

家族企业传承模式选择动因研究*

——基于社会情感财富视角

焦康乐^{1,3} 李艳双² 胡望斌^{1,3}

(1. 南开大学商学院, 天津 300071;

2. 河北工业大学经济管理学院, 天津 300400;

3. 南开大学创业与中小企业管理研究中心, 天津 300071)

内容提要:家族企业如何选择有效的传承模式是学术界和实践者共同关注的问题,本研究从社会情感财富视角出发,采用案例研究方法,对家族企业选择不同传承模式的动因进行解析。研究发现:家族企业对社会情感财富不同维度的重视程度决定了家族企业传承模式的选择。内部控制式传承主要受到传承意愿的影响,而外部传承更多来源于家族成员对情感依恋的重视,尤其是对企业的情感会超越家族情感影响传承决策。本研究系统地揭示了传承模式选择的动因,明晰了社会情感财富与家族企业传承之间的关系,弥补了代际传承领域动因研究不足和理论视角失当的缺口,同时对家族企业传承模式选择也具有一定的指导意义。

关键词:家族企业 传承模式 社会情感财富 案例研究

中图分类号:F276.5 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2019)01—0071—18

一、引言

20世纪80年代,中国经济改革之初,开始涌现出大量家族企业,时至今日,彼时创立的家族企业正面临一代向二代交接的高峰期,因此学者将2012年定义为中国家族企业代际传承元年(许永斌和惠男男,2013)^[1],据统计,目前中国已有300万家家族企业进入传承倒计时^①。然而,世界范围内,家族企业一代和二代间传承成功率为30%,二代到三代间的传承率仅为10%(Beckhard和Dyer,1983)^[2],诸如海鑫集团、“杨协成”等因传承失败导致企业破产的案例不胜枚举。很多企业传承失败的原因在于传承模式选择失当,例如在子女接班意愿不明显或能力不强的情况下,坚持由子女接班;或由于权力分配不当导致家族感情破裂等。因此选择有效的传承模式对于企业顺利传承至关重要。对于家族企业而言,“有效”的评价标准不仅局限于企业绩效方面,对于非经济利益的追求是家族企业区别于非家族企业的关键(Gómez-Mejía等,2011)^[3]。因此,有效的传承既要有利于企业经济利益的持续发展,同时有助于家族非经济目标的实现,如现任和继任者之间的关系质

收稿日期:2018-08-18

* 基金项目:国家自然科学基金项目“创业者的创业认知能力形成机理及创业决策作用机制研究”(71672091);国家自然科学基金项目“网络及不确定环境下创业者的行为认知与决策机制研究”(71532005)。

作者简介:焦康乐,女,博士研究生,研究领域是企业管理,电子邮箱:jiao_kl@126.com;李艳双,女,教授,管理学博士,研究领域是家族企业管理,电子邮箱:lilicathy@163.com;胡望斌,男,教授,管理学博士,研究领域是企业管理,电子邮箱:wangbinhu@nku.edu.cn。通讯作者:胡望斌。

①数据来源于“中国家族企业传承网”。

量(Wang等,2004)^[4]、继任者的业务技能(King,2003)^[5]等。

解答家族企业为何选择不同的传承模式是选择有效传承模式的先决条件和关键。对这一问题的解析有助于打开家族企业传承模式选择的黑箱,也对企业传承模式选择具有借鉴意义。然而,现有相关研究虽聚焦于传承影响因素,却未能将诸多因素与不同传承模式建立联系,因而未能有效地解决家族企业的传承模式选择问题。另外,早期针对家族企业代际传承展开的研究中,理论基础大多来自于其他研究领域,如代理理论、利他主义理论等,理论的前提假设并不完全符合家族企业情景,存在研究结论相互矛盾、冲突等问题(窦军生等,2014)^[6],因此,选择科学有效的理论视角探究家族企业传承问题十分必要。

社会情感财富(socioemotional wealth, SEW)理论作为家族企业研究领域“土生土长”的理论模型,较好地弥补了借用其他领域的理论的前提假设不适等问题。Smith和Amoaku(1999)^[7]证实企业绩效对接班人选择没有直接影响,而SEW描绘了家族企业的非财务方面,包括家族成员的身份、影响力、家族传承等(Gómez-Mejía等,2007)^[8];同时SEW理论在家族企业传承问题上的运用更能突出家族性对企业决策的影响。因此,本文希望在这一研究方向上更进一步,提出以下问题:SEW各维度分别如何影响家族企业传承模式选择?通过回答这一问题,明晰家族企业不同传承模式背后的非经济动因,有助于深入理解家族成员传承决策的制定过程,阐明传承模式形成的本质,并对后续企业传承提供决策参考。

二、理论基础与文献综述

1. 家族企业传承接班人及模式选择

中国由于受到儒家思想的影响,作为企业主的父辈往往希望将企业传给儿子,即使儿子不适合接班,不能使企业利益最大化(Kao,1993)^[9]。这是由于家族成员将家族企业定义为“家族的企业”,因此在接班人选择时会产生内部选择偏见(Kellermanns和Eddleston,2004)^[10]。同时,企业主对家族企业的非经济目标极为重视,如家族和谐、家族声誉等,因此,他会选择同样重视非经济目标的人作为企业接班人,所以,家族成员是企业接班人的首选。此外,McMullen和Warnick(2015)^[11]认为,具有情感认同的企业更容易实现企业目标,家族成员之间的情感认同往往高于非家族成员,因此家族成员接班更有优势。所以,“子承父业”是家族企业传承的主流模式(陈凌和应丽芬,2003)^[12]。

随着管理实践的发展,越来越多的企业家认识到,家族成员并不一定是最合适的接班人,尤其在中国计划生育政策背景下,家族接班人培养面临更大的风险(郭萍,2014)^[13],家族企业接班人培养的范围逐渐扩大到亲戚、朋友、同乡等,家族外部人员逐步进入企业,并占据重要的管理位置,职业经理人接班的传承模式越来越为家族企业所接受,企业接班人更加多元化。例如,格兰仕通过创始家族绝对控股,职业经理人管理的模式实现企业传承;美的创始人何享健选择了职业经理人方洪波接任CEO职位,方洪波同时持股美的。由此可见,家族企业正逐渐从“子承父业”的单一传承模式向家族成员与非家族成员分割共享管理权或所有权的形式转变。

“子承父业”和“职业经理人接班”是目前学术界讨论较为广泛的传承模式,这两种模式主要强调企业管理权的传承形式,家族企业传承涉及管理权和所有权两个方面,其中最本质的是所有权传承,企业所有权作为一项家族资产,其传承的家族化特征更为明显,控制家族更容易放弃管理上的控制,所有权的对外开放更为滞后,因此学术界关注较少。随着实践界传承模式的丰富,实践领域多样的传承模式在理论界并未得到完全关注,且学术领域对不同传承模式缺乏一致性的分类,理论与实践脱节,因此传承模式的类型亟待进一步提炼。此外,为探究不同传承模式背后的原因,传承影响因素成为了学者们研究的热点,研究结论聚焦于意愿、情感、权威等方面(Barach和Ganitsky,

1995^[14]; Sharma 和 Irving, 2005^[15]; 吴炯等, 2017^[16]; 窦军生和贾生华(2006)^[17]通过文献梳理, 评述了个体、人际、组织、社会/环境四个层面的影响因素, 同时提出目前研究缺乏系统性, 如何把诸多影响因素纳入到一个解释框架内, 刻画代际传承影响因素的概貌, 依然是一个极具挑战性的问题。

2. 社会情感财富理论与家族企业传承

SEW 描述了家族企业用于满足家庭情感需求的非财务方面, 如家族认同、影响力、家族延续等。SEW 的保护是家族企业所有者制定决策的关键参考点, 家族成员甚至愿意为此承担绩效损失。SEW 的价值位于家族成员的心理层面, 而家族成员与家族企业密不可分, 因此, 对 SEW 的维护是每个家族企业的目标(Berrone 等, 2010)^[18]。通过企业代际传承可以维持家族控制从而实现 SEW 的升华, 企业传承时, 保留 SEW 是家族所有者的一个重要目标(Minichilli 等, 2014)^[19]。所以, SEW 是一个基本驱动因素, 有助于解释家族企业接班人选择和传承过程设计的态度。而且, SEW 理论把控制家庭放在首位, 重点解释家庭成员的观念、决策和家族企业的异质性^[20], 适用于个体层面的动因研究。同时, Chang 和 Shim(2015)^[21]发现, 关于家族企业 CEO 继任的研究越来越多地将 SEW 作为契合的理论视角, 例如, Calabrò 等(2018)^[22]将 SEW 保护作为家族企业传承的驱动因素, 研究不同出生顺序的子女作为接班人的影响。因此, SEW 保护是传承模式选择的重要动因。

保护 SEW 的关键是保持家族对企业的管理和控制, 这不仅因为家族管理和控制是 SEW 的一个重要维度, 保持家族对企业的控制有利于企业获得控制权的未来收益, 而且有助于家族追求 SEW 的其他维度, 如代际传承、社会关系等(朱沆等, 2012)^[23]。其次, 家族内部传承能够加强家族在企业内的影响力, 这是 SEW 的一个重要方面(Cruz 和 Castro, 2012)^[24]。另外, 非家族经理人过多的进入企业被认为会危及家族控制和统一管理, 对内部接班人的地位产生威胁, 带来 SEW 的流失。因此 Fang 等(2015)^[25]认为家族所有权和内部传承的意愿都会对家族企业内非家族成员的数量产生消极影响。SEW 也被描述为家庭自利行为的驱动因素, 家庭很可能将其自利行为的利益视为 SEW 的增加, 忽视并最终损害非家族利益相关者。例如, 维持家庭控制的愿望可能导致任命家庭成员进入董事会, 然而这种任命可能违反治理规则, 剥夺非家族利益相关者的权利(Kellermanns 等, 2012)^[26], 降低非家族成员进入家族企业的意愿。因此, 保护 SEW 的动因对家族企业传承模式选择影响重大。

现有对 SEW 的研究多将 SEW 看作一个整体, 但 SEW 不是一个单一的概念, 而是多个维度的集合。家庭主体不是一个具有相同偏好和目标的同质群体(Calabrò 等, 2017)^[27], SEW 的优先级因企业而异, 家族对 SEW 不同维度的关注会影响他们对企业内外部不同利益相关者的偏重^[28], 进而影响决策。例如朱沆(2016)^[29]借鉴 Miller(2014)^[30]对 SEW 的分类, 对 SEW 与家族企业创新投入之间的关系进行检验, 研究发现挑战了之前学者提出的 SEW 会抑制家族企业创新投入的观点(Sciascia 等, 2015)^[31], 证明 SEW 不同维度的影响作用不同; 陈凌和陈华丽(2014)^[32]关注了 SEW 中传承意愿这一维度对于家族企业慈善捐赠的影响; 周立新(2016)^[33]聚焦于不同维度对家族企业国际化的影响; Romero 和 Ramírez(2017)^[34]从五个维度研究了 SEW 对企业最低回报率的影响。因此, 解析 SEW 不同维度对家族企业的影响是未来研究的重点。目前 SEW 相关研究集中于企业绩效(Debicki 等, 2017)^[35]或对企业绩效直接贡献度高的行为, 如研发投资(Gomez-Mejia 等, 2014)^[36], 而对企业绩效直接贡献较少且企业自由量裁权较高的行为关注较少, 代际传承便属于这一类行为, 对这一类行为的关注才能更好地体现“家族”属性对企业的影响, 彰显家族企业研究的意义。因此, 不同维度分别如何作用进而影响企业传承模式的选择有待探索。基于此, 本文借鉴 Berrone 等(2012)^[37]划分的 SEW 的五个维度, 即家族控制与影响、家族成员对企业的认同、紧密的社会关系、情感依恋和跨代传承的意愿, 解析 SEW 各维度分别如何影响家族企业传承模式选择, 以弥补现有研究中的不足。

三、研究设计

1. 研究方法及样本选择

由于 SEW 理论较新,现有研究成果不足以开展实证研究,此外,本文从 SEW 角度回答家族企业如何选择不同的传承模式,属于“*How*”的问题,另外,本研究希望对 SEW 的内涵进行进一步解读,属于“*What*”的问题,因此案例研究方法是本研究的首选。目前中国有 300 万家族企业进入了传承倒计时,为本文提供了恰当的背景和丰富的素材。案例研究样本的选择原则是典型性(Yin, 2012)^[38],案例需要满足三个标准。首先,属于家族企业的范畴。本文采用 Chrisman 等(2003)^[39]提出的家族企业定义,家族至少掌握企业的部分股权,且至少有一名家族成员参与家族管理,以确保企业在决策制定和实施时的家族影响。其次,企业作为独立法人,有明确的组织结构,规章制度完善,企业持续运营。第三,顺利完成代际传承或面临代际传承问题。研究样本满足这三个条件,收集到的数据才会具有较高的研究价值。

数据收集工作分为三个阶段。首先根据案例选择标准,初步进行样本企业筛选。从 2014 年起,实时、广泛搜集与家族企业传承相关的企业网站、新闻报道、媒体评论、论文、案例等资料,初步确定目标企业。其次,通过电话、邮件、实地走访等途径对初步筛选的企业进行预调研,根据企业实际情况和理论抽样的标准,确定最终受访的企业。最后,研究团队从 2015 年 7 月起陆续展开深入研究,对企业董事长、总经理或高管人员进行面对面访谈及现场参观。同时,团队成员还走访了受访企业所在地的文化局、行业协会等政府机关部门,了解与受访企业相关的政策、行业整体发展状况等背景信息。对不同来源的数据进行汇总、分类、三角验证,剔除相关度低或相互矛盾的资料,形成本研究的原始数据。

本文选取了四家家族企业作为研究样本,分别为“河北刘美实业有限公司”(以下简称“刘美”),“德州通德酿造有限公司”(以下简称“通德”),“河北库氏皮革有限公司”(以下简称“库氏”),“河北博丹裘革制品有限公司”(以下简称“博丹”),样本企业信息及数据收集结果如表 1 所示。样本企业分布于河北、山东等省份,其中“河北刘美实业有限公司”和“德州通德酿造有限公司”为“中华老字号”企业,“河北库氏皮革有限公司”和“河北博丹裘革制品有限公司”为同一产业集群中的家族企业。由于家族企业绩效不会影响企业接班人选择,低于期望的继承前绩效并不会削弱 SEW 禀赋对选择长子作为下一任领导人可能性的影响,只有在家族企业难以为继时,财务目标才会占据首位,因为持续经营是保护 SEW 的底线。因此,本研究选择的样本企业经营状况良好,在企业规模、企业性质、市场前景、制度环境等方面较为相似,有助于突出 SEW 的影响作用。由于本文的研究问题是家族企业传承,企业主、家族接班人、职业经理人等从中发挥了重要作用,所以本文的访谈对象是企业主、接班人、企业高管等与传承密切相关的人物。

表 1 样本企业信息及数据收集结果

字号(商标)	刘美	通德号	库氏	博丹
企业创立时间	2000 年	1997 年	2000 年	1998 年
员工数	360 人	80 人	500 人	400 人
创始人(职务)	刘二刚(CB)	任万平(CB)	库翔伟(CB)	齐振环(无)
现任负责人(职务)	刘宣伯(GM)	任博(GM)	库立昂(GM)	齐建雷(CB,GM)
主营业务	食品加工	食品加工	皮革加工	皮革加工
受访者身份	非家族高管	董事长	总经理	董事长、总经理
访谈时长(分钟)	119	164	120	71
备注	中华老字号	中华老字号	集群领先企业	集群领先企业

注:CB = 董事长;GM = 总经理

资料来源:本文整理

2. 数据分析过程与结果

根据原始数据,本研究首先进行 SEW 维度内涵的提炼,归纳每个维度下更低层次的内涵,这一过程由两名访谈参与者分别进行,并对编码结果进行一致性检验,对于存在分歧的构念由专家裁决;然后在内涵解析的基础上进行单案例分析,将每个访谈者的观点与传承模式选择进行结合,在不同构念之间建立联系,寻找每个案例关于研究问题的答案,形成传承模式选择的意见。编码结果的数据结构如图 1 所示。最后,根据单案例分析结果进行归纳,比较其中的异同,解答 SEW 对家族企业传承模式选择的影响问题,得出本文的结论。

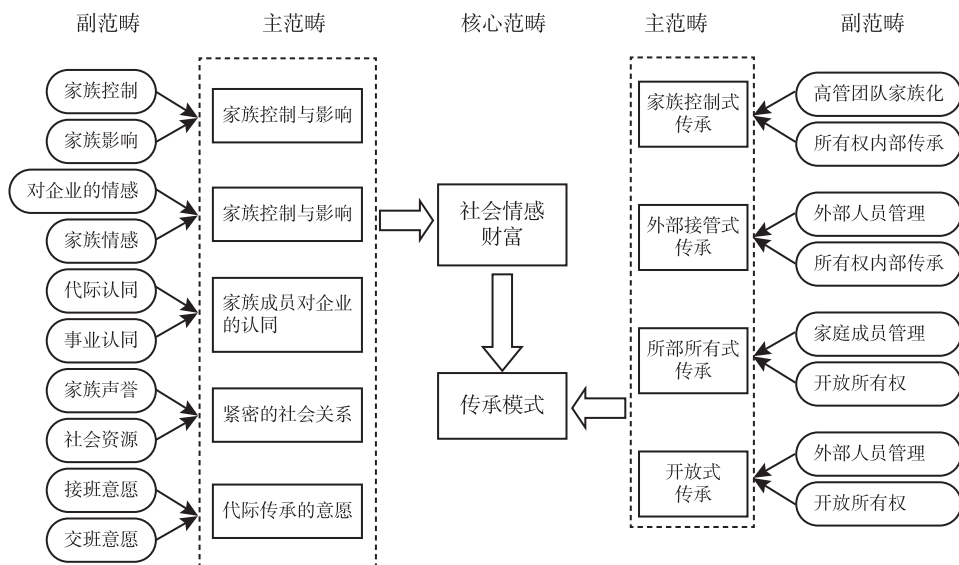


图 1 数据编码结构

资料来源:本文绘制

四、案例分析

1. SEW 的维度内涵分析

基于原始数据,本研究首先对 SEW 各维度的内涵进行解析,以便更清晰地在 SEW 与传承模式之间建立联系。SEW 的五个维度均包含了不同的一阶概念和二阶范畴,从而体现了 SEW 的丰富内涵。编码典型证据如表 2 所示。

表 2 SEW 维度内涵解析典型证据

主范畴	副范畴	一阶概念	原始证据
家族控制与影响	家族控制	家族控股	目前是我与夫人 100% 持股(通德)
	家族影响	家族权威	无论是在企业里、家族成员中还是社会上我父亲都很有权威,都特别尊重他,有他本身的影响力(博丹)
		家族管理	我是董事长,儿子是总经理,儿媳负责财务,还培养了一个外甥作为技艺传承人(通德)
		专有知识	酿造技艺作为非物质文化遗产,是任家的,技艺传承人必须是家族内的

续表 2

主范畴	副范畴	一阶概念	原始证据
情感依恋	对企业的感情	创业艰辛	创业期间为企业付出了巨大的心血,在一段时间里企业经营不理想,曾经一度想放弃,但是对企业的感情难以割舍,才一直坚持下去(通德)
		职业经理人管理	公司发展到一定的水平,如果家族成员没有那么高的素养,最好还是托管。如果我的孩子不比别人聪明,那么你就可以当董事长,公司发展方向上的事就不用管了(库氏)
	家族情感	区别对待	企业的某些激励措施会在一定程度上更加照顾家族成员,要让家族成员感觉到与普通员工不一样(库氏)
		尊重接班意愿	假如说子女找到了一个他喜欢的职业,也不是不行。传承的时候可以多想别的办法,也可以他自己兼职,找职业经理人管理,不然的话你强行把子女留在企业中,他不喜欢,还不如不让他留下(通德)
		主动接班	是他(任博)主动跟我提出接班的(通德)
家族成员对企业的认同	代际认同	代际契合	儿子最大的一个特点就是人品好,很孝顺,他觉得我这一辈子太辛苦了,到现在有了一些成就,也留下了一些其他企业不具备的财富,现在享受一下也是应该的(通德)
	事业认同	关心企业传承共同愿景	北京人才济济,你资历又浅,要努力好些年才行。而你家就有个现成的百年老字号,任氏家族几辈传承一个老字号不容易,这牌子是一笔历史的财富。你父亲就你一个儿子,你回去帮他干老字号比你在中关村有意义的多。历史的责任落在你的肩头,你要坚定信念传承下去,不断发扬光大(通德)
紧密的社会关系	家族声誉	品牌声誉	你们在外面打听一下刘美的口碑,在乐亭不用说,在唐山周边地区,刘美产品的口碑绝对没有问题(刘美)
		个人声誉	我父亲给我留下的东西就是做人,我父亲口碑非常好,特别要求诚信,宁可吃亏,也不计较。捐赠从来不考虑名誉,捐赠之后的好多表彰都不去。……我们对质量要求特别高,我们的产品这十几年在尚村一直是第一。我们还注重信誉,做皮毛,信誉比质量还重要(博丹)
	社会资源	社会网络	由于企业性质的原因,他每天都和客户接触,经常去企业、行政单位搞视察、调研,也经常和工商联的会员们,企业的领导一起交流。他还入了致公党(通德)
		社会任职	政协我们老总每年都要履行列席,每年都有提案上报,对企业的产品也是一种推广(刘美)
代际传承的意愿	接班意愿	主动回归	他(任博)主动跟我提出来的。他自己愿意回来,对他的前程他自己也考虑过多次,综合起来就回来了(通德)
	交班意愿	传承计划	我很早就考虑企业传承问题(通德)
		家族培养	在他(刘宣伯)上学的时候就开始在企业里实习了(刘美)

资料来源:本文整理

2. 传承模式动因分析

本文根据传承过程中所有权和管理权在家族内外的分配结构,归纳了家族企业现有的四类代际传承模式,分别为内部控制式传承、外部管理式传承、外部所有式传承和开放式传承。具体而言,内部控制式传承主要有两个特征——高管团队成员均来自家族内部,即管理权内部传承,和企业所有权内部传递,“子承父业”是内部控制式传承模式的典型代表。与之相对应的,很多家族企业在传承过程中将部分企业所有权或管理权从家族中分离出来,与家族外部成员共同管理或所有企业。一般意义上的“职业经理人接班”属于本研究中的外部接管式传承,即职业经理人仅接手管理权;仅所有权对外开放的传承模式为外部所有式传承;若企业管理权和所有权同时为家族外部所有,则为开放式传承。传承模式分类标准及典型案例如图2所示。本文进一步对不同代际传承模式的动因进行分析。

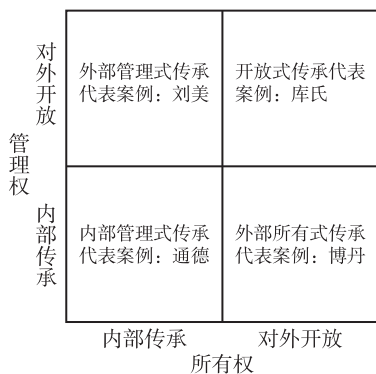


图2 传承模式分类及典型案例

资料来源:本文绘制

(1)内部控制式传承。内部控制式传承体现在高管团队家族化和所有权内部传承两个方面。“德州通德酿造有限公司”创办于1901年,主营白酒、食醋等,任氏家族掌握的独门酿造技艺在家族内世代传承,公私合营后,任氏家族成员进入国营酿造厂任职。1992年,邓小平“南巡讲话”后,任万平作为家族技艺的第四代传承人重拾旧业,1997年注册“通德酿造有限公司”,担任董事长兼总经理,2005年企业获批“中华老字号”企业。任万平独子任博求学期间接班意愿不明显,于是培养外甥作为技艺传承人,拟由其逐渐接手企业。2007年任博求学归来,在家族长辈任继愈^①先生的鼓励下主动进入企业锻炼,取代原计划的接班人,逐步接任总经理职位。目前企业内任万平任董事长,任博任总经理,任博妻子负责财务,任万平的外甥为技艺传承人,且家族成员掌握企业全部所有权。本文对“德州通德酿造有限公司”创始人、现任董事长任万平先生进行了访谈。

根据案例分析,“德州通德酿造有限公司”高管团队家族化的动机如下。首先,传承意愿强烈,“德州通德酿造有限公司”董事长具备强烈的交班意愿,持续关注企业传承问题;作为接班人的任博本科选择了企业管理专业,家族培养特征明显;任博毕业之后进入企业锻炼,其父不断通过“试错”的方式帮助他积累经验;父辈还积极帮助子辈在企业员工间树立威信。其次,子女接手企业的意愿也是一个重要动因。接班意愿在一定程度上与家族培养相关,接班人从儿时开始的经历,受到的各方面影响导致他们对自己身份和意愿的认知是对其对家族企业的责任和义务为条件的;同时接班意愿促进了子辈的学习意愿,使其更加积极地学习并参与企业事务,进而有利于管理权的内部传承。任博作为家中独子,长期受家族环境熏陶,尤其在企业获批“中华老字号”企业后,意识到自

^① 任继愈(1916—2009),著名哲学家、宗教学家、历史学家。曾任北京大学教授,中国哲学史学会会长,国家图书馆名誉馆长,中国无神论学会理事长。

身肩负着传承“中华老字号”的责任,接班意愿明显,为家族控制式传承提供了条件。父辈的交班意愿推动了其对子辈的培养,使得子辈具备了接班的兴趣与能力,与子辈作为家族接班人的使命感相结合,从而促进了家族企业管理权的内部传承。

家族情感作为家族企业发展最强有力的支撑,是高管团队家族化的重要动因。家族子女并不是受父母之命才去参与家庭劳作,而是真正体恤父母的艰辛,希望自己早日接班,为父母分担。同时,企业内存在较多家族成员,职业经理人在管理事务方面具备优势,但是作为外人,职业经理人在处理家族情感方面有其不足,出于维系企业内家族情感的考虑,家族内部传承成为首选。另一方面,家族情感也并不是总发挥积极作用。当子女在企业外部发展良好时,出于家族情感的原因,父母会更加关心子女的发展前景、兴趣爱好等,尊重子女对于接班的想法,不会强行要求子女接班。因此,家族情感对家族企业管理权内部传承的影响具有双面性。

另外,由于任氏较为有影响力的家族成员任继愈先生认可“德州通德酿造有限公司”作为“中华老字号”企业的重要价值,所以任继愈先生一直鼓励任博接班,极大地促进了企业的顺利传承。因此家族成员对事业的认同也是家族管理权内部传承的动因。对家族事业的认同使得家族成员更加关心企业发展,为企业出谋划策,维系家族和谐、培养家族子女,有利于企业的内部传承。

在所有权内部传承方面,企业作为父辈心血的结晶,被视为家族的另一个“孩子”,家族成员对企业有深厚的感情,往往舍不得将企业所有权交给外人,同时企业所有权的对外开放会让企业主产生失去家族企业的危机感,因此企业主倾向于高度掌握所有权,对企业的感情为家族企业所有权内部传承产生了正向的影响。除此之外,为维系家族情感,为家族成员提供经济保障,家族成员选择所有权内部传承,以保障家族对企业收益的分配权。

根据本文前一节对 SEW 各维度内涵的分析,可以对内部控制式传承的动因进行归纳,编码过程典型证据如表 3 所示,动因模型如图 3 所示,并得出命题 1。

命题 1:在 SEW 视角下,家族企业对代际传承的意愿、情感依恋和事业认同这三个维度的重视使其倾向于所有权与管理权的内部传承,进而选择了家族控制式传承模式。

表 3 “德州通德酿造有限公司”家族控制典型证据

SEW	副范畴	原始证据	个体行为	传承结果
情感依恋	家族情感	企业做到一定程度,儿子孙子不愿意干就算了,你去干你自己喜欢的事,现在追求的是健康、幸福	培养其他家族成员	高管团队家族化
		没有这个血缘关系不会把接班人位置放给他,儿子再不中用但他是儿子啊,儿子在这里把继承权给外甥是不可能的,所以如果儿子愿意接班继承权必须给儿子	优先考虑子女	子代接班
	对企业的感情	把企业交给外人不放心,舍不得,毕竟奋斗了这么多年了,丢下来挺可惜的	家族控制	所有权内部传承
儿子对企业的感情逐步在加深,这是一个过程,尤其在他自己经营以后,自己的成果,有亲切感,会挂着企业		感情培养		
家族成员对企业的认同	事业认同	我的后代任博回来这件事就是受任继愈先生的启发。每年过年任先生就找任博谈这个事,给他建议说,你现在大学毕业,大学生毕竟太多了,在中关村给别人打工,在财力、实力、阅历各方面都不足,不如回到自己家里的老字号,老字号是拿钱买不来的,我建议你回家跟你父亲干。任先生的思想还是很超前的	认同家族事业	子代接班

续表 3

SEW	副范畴	原始证据	个体行为	传承结果
代际传承的 意愿	交班意愿	我很早就开始考虑企业传承问题,虽不能说每天都考虑,一到关键时候就考虑这个问题咋办,很难处理这件事	积极交班	子代接班
		某一个部门的经理,业绩很好,也很精明,我对他的印象很好,结果他给我儿子出难题,藐视他,这个人就不能要了,威胁到他的地位了	帮助任博树立威信	
		我现在六十来岁了,再干10年也能干,但是心理上累了,不想干了。经历了风风雨雨,到了该放下的时候了,必须有人接班	积极交班	
		水平不是一下子能上来的,需要积累,要跌跟头,需要有一定锻炼的时间	家族培养	
	接班意愿	他主动跟我提出回来接班。我起初不赞成,但最后考虑,他自己愿意回来,对他的前程他自己也考虑过多次,综合起来就回来吧	主动接手	子代接班
		他(任博)经常学一些管理方面的知识,最近又报了一个培训班	主动学习	

资料来源:本文整理

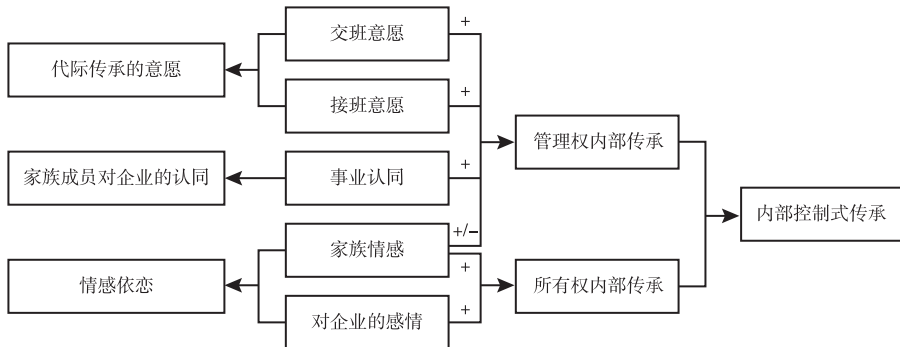


图 3 内部控制式传承动因模型

资料来源:本文绘制

(2)外部接管式传承。外部接管式传承指在保持企业家族所有的情况下,引入家族外部职业经理人或管理团队管理企业,分散家族对企业的管理权。2000年,刘氏家族祖传制作技艺的第三代传人刘二刚组建“河北刘美实业有限公司”,以生产烧鸡系列食品为主导。2005年,企业获批“中华老字号”企业。刘二刚之子刘宣伯求学期间便在企业中实习。2010年,刘宣伯毕业后接任总经理职位,目前父子二人共同掌握企业股权,但高管团队成员大部分为职业经理人。研究团队对企业现任高层管理者,一位具备17年本企业工作经验的职业经理人进行了访谈,他见证并参与了企业的传承过程。

根据差序格局的原则,在选择接班人或者高管成员时,企业主会优先考虑子女或家族内部有能力的成员,但由于计划生育政策、思想观念等原因,家族子女数量逐渐减少,其中有能力担任高管岗位的更少,家族管理已经难以满足企业发展的需求。企业由创始家族一手创办,对其有着深厚的感情,因此引入外部职业经理人或专业的管理团队接任总经理职位或辅佐家族管理者是必然的选择,这有利于实现企业的长久经营。所以,管理权的开放出于家族对企业的感情这一动因。

其次,为保持创始家族在企业内的影响力,管理权开放要有一定限度。过多的职业经理人参与会削弱家族在企业内的影响,因此“河北刘美实业有限公司”高管团队虽然多为职业经理人,但总经理职位依然由家族成员担任,在制定企业决策时,家族成员依然享有话语权,这是受到家族影响这一动因的作用。另外,刘美烧鸡的制作技艺属于“非物质文化遗产”,由于传统技艺保密性等原因,与技艺相关的职位只能由家族内部成员担任。因此,由于家族企业业务性质的特殊性,家族希望对企业保有持久且重要的影响,在管理方面无法实现完全退出。所以,家族成员对家族影响的保护削弱了管理权对外开放的程度。

在管理权对外开放的同时,所有权仍掌握在家族手中,其中的动因除前文“德州通德酿造有限公司”案例分析时提及的所有权内部传承的两个动因外(家族情感和对企业的感情),还包括家族控制这一动因,在管理权对外开放的情况下,家族成员较少参与企业经营,在企业内的影响力减弱,家族成员希望通过对企业所有权的掌控维持家族对企业的控制,所以家族企业主倾向于将企业所有权掌握在家族手中。

编码过程典型证据如表 4 所示,基于上述分析,本文构建了外部接管式传承的动因模型,如图 4 所示,并得出命题 2。

命题 2:基于 SEW 视角,外部接管式传承受家族控制与影响和情感依恋两个维度影响。其中,重视对企业的感情和家族控制超越了家族影响,导致了管理权的对外开放和所有权的内部传承。

表 4 “河北刘美实业有限公司”外部管理式传承典型证据

SEW	副范畴	原始证据	个体行为	传承结果
家族控制与影响	家族影响	刘二刚先生担任董事长,刘宣伯担任总经理,两人是父子关系。……现阶段公司战略由我、牛总、总经理共同负责	子代接任总经理	保留部分管理权
	家族控制	股权方面董事长占大股,总经理占小股。我们高管不持股	家族持股	所有权内部传承
		家族式有家族式的好处,家族中有能力的人互相配合,也能够把家族企业管理好。就怕家族成员没有能力,站在管理者的岗位上,做不了管理者的工作,这样反而制约了企业的发展。现在公司董事长基本不参与企业的管理,只是拥有企业的所有权,每个月看销售报表,高管定时向他汇报经营状况	退出管理	开放管理权
	家族情感	单纯依靠家族去管理企业,存在一定的缺陷,因为选择了家族成员以后,就没有办法把他们动掉,尤其是高层管理者,一旦要动,就会影响家族内部的感情,引起家族矛盾,所以家族成员没有能力的话就要退出管理,掌握所有权就可以	家族持股	所有权内部传承
情感依恋	对企业的感情	总经理虽然是总经理,但还是要吸取大伙的意见和建议,一个人的能力终究是有限的,必须有一个决策团,决策的东西必须经过多人综合考证,可以避免决策失误	共同决策	开放管理权
		目前企业遵循公司制管理的原则,所有权与经营权相分离。老板不可能面面俱到,如果依靠亲戚朋友也不可能把企业管理得面面俱到,他必须要外援,寻找一些有能力的高管,真正驾驭这个企业,才能真正做大做强	两权分离	开放管理权

资料来源:本文整理

(3)外部所有式传承。外部所有式传承指对外开放企业所有权,允许家族以外的团体或个人参股,管理方面依然主要由家族成员负责。“河北博丹裘革制品有限公司”前身是集体所有的乡镇企业,齐振环为经理,其子齐建雷负责技术,1998年政府出让,齐振环买下,后逐渐退出企业经营,目前齐建雷任总经理,在企业生产、财务、业务部门的主管都由家族成员担任,家族成员掌握企业控制权。出于筹集资金的目的,家族开放企业所有权,目前家族成员持股40%。“河北博丹裘革制品有限公司”的访谈对象为企业现任董事长兼总经理齐建雷先生,自2005年从父辈手中全面接管企业,企业目前面临二次传承,本研究针对企业第一次传承和正在进行的传承过程展开。

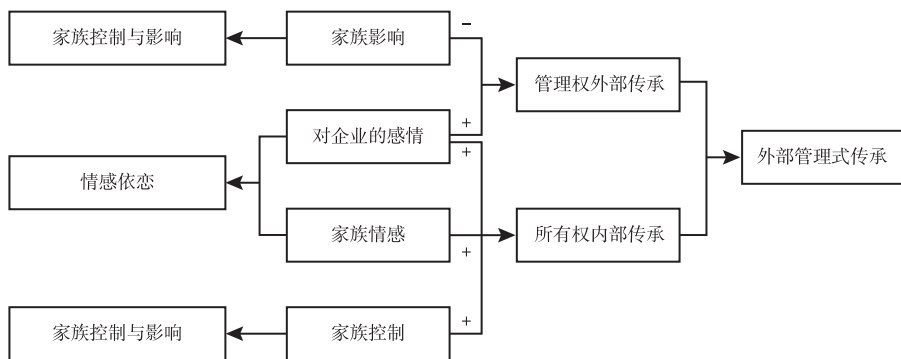


图4 外部接管式传承动因模型

资料来源:本文绘制

开放所有权的动因主要有两方面:一方面,企业主表示,如果股份在家族内无法发挥价值,不如将股权对外开放,以吸引资金、人才等资源,促进企业发展,因此,出于对企业的感情,家族成员选择开放企业股权;另一方面,出于家族情感考虑,保留部分所有权十分必要,家族所有权能够为家族成员带来稳定的收益,有助于维系家族情感,同时,企业品牌包含鲜明的家族文化和经营理念,凝聚了家族的深厚情感,所以在企业交接班时,保持无形资产的家族所有意义重大。因此,出于家族情感考虑,家族成员要掌握部分企业所有权。

在所有权部分出让的情况下,为保持家族对企业的影响,维持家族管理权以保证家族在企业内的影响力和话语权十分必要。例如,“河北博丹裘革制品有限公司”董事长表示:“家族持股可以减少,但管理权必须在家族手中。如果有大公司注资,可以考虑出让一部分股权,让企业发展更好,但不能接受家族的话语权减弱。”因此,企业倾向选择子女或关系较近的家族成员作为接班人,同时由家族成员担任高管,这是由于对家族成员更为了解、信任,“希望亲戚长久在一起干事”,出于维系家族情感这一动因。管理权内部传承的另一个重要动因是代际传承的意愿,齐父在企业内其他家族成员的提议下决定交班,齐建雷作为家族长子,与企业共同成长,技术能力扎实,有较强的接班意愿,从而有利于实现管理权内部传承。

编码过程典型证据如表5所示,基于此,本文构建了外部所有式传承的动因模型,如图5所示。所有权外部传承同时受到对企业的感情的正向影响和家族情感的负向影响,家族成员最终选择了开放所有权说明对企业的感情超越了家族情感,同时说明家族影响的重视程度要高于家族控制。由此,本文提出如下命题:

命题3:从SEW角度出发,家族影响、情感依恋和代际传承的意愿这三个维度对外部所有式传承起到了关键影响作用。其中,对企业的感情超越了家族情感,对家族影响的重视程度高于家族控制,促进了所有权的对外开放和管理权的内部传承。

表 5 “河北博丹裘革制品有限公司”外部所有式传承典型引用

SEW	副范畴	原始证据	个体行为	传承结果
情感依恋	对企业的感情	我不赞成独资企业,我赞成股份制企业。因为股份制财务、管理规范。股东每个月看看报表,看看企业的经营情况,这有利于企业发展	股份制	开放所有权
	家族情感	我在招聘新人时,还会优先考虑家族成员。会考虑亲戚的孩子,孩子们现在都是大学生,都有自己的想法。我首先要求孩子人品一定要好,我觉得能力可以培养,人品是不能改变的	信任家族成员	管理权内部传承
		在面临决策时以和气为主。当有什么新项目,有可能会损害公司感情利益或者有风险时,我们就会开会,大家伙都意见一致才行,如果极个别的意见不一致,这个业务可以不参与	家族一致决策	管理权内部传承
		我是这么告诉我的股东亲戚的,我们好好干,只要公司盈利,我们这个家族起码在生活方面有保证	保证家族利益	保留部分所有权
家族控制与影响	家族影响	大儿子出国留学回来以后在公司。我想以后儿子不直接管理企业,而是监管企业。我的打算是聘总经理,由总经理聘各个部门经理。我们自己成立管委会监管总经理与各个部门大的事件。股份可以少,但控制权必须在自己家手中	家族掌控管理权	管理权内部传承
		职业经理人是部门经理,统管全面事务,但是非常重要的如采购等还是由我们股东去参与。我派出我的亲戚,他由你管,亲戚起监督作用		
代际传承的意愿	交班意愿	交接的过程是几个老同事推荐,他们就说你(齐振环)岁数大了,不要管了。这么多年,年轻的都没问题,让他们去管吧。从1998年我任总经理、我姨夫是副总,开始打理这个企业	创始人退出	管理权内部传承
	接班意愿	我毕业后就进入乡镇企业工作,那时候我只主管技术。1998年买断以后,成自己的了,后来我父亲就不参与经营了,放给我和我姨夫,我从技术到总经理	子辈接班	

资料来源:本文整理

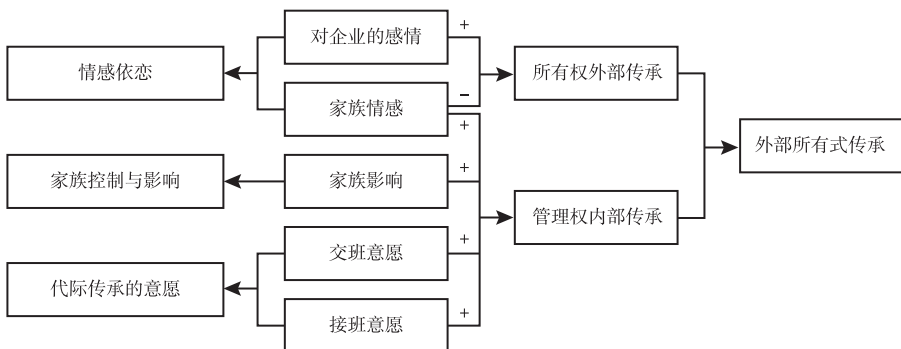


图 5 外部所有式传承动因

资料来源:本文绘制

(4)开放式传承。开放式传承指家族企业的所有权和管理权均对外开放的一种传承模式。在家族企业对外开放的过程中,管理权往往优先于所有权对外开放,因此管理权和所有权均对外开放的企业相对较少,尤其在中小家族企业中难以获得完全匹配的案例。但在访谈过程中发现,虽然目前“河北库氏皮草有限公司”股权由父子共同持有,但公司正在计划重组,对股权开放持积极态度,高管团队中家族成员与职业经理人并存,因此将其作为开放式传承的代表。“河北库氏皮草有限公司”由现任董事长库翔伟于2000年创办,主营皮草业务,儿子库立昂大学毕业后进入企业,现担任总经理职位,与企业内家族成员、职业经理人共同管理企业。企业接班人库立昂是本研究的访谈对象。

随着企业的发展,企业主开始认识到股权和管理权的开放对于企业发展的重要性。从对企业的感情这一角度出发,股权转让可以给企业带来有利资源,为企业发展提供条件。例如,“河北库氏皮草有限公司”总经理表示:“与家族控制相比,我更关心企业的发展前景,即便公司正规化之后家族持股减少,但公司的经营状况会更好,会给家族带来更多的收益。企业可以保守经营,不往大的方向发展,但是这种状态不是一个出路,小企业很容易被淘汰。”此外,仅仅依靠一个家族管理企业是非常困难的,开放企业管理权,将部分管理权交给专业的管理人员,可以弥补家族成员在管理能力方面的不足,对于企业发展是非常有利的。

受访者还提出,在管事方面,职业经理人确实存在优势,但是在管人方面,由于职业经理人是家族外部成员,在维系家族关系方面存在先天不足,因此无法将企业全盘交由职业经理人管理。同时家族所有权可以为家族成员带来经济收益,提高家族成员的生活水平,有利于维系家族成员之间的感情。因此,维护家族情感的动机对所有权和管理权的开放产生了负面影响。另外,出于家族控制与影响这一角度考虑,家族成员希望在企业中保留一部分的所有权、话语权和决策权,维持家族在企业中的影响和控制。

编码过程典型证据如表6所示,基于此,本文构建了开放式传承模式下的动因模型,如图6所示,并提出命题4。

表6 “河北库氏皮草有限公司”开放式传承典型证据

SEW	副范畴	典型证据	个体行为	传承结果
	家族情感	我开始接手的时候因为事务多,高管里有很多非家族成员。他们管事还行,管人不行,跟人相处和做事是不一样的	保留家族成员	保留部分管理权
		家族成员没有能力不足,用亲戚只有位置没放对。例如管技术、管成本的必须都是自己人,我宁可自己培养也不会外聘,因为家族成员能长久,关键技术要掌握在家族成员手上,因为他不会来回走	信任家族成员	保留部分管理权
情感依恋	对企业的感情	我目前计划公司上市,虽然上市之后公司的股权就对外开放了。毕竟公司是要正规化向上发展的。虽然上市之后家族持股少了,但是公司的经营情况会更好	重视企业发展	开放所有权
		如果我保守一点,可以不往大的方向发展,但这种状态也不是一个出路,小企业会越来越多,大企业也会越来越多,中等企业会因为竞争合并而减少。小企业之所以能生存是因为成本低,做低端产品,死一拨起一拨。小公司是不长久的,大公司就能做得比较长久	重视企业发展	开放管理权

续表 6

SEW	副范畴	典型证据	个体行为	传承结果
家族控制与影响	家族影响	像服装也好,硝皮也好,关键技术掌握在自己人手中,因为他长久。外聘的一走,技术出现断层,是很危险的。管理公司我可以请人,但是关键的技术、成本流程上都要有自己的人,不能说他们一走,公司就垮了。新聘请还要有很长的磨合期。技术我只能找我叔叔、我兄弟来学,学一年学十年,学会了我就不怕了	家族成员掌握关键技术	保留部分管理权
	家族控制	在保证家族经济利益的情况下,企业可以托管,所有权在自己手里,交给别人管理。……即便股权合作,就我自己而言,我依然喜欢所有权多一些	保持家族控制	保留部分所有权

资料来源:本文整理

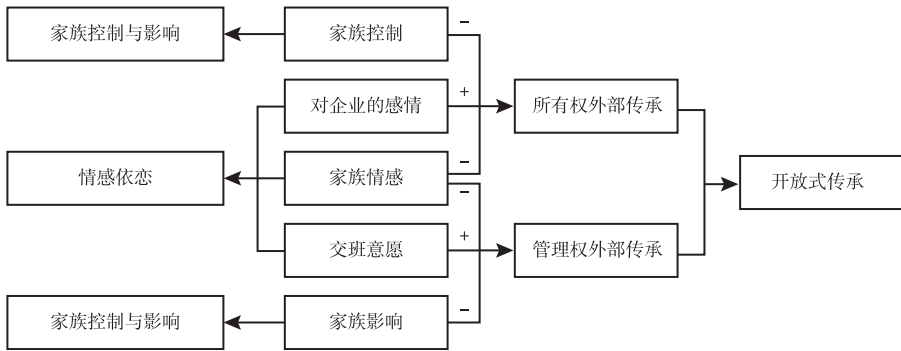


图 6 开放式传承动因

资料来源:本文绘制

命题 4:从 SEW 角度出发,开放式传承的主要动因是情感依恋和家族控制与影响。其中,对企业的感情在所有权和管理权的对外开放中发挥了至关重要的作用。

五、研究发现

1. 研究结论

本文从家族企业非财务方面,即 SEW 视角对家族企业传承模式选择的动因进行探究。案例分析发现,在 SEW 的五个维度中,有四个维度会对家族企业传承模式选择产生显著影响,分别为家族控制与影响、代际传承的意愿、情感依恋和家族成员对企业的认同,家族成员对其中不同维度重视程度的差异影响了企业传承模式选择,同时不同维度的作用效果和强度因传承模式的差异而有所不同,如图 7 所示,可见,SEW 各维度的优先级因企业而异。这四个维度从属同一理论框架且内涵丰富,能够系统概括与传承模式选择相关的动因,弥补了以往研究的不足。

内部控制式传承的动因主要来源于三个方面:代际传承的意愿、情感依恋和家族成员对企业的认同。对这三个维度的重视使得家族成员在所有权和管理权上均倾向于内部传承,进而维持较高水平的 SEW。与其他传承模式相比,内部控制式传承属于意愿驱动型,代际传承的意愿在其中发挥了关键性的影响作用,家族保持对企业控制和影响的意愿反而较弱。

选择外部所有式传承的家族企业则更为重视家族控制与影响、情感依恋和代际传承的意愿这三个维度。进一步,家族成员对企业的感情超越了家族情感,对家族影响的重视程度要高于家族控

制。另外,代际传承的意愿仅在涉及管理权内部传承的企业(“德州通德酿造有限公司”“河北博丹裘革制品有限公司”)中发挥作用,由此可知,代际传承的意愿主要与管理权的传承相关,所有权作为家族资产,在父子之间传承更为顺畅,因此意愿层面的影响因素较少。外部接管式传承与开放式传承虽然均来源于家族成员对家族控制与影响和情感依恋这两个维度的关注,但其子维度存在明显差异。外部接管式传承中,对企业的感情和对家族控制的追求超越了家族影响,发挥了重要作用。而开放式传承中,对企业的感情起到了决定性的影响作用,家族对控制和影响的追求没有显著差异。由此可见,三种外部传承模式更多来源于家族成员对情感依恋的重视,尤其是家族成员对企业的情感会超越家族情感影响传承决策。

经营 权	对外 开放	外部管理式传承 情感依恋 家族控制与影响 对企业的感情>家庭影响 <家庭控制	开放式传承 情感依恋 家族控制与影响 家族控制与影响<对企业的 感情>家族情感
	内部 传承	内部控制式传承 代际传承的意愿 情感依恋 家族成员对企业的认同	外部所有式传承 情感依恋 家族控制与影响 代际传承的意愿 对企业的感情>家族情感 家族影响>家族控制
		内部传承	对外开放
		所有权	

图7 SEW 与传承模式选择

资料来源:本文绘制

2. 理论贡献

本文主要有四点理论贡献。首先,本文将影响因素研究进一步深化为动因研究。基于动因研究对传承模式选择的重要意义,本文从个体决策形成的角度出发,探究传承模式选择的动因。情感依恋在四种传承模式中均发挥了重要的影响作用,这与 Cabrera 和 Martín-Santana (2012)^[40]的研究结论不谋而合。进一步分析发现,家族成员对情感依恋的两个子范畴(家族情感、对企业的感情)重视程度的差异会影响家族企业传承模式选择。对企业的感情增加了家族对企业未来的考量,使得家族成员更乐于开放管理权或股权,进而推动企业发展。过多地考虑家族情感使得家族企业对外部利益相关者较为排斥,从而限制企业发展,因此“家和不一定万事兴”,对于情感价值的维护并不总利于企业经营,需要决策者在家族情感和企业情感之间进行考量。另外,家族控制与影响包含家族控制和家族影响两个子范畴,不同企业对家族控制和家族影响的重视程度也不同,家族成员会在家族控制与家族影响之间进行权衡,因而导致了传承模式选择的差异。

其次,本文构建了一个统一的理论框架,用于解释家族企业传承模式选择的动因问题。本研究基于 SEW 理论,从传承决策形成的视角探究传承动因,在 SEW 与传承模式选择之间建立联系,对动因的解析具有系统性和概括性,为理解传承决策的形成提供了一个更广泛的框架。研究发现不仅丰富了 SEW 理论的研究成果,拓展了 SEW 在家族企业研究中的应用范围,同时弥补了现有研究理论框架不当的缺口。

另外,多维度的研究范式是 SEW 研究的趋势。本文从 SEW 多个维度出发进行探讨,发掘不同维度的影响作用,挑战了已有研究将 SEW 看作一个整体,认为 SEW 有利于企业内部传承

的观点,发现 SEW 不同维度对传承模式选择有不同的影响作用。更重要的是,本文不仅局限于 SEW 的五个维度,而是通过 SEW 内涵解析从更深层次的维度发掘差异,有助于深入理解 SEW 理论。

最后,本文将实践领域的传承模式与理论研究进行对接,从管理权与所有权分配的角度对家族企业传承模式进行了界定。有别于已有研究中仅关注管理权传承的“子承父业”和“职业经理人继承”模式,本研究同时关注所有权的外部化,进而归纳出现存的四种传承模式,对传承模式的划分更加明确清晰,有助于后续研究的开展。

3. 建议和局限

分析发现,SEW 对家族传承而言并不总能发挥积极作用,家族情感对于企业经营而言也并非越多越好,过分强调 SEW 反而会适得其反。较高水平的 SEW 使得企业倾向于选择内部控制式传承,但内部控制式传承的动因并不包含家族控制与影响这一维度,这在一定程度上说明内部控制式传承并不是出于家族对企业控制的意愿,而是受到情感、认同、传承意愿等其他方面因素的影响。企业过多强调 SEW 的保存会影响非家族成员的进入,使其他潜在的接班人失去接手企业的可能性,限制企业传承。同时,家族企业的成功传承并不仅仅意味着企业所有权和管理权依旧完全掌握在家族内部,在保持企业“家族性”不丧失的情况下,传承过程中开放管理权、所有权,吸纳家族外部人员、外部资金,维持交接过程中企业运行平稳,家族氛围和谐,这都是衡量企业传承成功与否的重要指标。基于案例研究方法,由于政治资本、人脉关系等社会资源对企业而言较为敏感,企业不愿过多地透露或公开,所以研究中没有过多涉及,因此未能有效收集到社会关系相关数据,希望后续研究能够通过多种替代手段进行资料收集,对这一维度进行更充分的验证。

参考文献

- [1] 许永斌,惠男男. 家族企业代际传承的情感价值动因分析[J]. 北京:会计研究,2013,(7):77-81.
- [2] Beckhard, R., and W. G. Dyer. Managing Continuity in the Family-owned Business [J]. *Organizational Dynamics*, 1983, 12, (1):5-12.
- [3] Gomez-Mejia, L. R., C. Cruz, P. Berrone, and J. D. Castro. The Bind That Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms [J]. *The Academy of Management Annals*, 2011, 5, (1):653-707.
- [4] Wang, Y., D. Watkins, N. Harris, and K. Spicer. The Relationship Between Succession Issues and Business Performance [J]. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2004, 10, (1/2):59-84.
- [5] King, S. Organizational Performance and Conceptual Capability: The Relationship Between Organizational Performance and Successors' Capability in a Family-Owned Firm [J]. *Family Business Review*, 2003, 16, (3):173-182.
- [6] 窦军生,张玲丽,王宇. 社会情感财富框架的理论溯源与应用前沿追踪——基于家族企业研究视角[J]. 上海:外国经济与管理,2014,(12):64-71.
- [7] Bocatto, E., C. Gispert, and J. Rialp. Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms [J]. *Journal of Small Business Management*, 2010, 48, (4):497-523.
- [8] Gómez-Mejía, L. R., K. T. Haynes, and M. Núñez-Nickel. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52, (1):106-137.
- [9] Kao, J. The Worldwide Web of Chinese Business [J]. *Harvard Business Review*, 1993, 71, (2):24-34.
- [10] Kellermanns, F. W., and K. A. Eddleston. Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good [J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2004, 28, (3):209-228.
- [11] McMullen, J. S., and B. J. Warnick. To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39, (6):1379-1412.
- [12] 陈凌,应丽芬. 代际传承:家族企业继任管理和创新[J]. 北京:管理世界,2003,(6):89-97.
- [13] 郭萍. 计划生育、家庭结构与中国家族企业传承——一个探索性研究[J]. 上海:学术月刊,2014,(1):89-99.
- [14] Barach, J. A., and J. B. Ganitsky. Successful Succession in Family Business [J]. *Family Business Review*, 1995, 8,

(2):131 - 155.

- [15] Sharma, P., and P. G. Irving. Four Bases of Family Business Successor Commitment; Antecedents and Consequences [J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2005, 29, (1):13 - 33.
- [16] 吴炯, 刘阳, 邢修帅. 家族企业传承的权威基础与权威冲突——合法性的中介作用[J]. *北京: 经济管理*, 2017, (2):52 - 65.
- [17] 窦军生, 贾生华. 家族企业代际传承影响因素研究述评[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2006, (9):52 - 58.
- [18] Berrone, P., C. Cruz, L. R. Gomez-Mejia, and L. Martin. Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures; Do Family-Controlled Firms Pollute Less? [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2010, 55, (1):82 - 113.
- [19] Minichilli, A., M. Nordqvist, G. Corbetta, and M. D. Amore. CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms[J]. *Journal of Management Studies*, 2014, 51, (7):1153 - 1179.
- [20] Hauck, J., and R. Prügl. Innovation Activities During Intra-Family Leadership Succession in Family Firms: An Empirical Study from a Socioemotional Wealth Perspective[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2015, 6, (2):104 - 118.
- [21] Chang, S. J., and J. Shim. When Does Transitioning from Family to Professional Management Improve Firm Performance? [J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36, (9):1297 - 1316.
- [22] Calabrò, A., A. Minichilli, M. D. Amore, and M. Brigi. The Courage to Choose! Primogeniture and Leadership Succession in Family Firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2018, 39, (7):2014 - 2035.
- [23] 朱沆, 叶琴雪, 李新春. 社会情感财富理论及其在家族企业研究中的突破[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2012, (12):56 - 62.
- [24] Cruz, C., R. Justo, and J. O. D. Castro. Does Family Employment Enhance MSEs Performance? Integrating Socioemotional Wealth and Family Embeddedness Perspectives[J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27, (1):62 - 76.
- [25] Hanqing “Chevy” Fang, R. V. D. G. Randolph, E. Memili, and J. J. Chrisman. Does Size Matter? The Moderating Effects of Firm Size on the Employment of Nonfamily Managers in Privately Held Family SMEs[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2015, 40, (5):1017 - 1039.
- [26] Kellermanns, F. W., K. A. Eddleston, and T. M. Zellweger. Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2012, 36, (6):1175 - 1182.
- [27] Calabrò, A., G. Campopiano, and R. Basco. Principal-Principal Conflicts and Family Firm Growth; The Moderating Role of Business Family Identity[J]. *Journal of Family Business Management*, 2017, 7, (3):291 - 308.
- [28] Cennamo, C., P. Berrone, C. Cruz, and L. R. Gomez-Mejia. Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement; Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2012, 36, (6):1153 - 1173.
- [29] 朱沆, Eric Kushins, 周影辉. 社会情感财富抑制了中国家族企业的创新投入吗? [J]. *北京: 管理世界*, 2016, (3):99 - 114.
- [30] Miller, D., and B. L. Miller. Deconstructing Socioemotional Wealth[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2014, 38, (4):713 - 720.
- [31] Sciascia, S., M. Nordqvist, P. Mazzola, and A. D. Massis. Family Ownership and R&D Intensity in Small-and Medium-Sized Firms [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32, (3):349 - 360.
- [32] 陈凌, 陈华丽. 家族涉入、社会情感财富与企业慈善捐赠行为——基于全国私营企业调查的实证研究[J]. *北京: 管理世界*, 2014, (8):90 - 101.
- [33] 周立新. 社会情感财富与家族企业国际化: 环境动态性的调节效应研究[J]. *杭州: 商业经济与管理*, 2016, (4):5 - 14.
- [34] Romero, M. J. M., and A. A. R. Ramirez. Socioemotional Wealth’s Implications in the Calculus of the Minimum Rate of Return Required by Family Businesses’ Owners[J]. *Review of Managerial Science*, 2017, 11, (1):95 - 118.
- [35] Debicki, B. J., V. D. G. R. Robert, and M. Sobczak. Socioemotional Wealth and Family Firm Performance: A Stakeholder Approach [J]. *Journal of Managerial Issues*, 2017, 29, (1):82 - 111.
- [36] Gomez-Mejia, L. R., J. T. Campbell, G. Martin, R. E. Hoskisson, M. Makri, and D. G. Sirmon. Socioemotional Wealth as a Mixed Gamble: Revisiting Family Firm R&D Investments with the Behavioral Agency Model[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2014, 38, (6):1351 - 1374.
- [37] Berrone, P., C. Cruz, and L. R. Gómez-Mejía. Socioemotional Wealth in Family Firms; Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research[J]. *Family Business Review*, 2012, 25, (3):258 - 279.
- [38] Yin, R. K. *Applications of Case Study Research*[M]. Sage Publications, 2012.
- [39] Chrisman, J. J., J. H. Chua, and S. A. Zahra. Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2003, 27, (4):359 - 365.
- [40] Cabrera-Suárez, M. K., and J. D. Martín-Santana. Successor’s Commitment and Succession Success; Dimensions and Antecedents in the Small Spanish Family Firm[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, 23, (13):2736 - 2762.

Research on the Motivations of Inheritance Models Selection in Family Firms: Introducing the SEW Perspective

JIAO Kang-le^{1,3}, LI Yan-shuang², HU Wang-bin^{1,3}

(1. School of Business, Nankai University, Tianjin, 300071, China;

2. School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin, 300400, China;

3. Research Center of Entrepreneurship and SME Management, Nankai University, Tianjin, 300071, China)

Abstract: At the present stage, family business in China has reached the critical moment of the intergenerational inheritance. How to realize the effective inheritance of the family business has become the focus of scholars and business owners. As an emerging theory in the research field of family business, Socioemotional Wealth (SEW) has attracted a widespread attention because of its characteristics since it was put forward in 2007. With the deepening of research, SEW theory has gradually become the dominant framework in family business research. As a result, the selection of intergenerational inheritance model of family business has been deeply studied based on the SEW perspective in this paper.

The structure of this paper is as follows. In the first place, the paper reviews the relevant research about the selection of successor and influencing factors in family business succession. On the second place, researchers analyze the relevant literature about connotation, theoretical dimension and existing study of SEW. The theoretical analysis proves that the intention to protect SEW is a momentous motivation of succession. Therefore, the purpose of this paper is to explore the theoretical gap to clarify the influence of different dimensions of SEW on inheritance model selection. The research method of this paper is multi-case study. Selecting four family firms as research objects, researchers design an interview outline and conduct semi-structured interview on the subjects to collect primary and secondary data. Then, using grounded theory to encode and analyze data, this research puts forward the theoretical propositions and discusses the results of the research. Eventually, a theoretical model between the SEW and intergenerational inheritance model in family business is constructed.

Through multi-case study, four conclusions are proposed in this research. To begin with, this paper further resolves the connotation of each dimension of SEW. Then, four kinds of inheritance models in family firms are summarized from the perspective of ownership and management right, meanwhile the motivation of every model is put forward by introducing the perspective of SEW. The results show that four dimensions of SEW have influence on the intergenerational transmission of family business: family control and influence, emotional attachment, renewal of family bonds to the firm through dynastic succession and family members' identification with the firm. In addition, it is found that family firms' attention to different dimensions of SEW determines the choice of inheritance models in family firms. The internal control inheritance model is mainly influenced by the will to inherit, while the external inheritance model is mainly due to the family members' emphasis on emotional attachment, especially on the emotion for the firms.

We see four primary contributions in this research. Firstly, this paper further deepens the study of influencing factors into motivational research. As the research of motivation is especially important, this paper explores the motivation of inheritance mode selection from the perspective of individual decision-making. Secondly, this study constructs a unified theoretical framework to interpret the inheritance model selection in family business. It makes up for the gaps of lacking research on the motivation and providing a suitable theoretical perspective in the research area of family business succession. Thirdly, the multidimensional research, which we keep a watchful eye on, is a tendency in SEW research. Finally, this study defines the family business inheritance model by linking the inheritance model of the practice field with the theoretical research, which will do great help to further research.

The findings reported herein can directly assist the family firms' inheritance mode choice in the field of practice. Although the SEW is a family specific assets, and the cultivation of emotion is vital important as the "emotion attachment" is the most significant motivation of intergenerational inheritance in our research, SEW should not be overly concerned because it may hinder the participation of non-family members, which will go against the development of family firms.

Key Words: family business; inheritance model; socioemotional wealth; multi-case study

JEL Classification: M13, M51

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.01.005

(责任编辑:文川)