



实用指南

家族企业的心智模型

——商业家族如何认知自身及其与家族企业的关联

作者

汤姆·A·鲁森

阿里斯特·冯·施利佩,

托尔斯滕·格罗特

阿尔伯托·希梅诺



编辑

维藤家族企业
研究所基金会



出版说明

内容负责人:

维藤家族企业研究所基金会

汤姆·A·鲁森教授 (Tom A. Rüsen)

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

标题照片: Adobe Stock

插图: Bjorn von Schlippe

说明: 本实用指南中若使用阳性人称指代, 均同等适用于任意性别的人员

版本时间: 2020 年 3 月版

中文首译鸣谢: 陈士慧, 宁波大学商学院2024年6月

国际标准连续出版物号:

印刷版: 2626-7365

网络版: 2626-7373

目录

前言	4
1 什么是心智模型？心智模型有哪些类型？	5
1.1 家长制逻辑.....	7
该心智模型下的三类典型情境.....	10
1.2 管理型家族的逻辑.....	12
该心智模型下的三类典型情境.....	15
1.3 控制型家族逻辑.....	17
该心智模型下的三类典型情境.....	19
1.4 投资型家族逻辑.....	21
该心智模型下的三类典型情境.....	22
2 心智模型的实践应用	24
2.1 心智模型的转变.....	24
2.2 决策过程：从聚焦于人到聚焦于流程.....	25
2.3 心智模型：家族战略的根基.....	27
2.4 心智模型概览.....	28
2.5 反思自身心智模型的十个问题和建议.....	29
3参考文献	30
联系方式	31

常言道“唯一不变的只有变化本身”，成功的家族企业家深谙此道。然而，尽管变化被视为创新发展的核心动力并广受认可，但人们却忽视了一个关键点：关于家族理念的界定。究竟什么是真正的家族？企业家族的正确处世之道又是什么？这些理念在家族成员对企业的态度和经营方式上应如何体现？

这个问题亟需解答。这个常被忽视且未经质疑的概念性思维，必须以专业且自觉的方式识别和处理。因为只有当相应的思维模式和逻辑被认知（并被接受为可改变的框架）后，才能进入具体明确决策的范畴，家族企业的“心智模型”及其基于该模型的战略方向都将随之转变。本实用指南出自维藤家族企业研究所出版的系列成果，书中呈现了四类心智模型，以及各模型对应的特定问题与家族战略任务。本指南基于《家族企业的双重性：跨代际的家族战略》一书中详述的研究成果，并结合对企业实践影响的调研数据编写而成¹。

通常而言，一个即将启动或已经启动的传承过程，或是家族战略的制定过程，都是触发此类思考的重要契机。维藤家族企业研究所二十余年来始终致力于观察与研究传承过程中的变革，同时也为家族战略的制定过程提供描述与支持。此处的关键不仅在于完成传承或构建家族治理体系，更在于这一过程的实现方式。学界常提及的“X世代”及其后续的“Y世代”在家族企业接班问题上态度迥异。相较于父辈，新生代更注重自我实现，他们绝非简单继承祖辈事业，而是怀揣着全新的创业愿景。

在传承的动机层面，还需补充一个关键维度：随着企业不断发展，其复杂程度与日俱增。在以人为主而非以流程为主的决策模式下，传承成功的风险不容小觑。因为只有当核心领导者脱离企业与家族中复杂的决策结构时，相关人员之间紧密交织的个人与情感关联才会清晰显现。迈出这一步虽有优势，但也需付出相应代价，家族企业会由此发生类型层面的转变，而这也必将促成该商业家族心智模型的变革。

每个家族企业都应未雨绸缪，为这种变革做好准备。没有任何一种心智模型更优，也不存在某种模型具有绝对优越性。关键在于主导家族内部逻辑的变革，以及家族企业的自我认知重塑。本实用指南旨在帮助家族企业正视自身（通常未明言的）现实认知图景。

汤姆·A·鲁森

维藤家族企业研究所所长

¹谨向合著者阿尔贝托·希梅诺致以最诚挚的谢意，他于十年前与同事共同提出了心智模型的核心概念。我们与他携手进一步深化了该概念的核心内涵，并结合维藤家族企业研究所的研究成果对其进行了完善。同时，衷心感谢亲爱的同事莫妮卡·纳德勒与露丝·奥伦斯特拉特，感谢她们在本实用指南稿件的起草、校对与修订过程中所付出的宝贵努力。

1|什么是心智模型？

心智模型有哪些类型？

家族企业研究者们屡屡观察到一个现象：家族企业可能规模相近、历史相仿、经营领域相同、家族规模相当、传承方式也相似，但它们的差异却远超表面所见。这种差异体现在各家企业形成的管理架构、决策流程以及公司治理机制中。

在部分家族企业中，组织架构往往完全由某位或少数几位成员主导。股东们通常对家族管理者抱有直觉性的信任，企业战略也由该个人或群体主导制定。这类企业鲜有监督或咨询机构，也缺乏平衡权力分配的既定机制。而另一些家族企业则可能呈现不同模式，比如兄弟姐妹共同掌控企业，委任非家族成员的管理团队，或是建立相对复杂的管控体系，通过不同层级的授权来分配职权范围。

同时亦可以观察到，商业家族的自我组织方式，及其对家族成员间关系、家族与企业关系的界定，存在极大差异。例如，家族内部的组织和决策原则可能呈现以下特征：

- 仅聚焦于单一个体；
- 仅面向积极参与企业经营的家族成员；
- 在所有权层面采用类似政治决策体系的选举与决策原则；
- 或从外部视角观察，类似于私募股权投资者的模式。

这随即引发以下疑问，在诸多表面相似性之下，这些差异的成因究竟是什么？**既定结构是否代表了家族企业隐性思维逻辑/或家族战略的显性表现？**

维藤家族企业研究团队秉持的观点是，商业家族（通常无意识地）达成共识的特定心智模型，与这些差异密切相关²。

需区分四种本质不同的理论逻辑模型：

- 家长制逻辑 —— 其核心逻辑为必须由单一个体执掌企业与家族事务；
- 管理型家族逻辑 —— 其核心逻辑为作为家族企业，唯有家族成员方能经营管理；
- 控制型家族逻辑 —— 其核心逻辑为家族需聚焦其所有者职能；
- 投资型家族逻辑 —— 其核心逻辑为以家族共同体为单位，对家族资本进行专业化管理。

那么，何为心智模型呢？

广义而言，它可被界定为个人对现实所持有的底层图景，是一套关于世界本质及个人在其中处于何种位置的信念体系。当然，它并非一幅完整不变的认知框架，也并非仅存在于单一个体的思维中。心智模型具有动态演变、不断变化的特征，且往往具有群体属性，换言之，其在人际互动中形成，并在群体成员间持续磨合演进。³

²本研究的灵感源自我们的挚友、客座教授阿尔贝托·希梅诺（巴塞罗那 ESADE 商学院）。他首次提出心智模型概念，并与维藤家族企业研究所的同事共同对其进行了进一步完善。参见 Gimeno 等（2010）及 Rùsen 等（2017）。

³参见塞尔（1991）。

共享心智模式（其一致性程度自然存在差异，且具有高度多样性与细致差异性），往往在长期密切互动的家族群体中逐步形成。该模型体现了家族企业经沟通、实践并践行的自我认知，能够简化家族需应对的复杂家族战略情境。对家族成员而言，该模型是其认知创业实践与家族现实的核心思维逻辑。具体来说，该模型包含家族企业那些未经质疑、过度简化的价值导向概念，其中主要涉及以下方面：

- 管理与掌控企业的唯一合理（或正确的）方式；
- 家族及其成员在企业中的角色定位；
- 家族财富的有意义配置；
- 企业与家族企业成员间的恰当互动行为；
- “正确”组织传承的方式。

这些标准不仅是决策辅助工具，更是家族自身身份认同的核心组成部分。这也解释了为何这类心智模型会被极力维护，且鲜少受到质疑。

可以说，心智模型为企业管理以及家族企业定位提供了一个隐性基础。正因如此，当外部信号显示现有状态已难以为继时，往往会从根本上动摇相关人员，例如在代际交接的情境中，在新架构形成之前，相关人员会陷入强烈的不确定性。事实上，心智模型并非单一个体脑海中的认知方案，而是根植于所有相关人员及其互动沟通之中。尽管它具有动态性与多维度特征，但其变化十分缓慢，需经过无数次沟通与讨论，直至形成能够达成共识并从内心接纳的新架构。

在家族企业的组织架构中，其核心理念与家族精神密不可分，相关结构均围绕对应模型构建。举个例子，如果“唯有一个人说了算，企业管理才算好”的观念占主导，那么由此产生的组织则会完全不同于“基于团队协作才能达成最佳成效”理念的组织。

在代际传承过程中，心智模型必然经历典型变革，但这类变革并无固定发展规律。此外，以下描述的四种不同的基本模型中，并无优劣之分，每类模型均具备特定优势与潜在风险，需对此有充分认知。

下文将介绍家族企业的四种典型心智模型。⁴

⁴吉梅诺等人（2010）提出的理论框架包含六个心智模型。在后续分析中，我们将重点聚焦其中四个模型。在我们看来，这四类模型最能恰当地体现不同思维模式。我们认为，未予呈现的两类模型，属于针对微型企业的“家长制逻辑”与“管理型家族逻辑”的特殊子类型。

1.1 | 家长制逻辑



*“起初，我当然亲自掌舵，确保一切井然有序、稳妥运行。但不知从何时起，我发现我的员工、兄弟姐妹及堂表亲，凡事都只看着我，追问“他怎么说？”是环境将我塑造成了家长制领导者。”*⁵

这种完全围绕单一个体构建、却通常为整个家族所共享的心智模型，可描述为“总得有人一肩挑”。男性家长制领导者或女性家长制领导者，是企业与家族的核心领导者。⁶企业与家族构成一体核心、多方辅助的格局，即一位核心主导者搭配多位辅助者。

这种思维模式通常存在于创始人企业中。无论企业规模大小，其整个组织结构均围绕创始人这一核心角色，即家长制领导者构建。许多知名的德国企业，那些全球市场的领导者，过去（甚至现在）仍由这样的商业领袖执掌，因此其运营的核心前提可归属于此类心智模型。

通常情况下，组织架构和决策机制的形成往往以过度聚焦个人为特征，决策以个人为中心展开，而与之相关的不确定性则被转嫁给这位决策者。首先，所谓的“不确定性吸纳”并非通过程序化方式实现（如管理层间的沟通协商），而是发生在家长制领导者的个人头脑中，当这位决策者连续三个晚上辗转难眠后，最终站在员工面前宣布自己的决定。

⁵ 本句及后续引用内容均为对家族企业家实际表述的转述。

⁶ 下文在描述该模型时将采用男性称谓形式，即“家长制领导者”。在实践中，也常见与本模型完全契合的女性家长制思维逻辑形态。

其次，不确定性吸纳是通过家长制领导者来实现的，因为没有任何员工（包括家族成员）质疑不确定性吸纳的原则，即使他们不同意某个决定。“我觉得这太荒唐了，但既然他这么决定，他肯定知道！”

这种基于个人心理与主观归因的决策机制，使得掌权者在责任承担的速度与清晰度上具有决定性优势。通常而言，家族领导者对市场、企业内部架构、客户与供应商关系，以及其构建的复杂财务网络都拥有无可比拟的全面认知。但关键在于，该领导者本身并非凭借强硬个性将不屈意志强加于企业的人，相反，**这涉及一种责任赋予与责任承担之间的复杂互动关系。**

无论是普通员工还是家族其他成员，都乐于将决策的不确定性定期托付给家族中的掌舵人。这位掌舵人凭借不断积累的专业知识、行业经验和人脉资源，最终成为不可或缺的核心人物。因此，与其简单称其为家长制领导者，更准确的说法是：这是一种为家族与企业中众多成员所共享的家长制体系或家长制逻辑。正如以下引言所证明的，家长制领导者无疑（也是）其所处环境的产物。

“只要我想让水往高处流，它就会往高处流！”

核心挑战:

该模型面临的**最大挑战**在于过渡阶段，不仅家长制领导者需要放手权力，其所处环境（家族与企业成员）也需如此。在此过程中，妥善处理代际传承问题问题尤为关键。在这一心智模型的逻辑框架下，家长制领导者被视为绝对不可替代的存在，这一点不仅领导者本人深信不疑，其所处环境、家族成员及员工通常也持相同认知。尽管家族普遍渴望将企业家精神传承给下一代，但继任者往往难以在平稳过渡中顺利接任其职位。若家族有多名子女，他们往往会为争夺继任权而激烈竞争（家长制领导者通常是其父亲或叔父）。若某一后代胜出，其能否成功立足，很大程度上取决于能否被地位较低的兄弟姐妹或堂表亲接纳为新的家族核心，以及其在公司法框架下所拥有的制度性条件（例如股权比例或投票权）。

若存在潜在继任者，他们往往会被拿来与家族制领导者进行不利比较。家长制领导者通常以自身经验为标尺，衡量这位通常比其年轻 20 至 30 岁的家族晚辈。倘若该后代的人格特质与资深家长制领导者存在差异，则很可能引发晚辈与长辈之间的权力斗争。若继任者倾向于表现出更顺从的性格，那么其往往会选择妥协。

在这种情况下，领导层出现的权力真空只能通过管理团队的结构性改革来填补，通常需要引入外部管理者或设立强有力的监督委员会。例如，继任者有时会设法在资深领导者的直接管辖范围之外拓展海外业务，或在企业外部通过较长时间的实践证明自身能力。若继任者已通过多年实践证明自身实力，并获得相关家族成员与员工对其新家族核心地位的认可，则可能实现家长制心智模型的成功延续。这种模式被称为“储君制安排”，即把全部运营权（通常包括最大份额甚至全部股权）都转移至该单一主体。尽管这是众多家族企业的理想模式，但必须明白要实现这种传承，需要多个环节协同运作才能达成。

若长期固守继承人接任是唯一可行的过渡方式这一观念，可能会带来风险。一个值得研究的课题是，在那些因传承失败最终导致企业破产的案例中，让晚辈继承人完全接任资深家长制领导者职位的迫切愿望对失败起到了多大程度的推动作用。研究表明，若不考虑晚辈继承人的能力水平，仅基于家族内部传承企业，会导致绩效（资产收益率）下降 18%。在被研究的案例中，继承人的性别也呈现出有趣的影响：通常情况下，儿子是默认的理想继承人。然而，当儿子被选为继承人时，企业绩效的下降幅度要大于女儿接任的情况。这一发现得出结论：女儿显然更多基于资质被选中，而儿子的当选则是为了实现储君制模型的愿景。⁷

然而，若无法平稳过渡至新任家长制领导者，家族企业将面临尤为严峻的挑战。如何才能成功实现决策权、话语权等权力向多位家族成员的转移？此时关键在于激活家族潜力，使其转型为职业化商业家族。因此需要采取双重策略，既要从单人主导模式转向多人协作模式，又要构建专业化的家族企业架构。这一所谓的后家长制阶段，是心智模型从一种形态向另一种形态转变过程中最脆弱的时期。

⁷参见Bertrand等人（2006），第73-96页。

家长制逻辑心智模型下的三类典型情境

A. 家长制领导者主动求变

当家族核心成员（家长）主动发起变革并为家族企业开启新篇章时，股东与家族成员的协作网络将显著受益于这种思维模式。若核心成员切实权力支持这一家族战略发展进程，后续一两代人便能制定出全新规则，例如创新决策机制。若核心家族成员将自身定位为这一变革进程的引领者，并明确提出逐步退出全权决策领导者的角色，则新的结构模式能够快速高效地建立并落地执行。凭借其社会权威，组织内部或家族中可能存在的疑虑都能迎刃而解。

B. 后代或第三方推动变革

在这一心智模型下，若家族战略进程由后代或外部第三方（如顾问委员会成员）发起，或核心家族成员因内部变革而担忧权力流失，则存在这样一种风险：家长制领导者可能将相关理念与措施视为对其商业能力、家族内部或股东群体中权威地位的攻击。此时，家族制定的未来愿景或正在考量的传承方案往往难以获得认可，且会引发强烈的防御性反应。研究还表明，此类权力格局的变革可能严重扰乱员工心态，对企业构成切实威胁。⁸从家长制领导者或其家族企业中最亲近的亲信视角来看，他们认为自身遭到无端攻击，家族权威受到削弱，企业家生涯的毕生心血被贬低。家长制领导者将新的行为准则与决策规则视为不必要的限制性障碍，在极端情况下，还会贬低潜在继任者，或在继任者已就职后推翻其决策。因此，家长制领导者认为，家族企业的核心优势（决策的速度与灵活性）正被不必要地复杂化。某家族企业股东曾讽刺地描述道：

“我们五个子女均为股权平等的股东，所有事务需在股东会议上共同决策。但父亲始终将由此增加的协调成本，以及我们为此制定的一系列规则，尤其是处理分歧的具体方式，看作是我们经商能力不如他的证明。他从未认可，如今的经营情境已与他当年截然不同。”

此外，这类家族企业对企业专业化的监督与控制结构往往持有明显的防御性态度。在家长制领导者看来，这些结构构成了对其决策权的不必要限制。

在秉持这一心智模型的家族企业中，核心任务在于：一是推动家族成员形成共识，认识到共同参与制定家族战略的必要性；二是为此获得家长制领导者的合法性认可；三是动员下一代中愿意且有能力建立专业化决策结构，并自愿承担相关职位责任的人才。

⁸ 参见 Dreyer 等人 (2008)，第 324-331 页。

C. 传承两代或更多代之后

若企业由后代执掌，其他股东通常会与企业运营脱节，这是因为他们长期依赖承担家长制领导者职能的家族成员及其创业能力。这些股东已然意识到，家长制领导者不会接受家族其他成员的任何批评或建议，因此纷纷放弃了作为股东应履行的企业家职责。在此情况下，重新激活股东的履职意愿及对家族委员会的投入度，需要耗费大量精力，这必须先帮助发起变革的家族成员克服相应的后家长制的思维定式。然而，这是摒弃单人决策模式的基本前提。

可持续家族战略的实施不仅包括重组企业的监督与控制机构，还需延伸至股东群体及家族内部自主决策结构的专业化建设。所有家族企业委员会都应学会突破家长制沟通模式，建立新型决策体系。摒弃家长制逻辑的过程，将从根本上改变迄今为止所秉持的沟通与决策结构核心。由于着手改革家族组织形式的团队在处理多成员决策方面经验尚浅，所以他们既要保持高度敏感性，又需与家族企业全体成员保持密切沟通。

1.2|管理型家族的逻辑



“从出生起，就决定由我和堂/表兄作为第七代执掌者来管理公司。我从来没有机会选择我的联席董事。如果我有选择的话，我依然会选择我的堂/表兄，放眼全球，再无更合适的合作伙伴。”

这类商业家族往往怀揣着共同的理想愿景。家族成员在企业高层的协作配合至关重要。许多秉持这一心智模型的家族企业由第二代或后代执掌，且在市场上运营成效显著。在此模式下，兄弟姐妹或堂表亲们为公司和家族利益携手合作，每个人都对整个家族共同体（企业的成功）怀有使命感，并且愿意搁置个人私欲（例如其他职业抱负）。这一共同目标凝聚着所有核心参与者，在关键情境中更成为决策的思考锚点。**在该模型中，家族凝聚力被视为企业成功的关键要素。**

除了由家长主导、几乎一切围绕单一个体运转的家族及企业，还存在家族以团队形式运作的管理结构。在此类结构中，核心心智模型体现为管理型家族的逻辑：商业家族的多名成员（有时甚至是所有成员）任职于企业高层管理岗位。其主导性的自我认知可以概括为“我们家族共同经营企业，作为专业团队，我们无懈可击。我们为每位参与企业运营的家族成员设定最高标准。企业利益优先于个人诉求。对我们而言，至少有一位成员（理想情况下为多名）家族成员在企业及董事会中任职，**若企业高层无家族代表，我们便不再是家族企业！**”。

核心挑战:

在这里，任何想要取得成功的人都需要解决一些看似矛盾的问题。首先，如何处理家族成员之间的明显差异。个体成员在最终决策权、公众形象和战略能力等方面存在的差异，必须得到认可并被容忍。构建心理模型的过程中，核心任务在于解决差异问题，避免家族内部因持续的争执而陷入混乱，以及防止家族在后父权制的权力斗争中迷失自我。

这使得那位在董事会主席职位上享有更高声望的家族代表（其地位显著高于其他在职家族成员）被认为是合理且获得全员认可的。然而，此类情境下的家族动态与第一种模型（家长制）截然不同，没人会将此人视为新的家族族长。毕竟，此人是由商业家族推选出来的最具能力的成员，因此以出类拔萃者的身份获得合法性认可。未经其他家族成员同意，此人无法担任最高职位。

商业家族应对这种结构的方式大相径庭。那些决定不积极参与家族企业工作的家族成员，往往喜欢把自己视为家族企业首席执行官的积极参谋，有时这种程度甚至超出了首席执行官本人的意愿。然而，由于首席执行官并非家族族长，他们无法像族长那样，通过一声“够了！”来抵御兄弟姐妹的投票（如果兄弟姐妹意见一致，他们往往能凭借所持股份在投票中胜过首席执行官）。还有一些人则会寻找机会为公司和家族的利益积极投身于更广泛的环境中（比如参与共同的慈善活动），或者离开狭隘的家族圈子，另寻出路。

在那些秉持家族管理理念的家族企业中，人们常常会发现这样的股权结构：它们是依据公司法所设立的家族分支组织而形成的。在这种情况下，家族分支中的某位或几位成员被授权进入运营执行董事会，这种安排甚至可以在股东协议中被规定为家族分支的权利。在这些或其他存在多个家族成员并行工作的案例中，常常可以看到尽管表面上这些家族成员与执行股东在正式地位上是平等的，但他们对企业的职责权重却大不相同。

如果某一代能够培养出有能力的家族成员，让他们积极参与到企业中，并明智地平衡现有的合作差异，或以一种对所有人来说都可接受的方式加以运用，那么遵循这种理念运作的家族就能够代代成功地经营企业。

在这一心智模式中，家族战略的致命弱点，也就是关键挑战就在于，一旦形成某种权力平衡或确立了合法化的结构，这种平衡或结构往往不像在家族内部由家长制主导的模式那样始终保持稳定。在由家族内部成员担任管理职务的团队中，可能会反复出现个别成员受到质疑的情况。如果家族内部只有一个人担任管理职务，他们通常只会签订固定期限的合同，并且必须由股东重新选举，而且股东还会极力确保此人不会将自己推上新的家族领导人的位置：此人仍需对整个家族负责。管理型家族的思维模式所设定的必要前提，即家族成员应当管理企业，带来了这样一种风险，即家族动态会以一种或多或少未经过滤的方式渗透到高层管理中。因此，必须在企业家族内部（当然在代际更替期间）就新的平衡进行协商。

这种矛盾关系往往极具挑战性。例如，若家族逻辑催生此类诉求：“亲爱的兄弟，你已执掌企业十二年了，现在该由我们（分支）家族的人接手领导权了，比如我的女儿！”由于所有业务或家族组织的变革都需要兼顾家族成员的需求，而这些成员既要活跃于企业一线，又要关注下一代的接班人培养，因此平衡家族逻辑与商业逻辑始终是家族企业的核心课题。高层管理团队的快速适应机制反而较为少见，实践中往往能观察到，家族在吸纳新一代时，普遍采取审慎态度。

秉持共同愿景的商业家族需要持续重申目标，并在此过程中逐步带动下一代共同参与核心任务。因此，积极维护商业家族的凝聚力具有特殊意义。在管理型家族模型中，核心在于通过跨代际举措，推动家族企业向职业化方向发展。

。

管理型家族心智模型下的三类典型情境

在遵循管理型家族模式的商业家族中，诸多关于平等与不平等的规则及行为准则，旨在同时规范家族成员在企业内部的工作表现，以及在职家族成员与非在职家族成员之间的关系。企业如何得以存续？参与其中的家族成员又如何获得对其为实现共同目标所做贡献的充分认可与赞赏？

A. 处理差异

在此，需要持续平衡家族成员之间潜在或已显现的差异。在企业日常经营管理过程中，这种平衡必须在企业代表与股东之间进行，并且，两者都必须在家族内部众所周知的平等期望背景下开展。家族战略的核心要素首先必须明确以下规则：关于能否在企业工作的前提条件、如何处理家族成员之间或非家族高管之间的上下级关系，以及关于利润分配的规则。

若缺乏这一机制，非活跃股东迟早会抵制投资密集型的经营策略，最可能的理由是他们也希望从企业收益中获益。积极参与的家族成员往往忽略了一个事实，他们已通过担任董事职位获得了丰厚的经济回报。因此，与其他家族成员相比，他们更愿意接受较低的股息，并更倾向于将利润再投资于企业。

在这种心智模型下，有必要在家族战略的框架内明确非活跃家族成员希望在企业决策机构中获得何种程度的代表权。常见的态度往往是，在企业工作的家族成员应当负责管理。然而，非任职股东群体越大，随之而来的是股东圈内的亲属关系越淡化，要求至少监督执行管理层的声​​音就会越强烈。

如果家族成员提出这一要求，家族董事可能会将其视为一种冒犯。尽管如此，引入有效的控制和监督机制不应被解读为不信任的信号，这往往是管理型家族心智模型下家族战略的关键焦点。

与此同时，在制定家族战略的过程中，商业家族内部必须对出售合伙股份的选择权进行处理和规范。特别是，积极参与的家族成员可能会将非活跃股东的此类考量和意愿视为对共同目标的背叛，或者欣然利用它们来暗中扩大其股东影响力。这两种情况都会给活跃与非活跃家族成员之间的微妙互动带来压力。

在企业层面，需要建立既能够使所有执行层家族成员参与决策，又能确保决策效率的决策原则。实践中，“平等中的第一人”原则（“first among equals”）已被证明行之有效。这里所采用的轮岗原则体现了相关人员为平衡各方利益所做的努力，但这些原则不应忽视成员的管理能力。

B. 平衡不平等

管理型家族模型最大的风险在于其过度关注家族成员的社会团结。当企业发生任何具有经济意义的变动，例如业务板块或组织结构的重新划分与重组，被个人归因于负责实施这些变动的活跃家族成员时，这一点会变得极其明显和棘手。

例如，当企业重组导致某个家族成员（仍担任某分支代表）的职能范围缩减时，这可能会被家族视为该分支权力与声望的丧失。更糟糕的是，在危机情况下（如因外部专家报告结果引发的矛盾），家族内部多年来甚至数十年来虽心知肚明但一直被接受、且从未公开讨论过的个别家族成员在绩效和能力上的差异，此时会变得显而易见。在这种情形下，绩效、成就、薪酬、失误及责任方面的不平等会彻底凸显，为商业家族所有成员所共见。对相关家族股东而言，这意味着在其他共同股东和/或整个家族面前颜面尽失。此类情境下，代际间、股东间、家族分支脉络间及核心家族边界处的冲突屡见不鲜，极易爆发。

管理型家族在心智模型中既有的股东或管理层架构，通常是在传承决策框架下形成的，父辈一代曾明确规定子女在这些层级应享有平等对待。就制定家族战略的过程而言，这意味着需要投入大量讨论来规范、处理和化解冲突。这就要求必须明确界定当核心成员突然意见不合时的应对机制。此外还可制定相应监管措施，例如将决策权限转移给外部第三方机构（如顾问委员会中的非家族成员、调解员或仲裁庭）。当需要就不同股东群体的下一代代表是否适合担任企业管理者做出选拔决策时，最终必须建立相关结构，确保决策依据个人能力水平而非家族出身做出。此处的关键在于，家族从一开始就应当考虑以体面的方式处理未被选中的家族成员相关事务。

C. 维护家族情感

选择这一模式的家族管理面临一项核心挑战：**既要维护家族成员间的平等关系，又要处理作为企业员工或高管的不平等身份。**然而，引入系统性培训与胜任力评估等必要流程，往往不被视为解决方案，反而被认为是**家族情感的流失**。这种决策逻辑此前始终以个人和现有家族结构为核心导向，在家族战略进程中常被解读为过于严苛且纯粹商业化的做法。在此情景下，存在一种潜在风险：当处理涉及家族成员的决策经验相关事务时，家族战略制定过程可能会被家族内部视为一种不可接受的外来植入。**尽管家族成员作为股东，认可相关规章制度与指导原则的必要性和合理性，但从家族情感世界的主观体验出发，他们又从根本上抵触这些规范。**

在实践中可以观察到，尽管秉持管理型模式的家族在纸面上制定了完善的家族治理体系，但往往容易流于形式，忽视核心内容与具体规范。初次制定家族战略时，合理的做法是将关键内容（这些内容未必得到全体成员支持）暂存至“待商议事项清单”，然后在引入规则体系后重新讨论这份清单，是有意义的。

由于在管理型家族模式中，少数家族成员通常占据少数重要职位，因此必须创造论坛和其他机会，让所有相关人员能够反思彼此的互动。例如，每年举办“复盘日”就是行之有效的做法，通过邀请外部顾问，以友好建设性的方式审视家族存在的不足，例如对既定规则的执行力度仍显不足等问题。在制定家族战略的初期阶段，这种机制能帮助由家族章程构成的“外来规范”顺利融入家族企业的运作体系。

13| 控制型家族的逻辑



“我和堂兄弟们通过在监事会的工作来管理企业。三十多年前，我们家族用家族外部的专业人士填补了执行董事会的职位。我们作为最高权力机构维持着企业的团结。”

控制型家族的心智模型呈现出企业与商业家族之间完全不同的互动图景。基于这种模式，家族成员的态度可以概括为“作为控制型家族，我们吸纳市场上最专业的企业管理团队。我们自视为治理者而非管理者，以所有者身份承担起企业家的责任”。

持这种思维模型的商业家族，在所有权层面与前文所述的两种心智模型存在本质区别。他们通过股东身份在企业中主张其理念与权利。家族成员通常没有强烈期望参与企业的运营工作，也不会主张管理和领导企业运营的权利。在实践中可以说，这类商业家族的成员通常在监督和控制机构中任职，并认为他们的企业家职责就在于此。

与前文所述的心智模型不同，这类企业的自我认知要求将通常规模庞大、结构复杂的企业管理工作，交由外部的顶级管理团队负责。从商业家族的视角来看，应由最适配的管理团队承担企业的执行管理职责。

家族成员参与企业经营的个人意愿始终遵循这一原则。若某位家族成员满足成为管理团队成员所需的高标准，并在企业外部类似岗位上证明过自己，那么他通常可以进入高层管理，但不会获得任何形式的家族优待。与前文所述的两种模型不同，这里的**家族身份并不与在企业中从事运营工作绑定**。相反，所有者与核心业务有着长期的情感纽带。通常，他们作为股东的身份认同与企业的业务、所在地、产品及其历史紧密相连。这种心智模型在大型（通常为上市公司）家族企业中极为常见。

此外，这些家族往往将自身定位为与前两种模式截然相反的存在。在家长制逻辑或管理型家族中，核心在于确保除了家族逻辑之外，也要建立起清晰的专业性；而在控制型家族模式下，则面临家族凝聚力流失的风险，此类家族更倾向于将自身视为企业所有者，进而更倾向于以投资者自居。此时必须管控结构性风险：一个通过负责任、有能力的股东来组织和维系自身运作的商业家族，需保持家族股东群体的认同感，而非退化为投资者共同体。同时，还需精准界定家族内部对“积极参与”这一概念的理解。毕竟，愿意深度参与企业运营并承担负责任的所有者角色的意愿，必然涉及各类任务的协调，有时还需投入耗时的事务性工作。

核心挑战:

秉持这一心智模型的家族企业，其诸多举措都致力于重新将家族视角融入股东群体。因此，联合家族日和庆典活动的举办，正是为了让所有人暂时摆脱日常占主导地位的商业事务，回归纯粹的家族身份。与此同时，构建并持续强化专业所有权治理能力，是该类型商业家族治理体系中核心且必要的组成部分。家族需在所有者群体中系统性发掘有能力且负责任的个体，由其作为“家族代言人”，在相关股东委员会中表达家族的价值观与立场。

控制型家族心智模型下的三类典型情境

A. 认可代际传承

在从管理型家族向控制型家族的过渡中，关注点转向与股东相关的事务。在家族战略制定过程中，关键任务包括：一是加强远亲之间的联系，使他们能够继续将自己视为家族共同体；二是确保这个共同体保持与企业的情感联系，并将所持股份视为一种“跨代际的传承”，以一种受托管理的方式，传承给下一代。如果这两项任务都未完成，随着时间推移，股东很可能会逐渐将自己视为仅仅是一个恰好拥有共同祖先的投资者共同体。因此，持这种心智模型的商业家族，持续面临着把企业和商业家族成员视为意义和身份认同的承载者的任务。如果这一点得不到重视，企业就有可能慢慢失去其商业家族的属性。在大型家族集团，尤其是拥有可自由交易股份的上市家族企业中，人们尤其能观察到这种组织性质的渐进变化。

B. 维护家族目标与意志

在这种心智模型下，商业家族成员面临着另一项任务：确保商业家族的意志得到（通常为非家族）管理团队的充分尊重，并融入企业战略考量。在此，目标是确保商业家族的原则和价值观继续在企业中落实到日常运营中，即使家族本身未在运营管理中任职。

商业家族所珍视的价值观体系，通常以价值观为导向，既包含对员工公平待人、与社会和谐共处的理念，也体现着对企业总部所在地的坚守。这些价值观还可能延伸至特定商业实践或业务类型（例如，不与独裁政权开展业务、不涉及军事用途相关交易、不开展危害生态系统的业务等），并为企业战略导向提供指引。这对家族战略制定进程而言，企业家族成员必须就一套核心价值观达成共识，并形成基于价值观的商业立场。否则，尤其是在股东群体人数超过二三十人、且家族成员可能居住在不同大洲的情况下，极有可能出现截然不同的价值理念。若这些理念以零散无序的形式向非家族管理团队传达这些观念，其内在矛盾和逻辑冲突可能引发摩擦；最严重时，甚至会削弱管理层的决策能力。

因此，股东团体的核心任务在于构建协调机制，确保家族在企业内外的影响力得到有效整合。例如，通过选举产生的家族代表组成的委员会，作为控制委员会或股东及家族理事会成员，可确保管理层落实家族决策。对于众多大型上市家族企业而言，治理结构中可设立专门委员会来承担此项职责。关键在于与非家族管理层的协作需尽早沟通协调，即尽可能从管理层招聘阶段便启动这一过程。

C. 界定自身为“积极参与的”家族

在企业家族内部，家族战略流程的核心任务在于系统化地解决两大关键问题，一是如何维系家族的自我认知与归属感（即便已不再参与企业运营，仍保持积极参与的商业家族的定位）；二是如何传承或重新点燃创业精神。必须发展出与企业的规模和复杂性所产生的要求相适应的专业所有权能力。这意味着至少需要有几名家族代表进入能够与董事会成员或其他监督机构代表平等讨论和决定企业战略方向的职位。对于大量其他股东而言，重要的是培养至少一定程度的战略理解能力，使他们能够理解年度财务报告会议或顾问委员会、监事会或执行董事会的发言内容，并支持面向未来的决策内容。

此外，还需明确，对于有意愿且积极参与但不担任任何委员会职务的家族成员，可承担哪些具体任务或活动。

在这种心智模型中，所有规模较大的商业家族均面临一项核心任务：建立家族委员会。该机构作为家族内部的沟通桥梁，负责组织凝聚力，并组建专项工作组处理特殊事务（例如设立共享家族办公室等）。**归根结底，秉持控制型家族心智模型的商业家族，始终致力于一项核心使命：在家族内部激发意义感与使命感，让家族成员认为留在家族中具有实质价值。**

1.4 | 投资型家族的逻辑



“我们的核心经营使命在于管理家族资本的风险配置。我的祖父母与父母创办了一家大型企业，该企业出售后，我们继承了家族遗产，并继续管理现在已投入其他商业活动中的家族资本。”

投资型家族的心智模式在商业家族中尤为典型，这类家族已将原有企业全部出售或上市，但仍希望以家族共同体的形式共同持有、增值和管理资本。此类家族内部的核心逻辑可概括为“我们以家族为单位共同管理资本并实现其最大化增值；以家族群体名义进行资本投资，投资形式由我们自主决定。**作为家族共同体，我们共同事业的核心目标是保全并增值家族资本，同时优化投资回报。**家族的核心经营使命在于保全并增值可用资本，并将其配置于不同风险等级的资产中。”

这一心智模型与前文所述的各类模型大相径庭，此类家族与原始实业之间已不再存在(或至少不再存在紧密的)传统联结。维系家族共同体存续的“唯一”纽带就是共同资本。如果原始投资组合未能带来预期的发展机遇和回报，或从战略层面而言，家族资本投向该组合并非最优选择，则会对该投资组合进行出售处置。

此外，对于秉持这一心智模型的企业家族成员而言，在企业或监管机构中担任公开显要职位并不重要。这些职位未必由家族成员出任，而是由获得家族信任的非家族管理层、专业监事、资产管理人或临时管理人担任。总体而言，其核心诉求仅在于将资产的各个组成部分与家族群体维系为一体。

所有者群体与共同事业之间的情感联结缺失，往往会损害家族关系。在**无共同企业依托的家族中**，那种典型的家族解体倾向，在该类型商业家族中表现得尤为显著。

核心挑战:

核心任务在于找到新的核心纽带，如果家族希望长期维系共同体的存续，便需围绕这一纽带凝聚力量。其中一种路径是通过专项社会公益投入。例如，家族可将部分共同资本注入慈善基金会，由家族共同进行管理运营，并联合决定资助项目的遴选。

投资型家族心智模型下的三类典型情境

A.从企业管理到资产配置

在投资型家族模型下，核心聚焦于资产管理。家族战略发展的主要任务，是从原先以企业管理为导向的经营能力转型为同样复杂的资本管理与资产负债表编制工作。许多成功的家族企业在出售企业后的头几年便消耗掉大量收益，因为作为新晋投资者，他们无法将此前（作为所有者、顾问委员会成员或高层管理团队成员）所运用的能力有效转化为专业资产管理所需的能力。此时，已不再存在单一企业或企业集团作为共同纽带，取而代之的是由多个参与者、投资组合和不同投资构成的联合体。**这些家族所培育的价值观、习得的创业策略以及少数经实践验证的决策流程，几乎均无法适用于这一新任务。**

若能根据家族成员的不同风险偏好完成资本配置，特定家族策略必须确保在家族内部创造一种价值，使高净值人群保持团结，即作为家族共同体的凝聚力，使得其不仅在情感层面，更在经济层面具有深远意义。因此，在此背景下，恰当的家族战略工作在于维护或创造一种共同意义感，这种意义感不应仅建立在规模经济效益的实现之上。

B.维系家族身份认同

在实际经营中，特别是对于秉持这一心智模型的商业家族而言，可以观察到他们往往会开展许多与核心业务无关的联合活动。具体包括共同参与非营利或慈善事业、设立并管理家族基金会等联合机构（例如为有需要的家族成员提供经济援助，或资助并规划下一代人才培养），以及成立家族办公室，该机构可为所有家族成员处理法律、税务及其他各类行政事务。这些额外活动本质上是为了遏制家族共同体分裂为独立投资者群体的举措。

因此，这一心智模型下的核心挑战在于如何在持续寻求新创业机遇与目标之间取得平衡。一方面需持续寻找新的创业挑战与目标，以实现现有家族资本的增值与收益提升；另一方面，在缺乏企业、员工、产品或区域等可培育身份认同感的长期参照点的情况下，仍需维系历史形成的家族单元。尽管高回报投资带来了诸多转型机遇，但关键在于如何在家族内部传承企业家创新精神。这类家族企业中，常能看到老一辈激励年轻一代自主创业，或是通过家族资金支持初创项目落地的实践案例。

在一个此类案例中，惯例是所有年轻一代家族成员成年时，需签署放弃声明，完全放弃其法定份额与继承权。作为交换条件，他们将获得家族控股企业中的股份，前提是必须成功创办至少一家初创公司，并在五年内实现业务盈利或完成出售。所需启动资金则会从专门设立的家族创业基金中拨付。

在这种家族架构中，运营事务相关的更替与传承问题处于次要地位。真正的家族战略需要构建灵活决策体系，让投资团队能够快速响应市场变化，从而为家族成员提供自主选择权，不必总是参与所有共同投资。然而在资产再投资过程中，家族企业常陷入无休止的讨论泥潭，各方对具体投资机会和风险争论不休，最终却难以达成共识。这种情况下，典型的解决方案往往是签订定期资金池协议，并委派特定家族成员在限定周期内负责监督整个家族的资产管理。

在投资型家族圈层中，成员身份的吸引力较少依赖于个人，而更多取决于家族资本集合、附加服务以及作为商业家族共同体成员所获得的情感收益所带来的经济与情感双重优势。尽管如此，与所有家族治理模型一样，除了各类规章制度与决策机制外，若有受家族尊重的个人承担起“维系家族事务凝聚”的责任，仍会成为一项重要优势。

C.对家族资产的持久矛盾心理

如何有效管理前几代人通过辛勤付出与智慧才干积累的资本，始终是反复被强调的关键挑战。可以观察到，家族在对待现有（通常规模庞大）金融资产时，往往呈现出矛盾心理，**既有因担心亏损而产生的排斥、羞愧或消极态度，也存在维护并传承资产的责任感**。尤其在创始代或积累代通过出售企业或部分业务迅速积累巨额商业财富的家族结构中，正如一位企业家所言，家族普遍深陷担忧：可轻易获取的财富会“腐蚀”年轻一代，进而剥夺他们积极开创自己人生的志向。

2|心智模型的实践应用

2.1|改变心智模型

无论何种心智模型主导家族治理结构，只要它能获得所有家族成员的认可，且其对个体成员的影响得到普遍支持，它就能促进有效且成功的沟通和决策过程。从外部视角来看，那些看似难以维系的家族结构，在部分商业家族中反而能运转得极为出色。

关键问题尤其出现在转型阶段，即现有心智模型因下一代的加入而受到考验时。通常情况下，在职一代或先辈所秉持的思维方式和价值观并未被后续加入的家族成员完全认同，甚至可能遭到排斥。

在特定情境或外部因素影响下，原有的心智模式可能会逐渐失效。例如当某个家族企业长期依赖管理型家族的运作逻辑时，却转向了控制型家族模型，若下一代既缺乏相关业务能力，又找不到愿意接手的接班人，这种局面必然引发讨论，是否还能以家族企业家的身份继续经营？以下引言清晰地阐明了这一问题：

“我们家族在企业最高管理层任职已长达七代。但如今，下一代家族成员最多只愿意进入顾问委员会。对我和堂兄来说，家族企业将在我们这一代后便会不复存在。如果我们都不再管理企业运营，不如将其出售。”

不难理解，上述引文所提及的家族战略导向讨论，使得有必要对当前的自我认知展开深入探讨，并在必要时对未来自我认知进行调整。这一挑战在于掌握每个家族企业可能面临的各类情境。而这一挑战本质上是家族对自身作为商业家族的定位认知的转型。毕竟，心智模型绝非单纯的认知程序，它还关联着一整套社会系统。

若家族企业发生模型转变，即家族完全放弃对运营管理的所有诉求，仅保留所有者职能，则必须在所有者与如今的非家族管理层之间建立信任机制。毕竟，在家族企业看来，当前的管理层不仅承担着企业的日常运营指导职责，还负责管理家族大部分私人资产及先辈遗产。即便家族已理性认识到这一转变，并据此调整了管理结构，但在家族股东的情感世界中，仍可能残留着对真正创业精神消逝的怅然怀旧之情。

“没有一个家族成员在这个行业工作过25年。我们，作为第六代的代表，还记得三位堂兄作为个人股东积极参与管理的岁月，不知为何仍然怀念那段时光。尽管我们对非家族执行董事会很满意，但在情感层面，我们仍觉得失去了我们的企业家精神。”

反之，若投资型家族发生涉及认知与思维模式的模型转变，此时起主导作用的已不再是结构发展任务与所有者角色的关系，而是如何培养身份认同感的问题。迄今为止，家族内部的认同感主要通过企业家责任（“所有权即责任”）得以维系。但在家族企业经历（部分）出售后，关于留在广义家族共同体中的意义以及如今可自由支配资本的具体投资方向等问题，突然成为亟待解答的议题。此时便产生了构建统一身份认同和共同纽带的需求，以确保整个家族共同体的决策能力得以延续。

2.2 决策过程：从聚焦于人到聚焦于流程

家族企业若经历心智模型转变过程，必然会面临流程模式的变革，这一变革将重塑家族的决策模式和家族成员间的互动文化。在此情境下，管理转型过程至关重要。实践中常见的现象是，家族企业往往存在典型的决策失灵问题（例如在后家长制阶段）。尤其当原有心智模型失效时，家族在建立新的、有效运转的决策模式方面，往往会产生强烈的无助感。

因此，转变心智模式绝非易事。这需要所有相关成员具备高度意愿，既要能够进行批判性自我审视，也要愿意接受他人的批判性审视（这一点在外部支持下往往更易实现）。家族的核心任务是确保所有成员主动认同并践行一套获得全员支持的思维与价值框架。这就需要制定一个全新的、由家族共同确立的目标，若缺乏这一目标，所有相关成员将难以服从新的治理结构。此外，家族还需培养成员参与目标制定流程所需的基本能力。这种从旧模式向新模式的过渡往往充满冲突，因为核心参与者往往甚至未意识到自己正脱离何种思维与价值框架，也不清楚自己正迈向何种新模型。多数情况下，家族会试图沿用先辈的既有模式，直到意识到系统条件（如家族规模或企业规模）已发生根本性变化，原有模式已无法延续。若企业家族能在模式转型前或转型过程中启动并行的家族战略规划，将显著降低未来冲突风险。

如前文所述，股东群体在心智模式转变时往往会产生动荡。从家长制模型向其他模式转型所需的结构性调整，可概括为以下简明公式：决策原则从“人治”转向“流程化”，即从以一位或多位最终决策者为核心的纵向决策逻辑，转向由多方主体参与支持的横向决策文化。当企业决策的不确定性不再由个人或高管家族成员承担时，每位需要分担责任的股东都会立即意识到，他们必须共同承担起“吸收不确定性”的企业家职责。

这需要完成一项极其艰巨的任务，在保持成功模式的同时进行变革，因为聚焦于人的诸多特质本就值得保留。通常而言，培育上市公司式的文化并不被看好，那么如何在家族战略进程的框架内推进发展，同时又不摒弃家族企业的特殊文化及其灵活性与决策效率呢？

对于希望转变心智模型的家族企业成员而言，建立以人为核心的流程和架构至关重要，这能确保在转型过程中保持合法性与决策能力。让每位家族成员对每个议题都发表意见，进而陷入无休止的争论，这并非理想目标。关键在于让整个家族意识到：不再由单一家族成员为所有人做决策，这就要求通过制度框架和组织架构来持续保持决策能力。要实现这一目标，家族需以流程为核心进行自我组织，且这些流程的功能有效性与程序公平性需获得所有股东的同等信任。因此，家族成员需将部分表决权委托给相关委员会。唯有如此，所有成员才能以个体身份平等服从最终决策及相应后果。

因此，本质而言，向流程导向的转变意味着引入兼具民主性（家族逻辑）与决断力（商业逻辑）的决策结构。从聚焦于人到聚焦于流程的转型过程中，需重点完成以下核心任务：

- 构建决策时更凸显组织属性、弱化家族属性的结构；
- 搭建主动且有意识的参与式决策结构；
- 保留聚焦于人的积极面，例如，最终决策权仍可由单人执掌，但该决策者需充分正当化自身决策权限，并为决策提供充分依据。因此，若家族能在企业幕后持续担任智囊与切磋伙伴，无疑会对决策形成助力。但需注意，主动参与和无意义的闲谈之间，界限极易模糊！

- 激活企业运营中的去中心化。这意味着中基层管理层需深度参与决策；对于那些多年来由顶层管理者独揽大权，甚至连采购何种铅笔这类琐事都亲自决定的企业而言，这一点往往难度极高。
- 战略制定应被视为企业管理层与家族协商共担的任务，这一任务不可委托给其他机构。

这一切都与沟通时间投入的增加、协调需求的提升以及协作流程的规范化密切相关。家族因此可能陷入“疲劳陷阱”⁹。在感受到变革的建设性成效之前，过程往往充满艰辛。而联合制定的决策若要提升潜在的可持续性，其代价是更多的时间与精力投入。

这一转型过程再次表明，家族企业的存续能力取决于对家族内部沟通与决策能力的投入。

⁹ “疲劳陷阱”指的是家族无法委托他人承担后续任务，反而必须投入大量时间，挺过持续自我革新的过程。

2.3|心智模型作为家族战略的根基

基于其主导的心智模式，区分四种类型的家族企业，是制定家族战略的重要基础前提。一旦某种心智模型形成，即当家族对商业和家族管理的基本前提形成了明确的概念时，便不难理解为何所有关于建立或变革家族治理的建议，都会以这一套认知为衡量标准。若建议与心智模式相契合，便会被欣然采纳并迅速高效地落地执行；反之则可能引发家族内部的排斥或冲突。这一极化现象揭示了该模型的双重属性：

- 导向明确：每个个体都清楚自身的行为准则，在核心议题上，家族成员与企业员工均知晓高层管理团队的决策依据。
- 存在僵化风险：若经特定时期验证有效的原则，在企业外部环境（如企业规模、市场地位等）或家族自身条件（如股东数量、管理潜力等）已发生变化的情况下，仍被奉为行动准则，僵化状态便会产生。

基于此背景，家族企业成员（以及法律、税务和家族顾问等支持团队）应当主动构建对所服务家族心理模型的认识图谱。这种认知构建不仅能有效避免因缺乏对家族思维模式和价值观理解而引发的冲突与危机，还能帮助及时识别并化解潜在矛盾。这些认知框架往往被家族成员视为理所当然，以至于他们并未意识到这些观念是经过长期发展和选择形成的自我认知，因而也难以改变。通过提问引导，可以启动对现有心智模型的反思过程。必要时，家族成员可自主审视当前主导的价值观体系是否契合家族未来战略规划，并运用这些价值观来调整长期形成的家族定位。**在制定家族战略的过程中，家族可逐步迈向一种全新的家族企业心智模型。**

2.4 心智模型概览

家长制逻辑

- 核心理念：总得有人牵头，家长是领导者，“毕竟他/她肯定懂行！”
- 对应企业类型：（通常）创始人企业。
- 核心特征：聚焦于人的决策模式，责任承担以个人为核心。
- 核心挑战：转型阶段，尤其是传承过程中。
- 家族战略目标：从单人主导原则转向多人参与原则；从普通家族转向专业的商业家族。

管理型家族的逻辑

- 核心理念：作为一个团队，我们是不可战胜的。企业利益优先于个人利益。若执行董事会中无家族成员，我们便不再是家族企业。
- 对应企业类型：通常处于第二代或更晚的代际阶段。
- 核心特征：拥有共同愿景；以企业为核心的集体利益承诺；家族凝聚力是成功要素。
- 核心挑战：处理家族成员间明显的不平等；权力平衡与合法性构建；协调商业逻辑与家族逻辑。
- 家族战略目标：致力于共同梦想；实现商业家族的专业化。

控制型家族的逻辑

- 核心理念：“我们已为企业引入专业管理团队”，“我们负责企业治理，而非运营层面的管理。”
- 对应企业类型：通常为大型家族企业，有时是上市的家族企业。
- 核心特征：家族成员在监督与控制委员会中任职；家族身份不与“在企业工作”绑定。
- 核心挑战：界定“主动参与”的内涵；家族情感联结的流失；逐渐趋向投资者的心态。
- 家族战略目标：将家族视角纳入股东群体；提升股东群体的相应能力。

投资型家族的逻辑

- 核心理念：“我们共同管理并最大化家族商业财富。”
- 对应企业类型：通常与原始企业无关联。
- 核心特征：在企业或委员会中的职位无关紧要；核心目标是优化家族财富的收益。
- 核心挑战：家族联结弱化，可能引发解体倾向；
- “维系家族整体”；在管理大额可支配资本的同时，构建意义感。
- 家族战略目标：为作为共同体的家族找到核心凝聚点。

2.5 | 反思自身心智模型的十个问题和建议

- 1 您认为当前商业家族中主导的心智模型是什么？未来可能主导的心智模型又是什么？
- 2 您认为家族企业对自身心智模型的认识程度如何？这与您个人的认识程度是否一致？
- 3 阻碍家族企业建设性地接纳自身心智模型的障碍有哪些？
- 4 如何才能克服探讨家族当前及未来心智模型过程中可能出现的障碍？
- 5 在您的商业家族中，针对当前心智模型及未来可能的不同心智模型的探讨与反思，会呈现怎样的形式？
- 6 商业家族当前的心智模型，或未来可能的不同心智模型，会带来哪些影响？
- 7 基于当前或未来的心智模型，可能需要哪些家族战略？
- 8 如何确保家族战略制定过程中已明确的任务被系统地反思并落地执行？
- 9 哪些因素能帮助您在商业家族中成功推进家族战略相关的工作？
- 10 哪些因素能帮助您在家族企业之外或者家族企业内部成功推进这一工作？



3 参考文献

本实用指南是2019年德国版实用指南的翻译版本，不旨在代表该主题的国际文献。

- Bach, N. (2000) : 《心智模型作为实施战略的基础：成功变革管理的理念》。Gabler 出版社：威斯巴登
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2006) : 《家族在家族企业中的角色》。载于《经济展望期刊》，第 20 卷第 2 期，第 73-96 页
- Dreyer, N. & Schlippe, A. v. (2008) : 《初创企业的传承：失败风险还是重获生机的机遇？组织视角的分析》。载于《领导与组织期刊》，第 77 卷第 5 期，第 324-331 页
- Gimeno, A.; Baulenas, G. & Coma-Cross, J. (2010) : 《家族企业模式 —— 家族企业的实用解决方案》。伦敦；纽约：帕尔格雷夫·麦克米伦出版社
- Rüsen, T. (2016) : 《家族企业的重组取决于企业家家族的心智模型》。载于 Hermanns, M. 等（编）：《重组与整顿 —— 成功推进变革过程》。Heymanns 出版社：科隆
- Rüsen, T.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A. (2017) : 《家族企业中的结构性风险与心智模型》。载于 Rüsen, T. & Schlippe, A. v. (编) (2017) : 《家族与企业的动态关系》。Vandenhoeck & Ruprecht 出版社：哥廷根
- Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. (2017) : 《企业家家族的两面性：跨代际的家族战略 —— 迈向企业家家族理论之路》。Vandenhoeck & Ruprecht 出版社：哥廷根
- Seel, N. (1991) : 《世界观与心智模型》。Hogrefe 出版社：哥廷根

联系方式

编辑

WIFU 基金会

非 营利组织WIFU基金会成立于2009年，致力于推动家族企业领域的研究与教学工作，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。近 25 年来，WIFU 在研究与教学领域持续推动家族企业的跨代可持续发展，为行业做出了重要贡献。

我们工作的另一个重点是组织和举办与家族创业相关的大会及其他活动。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知识与技能。我们的活动以保护性框架为特色，为深入开放的交流提供空间。在家族创业领域，我们通过全面积极的公共关系工作推广研究成果，这构成了 WIFU 基金会任务体系的重要组成部分。

汤姆·A·鲁森教授

WIFU 基金会首席执行官

阿尔弗雷德 - 赫尔豪森大街 48 号58448维藤

电子邮箱: tom.ruesen@wifu-stiftung.de

电话: +49 2302 88 98 300

作者



汤姆·A·鲁森



阿里斯特·冯·施利普



托尔斯滕·格罗特

汤姆·A·鲁森教授

WIFU 基金会首席执行官

阿里斯特·冯·施利普教授

WIFU 捐赠教席（家族企业领导力与动态学方向）教授

托尔斯滕·格罗特

系统组织顾问

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

58448 Witten

www.wifu.de



©2025·WIFU基金会