

# 家族企业“逆向混改”的协同问题研究

王 维 熊 凯\*

江汉大学商学院 湖北 武汉 430056

**摘要：**“逆向混改”是我国混合所有制改革中发展的特殊形式，主要是由民营企业主动发起，引进国有资本的过程。随着我国市场经济发展到新的阶段，市场陆续出现民营企业选择“逆向混改”解决自身困境，而家族企业是民营企业中重要组成部分。本次案例选取小康股份引进东风汽车的案例，主要研究“逆向混改”对家族企业的协同作用。本文研究结论通过逆向混改，对家族企业管理、经营、财务带来不同程度的改善，为今后我国家族企业的发展提供了新思路。

**关键词：**家族企业；逆向混改；协同问题；公司治理

## 1 引言

2023年11月8日国务院国资委副主任袁野在相关会议上提出“扎实推进国企民企的合作，进一步深化混合所有制改革，推进国民企业间产业协作，开展企业共链，实现高质量发展”，近些年我国混合所有制经济改革步入新的阶段，“逆向混改”逐渐兴起，“逆向混改”则区别于传统混改，是由民营企业主动发起的。在我国民营企业中，家族企业是重要组成部分，在我国的国民经济中占据重要的地位<sup>[1]</sup>。但随着经济形势的发展，企业规模的扩大，家族势力也成为了限制家族企业发展的重要桎梏<sup>[2]</sup>。而通过引进“逆向混改”引入外部力量，可以帮助实现家族企业的自我革新。同时国有企业也需要优化资本结构，提高其股权融资决策的市场理性<sup>[3]</sup>。因此逆向混改对于双方企业都能实现协调发展，本文以家族企业为落脚点，对家族企业引进国有资本“逆向混改”的协同问题做了重点探讨，一方面能丰富我国混合所有制改革的相关研究，另一方面也为我国家族企业的发展提供的新思路，进一步补充了家族企业的相关研究，为我国深化“正向混改”和“逆向混改”的推广提供了理论依据，具有非常重要的意义。

## 2 家族企业“逆向混改”中的协同分析

### 2.1 管理协同分析

家族企业作为民营企业的一种，但不同的是家族企业中家族成员必须对企业拥有控制权或决策权，家族成

员必须为企业的最大股东或实际控制人<sup>[4][5]</sup>（Anderson and Reeb, 2003; Chrisman and Patel, 2012; Singla et al., 2014），家族企业发展的前期主要是以家族成员为组织架构，实现前期的发展，但随着企业规模的扩大也存在着家族成员的内讧、治理失衡等困境<sup>[6]</sup>，因此通过“逆向混改”改善家族企业的内部治理成为新的方式，“逆向混改”引进国有股东，加强了对家族企业的内部监督，但需要注意的是，这其中存在着家族企业“控制权”的问题，一方面容易造成家族失去企业控制权，另一方面如果国有股东股份占比过低，也难以起到对企业的监督和管理作用，因此基于委托代理理论，需要家族企业和国有企业在管理上实现有效的协同。

### 2.2 经营协同分析

我国家族企业的发展是随着我国市场经济的发展而壮大的，但家族企业发展到一定阶段，就会出现瓶颈，这时就需要外部力量帮助家族企业突破发展短板，通过逆向混改能引进国有企业的资源，实现资源优势共享<sup>[7]</sup>，家族企业结构是基于家族内部血缘关联的，因此企业经营创新改革也会遭到内部成员的排斥，通过“逆向混改”引进非家族股东，是能够提升家族企业的创新能力的<sup>[8]</sup>，在经营方面，家族企业大多数经营范围相对狭窄，难以做到多元化经营，以及产业更新<sup>[9]</sup>，通过“逆向混改”家族企业，引进国有股东，首先从内部能优化经营能力，外部则利用国有企业的平台，实现产业升级。家族企业和国有企业在经营到有效协同，是能够获得各方面的改善，从而促进家族企业经营业绩的改善和提高。

### 2.3 财务协同分析

我国的家族企业在发展的过程中，面临着诸多困境，单一的产业结构亟需升级，企业财务风险高，管理混乱等问题。通过“逆向混改”，家族企业引进国有资本，能有

**第一作者简介：**王维（1996-），男，汉族，湖北十堰人，江汉大学2022级会计专硕研究生，主要研究方向：企业财务与管理。

**通讯作者简介：**熊凯（1973-），男，汉族，湖北孝感人，博士，江汉大学商学院教授，硕士生导师，主要研究方向：管理学。邮箱：5548074@qq.com。

效的改善家族企业的现金流,缓解企业的债务压力,同时借助国有企业的政治关联,也能带来融资优势,能吸引更多的外部投资,提升了家族企业的融资水平。国外学者认为家族企业引入适当的非控股国有股权会增加企业公司价值,给家族企业带来诸多有利的影响<sup>[10]</sup>。因此家族企业在引进国有资本后,能改善企业自身的财务状况,通过财务协同关系的构建,有利于家族企业发展。

### 3 家族企业“逆向混改”协同案例研究

#### 3.1 案例概况

重庆小康工业集团股份有限公司(以下简称“小康股份”),创始人张兴海,由重庆渝安控股集团发展而来,发展初期聚焦于商用车整车及零部件制造与销售。随着国内汽车行业起步,张兴海家族的经营范围也逐渐扩大,完成了从汽车零配件到整车生产的转变。现任小康股份轮值董事长张正萍系张兴海之子,董事张正源、监事会主席张正成均为张兴海侄子。小康股份是一家典型具有中国特色的家族企业。

#### 3.2 逆向混改的过程

新能源汽车行业是近年来全球汽车产业的发展新趋势,小康股份也注意到市场机遇对新能源方向有着积极的参与和投入。而东风公司作为大型国有汽车企业,实力雄厚,体系健全,有完整的生产供应链,旗下有多个子公司和品牌,如东风风行、东风小康等,这些品牌在市场都具备相当的竞争力。2018年11月18日,小康股份发布《发行股份购买资产暨关联交易预案》称,公司拟作价48.3亿元向东风汽车集团有限公司(以下简称“东风汽车”)定向增发股票来收购其所持有的50%东风小康股权。东风小康于2003年由东风汽车和小康股份合资成立,双方各占50%的股权。本次交易完成后,东风小康将成为小康股份的独资子公司,不过将继续沿用东风“双飞燕”车标;东风汽车将持有小康股份26.01%的股权,成为小康股份的第二大股东。

#### 3.3 小康股份逆向混改有效协同的实现

民营企业通过“逆向混改”引进国有资本,其本质上就是为了促进民营企业的进一步发展,而具体给民营企业带来了哪方面的发展,是需要深入分析的,不能仅从数据分析,更应该落脚企业的长期发展。

##### (1) 管理协同

家族企业通过“逆向混改”,引进国有股东,降低了企业的股权集中度。混改前家族企业的架构是以家族成员为主的,家族成员负责公司管理,因此在家族企业管理中容易缺乏公平公正,部分家族成员也缺乏管理能力和水平,企业管理较为混乱,混改后,东风公司成为

小康股份第二大股东,在股东大会中有三名是东风公司派出的外部董事,因此确保了今后公司决策的科学性。同时三名外部董事也能起到一定的监督作用。其二,在公司治理上,东风公司在汽车行业发展时间悠久,有丰富的管理经验和人才,小康股份借助双方合作,可以加强自身管理层的学习和培训,进一步提升其管理水平。

##### (2) 经营协同

“逆向混改”经营上的协同主要是企业双方基于业务上的需要,实现双方经营上的互补。对于小康企业股份而言,经营上的协同主要体现在:供应链、市场、研发三方面。作为家族企业,小康股份汽车供应链、生产链不完善,规模小。而通过引进东风公司,在整车制造上,可以很轻松的突破进展,小康股份经营范围也包括汽车零配件,在双方业务范围内也能实现资源共享和协同。研发投入上,2020年小康公司与东风公司成立基金SPV,由SPV向小康股份控股的金康新能源投资20亿,双方实现经营层面的技术开发共享。市场层面,小康股份位于西南,东风公司位于中部地区,有利于东风公司开拓西南市场,中部地区的新能源市场,也能小康股份的需要。因此双方市场经营上,可以做到互相兼容。

##### (3) 财务协同

家族企业在进行“逆向混改”中带来的财务协同主要表现为成本和融资两方面。小康股份通过“逆向混改”改善了企业的现金流,也增强了企业的融资能力。根据年报显示小康股份2020年报(混改前)和2021年报(混改后),现金流量表中小康股份吸收到的现金同比增长60516.98%,取得借款收到的现金同比增长15.49%,小康股份通过混改,大大提升了其融资能力。在成本方面,小康股份“逆向混改”后,2021年第一季度财报显示,财务费用同比降低了52.67%,2020年度营业成本为1673442.71万元,相比2019年减少了211016.11万元,同比下降11.2%。因此我们可以得到结论,双方企业财务上的协同,改善了小康股份的财务困境。

### 4 结论和启示

家族企业“逆向混改”,是一个双方互惠的行为,为我国混合所有制经济改革提供了新思路,为今后企业间合作提供了启发。对于企业双方,有利于提升双方管理水平,促进双方优势互补,但需要注意,双方协同的过程中,也出现诸多问题,譬如国有资本的引进对于家族企业的控制权的影响,双方财务协调对接不畅通等问题需要进一步解决。

#### 4.1 调整公司战略,加强企业的科学管理

家族企业和国有企业选择“逆向混改”在管理层面

需要协调一致,案例中东风公司,作为典型大型国企,拥有资金、市场和完整的供应链等优势,但缺点也很明显,无法及时有效的做出市场反应,而小康股份,作为家族企业,可以做出比国有企业企业更快的市场决策和激进的市场行为,但如何整合好双方的优势,弥补各自缺陷,这就需要调整双方战略,加强企业的科学管理,具体则需要做到:1.双方战略目标一致2.在合作的基础上经营理念不能冲突3.互相监督,紧密合作关系,避免双方目标冲突给公司发展带来负面影响,提升公司的整体治理水平。

#### 4.2 增强企业资源整合,扩大企业发展优势

在此次“逆向混改”中,双方企业是采取股权置换形式进行的,但股权置换之后,如何深化合作,需要进一步考量。小康股份虽然在新能源市场的研发和技术上有领先优势,但受制于自身的规模和经营范围,但欠缺完整的供应链、产业链以及市场,因此在双方经营协同下,小康股份要加强资源整合能力,利用好东风公司的供应链优势和市场优势,而东风公司也需要利用小康股份为跳板,实现对新能源市场的探索。

#### 4.3 增强财务协同效应 完善内部资产结构

家族企业通过“逆向混改”首先可以缓解家族企业面临的短期负债,同时在案例中双方企业共同成立新能源汽车开发基金spv,降低了小康股份的研发费用,最后由于国有企业带来的政治优势,也便利了家族企业的融资,包括低息贷款、以及政府补贴等等。案例中小康企业在混改后独资控股盈利能力强的东风小康,提高了小康股份的归母净利润,使小康股份现金流更健康,降低了小康股份前几季度利润下滑带来的破产风险,增强了股民信心,在双方企业财务协同下,改善了家族企业的资产结构,从而使企业健康发展,但“逆向混改”也应该,严格审计融资金,建立管理制度和评估机制,完善内部资本结构,持续关注公司治理水平和长期营运能

力,从根本上解决制造业民营企业 and 国企资本之间的财务协同问题。

#### 参考文献

[1]于晓东,刘刚,梁晗.家族企业亲属关系组合与高效治理模式研究——基于中国家族上市公司的定性比较分析[J].中国软科学,2018,(03):153-165.

[2]储小平.家族企业研究:一个具有现代意义的话题[J].中国社会科学,2000,(05):51-58.

[3]何瑛,杨琳,文雯.从“政治属性”到“市场理性”:非国有股东治理机制与资本结构动态调[J].南开管理评论,1-32[2024-08-06].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.f.20221116.1404.004.html>.

[4]Anderson R. C. & Reeb D. M.,2003,“Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence From the S&P 500”,The Journal of Finance,58(3),pp.1301~1328.

[5]Chrisman J. J. & Patel P. C.,2012,“Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives”,Academy of Management Journal,55(4),pp.976~997.

[6]袁奋强,王志华,张涛.家族企业“去家族化”、信息透明度与价值创造[J].南方金融,2023,(10):3-17.

[7]霍晓萍,孟雅楠,林红英.混合所有制企业异质资源协同的空间关联与投资效率研究[J].商业研究,2021(2):12-19+147.

[8]钟熙,任柳杨,任鸽.家族企业“去家族化”研究:创新期望落差视角[J].南开管理评论,2022,25(01):177-190.

[9]罗进辉,彭晨宸,刘玥.代际传承与家族企业多元化经营[J].南开管理评论,2022,25(05):96-108.

[10]Sun Q,Tong W H S,Tong J.How Does Government Ownership Affect Firm Performance Evidence from China's Privatization Experience[J].Journal of Business Finance & Accounting,2002(1&2):1-27.