

珀莱雅公司数字化战略与家族企业公司治理转型研究

吴龙飞

金陵科技学院, 江苏 南京 211199

DOI: 10.61369/IED.2025030004

摘要： 本文聚焦珀莱雅公司，探究家族企业如何借助数字化战略实现治理转型。在数字经济蓬勃发展的当下，民营企业，尤其是家族企业，在我国经济格局中扮演着举足轻重的角色。珀莱雅公司作为美妆行业的知名家族企业，在数字化浪潮中积极探索并取得了显著成效，其成功经验极具代表性。文章深入剖析了珀莱雅的数字化路径，涵盖财务数字化、股权结构优化、代际传承与人才培养等多个维度，并详细分析了数字化战略对公司治理的多维度影响，包括家族控制权调整、董事会及管理层优化、中小股东权益保障以及治理效率提升等方面。研究揭示了珀莱雅通过数字化战略与治理优化的协同作用，成功实现了从传统家族治理模式向现代化治理模式的转变，为其他家族企业在数字化转型过程中提供了宝贵的实践范例与启示，助力家族企业在数字经济时代实现可持续发展。

关键词： 数字化战略；家族企业；公司治理转型

Research on the Digital Strategy of L'Oreal and the Transformation of Corporate Governance in Family Owned Enterprises

Wu Longfei

Jinling University of Science and Technology, Nanjing, Jiangsu 211199

Abstract： This article focuses on L'Oreal Corporation and explores how family businesses can achieve governance transformation through digital strategies. In the current booming digital economy, private enterprises, especially family businesses, play a crucial role in China's economic landscape. As a well-known family owned enterprise in the beauty industry, L'Oreal has actively explored and achieved significant results in the digital wave, and its successful experience is highly representative. The article deeply analyzes L'Oreal's digital path, covering multiple dimensions such as financial digitization, equity structure optimization, intergenerational inheritance, and talent cultivation. It also provides a detailed analysis of the multidimensional impact of digital strategy on corporate governance, including family control adjustment, board and management optimization, protection of minority shareholders' rights and interests, and improvement of governance efficiency. The study revealed the synergistic effect of digital strategy and governance optimization in L'Oreal, successfully achieving the transformation from traditional family governance mode to modern governance mode, providing valuable practical examples and inspirations for other family businesses in the process of digital transformation, and helping family businesses achieve sustainable development in the digital economy era.

Keywords： digital strategy; family owned enterprises; corporate governance transformation

引言

随着数字技术的飞速发展，全球产业格局正经历深刻变革，中国经济也在数字化浪潮中不断调整与升级。中共中央国务院2023年7月印发的《关于促进民营经济发展壮大的意见》显示，民营企业在我国经济中扮演着重要角色，贡献了全国60%以上的GDP和80%以上的就业岗位。2025年2月，习近平总书记在民营企业座谈会上进一步强调了科技创新对于培育新型生产力、推动民营经济高质量发展的重要性。家族企业作为民营经济的主体，占比超过85%，在经济体系中占据着举足轻重的地位。它们既具备家族决策的灵活性，又遵循现代企业管理制度，展现出独特的“家族权威”与“企业理性”双重属性。

然而，在数字化转型进程中，家族企业的治理模式、文化理念与转型需求之间的矛盾逐渐凸显。

珀莱雅公司作为美妆行业的知名家族企业，位于民营经济发达的浙江省杭州市，在实施数字化战略方面积极探索并取得了显著成效，近期还顺利完成了二代接班，经营业绩持续大幅增长，具有很强的代表性。因此，本研究选择珀莱雅公司作为案例，旨在揭示家族企业如何在数字化浪潮中通过治理优化实现可持续发展的内在逻辑，并为其他家族企业提供有益的借鉴和启示。

作者简介：吴龙飞（2000.10-），男，汉族，安徽休宁人，学历：硕士研究生，职称：无，从事的研究方向：数智化会计。

一、文献综述与理论框架

（一）家族企业治理理论演变与核心观点

家族企业作为经济体系中最具活力与韧性的重要主体，其治理理论伴随着商业环境的变迁而不断演进。早期研究聚焦于家族与职业经理人之间的利益冲突以及如何通过明确的契约来约束各方行为以降低管理成本。然而，随着实践的深入，学者们逐渐意识到家族企业的治理并非完全遵循这种简单逻辑。家族成员有时会以企业利益为重，展现出强烈的责任感和奉献精神，这种复杂性推动了治理理论的进一步发展。

委托代理理论是家族企业治理研究的经典框架，该理论认为，家族业主与职业经理人之间存在潜在矛盾，尤其是在信息不对称的情况下。为降低代理成本，家族企业常通过提高股权集中度或直接参与管理来强化控制权。

社会情感财富理论近年来受到广泛关注，它指出家族企业不仅追求经济收益，还重视家族认同感、控制权维系和代际传承等非经济目标。这种双重目标导向深刻影响着家族企业的治理逻辑，在中国特色的文化与经济背景下，家族企业的治理结构更具独特性。李新春等学者将中国国家家族企业定义为“以血缘或亲缘关系为纽带，家族成员掌握主要所有权并实质性参与经营管理的组织”。这种治理结构兼具“家族权威”与“企业理性”的双重属性，一方面赋予家族企业扁平化决策、长期导向等优势，另一方面也可能因代际冲突、权力集中等问题引发治理矛盾。

（二）数字化转型理论及治理影响研究进展

数字化转型已非单纯的新技术工具引入，而是对企业战略、组织架构和资源整合能力的系统性重塑。对于家族企业而言，数字化转型是一把双刃剑，既充满机遇，又暗藏挑战。一方面，数字化技术能够帮助家族企业突破传统管理模式的束缚，通过精准数据分析优化资源配置，提升决策效率，增强企业竞争力；另一方面，家族企业受传统管理模式和文化惯性的影响，在转型过程中常面临组织与技术脱节的难题。决策权集中、代际观念差异可能导致技术团队与家族管理者之间的冲突，从而阻碍数字化转型的推进。

近年来，学者们开始关注数字化技术对公司治理的影响，发现其具有多方面的积极作用。例如，大数据分析提高了决策透明度，极大地降低了家族“一言堂”的现象。然而，数字化转型也可能加剧治理矛盾，现有研究在家族企业数字化转型及其治理效应方面仍存在诸多不足。

二、珀莱雅公司案例分析

（一）珀莱雅公司发展历程

珀莱雅化妆品股份有限公司于2003年在浙江杭州正式成立。2017年11月15日，珀莱雅成功登陆上海证券交易所，成为“中国美妆第一股”。

截至2023年底，珀莱雅合计拥有专利256项，产品涵盖护肤、面膜、彩妆和洗护等四大类别。

（二）家族企业治理特征

珀莱雅具有鲜明的家族治理特征，公司实际控制人为侯军呈和方玉友，两人在公司的创立与发展过程中发挥了核心领导作用，持有公司较大比例的股权，对公司的重大决策拥有绝对控制权。在公司治理结构中，家族成员在董事会、管理层中占据重要职位，深度参与公司的日常运营与战略决策。

随着公司规模的不扩大与市场环境的日益复杂，传统家族治理模式的弊端也逐渐显现。决策过程中可能因过度依赖家族成员的经验与判断，缺乏多元化的视角与专业的分析，导致决策失误。

（三）数字化战略实施背景

在全球数字化浪潮的大背景下，化妆品行业面临着深刻的变革。消费者行为与市场竞争格局的变化，成为推动珀莱雅实施数字化战略的关键因素。

随着互联网的普及与移动设备的广泛应用，消费者的购物习惯发生了根本性转变。线上购物逐渐成为主流消费方式。市场竞争的日益激烈也促使珀莱雅寻求数字化转型。

传统业务模式下，珀莱雅在供应链管理、营销推广、产品研发等方面面临诸多挑战，严重制约了公司的发展，促使珀莱雅实施数字化战略。

三、珀莱雅公司数字化路径分析

（一）财务数字化重构决策机制

2020年，珀莱雅成功上线SAPS/4HANA系统，这一举措成为公司财务数字化转型的关键里程碑。该系统深度融合了财务与业务流程，实现了业财一体化的高效运作模式。在传统的财务管理模式下，业务部门与财务部门之间信息传递存在延迟与偏差，财务数据的收集、整理与分析往往需要耗费大量时间与人力。而SAPS/4HANA系统的引入，打破了部门之间的数据壁垒，业务活动产生的数据能够实时、准确地同步至财务系统，实现了业务流、信息流与资金流的高度统一。

珀莱雅借助大数据分析技术，深入挖掘消费者行为数据，构建了精准的消费画像。通过对消费者的年龄、性别、地域、消费偏好、购买频率等多维度数据的分析，公司能够精准把握不同消费群体的需求特点与价格敏感度，为产品定价策略的制定提供了有力支持，有效提升了公司的盈利能力与市场竞争力。大数据分析还为公司的产品研发、营销推广等决策提供了重要参考，助力公司实现精准营销与产品创新，进一步巩固了公司在美妆市场的地位。

（二）股权结构优化与财务透明化

随着公司的发展与数字化战略的推进，珀莱雅逐渐意识到股权结构优化对于公司治理现代化的重要性。从IPO时创始人侯军呈和方玉友合计持股58.6%，到2023年，侯军呈持股降至34.5%，公司通过引入香港中央结算等机构投资者，实现了股权结构的多元化。这种股权结构的调整，不仅为公司带来了丰富的资金与资源，更为公司治理注入了新的活力。

机构投资者凭借其专业的投资经验与市场洞察力，能够为公司的战略决策提供多元化的视角与建议。在公司数字化转型战略的制定与实施过程中，机构投资者积极参与讨论，从行业发展趋势、技术创新方向等方面提供了宝贵的意见，推动公司数字化战略的顺利推进。股权结构的多元化有助于分散公司的经营风险，降低家族成员过度集中持股可能带来的决策风险，提升公司治理的稳定性与科学性。

（三）代际传承与数字化能力培养

现任 CEO 侯亚孟作为家族企业二代管理层的代表，具有深厚的技术背景与数字化思维。在其主导下，彩票品牌的数字化营销取得了显著成效。侯亚孟敏锐洞察到社交媒体与直播电商的发展趋势，大力推动彩票品牌在抖音等平台的布局。侯亚孟的成功实践，不仅展示了二代管理层在数字化时代的创新能力与领导潜力，也为家族企业的代际传承与数字化转型提供了成功范例。

2023年，公司组织了多场数字化财务培训课程，财务 BP 积极参与业务项目的策划与执行，从财务角度提供风险评估与控制建议，有效促进了财务与业务的深度融合，提升了公司的整体运营效率。

四、数字化战略对家族企业公司治理的影响分析

（一）数字化战略对族控制权的影响

数字化战略的实施在一定程度上改变了企业家族控制权的格局。一方面，数字化转型需要大量的专业人才和技术投入，这促使珀莱雅引入外部职业经理人团队和技术专家，一定程度上稀释了家族成员在公司决策层的绝对话语权。然而，家族成员通过对数字化战略方向的把控和关键决策的主导，依然保持着对公司的核心控制权。另一方面，数字化带来的企业规模扩张和业务多元化，使得家族成员更加注重通过股权结构优化和制度建设来巩固家族控制权，例如通过设立家族信托等方式，确保家族在公司长期发展中的主导地位。

（二）数字化战略对企业董事会与管理层的影响

数字化战略推动了董事会和管理层的结构优化与能力升级。在董事会层面，为适应数字化发展需求，企业引入了具有数字化

背景和经验的独立董事，为公司战略决策提供专业建议，提升了董事会决策的科学性和前瞻性。同时，董事会更加关注数字化转型相关议题，在战略规划、资源配置等方面发挥更积极的作用。

在管理层方面，数字化转型催生了新的管理岗位和职能部门，如数据运营部、数字营销中心等。管理层需要具备数字化思维和管理能力，以有效领导和协调各部门开展数字化工作。公司通过内部培训和外部引进相结合的方式，提升管理层的数字化素养，促进管理层团队的年轻化和专业化，使管理层能够更好地应对数字化时代的挑战，推动公司战略目标的实现。

（三）数字化战略对企业中小股东权益的影响

数字化战略的成功实施为企业带来了业绩增长和市值提升，中小股东的权益得到了有效保障和增值。数字化营销和精准运营提高了公司的市场竞争力，扩大了市场份额，增加了公司的营收和利润，进而提升了股东回报。同时，数字化转型过程中公司治理的透明度也有所提高，通过定期披露数字化战略进展和相关财务数据，中小股东能够更清晰地了解公司运营情况，做出更合理的投资决策。

（四）数字化战略对企业治理效率的影响

数字化战略显著提升了企业的公司治理效率。在信息传递方面，数字化系统打破了部门之间的信息壁垒，实现了信息的实时共享和快速传递，管理层能够及时获取准确的运营数据，做出科学决策，减少了决策时间和成本。在监督和控制方面，数字化技术能够对公司运营过程进行实时监控和预警，及时发现问题并采取解决措施，提高了内部控制的有效性。

五、结束语

通过对珀莱雅公司数字化战略与家族企业治理转型的深入研究可以发现，数字化战略的实施对家族企业的治理产生了多方面的深远影响。

在数字化战略推进下，公司治理结构和治理机制得到了有效优化和调整，提升了企业的整体运营效率和竞争力，为家族企业在数字化时代的可持续发展提供了有力支撑。

参考文献

- [1] 李新春, 贺小刚, 邹立凯. 家族企业研究: 理论进展与未来展望 [J]. 管理世界, 2020(2): 4568.
- [2] 贺小刚, 陈元, 李婧文, 李鑫. 家族创业研究: 现状、理论演进与展望 [J]. 南开管理评论, 2024(1): 102118.
- [3] 陈凌, 李维安. 中国家族企业治理结构优化路径研究 [J]. 经济管理, 2022(7): 88103.
- [4] 李维安, 高皓. 家族企业股权集中化与数字化转型的冲突机制 [J]. 中国工业经济, 2022(5): 7691.
- [5] 陈德球, 王斌. 双层股权结构在家族企业中的应用研究 [J]. 管理科学学报, 2021(3): 5570.
- [6] 高皓. 家族信托与治理弹性构建 [J]. 金融研究, 2023(4): 112128.
- [7] 黄群慧, 戚聿东. 民营企业数字化转型的“三重脱节”问题研究 [J]. 中国软科学, 2022(9): 3449.