



中国发展研究基金会

研究参考

第 8 号 (总 200 号)

2015 年 6 月 11 日

第三空间人才与第三空间思维

内容摘要：2015 年 4 月，中国发展研究基金会与美国南加利福尼亚大学安纳伯格传播与新闻学院合作，在北京举办了第一期“公共政策与沟通”专题研究班。在开班式上，安纳伯格学院院长欧内斯特·詹姆斯·威尔逊博士介绍了其学院近来的一项重要研究成果。

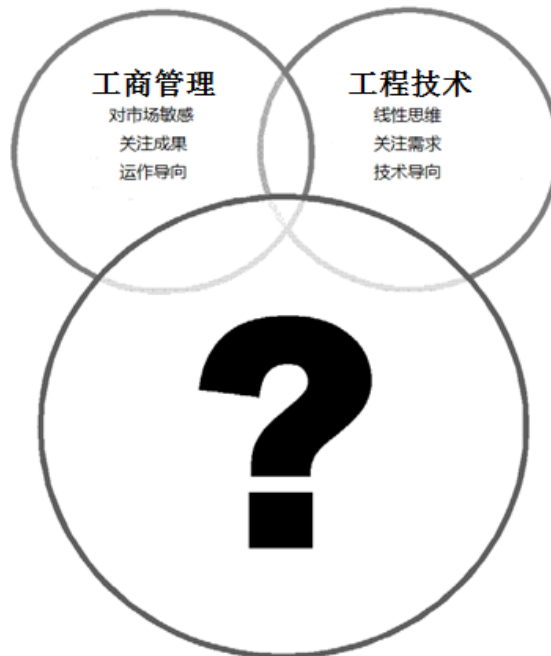
安纳伯格学院的研究团队在院长威尔逊博士的带领下，发现当今各种组织都面临着严重缺乏一种新型人才的巨大挑战，这类人才被其称为“第三空间”人才，他们能够运用第三空间思维，明显有别于传统的工商管理类人才和工程技术类人才。威尔逊团队的研究意识到解决“软”能力短缺的紧迫性及其所造成的影响和成本。通过研究，威尔逊团队已经基本形成了关于二十一世纪所需新型人才，即第三空间人才的概念和特点，明确描述了所缺的具体能力特征以及应对人才短缺的初步方案。

关键词：第三空间；人才；思维；

第三空间人才与第三空间思维

欧内斯特·詹姆斯·威尔逊¹

安纳伯格学院是美国最重要的传播研究和教育基地，一直以培养未来的媒体专业人才，满足新时代的人才需求为己任。通过三年广泛细致的研究，安纳伯格学院的研究团队在院长威尔逊博士的带领下，发现当今各种组织都面临着严重缺乏一种新型人才的巨大挑战，这类人才被其称为“第三空间”人才，他们能够运用第三空间思维，明显有别于传统的工商管理类人才和工程技术类人才。



意识到这种“软”能力短缺并不新鲜，新的是各行各业的人开始认识到忽视这种能力和没有采取行动弥补这种短缺所带来的实际损失。麦肯锡估算缺乏具有这种能力的人才所导致的成本每年在 8000 亿到 1 万亿美元之间，而这仅仅是对美国市场的四个领域的测算。

威尔逊团队的研究意识到解决“软”能力短缺的紧迫性及其所造成的影响和成本。通过研究，威尔逊团队已经基本形成了关于二十一

¹ 欧内斯特·詹姆斯·威尔逊博士 (Dr. Ernest James Wilson III) 是南加利福尼亚大学安纳伯格传播与新闻学院院长。他是一名政治学教授，安纳伯格学院南加利福尼亚大学公共外交中心的学院研究员，另外也是太平洋国际政策委员会和美国国家学院计算机科学和电讯委员会委员，美国人文与科学院的成员。2000 至 2010 年间，他担任美国公共广播公司董事，并在 2010 年任董事会主席。

世纪所需新型人才，即第三空间人才的概念和特点，明确描述了所缺的具体能力特征以及应对人才短缺的初步方案。

一、当今世界需要的人才——第三空间人才

研究从一个简单的问题开始：你们公司面临的最大问题是什么？是资本、技术、法律法规、劳动力还是其他挑战？通过对 75 位不同领域高管的深度访谈以及与其他知名学术机构的合作，研究团队发现人才是决定性因素。没有人才，公司无法创新，没有创新就没有增长。波士顿咨询公司一项对 1000 名总裁的调查发现，他们最大的顾虑是他们雇佣的人才和他们需要的人才之间的落差。

目前各类组织机构所面临的最大挑战是缺乏超越传统商科和工科的培养，具备“第三空间”能力的人才。这种能力是商科和工科能力以外的，植根于“第三空间”的基础“软”能力，即第三空间才能。

二、第三空间人才所具备的才能

第三空间人才具备 5 种核心能力：

适应性 (Adaptability)。在模糊的环境下表现出敏捷和韧性心理；处理变化具有灵活性，不大可能使用陈旧过时的方法；乐意将思考迈出非黑即白的圈子；能提出有拓展性的、意想不到的问题，从而引出更好的解决方案。

360 度思维 (360 ° thinking)。有全局观，能发现规律，基于规律迈出具有想象力的步伐。

求知欲 (Intellectual curiosity)。强烈渴望学习和成长。表现出深入发掘的欲望，有创意且愿意冒险进行试验来学习。

文化能力 (Cultural competency)。能跨越职能、思维、文化等界限进行思考和行动，包括在相对封闭的领域，如工程、法律、商业领域。

同理心 (Empathy)。表现出高情商以及有效的聆听能力和合作能力。有很强的沟通交流能力。聪明、有雄心，但同时足够谦虚、有包容性并能够考虑来自不同领域、文化或视角的观点。

研究发现绝大部分 (90%) 受访者表示软能力的短缺已经对他们的组织产生影响。缺乏第三空间人才，不仅影响战略沟通，也影响组

织的整体效能。缺乏第三空间人才造成了很多负面影响，包括内部沟通不畅、管理和运行效率低下、对行业或所处环境的变化反应迟缓、创新不足、重大项目的执行效果差、错失关键的成长机会、与外部利益相关者沟通不畅等。

三、超越人才的范畴——第三空间思维

然而，拥有单项“第三空间”才能并不够，将第三空间才能结合起来，形成第三空间思维，以补充“工程师思维”和“工商管理思维”或经济学家思维。研究表明，更高层次的精密和战略思维在于观察认识世界方式的不同，在于思考框架、做事重点、行动步骤的不同。最为精密的人才可以从容地在软硬能力之间进行“代码转换”，能将两者结合，产生既强有力又细致入微的想法。这才是最有价值的管理人才。

四、第三空间人才的共同特征：沟通能力

第三空间人才拥有一个共同特点，他们都深谙基本的沟通之道。沟通是每一项第三空间能力的核心。

沟通的本质是互动、多向的信息交换过程。要更好地完成这个过程，具备同理心、文化能力、360度思维、识别规律和进行合作的才能是必不可少的。这些才能不仅决定了一个人表达信息的能力，更决定了接收、理解信息的能力。

这些才能属性本质上都是沟通。（这些属性也可以称为技能、态度、知识和经历的聚集）。超越这五个单项的第三空间能力，将它们融合成一个“超级才能”，就是有效的“沟通思维”。因此，沟通思维是一种更高层次的才能，不同于拥有一个或两个单项才能；它是一种把事物放入以沟通为核心的框架内的独特能力。随着媒介传播逐渐走向社会的中心，基于沟通的思维也应该逐渐走向思维的中心。

五、定量分析验证

根据定性调查明确了第三空间才能的构成。接下来，威尔逊团队与合作伙伴一起，在 1847 位工程、工商管理和传播领域高级管理人员的数据库样本中对前一阶段的研究结果进行了定量分析。

基于大数据量的分析和更有针对性的补充问卷调查，研究团队验

证了关于第三空间的三个关键假设。

1、三个不同领域（工程、工商管理、沟通传播）中的才能存在系统性差异

研究数据表明，公共关系、广告和其他沟通职位的专业人士在第三空间才能上的分数最高。研究合作伙伴光辉国际（世界上最大的专注于高层管理的人力资源公司）根据具体的企业职务（工程师、核心商务高管、沟通传播高管）对三个领域人士能力特性的分析结果请见附录一。

2、在传播领域工作的人与其他领域同职级的人相比，拥有更多的第三空间才能

光辉国际的数据表明，在激发信任、领导力多样性、全球视野、吸引和培养人才、授权他人、为利益相关人争取成功、跨职务能力、企业家的风险担当等方面，担任沟通职务的高管的得分都超过商务和工程专业人士。

分析结果显示“沟通者”的一些第三空间能力平均分数更高，这些能力包括适应性，即能在模糊的情况下自如有效地工作，同时灵活应对新要求和挑战的能力。沟通者在授权他人、鼓励合作、激发信任、建立开放诚恳的人际关系、认真聆听别人、鼓励他们表达相反观点等方面得分也较高。这可以间接体现出他们在同理心和协作性这两项第三空间才能上的优势。

光辉国际的分析评价工具还表明，沟通者在一些才能特征上有显著的平均得分优势。这些优势特征能间接代表 360 度思维、语境化、规律识别、做出复杂决策和创新的能力。这些优势也表现在更强的开放性、理解接受能力（表明适应性很强），以及一些和同理心及协作能力相关的技能上。

3、各项第三空间能力的重要性会在职业生涯的不同阶段发生变化，有些才能在职业初期更有价值，有些则在后期更有价值

研究通过使用另一组工具对 60 位来自不同行业的市场与沟通职能的总裁进行评估后证实了这一假设。第三空间才能在职业生涯的每一刻都有用，但是有些属性在职业的不同时间段有不同的价值。有些技能在职业的终期有系统性的短缺，且与中期和初期不同。根据职业

阶段列举的第三空间才能供需情况请见附录二。

六、后续工作和研究方向

在教育会影响软能力的假设下，光辉国际的数据显示出工程学和商学的教育机构没有很好地训练学生。事实上第三空间才能的短缺已经被工程学和商学教育领域的从业者认识 and 关注。他们已经开展软能力的培训，如开设领导能力和沟通的课程。尽管如此，研究调查中几乎没有总裁表示传统商学院培养出的技能完全满足了他们的需求。美国国家工程院的调查称“近半的雇主认为毕业生对组织、文化和环境的场合和限制约束理解不佳，这方面的能力在这十年间甚至有所退步。”

光辉国际的数据显示沟通职能从业者有更强的第三空间的才能，这也许是他们的教育所提供的优势。传播学的一些核心理论和概念规诫与第三空间才能相符。传播学是传统领域（人文学、社会学、修辞学和文化研究）和广泛的经验研究的结合体。它关注沟通的场合、媒介、受众；尊重个人理解并鼓励多层面和角度的研究；重视学科交叉型。学习传播学可以使学生的理解更有层次，尊重受众的多变性，传递信息的复杂性，并对文化的多种形式给予注重。根基于第三空间思维的传播学是理解和表达事物的一种方法，不同于工程师或者企业总裁的思维。

就软技能的培训而言，工程和商学院与外部资源有联络渠道，但缺少培训内容；而传播学院有培训内容，但没有联络渠道。南加大安纳伯格学院则从三个方面入手，为提高第三空间能力进行教学改革：

- 打破学校内部的信息竖井，建立新的内部网络。
- 与工程、艺术、商学的学术机构主动建立可持续的合作关系，探索新的知识。
- 和学校以外的各行各业搭建更多的合作网络关系。

最后，此项研究的一个重要结论就是，随着商务世界变得愈加复杂，第三空间思维比仅仅理解商务或工程知识更重要，也比传播界目前的思维更宽广。

那么，各个领域如何全面解决第三空间人才供需缺口的问题呢？

研究认为，

公司应该问自己：

- 如何雇佣、激励和提升拥有第三空间才能的人？
- 第三空间人才的职业轨迹是什么样的？
- 如何把第三空间人才作为衔接者和合作者在各职能部门进行最佳安排？

高等院校应该问自己：

- 从重组的商学课程、工程学课程和传播学课程各自独特的视角来看，培养第三空间人才的课程应该是什么样的？
- 学术界如何协作开发具有第三空间思维内容的课程，设计合作课程或联合课程？
- 如何评估第三空间思维课程的成败？

公司和学校都要问自己：

- 什么样的“企业——学校”机制可以使关于第三空间才能的传递与效果的讨论继续下去？
- 多样性因素（性别、种族、个人和专业背景）如何影响第三空间人才储备？
- 是否应该将讨论延伸至传统意义上的创意人才，他们在今天的组织机构中是否被重视？
- 第三空间才能与领导力的关系是什么？

七、结语

学校需要改变他们的课程设置来培养具有第三空间综合能力，在毕业后能够直接担任合作型领导的人才。公司也应努力寻找、培养、保留这些重要员工，并保证他们不被束之高阁，而是在组织职能中均匀分布，发挥特长。就算管理者和领导者缺少这些才能，他们也可以在身边安排具有这些才能的人，保证团队的技能和能力均衡。

而最紧迫的挑战是在学校和公司间建立灵活且可持续的沟通渠道；换句话说，就是利用同理心、360度思维、文化能力、求知欲、适应性这些第三空间才能，去解决第三空间人才的缺口问题。

（本文版权归作者所有，未经许可，不得转载）

地 址： 北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际中心 A 座 15 层
电 话： (010) 64255855 邮 编： 100011
传 真： (010) 84080850 网 址： www.cdrf.org.cn
责任编辑： 任晶晶 电子邮箱： renjj@cdrf.org.cn
