

—Spiritual Capital—
心灵资本
灵商创造完美的自己

丹娜·左哈 Danah Zohar 著
伊恩·马歇尔 Ian Marshall 著
苗微 译

— *Spiritual Capital* —

心灵资本

灵商创造完美的自己

丹娜·左哈 Danah Zohar 著
伊恩·马歇尔 Ian Marshall 著
苗微 译



图书在版编目 (C I P) 数据

心灵资本 / (英) 左哈 (Zohar, D.), (英) 马歇尔 (Marshall, L.) 著; 苗微译. -- 北京: 中国友谊出版公司, 2011.9

ISBN 978-7-5057-2908-7

I. ①心… II. ①左… ②马… ③苗… III. ①企业精神—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第194912号

著作权合同登记号: 01-2011-5570

SPIRITUAL CAPITAL: WEALTH WE CAN LIVE by
DANAH ZOHAR AND IAN MARSHALL

Copyright © 2004 BY DANAH ZOHAR AND IAN MARSHALL

This edition arranged with BLOOMSBURY PUBLISHING PLC
through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2011 by BEIJING MEDIATIME
BOOKS CO., LTD.

ALL RIGHTS RESERVED.

书名	心灵资本
作者	(英) 丹娜·左哈 (英) 伊恩·马歇尔 苗微 译
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京市建泰印刷有限公司
规格	690×980毫米 16开 14.5印张 115千字
版次	2012年1月第1版
印次	2012年1月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-2908-7
定价	28.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

»» 前言

FOREWORD

我写这本书，完全是出于个人原因。我的儿子5岁时，有一天在临睡前突然问我，他为什么会出生在这个世界上。我接连用了好几星期耐心地向他解释，他的出生是为了使这个世界变得更加美好。或许这对于一个刚刚5岁的孩子来说，实在不是一个轻松的话题。然而，在他临近高中毕业，考虑是否报考大学、选择什么专业以及未来的就业方向时，他再次向我询问同样的问题，我惊奇地发现，我给出了大致相同的答案。我告诉儿子应该如何正确地选择，怎么做才能给社会带来更积极、正面的影响。这段平常的对话，却让我对自己随口给出的告诫产生了深邃的思索：我让自己的个体生命发挥了最大的潜能、产生了最大的价值了吗？在生活处于低谷的时候，我曾经这样反复质问过自己。

在过去的两年时间中，我对部分人的作为以及西方大众整体素养都不甚满意，甚至为有恶化的趋势而感到非常沮丧。我个人也遭受过背弃和一些人草率的评断，甚至是凶暴的攻击，这种情况也发生在我身边的许多人身上，包括我的朋友、家人等，更多的是发生在新闻媒体不断报道的新闻事件主角身上。

因此，人们对于社会生活中的许多方面缺乏深刻的价值标准和应有

的“理性”这个现实，我感到非常难以接受。每每我在企业进行演讲或参加商业研讨会时，当谈到运用智慧可以减缓压力、促进交流、丰富创意、加速发展，更可以衍生美好的意愿和追求时，几乎所有人的反应都集中在如何运用智慧赚取更多的金钱上。显而易见，这种不约而同的集体态度反映出我们的社会到处弥漫着物质主义和拜金主义的价值观。这使我陷入了强烈的矛盾中，一方面我们西方社会已经足够富足，另一方面我们的行为处事却时时受到低层次动机的驱使，诸如贪婪、暴躁、自以为是，这使得我们的生活品位低下，毫无趣味可言。我们的心灵好像飘荡在无边的沙漠中，因而生活毫无根基，既不能信守承诺，又浅薄善变，更缺乏必要的自省和反思，对人生的意义一无所知。面对这种状况，我万分焦虑而又深感束手无策。

与儿子关于未来的一番谈话，让我深受触动，我开始用一种全新的角度和观点来看待这个问题。假如我真有意图改变这种现状，我又怎么能让自已如此悲观失望？因此，我试着打消自己的消极情绪，用积极的心态来对待这一切。我又重读了那些曾经激励过我、给过我启发的作品，心理学家卡尔·荣格（Carl Jung）的一段话最终让我走出了阴影：

如果说这世界出了问题，那是因为人们犯了错，是因为自己犯了错。因此，如果自身足够明智，并且期望世界变得愈加美好，那么首先必须让自己做到最好。……改变世界的关键，是不断修正每个人自己的人生。最终每个人的人生就能为社会带来巨大的变革，并且最终能改变和创造历史！世界的历史，人类的未来，都是个人行为累积的结果。在芸芸众生最个人及最主观的人生中，我们不是

时代的被动见证者，也不是受难者，而是时代的创造者，我们创造了自己所处的时代！^①

我撰写本书的灵感来源于一句话：“我们可以用自己的人生，创造新的时代。”这句话也成为阐述本书主旨的关键，也就是说，只要有更多的人愿意从自身做起，先改变自己，我们就能够改变世界。那么就让我先开始，我愿意立即从消极颓废的情绪中走出来，以正面积极的心态来面对我当下的创作，以求进入最佳的写作状态。

实际上，人具有无限的可能，我们的潜能远远超出我们的想象。即使是在最棘手、最糟糕的境况下，通过自身的努力我们依然可以摆脱厄运，重新达到预期的高度。遗憾的是，很多人任由负面动机、低层次动机主宰自己的行为，使得诸如贪婪、暴躁等不良动机能够有机可乘，而自己却困于恶性循环的旋涡中无法自拔，最终不但于己不利，甚至可能会损害他人。这固然是由于我们自身不明智的决定所造成的，但大多数情况下我们并非存心想主动损害他人，也不太可能明知故犯。美国诗人奥格登·纳什（Ogden Nash）曾写道^②：

假使人们能够停下来想想，垄断粮食会让其他人食不果腹，自然也就心生善念。

然而，问题的关键在于人们大多数情况下是不可能停下来进行思考的。我们浑浑噩噩，得过且过，宛如一根被流水冲击的浮木，随波逐流，任尔东西。对于每时每刻都在发生的不合理、不正常的事件，

① 卡尔·荣格：《心理学对现代人的意义》。

② 奥格登·纳什说：“不要对此不屑，否则你就会不得不承受其害。”

我们视而不见；当他人遇到困难时，我们觉得似乎跟我们无关；当有责任需要承担时，我们总是能够迅速逃离。我们从未反思过自己的行为和动机，对于生活中的人和事也是报以冷漠的回应。我们之所以没有作出积极正面的反应，并不是我们心存恶念，而是我们不愿意主动去行善，我们只是随世浮沉而已。然而，人性之所以为人性，就在于它能够区分良莠、辨别善恶，如果我们总是习惯于人云亦云，那无疑有悖于人性的自然进化，无异于强制压抑我们的天性。

正是遵从于我内心真实的声音，我开始了这本书的撰写。可以说，这本书正是奉献给那些愿意倾听自身内心呼唤，并渴望改善自己当下处境的朋友们，虽然他们分处不同的行业、不同的职务。在这本书的写作过程中，我们的世界还在经历着各种各样的变故甚至灾难，然而身边的朋友和亲人让我愿意坚信，我们的明天一定会更美好！这种信念绝非信口空谈，恰恰相反，它是我们内心最强悍的力量，我们必须尽一切可能让这个目标成为现实。

本书的观点和内容主要来自以下几个方面：

- 我自身的思考和经验；
- “量子物理”、“混沌理论”与“复杂性科学理论”等前沿学科最新的科研思维；
- 十余年企业管理与咨询顾问的系统理论梳理；
- 与周围同事及朋友探讨的一些对世界的整体观察。

》》衷心感谢

我要向玛斯·里德尔汉森和迈克尔·瑞尼尔表示诚挚的谢意，感谢他们允许我使用他们的真实案例。

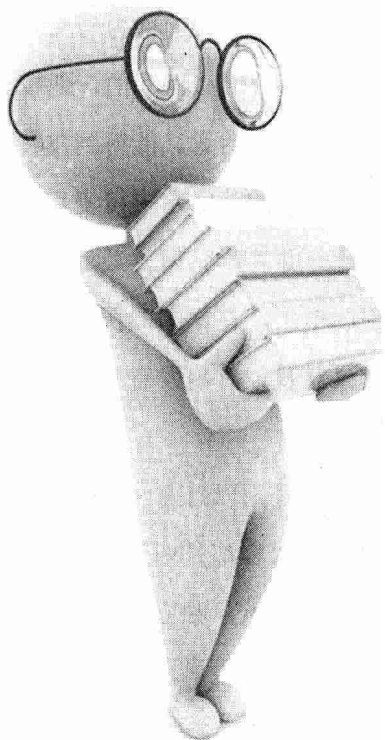
本书第九章所阐述的有关超强SQ的行为与文化指标，大部分是由来自澳大利亚悉尼的皮特·所罗用心撰写的，他授权我可以使用此相关内容，对于他的授权我要致上谢意。能得到皮特·所罗的授权，这得益于麦考瑞大学管理研究所的萨达尔·可麦克的友好协调，他促成了我们的成功合作，在此一并表示感谢。最后，我要特别提到我亲爱的好朋友艾麦勒斯·鲍瑞申尔，在本书的撰写过程中，我们进行了许多有益的探讨，他的建议对我很有启发意义，本书中甚至已经融入了他的意见。

行文过程中，本书虽然采用以丹娜·左哈作为第一人称的叙述方式，但实际上全书大部分的内容都是两位作者共同的研究成果，其中“动机量表”就是由伊恩·马歇尔独立完成的心血结晶。本书的两位作者既是默契的工作伙伴，又是美满的生活伴侣，他们借助智慧交谈激发灵感，完成创作，携手前进。

丹娜·左哈

伊恩·马歇尔

于英国牛津大学



»» 序言

灵异怪梦的启示

在近期的尼泊尔之旅中我忽然做了个梦，这个梦非常契合我这本书的主题，不妨我们就以这个梦来开始这本书。梦境中，我正在观看一场三幕舞台剧。环形的观众席与华美的舞台制作十分吻合，几乎融为一体，观众如同整个舞台剧的有机组成部分，充满了和谐的互动氛围。第一幕刚开始时，一群虔诚的喇嘛一边诵经，一边进行礼佛仪式。整个场景步调协调、井然有序，所有的观众都沉浸在安详平静的演出中，心情似乎也相当不错。但突然间，天花板的木头开始崩落，落下的梁柱压死了许多喇嘛。这毫无征兆的事件打破了演出的顺利进行。我当即也迅速逃离舞台，以免遭殃。

在随即的第二幕演出中，喇嘛再度进行礼佛仪式，但这次出现的喇嘛似乎是在敷衍摒责，神圣的礼佛仪式被他们当成例行公事，他们不仅对年轻的喇嘛吆喝斥责、指手画脚，也面呈愤世嫉俗之色，死气沉沉，好像整个世界已进入行将老朽的暮年，他们散发出强烈的负面能量。我恨不能立刻逃离剧场。

当第三幕开始时，又一批新的年轻喇嘛重新参与。他们面带稚气却活力无限，懵然无知却无所畏惧，他们初出茅庐，不知道前路在何

方，不确定希望在哪里，但却毅然选择了前行！他们有的步行，有的骑着犀牛，满怀希望与虔诚，勇敢地踏上远行的征途，去为僧团找寻新的礼佛仪式。这如同圆满的典型美梦结尾，年轻喇嘛虽遭遇挫折与苦难，在明知前路未必一帆风顺的情况下，仍然鼓足勇气再上旅途，因为他们坚信，朝阳必定照耀他们前行的脚步。

你或许难以相信，在某种程度上这个梦境恰恰展示了人类演进的过程。第一幕中，祥和的喇嘛按部就班地演示着规整的礼佛仪式，这代表了古时“神在天眷顾，世间一切祥和”的信仰。在那样一个充满信仰与价值的年代，人们很容易了解人生目标何在。第二幕中，愤世嫉俗的喇嘛象征着被物质主义与冷酷牛顿理论主宰的现代社会。他们（我们）的世界充满痛苦、失望、自私，甚至堕落。人们找不着生活的真正意义所在，因而离希望越来越远。而第三幕的年轻喇嘛就如同当下的我们，正准备重新起程找寻崭新的仪式（哲学思维或实践方式），从而使人类走向充满意义、充满永恒希望的未来。

众所周知，当下的资本主义文化与其赖以产生并发展的商业活动正面临前所未有的危机。用我自己的话来说，当今全球化企业是“吞噬自己的恶魔”，因为资本主义与其衍生的许多商业活动的基本假设，都是根本无法长久维持的。而另一方面，假如资本主义与商业不能得到更良性更健康的发展，无疑人类更美好的未来文明将无法得到基本保障。因而，我非常期盼更多的人能够如同第三幕那些年轻的喇嘛一样，为资本主义社会与商业文化寻找更坚实的基础，并能够在生产方式以及获利机制方面开辟新的途径，为人类更美好的生活创造更多的可能性。当然，如果有读者能从本书中得到些许启发，那将是我们神思相会的刹那。

因为只有足够多的人从更高层次的动机出发，才能促成社会的整体改变。因此，本书将努力向现在以及未来的领导者阐释，如何运用他们的“心灵智商”，为广大的组织文化创造“心灵资本”，最终达成一个可以持续发展长久运作的资本富足的社会，使得人们的生活更富有，物质不虞匮乏，文明永续不辍。

所有这些的前提是“富有”。我对富有的定义是，“人们能够赖以提升生活品质的所在”。人们经常谈到富有天分、富有个性，或富有好运。富有（wealth）这个词来自古英文welth，意思是“过得好”。然而现在字典对富有的定义（即“大量的财富”），明显反映出字典编撰者身处的物质文化的烙印。人们通常接着定义“资本”是我们拥有的金钱或物资。于是，资本主义对我们而言，就是所有与金钱和有形财富相关的事物。

实际上，心灵资本才是我们真正值得拥有的财富，也是丰富我们内在的财富。而只有从深层涵义、深层价值、根本目标与高层次动机出发，并将这种理念融入我们日常的生活与工作中，我们才能获得真正的心灵资本。

与此同时，以人类社会和宏观世界的整体角度来看，心灵资本是组织与文明持续良性发展的基准和保障。

因为只有凭借在企业管理哲学与企业经营实践中践行人文精神，才能最终保障人们赖以生存的地球永续发展，这也是累积心灵资本的唯一途径。心灵资本反映了我们的共同价值、共同追求，以及人生的根本目标。同时心灵资本也反映在组织的基本信仰、存在使命、成长目标，以及所承担的社会责任方面。

需要强调的是，我在书中所提到的“心灵”一词，其内涵和外

延都与宗教或其他信仰体系毫无干系。我承认宗教组织所建立的以宗教为基础的文化，确实存在一些纯正的心灵资本，然而很明显，这种心灵资本被局限在特定的信仰体系内。事实上，在今日多元化与全球化的社会里，组织、社会与文化所需要的心灵资本，必须源自更深层次、无涉宗教，且所有人皆珍视的意义、价值、动机与目标。

心灵智商是我们获取深层意义、价值、目标与高层次动机的智商。心灵智商如同一个思考体系，用以帮助我们正确决策，以及判断如何合理取舍等。当然这些决策也包括我们如何制造、分配自己的物质财富。

不仅如此，心灵智商还赋予我们分辨善恶的本能，是我们的道德智商，是我们人生中发挥真、善、美与同理心的智商。因此，只要我们把灵魂视为传输管道，把想象力与心灵的深刻丰富，带进我们的日常生活、家庭、组织与机构中，心灵智商也可以是灵魂的智商。

清楚理解心灵智商、心灵资本与持续性三者之间的重要关联，显得尤为关键。因为三者的关联是串起本书的主轴，也是理解本书的核心。事实的确如此：我们需要意义、价值与根本目标（心灵智商）以获得财富（心灵资本）；也唯有站在社会整体的角度上，依靠包含心灵资本丰沛的意义、价值、目标与高层次动机，我们才能拥有持续发展的资本社会与未来。

精神智能是我们用以接近自身最深层次的意义、价值、终极目标，以及真正动机的智能。

灵商作为精神资本，它与可持续性发展存在至关重要的联系，灵商所含的意义、价值、终极目标意识最终促成了精神资本的产生。精神资本所属的财富的意义、价值以及更高层次的动机，对于永续性资

本主义和社会的可持续发展是必不可少的。

持续性的系统，简而言之就是一个系统可以自主运作，并且能够延续并良性发展至未来。在自然界中，持续性的系统是一个所有个体能相互合作、彼此滋养的平衡环境。它拥有整体性（个体在内部互动）、自我管理，且能够相互探索、彼此适应。地球生态系统就是身边的例子：植物制造动物所需要的氧气，动物提供植物所需要的二氧化碳。各种动、植物通过合作与竞争达到平衡，水则通过蒸发与降雨的过程被循环运用。整个生态系统运用自身的多样性实现演进（基因突变）。

人类、组织与文化因其拥有心灵资本而更能持续发展，因为他们拥有正确的态度，包括以价值为基础的基本认同、对总体环境的关怀与关注、宏观视域、自发性（与弹性）、由核心信念出发的能力、包容多元，以及向逆境学习、化阻力为助力的主动性。

随后的章节中我们将重点阐述三种资本：物质资本、社会资本以及心灵资本。与这三种资本的建立息息相关的是人类三大智商：理性智商（IQ）、情绪智商（EQ）与心灵智商（SQ），如下图所示：

资本	智商	作用
物质资本	IQ：理性智商	自我所想
社会资本	EQ：情绪智商	自我所感
心灵资本	SQ：心灵智商	自我所属

物质资本是人们在资本社会中最为熟悉的。它代表着金钱及金钱可以购买的东西，如消费的钱、投资的钱，以及能获取优势、权力与影响力的钱。如资本创造者所言：我们运用理性智商来追求物质资

本。理性智商是指我们思维方面的智能。

社会资本是我们协助社会与组织为公共利益顺利运作而积累的财富。社会学家弗兰西斯·福山（Francis Fukuyama）把社会资本定义为：人们为了共同利益在团体或组织内合作的能力。他表示，这种能力来自于信任与共同的伦理价值^①。人们在家庭、社区与组织内建立的关系就能够体现出社会资本的功用，也就是说，当我们越信任彼此，我们越会尽到对他人或组织的责任，越会通过共同努力，改善大众健康与教育水准，也越能让犯罪远离，社会也就越和谐。

社会资本的累积，主要取决于我们经营人际关系的情绪智商。情绪智商是我们了解与感受他人的能力，当然也是解读他人情绪与社会情势并作出适当反应的能力。情绪智商是指我们感知方面的智能。

心灵资本扩大了我们的共同价值、意义与终极目标。它代表了我们对人生意义、人生价值与最终目标的关切。我深信，真正的社会资本必须包括这些心灵层面。它是我们共同关切的重要方面，并将社会紧紧连在一起。通过运用心灵智商，我们得以建立心灵资本。心灵智商是明确我们是“谁”的智能。

如果我们希望拥有一个持续发展的资本社会，我们必须运用自己的理性智商、情绪智商与心灵智商，来建立相应的三种资本。我之所以在本书中强调心灵资本，是因为如果缺乏心灵资本作为基础，就没有一种资本能够真正运作。我们的动机以及由低层次转为高层次动机后的行为改变，是本书的另一大重点。唯有当我们了解怎样的潜在动机会导致负面行为与自我毁灭，高层次的动机才会驱使我们。如你

① 弗兰西斯·福山：《信赖》，第26页。

所知，心灵智商的十二个特性，赋予我们改变行为的动力。因此，当足够多的人运用他们的心灵智商，本着高层次动机行动时，家庭、社会、组织与全球资本主义文化的某些不足之处才能够被改变。

为了建立一个更美好的世界，个人与社会各层面文化的动机转变便至关重要。包括教育、心理、政治、商业与其他专业领域生活工作的人，都能借由阅读本书，从累积的心灵资本中获益。本书所举的例子与观察也主要来自商业领域，虽然我清楚探讨的范畴越宽广越有助于结论的客观，但仍以商业领域为重点，主要是基于以下两点的考虑：首先，商业是个重要工具，通过商业，资本主义价值观得以充塞我们的社会。如果我们想扩大资本主义的价值，就必须借由扩大商业的价值来达成。其次，今日唯有商业拥有足够的金钱与权力，能借由创造各种财富，裨益个人与社会，进而带来显著改变。

要使商业领域得以改观，首先必须以大幅转变商业文化为前提。商业文化的转变，则依赖于企业领导人自动自发地改变自己。我们希望，未来将会有更多企业领导人，本着高层次动机行事。这些人被我称为“骑士”。正如我梦境里的年轻喇嘛，这群未来的领袖将拥有创意与动机去发明、实践新的做法与企业哲学，并带领我们迎向充满意义且永续不辍的未来。

本书对于资本主义与一般商业有诸多批评。第一章是资本主义产生的问题与错误总论。许多对这方面比较了解的读者可能对其中许多议题已经很熟悉，但本书并非反商业活动。反商业活动的错误在于排斥一种可以获取物质财富的经济机制，而这些物质财富远远多于人们的想象。而真正的重点在于改变资本主义，而非全盘否定，因为我看到商业领域及其他领域具备雄厚潜力，得以在大架构下产生更多可用

于公共利益与人文领域的财富及价值。

总论之后接着是分论。这部分同时谈到个人层面、社会层面与文化层面。各层面彼此反映，但都依循相同的原则运作。

本书发展、环绕的主题是：只要有足够的人或事是出于高层次动机，这个世界就会改变。第一章与第二章说明了资本主义在商业世界中两种不同的发展表象。第一种表象反映资本主义无关道德（通常是不道德）的文化：自私自利、追求极大利润、强调股东价值、思想孤立、恣意浪费而不顾长期后果。这是一种对于人性与动机的狭隘假设。第二种则是心灵资本。它呈现以价值为基础的资本主义与企业文化。其中，累积财富是为了创造利润，借此提升公共利益。心灵资本更强调“利害关系人价值”，其中的关系人包括现在与未来的全人类，以及地球本身。心灵资本滋养并维系人类心灵，同时能够维持商业的永续运作。

本书其他篇章，则是探讨我们如何从今日的状态，转变为心灵资本的状态。想要改变文化、企业或其他任何事物，我们必须先了解促成此文化的动机，以及其中的态度与情绪。第三章与第四章提供了一套系统化新方法，用以检视当今文化的动机与情绪状态。这是一套对应并延伸马斯洛需求理论的动机量表。我们必须培养、运用情绪智商，特别是发展情绪自觉的部分，才能够善用此章节。

第五章到第八章介绍了心灵智能的新概念，定义心灵智商转变的十二特性，并解释如何运用这十二种特性将个人与社会的行事，由低层次动机（恐惧、贪求、愤怒、好胜）转变为高层次动机（探索、合作、内在能量、专精、服务精神）。

第九章描述这些转变如何在现实中发生，以及如何在组织文化