

管理学季刊

Quarterly Journal of Management

2024 年第 2 期

目 录

研究文章

精益创业过程中企业与用户的价值共创机理

——基于互动视角的探索性单案例研究 张敬伟 田小圆 何周丽 (1)

数字效果推理：多维结构、测量与创业绩效影响验证 杨 杰 汪 涛 (25)

(“高质量创业的生成与成长机制：创新驱动与国际比较”特刊投稿)

企业数字化转型对债务融资成本影响研究

——基于三元风险理论模型的视角 刘 鑫 党莉莉 郭小曼 (50)

权、财是“放”还是“收”？

——传承背景下家族企业创新中的父爱纠葛 吴 炯 黄钧瑶 (86)

制度发展同步性与地区创业活动 宋子杰 黄乐维 朱 沅 (111)

企业责任式创新：研究综述与未来展望 蒋 璐 孙栩锐 卢 超 于晓宇 戎 珂 (137)

Contents

Mechanisms of Value Co-creation between Enterprises and Users in the Lean Startup Process —An Exploratory Single Case Study Based on Interaction Perspective	Jingwei Zhang Xiaoyuan Tian Zhouli He (1)
Digital Effectuation: The Multi-dimensional Construction, Measurement and Verification the Impact on Entrepreneurial Performance	Jie Yang Tao Wang (25)
The Impact of Corporate Digital Transformation on Debt Financing Costs —A Perspective Based on the Tripartite Risk Theory Model	Xin Liu Lili Dang Xiaoman Guo (50)
Whether Power and Wealth Should be “Released” or “Retained” ? : The Paternal Entanglement in Innovation of Family Firms under the Context of Succession	Jiong Wu Junyao Huang (86)
Synchronization of Institutional Development and Regional Entrepreneurial Activities	Zijie Song Lewei Huang Hang Zhu (111)
Corporate Responsible Innovation: A Literature Review and Future Directions	Lu Jiang Xurui Sun Chao Lu Xiaoyu Yu Ke Rong (137)

权、财是“放”还是“收”？

——传承背景下家族企业创新中的父爱纠葛*

□ 吴 炯 黄钧瑶

领域编辑推荐语：

“家族企业的传承，是研究家族企业的重要话题。而家族企业的权利转移如何影响企业绩效同样意义非凡。本文发现，权力的代际传递存在明显的滞留现象，正式权力之外的剩余控制权转移才是决定企业创新导向的关键所在。”

——唐翌

摘 要：创始人卸任给家族企业的传承转型带来复杂影响，关于其对接班人的爱究竟是推动还是阻碍创新，答案莫衷一是。为此，本文以 2007~2019 年已完成代际传承的 A 股上市家族企业为样本进行实证检验。结果显示，围绕权力和财务的代际传递，存在两条实证上互悖的逻辑，即创始人所有权下放通过财务柔性正向促进企业创新，而控制权转移则在财务柔性与创新间发挥负向调节作用。进一步有关两逻辑相互作用及接班人掌权情况的对比研究说明，权力转移存在滞留现象，正式权力之外的剩余控制权是主导企业创新选择的关键。本文将亲子关系中的放手问题延伸至家族企业治理，深入剖析创始人既支持又抑制的父爱纠葛，为理解家族企业传承与创新间的争议问题提供全新视角。

关键词：代际传承；家族企业创新；父爱主义；资源配置

一、引言

家族企业正处于传承转型的关键期，跨代创新是确保组织持续发展的不竭动力（王扬眉等，2021）。与传统路径相比，该阶段的创新活动是由家族内生性因素驱动，并以继任者传承行为为条件的代际变革（郭超，2013），亲缘共同体的要素适配及关

* 本文得到教育部哲学社会科学研究后期资助重大项目“面向企业断续成长的组织秩序调适——基于家族企业代际传承的观察”（23JHQ023）、国家社会科学基金“社会嵌入理论视域下家族企业跨代创业团队的关系治理研究”（21BGL010）、中央高校基本科研业务费专项资金（CUSF-DH-T-2023054）的资助。感谢《管理学季刊》编辑部、领域编辑及匿名审稿人的宝贵意见。文责自负。

系整合共同影响着企业业绩的稳步提升。然而，过渡阶段的交接安排尤为敏感复杂，作为相关事件的参与核心，跨代成员的日常互动逐步由家族网络延伸至企业系统，彼此间的情感纽带在组织战略选择上发挥重要作用（De Clecq & Belausteguigal, 2015）。

相较于普通高管变更，接班人上位后企业的成长嬗变及优势重组离不开在任者的统筹协调（窦军生和贾生华，2008）。关于创始人在家族企业传承创新中的角色，现有研究存在两种截然不同的观点：一种观点认为，积极视角下的研究表明，拥有核心地位和影响力的创始人，即使卸任，依然能够通过董事会参与对组织稳定性、决策一致性、内部矛盾解决及企业增值创新发挥显著影响（Yuan, 2019）。出于深谋远虑，创始人会在父子共治时期加强创新投资，以平衡短期风险管理与长期发展活力，为二代接管后的企业成功奠定基础（祝振铎等，2021）。同时，前任的积极参与还有助于促进企业内部技术信息与继任者知识资源及创新思维的整合，保持企业最佳创新效能（Zybura et al., 2021）。然而，另一种观点则认为创始人对企业传承创新产生负面影响。领导离任后通常会对企业运营保持一定关注，一旦发现接班人表现欠佳或不胜任，可能中断支持，这种对短期损失的厌恶导致创新投资的减少（Li et al., 2022）。此外，父辈的权威和领地意识加剧了代际间的情感冲突，使合法性缺失条件下的接班人决策自主性受限，倾向采取保守性的创新策略（严若森等，2021）。总的来说，传承期的创始人行为涉及多种心理和社会因素的考量，以往学者从不同视角出发得出相悖结论，

加剧了对创始人作用理解的复杂性。实际上，关系嵌入中的情感要素并非单一维度（Higginson, 2010），其可能是积极、消极或两者兼具。综合讨论这些行为的异质性有助于解决当前分析的不完整及复杂性问题，厘清创始人的相关作用争议。

尽管已有文献认识到创始人干预可能带来的双重效应（Garcia et al., 2019; Huang et al., 2020），并尝试从跨代关系视角展开分析，但研究通常采用分阶段或分类别方式（祝振铎等，2018; 严若森等，2021），主要关注职务继任过程中的情感矛盾，却忽视了潜在资源的代际传递。微观情境设计不足导致对引发悖论的具体机制理解受限，资源管理与创新意愿间的深层次联系尚待剖析。一般而言，家企同构的特殊背景使父辈角色的边界模糊，亲缘纽带在缓解继任风险的同时增添决策困难。权力及财富作为代际传承的外在表现，能够将经济行为与非经济情感关联，具象化传承时期的主体互动，凸显创始人自相矛盾行为的真正动因。

针对现有理论困境，本文尝试从父爱主义的双重羁束视角出发，以代际期的权财交互为基本载体，利用已完成传承的上市家族企业数据，形象揭示家族“传什么”“怎么传”等主线任务与企业转型创新发展目标间的落实推进状况，通过剖析特殊情感下的两种并存逻辑，加深对父爱纠葛的本质理解。分析可知，代际关怀作用下的创始人授权，始终系有一根无形的线，在赋予接班人自由的同时又支配其行为（Huang et al., 2020），权力交接的不彻底性极大程度上限制了继任者的管理决策，为主动创新与看家守业间的矛盾酝酿提供可能。

值得强调的是，虽然在中国传统文化中，父爱主义的价值观念被广泛认可并实践于家族企业，但其却较少作为一个独立的理论体系和意识形态在国内相关文献中进行全面审视及探究。相较于祝振铎等（2021）的研究，本文的创新点在于：一方面，将关注视角由父子双方的合作治理转向权衡博弈，以新老交替之际权财相伴的系列现象，细化指标特定时段内的演进，解构创始人主导下的多元路径调适，揭露父爱情怀中资源授予与行为阻抑的并存逻辑；另一方面，将谨慎原则应用于动态资源管理，通过对比不同主体视角下的权力效果差异，突出剩余控制权在战略导向中的关键地位，深化对父爱纠葛这一复杂现象的理解。

二、理论分析与研究假设

（一）代际传承中的父爱主义

“父子本天性，至恩无比伦”，传统东方文化不仅造就了父亲这一权威角色，更诞生了深刻的代际情怀，烙印在典型亲缘中的情感寄托及责任守护，使父辈尤其注重长远规划（祝振铎等，2021），权威及仁爱的双重情感效应加深了亲子互动的特殊性。从演化进程上看，社会亲情虽始于血缘，却又不囿居于此。伴随家庭结构的功能性扩展，以爱之名的利他行为开始从家族内部延伸到整个组织。领导的本质是对父母这一原始权威形象的复制（Bing，2004），而家族企业作为一个古老而新兴的组织形态，兼具家族伦理及科层治理的双元机制，其内部的企业家行为受到诸多心理和社会因素的影响（黄婷等，2018），代际期身份转换的复杂性为

中国式父爱的经济与社会影响提供难得的现实例证。

针对传承期背景下的创始人父爱主义，现有研究主要集中在积极和消极两个方面。一方面，一代企业家的支持意向对传承阶段企业的创新起着决定性作用（Hauck & Prügl，2015）。根据资源基础观，家族企业中的社会网络具有可传递性，在任者所积累的专属资源能够为下一代的组合创业提供独特的竞争优势（杨学儒等，2018）。借助亲缘关系纽带，接班人能够获得丰富的外部信息，从而弥补个体单一知识结构的局限，为人力资本的创业价值发挥提供良好条件（李新春等，2016）。同时，受利他主义价值观驱动，一代企业家在离任前往往利用自身权力进行提前布局，采用操纵应计项目（魏春燕和陈磊，2015）、调整家族董事席位（刘星等，2021）以及向业绩迅速增长项目注资（李健等，2023）等方式，建立高效稳定的接班机制，以促进家族的长远利益追求。另一方面，家族企业成员间难以模仿的情感联系在战略目标延续的同时，也深刻影响着管理体系的正常运行。高阶梯队理论强调，代际差异的存在使传承双方并非完全一致，可能面临着系列认知冲突。创始人对子女的偏好及评价加剧了对家族企业目标实现的顾虑（杨学磊等，2022）。出于保护意愿，创始人倾向以高度参与的方式来引导二代采取保守型决策（Miller & Le Breton-Miller，2014）。然而，这种父辈控制与子代自主之间的紧张关系在一定程度上抑制了企业的创新潜能（严若森等，2021），极端情况下可能导致组织结构僵化和公司治理效能低下（Heidrich et al.，2018）。

根据社会情感财富理论的最新进展,传承是一个特殊的社会化过程,需要创始人在满足跨代延续控制和家族控制之间进行权衡(Huang et al., 2020),并兼顾不同情感逻辑间的关注度差异(Gomez-Meja et al., 2014)。其间父爱主义可能表现为既促进又抑制的双向作用,这种看似矛盾的现象实际上却饱含深意。然而,关于其如何塑造代际互动以及影响家族企业创新,现有研究还很有限。为此,本文提出并构建了“基于资源授予的显性关爱”和“基于行为阻抑的隐性管控”两种不同逻辑的假设模型,以此来探索父爱主义两面性的对应机制及悖论效应的生成过程。

(二) 基于资源授予的显性关爱

首先,家族企业的跨代发展离不开创新,家族内的所有权分配是理解并制定该项投资决策的关键(Wei & Chen, 2022)。一般而言,创始人在企业取得成功后可能会固守原有做法,妨碍组织的动态适应。因此,为提升企业竞争优势,有必要调整权力布局,通过给予子代充分空间来推动战略变革。从个体影响力方面考虑,由于家庭和工作间的模糊界限,创始人通常掌握核心权力(Senegović et al., 2015),通过积极授权与支持,继任者的地位和作用得以提升,进而有效抵御利益相关者的干扰和约束,自主依据市场实际需求制定创新策略,探索有潜力的业务发展路径。从情感态度方面来看,传承这一特殊背景下的所有权下放不仅是行动上的松绑,更是责任上的激励,其能够将子代与股东利益紧密联系(Charbel et al., 2013),提高个体归属感和忠诚度,减轻因绩效压力造成的管理短视,确保行为符合长期规划。整体

而言,无论从哪个角度出发,所有权的适当共享均有望促进组织的创新行为表现(Schwarz, 1990)。

其次,家族企业的首要目标是维持家族和企业的长期存续,该过程中的所有权结构安排直接影响到企业的资金政策选择(Schulze et al., 2003),财务杠杆和运营资金的稳健管理对企业成功有着显著影响。为减少因专用资产损失造成的事后成本,创始人通常会在传承阶段主动调整资本结构,采取低风险的负债策略(许永斌等, 2014),并利用会计手段贮备盈余,优化资产配置,以确保子代拥有充足的可自由支配资本,从而维护企业的绩效稳定(胡宁, 2016)。此外,家族与企业间资金流动的模糊地带使大量家庭资源无偿为企业所用(陈凌和叶长兵, 2007)。出于对跨代财富保值性的考量,创始人可能更加注重利他性的资本累积和利益分红,而非仅仅依靠股权控制获取超额收益。计划性地创建灵活财务环境以适应市场变化和企业转型,能够促进代际间的平稳过渡,实现企业的持续成长。由此,本文推测在父爱主义关怀效应的影响下,创始人的所有权下放可能会强化组织内部财务柔性储备。

再次,一切的行动都离不开资源的耗费,创新不仅由决策者认知偏好驱动,还取决于资本结构的保障(白贵玉等, 2018)。在面对不利冲击和把握投资机会时,保持适当的财务柔性就显得十分必要(Hao et al., 2022)。家族企业在扩张进程中,常因对核心技术机密性及家族控制地位保护的需求,受到传统融资途径的局限,难以从资本市场上获取必要的资金支持(Islam et al., 2022),迫使其在资金使用上更加保守,

间接削弱了对技术创新的投资。然而，建立在低成本和即时性基础上的财务柔性能够灵活调动资金，以满足组织发展的投资需求，缓冲现金流波动，并减少对外部资源的依赖，从而最大化决策者的战略选择空间，推动企业转型与升级（曾爱民等，2013）。此外，有意识地将柔性策略与资金管理体系相结合，构建以超额现金和剩余负债为基础的风险缓冲机制，能够在一定程度上增强继任者风险性投资决策的信心与安全感，鼓励其从更长远的角度考虑组织的价值创造，为家族企业创新发展开辟新路径。因此，可以认为财务柔性对研发投资具有积极影响。

最后，研究表明，权力与财富往往相伴而生（梁强等，2016），考虑到所有权结构在决策制定、机会识别以及风险偏好方面发挥着重要影响，家族对股本的集中控制可能导致投资规模受限于可供支配资金和家庭财富总量（Camisón-Zornoza et al. , 2020）。所以，创始人所有权下放不仅直接影响家族企业创新，还通过财务柔性发挥间接作用。更具体地说，在这一关系链条中，所有权下放能够调整企业财务政策，增加其资本储备。财务柔性作为内部资源的关键来源，有助于规避经营风险，应对各种市场及业务挑战。同时，家族成员与企业长期绩效的一致性使拥有所有权的接班人倾向将更大比例的财务柔性转化为研发投资。基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 1：同等条件下，财务柔性在创始人所有权下放与家族企业创新间的正向关系中起到部分中介作用。

（三）基于行为阻抑的隐性管控

依据计划行为理论，意愿是行为的直接驱动

力，其他因素影响行为的过程也会受到其干预，导致决策的异质性（Ren et al. , 2023）。虽然前文已经对创始人以权财授予方式减轻投资风险、促进企业发展的关怀效应有所阐述，但与之相关的影响并不总是积极的。研究表明，过渡期组织动荡且脆弱，家族企业领导者可能会优先考虑以家族为中心的非经济目标，在研发投入上表现出更加谨慎的态度（程晨，2018）。一方面，高风险的创新活动离不开非家族高管参与（严若森等，2021），而人事变动和结构调整本身又存在一定的破坏性，对家族控制造成潜在威胁（赵勇和李新春，2018）。另一方面，鉴于创新项目的长期性及回报的不确定性，其价值往往难以被准确评估，为满足利益相关者预期并帮助接班人快速建立权威，创始人普遍会对继任者的冒险行径有所限制（Aboody & Lev, 2000），甚至出现接班人掌权程度越大，创新反而减少的特殊情况（祝振铎等，2021）。由此来看，传承期创始人的父爱主义呈现出双面性，由此产生的负面效应机制值得深入探讨。

尽管创新能力的提升取决于资源的整合与利用，但这些配置活动却始终以权力为基础（谭洪涛和陈瑶，2019）。在家族企业中，由资深家族成员，特别是创始人所掌握的权力（Zybura et al. , 2021），通过金字塔结构、交叉持股及双重投票等形式实现有限所有权下的最大控制（王明琳等，2010），相关结构随企业发展而动态演变。其中，控制权作为公司治理中不同参与者间目标冲突与利益博弈的均衡产物（窦炜等，2011），更加贴近实际控制人意愿，其在工作关系方面的自由或约束程度直接影响到领导权力交接中的决策发言权。然而，由于代

际差异，传承双方可能对企业的关注点和理念存在分歧（De Clecq & Belausteguigal, 2015），非对称信息及随之产生的代理冲突加剧创始人退位过程中的担忧顾虑。因此，为了避免继任后的急功近利和过度投资等问题，创始人有能力也有积极性，在放权过程中对接班人进行监督，利用社会连带效应强化个人权威，以此减轻正式权力下降对控制力的影响，并间接干预企业经营管理及战略决策等重大事项（关鑫等, 2010），迫使接班人遵循上一代的偏好行事，以保障家族企业的战略连续性，将风险限制在可控范围内。这表明，权力的让渡并非毫无限制，只有当接班人的冒险行为受到有效约束时，创始人才会放心地将更多控制权转移给接班人（张红波和王国顺, 2011）。

综合上述分析，本文预期在父爱主义的显性关怀之下，还存在一种隐性管控现象，即以控制权的动态相机治理来抑制私利（Aghion & Bolton, 1992）。遵循该项逻辑，创始人在考虑放权需求的同时又留有后手（徐细雄和刘星,

2012），有意识地凭借社会资本控制链约束接班人掌权后的高风险行为，实现代际交接的平稳过渡。换言之，接班人的跨代资源支配并非完全自由，其往往还受到创始人这一实际控制人的牵制，随着一代控制权转移程度提高，财务柔性对家族企业创新活动的促进作用越发减弱。基于以上分析，本文提出如下假设：

假设 2：同等条件下，创始人控制权转移削弱了财务柔性对家族企业创新的正相关性。

家族企业传承大多由创始人把控，受父爱主义作用，采取自认为对接班人有利的行动。然而，该过程的一个矛盾点在于尽管创始人为接班人的顺利继任进行提前谋划与准备，但当接班人真正需要独立时，创始人又会因过度担忧而施加干涉。“资源授予”和“行为阻抑”这一对看似矛盾的行为，恰恰反映出传承者放手而不撒手的权威治理原则，为清晰刻画创始人身份演变过程中关怀与管控间的权衡博弈，本文构建如图 1 所示的效应假设路径。

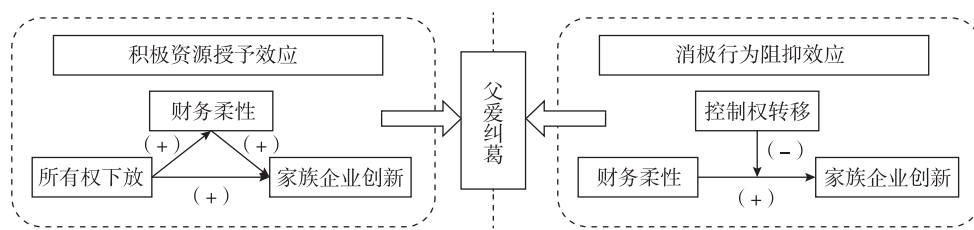


图 1 效应假设路径

三、研究设计

（一）数据来源与样本选择

家族企业基业长青的关键在于传承的顺利

进行，二代接班为企业注入活力的同时，也带来了经营管理上的波动。本文以 2007~2019 年已实现代际传承的 A 股上市家族企业为初始数据集，以 2007 年为起始点的原因是证监会颁布了上市公司信息披露相关准则，并按照如下步

骤筛选：首先，通过国泰安数据库（CSMAR）中的民营上市公司子库，手工过滤出实际控制人追溯到自然人或家族且拥有 10% 以上控制权，要求至少两名家族成员持股或任职企业高管。其次，以董事长或总经理的代际更迭为判定标准，利用上市公司年报、万德（WIND）、百度、同花顺、新浪财经以及巨潮资讯网等多渠道信息判断家族成员的任职情况。为确保样本的内在一致性，本文在剔除 *ST、金融保险类企业、中途退市、关键指标严重缺失、父辈传承前未在企业任职、传承临近期企业发生改制或借壳等重大资产重组活动以及子代接班先于企业上市或继任后离职等特殊样本后，进一步截取了传承附近年份的企业信息。除创始人所有权下放、控制权转移两变量计算需额外考虑（ $t-2$ ）期、跨代创新作提前 1 期处理涉及（ $t+2$ ）期外，其他指标均在（ $t-1, t+1$ ）的年度区间内。经上述操作，本文最终获得 101 家企业连续五年度样本观测值，实际纳入回归的有 303 个时点数据，数据分析阶段使用 Stata 15.0 进行操作。为减少极端值影响，对所有连续变量进行缩尾处理。

（二）变量定义及测量

财务柔性（*FF*）。财务柔性指的是应对扩张机会、预期投资及财务压力时筹集经济资源的能力。通过主动调整储蓄，家族企业能够维持市场竞争策略，缓解内源融资下的资金链紧张，实现企业价值最大化。本文借鉴曾爱民和魏志华（2013）的研究，以现金柔性、负债柔性双指标之和对财务柔性加以度量。其中，现金柔性 = 本企业现金比率 - 同行业现金比率均值；负债柔性 = $\text{Max}(0, \text{同行业负债比率均值} -$

本企业负债比率)。

创始人所有权下放（*OD*）。所有权是基于个体投入资源占总资产比重而享有的剩余收益索取权。在中国上市公司中，最终控制人往往凭借复杂的控制链结构实现对目标企业的控制。因此，本文参照 Claessens 等（2002）的做法，利用股权关系链图中每条链各层持有比例相乘并求和的方式，对创始人的终极所有权进行衡量，并以上年度终极所有权与当年之差表示所有权的下放程度。

创始人控制权转移（*CT*）。鉴于上市公司金字塔股权层级的异质性，本文参考窦炜等（2016）的研究，选取终极控制权变化量这一指标，形象反映创始人对自身控制权的减少程度。具体操作包括：①计算创始人历年的终极控制权，将各控制链中最小表决权比例加总取值；②通过上年和当年终极控制权之差来表示控制权转移。

家族企业创新（*Cinno*）。受知识结构、生活阅历与思维方式等因素影响，继任者可能会在企业原有基础上进行不同程度的革新以满足资源整合及竞争需求，研发收入比（研发支出/营业收入）作为企业创新投入的替代变量，为创新能力评估提供更为稳健的度量（李卫宁等，2021）。

控制变量（*Controls*）。参照以往家族企业创新研究，本文对企业规模（*Size*）、企业年龄（*Firmage*）、成长性（*Growth*）、盈利水平（*Roa*）、偿债能力（*Solv*）、董事会独立性（*Indep*）、管理层家族占比（*Fampro*）、代差年龄（*Generage*）、出生顺序（*Eldest*）及高管二代涉入（*Second*）等指标进行控制。同时设置虚拟变量，控制年份、行业对创新活动的影响（见表 1）。

表1 相关控制变量定义

变量名称	简称	变量定义
企业规模	<i>Size</i>	ln(总资产/营业收入)
企业年龄	<i>Firmage</i>	ln(观测年份-企业成立年份+1)
成长性	<i>Growth</i>	即营业收入增长率, (本年营业收入/上一年营业收入) - 1
盈利水平	<i>Roa</i>	即资产净利率, 净利润/总资产平均余额
偿债能力	<i>Solv</i>	即现金流负债率, 当期经营现金流量净额/流动负债
董事会独立性	<i>Indep</i>	独立董事人数/董事会成员总数
管理层家族占比	<i>Fampro</i>	管理层家族席位/管理成员总数
代差年龄	<i>Generage</i>	ln(创始人年龄-继任者年龄+1)
出生顺序	<i>Eldest</i>	接班人为创始人长子(女)取值为1, 否则为0
二代涉入	<i>Second</i>	ln(家族二代高管数+1)
年份	<i>Year</i>	哑变量, 事件发生时间(第 <i>t</i> 年, <i>t</i> 取0~2)
行业	<i>Industry</i>	哑变量, 控制行业类型

(三) 模型设计

为了验证前述假设, 本文构建如下回归模型。其中, 式(1)~式(3)用于检验假设1中父爱主义资源授予方面的显性关爱, 而式(4)与式(5)则用于证明父爱主义行为阻抑方面的隐性管控, 即假设2内容。

$$Cinno_{i,t+1} = \alpha_0 + \alpha_1 OD_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} \alpha_{2,k} Control_{i,k,t} + \alpha_3 Year_m + \alpha_4 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$FF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 OD_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} \beta_{2,k} Control_{i,k,t} + \beta_3 Year_m + \beta_4 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$Cinno_{i,t+1} = \gamma_0 + \gamma_1 FF_{i,t} + \gamma_2 OD_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} \gamma_{3,k} Control_{i,k,t} + \gamma_4 Year_m + \gamma_5 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

$$Cinno_{i,t+1} = \delta_0 + \delta_1 FF_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} \delta_{2,k} Control_{i,k,t} + \delta_3 Year_m + \delta_4 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (4)$$

$$Cinno_{i,t+1} = \eta_0 + \eta_1 FF_{i,t} + \eta_2 CT_{i,t} + \eta_3 FF_{i,t} \times CT_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} \eta_{4,k} Control_{i,k,t} + \eta_5 Year_m + \eta_6 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (5)$$

考虑到创始人放权与财务柔性对创新行为影响的滞后性, 同时排除变量间因果关系的双向干扰, 在本文回归模型中使用提前一期家族企业创新数据。式(1)~式(5)中的 α 、 β 、 γ 、 δ 、 θ 分别为常数项和回归系数, i 为不同家族企业样本, t 为变量选取年份, $\sum_{k=1}^{10} Control_k$ 为模型中未显示的其他控制变量集, $\varepsilon_{i,t}$ 为随机扰动项。为解决潜在的异方差性问题, 本文

还进行了以公司为单位的聚类处理。

四、实证结果与分析

（一）描述性统计与相关性检验

在实证分析前，本文对研究变量进行了描述性统计和相关性分析，结果如表 2 所示。家族企业研发支出占营业收入比重平均为 3.3%，说明家族企业创新水平整体较低。财务柔性的均值为 0.085，表示传承期家族企业具备一定的财务灵活性和适应能力。在创始人所有权下放方面，其均值为 0.012，标准差为 0.041，而控制权转移的对应数值分别为 0.013 和 0.046。这意味着计划性分权现象贯穿整个代际传承过程，企业的权力配置结构存在明显差异。

根据相关性分析结果可以看出，家族企业创新、财务柔性不仅分别与创始人所有权下放呈现显著正相关（ $\alpha = 0.111$ ， $p < 0.1$ ； $\beta = 0.153$ ， $p < 0.01$ ），财务柔性在家族企业创新之间也通过了 1% 水平的正相关检验（ $\delta = 0.204$ ）。此外，两模型内变量间的相关系数均低于 0.5，且方差膨胀因子（VIF）均不大于 1.9，表明变量选取不存在严重的多重共线性问题，保证回归结果的可靠性。

（二）多元回归分析

针对父爱主义“放手而不撒手”的治理原则，本文采用逐步回归法，依次将控制变量、自变量、中介变量或调节变量以及交乘项纳入模型进行检验，详细结果如表 3 所示。其中，Model 1 为仅含控制变量的回归，Model 2 至

Model 4 对应财务柔性在创始人所有权下放与家族企业创新间的中介效应分析，Model 5 和 Model 6 则是探究控制权转移对财务柔性在家族企业创新关系的调节效应。

1. 基于资源授予的显性关爱

由 Model 2 的回归结果可知，创始人所有权下放的回归系数 α_1 为 0.076，在 1% 的水平上具有显著正向影响，即创始人所有权下放对家族企业创新起到促进作用。Model 3 中创始人所有权下放的回归系数 β_1 在 1% 的水平上显著为正，说明创始人所有权下放将提升企业内的财务柔性需求。在 Model 4 加入财务柔性后，每单位创始人所有权下放对家族企业创新的促进作用变为 0.062，并且 Sobel 结果为 2.097，在 5% 的显著性水平上显著，表示财务柔性在其中发挥部分中介作用，假设 1 得到支持。出于代际关怀效应，创始人会在离任之际通过权财授予的方式为子代接班创造有利条件，协助落实创新战略，在动荡环境下站稳脚跟。

此外，为保证中介效应的稳健性，本文采用 Bootstrap 方法作进一步检验，设定 5000 次的随机重采样，如表 4 所示。结果显示，直接效应系数为 0.062，置信区间为 [0.009, 0.115]，不包含零，表示创始人所有权下放直接影响家族企业创新。同时“创始人所有权下放—财务柔性—家族企业创新”的间接效应系数为 0.014，置信区间为 [0.0002, 0.027]，说明财务柔性在创始人所有权下放和家族企业创新之间起到部分中介作用，再次验证了假设 1 的理论预期。

表 2 变量的描述性统计和相关性分析

变量	均值	标准差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1. <i>Cinno</i>	0.033	0.022	1.000													
2. <i>FF</i>	0.085	0.157	0.204***	1.000												
3. <i>OD</i>	0.012	0.041	0.111*	0.153***	1.000											
4. <i>CT</i>	0.013	0.046	0.099*	0.122***	0.923***	1.000										
5. <i>Size</i>	22.013	1.009	-0.151***	-0.336***	-0.011	-0.030	1.000									
6. <i>Firmage</i>	2.822	0.327	0.078	-0.159***	0.013	0.019	0.213***	1.000								
7. <i>Growth</i>	0.138	0.254	0.043	0.046	0.034	0.025	-0.036	-0.069	1.000							
8. <i>Roa</i>	0.050	0.044	0.120**	0.394***	0.011	0.035	-0.010	-0.100*	0.220***	1.000						
9. <i>Solv</i>	0.312	0.500	0.193***	0.474***	-0.058	-0.040	-0.191***	0.063	-0.042	0.391***	1.000					
10. <i>Indep</i>	0.371	0.045	-0.114**	0.029	0.125**	0.142**	-0.163***	-0.173***	-0.160***	-0.101*	-0.025	1.000				
11. <i>Fampro</i>	0.172	0.078	-0.015	0.102*	0.095*	0.041	-0.136**	-0.042	0.089	-0.009	0.007	-0.106*	1.000			
12. <i>Generage</i>	3.299	0.132	-0.084	0.194***	0.011	0.043	-0.249***	-0.214***	0.006	0.019	0.027	-0.073	0.143**	1.000		
13. <i>Eidest</i>	0.733	0.443	0.150***	0.040	-0.048	-0.037	0.002	0.043	0.076	0.094*	0.010	-0.029	-0.059	0.076	1.000	
14. <i>Second</i>	0.770	0.264	0.030	0.078	0.021	0.011	-0.017	0.042	-0.026	0.084	0.089	-0.132**	0.351***	-0.130**	-0.145**	1.000

注：*、**、*** 分别表示在 10%、5% 和 1% 的水平上显著，下同。

表 3 父爱主义的双向效果及机制检验

变量	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
<i>FF</i>				0.021 ** (2.194)	0.026 ** (2.556)	0.026 *** (2.668)
<i>OD</i>		0.076 *** (2.741)	0.654 *** (2.796)	0.062 ** (2.419)		
<i>CT</i>						0.078 *** (2.997)
<i>FF×CT</i>						-0.221 ** (-2.234)
<i>Size</i>	-0.002 (-1.088)	-0.003 (-1.166)	-0.037 *** (-4.350)	-0.002 (-0.786)	-0.002 (-0.663)	-0.002 (-0.723)
<i>Firmage</i>	0.003 (0.422)	0.002 (0.304)	-0.047 (-1.516)	0.003 (0.469)	0.004 (0.591)	0.003 (0.419)
<i>Growth</i>	0.001 (0.237)	0.001 (0.163)	-0.027 (-0.820)	0.002 (0.254)	0.002 (0.330)	0.001 (0.164)
<i>Roa</i>	-0.007 (-0.206)	-0.010 (-0.301)	1.010 *** (4.512)	-0.032 (-0.875)	-0.034 (-0.903)	-0.033 (-0.893)
<i>Solv</i>	0.007 ** (2.431)	0.007 *** (2.651)	0.119 *** (4.747)	0.005 * (1.675)	0.004 (1.293)	0.004 (1.469)
<i>Indep</i>	-0.040 (-1.103)	-0.051 (-1.502)	-0.092 (-0.448)	-0.049 (-1.477)	-0.040 (-1.150)	-0.052 (-1.545)
<i>Fampro</i>	-0.019 (-0.805)	-0.023 (-0.983)	0.158 (1.208)	-0.027 (-1.122)	-0.024 (-1.015)	-0.025 (-1.060)
<i>Generage</i>	-0.026 * (-1.770)	-0.027 * (-1.894)	0.067 (0.939)	-0.028 ** (-2.011)	-0.028 * (-1.944)	-0.030 ** (-2.119)
<i>Eldest</i>	0.004 (1.223)	0.004 (1.311)	-0.001 (-0.045)	0.004 (1.312)	0.004 (1.245)	0.004 (1.248)
<i>Second</i>	-0.001 (-0.135)	-0.001 (-0.142)	0.007 (0.173)	-0.001 (-0.164)	-0.001 (-0.163)	-0.002 (-0.293)
<i>Constant</i>	0.180 ** (2.066)	0.191 ** (2.307)	0.732 * (1.837)	0.176 ** (2.112)	0.163 * (1.901)	0.179 ** (2.189)
<i>Sobel Z</i>			2.097 **			
Year	Control	Control	Control	Control	Control	Control
Industry	Control	Control	Control	Control	Control	Control
R ²	0.447	0.465	0.467	0.477	0.465	0.480
Adj. R ²	0.407	0.425	0.427	0.436	0.425	0.437

注：括号内为回归系数标准误，下同。

表4 Bootstrap法中介效应检验结果

类别	系数	标准差	BC interval 95%
直接效应	0.062	0.027	[0.009, 0.115]
间接效应	0.014	0.007	[0.0002, 0.027]

2. 基于行为阻抑的隐性管控

从表3中可以看出, Model 5的财柔性系数为0.026 ($p < 0.05$), 而 Model 6中创始人控制权转移与财务柔性交乘项系数显著为负 ($\eta_3 = -0.221, p < 0.05$)。这表明创始人控制权转移会削弱财务柔性对家族企业创新活动的正相关关系, 由此假设2得到证实。事实上, 传承是家族企业发展的关键环节, 该过程一旦出现

失误, 将直接影响到家族系统对企业的控制。出于不放心的缘故, 创始人难以在控制权发生转移时做到真正放手, 通常凭借非正式治理机制间接干预接班人的行为决策, 以确保家族企业的顺利过渡。图2为创始人控制权转移的调节效应图, 根据其简单斜率检验结果可知: 当创始人控制权转移程度较低时(均值减去一个标准差), 财务柔性对家族企业创新呈现显著的正相关关系 ($\eta = 0.033, p < 0.01$); 然而, 当创始人控制权转移程度较高时(均值加上一个标准差), 这种正相关性不显著 ($\eta = 0.015, p = 0.117$), 进一步支持了假设2。

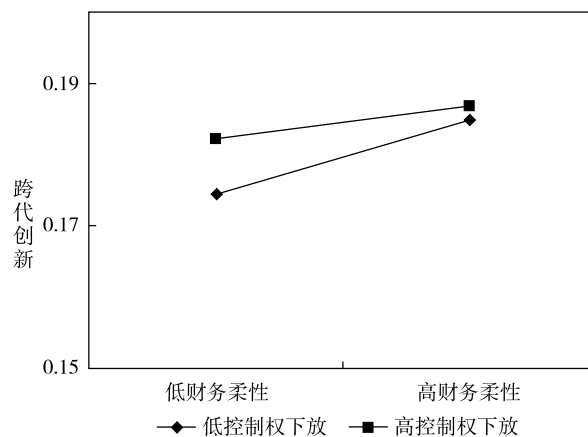


图2 创始人控制权转移调节效应

3. 稳健性检验

(1) 内生性检验。

Heckman两阶段回归。参照何瑛等(2019)对样本内生性的处理思路, 本文首先采用Heckman两阶段法对主假设中潜在的自选择性问题分析。具体而言, 第一阶段的模型估计中, 以创始人所有权下放(OD)或财务柔性(FF)是否大于样本中位数为标准设置被解释虚拟变量*ifOD*或*ifFF*, 在保持解释变量与原假设模型中控制变量集一致的同时, 引入年度-行业其他

家族企业的创始人所有权下放程度(*OtherOD*)或年度-行业其他家族企业财务柔性(*OtherFF*)这一外生工具变量, 来构建Probit模型。然后, 将生成的逆米尔斯比(IMR)代入第二阶段模型进行拟合, 因篇幅所限, 本文仅列示最后一阶段验证结果。整体而言, 各模型均呈现显著性, 且IMR的回归系数除了在Model 9中通过10%的显著性检验外, 在其他模型中均未表现出相关性, 进一步说明本文不存在明显的样本选择性偏误, 前文的假设依然成立。

倾向得分匹配 (PSM)。为了解决主效应模型中可能存在的遗漏变量问题, 本文采用了倾向得分匹配法来控制内生性问题。首先, 根据创始人所有权下放及财务柔性的中位数, 将全样本划分为实验组及控制组 (中位数以上的为实验组, 否则为控制组)。其次, 将创始人所有权下放或财务柔性作为被解释变量, 原假设模型中的控制变量集作为解释变量进行 Logit 回归以获得倾向得分匹配值。最后, 采用核匹配法对样本企业进行匹配, 并利用基准回归模型对最终保留数据进行重新回归。从表 4 中的 Model 12 至 Model 16 可以看出, 经过匹配后的估计结果与本文的研究结论一致。

(2) 其他稳健性检验。

第一, 因变量差异化测量。使用提前一期的研发支出与总资产之比替代家族企业创新指标, 并将其分别代入回归模型进行检验。相关结果均支持基本假设, 有效避免了变量选取可能导致的分析偏误, 具体如表 5 所示。

第二, 控制变量增添。在原有控制变量组合基础上增添股权制衡 (*Balance*), 并与地区 (*Area*) 虚拟变量一并纳入先前模型进行重新回归。经对比发现, 相关估计结果与前文基本一致, 研究结论正确性再次得到验证 (见表 6)。

第三, 样本范围扩大。传承是一个动态的长期过程, 创始人的父爱主义倾向可能在传承预备期就显现出来。为增强研究的普适性及有效性, 将子代升任副董事长或副总经理阶段符合条件样本纳入研究。表 7 中 Model 28 至 Model 32 的结果为探讨“放手而不撒手”的父爱纠葛现象提供了进一步的证据支持。

第四, 异常情境排除。创始人的授权和资金存储旨在为接班人创造有利条件, 这种情境塑造行为可能受到突发事件的影响。在危机期间, 企业可能采取保守策略, 谨慎调整业务或暂停创新活动。为获得无异常情况干扰的样本, 传承附近年份涉及金融危机、疫情及创始人死亡样本。经过重新回归分析, 发现研究结论依然稳健。

表 5 内生性检验结果

变量	Heckman 两阶段					PSM+DID				
	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13	Model 14	Model 15	Model 16
<i>FF</i>			0.022 ** (2.245)	0.026 ** (2.373)	0.026 ** (2.513)			0.018 * (1.881)	0.034 *** (3.064)	0.033 *** (3.061)
<i>OD</i>	0.079 *** (2.817)	0.639 *** (2.772)	0.065 ** (2.510)			0.076 *** (2.763)	0.654 *** (2.762)	0.064 ** (2.505)		
<i>CT</i>					0.077 *** (2.932)					0.076 *** (2.708)
<i>FF×CT</i>					-0.231 ** (-2.352)					-0.200 * (-1.750)
<i>Size</i>	-0.003 (-1.161)	-0.037 *** (-4.336)	-0.002 (-0.772)	-0.001 (-0.339)	-0.001 (-0.381)	-0.003 (-1.252)	-0.040 *** (-4.714)	-0.002 (-0.891)	-0.001 (-0.447)	-0.001 (-0.482)

续表

变量	Heckman 两阶段					PSM+DID				
	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13	Model 14	Model 15	Model 16
<i>Firmage</i>	0.003 (0.522)	-0.056* (-1.703)	0.005 (0.727)	0.004 (0.579)	0.003 (0.408)	0.004 (0.584)	-0.040 (-1.263)	0.004 (0.710)	0.004 (0.650)	0.003 (0.424)
<i>Growth</i>	0.005 (0.687)	-0.053 (-1.272)	0.006 (0.843)	0.002 (0.297)	0.001 (0.130)	0.002 (0.341)	-0.033 (-1.041)	0.003 (0.428)	0.000 (0.001)	-0.001 (-0.178)
<i>Roa</i>	0.002 (0.054)	0.941*** (3.648)	-0.019 (-0.501)	-0.038 (-1.005)	-0.037 (-0.994)	-0.004 (-0.090)	1.036*** (4.243)	-0.022 (-0.527)	-0.002 (-0.040)	-0.004 (-0.090)
<i>Solv</i>	0.007** (2.504)	0.122*** (4.758)	0.004 (1.467)	0.004 (1.227)	0.004 (1.383)	0.007** (2.368)	0.119*** (5.010)	0.005 (1.547)	-0.004 (-0.495)	-0.002 (-0.267)
<i>Indep</i>	-0.035 (-0.957)	-0.193 (-0.816)	-0.031 (-0.860)	-0.043 (-1.234)	-0.055 (-1.626)	-0.041 (-1.211)	-0.075 (-0.364)	-0.040 (-1.188)	-0.045 (-1.204)	-0.058 (-1.619)
<i>Fampro</i>	-0.020 (-0.852)	0.143 (1.078)	-0.023 (-0.985)	-0.021 (-0.882)	-0.022 (-0.920)	-0.027 (-1.154)	0.128 (0.946)	-0.029 (-1.247)	-0.019 (-0.812)	-0.019 (-0.818)
<i>Generage</i>	-0.026* (-1.810)	0.058 (0.810)	-0.027* (-1.914)	-0.028* (-1.964)	-0.030** (-2.141)	-0.023 (-1.619)	0.065 (0.917)	-0.024* (-1.721)	-0.024* (-1.680)	-0.026* (-1.825)
<i>Eldest</i>	0.004 (1.287)	-0.001 (-0.030)	0.004 (1.286)	0.004 (1.060)	0.004 (1.058)	0.004 (1.272)	0.000 (0.016)	0.004 (1.267)	0.004 (1.276)	0.004 (1.311)
<i>Second</i>	-0.001 (-0.111)	0.003 (0.068)	-0.001 (-0.120)	-0.002 (-0.242)	-0.003 (-0.384)	0.000 (0.034)	0.006 (0.160)	0.000 (0.017)	-0.001 (-0.178)	-0.002 (-0.305)
<i>IMR</i>	0.004 (1.494)	-0.021 (-0.780)	0.004* (1.690)	-0.001 (-0.480)	-0.001 (-0.512)					
<i>Constant</i>	0.172** (2.038)	0.852** (2.016)	0.153* (1.804)	0.152* (1.677)	0.168* (1.945)	0.173** (2.097)	0.772* (1.953)	0.159* (1.916)	0.140 (1.565)	0.157* (1.829)
Year	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control
Industry	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control
R ²	0.456	0.469	0.468	0.461	0.476	0.462	0.478	0.470	0.508	0.521
Adj. R ²	0.414	0.429	0.426	0.421	0.433	0.419	0.436	0.426	0.466	0.476

表 6 因变量差异化测量及控制变量增添检验结果

变量	因变量差异化测量					控制变量增添					
	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 17	Model 18	Model 19	Model 20	Model 21	Model 22	Model 23	Model 24	Model 25	Model 26	Model 27
<i>FF</i>			0.010* (1.881)	0.013** (2.163)	0.014** (2.428)				0.021** (2.160)	0.026** (2.549)	0.027** (2.600)
<i>OD</i>		0.035** (2.329)	0.028** (1.997)				0.079*** (2.971)	0.650*** (2.754)	0.065** (2.624)		
<i>CT</i>					0.046*** (3.125)						0.085*** (3.472)

续表

变量	因变量差异化测量					控制变量增添					
	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 17	Model 18	Model 19	Model 20	Model 21	Model 22	Model 23	Model 24	Model 25	Model 26	Model 27
<i>FF</i> × <i>CT</i>					-0.170*** (-3.046)						-0.224** (-2.245)
<i>Size</i>	-0.001 (-1.054)	-0.001 (-1.128)	-0.001 (-0.754)	-0.001 (-0.639)	-0.001 (-0.682)	-0.003 (-1.211)	-0.003 (-1.326)	-0.037*** (-4.034)	-0.002 (-0.923)	-0.002 (-0.769)	-0.002 (-0.877)
<i>Firmage</i>	0.004 (1.141)	0.004 (1.080)	0.004 (1.205)	0.004 (1.268)	0.004 (1.132)	0.002 (0.290)	0.001 (0.150)	-0.044 (-1.447)	0.002 (0.310)	0.003 (0.452)	0.001 (0.236)
<i>Growth</i>	0.002 (1.010)	0.002 (0.968)	0.002 (1.121)	0.003 (1.167)	0.002 (0.913)	0.002 (0.318)	0.002 (0.255)	-0.027 (-0.811)	0.002 (0.353)	0.003 (0.423)	0.002 (0.260)
<i>Roa</i>	0.038* (1.920)	0.037* (1.866)	0.026 (1.253)	0.025 (1.190)	0.026 (1.281)	-0.004 (-0.113)	-0.007 (-0.211)	1.010*** (4.417)	-0.029 (-0.793)	-0.031 (-0.821)	-0.030 (-0.819)
<i>Solv</i>	-0.000 (-0.286)	-0.000 (-0.084)	-0.001 (-0.970)	-0.002 (-1.381)	-0.002 (-1.223)	0.007*** (2.696)	0.008*** (2.907)	0.120*** (4.770)	0.006* (1.891)	0.004 (1.495)	0.005* (1.678)
<i>Indep</i>	-0.029 (-1.477)	-0.034* (-1.743)	-0.033* (-1.675)	-0.029 (-1.459)	-0.036* (-1.775)	-0.040 (-1.124)	-0.052 (-1.536)	-0.069 (-0.338)	-0.051 (-1.521)	-0.041 (-1.184)	-0.054 (-1.617)
<i>Fampro</i>	-0.003 (-0.183)	-0.005 (-0.309)	-0.006 (-0.412)	-0.005 (-0.341)	-0.006 (-0.380)	-0.018 (-0.756)	-0.022 (-0.935)	0.156 (1.190)	-0.025 (-1.077)	-0.023 (-0.968)	-0.023 (-1.007)
<i>Generage</i>	-0.013* (-1.716)	-0.014* (-1.826)	-0.014* (-1.926)	-0.014* (-1.865)	-0.015** (-2.054)	-0.025* (-1.706)	-0.026* (-1.832)	0.067 (0.962)	-0.027* (-1.956)	-0.027* (-1.888)	-0.029** (-2.080)
<i>Eldest</i>	0.000 (0.106)	0.000 (0.185)	0.000 (0.190)	0.000 (0.131)	0.000 (0.133)	0.003 (1.065)	0.004 (1.145)	-0.003 (-0.140)	0.004 (1.166)	0.004 (1.109)	0.004 (1.100)
<i>Second</i>	-0.001 (-0.280)	-0.001 (-0.290)	-0.001 (-0.312)	-0.001 (-0.308)	-0.002 (-0.478)	0.001 (0.144)	0.001 (0.180)	0.004 (0.090)	0.001 (0.171)	0.001 (0.140)	0.000 (0.045)
<i>Balance</i>						-0.004* (-1.722)	-0.004* (-1.728)	0.004 (0.236)	-0.004* (-1.763)	-0.004* (-1.761)	-0.004* (-1.817)
<i>Constant</i>						0.183** (2.125)	0.196** (2.380)	0.698* (1.749)	0.181** (2.187)	0.168* (1.965)	0.187** (2.285)
Year	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control
Industry	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control
Area						Control	Control	Control	Control	Control	Control
R ²	0.425	0.439	0.449	0.440	0.458	0.460	0.480	0.469	0.492	0.479	0.496
Adj. R ²	0.384	0.397	0.405	0.398	0.413	0.415	0.435	0.423	0.446	0.434	0.449

表 7 样本容量扩充及特殊年份剔除检验结果

变量	样本范围扩大					异常情境排除				
	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 28	Model 29	Model 30	Model 31	Model 32	Model 33	Model 34	Model 35	Model 36	Model 37
<i>FF</i>			0.018* (1.883)	0.021** (2.095)	0.023** (2.224)			0.020* (1.896)	0.024** (2.175)	0.027** (2.410)

续表

变量	样本范围扩大					异常情境排除				
	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 28	Model 29	Model 30	Model 31	Model 32	Model 33	Model 34	Model 35	Model 36	Model 37
<i>OD</i>	0.050*** (3.146)	0.303* (1.709)	0.045*** (3.049)			0.079** (2.038)	0.726** (2.295)	0.065* (1.731)		
<i>CT</i>					0.059*** (3.777)					0.088*** (2.872)
<i>FF×CT</i>					-0.174** (-2.020)					-0.286*** (-2.823)
<i>Size</i>	-0.004** (-2.020)	-0.030*** (-3.994)	-0.003* (-1.725)	-0.003* (-1.741)	-0.003 (-1.638)	-0.003 (-1.316)	-0.046*** (-4.884)	-0.003 (-0.933)	-0.003 (-0.898)	-0.002 (-0.822)
<i>Firmage</i>	0.003 (0.546)	-0.023 (-0.787)	0.003 (0.616)	0.004 (0.681)	0.003 (0.609)	0.000 (0.044)	-0.071* (-1.773)	0.002 (0.229)	0.003 (0.379)	0.001 (0.165)
<i>Growth</i>	-0.001*** (-2.654)	0.005*** (2.619)	-0.001*** (-2.727)	-0.001*** (-2.746)	-0.001*** (-2.914)	0.005 (0.719)	-0.032 (-1.031)	0.006 (0.829)	0.007 (0.995)	0.005 (0.753)
<i>Roa</i>	-0.001 (-0.037)	0.587*** (3.027)	-0.012 (-0.423)	-0.011 (-0.387)	-0.012 (-0.441)	-0.021 (-0.492)	0.956*** (3.443)	-0.040 (-0.912)	-0.044 (-0.960)	-0.044 (-0.997)
<i>Solv</i>	0.006*** (2.640)	0.103*** (4.757)	0.004 (1.622)	0.003 (1.281)	0.004 (1.458)	0.006* (1.856)	0.101*** (3.472)	0.004 (1.190)	0.004 (0.958)	0.004 (1.107)
<i>Indep</i>	-0.050 (-1.530)	-0.022 (-0.136)	-0.050 (-1.535)	-0.045 (-1.342)	-0.051 (-1.564)	-0.060 (-1.370)	-0.215 (-0.924)	-0.056 (-1.297)	-0.045 (-0.989)	-0.056 (-1.309)
<i>Fampro</i>	-0.032 (-1.491)	0.153 (1.367)	-0.035 (-1.614)	-0.034 (-1.569)	-0.034 (-1.559)	-0.014 (-0.574)	0.147 (1.045)	-0.017 (-0.690)	-0.015 (-0.600)	-0.019 (-0.740)
<i>Generage</i>	-0.031* (-1.888)	0.048 (0.804)	-0.032* (-1.962)	-0.032* (-1.917)	-0.033** (-2.012)	-0.037** (-2.279)	0.036 (0.457)	-0.038** (-2.307)	-0.038** (-2.303)	-0.038** (-2.337)
<i>Eldest</i>	0.006* (1.841)	0.003 (0.161)	0.006* (1.823)	0.006* (1.815)	0.006* (1.793)	0.009** (2.134)	0.004 (0.157)	0.008** (2.113)	0.008** (2.062)	0.008** (2.051)
<i>Second</i>	0.002 (0.427)	0.003 (0.086)	0.002 (0.424)	0.003 (0.533)	0.002 (0.336)	-0.001 (-0.158)	0.004 (0.082)	-0.001 (-0.169)	-0.002 (-0.221)	-0.002 (-0.280)
<i>Constant</i>	0.230*** (2.666)	0.558* (1.915)	0.220** (2.596)	0.216** (2.532)	0.219** (2.598)	0.247*** (2.660)	1.139*** (2.678)	0.224** (2.355)	0.216** (2.229)	0.219** (2.371)
Year	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control
Industry	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control	Control
R ²	0.418	0.362	0.425	0.417	0.428	0.490	0.468	0.500	0.491	0.510
Adj. R ²	0.384	0.325	0.390	0.383	0.392	0.439	0.415	0.448	0.440	0.456

五、进一步研究

通过比对上文分析结果可以看出，创始人

父爱纠葛下的权财交互呈现不同方向的机制效应。然而，能否将这两种逻辑下的权力指标作为代际传承的两个维度整合在统一框架，以稳健地反映其效果，并展现创始人的综合性行

为，仍需进一步探索。基于前述推论，本文提出一个有调节的中介效应模型，并根据温忠麟和叶宝娟（2014）的建议，构建以下回归方程。若方程（6）中自变量的回归系数 a_1 与方程（7）中介变量与调节变量的交乘项回归系数 b_2 均显著不为 0，则中介效应的后半段受到调节。

$$FF_{i,t} = a_0 + a_1 OD_{i,t} + a_2 CT_{i,t} + a_3 OD_{i,t} \times CT_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} a_{4,k} Control_{i,k,t} + a_5 Year_m + a_6 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (6)$$

$$Cinno_{i,t+1} = c_0 + c_1 OD_{i,t} + c_2 CT_{i,t} + b_1 FF_{i,t} + b_2 FF_{i,t} \times CT_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} c_{3,k} Control_{i,k,t} + c_4 Year_m + c_5 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (7)$$

表 8 结果显示，Model 38 中所有权下放（OD）对财务柔性（FF）有显著的正向影响（ $a_1 = 1.667$, $p < 0.05$ ），而 Model 39 中财务柔性与控制权转移的交乘项（ $FF \times CT$ ）系数在 5% 的水平上显著为负（ $b_2 = -0.225$ ），说明所有权下放通过财务柔性促进家族企业创新的第二阶段路径被创始人控制权转移所抑制，因此有调节的中介效应成立。从表面上看，创始人会通过权力的相机配置，在保留关键资源控制权的条件下给予继任者一定的行为自主性和空间，以实现间接干预企业的资源使用及战略决策的目标。更深层次地，其揭示了纠葛心理动因影响下创始人“放手而不撒手”的客观现状。虽然该结论侧面印证了传承期创始人存在矛盾行为的观点，但也引发了有关权力来源差异导致不同行为表现这一问题的思考。

表 8 有调节的中介效应检验

变量	FF	Cinno
	Model 38	Model 39
FF		0.025** (2.437)
OD	1.667** (2.590)	0.061 (0.994)
CT	-0.665 (-1.389)	0.029 (0.541)
OD×CT	-1.743 (-0.910)	
FF×CT		-0.225** (-2.157)
Size	-0.037*** (-4.147)	-0.002 (-0.750)
Firmage	-0.043 (-1.399)	0.003 (0.417)
Growth	-0.031 (-0.887)	0.001 (0.153)
Roa	1.027*** (4.485)	-0.030 (-0.831)
Solv	0.119*** (4.756)	0.005 (1.534)
Indep	-0.080 (-0.391)	-0.052 (-1.537)
Fampro	0.117 (0.912)	-0.027 (-1.159)
Generage	0.082 (1.160)	-0.029** (-2.061)
Eldest	0.000 (0.007)	0.004 (1.257)
Second	0.009 (0.230)	-0.002 (-0.263)
Constant	0.658 (1.651)	0.178** (2.172)
Year	Control	Control
Industry	Control	Control
R ²	0.475	0.482
Adj. R ²	0.431	0.437

家族企业的代际交接涉及传承双方的特殊互动，社会网络的存在使子代权力的接收和行驶并非完全自主（Carpenter & Golden, 1997），如何在获取权力的同时巩固核心控制成为二代接班过程中亟待解决的问题。为深入理解代际权力传递逻辑矛盾背后的理论思想，本文又设计了有关子代掌权效应的机制检验。具体而言，则是分别用继任者的所有权执掌（SOD）和控制权把握（SCT）替代前述模型中的创始人的两类权力传递（OD和CT），调整后的关系模型如下所示：

$$Cinno_{i,t+1} = \kappa_0 + \kappa_1 SOD_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} \kappa_{2,k} Control_{i,k,t} + \kappa_3 Year_m + \kappa_4 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (8)$$

$$FF_{i,t} = \lambda_0 + \lambda_1 SOD_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} \lambda_{2,k} Control_{i,k,t} + \lambda_3 Year_m + \lambda_4 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (9)$$

$$Cinno_{i,t+1} = \mu_0 + \mu_1 FF_{i,t} + \mu_2 SOD_{i,t} + \sum_{k=1}^{10} \mu_{3,k} Control_{i,k,t} + \mu_4 Year_m + \mu_5 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (10)$$

$$Cinno_{i,t+1} = \nu_0 + \nu_1 FF_{i,t} + \nu_2 SCT_{i,t} + \nu_3 FF_{i,t} \times SCT_{1,t} + \sum_{k=1}^{10} \nu_{4,k} Control_{i,k,t} + \nu_5 Year_m + \nu_6 Ind_n + \varepsilon_{i,t} \quad (11)$$

家族企业中的传承并非瞬时现象，各维度权力传递的不同步性导致领导力运行差异，从而影响组织的资源利用与决策执行。为全面探讨子代权力结构的动态变迁，本文使用个体持股比例来衡量所有权水平（SOD），同时以职位权、报酬权和运作权的正态标准均值（Dong & Gou, 2010）表示控制权的实际情况（SCT）。其中，职位权象征法定正式权力，通过接班人的两职兼任情况进行评估，将同时担任董事长和总经理赋值为3，仅担任董事长赋值为2，仅担任总经理赋值为1，其余为0。报酬权反映个体薪资水平，计算方式为接班人税前工资与高管平均薪酬比值。运作权则体现接班人对企业资源的支配程度，由企业本年度流动资本与营业收入之比表示（张长征等，2006）。在检验接班人掌权效应的模型中，除权力指标发生变更外，其余变量的选取与前文一致。具体回归结果如表9所示。

表9 接班人掌权效应及机制检验

变量	资源调配机制			行动响应机制
	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 40	Model 41	Model 42	Model 43
<i>FF</i>			0.021** (2.114)	0.024** (2.531)
<i>SOD</i>	0.068* (1.967)	0.440** (2.397)	0.059* (1.751)	
<i>SCT</i>				0.000 (0.017)

续表

变量	资源调配机制			行动响应机制
	<i>Cinno</i>	<i>FF</i>	<i>Cinno</i>	<i>Cinno</i>
	Model 40	Model 41	Model 42	Model 43
<i>FF x SCT</i>				0.034 ** (2.186)
<i>Size</i>	-0.002 (-1.033)	-0.036 *** (-3.985)	-0.002 (-0.675)	-0.002 (-0.734)
<i>Firmage</i>	0.003 (0.515)	-0.036 (-1.194)	0.004 (0.640)	0.004 (0.638)
<i>Growth</i>	0.002 (0.301)	-0.020 (-0.618)	0.002 (0.365)	0.003 (0.358)
<i>Roa</i>	-0.009 (-0.251)	1.026 *** (4.469)	-0.030 (-0.781)	-0.017 (-0.417)
<i>Solv</i>	0.006 ** (2.322)	0.109 *** (4.796)	0.004 (1.309)	0.005 (1.614)
<i>Indep</i>	-0.035 (-0.959)	0.041 (0.193)	-0.036 (-1.016)	-0.050 (-1.534)
<i>Fampro</i>	-0.021 (-0.898)	0.185 (1.396)	-0.025 (-1.054)	-0.025 (-0.965)
<i>Generage</i>	-0.030 ** (-1.994)	0.045 (0.637)	-0.031 ** (-2.084)	-0.030 ** (-2.086)
<i>Eldest</i>	0.003 (0.935)	-0.011 (-0.519)	0.003 (0.989)	0.004 (1.288)
<i>Second</i>	-0.003 (-0.402)	-0.005 (-0.142)	-0.003 (-0.386)	-0.001 (-0.104)
<i>Constant</i>	0.185 ** (2.139)	0.703 * (1.763)	0.171 * (1.959)	0.172 ** (2.079)
Year	Control	Control	Control	Control
Industry	Control	Control	Control	Control
R ²	0.469	0.461	0.480	0.493
Adj. R ²	0.429	0.420	0.439	0.449

对接班人资源调配机制的中介效应检验，本文采取如下三步法：首先，在 Model 40 中验证接班人所有权执掌对家族企业创新的回归系数在 10% 的显著水平上为正；其次，确认接班人所有权执掌与财务柔性之间存在显著的正相关关系 ($\lambda_1 = 0.440$, $p < 0.05$)；最后，在控制

接班人所有权执掌的解释变量影响后，发现财务柔性对家族企业创新的回归系数在 5% 的水平上显著为正。这表明与创始人的资源授予效应相对应，家族企业财务柔性在接班人所有权执掌与家族企业创新间发挥部分中介作用。也就是说，拥有所有权的接班人可以通过对家族性

累积资金的灵活调用来实现企业的转型升级,进一步验证了创始人计划性条件创造的实际应用价值。同时,接班人控制权把握与财务柔性的交互项系数显著为正($v_3=0.034, p<0.05$),表示实际控制权的提升有助于减轻战略决策中的潜在约束,将接班人的创新理念转化为具体实践。这种由家族企业控制权传递引发的战略行为差异无疑为解析代际博弈提供重要线索。

特殊成长经历及合法性压力使二代接班后的家族企业创新存在必然性。然而,创始人的象征性放权会保留个体剩余控制权,造成正式权力与真实权力间的不一致。这种权力结构矛盾在一定程度上限制了接班人经营决策的自主性,使其难以真正决定企业发展。事实上,家族企业同构背景下的传承活动不仅需要预防性资源的储备,还离不开控制性权威的传递。代际间的个体认知及风险偏好差异虽然激发了创始人“放手而不撒手”的善意保护,但却影响到继任者权力的真实效用转化。剩余控制权作为权力核心,其成功继承和有效运用对家族企业的基业长青至关重要。更进一步说,由于不完全契约的现实背景和人力资本的特有属性,家族企业的权力传递并非彻底,只有通过代际博弈,争取到契约规定之外的权益和资源,以此来弥补名义权力与实际控制之间的差距,才能化被动为主动,实现继任过程中的权威重构。

六、研究结论与讨论

(一) 研究结论

家族企业作为一种特殊组织形式,其内部权力、财务和决策行为三者之间存在复杂关系,

导致企业在传承过程中面临着传统与创新的矛盾。为厘清这一问题,本文基于父爱主义理论,从创始人对继任者既支持又抑制的纠葛现象出发,探讨资源授予与行为阻抑两效应在家族企业创新行为中的作用机制。结果显示:为最大限度地为接班人继任保驾护航,创始人在退位过程中既放权又给钱,通过优化资源配置增强企业的研发创新能力;同时,这一特殊的关怀现象也掺杂部分阻碍,具体表现在创始人控制权转移对财务柔性水平与家族企业创新正相关关系的削弱作用上。进一步研究表明,上述两种互悖逻辑的并存根源在于权力传递的不彻底,正式权力之外剩余控制权才是主导企业发展方向及创新决策的关键。掌握该权力能够有效地确保创始人维持领导地位,并审慎调控交接进程。

(二) 理论贡献

本文的理论贡献可以概括为如下两个方面。首先,厘清父爱纠葛的内在逻辑,扩展父爱主义概念的应用范围。在家族企业中,创始人始终占据核心地位,其意愿是理解传承期家族企业创新的关键(Hauck & Prügl, 2015)。以往围绕创始人对继任者支持与控制间的矛盾研究很大程度上是描述性的或从单一维度进行解释(Huang et al., 2020),未能充分考虑到行为背后的复杂性和多维度权衡问题。关于这种悖论的具体根源及其对代际互动的影响了解仍然有限。本文从创始人情感心理角度出发,探讨家族企业代际传承与创新间的动态关系,并实证检验了创始人父爱纠葛如何通过权财交互的双重资源管理逻辑予以呈现,有助于调和现有研究中有关创始人作用的不同发现,凸显父爱情

怀在经济与社会层面的独特价值。此外，通过揭示传统父子关系中的利他关怀，增强了父爱主义理论在本土情境下的解释力，为理解情感行为的综合作用效果提供有益参考。

其次，深入理解剩余控制权的本质，明确其在家族企业继任过程中的核心地位。一代离任和二代继任是一个复杂且微妙的系统性工程（张京心等，2017），不仅涉及法定权力，还包括附着在其上的剩余控制权。本文通过对比传承双方的权力效用差异，证明了核心控制权对企业的治理结构和运作机制的决定性作用。只有当接班人获得剩余控制权时，所拥有的正式权力才能转化为实际权力（吴炯，2016），从而真正主导家族企业的发展方向和创新决策。而这种权力传承的依据在于接班人行为是否符合创始人预期。该发现对于确保接班过程的平稳过渡以及继任者顺利掌管企业具有重要的实践意义。

（三）实践启示

本文发现对家族企业的跨代成长及顺利传承具有一定的启示作用。对创始人而言，应把握权力交接的时机和节奏，进行逐步而彻底的放权。实际上，代际间权力配置是决定战略导向的关键，因此需要建立清晰有效的控制权结构，以保障企业核心价值观和目标的延续。具体来说，当创始人自身的经营能力及控制幅度无法满足企业专业化发展需求时，应果断将相关法定权力及剩余控制权移交给拥有关键资源的继任者，给予其充分的自主决策空间，避免过度干预。同时，有意识地调控传承双方进程同步，既要确保权力接管的顺利进行，又能预防权力真空或混乱情况，实现组织体系的平稳

过渡。

对接班人而言，应迅速接手领导职位，积极肩负起推动组织发展的重任。在家族企业持续发展和优势塑造方面，创新起着关键作用。为此，接班人需要通过系统学习及实践经验累积，计划性地提升自身的企业家素养，以便树立权威形象，赢得利益相关者的合法性认可。同时，根据市场需求和企业发展情况，合理确定组织的定位，并采取谨慎态度，适度调整经营模式，在维持企业正常运行的前提下，积极寻求转型发展新机遇，真正做到让创始人放心。

对家族企业代际互动而言，传承双方应依据实际情况进行角色调整，发挥代际补偿效应。继任是一个循序渐进的过程，涉及一代退出和二代接管，通过有效的代际共治，能够缓解传承期不确定性对企业价值的潜在冲击。该项措施的关键在于以家族情感财富为基础的治理模式的动态变化。为促进社会资本在代际间的有效传递与维持，交接班主体需要建立良好关系，积极协作沟通，确保资源最优配置，从而充分发掘组织内的创新潜力。

（四）研究局限与未来展望

尽管本文遵循科学研究过程，从创始人的视角探讨了家族企业传承与创新之间的争议问题，并得出了一些有意义的结论，但文章仍然存在不足和局限性。第一，因本文所研究的父爱纠葛以代际间的权财交互为前提，当前中国顺利传承且持续经营的上市家族企业数量较少，受研究数据限制，所构建的模型可能并不适用于全部家族企业，尤其是非家族继承类企业，建议使用更为完备的数据对这一主题展开深层次研究。第二，创始人的父爱纠葛复杂且微妙，

本文仅对显性资源的代际传递进行了分析,尚未直接测量这种既支持又阻碍的矛盾意愿。后续可探索更精确的指标,以验证研究结论,进一步增加理论解释力度。第三,本文发现了父爱纠葛的两种逻辑,但尚未明确阐述创始人如何权衡不同父爱主义逻辑下的情感需求,并形塑企业最终战略选择。未来可从该方向出发,通过问卷调查和深入访谈等方式,丰富和完善情感行为的相关内容。

接受编辑:唐翌

收稿日期:2023年3月5日

接受日期:2024年5月11日

作者简介

吴炯(通讯作者,E-mail:whmang@dhu.edu.cn),江苏常州人,东华大学旭日工商管理学院教授、博士生导师,于西南交通大学获得管理学博士学位。代表性研究发表在《中国工业经济》《南开管理评论》《科研管理》《管理学报》《经济理论与经济管理》《经济管理》《外国经济与管理》等期刊,主要研究兴趣为公司治理理论、企业理论、家族企业问题。

黄钧瑶,山东淄博人,东华大学旭日工商管理学院博士研究生,研究成果发表在《中国工业经济》期刊,主要研究兴趣为家族企业跨代创业。

参考文献

[1] 白贵玉、丁敏、徐鹏、张晓峰:《管理层权力配置下上市公司创新决策动因研究——成长状态差异化情境下的权变思考》,《科技进步与对策》,2018年第

20期。

[2] 陈凌、叶长兵:《中小家族企业融资行为研究综述》,《浙江大学学报(人文社会科学版)》,2007年第4期。

[3] 程晨:《家族企业代际传承:创新精神的延续抑或断裂?》,《管理评论》,2018年第6期。

[4] 窦军生、贾生华:《家族企业代际传承研究的起源、演进与展望》,《外国经济与管理》,2008年第1期。

[5] 窦炜、刘星、安灵:《股权集中、控制权配置与公司非效率投资行为——兼论大股东的监督抑或合谋?》,《管理科学学报》,2011年第11期。

[6] 窦炜、马莉莉、刘星:《控制权配置、权利制衡与公司非效率投资行为》,《管理评论》,2016年第12期。

[7] 关鑫、高闯、吴维库:《终极股东社会资本控制链的存在与动用——来自中国60家上市公司的证据》,《南开管理评论》,2010年第6期。

[8] 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》,《中山大学学报(社会科学版)》,2013年第2期。

[9] 何瑛、于文蕾、杨棉之:《CEO复合型职业经历、企业风险承担与企业价值》,《中国工业经济》,2019年第9期。

[10] 胡宁:《家族企业创一代离任过程中利他主义行为研究——基于差序格局理论视角》,《南开管理评论》,2016年第6期。

[11] 黄婷、徐鸿昭、朱沅、包贤锐:《铺路还是设障?领导人的社会情感财富与企业战略变革——对华泰股份跨代继任的案例研究》,《南方经济》,2018年10期。

[12] 李健、谢依欣、刘海建:《代际传承与家族企业创新——基于社会情感财富理论的研究》,《武汉大学学报(哲学社会科学版)》,2023年第4期。

[13] 李卫宁、张妍妍、吕源：《二代涉入时间越长越不利于家族企业创新投入吗?》，《外国经济与管理》，2021年第8期。

[14] 李新春、张鹏翔、叶文平：《家族企业跨代资源整合与组合创业》，《管理科学学报》，2016年第11期。

[15] 梁强、周莉、宋丽红：《家族内部继任、外部资源依赖与国际化》，《管理学报》，2016年第4期。

[16] 刘星、苏春、邵欢：《代际传承与家族董事席位超额控制》，《经济研究》，2021年第12期。

[17] 谭洪涛、陈瑶：《集团内部权力配置与企业创新——基于权力细分的对比研究》，《中国工业经济》，2019年第12期。

[18] 王明琳、陈凌、叶长兵：《中国民营上市公司的家族治理与企业价值》，《南开管理评论》，2010年第2期。

[19] 王扬眉、梁果、王海波：《家族企业继承人创业图式生成与迭代——基于烙印理论的多案例研究》，《管理世界》，2021年第4期。

[20] 魏春燕、陈磊：《家族企业CEO更换过程中的利他主义行为——基于资产减值的研究》，《管理世界》，2015年第3期。

[21] 温忠麟、叶宝娟：《有调节的中介模型检验方法：竞争还是替补?》，《心理学报》，2014年第5期。

[22] 吴炯：《家族企业剩余控制权传承的地位、时机与路径——基于海鑫、谢瑞麟和方太的多案例研究》，《中国工业经济》，2016年第4期。

[23] 徐细雄、刘星：《创始人权威、控制权配置与家族企业治理转型——基于国美电器“控制权之争”的案例研究》，《中国工业经济》，2012年第2期。

[24] 许永斌、惠男男、郑秀田：《家族企业代际传承与债务特征》，《商业经济与管理》，2014年第12期。

[25] 严若森、吴梦茜、李浩、袁婧：《传承者特

征调节作用下代际传承阶段对家族企业创新投入的影响研究》，《管理学报》，2021年11期。

[26] 杨学磊、李卫宁、尚航标：《二代海外特征对家族企业组合创业的影响：代际冲突视角》，《科技进步与对策》，2022年第1期。

[27] 杨学儒、梁强、杨俊、于晓宇、董保宝、朱沅：《新时代的创新创业与家族企业研究：过程、战略与绩效》，《南方经济》，2018年第10期。

[28] 曾爱民、魏志华：《融资约束、财务柔性与企业投资—现金流敏感性——理论分析及来自中国上市公司的经验证据》，《财经研究》，2013年第11期。

[29] 曾爱民、张纯、魏志华：《金融危机冲击、财务柔性储备与企业投资行为——来自中国上市公司的经验证据》，《管理世界》，2013年第4期。

[30] 张长征、李怀祖、赵西萍：《企业规模、经理自主权与R&D投入关系研究——来自中国上市公司的经验证据》，《科学学研究》，2006年第3期。

[31] 张红波、王国顺：《基于经理人过度投资行为控制权配置机制设计》，《当代经济科学》，2011年第5期。

[32] 张京心、廖子华、谭劲松：《民营企业创始人的离任权力交接与企业成长——基于美的集团的案例研究》，《中国工业经济》，2017年第10期。

[33] 赵勇、李新春：《家族企业传承期抑制了研发投入吗?——基于家族企业多重目标的调节效应》，《研究与发展管理》，2018年第5期。

[34] 祝振铎、李新春、叶文平：《“扶上马、送一程”：家族企业代际传承中的战略变革与父爱主义》，《管理世界》，2018年第11期。

[35] 祝振铎、李新春、赵勇：《父子共治与创新决策——中国家族企业代际传承中的父爱主义与深谋远虑效应》，《管理世界》，2021年第9期。

[36] Aboody, D., & Lev, B. 2000. Information asymmetry, R&D, and insider gains. *The Journal of Finance*,

55: 2747–2766.

[37] Aghion, P., & Bolton, P. 1992. An incomplete contracts approach to financial contracting. *The Review of Economic Studies*, 59: 473–494.

[38] Bing, S. 2004. *Sun Tzu Was a Sissy: Conquer Your Enemies, Promote Your Friends, and Wage the Real Art of War*. New York: Harper Collins.

[39] Camisón – Zornoza, C., Forés – Julián, B., Puig – Denia, A., & Camisón – Haba, S. 2020. Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16: 1393–1426.

[40] Carpenter, M. A., & Golden, B. R. 1997. Perceived managerial discretion: A study of cause and effect. *Strategic Management Journal*, 18: 187–206.

[41] Charbel, S., Elie, B., & Georges, S. 2013. Impact of family involvement in ownership management and direction on financial performance of the Lebanese firms. *International Strategic Management Review*, 1: 30–41.

[42] Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H., & Lang, L. H. P. 2002. Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57: 2741–2771.

[43] De Clecq, D., & Belausteguigal, I. 2015. Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6: 178–189.

[44] Dong, J., & Gou, Y. 2010. Corporate governance structure, managerial discretion, and the R&D investment in China. *International Review of Economics & Finance*, 19: 180–188.

[45] Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. 2019. Perceived

parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43: 224–243.

[46] Gomez – Mejia, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. 2014. Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38: 1351–1374.

[47] Hao, Z., Zhang, X., & Wei, J. 2022. Research on the effect of enterprise financial flexibility on sustainable innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7: 100184.

[48] Hauck, J., & Prüggl, R. 2015. Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6: 104–118.

[49] Heidrich, B., Chandler, N., & Németh, K. 2018. Protect and be served? —The revival of paternalistic leadership in the light of family business. *Logisztika – Informatika – Menedzsment*, 3: 5–20.

[50] Higginson, N. 2010. Preparing the next generation for the family business: Relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Journal of Management and Marketing Research*, 4: 1–18.

[51] Huang, X., Chen, L., Xu, E., Lu, F., & Tam, K. C. 2020. Shadow of the prince: Parent – incumbents' coercive control over child – successors in family organizations. *Administrative Science Quarterly*, 65: 710–750.

[52] Islam, N., Wang, Q., Marinakis, Y., & Walsh, S. 2022. Family enterprise and technological innovation. *Journal of Business Research*, 147: 208–221.

[53] 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*, 46: 193–222.

[54] Miller, D. , & Le Breton–Miller, I. 2014. Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38: 713–720.

[55] Ren, T. , Liu, X. , & Ding, J. 2023. Inter-generational dynamics of digital transformation in family firms. *Technology in Society*, 74: 102261.

[56] Schulze, W. S. , Lubatkin, M. H. , & Dino, R. N. 2003. Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46: 179–194.

[57] Schwarz, B. 1990. The creation and destruction of value. *American Psychologist*, 45: 7–15.

[58] Senegović, I. , Bubić, V. , & Ćorić, G. 2015.

Family business succession risks: The Croatian context. In Dana, L. P. , & Ramadani, V. (eds.) . *Family Businesses in Transition Economies*: 175–197. Cham: Springer.

[59] Wei, X. , & Chen, L. 2022. Dispersion of family ownership and innovation input in family firms. *Sustainability*, 14: 8418.

[60] Yuan, X. 2019. A review of succession and innovation in family business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9: 974–990.

[61] Zybur, J. , Zybur, N. , Ahrens, J. P. , & Woywode, M. 2021. Innovation in the post – succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations asresources. *Journal of Family Business Strategy*, 12: 100336.

Whether Power and Wealth Should be “Released” or “Retained”?

The Paternal Entanglement in Innovation of Family Firms under the Context of Succession

Jiong Wu Junyao Huang

(Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University)

Abstract: The inheritance of family firms is a distinctive process of socialization, wherein founders must navigate the delicate balance between ensuring intergenerational control and preserving family ownership, while also taking into account the divergent emotional orientations. In this context, the founders may present diversified role characteristics, which are positive, negative or both. The multiple motivations behind this complexity have a profound impact on the development direction and long-term stability of the family firms. However, current research on this phenomenon is not comprehensive enough, as it primarily focuses on descriptive or unidimensional analyses and fails to fully explore the underlying factors and multi-dimensional trade-offs behind behavior, leading to controversy surrounding the role of founders in family firm succession innovation. This has led to ongoing controversies regarding the role of founders in the inheritance and innovation of family firms. Addressing the limitations of existing theories, this article focuses on the interplay between power structures, wealth management, and decision-making behaviors within family firms. It attempts to construct a comprehensive analytical framework that encompasses two key dimensions: “explicit care based on resource granting” and “implicit control based on behavioral inhibition”, from a dual perspective of paternalism. This framework aims to deepen our understanding of the internal mechanisms of the paradoxical effects and emotional dilemmas faced by founders during the process of business inheritance.

This study employs a sample of A-share listed family firms that have undergone intergenerational inheritance from 2007 to 2019. Utilizing stepwise regression and the Bootstrap method, it aims to investigate the mediating and moderating effects of intergenerational transmission of power and wealth on enterprise innovation. Furthermore, it examines the moderating mediating effects and the actual situation of succession power operation. The findings reveal that founders, influenced by intergenerational care, allow successors autonomy while still exerting control over their actions. Specifically, the delegation of founders’ ownership positively promotes enterprise innovation through financial flexibility, while the transfer of control rights negatively moderates the relationship between financial flexibility and family firm innovation. The incomplete transition of power greatly limits the autonomy of successors in management decision-making, and the residual control rights beyond formal power are the key factors that dominate the development direction and innovation choices of the enterprise.

There are two main theoretical contributions in this paper. On the one hand, from the perspective of the founder’s emotional psychology, it empirically analyzes the resource management model of power-wealth interaction in the context of family firm succession innovation, clarifying the complex logic of paternal love entanglements. This is aimed at enriching the understanding of the

founder's role and highlighting the socio-economic value of paternalism in the Chinese context. On the other hand, it systematically interprets the essential attributes of residual control rights, emphasizing their crucial role in the process of family business succession. By comparing the power utility differences between the two inheriting parties, this paper reveals the possible contradictions in business decision-making in the symbolic decentralization activities of the founder, so as to provide effective guidance and reference for the smooth transition of the succession period of the family firm and the successful succession of the new leader.

This study provides some implications for the cross-generational growth and smooth transition of family firms. Firstly, founders need to gradually and completely delegate authority, consciously regulating the synchronization of the inheritance process to ensure a smooth power transition, avoiding power vacuums or confusion. Secondly, the successor should quickly take over the leadership position, enhancing their entrepreneurial capabilities through systematic learning and practice, and formulating strategies that adapt to market changes and business development. While maintaining the normal operation of the enterprise, they should actively seek new opportunities for transformation and development, truly reassuring the founder. Thirdly, for the intergenerational interaction of family enterprises, the inheritors should adjust their roles according to the actual situation, give full play to the intergenerational compensation effect, and reduce the possible value loss in the transition stage. By establishing effective communication and collaboration mechanisms, the optimal allocation of core resources can be promoted, thereby stimulating internal innovation potential within the organization.

Certainly, there are certain limitations in this study, such as the relatively small sample size and the lack of explicit elaboration on how founders balance the emotional needs under different paternalistic logics and shape the ultimate strategic choices of their enterprises. Future research could utilize more extensive sample data to verify the universality of the model and consider employing more refined indicators or methods such as questionnaire surveys and in-depth interviews to specifically explore the complex emotional expressions of founders that both support and restrict.

Key Words: intergenerational transmission; family firm innovation; paternalism; resource allocation