



《粘液怪：文化如何将结构当早餐吃掉》

作者：马修·韦斯利

关于组织发展，有一句常被归因于彼得·德鲁克的陈词滥调，称“文化会把战略当早餐吃掉”。这句话揭示了一个事实：尽管企业领导层可能在推动战略目标，但这些愿景却会因所谓“被领导者”内部及之间普遍存在的能力不足、参与度低下或协调不力等问题，而迅速且不可逆转地遭到削弱。事实上，研究也证实了这一点——超过80%的自上而下的企业举措未能实现其目标。¹

在我从事的家庭动态研究工作中，我对这句老话稍作修改，说成：“文化会把结构当早餐吃掉。”根据经验，这似乎是协助经历代际过渡的家庭时所发现的为数不多的普世“真理”之一。无论规划多么周密，如果家庭文化不支持这种结构，那么这种结构就根本行不通。

结构主义的假设

根据我的经验，绝大多数专业人士本质上都是结构主义者。我本人曾是结构主义者多年，整个职业生涯都身处结构主义者的世界中。结构主义者的信念在于：能够构建出足够稳健的理性结构，从而有效实现既定目标。有些结构主义者天生乐观，有些愤世嫉俗，还有些已然幻灭，但他们都坚信一个命题：其专业工作的本质在于设计、构建和实施旨在引导人类行为结果的结构。

我最终从结构主义的根基中转变过来，是一场缓慢而艰难的觉醒之战，让我领悟到一种截然不同——甚至堪称革命性——的视角。这一过程耗时数年，但一旦看透了结构主义的假设，我就再也无法视而不见了。

结构主义者手握计划、策略、解决方案、最佳实践和战术。他们周密考虑各种突发状况，通过预判条件并制定应对方案来试图控制结果。律师设立信托；财富管理师制定财务计划；会计师制定税务策略；商业顾问制定商业计划；治理顾问协助家族起草家族宪章。家族理事会应运而生，使命宣言被起草，价值观得以明确。

¹ 科特，约翰《领导变革》（2012）

并将其编纂成价值观声明。为“下一代”举办教育研讨会，旨在“培养”他们。所有这些举措都寄希望于：在构建结构或框架层面的这些干预措施，能够塑造客户人生的未来及其家庭的轨迹。整个行业都建立在这样一个前提之上：正确的结构若运用得当，必将产生正确的结果。家庭们花费不菲的财富来构建这些形形色色的架构。每一种策略、每一种解决方案，以及为家庭提供的旨在解决根本性人性问题的每一种产品，都源于这种思维方式。²

更糟糕的是，家庭决策者不断受到这些结构主义者的信息轰炸，声称只要采用某种新结构或新的改进策略，他们最紧迫的问题就会迎刃而解。财经媒体通过讲述人们如何通过结构性解决方案解决问题的故事，进一步强化了这一主流观点。这些报道充斥着各种建议和待办事项清单，它们解释为何某种结构符合时代需求，或者说明某些迫在眉睫的变化为何需要一个崭新的解决方案。对领英上服务专业人士群组帖子的简要调查显示，对结构主义解决方案的支持声浪压倒性地高。这正是畅销的卖点，而在这个结构主义解决方案的领域里，大把的钱正等着被赚。

但这一切似乎都忽略了一个根本问题。

令结构主义者深感沮丧的是，家庭文化往往轻而易举地将这些昂贵的结构方案“当早餐吃掉”——随后又将骨头吐了出来。

那些精心制定的计划之所以行不通，是因为家族要么无法让它们奏效，要么根本不允许它们奏效。在现实世界中，信托计划失败，诉讼随之而来。受益人陷入经济依赖。家族行为使财务计划化为泡影。由于缺乏政治意愿，税务策略被束之高阁。家族纷争摧毁了原本健康的企业。而家族治理专家所做的结构性工作，则因家族内部的动态关系而变得空洞——这些动态关系仿佛退后一步，冷笑一声，继而将所有这些精心策划的工作彻底掏空。

这一假设的影响远不止于服务于家庭的职业领域。这是几乎所有企业及非营利组织变革举措的理论基础（其中80%未能达到预期）。它是大多数政府社会政策的基石（其中80%或更多以失败告终），也是大多数个人自助计划的失败率（其中至少80%被放弃）。这也是大多数家庭财富传承计划的假设（在实现长期资本保全方面，失败率超过80%）。各领域结构性解决方案的失败率惊人地一致，而成功往往与战略结构无关。

为何在如此广泛的人类活动中，这些失败率始终维持在80%或以上？因为文化会将结构当作早餐、午餐和晚餐来吞噬。

当专业人士为家族提供服务时，投入到这些“解决方案”中的大量资金和时间往往付诸东流。更糟糕的是，家族成员最终陷入困惑、幻灭和愤世嫉俗的境地。纵观全局，结构性解决方案根本无法解决复杂系统中的非技术性问题，更不用说复杂的家族了。借用杰伊·休斯（Jay Hughes）的话来说，家族被兜售了许多极其昂贵的“模板”，却无法让它们真正发挥作用。

² 需要指出的是，结构性解决方案对于解决技术性问题是必要的，而且它们

极其适合这一目的。结构性解决方案可以降低遗产税、缓解投资风险、进行风险对冲，并解决一系列其他技术问题。本文的重点在于探讨在解决技术问题之后常常随之出现的人性化、非技术性问题。

世界各地的结构主义者都抱着一个宏大的假设：如果对一个复杂系统进行干预以改变其组织方式，这种组织变革将影响系统的行为，从而实现更好的结果。哪怕只是浅显地质疑这一假设，整个体系便开始分崩离析。

从文化主义者的视角来看，那些不理解文化力量的结构主义者，其职业生涯不过是在重新摆放甲板上的家具。有时船只恰好航行在正确的航线上，一切安好。在这种情况下，拥有井然有序、光洁如新的甲板家具固然美好，这种有序的布置也让海上航行变得更加惬意。然而，对于那些不知不觉中正驶向迫在眉睫的冰山的家庭来说，甲板家具根本不是他们最需要担心的问题。

结构主义的冲动

为了应对家族文化问题，一些富裕家族不惜重金聘请高价顾问来构建家族治理结构。这些顾问通常会起草家族章程、使命宣言、价值观文件以及家族政策。所有这些都源于结构主义者的核心冲动——即在看似有机混乱的事物上强加一种人为的秩序。

如果存在扎实的家族文化，能够充分利用理性设计且有序的解决方案，这或许是有益的；但更多时候，这些措施并不能奏效。人性总会介入其中。沃顿全球联盟的研究人员发现，家族治理结构的存在对家族冲突的发生几乎没有任何影响。³ 他们的报告指出：

“这些结果令人惊讶，因为建立家族治理机构通常被视为一种积极的家族实践，理应有助于促进家族团结并减少家族冲突。我们的调查结果表明，就减少冲突而言，家族治理机构的存在本身并不一定对家族有益。”

文章接着推测，更好的流程和更有效的结构才是解决之道。然而，这一结论与该研究本身所支持的内容甚至连一点关系都没有。事实上，这项研究对文化的影响力视而不见，这一点从研究人员对“仅靠结构（和流程）不足以解决冲突”这一事实感到惊讶便可看出。家庭文化的重要性本应作为数据中显而易见的启示跃然纸上，但研究人员不仅对这一启示视而不见，甚至还坚持推行他们自己的研究已证明行不通的解决方案！他们对文化的现实视而不见——仿佛根本无法看见或感知它。这种对研究者结构主义偏见的印证——以及认为结构失效是由于强加的结构存在缺陷这一假设——反映了许多探讨跨代成功问题的人在认知上的根本性缺口。

同样，在一次针对遗产规划律师的工作坊练习中，向他们描述了一个家庭冲突案例，并要求他们设计一份遗产规划方案。他们提出了一系列自认为能解决问题的结构性方案。随后，他们观看了一段展现该冲突的家庭互动视频，并被要求重新思考解决方案。目睹冲突重现后，他们的反应是起草了限制性更强、更严苛的条款，试图控制他们所目睹的冲突。他们的本能并非去发掘并记录潜在的文化解决方案。他们没有试图促进以人为本的解决方案，反而更加强硬地推行结构性方案。作为实践中的结构主义者，他们全盘押注于一套显然不适合解决家庭文化问题的解决方案。

³ 参见沃顿全球家族联盟，《2012年家族治理报告：家族冲突的根源与结果》。

他们默认了他们所认为的“真理”——即可以通过结构来控制或至少遏制人性。

文化巨兽

那么，如果“文化确实会吞噬结构”这一说法属实——答案究竟是什么？如何改变经济上成功的家族中的文化？在此，考察家族文化的本质将大有裨益。

家庭往往是“封闭”的社会系统。从这个意义上说，家庭具有“部落”特征。正因具有部落特性，家庭往往以机械化的方式运作。他们重复着神话般的故事，每个部落成员都有明确的角色，而部落的运作往往遵循这些角色，以一种老套、几乎像照本宣科的方式进行。家庭在前进的过程中不断上演并重演着自己的喜剧与悲剧——每出喜剧或悲剧往往都与之前的有着相似的氛围，就像公式化的电视剧剧本，每一集都遵循着相同的模板化情节发展弧线。这种重演发生在代际互动之中，甚至代代相传。部落体系不可避免地会因关键的“亲属”事件而受到冲击：婚姻、离婚、出生、死亡、疾病、成长、重要里程碑事件以及衰老等，不一而足。在具有韧性的部落文化中，这些事件会被文化所同化；而在脆弱的文化中，某些变故则可能瓦解部落的团结。部落要么适应，要么分崩离析。

除了由故事、角色和剧本构成的这种集体纽带之外，亲属关系中还充斥着各种人格类型、观点、不同的利益、历史、个人心理、创伤、相左的记忆、育儿方式、学习模式、家族传承、梦想、阴影、焦虑，以及其他众多个体、“部落”和原型特征。部落文化是晦涩而错综复杂的。

大多数情况下，家庭成员对这种复杂的动态关系几乎一无所知。他们直觉上“知道”这些东西的存在，却无法清晰表达，也无法超越其中去获得全局视野。他们就像谚语中在湍急水流中游弋的鱼——这一切对他们而言只是环境而已。身处其中的家庭成员往往面临巨大挑战，难以超越这种境况。因此，他们感受到这些动态的牵引，仿佛是原始的、有时看似不可抗拒的力量。尽管他们敏锐地意识到这些模式中蕴含的力量，但整个家庭却无法将这些模式显性化，使其在整个系统中显现出来。即使某些个体能够相当清晰地看到动态的核心部分，但其影响范围过于广泛且复杂，难以整体应对。

所有这些因素使得家庭在没有外部帮助的情况下极难实现自我改变。如果每个人都身处这个系统之中，那么任何试图改变系统的努力，不可避免地都会成为该系统的症状表现，并被其他家庭成员以此方式理解和合理化。改革努力最终会受到其表面上试图改变的那些系统性主题的致命侵蚀。这意味着，就像1958年的科幻电影《粘液怪》中那样，几乎所有改变的努力都会被家庭部落中一种类似“粘液怪”的文化动态所同化。

举个例子，某个家庭的家长曾试图介入并引导家人通过协作决策的过程。他此前的尝试被（相当准确地）视为一系列试图控制——或至少是规避——结果的举动，而那份“协作”的邀请，不过是披着薄纱的企图，旨在实现他所期望的：让所有人都“和睦相处”，以支持他关于企业持续经营、家庭凝聚力以及未来遗产的梦想。他的干预，无论在理论上多么善意和无私，都被视为一种不健康动态的体现，并迅速被家族文化这团“黏液”所破坏和重构。这让他感到受伤、困惑，并对这次失败感到十分不解。他没有意识到，他的努力不过

是多年来一系列类似无效育儿行为中的又一幕。

奇怪的是，这种拒绝甚至与个人无关——这仅仅是他的家庭文化在系统性地重复着一贯的做法，而他不过是再次扮演了族群中的既定角色罢了。

正是这些无形的循环，使得外部引导对家庭至关重要。试图自行引导家庭的家庭成员，其努力往往会被家庭动态所同化，很大程度上是因为这些引导尝试本身就是家庭系统动态的体现。正因如此，第三代或第四代的家族通常已经懂得如何利用顾问，并定期寻求帮助。这些家族认识到，家族中那种部落主义的“黏液团”会吞噬他们改变体系的尝试，因此“引入外部力量”以建设性的方式打破现有文化至关重要。

文化演变

那么，经验丰富的文化协调员是如何转变家族文化的呢？首先，他们会高度关注所听到的故事（而他们听到的故事数量庞大）。他们观察家族中正在运作的角色和行为模式，摸清互动规则，关注在家族画布上展开的互动模式，并审视其中起作用的亲属关系体系。他们理解这个家庭过去是如何自然适应环境的。他们关注权力和爱在家庭中的运作方式。他们寻找焦虑模式。他们非常关注联盟与分裂。他们也敏锐地察觉自己的角色、自己如何融入这个系统，以及那些试图将他们纳入现有模式作为执行者的力量。简而言之，他们成为家庭系统中的参与式观察者。通过这种方式，他们逐渐深刻理解某个特定家庭是如何演绎其版本的“家庭”这一“游戏”的。

他们不会陷入个体差异或个人视角的纠缠。他们始终超越个别现象，着眼于更宏大的模式与循环。如果某人是“黑羊”，他们将其视为家庭模式的一种表现；如果某人“情绪过于激动”，他们会探究此人如何被设定为这一角色，以及该角色在更广泛的家庭动态中发挥什么作用。他们关注家庭成员在家庭中的表现方式，这些表现往往与他们在家庭之外的表现有所不同。总而言之，他们将几乎所有发生的事情都视为系统为维持可预测的现状而进行的适应机制的一部分，并观察每个人如何在家庭系统中服务于这一更宏大的目的。如果这项工作做得很好，这一评估过程就可以用来启发各种文化干预形式。引导者可以通过特定方式提出问题，使系统开始自我显性化。

文化主义者不会做的另一件事是试图在家庭系统中制造“改变”：他们通常不会将挑战直接视为有解决方案的问题。尽管家庭可能存在迫在眉睫的问题，但寻求解决这些问题的努力终将被“黏液团”吞噬。系统性变革的尝试注定会失败，而理性方法也会遭遇激烈抵制，因为家庭会不遗余力地维持现状。是否存在企业传承问题？制定相关政策恐怕行不通。是否存在价值观不一致？制定一份价值观声明也无法解决。在家庭工作中，家庭系统的演变路径往往是迂回曲折的。⁴

这便成为促进性设计的切入点。虽然这项工作涉及一些科学原理，但设计部分更多是艺术而非科学。该过程旨在创造文化体验，从而积极地颠覆家庭文化。帮助家庭成员认识自我并

⁴ 凯，约翰，《斜向性》（2012）

彼此——作为成年人，在成年人之间的关系中——是这一过程的关键。帮助家庭讲述关于未来的新故事并重新诠释旧故事同样至关重要。引导人们尝试新的行动方式，并以开放的心态进行实验，也可能具有重要意义。制定明确的协议通常很有帮助（这属于结构性工作），并非因为这些协议一定有效——它们通常并不奏效——而是因为，当家庭面对导致协议失败的表演性矛盾时，在明确预期失败的前提下，宝贵的洞见和信息便会浮出水面。这是一个两极对立显现的时期：权力与爱、自主与归属、主动与被动，等等。⁵简而言之，这成为一个密集学习的时期。这也是这项工作中一个微妙的阶段。

这些干预措施的要求是，让家庭通过亲身经历来推翻其对自身的认知。这是一个积极的颠覆过程。例如，一个认为“彼此无法原谅”的家庭，在经历了宽恕之后，必须以一种能够改变这种根深蒂固叙事的方式来解释这一经历。又或者，一个声称彼此意见不一致的家庭，实际上在某些方面——哪怕是微不足道的——达成了共识，从而推翻了其主导性的自我认知。引导者的目标是创造这些难以轻易解释的认知失调体验，从而打破家庭内部固有的模式和叙事。在一个家庭中，一场宽恕仪式打破了“无法宽恕”的叙事。在另一个大家庭里，让成员们在地板上用胶带标记的连续体上选择具体位置，彻底终结了关于家庭未来方向的争论（尽管此前已激烈争论了三年，但仅用10分钟，少数成员就清楚地意识到他们所期望的未来注定无法实现）。在另一个家庭中，诚实地发掘出一个独特的共同利益，打破了由早已离职的顾问所制定的、关于所谓共同“核心价值观”的那种模糊的、理想化的共识，使家庭成员得以超越长期存在的分歧。⁶

这一早期文化干预阶段，是协调员和家族面临风险最大的时期。如果协调员出现失误，可能会以某种方式扰乱家族文化，导致家族陷入混乱。家族文化经过精密调校，旨在应对其独特的压力（无论在局外人看来它多么“功能失调”），而笨拙的干预可能会造成过大的扰乱。找到正确的转折点并谨慎地加以利用，是一项棘手的工作。明智的引导师在此阶段会格外谨慎地保持退后姿态，有意识地只关注那些看似自然产生的变化。这并非远见卓识的工作——而是源于对家庭系统容忍度高度警觉的细致入微的工作。与此同时，引导师有一个强大的盟友：选择聘请顾问的家庭，通常都怀有对自身功能提升的强烈渴望。顺应这种内在驱动力（而非强迫或催促）至关重要。在此过程中，引导师必须抵制家庭成员对“速效解决方案”的热情与渴望。

设计工作本质上充满模糊性和复杂性。要让家庭对此产生信任，必须将其置于能够营造完整性、信心和希望的框架之中。家庭成员必须对文化干预的过程持开放态度。要达到这一目标，虽然没有“速效方案”，但必须有快速的“小胜利”——这些看似微小的变化会产生不成比例的影响，并创造前进的动力。在一种

⁵ 理解“文化”的一种方式是将其实视为某个群体在特定时间点上如何应对核心对立或悖论的快照。文化源于系统中的人们应对泛滥复杂性的方式。一个有用的比喻是将文化视为在群体互动中显现的无形“软件”。换言之，正如心理学之于个体，文化之于群体。

⁶ 在这种情况下，“共同价值观”已被武器化——再次体现了“粘液团”利用结构主义解决方案来延续家庭动态。

在这个家庭中，尖刻的幽默侵蚀了信任与尊重，因此家人决定：如果有人说了伤人的话，某人（无论是被针对者还是旁观者）只需说一声“哎哟”。（大家一致认为无需任何评论、讨论、道歉或心理疏导——重点不在于制造宣泄或“解决”，而是单纯注意到有人在表达情感上的痛苦）。短短几个月内，整个家庭的谈话氛围就发生了变化——笑声、坦诚和善意都更多了。人们表示，他们感到被更多地关心，也更加自由。

在这项工作中，引导者正在寻找能够引发文化连锁反应的“关键习惯”。⁷当这些连锁反应展开时，文化便会“自发地”开始转变。社会活动家里克·英格拉西曾提出，若想推动社会变革，就必须“举办一场更棒的聚会”。文化实践者正致力于策划这场“更棒的聚会”。那个说“哎哟”的家庭就是典例——一个简单的习惯，却带来了远超预期的改变。当一切进展顺利时，改变之所以发生，仅仅是因为家庭成员觉得以这种新方式相处感觉更好。我们发现，通过恰当的体验设计和扎实的干预，家庭本身拥有巨大的智慧，能够为自己找到正确的下一步。从这个意义上说，引导者的职责就是帮助家庭发掘其原本被掩盖的智慧。

随着这一过程逐渐扎根，文化转变在个人与集体层面的多方面开始显现。这种转变在文化的不同层面以不同的速度发生。在一个家庭中，有人说道：“我从小就生活在‘资源匮乏’的观念中，而我们现在共同做的事情需要一种全新的思维方式。”这就是文化变革的真实面貌——一种全新的相处方式正缓慢地浮现出来。家庭成员们在这段旅程中处于不同的阶段。对于文化引导师而言，这需要进行复杂的平衡。工作逐渐演变为在恰当的时机、以恰当的顺序，引导进行恰当的对话和体验。这往往既涉及放缓进程，也涉及加速进程。最重要的是，这要求引导者同时容纳两种对立的现实。一方面，引导者以一种彻底接纳和充满同理心的态度看待整个家庭文化，让家庭能够以本然的面貌处于一种恩典之中。另一方面，引导者又坚定不移地致力于催生新兴模式，以帮助家庭觉醒，进而活出其未来的可能性。这是一种持续存在的悖论：一方面坦诚地对改变体系毫无私心，另一方面又怀有相应的意图，要彻底转变家庭文化，使其能够发挥最大的潜能。在这项工作中，文化引导者既陪伴旧世界的消亡，又协助新世界的诞生。⁸

在此过程中会产生结构性工作——结构固然重要——但真正的工作在于转变文化。从事此类工作的顾问凤毛麟角。专业顾问需要意识到，那些提供结构的人（并意识到自己因对结构的信仰而产生的对“结果”的偏见）与那些能够有效在引发文化转变的层面上进行干预的人之间存在差异。我们生活在一个结构主义者主导的世界里。但正如我们直觉所知，文化确实能轻而易举地吞噬结构。

⁷ 查尔斯·杜希格，《习惯的力量》（2012）

⁸ 我们知道，许多结构主义者无法抽出时间来处理家庭文化问题。然而，每位结构主义者都能通过提出“我建立的结构能否帮助家庭蓬勃发展？”这一问题，逐步向文化主义视角靠拢。如果不能，或许需要建立一种更符合该家庭文化的不同结构。在此，每个专业人士（无论是文化主义者还是结构主义者）面临的问题都是一样的——即：“我对那些我试图帮助的人，是利大于弊，还是仅仅以牺牲更深层的人类福祉为代价来解决技术问题？”



马修·韦斯利（Matthew Wesley）是一位国际公认的顾问，致力于推动家庭文化的转变。在成为文化主义者之前，马特曾是一位备受尊敬的遗产规划律师，在西雅图和旧金山湾区拥有超过二十年的从业经验。自2009年以来，他一直为经济成功的商业家族和传承家族开展跨代文化工作。马特拥有斯坦福大学法学院的法学博士学位（J.D.）和富勒神学院的神学硕士学位（M.Div.）。

马修·韦斯利 | 425.647.6066 | matt@being-becoming.com 2022. 马



修·韦斯利。