

第 1 章

心怀时空之道：时空领导力的总体框架

1.1 时空领导力的内涵

当今的组织面临复杂多变的、机会和挑战并存的环境。一个组织要取得并保持可持续的竞争优势，需要内心强大、有大智慧的领导者。笔者提出时空领导力的目的在于建立一种新的领导思维和领导能力^①。

时空领导力的内涵是：领导者通过时间和空间两个视角，多层次、多维度和动态地对组织进行认识和分析、设计和决策，采取适当的行动和举措，使组织取得良好的表现，并保持持续生存和健康和谐发展的能力。时空领导力的关键词首先是时间和空间两个视角。更具体地说，从空间视角来讲是多层次和多维度，从时间视角来讲是动态，所以空间和时间两个视角落在具体方面就是多层次、多维度和动态，简称“层一维一动”。

时空领导力的目标是让领导者能运用时间和空间的总体系统观来分析和设计组织，站在不同的层次、不同的维度、不同的时间变化方面来考虑组织面临的问题和解决方案。不同层次指的是有时候需要着眼于宏观，有时候需要着眼于微观，但并

^① 陈国权. 领导和管理的时空理论 [J]. 中国管理科学, 2017, 25 (1) : 181-196.

不强调哪个层次更好；不同维度指的是要根据情况来改变维度，但并不强调哪个维度更好；不同时间指的是要站在不同的时间点上看待问题，能够对组织发生的不同情况做出有针对性的决定，但并不强调哪个时间点更好。

这样的思维方法和中国传统文化以及一些领导者的讲话是吻合的。清代陈澹然曾说：“不谋万世者，不足谋一时。不谋全局者，不足谋一域。”要让一个决策具有生命力，领导者就要考虑更长的时间、更大的范围，这其中就包含了时间和空间的概念。著名哲学家冯友兰曾说：“《周易》不仅是中国的，也是东方的，更是世界的，不仅是古代的，也是现代的，更是未来的。”邓小平关于教育曾经提出：“教育要面向现代化，面向世界，面向未来。”其中，面向未来是时间观念，面向世界是空间观念。陈继儒在《小窗幽记》中写道：“花繁柳密处，拨得开，才是手段；风狂雨急时，立得定，方见脚跟。”很多著名的论断都同时包含时间和空间的概念。

中国西汉的《淮南子》中有这样的论述：“往古来今谓之宙，四方上下谓之宇。”“宙”代表时间，“宇”代表空间。所以笔者用“时空”命名这个理论，提出“时空领导力”的概念，表达了我们要建立更为宏大和具有普世性的理论的愿望，强调了我们需要具有认识和影响世界的全局意识。全局意识不仅强调空间上的全面性和系统性，还强调时间上的动态变化，在此基础上将时间和空间加以整合，强调时间和空间是相互依存的、不可分割的统一体。例如时间是通过空间的改变来定义的，比如一年就是地球绕太阳转了一圈，一个月就是月球绕地球转了一圈。因此，时间和空间是不可分割的统一体，如果二者割裂，就会出现問題。

中文是象形文字，也是二维文字，其书写形态和发音特征具有视觉和听觉的冲击力，从某种意义上可以认为带有一定的“能量”。所以用“时空”命名理论，从认知的角度表达了伟大的领导者应该具有的智慧，从情感的角度表达了伟大的领导者应该具有的情怀。情怀可以是对历史、现在和未来是否关心，比如做一件事是否尊重历史、是否善于利用历史资产并从中学习，是否关注当下、是否着力解决当前的现实问题，是否考虑到未来、是否考虑到子孙后代的幸福，这些都反映了时间上的情怀。在空间上，比如作为

部门主管，不仅关心自己管理的部门，也从组织的角度出发考虑部门应该如何适应组织的战略，地区领导者考虑到国家，国家领导者考虑到全球，这些都是情怀的表现。

1.2 时空领导力的总体模型

笔者将领导的对象——组织比喻为包含时间和空间因素的时空系统（time-space system）。基于这个比喻，笔者提出领导者可以从时间（T: time）和空间（S: space）两个视角来领导组织。其中，从空间视角来看，领导组织系统可以多层次和多维度地进行；从时间视角来看，领导组织系统可以动态地进行，强调学习和创新。同以往的领导力模型相比，时空领导力的思想不仅丰富了领导理论，而且为领导者认识和分析组织提供了系统和动态的指导，从而使领导者能够在有限的资源条件下做出更优化的决策，采取更有效的行动，推动组织的全面和可持续健康成长，进而促进整个社会健康和谐的发展和进步。

时空领导力的总体模型如图 1-1 所示。

总体来说，这张图的左边是组织，右边是组织所处的环境，两个箭头代表组织和环境之间的关系，也就是挑战和应战的关系。图的上方表示外部环境对组织的挑战程度和组织应战效果之间的关系。其中，横坐标是环境对组织的挑战程度，纵坐标是组织应战的效果。这条倒 U 型曲线表明了组织和环境之间关系的不同程度如何影响组织应战的成效。因此，这张图是由组织、组织所处的环境、组织和环境之间挑战和应战的关系，以及环境对组织不同程度的挑战带来不同程度的应战效果之间的关系组成的。

这张图的右下角是“六知论”，这是时空领导力理论的另一种表达方式。其中，“知微知彰”对应“空间的层次”，“知柔知刚”对应“空间的维度”，“知常知变”对应“时间的动态”。

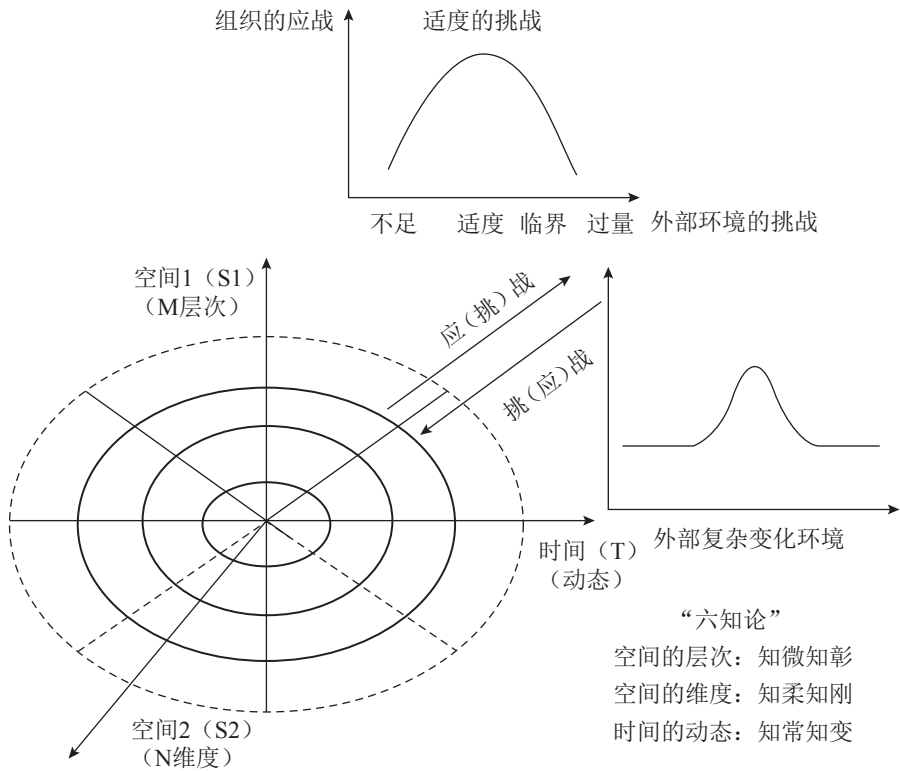


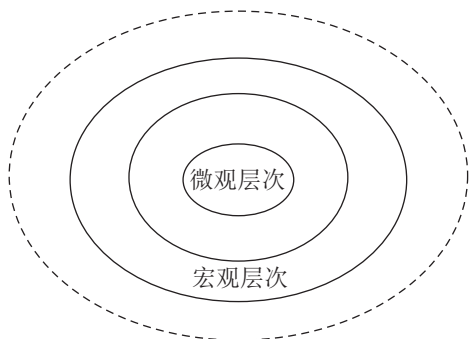
图 1-1 时空领导力的总体模型

1.2.1 从空间视角的层次方面来领导

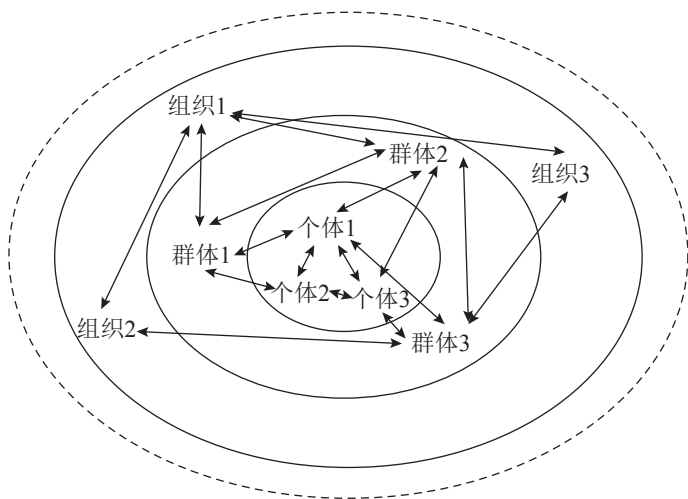
基于时空领导力的模型，从空间视角的层次方面，可以将组织从微观到宏观划分为多个层次，图 1-2 (a) 中，代表组织层次的 M 个同心椭圆从内向外分别代表个人、群体、组织、国家、社会等 M 个层次，这一分类也符合大多数学者对组织的研究分析。图中的 M 层表示其他无法完全列举的层次。这体现了空间层次视角下时空领导力理论的开放性。

另外，每个层次内部、不同层次之间的多个主体间是相互作用的。譬如，个体、群体和组织三个层次都包含不同的主体，在每个层次内，不同主体

是相互作用的；此外，不同层次的主体之间，譬如，个体、群体和组织所分别包含的主体也会跨层次相互作用，如图 1-2（b）所示。



(a) M层次组织的多层次划分模型图



(b) M层次组织的多层次相互作用图

图 1-2 时空领导力：空间视角的层次方面

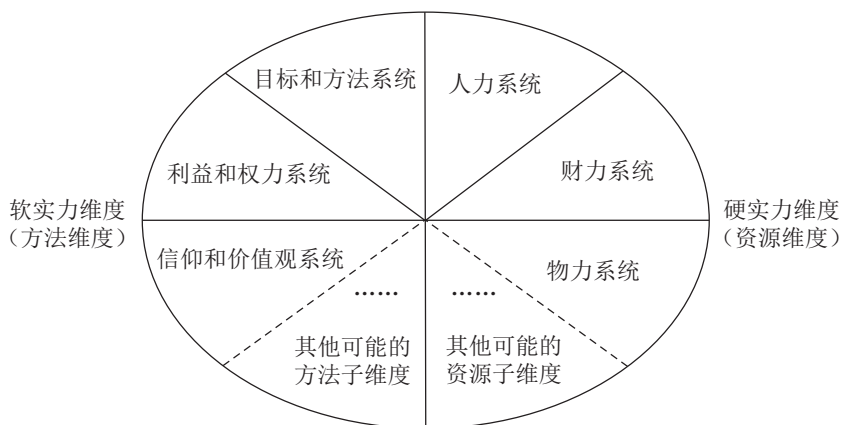
1.2.2 从空间视角的维度方面来领导

基于时空领导力的模型，从空间视角的维度方面，可以将组织划分为

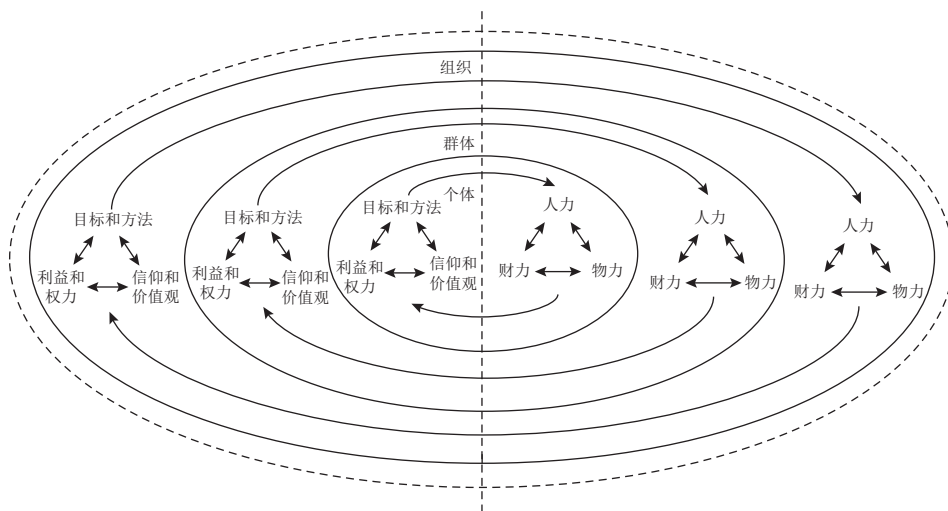
多个维度。在组织层面，可以将组织划分为软实力维度和硬实力维度。其中，软实力维度包括组织的目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统等构成的组织制度及问题解决途径的总和；硬实力维度包括组织的人力系统、财力系统、物力系统等构成的组织资源的总和。如图 1-3（a）所示。

另外，组织系统的软实力维度和硬实力维度内部各个系统间也是相互影响和作用的。具体的，组织内软实力维度的目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统等子维度之间是相互影响的；组织内硬实力维度的人力系统、财力系统、物力系统等子维度之间也是相互影响的。进一步，软实力维度和硬实力维度之间是相互依存、相互作用的。一方面，高效的目标和方法、平衡的利益和权力以及先进的信仰和价值观等软实力维度的子系统需要通过组织内实际存在的人力、财力、物力来实施，并会进一步对人、财、物等内部硬实力发挥提升和优化作用，以实现硬实力总量的增加和质量的改善。另一方面，组织自成立到日后的成长发展过程在很大程度上可以看作是组织充分利用、调动其现有的硬实力来对目标和方法、利益和权力以及信仰和价值观等方法体系进行不断建设和完善的过程，其中，人、财、物等硬实力是这些软实力体系赖以产生、存在和发展的载体。整体上，软实力维度和硬实力维度相互依存、相互作用、相互补充，实现共同发展。值得指出的是，组织系统的软实力维度和硬实力维度之间更要进一步实现相互配合及平衡发展的良性互动状态。例如，若缺乏先进、健康、和谐的经营理念做指导，硬实力强大的组织反而容易陷入粗放式经营的不良成长路径中，这种不良经营状况虽有可能在短时期内为组织带来巨额利润，但会在更长的时间范围内破坏资源、环境，使组织无法实现可持续发展。

同时，不同层次内的各个维度之间也是相互作用的，如组织的目标和方法系统与群体的目标和方法系统、个人的目标和方法系统之间也是相互影响的，如图 1-3（b）所示。



(a) N维度组织系统多维度构成示意图



(b) N维度组织系统多维度相互作用示意图

图 1-3 时空领导力：空间视角的维度方面

说明：图中的竖直虚线将组织系统划分为软实力维度和硬实力维度，虚线左侧代表包含目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统等软实力维度，虚线右侧代表包含人力系统、财力系统和物力系统等硬实力维度。

1.2.3 从时间视角的动态方面来领导

基于时空领导力的模型，从时间视角的动态方面，组织是随着时间不断变化的系统。因此，一方面组织的多层次主体需要通过组织学习传承以往自身和外部行之有效的运行思想和方式；另一方面组织的多层次主体还需要通过突破自身和外部已有的知识和行为进行创新，从而适应组织的发展和变化。总的来说，领导者需要通过学习和创新来应对组织随时间的动态发展。

1.2.4 从组织和环境互动的方面来领导

基于时空领导力的模型，在组织和环境之间的互动关系方面，领导者需要采取有效的方法和措施把握组织和环境之间的关系。领导者在对组织的时间和空间的各个方面进行全局掌控的基础上，要时刻关注外部政治、经济、市场、技术和社会环境的变化，要在适当选择适宜自身发展状况和阶段的环境的同时，识别、分析外部环境所带来的“刺激”或“挑战”，并在充分认清自身优势和劣势、依据自身实际情况的前提下与外部环境积极互动，主动“应战”。汤因比（Toynbee）在其著名的《历史研究》一书中，通过对各种文明的起源、成长、衰落和解体的研究认为，文明的起源是人类对环境（自然环境和人类自身环境）的“挑战”进行“应战”所产生的。继而，文明的成长来源于“适度的挑战”和“适度的应战”之间的循环，并表现为可显的外部成就和人类内在的发展。在这个过程中，少数人持续的创造性活动和人类自省起着重要的作用。进一步，文明的衰落来自于少数创造者丧失了创造能力，道德出现问题，角色发生转换，多数人相应地撤回了他们的追随与模仿，整个社会失去了自决能力和应战能力。继而，文明的解体最终源于少数人创造力的消失和灵魂的堕落，即社会中的个体行为、情感和生活方面出现危机。整体上，汤因比对人类历史文明的研究启发了笔者的深入研究，与其对人类文明和环境的互动模式的研究结论一致，笔者认为正是出于对外部环境的“挑战”的富有创造性的成功的“应战”，

和组织领导者的创造冲动，组织得以产生和壮大，而随着创造力的消失以及行为、情感、认知等方面的衰落，组织最终会走向衰退。

同时，汤因比强调，文明的降生需要强有力的刺激，但挑战却不能过于严厉，以超出应战者所能应付的地步，因为这样会突破创造力发挥的极限，从而扼杀了人们的创造能力，导致文明的起源付之东流。汤因比在其著作中将环境的刺激程度分为不足、适度、临界和过量四个等级，并认为文明的成长来源于“适度的挑战”和“适度的应战”之间的循环，有效的刺激应该位于刺激不足和刺激过量之间的某一点上，“挑战”和“应战”之间的交互作用关系呈现出某种规律。

受此启发，笔者认为组织的建立、发展来源于外部复杂变化环境“适度的挑战”及组织对其“适度的应战”之间的互动循环，而在复杂程度和变化程度不同的外部环境中，介于不足和过量之间的“适度的挑战”会为组织的建立和发展提供有效的外部刺激。一方面，不足的环境刺激无法有效促进领导者带领其组织进行创造性应战；另一方面，过量的环境刺激会对组织产生过于严厉的要求，超出领导者创造力所能发挥作用的边界，最终导致组织的衰退。因此，与汤因比对全球文明起源发展的研究结论相一致，笔者认为在某一临界点之前，适度的环境刺激会促使领导者带领组织进行创造性活动，这种“适度的应战”行为会为组织的发展、壮大提供机会。相应的，领导者也应有意识地带领组织寻找、利用具有“适度的挑战”的外部环境，以实现自身的良性发展。根据汤因比的思想，笔者绘制了不同程度的组织外部环境挑战与组织应战之间的互动效果，如图 1-4 所示。

汤因比所谓的“应战”是人类文明对环境“挑战”的一种应对行为，其更多地体现了人类文明主体对外部刺激的被动反应。在此基础上，笔者提出，在被动应对外部环境的变化性和复杂性的同时，其实组织也可以发挥主观能动性，采取相关的行动影响外部环境，这意味着组织主动地对组织外部环境的某些因素进行刺激或“挑战”。譬如，通过采取适度及符合自身实际状况的战略计划和竞争策略等主动进入市场，影响竞争对手，甚至制定行业规则，这些都有助于组织取得持续的竞争优势。波特（Porter）

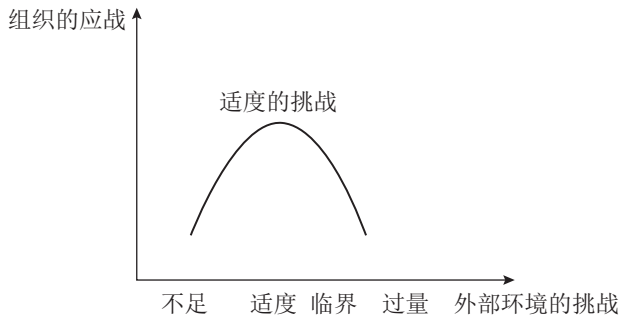


图 1-4 外部环境的“挑战”和组织的“应战”关系示意图

曾提出为了达成竞争优势，组织可采取差别化战略、低成本战略及客户聚焦战略；陈明哲的动态竞争战略也详尽地描绘了组织主动的竞争性行动及竞争对手的响应之间来回互动的过程。

因此，在整体上，组织不仅要对外部环境中的“挑战”进行积极的“应战”，也要主动地在适宜的时间和环境下对外部环境发起“适度的挑战”，以获得可持续的发展动力。因此，组织与环境的关系并非单纯的合作（cooperation）或竞争（competition），也非简单的竞合（co-opetition），而是在相互依赖、相互影响和相互作用下的共同进化（co-evolution）。

因此，面对复杂变化的外部环境，组织的领导者要在具备多层次、多维度的动态管理能力的同时，积极识别环境中的波动和变化，应对和发起挑战，在和环境的互动过程中成长。

1.3 时空领导力的简化模型：四维度理论和方法

笔者将组织比喻为时空系统，提出了时空领导力理论，开创性地将时间和空间联系起来，提倡领导者要以全面、系统、动态的视角认识和分析组织管理及日常经营活动。其中，空间视角 1（S1）强调了多层次及其之间的相互作用，空间视角 2（S2）强调了软实力维度和硬实力维度及其之间的相互作用，时间视角（T）强调了学习和创新对传承管理经验和应对环境变

化的重要意义。在完整的时空领导力理论框架的基础上，笔者提出了时空领导力理论的简化模型，如图 1-5 所示。

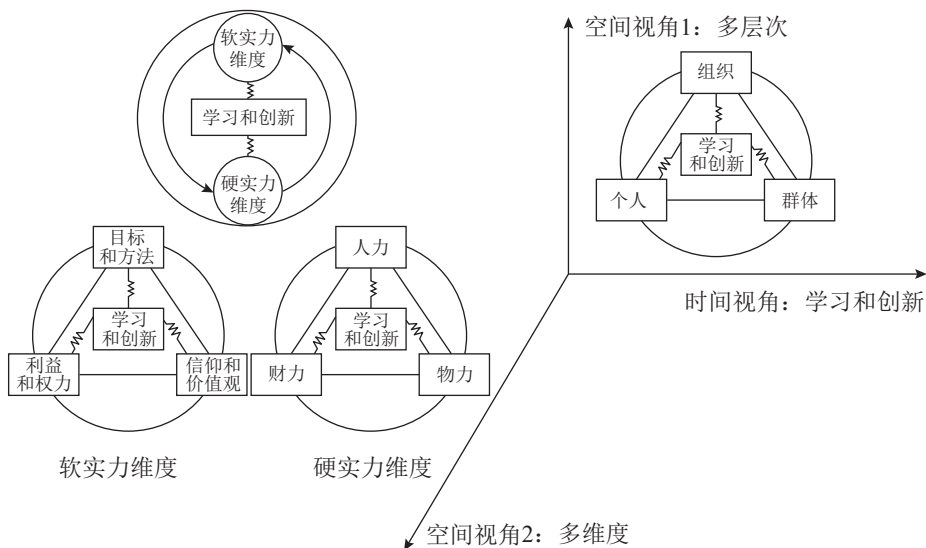


图 1-5 时空领导力理论的简化模型示意图

在上述简化模型中，下面重点讨论组织设计分析的四维度理论和方法。

基于时空领导力的整体框架，从组织层面出发，空间 2 视角中的软实力维度是有助于领导者认识和分析组织的理论、方法和工具的总和，领导者只有同时从目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统这三个系统对组织进行设计和考量，才有可能使组织获得成功。

进一步的，考虑上述三个系统有助于组织在一定时间阶段内实现目标，并能够做到适应现在和可预见未来的环境。由于环境是变化的，为了促进组织适应不断发展的环境，并将这种适应变化的能力包含在组织设计中，领导者必须将学习和创新系统，即时间视角包含在组织整体系统中，学习和创新系统在组织发展的过程中会发挥调节作用（如图 1-6（a），学习和创新系统的调节作用采用弹簧形式表示），会促进组织目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统三者保持一致和平衡，也会促进这三个组织内部的系统和外部环境保持一致。

由此，笔者提出组织分析和设计的四维度理论模型，认为领导者可以从四个维度来对组织进行分析和设计。这四个维度包括：目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统、学习和创新系统。领导者在分别对目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统以及学习和创新系统进行分析与设计时，要分别扮演好“科学家”“政治家”“教育家”和“学创家”的复合角色。图 1-6 (b) 表示了组织分析和设计的四维度理论框架及领导者的角色。

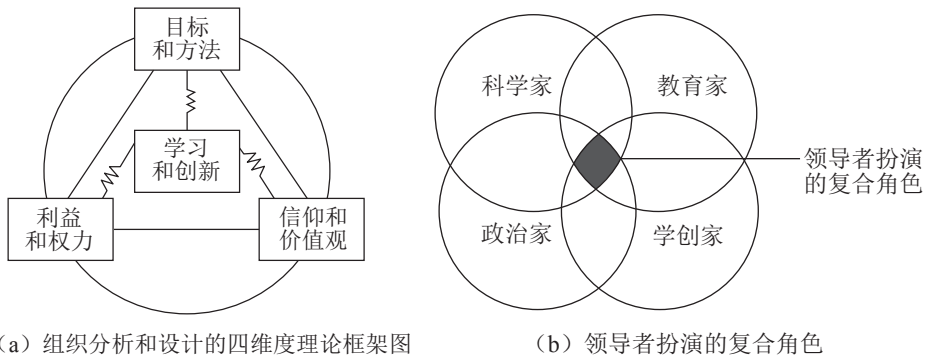


图 1-6 组织分析和设计的四维度理论模型

说明：(a) 中“学习和创新”以弹簧形式与“目标和方法”“利益和权力”“信仰和价值观”相连接，表示“学习和创新”对这三个系统的调节作用。

笔者从以下几个方面来详细地阐述组织设计和分析的四维度理论和方法。

1.3.1 四维度理论和方法的内涵

(1) **目标和方法维度的内涵**：领导者只有非常理性，善于从客观环境的角度对组织的目标定位、发展道路、成长速度以及包括组织结构、流程和制度等在内的支持系统进行分析与设计，组织才有可能获得成功。这里的关键词是理性，理性就是理性客观、实事求是。

这里有几个重要参数：目标定位、发展道路、成长速度、支持系统。

领导者在确定这些参数时如何做到理性客观、实事求是呢？

第一，目标定位。领导者需要客观地认识现实的环境（譬如，宏观形势、行业动态、技术发展、市场情况、人文环境等），找准领导者自身的定位和组织的目标定位。定位很重要，如果定位不准确，就没有生存的机会。很多企业之所以采用蓝海战略，就是为了找到自己正确的定位。譬如，假设组织进入了一个竞争已经很充分的领域，这时候如果不采用差异化的定位，就基本没有生存的可能性。定位要有所区别、有所特色。又如，现在已经有众多的航空企业，领导者如果要建立一家新的民营航空企业，在航线的规划上可以避开与大企业的航线竞争，飞大企业不飞的航线，这就是目标定位，也就是要在整个商业系统里找到一个合适的位置。另外，目标定位不能太高，也不能太低，需要有适度难度的、但有生存机会的定位。

第二，发展道路。领导者需要在实现目标定位的过程中找到合适的发展道路。虽然“条条大路通罗马”，但是哪一条路是最正确的、最有效率的、投入产出比最高的？领导者要仔细衡量各种指标，选择一条适合组织的发展道路。领导者在选择发展道路时同样需要保持理性。

第三，成长速度。领导者在选定道路后，需要确定在这条道路上合理的成长速度。我们经常说：“饭要一口一口吃，事要一件一件做”“心急吃不了热豆腐”“欲速则不达”、不要“揠苗助长”。一个伟大事业目标的完成有时甚至需要经过一代人或几代人的努力。因此，领导者需要尊重事物发展的客观规律，保持合理的成长速度。

第四，支持系统。领导者需要建立相应的结构、流程、制度和资源等体系，来帮助实现组织的目标定位、发展道路、成长速度。因为，任何目标的达成、道路的行走、速度的保持，都需要组织的结构、流程、制度和资源等支持系统的作用。

我们可以用工程上一个形象的例子来说明如何在这几个参数的确定上保持理性。譬如，工程师设计一座桥梁，需要对环境进行客观分析（桥梁所在地是什么样的地质结构），确定目标定位（桥梁要承载高铁还是汽车、多少吨位），确定发展道路（桥梁采用什么方式修建、桥墩要在地下扎多

深），确定成长速度（桥梁用什么样的进度修建），确定支持系统（建筑团队采用什么样的组织结构、用什么样的设计和生产流程、采用哪些制度保障施工质量和进度、需要用什么样的种类和多少数量的钢筋和水泥）。所有这些方面都是有要求的，必须实事求是和理性客观，否则桥梁就修不成功，或者无法发挥正常的作用。

根据目标和方法维度系统对组织进行分析和设计，组织给人的感觉是一个有机的整体，领导者的思维方式需要像“科学家”那样进行理性的思考。组织的发展离不开理性的思维，违背科学和理性的思维，组织就会失败。领导者只有具备科学理性思维的能力，组织才能够得到良好的发展。

（2）利益和权力维度的内涵：组织是由不同的利益相关者组成的，每个利益相关者都有自身的利益诉求和相应的权力资源，因而会采用相关的方式来达到自身的目标和利益，所以组织中必然会形成各种冲突。领导者对人们的利益和权力需求非常敏感，并且只有采取有效的措施来短期和长期地平衡这些利益相关者的利益，才可能成功地领导一个组织。这里，领导者要扮演“政治家”的角色。

组织发展会产生收益，有了收益就会产生利益分配的问题。虽然企业在不断地发展和盈利，但是如果利益分配的问题不能被妥善处理，就会产生一些问题。在现实中，我们可以看到很多组织发展得不好，并不是没有效益，而是利益平衡出现了问题。所以，领导者需要审时度势，持续和动态地保持利益和权力的平衡。

（3）信仰和价值观维度的内涵：组织成员所共有的信仰和价值观对组织的发展有着重要的影响。领导者只有对组织的信仰和价值观进行有效设计和宣贯、并影响到所有的成员，组织成员才会形成一种重要的力量，促进组织的健康发展。

信仰是组织的精神力量，它包括必胜的信念、克服困难的勇气、持之以恒和坚忍不拔的作风等。价值观是崇尚的观念和行为，它包括团结协作、互相支持的观念和行为习惯等。任何组织的结构、制度、流程等方面的设计都不可能是完美的。但是，当良好的信仰和价值观融入变成组织成员的

思维和行为习惯后，即使制度不是那么完美，也可以帮助组织解决问题。

领导者只有对人们的信仰和价值观等因素认识透彻，善于结合组织的外部环境、内部情况，特别是充分考虑组织成员的特征，建立合适的组织信仰、愿景、使命、价值观、思维方式和行为方式等，并以适当的方式传递给员工，积极正面地对员工的思想和行为产生影响，组织才有可能取得成功。这里，领导者要扮演“教育家”的角色。

（4）学习和创新维度的内涵：任何组织都处于不断变化的环境中，不断受到环境的选择和影响，领导者只有带领组织成员进行持续不断的学习和创新，才能使得组织的目标和方法维度、利益和权力维度以及信仰和价值观维度能够随着环境的变化而不断调整，从而使组织保持生存和可持续发展。这里，领导者要扮演“学创家”的角色。

譬如，有一位香港企业家非常善于学习，尽管接受正规教育的时间不多，但他在社会这所大学里不断学习。《史记·货殖列传》里记载的范蠡的思想对他的影响很大，比如他很早就学习范蠡的“计然之策”，这是一种逆向投资思维，认为要在干旱的时候造船，下雨的时候造车，做好准备等待市场的需求。我们经常说“买跌不买涨”也是这个道理，一家好企业的股票跌的时候就可以趁着成本低买进，之后自然会涨。除了中国古代优秀的经典和人物之外，他也学习西方思想，比如学习富兰克林“做好人和做好事”的思想。一个人无论受正式教育程度高与否，只要能在一生中不断学习、不断创新，他带领的组织就能够不断发展。

1.3.2 四个维度之间的关系结构

组织的目标和方法、利益和权力、信仰和价值观等维度需要做出必要的调整来应对环境的变化。因此，在四维度模型中，目标和方法维度、利益和权力维度、信仰和价值观维度在一个圆上三个不同的地方形成相互支撑的体系，这三个方面直接面对环境，直接给组织带来经济和社会等方面的效益。学习和创新维度则处在图形的中央，起到和外面三个维度之间柔

性连接的作用，不断调节目标和方法维度、利益和权力维度、信仰和价值观维度，使这三个维度之间能够相互匹配，而且总体上适应外部环境的变化，使组织产生良好的经济和社会等方面的效益。

1.3.3 四个维度对应领导者的角色

目标和方法维度对应的角色是“科学家”，“科学家”强调事实、数据和科学理性。利益和权力维度对应的角色是“政治家”，“政治家”强调社会公平、公正、利益分配的平衡。信仰和价值观维度对应的角色是“教育家”，领导者应该用自己的思想，包括信仰、信念、价值观、思维方式、行为方式等影响员工、消费者和社会公众，通过言传身教来履行教育的责任。员工在一个拥有很好的信仰和价值观的组织里工作，可以受到很好的学习和熏陶。学习和创新维度对应的角色是“学创家”，“学创家”既能够学习又能够创新，既能够传承又能够变革。这四个圆圈（如图 1-6（b）所示）放在一起，中间重叠的部分代表了领导者四种角色的复合体，也体现了领导者应该具有的综合素质。这里的综合素质体现了领导者在四个维度方面均有较深的理解，能够把握全局，属于“复合人才”。

1.3.4 四个维度对应的光线的颜色

太阳光平时看起来是白色的，但通过棱镜的折射或者雨后彩虹，我们发现它其实是彩色的。地球上最多的颜色是海洋的蓝色，在分析组织时，笔者用蓝色代表目标和方法维度，代表理性，科学理性的思维对领导者非常重要；用黄色代表利益和权力维度；用红色代表信仰和价值观维度，这是一种让人感觉到有激情的颜色；用绿色代表学习和创新维度，代表生机勃勃、学习创新、遗传变异、新陈代谢、推陈出新。

领导者在进行分析组织的时候，可以用代表目标和方法维度的蓝色、代表利益和权力维度的黄色、代表信仰和价值观维度的红色、代

表学习和创新维度的绿色来开展工作：先分解，从每一个维度去观察，再整合，把每个维度得到的东西汇总在一起。这就好像一个人在医院做体检，先去不同的科室检查不同的项目，比如血液检查、心电图、B超等，最后再汇总所有的数据，从而得出一个人总体的健康状况。因此，采用四维度的分析方法的过程是先分解再整合、再分解再整合。

延 伸 阅 读

1. 关于外部环境分析的方法

(1) PEST 分析方法

组织作为一个时空系统，与外部环境是相互作用的。外部环境可以概括为“PEST”，P（political）是政治环境，E（economic）是经济环境，S（social）是社会环境，T（technological）是技术环境。也就是说，在组织所处的环境中，政治变化、经济变化、社会变化和技术变化都会对组织产生刺激和挑战。从政治上来讲，当前世界政治格局的改变、国与国之间政治关系的变化、国内不同群体之间利益格局的改变，都会对组织的发展产生刺激和挑战；从经济上来讲，国与国之间的经贸关系、国内产业发展政策的变化等，也都会对组织产生刺激和挑战；从社会上来讲，社会信仰、文化、价值观、人口结构等因素的改变，都会对组织的发展产生刺激和挑战。例如，新冠肺炎疫情带来了社会环境的改变，在这种情况下，竞争对手推出一个新的竞争策略、一个新的产品，都会给企业带来挑战。从技术上来讲，比如人工智能、算法、大数据、生物科技等的变化，会给各行各业带来冲击，给企业生态，包括企业运营带来巨大的挑战。例如在疫情期间，因为有腾讯会议这类数字化技术，很多企业可以实现线上办公。

以中国为例，中国所处的外部环境正在发生改变。外部环境的改变首先体现在全球政治格局的变化上，世界出现多极化的政治格局，国与国之间的政治关系也在不断地发生改变。第二个是经济环境的变化，比如中美贸易战对中国的进出口、产业结构转型和金融货币市场的稳定都带来了一

定冲击。第三个是社会的变化，主要体现为社会文化、民众观念的变化等，比如全球的社会价值观越来越表现出多元化的特征。最后是科技的变化，随着时代的发展，数字技术、通信技术、信息技术等都发生了很大的变化。华为和中兴通讯等中国企业遭受美国的打压，很大程度上是由于中国的科技变化给美国带来的挑战。美国也有很多科技的变化，比如在载人航天方面，马斯克的太空探索技术公司成功实现火箭回收，这一技术节省了火箭发射的成本，支撑马斯克的“星链”计划，即在太空中布置超过一万颗卫星来提供互联网服务的计划，这不仅会改变社会的通信技术格局，也会引起世界各国军事实力格局的变化，必须引起国家的高度重视。

（2）利益相关者分析方法

对外部环境的分析还可以从利益相关者的角度进行。譬如，组织的利益相关者包括股东、员工、供应商、合作者、客户、其他企业，还有政府机构、媒体、大学和研究机构等。利益相关者的需求和权力的变化，都会对组织产生刺激和挑战。

2. 时空领导力的培养方法

领导者首先要追求“知微知彰，知柔知刚，知常知变”，但这是古今完人才可以做到的，要求很高。“君子知微知彰，知柔知刚”就会成为万人所敬仰的对象，皇帝把“四知”作为治理天下的能力，要达到“六知”就更难了。但是毛泽东在领导中国革命时期，在“知微知彰，知柔知刚，知常知变”的各个方面都做得很不错。所以“六知”是一个境界，是领导者需要追求的目标。

培养时空领导力有三个层次的方法。

（1）个人层次的方法

领导者可以通过积极学习和训练来提高“六知”的能力，还可以在企业实际工作中让自己处在不同的工作环境中，激发自己不同的能力。比如在基层团队，就要学会“知微”，在战略管理部门，要做宏观规划，就要学会“知彰”。在“柔”和“刚”方面也是如此，在财务部门，领导者需要考虑的是财务如何支持企业的融资战略；在人力资源管理部门，

领导者需要考虑的是如何获得人才、如何制定企业的人力规划；在科技管理部门，领导者需要考虑的是如何策划企业的技术发展、设备改进等，这些都是培养一个人在硬实力方面的能力。在软实力方面，可以通过让一个人负责组织文化方面的工作、负责企业的激励政策等，培养一个人在软实力方面的能力。在“常”和“变”方面，可以通过让一个人制定企业的知识管理制度，把企业过去的经验总结成案例，从中获取知识，并且对标其他先进的企业，获得外部的知识经验，培养一个人“知常”的能力。“知变”能力的培养可以通过把一个人放在一个经常需要处理突发事件的部门，比如医院的急诊部，从而提高他处理突发事件的能力。很多重要领导者的培养都延用了这样的模式。因此，组织将领导者放在不同的地域、不同的省份、不同的部门、不同的岗位工作，实际上就是培养他关于“六知”的领导能力。

（2）团队层次的方法

领导者可以通过其管理的团队具备这样的能力。比如通过组建高管团队，有的人“知彰”，具有宏观管理思维；有的人“知微”，专注于执行的细节；有的人“知柔”，善于做布道者的角色，能够建立和贯彻企业文化；有的人“知刚”，善于抓人、财、物做实事；有的人很有经验，可以“知常”；有的人很有创造力，可以“知变”。也就是说，领导者可以通过团队互补形成“六知”领导能力。

（3）组织层次的方法

领导者还可以发动整个组织的员工，将他们调动起来分别开展“知微”“知彰”“知柔”“知刚”“知常”和“知变”等方面的工作，以及建立和运行相应的组织结构、流程和制度体系，从而提高整个组织的“六知”能力。

总的来说，领导者一是通过自身的修炼（包括学习和岗位的训练等），二是通过高管团队的组建，三是通过发动整个组织的员工、建设和运行组织体系，从而提升“六知”的能力。

实 践 练 习

读完本章以后，建议你根据自己目前在组织中所处的位置和所从事的工作，思考下面的提问，在回答的过程中可以参考相关的提示。

1. 请思考你在目前的职位上的工作状况，你认为可以考虑哪些层次，来提高在目前职位上的工作成效？

提示：基于空间视角的层次方面，你可以考虑个体、团队/部门、组织、行业、地区、国家、全球等层次。

2. 请思考你在目前的职位上的工作状况，你认为可以考虑哪些维度，来提高在目前职位上的工作成效？

提示：基于空间视角的维度方面，你可以考虑软实力维度（目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统等）和硬实力维度（人力系统、财力系统、物力系统等）。

3. 请思考你在目前的职位上的工作状况，你认为可以考虑哪些时间视角因素，来提高在目前职位上的工作成效？

提示：基于时间视角，你可以考虑学习方面（外部式学习、内部式学习等）和创新方面（试验式创新、想象式创新等）。

4. 请思考你在目前的职位上的工作状况，你的工作受到外部环境的刺激程度如何？你认为可以采取哪些方法和措施来对外部环境的“挑战”进行有效的“应战”？

提示：外部环境的刺激程度可以分为不足、适度、临界和过量几种类型，受到适度的刺激对你是有利的，而受到不足、临界或过量的刺激对你是不利的。除了对环境的“挑战”进行积极“应战”，你也可以主动地在适宜的时间和环境下对外部环境发起合适的“挑战”，以获得可持续发展。

5. 请思考在工作中如果同时考虑上述时间视角和空间视角这两个方面的因素，以及组织和外部环境互动过程中的因素，你会如何进行选择和优化？

提示：你的时间和资源是有限的，需要根据事情的轻重缓急选择这些方面最合适的事情的组合。