

# 女性继任者领导力与家族企业跨代创业成长<sup>\*</sup>

## ——文献综述与研究框架

陈文婷

(东北财经大学工商管理学院,辽宁 大连 116025)



**内容提要:**随着家庭职能的重构及刻板印象的逐步消散,将女性作为潜在的传承对象成为越来越多家族企业的选择。与蓬勃的发展实践对应的是,理论研究中的家族企业女性较零散地分散于战略、组织行为等研究领域,缺乏具有家族特性的、整合、深入的研究框架。本文通过梳理家族企业女性继任者的相关研究,结合家族企业发展的关键问题,提出研究框架与命题,以期为家族企业中的女性研究提供新的视野与借鉴。本文突破男或女的二分性别简单分类,探索构建家族企业女性继任者的管理认知与行为特色,及其领导力对家族跨代创业成长导向及价值的影响的研究框架。通过整合框架的提出,揭示家族企业跨代创业成长中女性继任者的领导力在家族治理、公司治理及员工管理三层次产生的作用链条,并提出了情境依赖下家族女性继任者领导力影响的研究命题。因循“家族性”嵌入的特点,本研究提出了家族企业中女性成员在“父权制”和“平等主义”之间寻求平衡与突破的理论贡献,并为未来的实证研究奠定理论基础。

**关键词:**女性继任者 女性领导力 家族企业 跨代创业

**中图分类号:**F272.2 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2020)07—0192—17

### 一、引言

作为一种具有传承意愿的企业组织形态,我国家族企业代际传承的高峰时期在近几年即将到来。在这其中,一个突出的现象是,越来越多的女性接班人开始出现在公众视野,并取得了不俗的管理成绩。例如,娃哈哈集团宗庆后之女宗馥莉,吉林万通集团潘守德之女潘巍,新希望集团刘永好之女刘畅,碧桂园集团杨国强之女杨惠妍,兴盛集团张兴标之女张静静,丝宝集团梁亮胜之女梁爽等。这些女性继任者或准继任者在家族企业的发展中发挥了不可磨灭的作用。据《中国企业家》报道,在A股上市公司中,有67.17%的企业拥有女性董事或高管。而如果仅仅考察家族企业,根据国泰安上市家族企业的数据统计显示,截止2016年底,我国目前在家族企业中担任职务的女性家族成员占比为16.8%;在尚未完全完成传承,仍由一代成员作为企业控制人的家族企业中,控制人女儿数量374人,占比34.44%,其中10.06%的企业仅有女儿作为家族内传承的接班人。不仅是在中国,女性领导力越来越多地在全球范围内的家族企业中展现出来。根据美国Mass Mutual机构进行的家族企业调查(2007)<sup>[1]</sup>的结果显示,24%的家族企业中CEO或董事会主席职位由女性成员担任,31.3%的家族企业将女儿作为下一代接班的选择,大约60%的家族企业的高管职位

收稿日期:2020-02-13

\* 基金项目:国家自然科学基金面上项目“女性继任者领导力对家族企业跨代创业的影响机制研究”(71872032)。

作者简介:陈文婷,女(满族),副教授,管理学博士,研究领域是家族创业、人力资源管理,电子邮箱:chenwt@dufe.edu.cn。

中由女性任职。2003—2007年,美国由女性控制的家族企业数量增加了37%。

虽然上述女性任职者及女儿作为继任者的占比还不能与男性任职者(或儿子)比肩,但若考虑到中国家族企业的庞大数量(根据国家工商总局登记显示,截至2017年中国民营企业约2700万户。全国工商联2011家族企业调查抽样显示,我国家族企业在民营企业中占比约为85.4%。按此计算,我国家族企业超过2000万户),女儿作为继任者的数量在近些年来已经呈现出巨幅度的增长。尽管“子承父业”仍是家族跨代传承的首选,但受到我国20世纪80年代独生子女计划生育政策的影响,以及随着女性地位、教育水平的提升,很多家族企业的传承观念也开始发生转变,以能力而不是性别来选择接班人。越来越多的企业实践证明了这一论断,可以说,“长子继承制”在家族企业发展中正在受到越来越广泛的挑战(Nelson和Constantinidis,2017)<sup>[2]</sup>。更广泛地说,支持性别平等的原则正在推动家族企业继承过程自下而上和自上而下的转变。将女儿作为潜在的传承对象成为越来越多的全球中小家族企业的选择(House等,2004<sup>[3]</sup>; Mass Mutual等,2007<sup>[1]</sup>; Moore和Gupta,2007<sup>[4]</sup>)。随着家庭职能的重构及刻板印象的逐步消散,家族企业女性接班人的地位将变得越来越重要(陈士慧,2015)<sup>[5]</sup>。

与家族企业发展实践中女性继任者越来越受到关注相对应的,理论研究中对于家族企业中的女性关注还远远不足。男性和女性的差别并不仅仅是一种生物性差别,更重要的是,通过对性别的社会建构,重新审定人们对男性与女性的不同期望,可以极大地丰富现有的家族企业继任研究(Nelson和Constantinidis,2017)<sup>[2]</sup>。家族企业的基业长青需要后代企业家传承前辈企业家精神,实现家族企业的跨代创业成长(Habbershon和Pistrui,2004)<sup>[6]</sup>。但是,从女性角色特质上来说,传统观念认为女性接班人或企业家冒险精神低、社会资本有限、营商资源少,不利于企业持续创业。但同时也应看到,女性继任者更加注重情感财富的积累,家族价值观传承的烙印效果更强。在家族企业的发展长河中,女性继任者也在不断地参与创新,并呈现出与男性不同的领导特色,为企业成长贡献具有独特性的力量。

然而,要想明晰女性继任者在家族企业跨代创业成长中的作用到底如何,还需要两个方面的突破:第一,现有女性管理者的研究多从公司治理领域中的高阶理论展开,缺乏对家族企业这一特定企业类型下女性成员行为的具体关注。当考察男性与女性继任者的差别时,不能将其粗糙地作为男或女的二分性别分类,而需要切实去寻求其在影响家族治理、商业运营和企业传承过程中的差异化表现与影响。第二,女性成员的继任和领导对家族和家族企业而言,是一种相机选择,它对家族持续发展的影响是动态的,并和家族创业者所处的情境相结合。不同的家族存在着差异化的治理情境,如创始人与后代的关系差异性、家族内部文化的影响等,这些因素对于女性继任者参与跨代创业关系的影响需要进一步明晰。因此,本文通过对家族企业女性继任者研究的梳理,结合家族企业发展的关键问题,提出研究框架与命题,以为家族企业中的女性研究提供新的视野与借鉴。

## 二、国内外研究现状

### 1. 文献的主要来源

为更好了解相关研究趋势,本文选取在家族传承与跨代创业、女性继任相关领域具有较高国际影响力的刊物作为英文文献的主要来源。选取标准为:一是参照汤森路透集团2017年发布的期刊引用(JCR2016)中管理学、应用心理学及经济学学术期刊影响因子2以上的期刊。二是在Web of science上,按各主题关键词进行检索。家族传承与跨代创业成长部分关键词包括家族企业传承(family firm + succession)、跨代创业(trans-generational entrepreneurship)、家族接班人(next-generation, successor);女性继任者及其领导力研究关键词包括女性领导(female/woman leader)、女性领导力(female/woman leadership)、女性董事(female/woman + board)、女性高管(female/woman + manager/CEO)、

性别多元(样)化(gender diversity);家族企业中的女性研究选取了女性家族企业(female/woman + family firm)、女性继任/接班(female/woman/daughter + succession)。将检索到的论文导入 Histcite 文献分析工具,按文献所在期刊本地被引次数 LCS 值进行排名。选取排名前 30 的作为目标期刊及文献(即包含影响因子 2 以下,但在该领域广泛被引用的期刊与关键文献)。英文期刊文献列表如表 1 所示。

表 1 英文期刊列表

英文期刊名称	影响因子 (2017)	涉及到的相关主题		
		家族传承与 跨代创业	女性领导力	女性继任
Academy of Management Review	9.408	√	√	
Academy of Management Journal	7.417	√	√	
Journal of Business Venturing	5.774	√	√	
Advances in Experimental Social Psychology	5.65		√	
Administrative Science Quarterly	4.929	√	√	
Entrepreneurship Theory and Practice	4.916	√	√	
Strategic Management Journal	4.461	√	√	√
American Sociological Review	4.4		√	√
Family Business Review	4.229	√	√	√
Journal of Applied Psychology	4.13		√	
Journal of Management Studies	3.962	√	√	
Journal of Accounting and Economics	3.839		√	
Journal of Organizational Behavior	3.607		√	
Harvard Business Review	3.227	√	√	
Journal of Small Business Management	2.876	√	√	
Psychology of Women Quarterly	2.432		√	
Small Business Economics	2.421	√	√	√
Journal of Family Business Strategy	2.375	√	√	
Journal of Business Ethics	2.354	√	√	√
Human Resource Management	1.817	√	√	
Social Science Electronic Publishing		√	√	
Journal of Developmental Entrepreneurship		√	√	√
The Journal of Economic Perspectives			√	
Women in Management Review		√	√	√
Research in Personnel and Human Resource Management			√	
Journal of Small Business and Enterprise Development		√	√	
Journal of Managerial Issues			√	
Leadership in Action			√	

资料来源:本文整理

中文文献同样采取两步筛选方法:首先,选取具有较高学术声誉的管理学、心理学及经济学相关期刊,选取标准为 CSSCI 核心期刊。其次,在中国知网进行关键词检索,筛选各主题被引率排名前 30 的来源期刊与文献。中文期刊文献列表如表 2 所示。所有筛选的文献都经过了手动核查,排除了主题与家族企业或女性参与无关的论文。

表 2 中文期刊列表(按拼音排序)

中文期刊名称	类别	涉及到的相关主题		
		家族传承与跨代创业	女性领导力	女性继任
管理工程学报	管理		√	
管理评论	管理	√	√	
管理世界	管理	√	√	
管理学报	管理	√		
技术经济	经济	√		√
江西财经大学学报	管理	√		
经济管理	管理	√		
经济研究	管理	√		
会计研究	管理	√	√	
科学学研究	管理		√	
科研管理	管理	√	√	√
领导科学	管理	√	√	
南方经济	管理	√		
南开管理评论	管理	√	√	
上海管理科学	管理	√		
审计与经济研究	管理		√	
外国经济与管理	管理	√		
心理科学	心理		√	
预测	管理	√	√	
浙江大学学报(人文社会科学版)	管理	√		√
中国工业经济	管理	√		
中国人力资源开发	管理	√	√	√

资料来源:本文整理

## 2. 家族企业中的女性:来自女性创业与家族成员涉入的研究

关于家族企业内的女性研究主要集中于两类:第一类蕴含于女性创业的研究,更加关注于女性是如何建立和维系家族企业的。尽管女性的创业意愿低于男性(Santos 等,2016)<sup>[7]</sup>,但女性创业的趋势仍在逐步增长。全球创业观察(2017/2018)年度报告中指出,2017 年全球女性创业率对比男性创业率的比值上升了 6 个百分点(Global Entrepreneurship Monitor,2018)<sup>[8]</sup>。学者们发现女性创业者选择服务业的较多,企业规模较小,利润水平与同类企业比偏低(Anna 等,1999<sup>[9]</sup>; Du Rietz 和 Henrekson,2000<sup>[10]</sup>; Watson,2003<sup>[11]</sup>; Marlow 和 Carter,2004<sup>[12]</sup>; Brush 等,2006<sup>[13]</sup>)。这源于男女创业动机与目标的差异。从创业动机上来看,女性创业者和男性相比更倾向于获得自主权和工作的自由度,较少偏好高风险和更大程度的挑战(Buttner 和 Moore,1997<sup>[14]</sup>; DeMartino 和 Barbato,2003<sup>[15]</sup>),这导致许多女性创业者的创业动机来自于自我实现,而男性则更多来自于机会驱动以及

财富与地位获取的推动(Carter等,1997<sup>[16]</sup>,2003<sup>[17]</sup>)。从创业结果上来看,女性创业者不仅仅看重企业利润,也会关注公司长期成长性、个人发展、员工参与与满意度等多项目标(Soldressen等,1998<sup>[18]</sup>;Ahl,2006<sup>[19]</sup>)。为了实现上述目标,女性家族创业者们会更加注重在管理企业的过程中授权、多方合作、信息共享、共情和培育员工的能力(Allen和Langowitz,2003)<sup>[20]</sup>。还有一些研究分析了家族在支持女性创业中的角色和作用。一方面,家族可以为女性创业者提供资金以及信任、知识和关系网络等无形资源及社会资本(Coleman,2000<sup>[21]</sup>;Roomi,2010<sup>[22]</sup>);但另一方面,家族又会格外强调女性成员的家庭角色甚于企业角色(Christensen,1995)<sup>[23]</sup>,女性成员往往承担更多的支持工作而不是管理工作(Ufuk和Ozgen,2001)<sup>[24]</sup>。如果从女性继任者的角度来讲,上述问题也会导致家族企业的女儿更多地选择接班而较少去创业。

另一类研究则集中于探索女性在家族企业管理中的作用。早期关于女性参加家族企业事务的研究中,Salganicoff(1990)<sup>[25]</sup>指出,由于社会角色偏见等,家族企业内的女性往往面临四个重要的问题:一是家族企业内部对于女性成员的歧视和成见;二是女性自我意识的缺乏和角色冲突;三是人际动力和关系的影响,包括来自家族成员和其他非家族成员的期望和接受度;四是权力的消极使用。研究得出的结论是,女性在家族企业中往往得不到充分利用,但女性的优势确不可磨灭,因此,家族企业应该尽力挖掘女性成员的关键作用。之所以都是家族成员,但是女性和男性成员受到差异如此大的对待,主要来源于人们对家族企业内女性角色和责任的认知(Philbrick和Fitzgerald,2007)<sup>[26]</sup>。Poza和Messer(2001)<sup>[27]</sup>描述了成功家族企业内的配偶所展示出的六种不同类型的角色:嫉妒的配偶、首席信任官/家庭情感催化剂(chief trust officer)、合作伙伴或共同创业者、(董事会)副主席、高级顾问和自由角色。大多数人认为,女性在家族企业中只能占据“第二位”的角色,或者担任传统的财务、会计或销售业务职能。Danes和Olson(2003)<sup>[28]</sup>发现,在家族企业里,有42%的妻子是主要的决策者,甚至在男性主导和管理的家族企业中也是如此。其他的女性家族成员通常只是家族企业的有酬雇员,Danes和Olson(2003)<sup>[28]</sup>发现,57%的女性会在丈夫拥有的家族企业中工作,但仅有47%的人获得了报酬。这说明家族企业也可能涉及到整个社会中普遍存在的性别刻板印象和歧视(Salganicoff,1990)<sup>[25]</sup>。就像普遍的观点一样,男性伴侣是企业家,而女性伴侣在后台记账(Dumas,1998)<sup>[29]</sup>。这种态度导致了这样一个事实,即女性成员对家族企业的重要贡献在工作头衔或薪金方面得不到适当的承认(Gillis-Donovan和Moynihan-Brandt,1990)<sup>[30]</sup>,这在早期(1990年代)到中期的文献(2000年代)发展中并没有什么改变。而随着企业实践中女性领导者以及担任CEO角色的人数越来越多,企业也逐步认识到了女性在家族企业中的角色常常被低估。女性不仅扮演着传统的无形支持的角色,也常常会促成企业内“以人为本”的管理风格。这对于传统的男性强权化管理方式形成了有效的补充(或替代)。即便女性家族成员没有担任任何企业领导职务,但她们所提供的宝贵信息和意见也会作为家族企业决策的补充(Vadnjali和Zupan,2010)<sup>[31]</sup>。这说明从角色认知上,家族企业内的女性开始逐步发挥更积极的作用了。

### 3. 女儿与家族企业的继任选择

在家族企业里,虽然都是女性,但母亲和女儿的角色显然存在区别。Vera和Dean(2005)<sup>[32]</sup>的研究发现,女儿面临着更多的工作家庭平衡问题和员工们的不认可,家族企业的员工对她们的领导能力感到怀疑。并且母亲在家族企业掌权时会更不愿意放手,这使得女儿在母亲身上所面临的冲突比她们的父亲要多,这些都显示女儿面临着一系列关于企业继承的挑战和困难。性别偏爱下,在以往的家族企业发展中,女性较少作为继任人选(Griffeth等,2006<sup>[33]</sup>;傅颖和王重鸣,2014<sup>[34]</sup>),家族企业的继任过程往往都是以男性为主导的(Barry和Gabriel,2006<sup>[35]</sup>;Martin,2001<sup>[36]</sup>)。一些文献也发现,女儿在家族企业的继任过程中往往都是被忽略的“隐形人”(Gillis-Donovan和Moynihan-Brandt,1990<sup>[30]</sup>;Khan,2016<sup>[37]</sup>)。甚至对于那些已经在家族企业里工作多年的女儿,她们的职业

生涯高度和职位选择也比较有限(Curimbaba,2002)<sup>[38]</sup>。Wang(2010)<sup>[39]</sup>通过梳理由核心家庭(父亲、母亲、儿子、女儿,未包含女婿、儿媳)组成的家族企业的继承文献发现,家族企业对女儿继任的排斥来自于宏观(社会/文化对女性的态度)和微观(个人和家庭)因素的相互作用。这些因素都会造成对女儿的成见和歧视,并致使她的能力和贡献在企业发展中被忽略了。不过,在特殊情况下,例如在没有男性继承人的情况下(Garcia-Alvarez等,2002<sup>[40]</sup>; Curimbaba,2002<sup>[38]</sup>),或当家族企业遇到重大危机事件或过渡时期时,就会考虑女儿的领导(Jimenez,2009)<sup>[41]</sup>。但这也说明,家族企业对女儿继承的定位是作为一种“补充”而不是具有竞争力的候选人。这种对女儿的“忽略”意味着对继任机会和资源的浪费(Le Breton-Miller等,2004)<sup>[42]</sup>,也可能会增加任命不合格的继任者的风险,进而导致继任失败或“富不过三代”(Miller等,2003)<sup>[43]</sup>。造成上述问题的原因涵盖了如前所述的家族企业中女性角色所面临的一般问题,也包括了作为女儿的继任者面临的一些特定问题。

(1)女性继任者的接班动机。女儿接管家族企业的原因多种多样,包括辅助家族企业发展、在危机中搭把手、在没有合适的人选的情况下被动接受、增加工作弹性或者实现更高的工作满意度等。Adkins等(2013)<sup>[44]</sup>发现,女性掌管家族企业的动机其实并不总是明确的,女性成员是否愿意作为一名全职经理或者成为企业主与她们的个性特点、家庭地位、对工作家庭关系的认识等文化因素有关。实际上,无论是男性继任者还是女性继任者,接班已经不是家族企业后代的必然选择。

(2)权力需求与控制权的缺失。女性接班人对于家族企业的控制权并非不在意(Cadieux等,2002)<sup>[45]</sup>,加之大多数家族企业对女儿的接班计划往往并不明确,这一定程度阻碍了非家族成员对女性继任者的认同。女性的典型角色常常被固化为照顾家庭或顾问这类“女性化”的角色,女性成员常常被视为是家族企业里“家族”中的一员,而不是家族企业中“企业”的成员。因为她们要更多地承担照顾孩子的责任,以及可能会面临工作家庭平衡的挑战。而从本身的心理特点上来看,参与工作的女性比男性更多地面临着“家庭优先”还是“工作优先”的选择(Esriche,2007)<sup>[46]</sup>。甚至一些女性成员为避免受到过度关注和争议,会刻意淡化她们在家族企业中的贡献(Gillis-Donovan和Moynihan-Brandt,1990)<sup>[30]</sup>。

(3)角色冲突。与男性成员相比,无论女性成员是否是家族企业的接班人,其在工作中都会面临比男性更强的工作家庭平衡的压力。Danes和Olson(2003)<sup>[28]</sup>对391位家族企业经理进行了电话调查发现,在职场中感觉到有压力的女性经理比男性经理多得多。丈夫们认为他们的高管妻子是商界精英,是企业的主要决策者;而妻子们则反映作为家族高管常常感到角色不清晰、对使用权力有所困惑和感到所有权的不平等。贡献不被认可最终会导致这些女性管理者们产生工作倦怠。这些导致即便是在缺少儿子的家族企业里,创始人或传承人更愿意考虑由女婿来接任家族企业而不是女儿(Royer等,2008<sup>[47]</sup>; Lee等,2003<sup>[48]</sup>)。

(4)家族涉入的动态演化。Poza和Mercer在2001<sup>[27]</sup>年对家族企业中女性成员的配偶进行了访谈。丈夫们表示早期妻子在企业里主要负责会计和财务方面的工作,后期开始逐步涉入一些领导角色,包括人际关系构建与协调、战略决策的推进和帮助成员们增进信任,以及家族价值观和文化的守护人。还有一些研究区分了在父子管理模式下和父女管理模式下的差异。结果发现女儿在父子模式下的家族企业中会有排外感,参与决策权很少,面临更多冲突;而在父女模式的家族企业里,家族成员们普遍感到自己参与决策的水平提高,家族中的女儿与其他家族成员的互动和沟通也更多(Haberman和Danes,2007)<sup>[49]</sup>。

(5)玻璃天花板问题。有关玻璃天花板的文献和实际证据表明,女性即便获得了所有权也并不能确保她们能够显著影响公司的决策过程。因此,Songini和Gnan(2010)<sup>[50]</sup>认为,由于存在家族关系,女性在家族企业里就不存在玻璃天花板这一看法是不准确的。即便家族企业要比其他类型企业更有助于女性去克服玻璃天花板,但在实践中,家族企业内部的玻璃天花板仍常常存在。解决

女性天花板的问题关键在于不仅仅要能够使女性成员在家族企业中获得所有权,更多的是如何参与公司治理和管理工作。实际上,女性是否能有效地参与家族企业的治理和管理取决于公司的专业化水平,反之女性成员在企业中的不同管理角色也会塑造不同的公司专业化水平。研究发现,对那些具有较为正式的治理结构、能够基于共识来进行决策、女性成员能够在管理职位上获得积极参与的企业,都取得了良好的经济效益(Songini 和 Gnan,2010)<sup>[50]</sup>。

(6)社会文化因素的影响。社会文化因素中对女性继任影响较为深远的是受基督教文化影响以及在中国受到世袭制度影响的长子继承制,至今仍是国内外家族企业遗产继承和继任人抉择的主要形式(Bertrand 和 Schoar,2006<sup>[51]</sup>;傅颖和王重鸣,2014<sup>[34]</sup>)。中国社会是伦理本位的社会,家庭对中国女性的影响要比发达国家大得多(周生春和徐萌娜,2009<sup>[52]</sup>)。陈璐和苏宗伟(2013)<sup>[53]</sup>研究也发现,从继任者的主观性上来看,中国男性继任者比女性继任者的继任意愿要高。因此,研究中国家族企业的女性继任者,需要结合文化传统和文化环境来综合考察(周生春和徐萌娜,2009)<sup>[52]</sup>。

上述问题在家族企业传承过程的不同阶段可能会存在不同的表现形式和影响。王晓婷等(2008)<sup>[54]</sup>以代际传承的演进阶段为主线进行了文献综述,认为在传承准备阶段,长子继承制和女性接班意愿是影响女性继承资格的关键因素;在共同管理阶段,女性面临的则主要是父女关系、母女关系、手足关系、非家族成员的敌对性等利益相关者关系的影响;而在交接阶段,家庭与工作冲突、性别歧视和刻板印象成为女性接班人的首要问题。不过,随着家族企业的成长和对女性继任者的需求与关注,以及文化融合性的转变,越来越多的女性继任者开始受到家族企业的正视,从幕后走向台前。例如,在实践中我们看到,通过加强外部社会网络的支持,并结合管理技能和知识的提升,以及强化女性的沟通优势来获取家族成员和配偶的理解与协助,许多家族企业女性继任者开始逐步适应挑战并获得了尊重和成功。Young 和 Cater(2017)<sup>[55]</sup>认为,在企业规模上,女性继任者会维持一个较好的发展规模而不是倾向于扩张。她们对创新敏感,乐于接受变化与挑战。一旦任职,女性继任者们往往更倾向于明确企业内部的权力分配。但是,横亘在女性继任者面前的问题仍需要进一步去挖掘及解决,研究者们更要格外关注这些问题的解决对策和女性家族成员的发展问题(Young 和 Cater,2017)<sup>[55]</sup>。

现有家族企业内的女性研究在东西方研究情境下得出了一些既有共性又存在显著差异的研究结论。相同之处在于二者均发现了在家族企业发展中女性角色的“隐形”与面临的诸多继任障碍;不同之处则体现在社会文化的差异造就了对女性领导的认知差异。西方视角更强调对女性本身克服角色偏见(如能力不如男性)、家庭工作冲突、权力掌控功能力的忧虑;而中国研究还关注在“子承父业”和“男女有别”的社会认知下,女性家族成员在家族内的地位、与其他成员的关系、外部制度环境的压力(如独生子女政策)等带来的影响。因此,构建女性继任者领导力与家族企业跨代创业传承的路径的影响,需要关注不同家族存在的差异化的治理情境及外部制度压力的约束,探讨不同情境下女性继任者的响应及对家族企业跨代创业成长的影响差异。

### 三、研究框架与命题

通过以上对已有各部分文献与研究的总结,可以清晰地看到,家族企业中的女性继任者的领导力建立与企业跨代创业成长问题是融合于家庭结构变迁、组织治理与社会文化制度的综合问题,难以用单一的角色认知差异来解释。已有研究尚留下几个值得探索的重要问题:首先,现有的对于家族企业内部女性继任者(及准继任者)的研究主要停留在女性角色认知偏见、继任障碍的定性探讨,对于女性继任者如何构建领导力、引领家族企业跨代创业成长的机制没有综合性的对比分析与考察。局部性的讨论,无论是在理论框架还是操作性的定义测量与假设验证上,尚缺乏更深入、更

细致的考量。其次,家族企业中的女性领导者具有其他类型企业难以复制的特色。例如,众多学者认为由于女性领导者的社会资本较为有限(如 Klyver 和 Grant,2006<sup>[56]</sup>; Barnir,2014<sup>[57]</sup>),在创业和企业成长的过程中与男性领导者相比存在很大劣势。但是,在家族企业中,家族作为领导者的重要社会资本载体,恰恰能够为其提供有效的社会资本补充。以往对于女性领导者贡献的研究分散于公司治理、组织行为和创业管理等不同的领域,导致每一领域学者的研究结论都难以直接对应家族企业内部女性成员(包括继任者和准继任者)的特色。对于女性继任者的研究需要在家族治理、公司治理和公司管理三个层次上向上、向下构建女性继任者领导力的影响路径,形成有机联系的整体结论。再次,探讨家族企业跨代成长的课题,就不能忽视家族管理者本身所处的情境及女性继任者对内外环境的响应。基于此,本文从家族企业女性继任者领导力的形成、影响与约束边界三个部分来提出可能的研究框架与命题。

### 1. 女性继任者领导力的表现与形成

明确家族企业女性继任者的领导力构成是对家族企业女性继任开展研究的基础。现有的理论文献一部分强调女性领导力的职权来源,即女性担任领导者职位(如加入董事会、任职 CEO)所带来的影响;另一部分则强调女性管理风格与男性的差异。前者反映其担任相关领导和管理者职位所形成的领导力;后者反映其管理决策风格与行为的差异。但是,对于家族企业的继任者,其在两方面都具有自身的特殊性:

第一,就任职领导者职位而言,家族企业的继任者往往会在继任前就担任企业内部相关的管理工作,以锻炼其工作经验与领导能力。这些“预备职位”并不一定是具备最终决策权的董事会主席职位,这显然与传统聚焦于大公司的董事会职位的单一考察有区别。混淆女性继任者担任董事、监事和高管等不同权利角色,无法对其在不同职能上的表现进行细致的分析,并可能会低估女性继任者的功能和效用。因此,研究应细分女性(准)继任者在董事会、监事会及高管团队中的不同权力角色,探索其在不同的权力角色下如何采取不同行动而产生差异化的参与作用。第二,就认知与行为结构而言,已有研究表明,在领导风格上面,男女存在显著差异(Zhang 和 Qu,2016)<sup>[58]</sup>。20世纪90年代的元分析指出,女性领导者更倾向于民主或参与性风格,而男性领导者更倾向于专制或指导性的风格(Eagly 和 Johnson,1990)<sup>[59]</sup>。十多年后的再一元分析则发现,女性领导者更具变革性,但又善用偶尔的奖励;而男性领导者更多采取交易型领导方式,但又比女性采取更多的放任管理态度(Eagly 等,2003)<sup>[60]</sup>。这说明,女性领导者的认知与行为特点难以直接套用某一种既定的领导风格类型来表达,需要在管理实践中加以提炼。第三,就领导力的形成和表现形式,家族企业的女性继任者更加特殊:其既具有一般女性自身独特的认知特点,但又存在着权力传承过程中的“烙印”效应(Burton 和 Beckman,2007)<sup>[61]</sup>,其管理风格会受到父辈管理风格的影响。但同时,当权力交接完成,继任者又会寻求跳脱“创始人的影子”。这使得家族企业女性继任者的领导力表现(至少在认知结构维度)呈现出复杂性。

区别于非家族企业,杨学儒等(2009)<sup>[62]</sup>认为,家族企业领导人依赖的权威可以解析为合法权威、领袖魅力权威与家族权威。正式的继任安排能够提高家族企业继承人的合法性和家族认可,进而对其塑造领导力产生积极作用。与男性继任者相比,女性继任者更容易受到认知偏见的阻碍,受到“合法性”安排的挑战(Nelson 和 Constantinidis,2017)<sup>[2]</sup>。加之家族关系带来的“亲缘关系”与“性别劣势”影响的叠加,利益相关者往往对家族女性继任者有更高的能力配置期望(Karatas-Özkan 等,2011)<sup>[63]</sup>。继任安排的正式化有助于加强对接任者合法性的理解与认同(Harveston 等,1997)<sup>[64]</sup>。因此,正式的所有权转移、职位任命及较长的继任前家族企业管理经验都会有助于女性继任者树立领导权威、塑造领袖魅力以提升领导力。家族涉入程度则反映了家族与企业的联结紧密度。一方面家族涉入有助于家族成员共同行动与目标的塑造(Deephouse 和 Jaskiewicz,



2013)<sup>[65]</sup>,例如,家族参与组织发展越深入,家族成员维护组织身份的需求更强,也更愿意强化家族的外部形象(Zellweger等,2013<sup>[66]</sup>;陈凌和陈华丽,2014<sup>[67]</sup>),也就是为继任者塑造领导力“保驾护航”。进一步的研究也表明,和家族男性管理者和无家族连带的女性管理者相比,作为家族成员的女性管理者会更多表现出家族归属与情感倾向(李晓琳和李维安,2019)<sup>[68]</sup>。当有家族成员的支持时,女性继任者由于具有较高的社会情感财富,能从家族长远利益出发,具有长期视角和耐心资本。男性主要通过外部的社交网络获取信息,而女性通常通过家庭网络接收信息。从亲缘依赖关系看,家族女性继任者在面对以男性为主导的公司结构和商业社会中,倾向于在家族内部获取信息寻求帮助,尤其是当依赖的对象(家人)也在公司任职高管,且对于公司的事物比较了解时,家人更能给出合理化的建议和支持,使女性高管在决策时更加多元化和综合化,有助于其树立领导权威与获得利益相关者的信任(刘鹏程等,2013)<sup>[69]</sup>。因此,提出以下命题:

命题 1.1:正式的继任安排有助于打破对女性继任者的认知障碍,塑造继任者领导力。

命题 1.2:家族涉入有助于女性继任者获得利益相关者支持,塑造继任者领导力。

## 2. 家族女性继任者对家族企业跨代创业成长的影响

家族企业存在着家族治理和公司治理两个相互影响的交叉系统,这使得家族企业的发展呈现出其他企业不具备的双重特色。家族企业内部家族与企业系统的融合导致家族管理者对于企业的影响存在着多重路径:一是家族企业的继任者作为家族的一分子,不可避免地带有家族的关系印记,这使得继任者首先可以通过家族治理的层面对跨代创业的结果产生影响。二是在家族企业继任者通过正式参与公司董事会及高管职务,在推动企业战略决策上形成积极或消极作用。三是通过向下的与员工的关系互动形成有效管理。因此,本文将从家族治理、公司治理、员工管理三个由上至下的层次来分析女性继任者对跨代创业成长的影响。

(1)家族治理层面。从高阶理论和角色认知理论来看,在家族治理层面,女性继任者首先能够为家族治理提供新认知和新视角。与由男性掌管的企业不同,女性不仅扮演着传统的无形支持的角色,也常常会促成家族内和谐的管理氛围,积极地启动家族内部谈判,这对于传统的男性强化治理方式形成了有效的补充或替代(Vadnjal和Zupan,2010)<sup>[31]</sup>。经验调查和访谈发现,一个有趣的现象是:在有女儿的家族企业里,当家族成员关系出现矛盾或者不和谐的时候,充当协调人角色的往往都是女性。如果是父子关系的冲突,那么女儿会比母亲更多地扮演关系协调人的角色。这也初步印证了在家族中,女儿作为家族系统中的“互惠关系搭建者”或“关系润滑剂”的角色非常重要,这促进了家族共同抵御创业成长中的风险和面对可能的创新损失的时候,保持相互理解。其次,在家族企业的实践中也发现,女性继任者会更倾向于贯彻创始人的文化价值观,并做适度改变,这被视作是对家族和企业忠诚的一种表现。这一定程度上是女性继任者克服继任困难的有力手段,同时这也能够为家族形成核心价值观提供依据,进而促使家族在克服风险、追求冒险性、创新性行动的时候形成一致的行动目标,并能更好地巩固家族社会资本,为跨代创业活动提供有效的家族资本的支撑。但是,女性领导者自身的风险规避倾向可能会对跨代创业产生消极作用。女性继任者会在社会说服上表现出更积极的需求,也就是需要更多积极反馈来克服角色刻板印象。因此,家族的和谐、一致、整体价值观的传承和塑造,会成为女性继任者领导力发挥的重要途径。再次,当家族企业产生了继任者性别的转换(例如,从父亲传给女儿和从母亲传给女儿的差别),会引发人们对角色期望的变化及实际的管理风格的转变。换言之,家族在获取多元化收益的同时,也可能产生多元化的认知冲突,会在一定程度上增加有效传承的摩擦成本,这对于企业的市场表现和利益相关者的反应显然是不利的。因此,从中介机制来看,提出以下命题:

命题 2.1:女性继任者领导力可以通过在家族内部引入新认知以及家族价值观的传承一致性的中介作用来对跨代创业导向及价值产生积极影响。

命题 2.2: 女性继任者领导力可能会降低家族整体的风险倾向、增加传承中的摩擦成本, 进而对跨代创业导向及价值产生消极影响。

(2) 公司治理层面。首先, 根据高阶理论可以推断, 女性领导者的任职在信息多元化、决策质量提升方面对家族企业的创业导向及绩效产生积极作用。但更重要的是, 与非家族企业的女性高管相比, 家族企业的女性继任者在家族内部的嵌入性使其能够获得更多的创业学习资源。女性继任者的创业学习至少可以通过三个途径来实现: 教育、经验学习及嵌入在社会网络中的替代学习(陈文婷, 2011)<sup>[70]</sup>。对潜在创业(创新)机会和创业资源的把握构成了跨代创业的基本知识要求, 通过个体经验嵌入在家族网络及企业网络中的学习, 女性继任者能够获得企业运营的专业知识及识别创业机会的新知识, 通过经验反思与社会学习来增进企业的容错程度及战略决策质量。不过, 与男性继任者不同的是, 本文预估女性继任者会在经验学习与替代学习的作用上产生差异。即女性继任者会更多地利用替代学习来作为经验学习不足的补充以及对其角色期望的巩固(更多地通过榜样的力量来获得社会说服)。替代学习的大量使用会使得女性继任者更加注重网络的构建与补充。原因在于与男性继任者相比, 如果女性继任者不是家族的唯一继承人, 其涉入公司经营的时间往往要晚于或短于男性成员(Harveston 等, 1997)<sup>[64]</sup>, 这使得她们通过嵌入性经验来进行学习受到制约。其次, 鉴于女性的特质, 女性领导者在遇到困难的时候, 更喜欢通过软性的约束或激励来创建文化氛围及引导雇员理解、内化和顺从组织的规章制度, 无形中同化被管理者。这使得女性继任者在管理企业的时候, 往往表现出较高的容错倾向。但是, 若这类文化管理的尺度把握不好, 不能和制度规范融合在一起, 则容易带来机会主义和企业家的权威失落。因此, 从公司治理层面的中介机制来看, 提出以下命题:

命题 2.3: 女性继任者领导可以通过替代学习、构建多样化网络的中介作用来对跨代创业导向及企业价值产生积极影响。

命题 2.4: 女性继任者的领导可能会导致过度运用情感性关系, 进而对跨代创业导向及企业价值产生消极影响。

(3) 员工管理层面。女性领导者更加关注员工的认知情绪, 偏好“以人为本”的管理氛围。情感关系可以减低交易成本, 增加交易收入和交易双方的福利水平(金伯富, 1999)<sup>[71]</sup>。女性继任者在员工管理上呈现出两个特色: 一是在人力资源管理的灵活性(柔性人力资源管理, HRM flexibility; Wright 和 Snell, 1998<sup>[72]</sup>)上更加突出, 女性领导者的高情感认同可能通过较为频繁的与员工互动, 促进员工的知识共享和学习, 提高员工技能灵活性(金辉等, 2013<sup>[73]</sup>; 陈志军等, 2017<sup>[74]</sup>)。而灵活的人力资源实践安排更有利于企业创造能力及战略变革能力的生成(Wright 和 Snell, 1998)<sup>[72]</sup>。二是女性领导者对员工调节定向的塑造比男性领导者更强。调节定向是个体在达成特定目标、进行自我调节过程中所表现出来的特定方式或倾向(Higgins, 1997<sup>[75]</sup>; 1998<sup>[76]</sup>)。促进定向表现为追求希望, 员工在追求目标的过程中更加关注积极结果, 而不太关注潜在损失, 愿意为了实现目标尝试多种方法, 目标的实现可以带来极大喜悦。预防定向则表现为避免失败和消极结果, 对错误的消除能够使员工喜悦(Johnson 等, 2015)<sup>[77]</sup>。领导风格是影响员工调节定向的重要因素(Neubert 等, 2008)<sup>[78]</sup>, 根据解释水平理论(construal level theory), 员工对于女性领导者心理距离更加接近, 更有利于创造力的构建和战略变革的推进。与男性领导者相比, 女性领导者与员工的距离较近, 能够扮演基层员工的榜样角色, 引导员工追求较高的创新目标。这种积极情感体验会带来更为积极的促进定向效果, 对创造力具有正向影响(Zhou 等, 2012)<sup>[79]</sup>, 从而促使企业整体创新性的提升。但女性领导者在日常工作中会表现出高于男性领导者对细节的关注, 对经营中的潜在风险和失败更为敏感(Huang 和 Kisgen, 2013)<sup>[80]</sup>, 在她们的影响下, 员工在工作中会表现得更为谨慎, 形成较高的防御定向。虽然防御定向使个体谨小慎微、避免失败, 但也导致员工难以有发

散性思维,对创造力及企业追求冒险性、先动性行为产生阻碍。因此,女性继任者领导一方面通过促进定向对企业创业导向产生积极影响,但也可能通过防御定向产生消极作用。提出以下研究命题:

命题 2.5:女性继任者的领导能够通过柔性人力资源管理实践对跨代创业导向及价值产生积极影响。

命题 2.6:女性继任者的领导能够通过塑造员工的调节定向对跨代创业导向及价值产生影响。

### 3. 家族女性继任者影响的边界约束

女性继任者领导力的作用发挥受到家族情境与企业情境的制约,这也一定程度上反映了女性继任者对所处情境的响应方式。在不同的情境因素下,女性继任者可能会调整其领导方式的作用路径和表现形式,以获得更好的情境适应能力和结果。一方面,家族情境(家族内部关系与文化)对女性继任者领导力作用机制的调节作用是在家族企业跨代创业成长过程中不可回避的因素;另一方面,除了家族的成长表现,女性领导者的任命、调动和行为也较多的受到企业市场绩效的影响。当女性领导者在面临企业的市场竞争时,常常存在着家族企业女性继任者在越过“玻璃天花板”后,可能产生的“玻璃悬崖”效应。

(1)家族内部关系的调节作用:女性继任者领导力的情境依赖性。在跨代创业的过程中,家族多代成员之间的关系质量与隐性文化影响将是决定跨代传承或创业成功的因素之一。Chirico 和 Salvato(2008)<sup>[81]</sup>等学者提出,父辈成员是否愿意对下一代家族成员放权、传授知识与诀窍、构建和谐的传承氛围是造成不同家族跨代知识传递效率和效果差异的重要原因,同时,家族内部的信任、冲突、权力距离等文化特性也会显著地影响代际间的行动能力。因此,女性继任者的领导对企业的影响将受到不同家族内部关系和文化的制约。长期的沉淀使每个家族形成其固定且难以改变的特征和模式,这决定了家庭成员如何沟通、解决问题等一系列行为(Hall 等,2001)<sup>[82]</sup>。无论是主观的认知结构、信任水平还是客观的家族关系结构、关系类型,都可能影响女性继任者的作用。例如,Campopiano 等(2017)<sup>[83]</sup>发现,父女关系一般不像父子关系那样具有竞争性,因此,由父亲掌管的企业传给女儿的过程往往比传给儿子的继任过程更和谐。但是,这些家族层次的关系与文化对女性继任的具体影响在以往研究中并未得到有效的挖掘与清晰的解答(Campopiano 等,2017)<sup>[83]</sup>。尽管学者们发现家族内部的社会交换会事来更多的凝聚力,这些凝聚力对于女性继任的具体影响值得进一步深入。同时,女性继任可能会带来家族内部的情感冲突或认知冲突,这也可能会对女性继任者在跨代创业中领导力的发挥形成阻碍。因此,本文认为有必要进一步明晰家族内部关系与文化的调节作用,提出以下命题:

命题 3.1:女性继任者领导力与企业跨代创业成长之间的关系受到家族内部关系与文化的调节。

(2)企业绩效反馈的调节作用:玻璃悬崖效应。和持续的高绩效相比,企业的绩效欠佳有时候对于女性冲破职场“天花板”具有积极作用(Ryan 和 Haslam,2005)<sup>[84]</sup>。原因在于对不同性别领导力的认知使人们普遍认为,如果由男性领导的公司运行良好,人们更喜欢有典型男性特征的领导,没有必要改变男性领导的模式;但当组织遭遇困境或问题,女性领导的转换则会受到员工和其他管理者的青睐,人们会转而认为典型的女性特征,例如沟通能力和激励他人的管理更能扭转乾坤(Bruckmüller 和 Branscombe,2011)<sup>[85]</sup>。即便家族企业里存在的家族关系要比其他类型企业更有助于女性去克服玻璃天花板,这一问题也常常存在(Songini 和 Gnan,2009)<sup>[50]</sup>。除却前述女性继任者加入家族企业管理的诸多好处,但在实践中也会发现,当女性接续任职领导角色,她们的工作表现往往面临着大众更为严苛的评价。这导致人们对于冲破“玻璃天花板”的家族女性评价并不总是积极的,而公司绩效的不良反馈会强化这一现象,也就是出现了“玻璃悬崖”(Ryan 等,2010)<sup>[86]</sup>。

因此,女性继任者的任职环境是解释其领导力作用发挥的重要调节因素。

从社会认知偏差来看,绩效不良的家族企业必然会吸引人们对家族企业领导者及其成员的关注。而女性继任者身上“浪漫的”领导特质容易引发人们的过度关注(Haslam等,2001)<sup>[87]</sup>。在这种情况下,与男性家族领导相比,担任领导职务的女性更可能会因绩效问题而受到指责,而这实际上是在绩效不良的情况下受角色认知偏差所造成的。也就是说,企业绩效不良的情况下,女性继任者领导的积极作用被削弱了。其次,受到上述社会认知偏差的影响,女性继任者的领导有时候可能更能反映家族要向外界传递的信心,胜过于能力的需要。因此,当公司发展不顺时,女性参与家族企业更可能被视为是提振信心的需要而非提升公司业绩的需要,这也导致在绩效状况良好的情况下,女性继任者的积极人格、能力更能得到企业和团队认同,真正发挥作用。因此,本文提出以下命题:

命题 3.2:女性继任者领导与企业跨代创业成长的积极关系受到企业绩效反馈的调节。绩效不良时,女性继任者领导力的积极作用被削弱。

#### 四、研究贡献与展望

本文通过梳理已有家族企业女性领导及继任的文献,构建了一个家族企业内女性领导力—治理机制—跨代创业成长的研究框架,如图1所示。本文响应女性领导力在家族企业日益崛起的实践。探讨和分析女性继任者对家族企业跨代创业成长的影响机理,以期为家族企业的跨代成长及女性领导力研究做出一定的贡献。通过对上述研究框架与相关命题的构建,本文希望进一步推动家族企业女性继任的相关研究,并为家族企业代际传承和女性接班人成长中的克服困境与发挥优势提供一定的启示与建议。

第一,以领导力视角为切入点,揭示家族企业内女性继任者的重要作用及其对家族企业跨代创业成长的影响机制,是今后实证研究开展的重要理论基础。家族企业中的女性研究在国际和国内都尚处于起步阶段,在与已有的研究成果对接中,也需要持批判思考的态度努力寻求中国家族企业发展的独特问题。女性继任作为实践驱动的一个典型问题,在大多数情况下,已有研究仅仅是将其置于性别化的环境中,或者给出性别影响的建议,没有深入解释其内在对家族和企业的影响逻辑。作为一种社会建构的现象,性别差异在家族企业和其传承中有着深刻而多样的作用。本文从女性继任者领导力的权力继承、认知差异入手,从家族治理、公司治理和员工互动三层次构建其对跨代创业导向与价值的影响的研究框架,改进及丰富了学者们未来对于这一问题研究的可能思路。

第二,本文整合家族治理与公司治理的机制,将前沿研究与本土家族情境进行有效融合。上述理论模型及相关命题反映出了家族企业中的女性成员在“父权制”和“平等主义”之间寻求平衡与突破的理论贡献。在受到传统文化影响的本土家族企业,理解上述行为更显重要。现有家族企业的研究已经在理论框架中说明了家族情境因素对于家族企业代际发展的影响,但这些情境因素没有被引入到女性领导的研究中来。而在子女接班的过程中,“家族性”因素是解释其领导权威与行为的一个关键因素。这种忽略限制了已有形成于大公司的女性领导力理论对家族跨代创业活动的解析力,深入揭示家族关系与文化对嵌入在家族情境中的继任者行为的影响,从而提升对女性继任相关现象的解析力度,是未来家族企业研究者们面对的一个重要问题。

第三,本文从动态研究视角揭示女性继任者伴随着家族企业发展展示出的自身成长轨迹。Jaskiewicz和Dyer(2017)<sup>[88]</sup>的呼吁,研究者们需要通过对跨社会情境下的家族模式的多样化进行考察,以丰富对家族企业以及家族内个体的了解。为实现对上述个体、家族、企业不同层次的相互作用的考察,未来的研究需要通过定量与定性、理论与案例结合的研究方法,并利用多种技术手段

加强研究的方法严谨性与适用性。不同研究方法的相互对照、一手数据及多重二手数据来源的设计可以构建更为完整、有效的数据链,进而得出可对比的、高效度的可靠结论,以弥补已有研究中仅利用文献述评来分析女性继任者的不足。

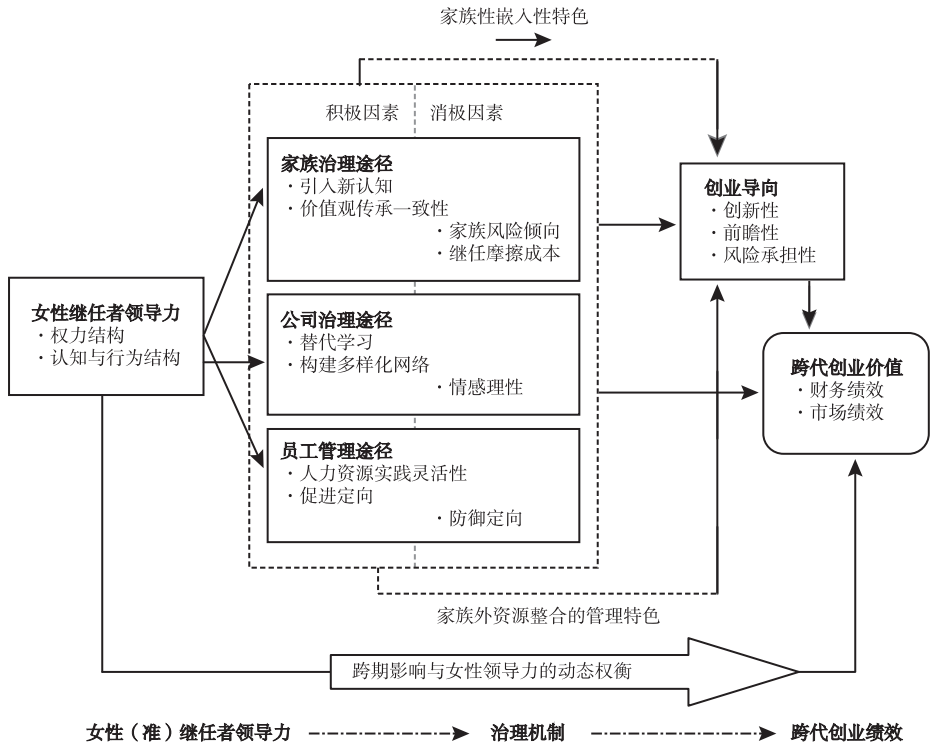


图 1 女性继任者领导力对家族跨代创业成长的作用过程

资料来源:本文绘制

参考文献

[1] Mass Mutual, Kennesaw State, and Family Firm Institute. American Family Business Survey[M]. Atlanta, GA, 2007.

[2] Nelson, T., and C. Constantinidis. Sex and Gender In Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda from A Social Construction Perspective[J]. Family Business Review, 2017, 30, (3): 219 - 241.

[3] House, R. J., P. J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, and V. Gupta. Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

[4] Moore, L., and V. Gupta. Overview of Gender in Family Business. In V. Gupta, N. Levenburg, L. L. Moore, J. Motwani, T. V. Schwarz(Eds.), Culturally-Sensitive Models of Gender in Family Business: A Compendium Using the Globe Paradigm[M]. Hyderabad, Andhra Pradesh, India: Icfai University Press, 2007.

[5] 陈士慧. “豌豆公主”的接班新路[J]. 南京: 董事会, 2015, (10): 64 - 67.

[6] Habbershon, T. G., and J. Pistrui. Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth[J]. Family Business Review, 2004, 15, (3): 223 - 237.

[7] Santos, F. J., M. A. Roomi, and F. Liñán. About Gender Differences and the Social Environment in the Development of Entrepreneurial Intentions[J]. Journal of Small Business Management, 2016, 54, (1): 49 - 66.

[8] Global Entrepreneurship Monitor, Global Entrepreneurship Research Association [R]. Babson College, Babson Park, MA, United States, 2018.

[9] Anna, A. L., G. N. Chandler, E. Jansen, and N. P. Mero. Women Business Owners in Traditional and Non-traditional Industries[J]. Journal of Business Venturing, 1999, 15, (3): 279 - 303.

[10] Du Rietz, A., and M. Henrekson. Testing the Female Underperformance Hypothesis[J]. Small Business Economics, 2000, 14, (1): 1 - 10.

- [11] Watson, J. Failure Rates for Female Controlled Businesses: Are They Any Different? [J]. *Journal of Small Business Management*, 2003, 41, (3): 262 – 277.
- [12] Marlow, S., and S. Carter. Accounting for Change: Professional Status, Gender Disadvantage and Self-employment [J]. *Women in Management Review*, 2004, 19, (1): 5 – 17.
- [13] Brush, C., N. Carter, E. Gatewood, and M. Hart. Growth Oriented Women Entrepreneurs and Their Business [M]. Edward Elgar Publishing, Inc, Massachusetts, 2006.
- [14] Buttner, E. H., and D. P. Moore. Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-reported Motivations and Correlates With Success [J]. *Journal of Small Business Management*, 1997, (35): 34 – 46.
- [15] DeMartino, R., and R. Barbato. Differences between Women and Men MBA Entrepreneurs: Exploring Family Flexibility and Wealth Creation as Career Motivators [J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, (18): 815 – 832.
- [16] Carter, N. M., M. Williams, and P. Reynolds. Discontinuance among New Firms in Retail: The Influence of Initial Resources, Strategy and Gender [J]. *Journal of Business Venturing*, 1997, 12, (2): 125 – 145.
- [17] Carter, D. A., B. J. Simpkins, and W. G. Simpson. Corporate Governance, Board Diversity and Firm Value [J]. *Financial Review*, 2003, 38, (1): 33 – 53.
- [18] Soldressen, L. S., S. S. Fiorito, and Y. He. An Exploration into Home-based Businesses: Data from Textile Artists [J]. *Journal of Small Business Management*, 1998, 36, (2): 33 – 44.
- [19] Ahl, H. Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions? [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2006, 30, (5): 595 – 621.
- [20] Allen, I. E., and N. S. Langowitz. Women in Family-owned Businesses, Center for Women's Leadership [M]. Babson College, Mass Mutual Financial Group, August, 2003.
- [21] Coleman, S. Access to Capital and Terms of Credit: A Comparison of Men Owned and Women Owned Small Businesses [J]. *Journal of Small Business Management*, 2000, 38, (3): 17 – 52.
- [22] Roomi, R. A. Impact of Social Capital Development and Use in the Growth Process of Women-owned Firms [J]. *Journal of Enterprising Culture*, 2010, 17, (4): 473 – 495.
- [23] Christensen, L. T. Buffering Organizational Identity in the Marketing Culture [J]. *Organization Studies*, 1995, 16, (4): 651 – 672.
- [24] Ufuk, H., and O. Ozgen. Interaction between the Business and Family Lives of Women Entrepreneurs in Turkey [J]. *Journal of Business Ethics*, 2001, 31, (2): 95 – 106.
- [25] Salganicoff, M. Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities [J]. *Family Business Review*, 1990, 3, (2): 125 – 137.
- [26] Philbrick, C. A., and M. A. Fitzgerald. Women in Business-owning Families: A Comparison of Roles, Responsibilities and Predictors of Family Functionality [J]. *Journal of Family & Economic Issues*, 2007, 28, (4): 618 – 634.
- [27] Poza, E. J., and T. Messer. Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm [J]. *Family Business Review*, 2001, 14, (1): 25 – 36.
- [28] Danes, S. M., and P. D. Olson. Women's Role Involvement in Family Businesses, Business Tensions, and Business Success [J]. *Family Business Review*, 2003, 16, (1): 53 – 67.
- [29] Dumas, C. Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-owned Firm [J]. *Family Business Review*, 1998, (12): 215 – 228.
- [30] Gillis-Donovan, J., and C. Moynihan-Brad. The Power of Invisible Women in the Family Business [J]. *Family Business Review*, 1990, 3, (2): 153 – 167.
- [31] Vadjal, J., and B. Zupan. The Role of Women in Family Businesses [J]. *Economic & Business Review*, 2010, 11, (2): 159 – 177.
- [32] Vera, C. F., and M. A. Dean. An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession [J]. *Family Business Review*, 2005, 18, (4): 321 – 345.
- [33] Griffith, R., D. Allen, and R. Barrett. Integration of Family-owned Business Succession with Turnover and Life Cycle Models: Development of A Successor Retention Process Model [J]. *Human Resource Management Review*, 2006, (16): 490 – 507.
- [34] 傅颖, 王重鸣. 女性继任家族企业研究回顾与展望 [J]. *北京: 妇女研究论丛*, 2014, (2): 119 – 125.
- [35] Barry, I., and J. Gabriel. Business Succession Planning: A Review of the Evidence [J]. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 2006, 13, (3): 326 – 350.
- [36] Martin, L. More Jobs for the Boys? Succession Planning in SMEs [J]. *Women in Management Review*, 2001, 16, (5): 222 – 231.
- [37] Khan, B. Z. Invisible Women: Entrepreneurship, Innovation, and Family Firms in Nineteenth-Century France [J]. *Journal of*

*Economic History*,2016,76,(1):163-195.

- [38] Curimbaba, F. The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers[J]. *Family Business Review*,2002,15,(3):239-252.
- [39] Wang, C. Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature[J]. *Journal of Family & Economic Issues*,2010,31,(4):475-484.
- [40] Garcia-Alvarez, E., J. Lopez-Sintas, and P. Gonzalvo. Socialization Patterns of Successors in First to Second-generation Family Businesses[J]. *Family Business Review*,2002,15,(3):189-204.
- [41] Jimenez, R. Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions[J]. *Family Business Review*,2009,22,(1):53-64.
- [42] Le Breton-Miller, I., D. Miller, and L. Steier. Toward An Integrative Model of Effective FOB Succession[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*,2004,28,(4):305-328.
- [43] Miller, D., L. Steier, and I. Le Breton-Miller. Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business[J]. *Journal of Business Venturing*,2003,18,(4):513-531.
- [44] Adkins, C. L., S. A. Samaras, W. W. Gilfillan, and W. E. McWee. The Relationship between Owner Characteristics, Company Size, and the Work-Family Culture and Policies of Women-owned Businesses[J]. *Journal of Small Business Management*,2013,51,(3):196-214.
- [45] Cadieux, L., J. Lorrain, and P. Hugron. Succession in Women-owned Family Businesses: A Case Study[J]. *Family Business Review*,2002,14,(1):17-30.
- [46] Escriche, L. Persistence of Occupational Segregation: The Role of the Intergenerational Transmission of Preferences[J]. *Economic Journal*,2007,117,(520):837-857.
- [47] Royer, S., R. Simons, B. Boyd, and A. Rafferty. Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession[J]. *Family Business Review*,2008,21,(1):15-30.
- [48] Lee, K. S., G. H. Lim, and W. S. Lim. Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor[J]. *Academy of Management Review*,2003,28,(4):657-666.
- [49] Haberman, H., and S. M. Danes. Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application[J]. *Family Business Review*,2007,10,(2):163-184.
- [50] Songini, L., and L. Gnan. Women, Glass Ceiling, and Professionalization in Family SEMs: A Missed Link[J]. *Journal of Enterprising Culture*,2010,17,(4):497-525.
- [51] Bertrand, M., and A. Schoar. The Role of Family in Family Firms[J]. *The Journal of Economic Perspectives*,2006,20,(2):73-96.
- [52] 周生春, 徐萌娜. 国外家族企业女性成员研究述评[J]. 杭州: 浙江大学学报(人文社会科学版),2009,(2):74-81.
- [53] 陈璐, 苏宗伟. 中国家族企业子女继任意愿的影响因素研究[J]. 上海管理科学,2013,(3):55-61.
- [54] 王晓婷, 窦军生, 贾生华. 基于传承过程观的家族企业女性接班人研究综述[J]. 北京: 技术经济,2008,(6):111-116.
- [55] Young, M., and J. J. Cater. Exploring Success Factors for Women in Family Firms[J]. *Southern Journal of Business and Ethics*,2017,(9):167-178.
- [56] Klyver, K., and S. Grant. Gender Differences in Entrepreneurial Networking and Participation[J]. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*,2006,2,(3):213-227.
- [57] Barnir, A. Gender Differentials in Antecedents of Habitual Entrepreneurship: Impetus Factors and Human Capital[J]. *Journal of Developmental Entrepreneurship*,2014,19,(1):145-168.
- [58] Zhang, Y., and H. Qu. The Impact of CEO Succession with Gender Change on Firm Performance and Successor Early Departure: Evidence from China's Publicly Listed Companies in 1997-2010[J]. *Academy of Management Journal*,2016,59,(5):1845-1868.
- [59] Eagly, A. H., and B. T. Johnson. Gender and Leadership Style: A Meta-analysis[J]. *Psychological Bulletin*,1990,(108):233-256.
- [60] Eagly, A. H., M. C. Johannesen-Schmidt, and M. L. Van Engen. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men[J]. *Psychological Bulletin*,2003,(129):569-591.
- [61] Burton, M. D., and C. M. Beckman. Leaving A Legacy: Position Imprints and Successor Turnover in Young Firms[J]. *American Sociological Review*,2007,72,(2):239-266.
- [62] 杨学儒, 朱沅, 李新春. 家族企业的权威系统与代际传承[J]. 武汉: 管理学报,2009,(11):1492-1500.
- [63] Karatas-Özkan, M., A. Erdogan, and K. Nicolopoulou. Women in Turkish Family Businesses: Drivers, Contributions and Challenges

- [J]. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2011, 11, (2): 203 – 219.
- [64] Harveston, P. D., P. S. Davis, and J. A. Lyden. Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender [J]. *Family Business Review*, 1997, 10, (4): 373 – 396.
- [65] Deephouse, D. L., and P. Jaskiewicz. Do Family Have Better Reputations Than Non-family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories [J]. *Journal of Management Studies*, 2013, (50): 337 – 360.
- [66] Zellweger, T. M., R. S. Nason, M. Nordqvist, and C. G. Brush. Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective [J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2013, (37): 229 – 248.
- [67] 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.
- [68] 李晓琳, 李维安. 基于家族属性和性别属性的女性高层管理人员创新战略研究 [J]. *武汉: 管理学报*, 2019, 16, (11): 1624 – 2631.
- [69] 刘鹏程, 李磊, 王小洁. 企业家精神的性别差异——基于创业动机视角的研究 [J]. *北京: 管理世界*, 2013, (8): 126 – 135.
- [70] 陈文婷. 创业学习与家族企业跨代企业家的创业选择 [J]. *北京: 经济管理*, 2011, (8): 38 – 50.
- [71] 金伯富. 机会利益论 [J]. *北京: 经济学动态*, 1999, (5): 56 – 59.
- [72] Wright, P. M., and S. Snell. Toward A Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23, (4): 756 – 772.
- [73] 金辉, 杨忠, 黄彦婷, 吴洁. 组织激励、组织文化对知识共享的作用机理——基于修订的社会影响理论 [J]. *北京: 科学学研究*, 2013, (11): 1697 – 1707.
- [74] 陈志军, 路江涌, 闵亦杰, 苏湘. 家族涉入与企业创业导向——人力资源制度与实践的中介作用 [J]. *广州: 管理学季刊*, 2017, (2): 68 – 90.
- [75] Higgins, E. T. Beyond Pleasure and Pain [J]. *American Psychologist*, 1997, 52, (12): 1280 – 1300.
- [76] Higgins, E. T. Promotion and Prevention; Regulatory Focus as A Motivational Principle [J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1998, 30, (2): 1 – 46.
- [77] Johnson, P. D., M. B. Smith, J. C. Wallace, A. D. Hill, and R. A. Baron. A Review of Multilevel Regulatory Focus in Organizations [J]. *Journal of Management*, 2015, 41, (5): 1501 – 1529.
- [78] Neubert, M. J., K. M. Kacmar, D. S. Carlson, L. B. Chonko, and J. A. Roberts. Regulatory Focus as A Mediator of the Influence of Initiating Structure and Servant Leadership on Employee Behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93, (6): 1220 – 1223.
- [79] Zhou, Q., G. Hirst, and H. Shipton. Context Matters: Combined Influence of Participation and Intellectual Stimulation on the Promotion Focus-Employee Creativity Relationship [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33, (7): 894 – 909.
- [80] Huang, J., and D. J. Kisgen. Gender and Corporate Finance: Are Male Executives Overconfident Relative to Female Executives? [J]. *Journal of Financial Economics*, 2013, (108): 822 – 839.
- [81] Chirico, F., and C. Salvato. Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms [J]. *Family Business Review*, 2008, 21, (2): 169 – 181.
- [82] Hall, A., L. Melin, and M. Nordqvist. Entrepreneurship as Radical Change in Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns [J]. *Family Business Review*, 2001, 14, (3): 193 – 208.
- [83] Campopiano, G., A. DeMassis, and F. R. Rinaldi, et al. Women's Involvement in Family Firms: Progress and Challenges for Future Research [J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2017, 8, (4): 200 – 212.
- [84] Ryan, M. K., and S. A. Haslam. The Glass Cliff: Evidence that Women Are Over-represented in Precarious Leadership Positions [J]. *Social Science Electronic Publishing*, 2005, 16, (2): 81 – 90.
- [85] Bruckmüller, S., and N. R. Branscombe. How Women End up on the “Glass Cliff” [J]. *Harvard Business Review*, 2011, 89, (1 – 2): 26.
- [86] Ryan, M. K., S. A. Haslam, and C. Kulich. Politics and the Glass Cliff: Evidence That Women Are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats [J]. *Psychology of Women Quarterly*, 2010, 34, (1): 56 – 64.
- [87] Haslam, S. A., M. J. Platow, and J. C. Turner, et al. Social Identity and the Romance of Leadership: The Importance of Being Seen to Be ‘Doing It For Us’ [J]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2001, 4, (3): 191 – 205.
- [88] Jaskiewicz, P., and W. G. Dyer. Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research [J]. *Family Business Review*, 2017, (30): 111 – 118.



# Leadership of Female Successors and Trans-generational Growth of Family Firms: A Literature Review and Research Framework

CHEN Wen-ting

(School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian, Liaoning, 116025, China)

**Abstract:** Chinese family businesses will enter the peak period of intergenerational inheritance in the current and future years. During the inheritance process, a prominent phenomenon is that more and more female successors have begun to appear in the public view and got good management achievements. Comparing to the increasing growth of female successors in the development of family business, theoretical attention to women in family business is far from enough. The relevant researches are scattered in the fields of strategy and organizational behavior, and lack of integrated and in-depth research framework with family characteristics. The difference between men and women is not just a biological difference. More importantly, through the social construction of gender, re-examining people's different expectations for men and women can greatly enrich existing family business succession research. The long-term foundation of family business needs the family entrepreneurs to inherit their entrepreneurial spirit of their predecessors and realize the trans-generation entrepreneurial growth. However, the traditional view holds that female successors have low risk-taking spirit, limited social capital and business resources, which is not conducive to the continuous entrepreneurship. However, at the same time, we should also see that female successors pay more attention to the accumulation of emotional wealth, constantly participating in innovation and showing different leadership characteristics from male successors.

From the above summary of the existing research, it can be clearly seen that the problem of the leadership establishment of female successors is related to the integration of family structure, organizational governance and family culture changes. Moreover, current research still leaves several important issues worth exploring: First, the existing studies on female successors in family businesses mainly focuses on the qualitative discussion of female role cognitive biases and succession barriers. There is still a lack of necessary explanation for how the leadership of female successors affects trans-generational growth of family businesses. Whether from the theoretical perspective or the empirical perspective, we need more in-depth and detailed research. Second, female managers in family businesses have unique characteristics that are difficult to replicate in other types of firms. Foreexample, many scholars believe that because the limited social capital and personality traits, female leaders have a big disadvantage on management position. However, in the family firms, the family as the important social capital carrier can just provide effective social capital supplement for it. Previous research on female leadership has been scattered in different areas such as corporate governance, organizational behavior, and entrepreneurial management. The differences research focus in each field makes it difficult to directly apply the existing research conclusions to the analysis of female successors in family firms. Therefore, the research on female successors needs to build up an integrated framework at three levels of corporate governance, family governance and business management to explain the impact of female successors. Thirdly, when discussing the issue of intergenerational growth of family business, we must consider the family context and external environments. Based on the above reasons, this paper proposes a possible research framework and propositions to study the female successors' roles and influence in family businesses.

This paper breaks through the simple classification of gender dichotomy between male and female, and explores the research framework of constructing the management cognition and behavior characteristics of female successors in family businesses, as well as the influence of female leadership on the family's trans-generational entrepreneurial growth orientation and value. Through the proposal of the integration framework, this paper construct the influence mechanism of female successors' leadership on the trans-generational entrepreneurial growth of family firms at the three levels of family governance, corporate governance and employee management. Based on the "family-embedded" feature, this study reveals the theoretical contributions of female successor to seek balance and breakthrough between "patriarchal" and "egalitarianism" gender norm system, and laid a theoretical foundation for future empirical research.

**Key Words:** female successor; female leadership; family business; trans-generational entrepreneurship

**JEL Classification:** O32, L26, M20

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2020.07.012

(责任编辑:文川)