

# 领导力与新科学（经典版）(湛庐文化财富汇系列)

作者：玛格丽特·惠特利

## 版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2016年1月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：领导力与新科学（经典版）

著者：（美）惠特利 著

字数：183000

电子书定价：32.99美元

Leadership and the New Science by Margaret J. Wheatley

Copyright ©2006 by Margaret J. Wheatley

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew

Numberg Associates International Limited.

All rights reserved.

# 目录

[版权信息](#)

[推荐序一](#)

[企业管理中的新科学](#)

[推荐序二](#)

[量子世界中的中国智慧](#)

[中文版序](#)

[新科学与永恒的信念](#)

[前言](#)

[探索新世界的导航图](#)

[引言 探索领导组织的简单方法](#)

[01 发现有序的世界 控制式管理的困境](#)

[02 量子时代的牛顿组织 组织关系与权力](#)

[03 空间不“空” 无形的场与组织价值](#)

[04 世界的参与特性 “好奇害死猫”与参与式管理](#)

[05 平衡与变化 组织变革的关键法则](#)

[06 信息生命特征 组织沟通与信息管理](#)

[07 奇异吸引子 混沌对领导者的启示](#)

[08 变化是生命的本能 建立弹性组织](#)

[09 科学管理2.0 参与式管理与自主决策](#)

[10 现实世界 救灾和反恐](#)

[应对天灾的领导力：卡特里娜飓风带来的启示](#)

[网络组织的领导力：恐怖组织给我们的启示](#)

[后记 通向新世界的旅程](#)

[译者后记](#)

## 推荐序一

### 企业管理中的新科学

王文京

用友网络科技股份有限公司董事长兼CEO

20年前，我和一个同事创办了只有两个人的用友公司，那是用友的“一间房”阶段。毅然离开机关去创业，一方面是受改革开放政策的感召；另一方面，我是学财经的，在看了很多企业家的传记后，创办一个企业，发展一项实业成了我最大的兴趣。

用友用20年从“一间房”到“一栋楼”，发展到现在以“世界级”为关键词的“软件园”阶段。由于对企业发展所肩负的责任，我对流行的管理理论一直保持适当的关注，不过倍受启发、印象很深刻的并不多。以往的管理类书籍多从管理或组织本身出发；而《领导力与新科学》则从生命系统、自组织以及量子物理的最新科学知识说起，给人耳目一新的感觉。我翻开之后爱不释手，直至掩卷思索，它为我带来全新的思维和灵感。

20年的发展也是20年的探索。我们提出的战略、实践的行动很多已经成为过去，那是基于当时的现实、预测或灵感而作出的。如今读到这本书，有了醍醐灌顶的感觉，对于成败的缘由得到了全新的启示。对于我们所专注的信息化领域，我从书中得到了焕然一新的诠释：“信息是保证组织生命力的重要资源。”“将信息比喻为大马哈鱼，只要把组织建设成为完美的溪流，信息就会流向它该去的地方。组织的工作就是要保证溪流的清澈，这样，信息就可以顺畅地流动。最终的结果是：数不胜数的新想法和新方案……”这对我与之打交道的“信息”，是一种全新的、颠覆性的、意义重大的诠释，我对这个行业的视野和思路也豁然开朗。

回到企业管理上来，对于用友的发展，我们主要的体验和感悟中，很重要的两点就是主业集中和持续创新。但是，无论是专注还是创新，道路都十分艰难，更别说把两者结合起来贯彻下去。关于这点，我在《领导力与新科学》中读到了令人拍案叫绝的解说。作者惠特利提到一个有趣的“混沌游戏”：从确定分形的基本形状开始，建立极为简单的方程，然后建立微分方程组进行反馈。它们不受约束地在多种不同的尺度上进行迭代，并显示为大小不同的图案。通过这种方法，竟能在计算机上成功地再现一个完整的植物园。也就是说，只需要少数几个简单的准则或公式，再结合随机的一些自主行为，丰富多彩的大自然就展现在我们面前了。分形的理论应用到组织管理上来，就是“简单的指导原则具有无比强大的威力”。

企业必须知道自己是谁。哲学家尼采说过，“知道为什么而活的人几乎能克服一切问题”，企业也是这样。用友20年来主业一直很集中，即专注于管理软件和企业信息化，坚持发展中国管理软件产业，推进企业信息化的使命。成立之初公司很小，只有几个人，有人笑我，说这个使命太高。但是，正是这个使命引领用友发展至今。加入VIP微信 whair004

创新对所有的企业都很重要，因为产业、技术、市场会不断变化。持续创新的企业都有体会，难的不是一次、两次创新，而是持续的创新。创新不仅仅包含技术和产品，也包括商业模式和管理方法的创新。

我们一直在谈“专注与创新”的统一，但是，不管是用传统的世界观去思考，还是按旧的管理方式去操作，这两方面都更像是一对矛盾。进入书中的“新科学世界”，惠特利已经一语道破“天机”：有效的“自组织”离不开以下两个关键要素的支持——清晰的同一性意识和自主性。在组织里，如果人们在清晰的同一性的指引下，通过自参照过程实现自主决策，整个系统就会有很好的一致性和创造力。

用友发展到了一个以“世界级企业”为目标的阶段，我希望《领导力与新科学》不仅让我受益匪浅，还能促使众多迈向世界级的中国企业，从量子物理、自组织系统和混沌理论的角度去思考创新和发展，相信本书能为大家带来前所未有的阅读体验。更重要的是，将使我们成为用量子思维代替牛顿思维的企业！



## 推荐序二

### 量子世界中的中国智慧

胡泳

北京大学新闻与传播学院教授，新媒体批评者

我第一次读到玛格丽特·惠特利的《领导力与新科学》，是20世纪90年代在瑞士学习管理学的时候。那时，初见有人把领导力与新科学这两个似乎毫不沾边的东西联系在一起，既感到新奇，又觉得颇为困难。她先是解释了量子物理对组织实践的意义，然后追寻生物学和化学对生命系统的影响，最后论述了混沌理论与新秩序的创生。这些科学概念并不易懂，也不易转换到商业语境中。

直到后来，我从系统学习西方管理学典籍转到汲取我国古典文化营养的时候，才觉得自己发现了理解惠特利著作的钥匙。惠特利以新科学为表，实则在质问西方自牛顿和笛卡儿以来对现实世界的认知方式，诸如：把世界看成一部没有生命的大机器；把个人劳动者商品化；过于强调科学客观性和科学管理，等等。

我当时读的是英文版，浙江人民出版社在原书出版这么多年后，把它介绍给中国读者，不啻为一件幸事，因为从作者写的中文版序中，可以清晰地看到东方文化对其领导力和组织研究的影响。作者说，源于“新科学”的关于领导力的新观点，“根本算不上新观点。只有对于西方社会来说，它们才是新的。”

承认新科学的古老性，意味着把关系、传统信念、团体与和谐带回到一个现代化的、机械的、技术驱动的世界；意味着通过智慧和合作而不是以往的蛮力，为混乱的现实创造新的解决办法；意味着牢固地树立这样一种认识——是合作让生命变得更加繁茂，而绝不是竞争；意味着懂得混沌相对于秩序的必要性，无论是在生命体内还是在一个组织中，混沌都并非坏事，而是建立秩序的必经之路。

可能你会问，量子物理、生命系统、混沌理论这些东西，与中国的古老文化怎么能扯上关系？原因无他，“新科学”打破了西方人固有的“机械论”倾向，即习惯于从元素的角度来探察结构，强调研究不同实体之间的机械联系；暗合中国人朴素的“系统论”倾向，即习惯于从结构的角度来分析元素，注重研究整体架构中的功能关系。惠特利说：“新科学与牛顿科学的一个最大差别是：前者关注整体，而后者关注部分。”又说：“在量子世界里，关系是决定万事万物的关键要素。”如此看来，西方人的新科学，不就是我们的旧哲学？

试观察人类把握世界的两大“思维结构”——西方重“因果”，中国倡“阴阳”。“因”与“果”是两种彼此外在、相对独立的元素，“因”不依赖于“果”而存在，“果”一旦由“因”产生出来，也同样具有独立自存的属性；前者对后者的制约和影响是外在的、历时的、单向的。而在注重“阴阳”关系的中国人看来，“阴”与“阳”构成并服从于统一的矛盾结构，“阴”不能离开“阳”而单独存在，“阳”离开了“阴”也同样失去了其自身的意义，二者之间的制约和影响是内在的、共时的、双向的。

以有果必有因的思维线索向上推论，西方人便不得不为感性的现实世界找出一个最初的创造者。所以，在牛顿科学中，世界被看作一个因“上帝第一推动”开始运转的机器。这是一个封闭的系统，必然朝着熵增加的方向发展，为了扭转衰败的进程，必须为生存而不断抗争。出于对因果关系的强烈偏好，在管理上，西方首先把事物分解成若干部分，进行精明的预测和控制。认定这些部分存在无休止的冲突，怀着控制的梦想，管理者以为自己有能力将混沌从生活中赶走。

而以“阴阳”思维来思考，世界不是机器而是生命。在生命世界里，重要的不是控制，而是动态的联系。任何事物都不能独立存在；混沌和毁灭是生命循环的一部分。组织也是生命系统，具备所有生命都拥有的适应和生长能力。由此，需要关注组织当中的人，关注他们的意图、尊严、情怀和价值，因为这些都是强化关系所必不可少的。[书ji分`享wei信]nztxy]

然而，我必须说，我不想和管理学和领导力的问题上，重复在其他领域一再出现的陈词滥调，说中国文

化曾经是、今日依然是如此美妙，可以治疗西方患上的要命疾病——这种说法对中国人没有半点好处。正如作者在中文版序中诚恳指出的，以关系为导向的社会不易创新，而且，由于后发现代化的缘故，当西方社会的新科学已经放弃讲述如何控制大自然，而开始探讨如何与自然和谐相处的时候，我们却在反其道而行之。在此，我想说的只是，对西方人来说，从整体的角度认识世界是一项新的技能，而这项技能从来就包含在我们中国人素有的智慧之中，我们其实无须舍近而求远。

古苏菲教义说：“你认为，你知道一，所以你一定知道二，因为一加一等于二。但是，你还必须知道‘加’。”是从什么时候开始起，我们忘记了中国式的“加法”呢？

我所有的亲朋好友！

——美国拉科塔（Lakota）土著民族 最虔诚的祷告语

撕开帘子，

是我永恒的热情。

因为，

无形的影子将人们彼此隔开，

大家不再彼此关心，

对别人的疑惑和困境，

也视而不见。

——美国著名女作家 尤多拉·韦尔蒂（Eudora Welty）

### 新科学与永恒的信念

我很高兴为中国的朋友写几句话。如果你喜欢这本书，欣赏书中的思想，我深感欣慰。我希望，这些思想能够促使你在思考与行为方式上发生或多或少的改变，并让你从中获益良多。

30多年来，我一直在思考与领导力相关的新观念，并从事这方面的教学工作。在不同的文化背景下，我为各式各样的人提供过培训，包括各个层次的领导者。我感受最深的是，这些所谓来源于“新科学”的观点，根本算不上新观点。只有对于西方社会来说，它们才是新的。在世界上的很多地方，比如城市的社区、乡村甚至古老的部落里，人们一直都在坚守着这些永恒的信念。

西方思想的最可悲之处在于：人们对现实世界认识错误。从16世纪开始，人们就把世界看作一个没有生命的大机器。人们自以为聪明透顶，于是千方百计去控制世界，以达到为我所用的目的。出于对科学技术的崇拜，我们创造出一个机械的、技术驱动的世界。这样的世界根本不考虑人们追求美好生活所需要的一切：关系、团体、和谐以及神秘感。在21世纪的今天，我们正在吞下“利用与控制地球”这一错误思维的苦果，那就是全球气候变化和物种的大量灭绝。

100多年前，科学家从科学实验中发现了一个全新的世界，他们不再将世界看作机器。而若要把世界看成是有生命的，那么，生命是如何演进的？科学家们就迫切需要建立全新的知识体系。他们发现，关系是宇宙的基本组成要素，任何事物都不能独立存在。他们相信，大自然是不断变化的，混沌和毁灭只不过是生命循环的一部分而已。他们懂得，外界干扰打开了创新之门，让现实世界变得更加多姿多彩。通过观察，他们认识到，生命系统生生不息的奥秘在于：它们通过不断学习、不断适应而成长起来。是合作让生命变得更加繁茂，而绝非竞争。他们发现，生命系统所建立的都是相互依存的关系网络，而不是某个人管理另一个人的层级结构。

西方科学不得不重新找回这些观念，而在世界各地的乡村、社区，人们从未忘记这些永恒的信念。只有与大自然接触密切的人，才懂得成长与毁灭的生命轮回。只有生活在经济贫困地区，人们才懂得相互帮助的重要，因为，如果不建立良好的关系，任何人都无法生存下去。

1966—1969年，我曾在韩国生活过一段时间，那是一个典型的亚洲社会。尽管经济落后、物资匮乏，但那里的人们有很多其他方面的优势。他们懂得家庭的重要性，重视教育，信奉儒家学说。在那里，我认识到了团体与和谐关系的重要性。我对家庭有了更多的了解：人们要尊重长者，要与祖先建立世代相连的关系。我亲眼所见的现实情况是：谁都无法独立生存，建立良好的关系是至为重要的。（在那里，我还学习了中国的书法，在两年时间里，我每天练习书法，这锻炼了我的注意力和忍耐力，我写的字也越来越漂亮了。）

当然，我也看到了传统文化的负面影响。我发现，在这样的环境下，实现个人的创新是非常不易的。儿童根本不能自主作出决定，甚至成年人也往往如此。如果人们行进的方向与以往不一致，那么前行几乎是不可能的。人们的想象力与创造力在强大的压力下渐渐丧失。为了家庭，人们也不得不牺牲个人的雄心与抱负。

我是在西方文化的影响下长大的。20多岁的时候，我到了韩国，我那时正是一个容易受到影响的少女。现在回想起来，恰恰是这段传统的亚洲生活经历，在很大程度上决定了我的职业取向。我最为关注的问题是：人们怎样才能既生活在群体环境下，又不失去他们的创造性？我想知道：能否建立这样的团体和组织，既有为高质量完成工作提供可靠保障的组织结构，又能保持充分的开放性，鼓励个体的创新与自主决策？对于我曾经感受过的那种牢固、相互信赖的关系，我是既欣赏又渴望的，但在现代组织里，它们已无迹可寻。40年过去了，我想，如果没有在韩国生活的那两年经历，我今天的生活会是什么样子，真是难以想象啊！

我相信，对我生活与工作产生深深影响的这些问题，新科学都能一一给出答案。复杂系统和混沌科学告

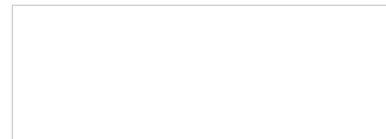


诉我们，在团体和组织内，如何创造让个体表现自我的条件。生命系统告诉我们应如何适应外部环境的变化并成长起来，同时又不失我们固有的特征。量子理论告诉我们，只有在关系中，我们才能知道自己有多大的潜力，每一种关系都可以创造出新的事物，因此可以说，我们总是新的。新科学告诉我们，我们所生活的这个世界，是一个相互关联的、复杂的生命系统。在这个世界里，我们只能相互依存而无法独立存在，每个人的行为都会对其他人产生影响，即便那些人与我们相距遥远。尤为重要的是，新科学让我们懂得了：我们生活在无比神奇的星球上，它知道怎样建立在变化中发展的系统。在这个星球上，很多物种彼此和谐相处。新科学能够帮助我们认识到，我们人类也像所有其他生命一样，有无穷的创造性，懂得彼此关爱，对学习有着浓厚的兴趣。像所有生命一样，我们人类也希望通过建立相互关系而让生命之花更加绚丽！

今天，在世界范围内任何一个经济落后的团体，我都会非常乐意地告诉他们传统智慧与新科学的关系。不过，更多的情况是，这些落后的团体被告知，它们必须改变，必须向现代化迈进，必须更加西化。目前，西方社会的新科学更强调关系的重要性：只有强化关系，我们才能在混沌与破坏的环境中生存下去。西方科学已不再讲如何控制大自然，而在探讨如何与自然和谐相处，如何尊重自然法则。西方科学已不再将世界看作一部没有生命、没有感觉的大机器，西方科学认为，大自然用它的美丽、和谐、力量和神秘来表达对人的深厚情谊。西方科学为我们提供了进行组织管理的多种途径，这样，我们就可以利用生命系统宽容大方的特点，将生命的创造力和成长力发挥到极致。

如果你读了这本书，我希望你能得出这样的结论：新科学也是非常古老的嘛！我也希望你能思考一下从传统、长者和哲人那里学到的东西，然后自己去建立古老智慧与当代科学的联系。只要你这样去做了，很多人都会从你的思想和工作中受益良多。

最后，祝读者朋友们好运！



玛格丽特·惠特利

## 探索新世界的导航图

我将本书视为一幅导航图，就像早期的探险者寻找新大陆时使用的那种。早期导航图的说明文字粗略而模糊不清，诱人但又不完全告诉你真相。它们指明了一些方向、标志和危险警告等，还留有一些未知的东西激励着其他探险者去探索和发现。它们用漂亮的装饰标出了给发现者留下深刻印象之处，但可能忽略了其他重要的地方，甚至还可能有不少严重的错误。许多早期的导航图上包含很多警告：“这里危险”或者“所知甚少的区域”。但是，这些图上所包含的内容足以激励探险者踏上危险之旅。 [书ji分`享wei信jnztxy]

本书初次出版是在1992年，当时所涉及的众多领域现在都已经发生了很大的变化。现实世界就是我们生活于其中的世界，这是一个变化莫测的世界，是一个由关系网络编织而成的世界。在20世纪90年代，我刚开始将新科学应用于领导力领域，当时我是这样说的：“我们生活在混沌时代，多灾多难与多姿多彩同时并存。”现在回想起来，那真是一段美好的时光：我们有足够的时间和空间去琢磨自己的观点；我们提出新的世界观，然后再去考虑是否相信它。在本书中我们不难发现那个时代的痕迹。新的世界刚刚露出它的本来面目，希望你能与我及其他探索者一道，怀着一颗好奇之心不断发现新问题，然后，看看你的经历是否与新科学的思想一致。

这里，我要以更急迫的声音提出邀请。现在，我是拉响警报的街头公告员。世界已然改变。本书所介绍的科学世界观不再只是零零散散地隐藏在书籍中。新闻报道、电视屏幕充斥着可怕的画面：战争、恐怖主义、无家可归者的迁移、飓风、地震和海啸。在我们的日常生活中，混沌和全球化的互动联系随处可见。我们试图通过政府、组织和个人去应对这些挑战与威胁，但我们的行动往往以失败告终。不管我们怎样做，具有稳定性且长期有效的解决办法总是回避着我们。现在我们明白了：使用过时的导航图无法探索新世界。需要改变的是我们的世界观，也就是我们解释世界的基本方式。只要作出这样一个转变，我们就能知道正在发生的事情是什么，也能够灵活地作出反应。

很多年来，我一直在世界各地介绍以新科学为基础的世界观。在我所碰到的人当中，大多数人都在转变观念，并着手建立具有适应性、创造性和弹性的组织。当然，也有很多人非常谨慎，甚至持怀疑态度。有些人还不相信世界确实已经改变，他们认为旧的思维方式仍然适用。另一些人则认为，在混沌时代，要想让组织运转良好，只有借助命令与控制的管理方式和层级组织结构。很多人需要我们拿出证据，证明这些陌生的新概念确实适用于“现实世界”。

我所感受到的现实世界是这样的：在这个世界，一小撮充满愤怒情绪的人改变了最强大国家的政治。海洋温度的微小改变就可以引发天气的剧烈变化，并给远离海洋的人们带来巨大灾难。流行性疾病夺走成千上万人的生命，未经控制的病毒随便就可以从一个国家传播到另一个国家。这个世界的一个明显趋势就是各自为政，人们总是退缩在自己的小圈子里。对于正在发生的事情，我们每个人都有不同的理解，即便我们掌握的信息完全一样。这是一个意外层出不穷的世界。如果想关心一下时事，我们根本不知道会听到哪些新鲜事。在这个世界，只有变化是永恒的。加入VIP微信 whair004

这样一个难以捉摸、变化万千的世界，完全打乱了我们的计划和预测，让我们紧张不安、忧虑重重、夜不能眠。一切都变得那么难于理解。有人解释说，这是一个时代的结束，或者说，这是一个破坏的时代。

无论你有怎样的信仰和经历，我都建议你开始考虑一下：我们该有一个新的世界观了，让它指引我们在混乱的时代前行。我们不能再指望旧的导航图指引我们的航程，掸去尘土或者用亮丽的色彩重印一次也无济于事。越是依赖它们，我们越会迷失方向。它们为我们所确定的关注点是错的，因此，我们不知道究竟什么才是最重要的。老的导航图只能让我们的航程更加混乱。

很多年来，我一直在致力于将新科学世界观应用到组织、社会团体、政府部门、国家，甚至是我自己和我的家庭中去。关于事物为何如此演变，我已经获得了深刻的感悟和见解。我非常有信心将新的观点和

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《领导力与新科学（经典版）（湛庐文化财富汇系列）》玛格丽特·惠特利 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/494.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

