

# 家族企业跨代资源整合与组合创业<sup>①</sup>

李新春,张鹏翔,叶文平

(中山大学管理学院,中国家族企业研究中心,广州 510275)

**摘要:** 跨代创业是家族企业传承和永续经营的核心问题,涉及到两代企业家之间的资源整合和传承创新。现有研究大多关注家族企业的独特资源对创业的影响,但忽视了家族企业资源在代际之间形成的异质性结构及其在传承过程中的动态变化,二代涉入带来的资源异质性及其与一代资源之间的整合是组合创业的资源基础,也是推动跨代创业的动力。本文从资源基础观的角度出发,探究家族跨代资源异质性及其整合对家族企业创业行为的影响。基于1999年-2012年中国上市家族企业的数据进行回归分析,结果显示:家族二代异质性的知识资源对家族企业组合创业有显著的促进作用,而家族一代社会资本与二代异质性资源的整合也会正向影响家族企业的组合创业行为。分析结果还表明,地区市场化水平会负向调节知识资源异质性与家族企业组合创业的关系。本文结论对资源观在家族企业研究中的应用以及转型经济背景下的组合创业研究有重要贡献。

**关键词:** 家族企业; 组合创业; 跨代创业; 跨代资源整合

**中图分类号:** F270      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1007-9807(2016)11-0001-17

## 0 引言

家族企业的跨代创业是其保持创新活力、实现永续经营的关键。继承者通过一系列创业行为不断打破现有家族企业内外部制度的约束,利用新的知识与能力推行新的战略举措,避免因第一代创业者创业精神的衰减而导致的组织刚性和组织失败,实现家族企业的资源更新与成长目标<sup>[1]</sup>。由此可见,成功的跨代创业是家族企业在传承中不断革新、获取竞争优势的重要手段<sup>[2]</sup>。近年来,我国家族企业逐渐进入代际传承的高峰期,如何实现家族企业的持续成长和创业精神的跨代传承已经引起了家族企业学者和创业学者的高度关注。

组合创业是家族企业跨代创业的重要方式之一,也是家族企业在当前经济转型和进入新常态

增长时期的一个重要战略表征。组合创业存在多种形式,包括沿产业价值链的升级转型,产品线和新市场的拓展,甚至结合电子商务和金融等新商业模式发展传统产业,也包括脱离原有行业进行全新创业。然而,组合创业对家族企业持续成长的影响是复杂的,其对企业绩效和市场影响力有着短期和长期下不同的作用,也并非一定会导致持续成长,在激烈的市场竞争中失败的风险是存在的。

随着对家族企业和创业行为研究的深化,学者们意识到家族企业是创业的一种重要的社会组织形式。同时,创业也不仅仅是家族企业生命周期中某一个阶段性的战略,而是贯穿于家族企业成长的整个过程之中<sup>[3]</sup>。这就要求学者们在研究家族企业的创业行为时,必须结合家族企业和创业的理论,重视家族因素在创业过程中的作用。创

① 收稿日期: 2014-10-15; 修订日期: 2015-07-11.

基金项目: 国家自然科学基金重点资助项目(71232009); 国家自然科学基金资助项目(71172167).

作者简介: 李新春(1962—),男,安徽桐城人,博士,教授,博士生导师. Email: mnsxlc@mail.sysu.edu.cn

业家族<sup>[2]</sup>、创业的家族嵌入观<sup>[4]</sup>、家族企业组合创业<sup>[5]</sup>和跨代创业<sup>[6]</sup>等便是国外学者在有效整合家族和创业研究的基础上,提出的用于分析家族企业创业行为的一系列理论尝试。

资源基础观是研究家族企业创业的有力工具,上述理论框架都在很大程度上借鉴了资源观的观点。根据资源基础观的逻辑,当企业拥有有价值的、稀缺的、难以复制和可替代的资源时,企业会获得竞争优势,从而影响企业绩效。基于该视角的家族企业研究把家族影响因素理解为家族企业的独特资源。Habbershon等<sup>[7]</sup>提出了家族性的概念,并将其定义为由家族涉入带来的异质性资源束。Sirmon和Hitt<sup>[8]</sup>进一步对家族独特资源进行了分类,其中特别关注家族成员的人力资本和社会资本。这为后续的传承研究提供了思路,即家族企业的永续经营取决于那些给他们带来竞争优势的异质资源在代际间的传递或转移<sup>[9]</sup>。相似的,基于资源观的创业研究也认识到创业者人力资本和社会资本的作用<sup>[10]</sup>。这种异质的无形资源不仅有助于新创企业建立竞争优势,而且在成熟家族企业的组合创业行为中也能发挥重要作用<sup>[11]</sup>。

尽管资源观的研究关注到家族企业相对于非家族企业的独特资源,但很少深入考察这一独特资源在家族企业中的结构及其变化。家族独特资源的结构反映出资源在家族跨代成员中的分布特征和嵌入性,具体表现为家族企业代际之间的资源异质性。而资源结构的变化是指在家族企业成长过程尤其是传承过程中,资源结构并非静态不变的,它会随家族二代<sup>②</sup>的进入而发生较大改变。本文沿着家族独特资源的结构及其变迁的逻辑,重点关注传承过程中跨代人力资本和社会资本的冲突和整合。

资源结构对家族企业代际创业的影响中,首要的是两代家族企业家之间在资源上的异质性(多样性)及其整合。这一整合过程既涉及到两代创业者之间的资源差异,其在价值观和经营理念上可能引起的冲突,是二代进入家族企业实施组合创业战略的主要动因;同时,也考虑到家族一代

的社会资本对二代创业带来的促进作用,其超越行业范围的通用性社会资本<sup>[11]</sup>对于二代组合创业奠定了资源基础。在代际传承的研究中,一代创业者的默会知识、社会网络等都被视为组织重要的异质性资源,这些资源如何在代际之间传承已经成为众多代际创业研究的重点。但是在这些研究范式中,很少考虑二代本身的人力资本、价值观以及其独特社会经历所带来的资源整合和冲突,不难理解,只有将继承者的个体特征与创业一代的隐性知识和企业家精神加以综合考虑,才能给出创业跨代传承的真实图像。二代不仅要继承一代的重要知识和信息<sup>[12]</sup>,也要结合自身资源能力,适应新的竞争环境。

本次研究的理论意义在于:第一,关注家族企业代际传承的创业属性,突破以往只关注跨代价值传承的思维,关注传承过程中价值创造的过程,并提出家族企业组合创业是代际创业的重要形式。第二,研究家族企业中的资源结构及其在传承过程中动态变化对二代进行组合创业的影响。第三,强调家族独特资源的整合对家族企业创业的积极作用。

## 1 理论与假设

### 1.1 家族企业组合创业

组合创业(portfolio entrepreneurship)是指创业者同时创立或拥有多项业务<sup>[13]</sup>。尽管这种现象被认为是一种“无处不在的经济特征”<sup>[5]</sup>,但直到上世纪90年代该现象才受到重视。在此之前,创业文献主要以企业为分析单位,这种单一的视角忽视了创业者、创业家族与企业之间的联系,并造成组合创业的“隐形”<sup>[5]</sup>。当创业研究的分析单位逐渐从企业转向创业者和创业家族时,组合创业现象才进入创业学者的视野。

以家族为分析单位研究家族企业的组合创业现象,对创业研究具有重要意义。一,加深了研究者对家族企业创业、退出等战略行为的理解。以企业为分析单位时,家族企业退出原有业务(卖掉企业)就意味着家族企业的失败。然而以家族

② 由于我国家族企业大多成立于上世纪八九十年代,大多未传承到家族第三代,本文以“家族一代”或“一代”作为家族企业创业者或当前正在位的家族企业领导人的简称,以“家族二代”或“二代”作为家族企业下一代继承者的简称。

作为分析单位时,撤资或关闭部分业务则可以看作是家族企业的一种战略退出<sup>[14]</sup>。家族可以出售现有业务回收资源,并将其重新投入到新的商业机会中,从而实现家庭财富的增长。二,有利于分析家族因素在公司创业过程中的作用,家族动力会驱使家族企业采用组合创业的策略。为了给后代提供工作机会,或是为了协调多子女继承家业,家族企业都有可能选择拓展现有业务,以满足家族成员当前或未来的创业期望<sup>[5]</sup>。家族独特资源也可以帮助家族企业进行组合创业。比如,有关中小企业的研究发现,家族成员通常会在创业初期为家族企业提供免费的劳动力,这能使小企业在创业初期获得重要的竞争优势<sup>[8]</sup>。而家族声誉、家族成员的知识、人脉也被认为可以在家族企业组合创业的过程中持续产生积极作用<sup>[11]</sup>。

有关家族企业组合创业的研究不仅可以加深人们对家族涉入情境下公司创业过程的理解,也可以深化和拓展现有的家族企业研究。已有代际传承文献认为,家族企业跨代成长的关键在于家族内部权力和职位的成功传承。这使得家族企业文献较多关注价值传递的问题,即如何使家族二代成功继承家族一代的独特资源和知识,如默会知识和社会资本等<sup>[9]</sup>。而事实上,家族企业的跨代成长不仅在于权力与职位的成功更替<sup>[15]</sup>,更关键的还在于家族二代是不是能够继承上一代的创业精神,打破现有家族企业内部、外部制度的约束,利用新的知识与能力,推行新的战略举措,实现创业精神的传承<sup>[11]</sup>。重视代际传承中创业精神的传递,有助于从价值创造的角度分析传承过程,关注家族二代的新资源,而不是仅仅局限于对家族权力交接的继任研究。

## 1.2 跨代资源差异与家族企业组合创业

在中国 30 年来的改革开放进程中,企业家的特质和社会环境都发生了大的变化。处于转型经济背景下的中国第一代家族企业家,大部分依靠强烈的创业精神和开拓意识以及自身丰富的实践经验,成为市场竞争的成功创业者。但这批创业者大部分缺乏良好的教育背景,在很多情况下,对企业的决策不注重科学分析,往往基于个人的经验与偏好。他们的成功主要归功于其对市场机会的敏捷性和优秀的人际互动能力,而缺少通过掌握新知识、理解从而形成创新,进而带来经营的成

功。而家族二代大多生于改革开放后的经济快速发展时期,受到父母及家族创业的影响,从小就耳濡目染地进入到了企业运作的领域。他们的企业家精神和对创业的态度,很大程度受到父母所传承给他们的知识的影响。但同时,作为具有比父辈更好的教育经历的人群,他们具有更为专业化的行业知识和现代管理理念。

不论是家族一代还是二代都会在其成长过程中积累和发展其知识资源和管理技能。就每一代积累的知识和管理技能来看,它们都是为当期的产业或业务发展服务的,具有当期创业价值挖掘的意义。同时,随着产业的发展,这些资源会形成刚性或惰性,在产业变革中,会制约其进一步提升和发展。这两种力量相互作用,给出了每一代创业者可能的创业成长边界。而下一代的资源和管理技能尽管受到上一代计划性的培养,但并非完全受到上一代的控制,其知识体系、价值观、接触的社会网络等基本上是自发形成的,并由此造成二代与一代异质性的知识资源和价值观差异。从这里可以看出,家族企业的异质性资源不仅表现为一般性的人力资本、社会资本、耐力资本等家族独特资源,更为重要的是其资源结构,在跨代传承过程中表现为代际的人力资本和社会资本的差异性。由此,既可能带来传承中的价值观和经营理念的冲突,同时,也因为这一资源的多样性,而为跨代组合创业提供了资源基础和动力。

### 1.2.1 跨代知识资源差异与家族企业组合创业

从资源观的视角看,家族二代进入企业高层意味着企业决策层的资源得到了二代自身知识资源的更新和补充。而二代知识资源与家族原有知识的异质性程度决定了家族企业在二代进入后的资源结构。由于企业一般为家族一代所创,本文便以一代创业者的知识资源来衡量家族企业的原有知识。若家族一代知识资源与二代的同质性较大,那么在二代进入后,家族企业的知识资源缺乏多样性,呈现出代际间较为单一的资源结构。相反,如果二代拥有与家族一代相比异质性较大的知识资源,那么在二代进入企业后,企业的资源结构会表现出较高的多样性和互补性。

企业的资源结构深刻影响着企业的探索(exploration)与开发(exploitation)活动<sup>[16]</sup>。开发型活动是指组织把知识复制应用于现有领域的经营活

动,通过对知识的提炼和传统惯例的传承来建构组织的可靠性和稳定性。开发型活动建立于企业原有核心资源上,是对现有业务的进一步巩固与扩张,对企业资源结构的多样性要求较低。而探索型活动则涉及搜索新的组织实践,以及发现新技术、新事业、新流程和新的生产方式等活动<sup>[17]</sup>,这脱离了企业原有的运营路径,要求企业必须获取异质/互补资源。多样性的资源结构为企业的创新、创业等探索型活动提供了基础<sup>[18]</sup>。在传承过程中,拥有异质性知识资源的家族二代的进入可以更新原有的家族企业资源结构,增加家族企业知识的多样性,为家族企业的创业活动提供资源基础,进而促使家族企业更愿意采用组合创业的策略。综上,本文提出假设。

假设 1 跨代知识资源异质性差异越大,家族企业越倾向于进行组合创业。

### 1.2.2 跨代价值观差异与家族企业组合创业

异质的价值观意味着两代人可能拥有不同的管理理念。二代普遍受过良好的教育,甚至有相当一部分二代在海外学习并获得学位,海外留学经历使他们的认知和价值观更接近西方市场经济的价值理念。而一代创业者大多缺乏良好的教育背景,他们大多依靠强烈的创业精神和开拓意识以及自身丰富的实践经历和经验,成为市场竞争的成功创业者。如今,家族二代不期望依靠陷入人际关系的社会交换而获取资源,也不希望通过更多的辛苦来赚钱,一代创业者的管理策略因此可能会被二代放弃。由此可见,家族跨代的价值观差异可能导致两代人拥有不相容的管理理念。本文将管理理念看作是企业的—种战略资源,而家族两代人异质的管理理念与异质的知识资源对创业的作用机制大不相同。异质的知识资源为组合创业提供了必要的资源基础,提高了企业的创业能力;而管理理念的差异会引起家族两代企业家之间的冲突,从而成为二代组合创业的动因。

近年来,有关创业动机的研究突破了静态的内容导向(content-oriented)的思路,转而关注个体成为创业者的过程机制,注重过程导向(process-oriented)的动态研究思路<sup>[19,20]</sup>,该思路更重视新创企业的生成和退出机制。外部环境对个体的负面影响是触发创业的重要因素之一,有关离职创业者的研究也表明,创业者对先前企业

战略决策和管理理念的不认同及由此产生的负面情绪是其选择创业的一个重要动因<sup>[21,22]</sup>。该观点在家族企业的相关文献中也得到了支持<sup>[23]</sup>,实际上,家族成员之间的冲突除了会造成破坏性的结果,也能够激发企业的创新与改变。家族两代人的成长环境有着较大的变化,由此产生的价值观差异会使两代人的企业经营决策难以达成共识,尤其是关于新业务拓展的战略。由于家族一代作为创立者对企业拥有着绝对的控制权,家族二代的想法和建议往往难以实施,此时,二代为了追求决策独立和自我价值的实现会选择组合创业的战略,就是一个逻辑的行动结果。

此外,有关高管团队冲突与战略导向的研究也表明,高管团队人口特征差异越大,企业的创业倾向越高<sup>[24]</sup>。基于高阶理论和冲突理论,拥有不同价值观的高管间会频繁地引发有关企业前进方向和新业务内容的建设性讨论和新的想法,这被称为任务冲突。有研究表明,任务冲突往往能促进更多的创新行为,提高企业的创业倾向,也会降低战略决策中的路径依赖性,而走出刚性意义的能力陷阱<sup>[25]</sup>。

基于以上理论逻辑和企业实践事实,本文提出假设。

假设 2 跨代价值观差异越大,家族企业越倾向于进行组合创业。

### 1.3 跨代资源整合与家族企业组合创业

资源整合过程对于企业的生存和发展意义重大。从资源基础观的视角看,家族企业是一个资源和能力的集合体,各种资源和能力有机地组合在一起,相互作用,使得企业得以运营发展下去。而有效的资源整合过程则使得企业的资源和能力不断增强,与企业的内外部环境形成协同作用,促使企业持续创新成长<sup>[26]</sup>。由此可见,成功的跨代创业不仅依赖于继承人的资源和能力,还取决于两代企业家的资源能力能否进行有效的整合,进而形成竞争优势<sup>[27]</sup>。

家族成员的社会资本被认为是家族企业传承和发展最重要的资源<sup>[28]</sup>。一代创业者的社会网络主要包括商业网络和政治网络<sup>[29]</sup>,在市场制度并不完善的中国,政治网络作为正式制度的替代,可以帮助企业获取稀有资源,获取有关政策的信息以及加强自身合法性<sup>[30]</sup>。地方政府官员出于

对家族一代的信任,愿意为其所在的家族企业的商业行为提供便利,为企业带来银行贷款、土地、优惠政策等诸多利益。当家族一代的政治关联能为企业所用时,政治关联也就成为了企业的重要资源。已有研究表明,在制度不确定性较高的转型经济体中,企业更倾向通过关系网络降低自身对外部制度环境的依赖,从而正向影响企业绩效<sup>[29]</sup>或创业活动<sup>[11]</sup>。

除了以上提到的社会资本对创业的直接作用,本文认为家族一代的社会资本也会对二代的异质性人力资本与创业的关系产生正向调节作用。社会网络具有可传递性<sup>[31]</sup>,家族二代可以通过与一代的亲情纽带而结识家族一代的政治网络,这为家族二代整合自身异质资源和一代的社会资本提供了可能。新创企业由于与外部活动者还未建立联系且缺乏资源,可能会表现出严重的新创弱性<sup>[32]</sup>。而家族二代自身所拥有的资源也十分有限,他们大多刚从学校毕业,或者只拥有较少的工作经验,缺少足够的创业资源和人脉,即使他们拥有开发创业机会的异质资源,要想仅仅依靠自身资源白手起家,在如今竞争激烈的市场环境下是相当困难的。对于想要进行组合创业的家族二代而言,整合自身的异质资源和一代的社会资本可以帮助他们克服进入新行业时的资源困境<sup>[33]</sup>,提高初创企业的合法性。一代社会资本除了带来土地、资金、设备等实物资源,也能帮助其家族成员获得丰富的异质性的外部信息<sup>[34]</sup>,从而弥补二代较为单一的知识结构,使二代人力资本发挥出更大的创业价值<sup>[35]</sup>。由此可见,当一代拥有较高社会资本时,二代可以拥有更多的资源获取路径,克服创业初期的资源困境,并结合自身异质资源,极大提升其组合创业的机会识别和开发能力,进而促使二代倾向选择组合创业。综上,本文提出以下假设。

**假设 3** 家族一代社会资本在跨代知识资源差异与家族企业组合创业的关系中有正向调节作用。

**假设 4** 家族一代社会资本在跨代价值观差异与家族企业组合创业的关系中有正向调节作用。

#### 1.4 制度环境的调节作用

企业作为市场经济中自我经营、独立决策的

经济主体,其企业行为的影响因素主要包括两个方面:一是企业内部因素,即企业动力、目标等;二是企业外部因素,即制度环境,主要是经营环境、市场条件、供求状况、政策法规以及法律制度等<sup>[36]</sup>。制度因素对企业行为的影响在转型经济体中尤其明显。由于企业所面临的外部不确定性更高,企业必须时刻关注制度环境对企业发展战略和经营决策的影响。

在转型经济体中,不完善的制度框架成为创业的关键阻碍。政府在市场领域的诸多干预,国有企业对一些行业的垄断,歧视性的、不成熟的资本市场,缺乏有效的知识产权保护等等,均大大提高了白手起家的创业成本,这也促使转型经济国家的新创企业大多依赖网络关系获取资源<sup>[37,38]</sup>。Manolova 等<sup>[39]</sup>也提出,转型经济中的新创企业所面临的一个主要问题就是制度框架不完善所导致的成本。而地区制度环境的市场化改革降低了创业的门槛,竞争环境趋于均等化。在这一制度变革过程中,随着政府办事效率的提高、市场或行业准入的放开、企业借贷融资的市场化,政治关联等关系战略的意义会逐渐减弱,是一个可以预期的结果<sup>[40]</sup>。这时,提升企业能力的市场化竞争战略就将成为企业发展和致胜的关键<sup>[41]</sup>。

在制度环境不完善的地区,政府行政干预较多,企业的发展更多依赖于以关系为基础的网络化策略(network-centered strategy)<sup>[42]</sup>。拥有较多政治关联和社会关系的家族企业在市场进入、获取产业政策支持、重要资源获取(如融资、土地等)方面都可能获得来自政府及有关机构的较大支持<sup>[30]</sup>,从而促使拥有异质性资源的家族企业为了获取政治关联等租金,而更倾向于选择组合创业。而在制度环境较为完善的地区,企业发展所需的资源更多通过市场机制进行配置,这促使其逐渐放弃以关系为基础的网络化策略,转而采用以规则为基础的市场化策略(market-centered strategy)<sup>[42]</sup>。这时,一代所积累的社会资本给予二代组合创业的支持受到削弱,而且在政府干预较少的行业环境中,企业的竞争能力较为稳固,家族企业进入新行业时会面临较为激烈的竞争,市场风险较高,因此,在一定程度上,这会约束家族二代进行组合创业的冲动。综上,本文提出假设。

**假设 5** 市场化水平在跨代知识资源差异与

家族企业组合创业的关系中有负向调节作用。

假设 6 市场化水平在跨代价值观念差异与家族企业组合创业的关系中有负向调节作用。

在以上理论假设基础之上,本文给出一个家族企业资源整合与组合创业的分析模型(见图 1),其中,将跨代知识资源和价值观念差异作为家

族组合创业的资源基础和动力来源,由此影响家族企业组合创业的倾向。同时,将家族一代社会资本和制度环境中的市场化指数作为调节变量。这一分析模型将家族内部的资源结构及其变迁与制度环境结合起来,试图对我国的家族企业二代涉入与组合创业问题给出实证性的分析。

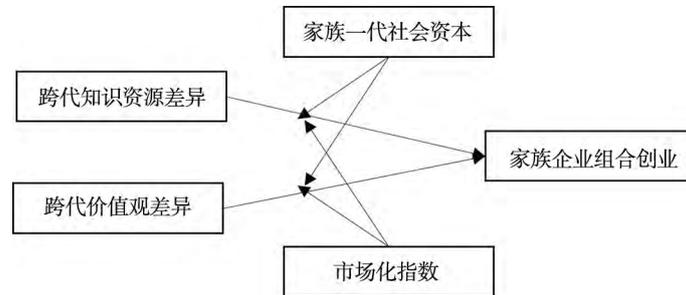


图 1 家族企业资源整合与组合创业研究模型

Fig. 1 Research model of family business resource orchestration and portfolio entrepreneurship

## 2 研究设计与变量测量

### 2.1 数据来源

以我国家族上市公司为研究对象,样本初选来源于 CAMAR 数据库的“民营上市公司数据库”,通过以下步骤确定样本:首先,从 CSMAR 的“民营上市公司数据库”下载从 1998 年至 2013 年 12 月 31 日的全部上市公司样本,选择“实际控制人类型”为“自然人或家族”的企业。其次,对照企业历年“高管个人资料”筛选出同时有两名或两名以上家族成员加入董事会、高管团队或监事会的企业,并进一步确认家族成员的关系<sup>③</sup>,筛选出家族一代和二代同时在高管团队的企业。第三,通过历年的高管名单变化和年报中高管简历,确认二代进入企业管理层的时间,选择二代在 2011 年之前进入的企业。最后,删除数据缺失以及处于资产重组阶段的样本,得到 169 个样本。全部高管的职位情况、任期和简历等背景资料均来自年报和招股说明书,企业收入分布和所处行业等信息均来自 Wind,CSMAR 等专业数据网站和《中国工业企业调查数据库》。部分缺失信息,采用几个数据库相互补充印证。

### 2.2 变量定义

因变量:家族企业组合创业。以二代进入企业高层后的一年中,家族企业进入新行业的数量,作为家族企业组合创业的度量。而未进入新行业的样本则认为不存在组合创业。具体测度方式为:通过测量家族企业在二代进入企业高层后一年内主营业务涉足的新行业数来衡量其组合创业的程度。新行业的增加数量来自于企业年报。企业年报在主营业务/营收构成部分会披露企业当年各行业的营收情况。通过对比二代进入当年及一年后的企业年报,测量两年间该企业主营行业类别的增加数,如果样本企业未进入新行业,则记组合创业水平为 0。

这一测量组合创业的方式是参考 Wiklund 和 Shepherd<sup>[43]</sup>的研究,他们将组合创业定义为发现并利用两个或两个以上的商业机会。基于该定义,组合创业作为一个复合问题设计问卷题项(“您是否建立过企业?”“在建立该企业后,是否在企业内开展了新的企业活动?”)。只有在对两个问题的回答均为是的情况下,才将该企业主记为组合创业者。组合创业未必转换产业,但转换产业是组合创业的一种重要表现方式。本文基本上参照了这一复合题项测量,将是否进入新行业

③ 本文通过以下方式获得了所有家族成员的亲缘关系:1) 年度报告、招股说明书和上市公司公告“前十大股东持股情况”的“股东关联关系或一致行动说明”以及各高管的简历中披露的关联关系。2) 对于未知亲缘关系的高管成员均已实际控制人为基准,对全部高管成员借助 Baidu、Google 等搜索引擎等渠道确定他们的亲缘关系。

的行为作为组合创业的测量。

在多元化扩张的文献中,产业组织学者经常使用 HHI(赫芬达尔指数)来测量企业的行业多元化程度,以及某一时间段内,行业多元化程度的变化情况。虽然 HHI 能精确地反映出企业在所涉行业的销售业务的相对情况(熵),但是这种测量方法却很难区分企业的探索与开发型活动。对于企业在原有业务上的巩固和扩张行为,HHI 仍可能表现出数值的相应增加。这种“量变”的开发型活动并不是本文希望测量的企业行为。与 HHI 相比,本文的测量方法更注重观察企业的“质变”行为,即探索型活动。对行业改变数的测量虽然不能体现出企业在新涉入行业中的销售份额,却可以测量到企业是否有进行包含新产品,新生产方式,或者进入新市场的企业行为。

自变量:跨代知识差异。由于家族二代大多刚从学校毕业,工作经验较为缺乏,所以在此只考虑其受教育背景带来的知识差异。本文参照 Jiatao 和 Hambrick<sup>[44]</sup>的研究,把家族两代人间的受教育专业差异和受教育水平差异分别标准化后加总<sup>④</sup>,以此测量家族两代人的知识差异。其中,各个指标的测量方法如下:受教育专业差异:二代受教育专业与一代受教育专业<sup>⑤</sup>是否无关,1 为无关,0 为有关。受教育水平差异:家族一代与二代受教育水平差值的绝对值。家族一代/二代的受教育水平:按照学历水平分为 5 个等级,即博士、硕士、本科、大专、高中/中专及以下,并分别赋值为 5 至 1。

自变量:跨代价值观差异。本文研究的价值观差异主要考虑两代人的性别,年龄和海外背景的差异。由于同一家族内的两代人基本都是同一民族,且大多数样本没有宗教信仰,所以未考虑民族以及宗教信仰的差异。参照 Jiatao 和 Hambrick<sup>[44]</sup>的研究,将两代人的性别差异,年龄差异以及海外留学差异分别标准化后加总,得到两代人价值观的异质程度。其中,各个指标的测量方法如下:性别差异:记男性为 1,女性为 0,差值为

家族一代与二代性别之差的绝对值。年龄差异:家族一代与二代年龄之差。海外留学差异:记有海外学位证书,并且在完成海外学业的三年内进入企业高层的为 1,其余为 0,差值为等于家族一代与二代海外留学之差的绝对值。

调节变量:一代社会资本。这里主要测量的是一代的政治网络。因为中国的市场制度并不完善,政府干预市场的情况较多,家族一代与当地官员的良好关系可以为家族企业带来丰富的资源,包括土地、税收减免以及跨行业的信息等。而家族一代的商业网络如行业协会和商会,主要侧重于行业内的社会网络,在此并不考虑。一代社会资本测量方法:家族一代没有省级及省级以上人大政协任职经历的记为 0,有省级或国家级人大、政协委员经历的记为 1。

调节变量:市场化水平。以家族二代进入企业高层前一年企业所在省份的地区市场化指数来测量组合创业的外部制度环境。截至目前,较普遍使用的中国市场化指数(樊纲等<sup>[45]</sup>)只包含 1998 年~2009 年的数据,2010 年及其后的指数尚未公布,但是本文涉及的企业样本中二代进入年份跨度为 1999 年~2012 年,即所需的 2010 年和 2011 年的各地市场化指数空缺。由于需要这两年指数的样本占总样本量的比重较小(9.5%),并且我国采取渐进式改革,地区制度环境在短期(三年)内不会发生较大变化,从之前(1999 年~2009 年)的市场化指数变化情况看,短期内各省区市场化评分并无较大变化。基于这一考虑,以 2009 年的市场化指数替代尚未公布的 2010 年及 2011 年的指数。该市场化指数包括“政府与市场的关系”、“非国有经济的发展”、“产品市场的发育”、“要素市场的发育”以及“市场中介组织和法律制度环境”,基本上涵盖了企业所处的制度环境中的最重要的因素。该指数在以上几个方面,给出了中国内地每个省份的得分以及综合得分,得分越高表示该省份市场化程度越高以及制度环境越好。

④ 标准化指的是参照某个标准来调整两组资料的构成使其能够形成参考,比如两者有着不同的尺寸和规格,如果要比较两个总率时,往往按照某个统一的标准来进行修正,以消除内部构成不同所造成的对结果的影响。标准化公式:  $(X - \mu) / \sigma$  其中  $X$  为变量,  $\mu$  为该变量均值,  $\sigma$  代表该变量的标准差。

⑤ 家族一代的受教育专业用家族企业所在行业代替。

控制变量: 鉴于企业往年的利润水平、绩效期望和企业盈余都可能影响企业的创业倾向, 本文控制了企业绩效、企业在行业中的盈利水平、负债资产比以及冗余资源. 企业绩效以二代进入前一年的企业资产回报率来衡量. 企业在行业中的盈利水平以二代进入前一年企业资产回报率与行业当年 ROA 平均值的比值来衡量. 从公司治理的角度出发, 为了排除高管团队中非家族成员的异质

性人力资本对研究的影响, 分别控制了高管团队人数和高管团队中家族成员数. 考虑到家族企业的特殊性, 也控制了一代两权合一的情况、家族二代数量和家族持股比例. 最后, 控制了一些基本的组织特征, 包括企业规模(家族二代进入当年企业员工数的对数)、企业年龄(自企业成立至二代进入高层的时间)和企业所处行业(根据行业一级代码分为九个行业).

表 1 变量测量表

Table 1 Measurement of variables

变量类型	变量名称	测量方法
因变量	家族企业组合创业	二代进入企业高层后的一年中, 家族企业进入新行业的数量. 参考文献[43]
自变量	跨代知识差异	受教育专业差异和受教育水平差异分别标准化后的总和. 参考文献[44]
	跨代价值观差异	性别差异、年龄差异以及海外留学差异分别标准化后的总和. 参考文献[44]
调节变量	一代社会资本	二代进入企业高层前, 一代没有省级及省级以上人大政协任职经历记为 0, 省级或国家级人大、政协委员记为 1.
	市场化水平	樊纲等 <sup>[45]</sup> 1998 年 - 2009 年中国各地区市场化指数得分, 2010 年的样本以 2009 年的值替代.
控制变量	企业绩效	二代进入前一年的企业资产回报率.
	盈利水平	二代进入前一年企业资产回报率与行业当年 ROA 平均值的比值.
	企业规模	二代进入当年企业员工数的对数.
	企业年龄	自企业成立至二代进入高层的时间.
	两权合一	二代进入当年家族企业董事长与总经理为同一人记为 1, 反之记为 0.
	家族持股比例	二代进入当年实际控制人持股比例.
	高管人数	二代进入当年企业高管层人数.
	高管中家族成员数	二代进入当年企业高管中家族成员数.
	行业	根据行业一级代码分共为九个行业.
	家族二代数量	家族企业中二代的个数.
	负债资产比	二代进入前一年企业总负债与总资产的比率.
	冗余资源	(流动资产 - 流动负债) / 总资产

### 3 数据分析

#### 3.1 描述性统计分析

表 2 报告了样本的基本特征与分布. 家族二代以男性为主, 比例达到 75%. 二代的学历普遍较高, 80% 以上接受过本科教育, 有 42.1% 是研究生学历(包括 MBA, EMBA). 并且很多二代在毕业后就进入企业高层, 43% 都在 30 岁以下, 其中最小甚至只有 19 岁. 从企业特征来看,

由于样本企业都是上市公司, 具有一定的规模, 一半以上的企业员工人数达到了 1 000 人, 而且多为成熟企业, 有 57% 的企业成立了十年以上. 从企业所在行业看, 样本中的家族企业主要集中在材料、工业和消费等制造行业, 占总数的 73.8%.

从表 3 可以发现一些变量之间的相关关系. 跨代知识差异和跨代价值观差异与组合创业存在显著正相关, 说明两者存在一定联系. 并且变量之间的相关系数绝对值都不超过 0.3.

表 2 样本特征

Table 2 Descriptive analysis of the sample

特征	样本数	占总样本比(%)	特征	企业数	占总样本比(%)
二代继承人特征					
二代年龄			二代教育程度		
20 岁及以下	1	0.59	高中/中专	6	3.55
21 岁~30 岁	73	43.20	大专	27	15.98
31 岁~40 岁	76	45.00	大学	65	38.46
41 岁~50 岁	19	11.24	研究生	71	42.01
二代性别					
男	127	75.15			
女	42	24.85			
企业特征					
企业规模			行业		
100 人以下	2	1.18	能源	5	2.96
100 人~500 人	29	17.16	材料	37	21.89
500 人~1 000 人	40	23.67	工业	37	21.89
1 000 人~5 000 人	81	47.93	可选消费	36	21.30
5 000 人~10 000 人	10	5.92	日常消费	15	8.88
10 000 人以上	7	4.14	医疗保健	14	8.28
企业年龄			金融	10	5.92
5 年及以下	22	13.02	信息技术	14	8.28
6 年~10 年	51	30.18	公用事业	1	0.59
11 年~15 年	62	36.69			
16 年~20 年	27	15.98			
20 年以上	7	4.14			

注：样本量 = 169

表 3 主要研究变量的相关系数矩阵

Table 3 The correlation matrix of the key variables

变量名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
组合创业															
知识差异	0.24 **														
价值观差异	0.27 **	0.25 **													
一代社会资本	0.28 **	0.27 **	0.13												
市场化水平	-0.11	-0.11	0.06	-0.16 *											
企业绩效	-0.09	-0.10	-0.20 *	-0.04	0.15 *										
盈利水平	0.22 **	0.06	-0.06	0.15 **	0.05	-0.07									
企业规模	-0.15 *	-0.06	-0.12	0.12	-0.04	0.11	0.03								
企业年龄	0.03	0.01	0.10	0.17 **	0.14 *	-0.07	-0.00	-0.05							
家族持股比例	-0.03	-0.05	0.08	-0.09	0.14 *	0.23 **	-0.00	-0.06	-0.08						
两权合一	-0.01	-0.10	0.12	-0.08	0.21 **	0.14 *	-0.03	-0.05	-0.07	0.16 **					
家族二代数量	0.21 **	-0.02	-0.00	0.06	-0.16 *	-0.02	-0.04	-0.06	0.01	0.07	-0.02				
高管人数	0.00	-0.16 *	-0.12	0.14 *	0.01	0.08	-0.10	0.24 **	0.04	0.08	0.03	-0.08			
家族高管人数	0.00	-0.09	-0.03	-0.08	0.15 **	0.19 **	-0.08	0.01	-0.08	0.22 **	0.30 **	0.17 **	0.26 **		
负债资产比	-0.02	-0.05	0.16 **	-0.03	0.06	0.02	-0.04	-0.12	0.01	0.07	0.02	0.03	0.11	0.20 **	
冗余资源	0.02	-0.03	0.09	0.08	0.14 *	0.15 *	-0.05	-0.03	0.06	0.23 **	0.11	0.14 *	0.18 **	0.18 *	0.20 **
均值	0.24	0.19	0.30	0.20	9.10	11.18	2.12	7.17	11.17	37.03	0.28	1.56	4.92	1.04	3.50
标准差	0.63	2.09	2.01	0.40	2.17	11.54	8.85	1.17	5.16	19.33	0.45	0.78	2.23	0.76	6.07

注：样本量 = 169 ; \*  $p < 0.1$  , \*\*  $p < 0.05$  (双尾检验) .

### 3.2 数据分析与假设检验

为了检验上述假设,本文用软件 STATA12.0 进行数据处理。因变量(家族企业组合创业)是根据企业新进入的行业数,在样本中的取值范围是 0 到 4 的离散值。因变量数值不连续且数值大小体现了组合创业的强度,具有一定次序,因此,使用有序 Logistic 回归(ordinal logistic regression model)。对所有回归方程进行了多重共线性检验,VIF 的最大值均在 3 以下,说明回归中不存在严重的共线性问题。

表 4 报告了家族企业组合创业作为因变量,跨代知识差异、价值观差异分别为自变量的直接效应,以及价值观差异、一代社会资本和市场化指数作为调节变量的调节作用。

模型 1 为仅放入控制变量的基准模型回归结果,模型 2 将跨代知识差异、价值观差异作为自变量一起放入回归模型。模型 2 的结果显示,跨代知识差异、价值观差异与家族企业组合创业显著正相关。这说明拥有异质性知识的二代进入企业高层可以为家族企业的资源结构带来多样性,这也为企业的创业活动提供了必要的资源基础,从而使家族企业组合创业的倾向提高,假设 1 得到支持。而跨代价值观差异与组合创业的正相关关系也在一定程度上验证了两代人相异的管理理念可能驱使二代为了追求管理自由而更倾向于创业的逻辑,假设 2 得到支持。

模型 3 和模型 4 分别放入一代社会资本与两个自变量的交互项,回归结果显示,家族一代社会资本越高,跨代知识差异、价值观差异与组合创业的关系就会加强,假设 3 和假设 4 得到验证。这说明如果家族一代拥有较高的社会资本,那么二代在利用自身异质资源进行探索型活动时就可以通过家族一代广泛的社会网络获取更多互补资源,通过整合两代人的优势资源大大提升企业创业活动的可行性和成功率,驱使家族企业更倾向于组合创业的策略。模型 5 放入市场化指数与跨代知识差异的交互项进行回归,结果显示,市场化指数越高,跨代知识差异与组合创业的关系就会减弱,假设 5 得到支持。这说明家族二代异质知识资源的作用会受到制度因素的影响。在市场化程度较低的地区,部分行业竞争少,易于形成垄断,且家族的关系网络可以帮助其创业获取必要

的资源,促使家族二代更有动力进入新行业。而在市场化程度较高的地区,行业竞争激烈,政府管制少,即使二代有足够的资源基础进入新行业,也会由于竞争压力太大,获利困难等因素而选择放弃进入新行业的打算。模型 6 放入市场化指数与跨代价值观差异的交互项进行回归,结果并不支持假设,这可能说明由两代人价值观差异引起的创业动力并不会受到市场发育程度的显著影响,其更有可能受到地区文化因素的作用。

### 3.3 稳健性检验

在上述研究中,本文检验了跨代知识差异和跨代价值观差异对企业组合创业的影响。为了进一步检验研究结果的稳定性,将因变量组合创业的测度时间从二代进入后一年扩展到三年。结果见表 5。从表中可以看出,即使将因变量组合创业的时间范围从一年扩展到三年后,所得结果仍与原结论保持一致。跨代知识差异和价值观差异与企业组合创业正相关,一代较高的社会资本可以加强主效应,而市场化水平可能会削弱两者间的关系。

### 3.4 进一步分析——家族二代海外背景与家族企业进入海外市场

在上述研究中,对组合创业的测量仅限于行业的维度。然而,组合创业不只包含产业转换等主营业务的变化,还包括在同一行业内沿价值链的延伸、国际化创业以及基于新的商业模式的产业变革等战略行为。因此,企业进入新市场,尤其是海外市场,同样是组合创业的重要方式。在本文样本中,有 32.0% 的家族企业二代拥有海外学历,如此多的家族企业选择将二代送往国外留学,这可能不只是为了追求更好的教育,也有可能与企业未来规划有关。为了探究家族二代的海外背景是否有助于家族企业进入海外市场,依据家族二代获取海外学位<sup>⑥</sup>与进入企业高层的时间间隔生成了以下两个新变量:海外 A:记家族二代获得过海外学位的样本为 1,其余为 0;海外 B:记家族二代获取海外学位与进入企业高层的时间间隔小于等于 3 年的样本为 1,其余为 0。因变量家族企业进入海外市场也是虚拟变量,记二代进入企业高层后的一年中,企业开拓海外销售地区的为 1,其余的为 0。表 6 为 Logistic 回归结果。结果显示,海外 A 对企业进入海外市场并无显著影响,

⑥ 对于获取海外学位时间缺失的样本,以 22 岁本科毕业,24 岁硕士毕业为替代变量。

而海外 B 则有正向显著的作用。由此推测, 家族二代的海外留学经历可以促使家族企业拓展海外市场, 但该影响会随着二代归国时间的增加而逐

渐减弱。这可能是由于二代在留学期间发现的海外商业机会和掌握的海外商业资源, 会在他回到国内之后逐渐失去价值。

表 4 跨代资源整合对组合创业的影响

Table 4 The ordinal logistic regression model of transgenerational resource orchestration

	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量						
企业绩效	0.014 (0.54)	0.048 (1.51)	0.047 (1.22)	0.047* (1.70)	0.038 (1.04)	0.049 (1.48)
盈利水平	0.018 (1.07)	0.041** (2.17)	0.038** (1.92)	0.047** (2.39)	0.058** (2.67)	0.042** (2.18)
企业规模	-0.647*** (-2.63)	-0.761*** (-2.86)	-0.700*** (-2.57)	-0.817*** (-3.07)	-0.837*** (-3.08)	-0.768*** (-2.87)
企业年龄	-0.667 (-1.25)	-0.127** (-2.10)	-0.141** (-2.24)	-0.169** (-2.46)	-0.153** (-2.48)	-0.127** (-2.08)
家族持股比例	0.006 (0.42)	-0.002 (-0.14)	-0.003 (-0.17)	-0.008 (-0.50)	-0.001 (-0.05)	-0.002 (-0.12)
两权合一	0.402 (0.68)	0.534 (0.83)	0.426 (0.63)	0.544 (0.84)	0.757 (1.14)	0.525 (0.82)
家族二代数量	0.889*** (2.75)	1.277*** (3.52)	1.647*** (3.90)	1.535*** (3.83)	1.139*** (3.11)	1.256*** (3.41)
负债资产比	-0.008 (-0.15)	-0.052 (-0.65)	-0.079 (-0.90)	-0.037 (-0.50)	-0.072 (-0.84)	-0.051 (-0.64)
冗余资源	-0.017* (-1.93)	-0.024** (-2.54)	-0.024** (-2.43)	-0.031*** (-2.90)	-0.020** (-2.08)	-0.024** (-2.53)
高管人数	0.139 (1.00)	0.277* (1.90)	0.358* (2.28)	0.354** (2.36)	0.358** (2.37)	0.274* (1.88)
家族高管人数	0.273 (0.63)	0.402 (0.89)	0.129 (0.27)	0.147 (0.32)	0.287 (0.61)	0.417 (0.91)
一代社会资本	1.39** (2.27)	1.196* (1.74)	-0.532 (-0.48)	1.341* (1.85)	0.833* (1.12)	1.200* (1.73)
市场化水平	-0.127 (-0.95)	-0.120 (-1.45)	-0.104 (-0.67)	0.031 (0.18)	-0.214 (-1.51)	-0.220 (-1.43)
自变量						
知识差异		0.356** (2.39)	0.428*** (2.60)	0.359** (2.28)	0.341** (2.25)	0.357** (2.39)
价值观差异		0.424*** (2.66)	0.381** (2.30)	0.483*** (2.84)	0.369** (2.31)	0.422*** (2.65)
调节变量						
知识差异 × 一代社会资本			1.071** (2.55)			
知识差异 × 市场化水平				-0.178** (-2.57)		
价值观差异 × 一代社会资本					0.734** (2.32)	
价值观差异 × 市场化水平						0.017 (0.31)
样本量	169	169	169	169	169	169
Pseudo R <sup>2</sup>	0.209	0.293	0.333	0.334	0.323	0.294

注: 样本量 = 169 \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$  (双尾检验); 控制了 8 个行业虚拟变量; 与一般线性回归不同, Stata 进行 Logistic 回归时仅提供非标准化系数; 括号内为回归系数的 Z 统计量。

表 5 跨代资源整合对组合创业的影响

Table 5 The logistic regression model of transgenerational resource heterogeneity

控制变量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
企业绩效	0.011 (-0.60)	0.008 (0.39)	-0.004 (-0.16)	0.010 (-0.46)	0.011 (0.54)	0.008 (0.37)
盈利水平	0.000 (0.02)	0.010 (0.61)	0.005 (0.29)	0.026** (1.40)	0.014** (0.84)	0.011** (0.65)
企业规模	-0.450*** (-2.17)	-0.430** (-1.98)	-0.390* (-1.73)	-0.560*** (-2.44)	-0.487*** (-2.26)	-0.432*** (-1.99)
企业年龄	-0.070 (-1.57)	-0.090 (-1.87)	-0.099* (-1.97)	-0.117** (-2.28)	-0.123** (-2.37)	-0.088** (-1.83)
家族持股比例	0.001 (-0.04)	-0.011 (-0.85)	-0.010 (-0.75)	-0.009 (-0.66)	-0.016 (-1.20)	-0.011 (-0.84)
两权合一	0.017 (0.03)	0.082 (0.15)	-0.058 (-0.10)	0.277 (0.50)	0.074 (0.14)	0.061 (0.11)
家族二代数量	0.536*** (1.97)	0.799*** (2.76)	1.042*** (3.21)	0.659*** (2.19)	0.946*** (3.12)	0.776*** (2.64)
负债资产比	-0.000 (0.00)	-0.015 (-0.31)	-0.035 (-0.61)	-0.038 (-0.65)	0.020 (-0.44)	-0.015 (-0.32)
冗余资源	-0.009* (-1.30)	-0.015** (-2.05)	-0.014* (-1.84)	-0.011** (-1.53)	-0.020** (-2.54)	-0.015** (-2.04)
高管人数	0.070 (0.62)	0.099 (0.80)	0.145* (1.10)	0.171* (1.32)	0.141* (1.13)	0.097* (0.78)
家族高管人数	0.079 (0.21)	0.245 (0.60)	0.117 (0.27)	0.222 (0.53)	0.145 (0.36)	0.259 (0.64)
一代社会资本	0.924** (1.71)	0.832 (1.41)	-0.643 (-0.07)	0.453 (0.71)	0.999 (1.63)	0.820 (1.38)
市场化水平	-0.153 (-1.41)	-0.173 (-1.54)	-0.123 (-1.01)	-0.201 (-1.75)	-0.069 (-0.57)	-0.193 (-1.59)
自变量						
知识差异		0.224* (1.84)	0.302*** (2.24)	0.236* (1.92)	0.205* (1.66)	0.222* (1.83)
价值观差异		0.358*** (2.70)	0.327** (2.37)	0.313*** (2.36)	0.434*** (3.07)	0.356*** (2.70)
调节变量						
知识差异 × 一代社会资本			1.041** (2.79)			
价值观差异 × 一代社会资本				0.778** (2.58)		
知识差异 × 市场化指数					-0.133** (-2.45)	
价值观差异 × 市场化指数						0.021 (0.43)
样本量	169	169	169	169	169	169
Pseudo R <sup>2</sup>	0.140	0.215	0.257	0.246	0.242	0.216

注: 样本量 = 169, \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$  (双尾检验); 控制了 8 个行业虚拟变量; 与一般线性回归不同, Stata 进行 Logistic 回归时仅提供非标准化系数; 括号内为回归系数的 Z 统计量。

表 6 家族二代海外背景与家族企业进入海外市场

Table 6 The logistic regression model of oversea background and exportation

控制变量	模型 1	模型 2	模型 3
企业绩效	-0.022 (-0.60)	-0.020 (-0.55)	-0.012 (-0.30)
盈利水平	0.332 (0.90)	0.378 (1.00)	0.543 (1.35)
企业规模	-0.142 (-0.47)	-0.172 (-0.55)	-0.070 (-0.21)
企业年龄	0.007 (0.10)	0.014 (0.21)	0.025 (0.34)
家族持股比例	-0.009 (-0.45)	-0.010 (-0.50)	-0.017 (-0.80)
两权合一	0.083 (0.11)	0.088 (0.11)	-0.023 (-0.03)
家族二代数量	0.460 (0.93)	0.487 (0.98)	0.606 (1.19)
负债资产比	0.037 (0.73)	-0.043 (0.82)	0.063 (1.18)
冗余资源	-0.001* (-0.06)	-0.000 (-0.03)	-0.004 (-0.29)
高管人数	0.020 (0.13)	0.014 (0.09)	0.018* (0.12)
家族高管人数	-0.440 (-0.84)	-0.367 (-0.70)	-0.362 (-0.68)
一代社会资本	1.648* (1.81)	1.558* (1.72)	2.001** (2.05)
市场化水平	-0.101 (-0.60)	-0.143 (-0.81)	-0.173 (-0.96)
知识差异	-0.027 (-0.15)	-0.127 (-0.59)	-0.431 (-1.51)
自变量			
海外 A		0.939 (0.85)	
海外 B			3.223** (1.98)
样本量	169	169	169
Pseudo R <sup>2</sup>	0.177	0.184	0.227

注: 样本量 = 169, \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$  (双尾检验); 控制了 8 个行业虚拟变量; 与一般线性回归不同, Stata 进行 Logistic 回归时仅提供非标准化系数; 括号内为回归系数的 Z 统计量。

## 4 结束语

本文以资源观为理论基础, 从家族两代企业

家资源结构异质性视角切入, 研究中国家族企业代际传承过程中的组合创业行为, 发现两代人资源差异(知识差异、价值观差异)越大, 家族企业越倾向于组合创业, 并且整合跨代资源(一代社会资本与二代异质性资源)可以强化资源差异的影响。进一步的分析表明, 二代的异质性知识资源、价值观和一代的社会资本对组合创业起三维交互的作用, 即异质的价值观和较高的一代社会资本对主效应的正向调节作用都是不可或缺的。上述结果通过了稳健性检验, 排除了模型估计中可能出现的潜在偏误。

上述研究结果给相关领域的研究带来了以下几个方面理论贡献。

### 4.1 理论贡献

1) 本文拓宽了家族企业代际传承研究的理论视野。国内近几年的代际传承研究集中讨论了“传不传”、“传给谁”、“传什么”和“如何传”等问题<sup>[46]</sup>。这些研究较多关注重要的家族资源如何成功传递给继任者的问题, 而本文挖掘了传承过程的价值创造行为, 把传承与创业联系起来, 强调传承过程中的家族因素可以对创业产生重要影响。已有的跨代创业文献重视家族企业特有资源和家族创业导向的作用, 却忽视了家族企业特有的传承情境。在该情境下, 家族在任者和继任者的资源互动(冲突与整合)会对企业的创业行为产生重要影响。本文关注家族企业传承过程中的创业活动, 捕捉到二代异质资源和由价值观冲突引起的二代的创业需求对企业进行组合创业的积极作用。

2) 本文关注家族企业的资源结构及变化对创业的影响。以资源观为理论视角的家族企业研究主要关注家族企业相对于非家族企业的独特资源, 但很少深入考察这一独特资源在家族企业中的结构及其变化。家族独特资源的结构反映出资源在家族跨代成员中的分布特征和嵌入性, 具体表现为家族企业代际之间的资源异质性。而资源结构的变化是指在家族企业成长过程尤其是传承过程中, 资源结构并非静态不变的, 它会随家族二代的进入而发生较大改变。在传承过程中, 家族二代进入企业高层, 他们的异质性人力资本可以为原有家族企业资源体系带来新的活力, 这种具有新时代背景的异质资源能够帮助家族企业调整战略目标, 使得家族企业能适应环境趋势, 持续创

造价值。

3) 本文实证检验了家族独特资源的整合对组合创业的促进作用。面对动荡变化的市场环境,单纯依据资源基础观研究企业绩效具有一定局限性。企业可以通过识别、获取、开发并转化资源,提高企业竞争力,进而提高企业绩效和生存的可能性。Sirmon 和 Hitt<sup>[8]</sup> 提出,资源的管理可以分为资源获取、资源整合、资源利用等 3 个子过程。在资源的动态发展过程中,资源整合对企业的生存发展及取得竞争优势起着重要作用。资源整合过程是发生质变的过程,其结果是产生能力而不是更大的资源束。现有跨代创业研究主要关注家族成员的人力资本和社会资本分别在创业过程中发挥的作用<sup>[10,12]</sup>,忽视了资源之间的动态作用。本文不仅关注家族独特资源的直接作用,也重视家族独特资源的整合对创业的影响,强调跨代整合拥有跨行业资源的一代社会资本对于意图进入新行业且拥有异质资源的二代的必要性。这摆脱了创业文献只关注资源直接作用的窠臼<sup>[10,12]</sup>,提出家族独特资源的相互整合可以创造新的竞争优势,为之后有关家族资源和创业关系的研究提供了新的思路。

#### 4.2 实践意义

本研究的结果为处于传承过程中的中国家族企业提供了以下借鉴。1) 家族成员间差异化的知识和管理理念构成有利于家族企业创业的资源结

构。多元化的资源结构可以在一定程度上弥补家族企业人力资源池较小的劣势,并且为家族企业的创业活动提供资源支持。2) 当家族成员跨代知识和价值观相差较大时,组合创业是一种可行的战略。在创业过程中应当整合两代人的优势资源,包括家族一代的社会网络、企业家精神以及家族二代的异质资源。3) 在产业转型的趋势下,借助家族二代的独特资源和管理理念,尝试突破企业原有的行业界限,是家族企业实现转型升级的一种重要方式和路径。

#### 4.3 局限与展望

本文是在中国情境下进行家族企业创业研究的一次尝试,试图论证跨代家族成员的资源结构与组合创业的关系。由于数据和研究视角的局限,对家族企业组合创业的研究还有着进一步深化拓展的空间。首先,本文对组合创业的测量还不够全面。组合创业不只包含产业转换等主营业务的变化,还包括在同一行业内沿价值链的延伸、国际化创业以及基于新的商业模式的产业变革等战略行为。但受限于数据的获取难度,未能讨论业务转换之外的其他组合创业行为,这是今后研究中值得进一步深化的。其次,组合创业的重要解释之一是分散风险<sup>[47]</sup>,本文的研究主题没有涉及风险机制对组合创业的影响,未来的研究可以参考公司多元化的相关文献,从风险规避的角度探索家族企业创业的行为特征。

#### 参考文献:

- [1] 李新春,何 轩,陈文婷. 战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究[J]. 管理世界,2008,(10): 127-140.  
Li Xinchun, He Xuan, Chen Wenting. Starting an undertaking in terms of strategy, and the succession of entrepreneurialism of clannish firms: A case study based on lee kum kee a century-old shop [J]. Management World, 2008, (10): 127-140. (in Chinese)
- [2] Habbershon T G, Pistrui J. Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth [J]. Family Business Review, 2002, 15(3): 223-237.
- [3] 胡晓红,李新春. 家族企业创业导向与企业成长[J]. 学术研究,2009,(4): 79-82.  
Hu Xiaohong, Li Xinchun. Entrepreneurial orientation and growth of family business [J]. Academic Research, 2009, (4): 79-82. (in Chinese)
- [4] Aldrich H E, Cliff J E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective [J]. Journal of Business Venturing, 2003, 18(5): 573-596.
- [5] Carter S, Ram M. Reassessing portfolio entrepreneurship [J]. Small Business Economics, 2003, 21(4): 371-380.
- [6] Serrano C C, Habbershon T G, Nordqvist M, et al. A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influ-

- enced firms [C]. HEC Family Business IFERA, 2006.
- [7] Habbershon T G, Williams M L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms [J]. *Family Business Review*, 1999, 12(1): 1–25.
- [8] Sirmon D G, Hitt M A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms [J]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2003, 27(4): 339–358.
- [9] 窦军生, 贾生华. “家业”何以长青? ——企业家个体层面家族企业代际传承要素的识别 [J]. *管理世界*, 2008, (9): 105–117.
- Dou Junsheng, Jia Shenghua. How can family business last long? The identification of the individual-level factors in family business succession process [J]. *Management World*, 2008, (9): 105–117. (in Chinese)
- [10] Davidsson P, Honig B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs [J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18(3): 301–331.
- [11] Sieger P, Zellweger T, Nason R S, et al. Portfolio entrepreneurship in family firms: A resource-based perspective [J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2011, 5(4): 327–351.
- [12] Cabrera-Suárez K, De Saú-Pérez P, García-Almeida D. The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm [J]. *Family Business Review*, 2001, 14(1): 37–46.
- [13] Westhead P, Wright M. Contributions of novice, portfolio and serial founders located in rural and urban areas [J]. *Regional Studies*, 1999, 33(2): 157–173.
- [14] Detienne D R, Chirico F. Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(6): 1297–1318.
- [15] 贺小刚, 连燕玲, 张远飞. 经营期望与家族内部的权威配置——基于中国上市公司的数据分析 [J]. *管理科学学报*, 2013, 16(4): 63–82.
- He Xiaogang, Lian Yanling, Zhang Yuanfei. Aspiration and the allocation of authority among family members: An empirical study in China [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2013, 16(4): 63–82. (in Chinese)
- [16] Taylor A, Helfat C E. Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity [J]. *Organization Science*, 2009, 20(4): 718–739.
- [17] 张玉利, 李乾文. 公司创业导向、双元能力与组织绩效 [J]. *管理科学学报*, 2009, 12(1): 137–152.
- Zhang Yuli, Li Qianwen. Corporate entrepreneurial orientation, ambidextrous competence and organizational performance [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2009, 12(1): 137–152. (in Chinese)
- [18] Carnes C M, Ireland R D. Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(6): 1399–1419.
- [19] Segal, Gerry, Dan Borgia, et al. The motivation to become an entrepreneur [J]. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2005, 11(1): 42–57.
- [20] Carsrud, Alan, Malin Brännback. Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? [J]. *Journal of Small Business Management*, 2011, 49(1): 9–26.
- [21] Jayawarna, Dilani, Julia Rouse, et al. Entrepreneur motivations and life course [J]. *International Small Business Journal*, 2013, 31(1): 34–56.
- [22] Noorderhaven N, Thurik R, Wennekers S, et al. The role of dissatisfaction and per capita income in explaining self-employment across 15 European countries [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, 28(5): 447–466.
- [23] Kellermans F W, Eddleston K A. Feuding families: When conflict does a family firm good [J]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2004, 28(3): 209–228.
- [24] Sciascia S, Mazzola P, Chirico F. Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation [J]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2013, 37(1): 69–85.
- [25] 连燕玲, 贺小刚. CEO 开放性特征、战略惯性和组织绩效——基于中国上市公司的实证分析 [J]. *管理科学学报*, 2015, 18(1): 1–19.
- Lian Yanling, He Xiaogang. CEO openness, strategy persistence and organizational performance: A study based on Chinese listed companies [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2015, 18(1): 1–19. (in Chinese)

- [26] Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273–292.
- [27] Patel P C, Cooper D. Structural power equality between family and non-family members and the performance of family firms[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6): 1624–1649.
- [28] Salvato C, Melin L. Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital[J]. *Family Business Review*, 2008, 21(3): 259–276.
- [29] Peng M W, Luo Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 486–501.
- [30] Park S H, Luo Y. Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2001, 22(5): 455–477.
- [31] Podolny J M, Page K L. Network forms of organization[J]. *Annual Review of Sociology*, 1998, 17(1): 57–76.
- [32] Stinchcombe A L. Social structure and organizations[J]. *Handbook of Organizations*, 2013, 20(1): 142–193.
- [33] Sundaramurthy C, Pukthuanthong K, Kor Y. Positive and negative synergies between the CEO's and the corporate board's human and social capital: A study of biotechnology firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(6): 845–868.
- [34] Luo Y, Huang Y, Wang S L. Guanxi and organizational performance: A meta-analysis[J]. *Management & Organization Review*, 2012, 8(1): 139–172.
- [35] Clinton E A, Sciascia S, Yadav R, et al. Resource acquisition in family firms: The role of family-influenced human and social capital[J]. *Entrepreneurship Research Journal*, 2013, 3(1): 44–61.
- [36] 陈文婷, 李新春. 上市家族企业股权集中度与风险倾向、市场价值研究——基于市场化程度分组的实证[J]. *中国工业经济*, 2008, (10): 139–149.  
Chen Wenting, Li Xinchun. Ownership concentration risk propensity and market value of listed family firms: An empirical study based on market development degree grouping[J]. *China Industrial Economics*, 2008, (10): 139–149. (in Chinese)
- [37] Wright, Mike, et al. Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom[J]. *Journal of Management Studies*, 2005, 42(1): 1–33.
- [38] 于晓宇. 网络能力, 技术能力, 制度环境与国际创业绩效[J]. *管理科学*, 2013, (2): 13–27.  
Yu Xiaoyu. Network competence, technological capability, institutional environment and international entrepreneurial performance[J]. *Journal of Management Science*, 2013, (2): 13–27. (in Chinese)
- [39] Manolova, Tatiana S, Ivan M, et al. In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy[J]. *Journal of World Business*, 2010, 45(3): 257–265.
- [40] 杨其静. 企业成长: 政治关联还是能力建设? [J]. *经济研究*, 2011, (10): 54–66.  
Yang Qijing. The growth of enterprises: Political connections or capability-building? [J]. *Economic Research Journal*, 2011, (10): 54–66. (in Chinese)
- [41] 杨俊, 韩炜, 张玉利. 工作经验隶属性、市场化程度与创业行为速度[J]. *管理科学学报*, 2014, 17(8): 10–22.  
Yang Jun, Han Wei, Zhang Yuli. Affiliation of prior experience, marketization, and entrepreneurial speed[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2014, 17(8): 10–22. (in Chinese)
- [42] Peng M W. Institutional transitions and strategic choices[J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 275–296.
- [43] Wiklund J, Shepherd D A. Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry, and mode of organizing[J]. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2008, 32(4): 701–725.
- [44] Li J T, Hambrick D C. Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48(5): 794–813.
- [45] 樊纲, 王小鲁, 朱恒鹏. 中国市场指数——各省区市场化相对进程 2011 年度报告[M]. 北京: 经济科学出版社, 2011, 259–288.  
Fan Gang, Wang Xiaolu, Zhu Hengpeng. NERI Index of Marketization of China's Provinces 2011 Report[M]. Beijing: China Economic Science Press, 2011, 259–288. (in Chinese)

[46]何 轩,宋丽红,朱 沆,等. 家族为何意欲放手? ——制度环境感知、政治地位与中国家族企业家的传承意愿 [J]. 管理世界,2014,(2): 90-101.

He Xuan, Song Lihong, Zhu Hang, et al. Why does the family firm want to let go? The perception of the system environment, the political status and the succession intention of China's family firms entrepreneurs [J]. Management World, 2014, (2): 90-101. (in Chinese)

[47]于晓宇. 创业失败研究评价与未来展望 [J]. 外国经济与管理,2011,33(9): 19-26.

Yu Xiaoyu. Entrepreneurial failure literature review and future directions [J]. Foreign Economics and Management, 2011, 33(9): 19-26. (in Chinese)

## Trans-generational resource orchestration and portfolio entrepreneurship in family businesses

*LI Xin-chun, ZHANG Peng-xiang, YE Wen-ping*

Sun Yat-sen Business School, The Chinese Family Business Research Center, Guangzhou 510275, China

**Abstract:** Trans-generational entrepreneurship is the key to the succession and growth of family businesses. It involves resource orchestration between two generations and innovation in succession processes. Recent researches have paid much attention to the effects of idiosyncratic resources in family businesses on entrepreneurship without noticing the resource heterogeneity between incumbents and successors as well as the dynamic changes of resource structure during the succession processes. Resource orchestration between two generations provides the resource base and dynamic for portfolio entrepreneurship. The generational involvement brings the heterogeneous resource base while resource bundling between two generations provides the dynamics for portfolio entrepreneurship. Based on RBV, this paper studies the influence of trans-generational resource heterogeneity and bundling on the behaviors of family business entrepreneurship. By using the data of public family business successions in China during 1999-2012 and regression analysis, the following conclusions are obtained. First, when the knowledge base and personal values between two generations are heterogeneous, firms tend to involve in portfolio entrepreneurship. Second, resource orchestration between two generations makes family businesses more inclined to involve in portfolio entrepreneurship. Third, market liberalization level has a negative effect on the relationship between resource heterogeneity and portfolio entrepreneurship. This study contributes to the implication of resource based view and resource management perspective in the family business field and researches on portfolio entrepreneurship in a transitional economy.

**Key words:** family business; portfolio entrepreneurship; trans-generational entrepreneurship; resource orchestration