

基于传承过程观的家族企业 女性接班人研究综述

王晓婷, 奚军生, 贾生华
(浙江大学 管理学院, 杭州 310027)

摘 要:代际传承是家族企业研究领域首要的研究主题,近年来随着越来越多的女性接班人不断地从“后台”走向“前台”,女性接班现象引起人们的高度关注。本文以家族企业代际传承过程的演进阶段为主线,对女性接班人的研究文献进行了系统归纳和评述,以期为国内家族企业女性接班人研究提供借鉴思路。
关键词:家族企业;代际传承;性别视角
中图分类号:F276.5 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2008)06-0111-06

基业长青并能代代相传是大多数家族企业创始人的梦想,儿子接班更是许多企业家的心声。但当企业家真正面对代代相传命题时,其中很多人却或自愿或无奈地选择了女儿。有研究预测,21 世纪将会有越来越多的女性扮演起家族企业领导者的角色。以美国为例,倘若女性拥有和领导的家族企业数量的增长趋势与 1972—1997 年期间的情况相同,那么到 2023 年,超过 1/3 的家族企业将为女性拥有和运营^[1]。由于性别差异,女性群体在家族企业的管理实践中往往面临许多特殊的问题,深入了解并解决这些问题是理论界和实践界的重大课题。

尽管近些年来有关家族企业的研究渐入高潮,但已有的研究大多忽视了性别差异对家族企业传承的影响。笔者对《家族企业评论》(Family Business Review)自创刊(1988 年)以来刊登过的文献进行系统检索发现,以女性研究或性别研究为主题的文献仅有 26 篇(见表 1),尚不足该刊刊载文献总数的 1/20。在这 26 篇文献中,约 1/3 的文献将家族企业女性接班人作为研究主体,绝大多数文献将女性接班人这一群体纳入研究过程)。从 1988 年到现在,对家族企业女性接班人的研究一直在持续。

表 1 1988—2007 年《家族企业评论》女性研究/性别研究主题文章

发表年份	文 献
1988	Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs
1989	Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses
1990	Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities
	Women, Family Culture, and Family Business
	The Power of Invisible Women in the Family Business
	Preparing the New CEO: Managing the Father-Daughter Succession Process in Family Businesses
1994	Differences in Familial Influence Among Women-Owned Businesses
1995	Farm Women as Full-Time Partners: Some Evidence of Sharing
	Traditional Gender-Based Task
	Implications of Gender Bias in the Family Business
1997	Women Entrepreneurs in Family Business: The Hungarian Case
	Women in Family Business
	Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender

收稿日期:2008-01-06
基金项目:国家自然科学基金项目(70672042);浙江省社科规划常规课题(07CGGL003ZQ)
作者简介:王晓婷(1981—),女,江苏连云港人,浙江大学管理学院博士研究生,研究方向:家族企业传承;奚军生(1980—),男,山东潍 人,浙江大学管理学院博士研究生,研究方向:家族企业传承;贾生华(1962—),男,陕西延长人,浙江大学管理学院副院长,教授,博士生导师,研究方向:房地产与企业管理。

续 表

发表年份	文 献
1998	Women Entrepreneurs in Romania , Poland , and the United States: Cultural and Family Influences on Strategy and Growth
	The Rise of Women in Family Firms: A Call for Research Now
	Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm
	Handling Transitions from Mother to Son in the Family Business: The Knotty Issues
1999	Mate Selection and Family Business Success
2000	The Role of Wives in Family Businesses: The Paid and Unpaid Work of Women
2001	Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm
2002	Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study
	The Dynamics of Women's Roles as Family Business Managers
2003	Women's Role Involvement in Family Businesses , Business Tensions , & Business Success
2005	An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession
2006	Family Dynamic and Family Business Financial Performance : Spousal Commitment
2007	An Exploration of Successful Copreneurial Relationships Postdivorce
	Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison : Family FIRO Model Application

上述现象或许从某个侧面凸现了家族企业女性接班人的重要性。可是,系统梳理已有文献后,笔者发现,这些研究关注的主题显得非常凌乱。近年来,“过程观”逐渐得到学者们的广泛认同,即认为家族企业代际传承是一个受多因素影响的多阶段演进过程^[2]。尽管不同研究的侧重点不同,传承过程阶段的划分标准也存在差异,但总体上看,该过程大致可划分为准备阶段、共同管理阶段和交接阶段这 3 个不同的阶段。鉴于此,本文以代际传承过程的演进阶段为主线,对有关家族企业女性接班人的研究文献进行系统梳理,以期为国内家族企业女性接班人研究提供借鉴思路。

1 准备阶段:性别对女性继承资格的影响

对于子女全职进入企业之前的这段时期,可将其称为代际传承的准备阶段。在这个阶段,企业家们通常会把子女引介到公司,以培养他们对自己作为管理者的正面认知。部分子女开始表现出对企业的兴趣,企业家们也开始暗中挑选未来可能的接班人入选。子女可能在企业内部做兼职工作或暑期工作,目的是熟悉企业的运作过程,而很少参与企业的运营决策^[3,4]。在此阶段,子女的接班意愿培养及接班人的选择是最为重要的内容。相应地,对这一阶段女性接班人的研究主要集中在性别对女性继承资格的影响上。

1.1 女性进入家族企业的原因

女性进入家族企业工作有许多有利条件,例如家族企业为女性成为企业家提供了训练平台和弹性工作时间,女性可以在传统上由男性主导的行业中

工作,并且具有工作保障^[5]。此外,有学者指出,女性通常将家庭生活的幸福与职业生涯的成功视为同等重要,一旦职业生涯遭受挫折,其可以用家庭生活的成功加以平衡,因而家族企业对女性具有特殊的吸引力^[6]。然而,家族企业也存在性别刻板观念和歧视等社会普遍存在的问题。女性通常在苛刻眼光的注视下加入企业,无人承认她们的贡献、工作头衔和报酬,传统的性别角色观念使女性为家族企业做出的贡献不被认可^[7]。

对于家族企业女性接班人而言,进入家族企业工作有助于延续父母的良好声望、增加工作满意度。常见的情形是,女儿进入企业做临时性的“适合女性”的工作;当家族企业发生危机时(如家族企业主健康恶化、企业出现经济问题等),女儿进入家族企业工作的可能性会增加。她们放弃进入家族企业的可能原因有:没有个人生活、和家族成员存在工作分歧、经常被拿来与父母的管理风格做对比等。

1.2 长子继承制对女性继承资格的影响

尽管现在女性已经得到了更多的教育机会和管理经验,但许多创业家族仍然忽视女儿的继承资格,偏爱将长子作为接班人。性别是决定继承人的主要因素,和女性相比,男性更受偏爱。更有甚者,一些企业家宁愿卖掉企业,也不愿意传承给女儿^[9]。企业家不考虑让女儿成为管理者的原因包括:出于“保护”的目的,父母不会将女儿放在需要处理各种问题的管理者的位置上;出于对“工作-家庭”平衡的考虑也会使女儿远离家族企业领导者岗位^[6]。

长子继承制(primogeniture)使女性的继承资格无形中被剥夺,这一规则的形成源自社会文化观念。然而,很少有研究从文化角度检验长子继承制。对

韩国和美国的家族企业传承实践的研究发现,两国绝大多数企业主都选择并期望儿子能够成为企业的继承人,美国家族企业主平等考虑女儿继承资格的可能性更大^[10]。研究者由此推测,男性主导的文化会更倾向于将长子继承制作为选择传承领导者的规则。要验证文化是否影响家族企业的传承决策,需要对家族企业进行更多跨文化的国际研究,以来检验宏观层面上的社会因素在传承中所起的作用。然而,迄今为止,关于长子继承制是否是决定继承人的主要规则仍然没有定论,相关研究还需加强。

1.3 女性接班人的隐形与显化

家族企业主的女儿通常是隐形(invisible)继承人,很少被视为企业传承的正式竞争者^[11]。许多女性感到自己在家族企业里是隐形的,职业能力被家族成员及他人忽视,虽然在企业中具有权力、影响力,但却没有正式的职位和薪酬^[12]。对于女性接班人而言,隐形就是被父辈忽视、被认为不具有运营企业的能力、没有继承权。与隐形相反,显形(visible)则指企业主女儿参与、被关注或被选择担任管理职位的可能性。

女性隐形的原因可以归结为社会因素和家庭因素。社会因素是指在家庭所处的社会文化和历史背景下,男性和女性面对的角色期望与实际选择之间的矛盾;家庭因素则包括工作和家庭责任的平衡、对家庭的尊重、情感交流的需要、生活周期的变化^[7]。例如,父辈企业主忽视女儿的继承资格通常是家族文化观念的一种反映,即认为女性缺乏运营企业必需的性格特点和管理经验^[12]。Salganicoff 也持相同意见,认为家族企业中女性隐形既是社会偏见导致的刻板观念和歧视在家族企业内部反映并表现的结果,又源于女性对潜在能力自我限制的态度^[5]。

显然,隐形现象不仅不利于女性成为接班人,而且会影响成为接班人之后的女性所在的商业环境,使女性的职业能力被低估。因此,有必要将女性接班人的职业能力显化,改变商业环境,形成女性企业家可以成功运营企业的观点。Cole 认为,女性接班人能力显化的方法是,女性必须表现出自己的职业能力,声明和要求继承企业的权利^[12]。早期的研究清晰地描述了女性在定位自己和对待私人与职业生活的限制时的两难处境,然而研究层面局限于女性个体,很少注意女性所在的家庭结构和社会背景,忽

视了宏观层面因素的影响。鉴于此,Curimbaba 提出,只有将家庭、企业结构与社会关系等因素纳入家族企业女性接班人隐形问题的分析框架中,女性的隐形和显化问题才能得以透彻理解。Curimbaba 通过对巴西东南部三个州的家族企业女性继承人进行深度访谈发现,核心家庭、大家庭的男性数目以及出生次序决定了接班人是否显性,并进一步根据显性程度的差异将女性接班人分为锚定、隐形、职业化三种类型^[13]。此外,Curimbaba 的研究还揭示,女性隐形现象还受长子继承制的影响,仅当家族企业没有可供选择的男性家族成员时,女性才会进入企业进而继承企业^[14]。

2 共同管理阶段:女性接班人与传承利益相关者的关系

家族企业主子女以继承人的身份正式到企业任职后,企业主与接班人并肩工作,以确保责任和权威的有效传递,直至继任者能够单独决策。对继任者而言,领导权威的真正确立是他们面临的最重要的挑战。研究发现,在共同管理阶段问题频发,尤其是前任者与继任者之间因意见分歧而引发的冲突很可能会导致传承过程的中断。因而,接班人必须处理好与各方利益相关者尤其是前任者的关系,从而实现企业的平稳过渡。这一阶段的相关研究集中于人际层面上女性接班人与父辈企业主、其他家族成员、非家族成员等传承利益相关者的关系上,其中父女关系(father-daughter dyad)是最为重要的研究主题。

2.1 父女关系与家族企业传承

有关家族企业女性接班人和父辈企业主关系的早期研究借鉴了相对较为成熟的父子关系(father-son dyad)的研究成果。学者们通过实证辨析了两者的异同,厘清了父女关系的主要研究问题。Dumas 通过对美国加利福尼亚南部地区 18 个家族企业 40 名家族成员的深度访谈,提炼出有关父女关系的 7 个研究主题,其中有关“父亲的小女孩”、隐形继承人等主题的研究表明,父子关系的相关研究结论在父女情境中仍然成立,而“夺位者”、“白雪公主综合症”、“企业守护者”和“沉默的声音”则在父子关系研究中没有论述。这表明女性接班人在处理与父辈的关系时面临着一些特殊挑战^[11]。在此基础上,

“夺位者”指家族企业中非家族成员的高层员工;“白雪公主综合症”指父女对母亲的嫉妒、对与母亲亲密关系的排斥;“沉默的声音”指女性接班人被动接受在家族企业中的不利位置。

Dumas 进一步探讨了“关心父亲者”、“企业财富掠夺者”、“企业守护者”三类女性接班人的认同感对企业组织效果(organization effectiveness)的影响,认为父女关系是女性接班人个性发展的关键因素,并强调了感情因素在家族企业传承中的作用^[15]。

父辈企业主在家族企业传承过程中遇到的问题之一是无法明确女儿在企业中的角色。父亲期望女儿表现得像一个商界女性,同时又像对待“爸爸的小女孩”那样对待她^[11]。同时要扮演多重角色使得女儿产生混乱,因为她不知道何时要表现得像一名员工、何时要表现得像一个女儿。这种角色冲突会产生压力,使女儿难以形成认同感^[15]。当外界认为女儿已经成人而家庭仍将她视为孩子时,这种冲突就会被放大^[6]。此外,父辈企业主不愿意放弃企业的控制权也会困扰女性接班人。对于企业主而言,离开企业不仅意味着要面对自己的衰老,也象征着权力的失去。企业主不得不相信自己的子女,这种信任主要取决于下一代的能力、外部工作经验和对企业的忠诚。企业主不愿意退位将导致子女对接管企业失去兴趣^[9],这对男性和女性接班人都会有影响。然而,一些女性特质(如关心父亲和企业、将父亲看成导师、和父亲之间有良好的沟通、避免冲突的倾向等)可以减轻传承过程中出现的阵痛^[6,8,15]。

与父子关系相比,父女关系可能更有利于家族企业的平稳过渡。女性接班人可以“天然”地和父辈形成指导学习关系,向父亲学习管理企业的诀窍,与其进行交流与沟通。而父子传承受权力、竞争问题的影响更大一些,男性接班人通常会感到压力过大而希望快速变革。对父子和父女两种家族企业代际传承时的权力结构变化进行对比的研究表明,父子家族企业(father-son family business)中的女性感觉受到排斥,家族成员之间的冲突水平较高;父女家族企业(father-daughter family business)中的女性则感到被他人认可,冲突水平较低^[16]。从这个意义上来说,家族企业中女性的感知通常是家族成员关系的指示计。

2.2 母女关系与家族企业传承

相对于父女关系的研究,女性接班人与母亲之间关系的研究非常少,但这种女性之间关系的研究却非常有价值^[17]。

如果女性接班人的父亲是企业主而母亲没有在

企业任职,则父女之间亲密的工作关系可能使母亲感觉受到威胁,从而导致母女关系亲密度的削弱。在这种情形下,女性接班人可能更加注重职业女性的角色。倘若没有建立信任关系的母女同时在企业中工作,则母亲会过度控制女儿,而女儿会对母亲过度挑剔,从而母女之间将产生摩擦。这与父子关系的研究结论相似^[6]。

倘若母亲在家族企业中担任领导职位,女性接班人面临的挑战之一是母亲难以放弃管理权,甚至交接完毕后母亲还会参与主要的决策过程。她们一般不希望子女接管家族企业,仅在重大事件(如丈夫去世)发生时才考虑子女的继承问题。然而,与男性企业主相比,女性企业主平等考虑女儿继承资格的可能性更大。此外,女性接班人还要面对庇荫冲突,如由于母女的管理风格被比较而感到压力。一个有趣的结论是,尽管女性接班人试图逃避这种对比,但事实证明母女的管理风格常常类似^[18]。

2.3 手足关系与家族企业传承

当家族企业主的子女感知到利己、压力、分歧和不平等时,他们之间就会出现敌对。女性接班人的家庭辈份通常比长子低,其企业中的职位高于兄长则很容易产生手足之间的敌对状况,导致家庭的不和。如果女性接班人与同在企业任职的兄长决策方面持不同意见,则手足之间的敌对问题会更加严重。在这种情况下,女性接班人会冒着被斥责为不忠于家庭的风险,置自己于两难境地^[19]。

2.4 非家族成员的敌对与家族企业传承

家族企业中非家族成员的高层员工(如职业经理人)通常在家族企业代际传承中扮演着第三方的角色。企业主子女进入企业工作会使他们感觉受到威胁,从而可能视女性接班人为“敌人”,将其排除在重要的决策会议之外,并对其要求苛刻^[11]。女性接班人则会认为这些非家族成员的高层员工破坏了她和父亲之间的亲密关系^[6]。为了缓和这种矛盾,企业主应当及早确定女儿和非家族成员员工的职位,明确地告知后者正在进行企业的交接,确保后者采取合作的态度^[6,8]。女性接班人会感到需要更加努力以证明她们接管企业的能力,成功的外部工作经历将增强她们的说服力。同时,外部工作经历还有助于女性接班人相信自己具有成功领导企业的能

也有学者认为女性的这种特质会导致负面效果(见参考文献[5])。例如,女儿因为害怕父亲为之苦恼而不愿意和其沟通传承问题;如果父亲也试图“保护”女儿而不愿意其参与企业的运营决策,则两方面会因缺乏关于传承问题的沟通而对父女交流以及传承效果造成负面影响。

力,摆脱父母的影响^[5]。对女性继承家族企业过程中非家族成员作用方面的研究尚显匮乏,亟需进一步的研究,以深入我们对这一群体的认识。

3 交接阶段:女性成为企业家后的挑战

在家族企业代际传承的交接阶段,在任者正式退休,继承人完全接管企业,责任、领导权和权威以及最终的所有权都实现了完全的传递。这一阶段的女性接班人逐渐向女企业家的角色转变,主要面对工作与家庭的冲突以及社会观念的影响等问题。

3.1 工作与家庭的冲突

每周工作时间超过 45 小时的女性会报告家庭和工作之间的冲突,而家族企业女性接班人每周的工作时间大约 70 小时^[18]。家族企业女性接班人的工作-家庭冲突主要源于自我要求和父母期望。前者指女性接班人既想成为抚养子女的好母亲,同时又要要在家族企业中工作^[12],而长时间的工作使女性难以照顾家庭,从而导致其对自我认同感的质疑,以及与养育子女的社会期望之间的冲突^[5];后者指女性接班人接收到来自父母的“双重信息”,即父母要求她养育子女,同时又会抱怨她忽视了企业^[12]。

3.2 歧视和刻板印象

女性即使成功获得家族企业的权杖,也可能被客户和企业中的非家族成员忽视,工作能力不被认可。由于社会中存在的偏见,家族企业中的女性仍然要面对歧视和刻板观念^[5]。Cole 报告说,可能歧视仍然存在,与之前不同的是,认为自己受到性别歧视时敢于说出来的女性比例增加了^[12,20]。声称受到性别歧视的女性认为,家族企业内部的男性认可她们的职业能力,歧视主要来自家族企业以外的商业环境^[17]。女性接班人必须更加努力工作来证明自己的能力,从而使自己更加显现。

4 结语

有关女性接班人的研究是家族企业传承研究中的重要内容,从性别视角和下一代视角来观察家族企业代际传承过程,无疑有助于改善我们对家族企业代际传承复杂性与动态性的认识。然而,综观有关家族企业女性接班人的研究成果不难发现,此方面的研究仍然匮乏。已有的研究由于缺乏统一的分析框架,研究成果较为零散,缺乏系统化,这在很大程度上制约了该领域理论研究的深入。进一步的研究需要在以下方面改进和完善:

首先,已有研究聚焦于女性接班人在家族企业代际传承过程中所面临的特殊挑战,缺乏对女性接班人行行为方式、心理特征的分析,因而无法揭示现象背后的驱动因素。进一步的研究可以吸收心理学、社会学等学科领域中关于女性性别特质的论述,并将其整合到统一的分析框架中,透析现象背后所隐含的因素。

其次,有关女性接班人的研究区分了家族企业女性群体的差异,弥补了以往研究将家族企业女性整体作为研究主体而忽视不同女性群体差异的不足。性别研究方法之一是对比样本男性和女性,突出性别差异。然而,不同女性群体之间的相似和差异也非常有研究价值。对比女性接班人与其他家族企业女性群体的异同,有助于我们加深对这一群体的理解,完善对家族企业代际传承的认识。

最后,有关家族企业女性接班人的早期研究多采用理论研究方法。随着研究的不断深入,案例研究的重要地位越来越凸显。由于家族企业代际传承情境的复杂性与动态性,因此在对女性接班人的研究中运用案例研究方法,可有助于增进我国对传承过程中个体以及组织的了解。

家族企业的传承有较强的本土化问题,然而鲜有研究聚焦我国家族企业女性接班人的传承实践。由于受计划生育政策及其他因素的影响,一定比例的中国家族企业将由创始人的女儿继承并运营,“女儿接班”的现象已然凸显,媒体惊呼“她时代”已经到来。由于性别差异,女性群体在家族企业的管理实践中往往面临许多特殊的问题。以家族企业发展较为活跃的浙江省为例,笔者已经观察到女性接班人在传承过程中面对的特殊挑战,如女性接班人职业能力的提升、在争取继承权时的“隐形”现象,以及工作-家庭冲突等。理论界和实践界对女性继承家族企业的感性议论多于严谨的研究探求,已有的研究成果尚不足以为家族企业的代际传承提供理论指导。深入开展对女性接班问题的研究,无疑可以丰富我们对中国家族企业女性接班人的理解,进而推动中国家族企业的顺利传承,使其真正实现基业长青。

参考文献

- [1] NELTON S. The rise of women in family firms: a call for research now[J]. Family Business Review, 1998, 11(3): 215-218.
- [2] 冀生华,贾生华. 家族企业代际传承影响因素研究述评[J]. 外国经济与管理, 2006, 28(9): 52-58.

- [3] LONGENECKER J, SCHOEN J. Management succession in the family business[J]. Journal of Small Business Management, 1978, 16(3): 1-6.
- [4] HANDLER W. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members[J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1990, 15(1): 37-51.
- [5] SALGANICOFF M. Women in family business: challenges and opportunities[J]. Family Business Review, 1990, 3(2): 125-138.
- [6] HOLLANDER B S, BUKOWITZ W R. Women, family culture and family business[J]. Family Business Review, 1990, 3(2): 139-151.
- [7] GILLIS-DOVAN J, MOYNIHAN-BRADT C. The power of invisible women in the family business[J]. Family Business Review, 1990, 3(2): 153-167.
- [8] DUMAS C A. Integrating the daughter into family business management[J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1992, 16(4): 41.
- [9] STAVROU E T. Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business[J]. Journal of Small Business Management, 1999, 37(3): 43-61.
- [10] KURATKO D, HORNSBY J, MONTAGNO R. Family business succession in Korean and US firms[J]. Journal of Small Business Management, 1993, 31(2): 132-141.
- [11] DUMAS C A. Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses[J]. Family Business Review, 1989, 2(1): 31-46.
- [12] COLE P M. Women in family business[J]. Family Business Review, 1997, 10(4): 353-371.
- [13] CURIMBABA F. The dynamics of women's roles as family business managers[J]. Family Business Review, 2002, 15(3): 239-252.
- [14] LEWIS P. The quest for invisibility: female entrepreneurs and the masculine norm of entrepreneurship[J]. Gender, Work and Organization, 2006, 13(5): 453-469.
- [15] DUMAS C A. Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses[J]. Family Business Review, 1990, 3(2): 169-181.
- [16] HABERMAN H, DANES S M. Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application[J]. Family Business Review, 2007, 20(2): 163-184.
- [17] VERA C F, DEAN M A. An examination of the challenges daughters face in family business succession[J]. Family Business Review, 2005, 18(4): 321-345.
- [18] CADIEUX L, LORRAIN J, HUGRON P. Succession in women-owned family businesses: a case study[J]. Family Business Review, 2002, 15(1): 17-30.
- [19] BARNES L B. Incongruent hierarchies: daughters and younger sons as company CEOs[J]. Family Business Review, 1988, 1(1): 9-21.
- [20] DANES S, HABERMAN H R, MCTAVISH D. Gendered discourse about family business[J]. Family Relations, 2005, 54: 116-130.

Daughters in Family Business Succession :A Review from Process Perspective

Wang Xiaoting, Dou Junsheng, Jia Shenghua

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

Abstract : Succession is vital for family businesses. Nowadays the position of women in family business is to be improved. This paper reviews the relevant research from the perspective of succession process. The succession process in family businesses is divided into the following three phases: preparation, joint management and departure, in which there are different topics. Finally, comments and suggestions for future research are given.

Key words : family business; succession; gender perspective