



人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門

[日] 中土井 僚 著

[日] 直子 王培杰 顾丽君 译

U型理论 实践版

根本解决人和组织的复杂问题

轻松解读“U型理论”

解决人和组织的“痛点”问题

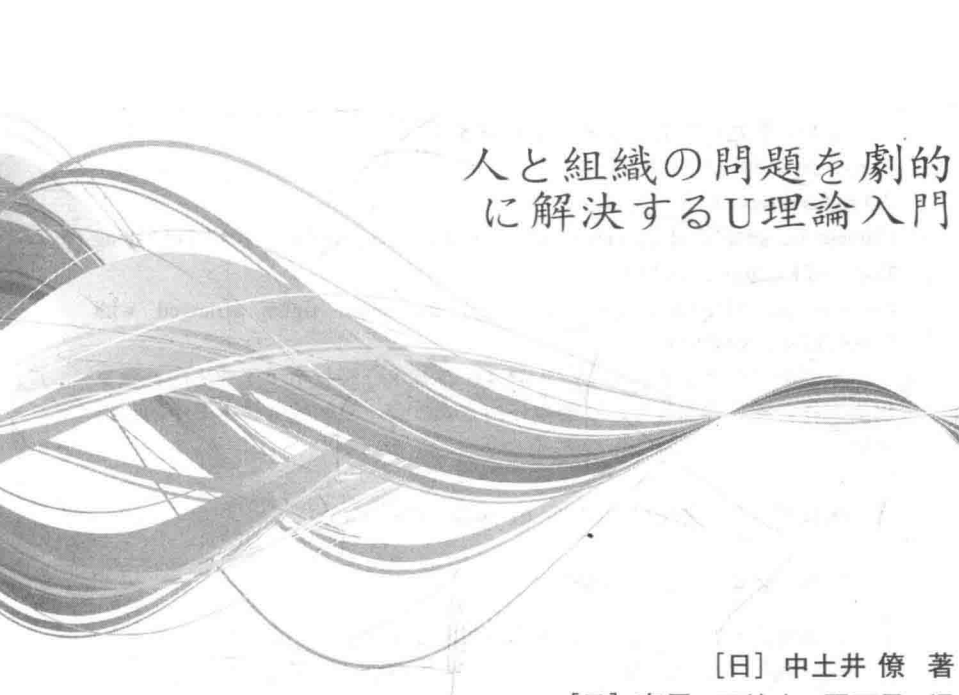
中国工信出版集团



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門

[日] 中土井 僚 著

[日] 直子 王培杰 顾丽君 译

U型理论 实践版

根本解决人和组织的复杂问题

轻松解读“U型理论”
解决人和组织的“痛点”问题

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

人と組織の問題を劇的に解決するU理論入門

Copyright © 2014 中土井 僚

All rights reserved.

Chinese (in simplified character only) translation copyright © 2017 Publishing House of Electronics Industry.

Chinese (in Simplified character only) translation rights arranged with CHOUTEAU NAOKO

本书中文简体字版经由 CHOUTEAU NAOKO 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2017-3672

图书在版编目（CIP）数据

U型理论实践版：根本解决人和组织的复杂问题 /（日）中土井僚著；（日）直子，王培杰，顾丽君译. —北京：电子工业出版社，2017.5
ISBN 978-7-121-31399-8

I. ①U… II. ①中… ②直… ③王… ④顾… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 084988 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：880×1230 1/32 印张：11.5 字数：229 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

• 推荐序 •

几个月前，资深行动学习催化师王培杰老师倾力推荐我看《U型理论实践版》，她说这是她看到过的将U型方法论落地实践的杰出典范之一。带着好奇和景慕之心，我一气呵成将此书看完，印象最深刻的，不仅仅是作者详尽踏实的落地方法，也不仅仅是他八年实践中有深度和高度的思考，是字里行间所散发出的求真的热忱、一股可以感召他人的匠心之气。

作为改革开放伊始出生的一代人，我和周围的许多同辈人见证了过去三十多年间，中国大地上不可思议的发展奇迹。然而近二十年的美国和德国的旅居经历，也让我对于快速发展过程中的种种成长之痛日生忧国忧民之心。工业化的进程所带来的线性思考和组织治理方式，似乎与传统文化中

的“道法自然”愈行愈远。环境、社会、人文等各个方面凸显出来的日益激化的问题，让我们不由感概：为什么充满智慧的我们，“集体创造出了没有人想要的结果”？产业技术的日新月异似乎并不是这一切的根本解；而政商社学领导者的各种竭尽全力，又如隔靴搔痒，无法化解社会生命体的难言之隐。

中华医学告诉我们：急则治其标；缓则治其本。当 U 型理论告诉我们真正的创新来源于“暂悬”过往方式，用全新的视角观察、观察、观察，并沉到 U 的底部退省反思的时候，我们如释重负，似乎内在的体感找到了一种许可、一种科学的表达和一个方法论的印证。允许我们自己慢下来，允许我们换位到更多元跨界的视角感同身受，允许我们安于未知并意义构建，让内在的觉知涌现，方可快速行动和迭代。这一切似乎毫无悬念，然而正是这种平凡之中的不平凡，是我们这个时代在呼唤的，是社会生命体的健康之道。

知易行难。能够真正的“知止”——打开思维，暂悬评判，能够真正的“同理”——打开心灵，换位感知，能够真正的“放下”——打开意志，踏入未知，这是一生的修炼。如何在组织层面上集体共修、着眼于行动的源头，作者在他

的书中“当头棒喝”的勇气，让我感触良多。允许不同部门的声音充分呈现、共同看见，在跌宕起伏中催生组织的未来，涅槃之后重生的喜悦和感动，让“理论”之上的人性光芒跃然纸上。作为组织的未来的助产士，中土先生展示了从学习者到创变者到引领者的心路历程。这让我不由地想到了在中国过去这几年，奥托博士和中国团队所接触的各界组织领导者、OD人士、u.lab 慕课的召集人、IDEAS 跨界领袖等创变者们，他们的绽放，以及因此而成型的共创和行动。System change is an inside job（系统创变是一个内部活儿）。

这样的一个内在的系统升级，从“自我”（打开了思维）到“生态”（打开了心灵和意志）意识的升级，是跨界、跨部门共创的基础，是打开未来的钥匙。U型理论作为“社会技术”的操作系统，为个人、团队、组织和社会在颠覆性变革层出不穷的时代，如何通往共享价值，形成一体多面的利益共同体，共创未来，提供了方法论和实操路径。

中土先生的文字，让我们窥见这个系统升级在组织层面的一些生发和实践。在中国的各类组织中，我们也见证了許多极具创意又紧贴本土文化的实践方法，如阿里巴巴的三板斧、“免费午餐”的县域赋能等，无不是在实践中带着匠心

打磨而成的。万物生长，一个无界的生态中，涌动的是令人叹为观止的创造力和多样性。

秋刹冬藏之后，我们一起在社会土壤中脚踏泥土，静待花开。

徐莉俐

2017年5月 于德国

译者序一

2016年9月，我去台湾参加国际引导协会（IAF）亚洲年会。大会上认识了直子，当时她正在寻找一个了解U型理论的引导师，来与她共同翻译日文版《U型理论实践版》这本书。我们初步达成了共识。后来她把书的前言及目录的内容发给我。当时，我立刻被中土井的写作视角吸引住了。他从解决个人、团队和组织的“痛点”问题入手，一边讲述实践案例，一边对应讲解U型理论，深入浅出地诠释了U型理论的核心流程。而这正是我在实践U型理论的过程中苦苦寻找的突破点。于是我带着兴奋、带着期待接受了本书的翻译工作。

中土井的《U型理论实践版》这本书主要有以下几大特点。

- 以鲜活的案例贯穿始终，生动呈现了U的旅程

在开篇，中土井就以连续27个月亏损的凯丝美公司发生的奇迹，揭开了U型理论在组织中实践运用成功的面纱。然后徐徐展开，一个一个的鲜活案例呈现在你的面前，使你能够身临其境地感受到个人、团队、组织在面对高度复杂性问题时，是如何经历了U的历程使奇迹发生的。

在书中，你会看到拉面店的老板是怎样通过“观察”注意到味道不对的；你会体会到中土井在与得帕金森病的母亲对话时，进入“感知”状态，同理到母亲真正的不安的；你也会跟随伏见工业高中橄榄球队在惨败给花园高中后，进入“自然流现”，迎来了“打败花园”那个开启未来的瞬间，并最终从“京都最差学校”脱胎为“日本第一”的……

- 深入浅出地阐述了U型理论七个活动的特征

中土井用三分之一多的篇幅，详细阐述了U型理论核心流程的七个活动。这是他八年的大量实践中结晶出来的成果，其中每个活动的特征都清晰地进行了阐述。

下载——再现基于过去经验形成的模式的状态。防止陷入下载情境的三个要点是：发现自己的反应是下载的诱因；发现自己陷入了下载情境；创建容易从下载中脱离的状态。

观察——进入“观察”的状态，能够发现新的信息。到达这个状态打开了思维，是创新的第一步。但是从下载状态到观察状态是被动完成的，不能主动实现。只有当你触碰到了“颠覆自己的假设及固有观念的信息”时，才能够进入观察状态。

感知——“打破自己过去的模式，超越旧有模式后看清现状”的状态。到达这个状态打开了的心灵，能够真正感知到他人的“无法用语言表达的情绪、感受”。越面临高度复杂性的问题，越需要进入这种状态。

自然流现——U型理论的核心，到达这个状态打开了意志，深潜到U的底部，与正在生成的未来相遇。涌现出“我是谁”、“我一生的工作是什么”这两个根本问题的答案，能够激发出个人、团队和组织的创造性，实现真正意义的创新。

结晶——经历自然流现后，澄清愿景和意图的状态。实现结晶，需要的是“接纳”，即经由自己，接纳“希望呈现”的未来，那才是结晶状态。在结晶状态“调动身体的智慧”非常重要。

塑造原型、运行——着眼于“行动”，反复试错，生成结果的状态。这里不是说闷着头反复试错就可以了，而是需

要你不断地联结存在于内心深处的直觉和强大的意志，不断地倾听和反馈，同时要能够对整体进行理解。在确立计划之前，付诸行动，调动大脑、心灵和双手的智慧。

● 极具落地的个人、团队及组织的实践秘诀

中土井介绍了在个人、团队、组织三个层面 U 型理论的实践秘诀。每个层面都详细描述了七个活动的操作步骤以及运用的工具和方法。非常具有实操性和落地性，你可以轻松地按着操作指引实践 U 的历程。

作为引导技术和行动学习的实践者，在多年的实践中，我深深地体会到在这样一个颠覆性变革的时代，个人和组织面临困境和挑战时的茫然、无助，以及苦苦寻找解决办法的急切期望。同时自己也意识到过往运用的方法论带来的局限，在带领工作坊和行动学习项目时，解决的问题总是隔靴搔痒，没有抓到本质。奥托博士提出的 U 型理论正是打开我们的视角，“向正在生成的未来学习”这一方法论，是解决组织复杂问题的密钥。通过“暂悬”过去经验，真实“感知”到现实情境并意义建构，允许内在的觉知涌现并结晶具化呈现出来，在行动的过程中迭代和优化，能够根本解决高度复杂性的问题，实现真正意义的变革和创新。

在此特别感谢：电子工业出版社晋晶女士协调编辑、出版等多方面的工作，使得本书能够顺利出版；MITx u.lab 合伙人、中国首席负责人徐莉俐女士提出宝贵意见并写推荐序；台湾视觉引导师李珮玉女士妙笔生辉，使书中插图更加有生命力地呈现出来；直子与她的团队以及帮助协调的颜永兴先生。

王培杰

2017年5月

译者序二

从充满希望的未来开始！

作者经过深深的纠结，在最后写下了这一断言：

“U型理论是人类的希望！”

在下意识中，我决定翻译这本书。这本书的翻译是源自我的U的直觉行动。首先握紧方向舵，在飞驰中不断思索，边跑边思考，这样一路走来。在所有这一切结出果实之时，才清晰了很多想法及感慨！

我希望人和人能够幸福地工作，在这幸福之中一定可以创造出什么。

人和人一道不断创造出什么，这就是工作。

把生活和人生割裂开的话，就不能活下去。

工作，远不止是要挣出吃饭的钱。

想要做什么工作，坚持对话人和人就一定能够让真正需要的东西存在下去。

怎样才能做到人与人一边对话，一边让真正想要保存下去的东西结出果实，这是我现在所期待的未来。

为了这个未来存在下去，没有常性的我坚持了两年而没有放弃这本书的翻译。为什么用了这么长的时间，非得要出版这本书？为什么现在出？现在还没有办法回答。在某一个时间点上，我们对这些问题在此后会逐渐领悟吧！

为什么引导这种不会教人们知识的工作坊会代替培训？这种不可思议的事情会在咨询和研修行业中变得如此引人注目？为什么U型理论能在中国逐渐扩展影响？

难道不是因为我们知道这正是今后中国商界所需要的吗？

我认为中国商界正处于重要的分水岭。我能感到真正意义上的竞争的出现，90后这代前辈无法理解的劳动人口所带来的不安越来越多，墨守成规已经无法再生存下去的对未来的不透明感，在这种焦虑之中每个人都在寻求答案。

人们在遭受挫折时，总想向什么学习。这个什么可能是别人的做法、经验，也可能是某种理论，总之想从外部吸取

些什么。

可事实是，需要的变化越大，仅仅从外部吸取点什么试试就越起不了作用。有些东西如果不是完全照抄，并全部付诸实施的话，变化就难以出现。

然而人们总是不愿意全部照抄。人和人不同，行业和行业不同，所以人们总是愿意稍作变化然后尝试。在这里还存在着人们的价值观和所处的利害关系的差异以及各种各样的偏见等。很多人在变化修正中，最后弄成一个非驴非马的结果。

假定照抄别人提倡的方法效果很好。但是人们互相理解接受并按照一定的方式做下去需要时间，而现实是没有那么多时间给你。在时间加速、无法停止的现代社会，如果不能根据瞬间判断做出重大决断，时间就会转瞬即逝。

每个人都在一边烦恼着，一边探求对于这个复杂社会的最合适的解答，并高速前进。可是，这样的解答在已经书写下来的东西里面并不存在。如果存在的话，那也是教练们根据这样的解答应该存在于每个人的心里这一假定为前提做出的建议。

这本书是向人间智慧中求解的指南书。这里没有答案，

只是详细地介绍了通往答案的路径。

如果在企业遭遇不顺利中饱受煎熬，却抱着改变点什么并继续前行想法的中国的企业领导者能够阅读本书，我将非常高兴。

接下来就是实践的时候了。让我们一起把这本书送到所有在中国实践U型理论的伙伴们的手中。

衷心感谢所有对本书给予大力支持的朋友：爽快地答应了这个策划的中土井僚先生、帮助汇总出版和提高文章格调的王培杰，以及在我独立后仍然提供大力帮助的泰东机械（上海）有限公司的各位、期待着本书出版的国际引导协会（IAF）上海分会的各位、日本引导协会（FAJ）和国际引导促进委员会（GFPC）的各位。

在我遇到困难的时候伸出援手的好朋友颜永兴、爱希（上海）企业咨询有限公司的各位、在这两年中贡献了最多时间的顾丽君、超出业务范围配合翻译工作的许建明。

朋友们、家人们，谢谢你们！

直子

2017年3月28日

前言

U型理论实践版—— 根本解决人和组织的复杂问题

未来无法预测!“到底该怎么办?”对此一筹莫展的人和组织逐年增加。人们彷徨迷茫,犹豫不决。像这样遇到棘手问题的时候,人们总是期待有救世主能够站出来拯救世界。

如何让个人和组织避免钻进死胡同,找到一个全新的完美的解决方案呢?

麻省理工学院高级讲师奥托·夏莫博士创立的U型理论给了我们一把解开这个难题的钥匙。这本U型理论实践版就是一本让大家能够轻松解读U型理论的实践书。

U型理论是在个人、团队、组织和社会层面引发过往经验延长线上从未出现过的变革、创新的原理和实践的方法