

执两用中：家族企业高管权力 均衡分布与数字化转型^{*} ——基于“能力-意愿”悖论视角

• 焦康乐 孙业迪 赵慧芳
(河北工业大学经济管理学院 天津 300130)

【摘要】家族企业作为国民经济的重要组成部分，是推动经济发展的中流砥柱。随着数字化时代的到来，数字化转型对于家族企业实现永续传承具有重要意义，但是目前家族企业却呈现出转型滞后的现实困境。究其根源，在于家族企业所特有的“高能力-低意愿”悖论，即家族控制权集中赋予企业强大的资源调配与自主决策能力，却因对社会情感财富的保护而形成风险规避倾向，抑制了转型意愿，阻碍了其数字化进程。因此理清家族企业怎样在“保留能力”的同时“激活意愿”对其实现数字化转型具有重要的理论意义与现实意义。高管团队权力均衡分布作为关键治理安排，为破解这一悖论提供了理论路径。本文基于 2010—2024 年沪深 A 股上市家族企业样本，实证检验高管团队权力均衡分布对数字化转型的影响效应及其作用机制与调节效应。研究发现：高管团队权力均衡分布(保留能力)不仅可以显著促进我国家族企业数字化转型，而且可以通过提升企业风险承担水平(激活意愿)，促进家族企业数字化转型；非创始人 CEO 可以强化权力均衡分布对企业风险承担的正向作用，进而间接强化其对数字化转型的促进效应。本文从家族与非家族高管权力分布这一双重视角提出可以通过权力均衡分布适当降低家族企业的自由裁量权，这能够在维持家族企业能力的同时，提升家族企业的数字化转型意愿。研究结论不仅为家族企业治理走向专业化和现代化提供了理论支撑，而且有利于打破“能力-意愿”悖论，为提升家族企业数字化转型水平提供了有力的证据。

【关键词】家族企业 “能力-意愿”悖论 高管团队权力分布 数字化转型

中图分类号：F272.3

文献标识码：A

^{*} 基金项目：国家自然科学基金项目“家族能力视角下家族性资源对家族企业内部创业影响机理研究”(72202057)；河北省自然科学基金项目“家族企业高管团队权力分布对企业数字化转型的影响研究”(G2025202014)；河北省高等学校科学技术研究项目“共同富裕目标下数智赋能中低技能劳动力职业转换机制与政策研究”(QN2025710)。

通讯作者：焦康乐，E-mail: jiao_kl@126.com。

作者简介：焦康乐(1993—)，讲师，主要研究领域：家族企业管理、创业管理。

孙业迪(2002—)，硕士研究生，主要研究领域：家族企业管理。

赵慧芳(2002—)，硕士研究生，主要研究领域：家族企业管理。

1. 引言

家族企业贡献了全球 2/3 的 GDP 和 60% 的就业机会 (UNCTAD, 2021), 是助推经济发展的中流砥柱。但是随着信息技术的飞速发展, 以传统制造业为主的家族企业面临着严峻的挑战。数字化转型作为助推经济高质量发展的重要引擎, 能够帮助家族企业优化业务流程、提高生产效率, 进而在激烈的市场竞争中占据优势, 已成为家族企业提升竞争力、实现可持续发展的必由之路 (张嵩容和胡珑瑛, 2023)。与此同时, 家族企业通常被认为是高效的代表, 即能够以更低的投入创造更多的产出 (Chrisman et al., 2015)。因此, 家族企业在数字化转型中理应表现优异。然而, 在实践中, 与非家族企业相比, 家族企业数字化转型的脚步却相对滞后 (何轩等, 2023)。普华永道在针对全球 2801 个家族企业所有者开展的全球家族企业调研中提及, 八成以上受访者认为企业数字化转型进展缓慢。这折射出家族企业在数字化浪潮中面临的深层困境: 为何拥有更高效率的家族企业在数字化转型中的表现反而滞后于非家族企业?

这一问题的核心在于家族企业独特的治理结构催生出的“能力-意愿”悖论 (Chrisman et al., 2015)。能力指家族所有者指导、分配、增加或处置企业资源的自由裁量权, 来源于家庭对所有权、治理或管理的参与, 并与家族涉入程度正相关 (De Massis et al., 2014)。数字化转型往往需要大规模资源投入、快速的决策执行、跨部门协同调度, 相比于非家族企业, 家族企业由于所有权集中、决策链条短、资源调配自由度高, 在资金配置、战略落地、组织协调等方面拥有更强的裁量权与执行力。这赋予了家族企业在数字化转型中更强的“能力优势” (He et al., 2024), 使其能更好地应对数字化转型的复杂性 (Soluk et al., 2021)。

然而, 这种以“家族控制权”为核心的治理逻辑, 又会抑制家族企业数字化转型的“意愿”。意愿是指家族所有者基于不同于非家族企业的目标、意图和动机而采取独特行为的倾向 (De Massis et al., 2014)。家族企业数字化转型高度依赖外部技术人才、专业团队与外部技术合作, 加之流程透明、信息共享、数据上云、经营可视等特点, 会导致技术高管、数据专家等非家族力量进入核心决策层, 信息资源从“家族内部垄断”变为“系统共享可见”, 决策更多依赖数据、算法、模型驱动, 而非家族经验、直觉、关系网络。这会改变家族企业原有的“家族中心化”的权力格局, 打破家族内部信息不透明的控制基础, 稀释家族控制权优势、信息优势与家族权威, 从而导致家族企业不愿意从事这类活动。而且家族控制权越强、转型能力越高, 对数字化转型带来的“控制权稀释”就越敏感, 越不愿意推进转型。研究发现, 与非家族企业相比, 中国家族企业在数字化转型方面的意愿更低, 数字化程度也更低 (何轩等, 2023; Pan, 2023)。因此, 这种“有能力转型却不愿转型”的矛盾, 成为制约家族企业可持续发展的关键瓶颈。如何在保持家族企业数字化转型能力的同时, 提升其转型意愿, 成为一个重要的研究问题。

由于“能力-意愿”悖论来源于家族企业的治理结构, 因此破解这一悖论的关键, 藏于家族企业高管团队的治理结构之中。家族企业高管团队中同时存在家族成员与非家族成员两股力量, 二者之间的权力博弈直接决定着转型决策的走向: 当家族成员垄断权力时, 虽能保障决策效率与资源调配优势, 稳固转型基础能力, 却容易因强控制偏好与风险规避倾向, 大幅降低数字化转型意愿; 反之, 当非家族成员权力过度强势时, 职业化管理虽能补齐数字化技术与专业治理短板, 但会持续挤压家族决策空间、弱化家族核心治理能力, 加之短期绩效导向的约束, 同样难以有效推进高投入、高不

确定性的数字化变革。而当二者权力达到“均衡”时,既能通过锁定所有权与顶层重大战略决策权等核心权力,稳固家族关键资源配置与长期战略决策能力(保留能力);又可通过非家族高管共享经营性、执行性决策权力等非核心权力,形成风险共担机制,弱化家族对数字化变革的控制权稀释顾虑,有效提升企业数字化转型意愿(激活意愿),这或许能打破“能力-意愿”悖论的桎梏。然而,现有研究对这一机制的探讨仍存局限,虽然部分研究涉及家族治理或权力结构,但多停留在家族涉入程度或非家族高管比例等单一角度,较少有研究关注“家族与非家族成员之间的权力分布”,尤其是权力的均衡分布状态下的具体效应(韦笑和陈凌,2024)。

基于此,本研究以中国A股上市家族企业为样本,聚焦高管团队中家族成员与非家族成员之间权力的均衡分布,回答以下核心问题:家族企业高管团队权力均衡分布如何影响企业数字化转型?权力的均衡分布(保留能力)能否通过提升风险承担倾向(激活意愿)推动家族企业数字化转型?本研究基于权力配置视角,将“能力-意愿”悖论纳入家族企业数字化转型分析框架,致力于揭示权力分布(能力)对风险承担(意愿)的协调作用机制,为家族企业顶层设计提供参考,助力其破解悖论,在数字经济浪潮中实现可持续发展。

2. 文献综述与研究假设

2.1 文献综述

2.1.1 家族企业高管团队权力分布

权力被定义为个体行动者发挥其意志的能力(Hambrick and Mason, 1984)。在企业管理中,权力是企业决策的核心且多由高管团队掌握,因此,对高管团队权力的关注对于理解企业的决策过程有重要意义。同时,高管人员的关键权力基础是应对内部和外部不确定性的能力。因此,Finkelstein (1992)从内外部不确定性来源的角度出发,将高管权力分为结构性权力、所有权权力、专家权力和声望权力四个维度。其中,家族高管的所有权权力以其家族化特色而受到了学者的广泛关注,但是研究结论尚存在一定分歧。例如,一方面,有学者认为高家族所有权有利于企业的战略转型与创新活动,因为家族成员拥有较多的所有权意味着家族企业的长期导向和灵活决策,同时高所有权带来的人力资本、耐心资本等家族资源是支持企业开展转型与创新活动的重要资源(Ghalke et al., 2023)。另一方面,还有学者认为,高家族所有权会对企业创新产生消极影响。因为家族企业为维持家族控制,保护社会情感财富,会表现出风险规避倾向,降低对企业的创新投入(Gómez-Mejía et al., 2007; 严若森和叶云龙, 2014),并且随着所有权的增加,家族的话语权也随之增大,对企业创新的抑制效应也更加明显(陈元等, 2023)。

对于研究结论的冲突,学者们进一步关注到,家族企业高管团队中同时存在家族成员和非家族成员两股力量,家族企业的治理模式也具有二元性,即家族企业不仅要协调管理家族内部成员之间的利益关系,还需要对控股家族和非家族管理者之间的委托代理关系进行管理(马骏和孟繁博, 2024)。若二者之间权力分布与治理结构设置不合理,会造成家族成员与非家族成员之间的利益冲突,这种利益冲突对家族企业带来的影响远远大于家族高管的影响(Picone et al., 2021)。基于此,对家族高管和非家族高管这两个群体之间权力分布的研究不断涌现,尤其是结构性权力因其易感知

性受到了更多的关注。研究发现,家族高管和非家族高管结构性权力分布均衡能够促进高管团队的行为整合,提升非家族高管的参与度并降低代理成本,从而有利于企业的决策交流过程,进而平衡家族与企业目标,提升创新绩效(韦笑和陈凌,2024)。这一研究结论进一步深化了家族权力与企业创新之间的关系研究。不仅如此,严若森和赵亚莉(2022)的研究还发现,家族企业高管团队结构性权力均衡配置使得家族高管和非家族高管共同参与决策,从而提高了家族企业对长期投资的意愿和能力。反之,家族企业高管团队结构性权力分布不均衡会导致高管团队的低合作行为及资源的低利用率,从而不利于家族企业的发展。此外,家族企业高管团队结构性权力均衡分布对企业绩效也有积极影响(Patel and Cooper, 2014)。

家族企业高管团队权力分布研究将家族企业权力研究从关注单一家族层面向关注家族与非家族双重视角推进,取得了重要进展。但是权力是一个多维度的概念,现有研究仅关注了结构性权力这一个维度,不利于全面理解权力的影响。另外,在数字化浪潮之下,如何利用权力分布帮助家族企业摆脱数字化滞后的局面,仍有待进一步探讨。

2.1.2 家族企业治理与数字化转型

数字化转型是指企业通过获得与累积数字化能力来提升自身对数字技术的应用程度,并以整合重构资源的方式来进行价值创造(张培等,2025)。数字化转型能够重新构建企业资源特别是数据资源开发、整合与利用的路径,加快企业的信息化进程,从而提升企业的技术创新能力和创新质量(Peng and Tao, 2022)。因此,凭借数字化技术的应用,企业可以创造新型市场价值,重构竞争优势。尤其对于以传统制造业为主的家族企业而言,数字化转型对企业的长期生存与发展更为重要,已成为家族企业实现基业长青的必然选择。

家族企业独特的家族属性使其治理结构具有独特的家族化特征(马骏等,2020),这种特征使得家族企业在数字化转型过程中存在着天然的优势和劣势。一方面,家族企业因所有权的集中,能够更加高效地调配和投入资源用于企业数字化转型(Guenther et al., 2023),因此,与非家族企业相比,家族企业具有更强的数字化转型能力。另一方面,数字化转型会威胁到家族对企业的控制(何轩等,2023),这在很大程度上削弱了家族企业数字化转型的意愿,且家族持股比例越高或家族成员参与越多,这一影响效应越大(陈元等,2023; Miller and Le Breton-Miller, 2021)。因此,即使家族企业有能力调用资源进行数字化转型,也不愿意冒险进行数字化转型,由此产生了“能力-意愿”悖论。

破解这一悖论的关键在于家族企业高管团队的治理结构。家族企业高管团队中同时存在家族成员与非家族成员两股力量,数字化转型的权力重构性、数据透明性、决策去中心化等特征,使得家族高管与非家族高管在转型决策中存在天然的结构性分歧(Zona, 2016)。从目标差异来看,家族高管以社会情感财富与控制权保全为核心,对数字化可能带来的权威稀释、权力转移保持高度警惕,表现出低转型意愿;非家族高管以企业经济绩效与专业价值实现为目标,更重视数字化带来的效率提升与竞争力强化,表现出更高的转型积极性。从权力基础来看,家族高管依赖所有权与身份权威,偏好封闭集权决策;非家族高管依赖专业能力与数据资源,偏好开放协同决策。高管团队权力均衡分布可以破解数字化转型的“能力-意愿”悖论,在于其能够实现“家族核心能力保留”与“意愿激活”的双重目标:一方面,权力均衡是结构化分权而非所有权转移,家族仍掌握终极控制权、重大战略决策权与关键资源配置权等核心权力,转型能力得以稳定维系;另一方面,非家族高管获得制度化的决策参与权与执行主导权等非核心权力,能够缓解家族高管对失控的担忧,分担转型风险并提供专业支撑,转型意愿得以有效激活。通过平衡两类高管的权力结构与决策诉求,权力均衡能够弥合

数字化决策分歧, 在保持家族治理优势的同时释放转型动力, 成为破解“能力-意愿”悖论的关键治理机制。

尽管现有研究已初步揭示了家族治理与数字化转型之间的关系, 但依然存在三点缺口: 第一, 权力维度单一。目前对于家族企业数字化转型的相关研究主要探究了家族所有权涉入、管理权涉入、非家族高管参与等单一维度权力的影响(陈元等, 2023)。但企业决策是受到多种权力综合影响的结果, 仅考虑所有权或管理权等单一维度难以理解企业决策的真正来源, 因此从权力这一综合角度探讨数字化转型的影响更具有理论意义以及实践价值。第二, 权力分布视角不足。以往研究大都仅针对家族涉入或非家族高管比例等单一角度, 较少有研究关注家族高管与非家族高管之间权力均衡的状态。家族企业高管团队中同时存在这两股力量, 二者相互博弈, 任何一方权力过强都有可能背离家族企业的发展目标, 因此二者之间权力均衡分布的影响, 尤其是对企业数字化的影响, 亟待进一步探讨。第三, 传导机制有待揭示。家族高管与非家族高管之间权力的均衡分布在保持家族高管的自由裁量权、维持家族企业能力的同时, 是否可以提升家族企业的风险承担水平, 即数字化转型的意愿, 进而提升家族企业的数字化水平, 仍有待进一步探讨。对这一问题的关注有助于破解家族企业面临的“能力-意愿”悖论, 对家族企业数字化转型有重要意义。因此, 本研究致力于探究家族企业高管团队中家族高管与非家族高管之间权力分布对数字化转型的影响, 以及风险承担意愿的中介作用。

2.2 研究假设

2.2.1 家族企业高管团队权力均衡分布与企业数字化转型

在家族企业中, 权力使得高管团队成员的任务角色合法化, 但是家族高管与非家族高管因利益、目标和动机的不同, 二者的决策偏好也不同。权力在二者之间的分布不均衡, 会导致双方产生冲突, 阻碍成员之间的资源共享和信息交流, 加剧企业的代理问题(Chua et al., 2009), 不利于企业的数字化转型进程。

一方面, 当高管团队的权力由家族成员主导时, 家族高管团队内部会产生不对称的利他行为以及推卸责任等机会主义行为倾向。此时一些占优势地位的家族股东为满足其自身利益可能做出侵占其他中小股东利益的行为, 从而与其他中小股东产生冲突, 导致第二类代理问题加剧。这会造成企业的分化并使得整体战略趋于短视(梁强等, 2022), 甚至还会牺牲企业的经济利益来满足家族的利益(Camisón-Zornoza et al., 2020), 占据企业原本用于创新活动的资源, 迫使企业减少对数字化转型的资源投入, 从而不利于企业的数字化转型(谭庆美等, 2024)。同时, 考虑到数字化转型需要投入大量资源且会对社会情感财富造成损失, 家族高管不愿意冒险进行数字化转型, 从而阻碍企业的数字化进程(何轩等, 2023)。另一方面, 若给予非家族高管较高的权力, 会加剧企业的第一类代理问题。因为这种权力分布会提高控股家族失去企业控制权的危机感, 为了维持家族控制, 控股家族与非家族高管之间会产生利益冲突, 这种利益冲突会干扰企业的注意力, 限制企业对数字化转型的资源投入, 从而抑制数字化转型进程。同时, 非家族高管还面临着业绩压力, 并且不受社会情感财富的约束, 因此会更倾向于追求短期的经济回报(单蒙蒙等, 2023)。这种短视主义会导致企业的决策视域偏于狭窄, 不利于企业数字化转型这类回报周期较长的创新活动(严若森和赵亚莉, 2022)。

出现这些问题的原因在于, 家族企业权力配置的失衡削弱了家族企业的行为整合能力, 即高管

团队成员在价值观、理念和行动上的团队互动与融合。当权力在家族成员和非家族成员之间均衡分布时,家族高管和非家族高管均能有效参与企业决策,二者对于战略决策的制定与实施施加的影响也更加均衡(Patel and Cooper, 2014)。这可以从信息交流、共同决策以及合作行为等三个方面增强家族企业高管团队的行为整合,即在承认高管团队成员不同利益目标的前提下,形成以企业整体利益为标准的行为倾向,从而能够缓解企业的两类代理问题,有利于企业的数字化转型(韦笑和陈凌, 2024)。

首先,信息交流反映了团队成员共享信息的意愿和积极程度(Wang et al., 2021)。若家族企业高管团队权力分布不均衡,因权力差异带来的等级界限会导致二者之间形成无形的屏障,从而导致信息共享不充分。而权力均衡分布在一定程度上能够消解这种屏障,从而促进家族高管与非家族高管之间的信息交流,缓解高管团队的信息不对称问题,帮助企业获得更多外部信息(Wiseman et al., 2012)。高质量、高效率的信息交换能够激发企业的创新思维,改善企业所处的信息环境,因而企业能够根据外部的数字技术信息指导自身的数字化转型(吴炳德等, 2022)。

其次,共同决策是指高管成员在清楚共同目标、理解彼此的期望和要求以及高度互动的基础上进行富有成效的讨论(Wang et al., 2021)。家族企业高管团队权力分布不均衡会限制高管成员的决策参与度,权力较小的一方在决策过程中的话语权和主动性往往也较低(韦笑和陈凌, 2024),有限的人力投入不利于数字化转型的开展。在权力均衡分布的配置下,家族高管和非家族高管之间处于相对平等的地位,能够促使每位高管团队成员共同参与决策。而且非家族成员因不受家族企业价值观的约束,更能意识到数字化的价值,并且能够抑制家族高管因家族价值观而表现出的风险规避倾向,从而促进企业的数字化转型。

最后,合作行为侧重于团队成员之间自发的互助,而不仅仅是服从或独立解决问题(Wang et al., 2021)。家族高管与非家族高管因在利益目标、价值观等方面存在差异,二者之间的信任程度不高,也就很难达成合作行为(Picone et al., 2021)。而权力均衡分布能够通过权力分配的公平感改善团队情感和认知冲突,增强凝聚力和信任程度,从而加强高管团队的合作行为。家族高管与非家族高管的合作能够为家族企业带来知识技能等稀缺资源,优化企业数字化转型所需的专业知识和技能,有效增加企业的知识宽度,为数字化转型提供知识基础。同时合作还可以促进高管团队成员之间的相互支持和信任,这也是数字化转型的重要驱动力(Bürge and Hiebl, 2023)。综上所述,本文提出如下假设:

H1: 家族企业高管团队权力均衡分布对于企业数字化转型有积极影响。

2.2.2 风险承担的中介作用

高管团队权力分布不均衡同样会削弱企业的风险承担水平。一方面,在家族高管主导的模式下,家族成员过多涉入企业管理,不受职业经理人或中小股东的约束,导致第二类代理问题加剧。根据代理理论,家族高管在缺乏监督的情况下往往会牺牲企业的利益来满足自己的利益,从而加剧企业的风险规避倾向(Le Breton-Miller et al., 2011; 陈元等, 2023),表现出保守性的战略行为。另一方面,当非家族高管权力过大时,非家族高管的权力威胁到控股家族的控制权和管理权,加剧了家族股东与职业经理人之间的第一类代理问题。因此,为保护家族的利益,即使非家族高管掌握企业的决策权,控股家族成员也可能反对非家族高管的高风险行为,限制其对风险活动的资源投入,导致双方的冲突加剧,进而降低企业的风险承担水平(戴明禹等, 2023)。另外,非家族高管做决策时容易以股东为中心,出于对职业生涯的考虑,非家族高管倾向于规避风险大、收益回报周期长的项目,

而选择加大对短期绩效有利项目的投入(严若森和赵亚莉, 2022)。

而家族企业高管团队权力均衡分布能够缓解以上问题。一方面, 家族企业高管团队权力均衡分布增强了非家族高管在团队中的参与度与话语权, 使得家族高管的行为受到非家族高管的监督, 能够有效抑制家族高管侵占企业利益, 减少控股家族的机会主义行为, 缓解控股家族与中小股东的第二类代理问题, 提高了家族高管的风险承担水平, 进而提升家族企业的风险承担水平。另一方面, 当家族企业高管团队的权力分布均衡时, 非家族高管适当涉入家族企业治理, 使得家族高管和非家族高管都能够有效参与企业决策, 保证了家族管理权不受到威胁, 控股家族与非家族高管的利益同时得以平衡, 缓解了二者之间的第一类代理问题, 并能够促使家族高管与非家族高管共担风险, 抑制非家族高管以股东为中心的倾向, 从而提升家族企业的风险承担水平(杜善重, 2022)。因此, 家族企业高管团队权力均衡分布能够缓解两类代理冲突, 从而提高家族企业的风险承担水平。

风险承担水平的提高有助于家族企业数字化转型的推进。数字化转型是一项开发周期长、资金成本高、不确定性强的投资活动(李思飞等, 2023), 往往伴随着较高的风险。风险承担水平的提升意味着企业愿意冒险进入数字化等未知领域并采取积极的战略行动, 从而为企业数字化转型提供所需的技术支撑和资金。此外, 风险承担水平的提升还意味着企业对风险有着更高的容忍度, 反映了企业为追求高收益而付出代价的意愿和倾向(何瑛等, 2019)。因此, 企业更能够也更愿意承受数字化转型所带来的短期效益波动, 从而采取更为积极的数字化转型策略, 推动企业实现长期的转型升级。综上所述, 本文提出如下假设。

H2a: 家族企业高管团队权力均衡分布对于企业风险承担意愿有积极影响。

H2b: 风险承担水平对企业数字化转型有积极影响。

H2: 家族企业风险承担在高管团队权力均衡分布与企业数字化转型之间发挥中介作用。

2.2.3 非创始人 CEO 的调节作用

家族企业中, 非创始人 CEO 与创始人 CEO 之间的权力来源具有显著差异。其中创始人 CEO 具有企业领导人和家族成员的双重身份, 其控制权是基于产权权力和社会情感权力的双重叠加——既通过持股掌握合法的产权权力, 又凭借家族权威、创业资历形成隐性社会情感权力, 其权力具有天然合法性与高度稳定性; 而非创始人 CEO 的控制权主要源于治理权力, 即董事会任命赋予的职位权力, 缺乏产权权力的支撑, 其控制权具有制度赋予性与条件依赖性(杨婵等, 2018)。这种差异性导致非创始人 CEO 的控制权强度显著弱于创始人 CEO。一方面, 家族成员通过持股比例、董事会席位占比等保留核心产权与治理权力, 对非创始人 CEO 形成控制权制衡; 另一方面, 家族企业对社会情感财富的保护动机使非创始人 CEO 在战略决策中需兼顾家族利益, 难以完全自主行使决策权(单蒙蒙等, 2023)。因此, 非创始人 CEO 的这种“弱控制权”特征, 使其成为家族高管与非家族高管权力均衡分布与风险承担之间的关键情境调节因素。

具体而言, 当创始人担任 CEO 时, 家族企业内部权力结构会表现为“以创始人中心”, 即使高管团队形式上实现权力均衡, 家族高管仍可能因创始人权威而产生“控制权防御”动机——担心风险决策稀释家族控制权, 进而暗中抵制或干预决策。此时, 权力均衡的制衡效应被创始人的强控制权削弱, 难以有效提升风险承担水平。而非创始人 CEO 打破了“创始人-家族高管”的权力同盟——非创始人 CEO 缺乏绝对产权权力, 无法为家族高管提供权力庇护, 此时的高管团队通过家族高管与非家族高管的权力制衡实现决策的合理性与全面性(Patel and Cooper, 2014)。例如, 当非家族高管提出风险投资方案时, 非创始人 CEO 在权力均衡下更可能推动方案讨论, 而不是像创始人 CEO 那样因

社会情感财富保护直接否决，从而强化权力均衡对风险承担的正向影响。综上所述，本文提出如下假设：

H3：非创始人 CEO 在家族企业高管团队权力均衡分布与风险承担之间起到正向调节作用，即非创始人 CEO 会强化家族企业高管团队权力均衡分布对企业风险承担的积极影响。

本文的理论模型如图 1 所示。

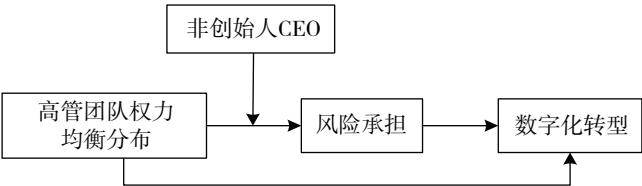


图 1 理论模型

3. 研究设计

3.1 样本选择与数据来源

本文选取 2010—2024 年我国沪深 A 股上市家族企业为研究样本进行实证研究。从 CSMAR 中选择“家族企业”数据库，并基于以下条件进行家族企业样本筛选(严若森和赵亚莉，2022)：

- (1)企业的实际控制人可追溯为家族企业或家族成员；
- (2)至少有两名家族成员担任董事、高管或监事等职务；
- (3)家族成员持有的控制权比例应高于 10%；
- (4)剔除*ST、ST 类股票，暂停上市或退市以及金融保险行业的企业；
- (5)剔除所需数据缺失的企业。

此外，家族企业高管团队权力分布、数字化转型及风险承担等数据均由作者从 CSMAR 数据库、企业年报等手工整理得出。对于连续变量在 5%和 95%分位上做缩尾处理，经匹配后共获得 13361 个公司-年观测值。

3.2 变量测量及说明

3.2.1 被解释变量

数字化转型(DT)。本文参照吴非等(2021)的研究，通过识别、提取和汇总上市公司年报中有关数字化转型的关键词来刻画企业数字化转型。对企业数字化转型关键词进行结构化分类，形成了“数字技术层面”和“技术应用层面”两类关键词。数字技术层面按照人工智能、大数据、云计算以及区块链四个方面对关键词进行了构建区分，技术应用层面则归纳了数字技术在实践中应用的相关关键词。对年报中涉及数字化转型的关键词进行检索、匹配和词频统计并加总，由于该类数据具有典型的“右偏性”特征，因此用对加总后的数字化转型关键词词频加 1 后取对数来衡量数字化转型程度。

3.2.2 解释变量

高管团队权力均衡分布(power)。Finkelstein(1992)提出了高管团队权力的四个维度: 结构性权力、所有权权力、专家权力和声望权力。本文参考 Patel 和 Cooper(2014)以及段梦然等(2021)的研究对四个维度的权力分别选取不同的指标来构建。其中结构性权力以在组织中职位头衔的数量、薪酬、是否在董事会中拥有席位来衡量; 所有权权力为高管持有公司股份数; 声望权力以学历、兼任其他公司董事数量来衡量; 专家权力以任职年限、是否有高级职称以及学术背景来衡量; 其中高级职称包括高级工程师、高级会计师、高级经济师、教授、副教授、研究员等; 学术背景指的是在高校、科研机构或者协会从事研究的经历, 并对学历赋值, 博士取 5, 硕士取 4, 本科取 3, 大专取 2, 高中或者中专取 1。

在区分了高管团队成员是否为家族成员的身份后, 编码计算出家族高管所持职位数量占高管团队总职位数量的比例(p_1)、家族高管的薪酬占高管总薪酬的比例(p_2)、家族高管持董事会席位占董事会中高管团队成员的比例(p_3)、家族高管持有公司股份数占高管团队所持总股份数的比例(p_4)、家族高管任职年限占高管团队总任职年限的比例(p_5)、家族高管具有高级职称人数占高管团队具有高级职称总人数的比例(p_6)、家族高管具有学术背景人数占高管团队具有学术背景总人数的比例(p_7)、家族高管学历评级占高管团队学历总评级的比例(p_8)、家族高管兼任其他公司董事数占高管团队兼任其他公司董事总数的比例(p_9)。

本文借鉴 Patel 和 Cooper(2014)的研究, 基于观察的比例与理想比例 0.5 (代表相等的权力分配) 的偏差程度来测量高管团队权力均衡分布。具体公式如下:

$$\text{power} = 1 - \frac{\text{Dord}}{\text{D}_{\text{ord}}^{\max}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (p_i - 0.5)^2}{n/4}$$

power 指高管团队权力均衡分布, 值越大表示权力分布越均衡; Dord 是家族高管的九个权力组成部分序数变化的综合性指标, P_i 是观测到的家族高管权力占高管团队权力的比例; $\text{D}_{\text{ord}}^{\max}$ 是理论上序数变化的最大值, n 是权力构成的种类数量。

3.2.3 中介变量

风险承担(risk)。风险承担水平借鉴李思飞等(2023)的方法, 采用公司盈利能力波动性来衡量。

$$\text{risk}_{i,t} = \sqrt{\frac{1}{T-1} \sum_{t=1}^T \left(\text{adj_ROA}_{i,t} - \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \text{adj_ROA}_{i,t} \right)^2}, T=3$$

其中, adj_ROA 表示经过同行业同年度平均值调整后的总资产净利率, 本文以 3 年作为一个观测时段进行滚动取值并计算标准差, risk 越大表示风险承担水平越高。

3.2.4 调节变量

非创始人 CEO(nfou_CEO)。将非创始人 CEO 设置为虚拟变量, CEO 由非创始人担任赋值为 1, 由创始人担任则赋值为 0。

3.2.5 控制变量

参考相关研究(陈元等, 2023; 李思飞等, 2023; 张翠子等, 2023), 本文选取了以下控制变量:

企业规模(size)、企业年龄(age)、账面市值比(bm)、资产负债率(lev)、固定资产占比(fixed)、股权集中度(oc)、高管团队规模(executives)、高管团队平均年龄(averageage)、两权背离度(separation)和独董比例(inddir)，采用个体(ID)、年份(year)和行业(industry)的固定效应，其中行业分类基于中国证监会行业分类标准(2012)进行划分。变量定义见表 1。

表 1 变 量 定 义			
变量类型	变量符号	变量名称	变 量 定 义
自变量	power	高管团队权力均衡分布	家族高管各权力指标占高管团队总数的比例
因变量	DT	数字化转型	对年报中涉及数字化转型的关键词进行检索、匹配和词频统计并加总，对加总后的数字化转型关键词词频加 1 后取对数
中介变量	risk	风险承担	以 3 年作为一个观测时段进行 ROA 的滚动取值并计算标准差
调节变量	nfou_CEO	非创始人 CEO	CEO 由非创始人担任赋值为 1，由创始人担任则赋值为 0
控制变量	size	企业规模	ln(1+企业总资产)
	age	企业年龄	企业从开办起的年龄
	bm	账面市值比	账面价值与总市值的比值
	lev	资产负债率	总负债/总资产
	fixed	固定资产占比	固定资产净额和资产总额的比值
	oc	股权集中度	第 2~5 大股东持股比例与第一大股东持股比例的比值
	executives	高管团队规模	高管团队总人数
	averageage	高管团队平均年龄	高管团队成员的平均年龄
	separation	两权背离度	实际控制人控制权与所有权的背离程度
	inddir	独董比例	独立董事人数与董事会总人数的比值

3.3 研究模型

为了验证家族企业高管团队权力均衡分布与数字化转型之间的关系，本文构建了以下模型：

$$DT_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 power_{i,t} + \sum \alpha \cdot controls_{i,t} + \sum ID + \sum year + \sum industry + \delta_{i,t}$$

为了验证家族企业高管团队权力均衡分布、风险承担与数字化转型之间的关系，本文构建了以下模型：

$$risk_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot power_{i,t} + \sum \alpha \cdot controls_{i,t} + \sum ID + \sum year + \sum industry + \delta_{i,t}$$
$$DT_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot power_{i,t} + \alpha_2 \cdot risk_{i,t} + \sum \alpha \cdot controls_{i,t} + \sum ID + \sum year + \sum industry + \delta_{i,t}$$

为了验证非创始人 CEO 在家族企业高管团队权力均衡分布与数字化转型之间的调节作用，本文构建了以下模型：

$$DT_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot power_{i,t} + \alpha_2 \cdot nfou_CEO_{i,t} + \alpha_3 \cdot power_{i,t} \times nfou_CEO_{i,t} \\ + \sum \alpha \cdot controls_{i,t} + \sum ID + \sum year + \sum industry + \delta_{i,t}$$

其中， $i=1, 2, 3, 4\cdots$ 为方程截距， α_i 为回归系数，controls代表所有的控制变量。

4. 实证检验与结果分析

4.1 描述性统计和相关性分析

在对数据进行筛选处理之后，共获得 2010—2024 年的 13361 个观测值，如表 2 所示。数字化转型(DT)的均值、中位数和标准差分别为 1.589、1.386 和 1.414，数字化转型的均值高于中位数，这说明家族企业倾向于保持一定的数字化转型水平，其中，数字化转型水平最高的企业达到了 6.301。高管团队权力均衡分布(power)均值为 0.340，最小值为 0.000，最大值为 0.840，这与其他研究家族企业高管团队权力均衡分布的统计结果基本一致(韦笑和陈凌，2024；严若森和赵亚莉，2022)。

表 2 主要变量的描述性统计

变量名称	观测值	均值	中位数	标准差	最小值	最大值
高管团队权力均衡分布	13361	0.340	0.378	0.204	0.000	0.840
数字化转型	13361	1.589	1.386	1.414	0.000	6.301
风险承担	13361	0.293	0.016	1.123	0.000	20.389
非创始人 CEO	13361	0.446	0.000	0.497	0.000	1.000
企业年龄	13361	2.885	2.944	0.367	0.693	4.205
企业规模	13361	21.839	21.695	1.064	18.76	27.387
账面市值比	13361	0.582	0.593	0.237	0.000	1.571
资产负债率	13361	0.360	0.347	0.185	0.008	1.618
固定资产占比	13361	0.195	0.176	0.126	0.000	0.872
高管团队规模	13361	6.142	6.000	2.278	1.000	23.000
高管团队平均年龄	13361	48.710	48.680	3.316	36.000	63.880
股权集中度	13361	30.421	30.140	16.812	0.039	99.000
两权背离度	13361	0.750	0.900	0.315	0.000	1.000
独董比例	13361	0.381	0.375	0.054	0.167	0.750

对主要变量进行描述性统计之后，再对所涉及的全部变量进行相关性分析，以初步了解变量之间的相关性，具体分析结果如表 3 所示。通过观察变量的相关性分析结果，我们从中可以看出各变量之间的相关性强弱不一。并且我们观察到高管团队权力均衡分布与数字化转型样本在 10%的水平

表 3 高管团队权力均衡分布与数字化转型样本的 Pearson 相关性分析 (N=13361)

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) DT	1.000													
(2) power	0.027*	1.000												
(3) risk	0.107*	0.054*	1.000											
(4) nfou_CEO	-0.052*	-0.590*	-0.015	1.000										
(5) age	0.134*	-0.028*	0.174*	0.027*	1.000									
(6) size	0.144*	-0.113*	0.086*	0.143*	0.238*	1.000								
(7) bm	-0.063*	-0.038*	0.027*	0.059*	0.086*	0.361*	1.000							
(8) lev	0.061*	-0.111*	0.059*	0.094*	0.154*	0.482*	0.212*	1.000						
(9) fixed	-0.235*	-0.008	0.047*	0.013	0.074*	0.075*	0.017*	0.111*	1.000					
(10) executives	0.063*	0.031*	-0.011	0.026*	-0.013	0.217*	0.036*	0.056*	0.006	1.000				
(11) averageage	0.021*	-0.002	0.107*	0.068*	0.342*	0.242*	0.093*	0.071*	0.084*	0.014	1.000			
(12) oc	-0.168*	-0.011	-0.433*	-0.020*	-0.249*	-0.142*	-0.072*	-0.091*	-0.028*	-0.024*	-0.159*	1.000		
(13) separation	-0.075*	0.062*	-0.548*	-0.077*	-0.217*	-0.223*	-0.100*	-0.124*	-0.106*	0.002	-0.242*	0.415*	1.000	
(14) inddir	0.067*	0.045*	0.032*	-0.111*	0.048*	-0.043*	-0.037*	0.017	0.005	-0.098*	-0.053*	0.033*	0.040*	1.000

注：* 表示 p<0.10。

上呈现出弱的正相关关系。这一发现与本文最初设想的观点相同。但 *Pearson* 相关性分析主要关注的是两两变量之间的线性关系，而没有考虑到对其他相关变量的控制。因此，为了更全面地验证高管团队权力均衡分布与数字化转型之间的关系，我们引入控制变量进行了回归分析。

4.2 回归分析

4.2.1 家族企业高管团队权力均衡分布与数字化转型

表 4 中的列(1)报告了仅加入控制变量的基准回归结果，列(2)报告了家族企业高管团队权力均衡分布对数字化转型的回归结果。回归结果显示，高管团队权力均衡分布对数字化转型的回归系数显著为正($\beta=0.222$, $p=0.000$)，这表明家族企业高管团队权力均衡分布正向影响数字化转型，*H1* 得到验证。

4.2.2 风险承担的中介效应

表 4 中的列(3)~(4)报告了风险承担中介效应的回归检验结果。其中第(3)列结果显示 *power* 与 *risk* 在 1%的水平下显著正相关($\beta=0.278$, $p=0.000$)，支持 *H2a*；第(4)列结果显示 *power* 与 *DT* 在 1%的水平下显著正相关($\beta=0.215$, $p=0.000$)，且其绝对值小于表 4 第(2)列中 *power* 系数的绝对值，同时 *risk* 的系数在 10%的水平下显著为正($\beta=0.023$, $p=0.068$)，支持 *H2b*。以上结果说明风险承担在家族企业高管团队权力均衡分布与数字化转型之间存在中介效应，*H2* 得到验证。

4.2.3 非创始人 CEO 的调节效应

表 4 中的列(5)报告了非创始人 *CEO* 调节效应的回归检验结果。结果显示，高管团队权力均衡分布与非创始人 *CEO* 的交乘项(*power*×*nfou_CEO*)系数在 5%的水平上显著为正($\beta=0.199$, $p=0.020$)，因此，*H3* 通过检验。

表 4 回归分析结果

	(1) DT	(2) DT	(3) risk	(4) DT	(5) risk
power		0.222 *** (4.431)	0.278 *** (8.196)	0.215 *** (4.291)	0.271 *** (3.976)
risk				0.023 * (1.825)	
nfou_CEO					0.013 (0.376)
power×nfou_CEO					0.199 ** (2.321)

续表

	(1) DT	(2) DT	(3) risk	(4) DT	(5) risk
age	-0.071 ** (-2.019)	-0.066 * (-1.903)	-0.014 (-0.590)	-0.066 * (-1.894)	-0.015 (-0.632)
size	0.172 *** (13.905)	0.176 *** (14.203)	-0.019 ** (-2.208)	0.176 *** (14.237)	-0.021 ** (-2.491)
bm	-0.402 *** (-8.012)	-0.404 *** (-8.065)	-0.166 *** (-4.883)	-0.400 *** (-7.981)	-0.168 *** (-4.948)
lev	0.149 ** (2.301)	0.162 ** (2.501)	0.160 *** (3.654)	0.158 ** (2.442)	0.161 *** (3.668)
fixed	-1.945 *** (-21.776)	-1.940 *** (-21.744)	-0.044 (-0.728)	-1.939 *** (-21.734)	-0.048 (-0.788)
executives	0.019 *** (4.183)	0.018 *** (3.906)	0.000 (0.137)	0.018 *** (3.904)	-0.000 (-0.081)
averageage	-0.021 *** (-6.351)	-0.022 *** (-6.486)	-0.004 * (-1.705)	-0.022 *** (-6.459)	-0.005 ** (-1.987)
oc	-0.005 *** (-6.272)	-0.005 *** (-6.228)	-0.000 (-0.195)	-0.005 *** (-6.226)	-0.000 (-0.186)
separation	-0.077 (-1.517)	-0.094 * (-1.840)	-0.087 ** (-2.503)	-0.092 * (-1.801)	-0.082 ** (-2.352)
inddir	1.226 *** (6.479)	1.192 *** (6.298)	0.152 (1.180)	1.189 *** (6.280)	0.199 (1.549)
ID	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
year	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
industry	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
_cons	-0.742 ** (-2.404)	-0.868 *** (-2.800)	0.889 *** (4.230)	-0.889 *** (-2.865)	0.938 *** (4.436)
N	13361	13361	13361	13361	13361
R ²	0.338	0.338	0.517	0.339	0.519
F	87.820	81.733	11.222	75.212	11.835

注：***表示 $p<0.01$ ，**表示 $p<0.05$ ，*表示 $p<0.10$ ，下同。

4.3 稳健性检验

4.3.1 滞后效应

本文将解释变量滞后一期，以缓解因双向因果关系导致的内生性问题，结果如表 5 所示，滞后一期的家族企业高管团队权力均衡分布的系数为 0.230，在 1%水平下核心结论仍然显著。

表 5 稳健性检验

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	滞后效应	PSM 检验	改变被解释变量的 衡量方式	改变样本年份	更换回归方式
	DT	DT	DT	DT	DT
L. power	0.230 *** (3.920)				
power		0.2586 ** (2.1961)	0.002 * (1.648)	0.245 *** (4.541)	0.311 *** (4.575)
age	-0.078 * (-1.892)	-0.0767 (-0.8662)	0.000 (0.167)	-0.095 ** (-2.355)	-0.104 ** (-2.134)
size	0.158 *** (11.299)	0.1607 *** (5.0089)	0.002 *** (7.415)	0.188 *** (14.323)	0.223 *** (13.347)
bm	-0.437 *** (-7.386)	-0.4007 *** (-3.9401)	-0.005 *** (-5.108)	-0.434 *** (-8.047)	-0.510 *** (-7.478)
lev	0.167 ** (2.264)	0.2213 (1.5195)	-0.002 * (-1.903)	0.196 *** (2.792)	0.237 *** (2.684)
fixed	-1.973 *** (-19.560)	-1.8636 *** (-8.5980)	-0.026 *** (-15.324)	-1.960 *** (-20.456)	-2.548 *** (-20.768)
executives	0.018 *** (3.514)	0.0258 ** (2.2180)	0.001 *** (7.078)	0.019 *** (3.780)	0.021 *** (3.345)
averageage	-0.022 *** (-5.655)	-0.0231 *** (-3.1406)	-0.000 *** (-3.426)	-0.024 *** (-6.554)	-0.029 *** (-6.229)
oc	-0.005 *** (-5.116)	-0.0051 *** (-2.7937)	-0.000 *** (-6.744)	-0.005 *** (-6.062)	-0.006 *** (-5.975)
separation	-0.123 ** (-2.127)	-0.0704 (-0.5757)	0.001 (1.281)	-0.117 ** (-2.095)	-0.164 ** (-2.338)
inddir	1.234 *** (5.775)	1.1970 *** (2.6491)	0.003 (0.943)	1.123 *** (5.504)	1.647 *** (6.429)
ID	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
year	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
industry	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
_cons	-0.361 (-1.021)	-0.5387 (-0.6906)	-0.010 * (-1.742)	-0.785 ** (-2.363)	-4.467 *** (-9.995)
N	10803	-0.5387 (-0.6906)	13361	12019	13361
R ²	0.326	0.343	0.304	0.301	—
F	63.175	—	40.714	77.423	—

4.3.2 安慰剂检验

为了更好地解决遗漏变量可能导致的内生性问题，本文还采取了安慰剂检验的方法缓解潜在遗漏变量对研究结论产生干扰的问题。具体地，本文将家族企业高管团队权力均衡分布与数字化转型数据进行随机匹配，重复上述随机过程 500 次，将 500 个估计系数和 p 值的分布情况绘制成图。结果如图 2、图 3 所示，经过随机处理后，高管团队权力均衡分布的回归系数主要集中在 0 附近，且大部分估计的 p 值大于 0.1，均与基准结果存在显著差异。综上所述，本研究的回归结果并不是由不可观测因素导致的，结论具有较好的稳健性。

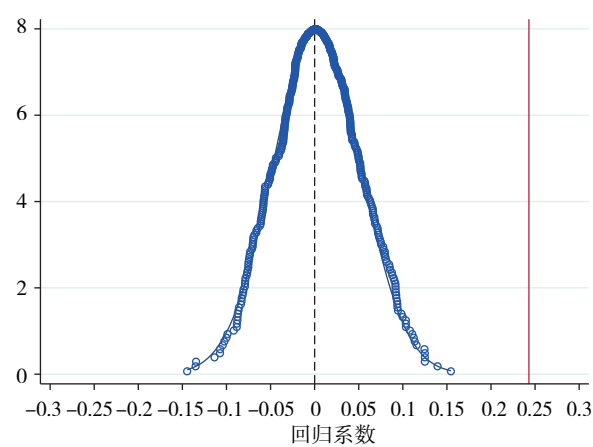


图 2 回归系数的安慰剂结果

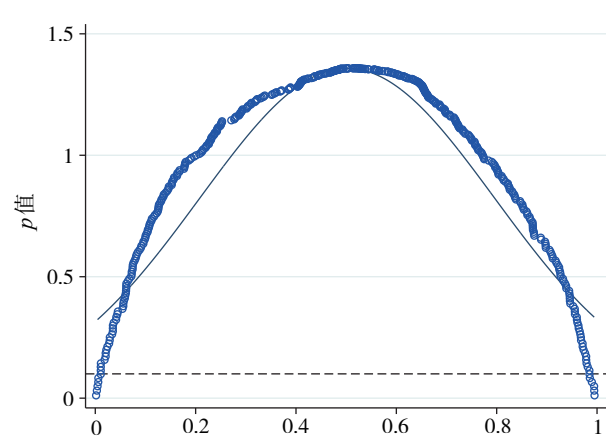


图 3 p 值的安慰剂结果

4.3.3 倾向得分匹配法检验

为了解决样本选择偏差带来的内生性问题，本文使用倾向得分匹配法 (PSM) 进行检验。首先根据是否大于等于高管团队权力均衡分布的中位数构建分组变量，大于或等于中位数赋值为 1，否则为 0。在此基础上，依据企业规模 (size)、企业年龄 (age)、账面市值比 (bm)、资产负债率 (lev)、固定资产占比 (fixed)、高管团队规模 (executives)、高管团队平均年龄 (averageage)、股权集中度 (oc)、两权背离度 (separation)、独董比例 (inddir) 等变量进行倾向得分匹配，结果如表 6 所示，匹配后协变量不存在显著的差异。然后对匹配后的样本进行实证检验，其结果如表 5 所示，高管团队权力均衡分布 (power) 对数字化转型 (DT) 的系数仍在 5% 的水平上显著为正，进一步佐证了研究结果的可靠性。

表 6 平衡性检验结果

变量	样本	均值		标准误 (%)	标准误绝对 值减少 (%)	T 检验	
		处理组	控制组			T 值	p 值
age	未匹配	2.8819	2.8872	-1.5	54.5	-0.85	0.398
	匹配	2.882	2.8806	0.7		0.390	0.698

续表

变量	样本	均值		标准误 (%)	标准误绝对 值减少(%)	T 检验	
		处理组	控制组			T 值	p 值
size	未匹配	21.744	21.934	-18.0	94.4	-10.38	0.000
	匹配	21.74	21.75	-0.9		-0.60	0.548
bm	未匹配	0.57575	0.58769	-5.0	94.1	-2.91	0.004
	匹配	0.57554	0.57466	0.3		0.170	0.863
lev	未匹配	0.34509	0.37537	-16.5	94.5	-9.51	0.000
	匹配	0.3448	0.34318	0.9		0.53	0.593
fixed	未匹配	0.19364	0.19581	-1.7	36.2	-0.99	0.320
	匹配	0.19344	0.19506	-1.1		-0.64	0.524
executives	未匹配	6.1314	6.1533	-1.0	4.1	-0.55	0.579
	匹配	6.133	6.154	-0.9		-0.52	0.601
averageage	未匹配	48.724	48.695	0.9	34.2	0.49	0.623
	匹配	48.721	48.74	-0.6		-0.32	0.746
oc	未匹配	30.005	30.84	-5.0	83.3	-2.86	0.004
	匹配	29.982	30.12	-0.8		-0.49	0.625
separation	未匹配	0.75859	0.742	5.4	75.3	3.11	0.002
	匹配	0.75866	0.763	-1.3		-0.77	0.441
inddir	未匹配	0.38275	0.37856	7.8	98.6	4.51	0.000
	匹配	0.38279	0.38298	-0.1		-0.06	0.951

4.3.4 其他稳健性检验

为确保实证结果的稳健性和可靠性，避免潜在的内生性问题，本文还进行了以下稳健性检验。
①改变被解释变量的衡量方式。借鉴杨伟和汪文杰(2024)的研究，使用数字化转型词汇总词频占年报总词频的比例作为数字化转型程度的代理指标。
②改变样本年份。2012年发布的《“十二五”国家战略性新兴产业发展规划》表明我国数字技术自2012年之后进入快速发展阶段且与实体经济的融合性日益提高(张蔼容和胡珑瑛,2023)。因此本文将样本年份调整至2013—2024年进行回归分析。
③更换回归方式。因为样本中超过1/4的企业数字化转型为0，因此采用截尾回归的Tobit模型检验主效应回归结果。结果如表5所示，高管团队权力均衡分布与数字化转型的回归系数仍然显著为正，说明结论是稳健的。

5. 研究结论与启示

5.1 研究结论与讨论

本文基于“能力-意愿”悖论视角，探讨了家族企业高管团队权力均衡分布对数字化转型的影响，风险承担在二者之间的中介效应，以及非创始人 CEO 对家族企业高管团队权力均衡分布与风险承担之间关系的调节作用。研究表明，家族高管和非家族高管的权力均衡分布不仅能够促进家族企业数字化进程，还能够通过提高家族企业的风险承担水平来增强企业数字化转型的意愿，进而促进企业数字化转型。该结论证明了家族企业能够通过适当限制其“能力”来提升“意愿”，从而打破“能力-意愿”悖论。但是权力均衡分布并不意味着家族全面让渡控制权，而是家族凭借股权架构、治理安排与关键治理席位，掌控企业战略、核心资源配置与长期发展方向，从根本上维系家族战略裁量权，实现转型能力的稳定保留；同时家族适度开放性经营与执行性决策权限，吸纳非家族高管的专业优势，构建风险共担机制，以此缓解数字化变革带来的控制权稀释顾虑与转型风险恐惧，进而激活转型意愿，促进企业数字化转型。

这进一步说明，权力均衡分布并非简单的“五五分”，虽然本文“权力均衡分布”指标的测量参照 Patel 等(2014)的方法，以 0.5 作为理论上的绝对均等参照点，但最优均衡状态并非越接近 0.5 越好，而是出现在某个区间内：在这一区间，家族仍保持相对权力优势以维系核心控制力(保留转型能力)，同时非家族高管获得足够话语权以提升风险承担与转型动力(激活转型意愿)。因此，准确来说，当权力结构从家族单边垄断，逐步进入“家族适度主导、非家族高管有效制衡”的非对称均衡区间时，企业数字化转型水平显著提高。

但是，高管团队中家族与非家族成员的权力均衡模式同样存在潜在治理成本。一方面，权力均衡分布可能增加决策效率损耗，提升决策成本。相较于权力高度集中下的单向决策模式，权力均衡分布意味着多元治理主体相互制衡，这容易增加沟通协调成本，拉长决策周期，甚至引发议而不决、行动滞后等治理问题。另一方面，权力均衡分布还可能导致权责模糊，引发治理隐患。权力均衡分布若缺乏清晰的权责划分与制度约束，容易出现责任稀释、相互推诿的问题，从而侵蚀组织的信任基础，增加家族企业的治理成本。

进一步来看，权力均衡分布破解“能力-意愿”悖论、赋能数字化转型的正向效应并不适用于所有类型的家族企业，而是存在明显的情境边界，对边界条件的关注不足可能影响结论在不同企业、不同区域或不同行业的解释力度。本研究仅针对家族企业内部 CEO 特征探讨了这一治理模式的适用边界，研究表明，在非创始人担任 CEO 的情境下，家族企业高管团队权力均衡分布对风险承担的影响更强。未来更多的适用边界有待进一步发掘。例如，从企业内部而言，家族成员两职合一、高管团队信任水平等都可能影响权力均衡分布的效果。另外，从外部环境来看，企业所处行业的数字基础设施建设水平、地区数字经济发展水平、外部制度完善程度等，也可能左右权力均衡分布与数字化转型之间的关系。

综上所述, 高管团队权力均衡分布是兼具收益与成本的折中治理安排。“执两用中”的均衡治理价值, 建立在核心权力边界清晰、权责制度完善、情境条件匹配的基础之上。企业不能盲目照搬权力均衡分布模式, 而应结合自身产权特征、发展阶段与外部环境, 动态优化高管权力配置结构, 在治理效率与变革活力之间寻求适配性平衡。

5.2 理论贡献

本研究的理论贡献体现在以下三个方面。首先, 本文基于综合性权力的视角深化了家族企业高管团队权力的相关研究。以往家族企业的权力相关研究大多围绕所有权权力或结构性权力展开(韦笑和陈凌, 2024; Patel and Cooper, 2014; Kerai et al., 2023), 但权力是一个多维度的概念, 在实践中管理者往往多种权力并存, 对多个维度的权力的综合研究能够更好地彰显权力的综合影响。因此, 本文通过探讨家族企业高管团队中家族成员与非家族成员之间的综合性的权力分布如何影响数字化转型, 拓宽了家族企业高管团队权力的研究范畴和解释边界, 深化了对家族高管和非家族高管两个群体之间的权力均衡分布影响企业战略的理解, 同时也对理解家族企业的战略选择有重要的意义。

其次, 本文突破了家族或非家族的单一视角, 从家族与非家族高管权力均衡分布这一双重视角探究了其与企业数字化转型的关系, 拓展了家族企业治理的相关研究。目前关于家族企业数字化转型的研究主要集中在家族治理或非家族治理等单一层面(何轩等, 2023; 马骏和孟繁博, 2024; 陈元等, 2023), 忽视了家族成员与非家族成员之间权力的博弈。本研究通过关注家族高管与非家族高管之间权力分布的影响, 进一步证实了家族与非家族权力均衡状态下的治理效果最佳, 不仅呼应了 Pan 等(2023)的观点, 即在适度的家族管理涉入时, 家族企业的数字化转型水平最高, 为提升家族企业数字化转型水平提供了有力的证据, 也为家族企业治理走向专业化和现代化提供了理论支撑。

最后, 本文的研究结论有利于打破家族企业创新的“能力-意愿”悖论。在家族企业研究领域, “能力-意愿”悖论已成为制约家族企业长期发展的重要因素, 如何克服这一悖论是家族企业面临的重要问题, 但是现有研究对于这一问题的关注不足。本文通过揭示家族企业高管团队权力均衡分布对数字化转型意愿和结果的影响, 创新性地提出可以通过权力均衡分布适当降低家族企业的自由裁量权, 这能够在维持家族企业能力的同时, 提升家族企业的数字化转型意愿, 进而提升家族企业的数字化水平。本文不仅推动了家族企业“能力-意愿”研究, 也为家族企业打破“能力-意愿”悖论、实现家族企业高质量发展提供了理论依据。

5.3 管理启示

本文对家族企业治理结构的优化具有一定的实践指导意义。本研究证实, 家族企业通过构建“均衡化”高管权力架构, 可以平衡“能力保留”与“意愿激活”, 因此, 家族企业在数字化转型中可以对非家族成员适度开放短期经营决策权、技术方案决策权、数字化落地执行权等非核心权力, 这能够在保留家族对核心资产掌控的同时, 打破家族成员对决策的垄断, 确保非家族成员在决策过程中拥有与家族成员相对平等的地位和影响力, 激活其创新意愿, 从而有效推动家族企业的数字化转型。

另外,家族企业可以聚焦代际更替窗口期,强化权力均衡分布对风险承担的催化作用。家族企业交接或引入外部 CEO 时,是优化权力结构、推动数字化转型的关键窗口期,家族企业抓住这一契机,可以打破创始人 CEO 的控制权防御,避免权力均衡分布流于形式。

◎ 参考文献

- [1] 陈元,贺小刚,徐世豪.家族控制与企业数字化转型[J].经济管理,2023,45(5).
- [2] 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).
- [3] 杜善重.家族企业创新投入中的“非家族力量”——基于股东治理的视角[J].南开管理评论,2022,25(5).
- [4] 段梦然,王玉涛,徐瑞遥.两职分离背景下高管权力差距与投资效率[J].管理评论,2021,33(8).
- [5] 何轩,肖炜诚,张映瑜,等.当家族企业面临数字化变革——基于社会情感财富和技术变迁互动视角的解释[J].财经研究,2023,49(7).
- [6] 何瑛,于文蕾,杨棉之.CEO 复合型职业经历、企业风险承担与企业价值[J].中国工业经济,2019(9).
- [7] 李思飞,李鑫,王赛,等.家族企业代际传承与数字化转型:激励还是抑制?[J].管理世界,2023,39(6).
- [8] 梁强,邹立凯,张明浩.家族企业时间观:长期导向最新研究进展与前瞻[J].管理学报,2022,35(3).
- [9] 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).
- [10] 马骏,孟繁博.家族企业如何兼顾双元创新?——基于家族企业治理的经验性分析[J].科学与科学技术管理,2024,45(8).
- [11] 单蒙蒙,宋启洋,宋运泽.“合作”还是“对抗”?——去家族化与家族企业双元创新[J].研究与发展管理,2023,35(5).
- [12] 谭庆美,郭美彤,严可欣.亲缘利他行为水平、冗余资源与家族企业创新绩效[J].管理工程学报,2024,38(6).
- [13] 韦笑,陈凌.家族企业高管团队结构性权力分布对创新绩效的影响——来自上市家族企业的实证研究[J].管理工程学报,2024,38(4).
- [14] 吴炳德,张玮,陈士慧,等.非家族高管比例与家族企业创新产出的关系研究——对钱德勒命题的反思[J].外国经济与管理,2022,44(10).
- [15] 吴非,胡慧芷,林慧妍,等.企业数字化转型与资本市场表现——来自股票流动性的经验证据[J].管理世界,2021,37(7).

- [16] 严若森, 叶云龙. 家族所有权、家族管理涉入与企业 R&D 投入水平——基于社会情感财富的分析视角[J]. 经济管理, 2014, 36(12).
- [17] 严若森, 赵亚莉. 厚此薄彼还是一视同仁? ——高管结构性权力配置与家族企业长期投资[J]. 外国经济与管理, 2022, 44(10).
- [18] 杨婵, 贺小刚, 徐容慈. “创一代-至亲”组合治理模式与企业绩效——基于中国家族上市公司的实证研究[J]. 经济管理, 2018, 40(6).
- [19] 杨伟, 汪文杰. 数字化转型对组织韧性的影响——财务冗余和管理者短视主义的调节效应[J]. 管理评论, 2024, 36(8).
- [20] 张蔼容, 胡琰瑛. 数字化转型能促进企业韧性提升吗? ——资源配置的中介作用[J]. 研究与发展管理, 2023, 35(5).
- [21] 张翠子, 蒋峦, 凌宇鹏, 等. CEO 权力对家族企业数字化转型的影响研究[J]. 管理学报, 2023, 20(3).
- [22] 张培, 杨丹丹, 刘鑫. 制造业企业数字化转型: 整合分析框架与研究展望[J]. 管理学刊, 2025, 38(1).
- [23] Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., et al. Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms[J]. International Entrepreneurship and Management Journal, 2020, 16(4).
- [24] Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., et al. The ability and willingness paradox in family firm innovation[J]. Journal of Product Innovation Management, 2015, 32(3).
- [25] Chua, J. H., Chrisman, J. J., Bergiel, E. B. An agency theoretic analysis of the professionalized family firm[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2009, 33(2).
- [26] De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., et al. Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies[J]. Journal of Small Business Management, 2014, 52(2).
- [27] Ensley, M. D., Pearson, A. W., Sardeshmukh, S. R. The negative consequences of pay dispersion in family and non-family top management teams: An exploratory analysis of new venture, high-growth firms[J]. Journal of Business Research, 2007, 60(10).
- [28] Finkelstein, S. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation[J]. Academy of Management Journal, 1992, 35(3).
- [29] Ghalke, A., Haldar, A., Kumar, S. Family firm ownership and its impact on performance: Evidence from an emerging market[J]. Review of Managerial Science, 2023, 17(2).
- [30] 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).
- [31] Guenther, C., Belitski, M., Rejeb, N. Overcoming the ability-willingness paradox in small family

- p>
firms' collaborations[J].
- Small Business Economics*
- , 2023, 60(4).
- [32] Hambrick, D. C., Mason, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers [J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2).
- [33] He, Q., Lassala, C., Currús-Móstoles, R. Can family CEOs promote enterprises' digital transformation? An analysis based on ability-willingness paradox[J]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2024, 20(4).
- [34] Kerai, A., Kumar, V., Singla, C. Impact of TMT structural power asymmetry on family firm internationalization[J]. *International Business Review*, 2023, 32(4).
- [35] Le Breton-Miller, I., Miller, D., Lester, R. H. Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses[J]. *Organization Science*, 2011, 22(3).
- [36] Miller, D., Le Breton-Miller, I. Family firms: A breed of extremes? [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2021, 45(4).
- [37] Pan, X., Chen, X., Qiu, S. The Janus-faced family SMEs: Family management and digitalization[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2023(71).
- [38] Patel, P. C., Cooper, D. Structural power equality between family and non-family TMT members and the performance of family firms[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(6).
- [39] Peng, Y., Tao, C. Can digital transformation promote enterprise performance? —From the perspective of public policy and innovation[J]. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2022, 7(3).
- [40] Picone, P. M., De Massis, A., Tang, Y., et al. The psychological foundations of management in family firms: Values, biases, and heuristics[J]. *Family Business Review*, 2021, 34(1).
- [41] Soluk, J., Miroshnychenko, I., Kammerlander, N., et al. Family influence and digital business model innovation: The enabling role of dynamic capabilities [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2021, 45(4).
- [42] UNCTAD. Empowering family businesses to fast-track sustainable development[EB/OL]. (2021-04-13) [2026-05-08]. <https://unctad.org/news/empowering-family-businesses-fast-track-sustainable-development>.
- [43] Wang, G., Locatelli, G., Wan, J., et al. Governing behavioral integration of top management team in megaprojects: A social capital perspective[J]. *International Journal of Project Management*, 2021, 39(4).
- [44] Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G., Gómez-Mejía, L. R. Towards a social theory of agency[J]. *Journal of Management Studies*, 2012, 49(1).
- [45] Zona, F. CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: Comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, 2016, 47(3).

**Striking a Balance: The Balanced Distribution of Authority Among TMT
in Family Business and Digital Transformation**
—Based on the Perspective of the “Ability-Willingness” Paradox

Jiao Kangle Sun Yedi Zhao Huifang

(School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300131)

Abstract: As an important component of the national economy, family business is the backbone driving economic development. With the advancement of the digital era, digital transformation holds significant importance for the sustainable succession of family business. However, currently, family business faces the practical dilemma of lagging in transformation. The root cause lies in the unique “high capability-low willingness” paradox of family business—concentrated family control grants enterprises strong resource allocation and autonomous decision-making capabilities, but the protection of socioemotional wealth leads to a risk-averse tendency, suppressing their willingness to transform, which hinders their digitalization process. Therefore, clarifying how family business can “activate willingness” while “retaining capability” holds both theoretical and practical significance. The balanced distribution of power within the to management team (TMT), as a key governance arrangement, provides a theoretical pathway to resolve this paradox. Based on a sample of family businesses listed on the Shanghai and Shenzhen A-shares from 2010 to 2024, this paper empirically examines the effect of TMT power balance on digital transformation, its mechanisms, and moderating effects. The study finds that the balanced distribution of power within the TMT (retaining capability) not only significantly promotes the digital transformation of Chinese family business, but also facilitates digital transformation by increasing the enterprise’s risk-taking level (activating willingness). A non-founder CEO can strengthen the positive effect of power balance on enterprise risk-taking, thereby indirectly enhancing its promotion of digital transformation. From the dual perspective of family and non-family executive power balance, this paper proposes that appropriately reducing the discretionary power of family business through power balance can maintain family capabilities while enhancing their willingness for digital transformation. This not only helps to break the “capability-willingness” paradox of family business innovation, providing strong evidence for improving the level of digital transformation, but also offers theoretical support for the professionalization and modernization of family business governance, with practical significance for the management of family business.

Key words: Family business; “Ability-willingness” paradox; Distribution of TMT power; Digital transformation

责任编辑: 路小静