# 对话陈国权：年轻一代企业家应具有教育家、科学家、学创家思维

搜狐财经联合《经济》杂志系列访谈——“致知100人”第129期（点击“阅读原文”进入专题）

本期嘉宾：清华大学经济管理学院教授 陈国权

出品 | 搜狐商学院

编辑 | 刘时姣

主编 | 王德民

近年来，创始人退出事件频频发生，许多商业大佬在功成名就之时纷纷选择退后一步。这其中除了在一线奋斗了一辈子的传统老牌企业家，还有更多的是在互联网浪潮中涌现的新生代创始人。

为何越来越多的年轻创始人在事业巅峰期选择激流勇退？其卸任将会对企业带来哪些影响？创始人退出计划怎样做？接班人又该如何选择？为此，搜狐财经《致知100人》对话了清华大学经济管理学院教授陈国权。

“这是一个有趣的观察，但真实的情况如何有待于进一步的统计分析。”陈国权指出。

陈国权表示，传统老牌的企业家往往从事的是实业，对从无到有建立的企业和产品或服务有着深厚的感情。同时，在艰苦环境下成长起来的老一辈创业者们，对如今的美好时代倍感珍惜，因此希望可以一直奋斗在一线。

在新时代下成长起来的年轻企业家们，有着很强的好奇心，除了做企业之外，他们可能还想探索新领域，认识新事物。另外，互联网企业的快节奏发展，使年轻企业家们长期处于紧张的工作状态，暂时停下来进行总结思考，也将有利于更好地开启新的旅程。

陈国权强调，创始人的退出要做到“双适”，一要挑选“适当的时机”，二要选择“适当的情境”。同时，与新的管理团队的关系，要做到“双保”，既要“保持联系”，又要“保持距离”。

谈及接班人的挑选问题，他指出，对于企业接班人的选择，一要尽早安排，二要采取多人选的候选机制。在陈国权看来，领导者必须具备四种思维——科学家的思维、政治家的思维、教育家的思维和学创家的思维。

“一名优秀的企业领导者，要了解企业发展的客观规律，把控企业的成长节奏；还要具备平衡各方利益相关者利益关系的能力；同时要建立自己的一套能够影响员工、客户甚至社会公众的信仰和价值观；最后，无论是在对人还是对事方面，领导者都应该兼容并包，继往开来。”陈国权称。

他还表示，领导者的持续学习和创新的能力是促进企业可持续发展的关键。“一个领导者，不管他/她把企业做得多么好，一定会有自己的盲区。因此领导者必须找到三种人，第一是导师，第二是教练，第三是智囊，从他们的身上来学习，通过广泛的交流来获得这些人的帮助。”

他还进一步阐述了“时空领导力”的概念，用“六知”——“知微知彰、知柔知刚、知常知变”概括了时空领导力的六个方面，并从领导者个人以及领导者组建的管理团队这两个层次给出了提升时空领导力的具体建议。

最后，他针对当前全球经济状况和新冠肺炎疫情对企业带来的冲击和不确定性，从领导者的意识和方法上分别提出了领导者应该如何应对危机和同新常态共处的一系列观点。关于领导者的意识，他指出，领导者要在意识上建立两种思维。第一，从心理上接受不确定性的存在；第二，在相信不确定性的同时，也要相信这个世界上还有很多东西是确定的。世界是由相互对立的元素构成的，有不确定性，就一定会有确定性。关于领导者的应对方法，他用三个成语——“未雨绸缪”“知微见著”“力挽狂澜”概括了领导者应该采用的措施。

搜狐财经对话陈国权

以下是采访精编：

搜狐财经：为什么传统老牌的企业家通常会老骥伏枥，一辈子奋斗在一线，而新一代的互联网创始人退休却越来越早?

陈国权：这是一个有趣的观察，但真实的情况如何有待于进一步的统计分析。

一般来说，传统老牌的企业家往往从事的是实业，做的是具体的产品或服务，对从无到有建立的企业和产品或服务有着深厚的感情，实业成为其生活的一部分。

另一个原因，传统企业家一般年龄较大，与以前较为艰苦的年代相比，他们更加珍惜现在这么好的时代，希望可以一直奋斗在一线。譬如，我认识的一些企业家，60多岁还在一线，还来大学读我们的EMBA，坐在教室的第一排，听课和做笔记都特别认真。我觉得他们的奋斗精神令人感动，值得我们所有年轻企业家学习。

01:06

新一代的企业家确实存在一些特点，他们提前退休可能有多方面的原因。譬如，他们除了在做企业之外也可能有其他方面的职业发展需求，有很强的好奇心，有想探索认识的事物和开拓的领域，所以他们会较早退休，将企业交给别人管理，自己去实现新的理想，实现华丽转身。

还有一个原因，可能是他们从事的企业大多为互联网企业，企业发展特别快，他们长期处于紧张的工作状态，他们可能也想暂时停下来，进行总结和思考，以便更好地开启新的旅程。

因此，当我们看到年迈的企业家还在一线、以及年轻的企业家追求新的人生理想这种丰富多彩的现象时，我想我们应该可以理解。当然这是一个有趣的现象，我们今后可以对此进行研究。

01:52

搜狐财经：您认为创始人的卸任将会对企业带来哪些影响？

陈国权： 如果接班人和创始人在经营理念、经营方式和经营能力上相同，那么创始人的卸任对企业的发展就没有影响。如果接班人比创始人更适合现在的环境，则企业会发展得更好。

搜狐财经：创始人退出计划应该怎么做，应如何保持与企业和新的管理团队的关系？

陈国权：创始人的退出要做到“双适”，第一是“适当的时机”，第二是“适当的情境”。什么叫适当的时机呢？最好的卸任时机是接班人和新的管理团队能够胜任的时候。而适当的情境是指，一定要在公司处在平稳发展的状态、而非变动的状态下选择卸任和接班。

至于领导人卸任之后如何处理与企业和新的管理团队的关系，我觉得要做到“双保”。“双保”是指两个保持，第一要“保持联系”，第二要“保持距离”。

01:40

那什么叫保持联系？这个联系是两个方面的，一个是情感上的联系，一个是智慧上的联系。也就是说创始人尽管卸任了，但是他/她在情感上还要时刻关心这个企业，关心新的管理团队的成长。同时创始人还要给予智力支持，帮助新的管理团队应对困境。现实中我们也经常看见，企业虽然有了接班人，但是一旦遇到危机情况，或者接班人无法胜任某项重大挑战时，创始人通常会亲自出马。

第二是要保持距离。因为你毕竟卸任了，你就要放手让新的管理团队去锻炼，要让他们在大风大浪中去成长。既要有联系，又要有距离，真正做到这个度的把握其实不太容易。我们从很多实例中发现，有的卸任的领导者要么就是完全不管、要么就是管得太多，我觉得应当有一个适当的度。

搜狐财经：在您看来，企业接班人具体要如何选择？

陈国权：说到企业的接班人如何选择的问题，我认为需要考虑三个方面。

第一，要考虑时间。我个人认为，企业接班人应尽早安排。因为对接班人的筛选和培养是需要时间的，不能等到创始人要退的时候，才很着急地去找接班人，这是非常不可靠的。因此我们看到很多家族企业在二代很小的时候就开始培养，让他/她进入公司做一些力所能及的工作，增强其对企业经营的兴趣，从小培养经营管理的意识和能力，甚至旁听公司的会议。

第二，要考虑人选，采取多人选的候选机制。仅仅一个候选人通常不一定合适，有多个候选人之后，我们可以在今后的工作中对其进行考察，最后选出最优人选。我觉得这是一种很重要的方式。

在具体的选拔来源方面，我认为有两种。第一种是内部选拔。要从公司成长起来的人当中选择接班人。原因是他/她对公司有着深厚的感情，忠诚度很高，而且对公司的历史文化有非常好的把握。当他/她执掌领导权之后，可以把新员工和老员工融合到一起，很好地解决新老员工的团结问题。

另外一种是外部引入。引入外部人选通常会对企业产生特殊功效。外部人员会冲击企业现状中不合理的地方，将问题暴露出来，让企业员工能够意识到这些问题。但最后外部人员还是会走掉，让内部的人来继任。

整体来讲，两种不同来源的做法，我们不能说哪个完全正确，哪个完全不对。我觉得对于企业来讲，要视情况使用。

搜狐财经：你认为企业接班人应该具备哪些素质？

陈国权：这是一个非常重要的问题，我个人是从两个方面来思考的。一方面，接班人应该具备作为领导者的基本素质。另一方面，接班人一定要处理好新老交替的关系。

首先，从基本素质来看，接班人一定要具备两个重要条件。第一是兴趣，兴趣是可以培养的。在接班人很小的时候，我们就可以对其兴趣进行一些观察和培养，比如让其参加企业的一些经营活动，或者让其来旁听公司的一些会议。

第二是能力。我曾经提出，一个企业的领导者应该具备四种思维，分别是科学家的思维、政治家的思维、教育家的思维和学创家的思维。

那什么叫做科学家的思维？最重要的体现在于理性。企业的产生、发展、繁荣，都有其内在的客观规律。企业家只有找到这样的规律，顺应和应用这种规律，才能使企业得到发展。企业的成长有其内在的步伐，这个步伐你急不得也慢不得，节奏把握得不好，就会违背客观规律，企业就不会获得成功。所以，领导者必须具备科学家的理性思维。

第二是政治家的利益平衡思维。企业家也要懂得政治思维，需要具备平衡各方利益相关者利益关系的能力，需要很好地进行权力的分配和把控。现实中很多企业家做得很好，能够使各方面的人员参与到企业的经营活动中，使每个人都能很好地将个人利益和企业利益结合在一起，每个人都能够从彼此的发展中得到好处。这些良好的利益关系能够产生极大的生产力，促进企业的发展。

第三是教育家的思维。企业领导者应该有自己的一套信仰、信念、价值观、人生观、世界观，而且这些观念能够影响其员工、客户、合作者、甚至社会公众。领导者想要带领企业取得业绩，不能仅凭自己去创造业绩，而是要通过大家来创造业绩，所以领导者必须使其思想体系能够影响到每个员工。

第四是学创家的思维。学创家是我提出的一个词汇，是指一个领导者不仅要善于学习，而且要善于创新。社会在不断地发生变化，有些变化是前所未有的，这个时候需要我们去大胆开拓，建立新的思想和理论。所以作为一名企业家，既要学习已有的知识和经验，继承前人的成果；又要打破以前不合理的思维，面对新的情况时大胆开拓，这样才能推动整个企业可持续成长。

搜狐财经：领导者和管理者应该如何进行有效的学习？

陈国权：领导者和管理者的学习有两种方式：一种是从外部学习，另一种是从内部学习。

从外部学习是指从自身之外的知识和经验中学习，具体包括以下两种方法。

一是交流法，就是我们通常所说的通过交流来学习。领导者和管理者需要通过和那些知识和经验比自身丰富的人进行交流来学习。

一个领导者，不管他/她把企业做得多么好，他/她一定会有自己的盲区。因此我认为，领导者必须找到三种人，第一是导师，第二是教练，第三是智囊，从他们的身上来学习，通过广泛深入的交流来获得这些人的帮助。

二是解读法，就是我们所说的读书。因为我们的时间和精力有限，不可能整天去通过和别人的交流来获取知识和经验，所以有些时候我们要去读书。

关于读书，我建议读中外的经典书籍。经典的学习，它包含对理论的学习，也包括对历史案例的学习，这些学习不仅可以提高企业家们的文化底蕴，也可以使企业家们能够在各种复杂变化的环境下保持冷静。

从内部学习是指从自身的经验中学习，具体来说，主要包括以下两点。

一是体验法，通过做来学习。这就好比一支军队要提高作战能力，就必须进行大量的训练、演习和必要的实战。企业的领导者也是一样，必须通过“历练”和“磨炼”来学习。“历练”指的是，领导者需要尽量在企业不同的层次、不同的部门、不同的地区等开展工作，以提高处理不同层次、部门和地区等情境中各种事情的能力。“磨炼”指的是，领导者需要面对重大的挑战、问题和考验，以激发自身的创造力和解决问题的能力。总的来说，“历练”和“磨炼”都很重要，而且“历练”是“磨炼”的基础。

二是反思法，从过去的经验中总结规律，并应用于新的实践中。

第一，需要采用归纳的方法得出一般性的规律，这是“知”的过程。这个时候需要注意选择全面和正确的经验样本作为分析的材料，同时还要采用合适的分析方法，从而得出正确的结论。

第二，需要采用演绎的方法将一般性的规律应用于实践，这是“行”的过程。这个时候需要注意将这个规律和具体的应用场景相结合，进行适当的调整，从而达到更好的应用效果。

搜狐财经：领导者和管理者应该如何进行有效的创新？

陈国权：创新和学习的思路不太一样，但也可以分为两种方式，一种是试验式创新，一种是想象式创新。

试验式创新是指，当我们有了一个全新的设想，需要实施这种设想时，为了找到真正有效的办法，我们会通过小范围试验的方式，不断总结、改进和迭代，再扩大至更大的范围。譬如，改革开放初期，我国是通过“摸着石头过河”的渐进式方式探索改革之路的，先在深圳这个小范围进行市场经济改革，然后再扩大到东南沿海的十几个城市，总经经验后推广至全国。

想象式创新是指，当我们有可能面对今后全新的问题而需要创新时，我们可以通过预先大胆地想象企业可能遇到的情景，提出相应的预案或者应对方案。如果考虑充分，我们是有可能找到应对全新问题的方法的。

欧洲壳牌石油公司发明的“情景规划”方法就是这种创新的典型例子。他们会大胆地想象公司在未来发展过程中可能遇到的不同情景。比如作为一家石油公司，壳牌会考虑，未来石油的输出国是否会发生政治的动荡和变革从而影响石油供应？又比如世界的能源结构会如何改变？如果大量使用清洁能源是否会对传统的石油企业带来冲击？所以它每年都会召集政治、经济、社会、科技等不同学科领域的人，大胆地想象未来一些年可能会遇到的挑战和变化，并针对这些挑战和变化制定相应的预案和措施。

搜狐财经：听完您的讲解，感觉企业的创新有点像一种风险管控。那么，企业创新到底是为了追求利益还是规避风险呢？

陈国权：您提的是个非常好的问题。我觉得它两个方面都有。当然，可能不同的企业，它的重点不一样。这一点让我想起美国商业畅销书作家塔勒布曾经写过的一本书《黑天鹅》，这本书讲述的就是如何面对不确定性，并在不确定性中避免损失和获得收益。

我想企业创新的动机有两个方面，一种是追求好的情况，为了获得更多的利益和发展；第二种是避免不好的情况，规避未来的风险。

搜狐财经：您在国内外首次提出了“时空领导力”的概念，并开发了《时空领导力》的课程。请问时空领导力的内涵是什么？

陈国权：时空领导力这个概念是我花了近十年时间提出来的。时空领导力有一个完整的定义：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、并保持可持续生存和健康和谐发展的能力。

这个定义有点长，对不对？其实它的关键词，首先就是时间和空间两个视角。更具体来说，从空间来讲是“多层次”和“多维度”，从时间来讲是“动态”，简称“层—维—动”。

领导者从空间上看问题，首先要做到多层次。什么叫多层次？比如我们的地球是一个多层次的结构，有地核、地幔、地壳；我们的社会也是多层次的结构，有个人、团队、地区、国家等。所以领导者的视角不能只局限在某一个层次。

第二是做到多维度。比如说我们看待一个企业，可以从它的战略目标和实现目标的方法来看待，也可以从它的利益和权力的分配方式来看待，可以从它的信仰和价值观来看待，还可以从它的人力系统、物力系统、财力系统等来看待。

因此，多个层次和多个维度的交织，就可以形成一个非常立体的图像。

最后，时间视角是一个动态的角度，也就是说我们一定要从发展的角度去看待一个企业。因为世界是变化的、组织是变化的、人是变化的。现在的变化比以往任何时候都要快，所以领导者必须有很强的动态思维。

搜狐财经：您觉得企业的领导者和管理者应该如何提高自己的时空领导力？

陈国权：这是一个非常实际的问题。关于时空领导力，我曾经用“六知”来概括，即“知微知彰、知柔知刚、知常知变”。

“知微知彰”对应的是时空领导力中空间上的“多层次”思维。领导者既要对微观层面的东西非常了解，也能够对宏观的局面进行把控。

“知柔知刚”对应的是时空领导力中空间上的“多维度”思维。领导者既要善于建设组织的软实力，同时也要善于建设组织的硬实力。软实力包括企业的目标和方法系统、利益和权力系统、信仰和价值观系统等方面。硬实力包括企业的人力系统、财力系统、物力系统等方面。

“知常知变”对应的是时空领导力中时间上的“动态”思维。领导者一方面要能够对相对确定的规律和法则加以掌握，同时又能够针对全新的变化和问题创造性地提出新的原理和方法来解决。

那么怎样提高“六知”的能力？我想从两个方面来做，一是从领导者个人的层面来提高，二是从领导者带领的管理团队的层面来提高。

首先，从领导者个人的层面来看，领导者应该在各种不同的环境中进行锻炼来提高“六知”的能力。

“知微知彰”能力的培养方式，是让领导者在不同层级的部门进行锻炼。领导者既要在基层工作过，从事过一线的生产经营活动，服务过一线的客户；又要在中层管理岗位锻炼过，带过部门和团队；还要在高层管理岗位工作过，具有把握宏观局面的经验。

“知柔知刚”能力的培养方式，是让领导者既在企业的战略、利益、文化等部门工作过，提高自己的软实力；也要在人力、财力、物力等部门工作过，提高自己的硬实力。

“知常知变”能力的培养方式，是让领导者在不同的时间状态下进行锻炼。领导者既要在企业的常规部门工作过，提高自己知常的能力；也要在企业的应急部门工作过，增加处理前所未有的突发事件的经验，提高自己知变的能力。

其次，从领导者带领的管理团队的层面来看，领导者需要建立合适的团队，团队成员之间取长补短，形成管理团队总体的时空领导力。

通常来说，领导者很难是完美的。因此，领导者的时空领导力的提升有赖于组建好的团队。团队中有的人善于把握宏观、有的人善于把握微观；有的人善于建设软实力，有的人善于建设硬实力；有的人善于知常，有的人善于知变。总之，领导者可以通过团队的总体搭配来提高“六知”的能力。

搜狐财经：当前，全球经济因各方贸易摩擦、新冠肺炎疫情而饱受冲击。面对不确定性为主导的经济环境下,领导者应该如何应对危机？应该具备哪些关键能力，与新常态共处？

陈国权：首先，我们要在意识层面上建立两种思维。第一，完全从心理上接受不确定性的存在。我们确实生活在一个不确定性的时代，这个世界上最大的确定性就是不确定性。所以我觉得我们所有人，包括企业的领导者，一定要转变观念，把不确定性作为常态。

第二，我们在相信不确定性的同时，一定要相信这个世界上还有很多东西是确定的。世界是由相互对立的元素构成的，有不确定性，就一定会有确定性。这要看我们从哪个层次、维度、以及时间段来分析。

从具体的应对方法上，我想用三个成语来回答，分别是：“未雨绸缪”“知微见著”“力挽狂澜”。这三个成语概括了我们应对危机和同新常态共处的三种手段。

先说“未雨绸缪”。《道德经》里有一句话叫“为之于未有，治之于未乱”。我们做一件事情时要在别人都没做的时候去做，治理要在情况还没有乱的时候就采取行动。我觉得这对中国的企业领导者来讲非常重要。领导者一定要有前瞻意识，在思想上做好面对重大危机考验的准备；提前预备好过冬的棉衣；企业的现金流一定要保持充足；企业一定要在系统设计的时候保持一定的冗余性，以防不测。

再来说“知微见著”。假设我们不能做到未雨绸缪，那么退一步讲，我们要尽量做到知微见著。《道德经》里讲“图难于其易，为大于其细。天下难事必作于易，天下大事必作于细”。这句话的意思是，我们做事要在最早有苗头的时候就开始做，及早发现，并且提高它的优先级，做出及时的决策。这个苗头可能是好的苗头，也可能是不好的苗头。好的苗头，我们要把它扶植发展；不好的苗头，我们要及使它停止。

最后一个叫“力挽狂澜”。当事情已经发生时，力挽狂澜则是我们的最后一道防线。它需要领导者具有在紧急情况下进行理性思考的能力，能够很好地整合其智力和经验等认知资源，并迅速地对可选的方案进行分析排序，从而果断地从相持不下的方案中做出选择。

我做了一个比喻，人在什么时候最难做决定呢？就是某一个方案的“利”和“弊”这两个方面相持不下的时候。比如这个方案有51% 是“利”，有49%是“弊”。人在这个时候权衡“利”和“弊”是比较难的。但是，一个领导者在关键时刻，其必须能够将51%：49%，迅速地变成100%：0%，从而果断做出决定、以抓住解决问题的时机。

除了有决策能力，领导者还必须具有使决策变成现实的资源。如果领导者没有相应的资源，那么其决策就无法变成现实。这个资源跟领导者平常的积累有密切的关系。领导者在平常要多积累人力、财力和物力等方面的资源，而且要让这些资源具有一定的冗余性，这样才能够应对不确定性和危机带来的挑战。

搜狐财经2021-07-13