

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.11.004

## 家族企业接班人的合法性体系建构 ——基于23家上市公司的股民意见的内容分析

吴 炯, 肖杰杰, 马 凤

(东华大学 旭日工商管理学院, 上海 200050)

**摘 要:** 代际传承是体现家族企业属性的基本活动, 企业外部利益相关者对家族企业接班人的合法性评价会影响传承效果。然而, 目前研究对基于评价者视角的组织合法性判断仍处于起步阶段。本研究基于股民对23家上市案例公司的点评意见, 借鉴扎根理论的数据编码方法, 构建了一个基于股民视角的家族企业接班人的合法性指标体系。为进一步探究体系中各指标的重要性程度, 本文运用层次分析法对各指标权重进行了测算。研究发现: 在一级指标方面, 投资者更关注企业合法性的相关因素, 其后才是个人合法性和家族合法性; 在三级指标方面, 对接班人合法性影响较强的分别为交班方式、亲缘关系、内部人行为、公司声誉、接班人年龄、接班人领导能力、交班人退位原因和家族声誉。本研究从一个新的视角深化了对家族企业接班人合法性的认识, 同时又为接班人培养提供了新的思路。

**关键词:** 家族企业传承; 合法性体系; 内容分析法; 股民意见

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)11-0044-16

### 一、引 言

在中国, 越来越多的家族企业开始步入传承阶段, 尤其在未来5—10年, 将迎来传承高峰期。由于缺乏发达的职业经理人市场, 代际传承成为中国家族企业传承的主要模式(赵晶等, 2015)。代际传承是体现家族企业属性的基本活动, 家族企业是能够将管理权和控制权传递给家族下一代的企业(Ward, 2011)。传承事件是家族企业向内外部利益相关者传递企业未来发展方向的一个信号, 备受外部利益相关者关注, 他们对家族企业接班人的合法性评判会影响接班人的行为, 如促使接班人“另创领地”(李新春等, 2015), 也就是说, 基于传承事件产生的合法性认知压力会促使接班人做出改变。

收稿日期: 2017-09-19

基金项目: 国家社会科学基金项目(16BGL074)

作者简介: 吴 炯(1971—), 男, 东华大学工商管理学院教授, 博士生导师;

肖杰杰(1992—), 男, 东华大学工商管理学院硕士研究生(通讯作者);

马 凤(1992—), 女, 东华大学工商管理学院硕士研究生。

但是,基于评价者视角的合法性研究还很薄弱。早先文献大多从制度路径视角和战略路径视角探讨组织合法性(刘云和Wang,2017),进入21世纪以来,学者们才渐渐开始从评价者视角研究评价者如何判断组织的合法性。目前,家族企业合法性研究的主要聚焦点是合法性对企业战略的影响(巩键等,2016;赵晶等,2015)和合法性对交接双方行为的影响(李新春等,2015;赵晶等,2015;赵晶和孟维焜,2016)。至于将评价者视角应用于家族企业接班人合法性判断的文献更是少之又少。

合法性的根源存在于旁观者的眼中(Zimmerman和Zeitz,2002),外部利益相关者作为评价者,对家族企业接班人的合法性评价是基于哪些因素判断的,以往研究没有给出答案。进一步来看,这些评价因素之间哪个更重要,目前文献也没有答案。为此,本文甄选出了23家上市家族企业作为案例研究对象,系统地梳理了家族企业交接过程中股民对接班人的合法性点评意见,借鉴扎根理论的数据编码方法,对全部股民意见进行了概念化和范畴化归纳,最终厘定了19个家族企业接班人的合法性评价指标。在此基础上,应用层次分析法,根据股民对不同指标的关注度差异,计算出不同指标的权重。本研究从一个新的视角深化了对家族企业接班人合法性的认识,同时又为接班人培养提供了新的思路。

## 二、理论基础

### (一)股民的合法性评判对家族企业传承过程的影响

“合法性”在家族企业的成长过程中扮演着极为重要的角色(吴炯和邢修帅,2016)。代际传承中的新老交替总会造成企业内部环境不稳定,从而导致企业内外环境的匹配发生变化(Benavides-Velasco等,2013),这种不稳定情形常会引发合法性问题。股民或股东作为家族企业交接过程中最为活跃的外部利益相关者,他们对接班人的合法性评判会对企业的传承过程有着显著影响。

(1)资源输送。企业在开展日常活动过程中,不可避免地需要与环境构成合法性来源的利益相关方进行交换或者互动(宋铁波等,2011),股东对企业、对接班人的认同,意味着企业获得了合法性资源。同时,作为能够帮助组织获得其他资源的重要资源,合法性影响着企业的关键资源的获取。得到股民甚至是股东认同的企业,更容易获得经营过程所需的各种关键性资源。

(2)消费行为。顾客的购买决策并不完全是一种理性行为,它不仅基于顾客确信企业提供了较优的经济价值,也依赖于他们感觉自身与企业的良好关系(杜运周和张玉利,2012)。尤其是在信息不对称的时候,顾客往往会根据其他人的看法来决定是否购买产品,作为消费者群体中的一员,其他股民的评价自然就对其乃至其周围人的消费行为产生影响。

(3)外部环境。一方面,外部利益相关者对企业所作努力的感知价值会影响企业声誉;另一方面,外部合法性较低的企业,如利益追逐型企业,与一般企业相比更容易受到外部规制因素的制约(DiMaggio和Powell,1983)。而且,外部合法性具有强大的制度约束能力,缺乏制度因素的支持,企业或将失去生存的基础(宋铁波等,2011)。

### (二)三位一体的家族企业传承管理

家族企业作为“家族”(社会组织)和“企业”(经济组织)的结合体(Whiteside和Brown,1991),是由家族系统、企业系统和企业主系统交叉重叠构成。因此,家族企业传承过程必然会受到来自新企业主即接班人、企业和家族三个维度的共同影响。

(1)接班人管理。对于家族企业来说,对接班人的培养是保证家族企业成功延续的最重要的因素之一(吕肖东等,2014)。接班人的培养和管理成了代际传承中最为关键的一环。然而,作为交班人的一致行为人,接班人对继任过程的想法与交班人却不尽一致(吕肖东等,2014),因

此,传承开始前接班人的管理与培养,交接双方树立一致的价值观是很有必要的。接班人培养的方式有企业外培养和企业内培养之分,由于交班意愿不强和锻炼子女的双重影响,交班人往往会鼓励子女先在家族企业外工作。Elmarie Venter等人最新的调查也证实了继任者具有较高的外部准备水平将对继任有积极的影响(吕肖东等,2014)。

(2)企业准备。明确详尽的继任计划和保障计划顺利实施的准备工作一直被认为是确保传承成功的重要举措。已有研究表明,传承计划能够提高家族企业传承的成功率(Sharma等,2003)。相反,缺乏传承计划不但会促使具有良好素养的接班人远离家族企业(余向前,2009),而且容易滋生接班人的敌对情绪(Avila等,2003)。

(3)家族支持。既有文献表明,增强交接双方的沟通,建立互信、尊重关系是保证顺利传承的关键(Sharma等,2003)。同时,家族成员对家族式经营模式越认可,越有助于传承推进,也更容易取得成员间的角色认同,并能避免接班人计划不明确造成的负面影响(吕肖东等,2014)。

### (三)家族企业接班人合法性的三大体系

在家族企业中,企业主占据着家族和企业两个社会网络的中心位置。从制度合法性的角度看,接班人的合法性程度会影响接班人的选择(Lefebvre和Lefebvre,2016)。从战略合法性的角度看,接班人培养过程中对其合法性的塑造,是家族企业的战略任务。不仅要传授隐性商业知识和技能,还要促进接班人与现任管理层的人际关系(Mazzola等,2008),也要赋予接班人责任和权力,帮其显示能力,从而为接班人建立信誉和合法性。基于此,笔者将从接班人、接班企业和控股家族三个维度讨论接班人合法性的来源。

(1)接班人个人特质对其合法性的影响。家族企业以“家族嵌入”为特色,连接家族社会网络和企业社会网络的正是家族企业的企业主或企业主集团。企业主占据两大社会网络的“结构洞”的位置,有利于吸纳更多异质资源(Anderson等,2005),有利于整合家族社会资本和企业社会资本(Arregle等,2012)。显然,吸纳异质资源和整合社会资本的程度与企业主能力息息相关。家族企业的传承阶段,增强新企业主的商业知识和技能,赋予其更大的责任和挑战,可以帮助接班人建立合法性(Mazzola等,2008)。接班人的个人特质包括由客观事实所反映的自然属性和主观个性的差异所反映的社会属性。为了更加清晰地了解两种不同属性对接班人分别有着怎样的影响,本文将这种自然属性概括为“传记特征”,社会属性概括为“认知特征”。

(2)接班企业对接班人合法性的影响。①接班企业的过去行为对接班人合法性的影响。外部利益相关者感知和判断受到企业的国籍、宗教、价值观、核心业务、所有权结构等方面的综合影响(Martin等,2011),并据此决定组织的合法性。既有研究表明:股东希望企业能够承担一些社会责任,同时会“奖励”那些负责任的企业“惩罚”不负责任的企业(Sen等,2006)。企业接班人作为领导者往往是外部利益相关者特别是股东优先赞赏或批评的对象,接班人也自然成为了受合法性影响最为突出的群体。为方便理解,本文将这些与家族企业外部形象相关的评价概括为“组织形象”。②交接班过程中企业的内部举措对接班人合法性的影响,这种变动不仅包括人员的变动,还包括内部人的某些举动、组织结构的调整等。高管团队成员在任职稳定性方面存在一种整体依赖,即主要高管的变动能够引起一般高管人员的变动(徐向艺和庞金勇,2008)。交班人的离职,一方面会因为企业元老的留下容易引发新老矛盾,另一方面又会因为高管团队核心人物的变动降低工作效率甚至会使团队失去价值。由于家族企业内部的相对封闭性,外部利益相关者对企业内部了解有限。为确保顺利传承的相关举措就成了外部利益相关者了解企业决策的有限方式,这些有限方式也成了他们评判接班人是否“合法”的依据。本文将这些与家族企业内部特性相关的部分概括为“传承管理”。

(3)控股家族对接班人合法性的影响。①股东或股民对家族属性的固有认知也会对接班人合法性造成影响。因为有界性、信息不对称以及家族成员市场的有限性,家族企业中的家族成员普遍对外部员工缺乏信任感(苏琦和李新春,2004),最终导致非家族成员在企业中遭受不公正待遇,这样社会对家族企业的偏见或歧视就必然难以避免。很难想象这种对家族企业本身有偏见的人会对家族接班人有好印象。本文将这些由家族固有属性带来的合法性变动命名为“家族结构”。②家族精神文化等对接班人合法性的影响。家族成员的涉入是家族企业区别于其他私营企业最主要的特征之一(杨学儒和李新春,2009)。家族成员作为家族的代表,他们的行为必然会影响外部利益相关者特别是股民对该家族的感知和判断。如参与管理的家族成员攫取家族的利益化为个人私利、家族内部勾心斗角、交接双方缺乏沟通等就会引发外部利益相关者对企业的负面评判,而承担这种低合法性后果的直接人员却往往是此时的家族企业领导者。本文将能够反映家族形象的行为具象化为“家族文化”。

### 三、研究设计与案例选择

#### (一)研究方法步骤

(1)研究性质。本文采取多案例研究方法,原因主要有三点。①案例研究有助于捕捉和追踪管理实践中涌现出来的新现象,是构建理论的有效方法(王世权,2011),这与本文构建接班人合法性体系的研究目的有着良好的契合度。②已有研究表明,案例研究适合回答“如何”或者“为什么”类型的问题,而且特别适用于新的研究领域或者现有研究不充分的领域(Eisenhardt,1989)。本文的研究主题是家族企业代际交接过程中哪些接班指标会影响接班人合法性及这些指标对接班人合法性的影响程度,且相关研究尚不充分。③一方面,家族企业实际情况复杂多变,单个家族企业特异性太强不足以代表整个家族企业群体,而且案例研究中研究者的主观性偏差会对研究结果造成较大的影响。另一方面,多案例研究既可以降低单个企业特异性的影响,又可以有效降低研究者主观偏差的影响,还能提高研究结果的饱和度和可信度。

(2)研究方法。为了构建有效的家族企业接班人合法性体系,本研究采用内容分析法进行研究。内容分析法是一种基于定性研究的量化分析方法,它将用语言表示而非数量表示的文献转换为用数量表示的资料,并将分析的结果用统计数字描述(夏清华和宋慧,2011)。与多数的内容分析法采用文献资料和访谈资料进行内容分析不同,本研究中内容分析的原始数据资料是网络文本资料即股东或股民对接班事件的网络评论。具体原因如下:①网络评论具有诸多优势,如覆盖性广、参与者可自愿或匿名发言、群体思考性、可保存性等(陶厚永等,2010)可以更大程度地反应股东或股民的真实想法。②网络文本具有真实性、有效性、多样性和广泛性特征,具有问卷调查采集数据所无法比拟的优势(滕茜等,2015),互联网的自我检查和自我平衡机制,一定程度上保证了互联网信息的准确性(陶厚永等,2010)。③网络文本作为作者情绪的宣泄方式恰恰符合了合法性只能外部赋予的天然属性。综上所述,本研究采用以股东或股民的网路评价为数据源的内容分析法构建家族接班人合法性体系。

(3)研究步骤。本文的研究分为两步:①理论体系形成阶段,即运用扎根理论的方法确立接班人合法性体系中各评价指标。近些年,完成交接任务的家族企业剧增,加上家族企业组织本身的动态复杂性,使得对接班人合法性的研究复杂多样,资料分析难度较大。针对这类需要分析大量资料的情况,使用扎根理论是一个合适的选择(李志刚和李国柱,2008)。因此本研究首先利用扎根理论对资料系统的分析和归类的特点,将搜集的资料不断打碎、整理和重组,从而挖掘概念、提炼范畴(姚延波等,2014),建构接班人合法性体系。②指标权重确立阶段,即运用层次分析法确定体系中各指标的权重。本文借助层次分析法能够很好地将定性分析与定量

分析结合的特性,把股东或股民对接班人的态度加以量化,确立各指标权重。

## (二)研究样本的选择

本文从国泰安数据库中选取统计时间截至2016年第三季度的中国民营上市公司作为研究的初始样本。针对初始样本进行以下操作:①筛选出已经发生或曾经发生传承的家族企业。Handler(1990)认为,家族企业开始发生传承的标志是子代进入高管团队,子代在这时也开始在家族企业中发挥越来越重要的作用。根据新浪股票中披露的民营上市公司高管信息,对初始样本企业交接班情况逐一甄别,将高管中出现与企业创始人或现任家族领导者有血缘或亲缘关系且年龄适合的家族成员视为开始发生传承的企业,此次共甄选出传承家族企业270家。②筛选出已经发生交接班的家族企业。根据Handler对传承进程划分方式,本研究将子代担任董事长作为企业完成交接的标志。对传承企业进行交接班情况甄选后得到,已经或曾经完成交接班任务的家族企业107个,其中曾经完成交接班后接班人又辞去董事长职务的家族企业有17个。考虑到交接班热度会随着时间的流逝而递减,大量无关评论淹没有效数据,继而影响研究的准确度,因此本文将研究数据样本范围限定为发帖时间在交接班之后30天内的相关网帖。③筛选出样本企业。在东方财富网股吧中逐一搜索已完成交接班的家族企业的公司名称,浏览该企业在接班完成后30天内股东和股民的帖子与评论,剔除61家研究节点内无股民活跃的家族企业、23家研究节点内无交接班相关帖企业,最终甄选出23个有效家族企业样本(接班时间跨度为2008年4月27日到2016年8月22日)。表1是以上23个家族企业的具体交接班情况和相关数据收集情况(以交接班时间排序)。

表1 样本家族企业交接班情况一览表

企业名称	接班人	交班人	交接双方关系	接班时间
天通股份	潘建清	潘广通	父子	2008/4/27
科达股份	刘锋杰	刘双珉	父子	2010/3/29
大湖股份	罗订坤	罗祖亮	父子	2011/6/30
广东明珠	张文东	张伟标	父子	2011/7/11
新希望	刘畅	刘永好	父女	2013/5/22
红豆股份	刘连红	周宏江	堂嫂	2013/9/3
腾达建设	叶林富	叶洋友	父子	2013/10/28
京山轻机	李健	孙友元	父子	2014/5/9
福成股份	李高生	李福成	父子	2014/8/28
卧龙地产	陈嫣妮	陈建成	父女	2015/1/28
华泰股份	李晓亮	李建华	父子	2015/5/15
栋梁新材	陆勋伟	陆志宝	父子	2015/9/23
川润股份	罗永忠	罗丽华	姐弟	2015/9/23
阳谷华泰	王文博	王传华	父子	2015/9/25
鲁泰A	刘子斌	刘石祯	父子	2015/10/28
浙江众成	陈健	陈大魁	父子	2015/12/4
东方金钰	赵宁	赵兴龙	父子	2016/4/8
新时达	纪翌	纪德法	父女	2016/5/14
浪莎股份	翁荣弟	翁荣金	兄弟	2016/6/6
山东矿机	赵华涛	赵笃学	父子	2016/6/7
联化科技	王萍	牟金香	母女	2016/8/12
赛象科技	张晓辰	张建浩	父子	2016/8/22
神奇制药	张涛涛	张芝庭	父子	2016/8/22

资料来源:作者整理。

### (三)数据来源

为了建立合理有效的分析体系,本文首先进行了预研究。在预研究中分别对新浪股吧和东方财富网股吧中相同家族企业的网帖浏览量、发帖量和评论量进行了试分析,最终选择了东方财富网股吧作为本文的研究渠道。原因在于:①对于相同企业(以新希望、大湖股份和东方金钰三个中等数据量企业为例),东方财富网股吧的网帖浏览量、发帖量和评论量都显著高于新浪股吧的网帖浏览量、发帖量和评论量。②东方财富网股吧中反应股民对网帖态度的转发和赞都有显示相应数目,这种模式比较便于取样时计算每家企业的相关帖评论数。③最为重要的是两家财经网站相同企业的入驻时间相近、股东或股民评论相似度较高,因此两家财经网站所反映的相同企业的问题较为相似。根据国际权威第三方数据ALEXA数据及国内权威第三方艾瑞数据显示东方财富网荣居中国财经类网站第一名。股吧作为东方财富网旗下股票主题社区在财经类股票主题社区中具有非常高的知名度,实时行情评论和个股交流的运行机制吸引了数量庞大的股民群体。再考虑到数据量太多对数据准确度的影响较大,故本研究只选择东方财富网股吧作为本文的研究来源。

## 四、接班人合法性体系指标确立

### (一)概念化

该阶段的主要任务是将资料分解、提炼,并进行概念化和范畴化。为了保证编码过程的严谨性和准确性,在编码过程中,本文一方面力求对数据中识别任何可能理论的可能性保持开放,另一方面采用研究员双盲编码,保证形成的范畴能够准确抽象和概括出原始语句应有之意。除此之外,为了增加研究的信度,课题组研究员除以“××”代替脏话、错别字修正和添加标点符号外,未对作者原话做过任何修改,以求最大程度地还原作者本意。在语句的选择和扎根编码过程中,为尽力摒弃对研究现象的偏见,对某些表达意思模糊的语句在参考楼主回帖评论和其他股民的观点后再将其编码归类。基于以上约束下,经过剔除无效概念和相似概念聚合,共得到原始语句1 603条,再对这些原始语句作进一步的比较,按照彼此的逻辑关系将其归纳整理为性别、年龄、二代身份、知识基础、实践经历、领导能力、人格特质、退出方式、辅政措施、交班方式、内部人行为、权力重组、退位原因、政治资本、公司声誉、家族企业身份、亲缘关系、家族凝聚力、家族声誉共19个范畴指标(即三级指标)。为了节省篇幅,本文节选了部分原始语句及其对应范畴,具体如表2所示。

### (二)范畴化

范畴化阶段就是利用轴心式编码将开放式编码的结果进行重新整合的聚类分析过程,其目的是在开放编码之后以新的方式重新排列范畴(Creswell, 2012),进一步来说,通过轴心式编码发现并建立不同范畴间的潜在逻辑联系,将彼此独立的范畴连接在一起(姚延波等, 2014)。通过研究分析后发现,开放编码形成的范畴间确实存在概念上的内在联系。根据不同范畴间的相互关联和逻辑顺序,对其进行重新归类,共归纳出六个主范畴(即二级指标),分别为传记特征、认知特征、传承管理、组织形象、家族结构、家族文化。但是主范畴和范畴间的联系仍显杂乱,因此还需厘清各范畴相互间的关系。基于此,本文对范畴作了详细的比较,辅以原始资料和概念的比较分析,最终将本研究的主题范畴化为接班人的“个人合法性”“企业合法性”和“家族合法性”三个类目(即一级指标)。其中,笔者将企业合法性的原始意义适当拓宽,不仅包括企业内部职位变动带来的合法性的变化,更涵盖了企业外部因素对企业合法性带来的影响。具体的关系类目、包含的范畴及关系内涵见表3。

表2 部分原始语句概念化

范畴	原始语句(初始概念)
性别	就是个花瓶,女人嘛,能有什么眼光;应该还(换)姑娘上,我们就是亏了钱也不虚转向科技一场
年龄	看来投资者不认少帅,用脚投票了,毕竟年轻嫩点;年轻化,未来化,前途无可限量
二代身份	富二代接班?我从来就没见过富二代有能力的,都是老爹不惜成本、不分场合给儿子做包装吹牛来的;有正事的富二代不多
知识基础	专科换硕士,有进步;张文东文化太低,股票价能高吗?不能买这臭票;英雄莫问出处,第一个大学教授肯定没念过大学
实践经历	红姐是科班财会出身,红豆的经营有保障了;(罗订坤)曾在泛海集团搞投资,担任投资部总经理,掌控数十亿资金,可谓是在金融圈交友广泛,投资经验丰富,人脉厚重。相信罗订坤会把大湖股份打造成璀璨的明珠
领导能力	李总就是明天的(马云+马华腾),有远见,有大将统领者风范,敬佩;现在叶家儿子已经接班了,看得出也没战略眼光,就是一个老土豪生出一小土豪而已,思想观念属于落后的暴发户;好不了,要是有能力的话,安徽项目也不会亏损那么大了
人格特质	我是李健的朋友,他的为人好,很正直;心太黑
退出方式	老×不走啊,干政;按理说,在这关键时候老李头退休时应将接班人扶上马再送一程,突然全身退下,是否有其他原因
辅政措施	(联席董事会是)利益的再平衡,不看好;小罗背后有高人,北京和海外的智囊团,决定了大湖股份必将会一飞冲天
交班方式	董事长居然是世袭的,怪不得没人炒;老将扶持少帅上马,此时机遇一定是处于发展形势最好的时候;儿子替老子持股,天经地义
内部人行为	高管增持看好公司未来的并购发展;这X人绝对是与王萍撕破脸皮了,估计公司发展战略上发生严重分歧,王萍领导不力啊
权力重组	被赶走的董事就一定抛股票吗?新董事会产生,其中虞、何、赵都有券商工作经验,并有投资公司现职,因此可以断定公司后续必有大动作,提前布局,等待重组。必有大行情
退位原因	罗祖亮去年(2010年)刚遭证监会处罚,按照相关规定:董、监、高中有人受处罚,则公司再融资将遭遇阻碍,必须换人;喜欢贴金的科达网站一直不更新,《科达人》半月报过期不出版、东营三角洲论坛被封、副市长腐案未判。老刘突然因为“个人原因”辞去所有职务,连名誉职位之类的都没有,你说为何(刘双珉退位)?
政商关系	作为人大代表的李健不甘也不能落后;你太高估罗订坤了。什么“在公开资料中我能发现罗总你有过中国泛海控股集团投行部经理的从业经历”,那是老罗见他高考没上线花钱送他出去混了几年,回来后成了某官员的乘龙快婿!这是老罗的得意之作,经常挂在嘴边炫耀的
公司声誉	天哪,老子买了什么垃圾公司,一个连自己的账务都搞不清楚的垃圾;听说他家(腾达)里的卫生纸都能报;人老了光心不老没有用,夕阳行业就是夕阳行业,也许会回光返照一下,也是兔子的尾巴——长不了
家族企业身份	左手买右手,那么费劲呢?家族办事效率低低低;家族作庄…井底的蛤蟆…没个性;家族企业有好的?
亲缘关系	管理层,刘永好稳重可靠,但新生代刘畅就不好评价;儿子上台是好事,最起码老董事长的股票不会抛了吧,要不儿子也当不了董事长,何况年轻人的思维能跟上时代的发展。期待
家族凝聚力	重组期间把董事长逼下台,实际控制人发生变更。难道不是内斗?腾达也不是铁板一块,主要还是股本小,负债不高,壳资源对很多公司来讲还是有吸引力,从公开的股东持股来看,现在股份处于高度集中状态,要知道他们家族持股也只有24%左右,一旦开打,叶家内部不排除有人配合
家族声誉	正告叶氏家族:(吃佣金,报费用,做假账)总有遭报应的一天;新董事长是他亲弟弟,这家族没什么好×;土鳖就是土鳖。要看土鳖就上张文东家,一家即是

资料来源:作者根据扎根理论整理。

表3 范畴化形成的主范畴

类 目	主范畴	范 畴	对应范畴的内涵
个人合法性	传记特征	性别	接班人性别对其合法性地位的影响
		年龄	接班人年龄对其合法性地位的影响
		二代身份	接班人二代身份对其合法性地位的影响
	认知特征	知识基础	接班人的理论知识(学历背景等)对其合法性地位的影响
		实践经历	接班人进入家族企业前的实践经历对其合法性地位的影响
		领导能力	接班人的领导能力对其合法性地位的影响
人格特质		接班人的性格特质对其合法性地位的影响	
企业合法性	传承管理	退出方式	交班人退出方式(渐进式逐步退出或者激进式完全退出)对接班人合法性地位的影响
		退位原因	交班人的退位原因对接班人合法性地位的影响
		交班方式	家族内部交接班的交班方式对接班人合法性地位的影响
		内部人行为	接班过程中企业内部人的行为(买卖股票等)对接班人合法性地位的影响
		权力重组	接班过程中伴随的股权结构的调整对接班人合法性地位的影响
		辅政措施	接班过程中采取的辅助接班人顺利交班的措施对接班人合法性地位的影响
	组织形象	政治资本	接班人及其家族拥有的政治力量对接班人合法性地位的影响
		公司声誉	公司声誉(包括企业所处行业声誉及企业本身声誉等)对接班人合法性地位的影响
家族合法性	家族结构	家族企业身份	股东或股民对“家族式企业”的态度对接班人合法性地位的影响
		亲缘关系	交接班双方的亲缘关系(如父子关系、姐弟关系等)对接班人合法性地位的影响
	家族文化	家族凝聚力	控股家族内部人员的凝聚力强弱对接班人合法性地位的影响
		家族声誉	控股家族的声誉对接班人合法性地位的影响

资料来源:作者根据扎根理论整理。

### (三)接班人合法性体系形成

在概念化和范畴化的研究基础上,本文最终形成了如图1所示的接班人合法性体系。根据内容分析法的研究要求,本文对该体系展开详细分析,并对各类目、范畴出现的正负面评论频次和总频次进行计量,计量结果如表4所示。由表4可知,股东或股民对家族接班人的首要关注点是由正式职位变更的影响,其次是接班人个人魅力的影响,最后是接班人家族的影响。

#### 1. 个人合法性

“个人合法性”主要描述的是接班人个人特质的差异对其合法性的影响。个人合法性是由传记特征和认知特征两大维度构成,个人合法性占合法性总频数的26%。个人合法性中,认知特征更受股东和股民关注。

(1)传记特征。“传记特征”指的是股东或股民对接班人的基本特征变量的印象。它包括接班人的性别、年龄和二代身份。①性别。中国从古至今深受儒家文化的影响,男尊女卑的心理深入人心,即使近些年女性地位较之前有着非常大的提升但仍显不足。在研究过程中,不难发现女性接班人常常遭受质疑,相反,男性接班人却很少遭遇此等质疑(具体语句见表2)。从数据的统计结果中,本文也发现股东或股民认可男性接班人的频次显著高于女性接班的频次。②年龄。股东或股民对接班人的年龄关注频数占传记特征总频数的68%,接班人的年龄优势对其合法性起到了一定的积极效应。相较于交班人来说,接班人年富力强,富有创新能力的优势在一定程度上弥补了其经验不足和领导力薄弱的缺陷。这不难理解,年老的管理者(交班人)由于精力、体力和学习能力下降,决策时整合信息的能力较弱,决策时主要是依靠过去的经验,需要做

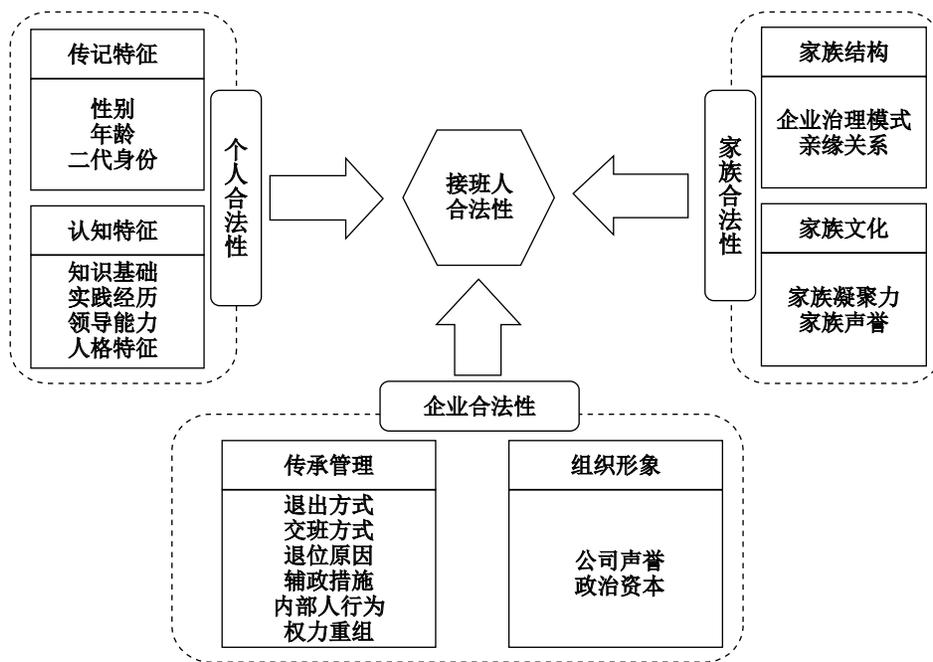


图1 接班人合法性体系

表4 各范畴对接班人合法性的正负面评论频次

类 目	主范畴	范 畴	正面评论频次	中立评论频次	反面评论频次	总频次
个人合法性 (419)	传记特征 (192)	性别	3	0	11	14
		年龄	72	2	58	132
		二代身份	9	1	36	46
	认知特征 (227)	知识基础	24	1	48	73
		实践经验	26	0	21	47
		领导能力 人格特质	42 1	1 0	59 4	102 5
企业合法性 (810)	传承管理 (613)	退出方式	8	1	5	14
		辅政措施	12	0	3	15
		交班方式	197	11	123	331
		内部人行为	74	5	99	178
		权力重组	14	2	6	22
	组织形象 (197)	退位原因	23	2	28	53
		政治资本	51	0	7	58
家族合法性 (374)	家族结构 (248)	公司声誉	50	0	89	139
		家族企业身份	3	2	31	36
	家族文化 (126)	亲缘关系	107	11	94	212
		家族凝聚力	6	0	30	36
		家族声誉	30	0	60	90

资料来源:作者整理。

出新的决策时信心不足,不愿意尝试改变(Taylor, 1975)。③二代身份。从搜集的数据中可以看出,股东或股民大多认为接班人养尊处优,过惯了富二代的生活,经不起企业竞争的考验,无法承担起企业掌舵人的责任。

(2)认知特征。“认知特征”指的是股东或股民对接班人的异质性特征变量的印象,包括知

识基础、实践经历、领导能力、人格特质。①知识基础。本文认为,在股东或股民心中,接班人学历高低是衡量他们满意与否的“保健因素”。即接班人高学历(本科及以上)或者有留洋经验几乎不会遭受学历方面的质疑,但是如果接班人学历较低且没有留洋经验一定会饱受多方质疑,知识基础出现反面评论频数大于正面评论频数正是因为这种“保健因素”并未得到满足。②实践经历。从研究结果来看,股东或股民比较看重接班人在本企业之外的企业经历,特别是金融类企业,他们认为这些实践经验不仅会拓宽接班人的人际网络,而且还会增强接班人的资本操作能力。已有研究表明:接班人远离家族企业的成功的职业经历是有助于增加其接班合法性的(Chalus-Sauvannet等,2015)。③领导能力。在接班人认知特征中,接班人的领导能力对其合法性地位的影响程度最深,占比45%。由于家族企业的相对封闭性,股东或股民对接班人领导能力的感知大多是通过接班人上任后采取的一系列措施而做出的判断。④人格特质。接班人的积极的人格特质会对其合法性产生正面的影响,遗憾的是,由于接班人人格特质非熟悉之人所不能察,故该部分相关数据收集较少。

## 2. 企业合法性

“企业合法性”主要描述的是接班企业某些企业层面的变动对接班人合法性的影响。企业合法性是由传承管理和组织形象两大维度构成,企业合法性也是股东或股民最为关注的部分,占总频数的50%以上。

(1)传承管理。“传承管理”指股东或股民对接班企业传承过程中组织结构变化的感知,它包括退出方式、退位原因、交班方式、辅政措施、内部人行为和权力重组。①退出方式。交班人退出方式分两类,一类是渐进式逐步退出方式,另一类是激进式完全退出方式。两种不同的退出方式给股东或股民的感知是不同的,对于渐进式逐步退出方式,交班人退居二线虽然可以帮助接班人快速接管企业,但是交班人的权威短时间难以消除会影响接班人建立合法性地位;对于激进式完全退出方式,股东或股民普遍认为接班人很难在短时间内顺利接管企业。②退位原因。交班人退位原因多种多样,大体分为身体原因、法律约束原因和培养接班人。本文研究发现,身体原因和法律原因对接班人的合法性起到了消极影响,培养接班人对接班人合法性起到了积极的促进作用。③交班方式。股东或股民关于交接方式的评论也是所有范畴中频数最多的,占传承管理总频数的53%。股东或股民们对家族内部交接的交班方式(主要是子承父业)的态度有着较为明显的两极趋势,有人认为“父业子承”天经地义,且交接一定发生在企业形势最好的时候,也有人认为“子承父业”只是家族敛财的手段,没有前途可言。但总的来说前者更受股东或股民的支持。④内部人行为。本文所说的内部人行为主要指的是交接结束后一段时间内企业高管买卖股票等行为所带来的影响。根据已收集的数据显示:企业高管在接班人刚上任不久就卖出股票会给股东或股民们释放一种接班人权威不足未能约束下属行为的信号,从而影响股东或股民对接班人的感知走向。反之,如果企业高管在接班人接班不久大量买进企业股票,会对接班人合法性起到积极促进作用。然而,若是企业高管仅购入极少量股票反而会适得其反。⑤权力重组。为避免“新老矛盾”,接班人上任往往伴随着企业高管团队的重组,“老高管”的离职和“新高管”的就任都会给股东或股民带来不同的感知。这一点体现在“新高管”的履历和年龄上,履历越丰富年轻化趋势越明显,股东或股民们越认同。⑥辅政措施。为了顺利完成传承,交班人会制定专项制度帮助接班人快速建立权威,如新希望安排能力受到股东和股民广泛认可的陈春花辅政。从结果来看,“辅政措施”增强了股东或股民对接班人的信心。

(2)组织形象。“组织形象”主要是指股东或股民对接班企业的印象,这种印象会最终影响

接班人的合法性,包括政治资本和公司声誉两个部分。①政治资本。政治资本主要是源于股东或股民对接班人政治资本的感知,它在接班人合法性体系各指标中属于“激励因素”,即接班人如果缺少政治资本不会对接班人合法性地位产生明显影响,但接班人具备政治资本则对其合法性地位有着明显的增强作用。②公司声誉。公司声誉是对公司过去的行为和未来前景的一种感知,说明了公司与主要竞争对手相比的总体吸引力(谢佩洪和周祖城,2009)。它是利益相关者根据自己的直接经验,针对企业的行为及其主要竞争对手的相关信息对企业做出的全面评价(Gotsi和Wilson,2001)。公众的感知具有相当的迁移性,因此,本文有理由相信公司声誉的高低对股东或股民对接班人的感知有着一定程度的影响。

### 3. 家族合法性

“家族合法性”主要描述的是接班企业家族层面的变动对接班人合法性的影响。它由家族结构和家族文化两大维度构成,家族合法性频数仅占合法性总频数的23%。家族合法性中,家族结构的关注度较家族文化更高。

(1)家族结构。“家族结构”指的是家族企业交接班过程中家族的结构形态对股东或股民感知的影响,它包括有家族企业身份和亲缘关系。①家族企业身份。家族企业身份主要是指股东或股民对家族企业的态度,这种态度会影响其对接班人的印象。从表4的数据结果来看,绝大多数股东或股民对家族企业仍存在相当大的认知偏见,他们认为家族企业是腐朽落后的代名词。随着接班人的上任,这种认知偏见自然就会转移至接班人身上。②亲缘关系。亲缘关系主要是指交接双方的亲缘关系对接班人合法性的影响。换句话说,股东或股民对接班人的看法会影响他们对接班人的态度。接班人和交班人一般为利益一致行动者,其行动是否被认可和传承人合法性相关,即接班人的合法性直接受到交班人合法性的影响。换言之,当交班人合法性较高时,接班人合法性也较高;反之较低(赵晶等,2015)。

(2)家族文化。“家族文化”指的是股东或股民对家族内部文化的感知,这种感知的强弱好坏会影响接班人的合法性,它包括家族凝聚力和家族声誉。①家族凝聚力。家族凝聚力是指家族内部和谐与否会影响接班人的合法性地位。家族凝聚力越高,家族越和谐,接班人合法性地位越稳固。②家族声誉。家族声誉是指股东或股民对家族的认知对接班人合法性的影响。良好的家族声誉可以帮助接班人巩固其合法性地位。

## 五、接班人合法性体系指标重要性

本文采用层次分析法确定指标权重,在各项指标权重的计算上,本文采用的是比传统1—9数字标度更有效的基于 $e^{0/5}$ — $e^{8/5}$ 指数标度的层次分析法,所有指标的权重都是通过yaahp0.5.3AHP软件计算而得。

### (一)确定标度系统

从Saaty最早提出以1—9标度构造判断矩阵,到后来的指数标度、比例标度、分数标度等各种改进标度构造判断矩阵。各种标度纷繁复杂,每个标度都有着其独特的优缺点,最为重要的是不同的标度测算出的权重亦有所偏差。骆正清等(2004)从保序性、一致性、标度均匀性、标度可记忆性和标度可感知性以及标度的权重拟合性角度通过实例对各标度进行了详细验证。结论表明:指数标度具有良好的保序性、一致性、标度均匀性以及权重拟合性。基于以上结论,结合本研究指标比值超半数处于5以下特点,因此,本文采用更为合理的 $e^{0/5}$ — $e^{8/5}$ 指数标度构造判断矩阵。为方便理解,本文将1—9标度与 $e^{0/5}$ — $e^{8/5}$ 指数标度的转换关系进行了梳理,具体见表5。

### (二)确立接班人合法性体系指标权重

为方便计算,在对各指标间相对重要性程度的比值k进行判断时,仍使用与1—9标度系统

表 5 1—9标度与 $e^{0/5}$ — $e^{8/5}$ 指数标度的转换关系

重要性程度	1—9标度值k	指数标度值 $e^{k/5}$	将 $e=2.718$ 代入 $e^{k/5}$ 中
同样重要	1	$e^{0/5}$	1
	2	$e^{1/5}$	1.221
稍微重要	3	$e^{2/5}$	1.492
	4	$e^{3/5}$	1.822
比较重要	5	$e^{4/5}$	2.226
	6	$e^{5/5}$	2.718
十分重要	7	$e^{6/5}$	3.320
	8	$e^{7/5}$	4.055
绝对重要	9	$e^{8/5}$	4.953

注:2、4、6、8分别表示重要程度介于两种相邻重要程度之间。

资料来源:王学东等,2013。

一致的9个等级来描述相对重要性比值。首先,基于股东或股民对各指标的所有评价频次,对合法性体系中同层次同类属的指标频次进行两两相除,得出相对重要性程度。然后,将指标两两比较后的结果经过关系转换后按照 $e^{0/5}$ — $e^{8/5}$ 指数标度的计量方法输入yaahp0.5.3AHP软件,得到各指标权重。最后,经过将二、三级指标权重进行合成权重换算,建构了接班人合法性指标权重体系,具体结果见表6。

表 6 接班人合法性体系指标权重及排序

一级指标	权重	二级指标	合成权重	三级指标	合成权重	排序
个人合法性	0.252 7	传记特征	0.113 8	性别	0.011 4	18
				年龄	0.073 5	5
				二代身份	0.028 9	12
		认知特征	0.138 9	知识基础	0.044 2	9
				实践经验	0.029 6	11
				领导能力	0.056 7	6
企业合法性	0.526 1	传承管理	0.404 3	人格特质	0.008 5	19
				退出方式	0.019 7	16
				辅政措施	0.021 7	15
				交班方式	0.160 5	1
		组织形象	0.121 8	内部人行为	0.118 9	3
				权力重组	0.028 4	13
				退位原因	0.055 2	7
				政治资本	0.032 8	10
家族合法性	0.221 2	家族结构	0.152 6	公司声誉	0.089 0	4
				家族企业身份	0.025 6	14
		家族文化	0.068 6	亲缘关系	0.127 0	2
				家族凝聚力	0.018 4	17
				家族声誉	0.050 0	8

注:权重结果只保留小数点后四位有效数字;二、三级指标权重为合成权重。

资料来源:作者利用AHP软件计算整理。

从表6的合成权重的排序结果可以发现,在所有19个指标中对接班人合法性影响较大的因素(合成权重不低于5%)由高到低分别为交班方式、亲缘关系、内部人行为、公司声誉、年龄、领导能力、退位原因和家族声誉。

### (三)基于正面评价的接班人合法性体系

为了进一步了解股东或股民对哪些指标更偏爱同时也了解企业删帖(企业只有删除负面

评价帖的动机而没有删除正面帖的动机)对接班人合法性的影响程度,本文选取了对所有指标的正面评价频数作为研究依据,再次对合法性体系中同层次同类属的指标进行了两两相除,将比较后的结果输入yaahp0.5.3层次分析软件,选择 $e^{0/5}$ — $e^{8/5}$ 指数标度进行权重计算,各指标权重最终结果如表7所示。

表7 基于股东或股民正面评价的接班人合法性指标权重及排序

一级指标	权重	二级指标	合成权重	三级指标	合成权重	排序		
个人合法性	0.220 4	传记特征	0.099 2	性别	0.010 8	17		
				年龄	0.070 0	5		
				二代身份	0.018 4	16		
		认知特征	0.121 2	知识基础	0.030 3	13		
				实践经验	0.033 5	11		
				领导能力	0.049 9	8		
企业合法性	0.599 1	传承管理	0.460 4	人格特质	0.007 5	18		
				退出方式	0.021 9	15		
				辅政措施	0.030 6	12		
		组织形象	0.138 7	交班方式	0.191 6	1		
				内部人行为	0.128 4	2		
				权力重组	0.033 9	10		
		家族合法性	0.180 5	家族文化	0.041 8	退位原因	0.054 0	7
						政治资本	0.076 3	4
						公司声誉	0.062 4	6
家族合法性	0.180 5	家族结构	0.138 7	家族企业身份	0.023 3	14		
				亲缘关系	0.115 4	3		
				家族凝聚力	0.007 0	19		
				家族声誉	0.034 8	9		

注:权重结果只保留小数点后四位有效数字。  
资料来源:作者利用AHP软件计算整理。

从合成权重的排序结果看,股东或股民的正面评价的指标权重排序结果与所有评价的指标权重排序结果较为相似。股东或股民正面评价的接班人合法性指标体系中权重不低于5%的指标由高到低分别是,交班方式、内部人行为、亲缘关系、政治资本、年龄、公司声誉和退位原因。为了更为清晰直观地分析指数标度下整体评价与正面评价权重的异同,本文做了两类评价的对比图(如图2所示)。从整体上看,指标权重趋势基本一致。即企业删帖情况对接班人的合法性影响有限不会从根本上改变其指标权重趋势;从单个指标权重来看,正面评论的交班方式和政治资本有着明显提升,实践经验和辅政措施也有着明显的正面效应。研究分析后发现,政治资本在整体评价中权重较低与其相关信息较难感知,股东或股民难以做出判断,但其正面效应无疑是巨大的。同时,交班方式权重排序第一位说明股东或股民对“子承父业”的交班方式有着一定程度的认同,家族企业在股民心中的尴尬境地有望改善。

## 六、结论与启示

### (一)研究结论

本研究通过在家族企业交接班完成后对股东或股民评价帖子的内容分析得出了以下结论。

(1)建成了家族企业接班人合法性体系。本文创新性的提出接班人合法性体系,并指出接班人合法性是个人、企业和家族三个方面共同影响的结果。研究发现,股东或股民会从个人、企业和家族三个维度来认识接班人:①个人合法性由传记特征和认知特征两个二级指标,性别、

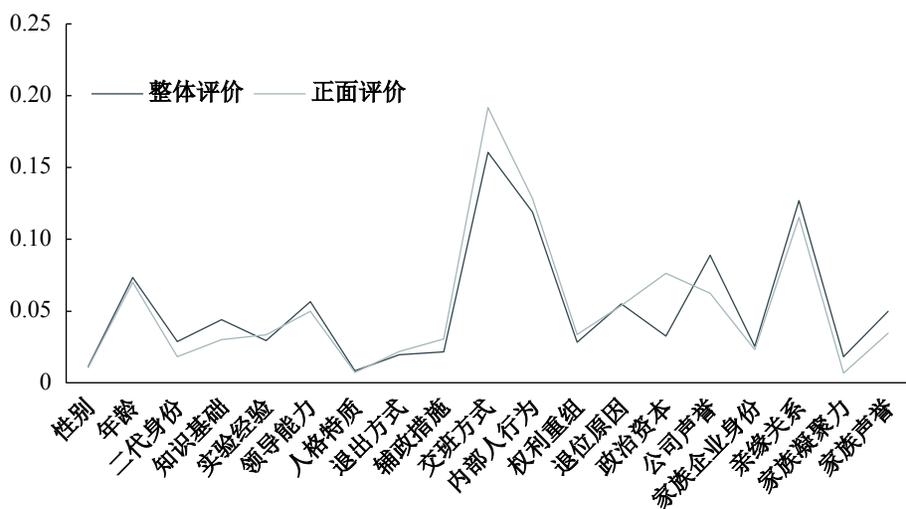


图2 指数标度下整体评价和正面评价权重对比折线图

年龄、二代身份、知识基础、实践经验、领导能力和人格特质七个三级指标构成。股东或股民一般会从这七个方面来判断接班人是否符合他们的认知标准。②企业合法性包括传承管理和组织印象两个二级指标,退出方式、辅政措施、交班方式、内部人行为、权力重组、退位原因、政治资本和公司声誉八个三级指标。③家族合法性包括家族结构和家族文化两大二级指标,家族企业身份、亲缘关系、家族凝聚力和家族声誉四个三级指标。

(2)确认了接班人合法性各指标的权重。在接班人合法性体系扎根研究的基础上,本文还创新性地运用层次分析法,采用了更加科学可靠的 $e^{0/5}$ — $e^{8/5}$ 指数标度系统建立判断矩阵,确认了接班人合法性各指标的权重。研究发现:交班方式、亲缘关系、内部人行为、公司声誉、年龄、领导能力、退位原因和家族声誉8个指标因素对接班人合法性有着较为突出的影响。为进一步评估各指标对接班人合法性的正面效应,本文还选取股民的正面评价进行了权重分析。对比两次权重分析的异同,本文发现:①政治资本在对接班人合法性的正面效应边际贡献较大。②交班方式、内部人行为和亲缘关系等指标因素在两权重体系中都处于较为重要的地位,说明“子承父业”的交班方式、公司高管对接班人的反应及接班双方价值传递不但是股东或股民的关注热点,更是认同焦点。

## (二)管理启示

作为能够帮助组织获得其他资源的资源,合法性可以通过资源输送、消费行为和外部环境三个角度影响传承进程。家族企业必须努力提升接班人个人、企业和家族三个方面的合法性,才能获得股东的普遍接受和喜爱,进而快速顺利地完成传承。根据接班人合法性各指标权重,家族企业可以针对性在权重较大的指标上多分配资源同时在权重较小指标上适当分配资源,这样既能资源利用率最大化又能提高股民对接班人的合法性感知。因此提升接班人合法性提升可以从以下三个途径进行。

(1)家族企业需要加强未来接班人的培养,提高其学识基础、领导能力,增加其本企业外的实践经验,树立正确的执业观,同时要关注接班人年龄对其合法性的影响。

(2)在宏观角度上,家族企业不仅需要在交接过程中制定详尽的传承政策,而且需要在日常管理中合规正当经营以树立企业形象。在微观角度上,一方面要强化内部人管理约束高管利己行为,另一方面迅速树立接班人在企业中的权威。

(3)家族企业也要注意维护家族内部团结稳定,和谐稳定的家族环境是提升接班人合法性

的有效保证。作为接班人的一致行为人,为了企业的顺利传承,交班人应在其任职期间甚至退休后维护良好的个人形象。

### 主要参考文献

- [1]杜运周, 张玉利. 顾客授权与新企业合法性关系实证研究[J]. *管理学报*, 2012, (5): 735-741.
- [2]巩键, 陈凌, 王健茜, 等. 从众还是独具一格?——中国国家族企业战略趋同的实证研究[J]. *管理世界*, 2016, (11): 110-124.
- [3]李新春, 韩剑, 李炜文. 传承还是另创领地?——家族企业二代继承的权威合法性建构[J]. *管理世界*, 2015, (6): 110-124.
- [4]李志刚, 李国柱. 农业资源型企业技术突破式高成长及其相关理论研究——基于宁夏红公司的扎根方法分析[J]. *科学管理研究*, 2008, (3): 111-115, 120.
- [5]刘云, Wang G G. 基于评价者视角的组织合法性研究: 合法性判断[J]. *外国经济与管理*, 2017, (5): 73-84, 114.
- [6]吕肖东, 丁浩, 潘见独. 家族企业继任满意感的影响因素研究——基于中国数据的实证分析[J]. *外国经济与管理*, 2014, (11): 63-70.
- [7]宋铁波, 莫靖华, 薛妍. 公司创业的合法性悖论与合法性倾向选择[J]. *商业研究*, 2011, (5): 99-105.
- [8]苏琦, 李新春. 内部治理、外部环境与中国家族企业生命周期[J]. *管理世界*, 2004, (10): 85-96.
- [9]陶厚永, 李燕萍, 骆振心. 山寨模式的形成机理及其对组织创新的启示[J]. *中国软科学*, 2010, (11): 123-135, 143.
- [10]王世权. 国企和谐民营化的归因模型: 基于南钢股份和通钢股份的案例分析[J]. *南开管理评论*, 2011, (2): 102-113.
- [11]吴炯, 邢修帅. 家族企业成长中的合法性约束及其变迁[J]. *南开管理评论*, 2016, (6): 155-167.
- [12]夏清华, 宋慧. 基于内容分析法的国内外学者创业动机研究[J]. *管理学报*, 2011, (8): 1190-1194, 1200.
- [13]谢佩洪, 周祖城. 中国背景下CSR与消费者购买意向关系的实证研究[J]. *南开管理评论*, 2009, (1): 64-70, 83.
- [14]徐向艺, 庞金勇. 上市公司主要高管变更后的团队稳定性[J]. *经济管理*, 2008, (13): 42-47.
- [15]杨学儒, 李新春. 家族涉入指数的构建与测量研究[J]. *中国工业经济*, 2009, (5): 97-107.
- [16]赵晶, 张书博, 祝丽敏. 传承人合法性对家族企业战略变革的影响[J]. *中国工业经济*, 2015, (8): 130-144.
- [17]Anderson A R, Jack S L, Dodd S D. The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm[J]. *Family Business Review*, 2005, 18(2): 135-154.
- [18]Arregle J L, Naldi L, Nordqvist M, et al. Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance[J]. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 2012, 36(6): 1115-1143.
- [19]Avila S M, Avila R A, Naffziger D W. A comparison of family-owned businesses: Succession planners and nonplanners[J]. *Journal of Financial Service Professionals*, 2003, 57(3): 85-92.
- [20]Chalus-Sauvannet M C, Deschamps B, Cisneros L. Unexpected succession: When children return to take over the family business[J]. *Journal of Small Business Management*, 2016, 54(2): 714-731.
- [21]DiMaggio P J, Powell W W. The iron cage revisited: Institutional iso-morphism and collective rationality in organizational fields[J]. *American Sociological Review*, 1983, (48): 147-160.
- [22]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [23]Handler W C. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members[J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1990, 15(1): 37-52.
- [24]Martin K D, Johnson J L, French J J. Institutional pressures and marketing ethics initiatives: The focal role of organizational identity[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(4): 574-591.
- [25]Sen S, Bhattacharya C B, Korschun D. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2006, 34(2): 158-166.
- [26]Taylor R N. Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance[J]. *The Academy of Management Journal*, 1975, 18(1): 74-81.
- [27]Ward J L. Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership[M]. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- [28]Whiteside M F, Brown F H. Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?[J]. *Family Business Review*, 1991, 4(4): 383-395.

[29]Zimmerman M, Zeitz U. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy[J]. *The Academy of Management Review*, 2002, 27(3): 414-431.

## **The Construction of the Legitimacy System of Family Business Successors: Based on the Content Analysis of the Shareholders' Opinions of 23 Listed Companies**

Wu Jiong, Xiao Jiejie, Ma Feng

(*Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai 200050, China*)

**Summary:** As a basic activity of family business, intergenerational transition attracts universal attention of enterprise external stakeholders. Their evaluation of the legitimacy to successors will affect succession performance. However, the present research of organizational legitimacy judgment is still in the initial stage. Therefore, this study selects 23 listed companies as study cases and relevant investors' comments to successors in 17 000 words. Considering the popularity of succession will gradually decrease with time, and a large number of irrelevant comments flood the available data, which will affect the accuracy of research, this study sets the relevant sample comments posted within 30 days after the handover. By using the data coding method of the Grounded Theory, this paper conceptualizes and categorizes shareholders' comments respectively, and confirms 19 indicators of the legitimacy in family business successors. The research finally dissolves the legitimacy of successors into three dimensions: individual legitimacy, corporate legitimacy and family legitimacy. Individual legitimacy includes two main categories: biography and cognitive characteristics, such as gender, age, second generation identity, knowledge foundation, practical experience, leadership, and personality traits. Corporate legitimacy consists of two main categories of factors: inheritance management and organizational impression, such as withdrawal method, auxiliary measure, shift mode, insider behavior, power restructuring, the reason for abdication, political capital, and corporate reputation. Family legitimacy includes two main categories: family structure and family culture, such as family business identity, kinship, family cohesion, and family reputation. Then, this paper calculates the weights of the relationships between different indicators according to the different attention of criteria and applying Analytic Hierarchy Process (AHP). Finally it builds a shareholder perspective of the legitimacy system of family business successors. The study finds that: in the first-level indicators, investors pay more attention to the related factors of corporate legitimacy, and the following is individual legitimacy and family legitimacy; in the three-level indicators, successor legitimacy factors from strong to weak respectively are the way of succession, kinship, insider behavior, company's reputation, the age of successors, the leadership of successors, abdicated reason, and family reputation. This study not only deepens the understanding of the legitimacy of family business successors from a new perspective, but also provides a new idea for the cultivation of family business successors.

**Key words:** family business succession; legitimacy system; content analysis; investors' opinion

(责任编辑:雨 橙)