

家族企业的“去家族化”行为研究

费禹乐, 赵佳媛, 刘少卿, 冉俊林, 尹飘扬

淮阴工学院商学院, 江苏 淮安

收稿日期: 2023年2月8日; 录用日期: 2023年2月17日; 发布日期: 2023年3月9日

摘要

家族化治理所产生的弊病往往阻碍着家族企业进一步地健康发展, 家族企业家们也纷纷做出了“去家族化”的尝试和探索, 探究如何持续、有效地帮助企业摆脱家族治理的束缚、合理应对风险并提高企业绩效, 在当下具有着重要的现实意义。本文通过对相关家族企业样本案例进行剖析, 分析家族企业实施“去家族化”的内外部动因, 并从控制权和经营权的角度, 对“去家族化”的模式进行分类探究, 对国内近年来家族化企业“去家族化”的现状进行分析, 总结“去家族化”进程中尚存的风险和问题。最后给出改善家族企业不良“去家族化”行为的举措和建议, 争取能够为家族企业“去家族化”实践提供借鉴。

关键词

家族企业, 去家族化, 委托代理风险, 家族精神

Research on the “Defamilization” Behavior of Family Firm

Yule Fei, Jiayuan Zhao, Shaoqing Liu, Junlin Ran, Piaoyang Yin

School of Business, Huaiyin Institute of Technology, Huai'an Jiangsu

Received: Feb. 8th, 2023; accepted: Feb. 17th, 2023; published: Mar. 9th, 2023

Abstract

The defects caused by family governance often hinder the further healthy development of family firm. Family entrepreneurs have also made attempts and explorations to reduce family governance. It is of great practical significance to explore how to continuously and effectively help firms get rid of the constraints of family governance, cope with risks reasonably and improve firm performance. Based on the analysis of relevant sample cases of family firms, this paper analyzes the internal and external motivations for the implementation of “de-family” in family enterprises, and explores the mode of “defamilization” by classification from the perspective of control and management right,

analyzes the current situation of “defamilization” in domestic family firms in recent years, and summarizes the remaining risks and problems in the process of “defamilization”. Finally, the paper gives some measures and suggestions to improve the undesirable “defamilization” behavior of family firms, and tries to provide references for the practice of “defamilization” of family firms.

Keywords

Family Firm, Defamilization, Principal-Agent Risk, Family Spirit

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

家族企业的持续健康发展在社会经济发展中具有重要的作用。“去家族化”即家族对企业的控制越来越小，甚至有消失的迹象，随着家族企业的壮大以及创一代的逐步老龄化，“去家族化”成为了当前家族企业最为关注的焦点之一。伴随着经济大环境的影响和国内国际市场的激烈竞争，许多家族企业的转型和传承问题困扰着公司创始人，“子承父业”的传统继承方式，无法突破公司自身发展的局限性。想要长久在行业领域内处于领先地位，家族企业就必须破旧革新，走“去家族化”道路。本文从控制权和经营权的角度，对“去家族化”模式进行分类，探讨“去家族化”的行为动因和现存问题，最后给出改善家族企业不良“去家族化”行为的举措和建议，旨在把握家族企业“去家族化”的模式和可能出现的问题，提高家族企业对“去家族化”行为的重视程度，以期对家族企业的健康稳定发展起到一定的借鉴意义。

2. 家族企业“去家族化”的定义与特征

2.1. “家族化管理”定义与特征

想要探究企业“去家族化”的内涵，首先应当明确家族企业家族化管理的定义与主要特征。对于实行家族化管理的企业，从字面意思角度理解即为企业的主要经营活动由家族掌控，即家族掌握企业的所有权和经营权。1997年，钱德勒在家族企业的研究中首次从所有权和经营权的角度明确家族企业的含义，即企业中的部分有血缘亲缘或密切关系的群体掌握企业的主要股权，并且对企业关键岗位的任免、日常经营、财务决算等关键事项有着绝对的话语权。

现有较多的相关研究认为，家族企业的特点包含以下几种，符合其中一项，便可以认为该企业属于家族化企业：1) 家族某位成员在企业中所属的职位所体现出的特点与其在家族中所担任的角色具有一致性，例如关系的远近或亲密程度、在家族中所处的地位高低等。2) 企业的高级管理人员由家族成员担任。3) 家族中某位成员在企业中付出的精力和时间较长，以至于企业的工作可能贯穿该家族成员一生的跨度[1]。而对家族企业定义为家族和企业两者互相融合，家族融入企业，而企业体现出家族式的管理特征，并表现出三种显著特征：1) 家族内部成员或有密切联系的人员掌握大部分股份。2) 管理权与经营权系于一处，并由此导致企业的人事与亲缘相绑定，企业的发展受制于家族的运作与发展。3) 相对较封闭的体制导致的融资困难和高成本。

2.2. “去家族化”定义和特征

对于如何定义和定性家族企业的“去家族化”治理，“去家族化”治理分为三类：1) 虽然企业的日

常运营和管理由引进的外部经理人接手而不是家族中的成员直接参与,但企业的所有权依然由家族掌握。2) 家族企业不掌握企业所有权,但掌握经营权。3) 企业的所有权和经营权都不由家族掌握[2]。

从经营权和所有权的角度,也即是从家族化企业区别于一般企业的显著特征切入进行定义,家族企业的“去家族化”治理,即是家族企业实行两权分离制度,通过将经营权交给引进的外部职业经理人的方式,以及改革股权,建立企业制度等方法,达到“去家族化”的目的。

随着创始家族对企业控制权的改变,由引进代替家族成员进行企业的经营治理的外部经理人实现对家族化程度的降低,到通过对企业所有权的转让和分割以实现创始家族对企业的控制权的削弱,再到家族成员舍弃企业经营权以至于从企业退出,企业的“去家族化”程度逐渐提高。其次股权结构的特点在家族企业“去家族化”的进程中也将会渐渐展现出来,进而对公司的治理结构产生影响[3]。再者,企业的管理制度也逐渐完善,从一开始的权责划分等问题导致管理混乱,到形成规范的管理制度,内部制度化程度不断提高。股权多元化是“去家族化”的重要特征,外来资本的引进可以有助于使家族在企业中的绝对控股地位得到转变,实现企业平衡合理的股权结构,企业外部有效的监督也因为各方资本的互相制衡得以加强[4]。

3. 家族企业“去家族化”的动因

3.1. “去家族化”的外部动因

3.1.1. 顺应市场发展

企业的产业类型与市场发展要相适应,家族企业在规模扩大到一定程度后,会面临转型的问题,解决转型问题来恢复企业的竞争优势。

3.1.2. 地区市场化程度

家族企业受到地区市场化程度对企业信息资源的接受、资本的流通的影响。市场化程度对企业的经营、筹资、投资以及分配活动产生影响。在市场化程度较高的地区,企业的筹资渠道较广,有利于企业的发展,而市场化程度低的地区筹资渠道单一,主要以传统的银行贷款为主,增加企业的资金压力。

3.1.3. 国家资源的分配情况

我国的企业资源大部分是向国有企业倾斜的,家族企业是典型的民营企业,正值新冠疫情,家族业面临着企业运作困难,资金储备不足的问题,家族内部的管理机制和内部人员的能力难以解决这一问题,家族企业需要通过引入职业经理人、转让企业等方法来帮助企业突破困境。

3.1.4. 政策与融资威胁

在普华永道发布的2016年全球家族企业调研报告中指出,32%的受访者表示,他们比非家族企业更难获得资金。国家的产业政策和经济政策通过信贷和税收影响着家族企业的融资约束问题,国家的相关政策也向国有企业倾斜,家族企业融资受到限制和影响。

3.2. “去家族化”的内部动因

3.2.1. 改善家族企业的管理现状

家族企业管理模式强调家长集权,在企业创立初期,家族企业的亲缘关系能够形成纽带使得家族企业的利益达到最大化,企业能够得到很好的发展,但随着企业规模的扩大,业务变得越来越复杂,家族企业领导者的传统的思想和经验难以应对这些情况,不利于企业的持续发展[5]。

3.2.2. 满足企业战略需求,缓解企业的融资约束

企业在扩张、上升阶段需要大量的资金,而国有企业占用了国家的大部分政治和经济资源,这使得

家族企业融资非常困难，引入外部人员能够提升企业的管理水平，更好的把握投资机会。

3.2.3. 企业财务绩效影响

家族企业“去家族化”能够提升企业的成长能力、盈利能力、收益质量、偿债能力、改善企业资本结构和现金流量。

3.2.4. 满足企业人才需求

普华永道发布的 2021 年全球家族企业调研中国报告核心结论显示，超过八成的中国内地家族企业没有“继任计划”。在普华永道发布的 2016 年全球家族企业调研报告中指出，58% 的受访企业表示，招募和留住合适人才是他们未来 5 年最大的挑战。家族企业的扩张和发展的过程中需要专业的人才来帮助企业协调内部资源，平衡内部管理制度，促进发展。

3.2.5. 提高组织经营效率

随着企业规模壮大，产品销售市场不断扩大，其责、权、利不清晰的问题会不断暴露，原有的集权式组织结构会降低环境灵活应对的可能性，也会影响员工积极性，引入职业经理人等“去家族化”方式在一定程度上能够调动员工的积极性，加快企业组织经营效率。

4. 家族企业“去家族化”的模式和现状

4.1. 家族企业“去家族化”模式分析

从所有权和经营权两个角度将“去家族化”分为三类：第一类仅管理层面“去家族化”，第二类仅股权层面“去家族化”，第三类管理和股权层面均“去家族化”。仅管理层面“去家族化”的定义为家族保留企业所有权，同时引入职业经理人，经理人拥有企业经营权。仅股权层面“去家族化”的定义为家族转移部分企业的所有权，引入外部战略投资者，形成企业股权的制衡。管理和股权层面均“去家族化”的定义为家族成员既不拥有企业所有权也不拥有企业经营权。

4.1.1. 家族企业保留企业所有权，职业经理人拥有企业经营权

经过近 50 年的高速发展，我国第一批家族企业大多已到代际传承的关键节点。且随着外部经济环境的改变与现代管理理论的丰富，引入职业经理人辅助管理传承是我国家族企业“去家族化”转型治理的主要选择。家族企业“去家族化”后企业的所有权和经营权分离，家族企业保留企业所有权，将企业经营权给职业经理人。在这种委托代理关系中，家族企业希望能够实现财富最大化，但职业经理人希望自己的工资收入最大化，进而导致二者发生利益冲突，需要制定合理的规章制度，来实现利益最大化。

4.1.2. 家族转移企业的部分所有权，但仍拥有企业经营权

企业实施股权激励，能够将职业经理人自身利益与企业的经营情况以及企业股价联系在一起，使其更多地关注企业长期发展趋势而非短期效应，以谋求自身利益最大化，最终促使企业费用和代理成本的降低，促进企业的利润增长[6]。股权的获取使得职业经理人的身份由高级雇员转变为股东，从而减少职业经理人的机会主义行为与短视行为。随着家族企业治理模式的变化，“去家族化”进程不断深入，股权激励方案的设计与实施效果也会发生变化引入战略投资者，通过融资进一步壮大企业，但家族企业成员转移对企业的所有权会导致权利分散造成企业内部出现分歧和混乱局面，引发投资人对企业控制权是否稳定和未来发展前景产生担忧，可能会减少对企业的投资，企业的流入资本会在一定程度上减少；对于企业自身的员工而言，可能会减少归属感；对于债权人而言，可能会对企业的经营状况的稳定程度产生疑问，从而怀疑企业的偿债能力；对于供应方而言，可能会改变对企业的信用政策。当企业面临问题时，管理者对其做出反应的速度会减慢，导致上下层信息断层的局面，影响企业的发展。

4.1.3. 家族放弃企业部分所有权，并外放经营权

李宁集团于 1997 年开始进行“去家族化”，从企业所有权层次、经营控制权层次和企业管理制度三个方面，通过引进外部投资、实施长期股权激励计划、清退家族成员、引入家族外部经理人和完善企业管理制度成功进行了“去家族化” [7]。家族企业整体而言人才结构落后且层次低，高级管理职位通常由家族成员控制，不仅影响企业整体运行效率，也不利于选拔素质高、能力强的人才进入管理层，最终导致人才引进难、留住难的问题。在经营控制权层次的“去家族化”过程中，李宁集团清退了专业胜任能力不足的家族成员，引入家族外部经理人，采取泛家族化的管理方式，并不断引进具有丰富专业背景、尤其是跨国公司的管理人才，最大限度地发挥专业优势，不仅改善了集团人才结构、提高人才层次，而且使运营工作更加专业化。企业在“去家族化”过程中，通过完善公司治理结构、优化企业组织结构以及提高业务流程的专业化程度不断健全集团的管理规章制度，进一步推动企业向现代化企业的方向成长。

4.2. 家族企业“去家族化”现状

四十年来，国内有很大一部分家族企业，经过家族创一代成员的努力经营，使家族企业以惊人的速度发展。他们当中大部分已经完成了资本的原始积累，同时也为我国经济的发展做出了巨大的贡献，家

Table 1. The participation of the new generation in family businesses in 2020

表 1. 2020 年新生代在家族企业参与度

	无新生代家族成员加入企业	身为董事会成员	身为管理人员	身为企业股东	在家族企业任职但担任其他角色
中国内地	49%	32%	25%	21%	11%
中国香港	42%	38%	38%	18%	6%
全球	38%	30%	29%	31%	21%

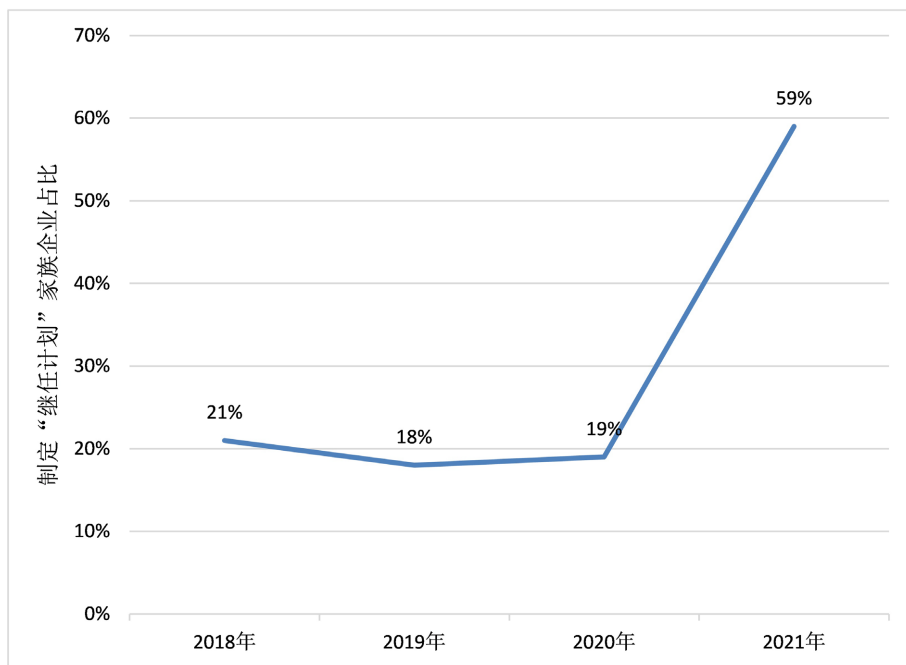


Figure 1. Trend chart of “Develop succession planning” of family business from 2018~2021
图 1. 2018~2021 年制定“继任计划”家族企业数趋势图

族企业存在的重要性也得到了普遍认可。而在家族企业扩大到了有一定规模后，也面临着企业传承者的选择难题，即企业权力的继承及转移问题：一个选择是继续在家族中选择成员继续继承[8]。而另一个选择是将企业的两权进行分离，逐步转变成成为现代化企业[9]。图 1 中的普华永道发布的 2018 年全球家族企业调研中国报告中显示，21%的家族企业制定了“继任计划”。表 1 的 2020 年全球新生代调研中国报告中显示，全球有 38%的新生代没有参与家族企业，且有 49%内地家族企业无新生代家族成员加入企业；由图 1 可知 2020 年有 19%的家族企业制定了“继任计划”，将近一半的中国内地受访者表示没有家族新生代参与企业运营。图 1 的 2022 年发布的全球新生代调研中国报告中显示，有 59%的家族企业制定了“继任计划”。由于旅行禁令，疫情也使得家族成员能够团结在一起并更有可能促使他们开始讨论继任计划。

随着市场经济的不断发展与现代企业管理理论不断丰富，家族成员要想继续保持企业的可持续健康发展就必须做出改革，“去家族化”正是家族企业改革发展的有效方法。由传统的家族治理模式转变为现代企业治理模式，在促进企业经营管理专业化的同时也促进了企业的可持续健康发展。在未来，家族企业的“去家族化”行为会变得更加常态化，然而要想成功进行“去家族化”还需要注意诸多方面的问题，例如原有家族成员的利益保护、家族继承者的继承意愿以及继承方式、对职业经理人的放权程度等，这些问题将是未来的进一步研究方向，也是家族企业在“去家族化”过程中需要解决的问题。

5. 家族企业“去家族化”的现存问题

纵观家族企业在“去家族化”改革的路径，其将会面临由于多种不确定因素引发的问题，如家族成员情感危机导致的权力交接问题、职业经理人不当行为产生的委托代理风险、家族精神以及企业文化的传承问题等，家族企业对这些问题的处理决定着“去家族化”的成效和企业的未来发展效益。

5.1. 情感危机与权力交接

5.1.1. 情感危机

情感危机问题在家族企业“去家族化”过程中普遍存在，当家族成员面对着投入大量时间和精力企业，这种浓厚的情感往往让他们难以接受离开企业的选择和股权被外人稀释的结果，当他们被要求退出企业的管理而屈居幕后时，往往会被自身的情感障碍所阻挠，无法理性的看待公司的发展和贪恋自己手中的权力。这种情感上的倾向性往往驱使家族成员们产生对“去家族化”的抗拒，从而可能实施干预企业“去家族化”的进程，甚至是做出损害企业利益的行为的风险。

通过对近年来“去家族化”失败案例的归纳总结，家族成员是否愿意和平放权，家族成员的情感危机如何妥善处理成为“去家族化”的关键，如当当网夫妻创始人的反目、俞敏洪因为将亲属开除出新东方而被母亲破口大骂等，我们可以发现，家族成员的情感危机引发的家族战争，是“去家族化”过程中的复杂的潜在问题。

5.1.2. 权力交接

家族企业的情感纽带对企业实施“去家族化”造成的障碍往往体现在权力的交接问题上[10]。家族企业能否转型成功的关键在于其是否具有权威的治理模式、不合理的裙带关系以及家族意志对家族企业的干预。其次，由于我国经理人市场尚未完善、诚信体系尚未健全，外加家族企业留存的情感观念根深蒂固，使得经理人往往难以得到优于家族成员的信任度和权力。家庭成员对组织的管理仍然具有强烈的话语权，将不免造成决策上的意见冲突，影响企业的日常运营，并对经理人的积极性造成挫败感，影响企业的长远发展。这种倾向性更可能延伸到对企业关键岗位的任命上，当职业经理人的行为仍然受到家族干预时，其决策难以具有独立性，将会造成企业“去家族化”“空壳化”，在形式上看似已经具有完善合理的组织结构，而实际上所有权与经营权并没有实现分离，这将影响“去家族化”取得的实际效果。

5.2. 职业经理人的不当行为与委托代理风险

在其他条件相同的情况下，家族企业聘用职业经理人产生的代理问题越严重，支付的审计费用越高[11]。职业经理人的代理成本将会成为重要问题[12]。研究发现，非家族成员担任董事长相比于家族成员担任董事长时企业的资本支出更少、现金持有更多、负债比例更高、股利支付更少、债务期限结构更长[13]。一方面，家族企业基于能够吸引和留住人才的目的，通常会选择短期的激励机制，这种机制虽然可以在较短的时间中促进人才做出业绩，但难以使人才产生对企业的归属感，可能导致为了短期目标，而做出损害企业长远效益的行为的风险。另一方面，许多家族企业往往存在着监督制度不够完善的问题，当进行“去家族化”后，这种缺乏监督的企业运行机制将无法对职业经理人造成约束和指正，可能会导致更多的代理风险。

5.3. 家族精神与企业文化的传承

家族企业的发展壮大过程中，家族创始人的品质和精神往往影响着企业的文化理念和发展状态，是家族企业一笔可贵的无形资产。在家族企业中，企业文化往往可以影响员工的工作态度和情感，唤醒自觉性，规范员工的行为，促进企业的健康发展。职业经理人在介入家族企业的“去家族化”过程时，需要思考怎样的企业文化可以帮助员工适应“去家族化”后企业的发展，若丢失了企业家精神或者违背企业原先的文化理念，“去家族化”难以取得成功。职业经理人应当传承创始人企业家精神，吸收企业文化理念，才能更出色地经营企业。

6. 改善家族企业“去家族化”行为的措施建议

家族企业的形成并非一朝一夕之事，其长久扎根的治理模式和文化氛围决定着家族企业的“去家族化”治理遭遇困难和阻力，要求家族企业家要保有长久作战的耐心，不可操之过急，纵观家族企业“去家族化”的失败案例，往往表现出家族企业家因为急于求成的迫切心态而忽略风险的特征。一方面，“去家族化”的举措确具有帮助企业健康长久地生存和发展的必要性，另一方面，“去家族化”的治理也不是仅仅的通过引进外部的职业经理人那么简单，家族企业应当谨慎妥善地面对在“去家族化”进程中出现的种种风险，将家族企业的“去家族化”视作一个长周期、见效慢、挑战多的战略过程，结合本文前述问题对家族企业“去家族化”过程中可能出现的风险和错误举措提出一些改善措施和建议。

6.1. 注重安抚和利益保障，合理应对情感危机

针对“去家族化”过程中普遍存在的情感危机问题，考虑如何妥善对待家族成员对投入时间精力运作的企业的情感是必要的，一方面，应当正确看待家族成员在情感上对于企业“去家族化”的抗拒的倾向，有效合理地安抚其情绪，避免产生家族成员在情感驱使下做出干预企业“去家族化”的进程，甚至损害企业利益的行为的风险。另一方面，应当注重对家族成员利益的保障，对于愿意留任企业的家族成员，可以允许其在不参与企业的决策过程的前提下继续担任企业日常经营的相关职务，使家族成员在企业中有归属感。只有做到妥善安抚家族成员情绪和合理保障其利益的前提下，家族成员的和平放权更有可能实现，避免出现家族成员间严重的情感危机。

6.2. 发展健全有效的激励和监督机制，重视代理成本风险

当通过引进外部职业经理人改变家族式固有的管理方式时，“去家族化”的代理成本风险同样值得家族企业家重视，对于职业经理人可能的机会主义倾向以及可能为了达到短期指标而忽略企业长期效益的行为，完善有效的监督制度和激励制度就显得尤为必要，企业应当关联职业经理人的业绩进行相关物

质上的激励驱动和精神上的鼓励嘉奖等，同时将外部的监督检举机制和内部有效的控制结合起来，保障企业的长久稳定运作和“去家族化”的有效进展。

6.3. 加快资本积累，制定切实可行的计划

企业的发展离不开资金，在企业发展过程中要注重筹资渠道、金额的合理性。在“去家族化”过程中，制定切实可行的计划，资本积累必须基于股权的恰当控制之上，避免资本引入使得企业控制权丧失[14]。

6.4. 选择合理的“去家族化”方式，强化政府的引导作用

职业经理人是大多数家族企业“去家族化”的选择，但是引入职业经理人不是盲目的，需要综合衡量企业的情况来确定是否需要引入，还是有其他更好的“去家族化”方式。家族企业大部分是中小型企业，该类企业的内部制度不够完善，管理体系不够充分，需要政府的积极引导和监督来帮助家族企业改善问题。

基金项目

江苏省教育厅 2022 年大学生创新创业训练计划省级重点项目《家族企业的“去家族化”行为及其经济后果研究——基于制度环境和两权分离的调节效应视角》(202211049023Z)。

参考文献

- [1] 陈心鹏. 家族企业去家族化对企业绩效的影响研究——以美的集团为例[D]: [硕士学位论文]. 昆明: 云南财经大学, 2021.
- [2] 余怨莲, 王藤燕. 家族企业放弃控制权及其绩效研究[J]. 技术经济与管理研究, 2016(7): 44-48.
- [3] 何莎莎. 家族企业去家族化治理的动因、路径及效果研究[D]: [硕士学位论文]. 杭州: 浙江工商大学, 2020.
- [4] 童增鸣. 家族企业去家族化面临的风险及其治理研究[D]: [硕士学位论文]. 杭州: 浙江工商大学, 2022.
- [5] 高知灵. 家族企业去家族化发展建议[J]. 黑龙江科技信息, 2014(34): 288.
- [6] 梁洪学, 吴施. 混合所有制企业股权激励制度建设价值取向——以经理人股权激励为例[J]. 江汉论坛, 2018(10): 39-45.
- [7] 李冰凌. 家族企业去家族化行为及效应研究——以李宁集团为例[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京审计大学, 2020.
- [8] 王玉春, 姚凯丽. 职业经理人引入对公司非效率投资的影响——基于上市家族企业的数据[J]. 南京审计大学学报, 2017, 14(1): 57-66.
- [9] 程晨. 家族企业代际传承: 创新精神的延续抑或断裂? [J]. 管理评论, 2018, 30(6): 81-92.
- [10] 李新春, 马骏, 何轩, 袁媛. 家族治理的现代转型: 家族涉入与治理制度的共生演进[J]. 南开管理评论, 2018, 21(2): 160-171.
- [11] 朱荣, 李霞. 家族企业职业经理人与审计费用: 代理成本效应与声誉效应的双重检验[J]. 审计与经济研究, 2020, 35(4): 38-46.
- [12] 张淑媛. 美的集团去家族化治理案例研究[D]: [硕士学位论文]. 石河子: 石河子大学, 2019.
- [13] 姜付秀, 郑晓佳, 蔡文婧. 控股家族的“垂帘听政”与公司财务决策[J]. 管理世界, 2017(3): 125-145.
- [14] 周锐. 家族企业去家族化方案及效果分析[J]. 财会通讯, 2019(8): 89-93.