

家族企业公司创业：家族成员与非家族成员互动的视角^{*}

□ 李炜文 高 岩 李晓彤

摘 要：家族企业公司创业是家族企业成长的重要方式。现有研究多将家族成员和非家族成员视为相对独立的个体，分别探讨控股家族成员和非家族成员对公司创业的影响。极少研究从家族成员与非家族成员社会互动的角度进行深入分析。然而，家族企业内家族成员和非家族成员之间的良性互动是家族企业公司创业成功的重要前提。本文围绕一项国家自然科学基金面上项目，在综述家族企业公司创业相关文献的基础上，围绕家族企业内家族成员与非家族成员社会互动如何影响公司创业这一研究问题，总结所取得的研究进展与项目成果，并为未来家族企业公司创业研究提供思路与方向。

关键词：家族企业；公司创业；家族成员；非家族成员；社会互动

一、引言

家族企业公司创业指的是家族企业通过企业内部的创新活动，以风险承担行为方式追求新的市场机会，兼顾企业竞争优势创造与控股家族社会情感财富维护等多重目标的创业行为（Gomez-Mejia et al., 2011; Minola et al., 2021）。作为全世界创业活动的主要形式之一（Aldrich & Cliff, 2003），家族企业公司创业因其独特的家族属性吸引了大量创业学者的关注。在获取竞争优势的基础上（Kellermanns & Edlestone, 2006; 陈士慧等, 2016; 窦军生和贾生华, 2008），家族企业需要通过公司创业实现创业精神的跨代传承、家族财富的跨代创造，以及创业活动的跨代参与（Habbershon & Pistrui, 2002; Marchisio et al., 2010）。为了实现这一目标，家族企业

^{*} 本文受国家自然科学基金优秀青年科学基金项目“战略领导”（71922022）、国家自然科学基金重点项目“数字经济时代中国企业战略与创业的微观基础理论研究”（72232010）资助。

需要不断吸纳外部资源的加入，助力公司创业活动的推进与实现。现有研究大多独立考察控股家族、关键家族成员以及非家族成员的特质、资源和网络对公司创业的影响（Fu & Si, 2018; Lee et al., 2019; 王扬眉和叶仕峰, 2018）。实际上，家族成员与非家族成员并非完全独立的个体，家族成员与非家族成员间的良性互动是家族企业成功创业的重要前提（Patel & Cooper, 2014; Sirmon & Hitt, 2003; 王重鸣和刘学方, 2007）。

理解家族企业内家族成员与非家族成员间的互动关系对公司创业的影响具有理论和实践意义。在理论上，研究家族企业决策主体（高管团队内的家族成员与非家族成员）的公司创业决策机制，有助于打开家族企业创业决策这一过程“黑箱”，完善现有研究对家族企业创业绩效提升机制的认识；在实践上，解析家族企业内家族成员与非家族成员互动对公司创业的影响有助于家族企业选聘合适的职业经理人，为促进公司创业和企业成长提供参考。

基于此，笔者和团队以“家族企业公司创业研究”为主题于2015年申请国家自然科学基金面上项目，并获得资助（项目批准号：71572198）。在申请该项目时，我们重点从团队断裂带视角解析家族企业公司创业的形成过程。家族企业团队断裂带指的是家族成员与非家族成员之间由于家族身份的不同而天然形成的隔阂。围绕家族企业高管团队断裂带，项目主要探讨以下研究问题：家族企业高管团队断裂带规模如何影响公司创业？家族企业高管团队断裂带对公司创业的作用过程受到哪些情境因素的影响？

在项目的具体推进过程中，我们对原有概念模型进行了细化和拓展。首先，我们将家族企业高管团队内的断裂带进一步细化。在家族身份所引起的天然隔阂的基础上，家族成员与非家族成员之间在社会团队特征和信息分类特征上的差异会进一步影响两者之间的互动。据此，项目厘清家族企业高管团队内的断裂带特征如何影响团队互动过程和公司创业。其次，我们还发现家族企业通常对于家族成员与非家族成员进行差别对待，这种差别对待在很大程度上会影响他们之间的互动。因此，项目也将这种差别对待〔家族企业文献中将之称为“分殊偏待”（Bifurcation Bias）〕一并纳入研究框架。通过进一步完善家族企业公司创业研究的模型框架，本项目取得了一系列的研究成果。在家族企业公司创业相关领域中，本研究团队在 *Strategic Management Journal*、*Journal of World Business*、*Global Strategy Journal*、*Asia Pacific Journal of Management*、*Management and Organization Review* 等期刊发表论文数篇；同时，该研究项目的积累、思考和拓展对本研究团队后续的战略领导相关研究和项目（如国家自然科学基金优秀青年科学基金项目，项目批准号：71922022）起到了很好的推动作用。

本文在国家自然科学基金面上项目前期积累、取得成果和后续思考的基础上，梳理了中国家族企业公司创业的影响因素研究，并重点从团队断裂带和分殊偏待的角度阐释家族企业内家族成员与非家族成员的互动模式对家族企业公司创业的影响，厘清主要的科学问题和方向，为相关领域后续研究提供参考和指引。

二、家族企业公司创业研究综述

(一) 家族企业公司创业中的关键个体

家族企业的特点决定了控股家族在家族企业中的主导地位, 控股家族的特征与偏好显著影响家族企业的战略选择与绩效表现。在企业经营管理过程中, 控股家族通过关键职位的家族成员安排实现对家族企业的影响。随着企业的发展与成熟, 家族人力资本难以满足家族企业的需求, 吸纳非家族成员成为家族企业的必然选择 (Cucculelli & Micucci, 2008)。由此, 控股家族、家族成员与非家族成员共同构成影响家族企业公司创业的关键个体。

家族成员与非家族成员因身份差异具有不同的目标期望 (Patel & Cooper, 2014)。家族成员以社会情感财富维护和家族跨代传承为首要目标, 当社会情感财富未遭遇威胁时, 家族成员往往倾向于规避风险的决策偏好。非家族成员则聚焦于经济目标, 期望通过良好的绩效表现获取高额薪酬, 提升其人力市场声誉, 他们更容易采用风险决策实现个人收益最大化 (Tabor et al., 2017)。迥异的目标期望强化了家族成员与非家族成员的群体间差异, 但目前缺少理论对两者之间复杂的认知与行为互动过程进行有效刻画与解释。因此, 现有家族企业公司创业研究主要独立讨论控股家族、家族成员和非家族成员对公司创业的影响 (各主题核心文献如表 1 所示, 见后文)。

1. 控股家族与公司创业

家族企业的特点决定了控股家族在家族企业中的主导地位, 它们直接影响企业决策方向

(姜付秀等, 2017)。大量的家族企业研究重点考察家族涉入对公司创业的影响。家族涉入代表了家族干预企业决策的能力, 一般来说家族涉入程度越高, 意味着家族非正式干预和关系治理水平也越高 (李新春等, 2018)。家族涉入研究主要集中于对家族股权涉入和家族管理涉入的探讨。家族股权涉入对组织的影响有利有弊, 一方面家族股权涉入有助于提升家族对企业的控制, 加快组织学习速度, 扩大学习范围 (Zahra, 2012); 但另一方面, 家族股权涉入也被发现不利于新创家族企业的早期发展 (刘小元等, 2017), 会降低组织学习效率、降低公司创业事件的超常收益 (Wong et al., 2010)。相较而言, 有学者认为家族成员直接参与企业经营管理活动更能够反映家族对创业决策的影响力 (梁强等, 2021)。出于代际传承的考虑, 家族成员管理涉入有助于企业制定长期的发展战略, 帮助企业实现可持续发展。但过度的家族成员管理涉入也可能抑制非家族高管的创业积极性, 削弱企业的创业导向 (陈志军等, 2017; 傅颖等, 2021)。因此, 如何平衡家族成员的涉入程度是家族企业公司创业研究需要重点关注的问题。

此外, 也有大量研究聚焦于讨论家族文化和资源等因素对公司创业的影响。家族资源是家族企业公司创业的重要资源渠道。以家族社会资源为例, 家族社会资源可以帮助拓宽企业融资渠道, 加大创业投资规模, 鼓励企业创新活动 (贺小刚等, 2022)。任兵和张婧婷 (2011) 针对大午农牧集团的案例研究发现, 控股家族的家族资源池有助于企业创业成长。区别于家族资源的物理影响, 家族文化更多是创业精神的传承, 是家族创业活动得以开创并延

续的重要基石。例如，家族凝聚力、家族承诺以及家族成员间的共享价值观等可以有效降低公司创业的交易成本，鼓励企业创新活动（Brannon et al. , 2013）。Hall 等（2001）发现开放型的家族文化更有利于家族企业进行公司创业。国内研究也有类似结论，如周立新和杨良明（2018）针对中国家族企业的研究发现家族文化有助于提升企业的创业导向。以创业精神为核心的家族文化传承一直是家族企业公司创业研究关注的重点，伴随企业规模的增长、控制人的更替，以及市场环境的变化，家族企业如何坚守进取初心持续创业值得理论界与实践界的共同思考。

2. 家族成员特征与公司创业

家族企业创始人、CEO 以及继任者都是影响公司创业的重要个体。大量研究聚焦于关注创业者特征与资源对公司创业的影响（Capolupo et al. , 2022）。作为家族企业初代创业者，企业创始人常表现出对环境变化的快速响应，这种启发式或直觉式的决策模式有利于在家族内部形成创业型认知与行动模式（Welsh et al. , 2013）。与此同时，家族企业创始人拥有的人力资本与社会资本有助于获取和吸收外部知识，帮助企业进行适应性创业（王扬眉和叶仕峰，2018）。CEO 作为家族企业的管理负责人，其个人特征与偏好显著影响家族企业当前的战略制定与创业决策（Querbach et al. , 2022）。Kellermanns 等（2008）发现 CEO 任期与年龄都会限制创业活动的产生。一方面，CEO 长期任职会扼杀组织内部的创新氛围，形成规范一致且相对固化的内部行为模式，降低企业的风险承担意愿；另一方面，年长的 CEO 出于权力平稳交

接的考虑，也常常选择保守的决策方式。

伴随家族企业控制权的代际传承，不少研究也在关注家族企业继任者对公司创业，尤其是跨代创业的影响。跨代创业指的是家族通过塑造创业理念和配置家族资源与能力来实现多代创业活动（Habbershon et al. , 2010）。陈文婷（2013）发现家族企业继任者在企业发展不同阶段会采用不同的创业学习方式来提升创业绩效，从创业初期利用经验和家族网络克服创业障碍，到成长阶段更多利用正式教育和个人社会网络巩固竞争优势。李新春等（2015）则提出家族企业继任者在权威合法性不足时，会采用组合创业的方式提升自身权威，从而为顺利接班奠定基础。Kellermanns 等（2008）针对美国家族企业的研究也证实了代际涉入有助于提升公司创业行为。另外，Fu 和 Si（2018）针对中国家族企业进行研究，发现当家族企业继任者是海归时，家族股权涉入和公司创业的正向关系更强。同时，如果家族企业继任者在国外时间越久，家族股权涉入对于公司创业的正面影响越大。

3. 非家族成员特征与公司创业

非家族成员作为家族企业高管团队的重要组成部分，对于企业的长期发展发挥重要作用（Klein & Bell, 2007; Poutziouris et al. , 2015）。凭借专业知识和职业素养，职业经理人弥补了家族企业在人力资源质量、外部资本获取和信息搜寻渠道等方面的不足，优化了家族企业的战略决策质量（Neffe et al. , 2020; Tabor et al. , 2017）。在创业研究方面，不同的研究视角对于非家族成员如何影响公司创业的认识不同。首先，基于代理理论观点，所有权高度集中会降低家族成员的风险承担，不利于创业行为产生。

Salvato 等 (2010) 针对意大利 Falck 集团的案例研究发现, 职业经理人的涉入有助于家族企业进行战略革新。Huybrechts 等 (2013) 进一步研究发现非家族 CEO 对家族企业的低心理所有权, 会使其更容易拥有较高的风险承担水平, 因此更可能采取创业行动。但非家族管理者对公司创业的积极效应并不总是能发挥作用。不少家族企业以非正式关系治理为主要治理手段, 限制非家族成员参与决策过程, 这阻碍了企业创新能力的形成, 有损企业绩效 (Stewart & Hitt, 2011)。其次, 基于交易成本理论, Kotlar 和 Sieger (2019) 研究发现, 受有限理性影响, 非家族高管难以同家族成员一样充分理解家族企业目标多样性, 因而无法有效识别符合组织目标的创业机会; 同时, 随着时间推移, 非家族高管会逐渐感知身份差异带来的冲突, 进而偏向关注短期目标所产生的即时收益, 这会限制他们持续追求创业目标。最后, Lee 等 (2019) 通过整合代理理论和管家理论, 提出心理所有权并不是非家族高管创业的决定性因素, 他们是否具有创业热情更多取决于创业行为本身是否具有吸引力。

总体来看, 家族成员和非家族成员的人力资本和社会资本对于家族企业发展都非常重要 (陈德球等, 2013; 陈凌等, 2010; 储小平, 2002), 两者之间如何实现良性互动成为家族企业成功实现公司创业的重要前提 (Patel & Cooper, 2014; Sirmon & Hitt, 2003; 王重鸣和刘学方, 2007)。

(二) 公司创业过程中的家族企业高管团队互动特征

高管团队是企业战略决策的核心主体

(Hambrick & Mason, 1984)。研究家族成员与非家族成员之间社会互动的一个主要焦点即为考察家族企业高管团队内的社会互动。已有研究发现, 高管团队互动过程是家族企业创新活动的重要影响因素 (Kammerlander et al., 2020), 是家族企业系统、科学地制定战略决策的重要前提 (Chua et al., 2012)。良性的高管团队互动过程可以抑制高管团队的代理问题 (Duran et al., 2016), 提升高管团队的组织承诺水平和知识共享水平 (Zahra et al., 2007); 而低效甚至不良的高管团队互动过程则可能造成关系冲突 (Kellermanns & Eddleston, 2006), 阻碍外部知识获取 (Kraiczy et al., 2014), 甚至危害组织绩效 (Verbeke & Kano, 2012)。

考察家族企业高管团队内家族成员与非家族成员在决策中的互动过程, 需要考虑其区别于一般企业管理团队的两个重要特征。第一个特征是, 在家族企业高管团队内, 家族成员和非家族成员由于家族身份差异, 导致两者之间存在一个天然的断裂带 (见图 1) (Minichilli et al., 2010)。家族成员由于存在血缘亲情的联结, 对控股家族和家族企业通常都具有高度的认同感。而非家族成员由于得不到家族成员同等的待遇, 通常拥有被排斥感。由此, 在家族企业高管团队内, 因家族身份的差异, 高管团队被分裂为两个彼此隔离的子群体。此外, 来自不同子群体的成员往往在人口统计学特征 (如年龄、性别和职业背景) 上存在明显差别, 身份差异叠加特征差异使团队断裂带强度被进一步扩大 (如表 1 所示, 相较于团队 2, 团队 1 中的家族成员在年龄、性别、教育水平、职业背景等方面都明显异于非家族成员, 而家族子

群体和非家族子群体内部均呈现高度一致性，这种特点大幅提升了团队断裂带强度）（Li & Hambrick，2005）。第二个特征是，在家族企业高管团队内，控股家族通常会对家族成员和非家族成员进行区别对待，从而出现“分殊偏待”（bifurcation bias）的独特现象。具体表现为，

家族企业在招聘与晋升、薪酬待遇和监督与评价等方面对高管团队内的家族成员和非家族成员差别对待。例如，在家族企业内，家族成员更多占据关键的岗位（如总经理和财务总监），而职业经理人往往是临时聘用，一旦家族成员经验成熟，职业经理人将随即被替换（Verbeke &

表 1 家族企业高管团队断裂带

团队	特征	团队断裂带					
		家族成员			职业经理人		
		成员 A	成员 B	成员 C	成员 D	成员 E	成员 F
团队 1	年龄	60	59	55	33	32	35
	性别	男	男	男	女	女	女
	教育水平	中学	中学	中学	博士	硕士	硕士
	高管任期	20	15	14	2	2	2
	职业背景	综合管理	综合管理	综合管理	市场营销	市场营销	市场营销
团队 2	年龄	33	33	35	34	35	33
	性别	男	男	男	男	男	男
	教育水平	硕士	硕士	硕士	硕士	博士	硕士
	高管任期	10	9	9	8	9	8
	职业背景	市场营销	综合管理	市场营销	市场营销	市场营销	市场营销

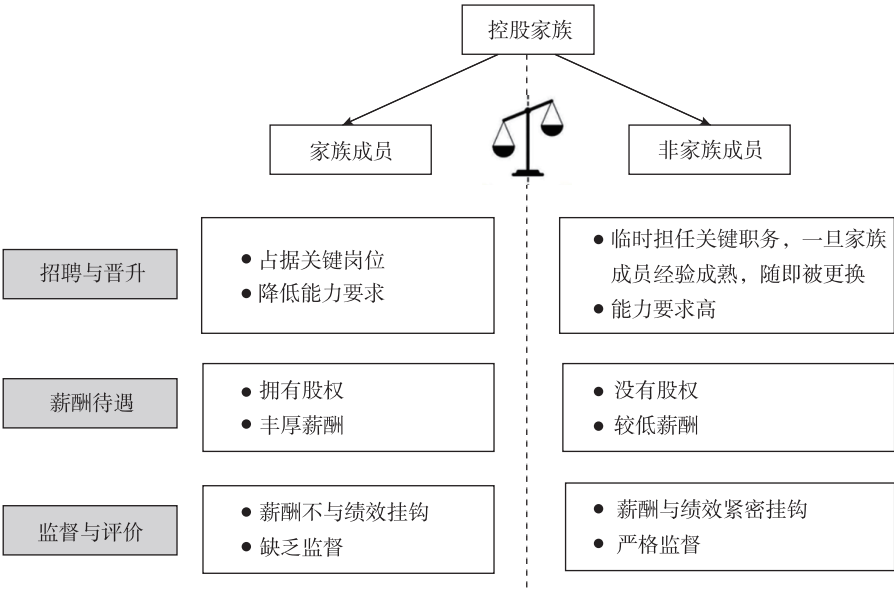


图 1 家族企业分殊偏待

Kano, 2012)。与此同时,家族企业通常会给予家族成员股权;而出于避免削弱家族控制的目的,家族企业很少给予非家族成员股权激励(Kano & Verbeke, 2018)。另外,家族企业往往对于家族成员充分信任、缺乏监管,而对非家族成员却实施严厉监督(Verbeke & Kano, 2012)。

1. 团队断裂带研究

Lau 和 Murnighan (1998) 认为团队成员在一个或多个属性上的差异如同无形的界限,通过塑造同属性群体的认知共性,强化不同属性群体间的认知差异,将团队分成两个或两个以上的子群体,其中区分出不同子群体的分界线被称为团队断裂带。过往大量研究都假设团队成员为独立个体,从而将关注点集中于人口统计学特征(如种族、性别、年龄等)差异所形成的断裂带(Bezrukova et al., 2009; Bezrukova et al., 2012; Bezrukova & Uparna, 2009; Thatcher & Patel, 2011)。但高管团队内的成员并非总是独立个体,在某些情况下,团队成立之初就存在天然的断裂带(Li & Hambrick, 2005)。例如, Li 和 Hambrick (2005) 发现在合资公司中,来自不同母公司的高管团队成员自然组成不同小群体,从而形成高管团队内部天生断裂带。越来越多的研究也尝试从非人口统计学特征角度分析团队断裂带的形成,包括性格特征(Molleman, 2005)、工作场所(Cramton & Hinds, 2004; Polzer et al., 2006)以及家族身份(Minichilli et al., 2010)等。家族企业在吸纳外部成员后也容易形成类似的团队断裂带。家族成员因共同的文化、价值观和行动规范,对家族企业具有强烈的认同感与情感联结(Minichilli et al., 2010),而非家

族成员则通常被视为可以随时替换的人力资本,由此具有共同的被排斥感。进而,家族企业高管团队内会自然形成“家族成员—非家族成员”的团队断裂带(Minichilli et al., 2010)。

无论何种类型的团队断裂带,往往都需要花费团队大量时间和精力用来弥合认知鸿沟,致使难以专注于团队目标(Li & Hambrick, 2005),同时团队断裂带的存在可能造成团队内部冲突,形成知识沟通障碍(Thatcher & Patel, 2011)。除此之外,团队断裂带还可能削弱团队创造力(Pearsall et al., 2008)、减少组织公民行为(Choi & Sy, 2010)、降低对创业议题的关注度(Tuggle et al., 2010),因此团队断裂带常被认为会给组织绩效带来负面影响。但随着研究的不断深入, Hutzschenreuter 和 Horstkotte (2013) 发现任务相关的团队断裂带可以丰富信息获取来源,各类观点碰撞迭代的过程有助于组织更好地应对新产品开发对复杂信息处理的要求,帮助企业实现产品多样化。由于家族企业高管团队中家族成员与职业经理人之间可能天然存在断裂带,如何发掘团队断裂带的潜在价值就成为家族企业必须面对的问题,进一步细分团队断裂带的类型或许是回答这一问题的有益尝试。

2. 分殊偏待研究

分殊偏待指的是家族企业区别对待家族成员和非家族成员,并给予家族成员更好待遇的现象(Kano & Verbeke, 2018; Verbeke & Kano, 2012)。受企业战略转型、多元化扩张等需求的推动,控股家族通常选择引入职业经理人为企业输入新的知识与技能。虽然职业经理人薪酬丰厚,但由于控股家族对家族成员与生俱来的

情感联结 (Jennings et al., 2018), 家族企业往往倾向于将家族成员视为忠诚的“自己人”, 从多方面给予家族成员更好的待遇 (Verbeke & Kano, 2012), 由此产生分殊偏待现象。

分殊偏待是家族企业内普遍存在的现象, 其形成原因主要包括三个方面: 资产专用性、家族情感投入、社会情感财富。Verbeke 和 Kano (2012) 基于交易成本理论分析认为, 分殊偏待现象的产生是因为家族成员具有以家族隐性知识为基础的资产专用性。家族成员从小接受家族价值观与发展历史的熏陶, 形成了专属于家族企业的特定知识资源与情感投入, 而这些资产难以有效转移到其他企业, 因此具有较高的资产专用性。在此基础上, 为了强化家族成员对家族的归属感, 家族企业会倾向给予家族成员更优厚的待遇, 鼓励他们留在家族企业努力工作。除了资产专用性, 家族情感也是导致分殊偏待的重要因素。Jennings 等 (2018) 发现, 由于人类对血缘关系的天生偏向性, 父母更愿意对子女以及其他家族成员表现出选择性情感依恋 (selective attachment), 家族企业也更容易对家族成员投入大量感情, 产生更多积极期待。这种基于情感的认知偏见会促使家族企业决策者给予家族成员更优厚的待遇。此外, 社会情感财富作为家族企业区别于非家族企业的重要特征, 也会影响不同家族身份成员的待遇。家族企业治理的特殊之处在于, 控股家族往往以维护家族的社会情感财富为首要目标 (Gomez-Mejia et al., 2011)。为了留住家族成员以维护家族和谐与家族控制等社会情感财富, 家族企业倾向于优待家族成员, 以实现代际传承等非经济目标。Miller 和 Le Breton - Miller

(2014) 进一步细化了社会情感财富的类型, 根据短期导向和长期导向差异将社会情感财富划分为约束型 (restricted) 和延伸型 (extended) 两类, 其中延伸型社会情感财富更注重平衡家族成员与家族内外其他利益相关者的权益, 致力于维持家族与各方利益相关者的良好合作关系。

目前家族企业研究多关注分殊偏待带来的负面作用, 包括绩效下滑 (Daspit et al., 2018)、国际化战略保守 (Kano & Verbeke, 2018), 以及非家族成员创业行为的减少 (Kotlar & Sieger, 2019) 等。家族企业通常会在招聘晋升、薪酬待遇和绩效评价过程中表现出分殊偏待 (Verbeke & Kano, 2012), 这会降低非家族成员的公平感知, 导致组织承诺水平和自身资源投入降低, 进而减少非家族成员的创业行为, 损害企业竞争优势与绩效 (Kotlar & Sieger, 2019)。Schepers 等 (2021) 的研究也同样发现, 分殊偏待会阻碍家族企业创业意愿向创业行动的转化。

但也有研究认为, 分殊偏待会对家族企业的发展产生积极影响。Jennings 等 (2018) 进一步细分了分殊偏待类型, 根据分殊偏待方向 (偏向家族成员 vs. 偏向非家族成员) 和程度差异, 将分殊偏待分为平等对待两类成员、家族成员弱偏向的分殊偏待、家族成员强偏向的分殊偏待、非家族成员弱偏向的分殊偏待、非家族成员强偏向的分殊偏待和混合型分殊偏待六种类型。其中, Jennings 等 (2018) 特别强调平等对待对家族企业来说可能并不是最优解, 这既会损伤家族成员的情感投入, 也会因不切实际的期望招致非家族成员的不满, 适当灵活的分殊偏待反而有助于提升家族成员和非家族

成员的组织认同。Querbach 等 (2022) 在一定程度上证实了这一观点, 通过比较家族企业与非家族企业员工的在线雇主评论, 发现不同类型的工作福利对家族企业员工与非家族企业员工会产生不同的影响, 其中组织关怀 (job benefits of care) 更容易提升家族企业员工的幸福感, 而生活质量提高 (job benefits of life quality) 则对非家族企业员工的幸福感提升作用更加明显。不同类型企业员工对工作福利偏好的差异表明, 控股家族应有意识区别家族成员和非家族成员的激励方案, 充分发挥不同群体独特的资源价值。

分殊偏待作为家族企业独有的组织现象, 其形成原因与作用机制一直为家族企业研究所关注。但当前研究对分殊偏待的形成、特征类型、影响后果与作用机制仍存在不一致的观点。分殊偏待在多数研究者看来会对企业竞争优势造成威胁, 但作为家族企业维护家族利益的手段之一, 分殊偏待同样可以提高家族成员的家族认同与情感投入, 形成更强的组织承诺, 塑造企业竞争优势。之所以存在相悖的研究观点, 原因在于我们对于分殊偏待现象的形成与内在作用机制仍缺乏深入探究与验证。过往研究大多基于公平理论 (Madison et al., 2018) 和交易成本理论 (Majocchi et al., 2018; Verbeke & Kano, 2012) 展开, 引入其他理论视角有助于拓展我们对分殊偏待影响机制的理解。例如, 基于价值观理论, Samara 等 (2021) 认为当家族成员普遍表现出较高的工作投入, 且家族企业以集体文化为主时, 分殊偏待可能不会降低非家族成员的工作绩效。深入探究家族企业的价值理念、家族成员与非家族成员的价值追求

以及家族成员内部分殊偏待对家族企业创业行为的影响, 将有利于拓展我们对分殊偏待内涵与作用机制的认识。

基于以上分析, 我们进一步提出以下研究趋势: 第一, 家族企业公司创业研究应加强对家族成员与非家族成员特征差异的关注。以家族企业管理团队中家族成员与非家族成员间的团队断裂带特征为例, 天然的特征差异导致家族群体与非家族群体拥有不同的认知模式和行动方式。如何抑制群体间差异可能引发的潜在矛盾, 激发家族成员与非家族成员对家族企业创新创业活动的热情, 应成为未来家族企业公司创业研究关注的重点。第二, 现有家族企业研究更多在理论层面探讨分殊偏待的形成与影响, 未来研究应多从实证研究角度拓展对家族企业公司创业过程中分殊偏待作用机制的认识。例如, 不同来源的分殊偏待对家族成员和非家族成员创业意愿的影响机制有何不同。进一步剖析分殊偏待的影响机制将有助于打开家族企业公司创业过程中家族成员与非家族成员互动作用的“黑箱”。第三, 家族企业公司创业研究需要更多考虑制度文化情境的影响。以往研究更多聚焦于西方情境下讨论家族企业的公司创业过程, 较少关注中国情境下家族成员与非家族成员互动过程中个体认知与行为的独特性。儒家文化中的家族理念与传承思想、制度建设中的经理人市场发展不成熟等制度文化因素, 深刻影响着中国家族企业中家族成员与非家族成员的认知偏好与行为模式。围绕中国情境下的家族企业分殊偏待现象展开研究, 可能会发现有别于西方家族企业的管理者认知模式与组织实践, 这将补充对分殊偏待形成与作用机制

的认识。同时，立足中国情境分析家族企业独特的管理团队互动过程，也将进一步完善对家族企业公司创业的认识。家族企业公司创业核心文献如表 2 所示。

表 2 家族企业公司创业核心文献

主题	作者（年份）	样本对象	研究方法	模型变量	主要结论
控股家族与公司创业	任兵和张婧婷（2011）	一家中国家族企业	案例研究	自变量：创业导向、家族资源池 因变量：创业绩效 中介变量：NA 调节变量：制度性因素	家族企业创业导向和家族资源池有助于企业创业绩效提升
	陈志军等（2017）	155 家中国中小企业	定量研究	自变量：家族管理、家族成员对企业认同 因变量：创业导向 中介变量：人力资源政策 调节变量：NA	家族管理抑制家族企业创业导向，而家族成员则起促进作用
	刘小元等（2017）	407 家新创家族企业	定量研究	自变量：创业导向 因变量：企业成长 中介变量：NA 调节变量：家族涉入	家族涉入的程度越高，创业导向对于家族企业成长的影响越弱
	周立新和杨良明（2018）	342 家中国民营企业	定量研究	自变量：家族管理权、家族代数、家族文化 因变量：创业导向 中介变量：NA 调节变量：经营困境、环境宽松性、制度环境	家族管理权、家族代数和家族文化均有助于企业创业导向提升
	Hall 等（2001）	两家瑞士家族企业	案例研究	自变量：显性文化、开放文化 因变量：创业 中介变量：NA 调节变量：NA	家族企业需要建立显性且开放的文化，从而促进家族企业内的创业
	Wong 等（2010）	131 家企业的 283 个创业事件公告	事件分析	自变量：公司股权 因变量：超常收益 中介变量：NA 调节变量：NA	家族控股降低了企业的创业事件超常收益
	Zahra（2012）	779 家美国制造企业	定量研究	自变量：家族股权 因变量：创业 中介变量：组织学习 调节变量：家族凝聚力	家族股权增加学习的广度和速度，但是降低学习的深度
家族成员特征与公司创业	陈文婷（2013）	178 位家族二代创业者	定量研究	自变量：教育学习、经验学习、网络学习 因变量：创业知识、跨代创业绩效 中介变量：NA 调节变量：制度特征	家族企业二代在企业的不同发展阶段会采用不同的创业学习方式来提升创业绩效
	李新春等（2015）	187 家中国上市家族企业	定量研究	自变量：家族成员权威、非家族元老权威 因变量：二代权威建立 中介变量：二代组合创业 调节变量：市场发育程度	二代在权威不足时，倾向于进行组合创业，从而提升自身权威合法性

续表

主题	作者（年份）	样本对象	研究方法	模型变量	主要结论
家族成员特征与公司创业	王扬眉和叶仕峰（2018）	一家中国家族企业	案例研究	自变量：一代产业网络关系、家庭信任、二代创业知识和经验 因变量：二代适应性组合创业 中介变量：NA 调节变量：NA	一代家族性资源为二代组合创业提供了关键资源
	Kellermanns 等（2008）	50 家美国家族企业	定量研究	自变量：CEO 年龄、CEO 任期、代际涉入 因变量：员工增长 中介变量：创业 调节变量：NA	代际涉入增加家族企业的创业行为，创业行为促进企业员工增长
	Fu 和 Si（2018）	683 家中国家族企业	定量研究	自变量：家族股权 因变量：公司创业 中介变量：NA 调节变量：二代海归、二代海归在海外时长	二代海归和二代海归在海外时长均增强家族股权和公司创业之间的关系
	Querbach 等（2022）	2180 家德国家族企业 和 非家族企业	定量研究	自变量：工作福利（关怀、地位、生活质量） 因变量：员工满意度 中介变量：NA 调节变量：企业类型	工作关怀和高地位的福利有助于家族企业员工满意度提升，高生活质量的福利有助于加强非家族企业员工满意度
非家族成员特征与公司创业	Salvato 等（2010）	意大利 Falck 集团	案例研究	自变量：非家族高管涉入 因变量：战略革新 中介变量：NA 调节变量：NA	非家族高管的涉入有助于家族企业进行创业革新
	Lee 等（2019）	90 家韩国企业的 192 位高管团队成员	定量研究	自变量：心理所有权、家族高管、非家族高管 因变量：公司创业 中介变量：NA 调节变量：NA	家族高管和非家族高管在心理所有权方面并不存在差异，两者对公司创业的重视程度也不存在差异
	Kotlar 和 Sieger（2019）	296 家德国和瑞士家族企业	定量研究	自变量：家族-非家族经理 因变量：创业行为 中介变量：NA 调节变量：家族创业者涉入	在家族企业内，家族经理比非家族经理更倾向于进行创业行为
团队断裂带研究	Tuggle 等（2010）	184 家美国企业	定量研究	自变量：任期多样性、职业背景多样性、生产导向背景、行业背景多样性、团队断裂带 因变量：创业议题讨论 中介变量：NA 调节变量：董事会议正式性、董事会会议非正式性	任期多样性、行业背景多样性以及生产导向背景董事占比有助于董事会讨论创业议题，而强断裂带则会抑制创业议题讨论
	Hutzschenreuter 和 Horstkotte（2013）	61 家德国企业	定量研究	自变量：任务型高管团队断裂带、人口统计学高管团队断裂带 因变量：产品多样性 中介变量：NA 调节变量：NA	任务型高管团队断裂带有助于企业产品扩张，而基于人口统计学特征形成的高管团队断裂带则相反

续表

主题	作者（年份）	样本对象	研究方法	模型变量	主要结论
团队断裂带研究	Calabrò 等（2021）	111 家大中型家族企业	定量研究	自变量：创业导向 因变量：企业绩效 中介变量：身份型断裂带、知识型断裂带 调节变量：NA	知识型断裂带会强化创业导向对绩效的促进作用，而身份型断裂带则起相反作用
分殊偏待研究	Kano 和 Verbeke（2018）	NA	理论建模	自变量：分殊偏待 因变量：企业国际化 中介变量：NA 调节变量：NA	分殊偏待不利于家族企业在国际化过程中做出高质量决策，有损企业竞争优势
	Kotlar 和 Sieger（2019）	296 位家族企业管理者	定量研究	自变量：家族-非家族管理者、创始人参与、监管水平、股权激励、绩效工资、非家族高管占比、分配公平、感知工作掌控 因变量：创业行为 中介变量：NA 调节变量：NA	相较于非家族成员，家族成员展现出更多创业行为，且这种差异随着家族创始人的离开而扩大。此外，监管水平、激励措施、晋升渠道、分配公平和工作掌控感都是影响非家族管理者创业行为的重要因素
	Schepers 等（2021）	223 家比利时家族企业	定量研究	自变量：创业意愿 因变量：创业行为 中介变量：分殊偏待 调节变量：NA	家族企业中的分歧偏见阻碍了创业意图向创业行为的顺利转化

注：NA 代表“缺失”。

资料来源：笔者整理。

三、基于家族成员与非家族成员互动的家族企业公司创业研究成果

本文总结的基金项目以“家族企业公司创业研究：基于团队断裂带的视角”为题，深入关注家族企业高管团队内家族成员与非家族成员因个体属性差异所形成的内部子群体，探讨子群体间互动过程对家族企业公司创业的影响机制，以及情境因素对作用过程的影响效应。笔者围绕以上研究主题针对广东省内家族企业

进行了多轮访谈，结合文献研究设计了家族企业调查问卷，针对广东省和浙江省内家族企业进行了问卷调查。同时利用企业访谈、问卷调查、二手数据分析等多种研究方法对家族企业高管团队中家族成员与非家族成员互动过程对公司创业活动的影响作用做了较为系统的研究。接下来，本文将对课题取得的一系列研究成果进行介绍，尝试从不同角度解析家族成员与非家族成员的互动过程对家族企业战略决策与公司创业的影响。

首先，项目深入剖析家族企业高管团队断裂带的独特性，并发现这种断裂带可能为家族

企业带来正向效果。任何企业在发展过程中都需要不断吸纳和集成新的人力资本，家族企业同样需要依靠职业经理人的专业知识和技能助力企业成长。随着越来越多的职业经理人加入家族企业，家族成员与非家族成员间明显的特征差异会使高管团队形成具有不同认知模式的子群体。与此同时，中国家族企业的控股权和关键决策权往往集中于家族成员手中，家族身份也成为高管团队断裂带的形成原因。因此，不同认知模式与角色定位差异的叠加使家族企业高管团队互动行为模式变得复杂，何种高管团队构成有利于家族企业实现良好绩效是过往研究关注的重点。Li 和 Lau（2017）研究了家族企业高管团队断裂带对组织绩效的影响效应。文章提出家族企业高管团队内的断裂带是一种

非对称天生断裂带。这种非对称天生断裂带源于家族高管与职业经理人之间的家族身份差异（见图 2）。然而，区别于一般的天生断裂带（如合资企业内代表不同母公司所组成的合作团队），家族企业高管团队内的子群体（家族成员和非家族成员）之间存在权力和地位的差别。文章提出在这种团队内，家族成员与非家族成员之间在人口统计学方面的差异反而能够有助于家族企业获取竞争优势。这主要是因为，一方面，清晰的角色界定和地位差距使家族高管与职业经理人免于关系冲突；另一方面，家族成员与非家族成员之间在职业背景、任期等方面的差异有利于观点碰撞与知识互补，进行更为全面的战略决策，进而帮助提升企业绩效水平。

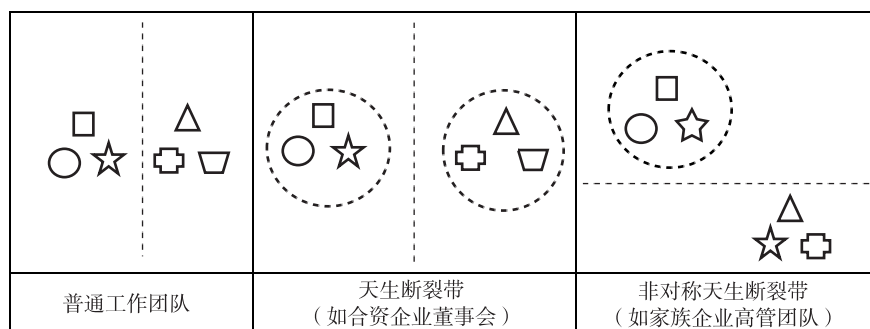


图 2 不同类型的团队断裂带

其次，项目团队对中国制度情境下分殊偏待影响家族企业竞争优势的作用机制进行了系统梳理。在家族企业内，控股家族往往倾向给予家族成员更好的薪酬待遇，这种“分殊偏待”现象会给家族企业带来什么影响？李晓彤等（2020）以资源基础观的 VRIO 框架为理论基础，围绕不同分殊偏待类型的形成原因、分殊偏待与家族企业竞争优势之间的作用机制及其

边界条件，提出了家族企业分殊偏待与企业竞争优势关系的理论框架。研究认为，家族企业分殊偏待会通过影响家族成员与非家族成员的态度与行为，进而影响企业竞争优势的形成。对于家族成员来说，分殊偏待有助于加强家族认同感，提高企业发展过程中的知识与资源贡献。而对于非家族成员来说，分殊偏待会引发不公平感知，减少精力投入，降低工作努力程

度，不利于发挥价值创造力。可见，分殊偏待的利弊更多取决于家族企业对非家族成员的依赖程度，随着非家族成员重要性的提升，家族企业应尽量减少分殊偏待的存在。在进一步研究中，我们发现不同制度文化情境下非家族成员对于分殊偏待的接受程度存在差异。有别于西方情境，中国独特的制度文化会提升非家族成员对分殊偏待的接受程度。一方面，高权力距离叠加差序格局文化传统使个人更容易敬畏权威，接受权力分配不平等；另一方面，家族主义文化的盛行强调了追求家族团结和谐的价值观。中国制度文化通过赋予分殊偏待存在的合理性，可以降低非家族成员因差别待遇产生的不公平感，进而有效缓解分殊偏待的负面效应。本文通过构建家族企业分殊偏待与企业竞争优势关系的理论框架，进一步区分分殊偏待的不同类型，同时厘清不同类型分殊偏待对家族企业竞争优势的影响机制，为未来研究进一步考察分殊偏待对家族企业公司创业活动的影响提供理论基础，帮助家族企业充分利用分殊偏待在人力资源利用方面的优势，成功进行公司创业。另外，结合不同制度情境的特点，合理利用分殊偏待有助于企业最大化人力资源利用效率。该理论框架的提出厘清了分殊偏待对家族企业竞争优势的影响机制，有助于家族企业开展有效的组织管理活动，助力家族企业通过公司创业形成独特的竞争优势。

最后，项目还发现家族成员与非家族成员之间的互动过程在不同的家族生命周期阶段存在差异。在其中一项研究中，我们考察在家族企业继任者刚刚继任时，接班人与上一代家族成员和非家族成员之间会产生微妙的互动关系。

在家族企业中，继任者虽继承了正式的所有权地位，但并不意味就获得了家族成员及管理团队的认可，继任者权威不足被认为是家族企业传承失败的重要原因。因此，在权力交接过程中，如何建立家族权威与管理权威成为家族企业继任者需要面对的主要挑战。Li 等（2022）重点关注了家族企业继任者在继任初期为获得上一代家族成员以及企业内非家族成员认可所表现出的行为模式。研究发现，继任初期是家族企业继任者胜任能力的重点考察时期，一旦企业绩效在考察期内出现明显下滑，继任者很容易被判定为能力不足而遭遇替换。为了获取上一代家族成员和企业内非家族成员对继任者的信心，家族企业继任者在任职初期会表现出明显短期损失厌恶倾向，避免投资短期内增加风险的研发活动。为了实现企业的可持续发展，家族企业可以通过为继任者提供更多的工作历练或提升继任者社会声望的方式，帮助继任者树立组织权威。该项研究为家族企业顺利实现跨代传承、保持企业基业长青提供了决策参考。

在另一项研究中，我们考察家族企业继任者在正式上任之前，如何通过创业的方式赢得非家族成员的信任。家族企业永续发展的根本是创始人创业精神的传承，创业能力的证明才是继任者在上一代家族成员以及企业内非家族成员中建立权威合法性的关键。因此，家族企业继任者如何通过创业行为获取合法性权威值得研究关注。围绕这一研究问题，李新春等（2015）采用组合创业理论，揭示了代际传承与组合创业关系的微观机理，并分析了制度环境特征产生的影响。研究发现，来自企业元老的权威以及父辈所取得的成就，是驱动继任者在

新领域开拓创新的重要因素。面对权威合法性的缺失,继任者可以选择摆脱家族企业约束,以创业的形式证实自身能力,构建个人权威合法性,实现家族企业代际传承。此外,随着制度建设的完善,市场化经营会改变组织社会期望的参照标准,降低组织成员对继任者权威合法性的重视程度,进而影响家族企业继承者的创业倾向。

在以上文章中,笔者团队分别从团队断裂带、分殊偏待和家族企业生命周期等角度探讨了家族企业中家族成员与非家族成员的互动特征对战略决策与公司创业的影响。已发表研究成果受到家族企业 and 公司创业研究学者的广泛关注,被 *Entrepreneurship: Theory and Practice* 和《经济研究》《管理世界》《南开管理评论》等国内外重要期刊多次引用,其中部分研究获得了管理学会年会创业分会最佳论文奖,并被香港中文大学商学院“中国经商智慧”栏目所报道。通过这一系列研究成果,项目组试图回答家族企业应该如何有效利用非家族成员资源,帮助企业改善资源获取和环境适应能力,提升家族企业竞争优势和实现跨代传承与创业的核心问题。

四、家族企业公司创业研究展望

改革开放 40 多年来,家族企业为中国经济发展做出了重要贡献。与此同时,立足于中国情境所产生的中国家族企业管理实践也为中国特色企业管理理论发展提供了丰厚的土壤。进入新时代,中国家族企业所面临的市场环境、技术环境、国际环境等都发生了巨大变化。如

何促进家族企业在复杂多变的市场环境、技术环境和国际环境中实现高质量发展,是中国家族企业研究亟待解决的时代课题。伴随环境变化所催生出的家族企业管理实践的新现象和新问题,未来家族企业公司创业研究有必要从家族成员与非家族成员互动的视角进行进一步探索:

第一,进一步厘清家族成员与非家族成员之间的界限划分。家族企业天然团队断裂带和分殊偏待的研究都隐含一个假设:组织内的成员或者控股家族会以家族身份为界限区分不同的个体。然而,为了加强非家族成员的组织认同与情感承诺,近年来越来越多的家族企业尝试将家族理念推广或泛化至非家族成员,由此形成“泛家族”现象。过往研究通过心理所有权和共同体意识等概念的引入,尝试回答家族企业“泛家族化”现象可能带来的影响与挑战(Hernandez, 2012; 朱沆等, 2015),但这仍不足以揭示“泛家族”现象中家族企业内不同个体之间互动的复杂性。例如,平等对待非家族成员的做法在提升非家族成员组织认同的同时,也可能因家族过高的期望给非家族成员带来压力,也有可能引发家族成员不满、降低家族成员归属感。未来研究仍需持续关注:当家族企业采用“泛家族化”措施时,我们应该如何针对团队断裂带和分殊偏待进行测量?“泛家族化”所引发的非家族成员身份转换如何影响家族成员与非家族成员之间的互动?家族成员与非家族成员界限模糊对不同成员组织情感与认知的差异化影响将如何作用于公司创业?

第二,进一步深入考察中国制度情境对于家族成员与非家族成员互动的影

从非正式制度来看，中华传统文化经过数千年的积淀，塑造了中国人对家族观念的认知（井润田等，2021）。中华传统文化以儒家文化为核心，将“家庭和家族”的天伦置于社会秩序的中心位置（Ip，2009）。如此一来，分殊偏待现象在中国管理情境下可能更容易被非家族成员接受，并影响非家族成员对家族企业产生特殊的情感与认知，进而带来差异化的创业行为。因此，未来研究可以尝试进行跨文化比较研究，考察受中华传统文化影响的企业和受其他文化影响的企业内分殊偏待是否会给公司创业带来不同的影响。另一方面，从正式制度来看，中国不同地区制度发展水平，特别是职业经理人市场发展水平，存在较大差异（王小鲁和樊纲，2004）。在经理人市场较发达地区，家族企业比较容易找到可替代的职业经理人，可能导致忽视职业经理人的感受。在经理人市场欠发达地区，由于高素质职业经理人非常稀缺，这些地区的家族企业可能会对职业经理人以礼相待。因此，后续研究可以考察家族企业分殊偏待水平在中国不同地区是否存在差异。

第三，探讨数字经济蓬勃发展对家族企业内部家族成员与非家族成员互动过程的影响。一个国家的“情境”往往由其制度文化和科技发展背景等综合要素所塑造（井润田等，2021）。数字经济蓬勃发展在很大程度上也会对家族企业内部家族成员和非家族成员的互动模型产生影响。在当前的数字时代，家族成员所拥有的知识储备很难支撑家族企业完成数字化转型（Soluk & Kammerlander，2021）。家族企业比以往任何时候都更需要依靠拥有异质性资源和能力的非家族成员。一方面，聘用具有异质性资

源和能力的非家族成员，很可能会增加高管团队断裂带强度。另一方面，为了取得非家族成员的信任和支持，家族企业需要更加优待非家族成员，降低分殊偏待水平。因此，未来研究亟待回答：家族企业如何通过非家族成员提升企业内部能力、构建外部资源获取网络，以满足数字化转型的资源需求？数字时代的家族企业高管团队是否具有强度更高的团队断裂带和更低的分殊偏待水平？数字时代的高管团队断裂带强度和分殊偏待水平对家族企业实现现有业务的数字化升级以及商业模式创新有何影响？

作者简介

李炜文，中山大学管理学院教授，在香港中文大学获得管理学博士学位。研究兴趣包括战略领导和战略管理微观基础，重点考察中国制度背景下高管团队、董事会、总经理和董事长战略决策过程。发表文章见于 *Strategic Management Journal*、*Journal of International Business Studies*、*Entrepreneurship Theory and Practice*、《管理世界》等期刊。

高岩，中山大学管理学院在读博士研究生，曾在《外国经济与管理》发表论文，研究兴趣为战略管理微观基础。

李晓彤，中山大学管理学院在读博士研究生，曾在《管理学季刊》《研究与发展管理》《外国经济与管理》发表论文，研究兴趣为家族企业公司治理。

参考文献

[1] 陈德球、杨佳欣、董志勇：《家族控制、职业化经营与公司治理效率——来自 CEO 变更的经验证

据》，《南开管理评论》，2013年第4期。

[2] 陈凌、郭萍、叶长兵：《非家族经理进入家族企业研究：以山西票号为例》，《管理世界》，2010年第12期。

[3] 陈士慧、吴炳德、窦军生、陈凌：《家族关系如何影响企业创新？——对创新中不可忽视的“家族力量”的检验》，《科学学研究》，2016年第5期。

[4] 陈文婷：《创业学习与家族企业跨代创业成长——基于行业、规模及成长阶段的差异分析》，《经济管理》，2013年第12期。

[5] 陈志军、路江涌、闵亦杰、苏湘：《家族涉入与企业创业导向——人力资源制度与实践的中介作用》，《管理学季刊》，2017年第3期。

[6] 储小平：《职业经理与家族企业的成长》，《管理世界》，2002年第4期。

[7] 窦军生、贾生华：《“家业”何以长青？——企业家个体层面家族企业代际传承要素的识别》，《管理世界》，2008年第9期。

[8] 傅颖、方汉青、薄秋实、窦军生、斯晓夫：《家族企业公司创业：海归继承人的影响效应》，《南开管理评论》，2021年第6期。

[9] 贺小刚、陈元、李婧文、李鑫：《家族创业研究：现状、理论演进与展望》，《南开管理评论》，2022年（网络首发）。

[10] 姜付秀、郑晓佳、蔡文婧：《控股家族的“垂帘听政”与公司财务决策》，《管理世界》，2017年第3期。

[11] 井润田、贾良定、张玉利：《中国特色的企业管理理论及其关键科学问题》，《管理科学学报》，2021年第8期。

[12] 李晓彤、李炜文、李新春：《分殊偏待与家族企业竞争优势：一个理论框架》，《管理学季刊》，2020年第4期。

[13] 李新春、韩剑、李炜文：《传承还是另创领

地？——家族企业二代继承的权威合法性建构》，《管理世界》，2015年第6期。

[14] 李新春、马骏、何轩、袁媛：《家族治理的现代转型：家族涉入与治理制度的共生演进》，《南开管理评论》，2018年第2期。

[15] 梁强、王博、宋丽红、徐二明：《家族治理与企业战略导向：基于制度逻辑理论的实证研究》，《南方经济》，2021年第1期。

[16] 刘小元、林嵩、李汉军：《创业导向、家族涉入与新创家族企业成长》，《管理评论》，2017年第10期。

[17] 任兵、张婧婷：《创业导向、家族资源池和体制环境影响下的家族企业创业绩效研究——以大午农牧集团有限公司为例》，《中大管理研究》，2011年第1期。

[18] 王扬眉、叶仕峰：《家族性资源战略传承：从适应性到选择性组合创业——一个纵向案例研究》，《南方经济》，2018年第10期。

[19] 王重鸣、刘学方：《高管团队内聚力对家族企业继承绩效影响实证研究》，《管理世界》，2007年第10期。

[20] 王小鲁、樊纲：《中国地区差距的变动趋势和影响因素》，《经济研究》，2004年第1期。

[21] 周立新、杨良明：《家族涉入与家族企业创业导向：环境与经营困境的调节作用》，《科技进步与对策》，2018年第14期。

[22] 朱沆、韩晓燕、黄婷：《家族涉入管理与私营企业职业经理的心理所有权——基于“我们”意识的新理论解释》，《南开管理评论》，2015年第4期。

[23] Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. 2003. The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 5: 573-596.

[24] Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanotto, E. L., &

Thatcher, S. M. B. 2009. Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 1: 35–50.

[25] Bezrukova, K. , & Uparna, J. 2009. Group splits and culture shifts: A new map of the creativity terrain. In Mannix, E. A. , Goncalo, J. A. , & Neale, M. A. (Eds.) . *Creativity in Groups*, 12: 163–193. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

[26] Bezrukova, K. , Thatcher, S. M. , Jehn, K. A. , & Spell, C. S. 2012. The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 1: 77–92.

[27] Brannon, D. L. , Wiklund, J. , & Haynie, J. M. 2013. The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1: 107–132.

[28] Calabrò, A. , Santulli, R. , Torchia, M. , & Gallucci, C. 2021. Entrepreneurial orientation and family firm performance: The moderating role of TMT identity-based and knowledge-based faultlines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4: 838–866.

[29] Capolupo, P. , Ardito, L. , Messeni Petruzzelli, A. , & De Massis, A. 2022. Opening up the black box of family entrepreneurship across generations: A systematic literature review. *International Small Business Journal*, 0266 2426221127412.

[30] Choi, J. N. , & Sy, T. 2010. Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 7: 1032–1054.

[31] Chua, J. H. , Chrisman, J. J. , Steier, L. P. , & Rau, S. B. 2012. Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 6: 1103–1113.

[32] Cramton, C. D. , & Hinds, P. J. 2004. Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? *Research in Organizational Behavior*, 231–263.

[33] Cucculelli, M. , & Micucci, G. 2008. Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 1: 17–31.

[34] Daspit, J. J. , Madison, K. , Barnett, T. , & Long, R. G. 2018. The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining hr practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, 1: 18–32.

[35] Duran, P. , Kammerlander, N. , Essen, M. V. , & Zellweger, T. 2016. Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 4: 1224–1264.

[36] Fu, Y. , & Si, S. 2018. Does a second-generation returnee make the family firm more entrepreneurial? *Chinese Management Studies*, 2: 287–304.

[37] Gomez-Mejia, L. R. , Cruz, C. , Berrone, P. , & Castro, J. D. 2011. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 1: 653–707.

[38] Habbershon, T. G. , & Pistrui, J. 2002. Entprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 3: 223–237.

[39] Habbershon, T. G. , Nordqvist, M. , & Zellweger, T. M. 2010. Transgenerational Entrepreneurship. In Nordqvist, M. (Ed.) . *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*: 1–38. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

[40] Hall, A. , Melin, L. , & Nordqvist, M. 2001. Entrepreneurship as radical change in the family business:

Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 3: 193–208.

[41] Hambrick, D. C. , & Mason, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 2: 193–206.

[42] Hernandez, M. 2012. Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 2: 172–193.

[43] Hutzschenreuter, T. , & Horstkotte, J. 2013. Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal*, 6: 704–726.

[44] Huybrechts, J. , Voordeckers, W. , & Lybaert, N. 2013. Entrepreneurial risk taking of private family firms: The influence of a nonfamily CEO and the moderating effect of CEO tenure. *Family Business Review*, 2: 161–179.

[45] Ip, P. K. 2009. Is Confucianism good for business ethics in China? *Journal of Business Ethics*, 3: 463–476.

[46] Jennings, J. E. , Dempsey, D. , & James, A. E. 2018. Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative–adaptive approach to stepfamilies. *Human Resource Management Review*, 1: 68–82.

[47] Kammerlander, N. , Patzelt, H. , Behrens, J. , & Röhm, C. 2020. Organizational ambidexterity in family–managed firms: The role of family involvement in top management. *Family Business Review*, 4: 393–423.

[48] Kano, L. , & Verbeke, A. 2018. Family firm internationalization: Heritage assets and the impact of bifurcation bias. *Global Strategy Journal*, 1: 158–183.

[49] Kellermanns, F. W. , & Eddleston, K. A. 2006. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 6: 809–830.

[50] Kellermanns, F. W. , Eddleston, K. A. , Barnett, T. , & Pearson, A. 2008. An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 1: 1–14.

[51] Klein, S. B. , & Bell, F. –A. 2007. Non–family executives in family businesses : A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1: 19–37.

[52] Kotlar, J. , & Sieger, P. 2019. Bounded rationality and bounded reliability: A study of nonfamily managers’ entrepreneurial behavior in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2: 251–273.

[53] Kraiczy, N. D. , Hack, A. , & Kellermanns, F. W. 2014. New product portfolio performance in family firms. *Journal of Business Research*, 6: 1065–1073.

[54] Lau, D. C. , & Murnighan, J. K. 1998. Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 2: 325–340.

[55] Lee, K. , Makri, M. , & Scandura, T. 2019. The effect of psychological ownership on corporate entrepreneurship: Comparisons between family and nonfamily top management team members. *Family Business Review*, 1: 10–30.

[56] Li, J. , & Hambrick, D. C. 2005. Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 5: 794–813.

[57] Li, W. , & Lau, D. C. 2017. Asymmetric factional groups in family firms: When group faultline is a good thing. *Strategic Management Society*. Houston.

[58] Li, W. , Bruton, G. D. , Li, X. , & Wang, S. 2022. Transgenerational succession and R&D investment: A myopic loss aversion perspective. *Entrepreneurship Theory*

and Practice, 1: 193–222.

[59] Madison, K. , Daspit, J. J. , Turner, K. , & Kellermanns, F. W. 2018. Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*; 327–336.

[60] Majocchi, A. , D' Angelo, A. , Forlani, E. , & Buck, T. 2018. Bifurcation bias and exporting: Can foreign work experience be an answer? Insight from European family smes. *Journal of World Business*, 2: 237–247.

[61] Marchisio, G. , Mazzola, P. , Sciascia, S. , Miles, M. , & Astrachan, J. 2010. Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3 – 4: 349–377.

[62] Miller, D. , & Le Breton–Miller, I. 2014. Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4: 713–720.

[63] Minichilli, A. , Corbetta, G. , & MacMillan, I. C. 2010. Top management teams in family–controlled companies: “Faminess”, “faultlines”, and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 2: 205–222.

[64] Minola, T. , Kammerlander, N. , Kellermanns, F. W. , & Hoy, F. 2021. Corporate entrepreneurship and family business: Learning across domains. *Journal of Management Studies*, 1: 1–26.

[65] Molleman, E. 2005. Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning? *Group Decision and Negotiation*, 3: 173–193.

[66] Neffe, C. , Wilderom, C. P. M. , & Lattuch, F. 2020. Leader behaviours of family and non–family executives in family firms. *Management Research Review*, 7: 885–

907.

[67] Patel, P. C. , & Cooper, D. 2014. Structural power equality between family and non–family TMT members and the performance of family firms. *Academy of Management Journal*, 6: 1624–1649.

[68] Pearsall, M. J. , Ellis, A. P. , & Evans, J. M. 2008. Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? *Journal of Applied Psychology*, 1: 225–234.

[69] Polzer, J. T. , Crisp, C. B. , Jarvenpaa, S. L. , & Kim, J. W. 2006. Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 4: 679–692.

[70] Poutziouris, P. , Savva, C. S. , & Hadjielias, E. 2015. Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1: 14–32.

[71] Querbach, S. , Waldkirch, M. , & Kammerlander, N. 2022. Benefitting from benefits—A comparison of employee satisfaction in family and non–family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2: 100351.

[72] Salvato, C. , Chirico, F. , & Sharma, P. 2010. A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3–4: 321–348.

[73] Samara, G. , Jamali, D. , & Parada, M. J. 2021. Antecedents and outcomes of bifurcated compensation in family firms: A multilevel view. *Human Resource Management Review*, 1: 100728.

[74] Schepers, J. , Voordeckers, W. , Steijvers, T. , & Laveren, E. 2021. Entrepreneurial intention – action gap in family firms: Bifurcation bias and the board of directors as an economizing mechanism. *Eurasian Business Review*, 3:

451-475.

[75] Sirmon, D. G. , & Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4: 339-358.

[76] Soluk, J. , & Kammerlander, N. 2021. Digital transformation in family-owned mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*, 6: 676-711.

[77] Stewart, A. , & Hitt, M. A. 2011. Why can't a family business be more like a nonfamily business?: Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 1: 58-86.

[78] Tabor, W. , Chrisman, J. J. , Madison, K. , & Vardaman, J. M. 2017. Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 1: 54-79.

[79] Thatcher, S. M. B. , & Patel, P. C. 2011. Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management*, 4: 969-1009.

[80] Tuggle, C. S. , Schnatterly, K. , & Johnson, R. A. 2010. Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneur-

ial issues. *Academy of Management Journal*, 3: 550-571.

[81] Verbeke, A. , & Kano, L. 2012. The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 6: 1183-1205.

[82] Welsh, D. H. B. , Memili, E. , Rosplock, K. , Roure, J. , & Segurado, J. L. 2013. Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 3: 213-226.

[83] Wong, Y. -J. , Chang, S. -C. , & Chen, L. -Y. 2010. Does a family-controlled firm perform better in corporate venturing? *Corporate Governance: An International Review*, 3: 175-192.

[84] Zahra, S. A. , Neubaum, D. O. , & Larrañeta, B. 2007. Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 10: 1070-1079.

[85] Zahra, S. A. 2012. Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 1: 51-65.

Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Focus on Social Interactions between Family Members and Nonfamily Members

Weiwen Li Yan Gao Xiaotong Li

(School of Business, Sun Yat-sen University)

Abstract: Corporate entrepreneurship, including strategic renewal, internal innovation, and the creation of organizations, not only plays an influential role in the long-term competitiveness and survival of the family firms, but also enables the accumulation of socioemotional wealth by the controlling families. Most existing studies treat family members and non-family members as relatively independent groups and examine the impacts of family members and non-family members on corporate entrepreneurship separately. Few studies have examined how the social interactions between family members and non-family members may shape corporate entrepreneurship in family firms. In order to fill this research gap, we applied for a National Natural Science Foundation of China (NNSFC) project. The project was later funded by NNSFC, titled “corporate entrepreneurship in family firms: a group faultline perspective”.

In this paper, we first review the literature on the roles of family members and non-family members in corporate entrepreneurship. We then summarize the key findings we generated from our studies on the interactions between family and nonfamily members. More specifically, we focus on two key concepts concerning the interactions between family and nonfamily members, namely group faultlines and bifurcation bias. Whereas the faultline within the family firms results from identity differences between family members and non-family members, bifurcation bias results from the more favorable treatment that the controlling family offered to family members than nonfamily members. In an effort to extend this line of research, our research identified different types of group faultlines within family firms, developed a theoretical framework delineating the relationship between bifurcation bias and firm competitive advantage, and examined how family members and non-family members may interact differently in different stages of family firm life circle.

In the end, we further discussed how we could further enrich our knowledge of corporate entrepreneurship in family firms by taking into the unique Chinese institutional contexts, by examining the interactions between family members and nonfamily members in the digital era, and by further examining the effect of blurring boundaries between family and nonfamily members.

Key Words: family business; corporate entrepreneurship; family members; non-family members; social interaction