

战略差异化能够抑制企业劳务外包吗

——来自中国A股上市公司的证据

李梓旗^{1, 2}, 陈冬宇³

- (1. 湖州师范大学 经济管理学院, 浙江 湖州 313000;
2. 湖州师范大学 数字经济与智慧管理研究所, 浙江 湖州 313000;
3. 苏州大学 东吴商学院, 江苏 苏州 215006)

摘要: 本文基于2003—2023年中国A股上市公司数据, 采用Probit模型和双向固定效应模型研究战略差异化对企业劳务外包的影响及作用机制。研究结果显示, 战略差异化能够抑制企业劳务外包, 该结论在经过一系列内生性检验和稳健性检验后依然成立。机制检验表明, 存在两条竞争性作用路径: 一是战略差异化通过提高资产专用性强化风险防控, 进而抑制企业劳务外包; 二是战略差异化通过提高信息不对称程度激发信号传递动机, 进而促进企业劳务外包。最终, 前者的抑制效应占据主导地位。异质性分析结果表明, 战略差异化对企业劳务外包的抑制作用发生在高科技企业、低市场化地区企业和国有企业中。本文拓展了战略定位影响组织边界选择的理论认知, 阐明了资产专用性与信息不对称程度在战略差异化影响企业劳务外包中的竞争机制, 为企业协调战略定位与劳动力配置决策提供了经验证据。

关键词: 战略差异化; 企业劳务外包; 资产专用性; 信息不对称程度

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-176X(2026)03-0089-15

一、问题的提出

在高质量发展与产业转型升级背景下, 企业面临着降本增效与组织韧性建设的双重压力。一方面, 用工成本持续上升、市场竞争加剧要求企业提升运营效率。另一方面, 技术迭代加速、外部环境不确定性增强又要求企业强化风险防控能力。因此, 社会化用工(劳务派遣、劳务外包)逐步成为企业优化用工结构、平衡效率与灵活性的重要工具。其中, 劳务外包是当前企业广泛应用的社会化用工形式之一。人力资源和社会保障部数据显示, 截至2023年, 中国人力资源服务业服务用人单位数量为5599万家次, 较2022年增长9.78%, 行业规模持续扩大。劳务外包模式成为影响企业战略与组织边界的关键考量因素。

收稿日期: 2025-12-25

基金项目: 国家自然科学基金青年项目“本地产业链活跃度与公司雇佣决策: 基于上下游企业进入的视角”(72562031)

作者简介: 李梓旗(1993-), 男, 辽宁大连人, 讲师, 博士, 主要从事贸易政策与公司金融研究。E-mail: qizili1993@163.com

陈冬宇(通讯作者)(1981-), 男, 浙江绍兴人, 教授, 博士, 博士生导师, 主要从事平台经济与金融科技研究。E-mail: chendongyu@suda.edu.cn

在劳务外包日益普及的趋势下,战略差异化程度较高的企业往往对劳务外包持有谨慎甚至抵触态度,其倾向于维持庞大的内部雇佣体系,宁愿承担更高的管理成本并保持薪酬刚性,也要将安保、基础客服、IT运维等非核心但具有通用性的岗位保留在组织内部。这种企业治理模式在财务上往往导致企业运营效率下降和经营绩效波动^[1]。这并非管理失策,而是企业为维持战略差异化而主动牺牲部分效率。这一现象在技术外溢与核心场域安全的技术密集型企业中,以及在面临契约执行低效与信任问题的低市场化地区企业中表现得尤为突出。由此引发如下思考:在效率导向的背景下,战略差异化程度较高的企业为何会选择看似效率损失的治理模式?当传统成本节约逻辑无法解释这一行为时,驱动企业收缩组织边界的深层动因又是什么?

现有研究多从生产成本视角解读企业劳务外包决策,其认为通用性岗位的低技能属性决定了企业选择劳务外包的必然趋势,但这一结论与中国转型经济背景下的实际情形并不匹配。Hätönen和Eriksson^[2]、Mishra等^[3]基于资源基础观与交易成本理论研究发现,企业应聚焦核心业务环节,通过将资产专用性低的岗位劳务外包,以获取规模经济红利并优化资源配置。郑明贵等^[4]研究发现,战略差异化程度较高的企业往往倾向于将非核心业务外包。然而这一结论忽略了战略差异化对企业资产属性和契约环境的重塑作用。在转型经济背景下,企业外部劳动力市场存在明显的信息不对称和信任缺失。战略差异化程度较高的企业,其独特的运营模式容易与标准化的外部劳动力市场供给形成错配。这种错配使得原本标准化的服务任务被设置了较高的资产专用性和隐性知识门槛,进而提高了企业的外部交易成本^[5-6]。

基于此,本文根据不完全契约理论,从企业风险防控和控制权视角出发,研究战略差异化对企业劳务外包的影响及作用机制。本文的边际贡献体现在三个方面。其一,本文将劳务外包决策的研究视角拓展至企业风险防控领域,研究发现,战略差异化程度较高的企业通用性岗位资产属性会发生本质转变,劳务外包决策成为企业维护核心控制权的过程,这为解释战略差异化企业的纵向一体化决策提供了新的理论依据。其二,本文构建竞争性机制检验模型,研究发现,资产专用性的防控效应会完全遮掩信息不对称程度的信号传递效应。由此深化对企业边界决策的认知:当企业生存安全与资本形象发生冲突时,其会将控制权收益置于绝对优先地位。其三,本文提供了转型经济情境下企业边界治理的本土化解释,丰富了交易成本理论在不确定性环境下的适用场景。

二、理论分析与研究假说

企业战略差异化,是指企业为构建独特竞争优势,在战略资源配置、市场行为选择等方面主动采取与行业常规模式具有显著差异的战略导向或实践路径^[7-8]。战略差异化不仅影响企业绩效,更深刻改变了企业的信息环境和交易成本结构。袁蓉丽等^[9]研究发现,战略差异化程度较高意味着信息不对称程度、经营波动性和交易成本较高。施先旺和刘会芹^[10]研究发现,企业战略差异化通过提高信息不对称程度提高股价崩盘风险,并导致分析师盈余预测跟随人数减少、预测误差增大和预测分歧加剧。

企业战略特征深刻影响经营决策,劳务外包作为调整雇佣模式、优化成本结构和提高运营效率的重要手段,正在全球范围内得到广泛应用^[11]。劳务外包是企业将非核心业务或特定生产服务环节的劳动力需求转移给外部专业机构,集中资源专注于核心业务发展,以降低运营成本、提高整体效率。这一决策本质是“内部供给还是外部购买”的组织边界选择问题,决策关键在于外包节约的生产成本能否抵消由此增加的交易成本。值得注意的是,劳务外包主要针对可替代性强的通用性岗位,如行政后勤、生产辅助、基础客服等,而涉及核心技术、从事研发创新的关键人力资本通常不纳入劳务外包范畴。但是,战略差异化与劳务外包的传统逻辑存在本质冲突。高战略差异化使企业运营模式独特化,使得原本通用性岗位融入特定技术流程或组织环境,从而提高

资产专用性。这破坏了劳务外包所需的标准化协作基础,致使劳务外包节约的显性成本往往无法抵消控制权丧失带来的隐性成本。因此,战略差异化与劳务外包之间存在明显的内在负向关联。考察战略差异化如何影响劳务外包这一人力资源配置策略,本质上是探讨企业如何在“战略差异化引致的经营风险”与“标准化分工带来的运营效率”之间实现治理层面的平衡。本文的研究有助于阐释战略差异化程度较高的企业在面对通用业务时所遵循的治理决策逻辑。

传统交易成本理论将企业边界视为单一的成本权衡结果,难以解释战略差异化程度较高的企业的用工决策,而随着劳务外包决策逻辑从注重成本削减演进为组织转型^[2],战略差异化影响企业治理的逻辑从控制成本转向控制风险。这种防控性决策逻辑源于战略差异化带来的内在风险和不确定性,战略差异化程度越高,企业的经营绩效波动性越高^[12]。根据组织控制理论,当外部环境不确定性超过契约完备性边界时,管理者会倾向于通过掌握核心控制权对冲风险,因而战略差异化对企业劳务外包的影响是从表层到深层、从有形到无形的全方位防控性过程,其通过物理、关系、心理三重递进的防控体系实施。在物理防控体系方面,安保、保洁等通用性岗位因分布于核心敏感空间而形成高场地专用性,外部人员进入易引发技术泄露,这迫使企业通过内部化雇佣规避风险^[13-15]。在关系防控体系方面,由于企业品牌等软性核心资产监督成本较高,战略差异化加剧的信息不对称程度会阻断劳务外包的信号传递机制。在控制权收益的主导下,企业更倾向通过内部化雇佣保障服务质量^[16-17]。在心理防控体系方面,劳务外包员工的“外部人”身份难以建立深度认同,而战略差异化的执行依赖全员目标一致与身份认同。内部化雇佣能够通过文化管控形成心理层面的防御屏障,避免企业出现组织协同不畅和运营效率损耗问题^[18]。物理、关系、心理三重递进防控体系的本质是企业规避劳务外包风险的理性选择,企业通过适度牺牲市场灵活性换取对关键资产和组织核心的掌控^[19]。同时,当企业违背这一逻辑将高风险流程盲目进行劳务外包时,治理错配会直接导致企业绩效的下滑^[20]。因此,战略差异化程度较高的企业会通过强化内部控制规避劳务外包的潜在风险。据此,本文提出如下假说:

H1: 战略差异化能够抑制企业劳务外包。

进一步地,企业战略差异化与劳务外包决策之间存在复杂的传导机制,涉及风险防控与信号传递两种相互竞争的作用,由此形成两条性质相反的影响路径。

就风险防控路径而言,战略差异化会推动通用性岗位融入企业特定的技术流程和组织环境,进而提高资产专用性。这类资产专用性既体现为物理资产的低流动性,又包括场地专用性和品牌专用性,分别构筑起物理与关系层面的防御体系^[13]。差异化战略下的专有知识保护需要企业采用定制化业务流程,这提升了相关业务市场化交易的契约治理难度;而资产专用性进一步加剧了“套牢风险”,加之技术体系独特性带来的外包服务边界模糊问题,共同促使企业为维护核心控制权而选择内部化雇佣^[15]。因此,战略差异化通过提高资产专用性产生风险防控效应。

就信号传递路径而言,战略差异化引致信息不对称会程度加剧,强化了企业与资本市场之间的隔阂,理论上会推动企业借助劳务外包向外部传递积极信号^[21]。战略差异化会增加利益相关者的对企业的评估难度,并通过加剧信息不对称程度强化企业融资约束,可能导致企业价值被低估。劳务外包作为可观测的经营决策,能够传递企业聚焦主业、优化资源配置的积极信息,进而缓解市场疑虑。因此,战略差异化通过提高信息不对称程度激发信号传递动机,对劳务外包形成促进效应。

综上所述,战略差异化对企业劳务外包的净影响,是风险防控路径的抑制作用与信号传递路径的促进作用相互博弈的结果。风险防控路径的抑制作用能够覆盖并抵消信号传递路径的促进作用,最终表现为战略差异化对企业劳务外包的抑制作用。据此,本文提出如下假说:

H2a: 战略差异化通过提高资产专用性强化风险防控效应,进而抑制企业劳务外包。

H2b: 战略差异化通过提高信息不对称程度激发信号传递动机,进而促进企业劳务外包。

三、研究设计

(一) 变量定义

1. 被解释变量

本文的被解释变量为企业劳务外包。借鉴范合君和曹小珂^[11]、杨国超等^[22]的研究,本文将企业劳务外包分解为两部分。一是劳务外包决策(*D_LABOR*),当企业进行劳务外包时取值为1,否则为0。二是劳务外包工作量(*LABOR1*),用企业劳务外包报酬与企业总薪酬的比值衡量。

2. 解释变量

本文的解释变量是战略差异化(*SD1*),用战略偏离度来衡量。战略偏离度是指企业在战略资源配置、市场行为选择等方面区别于同行业其他企业的程度。借鉴叶康涛等^[23]的研究,本文构建多维指标体系测算战略偏离度。具体选取以下六个维度:广告和宣传投入,用企业销售费用与营业收入的比值衡量;研发投入,用企业无形资产净值与营业收入的比值衡量;资本密集度,用企业固定资产与员工人数的比值衡量;固定资产更新程度,用企业固定资产净值与固定资产原值的比值衡量;管理费用投入,用企业管理费用与营业收入的比值衡量;企业财务杠杆,用短期借款、长期借款、应付债券之和与权益账面价值的比值衡量。本文分企业、分年度对上述各指标进行标准化处理,均值为0,标准差为1;计算各样本企业标准化后的指标值与行业均值之差的绝对值,随后将六个维度的绝对值相加,最终得到战略偏离度。战略偏离度越高,表明企业的战略差异化程度越高。

3. 机制变量

本文选取如下机制变量:资产专用性(*AS*),用企业无形资产与企业总资产的比值衡量;信息不对称程度(*ASY*),通过构建信息不对称程度综合指标衡量。信息不对称程度综合指标的构建方法为:选取流动性比率指标、非流动性比率指标、收益率反转指标三个股票流动性指标(股票流动性越低,表明信息不对称程度越高),通过对上述三个指标进行主成分分析,提取第一主成分构建信息不对称程度综合指标。

4. 控制变量

本文选取如下控制变量:上市年限(*LISTAGE*),用企业自上市年度至观测年度的存续年数衡量;企业规模(*SIZE*),用企业年末总资产的自然对数衡量;财务杠杆水平(*LEV*),用企业年末总负债与企业年末总资产的比值衡量;现金流状况(*CASH*),用企业净现金流量与企业年末总资产的比值衡量;董事会规模(*Bsize*),用董事会人数的自然对数衡量;董事会独立性(*INDE*),用独立董事与董事会总人数的比值衡量;两职合一(*DUAL*),若董事长与总经理是同一人取值为1,否则为0;机构投资者持股比例(*INST*),用机构投资者持股总数与总股本的比值衡量;管理层性别结构(*MALE*),用管理层男性人数与管理层总人数的比值衡量;管理层年龄结构(*AGE*),用企业董事会、监管层和高管年龄的平均数衡量;工资水平(*SALARY*),用员工薪酬的自然对数衡量。此外,本文还控制了估值水平(*TOBINQ*),用流通股市场价值、非流通股净资产价值、负债账面价值之和与总资产的比值衡量;财务风险(*Z-SCORE*),用修正的Z-Score指数^①衡量。

(二) 模型设定

为检验战略差异化对企业劳务外包的影响,本文构建基准回归模型如下:

^① Z-Score指数的计算公式为: $Z\text{-Score}=0.517-0.460\times(\text{总负债}/\text{总资产})+9.320\times(\text{净利润}/\text{总资产})+0.388\times(\text{营运资本}/\text{总资产})+1.158\times[(\text{盈余公积}+\text{未分配利润})/\text{资产总计}]$ 。该公式为适配中国上市公司特征的修正版Z-Score指数,通过整合企业偿债能力、盈利能力、营运能力和利润积累水平等多维度财务指标,综合衡量企业财务风险。该指数数值越高,表明企业财务状况越稳健,财务风险越低。

$$\text{Prob}(D_LABOR_{it} = 1|X) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 SD1_{it} + \beta_2 Controls_{it} + \mu_i + \delta_t + \varepsilon_{it}) \quad (1)$$

$$LABOR1_{it} = \begin{cases} \alpha_0 + \alpha_1 SD1_{it} + \alpha_2 Controls_{it} + \mu_i + \delta_t + \varepsilon_{it}, & D_LABOR_{it} = 1 \\ 0, & D_LABOR_{it} = 0 \end{cases} \quad (2)$$

其中, i 代表企业, t 代表年份; $SD1_{it}$ 代表战略偏离度; D_LABOR 是哑变量, 代表企业是否进行劳务外包, 进行劳务外包取值为1, 否则为0, 采用Probit模型估计; X 代表线性预测项; $Controls_{it}$ 代表一系列控制变量; μ_i 和 δ_t 分别代表企业固定效应和年份固定效应; ε_{it} 代表随机扰动项。 $\Phi(\cdot)$ 是标准正态分布的累积分布函数。

(三) 数据来源

本文选取2003—2023年中国A股上市公司为研究样本, 依据中国证券监督管理委员会发布的《上市公司行业分类指引》(2012年修订), 将样本企业划分为19个行业。为确保数据的可靠性, 本文剔除了金融机构及当年交易状态为ST或*ST的公司。企业特定信息、财务会计、所有权类型、战略偏离度各维度和劳务外包等数据, 来自国泰安(CSMAR)数据库。此外, 本文排除了财务数据缺失的企业, 并对所有连续观测值在1%和99%水平上进行了缩尾处理。最终得到33 668个样本。

本文主要变量的描述性统计结果如表1所示。

表1 主要变量的描述性统计结果

| 变量 | 符号 | 观测值 | 平均值 | 标准差 | 最小值 | 最大值 | 中位数 |
|-----------|------------|--------|---------|---------|---------|----------|---------|
| 劳务外包决策 | D_LABOR | 33 668 | 0.2472 | 0.4314 | 0 | 1 | 0 |
| 劳务外包工作量 | $LABOR1$ | 33 668 | 0.0242 | 0.0827 | 0.0000 | 0.6170 | 0.0000 |
| 战略差异化 | $SD1$ | 33 668 | 0.5674 | 0.3130 | 0.1462 | 1.8633 | 0.4898 |
| 资产专用性 | AS | 33 668 | 0.0473 | 0.0621 | 0.0000 | 0.9364 | 0.0330 |
| 信息不对称程度 | ASY | 33 668 | -0.2421 | 0.5050 | -7.2235 | 2.8988 | -0.1559 |
| 上市年限 | $LISTAGE$ | 33 668 | 10.4809 | 7.8898 | 0.0000 | 19.0000 | 9.0000 |
| 企业规模 | $SIZE$ | 33 668 | 22.2805 | 1.2942 | 19.9406 | 26.3685 | 22.0859 |
| 财务杠杆水平 | LEV | 33 668 | 0.4172 | 0.2011 | 0.0586 | 0.8916 | 0.4080 |
| 现金流状况 | $CASH$ | 33 668 | 0.1593 | 0.1187 | 0.0110 | 0.5827 | 0.1265 |
| 董事会规模 | $BSIZE$ | 33 668 | 2.2291 | 0.1739 | 1.1798 | 2.7081 | 2.3026 |
| 董事会独立性 | $INDE$ | 33 668 | 0.3765 | 0.0528 | 0.3333 | 0.5714 | 0.4286 |
| 两职合一 | $DUAL$ | 33 668 | 0.3004 | 0.4584 | 0.0000 | 1.0000 | 0.0000 |
| 机构投资者持股比例 | $INST$ | 33 668 | 42.9448 | 24.8586 | 0.3563 | 91.1649 | 44.3492 |
| 管理层性别结构 | $MALE$ | 33 668 | 79.8225 | 11.5661 | 47.6200 | 100.0000 | 88.2400 |
| 管理层年龄结构 | AGE | 33 668 | 49.6122 | 3.1580 | 41.8400 | 57.0600 | 49.6800 |
| 工资水平 | $SALARY$ | 33 668 | 11.7464 | 0.5017 | 10.5977 | 13.1242 | 11.7225 |
| 估值水平 | $TOBINQ$ | 33 668 | 2.0139 | 1.2706 | 0.8313 | 8.3528 | 1.6056 |
| 财务风险 | Z_SCORE | 33 668 | 0.9466 | 0.8486 | -2.6779 | 2.9586 | 0.9878 |

四、实证结果与分析

(一) 基准回归结果与分析

战略差异化对企业劳务外包影响的基准回归结果如表2所示。表2列(1)和列(3)是仅引入企业固定效应和年份固定效应的回归结果。结果显示, 战略差异化的系数分别为-0.1368和-0.0186, 且均在1%水平上显著。表2列(2)和列(4)是引入控制变量的回归结果。结果显示, 战略差异化的系数分别为-0.1435和-0.0193, 且均在1%水平上显著。这表明战略差异化能

够抑制企业劳务外包, 本文H1得到验证。由表2列(4)可知, 战略差异化每增加一个标准差(0.3130), 企业劳务外包工作量将减少约0.604个百分点(0.3130×0.0193)。考虑到样本中劳务外包工作量的均值仅为2.420% (0.0242), 这意味着战略差异化每增加一个标准差, 将导致企业劳务外包程度相对于均值下降约25% ($0.604\% \div 2.420\%$)。这表明战略差异程度较高的企业并非仅对劳务外包策略作出局部微调, 而是围绕组织边界进行结构性的收缩调整。从现实意义来看, 战略差异化对企业劳务外包的抑制作用, 本质上是企业为保障战略落地而支付控制权溢价的理性战略选择, 其通过强化内部雇佣与管控的方式, 换取对战略执行全流程的有效掌控, 以此规避劳务外包引致的各类风险, 维护核心控制权的稳定性。

表2 基准回归结果

| 变 量 | (1) | (2) | (3) | (4) |
|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | <i>D_LABOR</i> | | <i>LABOR1</i> | |
| <i>SD1</i> | -0.1368*** (0.0261) | -0.1435*** (0.0270) | -0.0186*** (0.0050) | -0.0193*** (0.0051) |
| <i>LISTAGE</i> | | -0.0076*** (0.0012) | | -0.0012*** (0.0002) |
| <i>SIZE</i> | | 0.0181* (0.0095) | | 0.0048*** (0.0017) |
| <i>LEV</i> | | 0.5691*** (0.0611) | | 0.1084*** (0.0114) |
| <i>CASH</i> | | -0.2695*** (0.0775) | | -0.0648*** (0.0140) |
| <i>BFSIZE</i> | | -0.0131 (0.0594) | | -0.0098 (0.0107) |
| <i>INDE</i> | | 0.7482*** (0.1793) | | 0.1696*** (0.0326) |
| <i>DUAL</i> | | -0.0437** (0.0180) | | -0.0085*** (0.0033) |
| <i>INST</i> | | 0.0033*** (0.0004) | | 0.0004*** (0.0001) |
| <i>MALE</i> | | 0.0004 (0.0007) | | 0.0001 (0.0001) |
| <i>AGE</i> | | -0.0051* (0.0028) | | -0.0009* (0.0005) |
| <i>SALARY</i> | | 0.1976*** (0.0213) | | 0.0348*** (0.0043) |
| <i>TOBINQ</i> | | -0.0446*** (0.0078) | | -0.0077*** (0.0015) |
| <i>Z-SCORE</i> | | 0.0238* (0.0125) | | 0.0056** (0.0023) |
| 企业/年份FE | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 |
| 常数项 | -1.7168*** (0.1422) | -4.5191*** (0.3444) | -0.2881*** (0.0318) | -0.8096*** (0.0681) |
| 观测值 | 33 668 | 33 668 | 33 668 | 33 668 |
| Pseudo R ² | 0.0662 | 0.0810 | 0.1677 | 0.1979 |

注: ***, **和*分别表示在1%、5%和10%水平上显著, 括号内为稳健标准误, 下同。

(二) 内生性检验

1. 滞后一期被解释变量

本文使用滞后一期被解释变量回归的方法, 缓解战略差异化与企业劳务外包之间可能存在的同期反向因果干扰。被解释变量滞后一期的回归结果如表3列(1)和列(2)所示。结果显示, 战略差异化的系数分别为-0.1245和-0.0156, 且均在1%水平上显著。这表明使用滞后一期被解

释变量进行回归后, 战略差异化对企业劳务外包的负向影响依然存在, 初步缓解了二者间因同期双向因果关系导致的内生性偏误问题, 本文基准回归结果稳健。

2. 工具变量法

本文构建两个工具变量。第一个工具变量 ($SD1_IV$) 借鉴 Erickson^[24] 的研究, 本文基于企业所属行业一年份的战略差异化均值构建三次方项作为工具变量。其识别假设为: 行业层面的战略趋势会影响个体企业的战略选择, 但不会直接作用于企业劳务外包决策, 随后通过三次方变换的方式, 进一步增强工具变量的识别效力。第二个工具变量 ($SD1_IV_PRO$) 借鉴 Lee 等^[25] 的研究, 本文基于省份层面中位数与标准差测算战略差异化工具变量^[25]。其识别假设为: 省份层面战略差异化的分布特征能够反映区域制度环境的差异, 且该区域层面特征与个体企业的劳务外包决策无直接关联, 满足工具变量的选取条件。

工具变量回归分析结果如表3列(3)一列(5)所示。表3列(3)是第一阶段回归结果。结果显示, 第一个工具变量的系数为0.7912, 第二个工具变量的系数为0.2043, 且均在1%水平上显著, 表明工具变量与解释变量相关。Kleibergen-Paap rk LM统计量为1145.5490, 且在1%水平上显著, 拒绝识别不足的原假设; Kleibergen-Paap rk Wald F统计量为2859.4480, 且在1%水平上显著, 远超 Stock-Yogo 临界值, 表明不存在弱工具变量问题。表3列(4)和列(5)是第二阶段回归结果。结果显示, 战略差异化的系数分别为-0.1129和-0.0140, 且分别在1%和5%水平上显著。这表明工具变量回归结果证实了所选工具变量的有效性, 为因果推断提供了可靠基础。在控制了内生性问题后, 本文基准回归结果仍然稳健。

3. 倾向得分匹配法

本文以战略差异化的中位数为划分依据, 将研究样本划分为高战略差异化组和低战略差异化组, 通过控制变量匹配的方式, 保证两组企业在其他特征上的可比性。在匹配过程中, 本文纳入全部控制变量计算倾向得分, 并采用1:1匹配方法, 有效降低了实验组与对照组之间的系统性差异。为评估倾向得分匹配法的质量, 本文进行了协变量平衡性检验。^①结果显示, 匹配后的大部分协变量标准化偏差显著降低, 并控制在较低水平, 表明匹配程序有效减少了实验组与对照组间的系统性差异。进一步地, 匹配前后高战略差异化组和低战略差异化组的倾向得分核密度分布结果^②显示, 匹配后两组分布几乎重合, 这表明倾向得分匹配法有效平衡了本文样本特征, 为进一步验证变量间的因果关系奠定了基础。随后, 本文用匹配后的样本进行回归分析。匹配后样本的回归结果如表3列(6)和列(7)所示。结果显示, 战略差异化的系数分别为-0.1519和-0.0208, 且均在1%水平上显著。这表明即使在控制了企业之间的选择性差异后, 战略差异化对企业劳务外包的抑制作用依然存在, 本文基准回归结果稳健。

4. 熵平衡法

熵平衡法作为一种非参数加权方法, 其核心逻辑在于通过直接校准样本权重, 以满足预设的均衡约束条件, 进而实现实验组与对照组间协变量分布的精准平衡, 有效规避因样本选择偏差引致的内生性问题。相较于倾向得分匹配法, 熵平衡法能够实现协变量分布的精确平衡, 并可完整保留全部样本信息, 大幅减少对回归模型函数形式的假设依赖, 提高实证结果的可靠性。在实证检验中, 本文对所有控制变量的一阶矩(均值)进行精确平衡处理, 通过科学校准样本权重, 确保高战略差异化组与低战略差异化组在各类潜在混淆因素上的分布保持一致, 最大程度消除两组样本在企业特征层面的系统性差异。实现协变量平衡后应用熵平衡法的回归结果如表3列(8)和列(9)所示。结果显示, 战略差异化的系数分别为-0.1477和-0.0231, 且均在1%水平上显

① 协变量平衡性检验结果未在正文中列出, 留存备案。

② 高战略差异化组和低战略差异化组的倾向得分核密度分布结果未在正文中列出, 留存备案。

著。这表明在有效控制其他影响因素、消除样本选择偏差的前提下, 战略差异化仍对企业劳务外包决策虚拟变量和劳务外包工作量有抑制作用, 本文基准回归结果稳健。

综上所述, 滞后一期被解释变量、工具变量法、倾向得分匹配法和熵平衡法等一系列内生性检验结果显示, 战略差异化对企业劳务外包的影响依然为负且显著。这意味着高战略差异化企业采用劳务外包的可能性较低, 外包工作量也相对较少, 这一结论在经过多种内生性检验方法后均保持稳健。

表3 内生性检验结果

| 变 量 | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
|-------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | 滞后一期 被解释变量 | | 工具变量法 | | | 倾向得分匹配法 | | 熵平衡法 | |
| | | | 第一阶段 | 第二阶段 | | | | | |
| | L. <i>D_LABOR</i> | L. <i>LABOR1</i> | | <i>D_LABOR</i> | <i>LABOR1</i> | <i>D_LABOR</i> | <i>LABOR1</i> | <i>D_LABOR</i> | <i>LABOR1</i> |
| <i>SD1</i> | -0.1245*** (0.0299) | -0.0156*** (0.0054) | | -0.1129*** (0.0384) | -0.0140** (0.0071) | -0.1519*** (0.0270) | -0.0208*** (0.0051) | -0.1477*** (0.0272) | -0.0231*** (0.0050) |
| <i>SD1_IV</i> | | | 0.7912*** (0.0106) | | | | | | |
| <i>SD1_IV_PRO</i> | | | 0.2043*** (0.0232) | | | | | | |
| K-P rk LM | | | 1 145.5490*** | | | | | | |
| K-P rk Wald F | | | 2 859.4480*** | | | | | | |
| 控制 变量 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 |
| 企业/ 年份FE | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 |
| 常数项 | -4.2075*** (0.3851) | -0.7399*** (0.0752) | 0.3892*** (0.0536) | -4.5271*** (0.3445) | -0.8111*** (0.0681) | -4.7659*** (0.3921) | -0.9061*** (0.0774) | -4.4575*** (0.3487) | -0.8134*** (0.0676) |
| 观测值 | 27 533 | 27 540 | 33 668 | 33 668 | 33 668 | 25 049 | 25 049 | 33 668 | 33 668 |
| \bar{R}^2 | 0.0772 | 0.1999 | 0.5525 | — | 0.1300 | 0.0908 | 0.2116 | 0.0821 | 0.2014 |

(三) 稳健性检验^①

1. 更换被解释变量的衡量方式

为验证基准回归结果的稳健性, 本文基于经营规模和资产规模两个维度, 构建劳务外包程度的替代性指标进行稳健性检验, 具体构建两个替代性指标: 一是劳务外包强度 (*LABOR2*), 用企业劳务外包报酬与企业营业总收入的比值衡量。二是劳务外包密度 (*LABOR3*), 衡量企业劳务外包投入占企业资产规模的水平, 用企业劳务外包报酬与企业总资产的比值衡量。本文更换被解释变量衡量方式的回归结果显示, 战略差异化对劳务外包强度、劳务外包密度的系数均为负, 且在1%水平上显著。本文基准回归结果稳健。

2. 更换解释变量的衡量方式

为检验行业分类标准和战略差异化指标构建方法对本文基准回归结果的影响, 本文参考两种不同精度的行业分类标准, ^①更换解释变量的衡量方式, 以进行稳健性检验, 分别构建两个替代性指标: 一是考虑到样本中部分上市公司未能完整披露研发和广告信息的实际情况, 本文构建了剔除广告强度和研发强度的战略差异化 (*SD2*) 指标, 该指标基于资本密集度、固定资产更新程

① 稳健性检验结果未在正文中列出, 留存备索。

② 一是中国证券监督管理委员会颁布的《上市公司行业分类指引》(2012年修订), 该体系以两级编码(如“J66”中J表示金融业, 66表示货币金融服务)进行细致的行业划分。二是两位编码版标准产业分类(Standard Industrial Classification 2-digit, 简称SIC2)。

度、管理费用投入和企业财务杠杆四个维度,采用《上市公司行业分类指引》(2012年修订)的行业分类标准。二是为检验基准回归结果是否受行业分类精度影响,本文采用SIC2行业标准构建战略差异化($SD3$)指标,并将上述两个战略差异化变量引入基准回归模型再次进行回归。结果显示,本文基准回归结果稳健。

3.两种类型战略差异化

为检验不同类型战略差异化对企业劳务外包影响的异质性,同时进一步验证基准回归结果的稳健性,本文依据战略偏离度的测算结果将样本企业划分为低战略差异化组(SD 值低于行业中位数)和高战略差异化组(SD 值高于行业中位数)分别进行回归。其中,低战略差异化组表现为企业的战略资源配置、市场行为选择等相较于行业平均水平更为稳健保守,企业的经营策略与风险承担意愿均贴合行业常规模式;高战略差异化组表现为企业的战略布局相较于行业平均水平更为激进,这类企业通常在市场扩张、资源投入等方面表现更强的积极性,同时具备更强的风险承担意愿与战略探索倾向。两种类型战略差异化分组回归的实证结果显示,无论是在低战略差异化组还是高战略差异化组,战略差异化对企业劳务外包的影响均与基准回归结果保持一致,即战略差异化显著抑制企业劳务外包,本文基准回归结果稳健。

4.引入战略差异化平方项

本文在基准回归模型中引入战略差异化平方项,以检验二者是否存在潜在的非线性关联,此举旨在排除因忽视非线性效应而导致的核心结果偏误。结果显示,战略差异化平方项的系数未通过显著性检验。这表明企业战略差异化与劳务外包倾向、劳务外包强度之间均不存在显著的U型或倒U型非线性关系,即战略差异化对企业劳务外包的抑制效应并不会随战略差异化强度的变化而出现趋势性改变,二者始终呈现稳定的线性负相关关系,进一步佐证了基准回归结论的可靠性,本文基准回归结果稳健。

五、机制检验

为检验战略差异化对企业劳务外包的影响机制,本文借鉴江艇^[26]的研究,构建机制检验模型如下:

$$Med_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 SD1_{it} + \alpha_2 Controls_{it} + \mu_i + \delta_t + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

其中, Med_{it} 代表机制变量,包括资产专用性(AS)和信息不对称程度(ASY),其他变量定义与上文一致。

本文机制检验结果如表4所示。由表4列(1)可知,战略差异化的系数为0.0256,且在1%水平上显著。这表明战略差异化通过提高资产专用性强化风险防控效应,进而抑制企业劳务外包。本文H2a得到验证。可能的原因是,企业实施差异化战略后,原本的通用性岗位会深度融入企业特定的技术流程和物理场景,岗位的资产专用性也随之提高,进而推动场地专用性和品牌专用性同步提高。依据交易成本理论与不完全契约理论,资产专用性的提高是企业劳务外包决策的核心抑制因素。当资产蕴含难以明确表达的隐性知识时,劳务外包将面临较高的契约不完备风险。为维护核心竞争力并避免失去控制权,企业需要承担控制权的额外成本,通过内部化雇佣构建防控体系。因此,战略差异化通过提高资产专用性强化风险防控效应,进而抑制劳务外包,构成了负向主导逻辑。

由表4列(2)可知,战略差异化的系数为0.0185,且在1%水平上显著。这表明战略差异化通过提高信息不对称程度激发信号传递动机,进而促进企业劳务外包。本文H2b得到验证。值得注意的是,在信息不对称环境下,企业有较强的动机通过将非核心业务进行劳务外包,而向资本市场传递聚焦主业、成本优化的积极信号,以缓解融资约束。然而,本文基准回归结果显示,战

略差异化能够抑制企业劳务外包。可能的原因是, 尽管信息不对称程度激发的正向信号传递机会推动企业采取劳务外包策略, 但该推动作用的影响力度却不及企业为维护核心控制权、保障经营安全而产生的防控性需求对劳务外包的抑制作用。从机制分析结果来看, 若控制住信息不对称程度对劳务外包的正向促进作用, 战略差异化对劳务外包的抑制作用将进一步增强。由此可见, 信息不对称程度带来的信号传递效应会被资产专用性引致的风险防控效应完全遮掩。

表4 机制检验结果

| 变 量 | (1) | (2) |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| | AS | ASY |
| SD1 | 0.0256*** (0.0016) | 0.0185*** (0.0056) |
| 控制变量 | 控制 | 控制 |
| 企业/年份FE | 控制 | 控制 |
| 常数项 | 0.0473*** (0.0121) | 7.7541*** (0.0984) |
| 观测值 | 33 668 | 33 668 |
| R ² | 0.6387 | 0.2770 |

综上所述, 尽管战略差异化会提高企业内外部信息不对称程度, 促使企业有动机通过劳务外包向资本市场释放聚焦主业、优化成本的积极信号, 但战略差异化带来的资产专用性提高导致的契约风险和控制权顾虑在战略决策中仍占据主导。风险防控效应完全覆盖并抵消了信号传递效应, 最终推动企业收缩组织边界、强化内部管控, 从而抑制劳务外包。这一结论表明, 在高度不确定的经营情境下, 企业对生存安全与核心控制权的追求远高于向资本市场传递积极信号所带来的短期估值收益, 这成为其劳务外包决策的关键考量。

六、异质性分析

企业防控性内部化的形成, 源于战略差异化对企业经营环境和治理的深层重塑。在此背景下, 劳务外包决策已从单纯的成本规避转变为组织战略转型的核心组成部分^[2]。战略差异化引致的经营业绩波动和成本粘性则构成企业收缩组织边界, 实施防控性内部化的动力^[27]。本质上, 战略差异化会动摇企业与外部市场的标准化协作基础, 重塑资产属性与契约环境, 从而提高治理错配的潜在风险。防控性内部化则是企业在缺乏适配的劳务外包能力、外部契约治理效率不足时, 为规避治理失效问题而形成的风险补偿机制^[20]。为深入解构战略差异化与劳务外包间的边界条件, 本文基于前文提出的三层防控体系理论框架, 分别从技术特征、制度环境和产权性质三个维度开展异质性分析。

1. 技术特征异质性

对技术特征进行异质性分析, 是为了验证战略差异化下企业物理边界的防控逻辑。高科技企业的战略差异化依托于隐性知识与核心技术积累, 其人力资本具备极高的场地专用性。研发中心、精密制造环节等核心物理场域的知识资产, 难以通过标准化外包契约实现有效分割。因此, 对核心技术专长的需求成为企业调整组织边界的内生动力, 推动企业通过识别并纠正潜在治理错配以维持竞争优势^[20]。若允许外包人员进入核心物理空间, 战略差异化较高的企业技术外溢风险将显著提高, 进而通过内部化形成物理隔离的防控行为, 这本质上是企业为规避资源异质性所产生的搜寻、契约及监督等隐性成本的理性选择^[19]。同时, 高科技企业深度依赖难以编码的隐性知识, 知识黏性使其垂直边界收缩进程显著慢于非核心职能的调整进程^[15], 这在客观上要求企业构建更严密的物理防控机制。在复杂契约场景下, 为维护资产专用性及核心人力资本的价

值, 企业会主动避免不稳定的外部化决策^[28]。这与人力资本通过技术进步驱动产业链内部化的逻辑一致, 即企业为防范技术溢出风险、强化关键环节可控性, 倾向于将关键生产环节内部化^[29]。尽管数字化技术为任务解构与标准化运营提供了可能, 但战略差异化程度较高的企业更倾向于利用数字化平台强化内部赋能, 旨在保障核心组件知识安全的前提下, 通过内部化机制弥补防控性内部化的效率缺口^[30]。

本文依据国家统计局行业分类标准, 将样本划分为非高科技企业组和高科技企业组^①进行回归。技术特征异质性分析结果如表5列(1)和列(2)所示。结果显示, 在表5列(1)中, 战略差异化的系数为-0.0011, 但不显著。在表5列(2)中, 战略差异化的系数为-0.0521, 且在1%水平上显著。组间系数差异检验结果表明, 两组系数存在显著差异。这表明战略差异化能够抑制高科技企业劳务外包, 而对非高科技企业劳务外包的影响则不显著。可能的原因是, 高科技企业的战略差异化建立在隐性知识与核心技术的积累之上, 其构成了高度敏感的物理场域。由于知识资产难以通过标准化的外包契约有效分割, 一旦外部流动人员进入物理场域, 企业面临的技术外溢风险将显著提高。相较于非高科技企业, 高科技企业必须构建更为严密的物理隔离体系。因此, 高科技企业为了阻断物理层面的知识泄露, 在实施差异化战略时表现出更为强烈的组织边界收缩倾向。

2. 制度环境异质性

对制度环境进行异质性分析, 是为了验证企业战略差异化下企业关系边界的防控逻辑。组织边界选择本质上是内部治理成本与外部契约成本权衡的结果, 企业外包决策选择不仅取决于潜在价值创造, 更受制于价值占有能力的预期, 且决策选择具有显著异质性^[17]。在市场化程度较低的地区, 因法律制度不完善和外部契约执行机制缺失, 外部市场的不信任程度进一步加剧, 而企业实施差异化战略所产生的非标准化服务需求极易与当地落后的外部供给形成结构性错配。尽管提升契约灵活性的过程集成能够引导外包商的互惠行为^[18], 但在缺乏高效信誉机制的制度环境下, 企业寻找合适外包商的搜寻成本与防范道德风险的监督成本仍会显著上升。同时, 战略差异化带来的经营不确定性会直接推高企业交易成本^[12], 这源于战略差异化引发的信息不对称程度提高, 使得企业管理层面对外部市场时存在信息壁垒^[9]。在此背景下, 企业从平等的外部契约转向内部治理, 其实质是为了在要素分配中获取确定性而进行的边界重构^[31]。当外部契约无法有效维护企业品牌价值和保证服务质量时, 企业将被迫通过内部治理替代失效的市场契约, 以此规避劳务外包合作中的“套牢风险”。反之, 在市场机制完善的地区, 高效的外部契约治理环境能够有效缓解战略差异化带来的交易摩擦, 缓解企业实施防控性内部化的现实紧迫性。

本文借鉴王小鲁等^[32]的研究, 以市场中介组织的发育和法律制度环境分项指数的样本均值为临界值, 将企业划分为低市场化组和高市场化组进行回归。制度环境异质性分析结果如表5列(3)和列(4)所示。在表5列(3)中, 战略差异化的系数为-0.0200, 且在1%水平上显著。在表5列(4)中, 战略差异化的系数为0.0072, 但不显著。这表明战略差异化能够抑制低市场化地区企业劳务外包, 而对高市场化地区企业的影响则不显著。可能的原因是, 当企业实施差异化战略时, 其非标准化服务需求极易与落后的外部供给形成结构性错配。在缺乏高效信誉机制的环境下, 搜寻成本与防范道德风险的监督成本上升。此时, 外部契约难以有效执行, 迫使企业只能通过内部治理, 用科层权威替代市场契约来规避“套牢风险”。

3. 产权性质异质性

对产权性质进行异质性分析, 是为了验证企业战略差异化下企业心理层面的防控逻辑。国有

① 根据国家统计局行业分类标准, 本文高科技企业组包括: 医药制造业(C27)、计算机、通信和其他电子设备制造业(C39)、仪器仪表制造业(C40)、化学原料和化学制品制造业(C26)、化学纤维制造业(C28), 以及铁路、船舶、航空航天和其他运输设备制造业(C37)共六类行业, 其他企业为非高科技企业组。

企业与非国有企业遵循差异化的委托代理逻辑。其中,国有企业承担更为复杂的多重目标约束,其组织边界的界定,始终围绕利润增值与社会福利保障的双重目标^[33],其组织行为不仅受市场竞争机制影响,更受到声誉激励的双重约束。由于肩负经济发展、维护社会稳定与保障国家安全等多重使命^[5],在战略差异化背景下,国有企业将面临更为严格的行政约束和合规审计要求。劳务外包层级的增加意味着企业控制链条的延长,极易引发国有资产流失和组织控制力减弱等潜在风险。这类风险的产生源于国有企业特有的用工体制和身份管理特征^[34]。国有产权制度是企业应对不完全契约情境下专用性资产相关风险的内生治理机制^[13]。在战略差异化背景下,国有企业更倾向于通过内部雇佣的方式,保障战略执行过程中的组织认同与管理可控性。同时,由于处于多重制度逻辑的嵌套之中,国有企业面临着行政逻辑、社会逻辑与市场逻辑的冲突^[35]。这使得国有企业在面对外部不确定性时,更倾向于通过强化内部协调而非增加劳务外包层级的方式降低合规风险。从权力博弈的微观视角来看,企业劳务外包决策还受组织内部利益相关者议价能力的制约。劳动者群体监督作为非正式监督机制,会通过博弈过程抑制管理层的劳务外包倾向。综上所述,战略差异化对劳务外包的抑制作用在国有企业中表现得更为明显。

本文依据企业最终实际控制人的产权属性,将企业划分为非国有企业组和国有企业组进行回归。产权性质的异质性分析结果如表5列(5)和列(6)所示。在表5列(5)中,战略差异化的系数为-0.0005,但不显著。在表5列(6)中,战略差异化的系数为-0.0208,且在5%水平上显著。这表明战略差异化能够抑制国有企业的劳务外包倾向,对非国有企业劳务外包的影响则不显著。可能的原因是,国有企业作为承担多重目标的特殊组织形态,不仅承担经济责任,更肩负着维护社会安全与稳定的双重使命。在战略差异化背景下,国有企业将面临严格的行政约束和合规审计。劳务外包层级的增加意味着控制链条的延长,可能引发国有资产流失或组织控制力减弱的风险。受限于体制内身份认同与组织合法性的考量,国有企业更倾向于通过内部化雇佣来确保组织认同与管理可控。因此,为防止控制权分散和组织文化的稀释,国有企业在战略差异化情境下,更倾向于采取严格的组织边界管控策略。

表5 异质性分析结果

| 变 量 | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
|----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| | 技术特征 | | 制度环境 | | 产权性质 | |
| | 非高科技企业 | 高科技企业 | 低市场化 | 高市场化 | 非国有企业 | 国有企业 |
| SD1 | -0.0011 (0.0060) | -0.0521*** (0.0088) | -0.0200*** (0.0062) | 0.0072 (0.0076) | -0.0005 (0.0064) | -0.0208** (0.0083) |
| 企业/年份FE | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 | 控制 |
| 常数项 | -1.2722*** (0.0722) | -1.0266*** (0.1175) | -0.8633*** (0.0746) | -1.4815*** (0.0964) | -1.1852*** (0.0842) | -1.2501*** (0.1045) |
| 观测值 | 24 635 | 9 033 | 17 619 | 16 049 | 21 749 | 11 160 |
| 组间系数差异检验 | 4.2800 [0.0386] | | 12.8700 [0.0003] | | 7.2500 [0.0071] | |

注:本文组间系数差异检验报告的数值是基于联合方程估计Wald卡方统计量(χ^2),中括号内为P值。

七、研究结论与政策建议

(一) 研究结论

本文基于2003—2023年中国A股上市公司数据,采用Probit模型和双向固定效应模型研究战略差异化对企业劳务外包的影响及作用机制。研究发现,战略差异化能够抑制企业劳务外包,该结论在经过一系列内生性检验和稳健性检验后依然成立。这并非推翻了劳务外包能够降低成本的经典理论,而是划定了这一理论的适用边界,即当企业追求高战略差异时,其面临的风险成本超

过了劳务外包带来的生产成本节约。机制检验揭示了风险防控与信号传递之间的非对称博弈。尽管高战略差异导致的信息不对称程度激发了企业通过外包释放成本控制信号的动机,但资产专用性引致的风险防控效应构成了更强的主导力量,迫使企业选择内部化以确立控制权。异质性分析进一步印证了三层防控体系的存在:这种抑制作用发生在高科技企业、低市场化地区企业和国有企业中更明显,分别对应物理防控、关系防控和心理防控体系。

(二) 政策建议

对于企业管理者而言,应摒弃非核心业务劳务外包的固化思维,树立风险防控导向的决策理念。应注意到企业战略差异化程度越高,通用性岗位越会深度融入企业核心技术流程和业务场景,劳务外包越容易引发技术泄密、控制权失控等风险。企业人力资源和战略部门应建立协同决策机制,构建“成本—风险”双重评估体系,引入风险控制指标,而非仅以人力成本节约为决策依据。企业应重新界定核心岗位范畴,打破仅以技能高低划分的传统标准,转而以位置专用性和客户体验为核心的判定依据,将触达核心研发区域、对接关键客户体验的岗位纳入战略范畴,实施内部化管理,从而筑牢物理边界防控屏障,保障战略执行的刚性与可控性。

对于投资者而言,应辩证解读企业的劳务外包和组织边界调整信号,并将其作为研判企业战略执行质量与长期价值取向的重要维度。战略差异化程度越高,企业的经营模式与风险结构越具特殊性,其劳务外包决策的信息含量也更为丰富。这一决策背后往往折射出企业对风险与控制权的深层权衡。战略激进的企业若大规模开展劳务外包,并非必然代表其聚焦主业、降本增效,反而可能是为了规避资本市场估值折价的短视行为,其背后或隐含核心能力流失、治理失控等潜在隐患。这类企业适度收缩劳务外包规模,实则是规避经营风险、维护核心控制权的理性战略选择。投资者需结合企业的行业特征与战略定位,综合判断其劳务外包决策的合理性,避免因片面解读引发误判,进而提升投资决策的科学性。

对于政策制定者而言,应聚焦企业减少劳务外包的制度根源,完善灵活用工市场的制度基础,降低企业的外部交易成本,引导企业平衡风险防御与外部资源之间的关系。针对当前灵活用工市场契约执行效率低、信用体系不完善、知识产权保护不足等问题,政府应加快出台劳务外包标准化契约范本,完善契约纠纷解决机制,提升契约治理效率;构建劳务外包服务机构信用评价与奖惩体系,培育市场诚信氛围,降低企业搜寻成本与监督成本;加大知识产权与商业秘密保护力度,严厉打击劳务外包过程中的技术泄密行为,筑牢制度防线。同时,通过税收优惠、政策补贴扶持劳务外包服务机构发展,提升行业服务水平,推动灵活用工市场专业化建设,为企业提供高质量外部劳务资源,避免企业因过度内部化防控而陷入组织僵化的发展困境。

参考文献:

- [1] 于克信,张雯.论企业能力边界与外包策略[J].管理世界,2009(11):182-183.
- [2] HÄTÖNEN J, ERIKSSON T. 30+ years of research and practice of outsourcing-exploring the past and anticipating the future[J]. Journal of international management, 2009, 15(2):142-155.
- [3] MISHRA D, KUMAR S, SHARMA R R K, et al. Outsourcing decision: do strategy and structure really matter?[J]. Journal of organizational change management, 2018, 31(1):26-46.
- [4] 郑明贵,潘咏雪,胡志亮.战略差异对企业经营绩效波动影响的路径研究[J].华东经济管理,2020,34(8):120-128.
- [5] 盛明泉,周洁,汪顺.产权性质、企业战略差异与资本结构动态调整[J].财经问题研究,2018(11):98-103.
- [6] 何熙琼,尹长萍.企业战略偏离度能否影响分析师盈余预测——基于中国证券市场的实证研究[J].南开管理评论,2018,21(2):149-159.
- [7] DEEPHOUSE D L. Does isomorphism legitimate?[J]. Academy of management journal, 1996, 39(4):1024-1039.

- [8] DEEPCHOUSE D L. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance [J]. Strategic management journal, 1999, 20(2): 147-166.
- [9] 袁蓉丽,李瑞敬,夏圣洁.战略偏离度与企业避税[J].会计研究,2019(4):74-80.
- [10] 施先旺,刘会芹.企业战略差异对股价崩盘风险的影响[J].会计之友,2019(8):83-88.
- [11] 范合君,曹小珂.数字化转型对企业劳务外包的影响与机制[J].中国流通经济,2025,39(3):100-113.
- [12] 胡志亮,郑明贵.企业战略差异影响了商业信用融资吗?——基于规模歧视、行业特征的调节效应分析[J].管理评论,2022,34(6):292-302.
- [13] 汤吉军,郭砚莉.资产专用性、敲竹杠与国有企业治理结构选择[J].经济体制改革,2014(6):97-101.
- [14] 赵航.企业人力资源外包的风险及其防范[J].企业经济,2011,30(7):83-85.
- [15] HASHAI N, ZANDER I. The evolution of vertical boundaries in new high technology ventures [J]. Strategic entrepreneurship journal, 2018, 12(3):287-315.
- [16] 何玉润,徐云.企业战略偏离度会影响分析师盈利预测的准确性吗?[J].北京工商大学学报(社会科学版), 2017, 32(2):58-66.
- [17] LIN N, DEVINNEY T M, HOLCOMB T R. Examining managerial preferences and choices: the role of value creation and value appropriation drivers in strategic outsourcing [J]. Long range planning, 2016, 49(6):706-722.
- [18] SCHOENHERR T, NARAYANAN S, NARASIMHAN R. Trust formation in outsourcing relationships: a social exchange theoretic perspective [J]. International journal of production economics, 2015, 169(C):401-412.
- [19] BARTHÉLEMY J. The seven deadly sins of outsourcing [J]. Academy of management perspectives, 2003, 17(2): 87-98.
- [20] HANDLEY S M. How governance misalignment and outsourcing capability impact performance [J]. Production and operations management, 2017, 26(1): 134-155.
- [21] 张静,张焰朝.企业战略偏离度与融资约束——基于信息不对称程度视角的研究[J].北京工商大学学报(社会科学版), 2021, 36(2):92-104.
- [22] 杨国超,魏爽,阮茜,等.企业为何选择劳务外包——基于经济政策不确定性的解释[J].中国工业经济, 2023 (9):136-154.
- [23] 叶康涛,张姗姗,张艺馨.企业战略差异与会计信息的价值相关性[J].会计研究,2014(5):44-51+94.
- [24] ERICKSON T. Constructing instruments for regressions with measurement error when no additional data are available: comment [J]. Econometrica, 2001, 69(1):221-222.
- [25] LEE C C, WANG C W, HSU H. Innovative routes: the impact of strategic deviance on corporate success [J]. International review of financial analysis, 2024, 96:103660.
- [26] 江艇.因果推断经验研究中的中介效应与调节效应[J].中国工业经济,2022(5):100-120.
- [27] 车嘉丽,段然.战略偏离度、女性高管与企业成本粘性——来自制造业上市公司的经验证据[J].广东财经大学学报,2016,31(6): 64-74.
- [28] MOON S K, PHILLIPS G M. Outsourcing through purchase contracts and firm capital structure [J]. Management science, 2021, 67(1):363-387.
- [29] 张亮,邱斌,符大海,等.人力资本、技术进步与产业链安全[J].世界经济,2025,48(12):63-89.
- [30] 赖苑苑,高尚,周晶,等.数字化背景下企业项目管理运营化的实现机制——基于华为的案例研究[J].管理学报,2023,20(11):1579-1589.
- [31] 王广亮,王诗涵,杜娇.企业边界:劳动雇佣还是平台合作[J].社会科学战线,2022(9):113-119+281.
- [32] 王小鲁,胡李鹏,樊纲.中国分省份市场化指数报告(2021)[M].北京:社会科学文献出版社,2021:28-31.
- [33] 杜创.声誉、竞争与企业的边界——兼论高质量发展背景下的国有企业重组[J].经济研究,2020,55(8): 153-170.
- [34] 熊万胜,王筠霏.从全员单位到身份单位:单位组织转型的内部过程研究[J].社会发展研究,2025,12(4): 218-237,242.
- [35] 徐月华,刘梦蝶,周星宇,等.国有企业社会责任实践中的制度逻辑冲突及应对——基于广药集团“吉祥三宝”助力乡村产业振兴的纵向案例研究[J].中国工业经济,2025(5):174-192.

Does Strategic Differentiation Inhibit Enterprise Labor Outsourcing : Empirical Evidence from Chinese A-Share Listed Companies

LI Ziqi^{1, 2}, CHEN Dongyu³

(1.School of Economics and Management, Huzhou Normal University, Huzhou 313000, China;

2. Institute of Digital Economy and Smart Management, Huzhou Normal University, Huzhou 313000, China;

3. Dongwu Business School, Soochow University, Suzhou 215006, China)

Summary: Empirical observations of Chinese listed firms reveal that enterprises adopting distinctive strategies and deviating significantly from industry norms tend to retain a large-scale internal employment system, which constitutes an anti-efficiency governance paradox. This study aims to break the linear understanding of outsourcing decisions, introduce the perspectives of risk defense and control rights, and explore how strategic differentiation reshapes firms' labor outsourcing decisions by restructuring asset attributes and contractual environments.

Based on a sample of Chinese A-share listed firms from 2003 to 2023, this paper selects six key indicators, including advertising intensity, R&D intensity, and capital intensity, and constructs a strategic deviance index by summing absolute deviations standardized by industry and year. It then investigates the impact of strategic deviance on corporate labor outsourcing decisions. Empirical results show that strategic deviance is significantly negatively correlated with the degree of labor outsourcing. This negative relationship arises from two competing mechanisms. The first mechanism, rooted in the transaction cost theory, suggests that strategic deviance raises firms' asset specificity, which increases external transaction costs and contractual risks. Therefore, firms tend to reduce outsourcing scale to protect core resources and capabilities. The second mechanism centers on the information environment effect: Strategic deviance exacerbates information asymmetry and worsens firms' external information environment. Mechanism tests indicate that the inhibitory effect driven by asset specificity plays a dominant role, ultimately forming the negative association between strategic deviance and labor outsourcing. Heterogeneity tests demonstrate that the inhibitory effect of strategic deviance on outsourcing is more salient in high-tech firms, firms in low-marketization regions, and state-owned enterprises.

The theoretical contributions of this paper lie in the following aspects. First, it extends the research perspective from a single financial cost view to a strategic risk-control view, expanding the boundary of research perspectives. Second, by constructing a competing mediation model, it reveals the micro-mechanisms and trade-off logic of defensive internalization. Third, grounded in the unique trust deficit and contractual incompleteness in the Chinese market, this paper explains the institutional roots for firms to build full-control organizational structures and strict isolation mechanisms, enriching the applicability of the transaction cost theory under uncertain environments. This paper proposes strengthening the credit system and intellectual property rights protection in the flexible labor market to reduce external transaction costs, thereby preventing strategically differentiated firms from falling into the inefficiency trap due to excessive defense.

Key words: strategic differentiation; enterprises labor outsourcing; asset specificity; information asymmetry

(责任编辑: 李明齐)

[DOI]10.19654/j.cnki.cjwtyj.2026.03.007

[引用格式]李梓旗,陈冬宇. 战略差异化能够抑制企业劳务外包吗——来自中国A股上市公司的证据[J]. 财经问题研究,2026(3):89-103.