

论文题目 **家族企业向现代化企业的转型研究**

（中文）

论文题目 **Research on the Transformation of**

（**外文**） **Family Enterprises to Modern**

**Enterprises**

姓 名 **\*\*\***

准考证号 **010\*\*\*\*\*\*\*\*\***

专 业 **工商管理**

完成时间 **202\* 年 \* 月 \* 日**

**广东外语外贸大学**

**毕业论文（设计）学术诚信声明**

本人郑重声明：所呈交的毕业论文（设计），是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文（设计）不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

 作者签名：

 日期： 年 月 日

**广东外语外贸大学**

**毕业/学位论文（设计）版权使用授权书**

本毕业/学位论文（设计）作者同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文（设计）的复印件和电子版，允许论文（设计）被查阅和借阅。本人授权广东外语外贸大学可以将本毕业/学位论文（设计）的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本毕业/学位论文（设计）。

本论文（设计）属于**保 密**□，在 年解密后适用本授权书。

**不保密**□。（请在以上方框内打“**√**”）

毕业/学位论文（设计）作者签名：

日期： 年 月 日

**家族企业向现代化企业的转型研究**

姓名 工商管理专业

**摘　要：**家族企业的兴起为我国的经济做出重大贡献，但随着经济的不断发展与进步，家族企业的管理与治理弊端日益显著。本文通过采用文献研究法，对比家族企业与现代化企业发现，家族企业的管理问题不仅受外部环境变化的影响，更受其自身的规模、发展进程与管理模式等多因素的影响，同时我们还对现代化企业的优势进行梳理总结，分析得出家族企业向现代化企业过程中可采用的途径，为家族企业的转型提供了有益借鉴。

**关键词：**家族企业；家族企业现状；家族企业的管理问题；现代化企业优势

**Research on the Transformation of Family Enterprises**

**To Modern Enterprises**

**Xing Ming**

**Abstract:** The rise of family business has made a great contribution to our country's economy, but with the continuous development and progress of the economy, the management and governance of family business have become increasingly prominent. By using the literature research method, this paper compares the family business and the modern enterprise and finds that the management of the family business is not only affected by changes in the external environment, but also by its own scale, development process and management model. The advantages of modern enterprises are sorted out and summarized, and the methods that can be adopted in the process of family enterprises to modern enterprises are analyzed, which provides a useful reference for the transformation of family enterprises.

**Key words:** Family Business, Current Situation of Family Business, Management Problems of Family Business, Advantages of Modern Enterprise

目　　录

[摘　要 I](#_Toc31463)

[Abstract I](#_Toc12575)

[一、家族企业概述 1](#_Toc30516)

[（一）家族企业的概念 1](#_Toc2180)

[（二）家族企业的特征 1](#_Toc6361)

[二、家族企业管理现状 2](#_Toc7327)

[（一）家族企业处于代际传承之际 2](#_Toc27886)

[（二）决策者改变导致价值观改变 3](#_Toc10862)

[（三）家族企业财富结构及管理目的发生转变 3](#_Toc5230)

[（四）外部环境变化使得家族战略随之改变 4](#_Toc29568)

[（五）家族产业结构因技术变革调整 4](#_Toc3608)

[三、家族企业管理存在的问题 4](#_Toc23625)

（一）权力高度集中 4

[（二）决策制度有待提高 5](#_Toc8521)

[（三）用人机制落后 5](#_Toc27042)

[（四）技术创新能力落后 5](#_Toc28985)

[（五）企业文化与法治建设仍需完善 5](#_Toc10440)

[（六）家族企业代际传承的继承人选拔 6](#_Toc19737)

[（七）代际传承可能引发所有权分散 6](#_Toc27698)

[（八）内外部环境挑战严峻 7](#_Toc11975)

[四、现代化企业管理优势 7](#_Toc4334)

[（一）公司管理结构完整 7](#_Toc11208)

[（二）产权构成清晰 7](#_Toc25661)

[（三）管理体制和管理组织完善 8](#_Toc30976)

[（四）企业管理思想现代化 8](#_Toc13504)

[（五）管理方法民主化、专业化、科学化 8](#_Toc13847)

[五、家族式管理向现代化企业管理转变的途径 8](#_Toc27713)

[（一）规范企业的管理制度 8](#_Toc21346)

[（二）建立科学决策机制 9](#_Toc6291)

[（三）制定合理用人及人才奖励机制 9](#_Toc21238)

[（四）提升创新技术能力 10](#_Toc15362)

[（五）打造现代企业文化 10](#_Toc14696)

[（六）建立良好的传承机制 10](#_Toc17944)

[（七）制定明确的企业治理分析框架 11](#_Toc23066)

[（八）提升企业自身竞争力 11](#_Toc2257)

[六、结语 11](#_Toc12713)

[参考文献 12](#_Toc30872)

**一、家族企业概述**

自中国古代以来，商业的发展就离不开家族企业。无论是从春秋到明清，再由近代直至现代，不同于普通企业，家族企业是家族和企业双重视角度下组成的组织，不可否认家族企业的建立与兴起给中国的经济带了许多的帮助。但与此同时，由于大数据、互联网时代的发展，家族企业的弊端也开始逐渐显露出来，例如家族式企业的管理过分注重人情，相关规章制度未能及时完善，导致了个人利益与集体利益相冲突；在处理人际关系的过程中，并非考虑其文化知识是否胜任岗位，而优先考虑其亲疏远近，形成了浓厚的“家”企业文化氛围，从而忽略了才能选拔的重要性。

该篇文章就以家族企业管理的具体现状及其存在的问题为线索，指出家族企业管理的弊端，最后结合现代化企业管理的优势，对家族企业向现代化企业的转型做出研究。

1. **家族企业的概念**

家族企业指家族中的一个或几个人共同创立，并且以其为核心而运转的团队，并在团队当中大多数是家族的成员，家族成员掌握着大部分的所有权、决策权和管理权[[1]](#footnote-1)。美国著名企业史家钱德勒曾对家族企业给出这样的定义：“企业创始者及其亲密的合作人（和家族）一直掌握着大部分股权，他们与经理人员维持着紧密的私人关系，且保留高阶层管理的主要决策却，特别是有关财务政策、资源分配和高级人员的选拔方面。”本质上来说，一个企业能否称作家族企业主要取决于其所有权、决策权和管理权是否归属其家族成员。家族企业是世界上分布最为广泛的企业形式，无论是在国内还是国外都有着举足轻重的作用。

1. **家族企业的特征**

1.家族成员拥有大部分或全部的所有权

家族企业以家族为全部是其根本特征。家族成员共同创建企业，由于对外部人员的信任度低以及在企业成立后更好地决策，企业的所有权或大部分权利以及企业的股权或大部分股权掌握在家族成员当中。

2.决策权高度集中，由家族成员掌握

决策权的高度集中也是家族企业的主要特征之一。家族企业通常由个人或几人组成，同时由于某个人出资比例最大，而决策权往往集中于某个创始人身上。随着企业的发展，创始人会把企业传递给子女或兄弟等少数亲缘关系较近的人，核心仍以家族成员为主。

3.企业运行与家族关系密切

家族企业的创立由出资到运营，皆由家族成员所完成。家族企业在一定意义上是创始人及其家庭的一种事业寄托，相应地，企业的荣辱也与家族息息相关。企业的发展兴衰影响着家族的悲欢离合；同样的，家族内部的和谐也极大地影响企业运行。往往由于这种关联性过强的关系，导致家族企业抗打击能力弱，阻碍着企业的发展壮大。

4.家族成员担任企业中重要职务

家族企业受强烈的家文化和严重的信任危机影响，企业创始人倾向于将权力分散于较信任的家族成员手中，由他们行使一些主要的权力。这就使得企业对外部的优秀人才失去吸引力，并且内部原有的非家族成员也将失去动力。再者，相同文化熏陶下的家族成员在思维模式、行为准则、行事风格上也相去不远，难以形成一个多元的、丰富的权力主体，影响企业的运行。

1. **家族企业管理现状**

**（一）家族企业处于代际传承之际**

自我国改革开放以来，家族企业在国民经济中做出重大贡献，稳步推进中国经济持续稳定的发展。经过长期发展，许多的家族企业正在或即将步入代际传承阶段，能否成功进行传承是保证家族企业财产和权利传递和延续的关键。

一个家族企业的代际传承是一个过程，并非短期便可完成的事情，代际传承是需要持续一段时间的。例如，立白集团的陈丹霞由小时候便开始接受其父亲有意识地传递家族企业隐性知识，2002年陈丹霞主动放弃牛津大学学位而奔赴悉尼大学，只为立白集团争取澳大利亚的供应链优势，通过长时间的知识积累，最终在2006年创立了广州澳希亚实业有限公司，并成功接过家族企业的重担。福耀的曹晖由1989年开始进入公司车间做底层人工，6年的时间升为车间主任，并在2001年奔赴美国主持财务失控的北美业务，在2006年就任集团总经理。

但是，代际传承可能伴随着企业的股权分散，形成多人共同持股、共同管理的治理模式。当家族企业的由单人持股转变为多人持股时，家族企业便从所有者到投资者形式转变，家族内部控制权与股东流动性的冲突将会进一步放大，治理难度随之增加。例如：大亚圣象公司的创始人意外逝世后兄弟为争夺集团控制权，矛盾不断计划，致使公司价值受到巨大损害。

**（二）决策者改变导致价值观改变**

由于代际传承的继承人并未经历过家族企业创始人类似的艰苦奋斗岁月，而家族企业创始人为使继承人后续可更好地接掌家族企业，从而对继承人的培养格外重视，尤其是商学院以及海外培养已然成为一股热潮，最终导致了创始人与继承人的不同价值观。经过培养的继承人，一方面可能觉得家族企业的创新速度不够快，无法与世界的发展同步，因而根据其习得的知识让家族企业快速壮大，使家族企业的发展承担了更大的风险。另一方面，随着我国法律的更新迭代，对企业的维护力度明显提高，形成了继承人可能更依赖外部融资，进而充实企业的增长成本，使得原始股东及家族股东的收益不断削弱。

**（三）家族企业财富结构及管理目的发生转变**

我国家族创始人的原始财富积累少，且多数用于企业的发展及壮大，随着家族企业的发展趋于稳定，企业的分红得到增加，同时为了降低资产风险，家族的财富也逐渐向多样化与全球化配置转变。

为了避免风险、享受税收带来的优惠，现阶段许多家族企业纷纷设立离岸企业，通过离岸企业达到控股境内家族企业的目的，从而避免了家族风险与企业的风险同时发生，也有助于其未来实施代际定向传承的计划。

由于家族企业的初期财富管理仅限于保值增值，随着企业的不断壮大与发展，财富管理的目标也随之转变，不仅需要给企业的发展提供长期资本，还需满足股东目标的流动性，以及抵御经济周期、流动性周期、所有权周期带来的风险，以便于家族企业在发展中能有多代更替。

**（四）外部环境变化使得家族战略随之改变**

随着新冠肺炎疫情的蔓延得不到控制，战争的发生，世界经济持续低迷，民族主义、贸易保护主义及逆全球化思潮明显抬头，引发全球市场需求减少、出口需求减少，给许多家族企业的生存发展带来了极限挑战。

同时，许多家族企业发展已步入瓶颈期，面对生存发展环境的变化，传统的家族企业已无法适用于当前经济环境。风险和报酬的不等价导致了企业发展重心由如何发展转变为如何守住财富。

**（五）家族产业结构因技术变革调整**

随着科学技术的快速发展，传统的行业逐渐被颠覆，传统的家族企业也步入瓶颈期。与此同时，随着经济发展进入新阶段，传统行业能源消耗过度、环境污染严重等问题已不符合现代发展趋势，促使家族企业迫切需要进行产业结构调整。

家族企业进行企业调整，必然面临着需要持续性投入且面临高风险，家族保守势力为了维持短期的稳定分红会拒绝提供增长资本，参与企业管理的保守势力也会通过各种途径阻碍调整措施的落实，从而爆发严重的家族内耗。同时，家族内部增长资本供给量的不足迫使改革势力不得不引入外部资本，但外部资本的引入又会削弱家族控制权，增加控制权旁落风险，也会减少家族成员的收益，引起家族股东成员的不满。此外，家族企业也可能是通过新的创业进行产业结构调整，但这会分化出新的家族，导致原有的大家族分散[[2]](#footnote-2)。显然，家族产业结构调整需要解决的核心问题是强化家族治理，以提高家族凝聚力，实现家族企业三角平衡。

1. **家族企业管理存在的问题**

## （一）权力高度集中

家族企业通常由一个或几个投资人创立，这也就意味着家族当中的所有权、经营权和决策权的权力高度集中，家族成员占据了企业中的重要职位。而家族企业的管理多为中小企业，多数实行扁平化的管理结构，易出现下级员工直接对老板负责，而架空直接上司的权力，导致很多的任务无法得到重视，企业的运行也因此重大影响。由于创始人或投资人在企业中占据重要地位，难以受制度与管理的约束，致使制度的建立形同虚设。

**（二）决策制度有待提高**

创业初期，为能更好地节省企业用人成本，且提高办事效率，通常由创始人一人独立决策。但是随着企业规模的不断扩大，决策的范围扩大，管理幅度扩大，管理层逐渐增多，创始人的决策开始变得难以落地实施。且由于企业主的个人资质与经验有限，而企业面临的状况更加复杂，企业主的能力往往有限，一旦决策失误，可能会让企业面临灾难性的后果。

**（三）用人机制落后**

家族企业成立阶段，由于创始人长期与家族成员一起生活，传统观念、价值观、习惯极其相似，家族成员的加入有利于创始人对企业更好地打理，同时也降低了企业的用人成本。随着企业发展的需要，需从外部引进人才，此时因未能及时完善及更新用人机制，就会产生一定的排斥性，且家族内部创始人员与外部人才存在差异性。当矛盾出现时，人的主观性偏向家族内部人员，致使外部人才工作热情饱受打击、工作积极性降低，导致企业在选拔人才的时候缺乏了主动性，从而造成人才流失，而企业发展的速度也随之减缓。

**（四）技术创新能力落后**

由于用人机制的落后，缺乏外部人才的引进，无法为企业注入新鲜的血液、创新的能力，家族企业内部成员多数为创业初期的长者，技术知识有限，对技术创新能力方面未能予以重视，导致企业的发展过程中未对技术人员进行相关的培训，最终出现了内部人员的技术未能随着企业的发展而稳步提升。

随着企业的发展，对技术革新的问题没有足够的重视，技术创新成本投入低，缺乏自己的特色产品，导致了家族企业在技术创新能力以及竞争力上逐渐落后于现代化企业。

**（五）企业文化与法治建设仍需完善**

中华文化博大精深，因此也培养了许多优秀的中国人才。在企业当中，企业文化也扮演着非常重要的角色，优秀的企业文化能够自觉规范员工的行为，能促进企业员工的团结，同时也有助于塑造良好的企业形象，促进企业的长期发展。然而在家族企业当中，多数因为家族成员长期而形成了默认的家族文化，进而带进了企业文化当中，具有一定的局限性，未能更好地引领企业良好发展。

文化与法治不分家，好的文化能够在无形当中对员工产生一定的约束性，那企业的法治建设则是有形的规范员工行为。现阶段我国许多家族企业正处于转轨时期的法律政策环境中，许多初期且成功的创始人并没有特别高的文化水平，法律意识更是淡薄，导致许多的家族企业仍处于人治阶段，不能合理利用法律，有法不依甚至违法经营比比皆是。一个企业缺少了法律的约束，就像在海里漂泊的船，没有指引的灯塔如何让它保持在正确的航线上前行。

**（六）家族企业代际传承的继承人选拔**

前文提到许多的家族企业经过长期的发展，已进入代际传承阶段。在代际传承过程中，家族企业的运营与发展常常受到继承人的影响，传承人希望继承人在继承财富的同时，也能继承认知与企业经营方式。

但由于继承人与传承人的经历有所不同，继承人在外界所吸取的知识而形成的价值观能否与家族企业自身的文化相符合成为疑问，新希望继承人刘畅自幼出国留学，长时间的海外留学使其与父亲有着明显的价值观差异，2002年回国后对家族企业继承意愿不强，转而投身服装领域创业，由于缺乏管理实践经验以及营销渠道单一、对所处行业未完全了解，后以失败告终。

要成功地代际传承，需要继承人在实践与时间中沉淀，获取更多的知识才能让家族企业更新“新主人”后得以发展及壮大。

**（七）代际传承可能引发所有权分散**

家族企业发展过程中因没有提前制定传承计划，在确定继承人选时成了家族企业的一项关键性战略决策，继承人的选拔大程度上决定了企业未来的发展方向以及发展前景。家族企业的发展初期，创始人除了持有多数的股权外，同时还任职较高的职务，因此创始人的地位及其所有人都相当的牢固。在职时间越长的创始人，带来的企业财富也随之增长，在家族企业当中威望随之增高，能让员工服从其的各项安排。

而代际传承则有可能引发所有权的分散，如：兄弟姐妹共同持股、共同管理。股权也因兄弟姐妹的个人发展目标存在差异而增加分歧，并且代际传承还会导致家族成员之间的利他注意效应减弱，降低家族使命感。

**（八）内外部环境挑战严峻**

家族企业除面临内部的代际传承、企业发展的瓶颈期，还需应对复杂多变的国际环境，随着新冠疫情的不断袭扰，各国应对纷纷采取不同应对措施渡过难关，而有的小国家因未能度过艰难时期也宣告破产，使其国内家族企业面临更大难关。

我国家族企业以中小企业为主，控股家族成员掌握大部分的企业法律所有权或财产所有权，同时，由于家族企业是企业家控制转型企业，不同年龄的企业家对家族企业具有不同的心理所有权，导致了不同年龄的企业家对家族国际化的影响不同。家族企业应如何在内、外部的双重挑战下获得生存，家族企业向现代化企业转型的需求迫在眉睫。

**四、现代化企业管理优势**

**（一）公司管理结构完整**

相比于家族企业，现代化企业管理结构所有权分散，采用垂直管理的方式。同时，现代化企业管理者也为保护公司法人的资产得以有效运营，在组织管理及领导体制上作出了合理有效的安排。垂直管理的构成主要为股东、董事、以及总经理、下级分部等，它是上级领导层直接管理底层的管理方式。在现代化企业管理中，各权利相互制衡，相互约束，在自己的权利重心及边界，所有权、决策权、经营权与监督权四权分立，把企业当成一个有机整体，实行系统的全过程的管理，做到统筹全局、合理调控。

**（二）产权构成清晰**

现代化企业具有明确的产权关系以及确定的产权制度。由于产权制度、关系得以确立，企业各方面的关系制度化以及企业的自主经营权得到了保证。相比于家族企业，产权关系的确立能确保现代化企业在面临风险时得到有效的保障，风险的分散也使得现代化企业能更好地得以运转。

**（三）管理体制和管理组织完善**

现代化企业既吸取传统的有效管理方法，也引入了现代科学技术，使企业有了更好的发展。现代化企业不仅注重人才的筛选，更是注重战略的管理，随着市场竞争日益激烈，完善的管理体制与战略，使得现代化企业能更好地结合自身的优点在市场竞争中保持良好的优势。

现代化企业更是有自己的一套授权体系，实行分权政策，使得其减少许多决策上的偏差，完善的管理体制也提高了企业员工的积极性，从而带动了企业的发展。

**（四）企业管理思想现代化**

现代化企业除了拥有完整的公司管理结构以及完善的管理体制外，更是拥有现代化的管理思想。企业想要在这个复杂多变的竞争市场中增加自身的竞争力，就必须树立其良性的竞争观念，要在竞争中得以生存和发展，企业格局增大，“敌人的敌人便是朋友”，把竞争对手转化成合作伙伴，相互合作，共同提高生存能力。

**（五）管理方法民主化、专业化、科学化**

现代化企业的发展壮大离不开人才的吸纳，相比于家族企业通常以关系亲疏来决定重要职位的担任，现代化企业通过聘请职业经理人，来确保了企业在管理过程中能有效减少亲情或能力不足而导致的各方面问题，保证了现代化企业发展长青。

同时，现代化企业的规范激励机制，不仅加强了与员工的交流，听取员工意见和建议，还提高了人力资源的管理水平，有目的地对员工进行培训，能有效提升员工整体素质水平。

**五、家族式管理向现代化企业管理转变的途径**

**（一）规范企业的管理制度**

中小企业在不同的发展阶段需要不同的管理模式。在企业创立初期，家族式管理无疑是最适合中小企业发展的管理制度。但是，古语云无规矩不成方圆，尤其当中小企业要往大中企业发展时，只有当企业有了一套规范科学的管理制度后，才能保证企业健康的而发展。

要转变为现代化企业，第一步应该适当的摒弃以往的管理模式，并且建立合理的规章制度。在传统的家族式管理往往只听从企业主的安排，而因企业主的绝对权威，因而其许多的决策都具有主观性。因此在该规章制度中，必须清楚地规划好各个部门的员工职责、义务以及权力，这样在工作的时候，员工才能够清楚明白自己的工作范畴。

当制度建立好以后，应该认真地贯彻并且落实，而非让其成为一纸空文。在制度中最需注意的一点是：人人平等。而非像家族式管理企业，按照亲缘与血缘的关系排位相关的高地职位与亲疏关系。同时，企业主与内部成员不能够行使特权。

**（二）建立科学决策机制**

在家族企业当中，高度的权力集中以及决策的集中，阻碍了企业的长远发展。因此家族企业向现代化企业转型，则需构建现代化企业的治理模式，取其精华去其糟粕，摒弃家族企业管理中的糟粕。按照现代管理模式，董事会通过投票选举出一名总经理，由其直接对董事会进行负责，并且同时设立监事会、股东大会，使企业中的所有权、决策权、经营权得以分散，实现权力的互相制衡，保障企业大小决策的合理性，减少决策失误的风险。

**（三）制定合理用人及人才奖励机制**

由于企业发展初期，得到家族成员们提供的资金、经验和情感的支持，建立在家族血缘、亲缘基础上的合作也更可靠。但是为了家族企业能在激励的外部环境竞争中继续保持自身优势，应改变原有的举亲而不举贤的选拔方式，建立科学的绩效考评制度，形成“能者上，平者让，庸者下”的人才竞争机制，大胆吸收外部优秀人才，为企业的发展带来新鲜的血液，获得更多的社会信息，并进行多样化的人才交流，当这些员工加入企业以后，应该对其给予信任，并给予其充分的发挥舞台，让新进员工不再感受到排挤与猜疑，能够全心全意地为企业贡献自己的智慧与才华。

在合理的用人机制上，建立合理的考核与奖励机制，只有建立起有效的人力资源管理和人才奖励机制，才能够留住专业的人才，从而使优秀的人才不断可持续发展，并且不断地招纳优秀的新人。

建立规范的人才奖励机制，则首先要改变原有的单一的物质激励方式，转变为工作中加强情感交流、为员工改善工作的环境等各种激励方式。其次，要依据层次的不同采用不同的激励方式，古人云“兼听则明，偏听则暗”，需加强与员工的沟通，多听取员工对公司发展的看法，为实现企业的长远发展，有计划性、针对性地对员工进行技术培训，提升员工的整体素质水平。

同时应针对员工的创造性为其设置匹配的薪酬水平以及福利制度，加强员工的工作积极性，在物质上与精神上满足员工的长期发展需求。实施的奖罚制度需规范，提高员工满意度。

**（四）提升创新技术能力**

在引进优秀人才之后，不应止步于此，更应结合其工作中的实际能力及表现，对其长板进行发扬，对其短板进行补充，从而提升综合创造力。与时俱进地为员工开展相关的技能培训，进而提高员工的创新技术能力，为企业制造出高质量的特色产品，使企业得到全面的发展。

**（五）打造现代企业文化**

对于一个企业来说，企业的文化在无形之中对企业的发展有一个良好的指导作用。它能够引导员工形成共同的价值目标，并为之共同付出努力。

家族文化有其凝聚力强、管理成本低等优势，但同时也排斥非亲缘成员、限制优秀人才发展等弊端。因此在打造现代企业文化时，理应摒弃传统家族伦理中的血缘、亲缘关系，打造一种民主、开放、公平、互相尊重的企业文化，让员工感受到充分的尊重。作为企业主本人，更是要以身作则，做到言传身教的示范性作用，主动实行企业文化，关心、爱护员工，重视有能力的员工，带动企业文化更好地践行。

**（六）建立良好的传承机制**

家族企业想要得到长青的发展，归根到底仍是要做好代际传承的交接，尽早制定一个完善的传承机制。为使家族企业能够世代相传，传承人应注重对继承人的多方面培养，着重培养其吃苦耐劳、勇担风险、追求上进的精神，尤其是职场的实战经验，可通过言传身教的方式，如前文中提及立白集团的陈丹霞，从小让他们耳濡目染从而潜意识里的管理精神和育人合作的能力，树立正确的价值观。

同时，尚航标学者通过研究表明，女承父业和子承父业最大的区别在于，作为接班人的女儿面临着巨大的社会角色偏见，创始人对于女性继承人应加强对其的多样化教育，尤其注重开放成都更高的社会教育，由女性继承人自身塑造认知和行为偏好，对家族企业的发展起到积极的作用。

**（七）制定明确的企业治理分析框架**

制定良好的传承机制同时，为避免因传承带来的所有权分散，建立一个以家族理事会、家族企业委员会、家族财富办公室组成的家族治理机制统筹家族企业治理和家族财富管理。分散家族领导人的集中所有权，将权力下放到家族中每一位成员，形成权力互相约束、互相制衡的局面，提升家族成员的共识能力、强化各家族成员的身份认同感，有助于构建家族成员的共同愿景，以抵消家族关系矛盾和企业认同感的衰退。

**（八）提升企业自身竞争力**

面临多变复杂的国内外生存环境，企业在面临的不仅是挑战，更是机遇。家族企业需用世界眼光审视自己，提升自身发展格局以及抗压能力，迎接国际化的挑战。审时度势，结合自己发展实况并通过人才的合理运用，创造属于自身的品牌，提高产品的科技含量及独特性，不仅注重售前服务，更应完善产品的质量以及售后服务水平来提高企业的信誉以及企业形象，从而提升自身的竞争力，把家族企业发展成具有国际竞争力的现代化企业。

**六、结语**

为了能够得出家族企业向现代化企业转变的可用途径，通过采用阅读文献的方法，研究了大多数家族企业的现状以及共同面临的问题。在我国，仍然存在许多的家族企业，确实取得许多不错的成绩。因其员工少，企业主自身也有一定的能力，因此家族企业的稳步发展是必然的过程。但是当事物发展到一定的程度，量变的积累必然引起质变，但是质变是好是坏，仍然取决于创始人自身的选择。

无可厚非，任何事物的发展都会到达一个顶端，而家族企业的发展也如此。家族企业发展时间越久，其显现的弊端也就越多，尤其是在人才的招纳与管理制度以及代际传承等方面。往往由于企业主个人有限的主观经验，往往使企业的发展陷入了困境，同时由于企业的人才受到了限制，企业本身的运营开始出现偏差，代际传承人培养方面没有做好培养，最后导致许多经营良好的小企业在转型为大中企业或传承时，宣告破产。

结果表明在市场竞争日益激烈的形势下，家族企业的封闭性和其局限性必定会给企业的发展造成一定的影响，甚至限制了其发展而被市场淘汰，所以只有通过改革，打破传统家族企业的管理模式，转向现代化企业管理，才能使企业得到更好的发展，只有不断地推陈出新，革故鼎新，制定完善的企业制度，明确经营战略，制定科学的决策制度与用人制度，制定适用的代际传承培训法，才能使企业得到快速而平稳地发展。

本研究结果说明我们更应高度重视家族企业在发展过程中展现出来的现状以及面临的问题，在发现问题的同时，能够总结出经验并采取一定的解决措施，结合现代化企业的优势来逐步转变自身的经营策略，就能更好地促进我国国民经济的发展走向更高的舞台。

**参考文献：**

[1]鲁春光,孙义娟.论家族式管理向现代化企业管理转变的途径[J].现代营销(下旬刊),2017(03):24.

[2]黎文靖,彭远怀.从家族企业治理到家族治理：基于中国家族传承的框架重构[J].财务研究,2021(04):11-21.DOI:10.14115/j.cnki.10-1242/f.2021.04.002.

[3]汪祥耀,金一禾.家族企业代际传承及二代推动战略转型的绩效研究[J].财经论丛,2015(11):61-70.DOI:10.13762/j.cnki.cjlc.2015.11.008.

[4]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,2021,14(05):532-546.

[5]向金金.家族企业管理向现代化企业管理转型路径研究[J].南方企业家,2018(04):143-144.

[6]程志远.家族企业管理向现代企业管理转变的途径[J].中国有色金属,2018(02):64-65.

[7]范京.论传统的企业管理与现代化企业管理的特征比较[J].现代商业,2014(29):152-153.DOI:10.14097/j.cnki.5392/2014.29.242.

[8]张萌.浅谈家族企业的现代化转型[J].商场现代化,2016(12):64-65.DOI:10.14013/j.cnki.scxdh.2016.12.038.

[9]李莉.浅析泛家族化与家族企业治理转型[J].时代金融,2017(03):194+196.

[10]周立新.家族所有权与家族企业国际化——基于中国东西部家族企业的实证研究[J].软科学,2022,36(04):96-102.DOI:10.13956/j.ss.1001-8409.2022.04.13.

[11]王德发,邓威廉.家族文化、社会责任与公司价值——来自我国上市家族企业的经验证据[J].会计之友,2022(11):55-62.

[12]周生春,陈倩倩.家族与企业：论家族企业的双重性[J].西北工业大学学报(社会科学版),2022(03):65-71.

[13]王浩如.家族企业集权制财务管理模式下的问题与改进对策研究[J].中国市场,2022(17):143-145.DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2022.17.143.

[14]马嫣然,罗丽.家族化管理、地区市场化程度与家族企业财务绩效[J].西南大学学报(社会科学版),2022,48(03):110-120.DOI:10.13718/j.cnki.xdsk.2022.03.010.

[15]陈文婷,曲艺.创业导向下女性高管对家族企业财务绩效的影响——来自性别属性与家族属性的双重效应[J].南方经济,2022(04):90-107.DOI:10.19592/j.cnki.scje.391397.

[16]尚航标,杨楚唯,李卫宁,杨学磊.女承父业对组合创业的影响:基于我国家族企业上市公司数据的证据[J].科学学与科学技术管理,2022,43(05):142-160.

**附　　录**

*（“附录”两字中间在全角状态下中间空两格，居中、小三号，宋体，加粗）*

*（编排样式可参照正文）*

 *（插入分页符）*

**文中出现的图表格式如下：**

（1）图的格式

图 1 统计特征值对比图*（黑体，五号）*

（资料来源：××××）

（2）表的格式

 表 1 检测结果

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

（资料来源：××××）

1. 严若森, 杜帅. 代际传承对家族企业创新投入的影响[J]. 科技进步与对策, 2018, 35(8): 84-91. [↑](#footnote-ref-1)
2. 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): 317-355. [↑](#footnote-ref-2)