

最佳实践指南



# 家族企业的继承

企业和股东处理继承问题的最佳实践指南

作者：维藤家族企业研究院

Torsten Groth,

Tom A. Rösen 博士,

Arist v. Schlippe 教授、博士

维藤家族企业研究院

维藤/海德克大学



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE



# 目录



前言 .....	4
一、继承的动态过程 .....	5
第一阶段：继承人的教育 .....	6
第二阶段：继承人的不稳定因素 .....	7
第三阶段：针对预期继承的训练 .....	8
第四阶段：企业对继承的准备 .....	8
第五阶段：选择继承人 .....	9
第六阶段：加入家族企业 .....	10
第七阶段：责任的交接 .....	11
第八阶段：承担全责和上一代的推出 .....	12
第九阶段：卸任后的重新定位 .....	13
小结 .....	14
二、家族企业内部继承的十个建议 .....	15
三、交接过程的理想进程 .....	20
四、维藤家族企业研究院关于家族企业继承问题的文献节选 .....	22
五、联系我们 .....	23

Torsten Groth, Tom A. Rösen, Arist v. Schlippe

## 家族企业的继承

企业和股东处理继承问题的最佳实践指南

### 前言

每一个家族企业都具有独特性。一个企业成功的方式未必适用于另一个企业。每个家族也都是独特的；没有任何一个家族组合方式是一样的。因此，每个家族企业的继承问题都需要充分考虑到每一例家族和企业两者的传统及现实。并不存在万能法则。

但是，尽管有着不同的家族组合方式，所有的继承过程都面临一些问题，需要家族找到适合自身情况的解决方式。最佳的实践指南并不能提供统一的方程式；它旨在为每一个解决方案找到灵感和提供建设性的意见。本指南包含了三个部分：

- 第一部分考虑到继承问题的动态过程，从九个发展阶段提出了相关的建议。
- 第二部分针对继承过程中的典型问题，提供具体的实践指南。
- 第三部分分享了继承过程的总结实例。

这本最佳实践指南总结了十五年以来维藤家族企业研究院关于继承问题的研究成果。鉴于继承问题的处理在家族企业的发展中的重要性，编者意在通过本指南为家族企业及其成员处理继承问题提供到有益的帮助。

我们衷心希望，您可以通过阅读本指南受到启发并得到建设性的经验指导。

Torsten Groth,  
Tom A. Rösen 博士,  
Arist von Schlippe 教授、博士

维藤，2013年8月



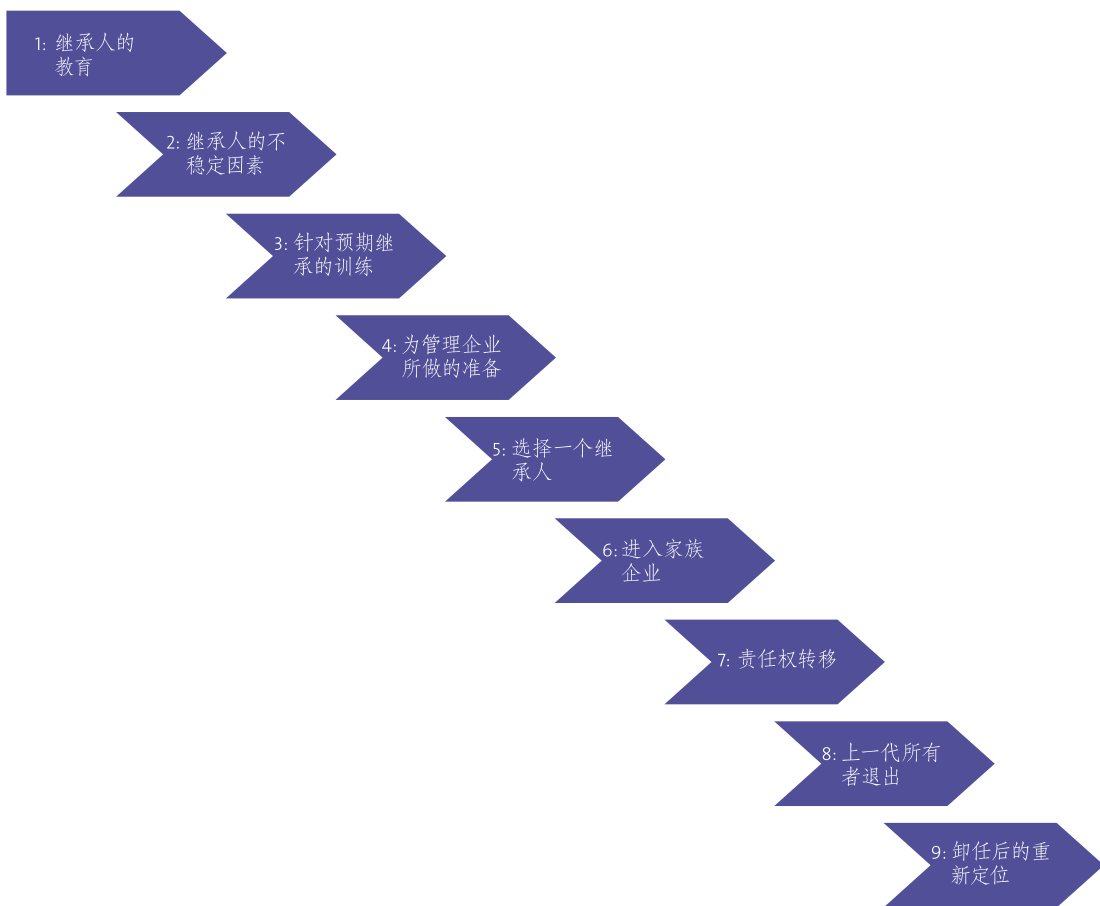
## 一、 继承的动态过程



“继承”在这里通常被理解为与移交企业管理权相关的决策：即在某个特定的日期和情况下，执行“指挥棒”的交接。这种理解常常忽视了一个事实，继承的概念不仅限于企业管理权的交接，也涉及到股份的转让（见第二部分第三条）。更重要的是，这种狭隘的理解忽视了与继承相关的许多其他方面。这些方面在交接之前早已经影响到企业家族成员的生活，并且持续发生作用。所以看到继承的整个动态（互动）的过程才更为合理有效。

该过程在孩子出生即开始了，所有者家族开始考虑把企业交给下一代。这个过程的时间几乎不可能被界定到某个具体时间。对于企业和家族来说，继承一直是一个大事。只要（所有者）家族对企业有一定的影响，只要我们谈到家族企业，就应该持续的考虑与继承相关的问题。

实践证明将继承过程划分为九个相关阶段来理解非常有效。<sup>1</sup>



注释 1：该阶段模式是维藤继承阶段模型的扩展；参见：Schlippe/Groth/Rüsen (2012).

## 一、 继承的动态过程

本章将对整个继承过程中阶段性的问题从家族和企业两个方面作出具体的解释说明。

### 第一阶段：继承人的教育

(继承的一代，4岁至16岁)

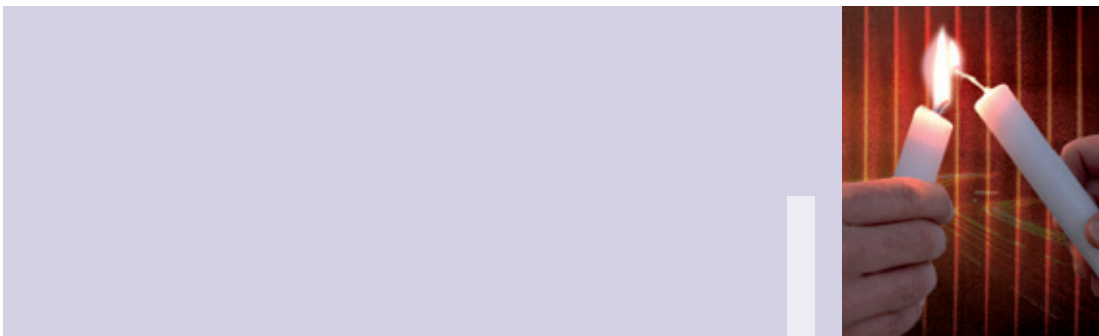


关于继承应该很早就开始准备。甚至应在孩子上小学之前就开始提及(和比较)他们的父母是做什么工作的,这对于给予孩子安全感,以及培养企业所有人后代的意识是非常重要的-如果企业业务是公众的焦点,孩子们姓和公司的冠名相同则意味着更多。用某种适合于孩子年龄的方式,让他们熟悉公司及其具体特征,但不要给他们任何要追随父母脚步的压力。在任何情况下都不要过早的(通过学校或者游戏)观察孩子们是否具有继承家族企业的潜质。

我们也观察到,有些父母为了希望保护他们的孩子,尽力让他们和家族企业保持距离。他们的意图是看到下一代“自由”成长,没有因为身为家族企业继承人所带来的先入之见和期望而有负担。然而必须牢记,这样却会给孩子造成困惑:最初他们远离的问题将来会影响并改变他们的生活。如何与你避免的事物发展出良好关系?此外,保持这种刻意的态度是不容易的。特别是在所有者家庭中,一些成员就住在企业附近,企业冠名与家庭成员的姓氏相同或者类似,父母其中的一方或双方参与企业运作中,这就会立即对日常生活有影响(例如,如果企业出现紧急技术情况,计划好的暑假行程必须在短时间内取消,或客户的来访让父母无法参加孩子们的学校表演)。

所有者家庭中的孩子经常感觉到公司是他们的“兄弟姐妹”,需要定期与之争夺父母的时间和注意力。公司业务的多重性和复杂性往往导致父母和子女在家庭生活的其他方面(托儿所,学校,家庭作业等)缺乏沟通。此外,企业的经营状况经常影响父母、祖父母或其他近亲的情绪状态。如果试图对这个关键的家庭动态影响因素避而不谈,可能会导致孩子对“未知”的抵触。

因此,父母应该在养育孩子的过程中设法掌握好平衡:要让孩子们明确了解家族企业以及继承的意义,却不要过早的对继承下定论。



## 第二阶段：继承人的不稳定因素

(继承的一代，12至20岁)



该阶段与第一阶段有重叠的时间，在此阶段父母为他们的孩子在生活中树立榜样，主要指企业家的生活有哪些优势和要求，第二阶段儿童开始形成对待公司本身和继承公司的自身态度。在这个阶段，典型的青少年成长过程出现了，孩子们在独立的野心和与父母的联结需求之间不断探索。有时候，孩子非常同意（“我将要在公司开始工作-我要和我的父母做得一样”），但也经常交替出现另一些时刻，在这些时刻他们强烈、冲动地表达着叛逆的想法（“我永远不会做你想要我做的事-我会有我自己的生活！”）。此阶段是一个在儿童和青少年情感上会遇到很大挑战的阶段，关键是两代之间要保持接触、沟通。

重要的是父母必须要不断的反思，不管孩子对于继承持有极大的热情，还是叛逆的态度都只是一个学习的阶段。年轻人在他们的青春需要尝试独立性从而学习各种技能，这对之后养成企业

家心态有着重要意义。在这段时期，下一代对自主权的尝试可能会用强烈反对父母建议他们加入家族企业管理的形式。然而，不必为此担心—根据经验—该决定不会是明确的最终决定，更不要说十年后是否有效。因此，这个阶段所出现的挑战只是为下一个学习阶段奠定基础。在此基础上，年轻人可以形成对于继承问题自己的立场。这个立场必须来自年轻人自己，父母可以激发鼓励，却不要施加过多的期望。

早期就继承问题达成协议并不意味着继承问题的彻底解决。暂时的异议反而有利于孩子的成长，预示着未来的继承是一个深思熟虑的决定。有时候孩子们在强烈反对之后达成的协议，也许才能够真正对自己的决定担起责任。

## 一、 继承的动态过程



### 第三阶段 为将来的继承而训练

(继承的一代, 16至30岁)

8

很多继承人在训练时都有迷茫的感觉。这一阶段的关键问题是在多大程度上要考虑培训课程或者大学学位课程与家族企业的协调性, 或者根据自己的兴趣选择科目的自主性。首先建议父母不要高估这个选择与家族事业的相关性。父母的目的是确保孩子所选择的教育并不是因为厌恶继承而作出的(“我会是一个艺术家!”不是出于艺术天赋, 而是为了刺激父亲或母亲), 这种厌恶可能源于上一个年龄阶段。如果结合企业相关主题进行进一步培训, 以及增长工作经验, 甚至看似不协调的职业方向和非常规的学习历程也并不会影响未来家族企业的继承。

在理想情况下, 潜在的继承人选择的培训模式或研究领域是与他们的个人倾向、为继承所做的准备相匹配的领域, 同时也为未来超越家族企业之外的职业抱负提供更多的选择。

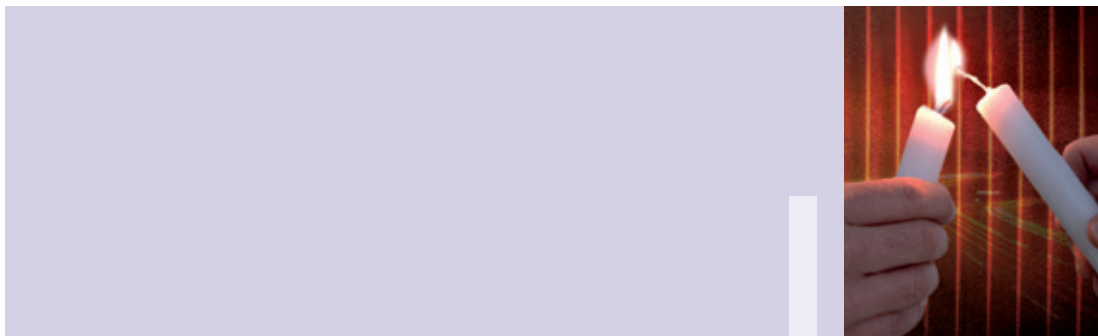
尽早的让参与者明确培训的目的, 做好继承准备, 帮助他们协调好对教育的选择, 对于继承问题的处理是大有益处的。

### 第四阶段: 企业的准备

(上一代企业所有者, 约55岁)

上一代管理者最晚到五十中旬的时候, 就要为企业的交接作准备。如果这个时候企业管理结构还处于当前家族的管理模式下, 就必须准备逐渐趋向独立了。自我管理能力和越强的公司, 第二代继承人在采取重要的公司决策时的管理水平和自主能力就越强。因此, 它可以帮助一个家庭成员决定是否应承担所有者的责任。即使内部继承失败了, 公司也已经具有了安全的管理模式, 所有者家族不必害怕出现严重后果。因此继承的下一代不需要处于公司管理的压力之下(“如果你不加入公司, 就没有其他人接管了...”)。

准备期的部分内容。是对主要待定措施的评估, 如创新、增长战略、或促进国际化的措施。这些措施的进展应该与继承问题尽可能剥离开来(参见第六阶段); 在继承人仍在刚刚起步、需要巩固自己的位置时, 应该避免将他们置于公司某些巨大改变的压力之下。



### 第五阶段：选择继承人

(继承的一代, 20至35岁)



在下一代加入家族企业之前，所有者家族需要一致同意继承人进入企业和离开企业的相应标准。一般来说，相关标准应该在家族宪章或者股东协议中作为家族战略的一部分写明；这可以让外部专家能够正确评估候选人目前的能力。相关方应界定好所需的技能和经验（比如教育水平，在外部企业的管理经验）以及针对特定职位（子公司经理，总经理）所需的要求。界定清楚的标准不仅有助于家族企业的股东对继承人选择是基于其能力而不是基于亲属关系；也有助于继承人准确的评估未来所能取得的成就和所需的经验，以及一旦继承失败的后果。一旦候选人明显表现出不能胜任，那么就可以很好地避免将来此人离开公司时会出现的矛盾。

本阶段对企业所有者的指导原则是企业必须建立起相关的模式，减轻所有者的责任，使他们不必独立判断继承人的能力和资格。



## 一、 继承的动态过程

### 第六阶段：加入家族企业

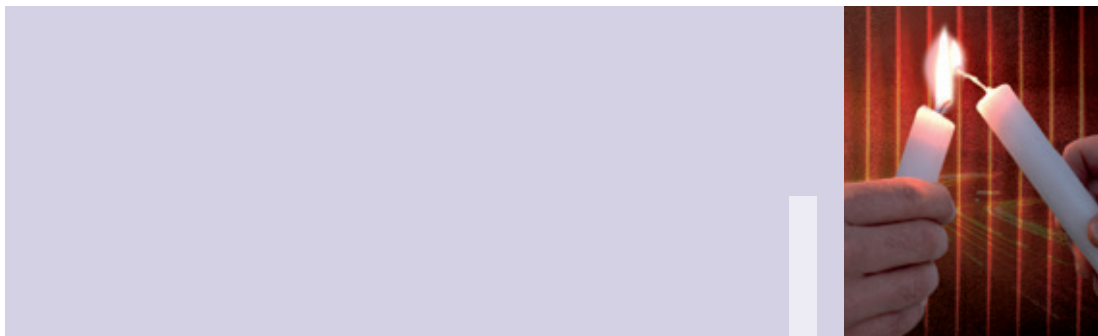
(继承的一代，20至35岁)



然而，不建议的是，在没有确切任命的情况下让孩子“溜进”公司，没自己的办公室，也没有具体工作期限，在有些例子里，这种情况持续了好几年。这种做法是将孩子在家庭的生活环境照搬到了公司，这是有风险的（参见第二部分第七点）。常见的是，潜在的继承人接受这种毫无计划的工作安排只是因为他们希望“被注意到”。对比在其他的企业类似的就职条件，通常没有一个继承人会接受这样的待遇。没有经过正式任命的继承者常常依赖家族“给出一个好的解决方案”。他们面临的是，年过三十却毫无职场经验，在人力市场上没有竞争力。家族企业中的职位成了他们唯一的选择。在研究中这种情况被称作“继承人困境”。

因此，我们建议是避免在没有真正晋升可能的情况下让继承人持续处于长时间的“学习阶段”，这会导致继承者被永远的贴上“年轻人”这个标签。

一旦继承人被相关人员选定，这位继承人从加入企业到管理“高层”的每一步都要经过慎重规划。这位年轻成员的所有学习阶段都应该被看做是他职业发展道路的一部分；所有相关人员应该明白这位继承人为什么会领导这个部门、这个子公司以及负责多久。这份规划清晰地描述了两代人对彼此的期望。如果这些期望不能落实，那么必须向各方有一个交代。职业规划的每一程的反思都有助于继承人下一步的顺利进展，或者即使不得不离开企业，也不会感到“丢人”。



第七阶段：管理权的转移  
(两代人同时管理)



Was du immer redest! Natürlich, sollst du dich selbst sein!  
Du sollst nur alles genauso machen wie ich, ist das zuviel verlangt?

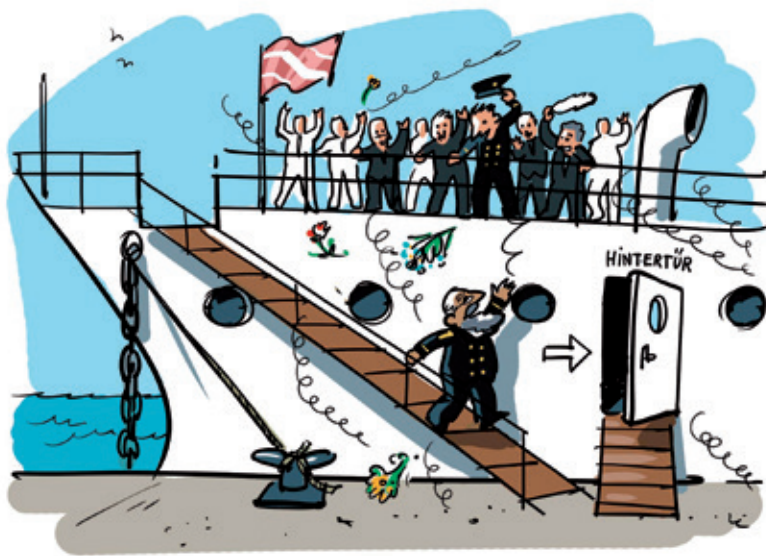
在继承的过程中，会有一段时期两代管理者共事。这段管理权的共享期对各方人员都意味着更高的要求。为了确保整体的稳定性，每个家庭成员在企业中的角色都要清楚的界定，并明确传达给员工。在这段两代人共事期，由于其中一方经验更为丰富，通常会出现家长-孩子的组合。年轻人则更趋向于创新，试图脱离上一代的管理模式，等等。两代管理者的不平等会带来焦虑，疑惑，期望和意愿，考验着两代人在企业中关系。除非两代人同心协力，否则会导致员工队伍分裂，形成各自利益集团，宣布效忠各自一代的管理者。

上一代的管理者特别需要准确地了解：现在的决策权是一个共享的，因为管理的不再是“旧”体系了。

## 一、 继承的动态过程

### 第八阶段：承担全责和上一代的推出

(退出的一代，60岁左右；上任的一代，35岁以上)



12

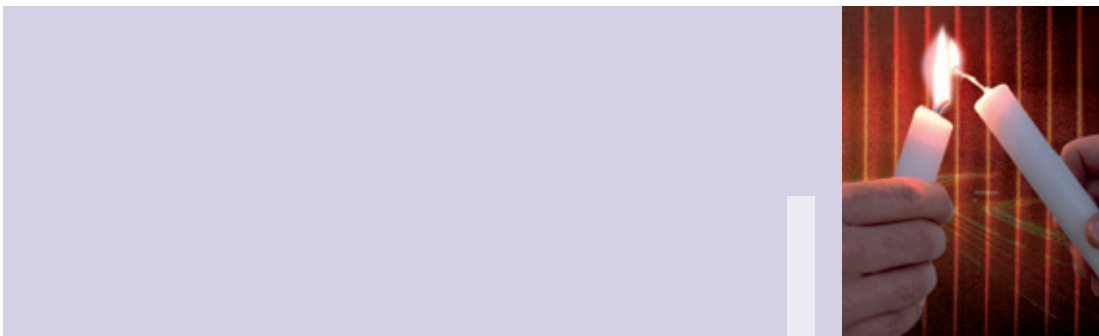
这个继承阶段的主要焦点在老一代的身上。他们主持公司几十年，对于大部分员工来说是唯一认可的“老板”。在公司内外，这种管理上的极大改变必须被清楚地提出来，与大家沟通，可以是仪式上的（比如在员工大会交接“指挥棒”，交换办公室），也可以是在日常的管理中：谁最后说了算？员工应向谁倾诉想法和担心？应该清楚地向习惯于跟“老”老板沟通的员工解释新的管理方式。

另外还需要明确的是退出的一代的在企业中的定位和责任：他们是永远退休了吗？还是他们作为顾问（可能在顾问委员会里担任正式职位）？或者他们在有些领域仍是不可或缺的？对于怎样

成功的过渡到退出后的阶段，似乎还没有公式可以遵循。其中不乏诸多成功和失败的案例。在公司内外必须把角色定位解释清楚，这样留给老管理者的次等重要的职位才不会成为他日后回来又开启旧模式管理的“后门”。

老一代管理者的关键任务是在为公司贡献多年之后，如何好好规划自己的私人生活。





第九阶段：卸任后的重新定位  
(老一代管理者退出)



在将管理权交给下一代之后，退出的一代将会开始全新的生活体验。从工作和责任的压力中释放出来，他们必须学会如何“好好利用”刚刚得到的新礼物——时间。如果他们没有替代活动，比如为非营利组织做义工，为初创企业做天使投资人，去大学当老师，或者他们没有可以打发时间的爱好，那么他们“溜回去”公司、干涉决策的可能性就会很大。表面上的理由是需要为新一代管理者解决预料之外的公司发展问题，其实实际的原因是，他们“需要被需要的感觉”，在已经习惯了三十多年的工作压力的常态之后，对于很多老一代管理者来说，航海旅行和打高尔夫球很快就失去了吸引力了。如果他们不能参与一些替代活动或者工作中，他们常常会希望看到公司有不好的发展，这样他们就可以名正言顺地重掌大权。

但是，也有些情况下，老一代管理者的重新介入对于误入歧途的公司来说是至关重要的帮助。这些情况说明当老一代管理者开始投入到个人生活的时候，反而可以客观的看待公司的发展，可以排除私心的干扰。这种情况很难做到理论上说的“优化意识”。经验证明，通过对话可以最好地解决这个问题——与有相似情况的朋友交谈；与了解公司、家族情况并可以给出中肯建议的人交谈；接受训练也是一个选择。

在此，家族应注意系统地关注这种“复发”，与老一代管理者随时保持沟通。这将有助于保持住老一代企业家的活力并能充分发挥。

## 一、 继承的动态过程

### 小结

考虑到继承的动态过程，把继承问题划分为九个阶段来观察各自具体特征，是编者对于逐步培养“继承意识”的重要指导。这种意识被视为成功处理继承问题的关键因素。看到继承的动态过程，才能增强参与者及各代人之间的沟通，才能了解他们在生活和工作方方面面的愿望、期望以及倾向，同时又能兼顾公司的最大利益。

## 二、家族企业内部继承的十个建议



在将继承看作一个过程的基础上，接下来的十条原则在实践中也是非常有效的：

### 1、把继承问题提上日程！

“继承”这一问题包含了企业各方人员的种种关注、担心和期望，特别是权力的交接被有意无意的推迟。在大部分情况下，主要的原因不是老一代的管理者不愿意退出，而是作为家长不愿意犯错或者让其他家庭成员失望。老一代还可能面对一个心理问题：继承的提出就意味着自己职业生涯的结束。

对于继承问题的推延，年轻一代也有部分责任：他们逃避这一问题，避免与上一代冲突，缺乏足够的信心迎接挑战，或是害怕被束缚。

这些对于继承无意识的逃避带来的结果是，即使所有相关人员考虑到继承这一问题，在很多家族企业中也并没有被提上日程，或是关于这一问题缺乏相互的沟通。虽然双方的被动都是情有可原的，但是对于处理继承问题是无益的。继承问题终究要得到关注，问题要被提到“桌面”。而且需要谨记的是：拖延本身就是一种决定，预示着对继承的抗拒。

正如在第一部分所讨论过的，如果，继承被看作一个过程，那么对于所有相关人员，就应该在这个过程中中的每一个阶段持续做反馈和回应，大家坐下来一起讨论。这样以来关于继承的决定就会失去所谓的“严重性”。现在父母无需被迫竭力考虑怎么处理继承问题，也不需要独自做决定；孩子不再被迫在特定的某一天被要求站出来回

答“要”还是“不要”。在数年的时间里，特定选择和处理方式都可以慢慢尝试，其优缺点可以被仔细评估，继承人选择标准的制定也可以充分考虑到企业、家族及个人的态度和需求。

### 2、对股权方面的继承和企业管理方面的继承进行区分！

一般来说，企业都是关注的焦点，管理对于企业来说也是日常需求。因此，当提到继承时，一般的理解都是只针对企业管理权的交接。这种理解必须确保股权的继承没有被边缘化。股东们是一个企业的中坚力量，他们需要作出或者支持对企业有深远影响的战略决定，并培养股东实力，所以他们要么自己担任管理层的管理或咨询职位，要么选择合适的人选来担任。

许多家族企业的失败案例也可以从所有权结构中找到原因。他们的股东结构缺少股东决策能力和清晰定位。典型的错误发展路线是陷入兄弟姐妹或者家族之间争斗的绝境；或者股东们只对股息分红感兴趣，对公司长远发展没有兴趣；或者父权制的管理者在正式归还他的股份之后仍然要主导公司事务。

各种所有权结构都有缺点和优点。所以我们建议按案例来分析哪种交接模式在企业发展历史上证明是有效的，未来的管理者根据股东的数量可能会做出哪些所有权结构的改变。经验证明，关于家族股权的分配最有可能导致长期的争端，其风险在于这种严格的投票制度，有时候是出于私利，而忽视了企业的利益。

## 二、 家族企业内部继承的十个建议

总的来说，股东的数量越少，与外部专业人士的联合越重要。这种联合不仅带来了专业性，也有助于避免僵局和少数股东之间的争斗。随着股东数量的增多，如果股东想保有决策权、对公司负责的话，引入正式决策机制和建立家族委员会机制势在必行。<sup>2</sup>

### 3、请考虑融资、继承法和税法相关的影响!<sup>3</sup>

继承的规则在很大程度上受税法和继承法的影响。在考虑挑选合适的管理和股权继承人时，也很应该同时考虑融资、继承法和税法的适用条款。下列几个问题非常重要：

- 是否有预期的继承人？
- 是否有其他的兄弟姐妹有权获得补偿（保留份额）？或者是否有人放弃继承权？
- 继承问题是否考虑老年供养问题，具体细节是什么？
- 涉及哪一些税法条款？
- 是否需要更改股东协议？等等。

法律条款和要求会不时改变，也非常复杂。我们的建议是尽早咨询专业人士。

注释 2：详见

注释 3：详见 维藤家族企业研究院实践指南 9——家族企业和继承税。

财务和法律方面，尽管十分有关联，却不应该成为继承安排的唯一标准。目标应该是在家族的多样性需求和个人需求之间找到平衡点。

### 4、专注于企业（与家族分开来）！

家族企业的特点就是家族和企业之间有着非常紧密和正向的相关关系。与其他类型的企业相比，家族给家族企业带来了质的不同。但是继承过程逐渐揭示了这种相互依存关系的负面作用。家族某些考虑也许会给企业带来更夸大甚至负面的影响，比如，某些决定如果会影响家族成员或者家族内部的和谐就会被避免，即使这些决定与企业的生存息息相关。这就是为什么下列问题应该经常被提出，即使继承步骤的计划已有雏形：

- 没有家族的情况下，企业会变成什么样？
- 在这种假想情况下，企业的决策会有什么不同？
- 在这种假想情况下，会面临什么样的战略和运营挑战？

在这种假想的排除家庭因素的情况下，清楚地回答这些问题也许可以帮助我们找到一个更清晰的继承路径。这样做并非要清除或者忽略家族的影响。其目的在于，批判性地检视家族只考虑家族和谐却不考虑企业利益的可能情况。

反复的研究中，我们发现，那些能够持续几代发展下去的家族企业，都是在出现问题的时候，既能够遵循企业利益至上，却又不会伤害或者打击到家族成员的利益。



## 5、专注于家族(与企业分开来)!

优先考虑企业的发展并不意味之就完全无视家族。家族(以及家庭成员)和企业永远的关系让人们必须重视跟家族相关的各类问题:

- 没有企业的情况下,家族会是什么样?
- 哪些家族成员的需求是突出的?
- 在没有企业的情况下,影响家族的哪些决定会不同?
- 哪一些问题和议题是家族需要首先考虑的?

每一个所有者家族都面临着双重任务。一方面,家族要为企业利益服务,同时不能损害家族成员的利益。家族的关系是一个宝贵的财富,不应该因为继承问题而被损害。家族成员之间的争斗常常来自于继承的决定,因为可能会触犯其他家族成员的利益,导致在之后的几十年中互相无法谅解。

如果能够把关系到企业和家庭重大事务分开来讨论,通常就会为安排继承提供一个全新的视角。正是源于家族与企业之间的这种紧密联系,参与者都应该意识到这种内在的凝聚力,从而更加同心协力。

每一个关于继承的决定都意味着企业和家族利益的平衡。意识到这一点对于作出正确决定和行动、迈向成功是至关重要的。

## 6、把能力作为选择继承人的首要标准!

家族无法找到合适的继承人的现象非常普遍,也并不有损家族的荣誉。尽管大部分家族企业仍然倾向于在家族内部找到继承人,但实际上只有50%的家族企业实现了这一目标。如果在家族年轻一代中没有人有合适的资质和意愿的情况下,坚持要求从家族成员中找到继承人,既不符合企业的利益,也不符合家族的利益。

首先问问你自己下列几个问题:

- 对于外来的经理人,应该拥有什么能力(对于待聘职位是否有岗位描述?)
- 如果我的继任者不是家族成员,我是否会认为他是合适的?
- 谁可以做客观的外部代表来决定继承人的资历和经验?(是否有家族成员之外但得到普遍认可的外部人士担任理事会成员?家族成员是否接受中立的评估程序?)

设立外部经理人并非是替代方案。他们可以带来专业的经验,成为未来继承人的合作伙伴/导师,也可能在转型期指导企业正常运转。如果想让自己的孩子成为可能的继承人,那么他们应该具有跟外部经理人相当的能力。

“能力优先”是继承的第一法则。然而,父母和家族很难做到对能力的客观考察。我们建议,最好是设立咨询顾问委员会或者聘请外部专家。最

## 二、 家族企业内部继承的十个建议

基本的准则是，绝对不要让家族成员独自决定成员在企业中的位置是否合适。

### 7、继承人应该有对企业管理的自主权！

一个孩子的个性在很小的时候就开始发展了。跟所有父母一样，所有者家族中的家长应该尊重孩子的个性和独特的潜能。对于孩子个人及其职业的不切实际的期望会不可避免的导致两代人的对彼此的失望，也有可能引发不必要的家庭争端。在家族企业中的家长应该对孩子表现出他们的爱和责任感，准备好接纳、支持和提升他们子女的个人倾向、天资和能力。这包括赋予孩子选择自己体验的权利，也许这种体验意味着变换城市、国家或者企业，而不在父母身边或者远离父母的监管。年轻的未来继承人应该从起步时就拥有自由，可以选择自己的方式。

这首先需要父母信任他们来做这些事。其次，这意味着，在继承人真正担负起企业重任时，他们不仅需要支持，也需要面对外部环境的挑战，证明自己的管理和决策能力。

### 8、不要冷落了继承！

要明确一点，接受继承人的个性不等于盲目的信任，很多继承人在“他/她可以做到！我也是这么过来的”压力下，对于期望和新责任会感到无所适从，需要不断的定位。代际之间的对话在此时是极其有帮助的。上一辈人太了解这种情况了——当他们也被迫向父母或者第三方展示自己的企业家能力。父母与子女之间的理解、团结和信任有助于修正以往的痛苦经历，让孩子在将来避免同样的错误。子女们不应该将家族企业看做一个负担或者威胁，而是应该看成，一个给生命带来珍贵体验的机遇。





## 9、考虑继承替代方案!

在家族内部为继承问题多考虑几个替代方案可以保证企业的存继。除了上文提到的任命外部经理人，还有诸如管理权的买卖，卖给另外的公司，股权收购，建立基金会等等方案。

希望将公司留在家族掌握之中的想法是合情合理、可以理解的；但是这一目标不应该在家族中引发严重、可能无法控制的争斗，最终会给企业带来负面影响。如果候选人不具备相应的能力，不能让亲属关系成为其继承的唯一理由。

企业的历史，产品和收益是大多数家族企业所有者的商业理想核心；因此，继承的首要问题是企业活力的传承，而自己孩子的能否继承位居其次。

## 10、重视外部建议!

家族企业的交接问题是公司和家族最大的变化之一，也是最大的挑战之一。过去几十年以来运作的模式现如今面临严峻考验。突然之间，掌舵人从老一辈变成了下一代。无论在企业还是在家族，各方都不习惯。所有的相关方、亲戚和员工，也都完全处于不稳定的情形之下。

除了从外部专家那里得到关于法律和税务的建议之外，聘请咨询顾问来指导某些特定的转型期和将继承过程引入安全轨道也是十分有用的。比如说，一个定期举办的“继承沙龙”，适当的组织两代人和外部顾问坐在一起，创造一个日常运作之外的特殊场合，去专门探讨一下继承中的问题、潜在的反感和令人质疑的发展决策，这样可以防止积怨到“怒火爆发”。新老两代人可以在继承过程中搭建一个反馈的平台，不受干涉或打扰地，针对要实施的措施和必要的改变达成一致。

引入外部顾问绝不是没有能力的表现，而是对所有者自己和家族面对重大决定时负责任的态度。

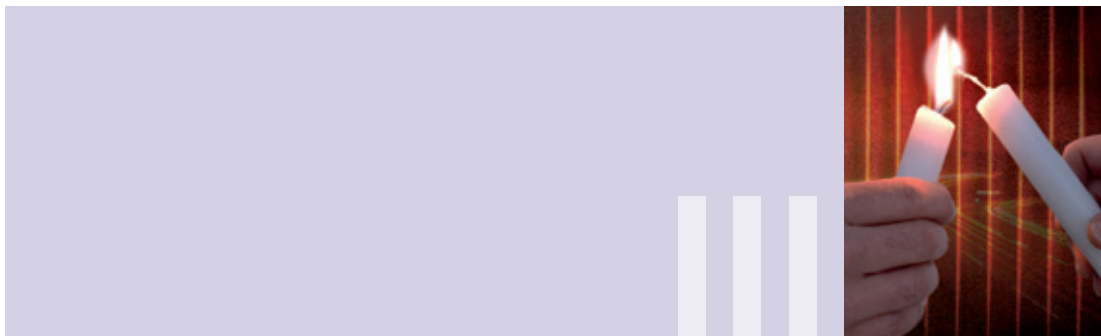
### 三、交接过程的理想进程

简而言之，我们建议一个理想的继承进程主要包括两个部分：第一部分描述怎样准备继承和扩大选择；第二部分涉及管理权交接的具体步骤。

第一部分：  
如何准备继承过程/如何在企业和家族中提升继承人的能力

- (1) 为家族企业的发展制定出一套与家族相关的基础战略（企业的存继，目标和方向，家族价值观等等）。
- (2) 让下一代逐步熟悉家族企业的未来规划和发展。
- (3) 讨论可行的训练课程和学位课程，既能适应继承人的需求和个人倾向，也能满足企业中相关管理职位的要求，或者至少不要阻挡继承人可能的继承机会。
- (4) 让下一代熟悉独立于继承事务之外的同事在企业运营事务上的作用。
- (5) 为公司准备继承条款，比如设计某些管理结构，能够让公司更独立于目前的家族管理模式。
- (6) 为将来的继承人勾勒出作为继承人应达到的能力要求的概况。
- (7) 在继承人（家族企业内部或外部的）职业生涯早期就帮助继承人建立起一个职业发展的个人规划，包括个人的、社会的、职业的和企业家的各种能力。





## 第二部分： 管理权交接的具体步骤

- (1) 对家族企业进行分析,包括战略发展方面和管理方面的挑战。
- (2) 基于目前的管理组合和可行的人力资源方案(家族内和外),分析“有兴趣的”继承人的潜质。
- (3) 为上一代企业家交出管理权做准备。
- (4) 根据能力标准,在外部顾问的帮助下,选择合适的继承人。
- (5) 为未来继承人规划向“高层”发展的时间表。
- (6) 作为新的管理组合的补充,引入业务执行和顾问建议结构。
- (7) 继承人在上任管理层的指导下逐步承担责任。
- (8) 继承人担负业务管理权利和责任。
- (9) 上一代管理者从管理中退出,从设定的家族企业内部或者外部顾问那里接受帮助。
- (10) “下一次的转变一定会到来”每一次的继承都会给家族带来改变,新的年轻一代成为关注的焦点,因此家族发展基本策略要重新调整。

一般情况下,继承程序不会完全按照计划执行。每一个所有者家族必须找到适合他们自己的方式,在这个过程中,继承问题所涉及的每个人都会面临不确定性。这是一份关乎终身的职业,关乎生活的蓝图。因此,在所有这些都不确定时,所有者家族成员的心绪必有起伏。这本最佳实践指南目的在于帮助所有要面对继承问题的人,帮助他们将继承视为一个机会,一个可以将企业在家族中世代传承的独特机会,而不是风险、威胁,更不是负担。

## 四、 维藤家族企业研究院 关于家族企业继承问 题的文献节选

# IV



Dreyer, N., Schlippe, A.v. (2008): Nachfolge in Pionierunternehmen. Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung. Zeitschrift Führung + Organisation, 77(5), 3234-3331.

Groth, T., Schlippe, A.v., Rösen, T. (2012): Der lange Weg zur Nachfolge. In: Private Wealth, 3/2012, S. 100-101.

Kirchdörfer, R. (2011): Unternehmensnachfolgeberatung heißt „Paradoxien“ meistern. Vermögen und Steuern 5/2011, S. 42.

Lorz, R., Kirchdörfer, R. (2011): Unternehmensnachfolge (2. Aufl.). München: C.H. Beck Verlag.

Rösen, T., Groth, T. (2013): Prozessmodell zur familieninternen Unternehmensnachfolge. In: Unternehmeredition, 1/2013, S. 26-27.

Rösen, T., Groth, T., Schlippe, A.v., (2012): Der Weg zur Familienstrategie. In: Private Wealth, 2/2012, S. 26-27.

Scherer, S., Blanc, M., Kormann, H., Groth, T., Wimmer, R. (2012): Familienunternehmen. Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung (2. überarb. Aufl.). Frankfurt a. M.: Deutscher Fachverlag.

Schlippe, A.v. (2007): Nachfolgeregelung als Aufgabe der Unternehmensführung. Was Führungskräfte brauchen. Neue Landschaft, 51(5), 18-21.

Schlippe, A.v. (2009): Psychologie der familieninternen Nachfolge von Familienunternehmen. In: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R., Frohnmayer, Th. (Hg.), Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. München: C.H. Beck, S. 39-56.

Schlippe, A.v. (2012): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge: Ambivalente Nachfolgesysteme. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 5/2012, S. 171-176.

Schlippe, A.v. (2012): Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge. In: Hennerkes, B.-H., Augustin, G. (Hg.), Wertewandel mitgestalten – gut handeln in Gesellschaft und Wirtschaft. Freiburg: Herder, S. 367-385.

Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M. et al. Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522-562.

Schlippe, A.v., Groth, T., Rösen, T. (2012): Paradoxien der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Konfliktodynamik, 4/2012, S. 288-299.

Schlippe, A.v., Kellermanns, F. (2013): Mit Konflikten in der Unternehmerfamilie bewusst umgehen. In: Koeberle-Schmid, A., Grottel, B. (Hg.), Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie. Berlin: Erich Schmidt, S. 189-200.

Simon, F. B. (2011): Das Dilemma des Nachfolgers. In: Simon, F. B. (Hg.), Die Familie des Familienunternehmens (3. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Systeme, S. 187-208.

Simon, F. B., Wimmer, R., Groth, T. (2012): Mehrgenerationen-Familienunternehmen (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Systeme.

Wimmer et al. (2005): Familienunternehmen. Erfolgstyp oder Auslaufmodell (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Wittener Institut für Familienunternehmen, Kanzlei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz (2011): WIFU Praxisleitfaden Nr. 9 – Familienunternehmen und die Erbschaftssteuer. Erbschaftsteuerliche Grundlagen und Gestaltungsüberlegungen zur Optimierung der Unternehmensnachfolge.

## 五、联系我们



维藤家族企业研究院  
**(WIFU)**

Alfred-Herrhausen-Str. 50  
D-58448 Witten

电话: +49 (0) 2302 926 513  
邮件: [wifu@uni-wh.de](mailto:wifu@uni-wh.de)  
[www.wifu.de](http://www.wifu.de)

联系人:

Torsten Groth  
维藤家族企业研究院讲师  
邮件: [torsten.groth@uni-wh.de](mailto:torsten.groth@uni-wh.de)

Tom A. Rösen 博士  
维藤家族企业研究院管理院长  
邮件: [tom.ruesen@uni-wh.de](mailto:tom.ruesen@uni-wh.de)

Arist von Schlippe 教授、博士  
维藤家族企业研究院学术院长  
邮件: [arist.vonSchlippe@uni-wh.de](mailto:arist.vonSchlippe@uni-wh.de)

设计/封面  
Designbüro Schönfelder GmbH, Essen  
卡通: © Björn von Schlippe

