

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Will Value Difference Between the Two
Generations Affect Inheritance
Performance: Evidence from 98 Private
Companies in Zhejiang Province in China**
創始人與繼承者價值觀的相似性對家族企業
傳承績效影響研究：以浙江省為例的實證研究

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理學博士學位

by

Xu Yifan
徐一凡

December 2016
二零一六年十二月

摘要

中國經濟高速發展的 30 餘年也是中國民營企業快速成長的 30 餘年。但是隨著歲月的流逝，企業的第一代領導人開始逐漸進入花甲之年，精力與體力各個方面已然無法滿足高強度的企業日常營運管理的需求。傳承的問題自然也成為了企業的當務之急。但主要有兩方面的因素制約了現階段中國民營企業無法向西方私營企業那般順利的實現持續運營：其一，我國職業經理人市場正處於發展階段，許多民營企業家對職業經理人的職業能力與職業操守存在諸多顧慮；其二，中華民族五千年文化中所積澱下來的“血親”思想，也導致了中國民營企業無法學習日本的企業傳承模式，而僅能從企業家的兒女中選取接班人。從我們的訪談情況來看，原來我們一直擔憂企業二代的“能力瓶頸”論似乎沒有我們所預期的那樣嚴重，其背後的原因可能是在位的企業家已經在子女的教育方面投入了較大的資源和精力，但是隨之而來的另一個問題是：由於成長和教育環境與父輩們存在巨大的差異，二代們也產生了不同的認識方式，也正是因為在這方面的不同導致了父輩們精心設計的傳承計畫無法按照他們所預期的那樣順利完成。因此，在此項研究中，我們需要回答的問題是：1. 影響傳承過程的價值觀差異主要表現在哪些方面？2. 這些價值觀的差異對企業的傳承績效又會帶來什麼樣的影響？

作為一項科學研究，我們遇到的第一個問題是：何為中國情景下民營企業傳承過程中兩代企業家之間價值觀差異？從定量研究的角度來看，他的維度又有哪一些？為瞭解決這一問題，我們選擇了浙江省的六家民營企業，並對其第一代創始人和第二代繼承人分別進行了 1 個小時左右的訪談。在這 12 萬字訪談逐字稿的基礎上，我們運用紮根理論從中提取出了 3 個維度的變數，用以刻畫民營企業兩代領導的價值觀差異，他們分別是：時間管理理念；團隊管理理念以及經營管理理念。

在我們第二階段探索性案例研究的基礎上，我們設計了相應的測量中國民營企業傳承過程中價值觀的量表，並通過商會發放給相應的企業家。在這次問卷調查過程中，我們一共收集到有效問卷 98 對，即 196 份。在此基礎上，我們

對本文研究的概念模型進行了實證檢驗。實證檢驗結論認為：1.民營企業傳承過程中兩代人價值觀差異的三個維度，對企業傳承過程中的主觀績效有著積極的影響；但對企業傳承過程中的客觀績效影響並不是很顯著；2.家庭和諧程度對企業傳承的主觀績效有著顯著的正向調節效應，但是對企業傳承的客觀績效的調節作用不是非常顯著。

本文研究的創新點在於通過選擇價值觀差異的角度對中國民營企業的傳承過程及其結果進行了全新的解讀。當然，由於研究命題的前沿性，本文研究過程中還是存在許多可以改進的空間。未來的研究可以關注 1.關於價值觀差異量表的細化問題；2.關於價值觀差異和企業傳承客觀績效的關係。這些都將為你中國民營經濟在未來階段的發展提供非常有價值的參考建議。

Abstract

China's economy enjoyed a high speed development for the past 30 years, and so did the Chinese private enterprises. But with the passage of time, the first generation of the Chinese entrepreneurs gradually entered the age of sixty, and unable to meet the demand of high strength of the enterprise daily operation and management. Therefore, the succession is naturally becoming an important issue both for the enterprise and the family. Different from the western enterprises, Chinese private enterprise cannot easily achieve sustainable development for the following two reasons: (1) Chinese professional manager market is developing and far from mature in respect of both and professional seasons, and most importantly the owners are concerned about ethics aspect of their managers; (2) From the cultural perspective, the 'blood-based' relationship highly influence the selection of the successor, only the biologically related younger generation can be considered as a legitimacy candidate which hinders the Chinese private enterprises from adopting the Japanese model. So far as we are acknowledged which is also evidenced by our interviews, it is seems that the capabilities of the younger generation might not be the 'bottleneck' as it is expected. This phenomenon can be partly explained by the fact that most of the younger generation have a sound education background. To our surprise, we find the value different might be an important problem in the succession process. Therefore, in our study, we addressed two research questions as: (1) What are the main differences in terms the value differences in the succession process? 2 will these value difference affects the perform of the succession both subjectively and objectively.

As a scientific research, the first question that we encounter is: what is the value difference between the two generations of entrepreneurs in the succession process and how to measure it? Therefore, we conducted an exploratory research: we chose the six private enterprises in Zhejiang Province and interviewed it's the founder and the successor respectively for about 1 hour with a semi-structural

questionnaire. Based on the interview draft with contains 120 thousand Chinese characters, we use a grounded theory to analysis and conclude 3 dimensions of the value differences, namely time management philosophy, team management philosophy and management philosophy.

On the basis of our second stage exploratory case study, we designed a value difference measurement scale. With the help of Wenzhou Chamber of Commerce, we collected 196 valid questionnaires which contains 98 pairs of the founder and the successor of a Chinese private company. We conducted an empirical test of the conceptual model with these survey data, and found: Three dimensions of the value difference have a positive relationship with the subject performance of the company, while the relationship between three dimensions of value difference and the objective performance is not significant; (2) The degree of family harmony has a significant positive moderator effect on the relationship between three dimensions of value difference and the subjective performance, but not significantly moderate the relationship between three dimensions of value difference and the objective performance

We contribute to the management theory in terms of investigate the succession issue in Chinese context from a value difference perspective. This is a cutting edge research, therefore, there are still a lot of space to be improved. Future research should pay more attention to the following two issues: (1) To develop a more accurate measurement scale of the value differences; (2) To sophisticatedly identify the relationship between the value differences and objective performance. We believe that all these will provide valuable reference for the development of private economy in China.

目錄

1.緒論.....	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意義	2
1.2.1 研究的理論意義.....	2
1.2.2 研究的實踐意義.....	3
1.3 研究難點與創新	4
1.3.1 研究難點	4
1.3.2 研究創新點	5
1.4 研究總體思路、技術路線和內容安排.....	5
1.4.1 研究總體思路	5
1.4.2 技術路線	5
2.文獻綜述.....	9
2.1 家族企業及其界定.....	9
2.1.1 家族企業的概念.....	9
2.1.2 家族企業的傳承.....	11
2.1.3 傳承計畫	12
2.1.4 傳承過程	13
2.1.5 傳承結果	14
2.2 家族企業傳承績效影響因素研究.....	15
2.2.1 傳承績效的界定.....	16
2.2.2 影響家族企業傳承績效的主要因素.....	17
2.3 價值觀與家族企業傳承績效.....	21
2.3.1 價值觀含義	21
2.3.2 價值觀對傳承績效的影響.....	22
2.3.3 價值觀測量維度.....	25
2.3.4 價值觀相似性對傳承績效的影響.....	28
3.研究設計.....	32

3.1 研究目標	33
3.2 研究問題	33
3.3 研究物件	35
3.3.1 研究物件抽樣	35
3.3.1.1 質性抽樣主要特徵.....	35
3.3.1.2 抽樣方法	36
3.3.2 多個案抽個樣數量.....	37
3.3.3 研究物件描述	37
3.4 研究方法	39
3.4.1 文獻研究	39
3.4.2 配對深度訪談	40
3.5 深度訪談問卷開發.....	40
3.5.1 執行配對深度訪談.....	41
3.5.2 訪談摘要與逐字稿.....	42
3.6 紮根理論 (Grounded Theory)	43
3.6.1 逐字稿的初步分析.....	44
3.6.2 主題分析 (Theme Analysis)	44
3.6.3 紮根編碼分析	44
3.7 研究效度	45
4.中國情境下民營企業傳承過程中價值觀的影響機制探索性研究	46
4.1 研究目的和意義	46
4.1.1 研究目的	46
4.2 研究方法	47
4.2.1 紮根理論概念	47
4.2.2 紮根編碼過程	48
4.2.2.1 開放式編碼	48
4.2.2.2 主軸編碼	49
4.2.2.3 選擇性編碼	50
4.2.3 紮根編碼工具使用.....	51

4.3 研究結果	55
4.3.1 中國情境下影響民營企業傳承的價值觀維度	55
4.3.2 企業創始人和繼承者之間的價值觀差異與企業傳承績效的關係	62
4.3.3 創始人與傳承者價值觀差異對民營企業傳承績效的影響模型構建	63
4.4 討論	67
5.研究問卷開發.....	70
5.1 問卷設計	70
5.2 變數側測量	72
5.2.1 時間管理理念	72
5.2.2 團隊管理理念	74
5.2.3 經營管理理念	76
5.2.4 其他變數的測量.....	79
5.2.4.1 結果變數	79
5.2.4.2 調節變數	80
5.2.4.3 控制變數	81
5.3“價值觀差距”變數的計算.....	81
5.3.1 權重賦值問題	81
5.3.2 “價值觀差距”的計算.....	83
5.4 問卷髮放與回收	84
5.4.1 問卷的發放的對象.....	84
5.4.2 問卷的發放的過程.....	85
5.4.3 問卷髮放的工具.....	86
5.4.4 問卷的回收	87
6.實證研究.....	88
6.1 問卷數據的權重分配.....	88
6.2 變數的相關性矩陣.....	91
6.3 假設檢驗	92
6.3.1 “價值觀差距”對“傳承主觀滿意程度”的直接作用.....	92
6.3.2 “價值觀差距”對“傳承客觀滿意程度”的直接作用.....	94

6.3.3 “家庭和諧程度”在“時間管理理念”的直接作用中的調節作用	96
6.3.4 “家庭和諧程度”在“團隊管理理念”的直接作用中的調節作用	98
6.3.5 “家庭和諧程度”在“經營管理理念”的直接作用中的調節作用	100
6.3.6 實證檢驗結果匯總.....	101
7.討論及研究展望.....	103
7.1 討論	103
7.1.1 “價值觀差異”對傳承績效的直接作用	104
7.1.2 “家庭和諧程度”的調節作用	106
7.2 理論貢獻與研究展望.....	107
7.2.1 理論貢獻	107
7.2.2 研究展望	109
參考文獻.....	111
附錄.....	115
附錄 1—文獻綜述總結.....	115
附錄 2—家族企業的界定.....	129
附錄 3—基於價值觀差異的中國民營企業傳承績效研究問卷（一代）	130
附錄 4—基於價值觀差異的中國民營企業傳承績效研究問卷（二代）	131
附錄 5—問卷之一（一代企業家）	132
附錄 6—問卷之二（二代企業家）	136

圖目錄

圖 1.1 本研究的技術路線及章節內容安排.....	6
圖 3.1 研究設計.....	32
圖 4.1 文本內容分析路線圖.....	53
圖 4.2 概念模型.....	67
圖 6.1 價值觀差異對企業傳承的主觀績效的關係模型.....	93
圖 6.2 價值觀差異對企業傳承的客觀績效的關係模型.....	95
圖 6.3 家庭和諧程度對時間管理理念的調節作用模型.....	97
圖 6.4 家庭和諧程度對團隊管理理念的調節作用模型.....	98
圖 6.5 家庭和諧程度對團隊管理理念的調節作用模型.....	100

表目錄

表 2.1 影響代際傳承效果的指標體系歸納.....	24
表 2.2 影響代際傳承效果的指標體系歸納.....	26
表 2.3 價值觀代表性量表.....	26
表 2.4 關於價值體系內外部整合維度文獻歸納.....	27
表 3.1 研究物件描述性統計.....	38
表 3.2 訪談逐字稿整理描述性統計.....	43
表 4.1 中國情境下影響民營企業傳承的價值觀維度.....	56
表 4.2 創始人與傳承者價值觀差異與企業傳承績效影響的編碼.....	62
表 4.3 創始人與傳承者價值觀差異與企業傳承績效理論假設.....	66
表 6.1 時間管理理念的權重分配.....	88
表 6.2 歸一化處理以後的時間管理理念權重分配.....	88
表 6.3 團隊管理理念的權重分配.....	89
表 6.4 歸一化處理以後的團隊管理理念權重分配.....	89
表 6.5 經營管理理念的權重分配.....	89
表 6.6 歸一化處理以後的經營管理理念權重分配.....	89
表 6.7 家庭和諧程度的權重分配.....	90
表 6.8 歸一化處理以後的家庭和諧程度權重分配.....	90
表 6.9 傳承績效主觀滿意度的權重分配.....	90
表 6.10 歸一化處理以後的傳承績效主觀滿意度權重分配.....	90
表 6.11 傳承績效客觀滿意度的權重分配.....	91
表 6.12 歸一化處理以後的傳承績效客觀滿意度權重分配.....	91
表 6.13 變數的相關性舉證.....	92
表 6.14 模型摘要 (1).....	93
表 6.15 模型摘要 (2).....	93
表 6.16 價值觀差異對企業傳承的主觀績效的關係模型擬合度檢驗.....	94
表 6.17 模型摘要 (1).....	95
表 6.18 模型摘要 (2).....	95
表 6.19 價值觀差異對企業傳承的客觀績效的關係模型擬合度檢驗.....	96
表 6.20 家庭和諧程度在對主觀績效的直接過程中的調節作用.....	97
表 6.21 家庭和諧程度在對客觀績效的直接過程中的調節作用.....	98
表 6.22 家庭和諧程度在對主觀績效的直接過程中的調節作用.....	99
表 6.23 家庭和諧程度在對客觀績效的直接過程中的調節作用.....	99

表 6.24 家庭和諧程度在對主觀績效的直接過程中的調節作用	101
表 6.25 家庭和諧程度在對客觀績效的直接過程中的調節作用	101
表 6.26 實證檢驗結果匯總.....	102