

doi: 10.19920/j.cnki.jmsc.2022.03.002

传统继承与跨代创新^①

——基于长寿家族企业的多案例研究

李新春^{1,3}, 邹立凯^{2,3*}

(1. 中山大学管理学院, 广州 510275; 2. 汕头大学商学院, 汕头 515063;
3. 中山大学中国家族企业研究中心, 广州 510275)

摘要: 基于知识管理与企业创新相关理论, 以经营传统行业的日本长寿家族企业为案例对象, 对传统继承与跨代创新的关系进行案例分析. 首先揭示长寿家族企业的创新方式: 1) 对传统知识的学习; 2) 传统工艺与现代技术的结合; 3) 新产品蕴含鲜明的传统风格. 分析发现, 消费需求变化、代际传承更替会给长寿家族企业带来创新契机. 其中, 实现产品创新需要对传统工艺继承和革新, 追求跨代创新需要对家族传统继承和学习. 而知识管理则支撑了在跨代创新中传统知识的继承、革新. 在工艺传统方面, 形式化技艺传统更依赖于知识传授, 而非形式化技能传统更依赖于知识整合. 在隐性家族传统方面, 家业传统更依赖于知识外化, 而经营传统更依赖于知识社会化. 案例分析还发现传统继承的知识管理机制在一定程度上依赖于有效的家族经营结构. 研究结论解释了长寿家族企业为何能够不断革新, 同时也揭示了其坚守传统的价值.

关键词: 跨代创新; 传统继承; 知识管理; 家族企业; 案例研究

中图分类号: F279 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2022)03-0022-22

0 引言

创新是企业家和家族企业最鲜明的特征, 企业家的创新精神和基业长青愿景的驱动是家族企业永续经营的根本动力. 在全球范围内, 可以观察到家族企业具有强劲的生命力和竞争力, 在日本, 不少长寿家族企业^②在许多代家族成员经营中保持着持续创新, 其中还有一些成为大型企业和上市公司. 在欧洲和美国也存在着同样的情况, 这些长寿家族企业的基本特征在于其保持跨代创新的动力. 从全球视野来看, 日本长寿企业在全世界占有很大比重, 且具有典型的亚洲传统文化特征, 这使得这些日本长寿家族企业相对于其它家族企业在传统-创新方面成为重要的研究对象. 尤其在理

论上, 近年来, 不少学者开始注意到这些家族企业传统与创新的问题^[1-3]. 长寿家族企业的创新因为涉及传承、延续时间较长而具有独特的研究意义^[3], 首先是延续传统与不断创新之间的关系问题, 其次是家业传承与跨代创新的关系问题, 这一交互关系使得问题具有复杂性, 也因此具有较高的理论和实践意义.

回顾现有家族企业创新研究, 大多是聚焦于创新动机和效果的解释^[4-6], 尤其针对家族企业与非家族企业的比较^[7,8]. 相关研究认为家族涉入是影响家族企业创新的重要因素^[9,10], 企业创新行为与家族控制、代际传承、跨代创业等因素联系在一起^[11-13]. 但这些研究焦点都针对于现代家族企业的技术创新^[14-16], 相比之下, 对长寿家族

① 收稿日期: 2018-11-04; 修订日期: 2021-10-10.

基金项目: 国家自然科学基金重点国际(地区)合作研究资助项目(71810107002); 国家自然科学基金资助项目(71672196).

通讯作者: 邹立凯(1991-), 男, 广东湛江人, 博士, 讲师. Email: lkzou.sysu@qq.com

② “长寿家族企业”指具有100年以上经营历史的家族企业.

企业创新研究关注较少,并且很少学者探究家族企业如何进行创新的问题。长寿家族企业秉承传统文化,肩负顾客的信任与信赖,并且对传统行业的创新发展发挥重要作用,但企业经营所蕴含的传统知识如何传承下去以及对企业创新所起到的作用在家族企业研究领域却出人意料得到很少的关注^[1,17]。已有文献对家族企业传统与创新的认知还很局限,因此本文试图从知识管理视角来解释长寿家族企业的创新问题,挖掘传统对家族企业创新与发展的作用和意义。

对知识有效管理的机制为家族企业创新行为提供了有说服力的解释,创新过程需要将不同性质的知识整合起来,以创新的方式重新配置,从而产生有效的新知识^[17-19]。不过在长寿家族企业中该机制还具有一定独特性,首先是这些企业的创新实际上有依赖对传统知识的学习再加以革新^[1],但是目前对于传统工艺和家族观念等传统的知识管理还缺乏研究;再者,家族企业内的知识管理可能具有特殊性,受家族成员之间的信任、互惠和人际关系间的复杂互动,以及跨代承诺水平的变化等影响^[17]。

此外,已有文献有关家族企业创新的知识机制结论尚未清晰。目前以知识视角的机制解释都聚焦于对知识的创造、整合以及重构,但这种研究的不足在于忽视了知识在同一个组织情境下纵向转移的知识管理。而家族企业的跨代创新就涉及到知识纵向转移问题,如何实现对传统知识的继承、革新成为关键。加上目前研究普遍关注于新技术等快速变化环境下的企业创新行为^[14],因而大多聚焦于这种快速、强调短时间应对环境下知识整合^[20],以构建新的知识组合进行创新来追求短期竞争优势。但对于历经上百年动荡环境“洗礼”的家族企业的创新有其独特机制^[21],其可能更强调对传统知识的吸收、转化用以增强现有的知识配置,从而追求稳健的创新策略。

鉴于这些在百年以上屹立不倒的长寿家族企业创新问题仍然不够清晰,这些家族企业是如何继承和学习与传统相关的知识,又是如何能够根据时代变化进行知识革新以实施跨代创新。研究由此着手,挖掘其中潜在的知识管理机制可能会为解释家族企业跨代创新提供线索。本文以传统行业的日本长寿家族企业为研究对象进行多案例

研究,试图回答:1) 长寿家族企业的创新方式是怎样的,传统知识在其中扮演何种角色? 2) 家族企业在跨代创新过程中如何继承和革新传统知识? 在案例调研中,于2017年7月18日至8月3日深入日本京都、奈良实地访谈调研4家在传统行业创建并在创新走向不同道路的长寿家族企业,聚焦这些企业在传统继承、知识管理和创新方面的实践探索,并联系相关理论,在案例分析归纳中揭示长寿家族企业“从传统到创新”的理论解释。

本案例研究对家族企业创新及知识管理等理论视角做出了以下贡献。第一,已有对家族企业创新的研究都是以现代企业组织为对象,本文探索长寿家族企业的创新问题,试图把传统的要素考虑进去,归纳出有关传统知识体系的企业创新理论模型。第二,以案例形式去探讨家族企业如何实现传统与创新,为打开从传统到跨代创新这个“黑箱”提供了理论解释,其中挖掘出知识继承的管理机制的微观基础,同时也为家族企业创新研究提出新的研究空间。最后揭示了传统知识的继承、跨代创新与家族经营息息相关,研究结论进一步深化和发展有关家族经营情境下的企业创新理论。

1 理论基础与研究框架

现有研究一般都认为相对于非家族企业,家族企业更受制于传统的弊端,背负老产品或者旧有流程的限制,缺乏创新的动力^[22],比如Zellweger等^[23]认为家族企业在维护其家族价值观的同时难以适应动态环境。但另一方面,也有不少研究提供家族企业因更看重长期经营,不苛求创新的快速回报,反而能够承受住压力坚持创新的证据^[2,16]。回顾现有家族企业创新研究,由于没能同时结合传统和创新的研究思路使得无法挖掘家族企业在实现创新上的独特性,也可能忽视了传统蕴含的知识在企业创新中所起到的作用。

1.1 长寿家族企业的传统知识

Dacin等^[24]认为传统不仅包括风俗、习惯、礼节、道德、思想、艺术以及制度等,一般而言,所有可以保留、继承,并且经过时间沉淀下来的事物都

可称之为传统。本文界定的传统概念,指的是与过去有关的能力、材料、制造过程、符号、价值以及信念的集合^[25]。一般成为传统需要具备两个条件:即传统以延续为前提,且必须是只属于某种共同体的、独特而又固有的部分。按照传统内涵,对于家族企业这个共同体而言,传统可分为工艺传统、家族传统两大框架。Hibbert 和 Huxham^[26]指出,传统包含了过去的解释内容以及未来的想象内容,因此对传统形态的直接模仿是无法真正意义上解决传承与创新的问题。企业创新的实施需要对材料、工艺等体系化的专门知识以及企业管理的隐性知识进行学习和革新,因此家族企业在继承传统、跨代创新的过程中,也应当对工艺/家族传统所体现和依托的知识体系予以学习和革新。

知识的分类最早由 Polanyi^[27]提出,他将知识分为显性知识(explicit knowledge)与隐性知识(tacit knowledge),而将知识概念应用于企业管理理论则始于日本学者野中郁次郎^[28],他从认识论的视角解释了这两种类型知识。显性知识是以文字、数字、声音等形式表示的知识,包括文字陈述、数学方程、技术说明书和手册等,可用文字、科学程序或数字表达,因而可以沟通,也容易通过学习掌握。由于显性知识通常是有形的、可定义和可存取的,因而也称作形式化知识。而隐性知识则是事物固有的、内含于个人心中的和非具体的主观经验,包括与特定情境有关的知识技能,以及思考模式、信仰和认知模式等^[29,30]。由于隐性知识具有高度个人化、很难被表述出来和难于形式化的特点,因而也被认为是非形式化知识。

1.1.1 工艺传统知识及继承

长寿家族企业经营的行业一般起源于传统工艺,而传统工艺一般都来源于对某一地域自然特征在某一些行业进行的社会性改造^[26],表现为这一地域人们对自然的利用方式。传统工艺一般是在每一代人长期的实践过程中总结出来的,是历史累积的,并且是在人们的社会生活中被反复印证的知识,这也是企业在实施产品创新过程中传统工艺知识的价值所在^[1]。传统工艺所体现和依托的知识体系属于通过文字方式或其它非文字记录方式传播和传授的知识^[31],主要包括形式化技术和非形式化技能两个部分。技术具体涉及到产

品生产过程中的材料、工艺和形态等方面的专门知识,以及与之有关的品质、规格、配置和传说故事等方面的内容。在这些相关知识体系中,最重要的是处置原材料基础上形成的特定工艺技术及其规范,还包括这些工艺衍生出的一些特定流程、配方、甚至特定的工具器械,其核心是相关的工艺技术知识。

此外,在传统工艺实施方式及其规范的形成过程中,技能传统同样非常重要^[32]。传统工艺的工匠所具有的工艺技能,是属于这一共同体知识的一部分,属于经验性知识,且一般以口头传授和内部传承为主。这种技能的训练也是传承、学习工艺技能知识的过程。对于技能传统知识而言,工匠需要长期的反复训练和操作,而处置的经验与行为成为习惯之后,整个处置的知识与行为便逐渐成为传统工艺的重要组成部分。在传统工艺知识传承过程中,经验性的作用是维持传统的重要因素,得以延续的传统知识可有效地控制、平衡在产品创新中的不确定因素。

1.1.2 家族传统知识及继承

家族传统源于家族企业的历史、内部的社会关系以及家族内嵌的信仰和价值观等^[33]。Gagné等^[34]指出创始家族的价值观和信仰代代相传几十年,甚至几个世纪,形成紧密组织文化和身份,家族成员在学习这些传统的过程中,通过一系列复杂的模仿、学习、扩散和创新过程,一些共同的、恰当的知识传递机制被普遍接受后,就会作为基本规则被明确地或隐含地规定下来,构成家族传统知识。Chrisman等^[35]认为显性知识和隐性知识这两种类型的家族传统知识都可以在家族企业的情境下转移。隐性知识包括在过去的组织文化基础上的观念和价值,代表着组织价值观和行动的最终来源^[1]。余向前等^[36]指出家族企业的隐性知识深深植根于行动、过程、承诺、价值观和情感,与特定情境有关。而学者们^[36,37]也都认为家族企业更多表现为隐性知识的传承,这些隐性知识通常成为企业创新不可模仿的知识来源。

对长寿家族企业而言,代际传承就是家族传统知识转移的过程。Bracci 和 Vagnoni^[38]认为家族企业的继任可以作为知识在现有企业主、继承人和企业的其他成员之间进行转移和创造的过程。“家庭”是这种传统知识代际相传的重要生活

情境,家族成员同时涉入家庭和企业,这两种关系的重叠使得知识传承变得更加有效。如有研究发现继承人在家庭生活和企业工作中,可以使其意识到前任的想法和经验,从而逐渐吸收前任的相关知识^[39]。但目前大多研究还仅集中在传承人/继承人以及他(们)的知识传承上^[40,41],对继承过程中家族所蕴含知识基础还缺乏更清晰和全面的解释,尤其对于这些长寿家族企业本身就蕴含丰富的家族传统知识,如何识别和挖掘这些传统家族知识以及传承是解释其跨代创新的关键。

1.2 从传统继承到跨代创新

创新一般可分为产品创新、技术创新、营销创新和组织创新4种类型^[42],由于大多数显而易见的创新都是以新产品形式存在的,因而狭义的创新指的是企业为了适应时代和环境变化而对产品做出的调整和革新^[43]。组织创新同样也是家族企业研究领域比较关心的问题。对于长寿家族企业而言,创新背后知识机制可能具有独特特征^[17]。

创新通常与年轻的、快速增长的企业联系在一起,强调现代技术的使用。而长寿家族企业由于经营时长较长、跨代经营等因素在创新过程可能体现出传统的作用^[1,2]。由于这些家族企业的创新深深植根于这样的传统,而传统是与家庭生活和工艺领域密切相关的,通过利用这些家族或工艺传统就有可能重新发现和创造独特的知识,而这些知识对当前市场需求的适应可能为创造独特的新产品机会打开大门^[1]。因此这种创新方式可能具体表现为将传统知识学习、转化为新产品引入到市场上的过程。

由于长寿家族企业的创新更多依赖传统知识,但家族企业长期跨代经营中,并不是所有的传统知识都能随着时间推移、积累得以继承而有助于创新,因为环境变动可能会使得传统难以继承或失效,必须构建传统继承的知识管理机制以实现传统继承到跨代创新的有效转化。因而拥有传统知识是至关重要的但不足以随着时间的推移维持跨代创新,而关键在于家族企业在工艺、家族传统继承的知识管理:一方面,能够不断传承、学习和革新工艺传统知识以适时调整产品创新;另一

方面,能够继承、创造家族传统知识以追求跨代创新动力。

知识管理存在于对知识的吸收、创造和整合等一系列管理过程中^[44]。对于知识管理的划分,Prieto等^[19]从知识进程视角认为可分为知识创造、知识整合和知识重构3个维度,也有学者^[45]提出知识管理包括对知识的获取、吸收、创造、整合和重构等多个维度。一方面,由于知识管理旨在解释知识革新过程,从而使得企业适应环境变化^[46],因此传统知识传承与革新和知识管理必须紧密地相互交织。另一方面,有研究也强调了持续创新背后的知识管理相关过程,Nonaka和Konno^[47]提出“知识创新”的4种转化模式,即:社会化(socialization)、外化(externalization)、融合(combination)和内化(internalization)。产品创新作为知识管理的知识密集型过程^[48],新产品依赖于新理念、概念或技术,体现了不同性质的知识^[49]。因此知识管理也是与现有知识的结合,并且往往与新产品、过程或市场的出现有关^[50]。总结而言,传统继承和创新都与知识管理相联系^[17,19],因此对长寿家族企业创新而言,有关传统继承的知识管理机制显得非常重要^[1]。

此外,目前对知识管理机制的关注,仅仅是从知识视角来解释企业创新,没有考虑知识管理实施的组织情境。对于家族企业传统知识继承可能受到诸多家族异质性因素的影响,例如家族形成的管理模式和跨代经营承诺等都有可能对知识继承的管理机制产生一定影响。因而还需要结合家族经营特征深入分析从传统继承到跨代创新的情境因素。特别是对于长寿家族企业,其能够在历经上百年经营中及外部变化环境下保持跨代创新,在构建传统继承的知识管理机制中必然依赖特定家族经营结构。

鉴于目前几乎没有研究关注家族企业传统继承与跨代创新,本文构建了一个传统继承、知识管理与跨代创新的探索性研究框架,如图1所示。试图以知识管理视角打开传统与创新之间的黑箱,具体以案例考察长寿家族企业在继承传统/跨代创新的过程中如何构建知识管理机制并采取怎样的方式将工艺传统/家族传统知识不断更迭,进而实现企业创新。

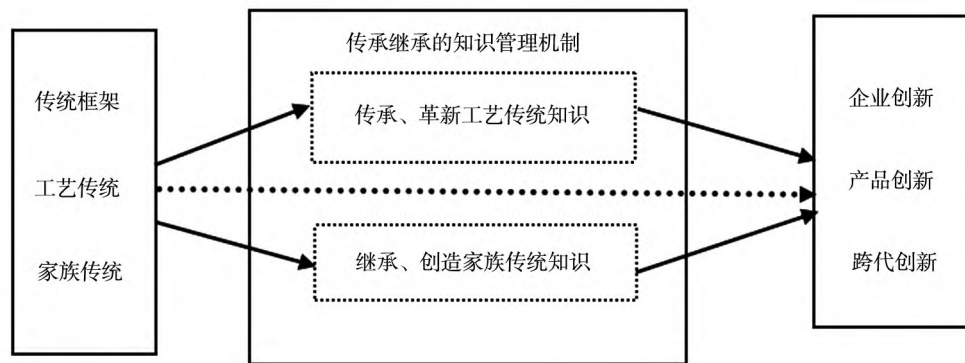


图1 传统-创新研究框架

Fig.1 Tradition-innovation research framework

2 案例研究方法

2.1 案例选择与数据收集

案例研究是解释“怎么样”和“为什么”这两类研究问题的主要研究方法^[51]。选择案例研究主要基于以下原因：第一，研究主题是新颖的，有关传统与创新研究比较缺乏，已有文献几乎没有涉及，因此需要案例探索以构建理论解释模型，为后续的实证研究打下基础；第二，传统知识的内涵太过于丰富导致其对创新的微观机制不够清晰，而且对传统知识的传承、学习和革新往往是长期纵向过程，案例研究方法适合于过程和机理类问题的研究^[52]；第三，知识继承的管理机制较为抽象，通过案例研究能够深入认识、持续跟踪，从其实践挖掘具体的机制。此外，本文选择多案例研究，多案例提供了比单案例研究更一般化和更有力的证据，能够相互参照，从而进一步扩展了理论^[52]，并且还能促进对研究问题更广泛的探索和理论提炼。

2.1.1 案例选择

案例对象聚焦于日本长寿家族企业，在案例

选取上遵循复制逻辑^[53]。首先界定长寿企业：1) 经营历史在100年以上；2) 继承祖辈的事业，现在仍维持经营；3) 经营传统的产品、技术、服务或商业，具有一定历史和文化价值。在这些长寿企业中，以家族继承方式维持经营的企业，涉及料理、食品、文化用品、纺织和陶瓷等传统行业。

根据上述长寿企业的界定，选择所处传统行业的家族企业，并考虑这些传统行业要与当地的生活、文化等相关。最终选择制墨、料理、清酒酿造、纺织这4个行业的案例企业，主要基于以下几个理由：第一，这些传统行业领域属于创造性和文化性的范畴，具有大量传统知识；第二，这些传统行业的新产品开发、创新往往都会导致“现代”和“传统”之间的探索^[54]，因为这些行业的产品可能会有面临过时的风险，因而如何创造新的产品或者给产品赋予新的文化对于企业经营来说是至关重要的；第三，根据多案例研究的复制逻辑，需要选择具有对比性的案例企业，即选择那些经营起源于传统行业，且在传统继承和跨代创新实践有所差异的案例企业，以方便多案例对比分析。案例企业基本情况描述如表1所示。

表1 案例企业描述

Table 1 Description of case firms

案例企业	行业	创业年份	股份公司设立年份	企业主(传承代数)	经营业务
古梅园	制墨	1577	—	松井晶子(16代)	墨块等
美浓吉	京都料理	1716	1958	佐竹力总(10代)	怀石料理、简餐厅等
月桂冠	清酒	1637	1986	大仓治彦(14代)	清酒、食品等
川岛织物	西阵织	1843	1938	山口进(非家族继承人)	工艺纺织、窗帘、汽车用布料、和服品(西阵织)等

注：川岛织物传承到家族第5代，属于长寿家族企业定义，第5代后，家族退出了企业持股和经营。

2.1.2 实地访谈与数据收集

认真讨论和计划了对案例企业作实地调研访

谈、数据收集等问题。首先在2016年到日本进行一次实地预调研，经过1年准备，本调研团队于

2017年7月至2017年8月期间深入日本京都等地实地访谈这4家案例企业,主要从以下几个途径搜集了相关案例数据。

第一,半结构性访谈。本文作者团队与日方代表组成调研小组,采取一至两人主问,其余人员辅助提问的方式,每次访谈均有3人以上对访谈内容做详细的笔记。采访每家企

业一般持续2h~3h,对访谈过程进行录音,之后转录成文档。每家企业访谈提纲主要包括3个部分:1)企业发展背景、历史、家族经营等信息;2)企业主要创新以及相关的过程事件;3)涉及传统与创新的问题。对于这部分的访谈,采用开放式访谈,调研访谈及资料汇总如表2所示。

表2 调研访谈及资料汇总

Table 2 Summary of interview and data

案例企业	访谈对象	访谈时长	内部文档	二手资料
古梅园	会长:松井晶子 董事(营业部部长):竹住亨	1次(2.5h)	书籍《墨之道》	官网公开资料
美浓吉	社长:佐竹力总 副社长:佐竹洋吉 厨师长:佐竹洋治 社长夫人:佐竹由纪子	4次(各2h,一共8h)	书籍《300年企业美浓吉的商法教学》、公司宣传册	官网公开资料
月桂冠	总务部课长:田中伸治 前副社长:川户章嗣	2次(一共5h)	书籍《月桂冠史料集》等	官网公开资料
川岛织物	文化馆长:辻本宪志 生产部部长:鸫寄贡 执行理事:肥后隆	1次(3h)	书籍《川岛织物创业史》、产品目录、企业宣传小册	官网公开资料

注:每次访谈过程有1位~2位同声翻译,所有访谈内容现场记录为中文。

第二,二手资料收集。在日本实地调研期间,索取到企业内部出版的书籍、产品宣传手册等非公开信息源的资料,以及由企业主或公司内部撰写的企业史等书籍,进一步丰富了案例企业的文本资料。为了保证案例分析数据的丰富性,将其中部分资料纳入案例资料进行编码。此外,还收集了企业的公开资料,包括企业的宣传介绍、新闻报道、经营业绩报告等。

最后,对所获得的访谈资料、内部文档以及其它二手资料做三角验证,以提高案例资料准确性和完整性。

2.1.3 案例数据分析和编码

对数据分析采用案例研究的分析方法^[51],将每一个案例当作是一个独立的实验,先进行单个案例的纵向分析,分析每家案例企业的传统和创新要素以及如何实现从传统到创新的,识别出每家案例企业的传统知识、产品创新、跨代创新以及知识管理特征。然后,再进行跨案例对比分析,将单个案例得到结果与其它案例进行比较,以寻找相似的模式,并以

这种方式确认新出现的概念、理论框架。针对跨案例的数据分析技术主要是依据传统-创新类别,然后寻找组内的相似点和组间的不同点,同时将案例配对,然后寻找案例之间的相似点和不同点^[52]。最后汇总归纳出从传统继承到跨代创新的理论模型。

对文本数据的编码遵循迭代的过程^[53]。数据编码的过程首先通读案例资料并进行文本资料分类编号,然后分别独立进行理论编码,在编码时以初步构建的理论框架及所涉及的主题为参考依据。具体编码过程如下:首先,对全部录音整理成文字,审校案例材料并撰写案例事实性资料。然后,对不同案例的数据分别编码,按照涉及的理论主题进行编码分类。之后,每两人为一小组对同一案例分别进行编码。统一编码的主要原则是:1)以列举的同一个事实,或者表达同一个意思为节点分别以条目编号;2)编码结果以两人小组内讨论进行确定,之后汇总进行校对。最后,统计条目数,对不同来源的条目进行合并计算。相关构念的编码条目汇总如表3所示。

表3 相关构念的编码条目汇总
Table 3 Summary of coding entries for related constructs

主题词	编码范畴	关键词	编码条目/条				
			案例企业				小计
			古梅园	美浓吉	月桂冠	川岛织物	
工艺传统	形式化技术传统	记录,技艺,仪式,流程,工具,方法,文字	6	7	6	15	34
	非形式化技能传统	秘诀,技能,文化,经验,惯例,操作,经验,工匠	8	7	10	14	39
家族传统	显性传统	家族活动,家族结构,家族经营,生活方式	2	4	5	4	15
	隐性传统	家族理念,创始人,背景,企业家精神,创业故事,家训/家规,价值观	11	27	21	14	73
知识管理	工艺方面	培训,学习,市场变化,客户需求,技能,传授,师徒,作坊,整合,经验学习	10	30	17	8	65
	家族方面	熏陶,领导,认同,告诫,灌输,培育,记忆,共同生活,员工支持,内化,目标	10	32	23	20	85
	经营情境	经营目标,传承,经营规模,资金,股权,家族控制,家族资本,主业,代际	9	30	28	16	83
企业创新	产品创新	新产品,现代技术,传统改进,保留传统,功能延伸,传统方法,新技术,传统革新	14	35	31	23	103
	跨代创新	提高品质,服务客户,创新质量,经营目标,创造价值,客户需求,勇于创新,创新精神	10	16	21	15	62

2.2 案例分析

2.2.1 案例描述:4家日本长寿家族企业

古梅园由第一代制墨家松井道珍创建于1577年,至今已有400多年。日本制墨始于日本室町末期的寺院,古梅园最初把制墨技术从寺院学过来。古梅园制作的墨块盛行于江户时代,是日本江户时代最负盛名的御墨作,专门制作上层社会使用的高等级墨,同时也成为奈良制墨业的中心。到目前已经传到第16代。松井晶子是古梅园的第16代传人,目前古梅园仍然以制墨为主业。

美浓吉由佐竹十郎创建于1716年,因为创始人来自美浓,所以被叫做“美浓屋”。随着经营的发展,美浓吉从最初做一些简餐,后来开始变成饮茶店的形式,然后慢慢发展到以河鱼料理作为主题的料理店。历经10代传承,企业传到第10代佐

竹力总担任社长,其长子为副社长负责大部分的管理。目前美浓吉已成为京都一家历史传统悠久有名的日本料理店。

月桂冠由大仓六郎右卫门创建于1637年,在京都伏见区酿造清酒,最初商号名称为笠置屋,当时的酒品名称为玉之泉。1905年日本时兴竞酒比赛,为了赢得象征清酒的最高荣誉而注册“月桂冠”商标。1986年,企业正式改名为“月桂冠株式会社”。至今已有385年的历史,目前社长为第14代企业主——大仓家第13代长男大仓治彦。目前月桂冠无论是技术、品牌知名度及销售量,都稳居日本清酒企业的前5名。

川岛织物由创始人川岛甚兵卫创建于1843年,开始主要做和服衣料和室内装饰,至今已有179年的历史。企业传承到家族第5代后,家族不

再对企业持股和经营,于2006年川岛织物与株式会社 SELKON 合并,变更为川岛织物 SELKON,后于2011年被骊住集团(Lixil Group)收购,成为其全资子公司。目前川岛织物 SELKON 主要以制造室内装饰商品和内装材料纤维为主业。

根据传统-创新的描述以及文本资料归纳,对这4家案例企业在长期跨代经营过程形成的不同类型进行划分,如表4所示。目前古梅园为传统型企业,其不以扩大规模和利润增长为目标,在人才管理、财务管理和营销方式上坚守过去做法,并且在生产技术、组织管理、产品类型上秉承传统的方式和管理,采用传统的生产方式维持经营。而美浓吉目前为变革型企业,仍然经营传统和食料理,但在烹饪技术、企业经营管理上采用现代企业的管理方式,为了适应现代人的生活饮食需求,并积极革新。而月桂冠目前为现代管理型企业,还是以经营传统清酒为主,但在营销方式、人才管理等方面,完全采用现代企业的管理方式,不断扩大规模。而川岛织物则完全变为现代型企业,把传统仅

仅作为品牌战略,将企业的传统织物文化作为品牌手段,生产传统和服等织物的比重很低,在生产技术、组织管理、产品类型上完全采用现代化的方式生产、管理与销售。

表4 案例企业传统-创新类型

Table 4 Types of traditional-innovation

传统-创新类型	变革型	现代型	传统型	现代管理型
案例企业	美浓吉	川岛织物	古梅园	月桂冠

注:4种类型的划分是根据4家案例企业经营演化呈现的传统-创新特征进行总结而得。

2.2.2 案例企业传统起源

根据4家案例企业上百年的经营历史对企业的传统起源进行整理,案例企业传统起源如表5所示。这4家案例企业都创建于江户时代,企业经营的行业在当地具有很长经营传统。这4家案例企业的传统均起源于所在地域性的传统工艺,这些传统工艺是在特定地域自然特征的社会性改造,并历经各个历史时期传承,成为这4家案例企业传统知识的来源。

表5 案例企业传统起源

Table 5 Traditional origin of case firms

案例企业	传统知识地域起源	传统工艺	工艺知识	传统主业-创新
古梅园	制墨业是奈良传统产业的代表	奈良制墨工艺	奈良墨的制作技术:将菜籽或芝麻、桐油燃烧而制成的“油烟墨”。奈良墨蕴含传统日本墨文化	坚持古梅园传统制法,将400年前的制墨方式保留至今
美浓吉	京都地区是京怀石料理的重要发源地	京都料理烹饪工艺	京怀石料理:包括日本传统茶道、料理工艺。京怀石料理蕴含典雅的茶道文化,体现日本食文化精髓	保持做京都料理,坚持美浓吉的河鱼料理。有一半都是一些原创的、有特色的菜品。但是这些原创菜品没有脱离京都料理的传统
月桂冠	伏见地区是日本清酒最重要的产地	清酒酿造工艺	清酒:以米、米曲和水发酵而成的传统酒类。日本清酒蕴含日本清酒文化	目前仍主要生产日本清酒,主要按照现代化工艺流程进行生产
川岛织物	西阵织是出产于日本京都的西阵地区而得名,是京都织物的总称	西阵织工艺	西阵织工艺:传统手工艺,在早期全部是用手织。西阵织蕴含日本传统纺织文化	生产和服只占10%,企业主营业务已换成是制造室内装饰商品和内装材料纤维

3 案例发现

根据研究框架及对文本资料编码得到各构念的关键维度,首先对单个案例的传统知识继承与企业创新进行详细分析,得到有关每家案例企业传统继承与创新的分析性报告。在此基础上,对4家案例企业进行了对比分析,探讨这4种类型

案例企业在传统-创新的共同特征,归纳出相应的知识管理机制结论,并且在此基础上,以这4种类型案例企业的差异性特征来挖掘传统-创新有效知识管理的组织情境。

3.1 传统知识继承与产品创新

产品创新主要是为了生产新产品或者改进现有产品以满足当前或未来市场的需求。首先识别出案例企业进行产品创新的方式,通过案例对比

分析,发现这4家案例企业大多在每一代或隔几代家族成员继承、管理期间都会发生重大产品变革或实现产品创新,而在这些创新中均体现了传统

发挥的作用:1) 依赖传统知识的继承、学习;2) 传统工艺与现代技术的结合;3) 新产品具有鲜明的传统风格. 案例企业产品创新方式的证据如表6所示.

表6 产品创新方式的代表性数据、跨案例比较及编码结果

Table 6 Representative data, cross-case comparison and coding results of product innovation approach

编码范畴	个案数据	比较及结果	编码结果
创新方式(C)	企业有一个墨谱,上面记录有各种各样的研究,比如骨胶,颜色也有很多尝试,当然有很多失败(古梅园—Ca2)	传统知识的继承与学习	知识传承 (Ca)
	虽然酿酒时许多技术可以做科学分析,但是许多东西没有办法进行分析,比如说虽然有生产酒的高级设备,但是生产线和流程技术人员会一步步查看,还会带着其他员工,说、做(月桂冠—Ca11)	传统知识的继承与学习	
	在探究以腰带、帘幕、祭典礼幕为代表的传统技艺的同时,考虑现代的居住环境,致力于古代纺织物的研究、复原和技术的传承(川岛织物—Ca12)	传统知识的继承与学习	
	有些变化的是器皿、莼菜(音),有时候口味稍微淡一点、稍微重一点,菜品没有变化(美浓吉—Cb4)	传统工艺与现代技术结合	技术革新 (Cb)
	1879年二代川岛继承家业,将商店扩展到纺织领域,把濒于灭亡的传统机织法予以革新(川岛织物—Cb9)	传统工艺与现代技术结合	
	工人在制作过程的制作方法是一代一代传承的,还有保存传统的思想也是公司的想法,员工的想法也是一样的(古梅园—Cc7)	传统要素	传统风格 (Cc)
	随着时代演变一直在做京都料理,不管是做河鱼料理,还是做野菜料理也都是没什么变化,还是保持原来的口味(美浓吉—Cc4)	保持传统	
	大吟酿100%使京都产适宜酿酒的米及京都伏见的地下水酿造,讲究原材料品质,特有京都魅力的精品(月桂冠—Cc18)	传统特色	

传统继承,指的是在特定的共同体内、特定的时间内,带有符号性的内容和意义的保存过程. Kogut和Zander^[50]认为新的知识创造是个重组过程,涉及搜索、发现和使用已有的、已形成的和可观察的知识. 研究发现,这4家案例企业在产品创新中,企业的员工(工匠)一方面在学习和实践的基础上进行知识的传承,另一方面在继承传统的基础上进行知识学习,形成了相对较为完整的传统工艺知识的传承体系,如表7所示.

在具体的实践操作上,先辈将与传统相关的工艺知识转化为具体的制作工艺和工具使用的范式,比如古梅园的第6代传人松井元泰著有《古梅园墨谱》,对古梅园制墨技艺的保存和流传到至关重要的作用. 经过大量的访谈调研及对企业的内部文档资料的挖掘,发现这4家企业都是通过传统师徒、作坊和社会生活等途径进行传承和学习,这一特点在企业成立株式会社之前更加明显.

表7 案例企业的传统工艺知识

Table 7 Knowledge of technological tradition

传统工艺的传承体系	案例企业			
	古梅园	美浓吉	月桂冠	川岛织物
知识体系	《古梅园墨谱》	《美浓吉料理谱》	月桂冠大仓纪念馆	川岛织物文化馆
传承方式	父子、师徒	师徒	作坊、社会生活	父子、师徒

注:月桂冠大仓纪念馆,作为展示珍贵的造酒用具,介绍伏见造酒历史的资料馆;川岛织物文化馆,作为收藏和服腰带、美术工业品织物,且成为收藏室内装饰织物的代表藏馆.

案例企业重视传统工艺的代际传承,但其传承是带有革新的传承. 特别是随着技术现代化的

到来,产品创新主要出现如下变化,除了古梅园企业,其它3家企业在传统工艺上注意吸取先进的

现代技术,更新和使用不同的技术成为生产新产品的手段。正如月桂冠企业的受访者说“传统并不意味着以旧的方式生产产品,而是引进一些必要的技术来生产高质量的产品”。对于传统继承需要加以创新和变革以符合时代个性的方式展示出来,传统工艺可以加上现代的审美观念和设计理念,并结合现代的技术和机器,如川岛织物企业 90% 的纺织物生产都是机器织的,这样形成了产品创新的新形式。

虽然长寿家族企业重视传统工艺的革新,但在新产品风格上仍保留了传统的印记。在这 4 家案例企业经营中的墨、料理、清酒、纺织传统行业中,这些传统文化等要素为新产品提供了独特的价值。调研企业的受访者都一致强调企业的新产品要重视“一种认同感和历史感”。同时,在实地调研过程,也发现这 4 家案例企业对产品的故事、历史以及有关文化的符号、仪式等,也都作为传统被保留下来并体现在各种新产品中。正如其中访谈企业美浓吉的企业主说“有必要传承下来的,并

不单单只是传承烹饪的手艺,还有代表一方文化的料理”。

总结而言,传统工艺知识是影响企业产品创新的重要因素,产品创新以符合消费需求变化生产出来,同时仍保留传统要素。善于在传统基础上不断革新的家族企业在产品创新方式具有以下特征: 1) 将传统知识加以传承与学习,以此为基础开发新产品; 2) 产品创新越来越依靠传统工艺与现代技术的结合,保证产品创新在上一代产品的功能基础上进行合理的延伸; 3) 无论在什么时期,新生产的产品都蕴含鲜明的传统风格。

3.2 从传统到创新: 知识管理机制

3.2.1 工艺传统继承的知识管理

对于长寿家族企业而言,在上百年的经营中,能否具有对传统工艺有效传承、革新的知识管理机制,是企业实现依赖传统知识进行产品创新的关键。这 4 家案例企业产品创新的过程实际上也是传统工艺知识传承、学习与革新的管理过程,如表 8 所示。

表 8 工艺传统继承的知识管理代表性证据

Table 8 Representative evidence of knowledge management for inheriting technological tradition

案例企业	技术传授与学习 (形式化传统)	技能传承与习得 (非形式化传统)	满足消费者需求 (形成新传统)
古梅园	墨匠的工作十分不容易,需要学徒跟师傅学习 10 年左右,才能成为合格的制墨匠人	一个工匠制墨,周边至少会有两三个人帮他,在这样的过程中制作墨,工人在制作过程的制作方法是一代代传承的	目前还有一些固定老师需要用到这种墨,现在主要迎合这些人的需求
美浓吉	有自己的培训体系,企业制定了需时 8 年、有具体的教学大纲和教学课程的培训体系	虽然大致记录料理制作,但真正要做到,要靠身体的感觉、体会,会有专门的老师傅带年青师傅学习料理技艺	在守住自古就有的料理(名菜等)的同时,迎合时代改变调味、上菜方式,这则是“适应”
月桂冠	将工作岗位上的员工,培养成酿酒工匠。同时,也雇佣“杜氏”民工。这两派人互相争夺技能	许多默会知识仍然需要酿酒师的传统技能。比如说,即使拥有生产酒的高级设备、生产线和科学流程,但色、香、味、手感,也需要技术人员一步步判断	不在一时倾力寻找客户接受、看似时髦的东西,而在漫长的时间跨度中观察消费者,这才重要
川岛织物	新人从高职学校招来,到公司后接受 1 年脱产培训,第二年就实际上工位,需要 12 年的工作经验才能成为一名织物匠人	上岗后有师傅带着,学徒培养的形式是员工组合形成一个闭环状,即老匠人、青壮年和新人 3 个人组成一组	满足新顾客的各种需求的实用型藏品,如 1984 年为了获得新的顾客层面使用“真丝”为原料,继而开创“真丝川岛带”

案例分析发现,案例企业有关产品生产的技术知识大多以形式化知识储存,包括文字记载、数

学方程、技术说明书和手册等。知识传授通常是由个人在日常工作展开的,因此企业必须提供知识

交换、构建和转换的工作环境来鼓励与知识传授相关的过程^[56]。尤其传统技术知识的传授通常需要很长一段时间,在这4家案例企业长期经营过程中,为了方便技术传统知识的传承和学习,将与之相关的专门知识转化为传授知识的培训系统。特别是在企业成立为株式会社后,企业建立了系统化传统工艺培养系统或机制,如美浓吉企业创建系统的教育课程,被称为“厨师培育8年课程”,意在使全体厨师实力上升,这是美浓吉企业构建传统知识传承的管理机制。这样可以保证员工学习传统工艺的实践、原则、规范和价值等知识,构成产品创新的知识基础。

案例分析还发现,技能传统知识,包括生产秘诀、经验以及技能等,主要是通过师徒、作坊和社会生活等途径进行传承和革新。这个过程可作为媒介来引导和鼓励人们从具有专业知识的前辈或者同事那里学习,分享信息和相互帮助^[57]。长寿企业所拥有的传统技艺最早都是在家族或企业内部传递,具有强烈的封闭性和排他性,对这种技能传统知识的传承管理则依赖非常复杂的师承制度和仪式,其中占很大比例的是口口相传的师徒制。这种师徒面对面长时间授艺很大程度上保证了技艺传承的质量。在没有大工业生产普及的时期,这种技能传统的知识管理可以保证在产品创新中知识传承、学习的完整性。

到现代化时期,员工在目前的社会条件下获得这种复杂的技能传统已经变得很困难,并且要经过非同一般的训练才能达到熟练程度,其积累的成本非常高。但这4家案例企业还是尽量保证技术传授与技能培训的知识学习效果,如安排员工在企业住,保证员工可通过仔细聆听、亲眼观察和亲手模仿,也会总结出属于自己的体会和经验,如古梅园、美浓吉以及川岛织物仍实施老中青组成学徒培养方式。更极端的做法,古梅园目前还保持前店后厂的作坊式生产使得几百年来制墨技艺能够得到完好传承。技能传统的完好传承可以实现对传统工艺知识的整合,这样保证企业在产品创新中保有传统秘诀。

最后,还发现消费需求变化对传统工艺知识

革新的重要性。这4家案例企业生产的产品蕴含的传统工艺特色和丰富文化内涵是固有消费群体最看重的,因而这些企业在产品创新的同时非常重视固有的消费者对企业产品的“传统感”和“历史感”的追求。同时,案例企业还要进行产品创新以积极迎合潜在消费者的新需求,试图与这些消费者之间建立联系。这些新消费者更多体现出对产品功能、外观不同的个性和情感需求,因此企业无论是对于现有产品革新还是生产全新产品都在某种程度上对传统知识进行革新以符合时代个性需求的方式生产出来。案例分析发现除了古梅园、月桂冠、美浓吉、川岛织物都试图满足这两类消费者需求以保证新产品在传统与革新中保持平衡。但同时也发现,川岛织物在后来经营中过度追求满足新消费群体需求,而逐渐把西阵织的固有消费群体“遗忘”了。

有关工艺传统的知识管理机制如图2所示。一方面,对于形式化技术传统,由于其知识可以被准确地加以描述,并且可以编码保存于企业的流程、经营手册中。因而形式化技术传统也是更容易被复制、模仿和转移的。案例分析发现,案例企业为保证传统工艺在产品创新过程中的继承,通过长期培训方式使得传统技术知识得以传授和学习。另一方面,对于非形式化的传统技能,由于其知识难以被编码化,也更难进行复制和转移,需要员工对传统技能知识的经验和创造性发挥实现知识整合。此外,为保证新产品符合固有消费者需求的同时满足潜在消费者对产品功能等需求变化,由于产品功能或外观革新往往是与形式化技术传统知识有关,因此产品创新更多体现在形式化技术传统的知识革新。基于以上分析,对工艺传统继承的知识管理提出如下命题(见图2):

命题1 为实现产品创新过程中传承工艺传统,形式化技术传统(工艺、工具、技术)更依赖于知识传授;非形式化技能传统(秘诀、经验、技能)更依赖于知识整合。

命题2 相对于非形式化技能传统,消费需求变化带来的产品创新更多与形式化技术传统的知识革新相关。

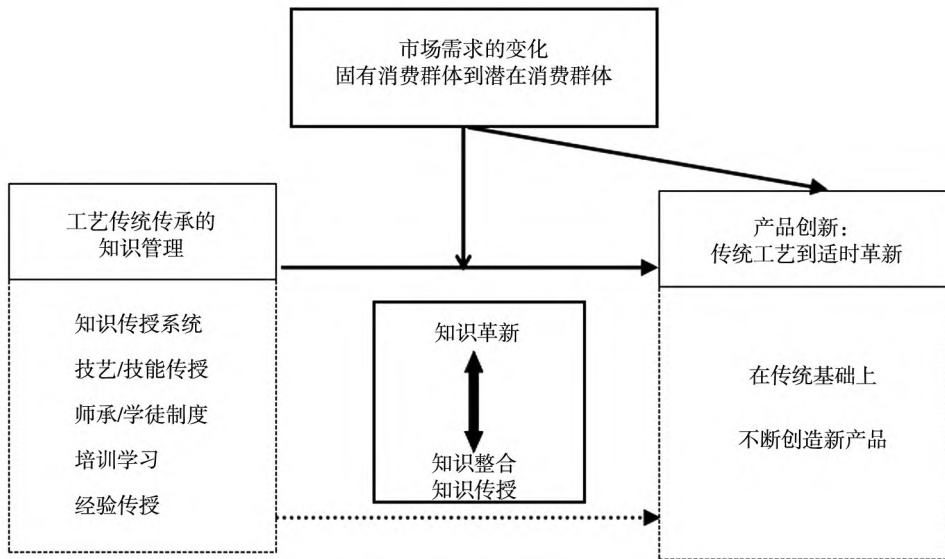


图 2 知识管理机制：工艺传统方面

Fig. 2 Knowledge management mechanism: Technological tradition

3.2.2 家族传统继承的知识管理

在对这 4 家案例企业的文本数据进行编码中,识别和归纳出家族传统主要起源于两类隐性家族传统:家业传统(家规、家训、习惯、信念等)和经营传统(经营故事、企业家精神、价值观等)。

首先,这 4 家案例企业都有相关的家业传统,如表 9 所示。具体表现形式包括家训、家规或家族信念等,其更多是以口传、领会等无形方式储存。无论其形式如何,这种家业传统代表家族所追求的明确或

含蓄的观念,作为共同的信念知识,这些所追求的最终状态会成为家族成员态度和行为过程的基础^[58]。研究发现案例企业都非常重视作为生活共同体和经营体的“家”的长盛久兴,并且具有知识外化的过程,这过程更多来源于对话和反思。在访谈调研中,了解到每一代企业主会把企业比作家,作为家业来经营,并希望把家业传统不断传承。正如古梅园的企业主说“古梅园制墨事业是先祖代代守护下来的,我作为 16 代接班人有责任来守护”。

表 9 家业传统继承的知识管理证据

Table 9 Evidence of knowledge management for inheriting ancestral tradition

知识管理	案例企业			
	古梅园	美浓吉	月桂冠	川岛织物
家业的家族传统	制墨事业是先祖代代守护下来的,每一代要守护这门传统制墨手艺	给顾客提供最好的服务,追求只有美浓吉才能提供的料理、只有美浓吉才能提供的感动	勤俭质朴,营业勤勉,不忘报恩,保持家业	无
传承方式	父子、家族	父子、家族	父子、家族	没有坚守传承
知识外化	企业经营理念	企业目标	企业经营宗旨	无
经营目标	重视长期	重视长期	重视长期	重视短期

在有关“家业”的传统观念中,不仅蕴含在有血缘关系的家族成员中,也包括企业员工。长寿家族企业能够把企业员工与“家”紧密地联系在一起,在这 4 家案例企业里,家业传统渗透到企业实

践中,随着时间的推移产生并加强了共同的价值观念,规范全体员工信念,并在现在和过去之间建立了紧密的联系。如月桂冠企业在 2017 年带员工实地去观赏祇园祭,员工看到企业的产品,自然而然

家业就会从心中浮现出来.这种通过比喻、类比等形式将隐性知识外显化,是知识传承的关键,如在传承家业传统中,通过这种知识外化为企业长期经营的目标、理念或宗旨,并且一代代传承下去.因此企业蕴含的长期经营目标,其背后所隐喻的是对“家业”、“家名”等传统的深层次记忆,并成为了企业追求跨代创新的基础.除了川岛织物由于不再家族经营外,另外3家企业都形成了明确的长期经营目标和宗旨,以激励家族成员以及全体员工进行跨代创新以保持家业长青.

此外,这些案例企业在上百年经营过程中,也形成经营故事、企业家精神、价值观等诸多经营传统,如表10所示.对企业经营/创新故事等资料分析中发现,在家族多代经营过程中曾出现过富有企业家精神的企业主,如古梅园第6代、第7代,月桂冠第11代,美浓吉第9代,川岛织物第4代.这些企业主的个人魅力、事迹成为家族企业创新精神的传统来源,企业倾向于把这些祖辈个人塑造的企业家精神传承给下一代,这是把个人经验

变成群体共享经验的过程,可以通过对话交流方式、传统的师傅带徒弟方式或者师徒同门之间的切磋感受方式等^[47]实现这个过程.例如在美浓吉企业中,下一代接班人很早就被带去店里,经常听祖父讲家族创业、经营故事,在日后面临环境挑战的时候,不忘对企业更深层次的创新记忆.这种依靠知识社会化过程,将上一代的企业家精神传到下一代,并共同化为企业创新精神,可激励后代在经营过程进行不断创新.此外,除了古梅园,其它3家案例企业在某几代企业主还创建了有关创新以提高品质价值的理念,通过知识社会化,即在公共环境中通过共享体验,强调企业组织成员要设身处地、积极神会,能够创造、共享这些隐性知识.如川岛织物第4代企业主要求家族成员及全体员工不忘“真善美”,并时刻扪心自问,是否能够充满自信地提供产品,激励企业员工要不断创新以提高产品品质.因此这些案例企业的创新精神背后体现了对产品品质或质量的追求,来实现对先辈品质追求的坚守.

表10 经营传统继承的知识管理证据

Table 10 Evidence of knowledge management for inheriting commercial tradition

知识管理	案例企业			
	古梅园	美浓吉	月桂冠	川岛织物
经营的家族传统	先人对墨品质的追求,越接近老的东西、原型的东​​西是最好的	通过食物来创造日本文化	品质第一:做世界上最高品质的商品; 改革创新:要与时代相契合,一点一点地进行改革创新	真善美“真”指在原料、技术上不允许妥协的专业,“善”是不辜负购买、使用者的信赖,“美”是以染织最优为目标,成为一流产品的象征
传承方式	家族成员、企业员工	企业全体员工	家族成员	没有坚守传承
知识社会化	企业要坚持400年如一的原料、制法,制造品质上无限接近先人的墨品	全体员工坚守传统日本料理基础上不断创新为顾客提供感动	大仓家族及全体员工勤勤勉勉累计改革创新成就,造就新传统	开发高品质的商品,通过生产制造向社会做贡献
创新精神	无	延续	延续	没有保持

有关隐性家族传统的知识管理如图3所示,家族传统主要起源于两类隐性家族传统:家业传统和经营传统.

隐性家族传统蕴含长寿家族企业追求跨代创新的动力,长寿家族企业要实现跨代创新,最重要是实现隐性家族传统知识转化,如表11所

示.一方面,可以通过知识外化将隐性知识向显性知识转化,即通过显性化的概念和语言清晰表达的过程.如将家族先辈形成的家业、习惯、信念等家业传统知识外化为企业长期经营目标,激励后代人在长期经营中进行创新以保持家业长青.另一方面,还可以通过知识社会化将

隐性知识向隐性知识转移,通过个人隐性知识传递实现这种隐性知识的群体共享。在该知识转化模式中,通过共享体验建立隐性知识转移的过程,并由此创造群体隐性知识。如将企业主精神、家族经营/创新故事等经营传统知识社会化为企业创新精神,以激励全体员工对创新保持积极性和动力,确保企业能够维持跨代创新。基于以上分析,本文对隐性家族传统继承的知

识管理提出如下命题:

命题 3 家族企业跨代创新动力与隐性家族传统的知识管理高度相关。

命题 4 为实现代际传承中隐性家族传统的传承,家业传统(家规、家训、习惯、信念)更依赖知识外化为企业长期经营目标,经营传统(经营故事、企业家精神、价值观)更依赖知识社会化为企业创新精神。

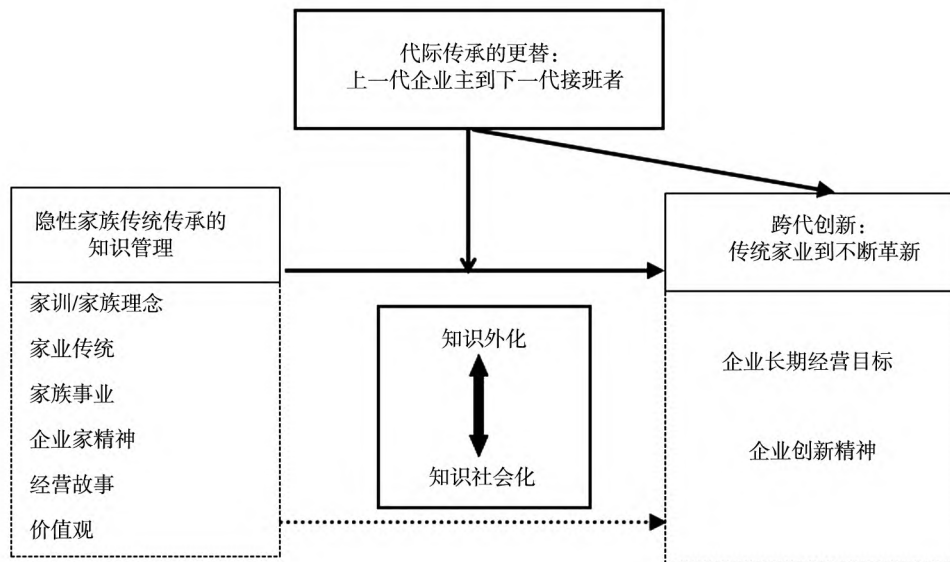


图 3 知识管理机制：隐性家族传统方面

Fig. 3 Knowledge management mechanism: Implicit family tradition

表 11 跨代创新与隐性家族传统

Table 11 Inter-generational innovation and implicit family tradition

隐性家族传统知识转化	案例企业			
	古梅园	美浓吉	月桂冠	川岛织物
知识外化为企业目标(显性知识)	实现	实现	实现	未实现
知识社会化为创新精神(隐性知识)	未实现	实现	实现	实现
跨代创新	未实现	实现	实现	未实现

3.3 传统继承的知识管理边界：家族经营情境

组织经营结构是影响知识管理实施的重要情境因素,具体涉及组织结构、文化及经营业务等诸多因素。家族企业的经营方式、管理模式基本上都以家庭或家族为核心^[59,60],因此家族经营情境是传统继承的重要组织因素。进一步分析家族企业在跨代创新中对传统继承的知识管理依赖于怎样的家族经营情境。

对比分析这 4 种类型的案例企业对应的传

统继承的知识管理水平,如表 12 所示。家族企业能否实现有效传统继承的知识管理关键取决于特定家族经营情境,其可以为依赖传统知识的跨代创新提供有效的制度保障。首先,坚持家族传统主业经营及跨代控制,保持家族传统主业经营,是维持这种传统知识继承到跨代创新的关键。除了川岛织物,其它 3 家企业均坚持传统主业,但需要说明的一点,古梅园完全坚守主业的经营结构反而使得其在创新方面非常保

守,而美浓吉和月桂冠则做得很好,在保持以传统主业为主的前提下有所拓展.另外,通过案例企业的历史资料分析,这4家案例企业都希望可以经营主业传给下一任继承人,基本由长子继承或者同族内继承,如月桂冠和美浓吉企业都是通过继承人由副社长升任社长、在任者由社长升任会长和企业内的家族成员形成的“网”来实现对企业强有力控制.正如美浓吉企

业主说“会让接班人在年轻的时候参与进来,让下一代明白自己是接班人的意味更强烈”.保持跨代继承安排可以让下一代经营者得到整个家族的支持,这样保证下一代继承者在维持传统上有绝对控制权,如月桂冠企业受访者表示月桂冠一直继续家族式经营,让家族经营者发挥强有力的领导力,这样能够保证在不断创新过程下还坚持让传统能够一直保存下来.

表 12 实施知识管理的家族经营情境

Table 12 Context of family-run for knowledge management

家族经营情境	案例企业			
	古梅园	美浓吉	月桂冠	川岛织物
家族传统主业	坚持 400 年如一的原料、制法,制造传统墨品,不进行其它业务扩张	坚持以京都料理店营业为主,同时开设简餐餐厅	以生产日本清酒为主,开拓除清酒以外的酒类,如制作与售卖烧酒、红酒等	多元化经营,开发高品质的纺织商品,通过生产制造向社会做贡献
跨代长期安排	有	强	强	无
适当规模、保持家族资本控制	传统家族管理方式	家族经营 + 现代企业的管理方式	家族经营 + 现代企业管理方式(大部分)	现代企业管理方式
传统继承的知识管理	传统方法 (弱)	传统 + 现代化 (强)	传统 + 技术化 (强)	现代化 + 技术化 (弱)

再者,保持适当规模以维持家族对企业资本的充分控制.这样可以确保家族企业在创新有较长的时间期限而不像许多非家族企业关注短期结果,因而长寿家族企业对创新投入有比较高的容忍度.以美浓吉为例,由于吸取到“为了扩充店铺引入外部投资,之后极有可能陷入困境”的经验教训,就坚持了“不考虑扩大规模”的经营方针.家族控制企业资本使得企业能够对依赖传统知识的创新决策有足够支持,因为传统知识的传承需要长时间传授、训练,一旦企业为了扩大规模,被迫引进巨额外部资本而在该方面则会受到限制,川岛织物就是这方面的典型例子.而相反,月桂冠和美浓吉在这方面做得很好,如月桂冠对待家族财产,采取“慎”的态度,为了集中决策权,防止股份的稀释和扩散,不会进行极端投资.总结而言,在跨代创新中长寿家族企业能够保证传统继承的知识

管理,关键在于家族企业可以形成一套有效家族经营结构.基于以上分析,本文认为坚持以传统主业为主、保持跨代控制以及对企业资本拥有充分控制权的家族企业更能实现传统继承的知识管理.

4 研究结论与贡献

长寿家族企业在平衡传统和开拓创新上比其他企业做得更好,其尊重过去形成的传统,如传统技艺、职业操守、家族价值观.同时又能很好应对市场变化,适时加以创新增加新产品.本文试图以知识管理视角挖掘长寿家族企业如何实现从传统继承到跨代创新.通过对日本4家长寿家族企业的多案例研究,在案例分析基础上,构建了长寿家族企业传统继承与跨代创新的理论模型,如图4所示.

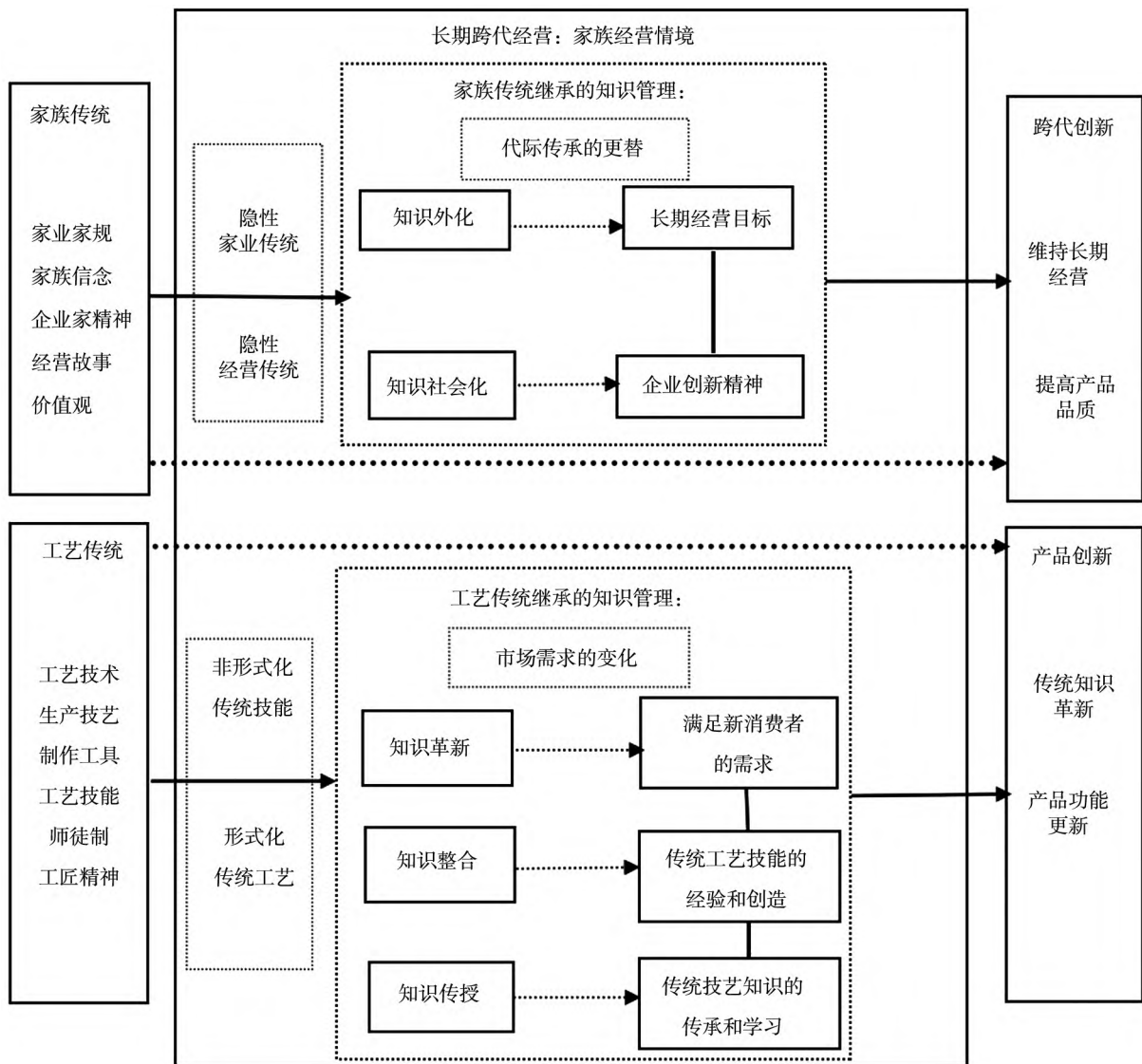


图4 传统继承与跨代创新理论模型

Fig. 4 Theoretical model of traditional inheritance and inter-generational innovation

4.1 研究结论

第一 基于4家案例企业的案例分析,发现长寿家族企业产品创新的方式是:将传统知识加以继承与学习;产品创新越来越依靠传统工艺与现代技术的结合;新生产的产品蕴含鲜明的传统风格.研究发现了传统知识在长寿家族企业产品创新中发挥的作用.传统是知识累积的,传统保留了“核心”知识,因此产品创新可通过寻找与传统知识的结合,即产品创新以符合客户需求变化生产出来,同时新产品仍蕴含传统知识.

第二,从知识管理视角,挖掘长寿家族企业在跨代创新如何能够实现传统知识继承.研究发现

消费需求变化、代际传承更替会给长寿家族企业带来创新契机,实现产品创新需要对传统工艺继承和革新,而追求跨代创新需要对家族传统的继承和学习.知识管理则支撑了在跨代创新中传统知识的传承、革新.在工艺传统继承的知识管理中,形式化技术传统更依赖于知识传授,非形式化技能传统更依赖于知识整合.在隐性家族传统继承的知识管理中,家业传统更依赖于知识外化,经营传统更依赖于知识社会化.

第三,探讨对传统继承进行有效知识管理的组织情境与边界.通过对比分析这4家案例企业,发现有效的知识管理依赖于特定家族经营结构:

坚持以传统主业为主、保持跨代控制以及对企业资本拥有控制权,为依赖传统知识的跨代创新提供了有效的制度保障,保持家族控制的长寿企业可以发挥家族管理强有力的领导,对依赖传统知识的创新决策提供资源、制度性支持。

4.2 讨论与研究贡献

4.2.1 发现传统知识在创新中的作用

主流的学术界对传统都有基本判断,即传统与“过去”、“保守”有着千丝万缕的关系。事实上,传统是元素的储藏,通过它可以唤起历史记忆,身份认同和社会凝聚力^[31,54]。因此近年来社会学和心理学有不少文章讨论了传统的优势与所谓的“怀旧热潮”之间的关系,如传统可使消费者倾向于重新重获过去,并怀念回到那些比较不混乱和文化稳定时代^[61]。案例研究则发现,传统不仅是“过去”的,而且是知识累积的,随着时间迁移,既保留了“核心”知识,又保留了对传统的诠释。因而对于持续不断的产品创新可通过寻找传统元素的新组合^[62],为顾客带来更多的价值。

有研究表明家族企业能够长寿的重要一点是能够找到传统和创新之间的平衡点^[63],但从传统到创新的过程,如何实现平衡还存在理论的空白,合理地把握传统和创新的关系是非常重要的。新近的家族企业研究^[64]认为企业支持或改变传统的行为,既可能挫败也可能激发创新行为,Smith和Lewis^[65]研究发现,关键取决于企业领导者的矛盾思维能力。具有辩证思维能力的家族企业领导者往往能够掌控这种张力,以激发创造性和新颖的解决方案^[64]。本案例研究则另外提供一组在组织层面的证据,家族企业能够很好平衡传统与创新的双元“悖论”,其可能存在一些独特传统传承方式及知识革新机制。本文发现,家族企业能够保持传统与跨代创新平衡的关键在于:一方面,企业坚守创业之初衷,保护工艺传统和家族传统知识,不轻易跨越创业时的传统主营业务;另一方面,企业在工艺改良、技术改进等知识革新中可以顺应跨代经营及顾客需求的变化,遵循传统继承的知识管理策略,适时革新产品。本文的结论在解释长寿族企业能够不断革新的同时,也揭示家族

企业所坚守传统的价值和意义。

4.2.2 打开传统到创新的机制黑箱

目前从知识视角探讨家族企业传统与创新关系的研究文献还不多见,并且现有研究对传统知识与企业创新之间关系的理解存在分歧,已有研究仅定性推断出了传统知识的价值,如De Massis等^[1]从知识的角度提出了传统能够使企业迅速响应变动的市场,提供创新性的产品,但很少从知识管理角度来探究其对企业创新更细化的微观机制作用。因为传统知识有可能不适应环境的变化,如何构建知识管理机制以保证知识传承、革新的有效性是关键。

企业创新的实现需要知识管理能力的支撑^[19]。本文以家族企业传统继承的知识管理来解释从传统继承到跨代创新的关系,这种以知识角度进行研究的优势是可以将传统这一抽象概念具体化,从而有助于深入案例分析从传统知识到创新的机理和路径。此外,由于现有家族企业创新研究的潜在假定都是为了适应目前快速、复杂的动态技术市场等环境变化,目前研究仅聚焦于技术方面的知识,因此常常关注的是信息、技术等知识管理^[66]。而本文对长寿家族企业创新问题的研究还关注家族传统知识的传承、革新。从知识角度,以家族企业拥有工艺、家族传统知识体系为出发点,通过分析企业创新过程的传统知识继承的微观基础,发现家族企业知识传承的管理机制的构建主要围绕工艺传统和家族传统分别进行,如图5所示。

工艺知识包括与特定行业相关的诀窍、工艺和技能等知识^[28],家族知识集中在家族理念、价值观等隐性知识上。知识管理机制包括生成、整合和重构^[44],但都是关注知识横向整合,缺乏对知识纵向转移管理机制的关注。而本文则是重点关注传统知识传承,并将其与知识管理相结合。传统知识的传承是纵向知识管理过程,通过这个过程把已有传统知识继承下来并加以革新。本文归纳出工艺传统知识管理3种机制:知识传授、知识整合和知识革新。此外,本文还归纳了隐性家族传统继承主要通过两种机制实现:知识外化和知识社会化。研究结论揭示了知识管理在传承和革新传

统方面的关键作用,传承下来的传统知识能够产生难以模仿的能力,对企业创新有重要作用。

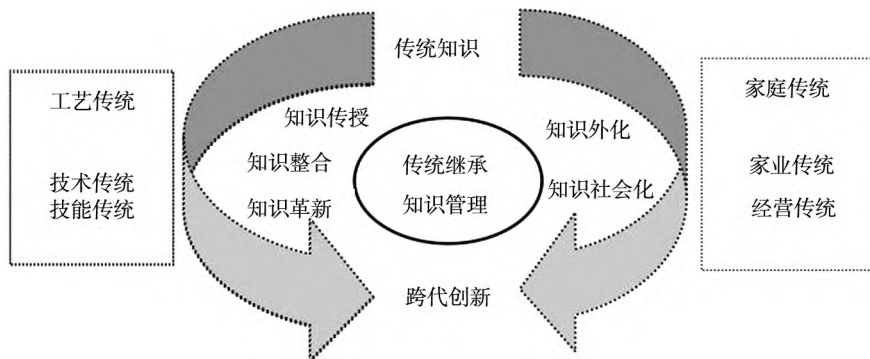


图5 传统继承的知识管理

Fig. 5 Knowledge management of traditional inheritance

此外,有关知识管理的研究已经充分讨论了个人因素、企业经营及文化对于知识管理的重要性。本文对长寿家族企业案例研究发现,在实现从传统继承到跨代创新过程中,家族经营情境成为影响传统继承知识管理的重要因素。在案例分析中探讨了怎样的家族经营结构可以更好发挥从传统到创新的有效转化,研究结论揭示了保持传统家业的跨代经营和家族强有力的控制是关键因素,这表明了恰当的家族经营结构组合在一定程度上能够塑造有效的知识管理机制,并且才可能推动家族企业这种依赖传统的跨代创新。

5 结束语

5.1 对管理实践的启示

本文对长寿家族企业传统与创新的研究结论,在某种程度上可为中国家族企业制定创新转型升级策略提供政策建议。在2016年,“工匠精神”与“企业家精神”都被写入《政府工作报告》中。无论是学界还是商业界对长寿家族企业的传统与创新问题非常感兴趣。长寿家族企业“传统”的价值及作用如何延续到现代企业创新的问题,对于中国及世界范围内的其它企业如何培育“创新精神”有重要参考价值。本文揭示了企业跨代创新中传统继承的重要作用,这提示:一方面,企业自身要结合实际,不能无视创立之初的传统,盲目追逐潮流创新;另一方面,政府不能仅关注当下市场环境中的种种变化,应为传统精神的培养提

供适宜的土壤、营造良好的氛围。最后,本文揭示了以家族企业为组织形式的企业在实现从传统到创新发挥的重要作用,这给中国家族企业如何保持跨代创新动力提供实践启示:第一,寻找创新精神的内在来源;第二,对传统继承进行有效的知识管理。

5.2 研究不足与未来研究方向

本文严格遵循了案例研究的方法论,在案例研究中充分考虑了效度与信度问题,但仍存在一些局限性。首先,探究了较难察觉、且现有理论难以诠释的现象,即长寿家族企业的传统与创新问题,并提出了从传统知识到跨代创新的理论模型,但该理论模型仍有不完善的地方。主要存在的以下局限:首先,没有考虑到企业属性、行业特征等的不同对知识管理机制的影响,未来可对更多类型、行业的企业展开深入的调研,以使本文理论框架和机制更丰富和更具普适性。此外,本文对家族企业创新主要针对产品创新问题的解释,对服务等创新没有涉及,并且对家族企业跨代创新涉及时间动态性问题,在时间动态性的作用还没得到很好探索,对时间维度的忽略显然意味着目前传统继承知识管理的理论框架尚不成熟。最后,由于案例对象为日本家族企业,首先在资料收集、验证带来客观上的阻碍,并且案例都源于特定的文化背景,从单一情境具体个案得出的结论要在更大范围进行推广还需更严谨的论证。未来可以开展跨国多情境比较研究,如中日长寿家族企业的对比研究。

参考文献:

- [1] De Massis A, Frattini F, Kotlar J, et al. Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research [J]. *Academy of Management Perspectives*, 2016, 30(1): 93–116.
- [2] Vrontis D, Bresciani S, Giacosa E. Tradition and innovation in Italian wine family businesses [J]. *British Food Journal*, 2016, 118(8): 1863–1877.
- [3] Calabrò A, Vecchiarini M, Gast J, et al. Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research [J]. *International Journal of Management Reviews*, 2019, 21(3): 315–317.
- [4] Craig J, Moores K, Cassar G. A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms [J]. *Family Business Review*, 2006, 19(1): 1–10.
- [5] Chrisman J J, Chua J H, De Massis A, et al. The ability and willingness paradox in family firm innovation [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32(3): 310–318.
- [6] De Massis A, Di Minin A, Frattini F. Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms [J]. *California Management Review*, 2015, 58(1): 5–19.
- [7] De Massis A, Frattini F, Pizzurno E, et al. Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis [J]. *Journal of Small Business Management*, 2015, 53(1): 1–36.
- [8] Craig J B, Pohjola M, Kraus S, et al. Exploring relationships among proactiveness, risk-taking and innovation output in family and non-family firms [J]. *Creativity and Innovation Management*, 2014, 23(2): 199–210.
- [9] Rondi E, De Massis A, Kotlar J. Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system [J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2019, 10(4): 1–13.
- [10] Becerra M, Cruz C, Graves C. Innovation in family firms: The relative effects of wealth concentration versus family-centered goals [J]. *Family Business Review*, 2020, 33(4): 372–392.
- [11] Block J H. R&D investments in family and founder firms: An agency perspective [J]. *Journal of Business Venturing*, 2012, 27(2): 248–265.
- [12] Beck L, Janssens W, Debruyne M, et al. A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms [J]. *Family Business Review*, 2011, 24(3): 252–272.
- [13] 李新春, 张鹏翔, 叶文平. 家族企业跨代资源整合与组合创业 [J]. *管理科学学报*, 2016, 19(11): 1–17.
Li Xinchun, Zhang Pengxiang, Ye Wenping. Trans-generational resource orchestration and portfolio entrepreneurship in family businesses [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2016, 19(11): 1–17. (in Chinese)
- [14] De Massis A, Frattini F, Lichtenthaler U. Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions [J]. *Family Business Review*, 2013, 26(1): 10–31.
- [15] Kraiczy N D, Hack A, Kellermanns F W. What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms [J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2015, 32(3): 334–348.
- [16] Duran P, Kammerlander N, van Essen M, et al. Doing more with less: Innovation input and output in family firms [J]. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(4): 1224–1264.
- [17] Chirico F, Salvato C. Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2016, 40(1): 201–229.
- [18] Lawson B, Samson D. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach [J]. *International Journal of Innovation Management*, 2001, 5(3): 377–400.
- [19] Prieto I M, Revilla E, Rodríguez-Prado B. Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? [J]. *Scandinavian Journal of Management*, 2009, 25(3): 313–326.
- [20] Chirico F, Salvato C. Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms [J]. *Family Business Review*, 2008, 21(2): 169–181.

- [21] Jones O, Ghobadian A, O' Regan N, et al. Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: Entrepreneurship and the Bibby Line [J]. *Business History*, 2013, 55(6): 910–941.
- [22] Gómez-Mejía L R, Haynes K T, Núñez-Nickel M, et al. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52(1): 106–137.
- [23] Zellweger T M, Nason R S, Nordqvist M. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation [J]. *Family Business Review*, 2012, 25(2): 136–155.
- [24] Dacin M T, Dacin P A. Traditions as Institutionalized Practice: Implications for Deinstitutionalization [M] // Greenwood R, et al. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: SAGE Publications Ltd, 2008: 327–352.
- [25] Petruzzelli A, Albino V. When Tradition Turns into Innovation: How Firms Can Create and Appropriate Value Through Tradition [M]. Amsterdam: Elsevier, 2014.
- [26] Hibbert P, Huxham C. The past in play: Tradition in the structures of collaboration [J]. *Organization Studies*, 2010, 31(5): 525–554.
- [27] Polanyi M. *Personal Knowledge* [M]. London: Routledge, 2012.
- [28] Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation [J]. *Organization Science*, 1994, 5(1): 14–37.
- [29] Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation* [M]. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- [30] Nonaka I, Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* [M]. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- [31] Petruzzelli A M, Savino T. Reinterpreting tradition to innovate: The case of Italian haute cuisine [J]. *Industry and Innovation*, 2015, 22(8): 677–702.
- [32] Petruzzelli A M, Savino T. Search, recombination, and innovation: Lessons from haute cuisine [J]. *Long Range Planning*, 2014, 47(4): 224–238.
- [33] Schein E H. The role of the founder in creating organizational culture [J]. *Organizational Dynamics*, 1983, 12(1): 13–28.
- [34] Gagné M, Sharma P, De Massis A. The study of organizational behaviour in family business [J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(5): 643–656.
- [35] Chrisman J J, Chua J H, Sharma P. Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study [J]. *Family Business Review*, 1998, 11(1): 19–34.
- [36] 余向前, 张正堂, 张一力. 企业家隐性知识、交接班意愿与家族企业代际传承 [J]. *管理世界*, 2013, 29(11): 77–88.
Yu Xiangqian, Zhang Zhengtang, Zhang Yili. The tacit knowledge of the entrepreneur, the succession willingness and the intergenerational succession in family business [J]. *Management World*, 2013, 29(11): 77–88. (in Chinese)
- [37] Cabrera-Suárez K, De Saú-Pérez P, García-Almeida D. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm [J]. *Family Business Review*, 2001, 14(1): 37–46.
- [38] Bracci E, Vagnoni E. Understanding small family business succession in a knowledge management perspective [J]. *IUP Journal of Knowledge Management*, 2011, 9(1): 7–36.
- [39] Hatak I R, Roessl D. Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: An experimental study [J]. *Family Business Review*, 2015, 28(1): 10–25.
- [40] Cabrera-Suárez K, De Saú-Pérez P, García-Almeida D. The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm [J]. *Family Business Review*, 2001, 14(1): 37–46.
- [41] Hatak I R, Roessl D. Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: An experimental study [J]. *Family Business Review*, 2015, 28(1): 10–25.
- [42] Mortensen P S, Bloch C W. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* [M]. Paris: OECD, 2005.
- [43] Danneels E. The dynamics of product innovation and firm competences [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(12):

1095 – 1121.

- [44] Cepeda G , Vera D. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective [J]. *Journal of Business Research* , 2007 , 60(5) : 426 – 437.
- [45] Easterby-Smith M , Prieto I M. Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? [J]. *British Journal of Management* , 2008 , 19(3) : 235 – 249.
- [46] Nonaka I , Von Krogh G , Voelpel S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances [J]. *Organization Studies* , 2006 , 27(8) : 1179 – 1208.
- [47] Nonaka I , Konno N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation [J]. *California Management Review* , 1998 , 40(3) : 40 – 54.
- [48] Marsh S J , Stock G N. Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration [J]. *Journal of Product Innovation Management* , 2003 , 20(2) : 136 – 148.
- [49] Verona G , Ravasi D. Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation [J]. *Industrial and Corporate Change* , 2003 , 12(3) : 577 – 606.
- [50] Kogut B , Zander U. Knowledge of the firm , combinative capabilities , and the replication of technology [J]. *Organization Science* , 1992 , 3(3) : 383 – 397.
- [51] Yin R K. *Case Study Research: Design and Methods* [M]. London: Sage Publications , 2013.
- [52] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review* , 1989 , 14(4) : 532 – 550.
- [53] Eisenhardt K M , Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. *Academy of Management Journal* , 2007 , 50(1) : 25 – 32.
- [54] Negro G , Hannan M T , Rao H. Category reinterpretation and defection: Modernism and tradition in Italian winemaking [J]. *Organization Science* , 2011 , 22(6) : 1449 – 1463.
- [55] Corbin J , Strauss A. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* [M]. London: Sage Publications , 2014.
- [56] Lee H , Choi B. Knowledge management enablers , processes , and organizational performance: An integrative view and empirical examination [J]. *Journal of Management Information Systems* , 2003 , 20(1) : 179 – 228.
- [57] Janz B D , Prasarnphanich P. Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture [J]. *Decision Sciences* , 2003 , 34(2) : 351 – 384.
- [58] Koiranen M. Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms [J]. *Family Business Review* , 2002 , 15(3) : 175 – 187.
- [59] 杨 扬 , 谢佳松 , 林建浩 , 等. 地区代际流动性对企业管理家族化的影响研究 [J]. *管理科学学报* , 2020 , 23(10) : 21 – 39.
- Yang Yang , Xie Jiasong , Lin Jianhao , et al. Study of regional intergenerational mobility’s influence on family involvement in firm management [J]. *Journal of Management Sciences in China* , 2020 , 23(10) : 21 – 39. (in Chinese)
- [60] 马 骏 , 朱 斌 , 何 轩. 家族企业何以成为更积极的绿色创新推动者? ——基于社会情感财富和制度合法性的解释 [J]. *管理科学学报* , 2020 , 23(9) : 31 – 60.
- Ma Jun , Zhu Bin , He Xuan. How can family businesses become more active promoters of green innovation? From the perspective of socioemotional wealth and institutional legitimacy [J]. *Journal of Management Sciences in China* , 2020 , 23(9) : 31 – 60. (in Chinese)
- [61] Chen H , Yeh S , Huan T. Nostalgic emotion , experiential value , brand image , and consumption intentions of customers of nostalgic-themed restaurants [J]. *Journal of Business Research* , 2014 , 67(3) : 354 – 360.
- [62] Lampel J , Lant T , Shamsie J. Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries [J]. *Organization Science* , 2000 , 11(3) : 263 – 269.
- [63] Erdogan I , Rondi E , De Massis A. Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 2020 , 44(1) : 20 – 54.

- [64] Ingram A E , Lewis M W , Barton S , et al. Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking [J]. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 2016 , 40(1) : 161 – 176.
- [65] Smith W K , Lewis M W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing [J]. *Academy of Management Review* , 2011 , 36(2) : 381 – 403.
- [66] Sambamurthy V , Bharadwaj A , Grover V. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms [J]. *MIS quarterly* , 2003 , 27(2) : 237 – 263.

Traditional inheritance and inter – generational innovation: A multi – case study based on long – lived family businesses

LI Xin-chun^{1,3} , ZOU Li-kai^{2,3*}

1. School of Business , Sun Yat-sen University , Guangzhou 510275 , China;

2. School of Business , Shantou University , Shantou 515063 , China;

3. Research Center for Chinese Family Business , Sun Yat-sen University , Guangzhou 510275 , China

Abstract: Based on the knowledge management and related firm innovation theory , the paper carries out an in-depth case study on the relationship between inter-generational innovation and traditional knowledge based on Japanese long-lived family businesses in traditional industries. Firstly , the research reveals the characteristics of innovation of long-lived family business: (1) the learning of traditional knowledge; (2) the combination of traditional techniques and modern technologies; (3) the distinctive traditional style that the new product contains. Further analysis finds that the change of consumer demand and inter-generational succession would bring innovation opportunities for long-lived family businesses. The realization of product innovation requires the inheritance and innovation of traditional technology , and the pursuit of inter-generational innovation requires the inheritance and learning of family tradition. Further more , knowledge management supports the inheritance and innovation of traditional knowledge in inter-generation innovation. In the aspect of technological tradition , formal skill tradition depends more on knowledge transfer , while non-formal skill tradition depends more on knowledge integration. In the aspect of implicit family tradition , ancestral tradition depends more on the externalization of knowledge , while commercial tradition depends more on the socialization of knowledge. The case study also finds that the knowledge management mechanism of traditional inheritance depends on the effective family management structure. The research conclusion explains that why long-lived family businesses could innovate continuously , and reveals the value of adhering to tradition.

Key words: inter-generational innovation; traditional inheritance; knowledge management; family business; case study