实用指南

管理层继任的成功秘诀

作者
迈克尔·迈耶
汤姆·A·吕森

出版方
WIFU基金会

EgonZehnder

宁波大学商学院 Business School of Ningbo University

内容责任方：

维藤基金会

汤姆·A·吕森 教授 / 博士

阿尔弗雷德 - 赫尔豪森大街 48 号

德国 维藤市 58448

设计：埃森市 舍恩费尔德设计有限公司

卷首摄影：爱视觉创意图库 / 德尼西克 11

第 31 页图片：杰拉尔丁·格拉夫（为亿康先达咨询公司拍摄）；维藤基金会

其他说明

本实用指南中若出现男性人称指代，均同等适用于所有性别群体。

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（网络版）：2626-7373

中文首译鸣谢：陈士慧，宁波大学商学**院**

目　　录

前言 4

1　引言 5

2　家族在家族企业中的贡献 8

2.1　家族利益相关者群体中的核心支点——下一代：继任者将选择何种发展路径？ 9

2.2　规划、入职与成长：职责交接路上的关键节点 9

2.3　迈向企业管理权责岗位的具体实施步骤 11

2.4　兄弟姐妹团队的联合管理模式 13

2.5　通往目标的路径不止一条：备选方案（B计划） 15

3　经营管理团队的贡献 17

3.1　组织架构与人才配置要求 17

3.2　企业文化建设 18

3.3　管理团队内外部候选人的选拔与决策流程 19

4　家族企业治理的贡献：顾问委员会与监事会 24

4.1　监事会在继任流程中的角色与职责 24

4.2　监事会与股东之间的协作互动 26

5　结论 28

6　资料来源与拓展阅读 29

联系方式 31

前言

家族企业的特点是代际传承导向，只有不断管理好将责任代代相传的继任过程，这种未来保障形式最重要的要素之一，是在合理且专业的继任过程中，尽可能最佳地任命家族企业的管理层[1]。

填补企业高层领导职位空缺，首先需要家族中合适的成员展现出任职意愿；其次，家族内部需就共同的心智模式[2]或共同支持的家族战略框架[3]达成共识。基于这些原则构建的家族企业治理体系，将为家族成员参与企业管理机构创造有利条件。

本实用指南聚焦于家族企业下一代成员进入管理岗位的过程，探讨企业及其所处环境中的哪些利益相关方应参与传承过程，以及应如何参与。核心在于设计并打造协同合作的全新管理团队与治理机构。只有将继任视为一个共同项目，才能成功组织企业继任。继任涉及家族、企业管理团队及监事会内部的角色变革（有时影响深远）。这些变革需经过周密、深入且灵活的规划，并在实施过程中获得支持。

本指南的阐释重点围绕三大核心利益相关方展开，它们是保障新生代顺利起步、并能为企业管理工作作出有效贡献的关键：家族企业的所有者家族、企业高管团队，以及所有权治理架构。若各方融合顺利，新生代到来所必然伴随的创新与变革活力，将得以快速、高效地释放。

通过本实践指南，作者旨在建立一个概念框架，为正在或可能参与此类过程的商业家族提供指导。

汤姆·A·吕森
维藤基金会首席执行官

迈克尔•迈耶
亿康先达咨询公司合伙人

1 另可参阅费尔南德斯-阿拉奥兹、伊克巴尔（2024）合著的国际视野相关研究，以及费尔南德斯-阿拉奥兹（2020）的专项研究成果。

2 参阅吕森等人（2022a）的研究，该文献重点探讨了父权/母权治理逻辑模式以及家族企业管理相关议题。

3 如需深入探讨，可参阅吕森等人（2022b）的研究。厘清家族成员参与家族企业相关问题（十二步流程模型第四领域），有助于搭建适配的治理框架，同时明确家族内部核心决策流程。

1 |导言

一家企业能够跨越数代人延续下去，绝非理所当然之事。在德国，近半数家族企业正处于第二代或第三代家族持股阶段[4]，而仅有约五分之一的企业能够让家族经营权延续更久[5]。

未来数年，大批企业都将直面能否顺利完成代际交接的严峻挑战：据德国伊弗经济研究所与家族企业基金会近期开展的一项调查显示[6]，仅在德国境内，受访的家族企业中就有43%计划在未来三年内完成企业或企业股权的交接传承[7]。可即便如此，其中仅有约三分之一的企业近期在家族内部找到了合适的接班人。这组数据充分印证，将企业经营权交接给下一代是一项重大难题，也是众多家族企业未能攻克的难关。

经营层面的传承仅仅是代际传承工作的一部分。维藤继任阶段模型[8]将传承描述为一个长期过程，其内涵远不止权责交接那么简单。事实上，传承议题从家族子嗣降生之初便已浮现，而将领导权责移交继任者也远非这一过程的终点。

继任进程可划分为十个典型阶段，每个阶段持续多久，取决的不是具体年数，而是当时面临的核心议题。本实用指南所涵盖的内容，主要集中在第五阶段（企业筹备阶段）、第六阶段（继任者选拔阶段）、第七阶段（继任者入职阶段）、第八阶段（现任领导层向下一代逐步移交权责阶段）以及第九阶段（现任领导层退出企业阶段）。

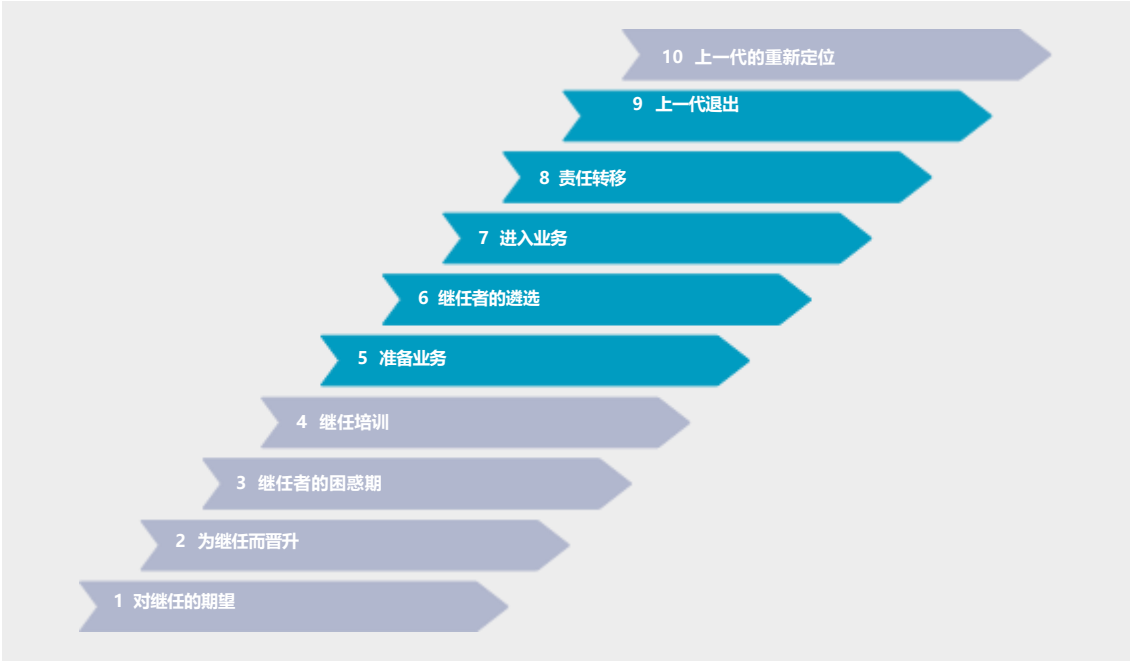


图1：维藤的继承阶段模型；摘自Groth等人（2020年）第5页，稍作修改

4 参见加尼茨、冯·马尔岑与米勒（2023）的研究。本研究的数据基础为家族企业数据库（FamData），该数据库整合了家族企业基金会委托开展的多项调研成果。2017 年起，该基金会每年均开展调研，参与对象涵盖各行业、不同规模的家族企业与非家族企业创业者，人数在 1500 至 2000 之间，而本文的分析仅采用其中与家族企业相关的数据。

5 同前引文献

6 同前引文献

7 同前引文献，第 48 页

8 格罗特等人（2020）

理想情况下，家族内部代际传承启动前，应围绕一位或多位接班人开展一套结构化的决策流程，该流程由监督和管控机构共同参与，并对相关候选人开展正式评估（通常处于本模型的第六阶段）。

家族成员与董事会均应审慎考量，当下哪些家族新生代成员具备合适的性格特质、态度、专业能力、发展潜力以及对传承这一挑战的兴趣[9]。同时，候选人也需为接手相关工作做好充分准备，掌握必备的专业知识与实践经验。但需明确的是，即便筹备工作完善，代际传承的成功也绝非既定结果；事实上，这一问题的内涵远不止继任者个人面临的挑战。

当传承进程遭遇失败，涉事的家族新生代成员往往成为被追责的对象。但深入探究失败案例的内部运行逻辑会发现，问题根源往往在于支撑体系的缺失。很多时候，已有的管理团队和领导文化缺乏变革意愿。企业要求新生代成员服从安排、融入现有体系，却完全忽视其自身需求、能力与发展目标。尤其是 Y 世代、Z 世代与 α 世代，他们对科层架构、团队协作模式、远程与线下办公的融合方式，以及非正式企业文化等诸多方面，均持有与前代截然不同的理念。

毋庸置疑，传承过程中企业管理的延续性与稳定性，会向各利益相关方释放重要信号。但这并不意味着，长期任职的顾问、监事会、顾问委员会、资深员工、管理团队乃至管理模式都应一成不变。若一味强调延续性，会让新任决策者沦为 “填位者”，既阻碍企业创新，也会迟滞必要的组织架构与文化变革 [10]。在这种情况下，家族新生代代表被囿于预设的体系与行为框架中，无法充分发挥自身能力与个人特质，为企业整体发展创造最大价值。

针对长寿家族企业成功因素的研究表明，代际传承为企业提升创新能力、推动现代化转型提供了重要契机。在社会与经济变革节奏日益加快的背景下，这一点更是企业实现持续成功的关键要素 [11]。但另一方面，也存在这样的情况：家族新生代继任者入职后，急于对企业进行全方位变革 —— 他们满怀干劲，大力推动现代化，对企业既有的战略、文化、架构与领导模式提出根本性质疑。然而，他们缺乏独自推行这类深度变革的经验、资历与能力，最终不仅可能做出战略性失误决策，还难以获得员工及其他利益相关方的重视。在这种情形下，企业将面临中长期发展受损、未来生存能力下降的风险。

家族企业的领导层更迭，不能被孤立地视为单纯的顶层人事变动。亿康先达（Egon Zehnder）数十年的实践经验，以及维滕家族企业研究所（WIFU）25 年来针对家族企业的研究均明确一点：**企业必须秉持整体化、系统理论的视角，承认家族与企业两大系统之间存在相互影响的固有特征** [12]。而所有者及为其利益履职的各类机构，必须对两大系统不同运行逻辑产生的矛盾冲突进行平衡协调 [13]。

在这一框架下，企业传承并非单一主体的任务，而是需要所有利益相关方共同参与、协同推进。其中，家族成员 —— 尤其是在企业经营管理岗位或监督岗位任职的老一代家族代表，更需承担相应责任。

9 有关这一点，参见费尔登等人（2023）的研究。

10 中型家族企业对数字化转型的接纳度明显不足，这在一定程度上正是源于此。家族新生代继任者的改革尝试往往受阻于根深蒂固的思维与行为模式，这类模式会阻碍企业在产品、流程及商业模式创新方面形成新的思路。相关深度探讨参见吕森等人（2021）、吕森等人（2022b）的研究。

11 领导力面临的各类挑战已在布施等人（2023）的研究中得到全面阐释，其中纳吉普尔 - 史密斯与格哈德（2023）的研究对此探讨尤为深入。

12 参见维默尔等人（2018）、西蒙等人（2005）的研究。

13 参见冯·施利普（2020）的研究。

而家族成员中，尤以在企业经营层或监督机构任职的老一辈代表（SenGen）为核心，他们必须搭建适配的组织架构与工作团队，让新生代能最大程度发挥自身优势，为企业的长远发展助力。在传承进程的特定阶段，这甚至要求对顾问委员会、董事会及所有其他管理机构进行深度调整。

有些企业创始人或所有者自身当年作为继任者时，皆是临危受命、在家族内部摸爬滚打甚至逆势突围才取得成就，他们或许会觉得，一套完善且具备支撑性的传承交接流程，需要足够的耐心去推进。但想要让企业与家族基业长青的人必须意识到：新生代希望在家族企业中找到既契合个人发展、又符合企业长远利益的岗位，而对其职业定位开展动态评估，正是现代化、成功的传承流程中不可或缺的一环。

有一点毋庸置疑：家族企业的代际传承，唯有依靠多方协作方能成功。家族内部与现有管理团队的角色调整往往涉及深层变革，需要经过周密、灵活的规划，并获得全方位的支持。下文将聚焦三大核心利益相关方展开分析 —— 这三类主体能够助力新生代顺利开启传承之路，为其执掌企业、实现可持续发展保驾护航，它们分别是：家族企业的家族成员、企业高管团队以及家族企业治理机构。

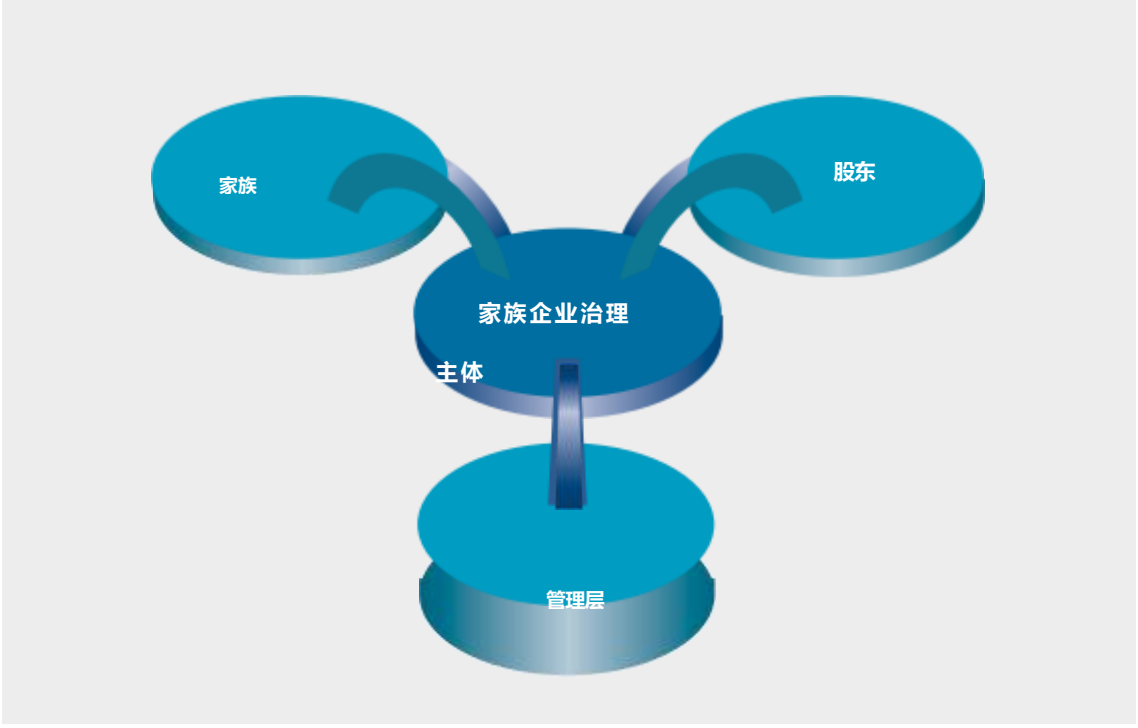


图2 包含家族企业治理机构的三环模型；基于Kirchdörfer等人（2024）的研究绘制

2 |家族在家族企业中的作用

家族利益相关方涵盖所有家族成员，既包括积极参与企业决策流程的成员，也包括未直接参与的成员。家族成员可以作为股东、企业内的员工或企业各管理层的决策者发挥积极作用。这些积极角色在不同情境下可能重叠，如图3所示：活跃的家族成员可能仅承担股东角色，或仅承担管理角色，或同时作为股东和管理决策者。

在股份、决策或监督机构中未发挥积极作用的家族成员在继任规划中也扮演着重要角色，因为在决策者的家庭生活场景中，这类成员的看法会影响企业新生代的形象塑造，也会左右各方对新生代的期待。家族各支系间的私人矛盾、竞争心态，都可能在这一过程中产生影响；而某位家族晚辈之所以能被赋予领导重任，也正源于家族内部对其优缺点的充分了解，这种熟悉度成为信任的基础。

就职于企业的家族成员，其职业文化观念同样受整个家族环境的深刻影响。在家族文化中，寻求帮助是否会被视为能力不足？

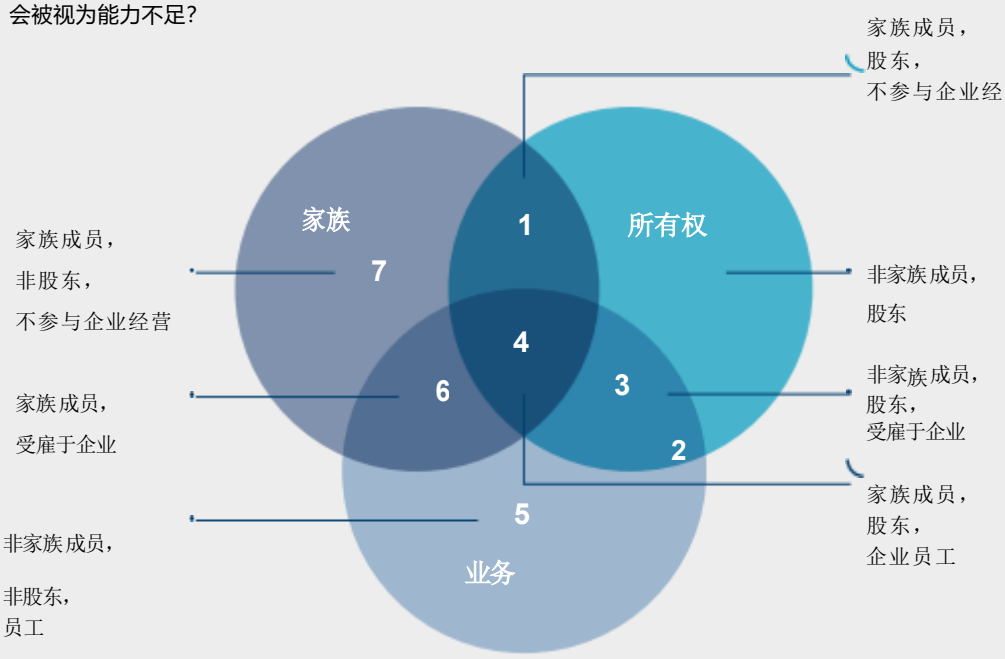


图3：家族企业的三个利益相关群体及不同参与者的各种角色（根据Gersick等人（1997年）的插图绘制）

变革是否被认为具有积极意义？家族长辈通常是独断主导事务，还是与他人平等协作？家族如何处理矛盾冲突？女性家族成员作为继任者的平等地位能得到多大程度的认可？

上述因素可归结为一点：家族圈层所有利益相关方的支持，对于新生代的个人职业定位、发展潜力的实现，乃至整个传承进程的成功，都至关重要。

2.1 |下一代作为家族利益相关群体的关键点：继任者走哪条路?

多数家族企业都秉持一个核心诉求：长期将企业资产保留在家族内部，并由家族成员填补管理岗位空缺。如今，“长子天然成为继任储君”的观念已极为罕见，传统的“储君制”在不同程度上，已被专业化、规范化的选拔与评估流程取代——即从家族内部筛选并提名合适的继任候选人[14]。但这并不意味着，通过该流程选出的候选人，已完全具备岗位所需的专业能力与个人素养。事实上，单从专业培养与实践经验来看，在人才市场（即企业外部）往往能为空缺管理岗位找到更适配的“现成”候选人。

但家族企业的传承规划，其考量的问题与目标远不止短期填补管理岗位空缺。因此，选择家族内部传承这一决策，一方面意味着要将选定的家族候选人培养为适配待任管理岗位的人才；另一方面，还需结合继任者的发展目标、能力特质与个人禀赋，调整管理岗位的架构及配套管理团队，让岗位体系与选定的新生代候选人相适配。

从这一视角来看，新生代成为传承进程中，家族企业体系内所有决策的核心落脚点。在这一关键阶段，为继任者提供支持、赋予其履职能力，成为所有参与传承工作者的首要任务。这一培养与适配的过程，需要充足的时间、周密的规划，以及清晰的阶段性目标。

2.2 规划、入职与培养：权责交接之路的关键节点

家族企业如何实现向新生代的顺利过渡，是一个高度个性化的过程。这一过程既取决于继任者的能力、经验与个人特质，也受企业现有组织架构、权责交接的时间要求影响，同时还牵涉整体经济形势等宏观因素。尽管如此，家族企业在这一进程中，仍存在一些不容错过的、具有普遍性的关键节点。

14 参见Felden等人（2023）

里程碑1 **是的，我加入。**

准备出发：决定已经做出。

家族中选出了一位合适的接班人，TA已同意接手公司。这是个大好消息，应该作为家族圈的重要里程碑来庆祝。接下来要做的就是开始工作：需要制定一份个人发展计划。

里程碑2 **“我们还有多少时间？”**

从终点倒推：目标是明确的。

在制定下一代发展计划时，建议采用倒推思维。首要步骤是询问上一代当前领导层的退休时间及移交职责计划。所有开发环节均可以此为基准进行逆向规划。交接日期的选择将直接影响下一代及业务部门向交接准备阶段过渡的速度。若条件允许，当前领导层应预留三到五年时间完成交接流程。

里程碑3 **“我能带来什么？”**

定位：起点明确。

如果在决定接班人之前尚未充分评估过这个问题，现在正是进行个人评估的时候了。此时，即将离任和接任的两代人都应该在外部教练或知己的协助下，认真思考以下几个问题：我将在何时准备好交接（上一代）或接任（下一代）？在交接前（两代人都需要）我还需要学习和完成哪些任务？我们将采用什么标准来判断是否准备好？我们双方的期望又是什么？

一旦达到这一里程碑，各方将清楚下一代继任者需要培养哪些能力和技能，以便在未来承担业务的总体责任。上一代代表们也会清楚地知道，他们可以在哪里获得帮助他们逐步放手的支持。[15]他们会知道，为了最好地支持下一代的下一步旅程，他们可以采取什么样的行为和态度。

里程碑4 **“做什么以及何时做？”**

计划到位：下一代的发展与企业的发展节奏相匹配。

接下来的关键步骤，是将个人成长规划与企业发展的战略需求精准对接，既要明确业务层面需要做出哪些决策，也要理清人员架构、组织结构和战略方向上需要实施的变革，更要把握这些变革的最佳时机。当个人发展计划与企业所需的组织架构调整及人员配置变动实现无缝衔接时，就标志着这一重要里程碑的达成。关于如何实现第四阶段目标的具体路径，我们将在下文展开详细解析。

[15] 关于上一代学习放手的详细信息，请参见：Caspary等人（2025）。

2.3 |在业务中落实领导责任的具体步骤

新生代领导能力的个性化培养，必须与企业管理架构和组织体系的发展相协同。这一过程涉及多项关键成功因素，核心在于让继任者在学习阶段逐步融入管理工作、承接管理任务。

若新生代从基层管理岗位起步，或是专业与管理经验较为匮乏，就需要制定清晰的进阶路线图。明确且具有约束力的目标约定、针对性培养的既定时间表，都是保障培养成效的重要因素。通过这种模式，新生代能够沿着类似传统职业晋升通道的路径，逐步获取管理自主权与决策权，只不过晋升节奏会更快。若是新生代直接进入高层管理岗位，同样需要制定专项计划，逐步承担人员管理与部门权责。

但与此同时，所有参与传承工作的人员都需明确，这份进阶路线图并非一成不变，新生代的培养进程往往不会完全按照初期规划推进。继任者的个人与专业优劣势、特定兴趣领域，以及突发的支持需求，都可能在权责交接过程中才逐步显现。

因此，开展定期复盘、确保所有参与方认可当前路径的合理性，是保障培养进程成功的关键；若有必要，主动调整培养方向的意愿也同样重要。在此背景下，为老一辈（SenGen）与新生代（NextGen）搭建反思沟通平台尤为关键。双方需定期在企业外部开展会谈（可引入专业协调人），针对权责交接的现状坦诚交流反馈。借此机会，双方可以倾诉不满与困扰，也能沟通彼此的诉求与期待，核心探讨的问题可包括：

- 权责交接进程中，哪些环节已取得良好成效，值得持续推进？
- 权责交接进程中，哪些环节推进不畅，亟需尽快整改优化？
- 截至目前，双方协作过程中有哪些亮点值得肯定？
- 截至目前，双方协作过程中遇到了哪些难题？
- 双方各自对未来的期许与诉求是什么？

另一项关键成功因素，是精准把控“专业能力培养”与“企业内部口碑及地位树立”之间的平衡。新生代的部分学习内容，比如技术知识与通识能力，可在企业外部完成，但诸多实操性的经营与管理技能，最适合由拟任继任者在企业内部直接学习掌握。

支持基层管理者在企业各部门轮岗积累经验、精进能力，是极具可行性的做法。此举不仅能让新生代以战略视角审视自家企业，还能深入了解各业务领域日常管理的复杂难题。沿着这条路径迈向全面管理权责，新生代应逐步承接各业务板块的专项职责，在实践中实现个人与专业能力的双重成长。

但这也意味着，整个培养过程以及随之而来的各类初期失误、不确定性与发展障碍，都将完全暴露在员工、客户、商业伙伴等内外部利益相关方的视野之下。

面对这种矛盾局面，需要厘清以下问题：：

新生代可在哪些业务领域积累相关经验，同时避免被过度监管?

子公司、海外分支机构，以及运营高度自主的业务单元，都是合适的选择。此外，在新生代的培养历练阶段，安排其前往合作密切的其他家族企业，或是价值链上下游的商业伙伴处任职，积累管理经验、锤炼管理能力，也是可行的办法。

培养进程应从企业层级的哪一岗位起步、匹配何种角色?

部分家族企业受传统惯例约束，要求拟任继任者，尤其是年纪较轻入职的继任者，先从一线岗位做起。也就是说，继任者需要先在企业基层层级立足，通过生产、销售等一线实操工作积累公信力，才有资格承接管理工作。

但这种模式存在负面影响，容易让一线员工和中层管理者将拟任继任者视为经验不足的实习生，甚至觉得其实操工作笨拙、能力欠缺。考虑到这一弊端，更合理的做法是将新生代安排至业务单元管理岗，明确任职期限，并指派专项的人员管理或项目管理任务，涉及领域可包括战略规划、数字化转型、流程优化、可持续发展等。这类岗位既能让新生代全面了解企业整体运营情况，在有限范围内承担职责，同时还能与各业务领域的员工直接接触。在此之后，新生代便能顺利承接核心战略业务板块的运营权责，最终扛起企业整体经营管理的重任。

事实证明，设立导师机制对传承工作助力显著。比如，可由企业资深高管、监事会成员，或是专攻家族企业传承的专家担任辅导导师，定期开展会谈，帮助新生代梳理、归类企业内部反馈的疑问、困惑与批评意见，必要时及时调整培养方案与工作方向。

如何厘清继任者与老一辈之间清晰的权责与权限划分?

对新生代而言，若在老一辈决策者的直接管控范围内学习成长，会阻碍其实现最优发展。在企业架构与业务流程高度贴合独断型创始人或管理者风格的企业中，这一问题尤为突出。此时，想要为继任者划分独立的职责范围，避免老一辈频繁干预，难度极大。

若企业规模或组织架构无法为新生代提供脱离老一辈直接管控的入门岗位，新老两代就需明确划分权责，制定清晰的协作规则与相处准则。

在此情况下，为新生代配备经验丰富的导师同样大有裨益，方便新生代探讨与老一辈共事过程中可能出现的问题与矛盾。这类导师必须具备家族企业经营管理经验，若条件允许，还需拥有传承规划相关的专业知识与实操经验。

案例研究A

某企业家安排自己的女儿在东南亚地区设立并运营一家海外子公司。在这一阶段，女儿脱离了父亲的直接管控，积累了管理经验，同时负责企业特定板块的业务，承接了有限的经营权责。

第二阶段，她出任企业总部的企业战略与发展总监，在该岗位上，她与企业各部门管理者及团队对接协作，还能通过小规模试点项目推进企业未来发展相关工作，无需直接承担企业整体管理权责。

第三阶段，在双方约定的时间，她正式从父亲手中接过企业的整体经营管理权责，完成代际传承交接。

2.4 |家族企业中兄弟姐妹团队的协同领导

在家族企业中，若并非仅有一位家族成员接手企业运营管理，而是两位及以上兄弟姐妹（对于有多分支的家族企业，也可能是多位堂 / 表兄弟姐妹）参与管理，那么从入职适应与能力培养阶段之初，到管理职位最终交接，清晰界定每位管理者的职责范围与履职能力，同样是管理成功的关键。

理想情况下，此类情况应在早期阶段（即第三个关键阶段：角色定位阶段）就做出决策，明确每一位家族下一代继承人希望承担的领导角色，以及其能力与性格最能发挥价值的岗位。例如，其中谁有志于担任首席执行官，全面执掌企业？谁更专注于运营管理，能够胜任首席运营官或某一具体业务单元的负责人？是否还有其他适配岗位，如首席财务官、人力资源总监等？

团队建设活动应尽早发现并识别潜在的矛盾、竞争问题，或是性格组合可能引发的协作难题。多数情况下，参与联合管理的兄弟姐妹相识多年，但彼此的相处仅局限于家庭场景。因此，他们必须培养职业化的协作能力，学会共同制定并协调决策、妥善处理意见分歧，并将这些能力与意识内化为常态，这一点与其他任何企业管理团队的要求别无二致。

亲密关系者之间的工作分歧能够被包容，而非被当作短板利用、成为持续自我否定或外界贬低的借口，这是联合管理取得成功的核心。在调解员或职业教练的外部专业支持下，团队可对互动过程中的群体动态进行建设性复盘。而这一复盘的顺利推进，前提是继任者清晰认知自身的优势、短板与发展目标，以及这些特质与其他家族成员的差异。家族中延续数十年的行为模式也可能产生影响，例如兄弟姐妹间的竞争关系，或是年长成员不愿向年轻成员 “屈居下属” 的固有家族互动模式。

现代工业与组织心理学领域，已研发出多款易于操作的工具，可应用于协作初期的团队建设。企业可开展恰当的社会计量分析，预判团队协作的潜在动态，实现管理的清晰化与透明化；同时也有成熟策略，指导团队建设性处理分歧。在明确每位继任者的发展目标与期望担任的领导角色后，即可为其制定个性化培养路径，使其能为未来的岗位做好充分准备，从根源上规避具有破坏性、无实际价值的矛盾。

但需谨记的是，当多位继任者共同接手企业管理时，矛盾与竞争往往难以避免。因此，许多家族企业会制定专属的家族发展策略，明确职业决策的制定标准与决策主体，这一做法十分常见。

16 更多详细信息，请参见Lehner（2021）。

17 例子包括迈尔斯-布里格斯类型指标（MBTI）、博鸿量表、Reiss动机特征、螺旋动力学、Egon Zehnder的M3模型（下文将详细阐述），以及许多其他。

此类规则均应在股东协议中明确拟定。唯有如此，才能避免悬而未决的继任问题在企业内部、家族成员间或股东群体中引发动荡。例如，协议条款可明确规定，同一代家族成员中，仅允许一位继任者或限定人数的家族成员同时承担管理职责。此外，为缩减潜在候选人范围，家族亦可制定标准：仅达到特定年龄、拥有指定教育背景与专业资质，或具备数年管理工作经验的家族成员，方可被纳入继任者考察范围。

这类安排同样可能引发家族内部矛盾，例如当多位符合资质的候选人同时角逐数量有限的管理岗位时，冲突便可能产生。但清晰的继任规则，加之载入家族宪章的冲突管理流程，能够确保相关事宜有既定程序可循，同时合理引导家族成员的心理预期。这些家族治理的核心要素，有助于依照既定规则在家族层面管控各类矛盾，从而降低此类冲突蔓延至企业日常运营的风险。

案例研究B

一家制造企业的创始人兼CEO有两个儿子。兄弟二人均修读工商管理专业，积累了外部工作经验后，决定加入家族企业。

经过家族共同商议，他们认定两个儿子都有能力承担管理职责，随后合力确定了能让两人各展所长的管理岗位。兄弟二人最初分别接手了企业不同细分板块的管理工作：

- 长子率先负责某业务单元的运营管理，其长远目标是接替父亲，执掌企业整体的经营管理工作。
- 次子牵头负责企业内部培训部门，该部门为销售人员、国际销售代表及企业客户提供内部培训服务。这家企业的核心竞争优势，在于其技术含量高、应用场景广泛的产品，而这一优势也是企业实现整体发展的关键。次子的岗位兼具战略属性：既要负责培训体系的搭建与优化，也要推动销售团队专业能力的提升和客户关系的深化。

从一开始，家族内部在沟通中就明确，这两个领导岗位的重要性不分伯仲。

结论：企业内部的重要领导岗位往往并非唯一。在家族企业的继任规划中，若家族能够向成员传递清晰的理念 —— 多个领导岗位地位同等重要、价值不相上下，便能为多位继任者创造施展空间，让他们各展所长、各尽其能，以最优方式为企业发展助力。

18 参见冯·施利佩和鲁森（2022）。

2.5 | 殊途同归：制定备选方案

当实际发展偏离最初商定的规划时，家族内部也可能滋生矛盾。例如，家族下一代继任者的能力发展未达预期目标，或是指定继任者最终发现自己并不愿承担这份职位与相应责任，诸如此类的情况均会引发问题。

遇此情形，原有的培养规划需预留灵活调整的空间，允许变通与迂回。对许多家族而言，中途终止继任流程无异于噩梦，但更糟糕的结果，是让能力不匹配或缺乏工作动力的继任者执掌企业全部管理大权，或是家族因悬而未决的管理矛盾陷入分裂。因此，制定一套备选方案至关重要。一份制定明确的个性化培养规划，会设定分阶段的权责交接步骤，以及双方一致认可的学习与发展目标，这也让整个培养过程拥有多个审视节点——每达成一个里程碑，都可成为暂停脚步、复盘思考的契机：继任者在其负责领域的表现如何？是否培养出了岗位所需的核心能力？过程中取得了哪些成果、遭遇了哪些挫折？后续步骤是否能按计划推进，还是需要对规划做出调整？

家庭应该在每个里程碑检查这些要点：

- 继任者是否达成了个人与职业层面的学习目标？
- 是否暴露了此前未预见的能力短板或技能缺口？
- 其对于后续培养阶段的目标与工作动力，是否仍与继任流程启动之初保持一致？

与继任者、企业同事及其他培养导师开展反馈沟通，能为复盘提供助力，但核心问题依然存在：若里程碑目标未按计划达成，整个继任规划突然面临危机，此时该作何应对？

保持冷静

如果从一开始便明确，继任与培养路径并非板上钉钉，而是可随时调整的初步方案，便能有效缓解各方压力。所有相关人员应摒弃非成即败的极端心态，认识到发展过程中难免遭遇阻碍，对规划做出细微调整、偶尔的迂回变通，都是彼此携手推进这项工作的必经之路。

查明根本原因

实现发展目标有哪些障碍或困难？能否消除这些障碍或困难？

寻找变通之法与替代路径

家族企业不必强求下一代按既定步骤接手全部管理权责，而是可以为其提供变通与迂回的空间。例如，允许继任者休一段长假，以抽离当前状态，厘清自身发展目标；或是为其安排监事会、家族办公室的岗位，而非直接赋予企业运营管理职责。

避免丢面子

培养规划的调整，以及继任者在家族和企业中角色的变更，可能会被其视为降职，进而导致自尊受挫，即便在家族内部也是如此。家族需以令人信服的方式向下一代传递一个理念：继任规划的受挫或调整并非世界末日，企业与家族始终有备选方案。

19 使用Knauf的实际案例，参见Grundke等人（2014年）。

案例研究C

在一个家族企业中，现任董事的女儿经过内部评估后被确定为首选接班人。她既符合家族期望，又计划在中期内全面担纲管理重任。起初，她负责多个业务领域的管理工作，并设定了五年后由父亲向女儿移交全部管理权的具体时间表。

在积累了两年跨业务领域的运营管理经验后，她开始对这个计划产生疑虑。就在她即将在事业发展的下一阶段承担更多管理职责之际，她却向父亲坦承自己并不觉得自己能胜任这个新阶段的工作，最终决定不接替父亲的位置。

经过多次讨论，女儿决定不完全离开公司，而是加入公司的顾问委员会一段时间。因此，她继续参与重要的商业决策，同时在其他公司获得更多的专业经验。

董事会正在利用这段时间寻找并培养一位外部继任者。

五年移交企业的目标保持不变，家族也没有关上那扇门——如果女儿日后做好了准备，她依然是首选的内部接班人，随时可以回来承担运营管理责任。

结论：双方现在有机会重新调整自己的方向，而不必让移交过程完全失败，女儿可能会在以后的日期再次尝试。

案例研究D

某企业的创始人兼董事总经理很早就提名其侄子作为他首选的继任者。该侄子同意了，于25岁左右加入公司，并在各种管理职位上积累了经验。

但几年后，这位族长开始怀疑侄子是否适合接班。在接下来的15年里，他多次将侄子调到公司其他岗位，却始终没有透露自己已产生根本性的疑虑。侄子始终坚信自己最终会担起总责任，并为此不懈努力。

当这位大老板到了退休年龄时，他雇佣了一家高管猎头公司来寻找外部继任者，并给他的侄子一个既成事实。这位侄子失望地离开了这家公司，开始了一条完全不同的职业道路。

结论：双方在最初计划的家族内部接班发展道路上投入了大量时间和精力，结果双方都错过了发展机会，并将他们的个人关系置于危险之中。

3 |企业管理团队的助力作用

在家族企业代际传承的过程中，继任者的成长与履职不仅有赖于家族利益相关者的支持，也离不开企业内部管理团队的鼎力相助。但企业现有的管理团队，往往长期追随初代掌舵人，其工作模式也深深烙印着初代领导者的管理风格、理念与行事方式。这些管理人员大多与初代掌舵人共事多年，为了能为其提供最优支持，早已在专业能力与工作方法上完成了适配。然而，当家族下一代继任者正式接掌管理大权时，这支团队未必能同样适配新领导者的需求，继续发挥最佳支持作用。

家族下一代继任者无疑能从资深管理人员的经验中获益、向其学习。但在制定自身的管理工作重点，或是推动企业流程与工作方法变革时，继任者却常常遭遇这些 “老员工” 的抵触。因此，对企业董事会及中层管理团队进行年轻化调整，往往是十分必要的举措。如果企业此前由典型的 “家长式” 领导者执掌 —— 这类领导者通常极少授权，大小事务均亲力亲为，那么对管理团队进行调整的需求会更为迫切。这类企业往往缺乏实力过硬的中层管理梯队，而这一短板会直接威胁企业传承的顺利推进：缺乏经验的年轻继任者接手繁杂的管理工作后，极易陷入力不从心的困境，最终发现所有管理责任都集中在自己一人肩上，而非由整个管理团队共同承担。

避免此类情况的发生，是初代掌舵人面临的一大挑战。在家族下一代继任者按照培养规划，于各业务单元或分公司积累实践经验的同时，企业高管层就应着手布局，为继任者搭建一支能在其全面接掌后提供最强支持的核心团队。对于初代领导者而言，这或许意味着要放下情面，与并肩作战的老同事告别，吸纳更年轻的管理人员 —— 他们的专业能力与性格特质，恰好能与指定继任者形成互补。这也可能意味着，企业高管需与指定继任者共同商议，主动搭建并培养实力雄厚的中层、基层管理梯队，同时将部分管理权责移交至该梯队。

这种具有前瞻性的人力资源规划与管理团队建设工作，是一项极具挑战性的任务。企业需要在传承过渡期招聘并培养年轻且富有工作热情的管理人员，但在继任者正式完成交接前，这些年轻管理者往往会在新旧管理模式的夹缝中陷入两难。要让这一艰巨的变革过程顺利推进，企业必须满足一系列组织与人事层面的要求。

3.1 |组织与人事层面的要求

在家族下一代继任者依照培养规划，锤炼传承能力与领导能力的同时，初代掌舵人也应着力打造企业的 “传承适配能力”，这是理想的推进节奏。明确工作重点、尽早着手推动变革，是这一过程的关键。企业创始人需认真思考以下问题：

- 企业哪些管理板块需要变革？出现了哪些新的管理议题？又需要新增哪些管理板块？
- 在企业规划的新组织架构与发展方向中，原管理团队的哪些成员仍能发挥作用？哪些人可以以导师的身份，在继任者履职初期为其提供指导与支持？管理核心圈层的哪些资深成员并不适配这一角色？又有哪些人大概率会成为年轻继任者的发展阻碍，因此需要退出管理团队？
- 企业董事会与中层管理团队中，亟需补充哪些新型管理人才，才能填补继任者在专业能力上的短板，同时契合继任者所倡导的现代化管理文化愿景？

20 参见Wimmer（2021年）以及Wimmer、Groth和Simon（2022年）。
21 参见Wimmer（2021）。

- 家族下一代继任者需亲自主掌哪些工作，又有哪些工作可交由非家族成员的管理人员负责？
- 完成现代化调整、或经扩充后的管理团队，需在何时做好向家族下一代继任者交接工作的准备？

上述问题的答案应纳入管理团队建设发展路线图，并成为企业整体传承交接规划的重要组成部分。

3.2 |企业文化

企业文化对新管理团队的搭建构成起着关键作用。即将卸任的领导者与继任者应携手协作，明确企业文化中哪些内核值得坚守传承，以及传承规划中的哪些环节，可为针对性打造、发展企业文化创造契机。

从三个不同视角来看，企业文化都是影响企业传承进程与长期发展的重要因素。

- **企业发展视角**

  在文化规范上达成高度共识的企业，往往财务表现更佳。[22]这一点在实践中得到了验证：那些主动推进文化变革的企业，其营收增长率是那些较少关注文化发展与现代化的企业两倍。就继任流程而言，这意味着若领导层更迭导致企业文化与领导规范定义出现偏差，或未能积极应对文化传承问题，企业成功可能面临风险。反之，若能妥善处理战略规划、领导架构与文化塑造，就能形成持续多年的良好发展势头。[23]

- **领导力视角**

  领导者对企业文化的塑造具有决定性影响，这种影响力在家族企业中尤为显著。但实践表明，在推动可控且全面的文化变革时，新任领导者往往面临重重挑战。[24]就接班流程而言，继任者必须清醒认识到：那些潜移默化影响前任决策的不成文规则与行为模式，往往会在未来很长一段时间内持续左右企业运营，其影响有时甚至会出人意料地显现出来。

- **员工视角**

  企业文化是决定人们选择工作场所的最重要因素之一。新员工的文化适应性与关键成功要素密相关，包括工作满意度、员工与组织间的双向承诺，以及员工流动率。在人才接替过程中，这意味着所有相关人员都应意识到，改变企业文化（或维持已不再适用的文化）会对现有员工和潜在员工产生深远影响。

  企业内部常常抱有一种希望或期待，认为文化变革会自行发生，成为代际更替的一部分。人们说，一旦年轻一代掌权，过时的、父权式的结构和思维模式，以及对过时的管理方式和工作方法的盲目坚持，就会自行消失。

  然而，这种信心往往被误判。现有文化的惯性力量导致所有相关方都感到沮丧，一方面，那些认为新领导层突然想改变一切的人感到不再被重视；另一方面，那些希望快速推动文化变革的人则发现自己被所谓的顽固派所阻碍。

22 参见O ‘Reilley et al.（2014）。
23 深入讨论请参见Voigt和Nimz（2023）。
24 另见Voigt和Nimz（2023）。

因此，企业文化变革作为企业传承的重要一环，不应被视作理所当然的结果，而需主动去塑造与传递。理想情况下，初代掌舵人应在卸任前便启动这场文化变革。我们不妨将企业文化视作反复出现的行为模式所造就的结果，这一视角会为变革带来启发。企业领导团队可通过接纳、示范、赋能并鼓励新的行为模式，建立全新的文化准则，以此推动组织文化的发展。

没有哪一种单一的文化或战略能直接带来卓越的经营业绩；真正让企业整体走向成功的，是文化导向与战略重点的精准契合。而要实现这一契合，新管理团队必须就文化变革的共同目标达成全员共识，并始终如一地践行、推广那些有助于实现该目标的行为模式。

由此，管理团队的文化契合度，即团队与企业文化的适配性，成为企业传承能否成功的关键因素；而文化契合度，也应成为企业选拔管理团队内外部候选人的核心标准。

3.3 |管理团队内外部候选人的选拔与决策流程

为家族继任者搭建能提供最优支持、各成员能力互补的管理团队，这一招聘工作需从一项关键工作起步：制定以企业战略、核心价值观与岗位能力为导向的统一选拔标准。基于这一标准，企业便可在合适的时机筛选、评估适配的候选人。[25]

那么，组建管理团队的选拔与决策流程中，关键要点何在？为家族继任者招揽能力互补、能提供最优支持的管理人才，这一招聘工作的起点，是制定一套契合企业战略、锚定核心价值观且明确能力要求的统一选拔标准。企业可依据该标准，在恰当的时机发掘并评估合适的候选人。

选拔标准框架：适配性、文化认同感与发展潜力

在企业传承的关键交接阶段，要评估候选人是否胜任管理团队岗位、能否为家族下一代决策者提供有力支持，董事会成员、总经理及企业治理负责人应跳出候选人过往的工作经历与业绩表现，将考察核心聚焦于三大维度：适配性（满足当下岗位需求）、文化认同感与发展潜力（匹配企业未来发展需求）。

A 选拔标准框架 —— 适配性（当下需求）

在代际转型的这一阶段，候选人能否适配管理团队岗位，核心取决于其专业能力、文化认同、企业文化契合度与个人性格四大要素。

能力

候选人需具备哪些技能与能力，才能胜任家族内部继任者不负责的业务领域与工作板块？

身份

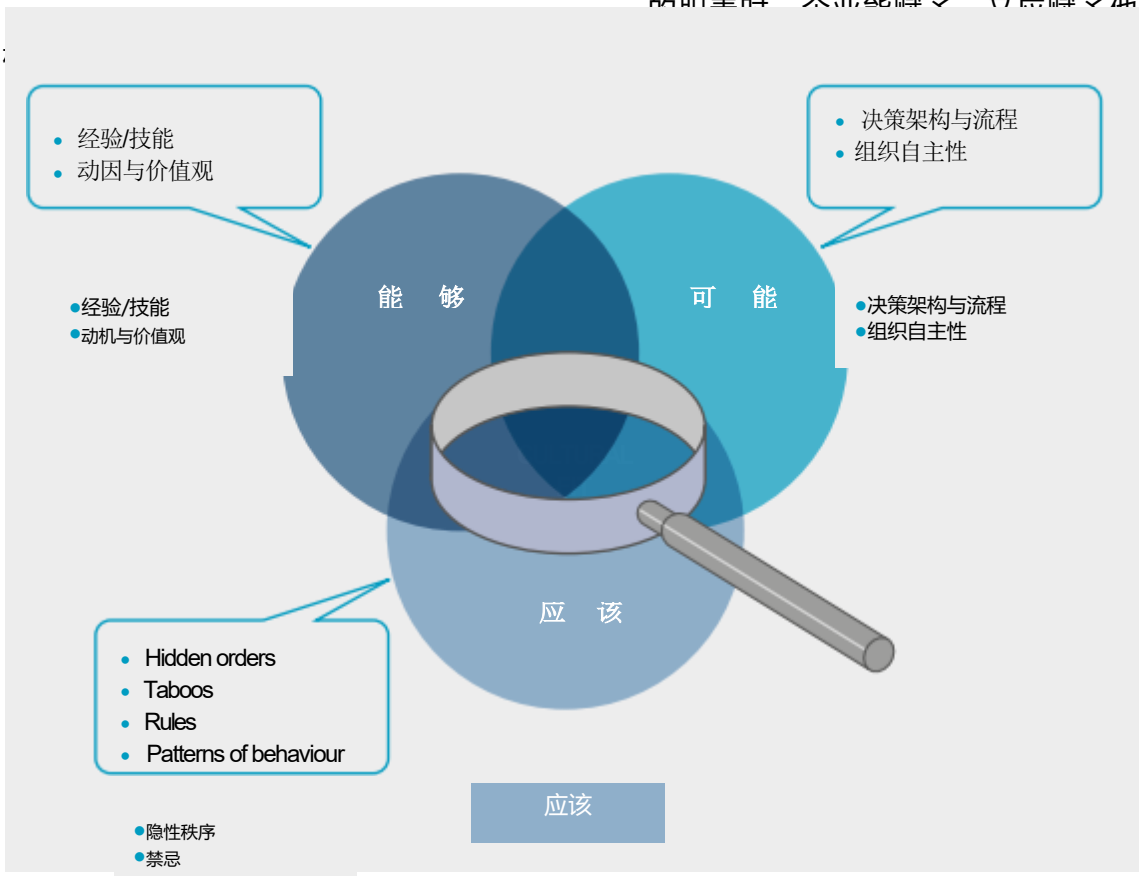
- 候选人对企业及家族的核心价值观、发展目标抱有多大程度的认同？
- 其秉持的职业态度如何？

尤其在当前地缘政治、经济环境充满不确定性，叠加多重危机的背景下，管理团队内部绝不能出现根本性的理念冲突与立场分歧。

[25] 更多方法学示例可参见Ritter（2014）。

文化契合度

对试图制定合理选拔标准的家族企业而言，剖析团队的情感内核往往是最大的挑战。外部管理人员能为企业带来什么、又该带来什么，才能与选定的内部继任者形成能力互补？企业期望他们具备何种从业经验、工作动式，或是不成文的隐性规则，而候选人的特质中，又有哪些迹象能表明其会认同并践行这些隐性规则？新任管理人员将在何种决策架构下开展工作，尤其是在其肩负辅佐下一代决策者的职责时，企业能赋予、又应赋予他



（自绘）

人格类型

管理团队成员的理想性格特质，需与内部继任者的性格及能力特质相适配。选拔的核心目标，是遴选出能为继任者提供最优支持、且其加入能为企业经营发展带来最佳成效的人才。在这个高度复杂的世界，地缘政治格局与企业整体战略形势也会对此产生影响。非家族核心的联合管理者可分为三种典型性格类型：[27]

互补型搭档

家族企业是否需要一位能与继任者平级协作的伙伴，在坚守企业核心价值观的同时，主动推动企业变革，让继任者从中获益？若是如此，合适的候选人应在选拔过程中展现出独立自主、自信果敢、积极主动且富有抱负的特质。

执行型管家

继任者的核心需求，是否为获得能高效、专业落地其愿景与战略的管理人才支持？若是如此，合适的候选人应在选拔过程中展现出谦逊尊重、善于协作、灵活应变且沟通顺畅的特质。

运营型监管者

内部继任者与家族是否希望拥有这样的管理人才：在清晰的治理框架下，能高度自主地负责企业日常运营，而让继任者得以聚焦更具 “掌舵者” 属性的角色，专责守护家族价值观？若是如此，合适的候选人应在选拔过程中展现出务实实干、勤勉尽责且具备强烈运营导向的特质。

B 选拔标准框架 —— 发展潜力（未来）

企业为家族下一代继任者搭建的管理团队，不仅要助力其渡过充满挑战的传承转型期，更要在转型后持续为其提供支持。从这一角度评估候选人为下一代管理团队所能贡献的发展潜力，可重点考察以下四大潜力驱动要素：

探索欲

候选人是否会主动寻求全新的经历、理念与知识？是否会积极获取反馈，并据此调整自身行为？

认知能力

候选人是否会主动搜集并整合各类信息、提出独到见解、修正过往认知并重新设定工作优先级？

说服力

候选人是否通过情感和逻辑来传达组织的引人注目的愿景，并并凝聚各方对企业级管理层的认同感和向心力？

决断力

候选人是否能在直面挑战时坚定推进愿景落地，同时仍持续搜集可能与企业内部固有假设相悖的信息？

案例研究E

一位曾独自承担多项管理事务的企业家，在五年时间里逐步将权责交接给新组建的管理团队。董事会完成扩容，同时建立了此前规模有限的二级管理层级。最终，这位企业家仅保留了整体战略决策权责，将其余所有职能型管理事务全部下放，从而精简了自身的管理角色。

在同一时期，他的儿子（即指定继任者）先接管了一个小型业务单元，随后负责一项战略转型项目。与此同时，企业顾问委员会完成了人员年轻化调整，并在部分领域得到了强化。 >>

26 参见沃尔特斯、纳吉普尔 - 舒特（2021），以及里特、瓦格纳、萨多夫斯基（2014）的相关研究。

27 该性格类型划分基于亿康先达（Egon Zehnder）《非家族人才管理》调研成果拟定；参见专题研究：费尔南德斯 - 阿劳斯、伊克巴尔、里特、萨多夫斯基（2015）。

五年规划期满后，父亲正式加入顾问委员会，其子则接任了父亲已执掌数年、经精简优化的管理职位，这一岗位的职责设定与他的能力特质高度契合。

结论：卸任的资深管理者若能尽早分阶段移交管理权责，便能为自身转型顾问委员会、顺利完成传承交接做好充分准备。继任者也将接手一个能获得董事会与二级管理层全方位专业支持和个人赋能的领导岗位。从企业整体来看，此举能推动企业构建更完善、更具可持续性的管理架构，让企业从中持续获益。

C 选拔过程：时机和入职培训

入职融入(Onboarding)是当下的通用术语，指的是将新管理者融入企业的过程。这个词本身就是一个隐喻，登船（boarding）：准备工作做得越充分，掌舵就越快、越顺。但实践经验表明，管理团队的入职融入远非易事，在家族企业中尤为如此，在企业传承阶段更是难上加难。

入职融入的核心目标，不仅是推动继任者顺利融入企业，更要实现整个新组建管理团队的高效整合。本文所指的整合，是一个内涵深远的目标，其范畴远超传统的入职适应，既要让新任管理人员以最快的速度、最顺畅的方式，扎实稳定地做好履职准备，更要推动其全方位融入团队。最终目标，是打造一支卓越的管理团队。优秀的管理团队具备四大核心特质：

（1）清晰统一的发展方向。管理团队就企业共同的战略与愿景达成共识，建立高效的决策流程，为协调会议预留充足的时间与沟通空间。

（2）强烈的团队归属感。团队营造出安全互信的协作氛围，成员敢于尝试、不惧试错，且试错行为能被团队包容。

（3）领导工作的高效协同。团队能够从容应对挫折，并从中总结经验；懂得直面矛盾、妥善处理冲突，而非一味回避；为探讨团队互动动态预留专属的时间与空间，同时对团队成员的履职表现进行严格问责。

（4）凝心聚力的行动动力。团队成员对实现共同目标满怀热情、干劲十足，且对团队的攻坚能力充满信心。，并且相信其成功的能力。

通往理想管理团队的路径，可以在整体入职融入的框架下理解为一段"团队旅程"，即由整个管理团队共同踏上的征途。这里以M³团队旅程[28]为例加以说明。这一旅程的首个字母 M 代表评估（Measure），即开展团队分析：新组建的管理团队具备哪些优势与发展潜力？团队中每位成员的工作动力与价值追求是什么？

接下来，管理团队需通过集体复盘，梳理整合上述分析成果，这对应第二个字母 M——反思（Mirror）：团队现阶段的工作重点应聚焦何处？支撑这一优先级设定的底层逻辑是什么？管理层计划携手踏上怎样的落地实施路径？

而后便进入集体执行阶段，对应第三个字母 M——行动（Move）：管理团队需始终以身作则，践行企业期望的变革举措，展现为实现共同目标所需的行为范式。

[28] 这是实践中常用的几种模型之一，另见脚注15。

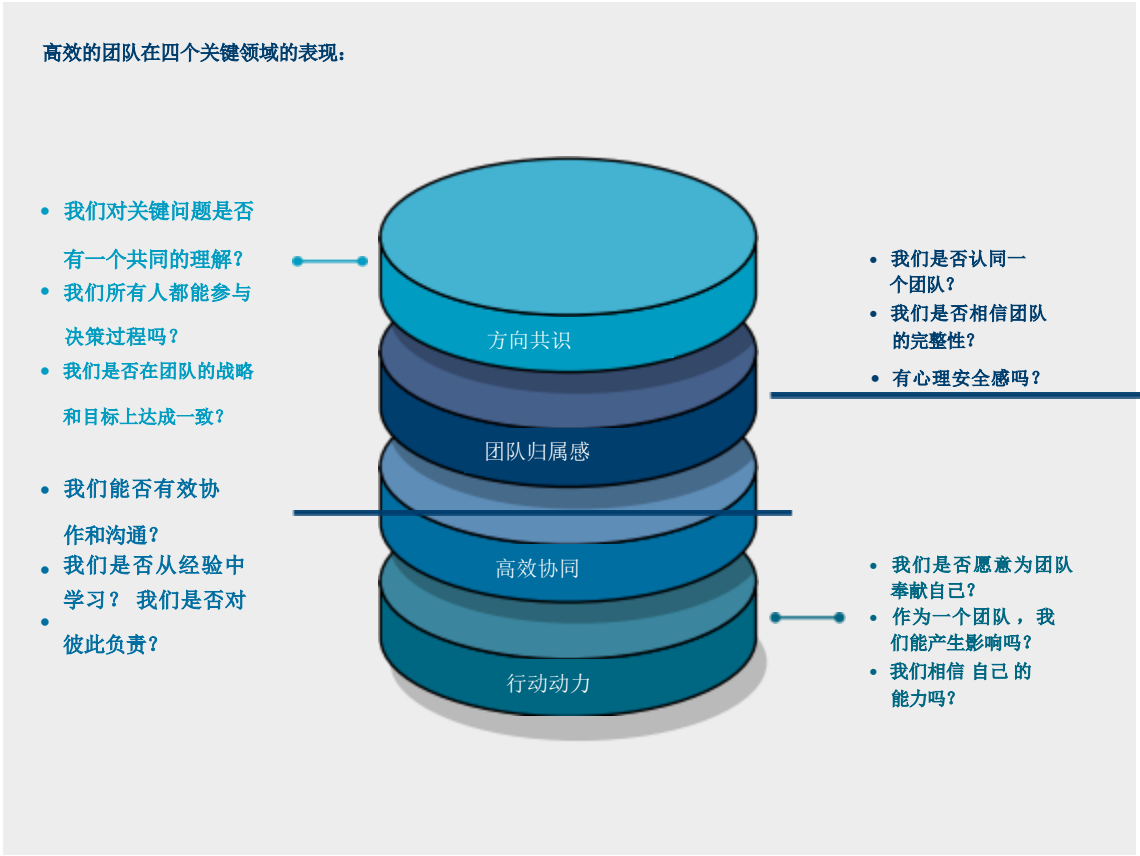


图5：方向、一致性、协调性、动力（自绘）

诚然，为新管理团队推进一套全面、标准化的入职融入流程，势必耗费不少时间。但现实中，仍有太多企业对新任管理人员采取自生自灭的粗放式融入模式。这种做法会危及整个企业的未来发展根基，在企业传承的关键阶段，其负面影响尤为显著。

实践数据表明，为管理人员提供专业的入职融入支持，能将其实现全面胜任岗位的时间缩短多达40%（即从六个月压缩至四个月）[29]。这一点在企业传承交接阶段尤为关键，彼时企业不仅需要多位管理人员在关键里程碑节点及时到岗履职，更要求他们迅速进入全效工作状态。新任管理人员需尽快接手运营管理职责、满足岗位工作要求，为此，他们需要搭建团队并赢得成员认同，识别并联动企业内部各利益相关方，同时在深入理解企业文化的基础上，以令人信服的方式传递自身的战略规划。

若新组建的管理团队中，所有管理者都能在上任前明确自身在上述工作中的优先级，团队的高效整合便能顺利实现。企业为新任管理者在入职融合过程中提供的支持越完善，这些管理者就越能早日发挥全部潜能，确保企业的既定发展目标快速落地、成效可量化。而这一过程，也将促成家族企业新生代与老一代管理者协同共事、高效配合的团队格局。

29 本文所载数据均基于亿康先达（Egon Zehnder）对其开展的 1000 余个项目所做的内部分析。

4 | 家族企业治理的助力作用：顾问委员会与监事会[30]

在企业代际传承的过程中，出让方与继任者倚重的第三大核心力量，是企业的治理团队。传承阶段的企业处于最脆弱的发展时期，企业发展模式迎来转型，继任问题也成为重中之重。因此，监事会在这一阶段面临着尤为严峻的挑战，其成员的选拔标准与履职职责，均可能在传承期发生调整。这一变化也会引发连锁反应，当企业的运营管理层完成代际更替时，其顾问委员会与监事会往往也需同步完成新老交替。

家族下一代继任者往往希望，监事会中能吸纳更多年轻成员，同时补充在其关注的核心领域具备新能力的人才，如转型变革、数字化转型或可持续发展领域。在传承期的岗位选聘过程中，家族企业不仅要考量候选人与下一代继任者在性格、工作风格上的适配性，更要注重团队整体的能力结构与特质搭配的平衡性。这种适配性，既包括价值观的契合、发展视角的趋同，也包括高效的相互理解与沟通能力。[31] 例如，选聘具备家族企业传承实操经验的监事会成员是十分明智的选择，这类成员能及早识别出传承交接过程中的潜在问题与失败征兆，并让所有相关方充分认识到代际矛盾可能引发的后果。

不仅是家族下一代继任者，初代掌舵人同样需要在监事会中有能理解其立场的同行者。企业资深管理者从运营管理岗位退休后，往往会进入监事会或顾问委员会任职。此时，监事会必须吸纳保持独立、行事果敢的成员，确保卸任的管理者不会干预企业的日常运营管理。在此，一个有效的策略是选聘 “桥梁型人才”，即年龄处于下一代继任者与卸任领导者之间的候选人，他们能在两代管理者之间发挥沟通调解的作用，为企业发展带来极具价值的全新视角。

监事会与顾问委员会的成员也可从家族内部选拔。事实上，对许多家族而言，家族成员不仅要在企业运营管理层面承担责任，更要进入监事会履职，在这一岗位上代表家族的核心价值观与切身利益。从这一角度而言，一份成功的企业运营管理传承规划，必然包含治理层权责向家族下一代的交接， 同时搭建一支由独立外部成员构成的治理团队，让其能最大程度地与监事会中的家族代表形成能力互补，为其提供专业支持。

4.1 |监事会在传承过程中的角色和责任

一套专业的企业传承流程，必须遵循现代化的治理原则。与其他类型的企业相同，家族企业也需要独立的监督机制，同时实现家族事务与企业经营的明确分离。因此，许多家族企业都搭建了专业化的治理架构，例如制定家族行为准则，或是设立监事会、顾问委员会、董事会。这些治理机构在传承的关键阶段发挥着举足轻重的作用，因为企业代际传承的推进，会占用企业大量的核心资源。

在家族下一代着力锤炼运营管理能力、初代掌舵人统筹搭建企业传承所需的组织与人事体系的同时，监事会必须以客观的外部视角，全程监督传承进程。在监事会内部设立由非家族成员构成的人力资源专门委员会，是一项极具价值的举措，这一设置能确保对传承相关工作的评估尽可能客观。该专门委员会承担着多项核心职能：

[30] 为了简洁和可读性，将在全文中使用术语“监督委员会”或“监督机构”。

[31] 关于这一点，值得阅读的是Obermaier（2019年）和（2020年）。

A 监督与守护[32]

治理团队应在传承进程的每个里程碑节点参与评估，把控进展。治理负责人不仅要确保传承流程和各项里程碑按规划设计、执行与调整，他们实质上还充当整个传承过程的守护者，确保接班过程从头到尾都在家族的根本原则和价值观框架内运行。

B 导师辅导和教练支持

经验丰富的监事会成员还可以主动担当交接双方的长期对话伙伴和倾诉对象。接班过程往往伴随着强烈的情绪波动和重重挑战，双方都需要能够冷静旁观、客观研判并给出建议的人。参与其中的监事会成员也可以分别与上一代、下一代年龄相近，因为同龄人之间更容易建立起深层的信任关系。

C 纠偏力量与稳定保障

与外部顾问不同，监事会成员拥有稳定而持久的地位。若上一代与下一代管理者之间爆发冲突，双方可以轻易地把气撒在作为"服务商"聘请来的外部顾问身上，对不中听的建议置之不理。但一位拥有明确治理授权的监事会成员，就没那么容易被无视或罢免。这一特性可在传承过程中发挥重要的纠偏作用，确保企业运营的连续性与稳定性。在此背景下，从治理委员会中指定一位专职“传承专员” 也颇具价值。

D 协调促进与外部视角

传承专员可在两代管理者之间、以及股东与管理层之间扮演调解角色。理想情况下，监事会应协助董事会或首席执行官，在传承框架下实现股东的核心目标。与所有相关方保持一定距离至关重要，因此传承专员应是外部候选人，或至少来自家族之外。

案例研究F

在企业代际传承推进过程中，这家家族企业从运营层面完成了执行董事会与第二管理梯队的扩编。与此同时，监事会也完成了年轻化调整，吸纳了家族年轻成员与外部专家加入；其中尤为关键的是，一位拥有自身企业传承规划实操经验的人士受聘成为监事会成员。卸任的董事在移交运营管理权责后，接任了监事会主席一职。

结论：监事会的人员构成实现了全面多元化，在年龄结构上尤为突出；团队中新增了具备传承实操经验、能够为新任首席执行官的战略目标落地提供专业支持的专家型成员。吸纳能为企业带来多元视角的成员，也有效降低了卸任董事在新任监事会主席岗位上，试图对企业日常运营管理进行干预的风险。即便其有此类行为，也势必会遭遇监事会其他成员的反对。

32 “监护”指的是通过搭建安全的环境与制度体系，主动预判所有潜在的相关风险与薄弱环节，以此保障所有相关方的权益与安全。

4.2 |监事会与股东间的互用

经验丰富的监事会成员是股东与管理层之间的沟通桥梁，这一作用不仅体现在企业交接的关键阶段，也贯穿于交接前后的各个时期。除了保障企业价值的长期存续与未来发展活力，在这一关键阶段，监事会还必须常态化维护企业的市场地位。家族企业的股东远非单纯的投资者，即便在某些情况下，部分股东与企业的个体联结相对松散，其身份与诉求也更为多元。而股东之间往往存在一份历史性的家族战略共识，这份共识有时并无成文规定，却明确回答了以下核心问题[33]：企业的创立宗旨是什么，家族对自身的定位如何？我们是依托企业核心价值观、在看好的领域灵活投资的创业型家族，还是首要以经营企业、实现代际传承为目标的创业型家族？维系家族凝聚力的核心纽带是什么？

企业传承恰是审视所有股东是否仍秉持这一（理想状态下的）统一核心理念的最佳契机。在传承进程中，是应

当强化家族既有的自我定位，还是需要推动其发生根本性转变？这些问题的答案，将深刻影响企业传承的走向。

身份认同、内在动机和发展愿景表明，下一代在多大程度上是由家族企业定义的，并以家族企业为导向。

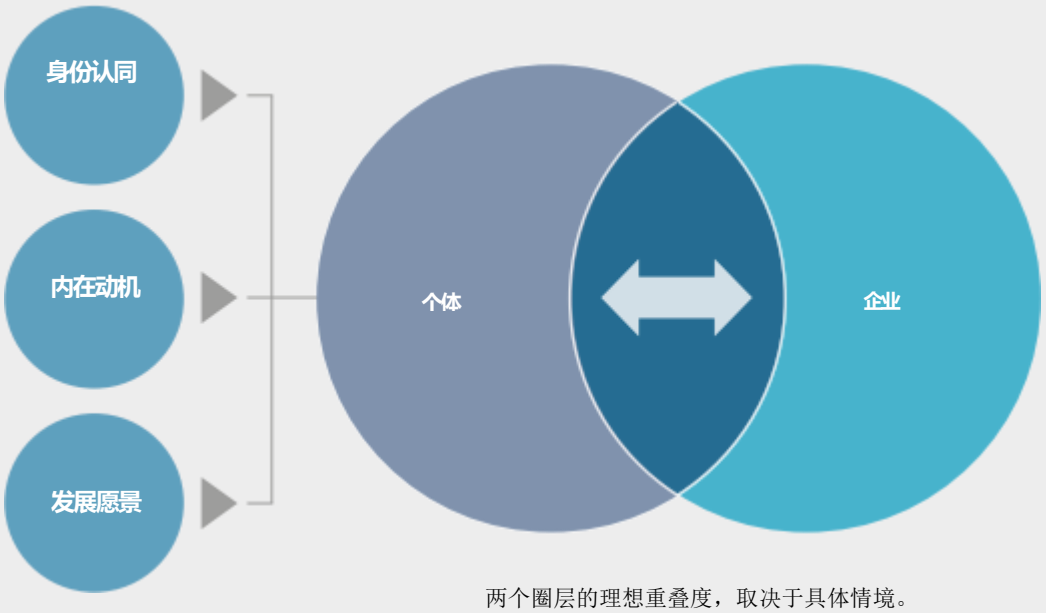


图6：下一代人的身份认同、内在动机和发展愿景（自绘）

33 理想情况下，该协议应载于家族宪章中，或至少部分载于股东协议（例如序言）。详见Rusen与 Schlippe & Groth案（2022b）的详细讨论。

而这些考量因素，又会反过来影响家族下一代管理者能够扮演、以及最终将扮演的角色。家族企业所处的发展阶段不同，对企业的高度认同或适度疏离，均可能成为助力企业发展的优势。

监事会唯有在能够全面评估家族下一代相关问题与企业整体经营状况的前提下，才能最大程度发挥自身作用。从这一角度而言，监事会需深入理解企业背后独特的价值理念、传统积淀与发展历程，把握传承背景下的股权结构动态，并能够将家族企业的核心特质与经营管理实践深度融合。理想状态下，监事会应推动三类利益相关方实现最优协作，因为它们共同决定着企业的未来发展活力与传承成败。监事会工作的核心要义，是认知到家族本身，以及其委派至执行董事局与监事会的管理者，共同构成了凝聚家族企业的“家族引力核心”[34]。因此，对这一 “家族引力核心” 进行评估并提供支持，符合所有相关方的利益，监事会成员自身亦在其中。

焦点话题：家族凝聚力

家族引力这一概念[35] 凸显了家族企业与创业家族内部，强烈的凝聚力所具备的核心重要性，在企业传承阶段更是如此。其核心目标是打造坚实的发展根基，既保障企业持续蓬勃发展，又维系家族的团结一心。要实现这一目标，培育家族共同的价值观与发展愿景至关重要。

这一目标可通过多种方式达成：定期召开家族会议、开展家族集体活动、建立开放的沟通机制，或是实施专项干预举措（如组织专业引导的工作坊）。家族成员通过交流想法、分享经验，凝聚共同的价值观与发展愿景，携手制定企业的长期发展战略。一个紧密团结的家族共同体，能为企业发展注入强大动力，让企业更具应对外部挑战的能力。与此同时，传承规划的推进也会更为顺畅，因为家族已拥有坚实的共识基础，企业管理权的交接也能在传承延续与创新活力之间实现良好平衡。

34 参见Fernandez-Araoz、Iqbal和Ritter（2015）以及Fernandez-Araoz等人（2019）。
35 这一概念在Egon Zehnder的咨询实践中被证明是有效的。

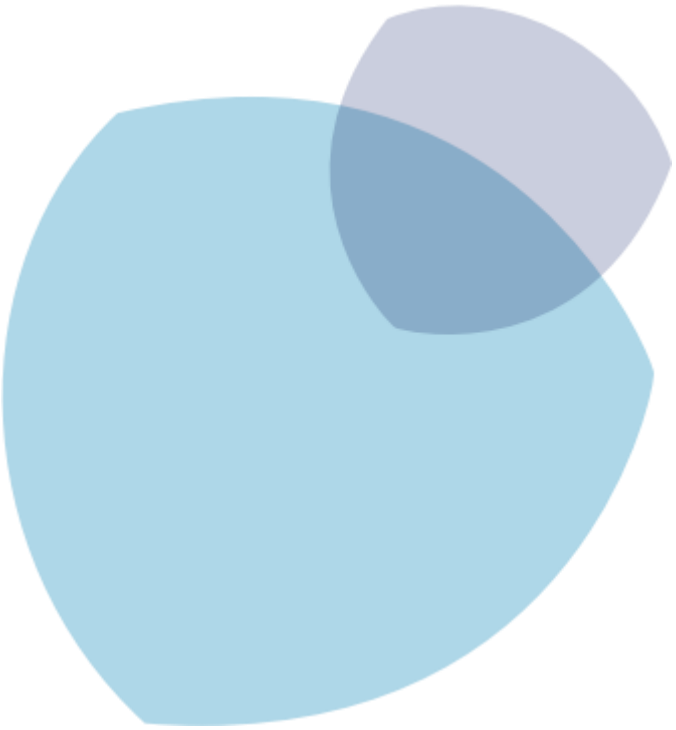
5 |结论

传承是所有家族企业发展历程中一段极具挑战、且独一无二的时期。这一过程远非简单的某个管理岗位继任补缺，其正式流程虽以理性决策标准为核心，但实际推进中，往往交织着诸多情感层面的问题。在此阶段，具备前瞻性与全局性的人力资源策略和团队建设方案，是传承取得成功的关键，能够为企业经营管理权向家族下一代的交接提供坚实支撑。家族企业的三大利益相关方 —— 家族、管理团队与治理层，均需充分发挥自身独特视角、专业能力与岗位职能的价值，凝心聚力推动传承进程走向成功。

一套完善的传承流程，首要步骤是明确传承全程需秉持的战略目标，并以此为依据，界定企业领导岗位的任职要求。唯有当所有利益相关方在这一核心问题上达成共识，传承工作方可正式启动。

传承的初衷，是助力家族下一代平稳开局，推动企业经营实现可持续发展。从这一角度而言，企业传承的成功，离不开各方的协同发力。传承带来的角色转变，将深刻影响家族内部、现有管理团队以及顾问委员会与监事会，这就要求企业开展周密且具备灵活性的规划，并为各方提供全方位支持。

笔者希冀本指南能为企业顺利实现运营层面的传承贡献一份力量。若书中所载内容，能为读者推进相关工作提供有益参考，便是笔者最大的心愿。



6 |资料来源与拓展阅读

.布施，A.；克瑙夫，A.；纳吉普尔-史密斯，K.；里特，J. K.与罗乔尔，J.（编）（2023）：《全球领军冠军企业》。威斯巴登：施普林格·加布勒出版社。

卡斯帕里（S.Caspary）等学者与拉斯恩（T.A.Rusen）、克莱夫（H.Kleve）于2025年联合发表《学会放手——老年群体如何主动规划交接流程并实现自我转型》。该实践指南由威腾WIFU基金会出版。

.埃尔塞曼，A.（2022）：《混合型管理团队：家族企业成功协作之道》。实用指南。维藤：威福基金会。

.费尔登、B.、哈克、A.与胡恩、C.（2019）：家族企业的传承。收录于：费尔登、B.、哈克、A.与胡恩、C.（编）：《家族企业管理：特色、实践领域与工具》。威斯巴登：施普林格·加布勒出版社。

B.费尔登、T. A.鲁森、M.维茨与C.派尔（2023）：《企业家家族能力评估：培养下一代——专业与价值导向的发展路径》。实用指南。德国维藤：WIFU基金会。

.费尔斯，M.；苏普里诺维奇，O.；施洛默-劳芬，N.与凯，R.（2021）：《德国企业接班人现状（2022-2026）：第27期数据与事实报告》。波恩：中小企业研究所。[访问日期：2024年4月16日]。可获取于：www.ifm-bonn.org/f -ileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-27_2021.pdf

.费尔南德斯-阿劳兹，C.（2020年）：培养家族企业新一代领导者。载于《哈佛商业评论》，2020年1月31日。

.Fernandez-Araoz，C.&Iqbal，S.（2024）：Lessons from Large Family Firms About Choosing a CEO. In：Harvard Business Review Magazine，January-February.

.Fernandez-Araoz，C.；Iqbal，S. & Ritter，J. K.（2015）：《来自伟大家族企业的领导力经验》，载于《哈佛商业评论》杂志，2015年4月。

.费尔南德斯-阿劳兹，C.；伊克巴尔，S.；里特，J. &萨多夫斯基，R.（2015）：家族企业经营更出色。载于《哈佛商业管理》第6卷，第56-65页。

.费尔南德斯-阿劳兹，C.；伊克巴尔，S.；里特，J. K.与萨多夫斯基，R.（2019年）：强势家族企业的六大特质。载于：哈佛商业评论，2019年6月18日。

.加尼茨，J.；马尔茨安，A. v. &穆勒，J.（2023）：德国家族企业传承监测研究——基于FamData数据库的实证分析。慕尼黑：ifo快速服务公司。

.加尼茨，J.；马尔茨安，A. v.；卢尔斯，F.与沃尔拉贝，K.（2023）：《家族企业数据库——研究家族企业的核心资源库：背景、成果与访问指南》。慕尼黑：ifo快速服务公司。

Gersick，K.E.、Davis，J. A.、Hampton，M. M.和Lansberg，I.（1997年）：代代相传：家族企业的生命周期。波士顿：哈佛大学出版社。

格罗特（T.Groth）、鲁森（T.A.Rusen）与施利普（A.v.Schlippe）合著的《家族企业接班人制度的长期保障之道：企业与股东团队接班机制构建指南》（第二版修订版）于2020年问世。这部实用指南由德国维藤市WIFU基金会出版，为家族企业传承提供了系统性解决方案。

基恩德克（M.Grundke）、克瑙夫（A.Knauf）、里特（J.K.Ritter）与罗尔（G.Rohrl）（2014）在《哈佛商业管理》第8期发表文章《给继承人留时间》。

.基尔希多夫，R.；科格尔，R.与维德曼，A.（2024）：家族企业中的董事会：理性与情感的微妙平衡。实用指南。德国**维藤**：WIFU基金会。

.莱纳，L.（2021）：《联合领导兄弟团队：成功要素的实证研究》。哥廷根：V&R大学出版社。

纳吉普尔-史密斯，K.与格哈德，T.（2023）：《领军者：角色、潜力与前景》。收录于布施，A.；克瑙夫，A.；纳吉普尔-史密斯，K.；里特，J. K.与罗霍尔，J.（编）《全球领军者》（2023）。德国威斯巴登：施普林格·加布勒出版社，第3 10页。

奥伯迈尔，O.（2019）：家族企业主作为外部顾问：对高频选择型雇佣关系的实证研究——实际效果究竟如何？哥廷根：V&R大学出版社。

奥伯迈尔，O.（2023）：家族企业主作为外部顾问：遴选与合作时需注意的事项。实用指南。**维藤**：威福基金会。

O Reilley，C.；Caldwell，D.；Chatman，J.和Doerr，B.（2014）：《组织文化的前景与问题： CEO个性、文化和公司绩效》.见于Group & Organisation Management，39(6)，pp. 595 625。

.Ritter，J.K.（2014）：成功整合的机遇：家族企业中的外部管理者。载于：梅，P.与朗根沙伊特，F.（编）（2014）：《家族企业——十大主题、十位专家、十页深度解析》。汉堡：德国标准出版社，第41-50页。

.Ritter，J.K.；Wagner，T. & Sadowski，R.（2014）：继任作为战略与变革过程。载于《组织发展》第1卷，第75-82页。

T.A.鲁森、A. v.施利普与T.格罗特（2022a）合著：《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联》。实用指南。德国**维藤**：WIFU基金会。

.鲁森，T. A.；施利普，A. v.与格罗特，T.（2022b）：Familienstrategieentwicklung收录于《企业家家族：家族治理的内容与形式及Familienmanagementsystemen.实用指南》。**维藤**：WIFU基金会。

.鲁森（T.A.）、海德（A.K.）、胡尔斯贝克（M.）与奥伦斯特拉特（R.）（2021）：企业家家族对家族企业数字化进程的影响——“数字化成熟度” 的决定因素与作用机制。威图研究所研究报告。德国**维藤**：威图研究所。

西蒙，F. B.；威默，R.与格罗特，T.（2005）：《多代家族企业：奥特克、默克、汉尼尔等企业的成功秘诀》。海德堡：卡尔-奥尔出版社。

.Schlippe，A.v.（2020）：企业家家族——一个独特的群体。载于：Rusen，T.A.与Heider，A.K.编（2020）：《家族企业中的积极所有权：培养并运用企业家家族的股东能力》。柏林：埃里希·施密特出版社，第159-174页。

.施利佩（A.V.Schlippe）与鲁森（T.A.Rusen）合著（2022年）：《企业家家族中的冲突与冲突动态：处理内部矛盾的实用指南》。**维藤**：威弗基金会（WIFU Foundation）。

T.福伊特与G.尼姆茨（2023）：适应能力作为竞争优势：家族企业的成功策略。实用指南。**维藤**：威福基金会。

.R·威默（2021）：《后父权制领导力：家族企业如何构建新型管理架构》。实用指南。德国**维藤**：威弗基金会。

Wimmer，R.、Groth，T.与Simon，F. B.（2022）：《多代家族企业的成功模式——长寿之道： 实用指南》。德国**维藤**：威富基金会出版。

Wimmer，R.、Domayer，E.、Oswald，M.与Vater，G.（2018）：家族企业：退出模式还是成功典范？第三修订版。德国威斯巴登：施普林格·加布勒出版社。

沃尔特斯（H.）与纳吉普尔-舒特（K.）（2021）：《适应性强、善于反思、亲民： 超级复杂世界中的CEO》。载于《领导力+组织》期刊第5期，第282-287页。

联系方式

编者

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、传播和推广与家族企业及商业家族相关的高质量前沿知识。

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 。二十多年来， 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。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。

汤姆•A•鲁森教授

WIFU基金会Alfred-

Herrhausen- Straße 48号

首席执行官

58448维藤

德国

电子邮箱：tom.ruesen@wifu-stiftung.de

电话：+49 2302 88 98 300

作者

迈克尔·迈耶

汤姆·鲁森

迈克尔•迈耶博士

亿康先达合伙人

科博根，国王大街2a

40212杜塞尔多夫

电子邮箱：michael.meier@egonzehnder.com

电话：+49 211 13999 22

汤姆•鲁森教授

维藤基金会首席执行官

亿康先达（EGON ZEHNDER）

亿康先达是全球高管招聘与领导力咨询领域的顶尖机构之一，也是德国市场的领军者。其服务客户涵盖家族企业、大型企业集团、私募股权机构、初创企业及公共部门机构。

旗下家族企业咨询团队专为创业家族、企业所有者及高管提供专业支持，助力其应对跨代际的领导力传承、继任规划与公司治理等复杂挑战。团队核心服务包括：专业治理架构的设计与评估、代际交接的全程指导、家族内部领导力人才的培养与发展；同时为企业甄选顾问委员会及管理团队成员，候选人来源兼顾家族内部与外部优质人才。依托全球超 600 名咨询顾问的专业积淀（其中德国本土顾问逾 70 名），为客户提供全方位的专业支持与解决方案。

维藤基金会

WIFU
基金会

阿尔弗雷德- 赫尔豪森-Straße 48

58448维藤

德国

电子邮箱：editor@wifu.de

电话：+49 2302 88 98 300

www.wifu.de

©2025·维藤基金会