

如何“后继有人”？

——基于身份视角的家族企业接班人培养策略组态研究*

□ 邢莹莹 奚 菁 熊 乐 晋琳琳

领域编辑推荐语：

“基于身份理论探讨家族企业如何培养接班人的复杂过程，找到了多种有效的‘殊途同归’的路径策略，于理论与实践都具有显著的价值。”

——贺小刚

摘 要：接班人的有效培养是家族企业顺利传承乃至持续发展的关键。现有研究多关注接班人“向外行动”能力的提升，却忽略了其改变自己内在世界的“向内行动”能力，亦忽略了家族企业代际互动的复杂情境。鉴于此，本文基于身份理论，以形成“合格接班人身份”为培养目标，构建了“赋权-赋能”的接班人培养影响因素分析框架，用 fsQCA 方法对家族企业接班人培养策略的有效性进行组态研究。发现：①单一策略并不构成有效培养家族企业接班人的必要条件；②三类组态构成了“殊途同归”的家族企业接班人有效培养路径，包括双重赋能主导型、赋权主导的学习支持驱动型、赋能赋权联动型。本文引入身份理论和组态视角，探究多种培养策略耦合对接班人培养效果的影响，丰富了家族企业代际传承的理论和实践。

关键词：家族企业；接班人培养；身份发展；组态视角

一、引言

我国家族企业多起步于 20 世纪 80 年代，如今仍担任董事长或 CEO 的创始人平

* 本文受国家自然科学基金面上项目“家族企业社会创业的动机来源、能力形成和价值实现：基于身份理论视角”（71872054）、国家自然科学基金面上项目“认知与行为视角下新创企业 TMT 动态演进及其对创业绩效的影响研究”（71672045）、教育部人文社科规划基金项目“决策者身份认定对家族企业社会创业动机的影响机制研究”（18YJA630116）的资助。感谢《管理学季刊》编辑部老师耐心细致的沟通工作。感谢为本文提供了宝贵意见与指导的主编、领域编辑、两位匿名评审专家以及第十六届创业与家族企业国际研讨会的点评老师朱建安教授和陈文婷教授。

均年龄已超过60岁,代际传承正成为其面临的重要而紧迫的议题^①。然而胡润数据显示,全球范围内家族企业仅有1/3能传承到第二代、不到10%能传承到第三代^②。中国家族企业的历史虽不足以验证“富不过三代”的魔咒,但情况亦不容乐观:远有海鑫钢铁、海翔药业少主因履职不当导致公司破产重组或易主,近有双汇集团父子内斗导致公司股票应声大跌。可见,有效培养接班人是家族企业顺利传承的关键(Bertrand et al., 2008; Kammerlander, 2016)。

现有涉及接班人培养的研究多关注如何提升接班人“向外行动”的知识和能力,如祝振铎等(2018)探讨了接班人权威的建立,陈文婷(2013)关注了何种培养模式更有利于知识传递,Miller(2014)从共同愿景和家族氛围两个方面探讨了情境因素对培养效果的影响。然而,正如Sharma和Irving(2005)所指出的,接班人在对家族企业的认同和承诺上的差异将导致传承绩效的差异;创业教育研究者亦指出,企业家培养的目标在于形成以企业家精神为核心的心智模式(mindset)(Blenker et al., 2011; Robinson et al., 2016)。可见,提升接班人“向内行动”的能力和策略,即接班人如何改变和再造自己的内在世界,是接班人培养的核心。现有文献对该问题关注不够,从而无法对合格接班人的标准、接班人的持续成长动力等重要现实问题做出有效解释。身份作为对“我是谁”这一基本问题的回答,是解释个体

决策和行为的本源因素(March, 2009)。一个人对自我身份定义的不同则意味着他(她)在哲学上已成为一个不同的人(Milton, 2008)。因此,基于身份视角探讨接班人培养问题有助于揭示接班人顺利接班所需的稳定而持久的心理基础,从而发掘出有效培养接班人的策略。

身份指个体基于自己的特征和能力(个人身份)、扮演的社会角色(角色身份)和拥有的群体成员资格(社会身份)而形成的自我定义(Miller et al., 2008)。家族企业接班人身份不可避免地受到由家族企业二元性和身份多维性共同带来的复杂因素的影响。一方面,家族企业是家族和企业两个系统相互嵌入的结合体(李新春等, 2020; Sharma, 2004),在追求经济目标的同时追求着社会情感财富(陈凌和陈华丽, 2014)。因此,来自家族的因素(如情感、信任等)和来自企业的因素(如业绩、知识等)将共同影响接班人的成长。另一方面,身份是个人身份、角色身份和社会身份构成的多维构念(Stryker & Burke, 2000),“合格接班人身份”必然是对个人理想的追求、家族成员角色承诺和社会群体成员角色承诺的整合,其发展过程亦受到多方面因素的影响。然而,现有研究多基于传统的因果对称方法(Fiss, 2011)探讨单一培养策略的有效性。例如,陈文婷(2008)对比了内部培养和外部培养两种模式的优劣,认为最优培养模式应与家族企

① 参见:《中国家族企业传承研究报告(2021)》,复旦青年创业家教育与研究中心联合中宏保险宏运世家家族办公室发布,《财富管理杂志》: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1723097211902437258>, 2022年1月27日。

② 参见:《胡润调研2018年中信中国企业家家族传承白皮书》,胡润百富网: <https://www.hurun.net/zh-CN/Reports/Detail?num=04413AF8A721>, 2019年9月10日。

业的独特性相匹配；Wang 和 Jiang（2018）根据父辈的参与程度将培养模式分为分离学习（learning apart）和伴随学习（learning alongside），并验证了前者更适用于制造业家族企业，后者更适用于服务业和消费品领域的家族企业。这些研究虽解释了特定培养策略的适用性，但简化了接班人培养的复杂情境，对实践的指导意义有限。因此有必要基于组态视角为接班人培养过程中的复杂因果关系提供有效解释。

组态视角被广泛用于理解结果产生背后的因果复杂性（杜运周和贾良定，2017；Fiss，2011）。基于此，本文借助组态视角，结合身份理论，采用模糊集定性比较分析（fsQCA）方法，探究家族企业接班人培养的有效策略，致力于回答以下问题：单个培养策略是否构成“合格接班人身份”形成的必要条件？哪些策略组态能够以“殊途同归”的方式推动接班人身份发展？本文潜在的研究贡献在于：第一，基于对接班人培养的核心问题的洞察（即塑造“向内行动”的能力），引入身份视角，明确了形成“合格接班人身份”是接班人培养的目标，从而为构建接班人培养的分析框架提供了系统、扎实的理论基础，提升了家族企业接班人培养研究的理论深度；第二，立足家族企业接班人培养的情境复杂性，探索出三组成功培养家族企业接班人的策略组态并揭示其作用机制，为家族企业接班人培养提供了更贴近现实的解释，亦基于家族企业传承的独特情境丰富了身份理论研究；第三，本文探索出的成功培养家族企业接班人的多元等效策略组态，为家族企业接班人培养实践提供了操作性的参考。

二、理论背景与研究框架

（一）家族企业接班人培养与合格接班人身 份构建

现有研究多从知识传承角度看待接班人培养（Royer et al.，2008；Wang & Jiang，2018）。考虑到培养模式对知识传递效果的重要性，颇多研究探讨何种培养模式更优。普遍的观点主张从工作实践中学习的模式，如分配新且具有挑战性的任务、传授解决类似问题的实践经验等（Cabrera-Suárez et al.，2001；Zapkau et al.，2015）。Wang 与 Jiang（2018）进一步将实践培养模式系统地划分为分离学习（learning apart）和伴随学习（learning alongside）两种，并指出前者侧重标准化知识的传递而更适用于制造业家族企业，后者侧重情境化知识的传递而更适用于服务业和消费品领域的家族企业。以上研究颇有洞察力，但忽略了接班人成长的复杂性（窦军生和贾生华，2006）。除极少学者注意到接班人在不同成长阶段适用不同培养模式外（陈文婷，2013；祝振铎等，2018），其他诸如内部培养和外部培养（陈文婷，2008；Lévesque et al.，2009）、海外培养和国内培养（朱晓文和吕长江，2019）的比较也存在同样的问题。更为重要的是，以上研究更多从“教”的角度而非“学”的角度、从“向外行动”能力角度而非内在成长角度看待接班人培养，偏离了代际传承“责任与权力转移”的本质和激发接班人“内部学习过程”的初衷。教育心理学家 Gagné 等（1992）指出，“教育是经过有意识安排的、旨在支持内部学习过程的一套外部

事件”。因此,接班人培养的核心是如何激发其学习和改变内在动力及主动行为。身份是个体行为和决策的本源(March, 2009),那么影响和干预接班人身份的发展为有效激发接班人内在驱动力提供了可能。

身份(identity)是一种关于自我定义的认知结构,是人们对“我是谁”“我想成为谁”等问题的回答(Ashforth et al., 2008)。身份之所以重要,是因为它是人类行为动机的来源(Cardon et al., 2009; Day & Harrison, 2007)和基础(Ashforth & Schinoff, 2016; Burke & Stets, 2009)。每个身份都有对应的行为准则,从而反映了人们对如何实施身份的普遍理解与期望(Stryker, 1982)。Miller等(2008)指出,身份理论尤其适合用来解释“家族”和“企业”二元系统冲突情境下的独特行为,并融合已有理论视角定义了身份内涵:个体基于自己的特征和能力(个人身份)、扮演的社会角色(角色身份)和拥有的群体成员资格(社会身份)而形成的自我定义。家族企业传承并非新一代替换老一代掌管企业的简单过程,它需要接班人内化父辈对企业的情感寄托,同时运用专业的商业知识和技能在多变的环境中带领企业持续发展(Zellweger et al., 2013)。接班人培养则意味着激发、帮助其在内心认同自己在传承与发展的双重压力、家族情感与企业经济的双重目标下游刃有余的“合格接班人身份”。由此,家族企业接班人培养所要形成的“合格接班人身份”包含三个维度的要素:自我认知维度上,保持高自我效能感;关系认知维度上,重视家族情感,兼顾多方利益相关者;商业认知维度上,保持对家族企业和行业前景的信心,

不以短期绩效评价企业成败,追求企业的可持续发展(Hytti & Heinonen, 2013; Lewis et al., 2016)。

(二) 研究框架

“合格接班人身份”是家族企业接班人认知不断成长,通过整合个体、角色和社会三者身份发展而来。传承过程中接班人的身份发展,受到子女对自身身份的认知和父辈在位者身份的影响,这就要求代际双方调整对自身身份的认知,从而推动接班人身份的发展。同时,人际互动也在身份发展中发挥着重要作用。个体拥有自我身份的感觉来源于两种观察:一是直接来自自我概念的同一性和持续性,二是来自他人对这种同一性和持续性的认可(Erikson, 1980)。可见,身份的形成是一种社会化过程,即个体在与他人的互动中被自己、同时也被他人认可为某类人。因此,“合格接班人身份”的形成同样也要求代际双方在培养过程中相互认同。一方面,子女在认可自身接班人身份的同时对于家族的事业及父辈的培养行为也表示认同;另一方面,父辈对于子女身份发展的结果给予肯定。由此可知,身份发展是由主体的身份工作和外部人的身份赋予两方面构成(Petriglieri & Stein, 2012)。在接班人身份发展过程中,父辈的身份赋予行为和接班人自身的身份工作如何共同发挥作用仍有待探讨。现有研究分别从父辈和接班人两个核心利益相关者的单方面识别出影响接班人培养的诸多因素(窦军生和贾生华, 2006),为本文选择前因条件提供了参考(杜运周等, 2020; Furnari et al., 2021; Greckhamer et al., 2018)。因此,本部分在梳理现有家族企业接班人成长影响因素的

基础上,构建接班人培养策略的组态模型,探索哪些策略及其组合对培养家族企业接班人是有效的。

1. 接班人培养要素与培养效果的关系

先前的家族企业接班人培养研究多聚焦于分析单个培养要素与培养效果的关系。这些研究为界定培养要素范围提供了依据(Furnari et al., 2021),主要发现梳理如下:

(1) 父辈投入度。父辈亲自辅导接班人可将企业家精神、知识和技能传递给接班人(Jaskiewicz et al., 2015);与此同时,接班人在与父辈的日常接触中观察和模仿其经营行为,积累经营管理企业的经验,学习相关缄默知识(Chlosta et al., 2012)。另外,接班人可能受到父辈的影响,被打上家族价值观的烙印(李卫宁等, 2021),在父辈言传身教中逐渐认识到继承家族事业的意义,从而不断增强对家族企业的承诺,这与接班人培养效果休戚相关。

(2) 绩效识别度。普遍观点主张从工作实践中学习的模式(Cabrera-Suárez et al., 2001; Zapkau et al., 2015)。在此培养模式下,接班人通过“干中学”方式逐步提升工作能力和积累经验(邹立凯等, 2019),这有助于提升其接班意愿(Murphy & Lambrechts, 2015; Parker, 2016; Parker & Praag, 2012)。更重要的是,接班人独立承担工作任务能够及时得到绩效结果,这对接班人的自我认知、获取他人认可非常重要(Ashforth & Schinoff, 2016)。及时清晰的绩效反馈有利于增强接班人胜任工作的信念,帮助接班人在自我认知上保持高自我效能感。

(3) 工作情感支持。Mussolino 和 Calabrò (2014)指出父辈对接班人行为的控制程度、支

持程度和信任程度会对二代继任态度和主观意愿存在影响。父辈给予接班人鼓励、指导和情感支持有助于提升其接班意愿(Arregle et al., 2007; Chang et al., 2009; Edelman et al., 2016)和创新能力(Ingram et al., 2016)。同时,父辈的帮扶行为有助于接班人的权威构建,这对家族企业接班人培养和顺利完成权杖交接具有重要作用(祝振铎等, 2018)。

(4) 家庭情感支持。Miller (2014)指出共同愿景和家族氛围对接班人培养效果有显著影响。家族和睦可以促进家族成员之间相互信任和理解,进而有助于共同愿景的建立(Sharma et al., 2003)与领导权的传承(Churchill & Hatten, 1997; Handler, 1990)。和谐的家族关系可使接班人感知到家庭的温暖,从而帮助接班人增强开拓进取的动力和抵抗压力,这有助于接班人提升“向内行动”的能力。

(5) 经营角色赋予。父辈通过赋予接班人经营角色为其提供真实有压力的责任情境在接班人培养过程中显得尤为重要(Bettinelli et al., 2014; Nordqvist et al., 2013)。由于父辈与接班人所处时代、教育背景及实践经历等不同,两代认知差异不可避免,由此造成的“代际鸿沟”对家族企业的成功传承带来巨大挑战(祝振铎等, 2018)。这就需要父辈调整对自身身份的认知。Sharma 和 Irving (2002)发现在有关家族企业传承障碍因素的研究中“在任者不愿放手”出现的频率是最高的。因此,父辈要有清醒的觉察,充分授权接班人,给予接班人真实的体验情境,从而推动接班人向“合格接班人身份”发展。

2. 家族企业接班人培养策略模型构建

身份发展是由主体的身份工作和外部人的身份赋予两方面构成 (Petriglieri & Stein, 2012)。外部的身份赋予行为可作为刺激源进一步激发主体的身份工作 (Derue & Ashford, 2010; Reicher et al., 2005)。对于接班人而言, 其“合格接班人身份”的发展亦由自身身份工作和外部身份赋予两部分构成。父辈作为接班人培养过程中的核心人员, 其赋予行为对接班人的身份发展起着至关重要的作用。因此, 在接班人身份发展过程中, 父辈的身份赋予行为通过作用于接班人自身身份工作促进接班人身份的发展, 从而推动接班人最终形成“合格接班人身份”。父辈的赋予行为可进一步细分为赋能行为和赋权行为, 赋能行为帮助接班人提升解决外在问题的能力, 赋权行为通过给予接班人真实的实践情境激发其责任感, 解决其内在成长动力问题。两者共同推动接班人身份的发展。

(1) 赋能行为与接班人身份发展。Conger 和 Kanungo (1988) 从自我效能感出发, 将赋能 (Energize) 定义为个体期望绩效的加强, 即个体感受到自己胜任工作能力的信念。而这一信念来源于个体外在与内在能力的提升。外在能力包括对相关知识、技能的掌握, 而内在能力则包括组织承诺和开拓创新的精神 (王是平, 2012)。对于家族企业接班人而言, 外在与内在能力提升的关键在于父辈通过学习支持和情感支持为其赋能, 这些赋能行为可帮助子女调整对接班人身份的认知。其中, 学习支持包括父辈投入度和绩效识别度; 情感支持包括工作情感支持和家庭情感支持。首先, 父辈可通过亲

自辅导接班人完成知识的传递, 帮助接班人掌握行业相关知识以及对经营管理有更深入的认识。同时, 父辈的亲自辅导有助于接班人在父辈的言传身教中逐渐认识到继承家族事业的意义, 从而帮助其提升对家族事业的认同, 为形成“合格接班人”埋下种子。其次, 接班人承担绩效识别度高的任务能及时得到反馈, 亦可提升自我效能感。另外, Konczak 等 (2000) 发现, 赋能行为会产生许多积极效应, 但其作用主要是通过影响个体的心理感知完成的。父辈通过给予接班人工作情感支持传递对接班人的认可, 可使接班人感知到自己的企业家身份和子女身份与所处的接班人培养情境是相吻合的, 从而能够将个人身份的真实性融入到企业的经营管理中, 有助于提升接班人对家族企业认同感并以此为契机激发接班人的创新精神。此外, 父辈通过给予接班人家庭情感支持可使接班人感知到家庭的温暖, 从而帮助接班人增强开拓进取的动力和抵抗压力的能力。因此, 通过学习支持和情感支持为接班人赋能, 有助于接班人外在与内在能力的提升, 从而推动其形成“合格接班人身份”相应的心智模式并承诺于该身份。

(2) 赋权行为与接班人身份发展。赋权 (Empower) 最初是指在工作中给予雇员更多的自主性和决策权 (Graham, 1995)。随后, 赋权的概念在此基础上进行了拓展, 即赋予员工独立决策权的同时也要使其承担相应的责任 (罗仲伟等, 2017; Blanchard et al., 1996)。在家族企业接班人的培养过程中, 则强调赋予接班人经营角色, 意味着给予接班人更多自主性和决策权的同时也要求接班人独立承担责任,

这给予了接班人更加真实的实践情境，从而有利于激发接班人的责任感与成熟感。父辈往往期待接班人进一步证明实力后才给予其独立经营权（Hubler, 1999）。因此，父辈的这一赋权行为也代表着在培养过程中对接班人能力的认可。同时，接班人独立承担职责的决策者身份与父辈的期望和家族企业传承的需求相匹配，这给接班人传递出此身份将给父辈带来舒适满意的信号，从而有助于接班人更倾向承诺于该身份。此外，赋予接班人经营角色是接班人成长过程中父辈迈出放手的关键一步，其职位可能是独立核算单位（如事业部、分厂）负责人或企业负责人，接班人需在父辈给定的方向和原则下独立做出经营决策，即“把事情做好”。这一权力赋予行为在接班人既有的“子女”和

“自我”身份与新的“决策者”身份之间形成了张力，成为接班人进入下一身份发展阶段的触发事件，从而促进接班人身份的发展。

基于上述分析，本文从家族企业接班人身份发展出发，同时将父辈的赋能行为和赋权行为纳入分析，以接班人自身身份工作，即形成“合格接班人身份”为结果，构建家族企业接班人培养的理论模型（见图1）。具体而言，赋能行为包括学习支持和情感支持，赋权行为则指赋予接班人经营角色。其中，学习支持包括父辈投入度和绩效识别度；情感支持包括工作情感支持和家庭情感支持。本文通过以上五个前因条件的组态效应来分析家族企业接班人培养的“殊途同归”路径。

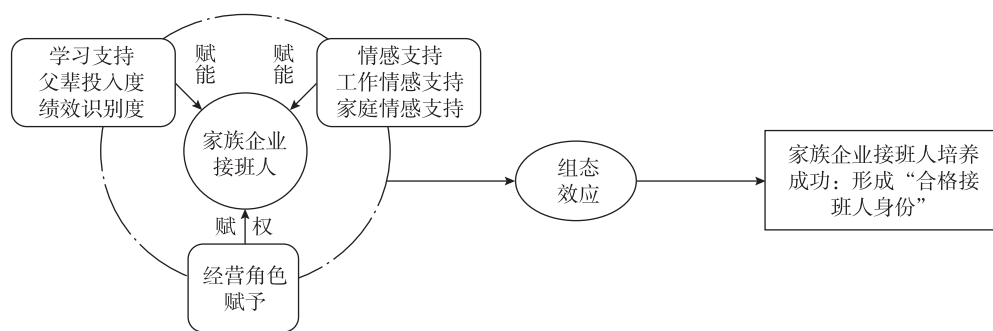


图1 条件要素对家族企业接班人培养的组态效应理论模型

三、研究方法

（一）定性比较分析

本文基于组态视角采用 fsQCA 方法探索家族企业接班人培养策略的复杂因果机制。采用这种方法的原因有二：第一，fsQCA 方法能在

有效识别条件之间的相互依赖性、组态等效性和因果非对称性的同时充分地捕捉到前因条件在不同水平或程度上的变化带来的细微影响，并且不会加剧有限多样性问题（杜运周和贾良定，2017；里豪克斯和拉金，2017），这恰与本文研究问题相匹配。第二，fsQCA 方法既能对研究对象进行统计分析，又能关注到单个案例

的独特性与深度，并进一步深化结论（张明和杜运周，2019）。本文属于中小样本案例分析，在分析组态的同时关注每个案例的特点，因此，fsQCA方法尤其适合。

（二）样本选择与数据来源

本文关注的是家族企业接班人培养的策略问题，因此样本首先聚焦于子女已确定接班并进入企业三年以上的家族企业，以保证我们对于培养效果的观察。在此基础上，依据案例的相似性原则（里豪克斯和拉金，2017），本文选

择的研究对象均为处于传承阶段的家族企业，以实现案例间的可比性。其次，依据案例的多样化原则（里豪克斯和拉金，2017），本文选取了发展出“合格接班人身份”和未发展出“合格接班人身份”等涵盖正面与负面结果的案例，以在少数的案例中实现最大程度的案例间的异质性。在此基础上，依据便利性抽样原则（郝瑾等，2017），最终选取27个企业案例，其中包括14个一手数据来源案例和13个二手数据来源案例，具体样本特征如表1所示。

表1 样本特征 (N=27)

企业特征	成立时间	众数	20世纪90年代
		最早	1966年
		最晚	2004年
	规模	平均	1000~2000人
		最大	60000人
		最小	90人
	行业	68.2%	制造业
		31.8%	其他
		举例	卫浴产品制造、饮料制造、生猪养殖、教育等
	创业者年龄	平均	60.9岁
		最大	69岁
		最小	53岁
家族特征	子女数	54.5%	已接班
		45.5%	未完全接班
接班人特征	年龄	平均	每家1~2个子女
		59%	独生子女
		41%	非独生子女
	性别	平均	33.3岁
		最大	40岁
		最小	23岁
	排行	22.7%	男
		77.3%	女
		72.7%	长子/女（含独生子女9人）
	教育背景	27.3%	非长子/女
		44.4%	国内本科
		55.6%	国外本科

本文结果变量和条件变量均采用定性数据，主要来源于两个方面。第一，对于 14 个一手数据来源案例，研究者根据提纲通过深度访谈获取一手资料，访谈对象以家族企业接班人、创始人为主，以家人、企业高管、咨询顾问等其他知情人为补充。访谈形式采用半结构化访谈。访谈内容聚焦三个方面，以了解影响接班人培养效果的前因条件在案例中具体呈现的情况：①子女进入企业后的主要经历和明显改变；②子女与父辈及其他利益相关者间的关系；③子女进入企业后的变革创新行为。其中，核心访谈共进行了 18 次，补充访谈进行了 17 次，总时长 45.5 小时。在被访者允许的前提下采集了访谈录音，并保留了详细笔记，之后将录音转成逐字稿，共 34.3 万字。详细访谈情况表如附表 1 所示。第二，对于 13 个二手数据来源案例，研究者通过案例企业官方网站、企业内刊、行业媒体和其他公开渠道获取二手资料。由于该部分案例为知名大型企业集团，公开资料充分，能满足研究需要。

在对上述资料的确认过程中，我们通过多重证据来源的三角检验技术，对各种来源的信息进行一致性对比，以保证其真实性和准确性（Eisenhardt, 1989; Yin, 2010）。

（三）变量测量与校准

1. 结果变量

本文所关注的结果变量是家族企业接班人培养效果。家族企业代际继承是从一个家族成员向另一个家族成员转移知识、转移角色、转移权力和责任的一系列行动与事件（Handler, 1990; Sharma & Irving, 2002），是多方参与、涉及多项任务的复杂过程。那么接班人培养的

成功不仅在于知识与能力的提升，更加重要的是构建合格接班人身份，即形成相应的心智模式（Krueger & Norris, 2003），从内驱动接班人在认同家族事业的基础上带领企业开拓创新。因此，本文结合已有研究（Hytti & Heinonen, 2013; Lewis et al., 2016），从企业家心智模式的自我认知、关系认知、商业认知三个维度对“合格接班人身份”的构建结果进行测量，其中自我认知包括自我效能感一个指标，关系认知包括家族情感和利益相关者两个指标，商业认知包括家族企业认同感、行业前景认同感和可持续发展理念三个指标。

2. 前因条件

（1）父辈投入度。本文将父辈投入度这一前因条件界定为父辈对接班人培养的参与程度。投入度高的父辈亲自辅导接班人，以密切观察、充分沟通、引荐人脉等方式帮助子女理解企业流程和商业逻辑以及认识自身不足。而投入度不高的父辈则安排他人辅导接班人或采取“放养式”培养，主要让子女自己摸索。

（2）绩效识别度。绩效识别度指父辈赋予接班人的工作、任务，其绩效容易被评估、被观察的程度。识别度高的绩效能及时、明确地被接班人及他人识别（如独立承担项目性工作、承担销售工作）。绩效识别度不高的任务责任不清晰，无法得到明确的绩效反馈，一般指承担日常辅助性工作。

（3）工作情感支持。工作情感支持指父辈在工作上给予接班人尊重、鼓励和包容。强工作情感支持的父辈给予子女充分信任和欣赏，允许其试错，给予及时鼓励。弱工作情感支持的父辈则对子女缺乏信任，对其工作表现没有

鼓励只有批评。

(4) 家庭情感支持。家庭情感支持指接班人感受到的来自家庭的温暖,这包括来自父辈和家族其他亲属的关爱。强家庭情感支持意味着父辈表达出希望子女幸福快乐的愿望,父辈与子女保持融洽的代际关系。而弱家庭情感支持则表明父辈与子女冲突不断,子女未感受到来自家庭的关心与温暖。

(5) 经营角色赋予。本文将经营角色赋予界定为父辈给予接班人独立经营管理的权力,要求接班人在拥有独立决策权的同时承担相应的责任。高经营角色赋予意味着父辈赋予接班人独立核算单位(如事业部、分厂)负责人或企业负责人等具有独立决策权的职位,而低经营角色赋予则意味着父辈从未赋予接班人具有独立决策权的职位。

3. 变量校准

在fsQCA中,校准(calibrating)指的是给案例赋予集合隶属的过程(杜运周和贾良定,2017;Wagemann & Schneider, 2012)。具体而言,研究者需要根据已有理论知识和案例情境将变量校准为集合(谭海波等,2019)。本文所采用的数据多为定性数据,直接校准法和间接校准法均无法直接运用于此类数据,因为此类数据在转换成模糊集分数前需要进行编码。Block和Vis(2018)指出仅有两项研究(Basurto & Speer, 2012; Tóth et al., 2017)就如何校准QCA中的定性数据提供了明确的方法建议。因此,本文参考这两种方法对结果变量和前因条件进行校准。

本文结果变量的校准参照Tóth等(2017)开发的一个对质性数据进行校准的通用隶属度

评估模板(GMET)(Forkmann et al., 2017)。根据访谈等定性数据对结果变量三个维度的六个指标(即自我认知维度的自我效能感、关系认知维度的家族情感和利益相关者关切感、商业认知维度的家族企业认同感、行业前景认同感及可持续发展理念)进行正向或负向的情感色彩判断,综合各维度的情感色彩方向并采用模糊集分数对结果变量进行校准。情感色彩为正向即代表接班人已具备该指标相应的认知。我们将具有4~6个指标为正向的案例校准为完全隶属(1);将仅有0~2个指标为正向的案例校准为完全不隶属(0)。同时,本文选取中位数为交叉点,将具有三个指标为正向的案例校准为0.5。具体操作举例如附表2所示。

本文前因条件的校准则参照Basurto和Speer(2012)提供的将质性数据校准为模糊集隶属分数的六个过程(Fan et al., 2016; Forkmann et al., 2017; Grau & López, 2018)。在识别各前因条件测量的基础上确定校准点,然后对访谈数据进行编码,最后根据校准点确定模糊集隶属度分数。当然,在这一校准过程中需要根据理论和案例以及每个步骤的结果不断进行迭代调整。具体如下(各前因条件校准如表2所示):

(1) 父辈投入度。根据父辈对接班人培养的参与程度采用四分法进行校准。将父辈亲自辅导接班人的案例校准为完全隶属(1),将完全由接班人自己探索的案例校准为完全不隶属(0)。在其余的案例中,将父辈聘请专业人士辅导接班人的案例校准为偏隶属(0.67),仅是安排内部高管辅导的案例校准为偏不隶属(0.33)。

表 2 前因条件变量的描述与校准表

		前因条件	变量描述	完全隶属（1）	偏隶属（0.67）	偏不隶属（0.33）	完全不隶属（0）
					既非完全隶属也非完全不隶属（0.5）		
赋能	学习支持	父辈投入度	父辈对接班人培养的参与程度	父辈亲自辅导接班人	父辈聘请专业咨询团队/专家辅导接班人	父辈安排内部高管辅导接班人	不安排专人指导，主要由接班人自己摸索
		绩效识别度	父辈赋予接班人的工作、任务，其绩效容易被评估、被观察的程度	工作绩效能及时、明确地被接班人及他人识别（如独立承担项目性工作、承担销售工作）	工作绩效需要经过一定时间，或通过他人绩效间接地被接班人及他人识别		接班人无明确责任，无法得到明确的绩效反馈（承担日常辅助性工作）
	情感支持	工作情感支持	父辈在工作上给予接班人尊重、鼓励和包容	父辈给予子女充分信任和欣赏，允许其试错，给予及时鼓励	父辈对子女的成绩给予奖励，对努力进步给予及时、充分肯定、奖励	父辈未对子女的成绩和努力给予明确鼓励，但内心是喜悦的	父辈对子女缺乏信任，对其工作表现没有鼓励只有批评
		家庭情感支持	接班人感受到的来自家庭的温暖	父辈表达出希望子女开心幸福的愿望	父辈与子女保持良好的代际关系	家族亲情（母亲）给予子女情感支持	子女未感受家庭情感支持
赋权	—	经营角色赋予	父辈给予接班人独立经营管理的权力	父辈赋予接班人独立核算单位（如事业部、分厂）负责人或企业负责人等具有独立决策权的职位	—		未给予接班人具有独立决策权的职位

注：由于 fsQCA 软件在进行数据分析时会自动将隶属度为 0.5 的案例去掉，因此在操作时我们用 0.499 进行分析（Ragin et al., 2006）。

（2）绩效识别度。根据父辈赋予接班人工作的绩效反馈程度采用三分法进行校准。将接班人承担绩效反馈及时工作的案例校准为完全隶属（1），如案例中呈现的项目性工作、销售工作等。将接班人承担无明确绩效反馈工作的案例校准为完全不隶属（0），如日常辅助性工作。处于与两者之间的案例则校准为中间值（0.5），接班人所承担工作的绩效需要经过一段时间或通过他人绩效得到反馈。

（3）工作情感支持。根据父辈在工作中给予接班人尊重、包容和鼓励的程度采用四分法进行校准。将父辈明确表示给予接班人试错机会的案例校准为完全隶属（1），而父辈对于接班人工作批评为主、缺乏鼓励的案例则被校准

为完全不隶属（0）。其余案例则进一步被校准为偏隶属（0.67）和偏不隶属（0.33），偏隶属案例的校准点为父辈对于接班人的工作给予及时肯定，而偏不隶属案例的校准点为父辈对于接班人工作虽未给予明确肯定，但表现出内心喜悦。

（4）家庭情感支持。根据接班人感受到来自家庭温暖的程度采用四分法进行校准。将父辈明确表达出希望接班人幸福愿望的案例校准为完全隶属（1），将家庭关系不和、接班人未感受到来自家庭温暖的案例校准为完全不隶属（0）。中间案例则进一步校准为偏隶属（0.67）和偏不隶属（0.33），偏隶属案例的校准点为父辈与接班人保持良好的代际关系，偏不隶属案

例的校准点则是接班人虽未感受到来自父辈的温暖，但感受到来自家族他人的亲情。

(5) 经营角色赋予。根据父辈是否给予接班人独立经营的权力采用二分法进行校准。将接班人担任事业部、企业负责人等具有独立决策经营权职位的案例校准为完全隶属(1)，其余案例则校准为完全不隶属(0)。

四、分析结果

(一) 必要条件分析

衡量单个前因条件是否是结果产生的必要

条件的一个重要指标是一致性。通常认为，认定必要条件的一致性分数最低值为0.9。因此，本文首先对各前因条件进行必要性分析，表3为五个前因条件对家族企业接班人培养成功和失败的必要性分析结果。对家族企业接班人培养成功的必要条件分析可知，一致性均低于0.9，表明单个条件均不能构成家族企业培养成功的必要条件。在对家族企业接班人培养失败的必要条件分析中，~经营角色赋予的一致性高于临界值0.9，表明~经营角色赋予可能是解释家族企业接班人培养失败的必要条件。

表3 单个前因条件的必要性分析

前因条件 条件变量	家族企业接班人培养成功		家族企业接班人培养失败	
	一致性	覆盖度	一致性	覆盖度
父辈投入度	0.569	0.796	0.512	0.227
~父辈投入度	0.447	0.743	0.538	0.284
绩效识别度	0.762	0.792	0.769	0.208
~绩效识别度	0.272	0.500	0.231	0.499
工作情感支持	0.748	0.902	0.255	0.098
~工作情感支持	0.252	0.516	0.745	0.483
家庭情感支持	0.521	0.942	0.102	0.058
~家庭情感支持	0.479	0.627	0.898	0.372
经营角色赋予	0.732	1.000	0.000	0.000
~经营角色赋予	0.268	0.458	1.000	0.542

(二) 组态分析

组态分析试图揭示的是多个条件构成的不同组态引致结果产生的充分性分析(张明和杜运周, 2019)。同样使用一致性来衡量组态的充分性, Wagemann 和 Schneider (2012) 指出认定充分性的原始一致性水平不得低于0.75。已有研究根据具体的研究情境采用了不同的一致性阈值, 如0.75(唐鹏程和杨树旺, 2016)、

0.8(程聪和贾良定, 2016; 杜运周等, 2020)。而在频数阈值的确定上, 则需要根据样本规模而定(Wagemann & Schneider, 2012), 对于中小样本, 频数阈值为1即可。因此, 在参考已有研究的基础上结合本文具体研究情境将原始一致性阈值设定为0.8, 并将PRI一致性阈值设置为0.70, 案例频数阈值设定为1对前因条件进行充分性分析。

由于现有研究关于五个条件与成功培养接班人的关系尚未达成一致结论或缺乏明确的理论预期 (Wagemann & Schneider, 2012), 本文难以做出明确的反事实分析。因此, 在对产生中间解的步骤中, 面对五个条件的何种状态会产生成功培养接班人这一问题时本文选择了“存在或缺席”。fsQCA 3.0 会输出三种复杂程度不同的解: 复杂解、简约解和中间解。通过中间解与简约解的嵌套关系对比, 识别每个解的核心条件: 既在中间解也在简约解中出现的条件为该解的核心条件, 只在中间解中出现的条件为边缘条件 (Fiss, 2011)。同已有研究一致, 本文遵循 Fiss (2011) 与 Ragin (2008) 的结果呈现形式, 实心圆表示条件存在, 含叉圆表示条件缺席, 空格表示一种模糊状态, 即该条件可存在亦可缺席。大圆为核心条件 (同时存在于简约解和中间解的条件), 小圆为辅助条件 (仅存在于中间解中的条件)。此外, 将具有

相同核心条件的组态 (S3a 和 S3b) 归为一类并按照组态一致性水平大小从左至右进行排列。

本文将成功培养家族企业接班人的标准界定为接班人形成“合格接班人身份”, 因此接班人培养的核心在于其身份的发展。而接班人身份发展的关键在于双方在赋能和赋权培养过程中的相互认同。父辈的认同表现为给予接班人学习支持和情感支持, 并进一步赋予其独立经营角色; 而接班人的认同则体现为最终形成“合格接班人”的身份。表 4 为五个培养要素对家族企业接班人培养效果的组态分析结果。由此可知产生家族企业接班人培养成功这一结果的组态有三类 (S1、S2、S3)。根据组态理论化过程对每个组态进行命名, 以体现其整体性和一致性; 同时介绍代表每个组态的典型案列, 以唤起组态的本质 (Furnari et al., 2021)。下面详细分析每一个构成家族企业接班人培养策略的组态。

表 4 家族企业接班人培养策略的组态分析

	培养成功的组态				培养失败的组态
	双重赋能主导型	赋权主导下学习支持驱动型	赋能赋权联动型		—
条件组态	S1	S2	S3a	S3b	D
父辈投入度	●	●	⊗	●	⊗
绩效识别度	●	●	●	⊗	●
工作情感支持	●		●	●	⊗
家庭情感支持	●	⊗	●	●	⊗
经营角色赋予	⊗	●	●	●	⊗
原始覆盖度	0.267	0.277	0.382	0.194	0.411
唯一覆盖度	0.081	0.132	0.197	0.008	0.411
一致性	0.943	1	1	1	0.842
解的一致性	0.974				0.842
解的覆盖度	0.604				0.411

注: ●=核心条件存在; ⊗=核心条件缺失; ●=边缘条件存在; ⊗=边缘条件缺失。

(1) 双重赋能主导型。S1 组态指出强情感支持（工作情感支持和家庭情感支持）为核心条件，高学习支持（父辈投入度和绩效识别度）与非高经营角色赋予为边缘条件构成的培养策略可产生家族企业接班人培养成功结果。该组态的一致性为 0.943，唯一覆盖度为 0.081，覆盖了两个案例。这表明在缺乏高经营角色赋予的情况下，给予接班人学习支持和情感支持的双重赋能可成功培养家族企业接班人。从过程来看，某种身份能否得到成功发展，取决于身份的易得性和适宜性（Burke, 2006）。易得性指激活某一身份的便捷性，可通过自我效能感来评价。适宜性则指个体的某种身份与其知觉到的社会情境的吻合度，即特定身份在某种社会情境中能给他人和自己带来舒适、满足的程度。父辈通过学习支持和情感支持为接班人赋能恰与身份发展的条件——易得性和适宜性相匹配。父辈通过学习支持为子女提供学习机会和资源，有助于子女“合格接班人身份”易得性的提升；而父辈以情感支持赋能则是通过提升身份适宜性发挥作用。因此，S1 组态的作用机制在于通过学习支持和情感支持为接班人赋能，提升身份的易得性和适宜性，从而推动接班人身份的发展，帮助其成功形成“合格接班人身份”。

采取 S1 组态的典型案例为 T 企业。在接班人的成长过程中，作为企业家的父辈（刘总）总是会以身作则，有意识地带着作为接班人的女儿小颖去体验生活和参与企业的经营过程。例如，在女儿小时候，他就尽可能让她跟着自己一起走南闯北；初中时起，每年暑假，女儿都要和工人们一起工作，从而了解了每个工作

环节。这样，父辈通过亲自辅导接班人，在培养女儿人格的同时也潜移默化地向其灌输了家族事业的经营理念，从而帮助其学习相关缄默知识（Chlosta et al., 2012）和传承家族价值观（李卫宁等，2021）。同时，接班人从小就陆续参与到绩效识别度高的企业事务中，例如负责人才招聘项目、筹办公司年会等，这有效增强了接班人的自我效能感。由此可看出，T 企业的父辈（刘总）通过为接班人提供学习支持提升了接班人身份的易得性。另外，父辈与女儿保持着良好的代际关系，父女俩几乎每两天就会进行电话沟通，以了解彼此的最新动态，交流各自所遇到的新问题，并商量对策。刘总经常对女儿说的一句话便是：“我们一起努力！”同时，对于女儿的决定，刘总也是给予充分的支持与鼓励，这让女儿充分感受来自父辈的情感支持，从而感知到接班人的身份是适宜的。因此，父辈通过给予学习支持和情感支持为接班人赋能，提升了接班人身份的易得性和适宜性，从而推动了接班人身份的发展。虽然接班人还未被赋予具有独立决策权的职位，但显然接班人已经初具合格接班人的心智模式，对家族的事业也极具认同感。正如其所说：“我很感谢我的父亲，他是个强大的人，是个有说服力的人。他真挚地践行了自己的人生信条，为理想不懈奋斗。他是这样说的，也是这样做的，而且他成功了。他的成功给予了我充分的信心，让我可以循着他的足迹，继续走下去。”同时，接班人也表示：“将包含父亲心血的公司传承下去，自己责无旁贷！”（接班人 T）

(2) 赋权主导下学习支持驱动型。S2 组态指出高经营角色赋予为核心条件，互补高学习

支持（父辈投入度和绩效识别度）和非强家庭情感支持为边缘条件构成的培养策略可以产生家族企业接班人培养成功结果。该组态的一致性为 1，唯一覆盖度为 0.132，覆盖了七个案例。这意味着在赋权-高经营角色赋予主导下，早期高父辈投入度和高绩效识别度的学习支持可有效弥补家庭情感支持的缺乏，从而成功培养家族企业接班人。从内容来看，身份发展还受到身份动机的引导（Ashforth & Schinoff, 2016）。动机是驱动个体意愿和行为的心理需求，在身份发展过程中，它将个体推向某种身份并远离其他身份（Vignoles et al., 2008）。父辈赋予接班人经营角色这一培养行为使接班人感到自身要对经营结果负责的压力，从而唤起了接班人渴望融入企业、被其他成员接受的归属感身份动机（Ashforth & Schinoff, 2016; Vignoles et al., 2008）。因此，S2 组态的作用机制表现为在身份动机的引导下，接班人通过学习支持提升了内在与外在的能力后，即使缺乏情感支持，也能推动接班人身份的发展。

采取 S2 组态培养策略的典型案例为 B 企业，其行业涉及农牧业。案例 B 的创始人刘总是典型的“中国式严父”，从不当面肯定女儿（接班人 B），因此未能让女儿充分感受到来自父辈的温暖。但在接班人进入家族企业后，刘总亲自辅导她，一方面以密切观察、充分沟通、引荐人脉等方式帮助她理解企业流程和商业逻辑、认识自身不足；另一方面充分帮助其理解并认可家族事业。正如 B 企业接班人说：“我要在养殖、饲料、农牧等看上去不那么美的事情上，把美的那一面给挖掘出来。如果能把养猪、饲料这些行业做出时尚，吸引更多大学生

加入这个行业，这也是个真正时尚的工作，而我也会在其中获得乐趣。”同时，B 企业接班人在被赋予具有独立决策权的职位前经常性承担高绩效识别度的任务，例如独立负责新业务的品牌推广和渠道建设项目。虽然惨遭失败，深受打击，但也从中体验了成长：“从我个人人生积累看是一大笔财富……自己有几斤几两，就看清楚了。”（接班人 B）同时，得益于父辈的赋权行为，接班人 B 在首次进入集团董事会时用“最忠心、最由衷想把这个事业做大做强”表达了对家族事业的高度承诺。承诺意味着愿意长期成为企业的一员（Sharma & Irving, 2002）。这是独立于接班人已有身份的全新身份动机，表明接班人将身份发展的基础由个体、家族拓展到了组织领域。正如接班人所言：“没有父亲的退，就没有我的进。父亲已经完全把企业放手给我了，我要把自己最擅长的用到这个舞台上。”（接班人 B）

（3）赋能赋权联动型。S3 组态指出，当强情感支持（工作情感支持和家庭情感支持）与高经营角色赋予的核心条件匹配非高父辈投入度与高绩效识别度（S3a）或高父辈投入度与非高绩效识别度（S3b）的边缘条件时，均可促进接班人身份的发展。S3a 组态的一致性为 1，唯一覆盖度为 0.197，覆盖了八个案例。而 S3b 组态的一致性为 1，唯一覆盖度为 0.008，覆盖了两个案例。这表明赋权与赋能联动培养策略有助于家族企业接班人培养。S3 组态的机制在于影响身份内容与过程发展的因素发挥联动作用。一方面，父辈通过学习支持（父辈投入度或绩效识别度）和情感支持为接班人赋能，帮助其提升“合格接班人身份”的易得性和适宜

性 (Burke, 2006); 另一方面, 父辈通过赋予接班人经营角色, 激发其形成“合格接班人身份”的动机, 从而表现出相应的认知与行为并最终承诺于该身份 (Vignoles et al., 2008)。

采取 S3a 组态培养策略的典型示例为 L 企业。接班人 L 回国进入企业七年以来, 先后负责投资机械模具、天然食品添加剂、印刷包装等饮料上下游专业化新项目。显然, 及时、清晰的绩效结果对于接班人的自我认知、获取他人认可显然非常重要 (Ashforth & Schinoff, 2016)。正如她所认为的: 自信也不是与生俱来的, 认真对待每一件事情, 把它做好做完美, 才能让周围的人信任, 才能有足够的自信; 这种自信积累多了, 才能相信自己的判断, 变得果敢。此外, 父辈与接班人保持着良好的代际关系, 虽然互相有不认同对方的地方, 但彼此之间会相互商量、互相改变。例如, 2010 年以来, 接班人 L 每次出国带回一些跟国外企业家交流的心得与父亲分享, 这逐渐改变了父亲的一些国际化理念, L 企业开始调整供应商合同、与研究院合作产品与市场调研。这一系列的举措都是父辈从学习支持和情感支持两个方面为接班人赋能的体现。与此同时, 接班人也先后被赋予子公司总经理、总裁等可以独立承担职责的角色, 这为接班人的成长与身份的发展提供了机会。而对于企业未来的发展, 接班人 L 表示会丰富产品线, 开发更多适应未来消费趋势的健康食品, 不断提升整个品牌。因此, 虽然父辈未能亲自辅导接班人, 仅是安排秘书给接班人当助手, 但在其他赋能赋权的前因条件联合驱动下, L 企业接班人已逐渐培养为认同家族事业并富有创新精神和可持续发展理念的

合格接班人。

而采取 S3b 组态培养策略的典型示例为 U 企业。接班人 U 在大学毕业两年后进入家族企业并未遵循大多数二代的培养路径——从基层做起。相反, 接班人 U 一进入企业便直接接手了集团的广告投放和电商板块, 紧接着又担任了子公司的总经理, 这些赋权举措为接班人 U 的成长提供了有压力的真实情境。接班人 U 在独立承担职责时也有了丰富的实践经验, 这有利于进一步内化家族企业接班人的角色。同时, 在接班人 U 进入企业后, 父辈周总与其约定在经营决策中保持一致行动。此外, 父辈周总对接班人的进步与能力也是十分认可的, 正如其在一次仪式上宣布的: “我的儿子比我强!” (U 企业父辈) 这不仅是上级对继任的赞赏与认可, 而且也是父辈对子女的鼓励。身份的形成是一种社会化过程, 身份的发展同样也来自他人的认可 (Erikson, 1980)。因此, 这一赋能举措无论是从工作层面还是家庭层面均给予了接班人 U 极大的情感支持, 激发了其带领家族企业开拓进取的动力, 从而推动其接班人身份的发展。

综合而言, 三类组态充分说明了成功培养家族企业接班人的“殊途同归”。每一种组态指明了在不同条件组态下, 均能导致家族企业接班人培养成功的结果, 表明家族企业接班人的培养需要多方条件相互支持、相互结合, 共同形成合力从而产生成功的结果。同时, 基于“因果非对称性”思想 (Ragin, 2008), 本文尝试对结果变量的“非集” (家族企业接班人培养失败) 进行分析。实证结果表明, 仅有绩效识别度出现且为核心条件, 其他条件均缺失且父辈投入度和赋予经营角色为核心条件, 工作

情感支持和家庭情感支持为边缘条件时，家族企业接班人将培养失败。这表明仅分配给接班人绩效识别度高的工作任务而没有其他培养要素相匹配，不足以有效培养接班人。采取该组态培养策略的典型案例分析为 R 企业。R 企业接班人自大学一毕业便进入企业，先后就职于生产车间、研发中心等多个部门，但由于父辈投入度较低，接班人并未有所成长，在企业面临转型挑战时表现出明显的经营能力不足；同时，父辈与接班人平时交流不足，接班人并未被培养出对家族事业的认同感，以至于在面对危机时，接班人开启“逃跑”模式，多次减持控股权，最终将家族企业的控制权出售。显然，接班人并未形成“合格接班人”的心智模式，R 企业接班人培养以失败告终。

（三）稳健性检验

本文采用集合论特定的稳健性检验方法，即调整一致性阈值进行稳健性检验（张明和杜运周，2019）。首先，Wagemann 和 Schneider（2012）认为研究者选择的原始一致性阈值（raw consistency threshold）将决定进入最小化分析过程中的真值表行数（即组态数量），从而影响最终的分析结果。理论上而言，提高一致性阈值后，纳入最小化分析的真值表行将减少，案例数量也会减少，因而难以实现最大化地简化组态，最终得到新组态会是调整之前组态的子集（张明等，2020）。基于这一思想，并借鉴 Ordanini 等（2014）的做法，本文将一致性阈值调整为 0.85，所得组态基本一致（见附表 3）。其次，将 PRI 一致性由 0.7 调整为 0.75，产生的组态基本一致（见附表 4）。由此表明本文所得结果稳健。

五、结论与展望

（一）研究结论

本文基于组态视角，采用 fsQCA 方法对 27 个案例企业的家族企业接班人培养策略进行分析。研究发现：第一，单个赋权或赋能要素并不构成成功培养家族企业接班人的必要条件。本文通过对各前因条件进行必要性分析，并未发现一致性高于 0.9 的条件变量。由此可见，成功培养家族企业接班人是赋权和赋能相互作用的结果。第二，三类组态构成了成功培养家族企业接班人“殊途同归”的路径策略：以强情感支持（工作情感支持和家庭情感支持）为核心条件，高学习支持（父辈投入度和绩效识别度）与非高经营角色赋予为边缘条件构成的双重赋能主导型，以高经营角色赋予、高父辈投入度、高绩效识别度和非强家庭情感支持构成的赋权主导下学习支持驱动型，以强情感支持（工作情感支持和家庭情感支持）与高经营角色赋予的核心条件匹配非高父辈投入度与高绩效识别度（S3a）或高父辈投入度与非高绩效识别度（S3b）的边缘条件构成的赋能赋权联动型。这三类家族企业接班人培养策略体现了不同家族企业成功培养接班人的多重实现方式。第三，本文通过回溯典型案例进一步挖掘出成功培养家族企业接班人策略组态的影响机制：在双重赋能主导型的策略下，父辈通过学习支持和情感支持为接班人赋能，提升接班人身份的易得性和适宜性，从而推动接班人身份的发展，帮助其成功形成“合格接班人身份”；在赋权主导下学习支持驱动型的策略下，父辈通过

赋权行为激发了接班人的身份动机,通过学习支持为接班人赋能帮助其提升内在与外在的能力,从而推动接班人身份的发展;在赋能赋权联动型的策略下,父辈通过赋能和赋权行为影响身份内容与过程发展的因素发挥联动作用,从而推动接班人构建“合格接班人身份”。

(二) 理论贡献

本文综合家族企业传承、身份理论、心理学与教育学研究成果,扎根家族企业独特的情境,发现了家族企业接班人培养的多种等效策略。对比现有研究,本文成果对家族企业接班人培养和身份理论均有贡献。

首先,本文以身份理论为研究视角,识别出家族企业接班人培养的核心是提升其“向内行动”的能力,即发展出“合格接班人身份”,从心理层面深化了家族企业接班人培养研究,同时也为构建接班人培养研究的分析框架提供了坚实的理论基础,提升了现有研究的理论水平。现有关于接班人培养的研究多停留在知识经验传授、培养模式优劣比较等现象层面,例如,陈文婷(2013)从知识传递的角度关注何种培养模式更有利于知识传递;祝振铎等(2018)从保证顺利传承的角度探讨了接班人权威建立等相关问题等;以上研究仅关注了接班人“向外行动”的能力,而未能揭示出接班人心智模式改变等深层问题(Robinson et al., 2016)。本文基于身份理论,从认知、情感等心理层面出发将接班人培养成功的目标界定为构建“合格接班人身份”,为进一步明确接班人培养的核心提供了更深层次的解释。进一步地,鉴于身份发展是主体的身份工作和外部人的身份赋予两方面活动的产物(Petriglieri & Stein,

2012),我们识别出影响接班人身份发展的前因分析框架——父辈的赋能和赋权行为,从而将身份理论与家族企业接班人培养进行了深度结合,回应了激发接班人“内部学习过程”的培养初衷(Gagné et al., 1992; Harmeling, 2011)。同时,本文结合身份理论所识别出的父辈投入度、家庭情感支持等前因条件均是家族企业中所独有的。因此,本文亦在家族企业的独特情境下丰富了身份理论的研究。

其次,本文扎根于家族企业接班人培养的情境复杂性,在组态视角下发现了三组有效培养接班人的等效策略,并在此基础上通过回溯典型案例探讨出各组策略的作用机制,形成了更贴近真实情境的家族企业接班人培养研究成果,亦验证了Miller(2008)关于身份尤其适用于分析家族企业独特行为的判断。现有研究分别从父辈和接班人两个核心利益相关者的单方面识别影响接班人培养的因素,本文认为接班人的培养,即接班人身份的发展受到父辈和接班人代际双方的共同影响,父辈的身份赋予行为将激发接班人的主体身份工作,从而推动接班人身份的发展,进而有效培养接班人。基于此,本文从父辈的赋予行为出发,以接班人发展“合格接班人身份”为结果探索出三组等效培养策略并探讨了作用机制。具体而言,双重赋能主导型策略显示,父辈兼顾学习支持与情感支持的赋能行为可有效提升“合格接班人身份”的易得性和适宜性,弥补了现有研究偏重静态的知识学习之不足,从过程角度阐明了接班人身份发展的作用机制;赋权主导下的学习支持驱动型策略显示,父辈赋权行为激发的身份动机与基于学习支持的赋能行为相匹配,

亦能推动接班人身份的发展，这一组态进一步从身份内容的角度阐明了接班人身份发展的作用机制；赋能赋权联动型的策略则显示，父辈通过赋能和赋权行为的联动作用的机制影响身份内容与过程的发展。本文引入身份理论，从身份发展内容和过程两个角度揭示了家族企业接班人培养策略的内在作用机制，为家族企业接班人培养提供了更系统且精细的解释，进一步深化了家族企业接班人培养和身份理论的研究。

（三）实践启示

本文对家族企业接班人培养主要有两点实践启示。第一，探索出多个导致家族企业接班人培养成功结果的组态，为家族企业接班人的培养实践提供了多种策略参考。家族企业领导者可参考成功培养接班人的组态，选择与自身风格及家族关系特点等前因条件相近的策略对接班人进行培养。同时，父辈可从赋权和赋能两个方面及时调整对子女的培养安排，从而为接班人子女的成长提供有效助力。第二，父辈给予接班人更多的独立承担职责的机会可有效弥补学习支持和情感支持的不足，启发父辈在子女进入家族企业后应适当放权，赋予接班人子女事业部负责人、企业总经理等能够独立承担职责的经营角色，帮助子女进入下一身份发展阶段，从而激发接班人内在驱动力。

（四）研究局限和未来展望

当然，本文也存在不足，值得未来进一步研究。首先，从身份理论、心理学和教育学三个领域识别影响家族企业接班人培养效果的前因条件，并遵循组态理论化过程的范围界定阶段（scoping）的原则尽可能地寻找多的条件

（Furnari et al.，2021），但由于目前研究的限制，忽视或舍弃了一些可能影响结果变量的前因条件，例如培养后期的外部资源引入、接班人自身的特征等。未来可考虑更多的前因条件和案例企业，对产生家族企业接班人培养成功的组态进一步研究。其次，仅对少量案例进行深入剖析，样本具有一定的局限性，结论的普适性有待进一步探讨。未来可增加更多样本进行探讨。此外，本文采用的多为定性数据，虽然通过数据多方来源进行三角验证并参考已有研究进行校准，但不可完全避免研究者的主观性。未来可补充更多的定量数据和优化定性数据校准方法。最后，本文关注的家族企业接班人培养是一个复杂的动态性过程，然而由于方法和数据的局限性，未充分考虑培养过程中每个阶段的动态变化。未来可采用TQCA等考虑时间性的方法进一步研究案例企业接班人培养动态过程中的条件组合。

接受编辑：贺小刚

收稿日期：2021年4月6日

接受日期：2022年5月6日

作者简介：

邢莹莹，广东工业大学管理学院硕士研究生，论文收录在中国企业管理案例与质性论坛、创业与家族企业国际研讨会等重要学术会议论文集。目前研究兴趣为家族企业代际传承、制度逻辑与中国传统文化的管理价值。

奚菁（通讯作者，E-mail: melaniexi@163.com），广东工业大学管理学院教授、硕士生导师，在暨南大学获博士学位，曾在 *Journal*

of Business Research、Entrepreneurship Theory and Practice、International Entrepreneurship and Management Journal 和《管理学报》《系统工程》《科研管理》等国内外学术期刊发表论文。目前研究兴趣为家族企业关系治理、社会创业与社会企业,以及中国传统文化的管理价值。

熊乐,广东工业大学管理学院硕士研究生,论文收录在创业与家族企业国际研讨会、中国社会创业研究论坛等重要学术会议论文集。目前研究兴趣为社会创业与社会企业。

晋琳琳,广东工业大学管理学院教授、博士生导师,在北京理工大学获博士学位,曾在 *Journal of Business Research*、*Entrepreneurship Theory and Practice* 和《科研管理》等国内外学术期刊发表论文。目前研究兴趣为创新与创业管理研究、行为战略。

参考文献

[1] 陈凌、陈华丽:《家族涉入、社会情感财富与企业慈善捐赠行为——基于全国私营企业调查的实证研究》,《管理世界》,2014年第8期。

[2] 陈文婷:《创业学习与家族企业跨代创业成长——基于行业、规模及成长阶段的差异分析》,《经济管理》,2013年第12期。

[3] 陈文婷:《家族企业内部接班人的培养模式与路径选择》,《中国人力资源开发》,2008年第7期。

[4] 程聪、贾良定:《我国企业跨国并购驱动机制研究——基于清晰集的定性比较分析》,《南开管理评论》,2016年第6期。

[5] 窦军生、贾生华:《家族企业代际传承影响因素研究述评》,《外国经济与管理》,2006年第9期。

[6] 杜运周、贾良定:《组态视角与定性比较分析(QCA):管理学研究的一条新道路》,《管理世界》,

2017年第6期。

[7] 杜运周、刘秋辰、程建青:《什么样的营商环境生态产生城市高创业活跃度——基于制度组态的分析》,《管理世界》,2020年第9期。

[8] 李卫宁、徐世豪、李巍:《二代成长经历与家族企业组合创业:基于烙印理论视角》,《外国经济与管理》,2021年第7期。

[9] 李新春、贺小刚、邹立凯:《家族企业研究:理论进展与未来展望》,《管理世界》,2020年第11期。

[10] 里豪克斯、拉金:《QCA 设计原理与应用:超越定性与定量研究的新方法》,杜运周、李永发译,机械工业出版社,2017年版。

[11] 罗仲伟、李先军、宋翔、李亚光:《从“赋权”到“赋能”的企业组织结构演进——基于韩都衣舍案例的研究》,《中国工业经济》,2017年第9期。

[12] 谭海波、范梓腾、杜运周:《技术管理能力、注意力分配与地方政府网站建设——一项基于 TOE 框架的组态分析》,《管理世界》,2019年第9期。

[13] 唐鹏程、杨树旺:《企业社会责任投资模式研究:基于价值的判断标准》,《中国工业经济》,2016年第7期。

[14] 王是平:《并购企业高层管理团队胜任力特征模型的探索与验证》,《生产力研究》,2012年第1期。

[15] 张明、杜运周:《组织与管理研究中 QCA 方法的应用:定位、策略和方向》,《管理学报》,2019年第9期。

[16] 张明、蓝海林、陈伟宏:《殊途同归不同效:战略变革前因组态及其绩效研究》,《管理世界》,2020年第9期。

[17] 张明、蓝海林、陈伟宏、曾萍:《殊途同归不同效:战略变革前因组态及其绩效研究》,《管理世界》,2020年第9期。

[18] 朱晓文、吕长江:《家族企业代际传承:海

外培养还是国内培养?》,《经济研究》,2019年第01期。

[19] 祝振铎、李新春、叶文平:《“扶上马、送一程”:家族企业代际传承中的战略变革与父爱主义》,《管理世界》,2018年第11期。

[20] 邹立凯、梁强、王博:《基于权威转换视角的家族企业二代子女继任方式研究》,《管理学报》,2019年第12期。

[21] Arregle, J. , Hitt, M. A. , Sirmon, D. G. , & Very, P. 2007. The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44 (1): 73-95.

[22] Ashforth, B. E. , & Schinoff, B. S. 2016. Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 (1): 111-137.

[23] Ashforth, B. E. , Harrison, S. H. , & Corley, K. G. 2008. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34: 325-374.

[24] Basurto, X. , & Speer, J. 2012. Structuring the calibration of qualitative data as sets for qualitative comparative analysis (QCA) . *Field Methods*, 24 (2): 155-174.

[25] Bertrand, M. , Johnson, S. , Samphantharak, K. , & Schoar, A. 2008. Mixing family with business: A study of Thai business groups and the families behind them. *Journal of Financial Economics*, 88 (3): 466-498.

[26] Bettinelli, C. , Fayolle, A. , & Randerson, K. 2014. Family entrepreneurship: A developing field. *Foundations and Trends R in Entrepreneurship*, 10 (3): 161-236.

[27] Blanchard, K. , Carlos, J. , & Randolph, A. 1996. Empowerment takes more than a minute. *Employee Empowerment*, 10 (2): 207-236.

[28] Blenker, P. , Korsgaard, S. , Neergaard, H. , & Thrane, C. 2011. The questions we care about: Paradigms and progression in entrepreneurship education. *Industry & Higher Education*, 25 (6): 417-427.

[29] Block, D. , & Vis, B. 2018. Addressing the challenges related to transforming qualitative into quantitative data in qualitative comparative analysis. *Journal of Mixed Methods Research*, 13 (4): 503-535.

[30] Burke, P. J. 2006. Identity change. *Social Psychology Quarterly*, 69 (1): 81-96.

[31] Burke, P. , & Stets, J. 2009. *Identity Theory*. Oxford Scholarship.

[32] Cabrera-Suárez, K. , De Saá-Pérez, P. , & García-Almeida, D. 2001. The succession process from a resource- and Knowledge-Based view of the family firm. *Family Business Review*, 14 (1): 37-46.

[33] Cardon, M. S. , Wincent, J. , Singh, J. , & Drnovsek, R. M. 2009. The nature and experience of entrepreneurial passion. *The Academy of Management Review*, 34 (3): 511-532.

[34] Chang, E. P. , Memili, E. , Chrisman, J. J. , Kellermanns, F. W. , & Chua, J. H. 2009. Family social capital, venture preparedness, and start-up decisions: A study of Hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22: 279-292.

[35] Chlosta, S. , Patzelt, H. , Klein, S. B. , & Dormann, C. 2012. Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38 (1): 121-138.

[36] Churchill, N. , C. , & Hatten, K. J. 1997. Non-Market-Based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 10 (1): 53-67.

[37] Conger, J. , & Kanungo, R. 1988. The empow-

erment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3): 471–482.

[38] Day, D. V., & Harrison, M. M. 2007. A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17 (4): 360–373.

[39] Derue, D., & Ashford, S. I. 2010. Who will lead and who will follow? A social Process R of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35 (4): 627–647.

[40] Edelman, L. F., Manolova, T., Shirokova, G., & Tsukanova, T. 2016. The impact of family support on young entrepreneurs' start-up activities. *Journal of Business Venturing*, 31 (4): 428–448.

[41] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532–550.

[42] Erikson, E. H. 1980. *Identity and the Life Cycle: A Reissue*. New York: Norton.

[43] Fan, D., Cui, L., Li, Y., & Zhu, C. J. 2016. Localized learning by emerging multinational enterprises in developed host countries: A fuzzy-set analysis of Chinese foreign direct investment in Australia. *International Business Review*, 25 (1): 187–203.

[44] Fiss, P. 2011. Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54 (2): 393–420.

[45] Forkmann, S., Henneberg, S. C., Witell, L., & Kindström, D. 2017. Driver configurations for successful service infusion. *Journal of Service Research*, 20 (3): 275–291.

[46] Furnari, S., Crilly, D., Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Fiss, P. C., & Aguilera, R. V. 2021. Capturing causal complexity: Heuristics for configurational theorizing. *The Academy of Management Review*, 46 (4):

778–799.

[47] Gagné, B. L., Biggs, L. J., & Wager, W. 1992. *Principles of Instructional Design*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

[48] Graham, P. 1995. *Mary Parker Follett—Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*. Boston: Harvard Business Press.

[49] Grau, A. J. G., & López, F. R. 2018. Determinants of migratory flow in Europe: A fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*, 89: 243–250.

[50] Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., & Aguilera, R. V. 2018. Studying configurations with qualitative comparative analysis: Best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 16 (4): 482–495.

[51] Handler, W. C. 1990. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (1): 37–52.

[52] Harmeling, S. S. 2011. Re-storying an entrepreneurial identity: Education, experience and self-narrative. *Education + Training*, 53 (8/9): 741–749.

[53] Hubler, T. 1999. Ten most prevalent obstacles to Family-Business succession planning. *Family Business Review*, 12 (2): 117–121.

[54] Hytti, U., & Heinonen, J. 2013. Heroic and humane entrepreneurs: Identity work in entrepreneurship education. *Education and Training*, 55 (8/9): 886–898.

[55] Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S., & Gartner, W. B. 2016. Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (1): 161–176.

[56] Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. 2015. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some

family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30 (1): 29–49.

[57] Kammerlander, N. 2016. I want this firm to be in good hands: Emotional pricing of resigning entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 34 (2): 189–214.

[58] Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. 2000. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2): 301–313.

[59] Krueger & Norris, 2003. The cognitive psychology of entrepreneurship. In *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. Boston: Kluwer Academic: 105–140.

[60] Lewis, K. V., Ho, M., Harris, C., & Morrison, R. 2016. Becoming an entrepreneur: Opportunities and identity transitions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8 (2): 137–172.

[61] Lévesque, M., Minniti, M., & Shepherd, D. 2009. Entrepreneurs' decisions on timing of entry: Learning from participation and from the experiences of others. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2): 547–570.

[62] March, J. G. 2009. *A Primer on Decision Making*. New York: The Free Press.

[63] Miller, S. P. 2014. Next-generation leadership development in family businesses: The critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in Psychology*, 5: 1–14.

[64] Miller, D., Le Breton-Miller I., & Scholnick B. 2008. Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45 (1): 51–78.

[65] Milton, L. P. 2008. Unleashing the relationship — 158 —

power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6): 1063–1081.

[66] Murphy, L., & Lambrechts, F. 2015. Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6 (1): 33–44.

[67] Mussolino, D., & Calabrò, A. 2014. Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (2): 197–210.

[68] Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. 2013. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40 (4): 1087–1122.

[69] Ordanini, A., Parasuraman, A., & Rubera, G. 2014. When the recipe is more important than the ingredients. *Journal of Service Research*, 17 (2): 134–149.

[70] Parker, S. C. 2016. Family firms and the “willing successor” problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40 (6): 1241–1259.

[71] Parker, S. C., & Praag, C. M. 2012. The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27 (1): 31–46.

[72] Petriglieri, G., & Stein, M. 2012. The unwanted self: Projective identification in leaders' identity work. *Organization Studies*, 33 (9): 1217–1235.

[73] Ragin, C. 2008. *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.

[74] Ragin, C. C., Drass, K. A., & Davey, S. 2006. *Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis 2.0*. Tucson: Department of Sociology, University of Arizona.

[75] Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. 2005. Social identity and the dynamics of leadership: Lead-

ers and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16 (4): 547–568.

[76] Robinson, S., Neergaard, H., Tanggaard, L., Krueger, N., Mccracken, M., & Matlay, H. 2016. New horizons in entrepreneurship: From teacher-led to student-centered learning. *Education & Training*, 58 (7): 180–193.

[77] Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Raftery, A. 2008. Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21 (1): 15–30.

[78] Sharma, P. 2004. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1): 1–36.

[79] Sharma, P., & Irving, G. 2002. Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26 (3): 1–30.

[80] Sharma, P., & Irving, P. G. 2005. Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1): 13–33.

[81] Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. 2003. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (5): 667–687.

[82] Stryker, S. 1982. Symbolic interaction: A social structural version. *The British Journal of Sociology*, 33 (3): 445–446.

[83] Stryker, S., & Burke, P. J. 2000. The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology*

Quarterly, 63 (4): 284–297.

[84] Tóth, Z., Henneberg, S. C., & Naudé, P. 2017. Addressing the “Qualitative” in fuzzy set Qualitative Comparative Analysis: The Generic Membership Evaluation Template. *Industrial Marketing Management*, 63: 192–204.

[85] Vignoles, V. L., Manzi, C., Regalia, C., Jemmolo, S., & Scabini, E. 2008. Identity motives underlying desired and feared possible future selves. *Journal of Personality*, 76 (5): 1165–1200.

[86] Wagemann, C., & Schneider, C. 2012. *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

[87] Wang, X. T., & Jiang, S. B. 2018. Learning alongside and learning apart: Successor nurturing styles in family business succession. *Knowledge Management Research & Practice*, 16 (2): 258–266.

[88] Xiaoting, W., & Shibing, J. M. 2018. Learning alongside and learning apart: Successor nurturing styles in family business succession. *Knowledge Management Research & Practice*, 16 (2): 258–266.

[89] Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications, Inc.

[90] Zapkau, F. B., Schwens, C., Steinmetz, H., & Kabst, R. 2015. Disentangling the effect of prior entrepreneurial exposure on entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 68 (3): 639–653.

[91] Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. 2013. Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37: 37–50.

附表

附表 1 一手数据来源案例访谈情况一览

案例	访谈总次数	访谈总时长	访谈总字数	核心访谈次数/对象	补充访谈次数/对象
A	5 次	6.5 小时	5 万字	2 次/接班人	3 次/接班人、高管、咨询顾问
C	4 次	4 小时	3 万字	2 次/创始人、接班人	2 次/高管
D	4 次	5 小时	3.8 万字	2 次/创始人、接班人	2 次/高管
E	3 次	4 小时	3.2 万字	1 次/接班人	2 次/接班人、咨询顾问
F	3 次	4 小时	2.8 万字	1 次/接班人	2 次/高管
G	3 次	5.5 小时	4.2 万字	1 次/接班人	2 次/接班人、母亲
H	3 次	5 小时	4 万字	1 次/一代创始人（父辈）	2 次/接班人、顾问
I	1 次	2 小时	1.5 万字	1 次/接班人	—
K	3 次	4 小时	3 万字	1 次/接班人	2 次/高管
P	1 次	0.5 小时	0.3 万字	1 次/接班人	—
Q	1 次	1 小时	0.7 万字	1 次/接班人	—
Y	1 次	0.5 小时	0.2 万字	1 次/接班人	—
Z	2 次	3 小时	2.3 万字	2 次/一代创始人（父辈）	—
a	1 次	0.5 小时	0.3 万字	1 次/接班人	—
总数	35 次	45.5 小时	34.3 万字	18 次	17 次
访谈提纲	● 贵公司的成立时间、所属行业、现有员工数？ ● 什么时候决定接班的？什么原因让你有此想法的？ ● 进入家族企业后的工作经历是怎样的？谁在这一过程中对你帮助最明显？ ● 进入家族企业后，你如何对待自己所承担的工作？这期间你對自己、对工作的态度有没有发生明显变化，能否举例说明一下？ ● 工作中您的决策权有哪些？父辈对您的决策态度如何？ ● 与家族成员的关系如何？父辈对自己有什么期望？ ● 您在决策中会考虑哪些人的利益？ ● 企业的发展目标是什么？ ● 您希望自己成为一个什么样的人？				

附表 2 家族企业接班人培养效果（结果变量）GMET 校准

案例 A：家族企业接班人培养效果定性数据校准				
家族企业接班人培养成功的核心在于形成“二代企业家”身份及相应的心智模式，包括自我认知、关系认知、商业认知三个维度				
维度	指标	概念描述	方向（Direction）： 对隶属度的影响	数据引用（均来源于案例 A 接班人）
自我认知	自我效能感	个体对自己行为能力的感知和信心	正向	“过去我喜欢打游戏、喜欢泰拳，现在我最大的乐趣是工作，因为很有成就感，觉得能得到社会认可，很享受，越做越轻松。”

续表

案例 A：家族企业接班人培养效果定性数据校准				
维度	指标	概念描述	方向（Direction）： 对隶属度的影响	数据引用（均来源于案例 A 接班人）
关系认知	家族情感	家族成员对家族和谐的重视程度	正向	“和爸爸很少讨论企业的事，但是看到父亲那么辛苦，睡得少、应酬多，看到他这个状态，想分担出来。”
	利益相关者关切感	领导者对员工、客户等利益相关者的关心程度	正向	“对于供应商而言，我们是长期的伙伴，帮助供货商有钱赚，合作分享，一起赚钱。” “担任 CEO 后推出面向 4000 多员工的总裁邮箱，并亲自回复邮件，以至于员工不敢相信‘真的是您本人吗？’”
商业认知	家族企业认同感	二代对家族企业的忠诚度及经营热情	正向	“做这个职业，很有成就感，觉得能得到社会认可，在顾客、代理中得到认可。现在觉得很享受，越做越轻松。” “将父辈提出的产品‘管用 50 年’的口号提升为‘让生活更有温度’的使命。从关注物理品质的传统事业升级为关注人们心理体验的颇具时代感的事业，让我对家族事业充满激情，充满喜爱，甚至很享受。”
	行业前景认同感	二代对家族企业所属行业前景的认可程度	正向	“我靠管道吃饭。” “我要拿下上海和北京的业务，因为那里的外资品牌市场占有率份额大，本土品牌失利。对研发有要求，研发要比外国产品更有优势……我想起会很振奋。”
	可持续发展理念	以追求企业长远发展为目标	正向	“为了关注客户我们可以损失短期利益，之前走了很多弯路，在一个月之前开始理解得很透彻。这是可持续的商业模式，形成价值闭环。”
定量数据支持			无	
模糊集隶属度			1	
模糊集隶属得分原因			所有维度的方向判定均为正向，表明案例 A 是完全隶属于“家族企业接班人培养成功”这个集合的	

注：定性锚点/模糊值的附加含义：1（完全隶属）：4~6 个维度为正向；0.5（既非完全隶属也非完全不隶属）：3 个维度为正向；0（完全不隶属）：0~2 个维度为正向。

附表 3 提高原始一致性阈值的稳健性检验

条件组态	家族企业接班人培养成功 (频数阈值为 1, 原始一致性阈值为 0.8)				家族企业接班人培养成功 (频数阈值为 1, 原始一致性阈值提高至 0.85)		
	S1	S2	S3a	S3b	S2'	S3a'	S3b'
父辈投入度	●	●	⊗	●	●	⊗	●
绩效识别度	●	●	●	⊗	●	●	⊗
工作情感支持	●		●	●		●	●
家庭情感支持	●	⊗	●	●	⊗	●	●
父辈赋予角色	⊗	●	●	●	●	●	●
原始覆盖度	0.267	0.277	0.382	0.194	0.277	0.382	0.194

续表

	家族企业接班人培养成功 (频数阈值为1, 原始一致性阈值为0.8)				家族企业接班人培养成功 (频数阈值为1, 原始一致性阈值提高至0.85)		
唯一覆盖度	0.081	0.132	0.197	0.008	0.132	0.197	0.008
一致性	0.943	1	1	1	1	1	1
解的一致性	0.974				1		
解的覆盖度	0.604				0.522		

注：●=核心条件存在；⊗=核心条件缺失；●=边缘条件存在；⊗=边缘条件缺失。

附表4 提高PRI一致性阈值的稳健性检验

	家族企业接班人培养成功 (频数阈值为1, PRI一致性阈值为0.7)				家族企业接班人培养成功 (频数阈值为1, PRI一致性阈值提高至0.75)			
条件组态	S1	S2	S3a	S3b	S1'	S2'	S3a'	S3b'
父辈投入度	●	●	⊗	●	●	●	⊗	●
绩效识别度	●	●	●	⊗	●	●	●	⊗
工作情感支持	●		●	●	●		●	●
家庭情感支持	●	⊗	●	●	●	⊗	●	●
父辈赋予角色	⊗	●	●	●	⊗	●	●	●
原始覆盖度	0.267	0.277	0.382	0.194	0.267	0.277	0.382	0.194
唯一覆盖度	0.081	0.132	0.197	0.008	0.081	0.132	0.197	0.008
一致性	0.943	1	1	1	0.943	1	1	1
解的一致性	0.974				0.974			
解的覆盖度	0.604				0.604			

注：●=核心条件存在；⊗=核心条件缺失；●=边缘条件存在；⊗=边缘条件缺失。

How to Have Qualified Successors? A Configuration Study on Family Business Success or Training Strategy from an Identity Perspective

Yingying Xing Jing Xi Le Xiong Linlin Jin

(School of Management, Guangdong University of Technology)

Abstract: The effective training of successors is critical to inter-generational transition and sustainable development of family businesses. The existing research on the training of successors mostly focuses on how to improve the knowledge and ability of successors to “act outward”, but ignores their ability to “act inward” to change their internal world, that is, the identity development of successors. In addition, the training of family business successors is inevitably affected by the complex factors brought by the duality of family business and the multidimensional identity. However, most of the existing studies discuss the effectiveness of a single training strategy based on the traditional causal symmetry method, which simplifies the complex situation of successor training, and has limited guiding significance for practice.

Therefore, from an identity perspective, taking the formation of “qualified successor identity” as the training goal, this study analyzes family business successor training strategy by focusing on both empowering and energizing with a fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA) method. We selected 27 family business cases, including 14 first-hand data source cases and 13 second-hand data source cases.

Our results show that : (1) any strategy that focuses solely on empowering (as related to decision making roles and responsibilities) or energizing (including learning support and emotional support) does not constitute a necessary condition for effectively cultivating qualified successors; and (2) three types of strategy configurations are effective, namely a) . strong emotional support coupled with strong learning support and less decision-making responsibilities; b) . more decision-making responsibilities coupled with strong learning support and less emotional support; and c) . strong emotional support and more decision-making responsibilities.

Then, by tracing back to typical cases, this paper further explores the influence mechanism of the strategy configuration of successfully training family business successors. It is found that under the strong emotional support coupled with strong learning support and less decision-making responsibilities strategy, the parents energize the successors through learning support and emotional support to improve the accessibility and suitability of the successor’s identity, so as to promote the development of the successor’s identity and help them successfully form a “qualified successor identity”; Under the strategy of more decision-making responsibilities coupled with strong learning support and less emotional support, the parents stimulate the identity motivation of the successor through empowerment behavior and energize the successor through learning support to help them improve their internal and external abilities, so as to promote the development of the successor’s identity; Under the strategy of strong emotional support and more decision-making responsibilities, parents’ energizing and empowerment behavior play a linkage role through affecting the

development of identity content and process, so as to promote the successor to build a “qualified successor identity”.

This study sheds light both on the theory and practice of family business successor training strategy. In theory, first, based on the insight into the core issues of successor training (i. e. shaping the ability of “inward action”), this paper introduces the perspective of identity and makes it clear that the formation of “qualified successor identity” is the goal of successor training, which provides a systematic and solid theoretical basis for the construction of the analysis framework of successor training and improves the theoretical depth of the research on successor training in family business; Secondly, based on the complexity of the situation of the training of family business successors, this paper explores the strategic configuration of three groups of successful training of family business successors and reveals their action mechanism, which provides a more realistic explanation for the training of family business successors, and enriches the research of identity theory based on the unique situation of family business inheritance; In practice, the multiple equivalent strategy configuration of successfully cultivating family business successors explored in this paper provides an operational reference for the training practice of family business successors.

This paper also has some limitations. Firstly, due to the limitations of the current research, this paper ignores or discards some antecedents that may affect the outcome, such as the introduction of external resources in the later stage of training, the characteristics of the successor, etc. Secondly, this paper only makes an in-depth analysis of a small number of cases, the samples have certain limitations, and the universality of the conclusion needs to be further discussed. In addition, most of the data used in this paper are qualitative data. Although triangular verification is carried out through multiple sources of data and calibrated with reference to existing studies, the subjectivity of researchers can not be completely avoided. Finally, the training of family business successors is a complex and dynamic process, but due to the limitations of methods and data, the dynamic changes of each stage in the training process are not fully considered. In the future, more antecedent conditions and case enterprises can be considered with Temporal Qualitative Comparative Analysis (TQCA) and other methods considering chronological order to further study the configuration strategy in the dynamic process of training successors of case enterprises.

Key Words: family business success or training; identity development; configuration perspective