



实用指南

商业家族的家族战略制定

家族治理与家族管理制度的内容及形式

作者

汤姆·A·吕森

阿里斯特·冯·施利普

托尔斯滕·格罗思

编辑



维藤家族企业
研究所基金会



盖印

内容负责人:

维藤家族企业研究所基金会

汤姆·A·鲁森教授

德国维藤市阿尔弗雷德·赫尔豪森大街 48 号

设计: Schonfelder设计事务所

标题图片: Shutterstock

第 4 页图片: 维藤家族企业研究所

说明: 本实用指南中提及男性的表述, 同样适用于任何性别的人员。

国际标准书号 (印刷版): 2626-7365

国际标准书号 (网络版): 2626-7373

中文首译鸣谢: 陈士慧, 宁波大学商学院

2022年3月

目录

前言	4
1 引言	5
2 十二步法	6
专题1：对家族企业的投入	7
专题2：家庭的界定	8
专题3：企业和家庭的价值观及目标	10
专题4：家庭成员在企业中的作用和职能	12
专题5：家庭成员作为股东的作用和职能	14
专题6：机构设置	17
专题7：信息、沟通与行为规范	20
专题8：危机预防和冲突管理	22
主题9：股息政策与资产战略	23
专题10：现行家庭管理制度	26
专题11：专业化所有权发展	28
专题12：规则遵守与修订办法	30
3 从家庭文件到实际的家庭战略	33
4 实践洞察：2019 年维藤家族企业研究所（WIFU）研究摘录	34
5 结语：家族战略作为一项长期性任务	35
6 参考文献	36
联系方式	39

“家族治理”与“家族战略”这两个概念，概括了家族企业为确保对家族企业所有权的长期持有（有时甚至跨越数代）而做出的各种努力。当家族中一名或多名成员同时担任管理者、所有者，进而成为企业非家族管理层的重要合作伙伴时，家族需承担哪些特殊任务、付出哪些额外努力？如何在实现企业市场战略定位、资产增值的同时，保障家族内部和谐融洽的共处关系，避免家族分裂或滋生羡慕、不满与嫉妒情绪？采用何种规则体系与组织结构，最有可能确保“家族”与“企业”这两个社会系统之间实现长期稳定的协作？

长期以来，这类家族企业不得不独自应对各种挑战，他们往往倾向于针对突发问题和矛盾制定临时规则，而非系统化、冷静地从全局视角寻求解决方案。但如今，人们逐渐意识到家族战略需要像企业管理那样投入同等重视与用心。25年前，只有少数先驱者关注家族企业的自我组织与专业化发展，而如今思考家族治理已逐渐成为行业常态。

值得一提的是，维藤家族企业研究所在过去二十年间开展的广泛研究、出版物、学术研究、讲座及互动研讨会，为德语区家族企业与商业家族向全面专业化转型做出了重要贡献。这本实用指南旨在



汤姆·A·鲁森教授



阿里斯特·冯·施利普教授、博士



托尔斯滕·格罗思

协助家族企业成员以结构化的方式制定并批判性地反思其家族战略；同时，本指南就战略调整深化完善提出建议，以确保企业与家族的可持续发展。

本人与其他合著者衷心祝愿您在阅读本指南的过程中获得启发，拥有充实的阅读体验。

汤姆·A·鲁森
维藤，2022年3月

1 | 引言

家族战略制定的维藤模型

每个跨代传承的家族企业都存在（无论是明示还是暗示）某种“家族战略”。即使只有指导原则或未言明的预期，每个家族企业也至少具备一套基本的家族战略。家族成员往往认为自己对于家族战略的理解是不言而喻的。只有当接触到其他可能性时，他们才会意识到：自己所在的家族共同体，其围绕共同企业形成的共享价值观、共识及指导原则，是随时间推移，以独特的逻辑与路径逐步沉淀、发展而来¹。

维藤家族企业研究所的实用指南提出了一个流程模型，旨在帮助商业家族制定家族战略。家族战略发展的维藤模型总结了维藤家族企业研究所二十余年来在此领域的研究成果，并结合实践中常见的问题与困惑进行了补充完善²。

维藤模型的核心前提在于：当商业家族制定战略时，其成员应当共同探讨组织架构、股东权益及家族传承的未来。这涉及身份认同、定义界定与认知理解等多个层面的讨论。许多家族掌舵人可能最初会担心，当开始探讨企业经营方式、传统应对、家族定义、股息分配或委员会任命等问题时，无异于捅了“马蜂窝”（即引发争议），这种讨论往往需要打破固有认知框架。

事实上，这样的讨论过程通常会增强家族的凝聚力。家族成员们通过了解彼此的相似和差异之处，就企业管理形成共识，并学会预判和处理冲突。在这一过程中，争议往往被视为个人走向成熟、实现成长的必经环节。

¹ 弗莱彻等人 (2012)。

² 感谢莫妮卡·纳德勒为本实用指南所做的贡献，其工作兼具高度的洞察力、严谨性与细致性。

2 | 十二步法

下文所述的维藤家族战略发展模型，基于对成熟家族管理体系、家族宪章及守则的多项分析，以及作者与跨代家族企业合作的实践经验。该模型的构建参考了维藤家族企业研究所的多项研究项目成果，包括过去十年间对德国50家大型老牌家族企业的深度剖析³，以及作为工作组成员对数家最大型、最重要德语区家族企业⁴治理结构的多年研究。

基于对研究结果的深入反思，我们提出了维藤模型。该模型包含12个相互关联的主题模块（见图1），每个模块都围绕企业家族必须解答的核心问题展开。虽然不必严格遵循数字顺序处理这些主题，但建议优先解决基础性问题，再着手处理更具体的问题，最后组织协作机制。



图1：维藤家族战略过程模型

³见施利普等人（2011）。

⁴家族跨代战略（FSAG）项目相关内容，详见施利普等（Schlippe et al., 2017）

主题 1： 对家族企业的投入

第一个主题讨论了家族对企业和创业的基本立场。因此，第一步是了解企业对家族的意义，以及家族对企业的意义。

首先，家庭必须制定：

- 其当前的行事方式，
- 关于企业未来发展方向的现有构想，
- 家族企业（成员）的角色与职能，
- 以及对自身过去、当下及将来思维模式的评估。

5

这一步骤对整个流程至关重要，因为它决定了股东家族对家族企业的立场，也决定了参与流程的家族中不同代际、不同分支群体如何看待自身与企业的关系。同时，回顾企业历史及家族与企业的历史渊源也很有必要。除了查阅历史文件，资深股东们或许也是获取信息的宝贵资源。

家族内部（如代际矛盾、分支分歧等）的观念冲突可能在这一阶段初现端倪。若此时发现成员或群体间存在对立立场或不可调和的观念，不妨暂时搁置进程以化解分歧。由于家族企业鲜少公开对抗，因此在这一早期阶段着手处理长期存在且尚未解决的矛盾，是相当常见的情况。而这正是迈向解决方案的重要一步。

在探讨第一个议题时，一个关键问题浮出水面：这些流程结果究竟该有多大的约束力？即所有人是否愿意遵守共同制定的规则，并遵循所拟定的章程？这里值得思考的是，如何处理家族成员偶尔及反复出现出现违规行为。通过分析家族文件产生的实际影响，我们能更清楚地了解参与者对文件内容的重视程度。

显然，第一个主题为家族战略的考虑奠定了基础。在这个阶段找到的解决方案可能需要在过程结束时重新评估和验证。参与家族战略制定过程中，家族成员的变化可能会导致新的立场和思维方式。

主题 1 中的某些具体问题：

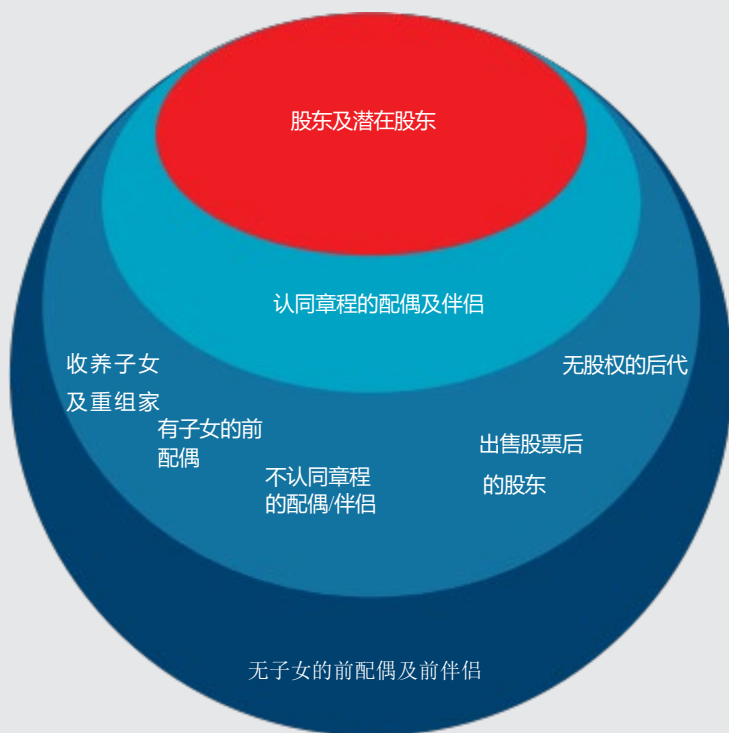
- 当我们想到家族企业时，我们会想到什么？
- 我们希望下一代家族企业将业务发展到什么方向？
- 我们彼此之间秉持怎样的态度？在家族企业中，我们如何定位自身角色？
- 是否存在我们认同并愿意坚守的座右铭与指导原则？
- 我们如何评价当前家族战略管理的实施情况？
- 未来，我们认为在哪些方面有必要做出改变？

⁵ 这指的是家族企业（成员）如何看待自身与共同拥有的家族企业之间的关系。详见吕森等（2019b）。

主题二： 家族的界定

下图说明了家族在此阶段应当讨论的各类区分维度，旨在就上述界限与条件达成共识。

在 基本介绍之后，下一步聚焦于家族的界定，需明确核心家族与大家族之间的界限、家族企业成员的准入条件，以及成为股东的必备要求。



股东家族：
股东和潜在股东（根据股东协议）

商业家族：
股东家族+认同章程的配偶及伴侣

广义家族：
商业家族+无股权的后代；出售股权后的前股东；不认同家族章程的配偶/伴侣；收养子女及重组家庭子女；有子女的前配偶

扩展家族：
广义家族+无子女的前配偶；前伴侣

图2：商业家族内部的结构和划分（吕森，2014）

对家族成员未来的跨国居住问题，以及不符合德国法律规定的婚姻所引发的相关后果，亦需展开探讨。

相关问题：

- 对我们而言，家族意味着什么？当我们提及家族时，会想到什么？
- 商业家族的成员具体包括哪些人？股东包括哪些人？
- 哪些人属于扩展家族？应将哪些人纳入扩展家族范畴？
- 目前已知的、家族成员在德国境外缔结婚姻、购置房产的相关计划有哪些？

家族的定义可能已存在分歧：传统的股东协议往往以血缘关系为依据，并基于过去的社会规范，例如“只有在婚姻中出生的亲生子女才能成为股东”。然而，社会对这些问题的态度已经发生了很大的变化。

关于收养的立场

收养问题需要重点考量。在现代家族企业中，极少有将养子女完全排除在外的情况。相反，争议焦点在于养子女可被接纳为股东的具体条件。对多数家族而言，被收养子女需充分了解并认同家族价值观才能参与其中。家族可能会通过明确要求，例如被收养者在成为股东前至少与家族共同生活十年，以此证明其对家族价值观的认同。此外，收养者的年龄与被收养者的年龄差异，也可能成为讨论的重点议题。

对配偶和伴侣的立场

关于配偶及伴侣的定位始终是核心议题，这些家庭成员的角色定位往往需要经过激烈讨论。他们体现了核心家族与企业家族、股东家族之间的差异。过去这些家族成员多扮演辅助角色，但如今将伴侣更多纳入家族体系的倾向正逐渐增强。配偶获得股权、或在家族机构及监督机构中担任职务的案例日益增多。人们逐渐意识到，仅凭创始股东及其后代的血缘关系已无法确保家族企业的正常运转，而配偶在培养下一代教育理念和价值观方面起着关键作用。许多企业家族认为，若将配偶排除在外，却期望他们秉持商业家族的理念，以积极态度抚养子女，这种做法既不可持续，也难以奏效。

核心问题：

- 配偶 / 伴侣能否成为股东，或被任命进入家族机构、监督机构？分居或身故会对这一资格产生何种影响？
- 配偶 / 伴侣能否在企业内任职（存在哪些限制条件）？
- 伴侣关系需在何种情况下得到认可？其地位是否与婚姻关系平等？
- 如何看待同性伴侣关系？
- 应如何对待婚姻关系中带来的子女（即继子女）？这类子女是否应纳入直系血缘范畴？

这里不存在所谓“对错”的评判标准。有些家族企业对此类问题采取开放态度，而另一些则选择限制姻亲或其他伴侣参与股份或董事会决策。每个家族都需探索此类问题的解决路径，但所有企业主至少应权衡：若将配偶及伴侣排除在股东活动之外，需付出何种代价。

对“退出者”的立场

应如何对待出售股权的家族成员？他们仍可保留家族企业成员身份，还是在退出企业后，其成员身份会完全终止？由于家族企业与核心家庭关系密切，出售股份的行为可能会引起家庭内部的极大不满。因此，这类股权出售事宜应提前进行商议。

核心问题：

- 家族企业应如何对待决定退出企业的成员？
- 这类股权出售者及其后代属于哪个家族体系？
- 出售股权后，他们可参与哪些家族活动？

本章设计的问题，触及家族企业内部人际关系的私密领域，因此处理时需秉持审慎态度。

主题3

企业与家族的价值观及目标

第 三个主题将界定对家族而言至关重要的核心价值观，这些价值观是家族对企业提出具体

期望与要求的基础。家族通常希望其核心价值观（至少是大部分）也能体现在企业运营中。本部分定义的企业家族价值体系，是整个流程的关键所在：家族将在此为企业的运营与战略目标设立“边界”，同时也为家族成员的内外行为及成员间互动设立行为准则。企业管理者与家族成员的所有决策及行为，都必须以这些明确的价值观与目标为依据⁶。

制定价值观是一方面，但如果不统一家庭成员如体具体践行价值观的理解，这些价值观恐将难以发挥实际作用。例如，许多章程中会包含这样一条条款：

“企业的需求优先于股东家族的需求，股东家族共同体的需求优先于个人的需求...”

这些价值观可能被解读为“好听”但无关紧要的口号，而对于某些家族成员而言，可能意味着如果这不符合企业的利益，家族便不允许就特殊权益展开讨论，例如，在申请企业高管职位或要求特殊股息时（便需遵循此原则）。

⁶ 因此，关键在于明确：在家族战略制定流程结束后，该流程中所确定的基本立场要素，应如何整合到现有的法律合同中。有关更多细节，请参见主题 12。

明确价值观对企业经营或管理行为的影响（即价值观落地后的具体后果），这一点尤为重要。若在章程中以非约束性的方式制定价值观，反而可能产生反效果：每位家族成员都可能对这些模糊的表述做出不同解读。

因此，价值观必须与可观察的结果及行动挂钩。一个关键问题或许是：“非家族成员如何判断我们是否践行了价值观 X？”下文的图 3，展示了某家族企业在价值观讨论中的案例。

1.个人自由：允许每位家族成员按照自己的意愿生活。这种自由包括遵循家族规则和价值观，以及维护企业。
2.透明公开：针对企业相关信息与决策、家族核心信息，均以开放态度对待。
3.公平公正：寻求平衡各方的解决方案；以尊重与赏识的态度平等对待彼此。
4.诚实守信：信守承诺，言行一致。
5.客观理性：我们努力客观地看待事物；我们以专业的方式处理冲突（可能涉及第三方专家）。
6.信任：相信家族成员均秉持善意行事。
7.互助团结：无论何种情况，家族成员间均相互支持、彼此帮扶。
8.正直统一：百分百地践行家族价值观，确保言论与行动一致；对外立场统一、口径一致；对内重视批判性讨论（鼓励理性质疑）。
9.可持续发展：行事不局限于短期目标，而是追求跨代传承的长远愿景（即“对孙辈负责”）。
10.包容：尊重观点、特质与看法的差异；但需明确：此举不包含违反规则或质疑家族价值观等的行为。
11.谦虚：始终保持务实低调的家族作风；秉持“财富本身并无价值，它只是基于价值观所取得成就的一种体现”的理念。
12.待人如己：以自身期望被对待的方式对待他人。

图3：某商业家族企业价值观示例（图 3）（来源：Rüsen, 2014）

主题3的常见问题包括：

1. 家族坚定认同哪些价值观？对我们而言，什么是重要的？是什么让我们作为家族紧密凝聚在一起？
2. 作为家族，我们对自身及企业有哪些要求？
3. 我们如何判断自身是否践行了价值观，或其他人未践行价值观？

主题4:**家族成员在企业中的角色和职能**

本主题所涉及的问题，是家族战略制定过程中易引发激烈讨论的议题之一。其核心在于明确股东家族成员是否能（或是否应）在企业中担任管理职务？若可以，需满足哪些条件？这本质上是对商业家族思维模式的检验：家族成员是否有共同在企业任职的意愿？还是仅存在个人利益诉求？这类问题越早解决越好：若等到某家族成员已期待获得职位时，才去讨论在企业任职的条件与要求，便很难在不伤害感情的前提下划定明确界限。

本主题的基本问题：

1. 作为商业家族，对于家族成员在企业内任职，我们的总体立场是什么？
2. 家族成员在企业内任职，对我们的自我认知（以及对外部环境的认知）而言，是否重要？

若适宜的家族成员加入企业，需明确其可担任的职能与对应的职级层级。在多数企业家族中，即便允许家族成员长期入职，通常也仅开放最高级或核心高层管理职级。

若家族表决同意成员加入企业，需明确后代成员（即接班一代）加入企业所需的基本流程。

这包括：确定任职所需的技能、明确其在企业内的发展预期，以及可能引入辅导或导师计划。家族成员加入企业的必要流程应提前明确，同时保留一定灵活性，这是为了避免接班一代成员局限于单一岗位（影响综合能力培养）。⁷ 此外，还需明确由谁来决定以下事项：家族成员的晋升、绩效评估、薪资调整，以及在必要时（如绩效不达标）对家族成员的解聘。

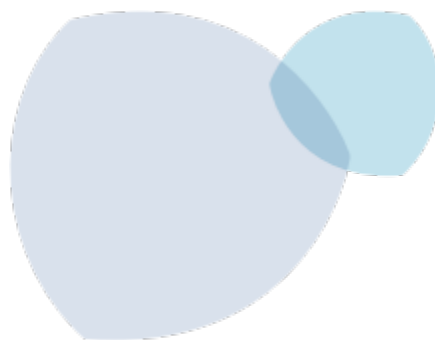
在明确加入企业的条件及所需能力（理想情况下，需通过职位说明书列出相关岗位的具体要求）后，股东们必须建立一套清晰透明的评估流程，以审核申请特定职位的家族成员的能力与适配性。这引出了一个关键问题：如果能力评估仅由家族成员自行完成，这样的考核机制究竟能有多可靠？家族能否以客观态度对待自家成员，还是仅依赖主观判断？一种可行的替代方案是设立非家族成员组成的评审委员会来评估管理岗位的适配性，但该方案常面临反对意见，反对者认为非家族成员根本无法决定家族企业的未来管理方向。事实上，没有哪个家族能完全避免这类争议。

长期存续的家族企业实践经验显示：工作资质、职级岗位、绩效评估等事项的决策，不应由其他家族成员主导。由此造成的情感伤害，是几乎所有企业家族冲突的主要根源与催化因素。

⁷关于该主题的研究将此现象称为“接班人陷阱”（Kaye, 1996）

核心问题：

1. 我们允许家族成员以何种职级加入企业？为其提供哪些职业发展选择？
2. 加入企业需满足哪些能力要求？
3. 由谁来判断家族成员的岗位适配性及后续发展（尤其需对比非家族候选人时）？
4. 若某家族成员在企业中发展不顺，我们应如何处理？如何使其重新融入家族企业体系？



下文图 4 摘录了某家族章程的部分内容，对前文所述要点进行说明。

家族成员加入企业的立场

1. 我们支持家族成员加入企业，但仅允许其进入最高两个管理层级（高管层与部门管理层）
2. 在选拔、绩效评估、薪酬制定及对绩效不达标情况的处理上，家族与非家族高管应享有平等待遇
家族成员不得在企业第二管理层级以下任职。
3. 不得出现家族成员对其他家族成员做出决策（或可能做出决策）的情况；此规则适用于企业内所有管理团队，以及顾问委员会对高管的评估环节。为此，股东设立了人事委员会，授权其介入此类情况并赋予特殊权限。
4. 家族成员的薪酬标准与非家族成员无差异
5. 家族成员不应与企业建立顾问或服务提供者关系
6. 欢迎家族成员参与学生实习或假期工作，此类经历被视为培养职业归属感、帮助接班一代了解企业的有效途径。应允许最长连续六个月的实习安排。

图 4：家族成员加入企业的立场（来源：Rüsen, 2014）

专题5:

家族成员作为股东的角色和职能

在专题5中，家族企业需明确自身作为企业所有者的职能定位。在确定股东人选后，这些考量将有助于塑造所有者职能，而这一职能主要由公司法决定。此时，不同股东在想法、行动及认知上的显著差异往往会显现：侧重“家族属性”的股东倾向于制定灵活、非正式的规则，而侧重“股东职能”的股东则会推动建立更明确的要求。

核心决策流程的确定

我们作为家族成员应当如何做出决策？要回答这个问题，首先需要审视现有的决策形式和模式。许多家族往往以数十年来通过协商一致达成决策为荣，这种方式确有优势：股东或家族企业可共同决定支持或反对某事项，从而凝聚力量。然而，“共识决策”会降低决策效率，它本身并非长久之计。当出现弃权或反对票时，这种和谐关系就可能被视为对家族团结的严重破坏，存在极大风险。但这种强烈的情绪反应，本质上通常只是股东尚未找到处理争议观点的方式的体现。若能具体改进决策流程，引入共识达成机制来确定多数意见，就能帮助家庭成员认清单方面协商不过是虚幻的共识，学会妥善处理分歧并接受多数表决的结果。

核心问题:

1. 哪些决策原则应适用于家族企业，哪些应适用于股东？
2. 何时应放弃共识决策，转而优先保障决策能力（即提高决策效率）？
3. 哪些决策即便在家族内部存在反对意见与激烈讨论，对外仍需呈现一致立场

股份认购权规范与新股东融入

除了确定通过继承或赠与方式接收股份的人员外，还需明确此类股份转让的最佳时机。每位股东都应明确何时将股份转给子女，或何时由长辈代表出让其持有的股份及相关表决权。家族企业至少应制定统一规则，确保不同年龄层和持股人能逐步适应各自角色。部分家族对向下一代转让股份有特定要求，例如需签署家族宪章、完成实习培训、职业培训或大学教育。

另一需关注的问题是新股东的融入，以及他们如何学习适应新角色。因此，规模较大的家族企业会一同引导来自各个核心家族的新一代股东适应其作为股东的新角色，例如通过让表亲参加研讨会和培训，在过程中培养团队凝聚力、促进彼此协作。

相关问题：

1. 股份可赠与或遗赠给谁？
2. 后代成员在多大年龄担任股东被视为合适？
3. 行使投票权的最高年龄是多少？
4. 新股东在取得股份时必须满足哪些要求？

新股东如何才能成长为真正的股东？

婚姻规则

传统意义上的继承与财产转移正逐渐被新型伴侣关系模式所取代。尽管股东协议通常要求通过婚前协议来规范婚姻或民事结合，但这些协议是否真正落实、能否与遗嘱或其他合同兼容，却鲜少受到核查。此外，与未来家族成员代表就这类缺乏浪漫色彩的规则是否有必要展开结构化讨论，同样罕见。不过，当这些规则被纳入家族章程后，仍可在（家族成员）结婚或建立长期伴侣关系前，向潜在的外部家族成员（即伴侣方）明确提出并讨论这些预期要求。

核心问题：

1. 对于其他类婚姻关系，需要以何种形式的婚前协议（或同等文件）来规定对“法定继承份额”的放弃声明以及“增值财产共有制”的调整？
2. 若股东不愿签署此类协议，该如何处理？
3. 由谁负责确保与年轻股东及其伴侣就此事宜展开讨论？

家族企业国际化相关问题的处理

社会的全球化给家族企业带来若干问题，这些问题可能会对股东角色产生严重后果。成员的个人生活决策，例如移居海外、跨国恋爱和婚姻，可能影响到整个股东群体，必须在家族战略讨论中加以协调。

家族成员若在毕业后忘记注销其在瑞士的原住所，仅这一疏忽就可能产生巨额税负；同样，定居美国也会带来一系列独特的复杂问题⁸。跨国婚姻可能需要调整婚前协议或养老金权益规则。海外持股人的子女通常德语水平有限或完全不懂，这一事实常被忽视。如何处理股东报告中的语言问题、如何组织双语或三语股东会议，这些均为需考量的议题。忽视多元文化特征，或固守德国文化根源，往往难以维系家庭纽带。

核心问题：

1. 是否设有专门的核心机构，负责处理成员移居海外所涉及的税务影响？
2. 是否设有专门的核心机构，负责评估遗产继承与跨国婚姻的法律影响，并拟定相关合同？
3. 对于德语能力缺失或有限的股东，应如何确保其获取信息并融入股东群体？

⁸如需了解更多信息，请参阅Grafe和Jeschke (2016)、Kirchdorfer和Lorz (2013,2016) 以及Layer和Claß (2014) 的研究。

股权出售与可流通性规则

另一核心问题涉及股东退出股东群体后的股权出售事宜。传统合同条款往往折射出家族内部对此议题的立场：股东退出被视为对家族共同遗产的“背叛”，因此必须通过高额折价和漫长支付周期来设置障碍。然而大量法律争议和司法判例表明，此类合同条款并不完全有效。⁹因此，家族需明确以下内容：对股东退出意愿的态度、股份定价模型以及剩余股东接手股份的具体方式。解决方案可能多种多样，既可通过公开上市实现完全的可转让性，也可通过将股份转移至新基金会来规避这种可转让性。

相关问题：

1. 股权应在何种条件下（价格、支付方式）允许出售？
2. 应仅允许股东一次性出售全部股权，还是可分阶段逐步出售？
3. 个别股东是否可承接股权（若允许，需满足何种条件）？抑或家族应要求股权平均分配？
4. 应在何种条件下设立家族基金会作为“缓冲持有者”？

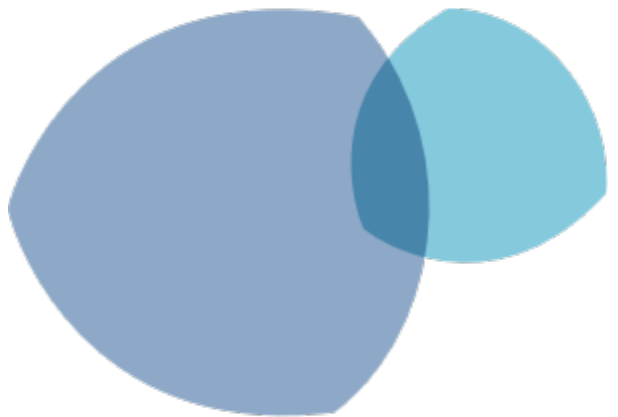
非家族股东的处置规则

在这一议题中，必须明确判断第三方（如优秀管理者、资本市场投资者等）是否可能成为股东，以及需满足何种条件。实践中，允许非家族成员持股仅可作为临时性安排，例如作为管理层在职期间的激励措施，或在缺乏必要资金时作为应急方案。在控股家族看来，只有在消除生存威胁的情况下，才允许永久转让股份。甚至，出于对家族股权被稀释的担忧，企业发展都会受到抑制。¹⁰

核心问题：

1. 是否应允许非家族成员（如高管、员工、投资者等）成为股东？若允许，是否也应赋予其表决权？
2. 应仅允许非家族成员持有临时股权，还是可持有永久股权？若为后者，该部分股权是否可继承？

在回答专题五的问题时，人们常常会发现，基于父辈或祖辈逻辑制定的股东协议条款，已无法反映家族企业当前的实际情况。因此，制定家族战略几乎总是会导致股东协议的调整。



⁹见Hennerkes和Kirchdorfer (2008) 以及Kirchdorfer和Lorz (2009)。

¹⁰ Wimmer & Groth (2008)。

主题6: 机构设置

本议题聚焦企业和家族的管理，其讨论结果通常会形成家族企业的公司治理体系，以及家族企业的家族治理规则。企业需明确：哪些咨询机构、监督机构与监察机构，对协助管理和监督管理而言具有实际作用且确有必要¹¹。

企业咨询与监督机构的职能及构成

设立咨询委员会的原因众多，例如在企业传承场景中：当老一辈希望移交管理职责，但仍想以战略指导者和建言伙伴的身份留在决策层面时，咨询委员会便可成为实现这一需求的重要载体。

家族战略必须明确监督或顾问委员会应承担哪些职能。若咨询委员会超越单纯的代表职能，就会承担补偿性职能，即承接企业或家族自身无力执行的任务。在回答这个问题时，家族企业会自我审视并反思自身能力的局限。因此，由家族管理的企业往往反对设立控制机构（即使由非家族成员组成），他们更倾向于保留自主决策权而非依赖外部专业能力，以避免被指手画脚。若各方就咨询与监督机构的架构达成共识，则需进一步明确该机构人员构成的核心问题。

相关问题：

1. 设立咨询 / 监督委员会，支持与反对的理由分别有哪些？
2. 咨询委员会应具备何种核心属性（以提供咨询为主，还是以实施管控为主）？
3. 委员会成员应以非家族人士为主，还是以家族成员为主？
4. 由谁负责寻找并筛选非家族成员？筛选标准是什么？

在最初成立此类机构时，股东群体常会面临诸多不确定性，例如：咨询委员会成员的具体职责与权限、合理薪酬标准，以及如何通过咨询委员会报告向管理层提供充分信息等。然而最大的挑战在于如何找到既符合企业需求又受家族股东信任的人才。由于家族内部的社交圈恰恰不是合适人选来源，家族股东不得不思考：究竟该从何处寻找这样值得信赖的人选？除了需要具备专业素养的资深高管或非家族企业的外部管理者外，人们还普遍希望引入家族企业的新成员。因此，找到既能满足专业要求、又能与其他成员开展建设性合作的人选，是设立此类机构的主要挑战。¹²

¹¹ 关于该议题的已有研究成果颇丰，本文仅从家族动态相关事宜的角度对其进行探讨。在海量文献中，我们推荐聚焦家族企业特殊性的深度研究，尤其是 Hennerkes & Kirchdörfer (2015) 及 Komann (2008, 2014) 的著作。

¹² 更多详细信息，参见 Kirchdörfer (2018) 和 Obermaier (2019)。

家族委员会的职能与构成

除了在战略决策和业务管理中充当管理层的智囊团，让家族成员在企业事务中发声之外，当家族规模超过15人时，建立一个专注于家庭凝聚力和战略实施的类似机构就显得尤为重要。在众多商业家族中，这一关键职能往往由非正式人员承担：通常由女性担任，负责发送家族会议邀请、处理每位股东的诉求、调解矛盾各方、陪伴侄辈/甥辈度假等。

随着企业规模的扩大，对所谓的企业管理的需 求也迅速增加，大量事务已无法由一人在承担其他 职责的同时兼顾完成。此时，就需要设立专门机构 来处理和组织这些任务和活动。¹³

此类事务通常包括以下方面：

搭建与企业密切相关的委员会和家族企业其他 成员之间的沟通渠道；

调解家族企业内部的矛盾；

推进家族宪章的进一步完善；

组织围绕企业开展的家族会议；

陪伴家族下一代的年轻代表成长，同时设计、 组织并监督当前股东专业能力发展的相关措施； 协助新加入家族的配偶及伴侣融入；

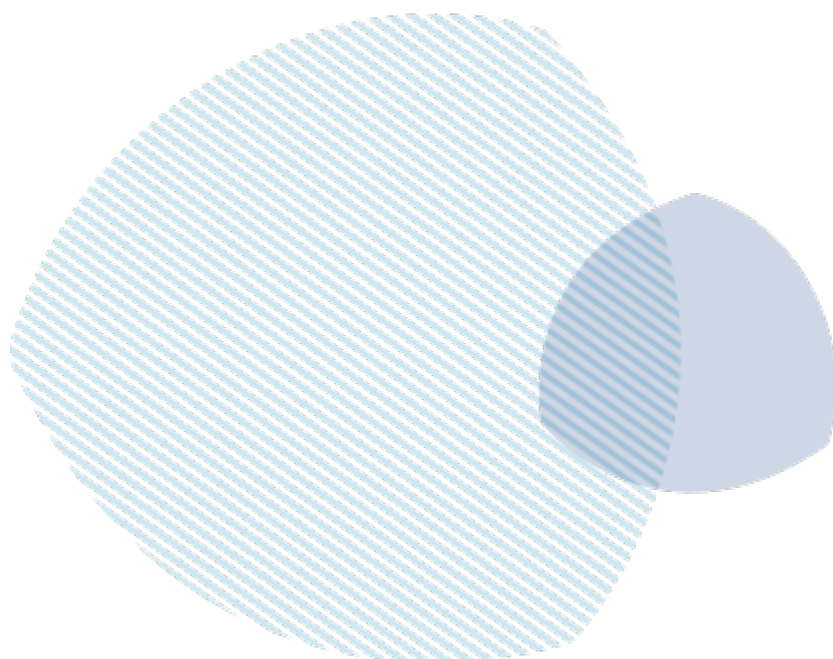
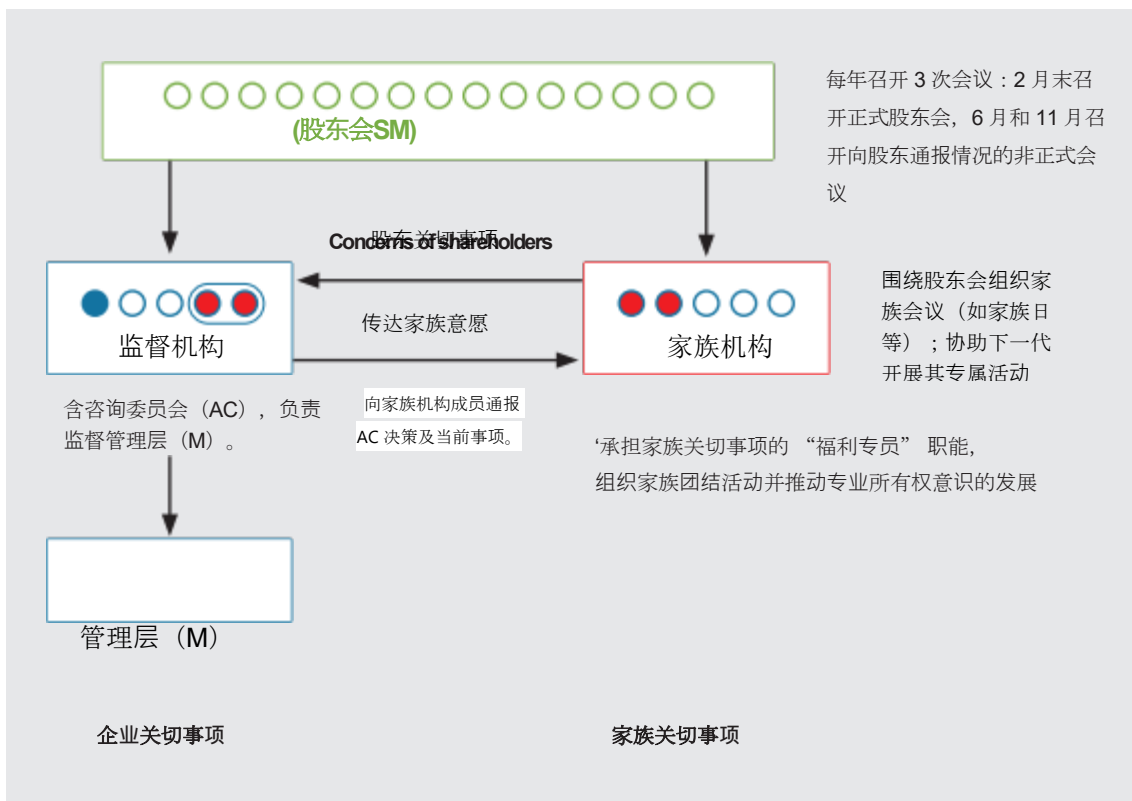
在小型家族企业中，这些事务通常由家族事务 协调人负责处理。但面对规模更大的家族企业时， 其业务范围和重要性往往需要组建多人组成的机构， 即家族理事会。若想获得整个商业家族的认可，该 机构必须体现家族多样性，因此建议吸纳资深股东 与年轻股东两代人的代表。此外，未参与企业运营 的股东及新加入的家族成员（配偶及伴侣）也应获 得代表权。

核心问题：

1. 家族委员会 / 家族代表可承担哪些事务？
2. 家族委员会的选举应如何开展？
3. 家族委员会成员 / 家族代表的工作应如何获 取报酬？

图5展示了家族企业治理结构的典型示例。股东 大会在此环节选举产生咨询委员会和家族委员会的 代表。两位同时参与两个机构的成员形成个人联合 体，能够实现信息、问题、诉求及动态的双向反馈。 从股东视角来看，监督委员会负责处理企业事务， 而家族委员会则专注于家族事务。

¹³更多详细信息，参见Rusen和Lohde (2021)。



专题7: 信息、沟通与行为规范

第

七个专题涉及家庭成员在企业、成员间互动及对外交往时的沟通形式与行为准则。

关于企业的信息和交流

组织信息并传达企业发展动态已超出股东协议中规定的信息提供义务。额外投入精力开展这项工作，核心目的在于让股东家族成员参与企业重大发展进程，并维系或激发其对企业的关注。因此，实际解决方案不仅限于每月、每季度或半年度的报告编制，还需通过产品发布会、行业展会、客户拜访、企业庆典等活动，或召开电话会议等方式，让活跃的家族股东向关心但不参与的家族成员说明最新进展及业务关联。此外，通常还会组织非正式会议供股东咨询业务动态或细节问题。对于成员规模日益扩大、但在企业任职成员占比逐渐降低的家族而言，这类股东会议之外的信息沟通活动尤为重要。

家族相关信息传递与沟通

在规模较大的家族中，人们会通过家族报纸或家族内部线上平台（家族内网），及时了解家族各分支的最新动态。对于成员遍布全球的家族而言，这些沟通方式尤为重要，它们能防止家族成员因距离遥远而失去联系。

其中，专属且具备安全保障的社交媒体账号（或频道），以及特定的家族应用程序，是预防家族凝聚力逐渐弱化的最简单方法之一。

沟通规则

商业家族除了已经习得的家族沟通方式外，很难找到特定的沟通形式。在实际操作中，无论是处理企业事务还是股东事务，他们使用的沟通模式都与核心家庭内部的沟通方式一致，而在核心家庭沟通中，“沟通无拘束”的氛围往往被普遍接受。但值得注意的是，家庭中习以为常的某些沟通方式，在家族企业场景下可能会阻碍决策推进。因此，家族企业需要制定专门的沟通规则，为决策沟通铺平道路。

专题7的中心问题：

1. 家族企业应向哪些家族成员提供哪些企业相关信息？信息提供频率如何？
2. 股东会议之外，股东间就家族企业经营动态的非正式交流应采用何种形式开展？
3. 家族内部沟通应如何组织（如：由谁负责、应使用何种软件）？
4. 家族企业内部应遵循哪些“沟通黄金法则”？
5. 面向公众的沟通（如企业庆典、社交媒体等场景）应遵循哪些规则？

以下引自某家族宪章的内容，阐释了前文所述的相关议题：

1. 所有人均有权表达自身感受、想法与看法。
2. 讨论棘手议题时，应聚焦问题描述与解决方案建议。
3. 避免相互指责。
4. 所有人均有权且有义务提出棘手议题。
5. 所有人均有权在讨论触及敏感节点时暂停对话，但同样有义务协助提出建设性解决方案。按下“紧急暂停键”的人，需负责在下次合适时机重新提出该议题。
6. 每位参与者需待他人发言完毕，不得中途打断，因为每个人的发言都有价值。应公平对待彼此，不使用攻击性言辞。需遵循罗森伯格（Rosenberg）的非暴力沟通原则。
7. 讨论涉及的议题需严格保密，但可与配偶分享自身参与讨论的感受与体会。何时、以何种方式告知其他相关人员（如咨询委员会、管理层等），需共同商议决定。
8. 可能引发冲突的邮件，需搁置一晚后再发送。应限制收件人数量，不抄送或密送任何人。
9. 讨论 / 家族会议期间，需关闭手机。
10. 所有家族成员（尤其是家族委员会成员）均有权提醒众人遵守已商定的规则。

图6：家族企业内部沟通规则（Rüsen, 2014）

尽管家族企业的这类专业化管理方式可能颇具助益，但对成员间相处方式进行规范，也可能被视为一种亲密感的流失。然而，家族必须作为一个有组织的单位运作，才能保持其功能性。¹⁴

公开露面

家族企业几乎不可避免地会成为公众关注的焦点。为企业对外形象设定规则至关重要，这既能避免与媒体产生不快，也能防止引发关于嫉妒的争议。显然，明确的协议为管理沟通提供了远见卓识的战略，在企业面临关键情况时（例如必须裁员或需整改产品问题时）尤为重要。这类约定涵盖的事项包括：所有针对股东、涉及企业事务的问询，均需不加评论地转交管理层处理。

其他规定还涵盖家族成员在企业任职期间、实习阶段及企业活动中的对外形象要求。其中需明确的内容包括：适用的称谓礼仪，以及企业内部哪些亲密关系（如亲属任职）被视为合规。当前一个日益重要的议题是社交媒体（如 Facebook、LinkedIn、Instagram 等）上的形象与行为规范。除了可能给家族成员带来个人尴尬外，这类行为还存在极高风险，可能成为间谍活动或犯罪行为的目标。

¹⁴参见Schlippe等人（2017）。

专题8: 危机预防和冲突管理

第

八个专题相当于在制定家族战略时，对可能出现的最坏结果进行预演。通过明确应急预案和规则，当股东因病、死亡或内部矛盾无法参与决策时，能确保有序应对。通过“最坏情况测试”或“家族压力测试”，可以及时发现企业家族合作机制中存在的漏洞。由于这些议题往往涉及长期禁忌的敏感问题，需要特别谨慎并保持审慎判断。

冲突预防规则

在此阶段，需明确家族希望如何处理冲突，以及不同层级的冲突应由家族成员自行处理，还是需借助第三方协助解决。例如，需要制定行为准则来规范家庭成员在感到受伤害或侮辱时的应对方式。正如第7专题所述，必须制定对全体家庭成员具有约束力的行为准则，这些规则既能防止冲突升级，也能规范可能引发问题的“无拘束家族沟通”。例如，著名的“48小时规则”（要求冲突发生后需在48小时内告知某位心腹/信任的人），这既解决问题又避免与冲突相关方发生对抗，从而防止事态进一步恶化。随后，需由调解人介入处理该问题；根据事件严重程度，调解人可来自家族内部或外部。

关于冲突管理的常见问题：

1. 家族内部发生冲突时，应采取何种应对措施？
2. 为处理冲突，应设置哪些家族外部支持渠道？
3. 当争议事项升级到一定程度后，是否应将其决策权委托给非家族第三方（如咨询委员会、仲裁机构等）？

其他议题还包括：在冲突发生时，向非家族第三方委托特殊权利。这里的特殊权利，指的是高层管理中的特定决策权，或股东个人享有的某些权利。即便家族内部存在冲突，企业层面或股东层面的决策能力也必须维持。因此，股东需达成共识：为保障企业利益，将自身表决权暂时转让给第三方（如监事会中的非家族成员），而非通过卷入冲突威胁企业的存续。

危机预防

本部分系统性探讨了家族成员在患病或死亡时未能参与所引发的连锁反应，并分析现行法律保障措施是否到位。在实际操作中，任何家族企业都可能陷入完全缺乏监管的困境。例如，企业往往缺乏针对职务替代的应急预案¹⁵。如果家族企业没有一个监督或管控机构，或者以“大家长”（掌权者）为核心的家族企业，一旦发生紧急情况，将没有可正常运作的管理层替代方案。

危机预防常见问题：

1. 若家族核心成员无法履职，如何保障股东的决策能力不受影响？
2. 核心密码与决策权由谁掌握？谁可临时接管这些权限？
3. 是否设有集中存放所有法律文件与联络信息的“应急工具箱”？

在危机预防或家族内部风险管理方面，通常需要准备一个“应急工具箱”，其中应包含所有必要的法律文件（如公司章程、顾问委员会章程、继承合同、婚前协议、遗嘱等），联系人及重要信任人士的姓名与详细信息，所有重要资产、保险单据、密码、访问权限、关键位置等信息。

专题9：**股息政策与资产战略****在**

这此专题中，家族企业需对现有共有资产的结构，以及（潜在的）资产多元化配置方案进行考量。基于此，企业的股息政策也必须纳入讨论范畴。

对企业关联财富的立场

首先需要明确家族对商业资产及通过利润产生的资产的基本立场，以及对所有可用家族资产的处置方针。前代积累的财富往往引发重大不确定性，甚至可能被视为禁忌话题。尤其在那些将企业盈利大部分用于再投资（即投入资金支持企业发展与创新）的家族企业中，老一辈常担心“宠坏”下一代，认为给予过多财富会抑制其创业雄心。而晚辈们则常常不确定如何使用先辈积累的巨额财富。

在围绕财富展开的家族战略讨论中，核心任务是进一步明确此前已达成共识的相关事项，包括财富保全的具体要求、家族成员的财富教育安排等。这一过程往往会迅速暴露核心家庭与家族各分支之间在财富认知或标准上的差异。后续的相关讨论至关重要，因为这些讨论可能会对家族中个体的处境产生重大影响。

本专题的核心问题：

1. 所有权与财产权意味着什么？企业财富归属于“我/我们”，还是说“我们”仅是这笔财富的代际保管者，需传承给下一代？
2. 非企业所有的共有资产（如不动产、股票组合、其他公司股权等）应如何处置？
3. 对家族中每个人而言，允许开展哪些私人资产管理活动？这些活动可能引发的生活方式变化，哪些是被认可的？

15 梅 (May) 与埃贝尔 (Ebel) (2016 年)。

股息的范围和处理

股息分配是一个敏感话题：它既关系到股东的财务需求，又与企业的资金运作相冲突。根据企业资产规模、组织架构及具体形式的不同，有必要明确每位股东预期通过股息获得的财务或养老保障。同时需要确定的是，股东家族是否将定期派发股息视为基本收入保障。若股东家族成员将获取定期股息视为保有股东身份的核心条件，那么还需进一步明确，当企业出现资金需求增加或亏损等情况时，应如何支付股息。特别是在企业危机时期，若部分股东为维持自身生活方式而不得不结清其资本账户，将对企业造成致命打击。这种行为会被其他股东视为严重失当，进而导致危机加剧，产生破坏性后果¹⁶。

核心问题：

1. 作为家族，在股息分配与企业发展资金支持之间，我们的立场是什么？
2. 股息金额应如何确定？由谁来确定？
3. 股息以贷款形式回流企业时，具体应如何操作？对于股息的处置方式，是否存在明确的预期要求？

与企业无关的财富的管理方式

在讨论可用财富的处置方式时，还需明确家族的选择：是允许每位股东自主管理其个人财富，还是将这些资产也纳入共同投资范畴。通过设立家族办公室等机制建立全家族共同资产管理体系，不仅能增强家庭成员间的凝聚力，还能让企业家族成员认识到专业保护机制的优势，这种机制能有效防范那些可能损害资产持有者的非专业架构带来的风险。

在这一议题下，另一项关键考量是资产多元化。在家族企业早期发展阶段，家族财富几乎全部都与企业经营紧密绑定。虽然这种模式在实际操作中往往能增强企业的内部融资能力，但当遭遇商业危机、涉及赠与税或遗产税时，或是需要应对非平等继承规划、调整股东结构以挽救企业或向离任家族成员支付补偿金等情况时，这种模式就难以提供有效的融资渠道。

下文的图 7 将以示例形式，展示某家族企业对以下内容的考量：财富的具体形式、各财富领域包含的构成要素，以及家族内部针对每一项财富构成要素所持的立场。



¹⁶有关更多详细信息，请参阅Rusen（2008年）。

按类型对家族企业财富进行分类



图 7：财富构成要素的形式、内容及立场示意图

专题10: 现行家族管理制度

在本议题中，需基于此前过程中形成的方法与思路，进一步明确家族内部沟通、情感联结及凝聚力建设的具体工作，将其整合为规范化机制，并纳入家族管理体系。家族企业需通过为各项活动设定具体日期，来固化已确定的规则与流程。若此前尚未明确，那么在这一阶段，家族企业成员的日程表上必须清晰地明确留出多少空闲时间，以及每个想法可能需要投入多少具体工作量。

典型问题：

1. 截至目前，家族采用何种方式进行管理？基于家族战略，未来又应通过何种方式管理家族？
2. 哪些家族机制已被证明有效并将保留？哪些机制需调整？具体应如何调整？
3. 除股东会议外，还应召开多少次家族相关会议？

作为可实践的制度化规则案例，下文将以家族日的组织安排与家族日历的制定为例进行说明。

家族日

家族日的主要功能是保持企业大家族在情感上的“活力”。平时难得有机会见面的成员们，得以深入了解彼此的人生规划、处世态度、长处短处。即便在彼此间缺乏好感的情况下，

通过家族日也能更清晰地了解彼此的期望，让家族成员明确“对他人可抱有怎样的期待”，减少认知偏差。

仅靠年度股东大会上的重聚，远远不足以实现期望的共同管理。只有当这些规则通过非正式聚会的情感联结得到强化时，才能真正发挥其在商业环境和完善的家族宪章中的作用。理想情况下，除了通过家族日活动（如旅行、产品展示、企业参观）积累共同记忆来丰富历史传承，更重要的是让家族成员共同体验并延续家族企业的历史与价值观。

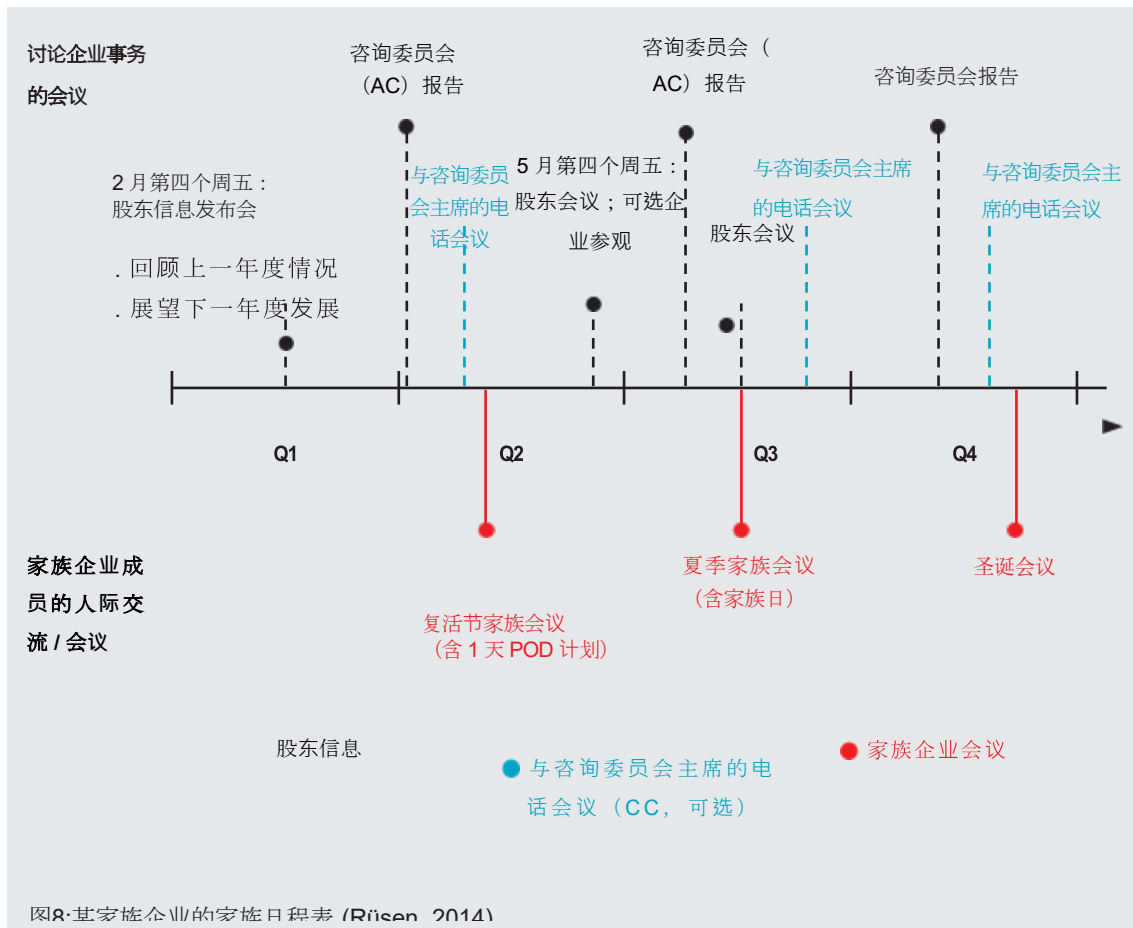
除了关注家族成员之间的联系、期望和建立信任之外，家族日的第二大核心聚焦点是家族企业本身。家族日对于维系成员对企业的归属感至关重要，它能够且应当被用来帮助家族成员熟悉企业的生产场地、技术、产品与战略挑战，同时增进成员与企业员工及管理人士的相互了解。

在家族日规划中，一个反复出现的问题是：应确定哪些人参与。这可能会暴露家族内部的分歧：除了股东之外，除股东外，哪些人可参与家族日，又有哪些人应被排除在外？相较于股东会议，家族日的参与范围通常更宽松，它为配偶、伴侣及子女提供了接触家族企业领域的机会，助力他们了解家族企业的世界。

家族日历

除家族日外，另一项核心要素是制定家族日历。通过提前规划所有需要家庭成员共同参与的活动，并将安排通知所有成员，可以有效避免因家庭内部对活动日期处理松散而导致的混乱局面。家族企业常因家族层面的日期安排松散而出现问题：例如错过培训、实习申请截止日期与家族活动；规划假期时忽略已确定的家族日等。

制定一份实时更新的家族日历，能让每位家族成员清晰了解家族企业的各类活动安排（股东信息会除外）（详见下文家族日历示例）。



专题11： 专业化所有权发展

要 确保上述所有规则和制度能够持续有效运作，称职的股东是必不可少的。在这一议题中，家族企业会制定专属培训与继续教育计划，以建立并维护专业所有权。当存在当前未在企业任职、但有意参与企业事务的潜在家族股东时，实施本议题的内容（专业所有权发展计划POD）将成为成熟家族管理体系的核心任务之一，该任务需在完成家族战略制定流程后启动。¹⁷

为合格股东制定培训和继续教育的具体方案，其范围与承担未来责任的人的奉献精神和工作意愿、以前的教育方法以及以前接受的培训密切相关。因此，这项任务是每个核心家族内部教育工作的基本组成部分。

专业所有权发展 (POD) 计划的理想内容¹⁸

家族企业成员的理想培训计划应具备何种形态？部分内容可视为基础必修教育范畴¹⁹，但这些通用内容必须结合企业需求或股东角色定位进行具体化调整。

从内部了解企业

众多实践案例表明，家族成员对家族企业的认知往往从幼年时期便已开始。这种情况在家族成员积极参与经营的家族企业中更为常见，而在与企业创始根基脱节的家族企业中则较少出现。通过定期参观企业、生产场地及特定部门等活动，家族成员能与企业建立情感联结；上学期间从事假期兼职、大学期间参与企业实习，更能进一步强化这种联结。这类看似简单的工作，实则能帮助家族成员切实感受并理解企业基层员工的工作环境职场生态。

尤其在股东与企业已无情感联结的家族企业中，新一代股东的投资期望、对股东角色的认知，往往与上一代的理念产生冲突。此外，若某一代股东对企业本身及企业所处环境一无所知，不仅会对企业文化造成损害，也难以被家族企业的员工与管理层理解。这种情况可能导致员工与股东家族之间的信任流失。

培养评估和管理高管的能力

除了深入了解企业内部情况外，还必须制定措施让股东家族成员在工作场所之外与高管会面。无论是与授权代表共同参加的圣诞晚宴，还是为高管举办的烧烤活动，都应创造机会让家族成员与高管（通常还包括其配偶）建立私人层面的熟悉度。

¹⁷另见：Groth & Schlippe (2011)。

¹⁸有关更多详细信息，请参见Rusen (2019)。

¹⁹ Astrachan & Pieper (2011) 和 Horvath、Kirchdorfer 与 Schlippe (2015)。

让年轻的家族成员在这些活动中为高管服务可能会有所帮助。这不仅体现了对管理层的尊重，也让股东家族中的年轻成员能够以非正式的方式接触这一核心群体。

从企业家族以外获得积极和消极的管理经验也是明智和有用的。这类经验可从任何行业的工作经历或慈善活动参与过程中获取。

理解企业战略及企业各要素间的关联

无论股东自身从事何种职业，其接受的教育以及对企业事务的深入接触，都应使其具备对管理层核心决策或提议进行归类、分析与评估的能力。

确定股东董事会议（POD）项目内容的有效方法，是运用企业经营的基本目标和经典战略问题作为指导。²⁰这些核心内容需与基础商科知识相结合，作为优先向股东传达的重点。只有在理解企业基本战略条件后，才应基于家族企业背景教授基础商业知识。具体需涵盖以下模块：管理学、组织架构、公司法与税法、会计实务、融资策略、资产管理及商业报告撰写等。当前项目中日益重要的环节是培养股东的“数字化素养”²¹，即让股东掌握与市场数字化动态、竞争环境数字化趋势，以及家族企业全价值链数字化进程相关的知识与技能。

理解家族股东角色与系统性任力

持有家族企业所有权并非单纯对一家公司进行投资，但它与其他企业形式、其他家族企业的具体差异，需每位股东家族成员自行明确。在此基础上，才能清晰认知企业逻辑与家族逻辑之间的相互关系。若在家族战略制定过程中尚未完成此项工作，则应共同明确并审慎评估家族企业的所谓“心智模式”²²。由此产生的影响和预期目标，可通过定期召开家族日等活动进行持续讨论和审视。

培养个人沟通能力

对于家族企业成员而言，核心发展任务之一就是规范自身与亲属（无论关系亲疏）的交往方式。实际操作中，家族沟通常常演变为家族理事会或股东大会的讨论，当各方期望产生冲突时，这种模式就会引发问题。对家族成员而言，关键在于能就不同期望进行无冲突的交流，并客观看待、清晰区分“情感联结沟通”与“决策沟通”的本质差异。实践证明，确保家族成员中至少有一人掌握调解技巧来化解内部矛盾，也能为沟通顺畅提供重要帮助。

²⁰Kornmann (2015)。

²¹更多详细信息，参见Bretschneider等人 (2019) 和Rusen等人 (2019a)。

²²有关更多详细信息，请参见Rusen等人 (2019b)。

典型问题：

1. 应提供何种类型的 POD 计划：自愿参与制还是强制参与制？
2. 需系统性提供哪些具体课程内容？
3. POD 计划的相关成本应由谁承担？
4. 除通用继续教育课程外，应为理事会成员（家族顾问委员会、家族理事会）提供何种形式的专属培训与继续教育课程

主题12： 规则遵守与修订办法

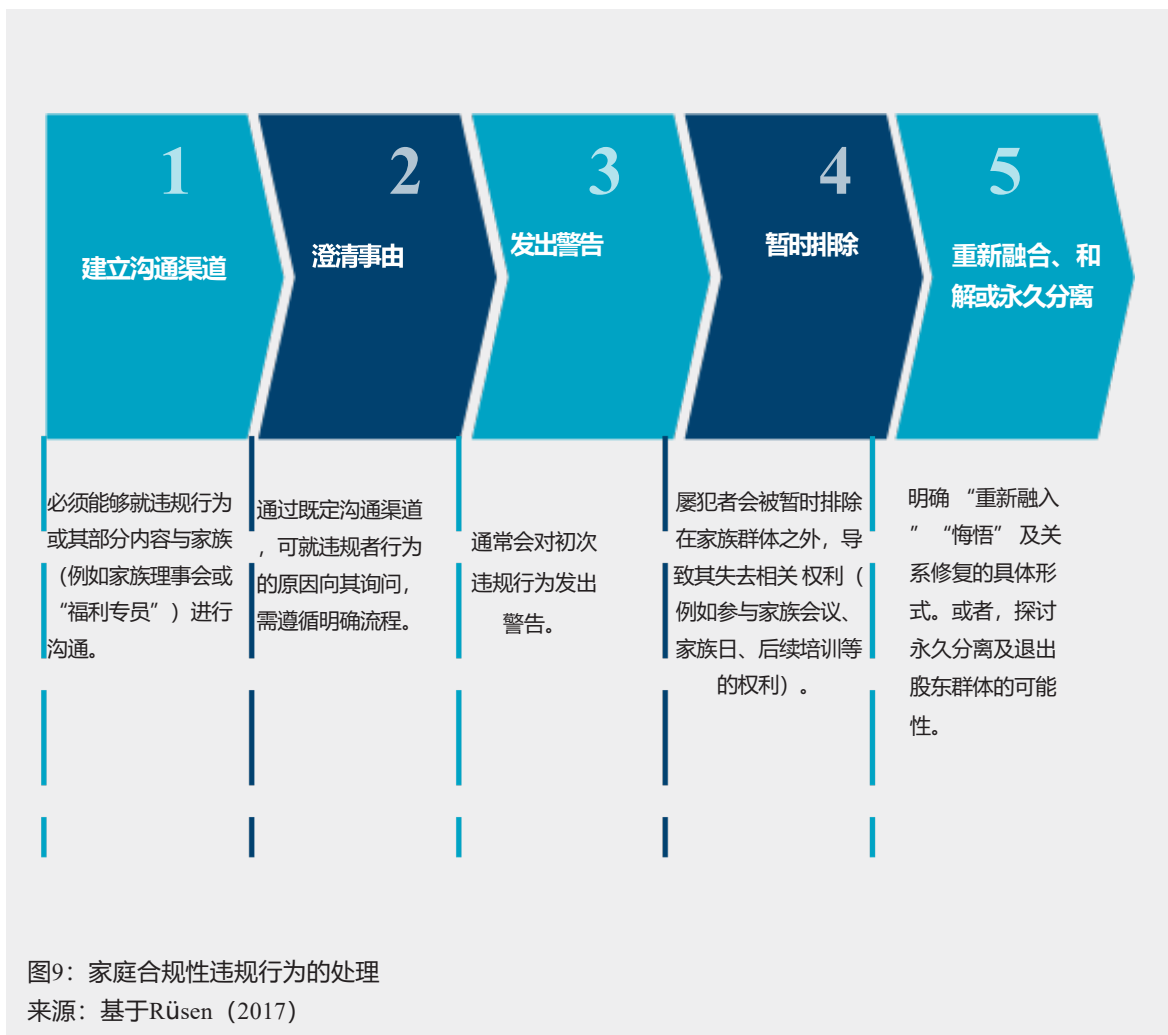
最，必须回答两个核心问题：首先，如何定期修订和进一步发展家族策略制定过程的结果（如审查周期、调整形式等）；其次，若未遵守家族自行制定的规则，会产生何种后果。

家族企业往往忽视一个关键问题：当家族成员签署家族宪章后，若其不自觉遵守条款，甚至表现出与宪章价值观或家族精神相悖的公开形象时，该如何处理？²³这种情况下，整个家族体系将陷入家族合规机制的桎梏，难以有效约束成员行为。在WIFU最新发布的《家族企业战略》调研中，约半数受访者坦言将宪章融入日常运营存在困难，更有42%的受访者认为难以让这些本应作为行为准则的规则具有约束力²⁴。需明确的是，以宪章、守则或指南形式确立的家族体系，其特殊之处在于它们通常不具备法律约束力。那么，对于经多次沟通后仍持续存在的严重不当行为，应如何应对？

下文将概述应对此类棘手情况（指成员违反家族规则且经沟通后仍不改正）的可行处理方式。

²³参见Rusen和Lohde (2021)。

²⁴有关更多详细信息，请参见Rusen (2017)。



在实际操作中，针对此类情况可采取五个可行的处理步骤。首先，企业家族代表应当主动要求涉事家族成员就违规事件展开讨论。由于大型家族中很少有人有时间或愿意处理单一亲属的不当行为，这类违规行为往往得不到妥善处理或受到惩罚，最终演变为默许现象。

针对违规行为的讨论可能显著缓解局面。过程中需明确原因、发出警告、探讨未来预防此类违规的可能性，并就弥补措施达成一致。但这一干预措施需在制定家族战略时就被全体成员视为可接受的方案。

若此类讨论（即便借助外部协助）仍未奏效，或在看似解决后又出现新的违规行为，家族企业往往别无选择，只能将违规成员排除在家族企业的某些活动之外。

但需注意，若该违规成员同时身为股东，将其排除在家族企业活动之外的举措不得损害其股东权利；因此，仍需就企业所有相关实情向其充分告知。

被排除在家族联合活动之外，往往会促使被排除者进行自我反思。因此，家族方面应始终保留其回归的可能性。然而，若违规成员已无意继续作为家族企业的一份子，双方关系通常已遭受严重破坏。在此情况下，需明确两点：一是如何与该股东开展建设性合作，二是判断其退出是否为更优选择。

核心问题：

1. 修订周期与机制：家族企业是否应设定固定周期，对家族宪章进行批判性反思与审查，以判断是否需要修订？
2. 违规处理方式：对于家族宪章及其规则的单次违规与重复违规行为，家族应分别采取何种处理方式？

3|从家族文件到实际的家族战略

家族宪章制定完成后，可能需要调整现有合同（如公司章程、继承规则、婚前协议等），以将家族战略考量融入其中。需特别注意的是，制定并签署家族宪章时，务必避免使其与现有合同形成非预期的关联关系²⁵。这种情况可能会引发争议，至少在股东协议与家族宪章存在明确关联（例如在股东协议序言中提及宪章）的情况下会如此。在此类情况下，若股东之间发生重大争议，家族宪章可能被认定为股东协议的组成部分。同样地，若家族宪章取代股东协议，对股东间的明确关系作出规定，也会产生上述风险。

然而应当明确，当发生纠纷时，法官会依据家族宪章对现有合同进行评述和解释。因此必须始终考虑非家族成员如何理解该宪章，以及如何将其运用于仲裁程序和法院判决。基于此，在签署家族宪章前，由法律顾问对家族战略制定成果进行严格审查尤为重要。某些情况下，恰当的做法可能是将解决方案作为现行股东协议的补充条款，或根据制定家族战略过程中形成的核心思路，对整个股东协议进行调整。

家族战略的实施与“实践”流程示意图，详见图 10：



图 10：从家族战略到实践中的家族管理

²⁵ 有关进一步详情，见WIFU关于将家庭宪法作为家庭治理的一部分在法律上加以实施的实用指南，Rusen等人。(2019c).

4 | 实践洞察：2019年维藤家族企业研究所研究摘录

德国家族企业如何构建家族企业与商业家族之间的关系？为解答这一问题，维藤家族企业研究所于2018年4月开展了一项关于家族企业战略现状的研究。该项目旨在识别家族战略中哪些要素被应用，并考察家族治理在企业中的实施方式及实践效果，以及其是否实现了预期目标。通过受访者的反馈，214名参与者揭示了他们企业和家族的运营实践²⁶。

这项研究明确指出，受访者确实认识到应主动、有目的地构建家族企业与家族之间的关系。超过半数（57%）的受访者在公司章程中不仅规定了企业条款，还特别明确了家族的良好行为准则。此外，家族日活动（59%）对增强家族与家族企业间的凝聚力显得尤为重要。至少53%的受访者在家族内部设有“福利专员”或对应的家族内部机构。

研究主要结果概述

最常使用的三种治理机制：

- 一、家族日（59%）
- 二、股东协议（行为规范）（57%）
- 三、家族机构 / “福利专员”（53%）

对家族而言最重要的三大治理机制

- 一、家族宪章/守则（78%）
- 二、股东协议（行为规范）（74%）
- 三、家族学院/POD计划（72%）

制定家族战略的三大原因：

- 一、保障企业的未来发展（93%）
- 二、业务类别日益复杂（82%）
- 三、关注家族企业内部的凝聚力（81%）

实施家族战略的三大挑战：

- 一、将家族所有成员的权利与义务融入日常生活（50%）
- 二、家族企业内部的沟通（45%）
- 三、承认规则的约束力且作为每个人行动的基础（42%）

目前还没有家族战略的三大原因：

- 一、认为没有必要（46%）
- 二、家族企业规模过小（39%）
- 三、股东之间未达成共识（22%）

²⁶ 有关更多详细信息，请参见Rusen和Lohde（2021）。

5 | 结语：家族战略作为一项长期性任务

实用指南表明，仅仅罗列一般性价值观和制度，或让外部顾问起草家族章程，都不足长期支撑家族与企业间复杂的关系。现实中常见的那些简易章程往往只是匆匆制定，通常是在为期一两天的研讨会期间草拟（有时甚至仅由一人完成后便要求家族成员签字认可），无法满足家族企业与家族在建立共识和明确规则两方面的需求。


在制定家族战略的过程中，家族企业可能会意识到成员间已不再具备共同的预期。此时必须明确判断：家族成员是否可以退出，以及退出时需满足哪些条件？退出后，股东资格将限定为与家族保持战略协同的成员。若剩余家族成员人数过少，或股权出售报价超出可用资金范围，企业往往不得不被整体出售。在此情况下，家族战略的核心任务便转变为构建家族新的自我定位或身份认同。

本实用指南旨在解释为家族企业或家族（指拥有企业所有权的家族）的未来制定家族战略的过程的重要性。

那么，可供选择的路径有哪些？1. 维持现状：若仍按以往方式制定家族战略决策，只能寄望于熟悉的解决方案仍适用于当前家族状况与所处环境。启动战略制定流程：若选择启动家族战略制定流程，则需在家族内部开展大量沟通，并直面争议与冲突，直至确定最终的家族战略而那些开始制定家族战略的人，则需要家族内部进行大量沟通，面对各种争议与冲突，直到最终敲定家族战略。而启动战略制定流程的更大回报，不仅在于最终拟定的家族战略本身，更在于家族将从中学会“如何共同学习”。此后，当面对迄今为止只能想象的突发状况与挑战时，家族便可依托这一能力从容应对。



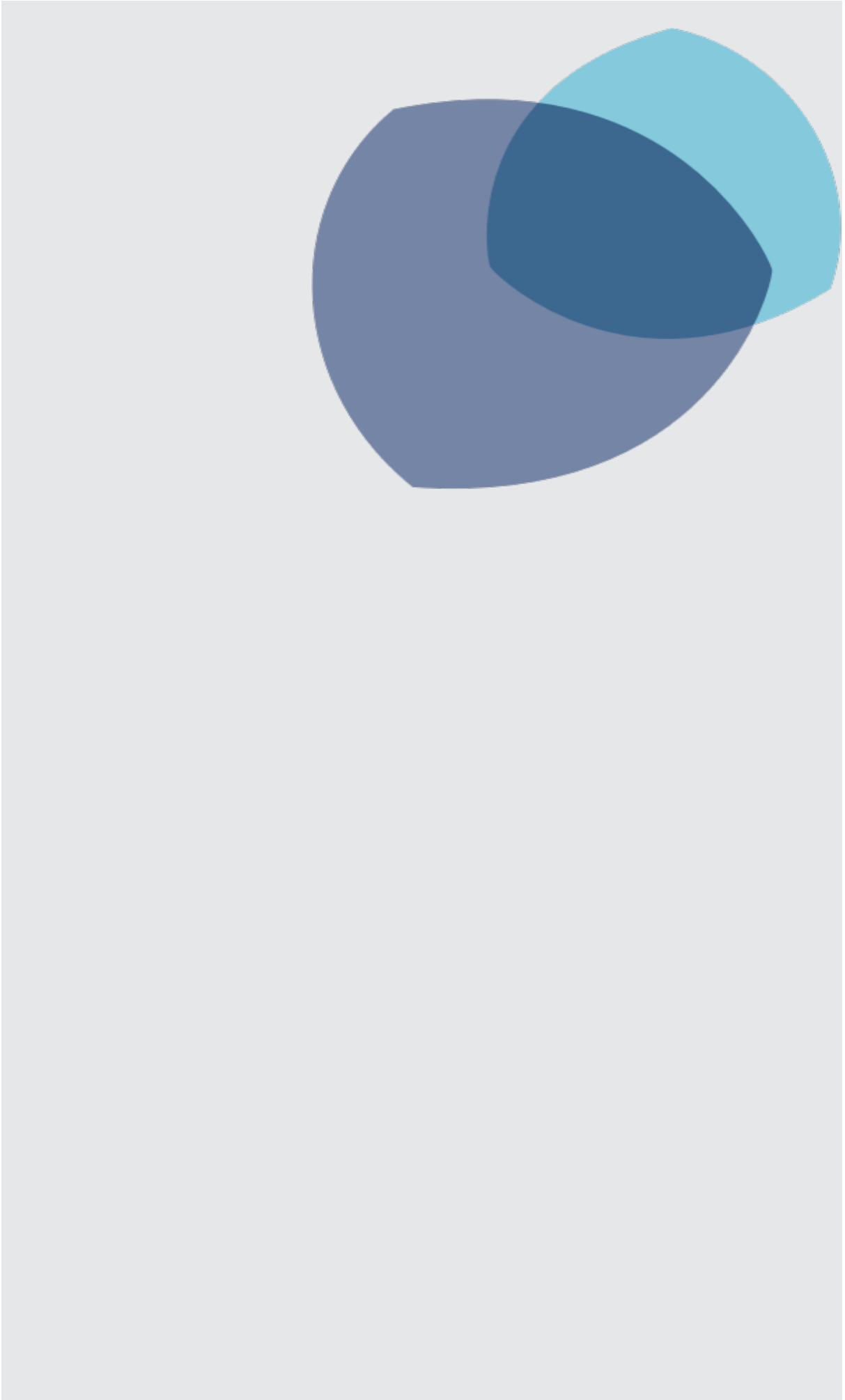
6 | 参考文献



本实践指南译自2019年的德国原版实践指南，其内容不旨在涵盖该主题下的国际相关文献。

- [1] Astrachan J H, Pieper T M. 培养家族企业中的负责任所有者 [M]//EQUA 基金会。股东能力 — 家族企业所有者的责任。波恩：企业家媒体出版社，2011: 102-110.
- [2] Bretschneider U, Heider A, Rösen T A, et al. 家族企业数字化战略 — 面向家族与家族企业的特定数字化路径 [M]. 维藤家族企业研究所 (WIFU) 实践指南，2020.
- [3] Fletcher D, Melin L, Gimeno A. 家族企业中的文化与价值观 — 文献综述及未来研究建议 [J]. 家族企业战略期刊，2012, 3: 127-131.
- [4] Gräfe M, Jeschke D. 国际企业家家族 — 一种特殊类型的挑战 [M]//May P, Bartels P. 家族企业传承。科隆：联邦公报出版社，2016: 255-276.
- [5] Groth T, Schlippe A v. 作为系统能力的股东能力 [M]//Equa 基金会。股东能力 — 家族企业所有者的责任。波恩：企业家媒体出版社，2011: 9-24.
- [6] Hennerkes B - H, Kirchdörfer R. 家族企业出售 [M]//Moll W. 汉斯 - 约亨·吕尔 70 寿辰纪念文集。慕尼黑：贝克出版社，2008: 535-560.
- [7] Hennerkes B - H, Kirchdörfer R. 家族与其企业：战略、流动性、控制权 [M]. 法兰克福：坎普斯出版社，2015: 362 及以下
- [8] Horváth P, Kirchdörfer R, Schlippe A v. 股东能力 — 信息充分的股东 [J]. 家族企业与基金会，2015, 4: 3-6.
- [9] Kaye K. 当家族企业成为一种“病症” [J]. 家族企业评论，1996, 9 (4): 347-368.
- [10] Kirchdörfer R. 家族企业中的咨询委员会：理性与情感之间的桥梁 [M]. 维藤家族企业研究所 (WIFU) 实践指南。维藤：维藤家族企业研究所，2018.
- [11] Kirchdörfer R, Lorz R. 家族企业股东的自愿与强制退出 [M]//Kirchdörfer R, Lorz R, Wiedemann A, et al. 法律、经济、政治与社会中的家族企业。慕尼黑：贝克出版社，2009: 343-367.
- [12] Kirchdörfer R, Lorz R. 国际企业家家族 — 需关注哪些问题？[J]. 家族企业与基金会，2013, 3: 127-134.

- [13] Kirchdörfer R, Lorz R. 国际企业家家族：最新发展、管理陷阱与规避策略 [J]. 家族企业与基金会, 2016, 6: 114-121.
- [14] Kormann H. 承担责任的咨询委员会：家族企业中的监督与咨询 [M]. 柏林：施普林格出版社, 2008.
- [15] Kormann H. 家族企业中咨询委员会的工作：通过监督机构实现良好治理 [M]. 柏林：施普林格出版社, 2014.
- [16] Kormann H. 战略：股东需了解的战略知识 [J]. 家族企业与基金会, 2015, 5: 70-73.
- [17] Layer B, Claß G. 海外资产 — 税务影响有哪些？[J]. 家族企业与基金会, 2014, 3: 91-98.
- [18] May P, Ebel K. 应急预案 — 传承规划中不可或缺的要害 [M]/May P, Bartels P. 家族企业传承。科隆：联邦公报出版社, 2016: 277-288.
- [19] Obermaier O W. 家族企业家担任外部咨询委员：对一种常见任职情况的实证研究 — 实际效果如何？[M]. 维藤家族企业研究文集, 第 26 卷。哥廷根：范登霍克与鲁普莱希特大学出版社, 2019.
- [20] Rösen T A. 家族企业中的危机与危机管理：识别薄弱环节、制定解决方案、化解生存威胁 [M]. 威斯巴登：加布勒出版社, 2008: 150 及以下.
- [21] Rösen T A. 家族宪章中的典型内容与规章制度 [R]. 维藤家族企业研究所 (WIFU) 第 20 届赞助人会议未发表报告, 2014.
- [22] Rösen T A. 家族合规作为家族战略的组成部分 [J]. 家族企业与战略 (FuS), 2017 (4): 120-125.
- [23] Rösen T A. 家族企业中的专业所有权 — 家族企业长久存续的成功因素 [M]. 维藤家族企业研究所 (WIFU) 实践指南, 2019.
- [24] Rösen T A, Löhde A S. 家族企业与其家族战略 — 家族治理实践洞察 [R]. 维藤家族企业研究所 (WIFU) 研究报告。维藤：维藤家族企业研究所, 2021.
- [25] Rösen T A, Heider A, Hülsbeck M, et al. 数字化企业家家族 — 家族企业数字化动态的特定影响与挑战 [J]. 家族企业与战略 (FuS), 2019 (3): 90-95.
- [26] Rösen T A, Schlippe A v, Groth T, et al. 家族企业的心智模式 — 家族如何看待自身及其与家族企业的关联 [M]. 维藤家族企业研究所 (WIFU) 实践指南, 2020.
- [27] Rösen T A, Schlippe A v, Richter A, et al. 作为家族治理工具的家族宪章及其法律实施 [M]. 维藤家族企业研究所 (WIFU) 实践指南。维藤：维藤家族企业研究所, 2019.
- [28] Schlippe A v, Rösen T A, Groth T. 家族企业的两面性：跨代际治理与战略 [M]. 施普林格国际出版社, 2021.
- [29] Schlippe A v, Groth T, Plate M. 确保决策能力：家族企业中的家族战略与家族管理 [M]/Plate M, et al. 德国大型家族企业。哥廷根：范登霍克与鲁普莱希特出版社, 2011: 522-562.
- [30] Wimmer R, Groth T. 成长的烦恼：家族企业如何应对成长 [J]. 企业家杂志, 2008 (10): 28-29.



联系方式

编者

WIFU 基金会

非营利组织WIFU基金会成立于2009年，致力于推动家庭企业领域的研究与教学，尤其注重实践成果的转化应用。我们的主要支持者包括来自德语国家的约80家家族企业。基金会的核心工作是收集、传播和推广关于家族企业及商业家族的高质量前沿知识。

我们的资金主要用于设立和维护教席、支持科研项目以及为青年科学家颁发奖学金。重点资助方向之一是支持维藤家族企业研究所（WIFU）的工作，该机构坐落于维藤/赫德克大学，涵盖工商管理、法律及心理学/社会学三大教研领域。25年来，WIFU通过科研与教学工作，在推动家族企业实现跨代可持续发展方面始终发挥着重要作用。

我们工作的另一个重点是组织和举办与家族创业相关的会议及其他活动。通过工作小组、培训课程等形式，传授促进家族企业内部管理传承的实践性知识与技能。我们的活动以受保护的框架为特色，为深入开放的交流提供空间。针对家族创业领域研究成果开展全面积极的公共关系工作，构成了WIFU基金会任务体系的重要组成部分。

作者

汤姆·A·鲁森教授

WIFU常务董事

WIFU基金会首席执行官

Arist von Schlippe教授

WIFU家族企业领导力与动态学捐赠讲座教授

任职单位：维藤家族企业研究所（WIFU）、维藤/黑尔德克大学管理、经济与社会学院管理与创业系

地址：德国维藤市阿尔弗雷德 - 赫尔豪森大街 48 号，邮编 58448

电子邮箱：tom.ruesen@uni-wh.de

电子邮箱：arist.vonschlippe@uni-wh.de

电话：+49 2302 926-513

托尔斯滕·格罗特

独立组织咨询师

任职单位：格罗特咨询公司

地址：德国明斯特市鲁道夫 - 施米茨大街 39 号，邮编 48165

[WWW.WIFU.DE](http://www.wifu.de)



阿尔弗雷德-赫尔豪森大街48号

58448 Witten

德国

电子邮箱: herausgeber@wifu.de

电话: +49 2302 926-510

www.wifu.de

<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

©2022·WIFU基金会