

白皮书 — 领导力前沿研究报告

# 阴阳两仪领导力

## 在东西合璧的哲学中探求矛盾管理的智慧



作者：Jean Brittain Leslie 李平 (Peter) 赵修晰 (Sophia)





## 目录

概述	1
矛盾管理思维的基础	2
建立矛盾管理思维	3
两仪图	5
东方哲学下的思维延伸	8
阴阳管理图	14
结论	18
参考资料	20
关于作者	21

# 概述

今日世界，组织及个人的发展处在一个多变性、不确定性、复杂性、模糊性(VUCA)环境中。各种矛盾汹涌而来，它们难以参透、难以解决。这些复杂的挑战发生在组织发展的各个层面，包括领导力（控制与授权）、团队（工作与人际关系）、战略（竞争与合作）、结构（集中与分权），以及个人层面（工作与生活）——这些彼此冲突的矛盾因素通常被视为组织管理的“悖论”。矛盾管理思维超越了“非此即彼”的思路，重新定义这些因素之间的关系，让我们摆脱“一个问题一个答案”的桎梏，得到更好的结果。

Center for Creative Leadership (CCL®) 将矛盾管理视为重要的领导胜任力之一。通过研究和培训，我们帮助人们重新理解组织管理中的悖论。在本文中，我们将简要介绍和探讨两种最佳的、将矛盾管理思维引入组织管理的方法。

你可能要问：“为什么要这样做？”早在5000年前，“矛盾”的概念就已被先哲们创造出来（譬如：印度教的男神女神，道家的阴阳五行说），但是，直至今日，组织领导者、学者和从业者都没有很好地将这些古老的智慧付诸实践。矛盾管理是一种类似于改变游戏规则的创举，我们的研究结果不容置疑：矛盾管理思维能够撬动领导力、团队和个人的绩效。



## 矛盾管理思维的基础

我们将“矛盾”定义为一个通用术语，用以描述人们面临的彼此冲突的需求。矛盾也被用来描述困惑、两难、两极、竞争关系和悖论；不管如何称呼，它们应具有以下共同特性：

- 在多变性、不确定性、复杂性、模糊性 (VUCA) 环境下不易察觉；
- 它们可以被管理，但无法被解决；
- 它们是周期性的，或是反复发生的；
- 它们能将人们划分为不同的群体；
- 若管理妥善，它们可以是有益的；
- 它们不能用“非此即彼”的方式被管理。

我们将“**矛盾**” (Paradox) 定义为一个通用术语，用以描述人们面临的彼此冲突的需求；Barry Johnson 在其著作中使用的是“**两仪**” (Polarity) 这个术语；“**双重性**” (Duality) 的概念则源自中国古老的阴阳学说，代表一切事物中的最基本对立统一概念。

# 建立矛盾管理思维

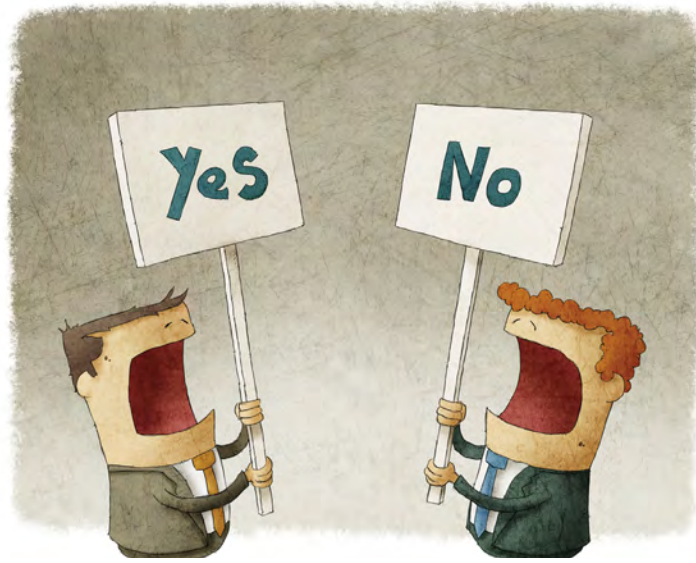
在应用矛盾管理思维时，我们首先要能清晰地透析矛盾中的两个方面。让我们以吉姆的案例来做诠释：

吉姆是一家美国大型跨国公司中国总部的负责人。在美国任职多年后，吉姆被派往中国，他的主要职责是实现业务增长。吉姆对公司的文化和战略有着深刻的理解，并与美国总部的同事们一直保持着良好的关系。自从五年前搬到中国来，吉姆一直在积极适应当地文化，现在可以说基本的普通话，并建立了足以让自己信赖的团队。

近日，全球总部的市场部发起会议，要求企业在各个国家的负责人参加并合作，以完成一个跨国计划。作为中国区总负责人，吉姆也受邀参加。会议上，全球市场负责人和中国市场负责人发生了很大的冲突。中国市场负责人认为全球市场部门制定的计划在本地行不通。会议结束后，双方都寻求吉姆的支持。从总部的角度看，重要的是保持各个国家的一致性；而从当地办事处的角度来看，盲目执行这种计划不仅不利于销售，甚至会产生负面影响。

吉姆所面临的是一个典型的“集中化”与“本地化”的矛盾，这也是许多全球领导者都曾面对过的问题。两者皆有利弊，如果我们用“非此即彼”的观点，恐怕只能得到一面之词：

- 集中化支持者可能会认为：集中管理成本更低，流程更标准化，组织控制制度更高；本地化将导致系统隔离和冗余；并认为本地化支持者只考虑某个国家市场的需求，忽略了整个组织的利益。
- 本地化支持者可能会看到完全不同的画面。他们可能会认为：本地化鼓励当地市场的创新积极性，更灵活地满足各地办事处和客户的个性化需求；并认为集中化可能导致官僚主义、繁文缛节，及与现实脱节的微观管理。



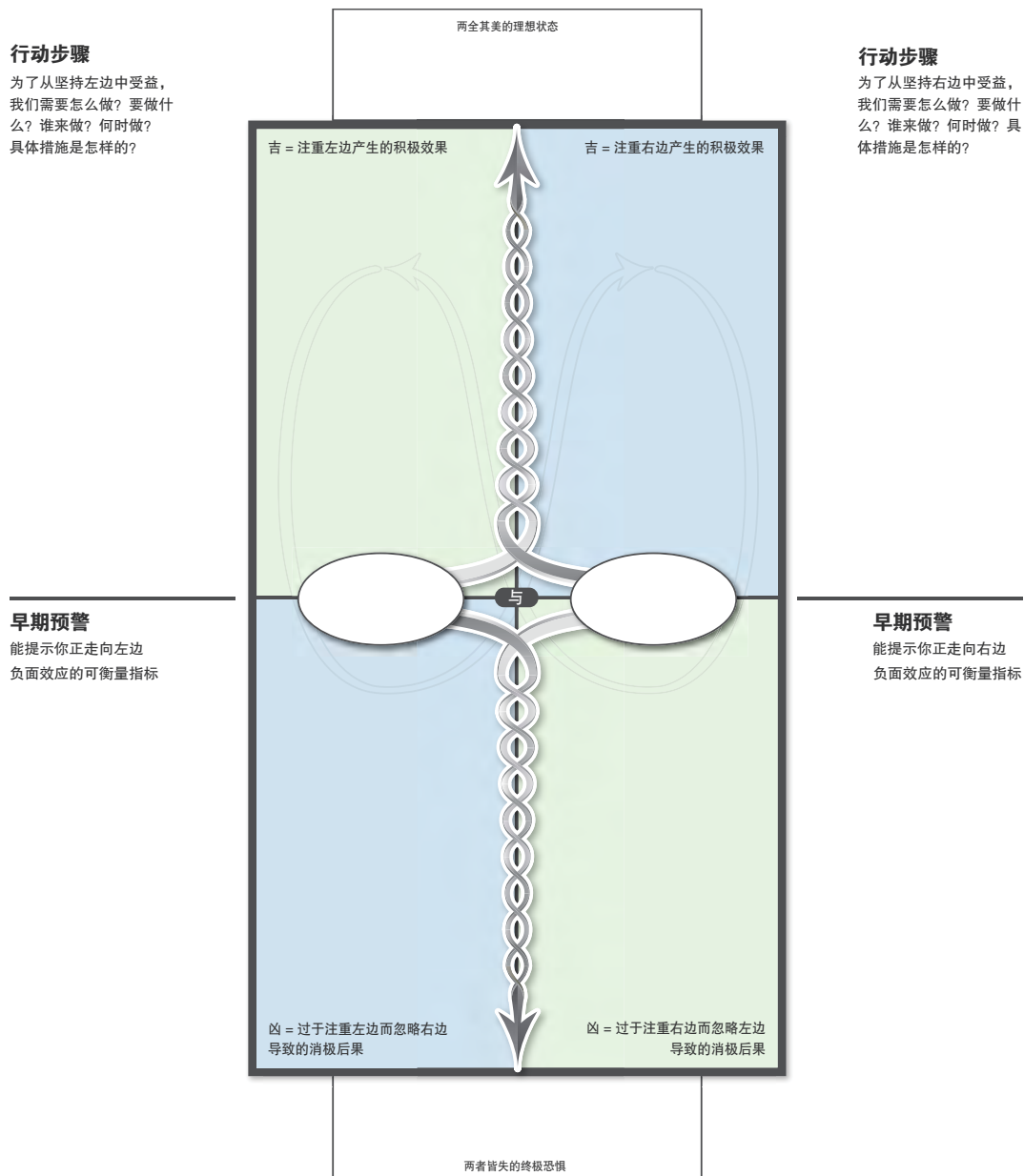
哪一个应该是吉姆的重点？答案是“亦此亦彼”。在矛盾管理思维模式下，我们应该同时看到（集中化和本地化）正反两方面的影响。

<b>吉：矛盾左边产生的积极效果</b>		<b>吉：矛盾右边产生的积极效果</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本降低</li> <li>• 流程标准化</li> <li>• 便于管理和实践</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织能动性</li> <li>• 适应客户个性化需求</li> <li>• 自由创新</li> </ul>	
<i>矛盾一面</i>	<b>集中制</b>	<b>本地化</b>	<i>矛盾另一面</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 官僚主义</li> <li>• 繁文缛节</li> <li>• 微观管理</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 隔离</li> <li>• 冗余系统</li> <li>• 自利性，不顾大局</li> </ul>	
<b>凶：矛盾左边产生的消极效果</b>		<b>凶：矛盾右边产生的消极效果</b>	

## 两仪图®

我们建立了两仪图以描述和理解组织管理中的矛盾。Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems (《两仪管理：识别和管理无法解决的问题》) 的作者 Barry Johnson 在他 1975 年的书中引入了一张视图，诠释两仪的拉力、周期规律，及利用这些矛盾的潜在可能。此模型也清晰地标识出了什么是两仪、为何以及如何理解和利用它。

让我们通过使命和利润的矛盾为例来诠释这个模型，这是摆在众多企业面前的一对矛盾（对 CCL 这样的非营利性领导力发展机构来说，尤其挑战）。一方面企业需要足够的盈利来维持发展；另一方面，企业的社会责任属性又需要其实现更高的社会使命。





在中央水平轴两端有各有一个中心圆圈标记，在这个案例中将企业使命视为左极，将财务利润视为右极，四个象限分别都存在着纵轴上下的极端状态。纵轴向上表现同时关注两极的积极（阳性）结果，向下表现关注某一极而忽略另一极的负面（阴性）结果。本案例将使命和利润设定为两仪。关注利润的积极结果可能是：财务安全、达成收益目标，提高成本效益；关注组织使命的积极结果可能是：员工认同组织使命、感受工作的意义，并且想实现改变。重视组织利润而忽略使命的负面结果可能是：组织发展受到财务限制、信息杂乱导致对使命的困惑、员工过劳并感到沮丧；重视组织使命而忽略利润的负面结果可能是：财务危机、收益无法达标，预算超支。

动态循环是两仪的重要特性。当等能量的两股力量，比如，两种同等诱人的可能性，两股相互竞争的势力或实力，相互碰撞时，能量在两仪之间流动，形成了一个无限循环的回路。如图中带箭头的“∞”符号所示，过分强调 A 极而忽略 B 极时，将使 A 极向下流动，这种流动最终将反转上升，然后在 B 极中再次下降，进入下一次循环。事实上，越是过度强调某一极，越是难以看到其潜在的下行趋势。如果管理不善，这种周期会表现出左右震荡的“钟摆态”；如果管理得当，两仪将呈现出平缓的循环上升趋势。当两仪之间发生“正协同”作用时，系统性能将得到巨大提升——这就是所谓的“良性循环”，在此状态下，系统将朝着绿色箭头向上盘旋，往“更高的目标”（吉）方向发展；反之则是“恶性循环”，由于过于强到某一极从而困于两级之间的冲突，系统沿红色箭头方向下沉，最终滑向“更深的恐惧”（凶）。





什么是两仪管理的理想状态（也许是无意识下的理想状态）？两仪图的顶部给出了答案——这个答案超越了两极各自的正面影响。在使命和利润的矛盾管理中，答案之一是员工的专注奉献。两仪图的底部标志着“更深的恐惧”，代表了最坏的情况下管理失衡，在使命和利润的矛盾管理中，最极端的下场是组织完全失败。

两仪领导力需要转换思维——从“非此即彼”（把A极看成问题而B极看成解决方案）到“亦此亦彼”（同时看重两极的价值）。成功的两仪管理能同时实现两极的正面影响，且规避两极的负面影响。要达到长期有效的两仪管理，必须使积极影响最大化、负面影响最小化，“**行动步骤**”能帮助强化两极的积极影响，而“**早期预警**”能帮助弱化两极的负面影响。

这份视图是“亦此亦彼”矛盾的最佳诠释，包含着相互竞争、彼此依存的一对对立面（如企业利润和企业使命）。“亦此亦彼”两仪不同于另一些倾向性明确的两仪关系，例如：善与恶。在善与恶的对立中，人们更倾向于以善制恶。“亦此亦彼”两仪没有好坏的定义，类似于昼与夜、幼与老、寒与暑，周期性是它的天然特性，譬如：人保持健康既需要劳动也需要休息，积极的劳动能促进更好的夜间休息，二者兼顾才能健康。

两仪图揭示了相互竞争的两种利益之间的联系。竞争的两仪之间存在着可预测的循环周期，并呈现出动态对角的循环曲线。简单地说，这份视图展示了每一极的积极和负面影响，某一极过于强势可能产生的警告信号，以及可以采取的行动干预，管理矛盾，最终实现目标。

# 东方哲学下的思维延伸

2012年，CCL来到中国。通过中国同事们的视角，我们获得了矛盾管理的新思维。古老东方哲学中的阴阳平衡理论为我们提供了矛盾管理的又一见解。大多数人都见过阴阳图，但可能不熟悉其意义。阴阳图里，两股对立元素包含彼此。由黑色鱼状区域和一个白色的鱼眼代表了“阴”，白色鱼状区域和一个黑色的鱼眼代表了“阳”。



“阴阳”概念源自中国古老哲学的两本典籍——《易经》和《道德经》。这套深刻的哲学基于的前提是：世间万物都包含着相生相克的两面。

阴阳符号提醒着人们矛盾是相互联系、相互依存的。阴阳图形象地表达了这种对立统一的平衡状态。人们可能忽略了不同形状的阴阳图。虽然阴阳都在，但阴和阳的比例在不同条件下可能呈现很大的差异。中国的先哲早已告知我们，阴和阳的关系不仅是对抗和消长，也是共生和合作。



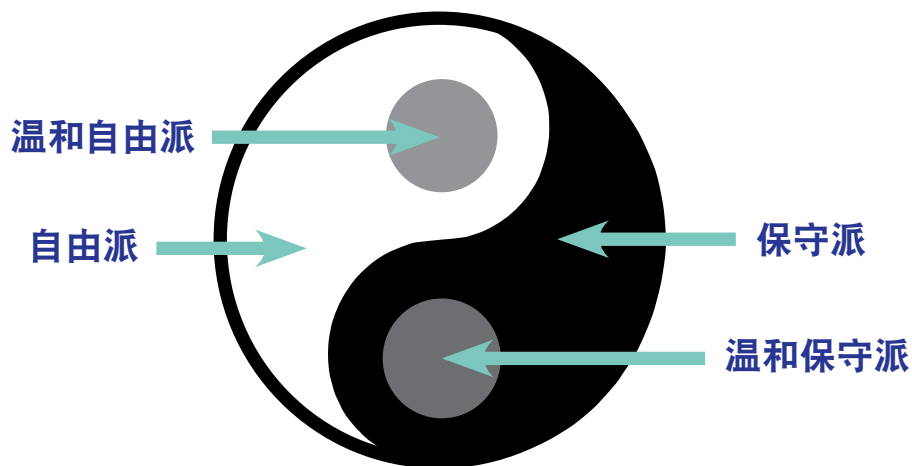


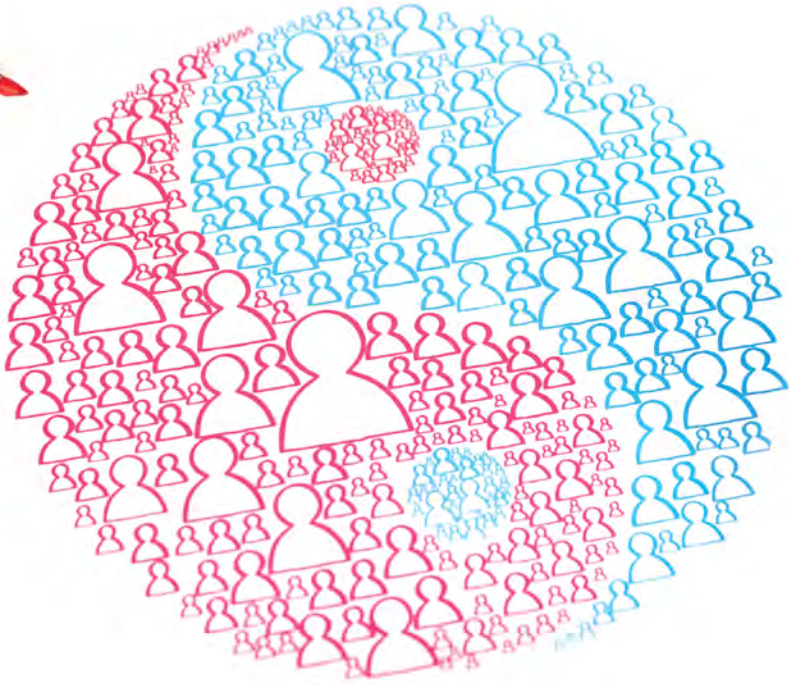


中国古老的阴阳平衡哲学蕴含着三个基本原则：一）整体原则指的是两个对立元素之间相互依存、彼此渗透的天然关系。整体原则决定了“不对称的平衡机制”，即对立的一方占据主导地位。二）动态原则指的是两个对立元素之间的互动性和可交换性。在特定条件下，譬如：主导一方过强，或从属一方过弱，对立元素之间发生转换，即“转换平衡机制”。三）双重性原则指的是两个对立元素之间的冲突和互补关系，即“曲线平衡机制”。对立元素之间的互动遵循曲线模式而非直线模式。

为了更好地诠释阴阳平衡理论，我们以美国的政治体系为例。美国政党两大派系分别是保守派和自由派。我们用“阴”来代表保守派，“阳”代表自由派。也就是说，支持共和党和支持民主党的两大核心阵营定义了美国政治体制的宏观结构。

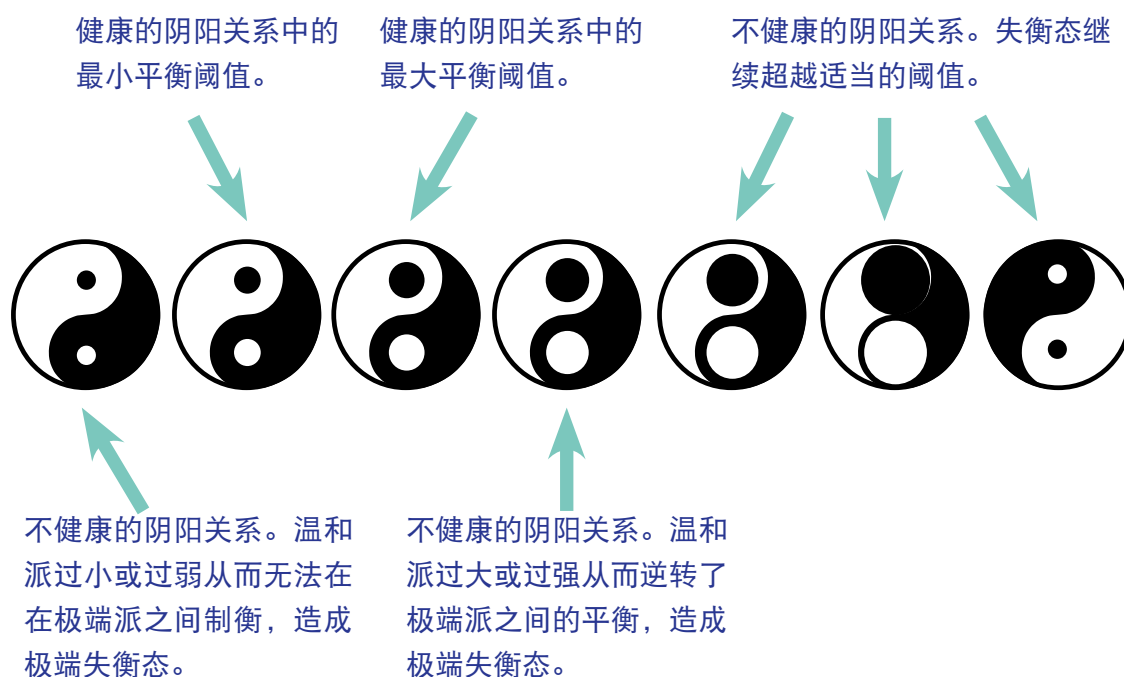
这两个阵营并不都是极端的。事实上，有温和的保守派，也有温和的自由派，我们用图中的灰色圆点（黑白区域内的鱼眼以及附近部分共同构成的灰度区域）代表他们。由于温和派的存在，两大阵营既不是完全分开的，也不是完全集成的。由此，美国的政治党派最终的结构事实上是有四个跨越两极的阵营：极端保守派、温和保守派、温和自由派、极端自由派。





温和保守派和温和自由派可能在某些情况下加入对方阵营。美国的历次政治选举都由这两个温和派何去何从决定着。当温和自由派决定加入温和保守派，保守阵营获胜；反之亦然。而温和派是否决定加入对立阵营，又取决于温和派如何看待两派之间不平衡的局势。在这个例子中，值得一提的是，即使极端派不直接决定选举的结果，他们仍然至关重要，主要有三个原因：首先，极端派是温和派的定义基础，如果没有极端派，也绝不会有温和派；其次，极端派固定着两极，决定着整个政治的平衡；最后，保守阵营和自由阵营之间平衡的关键因素是阈值（四组之间的比例既不能过大，也不能过小）。

以“阴阳平衡理念”来看美国的政治体制，特别是极端派和温和派之间的微妙关系，至少能解释两个主要特性：灰度区域和阈值。概言之，从宏观层面看，两个极端派（除去灰度区域的黑/白区域）强调的是对垒阵营之间的冲突和平衡；从微观层面看，两个温和派（两个灰度区域）则强调了对垒阵营之间的互补和协同；从中观层面看，极端派与温和派之间的区域（11页视图中，黑白各自领域内的包括灰和非灰度的所有部分）一则既强调了对垒阵营之间的冲突与平衡，又强调其互补与协同。



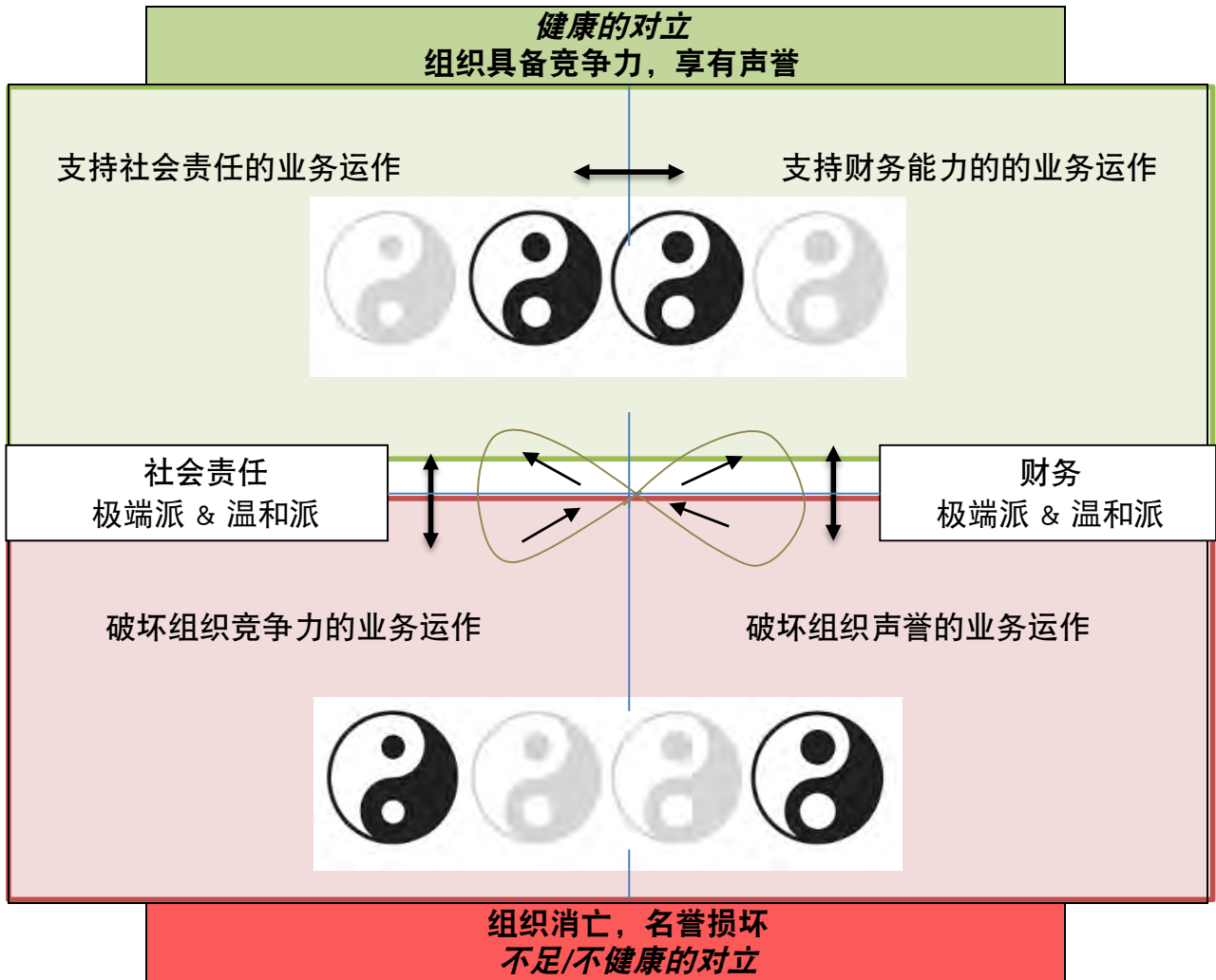


## 阴阳管理图

作为两仪图的延伸，阴阳管理图引入了阴阳平衡理念哲学，它具有四个特性。

**特性一。**阴阳管理图强调，在水平方向的左右两极（例如：企业的社会责任和财务能力）之内，分别存在极端组与温和组，因此，每极两组，一共有四组。

- 第一组为极端社会责任派，只注重社会责任，但对财务能力不关心；
- 第二组为温和社会责任派，比起财务能力性，更关心社会责任，但认为二者皆重要；
- 第三组为温和财务派，比起社会责任，更关心财务能力，但认为二者皆重要；
- 第四组为极端财务派，只注重财务能力，但对社会责任不关心。



注：在以上阴阳管理图中，我们用第 13 页中平衡阈值范围内的四种阴阳状态来示例阴阳管理图与两仪图之间的关系。中轴线上方的两个象限代表阴阳平衡，即温和派与极端派的比例相对合理的健康状态；中轴线下方的两个象限代表阴阳失衡，即温和派过弱或过强，或者极端派过弱或过强的不健康状态。

如我们之前所讨论，在阴阳符号中，鱼眼以及附近部分共同构成的灰度区域代表“温和派”。在阴阳管理图中，温和派是至关重要的，它们的存在解释了两极的共存和互补。

**特性二。**水平方向上指向两极商业行为（注重社会责任的行为与注重财务可行性的行为）的双向箭头不仅强调了两极的和谐，也强调了对立。并且这种和谐与对立总是并存于同一个时间、同一个地点。此外，两极对立的结果往往取决于促进两极发展的行为。当两极并重且略有侧重时，健康的阴阳协同状态产生。水平箭头反应的则是这种健康状态下，两极目标侧重的动态变化。

**特性三。**阴阳管理图的纵轴显示了每一极的积极和负面结果的对立（顶部和底部象限），结果的对立直接取决于行为的对立（注重社会责任的商业行为，和注重财务可行性的商业行为）。当行为在阈值合理区间（即，处于温和状态），这种对立平衡将是健康的，并带来积极结果。当行为超出阈值合理区间（即，过高或过低），对立平衡将是不健康的，并导致消极结果。纵轴线上的双向箭头指示了这种动态平衡，垂直向上指向健康的对立动态，垂直向下指向不健康的对立动态。

**特性四。**阴阳管理图最后还强调了健康对立状态的重要性。两极之间由于不同产生的对立是实现和谐的必要条件，因为和谐正是多元化和互补性的结果。因此，两极之间过于相似互动反而会破坏和谐，因为缺少互补的空间。进一步说，两极对立还能避免任何一方变得过于强势，导致另一方被挤压（例如：极端派的存在定义了温和派，并且固定住了系统的两极，不致使任何一方过度强势）。这个随着阈值沿着横轴和纵轴方向移动的动态平衡，在图中显示为带箭头的“蝴蝶式”轨迹。



相较于两仪图，阴阳管理图的应用还需要两个额外的步骤。其一是对四个组群的识别。在上述案例中，两个极端派代表着价值观的极端状态，而温和理想主义主张实现社会责任，但不偏废经济活力，温和的实用主义者则倾向于实现财务可行性，但不偏废社会责任。识别这两个灰度区域（温和派）是极其重要的一因为，这个重叠部分和非重叠部分定义了两极之间所有比例的可能性。

另一个步骤是确定阈值（既黑、白、灰之间的合适比例）。重叠域和非重叠域之间的平衡若在适当的阈值内（即，比值在中等范围，而不是处在极端水平）将促进健康的对立和谐态，实现阴阳管理图上端的理想状态。与此相反，重叠域和非重叠域的组合超出适当的阈值（即，比值在极端水平，而非处在中等水平）会导致不健康的对立和谐态，导致阴阳管理图下方的负面结果。换言之，阈值可以用来度量一组对立元素之间的势态比例。

## 结论

可以说，在东西方文化背景的差异中诞生了管理多变性、不确定性、复杂性、模糊性 (VUCA) 的不同理念。东西方哲学的差异也导致了中西世界在商业往来中的一些难题。中国人更适应 VUCA 环境，更倾向于在长期的相互关系中实现业务往来；而西方人更崇尚个人成就、独立行为和逻辑，倾向于量化的业务分析，如成本收益等，反应了西方人对 VUCA 环境的憎恶。

本书向读者所介绍的，正是东西方哲学交融的、处理矛盾和悖论的最佳思维方式——也许是正当时。两仪图和阴阳管理图皆是引人深思的解决复杂组织问题的工具。这两套工具都强调了为什么、是什么、以及如何实现矛盾管理的终极目标。值得注意的是，这两套方案彼此之间也互为诠释。矛盾的是，无论是平衡或失衡的环境，健康或不健康的对立，任何一种状态都可能威胁到矛盾管理所能达到的理想结果。图中展示的两极产生的正面和负面效果提醒我们保持矛盾的视角。不能同时考虑对立的利益的组织是不明智的。这正是说明了 VUCA 环境是“混沌的边缘”<sup>\*</sup>。

<sup>\*</sup> “混沌的边缘”一词源自混沌理论。秩序与混沌正似阴阳两极，“混沌的边缘”正是平衡点。

我们提供的乃是处理“悖论”的一种新途径。悖论看似对立实则相互关联，并通过一系列隐秘的路径联动起来。看清这种联动，组织将认识到，即使是看似巨大的差异，往往正是优势与机遇所在。可以这样在组织中运用两仪图和阴阳管理图：

- 在紧张的矛盾中，探索优势和机遇，而不是压制和拒绝冲突
- 面对冲突和激辩的价值观时，找出认知差异与隐藏观点
- 两仪管理不只是一部分人的责任，而是团队的工作
- 重新解构组织的一些问题，视之为彼此互补和相互依赖的关系（此为健康的立场）
- 在组织文化的层面上，了解凝聚的和分散的组群，以及那些能够跨越组群的人都是如何运作的
- 让那些周期性的、慢性发生的问题暴露出来，尤其是全球性的一些问题
- 在混杂的线索中，寻找矛盾的根源
- 避免恶性循环，持续改善发展状况（良性循环）
- 以矛盾管理思维看待整个组织发展
- 当矛盾出现时，审视其背景和时间阶段（例如：处在成长阶段还是盈利阶段）
- 这是事实——今日之领导者必须善用矛盾管理思维处理问题（例如：授权与控制）
- 通过阻力完成变革

## 参考资料

- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: HarperBusiness.
- Hock, D. (2005). *One from many: Visa and the rise of chaordic organization*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers
- Johnson, B. (2014). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, MA: HRD Press.
- Li, P.P. (2014). The unique value of Yin-Yang balancing: A critical response. *Management and Organizational Review*, 10: 321-332.
- March, J.G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: Free Press
- Martin, R. L. (2009). *The opposable mind: Winning through integrative thinking*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Polarity Partnerships. (n.d.). Retrieved from <http://www.polaritypartnerships.com>



# 关于作者

**Jean Brittain Leslie** 是 CCL 高级研究员，产品创新研究发展计划总监。Jean 在 CCL 任职的 26 年期间，在研究、出版、产品开发和培训等方面做出了巨大贡献。她已出版 90 余篇关于领导力评估、反馈的专业报刊文章和书籍。Jean 在学术会议上发表了 50 余篇论文，如管理学协会和工业组织心理学协会。

**李平 (Peter)** 是哥本哈根商学院教授，也是西安交通-利物浦大学国际商务教授。之前他是加利福尼亚州立大学教授。他的主要研究领域是从文化和历史的角度建立东西合璧的理论观点。他发表了 50 余篇学术论文，16 篇书籍章节，以及 4 本书。他是几大重量级管理学术期刊的编委会成员。他是 Journal of Trust Research 的创始人和主编，是 Asia Pacific Journal of Management and Management and Organization Review 的高级编辑。2014 年他被 CCL 授予 H. Smith Richardson Jr. Visiting Fellow 的荣誉。

**赵修晰 (Sophia)** 博士是 CCL 亚太区新加坡总部研究员，她的主要研究方向是了解不同部门、地区和人群的领导力并为领导力发展领域做出贡献。她已发表 20 余篇期刊论文、研究报告和白皮书，经常在研讨会议上发表研究成果。目前，她的研究兴趣主要是全球/跨文化领导力、高层领导力和女性领导力。

了解更多关于此主题的内容，或 CCL 的项目和产品，  
请与我们的客服团队联系。

+86 21 6881 6683 ccl.china@ccl.org



创新领导力中心（Center for Creative Leadership，简称CCL®）是为组织机构和管理人员提供领导力发展的顶级全球服务机构。CCL 利用领导力的力量实现对客户最为关键的成果，帮助个人领导者、团队、组织和社会作出改变。通过开展大量的研究，以及和百万名各级别领导者合作过程中积累的经验，CCL 制定了一系列先进的解决方案。CCL 被英国《金融时报》评为全球前五名高管教育机构之一，被美国《商业周刊》评为全球前十名高管教育机构之一。CCL 在美国北卡罗来纳州格林斯博罗、科罗拉多州科罗拉多斯普林斯、加州圣地亚哥、比利时布鲁塞尔、俄罗斯莫斯科、埃塞俄比亚的斯亚贝巴、南非约翰内斯堡、新加坡、印度古尔冈和中国上海都设有办事处。

#### CCL - 美洲

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

+1 800 780 1031（美国和加拿大）

+1 336 545 2810（全球）

[info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

格林斯博罗，北卡罗来纳州

+1 336 545 2810

科罗拉多斯普林斯，科罗拉多州

+1 719 633 3891

圣地亚哥，加利福尼亚州

+1 858 638 8000

#### CCL - 欧洲，中东，非洲

[www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

布鲁塞尔，比利时

+32 (0) 2 679 09 10

[ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

亚的斯亚贝巴，埃塞俄比亚

+251 118 957086

[LBB.Africa@ccl.org](mailto:LBB.Africa@ccl.org)

约翰内斯堡，南非

+27 (11) 783 4963

[southafrica.office@ccl.org](mailto:southafrica.office@ccl.org)

莫斯科，俄罗斯

+7 495 662 31 39

[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org)

#### CCL - 亚太地区

[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

上海，中国

+86 21 6881 6683

[ccl.china@ccl.org](mailto:ccl.china@ccl.org)

新加坡

+65 6854 6000

[ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

古尔冈，印度

+91 124 676 9200

[cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

设有分支机构的地区：西雅图，华盛顿州·首尔，韩国·学院公园，马里兰州·渥太华，安大略省·贝瓦尔堡，弗吉尼亚州·凯特琳，俄亥俄州·亨茨维尔，阿拉巴马州·圣彼得堡，佛罗里达州·皮奥利亚，伊利诺伊州·奥马哈，内布拉斯加州·名古屋，东京，日本·艾丽莎山，维多利亚，澳大利亚