

文化与家族企业跨代创业:代际传承中的文化嵌入

吴 炯, 黄钧瑶

[摘要] 作为家族企业传承期的重要活动,跨代创业强调多世代成员间的共同参与,根植于生产生活及人际交往的文化是影响经济行为的深层次因素。然而,现有研究普遍将文化视为一种建构力量,与制度环境或个体认知直接相关,对文化的内在作用路径缺乏完整解析,而文化嵌入视角的引入可以使关注点转向社会关系,为厘清中间过程提供必要条件。基于此,本文以淄博市陶琉产业中的4家家族企业为对象,采用多案例研究方法,扎根中华优秀传统文化复兴背景下的跨代创业实践,探索代际传承中家族企业的文化嵌入过程。研究发现,文化对家族企业跨代创业的影响历经“社会关系—关系嵌入—社会互动”的路径,并遵循“文化唤起—嵌入强化—协作关系—战略选择”的逻辑。具体而言,传统文化分别借助处世哲学、人伦秩序及规则框架三层面对应的嵌入路径,强化了跨代创业团队内的协作关系,并进一步体现在协调、合作倾向与跨代创业几种模式间的联系上。本文通过构建文化嵌入的系统分析框架,全面阐述了文化如何经由社会关系和社会互动对经济行为施加影响的微观机理,为中国传统家族企业的跨代成长和发展提供了理论依据和实践启示。

[关键词] 家族企业; 跨代创业; 文化; 文化嵌入; 社会关系

[中图分类号] F272 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-480X(2023)11-0174-19

一、引言

传承是由创始人向接班人不断推进的复杂且持久的过程,二代成员的参与在为组织注入全新活力的同时,促进了决策层创新想法的产生(陈灿君和许长新,2022)。考虑到跨代创业是多世代家族成员共同创造新事业以及财富、社会价值流的活动(Nordqvist and Zellweger, 2010),需要成员共同努力(Discua Cruz et al., 2012),相关协作问题一旦处理不当,便会引发人际矛盾、利益冲突乃至权力争夺,并最终影响家族及家族企业的基业长青。

纵观跨代创业领域的研究发现,无论是创始人出于利他主义的资源传递(王扬眉和叶仕峰, 2018)和行动支持(曾颖娴等, 2021),还是接班人在合法性认同下建立的权威基础(李新春等, 2015)

[收稿日期] 2023-08-02

[基金项目] 国家社会科学基金一般项目“社会嵌入理论视域下家族企业跨代创业团队的关系治理研究”(批准号21BGL010)。

[作者简介] 吴炯,东华大学旭日工商管理学院教授,博士生导师,管理学博士;黄钧瑶,东华大学旭日工商管理学院博士研究生。通讯作者:吴炯,电子邮箱:whmang@dhu.edu.cn。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,文责自负。

与家族承诺(Cherchem, 2017),抑或跨代创业团队内的关系冲突(De Clercq and Belausteguioitia, 2015),均体现了家族企业行为的社会关系背景和社会系统特征,以及以“家”为核心的文化属性。目前,尽管学术界积极响应格兰诺维特(2007)正视文化力量和社会关系约束的呼吁,运用“文化嵌入”这一概念来探究价值观、规范、信仰等要素如何对经济理性施加限制并推动组织实践创新,但仍无法完全了解文化与跨代创业间的关系。相关主流研究仍然在忽略社会关系条件的化约思想下被束缚在两种“低度社会化”的研究思路之中。其中,一类研究强调人们的行为源自一定的文化认知,凸显的是认知嵌入而非文化嵌入。该观点认为,文化背景中包含的价值观及行为准则具有逻辑普适性和伦理公允性(周建波,2012),在社会运行中扮演关键角色,直接制约经济行为。然而,此种分析范式过于强调行动作为个人内化社会规则的反映,却忽视了与情境互动引发的主动性结果,导致对文化实践中涉及“如何”及“为什么”等问题的讨论不足,难以有效揭示社会关系的中介作用。另一类研究也跳过了文化对社会关系的影响过程,采用制度嵌入的分析思路,将文化效果以制度化形式体现在治理结构与相关流程上,并最终影响组织的跨代创业决策(Discua Cruz et al., 2012)。这种方式忽视了人们自下而上的能动性适应,对文化如何影响社会关系系统的塑造和演化,以及行动者融入其中后的调整机制缺乏全面解答。实际上,在以“关系”为导向的中国社会,创造力往往蕴藏于人际交互所形成的网络中,探索文化对关系的直接影响,有助于深入洞察高管团队协作过程,并发掘战略选择差异的根源。

为了对上述研究所忽略的部分做补充,本文拟从文化嵌入视角出发,以淄博市陶琉产业中的4家家族企业为案例对象,通过数据、文献与理论间的反复对话和迭代分析,尝试回答“文化如何影响跨代创业团队内的社会关系与社会互动”及“社会关系与社会互动在家族企业跨代创业中发挥怎样的作用”两个递进式的关联问题,从而全面揭示传承与转型交织这一特殊情境下的文化嵌入路径,有效弥合宏观文化背景与微观经济行为之间的理论间隙,最终完善文化嵌入理论,为理解“文化嵌入的内在作用路径”建立理论框架。

二、理论基础

1. 跨代创业中的文化背景与文化嵌入

创业是一个背景依赖型的社会过程,社会和文化因素在其中扮演着重要角色(李新春等, 2008),家族企业跨代创业更是需要多世代成员的共同协作(Nordqvist and Zellweger, 2010)。回顾现有文献发现,论述家族企业跨代创业文化背景的研究主要集中在三个方面:一是文化内核方面。价值观作为文化的本质,具备传承性和相对稳定性的特征(曹劲松和徐梦洁, 2022)。因此,家族企业的一项重要任务就是维护家族的价值观念体系和企业家精神,其代际传承的目标同样是让后代在跨代创业中采纳并保持这一价值体系(Steier et al., 2015)。然而,由于社会环境及角色经历的差异,家族企业接班人的价值观可能发生偏离,该情况阻碍了传承,但也为跨代转型提供了契机。在对家族治理现象的深入研究中,宗族文化的“团结互惠”(潘越等, 2019)、父爱主义的“深谋远虑”(祝振铎等, 2021)以及孝道伦理的“孝顺敬爱”(赵晶等, 2015)等社会关系与信念文化因素被广泛挖掘。二是文化表现方面。制度被定义为一种社会博弈规则,是文化的外在显现。在跨代创业中,家族企业面临着来自制度环境的压力,迫使其采取与该制度背景相一致的行为、结构和身份(Soleimanof et al., 2018)。就制度的影响机制而言,学者们普遍认为存在正式与非正式两类。其中,正式制度通过提供一个明确框架来支持或限制家族企业的行为,而非正式制度则是凭借代际间传递,将过往的

人际协作模式作为一种习惯来延续(Gimenez-Jimenez et al., 2021),从而凝聚家族企业内部各层面的社会关系。三是文化认知方面。文化的语义符号具有制度功能,外在的文化框架对个体行为起到直接的塑造作用(斯科特,2020)。随着组织发展,历史悠久的家族企业演化出一系列信仰和实践,用以彰显对过去的认同,构成自身的传统,并促进几代人的团结(Erdogan et al., 2020)。因此,成员间的认知图式差异能够从根本上影响跨代创业团队整体认知的形成与演进(王扬眉等,2021)。

总的来说,现阶段有关文化背景下家族企业跨代创业的研究强调文化的直接引导及限制作用,其背后的逻辑是文化作为一种社会建构的力量,不仅塑造了一致性的意义体系,还充当植入式“脚本”,对行动者施加影响。该方法侧重文化适应,较少涉及参与者的相互作用,导致社会关系脱节,出现格兰诺维特所说的低度社会化现象。而文化嵌入理论的提出恰好为解决该问题提供了机会。根据Zukin and DiMaggio(1990)的观点,文化嵌入是指共享的集体理解在塑造经济战略和目标中的作用。这一概念强调“共享”和“集体”的重要性,即个体与周围人分享相似规范和共同理解的程度,以及这些共同理解如何影响彼此之间的互动(Goldberg et al., 2016)。换言之,行为选择并非直接源于文化背景,而是受真实社交领域中社会关系和社会互动的塑造。该视角有效拓展了文化与经济行为研究中社会关系的中介作用。Eze et al.(2020)的研究表明,在家族企业经营的次区域,宗教和传统差异会对家庭的结构、功能和心态产生特殊影响,并进一步作用于跨代创业的各种商业实践。然而遗憾的是,社会嵌入理论的发展将关注重点转向社会关系的具体表现要素,以及关系网络的结构效应,却忽视了文化渗入关系进而影响行为的具体机制,导致对文化嵌入的理解仍停留在概念层面,尚未深入探索并建立完整的知识体系,要素间的逻辑整体性面临挑战。

2. 跨代创业中文化嵌入的社会关系与社会互动

如前所述,文化嵌入强调文化通过社会关系和互动对跨代创业团队行为产生影响。因此,为建立完善的文化嵌入知识框架,还需进一步梳理社会关系和社会互动的相关内容。在这方面,社会互动是指多个个体接触并发生行为改变的动态过程,其本质在于社会意识对行为方式的决定,形成的社会联系即为社会关系(Timashoff, 1952)。尽管社会关系和社会互动是不同的概念,但两者之间存在密切关联。具体而言,社会关系源于社会互动,而社会互动只有在社会关系中才能得到充分解释。

目前,家族企业跨代创业领域的社会关系研究主要沿三条线索展开。首先,个人层面的处事原则涵盖价值观及认知取向,表示个体对外部世界的感知和反应倾向影响其行为方式、手段及目标选择(杨宜音,1998)。在社会关系中,共享符号系统的存在要求参与者调整认知结构以促进相互理解,从而展现与组织相关的自我认同。这对应到跨代创业团队,就是心智模式整合过程中的认知图式互动效应(王扬眉等,2021),以及隐性知识逆向流动(冯宝军等,2021)和传统继承知识管理(李新春和邹立凯,2022)。其次,人际层面的伦理秩序建立在血亲关联、情感纽带和信任基础之上,参与双方的互动契合有助于形成共情和互助关系,强化成员归属感和群体凝聚力。受共同信念及承诺作用,个体会主动分享资源,促进有效沟通,从而降低协商成本并提高交易效率(阮鸿鹏等,2022)。然而,家族企业的特殊性使得传承期间组织内的信任建构困难,对接班人的信心不足(Gagné et al., 2021)及声誉存疑(Chaudhary et al., 2021)成为家族企业跨代成长的重要障碍。最后,集体层面的规范约束和制度框架着眼于主体间的权利义务安排,并通过统一约束力来限定行为选择空间,以提高各方行动的稳定及可预测性,确保社会公平正义。对家族企业来说,确立合法性是跨代关系调适的主要目标,该过程中的权威转变与制度工作密切

相关(李婵等,2021)。

对于社会互动研究,重点关注两种类型的协作:协调(Coordination)与合作(Cooperation)(张维迎,2013)。其中,协调聚焦不同活动及任务之间的衔接与配合,通过共享信息、参与规划,了解各方任务需求、工作进展和资源分配情况,确保步调一致。相比之下,合作则是共同利益下的协同努力,以信任为基础,突显个人与集体目标的关联交互(Iden and Bygstad,2018)。值得强调的是,跨代创业团队人际关系复杂,家族二代的参与使得社交角色更加多样,情感纠葛和利益博弈下的冲突问题在所难免。为确保集体目标的顺利实现,团队需要根据组织特点、成员能力和意愿等因素选择适当的协作模式。

综上,社会关系和社会互动在文化背景与经济行为的研究中起到中介的作用,为回答文化对跨代创业的影响提供了重要视角。而组成要素的多样性使得社会关系和社会互动两个环节间的联系可能存在多种途径,对这一现象的忽视是阻碍理解文化嵌入内在机制的主要原因。

3.理论缺口与研究框架

以上理论背景表明,尽管文化嵌入理论有助于理解文化对跨代创业影响的中间过程,但当前的研究内容相对有限,存在如下尚待完善之处:首先,文化嵌入及其上位的社会嵌入理论通常将注意力放在人际间的心智模式、信任及权威等关系嵌入要素上,缺乏对这些要素形成路径的概括;其次,文化嵌入是一个多层面过程,涉及个人、群体及社会环境间的相互作用,笼统的社会关系分析难以充分揭示其微观运作机制;最后,社会互动存在多种协作模式,有关不同模式可能对应的社会关系及其文化背景的文献探讨较为单薄。因此,有必要采取更为细致的研究来回答“文化如何通过塑造跨代创业团队内的社会关系与社会互动影响家族企业跨代创业”的问题。

基于上述认识,本文在已有研究基础上,将文化与经济行为间的中介因素扩展为“社会关系—关系嵌入—社会互动”的完整路径,并且拟在案例分析过程中明确各相关概念间对应的理论联系,构成文中所提出的四组命题,从而进一步打开代际传承中文化嵌入的过程“黑箱”,完善文化嵌入理论体系。研究框架如图1所示。

三、研究设计

1.方法选择

本文采用扎根理论法对家族企业代际传承中的文化嵌入路径进行多案例分析。原因有三:一是议题“文化如何通过塑造跨代创业团队内的社会关系与社会互动影响家族企业跨代创业”涉及研究过程和机理,属于“为什么”及“怎么样”范畴,且目前尚未得到充分、系统的揭示,具有较强的探索性。为剖析这一复杂现象背后的因果关系和理论逻辑,扎根理论法成为最佳选择。二是文化嵌入是一个多层面过程,涵盖具体情境中的关系演变和互动发展,相比传统定量研究对细节关注的不足,案例研究方法能够综合考虑各种因素,为分析提供更全面的视角。三是多案例研究的“复制逻辑”有助于比较各样本间的共性与差异,确保研究的信效度,形成更为可靠的因果关系链,为构建普遍有效且稳健的理论奠定基础。

2.案例选择的原则与过程

在案例选择上,本文基于问题现象集中、无关变异控制和相关变异创造三个核心要点,满足案例分析的三角验证逻辑与差异复制逻辑,以确保研究的信效度要求。

案例研究的目的在于厘清特定环境下的经验(Yin, 2009),为实现分析范围的缩小与集中,本文将目标对象限定在山东省淄博市的陶琉产业。该区域和产业选取主要基于以下三个原因:①文化背景鲜明。淄博市作为齐国故都及齐文化发祥地,凭借其丰富而悠久的历史积淀,滋养了以“变革、开放、务实、包容”为核心的独特伦理精神。随着市场经济盛行,齐文化重商思想的现实意义逐渐被社会所认知。近年来,在地域品牌建设政策的推动下,全市再掀文化复兴活动热潮,齐商文化由此迎来发展深耕的契机。②企业创新突出。“江北瓷都·当代国窑”和“中国琉璃之乡”是淄博市两张重要的城市名片,展现了当地陶琉产业的突出优势。然而,“高污染、高排放、高能耗”的整体性问题使得该产业成为环保治理及落后产能出清的重点对象。为应对这一挑战,当地企业积极采取技术创新和结构调整等措施,推动转型升级,以实现绿色可持续发展。③传承压力普遍。淄博市现存规模以上民营企业大多是在20世纪八九十年代以后陆续成立的,在位创始人普遍临近退休年龄,已进入代际传承高峰期。而传承中的人际关系紧张问题难以避免,为深度观察跨代创业过程提供了基于社会关系视角的充分有效信息。上述三方面内容分别对应图1所示研究框架中的自变量、因变量和中介变量组,多渠道的资料信息有助于形成证据闭环,满足案例研究的三角逻辑验证。

与此同时,为遵循案例研究的无关变异控制和相关变异创造原则,本文依据理论抽样原则及差异复制逻辑对目标企业做进一步筛选。基于政府人员、陶琉专家和金融从业者的访谈,选定了由15家企业组成的初始样本集。在了解这些企业基本信息的过程中,发现跨代创业目标失利与达成的2个典型案例,即A企业和D企业,并通过对团队互动的深入分析,注意到前者存在明显冲突,后者则表现出相互协调倾向。进一步检视相关理论后,认识到团队协作可分为两种类型:协调与合作,并由此理论抽样了强调合作的C企业。寻找到兼具两种协作关系的B企业,因为在此阶段已不再生成新的知识来解释案例企业的实践现象,所以认为达到理论饱和状态。以上经理论抽样获得的企业具有显著的差异性,不仅围合起了一个包括各种协作风格的相对完整样本空间,还恰好涵盖理论上可支撑的四种跨代创业战略选择模式。利用这些企业提供的信息能够共同构建一个完备的理论框架,且研究发现各企业间可以相互印证,有效满足了可复制性逻辑要求,外部效度得到保证。

最终确定的4家企业创立时间较早,发展历经多轮产业变迁,具备战略敏感性和一定的经验累积。跨代创业团队成员主要由本地人组成,共事时长最短也在3年以上,日常运营深受齐文化影响。同时,这些企业在当地有较高的知名度,官网建设完善且公开资料丰富,相关信息易于获取。由此,选择其作为研究对象能够同时兼顾理论目标和企业实践的适配性。需要注意的是,本文的案例探索触及高管矛盾及代际冲突,出于对受访者意愿的尊重和企业涉密信息保护,对样本相关内容做匿名化处理(见表1)。

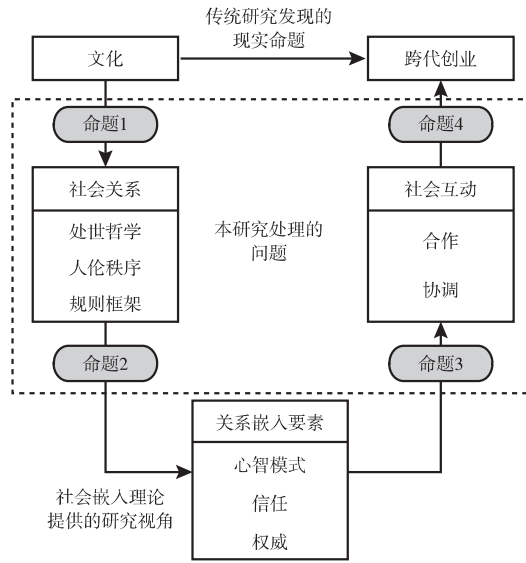


图1 文化对家族企业跨代创业的影响

表1 案例背景信息

信息		A企业	B企业	C企业	D企业
企业信息	经营范围	琉璃工艺品	日用陶瓷	玻璃及陶瓷制品	瓷砖
	成立时间(年)	1988	2007	1978	2002
	员工人数(人)	380	120	138	350
传承信息	一代	父亲	父亲	父亲	父亲
	二代	长子和次子	长子	长子	长女和长子
	传承启动	毕业	工作半年后	毕业	毕业
	模式选择	空降销售主管	父子共创	空降财务主管	父子共创
传承现状	父辈因病离职,子代兄弟共事	父辈转居幕后,长子接班	父辈在职掌舵,长子双重总监	父辈完全隐退,长子接班	
数据收集	访谈对象	总经理、部门经理、退休技术专家	继承人、家族高管、部门经理	创始人、前副总经理、前技术人员	两位部门经理、合伙人、经销商
	访谈字数(万字)	1.167	2.334	1.045	2.283
	其他资料	观察笔记、企业公众号、媒体报道	观察笔记、企业官网及公众号、品牌画册、媒体报道	观察笔记、媒体报道、外贸网站企业信息	观察笔记、企业官网及公众号、媒体报道、创始人传记
	现场观察	办公区、文创园	办公区、艺术中心	办公区、企业历史展厅	办公区、企业博物馆

3. 资料收集

本文基于实时及回顾性原则收集信息,采取一手素材与二手文档相结合的方式构建样本资料库,通过对多渠道信息的三角验证,丰富了案例所需的数据链,进一步提高了研究的信效度,为后续编码分析奠定良好基础。

数据收集过程分为三个阶段,具体步骤如下:①准备阶段:在调研前1个月,通过官网、媒体报道、第三方查询软件等途径,补充完善案例企业相关信息,并据此设计针对性访谈提纲。②实施阶段:在明确告知受访者研究前提下,通过半结构化访谈与目标对象定向交流,了解企业跨代创业过程、团队协作关系以及成员间的认知和意见分歧等内容,结合受访者回答动态调整题设,深究现状背后的根本原因。为确保对话信息的真实反映,相关记录于访谈结束后24小时内完成整理,并请受访者确认。③处理阶段:在后续质性分析过程中,与案例企业保持密切联系,一旦发现因信息遗漏造成的逻辑缺失,及时组织复访,并持续跟踪,以掌握目标对象的最新动态。

4. 数据编码和分析

本文所探究的传承转型期家族企业文化嵌入的内在作用机理是一个复杂的社会过程,涵盖人、组织与环境的多方交互,需要在特定情境下解读。首先,对案例企业资料进行整合、质证,确保问题相关现状的真实反映。然后,依据“开放性编码—主轴式编码—选择式编码”程序对数据进行结构分析,通过案例资料、研究问题及理论文献之间的反复迭代,形成可靠的理论构念和逻辑关系。最后,利用信息间的关联比较,全面了解事件发展脉络,从而建构出更为完整的故事线。具体而言:第一步,开放式编码。在排除与研究主题无关或重复内容后,对各案例的原始资料逐字句分解提炼,以贴标签形式进行初始“概念化”,再“范畴化”归纳同一类属概念,此过程中对争议性聚类进行删减、修订,最终生成168个标签、38个概念及15个范畴,所得结果均经被访者验证,因而构念效度有所保证。第二步,主轴编码。利用典范模型工具对开放式编码阶段获得的各个独立范畴按照层次和因果关系原则进行逻辑关联分析,建立潜在逻辑轴线,从而帮助还原数据重要特征,重新构筑被

拆分资料,同时形成5个主范畴。第三阶段,选择性编码。以“故事线”扼要诠释质性资料信息,明确家族企业传承期文化嵌入的全过程路径,形塑与现实相契合的扎根理论整体模型。在后续讨论中发现,该模型与社会嵌入理论、公司理论、社会契约理论、团队互动理论等内容并无冲突,并且能够相互验证。

四、案例分析

根据图1的研究框架,完整地理解文化嵌入的作用路径,需要考察案例企业在以下四个阶段的行为:首先,识别文化复兴活动中的文化唤起,提炼出社会关系的基本层次;其次,明确社会关系建构对关系要素嵌入的强化作用;再次,基于关系嵌入条件下的人际互动,比较不同协作方式之间的差异;最后,总结各案例企业经跨代创业团队互动所形成的战略模式选择。

1. 文化复兴活动中的文化唤起

优秀传统文化是一个民族的“根与魂”。随着改革开放的推进,中华优秀传统文化的实践基础发生了改变,一度陷入沉寂的文化基因在宏观政策的引领下被逐渐激活。然而,传统文化复兴是一项复杂的系统性工程,涉及对遗产、风俗、信仰、仪式等多个方面文化元素的研究、学习和实践。通过政府、公众、民间组织和媒体等各方力量的社会动员,将不同领域的参与者纳入文化相关的共同活动,从而在彼此交往中达成默契与共识,推动共同体的建构。随着相关进程的不断深入,处世哲学、人伦秩序、规则框架等社会关系在社会范围内逐步显现(见表2)。

表2 文化复兴活动中的文化唤起示例

载体	主要内容	表现形式	作用	涵义
故事 仪式 典籍 符号 风俗 信仰	稷下学宫、管仲纪念馆、周村古商城 “出门饺子”、供奉灶神、嫫祖祭典、财神节 齐文化转化产业联盟、“人才新政23条” 齐商大会、淄博陶瓷博览会、优秀企业家表彰	遗迹考古 民俗传承 现代融合 商务拓展	“经世致用”的处世哲学	实用主义 尊贤尚功 崇商重工
	“乡村记忆”工程中的修谱、建祠、刻碑 磕头拜年、合族串亲、“寻根问祖”活动 邻居节、社区文化节 “四德”工程《四德歌》、“最美家庭”评选	遗存保护 身份认同 社会交往 启蒙教育	“差序格局”的人伦秩序	等级差别基础上的社会结构
	李化熙“今日无税”碑、瑞蚨祥“良心尺” 孝妇河《颜文姜传说》《管子》、“淄博好家风” 毕氏制衣、祭品及敬老礼 取名考虑阴阳五行、陈氏太极拳	文物修复 经典传播 信仰仪式 符号认知	“道法兼备”的规则框架	道家及法家自主行动和外部强制

首先,处世哲学作为一种待人处世方面的道德标准和行为准则,象征个体对周遭环境的态度,并反映了信念文化的价值统摄及引领作用。考虑到传统文化所蕴含的价值理念和深刻思想,其复兴往往意味着人们对相关内涵的重新认可与接受。因此,在传统文化复兴活动中,参与者可以通过对文化精髓的深入理解来汲取相关智慧,形塑思维逻辑,从而明确自身立场和追求,更好地应对当下社会现实。相较于封建社会的“重农抑商”,齐文化的重商思想可谓独树一帜。淄博市相关部门通过开发古商城遗迹、举办齐商大会和颁发“优秀企业家荣耀卡”等形式倡导“尊贤尚功”,鼓励商业

发展。受此类结果导向型政策影响,当地人十分注重实用理性,普遍将利益和效果作为行动的重要考量。这一取向不仅存在于供灶神、祭嫫祖的民俗活动和“礼尚往来”的互惠行为,同时也体现在广为人知的编制情怀中。全民参与的烧烤现象级“出圈”,以及由此引发的“淄博速度”、文化赋能消费等内容更是将“经世致用”的齐文化内核展现得淋漓尽致。

其次,人伦秩序是依据传统文化中的伦理道德观念形成的一种有序关系结构,以社会交往为基础,具备差等严明特征。鉴于人的本质是由各种关系综合而成,通过文化复兴活动的参与,人们对传统文化中血缘、情理及入世等方面的关注不断增加。因此,在人际关系处理中,个体更加注重以传统价值观和规范来明确身份界限,积极促进共同体内部的和谐与稳定。当前社会流动性的提高可能会使部分人因脱离原有的关系网络而缺乏内心归属感。尤其在应对重大公共事件时,公众愈发意识到建立紧密联系和互助系统的重要性。在此背景下,淄博市民积极组织祖先崇拜相关的文化传承活动,通过重修族谱、新建祠堂和举办宗亲联谊会等形式搭建始祖源头下的血脉网络,将伦常关系固定在长幼尊卑的等级序列之中,实现外在约束的内部转化。此外,对家族成员来说,礼俗神圣且不可背弃,能够以教化形式规范成员行为,引导个体在认知自身角色定位的同时履行相应承诺,从而实现权利与义务间的动态平衡。

最后,规则框架是由一系列公认的规范、原则和制度组成的有机整体,其旨在引导参与者行为、确保交往公正并维护社会秩序,一般被理解为制度文化的结晶。作为规则塑造的重要渠道,传统文化观主要包含外在规范执行和内在意识培养的双重治理机制,前者侧重集体利益角度的权威约束,而后者则强调个人修养方面的自愿行动。这两种方式相辅相成,共同形塑了社交场域内的良好纪律氛围。同时,优秀传统文化复兴所带来的文化传承和弘扬有助于加强人们对道德准则和法律制度的理解和认同,从而推动意识形态转变,促进做出符合正当性原则的行为判断。对应到齐文化,就是“礼法并用”与“无为而治”思想的融合。因礼、法观念同为共识标准,能够有效约束私人意愿,故二者能够相互为用,协力规整社会实践行为。另外,齐文化“因顺”的社会传统和智谋精神强调对事物本性及其规律的把握,以期达成最佳平衡效果。虽然齐文化在道、法两方面呈现出多样性,但整体的协调效应才能支撑社会的动态发展和秩序稳定。在淄博市,无论是象征皇权威严的“今日无税碑”,还是宗族力量主导的制衣礼、敬老礼,甚至贯穿于日常生活的“天人合一”观念,均体现出规则在提高行为效能方面的关键作用。

总体而言,广义的文化既是社会意识形态的反映,也与制度及人际结构密切相关,其所蕴含的导向、维系与整合功能可以有效促进社会的发展和稳定。当社交场域内的文化氛围发生变迁时,会引发共同体的认知觉醒和情感激活,使得身处其中的成员需要凭借社会互动来重塑自我归属,以有意识地适应新的秩序结构安排。综上,本文提出:

命题1:文化复兴活动有助于推动处世哲学、人伦秩序和规则框架三个层面的文化唤起。

2. 文化唤起渗透下的嵌入强化

尽管前文中已经梳理了宏观层次的社会关系,但当其延伸至微观跨代创业团队时,对应何种具体范畴、构筑怎样的二元关系以及对团队行为的综合影响是什么等问题均有待进一步研究。而关系嵌入理论作为个体间社会网络联结的重要分析范式,正是强调对关系属性的关注,能够形象刻画主体经济行为所受社会互动影响,有效为文化嵌入对组织经济行为的微观作用机理提供解释。本文结合文献回顾及案例数据分析发现,共享心智模式、连接信任网络及共建权威体系是刻画跨代创业团队内人际融合状态的三个关键要素,相关范畴见表3。

表 3 文化唤起渗透下的嵌入强化示例

理论范畴	一阶构念(涵义)	典型例证
共享心智模式	一致的价值观念 (共同认可并遵循的一套客观事物评价准则)	诚信是兴业之基,我总跟下属说,“骗不了任何人时就别骗”(C) “匠心”是我们整个团队始终践行的精神(D)
	统一的目标愿景 (就特定目的实现而商定的标准与计划,涉及理想描绘和结果预期)	股东会决定3年不分红,把钱用于环保改制和企业转型(A) 为争创一流,成为行业前十的上市公司,管理层制定了人才、品牌、质量管理及电子商务四大战略(D)
	相熟的行为习惯 (经相处,逐渐适应对方的行为方式和习惯,从而形成默契与协调)	找他说事的时候,总是要和他两个表弟商量之后再答复(A) 我们不仅在上班的时候谈工作,回家也谈(C)
	互容的认知资源 (通过融合成员各自拥有的知识、技能和经验,形塑全面认知体系)	经验在企业中是互补的,各自领域方向交叉形成合力(B) 鼓励向总经理信箱投稿,发表自己的意见和建议(D)
连接信任网络	垂直信任与水平信任 (基于等级差异、权力结构,还是平等关系产生的信任)	他积极利用自己的人脉资源,帮助儿子提升社会地位(B) 儿子对我更多是一种信服和尊重,因为他知道我比他强(C)
	特定信任与普遍信任 (聚焦家族等特殊群体,还是扩展到更广范畴的信任)	认为儿子是自己生命的延续,给起的名字也蕴含“宝贝”之意(D) 都是自己控制市场,因为业务员出去后能自立团队(C)
	个人信任与组织信任 (依靠人际互动的彼此认知和了解,还是对组织整体的可信赖感知)	要不好好交接,换上我儿子,我再离开三四年,企业准趴(C) 只要他生产一天,就给他卖一天(D)
共建权威体系	法理型权威 (以法律规定的正式职权为保障)	两兄弟联合占60%的股份,如果他们说这事不办,不给出钱,剩下的股东也没有办法(A) 他基本上不大管了,现在财务大权之类的都在我手里(B)
	家族型权威 (依靠血缘关系及家族传统获得权力并维持地位)	董事长因为身体原因退休,职位肯定是给他的接班人(A) 我说就这么办,即便儿子是大股东也没办法(C)
	领袖魅力型权威 (凭借个人能力、智慧及品德吸引成员并赢得尊重)	两兄弟有文化,都留过学,能和外国人谈判,总经理和董事长都不行,就自然接手外贸业务(A) 我设计的产品参展成功后,他就把管理权放手交给了我(B)

(1)共享心智模式。心智模式是个体在探索世界过程中依据实践体验发展出的知识框架和价值观体系(姚凯和陈曼,2009),其并非一成不变,而是受到遗传及后天生活环境等因素的共同影响。基于对传统文化价值和内涵的共同体验,同一文化氛围中的群体通常会发展出相似的思维方式和行为准则。当这些具有相似处世哲学的个体在共同的团队环境中交流和活动时,更容易理解彼此的想法和意图,从而强化成员间的契合程度,促进团队整体形成统一认知。就这4家案例企业而言,齐文化的弘扬使得经世致用的价值理念在组织内广受认同,有效为成员间的和谐相处与共同发展奠定基础,引导决策问题达成共识。例如,在D企业,“匠心”不单是个人表现,更是全团队所秉持的精神,其能够激励成员自我要求、不断进取,为企业“争创一流”作出贡献。然而,要想实现这种默契,必须建立密切的联系与沟通。无论是A企业高管决策时的互相商讨,还是C企业父子工作范围之外的业务谈论,均表明团队成员会在日常相处中知悉彼此风格,并自觉协调配合,以提高整体工作效率。在访谈中,B企业接班人强调了高管拥有各自专业领域和经验的重要性,通过整合认知资

源,团队能够更好地理解当前复杂环境,缓解由角色分化所导致的矛盾与冲突,最终凝聚起强大合力。可以说,共享心智模式是基于知识和信念结构的共享,一致的价值观念、统一的目标愿景、相熟的行为习惯及互容的认知资源分别从不同角度体现了成员间的相似表征,综合构成共享心智模式的概念内容。

(2)连接信任网络。信任是指在预期对方行为合理的情况下愿意承担风险和潜在损失的倾向(Zuppa et al., 2016)。作为社会关系及制度的产物,其运行方式受文化规范和价值观影响。中华文化的伦理性造就了尊卑有序、内外有别的社会秩序,当基于家族和血缘的社会关系结构被唤起并得到重视时,会对组织内的信任网络连接产生影响。一方面,稳固的人伦秩序有助于应对社会变迁引发的群体边界模糊现象,使公众更清晰地了解自身在网络中的位置,通过遵守共同道德准则建立互信,激发情感共鸣,以降低交易成本,促进成员之间的持续沟通和互动。频繁而深入的实践将大多数社会资本集中在家族成员身上,案例证据表明,创始人会首选家族中的长子来接管企业。为了避免业务员离职后的客户资源转移,C企业的创始人始终以私交方式亲自管理这些关系。另一方面,差序格局下的组织架构具有明显的等级性,每个人均被赋予明确的身份与义务,只有满足相应行为准则,获取以合法性为表征的角色信任,才能掌握所需的资源和支持。在此结构中,创始人凭借个人家族地位和经验阅历而位居核心,其价值主张自然为他人所信服。反之,处于弱势地位的年轻一代则需要通过遵循传统、服从安排来获得认可与机会。从B企业创始人人际关怀下的人脉资源帮扶,到C企业接班人出于孝道的敬畏和尊重,均体现出建立在权威和从属关系基础之上的垂直信任。此外,案例信息揭示,共同体的行动在中国一直被个人关系(尤其是亲戚关系)包围,容易聚焦特定成员产生严重依附,出现如D企业“只要他生产一天,就给他卖一天”的情况,一旦这些成员离开,就可能破坏现有的信任网络,甚至造成像C企业创始人所预测的组织崩溃。综合访谈资料发现,跨代创业团队中的人际网络秩序是依靠特定信任与普遍信任、个人信任与组织信任、垂直信任与水平信任共三个维度予以维系,且不同维度间存在交织影响。

(3)共建权威体系。权威是基于威望的权力服从与支持(金大卫和许悦,2013),其合法性取决于制度规范性认可以及个体的社会声望及信誉,需要借助规则框架来精确定义并加以维护。而经文化复兴活动统一实践和创造的规则,能够在社会范围内提供一个以水平协商和垂直管理为坐标的框架约束,并随个体成员融入跨代创业团队,通过自组织与他组织间的权威协调,共建有序状态,实现行为规范化目标。立足于来源差异,本文将家族企业权威系统划分为法理型权威、家族型权威及领袖魅力型权威三类,前两类主要靠外部合法性赋予,后一类则更强调内在的影响力生成。具体看,建立在法律和公司制度基础之上的法理型权威主要由成员股权拥有和任职岗位决定。A企业2位接班人联合持股60%,具有较高的话语权,因此在决策中占据主导。同时,在家族权威系统中,个体地位通常由亲缘关系决定。访谈发现,当A企业创始人因健康问题离任时,其职位自然由长子接替;即便C企业接班人是股东,但只要是父辈做出的决定,就不容置喙。与之相对,后天塑造的领袖魅力权威则与个人特质密切相关,需要在日常经营中展现才能,以赢得管理层尊重与信任。正因为A企业继任者擅长外语交流、B企业二代能带领团队参展成功,所以才分别接手了外贸业务和公司管理权。

为了系统地反映文化嵌入的多维作用路径,即研究中的第一和第二阶段内容,本文构建了如下概念模型(见表4),用于说明文化对关系嵌入的影响。

表 4 文化对关系嵌入影响的概念模型

文化复兴活动	(齐)文化唤起	嵌入强化		
		关系嵌入要素	社会关系层面	关系建构方式
故事、符号 仪式、风俗 典籍、信仰	(经世致用的)处世哲学	心智模式	个体	共享
	(差序格局的)人伦秩序	信任网络	人际	连接
	(道法兼备的)规则框架	权威体系	集体	共建

在此基础上,本文提出:

命题 2:文化唤起与关系嵌入之间具有对应的强化关系。

命题 2.1:处世哲学层面的文化唤起有利于跨代创业团队成员共享相同的心智模式。

命题 2.2:人伦秩序层面的文化唤起有利于跨代创业团队成员连接稳定的信任网络。

命题 2.3:规则框架层面的文化唤起有利于跨代创业团队成员共建坚实的权威体系。

3. 嵌入强化主导的协作关系

当前文献通过理论演绎的方式,将经济协作活动划分为合作与协调两种模式(张维迎,2013),也发现了两者促进社会互动的有效性(Durugbo,2015)。但在具体的企业实践中,合作与协调的结构特征、形成条件、行为规律等仍不清晰,其与静态社会关系之间的联系也不够明确。而本文的案例企业却提供了解决这一问题的充分信息。具体编码及典型例证见表 5。

表 5 嵌入强化主导的协作关系示例

理论范畴	一阶构念(涵义)	典型例证
意向整合 下的协调	横向关系 (注重平等且无明显领导角色划分)	没有董事长、总经理这种概念,决策也是我们一起做(B) 老板与员工如兄似友,畅所欲言,以理服人(D)
	能力导向 (以个人能力及经验分配职责)	先和外贸公司竞争,又在国内市场与政府合作,他是实打实干出来的总经理(A) 坚持“能者上、平者让、庸者下”的用人原则(D)
	自发演化 (人际交互与适应的自然现象)	都参与,这种企业不可能分工这么细(A) 一开始我爸管生产,我妈管贴花,我管设计和销售,有时还送货拉货,什么都干(B)
既定目标 下的合作	纵向关系 (强调权力关系中的等级结构)	管理需要一套等级,带着感情干事容易出现偏差(A) 从企业实际掌控来说,遥控我,也能指挥(C)
	传统导向 (按传统规范及标准选任人员)	创始人退休,董事长职位给了二子中的老大,老二就负责外贸(A) 会计因病离职,就让我儿子来干财务(C)
	人为建构 (主观意识和目标引导的社会结构)	闭环管理,任一环节出问题对企业都是不可弥补的损失(A) 聘请咨询专家,协助公司实施 OEC 管理体系(D)

研究指出,生产力的提升与人际关系的协调密切相关。在共同确定的目标实现期间,团队成员需要就对方行为进行有序调适,以达到良好的协调效果(Gulati et al., 2012)。这一过程中,每个人拥有不同的经验和理解等资源,并通过信息交流逐渐整合为一个新的共享知识系统,从而在明确彼此意图基础上有意采取兼容策略来适应他人行径,促进整体效率的提升(张维迎, 2013)。社交场合内关系嵌入强化有助于增加参与者间的认知共识和默契,激发志同道合的集

体行为,并以最小化过程损失达成预期结果,推动组织不断前进。结合案例数据分析发现,跨代创业团队中的协调活动可由横向关系、能力导向及自发演化三个一阶范畴表示。受实际协调影响,行动的区分、整合及适应并非僵化遵循层级机制,而是像B企业一样创设开放环境,使得继承人能够以相对平等身份参与上一代家族长辈的协商,发表自己的观点和意见。D企业通过“能者上、平者让、庸者下”的用人原则选拔优秀人才并任命关键岗位,有效确保了企业内各项任务的顺利开展。此外,B企业十分注重灵活分工,鼓励成员之间的互动发展,尝试在日常接触中汇聚个人贡献,借助彼此差异形塑组织的最佳状态表现。综合看,这种不受外部规则和指令控制、自发就共同问题展开联合努力的行为,充分发挥了参与者的主动性和创造力。其实现根源于“道治”理念中的自我管理和协同依存的建构思想。在文化复兴活动的倡导下,社会范围内开始重新关注这一理念,并激发了“经世致用”的处世哲学。受该价值观的影响,跨代创业团队成员会因追求实际效果而主动与他人沟通和协商,从而在相互配合过程中涌现协调关系,以保障工作的高效运行。

合作则意味着人们以符合对贡献及回报一致理解的方式,共同追求商定目标(Gulati et al., 2012)。作为对环境压力的一种响应,其涉及互利关系与信任,需要通过指定权威召集人,创设规则条件下的联合结构来发展集体认同,支持以共同利益为导向的协同行动。随着社会关系的发展,参与者逐渐认识到“我们是谁”“我们应该承担什么责任”等问题,开始团结一致、共担风险。受此意识引导,原本分散的成员日益集聚,并最终形成一个同舟共济的团队。在该类社会互动中,个体身份扮演着关键角色。对家族企业而言,创始人即使已退居幕后,仍能够凭借剩余控制权和信念领导力影响企业的决策和运营。在这一约束下,跨代创业团队成员间的合作会考虑创始人既定目标,确保创始人愿景的延续。根据案例对象的实际情况,从纵向关系、传统导向和人为建构三方面理解跨代创业团队的合作关系。在创业人具有较高感召力的情况下,可以事先通过规范界定各方权利交换,控制潜在的机会主义。正如A企业创始人所说,“管理需要一套等级,带着感情干容易出现偏差”。此外,适当性的逻辑使得家族身份优势明显,为避免信任缺失导致的矛盾分歧,创始人倾向于将核心岗位委派给亲属担任。这使得C企业接班人能够在父辈授意下,毕业即任财务总监。因组织是由相互依赖主体组成的复杂系统,借助OEC管理体系,D企业的成员可以共享基本利益信息,了解彼此的需求和能力,动态改善资源的分配与利用,从而建立起更为紧密的合作关系。分析发现,这种以人伦秩序为基础的社会互动体现了“法治”思想中的正当性要求。换言之,传统文化复兴巩固了差序格局下的社会关系。为实现家族企业的基业长青目标,跨代创业团队会有意识地依托信任构建稳定的合作关系,利用各自的专长和优势发挥协同效应和互补性。

从文化的角度看,强调平等无为的“道治”与强调层级约束的“法治”在认识论上的根源性区别是造成社会互动差异的重要原因,各自利用个体内在的信念和理解以及人际交往的规范和协议来调节跨代创业团队协调与合作间的二元平衡。在案例企业中,D企业文化更强调“道治”逻辑下志同道合式的思想交互,而C企业更为认同“法治”逻辑下同舟共济般的行为统一的价值观。为直观呈现文化嵌入背景下的协作关系情境,本文构建图2所示模型。

在此基础上,本文提出:

命题3:嵌入性的强化有利于协调关系与合作关系的完善。

命题3.1:协调是在意向整合下强调横向关系、能力导向和自发演化的协作。

命题3.2:合作是在既定目标下注重纵向关系、传统导向和人为建构的协作。

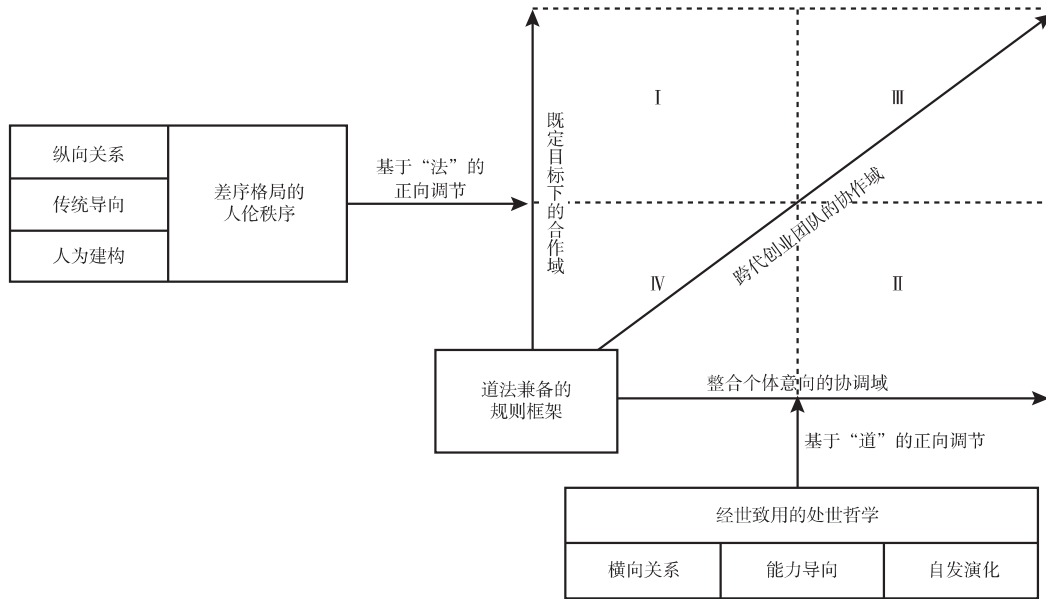


图2 文化嵌入视域下跨代创业团队协作关系二元情境

4. 协作关系二元情境与跨代创业战略选择

关系本身的嵌入性使得高管间的彼此依赖在协作过程中有所提高,从而导致成员更倾向于以互利方式创造新价值,推动公司创业行为的产生(王世权和王丹,2011)。通过对案例企业的深入对比分析发现,基于差异化的合作与协调关系组合,跨代高管团队在传承期间会表现出复兴、革新、更新和冲突四种全然不同的战略选择类型,分别对应图2中的 I—IV 象限,涉及的关键构念及其典型例证见表6。

表6 跨代创业中的战略选择类型编码

理论范畴	一阶构念(涵义)	典型例证
复兴	业务升级 (现有基础上的改进和突破)	外贸转内销,重新回归国内市场(C)
革新	业务开发 (创建与当前不同的新业务)	投资建设高端内墙砖企业,从价值链低端到高端(D)
更新	经营战略调整 (改变业务范围或竞争手段)	自主研发“无缝贴花技术”,智能窑炉设计(B)
冲突	观念分歧 (互不相容力量或性质间的干扰)	财富分配不均,想法理念差异,矛盾问题持续且频繁(A)

(1)复兴型创业(象限 I)。“复兴型创业”是指在现有基础上进行改造与突破的跨代创业方式,通常需要管理层在创始人既定目标下合作,并通过低程度的意向整合来协调成员间行动。这意味着在该协作关系组合中,成员容易就上一代经营理念达成共识,借助绝对权威来抑制内部分歧,严格遵循规定准则,以提升整体执行力,实现对现有资源及能力的深度开发与有效利用。然而,受关系中高度协同性的影响,团队可能会因过于强调共同理解而忽视来自其他成员的异质信息,导致在面对复杂情境时缺乏多元化的思考及创意,难以实现较大范围内的发展(Prügl and Spitzley, 2021)。

案例中的典型代表是C企业,该公司在创始人主导下将原本用于出口的产品及服务转向国内销售,有效恢复了该品类在国内市场上的影响力。但与此同时,带来了一个潜在问题,正如创始人所说:“一旦错了就无法挽回,因为没有听进别的意见”。

(2)革新型创业(象限Ⅱ)。“革新型创业”指的是通过创造与当前活动不同的新业务来跨代创新。该方式注重跨代成员间的高度协调性及灵活性,但对于既定目标下的合作则要求较少。具体而言,采用去中心化的关系结构组合可以简化组织内的信息搜索程序,为资源和信息共享提供畅通渠道(葛法权等,2017),从而激发个体的自主性及创新意识,提高组织对市场环境的适应能力。凭借对各方意愿的妥善处理与整合,跨代创业团队能够有效减少因创始人有限理性所带来的负面影响,增强整体的战略决策质量。这无疑打破了传统的经营模式和思维定式,为开辟新的发展空间、推动组织实现跨越式增长创造良好条件。案例中的D企业就属于这种模式,由接班人发起并经过管理层商讨后,组织决定采用投资建设高端内墙砖新公司的方法进军高端瓷砖领域,以此促进品牌价值和市场竞争力提升。为避免异质性导致的功能失调,接班人还定期举办员工培训,在提高管理层综合素质同时,增加其对公司的归属感。

(3)更新型创业(象限Ⅲ)。作为一种改变业务范畴或竞争手段的创业模式,更新型创业要求跨代高管综合运用各种合作及协调关系,在顺应创始人既定目标的同时表现出较高的开放性和对话导向。传统的组织结构通常设定明确的角色和行为规范,要求管理层按照经营惯例行事,以确保组织的长期利益。该情况下的战略决策并非是由在任者(尤其是创始人)进行的个人主义或专制过程,而是通过其他成员以社会互动方式分享彼此的感受、态度和价值观,并综合各方意见达成共识后制定出的合理方案(Sciascia et al.,2013)。这一新生成的业务竞争战略能够充分利用组织资源及市场机会,因此在实践上与过去有着明显的不同。例如,B企业自主研发的“无缝贴花”技术不仅提高了产品生产率,还有效地满足了客户小批量、柔性化定制的要求,使得组织能够更为灵活地调整生产计划及生产线配置,以应对不断变化的市场竞争环境。

(4)冲突型创业(象限Ⅳ)。冲突型创业是一种特殊类型的创业,是指因跨代高管之间摩擦和分歧的存在,企业发展受到互不相容力量或性质的干扰,或者不创新或者乱创新。该情况通常发生在松散的关系网络中,既受低水平合作限制,也缺乏高效协调。具体而言,当团队关系紧张时,成员可能会因彼此间的不信任而采取对立方式,与他人保持距离,有意减少群体内部的紧密互动,造成团队僵化和凝聚力的破坏(Thiel et al.,2019)。此外,价值观念和目标差异使得管理层很难就公开讨论达成共识,从而增加了决策过程的复杂性和难度,降低参与者的任务投入,进一步影响组织整体创新能力的发挥。以A企业为例,在面对新的创业环境和市场需求时,老一代高管和接班人时常因经营理念和利益分配等问题而陷入不和谐状态。囿于传统观念中的情感及面子因素,管理层在此类事项上会采取回避态度而妥善协作,最终使企业错失部分良机。具体内容见表7。

表7 案例企业的协作关系二元情境与战略选择对比

企业	协作关系二元情境		团队状态	跨代创业战略
	意向整合的协调	既定目标的合作		
C	×	√	同舟共济	复兴
D	√	×	志同道合	革新
B	√	√	相濡以沫	更新
A	×	×	不相与谋	冲突

在此基础上,本文提出:

命题4:关系协调与合作的不同组合会造就跨代高管团队差异化的创业活动。

命题4.1:高度的合作关系与低度的协调关系相结合,有利于促进复兴型创业的发展。

命题4.2:低度的合作关系与高度的协调关系相结合,有利于促进革新型创业的发展。

命题4.3:高度的合作关系与高度的协调关系相结合,有利于促进更新型创业的发展。

命题4.4:低度的合作关系与低度的协调关系相结合,产生出冲突型创业活动。

五、结论与讨论

1. 主要结论

本文从传承期文化嵌入的视角切入,就文化对家族企业跨代创业的影响进行理论建构,最终得出如下几点结论:

(1)完善文化嵌入理论。尽管文化嵌入概念为文化影响研究提供了崭新视角,避免了过度强调个体认知或将文化简单归类为制度环境的研究局限,但对微观过程的探索较为有限。为解决这一问题,本文引入“社会关系、关系嵌入要素、社会互动”三个环节,进一步拓展文化对跨代创业影响的中间过程,并阐述五个环节对应的四条理论关系,从而构建了一个完整的文化嵌入理论分析框架,即破解了图1中文化、关系嵌入要素和跨代创业三个变量之间存在的理论“黑箱”。

(2)指出文化嵌入的“社会关系—关系嵌入—社会互动”的路径,说明文化嵌入是一个多维度、多层面的社会行为。具体而言,文化环境变化可能导致原有社会模式失效,进而改变社会关系,身处其中的个体可通过将社会属性融入跨代创业团队,实现文化嵌入的内部延伸。拥有相似文化背景的成员更易建立紧密的人际关系,从而加深彼此理解,推动交流沟通。期间,认同感和信任度的累积效应有助于增强集体意识和凝聚力,促进团队整体的和谐互动。一方面,个体可基于共享知识系统明确彼此意图,有意识地协调自身行为,以提升团队效率,确保各方利益的平衡与满足;另一方面,充分利用各成员间的优势互补效应,增强综合实力,并借助合作达成统一目标。

(3)明确文化嵌入的“文化唤起—嵌入强化—协作关系—战略选择”的逻辑链条,解释文化嵌入是一个动态演化的社会过程。首先,文化既是意识形态的表达,又与制度和组织结构密切相关,其蕴含的思维方式、价值取向及道德准则经社会实践的反复强调,内化为共同体的普遍社会心理。其次,文化不仅塑造了人际互动方式和行为规范,还持续地影响和维持各个层面的关系,社会基本关系的再生产与延续受到特定群体关系嵌入活动的影响。再次,跨代创业团队存在多种人际方面的挑战,成员对共享文化的认同和遵循程度被视为影响协作机制及运行效果的关键因素。差异化的关系使得社会互动呈现协调与合作两种类型,有效遏制了团队内潜在的机会主义行为。最后,协作的综合效应直接影响决策参考点的变化,并最终体现在企业成长上。为确保家族企业的持续发展,企业需要根据实际情况调整战略模式选择,以应对内外部的各种挑战。

2. 理论贡献

本文探究了文化对家族企业跨代创业的影响,揭开文化嵌入的中介“黑箱”,在解释跨代创业类型、根源及过程机制方面具有一定的理论与实践价值。

(1)通过构建文化嵌入的中介作用路径,回应经济社会学对文化层面的关注(Swedberg, 2003)。尽管文化嵌入研究通过将文化视为经济过程中的动态、内生要素,实现了文化分析视角由背景向内容的转变,但其主要关注以共同理解为表征的关系质量,较少探究关系本身的发展及演变,对微观

互动情形中的创业实践缺乏全面的理解。为弥补这一不足,本文在现有的笼统关系中介基础上扩展,引入三个层次的社会关系及两种类型的社会互动,以揭示文化对跨代创业影响的完整过程机理,突出文化在经济行为和社会建构中的作用。

(2)明确文化影响社会协作的三条具体路径。当下,由传统文化复兴引发的文化观念体系演化不仅涉及社会整体意义上的变化,还内嵌群体成员间的互动,单纯将文化作用理解为个体孤立认知失之偏颇。因而,从人际关系视角探究文化,有助于缓解经济社会学中关系分析与文化分析的二元对立,真正理解经济行为背后的嵌入复杂性(李新春和邹立凯,2021)。通过对案例企业的底层逻辑进行提炼,本文将文化对跨代创业团队协作的影响路径系统划分为以下三条:一是信念文化经个人处世哲学的激发,促进团队心智模式共享;二是社会结构文化经双边人伦秩序的唤起,推动团队信任网络连接;三是制度文化经多方规则框架的激活,实现团队权威体系构建。

(3)发现社会协作格局与跨代创业类型之间的文化联系。以往对于家族企业跨代创业的研究主要集中在单一主体的行为决策(赵晶等,2015),较少涉及代际互动类型的探索。从社会互动视角出发,能够更好地理解经济行为的差异化起因,揭示文化导向影响下传承双方的博弈格局。通过对不同层次间内在联系的分析,本文得出跨代创业团队协作的两种机制。具体而言,协调机制基于经世致用的处世哲学,强调横向关系、能力导向及自发演化,表现为对接班人意向整合的兼容性适应;合作机制则依托差序格局的人伦秩序,侧重纵向关系、传统导向与任务建构,突出为实现创始人既定目标而共同努力;两者间不同程度的平衡离不开道法兼备规则框架的约束和调节,并最终形塑复兴、革新、更新、冲突共四种模式的跨代创业。由此可知,文化嵌入是一个多层次的渐进式过程,各环节紧密相连,期间文化以不同形式发挥作用。

3. 研究启示

在团队建设方面,要意识到跨代创业是一个动态的长期过程,旨在通过几代人的共同努力实现企业创新和价值创造,期间良好的团队协作是创业活动顺利进行的保障。为此,高管成员应该在尊重差异的前提下进行有效互动,明确各自在跨代创业团队中的角色定位,以提高团队效率,促进志同道合。同时,领导者要增强自身的感召力,通过榜样作用和愿景表达,引导成员朝着共同目标努力,积极营造合作共赢的团队氛围,为企业的长期稳定和可持续发展奠定基础。

在组织管理方面,要意识到组织文化在跨代创业中发挥着至关重要的作用。领导者应构筑融合现代经营理念与中华优秀传统文化精髓的整体性规则框架,营造开放透明的沟通环境,鼓励不同经验和观点成员的共同参与,以建立信任网络、提升个体归属感和凝聚力,实现团队内部的紧密团结。此外,清晰定义的权责分工和决策流程有助于缓解跨代转型期的纷争和不确定性,最大限度地发挥成员的主观能动性,确保组织高效稳定运转。

在社会治理方面,要意识到中华优秀传统文化博大精深,具备重要的社会功能。政府及相关部门应加强对中华优秀传统文化价值的挖掘,并积极推广和宣传。通过文化的有效融合与应用,激发公众对所处文化的自豪感和身份认同,从而塑造人们的处事态度、关系结构和行为规范,培养共同体意识,促进更为平衡的社会秩序建立,推动社会发展与进步。

4. 未来展望

本文对文化嵌入、跨代高管团队关系协调及创业行为进行了探索,并得出了一些有意义的结论,但仍旧存在改进空间,未来可从以下几个方面着力:首先,本文所选案例对象为淄博市家族企业,属特定齐文化背景,为提高研究结论的普适性,后续需扩大样本本地区范围,尝试调研更多类型的企业。其次,本文虽然发现了关系嵌入的三项基本要素间的交互作用,但是并没有对其展开明确阐

述,这意味着现有理论模型还有待进一步拓展和完善。最后,尽管本文通过深度访谈方式获得了较为翔实的案例资料,但在数据理解和构念提取上难免会有一定主观性,因此,未来可借助实验法或实证研究等途径辅助验证研究结论,以提高研究的外部效度。

[参考文献]

- [1]曹劲松,徐梦洁.长江文化涵养社会主义核心价值观的道与势[J].南京社会科学,2022,(8): 1-9.
- [2]陈灿君,许长新.认知差异视角下的二代涉入与家族企业创新决策[J].管理学报,2022,(5): 705-713.
- [3]冯宝军,刘音,孙秀峰.家族企业代际隐性知识的双向流动机制——基于跨代转型创业视角的多案例研究[J].管理案例研究与评论,2021,(5): 532-546.
- [4]葛法权,张玉利,张腾.组织相互依赖关系对公司创业能力的影响机制——基于海尔集团的案例研究[J].管理学报,2017,(4): 475-484.
- [5]金大卫,许悦.人道主义救援的供应链绩效研究——权威治理、市场竞争和伙伴合作的视角[J].经济管理,2013,(5): 171-178.
- [6]李婵,葛京,游海.制度工作视角下家族企业代际传承过程中权威转换机制的案例研究[J].管理学报,2021,(8): 1128-1137.
- [7]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.
- [8]李新春,何轩,陈文婷.战略创业与家族企业创业精神的传承——基于百年老字号李锦记的案例研究[J].管理世界,2008,(10): 127-140.
- [9]李新春,邹立凯.本地嵌入与家族企业的可持续成长——基于日本长寿家族企业的多案例研究[J].南开管理评论,2021,(4): 4-17.
- [10]李新春,邹立凯.传统继承与跨代创新——基于长寿家族企业的多案例研究[J].管理科学学报,2022,(3): 22-43.
- [11][美]马克·格兰诺维特.镶嵌:社会网与经济行动[M].罗家德译.北京:社会科学文献出版社,2007.
- [12][美]W. 理查德·斯科特.制度与组织:思想观念、利益偏好与身份认同(第4版)[M].姚伟等译.北京:中国人民大学出版社,2020.
- [13]潘越,翁若宇,纪翔阁,戴亦一.宗族文化与家族企业治理的血缘情结[J].管理世界,2019,(7): 116-135.
- [14]阮鸿鹏,池仁勇,张军.不确定环境下组织间信任与合作创新绩效研究[J].科研管理,2022,(5): 104-112.
- [15]王世权,王丹.公司创业网络本质解构与作用机理和治理要义探析——基于利益相关者视角[J].外国经济与管理,2011,(6): 9-17.
- [16]王扬眉,叶仕峰.家族性资源战略传承:从适应性到选择性组合创业——一个纵向案例研究[J].南方经济,2018,(10): 49-68.
- [17]王扬眉,梁果,王海波.家族企业继承人创业图式生成与迭代——基于烙印理论的多案例研究[J].管理世界,2021,(4): 198-216.
- [18]杨宜音.社会心理领域的价值观研究述要[J].中国社会科学,1998,(2): 82-93.
- [19]姚凯,陈曼.企业家心智模式对企业多元化战略决策的影响[J].经济理论与经济管理,2009,(12): 60-65.
- [20]曾颖娴,邹立凯,李新春.家族企业传承期更容易发生高管辞职[J].经济管理,2021,(8): 107-123.
- [21]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.
- [22]周建波.中国管理环境:暧昧文化因子、管理真实形态与情境嵌入机理[J].管理学报,2012,(6): 785-791.
- [23]祝振铎,李新春,赵勇.父子共治与创新决策——中国家族企业代际传承中的父爱主义与深谋远虑效应[J].管理世界,2021,(9): 191-206.
- [24]张维迎.博弈与社会[M].北京:北京大学出版社,2013.
- [25]Chaudhary, S., A. Dhir, A. Ferraris, and B. Bertoldi. Trust and Reputation in Family Businesses: A Systematic Literature Review of Past Achievements and Future Promises[J]. Journal of Business Research, 2021, 137: 143-161.

- [26] Cherchem, N. The Relationship between Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Does Generational Involvement Matter[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2017, 8(2): 87–98.
- [27] De Clercq, D., and I. Belausteguigoitia. Intergenerational Strategy Involvement and Family Firms' Innovation Pursuits: The Critical Roles of Conflict Management and Social Capital [J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2015, 6(3): 178–189.
- [28] Discua Cruz, A., E. Hamilton, and S. L. Jack. Understanding Entrepreneurial Cultures in Family Businesses: A Study of Family Entrepreneurial Teams in Honduras[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2012, 3(3): 147–161.
- [29] Durugbo, C. Collaborative Networks: A Systematic Review and Multi-level Framework[J]. *International Journal of Production Research*, 2015, 54(12): 3749–3776.
- [30] Erdogan, I., E. Rondi, and A. De Massis. Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2020, 44(1): 20–54.
- [31] Eze, N. L., M. Nordqvist, G. Samara, and M. J. Parada. Different Strokes for Different Folks: The Roles of Religion and Tradition for Transgenerational Entrepreneurship in Family Businesses [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2020, 45(4): 792–837.
- [32] Gagné, M., C. Marwick, S. Brun de Pontet, and C. Wrosch. Family Business Succession: What's Motivation Got to Do with It[J]. *Family Business Review*, 2021, 34(2): 154–167.
- [33] Gimenez-Jimenez, D., L. F. Edelman, T. Minola, A. Calabrò, and L. Cassia. An Intergeneration Solidarity Perspective on Succession Intentions in Family Firms[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2021, 45(4): 740–766.
- [34] Goldberg, A., S. B. Srivastava, V. G. Manian, W. Monroe, and C. Potts. Fitting in or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness[J]. *American Sociological Review*, 2016, 81(6): 1190–1222.
- [35] Gulati, R., F. Wohlgezogen, and P. Zhelyazkov. The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances[J]. *Academy of Management Annals*, 2012, 6(1): 531–583.
- [36] Iden, J., and B. Bygstad. The Social Interaction of Developers and IT Operations Staff in Software Development Projects[J]. *International Journal of Project Management*, 2018, 36(3): 485–497.
- [37] Nordqvist, M., and T. M. Zellweger. *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms across Generations*[M]. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010.
- [38] Prügl, R., and D. I. Spitzley. Responding to Digital Transformation by External Corporate Venturing: An Enterprising Family Identity and Communication Patterns Perspective[J]. *Journal of Management Studies*, 2021, 58(1): 135–164.
- [39] Sciascia, S., E. Clinton, R. S. Nason, A. E. James, and J. O. Rivera-Algarin. Family Communication and Innovativeness in Family Firms[J]. *Family Relations*, 2013, 62(3): 429–442.
- [40] Soleimanof, S., M. W. Rutherford, and J. W. Webb. The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research[J]. *Family Business Review*, 2018, 31(1): 32–53.
- [41] Steier, L. P., J. J. Chrisman, and J. H. Chua. Governance Challenges in Family Businesses and Business Families[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2015, 39(6): 1265–1280.
- [42] Swedberg, R. *Principles of Economic Sociology*[M]. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003.
- [43] Thiel, C. E., J. Harvey, S. Courtright, and B. Bradley. What Doesn't Kill You Makes You Stronger: How Teams Rebound from Early-Stage Relationship Conflict[J]. *Journal of Management*, 2019, 45(4): 1623–1659.
- [44] Timasheff, N. S. The Basic Concepts of Sociology[J]. *American Journal of Sociology*, 1952, 58(2): 176–186.
- [45] Yin, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
- [46] Zuppa, D., S. Olbina, and R. Issa. Perceptions of Trust in the US Construction Industry [J]. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2016, 23(2): 211–236.
- [47] Zukin, S., and P. DiMaggio. *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*[M]. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

Culture and Transgenerational Entrepreneurship in Family Firms: Cultural Embedding in Generational Succession

WU Jiong, HUANG Jun-yao

(Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University)

Abstract: As an important activity during the period of generational succession of family firms, transgenerational entrepreneurship emphasizes the collective participation of multi-generational members. The culture rooted in production, life, and interpersonal communication is a deep-seated factor that influences economic behavior. Existing research generally views culture as a constructive force directly related to institutional environment or individual cognition, lacking a complete analysis of the internal role of culture. The introduction of the cultural embeddedness perspective can shift the focus to social relationships and create necessary conditions for clarifying the intermediate process. This paper takes four family firms in the ceramics and glass industry in Zibo City as the object, adopts a multi-case study method, and explores the cultural embeddedness of family firm succession against the background of traditional culture revival. The research data mainly come from first-hand information obtained from multiple rounds of interviews and rich secondary data.

This paper demonstrates that culture exerts a multi-level progressive influence on transgenerational entrepreneurship within family firms, following a trajectory of “social relationships-relational embeddedness-social interaction”, and adhering to the logic of “cultural awakening- embedding reinforcement-collaborative relationships-strategic choices”. Specifically, the thinking patterns, value orientations, and ethical norms embodied in traditional culture are internalized as the widespread social psychology through repeated emphasis in social practices. By sharing mental models within the intergenerational management team, connecting the trust network and jointly building the authority system, it can realize the regeneration and continuation of member relations. The differentiated relational effects in this process result in two types of social interactions: coordination and cooperation within the team, which give rise to transgenerational entrepreneurship models of rejuvenation, innovation, renewal and conflict through different forms of collaboration.

This paper makes three theoretical contributions. Firstly, it constructs the mediating role path of cultural embeddedness, reveals the complete process mechanism of culture's influence on transgenerational entrepreneurship by introducing three levels of social relationships and two types of social interactions, and responds to the attention to the cultural level in economic sociology. Secondly, it clarifies three paths of culture influencing social collaboration from the perspective of relationship, reconciles the binary opposition between relationship analysis and cultural analysis in economic sociology, and truly understands the complexity behind the embeddedness of economic behavior. Finally, it shifts the focus of transgenerational entrepreneurship research from individual behavioral decision-making to intergenerational interaction games, explores cultural correlations between collaboration patterns and transgenerational entrepreneurship types through the analysis of inherent connections of different levels of embeddedness.

This paper also has practical significance. Transgenerational entrepreneurship teams need to respect differences, clarify their respective roles, and work towards common goals under the leadership of leaders. Leaders should establish a rule framework that combines modern management concepts with the essence of traditional culture, promote trust development, and encourage the exchange of multiple views, so as to give full play to individual initiative and ensure the efficient and stable operation of an organization during the succession period. It is also suggested that the government and relevant departments strengthen the exploration and promotion of traditional cultural values, stimulate the public's pride and identity in the culture they belong to, cultivate a sense of community, and promote social development and progress.

Keywords: family firms; transgenerational entrepreneurship; culture; cultural embeddedness; social relationships

JEL Classification: G34 M13 Z13

[责任编辑:覃毅]