

# 总部功能定位与集团内部职工薪酬

徐 飞

**[摘要]** 本文从分工性收入分配理论出发,探讨了总部功能定位对集团内部职工薪酬的影响。研究发现,集团内部职工薪酬与总部功能定位有关,其中,总部生产型功能不利于总部相对于子公司的薪酬分配优势,而总部非生产型功能则有利于总部相对于子公司的薪酬分配优势。集团内部价值创造机制分析发现,总部功能定位会通过改变总部在集团内部相对价值创造能力,进而影响集团内部职工薪酬。集团内部功能补偿机制分析发现,总部功能定位弱化了内部薪酬分布随着内部营业收入分布等比例变化的趋势,降低了薪酬随着营业收入向生产型功能定位总部集中程度,或者降低了薪酬随着营业收入从非生产型功能定位总部转出程度,最终改变集团内部职工薪酬。集团外部劳动力市场竞争机制分析发现,不同功能定位总部所面临的外部劳动力市场参照点不同,由于存在俱乐部参照效应,最终改变集团内部职工薪酬。进一步检验发现,政策负担弱化了总部功能定位对集团内部职工薪酬的影响,与总部功能定位相契合的集团内部职工薪酬更有利于改善企业全要素生产率。本文启示在于,在贯彻落实党中央关于完善收入分配制度的决策部署过程中,需要充分重视功能分工重要性,以构建符合中国企业集团实际的收入分配体系。

**[关键词]** 职工薪酬; 企业集团; 总部功能定位

**[中图分类号]** F272 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-480X(2024)12-0174-19

## 一、问题提出

党的二十大报告明确指出,分配制度是促进共同富裕的基础性制度,努力提高居民收入在国民收入分配中的比重,提高劳动报酬在初次分配中的比重。党的二十届三中全会审议通过的《中共中央关于进一步全面深化改革、推进中国式现代化的决定》明确要求,构建初次分配、再分配、第三次分配协调配套的制度体系,提高居民收入在国民收入分配中的比重,提高劳动报酬在初次分配中的比重。因此,构建符合中国国情、具有中国特色的劳动收入分配体系具有重要的理论与政策意义(王敏和李敏丽,2024)。

企业集团作为中国实践中重要的企业网络分工形式(王昶等,2015),不但在经济社会高质量发展

---

**[收稿日期]** 2024-08-02

**[基金项目]** 国家社会科学基金一般项目“并购套利资源配置陷阱的生成机理、风险演化与防范机制研究”(批准号23BJY104)。

**[作者简介]** 徐飞,安徽师范大学经济管理学院副教授,管理学博士。电子邮箱:715243@ahnu.edu.cn。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,文责自负。

与中国式现代化进程中发挥着不可替代的作用(黄宏斌等,2023),而且承担着重要的劳动收入分配任务。在党中央高度重视收入分配、特别是劳动收入分配的背景下,完善企业集团薪酬分配制度也是必然要求。然而,目前关于企业集团这一特殊市场主体的劳动收入分配研究匮乏(姜晓文等,2023),尚未有研究打开企业集团内部薪酬分配的“黑匣子”。在此背景下,本文基于分工性收入分配理论,从总部与下属公司薪酬分配差距出发,揭示企业集团内部职工薪酬问题,以打开集团内部薪酬分配的“黑匣子”,进而服务于贯彻落实党中央关于完善收入分配制度决策部署。

为清晰反映中国上市公司集团内部职工薪酬,本文统计了上市公司总部、子公司职工薪酬占营业收入比重变化趋势,<sup>①</sup>可以看出,中国上市公司职工薪酬占营业收入比重整体上在2008年后进入上升趋势,与施新政等(2019)的研究一致。更为重要的是,总部并未表现出薪酬分配的相对优势,甚至与其子公司薪酬分配差距呈扩大趋势,这意味着总部“身份”似乎并不能为总部创造更为有利的薪酬分配条件。由此带来的问题是:影响集团内部职工薪酬的深层次原因是什么?为揭示集团内部职工薪酬成因,本文从集团内部价值创造、集团内部功能补偿、集团外部劳动力市场竞争角度构建总部功能定位影响集团内部职工薪酬的分析框架。在集团内部价值创造角度,总部功能定位直接关系总部在集团内部的价值创造功能定位,企业价值创造又是劳动收入分配的物质基础和前置条件,从而可能影响集团内部职工薪酬。在集团内部功能补偿角度,由于集团内部密切的利益联结,以及转移定价固有局限性(Martini et al., 2012),造成集团成员企业间提供的非直接生产性辅助劳动存在劳动补偿不足风险,因此,为了体现集团成员企业间提供的非生产性辅助劳动价值,集团对提供非直接生产性辅助劳动的成员企业进行补偿,进而改变集团内部职工薪酬。在集团外部劳动力市场竞争角度,由于存在薪酬参照效应,集团内部职工薪酬可能会锚定同行业同总部功能定位的企业集团,否则会导致集团总部雇员感受到“不公平”。为此,本文基于2007—2021年沪深A股非金融业上市公司展开实证检验。

本文主要的边际贡献在于:①丰富和发展了分工性收入分配理论。收入分配是分工的客观要求和自然产物(王诚,1999),已有研究重点关注社会分工对于全社会劳动收入分配的影响(王林辉和袁礼,2018;刘维林,2022),本文揭示了不同总部功能定位对于集团内部职工薪酬的影响,有助于进一步关注特定市场组织内部功能分工与劳动收入分配关系。②将劳动收入分配的研究拓展至企业集团内部。企业集团作为重要的企业网络分工形式,形成了独具优势的内部劳动力市场(Huneus et al., 2021),因此,本文研究的企业集团内部职工薪酬具有很强的理论与现实逻辑,有利于企业网络分工的稳健发展。③为政府部门、员工、投资者等利益相关者深入理解和认识企业集团内部职工薪酬提供理论依据。本文从集团内部价值创造、集团内部功能补偿与集团外部劳动力市场竞争角度,为企业集团内部职工薪酬提供一定的理论解释,有助于更科学地认识和评价企业集团内部职工薪酬。

## 二、理论分析与假说提出

### 1. 分工与收入分配相关研究

分工是社会经济系统中抽象出的整体概念,是人类在经济活动中不可分割的联系,是劳动生产力和国民财富增长的重要原因。亚当·斯密在《国富论》中最早提出了分工观点,阐明分工对提

<sup>①</sup> 中国上市公司职工薪酬占营业收入比重变化趋势参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

高劳动生产率和增进国民财富的作用。马克思批判地继承了亚当·斯密的分工理论,进一步将分工划分为社会分工与企业内分工,强调第二类分工是“政治经济学的一切范畴的范畴”。伴随着企业生产行为外部化,逐渐分离出各个独立企业,进一步产生了介于社会分工、企业分工之间的中间分工形态,即企业网络分工(李翀,2005)。企业网络分工是基于特定联系而组建起来的企业族群,形成彼此依赖、共同发展的企业网络。企业网络分工是对企业内部分工和社会分工的超越与制度创新,也是构建现代供应链、产业链体系的制度基础(曾艺等,2024)。特别是在日益发达的经济网络体系中,企业独立完成所有功能已经不再是有效选择,无法享受分工带来的诸多利益(江小涓等,2023)。

收入分配是分工不可分离的结果。分工会通过影响劳动生产率、生产力进步、分工协作、规模报酬、市场容量等影响收入分配。同时,收入分配也是劳动分工得以维系和发展的制度基础,缺乏有效的收入分配机制,必然会造成分工成员利益失衡,最终损害分工有效性。因此,分工愈简单,分配也愈简单,分工愈复杂,则分配也愈复杂(王诚,1998)。劳动分工、收入分配与经济增长、制度变迁共同构成政治经济学“四位一体”的核心议题(朱富强,2023)。围绕劳动收入分配的研究取得了丰富成果(陈东等,2024),但也面临着挑战。一方面,现实中的劳动收入份额与“卡尔多事实”相悖,全球主要国家的劳动收入份额呈现下降趋势(Kehrig and Vincent, 2021);另一方面,对于中国而言,在经历劳动收入份额持续下降趋势后,迎来了逆转上升的转变,即中国劳动收入份额呈现“U型”趋势(王林辉和袁礼,2018;施新政等,2019),这种逆转现象对于传统理论解释进一步提出挑战。既有劳动收入研究背后也不乏分工理论基础,如产业结构分工(王林辉和袁礼,2018)、全球价值链分工(刘维林,2022)等都是劳动收入分配研究的重要理论基础。

综上所述,亚当·斯密和马克思较早提出分工对劳动收入及其分配的影响,后续研究也相继验证了分工对劳动收入分配的影响,但鲜有研究讨论不同分工之间的劳动收入分配差异,特别是在微观市场主体内部,缺乏分工对组织内部职工薪酬的影响。因此,劳动收入分配微观理论仍有待不断突破,以更好地给出宏观收入份额变化的微观解释(伍山林,2014)。在扎实推进经济高质量发展进程中,亟待构建和完善符合中国实际情况、服务于中国经济社会发展需要的分工体系和收入分配体系。

## 2. 总部功能定位与集团薪酬分配

企业集团是中国实践中重要的企业网络分工形态,是一种嵌入在一定社会关系中的网络组织形式(王昶等,2019;姜晓文等,2023)。企业集团可以通过其内部市场的作用实现跨企业资源再配置,以弥补外部市场的缺失(王永妍,2019;邢斐等,2022)。总部是企业集团的核心,其作用不可替代。在集团发展壮大过程中,总部经历了生产经营主体、行政管理中心和投资控股中心的功能蜕变(王斌和张伟华,2014;王昶等,2015)。例如,Chandler(1991)指出,集团总部一般有两项核心功能,即企业家功能和管理者功能。Adler and Florida(2020)认为,总部是集团的管理核心和战略中心,主要由管理层、董事会组成。然而,王斌和张伟华(2014)指出,中国上市公司总部除了作为股权投资中心、管理中心外,还通过总部直属工厂、车间、业务部门等直接从事生产经营活动,这是中国特色总部功能定位。鄢翔和王储(2022)认为,总部自营可以使总部强化对公司整体业务的控制力,有效应对和降低外部市场风险,是弥补正式管理控制系统的“业务控制机制”。基于前述研究,中国上市公司总部在集团内部承担的功能可分为生产型功能和非生产型功能,后者又进一步分为总部管理型功能和总部投资型功能。总部管理型功能是通过总部统一管理以实现对集团管控,总部投资型功能是通过控股权益实现对集团资源优化配置和价值创造。

企业集团内部劳动力配置与独立企业存在着明显差异,主要表现在集团内部劳动力流动更为普遍、流动成本更低,即存在集团内部劳动力市场(Huneus et al., 2021; 曹春方等, 2024)。薪酬是集团内部劳动力市场重要内容, Huneus et al. (2021)将其称为内部劳动力市场的“镜像”(Mirror Image)。同时,薪酬也是员工最重要、最直接的劳动收入来源,关系集团激励机制有效性,最终会影响企业集团价值。由于集团成员企业面临相似的业绩考核标准和考核环境,这进一步强化集团成员企业薪酬政策联动性。企业集团在谋求发展过程中需要不断优化内部薪酬分配,避免因收入分配不当而造成管理低效(姜晓文等, 2023)。正是由于企业集团存在内部劳动力市场,企业集团内部职工薪酬比已有研究关注的不同地区、不同行业、不同企业薪酬分配差异更需要提供科学的理论解释,因为集团成员企业之间会共享信息、频繁流动,不合理的集团内部职工薪酬势必会引起集团内部劳动力市场紊乱,甚至扰乱集团正常经营。因此,揭示企业集团内部职工薪酬分配的“黑匣子”对于构建科学合理的企业集团薪酬体系尤为必要。

综上所述,根据分工性收入分配理论,分配是分工的客观要求和自然产物(王诚, 1999),对于企业集团而言,集团内部分工又势必会影响集团内部薪酬分配结构。作为企业集团的控制中心和核心纽带,总部在集团中的功能定位是集团内部分工最为核心的内容,决定了集团运营与管控模式(Chandler, 1991; 王斌和张伟华, 2014),势必会对集团内部职工薪酬产生重要影响。为此,本文提出:

假设1:总部功能定位会影响集团内部职工薪酬。

### 3. 集团内部价值创造机制

价值共创是突破单一市场主体,通过不同利益主体之间业务网络、资源配置、协调互补等创造价值。企业集团本身就是重要的价值共创网络,企业集团基于控制权纽带,实现成员企业之间的价值共生、价值共享,构建起高效且一致的价值创造体系(周卫华和刘薇, 2023)。总部在集团价值共创网络中发挥重要作用,总部通过战略管控与资源协调等,形成目标一致、高效协作的价值共创网络,最终提升集团价值共创效果(周卫华和刘薇, 2023)。接下来,本文进一步讨论不同功能定位总部的价值创造功能差异性。

对于非生产型功能定位总部而言,西方理论和实务部门普遍认为,集团总部已从传统的生产经营单位蜕变为纯粹意义上的管理中心、投资控股中心(王斌和张伟华, 2014)。非生产型功能定位总部不再专注于传统的、基础性的生产业务,而是为整个企业集团提供集中服务,如组织设计、投资决策、人力资源配置、风险管控等,这对集团价值创造至关重要(Menz et al., 2015)。与此同时,集团将具体生产经营功能分配至其他成员企业,可以减轻总部功能负担,更有利于发挥总部优势。Alfoldi et al. (2012)指出,总部在集团网络中的价值创造作用日益突出,总部通过价值创造的“积极”角色和预防价值损失的“消极”角色实现集团持续盈利。

对于生产型功能定位总部而言,集团总部通过分支机构和部门等直接开展生产活动,这是中国上市公司独特的总部自营功能。王斌和张伟华(2014)认为,中国上市公司总部直接从事生产经营活动原因在于,中国企业集团成立时间不长、总部权威性较低、对外输出管理能力较差等,在此情形下,总部通过直接掌控生产经营活动可以加强业务控制和财务资源控制。鄢翔和王储(2022)指出,中国集团总部功能虚设和管理权威有所下降,并且总部和下属企业委托代理问题突出,总部通过生产自营可以增强对集团成员企业的控制力和信息获取能力。因此,生产型功能总部其实更多是由于中国企业集团仍处于初级阶段及集团内部市场不完善所做的选择。

综上所述,中国上市公司总部的生产型功能定位并非对非生产型功能总部的制度超越,而是由

于集团发展阶段、经营环境、内部市场有效性等决定的,是总部功能定位的初级形态。正如王斌和张伟华(2014)所指出的,母公司在企业集团发展壮大过程中,由原始的生产经营主体蜕变为投资控股中心、集团管理中心。从分工经济角度看,如果集团总部仍然承担着生产型功能,将限制总部在管理控制和投资控股方面的专业化优势,难以发挥总部的价值控制与价值创造功能。因此,总部功能定位可能会直接影响总部在集团价值共创网络中的分工,即总部在集团价值共创网络中承担基础性、低附加值生产业务,或者在集团价值共创网络中承担复杂性、高附加值非生产型业务。

与此同时,企业价值创造是收入分配的重要物质基础和前置条件(成璐璐等,2024),由于不同总部功能定位所对应的集团价值创造分工有所不同,可能会影响企业集团内部职工薪酬。其中,如果总部承担基础性生产功能,可能会无法专注于更富价值创造的非生产性功能,从而不利于其在集团内部的薪酬分配相对优势。相反,对于非生产型功能总部,可以发挥其价值创造优势,通过集团内部资源配置和协调,从事更富价值创造的业务活动,从而有利于其在集团内部的薪酬分配相对优势。为此,本文提出:

假说2:集团内部价值创造能力差异是总部功能定位影响集团内部职工薪酬的内部机制。

#### 4. 集团内部功能补偿机制

劳动收入份额是以劳动报酬占全部要素收入比重衡量劳动者参与初次分配强度,其隐含前提是收入确认与劳动者劳动之间存在配比关系。对于企业集团而言,总部与成员企业存在着密切利益联结,其核心功能之一是通过成员企业间的业务分工、协作实现规模经济(王永妍,2019)。因此,在集团内部存在密切业务往来背景下,集团内部职工薪酬的研究需要考虑集团内部收入确认与劳动者劳动的配比关系。<sup>①</sup>

转移定价法是确认、计量集团内部业务往来的重要方法,如成本加成法、可比不受控法、转售价格法、市场定价法等。然而,集团成员企业并非严格按照独立市场原则进行交易,往往不按照市场原则签署合约,造成集团内部关联交易难以完整识别、科学计量(潘爱玲和李彬,2011;Martini et al., 2012),从而可能会削弱集团内部收入确认与劳动者劳动的配比关系。相较于基础性的、易于识别和计量的直接生产性劳动,集团成员企业间开展的非直接生产性辅助劳动更难以被识别和计量,如总部面向整个集团开展的管理、咨询、决策、规划等辅助劳动,会使得集团全体成员企业受益,但下属企业往往不会与总部签署合约。此时,按照传统劳动收入分配政策便可能造成集团成员企业间提供非直接生产性辅助劳动补偿不足问题。例如,潘爱玲和李彬(2011)指出,由于集团内部的知识分享、信息共享、广告、品牌等非交易型关系的复杂性、隐蔽性及难以计量等问题,集团内部绩效评价如果忽视非交易型关系,势必会降低集团成员企业合作水平,不利于巩固和发挥集团网络优势。

总部功能定位决定了总部与下属企业的业务分工关系,进而可能影响集团内部收入确认与劳动补偿。对于非生产型功能定位总部而言,总部专注于为整个集团提供人力资源、信息技术、营销管理、战略管理等非直接生产性辅助服务(Menz et al., 2015),将使集团全体成员企业受益。由于企业集团利益联结特征,以及转移定价固有局限性,可能造成非生产型功能定位总部的劳动价值确认不完整,进而引起劳动补偿不足问题。对于生产型功能定位总部而言,由于集团总部直接从事生产经营活动(鄢翔和王储,2022),集团的非生产型功能需要向下属公司进行分工,这既是由于范围不经济所决定的,也是集团战略管理的结果。例如,集团通过设立研发子公司,可以避免集团重复研发投入、提高集团研发效率(黄宏斌等,2023)。因此,定位于生产型功能的总部更可能接受

<sup>①</sup> 中国上市公司与子公司关联交易统计参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

下属企业提供的非直接生产性辅助劳动,进而可能放大总部的劳动价值创造能力并增加其劳动报酬。

补偿机制是解决分配不公平、不均衡的重要手段,广泛存在于经济社会各领域。劳动报酬本身具有补偿功能。企业集团作为密切的利益联结网络,也存在内部补偿机制。例如,蒋建湘(2015)从德国《康采恩法》出发,指出由于存在着支配关系,集团成员企业因按照集团指令行事而遭受损失的,总部应当给予补偿或赔偿。杨珊华等(2021)基于案例研究发现,集团会合理评估下属公司因履行社会责任等发生的成本及其对业绩的影响,并在业绩考核中予以“补偿”,即存在业绩补偿机制。如果集团薪酬分配也存在内部补偿机制,即非生产型功能定位的总部由于向子公司提供非直接生产性辅助劳动而获得额外劳动补偿,生产型功能定位的总部由于接受子公司非直接生产性辅助劳动而提供额外劳动补偿,进而可能改变集团总部相对子公司的职工薪酬。<sup>①</sup>因此,本文提出:

假说3:集团内部功能补偿是总部功能定位影响集团内部职工薪酬的内部机制。

#### 5. 集团外部劳动力市场竞争机制

除了集团内部因素外,薪酬分配与外部劳动力市场有着密切联系,为此,本文进一步从劳动力市场竞争角度识别集团内部职工薪酬的外部因素。其中,薪酬参照点效应是识别上市公司薪酬分配受外部劳动力市场影响的重要证据,上市公司薪酬委员会往往依据外部劳动力市场决定本公司薪酬结构,倾向于将薪酬锚定在同行业公司薪酬水平(李维安等,2010)。根据薪酬参照点效应,集团内部职工薪酬也可能受到同行业同总部功能定位类型的企业集团参照点的影响。简言之,如果同行业同总部功能定位类型的企业集团为总部提供了相对于子公司更高的薪酬,标的公司将面临更大的集团总部—子公司薪酬分配差距的参照点。受薪酬参照点效应影响,标的公司也可能会锚定该参照点,进而提升本集团总部—子公司薪酬分配差距,否则,可能会导致集团总部雇员感受到“不公平”,其结果是造成激励不足,甚至削弱总部员工努力水平、提升主动离职风险。

对于不同功能定位总部而言,所对应的外部劳动力市场可能不同,面临的外部劳动力市场竞争也有所差异。对于生产型功能定位总部而言,生产功能是企业基础功能,其对劳动者素质要求相对较低,就业门槛的要求更低,外部劳动力供给更充分,外部劳动力市场竞争更弱。对于非生产型功能定位总部而言,其对劳动者素质要求更高,如管理素质、投资决策素质、领导素质等,这类专门化、高素质劳动者的市场供给更紧缺,行业薪酬水平也更高,企业集团有可能为了组建高水平的非生产型功能定位总部而参照同行业同类型企业集团的水平,以免薪酬激励不足而引致企业绩效低下和员工主动离职风险。最终,不同功能定位的总部面临的外部劳动力市场竞争差异以及企业集团的薪酬参照点效应,可能造成集团内部职工薪酬差异。

总之,当同时符合如下两个条件时,不同总部功能定位的企业集团会由于其所面临的职工薪酬参照点不同,其自身内部职工薪酬也会发生改变。条件1:同行业不同总部功能定位类型企业集团的内部职工薪酬的参照点不同。条件2:标的企业会参照同行业同总部功能定位类型企业集团的内部职工薪酬参照点。因此,本文提出:

假说4:分总部功能定位类型的俱乐部参照效应是总部功能定位影响集团内部薪酬分配的外部机制。

<sup>①</sup> 关于内部功能补偿机制的数理分析参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

### 三、研究设计

#### 1. 样本来源

本文选择中国上市公司来讨论集团内部职工薪酬,主要是因为上市公司同时披露经审计的母公司个别财务报表,以及所有纳入合并范围公司的合并财务报表,即“双重披露制度”(王亮亮等,2023)。考虑到新企业会计准则于2007年正式实施,本文最终选取2007—2021年沪深A股非金融上市公司为样本。样本公司财务数据、非财务数据来源于CSMAR数据库,本文对连续变量进行上下1%缩尾处理。

#### 2. 识别策略

为检验总部功能定位对集团内部职工薪酬的影响,本文构建模型如下:

$$LSGAP_{i,t} = c + \varphi X_{i,t} + \beta Cs_{i,t} + \tau + \mu + \varepsilon \quad (1)$$

其中, $LSGAP_{i,t}$ 为集团内部母—子公司薪酬分配差距; $X_{i,t}$ 为总部功能定位,分别为总部生产型功能定位 $PRD$ 、总部管理型功能定位 $MAG$ 、总部投资型功能定位 $INV$ ,系数 $\varphi$ 识别了总部功能对集团内部母—子公司薪酬分配差距的影响。 $Cs_{i,t}$ 为控制变量,分别包括母公司规模 $SIZE$ 、母公司资产负债率 $LEV$ 、母公司资产报酬率 $ROA$ 、母公司营业收入增长率 $GRO$ 、母公司所有者权益占比 $CTR$ 、企业金融化程度 $FIN$ 、盈余管理程度 $DD$ 、独立董事占比 $IND$ 、国际“四大”会计师事务所审计 $BIG$ 、前五大客户占比 $CR5$ 、市场竞争结构 $HHI$ 、市场份额 $MS$ 、薪酬延迟支付 $DEL$ 、行业薪酬差距 $CPG$ 、平均员工薪酬 $MSA$ 、劳动密集度 $HUM$ 、工业机器人渗透率 $ROB$ 。<sup>①</sup> $\tau$ 和 $\mu$ 分别为年度和公司固定效应, $\varepsilon$ 为残差项。本文通过聚类公司层面稳健标准误控制异方差。

#### 3. 变量测度

(1)职工薪酬。本文参照已有研究,将“企业当期对职工支付的现金+企业期末应付职工薪酬的增长额”定义为职工薪酬总额,并用职工薪酬总额除以营业收入后取对数度量职工薪酬。考虑到上市公司高管薪酬确定机制与普通员工不一致,本文以母公司个别财务报表剔除高管后的职工薪酬总额除以母公司营业收入后取对数度量母公司职工薪酬,记为 $HLS$ ;以合并报表剔除母公司个别财务报表计算得到子公司职工薪酬总额除以子公司营业收入后取对数度量子公司职工薪酬,记为 $ALS$ 。最后,以母公司职工薪酬 $HLS$ 减去子公司职工薪酬 $ALS$ 得到集团内部母—子公司薪酬分配差距,记为 $LSGAP$ 。

(2)总部功能定位。对于生产型功能定位总部,本文借鉴王斌和张伟华(2014)、鄢翔和王储(2022),以母公司营业收入占合并营业收入比例识别总部生产型功能定位 $PRD$ 。对于管理型功能定位总部,以母公司管理费用占母公司营业收入比例识别总部管理型功能定位 $MAG$ 。对于投资型功能定位总部,本文借鉴祝继高等(2014),以母公司长期股权投资占母公司资产比例识别总部投资型功能定位 $INV$ 。<sup>②</sup>本文进一步将总部功能定位分为生产型功能总部 $HighPRD$ 、管理型功能总部 $HighMAG$ 、投资型功能总部 $HighINV$ 。以生产型功能总部为例,当总部生产型功能定位高于年度行业均值,且其他两类总部功能定位( $MAG$ 、 $INV$ )均未超过年度行业均值,为强生产型功能总部, $HighPRD=1$ ;当总部生产型功能定位低于年度行业均值,则为弱生产型功能总部, $HighPRD=0$ 。

① 具体变量定义参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

② 中国上市公司不同总部功能定位之间的关联关系参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

## 四、实证分析

### 1. 基准回归

表1为总部功能定位与母—子公司薪酬分配差距的多元回归结果<sup>①</sup>。其中,第(1)、(3)、(5)列显示,总部生产型功能定位在1%的水平上显著为负,而总部管理型功能定位、总部投资型功能定位均在1%的水平上显著为正。第(2)、(4)、(6)列进一步纳入控制变量后,上述研究结论依然成立。结果表明,总部功能定位对母—子公司薪酬分配差距有显著影响,其中,总部生产型功能定位会降低母—子公司薪酬分配差距,总部非生产型功能定位,包括总部管理型功能定位、总部投资型功能定位则会增加母—子公司薪酬分配差距。本文进一步检验了总部功能定位对母公司、子公司职工薪酬的影响,<sup>②</sup>检验显示,总部功能定位会同时影响母公司、子公司职工薪酬,进而影响集团内部职工薪酬分配差距。假说1得以验证。

表1 总部功能定位与母—子公司薪酬分配差距多元回归结果

变量	LSGAP					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
PRD	-3.4597*** (-42.4336)	-3.3478*** (-37.8351)				
MAG			0.0742*** (33.5526)	0.0729*** (27.8930)		
INV					1.0822*** (10.4470)	0.9014*** (8.0386)
常数项	1.7212*** (28.5617)	5.9662*** (7.4548)	-0.5288*** (-13.6786)	1.0493 (1.3011)	-0.7855*** (-16.2149)	1.7252* (1.9461)
控制变量	否	是	否	是	否	是
时间/公司固定效应	是	是	是	是	是	是
样本量	31008	26363	31007	26363	30977	26347
adj. R <sup>2</sup>	0.2829	0.3010	0.1841	0.2009	0.0387	0.0809

注:括号中的数值为t统计量;\*\*\*、\*\*、\*分别代表1%、5%与10%的显著性水平。以下各表同。

### 2. 内生性与稳健性检验<sup>③</sup>

(1)PSM检验。总部作为企业集团核心枢纽,其功能定位对于集团内部管控与经营模式会产生显著影响,进而造成不同总部功能的企业集团可能存在系统性偏差。为此,本文选择PSM方法进行内生性检验,检验过程如下:①分别以年度同行业其他公司平均总部生产型功能定位、总部管理型功能定位、总部投资型功能定位,年度同城市其他公司平均总部生产型功能定位、总部管理型功能定位、总部投资型功能定位,以及其他控制变量为解释变量,采用Logit模型估计样本公司分别属于强生产型功能定位总部样本、强管理型功能定位总部样本、强投资型功能定位总部样本的倾向得

① 变量描述性统计、相关性检验、组间差异检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

② 检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

③ 检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。



分;②根据倾向得分进行1:1配对;③基于配对样本重新进行多元回归。检验结果依然显示,总部功能定位对于母—子公司薪酬分配差距有显著影响。

(2)2SLS检验。薪酬制度作为集团内部劳动力市场重要内容,可能会反向影响集团内部功能分工,即集团内部雇员可能因为集团内部薪酬结构而发生流动,进而重塑集团内部功能分工。为此,本文采用2SLS控制反向因果的内生性风险,构建的工具变量如下:①以总部所在城市承担的苏联在“一五”期间援建的156项工程数量来刻画总部所在城市的工业历史积淀,因为这些援建工程奠定了中国工业化基础,塑造了中国长期以来的工业格局(李天健,2022),如果所在城市有着悠久的工业投入和工业文化,总部向非生产功能转型的阻力可能会更大。考虑到城市发展变化,本文最终以所在城市承担苏联援建工程项目数量、所在城市其他上市公司总部平均生产型功能定位的交互项表征所在城市工业历史积淀对总部功能定位的潜在影响。②如果所属行业商业模式需要总部投建更高比例固定资产,总部功能转型的沉没成本更高,可能阻碍总部非生产功能转型,因此,本文选择同行业其他上市公司平均母公司固定资产占比来识别行业商业模式对总部功能定位的潜在影响。2SLS检验结果依然显示,总部功能定位对于母—子公司薪酬分配差距有显著影响。

(3)控制遗漏变量风险。总部功能定位与集团内部职工薪酬作为集团管控模式的重要体现,有可能受到集团内部特定因素的共同影响,遗漏其他企业集团特征可能造成内生性问题。为此,本文进一步以母公司产品毛利率 $HGP$ 识别总部经营特征,以母公司经营性现金流占比 $HCH$ 识别总部资金特征,以母公司单位收入专利数量 $HRD$ 识别总部创新特征,同时控制了集团薪酬政策、人力资本、工业机器人应用、总部特征与总部功能定位的交互项,进一步排除替代性因素。检验结果依然显示,在控制其他因素后,总部功能定位对母—子公司薪酬分配差距有显著影响。

(4)控制集团属性与行业属性。本文可能存在部分上市公司仅以母公司为核心主体,控股子公司在集团规模比例极低,即企业集团属性不明显。为此,本文进一步剔除母公司资产占比超过85%的样本,即子公司在企业集团资产份额不低于15%,以确保研究对象具备更明显的企业集团属性。另外,本文功能补偿假说隐含的前提是总部与集团下属企业存在业务联系,为此,进一步将样本控制在披露了与子公司存在关联交易的样本。同时,考虑不同行业特征对于总部功能要求不同,本文将样本划分为农林牧渔与采掘业、制造业、房地产与建筑业、服务业四大类,分别检验总部功能定位在不同行业中的影响。检验结果依然显示,总部功能定位对母—子公司薪酬分配差距有显著影响。

(5)剔除异常样本。并购是上市公司组建企业集团的重要途径,然而,部分上市公司的“高承诺、高溢价、高减值”的策略性并购行为严重扰乱中国资本市场秩序,甚至沦为内部人自利工具,会对本文识别总部功能定位、集团内部薪酬分配产生影响。为此,本文借鉴Xu et al.(2024),进一步剔除策略性并购样本。本文将当年度业绩承诺在未来不达标的样本、当年度业绩承诺未来发生变更的样本,以及未来三年内发生商誉减值的样本定义为策略性并购样本,并进行剔除处理。另外,本文可能存在例外情形,即样本公司实际为生产型功能总部,会采购下属公司的管理咨询、战略决策等服务,这些内部服务支出在总部报告上被确认为管理费用,从而可能错误地将生产型功能总部识别为管理型功能总部,为避免该错误分类风险,本文在总部管理型功能影响检验中,进一步将样本限定于弱生产型功能总部样本,即 $HighPRD=0$ 的样本。检验结果依然显示,总部功能定位对母—子公司薪酬分配差距有显著影响。

此外,本文还开展了替换被解释变量检验、替换解释变量检验和基于中国工业企业数据库样本检验,依然验证总部功能定位对母—子公司薪酬分配差距有显著影响的结论。

## 五、机制分析

### 1. 集团内部价值创造机制

根据本文提出的集团内部价值创造假说,不同功能定位总部在集团价值创造网络中的分工可能不同,从而会影响集团内部职工薪酬。为此,本文构建如下集团内部价值创造机制检验模型:

$$OPMGAP_{i,t} = c + \vartheta X_{i,t} + \beta Cs_{i,t} + \tau + \mu + \varepsilon \quad (2)$$

$$LSGAP_{i,t} = c + \eta OPMGAP_{i,t} + \varphi X_{i,t} + \beta Cs_{i,t} + \tau + \mu + \varepsilon \quad (3)$$

其中,  $OPMGAP_{i,t}$  为母公司、子公司的营业利润率<sup>①</sup>对数差值,以识别集团内部的价值创造差异。营业利润率是企业价值创造能力、市场竞争力的重要体现(丁辉等,2024),如果  $OPMGAP_{i,t}$  越大,意味着总部在集团内部价值创造能力相对更强,反之则意味着总部在集团内部价值创造能力相对更弱。其他变量与前述一致。<sup>②</sup>

表2为总部功能定位与母—子公司营业利润率差距的多元回归结果。其中,第(1)、(3)、(5)列显示,总部生产型功能定位在1%的水平上显著为负,总部管理型功能定位在1%的水平上显著为正,总部投资型功能定位不存在显著影响。第(2)、(4)、(6)列进一步纳入控制变量后,上述研究结论依然成立。结果表明,总部功能定位对母—子公司营业利润率差距有显著影响,其中,总部生产型功能定位会降低母—子公司营业利润率差距,而总部非生产型功能定位,特别是总部管理型功能定位会增加母—子公司营业利润率差距。这意味着,总部承担基础性的生产型功能,其在集团内部的价值创造能力相对更弱,而总部承担非生产型功能会提升总部相对价值创造能力。

表2 总部功能定位与母—子公司营业利润率差距多元回归结果

变量	OPMGAP					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
PRD	-1.2969*** (-21.3124)	-1.2715*** (-17.1602)				
MAG			0.0141*** (5.9506)	0.0126*** (4.2224)		
INV					0.0794 (1.2375)	-0.0557 (-0.6969)
常数项	0.5144*** (10.2016)	3.0152*** (4.5691)	-0.3830*** (-12.9282)	1.0365 (1.5996)	-0.4000*** (-12.3482)	0.9810 (1.4768)
控制变量	否	是	否	是	否	是
时间/公司固定效应	是	是	是	是	是	是
样本量	34073	25400	34073	25400	34020	25381
adj. R <sup>2</sup>	0.0702	0.0690	0.0072	0.0145	0.0023	0.0110

表3为总部功能定位、母—子公司营业利润率差距与母—子公司薪酬分配差距的检验结果。其中,第(1)、(3)、(5)列显示,母—子公司营业利润率差距与母—子公司薪酬分配差距在1%的水平

① 营业利润率=(营业收入-营业成本)/营业收入×100%。

② 集团内部营业利润率差距组间差异检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

上显著正相关,第(2)、(4)、(6)列进一步纳入控制变量,前述结论依然成立。结果表明,总部在集团内部的价值创造相对优势会转化为总部在集团内部的薪酬分配相对优势,即企业价值创造为薪酬分配提供物质基础和前置条件(成璐璐等,2024)。与此同时,表3依然显示总部生产型功能定位与母—子公司薪酬分配差距在1%的水平上显著负相关,而总部管理型功能定位、总部投资型功能定位与母—子公司薪酬分配差距均在1%的水平上显著正相关。结合表2检验结果可知,总部功能定位会通过影响集团内部价值创造差距而改变集团内部职工薪酬,其中,总部生产型功能会降低总部在集团内部价值创造相对优势,进而削弱总部在集团内部薪酬分配相对优势,而总部非生产型功能,特别是总部管理型功能会增强总部在集团内部价值创造相对优势,进而增强总部在集团内部薪酬分配相对优势。假说2得以验证。

表3 总部功能定位、母—子公司营业利润率差距与母—子公司薪酬分配差距检验结果

变量	LSCAP					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
OPMGAP	0.4008*** (26.5107)	0.4148*** (25.9516)	0.5252*** (32.7039)	0.5279*** (31.5992)	0.5510*** (32.7151)	0.5500*** (31.4679)
PRD	-2.7623*** (-35.2310)	-2.6848*** (-31.9434)				
MAG			0.0816*** (21.3363)	0.0793*** (17.5502)		
INV					0.8853*** (9.8144)	0.8029*** (8.1688)
常数项	1.4226*** (25.1239)	5.2677*** (7.3703)	-0.3633*** (-10.2951)	1.0611 (1.4701)	-0.5523*** (-13.3390)	1.5851** (2.0644)
其他控制变量	否	是	否	是	否	是
时间/公司固定效应	是	是	是	是	是	是
样本量	28728	24711	28728	24711	28706	24697
adj. R <sup>2</sup>	0.3705	0.3971	0.2972	0.3262	0.2110	0.2559

## 2. 集团内部功能补偿机制

本文进一步将母—子公司薪酬分配差距分为营业收入内部差距  $REVGAP$ 、薪酬内部差距  $SLRGAP$ ,<sup>①</sup>以验证所提出的内部功能补偿假说。本文构建如下总部功能定位对集团内部营业收入分布和薪酬分布的影响检验模型:

$$REVGAP_{i,t} = c + \varphi_1 X_{i,t} + \beta Cs_{i,t} + \tau + \mu + \varepsilon \quad (4)$$

$$SLRGAP_{i,t} = c + \varphi_2 X_{i,t} + \beta Cs_{i,t} + \tau + \mu + \varepsilon \quad (5)$$

其中, $REVGAP_{i,t}$ 为营业收入内部差距,等于母公司营业收入对数与子公司营业收入对数的差值; $SLRGAP_{i,t}$ 为薪酬内部差距,等于母公司薪酬对数与子公司薪酬对数的差值。<sup>②</sup>系数 $\varphi_1$ 、 $\varphi_2$ 分别识别了总部功能定位对营业收入内部差距和薪酬内部差距的影响。根据本文理论分析,如果集团内部不存在功能补偿,即集团职工薪酬不会考虑功能分工因素,营业收入、劳动报酬会等比例随着功能分工而调整。此时,总部功能 $X_{i,t}$ 对营业收入内部差距影响系数 $\varphi_1$ 和对薪酬内部差距影响系

① 母—子公司薪酬分配差距分解过程参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

② 集团内部营业收入、薪酬分布组间差异检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

数  $\varphi_2$  一致, 即  $\varphi_1 = \varphi_2$ , 其结果不会改变集团母—子公司薪酬分配差距。相反, 如果集团内部存在功能补偿机制, 即集团会根据功能分工而调整内部薪酬分配, 此时, 营业收入、薪酬不再是等比例地随着功能分工而调整。此时, 总部功能  $X_{it}$  对营业收入内部差距影响系数  $\varphi_1$  和对薪酬内部差距影响系数  $\varphi_2$  不一致, 即  $\varphi_1 \neq \varphi_2$ , 其结果会改变集团母—子公司薪酬分配差距。其他变量与前述一致。

表4第(1)—(3)列检验了总部功能定位对母—子公司营业收入差距的影响。其中, 总部生产型功能定位在1%的水平上显著为正, 总部管理型功能定位、总部投资型功能定位均在1%的水平上显著为负。结果表明, 总部生产型功能定位会增加母—子公司营业收入差距, 而总部非生产型功能定位会降低母—子公司营业收入差距, 即集团报告营业收入存在着向生产型功能定位总部转入, 而非生产型功能定位总部转出的趋势。<sup>①</sup> 第(4)—(6)列检验了总部功能定位对母—子公司薪酬差距的影响。其中, 总部生产型功能定位在1%的水平上显著为正, 总部管理型功能定位、总部投资型功能定位均在1%的水平上显著为负。结果表明, 总部生产型功能定位会增加母—子公司薪酬差距, 而总部非生产型功能定位会降低母—子公司薪酬差距, 即集团薪酬也存在着向生产型功能定位总部转入, 而非生产型功能定位总部转出的趋势。<sup>②</sup> 然而, 比较表4的系数绝对值大小可知, 总部功能定位对母—子公司营业收入差距影响程度更大。其中, 总部生产型功能定位对母—子公司营业收入差距影响系数是其对母—子公司薪酬差距影响系数的2.03倍, 总部管理型功能定位对母—子公司营业收入差距影响系数是其对母—子公司薪酬差距影响系数的6.60倍, 总部投资型功能定位对母—子公司营业收入差距影响系数是其对母—子公司薪酬差距影响系数的1.28倍, 即总部功能定位对母—子公司营业收入差距、薪酬差距影响系数存在着显著差异。

表4 总部功能定位与母—子公司营业收入差距、薪酬差距多元回归结果

变量	REVGAP			SLRGAP		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
PRD	6.9345*** (87.4278)			3.4089*** (42.4782)		
MAG		-0.0898*** (-25.2320)			-0.0136*** (-5.2392)	
INV			-4.3379*** (-28.9351)			-3.3947*** (-32.4909)
常数项	-1.3573** (-1.9803)	8.3231*** (6.9202)	5.2224*** (4.6104)	4.8451*** (7.2653)	10.3230*** (11.1743)	7.3057*** (9.8125)
控制变量	是	是	是	是	是	是
时间/公司固定效应	是	是	是	是	是	是
系数差异检验( $\varphi_1 - \varphi_2$ )				3.5256***	-0.0762***	-0.9432***
样本量	27023	27023	27003	27644	27637	27624
adj. R <sup>2</sup>	0.7371	0.3634	0.3859	0.5347	0.2949	0.4444

注: 系数差异检验借鉴费舍尔组合检验方法。

① 总部功能定位对于母、子公司营业收入规模检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

② 总部功能定位对于母、子公司薪酬规模检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

表4检验表明,总部生产型功能定位虽然对母—子公司营业收入差距、母—子公司薪酬差距均存在正向影响,但是,对母—子公司营业收入差距的影响程度明显大于其对母—子公司薪酬差距的影响,其结果为母—子公司薪酬分配差距会随着总部生产型功能定位增加而下降。原因在于,随着总部生产型功能定位增加,母公司薪酬占比的增长幅度跟不上母公司营业收入占比的增长幅度。相反,总部管理型功能定位、投资型功能定位虽然对母—子公司营业收入差距、母—子公司薪酬差距均存在负向影响,但是,对母—子公司营业收入差距的影响程度明显大于其对于母—子公司薪酬差距的影响,其结果为母—子公司薪酬分配差距会随着总部管理型功能定位、投资型功能定位增加而增加。原因在于,随着总部管理型功能定位、投资型功能定位增加,母公司薪酬占比的下降幅度跟不上母公司营业收入占比的下降幅度。<sup>①</sup>

以上分析检验表明,总部功能定位弱化了内部薪酬分布随着内部营业收入分布等比例变化的趋势,以规避营业收入向生产型功能定位总部集中的过程中,薪酬也等比例向其集中,抑或规避营业收入从非生产型功能定位总部转出的过程中,薪酬也等比例从其转出,即存在着向总部非生产型功能定位提供补偿,以体现生产型功能定位与非生产型功能定位的劳动价值创造差异。假说3得以验证。

### 3. 集团外部劳动力市场竞争机制

考虑到不同总部功能定位的企业集团的外部劳动力市场可能存在差异,本文进一步按照总部功能定位类型统计集团内部薪酬分配参照点,将其称为基于总部功能分类的俱乐部参照点。其中,全部样本公司可划分为强生产型功能定位总部、弱生产型功能定位总部、强管理型功能定位总部、弱管理型功能定位总部、强投资型功能定位总部、弱投资型功能定位总部6类俱乐部,以同年度、同俱乐部公司的集团内部职工薪酬的中位数作为该年度、该俱乐部的参照点。<sup>②</sup>分总部功能定位的集团内部职工薪酬参照点组间差异检验结果显示,<sup>③</sup>强生产型功能总部( $HighPRD=1$ )样本对应的母—子公司薪酬分配差距的俱乐部参照点显著低于弱生产型功能总部( $HighPRD=0$ )样本,而强管理型功能总部( $HighMAG=1$ )样本、强投资型功能总部( $HighINV=1$ )样本对应的母—子公司薪酬分配差距的俱乐部参照点显著高于弱管理型功能总部( $HighMAG=0$ )样本、弱投资型功能总部( $HighINV=0$ ),表明不同总部功能定位所对应的集团内部职工薪酬参照点存在显著差异,符合本文提出的集团外部劳动力市场竞争机制的前提条件1。<sup>④</sup>接着,本文构建如下分总部功能定位类型的俱乐部参照效应检验模型:

$$LSGAP_{i,t} = c + \underbrace{\alpha LSGAP_{i,t}}_{\text{年度—行业参照点}} + \underbrace{\rho LSGAP_{i,t}^*}_{\text{年度—行业分总部类型参照点}} + \beta Cs_{i,t} + \tau + \mu + \varepsilon \quad (6)$$

其中, $LSGAP_{i,t}$ 为集团内部职工薪酬; $LSGAP_{i,t}$ 为全行业集团内部职工薪酬参照点,以年度—行业集团内部职工薪酬的中位数度量; $LSGAP_{i,t}^*$ 为分总部功能定位类型的集团内部职工薪酬的俱乐部参照点。

① 基于表4绘制的影响差异比较分析图参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

② 以总部生产型功能定位为例,以 $HighPRD=1$ 组样本公司的分年度—行业的 $LSGAP$ 、 $HLS$ 和 $ALS$ 中位数作为年度—行业强生产型功能定位总部的参照点,以 $HighPRD=0$ 组样本公司的分年度—行业的 $LSGAP$ 、 $HLS$ 和 $ALS$ 中位数作为年度—行业弱生产型功能定位总部的参照点。

③ 集团内部职工薪酬分俱乐部参照点组间差异检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

④ 按年度—行业统计的俱乐部参照点统计结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

部参照点,包括基于总部生产型功能定位的俱乐部参照点 $\widehat{LSGAP}^P$ 、<sup>①</sup>基于总部管理型功能定位的俱乐部参照点 $\widehat{LSGAP}^M$ 、基于总部投资型功能定位的俱乐部参照点 $\widehat{LSGAP}^I$ 。系数 $\rho$ 识别了集团薪酬分配的分总部功能定位类型的俱乐部参照效应。

表5为分总部功能定位类型的集团内部职工薪酬的俱乐部参照效应检验结果。第(1)一(3)列显示,标的企业的母—子公司薪酬分配差距与相同总部功能定位类型所对应的参照点 $\widehat{LSGAP}^P$ 、 $\widehat{LSGAP}^M$ 、 $\widehat{LSGAP}^I$ 均在1%的水平上显著正相关,即母—子公司薪酬分配差距存在显著的俱乐部参照效应。第(4)一(6)列进一步剔除标的企业为参照点的样本,结果依然成立。结合分总部功能定位的集团内部职工薪酬参照点组间差异检验结果可知,由于强生产型功能定位总部的 $LSGAP$ 分俱乐部参照点显著更低,当标的企业为强生产型功能定位总部时,在俱乐部参照效应作用下,最终会降低其企业集团母—子公司薪酬分配差距;由于强管理型功能定位总部、强投资型功能定位总部的 $LSGAP$ 分俱乐部参照点显著更高,当标的企业为强管理型功能定位总部、强投资型功能定位总部时,在俱乐部参照效应作用下,最终会扩大其企业集团母—子公司薪酬分配差距,即同时符合了本文提出的外部劳动力市场竞争机制的前提条件1和条件2。假说4得以验证。

表5 分总部功能定位类型的集团内部薪酬俱乐部参照效应检验结果

变量	$LSGAP$					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
$\widehat{LSGAP}$	0.2303*** (5.2355)	0.0274 (0.5894)	0.1257*** (2.5815)	0.2495*** (5.0650)	0.0273 (0.5170)	0.1338** (2.4002)
$\widehat{LSGAP}^P$	0.1941*** (7.0900)			0.1690*** (5.9560)		
$\widehat{LSGAP}^M$		0.4601*** (13.8783)			0.4227*** (10.9325)	
$\widehat{LSGAP}^I$			0.3879*** (11.3630)			0.3680*** (9.8466)
$PRD$	-2.8850*** (-27.7292)			-2.9690*** (-27.9887)		
$MAG$		0.0619*** (7.2264)			0.0745*** (6.8084)	
$INV$			0.3332*** (2.9517)			0.3447*** (2.9281)
常数项	5.7630*** (7.1523)	1.1899 (1.5089)	1.9640** (2.3863)	5.7736*** (6.9298)	1.1987 (1.4632)	1.8703** (2.1974)
控制变量	是	是	是	是	是	是
时间/公司固定效应	是	是	是	是	是	是
样本量	23689	23995	21853	22618	23105	20832
adj. R <sup>2</sup>	0.2946	0.1316	0.0947	0.2930	0.1141	0.0894

注:分母、子公司职工薪酬的俱乐部参照效应检验结果参见《中国工业经济》网站(ciejournal.ajcass.com)附件。

① 以总部生产型功能定位为例,如果标的企业为强总部生产型功能,  $\widehat{LSGAP}_{i,t}^P$  等于年度一行业全部强总部生产型功能企业的  $LSGAP_{i,t}$  中位数,如果标的企业为弱总部生产型功能,则  $\widehat{LSGAP}_{i,t}^P$  等于年度一行业全部弱总部生产型功能企业的  $LSGAP_{i,t}$  中位数。

## 六、进一步分析

## 1. 政策负担调节机制分析

在转型发展阶段,解决就业是企业的重要社会责任,直接表现为企业超额雇员现象,即企业的政策负担(宣扬和武凯文,2023)。政策负担对于企业职工薪酬而言,一方面,超额雇员作为组织冗余表现形式,会加重企业劳动力成本;另一方面,会导致企业职工薪酬受到更多政策约束,即弱化劳动报酬的市场化决定机制,更倾向于均等化分配。对于本文关注的总部功能定位与集团内部职工薪酬关系而言,如果企业面临的政策负担越强,为了尽量满足就业目标,可能会弱化考虑功能定位的薪酬激励体系,以公平、稳定取代有弹性的薪酬制度,最终可能弱化总部功能定位对集团内部职工薪酬的影响。为此,表6第(1)一(3)列检验了政策负担调节机制。<sup>①</sup>结果显示,总部生产型功能定位与母一子公司薪酬分配差距依然在1%的水平上显著负相关,总部管理型功能定位、总部投资型功能定位与

表6 政策负担调节机制和全要素生产率影响检验结果

变量	LSGAP			TFPLP	TFPOP
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PRD	-3.5820*** (-36.6444)			-0.4774*** (-13.8602)	-0.2946*** (-10.0430)
MAG		0.0773*** (22.2552)		-0.0210*** (-5.9460)	-0.0189*** (-5.5889)
INV			1.0766*** (7.8822)	-0.0289 (-0.7985)	-0.0322 (-1.0493)
BD×PRD	0.4874*** (5.7796)				
BD×MAG		-0.0095*** (-2.5861)			
BD×INV			-0.3569*** (-2.8480)		
BD	-0.3323*** (-6.4429)	-0.1431*** (-5.0696)	-0.0250 (-0.5184)		
LSGAP				0.0208 (1.5506)	0.0360*** (3.0407)
PRD×LSGAP				-0.0486*** (-3.7190)	-0.0546*** (-4.7180)
MAG×LSGAP				0.0032*** (4.9502)	0.0027*** (4.3684)
INV×LSGAP				0.0218 (1.1571)	0.0251 (1.5069)
常数项	6.1993*** (7.8587)	1.2584 (1.5553)	1.8502** (2.0913)	0.2920 (1.0077)	1.7398*** (7.0502)
控制变量	是	是	是	是	是
时间/公司固定效应	是	是	是	是	是
样本量	26363	26363	26347	26347	26347
adj. R <sup>2</sup>	0.3052	0.2039	0.0838	0.6745	0.7387

<sup>①</sup> 本文将超额雇员率超过年度一行业超额雇员率中位数的定义为政策负担组,BD记为1,否则为非政策负担组,BD记为0,其中,超额雇员率=(员工人数-营业收入×行业平均员工数/行业平均营业收入)÷员工人数×100%。

母—子公司薪酬分配差距依然在1%的水平上显著正相关,然而,政策负担与各类总部功能定位的交互项( $BD \times PRD$ 、 $BD \times MAG$ 、 $BD \times INV$ )系数均在1%的水平上显著,但与各类总部功能定位( $PRD$ 、 $MAG$ 、 $INV$ )影响系数符号均相反。结果表明,总部功能定位对于集团内部职工薪酬分配差距的影响会受企业政策负担的反向调节,其中,在政策负担较重的企业,总部功能定位对于集团内部职工薪酬分配差距的影响被削弱,倾向于均等化的职工薪酬,而总部功能定位在政策负担较轻的企业影响更明显,内部职工薪酬更有弹性空间。

## 2. 全要素生产率影响分析

薪酬直接关系到员工积极性,从而可能影响企业全要素生产率。为此,本文进一步讨论集团内部职工薪酬分配差距对企业全要素生产率的影响。本文分别基于LP方法和OP方法测度企业全要素生产率。表6第(4)、(5)列检验了母—子公司薪酬分配差距对全要素生产率的影响,同时考虑了总部功能定位的调节效应。结果显示,母—子公司薪酬分配差距与全要素生产率在OP方法下显著正相关,与此同时,总部生产型功能定位与母—子公司薪酬分配差距的交互项系数在1%的水平上显著为负,总部管理型功能定位与母—子公司薪酬分配差距的交互项系数在1%的水平上显著为正。结果表明,在总部定位于生产型功能的企业集团,扩大母—子公司薪酬分配差距对于全要素生产率的积极影响减弱;与之相反,在总部定位于非生产型功能的企业集团,特别是总部定位于管理型功能,扩大母—子公司薪酬分配差距对于全要素生产率的积极影响增强。这意味着,集团内部职工薪酬体系构建应当与总部功能定位相适应,否则将不利于改善企业全要素生产率。

# 七、结论与启示

## 1. 研究结论

本文基于劳动分工与收入分配理论,探讨了总部功能定位对于企业集团内部职工薪酬的影响。研究表明,中国上市公司总部整体上并不具备薪酬分配的“先天”优势,集团内部职工薪酬与总部功能定位有关,其中,总部生产型功能定位不利于总部薪酬分配相对优势,而总部非生产型功能定位有利于总部薪酬分配相对优势。本文从集团内部价值创造、集团内部功能补偿、集团外部劳动力市场竞争角度揭示了总部功能定位影响集团内部职工薪酬的机制。进一步检验发现,上市公司政策负担会弱化总部功能定位对集团内部职工薪酬的影响,适当的总部薪酬分配相对优势有利于提升企业全要素生产率,但要与总部功能定位相适应。

## 2. 政策启示

(1)构建科学合理的集团内部薪酬分配体系。企业集团作为重要的市场主体,构建科学合理的集团内部薪酬分配体系是全面贯彻落实党中央关于“完善收入分配制度”决策部署的必然要求。本文研究表明,集团内部职工薪酬与总部功能定位有关,因此,在构建科学合理的集团内部薪酬分配体系过程中不能忽视总部功能定位等因素,否则可能出现集团收入分配制度与集团实际情况不相容,不仅不利于制度落地,甚至会扰乱集团正常分工秩序,最终损害企业集团价值。需要通过更加广泛的调研、研究,揭示企业集团内部职工薪酬的影响因素,结合网络分工、信息技术、数智技术等,不断设计出符合企业集团需要的科学薪酬分配体系,提高企业集团分工协作水平,最终为共同富裕提供强有力的物质基础。

(2)完善集团内部收入分配过程中适当考虑功能分工因素。劳动收入分配是国民收入分配的基础性内容,是广大居民最基本收入来源和促进共同富裕的重要环节。党的二十大报告和党的二十届三中



全会均明确要求提高劳动报酬在初次分配中的比重。本文认为,在完善企业集团内部收入分配过程中,需要综合考虑多重收入分配因素,包括企业集团内部功能分工因素,以更好反映集团内部不同功能部门的价值创造差异,为构建有效的企业分工网络提供分配制度支撑。特别是对于集团内部非生产型功能定位部门,由于其并不直接从事产品生产,非生产型功能定位与收入确认之间联系减弱,造成传统的薪酬分配方法不宜作为集团内部非生产型功能定位部门的劳动分配主要依据,应当考虑构建更为科学合理的薪酬分配体系,以恰当反映集团内部非生产型功能定位的价值创造特征。

(3)充分发挥集团内部劳动力市场竞争优势,提高劳动收入分配有效性。党的二十届三中全会提出,聚焦构建高水平社会主义市场经济体制,充分发挥市场在资源配置中的决定性作用,劳动力市场作为市场经济体系不可或缺的组成部分,对于完善劳动收入分配体系、优化劳动力资源配置有着重要意义。集团内部劳动力市场具有独特优势,集团成员企业间员工流动更为容易、信息更为畅通、雇佣成本更低,企业集团应充分利用好集团内部劳动力市场优势,同时注重集团内部劳动力市场与外部劳动力市场的协同性,引导企业集团劳动力资源有序流动、合理配置,最终服务于集团高质量发展。对于政府而言,需要构建统一的劳动力大市场,消除阻碍劳动力大市场构建的不利因素,如职业流动限制、社会保障跨区域流转限制、职业许可与评定限制等。同时,地方政府应避免过度干预劳动力市场,如设置不合理的人才补贴政策,影响了劳动力有序流动,也会将违背了劳动力市场的劳动力成本以人才补贴形式转嫁至地方政府,最终加剧地方财政压力,诱发人才补贴难兑现的政策风险,反而造成劳动力市场失灵。

由于企业集团有着复杂多变的组织形态,薪酬政策也会受到内外部诸多因素影响,本文仅从总部功能定位探索了集团内部职工薪酬成因,除此之外,集团管控模式、资源配置方式等都可能影响集团内部职工薪酬,而且很多微观因素在实证研究中很难被刻画和计量。因此,未来可以进一步揭示特定企业集团组织形态和薪酬分配政策等对于集团内部职工薪酬的影响。

#### 〔参考文献〕

- 〔1〕曹春方,涂漫漫,刘薇.知识产权监管与企业集团内部专利转移[J].经济研究,2024,(2):135-152.
- 〔2〕陈东,姚笛,郑玉璐.工业机器人应用、超级明星企业与劳动收入份额变动:“利好”与“隐忧”并存[J].中国工业经济,2024,(5):97-115.
- 〔3〕成璐璐,谢恩,高雪浩.数字化转型与企业内共同富裕——基于价值创造—价值占有框架的分析[J].研究与发展管理,2024,(4):155-167.
- 〔4〕丁辉,刘新恒,李广众.银行业竞争提高企业劳动收入份额——来自中国制造业上市公司的经验证据[J].经济学(季刊),2024,(4):1343-1357.
- 〔5〕黄宏斌,许晨辉,孙雅妮.设立研发子公司促进了企业集团的协同创新吗[J].经济管理,2023,(1):125-143.
- 〔6〕江小涓,孟丽君,魏必.以高水平分工和制度型开放提升跨境资源配置效率[J].经济研究,2023,(8):15-31.
- 〔7〕姜晓文,鄢翔,张人方.集团共同审计能提升劳动收入份额吗[J].审计研究,2023,(2):112-123.
- 〔8〕蒋建湘.协议控制下企业集团相关主体的利益保护——德国契约康采恩法的借鉴[J].政法论坛,2015,(4):168-177.
- 〔9〕李翀.论社会分工、企业分工和企业网络分工——对分工的再认识[J].当代经济研究,2005,(2):17-22.
- 〔10〕李天健.历史冲击下的工业集聚:来自156项工程的经验证据[J].中国经济史研究,2022,(1):174-183.
- 〔11〕李维安,刘绪光,陈靖涵.经理才能、公司治理与契约参照点——中国上市公司高管薪酬决定因素的理论分析与实证分析[J].南开管理评论,2010,(2):4-15.
- 〔12〕刘维林.新发展格局下全球生产网络与劳动报酬份额变动[J].经济研究,2022,(10):86-102.
- 〔13〕潘爱玲,李彬.合作网络视角下母子公司业绩评价指标体系的重构[J].中国工业经济,2011,(5):99-108.

- [14]施新政,高文静,陆瑶,李蒙蒙.资本市场配置效率与劳动收入份额——来自股权分置改革的证据[J].经济研究,2019,54(12):21-37.
- [15]王斌,张伟华.外部环境、公司成长与总部自营[J].管理世界,2014,(1):144-155.
- [16]王昶,孙桥,徐尖,周文辉.双重嵌入视角下的集团总部价值创造机理研究——基于时代集团的案例研究[J].管理评论,2019,(3):279-294.
- [17]王昶,徐尖,万剑.网络嵌入视角下的集团总部理论研究[J].管理评论,2015,(12):164-170.
- [18]王诚.就业和分工的拓展与收入分配的改善[J].经济研究,1998,(12):62-68.
- [19]王诚.分工性分配论:理论发展和现实演变[J].浙江学刊,1999,(3):23-29.
- [20]王亮亮,施超,阮语,张洪辉.企业集团的决策权配置与实际税负[J].中国工业经济,2023,(6):156-173.
- [21]王林辉,袁礼.有偏型技术进步、产业结构变迁和中国要素收入分配格局[J].经济研究,2018,(11):115-131.
- [22]王敏,李敏丽.留抵退税政策、企业流动性与劳动要素收入提升[J].管理世界,2024,(4):60-88.
- [23]王永妍.集团内部产业链分工与审计定价[J].审计研究,2019,(6):113-120.
- [24]伍山林.收入分配格局演变的微观基础——兼论中国税收持续高速增长[J].经济研究,2014,(4):143-156.
- [25]邢斐,陈诗英,蔡嘉瑶.企业集团、产业生命周期与战略选择[J].中国工业经济,2022,(6):174-192.
- [26]宣扬,武凯文.超时加班与劳动收入份额:基于卫星夜间灯光的经验证据[J].世界经济,2023,(10):217-240.
- [27]鄢翔,王储.外部市场监督与集团总部自营:机制互补还是职能替代[J].财经研究,2022,(6):125-139.
- [28]杨珊华,王斌,张伟华,刘金钊.重大突发公共卫生事件下的企业业绩考核指标体系优化研究[J].会计研究,2021,(10):43-50.
- [29]曾艺,周小昶,冯晨.税收中性与产业链重塑:基于企业专业化视角[J].世界经济,2024,(6):124-148.
- [30]周卫华,刘薇.企业集团财务数字化转型:价值嵌入与路径选择——基于三家企业集团的典型案例研究[J].经济管理,2023,(7):94-111.
- [31]朱富强.作为社会发展之动力源的分工——分工理论何以式微?如何复兴[J].南大商学评论,2023,(3):76-95.
- [32]祝继高,王珏,张新民.母公司经营模式、合并一母公司报表盈余信息与决策有用性[J].南开管理评论,2014,(3):84-93.
- [33]Adler, P., and R. Florida. Geography as Strategy: The Changing Geography of Corporate Headquarters in Post-Industrial Capitalism[J]. *Regional Studies*, 2020, 54(5): 610-620.
- [34]Alfoldi, E. A., L. J. Clegg, and S. L. McGaughey. Coordination at the Edge of the Empire: The Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates [J]. *Journal of International Management*, 2012, 18(3): 276-292.
- [35]Chandler, J. A. D. The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(S2): 31-50.
- [36]Huneus, F., B. Larrain., M. Larrain., and M. Prem. The Internal Labor Markets of Business Groups [J]. *Journal of Corporate Finance*, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102017>, 2021.
- [37]Kehrig, M., and N. Vincent. The Micro-Level Anatomy of the Labor Share Decline [J]. *Quarterly Journal of Economics*, 2021, 136(2): 1031-1087.
- [38]Martini, J. T., R. Niemann., and D. Simons. Transfer Pricing or Formula Apportionment? Tax-Induced Distortions of Multinationals' Investment and Production Decisions [J]. *Contemporary Accounting Research*, 2012, 29(4): 1060-1086.
- [39]Menz, M., S. Kunisch., and D. J. Collis. The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective [J]. *Academy of Management Annals*, 2015, 9(1): 633-714.
- [40]Xu, F., X. Z. Liu, Q. Liu, X. Y. Zhu, and D. M. Zhou. Environmental Investment Growth (EIG) and Corporate Cost Stickiness in China: Substantive or Symbolic Management [J]. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2024, 15(1): 148-170.

## Functional Positioning of Headquarters and the Intra-Group Employee Compensation

XU Fei

(School of Economics and Management, Anhui Normal University)

**Abstract:** The internal labor income distribution of a corporate group is essential for ensuring the effectiveness and equity of the group's income distribution policies and plays a significant role in the Chinese government's initiatives to improve the income distribution system. Based on the theory of divisional income distribution, this paper pioneers an exploration into how the functional positioning of headquarters influences a group's internal labor income distribution, aiming to establish a foundation for a scientific understanding and assessment of these policies.

This study reveals the following insights. The labor income distribution within a group correlates with the functional positioning of its headquarters. A production-oriented functional positioning at the headquarters is detrimental to the labor income distribution advantage of the headquarters over its subsidiaries. In contrast, a non-production-oriented functional positioning, including management-oriented and investment-oriented functions, is beneficial to the headquarters' advantage in labor income distribution. The intra-group value creation mechanism indicates that the functional positioning of the headquarters impacts the internal labor income distribution by altering the headquarters' value creation capabilities. The production-oriented function of the headquarters diminishes its relative advantage in intra-group value creation, thereby reducing its relative advantage in labor income distribution. In contrast, non-production-oriented functions, particularly management-oriented ones, bolster the headquarters' relative advantage in value creation, thereby enhancing its relative advantage in labor income distribution. The intra-group functional compensation mechanism shows that the functional positioning of the headquarters mitigates the trend of internal labor compensation distribution changing in proportion with the distribution of internal business income. This reduces the concentration of labor compensation with business income towards headquarters with production-oriented functional positioning or diminishes the transfer of labor compensation with business income from headquarters with non-production-oriented functional positioning, ultimately altering the internal labor income distribution pattern. The external labor market competition mechanism reveals that headquarters with different functional positioning types face distinct external labor market reference points. Due to the club reference effect based on different functional positioning types, the functional positioning of the headquarters ultimately modifies the internal labor income distribution pattern of a group. Further analysis indicates that the policy burden diminishes the impact of the headquarters' functional positioning on the internal labor income distribution pattern. An internal labor income distribution pattern aligned with the headquarters' functions is more conducive to enhancing the enterprise total factor productivity (TFP).

The insights from this study suggest that in the process of implementing the Chinese government's plans to improve the income distribution system, it is essential to place great emphasis on the importance of functional division and construct an income distribution system that aligns with the realities of Chinese corporate groups. This study further extends the micro-level study of labor income distribution and opens the "black box" of the internal labor income distribution structure of corporate groups.

**Keywords:** employee compensation; corporate groups; functional positioning of headquarters

**JEL Classification:** D31 M52 L20

[责任编辑:崔志新]