

Leading from the Emerging  
**Future**

From Ego-System to Eco-System Economies

# U型变革

从自我到生态的系统革命

[美] 奥托·夏莫 (C. Otto Scharmer) ◎著  
凯特琳·考费尔 (Katrin Kaufer) ◎著  
陈秋佳◎译 徐莉俐◎审校



组织学习大师  
奥托·夏莫最新作品

“学习型组织理论之父”彼得·圣吉  
阿里巴巴集团 组织发展团队

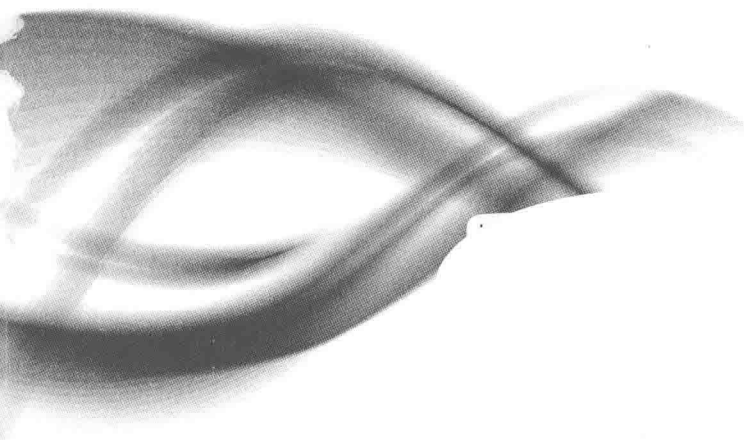
鼎力推荐

Leading from the Emerging  
**Future**  
From Ego-System to Eco-System Economies

# U型变革

## 从自我到生态的系统革命

[美] 奥托·夏莫 (C. Otto Scharmer) ◎著  
凯特琳·考费尔 (Katrin Kauffer)  
陈秋佳◎译 徐莉俐◎审校



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

U型变革：从自我到生态的系统革命 / (美)夏莫，考费尔著；陈秋佳译；徐莉俐审校. —杭州：浙江人民出版社，2014.11

ISBN 978-7-213-06389-3

浙江省版权局  
著作权合同登记章  
图字:11-2014-205号

I. ①U… II. ①夏… ②考… ③陈… ④徐… III. ①企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 251713 号

上架指导：领导力 / 组织管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师  
北京市证信律师事务所 李云翔律师

## U型变革：从自我到生态的系统革命

---

作 者：[美] 奥托·夏莫 凯特琳·考费尔 著

译 者：陈秋佳 译 徐莉俐 审校

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：朱丽芳

责任校对：王欢燕

印 刷：蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本：720 mm × 965 mm 1/16

印 张：19

字 数：24 万

插 页：2

版 次：2014 年 11 月第 1 版

印 次：2014 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-06389-3

定 价：59.90 元

---

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

## 从未来引领变革

麻省理工学院教授，索奥全球学习型组织学会创始主席 彼得·圣吉

能够向中国朋友隆重推荐这本新书，我真是深感荣幸。将近20年前，奥托·夏莫和凯特琳·考费尔两人从德国来到美国，加入了麻省理工学院组织学习中心。我们共事至今，而该中心也成长为国际学习型组织学会（Society for Organizational Learning, SoL）——索奥全球。在此过程当中，两人的工作也凝结为一个与索奥全球并驾齐驱的变革领导者全球网络——自然流现学院。

在过去几年里，我们也有幸共同将这些前沿的理念和变革方法带到中国。虽然这个项目还处于萌芽阶段，不过到目前为止，所取得的成果还是十分鼓舞人心的。此外我也相信，只要中国商界和社会企业家们以及政府领导人使用这些工具来培养自身的技能，他们就会以卓越的表现持续提升基于觉察力的系统变革生发场域，所有人都将受益。

这个正在生成的场域指的到底是什么呢？其哲学意义和实践意义又是什么？

它与那些更常见的变革方式相比区别在哪里？为了回答这些问题，我们首先必须思考的是当今世界所面临的最困难的问题的本质。

在当今世界，到处都充斥着深刻的系统问题，现有机构和领导力框架的能力完全不足以解决。全球气候失衡，生态系统被破坏，重要自然资源被滥用（比如渔业、森林和水资源），贫富差距在日益加剧。数十亿人口有着提高物质生活标准的合理愿望，然而物质增长又在持续逼近自然环境的极限。虽然我们都意识到了这些系统挑战的存在，但首要的一点是要认识到，这些都不是人类刻意为之的结果。没有人想刻意制造出气候变化、物种灭绝、全球性贫困、社会动荡和冲突。所有的问题都是当今商业、政治、金融、教育系统运作和互动造成的。简言之，是我们的生活方式造成了始料不及的后果。奥托·夏莫将其精准深刻地描述为“个人意愿与集体结果之间的鸿沟”。

这种意愿与结果之间的鸿沟可见于系统的所有层面上：家庭、公司、工业、城市和国家——即使中国这样成功的国家也不例外。中国在几十年间就使亿万人口摆脱了贫困，取得了显著的成就，然而目前也同样面临着社会和环境的不平衡，威胁着其持续发展的进程。而这种正在生成的、基于觉察力的系统变革场域可以化解意愿与结果之间的鸿沟。

塑造当今世界的系统之所以如此运作，原因还是在于人类的运作方式，即人们思考和互动的方式。工业时代在重塑世界经济和社会的同时也在影响着人们的世界观以及彼此之间的关系。我们的思维模式的机械化程度已经达到了一个历史至高点，而这些又都潜移默化地体现在所有的机构里。公司的管理者们只考虑产出和经济效益，却几乎不考虑这样做会给周围的人、社区和生态环境所带来的影响，公司变成了制造利润的机器。学校也似乎成为了制造“毕业生”的流水线，而忽略了要关注学生的人性化发展。政府机构也如出一辙，空有一腔为国为民的抱负，实际运作起来却略显狭隘，各自为政。政府的本意是服务于民，然而实际上，却为民众增加了很多社会问题，最后又无力应对问题的系统根源。

如果只想要改变系统运作的方式，而没有想到要去改变形成这些系统的思维和行动习惯，无疑是不明智的。这正是基于觉察力的系统变革所涉及的领域：首先帮助那些形成系统的个体、团队和网络来转变思考和行为模式，使其变得更有系统性，进而再转变影响我们生活的系统。这种方式整合了变革的“内在”和“外在”双重维度，目的在于得到更加根本和持久的改善，这也是它与大多数变革方式的区别所在。

**《U型理论》(Theory U)<sup>①</sup>以及本书为启动和持续推进变革提供了指导性理念以及实用工具和方法。**例如，“学习之旅”这类工具使得人们能够直接“感知”他们意图转变的系统；又如“伙伴影子学习”(peer shadowing)能够帮助人们亲身体会处在系统中其他部分的同事的感受；还有“案例诊断”展示了团队成员如何帮助彼此更加打开，接受解决难题的新方式；“快速塑造原型”则可以帮助人们将洞见尽快转变为行动，在面临复杂问题时通过实干进行学习，从而开发技能。

在过去几年里，我们合作过的中国商界和政界领导者都已经卓有成效地将这些工具应用于实践当中，多年来毫无进展的系统难题在数月间就得到了显著的缓解。这些理念和工具同时也具备了深远的觉知吸引力。我们听到有着20年实践经验的资深管理者说“打开思维和心灵”对于新变革方式的能力开发，对于自己和他人做出新的承诺是十分重要的。虽然对于中国大多数管理者和变革型领导者们来说，这个项目还是新生事物，但我们坚信一旦开始采用这些理念和工具，他们就会发现这是一个充满觉知、自然而然的过程。

对于熟悉《第五项修炼》、系统思考以及组织学习工具的中国变革领导者来说，你们会发现在此基础上打造的自然流现工具，更加清晰地阐释了觉察力和意愿中的潜在转变的重要性。在早期的研究工作中，这些理念阐释得不够明确，因为那时我们了解得还不够深入，此外还担心忙碌的实践工作者们可能无暇顾及这样的哲学话题。然而今日形势已有所变化。而自从有了《U型理论》和《U型变

① 本书中文简体字版已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注

革》之后，我们的理解程度更上一层楼，并且也知道如果忙碌的变革领导者们所追寻的是深层次的变革过程，那么这些正是他们需要的方法。这些变革领导者们深知，在人类目前所处的时代中，个人发展和才华横溢的个体领导者已经远远不够，如今，真正的要点在于集体领导力和集体修炼。

多年以来，南怀瑾大师一直是我的老师。尽管他于2012年过世了，但他的教导我依然铭记于心。记得最后拜访“南师”的时候，他曾说过：“集体的因果业力是无法由个人英雄行为化解的。”“集体的因果业力”真的是对当前困境的精准描述。我们继承了一整套结构、理念假设和运作方式的现行系统，并把这些传递下去，体现在学校、商界、政府、市场和媒体中。

西方对“因果业力”一词有着很大的误解。在东方的传统文化中，这个词是指我们与生俱来的“因缘”。事实上，从整个系统的角度来看，集体层面也出现了同样的情况——我们所创造的一切已经不只是存在于一位领导者（或领导者们）的一生中，而是会直接通过形成体系的文化、语言和惯性思维传承下去，并且明显可见于人们的言谈、举止、着装和解决问题的方式上。

关键在于，如何才能使这种“集体的因果业力”正向进化，从而让创造出的社会系统越来越有能力为人们带来福祉，弥合个人意愿和集体结果之间的鸿沟？运动员们和乐队成员们都十分明了集体修炼的重要性，他们很看重团队学习以及打造共同愿景。然而，当谈到公司、学校、城市和政府时，我们对相关领域却知之甚少。

而U型理论的工具代表了此方面的巨大进步，因为它们能够在系统的多个层级上实现共同感知和共同创造，从个体到团队再到大型社会系统。这样一来，这些工具就足以应对当前变革方式中的两大局限性：规模和意识。经济进化矩阵图（见第3章）就可以做到这一点，因为它同时整合了所有社会层级以及数个觉察力和意识层级。

奥托和我们会继续与中国的优秀同事们合作，测试并改善这些理念和工具。接下来，我们希望很快就能在中国为这个项目共同创建一个创新中枢，本书最后一章已经有提到。此类创新中枢能够营造出支持空间，应对规模化变革的挑战，同时也可以使人类发展与意识的作用在多元化背景下得以凸显出来，很多全心投入的个体和团队正在此背景下致力于解决中国最严峻的一些问题。从我们过去这几年的经验来看，中国一定会成为这个方面真正的领军人，并且假以时日，也一定会带来意义深远的创新。

最后，希望这篇文章能够让读者明白，为什么在此时此刻推荐这本新书让我如此地兴奋。尤其是在中国这样一个举足轻重的国家，在 21 世纪的今天，它将开创旧工业时代的一个新篇章，还是帮助我们踏上一条全新的旅途，结果令人期待！

2014 年 9 月 14 日



# LEADING

From the Emerging Future

推荐序二

## 一场伟大的修炼

阿里巴巴集团 组织发展团队

很高兴看到奥托的新书面世，与奥托教授的几次会面与交流，引发了彼此很深的共鸣，也让我们对《U型变革》这本书充满期待，因为他所探索和讨论的，也正是阿里巴巴当下面对的挑战，我们每一天都在实践中做出尝试和努力。

**第一项挑战，来自于怎样协助阿里巴巴的领导者们跨出已经存在的边界，怎样拓展他们对现实的觉知。**在阿里巴巴，我们的愿景与使命对我们不断提出更高的要求 and 召唤，需要每一位领导者从更加宽广的视野来看待自己的工作。

在我们内部的业务会议上，经常会出现对一个业务规划的挑战，就是你做这件事的目的或意义是什么？会对消费者和商家造成什么样的影响？比如有一次，我们在讨论地图相关业务时，正当大家围绕一个业务方向在功能层面争论得不可开交时，突然有一位与会成员提出了一个问题：“我们做的这件事情，会对我们这

个城市的交通状况有什么贡献？”然后，整个会场沉静下来。过了一会儿，当讨论重新开始，整个交流进入了一个新的方向，充满了一种让人更加振奋的能量，大家都打开了视野，看到了更多的可能性。

同样的张力，也会发生在更多的场景中，也许是在提出不同的问题时，比如：“你的产品到底是为谁解决了什么问题？”“要做成这件事，你最需要在座谁的支持？你需要他具体做些什么？最大的风险可能出现在哪里？”“这件事为什么是由你来 做？如果交给另一个团队去做会不会更好？”这样的问题，往往有可能引发一段更高质量的对话，拓展我们的领导者对于客户、对于协同、对于执行、对于未来的觉知与深度思考，而这恰恰是塑造阿里巴巴组织能力的起点。

**第二项挑战是，我们还能否保有一种感同身受的能力。**因为只有这样，我们才能拥有一种对于客户需求的敏感度，对于伙伴发自内心的在乎，对于共同事业目标的热爱，对于文化侵蚀的本能反应。

阿里巴巴最近针对高管群体开设了三个班，分别是“情商为零”班、“简单粗暴”班、“纠结”班，目的是为了帮助许多业务能力极强，却在感同身受方面需要提升的领导者，为他们提供一个共同交流和发展的空间。在这样一个空间里，大家可以真诚地分享彼此工作中的喜怒哀乐，回顾自己一路走来的跌宕起伏，意识到自己对周遭人、事、物的影响；也有机会相互照照镜子，看见彼此内在的热情与正能量，面对某些情景的无力感或困惑，产生更深的觉知，唤醒内心的力量，从而可以联结到更大的目标，承担更大的责任，成为一个人人们愿意追随的人。

在阿里巴巴，尽管我们也注重对于数字的分析，对于业务的规划，对于执行力的要求，但我们更为看重的是领导者的“心力”，是领导者对于我们使命愿景的 Truly Believe，真正地引领我们勇往直前，不断超越自己，在面对无数的困难与挫折时，把不可能变成可能。

**第三项挑战是，我们对于自身的修炼。**过去 15 年，阿里巴巴努力建立了一个

横贯消费者、商家、品牌商、供应商的电子商务市场，今天的阿里巴巴正准备将多年沉淀下来的电子商务运作体系与技术，转化为一系列的服务，包括计算、数据、物流、金融等，作为一整套的电子商务基础设施，为中国中小企业的生存与发展，创造更多的机遇和通道。

这些目标也对我们的能力提出了全新的要求，比如与合作伙伴的关系。相比以前我们更多关注于自己如何直接服务好消费者和商家，今天我们还要关注如何使得更多的合作伙伴为整个商业生态体系创造更多的价值，这里面包括物流企业、独立软件开发商（ISV）、云计算服务开发者等，他们都具备阿里自身不具备的各种能力，我们需要提供什么样的平台、工具和服务来释放他们的潜力呢？进一步的挑战是，当我们更多通过合作伙伴来提供服务时，我们如何能同时保证最终用户的体验和利益？当一名消费者在这个生态体系中的任何一个环节遇到困难时，我们如何及时有效地做出响应？围绕着这名用户，我们内部上百个相关业务单元，外部成千上万个合作伙伴，如何一起协作，来不断完善用户的体验？

这些问题我们到今天都还没有一个完美的答案，但这些问题也为我们提供了一个机遇：通过探索和解决这些现实问题，我们作为一个组织得以不断创新和发展，这就是我们的修炼，也是我们需要不断改变自己的地方。

奥托的新书为我们要做出的改变，提供了一个更为宽广的视角，帮助我们更好地审视自己，以及我们所处的环境。

阿里巴巴诞生于一个不确定的时代，能走到今天是我们的幸运，更是因为无数消费者和新生代企业家的支持，因为国家的发展释放了整个经济的活力与潜力，这赋予了阿里巴巴一种与生俱来的社会责任感。如何将这种社会责任感，化为每一位阿里人的基本信念，是阿里巴巴组织发展团队未来面临的重大挑战。我们相信什么，将决定我们会成为一群什么样的人，我们会成为一家什么样的企业，我们能否走得更远。

这样一场修炼，不仅是对阿里巴巴自身的修炼，同时也是对中国商业经济发展与诚信体系的一场修炼，我们每一个人都身在其中。希望奥托这本书，可以打开一扇门，让更多有志的同伴可以一起探讨，一起前行。

**LEADING**  
From the Emerging Future

中文版序

我们怀着无比的喜悦和感激之情写下了本书的中文版序言。感谢本书译者陈秋佳，感谢视觉记忆师 Jayce Lee 李珮玉特别为本书创作了精彩的视觉记忆图，感谢我的同事徐莉俐高瞻远瞩，她参与了本书的编辑、审校工作，促成了本书的出版。同时我们也万分感谢湛庐文化的精诚合作，感谢在中国有这么多卓越的朋友与合作伙伴：来自清华大学公共管理学院的薛澜院长、孟波副院长、王名教授，来自中央党校的钟国兴主编和程冠军主任，来自中国工商银行的汪晓芳女士，来自浙江省委组织部的徐卫平先生，来自阿里巴巴集团的道一先生，以及来自 UID 和 GT 的执行董事林美金女士。

本书于 2013 年首先在美国出版，从那时起，世界上又发生了许多与书中引言部分类似的巨变：环境破坏（生态鸿沟）加剧；社会破坏（社会鸿沟）加剧；尽管物质财富持续增长，幸福和身心健康却日渐匮乏（精神文化鸿沟）。

然而，与此同时，我们却又看到未来的种子在生发，诸多新的开端在大范围内体现得越来越明显。全新的中产阶级（特别是新兴国家）已在崛起；一种全新的企业质量在崛起，创造出有责任、有使命的企业，致力于将世界打造得更加美好。

我们看到一种全新的觉知被唤醒，不仅存在于社会的草根阶层，同时也存在于政府高层、公司、学术与民间团体组织中。这种觉知的本质其实十分简单：人类当前的运作方式不具备可持续性，必须停下来并召集遍布整个生态系统的所有关键参与者，找出不同于以往的协作方式，以期转变系统的运作方式。

我们在世界范围内展开的项目中得出结论，若想将遍布整个生态系统（包括政界、商界和民间团体）的全部关键利益相关者召集起来，不仅要找到适当的人选，还需要为他们提供一个过程，提供方法和工具，使他们能够摆脱腐败和秘密交易，带来有创意的突破性创新，从而服务于社群中所有成员的福祉。本书中写到了此类过程及某些工具的实例，此外还有相关的网络资源以及基于本书的设计：平台为 MITx 和 edX 的在线公开课（首先推出英文版，希望不久也会有中文版）。

我们亲眼见证了启发型创业精神的全新格局在很多系统乃至全世界范围内逐渐成形，其中最鼓舞人心的地方之一就是中国。与来自浙江省政府，来自中国工商银行，来自阿里巴巴的领导者的合作给我们带来了巨大的灵感。中国社会所面临的挑战具有重大意义，在很多其他地方也是如此。在与中国社会各界领导者合作的过程中，激励我们最多的是他们全心全意地投入，希望能够带来深远创新和变革，从而使整个社会发展得更好。

我们对中国合作伙伴所给予的深厚友谊与倾情合作十分感激，并且盼望随着在未来几年里 U 学校创新枢纽（本书最后一章有所描述）的建立，我们之间的联结会日益加深。了解更多详情可联系 [Presencing Institute:info.china@presencing.com](mailto:PresencingInstitute:info.china@presencing.com)。

奥托·夏莫和凯特琳·考费尔  
2014年9月于波士顿

# LEADING

From the Emerging Future

目录

引言 **为濒死系统重注生命活力** /001

## 01 表层 消亡和重生的症状 / 029

颠覆性变革  
自然流现  
固步自封  
疯狂和觉醒的时刻  
断层线  
三道鸿沟，一种流

| 结语与练习 |

## 02 结构 系统分离 / 047

盲点 I：结构  
8 种结构分离  
当今社会的经济状况  
资本随意识进化  
同一张地图，不同的历程  
1.0、2.0、3.0——4.0 全球化

| 结语与练习 |

## 03 蜕变性思维 经济进化矩阵图 / 071

盲点 II：意识  
社会场域  
“整个家庭”：经济思维的起源

经济一元论的消亡

经济进化矩阵图

解读矩阵图

8大要素

要素1 大自然：重新联结经济与大自然

要素2 劳动力：重新联结工作（职业）与  
“一生的工作”（使命）

要素3 资本：重新联结金融与实体资本

要素4 技术：重新联结技术与集体创造力

要素5 领导力：重新联结领导力与正在生成的未来

要素6 消费：重新联结经济与幸福感

要素7 协作：重新联结部分与整体

要素8 所有制：重新联结所有制与最佳社会应用

| 结语与练习 |

## 04 源头

### 联结到意图和觉察力 / 147

盲点 III：源头

有关物质与心智的对话

领导力之“道”

认知科学的盲点

社会进化矩阵图

跨过 4.0 社会的界点

| 结语与练习 |

## 05 引领个人变革

### 从“我”到“我们” / 169

人类是一根软索

消失的隔阂

实现的条件

让自己化身为未来的载体

| 结语与练习 |



## 06 引领关系逆转

### 从自我到生态 / 185

三重障碍：否认、嘲讽和压抑

谈话创造世界

| 结语与练习 |

## 07 引领机构变革

### 向生态系统经济前进 / 203

转变领导力源

机构逆转

引领 4.0 跨界改革

4.0 公司，生态系统的管理

正在生成的第四产业：生态系统经济的跨界平台

| 结语与练习 |

## 08 从未来引领变革

### 此时此刻! / 255

形成物质与心智之间的完整回路：4.0 经济

我们的理想

U 学校：让学生掌控深远社会革新的全局

实际案例：感知想要生成的未来

| 结语与练习 |

译者后记 / 273