

# “去家族化”与企业社会责任

陈灿君<sup>1</sup> 梁孟裳<sup>2</sup>

(1.南京邮电大学 社会与人口学院,江苏 南京 210023;2.河海大学 商学院,江苏 南京 211100)

**摘要:**家族企业履行社会责任一直是学者们关注的热点。本文以2011—2021年在沪深上市的家族企业为研究对象,基于委托代理理论和资源基础理论,实证检验了管理权与股权的“去家族化”对企业履行社会责任的影响。研究发现,家族企业在管理权上的“去家族化”能够通过加强内部治理和提升风险承担能力显著提升企业的整体社会责任表现,并增强社会责任各个维度履行的一致性,而股权的“去家族化”则无显著影响。此外,在市场化程度较高的区域和高管薪酬较高的企业中,管理权“去家族化”提升社会责任整体表现及其各维度履行一致性的效果更加显著。进一步分析显示,若保持较高家族管理权的情况下实行股权“去家族化”,会降低社会责任各个维度履行的一致性。本研究为家族企业治理结构改革下的社会责任履行情况提供了新证据,对推进企业治理现代化和实现高质量发展具有实践价值。

**关键词:**家族企业;去家族化;企业社会责任;一致性

**中图分类号:**F273.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1003-5230(2025)04-0026-13

## 一、引言

民营企业是推进中国式现代化的生力军,是促进经济高质量发展的重要主体。伴随着中国经济的转型,企业单纯追求股东价值最大化的价值理念已不符合国家对高质量发展战略的期许。《中共中央 国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》中特别强调了引导和支持民营企业履行社会责任,这凸显了民营企业基于规范性动机履行社会责任的重要性。然而现有研究发现家族企业会表现出选择性履行社会责任的行为<sup>[1][2]</sup>。家族企业与一般追求股东利益最大化的企业不同,前者通常会利用所有权或家庭关系对企业行为施加一系列的干预以满足家族成员的非经济目标,因而选择性履行社会责任<sup>[3]</sup>,但这同时可能会损害企业中非家族成员的利益,导致家族企业同时被冠以“负责任”和“不负责任”的组织形象<sup>[4]</sup>。这种选择性履行社会责任的行为严重削弱了利益相关者的信任,影响企业可持

**收稿日期:**2024-10-14

**基金项目:**南京邮电大学引进人才科研启动基金项目“公司治理视角下家族代际传承对企业社会责任的影响机制研究”(NYY223033);江苏高校哲学社会科学研究一般项目“数字化转型赋能江苏民营企业高质量发展的机制与政策保障研究”(2024SJYB0106);南京邮电大学2024年度校级人文社会科学研究基金项目“民营制造业企业数字化与绿色化协同转型的机制与路径研究”(NPY224005)

**作者简介:**陈灿君(1996—),男,湖北黄冈人,南京邮电大学社会与人口学院讲师;

梁孟裳(1996—),女,河南南阳人,河海大学商学院博士生。

续发展。因此,有必要深入探究家族企业履行社会责任的行为动态。

面对日益激烈的市场竞争,传统家族治理模式已难以满足企业高质量发展的需求。家族后代和亲属成员没有意愿或能力承担领导企业发展重任的情形逐渐增多,导致家族企业的“去家族化”趋势日益明显。家族企业的“去家族化”并不是失去控制权,而是在家族占主导的前提下,逐步引入外界资本和专业管理人员,在企业所有权和管理权上降低家族的影响<sup>[5]</sup>。在此情形下,基于家族非经济目标的治理逻辑会发生改变。企业通过“去家族化”改变了以家庭为中心的决策模式,通过建立规范化的治理体系,为企业决策引入多元化视角与系统性思维方式,这改变了以家族自利为导向的社会责任实践逻辑<sup>[6]</sup>。另外,学者们发现将企业社会责任作为整体考量难以全面反映企业在特定社会责任层面的参与情况<sup>[7]</sup>,特别是在慈善捐赠和“漂绿”行为并存的企业中,整体评估其社会责任表现,往往无法准确了解企业履行社会责任的真实现状。

现有研究提出社会责任一致性行为的概念,这为解析家族企业选择性履行社会责任的行为提供了新的思路。该概念强调企业需在环境、慈善、员工权益等多元社会责任维度保持行为逻辑的统一性,并对各利益相关者给予同等程度的关注与资源投入<sup>[8]</sup>。社会责任一致性行为对构建有价值的利益相关者关系尤为重要,有利于企业获得更多的支持与合作<sup>[9]</sup>。因此,“去家族化”对家族企业履行社会责任起到何种影响?对不同类型的社会责任履行侧重是否会发生变化?具体作用机制是什么?通过回答上述问题,有助于理解家族企业履行社会责任的真实现状。

本文的边际贡献主要体现在如下三个方面。首先,从公司治理视角出发,探讨了家族企业在履行社会责任时的偏好。现有文献在探讨家族企业的社会责任行为时,多聚焦于体现家族特性的社会情感财富理论,往往忽视了家族企业中的正式治理机制<sup>[10]</sup>。随着“去家族化”的推进,规范化治理机制削弱了家族对企业决策的影响。本研究基于委托代理理论和资源基础理论,从内部治理与风险承担的视角,扩展了对家族企业社会责任行为影响因素和作用机制的研究。其次,基于家族企业“去家族化”的现象,本研究分析了不同层面“去家族化”对企业在不同社会责任维度上履行一致性的影响,增进了对家族企业社会责任履行真实现状的理解,明晰了家族企业在履行社会责任时的偏好,有助于了解家族企业社会责任履行不一致的原因。最后,本研究结果检验了家族企业规范化治理的优势,为家族企业构建职业化规范管理体系提供了重要启示。区别于以家族的非经济目标分析企业的行为逻辑与上市公司规范治理的研究<sup>[11]</sup>,本文从“去家族化”视角强调了家族企业中非家族力量在企业履行社会责任时的重要性,提供了新的研究视角。

## 二、文献回顾与理论分析

### (一)文献回顾

本文主要从家族企业的社会责任以及“去家族化”两个方面进行文献回顾。围绕家族企业社会责任行为的研究主要集中于以下两个层面:其一是对比家族企业与非家族企业在履行社会责任上的差异,探讨背后的原因;其二是基于家族企业的特性,聚焦于家族所有权、管理权、代际传承等特征,分析影响其履行社会责任的要素。第一,关于家族企业是否履行更多社会责任,相关研究主要是就社会责任整体表现将家族企业与非家族企业进行对比,并探究家族企业履行社会责任的原因。该类研究认为家族成员对企业具有更强的认同感,会促使家族企业更加注重维护自身的公共形象,以及与社会情感财富目标相符的利益相关者关系,进而表现出比非家族企业更强烈的社会责任感<sup>[12][13]</sup>。但是随着家族企业的发展,家族中不同成员观念可能会出现分歧,从而表现为选择性履行社会责任,并且减少相关资金投入<sup>[14]</sup>。第二,关于影响家族履行社会责任的要素,相关文献主要围绕家族企业的特征展开研究,且尚未达成一致性结论。促进论认为,家族企业履行社会责任有利于提升公众认可度<sup>[15]</sup>。因此,当家族对企业的控制权更大时,会促使其履行更多的社会责任<sup>[16]</sup>。并且履行社会责任具有延迟效益,可以作为企业的隐性资源,增强家族继任者接管企业后的治理效能<sup>[17]</sup>。而抑制论则认为,家族控制权过高会增加家族成员的自利性,在决策过程中会更重视家族成员的利益<sup>[18][19]</sup>。

围绕家族企业“去家族化”的研究主要是从原因及其对企业的影响两方面展开。关于“去家族化”原因,“去家族化”反映了家族企业基于现实发展和外部竞争压力所采取的一种主动改革策略。许多家族企业选择引入外部资源弥补治理短板<sup>[20]</sup>。但“去家族化”并非完全摒弃家族属性,而是在保持家族控制权的前提下,通过引入职业经理人和外部股东参与企业的协同治理<sup>[21]</sup>。另外,关于“去家族化”对企业的影响,目前的研究主要从股权“去家族化”和管理权“去家族化”两个方面进行探讨,分析其对企业创新<sup>[22]</sup>、融资<sup>[23]</sup>等方面的影响。有学者认为“去家族化”能为企业带来多元且具有价值的资源,有利于提升企业的治理效能,促进企业发展。

通过以上文献梳理,我们发现当前研究在探讨家族企业履行社会责任时对企业中的非家族要素关注不足。在当前“去家族化”趋势日益明显的背景下,非家族要素的引入在很大程度上优化了企业内部治理结构。因此,用社会情感财富理论来研究家族企业社会责任行为可能已不再适用。并且,现有研究多是将家族企业履行社会责任视为满足家族成员私利的工具,这也引发家族企业是否更具社会责任感的讨论。然而,这些研究多将社会责任视为一个整体来分析家族企业社会责任的履行情况。不同于以往文献,本研究将非家族要素引入研究框架,通过分析社会责任履行的一致性情况来解读家族企业在履行社会责任时的真实表现,为该领域的研究贡献新的观点,并对现有争议提供一种调和的可能。

## (二)理论分析

现有学者认为企业履行社会责任旨在构建管理者与股东之间良好的委托代理关系<sup>[24]</sup>。但当管理者与股东的利益目标不一致时,委托代理问题会影响企业资源分配及决策。例如,非家族管理者因考核机制与任期限制,可能更倾向于优先满足短期财务绩效目标,导致其在社会责任履行过程中的资源分配策略与家族股东注重社会情感财富积累的需求产生冲突。另外,履行社会责任需要企业的资源投入,前期往往伴随着高额成本与收益不确定性风险。由此可见,从“去家族化”视角审视家族企业的社会责任时,需要同时考虑委托代理框架下的治理冲突和资源基础理论所强调的风险特性。家族企业实施“去家族化”,一方面意味着企业内部管理将由以家族主导的治理模式转变为更加公开、透明的市场化委托代理模式,使其在履行社会责任上更加规范化;另一方面,外部资源以及战略投资者的引进拓宽了家族企业的资源获取渠道,这会增强家族企业履行社会责任的意愿,从而会在一定程度上改变了家族企业惯有治理模式和风险规避性特征。因此本文基于委托代理理论和资源基础理论,从企业内部治理和风险承担两个视角来分析“去家族化”对企业履行社会责任的影响路径。

### 1.内部治理视角

从内部治理视角上看,家族化的治理方式虽然可以规避股东与管理者之间的第一类委托代理问题,但家族主导的治理模式会导致企业内部监督的有效性缺失,企业履行社会责任反而容易成为维护家族利益的手段<sup>[4]</sup>。在传统家族企业中,以血缘为依托而产生的任人唯亲、关系主义现象充分体现了家族治理特色,这种有失公平的人才选拔模式,可能导致企业难以适应激烈的市场化竞争。“去家族化”有助于企业加强内部治理,减少家族企业中控股股东与中小股东之间的第二类代理问题,弱化通过选择性履行社会责任来实现家族利益的影响<sup>[25]</sup>。

其一,“去家族化”能够规范企业治理体系,使企业进行社会责任决策时视野更长远,并在执行时加大投入力度。一方面,家族企业的“去家族化”本质上是一种“自我优化”行为,通过引进外部人才和资源规避企业在人才选拔和治理上的弊端,使企业内部治理体系更加规范,管理者能更加了解企业内外部环境,从而在决策过程中更能够综合考虑广泛的利益相关者需求,推动企业积极履行社会责任<sup>[26]</sup>。另一方面,“去家族化”减少了家族对企业的过度控制,缓解了其通过履行企业社会责任实现家族个别成员利益的风险。专业化管理团队的加入提升了企业在社会责任履行过程中的专业水平和执行力度,能够在整体上提高企业的社会责任表现。

其二,“去家族化”有助于增强企业的监督水平,避免家族企业有选择性地履行社会责任。首先,家族股东有较强的动机和能力侵占小股东的利益,出现选择性地履行社会责任的行为<sup>[27]</sup>。例如家族企业一方面利用企业中所有股东的资源,通过慈善捐款这一社会责任行为来提升家族正面形象,另一

方面则通过关联交易、利益输出等损害内部利益相关者的权益。随着外部股东和非家族管理者的加入,企业在决策过程中能够吸纳更多元化的观点并建立更有效的监督机制,促使企业履行社会责任时在环境保护、社会贡献和公司治理等各个方面保持一致性。其次,根据代理理论,有效的监督可以减少管理者为了满足个人利益而损害其他相关者利益的行为。随着家族在企业中的控制权减少,其他利益方在决策过程中会拥有更多的话语权,这会减少在履行社会责任时仅仅满足某一特定利益方的选择性行为,提高企业社会责任各个维度上履行的一致性<sup>[28]</sup>。因此,非家族力量的加入有助于增加与不同利益相关者的互动,增进企业对各方需求和期望的认识,提升企业社会责任履行的整体意愿和对各个维度履行的一致性。

## 2. 风险承担视角

从风险承担的视角来看,企业社会责任行为具有收益不确定性,如参与扶贫或捐款等。履行此类社会责任需要投入相应成本,从而挤压日常经营或股东收益分配所需的资源,进而需要企业具备较强的风险承担能力<sup>[19]</sup>。为保持家族的影响力,会更多偏向于选择履行风险较低且能最大化家族成员利益的社会责任行为。而企业的“去家族化”通过引入外部股东,能够优化资源供给结构,弥补家族财富作为主要资源来源的局限,并有助于突破管理层风险偏好趋同的思维定式<sup>[21]</sup>。

其一,“去家族化”提高了企业履行社会责任时的风险承担能力。传统的家族企业往往优先保障家族利益,倾向于选择低风险、收益明显的社会责任项目,以减少损害家族利益的风险<sup>[19]</sup>。然而,“去家族化”通过引入外部股东和专业管理团队,打破了仅以家族利益为导向的局限,不仅扩展了资源基础,也使企业更加关注多方利益相关者的利益和企业的长远发展。这种转变显著降低了企业对短期家族利益损失风险的敏感度,使其更积极地承担社会责任<sup>[29]</sup>。因此,企业更有可能投资并履行更具战略意义但前期投入大、收益不确定性较大的社会责任项目。由此可见,“去家族化”不仅拓宽了企业履行社会责任的领域,也通过增强风险承担能力,提升了家族企业履行社会责任的整体水平。

其二,外部专业化管理人才的引入提升了企业管理层整体能力水平,使其能够更有效地挖掘外部利益相关者的潜在价值,增强企业履行不同维度社会责任时的风险管理能力。“去家族化”带来的团队多元性和专业性,有利于家族企业对履行社会责任的价值与风险作出合理评估,减少家族出于短视和过度规避风险而出现选择性履行社会责任的倾向。此外,非家族高管所具有的政治关联和优质网络关系等社会资本拓宽了家族企业在经营过程中接触的利益相关者范围。利益相关者的资源反馈能够弥补企业在履行社会责任时的沉没成本<sup>[30]</sup>,提升家族企业应对不同社会责任风险的抵抗能力,进而增强其维系多元利益相关者关系的动力<sup>[31]</sup>。不同维度的企业社会责任行为对应着不同利益相关者的诉求<sup>[4]</sup>,这进一步扩展了企业履行社会责任的广度和深度。基于上述的讨论,本文提出以下推断:“去家族化”能够提高家族企业的整体社会责任表现,并且能够降低企业选择性履行社会责任的倾向,提升对社会责任各个维度上履行的一致性。

## 三、研究设计

### (一) 样本数据及来源

本文选用 2011—2021 年在沪深上市的家族企业作为研究对象,根据 CSMAR 数据库的定义和现有学者的做法,以实际控制人可以追溯到单个家族,且至少有 1 名亲属关系的家族成员参与持股、管理的企业作为家族企业的选取标准<sup>[13]</sup>。同时,通过 Wind 数据库、百度等对存在缺漏信息的样本进行验证和补充。在完善相关指标后对数据进行了以下处理:(1)为排除因经营异常而带来的估计偏误,剔除样本期内存在 ST 及 \* ST 的公司;(2)考虑到金融行业的监管和业务性质的独特性,剔除证券、保险等金融行业的公司;(3)为避免异常值的影响,本文对所有连续变量在首尾两端进行了 1% 水平的缩尾处理。经过以上筛选,最终确定的家族企业一共 996 家,共计 8166 个非平衡样本。

### (二) 模型设计

为验证研究假设,本文构建如下回归模型:

$$CSR_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 DEF_{i,t} + \beta_2 Controls_{i,t} + \sum Year + \sum Industry + \sum Region + \epsilon_{i,t} \quad (1)$$

模型(1)中,因变量 CSR 分别用社会责任评分(CSR1)和社会责任的一致性(CSR2)表示,自变量 DEF 分别用管理权“去家族化”(DEFM)和所有权“去家族化”(DEFO)表示,控制年份、行业和省份的固定效应,i 和 t 分别表示个体和年份。Controls 表示各个控制变量, $\epsilon_{i,t}$ 表示随机误差项。

### (三)变量测度

1.因变量:企业社会责任(CSR)。在企业社会责任的衡量上,本文选用和讯网数据中对企业各个维度的总评分(CSR1)来衡量企业履行社会责任的情况。该评分对股东责任、员工责任、客户和消费者权益责任、环境责任以及社会责任等五个维度进行考量,较为客观地反映出企业在各个维度上社会责任的履行情况,评分越高意味着企业在履行社会责任方面的表现越好。对于社会责任行为履行的一致性,本文参照 Wang 等的做法<sup>[8]</sup>,首先对社会责任的各维度评分进行标准化,以消除量纲差异,然后计算各个维度的标准差来表示各个维度之间的波动性,以此衡量一致性(CSR2)。该数值越大,表明各维度评分差异越大,说明企业在履行社会责任时具有较强的选择性偏好,社会责任行为的一致性越小。相反,标准差越小则表明家族企业在不同维度社会责任履行上的一致性越强。

2.自变量:“去家族化”(DEF)。根据现有研究<sup>[20]</sup>,家族对企业的控制通常体现在所有权和管理权两个方面。而“去家族化”是通过适当引入外部战略投资者或选聘职业经理人优化企业股权和管理权,削弱家族成员对企业的过度掌控,从而使其形成市场规范化治理结构和运营体系<sup>[5]</sup>。考虑到“去家族化”是一个动态变化的过程,以某一时点家族企业中所有权和管理权的特征难以体现出“去家族化”这一行为,因此,本文参照现有研究<sup>[20]</sup>,以当年与上一年度企业中家族所有权和管理权的变动程度作为“去家族化”行为的判定依据。所有权和管理权分别用家族成员股权比例和家族成员人数占董监高人数的比重来衡量。家族企业当年所有权占比低于上一年时,则 DEFO 赋值为 1,表明所有权“去家族化”;否则赋值为 0。同样地,家族管理权与上一年相比减少时,则 DEFM 赋值为 1,表明家族管理权“去家族化”;否则赋值为 0。

3.控制变量。参考现有文献的做法<sup>[3][27][31]</sup>,本文从企业特征、经营状况、公司治理和外部因素等方面选取控制变量。在企业特征方面,选用企业年龄、企业规模作为控制变量。在经营状况方面,控制了企业资产负债率、净资产收益率和营业收入增长率。在公司治理方面,控制了独立董事规模、董事长性别和教育程度。在外部因素方面,选用媒体关注度作为控制变量。此外,在模型中加入年份(Year)、行业(Industry)和区域(Region)虚拟变量,以控制时间、行业和地域特征的影响。以上变量的具体含义见表 1。

表 1 变量说明

变量类型	变量符号	变量名称	变量定义
因变量	CSR1	企业社会责任总评分	见上述定义
	CSR2	企业不同维度社会责任评分的一致性	见上述定义
自变量	DEFM	管理权“去家族化”	见上述定义
	DEFO	所有权“去家族化”	见上述定义
控制变量	Age	企业年龄	企业成立的年限
	Size	企业规模	期末总资产的自然对数
	Alr	资产负债率	企业当年总负债/总资产
	Roe	净资产收益率	企业当年税后利润/企业净资产
	Irr	营业收入增长率	当年营业收入同上年营业收入差值与上年营业收入的比值
	Ind	独立董事规模	独立董事人数
	Cgender	董事长性别	1 为男性,0 为女性
	Ceducation	董事长教育程度	5 为博士,4 为硕士,3 为本科,2 为大专,1 为大专以下
	Attention	媒体关注度	新闻媒体中标题出现该公司的新闻总数的自然对数
	Industry	行业	虚拟变量,控制行业效应
	Year	年份	虚拟变量,控制年份效应
	Region	省份	虚拟变量,控制区域效应

## 四、实证分析

### (一)描述性统计与相关性分析

表 2 展示了模型中各个变量的描述性统计结果。样本期内,企业社会责任评分 CSR1 的均值为 22.579,标准差为 13.822,整体而言,家族企业的社会责任整体得分较低,且企业间存在较大差异。DEFM 和 DEFO 的均值分别为 0.621 和 0.523,这表明家族企业在管理权和所有权上存在一定的“去家族化”,这为本文的研究提供了现实基础。为避免各个控制变量之间可能因相关性过高而对估计结果造成偏误,我们对所有解释变量进行多重共线性检验,发现 VIF 值均低于 10,平均 VIF 为 1.05,表明不存在多重共线性问题。

表 2 描述性统计

变量	样本量	均值	标准差	最小值	最大值
CSR1	8166	22.579	13.822	-18.450	89.010
CSR2	8166	0.961	0.465	0.041	3.585
DEFM	8166	0.621	0.152	0	1
DEFO	8166	0.523	0.096	0	1
Age	8166	16.259	5.634	8.000	30.000
Size	8166	14.265	2.847	8.677	10.851
Alr	8166	0.375	0.194	0.046	0.844
Roe	8166	0.058	0.130	-0.764	0.309
Irr	8166	0.332	0.812	-0.711	5.507
Ind	8166	3.043	0.44	2	5
Cgender	8166	0.780	0.156	0	1
Ceducation	8166	3.180	0.852	1	5
Attention	8166	1.949	0.444	0.477	2.808

### (二)基准回归结果

表 3 为基准模型的回归结果。列(1)和列(2)将社会责任总评分作为因变量,结果显示,管理权“去家族化”的回归系数为 0.797,在 1%的水平上显著,而所有权“去家族化”的系数为 0.651 且不显著。这一结果表明随着家族成员在管理层的比例减少,企业的社会责任表现更好,而家族成员股权的减少则未对社会责任表现产生显著影响。列(3)和列(4)将社会责任行为的一致性作为因变量,结果显示只有管理权“去家族化”的系数显著为负,而所有权“去家族化”不显著。CSR2 的值越小表示企业社会责任各维度的一致性越高,因此可以认为管理权“去家族化”能显著促使家族企业的社会责任行为向规范化发展,从而提升一致性。出现这一现象的原因可能是管理权“去家族化”通过引入职业经理人打破家族决策的局限性,促使社会责任实践从服务于家族利益的工具性角度,转向回应多方利益相关者诉求的规范化治理。而所有权“去家族化”可能因为缺乏配套的治理机制,例如提升董事会独立性、优化高管薪酬契约,且家族仍通过金字塔持股控制董事会,故而难以改变社会责任决策逻辑。

### (三)稳健性检验

1. 因变量滞后一期检验。“去家族化”的实施对企业的影响可能存在滞后效应,而家族企业的社会责任得分体现的是对企业当期的评价。因此,为保证研究结果的稳健性,本文对企业社会责任总评分和一致性进行滞后一期处理,回归结果如表 4 所示。在列(1)和列(3)中,管理权“去家族化”的回归系数仍然显著,且符号与基准回归一致。在列(2)和列(4)中,所有权“去家族化”的回归系数仍然不显著,证实了上述回归结果的稳健性。

2. 基于 Oster 的稳健性检验。尽管本文在构建模型的过程中加入了可能影响家族企业社会责任

的控制变量,但是仍可能存在一些不可观测的遗漏变量,从而导致估计结果存在偏误。基于此,本文参照 Oster 提出的方法<sup>[32]</sup>,利用已知的观测变量评估潜在遗漏变量对估计结果的影响程度。结果如表 5 所示,当以 CSR1 作为因变量时, $\beta(R_{\max}=1.3R^2;\delta=1)$ 的值为 0.962,在 95%的置信区间内,并且  $\delta(R_{\max}=1.3R^2;\beta=0)$ 的值为 5.637,大于 1,表明管理权“去家族化”对企业社会责任总评分的影响具有稳健性。同样地,当以 CSR2 作为因变量进行回归时,估计的参数也符合要求。这表明本文结论具有稳健性。

表 3 基准回归

变量	(1)	(2)	(3)	(4)
	CSR1	CSR1	CSR2	CSR2
DEFM	0.797*** (3.07)		-0.092*** (-5.84)	
DEFO		0.651 (1.59)		-0.034 (-1.41)
控制变量	控制	控制	控制	控制
行业/时间/区域固定效应	控制	控制	控制	控制
R <sup>2</sup>	0.319	0.306	0.113	0.110
样本量	8166	8166	8166	8166

注:\*\*\*、\*\*和\*分别表示 1%、5%和 10%的显著性水平,括号中的数据为 T 值,下表同。

表 4 因变量滞后一期的回归分析

变量	(1)	(2)	(3)	(4)
	CSR1 <sub>t+1</sub>	CSR1 <sub>t+1</sub>	CSR2 <sub>t+1</sub>	CSR2 <sub>t+1</sub>
DEFM	1.016*** (3.23)		-0.081*** (-4.59)	
DEFO		0.606 (1.22)		-0.032 (-0.91)
控制变量	控制	控制	控制	控制
行业/时间/区域固定效应	控制	控制	控制	控制
R <sup>2</sup>	0.196	0.189	0.123	0.116
样本量	7356	7356	7356	7356

表 5 基于 Oster 的稳健性检验

被解释变量	$\beta(R_{\max}=1.3R^2;\delta=1)$	95%的置信区间	$\delta^*(R_{\max}=1.3R^2;\beta=0)$
CSR1	0.962	[0.288, 1.306]	5.637
CSR2	-0.116	[-0.061, -0.123]	-3.826

#### (四)内生性检验

1.工具变量法。考虑到企业“去家族化”决策涉及相关者利益的权衡,而企业履行社会责任本身是对利益相关者诉求的响应,故可能存在因双向因果关系导致的内生性问题。鉴于上文发现仅管理权“去家族化”对社会责任产生显著影响,因此,下述的内生性检验主要围绕管理权“去家族化”展开。本文借鉴现有研究<sup>[30]</sup>,采用样本中同一省份和同一行业中家族企业外聘职业经理担任 CEO 的比例(Average\_M)作为管理权“去家族化”的工具变量。该指标反映了区域市场对专业化治理的需求强度,Average\_M 越高,表明对专业化决策者的需求较大,从而推动家族企业管理权“去家族化”,符合相关性要求。并且 Average\_M 并不会直接影响单个企业的社会责任决策偏好,符合外生性要求。

采用工具变量进行两阶段回归的结果如表 6 所示。弱工具变量检验 Cragg-Donald Wald F 统计量大于 10% 水平的临界值,表明不存在弱工具变量问题;并且 Kleibergen-Paap RK LM 检验统计量对应的 P 值均小于 0.05,即通过了工具变量识别不足的检验。在第二阶段中,以 CSR1 和 CSR2 分别作为因变量回归时,DEFM 的回归系数分别为 0.07 和 -1.353,且均在 1% 的水平上显著。这一结果表明管理权“去家族化”能够显著提升企业社会责任的水平及社会责任各个维度履行的一致性,与基准回归结论一致,进一步验证了结果的稳健性。

表 6 基于工具变量的两阶段回归分析

变量	(1)	(2)	(3)
	第一阶段	第二阶段	第二阶段
	DEFM	CSR1	CSR2
Average_M	1.001*** (5.18)		
DEFM		0.070*** (3.63)	-1.353*** (-2.70)
控制变量	控制	控制	控制
样本量	8166	8166	8166
行业/时间/区域固定效应	控制	控制	控制
Cragg-Donald Wald F	306.347 > Stock-Yogo 10% 的临界值		
Kleibergen-Paap RK LM	239.338***		

2. 倾向匹配得分法。家族企业的“去家族化”行为往往是基于企业自身发展特征而进行的一种战略选择,企业本身的规模、绩效等因素可能会影响“去家族化”的意愿。而经营状况的差异会进一步导致对不同利益相关者的关注侧重不同,由此形成差异化的履责行为。因此,这种情形会影响自变量对因变量的估计精度。为排除这种潜在干扰,本文采用倾向匹配得分法来解决这一问题。同样地,由于股权“去家族化”对社会责任未产生显著影响,所以本文主要针对管理权“去家族化”进行检验。具体而言,根据管理权是否“去家族化”分组,存在“去家族化”的企业为实验组,否则为对照组。通过选取企业规模、财务绩效、行业等指标作为匹配变量<sup>①</sup>,消除两组样本在这些匹配指标上的系统性差异,从而准确评估管理权“去家族化”对企业社会责任的影响。

分别采用近邻匹配、半径匹配以及核匹配进行对比检验,结果如表 7 所示。在三种不同的匹配方法下,得出了一致的结果。即在社会责任总评分上,实验组的 CSR1 均显著大于对照组,即发生管理权“去家族化”组别中的社会责任总评分相对较高。在家族企业社会责任各个维度履行的一致性上,实验组的 CSR2 均显著小于对照组,表明发生管理权“去家族化”的企业在社会责任各个维度上的波动性更小,即一致性更强。这些结果进一步证实了本文结论的稳健性。

表 7 PSM 结果分析

类别	样本	近邻			半径匹配			核匹配		
		实验组	对照组	Diff	实验组	对照组	Diff	实验组	对照组	Diff
		CSR1	未匹配	28.489	22.696	5.793**	28.489	22.696	5.793**	28.489
	匹配后	28.489	21.352	7.137***	28.489	21.865	6.624***	28.489	21.352	7.137***
CSR2	未匹配	2.826	2.977	-0.151**	2.826	2.996	-0.17**	2.826	2.958	-0.132*
	匹配后	2.826	2.993	-0.167**	2.826	2.987	-0.161**	2.826	2.972	-0.146**

### (五) 机制检验

根据上文理论分析,“去家族化”对家族企业社会责任的影响可通过提升内部治理水平和增强风险承担能力来实现。在内部治理的衡量上,参考既有研究<sup>[33]</sup>,从股东层面(第一大股东持股比例、股权制衡度、产权性质、机构投资者持股比例)、董事会层面(董事会规模、两职合一、董事会会议次数)及激励机制层面(管理层持股比例、管理层前三名薪酬)三个维度选取九个指标,采用主成分分析提取第一大主成分作为内部治理(Govern)的代理变量。在风险承担能力(Risk)的测量上,基于现有研究惯例<sup>[34]</sup>,以企业在观测时段 Roa 的波动性来测量。为缓解行业效应的影响,首先计算各行业平均的 Roa,利用企业当年的 Roa 减去行业的 Roa 均值,再计算观测期内企业 Roa 的标准差,以此表示企业的风险承担能力。

为验证上述的机制路径,本文采用中介效应分析。表 3 已证实了管理权“去家族化”对社会责任总评分及一致性的直接影响,表 8 列示中介检验的后两步结果。列(1)和列(2)中 DEFM 的系数分别为 0.370 和 0.006,均在 1%的水平上显著。列(3)中 Govern 和 DEFM 的系数分别为 0.843 和 0.485,分别在 1%和 5%的水平上显著,表明管理权“去家族化”通过提升内部治理质量来促进企业社会责任的路径成立,列(4)中的结果也证实了通过提升风险承担能力来促进社会责任的路径。同样地,在列(5)和列(6)中,Govern、Risk 和 DEFM 的系数均显著为负,表明管理权“去家族化”通过加强内部治理和增强风险承担能力来提升社会责任各个维度上履行一致性的路径成立。

表 8 “去家族化”影响企业社会责任行为的机制检验

变量	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Govern	Risk	CSR1	CSR1	CSR2	CSR2
Govern			0.843 *** (4.66)		-0.029 *** (-4.13)	
Risk				6.491 * (1.84)		-1.464 *** (-10.84)
DEFM	0.370 *** (3.47)	0.006 *** (6.95)	0.485 ** (2.21)	0.758 *** (2.94)	-0.02 ** (-2.27)	-0.018 ** (-2.57)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制
行业/时间/区域固定效应	控制	控制	控制	控制	控制	控制
R <sup>2</sup>	0.168	0.290	0.321	0.319	0.115	0.123
样本量	8166	8166	8166	8166	8166	8166

## (六)异质性分析

1.基于制度环境的异质性分析。组织行为本质上是对制度环境的一种适应性选择。已有研究表明,不同的制度环境对企业履行社会责任的激励不同<sup>[35]</sup>。企业履行社会责任在一定程度上可视为应对制度压力的战略性响应,企业通过履行社会责任与利益相关者产生互动,向外部传达出企业与社会规范和准则保持一致的信号<sup>[3]</sup>。因此,在不同的制度环境中,家族企业社会责任实践的行为模式有所不同。为进一步从外部环境的视角了解“去家族化”与社会责任之间的关系,本文通过分析家族企业在不同市场环境的表现,了解其履行社会责任的行为偏好。在市场化程度高的地区,严格的社会规范与较高的利益相关者期望促使外部管理者进入家族企业后更倾向于提升社会责任表现;而在市场化程度低的地区,非正式网络可能维持着家族的隐性控制权,弱化了“去家族化”对社会责任表现的促进作用。因此,本文预期在市场化程度较高的地区,管理权“去家族化”对家族企业社会责任表现及其一致性的影响更显著。为验证以上推测,本文通过分组回归检验管理权“去家族化”在不同制度环境下对企业社会责任的差异性影响。

参考王小鲁等的研究<sup>[36]</sup>,本文以中国市场化进程指数来衡量地区市场化程度。由于该指数仅更新到 2019 年,本文基于历史平均增长率推算 2020—2021 年数据。根据测算后的市场化指数中位数,将样本分为高、低市场化程度两组后重新回归。表 9 显示,在以 CSR1 为因变量的回归结果中,DEFM 的回归系数只在市场化程度高的组别中显著,表明较高的市场化程度,强化了管理权“去家族化”对社会责任整体表现的促进作用。同样地,在以 CSR2 为因变量的回归结果中,DEFM 的回归系数也只在市场化程度高的组别中显著,这说明薄弱的制度环境弱化了专业化管理对社会责任的提升效应。现有研究指出,市场化程度低的区域,存在政府监管缺位、市场透明度不足的问题,这可能会导致企业漂绿或逃税等短期机会主义行为<sup>[37]</sup>。本文结论再次验证了上述观点。

2.基于高管薪酬的异质性分析。高管作为企业决策的重要成员,在很大程度上决定了企业履行社会责任的意愿。而当高管自身的利益受到影响时,更容易激发其在战略制定和决策过程中的自利行为。已有研究指出,高管薪酬的差异会诱发其在社会责任战略决策中的机会主义行为<sup>[38]</sup>。因此,

本文认为,高管薪酬水平影响其决策逻辑,从而影响其在社会行为上的偏好。具体而言,当家族企业中的高管薪酬低于行业平均值时,薪酬劣势触发心理失衡,导致高管更倾向于履行能快速获取个人声誉或收益的特定维度的社会责任,例如政策关联性的慈善,同时减少履行长周期、低可见性的社会责任。反之,当薪酬水平高于行业平均值时,具备行业竞争力薪酬产生的激励效应会促使高管更偏向于选择履行有利于企业长期发展的社会责任,从而提高企业社会责任整体表现以及各维度上的一致性。

本文通过对样本中高管薪酬的平均值与同行业中高管薪酬的平均值进行对比,将样本分为低于平均薪酬组和高于平均薪酬组,在两组中分别探讨管理权“去家族化”对社会责任总评分及其一致性的影响。表 9 的列(5)与列(7)显示,DEFM 的回归系数仅在高于平均薪酬组中显著,说明家族企业高管的薪酬水平较高时,管理权“去家族化”对社会责任整体表现出促进作用。同样地,在列(6)与列(8)中,DEFM 的回归系数也是仅在高于平均薪酬组中负向显著。这表明管理权“去家族化”改革不仅仅是引入外部团队,还需要充分考量团队成员的利益,才能对企业起到良性效果。

表 9 不同制度环境和薪酬水平下“去家族化”对企业社会责任行为的影响

变量	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	市场化程度低组		市场化程度高组		低于平均薪酬组		高于平均薪酬组	
	CSR1	CSR2	CSR1	CSR2	CSR1	CSR2	CSR1	CSR2
DEFM	0.127 (1.18)	-0.023 (-1.60)	0.714** (2.02)	-0.042*** (-3.03)	0.014 (0.58)	-0.036 (-0.58)	0.527*** (3.06)	-0.249** (-2.36)
控制变量	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
行业/时间/区域固定效应	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
R <sup>2</sup>	0.310	0.145	0.341	0.184	0.297	0.309	0.321	0.331
样本量	4012	4012	4154	4154	3960	3960	4206	4206

### (七)基于“去家族化”行为动机的分析

根据上述结果,股权“去家族化”对社会责任行为及其一致性未产生显著影响,本文认为需从“去家族化”这一行为的动机探析原因。家族股权稀释可能源于两种情形:一是引入战略投资者导致总股本扩张;二是家族主动降低财富集中度。面对第二种情形,家族可能通过强化管理控制以谋取私利,这弱化了企业通过规范社会责任实践来提升可持续发展的动力。既有研究表明,家族企业容易出现第二类代理问题,当两权分离度较高时,家族对企业管理权的超额控制容易增强其对企业的掏空动机<sup>[39]</sup>。在此动机驱使下,企业履行社会责任更可能服务于家族成员的私利目标,例如经济利益或声誉积累,而偏离了企业社会责任实践的本质。本文在考察股权“去家族化”时,未同步追踪家族对管理权控制的变化,可能因忽略“去家族化”的真实动机导致实证结果不显著。

为此,本文进一步结合管理权控制情境分析股权“去家族化”对企业社会责任的影响。根据董监高团队是否新增家族成员来划分样本,若当年家族成员占比增加,定义为管理权家族化强化组;若占比减少或不变,则定义为管理权家族化未强化组,分别探究两组中所有权“去家族化”对社会责任总评分和一致性的影响。结果如表 10 所示,列(1)和列(2)显示,在管理权未强化组,股权去家族化显著提升社会责任总评分,并降低了社会责任各维度的波动性。在列(3)和列(4)中,股权“去家族化”对企业社会责任总评分无显著影响,却显著加剧社会责任波动性,即降低了社会责任的一致性。这验证了对不显著结果原因的推测。家族在企业维持较高的管理权时,股权“去家族化”能以较少现金流实现完全控制,进而可能导致家族成员选择性履行社会责任来服务家族私利。典型表现为利用非家族股东资源进行慈善捐赠以获取家族声誉,同时凭借控制权侵害外部利益相关者的权益。

变量	(1)	(2)	(3)	(4)
	管理权家族化未强化组		管理权家族化强化组	
	CSR1	CSR2	CSR1	CSR2
DEFO	0.036 ** (2.49)	-1.021 *** (-2.69)	0.600 (0.98)	0.08 * (1.75)
控制变量	控制	控制	控制	控制
行业/时间/区域固定效应	控制	控制	控制	控制
R <sup>2</sup>	0.318	0.124	0.342	0.113
样本量	4235	4235	3931	3931

## 五、结论与启示

企业积极履行社会责任彰显了其作为社会组织的重要责任担当。家族企业在社会责任行为上的选择性偏好、与非家族企业的行为差异等问题,一直是学术界关注的焦点。在当下家族企业“去家族化”改革的情境下,探究其对社会责任的影响具有重要价值。本文基于委托代理理论与资源基础理论,从管理权和股权“去家族化”视角剖析了其对企业社会责任的影响,主要研究发现如下:(1)管理权“去家族化”显著提升了企业社会责任的整体水平及各维度的一致性,且通过加强企业内部治理与提升风险承担能力实现该效应;(2)对于处于市场化程度较高地区和高管团队薪酬较高的家族企业,管理权“去家族化”对企业社会责任整体水平及一致性的促进作用更加显著;(3)当股权“去家族化”与高管理控制权并存时,易诱发家族掏空动机,促使企业选择性履行社会责任,进而削弱社会责任各维度履行的一致性。

本研究为当下家族企业的治理与社会责任实践提供了如下启示。第一,在企业层面,“去家族化”能有效弥补家族企业的治理结构缺陷与资源获取短板,为社会责任实践提供制度保障。在国家倡导共同富裕的背景下,家族企业积极履行社会责任不仅承担着辅助社会治理的功能,更是增强可持续竞争力的战略选择。针对当前存在的选择性履责问题,家族企业应当发挥表率作用。同时,家族企业应强化监督机制,提升企业自我纠偏能力。第二,在政府层面,本文发现了市场环境制度对“去家族化”与社会责任之间关系的影响,体现出外部监督对企业社会责任的重要性。因此,地方政府应对家族企业加强经营合规性审查,通过动态监测遏制其利用社会责任进行政治寻租的行为,压缩权力寻租空间。并且,本文研究表明家族企业的股权“去家族化”并不必然反映出对自身不足的自我调整,管理权的超额配置可能是家族对企业掏空行为的一种方式。因此相关监管机构需要建立专项评估机制,对家族企业控制权配置与社会责任关联性进行定期审查,依法惩处掏空企业资产等违法行为,激励民营企业切实履行社会责任,充分发挥民营企业在我国社会治理过程中的重要作用。

注释:

① 因篇幅限制,此处未列出具体的匹配变量,感兴趣的读者可向作者索取。

参考文献:

- [1] 李增福,汤旭东,连玉君.中国民营企业社会责任背离之谜[J].管理世界,2016(9):136—148.
- [2] Ye, Y., Li, K. Impact of Family Involvement on Internal and External Corporate Social Responsibilities: Evidence from Chinese Publicly Listed Firms[J]. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2021, 28(1):352—365.
- [3] 陈灿君,许长新.代际差异与企业社会责任的关系研究[J].当代经济科学,2021(6):112—23.
- [4] Cruz, C., Larrazza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., et al. Are Family Firms Really More Socially Responsible? [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2014, 38(6):1295—1316.

- [5] 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(1):177—190.
- [6] Arregle, J. L., Hitt, M. A., Mari, I. A Missing Link in Family Firms' Internationalization Research: Family Structures[J]. *Journal of International Business Studies*, 2019, 50(5):809—825.
- [7] Miras-Rodriguez, M. D. M., Bravo-Urquiza, F., Escobar-Pérez, B. Does Corporate Social Responsibility Reporting Actually Destroy Firm Reputation? [J]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2020, 27(4):1947—1957.
- [8] Wang, H., Choi, J. A New Look at the Corporate Social-financial Performance Relationship: The Moderating Roles of Temporal and Interdomain Consistency in Corporate Social Performance[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(2):416—441.
- [9] Cruz, C., Milanov, H., Klein, J. It's a Family Affair: A Case for Consistency in Family Foundation Giving and Family Firm Community CSR Activity[J]. *Journal of Business Ethics*, 2024, 191(3):633—649.
- [10] Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., et al. "Sew" What do We Know and Where do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward[J]. *Family Business Review*, 2020, 33(4):424—445.
- [11] Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., et al. Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction[J]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2012, 36(6):1103—1113.
- [12] Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Ravi, R., et al. More Bang for Their Buck: Why(and When) Family Firms Better Leverage Corporate Social Responsibility[J]. *Journal of Management*, 2023, 49(2):575—605.
- [13] 叶文平,朱沆,史亚雅,等.公有制印记与改制家族企业的内部社会责任[J].管理世界,2022(5):141—156.
- [14] Madden, L., Mcmillan, A., Harris, O. Drivers of Selectivity in Family Firms: Understanding the Impact of Age and Ownership on CSR[J]. *Journal of Family Business Strategy*, 2020, 11(2):100335.
- [15] 邓少军,于保平,周胜.家族传统与家族企业社会责任——基于九如城的案例研究[J].外国经济与管理,2022(10):3—19.
- [16] 阳镇,马光源,陈劲.企业家综合地位、家族涉入与企业社会责任——来自中国私营企业调查的微观证据[J].经济学动态,2021(8):101—115.
- [17] 陈怡欣,靳瑞杰.家族企业接班意愿与企业社会责任[J].山西财经大学学报,2023(6):85—98.
- [18] Meier, O., Schier, G. CSR and Family CEO: The Moderating Role of CEO's Age[J].*Journal of Business Ethics*, 2021, 174(3):595—612.
- [19] Dick, M., Wagner, E., Pernsteiner, H. Founder-controlled Family Firms, Overconfidence, and Corporate Social Responsibility Engagement: Evidence from Survey Data[J]. *Family Business Review*, 2021, 34(1):71—92.
- [20] 唐继凤,李新春,邹立凯.对外直接投资扩张对家族企业“去家族化”治理的影响研究[J].南方经济,2024(4):108—131.
- [21] 杜善重.家族企业创新投入中的“非家族力量”——基于股东治理的视角[J].南开管理评论,2022(5):4—17.
- [22] 单蒙蒙,宋启洋,宋运泽.“合作”还是“对抗”? ——去家族化与家族企业二元创新[J].研究与发展管理,2023(5):85—98.
- [23] 王藤燕,金源.去家族化能缓解企业融资约束吗? [J].外国经济与管理,2020(6):139—152.
- [24] Jo, H., Harjoto, M. A. Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 103(3):351—383.
- [25] Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., et al. Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France[J]. *Journal of Business Ethics*, 2021, 173(1):133—55.
- [26] Oh, W. Y., Chang, Y. K., Jung, R. Board Characteristics and Corporate Social Responsibility: Does Family Involvement in Management Matter? [J]. *Journal of Business Research*, 2019, 103:23—33.
- [27] 张学志,柯婵.夫妻共同持股、公司治理与家族企业社会责任[J].南方经济,2022(2):123—38.
- [28] Schepker, D. J., Oh, W. Y. Complementary or Substitutive Effects? Corporate Governance Mechanisms and Poison Pill Repeal[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(7):1729—1759.
- [29] 吕志军,王贞洁.国有资本参股与民营企业战略选择[J].中南财经政法大学学报,2024(4):29—42.
- [30] 吴炳德,张玮,陈士慧,等.非家族高管比例与家族企业创新产出的关系研究——对钱德勒命题的反思[J].外国经济与管理,2022(10):36—53.
- [31] 赵天骄,肖翔,张冰石.利益相关者网络特征与民营企业社会责任绩效[J].管理学报,2019(3):397—407.

- [32] Oster, E. Unobservable Selection and Coefficient Stability: Theory and Evidence[J]. *Journal of Business & Economic Statistics*, 2019, 37(2):187—204.
- [33] 林树,葛逸云.经济政策关联度、公司治理与投资效率[J].*现代经济探讨*,2023(3):63—76.
- [34] 余明桂,李文贵,潘红波.管理者过度自信与企业风险承担[J].*金融研究*,2013(1):149—63.
- [35] Young, S., Marais, M. A. Multi-level Perspective of CSR Reporting: The Implications of National Institutions and Industry Risk Characteristics[J]. *Corporate Governance: An International Review*, 2012, 20(5):432—450.
- [36] 王小鲁,胡李鹏,樊钢.中国分省份市场化指数报告[M].北京:社会科学文献出版社,2021:223—237.
- [37] 许金花,李善民,张东.家族涉入、制度环境与企业自愿性社会责任——基于第十次全国私营企业调查的实证研究[J].*经济管理*,2018(5):37—53.
- [38] 陈华,包也,孙汉.高管薪酬与社会责任报告的印象管理[J].*上海财经大学学报*,2021(4):76—90.
- [39] 苏春,刘星.家族董事席位超额控制会影响企业风险承担吗? [J].*中国管理科学*,2024(6):34—45.

## "De-familialization" and Corporate Social Responsibility

CHEN Canjun<sup>1</sup> LIANG Mengshang<sup>2</sup>

(1. *School of Sociology and Population Studies, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210023, China*; 2. *Business School, Hohai University, Nanjing 211100, China*)

**Abstract:** The fulfillment of social responsibility by family firm has long attracted the interest of scholars. This study focuses on family enterprises listed on the Shanghai and Shenzhen stock exchanges from 2011 to 2021. Based on agency theory and the resource-based view, it empirically examines the impact of the "de-familialization" of management rights and ownership on corporate social responsibility(CSR) performance. The study finds that the "de-familialization" of management rights significantly enhances the overall CSR performance of family businesses by strengthening internal governance and increasing risk-taking ability. It also improves the consistency of fulfilling various dimensions of social responsibility, while the "de-familialization" of ownership shows no significant effect. Furthermore, in regions with higher marketization and in firms with higher executive compensation, the positive effects of "de-familialization" of management rights on both overall CSR performance and the consistency of fulfilling its dimensions are even more pronounced. Further analysis indicates that if ownership "de-familialization" is implemented while maintaining a high level of family management rights, it may reduce the consistency of fulfilling social responsibility across various dimensions. This research provides new evidence on the performance of CSR amidst the governance structure reforms of family businesses, offering practical value for advancing corporate governance modernization and achieving high-quality development.

**Key words:** Family Firms; De-familialization; Corporate Social Responsibility; Consistency

(责任编辑:姜晶晶)