

基于控制权资源基础的家族企业代际传承研究

——HX 钢铁、XXWLH 股份、FT 厨具多案例分析

李四海 王小雪 杜晓伟

摘要：本文构建了控制权资源要素代际传承的理论模型，探讨了如何从财产性资源与知识性资源以及参与者特征和情景因素的视角识别资源要素的获取路径，具体通过HX钢铁、XXWLH股份、FT厨具三个案例的深入分析，验证了权力的多维度划分和权力资源基础等相关理论，归纳了各要素对传承结果的作用机理及经济后果。研究发现：家族企业代际传承过程中，继承人实际控制权的获得取决于财产资源与知识资源的耦合性。在代际传承过程中，行业环境会对知识资源的传承要求产生影响。创业活动和关系网络是继承人获取知识资源的重要情景与渠道。继承人取得实际控制权的过程实质也是个人权威逐渐建立的过程，继承人在自身知识资源缺失的情况下，可以依托社会关系网络弥补知识资源不足，避免权威的消散；而基于创业活动实现自身知识资源的积累将建立个人权威，成为代际传承重要路径与非制度性安排。

关键词：代际传承；资源要素；隐性知识；关系网络；市场反应

中图分类号：C933.3 **文献标志码：**A **文章编号：**2095-8838(2021)02-0015-13

一、引言

中国改革开放40多年民营经济高速发展，家族企业迎来了代际传承的高峰期，在职业经理市场和法律规制尚未完善的背景下，继承人能否顺利接好接力棒，不仅对家族企业自身“家业长青”的实现具有重要意义，在一定程度上也会影响我国民营经济的发展与壮大。然而现实中，部分家族企业已经完成了股权和职位的交接，继承人却无法实

现对企业真正控制。显然，代际传承不仅仅是职位和股权的传递，形式上的权力交接并不意味着继承人具备了实际控制权。

近年来有学者基于竞争优势理论，认为家族企业能否成功实现基业长青的关键在于给企业带来竞争优势的要素是否能转移到下一代。基于此，家族企业的控制权转移实质上就是这些核心要素的传承(Kaye, 1996；窦军生和贾生华, 2008；吴炯, 2016)。除了所有权和管理权外，使

收稿日期：2020-10-06

基金项目：国家自然科学基金项目(72072183, 71702193)；教育部人文社会科学研究项目(20YJC630063)；云南省高等学校科技创新团队建设项目

作者简介：李四海，通讯作者，滇西应用技术大学管理学院、中南财经政法大学会计学院教授，博士生导师；

王小雪，中南财经政法大学会计学院硕士研究生；

杜晓伟，中南财经政法大学会计学院硕士研究生。

命和价值观(Drozdown, 1998; Lam, 2000; Tan和Fock, 2001)、内隐知识(Cabrera-Suarez等, 2001)、网络与社会资本(Steier, 2001)等应该纳入需要传承的要素系统。Cabrera-Suarez等(2001)以企业资源观(RBV)和企业知识观(KBV)为基础,认为家族企业的传承效果在很大程度上取决于继承人是否充分吸收上任的关键知识和技能,进而保持和改进组织绩效。目前这些研究以问卷调查、访谈为主,研究结论相对分散,各研究之间提出的传承要素与传承路径界定以及各个要素对代际传承作用机理未形成相对完整的分析框架。

代际传承的成功意味着名义控制权和实际控制权均从上代企业主转移至继承人。然而在同样具备名义控制权的基础上,为何一些继承人取得了实际控制权,一些继承人却逐渐失去控制权?什么要素支撑着继承人实际控制权转移?如果只具备部分要素,代际传承结果是否会有所不同?

在控制权资源基础问题上,家族企业代际传承进一步衍生出了另一个重要的问题:继承人获取控制权资源基础的路径是什么?基于上述问题,本文首先构建控制权资源要素代际传承的理论模型,探讨了如何从财产性资源与知识性资源以及参与者特征和情景因素的视角识别资源要素的获取路径,然后通过HX钢铁、XXWLH股份、FT厨具三个案例的深入分析,验证了权力的多维度划分和权力资源基础等相关理论,归纳了各要素对传承结果的作用机理及经济后果。

本文的创新点集中在以下四个方面:首先,从控制权角度丰富了家族企业代际传承领域的文献。已有文献在研究家族企业代际传承问题时将需要移交给继承人的权力界定为所有权和经营权的传递,仅仅是实现了控制权第一个维度——名义控制权的转移,本文综合考虑名义控制权和实际控制权,通过法定权力交接和知识资源转移来刻画家族企业二代继承人掌握控制权的过程,从机理上解释了为何法定权力的获取不足以确保传承成功。其次,本文考虑企业所处的行业背景对企业知识资源传承需求的影响,发现行业背景对企业继承人所需掌握知识资源的敏感性不同。接着,本文通过多案例分析发现创业活动和关系网络是继承人获取隐性知识的重要情景与渠道,拓展了家族企业代际传承的路径研究。此外,已有文献探讨了个人权威消散是导致家族企业代际传承失败的重要原因,但其中的

作用机理尚未得到进一步研究。本文研究发现,继承人取得实际控制权的过程实质也是权威逐渐建立的过程,继承人依托社会关系网络和创业活动实现知识资源积累,进一步实现个人权威有效建立。

二、理论基础与理论框架构建

(一)控制权的多维度划分

家族企业的代际传承实质上就是控制权在家族内部的传递,因此家族企业控制权的代际传递一直是研究家族企业的重点(Dalpiaz, 2014)。根据权力领域的相关研究,权力有多种分类标准。French和Raven(1959)基于社会学视角,认为权力可以被区分为强制权、奖赏权、法定权、专家权和参照权这几种类型。Bass(1960)从管理学视角展开研究,认为权力分为职位权力与个人权力两种。领导者之所以具有职位权力依靠的是其在组织中的正式职位,职位可以使领导者具有对员工在内的目标对象的影响力,因此职位权力强调的是组织层级以及制度;而领导者之所以具有个人权力是因为领导者本身所拥有的卓越的个人能力和品质能为其带来影响力与控制力,因此个人权力强调的是领导者本身的能力和素养。这两种分类方式本质上是相通的(Rahim, 1988)。按照French和Raven划分的强制权、奖赏权、法定权可以整合进入Bass所划分的职位权力,按照French和Raven划分的专家权、参照权可以整合进入Bass所划分的个人权力(Wexley和Yukl, 1977)。在代际传承中,接班人凭借合法继承职位、股权获得的只是职位权力即名义控制权(赵晶等, 2015),还要取得以个人权力为代表的隐性权力以实现对企业的实际控制。

(二)各维度控制权的资源基础

企业主所具有的法定权力来源于其拥有的财产资源。产权是明确受法律保护的,拥有这类资源的领导者就获得了社会普遍认可的名义控制权。对于家族企业,接班人获得法定权力通常的表现形式是接班人取得相应的股权或被正式任命了能掌握财产资源的关键职位。

个人权力源自领导者个人能力和品质产生的影响作用,知识资源是领导者获得个人权力的基础(Lambrecht, 2005; 赵新宇等, 2015)。领导者可以通过管理经验、专业技术等知识资源建立自己的权威。知识资源是指在特定的模式下、特定的路径中逐渐积累的特有知识(王凤彬和刘松博, 2005)。知识资源可以进一步划分为显性知识资源和

隐性知识资源。显性知识能够用文字、数字来描述,通常通过数据、公式、说明书、使用手册等方式实现传递。良好的显性文化有利于企业文化的形成,隐性知识具有高度个人化、难以形式化的特点,一般形成或者体现在个体的行为、经验、观念、情感等之中(席旭东和余光胜,2005),能为企业带来竞争优势(Cabrera-Suárez等,2001),但是并不容易实现个体之间的共享和转移。对于家族企业,在任企业主的关键知识、核心技能是否成功传递给了接班人,直接关系到传承的有效性,进而也对企业产生一定影响(窦军生和贾生华,2008)。行业特征在一定程度上影响了隐性知识的传递有效性,不同的行业背景对接班人知识资源的需求不同,而分享效率及效果的好坏也与企业的类型或性质密切相关(朱仁宏等,2017;李新春等,2020)。

在家族企业代际传承中,继承人通过掌握财产资源,以取得股权、正式职位等方式获取法定权力,这是实现控制权转移的法理基础。基于知识资源的个人权力则是继承人获取实际控制权的实质要件。

(三)控制权资源的获取路径

20世纪90年代后,国内外学者针对影响知识转移的因素从不同的角度展开了研究。进行梳理后我们可以将这些影响因素归纳为知识特性、参与者特征和情境特征(窦军生等,2009)。其中,知识源与接受方的关系质量(Davenport和Prusak,1999;高祥宇等,2005)等得到了广泛探讨与证实,我们则探讨知识资源的转移所需的情境因素与社会关系网络作为一种隐性知识的自我促进情形。

1. 创业活动——情景式获取知识资源

个体之间的沟通是双方交流学习隐性知识的一种常见形式,除了书面以及直接语言上的交流,接班人还需要进入企业生产经营管理的真实情景中去,从更深层次去理解把握这些关键知识(陈凌和应丽芬,2003;Benavides-Velasco等,2013)。

接班人的创业活动可以作为在任企业主隐性知识传递的“练习场所”,是影响隐性知识转移的重要情境因素。当接班人参与并推进创业活动时,可以及早意识到自身隐性知识的不足,强化自身获取隐性知识的意愿,同时也能够加深对企业生产经营管理的认识(王扬眉,2019)。创业活动中必然会遇到一些问题,在向上一代寻求帮助、试图解决这些问题的过程中,在任企业主与接班人的沟通与互动得以增加,在此情形下,在任企业主的传承意愿将得到提升,并

且新的隐性知识更容易被激发出来(孙秀峰,2017)。知识源与接受方的信任关系也是一个重要的因素(Davenport和Prusak,1999;高祥宇等,2005),在共同克服困难的过程中,在任企业主与接班人的信任关系也会得到加强。

2. 社会关系网络——多方面获取知识资源

传递隐性知识最常见的方式是直接交谈、学徒模式、团队合作这些社会化活动。在这种知识源与接收方的交互过程中,接收方借助观察、模仿、交流等更容易学习隐性知识(潘宏亮和余光胜,2013)。

首先,传统的学习隐性知识方式是言传身教,接班人在扩大社会关系网络时,不断增加与其他个体的互动与交流,有助于从多方信号源中获取隐性知识,实现知识的转移。

其次,社会关系网络深度的提高也对个体获取隐性知识发挥着积极作用(Koka和Prescott,2002)。信任程度提高,个体之间进行知识共享的意愿也将得到增强,在充分交流、互动分享知识的时候,能够避免可能出现的误解(潘宏亮和余光胜,2013;Szulansk,1996),交换知识的可靠性也会更高,也更具价值(于飞和刘明霞,2013)。因此,建立在信任基础上的社会关系为改善个体吸收隐性知识的能力、推动知识资源高效转移奠定了基础。

此外,社会关系网络有利于接班人在自身知识资源不足的情况下,借助他人的知识资源辅助进行决策,从而避免家族权威的消散。

(四)控制权代际传递的作用机理

对于家族企业,继承人虽然能马上掌握法定权力,但这种职位和身份上的合法性并不能直接赋予职能权威(祝振铎等,2018)。

接班人可以通过创业活动彰显自身能力,获取个人权力,进而实现对企业的实际控制。个人之所以能在组织中树立权威主要是依靠资历和智慧两个要素。创业元老凭借与企业共同成长积累起来的经验和知识技能,容易形成个人权威。与他们相比,继承人在年龄上存在劣势,资历相对不足,阻碍了其树立个人权威(李新春等,2015)。其他员工也可能由于对接班人的能力不了解而不够尊重和服从。

因此,接班人取得实际控制权的过程实质也是权威逐渐建立的过程。接班人依托社会关系网络和创业活动实现知识资源积累,进一步实现个人权威的有效建立。社会关

系网络可以弥补接班人知识资源缺失,避免家族权威的直接消散,而基于创业活动实现自身知识资源的积累,有利于接班人个人权威的建立,如果这种创业活动与企业发展转型相匹配,其创业活动还可以为企业引进新的模式和战略,随着企业即将发生的战略变革与制度建设,继任者的权力、威信树立将有效同步建立。

基于上述理论基础,本文构建了基于控制权资源基础的家族企业代际传承理论模型,具体见图1。在代际传承中,控制权的转移划分为名义控制权和实际控制权,财产资源与知识资源的耦合形成控制权有效转移的资源基础,其中财产资源是控制权转移的法理基础,本质上是名义控制权的转移;知识资源则是控制权转移的权力基础,本质上是实际控制权的转移。对于知识资源尤其是隐性知识资源来说,本文认为有两种路径可以获取这些资源,第一,采用创业活动情景模式学习获取并再创造知识资源;第二,通过扩大关系网络进一步丰富知识资源,传递继任信号。从控制权转移的作用机理上看,接班人取得实际控制权的过程实质上是权威逐渐建立的过程,接班人基于创业活动实现自身知识资源的积累,而依托社会关系网络可以形成代际传承的实质要件,结合财产资源所赋予的名义控制权所带来的形式要件,共同实现家族企业代与代之间的有效传承。

三、研究设计和案例介绍

(一)研究设计

1.研究方法

本文采用多案例的研究方法,主要原因有三方面:首先,本文旨在分析、探讨家族企业代际传承时创始人将何种要素传递给继承人才能真正实现控制权的成功转移,以及如何获取这些要素,属于“怎么样”的问题,案例研究在回答这些问题上具有明显的优势(Yin, 2009)。其次,在构建和验证理论时,考虑到量化难度较大,许多学者会采用案例研究这种质性研究方法,通过归纳、逻辑推导来分析考察实践中的各种问题(Yin, 2009)。本文试图通过对HX钢铁、XXWLH股份、FT厨具这三个案例进行深入比较分析,验证权力的多维度划分和权力资源基础等相关理论,探讨各要素对代际传承的作用机理。此外,将不同案例进行对比分析,以考察该理论是否适用于其他情境,便于进一步拓展研究结论(Brown和Eisenhardt, 1997),确保新理论的建立是“扎根”于数据的,因此相对而言更为准确、普适性更强(Eisenhardt和Graebner, 2007)。

2.研究对象

本文选择HX钢铁、XXWLH股份以及FT厨具为研究对象。其中,继承人继任后逐渐衰败、最终破产的HX钢铁是驱动本文进行相关研究的主要案例。由于HX钢铁属于继承人仓促继任的典型案列,因此本文选择与其相反、平稳传承的XXWLH股份、FT厨具作为对比案例。除了典型性、代表性外,本文选取这三个案例还考虑到了资料的可获得性。2014年HX钢铁破产事件受到公众的关注,各大主流媒体对HX钢铁进行了大量的访谈和相关报道,为本研究提供了充足且真实的信息资料。而XXWLH股份作为上市公司,信息披露相对完备,为本研究获得数据提供了

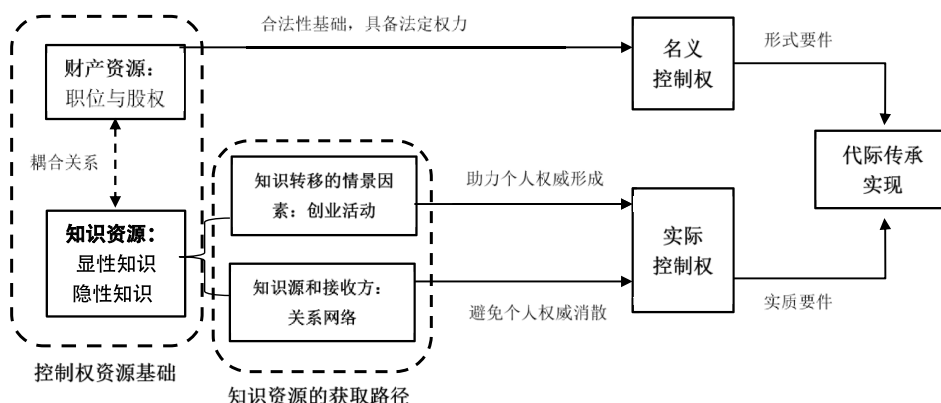


图1 基于控制权资源基础的家族企业代际传承理论模型

较大的便利。

3. 数据收集

本文的案例数据和资料均来自于公开信息,以公司官网公告及新浪财经等媒体新闻报道为主要来源,并结合相关文献资料、公司传记、企业家传记和访谈等多个渠道获取信息,通过不同来源的资料对同一事件相互印证,剔除重复资料和缺乏充分证据的资料,在一定程度上保证了研究的可信度和说服力。依据搜集到的相关信息,本文对HX钢铁、XXWLH股份、FT厨具的公司发展历程、创始人及其家族成员、职业经理人团队、传承方式和过程、继承人上任后的战略行为及公司后续业绩变化等资料进行整理形成客观证据,结合本文理论框架进行案例分析并得出结论。

(二) 案例介绍

1. HX 钢铁

HX 钢铁成立于1987年,是一家以钢铁为主要业务的多元化大型民营企业,经营范围包括钢铁、焦化、水泥、房地产、金融等领域。HX 钢铁是当地的龙头企业,其创始人在2002年还进入了《福布斯》中国大陆100富豪榜单。2003年1月,创始人突然离世,接班人的选任迫在眉睫,候选人有:具有第一继承关系的创始人之子候选人1、时任HX集团总经理的候选人2、任副董事长兼党委书记的创业元老候选人3。凭借家族中最具权威的爷爷的支持以及其父90%的股权,年仅22岁、正在澳洲留学的候选人1被确定为企业接班人,担任董事长一职,仓促继任。

(1) 社会网络关系破坏

接班人上任后进行了高层管理人员调整试图巩固自身地位。候选人2被迫卸任总经理的职位,转而接手HX集团的一家子公司,负责水泥业务。作为创业元老的候选人3,从管理核心岗位下调至HX集团驻太原的办事处。接班人选择任用与其关系较为亲近的六叔担任总经理,但2009年后他也逐渐淡出HX集团。其妹妹负责过集团财务事宜,但最终也离开企业。在家族成员相继离开后,公司的管理出现失控状态,2014年,HX钢铁陷入债务纠纷、全面停产,家族内部融资方案遭到家族成员的拒绝。

在对外关系处理上,与创始人不同,接班人偏好金融行业投资,与当地其他企业的关系逐渐疏远。2005年之前,HX钢铁与许多同省份的上市公司之间存在着互保协议,互相为对方的融资贷款作担保;2005年后,类似的协议、相关的战略合作都不复存在。同时,HX钢铁与当地政府的

关系也受到了很大的影响。

(2) 接班后创业活动决策失误

接班人上任初期,HX钢铁其实显示出相对乐观的发展前景。2003年HX钢铁高速发展,取得了良好的业绩,当年集团纳税总额超过10亿元,为当地经济和就业起到了较大的支撑作用。2004年保持良好的发展态势,当年总产值高达70亿元,上缴利税约12亿元。然而,海外金融专业背景致使继承人的知识结构、商业视野、对市场的洞察与创始人大相径庭,他更偏好资本运作相关创业活动,希望通过“商业模式的变革”做大做强家族企业。在2008年金融危机打击下,接班人选择继续拓展生产规模,并将注意力放在资本运作上。在HX钢铁出现资金困难时,接班人仍然不断进行资本市场的投资,加剧了HX钢铁债务危机。除此之外,接班人还尝试了多元化投资试图通过创业活动挽救企业,2009年在北京建设儿童体验城,随后还在青岛、成都、上海、天津等各大城市布局,非相关业务占用了大量现金流,进一步恶化了HX钢铁资金状况。

HX钢铁的危机在2014年终于集中体现:资金链出现断裂、债务危机接连爆发、生产持续停滞等。2014年初HX钢铁没有及时支付高达30亿元的逾期贷款,成为企业停产的导火索;同年3月,企业陷入停产。在政府的推动下,HX钢铁进行了债务重组,最终被某钢铁公司收购。

2. XXWLH 股份

XXW集团成立于1982年,是以现代农业与食品产业为主导,业务领域涉及农牧食品、化工资源、金融投资等领域的综合性企业集团。XXW集团旗下XXWLH股份成立于1998年,是以饲料、养殖、肉制品等为主的上市公司,2013年5月,接班人接替创始人成为XXWLH股份董事长。

(1) 接班前:多次创业

XXWLH股份接班人为创始人之女,2000年MBA毕业后进入广告公司工作,负责营销推广、品牌建设等相关业务,其角色定位在学习、参与,而非主导。正是在此期间,接班人逐渐坚定了继承家业的想法。2002年后,XXW集团进行了一系列并购活动,接班人在其中负责品牌建设和渠道营销工作,但最终收购重组搁置,渠道没有形成,品牌营销的相关投资无法收回。此后,接班人多次创业都以失败告终,由此反映出接班人缺乏企业管理经验,相关社会关系积累不足。经历一段调整,接班人重回XXW集团,担任房地产业部副总经理的职务,并轮流进入多个部门工

作,熟悉企业业务活动。

从2010年开始,创始人开始有意识地带着接班人出席各种公开场合。其后,接班人在XXW集团海外事业上取得了突出的进展。接班人独立带领团队在新加坡设立XXWLH全资子公司,在其领导下,XXWLH股份的海外工厂拓展到了24家,实现了股份海外业务超过一亿元人民币的盈利。这段成功的创业经历加深了接班人对企业业务知识的认识,接班人的创新精神得到锻炼,市场敏锐性也得到了训练。此外,独立带领团队进行创业为接班人带来了新的专属客户资源,而且对于建立个人威信起到了很大的帮助,为其掌握实际控制权奠定了基础。

(2)接班后:专家辅助与企业经营转型

2013年5月创始人正式辞去XXWLH股份董事长一职,交由接班人担任(创始人仍留任集团公司董事长一职)。同时,为保证顺利交接班,创始人力邀企业文化与战略专家陈教授出任上市公司联席董事长兼总裁。查阅年报发现,2008~2011年XXWLH股份都致力于构建和完善“饲料——畜禽养殖——屠宰——肉制品加工”的产业一体化经营模式,但在2012年的年报中,XXWLH股份开始提出转型,要把产业链的各个环节联系起来,成为现代农业的服务商。

在专家陈教授的辅佐期内(2013~2016年),接班人带领XXWLH股份重新回到行业的前端,取得了亮眼的业绩:上市公司净利润的增长幅度超过27%。公司聚焦基地端与食品终端的改革,肉食品板块与养殖板块在公司的营

收占比显著提高,公司经营转型取得积极进展。同时公司加快了产业布局与企业并购,在一同商议并签署了相关协议后,良好战略合作关系的形成推动了企业的战略变革。在接手初期,陈教授的辅佐在战略上保证了企业的转型与发展,在一定程度上避免了继承人战略决策上的可能失误,互动过程中实现了隐性知识的转移与共享,抑制公司转型不当导致的权威消散风险。

3.FT厨具

FT厨具成立于1996年,业务主要集中在厨房相关领域,具体包括电器、热水器、集成厨房等方面。创始人于1985年下海创业,建立FX集团,研制了第一支国产煤气灶电子点火枪。1995年,发展遇到危机,市场竞争日趋激烈,再加上产品结构单一,产品利润被挤压,企业出现严重亏损。此时接班人已完成研究生学业,他决定放弃继续攻读博士,也拒绝了留校任教,而是选择和父亲一同成立FT厨具。

为了让接班人顺利接管家族企业,创始人制定了一个“三三制”的权力交接计划。在第一个三年里,考虑到接班人的学科背景优势,创始人首先将研发新产品的权力交给接班人。接班人在高校科研的帮助下,引进一批技术人才,成功开发出大圆弧流线型油烟机产品。1996年1月,FT公司研发并向市场投放了第一代产品——FT吸油烟机,产品的市场反应较好,此后FT公司保持着良好的发展劲头,研发出一系列高端抽油烟机,不仅让企业获得新生,增强了继承人接班的信心与意愿,同时也让继承人的专业能力和

表1 继承人关键性资源基础比较

	继任时	继任后
HX钢铁	自身:具备金融显性知识资源 关系网络:创业元老等核心高层管理团队仍在;家族关系相对稳定;创始人维系良好的政企关系;创始人与多家上市公司签订了互保协议 创业活动:无	自身:主业相关知识资源不足 关系网络:核心管理团队破裂;家族关系恶化;继承人忽视对政企关系的维护;失去与其他上市公司的互保协议 创业活动:开展资本运作,忽视实业活动
XXWLH股份	自身:具备一定的知识资源 关系网络:家族关系稳定,获得创始人支持;聘请管理专家陈教授辅佐 创业活动:XXW集团基层工作;发展海外事业,实现规模的拓展与盈利	自身:知识资源得到积累 关系网络:家族关系稳定,获得创始人支持;管理专家陈教授辞职 创业活动:聚焦XXWLH基地端和食品终端的改革,改革初见成效
FT厨具	自身:共同创业,具备技术知识资源 关系网络:家族关系稳定;获得创始人支持 创业活动:进入厨房抽油烟机市场,开发新产品	自身:知识资源得到多层面拓展与积累 关系网络:家族关系稳定;网罗社会人才 创业活动:创业活动从产品、业务深入到制度设计上

领导权威得到了企业内部人员的认可。

接下来的第二个三年则是经销权的下放。掌握经销权后,接班人对营销体制进行了改革,建立了一厂两制的创新营销体系,招聘、培养了一大批一线营销人才,组建了稳定的核心销售团队。由此企业品牌逐渐打造了知名度,积累了一定的声誉。在推进FT厨具营销转型和品牌转型中,接班人逐渐积累了驾驭市场和团队的经验。

第三个三年才是管理权的下放。创始人只负责对外公关联系及媒体宣传,企业的管理运作由接班人负责。接班人进行了管理制度上的改革,构建了更科学的管理经营模式,涉及到绩效考核、人力资源管理、预算管理、质量管理等层面。

2006年,创始人完全淡出企业,FT实现了控制权的顺利交接以及企业平稳发展的双重目标。在接管企业的过程中,接班人在一系列开创性行为中展现了自身所拥有的商业视野、领导能力以及企业家精神。

表1比较了三个案例中的继承人关键性资源基础。

四、案例分析

(一)代际传承中控制权资源要素的转移:财产资源与知识资源

控制权分为名义和实际控制权两个维度。在代际传承中,接班人不仅需要掌握股权、担任对应职位,实现名义控制权的转移,同时也需要利用知识资源获取个人权力,实现实际控制权的转移。

就HX钢铁内部而言,创始人突然离世,创始人之子(候选人1)接手集团。时任总经理的候选人2对集团内部的管理、行业内外情况、企业主营业务的专业知识等有较为深刻的了解,在对外人际关系上有一定的积累,具有有效的显性和隐性知识资源。相比之下,候选人1具有的显性知识资源较为浅薄,但拥有名义控制权。因此,财产资源赋予候选人1获取控制权的资格,即使具有丰富的知识资源,没有财产资源的候选人2也不具有掌握控制权的基础。

对于候选人1来说,创始人突遭意外导致隐性知识转移最重要的渠道被切断,而自身是金融专业毕业,缺少钢铁行业知识和企业管理经验,不具备充足的知识资源。在继任后,继承人通过调整高层管理人员,排除了潜在的控制权争夺对象,但这也破坏了家族企业内部的信任关系,

缺少核心管理人员的辅助使得继承人丧失了隐性知识获取的重要途径。而且,继承人对政企关系以及与周围企业关系不重视,难以有效扩展社会关系网络,进一步降低了接触到更多知识资源、积累隐性知识的可能。

与之相反,XXWLH股份的继承人则是在其求学、创业以及家族帮助下逐渐掌握了控制权的资源基础,在获取名义控制权的同时,取得并巩固了实际控制权,逐步建立起自身权威。在知识资源上,首先继承人先后进入国内外高校攻读企业管理,系统地学习了相关理论知识。其次,在正式接班前,继承人多次参与创业活动,促进了其专业知识、管理经验的获取,同时锻炼了企业家精神。借助这些创业活动特定情境,创始人与继承人进行了频繁的互动交流,有效推动了创始人隐性知识的传承。在陈教授辅佐期内,继承人与陈教授的频繁互动也有助于隐性知识的共享、吸收与创造。

FT厨具代际传承的案例更为典型,继承人是电力电子技术专业硕士,具备相关专业知识。而在上任后,继承人没有接手父亲的点火枪生意,而是负责公司的产品研发,并取得了良好的成绩。后续进入厨房抽油烟机市场,成立FT集团,这一系列创业活动反映其专业知识资源提升过程。为了使技术专业背景出身的接班人顺利接管企业,创始人制定了一个“三三制”的传承计划,分阶段有侧重性地实现继承人企业管理等方面的知识资源积累,最后实现实际控制权的转移。

命题1:财产资源是继承人掌握控制权的法理基础,知识资源是继承人真正控制企业的实质要件,二者的耦合性决定传承时机,知识资源不足的情况下进行传承,将出现危机。

(二)知识资源转移的影响因素及路径

1.行业特征:知识资源转移的背景因素

显性知识的转移主要侧重于专业知识的学习,三位继承人在显性知识程度上差别不大,其主要差别在于隐性知识转移的程度,而不同的企业对知识转移需求不同,从而在一定程度上加速或延缓了继承人知识转移程度对企业的影响。

继承人是在显性知识与隐性知识的基础上做出战略决策,企业所在行业的情况不同,对继承人的知识资源要求不同。XXWLH股份主打畜牧饲料业,在当时畜牧饲料行业从饲料原料到饲料生产发展转型成功,行业发展向

好。FT厨具主打厨房家具业,厨房家具业在决定继承人时正处于高速发展时期,整体行业的向好对接班人的要求降低。HX钢铁继承人上任时恰逢钢铁行业寒冬,接班人更需了解行业情况,拥有更多的管理知识,掌握隐性知识资源,才能在行业寒冬中平稳发展。同时,企业内外部的关系也格外重要。HX钢铁继承人本身的知识资源不足,调离核心管理人员,与政府和其他企业关系维护不佳,又进一步破坏了知识资源转移环境,使企业在接班后衰落明显。

命题2:在代际传承中,行业发展情况影响企业对于继承人知识程度的敏感性。

2. 创业活动:隐性知识转移和彰显的情景因素

接班人创业活动可以实现隐性知识在个体之间的传递,不仅促进转移已有隐性知识,而且创造新的知识资源。

在XXWLH股份的案例中,接班人的一系列创业活动为隐性知识的转移和彰显提供了情境因素。在接班前,继承人开展了一系列的创业活动。在自身隐性知识不足、缺少行业知识和管理经验的情况下,接班人开展的这些创业活动都紧紧围绕集团的主业展开。初期创业活动的失败并未真正给XXWLH造成危机,反而促使继承人提高了获取隐性知识的意愿,促进隐性知识的积累。接班后,在陈教授的辅佐下,继承人的创业活动专注于企业转型。继承人开展的一系列创业活动均与企业发展转型相匹配,接班后的创业活动是一种在传递知识的同时深化知识资源的行为,陈教授为这些创业活动的顺利进行提供了隐性知识方面的支持,使接班人深刻理解隐性知识以及运用知识资源。创业活动所取得的成效使接班人个人的隐性知识更容易得到彰显,更容易得到组织和员工的认可。

在FT厨具的案例中,接班人与创始人在对新公司名称的确定、企业业务的选择、发展模式的设定上,双方各持己见。如对企业核心产品规划时,父亲偏好于微波炉,接班人却更看好抽油烟机的前景。在交流沟通的过程中,创始人和接班人扩大了共识和信任。在正式接班前,接班人的创业活动紧紧围绕企业技术转型,先利用自身的学科背景优势,掌握产品的开发权,再逐渐熟悉企业生产经营活动,获取父辈的隐性知识,并且根据自身知识资源积累状况,逐步将对企业的控制权从研发权扩大到经销权和最后的管理权。接班人的隐性知识可以借助创业活动展现给外界。

与之相对,HX钢铁接班人仓促继承,没有过渡期。接班前没有在企业中进行创业活动,缺少学习隐性知识的情

境因素,不了解HX钢铁的内部环境与钢铁行业的外在压力,使继承人接手后的创业活动脱离实业、频频失败,最终HX钢铁宣告破产,进行债务重组。

结合以上案例,具体来看,创业活动开展的时间和范围对接班人隐性知识的作用存在着差别。在正式接班前,虽然接班人掌握了一定的理论知识,但缺少对市场、行业、具体业务的深入了解。关键知识资源的缺失决定了接班人进行的创业活动应该与企业原本业务或与自身专业相关。创业活动此时主要充当了隐性知识传递的情境因素。在正式接班后,若此时企业进入战略变革时期,接班人所进行的创业活动应该与企业转型相关。创业活动此时主要充当彰显隐性知识的平台,可以凸显自身的能力,建立自身的权威。

命题3:创业活动是获取并彰显隐性知识的重要渠道,接班前,创业活动充当了隐性知识有效转移的情景因素,接班后,创业活动则充当了接班人彰显隐性知识的平台。

3. 关系网络:助推隐性知识共享与转移

在XXWLH股份代际传承的案例中,首先,创始人积极帮助接班人扩大社会关系网络的广度,为其提供大量的交流、团队合作等社会活动,接班人可以接触到更多的知识源。其次,社会关系网络的另一维度——深度也有助于隐性知识的获取。接班人与创始人之间的良好关系还将促使双方展开更为频繁的互动,接班人会有更强的意愿去继承家业,创始人更容易将与企业经营相关的隐性知识资源传递给接班人,有利于实现隐性知识的高效转移。最后,从接班人与其他知识源来看,关系质量在隐性知识传递上的重要性更加明显。建立在信任基础上的社会关系有助于增强双方分享知识尤其是隐性知识的意愿。因为良好的信任关系可以减少认知风险、环境不确定性,形成双方交流和相互信赖的基础,进而提高关系网络中各方分享隐性知识的意愿,隐性知识共享的有效性也相对更高。

在FT厨具案例中,创始人首先将研发产品的权力交给接班人,在研发过程中接班人与企业内部人员以及高校科研技术人才进行交流,扩大了企业内部社会关系网络,在吸油烟机的研发上有了新的创新,并获取了研发方面的隐性知识。接着,创始人带接班人拜访原有合作伙伴,获取了产业链经营运作的相关知识资源,并且组建了稳定的核心销售团队,积累了驾驭市场和团队的经验。接班人通过关系网络进一步深化了其他隐性知识的积累与运用。

表2 不同时期接班人行为及其个人权威形成

		HX 钢铁	XXWLH 股份	FT 厨具
初期	行为	调离家族成员和创业元老。	负责 XXW 集团品牌工作。	基于专业优势，从产品技术研发入手。
	影响	排除潜在竞争对手，为其权威的建立奠定基础。	创业活动失败，但未造成实质性影响。	凭借研发成绩为其权威的建立奠定基础。
后期	行为	创业活动失败，企业停产，陷入债务纠纷。	在陈教授的辅助下推进 XXWLH 转型。	对企业的变革从产品、业务最后深入到制度设计上。
	影响	暴露隐性知识的不足，接班人的权威流失，失去对企业的有效控制。	防止出现重大战略决策失误，避免权威的消散；辅助专家退隐，集聚个人权威。	接班人隐性知识得到彰显，赢得外界认可，个人权威形成。

与以上两个案例相对比，HX 钢铁继承人上任后调离了企业核心管理人员，在排除了潜在竞争对手的同时也破坏了其关系网络。在自身缺乏相关管理知识、管理经验的情况下继承人没有可以提供决策意见的信息源，因此极易导致失败。

综合来看，关系网络一方面有助于隐性知识的共享与转移，另一方面可以抑制继承人战略决策失误导致权威消散的可能，从而可以促进接班人对知识资源的吸收与创造。

命题4：在代际传承的过程中，依托社会关系网络，继承人与知识源的良好互动将促进自身知识资源吸收与创造。

（三）控制权知识资源基础的作用机理：个人权威形成
继承人取得实际控制权的过程实际上也是个人权威逐渐建立的过程：继承人依托社会关系网络可以弥补知识资源缺失，避免权威的直接消散，而基于创业活动实现自身知识资源的积累更有利于继承人个人权威的建立。

在 FT 厨具的案例中，继承人上任后没有接手父亲的点火枪生意，先在自己的知识优势点着陆，负责公司的产品研发并取得突出业绩，为在组织中树立个人权威奠定基础。后来进入厨房抽油烟机市场，成立 FT 集团，其创业活动也随之得到拓展，对企业的变革从产品、业务，最后深入到制度设计上，展现了继承人的创新能力和管理才能，强化个人权威，最后全面接管企业控制权。在 XXWLH 股份的案例中，家族企业处于转型期时，继承人的创业活动与企业发展转型相匹配，为企业引进新的模式和战略，继任者的权力、威信树立有效同步建立。在陈

教授的辅助下，接班人在上任初期取得良好的业绩，弥补了继承人知识资源的不足，避免其出现重大决策失误，但不能使得继承人建立真正的个人权威，所以当继承人自身具备了相当的知识资源，并通过企业的管理活动展现出来，陈教授选择退隐，从而更加促进继承人个人权威的形成。而在 HX 钢铁的案例中，继承人忽视实业，将重心放在资本运作上，最终导致企业停产，陷入债务纠纷。创业活动的失败不仅没能彰显其能力，还暴露了其知识资源的匮乏，最终导致继承人的权威流失，逐步失去对企业的有效控制。

命题5：继承人取得控制权的过程实质也是个人权威建立的过程。依托关系网络弥补知识资源缺失，可避免个人权威的消散；而基于创业活动实现知识资源的积累将建立个人权威，成为代际传承重要路径与非制度性安排。

不同时期三个案例接班人行为及其个人权威形成汇总在表2中。

五、研究命题再论证：基于控制权转移市场反应的证据

HX 钢铁、FT 厨具均为非上市公司，考虑到数据的可获得性，本文选取 XXWLH 股份为研究对象，借助事件研究法分析其控制权转移过程中主要事件的市场反应，进一步验证控制权资源基础的作用机理，为上述命题提供实证证据。

针对 XXWLH 股份控制权代际转移，存在如下几个关键事件：2011 年 3 月 1 日，创始人携接班人出席某发布会现场，被媒体普遍视为接班的信号；2013 年 5 月 22 日，上

市公司股东大会召开,接班人取代父亲成为第六届董事长,并且陈教授担任企业的联席董事长和首席执行官职位;2016年5月27日,XXWLH讨论了董事会换届事项,陈教授辞去职位,接班人开始独立担任董事会董事长。

基于此,本文设置了三个事件日,分别为2011年3月1日、2013年5月22日以及2016年5月27日。

借鉴已有文献的做法,本文采用市场调整法,通过计算股票收益率与A股市场收益率的差额确定股票的超额收益率AR,以事件发生的前后20天作为计算超额收益率的事件期,考察事件期内累计超额收益率CAR的变化情况。相关数据均来源于CSMAR数据库。

具体计算方法如下:

(1)股票收益率。本文选择不考虑红利再投资的日个股收益率作为衡量股票收益率的指标。

(2)市场收益率。本文选择不考虑红利再投资的A股流通市值加权平均收益率作为衡量市场收益率的指标。

(3)超额收益率AR。

$$AR_{it} = R_{it} - R_{mt}$$

其中, AR_{it} 是指i公司在t日的超额收益率, R_{it} 是指i公司在t日的收益率, R_{mt} 是指A股市场在t日的收益率。

(4)累计超额收益率CAR。

$$CAR_i(t_1, t_2) = \sum_{t=t_1}^{t_2} AR_{it}$$

其中, $CAR_i(t_1, t_2)$ 是指i公司在事件发生前 t_1 日至事件发生后 t_2 日这段时间内的累计超额收益率, AR_{it} 是指i公司在t日的超额收益率。

XXWLH接班信号传递、陈教授担任联席董事长以及双董事长制结束这三个事件的研究结果如图2、图3、图4所示。

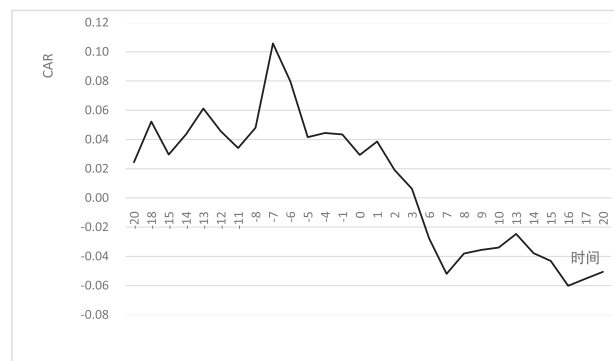


图2 XXWLH继承人接班信号传递事件的短期市场反应

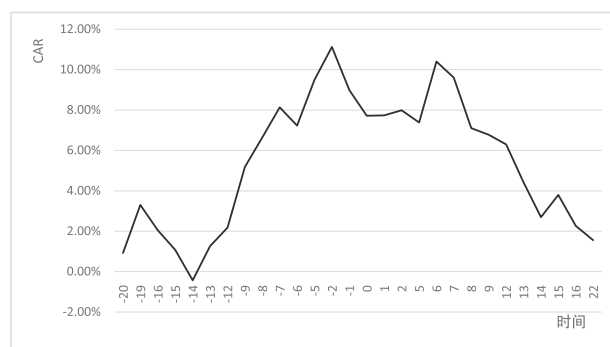


图3 XXWLH双董事长制设置的短期市场反应

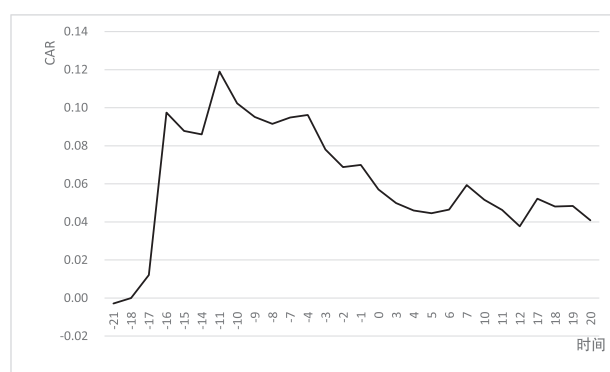


图4 XXWLH双董事长制结束的短期市场反应

由图2可知,第一次事件使得XXWLH的超额收益率从事件发生前7日起出现大幅下降,并且下滑趋势持续到了事件发生后20日,事件窗口期的累计超额收益率为-5.07%,这表明市场对XXWLH代际传承的担忧。结合命题一,继承人需要具备充足的财产资源和知识资源才能真正获取企业的控制权。事件发生期间,外界不知道继承人是否具备充足的知识资源,因此市场出现负面反应,验证了这一命题。

由于继承人的信息早已在2011年3月(即第一次事件)被公众获知,因此图3反映的是市场对于陈教授担任联席董事长以辅佐继承人这一事件的反应。对于第二次事件,从发生前14日起,XXWLH的累计超额收益率大幅上涨,在事件发生15日后逐渐回归到正常水平,在第二次事件发生期间,XXWLH的累计超额收益率为1.56%,这表明双董事长制的核心管理团队对代际传承的积极作用得到了市场的认可。结合命题三,继承人可依托社会关系网络,通过与知识源良好互动,吸收知识资源,加强控制权资源基础。第二次事件发生期间,虽然继承人知识资源积累受限,但良好的核心管理团队的设置为其提供了获取知识资源的重要途径,而市场的正面反应也验证了这一命题。

图3反映了继承人独当一面掌握控制权的市场反应。对于第三次事件,在事件前20日至前10日,XXWLH的累计超额收益率出现了较大的增长,而后则逐渐下降回归至正常水平,在事件窗口期内累计超额收益率始终为正。这表明在前期代际传承的平稳推进下,即使没有陈教授的辅佐,市场仍然对继承人管理能力和控制权保持信心。结合前文的分析,继承人取得实际控制权的过程实质也是个人权威逐渐建立的过程,继承人凭借社会关系网络可以弥补自身知识资源的不足,避免个人权威的消散;而基于创业活动实现自身知识资源的创造与积累将建立个人权威。上任初期,陈教授等专业管理团队的辅佐降低了继承人出现重大决策失误的风险,一定程度上规避了继承人权威快速流失的风险。在后期,继承人已经具备了控制权的资源基础,可以独立掌握控制权,即使失去之前的辅助团队,市场也会给出正面的反应,验证了以上命题。

六、结论与启示

(一)研究结论

本文基于控制权资源要素的二维框架,从财产性资源与知识性资源以及参与者特征和情景因素识别资源的获取路径,具体通过HX钢铁、XXWLH股份、FT厨具三个案例的深入比较与差别复制,验证权力的多维度划分和权力资源基础等相关理论,比较归纳各要素对传承结果的作用机理。

家族企业代际传承过程中,继承人实际控制权获取取决于财产资源与知识资源的耦合性,二者的耦合情况决定着家族企业代际传承时机,代际传承中如果过于强调职位和股权的转移,继承人具有了权力的合法性,但只是实现名义控制权的转移,而如果继承人的知识资源与财产资源不能耦合,不能凭借知识资源形成个人权威,则实际控制权转移难以实现。研究进一步表明,创业活动和关系网络是继承人获取隐性知识的重要情景与渠道,在通过创业不断识别问题、寻找方法解决问题的过程中,继承人可以逐渐发现自身知识资源的不足,促使继承人主动去学习、积累隐性知识,同时也增加了继承人与各个知识源的互动,推动了隐性知识的转移与创造;继承人取得实际控制权的过程实质也是个人权威逐渐建立的过程,继承人在自身知识资源缺失的情况下,依托社会关系网络弥补知识资源缺失,可避免权威的消散;而基于创业活动实现自身知识资源的积累将建立个人权威,成为代际传承重要路径与非制度性安排。

(二)研究启示

1. 家族企业的代际传承实质上是控制权在家族企业内部代与代的转移。控制权分为名义控制权和实际控制权两个维度,代际传承不仅仅要实现名义控制权的转移,更要注意促使继承人通过知识资源的吸收与创造树立个人权威,实现实际控制权的转移。

2. 继承人进行创业活动是其积累知识资源及个人权威的重要渠道,创始人应当鼓励、支持继承人开始创业活动,通过创业活动促进隐性知识的积累;同时应当让继承人创业活动为企业发展带来新的思路,使得企业即将发生的战略变革与继承人自己权威的树立同步发生。

3. 在自身知识资源不足的情况下,继承人可依托社会关系网络接触更多的知识源,促进隐性知识转移,并且与部分知识源(如创始人、核心管理团队等)进行良好互动,避免出现重大决策失误。在家族企业代际传承进程中,应设置适当的辅助团队与辅助机制,利用社会网络资源进行保驾护航。

4. 继承人取得实际控制权的过程实质也是个人权威逐渐建立的过程,在继承人继任初期,创始人可以通过设置特殊团队辅助继承人进行管理决策,但当继承人自身具备相当的知识资源,并通过企业的管理活动展现出来时,作为辅助的管理团队应该及时退隐,从而更加强化继承人个人权威的形成。

本文虽然采用了多案例分析的方法,选取了HX钢铁、XXWLH股份、FT厨具三个企业为研究对象,但是样本量依然相对较少,所提出的理论假说和构建的理论模型在外部效度方面还不够充分,今后需进一步扩大样本量,进行不同情景下多案例比较甚至大样本实证研究,检验本文提出的理论框架与结论,增强研究的外部效度,拓展原理的适用性和强化原理解释力。

主要参考文献:

- [1] 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+155-156.
- [2] 窦军生,贾生华.“家业”何以长青?——企业家个体层面家族企业代际传承要素的识别[J].管理世界,2008,(9):105-117.
- [3] 窦军生,李生校,郭家瑛.“家和”真能“万事”兴吗?——基于企业家默会知识代际转移视角的一个实证检验[J].管理世界,2009,(1):108-120.

- [4] 高祥宇, 卫民堂, 李伟. 人际信任对知识转移促进作用的研究[J]. 科研管理, 2005, (6): 108-116.
- [5] 李新春, 韩剑, 李炜文. 传承还是另创领地?——家族企业二代继承的权威合法性建构[J]. 管理世界, 2015, (6): 110-124+187-188.
- [6] 李新春, 贺小刚, 邹立凯. 家族企业研究: 理论进展与未来展望[J]. 管理世界, 2020, 36(11): 207-229.
- [7] 潘宏亮, 余光胜. 社会资本、知识共享与企业技术创新能力的关系[J]. 情报杂志, 2013, 32(1): 180-184.
- [8] 孙秀峰, 宋泉昆, 冯浩天. 家族企业企业家隐性知识的代际传承——基于跨代创业视角的多案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2017, 10(1): 20-33.
- [9] 王凤彬, 刘松博. 战略联盟中的风险及其控制——一种基于资源观的分析[J]. 管理评论, 2005, (6): 50-54+64.
- [10] 王扬眉. 家族企业继承人创业成长金字塔模型——基于个人意义构建视角的多案例研究[J]. 管理世界, 2019, 35(2): 168-184+200.
- [11] 吴炯. 家族企业剩余控制权传承的地位、时机与路径——基于海鑫、谢瑞麟和方太的多案例研究[J]. 中国工业经济, 2016, (4): 110-126.
- [12] 席旭东, 余光胜. 基于默会知识共享的企业知识管理[J]. 管理世界, 2005, (11): 162-163.
- [13] 于飞, 刘明霞. 我国家族企业代际传承知识转移影响因素分析——一个实证研究[J]. 科技进步与对策, 2013, 30(20): 133-139.
- [14] 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): 130-144.
- [15] 赵新宇, 尚玉钊, 席酉民, 李海云. 关系权力: 领导权力类型的拓展与辨析[J]. 科学学与科学技术管理, 2015, 36(4): 152-161.
- [16] 朱仁宏, 伍兆祥, 靳祥鹏. 言传身教: 价值观一致性、家族传承与企业成长关系研究[J]. 南方经济, 2017, (8): 68-83.
- [17] 祝振铎, 李新春, 叶文平. “扶上马、送一程”: 家族企业代际传承中的战略变革与父爱主义[J]. 管理世界, 2018, 34(11): 65-79+196.
- [18] Bass, B. M. Leadership, Psychology, and Organizational Behavior[M]. New York: Harper, 1960.
- [19] Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C., Guzmán-Parra, V. F. Trends in Family Business Research[J]. Small Business Economics, 2013, 40: 41-57.
- [20] Brown, L., Eisenhardt, M. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations[J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 42(1): 1-34.
- [21] Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. D., García-Almeida, D. The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm[J]. Family Business Review, 2001, 14(1): 37-48.
- [22] Dalpiaz, E., Tracey, P., Phillips, N. Succession Narratives in Family Business: The Case of Alessi[J]. Entrepreneurship Theory & Practice, 2014, 38(6): 1375-1394.
- [23] Davenport, T. H., Prusak, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know[M]. Harvard Business School Press, 1999.
- [24] Drozdow, N. What Is Continuity? [J]. Family Business Review, 1998, 11(4): 337-347.
- [25] Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25-32.
- [26] French, J., Raven, B. The Bases of Social Power[M]. Michigan: Oxford, 1959: 150-167.
- [27] Kaye, K. When the Family Business is a Sickness[J]. Family Business Review, 1996, 9(4): 347-368.
- [28] Koka, B. R., Prescott, J. E. Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View[J]. Strategic Management Journal, 2002, 23(9): 795-816.
- [29] Lam, A. Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework[J]. Organization Studies, 2000, 21(3): 487-513.
- [30] Lambrecht, J. Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model[J]. Family Business Review, 2005, 18(4): 267-282.
- [31] Rahim, A. M. The Development of a Leader Power Inventory[J]. Multivariate Behavioral Research, 1988, 23(4): 491-503.
- [32] Steier, L. Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital[J]. Family Business Review, 2001, 14(3): 259-276.
- [33] Szulanski, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm[J]. Strategic Management Journal, 1996, 17: 27-43.
- [34] Tan, W. L., Fock, S. T. Coping with Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore[J]. Family Business Review, 2001, 14: 123-139.
- [35] Wexley, K. N., Yukl, G. Organizational Behavior and Personnel Psychology[M]. Homewood: Irwin, 1977.
- [36] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Los Angeles: Sage Publications, 2009.

The Study on Intergenerational Succession of the Family Business based on Control Right Resources

——Multi-Case Analysis of HX Steel, XXWLH Shares and FT Kitchen

LI Si-hai, WANG Xiao-xue, DU Xiao-wei

Abstract: This paper constructs a theoretical model of the intergenerational inheritance of control resource elements, and discusses how to identify the accesses of resource elements from the perspectives of property resources and knowledge resources, as well as participant characteristics and situational factors. The study specifically compares the three cases of HX Steel, XXWLH Shares and FT Kitchen to verify the theories of multi-dimensional division of power and basis of power resources, and summarizes the mechanism and economic consequences of each element on the inheritance results. We find that in the process of intergenerational inheritance of family business, whether the heir can obtain actual control depends on the coupling of property resources and knowledge resources. The industry environment will have an impact on the inheritance requirements of knowledge resources. Entrepreneurial activities and relationship networks are important scenarios and channels for heirs to acquire knowledge resources. The process by which heirs obtain actual control is essentially a process in which personal authoritarianism is gradually established. The heirs rely on the social network to make up for the lack of knowledge resources, which can avoid the dissipation of authority. And the accumulation of their own knowledge resources based on entrepreneurial activities will establish personal authority. This is an important path and non-institutional arrangement for intergenerational inheritance.

Key words: intergenerational inheritance; resource element; tacit knowledge; relationship network; market reaction

(责任编辑 杨亚彬)