



实用指南

家族企业中的沟通

助力达成有效共识的专业对话

作者

海科·克莱夫 (Heiko Kleve)



编辑

维藤家族企业
研究所基金会



版权说明

内容责任方:

维藤家族企业研究所基金会

汤姆·A·鲁森教授 (Tom A.Rusen) 教授

德国维藤市阿尔弗雷德·赫尔豪森大街 48 号

设计: 埃森市Schonfelder设计事务所

封面图片: Adobe Stock

第4页照片: 维藤家族企业研究所基金会

本实用指南中提及男性人称代词, 均同样适用于任何性别人士。

中文首译鸣谢: 陈士慧, 宁波大学商学院2024年6月

ISSN (印刷版) 2626-7365

ISSN (网络版) 2626-7373

2024年6月

目录

前言	4
1 引言：商业家族为何需要沟通方法？	5
1.1 作为导向框架的沟通方法	5
1.2 助力自我反思的沟通方法	5
2 作为挑战性社会系统的家族企业	7
2.1 企业家族中特有的沟通问题	7
2.2 企业家族中的专业沟通	8
3 认知、情感和行为激活	10
4 沟通理论——简要概述	12
4.1 内容维度	12
4.2 关系维度	13
4.3 自我表露维度	13
4.4 诉求维度	13
5 以人为主导的对话	15
5.1 接纳、共情和真诚	15
5.2 内容转述与情感表达	15
6 以解决方案为导向的对话	17
6.1 面向未来的“奇迹提问”	17
6.2 面向过去的“例外提问”	18
7 作为群体讨论形式的巴林特小组	19
8 作为“多脑思考”的反思团队	20
9 虚拟空间中的沟通	22
9.1 空间环境	22
9.2 身体觉察	22
9.3 开场仪式	23
9.4 良好对话准则	23
9.5 收尾仪式	23
10 参考文献	24
联系方式	26

维藤家族企业研究所 (WIFU) 致力于从三个维度为家族企业及企业家族提供有效支持：第一，针对此类企业与家族的相关领域开展研究；第二，以学术与实践相结合的方式传播研究成果；第三，为家族企业成员提供实用工具，助力其更高效地应对日常工作中的挑战。本实用指南即围绕第三个目标展开，聚焦于能够优化甚至推动家族内部、家族与企业交叉领域及股东群体间沟通、表达与倾听专业化的方法。

沟通是社会系统的核心活动。无论是私人生活还是日常工作，我们与他人的所有互动都以沟通过程为基础。沟通无处不在，正如保罗·瓦茨拉维克 (Paul Watzlawick) 所言：“人无时无刻不在沟通。”¹ 在家族企业场景中，无论做或者不做某事，所有行为都可能被其他参与者解读为一种沟通，而信息的传递在不同情境下也可能被赋予不同含义。



本实用指南不仅系统阐释沟通的基本理论，更着重传授能有效提升企业内部建设性交流效率的实用技巧与方法。此类方法对承担管理职责的人员（如家族事务负责人）尤为重要，同时也能帮助所有希望改善人际互动的人。衷心期待您在阅读过程中收获满满，通过书中分享的技巧与练习，体验沟通效能带来的实际效果。

海科·克莱夫 (Heiko Kleve)

2024年夏季于维藤



“在我看来，沟通就像一把巨大的伞，涵盖并影响着人类之间的一切互动。人自出生起，沟通便是决定其与他人建立何种关系、在环境中获得何种体验的最重要因素。”²

1 瓦茨拉维克等 (Watzlawick et al.)，2017年。本文作者译自德语原文。
2 萨提尔 (Satir)，1975年，第49页。本文作者译自德语原文。

1 | 引言：家族企业为何需要沟通方法？

方法可被理解为更高效达成目标的路径。当然，我们不能以纯技术视角解读人类生活——包括生理过程，以及社会情境中的思考、情感与沟通行为。自然物理规律（如重力）或机械关系（如机器运作）的作用模式具有可预测性，但人类系统并非如此。人体并非机器，思考与沟通遵循的隐性规律难以直接观察，其透明度有限且受多种因素影响。对人类系统行为的精准预测并非完全不可能，但难度极大。

1.1 | 作为导向框架的沟通方法

我们用于影响人类系统的方法（如专业沟通与对话技巧）同样存在“技术局限性”³：这些方法最多只能提高事态按照我们预期的方向发展的概率，但无法给予我们确定性。无论是医生、心理学家，还是企业家、管理者、政治家，所有需要影响人体、心理及社会系统的从业者，都必须接受这种不确定性。这种不确定性同样适用于旨在帮助家族企业股东更专业地应对日常复杂任务的沟通方法。

尽管人类系统中的方法并非工程工具，但它们仍能为复杂情境下的沟通与行为提供有益的导向框架和结构。恰恰因为家族企业与所有社会系统一样，需应对大量突发因素，成员需处理未计划事件，解决此类情境的方法才显得尤为重要。

我们生活的世界每天都在带来新挑战，因此，找到能合理引导思想、情感与行为的路径至关重要。这些路径应有助于我们理解自身与他人，进而产生新想法、建立建设性态度并找到合适的行动方案。

对于未直接参与企业运营的股东而言，若缺乏方法支撑，其角色难以实现专业化。本实用指南旨在为股东（如承担“家族事务负责人”职能的成员）提供支持，帮助其以专业方式履行家族管理中的复杂职责。这类职责需要广泛的知识储备⁴，但相关人员不仅需掌握知识，更需具备有效运用知识的工具，这正是本指南的核心目标。

1.2 | 助力自我反思的方法

我们特别强调社会自我反思的方法，即“关于沟通的沟通”。家族企业中的表达与倾听，能帮助参与者及整个家族实现更深度的相互理解。这种方法论在解决问题、化解冲突或应对压力性日常挑战时尤为实用。家族企业成员可在股东群体中通过专业对话，实现对家族自身的反思。反思意味着将注意力从外部世界转向内部，例如关注彼此的互动方式、社会行为及沟通模式。唯有通过这种反思，我们才能明确：哪些行为值得维持、强化与发展，哪些行为需要调整。

³ 参见卢曼与朔尔 (Luhmann & Schon)，1979年。

⁴ 参见吕森与海德 (Rüsen & Heider)，2020年。

这种自我反思对人类系统至关重要，因为唯有通过自我革新才能激发系统变革。换句话说：我们无法直接改变社会体系或他人，只能通过改变自身行为，进而推动所在系统发生变化。然而，这种变革能否成功、如何成功，都无法完全预判。我们只能提高他人及相关社会系统实现良性发展的可能性，而这正是自我反思方法能发挥巨大作用的关键所在。

下文将介绍家族企业中的专业沟通方法。为使这些方法与家族企业股东的实际需求相结合，我们首先简要介绍家族企业这一特别具有挑战性的社会系统。

随后分析激活认知、情感与行为过程（即支持思考、情感与行动）的专业方法，进而梳理沟通理论的核心基础，帮助读者掌握以人为中心及以解决方案为导向的对话技巧。

除上述对话技巧外，本文还将介绍两种有助于个体与社会自我反思、且能为创造性解决问题提供支持的群体方法：巴林特小组（Balint round）与反思团队（reflective team）。

最后，鉴于线上社交沟通日益普遍，本文将总结虚拟场景下结构化工作与沟通的方法，并提供相关建议。

2 | 作为挑战性社会系统的家族企业

社会系统是建立在人与人之间（即个体身体与心理之间的）的互动体系。这类系统的运作核心在于沟通机制。⁵要想影响这些系统，有效沟通至关重要，即通过表达或行动，使自身行为能引发社会系统的变化，进而推动未来沟通、行动或表达模式的调整。

2.1 | 家族企业中特有的沟通问题

家族企业同样可被视为一种社会系统，成员在此系统中通过表达与行动实现沟通。家族企业中的沟通具有特殊性，因为它与“普通”家庭的沟通模式截然不同。⁶在所谓普通家庭中，人们过着私人生活，相互承担责任，并通过血缘纽带维系联系；更重要的是，他们在情感上以爱相系。在这类家庭中，职业生活与私人家庭关系在时间与空间上相互分离：生活场所与工作场所通常不同，不同场景中的互动对象也存在差异。社会学中将这种现象称为“功能分化”⁷，这一特征同样体现在家庭成员及其所承担的角色中。

在家族企业中，功能分化同样显著，但其表现形式与普通家庭截然不同。虽然各领域仍保持功能独立，但生活与工作、相关人员及角色往往高度重叠。家族成员不仅存在血缘关系，更通过企业所有权等纽带紧密相连。家族企业中这种“家族-企业-所有权”的特殊叠加关系，通常可通过三环模型来阐释：家族、企业与所有权三个系统相互关联、

耦合、交叉，甚至可能相互纠缠。

由于家族、企业与所有权的紧密交织，成员的行为与表达（即沟通）可能出现混淆，参与者可能将同一沟通行为归属于不同的社会情境。⁸

示例：家族企业中的沟通挑战

一个典型案例如下：一位身兼企业董事总经理的爸爸问女儿：“最近怎么样？”作为接班人，女儿会如何理解这个问题？她会将其归属于家族情境、企业情境、所有权情境，还是三者兼具？她从提问者的话语中听到的是何种角色？父亲、管理者、所有者，还是三者兼具？

根据对沟通情境的不同解读，女儿的回答可能截然不同。若她无法确定父亲的角色，此时“元沟通”（即围绕沟通本身展开的沟通）就显得尤为必要：“爸爸，您现在是以什么身份问我这个问题？您是把我当作女儿，还是未来的继任者？所以，您想通过这个问题了解什么具体信息？”这种沟通与角色的复杂性，正是家族企业的典型特征。

元沟通（即将沟通本身作为沟通主题）是家族企业核心的自我反思能力。许多误解及由此引发的冲突，都可通过元沟通避免或化解。

⁵ 见Luhmann (1984)。

⁶ 例如，参见Kleve和Kollner (2019年)的著作，其中对这一问题作了全面总结。

⁷ 见Luhmann (1997)。

⁸ 可参阅Schlippe (2014) 的详细论述。



图1：经典三环模型⁹

若无法明确对方的意图，可直接提问，即围绕沟通本身展开对话。只有明确问题指向后，再予以回应。家族企业成员无法像普通家庭那样，将日常生活视为“理所当然”的存在而不加审视。

2.2 | 家族企业中的专业沟通

“家族-企业-所有权”三个相互关联的系统具有复杂性，这就要求沟通必须实现一定程度的专业化，尤其是当持续的误解与冲突出现（即企业责任带来的负担超过乐趣）时。此时，不应再让沟通“顺其自然”，而需采取措施推动其专业化与结构化。

成功应对挑战的家族企业通常具备两个核心维度：家族维度与正式组织维度。⁸当家族企业明确自身特殊性、进行反思，并从战略层面厘清与企业的关系及自身责任时，它就不再仅仅是“家族企业的家族”，而是转变为专业、结构化的家族企业组织。

我们可通过以下视角理解家族企业的这一发展阶段：将其与三环模型中的家族相区分，明确家族企业已形成一个独立的新系统。在该系统中，成员会主动确立家族企业的身份，并通过持续沟通与专业方法的应用，不断反思这一身份。

家族企业中需通过方法重点推进的，是专业沟通。

⁹ 基于塔吉里与戴维斯 (Tagiuri & Davis), 1982年。

¹⁰ 参见施利普等 (Schlippe et al.), 2021年。

这种专业化与家族企业的家族战略结构化进程相辅相成。¹¹

示例：家族企业年度周末会议中的沟通

某家族企业已传承至第四代，现有 15 名股东。该企业将年度股东大会与家族周末聚会相结合，同时邀请股东配偶及子女参与。活动内容丰富，既包括全员参与的文化活动，也为特定群体（如年轻继任者或股东配偶）设置专属环节。然而，整个周末最核心的活动是沟通，既有非正式交流，也有专门围绕家族与企业战略议题设立的主题讨论小组。

家族企业的凝聚力主要源于一点：成员间的联结。这种联结唯有通过建立、维护并传承给下一代的沟通关系才能得以维系。

本文介绍的方法，旨在通过家族成员（即家族企业参与者）的个体与社会自我反思，借助成熟的对话引导形式，支持这种专业化进程。理想情况下，这些方法能实现三重强化：从认知理性、情感社交与行动导向三个维度，为成员的共同生活与工作提供支持、丰富内容并拓展空间。



图2：作为独立社会系统的家族企业

¹¹ 参见施利普等 (Schlippe et al.)，2021 年；吕森 (Rüsen)，2020 年；吕森等 (Rüsen et al.)，2022 年。

3 | 认知、情感与行为激活

无论是个体生活还是社会互动，人类活动都具有三个核心维度，理想状态下这三个维度应相互平衡：认知理性维度、情感社交维度与行动导向维度，三者可缩写为 CEA。¹²任何社会系统都需确保：获取或生成必要知识（认知）、激发积极且具支持性的社会关系与个体态度（情感）、实施达成任务所需的适当策略（行动）。简而言之，这三个维度的平衡与实现，本质上是对个体及社会资源的合理运用。我们可通过“头脑（认知）、心灵（情感）、双手（行动）”的隐喻来描述这一过程，它们共同推动人类系统与社会系统的变革、发展与成长。¹³

现在我们将详细分析这三个维度，以及如何同步激发思考、情感与行动。判断某种方法是否有效，可依据其是否能促进认知启发、积极影响情绪并创造新的行动选择。理想情况下，方法应用后应能明显感知到变化。因此，在采用某种方法干预后，需思考：在认知、情感与行动层面，哪些方面发生了变化？此外，还可进一步追问：具体发生了哪些变化？在“头脑、心灵、双手”三个维度中，可感知到的差异是什么？如何描述、解释与评价这些差异？

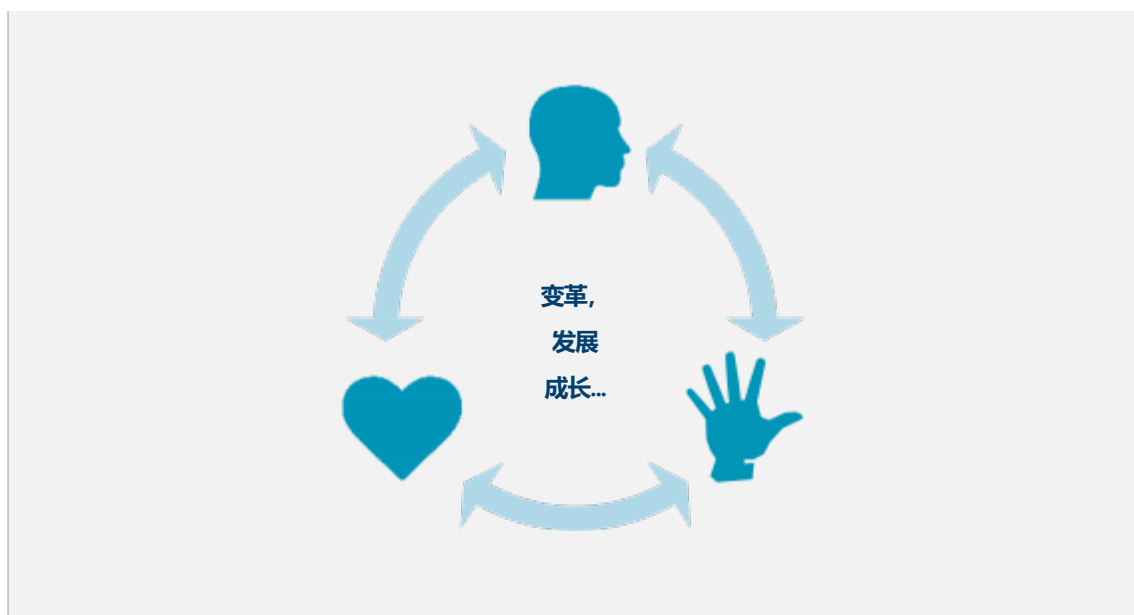


图3：作为变革维度的头脑、心灵和双手

¹² 见克莱夫 (Kleve)，2019年、2020a年、2020b年。

¹³ 这一概念源于教育家约翰·海因里希·裴斯泰洛齐 (Johann Heinrich Pestalozzi, 1746-1827)，目前被多位学者引用。不同学者基于自身对人类系统的理解及建设性激发需求，对该概念进行了阐释与具体化，如奥托·夏莫 (C. Otto Scharmer)，2020年；马蒂亚斯·瓦尔加·冯·基贝德 (Matthias Varga von Kibéd) 与因萨·斯帕雷尔 (Insa Sparrer)，2020年。

基于方法应用的CEA评估

每次采用方法进行干预后，我们及相关人员可从以下三个维度进行反思：

- **认知维度**：我们现在的思维方式有什么不同？我们获得了哪些新想法？我们获得了哪些新的见解？
- **情感维度**：现在我们感觉如何？出现了哪些情绪？我们如何获得情感自信？
- **行动维度**：这对我们的需求和行为意味着什么？产生了哪些行动冲动？如何将方法应用的成果转化与实践？他人将如何感知到我们的行为变化？

不过，有时“变革的三扇门”并非同时开启，而是依次打开。通常情况下，我们会期望认知先拓展并具体化，随后才会在情感层面产生共鸣，进而改变行为。但也存在另一种可能：通过方法干预，我们可先在情感层面引发积极变化（如感觉比之前更好），但暂未明确这种变化在认知层面的意义，也未想到如何将其转化为行动。此时，耐心尤为重要，需等待认知与行为层面也出现积极变化，进而感知到相应的知识与行动动力。

家族企业中的CEA反思

CEA维度可用于描述股东群体或家族企业的社会结构，并阐明此类系统中需要解释的问题：

- **认知意义层面（头脑）**：每个人都在努力实现什么？共同的目标是什么？每个人是如何朝着这个目标前进并共同努力实现它的？
- **情感凝聚力层面（心灵）**：如何在股东之间发展和建立可持续的信任关系？
- **行动层面（双手）**：如何制定决议并实际执行，如何作出决定和制定战略？

最后需强调的是，当我们以“恰当且非常规”的方式协作时，最能有效激发思考、情感与行动：¹⁴沟通需符合情境需求，但同时要能带来建设性的“适度冲击”。若始终按部就班（即“恰当但常规”的方式），则难以获得新成果。恰恰在问题固化或冲突僵持时，需要“迈向未知”以打破僵局。本文介绍的方法，正是为了支持并推动家族企业中的这种共同尝试。

¹⁴ 关于“恰当/不恰当”与“常规/非常规”的区分及组合，参见安德森（Andersen），1990年。

4 | 沟通理论——简要概述

沟通是社会系统（包括家族企业）的核心运作方式。主导、构建并发起建设性对话，应成为股东的核心能力。要实现这一能力的专业化，倾听与表达同等重要。

示例：倾听是一种特殊能力

在儿童读物《Momo》中，米夏埃尔·恩德描绘了主人公Momo的非凡特质。¹⁵这种特殊能力让女孩吸引了众多访客，那些身处困境、不知所措、陷入绝望的人们纷纷向她求助。“去找Momo”的建议被广泛传播，成为解决各类问题的通用良方。

但背后的原因是什么？这个女孩究竟具备何种能力，能让所有困境中的人都主动求助？答案是：Momo擅长一种几乎无人能及的倾听方式，在她的倾听下，倾诉者会突然产生绝妙的想法，感受到温暖，并获得采取不同行动的勇气。倾听确实是一种特殊能力。正如管理领域社会变革专家奥托·夏莫（C. Otto Scharmer）所观察到的：高质量的倾听能开阔思维、激发新想法与认知，能建立共情联结与安全感，还能创造新的行动可能性。¹⁶理想情况下，倾听能同时激活 CEA 三个维度的潜力。

要学会倾听，需先掌握沟通本质的基础知识，如沟通理论的基本公理。根据该理论，人际互动可通过四个维度（或层面）来阐释：内容维度、关系维度、自我表露维度与诉求维度。¹⁷

4.1 | 内容维度

首先，沟通必然围绕传递的内容展开，即一方表达，另一方倾听，且理想状态下能理解内容。然而，表达与理解之间并非直接对应的线性关系，无法简单地将前者直接转化为后者。

有效沟通的难点

表达不代表“被倾听”；被倾听不代表“被按原意理解”；被理解不代表“被接受”；即便“被接受”，也不意味着会引发相应的行动。

在“意图-表达-倾听-理解-接受-行动”的每个环节之间，都存在难以轻易跨越的障碍。在这些环节的边界处，最初传递的事实内容往往会发生变化。因此，听者对内容的理解与说者的原意完全一致的概率极低。

¹⁵ 恩德 (Ende), 1973年, 第14-15页。

¹⁶ 见夏莫 (Scharmer), 2020年。

¹⁷ 关于该理论的基础与延伸内容, 参见舒尔茨·冯·图恩 (Schulz von Thun), 2010年。

4.2 | 关系维度

其次，表达者（说话者）与倾听者之间的沟通总是嵌入在TA们彼此的关系中。参与者之间的关系决定了沟通方式，各自的角色对于形成对称关系（如伴侣间）或互补关系（如父母与子女间）至关重要。

家族企业成员需明确TA们当前与他人是在何种关系语境下互动？是作为家族成员、企业员工，还是股东？此外，除自身角色外，还需明确沟通对象当前所承担的角色。若角色定位不清晰，围绕“关系与角色”展开沟通将非常有帮助。

4.3 | 自我表露方面

第三，沟通中的任何表达与行动，都是一种自我表露。这意味着，我们在传递事实信息的同时，也会通过信息传递个人情绪。表达的非语言层面，如语气、音量、手势、表情与姿态，能揭示表达者与倾听者的情绪状态（如开心、悲伤或愤怒）。若希望进行敏感的双向沟通，“读懂”沟通参与者的情绪尤为重要。有时，将这些情绪

（不仅包括自身情绪，还包括感知到的他人情绪）引入对话（即“情感言语化”）会起到积极作用。

4.4 | 诉求维度

最后，表达中往往隐含诉求，即期望倾听者采取特定行动。要解读沟通中的诉求维度，需思考：表达者希望通过话语从我们或他人身上获得什么？若倾听者按预期行动，表达者如何确认自己的诉求已被理解？

上述沟通的所有维度，均同时适用于表达者与倾听者。正如该沟通理论模型的提出者弗里德曼·舒尔茨·冯·图恩（Friedemann Schulz von Thun）所比喻的：我们每个人都有“四张嘴”与“四只耳朵”

。¹⁸

¹⁸ 见同上。

表达/意指	倾听/理解
1 内容信息（事实层面）	1 对内容的理解
2 关系层面/角色	2 对关系/角色理解
3 自我表露（如感受）	3 同理心
4 诉求（如期望）	4 对理解的期望

表1：舒尔茨·冯·图恩（Schulz von Thun）的沟通模型（2010）

社会性理解

除上述沟通模型外，还可将沟通视为表达者与倾听者共同完成的三重筛选过程，其理想结果在于这达成社会性理解：¹⁹

- 首先，双方都在筛选信息（即事实层面的内容，如表达或听到的内容）；
- 其次，双方都在选择信息传递方式（即沟通可能通过语言传递，也可能通过非语言方式传递）；
- 在此过程中，双方达成一种“理解”。

然而，“理解”并不等同于表达者与倾听者对内容的认知一致。

这种一致性无法被验证，因为表达者与倾听者无法直接观察彼此的心理活动。我们只能通过沟通（表达与倾听）间接实现互动。因此，“理解”只能是“社会性理解”：即沟通得以持续、双方继续表达与倾听、关系得以维系。而心理层面的真实想法，始终隐藏在参与者的认知黑箱中。²⁰

基于对沟通本质的这一核心认知，下文将介绍两种能改善家族企业表达与倾听的具体方法。当问题或冲突出现，自我反思过程变得必要时，以人为中心与以解决方案为导向的沟通方法将能发挥重要作用。

¹⁹ 参见卢曼（Luhmann），1984年关于该沟通理论的论述。

²⁰ 关于这一问题的详细且基础性探讨，参见富克斯（Fuchs），1993年；贝克尔（Baecker），2005年。

5 以人为中心的对话

作 为社会系统中专业组织沟通的基本方法，人本主义对话理论源自美国心理学家卡尔·罗杰斯（Carl Rogers）（1902-1987）的研究。²¹罗杰斯本人既是治疗师、咨询师又是教育家，他渴望探究自己为何能成功帮助来访者，因此记录并分析了大量对话内容。通过自我反思，他思考如何以最佳方式与来访者互动交流，并最终总结出三种核心态度。最终，他提出了三种核心态度（这些态度也可被视为塑造对话参与者社会关系的情感态度）与两种实用方法。

罗杰斯将这三种态度称为接纳（acceptance）、共情（empathy）与真诚（genuineness）。当我们的表达与行为能让对话对象感受到接纳、共情与真诚时，就能建立建设性的人际互动关系

5.1 | 接纳、共情与真诚

接纳 指对沟通对象的尊重与认可。即使在事实层面存在分歧（如观点不一致），我们仍可尊重对方的人格。在沟通中，关键是要区分“对人的认可”与“对言行的（批判性）评价”，这是实现恰当且建设性沟通的核心前提。

共情 指带着同理心去倾听与表达。在这种沟通模式下，我们不仅关注沟通的事实层面、反思当前所处的关系与角色，还会关注对方的自我表露与潜在诉求。表达者通过话语传递了哪些情绪？他们对我们或他人有何期望（如期望何种行为或语言回应）？我们需将这些情绪与感知到的期望引入对话（即情感言语化），使其透明化并可协商。

真诚 指适度且敏感地“坦诚表达自我”。我们需传递自身的触动或困惑、个人情绪或感知，并以符合情境的方式呈现给其他参与者。

卡尔·罗杰斯发现：当对话参与者以这三种态度展开互动时，对话的建设性最强，尤其是在解决问题或化解冲突时。除这三大原则外，他还提出了两种开展对话的基础方法：对内容与关系层面的“复述”，以及对情绪的“言语化”（即倾听并表达说话者的情感自我表露与潜在诉求）。

5.2 | 内容复述与情感言语化

复述 要求发言者首先以简明扼要的方式重复自己理解的内容，直到获得对方确认为止。这种做法旨在避免各说各话。换言之，所有参与对话的人应当从各自关注的视角出发，共同进行富有建设性的交流。通过这种互动方式，人们能增进相互理解，因为每个人在发言前都必须先仔细聆听对方的陈述。

情感言语化 指关注沟通中除内容与关系层面外的非语言信息，如通过音量、表情、手势传递的情绪。需将这些信息恰当引入沟通：将感知到的对方的自我表露与诉求引入对话，以建设性方式推动对话深入、厘清问题领域并促进冲突化解。

²¹ 关于这一方法的介绍，参见罗杰斯（Rogers），2016年。

练习：以人为中心的对话

当你的家族企业中出现争议，且你参与其中或需协助化解时，可尝试采用以人为中心的方法。1.首先，认真倾听其他参与者的表述。既要关注所传递的内容，也要关注其自我表露与非语言表达，感知其中蕴含的情绪与期望。当你表达自己时，首先要简明扼要地总结你所理解的东西。另外，谈谈你自己和别人所感觉到的情绪。

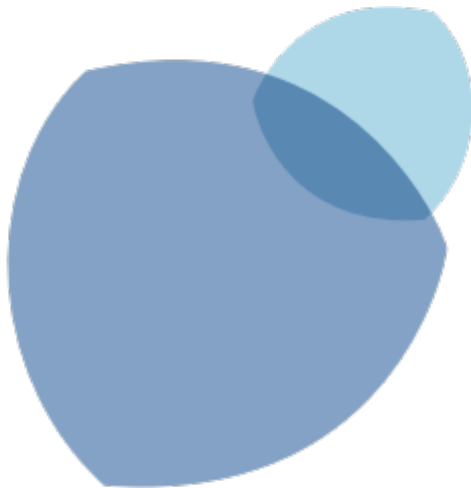
2.发表观点时，先简要总结自己所理解的内容。此外，分享你在自身与他人身上感知到的情绪。

3.完成上述步骤后，给他人表达的空间。他们会确认你的理解、纠正偏差、补充信息或进一步展开。

4.在表达具体观点（如提出想法或建议）前，需先完成内容复述与情感言语化。只有当你认为自己已理解其他参与者，且对方也表示你已理解时，再继续推进对话。

你会发现：这种“放慢沟通节奏”的方式，反而能加速问题的厘清过程；理想情况下，还能建设性地激发所有参与者的思考、情绪与行动。

以人为中心的对话以人文主义视角为基础，该视角认为，人具有自我实现及与他人建立社会联结的内在动力。不良的环境体验可能会阻碍这种发展，进而引发问题。然而，通过基于接纳、共情与真诚的关系——参与者在这种关系中尝试从认知、情感与行为层面理解彼此——可启动“自我实现”进程。²²这意味着，建设性潜力将被激活，个体优势与社会资源将被（重新）用于克服障碍或从中成长。



²² 罗杰斯 (Rogers)，2016年。

6 | 以解决方案为导向的对话

与 以人为中心的方法类似，以解决方案为导向的对话同样以“社会关系推动成长、自我发展与自我实现”为核心，但它更聚焦于参与者的积极经验与未来导向的潜力。这种视角同样有助于厘清根深蒂固的问题，以新的方式看待棘手的冲突。

该方法由美国治疗师夫妇史蒂夫·德沙泽（Steve de Shazer, 1940-2005）与金·伯格（Insoo Kim Berg, 1934-2007）提出²³，它打破了西方社会解决问题的传统思路，即要解决问题需先分析并消除其根源。与此相反，德沙泽与金·伯格认为：问题（或其所谓的根源）与解决方案之间的关联薄弱，甚至无关。因此，无需探究问题根源，就能发现并创造出解决方案。

找到解决方案的核心，在于明确的认知与沟通焦点。若我们持续谈论问题，问题带来的负担会加重；反之，若我们思考解决方案、在沟通中聚焦解决方案并围绕其展开对话，则找到合适解决方案的概率会显著提升。能否成功，关键在于如何运用思维与语言。

因此，以解决方案为导向的方法主要依赖两种策略：一种聚焦未来，另一种以特定方式回顾过去。

6.1 | 关于未来导向的奇迹问题

为 聚焦未来，可采用“奇迹提问”。设想一个解决方案已实现的未来场景。正如许多治疗、咨询或教练实践所证明的，这种提问能帮助我们跳出只关注问题的思维定式，避免忽视可能性。通过在想象中进入未来场景，并在思考与对话中深入探索这一场景，我们能获得情感安全感，重新激活思维的灵活性与创造性，并感知到能引导我们走出当前困境的行动动力。²⁴

股东圈子里的“奇迹提问”

当股东群体面临困境时，可让每位成员设想：在即将到来的夜晚，当他们熟睡时，当前的紧迫问题奇迹般地消失了，且他们并未察觉到解决方案的具体过程。

随后可提出以下问题：奇迹发生后的第二天早晨，股东们起床后首先会注意到什么变化？哪些方面会变得不同？他们自身的思考、情绪与行动会发生变化吗？若有，具体是哪些变化？他们如何从其他相关人员身上察觉到奇迹已发生？这些人会有哪些新的言行？他们如何感知到他人身上发生的根本性变化？

²³ 关于该方法的介绍，参见德沙泽与多兰（de Shazer & Dolan），2020年。

²⁴ 类似思路可参见夏莫的“U型理论”（Schamler, 2020年）。

这类关于“变化”的问题，需同时涉及自我感知与对他人的感知，直至无新信息可补充。其目标是尽可能具体、生动地描绘“未来解决方案已实现”的场景。

6.2 | 面向过去的“例外提问”

为 回顾过去，可采用“例外提问”，引导成员思考并谈论“本应出现问题但实际未出现”的场景。同样，我们的焦点并非问题本身，而是“问题未发生”的情况。深入探索这类场景非常有意义，通过分析场景中的特殊之处，我们能发现自身在“避免问题发生、构建解决方案”中的主动作用。因为在这些场景中，我们的思考、情绪或行动方式有所不同。

股东群体中的“例外提问”（一）

当面临紧迫问题时，股东个体可自我反思，也可相互提问：在过去的哪些场景或情境中，问题并未如预期般出现？哪些时候问题的影响比平时更弱，甚至完全不存在？

由此可进一步追问：在这类场景或情境中，有哪些不同之处？哪些人以何种方式推动了这些变化，促成了“问题未按预期发生”的例外情况？

此时需重点梳理这些“不同之处”的细节，并思考这些差异能否被用于解决当前的问题？

在这些“例外场景”中，可能会发现个体优势与社会资源，这些资源同样可被激活并应用于当前情境。

通过回顾过去寻找解决方案的视角，还可进一步拓展，例如，回顾过去如何解决与当前类似的问题。当时是如何成功找到解决方案的？哪些人采取了哪些行动？这些经验对当前的问题解决策略有何借鉴意义？

股东群体中的“例外提问”（二）

“例外场景”的价值还可通过以下方式进一步挖掘：回顾过去如何解决与当前类似的问题。无需精确界定相似性，更重要的是在思考与沟通中建立关联，让过去已解决的问题进入思维或沟通的焦点。

那么接下来的问题是：我们当时是如何解决这个问题？我们采取了哪些措施来实现这一目标？我们可以利用哪些资源和优势？我们是如何激活并使用这些资源的？我们能否从过去的情况中学到其他东西来解决当前的问题？

归根结底，通过回顾过去寻找解决方案的核心在于挖掘能支持当前问题解决或冲突化解的优势和资源，以及个体与社会层面的可能性。

7 | 作为群体讨论形式的巴林特小组

对家族企业而言，维系凝聚力（即建立、维护并深化信任关系）至关重要。这一目标需通过沟通与社会互动实现。因此，有必要专门设定时间与空间，为成员提供开放交流的机会。巴林特小组（Balint round）便是一种能实现此类开放交流的方法，该方法以匈牙利医生米夏埃尔·巴林特（Michael Balint, 1896-1970）的名字命名。²⁵

在巴林特小组中，成员首先围绕群体焦点主题（如家族企业中的生活、工作或决策议题），分享自身在认知、情感与行动层面的关切。但此时，其他成员不对分享内容进行评论，仅专注倾听。只有当所有成员均完成分享后，再共同确定需深入探讨的主题。

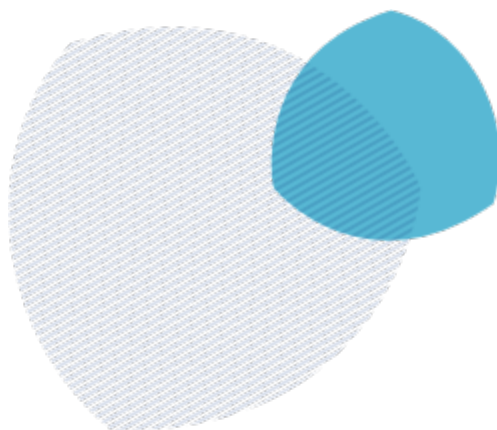
确定深入探讨的主题时，需先由群体共同回顾所有分享内容。若某一主题被多次提及，即可作为优先选择；若出现相似或相关主题，也可纳入深入讨论范围。

确定主题后，讨论正式开始。首先，由该主题对其影响最大的成员分享观点；随后，其他成员可分享该主题及相关讨论引发的自身认知、情感与行为层面的共鸣。

讨论的核心目标不是提供建议或意见，而是分享与主题相关的感知、思考、经验或即时想法。

巴林特小组的收尾环节为总结环节（flashlight）：每位成员简要分享自己对本次小组活动的感受、活动带来的变化，以及哪些方面得到了建设性激发（如是否产生新想法、情绪是否发生变化、是否感知到需转化为实践的行动动力）。

这种交流形式最初用于医疗领域（讨论日常工作挑战、具体病例与治疗方案），如今已广泛应用于健康领域之外的场景。它适用于开放、结构化且主题明确的群体讨论，能让所有参与者受益。该方法的核心在于每个成员都能开放、坦诚地表达与认知、情感、行为相关的主题，并建立信任氛围。理想情况下，这类讨论应在只有椅子、没有桌子的圆形座位布局中进行。



²⁵ 详细内容参见<https://www.balintgesellschaft.de> [2021年1月22日访问]。

8 | 作为“多脑思考”的反思团队

在家族企业内部的团队会议中，另一种可用的方法是所谓的反思型团队。²⁶其目标是通过多人围绕明确问题进行头脑风暴，实现弗里茨·B. 西蒙（Fritz B. Simon）所说的“多脑思考”。

该方法需将群体分为两个小组：一组为“反思团队”（通常由 2-5 人组成），成员围坐成一圈；另一组成员坐在外圈（或反思团队之外），确保能听到内圈的讨论。

反思团队的核心任务是围绕预先确定的议题展开协作。首先需要明确界定问题核心，无论是待解决的实际难题，还是业务部门或个人面临的挑战，都需要确立明确的聚焦点作为讨论方向。所有与会者产生的想法、情感感知以及行动冲动，都应纳入讨论范围。

反思的核心目标不是共同得出“正确”观点或制定提案，而是汇集多元视角、丰富认知、情感与行为层面的感知。成员间相互启发，借鉴他人的感知，以自身方式进行关联、拓展与补充。这与即兴戏剧中的“是的，而且……”（yes, and...）原则类似，成员需认可并拓展他人

的贡献，共同创造新的、甚至此前未被设想的视角。

该方法的关键规则是内圈成员仅相互对话，在反思过程中不得与外圈成员交叉沟通。内圈负责讨论，外圈负责倾听。

反思结束后，全体成员共同讨论哪些新视角、想法或行为选择得以呈现。

外圈成员在反思过程中需专注倾听，记录自己认为恰当的内容，以及可能有助于解决问题的其他方面。也可约定：在反思团队中预留一个空位，外圈成员可临时入座，分享能建设性激发内圈沟通的即时想法；分享结束后，该成员需返回外圈。反思可持续进行，直至达到饱和状态，即无新视角产生，讨论不再引发认知、情感或行为层面的新变化。

有时，反思团队成员可承担特定角色，从不同角度视角进行反思、评论并表达想法。这些角色可基于CEA维度划分，也可对应我们观察现实的三个层面：描述（describing）、解释（explaining）与评价（evaluating）。²⁷

²⁶ 见Andersen (1990)。

²⁷ 例如，关于这些现实建构层次，可参见Simon (2007年)。

通过角色分工拓展反思团队

若需激发多元视角，反思内圈成员可承担不同角色，从角色视角出发感知并表达自身的感知、想法、认知与即时灵感。

角色分工可参考CEA三维度模型：

- 认知视角：1-2名成员从认知层面出发，运用理性与逻辑表达思考；
- 情感视角：1-2名成员主要从情感层面出发，表达对主题的情绪或感知；
- 行为视角：1-2名成员聚焦行为层面，分享行动动力或具体行动建议。

角色分工也可基于“描述、解释、评价”的任务划分：

- 首先，1-2人复述一下所描述的问题：问题是如何叙述的？出现了哪些问题？这个问题是否可以用不同的方式来描述？

- 其次，1-2人看看这些解释：因果关系是否明确？如果存在因果链是否相关？由此会产生哪些问题？其他解释是否合理？

- 第三，1-2人对评估进行说明：哪些特征被归因于所命名的现象？在过程中产生了什么问题？是否可能有其他评价性归因？

反思结束后，外圈成员需总结对自身有意义的内容，并共同明确如何运用这些内容推进问题解决或冲突化解。

9 | 虚拟空间中的沟通

最后，我们想探讨虚拟空间中沟通的特殊性。自2020/2021年新冠疫情暴发以来，虚拟沟通已更广泛地融入家族企业。前文提及的所有对话方法，本质上均适用于视频聊天等虚拟沟通场景，各类表达与倾听技巧也可无限制应用。但要成功开展线上会议，仍需关注一些特殊要点。

对于股东或家族成员分散居住的群体而言，线上会议能显著提升股东大会的组织效率与实施效果。即便身处不同地域，人们仍可通过互联网媒介实现社交互动，²⁸他们能够通过网络平台进行实时音视频交流。与此同时，各类软件程序和协作平台让团队成员能够远程办公，实现合作性的社会互动过程。

然而，若认为屏幕后的视听互动轻松易行，很快便会发现事实并非如此。当人们无法调动全部五种感官进行互动，仅能通过视觉与听觉感知对方（无共同物理空间供其他感官发挥作用）时，共情能力会受到限制。而共情能力恰恰是建立恰当社会关系、实现彼此协调、同时保持共情与客观沟通的关键。

由于数字沟通的感官传递带宽有限，在这种技术支持的互动形式中，比面对面交流更需要投入时间聚

焦，确保双方注意力相互集中。如何实现这一目标？下文将从五个方面提供建议：空间环境、身体觉察、会议开场仪式、良好对话规则与会议收尾仪式。

9.1 | 空间环境

首先，使用技术设备的空间环境（即电脑、摄像头与麦克风的放置位置）至关重要。该空间应尽可能避免干扰——理想情况下，手边不应有其他设备（如智能手机），以防分散对当前互动的注意力。核心原则是：与现实场景一样，我们需完全专注于当前互动的“当下”，全身心投入屏幕所呈现的他人场景中。

9.2 | 身体觉察

其次，需培养“身体觉察”能力，尤其是选择能展现良好身体状态的坐姿。当我们仅能通过视觉与听觉感知他人时，清晰的自我感知（如双脚触地、稳固坐姿、椅背提供支撑与安全感）有助于建立良好关系。对自身身体的感知越清晰，就越能专注于屏幕中的他人，倾听其表达、观察其状态、感知其情绪与事实信息，并将这些内容融入自己的表达。

²⁸ 相关内容参见本人2020年5月13日发表于卡尔·奥尔博客“简化复杂性”（Reduced complexes）的文章《物理距离下的社会紧密联结》（Soziale Nähe in physischer Distanz），链接：<https://www.carl-auer.de/magazin/komplexe/soziale-nahe-in-physischer-distanz> [2021年1月24日访问]。

9.3 | 开场仪式

第三，线上会议开始时，应预留充足时间进行“开场仪式”，相互问候、认真倾听彼此声音、有意识地观察对方。由于我们仅能通过视觉与听觉建立联结，因此在进入会议核心议题前，至少应进行简短的寒暄，分享个人近况。例如，可聊聊自己当前所处的位置，甚至用摄像头展示一下周围环境；若认为此举过于私密，也可进行简短的状态分享，每位成员用几句话描述自己当前的情绪与状态。开场环节也可从一个问题切入，如会议结束时，你如何判断自己从中获得了价值？”

9.4 | 良好对话规则

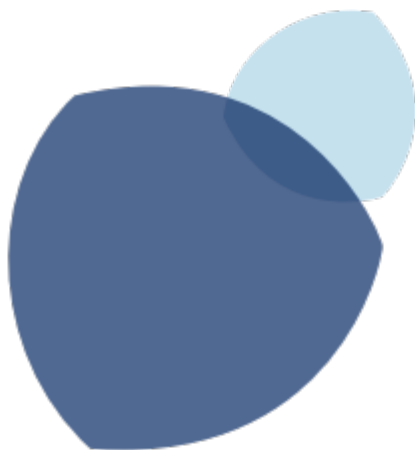
第四，线上对话需比面对面交流更严格地遵守“良好对话规则”。由于难以敏锐捕捉对话中的停顿，或判断自己何时可发言，因此首先需确保每位正在发言的成员能完整表达观点。线上互动中，发言间隔可能比面对面交流更长，因此建议在虚拟会议中通过“举手”或平台功能示意发言意愿。若参会人数超过3人，建议在会议开始时指定一名主持人，负责维护对话规则，并协调安排线上时间。

9.5 | 结束仪式

第五，结束虚拟互动时，用简短的收尾仪式最为合适。可以举手致意或挥手告别。如果时间充裕，最佳方式是进行“结束分享”。每位成员简要说明当前情绪状态，以及认为本次对话最核心的内容。

综上，物理距离下的社会紧密联结是虚拟沟通的前提，而非自然结果。即便掌握了所有必要技巧，人际敏感性与共情能力仍是线上会议成功的关键。由于在虚拟空间中无法像现实场景那样调动全部五种感官，我们需比平时更关注建立专注的沟通。

若能认真落实这些要点，家族企业中的居家办公或线上会议将成为富有活力的互动形式，即便在物理隔离时期，也能带来人际层面的紧密联结。而这种联结，正是私人与企业关系的核心价值所在：它能创造出唯有通过人际协作才能实现的成果。无论何种形式的成果，其本质都是社会合作与协作过程的产物。



10 | 参考文献

- Andersen, T. (1990): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Dortmund: modernes lernen.
- Baecker, D. (2005): Kommunikation. Leipzig: Reclam.
- Ende, M. (1973): Momo. Stuttgart/Wien (2005): Thienemann.
- Fuchs, P. (1993): Moderne Kommunikation. Zur Theorie des operativen Displacements. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kleve, H. (2019): Die Renaissance des „Menschlichen“ im Kulturwandel. Integration der psychosozialen, emotionalen und elementaren Ebenen durch systemisches Coaching. In: KonfliktDynamik, 3, pp. 196-203.
- Kleve, H. (2020a): Sozialisation, Erziehung und Lernen in Unternehmerfamilien. Das KEA-Modell für „Kopf“, „Herz“ und „Hand“. In: Rösen; T. A. & Heider, A. K. (Eds.), Aktive Eigentümerschaft. Gesellschaftskompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden, Berlin: Erich Schmidt, pp. 247-259.
- Kleve, H. (2020b): Die Unternehmerfamilie. Wie Wachstum, Sozialisation und Beratung gelingen. Heidelberg: Carl-Auer.
- Kleve, H. & Köllner T. (Hrsg.) (2019): Die Soziologie der Unternehmerfamilie. Grundlagen, Entwicklungslinien, Perspektiven. Wiesbaden: Springer/VS.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft (2nd vol.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. & Schorr, K.-E. (1979): Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rogers, C. R. (2016): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. München: Reinhard (2nd edition).
- Rösen, T. A. (2020): Ownership Competence in Business Families – The Success Factor for Long-Lasting Family Businesses. Practical Guide. Witten: WIFU Foundation.

- 。 Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022): Family Strategy Development in Business Families – Content and Forms of Family Governance and Family Management Systems. Practical Guide. Witten: WIFU Foundation.
- 。 Rösen, T. A. & Heider, A. K. (Eds.) (2020): Aktive Eigentümerschaft. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden, Berlin: Erich Schmidt.
- 。 Satir, V. (1975): Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. Munich: Pfeiffer.
- 。 Scharmer, C. O. (2020): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer (5th fully revised and extended edition).
- 。 Schlippe, A. v. (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart: Concadora.
- 。 Schlippe, A. v.; Rösen, T. A. & Groth, T. (2021): The Two Sides of the Business Family: Governance and Strategy Across Generations. Cham: Springer.
- 。 Schulz von Thun, F. (2010): Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (48th edition).
- 。 Shazer de, S. & Dolan, Y. (2020): Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer (7th edition).
- 。 Simon, F. B. (2007): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer.
- 。 Tagiuri, R. & Davis, J. (1982): Bivalent attributes of the family firms. Working paper. Cambridge: Harvard Business School. Reprinted in: Family Business Review (1996), 9(2), pp. 199-208.
- 。 Watzlawick, P.; Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2017): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Hogrefe (13th edition).



联系方式

维滕基金会

WIFU基金会成立于2009年，是非营利性组织，致力于推动家族企业领域的研究、教学，尤其注重实践转化。我们的核心支持者包括约80家德语区家族企业。基金会的核心活动聚焦于获取、传播家族企业与企业家领域高质量、前沿的专题知识。

基金会资金主要用于设立与维护教席、支持研究项目及为青年学者提供奖学金。资助重点之一是支持维滕家族企业研究所（Witten Institute for Family Business, WIFU）的工作——该研究所隶属于维滕/黑尔德克大学（Witten/Herdecke University），涵盖工商管理、法律、心理学 / 社会学三个教研领域。25 年来，维滕家族企业研究所一直在家族企业跨代永续发展的研究与教学领域发挥重要作用。

基金会的另一项核心工作是组织并举办家族企业相关的学术会议及其他活动。通过工作坊、培训课程及其他形式，我们向家族企业成员传递贴近实践的知识与技能，助力其实现企业管理的代际传承。我们的活动以“安全的交流环境”为特色，为成员提供私密、开放的交流空间。此外，基金会还通过全面、积极的公共关系工作，传播家族企业领域的研究成果，形成完整的工作体系。

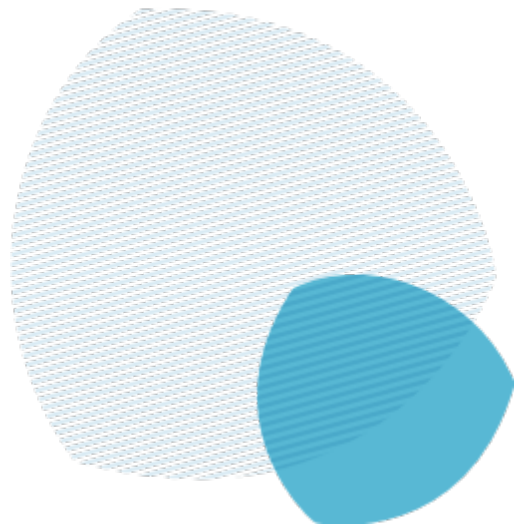
作者

海科·克莱夫教授 (Heiko Kleve)

WIFU家族企业组织与发展讲席教授
维滕家族企业研究所 (WIFU) 学术主任

维滕/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: heiko.kleve@uni-wh.de
电话: +49 2302 926 538



WWW.WIFU.DE



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 926 513

www.wifu.de



©2024·WIFU基金会