

家族企业跨代创业: 基于多案例研究的因素模型

TRANSGENERATIONAL ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY FIRMS: A FACTOR MODEL
BASED ON A MULTIPLE CASE STUDY

李雪燕¹

Xueyan li¹

徐二明²

Erming xu²

摘要

跨代创业研究将传承与创业进行了结合, 为家族企业研究指出了新的方向。在中国国内尚缺乏对于跨代创业的深入研究, 尤其是通过多案例深入探索影响跨代创业的因素。我们通过分析三家中国家族企业二代CEO访谈数据, 构建了在中国情境下跨代创业的影响因素模型。研究发现与识别了跨代创业的双重动机以及影响跨代创业行为与决策的经验学习因素、家庭文化因素、负向影响因素等, 为在中国情境下进一步深入研究家族企业跨代创业提供了一些未来研究的建议, 同时也为家族企业传承和创业实践提供了一些理论上的参考。

关键词: 跨代创业, 创业动机, 文化, 经验学习, 案例研究

Abstract

Transgenerational entrepreneurship opens a new direction for family business research by combining succession and entrepreneurship research of family firms. Deeper understanding about transgenerational entrepreneurship, especially about the factors which may affect transgenerational entrepreneurship still not ideal in China, let alone the multiple case studies. We try to construct a factor model of transgenerational entrepreneurship in Chinese context after analyzing the interview data of three CEOs. The entrepreneurial motivation, experiential learning, family culture and “negative” factors among others are found and identified that can influence transgenerational entrepreneurship. These findings show some directions for further research of transgenerational entrepreneurship in family firms under the specific Chinese context, as well as some theoretical insights on succession and entrepreneurship of family firms.

Keywords: transgenerational entrepreneurship, entrepreneurial motivation, culture, experiential learning, case study

¹ 正大管理学院在读工商管理博士, Ph.D. Candidate, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: cairzh@sina.com

² 教授, 正大管理学院, Professor, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: emxu@ruc.edu.cn

引言

家族企业有别于其他一般企业的根本标识是其向下一代传承的意图 (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; 陈文婷, 2011, 2012), 家族企业要在跨代际之间实现长期的可持续发展, 不仅仅取决于权力、领导力、商业思想等简单的交接, 而是源于家族企业背后家族创业精神的传承 (Habbershon, Nordqvist & Zellweger, 2010; 李新春、何轩、陈文婷, 2008)。跨代创业研究就是在这一问题的驱动以及以上这些研究的带领下逐渐产生和发展起来的, 它首先关注的是家族企业的传承问题, 其次关注的是家族企业的创业问题, 如何以创业的形式实现家族企业的成功传承是跨代创业研究的重点。已有的跨代创业研究主要集中在以下两个核心的方面, 一是创业导向与跨代创业的关系 (Zellweger, Nason & Nordqvist, 2012); 另一个是基于资源基础观的跨代创业研究, 例如 STEP 框架 (Habbershon, Nordqvist & Zellweger, 2010)。中国国内关于跨代创业的研究主要是中山大学家族企业研究团队进行的, 他们的大部分研究均是通过定量研究考察影响跨地创业绩效的前因变量和调节变量 (陈文婷, 2011, 2012, 2013, 2014; 郭超, 2013), 部分研究也关注了家族企业跨代创业的案例研究, 例如关于李锦记制度创业的研究 (李新春、何轩、陈文婷, 2008)。

研究目的

本研究的目的是探索影响中国家族企业接班二代创业行为的因素。根据已有的研究文献, 本文将家族企业定义为由自然人或家族控制的企业, 这些企业大部分具有“家

族”和“企业”的双重属性。在家族企业的一代退休或即将退休之时, 他们面临的的就是如何交接班的问题。文章主要试图解决的问题有以下三个方面。第一, 哪些因素可以更好地促进家族企业接班二代进行创业 (即“正向”的跨代创业)? 第二, 家族企业接班二代之所有不在某些领域进行创业 (即“负向”的跨代创业), 其影响因素有哪些? 第三, 家族企业二代 (尤其是在中国情境下) 进行创业的动机有哪些?

研究方法

本研究采用的是归纳式的多案例研究方法 (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989), 研究包括三家二代接班³的家族企业。研究所企业都位于中国浙江省台州市, 浙江省是中国民营家族企业较为集中的地方, 处于一二代接班情形的家族企业也较多。这三家企业的基本信息如下表1所示, 它们具有一定的代表性和“极端性”, 一家是在美国纳斯达克上市的中国民营家族企业, 一家是在中小板上市的中国民营家族企业, 一家是附属在家族企业集团下的民营家族企业。遵循理论抽样 (Glaser & Strauss, 1967) 方法, 我们选择的是只对本研究结论产生明显影响的案例 (Eisenhardt, 1989)。

我们分别对三家企业的CEO进行了访谈, 访谈时间和地点等信息如表2所示。在访谈结束后, 我们通过这三家企业公开的二手数据 (公司网站、上市公司数据库、年报等) 进行了访谈数据的“三角验证” (triangula-

³ 从严格意义上来说, 三家企业的CEO只有一家已经完全接班, 另外两位CEO并为完全接班, 但是他们都在家族企业内有自己独立负责的业务, 在一定程度上也算是已经接班, 因此在行文中一同视他们为“接班二代”。

tion)，以保证所获数据的准确性。由于本研究的意图在于直接与“接班二代”沟通交流，获得与他们进行跨代创业行为相关的数据，因此其他来源的数据在本研究使用较少，下文分析主要基于访谈数据。

研究结果

与假设检验研究不同的是，归纳式的研究缺少普遍接受的模型用以指导数据分析。我们使用了典型的归纳式研究的方法，首先建立个案研究，然后进行案例之间的比较，最后构建一个理论框架 (Eisenhardt, 1989)。利用一手的访谈数据，我们对每一个企业进行了单独的案例研究。为了保持复制逻辑的独立性，在分析每一个单独案例的时候，我们都没有看其他两个案例，以使每一个案例中的信息都能够相对独立地被提取，进而丰富最后的理论框架。个案研究完成后，我们运用

Miles和Huberman (1984) 以及Eisenhardt (1989) 建议的跨案例研究方法对单个案例之间的共性和不同之处进行了分析。在分析数据时，我们没有任何的先验假设，理论关系的产生完全是涌现式的。在数据分析过程中，我们多次引用了访谈数据，以确保分析的结论准确且有据可循，这个过程所产生的研究发现和主要观点如下文所示。

二代接班与创业的路径

在我们访谈的三家家族企业中，二代接班的路径各有异同，最为典型的是Alpha公司CEO的接班路径，他在接班之后进行的创业也具有代表性，符合“跨代创业”这一概念的定义，不仅仅是个人层面的创业想法的实现和创业行为的实施，同时也是在家族企业层面进行的创业活动。Alpha公司CEO的接班和创业路径图如图1所示。

表1 访谈企业基本信息

企业名称	企业性质	地点	行业	经营范围	是否上市	上市板块
Alpha	民营企业	浙江台州	汽车制造业	汽车零部件、新能源汽车、金融类业务（小贷、资产管理）、光伏业务、房地产投资等	是	中小板
Beta	民营企业	浙江台州	汽车制造业	摩托车制造	否	无
Gamma	民营企业	浙江台州	汽车制造业	汽车、电动车、新能源汽车	是	纽约纳斯达克

表2 访谈基本情况

企业名称	访谈时间	访谈地点	访谈人员	访谈持续时长	访谈数据字数
Alpha	2014年12月16日	浙江台州	总经理	1.2小时	约1.57万
Beta	2014年12月16日	浙江台州	董事长兼总经理	0.7小时	约1万
Gamma	2014年12月16日	浙江台州	董事长兼总经理	0.7小时	约0.8万

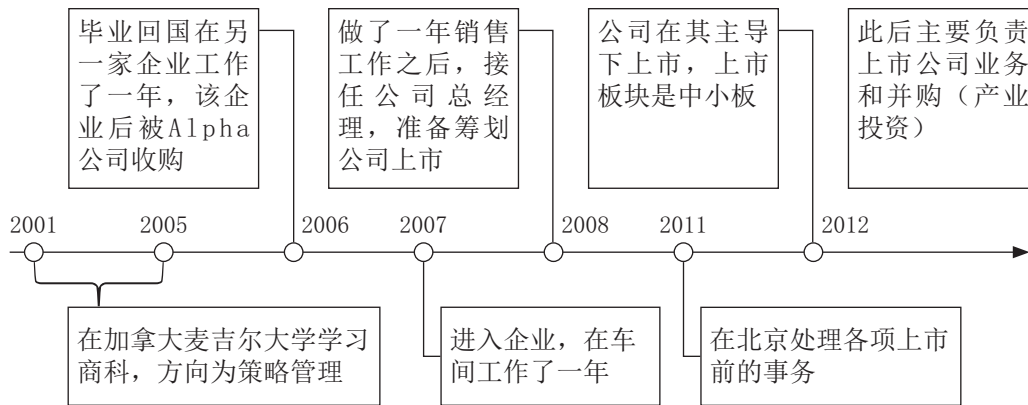


图1 Alpha公司CEO接班与创业路径

Beta公司CEO于2008年从英国留学回国，在一家小工厂实习了一段时间，之后接手了家族企业集团（主营业务是汽车制造与销售）内的一个亏损的摩托车制造公司，在接手之后凭借自己的努力使该公司扭亏为盈，实现了公司的“再创业”。Gamma公司CEO也是从英国留学回国，回国后便接手了家族企业的销售业务，在接班后从事的主要“创业”活动是进行产品市场的细分以及与之对应的产品开发，例如低速车、新能源车等。

三位CEO的接班和创业模式具有一定的代表性。不同的接班模式或路径也在一定程度上对应了二代接班后所能够从事的创业活动，因而也印证了现有文献关于传承和创业的讨论，传承和创业是不可分离的，传承的模式在一定程度上也就为后续创业的空间做出了界定。

海外背景与跨代创业

三家企业的CEO都是从海外留学回国，都拥有海外背景。海外背景是否与跨代创业有着直接的相关关系？我们通过对访谈数据的分析，分析结果显示：不一定。

Alpha公司CEO对于海外背景与创业之间

的关系有如下的看法：“现在传承的第二代大部分可能都有一些海外背景，曾经出国留学或者接受过国外的教育。接受的理念也不太一样，很多人回来之后，也不太愿意去接这个班，很多可能都去做其他一些事情，其他一些自己比较感兴趣的，因为原来这一块可能涉及的繁琐的东西会比较多一些，都是工厂类的，繁琐的事情比较多，在管理方面会比较累，所以有一些会去做一些投资啊，之类的。”

Alpha公司CEO在加拿大麦吉尔大学学习了四年商科，专业是管理学，方向侧重于策略管理，在海外的这些学习经历和知识对于他接班后从事的上市、并购活动都是非常有帮助的，这也在访谈中得到了他的强调。不过他在后来的谈话中还强调了一点：“我觉得学商科的，实战应该还是比较重要的，在学习的过程中参与一些实战，多一些实战的过程。学生也应该多参与一些实战的过程。”

Gamma公司CEO认为海外学习的背景对自己管理企业、进行创业活动并没有什么用：“在英国，对企业来讲的话没有太大帮助……从企业角度讲帮助是非常有限的……不是商业圈子……”。

因而二代的海外学习背景并不一定与其跨代创业行为直接相关。如果说海外背景能够如何影响二代创业，一般的理解和期望（包括送二代出国留学的父母的期望）是海外的学习和生活经验能够帮助二代们开拓眼界，从全球的视角认识以后将要接班的企业和企业经营管理，便于将公司发展与国际接轨和开展可能的国际化经营。

经验学习与跨代创业

经验的积累和学习是在访谈中CEO们非常强调的内容，我们通过对访谈数据的分析发现他们积累和学习经验的主要途径有两种：直接经验学习和间接经验学习。

第一种经验学习方式是直接经验学习，学习的途径是通过在其他企业工作或在家族企业内部进行锻炼、学习。Alpha公司CEO在毕业回国后首先到另一家企业工作了一年，这家企业与其所在的家族企业有着类似的业务，在Alpha公司CEO与2008年接班后，收购了这家他曾经工作过的公司，并将其主体业务于2012年进行了上市，可见这样一种经验学习方式与他所进行的“创业”活动是密切相关的。同时，在其他企业工作一年之后，面对将要接班的情形，Alpha公司CEO从企业内部的基层岗位做起，在生产车间和销售部门连续工作、锻炼、学习了两年时间，这两年的内部学习，是他对于企业后来上市的筹备以及上市后的管理有了更多的直接经验。

第二种经验学习方式是间接经验学习，学习的途径是聆听或选择性地聆听、接受父辈或长辈的教诲。相对于直接经验学习，间接经验学习是从他人的经验中吸取营养，以达到类似于直接经验学习的目的。在访谈中，三家企业的CEO都强调了自己从父辈或长

辈那里学习其经验的过程。

Alpha公司CEO说自己从长辈那里学习到的是一种精神，是对信用、质量的追求。他在访谈中对父亲有一个品格的评价并且举了一个生动的例子说明了母亲对自己的教诲：“父亲人品比较好，品格比较好，基本上是说同行没有仇家的，一个都没有，同行都是朋友，很多人他自己做不了的都会介绍到我们这来，真是比较难得的。……前几天，我们那个新能源汽车，新财富的首席分析师在新财富的论坛上看我们五倍，说我们股价能翻5倍，然后回来我妈就说了，‘是不是你让他去说的，你这不能坑了别人。’”

Beta公司CEO的父亲是中国国内知名的民营企业家，他在聆听父亲教诲时，采用的是积极的态度，珍惜与长辈们的沟通 and 交流机会。Beta公司CEO在访谈中提到，自己从奶奶、外婆和母亲身上主要学习的是一种品德精神，学习怎么朴素、怎么过日子，而父亲的话非常有分量，每一句话他都要研究很久，因为他觉得父亲的话很有用，一句话就能盖过一百句话。他举了父亲对他传授经验，他从父亲那里学习经验的两个例子：

（1）“他讲了很简单的一个例子，就画了一条线，一个往上，一个往下，他说人往下走多简单，往上走多累啊，要爬上去。简简单单的两个例子，大家都知道的吗，但是从他嘴里讲出来，我就会特别去思考，记得很牢。”

（2）“他喜欢跟我讲例子，就是实际中碰到的例子，比如说社会上骗子很多，打官司的骗子、过来骗钱的，都有啊。他跟我讲例子，我就也会记得很牢。今后接触的这些人当中，也就会看一看这人到底是不是骗子。”

在这里，Beta公司CEO学习的不是与企业经营管理直接相关的经验，而是在为人处世方面的一些教诲。关于企业经营管理相关的经验，他在访谈中也提到一些，比如可以学习如何处理与政府的关系等等。

与Beta公司CEO这种积极的聆听和学习不同的是，Gamma公司CEO认为从长辈那里学习应该采取选择性学习的方式，不能全部接收他们的思想。他给出了如下理由：

“我觉得比较矛盾，如果全部是学上一辈的话，这个企业可能就太传统了，可能会阻碍企业的发展，但是你如果不学的话呢，全部是按照你的思想来做，那这个企业就会有两个思想，就会有冲突了，这个企业也会很难。到底听谁的，一个这个思想，一个那个思想，你到底听谁的。你完全听（以前的），这个企业发展会有会有瓶颈了，我觉得毕竟老一辈比较传统，如果我们全部跟着去学的话，这个企业怎么去发展，到了一个瓶颈了，也很危险，所以我们也自己去判断，选择性地去学习上一辈的。”

直接经验学习主要学习的是业务知识，积累的是具体的企业管理经验，而间接经验学习主要学习的是长辈的品德精神和为人处世方式。二代在理念上可能有与长辈不一致的地方，这种情况之下可以采用选择性学习的方式。通过经验学习，二代能够掌握一定的业务技能并强化自己的道德基础，这位跨代创业行为的实施提供了双重保障。

家庭文化（“家风”）与跨代创业

家庭文化以不同的方式影响着二代的跨代创业行为，这一点在Alpha公司表现得尤为突出。首先，长辈的人品影响着二代创业时所遵循的道德追求，继而影响跨代创业的规

模和范围。父亲人品好，将信用，重质量，这些都为Alpha公司CEO在后续的企业经营管理和创业过程中提供了好的榜样；母亲“不能坑了别人”的教诲也使Alpha公司的CEO在管理上市公司的时候想着中小股东的利益，这些都为其跨代创行为的成功提供了一定程度的保证。其次，家庭内的信任和决策权的下放为跨代创业留下了较为充足的空间。只有在重大决策时候，长辈会发挥作用。其他事情，尤其是有些琐碎的事情，Alpha公司CEO的父母已经基本都不管了，这种家庭氛围能够为Alpha公司CEO提高更大的发挥空间。最后，家庭的风险偏好直接影响了二代进行创业时的风险倾向，从而影响跨代创业的决策与行为。在Alpha公司尤为突出的是父辈的风险偏好对于二代创业的影响。“家里的传统就是这么干的，从小家教比较严，本来就是风险厌恶型的，本来就是杠杆用的不多，从一开始就是杠杆用的不多，从一开始就是这样。”正式因为这样的传统，Alpha公司CEO在进行并购（产业投资）的时候，都是持有比较谨慎的态度，一方面正是由于这种“风险规避”的偏好，才会选择进行横向并购，以避免系统性的风险，不能将公司的业务局限在一个行业里面，要拓展到新的行业以谋求增长；另一方面也正是由于这种“风险规避”的偏好，Alpha公司在进行具体的并购操作时也会非常谨慎。

在Beta公司和Gamma公司，家庭文化（“家风”）也对他们的跨代创业行为产生着不同程度的影响。Beta公司CEO所在的家族也是中国有名的民营企业家族，他在访谈中提到了家族内成员对自己的影响，首先是品德精神，其次是父亲关于为人处世的教诲，例如在父亲跟他讲完社会上骗子很多的例子

以后，他以后在跟一个人打交道之前首先要看的就是这个人是不是个骗子，用父亲教的经验来识别骗子。Gamma公司CEO的父亲相对来说比较传统，因而他对于父亲的意见有时持有不同的想法，但他对此所持有的总体的认识是“在父亲旁边帮一些忙、最一些事情就行，选择性地听取父亲的建议”。

家庭文化（“家风”）对二代创业行为产生影响，可能是在中国“家文化”下特有的现象。三家企业CEO对于长辈们所持有的特有精神的传承，以及家庭内的氛围，这些都应该在研究跨代创业时加以考虑，以体现在中国情境下跨代创业所呈现出的独特风格。

跨代创业的动机

对于动机的识别与理解能够帮助我们更好地了解跨代创业的行为。Alpha公司之所以会选择中小板上市并进行横向拓展、并购，Beta公司尝试去做汽车城以及互联网电商，Gamma公司尝试进行产品的转型以进入更加细分的市场，这些创业行为背后的动机是什么？通过与三家企业CEO的沟通访谈，他们指出了两点主要的动机，这两点动机我们认为也基本上代表了家族企业跨代创业的动机。

第一点动机是生存与发展，这是从企业层面考虑的。所有这些跨代创业行为的目的可以说都是为了企业的生存和发展，这体现了二代对于家族企业的担当和职责。对于Alpha企业来说，之所以进行上市也是为了使得公司筹集资金进一步发展，之所以进行横向拓展是为了不局限于一个行业而在其他行业谋求新的发展机会；对于Beta公司来说，Beta公司CEO在对市场经过分析后认为汽车城是一个未来发展的方向，并且认为实业的发展有限因而公司的方向会往与互联网结

合上倾斜，这些都是谋求发展之举；Gamma公司进行产品转型，主攻新能源汽车，发展低速电动车，这些都是为了避免陷入“红海”，期望能够在自己找到的一片“蓝海”中获得竞争优势。例如，Gamma公司CEO谈到该企业进行转型的原因如下：“应该说我们的企业是属于，说大也不是很大，说小也不是很小，但是我们碰到的问题就是需要去转型。摩托车是很传统的产业，没有什么利润的，再做下去，不去转型的话也很难。做汽车的话，没有大的资金，没有这些资源的话，也是很难做起来的。所以我们碰到的挑战就是，怎么样去生存发展。如果把自己定位太高了，可能我们也会倒下去，如果一直做这个老产品也不行。”

第二点动机是证明自己、赢得尊重，这是从个人层面考虑的。接班二代实施提起新的意见，实施新的想法，这些行为能够多大程度上获得家族人员的认同，尤其是父辈的认同，是他们非常关心的。在决策权基本下放的Alpha公司，CEO做出的一些重大决策家庭成员基本是支持的，基本会否决，这为他能够更好地实施自己得想法奠定了基础。而在家族企业决策权没有完全下放的Beta企业和Gamma企业，父辈对于企业决策的影响依然较大，二代提出的发展建议、计划有时可能不会被采纳，这使得他们没有更多的信心去进一步发展企业，在这种情况下，他们自己果断实施新的行动，目的在于证明自己有实力实现自己的想法，以赢得他人，尤其是父辈的尊重。

Beta公司CEO想通过自己不断的做事，以证明自己，在家族企业内获得一定的话语权。期盼着能够利用他所在的家族企业集团这个平台做新的事情，而且要做成功，以此“获得别人的尊重，让别人看得起”。

Gamma公司CEO在自己的意见被父亲采纳并且证明是正确的以后，期望的是这样一种结果：“奖赏倒也没什么奖赏，我们就是希望这次你听取了意见，以后的意见会更加尊重，这个是我们希望看到的，希望人家尊重你的意见，我们是很在乎的。你讲了如果人家根本不听你，我们会很难受，以后就不想讲了。”

创业需要有新的想法，敢于去做新的事情，做成新的事情更是不易。尝试新事物本身来说就是一种挑战，在这种挑战背后一般蕴含着对生存和发展的考虑，同时对于个人来说也是证明自己以赢得尊重的一种途径。

跨代创业的“负向”影响因素

我们开始考察跨代创业时，关注的是这些企业“做了什么，为什么做”，而在与三位CEO的交谈中我们发现，企业“不做什么，为什么不做”也同样重要。通过对访谈资料的分析我们发现，三位CEO首先对环境变化非常敏感，包括宏观环境、行业环境等，这一点（除制度环境本节有提及外）将在下文单独予以讨论，除此之外三位CEO“不去做”“何种”事情主要考虑的因素是以下三个方面。

一是资源和能力不足。Alpha公司之所以一直维持着出口的模式，而不在国外设厂进行生产或者并购海外的一些标的，原因之一就是不能保证后期的投入，同时也没有相应的管理能力。Gamma公司没有考虑同Beta公司一样往互联网电商方向发展也是因为企业还比较小，“基础的东西不够扎实”。

二是政府政策的变化（制度环境变化）。对于Beta公司来说，汽车城（关于汽车的商业地产）本来是一个构想，之所以开启这个汽车城的项目，原因之一就是能够利用家

族企业集团的资源向政府比较便宜地获得土地，甚至能够获得一些财政补贴，但是财政部新发了一个政策文件，对于地方土地和财政要求更加严格，对于Beta公司就是一种信号，Beta公司的CEO表示“那我就不做了，不能做了，就把握手上几个做完，就不做这个了，现在考虑往互联网电商方面怎么弄”。

三是不确定性规避。例如Alpha公司不进行国外设厂，CEO给出的理由之一是在国外设厂经营会面临很多不确定性，包括法律方面的不确定性，工会方面不可控的因素等等，这些因素会给企业带来不可预估的麻烦和损失。

影响跨代创业的其他因素

通过对访谈数据的整理和分析，我们还发现了除以上因素之外的一些可能影响跨代创业行为或决策的因素。其中较为重要的两个是：二代的创业机会感知和家族企业内部的保障机制。

对于创业机会的感知与识别是利用和开发机会的前提，创业活动本身就是感知机会并利用和开发机会的过程。Beta公司CEO之所以会考虑做互联网电商，正是看到其中的机会。家族企业内部建立的保障机制能够在一定程度上保障跨代创业行为的实施并保护其成果。例如，在Alpha公司，为了鼓励创新，公司建立了创新激励机制，一旦创新给企业带来利润，企业会提供合理的分成，例如产生的效益可以分给创新的开发者（可以是个人或团队），第一年分50%，第二年分20%，第三年就没有了。同时，在Alpha公司，为了能够保证CEO或家族对企业的控制权，在治理机制上公司采取的是虚拟债权的形式，名义股东需要套现的时候由CEO直接按当时股价购买对应的股票。

跨代创业所处的环境

三位CEO在访谈中都表现出对于环境变化很高的敏感性。在对Alpha公司CEO访谈一开始，我们的问题便是“环境的变化对企业的创业和创新有什么影响”，他分析了整个浙江省的宏观环境、市场环境、资源状况、进出口形势以及产业发展状况等等。Beta公司CEO对于环境的敏感性主要体现在对制度环境变化的敏感以及对行业环境变化的敏感，例如在分析汽车城项目的可行性时，他认为“现在整个中国市场，房地产市场在下滑，购买力严重不足”，同时他在分析汽车互联网电商发展设想时还对其他行业进行了分析，例如他认为“生产要是改变的话，就要像小米学习了，粉丝必须要有他们自己的发言权”。Gamma公司CEO的重要战略就是寻找更懂客户的细分市场，他尤其看重对行业环境的分析。他倾向于将企业定位在一个低消

费、低定位的市场。在企业是否需要上市的问题上，他的一个观点是：“我觉得上不上市最主要是看企业需不需要钱，第二个就是它在这个行业需不需要大的资金去做。”

三个公司CEO对于环境的关注特别具有现实的意义。目前中国正处于转型时期，制度环境、市场环境变化迅速，同时中国也正积极融入全球经济，国外环境的变化也会深刻影响国内的环境。从宏观的政治经济社会文化环境到中观的行业环境再到微观的企业环境，中国民营家族企业跨代创业所立足的是复杂多变的环境，对于环境变化的考虑不容忽视。

构建关于跨代创业的因素模型

综合以上分析，我们构建了如图2所示的跨代创业影响因素模型。

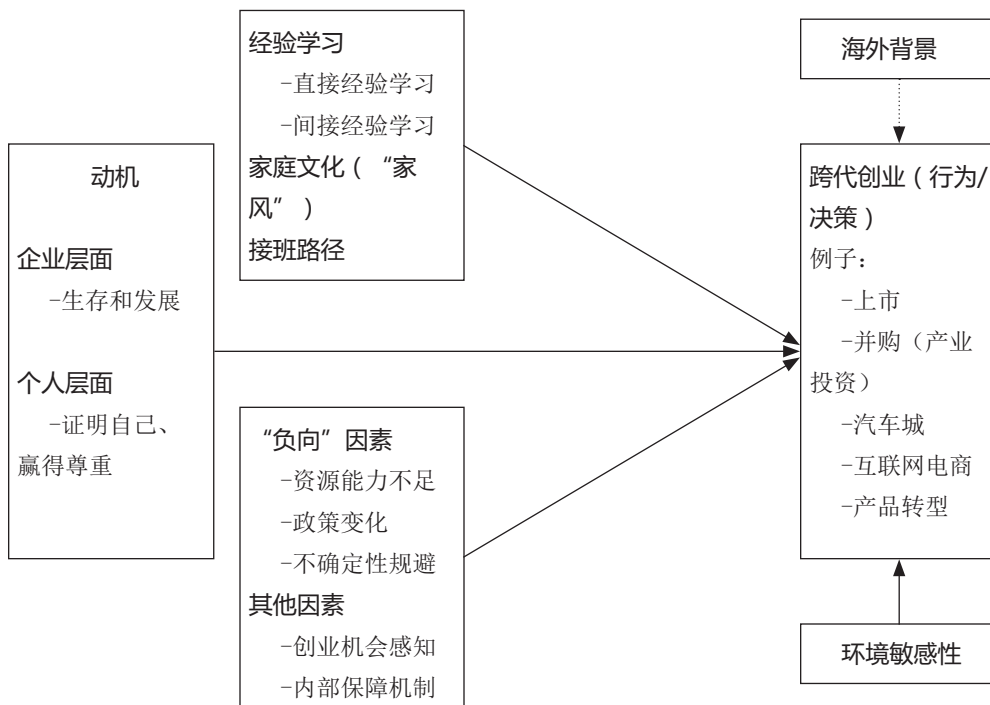


图2 家族企业跨代创业影响因素模型

我们首先考察了三位CEO的接班路径，尤其是具有代表性的Alpha公司CEO的接班路径。我们发现三位CEO都有海外留学的背景，因此接着考察了他们的海外背景与其跨代创业行为或决策之间的关系，发现二者的关系不是确定的。此外，直接经验学习和间接经验学习都直接影响跨代创业行为，家庭文化（“家风”）对于二代们的创业行为也有直接的影响，这一影响更多是从家族传统或精神传承、家族创业导向的维度进行的，这也是中国情境下具有的一个特色因素。其他的“正向”影响因素还包括二代对于创业机会的感知与识别以及家族企业内部建立的保障机制等，这些都能够提高跨代创业行为出现的频率，也能在一定程度上保障跨代创业的成果。从二代进行创业的动机来看，数据分析结果显示主要有两个方面，一是从企业层面考察的企业生存和发展，二是从个人层面考察的证明自己、赢得尊重。二代对于环境的敏感性也深刻影响着他们的创业行为与决策。除了对“正向”影响因素的考察，我们还对“负向”跨代创业以及影响它的因素进行了考察。所谓“负向”跨代创业是指关于“不去做什么事情”的决策。我们通过数据分析发现，三家企业不去做一些新的事情的主要影响因素有三个，一是资源能力不足，二是政策变化（制度环境变化），三是不确定性规避，这三点对应了资源基础观的思想、制度理论的思想以及创业导向研究的核心思想。

讨论

本节对上文模型中的两个方面进行了更多的讨论，随后对研究贡献与不足进行了分析并展望了未来的可能研究方向。

跨代创业的双重动机

动机是行为的先导，是行为的充分必要条件，理解行为背后的动机是理解行为的关键。马斯洛的需要层次论（Hierarchy of Needs）（Maslow, 1975）提出个人的需求是有层次的，按需求层次由低到高依次是生理需要、安全需要、社会需要、自尊需要和自我实现需要。我们的案例研究发现，从个体层面来看，接班二代进行创业的主要动机就是在于获得尊重，证明自己，从而是寻求满足自己的自尊需要和自我实现需要，这已是高层次的需要。本研究的发现也告诉我们，跨代创业的动机其实区别于一般的创业。创业动机一般可以分为主动型的创业动机和被动型创业动机（王旭和朱秀梅，2010），主动型的创业动机有利用和开发创业机会、为了实现自我价值而主动创业等，被动型的创业动机因为对现有工作环境不满、改变经济状况等。从本研究的发现来看，跨代创业的主要动机是主动型的，从个人层面考虑就是因为创业者有强烈的成就动机。在个人层面的动机之外，接班二代进行创业的另一个动机是从企业层面考虑的，这个企业是家族企业的概念，它是家族与企业的集合体。为了企业的生存和发展，必须改变思路，改变做事的方法，进行创业，这体现了他们作为家族企业继承者的责任和担当。简单来说生存和发展，从更一般的层面来看，学者们对于家族企业传承的最新研究给出的另一个启示是：社会情感财富（SEW）的增加（Gómez-Mejía et al., 2007, 2011; Chua, Chrisman & Massis, 2015），即在存量一定的情况下，二代需要通过创业增加家族企业社会情感财富的流量。

中国文化背景下的跨代创业

本研究所包含的多案例研究发现了另一个有趣和有讨论意义的话题是家庭文化（“家风”）对于家族企业跨代创业的影响。有趣是因为接受本研究访谈的二代们都有海外留学教育的背景，所受到的是西方思想的影响，带着西方文化回到中国经营企业、进行创业，难免受到其影响，但是在访谈中CEO们提到更多的、强调更多的却是中国文化在家庭内的发扬对他们的影响。这也契合了学术界近来出现的主攻中西“文化双融”（Cultural Ambidexterity）的研究（例如，Chen & Miller, 2010; Barkema et al., 2015）。在理论意义上来看，讨论中国文化对于跨代创业的影响，尤其是对经由西方文化教育的二代创业的影响，具有理论开发的价值；同时在实践意义上，“中学为体，西学为用”的思想在家族企业跨代创业中有怎样独特的表现，如何在实践中加以实施，对于这些问题的解决为家族企业传承实践能够提供指导。

中国文化背景下的跨代创业是一个很大的话题，本研究只是打开了其中的一角，就多案例研究的发现来看，有以下两点值得进一步讨论和强调。首先是父辈的品格精神以及整个家庭信任的氛围对跨代创业的作用，中国的“家文化”浓厚，倚重家庭也是中国的一个鲜明特征（梁簌溟，2011），家庭内部遵循长幼次序（费孝通，2007）。二是家庭文化对跨代创业的影响最多体现在风险承担性上，这也与跨代创业的理论基础之一——创业导向理论相呼应。但是，从我们的研究结果来看，更加倾向于支持“创业导向连续体”的概念（Zellweger, Sieger & Muehlebach, 2010），不是绝对的高低划

分，而是在某些项目、某些事件上都处于连续体中的某一位置，这样才能审时度势，既能利用也能探索环境中的机会，提高跨代创业的价值。

研究贡献与不足及未来研究展望

本研究的主要理论贡献在于构建了家族企业跨代创业影响因素模型，为研究家族企业代际传承、永续经营问题提供了一些研究视角和研究话题；同时，在家族的情境下研究创业的问题，也为创业研究提供新的启示。在实践意义上，探究跨代创业问题，可以为已经是第二代主导的家族企业提供实现可持续发展的新思路，也会为那些即将迎来二代接班的家族企业提供发展道路上的思考和借鉴。

由于本研究具有探索的性质，在理论构建和研究方法上还有一些不足之处。在理论构建方面，多案例研究所选择的数据都是访谈数据，只进行了一次访谈，没有进行追踪或追溯性的数据收集，因此收集到的数据可能存在一定的个体偏见在其中，从而影响分析的信度和效度；所构建的跨代创业影响因素模型只是基于调研的三家企业，其他一些可能的影响因素未能通过数据得以提炼，因而模型的一般性或可推广性存在一定的局限。在研究方法方面，样本企业的选择虽然采用了理论抽样的方法，但是对于企业数量的确定尚未严格按照其对理论的贡献来进行，因此三家企业可能不足以达到“理论饱和”的程度；在通过对访谈数据分析构建的因素模型中，没有从构念的角度来解释模型，亦即没有通过数据来进行构念含义的编码，模型中研究者个人研究主观成分较大，影响模型的效度。

未来的研究一方面可以用多种方式弥补以上所提出的理论构建和研究方法上的不足之处，另一方面也可以在本研究的有关发现基础上进一步深入。例如可以进一步考察中西文化双融背景下中国家族企业的跨代创业；也可以选择更多的企业构建更全面的跨代创业影响因素模型，甚至如果条件允许可以跟踪有代表性的企业，尝试利用纵贯数据构建跨代创业的过程模型。

总结

家族企业跨代创业结合了传承与创业，其影响因素涵盖多个层面，国家层面的环境、家族层面的文化或“家风”、企业层面的保障机制、个人层面的经验学习以及动机等等，对这些因素的识别有利于进一步探索家族企业以创业实施传承的行为及其结果，以期实现家族企业的基业长青。

参考文献

- 陈文婷. (2011). 创业学习与家族企业跨代企业家的创业选择. *经济管理*, (8), 38-50.
- 陈文婷. (2012). 家族企业跨代际创业传承研究——基于资源观视角的考察. *东北财经大学学报*, (4), 3-9.
- 陈文婷. (2013). 创业学习与家族企业跨代创业成长——基于行业，规模及成长阶段的差异分析. *经济管理*, 12, 008.
- 陈文婷. (2014). *创业学习——家族企业跨代创业成长机理研究*. 北京：科学出版社.
- 费孝通. (2007). *乡土中国*. 上海：上海人民出版社.
- 郭超. (2013). 子承父业还是开拓新机——二代接班者价值观偏离与家族企业转型创业. *中山大学学报:社会科学版*, 53(2), 189-198.
- 梁簌溟. (2011). *中国文化要义*. 上海：上海人民出版社.
- 李新春, 何轩, & 陈文婷. (2008). 战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究. *管理世界*, (10), 127-140.
- Barkema, H. G., Chen, X. P., George, G., Luo, Y. & Tsui, A. S. (2015). West meets East: New concepts and theories. *Academy of Management Journal*, 58(2), 460-479.
- Chen, M. J. & Miller, D. (2010). West meets East: Toward an ambicultural approach to management. *The Academy of Management Perspectives*, 24(4), 17-24.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173-182.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld & Nicholson.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M. & Zellweger, T. (2010). Transgenerational entrepreneurship. In *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*. Elgar, Cheltenham, 1-38.
- Maslow, A. H. (1975). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative dataanalysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research—Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zellweger, M. T., Nason, R. S. & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- Zellweger, T., Mühlebach, C. & Sieger, P. (2010). How much and what kind of entrepreneurial orientation is needed for family business continuity? In *Transgenerational entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations*. Elgar, Cheltenham, 195-214.

Translated Chinese References

- Chao, G. (2013). Inheriting or exploring: Valuedeviation of the second generation and the entrepreneurship of family firms. *Journal of Sun Yat-Sen University (Social Science Edition)*, 53(2), 189-198. [in Chinese]
- Shuming, L. (2011). *The essence of Chinese culture*. Shanghai: Shanghai Renmin Press. [in Chinese]
- Wenting, C. (2011). Entrepreneurial learning and entrepreneurship choice of trans-generational entrepreneurs in Chinese family firms. *Economic Management*, (8), 38-50. [in Chinese]
- Wenting, C. (2012). Trans-generational entrepreneurship in family firms: research from resource based view. *Journal of Dongbei University of Finance and Economics*, (4), 3-9. [in Chinese]
- Wenting, C. (2013). Entrepreneurial learning and trans-generational growth of family firms: Variance analysis based on different industry, scale and growth stage. *Economic Management*, 12, 008. [in Chinese]
- Wenting, C. (2014). *Entrepreneurial learning: Mechanisms of trans-generational entrepreneurship and growth of family firms*. Beijing: Science Press. [in Chinese]

Xiaotong, F. (2007). *The rural China*. Shanghai: Shanghai Renmin Press. [in Chinese]

Xinchun, L., Xuan, H. & Wenting, C. (2008). Starting an undertaking in terms of strategy, and the succession of entrepreneurialism of clannish firms: A case study based on Lee Kum Kee—a century-old shop. *Management World*, (10), 127-140. [in Chinese]



Xueyan Li received her Bachelor Degree of sociology from Shanghai University in 2002. And in 2011, she graduated MBA from Panyapiwat Institute of Management. Now she is a Ph.D. Candidate of Panyapiwat Institute of Management.



Erming Xu (Ph.D., Renmin University of China) is the Professor of Management. He has been invited to be a lecturer by more than ten universities in China, Dr. Xu has been a visiting professor to many universities around the world, and as a Fulbright scholar twice in USA. He has authored several books, on strategic management and international business and has published numerous articles on Strategic Management and Innovation in scholarly journals. He has been responsible for research on many subjects put forward by the National Natural Science Foundation, the National Social Science Foundation, and other authorities at provincial and ministry level. Currently he is a professor of Panyapiwat Institute of Management, and his research areas are related to strategic management, organizational theories, international management and education management.