

这样的大作10年才出现一本

——肯·布兰查德(《一分钟经理》作者)

Discovering Order in a Chaotic World



Leadership *and the* New Science

领导
是什么

如何在一个混沌的
世界驾驭他人

Margaret J. Wheatley

[美] 玛格丽特·魏特利 著

中国发展出版社

这样的大作10年才出现一本

——肯·布兰查德(《一分钟经理人》作者)

Discovering Order in a Chaotic World



Leadership and the New Science

领导
是什么

如何在一个混沌的
世界驾驭他人

Margaret J. Wheatley

[美] 玛格丽特·魏特利 著

孙宏志 译

中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导是什么 / [美] 魏特利著; 孙宏志译. —北京: 中国发展出版社, 2004.2

ISBN 7-80087-712-4

I. 领… II. ①魏… ②孙… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 110546 号

Copyright ©1999 by MARGARET J. WHEATLEY. This edition arranged with BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. Simplified Chinese edition copyright 2004 by CHINA DEVELOPMENT PUBLISHING HOUSE. All rights reserved.

北京市版权局著作权登记号:01-2003-3844

书 名: 领导是什么; 如何在一个混沌的世界驾驭他人

原 著 者: [美] 玛格丽特·魏特利

译 者: 孙宏志

出 版 发 行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100035)

标 准 书 号: ISBN 7-80087-712-4/Z·105

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京铁建印刷厂

开 本: 1/16 787×1092mm

印 张: 12.5

字 数: 125 千字

彩 页: 4

版 次: 2004 年 2 月第 1 版

印 次: 2004 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 23.80 元

联 系 电 话: (010)68990692 68990630

电 子 邮 件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

最有思想性的领导学经典

“这本书应该永不过时地被列入十大商业类畅销书之一。”

——《施乐商业服务杂志》推荐

“像本书这样的大作可以说10年只能出现一本。马格利特·威特利从一个新的角度和视野阐述了对人和组织的管理。我们很难发现自己以她那样方式去思考组织生活。”

——肯·布兰查德（畅销书《一分钟经理》作者）

“这本书所传递的思想超前了很多年，她向你证实，领导者应当将他们的牛顿式的思考模式转化为生物模式，不管其领导的组织有多大规模。你的员工已经紧随时代，作为领导者，你可得跟上喔！”

——《华尔街日报》

“威特利全新而深邃的思想，对于任何一位想以不同方式去慎思这一世界的管理顾问家来讲，都是一本必读之作。”

——《管理咨询》杂志

“如果你想以一种全新的方式去思考变革与组织，那就从现在开始读读此书吧！”

——约翰·贝瑞（赫尔曼-米勒公司副总裁）

“近几年最佳的、最有新思想的领导学经典。”

——詹姆斯·奥迪（阿波罗 14 号宇航员）

“这本书堪称年度 NO.1 商业图书，威特利在这本书中将新科学的理论和知识巧妙地用之于商业之中，她提出了一种全新的观点，且这些观点完全根植于她多年对企业组织问题的解决与思考。威特利的语言简洁而雅致，即使是那些看似最复杂的问题……。这本书一直被列入我每年必读的商业图书清单。”

——泰瑞·奥可菲

“年度最佳管理类图书。”

——《产业周刊》1992 年评选推荐

“没有哪一本书像威特利那样为未来的组织提供了如此广阔的舞台——威特利将复杂的问题变得如此简洁，并且向读者表明，这些简洁而清晰的思想是一种多么有力的工具。”

——史蒂芬·艾维因（密歇根燃气公司总裁）

“本书在有关管理科学的著作中可谓独树一帜，她向人们展示了一系列卓越的思想与假设，而且是其他同类书无法企及的。”

——吉莱勒·史密德（科学商业与教育公司创始人）

“这是我所读过的最撼动人心的经典之作，她也是一本艺术的精品。威特利的写作风格与思想交流方式正如她所要阐述的内容一样，简明而有说服力。”

——芭芭拉·丝普卡（畅销书作家）

新科学

探索领导之道的导航图

这本书让我想起了寻找新大陆的航海家们携带的旧版导航书。其中的旧版地图和注释充满了叙述性的文字，虽然乏味而且无法预测航程，但却有一定的启发性，因为它在标明一些方向，列出一些界标，对一些危险发出警告的同时，也留下了某些晦涩的参考和空白的版图，以鼓励其他人去探索、去发现；它还彩绘了一些区域，并叙述一些能激发人想像力的事件，同时却忽略了其他一些区域；另外它还将一些救生知识传授给予自己一样爱冒险的人。

这本书就是我在新科学领域的导航书，因为那些生物学、化学、物理学领域的理论和发现，都能挑战我们重新思考已有的世界观。我是一个门外汉，盘桓在这个崭新的领域里，没有受过任何科学训练，只有一些有组织的理论和实践。可是，随着了解的深入，我越发为之吸引。这门学科所蕴涵的深刻内容以及思维方式，为我

打开了看问题的新思路，也鼓励我以一种崭新的方式，去理解那些组织复杂的事物，如混沌、控制、自由、信息、参与、计划和预测。

我的向导是那些过去 30 多年中出版的面向外行读者的图书，其中描述的科学发现和公式可以追溯到本世纪之初。当然，广泛的阅读和虽然清晰但确实粗浅的概念，仅仅将我带入了一个充满未知的新领域，这只是迈出了探索旅程的第一步。

第二步是我写这本书的过程。我视之为想法成型过程，因为它是我和我的有条理的体会及科学三者的统一体。量子理论告诉我：世界上没有固定的和可以完全定义出的事物，有知识即将被发现的可能，当然这种可能的实现，有赖于它的发现者以及她对发现的兴趣所在。只有探索未知领域，我们才能获得新的想法，并且每个人的体验都会不同。

第三步是返朴归真的过程。这时我们应当找到当初的地图，在已有体验的基础上重新绘制它。在此进程中我得到了许多同路人的大力支持，正是在他们的鼓励和陪伴下，我有了新的、有时甚至是令人惊奇的发现。能再次坐下来面对这些图表，同时反思已有的体验，的确是一件幸事。

我已经绘制了自己的图表，以献给那些在组织中工作和生活的人，也献给那些像我一样，寻求一种更满意的方式来组织工作、生活的人。同时我也希望您——即将分享那些我认为有意义的新科学发现的读者，会为书中的新视点而激动。当然，同他人一样，我已有的经验和世界观也会左右着我，使我的注意力局限于某几个激

发我条理性思维的科学发现上，这不可避免地导致了对其发现的其他发现的熟视无睹，我对此深表遗憾。但我要告诉大家：这本书并不是关于科学的晦涩难懂的技术指导类书，它叙述了我在科学的几个新兴领域中的求索之路。

此外，我也标出了一些有趣的地方，在这里科学会带给我们很多启示，是关于有组织的理论、行动及区域的。所有这些都有待您去做进一步的探索。同时，我也叙述了一些引起我强烈注意的区域，我阐述了我其中的发现和体会。

因此，您可能会注意到我的书中有许多不同的地图。其中一些图标出了某些新的科学发现，希望能够对您有具体的帮助；其他一些地图标示了需要进一步了解的区域；其余的地图详细地绘出了科学与组织的联系。在书的最后，是我的旅程记录，叙述的是我所遇到的问题和所得的收获，应用到现实后的感觉和体会。

本书分别对量子物理、自组织系统及混沌理论等三个不同的科学领域做了详细的介绍。书的顺序是按我的研究进程排列的，因此按章学习会对您更有帮助。

对量子物理等科学知识的介绍，会引发我们去思索阻止我们领悟生命体系中秩序产生方式的条件和恐惧。

第二、三、四章探索了量子物理学对有组织实践的指导意义，基于这种关联的研究源于17世纪的世界观和牛顿物理学。量子物理学激发我们思考观察到的、领悟到的、参与其中的事情，以及它们的相互关系，同时也思考这个庞大、复杂体系中的各种事物的相互作用和关联。

下面的第五章和第六章主要讨论了有生命的系统，

以及生物学、化学中新出现的一些概念。这几章引入了一种新的方法，用于理解失衡和变化，也用于理解无序是如何促使整体增长这一事实。在自组织体系中，信息是使事物成型的主要来源，但还需要一些说明来完善和丰富事物。自组织体系表明生命有能力组织成彼此相关的各个体系，这种能力导致了整体性能的增加。这些不同的生命体系也反映出了自律与控制的关系，并展示了庞大的体系是怎样通过鼓励个体的自由来最终实现整体的控制。

第七章讲的是混沌。混沌是形成新秩序的必由之路。先假定世界是混沌与秩序的混合体，无法保证甚至不希望有稳定存在，接着我阐述了自己对混沌和稳定这两大作用力的理解。

混沌在组织和生活中的魔力深深触动了我，使我开始对分散的理解进行整合、研究，并分析自然是怎样由定义几个简单的原则开始，依赖大量的个体自由来产生多样、纷繁的模式。另外，我分享了我对混沌的理解和观察，这有助于我们理解整个混沌时代。

第八章探讨了生命所具有的异乎寻常的能力，这种能力使它们做出改变，并按需要进行调整和生长的本能。在这一章中，我阐明了赋予生命体系这一能力的主要进程。我们曾为改变组织、社团和国家付出了几十年的努力，同时我们也饱尝了失败的痛楚。现在我们需要开拓一种全新的方式来完成这一改变。依我看，生命本身就是最好的老师。

本书叙述的只是思考生命和组织的不很成熟的新方法，所以并不能籍此得出最终的结论。

第九章我引用了几个不同的科学理论，突出了那些对领导艺术这门新科学有用的理论。

对这门新科学，我们还会继续研究下去，因为它能解决许多当务之急的领导问题。但是若要进行更深一层的研究，我们还需要很多年的时间，以及再次的研究和沉思。

结尾部分，我评述了我在旅程中的一些个人发现，以及导致这些发现的经过。经历了这么多，我知道自己发生了许多大的、好的改变。希望读者们能继续求索下去，并让我们和您一起分享。

分 享

探索者的洞察力、勇气和灵感

徜徉在书海中，我的内心常会充满对作者们的感激之情，他们花费了大量的时间去探寻、思考、叙述他们的观点。当我拜读他们的作品时，我意识到自己并不是在孤军奋战，我的工作正是建立在他们的努力与承诺之上。当自己写书时，我对他们的自律与好奇心总是满怀敬佩。因此，这里我首先感谢参考书目中列出的图书的作者，同时也感谢那些曾经充实过我的图书的作者。

在本书 1992 年的版本中，我对以下作者深表谢意，因为他们给了我创作的洞察力、勇气和灵感。他们主要有莱文那。费尔丁·安德森、莫里斯·艾塔肯、吉姆·贝尔、保罗·卡莱利等。

在第二版中，我要感谢更多的作者，他们中许多人的姓名虽然没有在书中提到，但却深深地印在我的脑海

中；同时，我也要感谢那些 1992 至 1998 年期间参加太阳舞蹈举办的伯克利对话和自组织体系研讨会的人们；另外，我要感谢许许多多的在会议期间与我交流的人们，他们有的讲述了自己的经历，有的留下了便条，在上面给出了例子、引证或参考；最后，我衷心感谢所有那些写信给我，告诉我这本书对他们有多么重要的人们。

感谢以下朋友和同事，他们都曾启发、帮助过我，他们主要有吉姆·奥特里、克里斯蒂娜·巴尔德温、林·伯里希尔、皮特·布洛克等。

无比感谢贝雷特·凯勒出版社的每位员工，特别致谢史蒂芬·皮尔桑蒂和帕特·安德森。

致谢给我雪中送炭的弗里提夫·卡普拉和与我共同探索的米隆·凯勒-罗格斯；感谢坦尼森·伍夫和萨拉·伊莫斯为我所做的一切，它们照亮了我前进和回家的道路。最后，感谢我的孩子们：詹妮、内罗·约翰、安德鲁·詹姆斯，吉纳卡洛、卢西亚诺和尼克拉斯，他们给了我爱、自豪和耐心。

目 录

对本书的赞誉 1

前言 3

鸣谢 9

引言 整体与联系:新科学与组织

飞机上的阅读与思考 3

以新的状态面对问题 4

只有另辟蹊径才能达到崭新的天地 5

向旧的世界告别 6

以新方式去思考世界和组织 7

新科学的发展方向:整体和联系 9

混沌与秩序 12

新科学与组织理论 13

第一章 发现一个有序的世界

溪流对组织的启示 19

过度防患意识 20

恐惧感从何而来 21

内在有序的世界 22

混乱是新秩序的源泉	23
重新审视确定、可测和控制的概念	24
变化是出于环境的需要	25
自组织与新领导观	26

第二章 量子时代的牛顿组织

我们在现实世界的无能	31
源于 17 世纪的组织观	32
牛顿世界的做法：将整体分割成部分	33
人们总以为自己能主宰一切	34
进入量子世界	35
组织中的关系世界	38
用崭新的视角去分析组织	40
组织力是组织关系的作用力	42
量子世界的关系网络	43
从整体上理解世界	45
局部运动与整体发展	46
从系统整体出发去考虑问题	48

第三章 空间不间，充斥其中的各种场决定了万物的行为

空间与宇宙	53
令人孤独的牛顿宇宙观	53
从场论到关注整个空间	54
充满困惑与魅力的世界	56
无形力在现实生活中无处不在	57
观察组织场中人的行为	58

利用不可见力进行组织管理 59

创建组织场 61

转向组织价值 61

第四章 宇宙的参与特性

悬而未决的“猫问题” 65

我们的命运类似于猫的故事 66

“观察”怎样造就了世界 67

观测活动失大于得 69

警惕管理中的观察误区 70

以参与来摆脱不确定性 71

激发人们的主人翁责任 72

让人们为自己的计划负责 73

关系是最根本的因素 74

以开放的思维去思考人的作用 75

组织是能量交换与作用的积聚点 76

以新思路来创造组织生活 77

第五章 改变、稳定、革新：自组织 系统中存在的矛盾

平衡是组织生活的死亡之路 81

热力学第二法则是一种“惰性法则” 82

生命系统是一个开放的系统 83

反锁回路与信息利用 84

重新认识失衡和有序 85

精彩无比的扎波汀斯基反应 87

自组织系统的开放特性 88

自组织系统与环境共生	90
开放带来组织的和谐	91
自参照使组织变得有序	92
整体稳定与局部变化	93
细小的波动触发全新改变	94
系统与合作的密切合作令人震撼	95
限制威胁组织的生存	95
一个独立和相互并存的世界	96

第六章 信息——宇宙中的创造性能量

沟通问题实质是信息问题	101
信息理论使我们陷入混乱	101
信息创造了新秩序	102
信息是生命的源泉	104
信息是组织活力的源泉	105
系统拥有智慧	106
信息是创建有活力组织的关键	107
让信息更容易流动	108
如何让信息更好地为我们服务	109
神经网络是一个联系相当松散的系统	110
开放信息对自组织的重要意义	111
“寻找未来”模型的启示	112
复杂源于简单	113
为信息的流动创造自由的氛围	114
语言交流激发组织自我调整	116
思考能力比管理能力更重要	117
秩序是整个系统共同努力的结果	118

第七章 混沌和有意义的奇异吸引子

- 混沌的核心是秩序 123
- 奇异吸引子反映出混沌的内在秩序 123
 - 从混沌到有序是一个过程 125
- 混沌是沉睡在有序系统中的精灵 127
 - 混乱是一种无法预言的秩序 128
 - 生活并非永远是非线性的 129
 - 无法预期的微小变化 129
 - “蝴蝶效应”就在我们身边 130
 - 分形模式操纵着宇宙 131
 - 关注质量而非数量 133
 - 从整体上研究系统 134
- 巴恩斯雷的“混沌游戏”的启示 135
 - 所有组织都是分形的结果 136
 - 行为的原动力 138
 - 我们要当领导而非老板 139
- 生活的最大动力是寻找“意义” 141

第八章 改变——活力的源泉

- 我们对改变充满恐惧 147
- 牛顿世界观左右对组织问题的处理 148
 - 学会与变化坦然相处 149
 - 与整体协调工作 150
- 研究部分是了解整体的桥梁 151
 - 关重整体运行的动态过程 152
 - 整体荣誉促发个人改变 153