

doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2024.04.004

# 家族企业更重视员工利益吗?<sup>①</sup>

——基于劳动力成本粘性的考察视角

权小锋<sup>1</sup>, 朱宇翔<sup>2\*</sup>, 张华玉<sup>2</sup>

(1. 苏州大学商学院, 苏州 215021; 2. 云南财经大学会计学院, 昆明 650221)

**摘要:** 家族企业追求“基业长青”, 其在对待员工这一重要利益相关者时, 是否会表现出显著的行为偏好和特征? 本文切入劳动力成本粘性的研究视角, 以2003年—2019年民营上市公司为对象, 考察了家族企业劳动力成本的决策行为表现及其机理。研究表明, 与非家族企业相比, 家族企业进行劳动力成本调整时会表现出更强的粘性特征, 且随着家族持股水平提升、进入代际传承阶段以及董事会中家族成员占比提高, 劳动力成本粘性现象会更加突出。进一步研究发现: 维护员工关系和保持良好声誉是造成这一现象的主要原因; 家族企业中的劳动力成本粘性具体表现为用工粘性, 而非薪酬粘性; 行业竞争程度和非劳动密集性都会加剧家族企业的劳动力成本粘性; 家族企业承担适当的劳动力成本粘性还有助于促进生产效率, 实现劳资“互惠”。本文既丰富了家族企业行为特征和成本粘性影响因素的相关研究, 也为处理劳资关系和实现共同富裕提供了一定的现实启示。

**关键词:** 家族企业; 员工关系; 劳动力成本; 成本粘性

**中图分类号:** F275.5 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2024)04-0065-15

## 0 引言

家族企业是世界范围内普遍存在的一种组织形态, 其与非家族企业之间的行为和决策模式差异一直以来都备受关注。如许年行等<sup>[1]</sup>的研究发现家族企业能有效缓解第一类代理问题, 减少控股股东与经理人之间的利益冲突, 从而提高绩效水平。然而, 鲜有研究关注到家族企业与非家族企业在对待利益相关者时是否存在显著的行为差异, 以及这类行为差异是否有利于家族企业的发展和延续<sup>[2]</sup>。

在各方的利益相关者中, 员工对企业的影响尤为突出。员工是管理层决策的执行人, 能对企业生产经营活动做出重大贡献<sup>[3]</sup>。作为重要的“内部”利益相关者, 员工的职业态度和工作效率也

是企业竞争力的关键所在。家族企业追求“基业长青”, 与非家族企业相比, 如何维护员工权益以及和谐稳定的劳资关系, 以实现长远发展, 在家族企业中则更为重要。根据普华永道中国发布的《2021年全球家族企业调研——中国报告》, 在新冠疫情期间75%的家族企业采取了各种措施与雇员共克时艰, 包括让员工居家办公、保留工作、补发工资等<sup>②</sup>, 家族企业对员工利益保护的重视程度可见一斑。

党的十九届五中全会提出“到2035年要扎实推动全体人民共同富裕目标取得更为明显的实质性进展”, 由此共同富裕正式由理念目标迈入现实要求。实现共同富裕需要整个社会为之共同努力, 上市公司积极进行员工关系维护是实现共

① 收稿日期: 2022-09-01; 修订日期: 2023-09-25。

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71772131)。

通讯作者: 朱宇翔(1995—), 男, 江西景德镇人, 博士, 讲师。Email: zyx520hyn@163.com

② 普华永道中国: 2021年全球家族企业调研——中国报告(<https://www.pwccn.com/cnfambizsurvey>)。

同富裕的有力手段.一方面,企业重视员工利益保护,提高员工待遇是共同富裕的重要表现;另一方面,良好的员工关系能降低人员流失率,提高组织整体的工作效率,实现企业的高质量发展,从而为共同富裕提供基础保障.

我国上市公司较少披露员工信息,员工待遇和福利的详实数据难以被外界直接获取<sup>[4]</sup>,对开展相关研究制造了一定困难.基于此,本文试图从劳动力资源调整的视角分析家族企业的员工行为.企业的劳动力成本可视为员工数量与人均薪酬的乘积<sup>[5]</sup>,劳动力资源调整则反映了企业员工规模或薪酬水平的变动,从而对员工利益产生直接影响.劳动力成本粘性是指企业在业务量下降时劳动力成本减少的程度要比业务量上升时劳动力成本增加的程度更低,反映了企业在劳动力成本管理决策中的“易增难减”.“粘性”的劳动力成本管理方式虽然使企业承担了额外的经营成本,降低了资源配置效率<sup>[6]</sup>,但在另一方面却也避免了裁员降薪所导致的劳资冲突与士气下降等问题,因而可能有利于公司的长期稳定发展.对员工而言,企业采用“粘性”的劳动力成本管理方式则能获得更加稳定、有保障的工作机会和劳动报酬.当公司由家族管理后,除追求股东价值最大化这种一般的经济目标外,控股家族需要兼顾家族控制权、维护家族声誉、实现家族传承等非经济目标<sup>[7]</sup>.因此,与非家族企业相比,受到非经济目标影响的家族企业可能会更加重视员工利益保护,进而会在业务量降低时减少劳动力成本向下调整的幅度,导致劳动力成本粘性加剧.

以我国2003年—2019年民营上市公司为研究样本,本文考察了家族企业与非家族企业之间劳动力成本调整的决策差异.结果发现:1)与非家族企业相比,家族企业的劳动力成本粘性更高;2)进一步分析家族特征后发现,在家族持股较高、进入代际传承阶段后以及董事会中家族成员占比较高的家族企业中,劳动力成本粘性现象更加突出;3)机制检验的结果表明,家族企业重视员工关系和维护家族声誉是造成劳动力成本粘性的主要原因;4)家族企业劳动力成本粘性主要体现在用工粘性而非薪酬粘性,即与非家族企业相比,家族企业在业务量降低时的裁员幅度更小;5)在强竞争性行业和非劳动密集性企业中,家族

控制对劳动力成本粘性的影响作用更强;6)经济后果检验发现,家族企业采用“粘性”的劳动力成本管理方式能有效激励员工,提升全要素生产率,从而实现劳资双方的“互惠”.

本文的理论贡献主要如下:1)从劳动力资源调整的角度拓展了家族企业行为特征研究的相关文献.近年来,已有文献分析了家族企业在绿色创新<sup>[8]</sup>、跨代创新<sup>[9]</sup>、风险承担<sup>[10]</sup>等行为方面的特征表现,而本文将家族企业的长期价值导向(基业长青)与成本管理决策行为联系起来,聚焦考察了家族企业的劳动力成本调整行为及其经济后果,为家族企业行为特征研究提供了一个新的视角;2)从员工关系治理视角丰富了家族企业的利益相关者行为研究文献.本文使用中国民营上市公司数据,将员工关系维护考察和劳动力成本粘性研究相结合,深入分析了家族企业维护员工关系的手段、机制、调节因素和价值效应,为家族企业的利益相关者以及员工关系维护的研究文献提供了转型经济国家的经验证据;3)从家族控制视角扩展了成本粘性影响因素的相关研究.已有研究认为调整成本、管理层乐观预期以及代理问题是导致成本粘性产生的三大动因<sup>[11]</sup>,而本文发现由家族控制的企业更加重视员工利益,会导致劳动力成本粘性上升,从而扩展了该领域的研究文献.

## 1 理论分析与研究假设

首先,家族企业对“基业长青”的追求会使管理层更具长期投资视野,因此在业务量降低时不会迅速削减劳动力资源.为实现长久而稳定的经营,家族企业通常更注重员工关系的稳定,并偏向与员工建立长期的劳动契约关系.Kang和Kim<sup>[2]</sup>的研究发现家族企业比非家族企业更重视长期利益,有助于保持与员工的长期雇佣关系,因此家族企业更愿意进行员工关系型投资,并能从中获益更多.Bennedsen等<sup>[12]</sup>、Mueller和Philippon<sup>[13]</sup>发现家族企业更擅长处理员工关系,在劳动保护不完善时,家族企业能为员工提供相对健全的劳动保障.家族企业的长期经营目标能满足员工的安全需求,进而提升员工对家族企业的信任感和满意度.因而,当家族企业因业务量降低而削减劳动力成本时可能会面对更高的调整成本,如解雇费

用,以及人员流失、士气低落和劳动效率下降等由员工满意度下降所产生的隐性成本。此外,注重员工关系的公司会在员工的筛选和培训上投入更多资金<sup>[14]</sup>。未来业务量上升后,家族企业需要比非家族企业支付更多的招聘成本以恢复原有的劳动力水平。考虑到较高的劳动力调整成本,家族企业更需要保持员工关系的稳定,在业务量下降时向下调整劳动力成本的幅度也会更小。

其次,家族企业需要维护家族声誉和企业形象,若在业务量降低时大幅度削减劳动力成本会导致劳资冲突,从而使家族声誉和企业形象受损。Gómez-Mejía 等<sup>[15]</sup>发现家族企业为维护声誉,可适当牺牲短期的财务绩效。Mutual<sup>[16]</sup>的调研报告发现,家族企业创始人为了提升家族声誉,会表现出更强的社会责任意识,并提升企业的道德标准。Gallo<sup>[17]</sup>认为家族企业会履行对于所属地员工和社区的社会责任,并且更加重视信誉、团队合作以及帮助他人。公司的裁员降薪行为不仅违背了其对员工的承诺,还会向外部利益相关者如公司客户、消费者或公众传递出公司可信度较低的不良信号<sup>[18]</sup>,从而对公司声誉产生极大的负面影响<sup>[19]</sup>。已有研究表明,家族企业大规模裁员的概率更低<sup>[20,21]</sup>。在业务量降低时,企业向下调整劳动力资源可减少非必要的经营成本,提高资源配置效率,但这也导致员工的大量失业和劳动报酬降低,由此引发的劳资冲突会损害企业声誉。为维护良好的家族声誉和企业形象,家族企业会更加谨慎对待劳动力成本的调整决策,从而表现出更高的劳动力成本粘性。综合以上分析,本文提出如下假设:

**假设 H1** 与非家族企业相比,家族企业的劳动力成本粘性显著更高。

## 2 研究设计

### 2.1 样本选择与数据来源

本文选取 2003 年—2019 年期间 A 股上市的民营企业为研究对象。由于从 2003 年开始中国上市公司对实际控制人的披露才趋于完善,因此选择 2003 年为本文研究的起点。对样本进行如下处理:1) 剔除金融行业以及 ST 公司的样本;2) 剔除

本年度或上一年度销售收入和劳动力成本数据缺失或为负的样本;3) 剔除劳动力成本大于销售收入的样本;4) 剔除数据缺失的样本,最终获得了 2 099 家公司,共 13 511 个公司年度观测值。公司层面的数据均来自 CSMAR 数据库,地区层面的数据来自《中国统计年鉴》。为控制极端值的影响,本文对所有连续变量按照 1% 的标准进行 Winsorize 处理,所有的回归结果均在公司层面进行聚类(Cluster)处理。表 1 汇报了各样本年度的分布情况,其中家族企业共有公司-年度样本 7 198 个,约占总样本的 53.28%。

### 2.2 变量测度

#### 2.2.1 因变量

劳动力成本 *Laborcost*, 参考卢锐和陈胜蓝<sup>[22]</sup>的做法,使用普通员工的薪酬总额来衡量企业的劳动力成本。具体计算方式为现金流量表中“支付给职工以及为职工支付的现金”减去高管薪酬。我国目前的员工薪酬普遍以现金方式支付,以股权方式支付的比重较低<sup>[5]</sup>,因此该指标能有效地反映企业当期为使用劳动力资源而支付的成本。劳动力成本的变动  $\Delta \ln Laborcost$ , 等于企业当年的劳动力成本与上一年的劳动力成本之比的自然对数。

#### 2.2.2 自变量

家族企业 *Family*, 参考刘白璐和吕长江<sup>[7]</sup>的做法,将满足以下条件的公司定义为家族企业:1) 公司的实际控制人是个人或者家族,并且至少两个或以上家族成员在该上市公司持股或任职;2) 实际控制人拥有对企业的实质控制权,即家族总持股至少为 10%。若公司符合家族企业的定义,则虚拟变量 *Family* 赋值为 1, 否则为 0。业务量 *Sale*, 使用公司的营业收入进行测度。业务量的变动  $\Delta \ln Sale$ , 等于企业当年的营业收入与上一年的营业收入之比的自然对数。业务量是否下降 *Dec*, 虚拟变量,若公司当年的营业收入相比上一年的营业收入降低则赋值为 1, 否则为 0。

#### 2.2.3 控制变量

参考 Chen 等<sup>[23]</sup>、Gu 等<sup>[5]</sup>、Hartlieb 等<sup>[24]</sup>的研究,控制了以下可能影响劳动力成本粘性的因素,包括:地区经济增长率 *GDPG*;地区失业率 *UNEMPR*;资本密集度 *AINT*;员工密集度 *EINT*;自由现金流 *FCF*;业务量是否连续下降 *Succ\_Dec*。参



考梁上坤<sup>[25]</sup>的研究,加入以下公司特征变量:盈利能力  $Roa$ ;资产负债率  $Lev$ ;是否亏损  $Loss$ ;市场价值  $Tbq$ ;独立董事占比  $Indep$ ;董事会规模  $Board$ ;两职合一  $Dual$ ;公司年龄  $Age$ . 为缓解通货

膨胀对员工薪酬的影响,参考 Gu 等<sup>[5]</sup>的做法,根据 CPI 指数将所有金融数据调整到 2003 年的水平.此外,本文还控制了年度和行业的固定效应.变量的具体测度方式如表 1 所示.

表 1 变量定义

Table 1 Definition of variable

变量	变量符号	变量测度
劳动力成本的变动	$\Delta \ln Laborcost$	公司当年劳动力成本与前一年劳动力成本比值的自然对数.
家族企业	$Family$	虚拟变量,若公司属于家族企业则为 1,否则为 0.
业务量的变动	$\Delta \ln Sale$	公司当年销售收入与前一年销售收入比值的自然对数.
业务量是否下降	$Dec$	虚拟变量,若公司当年销售收入相比上一年销售收入下降则为 1,否则为 0.
地区经济增长率	$GDPG$	各省经济 GDP 的实际增长率.
地区失业率	$UNEMPR$	各省统计的城镇失业率.
资本密集度	$AINT$	总资产与销售收入之比.
员工密集度	$EINT$	员工人数与销售收入之比(销售收入的单位为百万).
自由现金流	$FCF$	(年度净利润 + 年度利息费用 + 年度非现金支出 - 营运资本追加 - 资本性支出)/总资产.
业务量是否连续下降	$Succ\_Dec$	虚拟变量,若公司销售收入连续两年下降则为 1,否则为 0.
盈利能力	$Roa$	净利润与总资产之比.
资产负债率	$Lev$	负债总额与总资产之比.
是否亏损	$Loss$	虚拟变量,若公司净利润小于零则赋值为 1,否则为 0.
市场价值	$Tbq$	公司的市场价值与总资产之比.
独立董事占比	$Indep$	独立董事人数与董事会人数之比.
董事会规模	$Board$	董事会人数取自然对数.
两职合一	$Dual$	虚拟变量,若董事长兼任总经理则赋值为 1,否则为 0.
公司年龄	$Age$	当年距离企业成立时间年数加 1 后取自然对数.
行业	$Industry\_FE$	行业虚拟变量.
年份	$Year\_FE$	年份虚拟变量.

### 2.3 模型设计

为检验家族企业的劳动力粘性,本文参考了 Anderson 等<sup>[26]</sup>、Banker 等<sup>[11]</sup>以及梁上坤<sup>[25]</sup>关于成本粘性的研究,构建模型(1)如下

$$\begin{aligned}
 \Delta \ln Laborcost_{it} = & \beta_0 + \beta_1 \Delta \ln Sale_{it} + \beta_2 Dec_{it} \times \\
 & \Delta \ln Sale_{it} + (\beta_3 Family_{it} + \\
 & \beta_4 AINT_{it} + \beta_5 EINT + \beta_6 FCF_{it} + \\
 & \beta_7 GDPG_{it} + \beta_8 UMEMPR_{it} + \\
 & \beta_9 Succ\_DEC_{it}) \times Dec_{it} \times \\
 & \Delta \ln Sale_{it} + (\beta_{10} Family_{it} + \\
 & \beta_{11} AINT_{it} + \beta_{12} EINT_{it} + \beta_{13} FCF_{it} + \\
 & \beta_{14} GDPG_{it} + \beta_{15} UMEMPR_{it}) \times \\
 & \Delta \ln Sale_{it} + \beta_{16} ROA_{it} + \beta_{17} LEV_{it} + \\
 & \beta_{18} LOSS_{it} + \beta_{19} INDEP_{it} + \\
 & \beta_{20} BOARD_{it} + \beta_{21} DUAL_{it} + \\
 & \beta_{22} AGE_{it} + Year\_FE + \\
 & Industry\_FE + \varepsilon_{it} \quad (1)
 \end{aligned}$$

其中回归系数  $\beta_1$  表示业务量上升时劳动力成本增加的幅度,回归系数  $\beta_1$  与  $\beta_2$  之和表示业务量下降时劳动力成本减少的幅度,如果  $\beta_2$  显著小于零,则有  $\beta_1 + \beta_2 < \beta_2$ ,表示与业务量上升时相比,业务量降低时劳动力成本调整的幅度更小,即存在劳动力成本粘性现象.本文重点关注的是  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数  $\beta_3$ ,若  $\beta_3$  显著小于零则说明与非家族企业相比,家族企业的劳动力成本粘性更高.

## 3 实证结果与分析

### 3.1 描述性统计

本文主要变量的描述性统计结果如表 2 所示.劳动力成本变动  $\Delta \ln Laborcost$  的均值(中位数)为 0.128(0.111),收入变动  $\Delta \ln Sale$  的均值(中位数)为 0.100(0.089).家族企业  $Family$  的均值为 0.533,

说明样本中约有 53% 左右的公司为家族企业,与刘 白璐和吕长江<sup>[7]</sup>的研究发现基本一致。

表 2 变量的描述性统计

Table 2 Descriptive statistics of the variables

变量名	观测数量	均值	下四分位数	中位数	上四分位数	标准差
$\Delta \ln Laborcost$	13 511	0.128	0.003	0.111	0.234	0.269
$\Delta \ln Sale$	13 511	0.100	-0.050	0.089	0.235	0.353
<i>Family</i>	13 511	0.533	0.000	1.000	1.000	0.499
<i>Dec</i>	13 511	0.329	0.000	0.000	1.000	0.470
<i>GDPG</i>	13 511	8.040	6.800	7.800	9.900	3.608
<i>UNEMPR</i>	13 511	3.034	2.480	3.010	3.550	0.767
<i>AINT</i>	13 511	3.793	1.839	2.777	4.306	3.610
<i>EINT</i>	13 511	2.190	0.957	1.712	2.831	1.851
<i>FCF</i>	13 511	0.001	-0.035	0.016	0.060	0.117
<i>Succ_Dec</i>	13 511	0.124	0.000	0.000	0.000	0.329
<i>Roa</i>	13 511	0.029	0.012	0.034	0.062	0.078
<i>Lev</i>	13 511	0.427	0.270	0.422	0.575	0.200
<i>Loss</i>	13 511	0.880	1.000	1.000	1.000	0.326
<i>Tbq</i>	13 511	2.276	1.313	1.760	2.615	1.571
<i>Indep</i>	13 511	0.374	0.333	0.333	0.429	0.053
<i>Board</i>	13 511	2.223	2.079	2.303	2.303	0.171
<i>Dual</i>	13 511	0.299	0.000	0.000	1.000	0.458
<i>Age</i>	13 511	2.787	2.565	2.833	3.045	0.349

### 3.2 家族企业与劳动力成本粘性

表 3 报告了家族企业与劳动力成本粘性的回归结果。首先检验样本企业中是否存在劳动力成本粘性,结果如列(1)所示,可以看到  $\Delta \ln Sale$  的回归系数为 0.425,  $Dec \times \Delta \ln Sale$  的回归系数为 -0.119,两者均在 1% 的水平上显著,说明当公司收入每增加 1% 时,劳动力成本会上升 0.425%,而当公司收入每降低 1% 时,劳动力成本仅下降 0.306% (0.425 - 0.119),这说明样本企业普遍存在劳动力成本粘性的现象。列(2)是加入了家族企业 *Family* 后的回归结果,可以看到,  $Dec \times \Delta \ln Sale$  的回归系数保持为负,且在 1% 的水平上显著;  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回

归系数为 -0.088,且在 5% 的水平下显著为负,这说明相比非家族企业,家族企业的劳动力成本粘性更高。列(3)进一步加入了其它控制变量,  $Dec \times \Delta \ln Sale$  的回归系数依然在 1% 的水平上显著为负;  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数也保持为负,且仍在 5% 的水平下显著。从经济意义上来看,在控制了其他因素的影响后,  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数为 -0.082,与非家族企业相比,家族企业的劳动力成本“粘性”程度相对于其均值约上升 68.91% (-0.082/-0.119)。从统计和经济意义来看,家族企业的劳动力成本粘性均显著高于非家族企业,假设 H1 得以验证。

表 3 家族企业与劳动力成本粘性

Table 3 Family firms and labor cost stickiness

	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$
	(1)	(2)	(3)
$\Delta \ln Sale$	0.425 *** (26.782)	0.407 *** (19.658)	0.542 *** (9.779)
$Dec \times \Delta \ln Sale$	-0.119 *** (-4.530)	-0.080 ** (-2.478)	-0.333 *** (-3.567)
$Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$		-0.088 ** (-2.149)	-0.082 ** (-2.006)

续表3  
Table 3 Continues

	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$
	(1)	(2)	(3)
$\Delta \ln Sale \times Family$		0.038 (1.447)	0.033 (1.332)
<i>Control</i>	NO	NO	YES
<i>Year_FE</i>	YES	YES	YES
<i>Industry_FE</i>	YES	YES	YES
样本数	13 511	13 511	13 511
调整后的 $R^2$	0.280	0.280	0.306

注: 1. \*\*、\* 和 \* 分别表示在 1%、5% 和 10% 的水平上显著; 2. 回归系数的标准误在公司层面进行了 Cluster 调整。

### 3.3 稳健性检验

本文通过以下一系列稳健性检验,提高研究结论的可靠性<sup>③</sup>。

#### 3.3.1 倾向得分匹配

本文使用 PSM 倾向得分匹配的方法以缓解选择性偏误对回归结果的影响。具体采用模型 (1) 中的控制变量作为协变量,将家族企业与非家族企业进行 1:1 配对后重新回归,  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数仍显著为负。

#### 3.3.2 Heckman 两阶段模型

参考潘越等<sup>[27]</sup>的做法使用 1995 年各省的人均水稻种植面积 *Rice* 作为家族企业的选择变量,采用 Heckman 两阶段模型缓解内生性问题。由于水稻种植往往更需要农户间的共同合作,这有利于地区宗族文化的形成,进而促使家族企业的生成。理论上,历史上的人均水稻种植面积与企业是否家族化存在正向关系,但又不会直接影响到当前公司的劳动力成本管理行为。第一阶段的回归结果表明, *Rice* 的回归系数显著为正,说明在人均水稻种植面积较高的地区更容易产生家族企业。在第二阶段的回归结果中,  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数同样显著为负。

#### 3.3.3 替代关键变量

考虑到使用现金支付的劳动力成本与应计收入可能存在会计期间错配的问题,因此本文参照 Gu 等<sup>[5]</sup>的做法分别使用现金流量表中的“销售商品、提供劳务收到的现金”项目和“购买商品、接受劳务支付的现金”项目作为销售收入的替代指标后重新回归,回归结果与基准回归结果保持

一致。

#### 3.3.4 不同类型的成本粘性

本文还使用费用变动 ( $\Delta \ln Fee$ ) 和营业成本变动 ( $\Delta \ln Cost$ ) 替代被解释变量后,代入模型 (1) 重新回归。结果发现,  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数均不显著。这说明,家族企业与非家族企业的成本管理差异仅存在于劳动力成本上,在其他类的成本管理行为上则不存在明显差异,这进一步支持了本文的研究结论,即家族企业更重视员工关系治理,但在其他类型的成本管理行为上与非家族企业不存在明显差异。

## 4 家族企业特征分析

已有研究表明,由于家族企业特征因素(如家族控制权等)存在差异,其决策行为也会受到显著影响<sup>[28]</sup>,因此本文聚焦于家族企业内部,进一步分析家族特征差异对劳动力成本粘性的潜在影响。

家族的持股水平反映了控股家族对企业的控制意愿和能力<sup>[29]</sup>。家族持股水平的提高,不仅将家族利益与企业利益紧密相连,也强化了控股家族对企业行为的控制力<sup>[7]</sup>。陈凌和陈华丽<sup>[30]</sup>研究发现家族持股水平的提高会强化家族企业的传承意愿。控股家族在企业中的持股水平越高,对家族企业的控制权越强,企业对非经济目标的追求也越强,因而加剧了其劳动力成本调整决策中的“非对称性”,造成更高的劳动力成本粘性。

③ 因篇幅所限,以上稳健性检验的回归结果均留存备索。

代际传承是家族企业面临的巨大挑战,家族企业的市场价值在代际传承后会大幅度降低<sup>[31]</sup>. Bennedsen 等<sup>[12]</sup>认为家族企业价值降低的原因是创始人专属资产流失,即家族企业的竞争优势来自于创始人的专属资产,包括声誉、政治关联以及与利益相关者的非正式关系等,而随着创始人的退出,其专属资产的价值也会严重降低.因此有代际传承意愿的企业会通过慈善捐赠<sup>[30]</sup>和多元化经营<sup>[32]</sup>等方式维持专属资产的价值.李新春<sup>[33]</sup>等指出家族企业的创业员工是“打江山”的一代,他们与组织同步成长,具有较高的组织认同.家族企业在进入代际传承阶段后更有可能维持较高的劳动力成本规模,而避免向下调整,“粘性”的劳动力成本调整方式有利于企业与员工关系的稳定,避免创始人专属资产的流失,并实现家族企业

的平稳过渡.

Praet<sup>[34]</sup>的研究认为,家族企业主要通过委派家族成员在董事会中任职的方式,以影响企业决策行为.如蔡地等<sup>[35]</sup>的研究发现家族董事比例越高,家族企业的慈善捐赠意愿以及捐赠数额也越大.与董事会中的其他成员相比,家族董事会更加关注企业的长期价值,从而表现出明显的行为差异.由此,董事会成员中家族董事的比例越高,则越重视员工利益保护,从而表现出更高的劳动力成本粘性.

综上,本文预期在家族持股比例越高、进入代际传承阶段后以及董事会中家族成员比例越高的家族企业中,劳动力成本粘性现象也更加突出.本文构造以下三个模型分别考察家族持股比例、是否进入代际传承阶段以及董事会中家族成员比例,对于劳动力成本粘性的影响,具体如下

$$\begin{aligned} \Delta \ln Laborcost_{it} = & \beta_0 + \beta_1 \Delta \ln Sale_{it} + \beta_2 Dec_{it} \times \Delta \ln Sale_{it} + (\beta_3 Family\_Share_{it} + \beta_4 AINT_{it} + \beta_5 EINT_{it} + \\ & \beta_6 FCF_{it} + \beta_7 GDPG_{it} + \beta_8 UMEMPR_{it} + \beta_9 Succ\_DEC_{it}) \times Dec_{it} \times \Delta \ln Sale_{it} + \\ & (\beta_{10} Family\_Share_{it} + \beta_{11} AINT_{it} + \beta_{12} EINT_{it} + \beta_{13} FCF_{it} + \beta_{14} GDPG_{it} + \beta_{15} UMEMPR_{it}) \times \\ & \Delta \ln Sale_{it} + \beta_{16} ROA_{it} + \beta_{17} LEV_{it} + \beta_{18} LOSS_{it} + \beta_{19} INDEP_{it} + \beta_{20} BOARD_{it} + \beta_{21} DUAL_{it} + \\ & \beta_{22} AGE_{it} + Year\_FE + Industry\_FE + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \Delta \ln Laborcost_{it} = & \beta_0 + \beta_1 \Delta \ln Sale_{it} + \beta_2 Dec_{it} \times \Delta \ln Sale_{it} + (\beta_3 Family\_Suc_{it} + \beta_4 AINT_{it} + \beta_5 EINT_{it} + \\ & \beta_6 FCF_{it} + \beta_7 GDPG_{it} + \beta_8 UMEMPR_{it} + \beta_9 Succ\_DEC_{it}) \times Dec_{it} \times \Delta \ln Sale_{it} + \\ & (\beta_{10} Family\_Suc_{it} + \beta_{11} AINT_{it} + \beta_{12} EINT_{it} + \beta_{13} FCF_{it} + \beta_{14} GDPG_{it} + \beta_{15} UMEMPR_{it}) \times \\ & \Delta \ln Sale_{it} + \beta_{16} ROA_{it} + \beta_{17} LEV_{it} + \beta_{18} LOSS_{it} + \beta_{19} INDEP_{it} + \beta_{20} BOARD_{it} + \\ & \beta_{21} DUAL_{it} + \beta_{22} AGE_{it} + Year\_FE + Industry\_FE + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \Delta \ln Laborcost_{it} = & \beta_0 + \beta_1 \Delta \ln Sale_{it} + \beta_2 Dec_{it} \times \Delta \ln Sale_{it} + (\beta_3 Family\_Dir_{it} + \beta_4 AINT_{it} + \beta_5 EINT_{it} + \\ & \beta_6 FCF_{it} + \beta_7 GDPG_{it} + \beta_8 UMEMPR_{it} + \beta_9 Succ\_DEC_{it}) \times Dec_{it} \times \Delta \ln Sale_{it} + \\ & (\beta_{10} Family\_Dir_{it} + \beta_{11} AINT_{it} + \beta_{12} EINT_{it} + \beta_{13} FCF_{it} + \beta_{14} GDPG_{it} + \beta_{15} UMEMPR_{it}) \times \\ & \Delta \ln Sale_{it} + \beta_{16} ROA_{it} + \beta_{17} LEV_{it} + \beta_{18} LOSS_{it} + \beta_{19} INDEP_{it} + \beta_{20} BOARD_{it} + \beta_{21} DUAL_{it} + \\ & \beta_{22} AGE_{it} + Year\_FE + Industry\_FE + \varepsilon_{it} \end{aligned} \quad (4)$$

其中 *Family\_Share* 为家族企业持股比例, *Family\_Suc* 为是否进入代际传承的虚拟变量, *Family\_Dir* 为董事会中家族成员占比.在家族企业子样本中,分别使用模型(2)~模型(4)以检验家族特征因素对于劳动力成本粘性的影响.

表4是家族特征因素与劳动力成本粘性的回归结果.表4列(1)是关于家族持股比例的考察结果,  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family\_Share$  的回归系数为-0.499,且在1%的水平上显著,表明随着家族持股比例的上升,其劳动力成本粘性也随之加剧.表4列(2)是关于家族企业代际传承的考察结

果,  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family\_Suc$  的回归系数为-0.109,且在10%的水平上显著,表明在进入代际传承后,家族企业的劳动力成本粘性现象会更加突出.表4列(3)是关于董事会中家族成员占比的考察结果,可以看到  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family\_Dir$  的回归系数为-0.348,且在10%的水平上显著,即董事会中家族成员占比越高,劳动力成本粘性也越高.

通过对家族企业特征因素分析,本文发现在家族企业内部,随着家族持股比例上升,进入代际传承以及家族成员担任董事,劳动力成本粘性的现象也更加突出.

表4 家族特征因素与劳动力成本粘性

Table 4 Family firms characteristic factor and labor cost stickiness

	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$
	(1)	(2)	(3)
$\Delta \ln Sale$	0.393 *** (4.580)	0.513 *** (6.754)	0.516 *** (6.223)
$Dec \times \Delta \ln Sale$	-0.056 (-0.395)	-0.261 ** (-2.014)	-0.207 (-1.437)
$Dec \times \Delta \ln Sale \times Family\_Share$	-0.499 *** (-2.806)		
$\Delta \ln Sale \times Family\_Share$	0.240 ** (2.226)		
$Dec \times \Delta \ln Sale \times Family\_Suc$		-0.109 * (-1.912)	
$\Delta \ln Sale \times Family\_Suc$		-0.047 (-1.336)	
$Dec \times \Delta \ln Sale \times Family\_Dir$			-0.348 * (-1.831)
$\Delta \ln Sale \times Family\_Dir$			-0.017 (-0.116)
<i>Control</i>	YES	YES	YES
<i>Year_FE</i>	YES	YES	YES
<i>Industry_FE</i>	YES	YES	YES
样本数	7 198	7 198	7 198
调整后的 $R^2$	0.321	0.322	0.320

注: 1. \*\*\*, \*\* 和 \* 分别表示在 1%、5% 和 10% 的水平上显著; 2. 回归系数的标准误在公司层面进行了 Cluster 调整。

## 5 进一步分析

### 5.1 机制检验

基于前文的研究结果,继续考察家族企业影响劳动力成本粘性的作用机制。

首先,如果家族企业的劳动力成本粘性是为了保持稳定的员工关系,那么对于员工投资不足的企业,家族参与公司治理对劳动力成本粘性的促进作用应该更强。而在员工投资本来就较高的情况下,家族参与公司治理对劳动力成本粘性的影响可能相对较弱。参考贾兴平和刘益<sup>[36]</sup>的做法,使用和讯网上市公司社会责任中的员工责任得分衡量企业的员工投资<sup>④</sup>,并根据年度中位数进行分组回归。该指标从员工绩效、员工安全与员

工关爱三个方面测度了企业对员工责任,该指标得分越高则表示企业更重视员工关系,即员工投资越高。从表5列(1)和表5列(2)的回归结果可以看到,在员工投资低的子样本中  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数在 10% 的水平上显著为负,而在员工投资高的子样本中则不显著,支持了本文的推断,即家族企业为了保持稳定的员工关系,在员工投资不足的情况下其劳动力成本会表现出更强的粘性特征。

其次,如果家族企业出于对企业声誉的考虑而导致较高的劳动力成本粘性,那么在声誉投资不足时,与非家族企业相比,家族企业中的劳动力成本粘性会更加突出。而在声誉投资本来就较多的情况下,家族企业与非家族企业之间的劳动力成本粘性则不会存在明显差异。本文使用企业的

④ 该数据起始时间为 2010 年。



捐赠收入比作为声誉投资的代理变量,并根据年度中位数进行分组回归<sup>⑤</sup>。从表5列(3)和表5列(4)的回归结果可以看到,在声誉投资较高的子样本中  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数不显著,说明在重视声誉投资的企业中,家族参与对劳动力成本粘性产生显著影响,而在声誉投资较低子样本中  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数5%的水平上

显著为负,且组间系数差异在1%的水平上显著,说明当声誉投资不足的情况下,家族企业的劳动力成本粘性更加突出,从而支持了本文的推断。

综上所述,机制检验的结果表明,家族企业需要维护稳定的员工关系和家族声誉,因此在业务量降低时也不会迅速向下调整劳动力资源,从而导致了更高的劳动力成本粘性。

表5 机制检验

Table 5 The regression result of mechanism analysis

	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$	$\Delta \ln Laborcost$
	员工投资高	员工投资低	声誉投资高	声誉投资低
	(1)	(2)	(3)	(4)
$\Delta \ln Sale$	0.510 *** (6.879)	0.395 *** (4.581)	0.548 *** (6.246)	0.486 *** (6.521)
$Dec \times \Delta \ln Sale$	-0.357 *** (-2.822)	-0.111 (-0.782)	-0.420 *** (-2.629)	-0.302 ** (-2.477)
$Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$	-0.058 (-0.944)	-0.112 * (-1.952)	0.045 (0.746)	-0.119 ** (-1.964)
$\Delta \ln Sale \times Family$	0.044 (1.329)	0.034 (0.888)	-0.033 (-0.927)	0.089 *** (2.627)
Control	YES	YES	YES	YES
Year_FE	YES	YES	YES	YES
Industry_FE	YES	YES	YES	YES
经验 P 值	0.103		0.002 ***	
样本数	5 671	5 702	4 526	6 377
调整后的 R <sup>2</sup>	0.346	0.359	0.373	0.344

注: 1. \*\*\*、\*\*和\*分别表示在1%、5%和10%的水平上显著; 2. 回归系数的标准误在公司层面进行了Cluster调整。

## 5.2 劳动力成本的结构解析

企业的劳动力成本是员工规模和平均工资的乘积,劳动力成本的变动也是员工规模变动和平均工资变动共同作用的结果。因此劳动力成本粘性可以通过粘性用工、粘性薪酬或者两者共同实现<sup>[37]</sup>。已有文献表明,家族企业更偏好与员工保持长久的雇佣关系<sup>[38, 39]</sup>,在业务量下降时可以通过减少劳动报酬的方式降低运营成本,以保留员工的工作机会。此外,与解雇裁员相比,减少劳动报酬对于企业声誉产生的负面影响也相对较小。因此,本文预期家族企业的劳动力成本粘性主要表现为用工粘性,而对薪酬粘性的影响则较弱。

本文参考 Gu 等<sup>[5]</sup>、刘媛媛和刘斌<sup>[39]</sup>的做

法,首先将劳动力成本的变动分解为员工规模变动( $Number$ )和平均工资变动( $Avg\_Pay$ ),其次再分别使用  $\Delta \ln Number$  和  $\Delta \ln Avg\_Pay$  替换模型(1)中的因变量  $\Delta \ln Laborcost$  后重新回归。表6列(1)是  $\Delta \ln Number$  为因变量的回归结果,  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数为  $-0.107$ ,且均在1%的水平上显著。表6列(2)是  $\Delta \ln Avg\_Pay$  为因变量的回归结果,  $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$  的回归系数并不显著,从而支持了本文的推断。这说明在业务量降低时,家族企业会采用粘性用工的劳动力调整方式,即避免解雇裁员,从而导致了劳动力成本粘性的产生,即家族企业的劳动力成本粘性主要体现在用工粘性,而不是薪酬粘性。

⑤ 捐赠收入比 = (公益性捐赠额 + 非公益性捐赠额) / 营业收入,该数据来自CSMAR数据库,起始时间为2011年。

表6 劳动力成本的结构解析

Table 6 The structural analysis of labor cost

变量	$\Delta \ln \text{Number}$	$\Delta \ln \text{Avg\_Pay}$
	用工粘性	薪酬粘性
	(1)	(2)
$\Delta \ln \text{Sale}$	0.354 *** (6.997)	0.286 *** (6.616)
$\text{Dec} \times \Delta \ln \text{Sale}$	-0.200 ** (-2.551)	-0.253 *** (-3.319)
$\text{Dec} \times \Delta \ln \text{Sale} \times \text{Family}$	-0.107 *** (-2.940)	0.026 (0.797)
$\Delta \ln \text{Sale} \times \text{Family}$	0.054 ** (2.443)	-0.023 (-1.290)
<i>Control</i>	YES	YES
<i>Year_FE</i>	YES	YES
<i>Industry_FE</i>	YES	YES
样本数	13 478	13 478
调整后的 $R^2$	0.231	0.078

注:1. \*\*\*、\*\*和\*分别表示在1%、5%和10%的水平上显著;  
2. 回归系数的标准误在公司层面进行了Cluster调整。

### 5.3 异质性分析

#### 5.3.1 行业竞争程度

家族企业与劳动力成本粘性的关系可能会受到行业竞争程度的影响。Girou 和 Mueller<sup>[40]</sup>的研究认为,在强竞争性行业中企业需要保持较低的运营成本,削减非必要支出。因此,在弱竞争行业中,家族企业而非家族企业都有足够的资源维持较高的劳动力资源规模。相反,在强竞争性行业中,非家族企业会主动削减劳动力支出,以减少运营成本,而考虑到员工利益和企业声誉,家族企业则更有可能承担较高的劳动力成本,导致劳动力成本粘性的上升。本文根据行业的赫芬达尔指数将样本分为两组,分别检验家族企业与劳动力成本粘性的关系,回归结果如表7所示。

由表7可见,在弱竞争性行业中  $\text{Dec} \times \Delta \ln \text{Sale} \times \text{Family}$  的回归系数为负,且不显著,而在强竞争性行业中,  $\text{Dec} \times \Delta \ln \text{Sale} \times \text{Family}$  的回归系数为 -0.123,在5%的水平上显著。组间系数差异在5%的水平上显著。这个结果表明,在强竞争性行业中家族企业的劳动力成本粘性现象更加突出。

表7 异质性分析

Table 7 The heterogeneity factor analysis

变量	$\Delta \ln \text{Laborcost}$	$\Delta \ln \text{Laborcost}$	$\Delta \ln \text{Laborcost}$	$\Delta \ln \text{Laborcost}$
	弱竞争性行业	强竞争性行业	劳动密集型企业	非劳动密集型企业
	(1)	(2)	(3)	(4)
$\Delta \ln \text{Sale}$	0.476 *** (6.60)	0.577 *** (7.54)	0.568 *** (6.705)	0.492 *** (6.672)
$\text{Dec} \times \Delta \ln \text{Sale}$	-0.252 ** (-2.15)	-0.437 *** (-2.92)	-0.351 ** (-2.284)	-0.263 ** (-2.242)
$\text{Dec} \times \Delta \ln \text{Sale} \times \text{Family}$	-0.032 (-0.58)	-0.123 ** (-2.06)	-0.045 (-0.760)	-0.121 ** (-2.131)
$\Delta \ln \text{Sale} \times \text{Family}$	-0.022 0.476 ***	0.081 ** 0.577 ***	0.033 (0.863)	0.033 (1.054)
<i>Control</i>	YES	YES	YES	YES
<i>Year_FE</i>	YES	YES	YES	YES
<i>Industry_FE</i>	YES	YES	YES	YES
经验 $P$ 值	0.024 **		0.034 **	
样本数	6 776	6 735	6 752	6 758
调整后的 $R^2$	0.268	0.397	0.350	0.290

注:1. \*\*\*、\*\*和\*分别表示在1%、5%和10%的水平上显著;2. 回归系数的标准误在公司层面进行了Cluster调整。

#### 5.3.2 劳动密集属性

家族企业的劳动力成本粘性还可能受到企业

劳动密集属性的影响。首先,相对于劳动密集型企业,非劳动密集型企业中的员工一般具有更高的

学历和工作技能,资产专用性也更强.若因非劳动密集企业主动削减劳动力资源,而导致高学历和高技能的员工流失,则会产生更高的调整成本.其次,非劳动密集型企业员工因为具有高学历和高技术,他们在企业中的谈判能力和维权意识也相对更强<sup>[41]</sup>.如果企业因业务量降低削减劳动力资源,损害了员工权益,他们更加积极地进行维权,最后对员工关系和企业声誉产生更极大的负面影响.因此,相对于劳动密集型家族企业,非劳动密集型企业中的劳动力成本粘性应更加突出.本文参考沈永建等<sup>[42]</sup>的做法,根据企业的人均销售收入是否大于样本中位数将样本分为两组,分别检验家族企业与劳动力成本粘性的关系,回归结果如表7所示.

由表7可见,在劳动密集型企业中, $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$ 的回归系数为-0.045,但并不显著.而在非劳动密集型企业中, $Dec \times \Delta \ln Sale \times Family$ 的回归系数为-0.121,在1%的水平上显著.组间系数差异同样在5%的水平上显著.这说明,相对劳动密集型企业而言,非劳动密集型企业中员工因具有更高的学历和技术水平,其谈判能力和维权意识也更强,因而在非劳动密集型企业中劳动力成本粘性更加突出.

#### 5.4 经济后果分析

最后,本文探讨家族企业所承担的劳动力成本粘性是否具有积极作用.家族企业对持续经营和长期价值的偏好使其更注重员工利益,进而会采用更具粘性的劳动力成本调整方式.因此,在家族企业中劳动力成本粘性的提高可视作其对员工的工作承诺和利益保障.相反,非家族企业对员工利益的重视程度相对较低,其劳动力成本粘性的产生原因更多可能是管理层为满足自身效用(如雇佣更多的下属人员)的构造“帝国”行为<sup>[25]</sup>,而非对员工利益的维护.根据“互惠”理论,企业优待员工能形成有效激励,并提升员工的工作效率,最终促进公司业绩和市场价值的增长<sup>[44]</sup>.在家族企业中,劳动力成本粘性的提高是其对员工利

益重视的体现,因此能发挥良好的激励作用,并促进全要素生产率的提升.相反,在非家族企业中,劳动力成本粘性的提高更可能是管理层的一种机会主义行为,激励作用相对较弱,进而无法提升企业的全要素生产率.由此,本文预期,在家族企业中,劳动力成本粘性具有“互惠”效应,因而能提高企业的全要素生产率,而在非家族企业中则不存在“互惠”效应.

具体地,本文首先参考Weiss<sup>[44]</sup>的做法,使用Weiss模型计算公司层面的劳动力成本粘性,具体如下

$$Stickness_{it} = \ln \left( \frac{\Delta \ln Laborcost\_Quarter}{\Delta \ln Sale\_Quarter} \right)_{it} - \ln \left( \frac{\Delta \ln Laborcost\_Quarter}{\Delta \ln Sale\_Quarter} \right)_{i\bar{t}} \quad \bar{t}, \tau \in (t, \dots, t-3) \quad (5)$$

下面构造模型(6)通过分组回归的方式,检验家族企业与非家族企业之间,劳动力成本粘性与全要素生产率关系的差异性

$$TFP_{it} = \beta_0 + \beta_1 CS_{it} + \beta_2 Size_{it} + \beta_3 Age_{it} + \beta_4 Lev_{it} + \beta_5 EINT_{it} + \beta_6 FCF_{it} + \beta_7 Board + \beta_8 Top1 + \beta_9 MSH + Year\_FE + Industry\_FE + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

其中被解释变量 $TFP$ ,参考鲁晓东和连玉君<sup>[45]</sup>,采用LP方法进行估计得到的企业全要素生产率;解释变量 $CS$ 为企业层面的劳动力成本粘性,等于模型(5)中的 $Stickness$ 再乘以-1得到<sup>⑥</sup>.

表8是劳动力成本粘性与全要素生产率按照是否家族企业的分组回归结果.表8列(1)为家族企业子样本,可以看到 $CS$ 的回归系数为0.006,在1%的水平上显著,说明在家族企业中劳动力成本粘性与全要素生产率之间存在显著的正向关系.表8列(2)为非家族企业子样本, $CS$ 的回归系数为0.001,但不具有显著性,组间系数差异在5%的水平上显著.这一结果表明,家族企业承担的劳动力成本粘性能有效地激励

⑥  $CS$ 等于Weiss模型计算的 $Stickness$ 乘以-1, $CS$ 越大则说明企业的劳动力成本粘性越大;若企业四个季度的收入连续上升或者下降时,则无法根据Weiss模型计算企业层面成本粘性,因此该数据存在部分缺失.

员工,从而促进全要素生产率的提高,而在非家族企业的劳动力成本粘性则不能转化为生产效率。

表 8 劳动力成本粘性与全要素生产率

Table 8 Labor cost stickness and total factor productivity

变量	TFP	TFP
	家族企业	非家族企业
	(1)	(2)
CS	0.006** (2.40)	0.001 (0.51)
Control	YES	YES
Year_FE	YES	YES
Industry_FE	YES	YES
经验 P 值	0.018**	
样本数	6 688	5 831
调整后的 R <sup>2</sup>	0.820	0.807

注: 1. \*\*\*、\*\* 和 \* 分别表示在 1%、5% 和 10% 的水平上显著;  
2. 回归系数的标准误在公司层面进行了 Cluster 调整。

## 6 结束语

### 6.1 研究结论

本文从劳动力成本粘性的视角,考察了家族企业与非家族企业之间的资源调整决策差异。研究表明:第一,相对于非家族企业而言,家族企业在业务量下降时向下调整劳动力资源的幅度更小,劳动力成本粘性更高;第二,进一步分析家族特征后发现,在家族控股水平较高、进入代际传承阶段以及董事会中家族成员占比更高的家族企业中劳动力成本粘性更加突出;第三,机制检验的结果表明,家族企业需要维护良好的员工关系和声誉,因此不会轻易削减劳动力资源,最终导致了劳动力成本粘性的上升;第四,劳动力成本的结构解析发现,家族企业的劳动力成本粘性主要通过用工粘性实现,而不是薪酬粘性,即与非家族企业相比,家族企业在业务量降低时员工数量减少幅度更小;第五,行业竞争和非劳动密集属性能加剧家族企业的劳动力成本粘性;第六,虽然家族企业所承担的劳动力成本粘性更高,但也能促进全要素生产率的提升,因此家族企业与员工之间存在“互惠效应”,即能通过提高劳动力成本粘性促进生产效率。

### 6.2 启示与建议

首先,本文研究发现与非家族企业相比,家族

企业在进行劳动成本调整决策时会表现出更强的粘性特征,且家族持股水平越集中、董事会中家族成员占比越高以及进入代际传承阶段后劳动力成本粘性的现象会更加突出。这一结果意味着,家族参与公司治理后会更注重员工利益保护,从而表示出更强的劳动力成本粘性。对于家族企业,尤其是进入代际传承阶段后,宜采用适当宽松的劳动力资源调整方式,以维系良好的员工关系和声誉,而不宜根据业务量变化频繁地调整劳动力资源规模,这既有损于员工利益,也不利于“基业长青”目标的实现。此外,与非家族企业相比,家族企业能提供更加长久且稳定的工作环境。对于需求一份稳定工作的员工和求职者,在其他条件大致相同的情况下,进入家族企业可能是一种更好的职业选择。

其次,在家族企业中劳动力成本粘性能提高全要素生产率并产生“互惠效应”,而在非家族企业中的劳动力成本粘性则不具有“互惠效应”。通常而言,“粘性”的调整方式意味着资源配置的扭曲,会导致生产效率的降低。但与一般的资本性投资不同,劳动力资源投资具有额外的员工激励作用。若管理层为保护员工利益,而采用合理且适度的“粘性”劳动力资源调整方式,不仅有利于保持员工队伍的稳定性,还能改善工作态度和劳动效率,最终实现组织生产效率的整体提升。因此,管理层在进行劳动力资源调整决策时,不能只考虑企业的短期利益,频繁调整劳动力资源。本文建议管理层应具有更加长期的投资视角,积极维护员工利益,这样才能发挥人力资源的潜力,提升组织整体的生产效率。

最后,良好的劳资关系是实现企业—员工双方互利共赢的关键。政府应提高资本市场对劳资关系的正确认识 and 有效维护,从而使得企业与员工共同受益。具体而言,一方面,可以通过财政补贴、税收减免等手段引导企业采用更加宽松的劳动力资源调整方式,充分发挥企业就业保障作用,让劳动者拥有更加稳定和长久的工作环境,适当降低短期业绩波动造成的摩擦性失业等问题。另一方面,从长远来看,还可采取人才政策、法律保护等方式,减少劳动力资源错配,优化职场环境,鼓励企业与员工形成互惠共赢的利益共同体,这样才能更好地实现共同富裕。



## 参考文献:

- [1] 许年行, 谢蓉蓉, 吴世农. 中国式家族企业管理: 治理模式、领导模式与公司绩效[J]. 经济研究, 2019, 54(12): 165 – 181.  
Xu Nianhang, Xie Rongrong, Wu Shinong. Chinese-style family business management: Governance model, leadership model and firm performance[J]. Economic Research Journal, 2019, 54(12): 165 – 181. (in Chinese)
- [2] Kang J, Kim J. Do family firms invest more than nonfamily firms in employee-friendly policies? [J]. Management Science, 2020, 66(3): 1300 – 1324.
- [3] Eliyana A, Ma'arif S. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance[J]. European Research on Management and Business Economics, 2019, 25(3): 144 – 150.
- [4] 孟庆斌, 李昕宇, 张鹏. 员工持股计划能够促进企业创新吗? ——基于企业员工视角的经验证据[J]. 管理世界, 2019, 35(11): 209 – 228.  
Meng Qingbin, Li Xinyu, Zhang Peng. Can employee stock ownership plan promote corporate innovation?: Empirical evidence from the perspective of employees[J]. Management World, 2019, 35(11): 209 – 228. (in Chinese)
- [5] Gu Z, Tang S, Wu D. The political economy of labor employment decisions; Evidence from China[J]. Management Science, 2020, 66(10): 4703 – 4725.
- [6] Ma L, Wang X, Zhang C. Does religion shape corporate cost behavior? [J]. Journal of Business Ethics, 2021, (170): 835 – 855.
- [7] 刘白璐, 吕长江. 基于长期价值导向的并购行为研究——以我国家族企业为证据[J]. 会计研究, 2018, (6): 47 – 53.  
Liu Bailu, Lü Changjiang. Research on M&A based on long-term orientation: Evidence from Chinese family business[J]. Accounting Research, 2018, (6): 47 – 53. (in Chinese)
- [8] 马骏, 朱斌, 何轩. 家族企业何以成为更积极的绿色创新推动者? ——基于社会情感财富和制度合法性的解释[J]. 管理科学学报, 2020, 23(9): 31 – 60.  
Ma Jun, Zhu Bin, He Xuan. How can family businesses become more active promoters of green innovation?: From the perspective of socioemotional wealth and institutional legitimacy[J]. Journal of Management Sciences in China, 2020, 23(9): 31 – 60. (in Chinese)
- [9] 李新春, 邹立凯. 传统继承与跨代创新——基于长寿家族企业的多案例研究[J]. 管理科学学报, 2022, 25(3): 22 – 43.  
Li Xinchun, Zou Likai. Traditional inheritance and inter-generational innovation: A multi-casestudy based on long-lived family businesses[J]. Management World, 2022, 25(3): 22 – 43. (in Chinese)
- [10] 罗进辉, 李雪, 黄泽悦. 家族命名与家族企业风险承担[J]. 管理科学学报, 2022, 25(12): 21 – 50.  
Luo Jinhui, Li Xue, Huang Zeyue. Eponymous family firms and corporate risk-taking[J]. Journal of Management Sciences in China, 2022, 25(12): 21 – 50. (in Chinese)
- [11] Banker R D, Byzalov D, Ciftci M, et al. The moderating effect of prior sales changes on asymmetric cost behavior[J]. Journal of Management Accounting Research, 2014, 26(2): 221 – 242.
- [12] Bennedsen M, Huang S, Wagner H F, et al. Family firms and labor market regulation[J]. The Review of Corporate Finance Studies, 2019, 8(2): 348 – 379.
- [13] Mueller H M, Philippon T. Family firms and labor relations[J]. American Economic Journal: Macroeconomics, 2011, 3(2): 218 – 245.
- [14] Liu X, Liu X, Reid C D. Stakeholder orientations and cost management[J]. Contemporary Accounting Research, 2019, 36(1): 486 – 512.
- [15] Gómez-Mejía L R, Haynes K T, Núñez-Nickel M, et al. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills[J]. Administrative Science Quarterly, 2007, 52(1): 106 – 137.
- [16] Galvin B, Astrachan J, Green J. American Family Business Survey[R]. Boston: MassMutual Financial Group, 2007.
- [17] Gallo M A. The family business and its social responsibilities[J]. Family Business Review, 2004, 17(2): 135 – 148.
- [18] O'Neill H M, Lenn D J. Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear[J]. Academy of Management Perspectives, 1995, 9(4): 23 – 33.

- [19] Block J. Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms[J]. *Family Business Review*, 2010, 23(2): 109–130.
- [20] Stavrou E, Kassinis G, Filotheou A. Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter? [J]. *Journal of Business Ethics*, 2007, (72): 149–162.
- [21] Cirillo A, Muñoz-Bullón F, Sánchez-Bueno M J, et al. Employee downsizing and sales internationalization strategy in family firms[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2022, 13(2): 100354.
- [22] 卢锐, 陈胜蓝. 货币政策波动与公司劳动力成本黏性[J]. *会计研究*, 2015, (12): 53–58.  
Lu Rui, Chen Shenglan. Monetary policy and labor cost stickiness[J]. *Accounting Research*, 2015, (12): 53–58. (in Chinese)
- [23] Chen C X, Lu H, Sougiannis T. The agency problem, corporate governance, and the asymmetrical behavior of selling, general, and administrative costs[J]. *Contemporary Accounting Research*, 2012, 29(1): 252–282.
- [24] Hartlieb S, Loy T R, Eierle B. Does community social capital affect asymmetric cost behaviour? [J]. *Management Accounting Research*, 2020, (46): 100640.
- [25] 梁上坤. 机构投资者持股会影响公司费用粘性吗? [J]. *管理世界*, 2018, 34(12): 133–148.  
Liang Shangkun. Will institutional investor ownership affect companies' stickiness of cost? [J]. *Management World*, 2018, 34(12): 133–148. (in Chinese)
- [26] Anderson M C, Banker R D, Janakiraman S N. Are selling, general, and administrative costs “sticky”? [J]. *Journal of Accounting Research*, 2003, 41(1): 47–63.
- [27] 潘越, 翁若宇, 纪翔阁, 等. 宗族文化与家族企业治理的血缘情结[J]. *管理世界*, 2019, 35(7): 116–135.  
Pan Yue, Weng Ruoyu, Ji Xiangge, et al. Clan culture and the blood complex of family firm governance[J]. *Management World*, 2019, 35(7): 116–135. (in Chinese)
- [28] Chrisman J J, Chua J H, Pearson A W, et al. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, 36(2): 267–293.
- [29] Fernandez Z, Nieto M J. Impact of ownership on the international involvement of SMEs[J]. *Journal of International Business Studies*, 2006, (37): 340–351.
- [30] 陈凌, 陈华丽. 家族涉入、社会情感财富与企业慈善捐赠行为——基于全国私营企业调查的实证研究[J]. *管理世界*, 2014, (8): 90–101.  
Chen Ling, Chen Huali. The clan involvement, the socio-emotional wealth and the corporate charitable contributions: A case study based on the survey of the private enterprises all over China[J]. *Journal of International Business Studies*, 2014, (8): 90–101. (in Chinese)
- [31] Burkart M, Panunzi F, Shleifer A. Family firms[J]. *The Journal of Finance*, 2003, 58(5): 2167–2201.
- [32] 罗进辉, 彭晨宸, 刘玥. 代际传承与家族企业多元化经营[J]. *南开管理评论*, 2022, 25(5): 96–108.  
Luo Jinhui, Peng Chenchen, Liu Yue. Intergenerational succession and diversification of family firms[J]. *Nankai Business Review*, 2022, 25(5): 96–108. (in Chinese)
- [33] 李新春, 韩剑, 李炜文. 传承还是另创领地? ——家族企业二代继承的权威合法性建构[J]. *管理世界*, 2015, (6): 110–124.  
Li Xinchun, Han Jian, Li Weiwen. Is it succession of the family business or creating other field?: The construction of the authority legitimacy of the second generation succession of the family business[J]. *Management World*, 2015, (6): 110–124. (in Chinese)
- [34] Praet A. Family firms and the divestment decision: An agency perspective[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2013, 4(1): 34–41.
- [35] 蔡地, 罗进辉, 唐贵瑶. 家族成员参与管理、制度环境与技术看新[J]. *科研管理*, 2016, 37(4): 85–93.  
Cai Di, Luo Jinhui, Tang Guiyao. Family involvement in management, institutional environments and technical innovation [J]. *Science Research Management*, 2016, 37(4): 85–93. (in Chinese)
- [36] 贾兴平, 刘益. 外部环境、内部资源与企业社会责任[J]. *南开管理评论*, 2014, 17(6): 13–18.  
Jia Xingping, Liu Yi. External environment, internal resource, and corporate social responsibility[J]. *Nankai Business Review*, 2014, 17(6): 13–18. (in Chinese)
- [37] Dierynck B, Landsman W R, Renders A. Do managerial incentives drive cost behavior? Evidence about the role of the zero earnings benchmark for labor cost behavior in private Belgian firms [J]. *The Accounting Review*, 2012, 87(4):

1219 – 1246.

- [38] Sraer D, Thesmar D. Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market[J]. *Journal of the European Economic Association*, 2007, 5(4): 709 – 751.
- [39] 刘媛媛, 刘斌. 劳动保护、成本粘性与企业应对[J]. *经济研究*, 2014, 49(5): 63 – 76.  
Liu Yuanyuan, Liu Bin. Employment protection legislation, cost stickiness and corporate response[J]. *Economic Research Journal*, 2014, 49(5): 63 – 76. (in Chinese)
- [40] Giroud X, Mueller H M. Corporate governance, product market competition, and equity prices[J]. *The Journal of Finance*, 2011, 66(2): 563 – 600.
- [41] 沈永建, 范从来, 陈冬华, 等. 显性契约、职工维权与劳动力成本上升:《劳动合同法》的作用[J]. *中国工业经济*, 2017, (2): 117 – 135.  
Shen Yongjian, Fan Conglai, Chen Donghua, et al. Explicit contract, employee rights protection and the rise in the labor cost: Exploring the role of the labor contract law[J]. *China Industrial Economics*, 2017, (2): 117 – 135. (in Chinese)
- [42] 沈永建, 于双丽, 蒋德权. 空气质量改善能降低企业劳动力成本吗? [J]. *管理世界*, 2019, 35(6): 161 – 178.  
Shen Yongjian, Yu Shuangli, Jiang Dequan. Does the improvement of air quality decrease firm labor cost? [J]. *Management World*, 2019, 35(6): 161 – 178. (in Chinese)
- [43] Fauver L, McDonald M B, Taboada A G. Does it pay to treat employees well? International evidence on the value of employee-friendly culture[J]. *Journal of Corporate Finance*, 2018, (50): 84 – 108.
- [44] Weiss D. Cost behavior and analysts' earnings forecasts[J]. *The Accounting Review*, 2010, 85(4): 1441 – 1471.
- [45] 鲁晓东, 连玉君. 中国工业企业全要素生产率估计: 1999—2007[J]. *经济学季刊*, 2012, 11(2): 541 – 558.  
Lu Xiaodong, Lian Yujun. Estimation of total factor productivity of industrial enterprises in China: 1999 – 2007[J]. *China Economic Quarterly*, 2012, 11(2): 541 – 558. (in Chinese)

## Do family firms value employees more? An examination from the perspective of labor cost stickiness

QUAN Xiao-feng<sup>1</sup>, ZHU Yu-xiang<sup>2\*</sup>, ZHANG Hua-yu<sup>2</sup>

1. School of Business, Suzhou University, Suzhou 215021, China;

2. School of Accounting, Yunnan University of Finance and Economics, Kunming 650221, China

**Abstract:** Family firms pursue “long-term sustainability”. Do they show significant behavioral preferences and characteristics when treating important stakeholders (employees)? From the perspective of labor cost stickiness, this paper studies the differences of labor resource adjustment behavior between family firms and non-family firms. Using a sample of Chinese private listed firms between 2003 and 2019. The empirical results show that the labor cost stickiness of family firms is higher than that of non-family firms, and this phenomenon becomes more prominent with the increase of family shareholding level, proportion of family directors, and the stage of intergenerational inheritance. Further research finds that maintaining employee relations and maintaining corporate reputation are the main reasons for the stickiness of labor costs in family firms. The structural analysis reveals that the stickiness of labor cost in family enterprises is mainly reflected in the stickiness of employment rather than salary stickiness; industry competition and the non-labor-intensive nature of enterprises will aggravate the labor cost stickiness in family businesses. Family businesses can increase the total factor productivity of the enterprise by assuming the stickiness of labor costs, thereby achieving “reciprocity” with employees. This paper enriches the related research on the behavioral characteristics and cost stickiness of family businesses. It also provides empirical evidence and practical inspiration for how to better handle labor relations and achieve common prosperity.

**Key words:** family firms; employee relations; labor cost; cost stickiness