

实用指南

学会放手

老一辈

如何主动塑造

权力交接过程与自我转变

作者

西蒙·卡斯帕里 (Simon Caspary) 、

汤姆·A·吕森 (Tom A. Rüsen) 、

海科·克莱夫 (Heiko Kleve)

前言作者

鲁道夫·维默 (Rudolf Wimmer)



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

标题照片: Luke Parkin/Shutterstock.com photograph

第4页照片: 维藤家族企业研究所基金会

第 34 页图片: WIFU基金会、拉斐尔·莫泽 (Think Beyond 提供)

本实用指南中提及的男性人称代词, 同样适用于任何性别人士。

ISSN (印刷版) 2626-7365

ISSN (网络版) 2626-7373

中文首译鸣谢: 陈士慧, 宁波大学商学院2024年6月
2025年5月

目录

前言	4
1 引言	5
2 告别家族企业	7
2.1 识别并培育内在转变所需的资源.....	10
2.2 通过悲伤调适应对失落.....	17
2.2.1 接受失去的现实.....	19
2.2.2 妥善处理悲伤与情绪.....	20
2.2.3 重新定位.....	21
2.2.4 建立新的联结.....	23
2.3 寻找意义——“拥抱”人生新阶段.....	25
3 结论：这房子不是我的，但也不会属于下一代	30
4 参考文献和延伸阅读	32
联系方式	34

矛盾的是，那些通常使家族企业取得成功的特质，在代际更替时期却可能成为潜在风险。这是因为企业家与企业之间原有的共生关系在此时不可避免地受到威胁，而此前推动企业成功发展的因素，如今可能转化为危及企业生存的风险。企业管理需求的变化——加之股东群体和家族内部环境的调整——不再允许维持传统的管理架构，也不再允许所有权、管理权与家族身份基于一身的情况。代际更替需要所有相关人员采取一系列周密协调的学习行动，这需要各方付出巨大努力。

为何代际更替不能简单地理解为下一代接替老一辈的脚步？这种对“连续性”的普遍期待，掩盖了一个事实：代际更替也是家族企业进行重组的契机，能让企业更好地适应未来，应对即将到来的商业挑战。

只有当即将卸任的管理者清晰认识到这些变革需求，他们才能思考自己能为代际更替过程做出哪些具体贡献，进而构建面向未来、切实可行的新型管理架构。在这一过渡阶段，他们作为企业家的核心作用，就是全力促进高层管理者及下属各级管理者的成长。从某种程度上说，他们此时的角色相当于“变革管理者”，需确保在权力交接架构下，企业能妥善应对未来的战略与运营管理挑战。

最重要的是，这意味着大量原本由卸任领导者默许处理的事务，如今已通过精心设计的流程，正式移交至企业内部及股东群体中负责相关事务的人员。这种个人层面的“放手”，是企业家对企业可持续发展整体责任的一部分。若能成功做到这一点，卸任领导者便实现了自身企业家使命的最终价值。



若能建立跨代际沟通机制，让继任者既能继承前辈的丰富经验，又不会因自身价值或能力被质疑而产生心理负担，那么转型为“变革管理者”的角色转变就会事半功倍。卸任领导者越是固执地认为自己在传统角色中不可或缺，下一代就越不可能主动借鉴他们的宝贵经验来推动自身发展。

实践多次证明，若卸任领导者能尽早思考：在权力交接顺利完成后，什么能为自己的人生赋予新意义，那么这种角色转变成功的可能性会大得多。企业家不会在一夜之间退休，然后将精力完全投入旅行、高尔夫和陪伴孙辈。他们不妨以某种方式重新塑造自己的企业家身份。

我们希望本指南能成为丰富的思想源泉，引导读者梳理代际更替期间及之后自身面临的问题。

鲁道夫·维默教授 (Rudolf Wimmer) 教授
WIFU家族企业领导力与动态学捐赠讲座副教授

1 | 引言

你当了45年老板，能自主做决定。

所有人都听你的……可突然之间，一眨眼的功夫，你成了无足轻重的人……风光不再，变得一无是处……你必须接受这个现实。¹（交接者 | 第四代）

这番话可能会让你产生共鸣，也可能反映了你当前的情绪状态。至少，它应该让你意识到，企业权力交接可能伴随的额外影响。对于资深家族企业家而言，这一过渡标志着一个熟悉篇章的结束，也意味着一个可能陌生的新阶段的开始——无论是从管理岗位卸任，还是退出治理机构的角色。

在这一过程中，卸任领导者必须告别自己职业世界的核心。这种变化不仅带来陌生的环境，还可能唤起此前从未有过或从未被关注的情绪。即将失去一个往往如同养育孩子般充满意义与成就感的珍贵角色，被迫进行内省，以及意识到这一转变标志着人生新阶段（甚至可能是最后阶段）的开始，这些都必然会引发分离、重新发现自我与悲伤的过程。

对卸任领导者而言，新的现实前景往往充满挑战，甚至毫无乐趣可言。所有记忆都被划分为“之前”和“之后”。当前的任务就是弥合这两个阶段的差距，并通过以下方式实现融合：

- 专注当下，而非沉湎过去
- 主动塑造人生新阶段
- 培养重新定义并追求计划、愿望和目标的意愿

然而，通常情况下，卸任领导者往往试图坚守并固化自己熟悉的生活方式。这可能导致他们否认即将到来的失落，拒绝告别。例如，不愿思考权力交接问题、

不将责任完全移交给继任者，或是创造或占据一个仍能掌握最终决策权的职位。移交领导力的人常常陷入两难境地：他们希望保留、维持并延续过去的一切，却无法或不愿设想未来的景象。³

交接工作要求卸任领导者反思过往人生与毕生事业。告别熟悉环境、迈向人生新阶段，最需要的是主动性和在原有经验领域学习的意愿。⁴当企业曾是其身份认同的核心部分时，他们可能会觉得退休后的生活空虚且毫无意义。例如，若企业曾是平衡家庭生活的重要支撑，那么脱离这一角色后，他们需要重新与家人（包括配偶、子女和孙辈）建立亲密关系。这一过程往往在权力交接前就已开始，当继任者即将参与企业事务时，这一过程便会在不知不觉中启动⁶，即便在自己孩子（潜在继任者）出生时，人们也可能意识到生命的有限性，即便当时这种感觉还很模糊。但从那一刻起，生命的时钟仿佛走得更快了。

学会放手是一个告别的过程，意味着告别熟悉的事物，并拥抱随之而来的改变，尤其是那些影响个人生活的变化。这需要我们主动进行悲伤疗愈，有意识地从商业环境中的角色和职能中抽离。那些忽视这种必要的内心工作的人，要么被其他事务分散注意力，要么用新的责任和职位麻痹自己，从而可能推迟必要的转型过程和悲伤的治愈。遗憾的是，企业家的公众形象仍与“完全掌控”挂钩——即便在去世后也是如此。因此，悲伤这一核心议题，往往被系统性地忽视或贬低为无关紧要的小事，被一带而过。

1 作者从德语翻译。

2 见Bender (2019)，第2页及以下。

3 见Muller等人 (2013年)，第27页。

4 见Kempert (2008年)，第55页。

5 见Haubrich和Daser (2006年)，第29页。

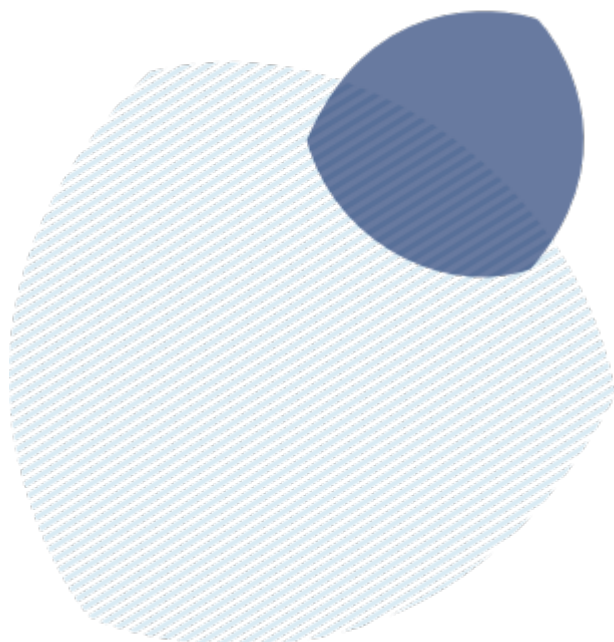
6 见Groth等人 (2020)。

7 见Bender (2019年)，第13页。

几乎所有“操作指南”都将重点放在向继任代的权力交接上，而对老一辈及其必须经历的内在过程关注甚少。因此，卸任者在权力交接期间及之后面临的心理障碍，在很大程度上被忽视了。但事实上，权力交接失败，大多是因为老一辈无法放手。

本实操指南将探讨一个可能仍不为人熟知的领域：如何摆脱旧有角色、自我定义与自我认知。放

手的过程必然伴随着转变——这种转变或许会带来伤痛，但同时也为迎接人生新篇章铺平了道路。我们诚挚邀请读者深入思考这一主题，为自身转变留出空间，并从中获得个人感悟。同时，我们鼓励大家尽早接触放手的概念，并在家庭中展开坦诚对话。这是任何全面、完整的权力交接过程不可或缺的重要环节。这本实用指南不仅提供具体练习，更引导读者进行反思：如何妥善处理过渡期，如何主动把握并塑造人生新阶段，即便这个阶段在目前看来可能并不那么有吸引力。⁹



8 见LeMar (2014年)，第15页及以下。

9 这一见解来自WIFU基金会为老一辈代表举办的“学会放手”工作组，该工作组已持续多年。该工作组通过有引导的同伴辅导，探讨本指南涵盖的相关主题。

2 | 告别家族企业

“我已经完成了自己的责任，必须离开了。”¹⁰

(女性顾问委员会成员|第五代家族成员)

卸

任领导者往往将企业视为自己的毕生事业。

他们数十年来倾注的精力与付出的牺牲、对企业运营的深度参与以及深厚的情感依恋，使得放手变得异常艰难甚至难以实现。¹¹离职的挑战并非源于物质层面——遗产安排或现有经济保障通常已能充分解决物质问题。要真正理解这一问题，还需关注另一个常被忽视的维度：心理层面。

资深领导者与家族企业之间存在着一种难以用言语形容的无形关系，这种关系不仅由共同的经历、成功与成长维系，还饱含热爱、联结与家族传统。¹²因此，当即将卸任家族企业高管职位或退出股东身份时，离任者不得与权力、财富、影响力和荣誉告别，告别家族历史与故事、经济保障与安全感，告别恐惧与情绪、爱与认可，告别传奇塑造与遗产传承，也告别孤独与亲密、期待与虚荣、冲突与更多难以言说的事物。¹³

其中，恐惧——无论是有意识的还是无意识的——扮演着关键角色。恐惧会阻碍卸任者放下领导地位或掌控角色，阻碍必要的转变。总体而言，恐惧是人生中不可避免的一部分，是人类生存的固有属性。然而，恐惧具有强烈的个人色彩，每个人的感受都独一无二。身边的人可能难以理解这种恐惧，因为他们或许从未经历过，或者尚未熟悉这种感受。尽管如此，恐惧始终具有双重性：

1. 麻痹作用：恐惧会阻碍必要的行动，导致停滞不前。
2. 激活作用：直面恐惧也能促进个人成长，助力心智成熟，开启转变进程，并成为行动的驱动力。

因此，恐惧既是警示，也是行动的召唤。当人们身处陌生环境或认为自己无力应对当前状况时，恐惧便会油然而生。¹⁴在权力交接过程中，卸任领导者可能会经历以下恐惧，这些恐惧可能会阻碍他们放手，并导致个人转变过程停滞：

¹⁰ 作者从德语翻译的译文。

¹¹ 见Bering和Novak (2010年)，第130页。

¹² 见LeMar (2014年)，第23页。

¹³ 见Muller (2008年)，第13页。

¹⁴ 见Riemann (2022)，第7页及以下。

恐惧类型	特征
对变革的恐惧（企业与个人生活层面）	<ul style="list-style-type: none"> ●生存性恐惧，尤其是无法再从企业获得经济来源的恐惧 ●对新环境的不确定性 ●对熟悉和稳定性的渴望 ●失去掌控感以及对安全感的需求增加
对失去声誉与自主权的恐惧	<ul style="list-style-type: none"> ●自我价值感丧失（企业曾是个人力量、社会地位与身份特权的来源） ●身份认同危机（“之后我是谁？”） ●担心在经济或其他方面依赖继任者

表1：阻碍“放手”的恐惧类型。¹⁵

因此，权力交接对卸任领导者而言，可能是一场剧烈且令人恐惧的变革，它挑战着延续数十年的既定格局。这一过程伴随着卸任者的身份地位转变：他们必然要先从管理岗位卸任，随后放弃在所有权中的主导地位，最终退出家族中的领导角色。这种转型会引发企业、所有权与家族三个系统层面的疏离，堪称人生重大转折点。正因如此，部分人会坚守熟悉的过去，直到疾病、死亡等生理因素最终终结这一阶段。

根据沃登的理论¹⁶，应对失落需要在三个领域进行调整：

- 1.外在层面：失落对日常生活管理的影响
- 2.内在层面：失落对情绪与自我认知的影响
- 3.精神层面：失落对个人信念、价值观及对（曾经熟悉的）世界认知的影响

个人应对失落的方式，很大程度上取决于失落的深度及其对人生的改变程度。个人性格与应对危机的能力，以及对人生下一阶段意义的认知，都会影响其对失落的感受¹⁷。

¹⁵ 见Bruckner (2011年)，第35页及以后，以及Groth等人 (2020年)。

¹⁶ 见Worden (2011年)，第52页。

¹⁷ 见Muller等人 (2013年)，第16页。

反思一：应对（即将到来的）失落

这对你来说意味着什么？如果当你不再：

- a) 在企业中担任领导角色时
- b) 在治理机构或股东群体中承担主导职能时
- c) 引导并塑造家族未来发展方向时

你害怕失去什么？在哪些方面感到焦虑？你的恐惧以何种形式表现出来？（另见表 1）

是什么阻碍你放下企业？你是否在自我设限？如果是，具体方式是什么？

当你从 a)、b)、c) 三个层面思考权力交接及交接后的生活时，会产生哪些想法与情绪？脱离企业或重要角色后，你又是谁？

你能采取哪些行动来确保权力交接顺利进行？

为增强对权力交过程信任，你需要从家人（尤其是继任者）那里获得什么支持？

你如何设想自己未来的生活？有哪些一直想做却没时间去做的愿望与梦想？

在人生的新阶段，你希望与配偶或伴侣建立怎样的关系？

2.1 | 识别并 培育内心转变所需的资源

我不知道接下来该做什么。我始终没能建立自己的第二个支柱。[...]在某个时刻，我做出了决定：就这样吧。

我打算先停停下来，先解放自己，然后再寻找新的机会。[...]但有一点我一直很清楚——之后我想开启新的事业。

[...]¹⁸

(转让方|第一代家族成员)

对 创始人而言，权力交接后的时期尤其具有挑战性。大多数创始人在年轻时创办企业，当他们退出时，往往没有可参考的“下一步”模式。而在第二代、第三代或更晚的代际交接中，继任者则拥有优势：他们可以选择是否遵循父母、祖父母或曾祖父母建立的模式。无论处于移交方还是接收

方，思考家族企业职责之外的个人愿望与动机，都具有重要意义。

根据佩措尔德 (Petzold) 的理论¹⁹，个体身份认同由五大“身份支柱”支撑，这些支柱代表着支持个体应对日常生活与转变过程的资源。

当一个人通过其身体感知和行动，在个人历史的背景下认知自我（自我认同），并且当其在相关社会背景中的人，基于共同的历史承认其为自己所认知的那个人时（他者认同），身份认同便形成了。。²⁰

五大身份支柱相互作用，共同塑造个体，但不同支柱的互动方式与表现形式因人而异。图 1 概述了这五大身份支柱。

18 见Loos (2010年)，第11页；译者译自德文。

19 见Petzold (2003年)。

20 见Petzold (1982年)，第172页。

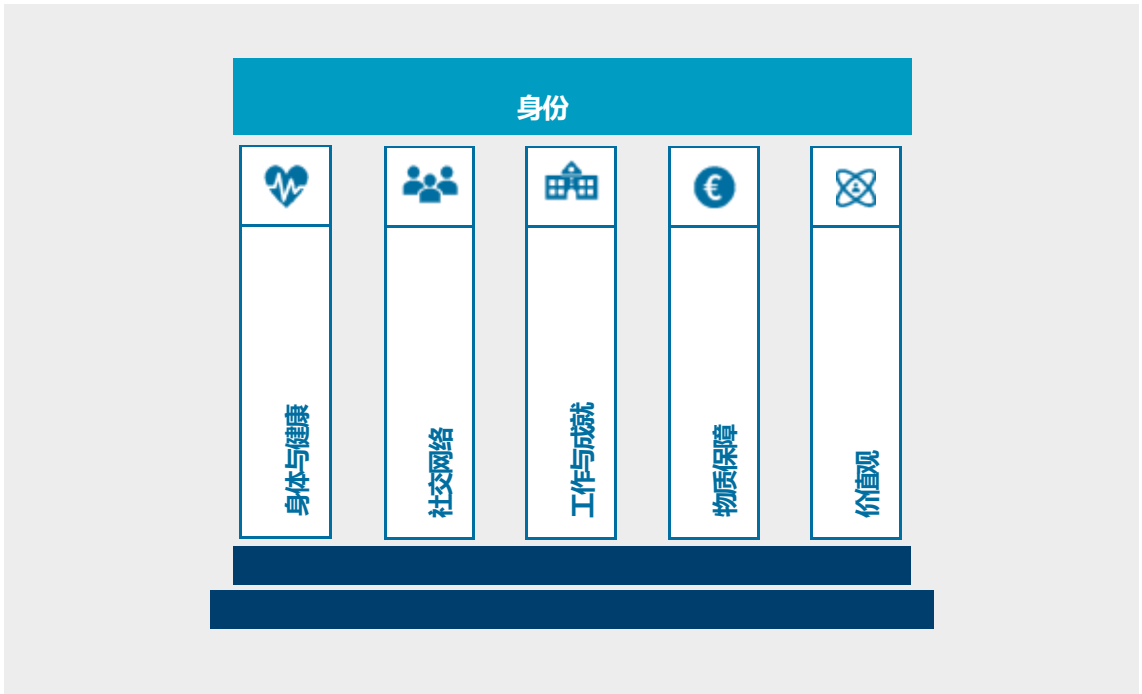


图1：五大身份支柱（自行绘制）。

支柱	特征
身体与健康	疾病；体能；外貌；自我身体感受（喜欢或厌恶自己的身体、认为自己有吸引力或无吸引力、美丽或丑陋、充满活力或虚弱）；他人对我们身体(物理)存在的感知。
社交网络	建立关系的能力；自我主张的能力；家庭与伴侣关系；朋友与可信赖的知己；休闲活动
工作与成就	评价与认可；回报；成就感；工作满意度；创造动力
物质保障	收入；个人发展机会；财产（房屋、土地）；居住状况；安全与经济保障；衣物；食物；消费品
价值观	理想；使命感；道德伦理；传统；人生哲学；信仰；正义观；行动指导原则（重要 / 不重要、正确 / 错误）

表2：五大身份支柱描述。

21 根据Petzold (2003年)，第995页。

22 见Kames (2011年)，第6页及以后，以及Petzold (2003年)，第995页及以后。

当一根或多根支柱出现坍塌、被抽离或发展受损时，身份认同障碍就会产生。因此，我们的目标应是尽可能维护所有支柱的稳定性。如果我们的身份认同缺乏坚实基础，而重要支柱断裂，或者我们面临压力源，比如工作过载、未来不确定性、企业权力交接、人际冲突、恐惧或悲伤，这些都可能引发健康问题。

在研究家族企业时，“工作与成就”这一支柱往往是其身份认同或自我认知的核心，在许多情况下甚至成为主导支柱。长期来看，这种主导地位还可能影响其他支柱。例如，社交网络可能主要由职业人脉构成，经济保障可能高度依赖企业，个人价

值观可能与企业及其领导文化深度绑定。当然，健康状况也可能受到工作成就的影响。图 2 展示了“工作与成就”支柱的主导地位。

卸任领导者与企业之间可能存在多年形成的共生关系。这意味着，不再有“我”（资深领导者）、“你”（企业）与“我们”（两者交集）的区分，而只剩下“我们”（“我”与企业融为一体）。此时，资深领导者的身份与个性已与企业紧密交织，企业成为其核心资源。²⁶费尔登恰当地描述了这一现象：在职业生涯中，家族企业家有时会将企业打造

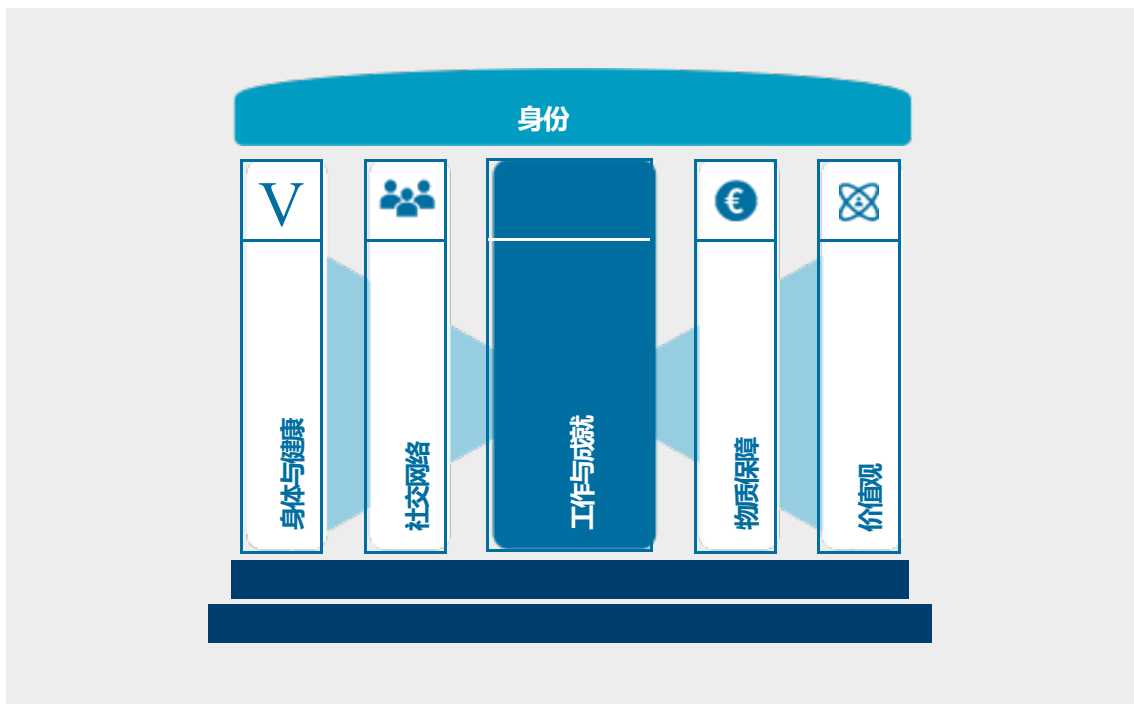


图2：“工作与成就”支柱的过度强调（自行绘制）。

23 见Kames (2011年)，第5页。

24 见Petzold (2003年)，第478页。

25 尤其是，企业家族中的文化发展可以帮助为即将离任的领导和继任者提供导向模式，支持悲伤过程（参见Caspary & Kleve, 2023）。

26 这种共生关系几乎总是在父权逻辑的心理模型中得到突出体现。关于心理模型的更多内容，可参见Rusen等人（2020年）的研究。

成如同量身定制的西装般贴合自己的存在。若在权力交接过程中，“工作与成就”这一支柱崩塌或开始瓦解，不仅会限制卸任领导者实现自我价值与获得社会认可的机会，还可能动摇其他支柱。当核心资源流失时，“放手”会变得更加困难。

当我们的创造物不再属于我们自身，工作成果不再属于自己，我们也不再认同这份工作时，“工作与成就”支柱就会出现疏离或不稳定。²⁸若卸任领导者无法再全面掌控企业，仅以有限方式参与（如通过顾问委员会角色监督结果），也可能产生疏离感。在权力交接过程中，资深领导者会逐渐将更多责任移交给继任者，而身份认同的断裂与资源的流失也随之发生。卡姆斯（Kames）简洁地描述了这一现象：“对于那些身份认同完全或主要建立在职业领域，却忽视其他支持来源的人而言，工作机会的丧失将对其造成沉重打击。”²⁹在权力交接过程中，价值观体系在人

际关系层面尤其脆弱。下一代往往会挑战现有的领导理念与价值观，进而引发矛盾。除代际更替外，一些潜在认知（如家族成员间的关系、家族企业动态结构）也需仔细审视。³⁰

即将失去已确立的身份认同及其带来的力量，会让卸任领导者感到“脚下的根基被抽走”，进而产生无意识的抵触，使得“脱离”变得困难，甚至不可能。最终，重要的内心转变过程可能会受阻。

因此，卸任领导者应尽早审视并反思自己的身份支柱。最重要的是，他们应注重培养除了企业所有者和家族领袖之外的多元角色³¹，开发新的个人资源。

反思二：强化个人资源

在挑战性的环境中，是什么给了你安全感？

你始终可以依靠的事物是什么？

除“工作与成就”外，其他哪些支柱能在权力交接期间及之后为你提供支持？具体以何种方式支持？

是否有人能为你提供支持？你最信任谁？

你如何投资于你的身体健康？

你认可自己身上的哪些特质？

²⁷ 见Felden (2012年)，第147页。

²⁸ 见Kames (2011年)，第9页。

²⁹ 见Kames (2011)，第9页；译者译自德文。

³⁰ 见Rusen等人 (2020)。

³¹ 见Bruckner (2011年)，第44页。

下文将针对每个支柱提供反思方向³²，帮助你了解自身的稳定性与资源状况，明确在权力交接前强化身份支柱的方法。思考每个支柱后，请回答以下问题：

- 你注意到了什么？
- 哪些问题的评分达到4分或以上？原因是什么？
- 你能采取哪些具体行动来降低这些评分，进而强化相应支柱？

身体与健康

	1分 (完全不符合) 7分 (完全符合)	评分						
		1	2	3	4	5	6	7
1	我不喜欢审视自己的身体							
2	(即将到来的) 权力交接让我感到束缚							
3	我感到身体不舒服。							
4	交接工作让我感到压力与焦虑。							
5	我没有确保得到它所需要的休息和活动。							
平均分 (总评分除以5)								

社交网络

	1分 (完全不符合) 7分 (完全符合)	评分						
		1	2	3	4	5	6	7
1	当我不开心的时候，我尝尝觉得是别人的错。							
2	我倾向于承担本应属于别人的责任。							
3	我难以在企业之外建立私人关系。							
4	在社交场合中，我很少感到舒适或自信。							
5	我的社交网络主要由企业相关人员组成。							
平均分 (总评分除以5)								

³² 其中，参见Kames (2011年)，第13页及以后。

工作与成就

	1分 (完全不符合) 7分 (完全符合)	评分						
		1	2	3	4	5	6	7
1	我不认为我所创造或生产的东西是重要或有意义的。							
2	我因工作而忽视了许多生活的其他方面，这让我很困扰。							
3	我有时会被工作耗尽精力。							
4	我担心未来无法充分发挥我的技能和能力。							
5	我觉得自己被企业利用了。							
平均分 (总评分除以5)								

物质保障

	1分 (完全不符合) 7分 (完全符合)	评分						
		1	2	3	4	5	6	7
1	由于权力交接，我的经济保障没有得到充分保障。							
2	由于权力交接，我的居住状况面临风险。							
3	我在当前的住所中感到不舒服。							
4	我在当前的居住环境中缺乏成长空间。							
5	我想永远住在偏远的岛屿上，远离商业。							
平均分 (总评分除以5)								

价值观

	1分 (完全不符合) 7分 (完全符合)	评分						
		1	2	3	4	5	6	7
1	这个世界上很少有事物能为我提供方向感。							
2	我几乎不会关注美好的事物。							
3	我不再觉得生活有意义。							
4	我难以做出重要的决定。							
5	我有时会觉得自己失败了。							
平均分 (总评分除以5)								

总结思考

平均分	身体与健康	社交网络	工作与成就	物质保障	价值观

现在，请花点时间思考一下你的五大支柱。

思考以下问题：

你对自己的支柱状况有何整体认知？各支柱的现状如何？

哪些支柱的平均分达到4分或以上？原因是什么？你能采取哪些具体行动来降低评分、强化这些支柱？你有哪些可行的选择？具体步骤是什么？谁能为你提供支持？

若“工作与成就”支柱不复存在，你该如何强化其他各个支柱？

2.2 | 通过悲伤调适处理失落

我收购过很多公司，也出售过很多公司。我必须说，你亲手打造的东西越多，投入的个人情感越深，出售时就越像是割舍了自己的一部分心血。如果只是单纯的财务投资，事情会简单得多。³³

(交接方 第四代家族成员)

在 权力交接与学会放手的过程中，卸任领导者必然会面临随之而来的悲伤，以及应对悲伤的挑战。悲伤首先是对失去的一种反应，最常见的触发因素是亲人离世，本文也将围绕此展开讨论。当失去亲近的人时，个人的世界与自我认知会被打乱、动摇，人生故事的连续性与连贯性也会断裂。幸存者需要重新构建自我。亲人离世会唤起强烈的情绪——同情、渴望与爱，以及对与逝者共同经历的回忆。尤其是亲人的突然离世，可能会深刻动摇个人的身份认同、自我形象与基本信任感。幸存者会陷入思考：没有这个人，自己该如何继续生活，甚至是否还能继续生活。³⁴

通常，受影响者会感到压力，并可能经历陌生的情绪与感受，如内心空虚、无力、愤怒、恐惧、绝望、渴望、内疚、悲伤与孤独，但也可能感受到感激、联结与爱。悲伤本身并非问题，因为悲伤是一个治愈过程。真正的问题是失去本身，这是一道难以

愈合、不断复发的伤口。然而，悲伤过程也提供了治愈的契机：它让人过渡到新的生活，实现个人成长，重新与自我及自身需求建立联结。在大多数情况下，人们会更清晰地认识到哪些事物对自己有益，哪些则不然。³⁶若能为悲伤留出空间，它就能转化为人生新阶段所需的信任，受影响者也能重新敞开心扉，拥抱喜悦、爱、欣赏与轻松，³⁷进而找到新的意义来源（参见 2.3 “寻找意义”）。

但悲伤具有多面性，它不仅源于失去亲人，还可能源于重大的人生变化，如从家族企业管理岗位卸任或放弃股权。对卸任领导者而言，权力交接可能是一种极端情况，他们必须找到应对之道。在这样的时刻，人们往往会坚守熟悉的事物。对卸任领导者而言，这可能意味着投身工作（甚至创办新企业），重复那些让人感到安全、熟悉的行为模式。失去长期以来的企业家角色（即便这种失去是可预见的），再加上日常生活失去原有结构，会让他们感到“脚下的根基被抽走”。为重新获得掌控感，他们可能会试图重新施加影响，无论是直接影响继任者，还是通过其他方式（如担任顾问委员会成员）影响企业。

在悲伤咨询中，人们常采用沃登（Worden）的“悲伤四任务”模型³⁸，帮助个体主动面对悲伤、释放悲伤情绪。这一模型同样有助于卸任领导者学会放手，避免固守熟悉的行为模式。图3展示了这四项任务的具体内容。

33 见Loos (2010年)，第54页；译者译自德文。

34 见Kachler (2012)。

35 见Backhaus (2020年)，第40页。

36 见Onnasch (2021年)，第32页。

37 见Backhaus (2020年)，第40页。

38 参见Worden (2011) 以及Backhaus (2020)，第45页及以后。

39 除非另有说明，本章内容以William Worden的著作为依据。

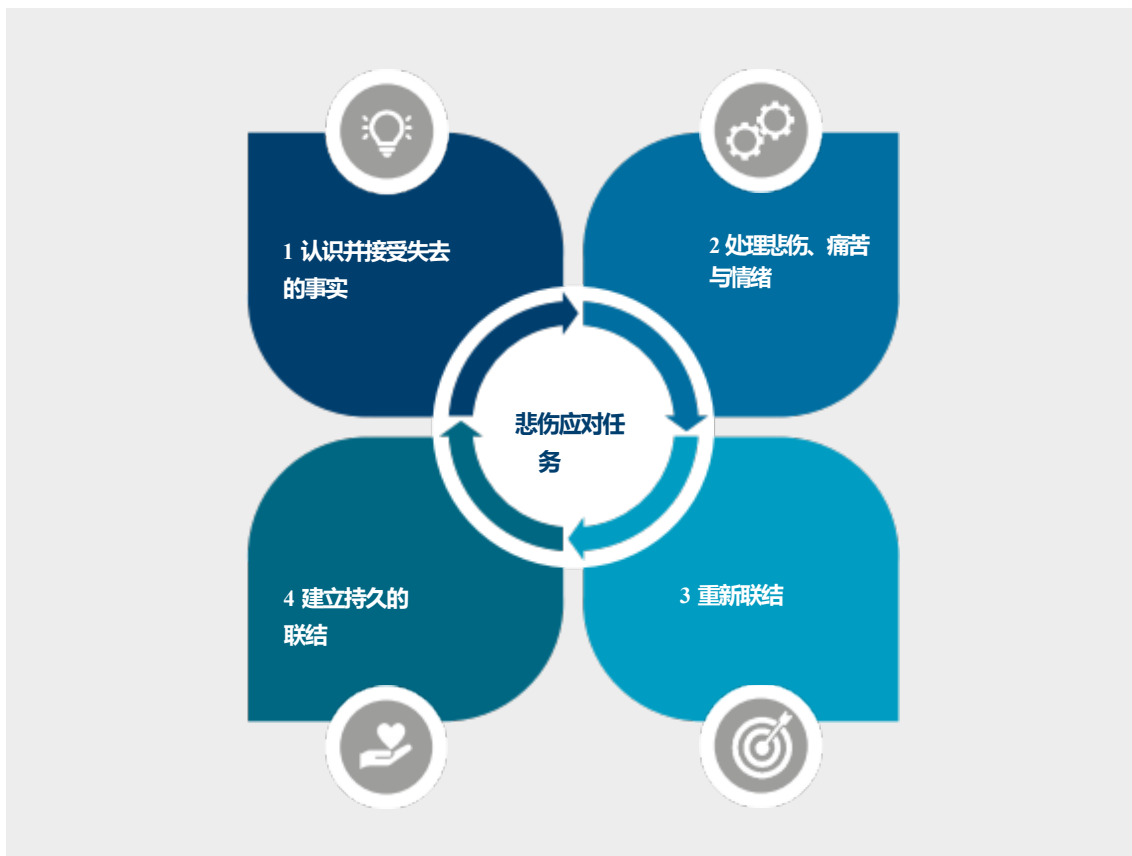


图3：根据Worden理论的悲伤任务（自行绘制）。

沃登认为，悲伤过程因人而异，是一段发展性的旅程，悲伤者可主动参与其中，而非被动承受。他的模型侧重于“任务”的设定。这些悲伤任务并非遵

循固定顺序，而是相互重叠、交替出现，有时某一项任务会占据主导地位。该模型旨在赋予个体主动权，让他们能主动塑造自己的悲伤过程。⁴⁰

40 过去，学界普遍采用所谓的阶段模型，其理论基础是假设个体经历各个阶段基本按顺序推进。但实际观察发现，虽然可以明确区分不同阶段，但个体也可能退回到更早的阶段。这类阶段模型在卡斯特（2020）、库布勒-罗斯（2014）、斯皮格尔（1973）和鲍尔比（2006）的研究中均有体现。近年来，沃登（2011）和保罗（2021）则提出了更具创新性的研究视角。

2.2.1 接受失去为既定事实

我和丈夫在第一周无法与任何人谈论这件事。如果当时被迫开口，我可能会泪流满面。感觉她好像从我这里夺走了什么。突然间，我无话可说...我首先得接受这种终结感。⁴¹

(女性交接者 第二代家族成员)

有些资深领导者将权力交接视为迎接新挑战或获得新自由的契机，但另一些人则难以接纳失落，甚至到去世都无法释怀。对他们而言，权力交接并非签署文件就能完成。当下一代对领导有不同理

解、将企业引向新的战略方向、行为违背资深领导者的价值观，或被认为对企业的投入与重视程度不足时，卸任者可能会产生无意识的抵触，并对权力交接产生恐惧。

接纳并充分理解失去的事实，包括其深度与不可逆转性，是一个需要时间的过程（也理应如此）。在悲伤的旅程中，失落感往往会反复出现。起初，人们可能会感到震惊，卸任领导者可能会觉得与周围环境脱节，仿佛被包裹在棉花里。接纳失落通常是一个渐进的过程——这是一种对“残酷现实”的自我保护。习惯掌控局面、做决策的人，可能会主动压抑这种失落感。无力感以及对继任者的依赖感，会让他们感到陌生与不安。⁴²适应“不再担任领导角色”的状态，需要时间与学习。

反思三：权力交接仪式

权力交接后，接纳新的现实可能颇具挑战性。在大多数情况下，卸任领导者仍会通过家族关系、持续的企业家参与或委员会角色，在日常中与企业保持联系。

确定明确的离职日期至关重要。这一日期应提前告知家族内部成员及关键利益相关者。设定明确的过渡时间点，最好提前一至两年，有助于构建交接流程并协调各方预期。

告别仪式也可成为重要的象征性举动。它不仅能体现对卸任领导者成就的集体认可，还能肯定员工、关键利益相关者与继任者的贡献。至少，它能让外界清晰了解情况，帮助卸任者从个人层面接纳这一过渡。

若告别仪式由卸任领导者亲自策划，决定邀请对象、举办地点、正式程度、主持人，并亲自撰写告别演讲，将对其情感过渡产生积极影响。参与策划过程本身，就是在主动推动情感转变。仪式本身也是对企业家生涯的回顾，标志着人生新阶段开启前的节点，同时也为家人、长期伙伴与商业伙伴提供了表达感激的机会。

这种融合了内在反思和外认可的过渡仪式，在学会放手的过程中起着至关重要的作用（见反思五与反思七）。

⁴¹ 作者从德语翻译。

⁴² 见Backhaus（2020年），第48页及以下。

2.2.2 妥善处理悲伤与情绪

我再也无法踏入那家企业……我最想做的就是离开。⁴³

(女性交接者/第三代家族成员)

人们对悲伤的反应及伴随的情绪，可能强烈且充满矛盾。情绪范围涵盖内心深处的痛苦、愤怒、释然、渴望、恐惧、无助、羞愧、冷漠、孤独，甚至强烈的内疚感。这些不断变化的情绪状态可能会彻底动摇一个人。

它们还常伴随生理症状，如失眠、疲惫、心血管问题、胃肠道不适、神经疼痛、肌肉无力，以及免疫力下降。这可能导致当事人渴望回到熟悉的过去，甚至希望逆转权力交接的结果。由情绪引发的冲突，可能会给企业与家族带来巨大压力。面对不确定的未来与人生新阶段，卸任领导者甚至可能对生活本身感到深深的疲惫。⁴⁴

但至关重要是，要认可并表达这些有时相互矛盾的情绪。压抑悲伤与痛苦，会让卸任领导者难以（甚至无法）重新感受喜悦与爱。这些陌生的情绪被压抑得越深，消耗的精力就越多，悲伤与放手的过程就越艰难。最终，这些情绪可能会集中爆发，引发冲突。长期压抑情绪会让个体与自身的活力脱节。卸任领导者在过渡期间需要耐心、理解与自我接纳，身边的人（尤其是下一代）也应给予他们这些支持。不应忽视对过去状态的渴望及随之而来的情绪，而应给这些情绪留出表达空间。⁴⁵然而，老一辈往往难以在亲密的个人圈子中谈论这类情绪。他们习惯表现出坚强、坚韧与无懈可击的形象，传递安全感与确定性。在家人、亲密朋友或熟人面前承认自己的脆弱，对他们而言可能是无法做到的。一种有效的方法是与其他正在经历或已经经历过类似过渡的企业家进行同伴辅导。

练习一：情感层面应对失落——应对方法

- 与你的合伙人、继任者、朋友、其他受影响的人（例如前企业家的支持小组）或外部教练谈论你的情绪。
- 如果谈话让你感到不舒服，可以考虑写一本“悲伤日记”，把你的感受记录下来，这有助于情绪处理。同时，关注自己的身体感受：是感到压抑还是放松？这些情绪对你有何影响？
- 为情感处理创造个人空间，例如参与体育运动、远足或音乐活动。此外，与企业相关的照片、文件或其他纪念品 / 象征物，也可成为有意义的情绪处理工具。

⁴³ 作者从德语翻译。

⁴⁴ 见Backhaus (2020年)，第50页。

⁴⁵ 见Backhaus (2020年)，第50页及以下。

2.2.3 重新定位

你卸任了……然后呢？你还剩下什么？

接下来会发生什么？你会怎么做？你认为自己的未来会走向何方？⁴⁶
(女性交接者|第一代家族成员)

从企业家到卸任领导者或前企业所有者的身份转变，往往伴随着卸任者日常生活、生活节奏与既定习惯的深刻变化。最显著的变化发生在企业层面：办公室不再属于自己，以往的职责转移给继任者，与客户、供应商、关键利益相关者及长期伙伴的联系逐渐淡化。员工开始向继任者汇报工作，决策权及随之而来的影响力被收回，所有人的注意力都完全转向新领导者。日常结构瓦解，活动邀请减少，可能失去俱乐部与协会的会员资格。本质上，熟悉的社交环境发生了根本性变化——尤其是对那些主要通过企业及其生态系统来定义自身身份的人而言。

夫妻之间往往需要重新建立新的相处模式。当企业或创业角色在过去三到四十年间主导着生活重心，在关系中占据了核心的情感和实际空间，那么它的突然缺席会造成一种空虚感。再加上卸任领导者在家中的时间增多，双方都需要调整日常生活节奏，甚至可能需要重新定义彼此的关系。由于“工作与成就”这一支柱不再存在，夫妻需要重新建立亲密感，即两人之间的情感联结。过去多年中可能潜藏的个人顾虑、未解决的问题或潜在矛盾，或因权力交接过程而产生的新矛盾，如今可能会浮出水面。若以往的交流主要围绕企业展开，几乎没有空间讨论个人事务，那么这种情况会更加明显。⁴⁷

数十年来，企业渗透到夫妻生活的关键方面，如今双方应共同探索这些领域，寻找除企业之外的共同兴趣，创造有意义的生活空间。

由于家族成员对权力交接的感受各不相同，卸任领导者可能会感到失望，这也可能引发夫妻间的冲突。他们可能会比以往更执着于企业，或相反，即便已被安排好角色，也会突然抽身离开。在家族内部，这种行为可能被解读为过度依恋或彻底排斥。卸任领导者往往会经历复杂矛盾的情绪状态，这些情绪会影响他们的行为，有时甚至会让他们身边的人感到困惑或沮丧，进而引发更多冲突。角色转变还可能削弱他们对自身能力与专业知识的信心，动摇自我效能感。

根据翁纳施 (Onnasch)⁴⁸的观点，在此过程中需要克服的核心挑战包括：

- 接纳失落为既定事实。
- 处理痛苦情绪。
- 适应没有企业领导角色的生活。
- 与企业建立新的联结，同时拥抱变化塑造人生新阶段。

重要的是要接受：这一过程需要时间，且具有高度个人化特征。每个人在对自己的生活进行必要改变时，都有自己的节奏。新的现实必须被赋予新的意义。⁴⁹家族内外已建立的沟通渠道，可能会起到巨大的积极作用。若卸任领导者独自面对疑问、疑虑、恐惧与情绪，他们更有可能在向新生活过渡时遭遇困难，转而寻求熟悉的旧模式来寻求慰藉。

⁴⁶ 作者从德语翻译。

⁴⁷ 见Caspary (2024)，第67页及以下。

⁴⁸ 见Onnasch (2021年)，第123页。

⁴⁹ 见Backhaus (2020年)，第55页。

反思四：重新定义日常仪式

日常仪式在自我关怀中扮演关键角色，建立规律的生活结构至关重要。思考以下问题，有助于重新定义日常仪式：

我将如何安排新的日常生活？卸任后的第一天，我会如何度过？

我应关注哪些方面？还剩下哪些与企业相关的任务？

我该如何过渡到我的新生活？

什么真正给我带来快乐和幸福？

即便看似琐碎的日常习惯也很重要：我会在哪里吃饭？穿什么衣服（还会穿西装吗）？早上如何开始新的一天？

我想把时间花在哪些任务上，以及我将为它们分配多少时间？

在婚姻 / 伴侣关系中，我该如何利用新获得的时间，塑造这段关系？是否有一直想做却没时间做的事？



2.2.4 建立新的联结

“ 有时候我觉得，她故意用不同的方式做事——就是为了向我证明，我的意见已经不重要了。但我从未有过恶意。这些情况我都经历过。⁵⁰
(女性转让方|第四代家族成员)

克服放手带来的悲伤，可能是一个漫长而复杂的过程。在某些情况下，悲伤可能永远无法完全消散。但当新的角色或使命感成为卸任领导者生活的重要部分时——尤其是在权力交接成功、企业持续发展壮大的情况下——悲伤往往会逐渐缓解。这种转变能将最初的失落痛苦，转化为成就感与满足感。回忆过去与企业共度的岁月时，不再感到痛苦，而是为自己打造的一切感到自豪与感激。他们不再带着渴望或遗憾回望过去，而是将自己视为企业持续成功的开拓者。失落的强烈痛苦逐渐消退，取而代之的是深深的满足感。在这一转变过程中，卸任领导者必须在“物理上远离企业”与“与企业保持内在联结”之间找到平衡。

必要的内在转变，是承认失落，而非否认或压抑失

落。与企业建立新的内在联结至关重要。回顾人生过往篇章、与企业共度的时光及共同取得的成功，有助于培养对这一阶段的感激之情。在这个过程中，纪念仪式具有重要价值。长期来看，目标是形成一种积极的方式，应对失落以及回顾过去时可能偶尔出现的悲伤。尽管偶尔仍会感到痛苦，但当有意义的经历（与企业的联结、家族传统、身为其中一员的感受）被珍视，并在合适的时机分享时，我们就能最成功地转变内在态度。因此，卸任后首要任务之一，往往是编写企业与家族编年史，甚至建立企业博物馆。这类工作具有重要价值与意义，也可被视为老一辈进行悲伤处理的一种有目的的方式。

无论卸任后立即承担何种具体任务，都可将其视为“悲伤任务”——放手过程中不可或缺的一部分。同时，同样重要的是将注意力转向未来，拥抱企业之外的生活。在这一背景下，度过人生新篇章意味着创造有意义的活动，填补新获得的时间。但珍藏企业家生涯的回忆，也可能带来益处。“将过去铭记于心”，可成为这一阶段的指导原则。有意识地尊重过去，能为开启人生新阶段提供力量。

⁵⁰ 作者从德语翻译。

反思五：联结过去，助力未来

回顾我的企业家生涯（另见反思七）

当我不再是企业家时，我的自我认知中还剩下什么？

与企业共度的时光，让我产生了哪些（积极）情绪？

我该如何尊重过去，并为其在生活中赋予有意义的位置？

权力交接过程中有哪些积极方面？

这种转变给我带来了什么机会？

我为权力交接的成功做出了哪些贡献？

我最引以为豪的是什么？

展望现在和未来

离开企业后，我是谁？

作为父亲、母亲、祖父母或配偶，我是谁？

现在我该如何度过人生？我想追求什么？我想成为什么样的人？

什么能给我带来快乐？

我一直想做的事是什么？

我能否利用自己的经验担任顾问？

我是否想在其他领域寻求商业机会？

我是否想开始新的事业吗？

我是否想继续工作——但在明确界定的角色内？还是想完全摆脱所有职责？若想完全退休，我需要获得谁的“许可”（如果需要的话）？

51 I. a. LeMar (2014), 第88页及以后。

2.3 | 寻找意义—— “拥抱”人生新阶段

“社会是尘世英雄主义的承载者...
人通过赋予生命以意义来战胜死亡...
...每个生命都渴望拥有价值.....人类真正恐惧的
不是死亡本身,而是被遗忘、变得无足轻重。”⁵²

对 企业家而言,工作与成就扮演着至关重要的角色,也可能影响其他支柱的稳固性(见图 2)。在当今注重绩效的社会中,没有工作的生活往往被认为是无意义的。许多人难以找到有意义的方式来填补这种看似存在的空白,反而会感到空虚与无意义。⁵³在自我反思中,“生活应有的样子”与“生活实际的样子”之间会出现差距。⁵⁴卸任领导者可能会思考:离开企业后,人生的意义是什么?若无法找到令人满意且有意义的回答,他们可能难以处理“放手”的行为与对即将到来的失落的恐惧。

进而,他们可能会寻找各种理由(无论是真实的还是虚构的),来解释为何计划中的权力交接无法立即进行,或必须推迟。⁵⁵弗兰克尔(Frankl)⁵⁶为“如何寻找意义”这一问题提供了答案。除非另有说明,下文讨论均基于他的观点。

若认为生活无意义,不仅会导致不快乐,还会严重影响个人的发展能力。使命感能帮助我们应对人生中的重大挑战。关键在于,要以有意义的未来或待完成的任务为导向。生活的意义并非简单地从某个答案中寻找,而是通过承担责任,即通过行动来实现。意义是“存在的起搏器”。⁵⁷即便在看似毫无希望的情境中,人们仍有机会,也有责任去寻找意义。痛苦往往能促进个人成长与成熟,困境能让我们与当下环境保持必要的距离。在最佳情况下,痛苦经历会成为沃土,让我们认清不应追求的事物。

练习二⁵⁸: “活在当下,就像你正在为第二次生命而活,把第一次做错的每件事都重新来过——就像你即将要做的那样。”⁵⁹

想象在生命的尽头,你翻阅自己的人生传记,翻到描述当前状况的章节。这一章节会写些什么?请写下来!

现在,奇迹发生了,你有权决定下一章节的内容。你可以做出改变,重写人生故事,选择不同的道路。

- 你会做出哪些修正?
- 你打算如何继续书写你的未来?
- 从今天开始,你会做出哪些改变?身边的人会如何发现这些变化?
- 在这些“修正”完成后,你的人生传记会是什么样子?

⁵² 见Peters和Waterman (2009年),第19页;译自德文。

⁵³ Frankl (2011), p.160。

⁵⁴ 见Kleve (2011年),第16页。

⁵⁵ 见Groth等人 (2020)。

⁵⁶ 参见Frankl (2011)。

⁵⁷ Frankl (2011),第226页。

⁵⁸ 见Frankl (2011年),第245页及以后。

⁵⁹ 见Frankl (2011年),第246页;译者译自德文。

总体而言，人们会追寻生活的意义。这种追寻是强大的动力来源——一种驱动力。弗兰克尔将这种因追求意义而产生的动机描述为最强大的动力来源。然而，意义无法由他人赋予，每个人都必须自行发现。对卸任领导者而言，权力交接过程可能会剥夺他们的使命感，夺走他们最强大的力量与动力来源，最终让他们们的生活失去根基。

根据弗兰克尔的观点，人们主要通过三种方式寻找意义，如图4所示。

权力交接后的生活，理应像之前的生活一样充实。每种情境都蕴含着机遇，那是一种召唤，邀请你带着目标去生活、去塑造生命轨迹。一项活动本身往往不具备意义，其意义源于活动的结果及执行过程产生的影响。

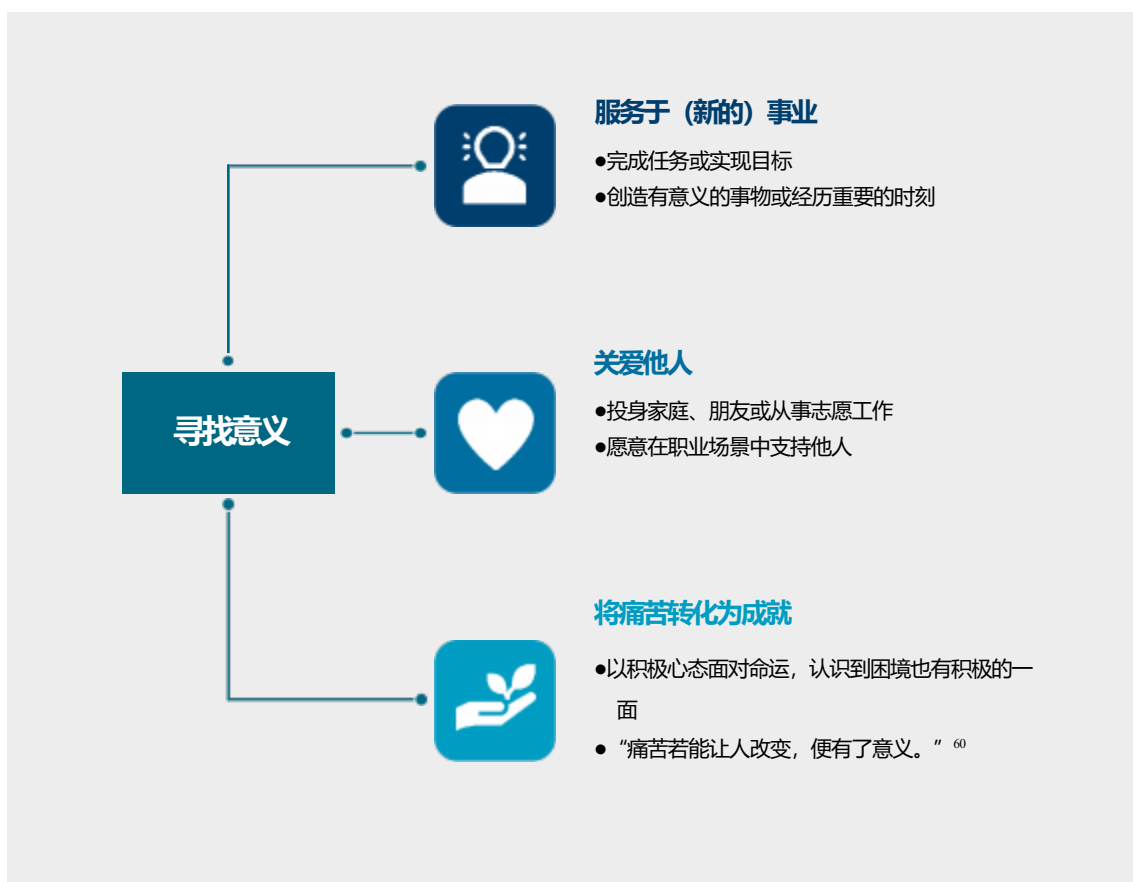


图4：寻找意义的方式⁶¹（自行绘制）。

60 见Frankl (2011)，第161页；译者译自德文。

61 根据Frankl (2011年)，第158页。

反思六：“生活在任何情境下都会为我们提供有意义的机遇，生活也会为每个人赋予使命。

” 62

以下反思将引导你探索自身机遇，寻找人生意义。

为事业服务

人生中还有哪些事物有待你去发现？
除家族企业外，是否有你愿意投身的有意义任务？那些真正让你感兴趣的事？
你是否有长期以来渴望实现的愿望？其中哪些最容易实现？

爱别人

在你的家庭或朋友圈中，谁总能让你微笑并激励你？
你珍惜这段关系的什么？它如何丰富你的生活？它带来了哪些新的可能性？
如果你将来要一起做点什么，那会是什么？

将痛苦转化为成就

在当前充满挑战的情境中，隐藏着哪些积极面？它能让你认识到什么？
过去面对类似困境时，你是如何应对的？哪些方法对你有帮助？
你能做出哪些具体改变来改善现状？具体步骤是什么？你的目标是什么？希望实现怎样的改变？

“寻找意义”的核心，并非卸任领导者能从生活中获得什么，而是生活对他们有何期待。是投身家庭、撰写自传、为社会做出利他贡献，还是让继任者传承自己的遗产？数十年积累的丰富企业家经验不应被忽视，它仍是未来的宝贵资源。转变为新角色，可能

会可能会为卸任领导者提供成为导师、教练或参谋的机会。这能让他们分享专业知识，或为继任者/决策者提供指导。他们还能在引入新视角、协助解决问题、激活资源，或明确角色期望与职责方面发挥关键作用（另见反思五）。最终，每个人独特的性格与个性，赋予了其生活的意义。

62 见Frankl (2011)，第157页；译者译自德文。

对卸任领导者而言，将企业移交下一代，即失去企业，似乎可能让他们对人生意义产生怀疑。但仅凭权力交接这一事件，真的能动摇人生的意义吗？事实恰恰相反：若无需移交企业，他们或许能无限期推迟所有决策，但也可能无法做出如今回顾时所珍视的许多选择。正是作为企业家的有限时光，创造了独特的机遇。这些机遇的总和定义了他们的人生旅程，因为他们选择抓住机遇，而非任其流逝。要么生活本身具有意义，即便没有企业也是如此；要么生活本就无意义，那么企业家生涯也绝不会有意义。只有当生活本身被认为有意义时，企业家生涯才可能具有意义。

即便回顾过去，发现人生或许并未充分利用，也仍
能实现深刻的自我认知；事后看来，这种认知本身就能
赋予生活意义。若仅通过企业家身份来定义自身存在，
最终会剥夺自己更深层次的人生意义，也会失去在权
力交接后发现新使命的机会。

回顾人生时，往往是那些个人巅峰时刻塑造了我
们对意义的认知。事后看来，一个瞬间就可能为人生
赋予意义。下文的反思七，将引导你探索那些最具意
义的巅峰时刻（另见悲伤的第四项任务）。

反思七：“我们评判一段人生，往往不是看它的‘长度’——即人生之书的页数——而是看它内容的丰富度。”⁶³

1 你人生中最引以为傲的是什么？什么能给你带来真正的快乐？身边的人会认为你人生中的关键里程碑是什么？

2 回顾过去，哪些经历使你变得坚强？

3 多年来，哪些人生格言指引并支持着你？它如何帮助你？让你取得了哪些成功？未来它如何继续为你提供坚持？

4 家人会如何评价你？你独特的地方是什么？

5 哪些经历让你收获最多？

6 你获得了哪些机遇？

7 你留下了什么遗产？

8 过去是否曾面临类似的挑战情境？你是如何克服的？哪些事物帮助了你？

⁶³ 见Frankl (2011)，第247页；译者译自德文。

忽视权力交接的必然性或对失落的恐惧，既无法消除权力交接的必要性，也无法抹去失落本身。与其压抑这些情绪，不如将由此产生的困境视为接

纳命运的机遇。这反过来可能会开启新的可能性，赋予生活新的意义。而压抑这些情绪，则会失去发现新使命的机会。

练习三⁶⁴：“但没有人能知道，自己是否还有未竟的期待，或人生中是否还会有重大时刻在等待着自己。”⁶⁵

- 评估你目前的状况和环境。
- 尽量客观地看待现实。

- 1 认知
 - 认知：
 - 发生了什么？
 - 你目前处于什么环境？
 - 您目前的现状如何？
 - 可能性：
 - 你现在有什么机会？
 - 有什么利害关系？
 - 需要采取什么行动？

你对这些可能性有何感受？

你如何体验这些可能性？
- 2 评估
 - 这些机会对你有何影响？
- 3 选择
 - 您是否准备好接受其中一种可能性？
 - 您是否想以这种方式做出决定？
 - 您百分之百确定吗？如果不是，原因是什么？还需要什么？返回步骤1。
- 4 行动
 - 确定将所选可能性付诸实践的方法。
 - 在这个过程中，谁或什么能支持你？
 - 制定包含必要步骤的行动计划，以确保成功实施。

总之，通过转移注意力来逃避即将到来的危机，无法让危机消失，只是在逃避现实。压抑恐惧（及对恐惧的反应）无法改变现状，只会推迟必要的失落处理过程。只有为新的开始留出空间，即放弃旧习惯与既定生活模式，新的开始才会到来。只有当卸任领导者真正准备好放弃企业或自己在企业

中扮演的角色时，人生中富有意义的新篇章才会开启。⁶⁶关键在于理解：放手并非放弃，而是将企业家身份转化为个人资源，在自我认知与人生方向中，为企业赋予新的位置。毕竟，企业家之所以为企业家，在于他们所采取的行动，即便在权力交接后寻找人生意义的过程中，这一点依然成立。

⁶⁴ 见Drexler (2000年)，第36页及以后。

⁶⁵ 见Frankl (2011)，第245页；译者译自德文。

⁶⁶ 见Bruckner (2011)，第40页。

3 | 结论：这座“房子”不是我的，但是它也不会完全属于下一代

“*对一个地方的记忆越是美好鲜活，就越是难以与之告别。但感恩将这些记忆转化为一种静谧的喜悦。我们不会把过去的美好视为荆棘，而是视为内心的一份珍贵礼物。*”⁶⁷

本实用指南旨在深入探讨“学会放手”的过程，这是卸任领导者在准备告别家族企业时面临的挑战。老一辈在这一过渡阶段经历的恐惧与悲伤，往往仍是禁忌话题。⁶⁸

放手可能会挑战企业家的自我认知；卸任的前景可能需要他们转变观念，这种转变对许多卸任领导者及其家族成员而言，可能是陌生的。在这一时期，若能有足够的空间与指导来推动转变过程，将帮助企业应对过渡，塑造人生的下一阶段。因此，每一个结束都蕴含着新开始的可能，应被视为继续发挥影响力的机遇。

最重要的是，这种个人转变有助于权力交接过程的顺利进行，对家族内部动态产生积极影响，并强化卸任领导者的企业家遗产。核心问题在于：继任者、后代与员工会如何铭记卸任领导者？是将其视为固守过去、损害企业及其遗产的人，还是将其视为具有远见、肩负企业家责任、成功将企业移交下一代的领导者？

毕竟，真正具有远见的企业家，会尽早启动权力交接过程，无论交接对象是家族内部成员还是外部人员。这不仅关乎卸任领导者的福祉，还关乎对员工及其家庭、更广泛社区、供应商与客户责任。这些群体的未来，取决于平稳的过渡以及卸任领导者的放手意愿。权力交接并非终点，而是延续，是家族企业、其传统及留给后代的遗产实现长期可持续发展的重要组成部分。

“学会放手”没有统一的路径。这是一个高度个人化的过程，取决于个人性格、继任者、企业状况及个人生活背景。曾经作为核心成功因素的、与企业深度绑定的强烈身份认同，在权力交接后，可能会成为卸任领导者面临的重大挑战，甚至是难以逾越的障碍。一个核心问题随之产生：离开企业后，我是谁？许多企业家数十年来一直独立做决策，但这种长期的决策垄断地位，在权力交接期间必然会被打破。因此，卸任领导者与继任者都必须认识到：权力交接不仅是技术性的流程，还需考虑企业的福祉与连续性，是否应优先于卸任领导者的个人情感联结与自我认知。

尽早准备（理想情况下，在计划交接前10年，通过家族战略反思过程启动）有助于确定必要的方向。⁶⁹这能让卸任领导者在过渡前有充足时间，探索企业之外有意义的替代选择。通过逐步开展积极的（自我）转变活动，他们能为平稳过渡铺平道路。

⁶⁷ 参见Dietrich Bonhoeffer（无出版信息）；译者从德语翻译。

⁶⁸ 关于商业家族中禁忌的特殊性，参见Rusen（2021）。

⁶⁹ 参见Rusen（2021）以及Rusen等人（2022）。

同时，前文所述的被动的（自我）转变活动，也有助于塑造卸任后的生活。这两种（自我）转变方式，都是结构化学习“学会放手”方法的不可或缺的组成部分。

数十年来，卸任领导者一直肩负着企业责任；在人生的下一阶段，他们也应秉持同样的责任感，既要

守护自己的企业家遗产，也要塑造未来的计划、行动与个人成就。

最后，图 5 总结了本实操指南中概述的个人转变措施。

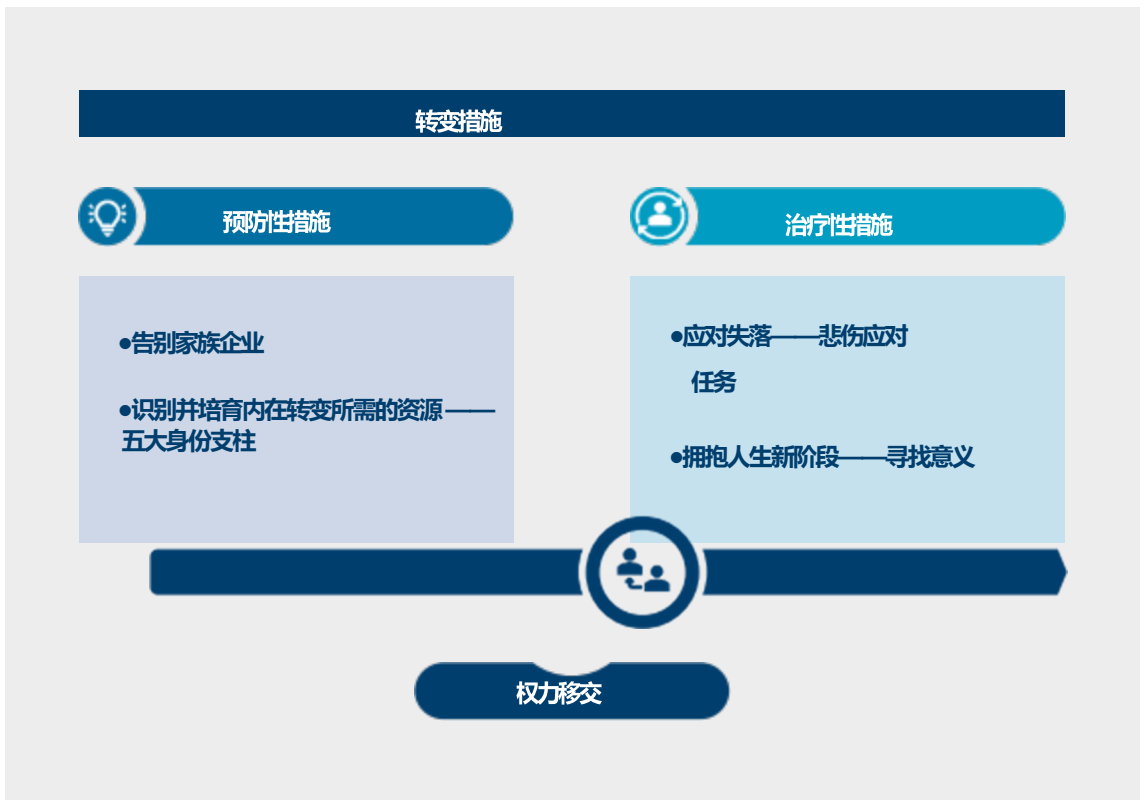


图5：权力交接前后前后的转变措施（自行绘制）。

4 | 参考文献与延伸阅读

- 巴克豪斯, U. (2020)。《以个人为中心的失落与悲伤咨询及治疗》。慕尼黑: 恩斯特·莱因哈特出版社。(第2版)
- 本德, J. (2019)。《悲伤陪伴实践手册: 理解、陪伴、转化悲伤过程》。柏林: 施普林格出版社。
- 贝尔宁, D. & 诺瓦克, A. (2010)。《律师事务所权力交接的成功因素: 超越法律与税务》。威斯巴登: 加布勒出版社。
- 鲍尔比, J. (2006)。《失落——悲伤与抑郁》。慕尼黑: 恩斯特·莱因哈特出版社。
- 布吕克纳, C. (2011)。《继任者来了! 家族企业代际更替分析》。慕尼黑与梅林: 莱纳·汉普出版社。
- 卡斯帕里, S. (2024)。《家族企业作为企业家子女的社会化环境》。威斯巴登: 施普林格出版社。
- 卡斯帕里, S. & 克莱夫, H. (2023)。《企业家家族的文化发展: 身份认同与代际传承的保障》。实操指南。威滕: 威富基金会。
- 德雷克斯勒, H. (2000)。《存在的步骤: 意义认知方法》。存在分析, 1 (00), 第36-41页。
- 费尔登, B. (2012)。《家族内部继任者的选择》。收录于: 贝克曼, R.、布罗斯特, H. & 福斯特, M. (编): 《中小企业权力交接》。法兰克福: 法兰克福商学院出版社。第3版(全面修订), 第141-170页。
- 弗兰克尔, V.E. (2011): 《人类在追寻意义之前》。慕尼黑与苏黎世: 派珀出版社。第24版。
- 格罗特 (T.Groth)、鲁森 (T.A.Rusen) 与施利普 (A.v.Schlippe) (2020) 合著《家族企业跨代传承的成功之道——企业与股东间的接班组织策略》。实用指南。维滕: 威富基金会 (WIFU Foundation)。
- 豪布勒 (R.Haubl) 与达瑟 (B.Daser) (2006年): 家族企业中的家族动力学: 为何子公司不应成为首选? 第一阶段项目结题报告。法兰克福/美因河畔: 联邦家庭、老年人、妇女和青年部。
- 卡赫勒, R. (2012): 《催眠系统性哀伤疗法实践指南》。海德堡: 卡尔·奥尔出版社, 第二版。
- 卡梅斯, H. (2011): 《关于“身份五重困境”(FESI)的问卷调查》。《波利洛格》期刊, 2011年第18期。
- 卡斯特, V. (2020): 《哀悼: 心理过程的阶段与机遇》。弗莱堡: 赫尔德出版社, 第五版。

- W.Kempert (2008) : 《家族企业接班实务手册: 创业者与继任者的指南》。德国威斯巴登: 加布勒出版社。
- 克莱弗, H. (2011) : 《系统性差异的构建——社会工作中的系统性框架与四要素理论》。海德堡: 卡尔-奥尔出版社。
- 库布勒-罗斯, E. (2014) : 《临终者的访谈录》。弗莱堡: 克罗伊茨出版社。
- 勒马尔, B. (2014) : 家族企业中的世代更替与领导层交接。用直觉与理性塑造变革。柏林与海德堡: 施普林格加布勒出版社。第二版全面修订并扩展。
- 洛斯, H. (2010) : 《如何甩掉我的公司? 中小企业股东指南: 案例分析、实用技巧、检查清单与前景展望》。霍亨埃姆斯与维也纳: 布赫出版社。
- 穆勒, V. (2008) : 家族企业传承过程中的继任者类型与角色冲突——实证研究。慕尼黑与梅林出版社: 莱纳汉普。
- 穆勒 (M.Muller)、布拉特胡恩 (S.Brathuhn) 与施内格 (M.Schnegg) 合著的《哀伤应对与陪伴手册: 临终关怀与姑息治疗中的理论与实践》(2013年), 由德国哥廷根市范登霍克与鲁普雷希特出版社出版。
- 奥纳斯奇, K. (2021) : 《哀伤与喜悦——如何在重大损失后重塑人生》。斯图加特: 克莱特-科塔出版社。
- 保罗·C. (2021) : 《我与哀伤共存: 为哀悼者而作的哀伤万花筒》。德国古特斯洛与慕尼黑: 古特斯洛出版社。
- 彼得斯, T. J.与沃特曼, R. H. (2009) : 《追求卓越——从美国顶尖企业身上学到的启示》。法兰克福/莱茵河畔: 雷德莱恩经济出版社。第九版。
- 佩措尔德, H. G. (1982) : 《戏剧疗法》。通过心理剧、角色扮演及治疗性戏剧探索治疗新路径。斯图加特: 希波克拉底出版社。
- 佩措尔德, H. G. (2003) : 《整合疗法——跨学科心理治疗的模型、理论与方法》。第一卷: 临床哲学。帕德博恩: 荣弗曼出版社。第二版修订增补本。
- 弗里德里希·莱曼 (2022) : 《恐惧的基本形态》。慕尼黑: 恩斯特·莱因哈特出版社, 第47版。
- 鲁森, T. A. (2020) : 企业家家族中的家庭策略。收录于鲁森、海德合编《家族企业中的积极所有权——企业家家族股东能力要素解析: 理解—发展—应用》, 柏林: 埃里希·施密特出版社, 第211-228页。
- 鲁森, T. A. (2021) : 企业家家族最后的(尚未被探索的)禁忌。收录于鲁森, T. A.主编的《企业家家族与家族企业的理论与实践》纪念文集——为庆祝阿里斯特·冯·施利佩七十寿辰而作。哥廷根: 范登霍克与鲁普雷希特出版社, 第186-203页。
- 鲁森 (T.A.)、施利普 (A.v.) 与格罗特 (T.)、希梅诺 (A.) (2020) 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。维滕: WIFU基金会。
- 鲁森, T. A.、施利佩, A. v.与格罗特, T. (2022) : 《企业家家族的家族战略发展——家族治理与管理系统的内涵及形式》。实用指南。维滕: WIFU基金会。
- 施皮格尔, Y. (1973) : 《哀悼过程: 分析与咨询》。德国古特斯洛与慕尼黑: 古特斯洛出版社。
- 沃登, W·J (2011) : 《哀伤咨询与治疗指南》。伯尔尼: 胡贝尔出版社, 第四版修订增补本。

联系方式

编辑

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。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。

Tom A.Rusen教授

WIFU基金会

AlfredHerrhausen-Straße 48号

首席执行官

58448

德国维藤

电子邮箱: tom.ruesen@wifu-stiftung.de

电话: +49 2302 88 98 300

作者



西蒙·卡斯帕里



汤姆·鲁森



海科·克莱夫教授 (Heiko Kleve)

西蒙·卡斯帕里博士

WIFU高级研究员，家族企业及其家族顾问

Tom A.Rusen教授

WIFU发展基金会首席执行官

海科·克莱夫教授

WIFU商业家族组织与发展讲席教授

维藤家庭企业研究所 (WIFU) 学术主任



Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
德国
电子邮箱: editor@wifu.de
电话: +49 2302 88 98 300

www.wifu.de



©2025·WIFU基金会