

内外联动“去家族化”推动企业持续发展——以永辉超市为例

李婷婷

安徽师范大学经济管理学院 安徽芜湖

【摘要】家族企业作为我国社会主义市场经济的重要组成部分，以其对国民生产总值和劳动就业率的巨大贡献成为国民经济中最为活跃的增长点。但是家族企业在其发展过程中由于家族化治理结构产生的产权界定困难、集权化倾向、人才缺乏等问题制约了发展。如何加强家族企业管理，适应新时代的战略转型，促进其可持续发展成为当前众多家族企业亟需解决的问题。本文以永辉超市去家族化的具体措施和实施效果为例，分析去家族化对企业可持续发展产生的影响与效果。

【关键词】家族企业；去家族化；企业竞争力；可持续发展

Internal and external linkage "de-familialization" to promote the sustainable development of enterprises——Taking Yonghui Supermarket as an example

Tingting Li

School of Economics and Management of Anhui Normal University, Anhui Wuhu, China

【Abstract】 As an important part of China's socialist market economy, family enterprises have become the most active growth point in the national economy with their great contribution to GDP and labor employment rate. However, in the process of its development, the development is restricted by the difficulties in property right definition, centralization tendency and lack of talents caused by the family governance structure. How to strengthen the management of family enterprises, adapt to the strategic transformation of the new era, and promote its sustainable development has become an urgent problem to be solved by many family enterprises. This paper takes the specific measures and implementation effect of Yonghui supermarket as an example to analyze the impact and effect of defamily on the sustainable development of enterprises.

【Keywords】 Familybusiness; Defamilychange; Enterprisecompetitiveness; Sustainabledevelopment

1 引言

家族企业作为世界企业组织形态中一种重要的组织形式，其特殊的存在方式在各国经济中都扮演着重要角色。在我国家族企业是渐进式改革的主要创新力量，推动着国民经济快速增长。但家族企业在其发展过程中，由于其股权和控制权的划分不够明确，治理结构不合理，管理体系不完善，导致了人力瓶颈和资本瓶颈等诸多问题。为适应资本市场环境，维持企业持续发展，去家族化成为众多家族企业转型的战略选择之一。因此本文从永辉超市去家族化的过程、措施以及产生的效果，分析其去家族化治理由内部变革延伸外部利益相关者引进，

从而对企业发展产生的影响。

2 去家族化与可持续发展基础理论

企业的可持续发展以企业的基本生存为基础，永续发展为长远目标，包括实现经营目标和市场地位提高，以及在已领先的竞争领域和未来的扩展经营环境中保持持续的盈利增长和能力提高。^[1]目前针对企业可持续发展的研究从去家族化角度入手的相对较少，更多的学者聚焦于家族企业如何克服障碍和路径研究，而这些制约发展的依据理论可以通过去家族化中某些路径得以缓解。

社会情感财富理论表明家族企业为了满足情感需求会营造社会声誉和积累社会资本，为企业平稳

发展和避免成员心理与情感的损失，家族企业尽量规避经营活动中的潜在风险。^[2]而非家族成员更关注企业价值最大化、自身价值实现等，在逐渐掌握企业经营权后，会在企业战略决策、公司治理结构等方面愿意尝试具有风险的交易行为，并勇于提出创新的治理和经营理念。

出于控制权私利与控制地位的考虑，控股家族会谨慎进行股权稀释行为，排异效应阻碍了投资者的进入。^[3]基于信息不对称理论，随着“去家族化”程度的提升，向外界释放股权结构调整和家族开放态势的信号，增强非家族股东力量，进而弱化控股家族权利，提升中小股东的话语权，形成有效的制衡效果，制约控股股东的利益操纵行为。

基于上述理论，企业通过去家族化股权多元化、

改进管理方式等途径，使企业在抑制私利、获取经济利益等方面综合提升企业竞争力，从而达到企业可持续发展的目的。

3 案例分析

3.1 永辉超市简介

永辉超市股份有限公司成立于 2001 年，是中国大陆首批将生鲜农产品引进现代超市的流通企业之一，是国家级“流通”及“农业产业化”双龙头企业。^[4]永辉超市也是中国企业 500 强之一，起步于福建省福州市，2010 年成功登陆中国 A 股市场。

3.2 永辉超市去家族化过程

永辉超市去家族化主要分为三步，分别为家族股东减持股份并退出管理、引进企业经营管理专家和引入外部资本。



图 1 永辉超市去家族化进程时间线

(1) 对内家族创始人退出，推动股权多元化

在企业发展初期，主要控股人与实际控制人多为亲属或者同乡关系。此时公司经营规模相对较小，家族式的管理模式可以提供较高的内部凝聚力和决策效率，使得永辉在上市后快速发展。但随着企业的不断扩大，家族企业模式不再适用，创始合伙人的卸任可以使团队年轻化，有利于公司加速自我进化，不断革新。所以先后在 2013、2017 年，永辉家族创始团队退出经营管理层，并减持股份。2018 年牛奶国际董事长班哲明·凯瑟克和行政总裁麦殷进入永辉管理层，分别担任董事长和董事职位。管理层的分次调整帮助公司优化治理结构，不同人才的加入也为永辉带来先进的管理理念，还有全球化的视角和战略思维。

(2) 对外引入外部投资，扩大战略纵深

永辉作为典型以线下实体经营为主的零售业企业，深受互联网的冲击，但受到资金和技术方面的

制约，转型之路受阻，为了应对转型问题，采取了相互合作、引入外部投资等方式。2014 年牛奶有限公司斥资 56.92 亿认购定向增发的股份入股永辉，帮助其拓展海外供应链，并提供丰富的运营经验和全球化渠道。2016 年京东投资以 43.1 亿完成入股，与永辉签订战略合作协议，帮助永辉探索开发新零售领域。2018 年腾讯先以 8.81 元/股的价格接受永辉 5% 的股权受让，后以 1.875 亿元入股永辉旗下负责供应链和物流的子公司云创永辉科技有限公司。借助投入的资金以及各方数据与流量支持，永辉积极向产业上下游扩张，整合所有资源进行产业升级，逐步实现企业进一步发展。

3.3 去家族化实施效果分析——基于可持续发展角度

(1) 战略转型，全渠道发展

永辉自成立初期一直沿用的是规模速度型的发展模式，在早期的竞争市场上赢得了较多的盈利机

会，但市场环境急速转变，大数据、电子商务、云计算等成了企业不可缺少的资源支持。永辉及时意识到了自己的困境，此后通过内外部结合的形式进行战略转型，下文主要就其转型中主体线上线下结合布局和辅助资源建设来阐述去家族化的效果。

①线上线下全渠道融合

永辉的核心业务一直以线下商超为主，转型的初步也是继续发挥线下实体店的实体优势。永辉先后借助牛奶国际和京东入驻的大量流动资金快速扩张门店，另一方面牛奶有限公司的国际化背景深化了永辉的生鲜商品供应链优势为其扩宽国际供应链渠道，永辉借助资金和渠道的支持调整并优化商品结构、供应链和商业模式。

2021年永辉超市主要股东			
	股东	持股比例	
1	牛奶有限公司	20.1	
2	张轩松	12.79	
3	张轩宁	7.82	
4	江苏京东邦能投资管理有限公司	7.74	
5	林芝腾讯科技有限公司	5.03	
6	江苏圆周电子商务有限公司	5.03	
7	香港中央结算有限公司	3.21	
8	永辉超市股份有限公司回购专用证券账户	2.84	
9	谢香镇	0.85	
10	兴业银行股份有限公司一兴全趋势投资混合型	0.84	

2010年永辉超市主要股东			
	股东	持股比例	关系
1	张轩松	20.80%	
2	民生超市有限公司	20.56%	
3	张轩宁	14.86%	董事长兄长
4	福建汇银投资股份有限公司	5.67%	
5	郑文宝	2.97%	董事长表兄
6	叶兴针	2.97%	董事长同乡
7	郑景旺	2.97%	董事长小舅
8	谢香镇	2.97%	董事长妹夫
9	林登秀	2.97%	董事长姨夫
10	黄纪雨	2.97%	董事长内弟

图2 永辉超市主要股东对比图

线下建设	调整商品结构	永辉超市分级推出原卖场、大卖场、社区店业态被合并为的红标店、对应高端卖场形态的绿标店、配合绿标店搭建的mini店，均突出生鲜为主的竞争优势。
	优化供应链	永辉全球购致力于全球产地直采，涉及美妆、母婴、个护、家居、保健等品类。
	创新商业模式	创新打造超级物种：高端超市+餐饮+APP的结合体，永辉生活；门店面积较小，深入销售覆盖面末端，扩大业务范围。

图3 永辉超市线下实体店铺升级情况

在保证线下实体经营的同时，京东和腾讯为永辉带来了多重线上转型的驱动力。永辉利用京东现成的平台流量入驻其京东到家平台，京东依靠其庞大线上流量，加强了永辉的供应链建设。腾讯通过自有的各方平台，为永辉超市带来用户流量，让线

上和线下渠道更加好的融合在一起。永辉在获取资金和流量后也不断创新自建线上渠道，其线上渠道建设迎合了互联网市场背景的需求，同时利用为消费者提供便捷的商品信息搜索、购买体验和与互动服务等，来提升自身的品牌流量及口碑。尤其在2020年初，受疫情影响，线上购物迎合了客户方便快捷、足不出户的购物特点，使得生鲜线上消费更加快速发展。

线上建设	网络平台	自建永辉超市官网，入驻京东全球购，永辉全球购旗舰店。
	移动平台	自建永辉买菜APP，永辉生活APP，永辉全球购APP。入驻“京东到家”。
	其他平台	永辉超市公众号。

图4 永辉超市线上渠道布局情况

②辅助支持体系建设

永辉通过整合外部资源，建立以“云超、云创、云商、云金”四个为主要业务的战略体系。其中“云超”和“云创”即上文所提到的线下商超和线上平台，物流建设和大数据技术应用是永辉为了实现线上与线下更好融合的核心战略。永辉借助与京东的战略合作，学习京东成熟的物流体系，完善自有物流建设，基本完成物流的系统化、数据化、可追踪化。“云商”主要是永辉旗下自有食材中央管理中心品牌彩食鲜，依靠牛奶有限公司的资金和经验支持，从源头上保证食品的安全性，提升消费者信任度，还可以降低门店由于现场制作所带来的运营成本。最后“云金”是永辉进入供应链金融领域的代表，借助与京东的战略合作，初步构建移动金融科技金融业务战略目标。自此永辉利用战略合作打造价值链生态体系得以初步建成。

辅助支持体系建设	物流能力的提升	自建生鲜仓储物流中心与京东众包物流合作提供物流服务。
	大数据技术的应用	京东的流量数据和腾讯技术支持将在大数据建设上给予更多的进展。
	食品开发与安全检测体系建设	自建食材中央管理中心——彩食鲜。
	金融业务的拓展	上线四款金融产品：“惠商超”，零售商超供应商货款提前回收，一键融全网；“惠租”，线下商业物业小微企业提供的租约融资服务，帮物业商提前回收租约；“惠小微”，针对线上加线下实体店加盟、单体的经营贷款产品；“好借”，针对个人客户的分期付款产品和现金借款产品。

图5 永辉超市辅助支持体系建设情况

(2) 影响业绩，财务绩效显著

永辉超市所处的零售业持续发展应该立足于获得可持续性竞争优势，即提高盈利能力和运行效率。针对零售业可持续发展的经济评价指标，本文选取门店数量、门店总经营面积、主营销售收入、归母净利润四个指标。

表 1 2011-2020 年永辉超市门店总数及增长率、门店总经营面积数据

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
永辉全国范围内门店总数	204	249	288	330	388	487	806	708	911	1017
永辉全国门店总经营面积	157.45	205.45	262.56	308.8	366.23	427.67	525.25	612.35	735.49	801.76
门店总数增长率		22.06%	15.66%	14.58%	17.58%	25.52%	65.50%	-12.16%	28.67%	11.64%

表 2 2011-2020 年永辉超市利润表主要财务数据

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
营业总收入同比增长(%)	43.95	39.21	23.73	20.25	14.75	16.82	19.01	20.35	20.36	9.80
营业总收入(亿元)	177.30	246.80	305.40	367.30	421.40	492.30	585.90	705.20	848.80	932.00
营业成本(亿元)	143.18	198.59	246.82	295.07	337.85	392.92	463.83	549.00	665.74	732.81
营业成本同比增长(%)		38.70%	24.29%	19.55%	14.50%	16.30%	18.05%	18.36%	21.26%	10.07%
归母净利润(元)	4.67	5.02	7.21	8.52	6.05	12.42	18.17	14.80	15.64	17.94

零售业属于规模经济效益比较显著的行业，门店数量反映了零售企业的经济规模，保持适度的经济规模有利于企业长远发展。^[5]永辉在 2015 年前扩张速度已进入了疲软的阶段，外部引入投资后，永辉的门店扩张速度和经营面积都得到了明显提升，但在 2018 年后，云创“超级物种”不恰当的市场定位造成入不敷出的局面，店铺增速放缓。对于永辉传统大卖场形式的绿标、红标店铺，还处于较为稳定的发展状态。对于飞速发展的网上零售而言，永辉采取了多种措施包括京东到家、永辉生活 APP 等，线上业务集聚了更多资源，线上规模经济也同步扩大，形成了强有力的竞争力。

从营业收入同比增长率变动走向可以看出，永辉在 2015 年全渠道转型为企业重新取得新的收入增长点，扭转了一直下降的趋势，并且在整个零售行业的增速下行的大环境下，永辉超市仍然保持高速增长，净利润的整体上升也说明了其的发展能力。永辉作为零售企业还需重视控制成本费用，永辉每年的营业成本都是增加，但由于永辉在生鲜领域已有多年的经验，通过建立专业团队负责生鲜产品的采购以及合资或入股等形式，直接对接上游产业基地和生产农户，有效控制产品质量和降低采购成本。其次借助京东的平台，在全国范围建立了自有的成熟冷运输链，减少了运输途中的损耗以及物流成本，供应链和物流的优势帮助永辉营业成本增长率持续降低。此外 2020 年疫情的来袭给了云创重新振作的机会，O2O 式的到家服务为云创赢得了销售的迅速增长，收回云创后净利润也有了上升的趋势。

4 结论与建议

永辉超市通过去家族化进行战略转型，在所有权和管理权上进行多样化的选择和重建，同时引入外部资本对企业的经营业务和发展方向作出规划和

安排。从去家族化的整体实施效果来看，创始人团队退出迎合了企业适应新发展阶段的对人才与管理模式创新的诉求，多项外部资金和数据流量的投入使永辉进入了新零售领域，做到了全渠道转型，从扩张速度、营业收入来看竞争优势得以显现，可持续发展的能力有所提升。

综合去家族化完成后的永辉业绩来看，由于高速拓展各项业务，后期引入资金的优势在逐渐消失，在互联网背景下的各种尝试并非都取得预期的效果，所以为实现前期投入的收回和未来持续盈利的目标，永辉应继续把握自己在生鲜配送、上下游完善供应链、持续大数据资源的支持等优势，找准创新中可持续发展的盈利点，有针对性的提升消费者服务与体验，利用未来全国性门店的优势，联合线上线下打造品牌口碑，深化竞争力的优势，继续在零售业保持领先的地位。

参考文献

- [1] 刘力钢.企业可持续发展模式研究[J].辽宁大学学报, 2000 (3): 12-15
- [2] 于晓东,李宇萍,刘刚.“去家族化”如何影响家族企业战略?——基于跨国并购视角的动态分析[J].管理评论. 2020 (03): 238-251
- [3] 孙秀峰,张文龙,冯宝军.“去家族化”如何影响企业融资约束——基于创业板家族企业数据的研究[J].经济管理.2021(03):145-160
- [4] 周佳,祝合良.北京零售企业可持续发展评价研究[J].中国流通经济.2014(03):103-108
- [5] 汪旭晖,赵博,刘志.从多渠道到全渠道:互联网背景下传统零售企业转型升级路径——基于银泰百货和永辉超市的双案例研究[J].北京工商大学学报(社会科学版). 2018(04): 22-32

收稿日期: 2022 年 3 月 7 日

出刊日期: 2022 年 5 月 14 日

引用本文: 李婷婷, 内外联动“去家族化”推动企业持续发展——以永辉超市为例[J]. 国际金融进展, 2022, 4(1):8-12

DOI: 10.12208/j.aif.20220006

检索信息: RCCSE 权威核心学术期刊数据库、中国知网 (CNKI Scholar)、万方数据 (WANFANG DATA)、Google Scholar 等数据库收录期刊

版权声明: ©2022 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS