

# 家族企业传承的权威基础与权威冲突\*

## ——合法性的中介作用

吴 炯, 刘 阳, 邢修帅

(东华大学旭日工商管理学院, 上海 200051)

**内容提要:**传承实践中,已有部分家族企业完成了权杖交接,但接班人与其家族竞争者之间却爆发了一系列的冲突。针对这一现象,本文采用现象驱动型案例研究方法,根据冲突处理理论,分别选取了新鸿基、均瑶、利丰、龙盛、海鑫五个典型案例,并借助扎根理论研究法,深入分析家族企业权威基础和权威冲突的内在机理。研究发现,家族企业接班人的三种权威基础要素以及之间的相互关系,且合法性在权威要素和真实权威之间起中介作用,同时,合法性评判是引发权威冲突的深层次原因。此外,接班人与家族竞争者面对权威冲突所采取的处理意图都会对家族企业的传承结果与发展产生不同的影响。本文拓展了家族企业代际传承的研究方向,对于现实中传承的家族企业具有重要的实践指导意义。

**关键词:**代际传承;权威;合法性;中介作用;冲突处理意图

**中图分类号:**F276.5 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)02—0052—14

### 一、引言

我国民营企业经过30多年的发展,陆续进入企业代际传承时期,代际传承问题受到了理论界和实务界的普遍关注。未来10~20年是改革开放第一代企业家整体交班的“关键世代”(范博宏,2012),解决好家族企业的传承问题是中国当前社会经济发展面临的重大挑战(吴炯,2016)。长期在儒家文化的影响和熏陶下,包括中国在内的亚洲国家的家族企业家的权威问题更加受到学者们的青睐(马春爱,2011)。李新春等(2015)在研究家族企业二代继承的权威合法性构建中发现,二代继承人往往因为权威合法性不足面临着“少主难以服众”的尴尬局面,并且在家族企业中,如果同时存在多个权威相近的原企业主后代,会加剧资源竞争,引发治理权和控制权的矛盾;连燕玲等(2011)根据我国上市家族企业的经验数据,对家族权威配置机理与功效进行了实证研究,探讨并验证了家族代理人内部的权威配置机理及其对公司治理效率的影响。

然而,在现实传承实践中,部分家族企业已经完成了权杖的交接,接班人已经获得了组织所赋予的正式权力,但是,企业仍然面临着接班人与家族竞争者之间的冲突。接班人并没有在企业中形成类似于原企业主的权威。接班人自身权威不足可能是引发家族企业冲突的重要原因。既然接班人权威在治理企业中如此重要,那么形成接班人权威的基础要素是什么呢?组织赋予接班人的正式权力需要转化为权威,才能够帮助其更好地治理企业,那么,在这转化过程中到底是什么要素在起支持作用呢?目前学术界都还没有进行系统而全面的探讨。另外,家族企业已经完成了交接班,为何在接班人和家族竞争者之间又会爆发冲突呢?同时,他们面对冲突所采取的处理意图将会对家族企业传承结果产生何种影响呢?这其中的内在机理

收稿日期:2016-08-25

\* 基金项目:国家社会科学基金一般项目“合法性约束下家族企业跨代成长研究”(16BGL074);上海市教育委员会科研创新项目“家族企业剩余控制权代际传递、社会资本代际调适及其交互效应研究”(15ZS016)。

作者简介:吴炯(1971-),男,江苏常州人,教授,管理学博士,研究领域是公司治理、家族企业,E-mail:whmang@dhu.edu.cn;刘阳(1990-),男,安徽六安人,硕士研究生,研究领域是家族企业;邢修帅(1989-),男,河南南阳人,硕士研究生,研究领域是家族企业。通讯作者:吴炯。

还未被学术界发现。基于此,本文将展开深入的探索。

本文在已有研究成果的基础上,根据已经发生传承的家族企业实际案例,深入剖析接班人权威的构成要素,并试图对其进行理论构建,为家族企业代际传承实践提供一些指导意见。本文首先阐述了理论背景,然后通过案例研究方法,借助扎根理论,对接班人权威基础要素进行识别和分析,并结合接班人与家族竞争者所采取的冲突处理意图进行解析,最终凝练出相应的理论框架,并形成具有现实指导意义的结论与建议。

## 二、理论背景

### 1. 家族企业权威及其构成

最早对权力与权威进行区别划分的是马克斯·韦伯。韦伯认为,权力能够强制性地影响对方的行为,在影响时却并不要求对方产生心甘情愿的顺从行为,而权威源于对方的自愿服从。Aghion-Tirole (1997)对GHM的剩余控制权概念进行了拓展,他们把剩余控制权细分为正式权力和真实权力,并发现正式权力并不必然带来真实权力。由此可见,家族企业接班人即使获得了正式权力,但不一定能够给自己带来权威。

后来,韦伯研究了权威来源问题,他认为,权威来源可分为三类,分别为基于传统、惯例等形成的传统型权威,基于领袖人物的非凡才能形成的个人魅力型权威,以及来源于规章制度所形成的法理型权威。现有文献也对家族企业的权威来源做了系统的探究。杨雪儒等(2009)根据盖尔西克的三环模型,将家族企业领导人的权威划分为三种类型,分别为源于所有权的合法权威,源于管理才能、人格特质的领袖魅力权威,以及源于亲缘关系的家族权威,并提出在家族企业代际传承过程中,合法权威能够通过股权转让和管理职位任命而直接获得,另外两种权威只能进行重建,由此就会造成代际传承过程中的权威旁落以及传承的失败;马春爱(2011)基于科层权威、传统权威、报偿权威和超凡权威四个方面来解析家族企业家对企业的影响作用机理,研究发现,科层权威和超凡魅力权威在家族员工和非家族员工中都具有普遍适用性,传统权威则主要适用于家族员工,报偿权威则会对非家族员工产生更为重要的影响。

家族权威在企业中客观存在并发挥着重要作用。家族企业代际传承是涉及企业和家族双方的复杂过程,不仅仅是职位的传递,更重要的是企业权威的传递。家族权威不仅是客观存在的,而且在配置资源过程中起着重要作用,我国家族企业家更多地通过强化家族权威来配置资源(连燕玲等,2011)。连燕玲等(2011)依据上市家族企业的经验数据,实证分析了家族代理人内部权威配置的内在机理,研究发现了亲缘关系与经营管理能力在配置家族资产所有权与管理权中的重要性。同时,贺小刚、连燕玲(2009)根据家族上市公司的数据,对家族权威和企业价值的关系进行了研究,发现家族权威与家族上市公司价值之间存在显著的非线性关系,过于弱化或削弱家族权威都不利于价值创造。另外,家族权威在家族企业治理过程中同样十分重要,杨光飞(2009)认为,关系治理是对华人家族企业内部治理的新预设,同时,也是极具本土特质的一种治理模式。家庭式治理、差序式治理以及家长式的权威治理构成了“关系治理”的主要型式。

学者们对家族权威构成基础的研究为本文理论模型的构建奠定了理论基础,但研究成果还不系统。Goffee(1996)在研究家族企业所有者如何保持对企业控制权时强调,法定所有权是理解家族企业权威归属的关键所在;贺小刚(2009)同样强调,以业主为核心的家族成员拥有企业大部分所有权,这种股东身份使得他们很自然地获得一种法定权威;杨光飞(2009)认为,“自家人”身份、企业家能力和内群体声望是家长式权威的三个要素;Eglene(2007)认为,随着社会分工的不断加剧,知识的影响力越来越大,由知识、工作经验和技术能力等构成的能力权威已经成为权威基础的一部分;吴炯(2016)在研究家族企业剩余控制权传承时发现,家族企业剩余控制权的属性是真实权力(权威)而非正式权力,其根本的支持基础不仅仅包括由正式契约所赋予的法定权力,还包括家族企业家所拥有的特殊的人力资本和社会资本等家族性资本要素。

一般来说,多数学者均从企业、个人及家族三个维度来研究家族企业权威基础要素的构成,但是,学者们往往都是根据自身的需要进行特定分析,没有系统地对家族企业权威基础要素进行归纳和总结。同时,家族企业接班人拥有权威要素,但拥有这些要素能否在企业中形成权威,这一内部机理尚未被学者们发掘出来。基于现有的研究背景,本文针对这一问题进行了深入的探讨。

## 2. 作为家族权威的中介变量:合法性

“合法性”是组织制度理论中的核心概念,合法性是指在有规范、价值观、信念和定义建构的社会体系内,一个实体的行为被认为是可取的、恰当的或合适的一般性感知或假设(Suchman,1995)。同时,学者们在研究合法性的过程中,最热衷于研究其维度划分问题。关于合法性维度的划分问题,学者们各有各的标准。其中,最为经典的是 Scott(1995)的划分标准,他将合法性分为规制合法性、规范合法性及认知合法性三个维度。本文遵从 Scott 的划分标准,将接班人的合法性划分为规制合法性、规范合法性和认知合法性三个维度。

在研究家族企业代际传承的过程中,合法性已经成为关键的研究变量。赵晶等(2015)基于家族上市公司的数据,分析了传承人合法性对家族企业战略变革的影响机制;李新春等(2015)从权威理论和比较期望理论出发,分析了二代继任的权威合法性不足问题。

现有文献关于合法性与权威之间的关系研究还不够深入。西方学者在研究权力与权威之间的主要差异时,是从“是否具备合法性”这一研究视角出发的。领导权威是指具有合法性的权力,而领导权力多是由其组织职位所赋予的(张笑峰等,2015)。对于家族企业来说,家长权威是传统权威和能力权威的结合体,伦理规范、文化习俗等赋予了其身份的合法性,但合法性并不完全依靠其在家族系统中的身份,其权威身份之所以能延续至企业内部,要获得另一种认同,即其是否具备特殊的人力资本以及为亲缘共同体谋取利益的能力(杨光飞,2009)。由此可知,接班人的家族要素、特殊个人资本和能力等权威要素为其合法性评价奠定基础,进而使其在企业中形成类似于原业主的权威。但目前关于合法性在权威要素和真实权威间的内在机理研究还不够充分,这也是推动本文研究的出发点之一。

## 三、研究设计

### 1. 研究方法

具体研究方法的选择是根据所要研究的问题来确定。由于本文的研究目标是要探索家族企业接班人自身权威要素以及权威与合法性的内在机理,要研究的是“如何”和“为什么”的问题,案例研究方法适合于这类问题的研究(殷,2010)。同时,中国家族企业接班正在悄然进行,研究者对这一现象没法进行实际控制,因而选择案例研究方法明显优于其他方法(殷,2010)。一般来说,多案例分析的结论更具说明力,其构建的理论概念稳健性更高。另外,多案例研究方法允许跨案例模式探究,在此基础上研究者建立起的条目具有更高的普遍性。基于以上两点,本文更加倾向于选择多案例研究方法。

本文借助扎根理论研究方法,而根据此方法的要求,选择案例需要采取理论性抽样。所谓理论性抽样是指根据发展的概念和形成的理论有目的地选择样本。根据理论性抽样的原则,本文确定了案例原则的五条标准:(1)案例企业必须是已经发生了代际传承(以接班人担任企业董事长或总经理作为标准);(2)案例企业在代际传承后,出现了家族矛盾和冲突;(3)所选择的案例企业在处理冲突时,应符合五种冲突处理意图(竞争、协作、折衷、回避和迁就);(4)现阶段,案例企业内部冲突暂时告一段落或完全解决;(5)案例企业尽量分属于不同行业。

根据以上五条标准,选择了均瑶集团、浙江龙盛以及海鑫集团三家企业。根据其数据资料,并不能进行充分的理论构建,于是,本文尝试加入香港等地区的相关企业。在依次加入香港利丰和香港新鸿基案例资料时,不断地发掘出新的概念范畴,之后再加入新的案例企业时,很难获取新的数据资料来扩充概念范畴。据此,达到了 Eisenhardt(1989)提出的饱和阈值逻辑,最终选择了这五家企业作为本文的案例企业。五家企业接班人与家族竞争者个人、职业以及家族三类要素的对比如表1所示。

表 1 案例当事人描述

企业	原接班人特征				家族竞争者特征				现接班人
	姓名	个人因素	职业因素	家族因素	姓名	个人因素	职业因素	家族因素	
新鸿基	郭炳湘	留学英国	一直在企业任职	长子	郭炳江 郭炳联	学历高 留学归来	一直在企业任职	次子,母亲支持	郭炳江 郭炳联
均瑶	王翰	未成年学生	无工作经历	长子	王均金	中年 行事沉稳	创业元老	弟弟	王均金
利丰	冯国经 冯国伦	高学历	长期企业任职,共占有13.8%的股份	长子 次子	李永康 冯汉柱等	较高的学历	公司董事	冯柏燎外孙 冯柏燎之子	冯国经 冯国伦
龙盛	阮伟兴	学历较低 管理经验丰富	长期企业任职,曾担任总经理	长子	阮伟祥	高学历	企业技术专家,任职14年	次子,父亲支持	阮伟祥
海鑫	李兆会	年纪轻 留学经历	无企业工作经历	长子 家族元老支持	李天虎	中年 本科学历	企业任职多年,曾任企业总经理	弟弟	李兆会

资料来源:本文整理

## 2. 具体案例简介

(1) 香港新鸿基发源于 20 世纪 20 年代,至今已走过将近百年的发展历程。1990 年其创始人郭得胜因病去世,郭炳湘、郭炳江、郭炳联三兄弟接管了企业,郭炳湘出任集团董事局主席兼行政总裁。三兄弟合作多年,终生嫌隙。最终在其母亲邝肖卿的支持下,老二和老三成功把老大郭炳湘赶出集团,自己执掌企业。三兄弟之间的矛盾冲突,为新鸿基的家族传承抹上了一抹灰色。

(2) 均瑶集团发源于 20 世纪 90 年代,集团涉及的主要业务领域包括航空运输、营销服务以及投资置业等等。集团创始人王均瑶因罹患肠癌于 2004 年逝世,年仅 38 岁。王均瑶去逝后,企业传承问题浮出水面。集团共同创始人、其弟王均金,与其未成年长子王翰之间面临着接班的冲突。本应该长子王翰成为企业的接班人,却最终因为年龄等原因,其叔王均金在外界的质疑声中,顶住压力,接掌集团。

(3) 香港利丰集团自创立至今已有百年历史,在家族第二代与第三代之间因传承问题爆发了一系列的冲突。冲突主要集中在冯汉柱之子冯国经、冯国伦与冯丽华之子李永康之间。最终以冯国经、冯国伦两兄弟掌握企业控制权而结束了冲突的继续扩大。

(4) 浙江龙盛由阮水龙创立于 1979 年。其长子阮伟兴从 1979 年开始就跟随父亲打天下,从普通的技术员一直做到龙盛的副董事长、总经理。其次子阮伟兴本硕毕业于复旦大学,并留校任教。之后在阮水龙的要求下,回归家族企业。2007 年对于浙江龙盛和阮氏一家来说可谓是一个巨大的转折点。4 月 28 日,73 岁的阮水龙正式交出了龙盛董事长之位,而承接该位置的人是其二儿子阮伟祥。两兄弟之间的和谐关系被打破,爆发了家族冲突。最终在长子阮伟祥离开企业而结束了这场冲突。

(5) 海鑫集团董事长李海仓 2003 年 1 月 22 日由于突发事件被枪杀。李海仓遇害后,谁接管企业成为各方关注的焦点。坊间传闻的接班人可能是其五弟集团总经理李天虎,甚至可能是其六弟李文杰,但最终在其家族元老李元春的支持下,李海仓之子李兆会接班。李兆会接班后,与其叔叔间爆发了冲突,最终李天虎等纷纷卸任。

## 3. 数据收集

案例研究的数据收集工作十分重要,尽管案例研究一般都采用一手资料,但是,本文所要研究的是家族企业传承中以及传承后的冲突与矛盾,涉及家族隐私,很难对其一手资料进行收集和使用。于是,文本分析就成为本研究收集数据的主要渠道。当然,文本分析属于二手资料分析,缺乏直接证据支持,为了弥补这一不足,本文在收集数据资料时尽量扩大来源,并且在整理资料数据时保持中立客观的态度。

具体的数据收集步骤如下:(1)在 CNKI 中国期刊网全文数据库中进行检索,以“企业名称”为主题进行检索,并从中筛选出与本文关联度高的期刊论文,具体期刊论文数量如表 2 所示。(2)本文以主流媒体的正规新闻报道为主要渠道,经过信息来源比较,发现新浪网的新闻频道较为可靠,其按发布时间排列检索新闻的方式给本文研究提供了便利。在检索中,以“企业名称”+“接班/传承”为关键词进行新闻全文检索,五家企业的新闻稿数量都达到 80 篇以上,为整个研究提供了详细的案例资料,具体新闻稿数如表 2 所示。(3)为了增强证据之间的相互印证,以及扩大数据来源,本文还通过企业官网、相关视频访谈等渠道来获得数据资料。通过以上三个步骤所收集到的数据资料,最终构成了本文的文本资源。

表 2 数据统计表

企业	总论文数量	相关论文数量	新闻稿数量
新鸿基	758	32	278
均瑶	253	43	174
利丰	393	74	87
龙盛	163	8	97
海鑫	187	31	259

资料来源:本文整理

#### 四、数据分析过程

##### 1. 开放式编码

开放式编码是对资料记录逐字逐句进行编码、标签、登录,以希望从资料记录里产生初始概念,发现概念范畴。同时,本文是通过已有文本资料来挖掘数据,因此,在正式编码之前,把不符合本文研究主题的数据资料进行了删除,最终保留了与研究主题相关的原始数据。此外,为了保证数据资料的客观性,减少研究者的选择性偏好,本文尽量使用新闻稿、期刊论文、官网资料等的原始数据作为标签,然后,再从中发掘原始概念,共得到 405 条语句,并总结为 31 个原始概念。当然,在这其中,有些语句可归纳出多个概念。鉴于初始概念的层次相对较低,并且数量繁多的原始概念彼此还存在一定的交叉关系,为了解决这一问题,需要进一步地进行提炼,以将相关的概念“聚拢”在一起,实现概念的范畴化。为了节省篇幅,本文节选了部分原始语句,如表 3 所示。

表 3 部分开放式编码概念化与范畴化

范畴	原始资料语句(初始概念)
年龄	年仅 22 岁的李兆会成为海鑫集团的董事长,“李兆会太年轻,他还不知道怎么去管理一家企业,和他的父亲简直没法比。”这位企业主说
性别	从两个儿子中选一个做接班人,二虎相争,必有一伤。
教育背景	而阮伟祥之所以能够后来居上,与其接受的教育紧密相关。多年的学习赋予了他深厚的理论功底,而这恰恰是企业当时最迫切需要的
留学经历	实际上,作为多年留学、金融专业出身的海归派,李兆会在知识结构和商业视野上跟父辈完全不同。李兆会多年留学(微博)海外,在思维上和土生土长的长辈有着巨大的分歧,但碍于辈分和资历,往往只能做出让步
技术专长	他(阮伟祥)本身就是染料行业的专家,总能调动一批人和他一起为目标奋斗
荣誉称号	1999 年 2 月(阮伟祥)被上虞市委等评为“优秀专业技术人才”;2000 年被绍兴市评为“第四批专业技术人才”
创业经历	1993 年,阮水龙重感冒,阮伟祥回家探望,并遵循父意,从复旦辞职,追随父亲、长兄一起创业
个性特征	根据其父阮水龙的叙述,阮伟祥十分聪明、技术知识强,记忆力强,且工作十分努力

范畴	原始资料语句(初始概念)
外单位工作经历	阮伟祥,1989年研究生毕业,留校担任了复旦大学的讲师
本企业工作经历	王均金在创业初期,便跟随王均瑶各处闯荡。从天龙包机公司的经理等,做到均瑶集团副总裁兼航空板块总经理、集团副董事长兼总裁
政府关系	李兆会基本不与媒体打交道,更不像其父当年那样能够建立并积极维护强大的关系网。他与政府关系也都不如李海仓
外单位兼职	接班后的第二年,李兆会收购民生银行部分股份,以3.1%的持股比例成为民生银行第十大股东
行业协会任职	郭炳湘曾为香港公益金历届董事委员会主席、卫奕信勋爵文物信托委员、青年总裁协会(中国分会)会员及太平洋地区经济理事会——中国香港委员会会员
所有权	由于海鑫集团是由李海仓以一己之力创办而成,其所持有的90%多的股份,在没有任何争议的情况下,绝大部分给了长子李兆会
经营权	在2007年4月28日接任浙江龙盛集团股份有限公司董事长之前,阮伟祥担任集团副董事长
控制权	浙江龙盛在2003年上市,阮水龙担任企业董事长,次子阮伟祥担任副董事长
亲缘关系	因此在继承问题上,李海仓独生子李兆会是第一接班人基本没有异议
亲缘地位	由于大儿子阮伟兴从助剂厂成立后就一直跟在父亲身边共同打天下,而二儿子则是安心学习不管家事。因此当阮伟祥回归后,如何让两个“准接班人”和谐共处成为了阮水龙最担忧的事
竞争关系	经过两个弟弟的“努力”,郭家长子从新地说一不二的一把手沦落到只剩下一个“非执行董事”头衔
支持关系	郭炳湘扩大内地投资这一举动,最终惹恼了邝肖卿(其母),在她的支持下,两个弟弟终于将郭炳湘踢出新地的决策圈
商业惯例	尽管子承父业符合情理,但年轻的李兆会毕竟从未涉足过企业管理,加上对钢铁行业一无所知,谁都不敢保证他会把集团带往何处
制度约束	但因李海仓一人独占海鑫钢铁90%的股权,加上李海仓父亲李春元的力荐,接班人依照《继承法》最终落到没有任何工作经验、对钢铁也不感兴趣的李兆会头上
社会规范	李兆会太年轻,无法胜任管理一家资产规模40亿元、人员规模近万人的地方大型民营企业
价值观体系	王瀚在被人们慨叹“命好”的同时,不可能不接受外界质疑的目光;这位接班人有没有能力接好父亲的班,带领均瑶继续辉煌
传统文化习俗	在阮水龙的观念中,赚钱是男人的事,而女人则适合在家相夫教子,或是在外面当教师当职员
心理预期	王均金年长王均豪三岁,行事沉稳,作风稳健,无论在家族排行、管理风格,还是秉承一贯的战略方针和经营理念上,都是更为适当的接班人选
竞争	冰冻三尺非一日之寒,郭氏三兄弟在新鸿基地产之争中的恩怨也非一朝一夕。据已披露的相关文件显示,郭氏三兄弟的不和从2007年5月便有苗头,内讧升级引外患
协作	王均瑶逝世后,王均瑶之子女继承其股权,王均金被选为接班人似乎毫无悬念。王均金顶住压力,接掌均瑶集团,总体看来,传承过程较为平稳顺利
折衷	第一个机制是“修剪家族树”,用来执掌对企业的经营权和控制权,而第二个机制则是通过私人协议,以强化管理权,从而提升企业的发展动力。采用这两个机制来处理内部矛盾,很好地避免了企业因争夺领导权和经营权而瓦解,且缓解利丰二代、三代传承中的矛盾
回避	阮伟祥接班后,其兄阮伟兴离开龙盛。尽管接班过程充满了家族矛盾,但是龙盛的传承仍可视为中国家族企业第二代成功接班的典范
迁就	李兆会成为海鑫集团的新掌门人。李海仓的得力干将——总经理李天虎等继续保留职务,辅佐李兆会

资料来源:借助扎根理论整理

## 2. 主轴编码

主轴编码是一个将被分解的资料重新整合的聚类分析过程。主轴编码的主要任务是发展范畴的性质和层面,使范畴更加严密。同时,将彼此独立的范畴连接在一起,发现和建立范畴之间的潜在逻辑关系。通过研究分析,本文发现,在开放性编码的基础上,各个范畴确实存在概念上的内在联系。依据不同范畴之间的相互关联和逻辑顺序,进而对其进行了重新归类,共得出七类主范畴。如表4所示。

表4 主轴编码形成的主范畴

类别	主范畴	对应的范畴范畴的内涵	
权威	个人权威	个体特征	年龄:接班过程中,接班人和竞争者的年龄层次(如中年、青年)
			性别:接班人和竞争者的性别特征
			性格特征:接班人和竞争者工作、生活中所表现的个性特征
			荣誉称号:接班人或竞争者被政府、行业协会等授予的各种称号
		知识结构	学历:接班人和竞争者自身所拥有的教育程度
			留学经历:接班人或竞争者在接班前,是否拥有相关海外留学经历
			技术专长:接班人或竞争者是否掌握本企业所需要的技术
			管理经验:接班人或竞争者是否拥有管理企业的经验
		工作经历	本企业工作经历:接班人或竞争者在本企业的任职年限
			外单位工作经历:接班人或竞争者是否曾在关联公司任职
			创业经历:接班人或竞争者在接班前,是否有过创业经历及具体创业结果
	正式权威	企业身份	控制权:接班人或竞争者在接班前,担任企业董事会职务情况
			所有权:接班人或竞争者在接班前,所持企业股份情况
			经营权:接班人或竞争者在接班前,担任管理层职务情况
		行业身份	行业协会任职:接班人或竞争者在接班前,是否担任行业协会等相关职务
			外单位董事:接班人或竞争者在接班前,是否是关联企业的董事会成员
		政治身份	政治职务:接班人或竞争者在接班前,是否担任人大代表或政协委员等职务
			政府关系:接班人或竞争者是否与政府部门、官员拥有良好的政商关系
家族权威	亲缘关系:接班人、竞争者与交班人之间的亲缘关系,比如父子关系		
	亲缘地位:接班人、竞争者在家族同辈中的横向地位		
	竞争关系:接班人、竞争者与其他创业家族人员之间的对抗关系		
	支持关系:交班人或者家族元老对接班人、竞争者的支持与信任情况		
合法性	规制合法性	商业惯例:接班人或竞争者担任企业掌门人,是否符合一般商业习惯	
		制度约束:接班人、竞争者接班是否符合正常的传承程序,具有的合规程度	
	规范合法性	社会规范:接班人、竞争者接班,是否符合历史形成或规定的行为与活动标准	
		价值观体系:从社会公众所共有的价值观对接班人、竞争者接班的评价	
	认知合法性	文化习俗:从中国传统文化的角度看,接班人、竞争者接班具有的正统性程度	
		心理预期:接班人(或竞争者)接班是符合广大社会公众的心理期望的	

类别	主范畴	对应的范畴范畴的内涵
冲突	冲突处理意图	竞争:面对接班冲突,接班人或竞争者采取武断而不合作的方式
		协作:面对接班冲突,接班人或竞争者彼此采取相互合作的方式
		折衷:面对接班冲突,接班人或竞争者不采取强制,而寻求部分合作方式
		回避:面对接班冲突,接班人或竞争者采取规避冲突的处理策略
		迁就:面对接班冲突,接班人、竞争者压制自身利益,满足对方要求

资料来源:借助扎根理论整理

### 3. 选择性编码

在前面主轴编码阶段,主范畴发展到一定程度时,各个不同范畴之间的关系会慢慢明晰起来。选择性编码则是进一步发掘范畴与范畴之间的关联。它是从主范畴中挖掘“核心范畴”,分析核心范畴与主范畴及其他范畴的联结,并以“故事线”形式描绘整体行为形象。通过对七个主范畴进行综合分析,本文找出了如下故事线:接班人和家族竞争者自身拥有的权威要素构成他们的权威基础,面对各自的权威基础,分别获得不同的合法性评判,进而获得各自在企业中的初始权威配置。面对彼此初始权威配置,接班人与家族竞争者展开了较量,进而产生权威冲突。在权威冲突下,他们将会采取相应的冲突处理意图,在他们冲突处理意图的联合影响下,最终形成各自在企业中的终始权威。本文研究中,主范畴的故事线(即典型关系结构)及文本中的代表性语句,如表5所示。

表5 主范畴的典型关系结构

典型关系结构	关系结构的内涵	文本中的代表性语句
个人权威要素→正式权威要素	接班人、竞争者的年龄、性别、教育背景、技术专长和工作经历等个人权威要素都会对其在企业、行业乃至政治身份等正式权威要素产生重要影响	而阮伟祥之所以能够后来居上,与其接受的教育紧密相关,多年的学习赋予了他深厚的理论功底,而这恰恰是企业当时最迫切需要的
个人权威要素→家族权威要素	接班人、竞争者的性格特征、教育背景、技术专长等个人权威要素会对其是否获得交班人的支持等家族权威要素产生重要影响	“我知道,当时大的策略方向不会错,但技术上根本无法实现突破。只有老四(阮伟祥)回来帮忙,他有专业优势。”阮水龙曾对外表态
家族权威要素→正式权威要素	接班人、竞争者与家族企业创始人的关系、是否获得家族元老的支持等都会对其在企业中的持股、经营管理地位等正式权威要素产生重要	与此同时,在爷爷李春元的支持下,李兆会进行密集的人事洗牌,试图掌握家族企业的实际控制权。最终李春元决定,把李海仓的儿子李兆会扶到台前
个人权威→合法性	接班人、竞争者的个体特征、知识结构和工作经历等个人权威基础会影响人们对其合法性的评判	当时的李兆会只有22岁,尚没有完成海外学业,将如此巨大的家族业务交给这样一位未经社会和商场历练的年轻人,海鑫集团的选择备受关注
正式权威→合法性	接班人、竞争者在企业中的职位、所持公司股份等正式权威基础都会影响人们对其合法性的评判	由于海鑫集团是由李海仓以一己之力创办而成,其所持有的90%多的股份,在没有任何争议的情况下,绝大部分给了长子李兆会。从所有权的角度来看,其子接班也是符合情理的
家族权威→合法性	接班人、竞争者在家族内的身份、与交班人的亲缘关系等家族权威基础都会影响人们对其合法性的评判	自1979年上虞县纺织印染助剂厂成立后,阮伟兴就一直跟在父亲身边打天下。“长子”身份加之其在企业中的上升路径,阮伟兴似乎就是接替父亲的最佳人选



典型关系结构	关系结构的内涵	文本中的代表性语句
合法性→权威	合法性在接班人、竞争者三种权威要素与权威之间起中介作用	王均金与王均瑶一同创建企业,在企业工作多年,且做事沉稳,为人谦和,深得员工的支持,在企业中享有威望
冲突处理意图→传承结果	面对权威冲突,接班人和竞争者所采取的冲突处理策略会最终影响整个传承结果	阮伟祥接班后,其兄阮伟兴离开龙盛。尽管接班过程充满了家族矛盾,但是龙盛的传承仍可视为中国家族企业第二代成功接班的典范。

资料来源:借助扎根理论整理

基于以上典型关系结构,将编码过程及核心范畴蕴含的逻辑关系用图形绘制出来,如图 1 所示。

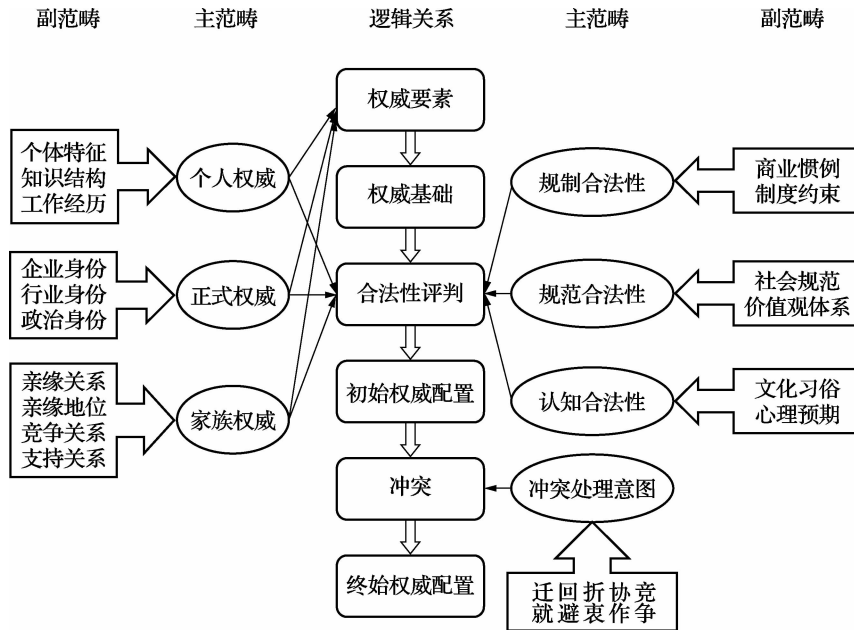


图 1 译码过程及核心范畴蕴含的逻辑关系

资料来源:本文根据扎根理论研究法绘制

### 五、模型阐释与研究发现

通过对以上五个典型案例的编码分析,研究发现,家族企业接班人与其家族竞争者都拥有来自个人层面的个人权威要素、来自企业层面的正式权威要素以及来自家族层面的家族权威要素。三种维度的权威要素构成了他们自身的权威基础,这些权威基础要素会影响人们对其担任企业接班人的合法性评价。根据不同的合法性评判结果,接班人和家族竞争者才真正拥有自身的初始权威。在合法性评判的基础上,面对各自不同层面的初始权威配置,接班者与家族竞争者之间可能会爆发一系列冲突。面对权威冲突,接班人和家族竞争者为了提高自身的合法性,将会采取相应的冲突处理意图,在他们彼此冲突处理意图的联合影响下,最终形成了各自在家族企业中的权威配置效果,进而也呈现了现有的企业传承的结果。

#### 1. 三种权威基础及其相互关系

通过本文的深度分析,研究发现,接班者和家族竞争者自身拥有个人权威、正式权威以及家族权威三种基础权威要素。个体特征(年龄、性别、性格特征及荣誉称号)、知识结构(学历、留学经历、技术专长及管理经验)以及工作经历(本单位工作经历、外单位工作经历及创业经历)构成他们的个人权威要素;企业身份

(控制权、所有权及经营权)、行业身份(行业协会任职、外单位董事)以及政治身份(政治职务及与政府的关系)构成他们的正式权威要素;亲缘关系、亲缘地位、竞争关系以及支持关系构成他们的家族权威要素。三种权威要素最终构成他们的权威基础,并且彼此之间会相互影响。

(1)个人权威要素会对接班人的正式权威要素产生重要影响。通过本文的深度案例分析,发现接班人的个体特征(年龄、性别以及性格等)、知识结构(正规学历、留学经历等)、工作经历(在本企业的任职年限、外单位的工作经历等)等都会对其在企业中的任职产生重要影响,特别是对接班人在企业中的经营权的影响更加深远,因为接班人在企业中掌握经营权,对其学历、能力、工作经历要求更高。正如邓浩等(2016)所阐释的那样,如果这些来自家族的高管并不具备经营能力,则会给企业带来严重的代理问题,最终影响企业专用性人力资本的投入以及战略决策的有效性;郭萍、陈凌(2009)在对中日家族企业权威进行传承对比发现,继任者能同时拥有能力权威和个人权威将会巩固其职位权威;贺小刚等(2013)在探讨家族成员掌握独特资源所形成一种实际权威时强调,家族成员自身的智力资本,如知识、经验、能力、品质和人格等都是实际权威的源泉。本文中的案例企业能够很好地表明这一点。例如,阮伟祥因为高学历和专业技术强,在父亲的支持下,回到企业任职;王均金的管理才能、稳重的性格等为其接班奠定了良好的基础。可见,接班人自身所拥有的个人权威要素对其企业身份等正式权威要素都会产生重要的作用。

(2)个人权威要素会对接班人的家族权威要素产生重要影响。接班人自身具有的个体特征、知识结构以及工作经历等都会对其是否获得家族权威要素产生重要影响。在家族企业接班人的选拔过程中,多半取决于交班人或家族元老的决定。而交班人在确定接班人选时,多会考虑其是否具备相应的智力知识、工作经历和管理经验等。韩朝华等(2005)在对浙江17家民营企业实证研究发现,接班人的学历程度、是否懂外语、年龄与政府的关系等都是企业主选择接班人所看重的个人素质。类似地,陈绛平等(2008)在对浙江义乌家族企业的实证研究发现,企业家所看重的接班人个人能力包括社会关系、精通本行业的业务、精通外语等。通过浙江龙盛、均瑶集团的案例,可以发现,交班人认为接班人自身拥有的素质符合企业的需要,并且能够带领企业继续发展,接班人很容易获得家族的支持。Lee等(2003)基于博弈视角,对家族企业传承模式进行评判,发现继任者的性格特征以及管理能力影响企业的权力传承。这也侧面证明了接班人家族权威要素的获得,特别是家族支持关系的获取,是受到其自身个人权威要素的影响。

(3)家族权威要素会对接班人的正式权威要素产生重要影响。盖尔西克与其同事在1997年提出了著名的家族企业三环模型。该模型指出,家族企业是由所有权—家族—企业三个独立而又相互交叉的子系统组成的三环模型。接班人作为家族成员,因其自身所具有的血缘关系,在企业中的任职(包括持股、担任管理职位等)都比其他非家族的组织成员具有得天独厚的优势。另外,国内学者在研究家族企业代际传承过程中发现,华人家族企业采用“子承父业”式的继承模式是主流(陈凌等,2003;徐萌娜等,2008),例如万向、方太、华西、红豆等企业的继任者绝大多数是第一代创业者的儿子。这也侧面证明了接班人自身的亲缘关系、支持关系等家族权威要素都会对其在企业中任职、持股比例等正式权威要素产生影响。在本文的案例中,能够非常清晰地看到这一点。例如,在海鑫案例中,李兆会由于是交班人的儿子并且获得了家族元老的支持,使其获得了企业大部分的股权,并作为企业的接班人。而在新鸿基案例中,郭炳江、郭炳联在得到家族元老邝肖卿的支持下,成功将其兄郭炳湘踢出董事局。

## 2. 合法性在权威构成中的中介作用

通过本文的研究发现,三种权威要素会对合法性评判产生影响。首先,个人权威要素会作用于接班人的合法性。接班人、家族竞争者的年龄、性别、学历、个性特征、技术专长以及在企业的履历等,都会影响人们对其合法性的评判。例如,在海鑫案例中,李兆会在爷爷李元春的支持下成为了海鑫集团的接班人,但是,媒体在报道时,都着重强调其太年轻、对钢铁行业不了解,对其接班的合法性产生了怀疑。而浙江龙盛这一案例中,接班人阮伟祥本科、研究生均毕业于复旦大学,专业技术高超。不管是媒体上的报道,还是学者撰文中所提,都十分认同其专业技术强这一点,并认为其作为企业的接班人是符合企业需要的。另外,个人权威的基本要素在对其规制合法性、规范合法性以及认知合法性的影响强度是不一样的。通过模型构建,以及对案例的深

度分析,可知接班人、家族竞争者的个体特征、知识结构以及工作经历对其规范合法性、认知合法性的影响程度更强。因为人们在对他们规范合法性和认知合法性评价时,更多地会去评价其年龄是否适当、专业知识是否符合企业需要,同时在企业中的任职年限是多少等。而他们的个体权威的基本要素对其规制合法性的影响程度较弱。多数研究也表明了这一点,如窦俊生等(2006)强调,继承人通过教育或培训来获取知识和提高能力,从而获得了认可和正统性;余向前等(2013)在研究企业家隐性知识与家族企业代际传承关系时,也阐述了接班人的技能、成绩以及领导组织的经历等隐性知识会帮助继任企业家获得正统性。

其次,正式权威要素会作用于接班人的合法性,其中,企业身份权威的作用力更强。接班人接班前在企业任职情况,特别是担任董事会职务以及高管职务,会引发社会公众对其接掌企业合法性的评价。另外,接班人在接班前所持有的股份对其合法性影响更深。在这一方面,从浙江龙盛和海鑫集团可以窥视一二,在阮伟祥正式接班前,由于父亲的信任,其所持的股份达到 10.3%,为其接班合法性奠定基础;李海仓被暗杀后,其所持 90% 的股份都给了李兆会,为其后面接班奠定了基础。当然,在正式权威基本要素里,还有政治身份和行业身份,这两类身份会给继任者带来权威,但这两类身份权威对接班人合法性的影响明显要弱于企业身份的作用。

最后,家族权威要素会作用于接班人的合法性,其中,家族权威对其认知合法性的影响更强。家族企业兼具正式契约形成的治理权威和非正式契约形成的管理权威。华人家族企业所有权、控制权和家庭三者密切重叠,并在管理文化中呈现浓厚的家长制组织氛围(Rahim,2002)。因此,继任者在接班前若能得到家族企业主或者家族元老的支持,其接班之路会更加顺畅。但是,以此所得到的合法性支持对传承结果的影响并不是一致性的。例如,李兆会在家族元老李元春的支持下,获得接班的合法性,但从目前来看,李兆会接班对海鑫的传承来说并不算一件正确的决策。但是,在浙江龙盛这一案例中,又出现了相反的结果,阮水龙不顾家族其他成员的反,让阮伟祥接班,最终使得龙盛的接班是成功的。另外,亲缘关系对三种合法性的影响程度也略有差异。正如陈凌等(2003)所阐述的那样,从社会环境因素来看,中国传统“家文化”千百年积淀的影响是深远的。因而接班人与交班人是父子、父女等直系血缘关系,更加符合人们对于中国传统文化的理解,因而亲缘关系对继任者的认知合法性影响更强。而亲缘关系对接班者的规制合法性与规范合法性的影响明显弱于对认知合法性的影响。

最重要的是,合法性在接班人权威要素与权威之间起中介作用。家族企业接班人自身所拥有的个人权威要素(年龄、学历、工作经历等)、正式权威要素(企业所有权、经营权、控制权等)以及家族权威要素(亲缘关系、亲缘地位、支持关系等)是其形成真实权威的基础。但拥有这三类权威要素并不能保证其在企业中获得真实权威。因为在权威要素和真实权威之间,存在壁垒。而通过研究发现,合法性在权威要素和真实权威之间起中介作用。即当接班人因其自身的三种权威要素获得了合法性支持后,这些权威要素才会在企业中转化为类似于原企业主的权威。

### 3. 合法性在权威冲突中的作用

家族企业已经完成交班,本应顺利完成代际传承,但接班人与家族竞争者之间却爆发了一系列的冲突。在面对权威冲突时,接班人和家族竞争者彼此所选择的冲突处理意图(竞争、协作、折衷、回避、迁就)都对家族企业传承结果和发展产生了重要影响。通过五家案例企业可以看出,采取协作—协作、折衷—折衷、竞争—回避三类冲突处理意图会正向影响家族传承结果。接班人和家族竞争者在面对权威冲突时,为了企业的长期发展,相互协作、相互迁就,能够避免企业传承陷入无休止的斗争;而当家族企业的冲突双方僵持不下,冲突又无法调和时,唯一能够彻底解决和平息的方法就是其中的一方退出企业(王明琳,2009)。而采取竞争—迁就、竞争—竞争两类冲突处理意图会负向影响家族传承结果。竞争—迁就这一类冲突处理意图,在接班人不具备接班才能而采用竞争策略,家族有才能的竞争者采取迁就策略,在短时间内可能避免传承冲突的蔓延和扩大,但是,对家族企业整个传承和基业长青可能是不利的。竞争—竞争这一类冲突处理意图对企业传承来讲可能会带来许多麻烦,因为长期的关系冲突,都会导致家族成员间的关系趋于紧张,彼此之间相互怀疑、互怀敌意,甚至相互倾轧,最终导致家族企业严重的内耗而

分崩离析(王明琳等,2009)。

合法性评判是引发接班人与家族竞争者权威冲突的深层次原因。尽管家族企业已经完成了交接班,但对接班人合法性评判的不同结果,会引起家族企业的权威冲突。特别是当接班人与家族竞争者对彼此合法性评判出现严重不一致时,冲突和矛盾就会连接不断。例如,在本文所选案例中,郭炳江和郭炳联认为其兄郭炳湘缺乏管理企业能力等权威要素,进而对其担任企业接班人的合法性评判不高,但郭炳湘认为自己是家中长子且具有经营管理能力,具有掌管企业的合法性,于是因双方合法性评判不一致而爆发了权威冲突。同样地,在浙江龙盛案例中,阮伟祥因为得到交班人的支持且自身专业技术强等获得了自身的权威要素,获得了掌管企业的合法性支持,而阮伟兴认为自己是家中长子且具有长期企业任职的经历,其合法性更高。两种充满不一致的合法性评判结果,导致了家族的权威冲突。

由此可知,家族企业完成交接班后出现权威冲突,并不是随意发生的,而是合法性在其中起着重要作用。因而家族企业交班人在确定接班人选时,应该更多地根据其自身拥有的权威要素来判定其合法性,这样可能会减少权威冲突的发生。

## 六、结论与实践指导意义

### 1. 研究结论

如何构建接班人权威系统的基础因素,以及什么因素在接班人权威要素与权威之间的起支持作用,同时,在现实情境中,接班人已经完成接班,但由于权威合法性不足,仍然面临着冲突,针对具体冲突,接班者和竞争者彼此所采取的冲突处理意图都会对传承结果产生影响。现有文献对这一理论和现象尚无逻辑一致的理解。本文从合法性的研究视角,整合家族企业权威系统理论和冲突管理理论,采用多案例研究方法,对接班人的权威系统的基础因素、合法性在正式权威和真实权威之间的支持作用,以及冲突处理意图在合法性冲突下的作用进行了系统的分析与归纳。本文选择了五家具有代表性的已经发生传承的家族企业作为研究对象,借助扎根理论研究方法中规范的译码程序对案例进行剖析,发现了“个人权威”“正式权威”“家族权威”“规制合法性”“规范合法性”“认知合法性”以及“冲突处理意图”七个范畴以及范畴之间的逻辑关系,并由此构建出了影响接班人合法性的权威基础因素,以及冲突处理意图在权威冲突下的作用模型。本文发现,家族企业的接班人要想在企业形成新的业主权威,个人权威和家族权威是必不可少的,而且是基础性的。因为,家族企业接班人是交班人的长子以及获得交班人(或家族元老)的支持,这样他们都能够使自身更多地获得规范合法性和认知合法性的支持。同样,自身拥有的个人权威越高,企业的创业元老、其他管理者以及员工会更加认同其在企业董事会、经理层的职位,并且社会大众更加认为接班人具有接管企业的能力和魄力,也符合正常的企业晋升机制,这样他们自身也能获得规范合法性和规制合法性的支持。本文最重要的发现是,合法性在权威要素和真实权威之间起中介作用。接班人自身拥有的三种权威要素(个人权威、正式权威以及家族权威)必须要获得合法性的支持才能够转为真实权威。同样重要的是,合法性评判是引发家族企业权威冲突的重要原因。另外,当接班人与家族竞争者出现权威冲突时,彼此所采取的冲突处理意图会影响到最终的传承结果。

本文的理论贡献主要体现在以下三个方面:一是通过案例研究和借助扎根理论思想构建出家族企业接班人的权威要素系统;二是首次发现合法性在接班人权威要素与权威之间的中介作用;三是发现合法性在权威冲突中的作用,接班人合法性不足是引发权威冲突的重要原因。

### 2. 实践指导意义

首先,由于个人权威要素、正式权威要素和家族权威要素是接班人在企业形成权威的基础,那么接班人应该努力从这三个方面来增强自身的权威要素。其次,接班人在构建自身权威要素时,要注重合法性支持在形成新的业主权威中的作用。要善于利用自身的三类权威要素,来获得较高的合法性评判,进而在企业中形成真实权威,同时,也能够减少权威冲突的出现。最后,在代际传承过程中发生家族冲突是常见的,毕竟家族企业处于家族关系和企业关系两大社会网络中,其中的复杂性不言而喻,家族企业应该提前做好解

决冲突的应对之策。同时,当冲突出现时,家族企业应该尽可能公开冲突,并且冲突双方应该站在企业长远发展的角度来选择合适的冲突处理意图。

参考文献:

- [1] Aghion P. and J. Tirole. Formal and Real Authority in Organizations[J]. Journal of Political Economy,1997,105,(1):1-28.
- [2] Goffee,R. Understanding Family Business:Issues for Further Research[J]. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,1996,(2):36-48.
- [3] Eglene O.,Dawes S. S.,Schneider C. A. Authority and Leadership Patterns in Public Sector Knowledge Networks[J]. The American Review of Public Administration,2007,(37):91-113.
- [4] KhaiSheangLee,GuanHua Lim,Wei Shi Lim. Family Business Succession:Appropriation Risk and Choice of Successor[J]. The Academy of Management Review,2003,(4):657-666.
- [5] Ocasio,W. Institutionalized Action and Corporate Governance:The Reliance on Rules of CEO Succession[J]. Administrative Science Quarterly,1999,(44):384-416.
- [6] Pitcher,P.,Chreim,S.,and Kisfalvi,V. CEO Succession Research:Bridge Over Troubled Waters[J]. Strategic Management Journal,2000,(21):625-648.
- [7] Rahim,M. A. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict[J]. International Journal of Conflict Management,2002,13,(3):206-235.
- [8] Scott W. R. Institutions and Organizations[M]. Thousand Oaks:Sage,1995.
- [9] Suchman M. C. Managing Legitimacy:Strategic and Institutional Approaches[J]. Academy of Management Review,1995,20,(3):571-610.
- [10] 陈绛平,龚江涛. 浙江义乌家族企业接班人培养实证研究[J]. 北京:科研管理,2008,(29).
- [11] 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).
- [12] 邓浩,贺小刚,肖玮凡. 亲缘关系与家族企业的高管变更——有限利他主义的解释[J]. 北京:经济管理,2016,(10).
- [13] 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).
- [14] 范博宏. 关键世代:走出华人家族企业传承之困[M]. 北京:东方出版社,2012.
- [15] 郭萍,陈凌. 中日家族企业权威传承比较研究[J]. 北京:经济研究,2009,(2).
- [16] 韩朝华,陈凌,应丽芬. 传亲属还是聘专家:浙江家族企业接班问题考察[J]. 北京:管理世界,2005,(2).
- [17] 贺小刚,连燕玲. 家族权威与企业价值:基于家族上市公司的实证研究[J]. 北京:经济研究,2009,(4).
- [18] 连燕玲,贺小刚,张远飞. 家族权威配置机理与功效——来自我国家族上市公司的经验数据[J]. 北京:管理世界,2011,(11).
- [19] [美]罗伯特·K. 殷. 案例研究:设计与方法[M]. 周海涛等译. 重庆大学出版社,2010.
- [20] 李新春,韩剑,李炜文. 传承还是另创领地?——家族企业二代继承的权威合法性构建[J]. 北京:管理世界,2015,(6).
- [21] 马春爱. 基于权威理论的家族企业家对企业的影响作用机理研究[J]. 北京:管理评论,2011,(6).
- [22] 王明琳,周生春. 家族企业内部冲突及其管理问题探讨[J]. 上海:外国经济与管理,2009,(2).
- [23] 吴炯. 家族企业剩余控制权传承的地位、时机和路径——基于海鑫、谢瑞麟和方太的多案例研究[J]. 北京:中国工业经济,2016,(4).
- [24] 徐萌娜,周生春. 基于利他主义视角的家族企业代理问题与代际传承研究[J]. 上海:外国经济与管理,2008,(7).
- [25] 杨雪儒,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).
- [26] 杨光飞. 关系治理:华人家族企业内部治理的新假设[J]. 南宁:经济问题探究,2009,(9).
- [27] 杨光飞. 家长式权威、关系契约和华人家族企业的组织成长[J]. 上海:社会科学,2009,(11).
- [28] 余向前,张正堂,张一力. 企业家隐性知识、交接班意愿与家族企业代际传承[J]. 北京:管理世界,2013,(1).
- [29] 张笑峰,尚玉钊,李圭泉,席酉民,葛京,李磊. 中国企业一把手“领袖化”过程:领导权威形成机制的探讨[J]. 天津:南开管理评论,2015,(3).
- [30] 赵晶,张书博,祝丽敏. 传承人合法性对家族企业战略变革的影响[J]. 北京:中国工业经济,2015,(8).

**Family Business Succession Basis and Conflicts of Authority: The Mediating Role of Legitimacy**

WU Jiong, LIU Yang, XING Xiu-shuai

(Business and Management School, DongHua University, Shanghai, 200051, China)

**Abstract:** Although scholars at home and abroad have discussed the importance of family business authority, but they are mainly concerned about the importance of authority in family business governance and resource allocation. For the elements that constitute the basis of authority, the academic community has not yet conducted a comprehensive study and research. So it is necessary to explore the basic elements of family business inheritance.

In addition, in the intergenerational succession practice, some family business has completed the handover of Authority, but the outbreak of a series of conflicts between successors and family of competitors. Successors don't form in the enterprise similar to the original business owner authority. Successor lack of authority may be an important reason for the conflict caused by family business. Since the successor authority in the governance of enterprises so important, then the formation of successor authority of the basic elements of what is it? Organization to give the successor of the formal power needs to be transformed into authority, to help them better manage the enterprise, and then in the transformation process in the end what elements play a supportive role? At present, the academic community has not yet conducted a systematic and comprehensive discussion. In addition, the family business has completed the shift, why in the successor and family rivalry between the outbreaks of conflict? At the same time, they face the conflict will be taken to deal with the intention of the family business heritage of the results of what impact? This is one of the intrinsic mechanism has not been found in academia, so this paper will start an in-depth exploration.

In order to get a better understanding of the reasons for the outbreak of conflict, this paper will use multi-case research methods to explore its internal formation mechanism. Based on conflict management theory. we selected five enterprises for case study: Sun Hung Kai, June Yao, Li&Fung, Lonsen and HaiXin. Based on grounded theory, This paper analyzes the cases by means of the standard deciphering procedure in the research method of the rooted theory, and finds out the "personal authority", "formal authority", "family authority", "legal legitimacy", "normative legitimacy" And "conflict disposition intention", and then constructs the authoritative basic factors influencing the legitimacy of the successor and the role model of conflict intention in conflict of authority.

The study found that: Firstly, this paper finds that the elements of authority, formal authority and family authority constitute the authoritative foundation of successors. Secondly, This paper finds that legitimacy plays an intermediary role between the authoritative factor and the real authority. Thirdly, this paper points out that legitimacy is the important reason for conflict between successor and family competitor. At last, facing the authority conflict, the successor and competitors handling strategy will be taken on the inheritance and development of family enterprises produce different effect.

We think this paper may have two contributions: Firstly, this paper studies the authoritative foundation and authoritative conflict in the inheritance of family business from the perspective of legitimacy, which provides a new research idea for family business intergenerational inheritance. Secondly, this paper provides some practical suggestions and advice for the family business facing the intergenerational succession.

**Key Words:** intergenerational succession; authority; legitimacy; mediate; conflict disposition intention

(责任编辑:月 才)