

# 創始人特質和中國家族企業治理模式研究

研究專論第四十二號

熊瑤潔



沪港发展联合研究所  
Shanghai-Hong Kong Development Institute



# 創始人特質和中國家族企業 治理模式研究

熊瑤潔

復旦大學—香港中文大學  
滬港發展聯合研究所

二零二五年六月

## 作者

熊瑤潔，崇義章源投資控股有限公司副總經理、廣州科技職業技術大學導師、法國蒙彼利埃大學工商管理博士、英國提賽德大學教育學博士研究生。

滬港發展聯合研究所出版之刊物屬作者個人意見，不代表本所立場。

© 2025 香港中文大學滬港發展聯合研究所

版權所有，不准翻印

# **A Study on Founder Characteristics and Governance Model of Chinese Family Businesses**

Yaojie XIONG

## **Abstract**

This paper explores the relationship between founder characteristics and the governance model of Chinese family businesses, aiming to analyze the influence and role of founder characteristics in the governance of family businesses. By defining the concepts of family business and founder, the author identifies key factors such as legitimacy, the maintenance of socio-emotional wealth, and the pursuit of non-financial goals. It is found that the characteristics of the founder, as the core of the family business, not only influence the initial establishment of the business but also play an important role throughout the life cycle of the family business.

This paper adopts a qualitative research method based on socio-emotional wealth theory and stigma theory to summarize and analyze the personal, family, organizational, and social characteristics of the founders. Through the analysis of several cases, the impact of these characteristics on the management of family businesses is revealed, particularly their role in overcoming challenges related to changes in the economic environment, industrial restructuring, corporate governance, and family legacy.

Based on previous studies, the author finds that the founder's characteristics are deeply imprinted in the firm's genes, influencing the governance structure and inheritance mechanism while maintaining a central role, although they can be adapted according to changes in the environment. Moreover, the case study results show that the traditional professional manager governance model has limited adaptability in Chinese family

enterprises, while the new hybrid governance model, which integrates the strengths of family and professional management, is more suitable for the current situation in China and the needs of enterprises. This model also predicts the future direction of governance development.

The innovation of this paper lies in introducing founder characteristics as a variable in the study of family business governance, constructing the connotation and extension of founder characteristics, and providing a new perspective for understanding family business governance. The conclusions of the study are significant for understanding the governance mode of family businesses in China and for guiding the inheritance and development of family businesses.

# 創始人特質和中國家族企業治理模式研究

熊瑤潔

## 摘 要

本文探討了創始人特質與中國家族企業治理模式之間的關係，旨在分析創始人特質在家族企業治理中的影響及作用。筆者通過對家族企業和創始人概念的界定，明確了家族企業的特點，即其合法傳承性、維持社會情感財富稟賦以及追求非經濟目標等關鍵因素。研究發現，創始人作為家族企業的核心，其特質不僅影響企業的初期創立，更在家族企業的整個生命週期中扮演重要角色。本文採用定性研究方法，基於社會情感財富理論和烙印理論，歸納出創始人的個體特質、家族特質、組織特質和社會特質並進行了深入分析。並通過多案例解析，揭示了這些特質在家族企業治理中的影響，特別是在應對經濟環境變化、產業結構調整、企業治理和家族傳承等挑戰中的作用。

在先行研究的基礎上筆者發現，創始人特質依舊深刻烙印於企業基因中，影響治理結構與傳承機制，雖可隨環境變化調整，但仍保持核心作用。且案例分析結果顯示，傳統職業經理人治理模式在中國家族企業中的適應性有限，而融合家族與職業管理優勢的新型混合式治理模式更契合當前我國國情與企業需求，在某種程度上預示著未來治理模式的發展方向。

本文的創新之處在於將創始人特質作為變數引入家族企業治理研究中，構建出創始人特質的內涵和外延，為理解家族企業治理提供了新的視角。研究結論對於理解中國家族企業的治理模式、指導家族企業的傳承與發展具有重要意義。

## 緒論

### 研究背景

家族企業作為商業史上最古老的組織形式，對全球經濟具有舉足輕重的影響，其全球分佈廣泛，佔據企業總數的 65%-80%，對美國 GDP 和就業貢獻巨大，同時在《財富》500 強中佔有重要份額。中國家族企業尤其突出，改革開放後迅猛發展，對國家 GDP 貢獻超 60%，占比超 72%，是民營經濟和國民經濟增長的核心驅動力。家族企業文化的深厚底蘊及對經濟的顯著貢獻促使我國學術界對其關注度日益增長，儘管初期研究滯後，但自 1990 年代以來，相關研究呈井噴式發展，覆蓋治理、傳承等多個維度，2023 年度在中國知網發表的中文學術期刊約 414 篇，外文期刊 447 篇。（下圖為 1988 年-2022 年中國家族企業研究期刊發表篇數統計表，資料來源：楊學儒，李新春（2009）與中國知網資料庫資料（2022）整合）

| 年份        | “家族企业”为关键字的学术期刊篇数 | “家族企业”为篇名的学术期刊篇数 |
|-----------|-------------------|------------------|
| 1988-1992 | 48                | 8                |
| 1993-1997 | 329               | 31               |
| 1998-2002 | 1949              | 353              |
| 2003-2007 | 4912              | 1894             |
| 2008-2012 | 3948              | 2212             |
| 2013-2017 | 3335              | 1581             |
| 2018-2022 | 2850              | 1369             |

創始人作為家族企業的靈魂，其特質與企業的命運緊密相連，對企

業的創立、成長乃至長遠發展起決定性作用。創始人不僅掌握企業核心資源和控制權，其願景、價值觀和戰略決策深深烙印於企業基因之中，即便在企業進入公眾化階段後，依然通過剩餘索取權和控制權維持關鍵影響力。因此，創始人在企業管理和治理中的特殊角色，及其如何影響家族企業治理模式的選擇與運作，成為研究的關鍵點。

當前，我國多數的家族企業仍由創始人或其家族牢牢控制，面臨傳承與治理現代化的雙重挑戰，尤其是如何打破「富不過三代」的魔咒，實現企業的可持續發展。鑒於此，探討創始人特質與家族企業治理模式的關聯，不僅對於理解家族企業內部運作機制至關重要，也是推動中國乃至全球家族企業持續繁榮、解決實際治理難題的迫切需要。

## 家族企業概念界定

家族企業作為一個學術領域，其研究歷史雖然相對較短，但已經取得了顯著的發展。在 1993 年以後，家族企業相關文獻急劇增長，顯示了該領域的研究熱度及在管理學科中的主流研究領域。研究主題主要集中在公司治理、企業成長與績效、代際傳承和家族控制權等方面。在理論運用上，家族企業研究結合了代理理論、管家理論、資源基礎理論、動態能力理論和社會資本理論等多種理論框架。

家族企業的界定問題一直是研究中的一個挑戰。普華永道在 2021 年的報告中對家族企業的定義是指 30%或以上股份由單一家族擁有的上市公司，或由單一家族控制公司過半數具有表決權股份的非上市私營企業。然而，家族企業並沒有一個明確的法律定義，且由於文化差異和家族企業特有的複雜性，學術界對家族企業的界



定存在模糊性和多樣性。在中國，由於傳統文化和家庭文化的強烈影響，家族與企業之間的界限尤其難以劃分。

### (1) 外國學者對家族企業的界定

國外學者對家族企業的界定呈現多元化，核心圍繞家族控制、所有權比例、代際參與及企業治理結構等要素。其中，Donnelley (1964) 強調家族兩代人參與及家族利益導向的代際傳承；Lansberg (1976) 放寬條件，注重所有權歸屬而非管理參與；Donckels 和 Frohlich (1991) 進一步明確家族持股超 60% 的標準；而 Hayward (1992)、Cromie (1995) 和 Reynolds (1995) 則傾向於 50% 的閾值。Grossman 和 Hart (1996) 將企業所有權定義為剩餘控制權，Kelin E. Gersick (1998) 同樣強調家族所有權的關鍵性。

Davis (1983) 提出家族企業是家族和企業系統的結合體，家族對企業方向和管理的核心控制是核心。Tagiuri 和 Davis (1982) 的三環模式深化了這一觀點，強調企業、所有權和家族三個要素的複雜互動，為理解家族企業內部權力結構和衝突提供框架。錢德勒基於實證研究，提出家族企業定義應考慮創始人及合夥人間的股權集中度，即使引入外部經理人，關鍵決策權仍由家族掌控，強調了家族控制在界定中的核心作用。

總之，家族企業的國際界定雖標準不一，但國外學者普遍認同家族控制權和所有權比例為關鍵識別特徵，且家族與企業的系統性融合及家族對企業決策的主導作用是其本質屬性。

### (2) 中國學者對家族企業的界定

我國學者對家族企業的界定展現出對家族文化、治理結構和企業

行為等多維度的深入理解。他們普遍認為，家族企業不僅僅是傳統意義上的中小企業，而是已經成為當代經濟社會中普遍且重要的企業組織形式。

陳凌（2017）認為家族企業是家族與企業的共生體，需要平衡連貫性、共同體、關係和指揮等因素。孫治本（1995）和潘必勝（1998）則認為家族直接或間接掌握企業的經營權並擁有全部或部分所有權才能稱之為家族企業。在此基礎上，駱回（2017）進一步豐富了家族企業的定義，認為家族除了擁有企業全部或大部分所有權，直接或間接掌握企業經營權之外，以家族創始人的思想與智慧制定和掌舵企業的發展方針和發展方向，並形成獨特的企業精神文化。劉靜（2018）也在《家族管理、職業化經營與家族企業傳承》中表示家族企業與其他類型企業最大的不同在於創始人所在的家族持有企業的所有權，並對企業經營產生直接影響。儲小平（2004）把家族企業視為家族成員對企業所有權和控制權的狀態，而不是某一種具體形態。

對家族企業概念進行總結歸納，主要分為 3 個不同視角：家族治理視角、家族行為視角和家族文化視角（李新春等，2020）。但基於所有權、控制權和經營權視角，家族企業是至少一個家族享有企業的全部或部分所有權、擁有直接或間接控制權與經營權，且企業治理模式受家族傳統文化的影響較大（李常洪和趙天樂，2021）。除此之外，家族企業經營管理過程中在一定程度上受家族傳統文化的影響，家族企業的資本來源或經營管理建立在家族的背景上，逐漸形成了以婚姻和血緣關係為紐帶的一種特殊經濟組織（於立等，2003；唐芳，2006）。而家族和家族文化的特異性決定了家族企業之間的差異性，在面對家族企業內部治理問題時需要因地制宜做出分析判斷和採取量身定制型的解決方案。這一界定不僅有

助於我們更深入地理解家族企業的本質和特徵，也為家族企業的管理和傳承提供了重要的理論指導。

(3) 小結

綜合以上國內外學者的觀點，關於家族企業的界定主要圍繞五個維度進行歸納：家族參與、家族所有、家族管理、代際傳承和多種條件 ( Westhead & Cowling，1988 )，關於家族企業領域的國內外學術界代表性文獻和學者們所涉及的研究維度見下圖。

| 文獻               | 家族企業概念界定                                                              | 涉及的維度     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Donnelley (1964) | 家族企業至少有两代人同时参与企业的经营活动，并且两代传承过程中实现企业利益，方针政策 and 愿景的交接。                 | 家族传承，家族愿景 |
| Chandler (1977)  | 企业创始人及其合伙人持续掌握公司大部分股权，并与外部经理人保持良好的契约关系，但在公司财务，高层组织架构和资源分配等方面掌握主要决策权。  | 家族控制，家族所有 |
| Gersick (1977)   | 家庭或家族拥有控股权的企业                                                         | 家族所有      |
| Ward (1987)      | 企业传给家族中的下一代去管理和控制                                                     | 家族控制，家族管理 |
| 潘必胜 (1998)       | 一个或者数个家族建立紧密战略联盟关系，拥有公司全部或部分所有权，并且直接或间接掌控企业的经营权。                      | 家族所有，家族控制 |
| 刘静 (2018)        | 家族企业与其他类型企业最大的不同在于创始人所在的家族持有企业的所有权，并对企业经营产生直接影响。                      | 家族所有，企业经营 |
| 李常洪和赵天乐 (2021)   | 基于所有权、控制权和经营权视角，家族至少享有企业的全部或部分所有权，拥有直接或间接控制权与经营权，且企业治理模式受家族传统文化的影响较大。 | 家族所有，公司治理 |

资料来源：作者根据家族企业相关文献资料整理

家族企業的獨特性在於其傳承特性和追求超越經濟利益的目標，強調至少經歷兩代人參與經營或完成至少一次傳承過程，以及家族價值觀、願景與創始人特質的延續。企業由家族成員創立，基於血緣和親緣關係，家族核心保持對所有權和經營控制權的掌握，融

合家族文化和現代管理理念，塑造獨特企業文化。

另外，家族企業按照所有權與控制權的配置，可分為三種類型：完全的所有權與經營權統一、擁有所有權及部分經營權、或掌握經營權及部分所有權。家族企業的演進是一個漸進而自然的歷史過程，應與社會環境及企業發展需求相協調，避免盲目追求規模化、資本社會化或現代化企業制度的表面形式，而是注重長期穩健發展，尊重企業成長的階段性特點。

## 理論基礎

### (1) 社會情感財富理論

家族企業在追求經濟目標的同時，往往展現出對非經濟目標的強烈追求，這種現象難以用傳統的經濟學理論完全解釋。為此，美國亞利桑那州立大學商學院院長路易士·R·戈梅斯－梅西亞 (Gomez-Mejia) 在 2007 年首次提出了社會情感財富 (SEW) 理論。該理論指出家族企業在追求財富的同時，高度重視非物質層面的社會情感價值，包括家族聲譽、情感聯繫、文化傳承和利他主義等。SEW 理論彌補了傳統經濟學理論在解釋家族企業行為時的不足，與代理理論形成互補，深化了對家族企業非經濟目標的理解。

在中國知網網站檢索社會情感財富理論 (socioemotional wealth) 關鍵字發現，截止 2024 年 5 月，中文文獻發表約 59 篇，主要研究學者有李新春 (中山大學管理學院)、嚴若森 (武漢大學經濟管理學院)、朱沅 (清華大學經濟管理學院) 等。外文文獻發表約 211 篇，主要的研究學者是 Luis R. Gomez-Mejia、Cristina Cruz 等。從資料可以看出關於社會情感財富理論的研究和應用逐漸得到國內外學術界重視和推廣，並且已成為家族企業研究的重要維度。

SEW 的構成被廣泛認為涵蓋情感導向、文化價值和利他主義等，後經 Berrone 等學者拓展，進一步細化為五個維度：家族認同、社會關係、情感歸屬、家族控制與傳承、以及對內外利益相關者的關注。這些維度共同描繪了家族企業如何在維護家族情感和社會資本的同時，平衡企業內外部利益，實現長期發展與傳承。

SEW 理論強調，家族企業在做決策時，非經濟考量扮演關鍵角色，尤其是在企業治理、戰略選擇和風險管理上。家族通過控制和管理企業，不僅追求經濟效益，也追求維護家族聲望、文化和情感聯結等非物質財富的傳承。家族成員的身份多元性（所有者、決策者、管理者）使得他們在決策時兼顧經濟與非經濟目標，這與非家族企業在目標設定和決策邏輯上存在本質差異。

## （2）烙印理論

烙印理論，源於 1965 年 Stinchcomb 的引入，起初用於動物行為學，後被 Marquis & Tilcsik (2013) 等學者拓展至管理學領域。該理論強調早期經驗對個體決策和行為的持久影響，類似於動物世界中的初次學習效應。在企業情境中，創始人的觀念與行為在組織內形成深刻的「烙印」，這些烙印具有穩定性、持續性，並能跨越其直接管理時期，持續指導企業行為（Geroski et al., 2010）。

在家族企業中，創始人作為企業的核心人物，其觀點和行為在組織中形成烙印，這種烙印在創始人退出經營管理後仍持續影響組織。管理烙印的形成和確保其對組織發展的正面影響是企業傳承過程中的關鍵，維持烙印的穩定性和持久性是家族繼承的複雜過程。

因此，創始人特質與家族企業治理模式研究中的烙印理論部分，可概括為：該理論探討了創始人早期及關鍵時期行為對企業長期發

展軌跡的深刻影響，強調維持和發展正面烙印的重要性，以保障企業在世代更迭中保持核心競爭力和文化一致性，體現了組織發展中的歷史依賴性和動態適應性。

## 研究方法

本研究採用定性多案例研究方法來探討創始人特質與中國家族企業治理模式之間的關係。該方法旨在深入探索在現實生活環境中正在發生的現象，特別適用於因果關係不明顯、聯繫複雜多變的探索性問題。選擇多案例研究的原因在於，它能夠更有效地構建理論框架，特別是在當前研究領域較為空白或現有理論不足以支撐的情況下。採用此方法的原因有以下幾點：

（1）深入性和創新性：通過詳細描述和深度訪談，多案例研究方法能夠揭示創始人特質在中國特殊情境下形成的本質原因，為理論構建提供深刻且新穎的見解。

（2）適應本土性：鑒於中國情境的本土性和特殊性，定性研究方法更適合於研究中國家族企業創始人的特質。此外，該方法能夠處理涉及創始人、企業、繼任者、政府和外界環境之間敏感且複雜的隱私問題。

（3）客觀性和真實性：與定量方法相比，小樣本的深度訪談資料能更真實地反映現象，並且發現可能被傳統統計方法忽略的特殊現象。在資源有限的情況下，該方法相較於大規模問卷調查更具可行性和資料可靠性。

通過選取具有典型性和本土化特徵的家族企業和創始人作為案例物件，本研究將展現這些研究物件隨時間變化而發生的演變過程，

並分析創始人特質如何影響家族企業的治理模式。

## 研究樣本

### (1) 樣本選取原則

本研究採用案例研究方法，遵循理論抽樣原則，選擇具有獨特性和典型性的家族企業作為樣本。研究首先選取了 20 家家族企業，這些企業應滿足以下條件：位於中國內地、從事非金融行業、具有一定規模和發展歷史、具有明顯的傳承特徵，且二代已經接班或成為企業主要負責人。最終，6 家企業被選為樣本，用於理論檢驗。這些企業分別為 ZW、FY、BGY、HMX、WHH、HW，其創始人編號分別為 a、b、c、d、e、f。為保障良好的信度和效度以及理論飽和度，選取 2 家樣本企業進行理論檢驗，

| 案例企业<br>编号 | 创立<br>时间 | 创始人<br>编号 | 员工人数<br>(余人) | 2021 年总市值<br>(亿元) | 行业      | 继承者 |
|------------|----------|-----------|--------------|-------------------|---------|-----|
| ZW         | 1994     | a         | 4200         | 100               | 有色金属    | 儿子  |
| FY         | 1987     | b         | 10000        | 1010              | 玻璃制造    | 女婿  |
| BGY        | 1992     | c         | 150000       | 590               | 房地产     | 女儿  |
| HMX        | 2008     | d         | 4000         | 160               | 激光与自动化  | 儿子  |
| WHH        | 1991     | e         | 30000        | 500               | 食品饮料    | 女儿  |
| HW         | 1987     | f         | 195000       | 4500              | 信息与通信技术 | 女儿  |

### (2) 樣本介紹

為了使案例研究中的資料來源多樣化，進行了資料對比印證，確保資料的準確性和真實性，保障研究結論的信度和效度。在調研之前瞭解受訪者的關係網，盡可能多地收集關於受訪對象和企業的二手資料。二手資料主要來源於企業內部報刊和互聯網上相關主要

人士參加的權威性大型活動，受訪者的公開講話和訪談記錄，以及企業公開的重要大事記、宣傳資料、新聞報導、重大資訊披露和經營報表等。

| 创始人编码  | a    | b    | c    | d    | e    | f    |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| 创立时间   | 1978 | 1966 | 1991 | 1994 | 1987 | 1982 |
| 创始人年龄  | 67 岁 | 76 岁 | 60 岁 | 50 岁 | 77 岁 | 78 岁 |
| 创始人学历  | 小学   | 小学   | 本科   | 博士学位 | 初中   | 本科   |
| 继承人    | 儿子   | 女婿   | 女儿   | 儿子   | 女儿   | 女儿   |
| 教育背景   | 留学硕士 | 硕士   | 硕士   | 硕士   | 硕士   | 博士   |
| 核心访谈次数 | 6 次  | 5 次  | 4 次  | 4 次  | 3 次  | 4 次  |
| 补充访谈次数 | 5 次  | 3 次  | 2 次  | 3 次  | 3 次  | 2 次  |

( 3 ) 資料來源 ( 完整編碼資訊見附錄 )

本研究採用多種方法收集資料，包括深度訪談、公開資料收集和直接觀察法。深度訪談涉及創始人和關鍵人物，旨在深入瞭解家族企業的發展歷程和創始人特質。公開資料來源於官方網站、行業協會、內部資料庫和搜尋引擎，提供了豐富的背景資訊。直接觀察法則通過實地調研和觀察創始人與他人的互動，以及企業內部的氛圍，為理解創始人特質和企業治理模式提供了直觀視角。所有資料均經過交叉驗證，以確保準確性和真實性。

( 4 ) 資料編碼

本研究需要深度研究創始人和家族企業的發展歷程，涉及一些敏感和保密資料，能獲取的資料量有限。而且有些資料是比較久遠的，具有一定的社會歷史背景，需要瞭解當時的社會環境情況才能解讀出資訊的內涵，有必要時需要找到合適的人再次核實和校準。

首先，在訪談後 48 小時內進行語音文本轉化，完成資料編碼，編



碼過程中要嚴格遵循紮根理論範疇歸納和理論構建，並反復對比確保資料的準確性和客觀性，避免主觀判斷和誤讀資訊。然後根據Strauss 紮根理論進行資料分析。

第一步，對訪談資訊進行開放式編碼。將訪談錄音全部轉化為文字資訊，使用受訪者的 360 句原始語句文本作為標籤，以降低研究者的個人主觀意識選擇影響。從原始語句中挖掘出初始概念，並採用原生規則的方法來命名初始概念，共得出 50 個初始概念。再通過歸納總結的方法得出 20 個核心概念，提煉和整合出 14 個範疇。（見下圖：資料結構編碼表）

| 初始概念                             | 核心概念                   | 范畴          |
|----------------------------------|------------------------|-------------|
| 改革开放政策 P11，乡镇企业改制 P12，市场发展动态 P13 | 把握市场动态，市场嗅觉灵敏度，盈利判断 P1 | 机会识别与开发 PP1 |
| 创业资源 P21，创业环境 P22，创业资金 P23       | 竞争优势劣势分析，机会可行性判断 P2    |             |
| 改革开放首批创业 P31，当地首个从事该行业 P32       | 超前行动 P3                |             |
| 自学能力 P41，不耻下问 P42，直觉判断力 P43      | 自我洞察 P4                | 自我认知与信念 PP2 |
| 提高家人生活质量 P51，争做行业标杆 P52          | 愿景与自我定位 P5             |             |
| 有借必还 P61，遵守诺言 P62，生活和工作经历 P63    | 诚信与实效，遵纪守法，坚守道德底线 P6   |             |
| .....                            |                        |             |

用 P11，P21，P31.....進行一級編碼標注，其中 xP11，yP11，zP11 中 x 代表訪談對象是創始人，y 代表繼承人，z 代表創始人相關聯的其他受訪者，abcdef 代表不同的創始人案例來源。二級編碼用 P1，P2.....來進行標注，生成的範疇用 aPP,bPP.....表示。（以創始人 a 訪談為例）

| 概念           | 典型引用语举例                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 机会识别与开发 aPP1 | 时代造就了我，刚好赶上改革开放的好机会，当我得知分田到户，我就丢掉了锄头埋头苦思要自己做生意赚钱，算是第一企业家（axp11）。当时司机很吃香就考了驾照，跑长途运送木材。听说矿石值钱，收购矿石倒卖赚取差价，那一年赚几万块。赚到人生的第一桶金后国营矿山濒临倒闭，顶着压力通过拍卖方式买下矿山当起了矿长（axp12）。别人都没有敢来参加矿山拍卖，但他看中了矿山的资源储量，预感未来资源会稀缺和价格上涨（azp11）。怎样将资源利益最大化，于是又收购冶炼厂做金属冶炼，最后做成了全国为数不多的全产业链公司（axp13）。 |
| .....        |                                                                                                                                                                                                                                                                   |

第二步，對初始編碼和核心編碼進行邏輯關係梳理歸納出主軸編碼，將各個範疇進行組合形成主範疇。

| 对应范畴        | 范畴内涵                                                                                                                           |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 机会识别与开发 PP1 | 创始人在面临创业经济环境和社会制度环境时有很高的市场嗅觉，能捕捉到商机，并且很迅速地快人一步做出优势和劣势判断并采取行动。                                                                  |
| 自我认知与信念 PP2 | 通过创业故事讲述，传记式创业历程回顾，创始人先知先觉，创业的可能性和必然性。形成了创业信念，产业情感和愿景，有事业心和进取心，善良自信，能吃苦耐劳。重诚信，遵纪守法，有很强的道德底线。                                   |
| 知识与先前经验 PP3 | 有先前的行业经验，创业经验和职能经验，重视知识的吸取，通过自学和虚心学习拓展知识面，进行跨文化，跨领域学习，所学知识与产业相关并在事件中进行先进性和战略性经验积累。重视技术知识，市场知识和管理知识的学习与积累，也成为创业期间和未来发展的个人核心竞争力。 |
| .....       |                                                                                                                                |

第三步，採用選擇性編碼與多案例關注焦點分析。通過尋找邏輯關聯從主範疇中提煉出核心範疇，把各範疇系統地整合起來，把未概念化的範疇補充完整從而構建紮根理論模型。其中核心範疇是其他主範疇和範疇的核心概念（李志剛，王迎軍，2007），編碼過程的關鍵在於搭建創始人和家族企業的故事線，用故事線精煉詮釋和歸納資料。

| 二级编码        | 核心概念        | a    | b   | c    | d    | e    | f    |
|-------------|-------------|------|-----|------|------|------|------|
| 机会识别与开发 PP1 | 机会的盈利性判断 P1 | 5    | 5   | 4    | 4    | 4    | 5    |
|             | 机会的可行性判断 P2 | 5    | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    |
|             | 超前行动 P3     | 5    | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 总计得分/总 15 分 |             | 1    | 1   | 0.87 | 0.93 | 0.93 | 1    |
| 自我认知与信念 PP2 | 自我洞察 P4     | 2    | 3   | 2    | 2    | 2    | 2    |
|             | 自我定位 P5     | 3    | 3   | 3    | 2    | 2    | 3    |
|             | 价值观 P6      | 3    | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    |
| 总计得分/总 15 分 |             | 0.53 | 0.6 | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 0.53 |
| .....       |             |      |     |      |      |      |      |

### 資料分析

abcdef 代表 6 個樣本案例，對編碼進行歸納匯總後對每個案例的二級編碼進行 5 分制評分，5 - 顯著，4 - 較顯著，3 - 中等，2 - 不太顯著，1 - 不顯著。本研究主要目標是針對 6 位元家族企業創始人的發展歷程進行探索性研究，對各案例的主範疇和核心範疇進行跨案例分析對比，抽樣出 14 個範疇，有助於識別具有共性焦點，以完成研究目標。首先，多案例的核心概念歸納匯總階段，形成範疇並針對範疇的內涵表達進行範疇焦點提煉。通過對提煉的範疇所處的維度做進一步分析，發現可歸納出個體、家族、組織和社會四個維度。

#### (1) 信度和效度保證策略

為確保案例研究的信度與效度，本研究採取了以下幾點策略：第一，從創始人本人及其親屬、朋友、企業內外部人士等不同人群獲取創始人相關資訊，以實現資料的交叉驗證；第二，綜合採用開放式訪談和半結構化訪談以及現場觀察等方法對案例企業進行多輪調研，並運用三角驗證方法獲取研究資料；第三，在編碼過程中隨時通過

面對面、電話、微信和郵件等方式與被訪者進行溝通，並根據給出的回饋意見和補充資訊進行修改和完善，確保理論構建較契合實踐。

## 二、相關文獻綜述

### 家族企業治理

#### (1) 公司治理的涵義

公司治理的核心在於調節所有者、管理者及利益相關者間的權利、責任與利益。該領域研究起始於 Berle 和 Means 對代理問題的關注，逐漸擴展到考慮企業內外部環境的複雜互動。公司治理既可以從狹義的股東利益保護視角審視，也可從廣義的利益相關者共同治理角度探討，強調其動態適應性和多維度特徵。但是公司治理框架不僅僅涉及企業權力框架的構造和企業治理的制定穩定，還涉及企業治理機制的選擇問題。因此，其核心三要素是規則、合規和問責，強調內外部機制對利益相關者實施共同治理。

#### (2) 家族企業治理的涵義

家族企業治理是以家族和內外部利益相關者為核心，治理模式是對企業控制權和經營管理權的合理分配，平衡多方的權利、責任和利益的一項公司制度體系。而家族企業治理實質上是一種正式契約和非正式契約的雙重治理機制，具有五個微觀特徵：家族成員之間持續的交易關係，企業介入家族情感，家族與企業之間，家族內部衝突的多樣性，較低股權流動性，利己主義和利他主義的交織。

因此，我們可以理解為家族企業是由家族和企業兩個系統組合而成的一個組織形式，在企業發展的生命週期裡，平衡家族與企業兩個子系統的關係是家族企業經久不衰的基礎。在不同的發展階段要選擇相應的治理模式，做到家族治理和公司治理齊驅並進。同時，家族企業治理也受到外部環境的影響，需要考慮政治關係和法律政策，信用體系等因素。創始家族只有維持一般控制權，核心控制權和現金流權三權之間的有效匹配和均衡，才能順利推進家族企業治理的轉型。總體來說，家族企業治理是一個內外部多重因素綜合影響的決策過程，是宏觀環境和微觀企業環境合理結合，在動態的環境下不存在「最佳治理模式」。

從治理模式來看，三環治理模式和三級發展模型是分析家族企業治理的重要工具，它們強調了家族、企業和所有權之間的相互作用。家族企業治理還包括正式契約和非正式契約的雙重治理機制，具有獨特的微觀特徵。另外，Ichak Adizcs 的六維模型進一步細化了家族企業治理模式，包括企業維度、家族維度、所有權維度、經營權維度、文化維度和外部環境維度。這也體現了家族企業治理是一個動態的過程，需要在不同的發展階段選擇相應的治理模式，平衡家族與企業兩個子系統的關係。

### (3) 家族式治理概述

家族式治理作為企業治理的一種原始形態，在我國的家族企業中尤為顯著，其背景可追溯至 1978 年至 1992 年中國經濟轉型初期，彼時家族企業作為補充經濟形式興起，創始人多為低文化水準的農民，企業規模小且資源有限。家族式治理在這一時期體現為「家長式」管理，創始人集所有者、經營者角色於一身，憑藉高度集中的控制權快速決策，有效利用家族資源，以最小化成本和風險。

促進了企業的初期發展。家族成員間的高度信任與忠誠，以及對家族利益的共同追求，形成了強大的內部凝聚力，降低了代理成本，提升了決策效率，有利於企業在不確定市場中的快速反應和生存。

家族式治理的優勢在於簡化決策流程、提高執行力，以及基於家族成員間的親緣利他行為，形成利益一致的共同體，有效保護企業免受外部威脅。家族成員的忠誠度高，利於企業文化的傳承與內部秩序的維護，減少監控成本，特別是在企業初創期，這種模式有利於快速積累原始資本和穩定企業運營。

然而，家族式治理亦存在局限性。隨著企業規模擴大，所有權的高度集中可能導致決策專斷，阻礙企業現代化管理進程，限制外部資本的引入，影響人才的選拔與激勵。同時，還會出現以下問題：例如隨著企業成長，家族式治理模式顯現出代理行為和管家行為的劣勢；產權結構不明確，家族與企業財產不分，與現代企業管理要求背離；融資難，外部投資者難以瞭解企業狀況，家族外部物質資本動員能力有限；家族成員過度利他行為可能導致「雙向套牢」效應，損害企業利益等。

總之，家族式治理在家族企業初創階段展現了其適應性和有效性，但隨著企業發展進入新階段，其固有的局限性日益凸顯，要求企業適時調整治理模式，引入更為規範和開放的管理機制，以應對複雜多變的市場環境，實現企業的長期穩定發展。

## 創始人特質

家族企業在初創期顯著依賴創始人作為核心決策者和資源掌控者，其特質直接關聯企業的戰略方向和決策品質。學界針對創始人特質的探討多維度展開，李拯非與張宏（2020）從個體（商業能力

和專業知識)、意識(價值觀與思維模式、共同創業經歷)、關係(政治和商業網路)層面分析，強調這些特質對家族企業成長的內在驅動作用。武立東等人(2016)則聚焦於個體能力、團隊協作背景以及外部環境網路，探討這些特質如何影響職業經理人融入企業，指出創始人特質作為企業無形資產，深刻影響企業的戰略制定與執行，且創始人與職業經理人間的不協調可成為企業轉型升級的障礙。

但是，目前學術界沒有對創始人特質構建初一個完整和系統的概念，對創始人的內涵定義也並未達到一個共識，都處於探索性研究階段。本文將採用質性訪談的方法結合紮根理論，引入合理劃分維度的方式，系統性歸納總結出創始人特質。主要如下：

(1) 創始人個體層特質

有學者在研究創始人個體特質時提出分為經營型和技術型兩類(武立東等，2016)擁有傑出的專業技能或專有技術的共性特徵(March，1991)，本文將個體特質在前人的研究基礎上進行了更全面的補充。在進行深度訪談與編碼中主要構建了6個維度，主要體現在3各方面：機會識別與開發、自我效能感和不確定性容忍。

| 案例<br>編號 | 机会识别与<br>开发<br>PP1 | 自我认可与<br>信念<br>PP2 | 知识与先<br>前经验<br>PP3 | 风险与创新<br>思维<br>PP4 | 自我效能<br>感<br>PP5 | 不确定性容<br>忍<br>PP6 |
|----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| a        | 1                  | 0.53               | 0.55               | 0.44               | 0.67             | 0.8               |
| b        | 1                  | 0.6                | 0.6                | 0.48               | 0.87             | 0.93              |
| c        | 0.87               | 0.47               | 0.55               | 0.28               | 0.8              | 0.93              |
| d        | 0.93               | 0.47               | 0.55               | 0.28               | 0.8              | 0.93              |
| e        | 0.93               | 0.47               | 0.5                | 0.36               | 0.87             | 0.91              |
| f        | 1                  | 0.53               | 0.65               | 0.48               | 0.93             | 1                 |

( 2 ) 創始人家族層特質

通過文獻分析目前從創始人家族層面進行分析研究得較少，通過案例分析發現，家族企業的創始人受家族的影響因素較多從而形成了一些特有特質，主要形成了 2 各維度，主要體現在權威與傳承。

| 案例编号 | 权威与传承 (FF1) | 代际互动 (FF2) |
|------|-------------|------------|
| a    | 1           | 0.55       |
| b    | 1           | 0.47       |
| c    | 0.96        | 0.53       |
| d    | 0.96        | 0.53       |
| e    | 0.92        | 0.4        |
| f    | 1           | 0.47       |

( 3 ) 創始人組織層特質

從下圖可以發現，創始人組織層特質在動態戰略能力和文化塑造與組織承諾的兩個方面比較顯著。

| 案例编号 | 领导力 (001) | 动态战略能力 (002) | 文化塑造与组织承诺(003) |
|------|-----------|--------------|----------------|
| a    | 0.6       | 0.85         | 1              |
| b    | 0.6       | 0.95         | 1              |
| c    | 0.53      | 0.8          | 0.93           |
| d    | 0.73      | 0.8          | 1              |
| e    | 0.6       | 0.75         | 0.93           |
| f    | 0.5       | 1            | 1              |

( 4 ) 創始人社會層特質

以往學者在研究創始人特質中提出「關係」層，如與相關政府機構等良好合作關係，「關係」是影響中國企業成長績效的重要因素



( Shou et al.,2012 )，關係層面的創始人主要特質是政治關係網絡和商業關係網絡 ( 李拯非，張宏，2020 )。本文通過訪談和紮根理論研究發現創始人社會層特質主要表現在 3 個維度 ( 見下圖 )：政商關係、企業際關係和媒體關係，而「政商關係」主要表現在企業與當地政府的關係。

| 案例编号 | 政商关系 (SS1) | 企业际关系 (SS2) | 媒体关系 (SS3) |
|------|------------|-------------|------------|
| a    | 0.93       | 0.45        | 0.3        |
| b    | 0.93       | 0.4         | 0.6        |
| c    | 1          | 0.35        | 0.4        |
| d    | 0.93       | 0.3         | 0.3        |
| e    | 0.93       | 0.3         | 0.4        |
| f    | 1          | 0.4         | 0.8        |

### 小結

根據 Hambrick 和 Mason ( 1984 ) 的觀點，創始人特質影響著戰略選擇，進而影響企業行為，是一個延續性的過程，反映創始人在企業的整個生命週期裡依據社會環境和企業環境而發展自身特點，可以在不同層面呈現出特質。以往研究者們只關注創始人特質的某一維度，較少從不同視角出發將不同維度的特質匯總起來進行系統性研究。

本文認為創始人是企業的核心和根本，是企業的創立者和創業活動的主導者，帶領創業團隊開展一系列圍繞企業盈利和成長的經營活動的管理行為。有效整合自然資源、人力資源和社會環境資源，創造個人價值、家庭價值、企業價值和社會價值，為企業成長與社會發展做出貢獻。創始人特質的概念可以分為創始人特質的內涵和創始人特質的外延，具體如下。

( 1 ) 創始人特質的內涵

本文研究認為創始人特質是指創始人個體在適應環境的過程中，為了企業的生存與發展必須與家族、組織和社會和諧相處，創始人形成了相對應的行為習慣和人格，而這些特質是區別於任何其他企業管理人員的重要因素，具有穩定性和持久性。創始人特質內涵主要表現在創始人幫助企業生存與持續發展，為家庭、組織和社會創造有形和無形財富和獨特的能力水準。

( 2 ) 創始人特質的外延

本文根據紮根理論，將創始人特質劃分為四個維度，分別為個體層、家族層、組織層和社會層，構建一個創始人金字塔簡易模型。個體特質是創始人特質的基石和根本，隨著企業的發展壯大，不斷湧現出其他層面特質。



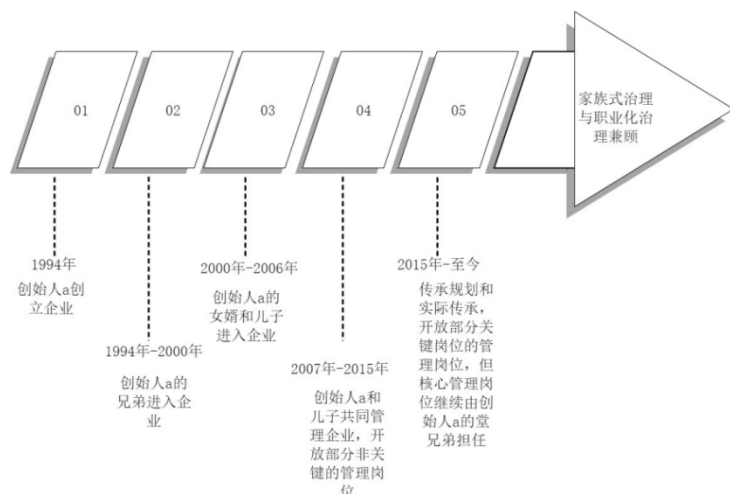
### 三、樣本企業解析

#### ZW 企業解析

ZW 公司總部位於「世界鎢都」中國江西，是鎢行業民營上市企業的標杆企業，是中國全產業鏈最完整的企業之一。公司已發展成坐擁總資產 200 億，年產值 40 億的大型鎢企。

創業初期，創始人 a 憑藉敏銳的商機嗅覺和個人能力，從礦石貿易起家，利用家鄉鎢資源建立起自己的事業，體現了強烈的個體層特質，採用典型的家族式治理。進入成長期，創始人通過自學提升、技術創新和團隊建設，推動企業向產業鏈上下游延伸，展現出較強的組織層能力，同時保持家族成員在核心崗位上的主導。

成熟期，企業成功上市標誌著外部環境和社會層特質影響的增強，創始人開始逐步引入外部職業經理人，但關鍵崗位仍由家族把控，體現出向職業化治理的初步探索和傳承規劃的啟動。蛻變期，隨著創始人 a 健康狀況和交接班意願，兒子接任總經理職位，企業治理中雖有開放跡象，引入外部專業人才，但核心家族成員的地位穩固，反映了創始人 a 深遠的組織烙印和持續的戰略影響力，企業治理呈現新老融合的過渡狀態，家族控制與專業化管理並存。



## FY 企業解析

FY 公司是一家汽車玻璃生產為主業，在全球銷售汽車高性能玻璃和工業玻璃等配套業務，1993 年在上海證券交易所成功上市。公司具有自主設計研發能力和先進自動化生產線，是國際汽車玻璃行業的領導者，是中國規模化、技術水準高和汽車玻璃領域最大出口商。

FY 公司的發展歷程展現了從家族初創到職業經理人嘗試，再到兩代傳承的轉變。起步階段，創始人 b 憑藉敏銳的商業直覺和創業精神，從個人小本生意做起，最終抓住汽車玻璃市場的機遇，奠定企業基礎。職業經理人階段，FY 嘗試引入國際化管理，但兩次嘗試均未能長久，顯示出職業經理人與家族企業文化的融合挑戰。第一次傳承中，創始人 b 精心佈局，成功將長子培養為接班人，不僅推動企業國際化，還在美國市場取得顯著成績。然而，長子最終選擇獨立創業，引出了第二次傳承，此時創始人 b 的女婿逐步接

手管理重任，同時企業依靠完善的董事會、股東會、監事會體系進行內部治理，標誌著 FY 在家族傳承與現代企業制度間尋求平衡的新篇章。



## HW 企業解析

HW 公司於 1987 年在中國深圳正式註冊成立，是全球第二大通信設備供應商，全球第三大智慧手機廠商，也是全球領先的資訊與通信基礎設施，智慧終端機和解決方案供應商。員工人數高達 15 萬人，其中研發人員占 46%，在全球有 23 個研究所和 34 個創新中心。

( 1 ) 初創階段 ( 1987-1989 ) : HW 公司由創始人 f 以微薄資金在深圳起家，企業規模小，採用典型的家長式治理，創始人個人特質如冒險精神和創新思維成為企業成長的驅動力。

( 2 ) 擴張階段 ( 1990-2018 ) : 隨著企業規模擴大，為激勵和留住人才，HW 實施員工持股計畫，並逐步轉變為虛擬持股模式，體現了創始人 f 對組織治理的創新和對人才戰略的重視。期間，創始人女兒從基層逐步成長為公司核心管理層，顯示了家族內部人才培養和傳承的意圖。儘管引入外部職業經理人制度，創始人 f 通過關鍵性否決權仍保持對企業的實際控制，體現了家族企業向職業化治理轉型的嘗試。

( 3 ) 轉型階段 ( 2019 至今 ): 企業進入更高層次的發展，創始人女兒進入輪值董事長名單，標誌著家族成員正式參與到最高決策層，企業治理呈現家族隱性控制與職業化管理相結合的特點。儘管公司結構看似公眾化，但家族對企業仍有顯著影響，反映出 HW 在保持家族控制的同時，探索現代企業治理結構的平衡。

## 小結

本章節對中國的家族企業的治理模式進行多案例解析，重點分析創始人特質對家族企業治理的影響，並分析家族企業治理未來的發展趨勢。

( 1 ) 初創與成長期：此階段家族企業通常實行家族式治理，創始人個人和家族特質顯著，與企業初期需求和外部環境相適應。職業經理人引入易遭遇文化和管理衝突，成功率低。

( 2 ) 成熟期轉型：隨著企業規模擴張和外部壓力增加，家族企業創始人展現出更多組織和社會層面特質，促使治理模式從家族式向現代化轉變。理想模式趨向於家族治理與職業經理人制度的融合，而非單一模式。

( 3 ) 全生命週期特質影響：創始人特質在企業生命週期中持續顯著，家族保持控制權的同時，逐漸接納非家族成員進入關鍵崗位，體現治理模式的靈活性與適應性，打破傳統性別和血緣界限。

( 4 ) 治理模式演化：職業經理人單一模式多以失敗告終，混合式治理成為趨勢，即家族二代與職業經理人共治。創始人即便退居二線，其特質仍通過認知、能力及傳承烙印深刻影響企業，形成企業獨特的「治理基因」。

( 5 ) 家族基因與現代化結合：即使企業走向公眾化，家族控制權可通過特定機制得以維持，家族特質在隱性家族式治理框架下延續，企業治理展現出家族與現代化治理特性並存的景象，體現了動態適應與傳承創新的平衡。

## 四、結論與展望

### 結論概要

( 1 ) 創始人特質多維度：個體( 心理、行為 )、家族( 權威、傳承 )、組織( 戰略、文化 )、社會( 政商關係 ) 特質動態影響家族企業治理，隨企業階段變化作用各異，形成複雜互動。

( 2 ) 特質傳承與演變：創始人特質轉化為企業「遺傳密碼」，影響繼任者與企業長期發展，形成「傳承基因」。環境變化促使特質優化調整，部分特質可能轉為隱性。

( 3 ) 治理模式轉型：家族式治理向混合模式轉變，融合創始人隱性治理與職業經理人顯性治理，適應企業壯大需求，打破傳統性別界限，重視政商關係的正向構建。

( 4 ) 非固定模式：中國家族企業治理無固定最優模式，混合模式更貼合國情，強調廉潔政商合作，重視社會情感財富，確保企業穩定發展。

### 實踐指導

創始人應自我剖析能力，特別是在初創期和發展期，個體特質對創

業成功至關重要。而在企業成熟期和蛻變期創始人應認識到家族式治理的局限性，發揮組織層和社會層特質，引進外部勢力改善治理。此外，家族企業應格外重視政商關係，尤其是政府與家族企業、政府與創始人和繼任者的關係。同時，家族企業治理模式應動態化和獨特化，推行現代企業管理，同時保持家族式治理的隱性化和職業化治理的顯性化。最後，家族企業需要建立信任機制，包括內部成員退出和外部經理人引進機制，以及構建企業文化。



## 參考書目

- 史曲平。(2012)。《家族企業成長過程中創業團隊信任的作用及價值研究》。中國人民大學。
- 朱沆，葉琴雪，李新春。(2012)。社會情感財富理論及其在家族企業研究中的突破。《外國經濟與管理》，34(12)，頁56-62。DOI:10.16538/j.cnki.fem.2012.12.006。
- 胡旭陽，吳一平。(2017)。創始人政治身份與家族企業控制權的代際鎖定。《中國工業經濟》，(05)，頁152-171。DOI:10.19581/j.cnki.ciejournal.2017.05.010。
- 何良興，苗莉，宋正剛。(2017)。創業特質研究：基於黑暗人格和情緒特質的述評。《科技進步與對策》，34(24)，頁125-130。DOI:10.6049/kjbydc.2017030375。
- 何軒，陳文婷，李新春。(2008)。賦予股權還是泛家族化——家族企業職業經理人治理的實證研究。《中國工業經濟》，(05)，頁109-119。DOI:10.19581/j.cnki.ciejournal.2008.05.011。
- 何軒，朱斌，馬駿。(2020)。家族企業何以成為更積極的綠色創新推動者？——基於社會情感財富和制度合法性的解釋。《管理科學學報》，23(09)，頁31-60。
- 吳炯，黃紫嫣。(2020)。家族企業社會情感財富對品牌傳承的影響——基於坦洋工夫紅茶的多案例研究。《經濟與管理研究》，41(05)，頁125-144。DOI:10.13502/j.cnki.issn1000-7636.2020.05.009。
- 李婧媛，謝富紀，劉亞梅。(2021)。創始人控制對董事會結構與管理層薪酬的影響。《系統管理學報》，30(3)，頁423-437。DOI:10.3969/j.issn1005-2542.2021.03.002。
- 李新春，賀小剛，鄒立凱。(2020)。家族企業研究：理論進展與未來展望。《管理世界》，36(11)，207-229。DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2020.0178。
- 汪祥耀，金一禾。(2015)。家族企業代際傳承及二代推動戰略轉型的績效研究。《財經論叢》(浙江財經學院學報)，(11)，

頁 61-70。

肖海林。(2003)。企業生命週期理論辨析。《學術論壇》，(1)，頁 65-67。DOI:10.3969/j.issn.1004-4434.2003.01.016。

於峰。(2018)。《初創期家族企業管理問題研究——以 DM 公司為例》。江西財經大學。

於樹江，王茹雪，李豔雙。(2021)。社會情感財富與家族企業戰略變革——基於制度環境的調節作用。《財會通訊》，(08)，頁 81-85。DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2021.08.013。

於樹江，楊睿，李豔雙。(2020)。社會情感財富、創新環境與家族企業創新投入。《工業技術經濟》，39(12)，頁 70-77。

辛金國，徐明明，潘小芳。(2016)。家族價值觀對溫州家族企業績效影響的實證研究。《生產力研究》，(01)，頁 118-123。DOI:10.19374/j.cnki.14-1145/f.2016.01.027。

屈寰昕。(2007)。中國家族企業成長期治理結構設計探討。《經濟與管理》，(09)，頁 48-51。

范燁。(2009)。基於社會資本理論視角的家族企業治理研究(博士學位論文，浙江大學)。取自 <https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CDFD0911&filename=2010106516.nh>

馬淑文。(2011)。家族社會資本、創業導向與初創期企業成長績效關係研究。《商業經濟與管理》，(2)，頁 51-57。DOI:10.3969/j.issn.1000-2154.2011.02.007。

馬昆姝，李雁晨，顧興樹。(2014)。創業者的創業特質研究。《商業時代》，(11)，頁 33-34。

馬駿，朱斌，何軒。(2020)。家族企業何以成為更積極的綠色創新推動者？——基於社會情感財富和制度合法性的解釋。《管理科學學報》，23(09)，頁 31-60。

陳佳貴。(1995)。關於企業生命週期與企業蛻變的探討。《中國工業經濟》，(11)。DOI:10.19581/j.cnki.ciejjournal.1995.11.001。

陳揚，張驍，黃忠東。(2011)。《企業家知識、經驗和網路對

- 中小企業國際化進程的影響機制研究》。Proceedings of International Conference on Engineering and Business Management (EBM2011) · 頁 289-292。
- 徐細雄，劉星。(2012)。創始人權威、控制權配置與家族企業治理轉型——基於國美電器“控制權之爭”的案例研究。《中國工業經濟》，(2)，頁 139-148。
- 張琪，程培培。(2014)。基於企業成長的企業生命週期模型研究。《商場現代化》，(22)，121-122。DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2014.22.289。
- 張亮。(2009)。改革開放三十年以來中國私營企業發展綜述及展望。《山東經濟》，(01)，頁 60-67。DOI:10.13962/j.cnki.37-1486/f.2009.01.014。
- 張桐。(2014)。倫理視角下家族企業家長制研究。《中外企業家》，(22)，頁 172-173。DOI:10.3969/j.issn.1000-8772.2014.22.091。
- 梁麗萍。(1996)。成就動機研究的歷史與現狀。《教育理論與實踐》，(01)，頁 31-35。
- 焦康樂，李豔雙，胡望斌。(2019)。家族企業傳承模式選擇動因研究——基於社會情感財富視角。《經濟管理》，41(01)，頁 71-88。DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2019.01.005。
- 趙天樂，蘆葦，李常洪。(2021)。企業生命週期視角下家族企業家動態勝任力演化邏輯探究。《科技進步與對策》，38(21)，頁 63-72。
- 稻盛和夫。(2016)。《企業家精神》。葉瑜譯。北京：機械工業出版社。
- 謝明聰。(2000)。學業成績與卡氏人格根源特質的相關分析研究。《成都教育學院學報》，(02)，頁 14-17。DOI:10.13627/j.cnki.cdjy.2000.02.004。
- 鄭登攀，李生校，王功博。(2020)。兩代共存治理、繼任者培養與家族企業技術創新——基於浙江省資料的分析。《科學學與科學技術管理》，41(08)，頁 80-95。

鐘熙，任柳楊，任鵬。(2022)。家族企業“去家族化”研究：創新期望落差視角。《南開管理評論》，(01)，頁177-190。

羅明忠，張雪麗。(2016)。創業風險容忍及其規避：一個文獻綜述。《珞珈管理評論》，(01)，頁53-64。

寶軍生，張玲麗，王寧。(2014)。社會情感財富框架的理論溯源與應用前沿追蹤——基於家族企業研究視角。《外國經濟與管理》，36(12)，頁64-71, 80。DOI:10.16538/j.cnki.fem.2014.12.007。

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2006). *The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the Family Business Definition problem*. In Edward Elgar Publishing eBooks. <https://doi.org/10.4337/9781847204394.00019>

Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American Sociological Review*, 64(4), 527. <https://doi.org/10.2307/2657254>

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do Family-Controlled Firms pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.>

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295–1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127–131. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>
- Franco, M., & Prata, M. (2018). Influence of the individual characteristics and personality traits of the founder on the performance of family SMEs. *European J of International Management*, 13(1), 41. <https://doi.org/10.1504/ejim.2019.096498>
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (n.d.). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926–950. <https://doi.org/10.1177/0149206306293860>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large

family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>

Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x>

## 滬港發展聯合研究所 Shanghai-Hong Kong Development Institute

滬港發展聯合研究所於二零零一年成立，旨在凝聚復旦大學和香港中文大學的研究力量，提高大學的研究水準；根據社會發展的需要，聯合研究重大戰略性、前瞻性、緊迫性課題，以科學的方法和態度，及新觀點和新視野，向政府部門和企業機構等提供政策性建議，提高大學對政府決策的影響力，為上海和香港經濟持續繁榮發展和社會和諧進步作出貢獻，以及為地區和國家整體謀求更大的福利。

The Shanghai-Hong Kong Development Institute (SHKDI) was established by Fudan University and The Chinese University of Hong Kong in 2001. The Institute aims to raise the level of research of the universities, provide policy advice to both the public and private sectors on issues of strategic importance in order to enhance the influence of the universities on governmental policy, help Shanghai and Hong Kong achieve sustained prosperity and deeper integration with the global economy, and achieve the greatest benefits for the region and nation.

### 聯席所長

陳詩一教授（復旦大學經濟學院）

杜巨瀾教授（香港中文大學經濟學系）

### Co-Directors

Prof. Chen Shiyi (School of Economics, Fudan University)

Prof. Du Julan (Department of Economics, The Chinese University of Hong Kong)

### 聯繫方式

中國香港沙田

香港中文大學

王福元樓 604D 室

電話：852-39439776

電郵：shkdi@cuhk.edu.hk

網址：<https://shkdi.cuhk.edu.hk>

中國上海市

國權路 600 號

復旦大學經濟學院

電話：86-21-65643135

電郵：admin\_econ@fudan.edu.cn

網址：<http://shdi.fudan.edu.cn>

### Contact

Room 604D, Wong Foo Yuan Building

The Chinese University of Hong Kong

Shatin, N.T.

Hong Kong, China

Phone: 852-39439776

Email: shkdi@cuhk.edu.hk

Website: <https://shkdi.cuhk.edu.hk>

School of Economics

Fudan University

600 Guoquan Road

Shanghai, China

Phone: 86-21-65643135

Email: admin\_econ@fudan.edu.cn

Website: <http://shdi.fudan.edu.cn>

# 創始人特質和中國家族企業 治理模式研究

熊瑤潔

復旦大學—香港中文大學  
滬港發展聯合研究所

二零二五年六月



## 作者

熊瑤潔，崇義章源投資控股有限公司副總經理、廣州科技職業技術大學導師、法國蒙彼利埃大學工商管理博士、英國提賽德大學教育學博士研究生。

滬港發展聯合研究所出版之刊物屬作者個人意見，不代表本所立場。

© 2025 香港中文大學滬港發展聯合研究所

版權所有，不准翻印

# **A Study on Founder Characteristics and Governance Model of Chinese Family Businesses**

Yaojie XIONG

## **Abstract**

This paper explores the relationship between founder characteristics and the governance model of Chinese family businesses, aiming to analyze the influence and role of founder characteristics in the governance of family businesses. By defining the concepts of family business and founder, the author identifies key factors such as legitimacy, the maintenance of socio-emotional wealth, and the pursuit of non-financial goals. It is found that the characteristics of the founder, as the core of the family business, not only influence the initial establishment of the business but also play an important role throughout the life cycle of the family business.

This paper adopts a qualitative research method based on socio-emotional wealth theory and stigma theory to summarize and analyze the personal, family, organizational, and social characteristics of the founders. Through the analysis of several cases, the impact of these characteristics on the management of family businesses is revealed, particularly their role in overcoming challenges related to changes in the economic environment, industrial restructuring, corporate governance, and family legacy.

Based on previous studies, the author finds that the founder's characteristics are deeply imprinted in the firm's genes, influencing the governance structure and inheritance mechanism while maintaining a central role, although they can be adapted according to changes in the environment. Moreover, the case study results show that the traditional professional manager governance model has limited adaptability in Chinese family

enterprises, while the new hybrid governance model, which integrates the strengths of family and professional management, is more suitable for the current situation in China and the needs of enterprises. This model also predicts the future direction of governance development.

The innovation of this paper lies in introducing founder characteristics as a variable in the study of family business governance, constructing the connotation and extension of founder characteristics, and providing a new perspective for understanding family business governance. The conclusions of the study are significant for understanding the governance mode of family businesses in China and for guiding the inheritance and development of family businesses.

# 創始人特質和中國家族企業治理模式研究

熊瑤潔

## 摘 要

本文探討了創始人特質與中國家族企業治理模式之間的關係，旨在分析創始人特質在家族企業治理中的影響及作用。筆者通過對家族企業和創始人概念的界定，明確了家族企業的特點，即其合法傳承性、維持社會情感財富稟賦以及追求非經濟目標等關鍵因素。研究發現，創始人作為家族企業的核心，其特質不僅影響企業的初期創立，更在家族企業的整個生命週期中扮演重要角色。本文採用定性研究方法，基於社會情感財富理論和烙印理論，歸納出創始人的個體特質、家族特質、組織特質和社會特質並進行了深入分析。並通過多案例解析，揭示了這些特質在家族企業治理中的影響，特別是在應對經濟環境變化、產業結構調整、企業治理和家族傳承等挑戰中的作用。

在先行研究的基礎上筆者發現，創始人特質依舊深刻烙印於企業基因中，影響治理結構與傳承機制，雖可隨環境變化調整，但仍保持核心作用。且案例分析結果顯示，傳統職業經理人治理模式在中國家族企業中的適應性有限，而融合家族與職業管理優勢的新型混合式治理模式更契合當前我國國情與企業需求，在某種程度上預示著未來治理模式的發展方向。

本文的創新之處在於將創始人特質作為變數引入家族企業治理研究中，構建出創始人特質的內涵和外延，為理解家族企業治理提供了新的視角。研究結論對於理解中國家族企業的治理模式、指導家族企業的傳承與發展具有重要意義。

## 緒論

### 研究背景

家族企業作為商業史上最古老的組織形式，對全球經濟具有舉足輕重的影響，其全球分佈廣泛，佔據企業總數的 65%-80%，對美國 GDP 和就業貢獻巨大，同時在《財富》500 強中佔有重要份額。中國家族企業尤其突出，改革開放後迅猛發展，對國家 GDP 貢獻超 60%，占比超 72%，是民營經濟和國民經濟增長的核心驅動力。家族企業文化的深厚底蘊及對經濟的顯著貢獻促使我國學術界對其關注度日益增長，儘管初期研究滯後，但自 1990 年代以來，相關研究呈井噴式發展，覆蓋治理、傳承等多個維度，2023 年度在中國知網發表的中文學術期刊約 414 篇，外文期刊 447 篇。（下圖為 1988 年-2022 年中國家族企業研究期刊發表篇數統計表，資料來源：楊學儒，李新春（2009）與中國知網資料庫資料（2022）整合）

| 年份        | “家族企业”为关键字<br>的学术期刊篇数 | “家族企业”为篇名<br>的学术期刊篇数 |
|-----------|-----------------------|----------------------|
| 1988-1992 | 48                    | 8                    |
| 1993-1997 | 329                   | 31                   |
| 1998-2002 | 1949                  | 353                  |
| 2003-2007 | 4912                  | 1894                 |
| 2008-2012 | 3948                  | 2212                 |
| 2013-2017 | 3335                  | 1581                 |
| 2018-2022 | 2850                  | 1369                 |

創始人作為家族企業的靈魂，其特質與企業的命運緊密相連，對企

業的創立、成長乃至長遠發展起決定性作用。創始人不僅掌握企業核心資源和控制權，其願景、價值觀和戰略決策深深烙印於企業基因之中，即便在企業進入公眾化階段後，依然通過剩餘索取權和控制權維持關鍵影響力。因此，創始人在企業管理和治理中的特殊角色，及其如何影響家族企業治理模式的選擇與運作，成為研究的關鍵點。

當前，我國多數的家族企業仍由創始人或其家族牢牢控制，面臨傳承與治理現代化的雙重挑戰，尤其是如何打破「富不過三代」的魔咒，實現企業的可持續發展。鑒於此，探討創始人特質與家族企業治理模式的關聯，不僅對於理解家族企業內部運作機制至關重要，也是推動中國乃至全球家族企業持續繁榮、解決實際治理難題的迫切需要。

## 家族企業概念界定

家族企業作為一個學術領域，其研究歷史雖然相對較短，但已經取得了顯著的發展。在 1993 年以後，家族企業相關文獻急劇增長，顯示了該領域的研究熱度及在管理學科中的主流研究領域。研究主題主要集中在公司治理、企業成長與績效、代際傳承和家族控制權等方面。在理論運用上，家族企業研究結合了代理理論、管家理論、資源基礎理論、動態能力理論和社會資本理論等多種理論框架。

家族企業的界定問題一直是研究中的一個挑戰。普華永道在 2021 年的報告中對家族企業的定義是指 30%或以上股份由單一家族擁有的上市公司，或由單一家族控制公司過半數具有表決權股份的非上市私營企業。然而，家族企業並沒有一個明確的法律定義，且由於文化差異和家族企業特有的複雜性，學術界對家族企業的界

定存在模糊性和多樣性。在中國，由於傳統文化和家庭文化的強烈影響，家族與企業之間的界限尤其難以劃分。

### (1) 外國學者對家族企業的界定

國外學者對家族企業的界定呈現多元化，核心圍繞家族控制、所有權比例、代際參與及企業治理結構等要素。其中，Donnelley (1964) 強調家族兩代人參與及家族利益導向的代際傳承；Lansberg (1976) 放寬條件，注重所有權歸屬而非管理參與；Donckels 和 Frohlich (1991) 進一步明確家族持股超 60% 的標準；而 Hayward (1992)、Cromie (1995) 和 Reynolds (1995) 則傾向於 50% 的閾值。Grossman 和 Hart (1996) 將企業所有權定義為剩餘控制權，Kelin E. Gersick (1998) 同樣強調家族所有權的關鍵性。

Davis (1983) 提出家族企業是家族和企業系統的結合體，家族對企業方向和管理的核心控制是核心。Tagiuri 和 Davis (1982) 的三環模式深化了這一觀點，強調企業、所有權和家族三個要素的複雜互動，為理解家族企業內部權力結構和衝突提供框架。錢德勒基於實證研究，提出家族企業定義應考慮創始人及合夥人間的股權集中度，即使引入外部經理人，關鍵決策權仍由家族掌控，強調了家族控制在界定中的核心作用。

總之，家族企業的國際界定雖標準不一，但國外學者普遍認同家族控制權和所有權比例為關鍵識別特徵，且家族與企業的系統性融合及家族對企業決策的主導作用是其本質屬性。

### (2) 中國學者對家族企業的界定

我國學者對家族企業的界定展現出對家族文化、治理結構和企業

行為等多維度的深入理解。他們普遍認為，家族企業不僅僅是傳統意義上的中小企業，而是已經成為當代經濟社會中普遍且重要的企業組織形式。

陳凌（2017）認為家族企業是家族與企業的共生體，需要平衡連貫性、共同體、關係和指揮等因素。孫治本（1995）和潘必勝（1998）則認為家族直接或間接掌握企業的經營權並擁有全部或部分所有權才能稱之為家族企業。在此基礎上，駱回（2017）進一步豐富了家族企業的定義，認為家族除了擁有企業全部或大部分所有權，直接或間接掌握企業經營權之外，以家族創始人的思想與智慧制定和掌舵企業的發展方針和發展方向，並形成獨特的企業精神文化。劉靜（2018）也在《家族管理、職業化經營與家族企業傳承》中表示家族企業與其他類型企業最大的不同在於創始人所在的家族持有企業的所有權，並對企業經營產生直接影響。儲小平（2004）把家族企業視為家族成員對企業所有權和控制權的狀態，而不是某一種具體形態。

對家族企業概念進行總結歸納，主要分為 3 個不同視角：家族治理視角、家族行為視角和家族文化視角（李新春等，2020）。但基於所有權、控制權和經營權視角，家族企業是至少一個家族享有企業的全部或部分所有權、擁有直接或間接控制權與經營權，且企業治理模式受家族傳統文化的影響較大（李常洪和趙天樂，2021）。除此之外，家族企業經營管理過程中在一定程度上受家族傳統文化的影響，家族企業的資本來源或經營管理建立在家族的背景上，逐漸形成了以婚姻和血緣關係為紐帶的一種特殊經濟組織（於立等，2003；唐芳，2006）。而家族和家族文化的特異性決定了家族企業之間的差異性，在面對家族企業內部治理問題時需要因地制宜做出分析判斷和採取量身定制型的解決方案。這一界定不僅有



助於我們更深入地理解家族企業的本質和特徵，也為家族企業的管理和傳承提供了重要的理論指導。

(3) 小結

綜合以上國內外學者的觀點，關於家族企業的界定主要圍繞五個維度進行歸納：家族參與、家族所有、家族管理、代際傳承和多種條件 ( Westhead & Cowling， 1988 )，關於家族企業領域的國內外學術界代表性文獻和學者們所涉及的研究維度見下圖。

| 文獻               | 家族企業概念界定                                                              | 涉及的維度     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Donnelley (1964) | 家族企業至少有两代人同时参与企业的经营活动，并且两代传承过程中实现企业利益，方针政策 and 愿景的交接。                 | 家族传承，家族愿景 |
| Chandler (1977)  | 企业创始人及其合伙人持续掌握公司大部分股权，并与外部经理人保持良好的契约关系，但在公司财务，高层组织架构和资源分配等方面掌握主要决策权。  | 家族控制，家族所有 |
| Gersick (1977)   | 家庭或家族拥有控股权的企业                                                         | 家族所有      |
| Ward (1987)      | 企业传给家族中的下一代去管理和控制                                                     | 家族控制，家族管理 |
| 潘必胜 (1998)       | 一个或者数个家族建立紧密战略联盟关系，拥有公司全部或部分所有权，并且直接或间接掌控企业的经营权。                      | 家族所有，家族控制 |
| 刘静 (2018)        | 家族企业与其他类型企业最大的不同在于创始人所在的家族持有企业的所有权，并对企业经营产生直接影响。                      | 家族所有，企业经营 |
| 李常洪和赵天乐 (2021)   | 基于所有权、控制权和经营权视角，家族至少享有企业的全部或部分所有权，拥有直接或间接控制权与经营权，且企业治理模式受家族传统文化的影响较大。 | 家族所有，公司治理 |

资料来源：作者根据家族企业相关文献资料整理

家族企業的獨特性在於其傳承特性和追求超越經濟利益的目標，強調至少經歷兩代人參與經營或完成至少一次傳承過程，以及家族價值觀、願景與創始人特質的延續。企業由家族成員創立，基於血緣和親緣關係，家族核心保持對所有權和經營控制權的掌握，融

合家族文化和現代管理理念，塑造獨特企業文化。

另外，家族企業按照所有權與控制權的配置，可分為三種類型：完全的所有權與經營權統一、擁有所有權及部分經營權、或掌握經營權及部分所有權。家族企業的演進是一個漸進而自然的歷史過程，應與社會環境及企業發展需求相協調，避免盲目追求規模化、資本社會化或現代化企業制度的表面形式，而是注重長期穩健發展，尊重企業成長的階段性特點。

## 理論基礎

### (1) 社會情感財富理論

家族企業在追求經濟目標的同時，往往展現出對非經濟目標的強烈追求，這種現象難以用傳統的經濟學理論完全解釋。為此，美國亞利桑那州立大學商學院院長路易士·R·戈梅斯－梅西亞 (Gomez-Mejia) 在 2007 年首次提出了社會情感財富 (SEW) 理論。該理論指出家族企業在追求財富的同時，高度重視非物質層面的社會情感價值，包括家族聲譽、情感聯繫、文化傳承和利他主義等。SEW 理論彌補了傳統經濟學理論在解釋家族企業行為時的不足，與代理理論形成互補，深化了對家族企業非經濟目標的理解。

在中國知網網站檢索社會情感財富理論 (socioemotional wealth) 關鍵字發現，截止 2024 年 5 月，中文文獻發表約 59 篇，主要研究學者有李新春 (中山大學管理學院)、嚴若森 (武漢大學經濟管理學院)、朱沅 (清華大學經濟管理學院) 等。外文文獻發表約 211 篇，主要的研究學者是 Luis R. Gomez-Mejia、Cristina Cruz 等。從資料可以看出關於社會情感財富理論的研究和應用逐漸得到國內外學術界重視和推廣，並且已成為家族企業研究的重要維度。

SEW 的構成被廣泛認為涵蓋情感導向、文化價值和利他主義等，後經 Berrone 等學者拓展，進一步細化為五個維度：家族認同、社會關係、情感歸屬、家族控制與傳承、以及對內外利益相關者的關注。這些維度共同描繪了家族企業如何在維護家族情感和社會資本的同時，平衡企業內外部利益，實現長期發展與傳承。

SEW 理論強調，家族企業在做決策時，非經濟考量扮演關鍵角色，尤其是在企業治理、戰略選擇和風險管理上。家族通過控制和管理企業，不僅追求經濟效益，也追求維護家族聲望、文化和情感聯結等非物質財富的傳承。家族成員的身份多元性（所有者、決策者、管理者）使得他們在決策時兼顧經濟與非經濟目標，這與非家族企業在目標設定和決策邏輯上存在本質差異。

## （2）烙印理論

烙印理論，源於 1965 年 Stinchcomb 的引入，起初用於動物行為學，後被 Marquis & Tilcsik (2013) 等學者拓展至管理學領域。該理論強調早期經驗對個體決策和行為的持久影響，類似於動物世界中的初次學習效應。在企業情境中，創始人的觀念與行為在組織內形成深刻的「烙印」，這些烙印具有穩定性、持續性，並能跨越其直接管理時期，持續指導企業行為（Geroski et al., 2010）。

在家族企業中，創始人作為企業的核心人物，其觀點和行為在組織中形成烙印，這種烙印在創始人退出經營管理後仍持續影響組織。管理烙印的形成和確保其對組織發展的正面影響是企業傳承過程中的關鍵，維持烙印的穩定性和持久性是家族繼承的複雜過程。

因此，創始人特質與家族企業治理模式研究中的烙印理論部分，可概括為：該理論探討了創始人早期及關鍵時期行為對企業長期發

展軌跡的深刻影響，強調維持和發展正面烙印的重要性，以保障企業在世代更迭中保持核心競爭力和文化一致性，體現了組織發展中的歷史依賴性和動態適應性。

## 研究方法

本研究採用定性多案例研究方法來探討創始人特質與中國家族企業治理模式之間的關係。該方法旨在深入探索在現實生活環境中正在發生的現象，特別適用於因果關係不明顯、聯繫複雜多變的探索性問題。選擇多案例研究的原因在於，它能夠更有效地構建理論框架，特別是在當前研究領域較為空白或現有理論不足以支撐的情況下。採用此方法的原因有以下幾點：

（1）深入性和創新性：通過詳細描述和深度訪談，多案例研究方法能夠揭示創始人特質在中國特殊情境下形成的本質原因，為理論構建提供深刻且新穎的見解。

（2）適應本土性：鑒於中國情境的本土性和特殊性，定性研究方法更適合於研究中國家族企業創始人的特質。此外，該方法能夠處理涉及創始人、企業、繼任者、政府和外界環境之間敏感且複雜的隱私問題。

（3）客觀性和真實性：與定量方法相比，小樣本的深度訪談資料能更真實地反映現象，並且發現可能被傳統統計方法忽略的特殊現象。在資源有限的情況下，該方法相較於大規模問卷調查更具可行性和資料可靠性。

通過選取具有典型性和本土化特徵的家族企業和創始人作為案例物件，本研究將展現這些研究物件隨時間變化而發生的演變過程，

並分析創始人特質如何影響家族企業的治理模式。

## 研究樣本

### (1) 樣本選取原則

本研究採用案例研究方法，遵循理論抽樣原則，選擇具有獨特性和典型性的家族企業作為樣本。研究首先選取了 20 家家族企業，這些企業應滿足以下條件：位於中國內地、從事非金融行業、具有一定規模和發展歷史、具有明顯的傳承特徵，且二代已經接班或成為企業主要負責人。最終，6 家企業被選為樣本，用於理論檢驗。這些企業分別為 ZW、FY、BGY、HMX、WHH、HW，其創始人編號分別為 a、b、c、d、e、f。為保障良好的信度和效度以及理論飽和度，選取 2 家樣本企業進行理論檢驗，

| 案例企业<br>编号 | 创立<br>时间 | 创始人<br>编号 | 员工人数<br>(余人) | 2021 年总市值<br>(亿元) | 行业      | 继承者 |
|------------|----------|-----------|--------------|-------------------|---------|-----|
| ZW         | 1994     | a         | 4200         | 100               | 有色金属    | 儿子  |
| FY         | 1987     | b         | 10000        | 1010              | 玻璃制造    | 女婿  |
| BGY        | 1992     | c         | 150000       | 590               | 房地产     | 女儿  |
| HMX        | 2008     | d         | 4000         | 160               | 激光与自动化  | 儿子  |
| WHH        | 1991     | e         | 30000        | 500               | 食品饮料    | 女儿  |
| HW         | 1987     | f         | 195000       | 4500              | 信息与通信技术 | 女儿  |

### (2) 樣本介紹

為了使案例研究中的資料來源多樣化，進行了資料對比印證，確保資料的準確性和真實性，保障研究結論的信度和效度。在調研之前瞭解受訪者的關係網，盡可能多地收集關於受訪對象和企業的二手資料。二手資料主要來源於企業內部報刊和互聯網上相關主要

人士參加的權威性大型活動，受訪者的公開講話和訪談記錄，以及企業公開的重要大事記、宣傳資料、新聞報導、重大資訊披露和經營報表等。

| 创始人编码  | a    | b    | c    | d    | e    | f    |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| 创立时间   | 1978 | 1966 | 1991 | 1994 | 1987 | 1982 |
| 创始人年龄  | 67 岁 | 76 岁 | 60 岁 | 50 岁 | 77 岁 | 78 岁 |
| 创始人学历  | 小学   | 小学   | 本科   | 博士学位 | 初中   | 本科   |
| 继承人    | 儿子   | 女婿   | 女儿   | 儿子   | 女儿   | 女儿   |
| 教育背景   | 留学硕士 | 硕士   | 硕士   | 硕士   | 硕士   | 博士   |
| 核心访谈次数 | 6 次  | 5 次  | 4 次  | 4 次  | 3 次  | 4 次  |
| 补充访谈次数 | 5 次  | 3 次  | 2 次  | 3 次  | 3 次  | 2 次  |

( 3 ) 資料來源 ( 完整編碼資訊見附錄 )

本研究採用多種方法收集資料，包括深度訪談、公開資料收集和直接觀察法。深度訪談涉及創始人和關鍵人物，旨在深入瞭解家族企業的發展歷程和創始人特質。公開資料來源於官方網站、行業協會、內部資料庫和搜尋引擎，提供了豐富的背景資訊。直接觀察法則通過實地調研和觀察創始人與他人的互動，以及企業內部的氛圍，為理解創始人特質和企業治理模式提供了直觀視角。所有資料均經過交叉驗證，以確保準確性和真實性。

( 4 ) 資料編碼

本研究需要深度研究創始人和家族企業的發展歷程，涉及一些敏感和保密資料，能獲取的資料量有限。而且有些資料是比較久遠的，具有一定的社會歷史背景，需要瞭解當時的社會環境情況才能解讀出資訊的內涵，有必要時需要找到合適的人再次核實和校準。

首先，在訪談後 48 小時內進行語音文本轉化，完成資料編碼，編

碼過程中要嚴格遵循紮根理論範疇歸納和理論構建，並反復對比確保資料的準確性和客觀性，避免主觀判斷和誤讀資訊。然後根據Strauss 紮根理論進行資料分析。

第一步，對訪談資訊進行開放式編碼。將訪談錄音全部轉化為文字資訊，使用受訪者的 360 句原始語句文本作為標籤，以降低研究者的個人主觀意識選擇影響。從原始語句中挖掘出初始概念，並採用原生規則的方法來命名初始概念，共得出 50 個初始概念。再通過歸納總結的方法得出 20 個核心概念，提煉和整合出 14 個範疇。（見下圖：資料結構編碼表）

| 初始概念                                  | 核心概念                        | 范畴                 |
|---------------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| 改革开放政策 P11， 乡镇企业改制 P12，<br>市场发展动态 P13 | 把握市场动态， 市场嗅觉灵敏度，<br>盈利判断 P1 | 机会识别与开发 PP1        |
| 创业资源 P21， 创业环境 P22， 创业资金 P23          | 竞争优劣势分析， 机会可行性判断<br>P2      |                    |
| 改革开放首批创业 P31， 当地首个从事该行业<br>P32        | 超前行动 P3                     |                    |
| 自学能力 P41， 不耻下问 P42， 直觉判断力 P43         | 自我洞察 P4                     | 自我认知与信念<br><br>PP2 |
| 提高家人生活质量 P51， 争做行业标杆 P52              | 愿景与自我定位 P5                  |                    |
| 有借必还 P61， 遵守诺言 P62， 生活和工作经<br>历 P63   | 诚信与实效， 遵纪守法， 坚守道德<br>底线 P6  |                    |
| .....                                 |                             |                    |

用 P11，P21，P31.....進行一級編碼標注，其中 xP11，yP11，zP11 中 x 代表訪談對象是創始人，y 代表繼承人，z 代表創始人相關聯的其他受訪者，abcdef 代表不同的創始人案例來源。二級編碼用 P1，P2.....來進行標注，生成的範疇用 aPP,bPP.....表示。（以創始人 a 訪談為例）

| 概念           | 典型引用语举例                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 机会识别与开发 aPP1 | 时代造就了我，刚好赶上改革开放的好机会，当我得知分田到户，我就丢掉了锄头埋头苦思要自己做生意赚钱，算是第一企业家（axp11）。当时司机很吃香就考了驾照，跑长途运送木材。听说矿石值钱，收购矿石倒卖赚取差价，那一年赚几万块。赚到人生的第一桶金后国营矿山濒临倒闭，顶着压力通过拍卖方式买下矿山当起了矿长（axp12）。别人都没有敢来参加矿山拍卖，但他看中了矿山的资源储量，预感未来资源会稀缺和价格上涨（azp11）。怎样将资源利益最大化，于是又收购冶炼厂做金属冶炼，最后做成了全国为数不多的全产业链公司（axp13）。 |
| .....        |                                                                                                                                                                                                                                                                   |

第二步，對初始編碼和核心編碼進行邏輯關係梳理歸納出主軸編碼，將各個範疇進行組合形成主範疇。

| 对应范畴        | 范畴内涵                                                                                                                           |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 机会识别与开发 PP1 | 创始人在面临创业经济环境和社会制度环境时有很高的市场嗅觉，能捕捉到商机，并且很迅速地快人一步做出优势和劣势判断并采取行动。                                                                  |
| 自我认知与信念 PP2 | 通过创业故事讲述，传记式创业历程回顾，创始人先知先觉，创业的可能性和必然性。形成了创业信念，产业情感和愿景，有事业心和进取心，善良自信，能吃苦耐劳。重诚信，遵纪守法，有很强的道德底线。                                   |
| 知识与先前经验 PP3 | 有先前的行业经验，创业经验和职能经验，重视知识的吸取，通过自学和虚心学习拓展知识面，进行跨文化，跨领域学习，所学知识与产业相关并在事件中进行先进性和战略性经验积累。重视技术知识，市场知识和管理知识的学习与积累，也成为创业期间和未来发展的个人核心竞争力。 |
| .....       |                                                                                                                                |

第三步，採用選擇性編碼與多案例關注焦點分析。通過尋找邏輯關聯從主範疇中提煉出核心範疇，把各範疇系統地整合起來，把未概念化的範疇補充完整從而構建紮根理論模型。其中核心範疇是其他主範疇和範疇的核心概念（李志剛，王迎軍，2007），編碼過程的關鍵在於搭建創始人和家族企業的故事線，用故事線精煉詮釋和歸納資料。



| 二级编码        | 核心概念        | a    | b   | c    | d    | e    | f    |
|-------------|-------------|------|-----|------|------|------|------|
| 机会识别与开发 PP1 | 机会的盈利性判断 P1 | 5    | 5   | 4    | 4    | 4    | 5    |
|             | 机会的可行性判断 P2 | 5    | 5   | 4    | 5    | 5    | 5    |
|             | 超前行动 P3     | 5    | 5   | 5    | 5    | 5    | 5    |
| 总计得分/总 15 分 |             | 1    | 1   | 0.87 | 0.93 | 0.93 | 1    |
| 自我认知与信念 PP2 | 自我洞察 P4     | 2    | 3   | 2    | 2    | 2    | 2    |
|             | 自我定位 P5     | 3    | 3   | 3    | 2    | 2    | 3    |
|             | 价值观 P6      | 3    | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    |
| 总计得分/总 15 分 |             | 0.53 | 0.6 | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 0.53 |
| .....       |             |      |     |      |      |      |      |

## 資料分析

abcdef 代表 6 個樣本案例，對編碼進行歸納匯總後對每個案例的二級編碼進行 5 分制評分，5 - 顯著，4 - 較顯著，3 - 中等，2 - 不太顯著，1 - 不顯著。本研究主要目標是針對 6 位元家族企業創始人的發展歷程進行探索性研究，對各案例的主範疇和核心範疇進行跨案例分析對比，抽樣出 14 個範疇，有助於識別具有共性焦點，以完成研究目標。首先，多案例的核心概念歸納匯總階段，形成範疇並針對範疇的內涵表達進行範疇焦點提煉。通過對提煉的範疇所處的維度做進一步分析，發現可歸納出個體、家族、組織和社會四個維度。

### (1) 信度和效度保證策略

為確保案例研究的信度與效度，本研究採取了以下幾點策略：第一，從創始人本人及其親屬、朋友、企業內外部人士等不同人群獲取創始人相關資訊，以實現資料的交叉驗證；第二，綜合採用開放式訪談和半結構化訪談以及現場觀察等方法對案例企業進行多輪調研，並運用三角驗證方法獲取研究資料；第三，在編碼過程中隨時通過

面對面、電話、微信和郵件等方式與被訪者進行溝通，並根據給出的回饋意見和補充資訊進行修改和完善，確保理論構建較契合實踐。

## 二、相關文獻綜述

### 家族企業治理

#### (1) 公司治理的涵義

公司治理的核心在於調節所有者、管理者及利益相關者間的權利、責任與利益。該領域研究起始於 Berle 和 Means 對代理問題的關注，逐漸擴展到考慮企業內外部環境的複雜互動。公司治理既可以從狹義的股東利益保護視角審視，也可從廣義的利益相關者共同治理角度探討，強調其動態適應性和多維度特徵。但是公司治理框架不僅僅涉及企業權力框架的構造和企業治理的制定穩定，還涉及企業治理機制的選擇問題。因此，其核心三要素是規則、合規和問責，強調內外部機制對利益相關者實施共同治理。

#### (2) 家族企業治理的涵義

家族企業治理是以家族和內外部利益相關者為核心，治理模式是對企業控制權和經營管理權的合理分配，平衡多方的權利、責任和利益的一項公司制度體系。而家族企業治理實質上是一種正式契約和非正式契約的雙重治理機制，具有五個微觀特徵：家族成員之間持續的交易關係，企業介入家族情感，家族與企業之間，家族內部衝突的多樣性，較低股權流動性，利己主義和利他主義的交織。

因此，我們可以理解為家族企業是由家族和企業兩個系統組合而成的一個組織形式，在企業發展的生命週期裡，平衡家族與企業兩個子系統的關係是家族企業經久不衰的基礎。在不同的發展階段要選擇相應的治理模式，做到家族治理和公司治理齊驅並進。同時，家族企業治理也受到外部環境的影響，需要考慮政治關係和法律政策，信用體系等因素。創始家族只有維持一般控制權，核心控制權和現金流權三權之間的有效匹配和均衡，才能順利推進家族企業治理的轉型。總體來說，家族企業治理是一個內外部多重因素綜合影響的決策過程，是宏觀環境和微觀企業環境合理結合，在動態的環境下不存在「最佳治理模式」。

從治理模式來看，三環治理模式和三級發展模型是分析家族企業治理的重要工具，它們強調了家族、企業和所有權之間的相互作用。家族企業治理還包括正式契約和非正式契約的雙重治理機制，具有獨特的微觀特徵。另外，Ichak Adizcs 的六維模型進一步細化了家族企業治理模式，包括企業維度、家族維度、所有權維度、經營權維度、文化維度和外部環境維度。這也體現了家族企業治理是一個動態的過程，需要在不同的發展階段選擇相應的治理模式，平衡家族與企業兩個子系統的關係。

### (3) 家族式治理概述

家族式治理作為企業治理的一種原始形態，在我國的家族企業中尤為顯著，其背景可追溯至 1978 年至 1992 年中國經濟轉型初期，彼時家族企業作為補充經濟形式興起，創始人多為低文化水準的農民，企業規模小且資源有限。家族式治理在這一時期體現為「家長式」管理，創始人集所有者、經營者角色於一身，憑藉高度集中的控制權快速決策，有效利用家族資源，以最小化成本和風險。

促進了企業的初期發展。家族成員間的高度信任與忠誠，以及對家族利益的共同追求，形成了強大的內部凝聚力，降低了代理成本，提升了決策效率，有利於企業在不確定市場中的快速反應和生存。

家族式治理的優勢在於簡化決策流程、提高執行力，以及基於家族成員間的親緣利他行為，形成利益一致的共同體，有效保護企業免受外部威脅。家族成員的忠誠度高，利於企業文化的傳承與內部秩序的維護，減少監控成本，特別是在企業初創期，這種模式有利於快速積累原始資本和穩定企業運營。

然而，家族式治理亦存在局限性。隨著企業規模擴大，所有權的高度集中可能導致決策專斷，阻礙企業現代化管理進程，限制外部資本的引入，影響人才的選拔與激勵。同時，還會出現以下問題：例如隨著企業成長，家族式治理模式顯現出代理行為和管家行為的劣勢；產權結構不明確，家族與企業財產不分，與現代企業管理要求背離；融資難，外部投資者難以瞭解企業狀況，家族外部物質資本動員能力有限；家族成員過度利他行為可能導致「雙向套牢」效應，損害企業利益等。

總之，家族式治理在家族企業初創階段展現了其適應性和有效性，但隨著企業發展進入新階段，其固有的局限性日益凸顯，要求企業適時調整治理模式，引入更為規範和開放的管理機制，以應對複雜多變的市場環境，實現企業的長期穩定發展。

## 創始人特質

家族企業在初創期顯著依賴創始人作為核心決策者和資源掌控者，其特質直接關聯企業的戰略方向和決策品質。學界針對創始人特質的探討多維度展開，李拯非與張宏（2020）從個體（商業能力

和專業知識)、意識(價值觀與思維模式、共同創業經歷)、關係(政治和商業網絡)層面分析，強調這些特質對家族企業成長的內在驅動作用。武立東等人(2016)則聚焦於個體能力、團隊協作背景以及外部環境網路，探討這些特質如何影響職業經理人融入企業，指出創始人特質作為企業無形資產，深刻影響企業的戰略制定與執行，且創始人與職業經理人間的不協調可成為企業轉型升級的障礙。

但是，目前學術界沒有對創始人特質構建初一個完整和系統的概念，對創始人的內涵定義也並未達到一個共識，都處於探索性研究階段。本文將採用質性訪談的方法結合紮根理論，引入合理劃分維度的方式，系統性歸納總結出創始人特質。主要如下：

(1) 創始人個體層特質

有學者在研究創始人個體特質時提出分為經營型和技術型兩類(武立東等，2016)擁有傑出的專業技能或專有技術的共性特徵(March，1991)，本文將個體特質在前人的研究基礎上進行了更全面的補充。在進行深度訪談與編碼中主要構建了6個維度，主要體現在3各方面：機會識別與開發、自我效能感和不確定性容忍。

| 案例<br>編號 | 机会识别与<br>开发<br>PP1 | 自我认可与<br>信念<br>PP2 | 知识与先<br>前经验<br>PP3 | 风险与创新<br>思维<br>PP4 | 自我效能<br>感<br>PP5 | 不确定性容<br>忍<br>PP6 |
|----------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| a        | 1                  | 0.53               | 0.55               | 0.44               | 0.67             | 0.8               |
| b        | 1                  | 0.6                | 0.6                | 0.48               | 0.87             | 0.93              |
| c        | 0.87               | 0.47               | 0.55               | 0.28               | 0.8              | 0.93              |
| d        | 0.93               | 0.47               | 0.55               | 0.28               | 0.8              | 0.93              |
| e        | 0.93               | 0.47               | 0.5                | 0.36               | 0.87             | 0.91              |
| f        | 1                  | 0.53               | 0.65               | 0.48               | 0.93             | 1                 |

( 2 ) 創始人家族層特質

通過文獻分析目前從創始人家族層面進行分析研究得較少，通過案例分析發現，家族企業的創始人受家族的影響因素較多從而形成了一些特有特質，主要形成了 2 各維度，主要體現在權威與傳承。

| 案例编号 | 权威与传承 (FF1) | 代际互动 (FF2) |
|------|-------------|------------|
| a    | 1           | 0.55       |
| b    | 1           | 0.47       |
| c    | 0.96        | 0.53       |
| d    | 0.96        | 0.53       |
| e    | 0.92        | 0.4        |
| f    | 1           | 0.47       |

( 3 ) 創始人組織層特質

從下圖可以發現，創始人組織層特質在動態戰略能力和文化塑造與組織承諾的兩個方面比較顯著。

| 案例编号 | 领导力 (001) | 动态战略能力 (002) | 文化塑造与组织承诺(003) |
|------|-----------|--------------|----------------|
| a    | 0.6       | 0.85         | 1              |
| b    | 0.6       | 0.95         | 1              |
| c    | 0.53      | 0.8          | 0.93           |
| d    | 0.73      | 0.8          | 1              |
| e    | 0.6       | 0.75         | 0.93           |
| f    | 0.5       | 1            | 1              |

( 4 ) 創始人社會層特質

以往學者在研究創始人特質中提出「關係」層，如與相關政府機構等良好合作關係，「關係」是影響中國企業成長績效的重要因素

( Shou et al.,2012 )，關係層面的創始人主要特質是政治關係網絡和商業關係網絡 ( 李拯非，張宏，2020 )。本文通過訪談和紮根理論研究發現創始人社會層特質主要表現在 3 個維度 ( 見下圖 )：政商關係、企業際關係和媒體關係，而「政商關係」主要表現在企業與當地政府的關係。

| 案例编号 | 政商关系 (SS1) | 企业际关系 (SS2) | 媒体关系 (SS3) |
|------|------------|-------------|------------|
| a    | 0.93       | 0.45        | 0.3        |
| b    | 0.93       | 0.4         | 0.6        |
| c    | 1          | 0.35        | 0.4        |
| d    | 0.93       | 0.3         | 0.3        |
| e    | 0.93       | 0.3         | 0.4        |
| f    | 1          | 0.4         | 0.8        |

### 小結

根據 Hambrick 和 Mason ( 1984 ) 的觀點，創始人特質影響著戰略選擇，進而影響企業行為，是一個延續性的過程，反映創始人在企業的整個生命週期裡依據社會環境和企業環境而發展自身特點，可以在不同層面呈現出特質。以往研究者們只關注創始人特質的某一維度，較少從不同視角出發將不同維度的特質匯總起來進行系統性研究。

本文認為創始人是企業的核心和根本，是企業的創立者和創業活動的主導者，帶領創業團隊開展一系列圍繞企業盈利和成長的經營活動的管理行為。有效整合自然資源、人力資源和社會環境資源，創造個人價值、家庭價值、企業價值和社會價值，為企業成長與社會發展做出貢獻。創始人特質的概念可以分為創始人特質的內涵和創始人特質的外延，具體如下。

( 1 ) 創始人特質的內涵

本文研究認為創始人特質是指創始人個體在適應環境的過程中，為了企業的生存與發展必須與家族、組織和社會和諧相處，創始人形成了相對應的行為習慣和人格，而這些特質是區別於任何其他企業管理人員的重要因素，具有穩定性和持久性。創始人特質內涵主要表現在創始人幫助企業生存與持續發展，為家庭、組織和社會創造有形和無形財富和獨特的能力水準。

( 2 ) 創始人特質的外延

本文根據紮根理論，將創始人特質劃分為四個維度，分別為個體層、家族層、組織層和社會層，構建一個創始人金字塔簡易模型。個體特質是創始人特質的基石和根本，隨著企業的發展壯大，不斷湧現出其他層面特質。





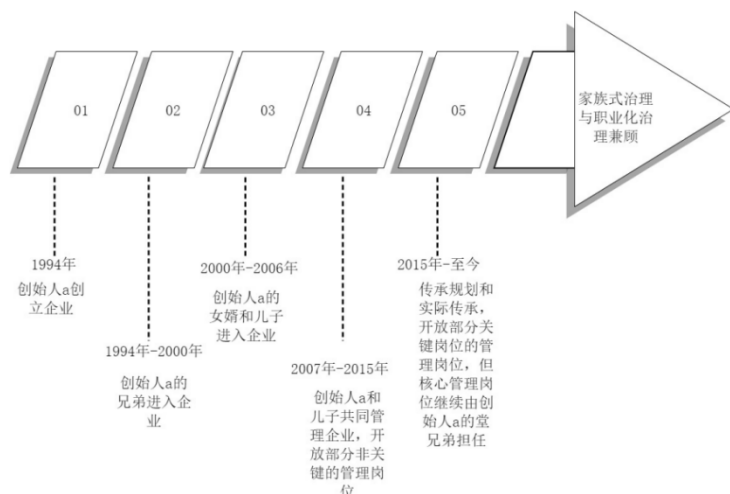
### 三、樣本企業解析

#### ZW 企業解析

ZW 公司總部位於「世界鎢都」中國江西，是鎢行業民營上市企業的標杆企業，是中國全產業鏈最完整的企業之一。公司已發展成坐擁總資產 200 億，年產值 40 億的大型鎢企。

創業初期，創始人 a 憑藉敏銳的商機嗅覺和個人能力，從礦石貿易起家，利用家鄉鎢資源建立起自己的事業，體現了強烈的個體層特質，採用典型的家族式治理。進入成長期，創始人通過自學提升、技術創新和團隊建設，推動企業向產業鏈上下游延伸，展現出較強的組織層能力，同時保持家族成員在核心崗位上的主導。

成熟期，企業成功上市標誌著外部環境和社會層特質影響的增強，創始人開始逐步引入外部職業經理人，但關鍵崗位仍由家族把控，體現出向職業化治理的初步探索和傳承規劃的啟動。蛻變期，隨著創始人 a 健康狀況和交接班意願，兒子接任總經理職位，企業治理中雖有開放跡象，引入外部專業人才，但核心家族成員的地位穩固，反映了創始人 a 深遠的組織烙印和持續的戰略影響力，企業治理呈現新老融合的過渡狀態，家族控制與專業化管理並存。

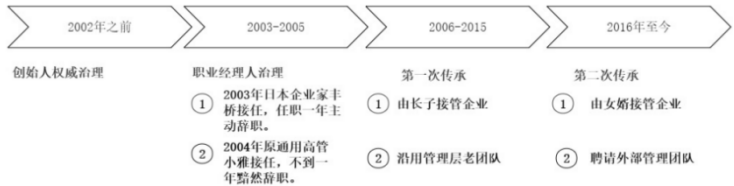


## FY 企業解析

FY 公司是一家汽車玻璃生產為主業，在全球銷售汽車高性能玻璃和工業玻璃等配套業務，1993 年在上海證券交易所成功上市。公司具有自主設計研發能力和先進自動化生產線，是國際汽車玻璃行業的領導者，是中國規模化、技術水準高和汽車玻璃領域最大出口商。

FY 公司的發展歷程展現了從家族初創到職業經理人嘗試，再到兩代傳承的轉變。起步階段，創始人 b 憑藉敏銳的商業直覺和創業精神，從個人小本生意做起，最終抓住汽車玻璃市場的機遇，奠定企業基礎。職業經理人階段，FY 嘗試引入國際化管理，但兩次嘗試均未能長久，顯示出職業經理人與家族企業文化的融合挑戰。第一次傳承中，創始人 b 精心佈局，成功將長子培養為接班人，不僅推動企業國際化，還在美國市場取得顯著成績。然而，長子最終選擇獨立創業，引出了第二次傳承，此時創始人 b 的女婿逐步接

手管理重任，同時企業依靠完善的董事會、股東會、監事會體系進行內部治理，標誌著 FY 在家族傳承與現代企業制度間尋求平衡的新篇章。



## HW 企業解析

HW 公司於 1987 年在中國深圳正式註冊成立，是全球第二大通信設備供應商，全球第三大智慧手機廠商，也是全球領先的資訊與通信基礎設施，智慧終端機和解決方案供應商。員工人數高達 15 萬人，其中研發人員占 46%，在全球有 23 個研究所和 34 個創新中心。

( 1 ) 初創階段 ( 1987-1989 ) : HW 公司由創始人 f 以微薄資金在深圳起家，企業規模小，採用典型的家長式治理，創始人個人特質如冒險精神和創新思維成為企業成長的驅動力。

( 2 ) 擴張階段 ( 1990-2018 ) : 隨著企業規模擴大，為激勵和留住人才，HW 實施員工持股計畫，並逐步轉變為虛擬持股模式，體現了創始人 f 對組織治理的創新和對人才戰略的重視。期間，創始人女兒從基層逐步成長為公司核心管理層，顯示了家族內部人才培養和傳承的意圖。儘管引入外部職業經理人制度，創始人 f 通過關鍵性否決權仍保持對企業的實際控制，體現了家族企業向職業化治理轉型的嘗試。

( 3 ) 轉型階段 ( 2019 至今 ): 企業進入更高層次的發展，創始人女兒進入輪值董事長名單，標誌著家族成員正式參與到最高決策層，企業治理呈現家族隱性控制與職業化管理相結合的特點。儘管公司結構看似公眾化，但家族對企業仍有顯著影響，反映出 HW 在保持家族控制的同時，探索現代企業治理結構的平衡。

## 小結

本章節對中國的家族企業的治理模式進行多案例解析，重點分析創始人特質對家族企業治理的影響，並分析家族企業治理未來的發展趨勢。

( 1 ) 初創與成長期：此階段家族企業通常實行家族式治理，創始人個人和家族特質顯著，與企業初期需求和外部環境相適應。職業經理人引入易遭遇文化和管理衝突，成功率低。

( 2 ) 成熟期轉型：隨著企業規模擴張和外部壓力增加，家族企業創始人展現出更多組織和社會層面特質，促使治理模式從家族式向現代化轉變。理想模式趨向於家族治理與職業經理人制度的融合，而非單一模式。

( 3 ) 全生命週期特質影響：創始人特質在企業生命週期中持續顯著，家族保持控制權的同時，逐漸接納非家族成員進入關鍵崗位，體現治理模式的靈活性與適應性，打破傳統性別和血緣界限。

( 4 ) 治理模式演化：職業經理人單一模式多以失敗告終，混合式治理成為趨勢，即家族二代與職業經理人共治。創始人即便退居二線，其特質仍通過認知、能力及傳承烙印深刻影響企業，形成企業獨特的「治理基因」。

( 5 ) 家族基因與現代化結合：即使企業走向公眾化，家族控制權可通過特定機制得以維持，家族特質在隱性家族式治理框架下延續，企業治理展現出家族與現代化治理特性並存的景象，體現了動態適應與傳承創新的平衡。

## 四、結論與展望

### 結論概要

( 1 ) 創始人特質多維度：個體( 心理、行為 )、家族( 權威、傳承 )、組織( 戰略、文化 )、社會( 政商關係 ) 特質動態影響家族企業治理，隨企業階段變化作用各異，形成複雜互動。

( 2 ) 特質傳承與演變：創始人特質轉化為企業「遺傳密碼」，影響繼任者與企業長期發展，形成「傳承基因」。環境變化促使特質優化調整，部分特質可能轉為隱性。

( 3 ) 治理模式轉型：家族式治理向混合模式轉變，融合創始人隱性治理與職業經理人顯性治理，適應企業壯大需求，打破傳統性別界限，重視政商關係的正向構建。

( 4 ) 非固定模式：中國家族企業治理無固定最優模式，混合模式更貼合國情，強調廉潔政商合作，重視社會情感財富，確保企業穩定發展。

### 實踐指導

創始人應自我剖析能力，特別是在初創期和發展期，個體特質對創

業成功至關重要。而在企業成熟期和蛻變期創始人應認識到家族式治理的局限性，發揮組織層和社會層特質，引進外部勢力改善治理。此外，家族企業應格外重視政商關係，尤其是政府與家族企業、政府與創始人和繼任者的關係。同時，家族企業治理模式應動態化和獨特化，推行現代企業管理，同時保持家族式治理的隱性化和職業化治理的顯性化。最後，家族企業需要建立信任機制，包括內部成員退出和外部經理人引進機制，以及構建企業文化。

## 參考書目

- 史曲平。(2012)。《家族企業成長過程中創業團隊信任的作用及價值研究》。中國人民大學。
- 朱沆，葉琴雪，李新春。(2012)。社會情感財富理論及其在家族企業研究中的突破。《外國經濟與管理》，34(12)，頁56-62。DOI:10.16538/j.cnki.fem.2012.12.006。
- 胡旭陽，吳一平。(2017)。創始人政治身份與家族企業控制權的代際鎖定。《中國工業經濟》，(05)，頁152-171。DOI:10.19581/j.cnki.ciejournal.2017.05.010。
- 何良興，苗莉，宋正剛。(2017)。創業特質研究：基於黑暗人格和情緒特質的述評。《科技進步與對策》，34(24)，頁125-130。DOI:10.6049/kjbydc.2017030375。
- 何軒，陳文婷，李新春。(2008)。賦予股權還是泛家族化——家族企業職業經理人治理的實證研究。《中國工業經濟》，(05)，頁109-119。DOI:10.19581/j.cnki.ciejournal.2008.05.011。
- 何軒，朱斌，馬駿。(2020)。家族企業何以成為更積極的綠色創新推動者？——基於社會情感財富和制度合法性的解釋。《管理科學學報》，23(09)，頁31-60。
- 吳炯，黃紫嫣。(2020)。家族企業社會情感財富對品牌傳承的影響——基於坦洋工夫紅茶的多案例研究。《經濟與管理研究》，41(05)，頁125-144。DOI:10.13502/j.cnki.issn1000-7636.2020.05.009。
- 李婧媛，謝富紀，劉亞梅。(2021)。創始人控制對董事會結構與管理層薪酬的影響。《系統管理學報》，30(3)，頁423-437。DOI:10.3969/j.issn1005-2542.2021.03.002。
- 李新春，賀小剛，鄒立凱。(2020)。家族企業研究：理論進展與未來展望。《管理世界》，36(11)，207-229。DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2020.0178。
- 汪祥耀，金一禾。(2015)。家族企業代際傳承及二代推動戰略轉型的績效研究。《財經論叢》(浙江財經學院學報)，(11)，

頁 61-70。

肖海林。(2003)。企業生命週期理論辨析。《學術論壇》，(1)，頁 65-67。DOI:10.3969/j.issn.1004-4434.2003.01.016。

於峰。(2018)。《初創期家族企業管理問題研究——以 DM 公司為例》。江西財經大學。

於樹江，王茹雪，李豔雙。(2021)。社會情感財富與家族企業戰略變革——基於制度環境的調節作用。《財會通訊》，(08)，頁 81-85。DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2021.08.013。

於樹江，楊睿，李豔雙。(2020)。社會情感財富、創新環境與家族企業創新投入。《工業技術經濟》，39(12)，頁 70-77。

辛金國，徐明明，潘小芳。(2016)。家族價值觀對溫州家族企業績效影響的實證研究。《生產力研究》，(01)，頁 118-123。DOI:10.19374/j.cnki.14-1145/f.2016.01.027。

屈寰昕。(2007)。中國家族企業成長期治理結構設計探討。《經濟與管理》，(09)，頁 48-51。

范燁。(2009)。基於社會資本理論視角的家族企業治理研究(博士學位論文，浙江大學)。取自 <https://kns.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CDFD0911&filename=2010106516.nh>

馬淑文。(2011)。家族社會資本、創業導向與初創期企業成長績效關係研究。《商業經濟與管理》，(2)，頁 51-57。DOI:10.3969/j.issn.1000-2154.2011.02.007。

馬昆姝，李雁晨，顧興樹。(2014)。創業者的創業特質研究。《商業時代》，(11)，頁 33-34。

馬駿，朱斌，何軒。(2020)。家族企業何以成為更積極的綠色創新推動者？——基於社會情感財富和制度合法性的解釋。《管理科學學報》，23(09)，頁 31-60。

陳佳貴。(1995)。關於企業生命週期與企業蛻變的探討。《中國工業經濟》，(11)。DOI:10.19581/j.cnki.ciejjournal.1995.11.001。

陳揚，張驍，黃忠東。(2011)。《企業家知識、經驗和網路對



- 中小企業國際化進程的影響機制研究》。Proceedings of International Conference on Engineering and Business Management (EBM2011) · 頁 289-292。
- 徐細雄，劉星。(2012)。創始人權威、控制權配置與家族企業治理轉型——基於國美電器“控制權之爭”的案例研究。《中國工業經濟》，(2)，頁 139-148。
- 張琪，程培培。(2014)。基於企業成長的企業生命週期模型研究。《商場現代化》，(22)，121-122。DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2014.22.289。
- 張亮。(2009)。改革開放三十年以來中國私營企業發展綜述及展望。《山東經濟》，(01)，頁 60-67。DOI:10.13962/j.cnki.37-1486/f.2009.01.014。
- 張桐。(2014)。倫理視角下家族企業家長制研究。《中外企業家》，(22)，頁 172-173。DOI:10.3969/j.issn.1000-8772.2014.22.091。
- 梁麗萍。(1996)。成就動機研究的歷史與現狀。《教育理論與實踐》，(01)，頁 31-35。
- 焦康樂，李豔雙，胡望斌。(2019)。家族企業傳承模式選擇動因研究——基於社會情感財富視角。《經濟管理》，41(01)，頁 71-88。DOI:10.19616/j.cnki.bmj.2019.01.005。
- 趙天樂，蘆葦，李常洪。(2021)。企業生命週期視角下家族企業家動態勝任力演化邏輯探究。《科技進步與對策》，38(21)，頁 63-72。
- 稻盛和夫。(2016)。《企業家精神》。葉瑜譯。北京：機械工業出版社。
- 謝明聰。(2000)。學業成績與卡氏人格根源特質的相關分析研究。《成都教育學院學報》，(02)，頁 14-17。DOI:10.13627/j.cnki.cdjy.2000.02.004。
- 鄭登攀，李生校，王功博。(2020)。兩代共存治理、繼任者培養與家族企業技術創新——基於浙江省資料的分析。《科學學與科學技術管理》，41(08)，頁 80-95。

鐘熙，任柳楊，任鵬。(2022)。家族企業“去家族化”研究：創新期望落差視角。《南開管理評論》，(01)，頁177-190。

羅明忠，張雪麗。(2016)。創業風險容忍及其規避：一個文獻綜述。《珞珈管理評論》，(01)，頁53-64。

寶軍生，張玲麗，王寧。(2014)。社會情感財富框架的理論溯源與應用前沿追蹤——基於家族企業研究視角。《外國經濟與管理》，36(12)，頁64-71, 80。DOI:10.16538/j.cnki.fem.2014.12.007。

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2006). *The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the Family Business Definition problem*. In Edward Elgar Publishing eBooks. <https://doi.org/10.4337/9781847204394.00019>

Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American Sociological Review*, 64(4), 527. <https://doi.org/10.2307/2657254>

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do Family-Controlled Firms pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.>

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295–1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Fletcher, D., Melin, L., & Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business—A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127–131. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.06.001>
- Franco, M., & Prata, M. (2018). Influence of the individual characteristics and personality traits of the founder on the performance of family SMEs. *European J of International Management*, 13(1), 41. <https://doi.org/10.1504/ejim.2019.096498>
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (n.d.). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926–950. <https://doi.org/10.1177/0149206306293860>
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large

family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00015>

Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x>

## 滬港發展聯合研究所 Shanghai-Hong Kong Development Institute

滬港發展聯合研究所於二零零一年成立，旨在凝聚復旦大學和香港中文大學的研究力量，提高大學的研究水準；根據社會發展的需要，聯合研究重大戰略性、前瞻性、緊迫性課題，以科學的方法和態度，及新觀點和新視野，向政府部門和企業機構等提供政策性建議，提高大學對政府決策的影響力，為上海和香港經濟持續繁榮發展和社會和諧進步作出貢獻，以及為地區和國家整體謀求更大的福利。

The Shanghai-Hong Kong Development Institute (SHKDI) was established by Fudan University and The Chinese University of Hong Kong in 2001. The Institute aims to raise the level of research of the universities, provide policy advice to both the public and private sectors on issues of strategic importance in order to enhance the influence of the universities on governmental policy, help Shanghai and Hong Kong achieve sustained prosperity and deeper integration with the global economy, and achieve the greatest benefits for the region and nation.

### 聯席所長

陳詩一教授（復旦大學經濟學院）

杜巨瀾教授（香港中文大學經濟學系）

### Co-Directors

Prof. Chen Shiyi (School of Economics, Fudan University)

Prof. Du Julan (Department of Economics, The Chinese University of Hong Kong)

### 聯繫方式

中國香港沙田

香港中文大學

王福元樓 604D 室

電話：852-39439776

電郵：shkdi@cuhk.edu.hk

網址：<https://shkdi.cuhk.edu.hk>

中國上海市

國權路 600 號

復旦大學經濟學院

電話：86-21-65643135

電郵：admin\_econ@fudan.edu.cn

網址：<http://shdi.fudan.edu.cn>

### Contact

Room 604D, Wong Foo Yuan Building

The Chinese University of Hong Kong

Shatin, N.T.

Hong Kong, China

Phone: 852-39439776

Email: shkdi@cuhk.edu.hk

Website: <https://shkdi.cuhk.edu.hk>

School of Economics

Fudan University

600 Guoquan Road

Shanghai, China

Phone: 86-21-65643135

Email: admin\_econ@fudan.edu.cn

Website: <http://shdi.fudan.edu.cn>