中国企业管理模式

家族企业代际传承中的权威构建

——基于组织烙印理论的案例研究

代江虹，葛　京，韩　啸

（西安交通大学 管理学院，西安 710049）

摘要：继承人在代际传承中的权威构建因家族企业代际传承高峰的来临变得日益重要。基于组织烙印理论，从历史角度分析家族企业长期导向下的代际传承问题，关注继承人权威构建的微观机理，提出代际传承权威构建模型。结果表明：继承人可依据“组织烙印—制度化—组织制度”构建正式权威，同时凭借“组织烙印—组织惯性—组织认同”和“组织烙印—组织惯性—组合创业”形成个人权威。研究结论将组织烙印、权威构建和制度化理论有机结合，深化了家族企业代际传承和权威构建的研究，为家族企业实现可持续发展提供理论指导。

关键词：权威构建；组织烙印；制度化；代际传承；家族企业

中图分类号：F276.5　　**文献标识码：**A　　**DOI 编码：**10.7511/JMCS20250102

0　引　言

中国家族企业已经步入创始人退场与继承人接班的权力交接世代[1-3]，面临严峻挑战[2-3]。据香港中文大学调查，亚洲家族企业的价值在首次交接时会损失 60%。究其原因，一方面，企业对于创始人的依赖使继承人想迅速获取权威或达成短期绩效目标，而这种短视行为会给组织带来动荡[3-5]。领导者对企业的影响随着时间增长逐渐加深[6]。在家族企业情境下，家族逻辑和企业逻辑交叠[7]，一些诸如隐性资本、社会关系和企业家精神等难以交易的资产无法在企业交接时顺利传承[8-10]，基于创始人价值观构建的组织模型会在家族企业内持续发挥作用。另一方面，家族企业中家长式领导和关系治理模式会导致组织内部正式管理流程和制度缺失[3,11-12]。在企业发展初期，创始人亲力亲为，仅依靠非正式手段的约束就能实现很高的治理效率[11]。但家族企业是家族系统和企业系统有机结合的整体[13-16]，伴随企业不断发展，仅依靠家族系统中的“人治”而不结合企业系统中的“法治”，会导致组织内成员行为不当和决策模糊。因此，在代际传承过程中，家族企业继承人如何有效进行权威构建，以减少家族企业对创始人的依赖，并实现家族系统向企业系统的逐渐转换，是家族企业代际传承中亟须解决的关键问题。

家族企业代际传承关乎企业的过去与未来[17]，既是对过去经验的总结也是对未来发展的探索[16]。家族企业代际传承相比于其他类型企业的领导者更替，有明显的长期导向特征[18]。组织烙印理论可为此提供一个历史视角[18-19]。家族企业创始人在企业创立初期的价值观和领导行为会成为组织文化塑造和行为

收稿日期：2023-04-18
基金项目：国家自然科学基金项目“制度领导力构建研究：驱动因素、过程及其与个体领导力的耦合”(71872145)
作者简介：代江虹，女，陕西西安人，西安交通大学管理学院博士研究生，研究方向为家族企业、企业社会责任；葛　京，通讯作者，女，江苏丹阳人，西安交通大学管理学院副教授，研究方向为制度领导力、家族企业，E-mail：gejing@mail.xjtu.edu.cn；韩　啸，男，陕西西安人，西安交通大学管理学院博士研究生，研究方向为组织制度、原生家庭沟通模式。

管理的基础，并对组织产生持续影响，此为印记力；形成的组织模式随时间增长保持稳定并逐渐固化，此为固化力[20]。在印记力和固化力的共同作用下，创始人所建立的组织模式将在权力交接后持续发挥作用，成为组织惯性。随后，组织惯性会被逐步制度化，在组织中得以延续[21]。同时，组织烙印会加深组织对创始人的依赖，由此形成的组织惯性在阻碍组织创新的同时会导致继承人权威合法性不足。领导者通过对制度的构建、维系和更新使成员对组织理念产生认同并进一步改变行为模式[22]。因此，组织制度化可使继承人获得基于制度的正式权威和基于成员认同的个人权威[23]。本文基于家族企业组织烙印的长期导向，探索家族企业继承人的权威构建机制，有助于家族企业在组织烙印的影响下实现有效传承。研究结果表明：继承人可依据“组织烙印—制度化—组织制度”构建正式权威，同时凭借“组织烙印—组织惯性—组织认同”和“组织烙印—组织惯性—组合创业”形成个人权威。研究将组织烙印、组织制度化和权威构建理论有机结合，深化了代际传承研究，为家族企业实现可持续发展提供理论指导。

1 文献综述

1.1 代际传承与权威构建

初期的代际传承研究主要关注家族企业控制权（股权和所有权）传承[24-25]。随后有研究表明法定权利的传承并不能保障家族企业的稳定持续发展，甚至可能会阻碍企业发展[26]。由于家族企业创始人具有更高的自主性和灵活性，其行为和特质对企业有着更为深刻的影响[6]。家族企业研究表明，创始人的家长式领导对企业绩效有显著的正面影响[26]，且在其离开组织后，依然对组织的价值观塑造和行为管理发挥重要作用[19]。同时，代际传承意味着权威的改变、适应和巩固[27]，文化和制度因素对继承人权威构建影响巨大，相比于普遍设立家族委员会的欧美家族企业，中国家族企业更容易产生权威失落的问题[10]。

Peabody[28]将权威分为正式权威和职能权威两种类型。基于权威的性质和来源，不同研究对权威进行了分类，包括传统型权威、法理型权威和魅力型权威[29]，治理权威和管理权威[30]，合法性权威、领袖魅力型权威和家族权威[31]等。

综上可知，现有研究多基于正式权威和个人权威视角对权威进行分类，其中正式权威（法理型权威、职位权威、治理权威、合法性权威等）来源于正式契约、规章制度和职位职权，个人权威（真实权威、魅力型权威、管理权威、领袖魅力权威、超凡魅力权威等）源自个人突出的技能、资历和魅力。由此，在探究家族企业代际传承权威构建的过程中，需要同时考虑通过股权转移和职位授予而直接获得的正式权威[31]和通过声望、个人魅力及与下属的融洽关系而间接获得的个人权威[27]。

目前有些研究从组合创业理论的角度探索家族企业代际冲突和继承人权威构建的解决机制[1,4]。研究表明，通过组合创业，继承人可逐步构建个人权威和能力权威[4]。此类研究结合企业外部环境从战略层面为继承人权威构建和家族企业持续成长提供思路，但对于继承人基于组织烙印的组织内部行为关注较少。从以“行为—学习经验”为线索的传承期阶段模型开始[32]，相关研究致力于将代际传承的过程描述为企业成长的过程，在此过程中，家族企业创始人需要将管理理念、专业知识、企业家特质和家族企业精神等向下一代传递[33]。继承人既需要将基于关系治理的家族企业优势固化于企业中并逐步实现制度化，又需要打破僵局，通过制度工作[22]使组织成员产生认同感并改变行为模式，减少企业对创始人的依赖。由此，组织烙印可以为继承人权威构建提供一个长期导向的历史视角，有助于探索继承人在组织内部的权威构建。本研究采用基于制度的正式权威和基于认同的个人权威的分类方式[23]，重点关注已获得合法继承身份的继承人的个人权威构建。

1.2 组织烙印与制度化

组织烙印研究表明，组织会在特定敏感的环境下形成与环境相匹配的特点，并对组织产生持续影响[34-35]。特定环境包括经济技术条件因素、制度因素和个人因素，研究视角包括组织社会结构视角、成立者影响视角、管理者归因视角、资源视角、交易成本视角、成立时期环境视角和敏感时期视角等。

经济技术条件因素、制度因素和个人因素是组织成立初期的外部因素和成立者因素，其

对组织产生的持续影响为组织烙印的印记力[20]。成立者对组织文化的塑造，以及其应对危机和关键事件时的反应，是组织文化塑造和行为惯例的重要基础，并影响未来管理者的职能经验[36]，同时，组织为了适应外部经济技术条件和制度所形成的组织结构，会给组织未来行为模式带来印记[37]。组织烙印随时间演进保持稳定的机制被称为固化力[20]。一方面，企业倾向于保持稳定以实现有效管理和制度化[20]；另一方面，创始人会保持并不断强化已有管理模式和决策[21]。因此，组织烙印的印记力和固化力会逐步在组织内部形成组织惯性（动态性和僵化性）和制度化[38]。

代际传承情境下，烙印是组织内部知识继承的过程和结果，因此，管理组织烙印的过程，明确组织烙印对组织后续发展的影响至关重要[39-40]。Marquis 和 Tilcsik[34]认为，组织烙印可使继任者直接越过和创始人共事阶段并在企业发展中持续发挥作用。目前，组织烙印在家族企业情境中的研究涉及公司行为、组织学习、组织战略选择、创新和创业等，但多基于西方企业实践背景，针对东方管理情境的组织烙印研究还处于起步阶段[39]。在家族企业研究中，组织烙印被用来解释创始人如何将创业精神传递给继承人以支持其持续创业[40-41]。由此，探寻组织烙印在代际传承中的作用机理成为研究关键，该作用机理贯穿于被烙印的新组织成员通过二次烙印构建权威的过程。同时，步入代际传承关键世代的中国家族企业也为验证组织烙印与组织制度化提供了研究条件。

家族企业创始人对关键事件和危机的处理，以及重要时期的传奇故事都是组织价值观塑造和制度建设的重要基础[19]，并逐步成为组织惯性的一部分。组织惯性即组织系统偏好原有路径继续运作的属性[42]。一方面，组织惯性的形成会提高组织成员对组织信仰和价值的认同。组织烙印是组织同质化积累的过程[36]，组织成员会使用以往经验处理问题以节省时间和降低犯错概率[43]，此为组织惯性的动态性[44]。随着企业的发展，组织惯性表现出动态性，并逐步制度化，组织逐渐由“人治”向“法治”过渡。另一方面，组织惯性存在僵化性[44]，组织成员会保持既定行为消极应对环境变化。在代际传承情境下，领导者更替造成的权威转移，会因组织惯性的僵化性产生权威失落的问题[10]。在组织制度工作的研究中，领导者通过对制度的构建、维系和更新将组织的价值观和使命根植于组织制度中，使成员对组织理念产生认同并进一步改变行为模式[22,45]。制度化是消解组织惯性的僵化性，使组织烙印持续存在的机制[46]。因此，组织制度化对于提高组织惯性的动态性和消解组织惯性的僵化性具有重要意义。综上所述，本研究着眼于打开组织烙印过程的“黑箱”，探究代际传承情境下基于创始人组织塑造的继承人权威构建。研究分析主线如图1所示。

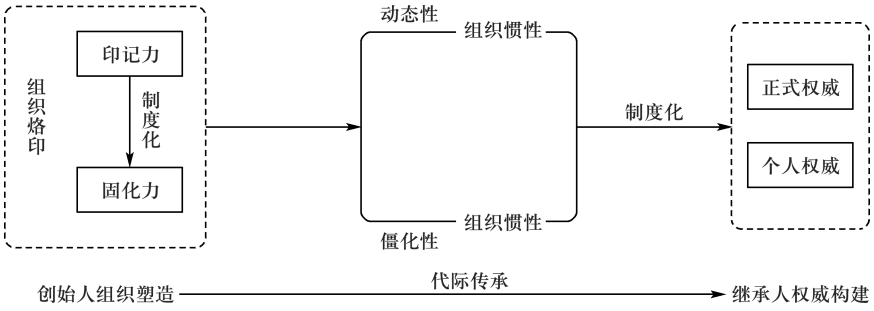

图1　研究分析主线

Fig. 1　Main lines of the research analysis

2　研究设计

2.1　研究方法

为构建新的理论框架，本研究采用更有利于解释动态过程、探索复杂社会现象的案例研究方法[47-48]。对于鲜有人进行深度研究的现象，采用探索式范式有助于从实践中归纳出概念模型[48]。此外，单案例研究可追溯现象随时

间发展的过程，适用于理论构建和过程探索[49-50]。本研究采用单案例探索性研究方法，深入分析家族企业的组织烙印过程，探索代际传承中继承人的权威构建机制。本研究采用理论抽样方法选择研究案例，并通过多层次半结构化访谈、深入企业观察和多种来源的二手数据等获取案例信息。

2.2 案例选择与背景

2.2.1 案例选择

依据理论抽样原则的“典型性”和“可行性”，本研究选择T企业作为研究对象。典型性原则：①组织烙印典型性。T企业注重企业价值观和中华优秀传统文化的宣贯和落实，创始人在创业之初就逐步将自身价值观融入企业文化，并通过价值观管理活动将该价值观烙印于家族和组织成员中。②制度化典型性。T企业重视制度构建、维系和执行，在日常管理中强调制度的细化和员工对制度的学习。③权威构建典型性。T企业的继承人从企业基层做起，在正式接手企业后，实现企业业绩稳步增长并实施新的运营战略。可行性原则：①历史可追溯性。T企业创办于1997年，经过近二十年稳定发展，于2016年完成代际传承。②数据可得性。T企业为课题组提供了多次深度访谈和实地调研的机会，同时新闻报道、公开资料、官方网站和企业微信公众号等也为本研究提供了丰富的二手数据。

2.2.2 案例背景

T企业主营陕西特色面食和关中风味小吃，作为典型的民营企业，T企业在经历了店面扩张、省内大面积开设分店、实行总部集团化管理和省外业务拓展等不同发展阶段后，现已成为陕菜领军企业之一。创始人Y先生及妻子Z女士在企业创立之初就聘用管理型人才，坚持不让企业变成“夫妻店”。2016年，T企业完成代际传承，二代领导者为创始人的女儿LZ女士。LZ女士于2004年进入企业基层，深入了解采购、生产和运营流程；随后其进入企业管理层，明确了服务和财务体系岗位职责，并着手进行企业价值观管理实践和制度构建；2016年，LZ女士正式接管企业并创立子品牌，其在践行企业文化并维护企业制度的同时实现了品牌创新。

2.3 数据收集与分析

2.3.1 数据收集

本文的研究资料由访谈数据、二手数据和观察资料三类构成（表1）。其中，丰富的二手数据为研究提供了研究基础，不同层级的个体访谈数据补充了研究资料中缺失的关键信息，有利于实现三角验证，提高案例研究的效度和信度[51]。

表1 数据收集

Tab.1 Data collection

数据来源	数据信息简况					来源编码
	访谈方式		访谈对象	访谈内容	数据数量	
访谈数据	深度访谈	开放式访谈	总经理 副总经理 常务副总经理	企业发展历程、架构、价值观、制度、代际传承现状等	100分钟	I
		半结构化访谈	副总经理 常务副总经理	企业价值观的产生和发展、制度的制定和执行、创始人和继承人身份的转换	120分钟	
			总经理 副总经理	继承人接管企业的过程、制度的更新和消解、制度和价值观对企业的影响、企业未来发展方向	240分钟	
			副总经理	疫情对企业的影响及疫情后企业新的发展战略和人员安排等	120分钟	
	补充访谈	非正式访谈	总经理 副总经理 门店员工	对未决事宜进行补充	多次、常态化	

（续表）

数据来源	数据信息简况	来源编码
二手数据	公司内部宣传资料、企业和创始人的采访、官方网站、公开资料、新闻报道、企业微信公众号等	S
观察资料	T 企业旗舰店整体环境、服务质量和管理标准等；T 企业省内门店经营氛围、操作流程和人事管理等；T 企业总部办公室工作氛围、公司价值观和制度等	O

2.3.2　阶段划分

研究聚焦于家族企业代际传承中的组织烙印和权威构建，依据导致研究构念发生巨变的关键事件将案例划分为“参与管理、共同管理、接收管理”三个阶段[52]（图 2）。

2.3.3　数据分析

研究采用内容分析法并遵循不同研究者和不同数据来源的三角互证原则。首先，将数据资料依据阶段、来源、类型进行编码归类。其次，梳理关键事件，并在不同数据来源和类型中核实关键成效。再次，识别各阶段关于组织行为、组织烙印、制度化和权威构建的信息，将管理实践进行编码，总结涌现的构念。最后，在案例数据、涌现的构念和现有文献间迭代比较，使构念间的关系逐步清晰并形成理论模型，直至理论饱和。其中，案例编码采用程序化扎根理论数据分析方法，即“开放式编码—主轴式编码—选择式编码”[53]，研究基于编码形成的范畴探索构念间的逻辑关系，完成案例分析。

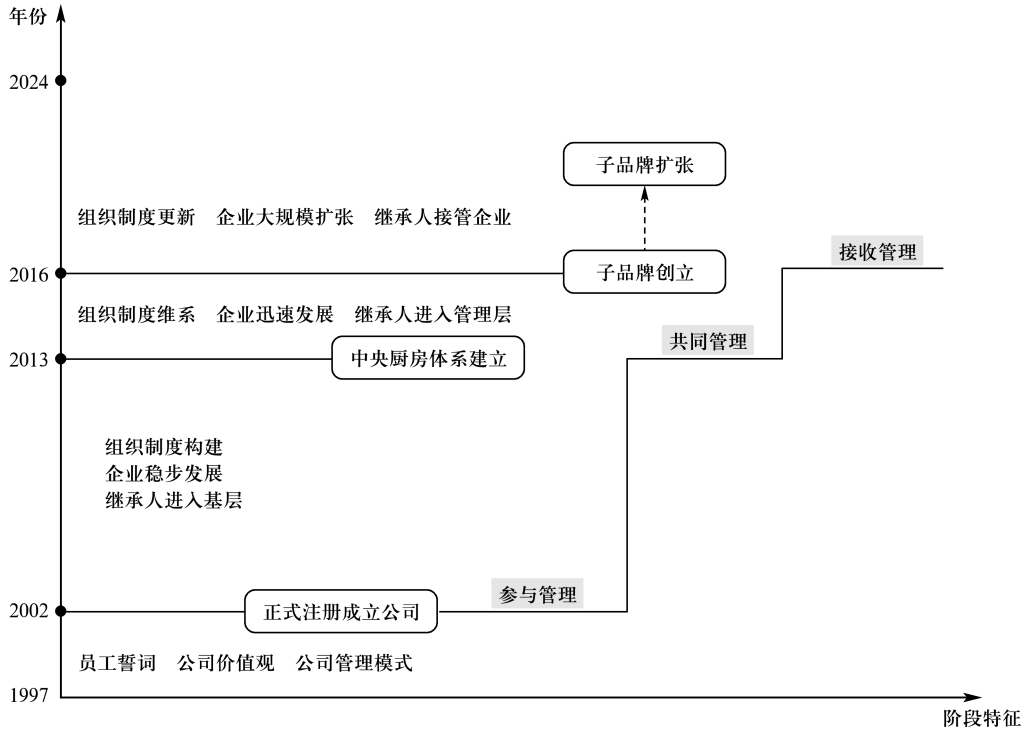

图 2　T 企业发展阶段

Fig. 2　Development stages of enterprise T

3　数据编码

3.1　开放式编码

3.1.1　定义现象和初步概念化

表 2 部分展示了 T 企业的原始数据、定义现象和初步概念化。表格第一列为原始数据，涉及现象的语句以 t_x 标注；表格第二列为定义现象，以“t_x＋概念”对应第一列的“语句＋t_x”；表格第三列是初步概念化的呈现，是对第二列（定义现象）内容的重新归类，以“tt_x＋概念”标注。定义现象和初步概念化阶段共得到初步概念 61 条。

表2 T企业开放式编码:定义现象和初步概念化

Tab.2 Open coding of enterprise T: Defined phenomena and initial conceptualization

原始数据引例	定义现象	初步概念化
公司对我们的发型、服装都有要求 t_1	t_1 着装要求	tt_1 规章制度(t_1)
T企业是一个“注重学习、有家庭氛围、军事化管理”的团队 t_2	t_2 团队核心元素	tt_2 管理元素(t_2、t_8)
我们所有人都要不断学习,高管也好,员工也好,不会写字的人到T企业来都要学会写字 t_3	t_3 团队学习	tt_3 文化学习(t_3、t_4、t_5、t_{46}、t_{60})
所有人都要学习中华优秀传统文化,每个人都要将学习内容抄写并张贴上墙,相当于大家平时都要学习 t_4	t_4 中华优秀传统文化学习	tt_4 员工归属感(t_6、t_{41}、t_{42})
我们每周都会布置作业,员工要去写一些心得体会或者抄录笔记,公司很有学习氛围 t_5	t_5 学习氛围	tt_5 制度氛围(t_7)
大家都要像兄弟姐妹一样友爱、友善、和睦地相处 t_6	t_6 家庭氛围	tt_6 文化传承(t_9、t_{69})
公司纪律严明、行动迅速 t_7	t_7 军事化管理	tt_7 员工责任感(t_{10}、t_{95})
企业的“员工誓词”是我们董事长写的。每个加入T企业的员工都要学习,而且一天要进行两次宣誓。早上9点30分的时候要宣誓一次,下午5点的时候要宣誓一次 t_8	t_8 员工誓词	tt_8 创始人经历(t_{11})
我们属于“先有文化,再有公司”。我们的员工誓词,是董事长在创立初期就写下的,到现在都没有变过 t_9	t_9 文化传承	tt_9 专业化运作(t_{12})
在企业文化的熏陶下,公司的员工基本上都有责任感和使命感 t_{10}	t_{10} 员工责任感	tt_{10} 规范性要求(t_{13})
我在上学的时候就看到他们创业的艰辛,钉子扎在脚上还继续干活,他们艰苦奋斗的精神一直影响着我 t_{11}	t_{11} 创始人创业艰辛	tt_{11} 重视质量(t_{14}、t_{18}、t_{57})
他们俩把自己定位成管理型人才,所以从公司成立开始,技术型人才都是招聘来的 t_{12}	t_{12} 初始专业化运作	tt_{12} 创始人行为(t_{15})
公司对这些技术型员工有较高的要求,工作要有规范性 t_{13}	t_{13} 规范性要求	tt_{13} 建立内部标准(t_{16}、t_{19}、t_{56})
董事长要求,即使外边客人坐满了,宁可客人吃不上饭,也要保证每一碗面的质量 t_{14}	t_{14} 保证质量	tt_{14} 组织架构(t_{17}、t_{23}、t_{52}、t_{70}、t_{90}、t_{93})
他们(两位创始人)一直在后厨待着,从小到大,无论是我放学回来还是下班回来,要找他们,就必须去后厨找 t_{15}	t_{15} 创始人亲力亲为	tt_{15} 行业标准(t_{20})
标准化是我们一直在做的事,公司有品质部和督导部 t_{16}	t_{16} 设立内部标准	tt_{16} 行业发展(t_{21})
后来因为门店多了,我们开始实施中央厨房配送 t_{17}	t_{17} 建立中央厨房	tt_{17} 内部标准执行(t_{22})

3.1.2 核心概念化和范畴化

开放式编码的第二部分是对初步概念的核心概念化和范畴化,研究在这个阶段逐步提炼出核心概念 T_x,随后根据核心概念进一步归纳出范畴 TT_x,最终得到30个核心概念和13个范畴。表3呈现了T企业开放式编码的核心概念化和范畴化。

3.2 主轴式编码和选择式编码

3.2.1 主轴式编码

通过对13个范畴的提取、归纳,研究共得到7个主范畴(以 TTT_x 标注),T企业主轴式编码见表4。

3.2.2 选择式编码

研究对7个主范畴进行综合分析并得出故

表 3　T 企业开放式编码：核心概念化和范畴化

Tab. 3　Open coding of enterprise T: Core conceptualization and categorization

核心概念	范畴
T_1 创始人个人特质(tt_8、tt_{30}、tt_{42}、tt_{43})；T_2 创始人行为(tt_{12}、tt_{41}、tt_{59})；T_3 家族认知(tt_{40}、tt_{54}、tt_{60})；T_4 家族身份(tt_{55}、tt_{56}、tt_{57})；T_5 身份认知(tt_{58})；T_6 企业变革(tt_{18})；T_7 发展战略(tt_{52})；T_8 组合创业(tt_{33})；T_9 员工发展(tt_4、tt_7、tt_{22}、tt_{23}、tt_{27}、tt_{31}、tt_{32}、tt_{51}、tt_{53})；T_{10} 管理实务(tt_{11}、tt_{35}、tt_{47})；T_{11} 危机处理(tt_{36})；T_{12} 节日文化传承(tt_6)；T_{13} 传统文化学习(tt_2、tt_{50})；T_{14} 传统文化传播(tt_3、tt_{24}、tt_{39}、tt_{49})；T_{15} 价值观维护(tt_{19}、tt_{38})；T_{16} 价值观落实(tt_{45})；T_{17} 价值观一致性(tt_{28})；T_{18} 逐步制定制度(tt_1、tt_5、tt_9、tt_{10}、tt_{13}、tt_{25})；T_{19} 制度日常学习(tt_{20}、tt_{48})；T_{20} 制度监督(tt_{29})；T_{21} 制度更新(tt_{26})；T_{22} 制度细化(tt_{46})；T_{23} 制度执行(tt_{17}、tt_{37})；T_{24} 制度消解(tt_{44})；T_{25} 组织架构(tt_{14})；T_{26} 组织惯性(tt_{61})；T_{27} 组织一致性(tt_{21})；T_{28} 行业标准(tt_{15})；T_{29} 行业发展(tt_{16})；T_{30} 行业认可(tt_{34})	TT_1 教育体系(T_{13}、T_{14})；TT_2 以身作则(T_2)；TT_3 任务实践(T_{10}、T_{11})；TT_4 典礼仪式(T_{12})；TT_5 规则规范(T_{18})；TT_6 组织架构(T_6、T_7、T_8、T_{25})；TT_7 制度学习(T_{19})；TT_8 言传身教(T_3、T_4、T_5)；TT_9 耳濡目染(T_1)；TT_{10} 价值观一致(T_{15}、T_{16}、T_{17})；TT_{11} 忠诚度高(T_{26}、T_{27})；TT_{12} 对领导者依赖减少(T_9)；TT_{13} 规范化治理(T_{20}、T_{21}、T_{22}、T_{23}、T_{24}、T_{28}、T_{29}、T_{30})

表 4　T 企业主轴式编码

Tab. 4　Spindle coding of enterprise T

范畴	主范畴
TT_1 教育体系；TT_2 以身作则；TT_3 任务实践；TT_4 典礼仪式；TT_5 规则规范	TTT_1 印记力
TT_6 组织架构；TT_7 制度学习	TTT_2 固化力
TT_8 言传身教；TT_9 耳濡目染	TTT_3 认知惯性
TT_5 规则规范；TT_6 组织架构	TTT_4 结构惯性
TT_{10} 价值观一致；TT_{11} 忠诚度高	TTT_5 组织认同
TT_{12} 对领导者依赖减少	TTT_6 组合创业
TT_{13} 规范化治理	TTT_7 制度更新

事线：家族企业烙印的印记力会逐步形成固化力，同时影响组织成员的思想和行为，令组织成员形成认知惯性，随后产生组织认同；烙印的固化力会在组织中形成结构惯性，影响组织成员的组织认同；烙印的印记力会消解组织惯性的僵化性，形成结构惯性；认知惯性会促进继承人的组合创业；结构惯性会影响组织的制度更新。T 企业主范畴的典型关系结构见表 5。

表 5　T 企业主范畴的典型关系结构

Tab. 5　Typical relationship structures of the main categories of enterprise T

典型关系结构	内涵
TTT_1 印记力→TTT_2 固化力	家族企业组织烙印的印记力会通过组织架构和制度学习在组织中形成固化力
TTT_1 印记力→TTT_3 认知惯性	言传身教和耳濡目染会影响组织成员的思想和行为，使组织成员产生认知惯性
TTT_2 固化力→TTT_4 结构惯性	组织架构和规则规范会提高组织惯性的动态性，形成结构惯性
TTT_1 印记力→TTT_4 结构惯性	教育体系、以身作则、任务实践、典礼仪式和规则规范会消解组织惯性的僵化性，形成结构惯性
TTT_3 认知惯性→TTT_5 组织认同	言传身教和耳濡目染会增加组织成员的组织认同
TTT_4 结构惯性→TTT_5 组织认同	组织架构和规则规范会增加组织成员的组织认同

（续表）

典型关系结构	内涵
TTT_3 认知惯性→TTT_6 组合创业	言传身教和耳濡目染会促进继承人组合创业
TTT_4 结构惯性→TTT_7 制度更新	组织架构和规则规范会推动组织的制度化进程

3.3 理论饱和度检验

在完成案例编码分析后，研究团队于2023年9月对案例企业的继承人和企业管理人员进行了半结构化访谈和补充访谈，同时遵循案例数据收集原则，多次对企业进行实地观察，随后重复进行开放式编码、主轴式编码和选择式编码步骤。编码结果显示，未出现新的重要概念、典型关系和故事线，模型在理论上达到饱和。

4 案例讨论

本研究基于扎根理论编码和代际传承的三阶段，首先识别组织烙印的印记和固化机制及结果；其次，基于组织烙印的惯性探索组织制度化过程和具体实践；最后，在继承人全面接管企业后，分析其正式权威和个人权威的构建机制。

4.1 参与管理阶段（2002—2013年）：组织烙印机制

在2002年正式成立T企业前，创始人Y先生和妻子就确定了“传播中国美食和中华优秀传统文化”的企业愿景和“注重学习、有家庭氛围、军事化管理”的企业文化。企业正式成立后，创始人将自身价值观和管理经验融入企业并提出员工誓词——“我代表中国餐饮，我代表中国形象，我代表中国文化”。企业价值观贯穿企业经营始终，经历代际传承，保留至今。

组织烙印具有延续性，已产生的烙印会暗淡，但不会消失，可持续长久地影响被烙印的客体[54]。对于家族企业而言，创始人将组织使命、价值观等烙印于组织内部并形成印记力，对组织产生深远影响[19-20]。在案例中，创始人在将企业愿景、社会责任和中华优秀传统文化等共享于企业之后，通过教育体系、以身作则、任务实践、典礼仪式和规则规范，使组织成员接受并践行企业价值观。例如，“每逢节日，公司都会举办大型联欢晚会，并进行优秀员工表彰，提高了员工的凝聚力，也体现了企业文化中的家庭氛围”（t_{38}）。此阶段，企业的制度构建方式包含教育、模仿[55]、倡导[56]和改变规则[57]，领导者通过提供有意义、易理解的互动模式来指导行动，使员工产生组织价值认同，而组织信仰和价值认同是组织同质化的重要来源，即组织烙印的印记力[20]。例如，“所有人都要学习中华优秀传统文化，每个人都要将学习内容抄写并张贴上墙，相当于大家平时都要学习”（t_4）。这一阶段，创始人的认知逐渐成为组织的价值观和员工的共同信仰[20]，对员工产生理念引导，使员工价值观与企业价值观达成一致，为后续的制度维系提供条件。

在组织通过共享价值观产生组织印记力后，创始人会通过进一步的制度化将约定俗成的规则总结、提炼和固化[58]成企业的制度体系。共享价值观指导了制度的构建，而制度通过规制性、规范性和文化认知性为组织烙印的固化力提供保障[59]。例如，“福利制度的差异化使店与店之间形成比较，总部会借鉴并采纳好的福利制度”（t_{35}）。此阶段，企业在制度构建的同时，会通过组织架构和制度学习来保证制度的有效执行[22,45]，即通过使能、嵌入/常规化的制度工作进行组织制度的维系，组织基于组织烙印的固化力进一步实施制度化[19]，以保持组织的稳定性。组织通过价值观管理和组织制度构建在家族企业中逐渐形成组织烙印（图3）。

4.2 共同管理阶段（2014—2016年）：组织惯性机制

随着T企业的迅速发展和制度的逐步构建，创始人开始思索如何做到集团化、标准化和规范化。同时，二代继承人进入组织管理层，创始人希望其能够和企业的价值观保持一致并持续强化组织认同。此阶段，领导者通过身份构建、模仿和改变规则，在组织中形成认知惯性和结构惯性。其中，认知惯性包含组织成员思想和行为；组织逐渐构建的规范和组织架构在企业系统内形成结构惯性[60]，组织成员可以依据以往经验和模式处理问题以节省时间，提高效率，降低犯错概率[43]。认知惯性和结构惯性均

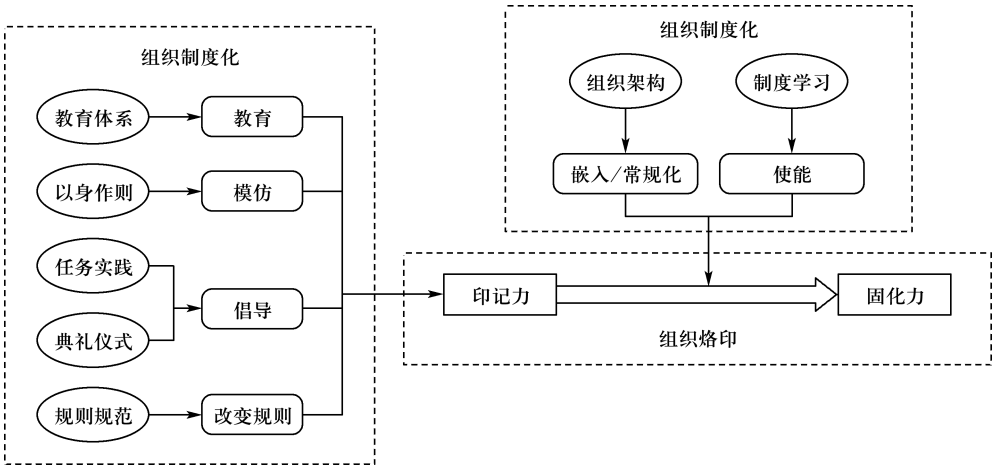

图3　组织烙印机制

Fig. 3　Organizational imprinting mechanisms

可以提高组织惯性的动态性,例如,"总部会下发一些工作指标,门店有自己的权限去做决策,但也要保持一致行动"(t_{87})。此外,企业通过嵌入/常规化的制度工作在企业系统内形成结构惯性,消解组织惯性的僵化性。但组织惯性也会使组织成员保持既定行为模式、消极应对环境变化。领导者通过对组织制度的构建、维系和消解将组织的价值观和使命根植于组织制度中,使组织成员对组织理念产生认同并改变既定行为模式[22,45],这种保持组织烙印的机制[61]消解了组织惯性的僵化性。例如,"我经常在管理会上说,我不怕你犯错,我要的是你以后不能再犯类似的错误,我要把这种东西惯例化,形成员工的行动准则"(t_{114})。

在案例中,家族系统通过规则规范、言传身教和耳濡目染保证了企业价值观的传承。依据烙印理论[19-20,34],在代际传承过程中,当创始人的观点和行为烙印于组织中时,继承人就可以利用这些家族隐性知识对企业产生持续的影响力,在组织内形成认知惯性和结构惯性[60]。同时,领导者会继续通过组织架构构建的常规化/嵌入制度工作保证家族企业进一步实施集团化、标准化和规范化,此时结构惯性逐渐形成。组织惯性通常来自成员思想、行为[43]及制度激励[62]。家族系统的印记力通过对组织成员的理念引导和行为规范,在组织中产生认知惯性和结构惯性,即组织与环境长期互动的思维模式和问题解决规范[63],有助于提高组织惯性的动态性;而家族系统的固化力通常会通过制度化形成制度激励,驱动组织形成标准化的程序和协调机制,有助于消解组织惯性的僵化性。此阶段,家族系统在组织制度的维系下,形成"印记力—成员思想和行为—认知惯性"和"印记力—制度激励—结构惯性"机制,进一步提高了组织惯性的动态性,而企业通过制度的进一步构建,形成"固化力—制度激励—结构惯性"机制,消解组织惯性的僵化性(图4)。

4.3　接收管理阶段(2017—2024年):继承人权威构建

伴随着组织烙印的不断固化、制度的持续构建和维系,案例中的继承人LZ女士表示自己逐渐由"无冕之王"成为"接过父亲担子的领导者"。在家族系统中,由于组织烙印的印记力和组织惯性的持续同质化[36],创始人和继承人之间及企业和全体员工之间形成了组织认同;同时,父辈的创业遗产驱动继承人不再满足于延续父辈产业而获取的稳定收益,减少短视行为并进行组合创业[1,4]。例如,"依托于这些,我们建立了子品牌,做到中央厨房统一配送,统一了服务标准"(t_{53})。此外,企业系统制度的进一步构建、维系和更新,使企业正式实现了规范化管理。此时,继承人在获取了基于制度的正式权威后,构建了基于组织认同和组合创业的个人权威。

此阶段,经历了代际传承的家族企业逐渐由企业系统主导,在实现规范化管理的同时保持了企业价值观的传承。基于组织烙印、组织惯性和制度化,继承人逐步构建了个人权威和正式权威。一方面,随着企业系统制度工作的嵌入/常规化,组织惯性的僵化性逐步消解,企

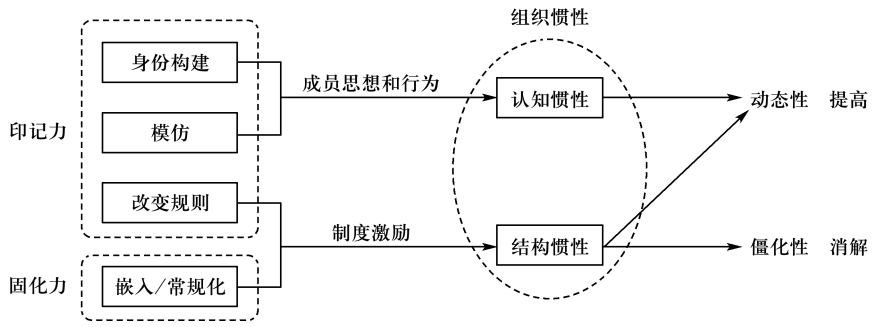

图4 组织惯性形成机制

Fig. 4 The forming mechanisms of organizational inertia

业实现了规范化治理,继承人和全体员工对创始人的依赖减轻,组织制度的更新在保证了组织制度完整性的同时,使继承人的经营管理不再受制于家族系统和初代创始人,由此,继承人基于制度构建了正式权威[4,23]。另一方面,组织对继承人个人权威的认可源自其对继承人资历和智慧的认可[27],继承人伴随组织成长,在组织烙印的作用下,其强化了两代人之间、企业与员工之间的价值观认同。关于家族企业隐性知识传承的研究强调了代际价值观一致和组织认同的重要性[2],代际价值观一致和组织认同有助于减少代际传承中的组织动荡,建立继承人个人权威。组织烙印理论解释了创始人将家族创业遗产和创业倾向烙印于继承人并支持其后续创业的机理[40-41],此外,继承人的组合创业也有利于其展现自身管理才能和创新能力,树立个人权威[4]。在案例中,家族企业通过组织烙印,实现了规范化治理并使组织成员不再依赖于创始人,随后,制度更新打破了家族企业对非正式约束的路径依赖[2,4]。继承人依据"组织烙印—制度化—组织制度"构建正式权威,同时凭借"组织烙印—组织惯性—组织认同"和"组织烙印—组织惯性—组合创业"形成个人权威(图5)。

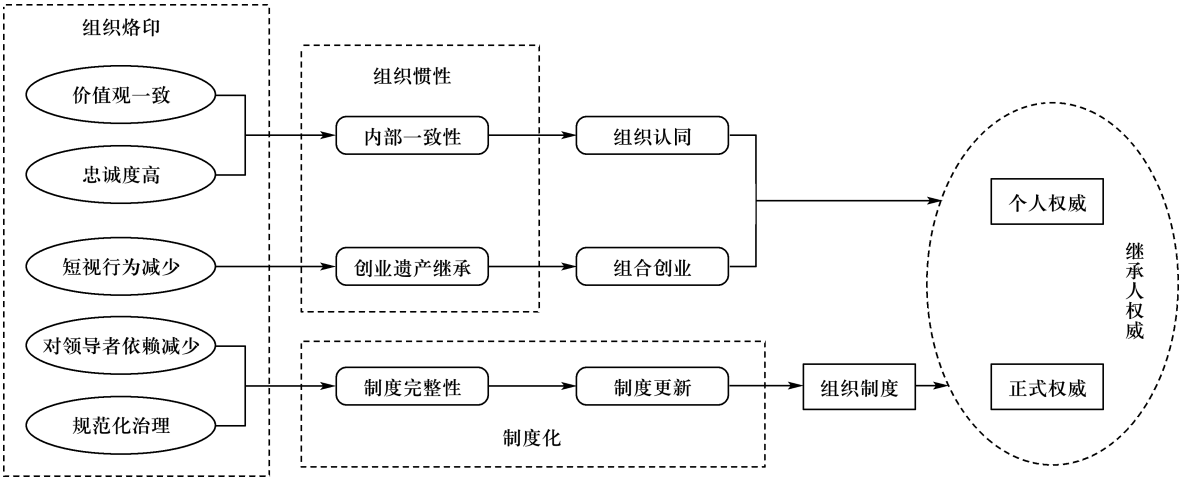

图5 继承人权威构建

Fig. 5 Construction of successor authority

5 结论与启示

5.1 研究结论

研究基于组织烙印视角,通过对已完成代际传承并持续稳定发展的家族企业进行案例分析,提出了家族企业继承人代际传承权威构建模型(图6),模型中的标号与后文的6个研究发现对应。

研究发现:①创始人通过教育、模仿、倡导和改变规则的制度工作在组织中产生印记力,

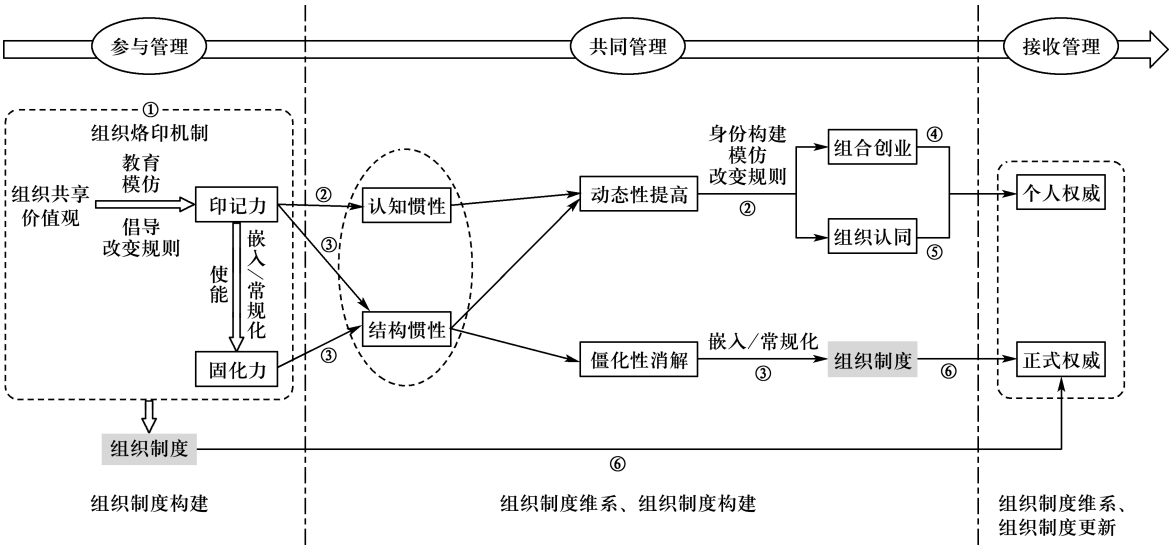

图 6　代际传承权威构建模型

Fig. 6　A construction model of the authority in intergenerational succession

随后通过制度工作的使能和嵌入/常规化对组织价值观进行进一步固化。此时，制度化进程表现为组织制度构建，组织将符合其价值观的日常实践进行总结、提炼和固化，为制度的构建提供指导，而制度通过其规制性、规范性和文化认知性为组织烙印的固化提供保障。②家族系统依托组织制度的维系，形成“印记力—成员思想和行为—认知惯性”机制，提高组织惯性的动态性，并在身份构建、模仿和改变规则的基础上进一步实施制度化。此时，家族企业的创业遗产和价值观同质化对继承人和组织成员产生持续影响。③企业系统通过重构组织架构，形成“固化力—制度激励—结构惯性”机制，同时家族系统通过“印记力—制度激励—结构惯性”机制，对组织惯性的僵化性进行消解并基于嵌入/常规化的制度工作进一步实施制度化。此时，制度化进程表现为增强组织惯性动态性的制度维系和消解组织惯性僵化性的制度构建。④基于创始人的创业遗产烙印，继承人开始进行组合创业并构建个人权威。⑤组织惯性的进一步制度化形成组织认同，有利于继承人的个人权威构建。⑥组织制度保障了组织规范化治理并减少了企业对创始人的依赖，继承人由此获得基于制度的正式权威。此时，制度化进程表现为组织制度维系和组织制度更新。

5.2　研究贡献

首先，本研究关注继承人基于组织内部行为和管理制度的权威构建，这一视角完善了目前基于组合创业构建继承人权威的组织外部解决机制[1,4]。本研究将关注点从战略层面转向组织内部，从组织烙印视角分析企业代际传承面临的权威构建问题。研究表明，组织创业和组织认同是继承人树立个人权威的重要机制，同时基于组织烙印的制度化是继承人构建正式权威的主要方式。研究丰富和发展了家族企业继任者继承及构建权威的研究。

其次，本研究从组织惯性角度探究了家族企业继承人的权威构建机制，丰富了家族企业代际传承的研究内容。既有研究表明，组织惯性会引发权威失落问题[10]，本研究从继承人权威构建机制出发，讨论继承人提高组织惯性动态性和消解组织惯性僵化性的烙印过程，为家族企业成功实现代际传承提供理论借鉴，丰富了目前家族企业代际传承研究关于“传什么”（要素识别）、“怎么传”（机制探索）和“传给谁”（家族内外部选择）三个主流方向的研究内容[64]。

最后，本研究拓展了组织烙印的过程研究，并检验了其在中国管理情境下的适用性。现有的组织烙印研究大多基于西方企业样本进行理论提炼和实证分析[19,34,36,39]，针对中国管理情境的研究尚处于起步阶段[19,39]。我国丰富的家族企业资源为组织烙印研究的深化提供了条件。研究表明，组织烙印和制度化在家族企业代际传

承的参与管理、共同管理和接收管理阶段对组织认同和组织规范化管理有深远影响。

5.3 研究启示与展望

研究回答了家族企业代际传承背景下继承人权威失落的问题，为当前处于代际传承关键时期的中国家族企业提供了启示。

第一，创始人可在家族企业发展过程中，逐步将价值观和创业遗产烙印于企业系统中，并注重提高组织惯性、加强制度化，避免在传承的关键时期才开始思索传承内容和方式。第二，继承人可在传承过程中和完成传承后持续进行组织烙印和制度化，以进一步强化个人权威和正式权威，减少组织动荡并实现家族系统向企业系统的持续转换。第三，无论是传承人还是继承人，都要做企业的“造钟人”而不是“报时人”，只有在不断构建、完善组织制度的同时运用组织烙印对员工形成理念引导，才能实现企业的持续稳定发展。

本研究基于企业内部视角归纳了代际传承权威构建模型，但未探索职业经理人接班的企业权威构建机制。目前，代际传承主要包括家族化传承和职业化传承两种类型。未来研究应进一步探索不同传承类型的权威构建机制，同时在细分维度下继续探索个人权威和正式权威的互动耦合机制。

参考文献：

[1] 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.

[2] 范博宏. 关键世代：走出华人家族企业传承之困[M]. 北京：东方出版社，2012.

[3] 程晨. 家族企业代际传承：创新精神的延续抑或断裂？[J]. 管理评论，2018，30(6)：81-92.

[4] 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，2015，31(6)：110-124.

[5] 邹立凯，王博，梁强. 继任CEO身份差异与家族企业创新投入研究——基于合法性的视角[J]. 外国经济与管理，2019，41(3)：126-140.

[6] Quigley T J，Hambrick D C. Has the ‘CEO effect’ increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America’s attention to corporate leaders [J]. Strategic Management Journal，2014，36(6)：821-830.

[7] Frank H，Kessler A，Rusch T，et al. Capturing the familiness of family businesses：Development of the family influence familiness scale (fifs) [J]. Entrepreneurship Theory and Practice，2017，41(5)：709-742.

[8] 李卫宁，张妍妍. 中外家族企业传承对比研究的评述与展望[J]. 财会月刊，2021(3)：109-117.

[9] Van den Berghe L A A，Carchon S. Agency relations within the family business system：An exploratory approach [J]. Corporate Governance：An International Review，2003，11(3)：171-179.

[10] 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，2003，19(6)：89-97+155-156.

[11] Zaheer A，Venkatraman N. Relational governance as an interorganizational strategy：An empirical test of the role of trust in economic exchange [J]. Strategic Management Journal，2004，16(5)：373-392.

[12] Farh J L，Cheng B S. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations [M]// Li J T，Tsui A S，Weldon E. Management and organizations in the Chinese context. London：Palgrave Macmillan，2000：84-127.

[13] 潘安成. 家族性、社会认知与家族创业行为[J]. 南开管理评论，2011，14(3)：91-100.

[14] Eddleston K A，Kellermanns F W，Zellweger T M. Exploring the entrepreneurial behavior of family firms：Does the stewardship perspective explain differences? [J]. Entrepreneurship Theory and Practice，2012，36(2)：347-367.

[15] 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.

[16] Zahra S A，Hayton J C，Salvato C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms：A resource-based analysis of the effect of organizational culture [J]. Entrepreneurship Theory and Practice，2004，28(4)：363-381.

[17] Sharma P，Salvato C，Reay T. Temporal dimensions of family enterprise research [J]. Family Business Review，2014，27(1)：10-19.

[18] Erdogan I，Rondi E，De Massis A. Managing the tradition and innovation paradox in family firms：A family imprinting perspective [J]. Entrepreneurship Theory and Practice，2020，44(1)：20-54.

[19] 王砚羽，谢伟. 历史的延续：组织印记研究述评与展望[J]. 外国经济与管理，2016，38(12)：91-102.

[20] Stinchcombe A L. Social structure and organizations [J]. Advances in Strategic Management，2000，17：229-259.

[21] Lant T K, Mezias S J. An organizational learning model of convergence and reorientation [J]. Organization Science, 1992, 3(1): 47-71.
[22] Lawrence T, Suddaby R, Leca B. Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations [M]. New York: Cambridge University Press, 2009.
[23] 巴纳德. 经理人员的职能 [M]. 北京:中国社会科学出版社, 1997.
[24] Handler W C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 1990, 15(1): 37-51.
[25] Gersick K E, Davis J A, Hampton M C, et al. Generation to generation: Life cycles of the family business [M]. Watertown: Harvard Business Review Press, 1997.
[26] 鞠芳辉, 谢子远, 宝贡敏. 西方与本土:变革型、家长型领导行为对民营企业绩效影响的比较研究 [J]. 管理世界, 2008, 24(5): 85-101.
[27] Osnes G. Succession and authority: A case study of an African family business and a clan chief [J]. International Journal of Cross Cultural Management, 2011, 11(2): 185-201.
[28] Peabody R L. Perceptions of organizational authority: A comparative analysis [J]. Administrative Science Quarterly, 1962, 6(4): 463-482.
[29] 韦伯. 经济与社会 [M]. 北京:商务印书馆, 1998.
[30] 王明琳, 周生春. 控制性家族类型、双重三层委托代理问题与企业价值 [J]. 管理世界, 2006, 22(8): 83-93+103.
[31] 杨学儒, 朱沆, 李新春. 家族企业的权威系统与代际传承 [J]. 管理学报, 2009, 6(11): 1492-1500.
[32] Longenecker J, Schoen J. Management succession in the family business [J]. Journal of Small Business Management, 1978, 16(3): 1-6.
[33] Lambrecht J. Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model [J]. Family Business Review, 2005, 18(4): 267-282.
[34] Marquis C, Tilcsik A. Imprinting: Toward a multilevel theory [J]. Academy of Management Annals, 2013, 7(1): 195-245.
[35] Marquis C. The pressure of the past: Network imprinting in intercorporate communities [J]. Administrative Science Quarterly, 2003, 48(4): 655-689.
[36] Kimberly J R. Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization [J]. Academy of Management Journal, 1979, 22(3): 437-457.
[37] Johnson V. What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris opera [J]. American Journal of Sociology, 2007, 113(1): 97-127.
[38] Dimaggio P J, Powell W W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields [J]. American Sociological Review, 1983, 48(2): 147.
[39] Han Y, Zhang E Y, Xu M Y. The influence from the past: Organizational imprinting and firms' compliance with social insurance policies in China [J]. Journal of Business Ethics, 2014, 122(1): 65-77.
[40] Ellis S, Aharonson B S, Drori I, et al. Imprinting through inheritance: A multi-genealogical study of entrepreneurial proclivity [J]. Academy of Management Journal, 2016, 60(2): 500-522.
[41] 王扬眉, 梁果, 王海波. 家族企业继承人创业图式生成与迭代——基于烙印理论的多案例研究 [J]. 管理世界, 2021, 37(4): 198-216.
[42] Hannan M T, Freeman J. Structural inertia and organizational change [J]. American Sociological Review, 1984, 49(2): 149-164.
[43] 姜春林, 张立伟, 谷丽. 组织惯性的形成及其对我国民营企业转型的影响 [J]. 科技管理研究, 2014(20): 108-112.
[44] 秦铮, 王钦. 企业组织惯性对组织变革的双重作用:一个分析框架 [J]. 创新科技, 2021, 21(7): 47-60.
[45] Doig J W, Hargrove E C. Leadership and innovation [M]. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1987.
[46] 朱蓉, 曹丽卿. 创业企业组织印记的来源, 蛹变与绩效——以京东集团为例 [J]. 管理案例研究与评论, 2018, 11(5): 502-518.
[47] Yin R K. Case study research: Design and methods [M]. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
[48] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25-32.
[49] Siggelkow N. Persuasion with case studies [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 20-24.
[50] Langley A, Smallman C, Tsoukas H, et al. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow [J]. Academy of Management Journal, 2013, 56(1): 1-13.
[51] Schwandt T A. Qualitative data analysis: An expanded sourcebook [J]. Evaluation and Program

Planning，1996，19(1)：106-107.
[52] 王耀祥，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.
[53] Strauss A，Corbin J. Basics of qualitative research：Grounded theory procedures and techniques [M]. London：Sage Publications，1990.
[54] Azoulay P，Liu C C，Stuart T E. Social influence given (partially) deliberate matching：Career imprints in the creation of academic entrepreneurs [J]. American Journal of Sociology，2017，122(4)：1223-1271.
[55] Hargadon A B，Douglas Y. When innovations meet institutions：Edison and the design of the electric light [J]. Administrative Science Quarterly，2001，46(3)：476-501.
[56] Galvin T L. Examining institutional change：Evidence from the founding dynamics of US health care interest associations [J]. Academy of Management Journal，2002，45(4)：673-696.
[57] Zilber T B. Institutionalization as an interplay between actions，meanings，and actors：The case of a rape crisis center in israel [J]. Academy of Management Journal，2002，45(1)：234-254.
[58] Kraatz M S. Institutions and ideals：Philip Selznick's legacy for organizational studies [M]. Bingley：Emerald，2015.
[59] Scott W R. Institutions and organizations：Ideas and interests [M]. London：Sage Publications，2008.
[60] 党兴华，魏龙，闫海. 技术创新网络组织惯性对双元创新的影响研究 [J]. 科学学研究，2016，34(9)：1432-1440.
[61] Doig J W，Hargrove E C. Leadership and innovation [M]. Baltimore：Johns Hopkins University Press，1987.
[62] Kaplan S，Henderson R. Inertia and incentives：Bridging organizational economics and organizational theory [J]. Organization Science，2005，16(5)：509-521.
[63] 张平，梁淑茵，叶小凤. 组织惯性与企业绩效：环境动态性的调节作用 [J]. 华南理工大学学报(社会科学版)，2018，20(4)：13-22.
[64] 何轩，宋丽红，朱沆，等. 家族为何意欲放手？——制度环境感知、政治地位与中国家族企业主的传承意愿 [J]. 管理世界，2014，30(2)：90-101＋110＋188.

Authority Construction during Intergenerational Succession in Family Businesses：A Case Study Based on Organizational Imprinting Theory

DAI Jiang-hong，GE Jing，HAN Xiao

(School of Management，Xi'an Jiaotong University，Xi'an 710049，China)

Abstract：The construction of authority during intergenerational succession (IS) has become increasingly important with the advent of the peak of IS of family businesses(FB) . Based on the perspective of organizational imprinting，this paper analyzed IS under the long-term orientation of FB from a historical perspective，focused on the microscopic mechanism of authority construction，and proposes an authority construction model during intergenerational succession. The results show that：the second generation can build formal authority according to the mechanism of "organizational imprinting — institutionalization — organizational institutions"，and gain individual authority by mechanisms of "organizational imprinting — organizational inertia — organizational identification" and "organizational imprinting — organizational inertia — portfolio entrepreneurship". The conclusion combines organizational imprinting，authority construction and institutionalization，deepens the research on the IS and authority construction of FB，and provides theoretical guidance for the sustainable development of FB.

Keywords：authority construction；organizational imprinting；institutionalization；intergenerational succession；family business

[责任编辑 邱 丰]