

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.07.002

## 二代自主权与家族企业多元化战略： 能力禀赋的调节效应

梁强<sup>1,2</sup>, 周莉<sup>1</sup>, 邹立凯<sup>1</sup>

(1. 汕头大学商学院, 广东汕头 515063; 2. 中山大学中国家族企业研究中心, 广东广州 510275)

**摘要:** 本文根据中国家族企业的代际传承现状以及家族二代被冠以“富二代”的社会认知偏向等现实背景, 基于社会认同理论, 以2004—2013年间中国沪深A股二代涉入的308上市家族企业的数据为研究样本, 研究家族企业二代成员通过多元化战略实现创业成长的决策形成机制及其影响因素。研究发现: 在非制造业家族企业中, 二代自主权对企业多元化战略的实施具有显著的促进作用, 而二代教育水平一定程度上弱化了二代自主权和企业多元化战略之间的正相关关系; 在制造业家族企业中, 二代自主权和企业多元化战略之间具有负相关关系, 其中二代的海外经历对此具有负向调节作用。这表明家族二代成员为获得社会认同而通过企业内部实施战略变革时, 受企业所处的行业因素和其自身的能力禀赋的影响。研究结论不仅拓展了家族传承背景下的多元化战略的理论范畴, 对于家族传承的战略实践也具有参考意义。

**关键词:** 自主权; 多元化战略; 能力禀赋; 社会认同理论; 家族传承

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2016)07-0024-17

### 一、引言

作为民营经济的重要组织形式, 家族企业目前正面临企业转型与家族代际传承交接的双重挑战。但是, 近年来媒体对“富二代”负面事件的广泛报道, 使得家族企业接班人成为大众质疑的对象, 甚至影响到家族企业的形象和信誉。在这个社会媒体舆论背景下, 家族二代为了维持自身所属社会群体的认知声誉, 其尽力改善的内心动机也随之提高(李培功和沈艺峰, 2010)。因此, 家族企业二代要尽力改变社会大众的这种负面刻

收稿日期: 2016-03-23

基金项目: 国家社会科学基金青年项目(14CGL011); 广东省自然科学基金项目(2016A030313072); 广东省优秀青年教师培养计划项目“传承背景下的中国家族企业战略变革研究”

作者简介: 梁强(1981—), 男, 汕头大学商学院副教授, 中山大学中国家族企业;

周莉(1989—), 女, 汕头大学商学院硕士研究生;

邹立凯(1991—), 男, 汕头大学商学院硕士研究生。

板印象，获得社会认可，并成为家族企业基业长青的推动者，将家族企业现在面临的交接传承期顺利转变为企业发展的机遇期<sup>①</sup>，而这是其需要面对的巨大挑战。

家族企业的独特性在于后代家族成员的涉入（杨学儒和李新春，2009），家族和企业的“双重身份”凸显二代成员在继任阶段面临守业和创业的双重挑战。虽然二代成员作为家族财富的合法继承人被认可，但这并不能说明他们的能力也同样被社会和企业认同。如果仅是坚守父业，二代成员在组织内部的个人权威和合法性就会不足，就会缺乏企业认同感。同时，由于代际差异，家族二代成员与父辈的经营理念存在冲突，与家族利益可能有纷争，特别是他们对父辈的传统产业不感兴趣（Sieger等，2011），这造成家族创业的传承困境。

然而，对于个人创业能力禀赋较高的家族二代来说，他们具有更加强烈的意愿在企业中实施不同于父辈的战略（Beck等，2011）。例如，不少二代通过家族企业内部创业，实施多元化战略，进入相关或非相关产业，推动企业的革新（Kepner，1991），从而获得了社会认可。这种顺应变革的多元化战略就是家族二代成员为改变社会负面印象，获得积极的社会认同感所采取的战略行为。然而，家族企业的多元化战略动机不同于非家族企业，为了使多元化战略能够顺利实施，家族二代成员不仅需要拥有企业经营的自主权，还需要他们具备相应的企业家才能。家族二代成员能否施展其企业家能力，通过多元化战略来转变社会大众的负面印象，并引领企业持续发展，这是值得探讨的研究话题。

基于此，本文根据目前中国家族企业进入代际传承阶段的发展现状，以及家族二代被冠以“富二代”的社会认知偏向，从家族企业跨代创业的视角分行业探讨家族企业二代成员通过不同的多元化战略实现创业成长，进而获得“创二代”的社会认同的战略行为特征及其影响因素。本文利用社会认同理论，以中国沪深A股308个上市家族企业的多年数据为研究样本进行实证研究，发现：首先，自主权是二代实施多元化的合法性基础，特别是处于非制造行业的家族企业中，二代自主权对企业多元化战略的实施具有显著的正向作用，然而二代自身的受教育程度可以在一定程度上弱化自主权的必要性；其次，在制造行业的家族企业中，二代自主权和企业多元化战略之间具有负相关关系，其中二代的海外经历对此具有负向调节作用。这表明家族二代成员在实施战略变革时，应该充分考虑企业所处的行业因素及其自身的能力禀赋特征。

本文的研究结论丰富了家族传承背景下多元化战略的解释范畴，具有一定的理论意义：第一，本文结合传承继任阶段的现实背景来研究家族企业的多元化动因，这不仅从情境方面拓展了多元化动因的分析，也丰富了家族企业多元化战略方面的研究。第二，基于中国家族企业处于跨代创业阶段面临的现实困境，结合家族二代正处于负面的社会认知情境，从社会认同理论的角度来研究家族二代成员实施多元化战略的动机，为家族企业战略的决策动因提供新的理论解释。第三，从家族二代的权力配置和能力禀赋调节效应的视角分析家族二代成员选择多元化战略的动因，丰富了家族企业战略选择方面的理论解释。

<sup>①</sup> 助推“富二代”向“创二代”转变，<http://finance.sina.com.cn/roll/20111011/000010594641.shtml>

## 二、理论基础和研究假设

### （一）社会认同理论

社会认同理论 (social identity theory) 作为一个概念性的工具被用来分析组织行为的问题 (Ulrich等, 2005), 为组织行为动机的研究提供了结合外界情境因素的分析视角 (Ashforth和Mael, 1989)。根据Tajfel (1978) 所给出的定义, 社会认同即个体感知到自己属于某个特定的群体, 而且也意识到群体带给他的情感和价值。社会认同理论基于社会心理学的视角, 认为个体倾向于将自己和其他人分属于不同社会群体, 并对自己的群体产生认同 (Ashforth和Mael, 1989)。在社会交往中, 人们总是努力获得或维持积极的社会认同, 这种积极的认同大部分来源于群内与相关的群外群体的比较而获得 (Brown, 2000)。

社会认同是为了满足个体自尊的需要 (张莹瑞和佐斌, 2006), 个体通过实现或维持积极的社会认同来提高自尊, 然而当个体的这种需求不能被满足时, 便会产生社会认同威胁 (Brown, 2000; Ellemers等, 2002)。这种状况下, 个体为了获得积极的社会认同、提高自尊, 倾向于选择那些突出和实现其身份和认同的活动, 并支持使其认同具体化的机构 (Ashforth和Mael, 1989), 从而突出自己某方面的特长, 证明其价值和能力 (张莹瑞和佐斌, 2006), 最终将消极的社会认同转变为积极的社会认同 (王沛和刘峰, 2007)。例如在企业中, 个体认为自己是企业创造者、所有者和建设者, 而不仅仅是单纯的企业管理者, 可以通过开拓新市场、建立新业务、促进企业财务增长等来增强社会认同 (Miller和Le Breton-Miller, 2011)。因此, 社会认同在一定程度上为个体的战略动机提供指导和激励 (Van Dick, 2004)。

家族二代成员为了改变社会对富二代的社会认知偏向, 得到积极的社会认同, 他们必须采取相应的策略, 成为家族企业基业长青的推动者。因此, 家族二代成员更愿意在企业内部实施新的战略, 通过开拓新领域来证明其管理能力和价值。这种进入新领域的创业就是家族二代成员为改变社会负面印象、获得积极社会认同所进行的战略选择。家族二代成员这种在企业内部开拓创新的创业行为, 通常表现为对新的利基市场的开发 (Iacobucci和Rosa, 2010), 抑或是多元化 (Rosa, 1999)。

相比非家族企业, 家族企业具有一定的特殊性, 其多元化战略动机也会有所不同。家族二代成员的这种多元化战略, 需要通过不断打破家族企业内部现有的制度约束, 利用其自主权配置和能力禀赋来推行新的战略决策 (李新春等, 2008)。家族二代成员的多元化战略是通过“企业所经营的行业数目的增加” (Gort, 1962), 来实现业务扩张或企业成长的一种经营方式 (贾良定等, 2005), 被认为是家族企业拓展其所持股份和家族财产的机会 (Anderson和Reeb, 2003; Jones等, 2008), 不仅有助于家族二代成员改变社会认知偏向, 获得社会的积极认同, 而且潜在地降低了家族企业的风险, 提高了企业的生存几率 (Gómez-Mejía等, 2010), 实现家族企业持续发展的目标。因此, 作为家族企业的继承者, 家族二代成员对家族企业的传承不仅是僵化的家族财富传承, 而且是家族企业持续创新和创业过程的传承 (Hoy和Sharma, 2009)。家族的二代成员为了降低家族企业收益的波动性, 确保企业的生存和持续发展, 会与其父辈更加强调企业的增长 (Kellermanns等, 2008), 以此来保持家族企业的持续创造力 (Jaffe和Lane,

2004），为家族提供更多的财富积累和保障（Faccio等，2001）。

## （二）家族二代的自主权配置

自主权是个体所享有的行动自由，是目标自由度和行为自由度的组合（Jaffe和Lane，2004），通常所讲的自主权主要是管理自主权。管理自主权是经营管理决策活动的实际影响程度，是其法定权力、契约权利以及非契约影响力等综合的结果，最终表现为他们的自主行为空间（Hambrick和Finkelstein，1987；李有根和赵锡斌，2003）。本文将管理自主权的概念引入到家族企业情境，从家族企业二代成员拥有的自主权的视角来分析其对于实施多元化战略的影响。从这个角度来看，家族企业传承的表现形式，就是家族二代成员拥有企业的自主权配置，即他们所拥有的经营管理活动的权力和实际影响程度。进入跨代创业阶段的家族企业二代成员如果要成功实施多元化的战略，获得社会认可，改变社会的认知偏向，就必须拥有一定程度的自主权配置。

家族二代成员所有权继任凸显了家族财富通过企业所有权的形式进行传承的机制（Eddleston和Kellermanns，2007；陈凌和陈华丽，2014），通过管理权的继任占据着企业内部关键的管理职位（Chung，2013），帮助其获得家族企业管理和决策的自主权。传统的观点也认为，家族二代成员管理权的继任是家族企业应对外部经理人市场失灵的一种理性选择（李新春，2003）。拥有经营和决策自主权配置的家族二代成员，同时也继承了家族的资源，包括企业和政治网络、从父辈那里继承的默会知识和企业技能以及业务能力，这些都有利于二代成员进行组合创业形式的多元化战略决策（Au等，2013；Plate等，2010）。

多元化业务战略的实施，是实现家族企业成长的一条有效途径（Wiklund和Shepherd，2008），而且这些多元化业务也是检验进入跨代创业阶段的家族企业二代成员的能力与价值的挑战，如果多元化战略取得成功，那么家族二代就可以确保他们在企业中获得权威合法性和积极的社会认同（Au等，2013），改变负面的社会认知偏向。Miller和Le Breton-Miller（2005）认为，家族企业应该是追求开创性创新，成为持久的创新者（Au等，2013），家族二代成员通过实施一种不同于其父辈的战略、开辟新的市场领域来证明其管理能力，这也是家族企业持续创新的表现。

Miller和Chen（1994）认为，较高的自主权意味着管理者在产品与市场变革时面临的约束相对较少，从而能够在追求增长的过程中通过多元化战略选择来扩展其公司规模。因此，进入跨代创业阶段的家族二代成员拥有较高的自主权配置，在实施多元化战略时会更加容易，面临较少的约束和阻碍。Boeker（1997）也指出，拥有高自主权配置的二代管理者只要在满足股东最小利润约束的条件下，能够自由实施多元化战略变革来满足其管理目标。盈利能力能够同时满足家族企业二代成员创业成长与企业财产安全的偏好，从而证实自己的价值和能力，改变社会的认知偏向，获得“创二代”的社会积极认同。因此，家族二代成员拥有的自主权配置程度越高，为了实现创业成长，就更加倾向于实施多元化战略（Marris，1998）。基于此，本文提出如下假设：

H1：家族企业二代成员自主权配置程度越高，就越倾向于实施多元化战略。

## （三）能力禀赋的调节作用

作为家族企业的合法继承人，家族二代成员一方面要维持企业的声誉，促进企业的

长久发展；另一方面又要改变社会对他们的负面刻板印象，让社会承认他们是“创二代”。家族二代成员在企业中拥有的自主权配置程度越高，他们在企业的战略决策和经营管理方面拥有的施展空间就越大，实施多元化战略的意愿就会更大。但是，这种多元化战略选择是否能够取得成功、帮助他们确立企业中的权威合法性以及获得“创二代”的社会认同，还需要家族二代成员具备相应的企业家能力。

高阶理论（upper echelons theory）认为，企业的战略选择和战略决策会受到战略制定者的认知和意识形态的影响（Hambrick和Mason，1984）。管理者在其认知框架的基础上，对于不同情境会采取不同的应对策略和行动，而这些策略和行动的差异就是由于管理者的教育背景、经历、价值观、年龄等存在不同（Sciascia等，2013），从而使得企业家的能力禀赋存在差异。虽然，高层管理者的认知基础和价值观等心理因素的变量测量存在很大困难，但是高阶理论认为可以使用可观测的人口统计学变量来代替心理因素的变量，例如教育背景、工作经历、在职时间、年龄等。

家族的变化孕育着家族企业再创业的动力，由家族因素的变更而引发的企业内部变革，直接影响着家族企业创业机会的识别和创业过程（郭超，2013），家族二代成员作为家族企业的合法继承人，他们的能力禀赋（知识、经验、价值观念等）为家族企业带来新的变革的机会（Kellermanns和Eddleston，2006）。Wiersema和Bantel（1992）的研究发现，高层管理者的教育水平越高，越容易接受挑战和创新。因此家族二代成员的教育水平越高，他们对新异、复杂信息的搜集和处理能力也会更强，更有意愿接受新的观念和思想，具有较强的信息获取能力，有能力适应充满竞争和变化的环境，拥有自主权配置的他们实施多元化战略选择获得成功的可能性也会相应的增加，从而更能证实他们的自我价值和能力，在企业中树立合法性和领导权威，以此得到“创二代”的社会积极认同。

家族二代成员和父辈相比，不仅在教育背景方面存在差异，成长环境存在的差异则更加显著。大多数家族二代成员拥有海外留学或者工作的背景，据福布斯2014年的统计数据显示“在浙江商人的子女中，有七成正在海外留学”<sup>①</sup>。海外经历一方面可以开拓其眼界和视野，促进其思维以及智力开发，提升其能力（Kohn和Schooler，1983）；另一方面，海外不同于国内的社会环境和习俗使得家族二代成员原本已经形成的社会传统和价值观受到挑战，不断接受新的社会传统和价值观的冲击，促使他们的思想更具包容性和开放性，也更具有反叛精神（郭超，2013），他们看待问题的视角更加独特，更加易于接受创新的观点、开拓新的市场。Ling和Kellermanns（2010）认为，当“新一代家族成员进入到家族企业，企业就会增加更多的创业活动”，具体来说，由于二代成员的能力禀赋差异，使得他们能够从不同的视角来看待问题，并针对问题提出创新性的解决措施和方案（Burgelman和Hitt，2007），这种能力禀赋对于拥有自主权配置的家族二代成功实施多元化战略具有积极的促进作用。故提出如下假设：

H2：家族二代成员的能力禀赋正向调节二代自主权配置与企业多元化战略之间的正相关关系，能力禀赋越高的家族二代成员更倾向于使用其自主权实施多元化战略。

H2a：家族二代成员的教育程度具有正向调节效应，教育程度越高的家族二代成员

<sup>①</sup> 中国家族企业的难题：为何富二代们拒绝接班？<http://www.forbeschina.com/review/201406/0033448.shtml>。

越倾向于使用其自主权实施多元化战略。

H2b: 家族二代成员的海外经历具有正向调节效应, 拥有海外经历的家族二代成员更倾向于使用其自主权实施多元化战略。

### 三、研究设计与变量测量

#### (一) 研究样本和数据收集

本文的研究对象是二代成员涉入的中国上市家族企业, 借鉴前人(Graves和Thomas, 2008; 梁强等, 2013)的研究经验对二代涉入的家族企业界定如下: 第一, 企业的实际控制人是单一家族中的某个自然人或多个自然人; 第二, 实际控制人所在的家族中至少有两人持有股份、或者担任董事会董事、或者担任企业高管, 这三个条件至少满足其中之一; 第三, 家族二代成员通过所有权或者管理权涉入到企业活动中。本文根据对二代涉入家族企业概念的界定标准收集样本数据, 具体步骤如下: (1) 从“中国民营上市公司数据库”(CSMAR)中获取实际控制人是家族和自然人的企业; (2) 从同花顺iFinD数据库中收集有关企业实际控制人、持股情况、董事会成员、监事会成员以及高管人员的情况来确定其是否家族企业, 其中家族成员间的亲属关系主要是通过企业的IPO招股说明书、企业年报中的信息披露以及互联网搜索结果来确定; (3) 从国泰安数据中获取这些家族企业中董事会以及高管成员信息; (4) 从企业年报中收集家族二代在企业中的持股比例。最后将筛选的二代涉入的家族企业样本数据进行整合。

根据上述筛选标准, 同时剔除掉经营出现问题(ST或ST\*)的上市家族企业样本, 文章共收集了2004—2013年这10年间308家二代涉入的上市家族企业数据, 共有1459个观测值。表1和表2分别列出了样本企业的观测年份分布和行业分布情况。由表2可知, 样本中二代涉入的家族企业主要集中在制造业, 占样本企业数的80%以上。

表1 家族企业样本的时间分布特征

时 间	企业数	百分比%
2004	33	2.26
2005	39	2.67
2006	52	3.56
2007	71	4.87
2008	84	5.76
2009	117	8.02
2010	201	13.78
2011	261	17.89
2012	299	20.49
2013	302	20.70
总计	1459	100.00

#### (二) 变量测量

##### 1. 因变量: 多元化战略

企业多元化的测量方法有很多种, 大致可以分为两类: 战略分类法和连续测量法, 其中连续测量法的相关数据为客观数据而且容易获得(鲁倩和贾良定, 2007), 故本文使用的测量方法就是连续测量法中的赫芬达尔指数法(Herfidahl-Hirschman index

表2 家族企业样本的时间分布特征

证监会最新行业分类	企业数	百分比%
采矿业	1	0.32
电力、热力、燃气及水生产和供应业	3	0.97
房地产业	12	3.90
建筑业	7	2.27
交通运输、仓储和邮政业	3	0.97
科学研究和技术服务业	2	0.65
农、林、牧、渔业	6	1.95
批发和零售业	8	2.60
水利、环境和公共设施管理业	2	0.65
信息传输、软件和信息技术服务业	8	2.60
制造业	254	82.47
综合	1	0.32
租赁和商务服务业	1	0.32
总计	308	100.00

approach)，主要是基于产业组织理论视角。这也是目前国内使用最为广泛的多元化测量方法（鲁倩和贾良定，2007）。这一指数能够很明确地反应上市家族企业不同业务的分布情况和集中程度。企业多元化程度越高，则赫芬达尔指数（HHI）就越低，当企业进行专业化经营时，HHI则为1。为了易于分析，文章对HHI进行处理，文章利用1与赫芬达尔指数的差值来衡量家族二代成员的多元化变革战略，这种企业不同业务的变化常用来衡量企业的战略变革（Boeker，1997；Wiersema和Bantel，1992）。具体的计算方法如下：第一，从Wind数据库获取沪深A股上市公司按行业计算的主营业务收入构成数据资料；第二，通过Stata12.0筛选出属于上市家族企业的主营业务收入构成的数据；第三，将上市家族企业的主营业务收入构成分类汇总，并代入公式进行计算：

$$DT = 1 - HHI = 1 - \sum_{i=1}^n (p_i)^2$$

其中， $P_i$ 为第*i*行业所占总营业收入的比重， $n$ 为家族企业的业务数目，当HHI=1时，表示企业的业务高度集中，实施专业化经营，DT越大，则企业的多元化程度越高。

#### 2.自变量：自主权配置

自主权是高层管理者经营管理决策活动的实际影响程度（李有根和赵锡斌，2003），本文借鉴贺小刚和连燕玲（2009）的职位等级系数，综合考虑家族二代成员的任职数量来计算二代成员的自主权配置，以此来获得家族二代成员对家族企业所拥有的经营管理活动的权力和实际影响程度。

#### 3.调节变量：能力禀赋

本文的交互变量“能力禀赋”主要基于两个方面进行衡量：教育背景和海外经历。针对教育背景的测量，文章对上市家族企业公布的年度报告中家族二代成员的个人简历中披露的学历进行编码：1=高中/中专及以下，2=大专，3=本科，4=研究生，5=博士。而海外经历的测量，用虚拟变量来表示，1=有海外经历，0=无海外经历。

#### 4.控制变量

家族二代成员的个人特征、企业创始人的自主权以及企业的发展状况都会影响到家族二代多元化的战略选择，再结合现有文献，本文选取了如下控制变量：家族二代成员进入企业时的年龄、性别和所有权，创始人的自主权配置，家族控股比例，高管规模，董事会规模，企业的净资产收益率ROE，资产负债率，流动比率，企业规模、年龄和行业。

表3 变量定义及测量

变量	英文简称	定义和测量方法
因变量：		
多元化	<i>DT</i>	通过企业不同业务所占营业收入所占比例计算企业的赫芬达尔指数HHI，得出多元化战略DYH=1-HHI
自变量：		
二代自主权配置	<i>Ma2</i>	借鉴贺小刚和连燕玲（贺小刚和连燕玲，2009）职位等级系数，综合考虑家族二代成员的任职数量来计算二代成员的自主权配置
调节变量：		
教育背景	<i>Eb</i>	对上市家族企业公布的年度报告中家族二代成员的个人简历中披露的学历进行编码：1=高中/中专及以下，2=大专，3=本科，4=研究生，5=博士
海外经历	<i>Fb</i>	用虚拟变量来表示，1=有海外经历，0=无海外经历
控制变量：		
二代成员年龄	<i>Age2</i>	家族二代成员进入企业时的年龄
二代所有权比重	<i>Fow2</i>	家族二代成员的持股比例/家族持股比例（%）
创始人自主权配置	<i>Ma1</i>	同自主权配置的计算方法
高管规模	<i>Mn</i>	企业高层管理者的人数
董事会规模	<i>Bdn</i>	企业董事会成员的人数
净资产收益率ROE	<i>Roe</i>	净利润与平均股东权益的百分比（%）
资产负债率	<i>Dar</i>	负债总额占资产总额的比率（%）
流动比率	<i>Cr</i>	流动资产对流动负债的比率（%）
企业年龄	<i>Age</i>	当年的年份减去企业成立的年份
企业规模	<i>Size</i>	根据企业的资产总额去自然对数
年度虚拟变量	<i>Year</i>	控制年份，用虚拟变量表示
行业虚拟变量	<i>Ind</i>	控制行业类型，用虚拟变量表示

#### 四、结果分析

##### （一）描述性统计分析和相关性分析

表4描述了本文中相关变量的相关系数、均值、标准差以及最大值和最小值。为了减少异常值对回归结果的影响，本文对净资产收益率、资产负债率以及流动比率这三个控制变量进行1%水平的Winsor处理。从表4可知，因变量多元化战略、自变量家族二代自主权配置以及调节变量能力禀赋这三者之间并不存在共线性。企业的多元化战略与家族二代成员的自主权配置是显著负相关的。拥有海外经历的二代成员的观测值有408个，占海外经历总观测值的30.65%，这说明很多家族二代成员都受到国外思想和观念的影响。从表4数据可知，二代成员的海外经历和企业多元化战略之间存在显著正相关关系，但是教育背景和企业多元化战略之间的关系却不显著。考虑到家族企业样本中制造业所占比例达到82.47%，故对样本数据按照行业分组进行相关性分析和描述性统计分析：非制造业和制造业两组。由表5非制造业样本企业的数据分析可知，因变量多元

化战略与自变量二代自主权配置之间相关性不显著，二代自主权配置均值为0.814，最大值为2.517，从调节变量来看，家族二代成员的受教育程度基本都达到大专及以上，其海外经历与企业多元化战略显著正相关。而在表6的制造业样本中，因变量多元化战略与自变量二代自主权配置存在显著负相关关系，二代自主权配置均值为1.01，最大值达到3.392，均高于非制造业家族企业样本的数据，作为交互变量的教育背景均值也达到大专及以上，海外经历的平均值略低于非制造业家族企业样本。

表4 家族企业样本的相关系数和描述性统计（全样本）

	<i>DT</i>	<i>Ma2</i>	<i>Eb</i>	<i>Fb</i>	<i>Fow2</i>	<i>Ma1</i>	<i>Age2</i>	<i>Mn</i>	<i>Bdn</i>	<i>Roe</i>	<i>Dar</i>	<i>Cr</i>	<i>Age</i>	<i>Size</i>
<i>DT</i>	1													
<i>Ma2</i>	-0.070*	1												
<i>Eb</i>	0.011	-0.140*	1											
<i>Fb</i>	0.060*	0.009	0.241*	1										
<i>Fow2</i>	-0.070*	0.208*	-0.066*	-0.104*	1									
<i>Ma1</i>	-0.087*	-0.243*	-0.007	-0.023	-0.292*	1								
<i>Age2</i>	0.053	0.394*	-0.153*	-0.285*	0.290*	-0.384*	1							
<i>Mn</i>	-0.015	-0.040	0.083*	-0.062*	-0.005	0.125*	-0.023	1						
<i>Bdn</i>	0.055*	0.008	-0.035	0.081*	-0.141*	0.090*	-0.126*	0.175*	1					
<i>Roe</i>	-0.036	-0.068*	0.008	-0.012	0.021	-0.017	-0.076*	0.111*	0.056*	1				
<i>Dar</i>	0.226*	-0.053*	0.012	0.137*	-0.034	-0.138*	-0.030	0.027	0.056*	0.074*	1			
<i>Cr</i>	-0.154*	0.073*	0.094*	-0.054	0.073*	0.104*	0.035	0.026	-0.035	-0.035	-0.600*	1		
<i>Age</i>	0.110*	0.088*	-0.008	0.198*	-0.079*	-0.105*	0.073*	-0.077*	-0.085*	-0.124*	0.145*	-0.094*	1	
<i>Size</i>	0.168*	0.022	0.028	0.085*	-0.096*	-0.061*	-0.000	0.216*	0.189*	0.034	0.496*	-0.251*	0.231*	1
Mean	0.188	0.969	2.356	0.307	28.347	0.881	36.509	6.068	8.566	10.756	37.497	3.745	12.989	21.408
Std.Dev.	0.235	0.647	0.572	0.461	32.280	0.672	7.581	2.096	1.417	8.911	20.970	4.989	4.543	0.915
Min	0	0	1	0	0	0	17	1	5	-21.3689	2.600	0.579	1	19.195
Max	1	3.392	3	1	100	4.202	61	23	14	42.2702	82.627	33.300	28	24.899

注：\*表示在5%水平上显著。

表5 家族企业样本的相关系数和描述性统计（非制造业）

	<i>DT</i>	<i>Ma2</i>	<i>Eb</i>	<i>Fb</i>	<i>Fow2</i>	<i>Ma1</i>	<i>Age2</i>	<i>Mn</i>	<i>Bdn</i>	<i>Roe</i>	<i>Dar</i>	<i>Cr</i>	<i>Age</i>	<i>Size</i>
<i>DT</i>	1													
<i>Ma2</i>	0.013	1												
<i>Eb</i>	-0.030	-0.195*	1											
<i>Fb</i>	0.137*	0.206*	0.243*	1										
<i>Fow2</i>	-0.034	0.160*	-0.228*	-0.121*	1									
<i>Ma1</i>	-0.063	-0.147*	-0.016	-0.053	-0.038	1								
<i>Age2</i>	-0.022	0.300*	-0.089	-0.206*	0.368*	-0.343*	1							
<i>Mn</i>	0.132*	-0.062	0.001	-0.190*	0.066	0.375*	0.075	1						
<i>Bdn</i>	0.072	0.015	-0.228*	-0.025	-0.012	0.033	-0.023	0.141*	1					
<i>Roe</i>	0.030	-0.102	0.047	-0.062	0.156*	0.078	-0.078	0.142*	0.100	1				
<i>Dar</i>	0.018	0.136*	0.099	0.199*	-0.199*	0.100	-0.252*	0.040	0.046	0.149*	1			
<i>Cr</i>	-0.118*	-0.030	0.078	-0.158*	0.166*	0.011	0.140*	0.014	-0.017	-0.061	-0.555*	1		
<i>Age</i>	0.119*	0.162*	0.111	0.543*	-0.136*	-0.051	0.012	-0.270*	-0.017	-0.107	0.236*	-0.197*	1	
<i>Size</i>	0.043	0.130*	0.085	0.134*	-0.173*	0.270*	-0.294*	0.192*	0.181*	0.152*	0.659*	-0.295*	0.266*	1
Mean	0.220	0.814	2.310	0.317	31.569	0.694	35.527	6.026	8.545	12.285	48.063	3.153	13.235	21.591
Std.Dev.	0.250	0.613	0.551	0.466	34.087	0.569	6.739	2.579	1.533	9.530	23.620	4.716	4.778	1.052
Min	0	0	1	0	0	0	21	2	5	-21.089	2.597	0.579	2	19.195
Max	1	2.517	3	1	100	2.569	54	15	13	42.270	82.627	33.297	26	24.899

注：\*表示在5%水平上显著。

表6 家族企业样本的相关系数和描述性统计（制造业）

	<i>DT</i>	<i>Ma2</i>	<i>Eb</i>	<i>Fb</i>	<i>Fow2</i>	<i>Ma1</i>	<i>Age2</i>	<i>Mn</i>	<i>Bdn</i>	<i>Roe</i>	<i>Dar</i>	<i>Cr</i>	<i>Age</i>	<i>Size</i>
<i>DT</i>	1													
<i>Ma2</i>	-0.083*	1												
<i>Eb</i>	0.022	-0.133*	1											
<i>Fb</i>	0.038	-0.038	0.242*	1										
<i>Fow2</i>	-0.086*	0.231*	-0.023	-0.101*	1									
<i>Ma1</i>	-0.083*	-0.290*	-0.013	-0.014	-0.348*	1								
<i>Age2</i>	0.074*	0.410*	-0.169*	-0.302*	0.281*	-0.407*	1							
<i>Mn</i>	-0.077*	-0.028	0.107*	-0.023	-0.034	0.064*	-0.047	1						
<i>Bdn</i>	0.050	0.004	0.013	0.111*	-0.180*	0.104*	-0.153*	0.190*	1					
<i>Roe</i>	-0.069*	-0.046	0.002	0.000	-0.026	-0.024	-0.070*	0.096*	0.043	1				
<i>Dar</i>	0.288*	-0.071*	0.001	0.120*	0.002 9	-0.162*	0.050	0.011	0.065*	0.020	1			
<i>Cr</i>	-0.161*	0.088*	0.095*	-0.028	0.053	0.114*	0.010	0.033	-0.040	-0.021	-0.626*	1		
<i>Age</i>	0.106*	0.073*	-0.032	0.108*	-0.065*	-0.114*	0.094*	-0.008	-0.106*	-0.132*	0.112*	-0.066*	1	
<i>Size</i>	0.205*	0.007	0.018	0.069*	-0.078*	-0.130*	0.087*	0.223*	0.195*	-0.018	0.423*	-0.234*	0.218*	1
Mean	0.179	1.01	2.367	0.304	27.504	0.930	36.749	6.032	8.571	10.356	34.737	3.899	12.925	21.361
Std.Dev.	0.230	0.649	0.577	0.460	31.752	0.688	7.757	1.950	1.386	8.702	19.299	5.049	4.479	0.870
Min	0	0	1	0	0	0	17	1	5	-21.369	2.600	0.579	1	19.212
Max	0.999	3.392	3	1	100	4.202	61	23	14	42.270	82.627	33.297	28	24.889

注：\*表示在5%水平上显著。

## （二）回归结果分析

### 1. 全样本回归分析

表7是按照研究假设进行的全样本回归结果分析。Model 0模型主要包含的是控制变量，Model 1模型中增加了自变量家族二代成员的自主权配置，结果显示，两者关系并不显著。Model 2模型和Model 3模型分别增加了家族二代成员的能力禀赋变量：教育背景和海外经历，分析了能力禀赋对企业多元化战略和二代自主权关系的调节作用，但是结果仍然不显著，研究假设都没有得到证实。

### 2. 分行业回归分析

由表7可知，按照全样本进行回归分析研究假设没有得到验证，故按照样本数据的特点，将家族企业样本按照行业分类进行回归分析。表8中Model 0a—Model 3a表示非制造业的回归分析结果，而Model 0a—Model 3b代表制造业的回归分析结果。

在非制造业家族企业样本中，由Model 1a的数据可知，家族二代成员的自主权配置与企业的多元化战略存在显著的正相关，二代拥有的自主权配置程度越高，其实施多元化战略的意愿就会越强，假设H1得到证实。Model 2a模型增加了代表能力禀赋的调节变量教育背景，虽然教育背景对企业的多元化战略的影响不显著，二代自主权配置对企业多元化战略显著为正，但是家族二代的教育背景对二代自主权配置与企业多元化战略的调节作用显著为负，这说明教育背景弱化了二代自主权配置与企业多元化战略之间的正相关关系（如图1所示），教育背景较低时，二代成员的自主权程度越高，则企业实施多元化战略的可能性就更大，这和我们的假设H2a是相反的。Model 3a模型增加的是代表能力禀赋的调节变量海外经历，由表中数据可知，二代成员的海外经历及其自主权配置分别与企业多元化战略具有显著的正相关关系，但是海外经历对二代自主权配置和企业多元化战略之间的调节作用并不显著，假设H2b没有得到证实。

在制造业样本中，由Model 1b的数据可知，家族二代成员的自主权配置与企业的多

表7 回归结果分析(全样本)

Variables	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Fow2</i>	-0.001*** (0.000)	-0.001*** (0.000)	-0.001** (0.000)	-0.001** (0.000)
<i>Mal</i>	-0.023* (0.012)	-0.024* (0.012)	-0.022* (0.012)	-0.022* (0.012)
<i>Age2</i>	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)
<i>Mn</i>	-0.008** (0.003)	-0.008** (0.003)	-0.008** (0.003)	-0.007** (0.003)
<i>Bdn</i>	0.005 (0.005)	0.005 (0.005)	0.004 (0.005)	0.005 (0.005)
<i>Roe</i>	-0.002** (0.001)	-0.002** (0.001)	-0.002** (0.001)	-0.002** (0.001)
<i>Dar</i>	0.003*** (0.000)	0.003*** (0.000)	0.003*** (0.001)	0.003*** (0.001)
<i>Cr</i>	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.000 (0.002)
<i>Age</i>	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.002 (0.002)	0.000 (0.002)
<i>Size</i>	0.033*** (0.010)	0.034*** (0.010)	0.037*** (0.010)	0.035*** (0.010)
<i>Ma2</i>		-0.007 (0.013)	0.029 (0.052)	0.007 (0.017)
<i>Eb</i>			0.028 (0.026)	
<i>Fb</i>				0.034 (0.030)
<i>Ma2*Eb</i>			-0.013 (0.022)	
<i>Ma2*Fb</i>				-0.012 (0.024)
<i>Year</i>	control	control	control	control
<i>Ind</i>	control	control	control	control
<i>_cons</i>	-0.658** (0.252)	-0.667** (0.252)	-0.792** (0.266)	-0.679** (0.258)
<i>N</i>	1 110	1 110	1 074	1 049
<i>r2</i>	0.169	0.169	0.172	0.174
<i>r2_a</i>	0.145	0.144	0.145	0.146
<i>F</i>	7.058	6.841	6.368	6.281

注：\*、\*\*、\*\*\*分别表示在10%、5%、1%水平上显著。

元化战略存在显著的负相关，家族二代自主权程度越高，二代成员实施企业多元化战略的意愿不增反降。这主要是因为制造业所需的固定资产投资较高，进入壁垒和退出壁垒也相对很高，因此该行业的企业受到新进入者的威胁相对较小（Porter, 1980），企业主要的竞争来自本行业内的其他企业，而且较高的固定资产投资也意味着较高的风险，因此在制造业中，企业更倾向于通过技术研发、产品的换代升级等来提高竞争力，而非开辟新的领域和行业，故二代拥有的自主权配置程度越高，其实施多元化战略的意愿却不增反降，这与杨鑫等人的研究是一致的（杨鑫等，2010）。Model 2b和Model 3b分析的是能力禀赋对二代自主权与企业多元化战略之间关系的调节作用。由数据可知，在制

表8 回归结果分析(分组)

Variables	非制造业				制造业			
	Model 0a	Model 1a	Model 2a	Model 3a	Model 0b	Model 1b	Model 2b	Model 3b
<i>Fow2</i>	-0.000 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001 (0.001)	-0.001*** (0.000)	-0.001** (0.000)	-0.001** (0.000)	-0.001** (0.000)
<i>Ma1</i>	-0.045 (0.036)	-0.001 (0.035)	-0.019 (0.036)	-0.010 (0.035)	-0.021 (0.013)	-0.024* (0.013)	-0.023* (0.013)	-0.021 (0.013)
<i>Age2</i>	-0.004 (0.003)	-0.008** (0.003)	-0.009** (0.003)	-0.007** (0.003)	0.002 (0.001)	0.003** (0.001)	0.002* (0.001)	0.002* (0.001)
<i>Mn</i>	0.015** (0.007)	0.009 (0.007)	0.008 (0.007)	0.011 (0.007)	-0.014*** (0.004)	-0.014*** (0.004)	-0.014*** (0.004)	-0.013** (0.004)
<i>Bdn</i>	-0.000 (0.011)	-0.002 (0.010)	-0.002 (0.011)	0.000 (0.011)	0.007 (0.006)	0.008 (0.006)	0.006 (0.006)	0.007 (0.006)
<i>Roe</i>	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)	0.003 (0.002)	-0.003** (0.001)	-0.003** (0.001)	-0.003** (0.001)	-0.003** (0.001)
<i>Dar</i>	0.002* (0.001)	0.003** (0.001)	0.003** (0.001)	0.002** (0.001)	0.003*** (0.001)	0.003*** (0.001)	0.003*** (0.001)	0.003*** (0.001)
<i>Cr</i>	-0.007 (0.005)	-0.010** (0.005)	-0.012** (0.005)	-0.012** (0.005)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)	0.002 (0.002)
<i>Age</i>	0.004 (0.004)	0.003 (0.004)	-0.002 (0.005)	-0.005 (0.005)	0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.002 (0.002)	-0.000 (0.002)
<i>Size</i>	-0.006 (0.026)	-0.034 (0.025)	-0.028 (0.026)	-0.031 (0.026)	0.038*** (0.011)	0.038*** (0.011)	0.043*** (0.011)	0.041*** (0.011)
<i>Ma2</i>		0.146*** (0.027)	0.440** (0.158)	0.184** (0.062)		-0.043** (0.014)	-0.027 (0.055)	-0.016 (0.017)
<i>Eb</i>			0.108 (0.072)				0.021 (0.028)	
<i>Fb</i>				0.131* (0.078)				0.057* (0.034)
<i>Ma2*Eb</i>			-0.118* (0.068)				-0.004 (0.024)	
<i>Ma2*Fb</i>				-0.030 (0.072)				-0.047* (0.027)
<i>Year</i>	control	control	control	control	control	control	control	control
<i>Ind</i>	control	control	control	control	control	control	control	control
<i>_cons</i>	0.269 (0.562)	0.977* (0.542)	0.683 (0.629)	0.997* (0.563)	-0.651** (0.227)	-0.672** (0.226)	-0.825*** (0.236)	-0.737** (0.226)
<i>N</i>	228	228	214	212	882	882	860	837
<i>r2</i>	0.295	0.384	0.426	0.430	0.162	0.171	0.171	0.175
<i>r2_a</i>	0.187	0.287	0.320	0.324	0.144	0.152	0.149	0.153
<i>F</i>	2.745	3.948	4.043	4.063	8.771	8.872	7.832	7.851

注：\*、\*\*、\*\*\*分别表示在10%、5%、1%水平上显著。

制造业中，教育背景及其对二代自主权配置和企业多元化战略之间关系的调节作用都不显著，故假设H2a没有得到证实，而海外经历对企业的多元化战略具有显著的正相关作用，但是其对二代自主权配置与企业多元化战略却具有显著的负向调节作用。如图2所示，家族二代成员拥有海外经历时，其自主权程度越高，实施多元化战略的意愿却是下降的，结论与假设H2b相反。

### 3.稳健性检验

为了对结果进行进一步的分析，我们对分组回归模型进行Robust稳健性检验，分析

的结果与表8的回归结果一致。在非制造业家族企业样本中，家族二代成员的自主权配置与企业多元化战略之间的正相关关系更加显著，而家族二代成员的教育背景对企业多元化战略与二代自主权配置具有显著的负向调节作用。在制造业家族企业样本中，Model 1b中显示的家族二代自主权配置与企业多元化战略之间的负相关关系也更加显著，Model 3b的结果依旧显著，而且R<sup>2</sup>值变化不大，这说明本文的研究结果具有较强的稳健性。

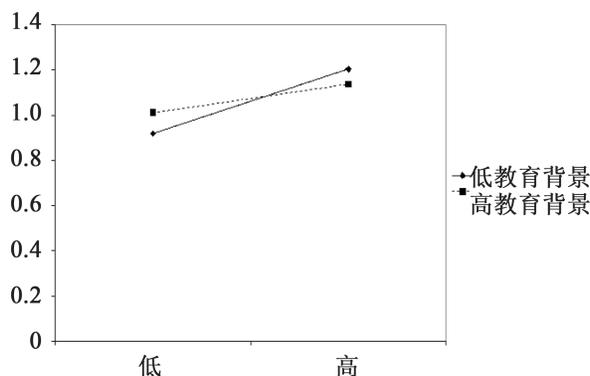


图1 非制造业家族企业家族自主权配置与教育背景的交互效应

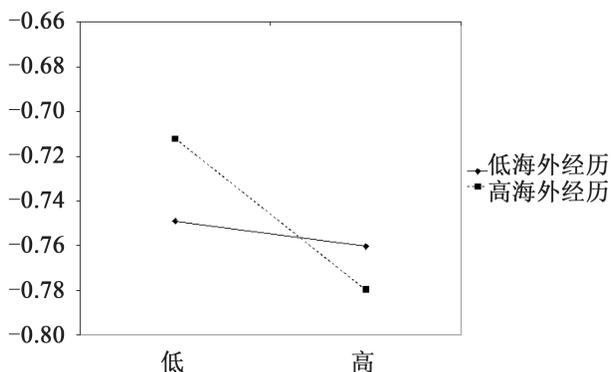


图2 制造业家族企业二代自主权配置与海外经历的交互效应

## 五、结论与启示

### （一）结论分析

本文基于目前中国家族企业进入代际传承阶段的发展现状，以及家族二代成员被冠以“富二代”的社会认知偏向，从家族企业跨代创业的视角分行业分析了308家上市家族企业的二代成员通过多元化战略实现创业成长，进而获得“创二代”的社会认同的决策形成机制及其影响因素。研究结论是：（1）行业不同，家族二代成员采取多元化战略的意愿也不同。在非制造业中，家族二代成员的自主权配置程度越高，其实施多元化战略的意愿也越强。家族二代成员通过拥有自主权，获得对家族企业经营决策的话语权，减少在实施变革战略时面临的约束和阻碍，从而更好的开辟新的领域来证明自己的管理能力和价值，从而改变负面的社会认知偏向。在制造业中，由于固定资产投资较高，行业进入壁垒和退出壁垒也较高，意味着较高的风险，这些企业更倾向于通过技术

研发、产品的升级换代等方式来提高竞争力，而非开辟新领域和新行业（杨鑫等，2010），因此在制造业中二代拥有的自主权配置程度越高，其实施多元化战略的意愿却不增反降；（2）在非制造业样本中，家族二代成员的教育背景对自主权配置和企业多元化战略之间关系的调节作用显著为负；（3）在制造业样本中，家族二代成员的海外经历对企业多元化战略的实施具有促进作用，而且对二代自主权和企业多元化之间的关系具有负向调节作用，即拥有海外经历的二代成员，自主权配置程度越高，实施多元化战略的意愿反而降低。

## （二）研究启示和展望

本文的研究结论具有一定的理论贡献。首先，从社会认知理论视角来分析传承背景下的家族企业多元化的战略动机，为解释家族二代接班的合法性构建及其战略行为提供了新的理论解释。其次，结合高阶理论，对家族二代获得继任合法性基础上的战略实施行为考虑了二代成员能力禀赋的调节效应，有助于解释家族企业多元化战略行为动机背后的个人效能的影响机制，从而对现有的家族传承与战略之间关系的研究进行补充。再者，通过区分行业差异进行研究，这有助于启发从产业组织理论角度分析家族企业传承过程中的战略选择问题，进行跨层次的分析。

本文还存在一些研究的不足，未来的研究可以从以下几个方面进行拓展和深化：首先，由于数据资料有限，本文没有对多元化战略进行相关多元化和非相关多元化的细分，在制造业家族企业样本中，发现自变量二代自主权和因变量企业多元化战略之间存在显著的负相关关系，但是加入交互变量能力禀赋之后，自变量和因变量之间的关系并不显著，可能是因为没有对多元化战略进行细分，后续研究中可以将这一因素考虑进去，使得变量设计方面更加完善和细化。其次，本文的多元化战略，是基于标准产业编码SIC体系人工计算的，相关数据为客观数据且容易获得，虽用多人计算来确保数据可信度，但仍存在一定的主观性，后续的研究可以考虑结合战略分类法来衡量。

未来研究可以在以下几个方面进行拓展：第一，在更为细分的行业情境下对家族企业的战略选择进行研究，本文的实证结论发现在不同行业样本中研究假设得到不一致的支持，后续的研究可以结合行业特征属性如新兴科技和产品类别来界定企业的产业组织范畴；第二，家族二代的能力禀赋可以进一步拓展和延伸，比如能力禀赋不仅仅体现在教育程度和海归留学所体现的一般化的受教育资质，可以尝试更深入地刻画其所学专业以及相关工作经验等能力发展路径，可以更加精准地描述出其能力禀赋；第三，二代家族成员的海外留学经历与其所具备的自主权之间交互作用有待结合更为具体的情景展开研究，本文将海外经历作为调节变量来构建理论关系，发现在制造业中海外经历的调节效应与原假设相反，这说明海外留学经历对于二代成员的战略认知产生影响，这可能跟其学习到的产业新兴技术以及产业资本投资的海外经验有关。对于大部分二代家族成员都具有海外学习经历的情况而言，二代海归接班这个话题值得深入探讨。

## 主要参考文献

- [1]陈凌, 陈华丽. 家族涉入、社会情感财富与企业慈善捐赠行为——基于全国私营企业调查的实证研究[J]. 管理世界, 2014, (8): 90-101.
- [2]郭超. 子承父业还是开拓新机——二代接班者价值观偏离与家族企业转型创业[J]. 中山大学学报(社会科学版),

2013, (2): 189-198.

- [3]贺小刚, 连燕玲. 家族权威与企业价值: 基于家族上市公司的实证研究[J]. 经济研究, 2009, (4): 90-102.
- [4]贾良定, 张君君, 钱海燕, 等. 企业多元化的动机、时机和产业选择——西方理论和中国企业认识的异同研究[J]. 管理世界, 2005, (8): 94-104.
- [5]李培功, 沈艺峰. 媒体的公司治理作用: 中国的经验证据[J]. 经济研究, 2010, (4): 14-27.
- [6]李新春. 经理人市场失灵与家族企业治理[J]. 管理世界, 2003, (4): 87-95.
- [7]李新春, 何轩, 陈文婷. 战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究[J]. 管理世界, 2008, (10): 127-140.
- [8]李有根, 赵锡斌. 国外经理自主权研究及测量[J]. 外国经济与管理, 2003, (12): 2-6.
- [9]梁强, 刘嘉琦, 周莉, 等. 家族二代涉入如何提升企业价值——基于中国上市家族企业的经验研究[J]. 南方经济, 2013, (12): 51-62, 92.
- [10]鲁倩, 贾良定. 多元化测量方法的内涵和理论视角: 对内容效度的考查[J]. 南大商学评论, 2007, (4): 103-115.
- [11]王沛, 刘峰. 社会认同理论视野下的社会认同威胁[J]. 心理科学进展, 2007, (5): 822-827.
- [12]杨鑫, 金占明, 李鲲鹏. 多种行业因素与多元化战略的关系研究——基于中国上市公司的实证研究[J]. 南开管理评论, 2010, (6): 41-49.
- [13]杨学儒, 李新春. 家族涉入指数的构建与测量研究[J]. 中国工业经济, 2009, (5): 97-107.
- [14]张莹瑞, 佐斌. 社会认同理论及其发展[J]. 心理科学进展, 2006, (3): 475-480.
- [15]Anderson R C, Reeb D M. Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500[J]. The Journal of Finance, 2003, 58 (3): 1301-1328.
- [16]Ashforth B E, Mael F. Social identity theory and the organization[J]. Academy of Management Review, 1989, 14 (1): 20-39.
- [17]Au K, Chiang F F T, Birtch T A, et al. Incubating the next generation to venture: The case of a family business in Hong Kong[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2013, 30 (3): 749-767.
- [18]Beck L, Janssens W, Debruyne M, et al. A study of the relationships between generation, Market orientation, and innovation in family firms[J]. Family Business Review, 2011, 24 (3): 252-272.
- [19]Boeker W. Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth[J]. Academy of Management Journal, 1997, 40 (1): 152-170.
- [20]Brown R. Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges[J]. European Journal of Social Psychology, 2000, 30 (6): 745-778.
- [21]Burgelman R A, Hitt M A. Entrepreneurial actions, innovation, and appropriability[J]. Strategic Entrepreneurship Journal, 2007, 1 (3-4): 349-352.
- [22]Chung H M. The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business groups[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2013, 30 (3): 871-891.
- [23]Eddleston K A, Kellermans F W. Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective[J]. Journal of Business Venturing, 2007, 22 (4): 545-565.
- [24]Ellemers N, Spears R, Doosje B. Self and social identity[J]. Annual Review of Psychology, 2002, 53 (1): 161-186.
- [25]Faccio M, Lang L H P, Young L. Dividends and expropriation[J]. American Economic Review, 2001, 91 (1): 54-78.
- [26]Gómez-Mejía L R, Makri M, Kintana M L. Diversification decisions in family-controlled firms[J]. Journal of Management Studies, 2010, 47 (2): 223-252.
- [27]Gort M. Front matter, Diversification and integration in American industry[A]. Gort M. Diversification and Integration in American Industry[M]. Westport: Greenwood Press, 1962.
- [28]Graves C, Thomas J. Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence[J]. Family Business Review, 2008, 21 (2): 151-167.
- [29]Hambrick D C, Finkelstein S. Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes[J]. Research

- in *Organizational Behavior*, 1987, 9: 369–406.
- [30]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 ) : 193–206.
- [31]Hoy F, Sharma P. *Entrepreneurial family firms*[M]. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009.
- [32]Jaffe D T, Lane S H. Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families[J]. *Family Business Review*, 2004, 17 ( 1 ) : 81–98.
- [33]Jones C D, Makri M, Gomez-Mejia L R. affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32 ( 6 ) : 1007–1026.
- [34]Kellermans F W, Eddleston K A. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006, 30 ( 6 ) : 809–830.
- [35]Kellermans F W, Eddleston K A, Barnett T, et al. An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm[J]. *Family Business Review*, 2008, 21 ( 1 ) : 1–14.
- [36]Kepner E. The family and the firm: A coevolutionary perspective[J]. *Family Business Review*, 1991, 4 ( 4 ) : 445–461.
- [37]Kohn M L, Schooler C. *Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*[M]. Norwood, NJ: Ablex, 1983.
- [38]Ling Y, Kellermans F W. The effects of family firm specific sources of TMT Diversity: The moderating role of information exchange frequency[J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 47 ( 2 ) : 322–344.
- [39]Marris R. *Managerial capitalism in retrospect*[M]. Basingstoke: MacMillan, 1998.
- [40]Miller D, Chen M J. Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39 ( 1 ) : 1–23.
- [41]Miller D, Le Breton-Miller I. *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- [42]Miller D, Le Breton-Miller I. Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, 35 ( 5 ) : 1051–1076.
- [43]Plate M, Schiede C, von Schlippe A. Portfolio entrepreneurship in the context of family owned businesses[A]. Nordqvist M, Zellweger T M. *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance of Family Firms Across Generations*[M]. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010: 96–123.
- [44]Porter M E. *Competitive strategy*[M]. New York: Free Press, 1980.
- [45]Sciascia S, Mazzola P, Chirico F. Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2013, 37 ( 1 ) : 69–85.
- [46]Sieger P, Zellweger T, Nason R S, et al. Portfolio entrepreneurship in family firms: A resource-based perspective[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2011, 5 ( 4 ) : 327–351.
- [47]Tajfel H E. *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*[M]. London: Academic Press, 1978.
- [48]Ullrich J, Wieseke J, Van Dick R. Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger[J]. *Journal of Management Studies*, 2005, 42 ( 8 ) : 1549–1569.
- [49]Van Dick R. My job is my castle: Identification in organizational contexts[A]. Cooper C L, Robertson I T. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*[M]. Chichester, UK: Wiley, 2004, 19: 171–204.
- [50]Wiersema M F, Bantel K A. Top Management team demography and corporate strategic change[J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35 ( 1 ) : 91–121.
- [51]Wiklund J, Shepherd D A. Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry, and mode of organizing[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008, 32 ( 4 ) : 701–725.

# Autonomy of the Second Generations and Diversification Strategy of Family Firms: Moderating Effect of Capability Endowments

Liang Qiang<sup>1,2</sup>, Zhou Li<sup>1</sup>, Zou Likai<sup>1</sup>

(1. Business School, Shantou University, Shantou 515063, China; 2. Research Center for Family Business, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China)

**Abstract:** Now Chinese family firms are faced with the stage of succession, and the second generations are regarded as “*Fu Er Dai*”. Based on the reality and social identity theory, this paper investigates 308 family firms listed on Shanghai Stock Exchange and Shenzhen Stock Exchange in China from 2004 to 2013, to study decision formation mechanism of start-ups growth by the second generations through diversification strategy and influencing factors. The empirical results illustrate that: in the non-manufacturing family firms, the autonomy of the second generations has significantly positive impact on diversification strategy; the education background of the second generations weakens the positive relationship between the autonomy of the second generations and diversification strategy to some extent. However, in the manufacturing family firms, the autonomy of the second generations has a negative impact on diversification strategy, and the overseas background of the second generations plays a negative moderating role in this relationship. It implies that in order to obtain social identity, the intrafirm strategic reform carried out by the second generations of family firms is affected by industry factors and their capability endowments. The conclusions not only enrich theoretical category of diversification strategy in the background of family succession, but also have the reference for strategic practice of family succession.

**Key words:** autonomy; diversification strategy; capability endowment; social identity theory; family succession

(责任编辑: 雨 橙)