

继承人培养模式对家族企业创新的影响研究

郑丁彰、邢瀛予¹

(澳门科技大学 中国 澳门 999078)

摘要:

在中国经济转型背景下，家族企业代际传承面临创新能力下滑的挑战。由于职业经理人市场不成熟，“子承父业”仍是主流模式，但继承人的创新理念与战略选择对企业发展至关重要。本研究采用多案例研究方法，问卷调查与深度访谈，探讨继承人学历培养、外部工作经历及导师制培养对企业创新的影响，并利用上市家族企业数据进行验证。研究发现，继承人的高学历、外部企业或事业单位工作经历以及父子共治阶段均与企业创新水平呈正相关。研究结论为家族企业优化继承人培养模式提供了理论依据和实践建议，为家族企业创新管理提供了新的研究视角。

关键词: 家族企业；继承人；培养模式；企业创新

1. 研究背景

自 1978 年改革开放以来，我国涌现出大量民营家族企业，并在 2010 年成功超过日本，成为全球第二大经济体。尽管家族企业在经济发展中占据重要地位，国内关于家族企业的学术研究直到 20 世纪 90 年代初才开始兴起，尤其是关于家族企业代际传承中继承人培养模式的研究更为稀缺。家族企业传承过程中往往伴随着巨大的滑坡，这成为影响家族企业发展的首要挑战（范博宏，2011）。全国私营企业抽样调查显示，近一半的企业主（45.40%）希望子女接班管理企业，因此，研究科学合理的继承人培养模式显得尤为重要。

本研究通过以已完成接班的继承人为研究对象，深入分析继承人在传承过程中的代表性经历，以继承人必备的能力和素养为导向，构建了理论框架，并提出具有普适性的家族企业继承人本土化培养模式。这不仅扩充了家族企业代际传承的理论体系，也为研究提供了新的视角和实证依据。在实践层面，本研究通过对浙江省多家民营企业的数据进行收集和分析，研究创始人对继承人不同培养模式及其导致的差异化结果，提出了一种符合中国国情的家族企业化培养模式，并希望此模式对需要进行继承人培养的家族企业能起到参考、借鉴和启发作用。此外，企业创新是家族企业保持核心竞争力的重要手段，因此创始人应该高度重视在传承过程中延续创新精神。

在上述背景下，本研究提出以下核心问题：目前主流的家族企业继承人培养模式有哪些？这些模式对家族企业创新有何影响？具体的继承人培养方式如何影响企业创新？如何通过实证研究

¹ 作者简介：郑丁彰，澳门科技大学商学院博士研究生，Email: ethan_zheng@outlook.com; 邢瀛予，澳门科技大学商学院博士研究生 Email:3230000213@student.must.edu.mo

验证影响？如何构建符合中国国情的家族企业继承人本土化培养模式，以帮助家族企业实现平稳传承与创新发展？本研究旨在通过文献研究总结目前主流的家族企业继承人培养模式。

2. 理论背景

家族企业是企业的一种重要形式，具有普通企业的共性，但也因其特殊性而备受关注。目前学术界主要从权利涉入和代际传承两个角度进行界定。权利涉入法强调家族成员对企业的所有权和管理权的控制。学者们普遍认为，家族成员应拥有一定比例的所有权，但对具体比例标准存在分歧。从代际传承角度出发，学者们认为家族企业的权力应在家族成员间传承。尽管定义尚未统一，但家族成员对企业的所有权控制被视为核心特征。基于此，本研究认为家族企业是指以家庭成员为主要股东或管理者、以家族传承和家族文化为核心价值的企业。学术界对代际传承的定义尚未形成统一标准，但普遍认为其涉及所有权和管理权的转移。Beckhard(1983)最早提出该概念并将其定义为所有权从创始人转移给家族成员或职业经理人的过程。魏春燕（2015）根据继承人是否与传承人有血缘关系，将代际传承分为内部传承和外部传承，并指出内部传承更有利于家族凝聚力和决策效率。结合上述研究，本文认为代际传承是指家族企业的所有权和管理权基于血缘或婚姻关系传承家族内继承人的过程，目前大多数家族企业的代际传承发生在创始人与二代子女之间。

家族企业的继承人是指企业原管理者退出后实际掌握经营权的继承者。继承人应具备工作能力、忠诚度、情感承诺和降低委托代理成本的能力(万希，2007)。由于中国职业经理人制度尚不完善，大多数家族企业选择“子承父业”模式。关于继承人培养模式，国内外学者提出了多种模型：三阶段模型将培养分为个人发展阶段、工作阶段和权力交接阶段（Handler，1990）。通过对台湾大型家族企业集团的研究，将接班人培养分为四种主要方式：高等教育、价值观与管理方式的言传身教、基层实践经验的逐步积累以及充分的授权管理（郑胜利，2002）。

家族企业创新是保持其核心竞争力的重要手段，从代际传承角度出发，学者们对创新影响存在分歧。从差序格局的角度出发，通过实证分析证明了创一代的“离而不休”会导致企业在创新投入与差序格局之间存在负相关关系，即会抑制企业的创新水平（刘子旭和王满，2021）。此外也有部分学者通过实证分析认为代际传承能促进家族企业的创新发展，通过分析处于代际传承阶段的上市家族企业数据来看，二代的参与对企业研发投入具有促进作用（李学迁和董梦羽，2021）。从管理者特征出发，家族企业创新研究仍处于发展阶段，需进一步探索其内在机制和影响因素。

3. 研究假设

系统的学校教育能够显著提升家族企业继承人的认知水平与信息处理能力，使其在复杂商业环境中更善于识别创新机遇、整合资源并做出战略性决策（李卫宁，2014）。高学历继承人通常

具备更开阔的视野和更强的开放意识，有助于推动企业加大创新投入（王雪莉等，2013）。此外，现代高等教育鼓励挑战权威和承担风险的精神，有助于增强继承人应对创新过程中不确定性的能力（李连华，2017）。从合法性角度看，高学历也为继承人提供了更高的内部权威和认可度，减少推动变革时的内部阻力。因此，学历培养通过增强合法性与综合能力，正向促进企业创新。据此提出假设：

H1：继承人的学历与企业创新水平正相关。

外部工作经历是继承人能力构建与合法性提升的重要途径。在不同组织环境中的历练，能够拓宽继承人的商业视野，使其接触到行业先进实践与管理模式，积累关键的管理经验和外部关系网络（赵晶等，2016）。基于合法性理论，外部工作经历有助于增强继承人在企业内部的权威，使其创新提议更易被接受，从而降低实施阻力。外部经历的积累不仅提升了继承人的战略能力与知识储备，也增强了家族内部对其的信任，为推行创新奠定基础（程兆谦等，2008）。因此，提出以下假设：

H2：继承人的外部工作经历与企业创新水平正相关。

事业单位或政府部门的工作经历为继承人带来独特的体制内资源与政治资本，这对资源依赖较强的民营企业尤为重要。此类经历有助于继承人吸收政策信息、获取政策支持，并为创新提供关键资源（王雪莉等，2013）。从合法性角度看，事业单位背景能够增强利益相关者对继承人的认可，弥补家族企业在政治资本方面的不足，进而改善继承绩效（谭岚，2008）。拥有外部事业单位工作经历的继承人通常具备更强的规范管理意识和合规经验，能够借助其政治人脉推动企业制度与管理创新。因此，相较于一般企业工作，事业单位工作经历在提升企业创新方面具有特殊优势。据此提出假设：

H3：继承人拥有事业单位工作经历与企业创新水平正相关。

“父子共治”作为一种典型的导师制模式，在家族企业传承过程中发挥关键作用。该模式下，父辈通过密切指导促进企业家精神、行业诀窍、战略思维以及人脉关系等默会知识的传递，有效加速继承人领导力的形成（刘子旭，2021）。父子之间的高度信任与目标一致，有利于做出符合企业长期利益的战略决策，同时降低代理成本与权力失控风险（李艳双，2020）。这种深度互动不仅弥补了继承人经验不足，也为其推行创新举措奠定了合法性基础。因此，经历过“父子共治”阶段的继承人，更有可能推动企业实现较高的创新水平。据此提出假设：

H4：继承人经历过父子共治企业阶段，则企业创新水平越高。

本研究提出研究模型如下：

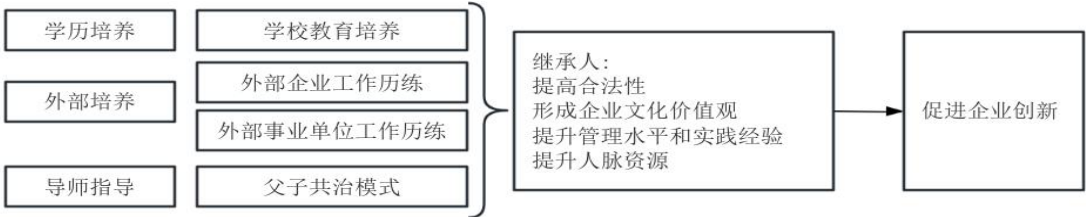


图 1：模型构建

4. 研究过程

4.1. 研究 1：

本研究采用案例分析法，选取 8 家已完成代际传承的家族企业作为样本，通过对“学历培养”、“企业外部培养”与“导师制培养”三种继承人培养路径的剖析，探讨不同模式对企业创新的影响。本研究选取的样本企业具有以下：1) 均为家族企业；2) 属于中小型企业；3) 已完成代际传承；4) 完成代际传承一年以上。这些特征有助于研究继承人对企业创新的影响。访谈内容整理成文字稿，确保资料的可信度和实用性。访谈内容分析发现，继承人学历培养、外部工作经历及导师制（特别是父子共治）均对企业创新产生积极影响。在学历方面，高学历继承人凭借专业知识引入 ERP 系统等创新举措，提升了企业效率，而低学历继承人则因能力受质疑难以推动变革，说明学历有助于树立权威、增强合法性，并提升战略决策与创新能力。外部工作经历则为继承人带来新视野与实践能力：继承人通过同行企业历练积累了行业资源与管理经验，在事业单位的工作经历则分别促进了企业规范经营和拓展了政商资源，为创新提供了支持。此外，导师制尤其是父子共治阶段，为继承人提供了关键指导，部分继承人在父辈帮助下进行部门轮岗、参与决策分析，培养了规划与执行能力，为其后续推动创新奠定基础。

4.2. 研究 2：

本次研究将沪深两市 2018-2020 年末继承人已进入管理层的家族企业作为研究对象，为了获得可靠的数据，本文使用国泰安（CSMAR）数据库中的民营企业数据，并筛选出最终控制者为自然人或家族的企业。为确保获取数据的准确性，我们剔除金融、保险、证券公司等受管制的金融类企业，以及观测年度为 ST、ST* 的上市家族企业，最后剔除缺失或异常数据的相关观测值。

4.2.1. 变量

企业创新（Innov）：采用研发投入占公司总资产的比重衡量，比值越大，表明企业越注重创新，研发水平越高。四个解释变量包括：（1）继承人学历，按受教育程度由低到高依次赋值：大专以下为 0，大专为 1，本科为 2，硕士为 3，博士为 4；（2）继承人外部企业工作经历，反映其是否曾在家族企业之外的其他企业工作，若有则取值为 1，否则为 0；（3）继承人外部事业单位工作经历，用以识别其是否具备家族外部公共部门或非市场组织的工作背景，若有则赋值为 1，否则为 0；（4）继承人是否接受过父辈指导，通过衡量其是否经历过“父子共治”阶段予以刻画，

若经历则该变量取 1，否则为 0。控制变量主要选择了公司规模、固定资产、资产负债率、总资产回报率、净资产收益率、企业成长性等来确认上述四个假设成立与否，详情见表 1：

表1 变量表

变量分类	变量符号	变量名称	变量定义
因变量	Innov	企业创新指数	研发投入/公司总资产
	Work1	外部企业经历	继承人是否有外部企业工作经历，有，则为 1，没有则为 0.
自变量	Work2	外部事业单位经历	继承人是否有外部事业单位工作经历，有，则为 1，没有则为 0.
	Suc1	导师制	继承人是否经历父子共治时期，若有，则为 1，没有否则为 0
	Edu	学历	大专以下学历=1，大专=2，本科=3，硕士=4，博士=5
	Size	公司规模	公司总资产数
控制变量	Fage	公司成立年限	成立年限=（当年年份-成立年份）
	LEV	资产负债率	总负债/总资产
	ROA	资产收益率	净利润/总资产
	ROE	净资产收益率	净利润/股东权益余额
	Growth	企业成长性	营业收入增长率

4. 2. 2. 数据结果与分析

本研究共收集有效样本 242 份:本科及以上学历者共占 73. 1%，表明样本中继承人普遍具有较高学历水平。在工作经历方面，58. 3%的继承人具有家族企业外部工作经历；52. 1%曾有公共事业单位工作经历。此外，40. 9%的样本经历过“父子共治”阶段，即接受过父辈直接指导。

相关性分析结果显示，学历、外工作经历、导师制、公共事业单位工作经历与创新指数均存在显著正相关性（ $P<0.05$ ）（见表 2）。

表 2 相关性分析

	变量	平均数	标准偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	公司规模	0. 46	0. 5	1									
2	公司成立年限	35. 4	1. 13	-0. 86	1								
3	资产负债率	2. 1	0. 78	0. 21**	0. 12*	1							
4	净资产收益率	5. 576	5. 61	0. 03	0. 60**	0. 06	1						
5	企业成长性	3. 22	1. 46	-0. 04	0. 09	0. 05	-0. 02	1					
6	导师制（X）	4. 43	0. 53	-0. 01	0. 01	-0. 15**	0. 03	-0. 06	1				
7	学历（X）	4. 41	0. 57	-0. 09	-0. 01	-0. 09	0. 03	-0. 05	0. 01	1			
8	外部企业经历（X）	4. 19	0. 86	-0. 87	0. 01	-0. 19**	-0. 01	-0. 07	-0. 04	0. 53	1		
9	事业单位工作经历（X）	4. 43	1. 32	-0. 34	0. 01	-0. 12*	0. 02	-0. 04	0. 02	0. 23	0. 03	1	
10	企业创新指数（Y）	4. 38	0. 59	-0. 07	-0. 04	-0. 13*	-0. 02	-0. 11*	0. 145*	0. 383**	0. 372**	0. 372**	1

注：N=242；*p <0.05，**p <0.01，***p <0.001.

本研究以创新指数作为被解释变量进行回归分析，结果显示 R 方为 0. 257，F=7. 934，显著性小于 0. 05，说明该回归模型通过了显著性检验（见表 3 和表 4）。

表 3 模型概要

R	R 方	调整后 R 方	标准估算的错误	更改统计				
				R 方变化量	F 变化量	自由度 1	自由度 2	显著性 F 变化量
0. 507a	0. 257	0. 225	0. 059	. 257	7. 934	10	229	0. 000

a. 预测变量：（常量），公共事业单位工作经历，父子共治时期，学历，家族企业外工作经历

b. 因变量：企业创新指数

表 4 ANOVA

	平方和	自由度	均方	F	显著性
回归	0. 275	10	0. 028	7. 934	0. 000 ^b
残差	0. 795	229	0. 003		
总计	1. 07	239			

a. 因变量：企业创新指数

b. 预测变量：（常量），公共事业单位工作经历，父子共治时期，学历，家族企业外工作经历

回归结果显示, 6 个控制变量与 4 个解释变量的 VIF 值均小于 2, 说明变量之间不存在多重共线性问题。根据变量的显著性来看, 在对创新指数的影响过程中, 4 个解释变量均通过了显著性检验 ($P < 0.05$) 说明 4 个变量均对创新指数产生显著的影响; 但是 6 个控制变量均没有通过显著性检验 ($P > 0.05$), 说明控制变量对创新指数的影响不显著。根据标准系数值来看, 解释变量的系数均大于 0, 说明 4 个变量均对创新指数均是正向的促进作用 (见表 5)。

表 5 回归系数表

	企业创新指数				
	未标准化系数	标准化系数	t	共线性统计	
	B	Beta		容差	VIF
(常量)	0.003		0.141		
成立年份	0	-0.017	-0.289	0.961	1.04
公司规模	0	0.003	0.057	0.901	1.11
资产负债率	-0.03	-0.082	-1.298	0.821	1.218
总资产回报率	-0.037	-0.061	-0.794	0.544	1.838
净资产收益率	-0.003	-0.022	-0.287	0.554	1.805
营业收入增长率	0.001	0.015	0.247	0.935	1.07
学历	0.013	0.225	3.311**	0.704	1.421
外部企业经历	0.031	0.229	3.334***	0.675	1.481
事业单位工作经历	0.026	0.189	3.249*	0.957	1.045
导师制	0.018	0.138	2.032***	0.699	1.432

注: $N=242$; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

5. 结论与讨论

本研究探讨了家族企业继承人培养模式对企业创新的影响, 主要发现: (1) 继承人的高等教育经历通过构建知识体系和提升认知能力, 显著促进企业创新; (2) 外部工作经历能够拓宽商业视野并积累政治资本, 为企业创新提供资源支持; (3) “父子共治”的导师制模式通过经验传承和社会资本转移, 为创新战略实施奠定基础. 因此家族企业应当建立系统的继承人培养体系, 注重学历教育与多元实践相结合, 以确保企业在代际传承过程中的顺利交接。

参考文献

Beckhard, R. Managing the continuity of a family business[J]. *Organizational Dynamics*, 1983, 12(3). 17.

Handler, W. C. (1990). Mutual role alignment between entrepreneurs and heirs. *Theory and Practice*, 15(2), 37-51.

程兆谦, 李小娜. 家族企业二代接班人培养方式的探讨——以温州为例. *经济管理*, 2008(30), 74-80.

范博宏. (2011). 华人家族企业的治理研究. 东方出版社.

李连华. 内部管理、教育水平与高管腐败: 理论框架与实证. *财经论丛*, 2017(06), 77-86.

- 李卫宁, 吴荻。基于 TMT 年龄和任期异质性调节效应的家族企业继承人显性特征和创新关系研究. *管理学报*, 11(08), 1147-1158。
- 李学迁, 董梦羽。家族企业继承人涉入及其个人特征对企业创新的影响. *技术与创新管理*, 25(12), 325-331。
- 刘子旭, 王满。在代际传承情境下家族企业接班人创新投入研究——基于差序格局视角. *商业经济与管理*, 2021(12), 61-78。
- 谭岚。家族企业继承人培养情况调查——以浙江省为例. *商业时代*, 2008(9), 111-112。
- 万希。当前家族企业继承人的模式比较和分析. *经济经纬*, 2007(1), 76-82。
- 王雪莉, 马琳, 王艳丽。企业高层管理者职能背景与企业绩效水平的关系: 以信息技术行业为例. *管理评论*, 12(02), 112-125。
- 魏春燕。代际传承模式与家族企业绩效——基于内部传承与外部传承的比较分析. *经济管理*, 2015(11), 46-57。
- 辛金国, 谢婧。社会关系代入与家族企业创新的关系. *财会月刊*, 2018(03), 24-28。
- 郑胜利。台湾家族企业继承人培养的方式与启示. *乡镇企业研究*, 2002(8), 77-78。
- 赵晶, 孟维烜。家族企业传承阶段继承人社会资本对企业创新的影响. *中国人民大学学报*, 28(12), 56-88。

Study on the Impact of Heir Training Modes on Innovation in Family-Owned Enterprises

Zheng Dingzhang Xing Yingyu

Abstract: Due to the immaturity of the professional manager market, the model of "heirs succeeding their fathers in business" remains the mainstream. However, the heirs' innovation concepts and strategic choices are crucial to enterprise development. It adopts a multi-case study method, combining questionnaire surveys and in-depth interviews, to explore the impact of heirs' academic education training, external work experience, and mentoring system training on enterprise innovation. Additionally, it uses data from listed family-owned enterprises for verification. The research findings indicate that the heirs' high academic qualifications, work experience in external enterprises or public institutions, and the "father-son co-governance" stage are all positively correlated with enterprises' innovation levels. The research conclusions provide a theoretical basis and practical suggestions for family-owned enterprises to optimize their heir-training modes and offer a new research perspective for the innovation management of family-owned enterprises.

Keywords: Family-Owned Enterprises, Heirs, Training Mode, Enterprise Innovation