

二代培养方式与家族企业组合创业

王锁龄*, 许为宾

贵州大学管理学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2023年6月20日; 录用日期: 2023年8月11日; 发布日期: 2023年8月18日

摘要

文章以中国上市家族企业为样本, 分析和检验了二代培养方式究竟如何影响家族企业的组合创业行为, 以及两者之间的关系是否会依赖传承冲突和非家族创业元老权威而发生变化。研究发现: 相对于二代内部培养模式, 二代外部培养模式会强化家族企业的组合创业倾向, 两者之间的关系在传承冲突较高的情况下, 以及非家族创业元老权威影响较高的情况下更显著。进一步检验发现, 在男性二代继任者中, 以及在30岁以上的二代继任者中, 二代外部培养模式与家族企业组合创业之间的正向关系更显著; 外部培养的二代继任者选择组合创业有助于其个人权威的构建。研究结论为理解代际传承背景下的二代培养问题, 以及家族企业组合创业问题提供了一些新的知识。

关键词

二代培养模式, 权威, 传承冲突, 非家族创业元老权威, 组合创业

The Second-Generation Cultivation Mode and Family Business Portfolio Entrepreneurship

Suoling Wang*, Weibin Xu

School of Management, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: Jun. 20th, 2023; accepted: Aug. 11th, 2023; published: Aug. 18th, 2023

Abstract

Based on the sample of Chinese listed family firms, this paper analyzes and tests how the second-generation cultivation affects the portfolio entrepreneurial behavior of family firms, and whether

*通讯作者。

文章引用: 王锁龄, 许为宾. 二代培养方式与家族企业组合创业[J]. 运筹与模糊学, 2023, 13(4): 3963-3979.
DOI: 10.12677/orf.2023.134398

the relationship between the two will change depending on the inheritance conflict and the authority of non-family entrepreneurs. The results show that: compared with the internal cultivation model of the second generation, the external cultivation model of the second generation will strengthen the entrepreneurial tendency of family business portfolio, and the relationship between the two is more significant in the case of high inheritance conflict; when the authority of non-family entrepreneurs is higher, the positive relationship between the external cultivation model of the second generation and the portfolio entrepreneurship of family businesses is more significant. Further examination found that in the second generation of male successors, as well as in the second generation of successors over 30 years old, the second generation of external cultivation and family business portfolio entrepreneurship has a more significant positive relationship. The external cultivation of the second generation of successors to choose portfolio entrepreneurship is conducive to the construction of their personal authority. The research conclusion is of academic contribution to the understanding of second-generation training in the context of inter-generational inheritance and the problem of family business portfolio entrepreneurship.

Keywords

Second Generation Training Mode, Authority, Inheritance Conflict, Non-Family Business Patriarch Authority, Portfolio Entrepreneurship

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,随着一代创始人逐渐步入花甲之年,中国家族企业已经进入代际传承的高峰期。对于家族企业来讲,这种代际传承不仅是所有权、管理权等正式权力的交接,还希望企业内部建立起对二代继任者权威合法性的信仰[1]。但事与愿违,以“少主难服众”为典型的二代权威失落现象已经成为不少家族企业面临的尴尬事实。在此情况下,如何建构和提升二代继任者权威就成为家族企业代际传承过程中的焦点问题。

现有文献主要是基于组合创业理论对此问题进行解答,其主要观点是:二代继任者可以通过组合创业的方式,开辟家族企业新的发展领域,通过“另创领地”的方式来构建起个人权威[2]。但这些研究主要考察了代际传承背景下的家族企业组合创业倾向问题,其隐含假设是家族企业二代培养传承方式是同质化的。而事实上,家族企业的代际传承并非是一个简单的时点事件,而是一个长期复杂的过程[3],对二代继任者的培养是代际传承的关键[4]。不同家族企业因其具体情况差异,对二代继任者的培养方式是不一样的[5]。组合创业作为一种战略决策行为,依赖于继任者的权威与意志偏好,而继任者权威、意志偏好与其培养方式是密不可分的。培养方式不同,二代继任者受家族企业利益相关者的认可度就不一样[6],其个人权威需求及其意志偏好就会存在差异,进而会导致家族企业组合创业呈现出差异化表现。因此,要理解代际传承背景下的二代权威构建与家族企业组合创业关系,就需要考虑二代培养方式的差异化影响。

从现有文献和企业实际情况来看,家族企业对二代继任者的培养主要有两种方式:内部培养和外部培养[7]。内部培养是指二代继任者主要在家族企业内部工作,经过长时间的能力锻炼和品德考察后进入到企业高管层;外部培养是指二代继任者在进入家族企业高管层之前,主要是在企业外部进行长期的学

习或工作。这两类模式各有优劣,到底哪种培养模式会强化二代继任者的组合创业倾向?不同培养模式下的二代继任者选择组合创业是否有利于其构建个人权威?这些问题则需要做进一步的分析和实证检验。

本文的研究贡献主要表现在:一是为理解代际传承背景下的家族企业组合创业问题提供了一个新视角。本文将家族企业代际传承视为一个过程,从这一过程的关键环节即二代继任者培养角度出发,检验了差异化的二代培养方式对家族企业组合创业的影响,从而为审视和理解代际传承背景下的家族企业组合创业动因问题提供了一个新的观察视角。

二是丰富了关于家族企业二代继任后权威构建问题的研究。本研究考虑了二代培养方式与组合创业选择的匹配性对其权威构建的影响,从而有助于识别二代继任者权威构建途径的有效性,这既充实了管理者——战略匹配的权变观点,也为更全面地理解和认识家族企业二代继任者权威构建问题提供了新的经验证据,从而有助于丰富该领域的研究。

三是本文的研究对象虽然聚焦于家族企业二代继任者的培养问题,但对于非家族企业管理权交接及继任者培养同样具有参考借鉴价值。

2. 理论分析与研究假设

2.1. 二代继任者培养方式对家族企业组合创业的影响

组合创业是指创业者同时发现和利用多个商业机会,拥有和管理几家企业[8][9]。对于家族企业二代继任者来说,通过组合创业可以突破家族企业原有的业务边界,避开与一代创业者在经营理念上的冲突,以及对现有家族企业内部业务“领地”的侵犯,在新的经营领域做出成绩,进而构建起权威合法性[2]。从现有文献来看,管理者权威既包括法律层面的法定资格权威,以及个人职位赋予的职位权威等正式权威,也包括个人资历、声望的个人权威,以及基于经验、知识和专业技能的能力权威等非正式权威[10][11]。在家族企业代际传承过程中,合法继承权赋予了二代继任者相应的正式权威,但这并不意味着其可以拥有被企业内部利益相关者认可的非正式权威。二代继任者的培养方式不同,其被家族企业内部利益相关者认可的程度就不一样[6],这就在一定程度上影响了二代继任者的权威合法性及其意志偏好,进而会影响家族企业的组合创业倾向,具体原因如下:

二代继任者非正式权威的获取偏重于知识技能和情感认可。只有二代继任者具有相应的运营家族企业的知识技能,以及家族企业内部成员的情感认同,其才能获得较高的非正式权威[12]。从知识技能的获取方面来看,对于内部培养起来的二代继任者而言,其与家族企业的接触较早,在长期接触过程中有着充足的经验学习机会[13]。一方面可以通过对企业经营发展投入相应的时间、精力,来熟悉企业现有业务运营的方方面面[14]。另一方面,其也可以将内部工作经历通过反思升华为个体专业知识能力,并付诸于实践检验,从而不断提升自我业务能力。从情感认可方面来看,内部培养模式意味着二代继任者拥有更多的时间和机会与企业内部成员之间进行亲密交往[15]。同时也意味着二代继任者可以与企业内部成员分享更多的共同经历并加深理解,这就有利于帮助其获得企业内部利益相关者的信任感和情感认同[16][17][18]。因此,其在现有业务领域中构建个人权威的难度相对较低。

而对于外部培养的二代继任者来说,由于缺乏对家族企业的长期接触,其缺乏足够的时间进行内部学习,这在一定程度上使其对家族企业现有业务的专业知识技能上相对欠缺,其对于家族企业现有业务的熟悉度相对较低,对于家族业务的决策权威性获得认可的难度比较高。同时,由于缺乏与企业内部成员之间的长期磨合以及对企业内部文化价值观的深入了解,也使其较难融入企业“内群体”[19][20][21]。这就使其在家族企业现有业务领域中构建个人权威的难度相对较高。而与此同时,长期的外部培养使其获取了企业外部其他行业的专业知识、经验和资源,能以较快的速度识别其他行业的创业机会,这就更能推动其“另创领地”,以增强其权威性。基于上述分析,本文提出如下研究假设:

H1: 相对于二代内部培养模式, 二代外部培养模式会强化家族企业组合创业倾向。

2.2. 传承冲突与非家族创业元老权威的影响

假设 H1 关于二代培养模式与家族企业组合创业之间存在正向关系的初步判断, 主要在于外部培养模式增加了二代在家族企业传统业务领域内构建个人权威的难度, 进而促使其选择组合创业。为进一步检验这一逻辑的成立性, 本研究将两者之间的关系放置在传承冲突和非家族创业元老权威不同的企业中, 以考察两者之间的关系是否发生变化, 以强化对假设 H1 理论逻辑成立性的检验。原因在于: 家族企业与非家族企业代际传承的一个显著差异在于, 继任者面临较高的家族内部竞争, 这种竞争状态会在一定程度上放大培养模式的影响效应。根据现有研究, 传承冲突和非家族创业元老权威一定程度上能够影响家族企业内部的竞争状态[22]。可以预计, 如果外部培养模式增加了二代继任者在家族传统业务领域内进行权威构建的难度, 是影响其进行组合创业的动因之一, 那么在内部竞争激烈的家族企业中, 这种影响效应会更加突出。

1) 传承冲突的影响

家族企业代际传承的一个显著特征是存在家族成员之间的传承冲突, 尤其是同辈兄弟姊妹之间的传承冲突。尽管计划生育制度一定程度上限制了个人家庭的子女数量, 但由于政策执行过程中的偏差以及风俗偏好等因素的影响, 从我国家族企业主的家庭成员实际构成情况来看, 大多存在多子女状况, 这使得二代继任者的选择并不唯一[23]。多名潜在继任者的存在容易导致继承权争夺现象的出现, 使其在企业内部面临较高的传承冲突。在此情况下, 家族成员之间会相互设置障碍, 这在一定程度上会加大二代继任者非正式权威构建的难度[24][25]。

对于内部培养的二代继任者而言, 在长期的家族企业内部工作过程中与家族成员之间的沟通互动较多, 共同经历有助于加深相互之间的理解[26]。而且, 通过长时间的内部培养进入到企业管理层的方式, 也比较符合一般企业的正常晋升机制, 相对容易被组织内部利益相关者接受, 从而有利于形成相对和睦的良好氛围[17][18]。同时, 内部培养的二代继任者在长期的工作过程中, 与家族企业内外部利益相关者之间存在较为频繁的互动, 也会构建起一定的社会关系网络[27], 其在家族企业现有业务领域内的资源调动能力相对较强。因此, 内部培养的二代继任者在家族企业现有业务领域中构建个人权威的难度相对较低。

而对于外部培养的二代继任者而言, 由于缺乏长期的企业内部磨合, 其与企业内部成员之间的相互信任感相对较低。加上其以超常规的方式进入到企业管理层, 容易招致企业内部利益相关者的不适或不满[14], 更容易被视为对其自身“领地”的侵犯[28]。这就增加了外部培养的二代继任者建立个人权威的难度。同时, 长期的外部培养也是其与企业内外部利益相关者之间的关联性较少, 其企业内部缺少相应的社会关系网络, 这在一定程度上也限制了其对于企业内部资源的调动能力, 增加了在企业现有业务领域做出一番成绩的难度, 从而不利于其个人权威的建立[29]。为了摆脱这种束缚, 二代继任者会更倾向于另创一片属于自己的领地[2]。综合上述分析, 本文提出如下研究假设:

H2: 在传承冲突较高的情况下, 二代外部培养模式与家族企业组合创业的正向关系更显著。

2) 非家族创业元老权威的影响

家族企业二代继任者构建个人非正式权威的另一个障碍来自于非家族的创业元老[30]。这些非家族创业元老与家族企业创始人一起打拼, 共同将企业做大做强, 在此过程中其凭借与创始人的特殊感情关系, 以及自身资历及其对企业的贡献, 会形成对企业发展的固有认知偏好以及相对较高个人权威[31]。劳苦功高的非家族创业元老会给二代继任者获得权威认可带来困难: 一方面其固有的对企业发展的认知偏好可能与二代继任者之间存在差异; 另一方面, 非家族创业元老在家族企业中的“固有领地”也不容侵犯[2]。

这种情况对于不同培养模式的二代继任者而言, 其影响是不一样的。

对于内部培养的二代继任者而言, 长期的内部培养使其对企业文化和价值观的认同程度相对较高, 并形成其理解家族企业工作任务的认知基础[6], 这在一定程度上会减少其与创业元老对家族现有业务工作的认知冲突。同时, 内部培养还意味着二代继任者有更多的时间和机会, 与非家族创业元老进行日常沟通, 形成亲密关系[13], 容易使其被创业元老当作“自己人”, 这在一定程度上会缓解创业元老的“领地防范”意识, 从而有助于其个人权威的建立。

而对于外部培养的二代继任者而言, 长期外部培养会使其接受所在企业或行业的管理、规范和标准, 并以此形成与其行业规范相匹配的认知框架, 这会降低其对于家族企业文化理念的理解和接受[32], 这在一定程度上会加大其与非家族创业元老之间的认知冲突, 促使其通过组合创业进入自己感兴趣的行业。其次, 外部培养的二代继任者与非家族创业元老之间由于缺少长时间的接触和沟通, 两者之间的信息不对成程度相对较高, 信任感相对缺失[33]。在此情况下, 非家族创业元老更有可能将其视为“外人”, 进而会强化自身的“领地防范”意识, 这在一定程度上也增加了二代继任者在家族现有业务领域共构建个人权威的难度, 进而会促使其“另创领地”, 进行组合创业活动。基于上述分析, 本文提出如下研究假设:

H3: 在非家族创业元老权威较高的情况下, 二代外部培养模式与家族企业组合创业的正向关系更显著。

3. 研究设计

3.1. 样本选择与数据来源

本文以我国家族上市公司为研究对象, 通过以下程序进行样本选择: 首先, 从 CSMAR 数据库中选取 2007~2020 年间所有“实际控制人类型”为“自然人或家族”的企业。其次, 通过企业年报、招股说明书、上市公司中的人员简历以及 CNRDS 数据库中的家族企业研究数据库, 确认董事或高管成员与实际控制人的亲缘关系, 从中选择家族二代(包括儿子、女儿)担任董事或高管职务的企业及其任职时间。考虑到家族创业活动的滞后性, 本文选择二代在 2016 年之前担任董事或高管职务的企业。最后, 剔除了金融类上市公司、当年新上市的公司、财务数据缺失的公司、各变量取值显著异常的公司、以及控股家族发生变更的公司。共获得 180 家企业的研究样本。

3.2. 变量界定

1) 被解释变量: 组合创业(Pe), 本文借鉴李新春等(2015)以及李卫宁等(2020)的测量方法, 通过对比二代担任董事或高管职务后三年和当年的企业年报中“主营业务分析”板块披露的各行业分布情况, 计算三年中企业新增的行业数量来测量组合创业, 如果在此期间企业没有进入新行业, 组合创业记为 0。

2) 解释变量: 培养方式(Mode), 若二代继任者(如果有多个二代继任者则以长子为准)在担任董事或高管前主要是在其它企业进行较为长期的学习或工作属于外部培养, 取值为 1; 在此之前, 主要是在家族企业内部工作的, 属于内部培养, 取值为 0。

3) 调节变量: 非家族元老权威(Vp), 参考李新春等(2015)的研究, 首先, 创业元老的身份以企业创立之初、或与一代创始人同时进入企业、或是上市首届高管并在上市前就在企业工作的高管为衡量标准, 符合上述标准的非家族成员高管界定为非家族创业元老。其次, 考虑创业元老数量和职位等级, 并计算出非家族创业元老权威测量指数, 具体如下:

$$\text{非家族创业元老权威} = \sum (\text{元老的职位系数}) \quad (1)$$

传承冲突(Brothers)，若家族董事会或高管团队中存在一代或者二代的兄弟姐妹时，则表示存在传承冲突，则赋值为 1，反之则不存在传承冲突，赋值为 0。

4) 控制变量：参考李新春等(2015)的研究，本文的控制变量包括企业规模(Size)、企业年龄(Eage)、家族持股比例(Shares)、前一年企业绩效(Roa)、董事会规模(Bs)、二代性别(Gender)、二代年龄(Age)、二代学历(Degree)此外，我们还控制了行业效应(Ind)和年度效应(Year)。具体的变量定义及变量测量方法见表 1。

Table 1. Variable definitions

表 1. 变量定义

变量名称	变量符号	变量定义
培养方式	Mode	二代担任董事或高管前要是在其它企业进行较为长期的学习或工作属于外部培养，取值为 1；反之，则为 0
组合创业	Pe	二代担任董事或高管职位三年里，企业新增行业数量
非家族元老权威	Vp	非家族元老的权威 = $\sum$ (元老的职位系数)，职位系数借鉴贺小刚等(2009)
传承冲突	Brothers	若家族董监高中存在一代或者二代的兄弟姐妹时，则赋值为 1，反之为 0
企业规模	Size	二代担任董事或高管职位时企业员工取自然对数
企业年龄	Eage	二代担任董事或高管职位时企业的年龄，即用二代进入年份减去企业成立年份
家族持股比例	Shares	二代担任董事或高管职位当年家族成员持股比例
前一年企业绩效	Roa	二代担任董事或高管职位前一年企业 ROA
董事会规模	Bs	二代担任董事或高管职位当年董事会规模
二代性别	Gender	二代为男性即为 1，女性为 0
二代年龄	Age	二代担任董事或高管职位时的年龄
二代学历	Degree	高中/中专及以下 = 1；大专 = 2；本科 = 3；研究生 = 4
行业	Ind	虚拟变量
年份	Year	虚拟变量

4. 实证检验结果与分析

4.1. 描述性统计

表 2 列示了主要变量的描述性统计结果。如表所示，组合创业 Pe 的均值为 0.344，标准差为 0.592，说明不同企业在组合创业方面存在一定的差异。培养方式的均值为 0.511，标准差为 0.501，表明样本企业中，外部培养的二代占比为 51.1%，两种培养模式人数基本持平。非家族元老权威的均值 0.500，标准差为 0.501，传承冲突的均值为 0.344，标准差为 0.477，其余变量情况见表 2。

Table 2. Descriptive statistics

表 2. 描述性统计

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)
	Mean	Sd	Min	P25	P50	P75	Max
Mode	0.511	0.501	0.000	0.000	1.000	1.000	1.000
Pe	0.344	0.592	0.000	0.000	0.000	1.000	3.000

Continued

Vp	0.500	0.501	0.000	0.000	0.500	1.000	1.000
Brothers	0.344	0.477	0.000	0.000	0.000	1.000	1.000
Size	7.289	1.024	5.429	6.537	7.142	7.809	11.286
Eage	14.811	5.324	4.000	11.500	14.000	18.000	37.000
Shares	0.407	0.145	0.118	0.295	0.393	0.504	0.882
Roa	0.076	0.044	-0.025	0.050	0.073	0.096	0.305
Bs	8.561	1.334	5.000	8.000	9.000	9.000	12.000
Gender	0.756	0.431	0.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Age	32.672	6.071	24.000	29.000	31.000	36.000	54.000
Degree	3.311	0.807	1.000	3.000	3.000	4.000	4.000

表 3 是主要变量的相关系数情况。数据结果显示，培养方式与组合创业呈显著正相关关系，初步验证了本文的研究假设 1，具体情况还需要进一步的回归分析。另外，从变量之间的相关系数可以看出，不存在明显的多重共线性，可以作进一步检验。

Table 3. Pearson correlation coefficient

表 3. Pearson 相关系数

	Mode	Pe	Size	Eage	Shares	Roa	Bs	Gender	Age
Mode	1.000								
Pe	0.175**	1.000							
Size	-0.029	-0.065	1.000						
Eage	0.139*	0.131*	0.068	1.000					
Shares	0.112	0.016	0.022	0.008	1.000				
Roa	0.083	-0.026	0.020	-0.087	0.153*	1.000			
Bs	-0.022	0.051	0.147**	0.000	-0.072	0.039	1.000		
Gender	-0.168**	-0.084	-0.033	-0.035	-0.102	0.001	0.133*	1.000	
Age	-0.174**	0.041	-0.006	-0.023	0.051	0.074	-0.005	0.104	1.000
Degree	0.185**	-0.097	0.217***	0.089	0.103	-0.038	-0.044	-0.134*	0.051

注：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ 。

表 4 报告了主要变量的单边量结果。从检验结果看，内部培养样本组进行组合创业的均值(中位数)为 0.239 (0.000)。外部培养样本组进行组合创业的均值(中位数)为 0.446 (0.000)。通过进一步的差异检验可以看出，内部培养样本组进行组合创业的均值和中位数显著低于外部培养样本组，初步验证了假设 H1。

Table 4. Univariate test

表 4. 单变量检验

	内部培养			外部培养			差异检验	
	样本量	均值	中位数	样本量	均值	中位数	MeanDiff	Chi-sq
Pe	88	0.239	0.000	92	0.446	0.000	-0.207**	9.608***
Size	88	7.319	7.142	92	7.260	7.137	0.059	0.000

Continued

Eage	88	14.060	14.000	92	15.530	14.500	-1.476*	0.583
Shares	88	0.391	0.381	92	0.423	0.403	-0.0320	1.423
Roa	88	0.073	0.071	92	0.080	0.078	-0.007	2.223
Bs	88	8.591	9.000	92	8.533	9.000	0.058	0.447
Gender	88	0.830	1.000	92	0.685	1.000	0.145**	2.011.
Age	88	33.700	32.000	92	31.640	30.500	2.109**	1.750
Degree	88	3.159	3.000	92	3.457	4.000	-0.297**	3.800*

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 。

4.2. 统计检验结果

本文采用 OLS 回归对假设 1 进行了检验, 检验结果如表 5 所示。为观察结果的稳健性, 本文通过逐渐添加控制变量的方法进行检验, 表 5 第(1)列呈现的是未控制任何变量的检验结果, 表 5 第(2)列呈现的是未控制行业效应和年份效应的检验结果, 可以看出, 二代培养方式(Mode)与家族企业组合创业(Pe)之间的系数是显著正相关关系。加入行业和年份控制变量后, 表 5 第(3)列显示, 二代培养方式(Mode)与家族企业组合创业(Pe)之间的估值系数为 0.220, 在 5%水平上显著。这一检验结果表明, 相对于内部培养, 采取外部培养的二代继任者在担任董事或高管职位后, 会更加倾向于进入新的行业, 这也就意味着二代外部培养对家族企业组合创业的促进效应得到了检验, 二代外部培养方式与家族企业组合创业存在显著的正相关关系, 研究假设 H1 得到验证。

Table 5. The second-generation cultivation mode and the family business portfolio entrepreneurship

表 5. 二代培养方式与家族企业组合创业

	(1)	(2)	(3)
	Pe	Pe	Pe
常数项	0.239*** (3.833)	0.207 (0.400)	-0.137 (-0.244)
Mode	0.207** (2.377)	0.218** (2.361)	0.220** (2.358)
Size		-0.029 (-0.663)	-0.032 (-0.719)
Eage		0.013 (1.533)	0.012 (1.402)
Shares		0.034 (0.110)	0.157 (0.510)
Roa		-0.594 (-0.589)	0.055 (0.054)
Bs		0.031 (0.936)	0.061* (1.765)

Continued

Gender		-0.116	-0.179*
		(-1.104)	(-1.719)
Age		0.007	0.004
		(0.915)	(0.511)
Degree		-0.096*	-0.094*
		(-1.679)	(-1.659)
Year/Ind	未控制	未控制	控制
Adj-R ²	0.025	0.029	0.079
F	5.651	1.605	1.859
N	180	180	180

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 。

为了进一步观察二代培养方式对家族企业组合创业的促进效应,是否会受到传承冲突以及非家族创业元老权威的影响,我们将二代培养方式与家族企业组合创业之间的关系,放在了传承冲突及非家族创业元老权威不同的情境下进行了检验。检验结果见表6和表7

表6是对传承冲突的调节效应进行检验的回归结果。在表6第(1)列中,二代培养模式(Mode)与传承冲突(Brothers)的交互项 Mode*Brothers 的估值系数为 0.199 ($t = 2.328$, $p < 0.05$),这表明家族企业传承冲突强化了二代外部培养与家族企业组合创业之间的正向关系。进一步分组检验发现,在传承冲突较高的样本组,在表7第(2)列中,培养方式(Mode)与组合创业(Pe)的估值系数为 0.497 ($t = 3.151$, $p < 0.01$),在1%的显著性水平上显著。在传承冲突较低的样本组,在表7第(3)列中培养方式(Mode)与组合创业(Pe)的估值系数为-0.011 ($t = -0.112$, $p > 0.1$)不具有统计意义。进一步系数差异性检验发现,培养方式(Mode)对组合创业(Pe)的强化效应在传承冲突较高的样本组中更显著,假设 H3 得到验证。

Table 6. Moderating effect of inheritance conflict
表 6. 传承冲突的调节效应

	(1)	(2)	(3)
		Brothers = 1	Brothers = 0
	Pe	Pe	Pe
常数项	-0.099 (-0.193)	-1.807 (-1.570)	0.517 (0.886)
Mode	0.199** (2.328)	0.497*** (3.151)	-0.011 (-0.112)
Mode*Brothers	0.504*** (2.915)		
Brothers	0.435*** (4.842)		
Size	-0.013 (-0.310)	-0.000 (-0.003)	-0.012 (-0.252)

Continued			
Eage	0.008 (1.050)	0.028* (1.871)	-0.000 (-0.030)
Shares	-0.204 (-0.708)	-0.058 (-0.114)	-0.175 (-0.456)
Roa	0.235 (0.252)	-0.841 (-0.521)	-0.169 (-0.146)
Bs	0.035 (1.088)	0.069 (0.923)	0.022 (0.605)
Gender	-0.120 (-1.248)	-0.143 (-0.813)	-0.081 (-0.679)
Age	0.007 (1.069)	0.038** (2.373)	-0.002 (-0.270)
Degree	-0.077 (-1.490)	0.024 (0.233)	-0.060 (-0.944)
Year/Ind	控制	控制	控制
Adj-R ²	0.229	0.377	-0.033
F	3.664	3.053	0.790
N	180	62	118
Mode 系数差异		0.508***	
X ²		15.930	
p		0.000	

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 。

表 7 是对非家族元老权威的影响效应进行检验的回归结果。在表 7 列(1)中, 二代培养模式(Mode)与非家族创业元老权威(Vp)的交互项 Mode*Vp 的估值系数为 0.475 ($t = 2.662, p < 0.01$), 这表明非家族元老权威强化了二代外部培养方式与家族企业组合创业之间的正向关系。进一步以中位数分组进行分组检验发现, 在非家族元老权威较高的样本组, 在表 7 第(2)列中, 培养方式(Mode)与组合创业(Pe)的估值系数为 0.445 ($t = 3.005, p < 0.01$), 在 1% 的显著性水平上显著。在非家族元老权威较低的样本组, 在表 7 第(3)列中培养方式(Mode)与组合创业(Pe)的估值系数为-0.024 ($t = 0.173, p > 0.1$)不具有统计意义。进一步系数差异性检验发现, 培养方式(Mode)对组合创业(Pe)的强化效应在非家族元老权威较高的样本组中更显著, 假设 H2 得到验证。

Table7. Moderating effect of non-family patriarchal authority
表 7. 非家族元老权威的调节作用

	(1)	(2)	(3)
		Vp = 1	Vp = 0
	Pe	Pe	Pe
常数项	-0.106 (-0.194)	0.604 (0.684)	-0.342 (-0.444)

Continued

Mode	0.246*** (2.682)	0.445*** (3.005)	-0.024 (-0.173)
Mode*Vp	0.475*** (2.662)		
Vp	0.174* (1.972)		
Size	-0.039 (-0.882)	-0.125 (-1.661)	-0.018 (-0.295)
Eage	0.013 (1.552)	0.007 (0.621)	0.028* (1.941)
Shares	0.067 (0.220)	-0.034 (-0.073)	0.016 (0.035)
Roa	-0.195 (-0.195)	0.464 (0.327)	-0.606 (-0.364)
Bs	0.050 (1.470)	0.028 (0.432)	0.073 (1.567)
Gender	-0.236** (-2.287)	-0.186 (-1.099)	-0.231 (-1.625)
Age	0.005 (0.688)	0.008 (0.740)	0.000 (0.013)
Degree	-0.076 (-1.359)	-0.006 (-0.072)	-0.072 (-0.810)
Year/Ind	控制	控制	控制
Adj-R ²	0.126	0.133	0.033
F	2.291	1.761	1.171
N	180	90	90
Mode 系数差异		0.469***	
X ²		8.660	
p		0.003	

注：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ 。

4.3. 进一步检验

1) 二代自身特征的影响

理论上来说，二代继任后进行组合创业的选择不仅与家族企业内部特征相关，也与二代自身特征有关(李新春等，2015) [2]。基于高阶梯队理论的研究认为，年龄、性别等人口统计学特质不同的决策者对于创业偏好是存在差异的。基于此，本文进一步检验了二代继任者性别和年龄的影响效应，检验结果如表 9 所示。

表 8 第 1~3 列是关于二代继任者性别影响效应的检验结果。从结果来看, 二代培养方式(Mode)与性别(Gender)的交互项 Mode*Gender 的估值系数为 0.361 ($t = 1.696, p < 0.1$)。进一步分组检验发现, 在二代为男性的样本组, 表 8 第(2)列, 培养方式(Mode)与组合创业(Pe)的估值系数为 0.372 ($t = 3.312, p < 0.01$), 在 1%的显著性水平上显著。在二代为女性的样本组, 在表 8 第(3)列中培养方式(Mode)与组合创业(Pe)的估值系数为 0.148 ($t = -0.728, p > 0.1$), 不具有统计意义。进一步系数差异性检验发现, 二代外部培养方式(Mode)对家族企业组合创业(Pe)的正向影响效应在二代继任者为男性的样本组中更显著。其可能的原因是男性继承人对树立自身权威具有更高的渴望(李新春等, 2015) [2]。

表 8 第 4~6 列关于二代继任者年龄影响效应的检验结果。从结果来看, 二代培养模式(Mode)与年龄(Age)的交互项 Mode*Age 的估值系数为 0.348 ($t = 2.017, p < 0.05$)。以 30 岁为界限进行分组检验发现, 在 30 岁以上的样本组, 表 8 第(5)列, 培养方式(Mode)与组合创业(Pe)的估值系数为 0.473 ($t = 3.360, p < 0.01$), 在 1%的显著性水平上显著。在 30 岁以下的样本组, 在表 8 第(6)列中培养方式(Mode)与组合创业(Pe)的估值系数为-0.111 ($t = -1.040, p > 0.1$), 不具有统计意义。进一步系数差异性检验发现, 二代培养方式(Mode)对家族企业组合创业(Pe)的正向影响效应在 30 岁以上的二代继任者样本组中更显著。其可能的原因是: 随着年龄增长到“而立之年”, 二代摆脱父辈束缚, 树立自己个人权威、创立属于自己的领地的愿望更强烈(李新春等, 2015) [2]。

Table 8. Effects of gender and age in second-generation successors

表 8. 二代继任者性别和年龄的影响效应

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Gender	Gender = 1	Gender = 0	Age	Age > 30	Age <= 30
常数项	-0.072 (-0.129)	-0.284 (-0.436)	-0.376 (-0.303)	-0.103 (-0.208)	0.043 (0.058)	-0.716 (-1.171)
Mode	0.224** (2.414)	0.372*** (3.312)	-0.148 (-0.728)	0.232** (2.605)	0.473*** (3.360)	-0.111 (-1.040)
Mode*Gender	0.361* (1.696)					
Mode*Age				0.348** (2.017)		
Gender/Age	-0.217** (-2.049)			0.249*** (2.825)		
Size	-0.025 (-0.572)	-0.005 (-0.095)	-0.016 (-0.175)	-0.026 (-0.607)	0.021 (0.302)	-0.035 (-0.719)
Eage	0.011 (1.257)	0.003 (0.286)	0.011 (0.562)	0.010 (1.223)	0.011 (0.838)	0.014 (1.412)
Shares	0.128 (0.420)	0.062 (0.175)	0.438 (0.517)	0.097 (0.325)	0.169 (0.360)	0.187 (0.512)
Roa	-0.130 (-0.127)	-0.931 (-0.764)	1.551 (0.678)	-0.346 (-0.349)	-1.743 (-1.168)	0.940 (0.769)

Continued

Bs	0.052 (1.503)	0.054 (1.283)	0.075 (1.024)	0.059* (1.761)	0.056 (0.942)	0.084** (2.346)
Age	0.005 (0.676)	0.010 (1.231)	-0.009 (-0.444)	-0.185* (-1.844)	0.083 (0.506)	-0.389*** (-3.339)
Degree	-0.098* (-1.742)	-0.123* (-1.875)	-0.080 (-0.549)	-0.079 (-1.443)	-0.147* (-1.981)	0.047 (0.586)
Year/Ind	控制	控制	控制	控制	控制	控制
Adj-R ²	0.090	0.088	0.015	0.138	0.133	0.210
F	1.933	1.768	1.040	2.508	1.882	2.253
N	180	136	44	180	99	81
Mode 系数差异		0.520***			0.584***	
X ²		8.310			13.510	
p		0.004			0.000	

注: * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$ 。

2) 二代培养模式与组合创业的匹配性对个人权威构建的影响。

前文分析的主要观点是外部培养的二代继任者为了构建个人权威, 会更加倾向于进行组合创业。那么, 这种选择是否合适外部培养模式, 是否真的有助于二代继任者个人权威的构建、这需要作进一步的检验。根据 Beal & Yasai-Ardekani (2000)、秦令华等(2012)的研究, 当研究涉及两个变量之间的匹配时, 较多地使用调节/交互的方法, 调节/交互观点较好地反映了等效性的概念, 即当从不同的最初状态出发通过不同的路径最终达到相同的状态[34] [35]。不同的方式可能都会对二代继任者个人权威构建产生积极影响, 关键是组合创业的方式是否合适外部培养的二代继任者。为此, 我们采用调节/交互的方式进行了检验, 检验结果如表 9 所示。

参考相关研究, 本文从二代进入企业后一代是否逐渐退位和二代的职位是否提升两个方面来衡量二代权威的变化。一代的退位表明了一代对二代的认可, 逐渐放手并退居二线是交班意愿的体现。为了充分体现组合创业的效果, 该指标比组合创业的指标滞后一期, 即选取二代进入企业后 4 年的数据, 测量方法如下。

一是一代逐渐退位(Change 1): 二代进入 4 年后, 一代创业者的职位变化, 即职位降低、任职减少或退出董事会和高管层, 记为 1; 职位提升、任职增加或不变记为 0。

二是二代职位提升(Change 2): 二代进入 4 年后, 二代创业者的职位变化, 即职位提升或任职增加, 记为 1; 职位不变、降低、任职减少或退出董事会和高管层记为 0。

三是二代权威建构(Change): 一代逐渐退位或二代职位提升, 即 Change 1 或 Change 2 中有一者为 1 则记为 1; 二者同时为 0 则记为 0。

从表 9 的检验结果来看, 表 9 第(1)、(3)、(5)列的结果显示, 对比没有进行组合创业以及内部培养的二代进行组合创业的家族企业, 外部培养的二代进行组合创业的家族企业, 一代逐渐退位(Change 1)和二代职位提升(Change 2)的趋势都是显著的。由此可以说明, 二代传承中的组合创业选择是有益于二代进行权威建构的。在表 9 第(2)、(4)、(6)列中, 二代外部培养模式(Mode)和组合创业(Pe)交互项系数分别为 2.097、1.173 和 1.359, 均通过了显著性检验, 这表明外部培养的二代继任者进行组合创业有利于其进行权威建构。

Table 9. Changes in personal authority after the second-generation combination entrepreneurship
表 9. 二代组合创业后的个人权威变化

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Change 1	Change 1	Change 2	Change 2	Change	Change
常数项	-6.275*	-5.756	-3.007	-2.308	-2.639	-1.850
	(-1.888)	(-1.632)	(-1.378)	(-1.036)	(-1.221)	(-0.836)
Mode*Pe		2.097***		1.173*		1.359**
		(2.739)		(1.897)		(2.182)
Pe	1.463***	0.438	0.804***	0.126	0.860***	0.093
	(3.661)	(0.866)	(2.622)	(0.259)	(2.783)	(0.193)
Mode	0.033	-0.834	0.159	-0.129	0.212	-0.121
	(0.065)	(-1.286)	(0.423)	(-0.317)	(0.572)	(-0.299)
Size	0.510**	0.599**	0.348*	0.354*	0.279	0.285
	(2.116)	(2.310)	(1.916)	(1.953)	(1.576)	(1.599)
Eage	0.034	0.037	-0.046	-0.051	-0.036	-0.042
	(0.738)	(0.738)	(-1.286)	(-1.384)	(-1.049)	(-1.157)
Shares	-0.504	-1.030	0.421	0.163	0.249	-0.060
	(-0.297)	(-0.578)	(0.350)	(0.132)	(0.209)	(-0.048)
Roa	0.932	-1.893	0.638	-0.377	0.701	-0.405
	(0.184)	(-0.338)	(0.164)	(-0.093)	(0.182)	(-0.101)
Bs	0.093	0.119	0.070	0.069	0.065	0.064
	(0.463)	(0.556)	(0.496)	(0.477)	(0.463)	(0.452)
Gender	-0.599	-0.314	-0.173	-0.084	-0.078	0.028
	(-1.090)	(-0.510)	(-0.429)	(-0.201)	(-0.194)	(0.066)
Age	0.000	-0.021	0.015	0.006	0.012	0.002
	(0.008)	(-0.479)	(0.518)	(0.205)	(0.431)	(0.077)
Degree	-0.614**	-0.764**	-0.162	-0.199	-0.125	-0.163
	(-1.979)	(-2.385)	(-0.726)	(-0.877)	(-0.563)	(-0.723)
Year/Ind	控制	控制	控制	控制	控制	控制
Chi ²	36.450	44.780	24.180	28.100	22.530	27.750
PseudoR ²	0.225	0.276	0.103	0.119	0.0948	0.117
N	180	180	180	180	180	180

注：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ 。

4.4. 稳健性检验

为了保证上述结论的可靠性，本文在前述一系列检验的基础上重新进行了检验。一是考虑到样本量较少的原因，本文采用了 Bootstrap 进行了 1000 次抽样检验；二是考虑到因变量(组合创业)是企业新增的行业数量，且取值范围是 0~3 之间的离散值，本文采取有序 Logistic 进行稳健性检验。检验结果没有发生实质性改变，结果如表 10 所示。

Table 10. Robustness test
表 10. 稳健性检验

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Bootstrap 抽样检验		有序 Logistic 回归	
Mode	0.218** (2.550)	0.220*** (2.614)	1.053*** (2.817)	1.182*** (2.864)
Controls	控制	控制	控制	控制
Year/Ind	未控制	控制	未控制	控制
Chi ²	20.400	42.170	18.180	37.780
Adj-R ²	0.030	0.079	0.0672	0.140
N	180	180	180	180

注：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ 。

三是为了排除上述结论受到人为设定或遗漏变量的影响，本文采用 Placebo 安慰剂检验进行了处理。如图 1 自变量回归系数的 T 值分布所示，随机指定的自变量得到的回归系数 T 值集中在 0 附近，这说明人为的指定培养方式不会对家族企业的组合创业产生影响。

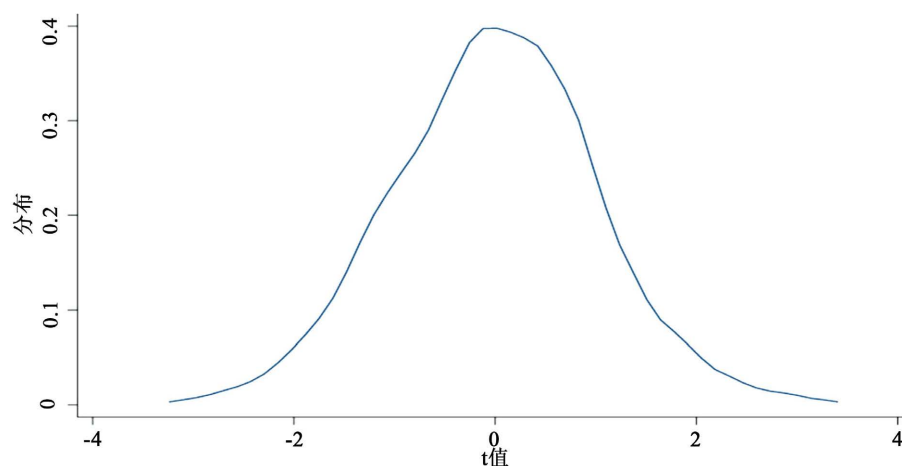


Figure 1. Placebo test
图 1. Placebo 安慰剂检验

5. 研究结论

如何对家族二代进行培养是影响家族企业发展的重要问题。本文从二代继任者个人权威构建需求出发，分析和检验了二代培养模式对家族企业组合创业的影响，研究发现：相对于二代内部培养模式，二代外部培养模式会强化家族企业组合创业倾向。两者之间的关系会受到传承冲突和非家族创业元老权威的影响，在传承冲突较高的情况下，二代外部培养模式与家族企业组合创业之间的正向关系更显著；在非家族创业元老权威影响较高的情况下，二代外部培养模式与家族企业组合创业之间的正向关系更显著。同时，二代自身特质也会影响二代培养模式与家族企业组合创业之间的关系，在男性二代继任者中，二代外部培养模式与家族企业组合创业之间的正向关系更显著；在 30 岁以上的二代继任者中，二代外部培养与家族企业组合创业之间的正向关系更显著。通过外部培养的二代继任者选择组合创业有助于其个人

权威的构建。

本文的研究启示主要表现在：一是家族企业应当有针对性的对二代继任者进行培养，结合本文的研究结论，考虑到二代继任后的个人权威构建，家族企业应当尽早安排二代继任者进入企业工作，以提升其继任后的个人权威性。而对于已经处于外部培养的二代继任者而言，在其继任后进行组合创业或许是一种不错的战略选择。当然，家族企业也要注意优化企业治理机制，减少传承冲突，削弱非家族创业元老可能对二代继任产生的消极影响。

本文的局限性主要表现在以下几方面：一是对于家族企业组合创业的测量有待进一步丰富，组合创业应当不仅仅涉及到企业是否进入新的行业，还应当包括同一行业的产业链延伸，或者采用了新的商业模式等。但限于数据的获取难度，本文没有进行对此进行检验，有待将来作进一步研究。二是家族企业二代继任者进行组合创业可能不仅仅涉及到个人权威构建问题，也会受到外部制度文化环境、行业前景等因素的影响，未来需要进一步分析这些外部环境因素可能存在的影响效应。三是没有考虑一代创始人对于二代组合创业行为是否认同，一代创始人是否会对二代继任者“扶上马，送一程”等因素的影响，这些问题都是未来值得思考的方向。

基金项目

国家自然科学基金项目：家族控制权配置的社会阶层烙印与家族企业投资脱实向虚，71862006。

参考文献

- [1] 邹立凯, 梁强, 王博. 基于权威转换视角的家族企业二代子女继任方式研究[J]. 管理学报, 2019, 16(12): 1771-1780+1789.
- [2] 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建构[J]. 管理世界, 2015(6): 110-124+187-188.
- [3] Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A. and Mischke, G.A. (2002) Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession. *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00056-2)
- [4] Goldberg, S.D., et al. (2016) Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 6, 55-73. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00055.x>
- [5] 朱晓文, 吕长江. 家族企业代际传承: 海外培养还是国内培养? [J]. 经济研究, 2019, 54(1): 68-84.
- [6] 窦军生, 张芯蕊, 李生校, 陈志军. 继承人培养模式何以影响家族企业传承绩效——继承人受认可度的中介效应[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2020, 26(5): 54-70.
- [7] 窦军生, 贾生华. 家族企业代际传承研究演进探析[J]. 外国经济与管理, 2007(11): 45-50.
- [8] Carter, S. and Ram, M. (2003) Reassessing Portfolio Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21, 371-380. <https://doi.org/10.1023/A:1026115121083>
- [9] Mcgaughey, S.L. (2007) Hidden Ties in International New Venturing: The Case of Portfolio Entrepreneurship. *Journal of World Business*, 42, 307-321. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.011>
- [10] Peabody, R.L. (1962) Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 6, 463-482. <https://doi.org/10.2307/2390726>
- [11] 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]. 经济管理, 2017, 39(2): 52-65.
- [12] Barach, J.A., Gantisky, J., Carson, J.A., et al. (1988) Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 3, 49-56.
- [13] Fiegenger, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A., et al. (2010) A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses. *Family Business Review*, 7, 313-329. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00313.x>
- [14] 梅琳, 贺小刚, 李婧. 创始人渐进退出还是激进退出?——对创业家族企业的实证分析[J]. 经济管理, 2012, 34(1): 60-70.
- [15] 窦军生, 李生校, 郭家瑛. “家和”真能“万事”兴吗?——基于企业家默会知识代际转移视角的一个实证检验[J].

- 管理世界, 2009(1): 108-120.
- [16] Barach, J.A. and Ganitsky, J.B. (2010) Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*, **8**, 131-155. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>
 - [17] Churchill, N.C. and Hatten, K.J. (1997) Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, **10**, 53-67. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00053.x>
 - [18] Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003) The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, **24**, 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
 - [19] Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P. (2003) Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. *Coleman White Paper Series*, **4**, 1-63.
 - [20] Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. (2010) Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, **10**, 1-35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
 - [21] Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T., et al. (2010) An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, **21**, 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
 - [22] 杨学儒, 朱沆, 李新春. 家族企业的权威系统与代际传承[J]. 管理学报, 2009, 6(11): 1492-1500.
 - [23] 刘白璐, 吕长江. 中国家族企业家族所有权配置效应研究[J]. 经济研究, 2016, 51(11): 140-152.
 - [24] Carlock, R.S. and Ward, J.L. (2001) Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business. Palgrave Macmillan, London. <https://doi.org/10.1057/9780230508750>
 - [25] Bertrand, M., Johnson, S., Samphantharak, K., et al. (2008) Mixing Family with Business: A Study of Thai Business Groups and the Families behind Them. *Journal of Financial Economics*, **88**, 466-498. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.04.002>
 - [26] Pramodita, S., et al. (2016) Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, **16**, 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
 - [27] 宋建波, 文雯, 王德宏. 海归高管能促进企业风险承担吗——来自中国 A 股上市公司的经验证据[J]. 财贸经济, 2017, 38(12): 111-126.
 - [28] Brown, G. and Robinson, L. (2005) Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review*, **30**, 577-594. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293710>
 - [29] 任宇东, 王毅杰. 家族企业接班人建立权威的路径研究[J]. 青年研究, 2020(3): 68-79+96.
 - [30] Osnes, G. (2011) Succession and Authority: A Case Study of an African Family Business and a Clan Chief. *International Journal of Cross Cultural Management*, **11**, 185-201. <https://doi.org/10.1177/1470595811399196>
 - [31] 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]. 经济研究, 2009, 44(4): 90-102.
 - [32] Gianluca, C., et al. (2011) Back to the Future: Career Transitions at the Dawn of Capitalism: The Immigration of Merchants from the Southern Netherlands to Amsterdam. *Organization Studies*, **32**, 1578-1602. <https://doi.org/10.1177/0170840611421244>
 - [33] Handler, W.C. (2010) Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, **7**, 133-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
 - [34] Beal, R.M. and Yasai-Ardekani, M. (2000) Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences with Competitive Strategies. *Journal of Management*, **26**, 733-762. <https://doi.org/10.1177/014920630002600407>
 - [35] 秦令华, 井润田, 王国锋. 私营企业主可观察经历、战略导向及其匹配对绩效的影响研究[J]. 南开管理评论, 2012, 15(4): 36-47.