实用指南

家族企业中的所有者胜任能力

家族企业
基业长青的关键因素

作者
汤姆·A·鲁森

出版方

WIFU基金会

盖印

内容负责人：

WIFU基金会

汤姆·A·鲁森教授、博士

阿尔弗雷德-赫鲁森大街48号 58448

标题照片：德扬·格奥尔基耶夫（Deyan Georgiev）/Shutterstock.com图库

照片，第19页：WIFU基金会

插图：比约恩·冯·施利普（Bjorn von Schlippe）

本实用指南中提及的男性，同样适用于任何性别的人员。

中文首译鸣谢：陈士慧，宁波大学商学院

国际标准连续出版物号（印刷版）2626-7365

国际标准连续出版物号（在线版）2626-7373

2020 年 7 月首次出版；2024 年 10 月重印

目　　录

前言 4

1 引言：“所有者胜任能力（培养）”这一术语背后的概念是什么？ 5

2 所有者胜任能力（培养）：两种定义 6

3 关于战略性培养所有者胜任力的价值 7

4 总结 8

4.1 德国家族企业的所有者胜任能力培养（DOC）现状如何？ 8

4.2 什么阻碍了企业家族设立DOC项目？ 10

5 理想DOC项目的内容 11

5.1 从内部了解公司 11

5.2 获得评估和领导高管的能力 12

5.3 理解公司战略及企业各组成要素之间的相互作用 12

5.4 培养对家族股东角色的理解（系统能力） 13

5.5 培养个人沟通能力 14

5.6 基于职能的所有者胜任能力要求 14

6 总结：六条建议 16

7 参考文献 17

8 进一步阅读 18

9 联系 19

前言

当前，德语区家族企业领域正呈现出若干趋势与变革。股权传承实践正日益朝着平等对待所有继承人的方向发展。与此同时，可观察到的另一现象是：家族企业的传承正越来越多地聚焦于股东角色，而企业的运营管理则交由家族外部的职业经理人负责。因此，家族企业领域正发生一项显著转变 —— 从家族经营型家族企业向家族控制型家族企业转型。本质而言，“控制型家族”[1] 的核心思维模式所面临的挑战主要包括两方面：其一，通过主动参与（其中包括）战略研讨与成果监督流程，明确家族在企业中的话语权；其二，提升所有者群体的凝聚力。

所有者群体的凝聚力可通过家族战略框架下的家族管理举措加以构建[2]，而另一项核心任务则离不开对企业家族战略能力的持续培育。

然而，这一过程的基础在于对企业家族成员所有权能力的系统化培训与持续开发。因此，下一代新股东必须掌握基础技能。对于任职于家族委员会、指导委员会及监事会的家族成员，还需制定进一步的专项培训与发展项目。

本实用指南汇总了多年来为企业家族提供学术与咨询支持过程中积累的经验成果。作为本指南的出版方，维藤家族企业研究所（WIFU）旨在为读者提供具有实践导向的宝贵洞见，助力读者理解相关理论框架的核心内容与维度。我们期望这些内容能为企业家族在制定所有权能力培养项目所涉及的实践问题上，带来新的思路[3]。

1参见Rusen等人（2012年）和Rusen等人（2019a年）以及von Schlippe等人（2017年）。
2参见Rusen和Lohde（2019年）。
3在这里，我想向Monika Nadler表达我最热烈的感谢，她的努力工作为创建这个实用指南提供了宝贵的价值。

1 引言:
“所有者胜任能力（开发）”这一术语背后的概念是什么?

族企业的股东身份往往不仅仅与资本参与相关联。家族企业来成员更将其视为需要管理、传承和发展的“受托传承的遗产”。因此，持有祖辈企业的股权对许多家族企业而言，是复杂问题，这不仅关乎投资者角色的逻辑，还涉及跨代际的期待与认知差异。由此可见，对股东角色的不同期待容易引发分歧与冲突。家族成员在企业经营方式、目标定位以及股东群体价值取向上，自然会产生不同见解。

家族企业面临的挑战在于，必须同时遵循家族逻辑、商业逻辑和所有权逻辑。家族如何应对这一局面，将决定这究竟是公司的发展机遇还是重大风险。与上市公司股东不同，家族企业的个体股东需要主动承担起基于创业责任塑造企业未来的重要使命。然而，个体股东在此过程中能或应当承担的角色，在很大程度上取决于既有的家族企业治理架构，而且往往是家族战略发展过程的结果。[4]此外，有关公司的决策必须以不破坏企业家族的长期生活、生计和凝聚力的方式作出。

对于家族企业而言，管理者需要承担为执行董事会制定长期目标、平等提供战略建议、有效监督并适时更换管理层等职责。要胜任这些工作，家族成员不仅需要具备管理学、组织架构、财务平衡、融资策略、公司法及资产管理等专业素养，还需通晓企业历史沿革、市场环境中的技术挑战与数字化转型动态，以及未来发展战略。**此外，他们必须熟悉家族企业及其运作机制的逻辑体系[5]。**尤其需要敏感把握股东集体决策与个体成员利益之间的潜在关联——这些决策可能对家族企业造成破坏性冲击，进而动摇家族、所有权与经营三者的有机统一体系。因此，家族成员不仅要掌握商业知识和实务技能，更需具备高度专业化的知识储备。

4详细讨论，参见Rusen等人（2019d）。
5参见Kleve（2019）。

2 |所有者胜任能力（开发）：两种定义

上述情况引出了对专业知识的定义，这可以被称为“作为企业家族成员的所有者胜任能力”。[6,7]

定义1：

所有权胜任力（OC）是指家族企业现有及潜在股东为成功履行其作为所有者的职能、以及在企业家族内部承担相应权利与义务，所需具备的一切能力与技能。这也包括应对企业及其家族企此前从未遇到过的新挑战的能力。[8]

定义2：

所有者胜任力培养（DOC）涵盖企业家族成员为提升专业能力所采取的一切培训措施，以及为帮助其获得相应能力与经验、从而胜任家族共同持有企业中股东这一角色所提供的各类支持。。

根据我们的理解，尚未持有家族企业股份的家族成员以及承担关键教育任务的成员也必须纳入所有权胜任力培养的范围之内。

图1：企业家族中的所有权胜任力培养

6参见Groth & von Schlippe（2011）和Aronoff & Ward（2011）。
7以下定义和解释基于Vopel等人（2013）。

3 |关于战略性培养所有者胜任力的价值

战略研究已明确表明，企业唯有（其中包括）培育出具有价值性、稀缺性、难以模仿性且无同类替代物的资源，方能构筑自身的竞争优势[8]。当我们审视家族企业的特有竞争优势时会发现，其在某些维度上与非家族企业存在显著差异。这一差异的核心根源，正是学界所称的“家族性”（familiness）—— 即家族企业中蕴含的家族要素。该术语特指由家族、家族个体成员与企业三者间的互动关系所催生的独特资源组合[9]。这种独特的家族要素，不仅是区分不同家族企业的核心标识，更是影响家族企业经营绩效与竞争优势的关键因素。**而企业家族的所有权胜任力，则是构成这一 “家族性” 的核心组成部分。**

在实践中，家族企业的高管团队会受到多种动态因素的影响，这些因素往往通过股东大会及 / 或监事会等渠道传导。依据企业所选择的治理结构，以及纳入该结构的企业家族成员构成（例如，这其中也可能包含家族联姻成员），执掌家族企业的家族会深度参与企业的各项关键决策。因此，这些家族成员的个人能力，对于所有深度参与企业运营的主体而言，都具有决定性意义。这些能力涵盖（其中包括）：个体在企业运营流程中，为研发产品、提供服务，以及在瞬息万变的市场与竞争环境中开展营销活动所运用的各类能力与技能；而正是凭借这些能力，个体能够为企业的发展壮大作出关键性贡献。除推动企业发展的相关举措外，参与企业决策的家族成员还肩负另一项核心职责 ——尽可能规避企业家族内部的冲突。若企业家族能够有效降低由家族内部破坏性因素引发的结构性风险，便能维系家族企业的固有优势，进而巩固其市场竞争地位[10]。

综上论述可见，这是一个极为敏感的议题集合。所有权胜任力的培育，可被视为家族企业实现代际传承、基业长青的核心变量。无论企业规模大小、家族结构复杂与否，企业家族都必须确保拥有足够数量的具备专业能力的家族成员。

有一点至关重要：企业家族的决策与行动，对企业的发展走向具有决定性作用。对于高管团队由不同代际的在职股东构成的家族企业而言，其面临的问题，与那些高管团队完全由外部职业经理人组成的家族企业截然不同。在前一种情形下，在职股东与非在职股东之间若存在过大的能力差距，很可能引发各类问题；而在后一种情形下，若家族股东自身能力不足，那么他们想要长期承担股东责任，几乎是无法实现的。倘若家族无力为监事会及监管机构输送合格的家族代表，便极有可能面临企业控制权旁落至外部主体手中的风险，或是丧失作为责任股东的应有作用。

基于上述考量，向下一代家族成员针对性地开展所有权胜任能力培养，已成为企业家族的一项系统性核心任务，且必须持之以恒、常抓不懈。这一培养过程，与潜在继承人的投入度、执行力、教育背景及培训经历等诸多方面密切相关。所有权能力的培育，更是每一个核心家族肩负的教育使命中不可或缺的组成部分。显而易见，这一培养过程涉及诸多极为敏感的议题，需要企业家族从整体层面出发，结合核心家族的具体情况，审慎磋商、妥善应对。

8参见Barney（1991年）。
9参见Habbershon和Williams（1999年）。
10关于家族股东的特殊责任，参见Wimmer（2011）。关于家族企业结构风险的概念，根据企业家族的心理模型，可参见Rusen等人（2012）和Rusen等人（2019a）的详细讨论。

4 |现状梳理

4.1 |德国家族企业的所有者胜任能力培养（DOC）现状如何?

维藤家族企业研究所（WIFU）于 2013 年发布的一项针对 263 名企业家族成员的调研结果显示，这一议题群正毫无疑问地获得越来越多的关注。调研开展时，65% 的受访对象正在推进系统性的所有权胜任能力培养（DOC）工作。总体而言，他们对该项工作的重视程度颇高：[11]

- 83% 的受访对象认为，所有权胜任能力培养是确保家族企业未来存续能力的关键因素；
- 近 85% 的受访对象坚信，配套的举措与活动有助于促成家族股东群体形成统一的意志与行动准则，并为企业家族内部的协作进程提供支撑；
- 67% 的受访对象表示，通过系统性的培训与深造，至少能在缓解企业家族内部冲突方面产生一项积极成效。

不过，所有权胜任能力培养相关的标准化方案仍属于新兴议题 ——53% 的受访对象开展该项工作的时长不超过 3 年，仅有 19% 的受访对象已推行相关方案逾十年。

未开展所有权胜任能力培养工作的受访对象（占总调研人数的 35%），给出的未实施原因如下：

- 认为该项工作并无必要（43 %），
- 股东群体规模过小（38 %），
- 缺乏负责人（30 %），
- 股东群体在该议题上未能达成共识（26 %），
- 资源匮乏（13 %）。

上述调研数据，为剖析企业家族对所有权胜任能力培养持有的潜在顾虑提供了多种推论依据。根据实践经验来看，相关调研反馈与企业家族的核心思维模式[12]，或是其作为企业家族的（自我）组织化程度，存在极强的关联性 [13]。

从已落地的具体举措来看，工作重心主要集中于两大方面：

- 外部咨询服务（55 %）
- 专项课程、研讨会及工作坊（48 %）

所传达的内容集中在业务管理主题上。因此，

- 管理和战略（82 %），
- 市场和行业知识（75 %），
- 领导力与组织能力（66 %），
- 投资和融资（64 %），
- 资产负债表分析（63%）

以上构成了德国企业家族所有权胜任能力培养的核心模块。而法律与心理学相关主题的受重视程度相对较低，平均占比仅为 44% 至 45%。显然，在受访群体的认知中，所有权胜任能力的内涵主要聚焦于企业核心管理议题层面。

在未来股东群体的纳入问题上，调研呈现出一组值得关注的数据：43% 的受访对象仅将现任股东代际纳入所有权能力培养体系，而将下一代、即潜在的未来股东群体排除在外；另有 41% 的受访对象开展了跨代际的所有权能力培养工作。不过，高达 85% 的受访对象认为，兼顾两代群体的跨代际能力培养模式，才是最为理想的状态。显然，参与调研的企业家族成员，都十分看好以“家族共同体”为单位，共同开展能力培养的前景。

11详细讨论，参见Rusen等人（2013年）。
12见Vopel等人（2013）和Rusen等人（2019b）。
13见Rusen和Lohde（2019年）以及Rusen（2017年）。

接下来，我们审视相关举措的 “受益对象”：值得关注的是，这类举措主要面向已具备股东身份或未来将获得股东身份的企业家族成员，无论其是否已在企业任职。而无股权的家族成员（如联姻伴侣、生活伴侣、未成年人）被纳入所有权能力培养（DOC）项目的比例极低，仅为 18%。

由此可见，（扩展）家族内部似乎存在一条明确的界限。企业家族将联姻伴侣排除在家族所有权胜任能力培养项目之外的做法，其合理性无疑值得商榷 —— 毕竟联姻伴侣往往也是下一代（或称 “新生代”）的重要顾问与榜样。事实上，实践中常能观察到：若联姻伴侣与生活伴侣能被接纳并融入企业家族的共同文化与价值共同体，他们往往能成为家族企业系统的核心支撑力量。反之，若被系统性边缘化，往往会引发联姻伴侣间的冲突，或导致子女出现忠诚分裂问题。倘若父母一方不愿深入了解家族企业，或不愿为企业作出必要的个人牺牲，上述两种冲突都可能迅速爆发。

规划与开展相关所有权胜任能力培养活动的责任，仍主要由各核心家族（占比 42%）或家族委员会（占比 34%）承担。在内容传递环节，多数情况下由企业家族的个体成员负责（占比 40%），但也常引入外部服务提供商（占比 38%）或企业专业员工及高管（占比 18%）参与。

2018 年上半年，维藤家族企业研究所（WIFU）开展了一项关于家族治理战略的调研 [14]。共计 214 名受访者为研究提供了深刻洞见，揭示了各自家族所采用的战略模式。所有权胜任能力培养议题是该研究的核心议题之一：。

- 22% 的受访对象表示，已为股东及企业家族成员制定了专项培训方案；
- 72% 的受访对象认为，所有权胜任能力培养项目具有重要性与实用价值；
- 32% 的受访对象将所有权胜任能力培养视为实施家族战略的最大挑战；
- 63% 的受访对象认为，所有权胜任能力培养是推进家族战略所带来的一项积极成果。

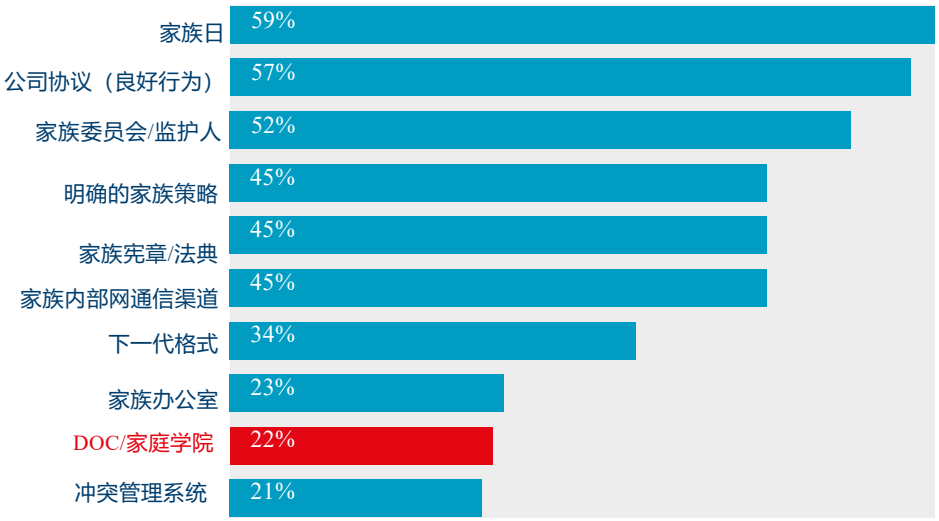

图2：家族治理机制分布

14关于这一点的详细讨论，参见Rusen和Lohde（2019年）。

4.2 |什么阻碍了家族企业设立DOC项目

基于前述内容，针对性开展所有权胜任能力培养的意义与重要性应当已清晰明了。然而在实践中，令人惊讶的是，无论是完全回避这一议题，还是以毫无系统性的方式推进，这类情况都屡见不鲜。有两大核心因素无疑会干扰企业家族的 “专业化” 进程，且两者根植于相同的底层逻辑：**在（自我）组织或针对性提升自身能力方面，企业家族通常遵循家族逻辑行事。**而这种逻辑并不包含以家族为单位完成或持续推进培训项目的设定 —— 人们通过观摩学习、聆听家族叙事、直接参与实践，就能掌握所需的知识。

这种家族（学习）模式通常会被不假思索地套用到股东角色上。**让家族以（股东）家族的身份进行组织，或共同提升家族能力以胜任合格股东角色的提议，会让他们感到陌生。**因此，胜任能力培养举措往往是零星开展的，缺乏任何计划或培训理念的支撑。有趣的是，例如，那些不参与企业经营的家族股东，会认为在自身职业生涯中完成培训与深造课程是完全正常的，但当有人提议家族作为一个合作主体（家族）接受类似培训时，他们却会觉得疏远且不合时宜。

这种倾向可被视为企业家族自我组织程度偏低的核心因素之一。根据前文提及的 2013 年调研[15]，仅有 27% 的受访对象设立了家族治理工具（例如家族战略或家族宪章）[16]。尽管如此，调研结果显示，大多数（83%）运用了家族治理工具的企业家族，都会开展系统性的所有权胜任能力培养（DOC）。显然，一旦企业家族着手推进（自我）组织工作，便会为进一步针对性培育家族内部的能力与技能储备创造有利条件。这类企业家族（其中多数股东数量较多）的部分代表，甚至已建立了专属的家族学院与培训体系（例如 “股东驾照” 这类培训项目）。

15参见Vopel等人（2013）。

16在这里，重要的是要记住，有兴趣参与这项研究的家庭已经代表了德国所有家族企业中的自我选择的一部分。

5 | 理想DOC项目的内容

“并非每位股东都必须具备与首席执行官（CEO）探讨战略的能力，但他们必须能够理解自己在股东大会上投票表决的议题。”[17]

“培养的目标并非成为艺术家，而是要具备区分艺术与媚俗之作的能力。”[18]

那么，针对企业家族成员的理想培训项目应当包含哪些内容？下一章的论述将梳理实践中存在的各类相关模式，并尝试将其纳入统一的理论框架。这些内容可被视作股东的 “能力要求清单”。在章节的最后部分，文中还会将这些能力要求与股东的角色职能对应起来，并类比不同等级的驾照进行阐释说明。

5.1 |深入企业内部，洞悉运营实况

许多企业家族成员都坦言，对家族企业的认知往往始于幼年时期。比如 “爸爸总让我们在公司院子里开卡丁车”，还有 “大人们经常带我们出差，我们也借此熟悉了各个子公司”。显然，这类经历在家族成员深度参与企业运营的企业家族中更为常见，相比之下，那些生活重心远离公司总部的家族则鲜有此类体验。

尤其在幼年与青少年阶段，个体不仅会与自己信任的人建立深厚的情感联结，也会对某些特定场所与工作环境产生强烈的情感认同。定期走访公司总部、生产基地及各个职能部门，会让下一代对企业产生紧密的情感联结；而在校期间利用假期到企业兼职、成年后以学生身份到企业实习，更能进一步强化这种联结。这种亲身参与的投入方式，能让家族中的年轻潜在股东熟悉企业的内部流程、产品服务与核心团队；因此，当他们最终成为股东时，便能凭借对企业及其内部架构的直观认知，更好地履行股东职责。回顾过往，许多股东都表示，早年在企业从事的工作 —— 其中不乏装配车间、物流部门等一线岗位的简单工作 —— 对于培养自身的同理心、清晰理解基层乃至全体员工的工作条件与生活环境，起到了至关重要的作用。此外，让潜在股东尽早参与到企业应对数字化转型动态的战略研讨中，也同样具有重要意义。组织家族成员定期参加企业数字化转型相关活动，或是邀请他们以客座身份加入现有的 “数字化委员会” 或专家小组，已成为现代所有权能力培养方案中的一项系统性内容。这一做法能够有效培养并提升股东群体对数字化的接纳度与适应力[19]。

在那些股东与企业已丧失情感联结的企业家族中，股东的诉求往往会完全向普通投资者的立场倾斜。此时，新一代股东对自身股东角色的定位，往往会与父辈的定位产生严重冲突。此外，如果一代股东在成长过程中，对企业本身及所处的商业环境几乎一无所知，不仅会让家族企业的员工与管理团队难以理解，更会对企业文化造成极大损害。这种情况甚至会破坏员工与企业家族之间多年来建立的信任关系，引发裂痕。

许多企业家族都已意识到这一隐患。为了规避风险、激发下一代对家族企业的早期兴趣，很多家族会鼓励子女利用寒暑假到企业工作，或是申请企业的大学生实习岗位。有时，家族下一代成员还会主动要求在企业进行为期半年乃至更久的实习。部分家族还会专门为年长股东设立顾问委员会、数字化委员会等机构的客座席位。此举的目的在于，让家族成员掌握与企业议题相关的系统化知识与能力，或是维系他们对这些议题的既有兴趣。

17一位家族企业家在介绍企业家族内部发展概念时的发言。

18这句话是我同事Hermut Kormann对什么构成衡量所有权能力发展核心的问题所作的答复。

19参见布雷施耐德等人（2019）和鲁森等人（2019a）。这两个因素的体现程度在家族企业的数字化进程中具有关键意义。

5.2 | 培养评估和领导高管的能力

企业家族成员在日常业务之外与管理层成员的接触机会，能够增进对公司内部运营实况的了解。无论是专为公司管理层举办的私人圣诞晚宴、年度管理会议，还是每年夏天在家族宅邸为高层及新锐高管举办的烧烤派对，这类活动都为家族成员创造了机会，得以从私人层面结识管理团队成员，通常还包括他们的配偶。在这些场合中，家族成员是否愿意抽时间与高管交流，甚至为他们提供服务，有时会被视作一件重要的事。举办这类活动的目的，一方面是向公司业绩突出的核心人才表达特别的谢意，另一方面则是帮助家族企业的新一代接班人，与这一关键群体建立初步且更轻松的联系。

为了让高管和股东能够享受富有成效的合作，建议后者在家族企业之外获得自己的主动和被动管理经验。这种经验可以来自任何类型的工作或非营利活动。一位家族企业的股东总结如下：

“只有亲身经历过被正确领导的人，才懂得换位思考。我们的家族外高管手握数亿欧元营业额的决策大权，还肩负着数千名员工的生计命运——如果某位家族股东坦言自己从未在任何组织（无论是企业还是非政府组织）任职过，这些高管完全有理由不重视他的意见。”

在这位发言者所属的家族企业中，有一条至关重要的准则：所有股东在获准进入企业监督或管理机构之前，必须同时具备基层工作经历（即“被领导的经历”）和高层管理经历（即“领导他人的经历”）。

5.3 | 理解公司战略及企业各组成要素之间的相互作用

无论自身的专业领域如何，每位股东都应通过在本公司接受的专项培训、深度调研与实践经验，培养出对执行董事会重大决策或提案进行梳理、评估与研判的能力。从家族代表的角度来看，这意味着以下几点：

”我们家族的立场是，家族外高管有权与具备专业素养的家族股东沟通。选拔这些高管时，我们始终确保他们比我们更精通业务。我们要求公司各级员工都拿出顶尖业绩，但唯有当我们对自己奉行同样的标准时，才能底气十足地提出这一要求。否则，他们迟早会甩手走人。”

无论是在该家族企业还是其他家族企业中，股东所具备的特殊战略能力，都体现在以平等地位审慎审视执行董事会制定的战略，并推动其与家族战略相契合。在上述案例中，该企业正是依托经验丰富的商界人士，通过开展大量专项培训并搭配一对一辅导，帮助股东构建起这种具有互补性的战略能力。相关培训课程的内容设计，堪比一套家族内部 MBA 课程，通常融合了两类知识 —— 一类是公司专属知识（即与企业自身高度相关的内容讲解），另一类是通用的商业及技术类课题。

确定股东所有权胜任力培养内容的有效方法，需围绕企业的宏观目标，同时锚定公司战略层面的经典核心问题，具体包括：

- 公司所处市场的具体格局及竞争态势如何？
- 公司的核心客户与核心供应商分别是哪些？
- 公司的关键人才梯队由哪些成员构成？
- 公司的核心竞争力集中在哪些领域、（若适用）体现在哪些人员身上？
- 公司在哪些具体方面优于竞争对手，又在哪些方面存在短板？
- 哪些因素是决定公司经营成败的关键所在？
- 技术发展会给公司带来哪些潜在风险？
- 公司的数字化转型战略是什么？由此衍生的具体落地举措如何界定？

上述这些专项课题，必须针对性地传授给股东，而非想当然地认为这些属于股东应掌握的基础工商管理知识 —— 遗憾的是，这种误区在实践中屡见不鲜。

股东能力的入门培训往往从这样一个问题切入："如何读懂资产负债表和 / 或股东协议？" 对于不熟悉专业细节的家族成员而言，这类课题（起初）毫无吸引力，甚至显得格外枯燥，也未必能激发他们对公司业务的兴趣与理解。不出所料，那些没有接受过商科、法律专业教育，也无相关学位的家族成员，会对这类内容感到畏难，极端情况下甚至会因此打退堂鼓。

因此，在完成公司基础战略概况的讲解后，建议结合企业自身实际情况，针对性地只传授商业、税务及法律领域的核心基础知识。具体而言，需涵盖以下几方面的内容：

- 公司治理架构与组织框架
- 企业组织管理体系
- 公司法与税法相关知识
- 财务核算方法
- 企业融资策略
- 资产管理模式
- 商业报告的编制结构

5.4 | 培养对家族股东角色的理解（系统能力）

"我们深知，身为控股家族的一员，我们对员工、所在地区以及先辈肩负着特殊责任。"

这句话作为家族宪章序言中的核心使命宣言，简洁凝练地概括了所有权胜任能力建设领域各项举措的核心宗旨。毕竟，家族企业的所有权，其意义远不止是参与一家商业企业的运营。家族成员必须厘清自家企业区别于其他类型企业以及其他家族企业的独特特质，如此一来，企业运营逻辑与家族治理逻辑之间的互动关系，才能被更清晰地认知。此外，还可借此对该控股家族的思维模式[20]加以界定，并进行审慎反思。

20关于这四种心智模型的详细说明，可参见Rusen等人（2019b）在WIFU实用指南《家族企业的心智模型》中所做的阐述。

简言之，思维模式是家族企业的自我认知。它为家族成员提供了审视企业与家族现实的核心概念逻辑。这一逻辑体系包含四种不同的模型或类型：

- 家长制逻辑
- 管理型家族的逻辑
- 控股型家族的逻辑
- 投资型家族的逻辑

对家族自我认知的探讨成果可定期复盘，例如在家族日活动中以结构化方式展开讨论。诸如“家族源自何处？”“家族先辈的历史有哪些记载？”这类问题，与家族企业中典型的冲突动态、随之而来的矛盾决策逻辑（家族需学会应对这些逻辑）相关知识一样，都是该能力模块的重要组成部分。

5.5 | 培养个人沟通能力

最后，家族企业成员的一项核心能力发展任务，是规范自身在面对近亲与远亲时的行为方式。家族沟通通常发生在家族委员会会议、股东大会等场合。当参会者的不同理念或期望产生碰撞时，这类沟通就变得至关重要。因此，家族成员必须培养抽象思考与反思能力，以便能无冲突地就不同期望交换意见，并区分、处理家族沟通与决策沟通这两种不同类型的沟通

开展系统的沟通基础培训，以及搭建供家族成员公开谈论自身处境与感受的沟通空间，都极为有益。例如，某家族企业的家族委员会成员可与家族个体成员进行结构化访谈，探讨并解决他们在家族企业成员身份相关的疑问、希望、担忧与动机。在其他情况下（如股东群体规模庞大时），企业会开展类似员工调研的家族调研，以明确各类问题、诉求与需求。这一过程能让家族了解个体成员的个人观点，并将其融入家族企业的运营工作中。

在家族战略制定过程的这一阶段，可对 DOC 项目中可设想且可接受的内容进行详细说明。在此基础上，需精准界定由家族成员提供并为家族成员所用的时间与内容层面的预算，以及可参与该项目的人员范围。这一过程完成后，正式的实施工作便启动。家族负责人或家族委员会成员的能力，往往决定了能否形成一套常规且受认可的继续教育项目。

5.6 | 基于职能的所有者胜任力要求

所有权能力的需传授的内容因人而异，会因个人年龄、教育背景及在企业或家族委员会中的职能而异。因此，这些内容必须明确界定为独立的能力模块，并彼此清晰区分。这一思路可通过类比驾照体系轻松理解：[21,22]

21在这一点上，我想感谢Thomas Wrede，是他最初给了我这个类比的想法。
22以下陈述基于Rusen（2018）。

- 想以股东身份列席股东大会、参与表决，或以家族成员身份在家族会议中投票，需完成一门涵盖基础知识的能力模块学习。该模块所传授的能力与技能，相当于轻便摩托车驾驶证（例如助力车驾驶证）。
- 若想当选家族委员会、公司监督委员会或股东委员会成员，需在掌握基础知识的前提下，针对上述机构的专属核心议题，进一步培养深度专业能力（培养方式包括专项培训、主题研讨会或一对一辅导等）。这一能力层级，相当于准驾小型汽车及功率不超过 35 千瓦摩托车的驾驶证。
- 若想担任相关委员会主席，即承担 “委员会决策战略筹备者” 的角色，则需进一步提升能力水平（例如通过在其他企业或同类委员会任职积累经验，或参加高阶专项辅导）。这一能力层级，相当于准驾重型货车或功率超过 35 千瓦摩托车的驾驶证。

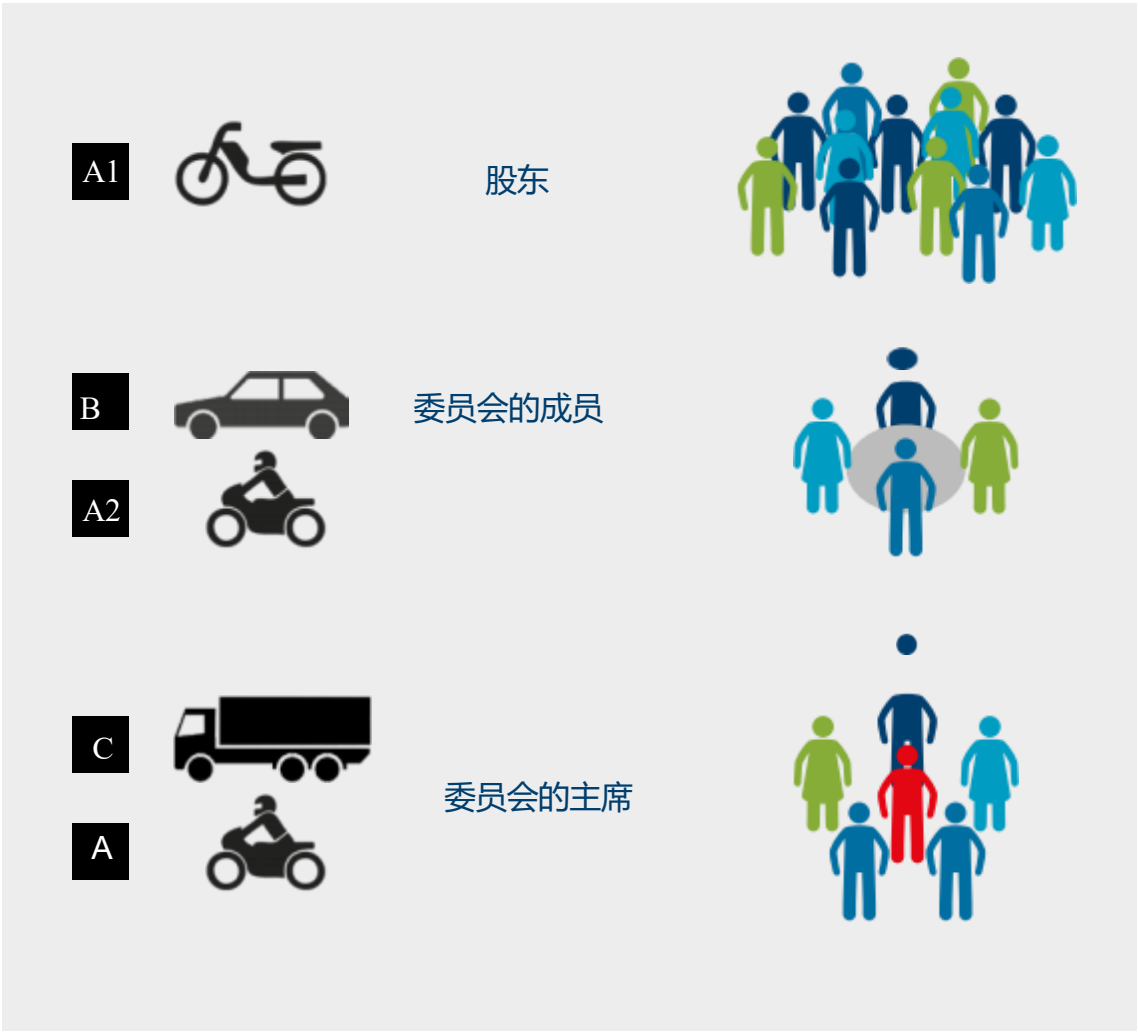

图3：基于职能的所有权胜任力类型类比示意图

6 | 结论：六点建议

本文探讨的各项议题，清晰揭示了家族企业中所有权胜任力这一至关重要的核心课题。当前，德语区家族企业呈现出的可观测变化趋势表明，未来，将有越来越多的非执行股东决定这类企业的命运 —— 而这类企业曾深刻塑造了德国经济的发展格局。对这一课题的研究探讨，相当于为德国经济这一备受珍视的 “中坚力量” 开设了一所“能力重塑课堂”。基于这一现状，下文针对家族企业提出的行动建议，应被视作家族日或股东大会的核心研讨议题：

1. 检查在您的家族企业中系统实践DOC的形式，与那些往往以机会驱动的方式提供的内容（实际状态分析）形成对比。
2. 若家族企业（尚未）推行 DOC 项目，可在家族内部就此展开讨论，并制定相应举措。在此过程中，务必让全体股东及家族成员参与决策与执行环节。理想情况下，你可结合这些议题的实际呈现程度，依据家族战略规划对其进行调整适配。
3. 若家族企业已推行 DOC 项目，需核查资质培训举措惠及了哪些群体，以及哪些群体（截至目前）尚未被纳入考量。要确保现有培训资源尽可能覆盖更多家族成员，尤其是家族新生代成员与（尚未）持股的家族成员。
4. 培训内容不仅需涵盖经典的管理与融资类课题，还应纳入全局性内容，例如法律知识、心理学知识、家族企业通识、自家企业的专属特质，以及数字化转型趋势相关议题。
5. 应结合家族新生代成员期望在股东群体和 / 或公司中承担的角色，为其定制差异化的能力发展方案。首先，需明确区分非执行股东与公司管理人员在能力素养方面的内容要求差异。但需注意，若某位股东在履职过程中需承担委员会相关职责，甚至担任委员会领导职务（例如监事会主席），则其能力要求范围需相应大幅拓展。。
6. 确保所有权胜任力培养成为家族治理体系的系统性组成部分，从而实现组织有序、架构清晰的推进。需要精准明确培训发展过程中的学习内容与参与条件这两大核心要素。

7 |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。

Aronoff，C. E. & Ward，J. L.（2011）： Family business ownership： how to be an effective shareholder. New York： Palgrave Macmillan.

巴尼，J.（1991年）：企业资源与持续竞争优势。载于：《管理学杂志》，17(1)，第99 -120页。

布雷施奈德（U.）、海德尔（A.K.）、鲁森（T.A.）与胡尔斯贝克（M.）（2019）、合著《家族企业的数字化战略：企业家家族与家族企业的专属数字化路径》，收录于维藤家族企业研究所（WIFU）出版的《实用指南》系列。该书由维藤市WIFU出版社发行，英文版标题为《家族企业的数字化战略——企业家族与家族企业的专属数字化路径》。

格罗特（T.Groth）与施利佩（A.Schlippe）（2011）：导言：股东能力作为系统性能力。载于：EQUA基金会（主编）：《股东能力——家族企业所有者的责任》。波恩：企业家传媒出版社，第9 -24页。

哈伯森、T. &威廉姆斯、M.（1999年）：一个评估家族企业战略优势的资源基础框架。见于《家族企业评论》第12卷第1期，第1-25页。

克莱夫，H.（2019）：成长中的企业家家族动态研究。核心系统规则对凝聚力与沟通的影响力。维藤家庭企业研究所（WIFU）实用指南。维藤：维藤家庭企业研究所。英文版即将出版。

鲁森，T. A.（2017）。家庭合规性作为家庭战略的重要组成部分。载于《FuS——家庭企业与战略》2017年第4期，第120-125页。

鲁森，T. A.（2018）。家庭教育——被高估还是被低估。载于：埃贝尔，K.等编《家族企业——昨日、今日、明日》。纪念P.梅的出版物。汉堡：穆尔曼出版社，第268-277页。

鲁森（T.A.）与洛德（A.S.）（2019）：《企业家家族及其家族治理策略——家族治理实践实录》。维藤大学（WIFU）研究项目成果，维藤：维藤大学出版社。英文版即将出版。

鲁森（T.A.）、施利普（A.v.）与希梅诺（A.）（鲁森等，2012)：家族企业中的结构风险与心理模型。载于《FuS——家族企业与战略》2012年第3期，第92-98页。

鲁森（T.A.）、海德（A.）、胡尔斯贝克（M.）与布雷特施耐德（U.）（鲁森等，2019a)：数字化企业家家族——家族企业数字化进程中的特殊影响与挑战。载于《FuS——家族企业与战略》期刊2019年第3期，第90-95页。

鲁森（T.A.）、施利普（A.v.）与格罗特（T.）合著（2019b）：《家族企业的心理模型——企业家家族如何看待自身及其与家族企业的关系》。收录于《WIFU实用指南》，维藤：威图大学出版社。英文版标题为：Mental models of family businesses−How business families see themselves and their connection to the family business.

鲁森，T. A.；施利普，A. v.与格罗特，T.（鲁森等，2019c)：Familienstrategieentwicklung收录于《企业家家族：家族治理的内容与形式及Familienmanagementsystemen. WIFU实用指南》。维藤：WIFU出版社。英文版即将出版。

鲁森（T.A.）、施利普（A.v.）、里希特（A.）与许克（T.）（鲁森等，2019d)：《家庭宪法作为家庭治理工具及其法律实施》。维藤：维也纳自由大学，WIFU实用指南系列。

施利佩（A.v.Schlippe）、格罗特（T.Groth）与鲁森（T.A.Rusen）合著的《企业家家族的双面性：跨代际家族战略——迈向企业家家族理论之路》（哥廷根：范登霍克与鲁普雷希特出版社，第202页起），该书英文版即将由海德堡：施普林格出版社推出。

沃佩尔（N.Vopel）、鲁森（T.A.Rusen）、卡拉布罗（A.Calabro）与穆勒（C.Muller）（2013年）：《所有权义务——跨越世代的传承》。家族企业中的股东决策权研究。该研究报告由普华永道会计师事务所（PwC）与维藤家族企业研究所（Witten Institute for Family Business，简称WIFU）联合开展。维藤：WIFU。

维默，R.（2011）：家族企业股东的特殊责任。载于：EQUA基金会（主编）：《股东能力——家族企业所有者的责任》。波恩：企业家传媒出版社，第25-33页。

8 | 进一步阅读

Astrachan，J.H.与Pieper，T.M.（2011）：培养家族企业中的负责任所有者。载于：EQUA基金会（编）：《股东能力——家族企业所有者的责任》。波恩：企业家媒体出版社，第102-110页。

戈麦斯-梅希亚，L. R.；塔卡奇·海恩斯，K.；努涅斯-尼克尔，M.；雅各布森，K. J. L.与莫亚诺-富恩特斯，J.（2007年）：家庭控股企业中的社会情感财富与商业风险：西班牙橄榄油厂的证据。载于：《行政科学季刊》第52卷第1期，第106-137页。

霍夫曼·H.（2010）：企业家家族凝聚力：契约、财富管理与沟通。柏林：施普林格出版社。

霍夫曼（H.Kormann）（2011）：股东与战略工作。载于：EQUA基金会（主编）：《股东能力——家族企业所有者的责任》。波恩：企业家传媒出版社，第34-47页。

施利佩（A.v.）与格罗特（T.）、普拉特（M.）（2011）合著《确保决策权：家族企业的家族战略与管理》。收录于普拉特、格罗特、阿克曼及施利佩合编的《Große德国家族企业：世代传承、家族战略与企业发展》（哥廷根：范登霍克与鲁普雷希特出版社，第522-562页）。

塔朱里、R.与戴维斯、J. A.（1982）：家族企业的二元属性。马萨诸塞州剑桥：哈佛商学院，1982年。1996年重印。见于《家族企业评论》第9卷第2期，第199-208页。

乌兰纳（L.M.Ulaner）、弗洛伦（R.H.Floren）与吉林斯（J.R.Geerlings）（2007年）：《私人控股企业的所有者承诺与关系型治理：实证研究》，载于《小企业经济学》第29卷第3期，第275-293页。

维默，R.（2011）：家族企业自我危机的典型弱点与潜在风险。载于鲁森，T.（编）：《家族企业成功重组》，柏林：ESV出版社，第43-60页。

联系方式

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。基金会的核心工作聚焦于获取、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

Tom A.Rusen教授
WIFU基金会首席执行官
电子邮箱：tom.ruesen@wifu-stiftung.de
电话：+49 2302 926-510

WWW.WIFU.DE

阿尔弗雷德-赫尔豪森-Straße
48 58448 Witten
德国
电子邮箱：editor@wifu.de
电话：+49 2302 926 513

www.wifu.de

©2024·WIFU基金会