

# 家族企业的数字化战略与组织变革之间的张力

——以新希望六和为例

何轩<sup>1</sup>, 王丽菲<sup>2</sup>

(1. 广东外语外贸大学 经济贸易学院, 广州 510006;

2. 美国东北大学 库里计算机学院, 美国 波特兰 04101)

**摘要:** 数字化转型已成为众多中国家族企业的共识,然而现实中家族企业往往面临着巨大的数字鸿沟,相关研究比较缺乏。基于数字化战略与组织变革之间的动态张力视角,对新希望六和进行探索性案例研究,深度剖析家族企业数字化转型中“外部变革张力→内部代际张力→数字化战略实施”的动态作用机制。研究发现:(1)源于技术人才匮乏的外部变革张力对家族企业的数字化转型构成了重大挑战,加剧了组织内部的权力移交,进而对内部代际张力产生传导作用;(2)源于代际冲突的内部代际张力使组织在变革中面临僵化、失控等风险,未妥善处理甚至可能导致组织衰败,从而反作用于外部变革张力;(3)内外部张力共同作用下,加速了企业内的新老权力移交。不同于预期,新老交替通过增强组织的数字化意愿和数字能力,对数字化转型起到促进作用,但由于新一代高管跨周期管理经验的缺乏,可能降低组织的风险抵御能力,反而阻碍数字化转型进程。通过揭示家族企业数字化战略与组织变革之间的张力作用机制,可为数字时代家族企业的组织变革与转型提供启示和借鉴。

**关键词:** 数字化转型;组织变革;家族企业;案例研究

**中图分类号:** F270

**文献标识码:** A

**DOI 编码:** 10.7511/JMCS20240603

## 0 引言

近年来,数字化发展已成为全球共识,家族企业作为全球经济的重要组成部分,也正受到来自数字化变革的深刻影响。然而,我国家族企业在数字化战略的实施上却显得极为迟缓。根据普华永道发布的《2021年全球家族企业调研报告》,在培养员工必备数字化能力的投资层面,仅41%的中国家族企业表示已采取措施,这一比例明显落后于62%的全球均值。在全球范围内,认为具备强大数字化变革能力的家族企业尚不足40%。

家族企业具有独特的组织结构,数字化转型之路显得举步维艰。一方面,家族企业往往倾向聘请有裙带关系的家族成员担任经理以保持对公司的控制<sup>[1]</sup>,这可能导致专业人才匮乏,制约数字化推进;另一方面,数字化转型不仅是IT话题,往往还需要管理层的调整<sup>[2]</sup>和利益再分配,转型过程易引发内部冲突,从而阻碍变革推行。面对这一巨大的数字鸿沟,家族企业会承受来自内外部的变革张力。

针对家族企业数字化战略实施面临的组织困境,现有文献是否给出了答案?国内文献基于数字化转型中的组织变革问题已经进行了较

**收稿日期:** 2023-06-08

**作者简介:** 何轩,男,上海人,广东外语外贸大学经济贸易学院教授,博士生导师,管理学博士,主要研究方向为民营经济、新制度经济学;王丽菲,通讯作者,女,江西南昌人,美国东北大学库里计算机学院硕士研究生,广东外语外贸大学国际商务硕士,主要研究方向为企业战略与组织,E-mail:Job\_wanglifefei@163.com。

多的分析<sup>[3-4]</sup>,对于组织张力的定义与作用也有了初步的探讨<sup>[5-7]</sup>,但对于家族企业数字化转型中的变革张力罕有涉及。国外相关研究则主要聚焦于家族企业的人力资本、风险偏好、社会情感财富等维度<sup>[8-11]</sup>。以上探讨带来了丰富的研究成果,但仍存在研究缺口:第一,尽管数字经济与企业数字化转型是近年来的研究热点,目前国内对家族企业的数字化转型问题却很少探讨,从组织视角切入的相关文献亦极为稀缺;第二,当前相关研究主要从静态角度开展,缺乏数字化浪潮下家族企业在组织变革中面临的外部张力与内部张力之间的动态效应分析,没有分析这两类张力如何相互作用、又如何共同影响数字化战略的实施,而内部与外部张力的动态相互作用对于剖析家族企业的组织变革与数字化战略实施的作用机理尤为关键。

本文基于上述研究缺口与数字化转型困境,使用案例研究方法,基于家族企业实施数字化战略与组织变革之间的动态张力作用视角,探索两大问题:第一,家族企业在实施数字化战略过程中将面临怎样的内外部张力?第二,这些张力又将如何影响家族企业的数字化战略实施?通过回答这两个问题,本文尝试归纳出家族企业在数字化进程中面临的组织内外部张力的动态作用机制,揭示内外部张力影响家族企业数字化战略实施的机理,助力中国家族企业的数字化转型。

## 1 文献综述与理论基础

### 1.1 组织变革与组织惯性

20世纪90年代,已有文献对组织变革的内容及过程进行了深入的研究<sup>[12]</sup>。2010年以后,互联网技术的发展使组织变革成为新的研究焦点<sup>[3-4,13]</sup>。Karimi等<sup>[13]</sup>认为传统企业面临着被互联网技术颠覆的威胁,构建动态能力能帮助组织更好地变革以应对外部挑战。谢康等<sup>[4]</sup>则从战略风险的视角,揭示了互联网技术冲击下传统企业组织变革面临的战略风险及应对方式。

而在众多组织变革研究中,考虑到组织惯性已被视为导致变革失败的重要障碍<sup>[14]</sup>,因

此,对组织惯性的讨论已经成为一个关键分支。Mikalef等<sup>[15]</sup>发现来自经济、政治认知等多维度的组织惯性正威胁着变革的实施。不同于Barnett等<sup>[16]</sup>将组织惯性理解成限制组织的负面“惰性”,朱方伟等<sup>[17]</sup>认为,组织惯性一方面虽然降低了组织灵活性,不利于组织适应环境,另一方面也避免组织陷入高动荡性的变革,是一把“双刃剑”。更进一步,对于组织惯性的形成原因与克服方式,Hannan等<sup>[18]</sup>认为组织惯性受到包括内部政治约束、外部合法性制约等多重内外部因素的综合影响。朱方伟等<sup>[17]</sup>认为组织惯性包括认知、结构、行为、文化等类型的惯性,应针对具体的惯性特征,通过组织学习、文化重塑等方式对其加以克服。

### 1.2 家族企业与数字化战略的互动研究

数字化转型是指综合运用信息、计算、通信等技术实施重大变革的过程<sup>[14]</sup>。鉴于家族企业已成为全球经济的重要组成部分,其数字化战略的实施受到了广泛关注,目前相关讨论主要集中在家族企业数字化战略的决策影响因素、实施路径和方法等。

对于家族企业数字化战略的决策影响因素,考虑到家族企业特有的控制权集中和代际参与,主要从社会情感财富及风险偏好视角展开研究<sup>[19]</sup>。一种观点认为,当“家族控制和影响”“家族身份”和“情感依恋”等维度更加突出时,家族企业为保护社会情感财富而不太愿意采用数字技术;而在更多地考虑“绑定社会关系”和“通过企业传承更新家族关系”的维度时,家族企业通常更倾向于采用数字技术<sup>[8]</sup>。另一种观点则认为,在社会情感财富理论作用下,家族成员通常倾向于规避风险<sup>[10]</sup>,而企业的数字化转型往往伴有高风险,这将显著抑制家族企业的数字化转型<sup>[20]</sup>。

对于家族企业数字化战略的实施路径与方法,Überbacher等<sup>[2]</sup>认为家族企业的数字化不仅局限于IT范围内,还需要管理层的调整,以及基于流程、互联网连接和数据安全等维度对公司现有数字化水平进行客观评估。Ano和Bent<sup>[9]</sup>发现家族成员的个性化参与推动了数字化战略的实施。而对德国家族企业的研究表

明,家族企业与客户密切的关系、员工的高忠诚度是实施数字化战略的一大优势<sup>[21]</sup>。

### 1.3 组织张力的相关研究

“张力”一词源自物理学,用于描述物体在受到拉伸时内部产生的牵引力,随后引申至社会学与组织领域,指个人、团体、组织间的紧张关系<sup>[5]</sup>。张力可来源于组织内部<sup>[6]</sup>或不同组织之间<sup>[22]</sup>。已有文献对组织张力在组织行为和管理中的核心作用已进行过深入探讨:1964年,有研究对于组织如何利用张力来促进员工高层次需求的满足和组织效能的最大化进行了早期探索<sup>[23]</sup>;2021年,Carmine等<sup>[24]</sup>将视角转向新冠疫情流行时期,研究组织如何应对新冠疫情并管理张力;覃云云等<sup>[7]</sup>则基于制度理论视角,深入分析了我国跨境高等教育的组织张力。

综上所述,一方面,组织变革与组织惯性的相关研究<sup>[17]</sup>为本文构建了坚实的理论基础;另一方面,就家族企业的数字化转型,特别是可能影响家族企业数字化战略实施的因素也展开了初步的研究<sup>[10,21]</sup>。但既有研究缺乏对数字化浪潮下家族企业在组织变革中面临的内外部张力的系统深入分析,在“内外部张力→组织变革→数字化战略实施”这一动态过程中,家族企业具体承受的内外部张力及其对数字化转型的影响机理尚不够明确;同时,国内关于家族企业这一细分领域的数字化转型缺乏探讨,从组织视角切入的文献极为稀缺。基于此,本文拟从组织变革与组织惯性视角,分析我国家族企业实施数字化战略与组织变革间张力的动态作用机制与影响机理,并据此提出研究框架(图1)。

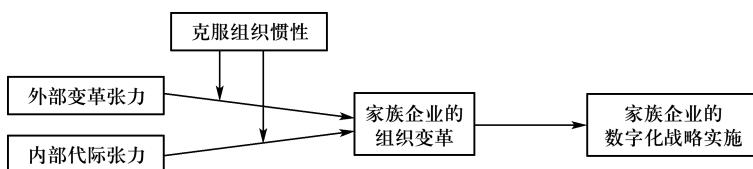


图1 研究框架

Fig. 1 A research framework

## 2 研究方法

### 2.1 研究方法选择

本文采用探索性单案例研究方法,有三个主要原因:第一,案例研究方法广泛运用于组织和管理研究,对于回答“如何”或“为什么”的问题,案例研究是极适宜的选择<sup>[25]</sup>。本文旨在探讨家族企业数字化转型中组织变革面临的内外部张力及其对数字化战略的影响,符合“如何”的问题范畴,适用于案例研究方法。第二,家族企业数字化转型中“外部变革张力→内部代际张力→数字化战略实施”的作用机制是复杂的动态过程,相比多案例研究,单案例研究通过讲述相对完整的案例故事来呈现丰富的数据<sup>[26]</sup>,便于深挖数字化变革背后的作用逻辑。第三,本文旨在探索家族企业数字化转型中面临的内外部张力及其对数字化战略的影响,以提炼现象背后的内在机理,因而采用探索性案例研究

方法与本文的研究主题契合度更高。

### 2.2 案例选取

本文遵循理论抽样原则<sup>[27]</sup>,基于案例样本选取的典型性、启示性<sup>[25]</sup>和数据的易获取性,选取具有较长历史的家族企业作为研究对象。实践中,新希望六和股份有限公司(简称六和)作为传统的家族企业,通过组织变革在数字化转型上取得了显著成效,颇具研究价值。

选取六和为案例企业,主要原因有两个。其一,六和作为典型的中国传统家族企业,家族成员(创始人刘永好及其女儿刘畅)对企业拥有高度的所有权和控制权。特殊的组织基因使得六和在数字化转型前期同样面临着巨大的数字鸿沟——行业传统数字化渗透率低、数字人才匮乏、管理层由众多元老级高管占据,致使公司的数字化变革困难重重。然而六和自2016年起大力推行数字化转型,通过实施组织变革逐步驱动传统企业的现代化转型升级,并在过去

取得显著成效<sup>①</sup>。作为传统的家族企业之一，六和跨越数字鸿沟的过程高度契合本文的研究主题，符合案例选取的典型性和代表性原则。其二，六和作为国内生猪养殖和肉蛋奶供应的龙头企业，具有较高的知名度和影响力。研究六和跨越数字鸿沟的转型路径，可为其他身处数字化困境中的家族企业实现数字化“破局”带来丰富启示。此外，六和属A股上市公司，会定期发布年报以反映其经营状况，且家族成员和历任公司高管的公开访谈和出版资料较为丰富，与本文研究主题契合的数据资料较易获取，可以满足数据丰富性原则。

### 2.3 数据收集

本文案例数据库包括高管访谈与研究专著、企业年报、媒体公开报道等多种数据，通过多渠道进行资料收集并交叉检验，形成证据的三角验证，以增加研究结论的准确性、解释力

和说服力<sup>[25]</sup>。

案例数据库主要包括：六和核心高管的公开访谈，共计20余场，典型数据如：①腾讯新闻数字化转型谈节目《一问》（新希望刘永好 & 刘畅特辑）、2021全国CIO大会现场演讲（新希望集团数字科技部部长特辑）<sup>②</sup>等；②前六和联席董事长陈春花的著作《改变是组织最大的资产：新希望六和转型实务》，篇幅约12万字；③六和的企业年报（2012—2022年），共计约194.2万字；④其他文字资料，如六和官网及官方微信号的新闻（30余篇）、通过搜索引擎检索获取的10余家主流媒体报道、知网期刊文献和第三方研究报告等。此外，研究团队还通过参观新希望牧场（通过官网云直播链接）、浏览体验新希望官方商城等直接观察方式，获取一手研究资料。案例企业的数据收集情况见表1。

表1 案例企业的数据收集情况

Tab.1 The data collection information of the case enterprise

| 数据来源 | 数据类型 | 数据编号   | 访谈总时长/<br>分钟 | 文稿字数/<br>万字 |       |
|------|------|--|--------------|-------------|-------|
| 一手资料 | 参观体验 | 参观新希望牧场(通过公司官网的云直播链接)、观看新希望官方宣传片、浏览体验新希望官方商城 | E1           | ——          | ——    |
|      | 访谈讲话 | 前任六和董事长刘永好(一代创始人)                            | E2           | 495         | 13.1  |
|      |      | 现任六和董事长刘畅(二代继承人)                             | E3           | 100         | 2.9   |
|      |      | 六和预混料事业部总经理                                  | E4           | 19          | 0.5   |
|      |      | 新希望集团数字科技部部长                                 | E5           | 26          | 0.8   |
| 二手资料 | 书籍   | 前任六和联席董事长的有关书籍                               | E6           | ——          | 12.0  |
|      | 年报   | 2012—2022年的公司年报                              | E7           | ——          | 194.2 |
|      | 文字资料 | 30余篇官方资讯(来自公司官网、官方微信公众号)                     | E8           | ——          | 8.4   |
|      |      | 10多家主流媒体的相关报道                                | E9           | ——          | 12.1  |
|      |      | 相关学术文献与第三方研究报告                               | E10          | ——          | 6.1   |

### 2.4 数据编码与数据结构

本文基于扎根理论的编码方式<sup>[28]</sup>和结构

化数据分析方法<sup>[29]</sup>，从数据中提炼理论，以增强研究的严谨性。编码分为三个阶段：第一阶

①相关资料来源：澎湃新闻 [https://m.thepaper.cn/baijiahao\\_16747443](https://m.thepaper.cn/baijiahao_16747443)。

②六和作为公开上市企业，与新希望集团共享数字化资源和人才，因此本文部分数字化证据引自新希望集团的公开资料。

段,研究团队将原始访谈录音和文字资料收集在数据库并转录为文本数据,从中选出与数字化战略、组织变革等关键词高度契合的内容,使用忠于受访者原始信息的术语对证据进行归类,形成多个一阶构念以完成初始编码,并按编码来源进行标记;第二阶段,研究团队将上一阶段得到的一阶构念汇总和横向对比,分析不同

构念的相似性和差异性,将一阶构念进一步归纳后获得7个二阶主题;第三阶段,研究团队对获得的二阶主题进行抽象化和理论化提炼,整合形成聚合维度,最终形成由一阶构念、二阶主题和聚合维度组成的稳定编码结果。数据结构如图2所示。

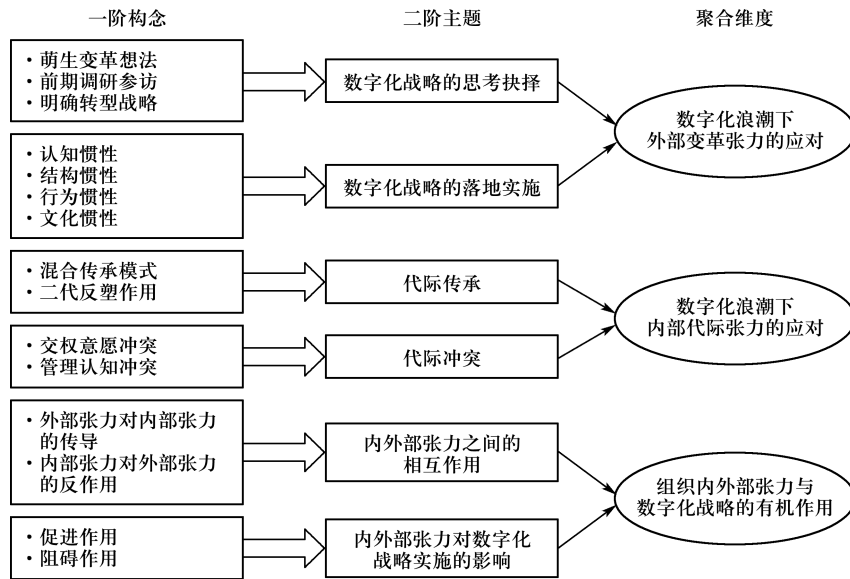


图2 数据结构

Fig. 2 Data structure

### 3 案例分析与研究发现

六和成立于1998年,隶属民营企业家刘永好1982年创立的新希望集团,新希望集团是中

国最大的肉蛋奶供应商之一。作为农牧行业龙头,六和业务涵盖饲料、养猪、肉禽等领域。六和数字化转型的关键事件如图3所示。

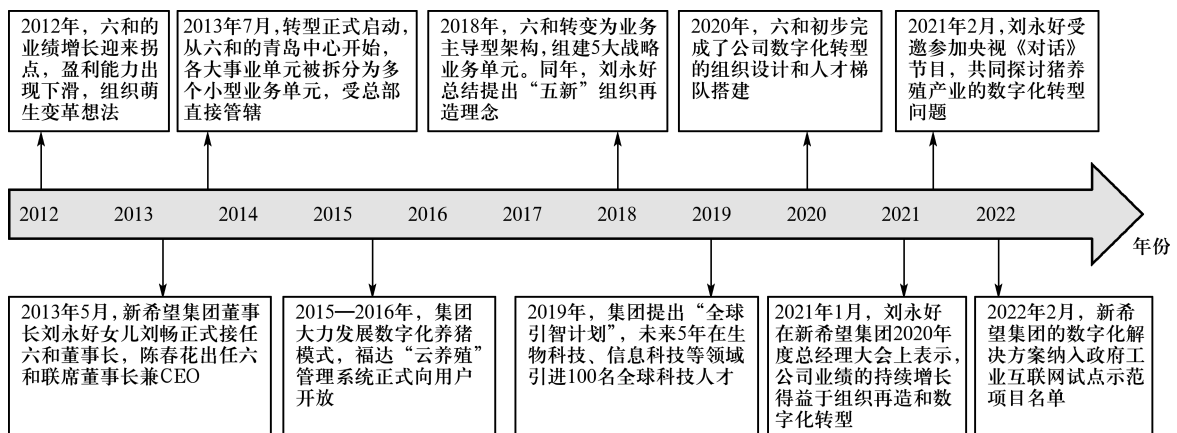


图3 六和数字化转型的关键事件

Fig. 3 Key events of digital transformation of Liuhe

### 3.1 家族企业的数字化战略与组织变革之间张力的形成

六和在数字化转型中面临挑战,主要挑战包括家族企业与数字化浪潮间的外部变革张力,以及新老管理团队在数字化背景下的内部代际张力。前者聚焦“是否及如何实施数字化”,后者聚焦“由谁主导数字化”。这两类张力的形成过程与应对策略有所不同。

#### 3.1.1 外部变革张力的形成

##### (1) 行业传统守旧

与互联网初创公司不同,六和多年来深耕于低自动化的传统行业<sup>[21]</sup>,正如前六和董事长刘永好所说:“传统的养猪是爷爷咋养我咋养,比较落后,要变革,有很大提升空间。”而与数字化战略的智能化特征形成鲜明对比的是,传统产业往往信息化基础薄弱、互联网渗透不充分。以农业为例,截至2021年6月,我国农村地区互联网普及率为59.2%,低于全国平均水平<sup>①</sup>。此外麦肯锡研究报告显示,传统产业的数字化转型成功率显著低于非传统产业<sup>②</sup>。在此背景下,数字化战略与传统行业守旧、信息化薄弱的冲突成为实施数字化战略的第一大外部变革张力。

##### (2) 技术人才匮乏

为维系家族控制权,家族企业通常更偏向雇佣有裙带关系的家族成员,而非专业技能人才<sup>[1]</sup>,导致数字化转型面临人才匮乏困境。正如刘永好所说:“主要的挑战还是人才问题。”然而,数字化战略的实施高度依赖创新型数字人才,这一矛盾成为家族企业数字化转型的第二大外部变革张力。

##### (3) 高投入高风险

此外,巨大的成本投入也是家族企业转型的障碍。刘永好表示:“好多企业不转型还好,转型了效果并不好。”并且家族成员为延续对企业的控制,通常倾向于风险厌恶<sup>[10]</sup>,这与数字化战略的高投入、高风险特性形成冲突,成为家族企业数字化转型的第三大外部变革张力。

#### 3.1.2 内部代际张力的形成

##### (1) 数字化浪潮下的代际传承挑战

考虑到代际交接,继承已成为家族企业的

一项挑战<sup>[30]</sup>。在传承初期,二代继承人往往处于适应阶段,能力仍需时间检验。一方面,任何战略的成功都高度依赖于掌舵人的敏锐与卓越能力,数字化战略亦不例外;另一方面,家族企业二代继承人接班初期刚担重任,家族管理层青黄不接,这一矛盾成为家族企业数字化转型中的主要内部代际张力。

##### (2) 数字化浪潮下的代际冲突危机

转型中的六和,其组织成员包含家族成员和职业经理人、创始人和继承人、跟随创始人的元老级高管,以及新一代数字人才。复杂的人员构成使得六和必须平衡多方利益。其中极其棘手的是元老级高管与新一代管理团队的代际冲突。本文沿用李卫宁等<sup>[31]</sup>对代际冲突的分类,将六和的内部代际冲突分为元老级高管与新一代职业经理人的交权意愿冲突,以及二代继承人与元老级高管的管理认知冲突。

①交权意愿冲突。从1982年创业至今,新希望集团已有四十多年历史,沉淀了深厚的文化,也使得不少追随刘永好的元老级高管在公司内拥有较大话语权。然而,这些元老级高管有些缺乏数字化时代所需的创新思维和活力。随着数字化战略实施,引入外部技术人才、进行年轻化调整等变革直接触动了这些元老级高管的利益,迫使他们放权给新一代经理人。“当你硬推的时候一定会有阻力,因为会伤及一部分人的利益”,刘永好说道。数字化战略对管理层创新思维的要求和元老级高管缺乏相应素质的矛盾,已成为家族企业数字化变革中的第二大内部代际张力。

②管理认知冲突。认知冲突是由于视角不同而产生的分歧<sup>[32]</sup>。转型中,二代继承人与元老级高管的管理认知冲突也是内部代际冲突的主要来源。尽管六和经历过多轮年轻化调整,一些元老级高管因经验资历仍在高层占据重要地位。由于“80后”继承人刘畅与元老级高管在成长环境和经历上存在代际差异<sup>[33]</sup>,双方对事物的认识极易产生分歧。刘畅在访谈中提到:“(新旧管理层)知识结构、对新商业模式的理解不同。”认知冲突的集中体现,已成为家族

①数据来源:中国互联网络信息中心(CNNIC)第48次《中国互联网络发展状况统计报告》。

②数据来源:麦肯锡研究报告《Unlocking success in digital transformations》。

企业实施数字化战略中的第三大内部代际张力。

随着代际传承的推进,二代继承人和新一代职业经理人逐步占据企业权力中心,这无疑

加剧了他们与元老级高管的冲突。换言之,代际传承挑战在一定程度上加剧了组织内部的交权意愿和管理认知冲突。六和实施数字化战略的组织内外部张力的形成如图4所示。

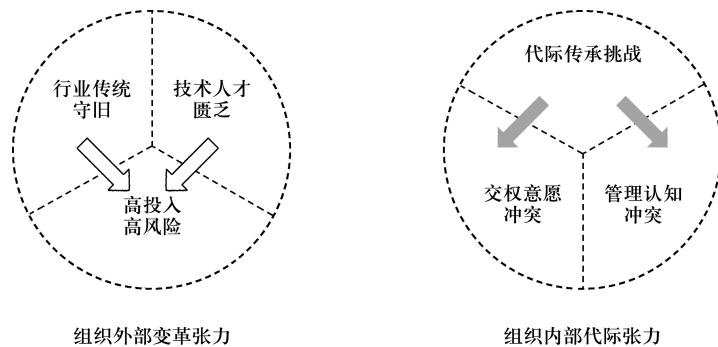


图4 六和实施数字化战略的组织内外部张力的形成

Fig. 4 Formation of the internal and external organizational tensions implementing digital strategy in Liuhe

### 3.2 家族企业的数字化战略与组织变革之间张力的应对

#### 3.2.1 外部变革张力的应对

##### (1) 数字化战略的思考与抉择

企业面临数字鸿沟和内外部张力,要实现数字化战略并不容易。六和的管理层也并非一开始就坚定推行数字化,事实上,六和经历了艰难的抉择过程。

①萌生变革想法。财报显示,2012年六和经营业绩下滑,尽管公司已全力推动传统产业布局,2012年六和净利润为17.07亿元,同比下滑35.4%<sup>①</sup>。此时公司管理层开始意识到市场的变化,借助数字化提升效率、整合产业链已成为农业改革趋势<sup>[34]</sup>。这一年,六和管理者已开始酝酿数字化转型。

②前期调研参访。作为农业领域的数字化先锋,六和也参考了其他行业家族企业的数字化实践。2014年,时任六和联席董事长的陈春花和二代继承人刘畅带领管理层参访美的集团。通过实地调研,学习数字化转型的经验,六和管理层切身感受到数字化对传统产业升级的赋能效果,这为公司坚定推进变革提供了支持,同时也降低了试错成本。

③明确转型战略。数字科技的快速发展让传统企业面临被颠覆的风险,家族企业长期占据的市场也可能被资金雄厚、掌握技术的大公司取代<sup>[21]</sup>。在此趋势下,不寻求变革无异于坐失良机,六和管理层最终决意推进数字化转型,将其定为主要发展方向。2015年,六和首次将加强信息化建设写入年度报告<sup>②</sup>。2016年,集团发展数字化商业模式,数字化转型序幕正式拉开。

##### (2) 数字化战略的落地与实施

数字化战略的实施可能会因组织惯性和员工抵抗而中断<sup>[14]</sup>,因此,克服组织惯性对变革成功至关重要。本文将从组织惯性视角切入,沿用朱方伟等<sup>[17]</sup>关于组织惯性的理论框架,深入剖析六和如何克服组织惯性以推动数字化落地。

①认知惯性。认知惯性源于教育和职业背景的固定思维模式<sup>[17]</sup>。案例中,六和主要通过高层深化理解、统一全员共识来克服这一数字化转型障碍。

考虑到高管团队的支持在数字化转型中至关重要,六和通过多次高管研讨活动梳理对转型的理解,对六和的数字化转型方向和路径形

①数据来源:新希望六和股份有限公司2012年度报告。

②数据来源:新希望六和股份有限公司2015年度报告。

成了共识。此外,六和每年开展文化节,曾经邀请哈佛商学院的导师为储备干部进行数字化培训,并要求全公司学习美的集团的数字化经验,以重塑员工认知、推广数字化战略。

②结构惯性。结构惯性在认知惯性作用下逐渐形成,该过程依赖于复杂、稳定的组织结构和制度<sup>[17]</sup>,因而克服难度较大。案例中,六和主要通过业务单元分拆、结构扁平化和结构数字化来应对这一挑战。

一是业务分拆。2013年,六和聘请陈春花为联席董事长兼CEO。陈春花上任后迅速实施小业务单元管理,进行区域和业务重组<sup>[34]</sup>,从而加强总部控制力。

二是结构扁平化。2018年,六和转向业务主导式结构,组建包括饲料和猪产业委员会在内的多个战略业务单元,由五位副总裁直接挂帅,形成“总部—战略业务单元—分公司”的扁平结构。

三是结构数字化。2018年,六和成立信息研究院,专注于养殖业务等的数字化建设。2020年,六和完善了数字化组织设计和人才梯队建设<sup>①</sup>,信息研究院更名为数科研究院,负责数字化转型战略的执行。

③行为惯性。在认知惯性与结构惯性共同作用下,固化的行为模式和行为惯性逐渐形成<sup>[17]</sup>。为打破行为惯性,六和在数字人才引进、员工培训和激励机制方面进行了很多努力。

一是数字人才引进。转变组织行为的关键在于人,尽管许多家族企业更倾向于聘请家族成员担任经理<sup>[1]</sup>,但数字化需要专业人才。六和发起了“百千万人才工程”和“全球引智”计划,大力引进科技人才。刘永好表示:“未来3年,我们希望数字化工程师和技术人员能达到一万人。”这批数字人才带来的新思维和工作模式会帮助团队打破路径依赖和行为惯性。

二是培训赋能员工。六和通过多样化培训帮助员工掌握数字化技能。以依托“新英365”计划为例,该项目提供为期1年的持续学习,致

力于提升员工的数字化能力以推动行为转变。

三是配套激励机制。六和倡导“四共”(共识、共创、共担、共享)文化,通过培养内部创业合伙人和实施股权激励,激发员工积极性,帮助公司消除数字化转型的行为阻力。

④文化惯性。经过认知惯性、结构惯性、行为惯性的共同作用,组织形成了高度稳定的价值观和行为准则,成为全员遵循的文化惯性<sup>[17]</sup>。正如新希望数字官所说,数字化转型的挑战不仅在于技术,更在于文化转变<sup>②</sup>。案例中,六和主要通过文化重塑、干部年轻化和提炼变革思想,构建与数字化匹配的新型文化。

一是文化重塑。数字化转型需要倡导数字知识学习和数字创新文化。自2020年起,六和每年举办文化节,推动文化更新,并利用微信群等平台推广公司学习理念和数字知识,统一全员价值观,推进数字化转型。

二是干部年轻化。六和认为年轻化会带来活力、创新和变革。据董事长刘畅介绍,公司核心管理层平均年龄约45岁,“80后”“90后”已占据半壁江山。相比“60后”,这些数字时代“原住民”更容易理解数字文化,有助于组织克服文化惯性。

三是通过提炼变革思想来宣导新型组织文化。六和“五新”理念即为典型代表,经过多年的数字化探索,六和总结出“新机制、新青年、新科技、新赛道、新责任”的“五新”理念,以此指导组织再造和推动数字化战略实施。六和在数字化转型中应对外部变革张力的典型证据见表2。

### 3.2.2 内部代际张力的应对

#### (1) 数字化浪潮下的代际传承挑战

①通过混合传承模式克服结构惯性。在“谁来实施数字化”的问题上,刘永好认为“新青年能够用新思维快速转型”,应该交给年轻一代。因此六和采用创新的混合传承模式,即传承给一个体系而非个人。2013年,刘永好之女刘畅接任六和董事长,同年聘请陈春花为联席

①数据来源:新希望六和股份有限公司2020年度报告。

②资料来源:新浪网站, <https://finance.sina.com.cn/tech/roll/2024-01-23/doc-inaepsvy7578044.shtml>。

表2 六和在数字化转型中应对外部变革张力的典型证据

Tab. 2 Typical evidence of coping with external change tension in digital transformation of Liuhe

| 聚合<br>维度                             | 二阶<br>主题                | 一阶<br>概念                       | 典型证据(事例援引)   | 编码<br>来源  |     |
|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|--|---|-----|
| 数字化<br>浪潮之<br>下外部<br>变革张<br>力的应<br>对 | 数字化<br>战略的<br>思考与<br>抉择 | 萌生变革<br>想法                     | “我们对原有的体系加大投资,做了很多的动员,两年过去了仍然没有成效,我们就认真研究为什么。结果发现市场变了,我们也必须变革、必须创新。” | E2  |     |
|                                      |                         | 前期调研<br>参访                     | “和刘畅带领班子成员去美的、华为交流。”   | E6  |     |
|                                      |                         | 明确转型<br>战略                     | “我们通过这样的一些走访、交流沟通,感觉应把数字化战略作为一个主要的发展方向,这是从根本上考虑,而不是小修小补。”            | E2  |     |
|                                      | 数字化<br>战略的<br>落地与<br>实施 | 认知惯性<br>层面                     |  | “要求全体公司研究、学习美的数字化转型的经验。”  | E8  |
|                                      |                         |                                |  | “我们跟业务部门在讨论数字化转型的话题时,要翻一本字典,我也一直要求我们部门的小伙伴要有业务思维、换位思考的能力,这样内部才能更好地达成共识。”            | E5  |
|                                      |                         | 结构惯性<br>层面                     |  | “2018年,公司正式转变为业务主导型结构,组建了饲料和禽产业战略商业单元、猪产业委员会、食品事业群、海外特区等,总部一五大战略商业单元一分公司的组织结构更为扁平。” | E10 |
|                                      |                         |                                |  | “伴随着组织优化,公司在年内初步完成了数字化转型组织设计和人才梯队搭建。”   | E7  |
|                                      |                         | 行为惯性<br>层面                     |  | “新英365计划:以‘新希望大学’APP为载体,探索数字化学习。通过为期一年的持续培养和跟踪,帮助新员工实现文化融入、胜任岗位需求。”                 | E7  |
|                                      |                         |                                |  | “首先,我们积极推动合伙人机制,坚持共识、共创、共担、共享的‘四共’模式,充分发挥合伙人的能动性,把企业发展得更好。”                         | E8  |
|                                      |                         |                                | 文化惯性<br>层面   | “我们在新时代提出新的文化和新的理念,也是希望通过‘五新’提高管理水平。”   | E4  |
|                                      |                         | “经过了这两三年的努力,我们总结出‘五新’组织再造的理念。” | E2   |   |     |

董事长兼 CEO。对此刘永好表示,“女儿经验还欠缺,所以找了专家和职业经理人帮她,把公司传给一群年轻人。”陈春花离任后,六和持续多年在全球招募年轻经理人与专业人才,为组织注入新血液。在六和传承初期,二代继承人、专家和外部经理人等组成接任班子,后期由家族企业二代继承人和年轻经理人接管,以实现平稳过渡。这种“家族成员+外部经理人”的混合传承模式是六和数字化的一个创新。

事实上,自2013年接任以来,刘畅已在管理层中历练多年,并亲自负责推进数字化战略,孵化了多个数字化项目。二代继承人深度参与数字化实践,成为六和数字化转型和创新的关键。通过以上举措,六和实现了新老管理团队的平稳交接,克服了组织的结构惯性。

②通过二代继承人作用打破认知惯性。在平稳传承的基础上,六和的二代继承人还通过互动影响一代创始人以推动数字化转型。正如刘永好所说:“她(刘畅)经常给我讲互联网、大数据。以前是我带她,现在是她带我。”作为数字时代“原住民”,二代继承人对新技术接受力强,能带动老一辈学习和适应新理念、新方法,从而打破既有的认知惯性。通过这种“二代反塑作用”,家族企业更加积极拥抱数字化转型,有效应对了代际传承挑战。

#### (2) 数字化浪潮下的代际冲突危机

①交权意愿冲突。针对元老级高管对权力交接的抵触,六和从利益、情感、思想、行为四方面逐步化解。

首先,在利益层面,数字化转型需要元老级

高管让渡核心信息与技术,以便实现信息共享。为促使他们配合转型,六和承诺元老级高管的整体收入保持不变,配合转型的干部将得到相应待遇。此外,数字化带来的利益将与元老级高管分享,优秀青年下属的收益也将部分分配给元老级高管,以此保障他们的利益。

其次,在情感层面,六和确保元老级高管依然会受到组织重视。对于已达退休年龄的元老级高管,六和可以邀请其担任咨询顾问参与公司治理;对于其他元老级高管,则会被安排在指导青年人才的“传帮带”岗位,成为年轻一代的“导师”。

再次,在思想层面,六和定期进行文化宣贯,使元老级高管体会到公司年轻化的决心。刘永好亲自负责元老级高管的思想工作,鼓励其逐步退居二三线,从思想上化解其对数字化变革的抵触。

最后,在行为层面,刘永好率先退居二线。

他表示:“我就从董事长位置退下来了,其他老同志也可以退。”这种带头行为,为元老级高管的安置树立榜样,避免转型带来的潜在危机。通过以上四方面措施,六和顺利将经营权力交接给新一代职业经理人,化解了基于交权意愿冲突的数字化阻碍。

②管理认知冲突。六和在数字化转型进程中,管理认知冲突曾引发高管离职风波。据公开信息,自刘畅2013年接任六和董事长以来,公司已更换三位总裁,2020—2021年更经历了高层震荡<sup>①</sup>,包括总裁邓成、副总裁韩继涛等多位“70后”高管相继离职。对此,六和采取策略,由内部培养的年轻经理人接替元老级高管以维持继承人的管理权威,并应对公司高层的管理认知冲突。六和在数字化转型中应对内部代际张力的典型证据见表3。基于上述分析,本文整理出数字化背景下家族企业面临的内外部张力的应对机制,详见图5。

表3 六和在数字化转型中应对内部代际张力的典型证据

Tab. 3 Typical evidence of coping with internal intergenerational tension in digital transformation of Liuhe

| 聚合<br>维度                             | 二阶<br>主题   | 一阶<br>构念   | 典型证据(事例援引)  | 编码<br>来源 |
|--------------------------------------|------------|------------|---|----------|
| 数字化<br>浪潮之<br>下内部<br>代际张<br>力的应<br>对 | 代际传承       | 混合传承<br>模式 | “女儿逐渐长大了,应该让她来承担起责任;另外她经验不够,找了专家、职业经理人来帮助她;培养出新的团队,传承给整个体系、一群年轻人,这叫混合传承模式。” | E2       |
|                                      |            |            | “刘畅上台标志着刘永好独创的‘家人+外人’的混合传承模式开始实践。” <sup>②</sup>                             | E9       |
|                                      | 二代反塑<br>作用 |            | “他们讲新技术的变化对我也有启发,其实我受她(刘畅)影响蛮多。”  | E2       |
|                                      |            |            | “她(刘畅)经常给我讲互联网、大数据。以前是我带她,现在是她带我。”  | E8       |
| 代际冲突                                 | 交权意愿<br>冲突 |            | “第一,该退休的,我们按照国家规定去做;第二,就算是他退休了,我们也可以安排一些去做一个阶段顾问;第三,他的收入水准不会有特别大的变化。”       | E2       |
|                                      |            |            | “首先从我做起,我就从董事长的位置退下来了,其他老同志也可以退。当然多少有点弹性。我觉得这样过渡,问题总是能解决。”                  | E2       |
|                                      | 管理认知<br>冲突 |            | “近日,新希望又有两名高管宣布辞职,半年内已有6名高管离开,涉及总裁、财务总监、董秘等职务。”                             | E9       |
|                                      |            |            | “本次接任邓成的张明贵出生于1982年,8名高管团队中有4名‘80后’,占到50%。离任高管则多为‘70后’。这与刘永好此前倡导的‘年轻化’一致。”  | E9       |

①资料来源:新浪财经 <https://cj.sina.com.cn/articles/view/1638782947/61add7e301900yve8>。

②资料来源:第一财经 <https://www.yicai.com/news/3952900.html>。

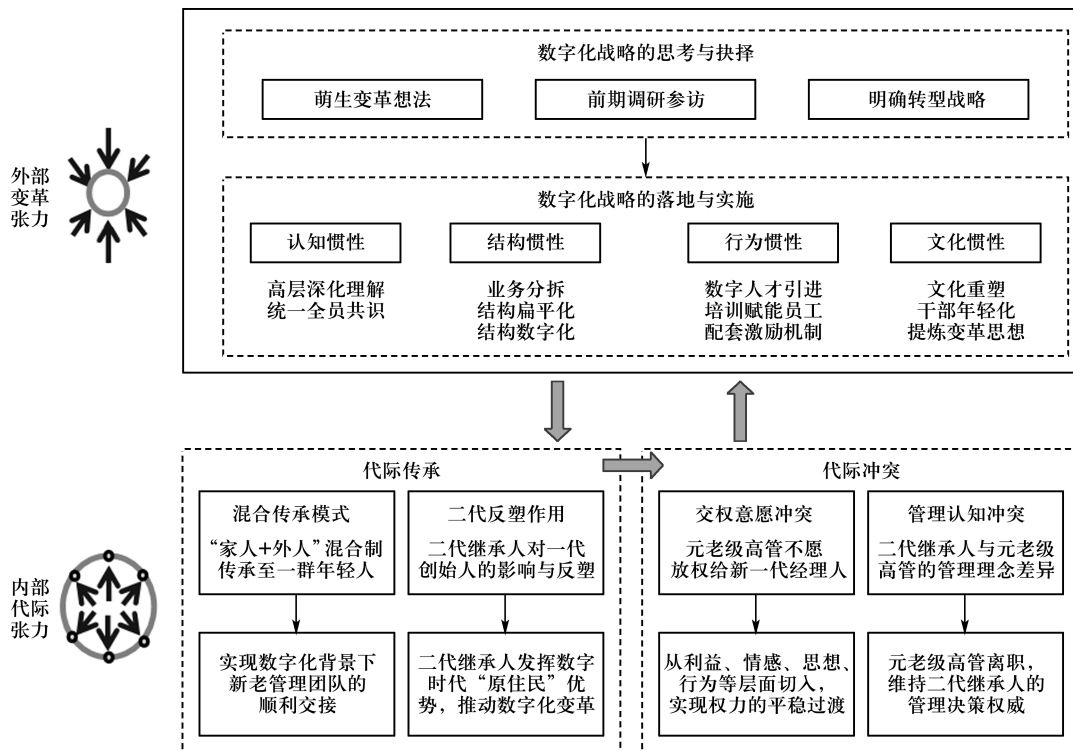


图5 数字化背景下家族企业面临的内外部张力的应对机制<sup>①</sup>

Fig. 5 The response mechanism for internal and external tensions faced by family businesses in the context of digitalization

## 4 讨论

### 4.1 数字化浪潮下家族企业内外部张力的相互作用关系

#### 4.1.1 外部张力对内部张力的传导

案例表明,家族企业数字化转型中的外部变革张力对内部代际张力具有传导作用,这种传导首先表现在外部变革张力加速组织内部权力的移交。数字技术带来组织结构变动,人力资本成为数字化转型的关键因素<sup>[9]</sup>。当外部变革张力强烈、变革需求迫切时,六和加速“数字化转型组织设计和人才梯队搭建”,推进组织结构调整与人力资本的重新部署。更具体地,六和制订了年轻化的技术人才招聘计划。刘畅指出:“以前我们是金字塔形的传统企业,现在我们需要懂数字业务的人才。”由于组织中人们更倾向于服从掌握特定信息的人的决策<sup>[35]</sup>,引

入更多数字人才后,权力更易于从元老级高管等传统权威移交至掌握数字信息的新一代职业经理人。而现任领导者往往不情愿移交控制权<sup>[36]</sup>,如此加剧了元老级高管与新一代职业经理人的交权意愿冲突。

数字化浪潮下,当管理层无可避免地需要共同讨论数字化议题,但彼此在理解和应对策略上的分歧明显,以二代继承人为代表的年轻一代与以元老级高管为代表的老一代对数字化的管理认知冲突也更加突出,进而加剧了组织内部的代际张力,表现出代际冲突的紧迫感和加剧感。据此,本文提出新命题。

命题1:在数字化转型中,家族企业所面临的外部变革张力,特别是源于技术人才匮乏的外部变革张力,推动了组织内部的权力移交,进而对内部代际张力产生传导作用。

<sup>①</sup>六和的数字化转型中,认知惯性、结构惯性、行为惯性、文化惯性与应对策略的关系梳理总结为:认知惯性方面,通过高层深入理解新战略、全员学习沟通,促进员工对新战略的认同;结构惯性方面,通过业务分拆、结构扁平化和数字化设计加以应对;行为惯性方面,引入数字人才并配合培训和激励机制以改变团队行为;文化惯性方面,通过文化重塑、年轻干部化及变革思想提炼,推动新文化形成。

#### 4.1.2 内部张力对外部张力的反作用

与此同时,数字化战略实施中的内部代际张力也将反作用于组织的外部变革张力。刘永好指出:“(对来自元老级高管的阻力)需要妥善处理。处理不好,企业发展会受到很大的影响。”涉及组织结构再造和多主体利益调整的数字化转型往往伴随着很多战略风险<sup>[4]</sup>。

一方面,组织变革要求人们放弃过去的一些习惯和思维方式<sup>[37]</sup>,考虑到传统组织和新型数字化组织的思维方式差异巨大,迫使人们走出舒适区的变革更容易诱发抵制,形成组织僵化<sup>[38]</sup>。另一方面,由于传统企业在数字化转型中缺乏成熟模式参考,新惯例的形成还面临着额外的风险<sup>[4]</sup>。因此,在代际冲突等组织内部代际张力没有妥善处理的情况下,组织可能会因为变革过快而陷入失控状态,也可能由于组织僵化<sup>[38]</sup>等风险导致变革彻底失败。此外,权力移交和对变革策略的分歧可能会增加冲突,而管理冲突已成为变革领导者的最大挑战之一<sup>[37]</sup>。在此情境下,组织的战略转型面临着高风险<sup>[17]</sup>,甚至可能导致企业陷入业绩滑坡的困境<sup>[4]</sup>,更难以应对外部变革张力与数字化挑战,形成恶性循环。据此,本文提出新命题。

命题2:在数字化转型中,家族企业面临的内部代际张力,特别是源于代际冲突的内部代际张力,会导致组织在变革中面临僵化、失控等风险,如果未妥善处理就可能致组织衰亡,从而对外部变革张力具有反作用。

## 4.2 家族企业内外部张力影响企业数字化战略实施的理论模型

基于案例分析,本文发现内外部张力对家族企业的数字化转型具有促进与阻碍的双重作用。

### 4.2.1 内外部张力对数字化战略实施的促进作用

在数字化浪潮下,为与数字时代的新型组织相适应,六和全面推行组织年轻化。这一举措加速了组织内的两类权力移交,即从一代创业者向二代继承人的权力移交,以及从元老级高管向新一代经理人的权力移交,在客观上推

进了组织再造。在此背景下,内外部张力对数字化转型的促进,主要反映在组织数字能力增强和组织数字化意愿增加等方面。

一是组织的数字能力增强,包括组织的风险容忍能力增强和数字适应能力增强。一方面,年轻化的高管队伍通常风险承受能力更强<sup>[39]</sup>,同时二代继承人为巩固权威,通常也具备更强的风险容忍能力,这可能促使企业的创新投入增加<sup>[40]</sup>,从而更顺应数字化潮流。另一方面,作为数字时代“原住民”,新一代对数字技术更熟悉,有助于推动大数据的实施<sup>[8]</sup>。相应地,由新一代组成的年轻化组织的数字适应能力也更强。这些因素共同提升了组织的数字能力,促进了数字化战略实施。

二是组织的数字化意愿增加。从社会情感财富和家族传承角度看,家族企业实施大数据技术是一种跨代投资<sup>[8]</sup>,是为公司的明天进行规划。案例中刘永好指出:“传承尤为重要,数字化转型必须尽早安排。”通过拥抱数字化转型的战略布局,更有利于家族企业的延续与传承。这种传承思想提升了组织的数字化意愿,并促进了数字化战略实施。

事实上,在多年数字化转型后,六和在2019年和2020年实现了营业收入和利润的大幅增长,2019年净利润同比增幅达195.78%<sup>①</sup>,为企业数字化转型成功提供了有力证明。据此,本文提出新命题。

命题3:内外部张力加速了组织内部的新老权力移交,进而通过增强组织的数字能力和数字化意愿,对数字化战略的实施产生促进作用。

### 4.2.2 内外部张力对数字化战略实施的阻碍作用

与组织年轻化推动数字化转型的预期不同,案例证据表明内外部张力对数字化战略实施除促进作用以外,还可能伴有阻碍作用。具体而言,内外部张力可能导致高层人事震荡,新一代高管团队跨周期管理经验缺乏,可能导致组织抵御风险能力降低,从而抑制家族企业的数字化转型。

①数据来源:新希望六和股份有限公司2018—2020年的年度报告。

其一,在数字化战略的实施过程中,家族管理者为维护社会情感财富,倾向于将控制权掌握在家族成员手中<sup>[41]</sup>,从而挤压元老级高管的话语权和晋升空间。这种情况下,元老级高管可能会另觅高就<sup>[42]</sup>,致使企业高管离职率上升。正如六和在2020年经历的企业高层人事震荡,导致总裁、财务总监等高管出走。而高管层震荡对公司治理带来的负面冲击极可能使公司陷入运营危机<sup>[43]</sup>,带来组织平稳性与抵御风险能力的大幅降低,不利于数字化转型。

其二,研究表明,CEO任职时间与公司的财务业绩呈正相关<sup>[44]</sup>,长期任职的高管往往更倾向于采取持久、低风险的决策<sup>[45]</sup>,可以避免激进扩张导致的财务风险。同时管理者的经验越丰富、知识越充足,就越有能力管理公司的风险<sup>[46]</sup>,因此在经验丰富的高层管理者带领下,组织抵抗外部风险的能力相对而言更强。反之,在缺乏跨周期管理经验的高管领导下,组织

抗风险能力相对减弱。案例中,伴随着行业下行周期,六和在2021年陷入了多年来的首次亏损,全年亏损近96亿元<sup>①</sup>。对此,二代继承人刘畅坦承是因为“猪产业快速扩张后,管理能力未能及时跟上”<sup>②</sup>。诸如此类的一些原因,伴随着组织风控能力下降,公司出现了巨额亏损。然而数字化战略的实施往往需要大量的资源来支撑<sup>[2]</sup>,变革期间资金和资源的紧张无异于釜底抽薪,会阻碍组织实施数字化变革。据此,本文提出新命题。

命题4:内外部张力下家庭企业可能出现高层人事震荡,新一代高管团队跨周期管理经验缺乏,这些会导致使组织抵御风险能力降低,最终对数字化转型的实现产生阻碍作用。

内外部张力影响六和数字化战略实施的典型证据见表4。基于上述分析,本文构建出内外部张力影响家族企业数字化战略实施的理论模型(图6)。

表4 内外部张力影响六和数字化战略实施的典型证据

Tab. 4 Typical evidence of internal and external tensions affecting the implementation of digital strategy in Liuhe

| 聚合<br>维度                               | 二阶<br>主题                     | 一阶<br>构念              | 典型证据(事例援引)  | 编码<br>来源 |
|--|------------------------------|-----------------------|---|----------|
| 组织内<br>外部张<br>力与数<br>字化战<br>略的有<br>机作用 | 内外部<br>张力的<br>相互<br>作用       | 外部张力<br>对内部张<br>力的传导  | “推进组织优化与数字化转型,年内初步完成数字化转型组织设计和人才梯队搭建。”                                  | E7       |
|  |                              | 内部张力<br>对外部张<br>力的反作用 | “对于我们来说这不仅是数字化升级的逻辑,它其实是产业升级。一定要有这种‘五新’的理念。我们整个公司在年轻化,现在核心的管理层全是‘80后’。” | E3       |
|  | 内外部张<br>力对数字<br>化战略实<br>施的影响 | 内部张力<br>对外部张<br>力的反作用 | “(对来自元老级高管的阻力)需要妥善处理。处理不好,企业发展会受到很大的影响。”                                | E2       |
|  |                              | 促进作用                  | “我们坚定推行的‘五新’理念,就是组织再造的核心。年轻人干事儿能够接受新观念,更有干劲儿。我们用‘五新’理念解决了组织再造的问题。”      | E8       |
|  |                              |                       | “咱们制造业的民营企业大多是传统企业,创始人很多都到了退休的年龄,又面临着转型升级的压力,这时传承就显得特别重要,数字化转型必须尽早安排。”  | E2       |

①数据来源:新希望六和股份有限公司2021年度报告。

②资料来源:新浪财经 <https://finance.sina.com.cn/stock/relnews/cn/2021-08-03/doc-ikqciyzk9336243.shtml>。

(续表)

| 聚合维度                 | 二阶主题             | 一阶构念 | 典型证据(事例援引)   | 编码来源 |
|----------------------|------------------|------|--|------|
| 组织内外部张力与数字化战略实施的有机作用 | 内外部张力对数字化战略实施的影响 | 阻碍作用 | “近日,新希望又有两名高管宣布辞职,半年内已有 6 名高管离开,涉及总裁、财务总监、董秘等。”                    | E9   |
|                      |                  |      | “刘畅在发给员工的公开信中披露了新希望六和亏损的原因,新希望六和多年来首次亏损背后的原因与企业快速扩张后管理能力没有及时跟上有关。” | E9   |

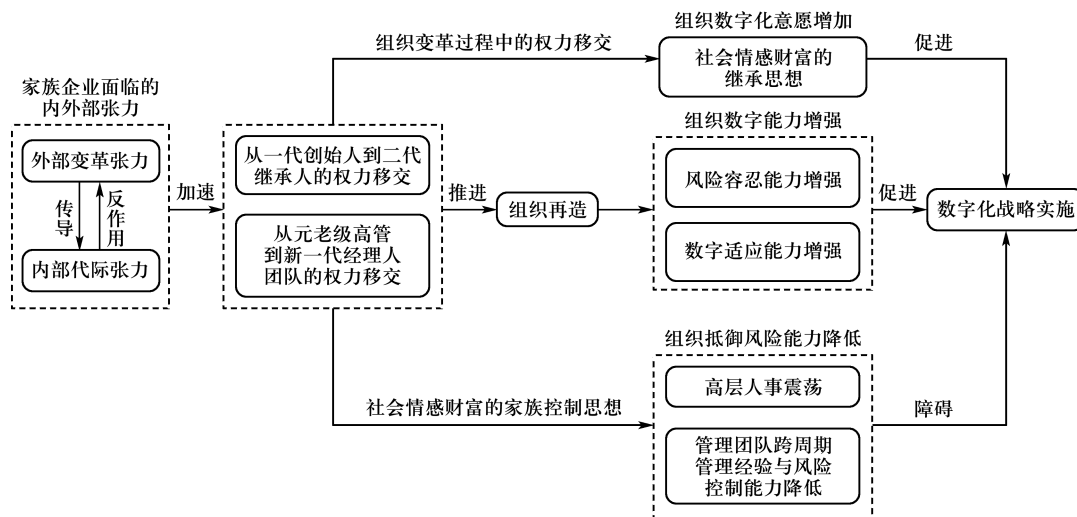


图 6 内外部张力影响家族企业数字化战略实施的理论模型

Fig. 6 The theoretical model of internal and external tensions affecting the implementation of digital strategies in family businesses

## 5 结论与启示

### 5.1 研究结论

本文基于数字化战略与组织变革之间的动态张力视角,对六和进行探索性案例研究,深入剖析家族企业数字化转型中“外部变革张力→内部代际张力→数字化战略实施”的动态作用机制。研究发现:①源于技术人才匮乏的外部变革张力对家族企业的数字化转型构成了重大挑战,这种外部张力加剧了组织内部的权力移交,进而对内部代际张力产生传导作用;②源于代际冲突的内部代际张力,使得组织在变革中面临着僵化、失控等内部风险,如果未妥善处理就可能组织衰亡,从而对外部变革张力具有反作用;③内外部张力共同作用下,加速了家族企业从一代创始人向二代继承人、从元老级高管向新一代经理人的权力移交。不同于预期,新老交替一方面通过增强组织的数字化意

愿和数字能力,对数字化转型起到促进作用;另一方面由于新一代高管团队跨周期管理经验的缺乏,降低了组织的风险抵御能力,反而可能阻碍企业数字化转型的实现。

### 5.2 理论贡献

第一,尽管关于我国企业数字化转型的研究并不少见<sup>[3-4]</sup>,但聚焦于我国家族企业数字化转型的研究仍较为匮乏,本文基于我国家族企业数字化战略与组织变革的动态张力作用视角,创新地提出了我国家族企业在数字化转型进程中面临的组织内外部张力及应对策略,丰富了家族企业在中国情境下的数字化转型路径探索,拓展了相关的理论探索<sup>[8-10]</sup>,填补了这一细分领域的研究空白。

第二,与现有基于静态视角的家族企业数字化转型研究有所不同<sup>[8,21]</sup>,本文从动态视角出发,创新地勾勒出家族企业在数字化浪潮中

面临的内外部张力及其相互作用机制,构建了两类张力影响家族企业数字化战略实施的理论模型,拓展了动态视角下家族企业数字化转型的理论。

第三,不同于以往研究倾向于认为二代继承人涉入对于数字化转型将产生单方面的抑制作用<sup>[20]</sup>,本文发现家族企业的新老权力交替和二代继承人涉入对于家族企业数字化转型的影响是复杂且双重的。一方面,新老权力交替通过增强组织的数字化意愿和数字能力促进了家族企业的数字化转型进程;另一方面,新一代高管团队缺乏跨周期管理经验,可能降低组织的风险抵御能力,进而阻碍数字化转型进程。这一发现修正和扩展了现有的家族企业数字化转型理论,为现实情境下家族企业的数字化转型提供了新的理论视角。

### 5.3 实践启示

第一,数字化浪潮之下,家族企业应根据自身情况选择适宜的数字化转型战略,借鉴其他传统行业的成功转型经验,有助于降低试错成本。同时应在推动数字化技术的同时开展与之匹配的组织变革,以避免数字化转型失败。

第二,家族企业在应对内部代际张力时,可借助二代继承人的数字化视角带动一代创始人接受新理念,推动数字化转型。同时妥善处理好来自元老级高管的变革阻力,具体可通过利益、情感、思想、行为等多方面举措推动数字化转型顺利开展。

第三,数字化带来的新老权力移交问题可能会削弱组织的抗风险能力。这种情况下,通过适当的方式与拥有跨周期管理经验的老一代管理者协作,可能更有利于提升组织的风险抵御能力,确保组织的平稳、可持续发展和数字化转型的实施。

### 5.4 研究局限与展望

首先,本文选取传统家族企业六和作为研究对象,其规模和实力均处于行业领先地位。对于其他中小型规模的家族企业,可能研究结论会与本文存在一定的差异。其次,企业的数字化转型是一个历经多年的漫长进程,尽管六和暂时取得了阶段性成效,但未来会如何发展还有待进一步的跟踪观察。最后,本文仅以一

个经典案例切入进行深度分析,缺乏来自多个样本的数据支持,未来可以基于多样本开展多层次的实证分析,提供更全面的分析结论和理论指导。

### 参考文献:

- [1] Firfiray S, Cruz C, Neacsu I, et al. Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach [J]. *Human Resource Management Review*, 2017, 28(1): 83-97.
- [2] Überbacher R, Brozzi R, Matt D T. Innovation in crafts family SMEs in the digitalization era [J]. *Piccola Impresa Small Business*, 2020(1): 67-85.
- [3] 段妍婷, 胡斌, 余良, 等. 物联网环境下环卫组织变革研究——以深圳智慧环卫建设为例 [J]. *管理世界*, 2021, 37(8): 207-225.
- [4] 谢康, 吴瑶, 肖静华, 等. 组织变革中的战略风险控制——基于企业互联网转型的多案例研究 [J]. *管理世界*, 2016, 32(2): 133-148+188.
- [5] 文军, 陈雪婧. 国家介入与地方行动: 乡村内生发展的张力及其化解 [J]. *南京农业大学学报(社会科学版)*, 2024, 24(1): 1-13.
- [6] 付建军. 城市基层公共服务数字化供给的内在张力与调适路径——基于场景视角的讨论 [J]. *上海行政学院学报*, 2023, 24(6): 60-71.
- [7] 覃云云, 尤铮, 白杰瑞. 制度理论视角下中国跨境合作大学的组织张力研究 [J]. *复旦教育论坛*, 2024, 22(1): 121-128.
- [8] Arzubiaga U, Diaz-Moriana V, Bauweraerts J, et al. Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective [J]. *European Management Journal*, 2020, 39(3): 344-352.
- [9] Ano B, Bent R. Human determinants influencing the digital transformation strategy of multigenerational family businesses: A multiple-case study of five French growth-oriented family firms [J]. *Journal of Family Business Management*, 2022, 12(4): 876-891.
- [10] Ceipek R, Hautz J, Massis A D, et al. Digital transformation through exploratory and exploitative internet of things innovations: The impact of family management and technological diversification [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2021, 38(1): 142-165.
- [11] Berrone P, Cruz C, Gomez-Mejia L R, et al. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda

- for future research [J]. *Family Business Review*, 2012, 25(3): 258-279.
- [12] Kotter J P. Leading change: Why transformation efforts fail [J]. *Harvard Business Review*, 1995, 73(2): 59-67.
- [13] Karimi J, Walter Z. The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry [J]. *Journal of Management Information Systems*, 2015, 32(1): 39-81.
- [14] Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda [J]. *Journal of Strategic Information Systems Review*, 2019, 28(2): 118-144.
- [15] Mikalef P, Wetering R V D, Krogstie J. Big data enabled organizational transformation: The effect of inertia in adoption and diffusion [C]// 21st International Conference on Business Information Systems. Berlin: Springer International Publishing, 2018.
- [16] Barnett W P, Pontikes E G. The red queen, success bias, and organizational inertia [J]. *Management Science*, 2008, 54(7): 1237-1251.
- [17] 朱方伟, 宋昊阳, 王鹏. 项目化变革情境下企业如何克服组织惯性的束缚——基于行动研究法的路径与策略分析 [J]. *管理评论*, 2018, 30(8): 209-224.
- [18] Hannan M T, Freeman J. The population ecology of organizations [J]. *American Journal of Sociology*, 1977, 82(5): 929-964.
- [19] Kellermanns F W, Eddleston K A. Feuding families: When conflict does a family firm good [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, 28(3): 209-228.
- [20] 倪嘉婕, 王昊, 张玮, 等. 二代涉入对制造业家族企业数字化转型的影响研究 [J]. *科技与管理*, 2021, 23(6): 49-55.
- [21] Cravotta S, Grottke M. Digitalization in German family firms: Some preliminary insights [J]. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2019, 4(1): 1-25.
- [22] Stegehuis X, Von Raesfeld A, Nieuwenhuis L. Inter-organizational tensions in servitization: A dialectic process model [J]. *Industrial Marketing Management*, 2023, 109: 204-220.
- [23] Berlew D E, Hall D T. The management of tension in organization: Some preliminary findings [J]. *Industrial Management Review*, 1964, 6(1): 31-40.
- [24] Carmine S, Andriopoulos C, Gotsi M, et al. A paradox approach to organizational tensions during the pandemic crisis [J]. *Journal of Management Inquiry*, 2021, 30(2): 138-153.
- [25] 罗伯特·K. 殷. 案例研究: 设计与方法 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2017.
- [26] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [27] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [28] Glaser B G, Strauss A L. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research [M]. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.
- [29] Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology [J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [30] Royer S, Simons R, Boyd B, et al. Promoting family: A contingency model of family business succession [J]. *Family Business Review*, 2008, 21(1): 15-30.
- [31] 李卫宁, 张妍妍, 吕源. 家族企业传承过程中的代际冲突——基于三个家族企业的案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2018, 11(1): 74-88.
- [32] Amason A C, Sapienza H J. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict [J]. *Journal of Management*, 1997, 23(4): 495-516.
- [33] Macky K, Gardner D, Forsyth S. Generational differences at work: Introduction and overview [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23(8): 857-861.
- [34] 陈春花. 改变是组织最大的资产: 新希望六和转型实务 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2017.
- [35] Leonardi P M. Activating the informational capabilities of information technology for organizational change [J]. *Organization Science*, 2007, 18(5): 813-831.
- [36] Marler L E, Botero I C, Massis A. Succession-related role transitions in family firms: The impact of proactive personality [J]. *Journal of Managerial Issues*, 2017, 29(1): 57-81.
- [37] Heifetz R A, Linsky M. A survival guide for leaders [J]. *Harvard Business Review*, 2002, 80(6): 65-74.

- [38] Klammer A, Grisold T, Gueldenberg S. Introducing a ‘stop-doing’ culture: How to free your organization from rigidity [J]. *Business Horizons*, 2019, 62(4): 451-458.
- [39] 张昆贤, 陈晓蓉. 谁在推动数字化? ——一项基于高阶理论和烙印理论视角的经验研究 [J]. *经济与管理研究*, 2021, 42(10): 68-87.
- [40] 方云龙. 风险容忍度与企业创新: 基于家族企业二代接班者视角的检验 [J]. *科学决策*, 2020(1): 50-71.
- [41] Brinkerink J, Bammens Y. Family influence and R&D spending in dutch manufacturing smes: The role of identity and socioemotional decision considerations [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2018, 35(4): 588-608.
- [42] 曾颖娴, 邹立凯, 李新春. 家族企业传承期更容易发生高管辞职? [J]. *经济管理*, 2021, 43(8): 107-123.
- [43] 罗进辉, 刘海潮, 巫奕龙. 高管团队稳定性与公司创新投入: 有恒产者有恒心 [J]. *南开管理评论*, 2023, 26(6): 159-170+211.
- [44] Garcia-Blandon J, Argilés-Bosch J M, Ravenda D. Exploring the relationship between CEO characteristics and performance [J]. *Journal of Business Economics and Management*, 2019, 20(6): 1064-1082.
- [45] Atayah O F, Najaf K, Subramaniam R K, et al. The ascension of executives’ tenure, corporate risk-taking and corporate performance: Evidence from malaysia [J]. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2022, 14(1): 101-123.
- [46] Tarus T K. Determinants of corporate risk management: Does board size and tenure matter? Panel data approach from Kenyan publicly listed firms [J]. *Journal of Economics and Financial Analysis*, 2021, 5(1): 65-79.

## The Tension Between Digital Transformation Strategy and Organizational Change in Family Businesses: A Case Study of New Hope Liuhe

HE Xuan<sup>1</sup>, WANG Li-fei<sup>2</sup>

( 1. School of Economics and Trade, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510006, China;

2. Khoury College of Computer Sciences, Northeastern University, Portland 04101, USA )

**Abstract:** Digital transformation is widely accepted among Chinese family businesses, however, they face a substantial digital divide, with limited research on this topic. From the perspective of dynamic tension between digital strategy and organizational change, this article conducts an exploratory case analysis of New Hope Liuhe, examines the mechanism of “external change tension → internal intergenerational tension → digital strategy implementation” in family businesses’ digital transformation. The study reveals that: (1) external change tension, arising from scarce technical talent, creates significant challenges for digital transformation, exacerbating internal power shift and influencing intergenerational tension; (2) internal intergenerational tension, driven by generational conflicts, exposes the organization to risks of rigidity and loss of control during transformation, thus exerting a counter-effect on external change tension; (3) the interaction of internal and external tensions accelerates generational power shift. Contrary to expectations, while this shift boosts digital transformation by enhancing the organization’s digital readiness and capabilities, the new executives’ limited cross-cycle management experience weakens risk management, potentially hindering transformation. This study unveils the tension mechanism between digital strategy and organizational change in family businesses, provides insights into organizational change and transformation of family businesses in the digital age.

**Keywords:** digital transformation; organizational change; family business; case study