

# 家族企业接班人谦卑对高管团队创新绩效的影响

## ——团队内部冲突的中介作用

李沛儿, 吴 炯\*

东华大学旭日工商管理学院, 上海

收稿日期: 2025年10月27日; 录用日期: 2025年11月12日; 发布日期: 2025年12月4日

### 摘 要

在中国的特有文化传统中, 谦卑型的领导风格广受推崇, 这一特质通过促进团队内部建设性冲突的转化, 间接提升高管团队创新绩效, 这一中介作用在家族企业代际传承与组织创新转型中具有关键影响。已有研究探讨谦卑型领导与创新绩效的关系, 但缺乏家族企业接班人视角的探索, 对其中机制的研究也相对较少。本文基于人际吸引理论和二元冲突模型建构“接班人谦卑 - 团队内部冲突”的双路径模型, 为家族企业的管理实践提供新的路径和更广阔的研究视角, 采用跨层研究的方式构建接班人谦卑对团队创新绩效的影响过程的理论分析框架。研究发现, 接班人关系谦卑正向影响团队创新绩效; 接班人能力谦卑正向影响团队创新绩效; 家族企业接班人关系谦卑负向影响高管团队内部关系冲突; 家族企业内部高管团队关系冲突负向影响团队创新绩效; 团队内部关系冲突在家族企业接班人关系谦卑对团队创新绩效的正向影响中起到中介作用; 家族企业接班人能力谦卑正向影响高管团队内部任务冲突; 家族企业内部高管团队任务冲突正向影响团队创新绩效; 团队内部任务冲突在家族企业接班人能力谦卑对团队创新绩效的正向影响关系中起到中介作用。

### 关键词

关系谦卑, 能力谦卑, 关系冲突, 任务冲突, 团队创新绩效

# The Impact of Humility of Family Business Successors on the Innovation Performance of Executive Teams

## —The Mediating Role of Internal Team Conflicts

Peier Li, Jiong Wu\*

\*通讯作者。

文章引用: 李沛儿, 吴炯. 家族企业接班人谦卑对高管团队创新绩效的影响[J]. 现代管理, 2025, 15(12): 84-95.

DOI: 10.12677/mm.2025.1512313

## Abstract

In China's unique cultural traditions, the humble leadership style is widely respected. This trait indirectly enhances the innovation performance of the executive team by facilitating the transformation of constructive conflicts within the team. This mediating role plays a crucial role in the intergenerational succession of family businesses and the transformation of organizational innovation. Previous studies have explored the relationship between humble leadership and innovative performance, but there is a lack of exploration from the perspective of successors in family businesses, and research on the underlying mechanisms is also relatively scarce. This paper constructs a dual-path model of "successor humility-internal team conflict" based on interpersonal attraction theory and the dual conflict model, providing a new path and a broader research perspective for the management practice of family businesses. It adopts a cross-layer research approach to construct a theoretical analysis framework for the impact process of successor humility on team innovation performance. Research has found that a humble succession relationship positively influences team innovation performance. The successor's humble ability positively influences the team's innovative performance. The humble relationship among successors in family businesses negatively affects internal conflicts within the executive team. Conflicts within the executive team of a family business negatively affect the team's innovation performance. Internal team relationship conflicts play a mediating role in the positive impact of humble succession relationships in family businesses on team innovation performance. The humble ability of the successor in a family business positively influences internal task conflicts within the executive team. The task conflicts within the executive team of a family business positively affect the team's innovation performance. Internal task conflicts within the team play a mediating role in the positive impact relationship between the humble ability of successors in family businesses and the innovative performance of the team.

## Keywords

Humble in Relationship, Humble in Ability, Relationship Conflict, Task Conflict, Team Innovation Performance

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

改革开放四十余年来,中国民营企业已成为国民经济的重要支柱,其中约80%为家族企业<sup>1</sup>。当前,第一代创业者普遍进入交接期,企业正迎来规模空前的代际传承浪潮。与此同时,国际环境不确定性加剧、国内经济增速放缓、技术快速迭代等因素,也使家族企业面临严峻的创新转型压力。代际传承与创新转型双重挑战相互交织,构成了当前中国家族企业发展的现实背景。在这一背景下,高管团队内部容易因战略重构和资源重组出现结构性矛盾。一方面,创业元老与新生代之间存在理念和决策风格上的代际差异;另一方面,职业经理人更关注短期绩效与市场表现,而家族成员则更重视控制权与长期和谐。这种复杂的四角关系若处理不当,极易导致传承失败或创新停滞。研究表明,能否妥善应对这些内部关

<sup>1</sup> 《中国经济周刊》: 民营企业“交接班”进行时, 2024年8月。

系已成为决定家族企业传承成败的关键。接班人的领导特质在这一过程中发挥着关键作用。近年来的企业实践表明,相较于传统认知中依靠强势权威推动变革的方式,具备开放、谦卑和学习态度的接班人往往能更有效地促进团队知识整合与协作创新[1]。在代际传承这一特殊情境中,谦卑显示出独特的破局价值。它既能够润滑代际关系,通过尊重历史贡献、倾听元老意见减少变革阻力;也可作为创新共识的催化剂,通过承认自身局限、鼓励成员建言,激发有益的任务冲突并抑制破坏性的关系冲突。此外,谦卑型领导也更善于平衡经济与非经济目标,既推动战略革新,又维护团队和谐,避免因改革激化内部矛盾。

## 2. 理论分析与研究假设

### 2.1. 理论分析

第一,不同学者对家族企业有不同的定义,中国学者储小平分别从企业资本所有权、经营控制权、家族群成员的参与程度、所有权和经营权统一的角度、社会关系网络的角度以及文化的角度来定义家族企业[2]。家族企业在世界经济中占有重要地位,无论发达国家还是发展中国家,家族企业都普遍存在并顽强发展。家族企业是家族系统与企业系统的混合体[3]。近年来,中国家族企业陆续步入代际传承阶段,中国家族企业已进入代际传承的高峰期[4]。代际传承既是家族企业永续发展的关键,也是实现可持续发展过程中的挑战[5]。继承人愿意接班且对企业具有高度忠诚对家族企业成功传承至关重要[6]。许多接班人拥有海外留学背景和属于自己的职业规划,其个人特征对代际传承有着重要的影响[7]。其中谦卑作为重要的接班人特质,正逐渐进入国内外学者的视野。

第二,作为企业最重要的领导者,家族企业接班人的人格特质对企业的发展有重要影响[8]。我们不难发现,通过关系认同和集体认同,具有谦卑特质的领导者更倾向于将领导角色视为责任、义务和荣誉,形成社会规范动机[9],从而对组织表现为谦卑型的领导。Owens 和 Hekman 最早关注谦卑型领导行为,并将其视为“自下而上领导”[10],即领导者降低身段来与下属共同发展,而非把自己归类为金字塔顶端的人[11]。另一方面,从行为视角定义谦卑型领导则更具一定的普适性,可将谦卑型领导定义为:领导者在组织管理中,具有清晰的自我认知,勇于承认自身不足,善于发掘和主动赞赏下属的长处,以开放、包容的心态倾听下属意见并虚心学习,与下属保持良好关系并共同进步的领导模式[12]。其中,学者 Owens 和 Hekman 提出的三维划分在很大程度上符合其他科学家的研究维度。

第三,一系列研究将冲突分为任务冲突和关系冲突[13]。“任务冲突”是聚焦于工作任务本身的,是指组内成员之间对于所执行任务的内容、目标以及工作流程存在争论或意见分歧,包括意见、想法和观点的差异,而“关系冲突”则是聚焦于人际关系的,与工作任务不相关,指的是群体内部成员之间存在的人际矛盾,通常包含紧张、敌意及厌恶等情绪成分。一些学者认为,任务冲突对团队绩效可能产生积极、消极或不产生显著影响[14],但关系冲突总是对团队绩效产生消极影响[15]。有学者的研究表示团队冲突的增强会抑制企业绩效水平的提高[16],并且团队内的人际冲突会阻碍团队创新[17]。一部分学者也探讨了创业团队关系冲突对团队凝聚力有负向影响但适当的任务冲突可以提高团队凝聚力[18]。

### 2.2. 研究假设

研究表明,谦卑型领导关注员工的个人发展和成长,鼓励员工发挥自己的才能和潜力。这种关注提高了员工的工作积极性和工作质量,进而对创新绩效产生积极的影响[19]。一些研究探讨了谦卑型领导影响团队创新绩效的中介机制,如组织创新氛围、团队沟通[20]、情感信任[21]等。这些中介机制在谦卑型领导与团队创新绩效之间起到了桥梁作用,进一步解释了谦卑型领导如何促进团队创新。根据人际吸引力二维模型,将谦卑型领导划分为关系谦卑与能力谦卑。其中关系谦卑指领导不夸大也不低估自己,这种准确的自我认知使他们能够与他人建立基于平等、合作和信任的关系。这种态度有助于消除团队中的

等级隔阂, 促进更开放和包容的沟通氛围。同时, 领导在人际关系中不是以自我为中心, 而是关注他人的需求、感受和贡献。他们尊重、欣赏和关心团队成员, 这种以他人为重的心态有助于增强团队的凝聚力和向心力。这种领导者的关系谦卑对团队创新绩效起到促进作用。基于此, 本研究提出:

**H1a:** 家族企业接班人关系谦卑正向影响团队创新绩效。

根据人际吸引力二维模型, 领导能力谦卑则是指领导在展示自己的能力时保持谦逊, 不炫耀或过分强调自己的成就。同时, 他们勇于承认自己的不足和错误, 这种坦诚和自省的态度有助于建立团队中的信任文化。研究表明领导谦卑正向影响员工的资质过剩感, 进而正向影响其越轨创新行为[22]。并且, 谦卑型领导正向影响成熟企业的商业模式创新, 正向影响高管团队创造力[23]。领导不仅关注自己的成长, 也积极宣扬和强调团队成员的贡献和价值。他们乐于寻求他人的帮助和建议, 以不断学习和改进自己的领导方式。这种扬他性和学习心态有助于激发团队的创造力和创新精神。基于此, 本研究提出:

**H1b:** 家族企业接班人能力谦卑正向影响团队创新绩效。

在人际吸引理论的基础上, 引入了二元冲突理论, 将团队内部冲突划分为关系冲突和任务冲突。关系谦卑的本质是自知和利他。从合法性角度, 代际传承初期, 接班人的领导合法性常面临质疑。关系谦卑行为作为一种印象管理策略, 有助于其获取合法性, 弱化高管因质疑凭什么领导而引发的冲突。从信任修复角度, 传承过程天然伴随不确定性及高管对自身地位的焦虑。接班人的关系谦卑姿态能释放合作与包容的可靠信号, 有效缓解高管的威胁感知, 促进基于社会交换的信任形成, 从而抑制防御性行为与情感冲突。从社会认同角度, 关系谦卑营造心理安全的团队氛围, 鼓励不同代际、背景的高管开放分享隐性知识。此举不仅促进代际知识的有效整合, 减少因观念差异引发的摩擦, 更能通过强化认同感, 提升团队成员对新一代领导集体的社会认同, 将人际张力转化为任务导向的建设性辩论。关系冲突作为破坏性冲突, 对团队的合作与创新都起到抑制作用。接班人的关系谦卑在一定程度上能够抑制关系冲突的发生。基于此, 本研究提出:

**H2a:** 家族企业接班人关系谦卑负向影响高管团队内部关系冲突。

任务冲突, 即关于工作任务的分歧, 源于对工作内容、目标、策略、决策的观点和看法不同。当任务冲突出现时, 领导者的能力谦卑能够以一种开放和包容的态度来引导团队成员进行讨论和协商, 他通过自己的谦卑行为表明: 激烈的辩论是正常的, 被质疑是学习的机会, 最终决策是基于最佳论证而非职位高低。这种自上而下的示范作用会逐渐形成团队的文化规范。团队成员会模仿这种基于尊重和求知欲的冲突方式, 使其成为一种习惯, 从而系统性地提升团队的任务冲突水平, 找到最佳解决方案, 促进团队的创新和发展。接班人的能力谦卑促使他会积极寻求外界的帮助, 并虚心学习、肯定团队成员的能力, 这在一定程度上激发了团队内部成员的信心, 使其面对困难时更愿意提出自己的建设性意见, 从而促进了团队内部任务冲突的发生。基于此, 本研究提出:

**H2b:** 家族企业接班人能力谦卑正向影响高管团队内部任务冲突。

关系冲突会破坏团队内部的信任和合作关系, 导致团队成员之间的沟通不畅和协作困难。这种冲突会抑制团队成员的创新思维和创造力, 降低团队的整体创新绩效。许多研究表明, 关系冲突与团队创新绩效之间存在显著的负相关关系[24]。基于此, 本研究提出:

**H3a:** 家族企业高管团队内部关系冲突负向影响团队创新绩效。

任务冲突对团队创新绩效的潜在正面影响。与关系冲突不同, 有研究表明, 任务冲突在适度的情况下可以激发团队成员的创新思维和创造力。任务冲突鼓励团队成员提出不同的观点和解决方案, 促进问题的全面考虑和多角度思考。利用好任务冲突, 对冲突进行科学合理的分析, 可以发现团队中的潜在问题, 也可以反向促进成员们的创新意识, 提高成员们的自主创新能力, 以此提高团队整体的创作力[25]。基于此, 本研究提出:

**H3b:** 家族企业高管团队内部任务冲突正向影响团队创新绩效。



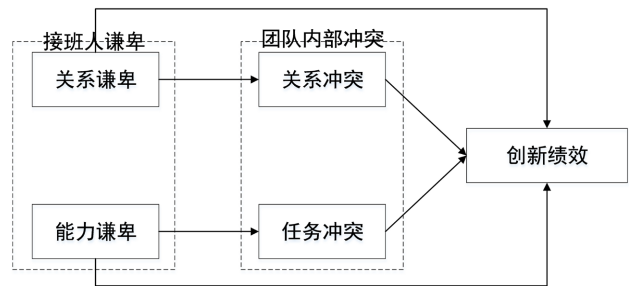
家族企业接班人的关系谦卑作为一种关键的领导特质。接班人的关系谦卑通过构建合法性、建立信任、促进认同等机制,有效缓解了高管团队因代际更迭产生的身份威胁感、不确定性及人际摩擦,从而显著降低了情绪化、个人化的关系冲突水平。这是一个稳固的负向关系。同时,高水平的关系冲突对团队创新绩效存在显著的抑制效应,接班人关系谦卑并非直接提高创新水平,而是通过抑制团队内部关系冲突,为创新所必需的认知过程、社会互动与协作环境扫清了障碍、创造了条件。基于关系谦卑对团队内部关系冲突的关系以及团队内部关系冲突与创新绩效的关系提出:

**H4a:** 团队内部关系冲突在家族企业接班人关系谦卑对团队创新绩效的正向影响关系中起到中介作用。

能力谦卑的本质是自知和扬他,清楚自身能力的边界,公开承认自身能力的不足。团队成员更愿意就工作本身提出不同观点、替代方案和反对意见,进而通过深化问题分析、合成新颖创意和提升决策承诺度,最终成为了将领导者谦卑特质转化为团队层面创新绩效的关键机制和核心路径。基于能力谦卑对团队内部任务冲突的关系以及团队内部任务冲突与创新绩效的关系提出:

**H4b:** 团队内部任务冲突在家族企业接班人能力谦卑对团队创新绩效的正向影响关系中起到中介作用。

根据上文提出的假设,形成了一个理论模型,如图 1 所示:



**Figure 1.** Diagram of the theoretical model  
**图 1.** 理论模型图

### 3. 研究设计

#### 3.1. 数据来源和样本选取

依据研究设计确定的抽样标准,即已完成代际传承的家族企业,通过给问卷设置限定条件进行筛选。采用线上线下结合的方式,线上问卷平台进行电子化发放,线下样本聚焦的是江浙沪的中小型企业。样本来自江浙沪地区包括制造业、医药公司等多家公司中的工作团队,这些工作团队的职能包括行政、财务、市场、研发、生产等多个类别。问卷在各企业人力资源部的配合下,共计向 79 个团队发放了调查问卷。我们在问卷初始申明保密原则,承诺问卷仅用作学术研究使用,与团队领导和团队成员的绩效、薪酬及晋升无关,以便打消他们在填写问卷时的顾虑,真实反映他们的感受。同时,我们在问卷发放时隐去了姓名,团队领导与下属团队员工的数据以及前后两个时点的数据按照研究者编制的唯一编号进行匹配。在线平台实时回收问卷数据。在回收阶段,即实施基础质量控制:进行完成度检查,仅回收完整填答的问卷。对答题时长进行筛查,自动识别并标记答题时长显著低于理论完成时间的 70% 的问卷。对注意力检测题进行筛查,识别并标记未通过内嵌注意力检测题。

领导层问卷与员工层问卷分两次发放,测量包括领导性格、年龄、学历等人口特征变量,同时让领导评估自己的关系谦卑、能力谦卑水平。员工层问卷除人口特征变量外,测量了团队内部关系冲突、任务冲突以及团队创新绩效的水平。经过将前后两次数据进行匹配后,将经过初步筛查的原始回收数据汇总进行后续的深度清洗与统计分析。最终获得来自 58 个团队共计 348 名员工的反馈数据。

### 3.2. 量表测量

本研究探讨的是二维接班人谦卑这一谦卑型领导的概念, 目前关于接班人谦卑大多使用的是 Owens 等提出的领导谦卑 9 题项, 但本研究主要采用的是北京交通大学基于 Owens 的领导谦卑量表, 以人际吸引二维模型为指导开发的二维领导谦卑量表。这套量表主要包括领导关系谦卑和领导能力谦卑两个主要维度, 在本研究中主要指接班人关系谦卑和接班人能力谦卑两个主要维度。本研究采用 Jehn 开发的群体内冲突量表, 该量表因其任务冲突与关系冲突二维度结构的清晰性、跨文化适用性及在创新研究中的预测效度而被广泛采用。对团队创新绩效的测量, 本研究采用的是 Vinit Parida 和 Daniel Örtqvist 开发的创新绩效量表, 聚焦产品与服务创新、业务流程创新、工作方法创新、市场创新四个核心维度。

## 4. 实证研究

### 4.1. 描述性统计

本次研究采用问卷调查的形式收集数据, 通过发放配对问卷, 将问卷回收后, 进行数据清洗, 剔除无效样本, 得到有效样本 348 份, 得到的有效样本可以支撑实验研究。本次调查对象的年龄分布相对均衡。具体来看, 年龄在 18 到 25 岁的样本占总样本的 23.85%, 26 到 30 岁的样本占 22.99%, 31 到 40 岁的样本占 27.3%, 41 到 50 岁的样本占 25.86%, 整体来看, 各年龄段样本分布较为均匀, 未出现明显偏倚。性别结构显示, 男性占比为 59.48%, 女性占比为 40.52%, 男性略多于女性, 这反映了所调查群体在性别构成上的特点。从学历层次来看, 大学本科及以上学历占比最大, 为 56.04%, 其中本科毕业生占 42.53%, 研究生及以上学历者占 13.51%。其他学历层次中, 大学专科占 21.26%, 高中或中专学历占 14.66%, 初中及以下学历占 8.05%, 说明样本整体学历水平较高。在职级分布上, 基层员工占 85.92%, 一般管理人员占 9.77%, 中高层管理人员占 4.31%, 显示出样本中基层员工比例明显较高。部门分布方面, 行政部门占 26.44%, 财务部门占 18.97%, 市场部门占 24.43%, 研发部门占 11.78%, 生产部门占 14.08%, 其他部门占 4.31%, 表明样本覆盖了企业中主要部门, 具有一定代表性。

### 4.2. 信度分析

本文中关系谦卑、能力谦卑、关系冲突、任务冲突、创新绩效量表分别对应的克隆巴赫  $\alpha$  系数值为 0.907、0.925、0.924、0.923、0.902, 均大于 0.7, 表明问卷各维度的内部一致性较好, 所以本次调查的结果信度极好, 问卷结果的可靠性强, 因此可以进行进一步的分析。

### 4.3. 效度分析

使用探索因子分析进行效度分析之前, 首先要检验收集到的数据是否适合因子分析, 检验方式是 KMO 和 Bartlett 球形检验, KMO 分别为 0.911 和 0.844, 大于 0.6, 达到因子分析的前提标准, 同时我们可以看到 Bartlett 球形度检验的 P 值小于 0.05, 说明收集的问卷数据可以进行因子分析。通过 KMO 和 Bartlett 球形检验过后, 因子分析一共提取出 6 个因子, 提取因子的标准为特征根值大于 1。从量表中提取出来的数据所能提取出来的因子数量和我们问卷所涉及的维度数目是相同的, 说明问卷设计结构和数据结果反应的情况有一定的契合度, 同时这些因子的旋转后累积方差解释率分别为 64.824% 和 80.949%。意味着所提取的因子能够很好地代表数据的主要特征。使用最大方差旋转方法进行旋转过后, 因子载荷系数情况就能有效地反映题项和因子的对应情况。旋转后因子载荷系数表展示了因子和所有题项的提取情况, 将各个题项因子载荷数大于 0.4 的呈现出来。

在个人层模型的拟合度分析中, 各指标显示模型拟合良好。比较拟合指数 CFI 为 0.983, TLI 为 0.981,

均接近于 1, 表明模型与观测数据的拟合程度较高, 说明假设的结构模型能够较好地反映个体层面的潜在变量关系。标准化均方根残差 SRMR 值为 0.035, 明显低于常用的 0.08 标准, 进一步支持模型拟合较好。基线模型的卡方检验结果显示卡方值为 4691.019, 自由度为 210, P 值为 0, 虽然卡方检验敏感于样本量, 但结合其他拟合指标可以判断模型总体拟合满意。在团队层模型的拟合度分析中, CFI 值为 0.946, TLI 值为 0.930, 均超过 0.90 的常用阈值, 表明模型与观测数据的拟合良好。团队层的 SRMR 值为 0.05, 也低于 0.08, 进一步说明模型误差较小, 拟合效果较为理想。基线模型的卡方检验结果为 618.816, 自由度为 66, P 值为 0, 与个人层模型类似, 卡方显著性受样本量影响较大, 但结合 CFI、TLI 和 SRMR 指标可以判断模型在团队层面具有可接受的拟合度。

4.4. 相关分析

对各维度变量的相关性进行分析, 结果显示在个人层和团队层均存在显著相关关系。在个人层面, 关系谦卑与能力谦卑的相关系数为 0.221, 在 0.01 显著性水平下显著, 表明关系谦卑与能力谦卑存在正向关联。整体来看, 个人层各维度之间存在一定正向相关性, 且均达到统计显著, 支持各潜变量在个人层面具有内在联系。

在团队层面, 关系冲突与任务冲突呈负相关, 相关系数为-0.246, 显著性水平为 0.01, 显示关系冲突较高的团队在任务冲突上的表现可能存在一定的偏差。关系冲突与创新绩效的相关系数为-0.675, 高度显著, 说明关系冲突与创新绩效呈明显负相关关系, 可能反映某些关系冲突与创新绩效存在潜在冲突。任务冲突与创新绩效的相关系数为 0.503, 显著正相关, 说明任务冲突水平越高, 创新绩效表现越好。团队层其他相关系数, 如关系冲突与关系谦卑、能力谦卑均为负相关, 任务冲突与个人层变量呈正相关, 表明团队层与个人层之间存在一定交互效应。

相关性分析显示个人层维度之间呈显著正相关, 团队层维度之间关系较为复杂, 其中关系冲突与创新绩效呈显著负相关, 而任务冲突与创新绩效呈正相关, 为后续多层次路径分析提供了初步的理论依据和经验支持。

4.5. 直接效应检验

对关系谦卑、能力谦卑对创新绩效的直接效应进行分析, 结果显示两条路径系数分别为 0.597 和 0.717, 标准误差分别为 0.245 和 0.319, P 值分别为 0.001 和 0.02, 达到显著性水平。在 95%置信区间下, 该效应的下限分别为 0.13 和 0.155, 上限分别为 1.045 和 1.369, 均不包含零, 进一步验证了效应的显著性。

4.6. 中介效应检验

4.6.1.关系冲突的中介效应检验

Table 1. Regression results of the mediating effect of relationship conflicts  
表 1. 关系冲突中介效应回归结果

因变量	关系冲突	创新绩效
模型	模型 1	模型 2
关系谦卑	-1.142** (0.335)	0.597*** (0.245)
关系冲突		-1.142*** (0.335)

注: \*P < 0.05, \*\*P < 0.01, \*\*\*\*P < 0.001。

对因变量关系冲突和创新绩效的多层次回归分析结果如表 1 所示, 个人层和团队层变量对因变量的影响均具有显著性差异。模型 1 以关系冲突为因变量进行分析, 结果显示关系谦卑对关系冲突的影响为-1.142, 标准误差为 0.335, 在 0.01 显著性水平下显著, 表明关系谦卑水平越高, 其团队关系冲突的表现可能越低, 呈现显著负向作用。

模型 2 以创新绩效为因变量进行分析, 结果显示关系谦卑对创新绩效的影响为 0.597, 标准误差为 0.245, 在 0.001 显著性水平下显著, 说明关系谦卑越高, 创新绩效水平也越高, 呈现正向作用。同时, 在该模型中, 关系冲突对创新绩效的影响为-1.142, 标准误差为 0.335, 显著性水平为 0.001, 表明关系冲突与创新绩效呈显著负向关系, 进一步验证了关系冲突在创新绩效形成过程中的关键作用。

多层次回归分析结果显示, 个人层变量关系谦卑对团队层变量创新绩效具有正向促进作用, 而团队层变量关系冲突则对创新绩效产生负向影响, 揭示了个人层与团队层变量在多层次关系中的差异性和复杂性, 为后续模型路径解释提供了理论支持。

**Table 2.** The results of the mediation test for relationship conflicts  
**表 2.** 关系冲突中介检验结果

效应	路径	系数	标准差	P 值	95%置信区间	
					上限	下限
间接效应	关系谦卑 - 关系冲突	-1.142	0.335	0	-1.844	-0.499
	关系冲突 - 创新绩效	-0.42	0.098	0	-0.625	-0.264
中介效应	关系谦卑 - 关系冲突 - 创新绩效	0.484	0.157	0	0.165	0.78

对关系谦卑通过关系冲突对创新绩效的间接效应进行进一步分析, 结果如表 2 所示。关系谦卑对关系冲突的影响为-1.142, 标准误差为 0.335, P 值为 0.001, 95%置信区间为-1.844 至-0.499, 说明该路径具有显著负向作用。关系冲突对创新绩效的影响为-0.42, 标准误差为 0.098, P 值为 0.001, 95%置信区间为-0.625 至-0.264, 显著负向影响创新绩效。

进一步的中介效应分析显示, 关系谦卑通过关系冲突对创新绩效的间接效应为 0.484, 标准误差为 0.157, P 值为 0.001, 95%置信区间为 0.165 至 0.78, 置信区间不包含零, 表明该中介效应显著存在。

关系谦卑不仅能够直接正向影响创新绩效, 同时通过关系冲突产生间接影响, 说明关系冲突在关系谦卑与创新绩效关系中发挥部分中介作用, 为多层次行为与绩效关系提供了实证支持, 并揭示了个人层变量关系谦卑对团队层变量创新绩效的复杂作用机制。

4.6.2.任务冲突的中介效应检验

**Table 3.** Regression results of the mediating effect of task conflicts  
**表 3.** 任务冲突中介效应回归结果

因变量	任务冲突	创新绩效
模型	模型 1	模型 2
能力谦卑	0.925*** (0.378)	0.717** (0.319)
任务冲突		0.292*** (0.115)

注: \*P < 0.05, \*\*P < 0.01, \*\*\*P < 0.001。



对因变量任务冲突和创新绩效的多层次回归分析结果如表 3 所示。个人层和团队层变量对因变量的影响均具有显著性差异。模型 1 以任务冲突为因变量进行分析，结果显示能力谦卑对任务冲突的影响为 0.925，标准误差为 0.378，P 值小于 0.001，达到高度显著水平，说明能力谦卑水平越高的个体，其团队任务冲突水平也越高，呈现显著正向作用。

模型 2 以创新绩效为因变量进行分析，结果显示能力谦卑对创新绩效的影响为 0.717，标准误差为 0.319，P 值为 0.01，说明能力谦卑水平越高，团队创新绩效水平也越高，呈显著正向作用。同时，在该模型中，任务冲突对创新绩效的影响为 0.292，标准误差为 0.115，P 值小于 0.001，表明任务冲突水平对创新绩效具有显著正向影响，验证了任务冲突在创新绩效形成中的关键作用。

多层次回归分析结果显示，个人层变量能力谦卑对团队层变量创新绩效具有正向促进作用，而任务冲突对创新绩效亦呈正向影响，揭示了个人层与团队层变量在多层次关系中的交互效应，为后续模型路径解释提供了实证依据。

**Table 4.** The results of the mediation test for task conflicts  
**表 4.** 任务冲突中介检验结果

效应	路径	系数	标准差	P 值	95%置信区间	
					上限	下限
间接效应	能力谦卑 - 任务冲突	0.925	0.378	0	0.211	1.548
	任务冲突 - 创新绩效	0.292	0.115	0	0.064	0.494
中介效应	能力谦卑 - 任务冲突 - 创新绩效	0.249	0.136	0	0.025	0.553

对能力谦卑通过任务冲突对创新绩效的间接效应进行分析，结果如表 4 所示。能力谦卑对任务冲突的影响为 0.925，标准误差为 0.378，P 值为 0.001，95%置信区间为 0.211 至 1.548，表明该路径具有显著正向作用。任务冲突对创新绩效的影响为 0.292，标准误差为 0.115，P 值为 0.001，95%置信区间为 0.064 至 0.494，说明任务冲突对创新绩效具有显著正向影响。

进一步的中介效应分析显示，能力谦卑通过任务冲突对创新绩效的间接效应为 0.249，标准误差为 0.136，P 值为 0.001，95%置信区间为 0.025 至 0.553，置信区间不包含零，说明中介效应显著存在。

分析结果表明，能力谦卑不仅能直接正向影响创新绩效，同时通过任务冲突对创新绩效产生间接影响，说明任务冲突在能力谦卑与创新绩效关系中发挥部分中介作用，为多层次行为与绩效关系提供了实证支持，并揭示了个人层能力谦卑对团队层创新绩效的复杂作用机制。

5. 结论与启示

5.1. 研究结论

实证结果显示，研究模型整体拟合良好，所有假设均获得支持。具体而言，关系谦卑既直接促进创新绩效，也通过抑制关系冲突间接促进创新；而能力谦卑不仅直接提升创新绩效，还能通过激发任务冲突进一步强化创新。同时，也激发了能力谦卑对任务冲突的正向影响。这些发现为理解家族企业传承过程中的创新机制提供了新的理论视角。

同时，本研究发现关系谦卑对创新绩效同时存在正向直接效应与正向间接效应。直接路径上，关系谦卑显著促进创新绩效，这与儒家文化强调的以和为贵、谦逊守礼的价值理念高度一致。在针对中国家族企业的实证研究中指出，儒家文化通过促进延伸型社会情感财富的追求，显著提升了企业的创新投入

与产出效率。在接班情境中, 接班人展现的关系谦卑能缓解权力更替带来的紧张感, 为创新活动提供稳定的组织氛围。

在间接路径上, 关系谦卑抑制高管团队的关系冲突, 进而促进创新绩效。关系谦卑的接班人通过其行为直接缓解关系冲突, 使其能避免因刚愎自用或能力不足而引发的决策争议与信任危机, 从源头上减少了引发人际摩擦的导火索。接班人展现出的尊重、信任与关怀, 能够增强团队的心理安全感, 塑造合作、包容的团队氛围, 使成员更倾向于将分歧归于事务本身而非人身攻击, 从而将破坏性的关系冲突转化为建设性的任务冲突。关系冲突水平的降低, 团队无需再将宝贵的精力和时间浪费于内耗、防备与办公室政治中, 从而能将更多的认知资源投入到复杂的创新活动中。低关系冲突的高信任环境, 降低了成员分享未经验证、甚至可能看似愚蠢的创新想法时所带来的人际风险, 从而鼓励了更开放、更深入的知识交换与组合。在一个心理安全的环境中, 团队成员更敢于挑战现状、实验新方法并容忍不可避免的失败, 而不用担心失败会带来人际关系的诋毁或排斥, 这是创新必不可少的条件。

与关系谦卑不同, 能力谦卑通过认知重构到任务冲突再到创新这一路径发挥积极作用。实证结果显示, 直接路径上, 能力谦卑正向影响创新绩效, 表明接班人坦诚能力边界、主动寻求协作的行为, 能打破全能领袖迷思, 激发团队共同解决问题的意愿。间接路径上, 能力谦卑通过提升任务冲突间接促进创新。这说明能力谦卑有助于将团队分歧导向任务内容本身而非人际关系矛盾。

这一发现呼应了资源基础观的理论主张。研究表明, 当家族管理者承认技术短板并积极引入外部资源时, 企业技术创新水平显著提升。本研究进一步揭示, 能力谦卑正是驱动该过程的关键心理机制。

## 5.2. 管理启示

研究结果启示家族企业的当权者在选拔和培养接班人的时候, 重视谦卑特质, 而非仅关注硬技能或权威形象。在选拔和培养接班人时, 应明确评估和培养其能力谦卑这种核心特质。摒弃强势接班人才是合格领导的刻板印象。针对性培养, 营造安全失败的学习环境, 鼓励承认知识盲区并寻求帮助。设计需要依赖团队专长的挑战性任务, 安排导师指导, 强调持续学习的重要性。在传承过渡期, 赋予接班人实际领导高管团队的机会, 并在实践中观察和指导其如何运用谦卑特质处理团队冲突、激发建设性讨论。

对现任领导者的启示是以身作则, 塑造谦卑文化。现任领导者的行为是标杆。展示自身的关系谦卑和能力谦卑, 为接班人树立榜样, 并在整个组织中营造开放、包容、互信的文化氛围。为接班人搭台, 而非抢戏, 在过渡期, 主动后退一步, 给予接班人展现其谦卑领导风格和独立决策的空间, 避免过度干预, 让高管团队真正认可接班人的领导地位。

对高管团队的建设与管理启示是优化高管团队构成与氛围, 接纳多元化观点, 在保证核心价值观一致的前提下, 积极引入具备不同背景和专业知识的非家族高管, 为任务冲突提供丰富的认知基础。明确冲突规范, 建立清晰的团队规范, 鼓励就事论事的任务辩论, 严厉禁止人身攻击、翻旧账、拉帮结派等关系冲突行为。可引入结构化辩论或魔鬼代言人等机制引导任务冲突。强化高管团队培训, 对高管团队进行专业培训, 提升其区分、管理和引导不同类型冲突的能力, 特别是如何将不同意见转化为创新解决方案。加强心理安全感建设, 营造心理安全的团队氛围, 让成员敢于在接班人面前表达不同意见、承认错误而不必担心被报复或边缘化。接班人的谦卑行为是营造这种氛围的关键。

## 5.3. 研究局限与展望

在本研究中, “关系谦卑”、“能力谦卑”、“关系冲突”、“任务冲突”甚至“创新绩效”的测量很大程度上依赖主观感知和自评, 可能存在同源偏差或认知偏差, 影响测量的客观性和准确性。同时, 研究样本集中, 结论的普适性可能受限。不同文化背景、发展阶段、治理结构的家族企业情况可能差异

巨大。再者, 团队层的样本量不足, 导致统计功效不足, 效应估计方差较大, 难以检测到实际存在的差异。在未来的研究中, 可以扩大样本多样性, 采用多中心协作或自适应随机化设计, 提升小样本场景下的随机化效果。并且采用纵向追踪研究, 在代际传承的不同时间点多次收集数据, 以确立因果关系, 并观察变量如何随时间动态演变。混合方法研究, 结合定量问卷与深度访谈、案例分析或民族志观察, 深入理解谦卑行为的具体表现、冲突发生的具体情境, 弥补纯量化研究的不足。实验或准实验设计, 在可行的情况下, 尝试设计情境实验或利用自然发生的准实验, 提供更接近因果的证据。扩大样本多样性与代表性, 在不同国家、文化背景、不同规模、不同行业、不同代际阶段的家族企业中验证模型, 提升普适性。最后, 使用多源数据减少自报告偏差, 并通过统计方法量化共同方法偏差影响。

## 参考文献

- [1] 雷星晖, 吴甲春, 苏涛永, 等. 管理者谦卑、绩效期望落差与战略风险承担[J]. 外国经济与管理, 2024, 46(5): 51-64.
- [2] 储小平. 华人家族企业的界定[J]. 经济理论与经济管理, 2004(1): 49-53.
- [3] 吴炯. 家族经营权涉入对经理人薪酬业绩敏感度的权变影响[J]. 财贸研究, 2013, 24(2): 122-128.
- [4] 马凌远, 尤航. 代际传承与家族企业 ESG 表现——基于传承多阶段演进视角[J]. 财经论丛(浙江财经大学学报), 2025(3): 99-111.
- [5] 李思飞, 王赛, 邓路. 家族企业代际传承与年报文本信息可读性[J]. 管理评论, 2024, 36(9): 172-186.
- [6] Barach, J.A. and Ganitsky, J.B. (1995) Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, 8, 131-155. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>
- [7] 邹卓能, 石泳琳, 陈奕君. 继任者个人特征对家族企业代际传承的影响研究[J]. 企业改革与管理, 2025(2): 135-137.
- [8] 尤树洋, 蔡亚华, 贾良定. CEO 兼具自恋和谦卑特质与组织双元性的关系研究[J]. 经济管理, 2020, 42(5): 71-87.
- [9] 陈璐, 黄丽. 基于性别调节作用的人格特质、领导身份认同与领导动机研究[J]. 管理学报, 2017, 14(1): 44-54.
- [10] Owens, B.P. and Hekman, D.R. (2012) Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55, 787-818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- [11] 冯镜铭, 刘善仕, 吴坤津, 等. 谦卑型领导研究探析[J]. 外国经济与管理, 2014, 36(3): 38-48.
- [12] 傅端香, 张晴. “满招损, 谦受益”——谦卑型领导研究述评及展望[J]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 2023, 40(5): 124-137.
- [13] Amason, A.C. (1996) Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- [14] De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. (2003) Task versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- [15] Jehn, K.A. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- [16] 邓新明, 刘禹, 龙贤义, 等. 高管团队职能异质性与企业绩效关系研究: 基于管理者认知和团队冲突的中介分析[J]. 管理工程学报, 2020, 34(3): 32-44.
- [17] 王兴元, 姬志恒. 跨学科创新团队知识异质性与绩效关系研究[J]. 科研管理, 2013, 34(3): 14-22.
- [18] 张宏. 创业团队价值观念异质性、团队冲突与团队凝聚力关系研究[J]. 科学管理研究, 2014, 32(2): 90-93.
- [19] 杨陈, 杨付, 景熠, 等. 谦卑型领导如何改善员工绩效: 心理需求满足的中介作用和工作单位结构的调节作用[J]. 南开管理评论, 2018, 21(2): 121-134.
- [20] 吕福新. 家族企业的资源短缺与理念接续——宁波方太厨具有限公司持续发展的案例研究[J]. 管理世界, 2003(12): 128-136.
- [21] 张晴, 石培哲, 罗文峰, 等. 谦卑型领导对员工前瞻性行为的影响研究[J]. 河南理工大学学报(社会科学版), 2023, 24(1): 48-56.
- [22] 倪清, 吴成颂, 徐慧, 等. 谦卑型文化与知识型员工创新绩效关系: 风险承担意愿与情感信任的链式中介模型[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(11): 132-139.

- 
- [23] 屈金照, 张丽华, 徐世勇. 领导谦卑影响员工越轨创新行为的作用机制研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2023, 44(9): 165-182.
- [24] 王雪冬, 郝志玲, 孟佳佳. 谦卑型领导有助于成熟企业的商业模式创新吗?——一个有调节的中介模型[J]. 管理评论, 2023, 35(4): 251-263.
- [25] 马香媛, 孟楠, 贾越. 高校创新团队冲突对团队绩效的影响——冲突处理策略的调节效应[J]. 中国高校科技, 2021(Z1): 29-33.