



实用指南

家族企业的 赋能与自我反思

通过系统性思维和行动构建所有者胜任力

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

内容负责人:

维藤家族企业研究所基金会

汤姆·A·吕森 教授

德国维藤市 阿尔弗雷德-赫尔豪森大街48号

邮编: 58448

设计: 埃森市Schonfelder设计事务所

标题照片: Beerentochter/Shutterstock.com

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

目录

前言	4
1 引言	5
2 社会心理学基础	6
2.1 自我期望和他人期望.....	6
2.2 身处系统交织中的自我.....	7
3 系统论基础	10
3.1 作为关系环境的系统.....	10
3.2 系统排列.....	11
3.3 作为包容与区分的系统工作.....	12
插曲：改变只能源于内在	13
4 赋权与自我反思的系统性形式	14
4.1 四难推理.....	14
4.2 问题结构.....	19
4.3 解决方案结构.....	21
4.4 导师共鸣.....	22
4.5 期望的循环.....	24
4.6 继任者反思.....	27
4.7 极性反思.....	30
5 具有关键意义的差异	32
6 参考文献与延伸资源	33
联系方式	35

“唯有当我们以不同的方式感知世界，
才能以不同的方式采取行动。”

——弗里乔夫·卡普拉 (Fritjof Capra)¹

生于商业世家，向来殊为不易。从出生到离世，家族企业成员始终要承受来自家族内部以及彼此之间既显著又多维度的种种期许。这类期许的产生，源于家族企业成员之间存在三重不同维度的关联：其一，是亲属关系层面。他们彼此提出的诉求，带有典型的亲子或手足关系的特质；其二，是所有权层面。这类家族区别于普通家族的核心特征，在于其具备一套能够实现商业资产代际传承的制度体系；其三，则是与家族企业直接相关的层面。涵盖了家族成员在企业中承担的角色定位与应履行的创业职责。

本实用指南旨在支持此类赋能与自我反思实践。书中将逐一呈现相关系统性流程、方法、技巧与形式，进而引导读者深入理解深处这些系统之中的个体，即那些影响自身思维、情感与行为的系统之中的“自我”。通常而言，通常，尝试进行自我反思的人，都是在“你”与“我”的边界上，在自我与他人之间进行探索。

- 我想要什么？他人想要什么？
- 我如何在他人的期望之下，处理我对自己所抱有的期望？
- 哪些决定既能符合我的利益需求，又能契合家庭关系、法律诉求以及职业上的期望？

要解答这些颇具挑战性的问题，我们应采用能充分适配家族企业生活复杂性的形式。本实用指南



紧密围绕“为实践场景提供反思可能”的初衷撰写，因此可被视为《家族企业沟通实用指南》²（2021年出版）的互补读物——该指南已阐释了如何更成功地洞察这些复杂社会系统的方法论基础，并通过案例与练习为实践应用提供了建议。

与2021年出版的那本沟通主题实用指南相同，本书的创作灵感源于我与家族企业（尤其是家族管理者）的合作实践。因此，我向所有在此过程中有幸与之共同学习的人士致以谢意，也为能助力他们应对这份颇具挑战性的职业而感到荣幸。我尤其要衷心感谢同事汤姆·吕森（Tom Rüsen），他始终激励我将研究发现以系统性的方式呈现在此类出版物中。我与他共同主导相关主题的工作组与培训项目，这些经历既让我获得了个人成长，也为我的学术研究带来了启发。此外，若非莫妮卡·纳德勒（Monika Nadler）所做的严谨、极具权威性且富有创造性的编辑工作，本实用指南无法以当前的面貌呈现。在此，我亦向她致以诚挚的谢意！

海科·克莱夫 (Heiko Kleve)

维藤，2024年春

¹ 见卡普拉 (Capra) (1991)，第VIII页。（由作者自德语翻译）

² 见克莱夫 (Kleve) (2024)。

1 | 引言

由于商业家族成员被亲属关系、所有权关系与企业经营关系紧密联结，在这类社会系统中的生活便显得尤为不易。当商业家族的孩子与传统家庭的孩子相处时，他们往往会意识到自身家族模式的特殊性，以及肩负在自己身上的特殊期许。步入青春期后，当关乎个人职业发展与私人生活的未来规划问题日益凸显时，个体的人生议题与家族企业的未来发展便显现出密不可分的关联。诸多问题也随之产生：

- 年轻人希望在企业中扮演何种角色？
- 哪些角色是可能实现的？
- 能否胜任管理岗位？甚至是否被要求承担管理职责？
- 对其的期许，主要（或仅仅）是成为一名负责任的所有者吗？
- 倘若其兴趣全然投向其他领域，既无心于商业家族的身份，也无意于家族企业的经营，又该如何是好？
- 如何在家族期许与个人目标之间找到并维系恰当的平衡？

基于家族成员在家族及家族企业中所处的位置，人生各阶段都会反复出现需要进行自我反思、提升个人能力的挑战，亟待人们为各类棘手局面找寻破解之道。

这恰恰体现了“赋能”一词的真正含义。从本质上讲，赋能旨在增强商业家族的自助能力，“赋能”家族成员（无论是作为个体，还是在家族系统内）去运用自身的能力与潜能，从而以自主的方式克服挑战与障碍。

此外，“自我反思”并非浅尝辄止的思考，而是要求对当下存在的问题进行深入审视。这种审视能够实现自我认知、理清思路、改善个人心态，并由此梳理出切实可行的行动方案。

在这些澄清过程的终点，所做出的决策可能会影响个人在商业家族、家族企业或其他成员中的角色与态度，从而也有益于厘清各种关系。重要的是，要以开放的心态去接近这个过程。进行自我反思时，不应沉溺于错误认知，而应尽可能坦诚地探究问题的本质与浮现的客观现实。当然，没有人能在开展此类反思时，完全不抱有任何期许，这本就是人之常情。但倘若希望反思进程能够催生具有实际意义的洞见与切实可行的解决方案，那么所有参与者都必须接纳理想的消解（disenchantment）（放下对家族企业相关问题的不切实际幻想，诚实地面对现实，如自身角色、家族期待与企业需求的矛盾）——这是该词最积极的含义。这种可能极有益处的、从幻想中解脱的过程，将为每个人澄清未来的方向。下文将深入剖析相关核心要点，并阐述如何针对性运用建设性对抗策略来应对这些动态问题。

3原则上见斯塔克 (Stark) (1996) 和赫礼格 (Hemiger) (2014)；关于企业家族的背景，见克莱夫 (Kleve) (2020c)，第120页及以下。

2 | 社会心理学基础

2.1 | 自我期望与他人期望

企业家族是充满挑战的系统，任何生活在这类家族中或作为专业顾问为其提供协助的人都对此深有体会。

“系统”指多个可相互区分的要素之间的关系，这些要素既可单独分析，也可从其互动角度进行研究。

当一个家族与一家或多家企业的联结延续数十年乃至数百年，部分家族成员的个人生活便会具备相应的社会影响力，进而对其他个体与系统产生重要作用。家族企业成员往往会感受到来自家族的、强度极高的社会联结与多重期许，这种影响至少体现在六个方面：

- 第一，家族中的晚辈自年少时起，便被寄予“未来将成为企业所有者或进入家族企业管理层”的期望。这种期许或许会让他们满怀自豪、自信与好奇，但同时也会带来不小的压力与焦虑。⁴
- 第二，家族企业成员对企业创始人肩负着一份责任：他们需要守护、培育、捍卫并以受托人的身份，将从父辈或祖辈手中接过的家族企业股权传承给下一代。⁵

- 第三，除了先辈的遗志，以子孙后代为代表的未来家族成员也对当代家族人抱有期待，他们盼望着能从家族企业中持续获益。
- 第四，家族企业的股东对企业员工及其家庭负有责任，因为员工的经济生计，即他们在家族企业中的工作机会，与企业的经营活动及所有者家族的经济兴衰息息相关。
- 第五，尤其是资产丰厚的股东，会感知到一种社会责任，他们不能将继承的财富仅用于商业经营或私人用途，还应通过慈善途径帮扶那些处境困难或压力重重的人群。
- 第六，在多重责任与社会期许的交织之下，各类矛盾可能随之产生并升级；这就需要通过建设性的解决方案或预防性措施，来缓解冲突，甚至最好能从源头上彻底规避冲突。

因此，企业家族的成员不仅要应对自我期望，还要适应那些塑造其个人与社会生活的外部期望。在此背景下，家族成员常需反思性地审视自身对特定困境的认知，包括如何理解、描述、解释和评估这些困境，以及这些认知对其行为的意义。

为解答此类问题，自我反思的方法或许能够提供建设性帮助。在日常生活中，我们通常通过遵循那些已被证明有效的思维、情感和行动模式来应对紧急问题或解决迫在眉睫的难题。

⁴例如，见克莱夫Kleve (2021年)，第70-74页。

⁵关于历史悠久且规模庞大的所谓王朝式企业家族，见吕森、克莱夫与施利普 (Rusen, Kleve&Schlippe) (2021年)。

⁶例如，见施利普 (Schlippe) (2014年)。

然而，在某些情况下，这些过往被验证有效的模式往往不再适用，它们不仅无法解决问题，甚至还有可能让问题雪上加霜。此时，采用一些此前未曾运用过的方法进行自我反思，就具有了实际意义。这些指导思考与行动的方法论工具，能让我们跳出日常惯性的桎梏，且在理想情况下，还能让我们收获具有突破性的新体验。下文将对这些方法展开具体阐述⁷

2.2 | 身处系统交织中的自我

在 社会心理学领域，自我被视为个体身份认同的核心，也是人格的中枢所在。当我们提及自身、审视自己的想法与感受时，注意力便会投向自我本身；这一过程在系统理论的框架下，也可被称为自我参照⁸。而从本质上来说，人类的思维与情感本就具有自我参照的属性，毕竟，我们所能感知的，永远是自己生发的想法与感受。

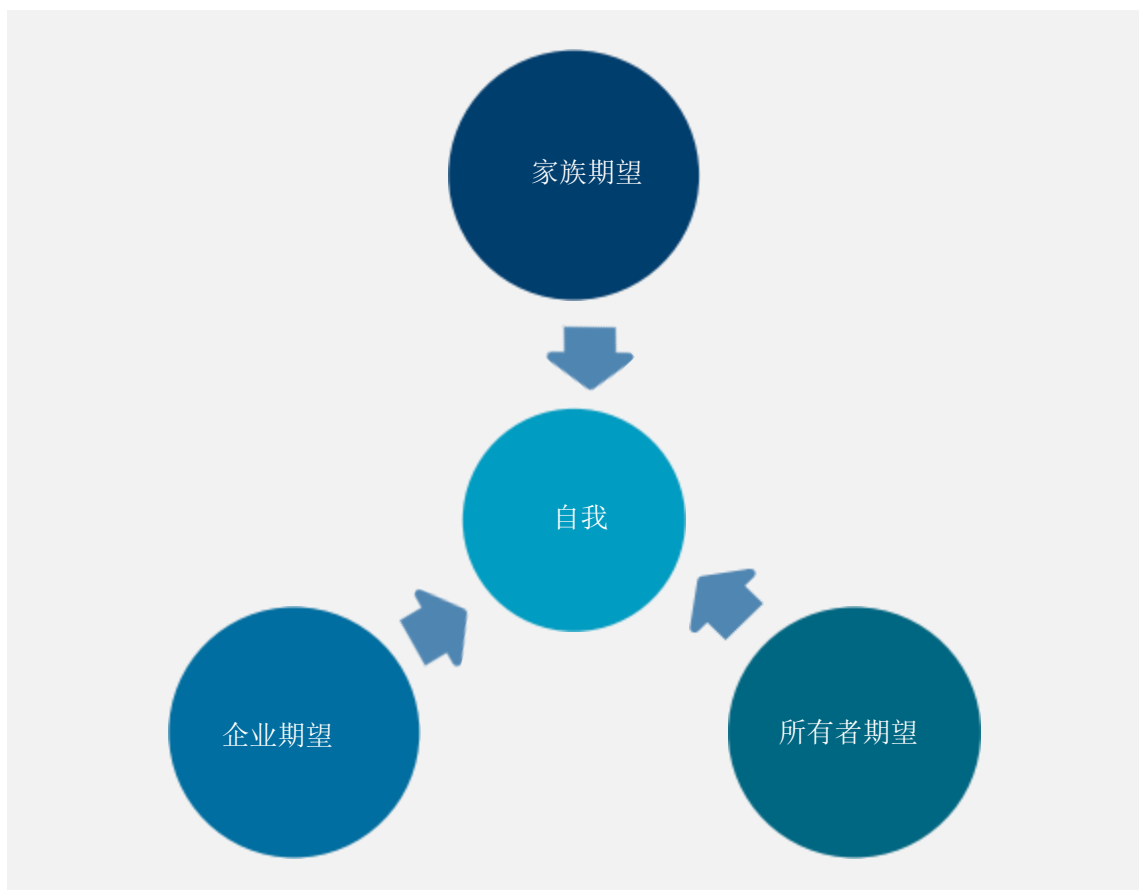


图1：处于三重期望场域中的自我

7 关于“适当的普通干预”、“不当的特殊干预”和“恰当的特殊干预”之间的区别，见安德森Andersen（1990年）以及基于此展开论述的克莱夫Kleve（2011年），第9页。

8 关于这个概念，见卢曼Luhmann的自我参照系统理论（1984）。

我们唯有通过观察他人的行为、聆听他人的言语，才能与对方建立联结。难点在于，当我们试图揣测他人彼时的感受时，所能生发的想法终究是基于自身视角的推断，所能体会的情绪也只是自身的主观感受。如此一来，我们便始终囿于自我的认知与情绪之中。但这一过程并非孤立存在，而是发生在互动情境之下，也就是我们与他人产生关联、做出行动与反应的场景之中。人是能动之人，是具有行动能力的存在。⁹

正是通过自身的种种行动与多样行为，我们才得以与他人建立联结，并融入人际关系与社会系统之中。在系统理论的视角下，构成人性的三大系统既相互独立，又彼此关联。这种独立性源于个体只能感知自身的心理活动与生理状态；人与人的心理之间无法实现直接联结——比如，我们无法直接洞

悉他人的想法或感受。而我们与他人建立联结的唯一途径，便是沟通。但沟通独立于个体的思想与情感之外：社会情境会激发我们的思考与情绪，引导我们做出特定的选择，却无法对其进行完全的操控。

在思考与感受层面，我们本质上是自由的。

这对于那些试图通过自主决策克服挑战、解决问题的人而言，无疑是个好消息。尽管如此，想要摆脱社会情境的烙印、走出属于自己的道路，并非易事。虽然我们在认知与情感层面，也就是思考与感受的维度，拥有本质上的自主性，但我们所处的社会系统，仍会对个体施加行为层面的期许。社会系统的固有属性，便是与特定的期许相伴相生；系统会要求那些期望借助其实现目标的个体，去接纳并践行这些期许。

示例：不同系统的期望差异

在日常生活中，我们能够清晰地观察到社会系统是如何通过期望结构运作的：只要我们与他人产生互动，就会不自觉地遵循这类系统性的期望。例如，清晨起床后的早餐时刻：

- 家庭成员各自坐在哪里？
- 谁负责哪些任务？

当我们走出家门，交通规则便会生效，而我们也会默认他人会遵守这些规则。

当我们走进超市或办公室，同样会面临形形色色的社会期望。我们正是在各类社会情境中找准自身的定位。倘若我们在适应这些期望的过程中遭遇困难、面临挑战或是产生困扰，至少有两种选择可供参考：其一，改变自身，更好地融入这些情境；其二，尝试改变所处的情境，或是改变既有的期望。

⁹ 关于这一方法的古典经济学哲学基础，见米塞斯Mises（1940年）。

¹⁰ 另见卢曼Luhmann（1984）。

在商业家族中，应对多重期许的冲突往往格外棘手，家族成员往往被夹在家族、所有者与企业的三重期许之间，难以抉择。

在这一背景下，有意识地审视自己在家族企业中所处的特殊个人角色，并探究这一角色所带来的机遇与可能、挑战与困境，具有重要的现实意义。开展此类自我反思的切入点，可从以下问题着手：你是从何时起，首次意识到自己身处这样一个特殊的家族环境之中？

练习：对商业家族三大系统的自我反思

请结合自身在家族企业中的生活经历进行反思

¹¹。以下问题或许会有所帮助：

- 你是在何时、何种情境下，首次意识到自己隶属于一个商业家族，且身处家族、企业与所有者圈层这三重系统之中？当时你几岁？身边还有哪些人？他们对此作何反应？你自己的感受又是怎样的？
- 你能想到哪些因这三重系统而产生的压力性体验？这些体验对你造成了怎样的影响？直至今日，它们是否仍在塑造着你的认知与行为？
- 你曾有哪些压力大的经历可归因于这三大系统？这些经历如何影响你？它们至今是否仍在塑造你？
- 你如何利用这三重系统所赋予的积极因素与潜在优势为自身发展助力，同时又如何与其中的不利因素保持距离？

评估

完成上述反思后，你产生了怎样的感受？你的想法、情绪与行动意向发生了哪些变化？

¹¹ 在本实用指南中，为方便读者独立完成各类练习环节，我们改用所谓的“实践模式”。这种模式借鉴了继续教育和培训领域中一种成熟的协作互动形式。

3 | 系统理论基础

3.1 | 系统作为关系性情境

系统的自我反思，作为一种旨在增强个人能力的赋能手段，其目标在于启动思维、情感与行动，将它们从认知、情感和行动的阻滞中解冻出来，或者说，将其释放。系统性概念尤其适用于此类解决方案。

“系统性”这一概念，指的是将各类现象视作为相互依存的要素构成的系统及关系网络来进行分析。在这样的系统中，任一要素发生变动，都会对其他要素产生影响；受此牵连，各要素会相应调整彼此间的相对位置，进而引发一系列连锁效应与后续反响。因此，当我们以系统性的视角观察世界时，我们关注的是各个要素在关系与相互联结中的状态，以及这些要素如

何彼此影响

另一方面，“系统性”也可被视作一种评判标准。基于这一标准，我们看待世界与自我的方式，在系统性程度上存在高低之别。正如马蒂亚斯·瓦尔加·冯·基贝德与英萨·斯帕雷尔所指出的，当我们的观察、描述与阐释满足以下四项标准时，便更具备系统性：

1. 摒弃给自身、他人、各类关系或社会系统（如家族、企业）贴上固化特质标签的做法，转而聚焦于其动态形态与关系模式。
2. 跳出线性因果关系的思维定式，采用一种涵盖相互依存与循环作用过程的分析视角。
3. 摒弃对孤立要素的片面剖析，转而揭示要素之间的内在关联。
4. 注重培养对灵活规则、模式与结构的觉察能力，而非为系统中的各类要素赋予一成不变的固定含义。

示例：特质的情境依赖性

试想一位家族企业成员——比如一名刚接手家族企业的女性创业者。在家族企业员工的眼中，她是一位果敢干练的年轻女性；但这位创业者的父亲却不这么认为。他此前十分怀疑女儿是否具备接班所需的魄力与领导才能，觉得她性格或许过于感性柔弱。而在她的朋友眼中，她又是一个注重安稳、行事谨慎的人。

上文提及的企业、家族（尤其是父女关系）与朋友圈层这三个情境，对这位新任女性创业者的评价却截然不同。

该例子清晰地揭示了：个体的行为表现，以及外界赋予个体的特质标签，均深受社会情境的深刻影响。凭借自身的心理与社会潜能，个体具有极强的可塑性与适应性，在不同情境下，往往会展现出判若两人的面貌。正因如此，个体对自我的认知会呈现出情境差异化的特征，外界对其的评价也会随之产生相应的分化。而对这一客观规律的认知与觉察，正是系统思维的核心要义。

¹² 例如，见Sparner（2006年），第39页及以后。

¹³ 同上。

3.2 | 系统排列

系 统论的世界观有助于我们洞悉各类现象及其特质的相对性。此外，借助这一视角，我们还能将系统及其内部相关要素具象化——无论是在脑海中构想、以文字形式呈现，还是以空间排布的方式展示。从这个角度而言，我们可以引入系统排列的概念，正如一支足球队的球员各有其站位、职责与相互关系，我们在对一个相关系统的要素进行排列时，也可以先为各要素命名以实现区分，再依据它们之间的关联确定彼此的相对位置。

通过对系统要素进行排列，我们能够先梳理出某个问题的核心要点，再通过调整要素位置、模拟具有解决方案导向的变化，为问题解决提供思路。在这类空间排列练习中，我们需要调动身体的感知与内在的情绪体验，去觉察要素的不同排布方式会给自己带来怎样的感受，以及如何调整才能让排布更趋合理。

借助这种方式，我们可以从解决问题的视角出发，分析目标、障碍与资源三者间的关系，当障碍存在时，目标的达成会受到制约；而当资源就位时，目标的推动力则会得到强化。系统排列的优势在于，它能将原本仅通过语言描述的议题，以空间要素排布的形式转化为可感知、可操作的形态。如此一来，语言表达便得以拓展至超语言层面。因为在二维或三维的空间排布中，各要素的位置通常都承载着特定含义，且这种含义往往能被我们快速领会。

我们可以通过一个关于资源运用的小型示例练习，来更直观地理解系统排列的作用机制。

练习：目标与资源的系统排列

请设想一个你希望在家族企业中达成，或借助家族企业实现的目标。为这个目标拟定一个恰当的名称。现在，将这个目标具象为空间中的一个人，置身于同一个房间内。

- 这个目标相对于您而言，处于哪个位置？
 - 注视这个目标：它是否也在“回望”你？
 - 你与这个目标之间是一种怎样的关系？
- 接下来，在这个空间里增添两项助力你达成目标的资源。比如，一项你自身具备的、有助于实现目标的特质，以及一位会为你提供支持的人。
- 当你在脑海中将这些资源具象化（比如同样以人的形象呈现）时，你会将它们置于空间中的哪个位置？以何种方式排布？
 - 你希望这些资源处于什么位置？
 - 要让这些象征资源的“人”切实为你实现目标提供助力，它们应当被置于何处？

大多数完成这项练习的人，都会体验到某种形式的超语言表达¹⁵。这表明，无论是真实空间还是想象空间中的位置排布，都承载着特定的意义。例如，当人们能够与目标“对视”，也就是感受到与目标之间存在清晰的联结时，往往会认为目标的位置排布是恰当的。而自身与目标之间的距离，则暗示着人们对达成目标所需时间的感知——距离的远近，对应着人们对目标达成时效的判断。此外，当资源被置于身后（起到后盾支撑作用）或身侧（起到辅助加持作用）时，人们通常会感受到强烈的赋能效果。

¹⁴ 见施洛特Schlotter (2005)；克莱夫Kleve (2011)。

¹⁵ 见施洛特Schlotter (2005)。

3.3 | 系统式工作的核心：包容与分化

系

统性工作，尤其在列表工具的应用中依托于两项基本干预策略，其一为包容原则，

即纳入此前被忽视、潜藏但具有潜在相关性的要素；其二为分化原则，即拆分那些被混淆、需要与其他要素明确区分的内容¹⁶。

我们首先来探讨对既往被忽视要素的包容¹⁷。诸多社会心理问题的产生，都源于某些关键现象因各种原因始终处于被忽略的状态；而事实上，若能将这些现象挖掘出来、加以呈现并纳入考量，将对问题的解决起到积极作用。精神分析的核心任务，正是将潜意识意识化，通过启动整合进程，最终促使症状得以消除。在系统式工作中，这种整合进程的范畴不止局限于创伤性的困扰或被压抑的经历。相反，所有可能产生助益的要素都应被清晰呈现、充分感知，并纳入问题解决的过程之中。

例如，关于个人优势的记忆、拥有的社会资本、核心目标，以及以往被忽略的收获等。这些要素往往与当下的问题存在关联，能够帮助人们以全新的视角看待问题。

再来看分化原则。拆分被混淆的内容，同样是精神分析领域的经典干预策略。这类混淆的典型表现之一是角色混淆——即将当下的经历与过往的记忆相糅合，或是在私人或职场场景中，将互动对象、关系伙伴，与过去的重要人物混为一谈（例如，因管理者的行事风格与父亲相似，便将其“等同于”自己的父亲）。此类干预的核心目标，是将过去与当下明确剥离开来，对两种情境进行清晰分化：将属于过去的部分标记为“已然过去”，并与当下的现实做出明确区分。此外，拆分混淆的内容还可针对权责划分模糊的问题，其目的是厘清不同主体、职能或角色的权责边界。

示例：被压抑的冲突及其解决方法

家族企业的三大支系同辈成员之间，长期存在难以调和的矛盾。在诸多议题上，各方分歧不断；每逢股东会，冗长的争论、搁置的决议乃至人身攻击都成为常态。家族聘请了一位顾问，协助推进家族战略规划工作坊。这位顾问很快察觉到家族成员间的紧张氛围。当她就此向参与者提问时，所有人都表示这种状况“向来如此”，却没人能说清矛盾的根源。大家都默认“事情本就是这个样子”，只能“学着去适应”。

顾问随后引导家族成员回顾先辈时期发生的事件。在讨论过程中，众人逐渐意识到，家族各支系之间的矛盾其实由来已久。所有人在对此感到讶异的同时，也都暗自庆幸：尽管分歧不断，但这些矛盾至今尚未危及家族企业的存续。其中一位同辈成员对此作出解释：“说到底，我们最终总能达成共识，尽管这个过程往往耗时耗力。”

¹⁶ 见Varga von Kibed&Sparner (2020)。

¹⁷ 关于以下内容的更多细节，请见克莱夫Kleve (2020c)，第134页及以后。

¹⁸ 例如，见弗洛伊德Freud (1914)，第85-95页。

¹⁹ 同上。

当顾问引导大家谈起祖辈，也就是家族企业的第二代成员时，众人方才得知，当年的三兄弟曾陷入白热化的相互竞争，甚至围绕遗产分配等问题爆发了激烈的权力争夺。此前，家族始终刻意回避深究这些往事，担心此举会引发更多矛盾。但在顾问的协助下，大家终于得以正视这段历史。

那些尘封的过往被逐一揭开，祖辈们当年施加给彼此的伤害、以及他们之间的隔阂与误解，都被清晰地呈现在所有人面前。在这个过程中，大家逐渐意识到，这些历史遗留问题并未随时间消散，反而一直延续至今，持续给当下的家族关系蒙上阴影。然而，这场坦诚的对话不仅让此前被忽视的真相得以浮出水面，更帮助大家厘清了那些被混淆的过往纠葛。通过直面先辈的矛盾，这些同辈的表亲得以在很大程度上挣脱历史的枷锁，放下世代延续的分歧，从而以更纯粹的姿态经营当下的家族关系。与之相伴的，是家族做出的一项重要决定，摒弃各支系的身份隔阂，转而以“家族企业共同体”的身份凝聚在一起。

插曲：改变只能源于内在

系统性原则：我们无法以针对性的方式改变他人。心理和社会系统只能通过自我改变来潜移默化地激发其变化或发展。若想促使他人改变，唯有一条途径：自己先改变行事方式，改变行为模式，而改变行为的前提，是改变思维方式、情感状态和感知方式。

假设我对某个人或群体产生了新的认知和情感。这样一来，我至少能在假设层面预见自身将产生的转变，例如通过以下问题与反思：一方面，这些问题使我的自我改变清晰可见；另一方面，它们阐明了这种改变可能对外界产生的影响。

- 自我改变：下次遇到这个人或这群人时，我的新思维和感受会如何改变我对他们的看法？我会通过怎样的新的或不同的视角来看待他们？这将如何影响我的行为？我是否希望明确而清晰地改变某些行为，还是先进行微调再观察其效果？

- 外部效应：下次我遇到这个人或这群人时，他们会如何察觉到我的思维、情感以及外在行为发生了某些变化？哪些（或许微小的）行为细节能让他们看出我的感受和想法与之前不同？他们将如何感知这些变化并可能作出何种反应？这些反应又将如何反过来影响我的思考、情感和行动？

4 | 赋能与自我反思的系统式形式

系 统性思维和行动将企业家族中的问题、挑战与困境视为更大背景（系统）的组成部分，通过聚焦行动可能性来阐释并反思这些问题。通过这种方式，我们实施系统或行动，我将继续称之为结构性反思。

在运用这一概念时，我援引了马蒂亚斯·瓦尔加·冯·基贝德和因萨·斯帕勒²⁰提出的所谓“系统性结构排列”理论，但并未具体采用传统空间排列技术²¹。相比之下，结构性反思作为思维与沟通的系统化辅助工具，有助于构建具有挑战性的问题框架，例如在解决问题领域，或以方法论恰当的方式化解个人或人际冲突。所谓方法论恰当的含义是指我们运用结构化辅助工具，有针对性地支持系统性的问题解决和冲突解决。

结构性反思是一种系统性概念，我们将其相关议题视为系统，正如上文所定义的那样。结构性反思既可单独使用，亦可与他人讨论时使用。它们作为思维或沟通的辅助工具，有助于构建个人的思考与言谈框架。

在接下来的内容中，我们将探讨四难困境、问题与解决方案结构、导师共鸣、期望旋转木马、继任反思和极性反思等技术，并通过来自企业家族的实例进行说明。

4.1 | 四难推理

四 难推理是两难推理的延伸，最初被用于古印度司法体系中厘清争议双方立场。两难推理涉及两个方面（决策、内在或人际冲突），而四难推理则将四个方面纳入考量。本文讨论的四难推理是经由佛教思想启发而延伸出的第五维度所构成的变体²²。尽管此结构亦可称为五难推理，但“扩展四难推理”一词在描述五维形式时仍占主导地位，故本文仍沿用这一称谓²³。该理论框架或许能帮助我们反思复杂决策或矛盾冲突，从而开拓新的思维模式、情感表达和行动方式。

扩展四难推理的起点是两个对立的选项、决策备选方案或冲突方，在两者之间做出选择十分困难，因为两者似乎都具有合理性。对这两个方面的探讨与反思，不仅要考量“非此即彼”的解决方案，还要纳入“两者兼顾”与“既非此也非彼”的选项，并且——作为额外的第五个视角——要考虑完全不同的、全新的、尚未设想的可能性。因此，四难推理具有以下五个立场：

- 1 其一；
- 2 其二；
- 3 两者兼顾（既……又……）；
4. 既非此也非彼，
5. 以上皆非——甚至不止于此。

²⁰ 见瓦尔加·冯·基贝德和斯帕勒Varga von Kibed&Sparrer (2020)。

²¹ 关于企业家族群体的进一步信息，请见克莱夫Kleve(2020c, 第134页及以后)。

²² 四难困境的起源和延伸，请见瓦尔加·冯·基贝德&斯帕勒Varga von Kibed&Sparrer (2020年)。

²³ 更多细节见克莱夫Kleve (2011年)。

虽然“其一”与“其二”指代对立的两个阵营，但“两者”则暗示着双方之间可能存在此前未被察觉的关联性或兼容性，这些可能性同样具有可行性。

“两者皆非”表明其他情境也可能具有相关性，对这些情境的考量与厘清可能改变甚至化解双方冲突。

“以上皆非——甚至连那也不是”，最终引入了全新的选择方案，通过意料之外的思想或事件彻底扭转局面，使最初在选项、各方或决策方案间存在的矛盾呈现出全新面貌。就连被准确命名为“解放性大笑”的现象，也可能成为这类意外转折的例证。

第五种立场因而承认，情境、框架条件和态度是持续变化的，且主要是不可控的，我们既无必要固守于现有选项的限制之内，也无需假定不存在其他可能性。

扩展的四难困境法可以通过不同的方法论途径应用于企业家族，例如在权衡方案与探索新选项时。该方法既可用于个人反思，亦可用于小组讨论。

重要的是，四难困境模型可用于系统化梳理和反思企业家族及家族企业的结构，以及与这种家族和企业形式所面临的挑战和问题²⁴。

序号	名称	问题
1	其一	唯一决策备选方案、备选方案或冲突方
2	其二	另一个决策备选方案，即选项或冲突方
3	两者兼顾	其一与其二之间此前未被发现的联结或兼容性
4	既非此也非彼	其一或其二可能未被发现，但“实际上”仍具有相关性的情境
5	皆非——甚至不止于此	完全不同的内容，即全新的选项或情境中意想不到的变化

表1：扩展的四难推理

²⁴ 详见克莱夫Kleve (2020c) 第41页及以下和第142页。

示例：作为决策备选方案反思工具的扩展的四难推理

- 1 其一——首要立场：我们如何称呼这个方案？它有什么特点？如何描述这个立场？支持这个方案的理由是什么，反对它的理由是什么？
- 2 其二——第二种立场：另一种选择叫什么？这是什么情况？如何描述这种立场？它有哪些优势？又有哪些劣势？
- 3 两者兼顾——第三种立场：是否存在迄今为止被忽视的两者之间的联系，使我们不禁要问：妥协是否可能？两者是否在社会层面、个人层面、时间维度、地域维度或实质层面上存在关联？是否有可能以矛盾或悖论的方式将两者结合起来？
- 4 既非此也非彼——第四种立场：哪些背景因素，包括框架条件和相关因素，可能至今被忽视，却决定了双方之间的冲突？除了上述两种情境之外，是否还存在其他相关背景对这场冲突产生影响？若将这些背景纳入考量并深入分析，决策选项会如何改变？需要消除哪些潜在因素才能使冲突发生转变甚至消弭？
- 5 皆非——甚至不止于此 第五种情况：究竟是哪些尚未显现的、截然不同的因素在引发双方的冲突？这些因素如何决定决策结果或导致矛盾产生？需要发生什么才能让决策情境自然消散？又是什么会让人们对决策过程中的冲突捧腹大笑，从而缓解决策时的紧张氛围，最终实现决策机制的自我革新？

序号	名称	观点和问题
1	其一	家族
2	其二	企业
3	两者兼顾	家族企业与企业家族之间的关联性以及对这些联系的认知
4	既非此也非彼	相关情境，即家族与企业中的相关人物及其需求、利益、能力，以及社会框架条件（如市场、政治或法律法规及发展动态）
5	皆非——甚至不止于此	意想不到的转变，例如家族和企业不可靠且不可预测的发展背景种展现的适应能力

表2：企业家族的扩展四难推理

在传承过程中，当继任者必须决定哪些传统需要保留、哪些创新需要实施时，通常会涌现出一系列典型的企业挑战。这些问题同样可以通过四难困境进行反思。

职位	姓名	观点和问题
1	其一	既有的传统
2	其二	可能的创新
3	两者兼顾	我们如何将那些经过检验、证明有效且仍具现实意义的惯例，与我们所需的创新联结起来？
4	既非此也非彼	在传统与创新的比较中还涉及哪些其他因素？企业与家族的哪些个人或社会层面因素具有相关性，无论如何都应予以考虑或反思？
5	皆非——甚至不止于此	我们应当为家族、企业或整个社会环境中哪些意想不到的转变、转折或颠覆做好准备？

表3：传统与创新的扩展四难推理

此类四难困境的深刻反思具有巨大潜力，它们能引导我们的思维、情感和行为进入全新且未曾设想的可能性。面对两种对立立场时，西方思维常常诱使我们陷入非此即彼的二元对立状态，但生活本身，即这场与心理

及社会进程的交锋，要求我们的认知、情感与行为能够承受矛盾、模糊与悖论，并创造性地运用它们，即同时容纳对立面的共存²⁵。

25 另见西蒙Simon (2017) 和施利普Schlippe、吕森Rusen与格罗斯Groth (2021) 关于企业家族的研究。

示例：传承的四维推理——传统与创新之间

要反思继任情况，请逐一思考以下五组问题：

1. 其一 —— 传统传承：您的企业家族（BF）过去如何推动家族企业（FB）取得成功？历代交接如何实现（在管理层与股东层面）？您最引以为傲的家族传统是哪一项？希望将哪些传统传承至未来？每当回想起家族企业过往的成功与优良传统，内心有什么样的感受？如果这些回忆能带来源源不断的正能量，试想这种情感将如何为您的接班流程注入强大动力。想象这些美好记忆如何将您与家族企业的核心价值相连，又如何赋予您应对接班挑战的制胜法宝。
2. 其二 —— 创新：您是否希望与某些企业家族传统保持距离？如果有，具体是哪些？您打算采取哪些替代方案？在继任过程中，哪些创新对您至关重要？谁在支持您实施这些创新？如何判断您的创新和继任路径是否走在正确方向上？若确认方向无误，这种认知会带来怎样的感受？如果这些感受令人愉悦，试想它们将如何增强您在继任过程中的动力。想象这些积极情绪如何将您与未来最佳BF愿景的能量相连，并赋予您支持继任进程所需的资源。
3. 两者兼顾：如何兼顾传统与创新？何时、何地、与何人、以何种方式你会更倾向于遵循传统的做法？何时、何地、与何人、以何种方式你会采取更创新导向的行为？试想始终同时拥有传统与创新这两个锚点，根据具体情境灵活选择更传统或更具创新性的行动方式——您会如何看待这种选择？这种思维方式将如何改变您的认知、情感和行为？若能在同一项目中同时运用传统与创新的双重策略，您会作何设想？请结合您的业务领域，列举可能实现这种双轨并行的具体案例、场景或项目。
4. 既非此也非彼 —— 超越传统与创新，还有哪些重要因素：除了传统与创新之外，你的传承过程中还有哪些其他重要因素？这些因素是什么？你的传承过程还关乎哪些其他方面？你为自己设定了哪些个人目标？这些目标与你的传承过程如何兼容？为了清晰地勾勒你的目标及其与传承过程的兼容性，你需要厘清、推进或反思哪些内容？这种清晰性将如何对你的传承过程产生积极影响？
5. 皆非 —— 甚至不止于此 —— 变革、发展与转型：请记住，在你的世界中，你只能改变自己，且永远无法确切知晓自身的改变可能对他人产生何种影响。因此，请对惊喜、自发的发展与非预期的变革保持开放态度。你能为自己做些什么，以实现这种开放态度并保持平静？想象你对变革与意想不到的转折持开放态度，这将如何对你的传承过程产生积极影响？

4.2 | 问题结构

在 解决问题时，有两个结构性考量能给我们带来极大的帮助²⁶，即问题结构与解决方案结构。这两个结构背后的核心问题在于，究竟是哪些具体方面刻画了问题与解决方案的特征？换言之，如果我们希望将问题或解决方案理解为一个系统，我们需要哪些要素？这些要素之间的关系又是什么？

无论问题的性质如何，在反思挑战并寻找解决方案时，可以通过区分六个方面使用问题结构：

- 1 问题的焦点或视角
- 2 目标
- 3 障碍
- 4 问题收益
- 5 资源
- 6 未来任务

示例：问题结构的六个方面

第一，任何被感知的问题都需要一个焦点或视角，因为并不存在客观存在的问题；因此，个人或群体需要主张某些事物不应维持现状，而应有所改变。实际状态与期望状态之间的差异正是问题认知的起点。因此，第一步是明确界定何为问题。

第二，我们必须确定期望值，或者说，我们正在追求的目标。哪个期望的目标状态应当取代问题状态（实际状态）？我们如何判断自己已经达到了这个目标？

第三，需识别并明确指出通往既定目标途中出现的障碍或引起恐惧的因素，这涉及考量阻碍目标实现的个人、社会或其他（客观）因素。

第四，我们需要考量现状可能带来的潜在收益。问题持续时间越长，其伴随收益的可能性就越大，即我们能够从问题中获得某些东西，并从中获益。承认这些积极影响有助于我们判断，当目标达成后，能否保留这些收益，抑或是必须舍弃它们。

第五，我们阐明了可以用来实现我们的目标的资源、优势和潜力。在此背景下，尚未被充分纳入的资源尤为重要且具有价值，例如个人优势——品质、经验和能力——以及社会资源，即其他个人或群体。

第六，也是最后一点，思考未来任务至关重要，在我们实现目标之后，接下来会发生什么？有时候对后续发展的恐惧会阻止我们去追求目标。因此，在务实解决一个问题时，反思未来任务具有重要意义。

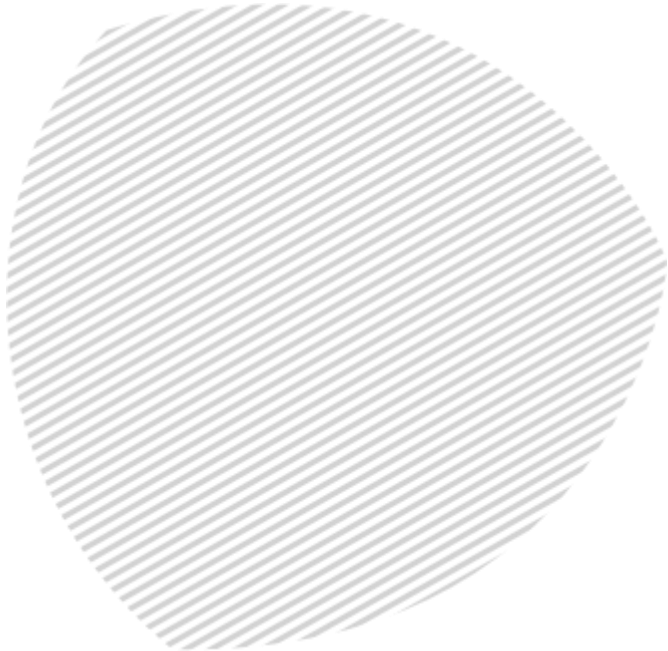
。

²⁶ 见瓦尔勒·冯·基贝德 (Varga von Kibed) 和斯帕德 (Sparrer) (2020年)。

当我们从这些角度出发，以结构化的方式审视问题时，首先能获得系统而清醒的挑战认知；我们能具体把握问题症结所在，并掌握如何进行差异化分析。在此过程中，我们通常会获得认知洞察力、情感自信（例如，通过观察现有的优势和资源）以及行动创造力。

立场	方面	问题
1	焦点/视角	当前面临的问题是什么，我们关注的焦点是什么？我们又从怎样的社会视角进行评判？
2	目标	我们解决这个问题的目标是什么？我们期望达到什么样的状态？
3	障碍	是什么阻碍了我们实现目标？这些障碍体现在哪些方面？
4	问题收益	这个问题是否可能带来收益吗？我们可能从这个问题中获得什么？
5	资源	我们应当且能够（比以前更多地）发挥哪些优势和潜力来实现我们的目标？
6	未来任务	问题解决后会发生什么？哪些任务与目标的实现直接相关，且紧随其后立即展开？

表4：问题结构



在 解决方案结构中，我们运用了解决方案导向的概念²⁷，并从结构层面将其划分为以下几个部分²⁸：

- 1.问题的焦点或视角
- 2.目标
- 3.奇迹状态
- 4.奇迹的情境
- 5.例外情境

示例：解决方案结构的五个方面

第一，我们再次审视问题的焦点或视角。必须明确我们究竟在反思什么，以及当前的实际状况与设想的理想状态存在多大的偏差。

第二，期望状态被称为目标。我们解决问题的目标是什么？应该用什么成果来代替问题？

第三，我们探究所需的奇迹——这是解决方案导向中的一个典型问题。让我们假设奇迹在一夜之间发生，改变了一切，问题突然迎刃而解。

第四，我们从奇迹发生后的情境出发进行探索。思考奇迹之后，当清晨醒来时，发生了哪些变化？如何判断奇迹真的发生了？自身与他人经历了哪些改变？如何察觉到自身思维、情感和行为的转变？又该如何识别他人行为上的转变呢？

第五，我们寻找那些可能已感知到奇迹微小迹象的情境。是否曾有过这样的时刻：当问题并未按预期发展时，或是当奇迹或解决方案的某些微小部分已然显现时，情况是否反而更好？这种情况具体发生什么时候？我们如何促成此事？采取了哪些不同做法？我们可运用哪些资源、优势和潜力？

²⁷ 例如，原则上可见史蒂夫·德·沙泽尔 (Steve de Shazer) 和金伯格 (Insoo Kim Berg) 的研究，例如 de Shazer 和 Dolan (2020年)。

²⁸ 见 Varga von Kibeditz 和 Sparrer (2020年)。

立场	方面	问题
1	焦点/视角	当前面临的问题是什么？关注的焦点是什么？我们又基于怎样的社会视角进行评判？
2	目标	解决这个问题的目标是什么？我们期望达到什么样的状态？
3	奇迹	假设奇迹一夜之间发生了，问题消失了。第二天早上，问题迎刃而解，世界焕然一新。
4	奇迹的情境	奇迹发生后，发生了什么变化？我们自身以及他人如何察觉到这种变化？思考、感受和行动发生了怎样的改变？
5	例外情况	问题何时未发生，或发生的程度低于预期？这些情况有何不同？在这些特殊情况下，运用了哪些资源、优势和潜力？

表5：解决方案结构

4.4 | 导师共鸣

在此方法中，我们借助他人反馈来获取对自身或整个企业家族有益的启示。所谓“共鸣”，指的是那些通过故事或个人记忆在脑海中浮现的他人特质，无论是真实相识的亲人，还是通过家族传说间接了解的人物。例如创始先辈们，尽管现今在世的世代未曾与他们谋面，但通过家族代代相传的故事，他们已对这些或许已逝去数十年的先人形成了深刻认知。这些传承下来的故事会激发思考、情感与行动冲动，在充满挑战的困境中催生创新且实用的解决方案。在此情境下，祖先便以导师或智囊的身份被赋予新的生命价值。

在导师共鸣实践中，我们通常会面谈最多三位导师，或通过个人或集体的方式进行自我反思，以此界定当我们尝试从各自导师视角理解当前问题时所感知到的认知共鸣、情感共鸣和行动共鸣。随后我们需自问并探讨：若置身于这些导师的立场，他们会如何阐述观点？从他们的专业视角出发，他们会对我们的处境又会提出哪些具体建议？

导师共鸣法可用于个人或团体反思。下文将展示适用于团体的操作范例，例如股东圆桌会议。若采用个人反思模式，则需要参与者设想自己同时扮演三种导师角色，并从这些角色出发思考当前议题。

示例：股东团体中的导师共鸣

一家家族企业的股东们，数月来一直困于一项挑战，迟迟无法找到满意的解决方案。所有相关人员都已束手无策，不知该如何应对。在此情境下，导师共鸣可以作为一种创造性的灵感激发器，其实施可遵循以下四个步骤：

第一，所有参与者必须就议题达成共识。我们希望导师就哪些问题或关切作出回应？

第二，需要选出至多三位导师。这些导师应是家族企业或家族企业历史中的人物，其特殊地位能为解决当前难题起到关键作用。建议优先选择那些无法亲自面谈的导师，尽管他们仍可能提供极具价值的建议，但是他们已故或因其他原因无法继续咨询。这类导师往往具有家族资源与商业传承的深厚积淀。

为了在空间上呈现这三位导师的形象，不妨选用三把空椅子作为他们的替身。为了让所有参与者都能记住这三位导师，小组需要围绕每位导师的独特特质、资源禀赋、核心能力或卓越贡献展开讨论。完成这个环节后，由小组成员三人分别坐在空椅子上，尝试从对应导师的角度进行发言。通过这种方式，大家能真正体会不同导师的情感脉络，并以他们的视角为当前情况提供建议。

当每个人从三位导师中的一个角度发言后，他们离开那把椅子，退出角色，并在全体股东面前再次用自己的话转述那位导师的建议。通过这种方式，可以突出建议中的共同点和差异点。

将股东群体通过此法获得的信息，无论是新见解、情感变化还是行动冲动，进行系统梳理。与之前相比，现在有何不同？我们在议题上取得了哪些进展，是如何取得的？我们现在处于什么位置，这对我们共同的挑战意味着什么？

立场	方面	问题
	请求	需要反思的问题、疑问或挑战是什么？
2	导师1至3	将要采访的三位导师分别是谁？ 这三个人各自具备的哪些特质能有助于反思当前的挑战或问题？每位导师会给出什么建议？ 他们对当前情况有什么看法？
3	共同和不同的信息	导师的陈述中可以得出哪些相似或不同的观点？
4	新变化	这个问题发生了哪些变化？在采访导师后，可以感觉到哪些思维、情感和行动上的差异？

表6: 导师共鸣

4.5 | 期望旋转木马

由 阿里斯特·冯·施利普²⁹ (Arist von Schlippe) 提出的这种方法，特别适合企业家家族成员进行自我反思。正如前人多次论证的那样，这些家庭成员身负多重期望，这些期望可能相互矛盾，甚至相互排斥。究其原因，是在家庭、企业和股东群体这三重维度的交织作用下，对企业家家族成员提出了诸多不同层面的要求。

这正是该方法的优势所在，它能引导人们将当前产生的所有期望感进行系统梳理，并将其转化为具体明确的请求。面对纷至沓来的期待，初次反思时难免会感到无所适从甚至压力山大。正因如此，分别处理并明确每个期望的具体内涵至关重要。

²⁹ 例如，见施利普 (Schlippe) (2014)，第183页及以后

那些不愿被这些期望撕裂的人，那些渴望在相互冲突的需求漩涡中保持认知、情感和行动的清醒意识的人，必须面对各种各样的期望，理清它们的纠葛，并对每一种期望采取独立的立场。

这种明确至少能带来三种选择：首先，当某个期望被浓缩成一句话时，人们可能会不假思索地接受（即“肯定态度”）；其次，人们或许会主动尝试明确拒绝该期望，从而与之划清界限（即“

拒绝态度”）中，第三，某种期望可能在某些方面看似合理，但在其他方面（无论出于什么原因）都显得不恰当。在这种情况下，可能会提出替代方案（即“提议态度”）。

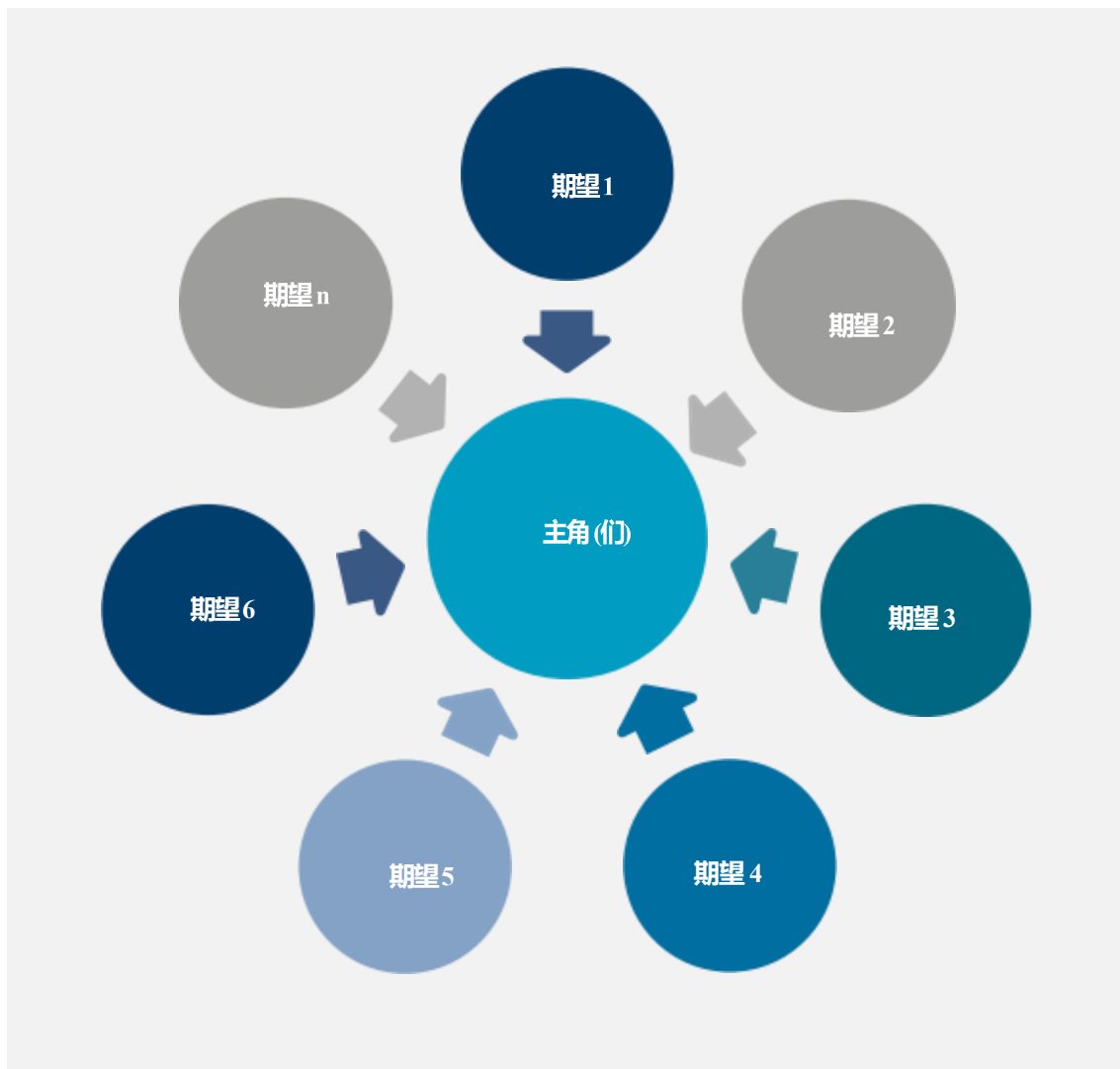


图2: 期望旋转木马

示例：期望旋转木马作为地面锚固装置

在这个流程中，主人公站在空间中央，将所有期望写在A4纸或引导卡上，作为所谓的地面锚点。每个期望都应明确标注持有者的姓名，并附上一句话描述该期望（例如：“我期望你……”）。

当所有的期待都铺展在地面上时，主人公转过身来环视众人。在这个过程中会产生了哪些认知、情感和行动感知？认知、情感和行动感知又将如何转变？

在下一步中，主人公逐一审视每个期望，并自问以下问题：“我是否能接受这个期望？”“我是否想要拒绝这个期望？”“我是否愿意提出一个替代方案，表明自己在某些特定情况下、以特定方式或不同的措辞来满足这个期望？”

当所有的期望都被归类为接受、拒绝或替代方案，并在引导卡片上如实标注后，主人公再次审视自己的感受。此刻，在认知、情感和行动冲动方面究竟发生了怎样的变化？



4.6 | 继任者反思

系 统性地研究继任问题可以专门用来反映与继任过程相伴而生的挑战，无论这涉及到管理层的继任（例如担任高管）还是作为股东或所有者的继任。

这种模式能让各方就继任流程展开深度思考，明确哪些要素能助力发展、哪些可能成为阻碍。如同任何结构性反思，首先必须要明确界定关键要素。最初聚焦于个人视角：这究竟关乎什么？核心问题是什么？接下来，关键在于尽可能精确地阐明期望目标，例如强化继任者的新角色定位。此外，必须辨别影响该目标实现的因素，理想情况下，这些因素应包含个人优势（如专业资质）、勇气、自信、工作热情、持久

力以及同理心等要素。若存在任何妨碍适应新角色的障碍，也应予以考虑，例如对新责任的恐惧。

接下来需要构思各要素的布局方式。为此，可以将每个要素写在便利贴或卡片上，按相互关联的顺序排列在桌面上或地面上。核心问题在于如何通过整合优势与资源，形成包容性、协调性和支持性的机制，从而确保实现目标（即顺利接棒继任者）变得既切实可行且可持续？

具体而言，在此类继任者反思过程中，重要的是在定位目标、优势和资源等各个方面的同时，领会系统性干预中的包容与分离。例如，继任者一方面应当感激前任提供的支持（包容性干预），另一方面则需与那些他们认为不恰当且负担过重的期望保持距离（分离性干预）。

立场	方面	问题
1	关注点 / 问题	作为继任者，我如何发展特定优势，以便更好地适应新角色？
2	目标/任务	将继任视为一个具体的、有时限的目标，例如担任董事总经理或股东/所有者的角色
3	相关方面 / 情境因素	例如，人员、自身/内部优势、外部资源、障碍

表7：继任者反思

示例：三兄妹的继任者反思

在一个培训小组中，三兄妹将继任者反思作为一项常规任务来完成。（使用地面锚点、记录卡片或便利贴同样可行。）

三兄妹希望共同经营家族企业。他们的年龄在19至26岁之间，已经是公司的股东，并渴望将来也承担公司的管理职能。他们希望通过此干预来厘清彼此之间以及与公司（或者说与他们的共同目标）的关系。干预过程揭示出它们对企业的投入程度存在差异，特别是在责任心和专业能力方面。两位年幼的兄弟姐妹意识到，大姐拥有非凡的能力和责任感，这一点在干预过程中得到了认可。

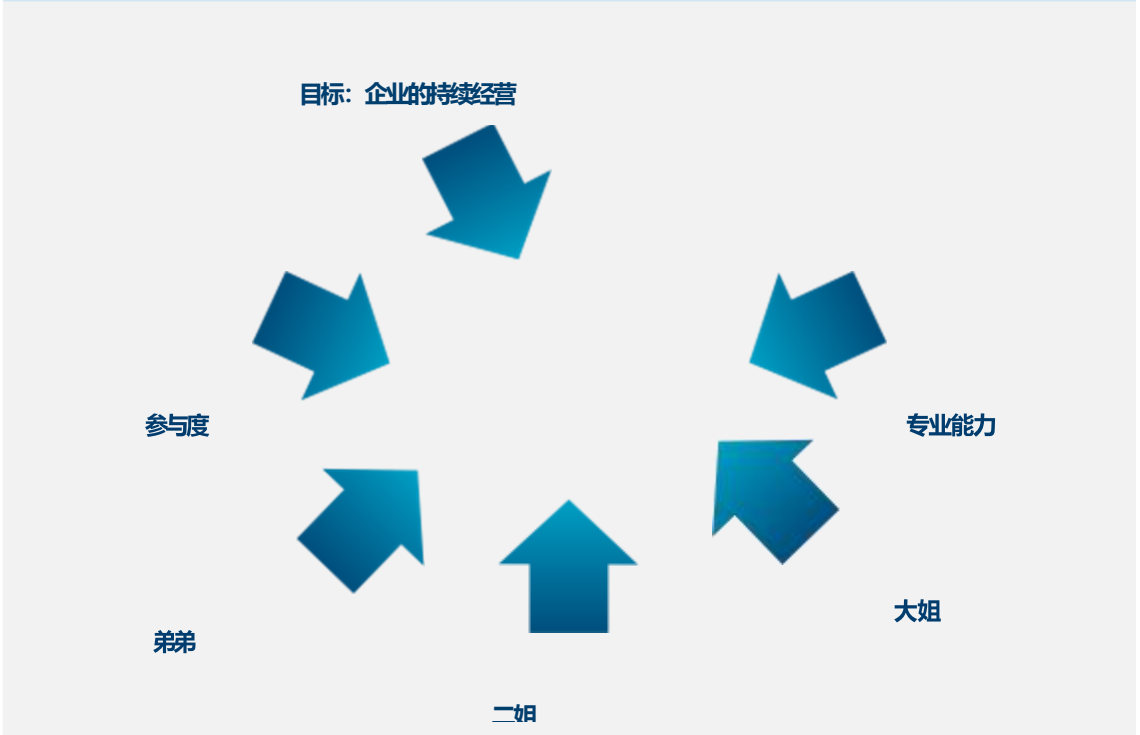


图3：三兄弟姐妹的传承排列

示例：理想型继任者反思

此处置呈现了一个理想的继任布局，由商业家族成员通过在房间中尝试不同的位置，直至所选位置对所有人而言都最为合适而发展出来。。新任领导者凭借双重核心竞争力专注于业务发展，员工团队则分列其两侧。作为企业中流砥柱的创始人，既承载着家族价值观，又代表着世代传承的财产纽带。员工们虽以新任领导者为标杆，但仍能观察到家族老领导的言行举止，即这位老领导对新领导者的接纳程度，往往是决定员工接纳度的关键。外部人员涵盖非家族成员（包括客户、合作伙伴）以及可能被引入的顾问，例如，用于评估新领导者在企业继任问题上的能力。

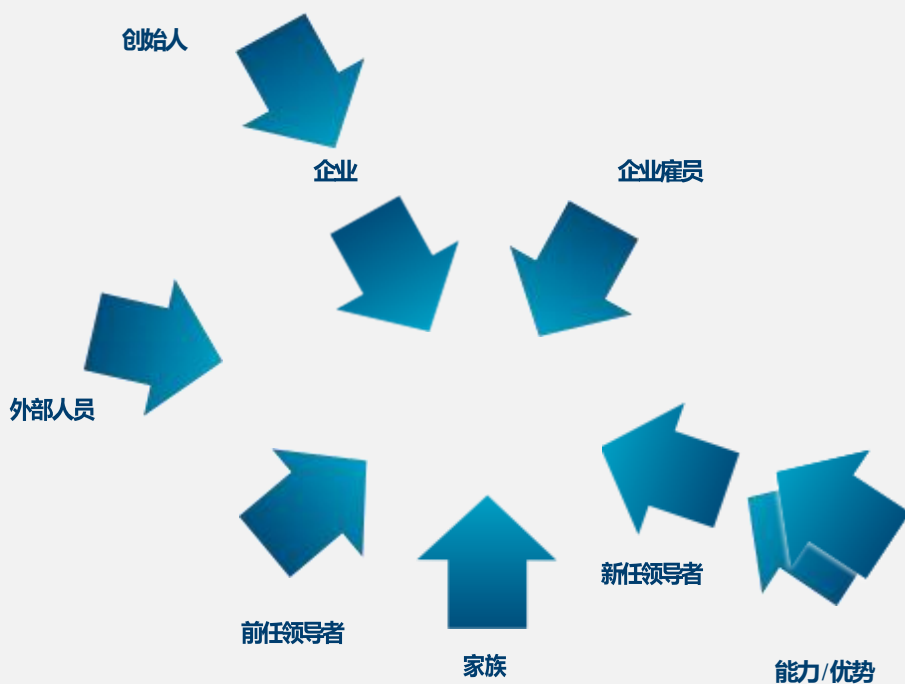


图4：理想的传承布局

4.7 | 极性反思

极性反思基于这样一种假设：个体在生活与社会交往中都会面临三种极性：理性、认知或理性思维（“头脑”）、感受或情感（“心”）和行动（“手”）。当这三者达到平衡时，所有极性都能成为力量的源泉³⁰。我们可以将认知、情感与行动这三极之间的平衡想象成认知、情感与行动构成的等边三角形(CEA三角形，见图5)，每个顶点由一极构成。而三角形的中心则是发展极，即变革与转化的可能性。

极性三角有助于丰富个人的优势，例如通过一句指导性箴言或信条。继任者认为这句箴言对其继任过程有支持作用，并希望对其进行发展、扩展和重新表述，以便所有极性要素均被纳入考量，并整合为该信条中的力量源泉。

同样，此形式可以在常规的小组会议中进行，也可以由个人使用地面锚点来练习。为理解其运作机制，不妨设想这样的一个个咨询场景：试图通过五个步骤转化那些源自个人经历、限制潜能的固有观念。经过系统训练后，这些观念不仅会得到调整，更将以资源导向的方式实现拓展，这种转变过程既保留了原有理念精髓，又通过灵活运用资源实现突破性发展。

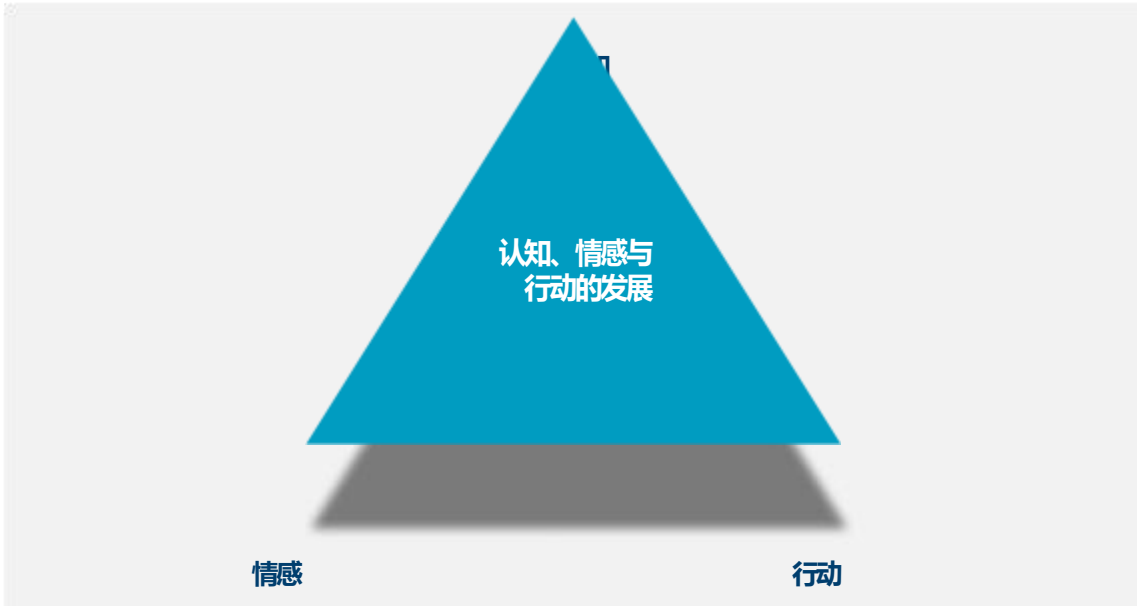


图5：CEA三角形³¹

³⁰ 见法拉利 (Ferrari) (2011)；瓦尔加、冯基贝德与斯帕勒 (Varga, von Kibed和Sparrer) (2020)。

³¹ 另见，克莱夫 (Kleve) (2020b)，第247-259页。

企业家族的极性反思	
知识之极（“头脑”）	所有理性和认知资源，认知层面；
爱之极（“心”）	所有积极的情绪资源，情感层面
秩序之极（“手”）	所有行为和结构资源，行动层面
发展之极	三维（认知、情感和行动）发展的整合过程

表8：极性反思

练习：箴言的转变

1 识别并写下需要转化的信条。

2 头脑视角（认知 / 理性）：

我们想象自己仿佛是从“纯粹”的头脑视角来阅读这句箴言，以纯粹的理性或逻辑来审视它。从这一视角看，这句箴言呈现出怎样的面貌？理性或逻辑如何评价这句箴言？我们应如何改变这句箴言，才能使理性与逻辑认同其内容与意义？根据这一视角，重新改写箴言。

3 心灵视角（情感/爱）：

我们想象自己能够从“纯粹”的心灵视角来考量最初或改写后的箴言，例如，从爱、欣赏或认可的位置来看待这句箴言。从这一视角看，这句箴言呈现出怎样的面貌？这些积极的情感如何评价这句箴言？我们应如何改变这句箴言，才能使爱、欣赏与认可与其内容及意义相符？再次改写箴言，使其也符合这一视角。

4 手之视角（行动/结构）：

我们想象自己能够从“纯粹”的手之视角来审视现已修改两次的箴言，例如，仅从目标与结果导向来看待它。从这一视角看，它呈现出怎样的面貌？手，或者说目标与结果导向，如何评价这句箴言？我们应如何改变它，才能使这一极也认同这句话的内容与意义？第三次修改箴言，使其也符合这一视角。

5 整合发展（转型/变革）：

经过头脑、心灵与手的三重视角的洗礼后，这句箴言发生了怎样的变化？新的箴言是什么？它是否同等融合了认知、情感与行动这三个维度？

在极性工作中，我们假设，当我们作为人类存在的三个层面——思考、感受与行动——被同等调动和丰富时，我们便能更从容地应对诸如继任过程之类的挑战，继任者也尤其能从整合了所有三极的心智箴言中受益。

5 | 具有关键意义的差异

本 短篇结语的标题中的双关语，源自格雷戈里·贝特森³²在其系统理论中的观点：新获得或创造的信息本质上是感知层面的差异，这种差异能够引发思维、言语乃至行动方式的转变。唯有当我们体验到新事物与旧有认知存在差异时，将其纳入自身框架并加以运用时，才能真正认知其价值，或许也能为他人所用。本指南正是希望以此方式，向读者开启不同的视角，尤其是在那些挑战巨大、过往成功的思维与行动模式已显不足的情境中。在这些时刻，运用那些能够带来决定性差异的方法，进而激发头脑、心灵与手的改变，便显得尤为重要。本书通过大量形式、实例、描述和练习，说明了如何将这种系统性的赋权和自我反思方法运用到家族企业中。接下来的步骤，则有待读者亲自尝试这些方法。

在众多家族企业中，这种模式具有广泛的应用前景，因为鲜有其他家族形式能像家族企业这样，在多元化的期望（以及随之而来的冲突、疑问和问题）方面要求如此之高。因此，家族企业是系统性思维与行动的绝佳实践场域。如果这一理念能像其在治疗、咨询、教练、教育乃至管理等多元场景中的应用所展现的那样，成效显著，那么它也必将对家族企业产生积极影响。

尽管使用这本实用指南可能面临诸多挑战，但我衷心祝愿您在创造新的思维、情感与行动模式的过程中收获乐趣与启发。这一点尤为重要：系统性工作既能增强个人能力，也能增强家族能力，从而成为在短期、中期和长期内照亮个体与社会心境的决定性因素。



³² 见贝特森 (Bateson) (1982)。

6 | 参考文献与延伸阅读资源

- 1 安德森, T. (1990) : 《反思团队》。对话与关于对话的对话。多特蒙德: 现代学习出版社。
- 2 G.贝特森 (1982) : 《精神与自然——一个必然的统一》。法兰克福: 苏尔坎普出版社。
- 3 卡普拉, F. (1991) : 《转折时期: 构建新世界观的基石》。慕尼黑: 德国电视协会 (dtv) 。
- 4 费拉里, E. (2011) : 《价值领域的领导力——基于SySt的GPA框架》, 亚琛: 费拉里媒体公司。
- 5 弗洛伊德, S. (1914) : 《回忆、重复与分析》。《精神分析技术的进一步建议》, 第二卷。收录于: 弗洛伊德, S. (1992) : 《传递动力学研究》, 治疗技术文集。美因河畔法兰克福: 费舍尔出版社。
- 6 赫里格, N. (2014) : 《社会工作中的赋权: 导论》 (第五版)。斯图加特: 科尔-哈默出版社。
- 7 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。
- 8 克莱夫, H. (2020a) : 《成长中的家族企业动态——基础系统规则对凝聚力与沟通的赋能作用》。实用指南。维滕: 威富基金会。
- 9 克莱夫, H. (2020b) : 企业家家庭中的社会化、教育与学习。KEA模型中的「头脑」、「心灵」与「双手」。收录于鲁森, T. A.与海德尔, A.K. (编) : 《积极所有权——企业家家庭中股东能力的培养与应用》。柏林: 埃里希·施密特出版社。
- 10 克莱弗, H. (2020c) : 《企业家家族: 如何实现增长、社会化与专业咨询》。海德堡: 卡尔-奥尔出版社。
- 11 克莱夫, H. (2021) : 《代际传承: 家族财产传递中的心理社会维度》。载于《企业继承实践》 (PU) 2021年第2期, 第70-74页。
- 12 克莱夫, H. (2024) : 《企业家家族中的沟通之道——专业对话促进有效理解》。实用指南。维滕: 威富基金会。
- 13 卢曼, N. (1984) : 《社会系统》。作为一般理论的Grundriß。法兰克福: 苏尔坎普出版社。
- 14 米塞斯, L. v. (1940) : 《国民经济学——论行为与经济活动的理论》。日内瓦: 联合出版社。
- 15 鲁森, T. A.; 克莱夫, H.与施利佩, A. v. (2021) : 《管理家族企业王朝——聚焦家族、组织与网络的平衡之道》。瑞士沙尔顿: 施普林格出版社。

- 16 施利佩, A. v. (2014) : 《这在最优秀的家庭中都能实现。家庭及家族企业的系统性冲突解决之道》。斯图加特: 康卡多出版社。
- 17 施利佩 (A.v.Schlippe)、鲁森 (T.A.Rusen) 与格罗特 (T.Groth) 合著的《企业家族的双面性: 跨代际治理与战略》(Springer国际出版集团, 2021年)。
- 18 施洛特, P. (2005) : 《母语及其发现》。系统建构绝非偶然产物——实证研究的佐证。海德堡: 卡尔·奥尔出版社。
- 19 沙泽尔德 (S.) 与多兰·Y. (2020) 合著的《超越奇迹: 聚焦语言的短期疗法 (第七版) 》由海德堡卡尔·奥尔出版社出版。
- 20 西蒙·F·B (2017) : 《我的精神错乱、我的自行车与我——论疯狂的自我组织》(第14版)。海德堡: 卡尔·奥尔出版社。
- 21 斯帕勒, I. (2006) : 《系统结构分析: 理论与实践》。海德堡: 卡尔·奥尔出版社。
- 22 W.斯塔克 (1996) : 《赋权: 心理社会实践中新行动能力的构建》。弗莱堡/布雷格: 兰贝图斯出版社。
- 23 瓦尔加·冯·基贝德、M.与斯帕勒、I. (2020) : 《完全相反——四叶草理论及其他系统结构基础形式——献给跨界思维者及未来可能成为跨界思维者的人》(第11版)。海德堡: 卡尔·奥尔出版社。



联系方式

WIFU基金会

非 营利组织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企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。

作者

海科·克莱夫教授

WIFU组织与捐赠讲席教授
发展企业家族

维藤家族企业研究所（WIFU）学术主任

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-赫尔豪森大街48号

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·赫尔豪森大街
48号

58448 德国维滕

电子邮箱: editor@wifu.de

电话: +49 2302 926 513

www.wifu.de



©2024·WIFU基金会