

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20250321.101

家族所有权对企业双元创新的影响： 基于资源编排理论

胡敏¹，窦军生²

(1. 澳门科技大学商学院, 澳门 999078; 2. 浙江大学管理学院, 浙江 杭州 310058)

摘要: 本文聚焦于家族企业在新质生产力背景下的双元创新战略。基于资源编排理论, 本文探讨了家族所有权对企业双元创新的影响以及家族管理权和绩效不佳的调节作用。以2008—2022年中国沪、深两市A股上市制造业家族企业为样本, 本文研究发现, 家族所有权对企业双元创新具有显著的正向影响, 而较高的家族管理权则会削弱这一正向影响。在绩效不佳的情况下, 家族所有权对企业双元创新的正向影响则得到加强。本文丰富了企业双元创新的前因研究, 明确了家族涉入不同维度的影响, 增进了对家族企业异质性的理解, 对家族企业寻求战略转型、抓住新质生产力发展机遇具有实践指导意义。

关键词: 企业双元创新; 家族所有权; 家族管理权; 绩效不佳; 资源编排理论

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2026)02-0003-20

一、引言

2024年政府工作报告中明确提出, 要“大力推进现代化产业体系建设, 加快发展新质生产力”。创新作为新质生产力发展的重要驱动力, 在当今社会显得尤为重要(刘伟, 2024)。党的二十大报告更是明确提出要“加快实施创新驱动发展战略”。企业作为创新的主体, 其创新活动不仅是推动新质生产力形成的关键因素, 也是企业保持竞争优势、实现可持续发展的根本途径(Ferreira等, 2020)。企业创新涵盖探索性创新和利用性创新两个方面(Ceipek等, 2021; He和Wong, 2004; Jansen等, 2006)。前者关注开拓未知领域, 即通过基础研究和突破来发现新的可能性, 同时也伴随着较高的风险; 后者则更注重现有技术的应用与优化, 旨在提高效率和降低成本(He和Wong, 2004; Jansen等, 2006)。在激烈的市场竞争中, 企业既需要通过利用性创新来巩固和提升现有业务的竞争力, 也需要凭借探索性创新来开拓新的增长点和竞争优势(Jansen等, 2006; Sharma和Salvato, 2011)。正所谓“两条腿走路才能走得更稳更远”, 企业只有

收稿日期: 2024-09-25

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(72072159); 国家自然科学基金重点项目(72332005); 浙江省哲学社会科学规划常规课题(25NDJC072YBM)

作者简介: 胡敏(1996—), 女, 澳门科技大学商学院讲师, 博士后;

窦军生(1980—), 男, 浙江大学管理学院教授, 博士生导师(通信作者, jsdou@zju.edu.cn)。

采取双元创新战略,才能不断适应市场变化,确保在日新月异的技术变革中始终具有竞争优势(He和Wong,2004;Sharma和Salvato,2011)。

民营企业作为国民经济的重要微观主体,对国家的技术创新发挥着重要作用(李思飞等,2023)。家族企业是民营经济的主体,为国家的技术发展和经济增长提供了重要动力(陈凌和王昊,2013;李新春等,2020;Rovelli等,2022;Zahra,2005)。在发展新质生产力的背景下,大量处于传统制造业的家族企业同时面临着机遇和挑战,亟须通过技术创新实现转型升级。在实施创新战略时,家族企业也需要“两条腿走路”,不仅需要采取利用性创新不断优化现有业务,还需要抓住新技术的机遇进行探索性创新来布局新质生产力,即家族企业需要双元创新(Kammerlander等,2020)。可是,由于两类创新具有不同的功能定位,亦遵循不同的行动逻辑,争夺企业有限的资源,因而并非所有企业都有意愿去同时追求两类创新活动,也并非所有企业都能够同时成功践行两类创新活动。对缺乏资源优势的中国家族企业来说,当前面临的突出困境是:如何在企业双元创新战略中做出决策?不同的家族企业又会表现出怎样的差异?

在过去二十年中,学者们在多个层面探讨了企业双元创新的影响因素。具体而言,个体层面包括领导风格、CEO权力及性格特质(如:谦虚或自恋)(Nie等,2022;Sariol和Abebe,2017);团队层面则涉及团队规模、知识多样性和发明经验(Wang等,2017;Wen等,2021);组织层面的因素包括绩效反馈、吸收能力和薪酬管理策略(Cui等,2019;Jansen等,2006;Morgan和Berthon,2008;Li和Wang,2024);而在组织间层面上,则考察了知识网络与技术联盟的多样性(Guan和Liu,2016;Lucena和Roper,2016)。尽管如此,关于企业所有者性质及其所有权结构对企业双元创新的影响研究却相对匮乏。值得注意的是,不同类型的控股股东可能具有不同的时间导向、战略预期和风险偏好,这些差异会显著影响企业的战略决策(David等,2010)。特别是,家族所有权作为一种独特的企业所有权形式,已被大量文献证实能够显著影响多种企业战略行为(Chrisman和Patel,2012;Gómez-Mejía等,2007)。然而,家族所有权对企业双元创新的具体影响尚未得到充分研究。近年来,一些学者开始关注家族所有权对探索性创新的影响,但研究主要集中在单一维度,并且结论不一致(Ardito和Capolupo,2024;Guang等,2025)。

本文基于资源编排理论,综合考虑企业双元创新,深入分析家族所有权对企业双元创新的作用。所有权为家族决策者提供了获取、捆绑和利用资源所需的权利和自由裁量权(De Massis等,2014)。相比于受证券市场短期回报压力影响的企业,家族所有权高的企业更具有耐心财务资本(Sirmon和Hitt,2003;连燕玲等,2012),赋予企业战略自主性,从而有利于企业双元创新策略的有效实施。然而,家族管理权^①高可能导致高管团队多样性降低(Ceipek等,2021),进而限制其注意力资源(Zhou和Park,2020),削弱耐心财务资本对企业双元创新的支持效果。除了高管注意力资源的总量外,其分配的方向同样至关重要(Ocasio,1997)。企业绩效不佳会触发高管的问题搜索机制(Gavetti等,2012;Yu等,2019),进而影响高管对其注意力资源的配置方向,从而影响整个企业的资源配置决策。因此,本文旨在进一步考察家族管理权与企业绩效不佳状况对家族所有权和企业双元创新之间关系的调节作用。

本文的主要理论贡献体现在三个方面。第一,深化了企业双元创新前因研究:通过系统分析家族所有权对企业双元创新的影响,以及家族管理权和绩效不佳的调节作用,本文丰富了企业双元创新前因的研究。第二,明确了家族涉入不同维度的影响:通过对家族所有权和家族管理权各自作用的细致探讨,本文进一步澄清家族涉入的不同维度如何差异化地影响企业创新行为。第三,增进了对家族企业异质性的理解:本文的研究发现不仅加深了对家族企业内部差异性的认识,而且揭示了这些差异如何影响企业的创新行为,为后续研究提供了重要的理论参

^①本文的家族管理权是指企业高管中家族成员的占比。

考。此外,本文的研究发现对于实践同样具有重要指导意义。针对寻求转型、以抓住新质生产力发展机遇为目标的家族企业,本文建议:在保持家族控股的基础上,适当降低家族成员在管理层的比例,并根据绩效反馈情况及时调整战略,助力企业实现长期可持续发展。

二、理论与假设

(一) 家族企业双元创新研究

企业双元创新是指企业同时进行高水平的探索性创新和利用性创新的创新战略(Gupta等,2006;Tushman和O'Reilly III,1996)。其中,探索性创新旨在进入新产品市场领域,利用性创新则旨在改善现有产品市场地位(He和Wong,2004;Jansen等,2006)。企业双元创新被认为是企业长期生存和发展的重要动力,与家族企业追求“家业长青”的目标高度契合。关于家族企业双元创新的研究方兴未艾,然而既有研究还存在以下几点不足。首先,现有研究或者侧重于分别分析探索性创新和利用性创新,或者关注探索性创新占比(Ardito和Capolupo,2024;Ceipek等,2021;Guang等,2025),而缺乏对企业双元创新整体的探讨。两类创新之间存在复杂的竞争和促进关系(Benner和Tushman,2003;Gilsing和Nootboom,2006)。一方面,它们在资源分配上存在竞争关系(Benner和Tushman,2003);另一方面,它们也可以通过共享知识与经验相互促进,从而实现协同效应(Gilsing和Nootboom,2006)。例如,当前的探索性创新成果常为未来的利用性创新奠定基础,而利用性创新过程中也可能孕育出新的探索性想法(Gilsing和Nootboom,2006)。因此,单独研究两类创新不足以全面揭示家族企业在双元创新战略上的整体表现。

其次,在影响因素方面,现有研究忽略了家族所有权对企业双元创新的影响。关于企业双元创新前因的研究,多集中于家族管理对企业双元创新的影响(Gedajlovic等,2012;Hiebl,2015;Kammerlander等,2020),研究结论尚不一致,也忽视了家族所有权的作用。在一项针对新兴中小企业的研究中,Gedajlovic等(2012)发现,所有者参与管理正向影响探索性与利用性活动。然而,Hiebl(2015)却得出相反的结论。他以家族的下一代管理者更具规避风险倾向为前提,认为家族管理权高使企业更偏向于利用性活动而忽略了探索性活动,不利于其二元性的形成。Kammerlander等(2020)则从高管团队多样性角度,发现家族管理权对企业双元创新的影响呈倒U形。尽管少量研究探讨了家族所有权对企业探索性创新的影响,但缺乏文献关注家族所有权对企业双元创新整体的影响。此外,针对家族所有权与探索性创新关系的研究结果也不一致(Ardito和Capolupo,2024;Guang等,2025)。例如,Ardito和Capolupo(2024)基于社会情感财富和社会资本理论,发现家族所有权会对探索性创新强度产生负面影响。然而,同样基于社会情感财富视角,Guang等(2025)则指出两者关系呈倒U形。

最后,研究视角的局限及资源管理能力的重要性。大部分研究从社会情感财富视角出发,从目标导向的角度探讨家族涉入与企业双元创新的关系(Ardito和Capolupo,2024;Guang等,2025)。虽然双元创新战略有助于企业的长期发展,但资源的有限性可能导致企业在实施双元创新战略时面临“心有余而力不足”的困境:强行追求双元创新的企业可能“卡在中间”。双元创新战略对企业的资源整合与管理能力提出了极高的要求,这意味着企业需要有效获取、配置和运用多种资源,包括研发、基础设施、设备和人力资源(Lin等,2017)。因此,资源管理能力是企业成功实施双元创新战略的关键。

资源编排理论为进一步讨论家族企业实施双元创新战略提供了重要的理论框架。基于资源基础观(Barney,1991),Sirmon和Hitt(2003)进一步强调资源管理与VRIN^①资源本身同等重

^①VRIN资源是指具备有价值、稀有、难以模仿和不可替代四个特征的资源,被认为是企业竞争优势的来源(Barney,1991)。

要,并在家族企业领域提出了资源管理模型,以解释家族企业的独特资源及其管理方式如何影响企业绩效。随后,Sirmon等(2007)进一步优化了该模型,提出价值创造的动态资源管理框架。此模型揭示了资源管理在动态环境中如何实现价值创造的过程。Sirmon等(2011)进一步结合资源管理模型(resource management model)(Sirmon和Hitt, 2003; Sirmon等, 2007)和资产编排(asset orchestration)(Helfat等, 2007)提出资源编排理论。资源编排理论从行为和流程的角度,探索如何将资源管理与企业竞争优势联系起来,打开了VRIN资源与竞争优势之间的“黑箱”(Sirmon和Hitt, 2003; Sirmon等, 2007)。具体地,资源编排理论聚焦于三个关键环节:首先是资源组合的构建,这涉及识别和获取必要的资源,并剔除不需要的资源;其次是资源的捆绑,即整合多种资源以构建企业的独特能力;最后是资源的利用,通过与市场机会紧密结合,最大化发挥资源和能力的优势,进而实现价值创造(Sirmon和Hitt, 2003; Sirmon等, 2007)。通过这三个环节,资源编排理论系统地阐述了资源如何被有效部署和利用以创造价值。

资源编排理论为家族企业研究提供了一个重要的分析框架,特别是对于理解家族企业如何构建、捆绑和匹配其独特的资源与市场机遇进行创新(Sirmon和Hitt, 2003; Chirico等, 2011, 2025)。家族企业所拥有的资源往往具有特定属性,被认为是影响家族企业创新绩效的关键因素(Sirmon和Hitt, 2003; Chirico等, 2011, 2025)。

(二) 家族所有权对企业二元创新的影响

家族所有权高,会让家族大股东更加看重和追求长期目标(Lumpkin和Brigham, 2011; Dou等, 2019),长期目标的达成又必然会通过分解为不同阶段的短期目标来逐步实现,因而看重长期目标的企业自然也会关注短期目标的达成,从而更好地做好长短期的协同(Lumpkin和Brigham, 2011)。同时,通过控制所有权,家族大股东有足够的合法性和自由裁量权去追求和执行长短期目标的协同(Le Breton-Miller和Miller, 2006),并保持企业战略在一定时期内的延续性,确保企业战略不会因为短期市场波动而“朝令夕改”。因此,对于家族所有权占比较高的企业,由于其独特的资本结构,这些企业能够避免受到资本市场短期目标压力影响,从而拥有更长的时间跨度来进行战略规划(Sirmon和Hitt, 2003)。这种长期视角允许企业根据实际需求而非市场压力来决定战略投资的时间范围(Craig和Dibrell, 2006; Sirmon和Hitt, 2003),从而有利于协同探索性创新和利用性创新之间的资源配置(Jansen等, 2012; Patel等, 2013),促进企业二元创新。综上,长期视野和决策权的集中为家族所有权高的企业提供了耐心财务资本,使其在构建资源组合、捆绑和利用过程中采取长期视野(Sirmon和Hitt, 2003)。

具体而言,在资源组合构建阶段,家族所有权高赋予企业以长期视角审视资源的能力(Le Breton-Miller和Miller, 2006),从而更精准地识别特定资源的价值(Sirmon和Hitt, 2003)。家族所有权高,让家族有足够的合法性和能力识别并获取那些他们认为支持探索性创新所需的新兴资源(Le Breton-Miller和Miller, 2006),并确保这些资源不会干扰现有业务的核心竞争力。同时,对于不再符合企业长期发展目标或与实施二元创新战略相冲突的资源,较高的家族所有权能保证企业决策者有权利迅速做出决策进行剥离。这种灵活且长期导向的资源组合构建方式,能减少探索性创新和利用性创新之间的潜在冲突,为两者的协同效应奠定基础。

对于资源捆绑和利用,家族所有权高的企业由于其决策灵活性和长期导向,优化了探索性创新和利用性创新之间的资源配置。家族企业的历史条件能为其创造不易模仿的独特资源,例如家族基于价值的组织文化、品牌和声誉等无形资产(Habbershon和Williams, 1999)。家族通过所有权控制企业,有利于确保这些关键资源的持续性和稳定性,进而提高企业捆绑资源形成独特能力的效率和效果(Carnes和Ireland, 2013)。捆绑资源形成能力之后,家族所有权高的企业由于长期导向(Le Breton-Miller和Miller, 2006),及其对自身资源和能力的全面认知,能够更迅

速地捕捉到市场变化带来的新机会,最大化利用资源和能力。较高的家族所有权还赋予了企业更高的决策灵活性(Craig和Dibrell,2006),所有权所赋予的决策权力使家族可以在必要时迅速调整资源分配,以应对市场挑战或抓住新兴机遇。

综上,家族所有权通过积极影响资源编排的三个关键环节——资源组合构建、资源捆绑以及资源利用,有效地协调了探索性创新和利用性创新之间的紧张关系,进而促进企业二元创新。因此,本文提出假设1。

假设1:家族所有权正向影响企业二元创新。

(三) 家族管理权的调节作用

家族所有权高的企业通过在资源编排过程中更加注重长期导向从而促进企业二元创新,然而,这种长期导向的资源编排战略能否被有效执行还依赖高管团队的能力。家族管理权越高,意味着企业中的高级管理者职位大部分被家族成员占据,可能带来人力资源不足和高管团队多样性匮乏的问题(Kano等,2021;Verbeke等,2020;Ceipek等,2021),导致企业在资源组合构建、捆绑和利用的具体过程中无法真正做到长期导向,从而削弱家族所有权与企业二元创新之间的正向关系。具体原因如下:

首先,家族成员占比高的高管团队容易因文化背景、教育经历和思维模式的同质性而缺乏多样性视角(Kammerlander等,2020)。这种同质性限制了高管团队的心智模型和资源搜索范围,使其难以及时发现并获取所需的外部资源(Carnes和Ireland,2013),从而难以从长期视角来捆绑和利用这些资源。具体而言,家族高管倾向于依赖家族内部的沟通网络,导致信息流通渠道狭窄,无法充分吸收更广泛的建议与反馈(Ceipek等,2021)。这种信息闭塞状态会降低高管团队对新兴行业趋势和前沿技术的敏感度,使管理层陷入认知偏见,难以从长期视角客观评估不同资源对于企业的潜在重要性。因此,即使家族所有权高的企业在资源编排过程中具有长期视野,但在具体实施过程中,由于大部分高管都是家族成员而难以实现。

其次,过多的关键管理岗位被家族成员占据可能引发“分殊偏待”(Kano等,2021;Verbeke等,2020;Verbeke和Kano,2012)。这种偏待不仅限制外部专业人才的引入和发展,还可能导致人力资源分配失衡。部分家族成员即使缺乏专业技能与管理经验,也因血缘关系而被任命至重要职位(Kano等,2021;Verbeke等,2020)。这些由于裙带关系而获得岗位的家族高管可能不具备从长期视角来构建、捆绑和利用资源的能力。

综上所述,当家族成员在高管团队中所占比例较高时,企业因高管团队能力不足及缺失多样性而无法落实长期导向的资源构建、捆绑和利用,从而削弱家族所有权对二元创新的促进作用。因此,我们提出假设2。

假设2:家族管理权削弱了家族所有权对企业二元创新的正向作用。

(四) 企业绩效不佳的调节作用

绩效反馈作为管理者用来发现组织中的问题并启动搜索和决策活动的诊断工具(Mazzelli等,2020),可以为决策者根据绩效情况调整战略时提供依据。当企业绩效不佳时,决策者往往会发起问题搜索(Gavetti等,2012;Yu等,2019),以期找出导致绩效不佳的原因。从资源编排角度来看,这需要重新审视现有的资源组合、资源捆绑方式以及资源利用策略,并对资源进行重新配置(Ethiraj和Levinthal,2004)。本文认为,绩效不佳带来的对战略的重新思考,会促进家族所有权高的企业进行更加长期导向的资源编排行为,从而促进企业二元创新。具体原因如下:

首先,绩效不佳会让家族所有权高的企业感到对社会情感财富的威胁,从而在资源配置过程中偏重长期导向,进而促进企业二元创新。当面临经营困境时,拥有大部分股权的家族股东

保企业保家族的意识更为强烈(连燕玲等,2012),家族成员之间往往表现出更强的团结意识,以共同应对危机(梁强等,2025)。因为企业经营困境的出现除了给他们带来巨大的经济损失,还可能导致企业破产清算以及丧失控制权(连燕玲等,2012),这危害了家族成员的权力和地位、家族声望等社会情感财富(Gómez-Mejía等,2007;连燕玲等,2014)。连燕玲等(2012)指出,面对危机冲击时,家族大股东更可能表现出强烈的管家意识,并且这种管家意识会随着家族持股比例的提高而增强。这种管家意识被激发出来,使得家族所有权高的企业更加注重长期导向,这种长期导向也会体现在企业的资源编排上,从而促进企业双元创新。

其次,当家族所有权高的企业面临绩效不佳的局面时,会对企业的未来发展产生更为深刻的思考和规划,从而打破路径依赖,探索更长远的解决方案,以解决其业绩不足的问题。家族所有权高的企业在面对绩效压力时,更倾向于采取灵活和长期导向的战略。例如,Patel和Chrisman(2014)的研究表明,当企业绩效低于预期时,家族决策者会更加重视探索性创新,以寻找新的增长点。因此,绩效不佳会激发家族所有权高的企业在资源构建、捆绑和利用过程中更加注重长期导向,从而进一步增强家族所有权对双元创新的正面影响。

综上所述,绩效不佳会激发家族大股东的管家意识和资源重新配置,从而促使家族所有权高的企业在资源编排过程中更加注重长期导向,因此有助于企业的协同探索性创新和利用性创新,并最终促进家族所有权对企业双元创新的积极作用。基于此,本文提出假设3(本文的研究模型如图1所示)。

假设3:绩效不佳强化了家族所有权对企业双元创新的正向作用。

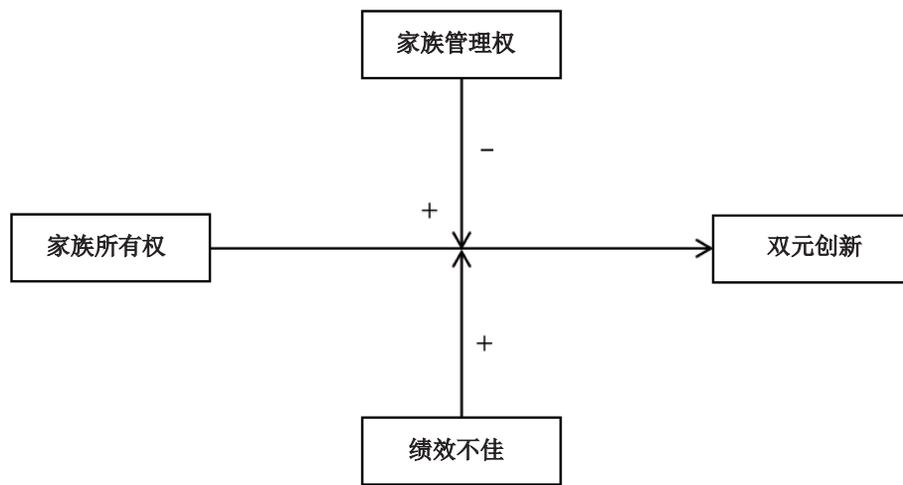


图1 研究模型

三、研究方法

(一) 数据来源与样本选择

本文以沪深两市2008年到2022年的中国A股上市制造业家族企业为研究对象,主要数据来源于CSMAR和CNRDS数据库。其中,企业双元创新的原始数据来源于CNRDS,再利用专利的IPC码,借助Python进行编码得到。家族企业的相关财务数据等均来源于CSMAR。根据Chua等(1999)、Chrisman和Patel(2012)、王明琳等(2014),本文将满足以下条件的企业确定为家族企业:(1)企业的实际控制人可以追溯到自然人或者以血缘和姻亲为联结的家族;(2)实际控制人直接或间接是上市企业的第一大股东;(3)家族所有权大于等于5%;(4)至少有两名家族

成员在企业的董监高岗位中任职。在此基础上,进行如下筛选:(1)仅保留制造业企业的样本;(2)剔除被ST和*ST处理的样本;(3)由于本文采用专利数据来测量企业二元创新,且专利的申请需要一定时间的积累,因此需剔除企业年龄小于3年的样本;(4)缺失关键数据的样本。本文最终的样本为1651家上市制造业家族企业的8528个观测值。此外,为消除极端值的影响,本文对所有连续变量均进行了前后两端的1%分位数缩尾处理(李思飞等,2023;祝振铎等,2021)。选择制造业的原因有三点:第一,制造业在家族上市企业中占比高达70%,在民营经济中具有重要地位;第二,本研究采用专利数据测量企业探索性创新和利用性创新水平,制造业企业的技术创新活动较为活跃和明显,并且会提供专利等创新相关数据以及详细的财务数据;第三,采用单一行业样本可以有效控制行业因素对研究设计的影响。

(二) 变量和测量

1. 被解释变量

企业二元创新。探索性创新能产生不同于企业现有知识基础的新知识,而利用性创新则进一步深化和增强企业目前的知识基础(Ceipek等,2021)。因此,如果一个企业越频繁地使用和发展现有知识,那么它的利用性创新就越多;反之,它的探索性创新就越多。关于研发折旧的研究(Griliches,1979)表明,知识资本会急剧贬值,在五年内失去其大部分的经济价值。五年的移动窗口期是评估一家企业先前发明的技术的影响的适当时间框架(Ahuja,2000),因此,本文将企业过去五年申请的专利视为企业目前的知识基础(Ceipek等,2021;Gilsing等,2008)。基于此,本文通过以下方式编码企业二元创新:(1)根据专利的国际专利分类代码(IPC码)确定专利是探索性的还是利用性的:如果一个专利的IPC码的前4位在过去的五年里没有出现相同的,即在过去的五年里该企业未申请与焦点专利同类的专利,那么编码为探索性专利。反之,如果一个专利的IPC码的前4位在过去的五年里有相同的,那么编码为利用性专利。(2)计算每个企业在各年份的探索性专利和利用性专利的总数,分别作为企业的探索性创新和利用性创新的值。(3)根据以往研究(He和Wong,2004;Lin等,2017;Morgan和Berthon,2008),本文采取探索性创新和利用性创新的乘积的方式来计算企业二元创新的值。同时,考虑到本文采用专利数量来测量两类创新,由于不同企业的专利数量差距较大,存在过度离散的情况,因此本文选择对它们的乘积取对数。考虑到它们的乘积可能为零,因此本文先对乘积加上1再取对数。综上,本文通过以下公式计算企业二元创新的值:企业二元创新= $\ln(\text{探索性创新} \times \text{利用性创新} + 1)$ 。需要指出的是,一个专利可能不止一个IPC码,本文的处理方式是,一个专利只要存在一个IPC码的前4位未在前五年申请的专利里出现,就认定为探索性专利。

2. 解释变量

家族所有权。本文用所有家族成员直接或间接的持股比例之和来测量家族所有权(Chrisman等,2012)。

3. 调节变量

家族管理权。根据以往文献,本文使用家族成员在企业高管职位中所占的百分比来衡量家族管理的程度(Kammerlander等,2020;Zahra等,2007)。

绩效不佳。根据业绩反馈理论,企业会根据历史绩效和当年的行业平均绩效来确定当年的期望绩效(王垒等,2020;Yu等,2019)。因此,本文先计算期望绩效,再用实际绩效减去期望绩效得到绩效期望差距,如果这个差值是小于0的,则将绩效不佳赋值为1,否则赋值为0。本文用总资产回报率(ROA)来度量企业的绩效。基于连燕玲等(2014)的研究,本文借助模型(1)来衡量企业的绩效期望差距:

$$Perf_Asp_{i,t} = FirmPerf_{i,t} - \delta FirmPerf_{i,t-1} - (1 - \delta) IndusPerf_{i,t} \quad (1)$$

其中, $Perf_Asp_{i,t}$ 是企业当年的绩效期望差距, $FirmPerf_{i,t}$ 和 $FirmPerf_{i,t-1}$ 分别是企业当年和上一年度的绩效; $IndusPerf_{i,t}$ 为企业所在行业中当年所有企业的平均绩效。 α 是权重系数, 如果值较大, 则表示更多考虑企业历史绩效对企业期望绩效的影响, 本文参考王垒等(2020)的方法, 将其赋值为0.5。

4. 控制变量

根据以往家族企业双元创新研究的相关文献(李思飞等, 2023; 祝振铎等, 2021; Ceipek等, 2021; Harrison等, 2024), 本文控制了以下变量: 企业年龄, 通过当前年份减去企业成立年份加1后取对数计算得出; 企业规模, 用企业总资产的对数值测量; 董事会规模, 为企业董事会成员总数; 独立董事占比, 以独立董事人数占董事会总人数的比例测量; 高管团队规模, 用企业高管总数衡量; 管理层持股比例, 为所有高管成员持股比例的总和; 企业绩效, 以企业过去三年的平均资产回报率(ROA)测量; 资产负债率, 为总负债占总资产的比例; 营业收入增长率, 以当年营业收入与上一年营业收入之差除以上一年营业收入的比率测量; 研发强度, 以企业研发投入占总营业收入的比例测量。此外, 考虑到不同时期的经济发展情况和行业因素可能对企业双元创新产生影响, 本文在模型中加入了年度和行业的虚拟变量。

四、研究结果

(一) 主要结果

1. 描述性统计与相关分析

表1为全样本数据的变量描述性统计及相关系数表。从中可以看出, 家族所有权的均值为0.42, 这说明大部分上市制造业家族企业的股权仍然集中于家族手中。从变量之间的相关系数可以看到, 变量两两之间的相关系数最大为0.364, 这意味着本研究的变量之间的总体相关系数较低, 因此, 多重共线性并不是本研究需要关注的问题。

2. 基准回归结果

表2展示了家族所有权与企业双元创新及调节机制的多元回归结果, 其中, 模型1只检验了所有的控制变量对企业双元创新的影响。由此可以看到, 企业规模、高管持股比例和企业过去三年的平均绩效都会显著提升家族企业的双元创新。模型2在模型1的基础上, 加入了家族所有权对企业双元创新的影响。本文的假设1认为, 家族所有权促进了企业双元创新, 在模型2中可以看出, 家族所有权显著正向影响企业双元创新($b=1.230, p<0.01$), 因此假设1得到支持。模型3在模型2的基础上加入了家族管理权以及其与家族所有权的交乘项。可以看到, 家族所有权和家族管理权的交乘项显著负向影响企业双元创新($b=-2.704, p<0.05$), 这说明当家族成员占据较多的高管职位时, 家族所有权对企业双元创新的促进作用有所降低, 这支持了本文的假设2。模型4在模型2的基础上加入了绩效不佳以及其与家族所有权的交乘项。可以看到, 家族所有权和绩效不佳的交乘项显著正向影响企业双元创新($b=0.585, p<0.05$), 这意味着当家族企业面临绩效不佳时, 家族所有权对企业双元创新的促进作用会更强, 这证实了本文的假设3。总体而言, 家族所有权显著促进企业的双元创新, 并且这一正向关系受到家族管理权和绩效不佳的调节作用。

(二) 稳健性检验

1. 改变双元创新的测量方式: 更换窗口期

在表2的基本回归模型中, 本文在测量企业双元创新时, 用企业过去5年申请的专利作为企业现有的知识基础, 来判断专利是探索性专利还是利用性专利。当今社会, 技术的更新迭代日

表 1 变量描述性统计及相关系数表

变量名称	均值	标准差	1	2	3	4	6	7	7	8	9	10	11	12	13
双元创新	1.510	2.030													
家族所有权	0.420	0.160	-0.036 ^{**}												
绩效不佳	0.530	0.500	-0.093 ^{**}	-0.048 ^{**}											
家族管理权	0.220	0.150	-0.066 ^{**}	0.188 ^{**}	0.003										
企业年龄	2.840	0.340	0.030 ^{***}	-0.068 ^{**}	-0.021 [*]	0.010									
企业规模	21.740	0.950	0.253 ^{***}	-0.175 ^{**}	-0.075 ^{**}	-0.160 ^{**}	0.167 ^{***}								
董事会规模	8.070	1.350	0.016	-0.191 ^{**}	-0.006	-0.123 ^{**}	-0.046 ^{**}	0.144 ^{***}							
独立董事比例	0.380	0.050	0.003	0.169 ^{**}	0.008	0.124 ^{**}	0.027 ^{**}	-0.069 ^{**}	-0.674 ^{**}						
高管规模	6.110	2.070	0.137 ^{***}	-0.079 ^{**}	-0.016	-0.298 ^{**}	-0.027 ^{**}	0.224 ^{**}	0.151 ^{***}	-0.112 ^{***}					
高管持股比例	0.270	0.220	-0.025 [*]	0.364 ^{***}	-0.018 [*]	0.148 ^{***}	-0.108 ^{**}	-0.277 ^{**}	-0.069 ^{**}	0.069 ^{***}	-0.015				
营业收入增长率	0.180	0.310	0.052 ^{***}	-0.005	-0.254 ^{**}	-0.010	-0.073 ^{**}	0.121 ^{***}	-0.003	0.011	0.048 ^{***}	0.032 ^{***}			
企业绩效	0.080	0.050	0.048 ^{***}	0.241 ^{***}	-0.166 ^{**}	0.015	-0.076 ^{**}	0.023 ^{**}	0.023 ^{**}	-0.013	0.062 ^{***}	0.133 ^{***}	0.011		
研发强度	0.840	0.040	0.255 ^{***}	-0.006	-0.019 [*]	-0.021 [*]	0.046 ^{***}	0.016	-0.079 ^{**}	0.051 ^{***}	0.126 ^{***}	0.072 ^{***}	0.001	0.018	
资产负债率	0.350	0.170	0.129 ^{***}	-0.191 ^{**}	0.073 ^{***}	-0.111 ^{**}	0.069 ^{***}	0.476 ^{***}	0.039 ^{***}	0.003	0.054 ^{***}	-0.200 ^{***}	0.122 ^{***}	-0.278 ^{***}	-0.127 ^{**}

注：^{*} $p < 0.1$, ^{**} $p < 0.05$, ^{***} $p < 0.01$ 。

表2 基准回归结果

	模型1	模型2	模型3	模型4
家族所有权		1.230*** (0.397)	1.864*** (0.510)	0.860** (0.425)
家族管理权			1.046* (0.619)	
家族所有权×家族管理权			-2.704** (1.294)	
绩效不佳				-0.351*** (0.111)
家族所有权×绩效不佳				0.585** (0.249)
企业年龄	-0.312 (0.415)	-0.186 (0.416)	-0.176 (0.416)	-0.215 (0.417)
企业规模	0.204*** (0.077)	0.239*** (0.079)	0.242*** (0.079)	0.239*** (0.079)
董事会规模	-0.061 (0.038)	-0.055 (0.038)	-0.052 (0.038)	-0.055 (0.038)
独立董事比例	-0.974 (0.874)	-0.905 (0.875)	-0.832 (0.873)	-0.917 (0.874)
高管规模	0.004 (0.018)	0.003 (0.018)	0.001 (0.019)	0.003 (0.018)
高管持股比例	0.594*** (0.229)	0.411* (0.235)	0.419* (0.236)	0.411* (0.235)
营业收入增长率	0.023 (0.069)	0.012 (0.069)	0.010 (0.069)	-0.030 (0.071)
企业绩效	1.575** (0.744)	1.296* (0.746)	1.298* (0.745)	1.578** (0.759)
研发强度	-1.743 (1.123)	-1.768 (1.120)	-1.794 (1.118)	-1.657 (1.121)
资产负债率	0.002 (0.242)	-0.049 (0.242)	-0.043 (0.243)	0.012 (0.243)
常数项	0.064 (2.308)	-1.523 (2.394)	-1.874 (2.395)	-1.345 (2.409)
行业效应	控制	控制	控制	控制
时间效应	控制	控制	控制	控制
观测值	6559	6559	6559	6559
调整R ²	0.582	0.583	0.583	0.584

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, 括号中的数据为标准误。

新月异,这可能会加快企业知识基础的更新。因此,本文改用企业过去4年的专利衡量企业的现有知识基础,从而会改变本文对于一个专利是探索性还是利用性的判断,进而影响企业二元创新的价值。更换二元创新测量方式之后的回归结果如表3所示。表3相对于表2,仅更改了二元创新的测量方式,其他保持不变。从表3中可以看到,回归结果均显著,本文的全部假设仍得到支持,基准回归结果可靠。

2. 改变企业二元创新的测量方式:七等分后相乘

在本文的基本回归模型中,企业二元创新的值是通过以下公式计算的:企业二元创新= $\text{Ln}(\text{探索性创新} \times \text{利用性创新} + 1)$ (He和Wong, 2004; Lin等, 2017; Morgan和Berthon, 2008)。以往研究中通过两类创新来计算企业二元创新时,采取的原始数据均是由量表测量得到的连续

表3 稳健性检验结果-1

	模型1	模型2	模型3	模型4
家族所有权		1.188** (0.394)	1.815*** (0.506)	0.859** (0.422)
家族管理权			1.037* (0.622)	
家族所有权×家族管理权			-2.676** (1.297)	
绩效不佳				-0.325*** (0.111)
家族所有权×绩效不佳				0.512** (0.250)
控制变量	控制	控制	控制	控制
常数项	-0.079 (2.311)	-1.612 (2.399)	-1.960 (2.400)	-1.486 (2.413)
行业效应	控制	控制	控制	控制
时间效应	控制	控制	控制	控制
观测值	6559	6559	6559	6559
调整R ²	0.588	0.589	0.589	0.589

注：* 为 $p < 0.1$ ，** 为 $p < 0.05$ ，*** 为 $p < 0.01$ 。括号中的数据为标准误。

表4 稳健性检验结果-2

	模型1	模型2	模型3	模型4
家族所有权		9.193*** (3.526)	15.061*** (4.536)	6.433* (3.771)
家族管理			10.050* (5.379)	
家族所有权×家族管理权			-25.103** (11.355)	
绩效不佳				-2.498** (0.983)
家族所有权×绩效不佳				4.425** (2.233)
控制变量	控制	控制	控制	控制
常数项	10.662 (20.048)	-1.654 (3.631)	-4.580 (20.712)	0.408 (20.835)
行业效应	控制	控制	控制	控制
时间效应	控制	控制	控制	控制
观测值	6559	6559	6559	6559
调整R ²	0.504	0.505	0.505	0.505

注：* 为 $p < 0.1$ ，** 为 $p < 0.05$ ，*** 为 $p < 0.01$ 。括号中的数据为标准误。

变量(He和Wong, 2004; Lin等, 2017), 而本文的原始数据是离散的计数变量。因此, 本文首先对探索性创新和利用性创新根据其分布的中位数分为七个等级, 每个等级从1至7赋值, 再用探索性创新和利用性创新的乘积作为企业二元创新的值。表4是相对于表2仅更换企业二元创新测量方式之后的回归分析结果, 模型2、模型3和模型4均显著, 为本文的假设提供了有力的支持。

3. 内生性检验: 先采用PSM匹配后再进行回归的方式

本文的基本回归中已经选择了个体固定效应模型, 这可以有效地避免因为遗漏变量带来的内生性问题。为进一步解决可能由样本自选择带来的内生性问题, 本文首先使用倾向得分匹

配法(Propensity Score Matching, PSM)对样本进行了匹配筛选,然后再对匹配后的样本进行回归。具体地,本文首先计算同年份同行业同地区所有家族企业的家族所有权的平均值,然后将家族所有权高于平均值的企业视为处理组,反之则为对照组。然后,以家族所有权高低为被解释变量,影响家族所有权高低的控制变量为匹配变量,使用Logit 回归,倾向分值选取核匹配,最后使用匹配后的样本进行回归。倾向得分匹配后共得到8 504个样本,其中处理组包括4578个样本,对照组包括3 926个样本。具体地,表5的PSM平衡性检验结果显示,样本总体均值偏差在匹配前有显著差异,匹配后差异明显缩小,由匹配前的18.6到匹配后的1.5,并且不再显著。在匹配前,处理组和对照组在企业年龄、企业规模、董事会规模等存在显著的差异,这些差异在匹配后都明显降低,并且除了高管持股比例之外的差异都不再显著。表6是对匹配后的样本进行多元回归分析的结果,可以看出,家族所有权对企业二元创新的正向作用,以及家族管理和绩效不佳的调节作用依然显著,本文的全部假设仍得到支持。

表 5 PSM平衡性检验结果

变量	样本	均值 (处理组)	均值 (对照组)	%bias	t-Test
企业年龄	匹配前	2.830	2.861	-9.100	-4.160***
	匹配后	2.830	2.817	3.800	1.750*
企业规模	匹配前	21.653	21.847	-20.600	-9.490***
	匹配后	21.654	21.644	1.100	-0.530
董事会规模	匹配前	7.981	8.177	-14.500	-6.680***
	匹配后	7.983	7.962	1.600	0.740
独立董事比例	匹配前	0.382	0.376	10.900	5.030***
	匹配后	0.382	0.382	-0.200	-0.080
高管规模	匹配前	6.051	6.178	-6.100	-2.820***
	匹配后	6.054	6.033	1.000	0.500
高管持股比例	匹配前	0.315	0.219	44.800	20.430***
	匹配后	0.313	0.301	5.400	2.510**
营业收入增长率	匹配前	0.179	0.188	-2.600	-1.200
	匹配后	0.180	0.181	-0.400	-0.200
企业绩效	匹配前	0.083	0.068	30.200	13.870***
	匹配后	0.083	0.083	-0.300	-0.150
研发强度	匹配前	0.842	0.849	-20.000	-9.130***
	匹配后	0.842	0.842	1.200	0.550
资产负债率	匹配前	0.328	0.374	-27.100	-12.470***
	匹配后	0.329	0.328	0.300	0.140
样本总体均值偏差检验					
样本	LR chi ²	Mean Bias		p>chi2	
匹配前	763.150	18.600		0.000	
匹配后	13.100	1.500		0.218	

注:* 为 $p < 0.1$, ** 为 $p < 0.05$, *** 为 $p < 0.01$ 。

(三) 进一步分析

1. 家族所有权对于探索性创新和利用性创新的影响

本文分析并检验了家族所有权与企业二元创新的关系,那么家族所有权具体如何影响探索性创新和利用性创新呢?探索性创新和利用性创新的值分别为相应的专利的数量。这两个变量是计数变量,且方差都大于均值,传统的OLS回归不适合分析这样的变量,因此选择相应的

表6 稳健性检验结果-3

	模型1	模型2	模型3	模型4
家族所有权		1.202*** (0.405)	1.769*** (0.521)	0.830* (0.434)
家族管理			0.887 (0.629)	
家族所有权×家族管理			-2.401* (1.316)	
绩效不佳				-0.349*** (0.113)
家族所有权×绩效不佳				0.589** (0.253)
控制变量	控制	控制	控制	控制
常数项	0.041 (2.354)	-1.508 (2.443)	-1.776 (2.442)	-1.353 (2.455)
行业效应	控制	控制	控制	控制
时间效应	控制	控制	控制	控制
观测值	6491	6491	6491	6491
调整R ²	0.582	0.583	0.583	0.584

注：* 为 $p < 0.1$ ，** 为 $p < 0.05$ ，*** 为 $p < 0.01$ 。括号中的数据为标准误。

泊松伪似然极大回归进行模型估计。回归结果如表7所示,可以看出,家族所有权显著正向影响探索性创新($b=1.190, p<0.01$),但是不显著影响利用性创新($b=0.295, p>0.1$)。这说明家族所有权高之所以会提高双元创新,可能是在不减少利用性创新的前提下,显著提高了探索性创新。

2. 家族所有权对探索性创新占比的影响

本文还进一步探究了家族所有权对探索性创新占比的影响。本文通过以下公式计算探索性创新占比:探索性创新占比=探索性创新/(探索性创新+利用性创新),如果探索性创新为0时则取值为0。由于此数据是分数,传统的最小二乘法(OLS)可能会产生有偏估计,故选择分数响应模型(fractional response model)。从表8的回归分析结果中可以看出,家族所有权显著正向影响创新的探索性($b=0.240, p<0.01$),这说明家族所有权之所以促进企业双元创新,可能是通过提高探索性创新占比。

五、结论与讨论

(一) 研究结论

在发展新质生产力的时代背景下,众多身处传统制造业的家族企业同时面临着机遇和挑战。双元创新战略对于企业而言颇有裨益,它能够助力企业在保持发展现有业务的同时,积极探索具有前瞻性的方向(Arzubiaga等,2019;Kammerlander等,2020)。家族企业的一个特点是家族持有企业的大部分股权,因此,家族所有权会对企业的双元创新产生什么影响呢?本文基于资源编排理论,探讨了家族所有权对企业双元创新的影响,并进一步研究了家族管理权和绩效不佳的调节作用。通过对1651家上市制造业家族企业在2008—2022年的8528条观测数据的分析,本文发现:家族所有权越高,企业双元创新水平越高。然而,家族管理权会抑制家族所有权对企业双元创新的促进作用。在企业绩效不佳时,家族所有权对企业双元创新的促进作用则得到加强。

(二) 理论贡献与实践启示

本研究对企业双元创新(Arzubiaga等,2019;Gupta等,2006;Tushman和O'Reilly III,1996)

表7 家族所有权与两类创新的多元回归分析结果

变量	模型1	模型2	模型3	模型4
	探索性创新	探索性创新	利用性创新	利用性创新
家族所有权		1.190^{***} (0.375)		0.295 (0.304)
企业年龄	-0.637 [*] (0.380)	-0.487 (0.392)	-0.467 (0.326)	-0.432 (0.332)
企业规模	0.134 ^{**} (0.067)	0.167 ^{**} (0.069)	0.234 ^{***} (0.055)	0.242 ^{***} (0.056)
董事会规模	-0.018 (0.032)	-0.015 (0.032)	-0.011 (0.027)	-0.010 (0.028)
独立董事比例	0.031 (0.804)	0.113 (0.802)	-0.131 (0.764)	-0.115 (0.764)
高管规模	0.000 (0.015)	-0.001 (0.015)	-0.001 (0.014)	-0.001 (0.014)
高管持股比例	0.004 [*] (0.002)	0.002 (0.002)	0.003 [*] (0.002)	0.003 (0.002)
营业收入增长率	0.081 (0.064)	0.071 (0.065)	0.107 [*] (0.055)	0.105 [*] (0.056)
企业绩效	1.206 [*] (0.727)	0.860 (0.727)	2.064 ^{***} (0.616)	1.980 ^{***} (0.623)
研发强度	-1.527 (1.269)	-1.500 (1.233)	-0.389 (0.992)	-0.364 (0.977)
资产负债率	0.054 (0.252)	-0.033 (0.251)	-0.013 (0.191)	-0.029 (0.192)
常数项	1.683 (2.120)	0.097 (2.244)	-0.655 (1.753)	-1.052 (1.824)
行业效应	控制	控制	控制	控制
时间效应	控制	控制	控制	控制
观测值	6065	6065	5635	5635
Pseudo R ²	0.388	0.389	0.703	0.703

注: * 为 $p < 0.1$, ** 为 $p < 0.05$, *** 为 $p < 0.01$ 。括号中的数据为标准误。

和家族企业异质性(Chua等,2012;Neubaum等,2019)文献有以下三点贡献。

第一,通过研究家族所有权对企业二元创新的影响,以及家族管理权和绩效不佳的调节作用,本文丰富了企业二元创新的前因研究。在金融、公司治理和战略管理文献中,所有权结构和第一大股东身份在企业战略决策、行为和绩效中发挥的重要作用早已得到认可(Fiss和Zajac,2004;Hautz等,2013;Thomsen和Pedersen,2000),然而关于家族所有权对企业二元创新的研究还未得到足够关注。企业二元创新是更具挑战性且驱动长期竞争优势的创新战略,其核心在于企业同时进行高水平的探索性创新与利用性创新(Arziubiaga等,2019;Gupta等,2006;Tushman和O'Reilly III,1996)。两类创新对资源、组织架构和组织文化的要求存在差异(Benner和Tushman,2003;窦军生和张钢,2018),因此实施二元创新战略对企业的资源和资源管理能力都有更高的要求。基于资源编排理论,本文发现家族所有权会促进制造业家族企业的二元创新,大量家族成员占据企业高管职位不利于发挥家族所有权的有利作用,而绩效不佳会促进家族所有权的正向作用。

第二,本文通过分别探讨家族所有权和家族管理权对企业二元创新的影响,进一步明确了家族涉入的不同维度对企业战略的不同影响。关于家族涉入对企业战略的影响,学者们最初通

常将家族所有权和家族管理权视为家族涉入的两个维度,并且认为它们对企业战略具有相同影响。然而,越来越多的学者发现家族所有权和家族管理权对企业战略的影响是不同的(Block等,2013)。从战略决策和实施角度看,家族所有权更多从权利(right)的角度影响企业的决策,而家族管理权则主要从权力(power)的角度影响决策的执行。从资源和资源编排角度来看,家族所有权高为企业带来耐心财务资本(Sirmon和Hitt,2003),且并不直接导致企业人力资源的匮乏。然而,家族管理权高,即家族成员占据大部分的高级管理岗位,则往往会带来人力资源的限制(Hu等,2023)。本文的研究结果显示,家族所有权高促进企业二元创新,但是家族管理权高会抑制这种正向作用。这表明,家族所有权和家族管理权对企业创新战略的影响是有差异的,未来的研究应该更加细致地区分两者对家族企业战略的不同影响。家族控股的企业,如果希望提高企业二元创新水平,可以在家族控股的同时选择降低家族成员在高管团队中的占比,吸引更多的外部人力资源。

第三,通过探讨不同家族涉入方式和程度的家族企业在二元创新水平上的差异,本文增进了对家族企业异质性的理解。

随着家族企业研究的深入,家族企业异质性研究得到认可和强调(Chua等,2012;Neubaum等,2019),本研究回应了对家族企业异质性进行研究的众多呼吁。具体而言,本文聚焦于家族企业样本内部,经研究发现,不同的家族涉入(家族所有权和家族管理权)以及绩效反馈情况下,家族企业二元创新水平存在差异。也就是说,不同家族涉入方式和程度,以及不同绩效状态情况下的家族企业实施二元创新的程度不同。

最后,本文为致力于抓住新质生产力发展机遇实现转型发展的家族企业,在实施二元创新战略方面提供如下建议:家族企业应当在保持家族控股的基础上,适当降低家族成员在管理岗位中的比例,从而吸引更多的专业人才加盟,以便提升企业的管理水平和创新能力,与此同时,家族企业应当重视绩效反馈,及时进行战略调整。

表 8 家族所有权与探索性创新占比的多元回归分析结果

	模型1	模型2
家族所有权		0.240^{***} (0.087)
企业年龄	-0.020 (0.043)	-0.012 (0.043)
企业规模	-0.097 ^{***} (0.017)	-0.095 ^{***} (0.017)
董事会规模	-0.009 (0.013)	-0.006 (0.013)
独立董事比例	-0.439 (0.324)	-0.482 (0.324)
高管规模	0.013 ^{**} (0.006)	0.014 ^{**} (0.006)
高管持股比例	0.002 ^{***} (0.001)	0.001 [*] (0.001)
营业收入增长率	0.059 (0.042)	0.059 (0.042)
企业绩效	0.997 ^{***} (0.271)	0.849 ^{***} (0.277)
研发强度	0.364 (0.460)	0.440 (0.461)
资产负债率	-0.042 (0.093)	-0.024 (0.093)
常数项	1.284 ^{**} (0.543)	1.100 ^{**} (0.547)
行业效应	控制	控制
时间效应	控制	控制
观测值	6814	6814
Pseudo_R ²	0.020	0.021

注:*为 $p < 0.1$,**为 $p < 0.05$,***为 $p < 0.01$ 。括号中的数据为标准误。

主要参考文献

- [1]陈凌,王昊.家族涉入、政治联系与制度环境——以中国民营企业为例[J].管理世界,2013,(10):130-141.
 [2]窦军生,张钢.组织二元性:离新的组织研究范式还有多远?[J].浙江大学学报(人文社会科学版),2018,48(6):155-170.
 [3]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):171-187.

- [4]李新春,贺小刚,邹立凯. 家族企业研究:理论进展与未来展望[J]. 管理世界, 2020, 36(11): 207-228.
- [5]连燕玲,贺小刚,高皓. 业绩期望差距与企业战略调整——基于中国上市公司的实证研究[J]. 管理世界, 2014, (11): 119-132,188.
- [6]连燕玲,贺小刚,张远飞,等. 危机冲击、大股东“管家角色”与企业绩效——基于中国上市公司的实证分析[J]. 管理世界, 2012, (9): 142-155.
- [7]梁强,章佳媚,许元睿. 从短期生存到长期发展——家族企业组织韧性评述与展望[J]. 外国经济与管理, 2025, 47(9): 120-136.
- [8]刘伟. 科学认识与切实发展新质生产力[J]. 经济研究, 2024, 59(3): 4-11.
- [9]王垒,曲晶,赵忠超,等. 组织绩效期望差距与异质机构投资者行为选择:双重委托代理视角[J]. 管理世界, 2020, 36(7): 132-152.
- [10]王明琳,徐萌娜,王河森. 利他行为能够降低代理成本吗?——基于家族企业中亲缘利他行为的实证研究[J]. 经济研究, 2014, 49(3): 144-157.
- [11]祝振铎,李新春,赵勇. 父子共治与创新决策——中国国家家族企业代际传承中的父爱主义与深谋远虑效应[J]. 管理世界, 2021, 37(9): 191-206,232.
- [12]Ahuja G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2000, 45(3): 425-455.
- [13]Ardito L, Capolupo P. Exploratory innovation in family-owned firms: The moderating role of digital search[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2024, 71: 13673-13683.
- [14]Arzubiaga U, Maseda A, Iturralde T. Exploratory and exploitative innovation in family businesses: The moderating role of the family firm image and family involvement in top management[J]. *Review of Managerial Science*, 2019, 13(1): 1-31.
- [15]Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [16]Benner M J, Tushman M L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited[J]. *The Academy of Management Review*, 2003, 28(2): 238-256.
- [17]Block J, Miller D, Jaskiewicz P, et al. Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms[J]. *Family Business Review*, 2013, 26(2): 180-199.
- [18]Cao Q, Simsek Z, Zhang H P. Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity[J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 47(7): 1272-1296.
- [19]Carnes C M, Ireland R D. Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37(6): 1399-1419.
- [20]Ceipek R, Hautz J, De Massis A, et al. Digital transformation through exploratory and exploitative internet of things innovations: The impact of family management and technological diversification[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2021, 38(1): 142-165.
- [21]Chen M J, Hambrick D C. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior[J]. *The Academy of Management Journal*, 1995, 38(2): 453-482.
- [22]Chirico F, Ireland R D, Pittino D, et al. Resource orchestration, socioemotional wealth, and radical innovation in family firms: Do multifamily ownership and generational involvement matter?[J]. *Research Policy*, 2025, 54(1): 105106.
- [23]Chirico F, Sirmon D G, Sciascia S, et al. Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2011, 5(4): 307-326.
- [24]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.
- [25]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.
- [26]Chua J H, Chrisman J J, Sharma P. Defining the family business by behavior[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 23(4): 19-39.

- [27]Chua J H, Chrisman J J, Steier L P, et al. Sources of heterogeneity in family firms: An introduction[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, 36(6): 1103-1113.
- [28]Craig J, Dibrell C. The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study[J]. *Family Business Review*, 2006, 19(4): 275-288.
- [29]Cui V, Ding W W, Yanadori Y. Exploration versus exploitation in technology firms: The role of compensation structure for R&D workforce[J]. *Research Policy*, 2019, 48(6): 1534-1549.
- [30]David P, O'Brien J P, Yoshikawa T, et al. Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure[J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 636-654.
- [31]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): 344-364.
- [32]Dou J S, Su E, Wang S. When does family ownership promote proactive environmental strategy? The role of the firm's long-term orientation[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 158(1): 81-95.
- [33]Ethiraj S K, Levinthal D. Bounded rationality and the search for organizational architecture: An evolutionary perspective on the design of organizations and their evolvability[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2004, 49(3): 404-437.
- [34]Ferreira J, Coelho A, Moutinho L. Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation[J]. *Technovation*, 2020, 92-93: 102061.
- [35]Fiss P C, Zajac E J. The diffusion of ideas over contested terrain: The (non)adoption of a shareholder value orientation among German firms[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2004, 49(4): 501-534.
- [36]Gavetti G, Greve H R, Levinthal D A, et al. The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects[J]. *Academy of Management Annals*, 2012, 6(1): 1-40.
- [37]Gedajlovic E, Cao Q, Zhang H P. Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy[J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27(6): 652-665.
- [38]Gilsing V, Nootboom B. Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology[J]. *Research Policy*, 2006, 35(1): 1-23.
- [39]Gilsing V, Nootboom B, Vanhaverbeke W, et al. Network embeddedness and the exploration of novel technologies: Technological distance, betweenness centrality and density[J]. *Research Policy*, 2008, 37(10): 1717-1731.
- [40]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.
- [41]Greve H R. *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- [42]Griliches Z. Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth[J]. *The Bell Journal of Economics*, 1979, 10(1): 92-116.
- [43]Guan J C, Liu N. Exploitative and exploratory innovations in knowledge network and collaboration network: A patent analysis in the technological field of nano-energy[J]. *Research Policy*, 2016, 45(1): 97-112.
- [44]Guang J J, Zhou Y, Gong L, et al. Does family ownership reduce exploratory innovation in family firms? The moderating role of the generational stage[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2025, 42(3): 1485-1515.
- [45]Gupta A K, Smith K G, Shalley C E. The interplay between exploration and exploitation[J]. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4): 693-706.
- [46]Habbershon T G, Williams M L. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms[J]. *Family Business Review*, 1999, 12(1): 1-25.
- [47]Haleblian J, Finkelstein S. Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion[J]. *The Academy of Management Journal*, 1993, 36(4): 844-863.
- [48]Harrison J S, Boivie S, Stern I, et al. Inventor CEO involvement and firm exploitative and exploratory innovation[J]. *Strategic Management Journal*, 2024, 45(11): 2227-2256.
- [49]Hautz J, Mayer M C J, Stadler C. Ownership identity and concentration: A study of their joint impact on corporate

- diversification[J]. *British Journal of Management*, 2013, 24(1): 102-126.
- [50]He Z L, Wong P K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis[J]. *Organization Science*, 2004, 15(4): 481-494.
- [51]Helfat C E, Finkelstein S, Mitchell W, et al. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*[M]. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2007.
- [52]Hiebl M R W. Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: A framework for further investigation[J]. *Management Decision*, 2015, 53(5): 1061-1082.
- [53]Hu M, Dou J S, You X L. Is organizational ambidexterity always beneficial to family-managed SMEs? Evidence from China[J]. *Journal of Business Research*, 2023, 167: 114184.
- [54]Jansen J J P, Simsek Z, Cao Q. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes[J]. *Strategic Management Journal*, 2012, 33(11): 1286-1303.
- [55]Jansen J J P, Van Den Bosch F A J, Volberda H W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators[J]. *Management Science*, 2006, 52(11): 1661-1674.
- [56]Kammerlander N, Patzelt H, Behrens J, et al. Organizational ambidexterity in family-managed firms: The role of family involvement in top management[J]. *Family Business Review*, 2020, 33(4): 393-423.
- [57]Kano L, Ciravegna L, Rattalino F. The family as a platform for FSA development: Enriching new internalization theory with insights from family firm research[J]. *Journal of International Business Studies*, 2021, 52(1): 148-160.
- [58]Le Breton-Miller I, Miller D. Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006, 30(6): 731-746.
- [59]Li L X, Wang Z Q. Does investment in digital technologies foster exploitative and exploratory innovation? The moderating role of strategic flexibility[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2024, 71: 9402-9413.
- [60]Lin H E, McDonough III E F, Yang J, et al. Aligning knowledge assets for exploitation, exploration, and ambidexterity: A study of companies in high - tech parks in China[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2017, 34(2): 122-140.
- [61]Lucena A, Roper S. Absorptive capacity and ambidexterity in R&D: Linking technology alliance diversity and firm innovation[J]. *European Management Review*, 2016, 13(3): 159-178.
- [62]Lumpkin G T, Brigham K H. Long-term orientation and intertemporal choice in family firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, 35(6): 1149-1169.
- [63]Mazzelli A, De Massis A, Petruzzelli A M, et al. Behind ambidextrous search: The microfoundations of search in family and non-family firms[J]. *Long Range Planning*, 2020, 53(6): 101882.
- [64]Morgan R E, Berthon P. Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter - relationships in bioscience firms[J]. *Journal of Management Studies*, 2008, 45(8): 1329-1353.
- [65]Neubaum D O, Kammerlander N, Brigham K H. Capturing family firm heterogeneity: How taxonomies and typologies can help the field move forward[J]. *Family Business Review*, 2019, 32(2): 106-130.
- [66]Nie X Y, Yu M C, Zhai Y M, et al. Explorative and exploitative innovation: A perspective on CEO humility, narcissism, and market dynamism[J]. *Journal of Business Research*, 2022, 147: 71-81.
- [67]Ocasio W. Towards an attention - based view of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(S1): 187-206.
- [68]Patel P C, Chrisman J J. Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(4): 617-627.
- [69]Patel P C, Messersmith J G, Lepak D P. Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56(5): 1420-1442.
- [70]Rovelli P, Ferasso M, De Massis A, et al. Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2022, 13(3): 100422.
- [71]Sariol A M, Abebe M A. The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation[J]. *Journal of Business Research*, 2017, 73: 38-45.
- [72]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.
- [73]Sirmon D G, Hitt M A. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, 27(4): 339-358.
- [74]Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box[J]. *Academy of Management Review*, 2007, 32(1): 273-292.
- [75]Sirmon D G, Hitt M A, Ireland R D, et al. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(5): 1390-1412.
- [76]Smith W K, Tushman M L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams[J]. *Organization Science*, 2005, 16(5): 522-536.
- [77]Thomsen S, Pedersen T. Ownership structure and economic performance in the largest European companies[J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(6): 689-705.
- [78]Tushman M L, O'Reilly III C A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change[J]. *California Management Review*, 1996, 38(4): 8-29.
- [79]Veider V, Matzler K. The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2016, 7(2): 105-116.
- [80]Verbeke A, Kano L. The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, 36(6): 1183-1205.
- [81]Verbeke A, Yuan W L, Kano L. A values-based analysis of bifurcation bias and its impact on family firm internationalization[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2020, 37(2): 449-477.
- [82]Wang P F, Van De Vrande V, Jansen J J P. Balancing exploration and exploitation in inventions: Quality of inventions and team composition[J]. *Research Policy*, 2017, 46(10): 1836-1850.
- [83]Wen J Y, Qualls W J, Zeng D M. To explore or exploit: The influence of inter-firm R&D network diversity and structural holes on innovation outcomes[J]. *Technovation*, 2021, 100: 102178.
- [84]Yu W, Minniti M, Nason R. Underperformance duration and innovative search: Evidence from the high-tech manufacturing industry[J]. *Strategic Management Journal*, 2019, 40(5): 836-861.
- [85]Zahra S A. Entrepreneurial risk taking in family firms[J]. *Family Business Review*, 2005, 18(1): 23-40.
- [86]Zahra S A, Neubaum D O, Larrañeta B. Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement[J]. *Journal of Business Research*, 2007, 60(10): 1070-1079.
- [87]Zhou N, Park S H. Growth or profit? Strategic orientations and long - term performance in China[J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41(11): 2050-2071.

The Impact of Family Ownership on Firm Ambidextrous Innovation: Based on the Resource Orchestration Theory

Hu Min¹, Dou Junsheng²

(1. *School of Business, Macau University of Science and Technology, Macau 999078, China;*

2. *School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)*

Abstract: This paper focuses on the ambidextrous innovation strategy of family firms in the context of new quality productive forces. Based on the resource orchestration theory, this paper explores the impact of family ownership on firms' ambidextrous innovation, as well as the moderating role of family management rights and underperformance. Using samples of family-owned manufacturing enterprises listed on China's Shanghai and Shenzhen A-share markets from 2008 to 2022, this paper

finds that family ownership has a significant positive impact on firms' ambidextrous innovation, while a higher level of family management rights weakens this positive impact. In the case of underperformance, the positive impact of family ownership on firms' ambidextrous innovation is strengthened. This paper enriches the research on the antecedents of firms' ambidextrous innovation, clarifies the impact of different dimensions of family involvement, enhances the understanding of heterogeneity in family firms, and has practical guidance for family firms seeking strategic transformation and seizing the development opportunities of new quality productive forces.

Key words: firm ambidextrous innovation; family ownership; family management rights; underperformance; resource orchestration theory

(责任编辑: 宋澄宇)