

## 跨越家族边界: 企业领导班子跨 家族联结与商业模式创新

宋 帅<sup>1</sup>, 韩 炜<sup>1</sup>, 周立新<sup>2</sup>

(1. 西南政法大学 商学院, 重庆 401120; 2. 重庆工商大学 成渝地区双城经济圈建设研究院, 重庆 400067)

**摘 要:** 商业模式创新是家族企业建立长期竞争优势的重要来源, 对家族企业突破代际传承瓶颈、适应动态市场环境具有重要战略意义。然而, 现有研究对家族企业商业模式创新仍缺乏深入探讨。本文基于家族企业治理主体的特殊性, 提出“跨家族联结”概念, 利用边界理论, 从经历维度(教育背景、行业经验)和身份维度(创业元老、董事角色)探索了两类群体互动对商业模式创新的作用以及组织间网络的边界约束。利用中国创业企业成长动态跟踪数据库(CPSED II)中769家家族企业的数据进行实证分析, 结果表明: 家族企业领导班子在经历维度的跨家族联结能显著促进商业模式创新, 而身份维度的跨家族联结对商业模式创新具有抑制作用。投资者网络中机构投资者占比和供应商网络的行业多样性均正向调节上述关系。研究拓展了商业模式研究的对象情境, 也从商业模式的视角丰富了对家族企业成长的讨论, 为家族企业优化治理结构、构建“内外协同”的创新生态提供了实践启示。

**关键词:** 家族企业; 商业模式创新; 跨家族联结; 边界理论; 边界跨越

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2025)12-0079-18

### 一、引 言

家族企业是我国民营经济的中流砥柱。然而, 在数字化浪潮与行业边界消融的冲击下, 家族企业基于血缘纽带的信任红利难以跨越技术迭代的认知鸿沟, 而代际传承的路径依赖更面临动态市场快速适应能力的挑战, 其传统优势正加速消解。在此背景下, 商业模式创新成为破局关键, 它不仅是重构“成本—价值”体系的战略杠杆, 更是家族企业跨越“低端锁定”陷阱、培育可持续竞争优势的核心引擎(Calabrò等, 2019)。

然而, 何种家族企业能突破治理张力设计出创新的商业模式? 这一命题不仅关乎家族企业

收稿日期: 2025-06-01

基金项目: 国家自然科学基金重点项目(72032007); 国家社会科学基金青年项目(23CJY049); 中国博士后科学基金第17批特别资助项目(2024T170748); 中国博士后科学基金第74批面上资助项目(2023MD744260)

作者简介: 宋 帅(1993—), 男, 西南政法大学商学院讲师, 硕士生导师;

韩 炜(1979—), 女, 西南政法大学商学院教授, 博士生导师(通信作者, [han\\_wei1123@126.com](mailto:han_wei1123@126.com));

周立新(1966—), 女, 重庆工商大学成渝地区双城经济圈建设研究院研究员, 博士生导师。

从“生存优势”向“生态优势”的跃迁(Soluk等,2021),更决定了其在动态市场中重构价值网络的战略韧性。当前,数字经济浪潮下企业商业模式加速迭代,传统的产品导向正向平台生态、服务导向等新模式转变。面对这一变革浪潮,家族企业的应对策略呈现出显著分化:一类家族企业依赖创始人个体经验试错,沿袭认知惯性推动商业模式迭代,但往往仅实现小幅度的模式调整;而另一类家族企业则能够打破行业惯例与既有价值创造逻辑,实现商业模式的系统性重构(López-Nicolás等,2024)。因此形成上述实践分化的根源在于家族企业决策层能否通过认知协同打破惯性思维,而这本质上受制于家族企业领导班子的构成,即包含高管与董事的领导团队中家族成员与非家族成员的关系结构。在此结构下,两类群体间互动能否消解认知惯性,直接构成了家族企业商业模式创新差异化表现的理论内核。

家族企业商业模式创新依赖于领导班子认知共识的达成与行动协同的深化,这与高阶理论中高管团队行为整合驱动战略变革的底层逻辑内在契合(杨俊等,2020),但这一范式在家族企业的“家族—非家族”共治情境下面临结构性挑战。家族成员因血缘纽带兼具“管家”与“代理人”双重角色(Chua等,2009),其决策往往受社会情感财富(SEW)的隐性支配,而非家族成员则因合法性缺失易陷入“权威—信任”决策困局(Brumana等,2017)。两类群体因“家族边界”(基于血缘的角色区隔)与“认知边界”(因认同差异形成的心理隔阂),形成独特的互动张力(Sundaramurthy和Kreiner,2008;De Massis等,2021)。其认知共识的达成不仅需突破传统职能分工的局限,更取决于群体间相似性与差异性的交互作用。一方面,相似经历(如教育背景或行业经验)可弱化边界隔阂,增强边界渗透性推动知识共享与认知协同;另一方面,身份对等(如创业元老、董事角色)可能触发边界威胁,加剧家族成员对控制权稀释的警惕,这种悖论成为制约家族企业商业模式创新的核心矛盾。

因此,本文基于家族企业领导班子的结构独特性,提出“跨家族联结”这一核心概念,用家族成员和非家族成员在教育背景、行业经验、创业元老身份及董事成员角色等维度的相似性刻画两类群体在经历维度和身份维度的跨家族联结程度。跨家族联结是指家族企业决策并执行商业模式的领导班子(高管团队和董事会)中家族和非家族成员间因彼此的相似特征而潜藏的非正式联结,因之形成社会网络关系的构造,反映出领导班子中家族与非家族成员之间的相似相吸特征。不同于现有研究基于信息知识逻辑关注高管团队异质性的静态配置、基于资源逻辑关注社会网络联结的结构属性、基于个体层面关注身份认同张力的内在冲突,跨家族联结聚焦于家族与非家族成员间基于相似性的非正式联结,强调通过共同经历和身份认同跨越“家族边界”的过程,这种非正式联结的本质在于通过弱化“家族—非家族”的边界隔阂,推动认知协同与资源整合,进而解释家族企业商业模式创新的差异化表现。选择包含高管与董事的领导班子作为研究对象,源于其在家族企业中的核心决策地位(Chirico和Nordqvist,2010)。这种结构的独特性表现为:家族成员通过血缘纽带掌控战略方向,而非家族成员凭借专业能力参与运营(吴炳德等,2022)。二者的互动不仅是商业模式设计的核心驱动力,更是突破“家族—非家族”边界约束的关键场域。

本文进一步引入了组织间网络的两个变量,即投资者网络中机构投资者占比和供应商网络的行业属性,来建构对前述研究问题的边界解释。其理论考量在于,商业模式展示了组织如何与外部利益相关者建立联系,如何通过参与经济交换为所有参与者创造价值的一般规律(Zott和Amit,2007),因此企业商业模式形成和调整是以价值创造为导向,建立与利益相关者的关系并推进关系演化的过程。在创业企业情境下,已有研究认可并强调了包含利益相关者的外部网络之于新创企业商业模式构建的重要作用(Mason和Leek,2008;Wu和Zhang,2009;Storbacka和Nenonen,2011),但对于组织间网络如何影响商业模式的形成未能做出深入解释。

同时,家族企业基于血缘信任的封闭性治理结构与关系专用性资源依赖,可能使得组织间网络的作用路径迥异于新创企业。本研究主张,表现为投资者网络和供应商网络的组织间网络特征,通过向企业贡献有利于商业模式创新的输入性知识与资源,对领导班子跨家族联结影响商业模式创新的作用产生边界约束。

针对上述研究不足和实践观察总结,本文以“家族企业什么样的领导班子能设计出创新的商业模式”为研究问题,利用CPSED II数据库中769家家族企业的数据进行实证分析,揭示家族企业领导班子跨家族联结对商业模式创新的作用机制。主要贡献集中在三个方面:第一,本文将商业模式创新研究从传统的创业企业情境拓展至家族企业这一独特组织形式,拓展了商业模式研究的对象情境,也从商业模式的视角丰富了对家族企业成长的讨论。第二,本文通过引入“跨家族联结”这一创新构念,构建了基于边界理论的微观解释机制,实现了边界理论从个体层面的“工作—家庭”边界研究拓展到组织层面的家族企业领导团队研究和商业模式创新研究的应用拓展。与以往研究将家族特征视为静态影响因素不同,本研究深入家族企业领导班子中家族与非家族两类群体的细分层面,揭示了两类群体的相似性联结如何影响商业模式创新决策,不仅为家族企业商业模式创新研究提供了新的理论视角,也丰富了家族企业领导班子战略作用的理论解释,为家族企业优化领导班子构成提供了理论依据。第三,本文将组织间网络与家族企业商业模式创新有机结合,通过引入组织间网络建立对家族企业领导班子影响商业模式创新的调节作用解释,拓展了关于援引组织间网络解释商业模式创新的相关研究文献,回应并弥补已有研究仅认可网络之于商业模式的重要作用(Frankenberger等,2013),而缺乏揭示这一作用如何展现的研究局限,同时也为家族企业构建“内外协同”的创新生态提供策略依据。

## 二、理论分析与假设提出

### (一)商业模式创新研究:从创业企业到家族企业

商业模式是企业创造、传递与捕获价值的设计架构(Zott和Amit,2007),而商业模式创新作为突破同质化竞争的核心路径,既可通过改变价值主张、价值创造或价值捕获等单一要素实现局部优化(Yunus等,2010),也可通过重构整体经营逻辑形成颠覆性变革(Foss和Saebi,2017)。现有研究多聚焦创业企业与新创企业情境,其商业模式创新的诱因呈现内外协同的复杂特征。在外部驱动层面,首先,技术创新是核心推力,数字技术的渗透不仅改变了产品与服务的交付方式,更倒逼企业通过商业模式创新实现技术商业化(Garzella等,2021)。例如,物联网与云计算催生了平台型商业模式,使初创企业能够通过数据驱动优化客户体验(Ancillai等,2023)。其次,利益相关者网络的动态演化(如客户需求分化、供应链关系重构等)迫使企业调整价值主张与资源编排策略(Sosna等,2010)。此外,环境不确定性与创新合法性压力亦迫使企业通过商业模式创新应对制度约束与市场波动(Osiyevskyy和Dewald,2015)。在内部驱动层面,第一,管理者的认知敏锐性至关重要,企业家通过类比推理与概念组合设计新商业模式,其经验与直觉直接影响商业模式创新方向(Martins等,2015)。第二,动态能力支撑的资源整合与组织学习衍生的适应性调整,使企业能够快速识别机会并重构价值网络(Foss和Saebi,2017;Yi等,2022)。例如,开放式创新模式下,企业通过吸收外部知识优化商业模式架构,形成“资源—能力—创新”的良性循环(Saebi和Foss,2015)。第三,组织结构柔性化与战略实验文化的培育,为商业模式创新提供了试错空间与制度保障(George和Bock,2011)。

然而,正如Calabrò等(2019)在关于家族企业创新的系统性文献研究中所呼吁的,现有研究对家族企业这一特殊组织形式的商业模式创新关注显著不足。家族企业传统创新研究长期聚焦于技术创新(如研发投入、专利产出等)和协作创新(如外部技术合作),忽视了商业模式作



为家族企业战略适应性与价值创造载体的独特性(Calabrò等,2019)。尽管近年来围绕家族企业特性出现了一些探索性的研究,如Weimann等(2020)基于154家德国家族企业的实证研究发现,感知抓取能力和转化能力能够显著促进家族企业商业模式创新,而社会情感财富对反思能力与商业模式创新的关系具有正向调节作用,揭示了动态能力在家族企业商业模式创新中的直接驱动机制。Soluk等(2021)进一步拓展了这一研究视角,通过对1444家德国企业的大规模调研,验证了家族影响通过知识开发、风险管理和营销能力对数字商业模式创新的间接影响机制,强调了家族影响需要通过动态能力的中介作用才能转化为创新绩效。然而,这些研究主要将家族特征视为影响动态能力发展的情境因素,重点探讨动态能力在家族企业商业模式创新中的驱动作用,忽略了家族企业商业模式设计与执行的核心决策群体,尤其是对家族企业领导班子的独特性以及内部复杂的群体交互关注不足。与上述研究不同,本文提出的“跨家族联结”构念转向关注家族企业领导班子内部的微观互动机制,不再简单地将家族成员与非家族成员视为对立的两个群体,而是基于边界理论探讨两类群体基于相似性形成的非正式联结如何弱化“家族边界”,进而影响商业模式创新。这一视角从家族企业团队结构的独特性出发,为理解家族企业商业模式创新提供了新的微观解释机制,丰富了从静态家族特征向群体互动的理论转向。

## (二)边界理论视角:从身份边界到治理边界

边界理论(Boundary Theory)作为组织研究的重要理论基础,起源于人类学、社会学等多个学科领域,强调边界是个人和群体用于简化和分类复杂环境的心理分隔机制(Zerubavel, 1991)。在组织行为学领域,该理论被广泛应用于解释不同群体、角色或领域之间的互动模式,为理解组织内部边界的构建、维护和跨越提供了重要的分析框架(谢菊兰等,2022)。边界并非静态的物理分隔,而是动态的社会建构过程,其形成受到历史传统、文化背景、权力结构等多重因素的影响(Ashforth等,2000)。

在家族企业研究领域,边界理论展现出独特的解释力。传统的家族企业研究多聚焦于代理理论、管家理论和社会情感财富理论等视角,虽然有效解释了家族企业的治理特征,但对家族成员与非家族成员之间复杂的互动关系缺乏深入的理论阐释。Sundaramurthy和Kreiner(2008)将边界理论引入家族企业治理,提出家族企业本质上是家庭身份与商业身份相互作用的独特组织形式。这种双重身份的并存使得家族企业面临着如何管理身份边界的核心挑战:既要发挥家族纽带带来的信任、承诺和长期导向等优势,又要避免角色模糊、决策非理性等潜在弊端。基于边界理论的分析框架,家族企业治理结构中存在着多层次、多维度的边界体系。其中最为关键的是两类核心边界:身份边界(identity boundary)和认知边界(cognitive boundary)(Sundaramurthy和Kreiner,2008)。身份边界源于血缘关系形成的天然群体区隔,本质为家族边界,具有高度的刚性与排他性,体现为家族成员基于“内群体偏好”对家族利益的优先考量与对外部成员的本能戒备(Clark,2000)。这种边界往往难以改变,构成了家族企业治理的基本约束条件。相对而言,认知边界是因知识结构、经验背景、价值观念等差异形成的心理隔阂,具有相对的可塑性和动态性(Sundaramurthy和Kreiner,2008)。认知边界的强弱直接影响群体间的信息交流、知识共享和决策协同,其可以通过增加群体间的相似性、共同经历或互动频率而得到弱化。

边界理论的核心价值在于揭示了边界并非不可逾越的壁垒,而是可以通过特定机制进行管理和调节的。边界跨越(boundary spanning)机制强调个体或群体可以穿越既有边界,在不同子系统间建立联系(Aldrich和Herker,1977)。在家族企业情境下,当家族成员与非家族成员在某些维度上具有相似性时,这种相似性就成为促进边界跨越的重要条件。边界渗透性(boundary

permeability)概念则进一步阐释了边界开放程度与信息流动便利性的关系(Ashforth等,2000),是指边界允许一个领域的元素进入另一个领域的程度(李原,2013)。在家族企业中,边界渗透性的高低直接决定了非家族成员参与核心决策的深度,以及家族成员接纳外部知识和专业意见的意愿程度。此外,边界对象(boundary objects)作为能够跨越不同群体边界、促进知识共享与协调的载体,指能够被不同群体理解和应用的共同元素(刘佳慧等,2025),它们通过提供共享的参照点来促进跨群体的沟通与协作(Star和Griesemer,1989)。在家族企业领导班子中主要表现为共同的教育背景、相似的行业经验、一致的价值观念等形式。然而,边界理论也提醒我们注意在边界管理过程中可能出现的负面效应。当群体间的边界受到威胁时,往往会引发“边界威胁”反应,表现为群体成员对既有边界的强化和防护(Lamont和Molnár,2002)。在家族企业中,当非家族成员在身份地位上与家族成员过于接近时,可能触发家族成员的边界模糊化焦虑,担心传统的权力边界被侵蚀,控制权被稀释。这种焦虑会驱使家族成员采取边界重构行为,通过重新定义群体边界、强化内群体凝聚力等方式维护群体边界的清晰性和排他性。

将边界理论的分析逻辑应用于家族企业商业模式创新研究,为理解家族企业领导班子中家族成员与非家族成员的互动机制提供了新的理论视角。商业模式创新作为一个高度依赖知识整合、认知协同和跨界思维的复杂过程,其成功实施需要领导班子成员之间形成有效的协作关系(Martins,2015)。在此背景下,跨家族联结的不同维度可能通过影响边界动态而对商业模式创新产生差异化的作用效果。具体而言,当家族成员与非家族成员在教育背景、行业经验等经历维度形成联结时,这些共同经历发挥着“边界对象”的作用,为跨越群体边界提供了可操作的载体和桥梁,从而增强边界渗透性,促进隐性知识的跨界流动和创新构想的协同生成;相反,当两类群体在创业元老身份、董事角色等身份维度形成联结时,虽然表面上增加了相似性,但却可能触发“边界威胁”效应,引发家族成员对权力边界被侵蚀的担忧和控制权稀释的焦虑,促使其通过强化社会性边界的封闭性来维护群体边界的清晰性,进而阻碍跨群体的知识整合与创新协同。

### (三)家族企业领导班子跨家族联结与商业模式创新

在家族企业情境下,领导班子团队有着区别于一般企业高管团队的独特性,这主要表现在两个方面。第一,家族企业的领导班子中,既包括参与甚至控制企业经营管理的家族成员,也包括非家族成员,这两个本身存在家族边界的群体共存于领导班子中,是家族企业的一种重要特征。从边界理论的观点来看,因血缘而形成的身份边界以及因对家族掌管企业认知差异而带来的认知边界(Sundaramurthy和Kreiner,2008),使得非家族成员在参与家族企业管理时带有一种克制感。第二,企业中的家族成员作为领导班子的一员,既发挥着管理者的职能角色,又具有家族成员角色,而家族成员内部的情感联结可能会影响其作为管理者的职能角色发挥。当非家族成员感受到企业领导班子中家族成员的角色混同时,其对家族边界的感知会更为明显(朱郭一鸣等,2025)。

家族企业领导班子中家族和非家族成员间虽然存在固有的边界约束,但这并不意味着二者存在不可调和的矛盾(Piszczyk等,2018)。事实上,家族企业在组建领导班子时会形成具有特定内在联结结构的团队。这种团队内部联结结构并不是一种科层结构或关系契约的正式化联结,而是以相似性为基础、具有社会网络属性的非正式联结,这与企业高管团队研究中团队层面社会网络研究相契合(Mcpherson等,2001;韩炜和高宇,2022)。所不同的是,家族企业领导班子跨家族联结探讨的是在家族与非家族两个群体间的非正式联结,两个群体中的个体间因多维相似属性而形成相互吸引,塑造较高度度的心理认同,以削弱群体间的边界感,从而形成跨家族的非正式社会网络。

本研究沿着教育经历、行业经验、创业元老和董事成员四个方面刻画家族企业领导班子形成跨家族联结的程度。基于边界理论的分析逻辑,教育背景、行业经验等经历维度的相似性能够发挥边界对象的作用,而创业元老、董事兼任等身份维度的相似性则可能触发边界威胁效应。这一分类的理论依据在于,基于社会认同和身份认同理论,共同的教育背景和行业经验作为认知桥梁,能够促进知识结构的匹配和思维模式的趋同,从而减少群体间的认知差异(Hambrick, 2007);而创业元老和董事身份的对等则构成权力信号,可能激发家族成员对地位平等化的敏感反应,引发对家族控制优势的保护性心理(Berrone等, 2012)。

#### (1) 经历维度跨家族联结的边界对象效应

当家族企业领导班子中家族成员和非家族成员在教育经历和行业经验方面具有相似性时,这些共同经历发挥着“边界对象”的关键作用,为跨越群体边界提供了可操作的载体和桥梁。具体而言,相似的教育背景使双方拥有相近的知识结构和认知框架(Hambrick, 2007),能够造就相似的知识水平和认知能力,从而易于对企业中的重大战略决策形成一致性判断;相似的行业经验则提供了共享的情境知识和判断标准,使得领导班子中家族成员和非家族成员有着相似的话语体系,能够更好地利用管理沟通寻求问题解决方案。这种经历维度的联结能作为边界对象,显著增强边界渗透性,促进隐性知识的跨界流动(De Massis等, 2021)。经历维度的相似性有助于弱化家族成员和非家族成员间的认知边界,以“想你所想、知你所知”增进领导班子团队跨家族的沟通与交流,使家族与非家族成员形成共同的话语体系与认知框架。在此基础上,家族成员更易理解非家族高管提出的专业概念和外部商业理念,而非家族成员也更愿意贡献其专业知识和创新洞察。这种开放性打破了传统家族企业“知识孤岛”现象,为商业模式创新提供多元化的知识输入。

商业模式创新不仅是搭建企业盈利的商业架构,更是以创新的方式、投入新颖的要素完成商业概念与商业组织的整合,形成对既有“成本—价值”体系的优化甚至突破(Zott和Amit, 2010; Foss和Saebi, 2017)。在这样的商业模式创新过程中,企业要围绕新产品开发、新参与者引入、新交易方式安排、新激励机制设计等进行系统性优化,这就需要企业决策层在商业模式创新设计的认知图式上形成共识(Martins, 2015; 迟考勋等, 2016)。边界渗透性的增强使领导班子能够将共识性知识与创新认知有效投入商业模式设计,从这个角度来说,家族企业领导班子跨家族间在经历维度形成较高度度的相似联结,有助于领导班子将共识性知识与对创新的认知投入商业模式设计,带来对商业模式创新的积极影响。由此,我们得出如下假设:

H1a: 家族企业领导班子在经历维度的跨家族联结会对商业模式创新产生正向影响。

#### (2) 身份维度跨家族联结的边界威胁效应

当家族企业领导班子中家族成员和非家族成员在创业元老和董事成员身份方面具有相似性时,这种身份维度的联结容易触发“边界威胁”效应。曾经同为创始人参与家族企业的组建,到企业成立后进入董事会共同参与企业重大战略问题决策,具有这样身份相似性的非家族成员在权力地位上与家族成员趋于对等,对于家族成员而言形成一种权力威胁(Zellweger等, 2013)。创业时期的志同道合与协同努力是创业过程重要的初始资源,董事会中非家族成员的引入也保障了家族企业的治理效率,但两类群体间原本就存在的家族边界,以及因家族内外认知差异而带来的认知边界(Sundaramurthy和Kreiner, 2008),由于非家族成员地位的稳固与权力的提升而强化边界威胁。这种身份相似性被家族成员感知为对传统权力边界的潜在侵蚀,触发社会情感财富的保护机制,导致了领导班子中家族成员在战略创新行为上的保守(Bodolica等, 2015)。边界威胁的产生使得家族成员担心控制权被稀释,引发对社会情感财富保护的本能反应,促使其通过强化社会性边界的封闭性来维护群体边界的清晰性(Lambrechts等, 2023)。同



时,身份联结固化了家族成员的“内部人”身份认同(Zellweger等,2013),而非家族成员则被标签化为“外部代理人”,这种身份区隔加剧了决策过程中的派系对立。

商业模式创新要突破企业原有的商业概念,挑战行业传统的商业逻辑,打破既有的商业运营框架,这需要家族企业愿意拥抱创新,并积极投身于为实现商业模式创新的组织结构调整与业务流程再造(Osiyevskyy和Dewald,2015)。而家族企业领导班子跨家族间在身份维度形成较高程度的相似联结,意味着家族成员与非家族成员具有对等的地位优势与权力级别,其潜藏着激励不相容的治理特性(De Massis等,2015),进而触发边界威胁反应并驱使家族成员通过维护家族边界来巩固群体界限的明确性,使得他们在变革程度较高的商业模式创新上承诺投入不足。这种边界威胁效应在商业模式创新决策中表现得尤为明显。商业模式创新往往需要引入新参与者、重构价值网络、调整治理结构,这些变革可能进一步威胁家族的控制地位。特别是对于较高程度的商业模式创新需要引入新参与者共创价值,家族企业通常将控制权视为维护社会情感财富的核心目标(Berrone等,2012),任何可能稀释控制权的创新行为均会引发警惕。在边界威胁的影响下,家族成员倾向于采取保守的决策策略,对涉及控制权变化的创新行为保持警惕,从而强化边界的封闭性,使商业模式创新呈现出较弱的支持意愿,身份维度的联结反而阻碍了跨群体的知识整合与创新协同,难以在商业模式创新上有较好的表现。由此,我们得出如下假设:

H1b:家族企业领导班子在身份维度的跨家族联结会对商业模式创新产生负向影响。

#### (四)组织间网络的调节作用

在企业所嵌入的组织网络中,包含投资者、供应商等关键网络伙伴,由此我们得以从这些主体的角度刻画组织间网络特征,并分析这些特征对家族企业跨家族联结影响商业模式创新的边界约束作用。

##### 1. 投资者网络

家族企业的发展离不开投资者的资金支持。相较于自然人投资者,机构投资者常以战略目的参与家族企业经营,这类行为要求家族企业弱化以股权控制为核心的组织边界封闭性(吴炯和胡羽衡,2022)。随着机构投资者占比提高,家族企业中的机构投资者股东增加,意味着家族企业倾向于以更开放的治理结构整合外部资源,这为商业模式创新提供了组织边界开放的基础条件。在此情境下,家族与非家族成员间在经历维度的联结作为“边界对象”弱化认知边界的作用被增强,这源于组织边界的开放性与边界渗透性提升形成的联动效应。具体而言,机构投资者介入引发的组织边界开放降低了家族企业对外部参与者的制度性排斥,使得技术供应商、生态伙伴等跨界合作者能够更顺畅地嵌入价值网络(Berrone等,2012);与此同时,领导班子经历维度联结所促成的边界渗透性增强,加速了行业洞察、技术专长等共时性知识向商业模式新要素的定向转化。由此,我们得出如下假设:

H2a:投资者网络中机构投资者占比正向调节家族企业领导班子在经历维度的跨家族联结对商业模式创新产生的正向影响。

当机构投资者占比提高时,跨家族联结在身份维度触发的边界威胁效应对商业模式创新的负向作用也会被强化。家族企业普遍存在家族成员通过直接持股或关联公司控股的股权结构,而机构投资者的介入可能被家族视为控制权稀释的信号(Haider等,2025)。在此情境下,当家族成员与非家族成员在身份维度具有较强的相似性时,身份对等所引发的边界威胁因较多机构投资者的进入而被放大,这使得家族成员更谨慎地做出引入新参与者的行动。同时,机构投资者的专业化治理要求与非家族成员的身份联结形成叠加效应。家族可能将此类联结解读

为外部势力对家族权威的侵蚀(Voss等,2006),从而强化边界威胁使身份联结从“权力协同”异化为“派系对立”,促使家族成员通过加强边界封闭性来抑制商业模式创新的共识达成。同时,这也使得非家族成员较少地融合家族成员以推动商业模式创新,从而减弱了企业在商业模式创新上的表现。由此,我们得出如下假设:

H2b:投资者网络中机构投资者占比正向调节家族企业领导班子在身份维度的跨家族联结对商业模式创新产生的负向影响。

## 2. 供应商网络

供应商网络的行业多样性反映了企业与多行业供应商的合作广度。来自不同行业领域的供应商拥有根植于该领域的行业资源与知识经验,当家族企业嵌入高行业多样性的供应商网络时,意味着企业能通过整合跨行业异质性资源,以建构支撑企业商业模式的资源组合;并愿意接纳来自多个行业领域的知识,增强企业形成新商业构想的知识基础(Rondi和Rovelli,2022)。本文认为,供应商网络行业的多元性正向调节跨家族联结对商业模式创新的正向影响。这是由于,随着家族企业从越来越多的行业领域中搜寻并建立与供应商的合作,这种跨界合作意味着企业愿意开放“企业—供应商”的合作边界,从多行业领域中寻求可利用的知识和可驾驭的资源,而不是路径依赖地固守既有的供应合作边界,设置合作供应商标准(Gaumer和Shaffer,2018)。在这种情况下,家族企业领导班子中家族与非家族成员在经历维度的联结作为“边界对象”促进边界渗透的作用被进一步强化,因为非家族成员感知到企业从跨行业中寻求合作的心态,包容新知识的开放性,这有助于激发非家族成员贡献隐性知识,以利于形成新颖的商业构想,且与供应商知识相匹配,促进商业模式创新。由此,我们得出如下假设:

H3a:供应商网络的行业多样性正向调节家族企业领导班子在经历维度的跨家族联结对商业模式创新产生的正向影响。

当供应商网络行业多元性增强时,跨家族联结在身份维度引发的边界威胁对商业模式创新的负向作用也会被强化。当家族企业的供应商来自多个不同的行业领域时,其管理供应商的成本也会提高,这不仅涉及对多种不同供应商原料与零部件的管理,也涉及与不同类型供应商的沟通与协调。在这种情况下,在身份维度表现出更多相似性的家族成员与非家族成员,因担忧对方掌握未共享的供应商专有信息,造成信息不对称的风险感知加剧,进一步强化了边界威胁效应,因而对自身掌握信息的贡献意愿减弱(Rondi和Rovelli,2022)。这种因网络主体多样性及其网络治理幅度增强所带来的信息不对称,提高了身份相似的家族成员与非家族成员间对彼此的警惕,强化了边界威胁所引发的跨家族边界封闭性,阻碍了其共享知识、推动价值共创的承诺投入,因而削弱了其将共享知识投入设计新颖的商业要素,推动商业模式创新的可能。由此,我们得出如下假设:

H3b:供应商网络的行业多样性正向调节家族企业领导班子在身份维度的跨家族联结对商业模式创新产生的负向影响。综上所述,本文构建如下理论模型(见图1)。

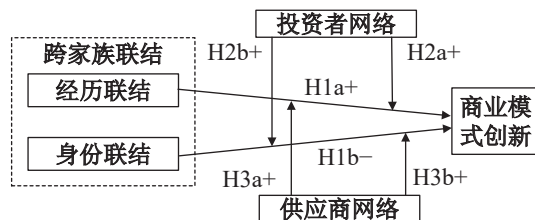


图1 理论模型



### 三、研究设计

#### (一)样本选择与数据来源

本文所选用的数据来自国家自然科学基金重点项目“商业模式创新形成与新企业成长路径”资助并建设的“中国创业企业成长动态跟踪数据库”(chinese panel study of entrepreneurial development, CPSED II)。该数据库主要聚焦企业商业模式,根据企业《公开转让说明书》《年度报告》和其他重要公告,以及公司网站信息等进行文本识别与编码,包含企业基本情况、高管特征、商业模式创新等1246个变量。该数据库样本来自2013年1月1日至2016年3月31日期间在新三板挂牌上市,隶属软件和信息技术(I64)、互联网相关行业(I65)以及制造业的新三板挂牌企业,共计1675家。本文选取CPSED II中的家族企业样本,本文对家族企业的定义为,企业的实际控制人为一个自然人或某个以血缘、姻缘为联结的家族,家族控制权比例不低于20%,且有亲属成员为公司或控股股东单位的股东或在企业中任职。剔除关键数据缺失的部分企业后,最终确定769家信息完备的企业作为研究样本,样本特征分布情况见表1。

表1 样本分布

样本特征	分类	样本量(个)	百分比(%)
成立年限	1~5年	147	19.12
	6~10年	435	56.56
	11~15年	145	18.86
	16~20年	36	4.68
	20年以上	6	0.78
行业类型	软件和信息技术	306	39.79
	互联网相关行业	77	10.01
	制造业	386	50.20
地域分布	东北地区	27	3.65
	华北地区	143	22.58
	华东地区	338	40.43
	华南地区	128	15.96
	华中地区	65	9.74
	西北地区	19	1.76
	西南地区	49	5.88
二代涉入	二代股权涉入	242	29.13
	二代管理权涉入	159	20.68

在行业分布中,以制造业、软件和信息技术企业为主,分别占比50.20%和39.79%。在地域分布中,样本地域分布较广,企业主要集中在华东、华北和华南地区,在这三个地区中以长三角、京津冀和大湾区的样本为主,东北、华中、西北和西南地区的样本占21.03%。在家族企业二代涉入情况分布中,有29.13%的样本企业,家族二代持有公司股份;有20.68%的样本企业,家族二代进入企业担任董监高等重要职位。

#### (二)变量定义

##### 1. 被解释变量

商业模式创新:本文利用Zott和Amit(2007)对新颖型商业模式测量的方法(共13个题项,如表2所示),来衡量商业模式创新。理论依据在于,新颖型商业模式其内涵是对商业概念的突破,对“成本—价值”体系的系统性优化升级,更能体现商业模式的创新内涵。本文基于CPSED II数据库,利用对新三板挂牌企业《招股说明书》进行文本编码,所得的商业模式创新相关数据开展研究。编码工作由一名编码组长和七名编码人员完成,所有编码人员均为战略与创业方

向的年轻教师、博士生和硕士生。针对每家编码企业,编码人员仔细阅读《公开招股书》《年度报告》、其他重要的公司公告,以及公司网站资料等文本材料,充分理解题项打分标准,力求避免因编码人员主观原因造成的偏差。编码工作分三阶段进行,每一阶段遵循相同的流程展开:编码组长随机给每位编码人员分配编码企业名单,在编码小组完成所有企业的编码问卷填写工作后,再开展有关商业模式创新测量量表打分的配对检验;更为重要的是,针对配对检验,编码组长对编码人员进行随机配对,每位编码人员在三个阶段的配对检验对象均不相同,最终得到样本企业商业模式创新上的分值。样本商业模式创新(BMI)的Cronbach's  $\alpha$ 值为0.745,表明具有良好的信度。

表 2 商业模式创新测量题项

测量题项
1.商业模式提供了新产品、服务和信息或新组合
2.商业模式引入了新的参与者
3.商业模式为参与者提供了新的交易激励
4.商业模式中参与者和/或商品的多样性和数量是前所未有的
5.商业模式采用了新的交易方式联结参与者
6.参与者之间某些联结的丰富度(质量和深度)是新颖的
7.目标企业因商业模式所获得的专利数量
8.商业模式对于商业机密和/或版权的依赖程度
9.目标企业是否宣称其是先驱性商业模式
10.目标企业持续地推动商业模式创新
11.存在有可能颠覆目标企业商业模式的竞争性商业模式
12.商业模式还在其他方面表现出了新颖性
13.总体来看,目标企业商业模式是新颖的

## 2. 解释变量

跨家族联结(EC&IC):本文借鉴Hwang和Kim(2009)的研究,通过构建家族企业领导班子跨家族联结密度进行标准化测量,避免规模偏差。选取教育背景、行业经验、创业元老、董事兼任四个具体方面衡量家族企业领导班子的跨家族联结。其依据在于,教育背景和行业经验反映了决策主体的信息认知基础,已被社会网络的相关研究广泛采用(Li和Zhang, 2007);创业元老和董事兼任则体现了成员因共同经历而形成的身份认同特征,这也被创业团队的相关研究所采用。

参考韩伟和高宇(2022)的研究,本文利用家族和非家族成员间在教育背景和行业经验方面的相似联结数量衡量家族企业领导班子跨家族联结的经历维度(EC),而利用创业元老和董事兼任方面的相似联结数量衡量家族企业领导班子跨家族联结的身份维度(IC)。这一分类的理论依据在于,基于社会认同理论,领导班子成员在教育背景、行业经验、职能经验等方面的相似经历,塑造了彼此相近的知识结构和认知框架,促进了领导班子间的相互认同(胡望斌等, 2014),能有效弱化心理边界;基于身份认同理论,领导班子成员在创业元老、董事兼任等方面因相似的角色身份,培养了彼此的身份认同,有助于形成共享的群体规范,但也可能因权力地位的趋同而触发家族成员对控制权稀释的警惕,构成潜在的权力威胁。

其次,在具体维度方面,教育背景是指领导班子成员学历程度,共划分为博士研究生、硕士研究生、本科和专科及以下四个层次;行业经验是指领导班子成员是否具有创业行业内的工作经验,采用0~1变量衡量;创业元老是指领导班子成员是否为家族企业核心创始人成员,采用0~1变量衡量;董事兼任是指领导班子成员是否为董事会成员,采用0~1变量衡量。

最后,根据领导班子中家族与非家族人员在上述两个维度,即四个方面是否具有一致的答案,分别计算家族企业领导班子在经历维度和身份维度的跨家族联结密度,若两个跨家族领导班子成员在某个维度上相一致,则其联结记为1,不一致则记为0。跨家族联结密度采用标准化网络密度指标,通过将家族与非家族成员间的实际联结数除以该维度下所有可能联结数计算得出,有效控制了团队规模差异对测量结果的影响,联结密度的取值范围为[0,1],值越大表示跨家族联结程度越高。具体如下:

$$\text{跨家族经历联结密度} = \frac{\sum (\text{家族成员}i\text{与非家族成员}j\text{在经历维度的联结数量})}{(\text{家族成员数} \times \text{非家族成员数} \times 2)} \quad (1)$$

$$\text{跨家族身份联结密度} = \frac{\sum (\text{家族成员}i\text{与非家族成员}j\text{在身份维度的联结数量})}{(\text{家族成员数} \times \text{非家族成员数} \times 2)} \quad (2)$$

### 3. 调节变量

投资者网络(IIN):投资者网络中的机构投资者一方面具有专业优势,由专业人士组成的专家化群体能拥有一般投资者所不具备的专业与信息优势;另一方面具有资金优势,通过募集众多自然人资本参与企业治理。因此机构投资者数量会对家族企业的业绩以及商业模式创新产生影响,参考侯晓辉和王腾宇(2024)的研究,本文利用机构投资者股东数量占企业股东总数的比重来衡量机构投资者网络。

供应商网络(SN):供应商所属行业彰显了企业价值活动经由资源外取方式实现的商业模式选择,行业范围越广,说明供应商网络广度越高,企业越能够调用多行业的供应商进行资源活动与价值活动实施,以增加商业模式引入新参与者、实施新交易活动的可能性。本文借鉴韩炜等(2024)的研究,利用前5大供应商涉及的行业数来衡量企业的供应商网络。

### 4. 控制变量

为剔除潜在变量对本文研究结果的影响,本文从企业基本特征、家族及企业主、董事会、宏观环境等层面选取10个变量进行控制。即企业规模(Size)、企业年限(Fa)、企业主年龄(Age)、企业主文化程度(Edu)、家族股权占比(Fo)、二代管理权涉入(Mi)、董事会家族成员占比(Fb)、两职合一(Dual)、地区市场化水平(Mar)、行业(Ind)。其中企业层面的数据来自企业招股说明书和年度报告,宏观环境层面的数据来自企业所在地级市的统计年鉴。具体定义见表3。

表 3 变量定义

变量类别	变量名称	变量符号	变量定义
被解释变量	商业模式创新	BMI	参考Zott和Amit(2007)开发的量表进行文本编码
解释变量	经历联结	EC	教育背景、行业经验方面的跨家族经历联结密度
	身份联结	IC	创业元老、董事兼任方面的跨家族身份联结密度
调节变量	投资者网络	IIN	机构投资者股东数量占企业股东总数的比重
	供应商网络	SN	前5大供应商涉及的行业数
	企业规模	Size	挂牌当年企业员工人数
	企业年限	Fa	企业挂牌年份-企业成立年份+1
	企业主年龄	Age	企业挂牌时企业主的年龄
控制变量	企业主文化程度	Edu	专科及以下=1,本科=2,硕士=3,博士=4
	家族股权占比	Fo	企业挂牌时由家族股权占总股本的比重
	二代管理权涉入	Mi	企业挂牌时家族二代担任董监高=1
	董事会家族成员占比	Fb	企业挂牌时董事会中家族成员所占比重
	两职合一	Dual	企业挂牌时总经理和董事长为同一人=1
	地区市场化水平	Mar	企业挂牌当年所在地级市的市场化水平
	行业	Ind	企业所属行业为制造业=1



### (三)模型设定

为了检验家族企业领导班子跨家族联结对商业模式创新的影响以及组织间网络在其中的调节效应,本文构建如下计量模型:

$$BMI_i = \alpha + \beta_1 EC_i + \beta_2 IC_i + \sum \lambda_k Control_{k,i} + \varepsilon_i \quad (3)$$

$$BMI_i = \alpha + \beta_1 EC_i + \beta_2 IC_i + \beta_3 IIN_i + \beta_4 IIN_i \times EC_i + \beta_5 IIN_i \times IC_i + \beta_6 SN_i + \beta_7 SN_i \times EC_i + \beta_8 SN_i \times IC_i + \sum \lambda_k Control_{k,i} + \varepsilon_i \quad (4)$$

其中, $BMI_i$ 为企业*i*的商业模式创新得分, $EC_i$ 为企业*i*的领导班子跨家族经历联结密度, $IC_i$ 为企业*i*的领导班子跨家族身份联结密度, $IIN_i$ 为企业*i*的机构投资者数量占股东数量的比重, $SN_i$ 为企业*i*的前5大供应商涉及的行业数, $Control$ 为系列控制变量。

## 四、实证分析

### (一)描述性统计

本文使用STATA 18.0对样本数据进行描述性统计和回归分析,描述性统计结果见表4。由表4可知,商业模式创新的均值大于中位数,表明样本企业均不同程度地进行了商业模式创新。样本企业领导班子跨家族经历联结密度和身份联结密度的均值分别为0.403和0.643,表明样本企业领导班子跨家族联结程度较高,身份联结程度高于经历联结程度。样本企业机构投资者占比的均值为17.8%,表明样本企业在不同程度上引入了机构投资者。供应商网络的均值为2.487,表明样本企业涉及的供应商行业较少,大多都嵌入在少数行业的供应商网络中。家族股权占比的均值为73.052,表明样本企业的家族股权涉入程度较高。同时,为了保证回归模型分析结果的稳定性,本研究利用样本数据计算了各模型的方差膨胀因子(VIF)指数,模型中各变量的方差膨胀因子(VIF)最大值为2.58,低于临界值10,表明变量间不存在严重的多重共线性问题。

表4 描述性统计 (N=769)

变量	均值	标准差	中位数	最小值	最大值
<i>BMI</i>	0.350	0.108	0.333	0.077	0.743
<i>EC</i>	0.403	0.184	0.393	0.000	1.000
<i>IC</i>	0.643	0.169	0.625	0.000	1.000
<i>IIN</i>	0.178	0.232	0.091	0.000	1.000
<i>SN</i>	2.486	1.156	2.000	0.000	8.000
<i>Size</i>	154	268.735	81.000	6.000	4468.000
<i>Fa</i>	8.518	3.614	8.000	4.000	26.000
<i>Age</i>	46.178	8.153	45.000	26.000	77.000
<i>Edu</i>	2.156	0.970	2.000	1.000	5.000
<i>Fo</i>	73.052	19.427	74.670	20.280	100.000
<i>Mi</i>	0.207	0.405	0.000	0.000	1.000
<i>Fb</i>	0.392	0.678	0.400	0.000	1.000
<i>Dual</i>	0.641	0.480	1.000	0.000	1.000
<i>Mar</i>	9.494	1.304	9.639	4.862	11.225
<i>Ind</i>	0.502	0.500	1.000	0.000	1.000

### (二)假设检验

对数据进行标准化处理后,运用 STATA 18.0 统计分析软件进行层级回归分析,表5列示了假设检验的估计结果。模型1检验了控制变量对家族企业商业模式创新的影响。模型2在模型1的基础上加入经历维度,回归结果显示,家族企业领导班子在经历维度的跨家族联结会对商

业模式创新产生正向影响( $\beta=0.047, p<0.05$ ),假设H1a得到支持。模型3在模型1的基础上加入身份维度,回归结果显示,家族企业领导班子在身份维度的跨家族联结会对商业模式创新产生负向影响( $\beta=-0.091, p<0.01$ ),假设H1b得到支持。模型4为经历维度联结和身份维度联结同时放入模型的结果,回归结果显示,假设H1a、H1b依然成立。

表 5 基准回归

变量	BMI			
	模型1	模型2	模型3	模型4
<i>EC</i>		0.047** (2.096)		0.057** (2.558)
<i>IC</i>			-0.091*** (-3.757)	-0.098*** (-4.042)
<i>Size</i>	0.004 (0.944)	0.005 (1.038)	0.003 (0.701)	0.004 (0.796)
<i>Fa</i>	-0.001 (-1.034)	-0.001 (-1.035)	-0.001 (-0.802)	-0.001 (-0.786)
<i>Age</i>	0.001*** (3.120)	0.001*** (3.007)	0.002*** (3.228)	0.001*** (3.106)
<i>Edu</i>	-0.001 (-0.307)	0.001 (0.145)	-0.001 (-0.146)	0.002 (0.417)
<i>Fo</i>	-0.015 (-1.191)	-0.017 (-1.320)	-0.014 (-1.137)	-0.016 (-1.293)
<i>Mi</i>	-0.020** (-2.098)	-0.019* (-1.929)	-0.023** (-2.338)	-0.021** (-2.159)
<i>Fb</i>	-0.005 (-0.196)	-0.006 (-0.240)	-0.004 (-0.154)	-0.005 (-0.206)
<i>Dual</i>	0.001 (0.182)	0.001 (0.064)	0.000 (0.059)	-0.001 (-0.095)
<i>Mar</i>	0.002 (0.534)	0.002 (0.527)	0.002 (0.642)	0.002 (0.642)
<i>Ind</i>	-0.067*** (-6.636)	-0.068*** (-6.692)	-0.070*** (-6.974)	-0.072*** (-7.069)
<i>_cons</i>	0.365*** (5.260)	0.351*** (5.093)	0.419*** (5.762)	0.405*** (5.648)
<i>N</i>	769	769	769	769
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.097	0.103	0.116	0.125

注:\*\*\*、\*\*、\*分别代表在1%、5%、10%的水平上显著,括号内为*t*值。以下各表类同。

表6为组织间网络的调节效应检验结果,采用逐步回归的方式,模型1和模型2分别为投资者网络和供应商网络的调节效应回归结果,模型3为全变量回归。根据模型3显示,经历维度联结和投资者网络的交互项对商业模式创新有显著的正向影响( $\beta=0.234, p<0.05$ ),身份维度联结和投资者网络的交互项对商业模式创新有显著的负向影响( $\beta=-0.220, p<0.05$ ),假设H2a和H2b得到验证,即投资者网络中机构投资者占比正向调节家族企业领导班子在经历维度的跨家族联结对商业模式创新产生的正向影响,正向调节家族企业领导班子在身份维度的跨家族联结对商业模式创新产生的负向影响。经历维度和供应商网络的交互项对商业模式创新有显著的正向影响( $\beta=0.035, p<0.1$ ),身份维度和供应商网络的交互项对商业模式创新有显著的负向影响( $\beta=-0.044, p<0.05$ ),假设H3a和H3b得到验证,即供应商网络的行业多样性正向调节家族企业领导班子在经历维度的跨家族联结对商业模式创新产生的正向影响,正向调节家族企业领导班子在身份维度的跨家族联结对商业模式创新产生的负向影响。

### (三)稳健性与内生性问题

#### 1. 稳健性检验

为保证研究的可靠性,本文使用两种方法进行如下稳健性检验,一是替换被解释变量,根据韩炜等(2024)的研究,商业模式创新得分大于等于0.5被视为高度创新,因此本文将被解释变量替换为是否商业模式创新,商业模式创新得分大于等于0.5记为1,否则记为0,同时利用Logit模型再次回归。二是缩小样本范围,家族企业不同的操作性定义会引起研究样本的显著差异,从而可能导致结论的不一致(Botero等,2013)。上文中,本文以家族控制权在20%以上,且实际控制人亲属在企业持股或任职作为家族企业的判断标准,进一步,借鉴吴超鹏等(2019)的做法,将家族企业的判断标准调整为家族控制权大于等于50%且董事会中至少有2名家族成员,对缩小后的样本进行重新回归。稳健性检验结果如表7模型1和模型2所示,无论是替换被解释变量还是缩小样本,经历维度联结对商业模式创新都有显著的正向影响,身份维度联结对商业模式创新有显著的负向影响,即假设H1a和H1b得到了稳健性支持。

#### 2. 工具变量法

本文使用两阶段最小二乘法(2SLS)来排除模型可能存在的内生性问题,选择行业—地区内(除去目标企业自身)经历维度联结和身份维度联结的均值( $Mean\_EC\&Mean\_IC$ )作为工具变量。结果如表7模型3~6所示,模型3和模型5为第一阶段回归结果,模型4和模型6为第二阶段回归结果,结果显示经历维度联结和身份维度联结的工具变量估计结果依然显著,说明利用工具变量处理可能的内生性问题之后,结论依然是稳健的。

#### 3. 倾向得分匹配法(Propensity Score Matching, PSM)

为缓解样本选择偏误问题,本文分别以经历维度联结密度和身份维度联结密度的中位数为分组标准,将高于中位数的样本设为处理组,低于中位数的样本设为控制组,控制变量作为协变量,采用1:1、1:2和1:3的最近邻匹配方法进行样本配对。三种配对方式下共同支撑假设与均衡性假设均得到满足,匹配效果较好。表8列示了不同匹配样本的回归结果,结果显示,在使用PSM控制可能的内生性问题后,本文的结论同样成立。

表6 调节效应检验

变量	BMI		
	模型1	模型2	模型3
EC	0.052** (2.469)	0.053** (2.453)	0.048** (2.354)
IC	-0.092*** (-3.902)	-0.094*** (-3.933)	-0.088*** (-3.832)
IIN	0.045** (2.424)		0.047** (2.488)
EC×IIN	0.244** (2.432)		0.234** (2.345)
IC×IIN	-0.208** (-1.990)		-0.220** (-2.070)
SN		0.007** (2.070)	0.008** (2.221)
EC×SN		0.039** (2.020)	0.035* (1.881)
IC×SN		-0.041** (-2.116)	-0.044** (-2.308)
Size	0.002 (0.533)	0.004 (0.944)	0.003 (0.676)
Fa	-0.001 (-0.475)	-0.001 (-0.787)	-0.001 (-0.471)
Age	0.002*** (3.236)	0.001*** (2.967)	0.001*** (3.069)
Edu	0.001 (0.285)	0.002 (0.524)	0.001 (0.363)
Fo	-0.010 (-0.812)	-0.013 (-1.021)	-0.007 (-0.529)
Mi	-0.019** (-1.970)	-0.020** (-2.072)	-0.018* (-1.888)
Fb	-0.013 (-0.513)	-0.006 (-0.253)	-0.014 (-0.554)
Dual	-0.001 (-0.141)	-0.003 (-0.333)	-0.003 (-0.398)
Mar	0.001 (0.382)	0.002 (0.592)	0.001 (0.317)
Ind	-0.068*** (-6.708)	-0.075*** (-7.427)	-0.072*** (-7.090)
_cons	0.349*** (5.078)	0.393*** (5.487)	0.338*** (4.942)
N	769	769	769
Adj R <sup>2</sup>	0.148	0.139	0.162



表7 稳健性检验与工具变量法

变量/方法	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
	<i>BMI</i>	<i>BMI</i>	<i>EC</i>	<i>BMI</i>	<i>IC</i>	<i>BMI</i>
<i>EC</i>	1.059* (1.792)	0.062** (2.295)		0.186** (2.430)		
<i>IC</i>	-2.380*** (-3.501)	-0.116*** (-3.782)				-0.198** (-2.585)
<i>Mean_EC</i>			0.950*** (10.853)			
<i>Mean_IC</i>					0.979*** (9.777)	
<i>Controls</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>
<i>_cons</i>	-0.808 (-0.412)	0.578*** (4.841)	-0.068 (-0.572)	0.284*** (3.599)	-0.027 (-0.219)	0.426*** (4.920)
<i>N</i>	769	511	769	769	769	769
<i>Adj R<sup>2</sup>/Pseudo R<sup>2</sup></i>	0.043	0.131				
弱工具变量检验 <i>F</i> 值			73.245		70.612	

注:限于篇幅,文中未报告控制变量的回归结果,留存备案。下同。

表8 倾向得分匹配法检验

变量	经历维度联结密度匹配			身份维度联结密度匹配		
	1:1	1:2	1:3	1:1	1:2	1:3
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
<i>EC</i>	0.057** (1.977)	0.046** (1.965)	0.042* (1.915)			
<i>IC</i>				-0.063** (-1.993)	-0.081*** (-3.079)	-0.097*** (-3.970)
<i>Controls</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>
<i>_cons</i>	0.471*** (4.681)	0.368*** (4.701)	0.366*** (5.083)	0.477*** (4.683)	0.423*** (5.091)	0.433*** (5.482)
<i>N</i>	438	614	697	395	548	636
<i>R<sup>2</sup></i>	0.113	0.099	0.105	0.101	0.112	0.116

## 五、结论与启示

### (一)研究结论

本研究利用边界理论,从领导班子跨家族联结的视角回答了家族企业领导班子什么样的构成特征会对商业模式创新产生影响,揭示了家族企业商业模式创新规律。同时基于组织间网络,挖掘了家族企业跨家族联结影响商业模式创新的边界约束作用。通过对 769 家家族企业的数据进行实证检验,得到以下研究结论:

第一,家族企业领导班子跨家族联结对商业模式创新存在“双刃剑效应”,即经历与身份维度联结呈现差异化逻辑。研究发现,领导班子在经历维度(教育背景、行业经验)的跨家族联结显著促进商业模式创新。相似的教育背景和行业经验作为“边界对象”增强了边界渗透性,弱化了家族成员与非家族成员间的认知边界,促进了隐性知识的跨界流动与创新构想的协同生成。相反,身份维度(创业元老、董事兼任)的跨家族联结对商业模式创新具有抑制作用,其内在机制源于身份相似性触发的边界威胁效应。当非家族成员因身份相似性获得对等话语权时,家族成员对控制权稀释的担忧加剧,通过强化边界封闭性来维护群体边界的清晰性,阻碍商业模式创新的资源投入。

第二,组织间网络存在调节效应。研究进一步发现,投资者网络与供应商网络的调节作用揭示了外部资源对内部治理结构的重塑机制。机构投资者占比的提升强化了经历维度联结的创新效应,因其专业化监督与资源注入降低了家族企业对外部参与者的制度性排斥,推动领导班子将外部知识转化为创新行动。同时,机构投资者的介入放大了身份维度联结的负面效应,使得家族成员将机构投资者的专业化治理要求与非家族成员的身份联结视为外部势力对家族权威的侵蚀,促使其在创新决策中趋于保守。供应商网络的行业多样性则通过向企业贡献有利于商业模式创新的输入性知识与资源,使得经历相似的领导班子能够更高效地整合跨界资源;但供应商多样性也因信息不对称的风险感知加剧而强化了边界威胁效应,削弱身份相似群体对创新风险的承担意愿。

## (二)管理启示

第一,优化家族企业领导班子结构设计,以经历联结驱动知识整合,规避身份联结的权力冲突。企业需建立系统性的人才引入机制,例如在组建领导班子时,重点考察非家族成员行业经验与教育背景的匹配度,并通过轮岗制度、跨部门项目合作等方式强化家族与非家族成员的互动,促进隐性知识的流动。同时,需警惕身份维度的过度联结引发的权力博弈。可规定非家族成员在董事会中的席位比例上限,或通过差异化股权设计避免控制权稀释。第二,构建战略型投资者网络,借助机构投资者赋能创新,警惕其加剧权力冲突的双刃效应。家族企业应主动引入战略型机构投资者,利用其资源与监督能力放大经历联结的商业模式创新价值,同时通过契约设计规避其对身份冲突的放大效应。企业需分类管理投资者,优先引入具有行业专长或技术资源的战略型机构投资者,如产业基金、科技风投等,通过签订对赌协议或联合研发条款,将其资源深度嵌入创新流程;而对财务型投资者,如私募股权基金,需在投资协议中设置退出条款或决策参与限制,减少其对治理结构的干预。此外,可通过设立家族信托或双层股权结构,在吸收外部资本的同时保留家族对核心业务的控制权,从而缓解因机构投资者介入引发的权力焦虑。第三,动态管理供应商网络,以行业多样性拓宽资源池,通过分类合作降低治理成本。家族企业需构建多元化的供应商网络以激活创新资源,同时建立分级管理体系,避免行业多样性加剧身份群体的信息壁垒。企业应实施“核心—边缘”供应商分类策略,与核心供应商建立战略联盟,通过联合研发、数据共享平台深度整合资源;对边缘供应商采用短期合约或竞标机制维持灵活性。同时,需建立跨部门供应商协同机制,减少因信息不对称导致的信任危机。

## 主要参考文献

- [1]迟考勋,薛鸿博,杨俊,等.商业模式研究中的认知视角述评与研究框架构建[J].外国经济与管理,2016,38(05):3-17.
- [2]韩伟,高宇.高管团队内部非正式社会网络联结与新创企业绩效——基于商业模式创新的中介作用[J].南开管理评论,2022,25(5):65-74,106.
- [3]韩伟,杨俊,叶竹馨.商业模式创新实践的网络基础与理论挑战[M].北京:科学出版社,2024.
- [4]侯晓辉,王腾宇.“用脚投票”还是“用手投票”:机构投资者持股与公司欺诈[J].经济管理,2024,46(7):168-189.
- [5]胡望斌,张玉利,杨俊.同质性还是异质性:创业导向对技术创业团队与新企业绩效关系的调节作用研究[J].管理世界,2014,(6):92-109,187-188.
- [6]李原.工作家庭的冲突与平衡:工作—家庭边界理论的视角[J].社会科学战线,2013,(2):180-188.
- [7]刘佳慧,冯楠,孙玉霞,等.边界跨越理论视域下馆校合作的现实困境与突破——以“博吾馆”项目为例[J].东南文化,2025,(3):174-184.
- [8]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):36-53.
- [9]吴超鹏,薛南枝,张琦,等.家族主义文化、“去家族化”治理改革与公司绩效[J].经济研究,2019,54(2):182-198.

- [10]谢菊兰, 宋娅, 骆亚, 等. 边界理论在组织行为学研究中的应用[J]. 中国人力资源开发, 2022, 39(4): 127-140.
- [11]杨俊, 张玉利, 韩炜, 等. 高管团队能通过商业模式创新塑造新企业竞争优势吗?——基于CPSED II数据库的实证研究[J]. 管理世界, 2020, 36(7): 55-76,88.
- [12]朱郭一鸣, 雷光勇, 左静静. 宗族文化与内部薪酬差距——基于家族上市企业的经验证据[J]. 会计研究, 2025, (2): 147-159.
- [13]Aldrich H, Herker D. Boundary spanning roles and organization structure[J]. *The Academy of Management Review*, 1977, 2(2): 217-230.
- [14]Ashforth B E, Kreiner G E, Fugate M. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions[J]. *The Academy of Management Review*, 2000, 25(3): 472-491.
- [15]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.
- [16]Calabrò A, Vecchiarini M, Gast J, et al. Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2019, 21(3): 317-355.
- [17]De Massis A, Di Minin A, Frattini F. Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms[J]. *California Management Review*, 2015, 58(1): 5-19.
- [18]De Massis A, Kotlar J, Manelli L. Family firms, family boundary organizations, and the family-related organizational ecosystem[J]. *Family Business Review*, 2021, 34(4): 350-364.
- [19]Foss N J, Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(1): 200-227.
- [20]Frankenberger K, Weiblen T, Csik M, et al. The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges[J]. *International Journal of Product Development*, 2013, 18(3-4): 249-273.
- [21]Haider Z A, Cumming D J, Wu Z Y. Groupthink in the board of family firms: The case of institutional investment[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2025, 49(3): 916-958.
- [22]Hambrick D C. Upper echelons theory: An update[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(2): 334-343.
- [23]Hwang B H, Kim S. It pays to have friends[J]. *Journal of Financial Economics*, 2009, 93(1): 138-158.
- [24]Lambrechts F, Huybrechts J, De Massis A, et al. The “open family firm”: Openness as boundary work in family enterprises[J]. *Small Business Economics*, 2023, 60(4): 1307-1322.
- [25]Lamont M, Molnár V. The study of boundaries in the social sciences[J]. *Annual Review of Sociology*, 2002, 28(1): 167-195.
- [26]López-Nicolás C, Meroño-Cerdán Á L, Heikkilä M, et al. Untangling business model innovation in family firms: Socioemotional wealth and corporate social responsibility perspectives[J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2024, 40(4): 101369.
- [27]Martins L L, Rindova V P, Greenbaum B E. Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, 9(1): 99-117.
- [28]Mason K J, Leek S. Learning to build a supply network: An exploration of dynamic business models[J]. *Journal of Management Studies*, 2008, 45(4): 774-799.
- [29]McPherson M, Smith-Lovin L, Cook J M. Birds of a feather: Homophily in social networks[J]. *Annual Review of Sociology*, 2001, 27: 415-444.
- [30]Osievskyy O, Dewald J. Explorative versus exploitative business model change: The cognitive antecedents of firm - level responses to disruptive innovation[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, 9(1): 58-78.
- [31]Rondi E, Rovelli P. Exchanging knowledge in the TMT to realize more innovation opportunities: What can family firms do?[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2022, 26(2): 350-374.
- [32]Saebi T, Foss N J. Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions[J]. *European Management Journal*, 2015, 33(3): 201-213.
- [33]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): 867-905.
- [34]Sundaramurthy C, Kreiner G E. Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32(3): 415-436.
- [35]Voss Z G, Cable D M, Voss G B. Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about “who we are?”[J]. *Organization Science*, 2006, 17(6): 741-755.
- [36]Weimann V, Gerken M, Hülsbeck M. Business model innovation in family firms: Dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth[J]. *Journal of Business Economics*, 2020, 90(3): 369-399.
- [37]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.
- [38]Zott C, Amit R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms[J]. *Organization Science*, 2007, 18(2): 181-199.
- [39]Zott C, Amit R. Business model design: An activity system perspective[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 216-226.

## Crossing the Family Boundary: Cross-family Ties of Leadership Teams in Family Firms and Business Model Innovation

Song Shuai<sup>1</sup>, Han Wei<sup>1</sup>, Zhou Lixin<sup>2</sup>

(1. *Business School, Southwest University of Political Science and Law, Chongqing 401120, China*;  
2. *Institute of Chengdu-Chongqing Economic Zone Development, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China*)

**Abstract:** Business model innovation is a crucial source of long-term competitive advantages for family firms. However, existing research still lacks in-depth exploration of business model innovation in family firms. Based on the special governance characteristics of family firms, this paper proposes the concept of “cross-family ties”. Utilizing the boundary theory, it explores the role of interactions between two groups in business model innovation from experiential dimensions (educational background, industry experience) and identity dimensions (founding veterans, board roles), as well as the boundary constraints of inter-organizational networks. An empirical analysis is conducted using data from 769 family firms in the CPSED II database. The results indicate that cross-family ties in experiential dimensions significantly promote business model innovation, while cross-family ties in identity dimensions have an inhibitory effect on business model innovation. The proportion of institutional investors in the investor network and the industry diversity of the supplier network both positively moderate the aforementioned relationships. This paper expands the contextual scope of business model studies and enriches the discussion on family firm growth from a business model perspective.

**Key words:** family firms; business model innovation; cross-family ties; boundary theory; boundary crossing

(责任编辑: 王雅丽)