

# 基于资源基础观的家族企业传承要素探索

## THE INHERITANCE ELEMENTS OF FAMILY BUSINESS BASED ON RESOURCE-BASED VIEW

陆腾<sup>1</sup>, 徐明<sup>2</sup>

Teng Lu<sup>1</sup>, Ming Xu<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>泰国正大管理学院中国研究生院

<sup>1,2</sup>Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: April 23, 2020 / Revised: September 14, 2020 / Accepted: September 15, 2020

### 摘要

本研究在企业访谈和调研基础上,从资源基础理论视角对家族企业可传承的基本要素进行了梳理和探索。针对资源基础理论视角下家族企业可传承因素研究偏静态的特点,提出要素传承可以分为资源和过程两个部分。将其中以时间点为标志传承的要素分为显性和隐性两部分,显性资源包括股权、经营权转移、个人财产分配方案、家庭成员金融安排等;隐性资源包括家族环境安排、利益相关者安排、关系网络安排等内容,这些资源提前安排有利于传承的顺利进行。将以时间段为标志的要素分为默会知识传递、传承计划实施和意愿互动三个部分。后续将通过案例研究和实证分析,进一步构建相关影响因素模型。

**关键词:** 家族企业 企业传承 资源要素 过程要素

### Abstract

From the perspective of the resource-based theory, and based on the previous small-scale interviews and research, this paper studied the basic factors that family businesses could inherit. In view of the static characteristics of the research on the inheritance factors of family businesses from the perspective of the resource-based theory, it was proposed that the inheritance of the elements could be divided into two parts: resources and processes. We divided the resources inherited by the time points into the explicit and implicit parts. The explicit resources included equity and management power transfer, personal property

distribution plan, financial resolution for the family members, etc. The implicit resources included family member arrangements, stakeholder arrangements, outside business network arrangements, etc. The arrangement of these resources in advance would be conducive to the smooth progress of inheritance. The elements marked by the time period were divided into three parts: tacit knowledge transfer, inheritance plan implementation, and willing interaction. In the future, case studies and empirical analysis would be used to derive and construct relevant influencing factor models.

**Keywords:** Family Business, Inheritance, Resource Elements, Process Elements

## 引言

财富传承是人类社会化发展的重要特征之一,翻看历史,几乎所有的重大历史事件都是围绕着财富以及其支配权的转移进行。企业作为法律意义上的人(法人),不仅具有财富属性,同时也是一种人造的生命体,能够不断产生价值的前提条件是需要持续的跨代际的维护和传承。法人寿命理论上可以无限长,提供了一种超越个人寿命限制的载体,因此也就天生具备了被传承的必要性和可能性。

家族企业是一种基于家族的以血缘、地缘关系维系的法律生命形态,作为社会生产单元之一,家族企业与王国有着相似的特征,一方面需要家族成员传承接班,另一方面需要维护完整性和稳定性。中国的民营企业约占企业总数的 70%,这些民营企业中绝大多数是家族创办的企业。大型的家族企业如娃哈哈、方太厨具等,已经成为国民经济重要的组成部分,小型的家族企业不仅为社会提供了大量的就业机会,也是创新创业的重要载体,两者都为中国经济和社会的快速发展做出了重大贡献。

目前中国的家族企业同时面临着两个时间窗口,一是伴随着经济从“粗放”到“集约”发展模式改变的产业转型升级窗口,二是前几批家族企业的创始人超龄工作、急需平稳交班的时间节点。传什么、如何传、传给谁、如何顺利传等问题是关系到当前家族企业能否持续发展的关键要素之一。从社会角度看,家族企业传承实际上是家族财富重新分配和积累过程,也是家族企业逐步社会化的过程。

在前期社会调研和企业访谈的基础上,本研究发现虽然家族企业的规模和所属行业不同,但是从资源基础理论角度看,其传承要素和过程基本相似。本研究试图厘清家族企业的传承要素,将家族企业传承划分为资源传承和权威传承,构建时点和时段相结合的要素分析模型。

## 研究目的

本研究以家族企业传承要素为研究对象,围绕传承所需要的资源主线,通过案例研究和质性分析性方法,梳理与传承相关的要素资源,为进一步理论研究或实证研究提供理论框架,进而对中国家族企业如何做好传承规划提出合理的建议和解决方案。

## 文献综述

1. 传承的研究视角。主要有比较管理学视角 (Gao & Guan, 2010)、东方管理学 (Su, 2005)、接班人视角 (Dong, 2011) 和 (Chen, 2011) 等三个研究角度。此外还包括接班意愿视角 (Feng, 2011)、接班人性别视角 (如传男还是传女)、接班人兴趣爱好视角 (Yang, 2011) 等。
2. 传承内容研究。家族企业的传承既有财产继承的特性,也有 CEO 选任的特性,实际的内涵和机理要复杂的多。国内的学者 (You, 2015) 以企业生命周期相关理论为基础,提出成长期家族企业应当选择以“子承父业”为主结合引入职业经理人的传承模式。根据 Drozdow (1998) 的观点,家族企业的传承应该是一个多维的现象,除所有权和管理权外,还应该包括一些核心要素在代际间的传递或转移。
3. 传承模式研究。主要有四阶段传承模型:所有者管理阶段、子女培养和发展阶段、父子合伙阶段和权力传递阶段 (Churchill & Hatten, 1987);三极发展模式:Gersick et al. (1999) 提出了三极发展模式,试图揭示家庭、企业生命周期与企业所有权结构变迁之间的关系;传承周期模型,Miller 和 Le Breton-Miller (2014) 提出家族企业传承周期包含了准备、触发、休眠、选择和承诺等阶段,整个过程需要持续 3 年~8 年的时间。
4. 跨代创业研究。近年来很多学者将创业研究和家族企业传承过程结合起来,形成家族创业理论。Wu 和 Yan (2016)《家族企业跨代创业:类型与动因》构建了基于资源基础观理论,将跨代传承创业定义为:家族企业通过延续创业精神,不断创造经济财富和社会财富的过程。Li 和 Wang (2007)《继承式裂变创业的扎根理论方法研究》,认为裂变式创业尤其是继承式裂变创业是家族企业成功传承的有效途径。从本研究角度分析,跨代创业的过程其实是一个创始人隐性资源转移和继任者隐性资源再造的过程,或者说是一种权威传承和再造的过程。
5. 继任者培养和传承计划研究。Yang (2014)《家族企业代际传承人培养问题研究》将学校教育、能力培养、后续教育及圈子建立等作为继任者培养的主要内容。Wang (2009)《家族传承、企业控制权转移与家族理事会》则从家族企业控制权传承计划(含财产继承和家族继承人培养)和家族理事会作用的角度,对家族企业控制权继承人的培养问题,以及化解家族企业传承中的冲突进行了论证。
6. 隐性资源的研究。Zhou 和 Zhu (2016)《家族企业代际传承中关系网络异化影响因素研究》,认为:家族企业接班不仅是有形所有权与管理权的传递,还是无形的企业家关系网络的传递,内容包括“家族矛盾”、“核心人员关系”、“接班人引导机制”、“企业成长”、“高管团队的稳定性”、“关系网络的异质性”、“泛家族文化”和“与政府的交往能力”8 个范畴。Dou (2008) 通过对家族企业传要素进行识别与分析发现,在影响家族企业代际传承的各项要素中,企业家外部社会关系网络传承呈现频率最高,企业家社会资本传承比企业家管理权、所有权传承更能影响接班人对传承网络关键信息和重要资源的利用效果。Yang (2011) 和 Li (2013) 也做了类似的研究和描述。

## 研究方法

### 理论基础

从资源基础理论研究家族企业, 主要观点侧重企业内部的资源禀赋, 以及这些资源禀赋如何最好地被利用以增加企业优势家族企业拥有的资源和能力。Penrose (1965) 认为, 企业是各类生产资源的集合体, 企业发展是知识聚集并运用到生产领域的过程, 不同企业之间的区别在于其拥有的异质性资源的不同。基于资源基理论, 学者们对家族企业传承进行了广泛的研究, 主要涉及对传承资源的识别和资源转移的方式, 以及传承后企业的这部分资源的重塑能力, 即继任者的创新能力、变革能力和创业倾向等。

资源基础理论对研究家族企业传承的理论贡献主要有: (1) 知识和无形财产是家族企业保持竞争优势的稀缺资源; (2) 隐性知识传承是家族企业传承中的重点和难点; (3) 家族企业最渴望能世代相传的是隐性知识和无形财富。不过资源基础观也有其缺陷, 首先是其静态、时点观察角度容易忽视资源的动态培育过程, 其次是强调企业内生资源的同时, 忽视了外部环境的变化因素, 第三是忽视了伴随着企业转型和家族财富升级的有形资源传承。

### 前期研究与本研究思考

由于中国家族企业的研究缺乏统一的数据积累, 在案例的基础上采用质性分析性方法无疑是一条捷径。本研究从 2018 年 2 月 ~12 月初步选择了 13 家企业进行研究, 对企业创始人进行了超过 1.5 小时的访谈, 从中选取了 10 家比较有代表性的企业进行进一步分析。研究案例的样本选择的共同特征是在中国经济、人口大环境下面临转型升级和传承的家族企业。不同之处在于这些案例中的企业的家族传承进程不同, 分为尚未传承、导入阶段、正在传承、已经传承四个阶段 (表 1)。

表 1 不同阶段企业特征与研究对象

传承进程	企业特征	研究对象编码
尚未开始	1. 创始人尚且年轻或者子女尚在读书年龄 2. 尚未考虑传承问题	A-MA, A-DF
导入阶段	1. 企业或原有业务处于成熟期 2. 开始考虑传承问题	B-LL, B-KD
正在传承	1. 创始人由于年龄、身体状况或其他原因需要传承 2. 已经有计划地培养接班人, 或者制定传承计划	C-HH, C-LK
基本完成	1. 创始人退居二线或完全退休, 继任者接班 2. 企业开始以继任者为龙头继续发展 3. 对传承过程进行回顾反思, 或者开始培养下一代	D-HX, D-WH, C-LK, D-JL

在对收集的文本数据进行初步整理后, 按照扎根理论 (Glaser & Strauss, 1967), 依次对这些文本数据进行开放性编码、主轴编码和选择性编码, 经过一系列研究工作后, 确定了范畴类属关系 (表 2)。

表 2 主轴编码确定的范畴类属关系

号	类属	范畴	内涵
1	显性资源	企业股权、公司治理与经营权、教育及金融安排	企业股权从创始人向继任者转移,公司治理与经营权转移,创始人对家庭成员的教育安排和金融安排,包括教育投资,信托、基金、保险及其他。
2	隐性资源	家庭因素、利益相关者、关系网络	家庭关系对传承-继任事件的影响,父子关系或者父女关系,兄弟姐妹关系。公司董事会、创业老臣、高管对传承的影响。公司经营必须的关系网络。
3	传承过程	默会知识、传承计划、传承意愿	创始人的默会知识,创业精神,危机处理能力,创始人书面或者非书面的传承计划,包括接班人培养计划。创始人放权所需的心理准备,创始人对继任者继续发展企业的期望,继任者对创始人原来行业的看法,接班意愿。
4	成功传承	对传承的评价	创始人、继任者满意度,社会(长期)评价,企业传承前后的业绩

从类属归纳分析可以分为四个类别:一是传承内容的研究,其中家族信托、海外教育实际是一种为接班人选择铺平道路的金融和教育解决方案;二是无形资源的传承,例如知识领导力一体化转移;三是传承的过程,例如传承路径、继任者权威确立、传承中的带教等,其中跨代创业实际上是一种跨代接力的过程;四是对传承中企业的影响,例如绩效、经营等,也就是传承的评价体系。

本研究还对中国知网近年来发布的家族企业传承研究的相关文献进行了统计和分析,中文文献主要涉及家族企业传承的具体内容,例如传承与财富、传承对企业风险的影响、传承对绩效的影响、传承对企业会计信息的影响、经济转型背景下社会资本问题、海外教育、跨代创业等。值得注意的是最新视角涉及传承路径、继任者权威确立、传承中的带教、家族信托等方面。外文文献主要涉及家族企业传承中的女性继承人或创始人、知识领导力一体化转移、传承与创新、内部传承意愿、传承动机路径、传承要素以及传承对利益相关者的影响等话题。这些文献的内容也可以归类到上述的四个类别。

从研究的视角看,本研究认为资源基础理论的视角比较符合家族企业传承研究的特性,不过资源基础理论可能偏于静态,因此本研究基于案例研究结果和文献检索分析,将家族企业传承的要素按照资源要素、过程要素重新进行梳理和分析,将家族企业需要传承的特异性资源分为静态和动态两个部分,梳理家族企业传承中需要关注的资源要素与过程要素,相应的传承过程也可以称为资源传承与权威重塑。

家族企业静态的特异性资源可以梳理为显性和隐性两部分,显性资源是容易处理好的问题,例如股权转移、经营权转移、家庭的金融解决方案等,隐性资源是不容易处理好或容易被忽略的问题,往往需要情感的投入,例如关系网络、家族环境特点、利益相关者安排等。动态的特异性资源实际上是一个

过程,这种转移涉及言传身教、分步推进、意愿完善等多个环节,即传承的过程要素。资源要素和过程要素都影响到传承的成败,也就是企业内外部对传承的客观评价,初步搭建的理论框架如下(图1)。

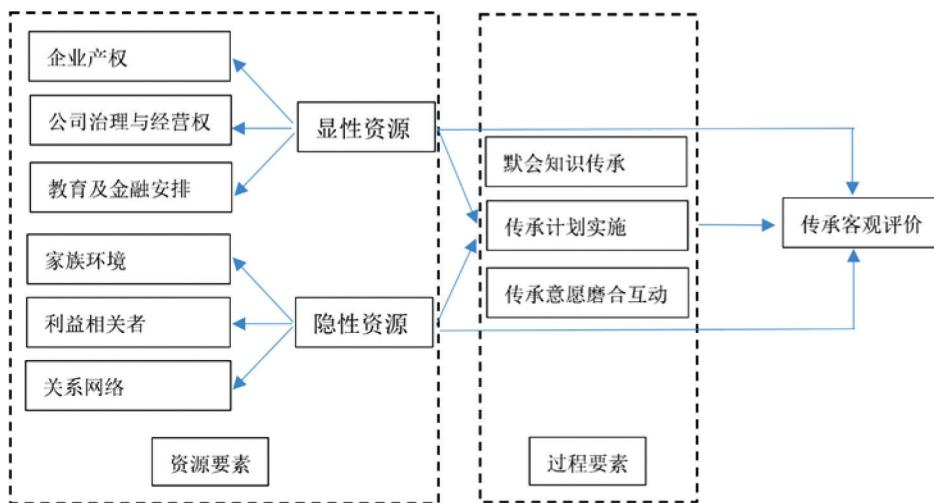


图1 资源要素与过程要素简图

## 研究结果

### 家族企业传承的资源要素探讨

#### 显性资源对成功传承的影响

传承的显性资源包括企业产权、公司治理与经营权等等,也包括为了顺利传承所做的各种安排。相比隐性资源,显性资源更容易安排,也容易转移。

##### 1. 企业产权传承

由于家族企业的私有属性,看似存在着明晰的产权,实际则不然。第一种常见的情况是亲属创业,创业初期产权划分并不重要,创始人的人格魅力和亲情纽带是主要凝聚力量。到企业传承阶段,接班人以外的亲属会意识到企业的真正归属,即使是直系亲属之间也可能产生嫌隙和怨气。接班人由于年龄、性别和辈份上的低阶,往往不能很好继承创始人的权威,产权不明晰带来的矛盾就一触即发了。

第二种情况是合伙创业,合伙人本身就有强弱所有权之分,企业发展壮大的时候,如果产权不明晰,股东会因为各自的利益而导致分手。即使没有分手的企业到了传承环节,矛盾也必然爆发,因为传给谁的子女,就意味着其他合伙人子女必须另觅他行,合伙人各自的法定继承人之间也会渐行渐远。

第三种情况是转制企业,包括国有企业、乡镇企业转制,以及原先的“红帽子”企业。“怎么得来怎么失去”,转制本身类似某种“政变夺权”或者“掠夺他人”,这就难免让创始人担心如果接班人选择不当,也会被经理人或者未来的业务骨干继续“转制”或者掏空。这种来财富自于“黄袍加身”又担心别人再次“陈桥兵变”的心理,造成这类企业创始人在传承问题上尤其纠结和焦虑。

## 2. 公司治理与经营权

经营权和公司所有权相关,实际上就是对公司人财物支配权,所有权继任问题相对简单,只需要办理相关的法律手续和家族内部手续即可完成。而经营权的继任情况就比较复杂,有些类似于CEO的继任,是企业生存和发展中的重要转折点,影响到公司的各个利益相关主体。对于那些股东、债权人、供应商、顾客、甚至政府和公众等外部利益相关者来说,传承和继任虽说是别人的家事,但经营权的转移则是企业发展过程中的一个重要转折信号(Beatty & Zajac, 1987)。

由于中国民营企业运转的时间不长,经营文化和管理秩序尚未真正稳定,旁系亲属或职业经理人反客为主的可能性真实存在。在创始人子女幼小无法接班的情况下,法定继承人可能继承大部分股权,但并不能自然就获得经营权,甚至还可能被经营权掌控者逐渐清洗出局。这就类似封建王朝初建之时,随时可能改朝换代,要经过几代人的传承,才能真正摆正“君臣”的位置,使王朝得以延续。

本研究案例中的很多创始人发迹于草根阶层,对原生家庭的感情非同一般,在经营权选择上,当子女不愿意接班,或者行业处于制造业等情况下,会优先培养兄弟姐妹的子女或者配偶接班,所有权和经营权往往不能同步转移。由于传统文化背景,很多人对“女承父业”不免带着有色眼镜,因为女继任者一方面受到生理的局限较多,另一方面是再次传承的时候,会面临“财富外姓”问题,企业经营权和所有权的分离更可能出现。

## 3. 教育及金融安排

家族企业对接班人的培养教育至少涉及三代人,由于时代背景,大部分创始人的基础教育水平都不是很高,但是他们在子孙基础教育上都不惜投入,第二代一般都有大学文凭,而第三代送往国外读书的比例很高。而作为接班人的培养,几乎都在子女成年以后就早早开始,这是明显不同于西方家族企业接班人的培养模式。

家族继承人或家族成员通过家族信托、慈善基金会间接掌控上市公司是海外很多富豪的常用做法(图2),这种金融安排也是中国家族企业近年来的风向,例如家族企业通过设立离岸家族信托或海外慈善基金,将个人控制的财富交由信托或基金会持有,并将家族成员设为受益人。相关的律师行、会计、证券、保险、银行、信托都在内部开设了家族财富或者私人财富办公室,虽然从性质上说,这些都是理财的新变种,但说明了在财富传承全面来临的时代,从金融上对下一代做出安排,已经是重要选项之一。

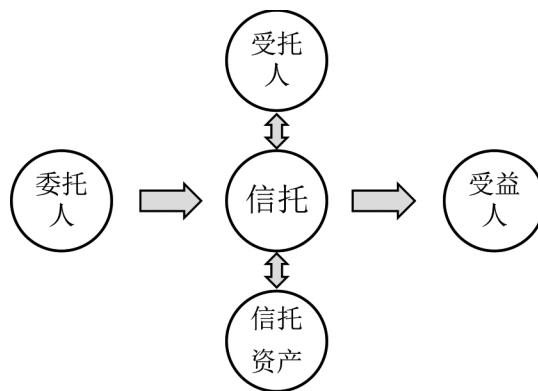


图 2 家族信托示意图,根据资料整理

从家族传承角度看,如果传承涉及多个子女或者第三代,事先从金融上进行安排十分有必要。一是可以确保即使传承失败或者企业倒闭,创始人和继任者可以衣食无忧。二是可以排除非继任亲属对家族企业的妨碍,通过金融保障让非继任者远离被传承的企业经营。三是确保家族的财富风险能够充分分散,合理避税或者避开某一国某一地区的系统性风险,例如很多家族信托是放在香港、美国或者其他离岸金融港的。

### 隐性资源对成功传承的影响

隐性资源往往和创始人是绑定的,传承必须要通过投入情感和专有安排来达成。很多传承案例中,创始人春秋鼎盛,忽略了隐性资源的安排,当“父死子继”的情况突然发生,或者创始人因为入狱、重疾等事件突然失去企业管理能力,隐性资源往往容易被归零,要经历相当长的时间才能够被继任者获得或者恢复。本研究拟从三个维度做探索。

#### 1. 家族环境

Habbershon 和 Williams (1999) 认为家族因素和企业结合会产生一种独特的内部资源,可以称为“家族精神”资源。家族精神是家族、家族成员和企业相互之间的积极作用,这种作用的结果既可以产生竞争优势,也可能会成为企业赢得财富、实现有效传承的障碍。因此可以将这种资源描述为家族企业独一无二的、不可分割的资源。跨代创业的重要内容就是家族创业精神的延续。

中国家族企业有着一些特殊的资源,包括信任资源和关系资源。其中信任资源来自于以血缘和亲情为纽带的家族观念,推而广之,是将家族中关系模式、处事方法和结构形态运用到处理非家族性事物或关系之中。关系资源则是基于泛家族信任的一种外围资源,即以创始人为核心形成的资源和信息获取和调配网络。

每个人都两个家庭,如果把出生时的家庭称为原生家庭,婚姻后的家庭称为创生家庭,那么两个家庭成员之间的价值取向和权重,往往对家族企业传承起着重要的影响作用。例如是选择“子承父业”还是“兄终弟及”,创始人突然去世后配偶和兄弟姐妹的企业权属之争等等。近年来学术界关注的跨代创业式传承,也是家族环境因素研究的范围。

## 2. 利益相关者

家族企业的传承不仅仅是由创始人和继承人参与的突发事件, 而是一个涉及家族企业内部和外部众多利益相关者的长期复杂过程 (Handler, 1990)。

家族企业不可忽视的利益相关者首先是家族成员, 在传承过程中, 对非继任的家族成员安置不当会给家庭和企业各方面带来的负面影响。现代企业都有着为数众多的各层管理者, 他们虽然不是家族成员, 但无论是从人数上还是从贡献度上看, 他们都是家族企业传承过程中重要的利益相关者群体 (Lee et al., 2003)。Sharma (2001) 认为在家族企业传承过程中, 各利益相关者或是在不同程度上影响权力传承, 或者是受到权力传承的影响, 利益相关者权力、正统性和重要性的函数决定了他们对传承过程和决策的影响程度。研究者 Zhang (2005) 指出, 家族企业权力的传承, 是不同利益相关者相互作用与合力的结果, 这种合力决定了传承的方向、时机、速度和效果。

本研究认为, 利益相关者可以根据血缘和继承关系由里向外分, 最核心层是具有血缘和继承关系的家庭成员, 包括养子女、养父母; 第二层是和家族企业相关的管理者, 包括董事会成员、高管老臣及其他股东; 第三层是外围潜在利益者, 包括企业债权债务人、中小股东、企业员工 (就业及薪酬) 和地方政府 (预期税收收入)。

## 3. 关系网络

中国的家族企业, 趋向于通过人际关系来获取制度外的分配。由血缘、姻亲关系与拟亲缘关系 (同学、同事、同乡等) 编织的关系网络成为重要的支持力量, 同样也成为家族企业发展的重要支撑。家族企业传承是需要将这种独特的社会资源优势传承下去。

企业家及他们创建的组织是社会的一分子, 因而也嵌入于其所处的社会关系网络或社会背景中 (Hite & Hesterly, 2001)。国内外学者研究认为关系网络在华人社会经济的发展过程中发挥了重大的作用, 比如 Redding (1990) 就指出, 华人之所以要生活在社会关系网络中, 核心是信任和可靠性。Zhou 和 Zhu (2016) 认为家族企业接班不仅是有形所有权与管理权的传递, 还是无形的企业家关系网络的传递。

在中国大陆经济体制转轨过程中, 国家行政权力对资源分配的主导地位没有改变, 大量社会资源仍处于国家行政权力和国有单位的控制之下。对于在此背景下发展起来的私营家族企业而言, 政府关系网络的重要性显得尤为突出。家族企业的社会关系网络基本上等同于企业家个人的社会关系网络。

企业家的社会资本往往被认为是蕴藏于企业家社会关系网络中的、可以被企业家调用的各种资源。一般而言, 企业家的社会关系网络规模越大, 其可调用的社会资源就会越丰富, 其社会资本量也就越大。在家族企业的传承要素中, 关系网络实际上是一种动态的多元系统, 创始人可以转让一部分, 继任者也可以将自己的关系网络带入到家族企业中进行重塑, 例如继任者的同学关系资源, 这也是近年来各种应用型研究生教育火热的原因。

## 讨论

### 家族企业传承过程要素探讨

家族企业的传承是一个动态的过程，并非只是所有权转移和继任者任命这样可以用时点或事件划分的行为，这个过程涉及到创始人与继任者的多阶段互动，在这个过程中家族企业的权威得以转移和重塑。

### 默会知识传承

与企业隐性资源不同，默会知识 (Tacit Knowledge) 也称为隐性知识，Tacit 的中文翻译是心照不宣的、不言而喻的、默示的。这个概念最早由匈牙利哲学家波兰尼提出 (Polanyi, 2000)，他将知识分为显性和隐性的，其中隐性的是扎根于特定情境下的行动、参与和使命，是非口语化、难以表达和难以编码的知识，一般较难转移。Nonaka 和 Takeuchi (1995) 认为默会知识是一种深深植根于个人的经验、思想、价值观和情感之中的非语言知识，表现为高度个人化的非数值形式。Sternberg et al. (2000) 从智力成长的视角分析了默会知识，他认为默会知识是以行动为导向的知识，它的获得一般不需要别人的帮助，拥有它可以使个人实现自身目标。

Yu 和 Xia (2010) 认为默会知识是存在于企业内部各个层级组织和个体之中的难以编码、描述、交流共享的知识，因其无法被外界复制或交易，是企业保持长期持久竞争优势的原因。Achmad 和 Ulfa (2015) 认为默会知识具有模糊性、难以理解性和难以复制性等优点，其知识内容是嵌入在企业文化中的，只有内部成员通过较长一个时期才能掌握，因此当知识所有人离开企业，企业就会面临失去竞争优势资源的风险。

本研究认为家族企业的默会知识是指创始人意识之中或是家族企业成员中的，具有模糊因果关系和路径依赖的知识，它往往是家族企业与其它企业不同的核心竞争能力的主要内容，这种默会知识包含企业家精神、企业愿景、家族价值观、行为准则等要素。

### 传承计划实施

#### 传承意愿的磨合互动

本研究认为传承主动性 (意愿) 包括两个方面，一是创始人的传出意愿，二是继任者的接受意愿。本研究前期调研的案例中，有的创始人安排儿子接班，但是又发生儿子辞职的情况；有的创始人给子女安排“体面的”电力局、工商银行、电信公司等工作，不希望子女直接接班传统行业；有的创始人优先考虑的是子女移民到海外以分散家族财富的风险，都是传承意愿互动过程中的结果。

一个经营良好的企业，和一个王朝类似，企业的一切和创始人的命运和荣誉绑定，这种归属感和荣誉感，或者说放权以后的失落感是非常巨大的，所以除非身体状况或者突发事件导致不得不传承，创始人一般都不太愿意接受家族企业必须传承这个事实。家族企业是一个独立的生命体，和创始人的其他财富不同，是需要随时呵护 (经营管理) 的系统，因此选择合适的可以放心的继任者，始终是个难题，即使对象是自己的亲生子女。很多企业家，例如李嘉诚要坚持到 90 多岁才肯“退休”实际上就是这种心态的现实体现。

从继任者或者被传承人的角度分析,由于中国经济和产业近四十年来是不断地迭代发展的,家族企业的行业属性往往决定了继任者是否愿意接受企业。以学界都认为是成功传承典范的方太为例,如果传承的对象是创始人的打火机厂,子女肯定不愿意接受,恰恰是企业转型为厨具方向,才触发父子同心跨代创业的雄心和成就。

## 总结与建议

本研究从资源基础理论的视角,在社会调研和企业访谈的基础上,对家族企业传承研究所涉及的各方面按照资源要素、过程要素重新进行梳理和分析,将家族企业需要传承的特异性资源分为静态和动态两个部分,将传承的内容分为资源要素和过程要素,初步搭建了传承理论框架和理论体系,希望这一框架也能较好地被应用于学界其他的研究方向。

中国的改革开放以来,家族企业从无到有、从小到大,已经成为国民经济的重要组成部分和社会就业岗位的主要提供者。相对于普通家庭的财富传承,家族企业传承对社会各利益相关者影响更大。从单个家庭角度而言,传承“金钱”或者金融资产要比传承企业更为便捷,也更能有效解决家庭内部“公平分配”问题。但是从整个社会生产力的角度看,企业本身是一个生命体,是一种物质财富的“生产机器”,在传承过程中出了纰漏,无疑对社会财富是一种损失。限于篇幅本研究并未赘述传承的评价体系,但是本研究认为除了家族企业内部评价和外部评价外,从社会生产力接续的角度评价传承成功与否更为准确,这也是一个现有传承研究没有涉及的范畴。

家族企业的传承是一个家族企业逐步社会化的过程,不论是上市变成公众公司、建立现代企业制度或是建立科学的激励机制,股权分散都是必然的趋势。家族企业传承也是社会生产力新陈代谢的过程,个别家族的财富也好、企业也罢,只有融入到社会化大生产的一部分,才具有进步意义。从世界范围内看,各国都有法律制度来制约一个家族的后裔通过简单继承资产来虚度一生,中国的遗产税和配套法律金融制度也将会有同样的完善,这样社会才有前进的动力,这也是家族企业传承研究将要面临的社会大环境之一。

由于特殊的历史背景和社会背景,中国家族企业的传承文化有着一定的断层,曾几何时“私有”、“家族”这些字眼都是贬义词。家族企业相关研究可以借鉴港澳台地区和海外华人家族企业的传承案例,实际上海外华人家族企业传承超过三代的成功案例比比皆是。另外也可以从历史案例与现实案例对比中寻求答案。中国自古以来就有一套完善的财产传承制度,除了大家熟悉的皇位传承规则之外,各诸侯王世袭过程中,也可以分为权威传承和财产传承两个部分。权威继承者只能有一个,例如嫡长子继承。而土地、经营收入则男性后裔可以平等继承,女性后裔则通过嫁妆分得一部分财产。

本研究认为家族企业传承和历史案例中诸侯王的传承更有相似之处,皇位传承的独占性、排他性色彩比较浓厚,诸侯的王位传承就和诸多家族企业一样,既受外部条件制约也受到内部条件制约,但并非只有一种选项。民营企业传承其实也逃不出王朝更替和延续的历史逻辑,将历史案例和家族企业传承结合起来,不失为家族企业研究的一个新的方向。

## References

- Achmad, S., & Ulfah, S. (2015). Tacit and idiosyncratic knowledge transfer in the family firm. *IJABER*, 13, 6913-6936.
- Beatty, R. P., & Zajac, E. J. (1987). CEO change and firm performance in large corporations: Succession effects and manager effects. *Strategic Management Journal*, (8), 305-317.
- Chen, S. J. (2011). *Research on the succession and inheritance of Chinese family enterprises from the perspective of oriental management* [Doctoral dissertation]. Fudan University. [in Chinese]
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Dong, M. Y. (2011). *Research on critical success factors of Chinese family businesses* [Doctoral dissertation]. Fudan University. [in Chinese]
- Dou, J. S. (2008). *Research on the inheritance mechanism of entrepreneurs' tacit knowledge and relationship network in family business intergenerational inheritance* [Doctoral dissertation]. Zhejiang University. [in Chinese]
- Drozdow, N. (1998). What is continuity? *Family Business Review*, 11(4), 337-347.
- Feng, Q. Q. (2011). *Research on the intergenerational inheritance of family businesses in my country based on children's will* [Doctoral dissertation]. Yanshan University. [in Chinese]
- Gao, C., & Guan, X. (2010). Research objects and boundaries of comparative management. *China Industrial Economy*, (12), 138-148. [in Chinese]
- Glaser, B. G., & Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., & Desjardins, M. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business, *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.
- Khurana, R., & Nohria, N. (2000, March 15). *The performance consequences of CEO turnover*. <https://ssrn.com/abstract=219129> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.219129>
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
- Li, X. Y. (2013). Research on the relationship between entrepreneur's specific resources, intergenerational inheritance and family business growth. *Foreign Economics and Trade*, (8), 108-110. [in Chinese]

- Li, Z. G., & Wang, Y. J. (2007). Research on the grounded theory method of inheritance fission entrepreneurship. *Journal of Ocean University of China (Social Sciences Edition)*, (2), 68-72. [in Chinese]
- Polanyi, M. (2000). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Guizhou People's Publishing House.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford University Press.
- Penrose, E. (1965). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. W. de Gruyter.
- Sharma, P. (2001). Stakeholder management concepts in family firms. In H. V. Buren (Ed.), *Exploration Known + Unknown. The Thirty-First Annual Conference of the International Association for Business and Society* (pp. 483-493). Dalhousie University. <https://doi.org/10.5840/iabsproc20011247>
- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., & Hedlund, J. (2000). *Practical in everyday life*. Cambridge University.
- Su, D. S. (2005). The rise of oriental management thought. *Shanghai Enterprise*, (10), 75-77. [in Chinese]
- Wang, Y. D. (2009). Family inheritance, corporate control transfer, and family council. *Reform and Strategy*, 25(2), 166-169. [in Chinese]
- Wu, J., & Yan, S. Q. (2016). Family business cross-generation entrepreneurship: Types and motivation. *Economic System Reform*, (2), 125-130. [in Chinese]
- Yang, L. P. (2014). Foshan family business intergenerational inheritance problems and countermeasures. *Journal of Hunan Institute of Industry and Technology*, 14(6), 21-23. [in Chinese]
- Yang, R. (2011). *I'm not just a successor—A case study of the influence of family business heirs on corporate inheritance and development* [Doctoral dissertation]. Southwest University. [in Chinese]
- Yang, Y. X. (2011). On the influence of social capital on the intergenerational inheritance of family businesses in my country. *Journal of Yunnan University of Finance and Economics*, 27(5), 131-137. [in Chinese]
- You, C. Z. (2015). Discussion on the inheritance model of family business in the growth period in my country. *Journal of Tongling University*, 14(1), 53-55. [in Chinese]
- Yu, Q. L., & Xia, X. Y. (2010). The system construction of enterprise tacit knowledge sharing. *Journal of Social Science of Hunan Normal University*, 39(1), 95-98. [in Chinese]
- Zhang, B. (2005). *Research on the intergenerational inheritance model of family business* [Doctoral dissertation]. Zhejiang University. [in Chinese]
- Zhou, H., & Zhu, X. L. (2016). Research on the influencing factors of relationship network alienation in family business intergenerational inheritance. *Science and Technology Progress and Policy*, 33(8), 106-112. [in Chinese]



**Name and Surname:** Teng Lu

**Highest Education:** Master's Degree

**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Finance and Family Business Inheritance



**Name and Surname:** Ming Xu

**Highest Education:** Doctoral Degree

**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Service Industry Service Quality Cognitive Theory and Evaluation Design Technology Research, Service Quality GAP Model Application Research, and European Textile and Apparel Marketing Channel Research