



实用指南

家族企业危机管理 与危机韧性

论应对生存威胁的特殊动态与挑战

作者:

汤姆·A·吕森 (Tom A. Rüsen)

康拉德·弗罗利希 (Konrad Fröhlich)



Struktur
Management
Partner

编辑

维藤家族企业
研究所基金会



版权说明

内容负责人:

维藤家族企业研究所基金会

汤姆·A·吕森教授教授 (Tom A. Rüsen)

地址: 德国维藤市 (58448 Witten) 阿尔弗雷德·赫尔豪森大街 48 号 (Alfred-Herrhausen-Straße 48)

设计: 埃森市Schonfelder设计事务所

封面照片: Shutterstock

第42页图片: 维藤家族企业研究所 (WIFU)、

结构管理合伙人

本实用指南中提及男性人称代词, 均同样适用于任何性别人士。

ISSN (印刷版) 2626-7365

ISSN (网络版) 2626-7373

中文首译鸣谢: 陈士慧, 宁波大学商学院2024年6月

2025

目录

前言	4
1引言	5
2危机的成因：何为“盲点”	6
2.1企业危机的一般成因	6
2.2家族企业危机发展的特殊性	7
3危机的演变过程	9
3.1企业内危机升级：从利益相关者危机到破产	9
3.2分析：已达危机阶段及其潜在成因	12
3.3家族企业特有的危机动态	14
3.4影响危机进程的典型因素	15
4家族企业危机管理的特殊要求	18
4.1企业危机管理系统中的经典要素	18
4.2经调整的危机管理体系核心要素	21
4.3家庭因素分析	22
4.4企业中家族特有的要素	24
4.4.1家族企业特有的结构与动态	24
4.4.2家族企业特有的重组措施	26
4.4.2.1外部危机管理方法	26
4.4.2.2打破固有模式的措施	28
4.5家族企业内部的危机管理	29
4.5.1外部方法	29
4.5.2内部方法	30
4.6充分纳入家族因素的全面转型战略	31
4.6.1纳入特定家庭因素	32
4.6.2转型融资和股东出资	32
4.6.3沟通和利益相关者管理	34
5.危机韧性：防范危机的预防性措施	35
5.1家族治理：家族企业的危机防范手段	35
5.2平衡企业与家族的危机因素	37
6参考文献和延伸阅读	40
联系方式	42

企业家天生乐观，因此，为最坏情况，即生存危机，做准备，与他们的天性相悖。从情感层面而言，要直面毕生心血及家族企业生存根基可能遭遇的威胁，同样令他们难以承受。

如何帮助家族企业为危机做准备，并以企业家精神主动采取行动规避危机？在维藤家族企业研究所（WIFU）与结构管理合作伙伴公司（SMP），我们已深入探讨这一问题。

危机的成因往往源于家族决策和/或家族内部管理，而危机的加剧则由以下因素共同推动：所有权、管理决策权与亲属关系的交织。所谓的“家族因素”往往会尽可能抵制外部影响或建议（甚至超出企业可承受的范围），因为外部影响被视为对家族自主权的挑战。

在撰写这份WIFU实务指南之际，席卷全球的新冠疫情正以惊人的速度加剧家族企业（及非家族企业）中潜在的问题性发展。这些隐患在疫情前或许可以暂时搁置，但如今已不容拖延。经济形势的剧变要求我们转变思维方式。当前形势迫使家族企业的董事会成员、监事会成员及高层管理者不得不演练危机预案，并反思其对企业运营、员工福祉及家族控制权的影响。需要指出的是，新冠疫情爆发正值经济衰退显现之际。对于盈利良好的家族企业，尤其是那些从一开始就处于弱势地位的企业（如纺织业、汽车业或零售业），重新调整战略方向以适应家族企业的特殊属性，已成为关乎存亡的关键抉择。

新冠疫情及其引发的社会经济连锁反应，给家族企业带来了前所未有的灾难性冲击。这种危机的严重程度之高，既超出所有人的预期，甚至堪称史无前例，比如持续数周的停业潮，就让当代人首次见识到如此严峻的现实。由于多数从业者缺乏应对危机的实战经验，面对突如其来的挑战往往束手无策。

本实用指南中所考虑的危机，威胁着企业的生存根基，改变其结构并危及企业家族的资产和影响力。¹

在下文中，读者将深入了解危机处理中的典型流程及其动态机制，并掌握危机管理中最常用的应对措施。文中还系统梳理了相关利益方的常规行为模式。超越2020/2021年当前危机的范畴，书中描绘的各类情景及采取的应对方案均源自实战经验，其有效性将通过实际应用得到验证。本指南旨在为（潜在）遭遇危机的家庭企业提供支持，帮助他们做好危机准备、审慎评估风险，并找到合适的化解之道。

家族企业如今应明智地聘请经验丰富的顾问。将该顾问作为外部咨询顾问或协作者，使其能以客观无偏的视角对企业家族与管理层进行可信评估，从而帮助企业发现未来可能存在风险或当前危机成因的“盲点”。在此，托马斯·曼的名言或许能带来启示：“痛苦的真相胜于谎言。”

德国维藤市，2024年10月

汤姆·A·吕森 (Tom A. Rösen)
维藤家族企业研究所基金会首席执行官

康拉德·弗罗利希 (Konrad Fröhlich)
结构管理合作伙伴公司高级合伙人SMP

¹ 详见Rösen (2017年)。

1 | 引言

家族企业，生而不凡。作为最古老的企业组织形式，它们始终在商海

沉浮中塑造着企业家精神，推动着产业变革，影响着社会发展。时至今日，在德国许多地区，家族企业仍是吸纳就业的主渠道，并常以突破性创新令人惊叹。它们被誉为经济的脊梁——不仅雇佣了最大规模的劳动力，贡献了最高比例的税收，更是国民生产总值的最主要贡献者。

然而，这一成功模式正面临挑战。这些隐患并非新冠疫情所致，却很可能因疫情而雪上加霜。其实早在疫情之前，经济下行的阴云已然密布。《经济学人》曾直言“慢球化”时代正在到来，多家权威机构都已下调增长预期，全球不确定性和全球经济重组的初步影响开始显现，并传导至德国。

过去数十年，家族企业从全球化与开放市场中大幅获益，但如今，即便是昔日风光无限的企业也难逃危机。然而，危机的冲击程度并非完全一致。在许多情况下，企业利润虽面临压力，但充足的低成本资金在很大程度上缓解了这种压力，这使得人们认为，商业模式的紧急调整（如数字化转型）可被推迟或搁置。此外，必要的结构性变革（例如剥离亏损业务部门、产能转移、精简冗余机构等），也未能得到坚决落实。

尤其是那些本就处境艰难的行业，例如汽车、纺织和零售领域的家族企业，如今虽需全面考量各种因素，但根本上必须依据其作为家族企业的特殊处境来决策和行动。

人们普遍认为家族企业具有稳定性，因为它们志在代代相传。但实际上，其稳定性更多源于所有权、决策权与代际责任的三位一体。即便如此特殊的治理结构，仍难确保企业永续经营。令人惊讶的是，仅有10%的家族企业能将成功延续至第四代，大多数企业往往因家族内部冲突或经营危机，在此前便黯然离场。³应对危机往往意味着重塑家族对企业的影响力，必要时甚至需调整其“思维模式”。⁴数据显示，渡过危机后，仅65%的企业会从家族内部任命董事会主席⁵，而整体企业中这一比例为85%。

商海无常，危机难免。但若未雨绸缪，就更有帮助在风浪中守住决策主导权，最终保全百年基业。

本实用指南主要面向两类人群：一方面是企业家成员。指南中中深入阐述的危机应对模型、典型发展规律及家族企业特有的危机特征，将帮助他们预见危机全貌；另一方面是危机管理团队中的外部利益相关者。作为危机中的重要支持力量，他们可通过本指南准确把握“家族因素”的精髓，从而在应对危机时始终对企业所有权结构及其独特禀赋保持敏锐洞察。

² 见2019年1月24日《经济学人》。

³ 参见Rusen (2017)。

⁴ 见Rusen (2016)。

⁵ 关于成功重组因素的概念性与实证研究，详见维蒂希 (Witig, 2017)，该研究与22家德国银行合作完成。

2 | 危机的成因：何为“盲点”

2.1 | 企业危机的一般成因

近 百年来，经济学家与工商管理研究者始终致力于探究企业危机的成因。学界已构建出多种分析框架，用以阐释危机发展过程中内生与外生因素及其相互作用机制。其中，豪施尔特提出的理论框架尤为突出，该理论将危机发展划分为四个维度。

企业危机的原因：

- 源于企业家/主要管理者个人的原因
- 源于企业制度或组织架构的原因
- 与商业可持续性相关的原因
- 与财务可持续性相关的原因

每个维度都包含可能对企业发展产生破坏性影响、或加剧现有危机的诸多方面。图1展示了豪施尔特对企业危机内生成因的系统性梳理。此外，外生因素（即来自企业外部环境的因素）在危机爆发初期也具有重要影响。这些因素主要包括：

- 灾害（如地震、洪水、风暴、流行病）
- 技术冲击（如新技术、新材料、新应用、新产品的发明）
- 商业伙伴的合作质量/行为（例如客户付款模式、供应商履约及时性、IT服务或临时员工等约定服务的提供情况）。

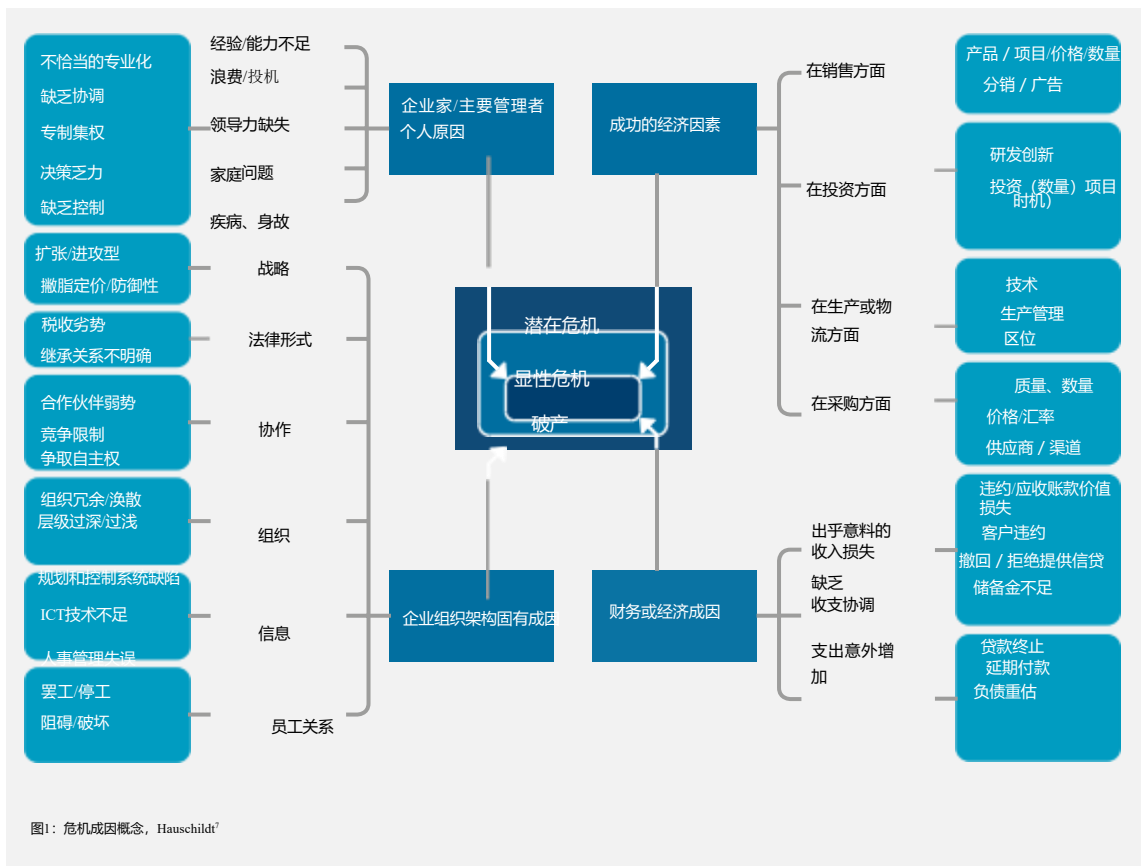


图1：危机成因概念，Hauschildt⁶

⁶见Hauschildt (2000年)，第5页。

⁷资料来源：Hauschildt (2000年)，第6页。

2.2 | 家族企业危机发展的特殊性



族企业的独特基础架构——所有权与决策

权集于一身——使得参与家族企业运营的家族成员（以下简称“家族企业家”）的思维与行事方式往往具有自我参照性，即局限于家族内部的沟通。他们通过经验、成功与自主性实现自我稳定与相互稳定，并刻意与外部影响保持距离。他们会选择性地聚焦关键领域（如客户视角——从而倾向于优化客户利益，或下一代的视野、能力与需求），进而获得所需的韧性，塑造独特的企业文化，确立自身的组织原则，但也因此对企业环境形成一定的“认知局限”——这种局限在很大程度上由家族在职成员的观点所塑造。此外，企业内部的互动模式也会因决策者之间的亲属关系而受到影响。若家族成员不直接参与日常运营，家族则会通过监事会对企业施加影响。

家族企业的体系变革往往基于内部调整与发展（如代际传承），且实施过程常遵循家族模式。这种自我参照性的家族决策结构，容易导致“盲点”的形成，而“盲点”往往是日后企业危机的温床。

“盲点”的例子包括：传统观念、视角或政策，例如宣称“绝不裁员，尤其是总部员工”；也可能包括家族传承的财务价值观或原则；对特定市场、技术与生产方式的固守；与竞争对手的合作形式的定式，或对行业数字化进程的特定态度）。这些观念通常作为“实践经验”由老一辈传递给年轻一代，并且在吸收和传递过程中常常缺乏批判性反思。

长期成功也可能催生“盲点”：快速增长与充足资本会降低企业对盈利能力与核心业务未来可持续性的关注度。

如果没有迫切要去处理显而易见的不良发展态势、市场 / 竞争的结构变化或商业模式的调整，企业主动利用批判性动态进行建设性改进的意愿便会减弱。例如，管理层人员流动率过高（或过低）可能表明管理者缺乏反思能力；而不扩张业务、忽视客户需求或未对产品、设计、质量及数字化服务进行必要投资，则可能严重威胁家族企业的未来生存。相反，若企业设有包含外部人员的顾问委员会与管控委员会，则是企业对自身定位进行针对性反思的明确信号。⁸

⁸ 关于家族企业顾问委员会的职责与功能，详见基希多费尔（Kirchdörfer, 2018）撰写的维藤家族企业研究所实用指南；关于家族企业家作为顾问委员会成员的特殊性，详见奥伯迈尔（Obermaier, 2020）撰写的实用指南。

盲点还是危机信号？

以下列举了家族企业中常见的“盲点”，这些盲点可以被视为危机信号：

- 业务发展（过去两年）在营业额、订单、毛利润率、投资、研发支出、数字化水平等方面低于行业平均水平
- 评级低于投资级（净金融债务过多、过度杠杆、债务能力枯竭）
- 现金流无法同时支付投资和偿还债务，或向家族提供红利/支出
- 初创企业亏损，导致应付账款和债务的累积，或向海外投资控股公司或子公司提供贷款
- 极速增长阶段，同时收益持平或下降
- 高层管理人员的更替率较高，和/或第二管理层的优秀人才流失率上升
- 职位空缺；不再聘用较年轻的员工
- 推迟股东贷款利息以保护流动性
- 只对证券提供全额融资；向私人资产（个人担保、实物抵押）提供证券
- 支付方式的变化：供应商付款时间较以往有所延迟，不再给予折扣。
- 数字化领域的“盲点”：
 - √ 强烈要求采取行动并取得成果，但缺乏长期、全面的战略
 - √ 能力上的差距：责任被分配给长期服务、值得信赖的资深人士，而不是明确的合格“思想创新者”。



3 | 危机的演变过程

俗 话说“家有不和，各有所苦”⁹，陷入危机的家族企业亦是如此。事实上，在家族层面，建设性与破坏性力量总以特定方式共存；而在企业层面，特定特征、标准、流程与情景的叠加则会催生典型的危机事件。以下定义概括了危机的本质：

定义：一般性企业危机¹⁰

一般企业危机是指企业生存与存续能受到质疑的状态，其特征包括：非计划、非预期的内生与外生过程（持续时间有限且难以控制），以及结果的不确定性。当企业核心目标（主要是发展潜力、盈利性与流动性）受到威胁，且未能达成这些目标无将导致长期生存危机或企业丧失作为独立经济主体（维持原有目标与职能）参与经济活动的的能力时，即可视为危机发生。

3.1 | 企业危机升级：从利益相关者危机到破产

经 济与商业研究领域提出了多种界定事件序列的方法。根据不同的模型，危机通常被划分为两到六个阶段，各阶段的划分标准也各有不同。危机的严重程度取决于对企业生存目标构成的威胁程度。若缺乏有效应对措施，企业危机会逐阶段演进，且速度不断加快，最终导致企业倒闭。

危机动态具有以下典型特征：随着时间推移，应对危机的行动压力不断增大，而可选方案却逐渐减少——这一情况加剧了危机的严重性。

危机阶段的判定通常从利益相关者入手，主要包括企业管理层、股东（及股东家族）、员工、债权人（如银行）、供应商与客户。危机往往源于这些群体或其成员之间的冲突，^{11 12}冲突会导致决策僵持与对立，进而影响企业文化与绩效。

若企业处于战略危机阶段，其市场与竞争地位会受到威胁。例如，因高度不确定性或缺乏明确战略，企业可能仍在盈利，但市场份额与客户数量下降，或来自核心客户的收入减少。

9 出自：列夫托尔斯泰，《安娜卡列尼娜》（1877年）。

10 Rusen (2017)，第43页，参考Maus (1999)、Krystek (1987) 和Muller (1986)。

11 详见德国会计师协会 (IDW) 标准第6号《重组方案要求》（2018年11月28日发布）。

12 Pape & Opp (2017)，第181页，RZ 699。

由于盈利状况尚佳，管理层往往认为无需紧急行动，因此企业资源仍被投入日常运营，而大量潜在应对方案（如开拓新市场或新业务领域、加速产品或服务创新）则被搁置。

久而久之，这种状况必然导致产品与销售危机。此时，核心盈利产品的销量显著下降，且并非暂时性下滑。¹³原因多样，包括质量问题、销售部门绩效不佳等；而尤为严重且常见的是，产品研发投入减少导致产品组合竞争力下降，进而引发价格下跌，这迫使企业必须采取应对与调整措施。

若在产品与销售危机阶段仍维持原有策略，随着时间推移，企业将不可避免地陷入经营成果危机。此时企业的核心问题是：收益与盈利能力目标根本无法实现，或盈利能力显著低于市场/行业内可比竞争对手的平均水平。战略定位失误的负面影响，往往还会叠加企业经济层面的其他缺陷（有时与产品直接相关），例如现有产能利用率不足、产品线

调整与成本结构优化不到位。当前仍可采取的应对措施（通常包括关停生产基地、缩减产品线等激进但必要的手段），但这些措施往往执行不力，未能全面深入落实。在这一以盈利大幅下滑为特征的危机阶段末期，行动压力会急剧增大，而可选方案则迅速减少。

一般来说，收益的急剧暴跌会引发破产前的最后危机阶段：流动性危机。此时，应对危机（即规避破产威胁）的压力达到顶峰，而企业依靠自身资源应对危机的空间却极小。

流动性危机恶化会因无力偿债或无法获得信贷而引发破产程序。¹⁴破产程序启动后，只有迅速采取适宜措施，为企业长期生存创造有利条件，才能扭转局面。¹⁵

图 2 总结了危机发展过程中行动压力与可选方案之间的反向关系。由此可见，在危机管理初期，企业应对危机动态的可选方案多于后期。

¹³ Pape & Opp (2017), 第181页, RZ 701.

¹⁴ 德国法律规定，企业必须始终能以流动资产支付 90% 的债务。若无法满足这一要求，则需采取强硬措施并注入新流动性以恢复乐观预期（详见帕佩与奥普 (Pape & Opp, 2017), 第 182 页, 第 704-705 条注释 (RZ 704 f.)）。

¹⁵ Pape & Opp (2017), RZ 704.

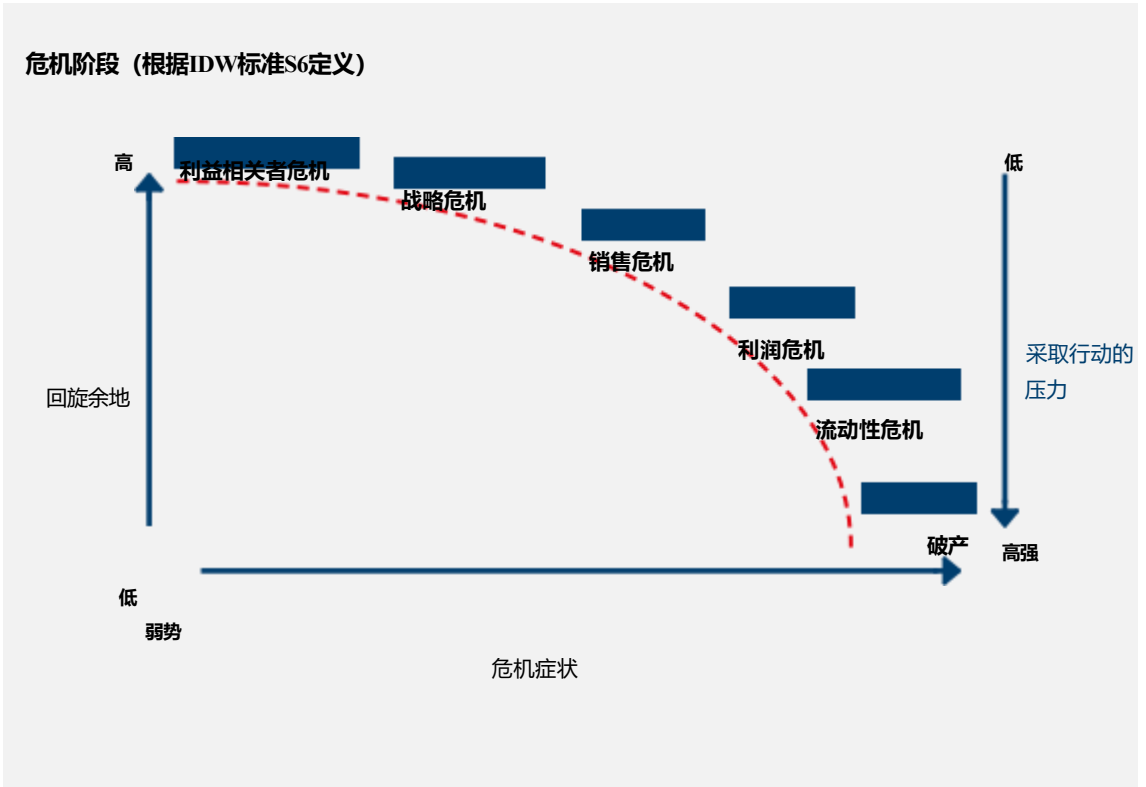


图 2：危机发展过程中的行动压力与选择空间¹⁶

¹⁶ Pape & Opp (2017), 第180页, 页边空白编号694。

3.2 | 分析：当前危机阶段及其潜在成因

危 机发生后，必须进行细致分析。分析内容应包括：现状评估、已触及的危机阶段的特征分析，以及危机潜在成因分析。

文献与实践中均对上述企业危机的不同阶段予以划分，并将危机的典型过程视为时间序列。但实际上，企业危机源于多阶段、部分自我强化的因果链，危机阶段未必按图 3 所示顺序发展，可能同时发生、单独出现或重叠演进。

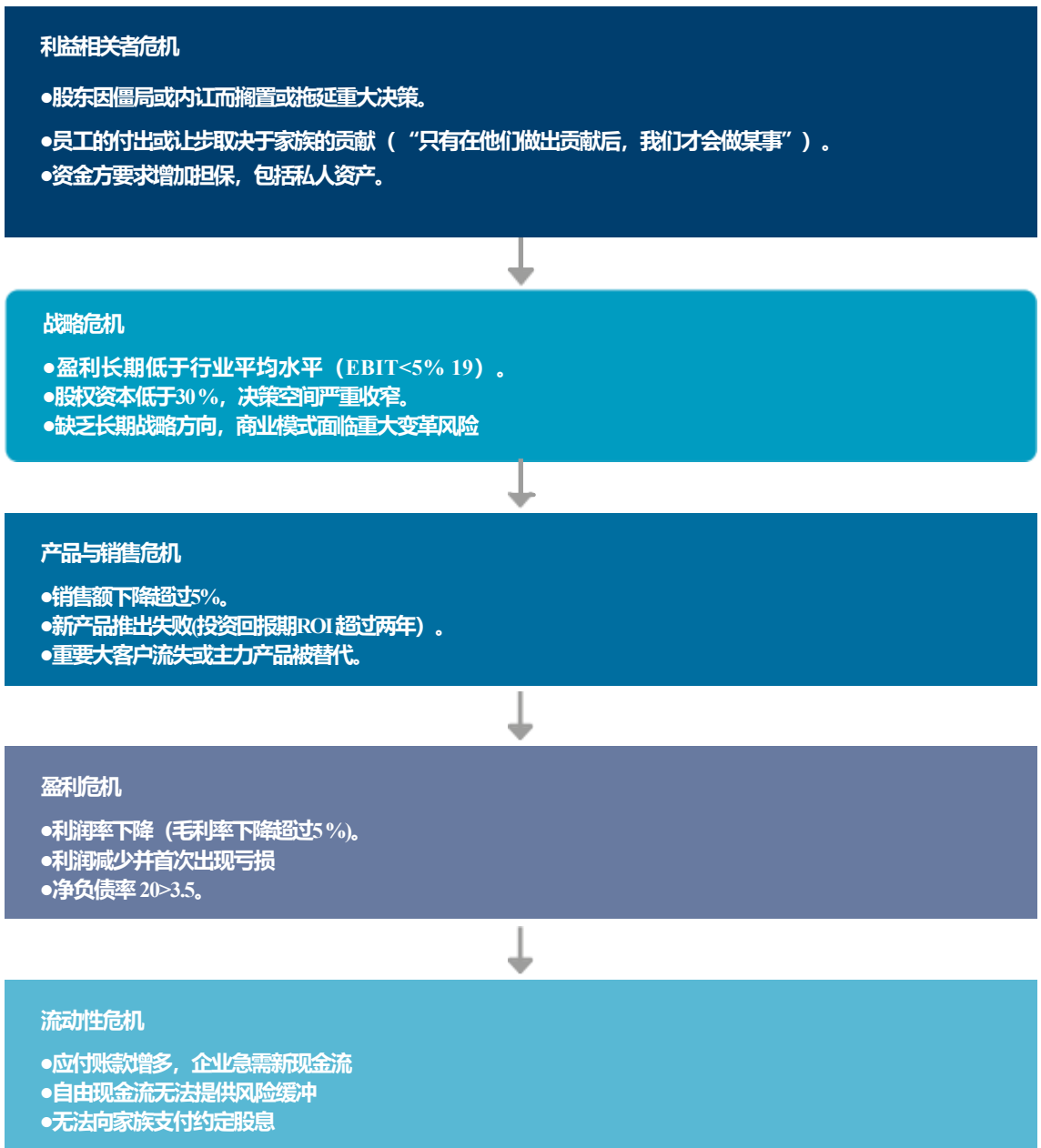
从企业管理视角来看，可通过关键指标判断危机是否发生：简单而言，当企业无法在资本市场独立再融资时，危机即已开始。这表明企业核心指标（收益、权益、偿债能力、债务覆盖能力、现金流）单独或整体表现不佳，企业无法在公开资本市场获取解决危机所需的额外资金。

若企业出现亏损，银行在未采取进一步措施的情况下不得提供额外融资，因为此时提供的信贷可能面临“贷款人责任”风险。对此，德国联邦金融监管局（BaFin）在《风险管理最低要求》中为金融机构规定了严格义务。¹⁷

与一般企业危机不同，此类危机的恶化源于外部利益相关者（“资金提供者”）主动或被迫将支持与特定条件（如转型计划或重组评估）挂钩，¹⁸企业因此已无法依靠自身资源化解危机。

17 Pape & Opp (2017), RZ.34.

18 Pape & Opp (2017), RZ.40.

图3：企业危机存在性指标²¹

¹⁹ 此值适用于制造企业。应将其理解为目标值，其会根据业务类型（贸易、制造、服务或项目）的不同而有所变化。

²⁰ 负债比率 = 净负债（有息资本 - 流动资金） / 息税前利润（EBITDA）。

²¹ 来源：SMP的自绘图。

3.3 | 家族企业特有的危机动态

对 于家族企业家而言，还有一个问题不容忽视：家族企业危机的特殊性是什么？

与非家族企业相比，家族企业的整体特征可描述为“家族结构塑造并影响组织发展的结果”。要评估危机动态并清晰划分危机的各类影响因素，需更精准地定义这一塑造性要素。为此，下文引入“家族企业危机中所特有的“家族因素”这一概念。该概念既包含维默等人提出的“家族与企业共同演化形成的家族企业特有组织架构”²²，也涵盖哈伯森与威廉姆斯定义的“家族特性”²³。

因此，处于危机中的家族企业中的家族因素（图4）包括家族企业的所有特殊性和特点，与处于危机中的其他类型的企业不同，其根源最终可追溯到企业家族的决定性影响。²⁴

由此可见，家族因素是区分家族企业（尤其是危机中的家族企业）的核心要素。

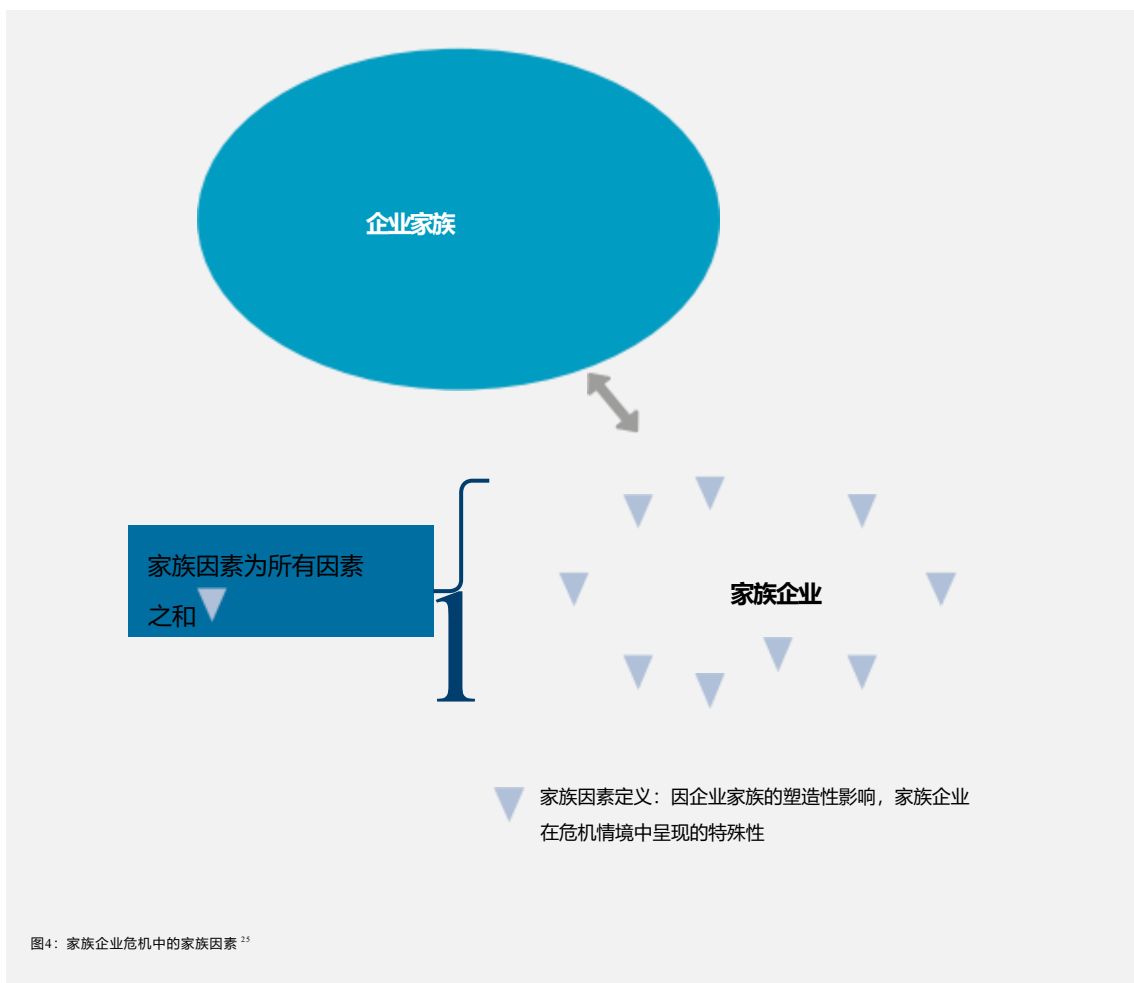
其中，所有权功能与家族成员代际传承的集体意愿相结合，具有特殊作用，这相当于在危机动态中增加了一个额外且极具影响力的“催化剂”。因此，家族成员个体或家族整体对家族企业及其危机进程施加的影响与控制，具有重要意义。即便所有权功能及相关股权/投票权可决定或阻止关键决策，但只要这些决策偏离“理性”或资本市场导向的决策原则，就最终只能被理解为：企业家族在企业法律框架下的内部互动所产生的结果。

因此，要分析危机中的家族企业，对特定家族因素进行系统性分析至关重要。分析内容不仅包括企业与家族的结构要素，还应包括可能影响家族企业危机动态的家族成员个体行为。基于此，“家族因素”这一总体概念应涵盖两类要素：一是在危机急性阶段之前已存在或出现的要素，二是源于家族企业特有的危机动态的要素。为通过（自我）反思更好地理解特定（或自身）家族因素，有必要分析其典型构成与特征。

²² 见Wimmer等人（2005）。

²³ 见Habbershon和Williams（1999）以及Habbershon等人（2003）。

²⁴ 反之，企业家族（与非“绑定”企业的家族相比）的所有特殊性——若根源可追溯至企业影响——可称为该家族的“企业因素”。在危机分析语境下，与企业相关的沟通与决策，均被视为家族“企业因素”的组成部分。例如，如何应对非在职家族成员的股息分红预期、为稳定权益基础而需注入额外资本的必要性、公开场合的行为准则等。详见吕森（2017）。



3.4 | 影响危机进程的典型因素

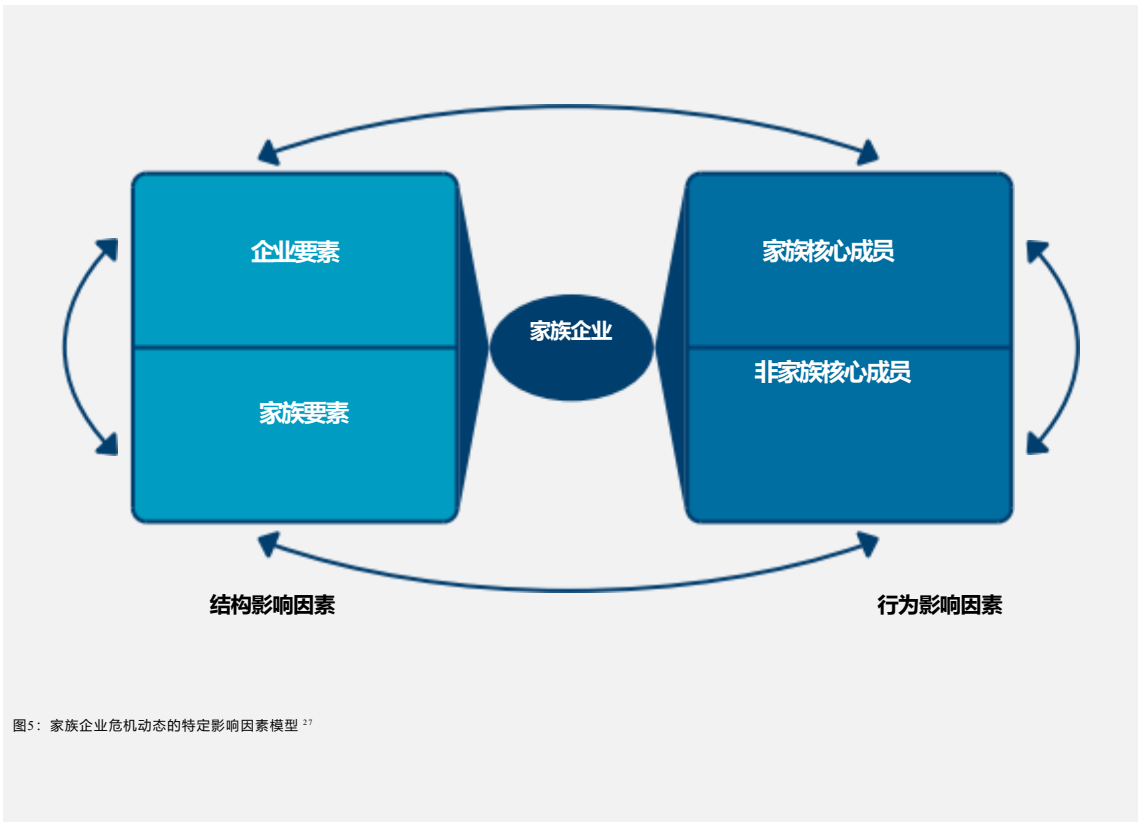
以下列出的影响因素，同时也是危机动态的边界条件、过程驱动因素与结果。根据因素组合的不同，它们的影响程度也各异。

即便依据本分析模型可识别家族企业与企业家族中常见的因素，也无法构建一个可 1:1 预测家族企业危机进程动态的模型。

受本指南篇幅所限，下文仅对影响危机进程的因素进行概述（见图 5）。²⁶

²⁵ 资料来源：Rusen (2017年)，第126页。

²⁶ Rusen (2017) 中对具体影响因素进行了详细分析。



在运用该模型时，需灵活而审慎地将其作为评估框架，用以研判危机，并紧扣具体案例做出所需的分析与决策。

家族企业危机进程的特殊性及企业家族的重要性，可通过两类影响因素来描述：一方面，研究与实践经验表明，家族企业的特殊结构特征对企业危机会产生影响；另一方面，可识别并定义相关人员（尤其是在企业中担任职务的家族成员）的典型行动与行为模式，这些模式是影响危机进程的独特决定因素。

为更好地描述与评估这些特殊性的条件与机制，可将这些要素分为两类基本范畴：结构性影响因素与行动/行为性影响因素。²⁸

这两种影响都具有某些共同的特征：

1. 每个范畴均包含多个相互影响、相互塑造、相互制约的（子）要素。在结构性影响因素范畴中，子范畴包括企业相关要素与家族相关要素；行为性影响因素则包括企业家族成员与外部人员的特定行为。每个（子）要素又包含多个具体因素。

²⁷资料来源：Ruscn（2017年），第141页。

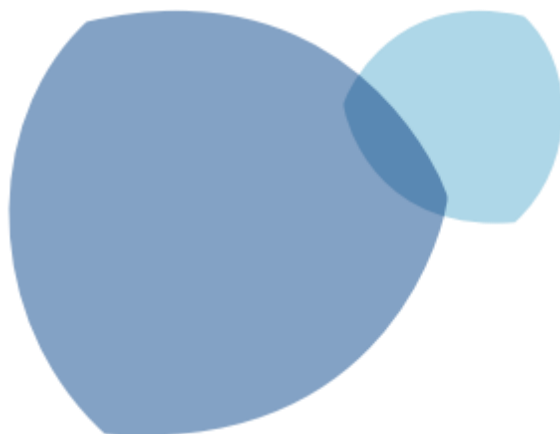
²⁸为简化表述，下文将“行动/行为性影响因素”简称为“行为性影响因素”。

2. 所有范畴与子范畴之间可能存在相互的、塑造性的影响：结构性效应源于已显现的行为，而各种行为模式又受制于传承下来的结构。因此，家族结构影响企业结构，反之亦然；家族成员与外部人员的行为也会相互影响。例如，某种行为性影响因素（如对批评的特定反应、与员工/商业伙伴/家族成员的沟通方式、个人信念的强硬推行）可能会在家族企业中形成结构性因素（如关系网络、既定能力水平、股权分配结构），而这些结构性因素又会反过来影响个体行为或催生新的行为模式。

3. 单个影响因素对危机进程的影响可能是正面的，也可能是负面的。某一影响因素的建设性或破坏性作用，取决于其整体表现形式，以及危机进程中相关主体（如信贷机构代表、企业家族成员、外部危机管理者）对其的具体情境评估。因此，同一影响因素在不同情境与时间点，可能对危机产生正面或负面作用。例如，家族核心成员团结

一致、无内部纷争，可能对危机管理产生正面影响；但如果这种团结导致企业脱离其他危机管理责任方（如银行或外部重组负责人）的要求，则可能产生相反效果。再如，企业家族愿意将大量私人财富投入企业——这一应对危机的尝试本身具有正面意义，但如果同时回避必要的根本性结构变革，仅能暂时缓解危机症状，且在危机应对中造成资金浪费，进而可能转化为破坏性影响。

4. 单个因素对危机进程的影响可能具有足够的推动力，引发危机或加剧危机。因此，在危机高峰期分析结构性或行为性影响因素时，需注意：许多要素源于过去。对危机动态具有破坏性作用的负面因素（如既定的家族沟通模式、家族成员行为模式、传承的禁忌、传承计划、家族资产管理方式），可能足以引发急性危机，或在危机爆发前推动危机发展。因此，识别此类影响因素至关重要。



4 | 家族企业危机管理的特殊要求

4.1 | 企业危机管理系统的经典要素

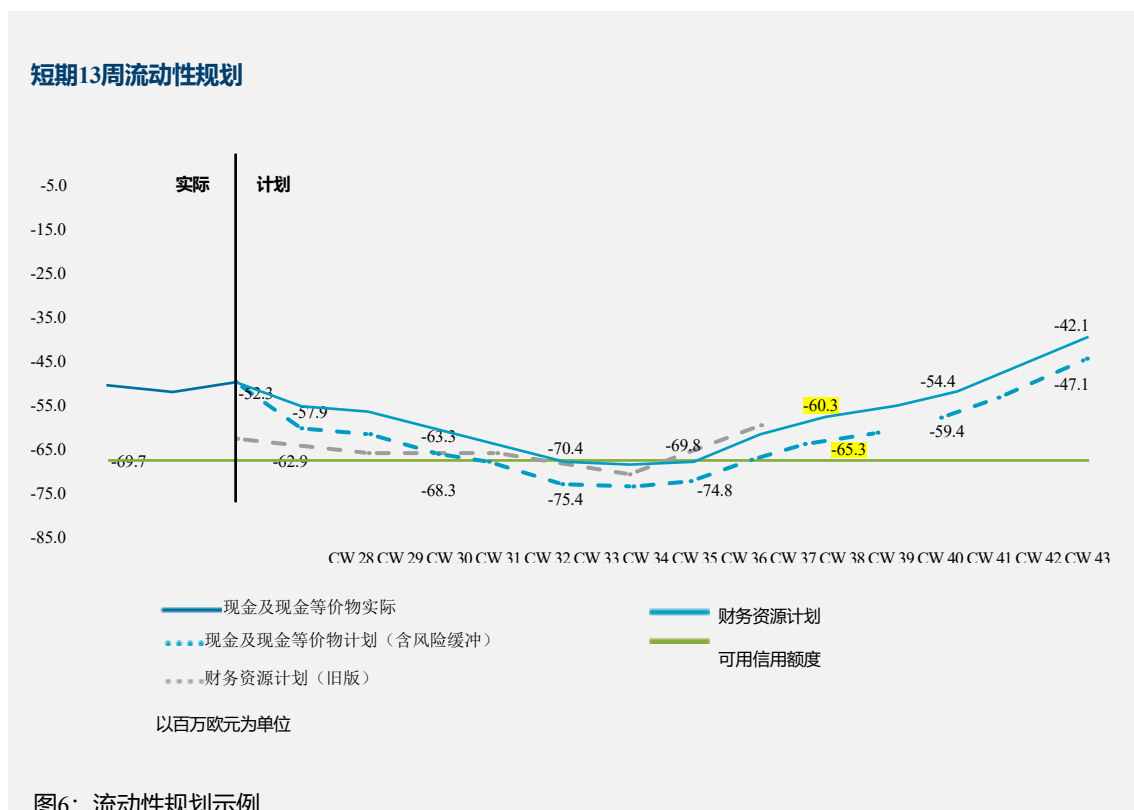
一般而言，企业危机管理包括旨在预见、防范和化解重大生存威胁的领导活动（规划、管理与控制）。

²⁹其经典要素包括：

- 通过建立专门的流动性管理体系来确保流动性。
- 识别和制定要实施的措施（转型策略）。
- 建立有效的执行管理体系
- 确保开展深入且符合情境的利益相关者管理

以上所有要素的强度与内容，均取决于企业当前所处的危机阶段。危机阶段识别越早、应对措施制定越及时，企业的行动空间与塑造能力就越大，成功概率也越高；危机越严重，外部利益相关者的影响力就越强。

成功危机管理的基础是保障流动性。此处首先指短期流动性，它是有效转型战略落地前的“缓冲垫”。为此，管理层至少应制定一份为期13周的综合流动性预测（见图6），预测需保守规划并预留适当余地。



²⁹资料来源：根据Rusen（2017年），第247页，以及此处所引的文献。

一项稳健且嵌入全面转型战略的计划，是危机管理获得所有相关方认可的关键要素。该计划应从目标愿景（目标收益与战略模式）出发，清晰呈现实现战略模式所需的所有措施，包括产品组合优化、选址优化、核心内部业务流程改进、产能调整，以及必要的管理层变动。这些措施的共同目标是化解当前危机阶段的问题。根据企业复杂性不同，措施可由管理层自上而下评估，或由受影响方自下而上制定（受影响方需最终承担实施责任）——后者要求受影响方高度投入，从而提高实施成功率。

有效危机管理的重要要素之一，是建立专业的执行管理体系。措施失败往往并非源于概念设计，而是源于实施过程。通过有效的绩效管理，企业可

目标实现——为此，企业可运用各类成熟的项目管理工具，以及敏捷开发（如 Scrum）等现代方法。³⁰执行管理体系的核心要素包括组织设计与绩效评估，但关键在于“人”——他们是措施的执行者，作为受影响方，在执行管理中具有特殊重要性。

最后，成功危机管理的第四个要素是利益相关者管理。它确保危机管理过程的内容、目标与状态透明，是平衡往往相互冲突的个体利益的关键。权力关系也可能发生变化：例如，过去只需致电合作数十年的银行即可解决的流动性需求，如今可能成为重大挑战。利益相关者管理体系的核心要素包括：

- 识别各利益相关者群体的目标
- 正确解读并反映其利益与依赖关系
- 统筹考虑所有利益。

30 源于软件开发的项目管理方法。

成功的利益相关者管理

企业危机不仅波及管理层、企业家族及其资金支持方，更牵动着众多利益相关方。在危机的不同阶段，这些群体会不遗余力地维护自身权益或争取权益认可。当外部利益相关方（如客户、供应商、贸易信用保险公司或工会）大规模介入时，企业的行动空间可能面临严重威胁。但若能巧妙协调各方立场，平衡其部分相悖的利益诉求，这些利益相关方反而能为企业成功扭亏为盈发挥关键作用。

哪些利益相关者参与其中?	在危机管理中做出了何种贡献?
工会/工会理事会	视具体情况和企业规模而定，需要积极介入。他们的合作对危机管理至关重要。
员工	通常能比预期更早察觉危机。他们做出贡献的能力和准备往往表现得非常强烈。这需要一个连贯的战略和值得信赖的管理。员工很少追随那些他们认为导致企业陷入危机的个人，但他们对家族的高度忠诚往往使克服困难局面变得更加容易。
供应商	由于付款方式的变化，他们往往最先意识到危机。供应商，尤其是主要供应商，通常愿意做出建设性的贡献，例如允许延期付款。但要注意——如果涉及贸易信用保险公司，须履行严格的信息通报义务。
贸易信贷保险公司	了解市场和竞争的重要利益相关者。因其与企业无直接合同关系，对透明度要求较高。因此，他们必须始终参与融资会议。
客户	客户引发危机的情况并不少见，但即便如此，他们往往仍是企业持续经营的关键。基于对家族的忠诚，客户或许会做出一次性贡献。但这终究是最后手段，需要完全透明且值得信赖。通常来说，应当检验客户关系，重新审视那些曾经被奉为圭臬的信条。
银行	外部利益相关方，若察觉企业经营状况恶化，可能会主动采取行动。这种情况往往发生在决策过程的后期阶段。当透明度不足时，这种干预可能引发信任危机。出于自身利益考量，他们通常会积极介入。与此同时，由此产生的广泛干预措施可能削弱家族的影响力和所有权地位。
公众和媒体	不直接参与。但须在沟通策略中说明如何向其传递信息并管理与他们们的互动。

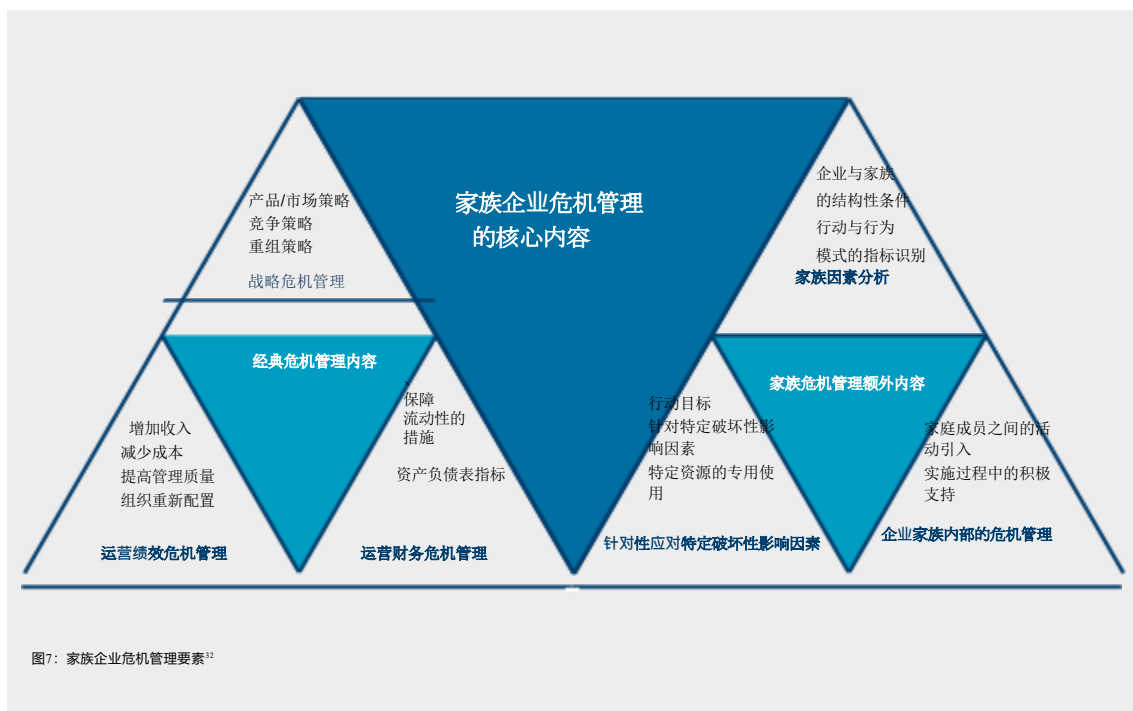
表 1: 利益相关方及其具体能力和贡献

³¹ 利益相关者群体的列举与说明，依据德国会计师协会（IDW）第 6 号标准（重组评估编制的基础）。

4.2 | 经调整的危机管理体系核心要素

进一步审视家族企业这一特殊类型可知：仅靠重要且必要的理性分析，不足以实现家族企业的成功重整。因此，重组专家需全面了解企业中的家族因素，评估其对危机的影响，并制定相应的应对策略。若家族企业重组必须与企业家族核心成员合作，则需采用额外方法，才能确保企业以“家族企业”的身份实现重组。

尽管本重组方案需同时考虑“企业”与“家族”两大维度，但核心仍在于化解企业危机。在此过程中，可将家族与企业的危机管理视为并行过程。与经典方法相比，该方法的特殊性在于：除法律与经济重组外，还需将心理学与家庭治疗的部分要素融入家族层面的管理。图 7 概述了家族企业危机管理的方法框架。



32 资料来源: Ruseu (2017年), 第291页。

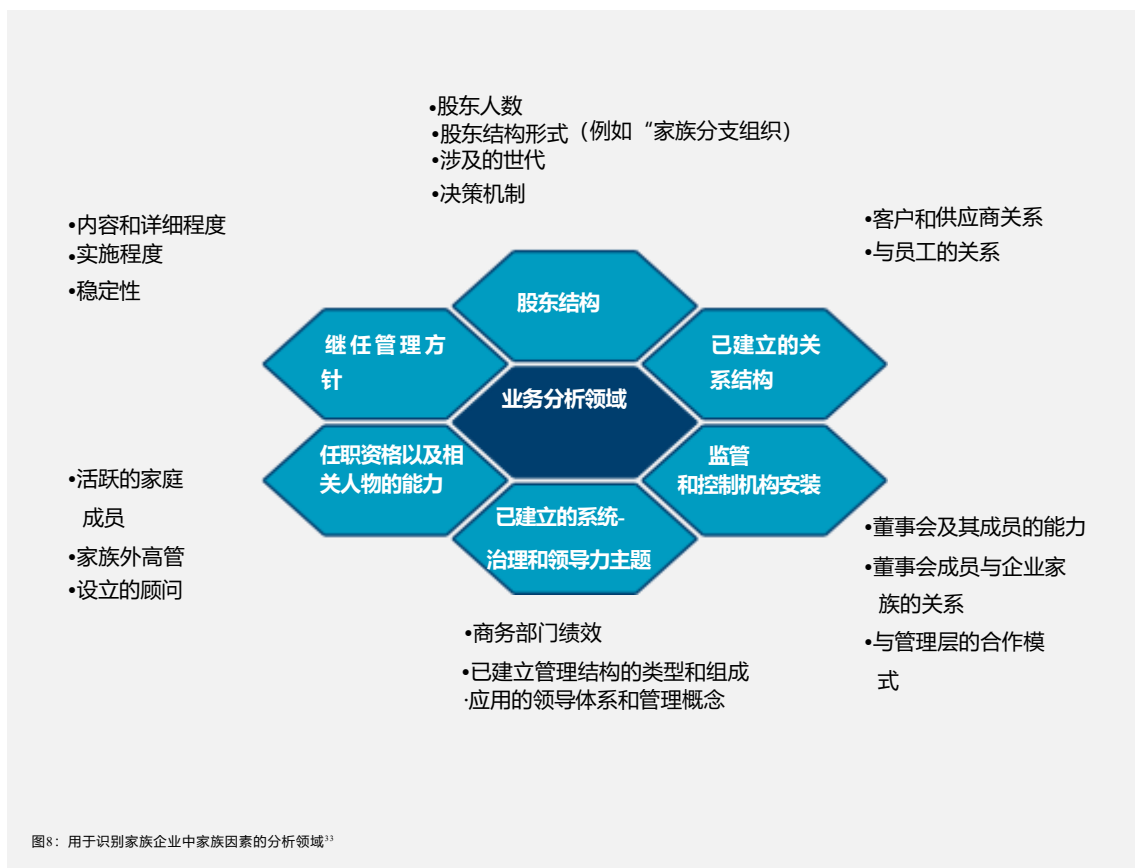
经调整的危机管理方法，包含以下三大核心要素：

- 通过分析特定家族因素，识别家族企业的特有优势与劣势；
- 基于分析结果，制定并实施企业特有的重组措施——以应对企业家族的破坏性影响（如针对性化解家族对企业的不利影响），并专门利用特定资源（如家族企业中已有的关系网络）；
- 启动企业家族内部特定的危机管理流程。

4.3 | 家族因素分析

外部危机管理启动之初，除对危机成因与企业初始状况（如流动性、成本与收入结构、市场与竞争）进行经典经济分析外，还需开展额外工作。因此，在制定重组战略时，需明确所涉及家族因素的类型与特征（图 8）。³³

这些额外信息一方面可通过制定转型战略时的标准分析（包括组织结构、流程、客户与供应商组合、人员结构分析）



³³ 资料来源：Rusen（2017年），第278页。

获取；另一方面可通过访谈企业人员、顾问委员会与管控委员会成员、企业家族成员，或在家族 / 股东会议中举办研讨会获取。针对企业与企业家族特殊性的数据收集，旨在识别以下指标：

- 现有的或潜在的未来影响。
- 家族视角。
- 任何潜在的家庭危机正在并行发生的现状。

在个体或群体访谈中，可将家族现有冲突的类型与特征作为讨论主题，并通过仔细观察家族成员间的互动，至少识别冲突的相关指标。基于这些信息，可确定企业与家族中的关键行动领域，并初步预测危机发展过程中可能的行动与行为模式。对危机家族企业中特定家族因素的识别，需从两个层面展开：

- 记录企业特定结构要素中与家族企业相关的典型特征；
- 识别企业家族内部影响企业发展的相关结构与动态。

建议从家族、股东与企业中的核心人物入手，明确其不同（且往往多重）的角色——这有助于初步了解相关人员之间的关联，以及他们可能面临的（潜在）决策矛盾情境。

识别与理解：快速评估

快速评估的目标是：判断企业家族采纳重组措施的能力，以及他们将支持或实施哪些必要措施。在此过程中，识别特定心理倾向至关重要，包括：

- 焦虑：如承认危机存在的焦虑、对自身失误的焦虑、失去所有权与影响力的焦虑；“挥霍家族遗产”的羞耻感；失去收入来源的生存焦虑；与部分家族成员失去信任的焦虑；与长期员工、商业伙伴、客户情感联系弱化的焦虑
- 变革意愿，
- 冲突应对意愿，
- 个人对家族企业的依赖或独立性，
- 在极端情况下与企业“切割”的意愿与能力。

快速评估中需要重点关注的核心议题包括：

- 家族冲突的存在性、特征与升级程度
- 已实施传承计划的接受度与稳定性
- 应对控股家族成员已知（或已告知）弱点的经验
- 家族对外部要求的处理方式³⁴

34 关于“识别危机家族企业中家族因素的具体分析框架”，详见吕森（2017）第283页图7.4。

最后，快速评估还应围绕以下具体要素展开：

- 数据收集（家族谱系、企业中的结构性影响因素、家族中的结构性影响因素）；
- 访谈、股东研讨会等（识别当前或未来影响来源、并行家族流程现状、预测危机发展中的行动与行为模式）
- 评估家族内部对既有“思维模式”的看法³⁵

此处所述的快速评估，仅能由具备丰富家族企业应对经验且秉持诚信原则的专业人员开展。通常而言，家族因素越复杂，引入独立中立专家的重要性就越高。重组顾问可提供所需支持——企业内部人员往往缺乏足够的专业能力（通常因在企业中任职而难以保持中立），但他们承担着在必要时启动相应流程的重要职责。

4.4 | 企业中家族特有的要素

分析旨在明确家族企业的结构在多大程度上受家族因素塑造。在此过程中，需基于家族因素对过往危机进程及未来危机动态的影响，评估家族影响下形成的特定因素。分析结束后，将形成以下成果：一是已识别的、对预期危机管理具有建设性或破坏性影响的政策、流程与结构概述；二是关于专门利用资源或应对障碍的措施清单。

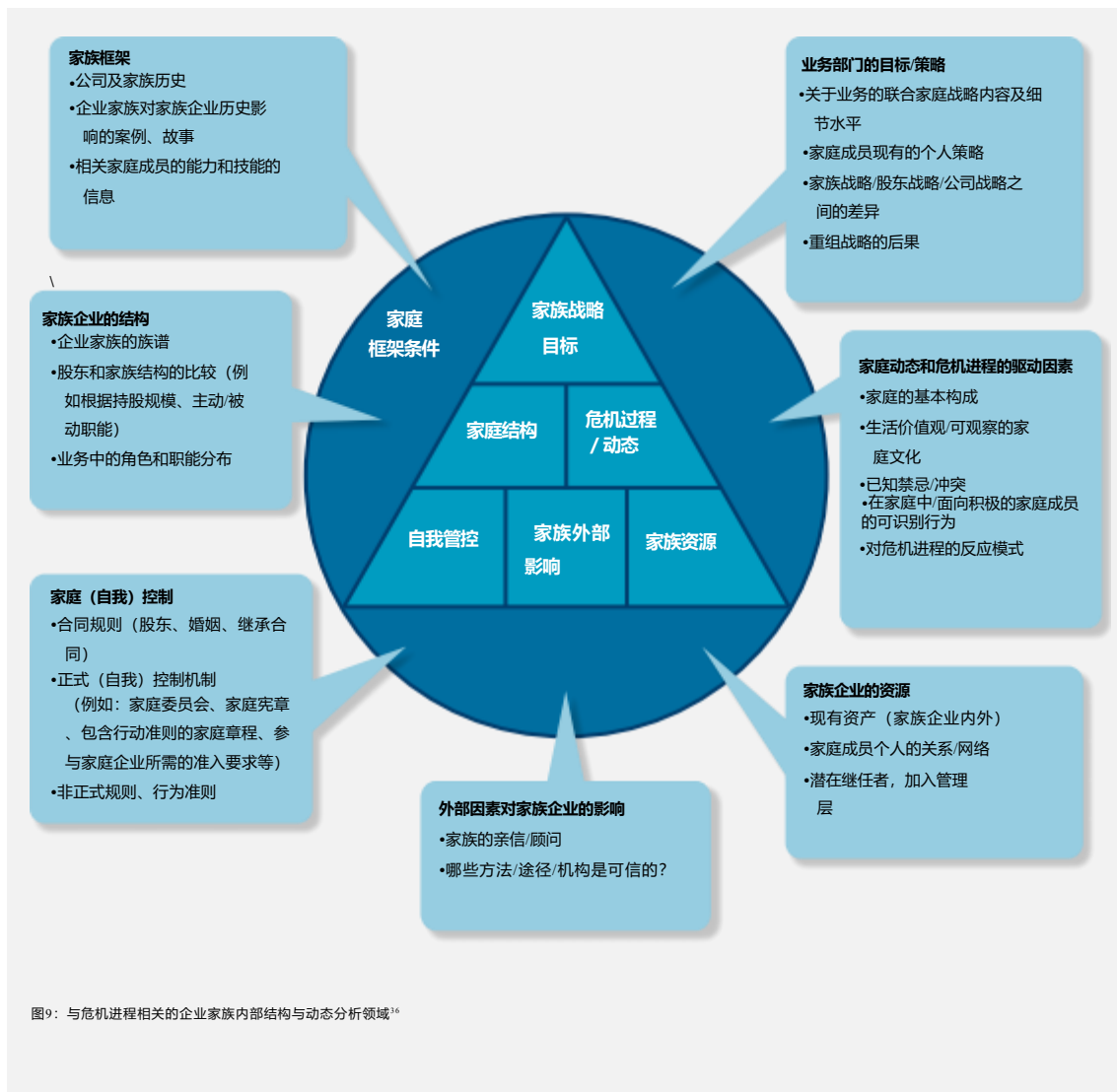
4.4.1 | 家族企业特有的结构与动态

本分析集中于企业家族的相关结构和动态，以及识别影响企业危机过程的家族因素（见图9右侧方框）。

通过这一分析，可明确企业家族对危机进程的现有及潜在影响，并系统性、前瞻性地制定上述破坏性因素的应对策略或重组额外资源方案。

通过对家族因素的快速评估（涵盖上述两类分析），外部危机管理者可初步了解危机家族企业中家族特有影响因素的结构、构成与动态。

³⁵ 详细信息请参见Rusen、Schlippe和Groth（2020年）。



36 资料来源: Rusen (2017年), 第279页。

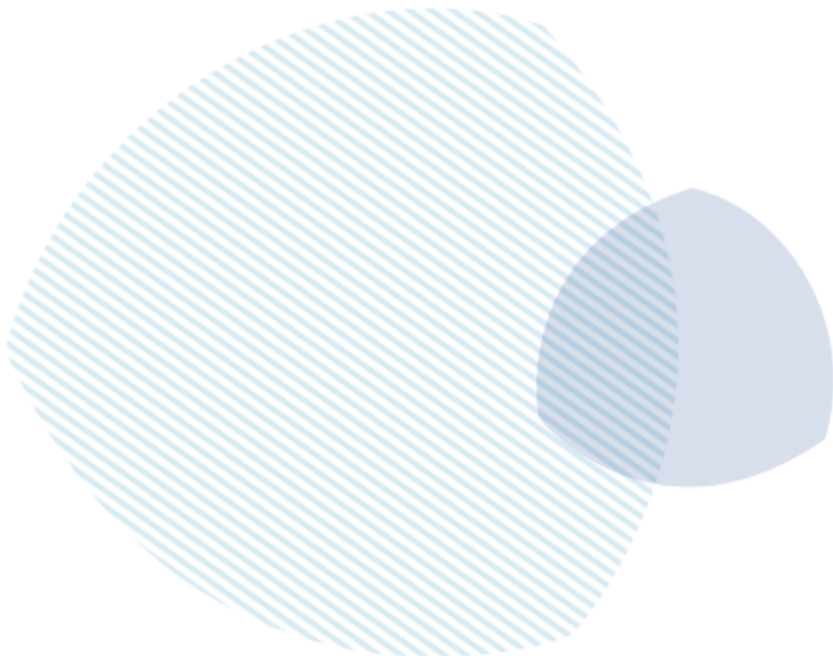
4.4.2 | 企业特有的重组措施

4.4.2.1 外部危机管理方法

通过快速评估明确特定家族因素及企业家族特定框架条件中的机遇与风险后，可初步了解转型战略的可选空间（除非快速评估发现需立即采取措施）。据此，可制定专门的重组措施：一方面抑制企业家族产生的破坏性影响及相关危机，另一方面专门利用已识别的特定资源（如聘请与核心客户有深厚联系的退休少数股东）。

为将家族因素中的积极要素有针对性地用于危机管理，建议外部危机管理采用以下方法（包括但不限于）：

- 让拥有良好关系网络的家族成员参与客户、供应商谈判，尤其参与与员工代表就重组贡献进行的谈判；
- 传达家族行动信号，如家族行为调整、同意放弃特定利益或提供重组贡献；
- 利用家族扩展资产中的部分资金为企业注入“新资金”；
- 让家族成员参与危机与重组沟通（如员工会议或新闻发布会）；
- 让此前在企业中无关键职务但具备必要能力、且获得其他家族成员与外部债权人信任的家族成员参与危机管理——在特定条件下，这些成员可接替需更换的家族成员职位。



与利益相关方银行进行建设性合作

随着危机发展，银行将成为最强大的利益相关者之一，根据自身对风险的评估，它们将明确表达自己的利益诉求，在此需要进行密集的沟通以保持主导地位。

银行可能会对家族提出哪些潜在要求	家族如何应对？
接管/退出管理岗位	在这两种情况下，资金方都会试图调整家族对企业的影响力以谋取自身利益：如果他们信任家族，就会试图让家族承担更多责任；如果不信任，则会采取相反的做法。如果资金方要求引入外部管理层，家族可以通过建立结构化、透明的选聘程序来维护自身影响力。
股东出资 / 提供抵押	若企业需要额外流动性，资金方会要求家族承担责任，要求其提供现金注资或抵押物。银行通常认为家族自有资产足够雄厚，因此建议将私人财富与商业资产混合资用。但对许多家族成员而言，这如同触碰红线——尤其是当个人资产构成养老金来源时。这本质上是信任问题：是“把钱砸在烂摊子上”，还是“谁更看好未来复苏前景？如何合理分散风险？”为化解利益分歧，家族需要制定周密的资产保护计划。经验表明，与值得信赖的专业人士或知名律师合作往往事半功倍。
资金筹措 / 启动出售程序	若各方利益无法调和，或重组期结束时股权比例仍过低，最终的影响力与所有权接管将不可避免：由于外债高企，银行将获得企业经济控制权。这迫使家族不得不通过出售公司股份来筹集资金。对家族而言，这是最糟糕的局面，但他们必须直面这些要求，至少要努力掌控重组进程的方向与实质。首要任务是聘请并购顾问。根据经验，此时若能请到知名法律专家协助会更有助于推进工作。该专家将确保家族利益获得具有法律约束力的考量。首先要解决的核心问题是：在采取资本筹措计划启动、设立信托安排（关键词：“狭义意向声明”）等措施后，后续该如何操作。此类措施的目的与目标，以及相关人员的职责必须明确界定。

表2：家族应准备的潜在银行需求。

4.4.2.2 打破固有模式的措施

对于家族成员对企业直接或间接施加的破坏性影响（源于企业或家族中的特定结构，或危机过程中的互动），必须通过危机管理采取相应措施予以干预。所需措施因具体影响而异，可能涉及企业的组织或流程问题（如设立股东委员会等灵活高效的决策机构以代表其利益、任命临时管理者组建专业商务部门、明确继任流程）；也可能针对企业家族中对危机动态产生破坏性影响的因素，采取以下措施：

- 针对性解决持续的家族冲突，或在冲突升级时引入专业调解员 / 冲突管理者；
- 在危机管理期间为家族提供持续的专业支持；
- 由外部重组团队成员为企业在职家族成员提供危机辅导；
- 制定危机期间所有家族成员需遵守的具有约束力的行为准则。

若企业家族成员的行动与行为严重威胁企业生存，且危机管理团队的支持措施无法消除此类威胁，则需采取更彻底的干预措施，实现家族与企业的

暂时（或长期）“解绑”，例如：

- 长期扩充并强化现有高层管理团队，引入外部管理者；
- 设立一个强大且独立、不受家族影响的管控与顾问委员会；
- 强制家族成员退出企业；
- 极端情况下引入托管模式或启动企业出售程序。

若需采取此类激进重组措施缓解企业危机动态，外部危机管理者必须同时采取行动，帮助家族以结构化方式适应必要变革。在任何情况下，都需通过针对性流程与协调措施，避免此类情境中常见的冲突升级：受影响的家族成员需保有体面，并获得特定激励（财务或非财务激励）；需启动并支持家族内部的问题解决流程，在条件允许时为其提供回归机会。唯有如此，才能限制或疏导个体“情绪化反应”或内部冲突升级。

因此，负责任的危机管理团队必须为家族企业中此类紧张局面及家族成员可能采取的自我破坏行为做好准备，并通过上述措施加以防范，或减轻其负面影响。

4.5 | 企业家族内部的危机管理

4.5.1 | 外部方法

对特定家族因素的分析结果，是制定企业家族危机管理措施的基础。此处提出的方法，是外部危机管理者的额外任务，且需由其发起。

本方法的特殊性在于：它是在危机已大幅升级的背景下采取的应对措施，且多数方法需在外部压力下实施。因此，外部危机管理者至少需发起适宜措施，在特定情况下还需由团队成员提供支持或直接实施。在这一特定危机管理环节中，核心是通过重组企业家族来实现企业重组——这与前文所述的其他要素形成对比。

这些措施的核心是运用企业家族内部的结构形成要素与行为控制要素³⁷。例如，可专门探讨并利用企业家族的现有资源（如高度互信、特殊冲突解决能力或沟通能力），以防范家族内部危机进程中的破坏性发展。在此过程中，可系统性地探讨企业认同、传统延续性、牺牲意愿、股东或家族战略等主题；同时，也可在家族内部讨论并决定家族提出的建议、想法与方法，以及潜在节约措施、个人牺牲方案、应对辞职要求的策略与必要资金筹集方案。此外，还需仔细梳理持续威胁企业的破坏性要素与障碍（如特定公开行动、现有冲突、历史积怨、家族成员个体的特定行为），并制定临时（危机期间）或长期解决方案。

外部危机管理者首先需负责发起企业家族内部必要的会议、会谈与论坛。根据相关人员的能力水平、需解决的问题、企业的边界条件及家族内部的信任关系，在咨询顾问初步推动后，这些必要活动可能由企业家族独立开展。

对在企业中开展工作的外部危机管理者而言，一个挑战是：确保在过往危机动态中起核心作用的人员，不得同时掌控或支持企业家族的危机管理——否则可能对危机应对产生负面影响：家族可能面临偏见评估，导致责任认定失真与信息不对称加剧。

但若现有条件或情境要求第三方更积极地提供支持、管理或介入，则危机管理者需承担调解、斡旋与辅导职责。

值得思考的是：参与企业重组的危机管理团队人员，是否还能同时开展上述工作？若由同一危机管理者负责这一领域，主要风险在于：其立场可能导致利益冲突或忠诚度矛盾，进而阻碍工作推进。

³⁷ 这些可以理解为危机条件下家庭战略发展的一种特殊形式。关于制定家庭战略的一般程序，参见Rusen、Schlippe和Groth（2022年）。

因此，为这一危机管理环节单独组建团队可能更为合理。尽管该团队起初可能在运营重组方面缺乏成功口碑，但也不会背负因过往战略或执行艰难痛苦的重组措施而带来的负面联想。此外，专门负责此项任务的团队可无偏见地考虑家族视角（因其不受企业决策压力与时间压力的直接影响），并能适应家族决策的时间框架（可能与企业不同），为相关流程提供必要的时间保障。

该团队必须始终以企业重组为目标，避免陷入家族动态的细枝末节。在此过程中，需特别注意家族企业咨询中的典型问题——避免被卷入家族系统。在本方案中，咨询顾问 / 危机管理者的服务对象仍是企业（而非家族），即便其咨询工作主要面向家族。

4.5.2 | 内部方法

企业家族对特定问题或危机动态的处理，可从多个角度切入。例如，可推动在家族内部设立危机委员会，将其作为常规沟通平台³⁸；此外，可任命一名家族成员担任家族内部危机管理者，作为企业、家族与外部危机管理之间的沟通桥梁。获得整个家族认可的该职位人员，可作为可信的内部联系人，

整合并结构化处理家族内部的疑问、担忧与焦虑，或在家族内部不同群体之间、家族与股东 / 企业之间发挥调解作用。

企业家族制定危机管理战略的其他切入点（通常需专业外部支持的深度参与），与企业家族重组战略的制定相关。在此过程中，需制定所有家族成员均需遵守的、关于企业及危机应对方式的协议。适宜的家族内部重组战略制定，可能包括（但不限于）：制定家族行动协议与行为准则、明确与在职家族成员冲突的边界（如第三方提出的解雇要求或财务紧急情况）、规范公开场合的言行。此外，协议框架还应考虑为面临心理压力的家族成员个体提供支持的方法、流程、机构或人员，以及应对家族冲突升级的措施。

系统性处理这一主题，旨在就家族内部特殊冲突或危机解决方法的快速应用达成共识。若有需要（且可能与战略制定并行），可举办个体或家族辅导会议，以解决危机引发的问题。此外，引入专业冲突管理者、调解员或预先确定仲裁方法，可防范冲突升级。核心目标是制定并采取适宜措施，“重组”企业家族并消除其破坏性潜力——最终使企业家族能够有效发声，具备与企业同等的危机应对能力。

³⁸ 本文讨论的是根据维藤家庭战略发展模型第10主题模块，在危机期间引入的家庭管理系统。更多细节可参见Rusen、Schlippe和Groth（2022）以及Schlippe等人（2021）的研究。

家族因素的建构性要素如何支持危机管理

企业家族不仅肩负着危机管理的重要职责，更拥有发挥关键作用的良机。这些家族因素的积极特质应当尽早识别：它们对支持危机处理非常有效。因此，危机管理者需要尽早明确建设性贡献的潜力与影响。与此同时，家族成员需清晰界定：哪些成员能以何种形式参与危机管理，从而维护自身权益与影响力。具体贡献可包括制定战略转型方案、支持转型管理、通过家族成员公开表态展现立场（即“旗语一致”）、开展利益相关者沟通，或提供股东支持，如注入资金或提供抵押。归根结底，确保危机管理真正为家族谋利，始终是家族的核心使命。

场与竞争中的定位、识别资产组合中的价值创造要素与价值破坏要素，进而确定初步转型措施，并将其纳入全面转型计划。

从这一角度而言，全面转型战略的一般要求包括：

- 以准备阶段与假设阶段为基础的全面方法；
- 评估企业资源和流程；
- 识别价值创造要素和价值破坏要素；
- 明确健康核心业务；
- 评估并优化商业模式；
- 谋划增长蓝图，至少对个别业务单元而言；
- 评估措施的执行程度和资金影响，以及相应的执行情况；
- 整合中期业务计划（收入报表、资产负债表、现金流量表，至少包括重组期间的）清晰、合理地说明措施计划的成功以及支持这些措施的前提；
- 所有相关利益相关方的承诺，特别是家族和其他潜在机构。

4.6 | 充分纳入家族因素的全面转型战略

企业成功转型的目标是：企业长期重获竞争力、实现盈利并达到或超出计划业绩；企业流动性状况须始终确保偿付能力，并恢复偿债能力。唯有如此，企业才能在资本市场顺利实现再融资。对支持企业复苏的债权人而言，这一最终目标尤为关键。为此，企业需（有时需与外部咨询顾问合作）首先分析所有危机成因、明确自身在市

转型战略是所有相关方的重要工作基础，可为复杂艰难的危机管理过程提供必要的承诺与约束性框架。在所有需财务决策的情境中，要求均需符合银行规定。为在企业危机中做出积极信贷决策，银行会要求转型计划与重组措施符合最高法院关于相关要求的判决——这些要求会以书面形式告知企业，并成为转型咨询顾问的工具包内容。资金提供者通常认可符合德国会计师协会（IDW）第6号标准的计划，尤其认可符合德国联邦最高法院（BGH）重组评估编制要求的计划。

4.6.1 | 纳入特定家族因素

转型计划是评估家族因素的核心切入点：每个计划都需应对包括利益相关者危机在内的各危机阶段。德国会计师协会（IDW）将利益相关者视为重要利益群体，与股东及监管机构同等对待。纳入特定家族因素时需考虑的核心标准，详见前文“快速评估”部分。基于家族企业咨询经验，可识别以下成功因素：

- 通过决议（家族治理）支持危机管理过程的能力；
- 家族的未来方向/战略；
- 有能力并愿意通过个人参与和/或资金提供及其他捐助来支持这一进程；
- 采取措施的意愿（家族的可信危机管理）；
- 冲突调解机制。

对家族而言，关键是引导这一过程以符合其自身利益——毕竟，家族需对影响其资产与影响力的成功负责。因此，家族应尽早制定正确方向，包括：

- 客观评估家族成员是否有能力领导企业内部的危机管理过程并提供可信支持；
- 诚实判断现任管理层是否具备足够专业能力应对危机、正确引导过程，并在此过程中协调家族、企业与外部利益相关者之间可能存在的利益冲突；
- 评估公司治理结构，以确定对家族以外人员（管理层、外部顾问）的制衡是否充分；

- 思考短期或过渡期内是否需引入外部专家（如管理层层面的外部人员，或具备家族企业专业经验的咨询顾问）。

对于家族企业而言，这类评估往往困难重重。由于家族企业的固有结构，他们习惯于在内部沟通体系中进行“自我参照”的运作模式，获取独立的外部意见并非其强项。然而危机时刻，所有因素都可能成为生死攸关的赌注——即便是那些因代际传承特性而被视为稳定的家族企业，在这种情况下也可能面临存亡危机。此时收集外部建议并获得形势反馈对企业的生存至关重要。但需要强调的是，外部建议只有在保持独立性、不受其他利益集团操控的情况下，才能真正发挥其价值。

4.6.2 | 转型融资和股东出资

一旦初始流动性危机得到解决，企业就需要制定一套覆盖整个重组周期（通常为1.5至3年）的有效重整融资方案。若重整过程中需要额外外部资金支持，必须与银行就延长现有信贷额度及所谓的“重组贷款”进行协商。在此过程中，持续为企业提供资金支持是核心要务，以确保在应对危机所需的重整周期内维持资金流动性。

此时，家族会痛苦地发现：他们必须放弃此前引以为傲的、使其（即便在引入外部资金时）能自主掌控融资方案的根本原则。

融资状况的变化

危机期间，提供融资的银行会制定新的融资战略。其出发点是企业需求（“新资金”），但战略会逐渐向银行自身利益倾斜——从确保企业稳定可预测的经济发展，到保障银行的自身权益、平衡风险，甚至退出合作关系。家族及其企业如今面临的不再是以往熟悉的信任，而是猜忌。他们曾经引以为傲的财务基石已发生改变。

家族企业融资的典型特征	危机中的变化
高权益比例	家族的自豪感：我们曾为支持企业而牺牲利润。然而在危机中，只有流动性才是关键（而且仅凭流动性就足以满足法律规定的生存预期）。银行当然会考虑业务的实质，但决定性因素是健全的复苏计划和任何尚存的、可自由支配的抵押品。
核心银行的明确选择	在选择融资银行时，家族通常会重点锁定一两家主要合作银行。他们与这些银行建立了特别信任关系，甚至常会在同一家银行开设私人账户。只有遇到特殊融资需求或特定条件时，才会引入其他银行。一旦危机爆发，所有银行都会抱团取暖。持有私人账户的银行对资产状况了如指掌——这可能成为其要求股东注资时的重要依据。
与多家金融机构签订双边协议（可能辅以租赁/保理业务），且与核心银行关系密切	在危机时期，金融机构表现出疑虑是正常现象。因此，必须平等对待所有机构。这不仅指对其信贷安全的保障（平等对待的义务通常已在合同中载明），还体现在后续安排上。为管理任何需要背书的新增担保品，这些金融机构通常会组成银团。它们甚至可能希望将其全部风险敞口捆绑在一个统一的银行池中。这种银团模式往往令家族企业难以掌控，尽管从另一方面看，谈判对手的数量也因此减少了。
企业资产是私人养老金的重要组成部分	如果企业之外的养老金安排不足，企业危机将使家族处于极大的压力之下：他们毕生的工作岌岌可危，而他们却无力应付银行的要求。在这种情况下，压力是巨大的。
高额股东贷款和/或股东账户	这些资金在危机期间被界定为企业的自有资本，且出于法律原因不能轻易收回；因此，银行不认为其留存在企业内（和/或同意劣后受偿）构成股东新的出资。

表3：融资状况的变化。

4.6.3 | 沟通和利益相关者管理

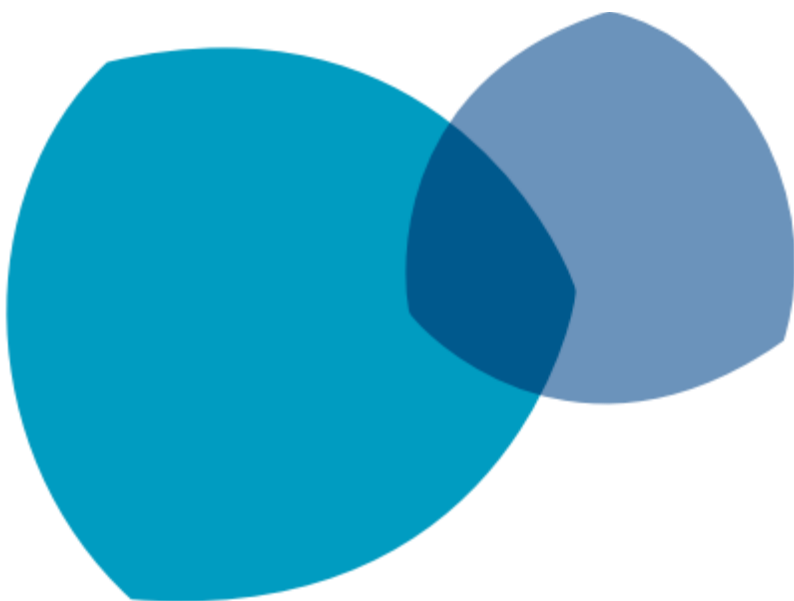
沟通与利益相关者管理对家族而言是特殊挑战。突然间，他们需要向外部披露或与第三方讨论以往仅限家族内部知晓的事务。

家族企业的危机沟通面临特殊挑战：个人事务、业绩事务、结构性事务、流程性事务与企业事务相互交织，几乎无法单独处理。成功的沟通会为危机管理提供支持，而失败的沟通则可能危及企业。因此，家族需制定全面的沟通战略，核心目标是恢复家族与企业的公信力。

- 在企业内部，关键是提高透明度并为员工提供方向指引。为此，可采用管理层圆桌会议、部门会议、员工大会或企业内刊等形式。家族中可信的成员可在此过程中发挥重要作用，传递信任与安全感。
- 负责人还需考虑外部沟通策略。除特殊情况外，无法避免向外部（客户、供应商、资金方、

、公众）发布针对性信息。通常，地方或地区媒体报道家族企业新闻，或相关谣言会通过社交网络传播。危机中，家族与企业的声誉至关重要：若企业中特定人员被视为危机责任人，媒体报道的压力会显著增大。如今，即便是最低调的家族企业，透明度也至关重要。为此，尽管涉及个人情感，外部沟通仍需战略性规划，沉默或不沟通通常不是解决方案。

- 家族内部对危机成因与进展的不确定性，也会加剧信息需求与沟通需求。根据家族规模、分支数量与成员数量不同，沟通可能变得极为复杂，需要参与沟通者深刻理解各方诉求与期待。在家族企业中，与内部家族股东的沟通之所以至关重要，是因为这些股东虽不直接参与运营，但拥有决策权。



5 | 危机韧性：防范危机的预防性措施

5.1 | 家族治理：企业家族的危机防范手段

家族与企业的身份绑定是家族企业众多优势的来源，那么这种绑定也可能成为重大威胁——因为家族成员之间的冲突可能会转移至企业。家族企业中，很少有稳定机制能确保家族冲突局限于家族内部。冲突发生时，管理合伙人之间的沟通可能降至最低，私人往来也进一步减少，最终可能导致共同沟通基础的丧失。这种状况在管理层层面或许尚可接受（毕竟，非家族企业中也常见人际疏离与冲突），但如果冲突波及更高治理层面（监事会与管控机构）的沟通与决策，则会引发急性生存危机。届时，企业核心陷入瘫痪，丧失行动与决策能力。重要的基本决议无法通过，必要的企业调整无法实施。与其他组织形式不同，家族企业几乎没有“保护区”，使得冲突可以在不自动波及和影响周边环境的情况下得以解决。

在多代传承的家族企业中，尤为危险的是历史冲突的“包袱”可能被代代传递。若这种潜在的冲突隐患成为所有决策评估、沟通引导及争端处理的潜在背景，家族企业的传统优势会迅速转化为劣势。此时，“凝聚力”与“共面未来的共同目标”将不再是行动的核心导向，取而代之的是过往的不公与破坏性经历，其中部分甚至可追溯至数年或数十

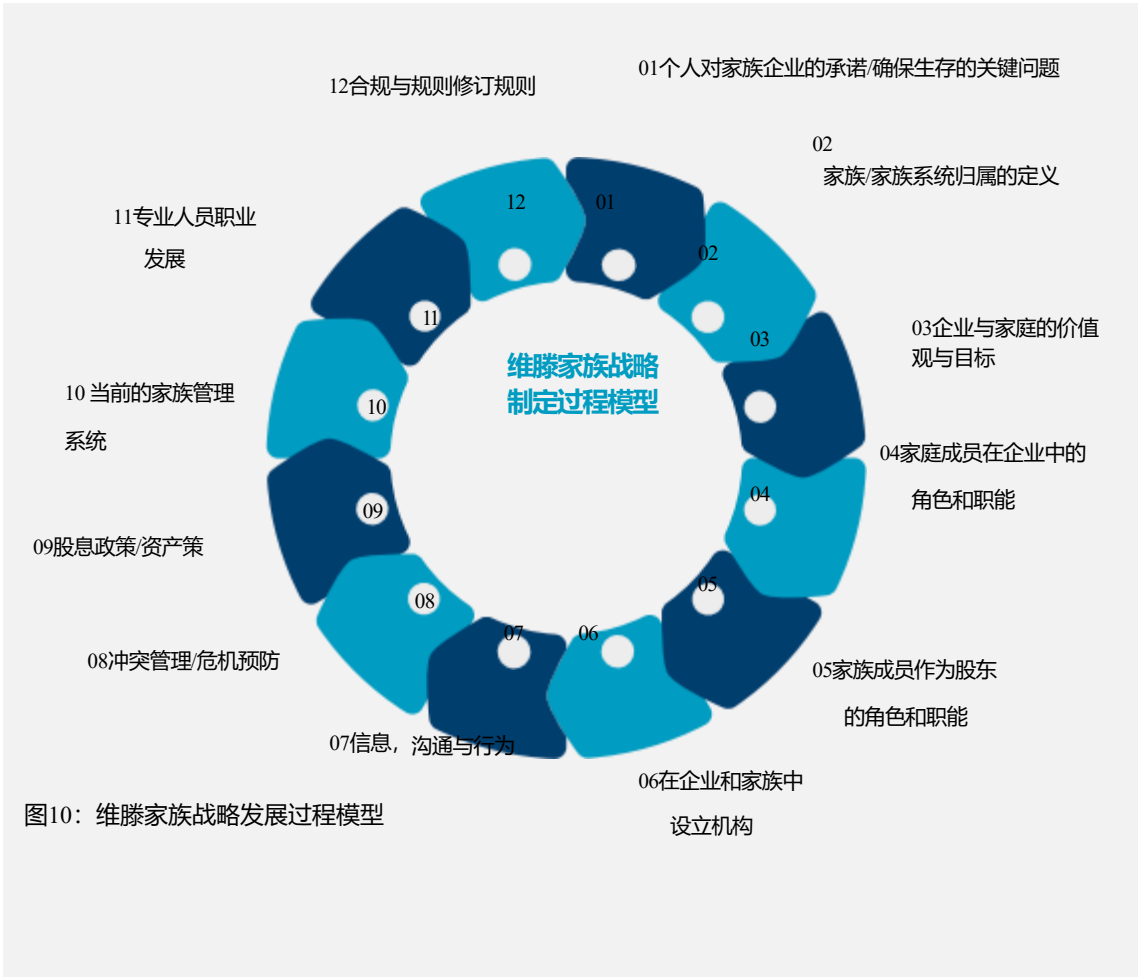
年前。家族成员提出的诉求，可能源于童年时期的家族矛盾。这类潜藏的冲突往往只需一个微小的导火索，便会再度爆发。根据冲突的升级程度与成因，可采取的应对措施多种多样：例如，针对继承权不明这类潜在冲突隐患，³⁹所需的应对方法与应对已陷入激烈对抗的冲突截然不同。

家族战略可为这两类冲突应对提供切入点。⁴⁰与国家宪法类似，家族战略为企业家族成员提供了通用的行动框架与方向指引。为确保不断发展的家族在变化的环境及代际传承中始终是可靠的商业伙伴，必须明确界定成员间的共同预期、价值观与目标。基于这一共同立场，可制定规则作为企业家族成员的行动框架。然而，这类工具能否成功发挥作用，关键并非最终形成的文档本身，而是达成共识的过程。要实现这一目标，需在受保护且通常有专人调解的环境中，发掘、反思并探讨各方现有立场。借助这一反思过程，制定家族章程（也可称为家族宪章、行为准则或规约），将股东家族成员的立场以可验证的“家族意愿”形式记录下来。理想情况下，企业家族会制定一套价值观与行为准则，它虽不具备法律约束力，但对签署成员具有强大的道德约束力。⁴¹由此可见，家族战略可增强企业家族的身份认同与共同使命感，建立有序的结构与行动机制，还可成为家族企业中不同治理层面（家族与企业）间契约互动的基础。

39 该主题在WIFU实用指南《确保企业长期接班》(Groth、Rusen和Schlippe, 2020年)中进行了详细阐述。

40 有关这方面的更多细节，参见Schlippe等人(2021年)和Rusen、Schlippe与Groth(2022年)。

41 Rusen, Schlippe, Richter&Hueck (2019) 和Neumueller (2020)。



维滕家族企业研究所提出的“家族战略制定 12 步过程模型”，为企业家族提供了清晰的行动框架。⁴²

这 12 个步骤层层递进，映射了家族企业成员需反复面对的核心生存问题，既涵盖家族内部的核心关系，也明确纳入了家族与企业之间的关系。

⁴² 参见Rusen等人 (2022) 和Rusen与Schlippe (2020)。

5.2 | 平衡企业与家族的危机因素

防 范危机的首要步骤，是反思过去共同经历并已克服的危机。家族企业往往有着长久的“记忆”，积累的所有经验可随时调取参考。

家族企业面临的**最大挑战**，是持续监控危机因素，这不仅包括企业层面，还需涵盖家族层面。对企业章程⁴³而言，关键影响因素易于界定，具体包括：

1. 明确的公司治理。
2. 可执行的战略。
3. 快速适应的机制。
4. 明确的领导结构和要素。
5. 家族股权比例较高的融资结构。
6. 家族的经济独立。
7. 回报率至少达到该行业的标准回报率。
8. 透明化管控，危机早期预警。

因此，对危机期间的经验进行评估时，需避免重揭个人伤疤，或使其成为新的“盲点”（见第2章）。冲突虽不可避免，但危机过后，家族文化应成为信心的来源与企业未来存续能力的保障。

通过与家族及其顾问和咨询专家进行的深入讨论，可以清楚地看到这些标准反映在《家族宪章》中。⁴⁴《家族宪章》的相关标准包括：⁴⁵

1. 制定决议的能力（明确的家族治理）。
2. 未来导向/战略。
3. 冲突调解机制。
4. 领导力 / 胜任力 / 传承安排
5. 家族提供（财务）贡献的可能性。
6. 家族资产与企业资产的分离。

⁴³ 这包括企业家族的组成（分支、世代等）、角色的划分（积极的、股东等）、资产状况以及创业和管理培训问题。

⁴⁴ SMP在线压力测试：基于130项测试结果的相关标准，对现实自我评估进行调查；直接通过旁边的二维码访问。

⁴⁵ 家庭管理系统的要素在WIFU实用指南《企业家族中的家庭战略发展》中得到阐释，Rusen、Schlippe和Groth（2022年）。

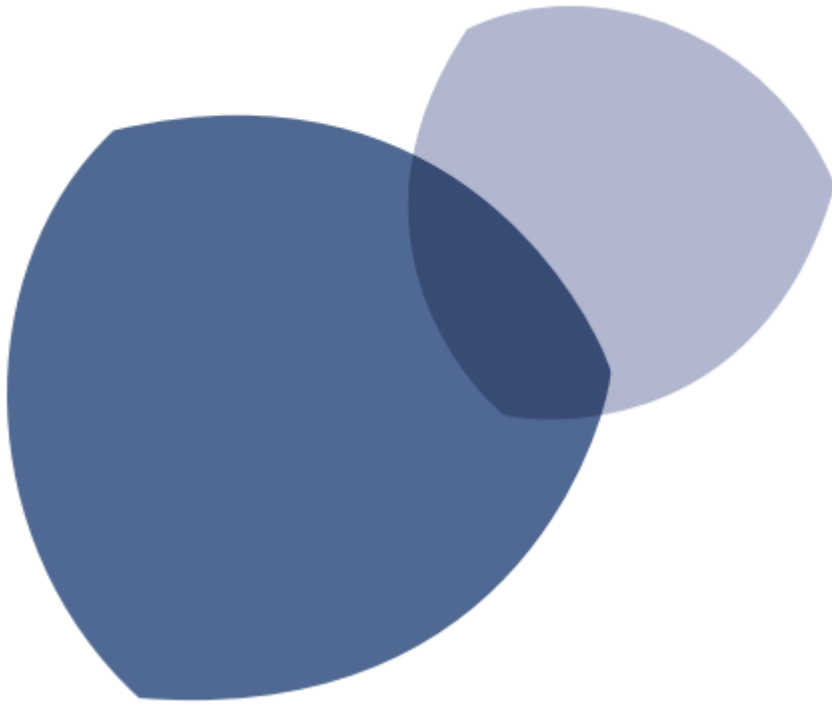


对这八项标准的反思表明，家族应定期在内部及企业层面审视并探讨这些问题。为此，建议开展自我评估，避免参与者过度自信或自我欺骗。评估任何章程时，都会发现一系列矛盾现象。例如，家族可能坚信自身具备战略制定能力、冲突解决机制与决策能力，但与此同时，企业却可能仅有零散的战略，甚至缺乏公司治理规则。⁴⁶

此外，许多家族认为自身完全具备决策与决议能力，但实际情况往往相反，因为许多企业缺乏明

确的流程与决策标准，无法规范家族影响力及相关流程。

家族资产与企业资产未分离的后果可能极具破坏性：企业在危机中可能缺乏内部支持能力。若家族成员的私人生活还依赖于企业的直接收入，那么企业（及家族）在危机中的行动能力会显著下降。



⁴⁶ 根据基于130名参与者的SMP在线压力测试结果。

总结: 评估家族企业危机韧性的六个关键问题

通过以下问题, 可评估影响家族企业危机韧性的关键因素, 初步预判其危机应对能力。这些问题应定期提出并回答, 尤其能帮助非在职家族成员及顾问、咨询专家理解企业信息对危机韧性的重要性。

根据经验, 企业的危机韧性依赖于这些关键因素的平衡。因此, 这些问题可辅助筹备并召开定期会议(股东大会、委员会会议或顾问委员会会议), 还能促进与企业运营负责人的对话。若缺乏这些问题引导, 此类对话可能仅局限于数据与数字, 导致非运营负责人无法平等参与议题讨论。

1 应对结构性变革的前瞻性:

在过去的12个月中, 该企业是否启动了应对数字化相关挑战的具体措施计划?

2 适合家族企业的战略:

在过去的12个月里, 公司是否根据对家族传统的当代诠释制定了未来5年的战略方针?

3、价值导向型商业模式:

该公司的市场地位是否足够差异化, 并能将这种差异化转化为盈利?

4、长期债务覆盖率:

企业不仅实现了高于平均水平的年回报, 而且还能赚到足够的钱来支付投资、偿还债务、支付合理的股息和积累现金储备吗?

5、独立于家族的融资结构:

该企业当前的融资是否与家族分离, 无论是现在还是可预见的未来? 家族是否在企业之外持有养老基金和现金储备?

6、以家族价值观为导向的管理:

在过去的三年中, 管理层是否既实现了商业计划目标, 又恪守了家族价值观?

6 | 参考文献与延伸阅读



- Glasl, F. (2011): *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.* Bern: Haupt.
- Großmann, S. (2013): *Konflikte und Krisen in Familienunternehmen. Eine Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Konflikten in Familie und Unternehmen dem Untergang von Familienunternehmen.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Groth, T.; Rüsen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): *Securing Succession in A Family Business Across Generations – How Succession May Be Organised in Businesses and Among Shareholders. Practical Guide.* Witten: WIFU Foundation.
- Habbershon, T. & Williams, M. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. In: *Family Business Review*, 12, pp. 1-22.
- Habbershon, T. et al. (2003): A unified systems perspective of family firm performance. In: *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465.
- Harvey, M. & Evans, R. E. (1994): Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review* 7 (4), pp. 331-348.
- Hauschildt, J. (2000): Unternehmenskrisen – Herausforderung an die Bilanzanalyse. In: Hauschildt, J. & Leker, J. (Hrsg.): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse*, 2nd edition. Cologne: Verlag Dr. Otto Schmidt, pp. 1-18.
- Hennerkes, B.-H. (2005): *Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle.* Frankfurt am Main: Campus.
- Kirchdörfer, R. (2018): *Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. Practical guide.* Witten: WIFU Foundation.
- Kirchdörfer, R. & Lorz, R. (2011): Corporate Governance in Familienunternehmen, Familienverfassungen und Schnittstellen zum Gesellschaftsvertrag. In: *Fachzeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen* 3/2011, pp. 97-106.
- Kleve, H. (2020): *The Dynamics in Growing Business Families – The Power of Elementary System Rules for Cohesion and Communication. Practical guide.* Witten: WIFU Foundation.
- Kormann, H. (2012): Entwicklungserfordernisse der Arbeit an der Familienverfassung bzw. der Familienstrategie. In: *Fachzeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen* 1/2012, pp. 14-17.
- Kormann, H. (2011): *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie – Verträge, Vermögensnachfolge, Kommunikation.* Berlin: Springer.
- Krystek, U. (1987): *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen.* Wiesbaden: Gabler.

- Maus, H. (1999): Betriebswirtschaftliche Krise. In: K. Schmidt & W. Uhlenbrock (eds.), Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 2nd edition. Munich: Beck.
- Müller, R. (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung – Vorgehen, Maßnahmen, Organisation. Cologne: Lang.
- Müller-Bader, P. (1977): Konflikt und Leistung. Ein Beitrag zur Analyse der Leistungswirkung betrieblicher Konflikte. Munich: Florentz.
- Neumueller, M. H. V. (2020): Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung. WIFU Publication series, volume 27. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Obermaier, O. (2020): Familienunternehmer als externer Beirat. Was es bei der Auswahl und Zusammenarbeit zu beachten gilt. Practical Guide. Witten: WIFU Foundation.
- Pape, M. & Opp, J. (2017): Sanierungsgutachten, RWS-Skript 387. Cologne: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH.
- Rösen T. A. (2020): Ownership Competence in Business Families – The Success Factor for Long-Lasting Family Businesses. Practical guide. Witten: WIFU Foundation.
- Rösen, T. A. (2017): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen. Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern. 2nd edition. Wiesbaden: Gabler.
- Rösen, T. A. (2016): Restrukturierung von Familienunternehmen in Abhängigkeit Mentaler Modelle der Unternehmerfamilie. In: Hermanns, M. et al. (Hrsg.): Restrukturierung & Sanierung – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Cologne: Heymanns, pp. 3-20.
- Rösen, T. A. (2011): Familienunternehmen in überlebenskritischen Situationen. In: Rösen, T. A. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Einfluss des Familienfaktors bei Restrukturierungen. Berlin: Erich Schmidt. pp. 63-102.
- Rösen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Konflikte und Konflikt dynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. Practical guide. Witten: WIFU Foundation.
- Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Family Strategy Development in Business Families – Content and Forms of Family Governance and Family Management Systems. Practical guide. Witten: WIFU Foundation.
- Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Groth, T. & Gimeno, A. (2020): Mental Models of Family Businesses – How Business Families See Themselves and Their Connection to The Family Business. Practical guide. Witten: WIFU Foundation.
- Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Richter, A. & Hueck, T. (2019): Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung. Practical guide. Witten: WIFU Foundation.
- Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. W. (2013): Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. In: Koeberle-Schmidt et al. (Hrsg.): Führung von Familienunternehmen, ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Berlin: Erich Schmidt. pp 189-200.
- Schlippe, A. v. & Kellermanns, F. W. (2008): Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 56 (1/2), pp. 40-58.
- Schlippe, A. v.; Rösen, T. A. & Groth, T. (2021): The Two Sides of the Business Family: Governance and Strategy Across Generations. Cham: Springer.
- Wimmer, R., Domayer E., Oswald, M. & Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2nd edition. Wiesbaden: Gabler.
- Wittig, T. (2017): Turnaround in German Medium-Sized Enterprises. An Integrated Empirical Study. Wiesbaden: Gabler.

联系方式

编者机构

结构管理合作伙伴公司

从 转型管理先驱，到德国高端中小企业领域最杰出的咨询公司之一——如今，结构管理合作伙伴公司在高效转型、成功重组、数字化绩效、韧性建设及增长导向型转型领域树立了行业标准。

无论企业面临严峻困境，还是有明确变革意愿，由约100名咨询顾问组成的团队都会以独特的价值导向思维、专属的商业模式方法论及成熟的实施能力为客户提供支持。成果显著：客户价值最大化、当前推荐率达98%，并多次荣获“德国中小企业最佳咨询公司”或“年度咨询顾问”等奖项。公司尤其专注于为家族企业提供支持，家族企业的特殊需求是所有解决方案的核心组成部分。这一服务理念源于独特的领导力与企业精神哲学，充分发挥每位参与者的优势；家族的特殊需求也体现在公司内部结构中——设有专门的家族企业能力团队。

维滕家族企业研究所基金会

维 滕家族企业研究所基金会是2009年成立的非营利组织，致力于推动家族创业领域的研究、教学，尤其注重实践转化。基金会的核心支持者包括约80家德语区家族企业，活动重点是获取、传播家族企业与企业家领域高质量的前沿知识。基金会资金主要用于设立与维护教席、支持研究项目及为青年学者提供奖学金。资助重点之一是支持位于维滕 / 赫德克大学（Witten/Herdecke University）的维滕家族企业研究所（WIFU）——该研究所涵盖企业管理、法律、心理学 / 社会学三大教研领域，25年来在家族企业跨代可持续发展的教研领域做出了重要贡献。基金会的另一工作重点是组织举办家族创业相关的学术会议及其他活动，通过工作组、培训课程等形式，向企业家族传授保障家族企业管理传承的实践知识与技能。

基金会活动的特点是提供“受保护的交流环境”，为参与者创造坦诚开放的互动空间。此外，基金会还通过全面积极的公关工作，传播家族创业领域的研究成果，形成完整的工作体系。

联系人



康拉德·弗罗利希
(Konrad Fröhlich)

高级合作伙伴



杰西卡·赫希
(Jessica Hirsch)

合作伙伴

地址：德国科隆市（50670 Köln）盖雷翁大街 18-30 号（Gereonstraße 18 – 30）

邮箱：

k.froehlich@struktur-management-partner.com

j.hirsch@struktur-management-partner.com

电话：+49 221 912 730-32

官网：www.struktur-management-partner.com



汤姆·A·吕森教授 (Prof. Dr Tom A. Ruesen)

维滕家族企业研究所基金会首席执行官

地址：德国维滕市（58448 Witten）阿尔弗雷德·赫尔蒙森大街 48 号

邮箱：tom.ruesen@wifu-stiftung.de

电话：+49 2302 926-510

www.wifu.de



地址：德国维藤市（58448 Witten）阿尔弗雷德·赫尔豪森大街 48 号
电子邮箱：editor@wifu.de
电话：+49 2302 926 513

www.wifu.de



©2025·WIFU基金会