

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

吴 炯

(东华大学 工商管理学院, 上海 200051)

摘要: 对家族企业的社会资本传承问题的研究越来越多,本研究通过对海鑫集团的案例研究,将该传承行为完整定义为代际调适。研究提出,社会资本在家族企业传承过程中包含继承与变更两项活动,具有结构调整、关系重塑与认知迁移三维形态。通过对媒体报道的文本挖掘,研究还发现,家族企业社会资本代际调适的目标是实现接班人可以调用的多层社会网络资源的整体最大化,其起点是认知维度社会资本的各项要素的率先调适。

关键词: 家族企业传承;社会资本;代际调适;案例研究

中图分类号: F276.5 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20150402

0 引言

2014年,“富二代”李兆会吸引了中国众多媒体的眼球,在他治下,山西省最大民营企业山西海鑫钢铁集团有限公司(简称海鑫集团)正面临破产重整。时间拨回到2010年,李兆会高调迎娶某影星时,头顶最年轻山西首富的光环,也为媒体提供了足够的谈资。而更早在2003年,李兆会的父亲、身兼全国工商联副主席的李海仓突然被枪杀,让李兆会在随后的几年间成为媒体追逐的对象。在这些集中的媒体报道中,李兆会的形象在“提线木偶”、“将门虎子”、“青年才俊”和“败家子”之间摇摆。到底是什么样的接班之路让年轻的企业家突露锋芒又逐渐迷失?拨开媒体报道的价值判断,在被夸大的褒贬之间,家族企业传承中隐藏着的事实真相还有待于探索。

截至2010年,中国70%左右的企业是民营企业,其中85.4%可被判定为家族企业,抽样显示50岁以上的企业主中有41.7%正在考

虑子女接班问题^[1]。虽然“子承父业”不只是中国文化的独有偏好,世界各地的家族企业普遍也采用这种继任模式^[2],然而在华人文化圈里,代际传承问题似乎更加棘手,家族内延续往往造成企业价值大量蒸发,平均值高达60%^[3]。因此,在改革开放后第一代企业家逐渐交班的今天,家族企业传承是中国经济社会面临的重大挑战,研究中国家族企业的传承问题刻不容缓。

在理论研究上,家族企业的代际传承也一直是学术研究的热点。人们早已认识到,家族企业传承的重点是那些能带来竞争优势的独特要素在代际间的传递^[4]。其中,一类与人力资本有关,比如技术诀窍、管理经验、经营理念等专有知识^[5],以及创新、勤奋、坚持等企业家精神^[6];另一类则与社会资本有关,比如传递着家族使命、价值观等的家族愿景^[7],以及企业家社会网络关系^[8]。如果认识到家族企业就是家族社会资本涉入的企业,家族社会资本的高效调集和使用是家族企业的独特制度特征^[9-10],那

收稿日期:2015-02-28

基金项目:国家社会科学基金项目“中国家族性企业集团的分立治理模式研究”(11BGL012)

作者简介:吴 炯,男,东华大学工商管理学院教授,博士,研究方向为公司治理。

么,完全可以判定家族企业社会资本的传承是家业长青的重点和难点^[11]。但是,在社会资本如何完成代际传承的问题上,目前研究仍有欠缺。一方面,源于社会资本表现形态的多维化和表现方式的隐性化,多数文献仅仅论述了社会资本的某一元素,从而使研究的系统性欠缺;另一方面,源于对传承概念固有的刻板印象,一些文献论及传承时仅仅考虑继承而忽视了改造,忽略了代际间社会资本属性差异的必然性。

总之,在“传什么”的问题上,目前研究强调了社会资本代际传承的重要性,但是在社会资本“怎么传”的问题上尚不系统。为此,本文通过对海鑫集团传承事件的案例研究,拟探索家族企业社会资本代际传承的规律。具体而言,就是在社会资本“怎么传”的话题下构造代际调适这一概念,以概括社会资本代际传承的复杂行为。其中,通过归纳代际调适的内容,以回答“为什么”代际传承行为是调适而不是简单的继承。同时,通过挖掘代际调适的路径,以回答这个代际调适过程是“怎么样”的。

1 理论背景

1.1 家族企业与家族社会资本

社会资本是目前学术界普遍关注的概念,Coleman 将其理解为社会结构中的一些因素,会帮助人们获得更多的社会资源^[12]。Putnam 进一步将这些社会因素归纳为信任、规范和网络,它们能够通过推动协调和行动来提高社会效率^[13]。近年来,一些学者重点讨论了企业中的社会资本,发现社会资本可以用来解释企业的行为和绩效^[14],因为社会资本在企业内外增加了人们合作的机会,加强了人们资源和能力的互补,降低了人际协调成本^[15]。

而具体到家族企业,社会资本的价值则更加明显,这是由家族企业的制度本质所决定的。事实上,学术界对家族企业及其制度本质并没有统一的认识^[16],在各种家族企业的定义中,可以发现三种倾向。其一是强调家族权力对企业的涉入,既包括家族对企业所有权的控制,也包括家族对企业经营职位的控制^[17];其二是强调家族规则对企业的涉入,强调家族企业是家

族规则与企业规则的结合体^[18],或者是家族规则在企业中自然延续^[19];其三是强调家族意愿对企业的涉入。Chua 等特别指出,家族企业之所以是家族企业,是因为其独特的行为,而其独特行为来自家族化的意愿,即对家族愿景的追求。因此,他们指出家族企业是由一个或几个家族监控或管理的企业,目的在于通过塑造和追求家族的愿望,希望企业能稳定地代代相传^[16]。

综合以上对家族企业性质的认识,可以认为家族企业是涉入了特定家族的家族权力、规则和意愿的企业。而从形式和功能两方面看,家族权力、规则和意愿都来源于同一个事物——家族社会资本。Nahapiet 和 Ghoshal 将社会资本划分为结构维度、关系维度和认知维度三个维度。在结构维度上,社会资本是联结行动者的网络格局;在关系维度上,社会资本是增进行动者之间互动关系的因素;在认知维度上,社会资本是行为者对所属网络的心理认同^[20]。将社会资本的这三个维度与家族涉入企业的权力、规则和意愿相比,可以发现一一对应的映射关系,即家族权力在企业中的分布反映了家族成员间的网络结构,家族规则是家族关系维度社会资本的外在表现,而家族意愿则是家族目标和家族价值观等认知维度社会资本的体现。因此,家族企业就是家族社会资本涉入的企业^[9]。类似的,Arregle 等也将家族社会资本的涉入作为家族企业竞争力的独特来源,认为家族企业的社会资本由家族社会资本决定^[21]。更进一步,Pearson 等在将社会资本细分为结构维度、关系维度和认知维度后,说明了家族社会资本的涉入有利于家族企业获得更多的资源和能力^[22]。

可见,社会资本是揭示家族企业制度特质的重要变量,正如 Poza 所指出的,社会资本是家族企业传承的重要内容^[11]。但是,目前的研究也仅仅对此达成了共识,仅仅在“传什么”的问题上没有争议,而在“怎么传”的问题上,即社会资本的代际传承内容与路径等问题上并没有给出答案。更进一步的问题,比如 Arregle 等所称的家族社会资本和组织社会资本在传承中

的相互作用^[21]，以及 Pearson 等所称的三个维度的社会资本在传承中的相互影响^[22]，都需要做进一步的研究。

1.2 社会资本代际调适的文献基础

以往关于家族企业社会资本代际传承的研究，比较偏重于继承，而相对忽视了变更问题。但是，如果将社会资本按其维度细分，在相应的概念下，则可以发现变更问题的研究也比较多。

首先，在社会资本的结构维度上，代际传承不是简单的继承活动。从人脉关系上看，企业主的更替自然导致企业社会连带变化^[8]。更重要的是，伴随着家族权力的重新分配，家族系统和企业系统自身的网络形态也必然需要重组^[23]，甚至出现分家、分业问题^[10]。其次，在社会资本的关系维度上，信任这个变量被重点关注。研究发现家族企业的成长瓶颈是信任资源约束，代际传承中从亲情信任向泛家族信任转变是必然的，特别是在华人文化情境下^[18]。适当的信任拓展也有利于降低接班人的阻碍行为^[24]。而构成信任前因的规范、认同、承诺等因素^[25]及其后果的利他因素^[26]，在家族企业成长中也都有所变化。最后，在社会资本的认知维度上，常见基于企业文化概念平台的讨论。相关研究强调由于两代企业家知识结构、经历背景等的不同而导致的认知差异，使得代际传承中必然存在着企业文化的重组任务^[27]。也有研究从制度创新的角度，强调了家族价值观、家族愿景在传承中必须响应社会环境的变化^[28]。

虽然相关文献比较零散，但是所发现的家族企业传承中的结构调整、关系重塑与认知迁移问题，足以证明社会资本代际变更行为的存在。这个代际变更与代际继承组合在一起，就构成了本研究所定义的代际调适。虽然社会资本代际调适的概念是本研究的创新提法，但是如果把目光局限在社会资本上，类似的代际调适行为在其他文献中也有论述，也构成了本研究的基础。

Kansikas 和 Kuhmonen 从经济进化的视角来看待家族企业的传承过程，他们认为“变异、选择、保留和竞争”的物竞天择逻辑也是家族企业传承的基本规律^[29]。这里的“进化”与

本文的“调适”都指明了代际传承中的继承与变更统一体的思想。另一项包含代际调适思想的研究来自 Dou 和 Li^[30]，他们将传承中的社会资本进一步狭义化为中国特色的“关系”，即一种非正式的私人人际关联，它通过心理契约约定了某些反映着中国文化的行为规范^[31]，并能为当事双方带来某种特别的好处^[32]。继而发现在家族企业的传承中，关系的传承很重要，并用预热、触发、调整和重构四个阶段来刻画关系传承中的既继承又调整、更新和重建的现象^[30]。显然，他们的思想如果能在完整的社会资本概念空间中展开，就与本研究的代际调适的思想高度相仿。

2 研究设计

2.1 研究对象和研究方法

当学术研究正在摸索着中国家族企业代际传承的种种问题的时候，海鑫集团突然成为了案例研究的一个突出对象。这是因为它的影响太强烈、太广泛，内容太典型，媒体报道信息也足够充分。

本文以海鑫集团作为案例研究对象，进行单案例研究。但由于该案例涉及了大量的家族隐私，很难获得一手资料，因此，如何基于二手数据完成单案例研究，保证研究的信效度，是数据收集和分析策略要重点解决的问题，而首要任务是确定适合案例研究的论题。Eisenhardt 和殷认为案例研究方法适合于处理“为什么”和“怎么样”这两类问题^[33-34]。本研究拟推出家族企业社会资本代际调适这一新概念，去替换传统的继承的概念。其中，“为什么”代际传承的过程是调适而不是简单继承，是本文的研究主题之一，具体而言，就是要回答代际调适的内容包含什么。另一研究主题是这个代际调适过程是“怎么样”的，重点关注调适的目的是什么以及调适的起点在哪里，这是关于代际调适的路径问题。

2.2 数据收集和分析策略

2.2.1 策略原则

在研究设计上，对于一个基于二手数据的单案例研究，首先要弱化单案例研究的弱点。

诚然,多案例分析遵循复制验证原则,其构建的理论概念更稳健^[34]。但是,案例研究本身并不以统计归纳为特长。对于单案例研究,其作用是对一个广为接受的理论进行批驳和否定,或对一个独特的、先前未有的科学现象进行探索性研究^[35]。事实上,本研究定义的代际调适就是对过往刻板的继承概念的否定,也只有在海鑫集团这样的极端案例中才容易被发掘。另外,本研究无法实现多案例的横向比较,重点突出对纵向时序演进的研究,这对事件因果关系的把握将更加准确,这也是案例研究方法的优势。在具体的纵向时序研究中,本文将海鑫集团的演进过程划分为四个阶段,每个阶段相互独立,这就类似于将一个单案例分解为四个嵌套案例,具有了多案例的特征。特别重要的是,这四个嵌套案例差别巨大,第一个和第四个、第二个和第三个嵌套案例分处于一个事物的两个极端,这让海鑫集团成为案例研究的绝好样本。

其次,要解决二手资料的数据可靠性问题。本研究所涉及案例以破产重整收场,且涉及家族内部关系、企业高层冲突,案例研究所应用的最基本的访谈研究以及现场观察等一手数据收集方法无法实现。但海鑫集团发生的事件引人注目,相关的媒体报道非常丰富,比如,截至2015年1月1日,以“海鑫”加“李兆会”搜索新浪新闻,可发现1209篇新闻报道。如何应用这类资料,尽可能实现数据收集的三角验证原则,保证案例研究的信效度是本研究设计的重点。为此,本研究采用了三阶段案例分析策略。

2.2.2 三阶段案例分析策略

第一阶段是基于媒体报道的案例重述和案例重组,这是对传统案例描述环节的改进。案例重述,就是尽量客观地反映案例事实,完整准确地把案例的全过程描述出来。在案例重述过程中,作者坚持三项原则——多渠道、不表态、无冲突。所谓多渠道,就是尽可能多地获取各类信息。通过使用各类新闻报道,并辅以人物访谈视频、期刊论文、人物传记著作等,增强证据之间的相互印证。所谓不表态,即不仅在重述案例中不表态,而且在整理资料过程中也对相关作者的看法和态度“视而不见”。这一阶段

只要事实,不要观点。所谓无冲突,反映了资料收集方式。作者采用理论抽样方法并借鉴理论饱和原则,通过收集资料不断丰富案例内容,当案例中的一个事件不清晰时,就有目的地收集对应资料,直至该事件能被清晰刻画。当同一事件出现有冲突的表述时,就继续不断地收集相关信息,直至可以确信得到真实的信息。

当案例重述结束后,接下来进行案例重组。本文强调纵向研究,需要对海鑫集团案例进行阶段划分。在研究过程中,作者发现可以根据海鑫集团核心管理团队的构成,清楚地把海鑫集团案例分为四个阶段。在这四个阶段中,不仅管理团队的成员发生了变化,而且成员之间的结构位置、人际关系质量、认知协调性均发生了变化。于是,在案例重组过程中,作者对海鑫集团核心社会网络的各个维度都做了四阶段整理。在案例重组中,进行了基于客观事实的人为处理,但仍强调是刻画案例,而非分析案例。

第二阶段是理论挖掘,它分离于传统案例分析环节。本研究拟推出家族企业社会资本的时代调适这一概念,其研究论题有两项,一是解释“为什么”是调适而不是继承,二是说明调适路径是“怎么样”的。针对这两项任务,本阶段的理论挖掘分为两部分,一是论证家族企业传承中社会资本代际调适现象的客观存在,二是推断影响代际调适路径的关键因素。

在论证代际调适客观存在的过程中,此前的案例重述和案例重组的内容足以用来分析,无须担心研究的信效度问题。因为对于这一课题用不着任何理论演绎和数据统计,只要事实可以推翻过往研究只强调社会资本继承的刻板印象,只要事实证明社会资本的诸要素均存在继承与变更对立统一的现象即可。但是,关于怎样规划代际调适路径的问题,根据案例重述和案例重组的内容,只能做出现象判断和理论推测。根据海鑫集团案例,较多的信息与代际调适的目标和起点性任务有关。而如何证实这些推断,需要进行第三阶段的研究。

第三阶段是理论验证,该阶段分离于传统案例分析环节。本文将借鉴内容分析法,通过较严谨的文本分析技术,重新收集资料,验证第

二阶段得出的理论推断,以减少二手资料可能导致的误差。内容分析法是一种基于定量分析的定性研究方法,通过比较规范的内容编码方式提炼信息,减少研究的主观知觉偏差。为保证文本分析对象的可比较性,本文以新闻报道为分析对象。通过信息来源比较可发现新浪网的新闻频道是较可靠的信息资料库。新浪新闻具有有效的搜索引擎,其检索的资料均为新浪新闻频道登载过的新闻报道,这比一般引擎搜索的资料更可靠,而且其登载的新闻既全面又基本无重叠。此外,它按发布时间排列新闻的方式,为时序研究提供了极大的便利。最后,以新闻报道的内容可靠性、丰富性和有用性为原则,共整理出了100篇新闻报道。其中,20篇作为前测样本,用来检验文本分析的编码效率。在最终进入分析的80篇报道中,每一阶段各占20篇。

2.2.3 其他效度保证策略

在研究团队构成中,本文特别将第三阶段的案例研究者分离出来,理论分析和第一、二阶段的案例研究由作者及助手完成,而第三阶段的案例研究则邀请两位研究生担任独立的文本分析编码者。两位研究生虽然参加了充分的编码培训,但并未参加本文其他研究部分,以保证其独立性和案例研究的客观性。在理论分析过程中,特别是在文本分析类目表的设计过程中,作者邀请了同行专家共同审议,以减少理论概念测量中出现的偏差。

在数据资料的收集整理过程中,研究团队关注资料来源的可靠性,慎重选择资料,选择后及时保存,并记录数据处理过程。

在理论应用和发展方面,在成熟的理论体系基础上展开讨论。本研究推出社会资本代际调适的新概念,就是对以往文献的发展,同时尽量不破坏现有的理论体系。比如,在案例重组中,作者坚持整体网和个人网的传统社会网络分析思路。对社会资本的应用也遵从现有框架,按照公认的维度划分展开讨论。这种分析思路,保证了研究基础的牢固,有利于提高研究的内部效度。

在保证外部效度方面,注重提高研究结论

在其他情境中的可重复程度。作者利用EMBA、MBA课程教学以及其他各种与经营实践人士接触的机会,报告研究思路和研究结果,希望他们提供挑战本研究的反例。从最终的研究结论来看,得到比较一致的肯定。

3 案例描述:重述与重组

3.1 案例重述

海鑫集团案例是家族企业传承的一个代表性案例。2003年1月22日,海鑫集团董事长李海仓由于突发事件不幸被人枪杀。由于事件发生得太突然,大量信息没有掩饰地曝光于世人眼前,外人也能了解事件的来龙去脉。李海仓是中国成功民营企业家的典型代表,身兼全国工商联副主席等职。截至2002年末,海鑫集团资产总额为40.36亿元,资产负债率为39.28%。股权结构反映出海鑫集团是典型的家族企业,李海仓联合家人及创业伙伴占公司总股本的92.2%,同时控制着公司的重要管理岗位。

李海仓遇害后,坊间传闻的接班人可能是其五弟集团总经理李天虎,也可能是其六弟常务副总经理李文杰,甚至有可能是其创业伙伴副董事长辛存海。但是,最终的决定权在李海仓的父亲李春元那里。在家庭会议上,李春元指定由李海仓的儿子接班。于是,22岁的李兆会中断了在澳大利亚的学业,继承了其父的全部资产,并担任公司董事长。同时,李天虎仍任总经理掌管生产经营,辛存海仍任副董事长并辅佐李兆会的董事长工作。公司其他要职仍由李兆会的叔叔、舅舅以及海鑫集团的其他创业元勋担任。不同的是,公司新设了监事会主席和副主席的职位,分别由李兆会的爷爷及妈妈担任。

然而不到一年,海鑫集团的权力配置发生了变化,李天虎、辛存海等“大臣”纷纷卸任。接任他们的是李文杰,这个曾在澳大利亚陪伴过李兆会学习的六叔。2005年,李兆会的妹妹李兆霞从英国毕业回国,先任董事长助理,后全面负责公司财务工作。2010年底,26岁的李兆霞代替六叔李文杰,正式负责海鑫集团的经营管理业务。

李兆会接班后,海鑫集团的经营绩效呈现出先扬后抑的格局。2003年,海鑫集团总产值超过50亿元,业绩创历史新高。2004年,完成总产值70亿元,并被评为纳税全国民营企业第一。2004年以后,李兆会将更多的精力放在了资本市场上,随后几年先后成立了数家投资平台公司,在其妹李兆霞逐渐接管公司经营后,更少问津钢铁业务。2007年李兆会凭着持有的民生银行股份,一跃成为山西省首富。但是,在取得接班初期的这些业绩后,李兆会和海鑫集团很快开始走向没落。一方面,在钢铁主业上“不进则退”,最终在2014年3月全部高炉停产;另一方面,在资本市场上的表现乏善可陈,直接影响了钢铁主业上的资金流动。终于,2014年11月12日,山西运城中级人民法院正式受理债权人对海鑫集团提起的破产重整申请。

3.2 案例重组

以上是对海鑫集团案例的概述,素材取自

第一阶段应用媒体资料形成的文档。那么,基于这样的事实陈述,可以发现什么呢?

3.2.1 社会网络的变化

家族企业是家族社会网络与企业社会网络的统一体^[36],不同的家族企业从其社会网络结构上看往往是不同的。而了解一个家族企业的社会网络特征,应关注三个方面:一是家族企业主个人的网络地位,二是家族网络与企业网络的关联,三是家族企业核心成员的社会网络特质。

依据海鑫集团的几次权力更迭情况,将海鑫集团案例划分为四个阶段。李海仓2003年去世之前为第一阶段,随后李天虎和幸存海辅佐李兆会为第二阶段,2004年李兆会掌握公司大权并辅以李兆霞和李文杰为第三阶段的开始,2010年后李文杰淡出后李兆会、李兆霞兄妹合作为第四阶段。图1反映了海鑫集团的核心社会网络在四个阶段上的发展变化。

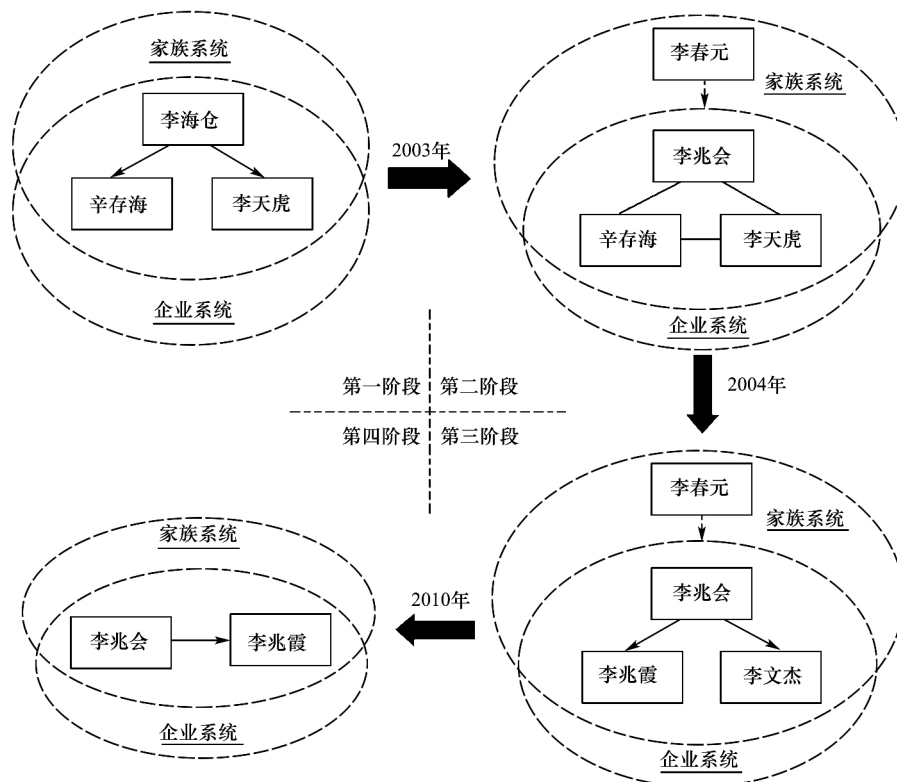


图1 海鑫集团核心社会网络的发展变化

Fig. 1 Evolution of Haixin Group's core social network

(1) 第一阶段

首先,企业主的中心地位明显,李海仓是企业系统和家族系统的双料领袖。其次,家族系统与企业系统结合紧密却不互相干扰。一方面李氏家族对海鑫集团的资源支持是巨大的,另一方面李氏家族对海鑫集团经营活动的干涉又是有限的。最后,核心管理团队社会网络的权威中心明确、凝聚力强,这与李海仓的中心地位密不可分。

(2) 第二阶段

首先,李兆会在形式上是家族企业的中心,但其权威地位尚未树立;其次,家族系统开始对企业系统存在纵向的权威,家族权威的源头是家族系统的天然领袖李春元;最后,管理团队社会网络结构松散。李兆会与辛存海、李天虎三人之间的权力边界模糊、关系紧张。

(3) 第三阶段

首先,李兆会的核心地位基本确立,但其领导力较弱;其次,家族系统对企业系统的干涉仍

在,特别是在此阶段社会网络的形成初期;最后,管理团队社会网络权威中心树立,但规模偏小。

(4) 第四阶段

首先,企业主角色模糊,李兆会对公司钢铁主业的兴趣不大,而李兆霞也被一些个人事务所纠缠;其次,家族网络与企业网络的距离再次拉开,来自家族的干涉减少了,但是家族系统与企业系统的相互扶持性也变得很弱;最后,管理团队社会网络规模变得更小、关系更加模糊。

3.2.2 结构维度的变化

以上社会网络的变化意味着什么呢?以下基于社会网络结构分析的基本范式,从个体网、局域网和整体网三个层面进行分析。个体网关注以企业最高权威为中心的个人网络结构,局域网专指具有相互影响的李氏家族网络和海鑫集团企业网络,整体网分析关心的是海鑫集团核心管理团队成员构成的网络。海鑫集团核心社会网络的结构调整见表1。

表1 海鑫集团核心社会网络的结构调整

Tab.1 The structure adjustment of Haixin Group's core social network

阶段	企业主个体网	家族和企业局域网	管理团队整体网	总体评价
第一阶段	连带丰富	地位平等	中心突出	稳定
第二阶段	连带匮乏	家族权威过大	中心缺失	动荡
第三阶段	小而弱	家族权威偏大	规模偏小	飘摇
第四阶段	社会桥单一	相对分裂	规模极小	涣散

图1所示的第一阶段是李海仓执掌时期的海鑫集团,其社会网络结构的特点可概括为企业主个体网连带丰富、家族和企业两大系统的局域网地位平等、家族企业管理团队整体网中心突出。如果说,第一阶段海鑫集团社会网络的结构特征是稳定,那么,第二阶段的特征就是动荡。在企业主个体网方面,李兆会根基浅、关系薄;在家族和企业局域网方面,家族权威过大,家族系统干预企业系统的运作;在管理团队整体网方面,缺乏网络中心、关系模糊。到了第三阶段,李兆会处于网络中心,但根基不稳,其个人的社会网络不仅规模小,而且有限的渠道上承载的资源也少。在家族和企业局域网方面,家族系统对企业系统的干涉仍然存在;同时,管理团队整体网虽然中心确立,但是网络规模偏小。在第四阶段,海鑫集团在松散的网络

结构下走到了尽头,李兆会与海鑫集团之间只有一座社会桥——李兆霞。在家族和企业局域网方面,表面上是家族系统不再过多干涉企业系统,但实质效果却是家族网络与企业网络的分裂。此外,核心管理团队规模过小。

3.2.3 关系维度的变化

海鑫集团核心社会网络的网络结构从稳定走向动荡、飘摇、涣散的同时,其网络关系发生着相似的演变。这个关系指的是影响人们社会往来的互动性的一些因素,比如是否相互信任、是否负有义务等。如果说网络结构刻画了人际连带的“量”,网络关系则侧重于人际连带的“质”。关于网络关系同样可以从企业主个体网、家族和企业局域网、管理团队整体网三个层面分析。海鑫集团核心社会网络的关系重塑见表2。

表2 海鑫集团核心社会网络的关系重塑

Tab. 2 The relationship reconstruction of Haixin Group's core social network

阶段	企业主个体网	家族和企业局域网	管理团队整体网	总体评价
第一阶段	受追随	相互信任	亲密团结	稳定
第二阶段	不被信任	缺少平等	互不认同	动荡
第三阶段	义务主导	不甚平等	家族规范主导	飘摇
第四阶段	私人信任	互不信任	个人主义	涣散

在第一阶段,企业主李海仓被合作伙伴追随,也成为家族系统的带头人,家族内外与企业内外相互信任、亲密团结、关系稳定。在第二阶段,情况急转直下,继承人李兆会不被信任,其他核心成员也有相互倾轧的倾向,家族系统凌驾于企业系统之上。在第三阶段,家族规范左右企业行为,家族义务成为关系基础,社会网络关系不如上一阶段动荡,但仍显飘摇不定。到了第四阶段,关系涣散成为基本旋律,有限的社会连带依靠私人信任维系,总体上是互不信任

和缺乏集体意识。

3.2.4 认知维度的变化

社会网络是人际互动的结果,人际合作的质量基础在于人们认知系统的协调程度,包括人们是否具有相似的感知世界的知觉体系和判别是非的价值观体系、目标愿景是否一致,以及是否具有对同一个集体的归属感等。下面就从这些角度描绘海鑫集团在四个发展阶段中的社会网络认知情况,海鑫集团核心社会网络的认知迁移见表3。

表3 海鑫集团核心社会网络的认知迁移

Tab. 3 The cognition transfer of Haixin Group's core social network

阶段	企业主个体网	家族和企业局域网	管理团队整体网	总体评价
第一阶段	企业主为准则	协调一致	凝聚力强	协调
第二阶段	继承老准则	家族性突出	勉强维持	失调
第三阶段	新企业主为准则	家族性较突出	重构文化基础	狭隘
第四阶段	缺乏准则	背离	混乱	崩溃

在第一阶段,李海仓创建了海鑫集团这个集体,塑造了海鑫集团的使命和愿景,以他为中心凝聚了具有相似感知体系和价值观体系的创业者。到了第二阶段,李兆会最初选择了继承父辈的认知准则,特别是继承了父辈既定的家族和企业发展目标愿景,归属在由父辈组建的集体之下。然而,一个人的感知体系和价值观体系是难以改变的,进而不免随后纷争四起。在第三阶段,海鑫集团核心社会网络的新的认知体系得以短暂建立。但是,无论在家族中还是在企业中,能认同这些新准则的人会有多少呢?于是,这时的认知系统只能在最核心的几个人之间恢复一种狭隘的协调。在第四阶段,李兆会本人背离了原有的目标愿景和集体归属,海鑫集团核心社会网络的认知系统也趋于崩溃。

4 案例分析之理论挖掘

正如此前研究设计所说明的,通过以上案

例重述和案例重组可以得到两类知识,前一类有关于家族企业传承中社会资本代际调适的客观存在,后一类则有关于这个代际调适路径的目标和起点等的理论推断。

4.1 家族企业社会资本代际调适的客观存在

4.1.1 家族企业社会资本代际调适的对象

在前文中,把李海仓和李兆会定义为家族企业主,其实细究起来并不严谨。企业主是自然人企业中对企业负有责任的拥有者,它并不是法人企业应该存在的角色。但是在家族企业中,哪怕是独立的公司法人,也存在着位(或一组)强势人物。他是公司的实际控制人,同时也是控制家族的代理人。更重要的是,他是Chua等所称的“强势主脑”(dominant coalition)^[16]。Chua等认为,家族企业是家族监控或管理的企业,目的在于通过强势主脑去塑造和追求家族的愿望,并在潜意识里希望企业能稳定地代代相传^[16]。因此,在家族企业中存在着位(或一组)代表着控制家族的意愿并行使

控制家族的权力的强势人物。本文将这类人物统称为家族企业的企业主,在公司制企业中虽没有法律上认定的企业主,但也存在实际上的

“权威行动者”(powerful actors)^[37]左右着家族企业的一切。企业主在家族企业社会网络中的地位如图2所示。

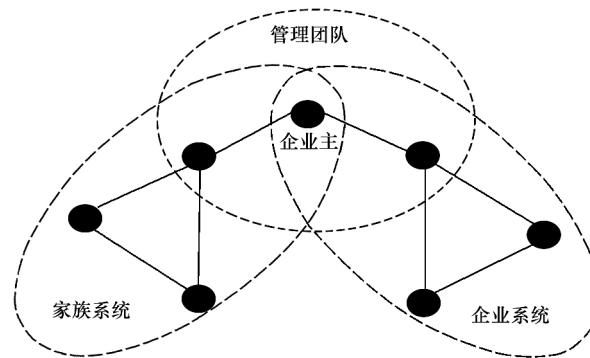


图2 企业主在家族企业社会网络中的地位

Fig.2 The status of the business owner in the social network of family business

第一阶段的海鑫集团代表了一个健康发展的家族企业,企业系统运行有序,家族系统支持有力。关于其核心社会网络的描述,勾勒出了企业主在家族企业社会网络中的地位。图2所反映的信息是:第一,家族企业主个人拥有着丰富的社会资本。在结构上,他是连接家族系统和企业系统的结构洞;在关系上,他是两大系统信任的焦点;在认知上,他是整合两大系统的推动者。第二,家族企业主平衡着家族局域网与企业局域网的关系。在家族企业的社会网络空间下,必然存在着家族和企业两个局域网,它们是有着不同诉求的派系。好的家族企业主,一方面能确保两个网络通过他这个结构洞传递资源,以相互协同,另一方面他这个结构洞也让两个网络保持一定距离,以避免直接冲突。第三,家族企业主在经营管理活动中具有绝对权威。在家族企业的管理团队中,可以由家族成员和非家族成员共同组成。要带领好这个管理团队,必须得到全体成员的服从和追随。同时,通过这个管理团队,能统领整个企业的经营管理活动。

如果家族企业主的社会网络地位不具有这三个特征,会怎样呢?此前案例重组所提供的信息证明,在海鑫集团的第二、三、四阶段,新任企业主就没有占据这样的网络地位,结果使家族企业一路衰败。

但是,把海鑫集团的衰败归罪于李兆会是

完全不对的,图2展示的模型清晰地说明,企业主的变更对于任何一个家族企业都是一道“生死门”,更何况是毫无前兆的突然变更。图2显示了企业主在家族企业中的绝对核心地位,这正是本文将公司制下的家族企业的控制人仍称为企业主的原因。首先企业主是管理团队的核心,对内是最高行政领导,对外是企业法定(或事实)代表;其次,企业主占据着家族系统和企业系统间的结构洞,既负责互通有无,也负责调解冲突;最后,企业主是家族企业成员共同信赖、认同、追随的领袖,是家族愿景的执行者,也是企业文化的塑造者。因此,一次家族企业主的离任,就意味着家族企业的社会资本的最大损失。而接班人能否弥补这一损失,能否通过相关调适活动维持或新创社会资本,正是家族企业传承的重大课题。

4.1.2 家族企业社会资本代际调适的形式

社会资本固化在人与人的关系之中,与当事人具有不可分离性。因此,前任企业主的离去必然导致家族企业社会资本的流失,那么如何挽回损失呢?极端的方法有两种,一种是完全继承前任的社会资本,另一种是完全新创社会资本。在海鑫集团案例的继承过程中,这两种形式都进行了尝试。

在第二阶段,海鑫集团希望李兆会完全能继承其父亲的社会资本。但是,这种继承也仅仅能在社会连带的表面上实现,能做到的仅仅是

继续保持公司对内的组织结构、对外的商务关系在契约层面的稳定。但在人际互动、关系质量、认知协调等方面,完全的继承是不可能的。于是,完全继承前任社会资本极端做法失败了,海鑫集团也转向在第三阶段走向另一个极端。

在第三阶段,海鑫集团进行了社会资本的全新改造,体现在全面更替了李兆会的身边人。新的核心成员在心智模式、关系亲疏等方面完全不同于此前的情况。但是,这种变更也以失败告终。因为这些新成员基本是“空降兵”,他们缺乏对企业内外网络的密切连带,这样的社会资本全新改造就意味着全面放弃其父辈打下的基础,意味着重新进行社会资本投资。

因而,在家族企业的传承中,完全的继承是不可能的,完全的变更是风险巨大,正确的选择只能存在于两种极端做法之间。所谓的代际调适即在继承和变更中做到平衡,既有继承又有变更,才能避免传承的失败。而海鑫集团恰恰展示了一个在两种极端做法之间剧烈摇摆的失败的案例。一般而言,一个失败的案例只能说明某一确定行为无效,而无法说明什么是有效行为。但是,当把海鑫集团案例分解为多个嵌套案例后发现,该案例提供了两个无效行为,而这两个无效行为恰好处于某一类行为的两个端点。于是,这就证明了有效行为一定存在于这类行为的中间位置。

4.1.3 家族企业社会资本代际调适的内容

在海鑫集团的社会资本代际调适案例中,可以清晰地看到社会资本调适的内容涵盖结构、关系、认知三个维度。海鑫集团一步步没落,在于同时在这三个维度上都游走在完全继承和完全变更的边缘。表1~表3提供的信息已经充分表现出这一点。

现在的问题是,这三个层面的社会资本调适之间有何关系?这类问题涉及因果判断,直接从媒体资料中得出结论,难免主观、片面。为回答这类问题,本文将首先进行理论探讨,随后收集足够多的媒体资料进行分析。

4.2 家族企业传承中社会资本代际调适的理论推断

4.2.1 家族企业社会资本代际调适的目标

前文解释了企业主在家族企业社会网络中

的支撑地位,也说明了企业主离任对家族企业的影响是社会资本的大量耗散。于是,家族企业社会资本代际调适的任务,就是帮助接班人恢复社会资本对家族企业的支撑作用。但是,如何实现这一目的呢?

在表1~表3的分析中,可以清晰地看到企业主的行为影响到三个方面的社会网络活动,即企业主的个人社会网络活动、家族网络对企业网络的涉入活动,以及以核心管理团队为中心的家族企业整体网络活动。企业主所支撑的社会资本就包含在三个网络之中,即企业主个人网络、家族网络、家族企业网络。因此,家族企业的社会资本包含三个组成部分:企业主个人社会资本、家族支撑于企业的社会资本、作为经营单元的家族企业的社会资本。

另外,社会资本含义丰富,不同学者基于不同研究目的,会从不同视角来解读它。一些定义被贴上资源观的标签,它们认为社会资本是嵌入在某一社会网络中的被行动者调集和使用的各种资源^[38]。另一些定义则关注行动者本人,强调社会资本是行动者获取社会网络中各种资源的能力^[39],而被认为是能力观。还有一些定义进一步关注这些能力的来源,比如,Putnam提出,社会资本指的是社会组织的特征,例如信任、规范和网络,它们能够通过推动协调和行动来提高社会效率^[13],这类定义更关心社会网络的一些属性,而被认为是网络属性观。一些文献对网络属性观下的社会资本做了进一步细致的划分^[20],比如本文使用的认知、关系、结构的三维度划分就是此类典型的代表。从根本上看,所谓资源观、能力观强调的是社会资本的最终功能,即帮助行动者获得社会网络中的资源。所谓的网络属性观及其各类分支,是在解释行动者获得资源的能力的来源在哪里。因此,评估家族企业社会资本的直接手段,就是评判其可以调用的社会网络中的资源的多少。

于是,家族企业传承中社会资本调适的目标可表达为 $\max f_{bsc} = f(esc, fsc, bsc)$,并满足, $\partial f_{bsc} / \partial esc > 0$ 、 $\partial f_{bsc} / \partial fsc > 0$ 、 $\partial f_{bsc} / \partial bsc > 0$ 。

其中, f_{bsc} 表示家族企业社会资本,指的

是家族企业主可以调用的用于企业经营的社会资本,是家族企业社会资本代际调适的对象。在家族企业传承活动中,这里的家族企业主特指接班人。

esc 表示企业主社会资本,指的是企业主个人作为行动者的社会资本,既包括其可以从本家族和本企业成员那里调用的资源,也包括从其他社会关系中调用的资源。如果从网络属性观视角看,企业主社会资本是决定家族企业整体社会资本的重要基石。但从资源观和能力观视角看,这个 *esc* 仅仅计量的是企业主从其个人行为中获取的社会网络资源。

fsc 表示家族社会资本,专指家族支撑于企业的社会资本。它是在家族企业这个整体社会网络之中,家族局域网与企业局域网之间的资源流动情况。由于家族流向企业的资源有可能是基于企业主个人的行为,因而在计量 *fsc* 时要将已计入 *esc* 中的部分扣除。这里一定要区分 *fsc* 和 *esc* 的区别,对于同样来自家族的资源,*fsc* 是从家族流向企业的,*esc* 是从家族或其成员流向企业主个人的。在企业主很弱的情况下,来自家族支持的资源也许并不少,此时它们更多地属于 *fsc* 的范畴。此外,显然 *esc* 还有来自家族外的资源。

bsc 表示企业社会资本,指的是作为经营单元的家族企业的社会资本,它包括两个层面的内容。首先,在更大的经营环境中,一个企业只是社会网络上的一个微观的行动者。这方面的 *bsc* 来自家族企业对外可以调用的企业外部社会关系,包括战略伙伴关系、政治关联、金融关联、连锁董事关系等。这部分社会资本在目前的文献中被关注程度最高,在 Arregle 等的研究中被称为组织社会资本^[21]。其次,企业内部就是一个社会网络,这个网络上存在着资源共享、交换等行为。这方面的 *bsc* 指的是家族企业对内可以调用的企业成员的资源,是中观意义上的社会资本,并且它具有以企业高层管理团队为核心的差序格局的特征。可见,*bsc* 本质上并无“家族性”特征,是一切企业都应努力培育的社会资本,这也是它与 *esc*、*fsc* 的根本差别所在。在计量 *bsc* 时,当资源流出方是家族

或家族成员时,要辨识其是否已计入 *esc*、*fsc* 之中。

因此,家族企业传承中所调适的社会资本包含在三层网络中,同时确保三类社会资本的整体最优才是社会资本代际调适的目标。于是提出如下命题:

命题 1: 家族企业社会资本代际调适的目标,是实现家族企业接班人可以调用的企业主社会资本、家族社会资本、企业社会资本的整体最大化。

4.2.2 家族企业社会资本代际调适的起点

在资源观或能力观的视角下,社会资本体现了行动者获得社会网络资源的多寡。基于这一视角,有利于评断社会资本代际调适的结果是否为最优。但要知道如何达到这种最优,则需要应用社会资本的基于社会网络属性的视角。而之前的分析已经明确,这一视角下的社会资本包括认知、关系和结构三个维度,相应的社会资本代际调适也包含着三项任务。现在的问题是,这三个层面的社会资本调适任务是什么关系,其中能不能找到这样一项起点性任务,它构成全局的关键点,一方面该任务若不能完成,整个社会资本调适任务将全线失败,另一方面,该任务的完成将有利于其他两项任务的完成。

Nahapiet 和 Ghoshal 在界定社会资本的三个维度之时,并未详细地阐释这三者之间的关系^[20]。但是,由于这三个维度偏重于不同的传统学术范畴,它们在概念构建上就本无相互排斥的必要,因而存在一定的关联就十分可能。其中,由于结构维度和关系维度更便于观察和计量,有较多的研究说明它们之间的关联。目前研究一般认为这两个层面的社会资本互为因果^[40],也有研究发现它们的价值体现在不同方面^[41]。

而对于社会资本的认知维度与其他维度的关联的研究却相对薄弱,这主要源于认知维度社会资本涉及深层次的心理因素,难以被观察。当然,仍然有一些文献做出了回答,Pearson 和 Tsai 等明确指出社会资本的三个维度之间均显著关联^[22,42]。Tsai 和 Ghoshal 证明认知维

度对关系维度的影响十分明显,共享的目标、文化、价值观、视野等认知类社会资本有利于人们信任关系的发展。但是他们在进行结构维度影响认知维度的实证研究时,结果不甚理想^[42]。那么反过来,在一个既已存在的网络中,社会资本认知维度会不会影响结构维度呢? Parra-Requena 等给出了肯定的回答,他们以知识共享为研究对象,发现人们对愿景目标和价值观的分享状况影响着人际互动的关系和结果^[43]。

当把研究的目标放在家族企业传承问题上时,认知维度社会资本的影响将更加不容忽视。一方面,家族企业本身就是一个以家族认知为基点建立的企业;另一方面,家族两代人之间的认知差异正是家族企业传承需要解决的重点问题。而之所以做出这样的判断,与认知维度社会资本的构成有关。

Nahapiet 和 Ghoshal 在社会资本的认知维度下列举了人们在认知世界时所共有的语言、符号、叙事等因素^[20]。它从影响人们行为的深层因素出发,体现了人际合作的协调程度。当人们的认知系统更加趋同时,则更容易讨论问题、传递思想、分享知识,进而社会资本就显得丰富。与这些认知系统效用相似的是人们的价值观体系,价值观的趋同有利于人们对社会合作的目标和途径产生相同的理解,进而提升社会效率^[42]。为简化分析,本文把认知系统和价值观体系下的社会资本认知维度因素统称为共享文化。一些文献将共享组织愿景、目标^[44]和集体主义意识^[45]也列为认知维度社会资本。显然,目标愿景的一致性以及对同一个集体的归属感,有利于人们认同这个集体的使命和活动,激发促进组织效率提升的责任感,产生组织公民行为。本文将这类社会资本认知维度因素统称为共享目标。

家族企业不同于其他性质的企业,其涉入了家族愿景^[20]。家族愿景涉入体现的是企业在经营中对家族目标的坚持,以及更深层次的企业文化中包含的对家族效用的认同。这个家族愿景的核心发起人和践行者就是家族企业主。当家族企业的核心网络成员能与企业主共享愿景,即共享目标的认知维度社会资本丰富

时,一方面,在家族企业成员间产生出强烈的归属感和集体主义精神,增强对责任和风险的共担意识,提高人际的信任度,最终有利于关系维度的社会资本的优化。另一方面,对企业主既定目标的认同也会加强人们对企业主本人的追随程度,更多的信任和更多的服从将有利于以企业主为核心的社会网络的巩固,最终有利于结构维度社会资本的优化。

家族企业的传承往往在两代人之间完成,代际的差别不仅仅在年龄上,更重要的是不同时代背景造成的两代人的知识结构、价值观体系等方面的文化差别。这种文化差别产生的“志不相投、不与为谋”的意识,就是家族企业代际传承的重大障碍。接班人的所思所想与企业老臣和家族长辈观点的不匹配,表现出沟通中的系统不耦合,是家族企业核心层冲突的重要根源。相反,如果通过一定的社会资本代际调适,使得共享文化的认知维度社会资本得以优化,一方面,无障碍的沟通有利于改善人们之间的信任程度,形成“我们是一家人”的意识,最终有利于关系维度社会资本的优化。另一方面,无障碍的沟通也会密切人际的连带,增加以企业主为中心的网络密度,最终有利于结构维度社会资本的优化。

可见,当企业主与家族企业中的某些成员在共享文化或共享目标方面取得协调后,将会促成他们之间的关系和结构维度社会资本的优化,进而这些成员会更信任、更拥戴企业主,他们所拥有的个人资源也将会以更低的交易成本被企业主所调用。于是提出如下命题:

命题 2: 家族企业社会资本代际调适的起点是接班人认知维度社会资本的调适。

命题 2.1: 共享文化和共享目标的一同实现是接班人认知维度社会资本调适的目的。

命题 2.2: 接班人认知维度社会资本调适影响到关系维度和结构维度社会资本的调适。

5 案例分析之理论验证

按照研究设计,作者检索出分布在海鑫集团案例四个不同阶段的 80 篇新闻报道,每一阶段各有 20 篇,它们就是应用文本分析方法验证

以上理论命题的基础信息。

5.1 界定分析单元

在文本分析过程中,计量元素可以是字、词、句或者整篇文章。本文通过挖掘各篇新闻报道对海鑫集团事件的态度和看法,拟在媒体的毁誉评判间验证本文的观点。因此分两步进行统计。首先,以文章中的句子为分析单元,按照既定的类目编制规则,检索和鉴别相关语句,并做出标记。比如,第34篇文章获得了2个34-5-b,意味着该文中有2个语句与第5个类目(“家族认知”类目)有关,并且对该类目的观点都是b(“失调”的判断)。随后,对同一篇文章中的相同类目进行比对。在同一个类目下,若所做标记一致,则该篇文章取得对应的编码。若所做标记相互矛盾,则判定该文章在这一类

目下无法做出判断。比如,第34篇文章获得了2个34-5-b,则该文就标为34-5-b。如果该文除了2个34-5-b,还有1个34-5-a,这个“a”是“协调”的判断,与“b”相矛盾。于是,该文标为34-5-c,这个“c”代表“难以判断”。当然,如果一篇文章最终获得34-5-c,还有一种可能是该文中既没有34-5-a标记的句子,也没有34-5-b的句子。

5.2 建构类目表

命题1和命题2的内容涉及7个变量,对应着成为文本分析的7个主类目。在主类目之下又各包含着3个次类目,代表着计量7个主类目时的取值高低。表4总结了主类目的名称、含义、原文示例以及次类目。

表4 文本分析类目表

Tab.4 The text analysis category table

主类目名称	主类目含义	主类目的原文示例	次类目
企业主 社会资本	企业主个人为行动者的社会资本	目前,在海鑫集团管理层,有半数以上人员来自合作客户、建设单位、设备厂家、同行企业和政府部门。李海仓就像一块磁铁石,吸引了四面八方的人才	
家族社会资本	家族支撑于企业的社会资本	在海鑫集团担任要职的10员虎将都是李兆会的辅佐“大臣”,这些“大臣”全部是跟着李海仓创业的“元勋”,而且在这些“大臣”中,李海仓的亲兄弟就占了4个,他们各居要职	a-较高 b-较低 c-难以判断
企业社会资本	作为经营单元的家族企业的社会资本	山西省社会各界对海鑫集团寄予厚望,中共山西省委、省政府、省政协等部门给予关心,鼓励海鑫集团员工把企业进一步做强,把山西省第一民营企业的旗帜举高	
接班人认知 之共享文化	接班人个人感知体系和价值观体系与家族企业整体是否协调	如果说海鑫集团外部扩张受到李海仓长远规划影响的话,那么海鑫集团内部文化建设则突出了李兆会接受海外教育的风格	a-协调 b-失调 c-难以判断
接班人认知之 共享目标	接班人个人与家族企业整体是否有一致的使命目标和集体认同	一位长期与海鑫集团有业务往来的钢铁贸易商称:“抛弃海鑫的,不是市场,而是李兆会自己。”	
认知维度与关 系维度相关性	接班人认知维度社会资本对其关系维度的影响	李兆会接管帅印后,赶走了“五叔”李天虎,重用与自己关系最近的“六叔”李文杰	a-变好 b-变坏 c-难以判断
认知维度与结 构维度相关性	接班人认知维度社会资本对其结构维度的影响	李兆会又醉心于投资业务,曾经盛极一时的海鑫集团在闻喜的总部实际上已经变成了一个“空巢”	

5.3 编 码

随后将各分析单元分别分配到相应的类目系统中,就构成了表5和表6(表中的数字表示次类目的文本数量及其相应的百分比)。本项编码工作由两位研究生完成。在编码之前,进

行了充分培训,使编码员清楚地了解相关概念原则及操作方法、在编码过程中的注意事项等内容,从而形成比较成熟的思维逻辑和现实操作能力。

表5 关于命题1的文本分析编码表

Tab.5 The text analysis code table for Proposition 1

阶段	企业主社会资本			家族社会资本			企业社会资本		
	较高	较低	难以判断	较高	较低	难以判断	较高	较低	难以判断
第一阶段	95% (19)	0% (0)	5% (1)	45% (9)	0% (0)	55% (11)	85% (17)	0% (0)	15% (3)
第二阶段	25% (5)	25% (5)	50% (10)	35% (7)	50% (10)	15% (3)	80% (16)	10% (2)	10% (2)
第三阶段	25% (5)	45% (9)	30% (6)	10% (2)	55% (11)	35% (7)	40% (8)	55% (11)	5% (1)
第四阶段	0% (0)	65% (13)	35% (7)	0% (0)	80% (16)	20% (4)	0% (0)	100% (20)	0% (0)

表6 关于命题2的文本分析编码表

Tab.6 The text analysis code table for Proposition 2

阶段	接班人认知之共享文化			接班人认知之共享目标			认知维度与关系维度相关性			认知维度与结构维度相关性		
	协调	失调	难以判断	协调	失调	难以判断	变好	变坏	难以判断	变好	变坏	难以判断
第二阶段	5% (1)	55% (11)	40% (8)	50% (10)	45% (9)	5% (1)	10% (2)	60% (12)	30% (6)	25% (5)	55% (11)	20% (4)
第三阶段	15% (3)	40% (8)	45% (9)	15% (3)	80% (16)	5% (1)	25% (5)	50% (10)	25% (5)	10% (2)	55% (11)	35% (7)
第四阶段	0% (0)	55% (11)	45% (9)	0% (0)	95% (19)	5% (1)	0% (0)	75% (15)	25% (5)	0% (0)	90% (18)	10% (2)

5.4 信效度检验

内容分析方法中的信度是指两个以上参与内容分析的研究者对相同类目判断的一致性程度。信度分析小组由论文作者和两位编码员组成。另外,作为前测样本的20篇新闻报道并未进入到最终研究样本。信度分析公式是

$$R = \frac{n \times \bar{K}}{1 + (n-1) \times \bar{K}}$$

$$\bar{K} = \frac{2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n K_{ij}}{n \times (n-1)} (i \neq j)$$

$$K_{ij} = \frac{2M}{N_i + N_j}$$

式中, R 为编码信度, n 为编码员的数量, K_{ij} 为编码员*i*与编码员*j*的相互同意度, M 为编码员*i*与编码员*j*意见一致的项数, N_i 为编码员*i*做出的编码项数, N_j 为编码员*j*做出的编码项数。

最终的结果是:命题1四个类目的编码信度为0.994;命题2中有关认知维度社会资本构成的两个类目的编码信度为0.961;命题2中有关认知维度社会资本影响的三个类目的编码信度为0.929。编码信度均高于一般要求的

0.8,显示本研究信度较高,可进行正式编码工作。

在正式编码中,以达成一致的编码结果作为分析数据来源。当两名编码员意见有分歧时,必须与论文作者进行讨论,以三人共同意见作为编码结果。

为保证研究效度,本研究进行了多方面设计,比如,将单案例转变为嵌套案例,分三步递进展开分析,采用团队研究方式,以成熟理论作为研究基础,寻找挑战观点和事件,等等。

5.5 文本分析

5.5.1 对命题1的验证

表5是关于命题1的文本分析编码表,反映了80篇媒体报道对海鑫集团四个不同阶段的家族企业社会资本丰富程度的判断。在第一阶段,企业主社会资本是相当丰富的,这与创业企业往往有一个英雄般的领路人一样。同时,整个企业的社会资本也非常丰富。有些意外的是,20篇报道中仅有9篇体现出家族社会资本对企业的贡献。这反映出海鑫集团最初的家族性特质还不是很明显。

在第二阶段,家族企业社会资本发生变化。

首先,企业主社会资本减少。与第一阶段 95% 的积极判断相比,此阶段只有 25% 的报道认为其较高。其次,家族社会资本对企业的影响变大。但是,这种影响是好还是坏,媒体观点的分歧较大。面对着家族对企业施加更多影响,35% 的观点是积极的,50% 的观点是消极的。最后,在企业社会资本方面,与第一阶段相比变化不大。客户、供应商、政府部门等仍延续着第一阶段建立起的联系,并没有立即终止与海鑫集团的关系。

在第三阶段,家族企业社会资本不升反降。首先,在企业主社会资本方面,更多的报道做出了消极的判断。虽然李兆会占据了权力中心,但是真正追随他的人并没有增加,一些重量级人物反而离去,当然同时离去的还有附在他们身上的资源和社会资本。其次,在家族社会资本方面,更多的媒体意识到,李氏家族对海鑫集团的涉入是弊大于利,即李氏家族从企业得到的利益大于其给予的支持。持有这种观点的报道占 55%,相反的占 10%。而在第二阶段,相应的数字是 50% 和 35%。最后,企业社会资本也在急剧下降,虽然从数字上看起来仍有

40% 的媒体认为企业社会资本还较高,但实际是,此时外部还在支持海鑫集团的是当地政府和当地百姓。

到了第四阶段,各类社会资本都变得极差。无论是企业主社会资本,还是家族社会资本、企业社会资本,没有 1 篇新闻报道做出正面的评断。用四面楚歌来形容海鑫集团的形势,毫不为过。

海鑫集团社会资本代际调适的结果是很糟糕的,社会资本在不断地下降,企业绩效也略有滞后地同步下降(见图 3)。这里出现的滞后现象,主要是因为第二阶段,企业社会资本仍能保持在较高水平。由于企业社会资本直接与当期的企业经营表现相关,因此很多文献在讨论家族企业传承问题时,仅仅关注企业外部关系的延续。但是,海鑫集团案例说明,企业社会资本没有企业主社会资本和家族社会资本的支持是不会长久的。Arregle 等所称的组织社会资本由家族社会资本决定^[21]也是这个道理。因此,从海鑫集团这个反面例子可以得出结论:家族企业传承中社会资本代际调适的目标是接班人可以调用的社会资本的整体最大化。

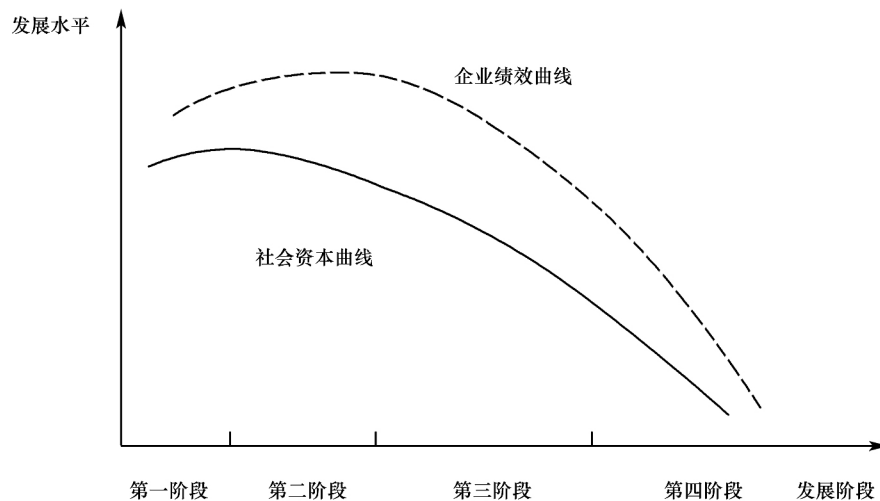


图3 海鑫集团的社会资本与企业绩效的关系

Fig. 3 Relationship between social capital and business performance of Haixin Group

5.5.2 对命题 2 的验证

首先,考察一下海鑫集团的企业主认知维度社会资本调适的具体情况。显然,针对这一问题,无须再做第一阶段的研究,因为第一阶段与代际传承关系不大。如前所述,本文将认知维度社会资本简化为共享文化和共享目标两个

层面。

在第二阶段,显然共享文化层面是不显著的。这也是接班初期的家族企业普遍面临的问题,代沟两个字就能解释大部分原因。而在海鑫集团案例中,这一问题更加严重,李兆会的海外成长背景以及空降继位而未经磨合的过程,

让他不可能与父辈年纪的下属具有协调的文化基础。而在共享目标层面上,好的一面是李兆会自己一开始对海鑫集团原有的发展目标是尊重的,坏的一面是企业的核心成员开始有了各自的目标追求。但与后两个阶段相比,此阶段的共享目标还算是较好的,相关的新闻报道中也有半数给出了积极的评价。

可以判断在第二阶段,在共享目标的层面上,海鑫集团认知维度社会资本的代际调适是以继承为任务的。但是,文化层面的社会资本要素是当事人短期无法改变的,由此而来的冲突是不可避免的。于是在第三阶段,海鑫集团认知维度社会资本的代际调适走向了变更的极端,要彻底改变共享文化上的不协调,这种变更不是以折中或者妥协为原则的,而是要建立李兆会自己的文化准则。从新闻报道的文本分析情况看,与接班人背景相似者的到来并没有带来协调的文化。相比第二阶段,认为协调的从5%上升到15%,认为不协调的从55%下降到40%。是有好转,但是仍“不及格”。更可怕的是,此阶段共享目标层面的社会资本也一同走向了极端的变更,认为此阶段共享目标社会资本不协调的报道占到了80%,海鑫集团开始走向了下坡路。

当第四阶段到来后,海鑫集团的社会资本代际调适可以说是完全失败。无论是共享文化还是共享目标,竟然没有一篇报道认为是有效的。特别是在共享目标上,竟然有95%的报道都表达了负面的意见。

共享文化和共享目标的一同实现是接班人认知维度社会资本调适的目的。任何单方面的改善都不能维系较长时间,也不能推动家族传承的顺利完成和企业绩效的稳定与发展。与海鑫集团的没落相伴随的,正是在认知维度社会资本上企业主与家族企业整体的协调程度越来越恶化。而且,这一恶化又进一步对关系维度和结构维度社会资本产生了负面影响。

表6后一部分归纳了社会资本认知维度对其他维度影响的文本分析结果,与其他主题相比,这一主题中编码为“难以判断”的比例较高,因为编码员不仅要在相关报道中找到与认知维度和关系、结构维度社会资本相关的内容,还要同时判断作者有无将两类社会资本联系在一起的意图。比如,虽然在多数报道中检索到接班

人与家族企业的关系越来越疏离,也在多数报道中检索到接班人越来越倾向追逐个人的事业目标,但这些报道并未都指出它们之间存在相关性。而如果在编码中发现不了作者或明或暗的观点,哪怕编码员认为它们肯定是相关的,也只能编码为“难以判断”。

根据文本分析的结果,可以发现两点规律。第一,认知维度社会资本的状况越差,将会导致越差的关系维度和结构维度社会资本。表6所列数字表明,随着时间的推移,总体而言,关系维度和结构维度社会资本状况变坏的程度越来越显著。而伴随着这一现象的,正是认知维度社会资本的协调程度越来越差。第二,共享文化的认知维度社会资本对关系维度社会资本的影响更明显,而共享目标的认知维度社会资本对结构维度社会资本的影响更明显。事实上,在第三阶段,关系维度社会资本下降的趋势有短暂的好转迹象,而该阶段由于管理团队核心均由年轻的海归人员构成,共享文化的认知维度社会资本也有短暂的好转。但是,结构维度社会资本一路持续地恶化下去,共享目的的认知维度社会资本也在一路恶化。

由此,本文证明了共享文化和共享目标的一同实现是家族企业接班人认知维度社会资本调适的目的,也证明了接班人认知维度社会资本调适影响到关系维度和结构维度社会资本的调适,从而证明了家族企业传承中社会资本代际调适的起点是接班人认知维度社会资本的调适。

6 结论与建议

6.1 研究结论

通过对海鑫集团案例的讨论,本研究揭示了家族企业代际传承中的社会资本调适过程,论证了家族企业社会资本代际调适的内容与路径,有助于破解家族企业传承中社会资本“怎么传”的问题。

首先,家族企业社会资本代际调适的必然存在性,是由家族企业的制度特征决定的。家族企业社会资本存在于以企业主为核心的多个社会网络之中,企业主既是其个人网的主体,也是企业整体网的中心,还是家族局域网与企业局域网之间的社会桥。这决定了一直支撑着家族企业运转的社会资本,必然会随着前一代企

业主的离去而大量耗散。如果接班人不能以某种方式填补这个社会资本的缺口，“富不过三代”将是家族企业的“宿命”，而这个方式就是本研究所称的社会资本代际调适。

其次，家族企业社会资本代际调适的内容比较丰富。第一，代际调适的对象是企业主可调用的多个网络下的社会资本。第二，代际调适的形式包括继承与变更。研究发现，完全的继承是不可能的，完全的变更风险巨大。在继承和变更中做到平衡，才能避免传承失败。第三，代际调适的内容与社会资本的三个维度均有关，其完整表达是结构调整、关系重塑与认知迁移。

再次，家族企业社会资本代际调适的目标，是实现接班人可调用的社会资源的整体最大化。基于社会资源的资源观视角，就是通过代际调适，让新企业主个人能获得更多的资源，让企业整体也能对内、对外获取更多的资源，同时家族对企业也能更多地给予支撑。

最后，家族企业社会资本代际调适的起点性任务是保证接班人认知维度社会资本调适的完成。研究发现，认知维度社会资本调适影响到关系维度和结构维度社会资本的调适，如果不能解决接班人与家族企业社会网络的相互协调，其他的代际调适活动将无法取得理想结果。此外，研究发现认知维度社会资本可划分为共享文化和共享目标两类，因为两者相互影响，所以社会资本代际调适要确保共享文化和共享目标的一同实现。

本研究对发展企业理论、丰富家族企业治理知识体系具有积极意义。第一，进一步破解了家族企业制度的本质特征。近年来一些文献尝试论证，家族企业是家族社会资本涉入的企业，家族企业制度的独有优势和劣势均与家族社会资本的调集和使用有关^[9-10]。而本文对代际传承问题的研究，为这一观点提供了可靠的证据。第二，以往家族企业传承问题的研究视角更多是从上至下的，即更关注上一代企业家如何计划和实施传承过程，而本文却从下一代企业家的视角看待这个问题。这种视角的转换就把传承中的变革问题凸显出来，所提出的代际调适的概念丰富了家族企业传承问题研究的文献。第三，本文系统地从结构、关系和认知三个维度来综合讨论社会资本问题，特别论证了

认知维度对结构维度和关系维度的影响，丰富了社会资本理论应用于企业制度研究的文献。

6.2 建议

中国未来的10~20年是改革开放第一代企业家整体交班的“关键世代”，这是60多年来从未经历过的重大挑战。机缘巧合之下，海鑫集团案例揭示了这一挑战的破坏性。家族企业传承的问题，显然是所有正待进行代际传承的企业家都必须警醒的。基于本研究的理论成果，可以得出若干具体的对策建议。

第一，在家族企业传承中，保持接班人与家族企业的愿景的一致性，是重中之重的任务。愿景关乎家族与企业的未来蓝图、关乎全体家族成员和企业员工的理想，是愿景导致了战略，是愿景在整合资源。在家族企业传承的所有要素中，最优先考虑的要素是家族与企业的愿景。因为这一愿景往往是上一辈企业家为之奋斗的使命，也是家族企业能够代代得以维系的精神支柱，所以在选择、培育接班人时，最先要明确的是这个愿景能不能得到传递，接班人能不能认同并延续这一愿景。如果退一步，这一愿景在代际间要做出适当的甚至根本性的变更，那么，如何选择新的愿景，如何保证企业家与家族企业整体达成一致愿景，如何根据愿景完成战略、政策、计划、制度等的同步调整，将是传承过程中的头等大事。另外，无论这个愿景如何调适，家族企业核心成员的集体归属感必须保证统一。一方面，接班人要完全融入这一集体；另一方面，家族成员与企业的老臣们也忠诚于新企业家的领导。没有统一的集体归属感，愿景的调适是无法成功的。

第二，在家族企业传承中，要解决接班人与家族企业在文化上的协调问题。家族企业代际传承意味着一代新人登上了舞台，“代沟”问题将不可避免地出现。冲突可能来自价值观的不同，也可能来自知识结构差异导致的认知分歧，甚至来自简单的沟通障碍。要解决这一问题，首先要从预防做起。目前许多企业家把子女送到海外求学，这种做法至少存在一点弊端，就是造成未来接班过程中的文化协调任务困难重重。本文建议，无论子女是否有海外背景，也无论是否让其先独立创业，在其完全接班前一定要在本企业中经历一定的磨砺，让其在认知模式、价值观体系上接受、至少是熟悉家族企业。

另外,在接班过程中,也要求新企业主与家族企业的老臣们不要回避文化冲突问题,双方都应做出调适,相互接纳对方。

第三,在家族企业传承中,人际结构和人际关系的调整作用更直观,任务显得紧迫。在人际结构方面,首先强调企业原有的社会联系不能中断,至少短期内不要做大的调整,横纵向战略伙伴的支持是平稳过渡传承期的基础。其次,接班人要建立以自己为权力中心的人脉网络,毕竟企业是靠权威来运转的。而在人际关系方面,接班人得到家族企业内外的信任和协助十分重要。接班人主要通过端正品行、展现仁义、发挥能力,维护并拓展信任,以信任换取他人的追随。当然也要明确,人际结构和人际关系的真正优化和长期巩固,是以接班人与家族企业的愿景认同和文化协调为条件的。

第四,在家族企业传承中,由权力结构调整而引发的冲突,要及时处理并全面规划。传承中伴随着企业主更替的是,家族系统和企业系统的权力结构的全面调整。在家族系统中,文化伦理所规定的权力序列将要受到挑战。在无法接受新的权力中心的前提下,分家、分业有时也在所难免。在企业系统中,职业“天花板”会给资深员工、特别是创业合伙人相当大的打击。在传承中,如果要保持这些人在企业中的支柱地位,则需要设计一揽子的经济补偿和激励引导方案。而如果要避免这些人对未来发展变革可能造成的阻碍,也应做好事先的谋划。此外,应该认识到,对这些问题的处理会对家族、企业造成震动。老一代企业主在自己权威尚在的时候,一定要事先布局、提前调适,若将这些任务留给后人,则往往会以悲剧收场。

总之,要建立家族企业传承的过程管理观,这个过程是一个调适的过程,既要有对上一代的继承,也要适应下一代的变更,偏废任何一边都会导致传承的失败。本研究所揭示的道理只是这个代际调适过程的冰山一角。另外,本研究以媒体新闻报道作为研究基础,而媒体出于工作的需要对海鑫集团、李氏家族、李兆会等做了大量的甚至是不礼貌的诘难。其实,问题并不是出在李兆会等人身上,这个事件的悲剧结局在李海仓被枪击的那一刻已经注定。试问世上谁能在这样的突发情况发生后,由接班人单方面迅速、理性地进行社会资本的代际调适呢?

希望这样的事件从此不再发生,也希望所有的家族企业能提早构思社会资本的代际调适。

参考文献:

- [1] 中国民(私)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]. 北京:中信出版社, 2011.
- [2] Miller D, Steier L, Breton-Millier I L. Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business[J]. *Journal of Business Venturing*, 2003, 18(3): 513-531.
- [3] 范博宏. 关键世代[M]. 北京:东方出版社, 2012.
- [4] Sharma P, Chrisman J, Chua J. Succession planning as planned behavior: Some empirical results [J]. *Family Business Review*, 2003, 16(1): 1-16.
- [5] Burkart M, Panunzi F, Shleifer A. Family firms [J]. *Journal of Finance*, 2003, 58(5): 2167-2201.
- [6] Lambrecht J. Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model [J]. *Family Business Review*, 2005, 18(4): 267-282.
- [7] Drozdow N. What is continuity? [J]. *Family Business Review*, 1998, 11(4): 337-347.
- [8] 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.
- [9] 吴炯. 专用社会资本外部性视阈下的家族企业治理模式 [J]. *经济理论与经济管理*, 2010(10): 53-59.
- [10] 吴炯. 家族社会资本、企业所有权成本与家族企业分拆案例研究 [J]. *管理学报*, 2013, 10(2): 179-190.
- [11] Poza E. *Family business succession* [M]. 4th ed. Boston: Cengage Learning, 2013.
- [12] Coleman J. Social capital in the creation of human capital [J]. *American Journal of Sociology*, 1988, 94: S95-S120.
- [13] Putnam R D. The prosperous community: Social capital and public life [J]. *American Prospect*, 1993, 13(1): 35-42.
- [14] Adler P, Kwon S. Social capital: Prospects for a new concept [J]. *Academy of Management Review*, 2002, 27(1): 17-40.
- [15] Sanchez-Famoso V, Maseda A, Iturralde T. The role of internal social capital in organizational innovation: An empirical study of family firms [J]. *European Management Journal*, 2014, 32(6): 950-962.

- [16] Chua J H, Chrisman J J, Sharma P. Defining the family business by behavior[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 23(1): 19-39.
- [17] Daily C M, Dollinger M J. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms[J]. *Family Business Review*, 1992, 5(2): 117-136.
- [18] 储小平, 李怀祖. 信任与家族企业的成长[J]. *管理世界*, 2003(6): 98-104.
- [19] Donnelley R G. The family business[J]. *Harvard Business Review*, 1964, 42(4): 93-105.
- [20] Nahapiet J, Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(2): 242-266.
- [21] Arregle J, Hitt M A, Sirmon D G, et al. The development of organizational social capital: Attributes of family firms[J]. *Journal of Management Studies*, 2007, 44(1): 73-95.
- [22] Pearson A W, Carr J C, Shaw J C. Toward a theory of familiness: A social capital perspective[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2008, 32(6): 949-969.
- [23] Karra N, Tracey P, Phillips N. Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship and ethnicity [J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2006, 30(6): 861-878.
- [24] Villalongaa B, Amit R. How do family ownership, control and management affect firm value? [J]. *Journal of Financial Economics*, 2006, 80(2): 385-417.
- [25] Vallejo M, Langa D. Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective [J]. *Journal of Business Ethics*, 2010, 96(1): 49-62.
- [26] Schulze W S, Lubatkin M H, Dino R N, et al. Agency relationships in family firms: Theory and evidence[J]. *Organization Science*, 2001, 12(2): 99-116.
- [27] 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.
- [28] 李新春, 何轩, 陈文婷. 战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究[J]. *管理世界*, 2008(10): 127-140.
- [29] Kansikas J, Kuhmonen T. Family business succession: Evolutionary economics approach[J]. *Journal of Enterprising Culture*, 2008, 16(3): 279-298.
- [30] Dou J S, Li S X. The succession process in Chinese family firms: A Guanxi perspective[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2013, 30(3): 893-917.
- [31] Chen X P, Chen C C. On the intricacies of the Chinese Guanxi: A process model of Guanxi development[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2004, 21(3): 305-324.
- [32] Taormina R J, Gao J H. A research model for Guanxi behavior: Antecedents, measures, and outcomes of Chinese social networking [J]. *Social Science Research*, 2010, 39(6): 1195-1212.
- [33] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [34] 罗伯特·K·殷. 案例研究: 设计与方法 [M]. 2版. 周海涛, 李永贤, 李虔, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2010.
- [35] 毛基业, 张霞. 案例研究方法的规范性及现状评估[J]. *管理世界*, 2008(4): 115-121.
- [36] Gersick K, Davis J, Hampton M, et al. *Generation to generation: Life cycles of the family business* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [37] Hambrick D C, Mason P A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top manager[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 93-207.
- [38] Lin N. Building a network theory of social capital[J]. *Connections*, 1999, 22(1): 28-51.
- [39] Portes A. Social capital: Its origins and applications in modern sociology[J]. *Annual Review of Sociology*, 1998, 24(1): 1-24.
- [40] 罗家德. 组织社会资本的分类与测量 [C]// 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. *组织与管理研究的实证方法*. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- [41] Moran P. Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2005, 26(12): 1129-1151.
- [42] Tsai W, Ghoshal S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks[J]. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(4): 464-476.
- [43] Parra-Requena G, Monlina-Morales F X, Garcia-villaverde P M. The mediating effect of cognitive social capital on knowledge acquisition in clustered firms[J]. *Growth and Change*, 2010, 41(1): 59-84.
- [44] Leana C R, Van Buren III H J. Organizational social capital and employment practices[J]. *Acade-*

- my of Management Review, 1999, 24 (3): 538-555.
- [45] Bolino M C, Turnley W H, Bloodgood J M. Citizenship behaviour and the creation of social capital in organization[J]. Academy of Management Review, 2002, 27(4): 505-522.

Transgenerational Adaptation of Social Capital in the Succession of Family Business: A Case Study of Haixin Group

WU Jiong

(School of Business and Management, Donghua University, Shanghai 200051, China)

Abstract: More and more studies have been done on social capital problem in the succession of family businesses. This paper redefines it as transgenerational adaptation based on a case study of Haixin Group. The research proposes that the succession process of social capital in a family business involves two stages of inheritance and change, which bear a three-dimension nature of restructuring, relationship reestablishing, and cognition transferring. Using text analysis for media reports, it also finds that the purpose of the transgenerational adaptation of social capital in family businesses is to maximize the resources in the multi-layer social network that can be mobilized by the successor. the initial task of which should be adaptation of factors in the cognitive dimension.

Key words: family business succession; social capital; transgenerational adaptation; case study