

doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2026.07.013

顾业还是顾家?^①

——家族企业主的“工作-家庭”时间配置与企业绩效

马骏^{1,2}, 张映瑜^{3,4*}, 王建华^{1,5}

(1. 江南大学商学院, 无锡 214122; 2. 江南大学江南民营经济发展研究基地, 无锡 214122;
3. 广州市社会科学院, 广州 510410; 4. 暨南大学经济学院, 广州 510632;
5. 江南大学现代产业协同创新研究院, 无锡 214122)

摘要:“家、业两难全”始终是家族企业主在企业成长过程中面临的棘手问题,但现有研究却没有给出令人信服的证据。在此基础上,本研究基于家族企业二元目标视角,重点分析家族企业主顾业和顾家的战略行为对企业绩效影响的交互作用。使用中国私营企业调查数据库数据,本研究发现:第一,家族企业主在工作中和在家庭中投入的时间均能够显著提升企业的绩效水平,但在不同情境下,两者有不同的交互作用。具体而言,在女性所辖、初创以及处于高市场竞争的家族企业中,顾业和顾家表现出一种替代效应;在男性所辖、成熟以及处于低市场竞争的家族企业中,顾业和顾家表现出一种互补效应。第二,存在一个最优的工作/家庭时间配置比例,使得企业净利润达到最优水平。本研究扩展了“工作-家庭”关系研究的分析框架,同时为家族企业主如何协调工作和家庭关系提供了现实启示。

关键词: 顾业; 顾家; 工作家庭关系; 家族企业; 企业绩效

中图分类号: F272 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2026)07-0193-15

0 引言

自改革开放以来,家族企业日益成为我国国民经济的重要组成部分。但“家、业两难全”始终是当代不少家族企业难以突破的尴尬局面,近年来,诸如宗申集团兄弟反目导致企业关门内斗、杨协成家族内讧致使百年伟业毁于一旦等事件就是鲜明的例证。究其根本,家族企业融合家族系统和企业系统,需要追求家族目标与企业目标的共存和兼容^[1,2],实现家族和企业的和谐发展的最终目标。相比一般企业,家族企业因兼具家族性和企业性的双重特征,其目标设定及战略实践过程也往往更加复杂多变^[3]。

目前,已有许多研究者针对家族企业目标导

向这一话题展开探讨,如从目标的分类、来源、重要性到对家族企业行为的影响等方面^[4,5],这些研究都证实家族企业的目标多元且复杂。由此,“家族企业到底追求什么”,是解释家族企业异质性行为的最根本问题。特别地,我国家族企业更加注重家族文化和家族内部的和谐团结^[6,7],并作为企业的重要目标之一。其次,随着家族企业的成长,部分企业家在追逐企业经济效益的同时,却忽略了其他非经济目标,最终导致企业失败^[8]。由此可见,家族冲突自始至终都存在于家族企业的成长过程中^[9,10],家族目标的实现有着不言而喻的重要性。另一方面,家族企业是以盈利为目的组织实体,尤其是对于中小家族企业而言,必要的经济绩效是保证其家族控制和基业长青的物质基

① 收稿日期: 2020-07-17; 修订日期: 2026-01-06。

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(72102088; 72402068); 江苏高校哲学社会科学研究资助项目(2025SJDZ129); 国家社会科学基金资助重大项目(25&ZD282)。

通讯作者: 张映瑜(1994—), 女, 广东惠州人, 博士。Email: 619725959@qq.com

础^[11]. 因此, 家族企业实际上是在家族目标和企业目标的不断取舍和权衡过程中发展成长, 这也是追求家族目标和企业目标的共存和兼容的过程.

就目前的研究来看, 大多数文献在衡量家族企业目标时, 将目光聚焦于社会责任^[12]、企业声誉^[13]等以企业为中心的非经济目标, 却忽略了以家庭为中心的非经济目标. 此外, 家族和企业之间既存在对立冲突的关系, 也存在彼此互惠的一面^[14]. 因此, 由不同目标设定所引发的战略行为之间的交互作用对于企业发展产生的影响也不容忽略. 遗憾的是, 目前关注家族企业目标平衡的研究仍是较为鲜见的, 且更多地仍然以理论阐述为主. 因此引发的思考是, 企业目标与家族目标之间的平衡机制会为家族企业带来怎样的影响? 二者间的战略平衡对家族企业发展的影响会如何演化?

一般而言, 家族企业主一方面担任企业系统领导者, 表现出“顾业”性质, 主要追求经济目标; 另一方面, 其也在家族内部具有话语权和决策权, 表现出“顾家”性质, 主要追求家族目标. 因此, 本研究从家族企业主双重角色的角度为出发点, 考察家族企业主在顾家与顾业之间的权衡与时间配置对于家族企业绩效的影响过程和结果.

本研究的研究贡献在于: 第一, 目前已有关于组织二元性的研究理论的发展较为单一, 对于如何兼顾权衡家族目标和企业目标还有待深入挖掘^[15]. 本研究通过探讨家族企业平衡家族和企业的二元目标, 以期拓展组织二元性的研究情境. 第二, 现有关于家族企业目标的研究还存在较大争议^[16], 尤其是不同类型目标之间的取舍与权衡问题. 本研究通过“战略平衡”观点刻画家族目标与企业目标之间的关系, 以期进一步丰富家族企业目标相关领域的研究. 第三, 与以往将研究范围聚焦于以企业为中心的非经济目标, 或集中在组织行为、人力资源管理和创业情境的研究不同, 本研究系统性分析了家族企业主“工作-家庭”冲突和平衡的影响效应, 响应了 Jaskiewicz 等^[17]、Jaskiewicz 和 Dyer^[18]以及 Michael-Tsabari 等^[19]提出的将“家族因素”引入家族企业研究中的呼吁.

1 文献和研究假设

1.1 “家庭-工作”关系文献回顾

由于工作-家庭界面自身具有系统性和多层次结构, 近年来工作-家庭平衡(work-family balance)相关问题受到更多关注^[20]. 基于家族与企业的利益与愿景, 家族企业主在决策过程中往往需要在“家庭”与“工作”之间取舍与平衡. 作为企业的权威领袖, 企业主需要以更加专注的状态应对繁重且复杂多变的工作任务. 而作为家族内部的大家长, 家族企业主则需要在家庭中倾注较多的时间和精力, 增进家族成员的情感连接, 提高家族凝聚力. 在个体有限的时间精力下, 家族企业主往往难以满足工作和家庭的双重需求, 容易引发工作家庭冲突^[21]. 因此, 考虑家族企业主的家庭-工作关系, 对于理解企业家行为决策和提升家族企业绩效是至关重要的, 而对于这一问题的讨论, 则需要回到家族企业目标二元性问题上来.

1.2 家族企业目标二元性

作为家族系统与企业系统相互融合而成的集合体, 家族企业在诞生伊始便具有与生俱来的“二元性”特征, 家族和企业作为两个系统, 具有不同的价值观、决策基础以及行事规则, 从而使企业目标导向的确立过程变得更加复杂及多元化^[22-25]. 因此, 家族企业在运营过程中往往并非只有单维的目标导向, 管理者通常需要同时考虑企业的经济因素和非经济因素^[26]. 首先, 就经济因素而言, 家族企业的经济目标与一般意义上的企业的经济目标并无二致, 作为一种自主经营的实体, 获得经济收益是企业系统最基本的要求. 其次, 就家族因素而言, 家族因素的融入使得家族企业在追求经济目标的同时, 还追求一系列情感性的非经济目标, 这些非经济目标往往比经济目标受到更多的重视, 这也是家族企业区别于非家族企业的独特性所在. 在本研究中, “目标二元性”用于描述以顾业为代表的经济目标和以顾家为代表的非经济目标, 以作为家族企业的两类目标导向.

1.3 战略平衡机制与企业绩效

组织理论认为, 战略平衡概念并不是简单的对称平衡, 而是杠杆平衡(leveraging). 基于此, 本

研究提出家族企业二元目标的战略平衡观点,并据此探讨二者的交互作用对家族企业成长的影响。双元平衡是家族企业面临的重大挑战^[27],一种观点认为,两种目标之间具有协同性,即通过实现经济(非经济)目标有助于促进非经济(经济)目标的实现,强调经济目标与非经济目标的相辅相成、相互促进,二者间存在互补效应(synergistic)^[1]。与之相对,另一种观点则认为,两个目标之间具有对立性,强调经济目标与非经济目标的相互竞争、相互抑制,二者间存在替代效应(substitutional)。过于注重非经济目标的实现而忽略经济目标可能会导致家族企业的经营陷入危机^[28]。基于此,由经济目标和家族目标所引发的顾业和顾家之间,既可能存在互补性关系,也可能表现出一种替代关系。

1.4 研究假设

1.4.1 顾业、顾家与企业绩效

Gomez-Mejia等^[2]认为,作为典型的二元型组织,家族企业对企业目标的追求通常包括经济目标和非经济目标。家族成员集团并非是一个由有着相同利益目标的个体所组成的同质体^[29]。一般而言,家族成员在各自利益和价值观的驱动下,目标和偏好存在差异性^[8],这使得家族企业内部也不可避免充满了复杂多变的利益矛盾和权力斗争,最终阻碍企业持续发展^[30]。基于此,有学者指出,构建和谐文化是家族企业实现持续成长的重要因素^[6]。另一方面,相比依靠情感来维系的家族系统,企业更多是依靠基于理性的契约关系来维持。为适应市场竞争,管理者在制定企业战略时必须考虑到以“效率”为核心的业绩标准,如市场绩效、企业价值、盈利能力等经济目标以确保企业生存。经济目标的实现也是提升企业核心能力,实现企业持续发展的重要前提。

基于家族和企业的利益和目标,家族企业主在决策过程中往往会在“顾家”和“顾业”之间权衡取舍。借鉴 Miller等^[31]基于不同制度逻辑视角对家族企业治理和绩效影响的分析,本研究认为,家族企业天然地嵌入并遵循不同的制度逻辑,其本身的组织特征也决定了其同时拥有家族目标和企业目标,两者通常是共存且共同发挥作用的。在双重目标下,家族企业(主)能够根据不同的内外环境,有效整合和处理两类目标,进而推动企业

绩效的成长。就家族利益来看,在众多家族目标中,家族企业主会表现其“顾家”一面的主要目的是为了实现家族内部和谐。首先,作为控制家族的大家长,家族企业主肩负着维系家族情感的重要责任。其次,在中国传统“家文化”的影响下,企业主通常会倾注较多的时间和精力与家族成员相处,以维护家族的团结和谐和长久运转,提升家族凝聚力,这也是实现代际传承、家族声誉等家族目标的重要前提。家族凝聚力与家族和谐还关系到家族企业可持续成长^[8]。吕斐斐等^[32]发现,随着组织的成长,若家族团结和谐的实现程度越低,家族企业主则越倾向于退出经营领域。因此,家族企业主有强烈的动力花费时间和精力来提升家族凝聚力,维系家族和谐。就企业利益而言,随着企业间竞争的日益激烈,为了巩固家族企业的市场地位,企业家在对待组织日常事务时则更倾向于亲力亲为,表现出“顾业”的一面,以确保有效决策。由此可见,企业家在“顾家”与“顾业”之间的权衡取舍往往反映了其在非经济目标与经济目标之间的选择和平衡^[1, 2],其本质为不同目标和行动逻辑的共生共存^[17],最终实现家族和企业的和谐发展。

基于以上分析,本研究提出如下假设。

假设1 家族企业主越顾业,企业绩效越好;家族企业主越顾家,企业绩效越好。

1.4.2 顾业、顾家与企业绩效的情境机制分析

基于上述分析,家族企业主顾业与顾家是提升企业绩效的重要动机,本研究进一步认为,两类战略活动对绩效的影响并非同质。本研究将进一步探讨影响家族企业主顾业、顾家与企业绩效关系的情境机制,主要从企业主特征(性别)、组织特征(发展阶段)和组织外部环境因素(市场竞争)等方面进行分析。

1) 家族企业主性别的调节作用

现代社会对女性企业家抱有更加强烈的双重角色期望。一方面,女性企业家应积极参与并专注于其工作以满足其工作角色的期望。另一方面,女性企业家也不应忽略对于家庭的重视以满足其家庭角色的期望^[33]。因此,面临家庭的维系和企业的发展的女性企业家往往承担更多的心理和经济压力^[34]。

现有研究发现,中国女性经历的工作家庭冲

突高于男性^[35]。即便随着经济社会的发展,女性地位和就业率得到大幅度的提升,但女性仍然囿于僵化的家庭角色中^[36],这与把更多的时间和精力投入到企业与这些角色期望是相违背的。对于男性而言,则被赋予应在工作上投入最大的时间和精力以获取事业成功的期望。

已有学者发现女性企业家比男性企业家在家庭健康和子女教育上倾注更多的情感和资源^[37],更多地表现其“顾家”的一面以确保家庭的和谐团结和长久运转。此时,女性企业家更有可能无法同时满足家庭和工作两个领域过高的角色需求,从而造成家族利益和经济利益的互不兼容,使企业正常运行受阻。进一步,为了帮助企业成长,相比男性企业主,女性企业主更倾向于重新将家族资源整合到工作中^[38],进而加剧女性企业主顾业和顾家之间的冲突。基于此,本研究提出如下假设。

假设 2 女性企业主的家族企业,顾业与顾家呈现替代关系;男性企业主的家族企业,顾业与顾家呈现互补关系。

2) 家族企业发展阶段的调节作用

在前途尚不明朗的初创阶段,家族企业主往往会给予经济目标更高的优先级以弥补初创企业内部资源短缺的不足。创业者作为家族企业的核心,在处理企业内部事务时常常需要亲自决策、亲力推动。其次,对于大多数创业家族而言,创业收入是满足家庭生活开销的重要经济来源^[32]。在企业财务困境和家庭经济需求的双重压力下,家族企业主不得不将更多的时间投入到企业的日常事务中,而甚少考虑对家族情感财富的维护。再次,创业初期家族企业主需要经历从就业者到创业者的角色转型,创业者将经历内心的身份模糊感,容易引起工作与家庭的冲突^[39]。因此,在家族企业初创时期,顾家与顾业之间将形成替代效应。

而随着家族企业成长乃至壮大成熟,企业具备了一定的经济基础和物质保障,家族企业主会更加重视非经济性的战略目标和绩效^[11]。和谐的家族关系不仅能够促进家族成员的目标和利益趋向一致,还有助于促进企业经营效率的提升。其次,和睦的家族关系能够为企业家带来更积极的情绪情感,驱动其为谋求家族福利而以更积极的状态参与到企业管理中。在这个阶段,顾家与顾业

对家族企业成长绩效形成正向交互作用。据此,本研究提出以下假设。

假设 3 处于创业初期的家族企业,顾业与顾家在提升企业绩效过程中呈现出替代效应;处于成熟期的家族企业,顾业与顾家在提升企业绩效过程中呈现出互补效应。

3) 市场竞争的调节作用

现有研究发现家族企业具有较强的地域嵌入性^[40],市场竞争作为影响家族企业行为的重要宏观环境因素,家族企业必须根据市场环境的变化不断调节和更新,选择有利于自身长远发展的战略方针^[41]。

在高竞争强度的市场环境中,市场环境带来的不确定性将要求企业的管理者必须迅速有效地作出反应^[42, 43]。此时,家族企业主在处理复杂多变的市场环境时必须投入更加大量的时间和关注,确保企业能够处于有利的市场地位。长久以往,因聚少离多而日渐疏远的家族成员彼此之间更加容易产生冲突和矛盾,而由此带来的负面影响不仅会影响家族和睦,还会使企业的正常运转受到阻碍^[8]。

相反,在低竞争强度的市场环境中,市场变化以可预见的速度和可预测的方向发生^[41]。相对稳定的市场预期可以使家族企业拥有相对充裕的时间来适应和调整。此时,家族企业主会更加倾向于表现其“顾家”的一面,亦即倾注更多的时间和精力与家人相处以维系家族情感,增强家族凝聚力。这不仅能够让企业主提高治理效率,还能够驱动家族成员为家族的共同利益而努力奋斗,减少内部权力纷争和利益冲突。据此,本研究提出以下假设。

假设 4 在低竞争强度的市场环境中,顾业与顾家在提升企业绩效过程中呈现互补关系;在高竞争强度的市场环境中,顾业与顾家在提升企业绩效过程中呈现替代关系。

2 研究设计与数据

2.1 数据来源

本研究的数据来源于中央统战部、全国工商联、中国社会科学院等课题组主持进行的“中国

私营企业调查”(Chinese private enterprise survey, CPES). 在数据可得的基础上,该问卷同时询问了家族企业主在“顾家”和“顾业”两方面的时间花费,对于企业财务指标方面的题项也较为齐全(包括净利润和销售额)^②. 中国私营企业调查是目前国内持续时间最长的大型全国性抽样调查之一. 历年调查范围包含了中国境内31个省、自治区和直辖市的不同规模、不同行业的私营企业,具有较好的代表性. 本研究使用2002年、2004年和2006年调研数据构建一个混合截面数据集,主要原因在于这三次问卷询问了家族企业主在“顾家”和“顾业”两方面的时间花费. 为保证样本数据的准确性和一致性,本研究对样本数据进行如下步骤的清洗处理^[44, 45]: 1) 原始问卷询问了企业主在过去一周中各方面的时间安排,本研究剔除总时间不等于24 h的样本^③. 2) 剔除不符合客观事实和相关规定的数据. 包括: 企业家年龄小于18岁、企业雇佣人数小于8人^④、企业中各类投资者股东权益超过100%的样本企业. 3) 剔除本研究关注的各个变量有缺失的样本. 最终获得5 202个样本,其中2002年为1 966个,2004年为1 509个,2006年为1 727个.

在样本选择和处理上,本研究参照现有研究做法^[1, 46],将家族持股比例大于等于50%且至少有一名家族成员在股东会、董事会或高管团队任职的企业定义为家族企业样本^⑤. 市场化水平数据来源于樊纲等^[47]编著的《中国市场化指数(2011)》.

2.2 变量测量

本研究具体变量的测量(即原始问卷中的问

题)和编码方法如表1所示.

2.2.1 因变量

企业绩效. 本研究使用企业财务指标作为企业绩效的代理变量,具体使用企业当年的净利润.

2.2.2 自变量

本研究关注家族企业主在顾业和顾家两类活动中的注意力配置,参考“工作-家庭”冲突文献^[48, 49],具体使用家族企业主在工作和家庭中投入的时间作为顾业和顾家的测量.

1) 工作时间. 顾业是指企业主为实现以经济效益为代表的企业目标所投入的工作时间,具体包括其花费在企业内部经营管理以及外部社交方面的时间. 历年问卷分别询问了企业主过去一周平均每天在“日常、管理工作”和“外出联系生意、开会、公关、招待”方面的时间投入,前者是企业内部经营管理的时间投入,后者则是企业主在外部社交上花费的时间. 本研究参考过去的研究,将内部经营和外部社交时间相加得到企业主的工作时间^[50, 51],并将其作为顾业的测量.

2) 家庭时间. 顾家指家族企业主为实现家族目标所投入的时间. 历年问卷询问了企业主过去一周平均每天在“陪伴家人娱乐或休闲”的时间投入,本研究将这一时间作为顾家的测量.

2.2.3 调节变量

1) 企业主性别. 本研究将家族企业主的性别设置为虚拟变量,男性为1,女性为0,进行分组回归分析.

2) 企业发展阶段. 以企业成立的年限衡量,在实证检验中,本研究使用分组回归的方式进行,

② 本研究综合考虑了中国私营企业调查数据库(CPES)、中国企业创新创业调查(ESIEC)、中国家庭追踪调查(CFPS)、中国综合社会调查(CGSS)、世界银行中国企业调查数据库(WBESC)、中国上市家族企业数据共六个数据库. 其中CFPS、WBESC、中国上市家族企业数据缺乏企业主工作时间和家庭时间中配置的题项,CFPS和CGSS缺乏企业财务指标方面的题项,故均无法使用. ESIEC在稳健性检验中使用.

③ 另外,本研究也将样本企业的工作时间和家庭时间相加,发现最大值为21 h. 部分样本存在极端情况,比如,有一个样本企业主,其中工作时间为20 h,其余时间加起来为4. 这表明,这位企业主过去一周几乎每天都处于工作状态,尽管有些极端,但本研究仍然保留这类企业样本. 主要的考虑在于,进入21世纪后的头十年,中国进入WTO的同时进行了更为深入广泛的市场化改革,各地区各行业市场机会都非常多,创业者的创业和创新热度高涨,“工作狂”现象屡见不鲜. 尤其是在赶项目时间段,不少创业者 and 企业主直接住在公司(即使是现在这种现象也普遍存在),这也与作者的实地调研和新闻媒体报道情况相符.

④ 根据劳动法规定,雇佣8人及以上的组织可以视为经济盈利性的民营企业.

⑤ 此处作如下说明: 2002年、2004年和2006年关于持股比例问题,本研究以年末企业主所有者权益占权益总额的比例(不包括借贷)测量. 进一步,3次调查问卷主要询问了企业主个人的持股问题,未询问家人持股比例,因此,本研究同时将家族成员(包括子女、配偶)在企业中工作作为判断家族企业的一个标准. 受到数据限制,本研究无法获得所有家族成员的持股比例,但增加“至少有一位家族成员在股东会、董事会或高管团队任职”这一条件则弱化了这一影响.

以 8 年作为分组标准^[52],将成立年限大于 8 年的定义为成熟企业,小于 8 年的定义为初创企业.在作为控制变量时,使用企业成立年限的原始值.

3) 市场竞争.参考 Haushalter 等^[53]的做法,本研究采用赫芬达尔指数(Herfindahl-Hirschman Index, HHI)来测量行业间的市场竞争程度.首先计算出各行业内所有企业的主营业务收入和,据此再计算出每个企业所占的市场份额,最后算出各行业内所有企业市场份额的平方和,得到各行业当年的 HHI,HHI 越大表明行业市场竞争越弱.为了更直观的对变量进行解释,本研究对 HHI 进

行反向处理,使用 $1 - \text{HHI}$ 作为市场竞争的测量.在实证检验中,本研究以 $1 - \text{HHI}$ 的中位数作为分组标准,大于中位数作为高市场竞争行业,小于中位数作为低市场竞争行业.

2.2.4 控制变量

本研究的控制变量主要包括企业家和企业两个层面.第一个是企业家层面,包括企业家的年龄、教育程度、党员身份、政治身份、体制内工作经历.第二个是企业层面,包括企业规模、董事会、改制、所有者权益、资产负债率、行业类型.另外,本研究还控制了地区的市场化水平,以及行业、地区和年度虚拟变量.

表 1 变量测量与设计

Table 1 Variable measurement and design

变量类型	变量名称	变量编码
因变量	企业绩效	净利润,加 1 取自然对数
自变量	工作时间	题项:企业主过去一周平均每天在①“在企业里做日常经营、管理工作”花费的时间/h;②“外出联系生意、开会、公关、招待”花费的时间/h. 设计:①+②.
	家庭时间	企业主过去一周平均每天在“陪伴家人娱乐或休闲”花费的时间/h.
调节变量	企业主性别	男性编码为 1,女性编码为 0.
	企业发展阶段	以 8 年为界,将企业分为成熟企业和初创企业.
	市场竞争	赫芬德尔指数(HHI);各行业内所有企业市场份额的平方和.使用“ $1 - \text{HHI}$ ”衡量.
控制变量	企业家性别	男性编码为 1,女性编码为 0.
	企业家年龄	以问卷调查时间为基准,减去企业家出生年份.
	教育程度	分别将小学及以下、初中、高中及中专、大专、大学、研究生依次赋值为 1~6.
	党员	若企业家是党员,则编码为 1,否则编码为 0.
	政治身份	若企业家担任人大代表或政协委员,则编码为 1,否则编码为 0.
	体制内经历	开办企业前,有过政府、事业单位、国有企业、集体企业工作经历,则编码为 1,否则编码为 0.
	企业规模	企业员工人数,取自然对数.
	董事会	设置了董事会的编码为 1,否则编码为 0.
	改制	企业是否改制,改制则编码为 1,否则编码为 0.
	所有者权益	所有者权益,加 1 取自然对数.
	资产负债率	企业的资产负债率.
	市场化水平	各地区滞后一年的市场化总指数,数据来源于樊纲等 ^[48] .
	地区虚拟变量	根据企业所在省市自治区,重新编码为 30 个虚拟变量.
	年份虚拟变量	根据问卷所在年份,重新编码为 2 个虚拟变量.
	行业虚拟变量	根据企业主要从事的行业进行虚拟变量转换,包括农林牧渔业、采矿业、制造业、电力煤气水、建筑业、交通运输、信息服务、批发零售、住宿餐饮、金融、房地产、租赁、科研技术、公共设施、居民服务、教育、卫生、文化体育、公共管理等 19 个行业,重新编码为 18 个虚拟变量.

2.3 主要变量的描述性统计分析

表 2 列出了各主要变量的描述性统计结果,结果显示,家族企业主花费在工作中的平均时间

大约为 11.3 h,最少仅花 1 h 在工作中,最多的投入了 20 h 之多.相反,中国家族企业主陪伴家人的平均时间大约仅有 1.8 h,部分企业家甚至没有

时间来陪伴家人,而最多的则能够腾出 14 h 来陪伴家人^⑥。这表明,除去正常休息时间,中国家族企业主将绝大部分时间和精力用在了企业内部经营和外部社交中,陪伴家人的时间非常有限。

表 2 描述性统计
Table 2 Descriptive statistics

变量	均值	标准差	最小值	最大值
净利润	3.110 4	1.949 5	-1.609 4	9.694 2
工作时间	11.336 2	2.559 2	1	20
家庭时间	1.758 7	1.467 0	0	14
性别	0.882 5	0.322 0	0	1
企业家年龄	44.093 6	8.054 3	20	75
教育程度	3.588 6	1.161 4	1	6
党员	0.343 9	0.475 1	0	1
政治身份	0.449 8	0.497 5	0	1
体制内经历	0.662 4	0.472 9	0	1
企业年龄	7.027 7	4.354 8	1	24
企业规模	4.018 9	1.436 8	2.079 4	9.164 1
董事会	0.546 5	0.497 9	0	1
改制	0.216 8	0.412 1	0	1
所有者权益	5.159 0	1.923 1	0	12.478 4
资产负债率	9.216 7	133.360 3	-16	6 933.330 0
市场化水平	6.264 4	1.917 8	0	9.810 0

注：N=5 202。

3 数据分析

3.1 各主要变量的相关性分析

表 3 汇报了本研究主要变量的相关系数。从表 2 可看出,工作时间和家庭时间均与净利润显著正相关,表明企业家在工作中和家庭中投入的时间越多,企业的绩效越好。就控制变量而言,总体来说,男性、年龄越大、教育程度越高、具有党员身份或政治身份、拥有体制内经历的家族企业主,其所辖企业的绩效越好;就企业层面而言,企业经营时间越长、规模越大、拥有董事会、改制而来、所有者权益越高、所在地区市场化水平越高的家族

企业的绩效越好。

3.2 数据分析与假设检验

本研究采用 STATA12.0 进行数据处理以检验主要假设。本研究的绩效变量是连续变量,为了克服可能存在的异方差问题,使用最小二乘法 (OLS)时采用稳健标准误进行假设估计。为避免异常值的影响,本研究对连续变量在 1%水平上进行缩尾处理。同时,所有回归方程均进行了多重共线性检验,表明不存在严重的多重共线性问题。

3.2.1 顾业、顾家与企业绩效的关系检验

表 4 报告了净利润对工作时间、家庭时间以及两者的交互项的回归结果^⑦。模型(3)和模型(4)结

⑥ 表 2 中,工作时间和家庭时间的极端值(包括最大值和最小值)对应的样本,均不来源于同一位企业主。其中,“家族企业主在过去一周平均每天工作时间 20 h”的企业主,花在家庭中的时间是 1 h(工作时间+家庭时间=21 h);“家族企业主在过去一周平均每天陪伴家人娱乐或休闲时间是 14 h”的企业主,花在工作中的时间是 6 h(工作时间+家庭时间=20 h)。同样的,就最小值而言,“家族企业主在过去一周平均每天工作时间 1 h”的企业主(有 2 位),花在家庭中的时间分别是 8 h 和 10 h(工作时间+家庭时间=9 h,11 h);“家族企业主在过去一周平均每天陪伴家人娱乐或休闲时间是 0 h”的企业主(有 498 位),花在工作中的时间区间是 6 h~18 h(工作时间+家庭时间=6 h~18 h)。此外,本研究对“工作时间+家庭时间”进行了统计,家族企业主在过去一周平均每天工作时间和家庭时间投入的均值大约为 13 h,最小为 6 h,最大为 21 h。

⑦ 为了使得文章的回归结果更加稳健,本研究剔除了“家族企业主在过去一周平均每天工作时间大于 16 h”的样本,结果与表 4 的结果一致。

表 3 变量的相关性系数

Table 3 Correlation coefficients of variables

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 净利润	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2. 工作时间	0.052 4 *	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
3. 家庭时间	0.071 3 *	-0.322 1 *	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4. 性别	0.093 5 *	0.038 5 *	-0.031 5 *	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
5. 企业家年龄	0.031 6 *	0.035 5 *	0.010 5	0.066 2 *	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
6. 教育程度	0.144 9 *	-0.076 8 *	-0.030 8 *	-0.036 2 *	-0.174 5 *	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
7. 党员	0.090 6 *	0.017 8	0.016 4	0.103 2 *	0.201 2 *	0.068 6 *	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—	—	—
8. 政治身份	0.189 8 *	0.053 9 *	-0.079 4 *	0.055 0 *	0.134 4 *	0.073 7 *	0.045 8 *	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—	—
9. 体制内经历	0.027 5 *	-0.010 0	0.026 5	0.007 3	0.011 9	0.024 0	0.022 2	0.017 9	1.000 0	—	—	—	—	—	—	—
10. 企业年龄	0.130 3 *	0.051 0 *	-0.009 6	0.057 3 *	0.194 4 *	-0.064 4 *	-0.046 3 *	0.232 3 *	0.000 8	1.000 0	—	—	—	—	—	—
11. 企业规模	0.424 0 *	0.069 5 *	-0.093 9 *	0.111 7 *	0.086 8 *	0.160 6 *	0.122 4 *	0.348 1 *	0.015 5	0.195 1 *	1.000 0	—	—	—	—	—
12. 董事会	0.038 2 *	-0.006 2	0.023 0	0.011 9	-0.018 8	-0.009 1	0.013 2	0.006 3	0.086 3 *	0.009 7	-0.000 6	1.000 0	—	—	—	—
13. 改制	0.067 2 *	0.013 1	-0.032 4 *	0.081 8 *	0.129 0 *	0.053 4 *	0.247 5 *	0.079 3 *	0.003 7	-0.127 2 *	0.200 1 *	0.023 0	1.000 0	—	—	—
14. 所有者权益	0.392 8 *	0.067 4 *	-0.012 6	0.102 0 *	0.079 5 *	0.137 8 *	0.083 2 *	0.214 2 *	0.041 5 *	0.128 3 *	0.445 9 *	0.013 5	0.093 1 *	1.000 0	—	—
15. 资产负债率	-0.019 3	0.002 6	0.051 2 *	0.005 0	0.009 7	-0.028 4 *	-0.005 6	-0.030 1 *	-0.014 2	-0.003 2	-0.077 6 *	0.044 6 *	-0.020 8	-0.083 6 *	1.000 0	—
16. 市场化水平	0.189 9 *	0.002 7	0.258 2 *	0.009 9	0.063 3 *	-0.045 5 *	0.041 4 *	-0.111 8 *	0.045 3 *	0.042 0 *	-0.002 1	0.061 7 *	0.010 6	0.043 2 *	-0.000 0	1.000 0

注: $N=5\ 202$, $*p<0.05$.

果显示, 工作时间与净利润显著正相关 ($\beta = 0.033\ 0, P < 0.01$), 家庭时间与净利润显著正相关 ($\beta = 0.067\ 4, P < 0.01$), 工作时间与家庭时间的交互项系数不显著 ($\beta = 0.013\ 8, P > 0.1$)^⑧. 以

上结果表明, 家族企业主在工作中和家庭中投入的时间越多, 企业的绩效越好, 但工作和家庭时间的投入之间并不存在显著的替代或互补关系. 由此, 假设 1 得到支持.

表 4 工作时间、家庭时间与企业绩效的回归结果：主效应分析

Table 4 Regression results of working hours, family time, and firm performance: Main effect analysis

变量	(1)	(2)	(3)	(4)
	净利润			
工作时间	0.020 9 **	—	0.033 0 ***	0.015 1
	(2.17)	—	(3.18)	(1.15)
家庭时间	—	0.045 8 **	0.067 4 ***	-0.071 1
	—	(2.47)	(3.37)	(-1.06)
工作时间 × 家庭时间	—	—	—	0.013 8
	—	—	—	(1.13)
性别	0.209 ***	0.216 ***	0.213 ***	0.212 ***
	(2.93)	(3.04)	(2.99)	(2.98)
企业家年龄	-0.006 60 **	-0.006 61 **	-0.006 58 **	-0.006 53 **
	(-2.13)	(-2.14)	(-2.14)	(-2.12)
教育程度	0.123 ***	0.120 ***	0.127 ***	0.127 ***
	(5.46)	(5.32)	(5.61)	(5.61)
党员	0.068 0	0.068 1	0.066 6	0.065 1
	(1.33)	(1.33)	(1.31)	(1.28)
政治身份	0.162 ***	0.169 ***	0.166 ***	0.166 ***
	(3.13)	(3.27)	(3.21)	(3.22)
体制内经历	-0.034 0	-0.036 3	-0.035 0	-0.038 1
	(-0.70)	(-0.75)	(-0.73)	(-0.79)
企业年龄	0.017 0 ***	0.017 3 ***	0.016 9 ***	0.016 8 ***
	(2.99)	(3.04)	(2.99)	(2.96)
企业规模	0.405 ***	0.409 ***	0.408 ***	0.408 ***
	(17.46)	(17.62)	(17.63)	(17.66)
董事会	0.050 4	0.049 8	0.051 0	0.051 8
	(1.10)	(1.08)	(1.11)	(1.13)
改制	-0.066 5	-0.066 7	-0.065 6	-0.064 5
	(-1.09)	(-1.09)	(-1.07)	(-1.06)
所有者权益	0.208 ***	0.210 ***	0.207 ***	0.208 ***
	(11.95)	(12.07)	(11.98)	(12.04)
资产负债率	0.000 298 **	0.000 285 **	0.000 272 **	0.000 262 *
	(1.98)	(2.03)	(1.96)	(1.90)
市场化水平	-0.010 9	-0.013 8	-0.015 3	-0.015 5
	(-0.20)	(-0.25)	(-0.28)	(-0.28)
地区、行业、年份	控制	控制	控制	控制
常数项	-0.883 **	-0.680 *	-1.083 ***	-0.895 **
	(-2.19)	(-1.74)	(-2.68)	(-2.14)
N	5 202	5 202	5 202	5 202
F	36.29 ***	36.67 ***	36.84 ***	36.78 ***
R ²	0.303 4	0.303 6	0.305 2	0.305 9

注：模型为 OLS 稳健标准误估计，括号内为 *T* 值；* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ 。

⑧ 文章还将销售收入作为企业绩效的替代测量进行回归分析, 结果与表 4 的结果相似, 具体结果可向作者索取.

3.2.2 稳健性检验

本研究进一步以 roa (资产回报率) 和 roe (净资产收益率) 作为企业绩效的替代变量进行回归分析, 结果如表 5 所示. 模型 (3) 和模型 (4) 结果显示, 工作时间与 roa 显著正相关 ($\beta = 0.131, P <$

0.05), 家庭时间与 roa 显著正相关 ($\beta = 0.603, P < 0.01$), 工作时间与家庭时间的交互项系数不显著 ($\beta = 0.0269, P > 0.1$). 模型 (5) ~ 模型 (8) 的结果相似. 以上结果进一步支持了上文结论.

表 5 工作时间、家庭时间与企业绩效的回归结果: 以 roa 和 roe 作为替代变量Table 5 Regression results of working hours, family time, and firm performance: Using roa and roe as alternative

变量	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	资产回报率				净资产收益率			
工作时间	0.023 0 (0.47)	—	0.131 ** (2.52)	0.096 3 (1.60)	0.047 9 *** (7.02)	—	0.074 6 *** (9.46)	0.060 4 *** (6.23)
家庭时间	—	0.517 *** (4.77)	0.603 *** (5.21)	0.332 (1.19)	—	0.099 7 *** (6.51)	0.149 *** (8.81)	0.038 5 (0.71)
工作时间 $\times$ 家庭时间	—	—	—	0.026 9 (1.02)	—	—	—	0.011 0 (0.98)
性别	-0.397 (-0.93)	-0.350 (-0.82)	-0.365 (-0.86)	-0.367 (-0.86)	0.014 1 (0.33)	0.030 4 (0.70)	0.022 1 (0.52)	0.021 4 (0.50)
企业家年龄	-0.003 53 (-0.20)	-0.003 47 (-0.20)	-0.003 37 (-0.19)	-0.003 27 (-0.18)	-0.000 078 5 (-0.04)	-0.000 095 2 (-0.05)	-0.000 037 8 (-0.02)	0.000 000 997 (0.00)
教育程度	-0.071 4 (-0.59)	-0.069 4 (-0.56)	-0.041 1 (-0.34)	-0.041 7 (-0.34)	0.033 6 ** (2.49)	0.024 9 * (1.85)	0.041 0 *** (3.11)	0.040 8 *** (3.09)
党员	0.191 (0.60)	0.186 (0.58)	0.180 (0.56)	0.177 (0.55)	-0.015 5 (-0.49)	-0.015 0 (-0.47)	-0.018 5 (-0.59)	-0.019 6 (-0.63)
政治身份	0.136 (0.47)	0.184 (0.63)	0.170 (0.58)	0.171 (0.59)	0.010 8 (0.37)	0.027 0 (0.92)	0.019 3 (0.67)	0.019 7 (0.68)
体制内经历	-0.068 5 (-0.24)	-0.082 5 (-0.29)	-0.077 5 (-0.27)	-0.083 6 (-0.29)	-0.007 47 (-0.25)	-0.012 5 (-0.42)	-0.009 70 (-0.33)	-0.012 2 (-0.41)
企业年龄	-0.048 4 (-1.26)	-0.047 2 (-1.23)	-0.048 6 (-1.27)	-0.049 0 (-1.27)	0.000 520 (0.15)	0.001 31 (0.37)	0.000 455 (0.13)	0.000 324 (0.09)
企业规模	-0.520 *** (-3.39)	-0.491 *** (-3.23)	-0.495 *** (-3.25)	-0.495 *** (-3.25)	0.109 *** (6.67)	0.117 *** (7.20)	0.115 *** (7.13)	0.115 *** (7.14)
董事会	-1.091 *** (-4.05)	-1.091 *** (-4.06)	-1.086 *** (-4.04)	-1.084 *** (-4.04)	-0.052 9 * (-1.87)	-0.054 5 * (-1.92)	-0.051 6 * (-1.85)	-0.051 0 * (-1.83)
改制	-0.099 3 (-0.27)	-0.095 9 (-0.26)	-0.091 5 (-0.25)	-0.089 3 (-0.25)	-0.052 6 (-1.44)	-0.053 2 (-1.46)	-0.050 7 (-1.41)	-0.049 8 (-1.39)
所有者权益	1.073 *** (9.45)	1.078 *** (9.48)	1.070 *** (9.43)	1.071 *** (9.44)	-0.124 *** (-12.11)	-0.120 *** (-11.91)	-0.125 *** (-12.44)	-0.124 *** (-12.36)
资产负债率	-0.017 9 * (-1.67)	-0.018 1 * (-1.71)	-0.018 1 * (-1.71)	-0.018 1 * (-1.72)	0.000 857 *** (3.87)	0.000 829 *** (4.00)	0.000 799 *** (3.92)	0.000 792 *** (3.89)
市场化水平	0.112 (0.34)	0.078 9 (0.24)	0.072 8 (0.22)	0.072 4 (0.22)	0.013 5 (0.42)	0.007 27 (0.22)	0.003 81 (0.12)	0.003 64 (0.11)
地区、行业、 年份	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
常数项	-2.722 (-1.24)	-2.906 (-1.28)	-4.506 ** (-2.00)	-4.141 * (-1.82)	-0.518 ** (-2.23)	-0.047 0 (-0.21)	-0.958 *** (-4.10)	-0.809 *** (-3.38)
N	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202	5 202
F	2.73 ***	2.76 ***	2.86 ***	2.85 ***	6.07 ***	6.53 ***	6.81 ***	6.84 ***
R^2	0.103 2	0.107 2	0.108 1	0.108 2	0.117 3	0.119 7	0.147 1	0.148 7

注: 模型为 OLS 稳健标准误估计, 括号内为 T 值; * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

本研究还通过替换数据库,使用中国企业创新创业调查(ESIEC)数据库对主效应和调节效应进行回归分析.通过对比不同数据库以及不同时间的结果,有助于观察社会变迁对于文章结论的影响,增加文章的时效性和实践价值.此外,为了克服可能存在的内生性问题,本研究还使用工具变量进行两阶段最小二乘法(2SLS)估计.结果同样表明,文章结论相对稳健.由于篇幅限制,感兴趣的读者,上述内容和结果的具体分析可向作者索取.

3.2.3 调节效应检验

文章分别根据企业主性别、企业发展阶段、市场竞争进行调节作用分析.企业主性别的调节作用结果表明,对于男性样本,工作时间和家庭时间均与净利润显著正相关,且工作时间与家庭时间的交互项系数显著为正.对于女性样本,工作时间和家庭时间与净利润均无显著相关性,但工作时间与家庭时间的交互项系数显著为负.这表明,对于男性家族企业主而言,工作和家庭时间的投入能够发挥协同作用,共同推动企业绩效的提升;而对于女性家族企业主而言,其在平衡工作-家庭关系中并不能做得很好.由此,本研究假设3得到支持.

企业发展阶段的调节作用结果表明,对于初创企业,工作时间和家庭时间均与净利润显著正相关,且工作时间与家庭时间的交互项系数显著为负.对于成熟企业,工作时间与净利润显著正相关,家庭时间与净利润无显著相关性,工作时间与家庭时间的交互项系数显著为正.这表明,对于初创企业而言,家族企业主需要花费大量时间进行创业活动,进而会造成工作-家庭关系冲突;而对于成熟企业而言,家族企业主能够较好地平衡工作-家庭关系,共同推动企业绩效的提升.由此,本研究假设4得到支持.

市场竞争的调节作用结果表明,在低市场竞争中的企业,工作时间和家庭时间均与净利润显著正相关,工作时间与家庭时间的交互项系数显著为正.在高市场竞争中的企业,只有家庭时间与净利润均显著正相关,而工作时间系数不显著,工作时间与家庭时间的交互项系数显著为负.这表明,处于低市场竞争中的家族企业,企业主能够较好地平衡工作-家庭关系,共同推动企业绩效的

提升;而处于高市场竞争中的家族企业,企业主会因为在家中时间花费而出现工作-家庭关系冲突的情况.由此,本研究假设5得到支持.由于篇幅限制,以上回归结果和具体分析可向作者索取.

3.2.4 进一步分析:顾业与顾家的最优时间配置

文章还进一步将工作时间与家庭时间的比例及其二次项引入模型,考察它们对企业绩效的影响作用.结果表明,工作时间/家庭时间的二次项与净利润显著负相关,即存在倒U型关系.当家族企业主在工作和家庭中花费的时间投入比在一个较为适度的区间时,企业绩效能够达到最优水平.此外,在女性所辖、初创以及处于高市场竞争的家族企业中,最优时间配置比例相对更高;在男性所辖、成熟以及处于低市场竞争的家族企业中,最优时间配置比例相对较低.由于篇幅限制,以上回归结果和具体分析可向作者索取.

4 结束语

随着外部市场竞争的加剧以及家族企业内部转型和变革压力的加大,家族创业者们往往面临着严重的“工作-家庭”冲突.顾业和顾家是相互冲突还是相互补充?现有研究还没有形成一致的结论.基于此,本研究采用目标二元性视角研究家族企业主在工作和家庭中的时间配置对于企业绩效的影响作用,同时将企业主性别、企业发展阶段和外部市场竞争程度引入分析框架.基于2002年、2004年和2006年中国私营企业调查数据库进行实证分析,得出以下研究结论.

第一,家族企业主在工作中投入的时间(顾业)和在家庭中投入的时间(顾家)均能够显著提升企业的绩效水平,但在不同情境下,顾业和顾家表现出不同的作用.首先,本研究从性别角度出发发现,对于男性家族企业主而言,顾业和顾家行为表现出明显的协同作用,共同推进企业绩效的提升;而对于女性家族企业主而言,在双重角色的期望下面临着更强烈的“工作-家庭”冲突^[48],顾业和顾家表现出明显的替代性作用.其次,本研究从企业发展阶段的角度出发发现,对于初创企业而言,顾业和顾家行为表现出一种替代性作用;对于成熟企业而言,二者能够发挥协同作用,共同推

动企业绩效的提升.最后,本研究从外部市场竞争角度出发发现,在低市场竞争的环境中,家族企业主的顾业和顾家行为表现出一种互补关系,共同推动企业绩效的提升;而在高市场竞争环境中,顾业和顾家行为表现出一种替代关系.

第二,存在一个相对适度的工作时间与家庭时间配置比例达到企业的最优绩效水平.本研究进一步分析发现,净利润水平随着工作时间和家庭时间的配置比例的提升表现出先上升后下降的倒U型变化趋势,当工作时间与家庭时间的配置比例为8.63时,企业获得的净利润水平最高.此外,在女性所辖、初创以及处于高市场竞争的家族企业中,最优时间配置比例相对更高;在男性所辖、成熟以及处于低市场竞争的家族企业中,最优时间配置比例相对较低.

基于以上分析,本研究具有一定的现实启示.在追求家族目标和经济目标的过程中,家族

企业主应当首先明确自身和组织特征,根据企业内部异质性选择更为合适的战略^[54],有效配置工作和家庭时间投入以提升企业绩效水平.本研究也有一定的局限性:首先,对于顾家测量方式可能存在使用效果问题,即使家族企业主花费许多时间陪伴家人也未必能够显著促进家族和谐.未来的研究可以尝试使用上市公司数据,基于权力配置视角测量家族和谐程度^[8],或对于中小非上市家族企业,通过发放问卷进行测量.其次,受到关键变量测量的限制,CPES数据库只在2002年—2006年询问了相关题项,数据相对陈旧,未来的研究可自行设计并发放问卷来进一步论证本研究的结论.最后,本研究讨论了家族企业主顾业与顾家行为的权衡对于企业绩效的影响作用,但何种因素影响两者间的权衡和相互作用,未来研究可以进一步结合二元视角进行探讨.

参 考 文 献:

- [1] Chrisman J J, Patel P C. Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives[J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(4): 976–997.
- [2] 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.
- [3] Ali N, Simeonova B, Hughes M. Evolution of stewardship across family and business goals: Toward a stewardship transition frameworks[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2025, 49(4): 1162–1188.
- [4] 权小锋, 朱宇翔, 张华玉. 家族企业更重视员工利益吗?——基于劳动力成本粘性的考察视角[J]. *管理科学学报*, 2024, 27(4): 65–79.
Quan Xiaofeng, Zhu Yuxiang, Zhang Huayu. Do family firms value employees more? An examination from the perspective of labor cost stickiness[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2024, 27(4): 65–79. (in Chinese)
- [5] Williams R I, Pieper T M, Astrachan J H. Private family business goals: A concise review, goal relationships, and goal formation processes[J]. *The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms*, Palgrave Macmillan, 2018: 377–405.
- [6] 王春和, 郭笑欣. 中国传统“和谐文化”与家族企业和谐治理[J]. *管理世界*, 2012, (7): 182–183.
Wang Chunhe, Guo Xiaoxin. Traditional Chinese “harmony culture” and harmonious governance of family firms[J]. *Management World*, 2012, (7): 182–183. (in Chinese)
- [7] 戴明禹, 孙光国, 滕曼茹. 攻不破的“家族化怪圈”: 家族主义文化驱使企业重回家族化治理模式吗?[J]. *南开管理评论*, 2023, 26(6): 82–94.
Dai Mingyu, Sun Guangguo, Teng Manru. An unbreakable vicious circle of familization: Does familism culture drive enterprises to return to familization governance mode?[J]. *Nankai Business Review*, 2023, 26(6): 82–94. (in Chinese)
- [8] 贺小刚, 连燕玲, 余冬兰. 家族和谐与企业可持续成长——基于家族权力配置的视角[J]. *经济管理*, 2010, (1): 50–60.
He Xiaogang, Lian Yanling, Yu Donglan. Family harmony and firm growth: An empirical study based on the family power distribution[J]. *Economic Management*, 2010, (1): 50–60. (in Chinese)
- [9] Qiu H, Freel M. Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda[J]. *Family Business Review*, 2020, 33(1): 90–113.
- [10] 贺小刚, 舒心, 彭屹. 外戚“干政”? 姻亲涉入与家族企业代理成本[J]. *管理科学学报*, 2023, 26(9): 63

- 86.

He Xiaogang, Shu Xin, Peng Yi. Do external relatives interfere in the corporate governance? In-laws' involvement and agency costs in family firms[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2023, 26(9): 63-86. (in Chinese)

- [11] Kotlar J, De Massis A. Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(6): 1263-1288.

- [12] Berrone P, Cruz C, Gomez-Mejia L R. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research[J]. *Family Business Review*, 2012, 25(3): 258-279.

- [13] 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]. *Management World*, 2014, (8): 90-101. (in Chinese)

- [14] Michael-Tsabari N, Houshmand M, Strike V M, et al. Uncovering implicit assumptions: Reviewing the work-family interface in family business and offering opportunities for future research[J]. *Family Business Review*, 2020, 33(1): 64-89.

- [15] Sharma P, Salvato C. Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, 35(6): 1199-1205.

- [16] 李新春, 宋丽红. 基于二元性视角的家族企业重要研究议题梳理与评述[J]. *经济管理*, 2013, (8): 53-62.

Li Xinchun, Song Lihong. The ambidexterity of family business research: A synthesis and review[J]. *Economic Management*, 2013, (8): 53-62. (in Chinese)

- [17] Jaskiewicz P, Combs J G, Shanine K K, et al. Introducing the family: A review of family science with implications for management research[J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(1): 309-341.

- [18] Jaskiewicz P, Dyer W G. Addressing the elephant in the room disentangling family heterogeneity to advance family business research[J]. *Family Business Review*, 2017, 30(2): 111-118.

- [19] Michael-Tsabari N, Houshmand M, Strike V M, et al. Uncovering implicit assumptions: Reviewing the work-family interface in family business and offering opportunities for future research[J]. *Family Business Review*, 2020, 33(1): 64-89.

- [20] Rothausen T J. Management work-family research and work-family fit: Implications for building family capital in family business[J]. *Family Business Review*, 2009, 22(3): 220-234.

- [21] DiRenzo M S, Greenhaus J H, Weer C H. Job level, demands, and resources as antecedents of work-family conflict[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 78(2): 305-314.

- [22] Zellweger T M, Nason R S, Nordqvist M, et al. Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(2): 229-248.

- [23] 贺小刚, 李婧文, 陈 元. 单干还是合作? 家族企业研发决策偏好——来自医药上市公司发明专利的证据[J]. *管理科学学报*, 2025, 28(5): 20-37.

He Xiaogang, Li Jingwen, Chen Yuan. Independent or collaborative? R&D decision preference of family firms: Evidence from invention patents of pharmaceutical listed companies[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2025, 28(5): 20-37. (in Chinese)

- [24] 孙秀峰, 张文龙, 冯宝军. 家族控制权和企业文化的双层配置与家族企业高质量发展[J]. *管理评论*, 2025, 37(4): 156-170.

Sun Xiufeng, Zhang Wenlong, Deng Baojun. The influence of the dual allocation of family control rights and corporate control rights on the high-quality development of family firms[J]. *Management Review*, 2025, 37(4): 156-170. (in Chinese)

- [25] 马 骏, 肖炜诚. 家族企业组织身份背离与创新投入: 基于组织身份理论的分析[J]. *会计研究*, 2023, (12): 117-133.

Ma Jun, Xiao Weicheng. Family business organization identity deviation and innovation input: Analysis based on organizational identity theory[J]. *Accounting Research*, 2023, (12): 117-133. (in Chinese)

- [26] McKenny A F, Short J C, Zachary M A, et al. Assessing espoused goals in private family firms using content analysis[J]. *Family Business Review*, 2012, 25(3): 298-317.

- [27] 马 骏, 黄志霖, 何 轩. 家族企业如何兼顾长期导向和短期目标——基于企业家精神配置视角[J]. *南开管理评论*, 2020, 23(6): 124-135.

Ma Jun, Huang Zhilin, He Xuan. How does family business strike a balance between long-term orientation and short-term goal? Based on the perspective of allocation of entrepreneurship[J]. *Nankai Business Review*, 2020, 23(6): 124-135.

(in Chinese)

- [28] Tyler B B, Caner T. New product introductions below aspirations, slack and R&D alliances: A behavioral perspective[J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37(5): 896–910.
- [29] 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.
- [30] 黎文靖, 彭远怀. 家族权利束锁定与家族企业创新——基于结构性工具控股家族企业的证据[J]. *管理世界*, 2024, 40(9): 204–222+243.
- Li Wenjing, Peng Yuanhuai. Family rights locking and family firm innovation: Evidence based on structural tool controlling family firms[J]. *Management World*, 2024, 40(9): 204–222+243. (in Chinese)
- [31] Miller D, Le Breton-Miller I, Amore M D, et al. Institutional logics, family firm governance and performance[J]. *Journal of Business Venturing*, 2017, 32(6): 674–693.
- [32] 吕斐斐, 贺小刚, 朱丽娜, 等. 家族期望落差与创业退出: 基于中国数据的分析[J]. *管理科学学报*, 2019, 22(6): 36–56.
- Li Feifei, He Xiaogang, Zhu Lina, et al. Family aspirations attainment discrepancy and entrepreneurial exit: An empirical study in China[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2019, 22(6): 36–56. (in Chinese)
- [33] Hinz C. Women beyond the pale: Marital “misfits and outcasts” among Japanese women entrepreneurs[J]. *Women’s Studies*, 2004, 33(4): 453–479.
- [34] Chiplunkar G, Goldberg P K. Aggregate implications of barriers to female entrepreneurship[J]. *Econometrica*, 2024, 92(6): 1801–1835.
- [35] Spector P E, Cooper C L, Poelmans S, et al. A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world[J]. *Personnel Psychology*, 2004, 57(1): 119.
- [36] Salganicoff M. Women in family businesses: Challenges and opportunities[J]. *Family Business Review*, 1990, 3(2): 125–137.
- [37] Welsh D H B, Memili E, Kaciak E, et al. Japanese women entrepreneurs: Implications for family firms[J]. *Journal of Small Business Management*, 2014, 52(2): 286–305.
- [38] Lee Y G, Fitzgerald M A, Bartkus K R. Adjustment strategy use in minority family businesses: Differences across gender[J]. *Journal of Family and Economic Issues*, 2017, 38(1): 1–17.
- [39] Spector P E, Cooper C L, Poelmans S, et al. A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world[J]. *Personnel Psychology*, 2004, 57(1): 119.
- [40] Amato S, Patuelli A, Basco R, et al. Family firms amidst the global financial crisis: A territorial embeddedness perspective on downsizing[J]. *Journal of Business Ethics*, 2023, 183(1): 213–236.
- [41] Wang Y. Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses[J]. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2016, 22(5): 643–670.
- [42] Fini R, Grimaldi R, Marzocchi G L, et al. The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, 36(2): 387–414.
- [43] 贺凯艳, 陈建林, 郑嘉华, 等. 家族高管亲缘差序格局对企业创新绩效的影响研究[J]. *管理评论*, 2025, 37(10): 115–125.
- He Kaiyan, Chen Jianlin, Zheng Jiahua, et al. Research on the impact of family executives’ kinship-order-pattern on firm’s innovative performance[J]. *Management Review*, 2025, 37(10): 115–125. (in Chinese)
- [44] Zhang Y, Liu C, Wang T. Direct or indirect? The impact of political connections on export mode of Chinese private enterprises[J]. *China Economic Review*, 2020, 61: 101434.
- [45] Du J, Lu Y, Tao Z. Government expropriation and Chinese-style firm diversification[J]. *Journal of Comparative Economics*, 2015, 43(1): 155–169.
- [46] Amore M D, Bennesen M, Le Breton-Miller I, et al. Back to the future: The effect of returning family successions on firm performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2021, 42(8): 1432–1458.
- [47] 樊纲, 王小鲁, 朱恒鹏. 中国市场化指数——各地区市场化相对进程 2011 年度报告[M]. 北京: 经济科学出版社, 2011.
- Fan Gang, Wang Xiaolu, Zhu Hengpeng. China Marketization Index: 2011 Annual Report on the Relative Progress of Marketization in Various Regions[M]. Beijing: Economic Science Press, 2011. (in Chinese)
- [48] Jennings J E, McDougald M S. Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(3): 747–760.

- [49] 田 莉, 张玉利. 创业者的工作家庭冲突——基于角色转型的视角[J]. 管理科学学报, 2018, 167(5): 95–115.
Tian Li, Zhang Yuli. Work-family conflict in an entrepreneurship context: A role transition perspective[J]. Journal of Management Sciences in China, 2018, 167(5): 95–115. (in Chinese)
- [50] 何晓斌, 蒋君洁, 杨 治, 等. 新创企业家应做“外交家”吗? ——新创企业家的社交活动对企业绩效的影响[J]. 管理世界, 2013, (6): 128–137.
He Xiaobin, Jiang Junjie, Yang Zhi, et al. Should startups be “diplomats”? The impact of startup entrepreneurs’ social activities on corporate performance[J]. Management World, 2013, (6): 128–137. (in Chinese)
- [51] Dong Z, Wei X, Zhang Y. The allocation of entrepreneurial efforts in a rent-seeking society: Evidence from China[J]. Journal of Comparative Economics, 2016, 44(2): 353–371.
- [52] 张玉利, 杨 俊, 任 兵. 社会资本, 先前经验与创业机会——一个交互效应模型及其启示[J]. 管理世界, 2008, (7): 91–102.
Zhang Yuli, Yang Jun, Ren Bing. Social capital, prior experience, and entrepreneurial opportunity: An interaction model and its implications[J]. Management World, 2008, (7): 91–102. (in Chinese)
- [53] Haushalter D, Klasa S, Maxwell W F. The influence of product market dynamics on a firm’s cash holdings and hedging behavior[J]. Journal of Financial Economics, 2007, 84(3): 797–825.
- [54] Block J, Hansen C, Steinmetz H. Are family firms doing more innovation output with less innovation input? A replication and extension[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2023, 47(4): 1496–1520.

Business or family: Work-family time allocation of family entrepreneurs and firm performance

MA Jun^{1, 2}, ZHANG Ying-yu^{3, 4*}, WANG Jian-hua^{1, 5}

1. School of Business, Jiangnan University, Wuxi 214122, China;
2. Jiangnan Private Economy Development Research Center, Jiangnan University, Wuxi 214122, China;
3. Guangzhou Academy of Social Sciences, Guangzhou 510410, China;
4. School of Economics, Jinan University, Guangzhou 510632, China;
5. Modern Industry Collaborative Innovation Institute, Jiangnan University, Wuxi 214122, China

Abstract: It has always been a thorny dilemma for family entrepreneurs that they cannot strike a proper balance between family and business, yet existing studies have failed to provide convincing evidence to address it. Drawing on the dual-goal perspective of family firms, this paper investigates the interactive effects of business-oriented and family-oriented strategic behaviors on firm performance. Using data from the China Private Enterprise Survey Database, this paper finds that: First, the time invested by family entrepreneurs in work and in family significantly enhance firm performance, yet the two exhibit heterogeneous interaction effects in different contexts. Specifically, in family firms controlled by female owners, start-up family firms, and those operating in highly competitive market environments, prioritizing business and prioritizing family demonstrate a substitution effect. In contrast, in family firms controlled by male owners, mature family firms, and those operating in low-competition market environments, the two show a complementary effect. Second, there exists an optimal work-family time allocation ratio that maximizes the net profit of the enterprise. Furthermore, in comparison with family firms controlled by male owners, mature family firms, and those in low-competition market environments, the optimal work-family time allocation ratio is relatively higher in family firms controlled by female owners, start-up family firms, and those in highly competitive market environments. This study expands the analytical framework of work-family relationship research and provides practical implications for family entrepreneurs on how to balance work and family responsibilities.

Key words: business-oriented; family-oriented; work-family relationship; family firm; firm performance