

A Study on the Influencing Factors of the Intergenerational Inheritance Planning and  
Mode of Chinese Family Businesses under the Pressure of Transformation

by

Weiyang Wu

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree  
Doctor of Business Administration

Approved March 2021 by the  
Graduate Supervisory Committee:

Hongquan Zhu, Co-Chair

Fei Wu, Co-Chair

Hong Yan

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2021

转型升级压力下的中国家族企业代际传承规划和方式的影响因素的研究

吴未央

全球金融工商管理博士  
学位论文

研究生管理委员会  
于二零二一年三月批准：

朱洪泉， 联席主席  
吴飞， 联席主席  
严弘

亚利桑那州立大学

二零二一年五月

## ABSTRACT

Family inheritance is a hot topic in China. Why should a family inherit? What will happen if not? If we want to inherit, what should be passed on and how can future generations inherit it? As the material embodiment of family wisdom and social value creation, family wealth needs to be planned ahead of time. Especially in the special historical period when China's traditional economy is facing transformation and a generation is facing retirement. At the right time, making appropriate institutional arrangements for the hard-earned wealth can not only alleviate worries, but also pre design the best value of wealth. It is also the guarantee that the family core values can be passed on from generation to generation through the active guidance and support of the elders. In this paper, according to the theoretical empirical research route, through the questionnaire survey on the first and second generation of 207 family enterprises in China, through the establishment of ordered Probit model, this paper analyzes the influence of different variables of family enterprises on inheritance plan and inheritance mode, and uses Heckprobit model to correct the selective deviation of samples. The results show that the transformation pressure faced by family enterprises, the time of establishment of family enterprises, and the education level of a generation have a significant impact on whether to formulate the inheritance plan. The proportion of family ownership in the enterprise, whether the first generation participates in business

management, and whether the enterprise is changing the main business have a significant impact on the inheritance mode.

## 摘要

家族传承，在当下的中国是个热门的话题。一个家族为什么要传承，不传承会怎么样？如果要传承，应该传递什么，后代怎样去承接？家族财富作为家族智慧及社会价值创造的物质体现，更需提前规划，防患于未然。尤其是在目前中国传统经济面临转型，创一代面临退休的特殊历史时期，在恰当的时候，对辛苦积累的财富做出合适的制度安排，即可缓解忧虑，又是对财富发挥最好价值的预先设计，更是前辈通过对后辈的积极引领支持，促使家族核心价值薪火相传的保证。本论文按照理论-实证的研究路线，通过对中国 207 家家族企业一代及二代的问卷调查，通过建立 Probit 模型，分析家族企业不同变量对传承计划和传承方式的影响，并采用 Heckprobit 模型来纠正样本的选择性偏差。实证结果表明，家族企业面临的转型压力，家族企业成立时间，一代受教育程度对是否制定传承计划有显著影响。家族在企业中拥有股权比例，一代是否参与企业管理，企业是否在改变主营业务等对传承方式有显著影响。

## 致谢

在这里首先要感谢我的论文指导老师朱洪泉教授、吴飞教授和严弘教授，你们严谨的治学态度，科学的工作方法以及谦逊低调的行事作风，在论文写作的过程中对我产生了极大的影响与帮助。同时感谢上海交通大学高级金融学院的老师们，感谢他们在课堂上给我传授了丰富的理论知识，感谢学校给我提供了丰富的讲座课程，使我能够汲取不同领域的知识，扩大自己的视野。很幸运能够和一群优秀的同学在知名学府接受全面专业的知识教育，这将是人生宝贵的一段经历。

此外，我还要感谢我的公司的同事，我的客户，感谢他们在我的学习中始终报以理解包容与支持的态度，并对我的论文研究工作提供支持与帮助，配合我的调研工作，使我能够将所学知识用于实际工作中，为转型升级过程中的家族企业传承模式研究贡献力量。

最后我还要感谢我的家人，感谢他们作为我最坚实的后盾，在我数次遇到挫折的时候给我陪伴和鼓励。

学无止境，今后我还会继续提升自己的综合能力，希望未来还能得到各位老师的指导，能够聆听您的课程是我的幸运，祝愿各位老师工作顺利，身体健康，再次感谢大家！

# 目录

	页码
表目录.....	ix
图目录.....	x
章节	
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的与意义.....	8
1.2.1 研究目的.....	8
1.2.2 研究意义 .....	8
1.3 研究内容与方法.....	12
1.3.1 研究内容.....	12
1.3.2 研究方法 .....	13
1.4 研究框架与技术路线 .....	14
1.4.1 研究框架.....	14
1.4.2 技术路线 .....	16
1.5 主要创新点 .....	16
1.6 本章小结.....	17
第 2 章 理论基础与文献回顾 .....	18
2.1 基本概念与理论.....	18

章节	页码
2.1.1 家族企业的概念认定 .....	18
2.1.2 家族企业代际传承的概念界定 .....	19
2.1.2.1 委托代理理论 .....	20
2.1.2.2 利他主义理论 .....	21
2.1.2.3 社会情感财富理论 .....	23
2.1.2.4 高阶梯队理论 .....	24
2.2 国内外相关研究进展 .....	25
2.2.1 家族企业治理模式 .....	25
2.2.2 家族企业代际传承 .....	29
2.2.3 家族企业转型升级与代际传承 .....	35
2.3 本章小结 .....	37
第 3 章 针对 207 家家族企业的调查问卷 .....	38
3.1 关于创一代 .....	40
3.2 关于二代 .....	50
3.3 宏观环境与转型压力方面 .....	56
第 4 章 家族企业传承计划的影响因素 .....	66
4.1 理论假设 .....	67
4.2 代际、企业特征、创业精神和个人特征对家族企业传承计划的影响 .....	69
4.2.1 模型构建 .....	69



章节	页码
4.2.2 样本选择与数据来源 .....	70
4.2.3 描述性统计分析.....	71
4.2.4 多重共线性检验.....	72
4.2.5 实证结果分析.....	75
4.3 本章小结 .....	76
第 5 章 家族企业传承方式的影响因素 .....	79
5.1 引言 .....	79
5.2 理论假设 .....	83
5.3 企业特征、创业精神和个人特征对家族企业传承方式的影响.....	85
5.3.1 模型构建 .....	85
5.3.2 样本选择与数据来源.....	86
5.3.3 描述性统计分析.....	87
5.3.4 多重共线性检验.....	87
5.3.5 实证结果分析.....	90
5.4 本章小结 .....	91
第 6 章 结论与启示 .....	93
6.1 主要研究结论 .....	93
6.2 研究局限性和展望.....	94
6.2.1 研究局限性.....	94

章节	页码
6.2.2 研究展望.....	95
参考文献.....	98
附录	
A. 调查问卷.....	104

## 表目录

表格	页码
1 问卷调查人群特征分布 .....	38
2 变量定义.....	71
3 主要变量描述性统计.....	72
4 相关系数矩阵.....	73
5 各解释变量的方差膨胀因子 (VIF) .....	74
6 基本回归结果.....	75
7 主要变量描述性统计.....	87
8 主要变量相关系数矩阵.....	88
9 各解释变量的方差膨胀因子 (VIF) .....	89
10 基本回归结果.....	90

## 图目录

图表	页码
1 三地企业各控制别（家数）比例 .....	1
2 三地家族企业规模家数比 .....	2
3 三地五年企业家数变化 .....	2
4 三地五年总市值变化（兆美元） .....	3
5 家族企业传承成功率 .....	3
6 三地家族企业年龄结构 .....	5
7 三地家族企业世代结构（家数） .....	5
8 250家香港、台湾、新加坡企业传承中的财富消散 .....	7
9 26家中国大陆上市民企传承中的财富消散 .....	7
10 家族企业三环模式 .....	30
11 家族企业的三级发展模式 .....	31
12 家族企业所有权传承六阶段模型 .....	31
13 家庭企业传承的四阶段角色调整模型 .....	32
14 传承过程影响因素 .....	33
15 问卷调查人群特征分布 .....	39
16 被访者区域分布 .....	39
18 一代年龄分布 .....	41
19 一代最高学历分布 .....	42

图表	页码
20 一代希望的交班方式.....	42
21 一代希望二代接班吗 .....	43
22 一代希望的二代接班方式 .....	44
23 一代年龄对交班方式的影响.....	44
24 一代学历对交班方式的影响.....	44
25 一代希望的培养方式.....	45
26 一代希望二代的起步职位 .....	46
27 一代学历对二代的起步职位的影响 .....	46
28 富不过三代的原因 .....	48
29 家族长期成功的八项原则 .....	49
30 家族是否有针对接班人的培养计划.....	50
31 非一代年龄分布.....	50
32 非一代最高学历分布.....	51
33 非一代的创业经历 .....	51
34 教育水平对接班意愿的影响.....	53
35 年龄对企业认同度的影响.....	53
36 接班准备程度对接班意愿的影响 .....	53
37 自信心对接班意愿和组织承诺的影响 .....	55
38 不同自我效能下一代兄弟姐妹数量与接班意愿的关系 .....	55

图表	页码
39 家庭关系影响自我效能 .....	55
40 不同自信度下高管团队成员数量与接班意愿的关系 .....	56
41 家族企业是否面临升级转型的压力 .....	56
42 觉得目前的宏观和市场环境适合创业的原因是什么 .....	57
43 是否觉得目前的宏观和市场环境适合创业 .....	57
44 觉得自己是否具备创业精神 .....	58
45 觉得创业精神能否从上一代传承到下一代 .....	58
46 创业精神来自什么原因 .....	58
47 觉得创业精神是否比下一代（父辈）强 .....	59
48 是否认为下一代的创业精神可以通过家族长辈的培养获得 .....	59
49 觉得以下家族长辈培养下一代的创业精神的手段如何 .....	60
50 是否有必要证明自己不必父辈差 .....	61
51 创业成功的关键因素 .....	62
52 创业行业、资金数量及来源 .....	63
53 创业最大困难、工作年限、在企业中担任职位 .....	64
54 创业精神培养计划主要是通过哪个渠道实现 .....	64
55 您觉得家庭/家族的支持在创业成功中占什么位置 .....	65
56 关于接班式创业 .....	65
64 传承模式建议 .....	81

图表

页码

65 传承模式改进.....	82
----------------	----

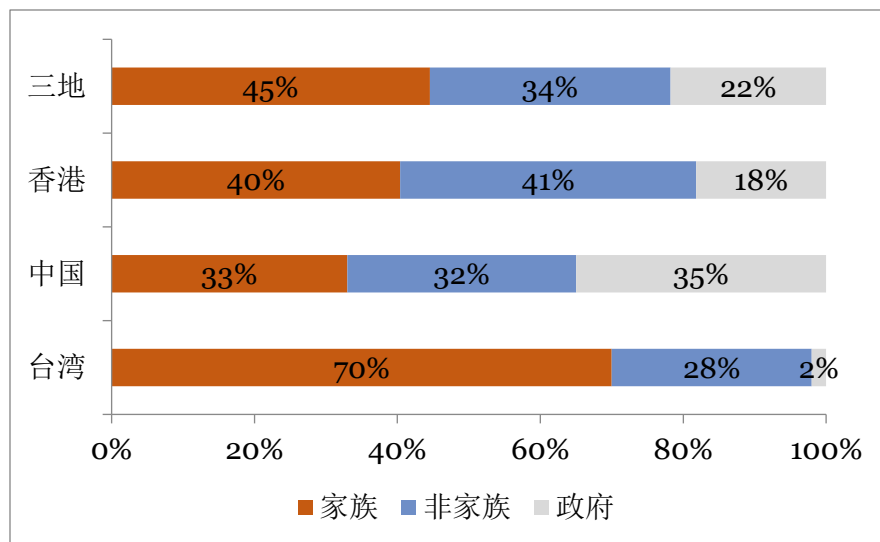
## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景

家族企业顾名思义，就是所有权、经营权、或两者都是集中在创始人与其家族成员的事业。作为世界上最具普遍意义的企业组织形态，家族企业在世界经济中有着举足轻重的地位。

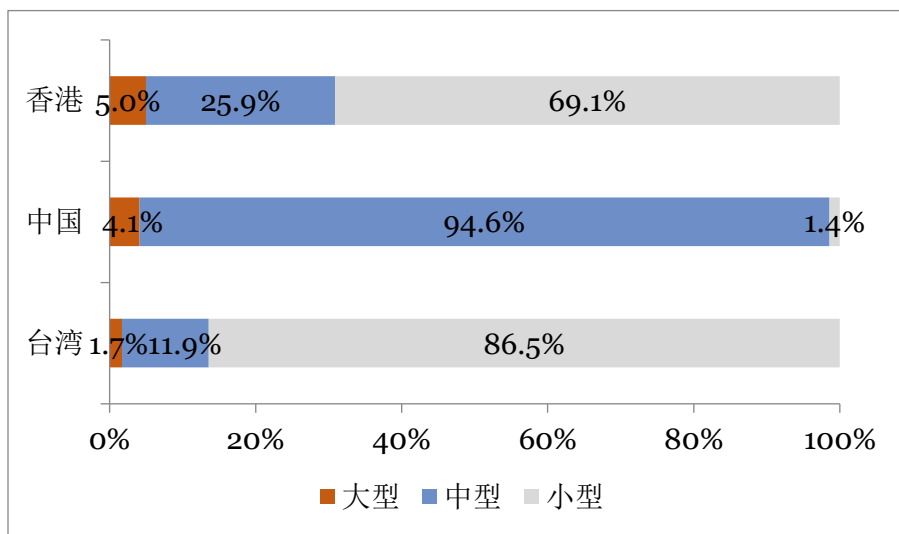
在世界各国，无论是发达国家还是发展中国家，家族企业都在顽强地生长和发展着。美国学者克林·盖尔西克认为“即使最保守的估计也认为家庭所有或经营的企业在全世界企业中占 65%到 80%之间。全世界 500 强企业中有 40%由家庭所有或经营”。在亚洲，70%的上市企业都是家族控股。中国内地的家族企业由于起步远远晚于欧美发达国家，甚至与东南亚兄弟国家乃至中国香港和台湾地区相比都要大大落后。家族企业杂志《2019 华人家族企业关键报告》称，在台湾的上市公司中，有 70%的企业是家族企业，香港和中国大陆的数字分别是 40%和 33%，三地的平均数字为 45%。

图表 1 三地企业各控制家数比例



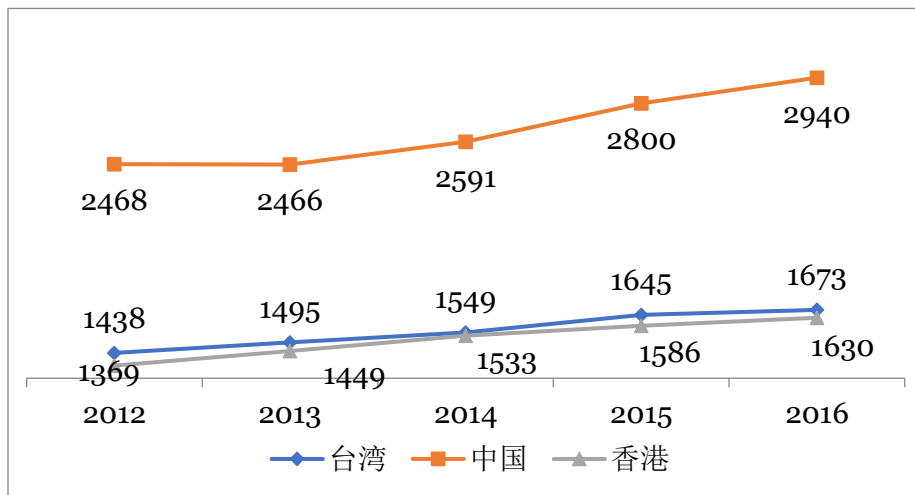


图表 2 三地家族企业规模家数比

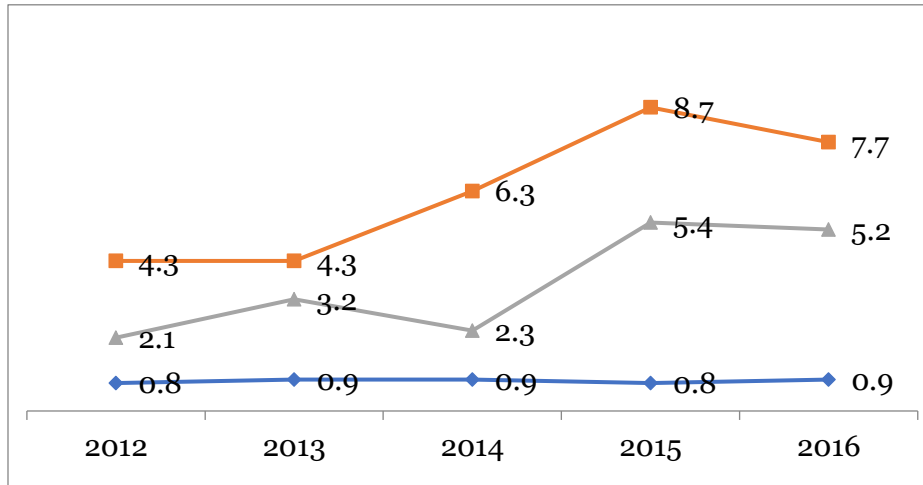


在中国，20 世纪 70 年代末到 80 年代初，才掀起了家庭经营的第一次浪潮。随着对私营经济在国民经济中地位的认同，占据私营经济绝大比例的家族企业得到了长足发展。此后，家族企业以蓬勃的生机和旺盛的生命力成长起来，成为中国民营经济的重要力量。

图表 3 三地五年企业家数变化

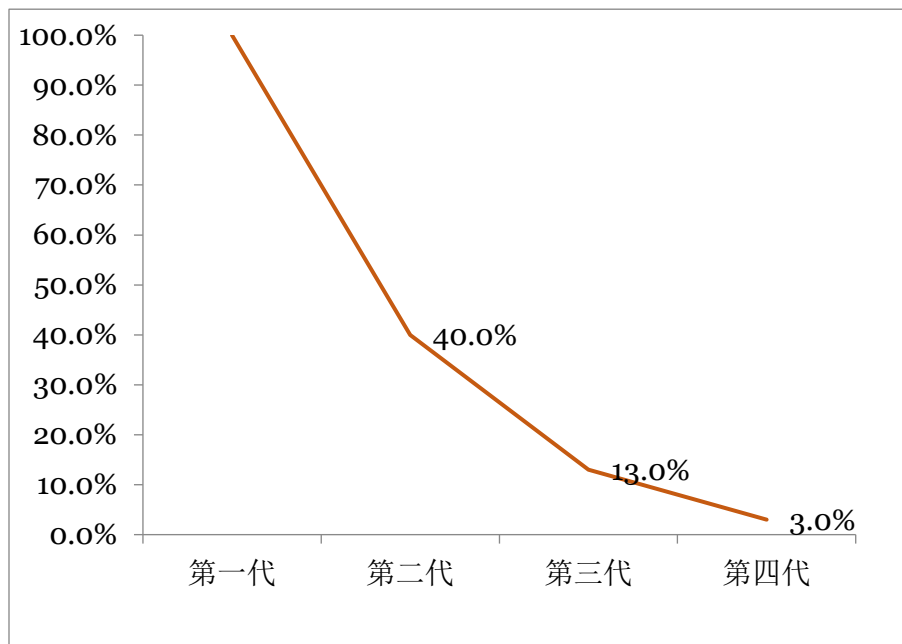


图表 4 三地五年总市值变化（兆美元）



与欧美那些传承了好几代以上的古老家族企业不同的是，中国的家族企业不少很年轻，不少“创一代”还在掌舵着企业发展。在全球范围内，70%的家族企业的生命周期只能存续一代，40%的家族企业可以延续到第二代，13%的家则企业可以延续到第三代，还有3%的企业能延续到第四代。

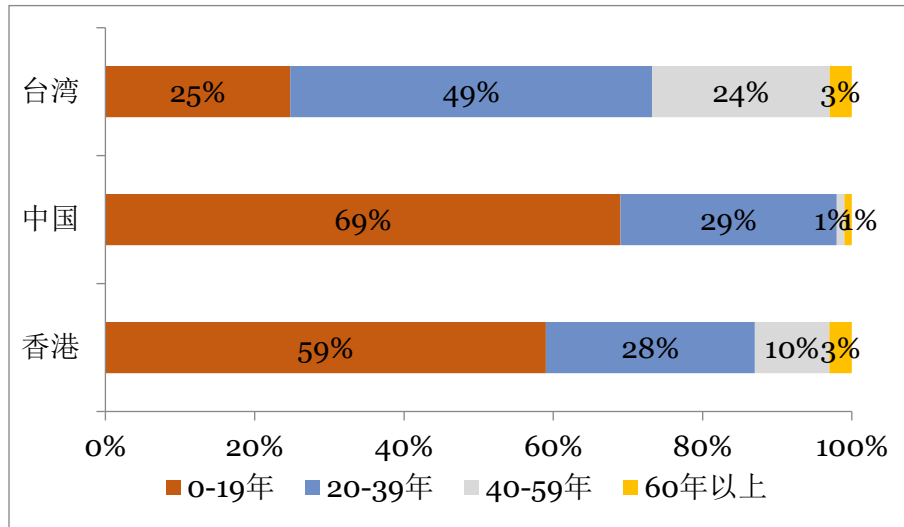
图表 5 家族企业传承成功率



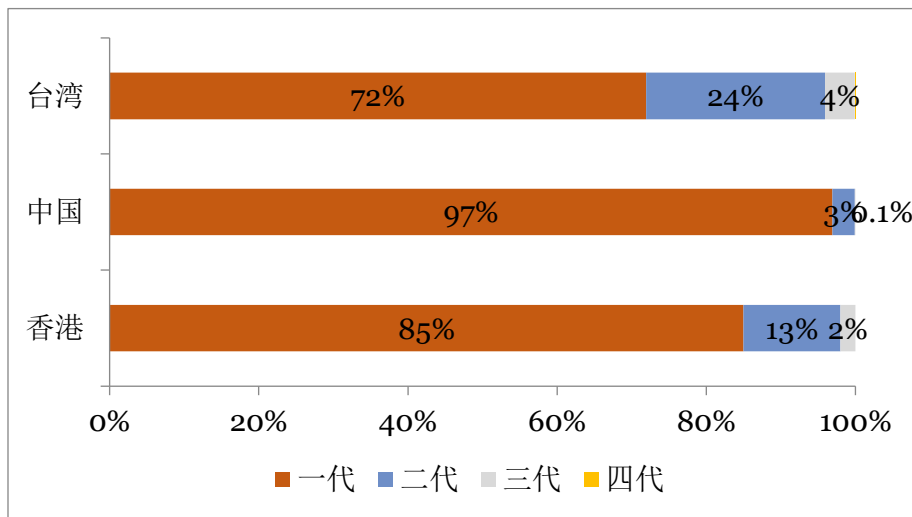
我国的家族企业虽然普遍历史较短，但是在未来的几年内，也将迎来从第一代到第二代的“交棒”。据国际家族企业协会（Family Business Network，下称“FBN”）统计数据，目前中国有大概 5000 万个家族企业，其中约有 3200 万个家族企业的主人年龄已经超过 50 岁了，这就意味着在今后的五年或十年里，这 3200 万个家族企业都将面临企业传承、找接班人的问题。

无论是从时间的紧迫性还是群体的数量上看，这种大规模的世代传承在世界范围内的企业发展史上都绝无仅有。然而，据中国民营经济研究会家族企业委员会发布了其编著的《中国家族企业传承报告》报道，我国家族企业普遍缺乏明晰系统的传承规划，平均得分仅为 46.8 分。具体来看，31%的企业表示完全没有考虑交接班问题，30%的企业仅仅有过简单的考虑，系统考虑过领导权传承问题且形成了明确方案的不到 6%。由此可以看到中国有超过 80%的家族企业对于家族传承几乎毫无准备。有学者认为，“如果多家大型企业的接班同时进行，可能会对一个国家或者地区造成系统性风险”。家族的延续，企业的升级转型，从未像今天这样被赋予时代的使命。

图表 6 三地家族企业年龄结构



图表 7 三地家族企业世代结构（家数）



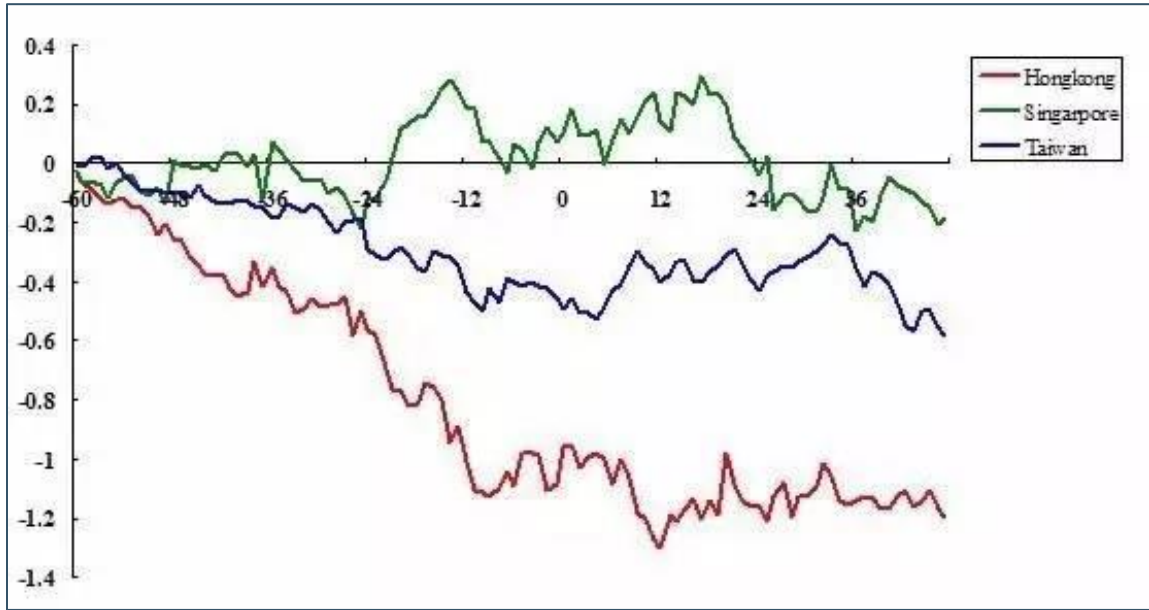
2004年6月，中国中小板登陆，2009年10月创业板登陆，大量的家族企业开始上市，企业上市之后，市场可以看到家族企业披露的信息和资料，这些信息资料就构成了研究素材。从中可以发现，家族企业市值占民营企业市值50%以上，说明家族企业在经济发展中的重要作用。

实际上，上市家族企业的数量和对经济的贡献是逐年上升的，2003年上市的家族企业只有264家，到2016年有1651家，占中国上市公司的比例，从早期的20.84%，到去年的52.97%；反之再看地方国有上市公司，2003年的比例是51.85%，2016年是21.20%，减少了一半，这一组数据能够告诉我们，在中国的上市公司中，家族企业已经成为主流，以家族企业为代表的民营经济构成了中国经济发展的未来。

在《富过三代——家族企业的基业长青》这篇文章中，香港中文大学财务学系教授范博宏通过对250家香港、台湾、新加坡企业传承的5年中(创办人离休退出董事会的5年)企业的市值变化的研究后，指出，5年中公司股价下滑将近60%(股票扣除市场变动后累计超额回报率)，并且在传承后三年间也没有回升，损失之大，可想而知，而这不仅仅是企业家和其家族的损失，也是社会的损失。对社会有价值的企业若是无法持续经营，新一代人只能像前辈们一样从头来过。

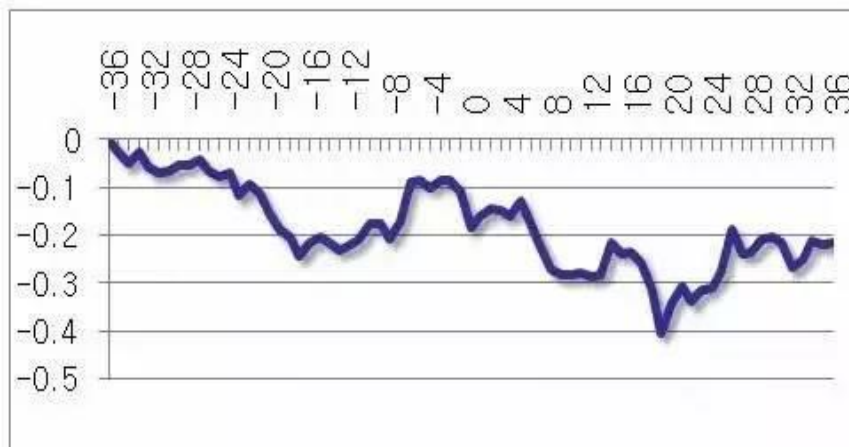
香港、台湾和新加坡，这三个地区相互比较，香港家族企业损失最严重。香港家族企业在交接班时间段里，股票异常变动率是-120%。也就是说，在接班前两年到后三年这五年时间里，这些家族每一百块钱的企业价值全部败光还不够，还有再投资二十块再赔光。台湾的状况比香港好一些，这个数字是-45%。新加坡的状况最好，表现为上下波动。

图表 8 250 家香港、台湾、新加坡企业传承中的财富消散



范教授对中国内地上市的 12 家民营企业初步的研究显示，这些企业也存在类似的财富消散效应——创办人交班前后的三年中，公司股价滑坡接近 40%。不过因为中国财富传承的时间尚短，样本量也较小，研究的样本还有待增加。但是一叶知秋，中国企业所面临的接班挑战不会比香港、台湾或者新加坡地区的小。

图表 9 26 家中国大陆上市民企传承中的财富消散



这中间到底发生了什么事情，让家族企业一面临交接班就遇到如此大的阻碍？从创业、发展、成熟、衰退到结束，每一个企业都有它的生命周期。传承对于家族企业来说，不应该是将家族企业拖入衰退的黑手，而是延续家族企业发展的新生力量。

## 1.2 研究目的与意义

### 1.2.1 研究目的

如上述章节所述，如何去打破事业的兴衰周期，让家族的事业能够做到跨世代的发展，近年来日益成为理论界和实务界所关注的重点。但现有文献对于家族传承的相关研究多基于外国企业或港澳台企业，由于我国内地民营企业起步较晚，成功传承的家族企业案例较少，对家族企业的研究也相对不够深入和详实。国内对家族企业的研究从单一视角进行的较多，从多视角跨学科的综合研究还很不够，对家族企业演进的影响因素，描述性和软式性的分析较多，而就这些因素对家族企业演进的影响方向影响程度进行定量化模型化的研究还很少。本文结合当代中国国情、时代特征以及中国传统文化，通过大量实例问卷调研，对中国内地家族企业的代际传承从多方面进行深入挖掘，并尝试回答两个问题：

- 1.什么样的家族企业（一代，二代特征）更可能制定传承计划？
- 2.什么样的家族企业更可能偏好某种特定的传承方式。

### 1.2.2 研究意义

中国家族企业除了自身发展到了必须直面传承问题的现实所迫外，国内、国际的大环境也给家族企业的传承带来多重压力，最为突出的表现在于中国家族企业正处于多重变革的叠加期，具体来说有三个方面：

一、 中国经济进入新常态，经济面临转型升级，家族企业发展的宏观经济环境和宏观政策环境发生较大变化，中国家族企业发展进入调整阵痛期。党的 18 大以来，中国经济进入新常态，经济增速放缓，经济发展的结构性问题亟待解决，高质量发展成为新的目标。这表明中国经济进入新的发展阶段，从把蛋糕做大，现在到了把蛋糕做好，把蛋糕分好的阶段。国家宏观经济政策也从之前阶段的刺激性经济政策为主，转向现在稳中求进补短板调结构的新的目标取向，供给侧改革成为当前国家宏观经济调控主线。经济增速下行的趋势，意味着家族企业面临的市场环境更为严峻，市场竞争更为激烈。而宏观经济环境的变化，意味着中国家族企业可能无法再像之前那样获得较多的政策红利，对于中国家族企业而言，之前的舒适区已经过去，阵痛期来临。对于家族企业一代创始人而言，其根植于中国特有的土壤环境，除了自身的努力打拼外，还积累了大量的人脉、资金等各方面的资源，其发展的路径相对稳定。但在新的发展阶段，家族企业必须要更多地依靠自身的单打独斗、主动求变、以质量取胜、以实力说话，这给当前即将到来的家族企业接班潮带来了更大的不确定性因素。一方面，企业生存面临很大挑战，如果一代创始人在这个阶段退出，这势必会影响企业的稳定，而如果不进行有效的接班，那血的运行风险，只能继续积累在新旧两种发展模式的交替期，这给中国家族企业的传承带来了更大的挑战，但如果从另一个角度来考虑，这可能也是中国家族企业转型发展的一个巨大战略机会，如果家族企业能够把握住现在新一轮结构调整的机遇期，有效地进行接班，使企业顺利从一代跨越到二代企业的发展，也势必会进入更高的发展阶段，甚至可以说，实现有效的，且传承有可能能够起到一石多鸟事半功倍的效果。



二、 新一轮互联网科技革命催生新的产业业态和产业模式的出现，家族企业的创始人必须要更新知识结构，应对新技术、大变革的冲击。受制于当时的历史环境，中国家族企业一代创始人的学历普遍不高，更多靠着自身的胆识和艰苦奋斗、吃苦耐劳的品质和不断开拓进取的魄力，这种能力在企业的初创阶段是必须的，但随着互联网新科技革命的到来，各种新经济新业态新产品新机遇层出不穷，这对于家族企业的领导者来说，意味着企业的发展模式发展空间将出现重大改变。如何更好地与互联网新科技融合发展，如何把握新的市场机遇，这对家族企业家提出了更高的专业要求和更高的应变能力，而这恰恰是中国第一代家族企业家的短板，新知识储备不够，年龄偏大，新鲜事物能够接受能力较弱，这些自身劣势使得中国家族企业面临迭代发展。而对于互联网社会更好地适应恰恰是二代接班人的优势，相关统计显示，中国绝大多数的家族企业二代年龄在 35 岁以内，而且普遍有海外留学的经历，学历较高见识较广新想法较多是这一代接班人较为明显的特征。从各个方面表明，现在新一轮互联网科技革命的大发展，对企业的接班人提出了更高，更全面的要求，而另一方面，单纯从自身家庭或自身企业选择继任者或者或许面较窄，失败的风险也意味着是较高的，因此，现在如何去探索，寻找适合新一轮科技革命要求的传承模式，是各个家族企业亟待回答的问题。

三、 从全球范围来看，受 2008 年全球金融危机以及 2020 年新出现的新型冠状病毒肺炎疫情的影响，全球经济整体处于低迷，而英国脱欧美国调解新一轮贸易战又客观加剧了去全球化的风险，对外贸易国际市场环境面临较大的不确定性，中国的家族企业被称为中国经济的隐形发动机，而且国内大部分的家族企业不仅仅立足于国内市场，同样也是国际市场的宠儿，因此。国际大环境的变化对中国家族企业的影响不容小觑。英国脱贸易保

护主义抬头去，全球化的浪潮一再高涨，这些不利因素导致中国许多家族企业出现产品积压资金短缺合同违约等，与发达国家家族企业面临发展的挑战不同的是中国家族企业成长历程较短，在抗风险能力整体较弱的情况下，就要同时应对多重外部风险，如何在这样凶险的外部环境中生存下去，寻找到新的传承模式是关键一环，总体来看，中国家族企业面临的外部不确定因素加大，处于多重。大变革的叠加期，这既是机遇，又是挑战，客观上赋予了我们去探索符合中国家族企业传承模式，新的历史使命，使得家族企业的传承问题变得尤为突出，更加重要。

从中国家族企业传承面临的现实背景来看，由于中国家族企业第一代创始人普遍年龄达到了四十五岁以上，从更好地应对不确定性风险等方面考虑，一代创始人也应该把培养接班人的工作放在重要位置。国内及其家族企业传承失败的案例也表明随着一代创始人年龄的增长，其自身的健康风险突发情况的可能性也处于较高的状态。2003年1月22日，全国工商联副主席、海鑫钢铁集团董事长李海仓在办公室被人开枪射杀，其子李兆会不得不中断留学，22岁便仓促接班。十年后集团因亏损和负债，最终被运城市中级人民法院宣布破产重整进入法律程序。从海鑫集团的例子来看，由于一代创始人的突然离世致使二代创始人仓促接班，最后导致了企业走向破产的境地，这不得不引起警惕。而受制于中国文化的影响，一代创始人更倾向于把企业传承给自己的子女。但由于从上世纪七十年代实行计划生育，这一代的企业家普遍子女较少，一般不超过两人，这个接班人的选择上提出了很大的难题。如果子女没有接班意愿，或是没有接班的能力，那家族企业的创始人势必得提前打算，尽早安排。如果从全世界其他地区成功的家族企业身上寻找基业长青的答

案，发现要避免交接班给企业带来沉重的打击，家族企业需要有一个具体的传承规划。这个规划的制定、调整、实施需要二十年的时间。

传承的艰难，除了在于需要很长的时间准备，另外的原因在于它没有一套通用法则。不同的家族、不同的企业都有不同的特性，需要去选择不同的传承道路。

而由于中国家族企业的发展历程较短，国内没有较好的成熟模式可以借鉴，这就使得探索中国家族企业传承的新模式变得刻不容缓。如果多家大型企业的交接班都在同时进行，可能会对一个国家或地区造成系统性风险。

### 1.3 研究内容与方法

#### 1.3.1 研究内容

如前面所说，在国内目前的经济格局之下，许多家族企业面对的首要挑战还不是传承，而是生存。中国企业的平均寿命 3 年多，即便是成功的上市公司，平均寿命也不到 30 年，差不多一代人的时间。也就是说，大多数家族企业是还没开始面临传承问题，一代人就结束了。

目前在市场上能看到的很多相对较成功的传承案例，是给二代资源支持让他们内部或者外部创业。这样做有两个好处：第一是通过内部或者外部创业完成企业的转型升级，第二是通过创业完成对第二代的成长历练。可以看到，那些成功接班的二代，通常不是在家族企业内部亦步亦趋地成长起来的，而是通过开疆拓土的创业和转型成长起来的。

基于目前这样的特殊阶段家族企业的特殊诉求，本文当前中国经济形势下的家族企业传承之路归纳总结为如下四种创业型传承模式：

#### 1. 接班型创业传承

2. 去家族化创业传承
3. 去经营化创业传承
4. 转行型创业传承

不论家族企业采用何种传承模式，想要企业能顺利完成交接，前提一定得制定周全的传承计划。本文通过对家族企业在任者和后代的大样本调查，以期为国内关于家族企业代际传承实证研究提供对比基础数据，通过分析代际传承计划及其特点，研究了影响家族企业代际传承计划及其特征，提出促进家族企业代际传承的若干建议，可以为传承中或者即将进入传承中的家族企业提供方向，帮助继承人针对企业经营中的多元化行为作出决策，为家族企业在代际传承中的转型升级问题提供理论依据和实践经验。

### 1.3.2 研究方法

#### 1.3.2.1 资料和数据采集方法

本研究拟采用文献查找和问卷调查两种方式相结合的方法进行分析。

一是文献查找，通过大量查阅国内外数据库，获得现有研究各类文献，资料和数据，为研究开展奠定基础。

二是问卷调查，通过对拟调查样本的科学抽样编制调查问卷，通过匿名问卷调查取得有效数据。本次调研，共发放问卷 600 多份，收回有效问卷 211 份，分布在澳门，北京，福建，广东，湖北，江苏，山东，山西，上海，四川，台湾，香港，云南，浙江等多省市，其中一代 113 位，二代 87 位，三代 6 位，四代 1 位；男性 172 位，女性 39 位；调研的目的在于通过统计分析，挖掘出影响接班意愿和成效的关键因素，从而帮助家族企业的

管理者更有针对性的进行交接班的准备，顺利的将接力棒从第一代创业者传递到第二代创业者的手中。

### 1.3.2.2. 理论和实证分析方法

本研究拟采用以定性分析为基础、定量分析为核心，研究家族企业代际传承的机理和理论。

一是范式研究，从家族企业的概念，代际传承要素、代际传承模型等分析入手，构建家族企业代际传承范式及其理论框架。

二是实证研究，通过对调查数据的描述性统计效度检验信度检验相关分析和回归分析等，建立家族企业代际传承模型，揭示代际传承机理。

## 1.4 研究框架与技术路线

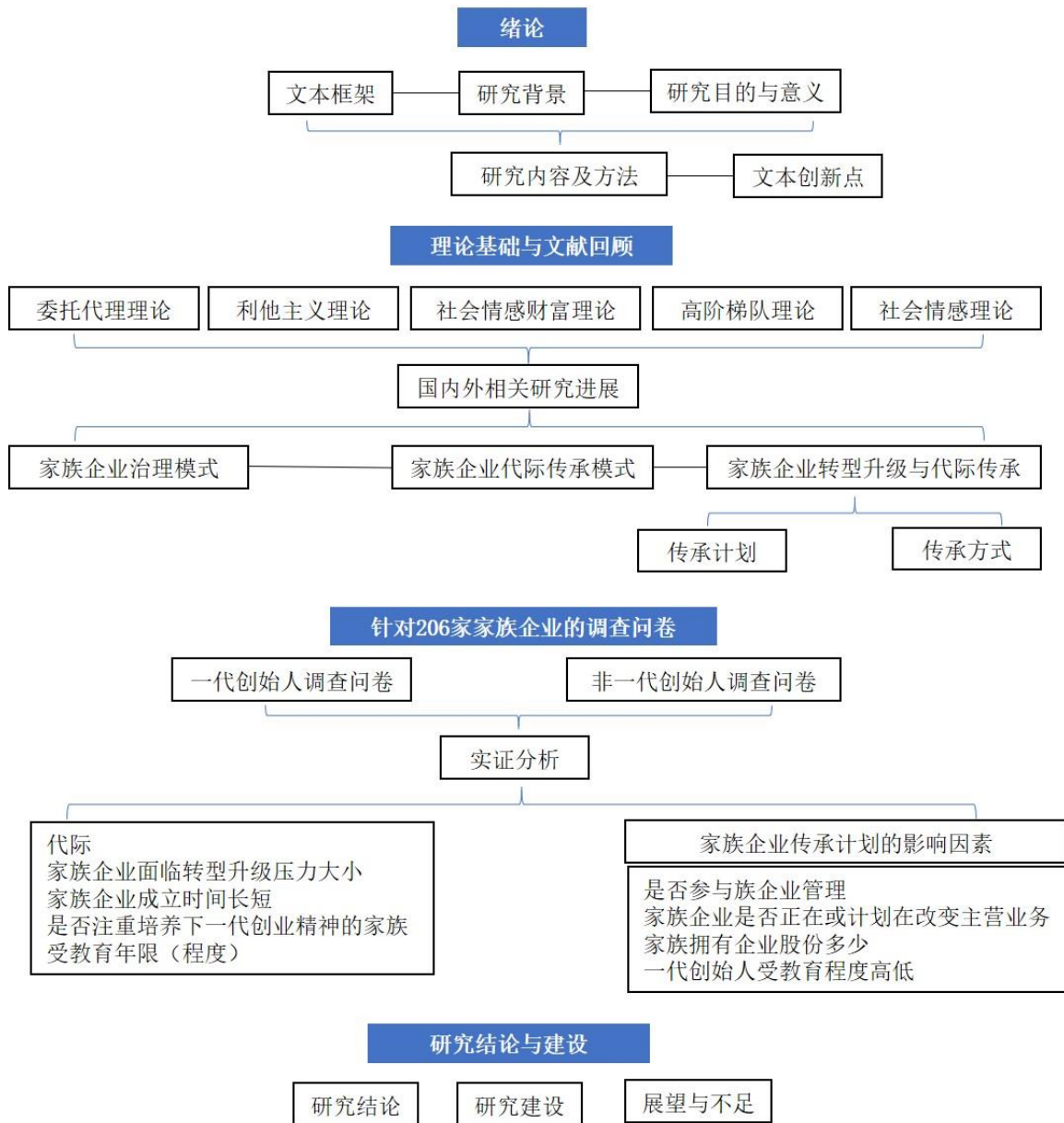
### 1.4.1 研究框架

本文共分六个部分，第一部分为绪论，主要介绍了论文的选题背景，由收集到的香港，台湾和大陆三地上市公司的一组数据为源头，指出在已完成代际传承的企业中，多数家族企业在交接班过程中都要面对巨大的财富损失这一事实，同时又概述了中国家族企业面临的多重叠加问题包括：供给侧改革的经济新常态，互联网科技革命，全球金融危机和新冠疫情带来的去全球化趋势等，由此提出“经济升级转型阶段的家族企业之代际传承的研究”这一命题，并提出了四种传承模式的概念。第二部分是理论基础与文献回顾，这部分内容是本文研究的重要理论支撑，包括家族企业的概念认定和家族企业代际传承的概念认定，并且对国内外相关研究进展进行了概述，包括家族企业治理模式的研究进展，家族企业代际传承的各种理论和模型，以及国内对于转型期的家族企业代际传承的相关研究。

第三部分是本次论文的数据采集部分，即 207 份国内家族企业调研问卷调查的结果分析。

第四和第五部分分别是基于这 207 份问卷的结果，对传承计划的影响因素和传承模式的影响因素进行了实证分析，根据第二部分的理论分析提出相关假设，阐述样本的选择及数据来源模型与变量设计描述性统计，最后进行回归分析。第六部分对研究做出总结，对当前存在的家族企业治理及传承问题给出建议，并对此次研究提出不足与未来展望。

### 1.4.2 技术路线



### 1.5 主要创新点

(1). 在充分考虑到中国家族企业现阶段面临的外部环境不确定性以及经济增速放缓等原因造成的被动转型升级现状，本研究采用了大量的一手调研资料和数据作为研究分析的

基础，该问卷覆盖了一代创始人和非一代创始人两个不同层面的人群，数据能真实并且直观的反应出很多问题。

(2). 本文花了比较大的篇幅论证传承计划的重要性以及对家族企业制定传承计划的影响因素。原因在于通过理论研究的数据调研发现，多数家族在制定传承计划一事上还处于无意识状态，需要开始行动。

(3). 考虑到企业特征和二代特征，本文在大量调研数据和理论研究的基础上，提出了四种不同的传承模式，分别是接班式创业传承，去家族化创业传承，去经营化家族传承，转行型创业传承，核心都是“创业”，同时，论文还系统研究了决定传承模式的影响因素，目的是提醒一代创始人，家族企业的转型升级是不可回避的话题，如何与二代的意愿和能力进行有效的结合，最终实现家族企业的成功传承，需要尽早开始筹划。

## 1.6 本章小结

本章主要介绍了论文的选题背景，由收集到的香港，台湾和大陆三地上市公司的一组数据为源头，指出在已完成代际传承的企业中，多数家族企业在交接班过程中都要面对巨大的财富损失这一事实，同时又概述了中国家族企业面临的多重叠加问题包括：供给侧改革的经济新常态，互联网科技革命，全球金融危机和新冠疫情带来的去全球化趋势等，由此提出“经济升级转型阶段的家族企业之代际传承的研究”这一命题，并提出了四种传承模式的概念。



## 第 2 章 理论基础与文献回顾

### 2.1 基本概念与理论

#### 2.1.1 家族企业的概念认定

对家族企业的合理界定可谓是一切相关研究的基础，尽管研究家族企业的重要性已经得到普遍认可，但目前学术界对家族企业的定义尚未达成共识，总体而言，目前的研究主要是从参与要素角度出发，对于家族企业主要包括所有权、经营权和代际传承三方面。

Lansberg (1988) 从企业所有权方面出发，认为家族企业持有股份的比例是界定家族企业的标准。关于持股比例的标准，大多数学者将其界定在 10%-60% 之间。(La Porta et al.1999;Faccio 和 Lang, 2002)。这种鉴定方式有利于量化研究，在家族企业研究兴起的初期得到了较为广泛的认可，但是对于持股比例的标准一直没有定论，因为在股权分散的企业中，家族拥有的股权即便达不到 10%，也能拥有企业控制权，而在股权集中的企业里，家族持股要达到 50%，甚至 60% 以上才能拥有绝对控制权，并且伴随着企业的发展壮大，家族持有的股份可能逐渐稀释，但他们仍掌管着企业的管理权，因此单用持股比例来界定可能会有失偏颇。

另一部分学者从经营权角度出发，认为至少家族两代人共同参与企业经营管理的企业就是家族企业，(Ward,1987)。中国学者孙治本(1995)认为，在家族企业中，家族成员应能通过担任高管直接管理企业或者家族，可以通过雇佣职业经理人间接掌握企业经营权。这种方法不考虑家族持有的企业股份，而仅仅考虑家族成员是否管理和控制战略，运营及文化等方面(Fahed,2009)，这种定义方式不易量化，且没有考虑到家族持股比例过少，而企业易主的情况。

多数学者综合上述两个方面认为，所有权和经营权都归一个或多个家族所有的企业才是家族企业（Lansberg 和 Asdtrachan,1994；储小平，2004），叶银华（1999）认为，家族企业应满足（1）家族持股的比例高于一定份额，（2）家族的成员掌握企业主要管理者的职位，如董事长或者总经理等。（3）公司董事席位的一半以上，由家族成员担任。潘必胜（1998）的文章中还曾经根据家族掌握企业管理权和控制权的不同程度进行了分类，（1）家族企业中的所有权与经营权，（2）家族掌握企业主要的经营权及部分的所有权，（3）家族仅拥有部分的所有权，却几乎不掌握企业的经营权。

上述定义虽然结合了管理权和控制权来研究家族企业，但却忽视了家族企业的另一个重要属性，可传承性，因此 Aronoff 等（1995）则进一步强调了两种权利，在家族成员之间的传承。Daily 和 Thompson（1994）严格的指出，家族企业的界定必须满足已经完成一次代际传承这一条件，中国的家族企业因为成立时间较短，多数还没有进行过接班换代，因此，中国学者窦军生（2008）基于前人研究和国情，在界定家族企业是综合考虑的家族参与家族对企业的经营和战略控制，以及是否将企业保留在家族内多项标准较为全面的对家族企业进行的定义和分类，基于此，本文认为家族企业指的是家族企业的所有权或经营权归一个或多个家族所控制，并且这些权利可以合理合法的传承给家族后代的组织形式。

### 2.1.2 家族企业代际传承的概念界定

家族企业代际传承是家族企业研究领域的焦点问题，也是家族企业追求基业长青过程中面临的重要挑战。但是理论界对于家族企业代际传承的定义仍有很多的争议存在，根据窦军生（2008）的研究，目前学者们对代际传承的界定可以大致分为六种。（1）企业领

导人的更替，(2) 企业领导权从上一代人手中传递到下一代手中，(3) 企业所有权从上一代人手中传递到基层着手中，(4) 企业管理权或控制权从上一代人手中传递到下一代手中，(5) 企业管理权和所有权从上一代人手中传递到下一代人手中，(6) 企业从上一代人手中传递到下一代人手。以上列举的观点虽然有细微差别，但在本质上，家族企业代际传承的目的是为了保证家族和企业的财富、声望和权力的延续，它是家族企业在任者将权力和职位传递给指定的家族接班人的过程。以企业继承者进入企业为起点，以传承人退出企业为终点。(晁上，2002)。

需要指出的是，家族企业在代际间的传承，不仅仅是单纯的权力交接事件，而是一个有着不同阶段的长期的过程。传承过程观由 Longenecker 在 1978 年首次提出并得到了理论界的认可，因此基于过程观的模型被相继提出，主要包括 Handler(1989)的三阶段模型，Longenecker 和 S 崇恩 (1991) 的七阶段接班模型，Dunn (1999) 的焦虑分析模型以及 Bruno (2002) 接力赛跑模型等，这些模型从不同角度入手，将家族代际传承的过程划分的很细致，并在模型中考虑了传承人和继承人的互动和角色调整的过程，具有一定的指导意义。

关于家族企业的代际传承，主要可以通过委托代理理论、利他主义理论、高阶梯队理论、社会情感财富理论等进行阐释。

#### 2.1.2.1 委托代理理论

美国经济学家以及提出的委托代理理论是研究公司治理的重要理论基础，该理论认为，企业所有权和经营权的两权分离会导致信息不对称，由于信息的不对称进一步会引发逆向选择和道德风险问题，这些问题的出现将使得委托人的利益受到侵害，具体而言，企

业所有者和管理层之间是委托代理关系，但双方的目标通常是不一致的，其所有者追求的目标是企业价值。使得最大化，而且管理者最主要的目的则是个人利益的最大化，因此企业管理者容易为了谋求个人的好处，损害公司的整体利益。

家族企业中两权合一的特性，有可能有效地帮助其降低代理成本，从而具有更高的经营绩效，在企业创始人退位企业管理者变更之际，家族企业通常有两种选择，一种是让位于家族成员，另一种则是公开经营。在中国，因为职业经理人制度还十分不发达，由此引发的家族对外人的信任危机加重了代理问题，因此绝大多数家族会在家族内部选拔继承人，并且越来越重视继承。如果继承人从小接受良好的教育，企业尽可能早地进入到家族企业为接班做准备，这将降低家族企业任人唯亲可能给企业带来的损失，同时用于降低家族企业高温概率成本，因此从委托代理理论这个方面考虑，代际传承符合家族企业的利益需要。

#### 2.1.2.2 利他主义理论

经济学中的利他主义指的是行为主体不惜放弃自己的利益而成全其他人的行为，主要可以包括纯粹的利他主义，亲缘利他主义和互惠利他主义。纯粹利他主义是没有功利性地帮助别人获取好处的行为，亲缘利他主义是具有血缘关系的群体之中的利他。互惠利他则是当事人以未来获取某种利益为目的的现实利他。因此可以看出，家族企业中家族成员，由于同属一个家族通常会维护家族共同的利益而相互帮助，即所谓的亲缘利他普遍存在于家族企业之中。

美国芝加哥大学经济学教授 **Becker, Gary S** 由于把微观经济学的研究领域延伸到人类行为及其相互关系方面，从而荣获 1992 年诺贝尔经济学奖，成为利他主义经济学的主

要代表人物之一。他在《用经济方法探讨人类行为》（1989）的报告中指出，经济学已经进入了第三个阶段。在第一阶段，人们认为经济学仅限于研究物质资料的生产和消费结构，第二阶段的经济学扩大到全面研究货币交换的商品现象，现在经济学进一步扩大到研究与各种不同目标和具有竞争性用途的稀缺手段之间的配置和选择有关的所有人类行为。英国著名经济学家 Lionel Robbins 早在 1932 年的《论经济科学的性质与意义》一书中就对经济学的性质持与贝克尔相似的看法，他指出，经济学不限于研究人类的某种特定行为，如物质的或商业的，而在于研究人类行为的特定方向，寄予稀缺资源配置相关的方面。在贝克尔看来，人力资本不仅限于才干知识和技能，还意味着时间，健康和寿命。这样一来，人类所必然面临的稀缺，就不仅要与人的无限需求和物质资本的有限存在有联系，而且要与人的有些能力和人的有限存在相联系。所以，贝克尔的利他主义，经济学是他从西区和主体选择的角度限定经济学的性质，以最大化行为为理论支点，把经济学方法论化，从能力和时间这两个方面定义人力资源，并且把以上理解用以分析利他行为的综合结果。

Schulze（2001）等人认为利他主义从正反两方面对于家族企业起到不同的作用，一方面为他能够改善家族成员之间的关系，提高治理的效率。由于亲缘利他主义的存在，互相帮助，提高对家族的忠诚度，并且使家族凝聚力得到增强。进一步地，和谐的家族关系，又能够促进家族成员间的交流频率，从而减少信息不对称；同时又能增强成员的相互信任程度，从而降低代理成本。

另一方面，利他主义可能导致“萨玛莉亚人困境”，即家族成员即使不用付出劳动也可获得收益。这种现象将使得家族企业内的非家族管理者心态失衡，而采取其他方式谋取个

人利益，从而导致代理问题的加剧，进而不利于家族企业的发展，这一点在家族企业代际传承时期则表现得尤为突出，其创始人为了维护家族利益，放弃从外部选择有能力的职业经理人的机会，而仅将接班人选定在家族内部，即使家族指定的继承人不具备管理企业的能能力，也可以接管企业，这很有可能引起企业员工的不满，甚至会导致家族企业生产经营的困境。

### 2.1.2.3 社会情感财富理论

社会情感财富(Social Emotional Wealth)是 Gomez-Mejia 等(2007)近年提出的专门针对家族企业的全新理论，他考虑到家族企业中非经济目标对于企业的影响，从而解决传统的代理理论，公司治理理论不能完全适用于家族企业的问题。社会情感财富理论认为，所谓的社会情感财富就是家族凭借其所有者和管理者身份以及控制权和管理权合一的权利来获取的非经济收入，由于该理论尚处于起步阶段，学术界对于社会情感财富纬度的划分仍众说纷纭，大体来说，它可以包括家族涉入的意愿及家族控制和影响，家族情感即家族成员对企业的认同、家族社会资源及家族的人际关系、社会责任等家族传承的期望这些方面，总的来说，维系社会情感财富最为主要的目标就是保证家族对于企业的长期控制。

利用社会情感财富理论，可以解释为什么家族企业乐于进行家族内部传承，而不是雇佣外面的职业经理人。一个普遍现象是，即使家族企业内部或者外部人才市场中能力更强，能为企业带来更大经济利益的职业经理人，家族企业也总是在家庭成员内部选拔接班人，这似乎不符合利益最大化的追求。此时，社会情感财富中的非经济利益就有更好的解

释力，将其传承给家族成员，能够维护家族关系，增强家庭成员凝聚力，更重要的是能够维持对企业的控制权。

#### 2.1.2.4 高阶梯队理论

新古典经济学一直以理性人假设为前提，这虽有利于模型的建立，并促进的经济学理论的蓬勃发展，但是很明显，建立在忽视个体特征上的理论是存在缺陷的，因此，后期随着心理学的和行为经济学研究的发展，有限理性人的假设开始得到认可。自从 Hambrick (1984) 将高管特征引入到研究中来，一系列关于高阶特征、战略决策和企业绩效的研究开始涌现，最终形成了以高管团队成员为研究主体的理论——高阶梯队理论。

高阶梯队理论认为，高管的决策会受到其个性阅历以及价值观等自身特征的影响，而由他们作出的战略决策，最终则会影响到企业绩效。因此可以认为高管特征会影响企业经营绩效，其中高管自身的特征比如个性认知能力以及价值观等难以观测心理特征，可以通过一些可观测特征来衡量，比如年龄教育及职业背景工作经历等。

自 Hambrick 和 Mason (1984) 提出高阶理论以来，国内外学者对此进行了广泛研究，已积累了大量研究成果。Jackson, Finkelstein, 孙海法, 伍晓奕, 徐细雄, 姚振华等学者从不同角度进行过有关综述。Jackson 和 Finkelstein 综述性文献主要是对高阶理论，最初十年的成果进行归纳；孙海法是国内较早进行高阶理论研究的学者，提出了“高层管理团队运作效率模型”，并且从高管团队资源整合到过程整合视角对高管团队研究进行了综述。刘运国和刘雯的研究表明，高管的任期对组织战略绩效及 ND 之处有显著影响。Cho & Chen, Smith 等的研究发现，高管团队教育水平与企业绩效水平正相关。何大军和陈璐等的研究表明，高层管理团队的社会资本会对战略选择和企业绩效产生影响，

而且会因为区域所有性，所有制性质和规模的差异而不同。在家族继承人进入到企业高管团队直到兼任企业董事长这一阶段，继承人相对于传承而言，通常具有更高的受教育水平，但是工作经验和人生阅历等则相对较少，他们的加入将会为家族企业带来新的思想，他们的个人特征也会通过战略选择等方式，最终对家族企业的经营绩效产生影响。

综上所述，现有的众多理论都解释了家族企业选择代际传承的合理性，也在理论层面上阐述了代际传承可能对企业带来的影响，但是中国的家族企业的代际传承与企业绩效之间的关系究竟是怎样的，是亟需实证检验的。

## 2.2 国内外相关研究进展

### 2.2.1 家族企业治理模式

企业治理（Corporate Governance）是一个国际上的关注课题，它的研究可以分为多个视角。占统治地位的研究，多从两权分离来介绍，即怎样建立一个有机体制，包括制度和机制建设，以此更好地维护股东权益。公司治理研究的委托代理，所有者——职业代理人的范式是相关研究的主流范式。企业竞争力和经营绩效提高的必要条件，是优良的企业治理方法，即是保障市场体系有序、高效运行，保护所有者和其他利益相关者的基础。经济学家 Ward 认为家族企业治理模式的存在环境是有效治理的必要条件，它是家族治理的关键。

1998 年，OECD 制定企业治理五大准则：股东公平待遇、确保股东权益、保障公司相关人的利益、揭示与公开公司重大信息、确定董事会责任。通过这些原则经营管理公司，降低经营风险，以追求利益最大化。家族企业的家族因素要与由所有者董事会与管理者所构成的现代企业治理结构结合起来研究，因此家族企业治理相对非家族企业治理来



说，还是要复杂得多，困难得多，于是集聚了国外众多学者关于家族企业治理最优模式的讨论。

**Drucker (1998)** 认为家族企业的治理是家族服务于企业，而不是企业服务于家族，否则企业若是服务于家族，将两败俱伤，企业将无法得到发展。企业迫切需要一套规则，主要有，(1) 家族成员要向非家族成员一样能干、努力，否则不得在公司工作，(2) 保留一个高层管理者的位置给非家族成员，即使有很多家族成员任职公司管理。(3) 非家族成员的专业人士要不断来填补重要职位并得到平等对待，在公司享有完全公民权。

**Carlock 和 Ward (2002)** 认为，要将家族理事会引入家族企业治理结构。家族理事会可以通过组织定期非正式或正式讨论家族企业事务的方式来发挥家族在企业中的主动积极作用。

与此不同的是，**Carney(2005)** 认为家族企业的控制方式是集中股权，泛家族化，安排家族亲信在关键岗位，其特征是特殊性，个人权威，节俭。像节俭主要表现在家族企业的家族财产是由个人财产的出资，使用起来更加谨慎。另外，家族的两权合一，又省去了较高的代理费用和监督成本。

**Shleifer and Vishny (1997)** 指出，家族企业集中所有权的做法比两权分离，更能激发管理者热情，减少管理监督成本，家族企业是一个利益体联盟，这个联盟却会因为众多家族成员的加入而削弱。

家族企业为了使资本得到最充分有效配置，经常会严格控制非生产性成本。**Gallo 等人 (2004)** 的研究显示，因为家族企业的研发费用、咨询费用和广告费用较少，其经营性支出明显比非家族企业低。

Chrisman 和 Sharna (1999)指出家族企业一般是通过家族权威和忠诚来控制企业，典型的家族企业都是权威性的一人做主型。Webster 指出，权威来自于传统、法定和个人魅力。家族权威来源于尊重，忠诚，是非理性的人格特征，他有魅力型、传统型和法定型三种形态。魅力型权威是以英雄气质创业，经历超凡人格为基点，是敬仰的表现，传统型权威来自于组训、经验，习俗等，是顺从的表现。法定型权威是以行为规范的合法性和规章制度为基础，是理性的表现。在家族企业经营管理代理传承中，这种家长权威往往有所下降，因此家族企业在第二、三代容易出现冲突和矛盾。

中国台湾的学者开启了对中国家族企业研究的先河，于 20 世纪 70 年代就开始了家族企业的分类和性质的研究。大陆对家族企业的研究起步较晚。20 世纪 90 年代中才正式关注家族传承理论。2000 年后，国内学者对于冷落和忽视的家族企业形式给予了很多关注，相关的研究文献贡献上升的趋势，主要集中在两个方面，（1）家族企业治理模式效率评价，（2）家族企业治理模式的影响因素。

### 1. 家族企业治理模式效率评价

关于家族企业治理模式的效率评价，研究方面主要表现为肯定观和否定观两大阵营。其中，否定观主张家族企业治理模式应向现代企业治理模式转变。管军、王敏毅、段新民认为，家族式民营企业可以通过分步改制向真正意义上的现代企业制度过渡，这是必要和必需的。家族式民企存在企业内部产权结构单一、规模能力受限等诸多弊端。这些弊端使企业难以适应激烈竞争的市场环境和现代企业制度的内部治理结构；传统的家族观念阻碍了企业制度的变革。席龙胜（2011）认为家族企业在不断发展壮大过程中，尤其是从第二阶段到第三阶段的过程中，逐渐建立起现代企业治理结构，逐渐减少和控制家族因素对企

业的影响，将企业股权和利益让渡给公司其他利益相关者，实现全体员工的强烈归属感和贡献感，发挥集体的最优效率，实现企业开放化。田银华（2011）运用因子回归分析法证实分析了上市家族企业治理结构与经营绩效间的关系。研究结果表明，以家族式治理为主的董事会治理结构与企业经营绩效之间存在负相关性，而以职业经理人治理为主的现代企业治理结构与企业经营绩效之间存在正相关关系。研究结果证实了现代企业治理模式。

肯定观认为，家族企业应坚持家族式企业治理模式。栗战书（2003）指出，我国家族企业并不一定要完全抛弃家族治理，黄少卿（2005）认为，在求生存与发展环境约束下，家族治理模式是民营企业家的理性行为。李新春（2006）认为，我国整体的信任度社会环境影响，唯一选择就是采取家族治理模式。李新春，檀宏斌（2010）的研究表明，在不能建立有效的家族治理机制的情况下，由于所有权继承与控制权继任分离的家族企业内部两权分离会不稳定，这对企业的持续性成长造成较大的阻碍。

## 2. 企业治理模式的影响因素

关于企业家治理模式的影响因素方面，目前学者们主要有外部环境影响说和企业家精神影响说两种观点。周鸿勇，李生校（2006）指出家族企业治理模式的阻碍因素有资本市场环境、法律环境、人力资本市场等。家族企业持续发展能力差，必须向家族社会化、开放性发展。辜胜祖和张邵华（2006）更加深入的分析了企业内、外部环境因素对治理模式选择的影响。李跃宇（2007）通过拟出交易费用关系曲线，对治理模式和交易费用关系进行具体分析，研究了我国家族企业在不同时期的模式选择问题，指出大部分民营企业选择家族企业治理模式的原因是企业组织、产权、企业制度和委托代理等因素的综合影响。李新春、何轩陈（2008）认为企业家精神才是顺利完成权力交接的关键，而不是权

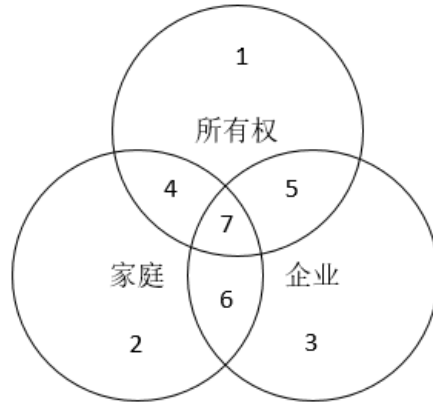
力的简单交接。贾生华和窦军生（2008）通过研究发现，在家族企业代际传承过程中，企业家精神、企业家族关系网、企业家能力是需要传承的三大要素。李光绪等通过构建理论模型，实证分析了我国上市企业治理的多种影响因素，陈寒松（2011）通过对企业家精神的多层次概念框架的构建，认为企业家精神是动态变迁的，家族企业家精神的创新与传承是多种多样的。田银华（2011）结合代理理论和管家理论，探讨家族企业职业经理人的激励模式，对企业治理模式的重要影响作用，并总结了职业经理人协同激励模式的具体方案。

### 2.2.2 家族企业代际传承

Gersick 与其同事于 1997 提出了一个关于家族企业的三环模式，该模式指由企业、所有权和家庭构成的三个独立又相互交叉的家族企业系统，并用三个环把它表示出来。家族企业里的任何个体，都能被放置在由子系统的相互交叉构成的 7 个区域中某一环。三环模式具有严密的理论性和实用性。它明确了家族企业中个人或组织的职责和权利的界限。

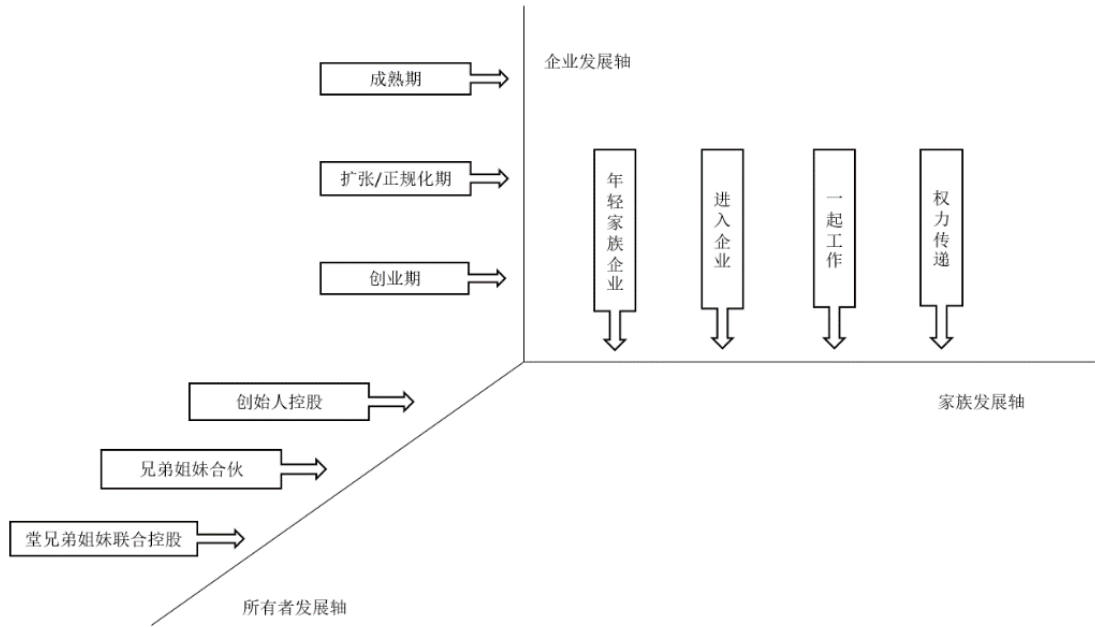
同企业仅有一种联系的人应该在第 1 区域（家庭成员）或第 2 区域（所有者）或第 3 区域（全部雇员）。是家庭成员但不是雇员的所有者应在第 4 区域，同时处在所有权和家庭两个环内。在企业工作但不是家庭成员的所有者应在第 5 区域。家庭成员在企业工作但不是所有者的应在第 6 区域。既是家庭成员又是雇员的所有者处在中心区域 7。

图表 10 家族企业三环模式

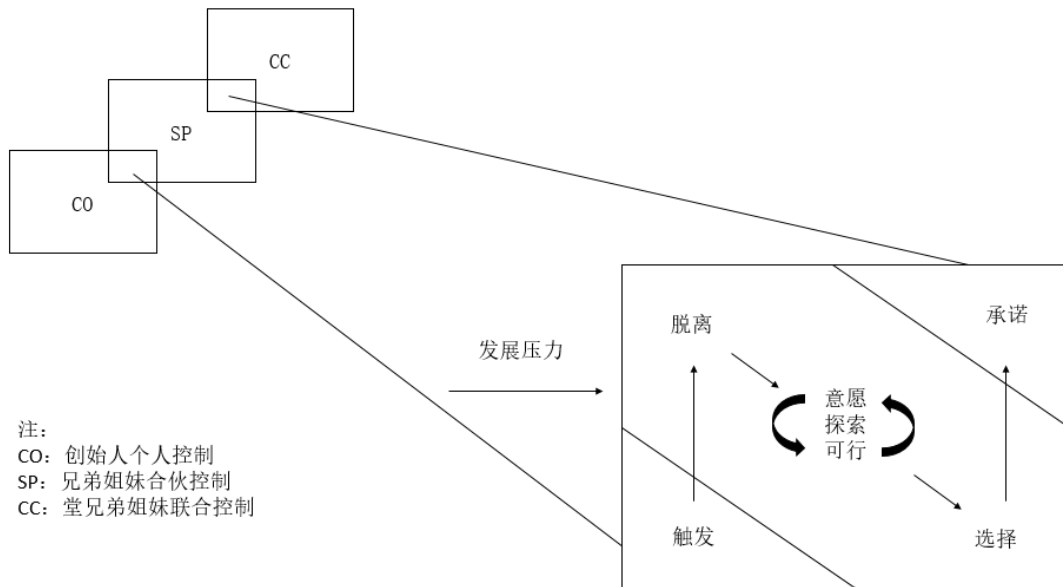


考虑到家族企业面临的大多数问题都是动态变化的，1999年 Gersick<sup>17</sup>又提出了家族企业的三级发展模式，该模型深刻地揭示了家庭、企业的生命周期与企业所有权结构变迁之间的关系，并且将家族企业的传承过程分为六个阶段：发展压力积累、触发、脱离、探索方案、选择、实施新结构。该模型阐述了所有权传承过程中不同阶段需要完成的任务，突破了学者们以往过度关注管理权传承的局面。

图表 11 家族企业的三级发展模式



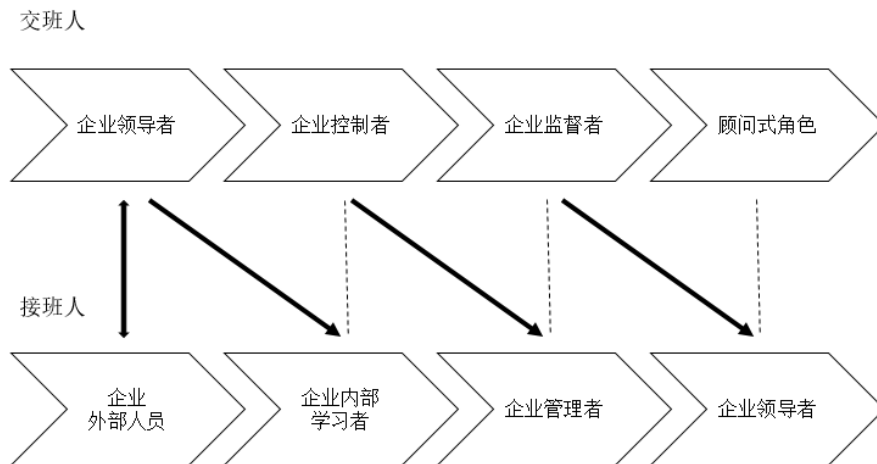
图表 12 家族企业所有权传承六阶段模型



除此以外，还有一个模型也非常值得我们借鉴，这就是 Churchill 和 Hatten(1987)<sup>18</sup> 提出的基于父子生命周期的四阶段传承模型。该模型认为所有权和控制权的传承不是由市场来驱动，而是受自然生物力量的驱动。基于两代人的生命周期，该模型将传承阶段划分为：所有者管理阶段、子女的培养和发展阶段、父子合伙阶段、权力传递阶段，将生命周期对企业的运营、战略等纳入考量。

Handler (1990)<sup>19</sup> 在对生命周期的四阶段传承模型进行研究的基础上，提出了角色调整模型 (Role Adjustment)。她将企业的传承视为交班人和接班人之间的角色调整过程，实际上是交班人对企业的参与程度逐步淡化的过程。该模型也分为四个阶段：第一阶段创始人是企业的核心，二代没有任何角色；第二阶段二代开始在企业任职，充当助手的角色；第三阶段和第四阶段开始制定传承计划，创始人的角色逐渐转变为监督者和顾问式角色，下一代逐渐成为企业的管理者和领导者，并在第四阶段完成管理权和所有权的转移。该模型成为了诊断家族企业传承过程的有效工具，并且有助于完善企业的传承计划。

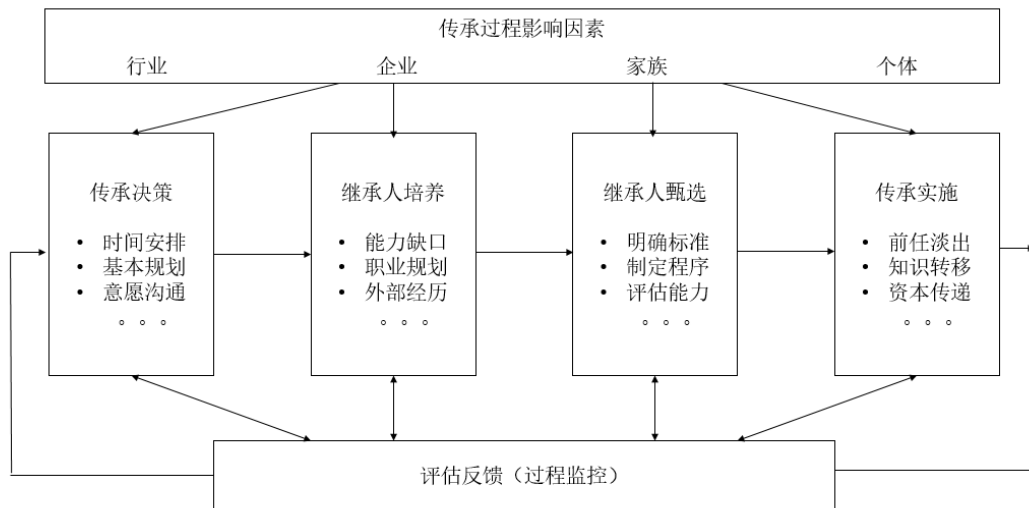
图表 13 家庭企业传承的四阶段角色调整模型



上述诸多研究都表明家族企业的传承是一个复杂的多阶段演进过程，通过对不同演进阶段所面临的特征问题进行识别和有效的管理可以为家族企业的有效传承提供有益的指导。尽管相关研究从不同角度改善了我们对于家族企业传承过程的动态性和复杂性的认识，但是研究成果还比较零散，彼此之间的相关性较低，研究结论也存在不同程度的差异，这为相关研究成果的推广和继承形成了一定的制约。

此外，在相关的研究中，代际传承通常被视为一个单向的演进过程。但事实上传承过程是充满不确定性的，比如，家族需求和目标的变化可能会导致最佳候选人的变化，企业战略和行业环境的演变也可能导致继承人必备条件的变化。因此，将代际传承看作一个双向互动过程，通过阶段性评估和反馈对基础规则、时间安排、培训内容以及甄选标准等做出适时的调整将是很有裨益的。

图表 14 传承过程影响因素



在过程影响因素方面<sup>20</sup>，多数人认为家族企业的代际传承是一个受多因素影响的复杂过程，这些影响因素大致可以归纳为行业、企业、家族和个体四个不同层面。比如，对外



于相对稳定行业中的企业，由于变化较少，在企业内部的轮岗实习可能会长期有效，而对处于竞争激烈、市场变化迅速的行业中的企业，来自企业内“老手”的经验可能会成为继承人成长的羁绊。作为传承过程的主要参与者，创始人的传承意愿，继承人的继任意愿和能力以及两者之间关系的质量对传承的顺利实施也是非常重要的。方太公司董事长茅理翔就明确表示，“创始人必须明确交班是自己的一种责任，一定要大胆交、坚决交、彻底交；而接班人也必须要勇于承担责任”。此外，作为传承过程的利益相关者，其他家族成员和企业内非家族经理人对传承规则的认同也是非常重要的。

在过程阶段方面，家族企业的传承过程可以分为四个不同的阶段，每个阶段家族企业都需要完成一些独特的任务以适应所有权和管理权从一种形态向另一个形态的转变。

第一阶段是传承决策。创业家族在对行业环境、企业发展战略和家族现状进行综合分析的基础上，确定传承时机、继承候选人的范围，明确所有者、管理者和其他家族成员在传承过程中所扮演的角色，并在企业和家族内部就相应决策内容和传承意愿进行充分的沟通和交流。第二阶段是继承人的培养。在目前的制度环境下，“子承父业”仍将是我国家族企业首选的传承模式，因而继承人的培养就显得尤为重要，其中包括继承人的正规教育、在岗培训、职业发展、外部工作经历等。此外，对继承人的能力进行阶段性评估，及时发现能力缺口，进而对培养计划做出调整也是非常重要的。第三阶段是继承人的甄选，包括继承人选拔标准和程序的确立、继承候选人能力的评估和接班人的确定。尽管继承人选择的部分规则在第一阶段已经确立，但是还需要根据企业战略和行业环境的演变做出相应的调整，因为继承人的选择并不是简单的二元决策，而是一系列决策。此外，家族企业中往往有多个家族成员的参与，因而为大家所认同和接受的选拔标准和程序的确立对成功传承

也是非常重要的。第四阶段是“权杖”的最终交接。在这个阶段，家族企业根据预先设定的标准和程序确定满意的继承人，并实施“权杖”的彻底交接。创始人淡出领导层，通过参与董事会或顾问委员会扮演起监督者或顾问的角色；继承人真正进入领导角色，开始脱离父辈实行“自治”。此外在这个阶段往往会发生股权结构的重新调整和重要社会网络的代际转移。在过程监控方面，随着企业的发展和岗位的变化，对继承候选人能力的要求也在不断变化，同时继承候选人自身所具备的能力水平也处于不断变化之中，因此有必要对岗位的能力需求和继承候选人所具备的能力进行阶段性评估，以发现两者之间的缺口，进而对相应规则和发展计划做出适时的调整。比如宁波方泰厨具有限公司“带三年、帮三年、看三年”的传承实践就充分表明了过程监控的重要性。茅理翔明确表示“交班者在交班时一定要主动、彻底但是适度的监督和引导也是很有必要的”。

综上所述，虽然研究者们提出的传承模式有细微的不同，但最基本的就是业界统称的是两种家族传承模式，即子承父业式和职业经理人式。而影响家族传承是否成功的主要因素有交接班意愿、完善的传承计划以及接班人素质、家族对接班人的信任等。

### 2.2.3 家族企业转型升级与代际传承

所有企业的可持续发展都离不开传承，而家族企业的传承更为复杂，家族企业传承不只是简单任期的阶梯，而是企业生命周期中极具战略性的重大转折，因其伴随着企业战略转型等重大事件深刻影响着家族企业的成败（Sharma et al, 2003），因此多数创始家族将代替传承看作企业战略变革，持续创业并带来创新发展的关键契机。（Jaskiewicz et al.,2015）

企业有所区别，现有学者基于家族企业具体情景提出的社会情感财富理论视角越来越受关注，成为理论界与实务界解释和预测家族企业行为的基础性理论框架(Gomez-Meji et al., 2007)。同时由于社会情感财富是结合家族心理和社会禀赋提出的伞形概念，因此在家族企业传承进程中应注意区分考察不同社会情感财富对于继承人进行战略选择的影响差异。黄婷等（2018）基于社会情感财富的代际差异（Strike et al.,2015）研究华帝股份案例发现，一代在位者存在变革障碍、创始父辈之间存在战略变革分歧、以及一二代之间存在战略变革冲突，呈现出社会情感财富导致决策者战略惰性的新机制，进而揭示家族二代在发动战略变革方面的社会情感财富优势。

现有研究表明，家族二代作为家族企业的继承人进入企业管理层后，其身份是合法的，但这不代表他们具有被认可的能力（梁强等，2016），为了建立自身权威合法性，他们往往会选择实施战略变革（Beck 2011）。多元化战略的成功实施，能够使家族二代获得积极的社会认同与构建自身权威合法性（Lu et al.,2013）。基于家族企业经过多年的发展建立的强大的资金与经验基础，家族二代继承人拥有更大的创业优势(陈文婷，2013)。首先，家族二代通过开辟新产业领域，在决策上摆脱一代创始人的束缚，使经营管理能力得以提高（Kellermanns and Eddleston,2006）。其次，家族二代经营新产业，可避免与一代创始人和其他家族成员的竞争，从而避免了比较压力。此外，李新春（2015）等研究发现，家族二代的多元化战略（创业战略）确实可以帮助其建立起权威。

综合以上研究可以得出，为了顺利接管企业，实现自身权威合法性构建和保持家族企业基业长青的目标，家族二代更愿意进行多元化升级转型战略，这就解释了家族二代继承人进行转型升级的动机。战略转型升级已经成为中国家族企业走出传承困境、维持家族基

业长青的重要手段。在当代中国情境下，由于家族一二代在成长环境、价值观和现代管理理念上存在差异，导致传统的子承父业传承模式偏好使家族企业普遍面临传承的困境，因此家族企业在考虑二代传承的同时，也要重视企业的战略转型需求，而战略转型也是应对市场挑战，保持企业竞争优势的关键途径。

### 2.3 本章小结

本章主要是理论基础与文献回顾，这部分内容是本文研究的重要理论支撑，包括家族企业的概念认定和家族企业代际传承的概念认定，并且对国内外相关研究进展进行了概述，包括家族企业治理模式的研究进展，家族企业代际传承的各种理论和模型，以及国内对于转型期的家族企业代际传承的相关研究。

### 第 3 章 针对 207 家家族企业的调查问卷

由于家族企业大量未上市，已上市企业除财务数据之外，其他核心信息无法从公开渠道获得，为了保证本论文研究的真实性和准确性，确保研究数据均为一手数据，我们设计了与家族企业传承相关的若干个问题，通过不同的渠道对 207 位大陆，香港，台湾，澳门的一代和非一代进行的问卷调查，后续两个章节的实证分析，均基于此问卷调查的结果进行展开。

问卷调查结果如下：

参与者：在参与调研的所有人中，创一代有 113 人，其余 94 位为二代或三代。在这 113 家家族企业中，已经有 26 家完成了或正在进行代际传承，这 26 家大多为非上市企业，规模在 5-10 亿营收之间。

表格 1 问卷调查人群特征分布

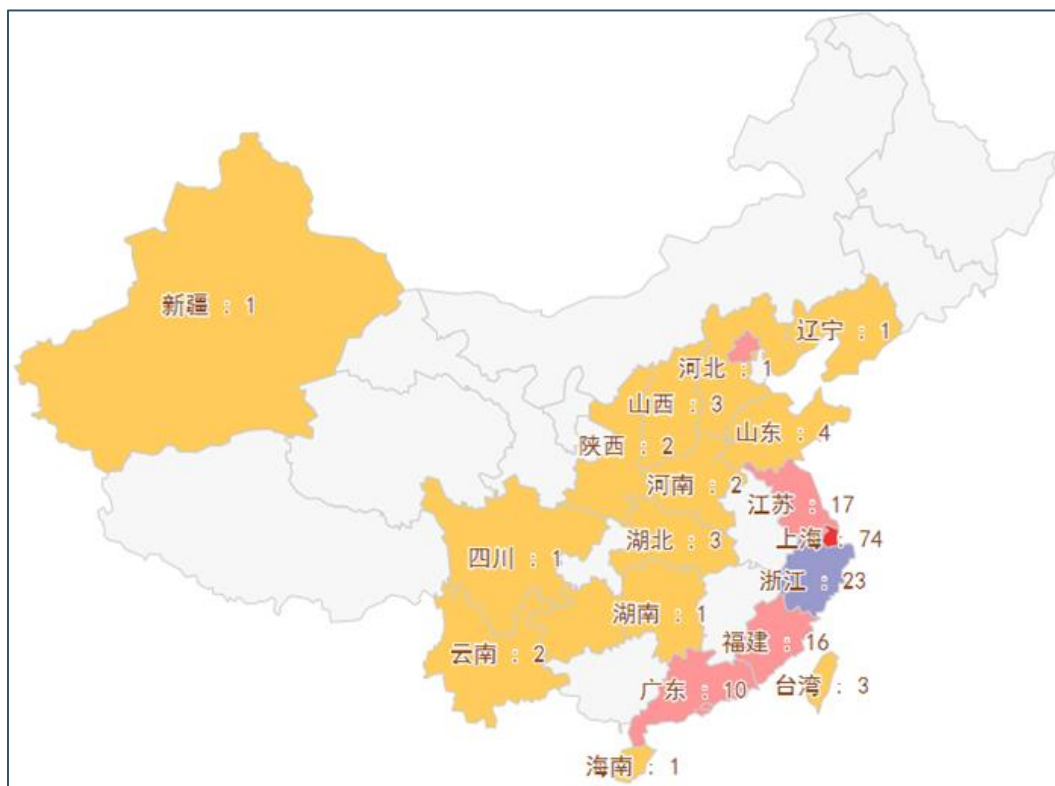
代际	人数	男女比例	最多年龄段	最多学历段	最多省份
一代	113	1.95	37（40 以下）	45（硕士）	40（上海）
非一代	94	2.36	26（26-30）	43（本科）	34（上海）

图表 15 问卷调查人群特征分布

一代		
	参与日常管理	不参与日常管理
是企业实际控制人	90	6
不是企业实际控制人	8	8
非一代		
	参与日常管理	不参与日常管理
是企业实际控制人	24	2
不是企业实际控制人	28	40

区域分布：澳门 3，北京 10，福建 9，广东 7，湖北 1，江苏 11，山东 2，山西 3，上海 40，四川 1，台湾 1，香港 10，云南 2，浙江 12。

图表 16 被访者区域分布



行业分布及企业成立时间上，成立于 1990 年前的企业，无论现在是在一代手里还是在二代手里，应该都是早年一代创业成立的，行业分布相对比较平均，房地产业和传统制造业略高。而成立与 1991 年以后的企业，一代和二代所持有的行业分散度差异度比较大，其中，有一部分应该是一代转型或二次创业而来的，比如金融服务业和资本市场投资，互联网，文化教育。其中，1991-2000 年间成立如今由二代持有或参与管理的企业，基本都是传承下来的。而成立于 2011 年以后的二代所持有的企业，基本是二代自主创业的结果。在 1970-1990 年期间成立的企业，主要集中在传统制造业，房地产建筑业，贸易等传统行业，但比例比较接近，除了房地产业和传统制造业相对集中，其他行业都比较分散和平均。而到了 1991 年开始，明显可以看到，传统制造业和房地产业的比重明显增加，高端制造业的比例也有所提高。到了 2000 以后，金融服务业和资本市场的投资则异军突起，成为创业数量最多的两大行业，而房地产建筑业的比例则明显下降。

### 3.1 关于创一代

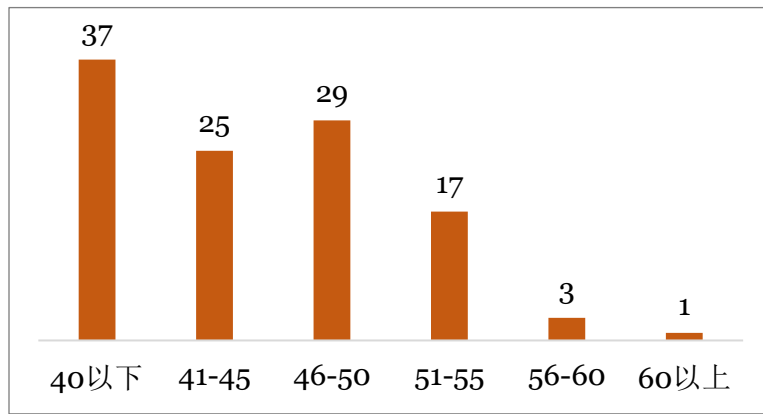
本次调研数据显示，绝大多数企业家都希望自己的企业能够传承下去，只有不到 5% 的企业接受，在后继无人的情况下，减持转让或退休后关闭企业。对于传承方式，由子女接班，还是交给职业经理人接班，新生代和老一辈的企业家持有不同的看法，年龄较大的企业倾向于坚持让二代继承，而 50 岁以下的新生代企业家则持较为开放的态度。而在有继承计划的创一代群体中，基本都认为二代应继承股权，但是对于管理权的继承和行使，新生代和老一辈的企业家看法有所区别，50 岁以下的新生代企业家更倾向于认为二代不必行使管理权。创一代，尤其是教育水平较高的创一代，倾向于让二代先在外企业任职，或自主创业，再回到家族企业。另外，企业家们普遍希望二代在家族企业中，从基层

做起，创一代，尤其是教育水平较高的创一代，倾向于让二代在家族企业中的起步职位是在各部门轮岗。

在 113 位一代企业家中，男性 74 人（占 66%），女性 38 人（占 34%），可见，男性依然扮演着家族企业管理的主角。

创一代中，40 岁以下的有 37 人，41-50 岁的有 54 人，51-60 岁的有 20 人，60 岁以上的有 1 人。因为主要还是集中在 40-60 岁这个年龄阶段，所以看到，他们中的大部分目前都是企业的实际控制人并且在参与管理。

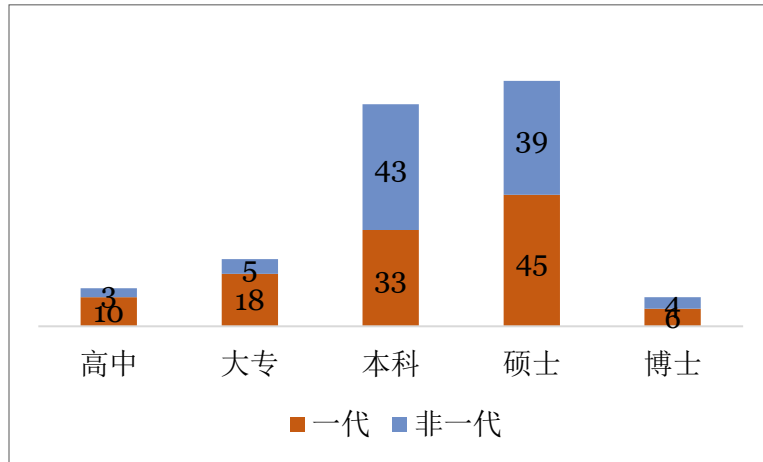
图表 17 一代年龄分布



关于创一代的教育背景，113 位被调查者中，高中学历的 10 人，大专学历的 18 人，本科毕业 33 人，硕士 45 人，博士 6 人。

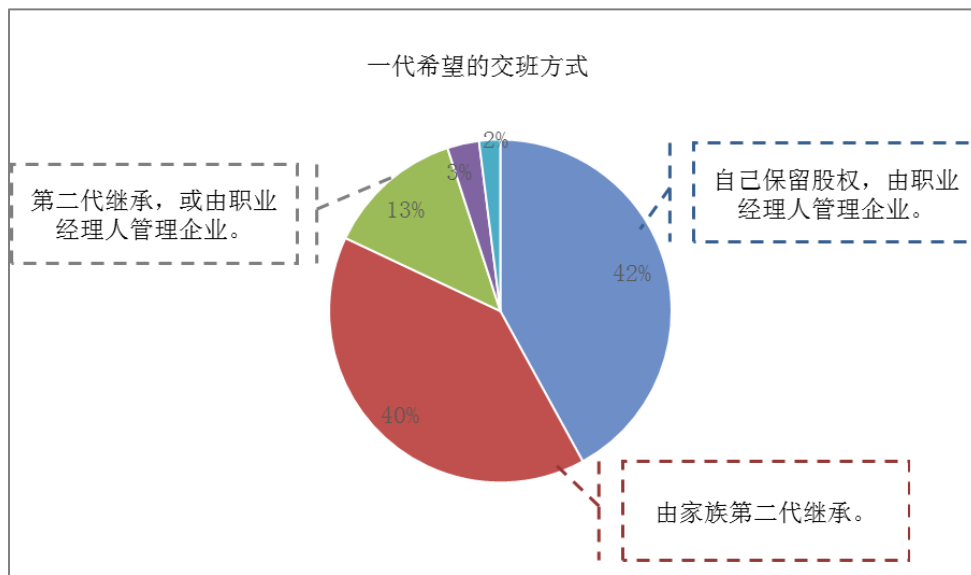


图表 18 一代最高学历分布



绝大多数企业家都希望自己的企业能够传承下去。只有 5% 不到的一代接受在后继无人的情况下减持，转让或退休后关闭企业。但是，企业家们并没有一边倒地希望将企业交给家族的第二代继承，愿意考虑由职业经理人接管企业的企业家占了半数以上。（55%）

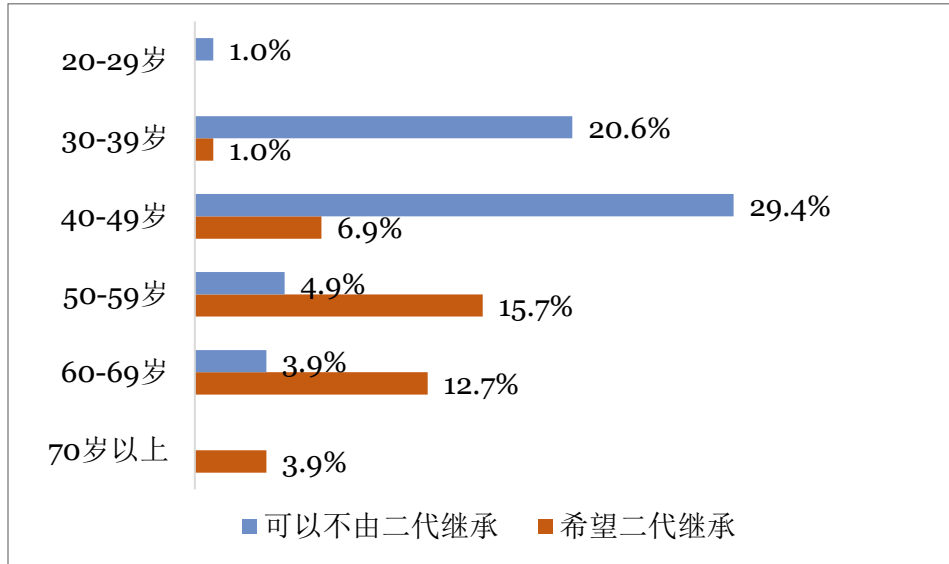
图表 19 一代希望的交班方式



进一步分析还可以发现，不同年龄段的企业家对接班方式持有不同的看法，年龄较大的一代更加坚持由二代继承，相对而言，新生代的创始人则对于谁来掌权，则持更开放的

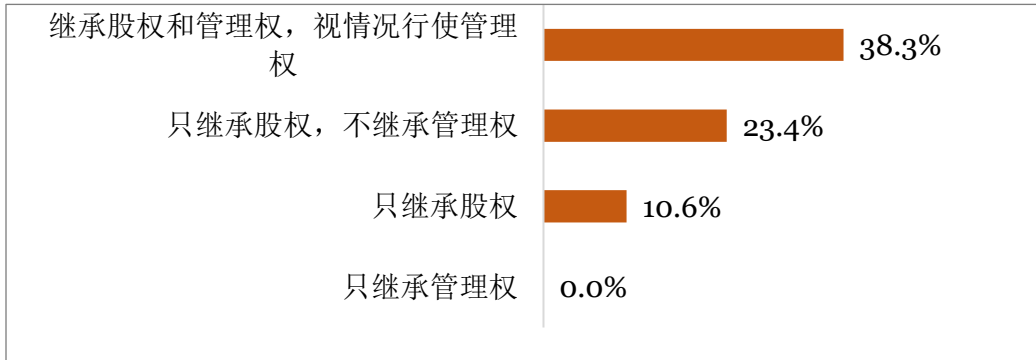
态度。由此的一个推论是，职业经理人要登上家族企业的舞台或许尚需时日。未来十年内，随着老一辈企业家进入退休年龄，继承企业的主力军还将会是家族的第二代。

图表 20 一代希望二代接班吗

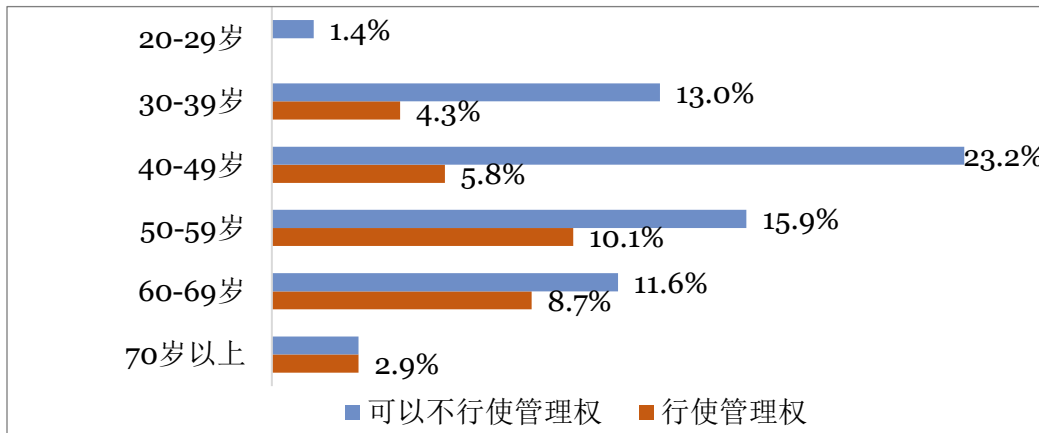


在希望有二代继承的一代样本中，所有人都认为二代应继承股权，但是对于是否继承和行使管理权，近 2/3，62%的人持较为灵活的态度。一般情况下，聘用职业经理人管理企业，若企业遇重大危机，或职业经理人不称职，则二代亲自管理企业。这也从另一个方面印证了，整体而言，企业家们对于由家人还是外部人接管企业，并没有压倒性的倾向。在第二代是否应行使管理权的问题上，50岁以下的新生代创始人持更为开放的态度。他们中的绝大多数都认为二代可以不必行使管理权，可以视情况管理或者仅持有股份。同样一代学历水平越高，对于二代是否需要行使管理权的态度也愈加开放。认为二代需要行使管理权的比例远远低于二代，只需继承股权的比例。

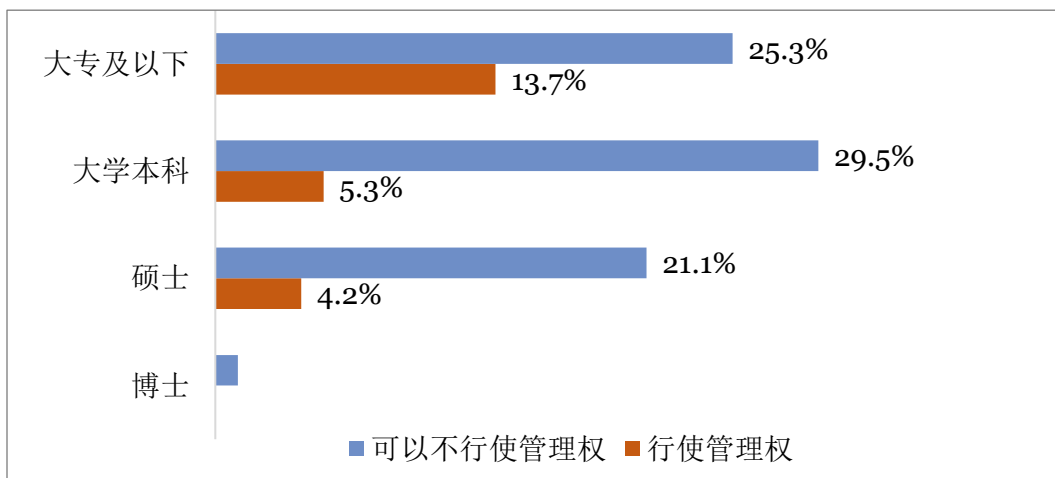
图表 21 一代希望的二代接班方式



图表 22 一代年龄对交班方式的影响

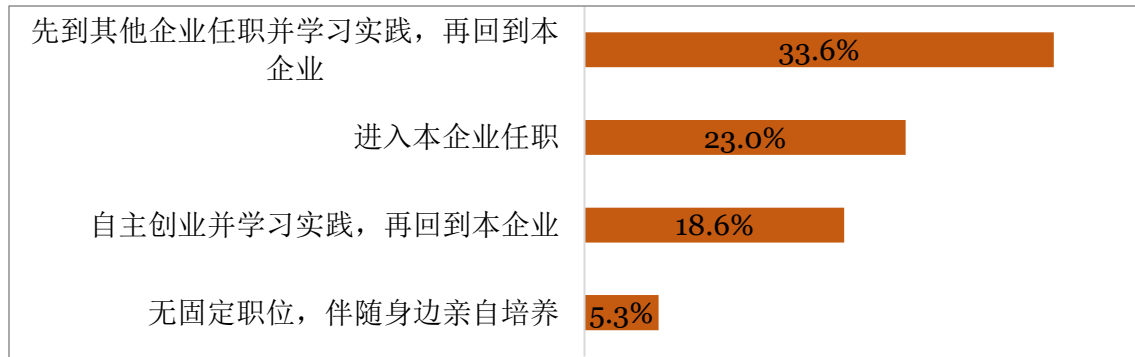


图表 23 一代学历对交班方式的影响



从学习企业管理的方式来看，近三分之一，65/200的企业者希望二代先在外闯荡，自主创业，或在其他企业任职，再回到家族企业任职，这说明企业家们非常重视二代通过在企业外部的工作经历来积累经营管理的经验。

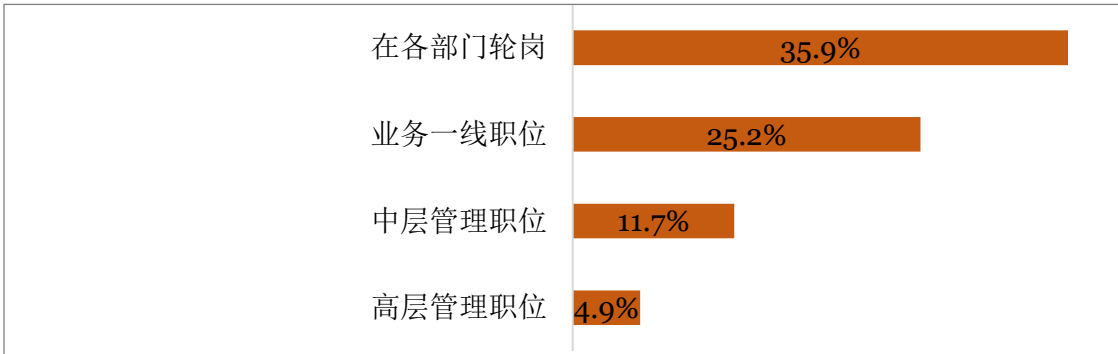
图表 24 一代希望的培养方式



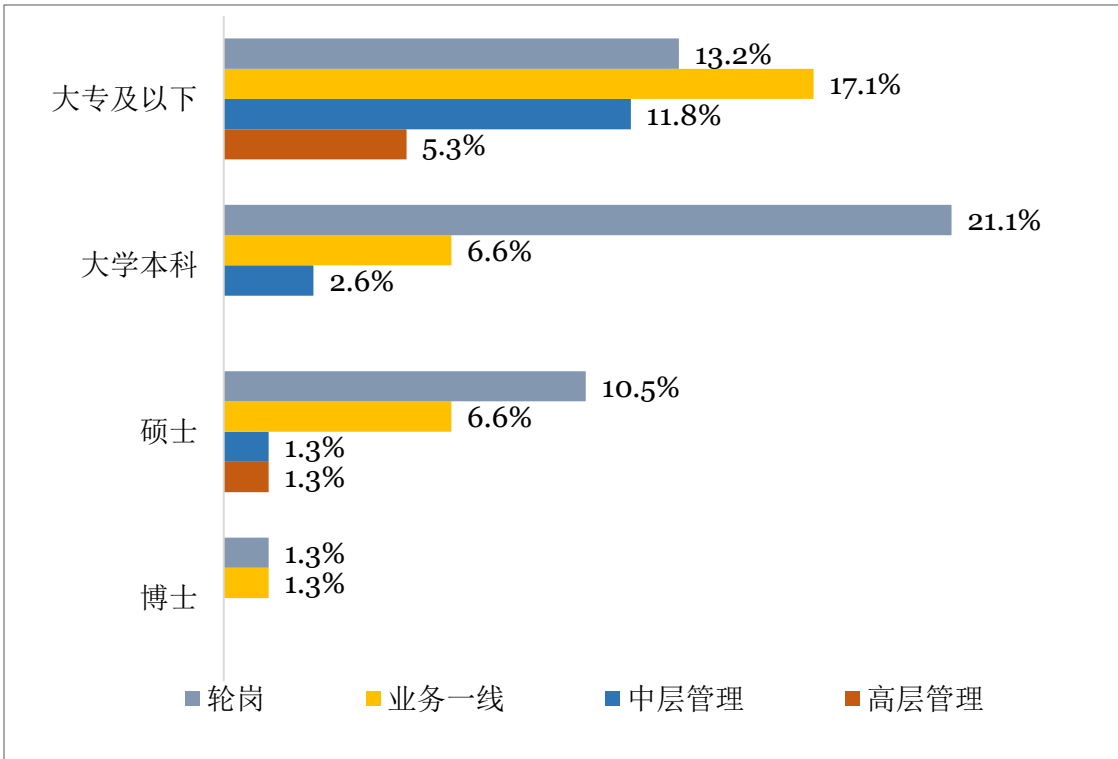
在这其中，用于教育水平高本科及以上学历的第一代创始人，更倾向于让子女先在外闯荡，学习，企业管理，相对而言，大专及以下的创一代对二代在本企业任职持更为支持的态度，并且更相信亲自培养的作用。

而进入企业后，创业者更希望让第二代从基层做起，选择各部门轮岗和业务一线职位的占多数。只有极少数的创业者希望第二代的起步职位是高层管理。而本科及以上学历的企业家尤其偏好各部门轮岗的起步职位。这说明高学历的企业家们普遍认为在公司从事多样化的，基础的工作有利于第二代日后的顺利接班。

图表 25 一代希望二代的起步职位



图表 26 一代学历对二代的起步职位的影响

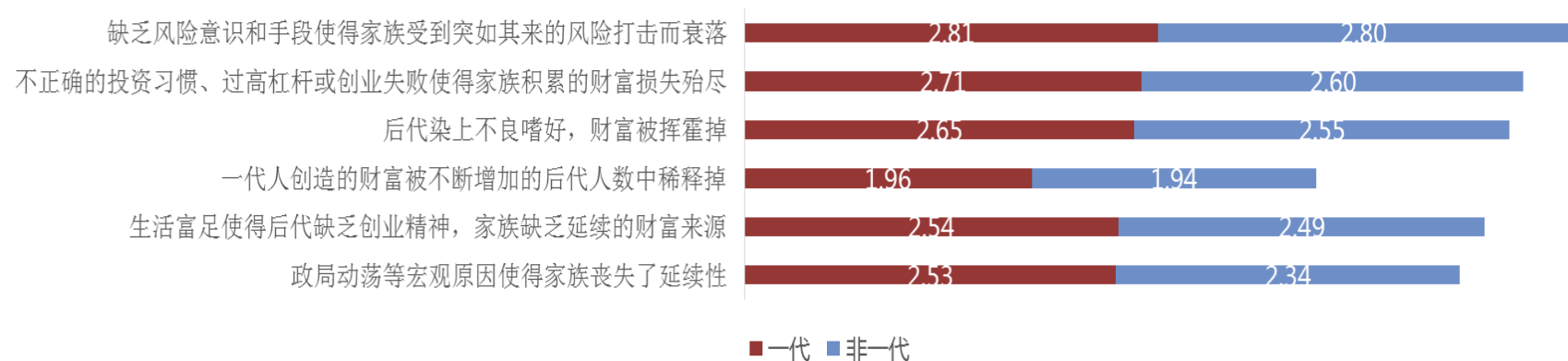


关于影响代际传承的核心因素，我们分别对一代和非一代进行了调研，在他们看来，首要因素是“缺乏风险意识和手段，使得家族受到突如其来的风险打击而衰落”，一代和非一代对于该项因素的打分基本接近，分别为 2.81 和 2.80 的平均分。

从另一个层面可以说明，这些被访者对于自己家族企业目前的抗风险能力是有担忧的，这其中，有政策风险，市场风险，管理风险，业务风险，财务风险，家庭关系风险等等。

图表 27 富不过三代的原因

常言富不过三代，您认为导致不过三代的以下原因的各自重要性如何？

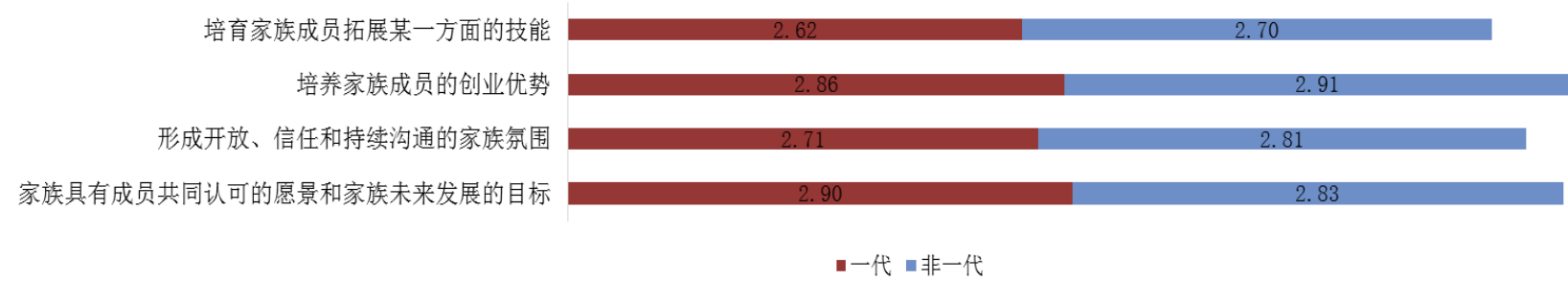


48

除此以外，针对摩根大通的八项原则，一代和非一代的认知就略有差异，一代认为“家族成员共同认可的愿景和家族未来的发展目标”对家族长期成功最重要，而非一代则认为“培养家族成员的创业优势”最重要。从中可以反应出两代人在理念上极大的差异，一代创业者相对比较传统，希望家族成员能在价值观上达到高度一致，从而把家业代际传承下去；而非一代对于上一辈的基业相对没那么重视，而是希望能给予更多的创新创业的空间，家族精神的传承大过家族业务的传承。

图表 28 家族长期成功的八项原则

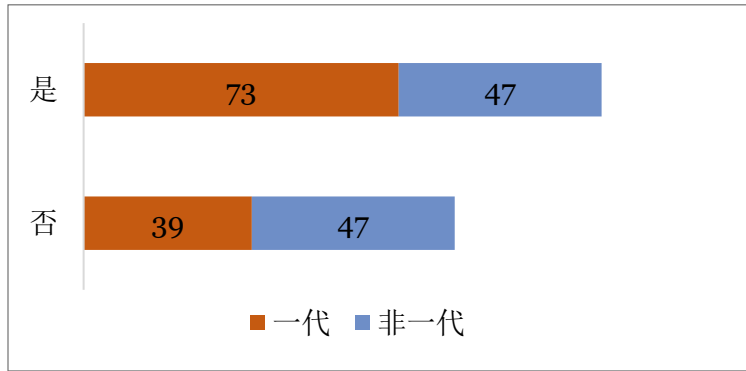
摩根大通私人银行曾经总结了一个家族长期成功的八项原则，请选择其中四项对您而言的重要性





在所有参与调研的企业中，有 58%的家则企业已经开始制定接班人培养计划，而另外 42%的家族企业则完全没有考虑关于传承的事情。

图表 29 家族是否有针对接班人的培养计划

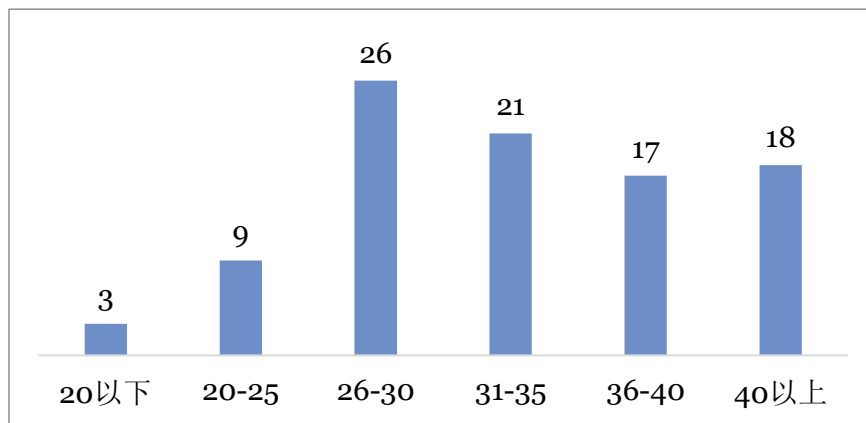


### 3.2 关于二代

参与者：在参与调研的所有人中，二代-四代共有 94 人，其中男性 66 人（70%），女性 28 人（30%）。26 人目前已经是家族的实际控制人，52 人已经参与家族企业的日常管理。

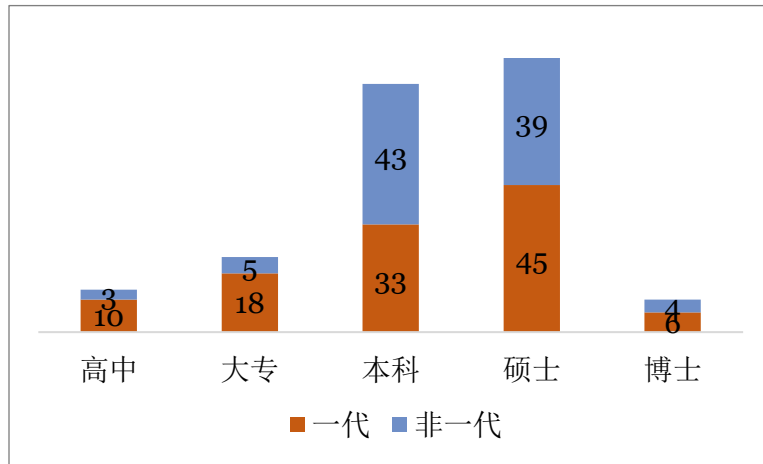
从年龄上来看，20 岁以下的 3 人（3%），21-30 岁的 35 人（37%），31-40 岁的 38 人（40%），40 岁以上的 18 人（20%）。

图表 30 非一代年龄分布

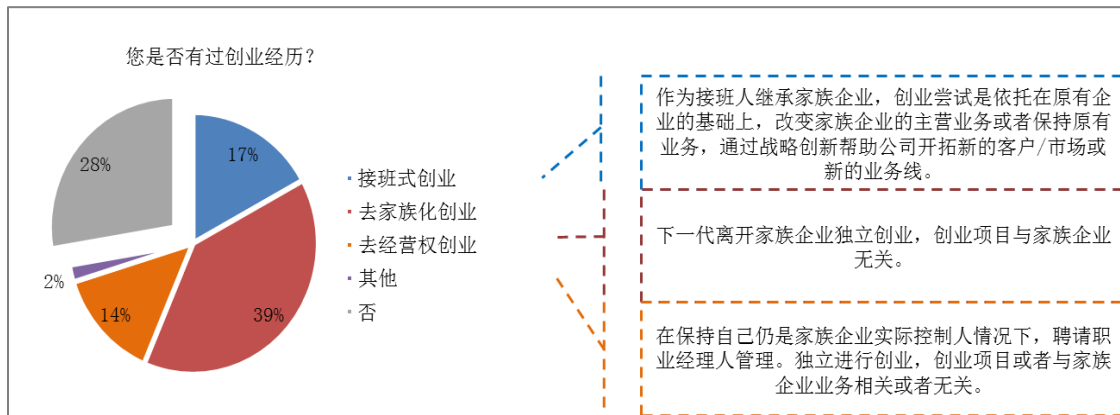


从教育背景来看，高中毕业的 3 人（3%），大专毕业的 5 人（5%），本科毕业的 43 人（47%），硕士毕业的 39 人（41%），博士毕业的 4 人（4%）。相比创一代，二代本科学历的人数占比最高，高中和大专学历的比一代有明显减少，但硕士及博士的也没有一代多。原因可能是一代中，进修 EMBA 和 DBA 的人数占比高。

图表 31 非一代最高学历分布



图表 32 非一代的创业经历



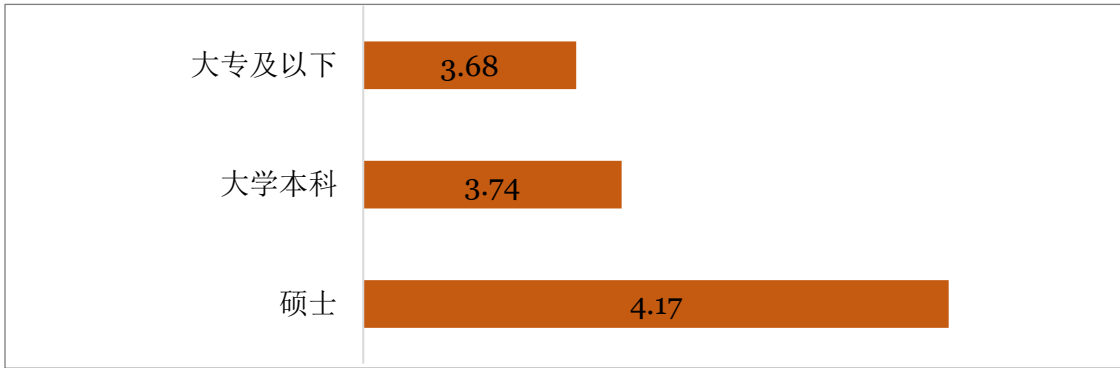
主要发现：

总体来说，二代的教育水平越高，接班意愿就越强，但是教育水平对于加入组织后的认同度的影响是非线性的，大专和硕士学历的二代对组织的认同度较高，相对而言，

本科学历的企业认同度水平最低。同时，二代的年龄越大，对企业的认同度也越高。第三，而充分的接班，准备和接班成长的经历，特别是企业内部的经历，对二代的接班意愿也起着一定的作用，所以及早让二代接触企业吸取经验，对二代的，接班意愿是有帮助的。另外，二代自信心和羁绊，成长经历，对于接班态度有着显著的影响，接班人对自身的能力越有信心，在接班过程中的成长经历越丰富，那么接班人越愿意接班，并且在接班后，对企业的认同度也高。第五，对自己的能力有信心的二代，不会因为一代有较高的学历，有较多的兄弟姐妹，以及企业里有较多的高管而产生压力，不愿接班，这些因素会对没有自信的二代构成挑战，影响他们接班的决心。第六，培养二代的自信心的方法，主要还是通过家庭来实现的，家庭的适应力和凝聚力越强，二代越有自信，教育背景和二代的企业实践经历，对提高自信并没有直接的帮助。

对于已经进入企业接班的二代，通过总结发现，二代自身的教育水平和年龄是影响期接班意愿及组织承诺的两个重要因素。随着学历上升，接受大学教育的二代的接班意愿有所提升，而当二代继续深造，接受硕士水平的教育后，其接班意愿有非常显著的提升。此后，随着年龄的增长，二代对于家族企业的承诺越高。由此说明，一代企业家对于计划中的接班人要有足够的耐心去培养和引导，二代的成长还需要时间的磨练。

图表 33 教育水平对接班意愿的影响

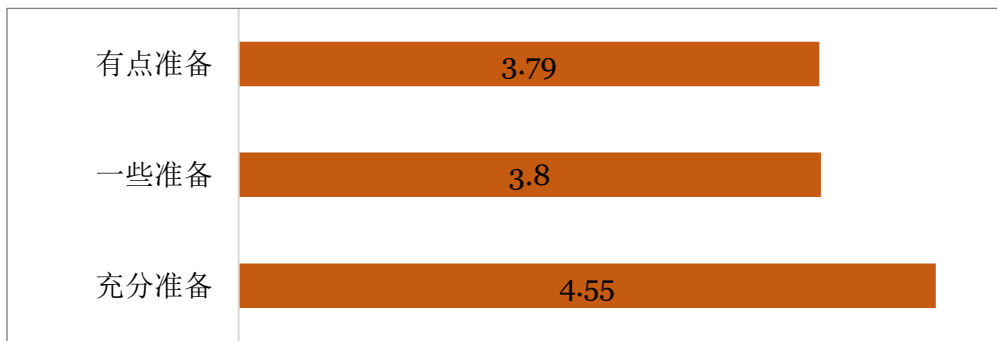


图表 34 年龄对企业认同度的影响



二代除了学业资历以外，通过参加企业管理讲习，获得企业内外经验人士指导，以及在其他企业工作实践而为接班所做的准备，对于其接班意愿的影响也很明显，在准备不充分的情况下，二代对接班的意愿要明显低于充分准备后，这也说明二代再考虑是否接班的问题，是非常看重自我能力的肯定。

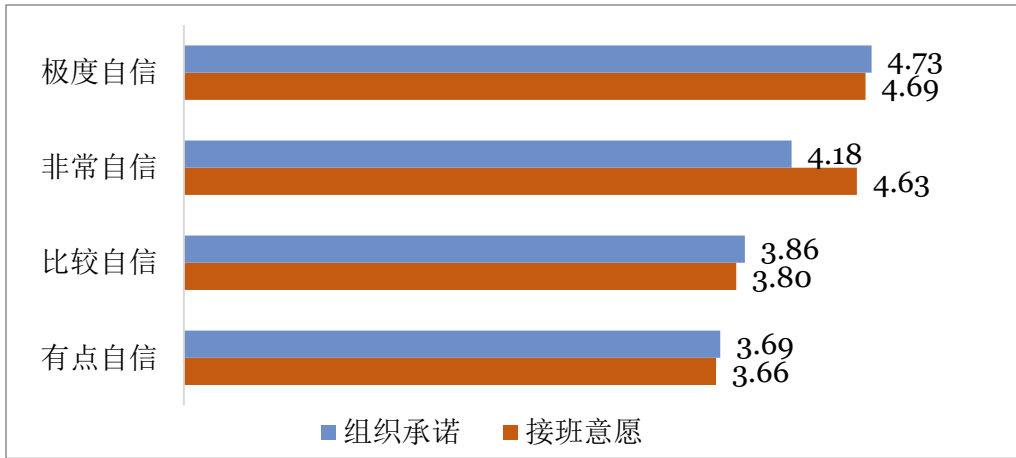
图表 35 接班准备程度对接班意愿的影响



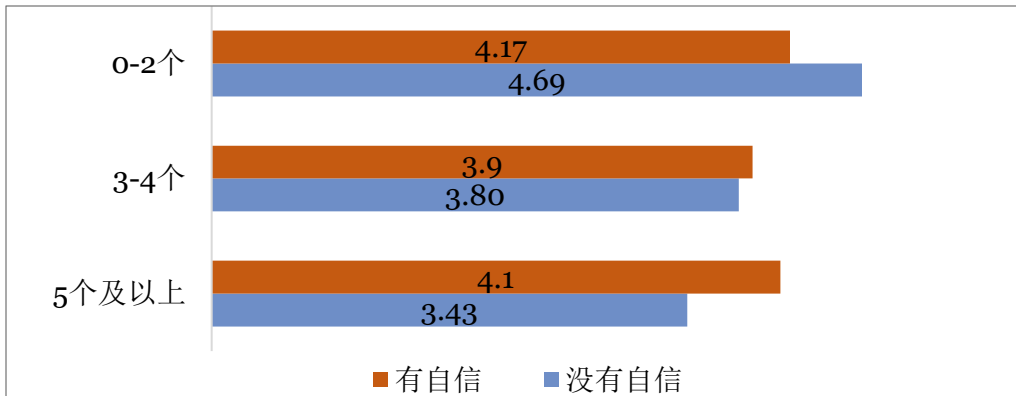
通过那些已经进入企业开始准备接班的二代的调研，显示他们在接班过程中所接受的各种困难，挑战和锻炼，都有助于其自身的学习和成长，无论是接班意愿还是企业认同度，随着接班成长经历的增加，两项数据均呈现出明显的递增趋势。接班成长，经历越丰富的二代相对于企业管理的经验会得到极大的丰富，并且可以将此，过程中学习到的各方面知识转化成自身经验和能力，有助于提升其自我肯定，以及对家族企业的参与感，从而提升企业认同感。

研究数据表明，二代在达到非常自信的程度以后，其接班意愿会有极大的提升，而且组织承诺度也会随着自信心的加强逐步提高，且在自信度达到顶峰时，组织承诺度依然会随之越深，值得一提的是二代的自我能效，对于其接班意愿的作用非常重要。接班人的自信心不仅可以直接增加其接班意愿，还可以减少其他因素可能带来的负面作用，例如对于不太自信的继承人一代的教育水平越高，一代的兄弟姐妹数量越多，企业中的高管团队成员越多，接班的意愿越低。但是对于自信的二代来说，以上这些因素似乎都不构成挑战，不会对其接班的意愿造成负面影响。那么二代的自我效能从何而来呢？调研发现在这些二代继承者群体中间，家庭的失业率和凝聚力越强，其自身效能越高，而其他一些因素，如教育水平，留学背景等，则与自信心的关系不大，这体现出了家庭关系的重要性，是二代们自信和力量的源泉。

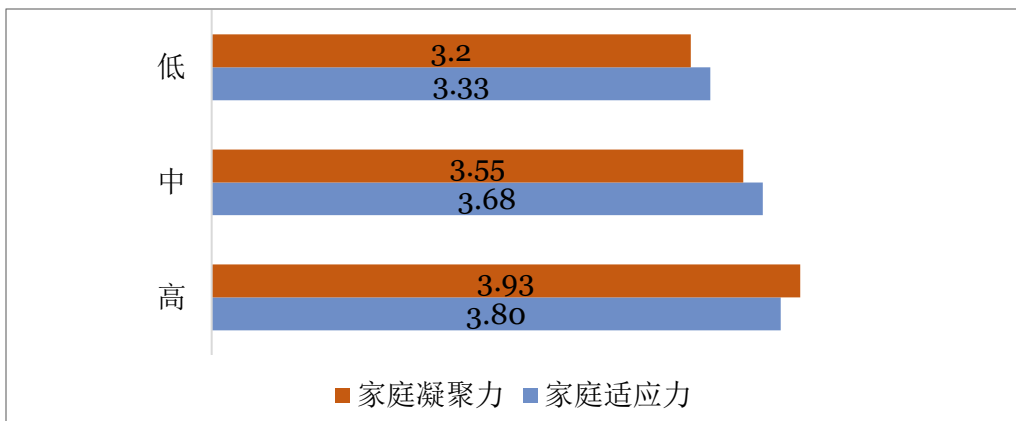
图表 36 自信心对接班意愿和组织承诺的影响



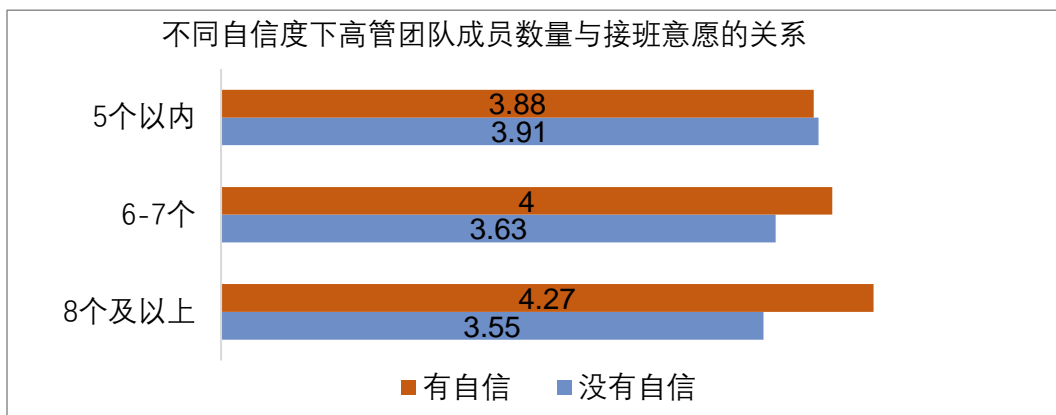
图表 37 不同自我效能下一代兄弟姐妹数量与接班意愿的关系



图表 38 家庭关系影响自我效能



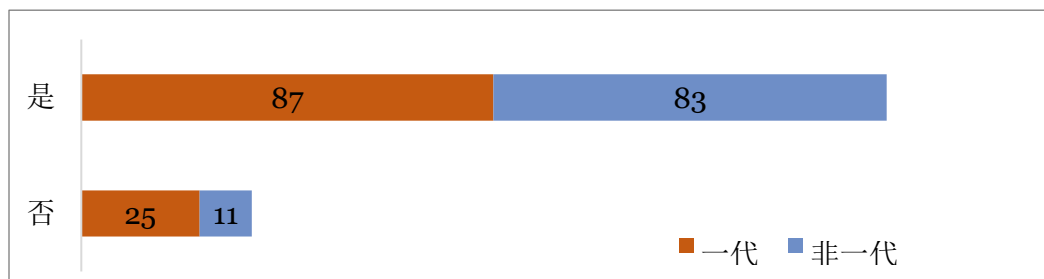
图表 39 不同自信度下高管团队成员数量与接班意愿的关系



### 3.3 宏观环境与转型压力方面

可以看到，在所有的被访对象中，有 165 位认为自家的企业正在面临升级转型的压力，其中，一代和非一代各半，说明，在这一点上，一代和二代已经基本达成一致。另有 36 人认为自家的企业目前并没有升级转型的压力，这和该企业所处的行业和发展阶段有关。但总体来说，有 80% 的企业都觉得有这方面的压力，说明这个问题已经是一共非常大的共性问题，值得我们去认真研究。

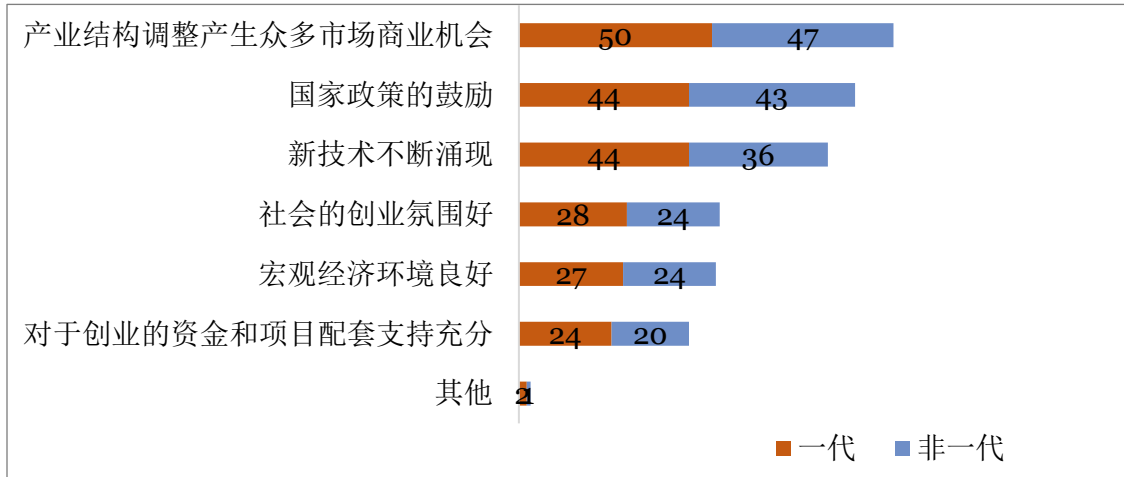
图表 40 家族企业是否面临升级转型的压力



当涉及到为什么大家会考虑转型或创业时，有将近一半的被访认为目前的大环境，尤其是因为产业结构调整而带来的众多市场商业机会，是非常重要的原因。有 87 为被访者考虑转型或创业是出于国家政策的鼓励。还有 80 位被访者是因为新技术的不断涌现，这其中，一代和非一代的数据非常接近，说明大家对此事的认知也是比较一致的。所以，可

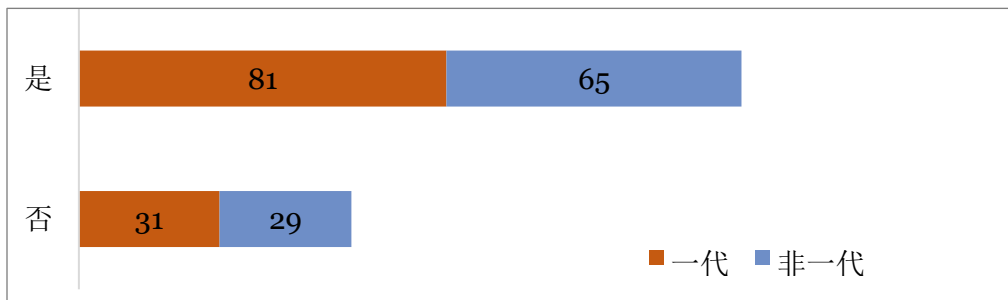
以从中能够看到，无论是创一代还是其后代，对于市场，对于大环境的敏感度还是非常强的，另外也是外部竞争给了这些企业家各种压力，使得他们用一种更加积极主动的态度去面对升级转型的问题。

图表 41 觉得目前的宏观和市场环境适合创业的原因是什么



在此次调研中，我们还特意就二代创业问题进行了问卷调查，如之前掌握的信息一样，支持二代创业或者说认为现在的大环境适合二代创业的占多数，其中，一代的比例为72%，非一代的比例为70%。也有29位非一代认为目前的环境不适合进行创业，而是应该回企业接班。

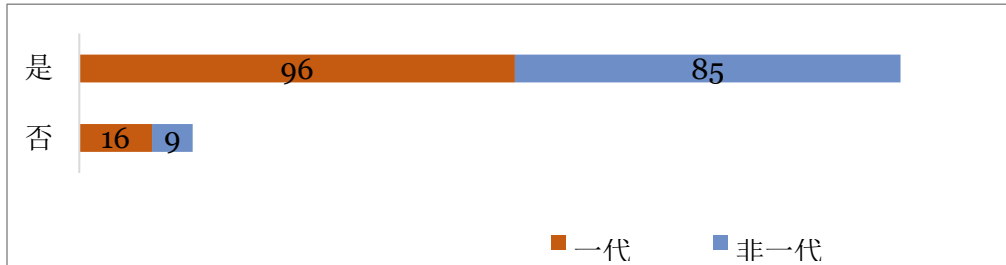
图表 42 是否觉得目前的宏观和市场环境适合创业



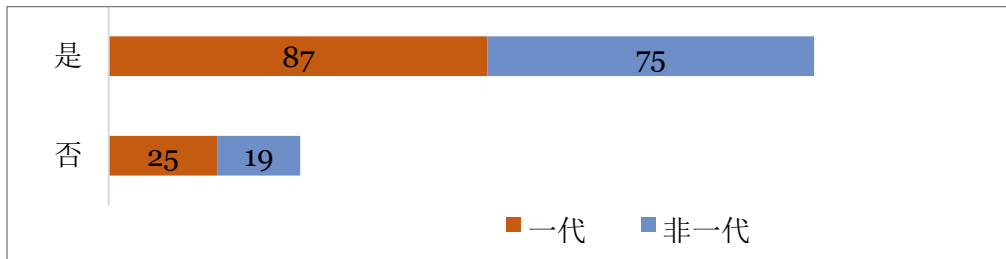


对于创业精神，无论一代还是二代，都认为最重要的是需要后天的教育和学习，同时结合不断的实践，上一代的言传身教也有一定的影响。

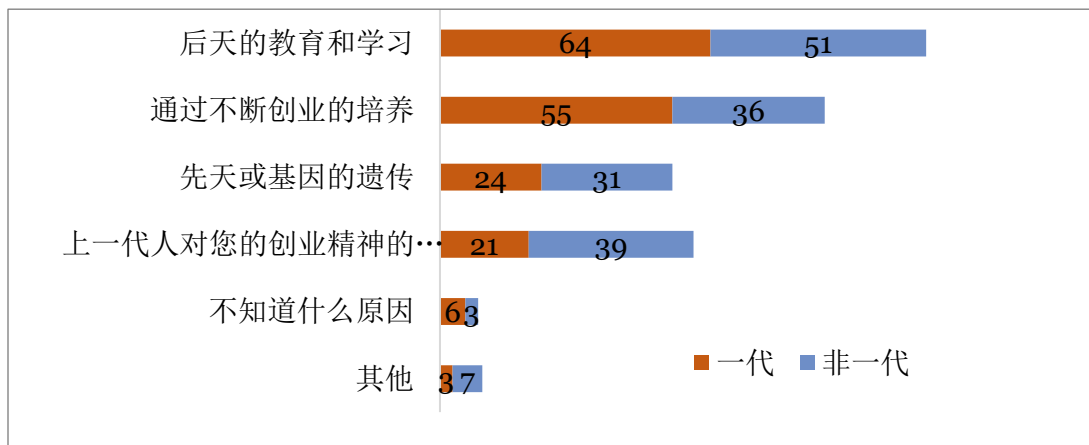
图表 43 觉得自己是否具备创业精神



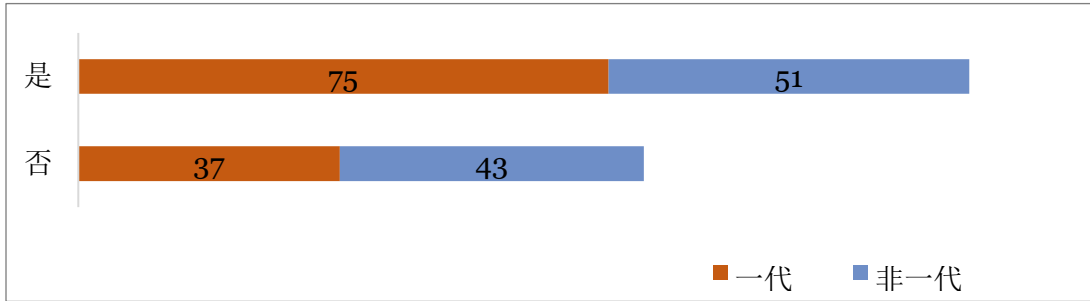
图表 44 觉得创业精神能否从上一代传承到下一代



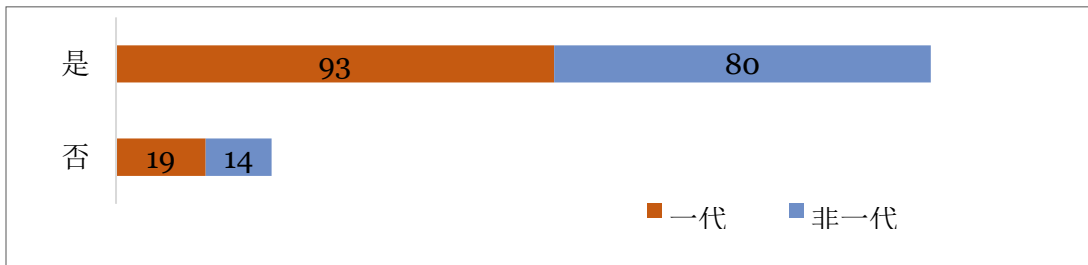
图表 45 创业精神来自什么原因



图表 46 觉得创业精神是否比下一代（父辈）强

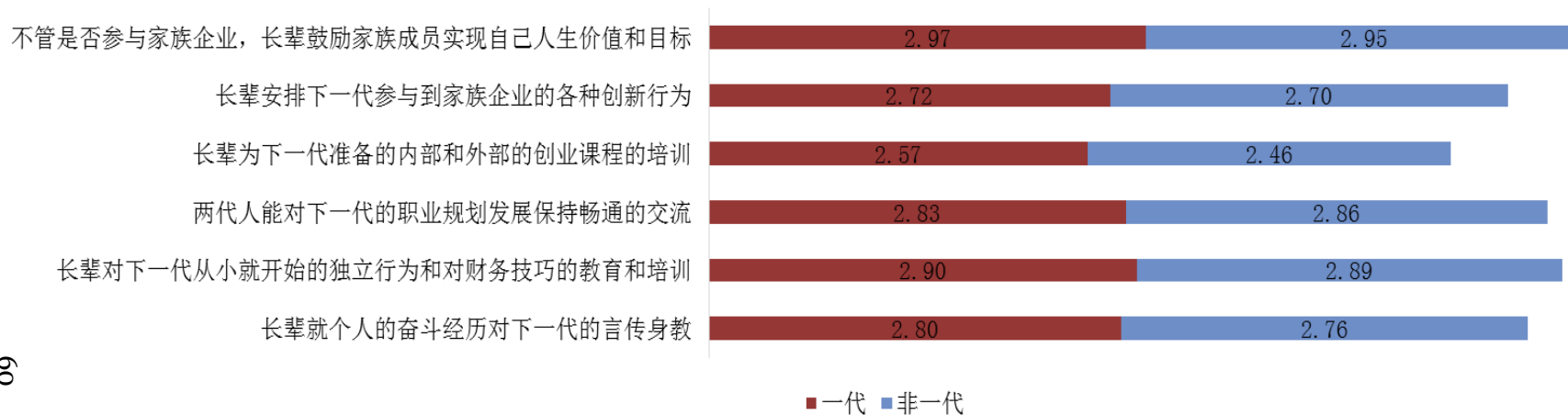


图表 47 是否认为下一代的创业精神可以通过家族长辈的培养获得



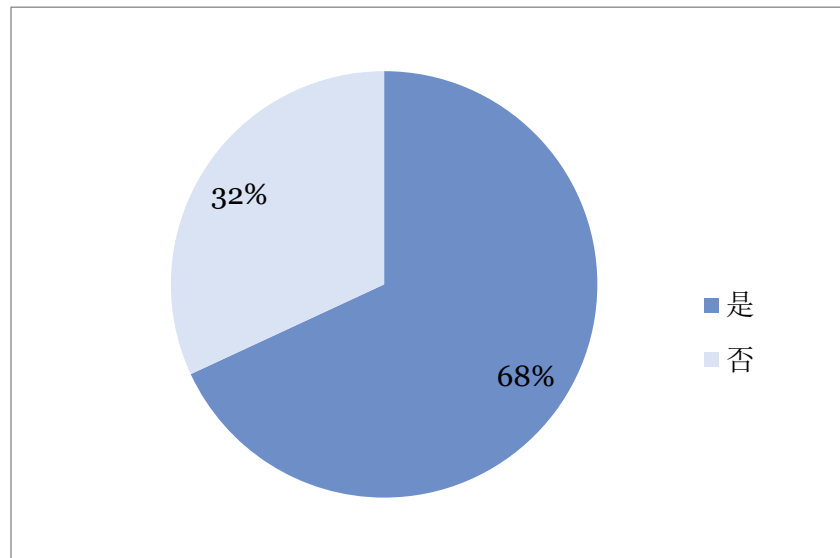
图表 48 觉得以下家族长辈培养下一代的创业精神的手段如何

您觉得以下家族长辈培养下一代创业精神的手段的重要性如何？



在创业精神的背后，真正推动二代去这样做的内在动力有很多，其中兴趣，责任，压力，使命。有 68%的非一代告诉我们，他们希望证明给别人看自己并不比父辈差，甚至是超越父辈的。在这样的前提下，二代会充分考虑是继承家业还是自己创业更能体现自己的真实能力。

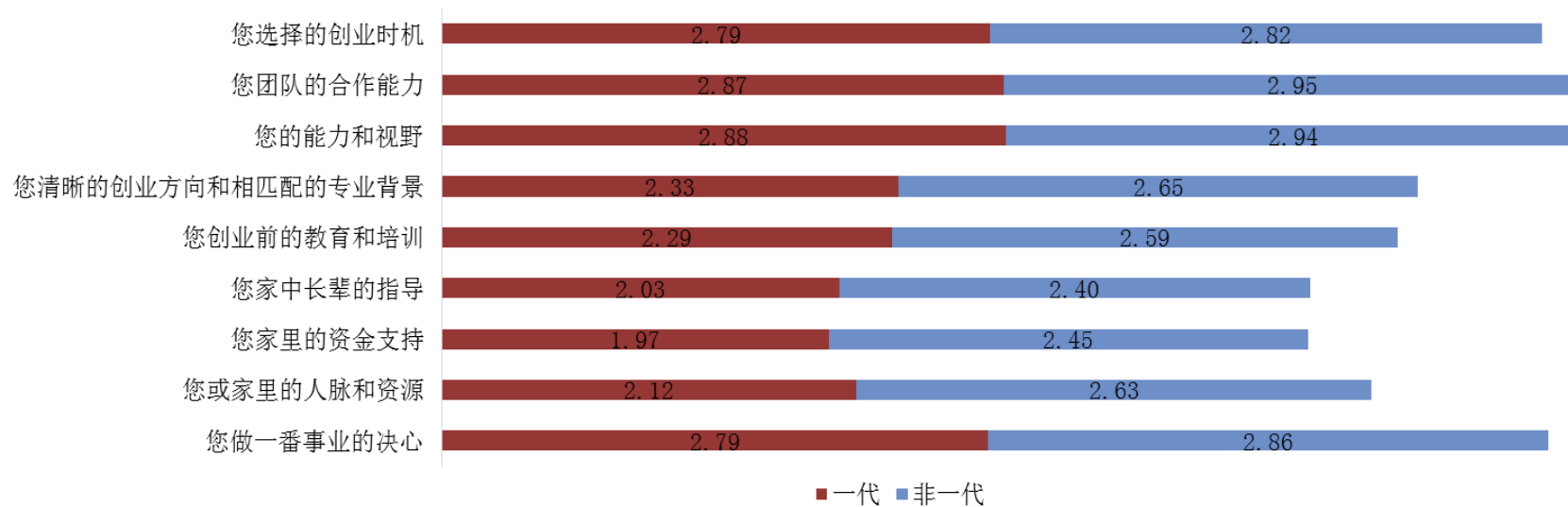
图表 49 是否有必要证明自己不必父辈差



而关于创业成功最核心的因素，一代和二代的结果也非常接近，创业决心，团队合作能力以及能力和视野是大家一致公认最重要的三点。

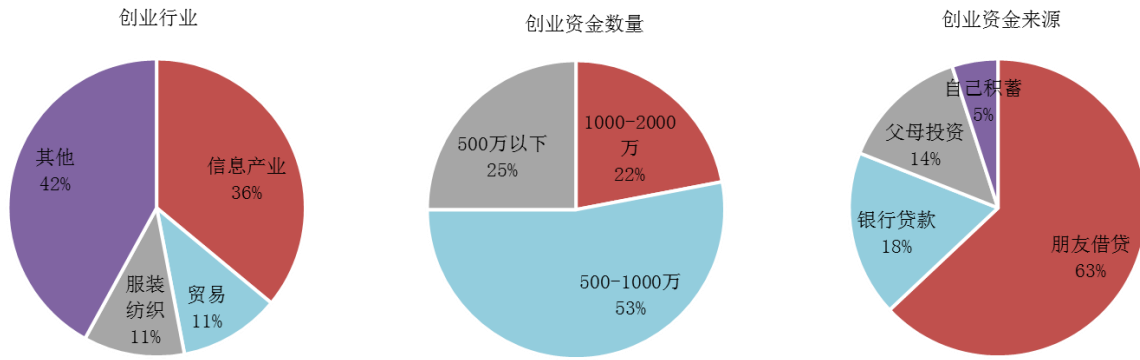
图表 50 创业成功的关键因素

请选择以下因素在您创业成功的各自重要程度。



调研显示，受访者中有 54% 是自主创业。他们创业的行业分布比较广泛，其中有 36% 在信息产业，其次分别有 11% 是在贸易行业和服装纺织行业。他们创业的资金数量在 500-1000 万之间的占 53%，1000-2000 万之间的占 22%，500 万以下的占 25%。在他们创业资金的来源方面，63% 是来自朋友之间的借贷，18% 来自银行贷款，14% 来自父母的投资，5% 来自自己的积蓄。

图表 51 创业行业、资金数量及来源

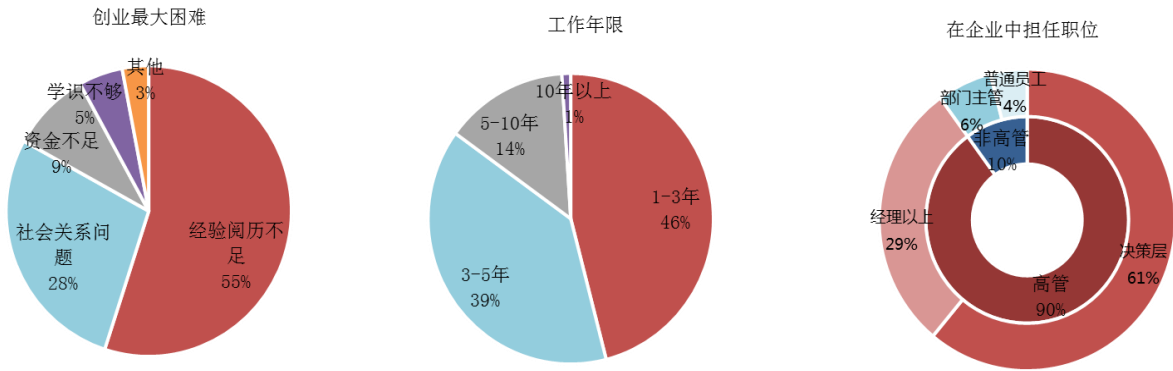


在他们创业过程中所遇到的困难中，最大的困难是“经验阅历不足”（55%），其次是“社会关系的问题”（28%），而选择“学识不够”和“资金不足”的仅为 5% 和 9%。这些受访者大多离开学校不久，工作年限在 1-3 年的占到总数的 46%，已经工作 3-5 年的占总数的 39%，工作年限在 5-10 年的占 14%，工作年限在 10 年以上的仅占 1%。

尽管他们工作年限不长，但是在企业中所担任的职位有 61% 是决策层；其余有 29% 是经理以上的管理层；有 6% 的受访者在单位中担任部门主管类职位；仅有 4% 的受访者担任普通员工。从数据来看，高达 90% 的受访者在企业中处于高位，一方面，由于父辈有意识的培养，“富二代”的工作重心是在经营决策而不是日常琐事；另一方面，部分自己创业的“富二代”在自己创办的企业中必然是处在高层。在访谈过程中也遇到只在一般职员岗位上

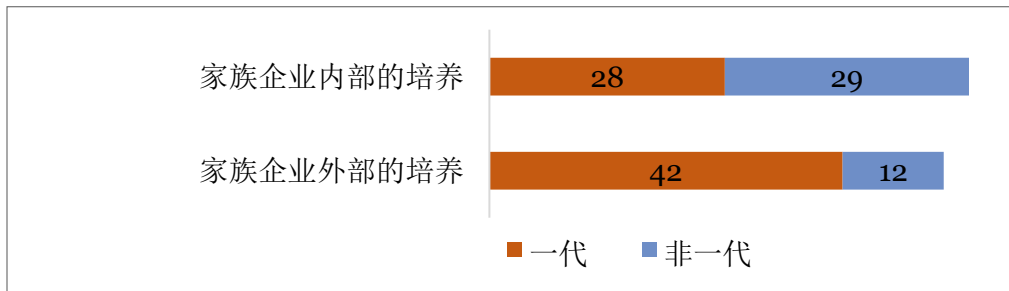
工作的“富二代”，这部分受访者一部分是出于历练的考虑，另一部分是由于父辈对其能力持保留态度。

图表 52 创业最大困难、工作年限、在企业中担任职位

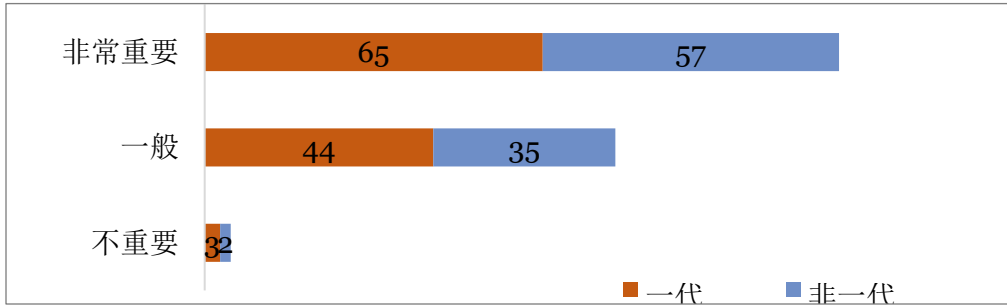


在关于创业精神的培养方面，一代和二代的意见出现了明显的分歧。一代认为，家族企业的内部培养效果好于外部企业的培养。而非一代则更希望到外部企业去得到锻炼。这个现象很容易解释，这是“经验派”和“学院派”的冲突，经验派希望能手把手的教导“学院派”，而“学院派”对这些经验往往嗤之以鼻，希望能有一片广阔的空间任自己发挥和闯荡，他们急切的期待独立和证明。

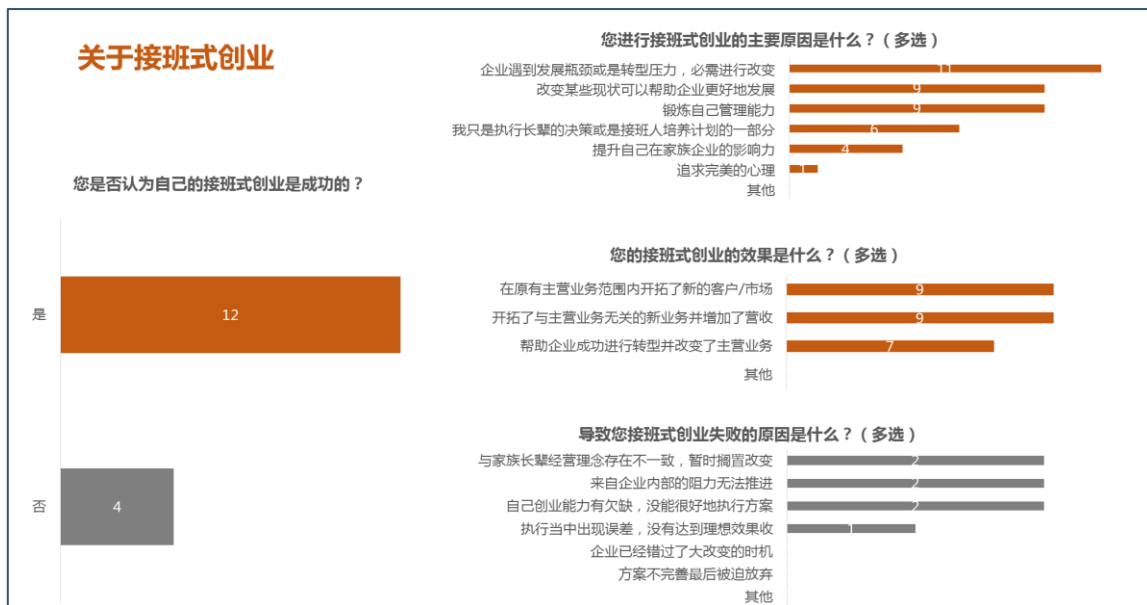
图表 53 创业精神培养计划主要是通过哪个渠道实现



图表 54 您觉得家庭/家族的支持在创业成功中占什么位置



图表 55 关于接班式创业





#### 第4章 家族企业传承计划的影响因素

传承计划是家族企业成功传承的重要保障。许多学者和资深人士都认为，传承计划的制定与实施对家族企业的成功延续至关重要，尤其是第一代家族企业，他们不仅对创始人的领导具有很强的依赖，而且对他们的关系，网络和诀窍知识也有很强的依赖。缺乏计划的传承过程很可能导致这些关键资源的丧失。

但是非常遗憾，在家族企业的传承实践中，传承计划往往被人们所忽视。于是，许多学者都将传承计划的缺失是为家族传承失败的首要因素，其中传承计划通常是指为确保家族和谐和企业的代际延续所做的必要准备，这些准备必须考虑到企业和家族未来的需求。尽管学者们一直都在强调传承计划对家族企业成功延续的重要性，但却一直未能就其所包含的要素达成共识。在一项开创性的研究中，克里斯坦森（1953）指出，作为传承计划作为一个过程，应该包括确定潜在继承人制定标准、任命继承人、同继承人和其他管理人员交流任命决定等要素。而特罗（1961）则认为，传承计划应该包含三方面的内容，前任或其他高层权威人士指定继承人，对指定继承人就企业管理任务进行一段时间的培训，指定的继承人自己对计划传承的接受。兰斯贝格（Lansberg, 1988）重点对第一代家族企业的代际传承过程进行了研究。他指出，传承计划应该包括阐明并分享创始人离任后企业的愿景、选拔并培训创始人的接班人和未来的高管团队、设计权力传递的程序、制定财产计划以明确家族财产和企业所有权在家族后辈成员间的分配，配备应对管理变革的机构（包括家庭委员会，管理特别工作组和董事会以及教导家族成员），让他们明确未来各个角色的权利和责任。在继承上述研究成果的基础上，沙马（Sharma etc. 2000; 2003）学者进一步指出，明确创始人退休后的角色也应该是传承计划的一个非常重要的因素。

影响传承计划的因素是多方面的，通过对上述诸项研究成果的梳理和整合，并结合对全国 200 多位企业家或者二代的访谈，本文认为家族企业的传承计划应该包括家族企业特征、二代的创业精神、个人特征等三大项要素。

#### 4.1 理论假设

所谓传承计划，是指企业为了实现管理控制权从一个管理团队向另一个管理团队转移的目标，预先制定的包括传承内涵和诸多环节的实施方案。方太集团董事长茅理翔先生曾介绍过两个案例，两个企业主的传承计划都颇有意思。

案例一：浙江有家生产电风扇的家族企业，产品全部用于出口，年销售额为 5000 万元左右。企业主在儿子大学毕业后，把他送到市外贸公司实习，一年后再让儿子回到公司，主抓出口。两年时间，公司的销售额翻了一番。父亲就叫儿子花一年的时间到车间任主任助理，熟悉整个制造及质量控制。然后又用一年时间抓采购及财务核算，这时公司销售额又翻了一番，到 2 亿元了。父亲很明智，主动退居二线将职权交给儿子。从儿子进公司算起第六年，公司销售额已达 3 亿元。父亲现在（儿子进公司 11 年）大约有一半的时间外出旅游，让儿子全面挑起了担子。

案例二：一家公司生产电器开关，已做到 1 个亿，产品全部用于出口。儿子大学毕业后就结了婚。父亲主动安排小夫妻俩都进企业。儿子任销售副总，专管销售这条线；儿媳妇任总经理助理，负责内部人事行政工作。第二年，公司销售额增长了 50%。儿子仍抓销售，儿媳妇的职权扩大到采购、财务。第三年，公司的销售额达到了 2.5 亿元。儿子除了抓销售外，又负责了新产品开发。儿媳妇的职责扩大到生产与质量控制，并升任为副总。这位父亲准备三年以后让儿子任总经理，儿媳妇任常务副总。

这两个案例非常典型。一般情况，从子女进入家族企业基层历练开始，到成功接班总经理、董事长至少需要 10~15 年时间，也就是说，这是一个受多因素影响的、复杂的、多阶段演进的过程。因此，为确保子女成长为独挑大梁的接班人，企业主需要有计划、有步骤地进行传承准备和控制传承过程。

未来企业的发展对总经理知识的专业性和系统性提出了更高要求，接班人从进入企业历练、接手总经理到成长为企业家需要一个长期的过程，他们必须在实践中积累管理企业的经验，建立依靠自己的影响力服众的权威，具备掌控企业的能力。

如何培养选择接班人？如何组建新的高管团队？如何交接管理权？家族所有权如何在子女之间分配？这些问题都需要制定出一个周全而细致的长期的传承计划，否则很容易引发企业内部纠纷，甚至让企业在还没传承给第二代之之前就四分五裂。

大量案例和专家研究都表明，凡是顺利传承的企业都是在精心计划和细心管理下有条不紊地进行的，而这个计划的制定和实施的成功与否，与一代本人特征，二代自身情况，企业特征和行业特征有很直接的关系。

调研中，我们看到有一些家族企业已经开始面临转型升级的问题，而一代创始人本人的知识储备和能力结构不足以应付这些负责的局面，在这样的压力之下，一代创始人往往会开始思考二代接班的问题，未必会马上有行动，但开始考虑就已经是一个非常好的起点。

因此我们提出本论文的假设 1：家族企业面临升级转型压力越大，创始人越可能尽早制定传承计划。

另外，传承计划通常都是由还在执掌管理的一代主动提出，而非由下一代谋求上位。

因此我们提出假设 2: 家族成员在的所处代际与制定传承计划的意愿度成正比, 即制定传承计划是由一代提出。

企业成立时间肯定也是一个重要影响因素, 在邓小平南巡之前, 中国私营企业处在刚刚恢复并获得合法地位的阶段, 在 1989 年的治理整顿之后, 才迎来的国内民营企业的高速发展。相较 1990 年之后成立的企业, 90 年之前多数以个体工商户的等形式存在, 经营范围多与民生相关, 如餐饮业, 修理业, 服务业等, 此类企业技术含量较低, 规模难以得到扩张。

因此我们可以假设 3: 相较于 90 年前成立的企业, 1990 年之后成立的家族企业, 更有动力去制定传承计划。

传承计划的成功与否, 与下一代的能力也有很大的关系。知子莫若父, 一代对于下一代的了解, 也会直接影响其制定传承计划的意愿度。

因此我们提出假设 4: 如果一代对于培养下一代创业精神越有把握, 其制定传承计划的意愿度越强。

调研中, 我们还发现一个有意思的现象, 有些学历较高的创始人谈到传承计划时, 反而没有那么迫切, 他们往往对公司的后续经营比较有信心, 尤其那些读过商学院的创一代, 由于持续的学习能力使得自己比较与时俱进。

因此我们提出了假设 5: 创始人的受教育程度高低与创始人尽早制定传承计划成反比。

## 4.2 代际、企业特征、创业精神和个人特征对家族企业传承计划的影响

### 4.2.1 模型构建

本章的 Probit 模型设定如下:

$$\Pr(\text{successor} = 1|X) = \Phi(\alpha_0 + \alpha_1\text{generation} + \alpha_2\text{firm} + \alpha_3\text{entre\_sprit} + \alpha_4\text{person}) \quad (1)$$

式(1)中, **successor** 是二值变量, 表示家庭或家族是否有针对下一代的培养计划, 是=1, 否=0。 **generation**、 **firm**、 **entre\_sprit** 是解释变量, 其中 **generation** 主要关注调查对象所处的代际; **firm** 为家族企业特征, 包括家族企业管理、转型升级压力、主营业务改变、拥有股份、成立时间和所属行业; **entre\_sprit** 为创业精神, 表示下一代创业精神从家族企业长辈获得的可能性。 **person** 代表个人特征, 包括性别、年龄、受教育程度和居住地。  $\Phi(\cdot)$  表示标准正态分布的累积分布函数。

#### 4.2.2 样本选择与数据来源

第二章调查问卷的方式及结果。

#### 4.2.3 描述性统计分析

表格 2 变量定义

变量类别	变量名称	变量定义	变量赋值
	successor	家庭/家族有针对下一代的培养计划	1=是； 0=否
	generation	若家族企业的创始人为一代，您所处的代际	1=一代； 0=非一代
家族企业特征	firm_m	目前参与家族企业的管理	1=是； 0=否
	firm_p	家族企业面临升级转型的压力	1=是； 0=否
	firm_b	家族企业正在或计划在未来改变主营业务	1=是； 0=否
	firm_s	家族拥有的企业股份比例	1=33%以下； 2=34%-67%； 3=67%以上
	firm_1990	企业成立的时间	1=1990 年前； 0=1990 年后
	firm_manu	企业所属的行业	1=制造业， 0=非制造业
创业精神	entre_s_c	下一代的创业精神是否可以通过家族长辈的培养获得	1=是； 0=否
个人特征	gender	性别	1=男； 0=女
	age_two	年龄	1=40 岁以上； 0=40 岁以下
	education	受教育年限	12=高中， 15=大专， 16=本科， 19=硕士， 22=博士
	home_over	居住地	1=中国大陆； 0=港澳台

表格 3 主要变量描述性统计

因变量	样本量	均值	标准差	最小值	中间值	最大值
1.培养计划	207	0.58	0.495	0	1	1
2.所处代际	207	0.55	0.499	0	1	1
3.参与管理	207	0.73	0.445	0	1	1
4.转型压力	207	0.83	0.380	0	1	1
5.主营业务	207	0.48	0.501	0	0	1
6.股权比例	207	2.51	0.696	1	3	3
7.成立时间	207	0.86	0.343	0	1	1
8.所属行业	207	0.29	0.453	0	0	1
9.创业精神	207	0.84	0.367	0	1	1
10.性别	207	0.68	0.469	0	1	1
11.年龄	207	0.45	0.499	0	0	1
12.教育程度	207	17.17	2.308	12	16	22
13.居住地	207	0.87	0.332	0	1	1

#### 4.2.4 多重共线性检验

##### (1) 相关系数分析

见表格 4

##### (2) 方差膨胀因子 (VIF) 分析

见表格 5

表格 4 相关系数矩阵

	培养 计划	所处 代际	参与 管理	转型压 力	主营 业务	股权 比例	成立 时间	所属行 业	创业 精神	性别	年龄	教育 程度	居住地
1.培养计划	1	0.15*	0.08	0.10	-0.02	0.01	-0.08	0.10	0.14*	-0.02	0.15*	-0.13	0.09
2.所处代际	0.15*	1	0.36*	-0.14*	-0.15*	-0.03	0.29*	-0.09	-0.03	-0.05	0.48*	-0.07	0.01
3.参与管理	0.08	0.36*	1	-0.02	-0.02	0.10	0.27*	-0.05	0.06	0.11	0.32*	-0.05	0.03
4.转型压力	0.10	-0.14*	-0.02	1	0.19*	0.04	0.04	0.04	-0.06	0.04	-0.04	0.16*	0.06
5.主营业务	-0.02	-0.15*	-0.02	0.19*	1	0.00	-0.04	-0.14*	0.05	0.07	-0.09	0.13	-0.13
6.股权比例	0.02	-0.03	0.12	0.04	-0.01	1	-0.01	0.01	0.06	0.05	-0.02	0.03	0.02
7.成立时间	-0.08	0.29*	0.27*	0.04	-0.04	0.02	1	0.03	-0.02	-0.03	0.13	-0.08	0.23*
8.所属行业	0.10	-0.09	-0.05	0.04	-0.14*	0.00	0.03	1	0.01	0.03	0.00	-0.24*	0.14*
9.创业精神	0.14*	-0.03	0.06	-0.06	0.05	0.07	-0.02	0.01	1	-0.16*	-0.13	0.04	-0.05
10.性别	-0.02	-0.05	0.11	0.04	0.07	0.06	-0.03	0.03	-0.16*	1	0.03	0.00	0.02
11.年龄	0.15*	0.48*	0.32*	-0.04	-0.09	-0.04	0.13	0.00	-0.13	0.03	1	0.00	0.14*
12.教育程度	-0.12	-0.06	-0.02	0.16*	0.09	0.10	-0.06	-0.24*	0.04	-0.01	0.02	1	-0.08
13.居住地	0.09	0.01	0.03	0.06	-0.13	0.02	0.23*	0.14*	-0.05	0.02	0.14*	-0.07	1

注：\*为在 0.05 水平下显著。



表格 5 各解释变量的方差膨胀因子 (VIF)

因变量	VIF	1/VIF
所处代际	1.57	0.6378
年龄	1.43	0.6995
参与管理	1.3	0.7689
成立时间	1.22	0.8185
居住地	1.13	0.8826
所属行业	1.13	0.8874
教育程度	1.12	0.89
主营业务	1.11	0.9007
转型压力	1.1	0.9072
创业精神	1.08	0.925
性别	1.07	0.9362
股权比列	1.04	0.9603
VIF 均值	1.19	

#### 4.2.5 实证结果分析

表格 6 基本回归结果

	(1)	(2)	(3)	(4)
	培养计划	培养计划	培养计划	培养计划
1.所处代际	0.3746** (0.1775)	0.5555*** (0.2034)	0.5757*** (0.2038)	0.4641** (0.2253)
2.参与管理		0.1586 (0.2207)	0.1256 (0.2247)	0.0615 (0.2363)
3.转型压力		0.4485* (0.2412)	0.4998** (0.2414)	0.5805** (0.2470)
4.主营业务		0.0118 (0.1872)	-0.0195 (0.1887)	0.0434 (0.1936)
5.股权比例 2		0.2914 (0.3190)	0.2423 (0.3186)	0.4013 (0.3233)
6.股权比例 3		0.1659 (0.2848)	0.1216 (0.2836)	0.2369 (0.2860)
7.成立时间		-0.6898** (0.2814)	-0.6641** (0.2864)	-0.7927*** (0.3053)
8.所属行业		0.3965* (0.2056)	0.3951* (0.2065)	0.2643 (0.2201)
9.创业精神			0.5178** (0.2429)	0.5998** (0.2579)
10.性别				-0.0674 (0.2050)
11.年龄				0.3516 (0.2171)

	(1)	(2)	(3)	(4)
	培养计划	培养计划	培养计划	培养计划
12.教育程度				-0.0898** (0.0422)
13.居住地				0.3916 (0.2928)
Constant	0.0000 (0.1296)	-0.2744 (0.3945)	-0.7052 (0.4351)	0.3693 (0.8337)
Observations	207	207	207	207

注：括号内为稳健标准误，\*\*\*、\*\*和\*分别代表在1%、5%和10%的水平下通过显著性检验。

#### 4.3 本章小结

表 2 和表 3 报告了关于制定家族传承计划意愿度分析的变量的描述性统计和相关系数，并通过表 4、5 和 6 进行了多重共线性检验。其中，表 4 是变量间的相关系数矩阵，表 5 是各解释变量的方差膨胀因子，表 6 是基本回归结果。

如表 6 中模型所示，结果为本章关于家族企业传承计划影响的全部假设提供了支持。家族企业面临升级转型压力大小与创始人制定传承计划的意愿度成正比，支持了假设 1。根据企业战略转型时所面临的情况，可以分为主动转型和被动转型两种类型。主动转型是指企业的经营状况正常，但企业主具备高度的忧患意识，提早估计和准备将来可能会遇到的机会，或者面临的挑战，主动开展企业的战略转型，重新开创良好的良好发展态势。而被动转型是指企业已经经营不善，处于困境时，企业主为了使企业不至于滑向破产关闭的深渊，为了使企业重新焕发生机而被迫开始一系列变革，重新培养企业的核心特长。与主动型相比，被动转型会更加的复杂和困难。我们调查问卷中升级转型压力越大，说明越被动，靠企

业创始人一个人来带领企业完成这项艰巨的任务，显然不可能。因此他会非常重视传承计划的制定；

被调查者所处代际，与传承计划制定的相关性为显著正相关，支持假设 2。说明相较于下一代，一代更有意愿去制定传承计划。创一代们对企业的“拥有”思想非常严重，他们将企业视同自己的另一个“孩子”，希望这个孩子能够在自己的“家门”中，世代传承下去，不到万不得已，是不会选择让“所有权”落入他人之手，因此他们会对传承计划非常重视，而与此相反的是后代们对于接班一事的态度是“观望”+“抗拒”，制定传承计划的意愿度自然不强。

企业成立时间与传承意愿的相关性成负向显著，说明相较于 90 年前成立的企业，1990 年之后成立的家族企业更有动力去制定传承计划，支持假设 3。原因可能有二，一是 1990 年之后成立的企业，企所有权属性相对更清晰，历史遗留问题较少。二是 90 年之后成立的公司，公司规模，业务复杂度，市场占有率等会更加有竞争力，换句话说，更有传承下去的必要性。

对于创业精神与传承计划制定的实证分析，可以看到其结果呈显著正相关。说明，越是认为创业精神可以通过上一代的培养获得的家族，制定传承计划的意愿度更强，支持假设 4。传承成功与否，除了一代尽早制定传承计划，尽早进行培养，接班人的能力问题，尤其是其作为企业掌舵人的格局，是至关重要的核心问题之一，而创业精神是支撑接班人去不断培养自己的企业家格局的关键因素，如果一代认可创业精神能通过培养来获得，说明他对二代越有信心，就越愿意去制定传承计划。

另外，模型结果显示，创始人的受教育程度与传承计划制定的意愿度呈反比，支持假设 5，创始人的学历越高，反而更没有动力去制定传承计划。一是因为自信和持续学习能力，使期的知识储备和能力结构与企业发展相对比较匹配；二是较高的教育背景使得这类家庭的文化氛围相对比较开放，更愿意尊重二代本人的兴趣和意愿；三是对职业经理人团队的培养也有一套单独的计划。

## 第5章 家族企业传承方式的影响因素

### 5.1 引言

子承父业，在家族企业的发展传承中仍是主流。目前中国许多“富二代”已经开始从父辈手中接管家族事业。据不完全统计，目前沪深两市 2912 家上市公司中，由“80 后”担任董事长的上市公司已经有 63 家；其中 15 家上市公司的董事长由“86 后”担任，年纪最小的只有 26 岁。典型代表如，2016 年 5 月底，新希望完成新一届董事会换届，刘畅（生于 1980 年）正式独立出任新希望新一届董事会董事长；2016 年 8 月，远东控股旗下的智慧能源创始人之子 86 年出生的蒋承志，当选为新一届董事会董事长。据中华全国工商业联合会估计，中国大约有 2/3 家族企业的开拓者都是在 50 岁以上。在未来的 20 年内，有大批家族企业的创始人即将退休。

这些青年二代企业家，和父辈相比，有着非常明显的不同。他们学历高、眼光高、思维更加开放，很多人毕业于名牌大学，甚至有留学经历，有金融学、经济学、管理学等背景。两代人在生活阅历、思想观念、知识结构、价值取向和市场把握等方面普遍存在较大差异。因此，可以看到的是，更多家族大中企业中的“富二代”明确表示不愿意接班，也就是不愿意担任未来的企业接班人。这主要分三种情况：

第一种情况，“富二代”不愿接班。即“富二代”已经从大学毕业，学有专长，并且已经找到工作。他们不想丢掉自己的专业，有时还反映：“我们不是经商、办企业的料，我们也不熟悉企业管理和营销，实在不能接班。”

第二种情况，“富二代”只愿当个副手。即“富二代”已在家族企业中工作了一段时间，还担任了部门主管等职务，但他们并不热衷于成为未来接班人，他们认为在市场竞争如此

激烈的情况下想要胜任，太艰难了。“还是让贤为好”，自己只愿当副手，或只分管一个部门。

第三种情况，“富二代”虽然想接班但能力不够，家族成员也不同意。有些“富二代”想接班，但家族认为他们既无大志，又无远见，很难把家族留下来的企业经营下去，何谈使其发展壮大。

除了二代接班的意愿低下这一现状外，中国的家族企业还在同时面临两个外部环境的变化：一是中国经济增速变缓，导致企业单纯依靠生产和投资拉动的增长方式已经难以为继，二是技术革新导致市场格局发生巨大变化，企业必须不断创新和转型才能存活下去。家族企业同样需要利用这一契机制订转型战略，或是对现有的业务进行升级，或是重新定位企业或另辟新的发展方向。也就是说，中国的家族企业正面临转型和交班同时所带来的双重困境。

一般来说，传承模式有四种，就像东南西北四个方向，不同的传承模式将把企业引入不同的治理模式。

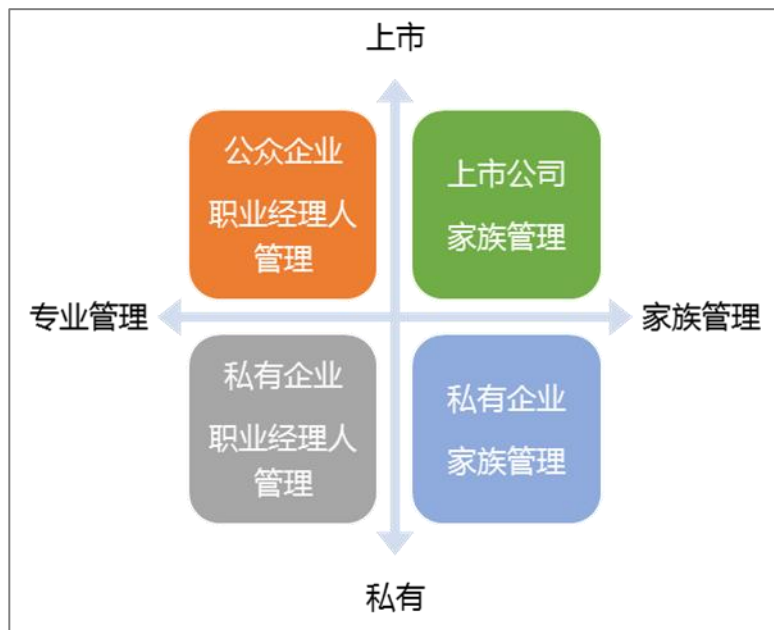
第一种，如果二十年后，子女从父辈那里接过领导权，继续经营父辈的事业，也就是子承父业，那么企业就实现了家族内传承，企业的治理模式停留在原地。

第二种，是家族继承股权，但是子女只是作为负责的股东和企业盈利的受益人，企业在创办人退休后交给职业经理人管理。也就是，治理模式转变为家族所有、职业管理。

第三种，是家族透过股票上市或股权转让逐渐把股权稀释，变成小股东交出所有权，但家族成员仍然参与企业的经营管理。这条路将企业的治理模式转向外部所有、家族管理。

第四种，是家族放弃企业的经营权和所有权，彻底退出，企业变身为公众企业。

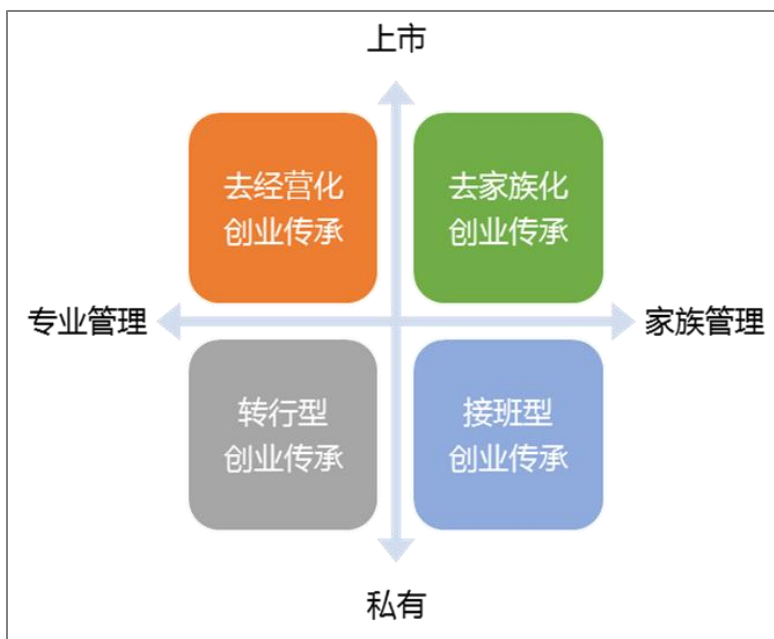
图表 56 传承模式建议



但在中国当下这个大背景下面，许多家族企业面对的首要挑战还不是传承，而是生存。中国企业的平均寿命 3 年多，即便是成功的上市公司，平均寿命也不到 30 年，差不多一代人的时间。也就是说，大多数家族企业是还没开始面临传承问题，一代人就结束了。因此，以上模式仅仅考虑的家族的传承问题，但并没有同时考虑企业的转型和二代创业的必要条件。如果把后一因素同时考虑进去，则该模型可以改为如下形式：



图表 57 传承模式改进



其核心区别在于，默认二代的创业需求，要么让其在企业内部通过家族企业的“升级转型”实现自己的创业梦想，要么在企业外部通过自己的自主创业实现自我价值的体现，创业二字势在必行。

大多数行业都在快速革新变化，企业的生命周期普遍比较短，能活 30 年就算不错了，能传到第二代还保持经营权的并不多见，能传到第三代还能控制企业的可谓凤毛麟角。大家耳熟能详的那些家族企业，比如 IBM、福特、欧莱雅，第二代还能保持经营权已经非常难得，到了第三代就只享有企业的所有权，经营权都交给了职业经理人。

可以看到在管理权的代际传承的节点上，很多家族企业都进行了各式各样不同程度的战略转型。有的从线下往线上转移，有的从低端向高端攀升，有的积极拓展海外市场，有的从原来的主营业务向多元化业务拓展。在这些战略转型的过程中，二代都起了重要的作用。相对于一代创业者，“创二代”最大的特点是接受过更高层次的教育，拥有更多的创业

资源，具有更广阔的视野并且易于接受新事物。正因为此，很多家族企业的战略变革不仅是企业发展到关键阶段的选择，更是家族二代成员先行推动的结果。

因此就目前市场上能看到的很多传承的案例，都属于是给二代资源支持让他们内部或者外部创业。这样做有两个好处：第一是通过内部或者外部创业完成企业的转型升级，第二是通过创业完成对第二代的成长历练。可以看到，那些成功接班的二代，通常不是在家族企业内部亦步亦趋地成长起来的，而是通过开疆拓土的创业和转型成长起来的。

## 5.2 理论假设

基于目前的现状，可以将当前中国经济形势下的家族企业传承之路归纳总结为如下四种创业型传承模式：

1. 接班型创业传承（本质类似与传统模式的第一种）
2. 去家族化创业传承（本质类似与传统模式第二种）
3. 去经营化创业传承（本质类似与传统模式第三种）
4. 转行型创业准传承（本质类似与传统模式第四种）

这四种模式同样没有好坏之分，只有合适和不合适之分，以及后续的传承计划的匹配度就会非常重要。它与传统传承模式的本质区别在于，传统模式下的“二代”，会更注重与企业的可持续发展，“守”的心态会比较强；而创业型传承模式下的“二代”，将被定义成“创二代”而非“富二代”，他们将带领家族企业以不同的形式来完成必须面对的“转型升级”大趋势。

如果某家族采用的是第一种传承方式，那整个传承计划中，最重要的是家族治理和家族继承人的培养。将企业职业化、标准化，引进现代化的管理，对于承父业的企业来讲，

并不是头等重要的事情。家族接班人的培养，家族的和谐以及企业决策的效率才是最重要的。

如果第二种模式，二代只接手所有权，经营交给专业人士来打理，那么公司治理、职业经营团队的培养就首当其冲成为重点。对于子女的要求，在于做负责的股东。

如果要放弃所有权，释出股权，但家族仍然要经营企业，那么要做的包括家族治理、培养继承人，同时要对退出股权换来的现金进行财富管理，同时成立家族基金，为二代“另起炉灶”进行创业准备必须的资金。

如果家族完全退出企业，这时家族与企业已经完全分离了，需要做的就是专注于财富管理，同时一样需要成立家族基金，为二代“另起炉灶”进行创业准备必须的资金。

由于本文的关注点在“转型升级的家族企业传承中的影响因素”，也就是说家族企业的所有权和管理权的传承问题，适用于上述四种类型的第二种。因此，调研和实证分析主要针对一二代之间关于“去家族化”创业传承的想法和看法。其他三种类型就没有进行展开讨论。

至于选择何种传承方式，主要是基于二代的能力和意愿。但最终结果还是和一代本人特征，企业特征和行业特征有很直接的关系。

此次调研可以看到，目前还在参与家族企业管理的创始人，对于企业的感情都非常深厚，视同自己另一个“孩子”，从无到有，一点点把这个“孩子”抚养长大，一般不会肯轻易将这个孩子拱手让给其他人。

所以我们提出假设 6. 目前还在参与家族企业管理的一代，更愿意选择二代到企业内部进行接班的传承方式。

而那些正在面临业务转型的家族企业，转型大多涉及到互联网、高科技等领域，有些还涉及到全球业务，团队也要迭代，管理也同时要升级，挑战非常大。但一代创始人由于年龄，学历，精力等各种原因，无法应对如此复杂的状况，自己过往的团队也不一定具备相匹配的能力，因此他们回把希望寄托在自己的孩子身上，因为多数二代都有留学背景，知识和能力储备相比那些一路靠摸索走过来的初创团队要好很多。

因此我们可以提出假设 7：家族企业正在或计划在未来改变主营业务的一代，会更希望二代一起参与家族企业的升级转型。

另外，随着家族在企业中拥有的股份越多，越希望企业能长久的经营下去，并且对于家族在企业中的所有权也会更加重视，不希望有任何原因导致所有权被稀释从而最终失去在家族企业中的控制地位。

因此我们可以提出假设 8：家族拥有企业股份越多，越不支持二代去家族化创业。

最后，通过调研，我们也发现，学历比较高的创始人，尤其是那些读过商学院的一代，一方面是因为对自己的自信心较强，在现代化管理等方面的压力也没有那么大，另一方面对于二代传承的计划会较早开始思考，并留足时间让二代有机会通过创业积累担任继任者所匹配的能力和格局之后，再考虑回企业接班的问题。

因此，我们提出了假设 9：一代创始人受教育程度越高，越支持二代去家族化创业。

### 5.3 企业特征、创业精神和个人特征对家族企业传承方式的影响

#### 5.3.1 模型构建

由于家族企业传承方式为二分类变量，本章构建 Probit 模型研究企业特征、创业精神和个人特征对家族企业传承方式的影响，模型的具体形式设置如下：

$$\Pr(\text{entre}_{\text{way}} = 1|X) = \Phi(\theta_1 + \theta_2 \text{firm} + \theta_3 \text{entre\_sprit} + \theta_4 \text{person}) \quad (2)$$

式(2)中,  $\text{entre}_{\text{way}}$ 是二值变量, 表示研究对象的创业方式,  $\text{entre\_way}=1$ 表示研究对象的创业方式为“去家族化创业”,  $\text{entre\_way}=0$ 表示研究对象的创业方式为“非去家族化创业”。 $\text{firm}$ 、 $\text{entre\_sprit}$ 、 $\text{person}$ 是解释变量, 其中 $\text{firm}$ 为家族企业特征, 包括家族企业管理、转型升级压力、主营业务改变、拥有股份、成立时间和所属行业; $\text{entre\_sprit}$ 为创业精神, 表示下一代创业精神从家族企业长辈获得的可能性; $\text{person}$ 代表个人特征, 包括性别、年龄、受教育程度和居住地。

同时, 考虑到样本可能存在自选择偏误问题, 本部分还采用 Heckprobit 两阶段法 (Van de Ven and Van Pragg 1981) 对家族企业传承方式的影响因素进行了考察。本次问卷调查中, 针对“您是否有过创业经历”, 共有 94 份数据, 其中答案为“是”的有 68 份, 答案为“否”的有 26 份。对于这 26 位还没有创业经历的二代, 我们无法观测企业特征、创业精神和个人特征对传承方式的影响, 并且, 二代是否有创业经历并非是随机的, 它同样受到企业特征, 创业精神和个人特征的影响, 我们只从 68 个有创业经历的人身上去找统计学结果是有偏差的, 因为样本的选择并非随机且外生的。因此, 我们尝试用 Heckman 两阶段模型来纠正这种偏差导致的估计偏误。其中, 第一阶段是包括 94 个全样本企业特征、创业精神和个人特征对创业经历的影响模型, 第二阶段是企业特征、创业精神和个人特征对家族企业传承方式的影响模型。

### 5.3.2 样本选择与数据来源

第二章调查问卷的方式及结果。

### 5.3.3 描述性统计分析

表格 7 主要变量描述性统计

	样本量	均值	标准差	最小值	中间值	最大值
1.创业方式	68	0.54	0.502	0	1	1
2.参与管理	68	0.65	0.481	0	1	1
3.转型压力	68	0.93	0.263	0	1	1
4.主营业务	68	0.54	0.502	0	1	1
5.股权比例	68	2.49	0.702	1	3	3
6.成立时间	68	0.75	0.436	0	1	1
7.所属行业	68	0.29	0.459	0	0	1
8.创业精神	68	0.87	0.341	0	1	1
9.性别	68	0.76	0.427	0	1	1
10.年龄	68	0.25	0.436	0	0	1
11.教育程度	68	17.38	1.837	15	16	22
12.居住地	68	0.87	0.341	0	1	1

### 5.3.4 多重共线性检验

#### (1) 相关系数分析

见表格 8

#### (2) 方差膨胀因子 (VIF) 分析

见表格 9

表格 8 主要变量相关系数矩阵

	创业 方式	参与管 理	转型 压力	主营 业务	股权比 例	成立时 间	所属行 业	创业 精神	性别	年龄	教育程 度	居住地
1.创业方式	1	-0.37*	0.19	-0.19	-0.34*	-0.05	-0.12	-0.10	0.12	-0.15	0.22	-0.10
2.参与管理	-0.37*	1	0.03	0.13	0.08	0.36*	0.14	0.07	0.03	0.21	-0.15	0.17
3.转型压力	0.19	0.03	1	0.31*	-0.02	0.10	-0.19	-0.11	-0.02	-0.10	0.20	0.06
4.主营业务	-0.19	0.13	0.31*	1	0.15	0.09	-0.25*	0.08	-0.23	-0.02	0.14	-0.01
5.股权比例	-0.34*	0.12	-0.05	0.13	1	-0.10	0.06	0.11	-0.05	0.02	-0.02	0.14
6.成立时间	-0.05	0.36*	0.10	0.09	-0.09	1	0.00	-0.23	-0.08	0.10	-0.31*	0.28*
7.所属行业	-0.12	0.14	-0.19	-0.25*	0.06	0.00	1	0.06	-0.02	-0.15	-0.26*	0.16
8.创业精神	-0.10	0.07	-0.11	0.08	0.09	-0.23	0.06	1	-0.11	0.03	-0.09	-0.02
9.性别	0.12	0.03	-0.02	-0.23	-0.01	-0.08	-0.02	-0.11	1	0.00	0.02	0.09
10.年龄	-0.15	0.21	-0.10	-0.02	-0.01	0.10	-0.15	0.03	0.00	1	0.04	0.03
11.教育程度	0.22	-0.13	0.21	0.11	0.02	-0.29*	-0.24*	-0.06	0.04	0.08	1	-0.02
12.居住地	-0.10	0.17	0.06	-0.01	0.15	0.28*	0.16	-0.02	0.09	0.03	0.01	1

注：\*为在 0.05 水平下显著。

表格 9 各解释变量的方差膨胀因子 (VIF)

成立时间	VIF	1/VIF
参与管理	1.57	0.6358
主营业务	1.33	0.7516
教育程度	1.32	0.7602
所属行业	1.28	0.7783
转型压力	1.27	0.788
居住地	1.22	0.8177
创业精神	1.2	0.8355
年龄	1.15	0.8699
性别	1.13	0.8813
股权比列	1.12	0.8961
Mean VIF	1.09	0.9139
成立时间	1.24	



### 5.3.5 实证结果分析

表 10 结果显示, Heckprobit 模型的逆米尔斯比率的 P 值为 0.9842, 说明可能不存在样本自选择偏误的问题。因此, 本文接下来将基于第 (1) 列的实证结果进行分析。

表格 10 基本回归结果

	Probit	Heckprobit 两阶段	
	(1)	(2)	(3)
	创业方式	创业方式	创业经历
参与管理	-1.2687*** (0.4653)	-0.6956* (0.4066)	0.6530* (0.3636)
转型压力	1.2900* (0.7766)	1.3357* (0.7367)	1.9349*** (0.5721)
主营业务	-0.6683* (0.4017)	-0.8802** (0.3605)	-1.3532*** (0.4976)
2.股权比例	-0.7618 (0.7072)	-0.7733 (0.7717)	0.5257 (0.7962)
3.股权比例	-1.5285*** (0.6739)	-1.6574** (0.7363)	-0.5563 (0.6329)
成立时间	0.6678 (0.5248)	0.3343 (0.4710)	-0.2176 (0.5679)
所属行业	-0.0139 (0.4375)	-0.1811 (0.4116)	-0.4353 (0.4026)
创业精神培养	0.4317 (0.4349)	0.6789 (0.4719)	0.7154 (0.6087)
性别	0.4354 (0.4942)	0.3501 (0.3974)	0.0502 (0.3757)
年龄	-0.1788	-0.0756	0.9659

	Probit	Heckprobit 两阶段	
	(1)	(2)	(3)
	创业方式	创业方式	创业经历
	(0.4522)	(0.4250)	(0.5917)
教育程度	0.2118**	0.1645*	-0.0572
	(0.1038)	(0.0972)	(0.1023)
居住地	-0.4542	-0.3283	0.1642
	(0.5089)	(0.5229)	(0.6514)
创业精神			2.5704***
			(0.6282)
Constant	-3.0694	-2.7202	-2.1802
	(2.0479)	(1.7878)	(1.9863)
Observations	68	94	94

注：括号内为稳健标准误，\*\*\*、\*\*和\*分别代表在1%、5%和10%的水平下通过显著性检验。

#### 5.4 本章小结

表 7 报告了关于制定家族传承计划意愿度分析的变量的描述性统计，并通过表 8、9、10 进行了多重共线性检验。其中，表 8 是变量间的相关系数矩阵，表 9 是各解释变量的方差膨胀因子，表 10 是基本回归结果。

如表 10 中模型所示，结果为本章关于家族企业传承方式影响的全部假设提供了支持。创始人在家族企业中参与管理程度与支持二代去家族化创业意愿度显著负相关，支持了假设 6；家族企业在企业中拥有股份大小与支持二代去家族化创业意愿度呈负向关系，支持假设 8；这两种类型比较接近，说明从管理权和所有权的角度，创始人都不支持二代在外面创业，而是更希望他们能回到企业内接班；委托代理理论指出，在企业创始人退位企业管理者变更之际，家族企业通常有两种选择，一种是让位于家族成员，另一种则是公开经营。在

中国，因为职业经理人制度还十分不发达，由此引发的家族对外人的信任危机加重了代理问题，因此绝大多数家族会在家族内部选拔继承人，并且越来越重视继承。

家族企业正在或计划未来改变主营业务与支持二代去家族化创业意愿度呈负相关，支持了假设 7，说明这一类创始人希望二代一起参与家族企业的转型升级；普华永道《2018 年全球家族企业调研中国报告》指出：中国家族企业的三个主要推动转型的因素包括市场竞争（中国为 63%，全球为 70%），不断变化的客户需求（中国为 50%，全球为 67%）以及日新月异的科技（中国为 48%，全球为 61%）。这些要求对于考吃苦耐劳打拼三分天下的创一代来说，无论知识储备还是思维方式都有很大差距。年轻的新生代是父辈们商场打拼的直接观察者，他们切身感受着创业艰难百战多的不易，也敏锐地感知到了今日时代变化中不进则退的处境。因此，从创始人角度，由这些新生力量一起参与转型是最佳方案。

一代创始人受教育程度与支持二代去家族化创业的意愿度正相关，支持假设 9，说明这类创始人一是对自身的自信度很强，认为自己有能力处理好家族企业的经营和未来的传承，二是非常鼓励二代自己创业，没有非常把子女和自己的企业绑定的想法。另外，有可能是随着一代教育程度的提升，看到或经历过的国外案例较多，较早就引入了现代化的管理制度，并且已经或有计划对职业经理人团队进行有效激励，为将来有可能的职业经理人接班做准备，因此也就不会把二代接班作为唯一选择。

## 第6章 结论与启示

### 6.1 主要研究结论

中国改革开放至今已经 40 余年，一代创业者陆续登上舞台，创造出一个又一个的经济奇迹。40 多年后他们开始面临谢幕和退出舞台，但又恰逢中国百年未有之大变局，经济结构性调整、双循环新格局以及数字化社会生态，这一届的创一代注定了权力交接过程不会太顺利。整个传承工程是庞大而复杂的，这其中，传承计划和传承方式是重中之重。本文通过 207 份问卷调查，收集了一代和非一代与传承相关的信息和数据，并基于这些数据的实证分析，找出一些共性的因素。

从传承计划的制定意愿角度来看，首先，一代交班意愿强于二代接班意愿，因此创一代是传承计划制定的推动者。他们会结合企业所属行业，子女的能力和意愿度家族氛围等内容来制定传承计划，传承计划一般包括接班人的选择标准，接班人的培养，传承计划的制定时间和保证有效传承的措施等内容。没有传承计划，会导致在传承过程中各种矛盾的出现，比如以前任与继任者的矛盾，家族内部的纷争，企业老丞与继任者之间的矛盾等等。在我们看到的案例中，真正有传承计划的，几乎可以说没有。简单的让子女在企业里任职，不等于传承计划。第二，家族企业当下面临的业务转型和升级压力越大的创一代，相较那些压力较小的更有动力去制定和推动传承计划的制定和落地。第三，企业成立时间也是很重要的影响传承计划制定意愿度的因素之一。相较于那些 90 年前成立的企业，1990 年之后发展起来的家族企业，其创一代制定传承计划的动力更强。第四，学历对于传承计划的制定也有很显著的影响力。那些学历较高的创始人，因为自身的知识结构和能力较高，对公司经营比较有信心，并没有很迫切制定或考虑传承计划的动力。

从传承方式的影响因素角度看，家族参与管理的程度，企业自身转型升级压力的大小，家族在企业中拥有股权比例大小，以及创一代学历的高低，是直接影响该家族企业的传承方式的四大因素。

基于上述实证分析结果，本文也提出了相应需要各方高度关注的地方：如成立时间长，创一代年龄较高学历较低目前还未开始进行交班的企业，二代没有意愿但企业自身升级转型压力较大的企业等，这些企业由于对传承计划的不重视，其交接班过程一定会有较多的坎坷和波折，如何帮助他们顺利完成交班，不对社会造成负面影响，需要各方的努力。

## 6.2 研究局限性和展望

### 6.2.1 研究局限性

1.从内容来看，尽管本调研涉及了家族企业，代际传承中的企业特征、创业精神和个人特征等多个方面，但作为一个系统复杂的前沿课题，家族企业代际传承中仍有许多重要问题有待于进一步研究。如接班人选拔和培养方式、代际传承内容、权力交接实际过程和技巧等诸问题，在本研究中，虽也有不同程度涉及，但未进行深入探讨，这些问题应该成为未来研究关注的内容。

2.从方法来看，尽管本研究进行了大量的访谈和调研，取得了许多第一手的资料，并运用了多种数理统计方法进行了定量研究，但如果进一步进行系统的案例跟踪研究，将能使本研究更加扎实和丰满。另外，本研究在分析代际传承过程中若干关键因素之间关系式，若引入结构方程分析方法，将能更好地揭示多变量间的复杂因果关系。

3.从理论概况来看，尽管本研究取得了丰富的成果，并在此基础上提出了代际传承的创业式传承模型，但模型仍需做进一步的理论概括和论证。另外，本研究虽然对家族传承计划也进行了分析，但就家族传承计划与传承方式两者之间的关联还有待进行进一步分析和论证。

4.从数据角度来看，尽管本文采用调研的方式，获得了大量一手数据及资料，但这些数据的精准性和背后的延展性，还有待进一步挖掘。同时，没有已上市公司的数据是此次调研的一大遗憾。如将来能就上市公司公开数据做一次完整的传承前后的实证分析，得出一些与传承相关的结论，这对于那些未上市或未交班的企业来说，是极具借鉴意义的。

#### 6.2.2 研究展望

在当前的背景下，中国的家族企业要如何顺利的进行代际传承，这将是这个时代的一个重要命题，家族企业在思考二代该何去何从，要如何接班？职业经理人又有多少发挥的空间？家族财富要如何传承？企业升级是否就意味着多元化？

不管是当传承遇到转型，还是当转型遇到传承，对于家族企业来说都是一个大的挑战，更何况许多家族企业是同时遇到了这两个大的挑战，在中国家族企业不仅面对行业内竞争固化，整体产业规模趋向饱和，营销模式逐渐过时的近况，很多传统生产企业更遭遇生存困境，急需寻找新的市场机会，以便实现企业的转型升级。在这个转型变革的十字路口，企业需要不同以往的知识与才能，而代际传承者提供一个良好的机会，去解决其领导人的知识更新换代的问题。此外，现在的年轻人，尤其是家族企业的二代，与老一代创始人的成长环境完全不同，他们受过更好的教育，对职业与人生有更多更好的选择，对他们而言，如果家族企业不转型变革，依旧从事原来的低端行业，采取原来的商业模式，他

们可能对接班和继承毫无兴趣或者力不从心，而家族企业转型升级的需求，或许会给他们更大的想象和发挥的空间及动力。二代的传承和接班，实质上是一个企业二次创业的过程，传承最好的办法，不是一代手把手的把权力交给二代，而是通过内部和外部，完成企业的转型升级，或通过创业完成对二代的成长历练。在此过程中，家族企业传承和转型的关键在于家族企业精神与文化的延续，而所有的一切都需要长时间的策划和准备，培养储备人才并配套，以全面的合理的，互相制衡的治理结构。当传承遇到转型，对许多企业家来说都是他们要面对的生死攸关的挑战，但危机永远是一种转机，希望我们的调研能为还在路上的企业提供一点经验和思考。

家族企业代际传承本身是一个广阔的研究领域，国内对这一问题的研究尚处于起步阶段，本文只是肤浅地涉及了这一领域里面的一点点空间，还有许多未知的世界需要我们去探索。

例如：深化家族企业代际传承过程的研究，根据以往的研究和现实中家族企业代际传承的时间可以看出，家族企业代际传承往往是一个长期的过程，包括了一系列前后连贯而又相互交织在一起的阶段，如子女进入接班人选拔和培养，逐步承担重要职责，交接班进行后效果评估等各个环节，各个环节的特点，规律以及各环节之间如何衔接等等，都是很有意义的研究课题。

深化家族企业代际传承内容的研究。延长家族企业的生命不仅仅是家族的利益，同时也是全社会的利益，因为以家族企业为主要形态的民营企业已经占据了国民经济的半壁江山，提供了大量的社会就业，所以家族企业的代际传承到底要传承什么，如何传承？显然，代际传承不仅仅是传承权利，而是试图通过权力转移传承优势、巩固优势、扩大优

势。因此，前辈的经验、社会知识以及社会关系的传承是很重要的传承内容。也就是说，我们要扩大家庭企业代际传承的内涵和外延，重视家族企业社会知识、社会资本的时代传承，这对于整个社会来说会更加重要。

深化家族企业代际传承方式的研究。随着家族企业发展阶段的升级，规模的不断扩大，单从家族内部无法满足企业对更惹人人才的需求，打造一支职业化的管理团队将是一个迫切需要解决的问题。如何有序发展职业经理人市场并建立良好市场秩序，有利于拓展家族企业代际传承的选择空间。如果能够达到这样的目的，就能比较好地将家族优势与现代化企业制度，很好地融合起来，创造出具有中国特色的民营企业发展之路，那么家族企业不仅是传统的，更是现代，不再是封闭的，而是开放的



## 参考文献

- Astraehan J H, Klein S B, Smymois K X. The F\_PEC scale of family influence;A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem [J].Family Business Review,2002,15(1);45-48
- Bennedsen M, Nielsen K M, Perezgonzalez F, Wolfenzon D. Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance[J]. Social Science Electronic Publishing ,2006, 122(2);647-691
- Bennedsen Morten, Fan Joseph P H, Jian Ming, Yeh Yin Hua. The Family Business Map: Framework, Selective Survey, and Evidence from Chinese Family Firm Succession[J]. Journal of Corporate Finance, 2015, 33; 212-226.
- Chrisman.J J,Chua J H, Steier L P.The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level[J].Entrepreneurship Theory and Practice,2002,26(4):113-130.
- Birley S. Succession in the family firm: the inheritor's view [ J]. Journal of Small Business Management, 1986, 24(3) : 36 -43.
- Handler W. C. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses [ J]. Family Business Review, 1989, 2(3): 257 -276.
- Longenecker J. and Schoen J. Management succession in the family business [ J]. Journal of Small Business Management, 1978 , 16 1 -6.
- Jaideep Motwani, Nancy M. Levenburg, Thomas V. Schwarz, Charles Blankson. Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis [J]. International Small Business Journal October, 2006, vol. 24, no. 5, 471 -495.
- Stephanie Brun de Pontet, Carsten Wrosch, Marylene Gagne. An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession [ J]. Family Business Review December, 2007 , vol. 20, no. 4, 337 – 354
- Lansberg, 1999 Ivan L. Succeeding Generation Realizing the Dream of Families in Business [M].Harvard: Harvard Business School Press, 1998.)
- Shaarma, P, Chrisman, J.J, and J.H.Chus.“Succession Planning as planned Behavior: some Empirical Results”.Family Business
- Williamson, O., 2002, “Empirical Microeconomics: Another Perspective”, in The Economics of Choice, Change, and Organization, Mie Augier and James March, eds., Brook- field, Vt.: Edward Elgar, forthcoming
- Gersick K E. Generation to generation: Life cycles of the family business[M]. Cambridge: Harvard Business Press, 1997.

- Avila S M, Avila R A, Naffziger D W. A Comparison of family-owned businesses: succession planners and nonplanners[J]. *Journal of Financial Service Professionals*, 2003, 57(3):85- 92.
- Lansberg I. The succession conspiracy[J]. *Family business review*, 1988, 1(2): 119-143.
- Porta R, Lopez-de-Silanes F, Shleifer A. Corporate ownership around the world[J]. *The journal of finance*, 1999, 54(2): 471-517.
- Faccio M, Lang L H P. The ultimate ownership of Western European corporations[J]. *Journal of financial economics*, 2002, 65(3): 365-395.
- Aronoff C E, Ward J L. Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?[J]. *Family Business Review*, 1995, 8(2): 121-130.
- Daily C M, Thompson S S. Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination[J]. *Family business review*, 1994, 7(3): 237-249.
- Cabrera-Suárez K, De Saá-Pérez P, García-Almeida D. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm[J]. *Family Business Review*, 2001, 14(1): 37-46.
- Gómez-Mejía L R, Haynes K T, Núñez-Nickel M, et al. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills[J]. *Administrative science quarterly*, 2007, 52(1): 106-137.
- Gilson S C. Management turnover and financial distress[J]. *Journal of Financial Economics*, 1989, 25(2): 241-262.
- Allen M P, Lotz R E. Managerial Succession and Organizational Performance: A Recalcitrant Problem Revisited[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24(2): 167-180.
- Haveman H A. Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality[J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(4): 864-881.
- Claessens S, Djankov S. Ownership concentration and corporate performance in the Czech Republic[J]. *Journal of comparative economics*, 1999, 27(3): 498-513.
- Huson M R, Malatesta P H, Parrino R. Managerial succession and firm performance[J]. *Journal of Financial Economics*, 2004, 74(2): 237-275.
- Cucculelli M, Micucci G. Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms[J]. *Journal of Corporate Finance*, 2008, 14(1): 17-31.
- Davidsson P, Wiklund J. Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future[J]. *Entrepreneurship theory and Practice*, 2001, 25(4): 81-100.

- Zahra S A. Entrepreneurial risk taking in family firms[J]. Family Business Review, 2005, 18(1): 23-40.
- Habbershon T G, Pistrui J. Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth[J]. Family Business Review, 2002, 15(3): 223-237.
- Naldi L, Nordqvist M, Sjöberg K, et al. Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms[J]. Family business review, 2007, 20(1): 33-47.
- Fahed-Sreih J. An exploratory study on a new corporate governance mechanism: Evidence from small family firms[J]. Management Research News, 2008, 32(1): 50-61.
- Lansberg I, Astrachan J H. Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors[J]. Family Business Review, 1994, 7(1): 39-59.
- Serrano C C, Habbershon T G, Nordqvist M, et al. A conceptual model of transgenerational entrepreneurship in family-influenced firms[J]. HEC Family Business, 2006(1):1-22.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, 9, 193-206.
- Fischer H M, Pollock T G. Effects of social capital and power on surviving transformational change: The case of initial public offerings[J]. Academy of Management Journal, 2004, 47(4): 463-481.
- Sharma P, Chrisman J J, Pablo A L, et al. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2001, 25(3): 17-36.
- Preacher K J, Hayes A F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models.[J]. Behavior Research Methods Instruments & Computers A Journal of the Psychonomic Society Inc, 2004, 36(4): 717-31.,
- Schulze W., Lubatkin M., Dino R., et al. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence[J]. Organization Science 2001,12(2):99-116
- 范博宏, 交托之重: 范博宏论家族企业传承 01 2014, 93 -97.
- 王呈斌, 伍成林, 内部因素对家族企业传承影响的实证分析—基于在任者的视角[J].经济理论与经济管理, 2011, : 102-110.
- 何轩, 家族企业治理模式的动态均衡[J].浙江工商大学学报, 2010, (5): 54 -62.
- 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, 29(11): 45 -50.

- 窦军生, 贾生华, 家族企业代际传承影响因素研究述评[J]. 外国经济与管理, 2006, 28(9):52-58.
- 中国私有企业主阶层研究课题组: 国私有企业的经营状况与私有企业主的群体特征[J]. 中国社会科学, 1994, (4): 60-76.
- 张立, 王学炎, 家族企业接班人的选取模式研究[J]. 财会月刊, 2008.7
- 储小平, 家族企业的成长与社会资本的融合[M].北京:经济科学出版社, 2004
- 储小平, 华人家族企业的界定[J].经济理论与经济管理, 2004(1): 50-53.
- 戴志强, 民企“子承父业”继任模式的选择、风险及控制[J].中外企业家, 2005, (11)
- 肯尼斯·阿罗: 风险承担理论论文集 (Essays in the Theory of Risk Bearing)
- 加里·S.贝克尔, 家庭经济分析[M].华夏出版社 1987
- 高承恕, 陈介玄.地方社会[M].1997 台北: 职经出版实业公司
- 雷丁 (G Redding) .海外华人企业家的管理思想——文化背景与风格[M].上海三联出版社 1993 年版
- 李新春, 经理人市场失灵与家族企业治理[J].管理世界, 2003, (4)
- 张建琦, 经理人‘背叛’的机理与雇主的对策取向[J].管理世界, 2002 年第 5 期
- 杨国枢, 家族化历程、泛家族主义及组织管理[M].远流出版公司 (台北)1998 年版
- 费孝通, 乡土中国[M].转引自《东方之子·大家丛书·费孝通卷》, 华文出版社 1999 年版
- 曹玉健, 人力资本在公司治理中的作用[J].经济学家, 2006
- 张维迎, 产权、政府与信誉[M].三联书店, 2001
- 曹祥涛, 郭熙保.社会资本与我国家族企业的发展[J].武汉大学学报, 2003,
- 林芝芳, 牛春巧, 孙小强.我国家族企业文化渊源探讨[J].商业时代, 2006, (9)
- 屈成才, 李娜.家族企业如何培养接班人? [J].管理世界, 2005, 6
- 张瑞, 徐明.中国家族企业“子承父业”的若干问题探析[J], 现代管理科学, 2006, 8
- 甘德安, 中国家族企业研究[M].中国社会科学出版社, 2002.10 382
- 俞雷, 追寻商业中国 1978—2008 [M]. 中信出版社 2007, 9
- 王连娟, 家庭企业传承经验借鉴和理论思考[J].开发研究, 2005, 12

- 中国民营经济研究会家族企业研究课题组. 中国家族企业发展报告[M]. 中信出版社, 2011.
- 孙治本, 家族主义与现代台湾企业[J]. 社会学研究, 1995(5): 56-65.
- 叶银华, 家族控股集团、核心企业与报酬互动之研究——台湾与香港证券市场之比较[J]. 管理评论(台湾), 1999, 18(2): 36-36.
- 潘必胜, 乡镇企业中的家族经营问题——兼论家族企业在中国的历史命运[J]. 中国农村观察, 1998(1): 14-20.
- 窦军生, 家族企业代际传承中企业家默会知识和关系网络的传承机理研究[D]. 浙江: 浙江大学, 2008.
- 晁上, 论家族企业权力的代际传递[J]. 南开管理评论, 2002, 5(5): 47-51.
- 陈凌, 应丽芬, 代际传承: 家族企业继任管理和创新[J]. 管理世界, 2003(6): 89-97. [33]  
邓涵章. 家族企业二代接班的股价异动研究[D]. 成都: 西南财经大学, 2013.
- 梁强, 刘嘉琦, 周莉等, 家族二代涉入如何提升企业价值——基于中国上市家族企业的经验研究[J]. 南方经济, 2013(12): 51-62.
- 许永斌, 惠男男, 郑秀田, 家族企业代际传承与债务特征[J]. 商业经济与管理, 2014(12): 56-65.
- 彭白颖, 上市家族企业代际传承模式与企业绩效[J]. 财会月刊, 2013(20).
- 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]. 中国工业经济, 2015(8): 25-28.
- 汪祥耀, 金一禾, 家族企业代际传承及二代推动战略转型的绩效研究[J]. 财经论丛, 2015(11): 61-70.
- 陈文婷, 家族企业跨代际创业传承研究——基于资源观视角的考察[J]. 东北财经大学学报, 2012(4): 3-9.
- 储小平, 李桦. 创业式接班[J]. 北大商业评论, 2013(12): 58-65.
- 刘佳, 梁强. 跨代创业与企业家精神培育——基于匹克体育的案例研究[J]. 中大管理研究, 2013, 8(4): 141-161.
- 吴炯, 颜丝琪. 家族企业跨代创业: 类型与动因[J]. 经济体制改革, 2016(2): 125-130.
- 郭超, 子承父业还是开拓新机[J]. 中山大学学报: 社会科学版, 2013, 53(2): 189-198
- 刘海建, 周小虎, 龙静, 组织结构惯性、战略变革与企业绩效的关系: 基于动态演化视角的实证研究[J]. 管理评论, 2009, 21(11): 92-100.

- 周生春, 范焯. 家族企业社会资本的双重物品属性及其产权问题[J]. 浙江大学学报:人文社会科学版, 2009, 39(4): 63-72.
- 马淑文, 家族社会资本、创业导向与初创期企业成长绩效关系研究[J]. 商业经济与管理, 2011, 1(2): 51-57.
- 吴炯, 家族企业传承中的社会资本代际调适——基于海鑫集团的案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2015(4): 303-322.
- 吴炯, 于红云, 家族企业传承期管理层调适对企业绩效的影响[J]. 商业研究, 2016(2): 156-161.
- 吴炯, 李保杰, 家族企业接班者的政治关联, 人力资本与跨代创业行为[J]. 管理学报, 2015, 12(11): 1638-1645.
- 吴炯, 王启山, 家族成员涉入管理团队与公司绩效——基于我国家族上市公司的实证研究[J]. 南京财经大学学报, 2011(5): 66-73.
- 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]. 管理世界, 2013(11): 77-88.
- 杨玉秀, 家族企业代际传承中的家族社会资本[J]. 当代经济管理, 2014, 36(8): 23-29.
- 刘微芳, 刘静, 家族上市公司社会资本与企业的融资约束[J]. 福建农林大学学报(哲学社会科学版), 2012, 15(4): 35-41.
- 边燕杰, 丘海雄, 企业的社会资本及其功效[J]. 中国社会科学, 2000(2): 87-99.
- 辛金国, 潘小芳, 管晓永, 家族性因素对家族企业绩效影响的实证研究[J]. 科研管理, 2014, 35(11): 118-125.
- 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.
- 沈逸君, 家族企业总经理更替、社会资本与企业绩效研究[D]. 浙江: 浙江工商大学, 2015. [80]陈德萍, 陈永圣. 股权集中度、股权制衡度与公司绩效关系研究——2007~2009 年中小企业板块的实证检验[J]. 会计研究, 2011(1): 38-43.
- 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(4): 90-102.
- 冯旭南, 李心愉, 陈工孟, 家族控制, 治理环境与公司价值[J]. 金融研究, 2011(3): 149-163. [83]陈德球, 杨佳欣, 董志勇. 家族控制、职业化经营与公司治理效率——来自 CEO 变更的经验证据[J]. 南开管理评论, 2013(4): 55-67.
- 陈绛平, 龚江涛, 浙江义乌家族企业接班人培养实证研究[J]. 科研管理, 2008(s2): 12-19.

附录 A

调查问卷

1、一代创始人调查问卷：

**【1】** 如果定义您家族企业的创始人为一代，您认为自己所处的代际是？

1. 一代
2. 二代
3. 三代
4. 四代

**【2】** 您的性别？

1. 男
2. 女

**【3】** 您的年龄？

1. 40以下
2. 41-45
3. 46-50
4. 51-55
5. 56-60
6. 6.60以上

**【4】** 您本人的教育背景？

1. 高中
2. 大专
3. 本科



4. 硕士

5. 博士

**【5】** 请问您居住的城市？

1. 请选择省份

2. 请选择城市

3. 请选择区/县

**【6】** 您家族目前是否拥有运营中的企业？

1. 是

2. 否

**【7】** 您目前是否参与家族企业的日常管理？

1. 是

2. 否

**【8】** 您目前是否是家族企业的实际控制人？

1. 是

2. 否

**【9】** 企业所属行业？

1. 互联网

2. 金融服务

3. 资本市场投资

4. 房地产建筑业

5. 资源开采
6. 高端制造业
7. 餐饮娱乐服务业
8. 医疗大健康
9. 文化教育
10. 传统制造业
11. 贸易
12. 其他

**【10】** 企业成立时间?

1. 1970-1980
2. 1981-1990
3. 1991-2000
4. 2001-2010
5. 2011-2017

**【11】** 家族拥有企业的股份比例?

1. 33%以下
2. 34%-67%
3. 67%以上

**【12】** 您觉得您的家族企业是否面临升级转型的压力?

1. 是

2. 否

**【13】** 家族企业是否正在或计划在未来会改变主营业务？

1. 是

2. 否

**【14】** 您是否觉得目前的宏观和市场环境是否适合创业？

1. 是

2. 否

**【15】** 您觉得目前的宏观和市场环境适合创业的原因是什么？

1. 国家政策的鼓励

2. 宏观经济环境良好

3. 新技术不断涌现

4. 产业结构调整产生众多市场商业机会

5. 社会的创业氛围好

6. 对于创业的资金和项目配套支持充分

7. 其他

**【16】** 常言富不过三代，您认为导致不过三代的以下原因的各自重要性如何？

1. 不重要

2. 一般

3. 非常重要（本题子题干）：

A. 政局动荡等宏观原因使得家族丧失了延续性

- B. 生活富足使得后代缺乏创业精神，家族缺乏延续的财富来源
- C. 一代人创造的财富被不断增加的后代人数中稀释掉
- D. 后代染上不良嗜好，财富被挥霍掉
- E. 不好投资习惯、过高杠杆或创业失败使得家族积累的财富损失殆尽
- F. 缺乏风险意识和手段使得家族受到突如其来的风险打击而衰落

**【17】** 摩根大通私人银行曾经总结了一个家族长期成功的八项原则，请选择其中四项对您而言的重要性。

- 1. 不重要
- 2. 一般
- 3. 非常重要（本题子题干）：
  - A. 家族具有成员共同认可的愿景和家族未来发展的目标
  - B. 培养家族成员的创业优势
  - C. 形成开放、信任和持续沟通的家族氛围
  - D. 培育家族成员拓展某一方面的技能。

**【18】** 请选择您对以下两个观点的看法。

- 1. 不同意
- 2. 无所谓
- 3. 同意（本题子题干）：
  - A. “如果一位或一代创业者所创造的财富足够多，可以维持一个家族几代人生活的话，没必要强求子孙辛苦创业。”

B. “家族财富传承应该强调充分开发后代的人力资本等资源，鼓励后代学习一代的创业精神。”

**【19】** 您觉得自己是否具备创业精神？

1. 是
2. 否

**【20】** 您觉得自己的创业精神来自什么原因？

1. 先天或基因的遗传
2. 后天的教育和学习
3. 通过不断创业的培养
4. 上一代人对您的创业精神的培养
5. 不知道什么原因
6. 其他

**【21】** 相对您的下一代而言，您觉得自己的创业精神是否比他们要强？

1. 是
2. 否

**【22】** 您觉得创业精神能否从上一代传承到下一代？

1. 能
2. 否

**【23】** 您是否认为下一代的创业精神可以通过家族长辈的培养获得？

1. 是

2. 否

**【24】** 您觉得以下家族长辈培养下一代创业精神的手段的重要性如何？本题选项：

1. 不重要

2. 一般

3. 非常重要（本题子题干）：

- A. 长辈就个人的奋斗经历对下一代的言传身教
- B. 长辈对下一代从小就开始的独立行为和对财务技巧的教育和培训
- C. 两代人能对下一代的职业规划发展保持畅通的交流
- D. 长辈为下一代准备的内部和外部的创业课程的培训
- E. 长辈安排下一代参与到家族企业的各种创新行为
- F. 不管是否参与家族企业，长辈鼓励家族成员实现自己人生价值和目标

**【25】** 您觉得现在的年轻人如果能在家族企业外创业成功，靠的是什么？请在以下您觉得年

轻人能在家族企业外创业成功的因素中选择各自的重要程度：

1. 不重要

2. 一般

3. 非常重要（本题子题干）：

- A. 创业者的创业决心
- B. 家族的人脉和资源
- C. 家族的资金支持
- D. 家族中长辈的指导

- E. 创业前的教育和培训
- F. 清晰创业方向和相匹配的专业背景
- G. 创业者的能力和视野
- H. 创业团队的合作能力
- I. 创业的时机

**【26】** 您认为当年的创业成功的主要原因是什么？请在以下您认为当年创业成功的主要因素中选择各自的重要程度。：

- 1. 不重要
- 2. 一般
- 3. 非常重要（本题子题干）：
  - A. 您当时改变命运的决心
  - B. 您或家里的人脉和资源
  - C. 您家里的资金支持
  - D. 您家中长辈的指导
  - E. 您创业前的教育和培训
  - F. 您清晰创业方向和相匹配的专业背景
  - G. 您的能力和视野
  - H. 您团队的合作能力
  - I. 您所处的创业时机

**【27】** 您的家庭/家族是否有针对下一代的培养计划？

1. 是
2. 否

**【28】** E8\_1. E8\_1.您的培养计划是否包括下一代的创业精神的培养?

1. 是
2. 否

**【29】** 您对下一代的创业精神的培养计划主要是通过哪个渠道实现?

1. 家族企业内部的培养
2. 家族企业外部的培养

**【30】** 如果一个家族成员计划创业, 您觉得家庭/家族的支持在创业成功中占什么位置?

1. 不重要
2. 一般
3. 非常重要

**【31】** 您认为以下哪种家族支持对下一代创业者来说更重要?

1. 精神支持
2. 物质支持

**【32】** 您认为家庭/家族应该为创业者提供了什么样的支持?

1. 提供家族的人脉和资源
2. 提供资金支持
3. 帮助选择创业想法或项目
4. 提供创业过程中的指导



5. 提供创业前的辅导和培训
6. 推荐合作伙伴
7. 提供精神上的支持
8. 其他

**【33】** 您是否认可这种直接金钱馈赠的方式帮助下一代创业？

1. 是
2. 否

**【34】** 您是否认可直接金钱馈赠的方式可能对下一代创业造成负面影响？

1. 是
2. 否

**【35】** 您觉得直接金钱馈赠的方式是否对家族其他成员造成负面影响，可能破坏家族内部的关系？

1. 是
2. 否

**【36】** 您是否觉得如果为了鼓励家族成员的创业，您是否应该设立一个专门的制度/流程来规范家族内部的融资活动？（\*制度/流程指的是正式的借款协议或家族作为股东投资到成员的公司或者类似于银行这样家族内部的融资架构）：

1. 是
2. 否

**【37】** 设立这样制度/流程的原因是什么？（多选）

1. 有助于培养创业家族成员的责任感
2. 有助于构建健康的家族关系
3. 有助于帮助创业家族成员理解资金的价值，从而更好规划使用资金和投资
4. 商业化运作有助于创业的成功
5. 有助于充分发展家族的人力和财务资本
6. 其他

**【38】** 不建议设立这样制度/流程的原因是什么？（多选）

1. 程序过于繁琐和复杂
2. 没有必要，因为家族成员之间感情一般很好
3. 程序过于正式和繁琐会挫伤到创业成员的积极性
4. 直接给钱子女创业是一种很正常的模式，被广泛使用
5. 没有区别，家里的钱反正都是下一代的
6. 其他

**【39】** 您是否认可这种创业前强制培训的方式？

1. 是
2. 否

**【40】** 您是否觉得如果您为下一代提供创业支持前，您是否也要求并提供系统性创业培训？

1. 是
2. 否

**【41】** 您为下一代提供创业支持前，要求并提供系统性创业培训的原因是什么？（多选）：

1. 有助于创业成员了解到创业者和成功创业所需的关键特质，帮助他们评估自己是否适合创
2. 有助于帮助创业成员理解创业的风险和必备条件，从而提升创业的成功概率
3. 有助于家族更好地了解、帮助成员的创业想法和项目
4. 有助于成员创业项目和家族企业之间产生协同效应、系统性创业培训是创业成功与否的重
5. 其他

**【42】** 您为下一代提供创业支持前，您不要求并提供系统性创业培训的原因是什么？（多选）

1. 程序过于繁琐和复杂
2. 程序太过于正规反而会挫伤到创业家族成员的积极性
3. 创业具有很强的时效性，过多培训可能会丧失良机
4. 这种程序根本没有作用，因为创业所需技能只能从实践中学习
5. 身边没有人使用这种模式，估计没有什么作用
6. 其他

**【43】** 您是否希望您的子女得到专业机构的创业培训？

1. 是
2. 否

**【44】** 您认为创业前的培训课程应该包括什么样的内容？（多选）

1. 创业者的基本心理素质
2. 宏观经济的判断力

- 3.团队领导力
- 4.金融知识和投融资技巧
- 5.企业经营管理的能能力
- 6.商业眼光和决策能力
- 7.其他

2、非一代创始人调查问卷：

**【1】** 您的性别？

- 1.男
- 2.女

**【2】** 您的年龄？

- 1.20以下
- 2.20-25
- 3.26-30
- 4.31-35
- 5.36-40
- 6.40以上

**【3】** 您本人的最高学历？（单选） 本题选项：

- 1.高中
- 2.大专

3.本科

4.硕士

5.博士

**【4】** 请问您居住的城市？ 本题选项：

1. 请选择省份

2. 请选择城市

3. 请选择区/县

**【5】** 您家族目前是否拥有运营中的企业？

1. 是

2. 否

**【6】** 您目前是否参与到家族企业的日常管理？

1. 是

2. 否

**【7】** 您目前是否是家族企业的实际控制人？

1. 是

2. 否

**【8】** 企业所属行业？

1. 互联网

2. 金融服务

3. 资本市场投资

4. 房地产建筑业
5. 资源开采
6. 高端制造业
7. 餐饮娱乐服务业
8. 医疗大健康
9. 文化教育
10. 传统制造业
11. 贸易
12. 其他

**【9】 H2. H2.企业成立时间?**

1. 1970-1980
2. 1981-1990
3. 1991-2000
4. 2001-2010
5. 2011-2017

**【10】 家族拥有企业的股份比例?**

1. 33%以下
2. 34%-67%
3. 67%以上

**【11】 您觉得您的家族企业是否面临升级转型的压力?**

1. 是

2. 否

**【12】** 家族企业是否正在或计划在未来会改变主营业务？

1. 是

2. 否

**【13】** 您是否觉得目前的宏观和市场环境适合创业？（单选） 本题选项：

1. 是

2. 否

**【14】** 您觉得目前的宏观和市场环境适合创业的原因是什么？（多选） 本题选项：

1. 国家政策的鼓励

2. 宏观经济环境良好

3. 新技术不断涌现

4. 产业结构调整产生众多市场商业机会

5. 社会的创业氛围好

6. 对于创业的资金和项目配套支持充分

7. 其他

**【15】** 常言富不过三代， 您认为导致不过三代的以下原因的各自重要性如何？ 本题选项：

1. 不重要

2. 一般

3. 非常重要(本题子题干)：

- A. 政局动荡等宏观原因使得家族丧失了延续性
- B. 生活富足使得后代缺乏创业精神，家族缺乏延续的财富来源
- C. 一代人创造的财富被不断增加的后代人数中稀释掉
- D. 后代染上不良嗜好，财富被挥霍掉
- E. 不正确的投资习惯、过高杠杆或创业失败使得家族积累的财富损失殆尽
- F. 缺乏风险意识和手段使得家族受到突如其来的风险打击而衰落

**【16】** 摩根大通私人银行曾经总结了家族长期成功的八项原则，请选择其中四项对您而言的重要性：

- 1. 不重要
- 2. 一般
- 3. 非常重要(本题子题干):
  - A. 家族具有成员共同认可的愿景和家族未来发展的目标
  - B. 培养家族成员的创业优势
  - C. 形成开放、信任和持续沟通的家庭氛围
  - D. 培育家族成员拓展某一方面的技能

**【17】** 请选择您对以下两个观点的看法？

- 1. 不同意
- 2. 无所谓
- 3. 同意(本题子题干):
  - A. “如果一位或一代创业者所创造的财富足够多，可以维持一个家族几代人生活的



话，没必要强求子孙辛苦创业。”

B. “家族财富传承应该强调充分开发后代的人力资本等资源，鼓励后代学习和继承一代的创业精神。”

**【18】** 您觉得自己是否具备创业精神？

1. 是
2. 否

**【19】** 您觉得自己的创业精神源自何处？

1. 先天或基因的遗传
2. 后天的教育和学习
3. 通过不断创业的培养
4. 想做一番事业的动力
5. 上一代人对您的创业精神的培养
6. 不知道什么原因
7. 其他

**【20】** 相对您的父辈而言，您觉得自己的创业精神是否比他们要强？（单选） 本题选项：

1. 是
2. 否

**【21】** 您是否觉得有必要证明自己并不比父辈差，甚至超越父辈？（单选） 本题选项：

1. 是
2. 否

**【22】** 您觉得创业精神能否从上一代传承到下一代？（单选） 本题选项：

1. 能

2. 否

**【23】** 您是否认为下一代的创业精神可以通过家族长辈的培养获得？

1. 是

2. 否

**【24】** 您觉得以下家族长辈培养下一代创业精神的手段的重要性如何？

1. 不重要

2. 一般

3. 非常重要(本题子题干)：

- A. 长辈就个人的奋斗经历对下一代的言传身教
- B. 长辈对下一代从小就开始的独立行为和对财务技巧的教育和培训
- C. 两代人能对下一代的职业规划发展保持畅通的交流
- D. 长辈为下一代准备的内部和外部的创业课程的培训
- E. 长辈安排下一代参与到家族企业的各种创新行为
- F. 不管是否参与家族企业，长辈鼓励家族成员实现自己人生价值和目标

**【25】** 您觉得现在的年轻人如果能在家族企业外创业成功，靠的是什么？请在以下您觉得年轻人在家族企业外创业成功的因素中选择各自的重要程度。：

1. 不重要

2. 一般

3.非常重要(本题子题干):

- A. 创业者的创业决心
- B. 家族的人脉和资源
- C. 家族的资金支持
- D. 家族中长辈的指导
- E. 创业前的教育和培训
- F. 清晰创业方向和相匹配的专业背景
- G. 创业者的能力和视野
- H. 创业团队的合作能力
- I. 创业的时机

**【26】** 如果您计划创业、正在创业或已经创业成功，请选择以下因素在您创业成功的各自重要程度:

- 1. 不重要
- 2. 一般
- 3.非常重要(本题子题干):
  - A. 您做一番事业的决心
  - B. 您或家里的人脉和资源
  - C. 您家里的资金支持
  - D. 您家中长辈的指导
  - E. 您创业前的教育和培训

F. 您清晰的创业方向和相匹配的专业背景

G. 您的能力和视野

H. 您团队的合作能力

I. 您选择的创业时机

**【27】** 您家族长辈是否有针对接班人的培养计划?

1. 是

2. 否

**【28】** 培养计划是否包括创业精神的培养?

1. 是

2. 否

**【29】** 创业精神培养计划主要是通过哪个渠道实现?

1. 家族企业内部的培养

2. 家族企业外部的培养

**【30】** 如果一个家族成员计划创业，您觉得家庭/家族的支持在创业成功中占什么位置?

1. 不重要

2. 一般

3. 非常重要

**【31】** 您认为以下哪种家族支持对下一代创业者来说更重要?

1. 精神支持

2. 物质支持

**【32】** 您认为家庭/家族应该为创业者提供了什么样的支持？

1. 提供家族的人脉和资源
2. 提供资金支持
3. 帮助选择创业想法或项目
4. 提供创业过程中的指导
5. 提供创业前的辅导和培训
6. 推荐合作伙伴
7. 提供精神上的支持
8. 其他

**【33】** 您是否认可这种直接金钱馈赠的方式帮助下一代创业？

1. 是
2. 否
3. 您是否认可直接金钱馈赠的方式可能对下一代创业造成负面影响？

1. 是
2. 否

**【34】** 您觉得直接金钱馈赠的方式是否对家族其他成员造成负面影响，可能破坏家族内部的关系？：

1. 是
2. 否

**【35】** 您是否觉得如果为了鼓励家族成员的创业，您家族应该设立一个专门的制度/流程来规范家

族内部的融资活动? (\*制度/流程指的是正式的借款协议或家族作为股东投资到成员的公司或者类似于银行这样家族内部的融资架构):

1. 是
2. 否

**【36】** 设立这样制度/流程的原因是什么?

1. 有助于培养创业家族成员的责任感
2. 有助于构建健康的家族关系
3. 有助于帮助创业家族成员理解资金的价值, 从而更好规划使用资金和投资
4. 商业化运作有助于创业的成功
5. 有助于充分发展家族的人力和财务资本
6. 其他

**【37】** 不建议设立这样制度/流程的原因是什么?

1. 程序过于繁琐和复杂
2. 没有必要, 因为家族成员之间感情一般很好
3. 程序过于正式和繁琐会挫伤到创业成员的积极性
4. 直接给钱子女创业是一种很正常的模式, 被广泛使用
5. 没有区别, 家里的钱反正都是下一代的
6. 其他

**【38】** 您是否认可这种创业前强制培训的方式?

1. 是

**【39】** 您是否觉得如果您家族为下一代提供创业支持前，也应该要求并提供系统性创业培训？

1. 是
2. 否

**【40】** 您家族为下一代提供创业支持前，要求并提供系统性创业培训的原因是什么？

1. 有助于创业成员了解到创业者和成功创业所需的关键特质，帮助他们评估自己是否适合创
2. 有助于帮助创业成员理解创业的风险和必备条件，从而提升创业的成功概率
3. 有助于家族更好地了解、帮助成员的创业想法和项目
4. 有助于成员创业项目和家族企业之间产生协同效应
5. 系统性创业培训是创业成功与否的重要因素
6. 其他

**【41】** 您家族为下一代提供创业支持前，不要求并提供系统性创业培训的原因是什么？：

1. 程序过于繁琐和复杂
2. 程序太过于正规反而会挫伤到创业家族成员的积极性
3. 创业具有很强的时效性，过多培训可能会丧失良机
4. 这种程序根本没有作用，因为创业所需技能只能从实践中学习
5. 身边没有人使用这种模式，估计没有什么作用
6. 其他

**【42】** 您是否希望得到专业机构的创业培训？

1. 是

2. 否

**【43】** 您认为创业前的培训课程应该包括什么样的内容？

1. 创业者的基本心理素质

2. 宏观经济的判断力

3. 团队领导力

4. 金融知识和投融资技巧

5. 企业经营管理的的能力

6. 商业眼光和决策能力

7. 其他

**【44】** 您是否有过创业经历？（单选） 本题选项：

1. 是

2. 否

**【45】** 您认为您的创业经历可以划分为以下的哪一种？

1. 接班式创业（作为接班人继承家族企业，创业尝试是依托在原有企业的基础上，改变家族企业的主营业务或者保持原有业务，通过战略创新帮助公司开拓新的客户/市场或新的业务线。）

2. 去家族化创业（下一代离开家族企业，独立创业，创业项目与家族企业无关。）

3. 去经营权创业（在保持自己仍是家族企业实际控制人情况下，聘请职业经理人管理。独立进行创业，创业项目或者与家族企业业务相关或者无关。）



4.其他

**【46】** 您进行接班式创业的主要原因是什么？

1. 企业遇到发展瓶颈或是转型压力，必需进行改变
2. 改变某些现状可以帮助企业更好地发展
3. 锻炼自己管理能力
4. 提升自己在家族企业的影响力
5. 我只是执行长辈的决策或是接班人培养计划的一部分
6. 追求完美的心理
7. 其他

**【47】** 您是否认为自己的接班式创业是成功的？

1. 是
2. 否

**【48】** 您的接班式创业的效果是什么？（多选） 本题选项：

1. 在原有主营业务范围内开拓了新的客户/市场
2. 开拓了与主营业务无关的新业务并增加了营收
3. 帮助企业成功进行转型并改变了主营业务
4. 其他

**【49】** 导致您接班式创业失败的原因是什么？

1. 企业已经错过了大改变的时机
2. 方案不完善最后被迫放弃

3. 与家族长辈经营理念存在不一致，暂时搁置改变
4. 来自企业内部的阻力无法推进
5. 执行当中出现误差，没有达到理想效果
6. 自己创业能力有欠缺，没能很好地执行方案
7. 其他

**【50】** 您的接班式创业是否得到家族长辈和企业老员工的支持？

1. 是
2. 否

**【51】** 请选择要获得家族长辈和企业老员工的支持的各种原因的重要性。

1. 不重要
2. 一般
3. 非常重要(本题子题干):
  - A. 要让长辈和老员工理解家族企业面临的困境以形成共同的危机感
  - B. 要确保创业行为与长辈和老员工的利益一致
  - C. 要在计划执行前充分咨询长辈和老员工的意见
  - D. 要在计划执行中保持与长辈和老员工顺畅的交流
  - E. 要通过之前的一些机会证明自己的能力

**【52】** 您选择去家族化创业的主要原因是什么？

1. 家族性战略资源少，企业没有太多特殊资产依附于家族成员
2. 家族企业所处的行业面临竞争加剧，发展前景不确定，面临污染环境等问题

3. 传承障碍大，在不具有传承条件的情况下只能在家族之外创业
4. 虽然家族战略资源多，父辈也希望自己接班，但我的主观创业精神较强，决意选择了创业
5. 父辈希望借创业作为体制外培养下一代接班人的动机
6. 其他

**【53】** 您是否认为自己的创业经历是成功的？

1. 是
2. 否

**【54】** 导致您成功的因素是什么？

1. 创业的决心
2. 您或家里的人脉和资源
3. 家里的资金支持
4. 家中长辈的指导
5. 创业前的教育和培训
6. 清晰创业方向和相匹配的专业背景
7. 您的能力和视野
8. 您团队的合作能力
9. 您选择了恰当的创业时机
10. 其他

**【55】** 导致您成功这些因素的重要性。

1. 不重要
2. 一般
3. 非常重要(本题子题干):
  - A. 创业的决心
  - B. 您或家里的人脉和资源
  - C. 家里的资金支持
  - D. 家中长辈的指导
  - E. 创业前的教育和培训
  - F. 清晰创业方向和相匹配的专业背景
  - G. 您的能力和视野
  - H. 您团队的合作能力
  - I. 您选择了恰当的创业时机

**【56】** 导致您失败的因素是什么?

1. 缺少创业的决心
2. 缺少人脉和资源
3. 缺少资金支持
4. 缺少有经验长辈的指导
5. 缺少创业前的教育和培训
6. 缺少清晰创业方向和相匹配的专业背景
7. 能力和视野不足

8. 团队的合作能力不够
9. 在不合适时机进行创业
10. 其他

**【57】** 导致您失败这些因素的重要性。

1. 不重要
2. 一般
3. 非常重要(本题子题干):
  - A. 缺少创业的决心
  - B. 缺少人脉和资源
  - C. 缺少资金支持
  - D. 缺少有经验长辈的指导
  - E. 缺少创业前的教育和培训
  - F. 缺少清晰创业方向和相匹配的专业背景
  - G. 能力和视野不足
  - H. 团队的合作能力不够
  - I. 在不合适时机进行创业

**【58】** 您创业需要资金的主要来源是什么?

1. 家族资金
2. 自有资金
3. 外部借贷

4. 合伙人投资

5. 其他

**【59】** 请问家族资金提供的方式是什么？

1. 直接金钱馈赠

2. 借款形式，但不需要支付利息

3. 借款形式，需要支付利息

4. 家族作为投资款占到创业项目的股份

5. 其他

**【60】** 您的创业项目是否和家族企业有关？

1. 与家族企业完全无关

2. 家族企业的供应商或上下游

3. 与家族企业其中的一两项业务稍微相关

**【61】** 您创业的项目所处的行业是什么？

1. 互联网

2. 金融服务

3. 资本市场投资

4. 房地产建筑业

5. 资源开采

6. 高端制造业

7. 餐饮娱乐服务业

8. 医疗大健康
9. 文化教育
10. 传统制造业
11. 贸易
12. 其他

**【62】** 您从事去经营化创业的原因是什么？

1. 对家族企业所处行业不感兴趣或认为该行业发展前景不乐观
2. 对于创业项目的行业有热情，看好其前途
3. 家族企业有职业经理人管理，您可以放心开展自己创业项目
4. 家族企业面临转型压力，您的创业项目是对于转型方向的试探之一
5. 创业是长辈的决策或是接班人培养计划的一部分
6. 其他

**【63】** 您没有考虑创业的主要原因是什么？

1. 不愿意冒风险
2. 从事自己喜欢的工作，对创业没有兴趣
3. 家庭状况很好生活无忧，没有创业的必要性,所以没有时间和精力
4. 觉得自己的能力不够
5. 没有获得家族（包括资金和资源上）的支持
6. 没找到清晰的创业想法和项目
7. 没找到相互鼓舞的合作伙伴，形成创业氛围

8.其他