

business

LEADERSHIP *and the* NEW SCIENCE

经典版



世界级组织管理大师
玛格丽特·惠特利 经典名作

DISCOVERING
ORDER IN A
CHAOTIC WORLD

领导力与 新科学

[美] 玛格丽特·惠特利 © 著
(Margaret J. Wheatley)

简学 © 译



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

LEADERSHIP *and the*
NEW SCIENCE

领导力与 新科学



[美] 玛格丽特·惠特利 © 著
(Margaret J. Wheatley)

简学 © 译

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力与新科学 (经典版) / (美) 惠特利著 ; 简学译 . — 杭州 :
浙江人民出版社 , 2016.1

ISBN 978-7-213-06977-2

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字 : 11-2015-93 号

I. ①领… II. ①惠… ②简… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 279999 号

上架指导 : 企业管理 / 组织管理

版权所有 , 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

领导力与新科学 (经典版)

作 者 : [美] 玛格丽特 · 惠特利 著

译 者 : 简 学 译

出版发行 : 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话 : (0571) 85061682 85176516

集团网址 : 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑 : 金 纪

责任校对 : 姚建国

印 刷 : 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本 : 720mm × 965mm 1/16

印 张 : 16.5

字 数 : 18.3万

插 页 : 6

版 次 : 2016年1月第1版

印 次 : 2016年1月第1次印刷

书 号 : ISBN 978-7-213-06977-2

定 价 : 54.90元

如发现印装质量问题 , 影响阅读 , 请与市场部联系调换。

在混沌的世界中发现秩序

Discovering Order in a Chaotic World

量子物理的启示

02 量子时代的牛顿组织：组织关系与权力

新科学：海森堡测不准原理，基本粒子，超距作用
管理启示：组织关系网，关联模式，组织环境

03 空间不“空”：无形的场与组织价值

新科学：场，形态共振
管理启示：愿景场，组织场，观念控制

04 世界的参与特性：“好奇害死猫”与参与式管理

新科学：薛定谔“猫问题”
管理启示：参与、主人翁意识

生命系统的启示

05 平衡与变化：组织变革的关键法则

新科学：自参照
管理启示：组织统一性

06 信息的生命特征：组织沟通与信息管理

新科学：分形，进化反馈
管理启示：全系统方法，“重要的干扰者”，组织智能

08 变化是生命的本能：建立弹性组织

新科学：系统动力学
管理启示：弹性组织

混沌理论的启示

07 奇异吸引子：混沌对领导者的启示

新科学：奇异吸引子，混沌系统
管理启示：组织文化

重大发现

09

科学管理2.0：参与式管理与自主决策

大自然建立秩序的过程也非常适用于组织管理。在组织管理中，要抛开过去的管理与控制方法，转而在不多的几个原则指导下实现自主决策。自主决策带来的结果是全局稳定的系统。

管理的困境

01

发现有序的世界：控制式管理的困境

我们在组织管理上的最大缺陷是：
总是将控制与秩序混为一谈。

从新科学的视角看世界

10 现实世界：救灾和反恐

救灾：面对卡特里娜飓风，美国政府的表現只能用“极其糟糕”来形容，而民间组织、个人却能做出快速反应。

反恐：恐怖组织的网络具有相当大的威力，他们是通过愤怒的情绪而发展壮大的。只有熄灭他们激愤的怒火，我们才能打赢反恐战争。

LEADERSHIP and the NEW SCIENCE

湛庐文化
Cheers Publishing
a mindshare business

特别制作



扫码关注“庐客汇”，
回复“领导力与新科学”，
直达本书“讨论指南”



LEADERSHIP
and the
NEW
SCIENCE

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



推荐序一

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。

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！

王文京

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，新媒介批评者

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，不啻为了一件幸事，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。”



推荐序二

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跑。

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。

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）





目 录

推荐序一	
企业管理中的新科学	·Ⅰ·
推荐序二	
量子世界中的中国智慧	·Ⅳ·
中文版序	
新科学与永恒的信念	·001·
前 言	
探索新世界的导航图	·005·

引 言	
探索领导组织的简单方法	·011·

01

发现有序的世界 | 控制式管理的困境 | ·027·

我们在组织管理上的最大缺陷是：总是将控制与秩序混为一谈。秩序存在于所有的生命系统中，大自然会告诉我们秩序究竟是什么。在生命世界里，重要的不是控制，而是动态的联系。

关键词提示 自创生、耗散结构

02 量子时代的牛顿组织

| 组织关系与权力 |

·041·

在牛顿组织中，我们往往将整个流程分割成若干个相对独立的部分。在量子世界里，关系是关于现实的“全部内容”。我们要提高自己的倾听能力、交谈能力，尊重彼此的个性，因为这是强化关系所必不可少的。

关键词提示 海森堡测不准原理、超距作用

03 空间不“空”

| 无形的场与组织价值 |

·065·

组织中的无形影响力是非常重要的，比如文化、价值观、愿景和道德规范等。如果把它们看作场，它们的影响力将渗透到组织的各个角落，影响所有员工的行为。空间不“空”，充满场的空间有助于我们建立秩序。

关键词提示 场、形态共振

04 世界的参与特性

| “好奇害死猫”与参与式管理 |

·079·

每个观察行为所丢失的信息都多于所获得的信息。世界上的事物，如果参与的人多，就能获得更多的信息，我们也会因此而变得更具智慧。人们愿意支持自己参与其中的事物。

关键词提示 薛定谔“猫问题”、散点矩阵图

05

平衡与变化

| 组织变革的关键法则 |

·097·

如果组织想拥有适应环境的生存能力，就要千方百计地开放自己，关注新的信息，尤其是可能威胁到组织稳定并使其偏离平衡的信息。系统的自组织是一个自相矛盾的过程，正是系统保持自身生存的需要，才导致其成为与过去不同的新系统。

关键词提示 热力学第二定律、熵

06

信息生命特征

| 组织沟通与信息管理 |

·117·

信息是保证组织生命力的重要资源。在组织里，要创造条件让大家最充分地共享到信息，减少对信息的控制行为。秩序是不断变化的组织能量，一旦组织能量与信息结合在一起，我们就会像生命世界一样拥有非凡的进化与成长能力。

关键词提示 分形、进化反馈

07

奇异吸引子

| 混沌对领导者的启示 |

·141·

生活本来就是非线性的，混沌理论所提供的新的数学工具，让人们又有机会看清生活的本来面目了。分形理论告诉我们，生命系统秩序的建立，首先要有为数不多的几个简单准则，这是每个个体都要遵守的；在这些原则的基础上，个体享有充分的自由。

关键词提示 混沌游戏、奇异吸引子

08

变化是生命的本能

| 建立弹性组织 | ·165·

我们要坦然地面对无所不在的变化，而不是控制或拒绝它们。个人寻求改变的原动力是他们希望自己的工作更有成效，希望个人的努力能够为组织的整体表现加分。

关键词提示 栖居意识

09

科学管理 2.0

| 参与式管理与自主决策 | ·189·

大自然建立秩序的过程也非常适用于组织管理。在组织管理中，要抛开过去的管理与控制方法，转而在不多的几个原则指导下实现自主决策。自主决策带来的结果是全局稳定的系统。

关键词提示 自参照

10

现实世界

| 救灾和反恐 | ·205·

我们正处于这样一个微妙的历史时刻：已有的世界观不适用，而新的世界观还过于新奇而无法用于实践。面对卡特里娜飓风，美国政府的表現只能用“极其糟糕”来形容，而民间组织、个人却能作出快速反应。恐怖组织的网络具有相当大的威力，他们是通过愤怒的情绪而发展壮大的。只有熄灭他们激愤的怒火，我们才能打赢反恐战争。

关键词提示 范式盲

后 记	
通向新世界的旅程	·227·
译者后记	·235·



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“创新创业”读者群，
与小伙伴“同读共进”！