

“量子管理学”创立者 丹娜·左哈尔教授 重磅大作

颠覆牛顿式管理，以量子管理引领组织的未来

THE QUANTUM LEADER

A REVOLUTION IN BUSINESS THINKING AND PRACTICE

量子领导者

商业思维和实践的革命

[英] 丹娜·左哈尔 (Danah Zohar) ◎著
杨壮 施诺◎译

张瑞敏
领衔推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

THE QUANTUM LEADER

A REVOLUTION IN BUSINESS THINKING AND PRACTICE

量子领导者

商业思维和实践的革命

[英] 丹娜·左哈尔 (Danah Zohar) ◎著

杨壮 施诺◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

从牛顿物理时代到量子物理时代，人类正在经历一次认知方式上的重大改变。无论是商界还是其他领域的领导者，都需要从根本上重构思维方式，以应对充满未知、复杂性和不确定性的未来。在《量子领导者》中，“当今世界最伟大的管理思想家”“量子管理”理论的奠基人丹娜·左哈尔教授融合东西方智慧，深入剖析了为什么传统商业系统如今不再奏效，对比了牛顿式管理和量子管理模式的优劣，并提出了企业引入量子变革、构建量子管理系统的原则和路径。

The Quantum Leader : A Revolution in Business Thinking and Practice. Copyright © 2016 by Danah Zohar.

Archibald MacLeish poem excerpt from *Collected Poems, 1917-1982*
by Archibald MacLeish. Copyright©1985 by The Estate of Archibald MacLeish.
Reprinted by permission of Houghton Mifflin.

Par Lagerkvist quote©licensed through Par Lagerkvist Estate, Sweden.

This edition arranged with Robin Straus Agency, Inc.
Through Andrew Nurnberg Associates International Limited

This title is published in China by China Machine Press with license from Danah Zohar. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Danah Zohar 授权机械工业出版社在中国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2016-7450 号。

图书在版编目（CIP）数据

量子领导者/（英）丹娜·左哈尔（Danah Zohar）著；杨壮，施诺译。—北京：机械工业出版社，2016.11（2017.1重印）

书名原文：THE QUANTUM LEADER

ISBN 978-7-111-55180-5

I. ①量… II. ①丹… ②杨… ③施… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 242877 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新妞 责任编辑：廖 岩

责任校对：李 伟 责任印制：李 洋

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2017 年 1 月第 1 版第 2 次印刷

145mm×210mm·8.875 印张·3 插页·181 千字

标准书号：978-7-111-55180-5

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

写给张瑞敏先生，本人对他的量子视野及
实践勇气深表敬佩。

我认识左哈尔女士可以追溯到 2008 年。那年，我是她所著《魂商》(*Spiritual Intelligence*) 一书的译者，对她在书中提出的 SQ 理念和量子管理思想产生了浓厚的兴趣。后来，我邀请左哈尔教授到北大国发院给 MBA 学员讲述魂商 (SQ) 的核心观点，受到同学们的热烈欢迎。左哈尔女士早年在麻省理工学院学习物理学和哲学，后来在哈佛大学深入研究东西方文化，并获得哲学、宗教及心理学博士学位，她将量子物理学原理引入企业管理领域，融合东西方智慧，提出自成一家的“量子管理学”，在全球管理界产生了深远影响。

2015 年 6 月，应左哈尔教授和机械工业出版社编辑的请求，我又开始担任左哈尔女士的新书《量子领导者》的译者。左哈尔女士也在北京与我见面，希望我把这个任务接下来。尽管在北大的教学研究工作繁忙，出于对左哈尔教授的尊敬和对量子领导理论的兴趣，我最终接受了这项翻译工作。

整个翻译过程极具挑战性。左哈尔的书涉及历史、哲学、物理、文学多个学科领域，翻译是一个系统工程。自始至终，我们坚持了一个基本原则：忠实原文，精准翻译。因此，译稿经过了反复推敲，多次修改，很多人为此付出良多。在此特别感谢北大国发院经济学硕士程玺女士对译稿中多处复杂难点的精准校对与整理。也感谢机械工业出版社编辑在翻译过程中多方面的协调工作。可以说，本书的顺利出版本身也是量子相互碰撞的结果。

20 世纪，量子物理学的出现开启了一个新的科学时代，与量子物理相联系的思维、混沌和复杂科学强调不确定性创造的潜能。量

子世界观将宇宙看做一个不断进化的、深层次联通的自组织系统，可以通过反复试错来探索未知。左哈尔的《量子领导者》一书在理念上挑战了基于牛顿思维模式的西方管理模式，提出了互联网时代组织的量子特征，在理论上和实践上都具有重要的意义。

左哈尔教授认为，17世纪伟大的物理学家牛顿的科学思维已经遍布人类心灵的每一个角落，影响到社会的各类组织机构及国家的商业市场领域。牛顿式思维假定所有事物都是确定的、可预测的，如同机器一般运转。牛顿式商业领袖更重视企业效率，强调目标和结果。牛顿式领导者擅长“有限博弈”，量子领导者则擅长“无限博弈”；牛顿式领导追求事物发展的稳定性和逻辑性，而量子领导者善于学习应对不稳定性和不确定性的局面。牛顿式世界观是囚禁当今时代商业思维的源泉。借用大物理学家玻姆的观点，“世界上所有的问题都是思维的问题”。牛顿式领导者主要使用左脑，重视逻辑线性思维，调动部分的大脑工作；量子领导者则使用整个大脑，不仅重视逻辑思维，更要开发右脑的本能思维，打破常规，创新创意。融合左右两部分大脑的功能，是量子组织的重要特质。

左哈尔教授将魂商定义为“人类的第三种智慧”，对应于智商和情商。它让我们意识到生命的意义、价值和目的。如果说《魂商》从个人层面解释了日常生活中不常见的现象，那么《量子领导者》则深入组织领导者、管理机制和领导力变革的根源，描绘了量子时代领导者的特质。左哈尔认为，人类属于物理世界的一部分，但是，人从本质上讲是一个量子系统。作者描述的量子领导者身上具有以下特质：

- 量子自我是兼容并包的，它既有独特个体部分，又有关联性群体部分。
- 量子自我是整体性的、关联性的。我身在自然，自然在我身。

- 量子自我是自组织的，没有明确的边界。
- 量子自我是自由的，边界处于不断变化之中。
- 量子自我是负责的，我的选择创造了世界和我周边的一切。
- 量子自我是一个爱发问的自我，而问题共同创造了答案。
- 量子自我是心灵的，它充满了人生的意义、愿景、价值观。

在对量子时代的量子个人特质进行阐述后，作者又描述了量子组织在目标、思维、战略、发展、绩效等领域与传统组织不同的八大特质：

- 量子组织具有整体性。整体影响局部。每个部分相互关联。
- 量子复杂系统是不确定的，难以预测。处于有序和混乱之间。
- 新科学是涌现且自组织的，自下而上。量子混沌系统具有创造性。
- 新科学是“兼容并包”的多元现象，而不是非此即彼、黑白分明。
- 海森堡不确定性原理得出结论：我们提出的问题决定了我们得到的答案。
- 新科学大胆梦想，发现了很多超越当下的、有趣的、有创造性的东西。
- 量子物理描述了一个参与式的宇宙，观测者也是被观察事实的一部分。
- 宇宙具有无限的可能性。量子组织意识到员工会不断追求梦想。

左哈尔提出的量子领导者和量子组织思维，与东方哲学注重整体、全局、灵感、长远发展目标有异曲同工之处，也让我们对于未来企业融合中西方管理精髓充满了希望。认真观察，我们发现今天在中国和世界上如日中天的互联网企业，如腾讯、阿里巴巴、脸谱、

亚马逊、苹果、谷歌等，以及传统行业中转型相对成功的企业，如IBM、华为、海尔、京瓷、宏碁等，都在一定程度上具备了量子组织的特征。

左哈尔对量子领导者特质的描述对我们很有启发。但是对于今天不同社会环境中的组织和个人，面对复杂多变的量子环境，如何培育量子组织特质并成为量子企业，作者并没有给出具体答案。量子企业不可能自然产生。量子组织的属性也并非都会对社会产生积极影响。在过去几年中，世界在政治、经济、社会、市场等领域都发生了巨大变化，变得越来越不确定、多元、复杂。互联网革命和大数据带来了技术、模式、效率、产品的创新，给人们工作、生活、信息搜集带来了方便。同时，很多行业和企业竞争中互联网技术颠覆，很多人因此失业。技术可以给人类造福，也会带来负面因素。恐怖组织利用互联网技术和去中心化特质，隐藏在世界不同角落，给人类带来了巨大灾难。

面对这种情况，我的问题是：互联网时代带来的颠覆性技术对人类产生了什么影响？它改变了人类社会什么？没有改变什么？在互联网时代，人的弱点改变了吗？人的贪婪改变了吗？组织的社会属性改变了吗？人与人之间的信任是增强了还是减弱了？企业间竞争的规则和手段改变了吗？国与国之间的关系改变了吗？战争的逻辑改变了吗？最大限度攫取利润的企业短期经营目标改变了吗？今天的企业和100多年前的传统企业相比在技术层面发生了巨大变化，但是在人的精神和灵魂层面发生了什么本质上的变化？更为值得深层次思考的问题是：人类为什么没有在本质上发生改变？大多数企业的目标为什么总是追逐短期利润？促使企业向量子企业稳健长远发展的社会条件和文化土壤是什么？

个人的观点：传统企业要从本质上蜕变、发展成为左哈尔教授

所描述的量子组织，必须满足两个条件：第一，领导者本人要有坚定的信仰和价值观，且这种价值观通过企业文化对员工的熏陶在组织内得以弘扬；第二，企业所面临的生态环境和文化土壤必须对企业转变为量子组织具有积极的影响。

优秀企业家具有明晰的社会属性，要有清晰的价值观和人生观。企业领导者价值观的形成过程受到社会各方面因素的影响，在漫长的日积月累中逐步形成。这种价值观和信仰一旦转变为企业文化，将对组织发展产生决定性的影响。日本京瓷公司的稻盛和夫（敬天爱人、利他经营、做人何谓正确、致良知）、台湾慈济组织的证严上人（大慈大悲、宽亮容忍、懂得舍得）、海尔的张瑞敏（去中心化、服务型领导意识）、华为的任正非（艰苦奋斗、危机意识）等领导者，都是有追求、有梦想、有使命、有价值观的领军人物，他们的价值观、人格魅力和思想是培育量子特质、推动企业持续发展的灵魂和动力。

但是，个人领导力并不能保障企业的基业长青。组织是社会结构的一个组成部分，具有明显社会属性，不断受到环境、文化、历史、市场、政治的影响。因此，组织不可能“独善其身”，企业也很难“在商言商”。德鲁克说，管理是一门人文艺术。因为管理与文化精神因素有着密切关联，如人的本性、善与恶、真与美。“一个健康的企业、一所健全的大学和医院，不能在一个病态社会中谋求生存，并获得发展”^①。人在环境中生活，必然受到环境的影响；组织面临怎样的社会生态，势必受到怎样的熏陶。

组织领导者如果没有清晰的价值观和宇宙观，会变得贪得无厌、追逐短期利润，大权在握、集权行事，不愿将权力下放，也做不到

① 引自《德鲁克管理思想精要》。——译者注

“兼容并包”。领导者的信仰、素质、品格是企业转型为量子组织的必要条件。但是打造健康阳光的生态环境是企业成为量子组织的充分条件。没有良好的社会、文化、人文、法律生态环境，组织不可能自动实现扁平化；不鼓励老师和学生独立思考，挑战权威，中国不可能产生诺贝尔奖获得者和乔布斯一样的人才。

不管前面的路有多远、多么艰难，左哈尔的《量子领导者》带给了我们信心、信念、希望。在互联网信息数字时代，量子领导者必将成为既能打破规范、突破传统束缚、敢为天下先，又能创造规范、积极从事组织变革的中坚力量。拥有了这种力量，我们一定会有勇气和信心去玩一种“无穷”的游戏，我们也可以和传统的“边界”捉迷藏，改变旧时代的生存法则，创造出新时代既文明又健康的游戏规则。

谨以此书与大家分享。

杨 壮

2016年10月9日

» 致 谢

请允许我在本书出版之际，诚挚地致谢我的同事——克里斯·雷（Chris Wray）。自始至终，他与我所进行的那些迸发灵感火花的对话让我永远难忘。克里斯和我将继续为我们新创的“量子动力系统”进行研究，并在全球为企业家开展“量子管理”的工作坊。

我要感谢斯蒂芬·孟及孙凯教授的帮助，他们为我了解中国开启了一扇方便大门，帮助我认识和研究了中国的相关企业和商学院。我感谢海尔集团战略部在青岛为我安排参观如此有价值的海尔集团。我同时感谢位于杭州的浙江大学儒商与东亚文明研究中心人员，特别是周教授对我的著作表现出的兴趣。我还要感谢杭州天健水务公司的陈锋先生，毫不吝啬地让我为完成此书研究调查他的公司。

为什么商业需要来一场革命

当下，资本主义的文化和商业实践在现实中正陷入危机。正如我们所知道的那样，过分追逐短期私利与利润最大化、过度强调高管奖金和股东价值，孤立主义思维，任意忽视公司长远发展目标，导致整个商业生态系统发展不可持续。在《魂商》这本书中，我把以上现象描述为一个正在吞食自己的猛兽。今天，我们尚未完全从2008年撼动全球经济的金融危机中恢复生机，虽然一些商业精英已经觉醒，大多数商界领袖依然维持“常态”，因为这是他们唯一熟悉的游戏。

这本书希望提供一个新的领导力思维体系，完全不同于以往的组织结构和实践模型。这是一个区别于以往的领导模式，在这个模式下，来自外部和内部的驱动力会去激发出一种不同类型的商业领袖。我把其称为“量子领导者”。

目前，企业领导人面临工业革命时代以来最大的一场技术颠覆性变革，急需进行创造性的结构重组。如果没有清晰认识到这一点，面对外界环境挑战，企业领导人不可能从根本上建立一种全新的领导力文化。不仅商界领袖面临这些挑战，不同层面所有领域的领导者都面临这种挑战。

新的文化需要重新定义一个新的领导模式，以便创造性地去适应更快速和复杂的变化、环境的不确定性与风险、全球范围内的关联性、去中心化，以及员工、顾客、公民对道德和人生意义的更大需求。基于此，我们不仅需要一个新的思维体系，更要创建一种新的隐喻、新

的假设、新的价值观。而量子物理、混沌理论、复杂科学所带来的科学思维革命是最有力量替代旧思维体系的一个崭新模式。

在社会科学领域，将科学认作是新思维的强大隐喻对我们来说并不陌生，这其中包括管理学理论。16 与 17 世纪产生的机械物理，尤其是牛顿三定律的简约美，激发了无数富有创造力的思想者塑造西方近 300 年的文化史。弗洛伊德（Freud）的心理学，洛克（Locke）和约翰·斯图尔特·密尔（John Stuart Mill）的政治观点，密尔和亚当·斯密（Adam Smith）的资本主义哲学，奥古斯特·孔德（August Comte）的社会学，弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）的科学管理思维以及逻辑实证主义，这些都建立在牛顿理论思维体系之上。即使今天，认知科学偏爱的神经系统科学和思维计算机模型也受到牛顿思想的影响。他们都是热情的唯物主义者与还原论者，试图将所有复杂的系统还原为简单的原子和守法的工作部件。

现存的且惯常的模式发展得益于思维、假设、牛顿学说的价值观以及引发工业革命的科学。若我们不理解这一段历史，我们就无法理解那一仍然囚禁商业思维的源泉。牛顿学说商业思维模式假定公司与市场如同机器，有能力简单守法地运作，它们稳定运行，可人为控制，在某种情况下，它们的运作实现了降低风险与确保平衡的目标。

对比之下，与量子物理相联系的思维、混沌和复杂科学强调不确定性创造的潜能。它告诉我们创新系统是复杂的、互联互通的，且可以在彼此环境中对话、自我组织与管理。它们的最佳状态是处于“混沌的边缘”，即系统中不稳定性最大化的边缘，可使不断创新并改变规则变得自由可行。

少年时，我对量子物理非常感兴趣。13 岁时，我“发现”了原

子，那时我想成为一位原子科学家。15岁时，通过阅读戴维·玻姆关于量子物理的经典著作，我改变了自己对于许多事物的基本观念。我思考着关于量子物理的答案，思考着少年们询问的关于人生和意义问题的答案。在中学时代，我曾花几年时间用我在卧室中制造的云室电子加速器做粉碎原子的实验。由此，我赢得了很多科学竞赛大奖，最终，获得了麻省理工学院的物理学奖学金。就读麻省理工学院的那段时光，我意识到自己对哲学及量子物理学中蕴含的世界观更感兴趣，胜于对单纯物理学的喜爱程度，因此我修了物理与哲学双学位。新的量子世界观为本书提供了哲学框架。

我们的世界观即为我们对世界的理解，对我们经历的人与事如何串联起来的理解。它涵盖了从我们所理解的宇宙宏观范畴到日常生活每一天的所有事情。在中世纪，西方文明受犹太教/基督教世界观的影响，告诉世人上帝如何创造和治理世界，如何制定社会标准和人类行为道德准则，并构造家庭与社会的层级结构。17世纪时，机械论的牛顿世界观取代了上述观念，将宇宙和世间万物描述成一个时钟结构的机器，且由确定性规律掌控的原子碎片结构组成。唯物主义成了社会中的主导价值观，人类的生命也丧失了其广义层面的意义。

本书关注对于新兴的、正在成长的量子世界观的广义领导和管理。量子世界观将宇宙描述成一个不断进化的、包含着整体的、深层次联通的自我组织系统，它们可以通过反复试错来探索未知。在量子世界观的人类层面，意义、目的与动机取代了机械定律作为我们生活与组织中的动态组织原则。

我用毕生精力研究量子世界观给我们日常生活的各个层面与各种问题带来的新视角，从零碎思维模式到整体观念的转变，从确定性到不确定性的转变，更深刻理解关系在我们生活中发挥的作用，

理解人类、价值观、动力和干预所应扮演的更有意义的角色，重视事物的潜质，强调事物“也许是什么”而不是强调“是什么”，创建一个新的思维框架。我一共写作了三本相关的书，尽管后两本著作才针对商业读者，但我要承认，是我的第一本书《量子自我》出乎意料地让我从事了25年专注商业思维和管理顾问的工作。从那以后，我受到商界进一步的邀请参与量子管理咨询工作。就职于伦敦商学院的一位教授让我跟他的工商管理学生聊一聊《量子自我》这本书，这是我受到商界进一步邀请、在商界推广量子领导理论的开端。

伦敦商学院的教授罗尼·雷瑟姆(Ronnie Lessem)很有先见之明，甚至超越了他的时代，或许是意识到量子物理引出的思想对商业的影响的第一人。如今，越来越多的商界领袖分享着他们的观点，我在与他们交流自己与公司的量子工作时也不再语塞或受到冷遇。然而，他们想了解更多。他们想了解这些量子物理的新观点是否可以帮助他们理解为什么许多商业体系夭折，量子思想是否可以帮助他们寻找新的领导模式、组织结构以及在他们措手不及遭遇困难时如何改造组织从容应对。这本书为他们而写，也为那些还没有意识到自己企业有问题的商界领袖而写。

假想你是一位商界领袖，你的公司运转很不顺利。你认为你的商业实践和经营方法或是领导方式也许能更加有效，所以你召集来顾问，商讨新的教练与改革计划。然而，这些新计划并没有效果。他们重新摆放了房间里的家具，虽然看似不同，但不久你会意识到同样的房间里还放置着同样的家具。你辞去了一些员工，重组工作流程，精简中级管理层，尽力多沟通交流。你重新定义了公司的价值观，将其打印出来放在员工的钱包里。但是重大改变并没有发生。这本书建议你如何重新设计房间，甚至如何拆掉旧的架构重建新

屋。这本书告诉领导者如何“重置”他们的大脑，重新自我改造，以新的方式思考，采用新的风格领导。以此，他们可以成为“量子领导者”。

量子领导者强调信任他人和组建信任系统的重要性、建立关系组建团队的重要性、为适应多变环境保持灵活的重要性、时刻面对未来发生的各种可能性。同时，量子领导者也强调意义、愿景、价值观，尤其重视为他人服务的价值观。由此可见，量子领导者是“仆人领袖”。牛顿式组织如机器般运转，量子组织则如生命系统般运作，生物学家称其为“复杂适应系统”。生命系统与其存在的环境处于动态互动之中，非常敏感，可以随时接受新的变化。他们靠风险生存，靠创造性的错误（突变）成长，他们自下而上自我管理，在不稳定的环境中表现出很强的生命力。通过理解自己的组织是大脑控制的生命体，量子领导者具备新的能力去提升自我认知、明晰需求、与组织内部的有机动力同步、与组织成员一同努力，而不是与之对着干。

对于领导者及其下属来说，需要理解他们为什么在做正在做的事，理解他们的行为更为宽泛的背景与结果，以及理解支持且引导他们行动的价值观。量子思维的重点是提出问题的重要性（海森堡不确定性原理）、这些问题背后的价值观、这些问题的背景因素以及解决方法的本质。

受牛顿式思想影响的传统商业领袖只注重效率，注重集中精力完成任务。这与价值无关。牛顿式商业领袖强调“目标管理”，主张将复杂的问题分解为单个且相互独立的目标，然后逐个突破。最后一个目标的完成是相互孤立的部分目标的总和。量子领导者尊重效率和利润，但是他们认为，意义、服务、人际关系和价值观是产生

效率和利润的最佳方式。他们意识到，短期目标的视野较狭隘，通常会自我毁灭。把问题和抱负置于长远的视角内加以看待，可以更好地取得全面成功。他们认为所有目标都与其背景相关，因此着眼大局，认为更全面和系统的整体大于各部分之和，这将帮助他们更好地理解 and 运用这些组成部分，无论是资本、工厂还是人力资源。

量子领导者善于学习如何应对不稳定性和不确定性，并从中获得成长。他们知道创意和创新在“混沌的边缘”发展得最好。他们将确定性的缺乏和清晰界线的缺失视为进行试验和创新探索的机遇。牛顿式商业领袖热衷于“有限博弈”，而量子领导者则最擅长“无限博弈”。“有限博弈”的参与者在规则和界线之内博弈；而“无限博弈”参与者则在边界上博弈（包括边界内）。他们制定新的规则，发明新的博弈。我们将来会看到，众多的新科技初创公司，无论在西方还是在中国，都会按照量子规则博弈。

牛顿强调 A 点到 B 点之间只有一条途径，这是上帝对宇宙的看法。牛顿式商业领袖往往过于频繁地采信这样一种观点：只有一种最佳解决方案，只有一种最佳策略，只有一种最佳答案。这种狭隘的视角会造成巨大的失误。量子论系统会同时尝试从 A 点出发的多条路径，并且通常会达到一个创新的 B 点。量子领导者能够预测一种场景或者一个问题的多种可能的结局，通过尽可能地采纳其他方面的意见，探索多种可能的解决方案。这使得领导者能够为急速的变化和不可预知的情况做足准备，并且更好地理解出现的各种复杂局面。

牛顿式商业领袖推崇“自上而下的”管理方式。“我是老板。我说了算。我懂得最多。我管事。”为了实现这一管理方式，他们需要管理一种等级明确的组织结构。量子领导者对等级的依赖程度远远