

中大管理研究

China Management Studies

2007年 第2卷 (4)



经济科学出版社

中大管理研究

China Management Studies

第2卷 (4)



经济科学出版社

2007年

图书在版编目 (CIP) 数据

中大管理研究. 2007 年第 2 卷. 4/ 李新春主编. - 北京: 经济科学出版社, 2007.12

ISBN 978-7-5058-6731-4

I. 中... II. 李... III. 企业管理—文集 IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 179906 号

(4) 卷S策

责任编辑: 文远怀 卢元孝

技术编辑: 潘泽新

中大管理研究 (2007 年第 2 卷—4)

李新春 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

787 × 1092 16 开 10.25 印张 165 000 字

2007 年 12 月第一版 2007 年 12 月第一次印刷

ISBN 978-7-5058-6731-4/F.5992 定价 20.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

经济科学出版社

2007

《中大管理研究》学术委员会

(按姓氏拼音字母排序)

陈工孟	上海交通大学
陈信元	上海财经大学
Michael Firth	香港岭南大学
黄俊英	高雄 中山大学
贾建民	香港中文大学
李维安	南开大学
刘常勇	高雄 中山大学
陆正飞	北京大学
毛蕴诗	广州 中山大学
钱共鸣	香港中文大学
Joachim Schwalbach	柏林洪堡大学
王重鸣	浙江大学
汪寿阳	中国科学院
吴世农	厦门大学
张 华	香港中文大学
赵曙明	南京大学



中大管理研究

2007 年 第 2 卷 (4)

主 编 李新春
副 主 编 (按姓氏拼音字母排序)
苏 琦 辛 宇 张书军
编辑委员会 (按姓氏拼音字母排序)
范辛亭 兰 宇 石凤波 苏 琦
吴佩勋 辛 宇 徐莉萍 张书军

目 录

- 1 个人意愿、家族承诺与家族企业传承计划的实施
窦军生 贾生华
- 19 家族企业的关系治理与正式治理
朱 沆 何 轩
- 33 基于企业技术创新能力的财务激励效应实证分析
刘爱东 王 瑛 刘祝阳
- 44 家族企业女性问题的表现及其理论解释文献综述
王晓婷 贾生华
- 58 产业集群中的行业协会
骆 璇 符正平
- 72 集群企业成功创新的网络模式及其动态匹配：浙江省的实证考察
邬爱其 魏 江
- 93 集群企业的学习与创新
黄忠平 梁 琦
- 107 产业集聚中的团簇效应特征值的检验：信任与合作
任荣伟 张武保 高家宝 赵盈盈
- 126 从集群制造到集群创新的典型案例分析
滕堂伟 曾 刚
- 142 产业集聚与区域经济增长
冯 薇

CONTENTS

- 1 Individual Propensity, Family's Commitment and the Extent of Succession Planning
Dou Junsheng Jia Shenghua
- 19 Relational Governance and Contract Governance in Family Business: A Perspective of Controlling Each Other
Zhu Hang He Xuan
- 33 An Empirical Analysis of Financial Incentive Effect Based on Technical Innovation Ability in Corporations
Liu Aidong Wang Ying Liu Zhuyang
- 44 Women in Family Business
Wang Xiaoting Jia Shenghua
- 58 Business Association in Clusters: the Private Governance Mechanism from the Third Party Based on Multilateral Punishment Tactics
Luo Xuan Fu Zhengping
- 72 Innovation Success - Network Mode Fit of Clustered Enterprise:
An Empirical Study of Zhejiang Province
Wu Aiqi Wei Jiang
- 93 Learning and Innovation of Cluster Firms
Huang Zhongping Liang Qi
- 107 An Experimental Verification on the Eigenvalue of Clustering Effect in Industry Clusters: Trust and Cooperation
Ren Rongwei Zhang Wubao Gao Jiabao Zhao Yingying
- 126 Study on the Transition from Cluster Manufacture to Cluster Innovation: Case of Zhangjiang Hi-tech Park
Teng Tangwei Zeng Gang
- 142 Industrial Agglomeration and Regional Economic Growth
Feng Wei

个人意愿、家族承诺 与家族企业传承计划的实施

窦军生 贾生华^①

摘要：传承计划的制定与实施有助于推动家族企业的成功延续。本文通过对浙江省51位家族企业创始人和54位创业企业家子女的实证研究发现：在目前我国家族企业的传承实践中，传承计划往往被大多数企业所忽视；在企业的传承过程中，董事会尚未发挥实质性的作用；创业企业家仍是传承过程的主导者，他们的内部传承意愿对传承计划各要素的实施都有着显著的影响；子女愿意接班能够推动家族企业对继承人的选择和培训，有助于企业传承后愿景和发展战略的制定以及企业家离任后角色的明确；家族对企业的承诺有助于家族企业明确传承后的愿景和发展战略。

关键词：家族企业、传承计划、个人意愿、家族承诺

JEL： M19, L29

^① 窦军生，博士生，浙江大学管理学院；贾生华，教授，博士生导师，浙江大学管理学院。本文是国家自然科学基金项目“过程观视角下家族企业代际传承的关键成功因素与作用机理实证研究”（70672042）和浙江省社科规划常规课题“浙江家族企业传承计划实施程度及其影响因素实证研究”（06CGGL28YBB）的阶段性成果。

一、引言

家族企业在世界各地的经济发展和就业方面都扮演着重要的角色 (IFERA, 2003), 可无论是在高度追求个人主义的美国还是在看重集体主义的东南亚国家, “富不过三代”的千古魔咒都在延续着 (Chu & MacMurray, 1993; Lee et al., 2003)。据估计, 只有 30% 的家族企业能够延续至第二代, 而能够成功传到第三代手中的仅为 10% ~ 15% (Birley, 1986; Handler, 1989, 1990)。在美国, 家族企业的平均寿命是 24 年, 非常巧合的是, 家族企业创始人的平均任期也是 24 年 (Beckhard & Dyer, 1983)。现实中时常发生这样的现象, 家族企业创始人突然离去或退休之际, 往往就是企业的终结之时。

正因如此, 如何实现家族企业的成功延续成为理论界和实践界共同关注的热门话题 (Handler, 1994)。许多学者和咨询人士都指出, 传承计划的制定与实施对家族企业的成功延续至关重要^① (Ambrose, 1983; Handler, 1990; Lansberg, 1988; Trow, 1961)。尤其是第一代家族企业, 它们不仅对创始人的领导具有很强的依赖, 而且对他们的关系网络 and 知识诀窍也有很强的依赖, 缺乏计划的传承很可能会导致这些关键管理资源的丧失 (Beckhard & Dyer, 1983)。然而, 非常遗憾, 学者们至今未能就传承计划的构成要素或维度达成共识。尽管许多学者都认同传承计划的多维度特征, 但在具体的研究过程中, 他们往往还是只关注了传承计划的存在与否 (通过“企业是否具备书面的传承计划”进行单题测度), 而对其内涵和充分程度的考虑不足 (File & Prince, 1996)。尽管这样做在测度上具有较好的简约性, 但却掩盖了不同维度或要素的独特贡献。同时, 与理论界反复强调传承计划的重要性形成强烈反差的是, 在现实的传承过程中传承计划往往被大多数企业所忽视 (Sharma, Chua & Chrisman, 2000)。而学者们对这种现象背后原因的分析

^① 比如, Christensen (1953) 和 Trow (1961) 的研究都发现, 制定了传承计划并与关键利益相关者群体进行过交流的家族企业在传承后的盈利能力要强于那些没有制定传承计划的企业。Ward (1987) 对 200 家家族企业的研究也发现, 传承计划和继承人的培养是保证家族企业成功延续的最重要的因素 (按照许多学者的观点, 继承人的培养也是传承计划的构成要素之一, 我们将在后面加以讨论)。

还显得非常单薄。

家族企业是我国民营经济的主体,目前改革开放后的第一代创业企业家多数已年近花甲,一个全国性的家族企业“接班时代”已经悄然到来。能否实现权杖的顺利交接,不仅关乎企业自身的生存和发展,还关系到中国整个民营经济能否在市场经济改革的过程中持续稳健地成长。在我国这个强调“家庭和谐”和“父慈子孝”、对谈及“身后事”讳莫如深的国度,家族企业传承计划的制定与实施状况如何?传承计划的充分程度受到哪些因素的影响?这些问题的研究无论对国内家族企业的理论研究还是企业的传承实践都将是大有裨益的。所以,本文试图在文献研究的基础上,结合实地访谈,对传承计划的构成要素进行系统地梳理,并以来自浙江省家族企业的一手经验数据,对上述问题做初步的探讨。

二、文献回顾

(一) 传承计划的内涵

在家族企业研究领域,传承计划通常是指为确保家族和谐和企业的代际延续所做的必要准备,这些准备必须考虑到企业和家族未来的需求(Lansberg, 1988)。

尽管学者们都强调传承计划对家族企业的成功延续至关重要,但却一直未能就其所包含的要素达成共识。在一项开创性的研究中,Christensen(1953)指出传承计划作为一个过程应该包括确定潜在继承人、制定标准、任命继承人、同继承人和其他管理人员交流任命决定等要素。而Trow(1961)则认为传承计划应该包括三方面的内容:前任^①或其他高层权威人士指定继承人、对指定继承人就企业管理任务进行一段时间的培训、指定的继承人自己对计划传承的接受。Lansberg(1988)重点对第一代家族企业的传承过程进行了研究,他指出传承计划应该包括阐明并分享创始人离任后企业的愿景、选拔并培训创始人的接班人和未来的高管团队、设计权力传递的程序、制定财产

① 在相关文献中,应用较多的称谓是“在任者(incumbent)”或“现任领导人(incumbent leader)”,而对于我国刚刚或即将面临第一代与第二代之间传承的家族企业而言,在任者更多的是指创业企业家,因此后面的讨论中将其统称为“创始人”。

计划以明确家族财产和企业所有权在家族后辈成员间的分配、配备应对管理变革的机构（包括家庭委员会、管理特别工作组和董事会）、以及教导家族成员让他们明确未来各个角色的权利和责任。在继承了上述研究成果的基础上，Sharma、Chua & Chrisman（2000，2003）进一步指出明确创始人退休后的角色也应该是传承计划的一个非常重要的要素。

通过对上述诸项研究成果的梳理和整合，并结合对绍兴和慈溪等地 10 余位企业家的访谈，本文认为家族企业的传承计划应该包括继承人的选择和培训、制定传承后企业的愿景和发展战略、明确传承后的股权分配方案、明确创始人离任后的角色、以及同核心利益相关者交流传承决策等五个要素。

（二）传承计划制定与实施的影响因素

长期以来，传承计划都被视为影响家族企业成功延续的重要因素，但在具体的传承实践中却往往被大多数企业所忽视，而这种现象背后的原因，一直以来都未能引起学术界的足够重视。在早期的研究中，学者们（比如，Beckhard & Dyer，1983）简单地将其归因于情感因素，但却未能给出令人信服的证据。后来部分学者试图从不同的视角对传承计划的影响因素（或者说障碍因素）给出相应的解释，但相关研究成果还比较零散，有的甚至存在较大的冲突。概括起来，大致可以归为以下三个层面。

在个体层面，相关研究大都集中在企业的创始人身上，他们认为创始人不愿意“放手”是阻碍传承计划的制定与实施的关键因素（Hander & Kram，1988；Handler，1990；Lansberg，1988；Sharma、Chrisman & Pablo，et al.，2001）。而 Stavrou（1998）则敏锐地发现，人们对传承过程的另一个关键参与者——继承人的漠视是令人诧异的，她认为必须要对继承人（往往是子女）的接班意愿给予充分的重视。在她的倡议下，Sharma、Chrisman & Chua（2000，2003）率先将子女的接班意愿纳入分析框架，结果发现子女的主动接班意愿是传承计划得以成功实施的主导因素，而非以往学者们所强调的创始人的传承意愿。

在人际（或群体）层面，起初大多数学者都认为家庭和企业之间有着直接的交互作用，并指出家庭关系对传承计划的实施有着重要的影响（比如，Ward，1987；Lansberg，1988）。而 Lansberg 和 Astrachan（1994）则认为家庭与企业之间的交互作用可能会受到某些特殊中介变量的影响。在借鉴家庭研究领域相关理论成果的基础上，他们首次较为系统地研究了家庭关系对传承计划的影响。通过对 109 家家族企业 130 位参与者的研究发现，家庭的

凝聚力和适应性对传承计划的实施没有直接影响,而家庭对企业的承诺^①作为中介变量对传承计划的实施却具有显著影响。

在组织层面,学者们普遍认为经过精心设计的、权责明晰、且引入外部独立董事的董事会有助于传承过程的启动和传承计划的执行(Barach & Gantisky, 1995; Lansberg, 1988; Malone, 1989; Sharma, Chua & Chrisman, 2000)。此外,企业规模也经常被视作影响传承计划制定和实施的重要因素。学者们(比如,Chaganti et al., 1991)认为大企业拥有更多的资源,因而拥有更多培养潜在继承人和制定复杂传承计划的机会,同时大企业更容易得到外部专家或顾问的指导,进而有助于传承计划的制定和实施。然而,也有研究发现企业规模与传承计划之间的关系并不显著(Harveston, Davis & Lyden, 1997; Malone, 1989),而企业的规范化程度却与传承计划的制定和实施显著正相关(Harveston, Davis & Lyden, 1997)。

三、研究设计

(一)变量的选取

家族企业的代际传承不是仅仅关乎在任者和继承人这两类关键参与者的突发事件,而是一个涉及家族企业内部和外部众多利益相关者的复杂过程(Handler, 1994)。对于特定企业或企业的特殊行为来讲,有的利益相关者是绝对不可或缺的,有的则可能影响不大(Freeman, 1984; Clarkson, 1995)。对于家族企业的传承过程来讲,家族成员的重要性是毋庸置疑的,因为正是他们的参与使企业变得与众不同,同时传承过程给家庭各方面带来的变革也是前所未有的。对于非家族管理人员来讲,尽管从人数和对企业成长的影响上看,他们都是一个重要的利益相关者,并且可能拥有指导继承人成长的企业默会知识(Lee & Lim, 2003),但他们仍时常被排除在高级职位和重大决策之外(Poza, Alfred & Maheshwari, 1997)。在访谈中,我们也发现大多数企业在传承问题上很少征求非家族成员和企业外部人员的意见。因此,我们把研究的焦点放在创业家族内部利益相关者身上。根据 Barach (1995)

① 家庭对企业的承诺是指家族成员追求家族对企业的控制的程度。

的分类,家族内部利益相关者可以分为企业家^①(在本文特指企业创始人)、子女(潜在接班人)和其他家族成员三类。

计划行为理论(TPB)认为意图(intention)是行为的直接决定因素,其他可能影响行为的因素都要经由意图间接产生作用(Ajzen, 1991)。传承计划有助于家族企业代际传承的顺利实施,因而追求内部传承(指由创业家族成员来接班)的家族企业更可能会制定并实施传承计划。基于此,本文将重点探讨家族内部利益相关者的内部传承意图对传承计划实施程度的影响。结合文献综述部分对传承计划制定与实施影响因素的梳理,我们分别用企业家的内部传承意愿、子女的接班意愿以及其他家人(或者说家族)对企业的承诺来测度三类利益相关者的内部传承意图。

(二) 研究假设

1. 企业家的内部传承意愿与传承计划

长期以来企业家都被认为是家族企业传承计划制定与实施的主导者,他们不愿意“放手”也被视为家族企业传承计划缺失的主导因素。与此同时,也有学者指出,企业家对家族内部传承的追求可以在一定程度上帮助他们克服心理上的认知障碍,提高他们主动让位的意愿。现实中我们也发现,国内许多希望子女将来能够“子承父业”的企业家纷纷将子女送往国外高等学府深造,以增加他们接班的筹码,也有许多企业家很早就着手安排子女到企业中实习,希望通过传帮带的方式令他们快速成长。宁波方太厨具有限公司董事长茅理翔先生提出的“带三年、帮三年、看三年”的“战略部署”就是鲜活的例证。此外,在访谈中我们也发现,许多希望子女将来能够接班的企业家为了防止自己退位后子女间发生股权纷争,影响到企业的发展,已经开始着手股权结构的重新调整。根据上述分析,我们提出假设1:

假设1:企业家的内部传承意愿与传承计划的制定和实施程度正相关。
亦即:

H1a:企业家的内部传承意愿与继承人的选择和培训显著正相关;

H1b:企业家的内部传承意愿与企业传承后的愿景和发展战略的制定显著正相关;

H1c:企业家的内部传承意愿与传承后股权分配方案的明确显著正相关;

H1d:企业家的内部传承意愿与创始人离任后角色的明确显著正相关;

^① 目前我国大多数家族企业仍然掌握在第一代创业企业家手中,因此本文的企业家特指家族企业的创始人。

H1e: 企业家的内部传承意愿与传承决策在企业核心利益相关者群体之间的交流程度显著正相关。

2. 子女的接班意愿与传承计划

由计划行为理论可知,个人感知到的从事某项行为的难度(即所谓的感知行为控制,PBC)越小,其从事该行为的意图就会愈强(Ajzen, 1991)。对家族企业而言,子女愿意接班是企业能以家族企业的形式成功延续的重要前提(Stavrou, 1998)。Ambrose(1983)对53家创业家族放弃经营权的企业的研究发现,子女不愿接班是最为重要的影响因素之一。在调研的过程中我们也发现,有些企业家,尤其是中小企业的企业家表示几年以后很可能把企业卖掉或通过其他的形式转让出去,原因就是子女没有接班的打算。其中绍兴一家小型印染企业(经常性员工不足50人)的老板告诉我们:“前两年已经没有继续做下去的打算了,本想儿子如果能够考个好的大学到外面有好的发展,我们就把企业转让掉,可是现在儿子的学业不是很理想,希望毕业后能够回来做一番事业,所以我们现在开始着手筹划企业未来的出路,并在假期安排他参加一些专门的培训,希望能够以此提高他的能力……”。据此,我们可以提出假设2:

假设2: 子女的接班意愿与传承计划的制定和实施程度正相关。亦即:

H2a: 子女的接班意愿与继承人的选择和培训显著正相关;

H2b: 子女的接班意愿与企业传承后的愿景和发展战略的制定显著正相关;

H2c: 子女的接班意愿与传承后股权分配方案的明确显著正相关;

H2d: 子女的接班意愿与创始人离任后角色的明确显著正相关;

H2e: 子女的接班意愿与传承决策在企业核心利益相关者群体之间的交流程度显著正相关。

3. 家族对企业的承诺与传承计划

计划行为理论还指出,个人感知到的来自配偶、家属、朋友、老师、医生、主管、同事等重要参照(referent)个人或群体对某行为的期望越高,其从事该项行为的意图就会越强(Ajzen, 1991)。在家族企业中,无论是对创业企业家还是对其子女来讲,其他家族成员都是他们行为决策的重要参照群体。Stevenson(1985)等学者的研究就发现,如果缺少对传承目标的认同和承诺,其他家族成员就很有可能会对企业股权、资产和权力的重新分配进行破坏。这种不和谐将会延迟或者阻止传承过程的演进(Poza & Messer, 2001)。

相反,家人就会向着共同的成就目标而努力(Handler, 1992)。由此,我们可以得到假设3:

假设3:家族对企业的承诺与传承计划的制定和实施程度正相关。亦即:

H3a:家族对企业的承诺与继承人的选择和培训显著正相关;

H3b:家族对企业的承诺与继承人的选择和培训显著正相关;

H3c:家族对企业的承诺与传承后股权分配方案的明确显著正相关;

H3d:家族对企业的承诺与创始人离任后角色的明确显著正相关;

H3e:家族对企业的承诺与传承决策在企业核心利益相关者群体之间的交流程度显著正相关。

(三) 变量的操作化

本研究的概念模型中包含三个自变量(三类家族内部利益相关者的内部传承意图)和五个因变量(传承计划的五个构成要素)。在借鉴了 Venter、Boshoff & Maas (2005) 和 Sharma、Chrisman & Chua (2003) 相关研究成果的基础上,我们分别设计了8个条款来测量自变量,10个条款来测量因变量,除了因变量“明确传承后股权分配方案”只有一个测量条款外,其余自变量和因变量都分别有2~4个测量条款(见表2),各条款得分按同等权重加权平均后即每个变量的最终得分。有关各自变量和因变量的测量条款皆采用里克特5点量表。

在控制变量方面,我们参照国外相关研究中普遍采用的方法,通过企业的员工人数来度量企业规模。其中,具体的划分标准为:50人及以下、51~100人、101~200人、201~500人、500人以上,分别赋值“1~5”(Fiegener、Brown、Prince & File, 1994; File & Prince, 1996)。董事会的设置和被调查身份,我们通过设置二元虚拟变量的方式加以度量。

四、实证分析

(一) 数据来源

本研究主要通过实地访谈和问卷调查两种形式获取数据。2005年3月和6月,笔者先后与绍兴市、杭州市、慈溪市的10多家面临交接班问题的家族

企业的近 20 位家族企业创始人或其子女进行了深入访谈。访谈的目的主要是为了了解该企业传承过程的进展现状, 传承计划的制定与实施情况, 以及他们在传承过程中经常考虑哪些人的意见等。在对绍兴家族企业进行了小规模试调查后, 笔者对问卷作了进一步的完善^①, 并分别于 2005 年暑假和“十一”期间对杭州萧山、宁波、绍兴、台州、永康等地已经或即将面临传承问题的家族企业进行了正式的问卷调查。其中问卷内容主要包括五个方面: 企业的基本情况、传承过程的进展现状、传承计划的制定与实施情况、填写者本人的内部传承意图及其对其他家族内部利益相关者群体的内部传承意图的主观判断、以及填写者个人和家庭的基本情况。共计发放问卷 300 份, 实际回收 152 份, 回收率 50.67%, 回收问卷中有效问卷数 105 份, 回收问卷有效率 69.08%。

被调查样本的基本情况如表 1 所示, 主要特点是: 从被调查者的身份来看, 企业创始人 51 份, 占 48.6%, 子女 (潜在接班人) 54 份, 占 51.4%; 从所调查的企业组织形式来看, 个人独资企业 30 份, 合伙企业 13 份, 股份有限公司 20 份, 有限责任公司 42 份, 分别占样本总数的 28.6%、12.4%、19.0%、40.0%; 从董事会的设置情况来看, 所调查的企业中有 37 家设置了董事会, 占 35.2%, 而未设立董事会的企业为 68 家, 占 64.8%。

表 1 样本的描述性统计结果

被调查者身份	样本数	比重 (%)	企业性质	样本数	比重 (%)
企业家	51	48.6	有限责任公司	42	40.0
			股份有限公司	20	19.0
子 女	54	51.4	合 伙 企 业	13	12.4
			个人独资企业	30	28.6
创业家族成员 拥有的股份 (%)	样本数	比重 (%)	企业规模 (员工数)	样本数	比重 (%)
51~59	9	8.6	50 及以下	33	31.4
60~69	10	9.5	51~100	16	15.2
70~79	6	5.7	101~200	27	25.7
80~89	17	16.2	201~500	19	18.1
90~99	10	9.5	500 以上	10	9.5
100	53	50.5			

① 主要是对部分问题的表达方式进行了修正, 以及通过 CITC 指标对各变量的测量条款进行了净化。

(二) 量表的信度分析

在利用 CITC 指标对各变量的测量条款进行净化的基础上, 我们通过 Crobach α 系数对各变量所对应测量条款的内在一致性进行了检验(见表 2)。

表 2 各变量测量条款的 CITC 与信度分析

变 量		测量条款 ^①	CITC	Cronbach α 系数
自变量	创始人的内部传承意愿	非常希望子女加盟企业	0.596	0.801
		非常希望家人能够继续领导企业	0.649	
		由家人领导企业有利于企业的发展	0.700	
	子女的接班意愿	乐意接管家族企业	0.702	0.883
		有信心把企业管好	0.816	
		管好家族企业是自己的责任	0.737	
		在家族企业内工作能够实现个人理想	0.733	
	家族对企业的承诺	在企业中工作的家族成员都希望家人能够继续领导企业	0.575	0.729
		不在企业中工作的家族成员都希望家人能够继续领导企业	0.575	
	自变量各测量条款整体 Cronbach α 系数			0.828
因变量	继承人的选择和培训	企业有明确的接班人选择标准	0.718	0.832
		接班人接受了大量有针对性的培训	0.702	
		有意识地安排接班人熟悉企业情况	0.658	
	明确传承后愿景和战略	有明确的传承后发展战略	0.696	0.820
		制定了明确的传承后业务发展计划	0.696	
	明确传承后股权方案	企业明确了传承后的股权分配方案	—	—
	明确创始人离任后角色	对创始人离任后的角色作了安排	0.660	0.792
		对创始人离任后的角色达成共识	0.660	
	交流传承决策	家族成员认真讨论过接班人选问题	0.703	0.825
		同非家族管理人员交流过传承问题	0.703	
	因变量各测量条款整体 Cronbach α 系数			0.930

从表 2 可以看出, 自变量和因变量的所有测量条款的 CITC 指标值均大于我们要求的 0.5, 各变量的 Cronbach α 系数也均大于 0.70, 表明各变量的测量条款内容具有良好的内部一致性。

① 为了更加简洁, 表达方式有所简化。