最佳实践指南

关于德国家族企业的维藤十论

家族企业：一种特殊企业形态的机遇与风险

作者
阿里斯特·冯·施利佩，
康斯坦丝·布贝蒂，
托尔斯滕·格罗斯
马库斯·普拉特

宁波大学商学院 Business School of Ningbo University

WIFU FOUNDATION

编辑：维藤家族企业研究所基金会（WIFU Foundation）

版本说明：

内容负责人：
维藤家族企业研究所基金
汤姆·A·鲁森教授（Prof. Dr Tom A. Rüsen）
地址：德国维藤市阿尔弗雷德-赫尔豪森大街48号，邮编58448

版式设计： Schönfelder 设计有限公司（Designbüro Schönfelder GmbH）
图片拍摄：米夏埃尔·舍恩费尔德（Michael Schönfelder）
漫画创作：比约恩·冯·施利普（Björn von Schlippe）
本实用指南中凡以“他”指代人物之处，均同等适用于任何性别的人群。
第二版修订版，2020 年 9 月

印刷版国际标准连续出版物号（ISSN）：2626-7365

网络版国际标准连续出版物号（ISSN）：2626-7373

中文首译鸣谢：陈士慧，宁波大学商学**院**

引言

家族企业对德国的经济格局有着举足轻重的影响。它们不仅为社会的繁荣与长远稳定发展保驾护航，更贡献了德国半数以上的国民生产总值。当前，德国超过三分之二的就业岗位由家族企业提供。

家族企业以价值为核心的经营理念、与特定地域之间深厚且长期的联结，以及一手坚守传统、一手拥抱创新的特质，为经济的良性发展与体系构建发挥着至关重要的作用 —— 即便在全球化时代，这一作用更是尤为凸显。

但凡深入研究过家族企业的人，都不会再认同过去广为流传的观点：即这种企业形态是“过时的”、“不合时宜的”，充其量不过是企业成长为大型上市公司过程中的一个“过渡阶段”。恰恰相反，无论采用家族企业的广义定义（即家族必须持有企业多数股权），还是更为严苛的狭义定义（除多数股权外，还需有家族成员在企业内担任核心管理岗位，方可被认定为真正的家族企业），从美国到印度尼西亚，从爱沙尼亚到火地岛，家族企业在全球范围内广泛存在，且通常是各地占主导地位的企业形态。

但另一方面，不加区分地将家族企业奉为必然走向成功的商业模式，同样是不切实际的。更为客观的判断是，家族企业同时具备更高的成功概率与更大的失败风险。这也正是家族企业被称作具有“雅努斯双面性”（Janus faced）的原因：许多家族企业历经数代传承依旧保持着强劲的发展势头与创新能力，往往在各自的产品利基市场中稳居全球领先地位，战略布局也始终着眼于长远发展。而另一些家族企业则走向衰败，原因或是无视市场环境变化、固守过往的成功路径，或是接班人选拔出现重大问题，亦或是与股东之间爆发不可调和的矛盾等等。

那些声称家族企业正在消亡[1] 的批判之声，以及其他强调家族企业经营低效的观点，都只聚焦于这张雅努斯面孔的负面。在某些情况下，这些片面的观点甚至走向极端，提议通过制定相关税法，让那些倒闭得不够快的家族企业早日解脱[2]。但越来越多的学术研究正在反驳这些所谓的解决方案。研究明确表明，家族企业只要经营得当，尤其是家族与企业之间的关系得到专业妥善的管理，就能获得显著的竞争优势。当然，这一优势并非与生俱来。因此，我们必须呼吁学界对家族企业开展差异化分析，这一研究路径将帮助我们识别其底层成功规律，进而从中提炼出专属的管理准则。

为了更好地理解这种雅努斯双面性现象，我们必须认清其背后的结构性逻辑：即企业与（控股）家族的深度绑定。这两种截然不同的社会系统之间形成的张力场，正是家族企业同时蕴含更高机遇与更高风险的根源所在。因此，对企业与家族两大系统进行有意识的统筹治理，是所有家族企业都必须面对的核心挑战。

关于家族企业的维藤十论[3]

《关于家族企业的维藤十论》首次发布于维藤 / 赫德克大学举办的第八届家族企业年度大会。该理论体系为北莱茵 - 威斯特法伦州经济部专项制定，也是我们针对家族企业这一企业形态所构建的参考模型的核心凝练。

1阿尔巴赫，H. &弗罗因德，W.（1989）.
2布鲁姆，N.（2006）。
3 http://www.uni-wh.de/wifu
4施利佩，A. v.，布贝蒂，C.，格罗特，T. &普莱特，M.（2007）。

1|家族企业具有独特性

家族企业的核心定义，是家族对企业发展拥有决定性影响力。正是这种影响力，决定了这类企业的核心特质，而非企业的规模大小。

根据采用的定义口径不同，全德 70% 至 85% 的企业都可被划定为家族企业。德国约有 338 万家中小企业[5]（最新更新时间：2003 年），这意味着其中超 200 万家都是家族企业[6]。如此庞大的体量印证了一个事实，无论是由单一家族成员、多名不同亲疏关系的家族成员，还是多个家族联合持股的家族企业，共同构成了被反复提及的德国经济支柱。这一事实不仅在商业层面，更在社会民生层面，带来了极为深远的影响。

究竟什么情况下，我们才能将一家企业称作家族企业？目前学界尚无统一定义（这也是相关统计数据存在差异的原因）。部分研究以家族持股不低于 50% 作为界定标准。但更具参考价值的定义，应基于两个核心前提，一是企业由单一家族或家族联合体所有；二是该家族对企业的发展拥有决定性影响力，即握有塑造企业内外发展方向的核心决策权。只有同时满足这两个条件，才能被准确界定为家族企业。

这一定义让我们得以跳出结构性框架的局限，更聚焦于家族企业内部纷繁复杂的动态关系。它将我们的视线引向角色界定、互动过程与关系的辩证性，这些存在于家族与企业之中的要素，共同定义了企业的“家族性”[7]，也就是决定其优势与风险的核心属性。

这种独特性，正是本条论点位列所有论点之首的原因。如果我们将家族企业局限于某一特定规模，就永远无法理解其本质。从手工作坊到大型企业集团，不同体量的家族企业，本质上都是商业逻辑与家族逻辑之间，时而富有成效、时而具有破坏性的共生产物。这一张力场中形成的两极（商业逻辑优先级与家族逻辑优先级），核心特征可归纳如下[8]：

在家族体系中，核心是拥有完整优缺点的独立个体。个体的价值，完全源于其家族成员的身份。此处的公平，主要被理解为权利、义务与预期的平等分配。家族成员身份 是终身的，血缘纽带无法被终止或解除。付出与所得往往是非对称的（正如父母与子女之间的关系），个体的任何付出，都不期待获得直接或后续的经济补偿。这类关系带来的收益，更多是情感与精神层面的，而非物质层面。沟通大多以口头形式进行，或多或少都带有非正式属性。

与之相反，在企业体系中，核心焦点始终是产品和 / 或服务的研发、生产与营销。个体的重要性，仅与其为组织承担的职能相关。作为纯粹的角色承担者，个体在原则上是可被替代、可被解聘的。其价值源于自身的业绩表现，并通过薪酬获得直接的物质回报。此处的公平，被定义为业绩与物质回报的匹配度。沟通是正式化的，绝大多数情况下以书面形式呈现，契约以签字落笔生效，而非口头握手约定。

5例：Bollhoff，C.，Kruger，W.&Berni，M.（ed.）（2006）.
6 Thoben, C. (2007).
7 Habbershon，T. G.，Williams，M. L.（1999）.
8 Simon，F. B.，Wimmer，R. & Groth，T.（2005）.

这两套运行准则存在着本质差异，二者相互影响，共同塑造了家族企业的核心特质。正是这种准则的耦合，既可能引发商业伙伴之间的冲突，给创业家族带来内部矛盾，诱发代际冲突等一系列问题；但另一方面，恰恰是这种融合，也能成为以股东价值为核心原则运营的企业的特殊竞争优势。

因为创业家族往往会为企业注入超越短期经济收益的激励性价值理念[9]。“对家族企业而言，从来不存在营销与价值二选一的命题。我们的选择是二者兼得。”[10] 因此，与普遍认知相反，我们并不建议尽可能快速、彻底地将家族与企业分离开来。恰恰相反，真正值得追求的、能够催生建设性协同效应并由此形成核心竞争优势的，正是这两套体系之间的良性互动。

9 Bollhoff，C.，Kruger，W.&Berni，M.（ed.）（2006）.
10 Thoben, C. (2007).

2|家族企业更易取得成功

因为它们的身后，站着整个家族！信任、联结与忠诚，是家族企业拥有的巨大优势。其中的核心要义，是将家族转化为企业的发展资源。当面临取舍时，请牢记："企业优先！"！

诸多维度上，家族企业的经营表现都优于非家族企业。企业与家族的协同演化，让家族更聚焦于实现企业长期、跨代际、共同保障的存续目标。企业所有者往往将企业视为自身人生的核心锚点，其意义远超为家族成员提供经济保障，更代表着一项需要在共同努力中持续重构、不断寻找新意义与共识的长期挑战。长远来看，这一挑战要求家族无论以主动还是被动的方式，都必须深度参与到企业经营之中。

反过来，企业也能在多个层面借助家族的力量。对于这种由企业、家族与所有权三者联结所形成的独特资源与能力集合，我们称之为"家族因子"；换言之，所有家族因子的总和，就是我们所说的家族性[11]。家族因子可以在企业内部的多个不同层面发挥作用[12]，例如：

价值观：信任、联结、忠诚等家族价值观，能够为企业带来竞争优势。例如，通过与客户、合作伙伴建立稳固的个人联结，实现更强的客户导向，激发员工更强的工作动力与为企业创造价值的意愿。

决策：更短的决策链条、更普遍的口头决策模式，让家族企业能够做出更快速、更灵活的决策，同时带来更低的交易成本。 换言之，更高的信任度能够显著降低代理成本。

人力资本：家族拥有一套仅为企业专属的特定知识与技能储备库。

财务战略：秉持稳健的财务理念，奉行长期主义的财务策略。通常而言，家族股东的利润预期，远低于主流股东思维所设定的标准。此外，当企业遭遇市场萧条或经营危机时，家族成员更愿意动用私人财产为企业提供额外的资金支持。

人脉网络：家族相对稳定的存续性与联结能力，也体现在其构建的人脉网络质量上。这类网络往往带有强信任的情感属性，因此具备极强的可持续性。

品牌建设：最后，当企业名称与家族名称完全一致时，这一名称往往会成为产品与员工的核心认同符号。成为这份事业的一份子，这件事本身就具备极高的价值。

11哈伯森，T. G.，威廉姆斯，M. L.（1999）。我们教材中只讲到家庭的积极有利的一面。在消极的情况下，这也会产生阻碍作用。
12例如，可参见Wimmer，R.、Domayer，E.、Oswald，M.和Vater，G.（2005年）或Dyer W.G.（2006年）。

若能成功驾驭企业、家族与所有权三者之间复杂的顶层关联，妥善处理相关衍生问题，家族企业相较非家族企业，无疑会拥有决定性的竞争优势。因此，德国规模最大的 30 家家族企业实现的销售额增速，几乎是 DAX 指数 30 家成分股企业的 2 倍（前者为 + 9.7%，后者为 + 5.4%），这一结果并不令人意外。二者的就业增速差距更为显著：大型家族企业的雇佣人数增幅达 9.2%，而 DAX 成分股企业仅为 1.6%[13]。

正是家族，为企业赋予了极具价值的 “家族性” 因子，这一点集中体现在员工对企业的认同感上，而这种认同感甚至能以多种方式带动非家族成员深度融入企业。但要实现这种高质量的发展，必须依托极具针对性的管理模式，因为每一家家族企业，在家族利益与企业利益的优先级排序上，都有着独一无二的个性化设定。

迄今为止，业内极少通过制定家族宪章来协调双方的共同利益，而这类制度规范能够解决诸多核心治理问题，比如界定姻亲家族成员或其他初入家族的成员的权责，明确家族会议的议事规则与家族冲突的降级调解机制，或是制定企业的核心伦理准则 [14]。

13 Handelsblatt.Dusseldorf.Nov.13th，2006.
14 Wieselhuber，N.，Lohner，A. M. & Thum，G. F.（2006）.

3|家庭企业更脆弱

因为它们的身后绑定着整个家族！家族内部的冲突、信任的崩塌、关系的破裂，以及忠诚被辜负的愤懑，都可能给企业带来灾难性的影响，甚至让企业沦为家族内斗的牺牲品。同时身兼家族成员与企业成员的双重身份，会让当事人置身于一个充满矛盾的张力场中，极易受到伤害。

冲突的处理方式是决定家族与家族企业能否良性运转的核心因素之一[15]。家族企业不仅拥有潜在的竞争优势，同时也比其他类型的企业面临更高的经营风险。由此可见，“家族性”并非只带来利好，同样也可能对企业发展形成阻碍。企业经营、家族维系与所有权归属三者的深度耦合，构建了一个充满悖论的张力场，即符合其中一套准则逻辑的正确决策，放到另一套准则中就可能是错误的，反之亦然。这一点在诸多二元对立的概念中体现得淋漓尽致，比如 “对家族有利 —— 对企业合理”、“传统坚守 —— 创新突破”、“人本导向 —— 目标导向”、“企业所有者 —— 财务股东” 等等。正是这种内在的对立性，让当事人在冲突情境中极易受到伤害。家族企业不仅要应对不同类型、不同严重程度的冲突，更要处理本质上完全不同的冲突根源。

家族成员之间的联结通常极为紧密，这也使得家族体系内的冲突极易急剧升级。一旦有成员感到自己的忠诚、信任与公平感被辜负，乃至整段关系彻底破裂，当事人就会产生极为强烈的负面情绪。如果这类冲突突破家族边界，蔓延至企业经营层面，企业就会沦为家族纷争的牺牲品。当数代人积累下来、未得到建设性解决的矛盾，最终演变为兄弟姐妹支系之间的家族世仇时，局面会变得尤为棘手。

企业传承是另一个极易暴露家族企业脆弱性的领域。不论接班人来自家族内部还是外部经理人，缺乏有意愿的继任者始终是当前最棘手的症结。最新研究结果显示，在约4.3 万家德国企业中，有15万个岗位因企业传承困境而面临风险[16]。尽管市面上有诸多支持服务（比如创始人网络等），但对很多家族企业而言，依然难以圆满完成企业传承。通常而言，交班人都希望企业能交到子女手中，而非落入外人之手，但这一选择的可行性正不断降低，这与所有当事人都深陷其中的复杂悖论式困境息息相关[17]。

所谓复杂悖论式困境，指的是一种情绪化的处境，在其中不存在唯一正确的解决方案，当事人无论采取何种行动，似乎都是错的。比如，一位父亲一边表示希望儿子自主选择职业、走自己的人生道路，一边又向儿子传递这样的信息：儿子能成为家族企业的理想接班人，对自己（父亲）至关重要，绝不能让自己失望。此时，儿子就会陷入两难的绝境，本质上这就是 “用你自己的自由意志，做出我希望的选择。”

但相反的情况，同样会成为家族性产生阻碍作用的诱因，即年迈的企业所有者无法找到合适的方式放手、完成企业交接，这会让接班人身处一种持续内耗、斗志消磨的处境之中。

15 Lank，A. G.（1996）.
16德国工商大会（2007年）。
17 Schlippe，A. v. & Groth，T.（2006），and Schlippe，A. v.（2007）.

在紧要关头，尤其是在缺乏既定治理规则的情况下，家族与企业往往会面临两个核心抉择：家族优先或企业优先。针对家族企业长寿性的研究表明，第二种选择是保障企业可持续存续的更优方案[18]。选择这一原则，意味着将企业利益置于绝对优先地位，例如在家族成员的聘用、薪酬与晋升决策中，不会一味遵从家族运行准则。但这绝不意味着漠视家族利益，或是将家族成员排除在企业之外。

这也正是业内往往倡导家族企业整体优先战略的原因[19]。该战略的核心目标，是向家族成员清晰阐释企业的核心利益，协调各方优先级，最终让所有成员达成共识、同向而行。这一思路的审慎与高明之处在于，它并非将家族与企业的利益对立起来，而是选择暂时搁置家族的短期利益诉求；因为其深知，从长远来看，这种经营理念能为家族带来更丰厚的回报。

18 Simon，F. B.，Wimmer，R.，Groth，T.（2005）.
19 Muhlebach, C. (2004

4|家族企业更具（潜在的）战略智慧

相较于上市公司，家族企业更容易摆脱往往损害企业创业精神的短期盈利逻辑的束缚。家族企业还可以采取广泛多元化的策略布局，而上市公司若采取这种战术，即便能提高长期生存概率，也可能面临市场评价走低的情况。

少有上市公司能摆脱股东对短期利润的极致追逐，而家族企业则能更轻松地跳出这种思维定式。尽管仅凭这一点无法自动带来更高的成功率，却能为企业打开更广阔的战略选择空间，比如在经营周期的规划上。家族成功的核心底线，是实现跨代际的永续传承，而家族企业往往会将这一原则贯彻到企业经营之中。企业经营的核心，是投资于长期、持续的增长，而非聚焦短期利润；比起高风险投资，能带来确定性安全的投资才是优先选项。对于家族控股的企业而言，几乎所有经营决策的成功标准与评估维度都会发生根本性转变，企业会反复追问：即将做出的决策，是否有助于企业的长期存续。这种经营思路，让家族企业能够在数十年里坚守不同的业务领域（前提是拥有足够的财务稳定性），即便这些业务在较长时间里盈利微薄甚至毫无盈利。而一旦该领域的行业景气度回升，此前的坚守最终会带来极为丰厚的回报。

这种跳出当前经济周期的长远思维，让企业能够深耕自身现有核心能力。因此危机非但不会让企业走向破产，反而能被企业用作扩大市场地位的契机。这种长期主义的战略，往往与多元化战略相伴相生，家族企业通过广泛的市场布局，实现了一种特殊的风险分散。通过有意识地投资于多个非协同的业务领域，家族企业能够抵御单一行业下行带来的萧条冲击。长期来看，盈利最高的业务领域始终处于动态变化之中，因此家族企业的这种战略布局，通常能让其拥有比上市公司更高的存续概率。

在此背景下，还有一点值得关注，致力于建立长期关系的家族，其思维模式也会影响企业在其他维度的经营决策。企业对员工长期雇佣的重视，能够有效避免核心知识流失。无论是纯技术知识，还是极为宝贵的实操经验与商业诀窍，都能传递给内部晋升的员工与下一代管理层，从而有效应对行业普遍的用工短缺问题。此外，还能避免核心人才流向竞争对手（参见第 6、7 条论点）。为股东与合作伙伴建立稳定、长远的发展预期，能让企业摆脱股东过高的短期回报要求，从而有能力灵活、智慧地落地上述长期战略。

5|家族企业的财务定位具有特殊性

家族企业在动用外部融资时更为审慎，对财务独立性有着更高的诉求。但当不得不进行外部融资时，它们的融资难度又远高于大型企业。此外，企业接班人还面临着遗产税的直接冲击。

融资是企业经营管理的核心议题，对家族企业而言更是如此。因为几乎在所有融资相关的问题上，潜在出借方的信息披露诉求，都会与企业的保密需求产生直接冲突。从权益比率统计数据来看，德国企业的平均权益比率远低于其他欧洲国家与美国。但这一现象给中小企业带来的核心问题，并非偏低的权益比率本身，而是随之而来的对投资方的深度依赖。当企业无法仅通过经营性现金流实现增长融资时，家族企业就会面临核心矛盾，即如何平衡经营自主权与对出资方的依赖。过去，企业主要通过两种方式化解这一矛盾，要么拥有一家可信赖的合作银行，为企业的增长与创新提供融资支持；要么在与出资方的合作中保持极致审慎，主动控制过度的规模扩张。

根据《巴塞尔协议 II》中的股东权益相关规定（由州银行监管机构提出，现已生效），叠加近年来动荡的市场环境，导致许多大型银行倾向于拒绝为中型企业（即年销售额低于 5000 万欧元的企业）提供融资。尽管许多银行后续已不再采取这种过激的初始应对方式，但这一行为仍让家族企业长期处于不利地位，且在初期迫使它们不得不寻找新的融资形式，比如私募股权领域。

这一领域有多种融资工具可选，包括权益类融资（如股权投资）、债权类融资（如债券发行），以及混合融资工具（即所谓的夹层融资）[20]。如前所述，该领域机遇与风险并存。公众舆论往往对纯财务导向的金融投资者抱有极强的警惕性，这类投资者通过举债收购家族企业，随后将债务转嫁至被收购企业身上。但与此同时，也有越来越多的投资机构，以长期稳定的价值创造、数十年的深度合作为目标，展现出了明确的长期主义经营诉求。

此外，与非家族企业不同，家族企业（至今）仍需缴纳遗产税。但随着 2007 年遗产税改革落地，家族企业有望获得显著的税收减免。联合执政协议中公布的逐步减免模型（又称“消融模型”）规定，经营性资产对应的遗产税或赠与税可延期 10 年缴纳，且企业每持续经营 1 年，即可减免 10% 的应缴税额。这一政策有望为中小家族企业保障就业岗位、开展新增投资创造核心空间。

这项税收政策调整，旨在为上市公司与家族企业建立公平的竞争环境。而这项立法举措能否达到预期效果，将取决于具体落地的执行细则。

20 Lange，K. W. & Henkelmann，F.（2006）.

6|家族企业的长期发展根基更为稳固

家族企业会更长久地坚守自身的创始初心、久经检验的经营准则、成熟的客户与供应商关系，最重要的是，始终珍视自己的员工。这不仅对企业核心竞争力的培育与信任资源的积累具有正向作用，同时也可能降低企业对新需求的灵活响应能力。

家族企业有时会坚守那些传承数代、历经时间考验的创始理念与决策准则。上一代传下来的成熟经营法则，往往会被新一代沿用，并持续创造商业成功。

例如，企业现有的客户与供应商关系，是在信任的土壤中历经多年培育而成的。这一点并不意外，因为这种信任环境，正是这类企业与特定地域长期深度联结的必然产物。然而，随着知识半衰期的持续缩短，家族企业同样不得不直面市场带来的创新压力。尽管坚守稳定的合作关系，大多时候对企业核心竞争力的持续培育是一项竞争优势，但在日新月异的商业环境中，这种固守恰恰可能成为发展的阻碍。此时的核心要务，是在延续性与转型调整之间的张力中找到平衡。

关系的稳定性，同样体现在员工关系之中。一方面，员工能够信赖家族企业的长远规划，他们拥有长期雇佣保障，无需始终被裁员焦虑所困扰。

当我们看到，德国 70% 的就业人员与 80% 的职业学徒都就职于中小企业时，就会明白这一点在整个社会层面的重大意义 [21]。但即便是在这里，也潜藏着隐患，这种用人模式可能导致企业极少甚至从不引入新员工，而新员工恰恰能为企业带来全新的知识与理念。

当家族姓氏被用作产品品牌名时，不仅能在公众层面获得极高的品牌辨识度，更能在员工层面形成强烈的身份认同。如果家族能够秉持真诚的经营理念，通过理念、言语与行动的高度统一，将自身的价值观传递给组织内的所有成员，并实现经营的透明化，就会从员工身上收获一份特殊的回报：他们的信任。而这份信任，正是构建以此为根基的企业家文化的核心基石。

企业的长期主义经营，往往与其扎根的地域深度绑定，而这一点又会反过来塑造企业的企业家文化：“当你真正扎根于这片社群，它会深刻影响你的行事方式。”[22]

企业在特定地域的深度嵌入，最直观的体现，就是其格外愿意为社会与公共事务承担责任。其价值导向，让它们敢于直面尖锐的社会问题，并努力寻求解决方案。我们常常能在其中看到与企业经营一脉相承的企业家精神：敏锐地发现机遇，并牢牢把握机遇。由此，家族企业在其发源与扎根的地域，形成了独一无二的品牌影响力与社会存在感。

21 Burlingham，B.（2005）.
22 Burlingham，B.（2005）.

7|家族企业更具有归属感

家族企业将家族的相处模式迁移至管理层与员工的行为准则之中，从而为工作赋予更高的价值意义，大幅提升员工对企业的认同感。每个人都是大家族的一员！企业与员工都能从这份额外的情感红利中获益。

家族成员之间强烈的忠诚感、感恩与情感联结，能成为企业发展的巨大资源。要让这些历经数代沉淀的价值观真正发挥作用、实现长效传承，就必须做好家族治理。家族治理的核心，包括正视企业为家族带来的改变，将家族打造为真正的创业家族。诚然，在企业传承的第一、二代，家族企业规模更小、联结更紧密，家族成员之间的亲密关系是自然而然的事。但到了第三代左右，这种天然的联结会逐渐淡化，必须主动培育、反复重塑，尤其是当企业已经形成部落式组架构时。每新增一代传承，各个新成立的核心家庭的离心力都会增强；堂亲联合体之间的纽带，远比兄弟姐妹之间的纽带弱化得更快，因此必须付出努力，即便是远亲，也要建立对创业家族的共同认同感。但最重要的是，绝不能形成对家族部落的忠诚高于对整个企业的忠诚的局面。

正因如此，成功的跨代家族企业会以极为特殊的方式对待庞杂的家族体系，不断搭建新的小型家族互动结构，在多个层面创造接触与联结的机会，从而提前防范家族精神的流失。对所有者而言，这能让所有人聚焦于共同利益（而非个体投资者的个人诉求）；同时，科学的治理规则也能有效避免决策僵局与股东股权抛售的问题。企业通过维系家族精神，能为自身持续注入全新的创新动力。

尽管非家族成员的员工同样高度认可这种家族精神与紧密的情感联结，但在其职业发展过程中，这种模式也可能产生负面影响，尤其是当阻碍非家族员工的职业晋升时。最典型的情况，就是无视能力因素，将年轻的家族成员或股东强行推上管理岗位。而应对这一问题的有效方法是，只有当家族成员的能力至少不低于外部应聘者且适合该职位时，才允许其进入企业任职[23]。

23 Armbruster，T.&Schiede，C.（2006）.

8| 家族企业更具企业家精神

家族企业的典型特质是极强的规划与落地执行力、创造长期价值的追求、客户导向的经营理念，以及承担风险的意愿。企业中这些特质越薄弱，其发展就越容易依赖单一个体的强势领导力、创新驱动力与商业远见 。这种模式利弊共生，好处是决策链条短，但与此同时，当领导力发生更迭时（无论是强势领导者退休、意外离世，还是其影响力消失），企业就会陷入剧烈的重组动荡期。

家族企业的规模越小，其领导责任、经营实力、创新能力与商业远见，就越容易集中在单一个体身上。此时，企业所有者既是企业的灵魂，也是发展的核心驱动力。因此，在许多家族企业中，至今仍能看到与 19 世纪末德国现代经济奠基时期的商业先驱一脉相承的企业家文化。

积极参与企业经营的个体，往往会对家族企业产生极强的身份认同感，这通常会转化为更高的工作投入度与企业扩张的决心。“循坎坷之路，抵星辰之巅”（“Per aspera ad astra”）—— 这句拉丁文的通俗译法为 “唯有崎岖之路，方能通向成功”，可以说是家族企业家精神的核心准则。在非家族企业中，个体的付出意愿与付出上限往往存在明确边界，但家族企业中的家族成员（乃至非家族员工），往往会突破这种边界。

尤其在秉持传统经营模式的家族企业中，企业家的妻子往往扮演着至关重要的角色，她在家族与企业之间，平衡着对内与对外的经营重心，在关键时刻维系着整个团队的共同体意识。大多数家族企业在发展过程中都已意识到，家族与企业两套截然不同的逻辑体系，需要一种极为特殊的方式去调和。总体而言，女性在企业管理中扮演的角色仍弱于男性；但在家族企业的领导岗位上，女性往往能取得极高的成就。此外，扁平化的层级架构让企业的决策链条更短，避免了繁琐的控股决策流程。这一优势不仅深受客户认可，也得到了供应商与员工的广泛认同。

然而，与强个人特质绑定的强势企业家精神，同样存在其阴暗面，当危机来临时，这种模式就可能陷入绝境。比如，当企业家因疾病、意外或离世突然无法履职，或是企业出现支付危机、濒临破产，再或是接班人交接失败，企业陷入群龙无首的局面时，前文提到的所有优势，都可能瞬间转化为对应的劣势。我们还能观察到一种常见现象，有些人多年来对家族企业有着极强的影响力，始终对市场有着精准敏锐的判断力，却在职业生涯末期丧失了这种商业嗅觉。企业的最终命运，往往取决于一个核心问题，即企业的经营命脉，是长期、过度地集中在单一个体身上，还是在企业发展过程中，将企业家经营的核心准则有意识地传承下去，并完成体系化、制度化的建设。

9家族企业更难接受外部咨询

家族有着极强的边界意识。正如他们不愿向外界敞开私人领域一样，他们同样认为，企业的经营问题与发展难题，应当在家族内部解决。诚然，这一点在很大程度上解释了它们的成功，但这种态度也伴随着一系列风险与副作用，尤其是在外部咨询本可以为企业打开全新发展空间的情境下。

就像家族会划定清晰的边界、保护自身隐私不被外界窥探一样，创业家族同样倾向于在家族内部解决企业的经营问题（参见第 3 条论点）。家族场域与企业场域的深度交融，根源在于个体同时身兼家族成员与企业员工的双重身份。有些家族会制定明确的策略（即规则），约定何时应当引入外部专业力量，妥善处理企业经营问题，而这也是成功的家族企业治理的另一大标志。

但遗憾的是，这种家族内部解决冲突的内生机制，并非总能发挥其保护作用。我们常常能看到，本应理性制定的商业决策，会被激烈的情绪冲突所裹挟，让所有当事人都濒临崩溃。在前文所述的家族与企业的张力场中，这类冲突升级的情况屡见不鲜。它们可能发生在家族内部、不同家族支系之间、接班人与交班人之间、大股东与小股东之间、企业所有者与外部职业经理人之间，并造成巨大的情感伤害与经济损失。正因如此，家族企业中的家族纷争，被称作德国经济中最大的价值摧毁者[24]。

即便冲突已经出现戏剧性升级，甚至持续数年之久，家族企业往往还是会犹豫很久，才会寻求外部支持。家丑不可外扬，无论是商业咨询还是银行顾问服务，家族企业都会保持高度的警惕与保留。因此，对诸多家族企业破产案例的分析显示，企业往往会无视各类风险预警信号，放任危机持续升级，甚至对流动性危机等致命的经营变化视而不见。对外，企业始终维持着光鲜的表象；对内，家族所有人的注意力都被危机牢牢裹挟。一旦危机彻底爆发，家族利益与企业经营利益之间的平衡就会彻底崩塌。旧的矛盾被重新翻出，所有人都在互相指责，追问到底谁才是真正的责任人。简而言之，企业会陷入一个从内部极难叫停的恶性循环。股东间的冲突会阻碍企业发展，而紧张的经营局面又会反过来给家族带来额外的负担。最坏的情况下，最终的结局就是企业与家族双双崩塌。在某些极端危急的情况下，企业只能依靠亲友人脉网络，以及家族的牺牲意愿，才能化解破产危机，也正是在这种时刻，家族性再次成为企业的救命稻草。但除此之外，许多家族企业依然存在一种固有倾向：为自己和企业筑起过于坚固的壁垒，拖延太久才寻求外部帮助，这正是这类企业形态的一个致命短板。不过，在批判家族企业对外部咨询的抵触心态的同时，我们也不能忽略一个事实，许多家族企业的成功，恰恰是因为它们拒绝了外部咨询，没有听从顾问的建议，而是固执地坚持自己的经营思路与行动路线。这也进一步强化了它们对外部顾问的怀疑立场。

24 Hennerkes, B.-H. (2004).

10 | 家族企业具有更长的寿命

家族企业展现出了更强的竞争力与跨代存续能力。只要它们能够妥善应对家族与企业深度绑定所产生的各类悖论，就能成为成功的企业范本。企业必须不断寻求平衡，避免片面偏向家族利益或企业经营利益中的任何一方。一旦找到这种平衡，这类企业形态所蕴含的独特资源，就能充分释放其全部价值。

起初，成功且长期存续的家族企业这一概念，与传统工商管理的所有预期都是相悖的[25]。经典管理学的基本假设是：家族对企业经营的干预，只会造成管理混乱，对企业经营构成威胁。然而，恰恰是这种非正统的经营模式，定义了家族企业的特质，也决定了它们的成败。

家族企业的成功，本质上是因为它们成功驾驭了一系列特殊的矛盾。前文已经探讨过，悖论是矛盾的一种特殊形式。家族企业中的悖论，源于企业成员同时身属家族与企业两套体系，由此产生的相互矛盾的行为预期[26]。这两套体系并非始终界限分明；恰恰相反，更多时候，人们往往无法清晰界定自己当下的身份，是父亲，还是企业家？是女儿，还是企业接班人？同时身属家族与企业的双重身份，会催生一系列矛盾，因为作为社会系统，家族与企业在功能上的差异，是无可比拟的[27]。

其中一个核心矛盾，就是平等原则，也就是所谓的公平悖论。按照家族的逻辑，所有成员都应得到尽可能平等、公平的对待，即便所有人都知道，这种平等最终必然需要妥协才能实现。如果说在家族中，平等是公平的核心准则，那么在企业的逻辑中，对公平的定义则截然不同。在企业里，排在首位的不是平等，而是能力、业绩与责任。按照家族逻辑，每位家族成员都在企业中拥有一席之地，才是公平；但按照企业经营逻辑，必须以业绩为核心进行选拔，才能做出最优用人决策，保障企业的长期存续。在此，我们再次看到了精细化悖论管理的重要意义，管理者不仅要认清两套逻辑各自带来的张力，更要承受住这种张力，最终找到既符合商业经营规律，又能兼顾家族诉求的解决方案。这些悖论无法被彻底消除，但只要被正确理解，就能化解其负面影响。主动开展的家族治理、对专属 “去悖论化” 路径的探索、打破禁忌、直面冲突，以及企业家对自身恐惧、愿望与目标的深度梳理，都能为企业与家族带来专属的竞争优势。历经数代传承的家族企业，用实践有力地证明，通过将特定的决策模式与行为准则传承给接班人，企业能够突破富不过三代的传承魔咒。它们证明了，家族企业这一张力场是可以被建设性地塑造的，从而让这种特殊的企业形态，真正成为跨越数代的核心力量源泉。

25 Simon，F. B.，Wimmer，R. & Groth，T.（2005）.
26 Schlippe，A. v. & Groth，T.（2006）.
27 Baecker，D.（2003）.

当然，一家家族企业能否实现如此长期的成功，本身充满了不确定性；但我们依然可以梳理出一系列核心准则，为企业的成功之路提供方向指引，其中核心要点如下：比如，家族企业必须将家族与所有者的个人利益，置于企业存续的核心利益之下，也就是始终坚守 家族企业整体优先的核心准则。此外，必须践行专业化所有权管理，即所有者家族必须像经营企业一样，对家族本身进行有意识的治理。

如果能在情感层面，让所有家族成员与股东都感受到自己属于创业家族、被创业家族所接纳，就能实现成员对企业的高度认同感。而这一点，可以通过定期举办家族聚会等活动实现。要实现长期成功，企业必须拥有一支顶尖的管理团队，凭借其权威，让所有人始终恪守显性的成文规则与隐性的行为准则。同时，必须通过所有成员公认的、成熟的冲突解决机制，避免财产纠纷与相关的法律诉讼。

结 论

家族企业既不是即将被淘汰的商业模式，也不是必然带来成功的万能公式。它们的核心特质，是其独特的雅努斯双面性，家族性 既可能成为企业发展的支撑力量，也可能成为经营的阻碍。

家族企业的广泛分布，以及它们与公众上市公司之间的业绩差异，给学术研究界（包括维藤家族企业研究所 WIFU）带来了一项核心挑战：必须持续、全面地聚焦于这种经济与生活形态的独特属性。

本研究的核心是聚焦创业家族及其与企业的关系（同时不忽视二者的相互影响）。核心前提之一是家族应当被视为企业的潜在发展资源，而非必须尽快摆脱的累赘。因此，核心问题在于，如何对这些资源 ，也就是构成家族性的所有家族因子进行体系化的构建，使其能够持续为企业发展赋能。而要实现这一点，企业就必须制定并落地一套经过审慎规划的家族战略，从而让家族企业作为一种经济与家族的双重组织形态，实现跨代际的长效传承。

参考文献

Albach, H. & Freund, W. (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Bertelsmann: Gütersloh.

Armbrüster, T. & Schiede, C. (2006): Familienfrende Führungskräfte gewinnen und halten. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). WIFU: Witten (out of print).

Baecker, D. (2003): Tabus in Familienunternehmen. In: Baecker, D. (Eds.): Organisation und Management. Suhrkamp: Frankfurt/Main, p. 123 ff.

Bloom, N. (2006): Inherited Family Firms and Management Practices: The Case for Modernising the UK's Inheritance Tax. A Centre for Economic Performance policy analysis. London School of Economics: London (UK).

Böllhoff, C.; Krüger, W. & Berni, M. (Eds.) (2006): Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Burlingham, B. (2005): Small Giants. Companies who Choose to be Great Instead of Big. Penguin Portfolio: New York, NY (USA).

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2007): Ergebnisse einer Online-Umfrage des unternehmerischen Ehrenamtes der IHK-Organisation.

Dyer W. (2006): Examining the "Family Effect" on Firm Performance. In: Family Business Review, Vol. 29, No. 4, p. 253-273.

Handelsblatt (2006): 13. Nov. 2006, p. 1, Düsseldorf.

Hennerkes, B.-H. (2004): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. Campus: München.

Lange, K. & Henkelmann, F. (2006): Familienunternehmen und Finanzierung. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). WIFU: Witten (out of print).

Lank, A. (1996): President's Message. In: The Family Business Network, No. 14, April 1996, p. 1.

Mühlebach, C. (2004): Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Haupt-Verlag: Bern (CH) et al.

Schlippe, A. v. (2007): Das Balancieren von Paradoxien in Familienunternehmen – Kultur mit Struktur versöhnen. In: Rausch, K. (Eds.): Organisationen gestalten. Pabst: Lengerich, p. 111-129.

Schlippe, A. v.; Buberti, C.; Groth, T. & Plate, M. (2007): Wettbewerbsvorteil durch Leidenschaft. Eine Analyse. In: Konjunkturprognose der NRW-Wirtschaftsministerin Christa Thoben (Eds.): Wirtschaft 2007. Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie: Düsseldorf, p. 12-23.

Schlippe, A. v. & Groth, T. (2006): Familienunternehmen und Beratung: Paradoxien und Dilemmata. In: Deissler, K. (Ed.): Familienunternehmen beraten. Transkript: Bielefeld, p. 109-125.

Simon, F. B.; Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Carl-Auer Systeme: Heidelberg.

Thoben, C. (2007): Mut durch gute Beispiele. Perspektiven der Wirtschaftspolitik für 2007. In: Konjunkturprognose der NRW-Wirtschaftsministerin Christa Thoben (Ed.): Wirtschaft 2007. Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie: Düsseldorf, p. 8-11.

Wieselhuber, N.; Lohner, A. & Thum, G. (2006): Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen. Ergebnisbericht. Wolf & Sohn: München.

Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M.; & Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Gabler: Wiesbaden, 2nd Ed.

Wittener Institut für Familienunternehmen (2007): http://www.wifu.de/.

联系方式

WIFU基金会

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。我们工作的核心是收集、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。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。

WIFU基金会联系人

Arist von Schlippe教授
维藤家族企业领导力与动态捐赠教席

维藤家族企业研究所（WIFU）
维藤/赫德克大学管理、经济和社会学院管理与创业系
阿尔弗雷德-赫尔豪森-Straße 48
58448 Witten
德国
电子邮箱：schlippe@uni-wh.de

WWW.WIFU.DE

基金会

阿尔弗雷德-赫尔豪森-Straße

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：editor@wifu.de

电话：+49 2302 88 98 300

www.wifu.de

©2025·WIFU基金会