** (3.711)	
Rural		-0.231* (-1.819)		
Over				-1.404* (-1.652)
_cons	25.619*** (11.737)	24.005*** (3.101)	18.665*** (7.533)	44.307** (2.528)
Kleibergen-Paap rk LM	577.704***		13.764***	
Kleibergen-Paap rk Wald F	657.778		13.769	
N	4659	4659	4659	4659
R <sup>2</sup>	0.165	0.018	0.023	-0.190
F	83.736	7.953	9.842	6.561

注: \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.10。



4.3.2. 变更样本范围

由于 2020 年企业受到公共卫生事件的冲击，战略变革会受到影响，因此本文剔除 2020 年这个特殊年份后再次进行回归得到结果如表 5 所示。剔除 2020 年后，主回归结果保持稳健，表明研究结论不受极端外生事件干扰。特殊年份可能因突发危机扭曲企业战略决策的常态逻辑，但结果显示交接班人生活背景异质性与学习经历异质性的作用机制具有时间普适性，验证了背景差异对战略变革的影响源于长期资源禀赋与能力积累，而非短期冲击的偶发效应，进一步强化了理论解释的可靠性。

Table 5. Regression results with special years excluded  
表 5. 剔除特殊年份的回归结果

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Stra	Stra	Stra	Stra
Rural	-0.094** (-2.173)			
Over		-0.088** (-2.017)		
Pro			0.092* (1.917)	
Ent				0.165** (2.253)
_cons	18.805** (2.532)	17.871** (2.422)	16.278** (2.217)	16.924** (2.304)
N	4576	4576	4576	4576
R <sup>2</sup>	0.018	0.018	0.018	0.018
F	7.607	7.546	7.510	7.639

注：\*\*\*p < 0.01，\*\*p < 0.05，\*p < 0.10。

4.3.3. 解释变量滞后一期

基准回归结果表明，生活背景异质性相关变量对企业战略变革起到负向影响，学习经历异质性相关变量对企业战略变革起到正向影响。为弱化内生性问题对实验结果的影响，确保实验结果准确性，本文将解释变量滞后一期形成变量纳入模型中进行回归，以缓解反向因果问题影响，回归结果如表 6 所示。可以发现：农村经历异质性以及海外经历异质性对于企业战略变革具有负向影响，专业背景异质性以及创业经历异质性对于企业战略变革具有正向影响，与前文结果一致。

Table 6. Regression results with one-period lagged explanatory variables  
表 6. 解释变量滞后一期的回归结果

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Stra	Stra	Stra	Stra
L Rural	-0.068* (-1.882)			
L Over		-0.064* (-1.787)		

续表

L Pro			0.071*	
			(1.766)	
L Ent				0.130**
				(2.132)
_cons	11.775*	11.195*	10.094*	10.709*
	(1.948)	(1.862)	(1.687)	(1.789)
N	4518	4518	4518	4518
R <sup>2</sup>	0.016	0.016	0.016	0.016
F	6.525	6.493	6.486	6.617

注: \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.10。

4.3.4. 增加遗漏变量

为缓解因遗漏变量而造成的内生性问题, 本文在回归中增加两个控制变量, 分别是年龄差(Age, 上任年龄与继任年龄之差)以及工科专业差异(Eng)。年龄差反映代际权威过渡的顺畅性, 年龄差距大可能强化创始人权威, 抑制继承人战略创新。工科背景偏好技术稳定性, 若创始人与继承人专业差异引发技术路线分歧, 可能干扰战略调整方向。如表 7 所示, 本文将新增的控制变量加入回归中发现结果与主回归相似, 表明表明主效应具有稳健性, 未被这两类潜在混杂因素干扰。

Table 7. Regression results with additional controls

表 7. 补充遗漏变量后的回归结果

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Stra	Stra	Stra	Stra
Rural	-0.138**			
	(-2.081)			
Over		-0.127*		
		(-1.871)		
Pro			0.129*	
			(1.788)	
Ent				0.281**
				(2.222)
Age	-0.008	-0.008	-0.010	-0.013**
	(-1.272)	(-1.281)	(-1.537)	(-1.978)
Eng	0.004	-0.010	-0.002	0.012
	(0.061)	(-0.144)	(-0.037)	(0.178)
_cons	35.447***	33.437***	30.667**	31.215***
	(2.933)	(2.788)	(2.560)	(2.609)
N	2952	2952	2952	2952
R <sup>2</sup>	0.027	0.027	0.027	0.027
F	6.325	6.260	6.236	6.373

注: \*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05, \*p < 0.10。

4.4. 机制分析

4.4.1. 动态能力的中介机制

基于企业能力理论，家族企业交接班人学习经历异质性深刻塑造了接班人作为新任最高管理者的认知基础与战略倾向，这种认知差异可以通过影响接班人主导下企业动态能力的构建与运用效率这一关键中介机制，最终决定了企业在交接班时期实施战略变革的广度、深度与成效。创始人与继承人在创业经验及专业领域的差异，增强了企业整合资源、适应环境及创新的能力即动态能力，从而更主动地调整商业模式或市场策略。为此，本文检验了动态能力这一中介机制，回归结果如表 4~8 的列(1)和列(2)所示，学习经历异质性提高了企业的动态能力，而企业动态能力的提升也能促进企业的战略变革，假设 1b 得到验证。

4.4.2. 其他应收账款占比的中介机制

基于制度逻辑理论，不同交接班人的生活背景会形成对家族制度逻辑或对市场制度逻辑的差异化倾向，引起企业受内部环境影响发生动荡。接班人的成长环境使其更偏好市场制度逻辑，在追求市场逻辑的合规性，会降低其他应收账款占比的方法来切断非正式资源通道、强化刚性约束，从而抑制企业实施突破性战略变革。回归结果如表 8 的列(3)和列(4)所示，结果表明交接班人的生活背景异质性能够降低企业的其他应收账款占比，从而抑制企业的战略变革，假设 2b 得到验证。

Table 8. Results of the mechanism test  
表 8. 机制检验结果

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Dyn	Dyn	OR	OR
Pro	0.020* (1.816)			
Ent		0.041** (2.389)		
Rural			-0.002*** (-3.165)	
Over				-0.002** (-2.422)
_cons	-22.162*** (-13.093)	-22.025*** (-13.009)	0.824*** (7.198)	0.795*** (6.997)
N	5069	5069	5069	5069
R <sup>2</sup>	0.066	0.066	0.086	0.086
F	32.339	32.573	43.472	43.060

注：\*\*\*p < 0.01， \*\*p < 0.05， \*p < 0.10。

5. 研究结论与展望

5.1. 研究结论

中国家族企业正面临严峻的传承挑战，这一进程不仅困难重重，且因创一代集中步入高龄而显得迫

在眉头。目前中国改革开放后崛起的首批民营企业家已普遍进入高龄, 生理与精力衰退迫使企业必须面对交接问题, 但作为世界难题的家族企业传承, 又岂是那么容易能被解决的。麦肯锡数据显示在全球仅约有 30% 的家族企业能够成功将企业传递给第二代, 能够传递给三代的更少, 占比不足 13%, 而在中国传承难题加剧, 很多家族企业面临传承缺少有意愿又有能力的二代接班人的困境, 再加上创一代多为“全能型”领导者, 二代上任更需要智囊团队扶持, 所以在传承过程中, 家族企业面临的风险日益提高。那么家族企业交接班人之间的异质性究竟是否会对企业战略, 又是如何对企业战略产生影响的呢? 为了深入探讨这些问题, 本文进行理论分析和实证检验, 将家族企业交接班人之间的异质性分为生活背景异质性与学习经历异质性, 并通过对 2008 年至 2021 年间上市家族企业的样板数据进行分析, 本文得出了以下关键结论。

第一, 主回归分析显示, 家族企业交接班人异质性在不同维度对家族企业战略变革产生不同影响, 交接班人之间的生活背景异质性在传承过程中对企业战略变革产生负面影响, 而交接班人之间的学习经历异质性在传承过程中对企业战略变革产生正面影响。这意味着, 在家族企业传承过程中, 家族企业交接班人之间的异质性从不同角度对家族企业的战略变革产生不同影响, 交接班人在知识层面的互补让企业适应外部环境变动, 能够快速转变传统企业经营思维, 从而适应互联网时代的技术迭代, 推动企业战略变革, 但交接班人成长环境差异带来的观念差异导致他们在制度逻辑层面出现相互制衡现象, 新生代对科技创新的拥护易受到老一辈创始人经验主义的牵制, 两代人理念带来的目标差异使得他们在对企业战略变革方向产生分歧, 进而抑制家族企业传承阶段中企业的战略变革。

第二, 在机制检验过程中, 探讨并验证了交接班人之间的学习经历异质性能够通过提升组织动态能力来促进家族企业在传承过程中的战略变革开展, 同时也发现交接班人之间的生活背景异质性会通过降低家族企业的其他应收账款占比来减少企业部分风险对外投资, 进而抑制家族企业传承过程中的战略变革。家族企业的交接班人之间的传承往往是家族两代人之间的替换, 两代人之间不同的成长环境与学习环境塑造出不同的思想观点与知识体系。交接班人之间的观念差异与知识体系差异在家族企业传承过程中产生截然不同的影响, 两者的知识体系差异能够弥补家族企业原有专业知识缺陷, 能够提高企业内部的能力, 家族企业战略变革提供保障; 而两者观念差异使得交接班人两者对于企业战略目标的选择上存在出入, 从改革开放时期就开始打拼并成功建立家族企业的交班人相较于出生在和平年代的接班人更具备企业家的冒险精神, 多年的行业经验也让交班人对行业生命周期、产品迭代更替有着更为深刻的认知把握, 家族企业内部的二元制度逻辑在交班人的带领下逐渐趋于平衡, 市场制度逻辑不受限于家族制度逻辑能够充分发挥作用, 因此在家族企业传承阶段, 交班人更期望接班人能够快速适应企业业务流程, 推动企业战略变革, 但接班人从小就有长辈规划成长路线, 优渥的环境让他们对家族产生依附心理缺乏企业家的创新精神, 在传承期会希望利用相对保守的战略来维持自身在家族中的权威性, 战略目标的不同让企业无法快速响应变动的外部环境, 两代人之间的目标拉扯也将降低企业战略变革幅度。

## 5.2. 研究局限与展望

研究基于高阶梯队理论中个体特征能对组织行为产生影响的概念, 探究交接班人异质性对家族企业战略变革的影响, 并从两个不同侧重方向来分别探讨交接班人异质性的影响, 利用企业能力理论从知识协作角度讨论交接班人学习经历异质性对家族企业战略变革的积极影响, 利用制度逻辑理论从制度制衡角度解释交接班人生活背景异质性对家族企业战略变革的消极影响。但由于作者的研究能力、经验有限, 以及没有丰富的研究资源, 本研究存在一定的研究局限性, 对此作者总结出以下几点研究不足, 并针对每个不足提出未来期望:

1) 样本选择略有不足。本文研究的样本是上市家族企业, 但中国存在许多未上市且已发生传承的家族企业, 所以本文样本并未覆盖中国所有的家族企业, 针对这一缺陷, 在未来的研究中可以利用家族企业官网、第三方数据库等多渠道收集家族企业相关数据, 将未上市家族企业也归入研究范围, 提高研究的普遍性。

2) 受数据来源限制, 自变量的代理变量较少。本研究将交接班人异质性划分为两个维度展开研究, 即学习经历异质性与生活背景异质性, 在数据测量阶段, 本文选择专业背景异质性和创业经历异质性作为交接班人学习经历异质性的代理变量, 将农村经历异质性和海外经历异质性作为交接班人生活背景异质性的代理变量, 每个异质性维度都只采用两个代理变量作为衡量指标, 在未来的研究中可以结合更多的代际变量共同解释交接班人两个维度异质性对被解释变量的影响, 使得研究结果更具科学严谨性。

3) 研究结论只适用于中国家族企业。本研究围绕中国上市家族企业展开研究, 研究结论只能初步适用于中国家族企业, 无法保证全世界的家族企业传承都符合研究结论展示。因此, 在未来的研究中可以将范围扩大到全世界, 或者探讨发展在中国国家与发达国家中家族企业的传承阶段中, 交接班人之间的异质性影响是否存在不同, 结合不同的企业背景与文化背景检验研究结论。

## 参考文献

- [1] 吴春天, 钱爱民. 代际传承中的家族超额董事委派: 控制增强抑或风险分散? [J]. 管理评论, 2025, 37(2): 187-198.
- [2] 李艳双, 赵钰光, 焦康乐. 二代企业家创新创业精神与家族企业产业转型——基于动态能力的多案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2024, 17(3): 448-466.
- [3] 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.
- [4] 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.
- [5] 梁强, 王博, 宋丽红, 等. 家族治理与企业战略导向: 基于制度逻辑理论的实证研究[J]. 南方经济, 2021(1): 120-134.
- [6] 曾颖娴, 邹立凯, 梁强. CEO 继任模式与家族企业国际化变动程度——基于制度逻辑视角的实证研究[J]. 外国经济与管理, 2024, 46(2): 3-18.
- [7] 马雨飞, 周建, 原东良. 求同抑或寻异: 前任-继任 CEO 人力资本差异对企业战略变革的影响研究[J]. 财经论丛, 2022(12): 81-92.
- [8] Carpenter, M.A. (2002) The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23, 275-284. <https://doi.org/10.1002/smj.226>
- [9] 吴德胜, 徐建. 总经理可以自下而上监督董事长吗?——国有企业领导权结构与战略变革[J]. 经济管理, 2023, 45(12): 138-158.
- [10] Jackson, S. (2003) Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29, 801-830. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(03\)00080-1](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(03)00080-1)
- [11] Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R. (1999) Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- [12] 胡望斌, 张玉利, 杨俊. 同质性还是异质性: 创业导向对技术创业团队与新企业绩效关系的调节作用研究[J]. 管理世界, 2014(6): 92-109, 187-188.
- [13] 张建君, 张闫龙. 董事长-总经理的异质性、权力差距和融洽关系与组织绩效——来自上市公司的证据[J]. 管理世界, 2016(1): 110-120, 188.
- [14] Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1982) The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Proceedings*, 1982, 12-16. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1982.4976402>
- [15] 张兆国, 向首任, 曹丹婷. 高管团队异质性与企业社会责任——基于预算管理的行为整合作用研究[J]. 管理评论, 2018, 30(4): 120-131.
- [16] 田莉, 张劼浩. CEO 创业经验与企业资源配置——基于烙印理论的实证研究[J]. 南开管理评论, 2024, 27(1): 190-201.
- [17] 苏春, 兰鹏飞, 王攀娜. “上阵父子兵”: 父子共同决策与家族企业投资效率[J]. 财贸研究, 2024, 35(9): 79-93.



- [18] 祝振铎, 李新春, 叶文平. “扶上马、送一程”: 家族企业代际传承中的战略变革与父爱主义[J]. 管理世界, 2018, 34(11): 65-79, 196.
- [19] 郭超. 子承父业还是开拓新机——二代接班者价值观偏离与家族企业转型创业[J]. 中山大学学报(社会科学版), 2013, 53(2): 189-198.
- [20] Mitchell, R., Boyle, B. and Nicholas, S. (2020) The Interactive Influence of Human and Social Capital on Capability Development: The Role of Managerial Diversity and Ties in Adaptive Capability. *Personnel Review*, **50**, 865-879. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2019-0410>
- [21] Augier, M. and Teece, D.J. (2009) Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, **20**, 410-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- [22] 赵凤, 王铁男, 王宇. 开放式创新中的外部技术获取与产品多元化: 动态能力的调节作用研究[J]. 管理评论, 2016, 28(6): 76-85, 99.
- [23] Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M. and Diaz-Fernandez, M. (2017) Leadership and Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems. *Personnel Review*, **46**, 255-276. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2015-0146>
- [24] 陈忠卫, 常极. 高管团队异质性、集体创新能力与公司绩效关系的实证研究[J]. 软科学, 2009, 23(9): 78-83.
- [25] 刘礼花, 张建琦. 合伙人特征对科技型小微企业创新能力的影响——来自珠三角科技型小微企业的数据[J]. 科技进步与对策, 2015, 32(6): 110-114.
- [26] Thornton, P.H. and Ocasio, W. (1999) Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, **105**, 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- [27] 邱姝敏, 高雨辰, 柳卸林, 等. 外部企业股东与学术衍生企业的技术市场化: 基于制度逻辑视角[J]. 管理世界, 2023, 39(12): 185-203.
- [28] Greenwood, R., Díaz, A.M., Li, S.X. and Lorente, J.C. (2010) The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, **21**, 521-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- [29] 张亿萍, 李根. 管理者过度自信、外部环境不确定性、内部控制质量与企业技术创新[J]. 财会研究, 2025(4): 55-62.
- [30] 夏寒池, 杨晨. 管理者过度自信、管理自主权与企业投资效率[J]. 科学学研究, 2025, 43(8): 1748-1760.
- [31] 张艺琼, 冯均科, 彭珍珍. 公司战略变革、内部控制质量与管理层业绩预告[J]. 审计与经济研究, 2019, 34(6): 68-77.
- [32] Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1990) Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, **35**, 484-503. <https://doi.org/10.2307/2393314>
- [33] 任曙明, 李洁敏, 李美霖, 等. 高管双重“农村烙印”如何影响了企业债务融资? [J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 2021, 23(5): 85-100.