

第五项修炼

终身学习者

②

[美] 彼得·圣吉 (Peter Senge) 等_著 张成林_译

开始一项修炼，就意味着成为终身学习者

深度学习能创造对整体的深层认知，系统思考将提升个人、组织和
社会的洞察力和创新力

个人和组织学习指南 人类未来的行动手册

Present

An Explor

Organizati

e in People,

第 五 项 修 炼 系 列 典 藏 版



第五项修炼

终身学习者

[美] 彼得·圣吉 (Peter Senge) 等_著 张成林_译

②

Presence:

An Exploration of Profound Change in People,
Organizations, and Society

第 五 项 修 炼 系 列 典 藏 版



图书在版编目 (CIP) 数据

第五项修炼：终身学习者 / (美) 彼得·圣吉等著；
张成林译. -- 2 版. -- 北京：中信出版社，2018.5
书名原文：PRESENCE: AN EXPLORATION OF PROFOUND
CHANGE IN PEOPLE, ORGANIZATIONS, AND SOCIETY
ISBN 978-7-5086-7526-8

I. ①第… II. ①彼… ②张… III. ①企业管理—组
织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第093118号

PRESENCE: AN EXPLORATION OF PROFOUND CHANGE IN PEOPLE, ORGANIZATIONS, AND SOCIETY
by Peter M. Senge, C. Otto Scharmer Joseph Jaworski Betty Sue Flowers
Copyright: © 2004 by Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski and Betty Sue Flowers
This edition arranged with Society for Organizational Learning (Sol)
through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.
Simplified Chinese edition copyright © 2018 By CITIC Press Corporation
All rights reserved.
本书仅限中国大陆地区发行销售

第五项修炼：终身学习者

著者：[美] 彼得·圣吉 等

译者：张成林

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者：三河市西华印务有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32

版次：2018年5月第2版

京权图字：01-2009-2660

书号：ISBN 978-7-5086-7526-8

定价：65.00元

印张：9 字数：187千字

印次：2018年5月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

《第五项修炼》出版后数年间，我们参与这方面工作的人发现，运用这些原理和方法并做出不可思议的成就的少数领导者，与大多数毫无建树的领导者之间有着巨大的差别。这种差别究竟在哪里呢？它似乎与智力无关，也不仅是管理经验或在组织中的职权的问题：许多成就斐然的领导者相对来说并非阅历丰富，往往也远不是等级体系里处在最高位置的人，而许多处在组织高位的人反而成绩平庸。

成就斐然的一位领导者比尔·奥布赖恩（Bill O'Brien），曾先后担任一家几近破产的保险公司的副总裁和CEO（首席执行官），并领导管理团队使整个公司在20年内变成业界领先企业，给了我们非常珍贵的启示和灵感。他说：“决定介入结果的主要因素，是介入者的内心状态。”后来他又补充说：“我相信大多数人都更愿意在有愿景指引的、基于某种核心价值观的学习型组织中工作，而不愿意在充满政治角力和屈从权威的企业组织里工作。那么，为什么学习型组织这么少见呢？我觉得根本原因是：很少有人真正理解建立这

样的组织所需要的那种承诺投入。”

简言之，要成功建立学习型组织，就需要某种领导力，这种领导力对我们理解力的深度和动机的层次都提出了超出常规的要求。本书的写作，来源于我们对阐释这种理解力和深层动机的诉求。

后来，我们写作的动力还来自当今组织和社会普遍面对的越来越令人望而生畏的“系统性变革挑战”。世界各地的人们对全球工业扩张的可持续性越来越担忧。全球化给千百万人带来了物质利益，但同时也带来越来越多的副作用：水资源和表层土壤等关键自然资源的枯竭，垃圾、报废物品等废弃物，大气中的温室气体排放，以及食品与用品中毒性物质的大量增加，还有极端贫困和极其富有的人群之间两极分化的不断加剧。全世界 50% 的主要河流都被严重污染了，其他靠冰川融水形成的许多河流都在迅速萎缩和干涸，世界海洋渔场有 70% 被过度捕捞，其中一半已经不可能再恢复；全球超过 12.5 亿人（相当于 1850 年全世界人口总数）都没有清洁的饮用水——而且世界卫生组织认为这个数字到 2020 年会达到 30 亿，而到 2030 年的时候，印度和中国将会有一半人口用水得不到保障。

世界各地的人们还看到，我们目前的组织和领导力现状都无法应对这些挑战。CEO 只关注短期财务业绩，国家元首们只关注 GDP（国内生产总值）的增长，而各类政府部门面对深层的系统性问题，也无法超越部门条块划分的现状和碎片化的反应方式。甚至肩负环保和社会正义使命的“社会组织”，也往往无法超越抗议和指责的层次。在相互依赖程度不断增加的时代，各个领域的领导者们却越来越不能超越自己的狭隘目的，转而关注整体的福祉。为了扭

转这种局面，在未来的岁月里，各类组织都将需要进行深层的学习实践。

这两个问题，即如何建立真正开放的学习型组织，以及如何应对工业持续增长带来的不可持续性问题，逐渐交融汇合在一起了。我们需要一种新型的领导力模式。我们时代的决定性特征，就是无法只靠等级体系领导力模式来解决一系列系统性挑战问题。这些问题无法靠条块分割的、不善学习的组织去解决。而建设学习型组织、学习型政党和学习型社会，对培养新思想、新习惯、新文化和共同工作的新能力，都是至关重要的。只有这样，我们才能在地球上创造一种不同的生活方式。

今天，究竟是什么在阻碍我们创建学习型组织和学习型社会呢？是什么在阻碍我们建立一个能够造福全体人民的世界呢？是恐惧——它使领导者无法面对真相，即当前所要求的那种深度和广度的变革；是无知——它使我们无法看清自己身处其中的更大系统；是否认心态——它使组织执迷于一个天真幼稚的信条，即它们可以一如既往、永远按旧模式行事；是玩世不恭和愤世嫉俗——它让我们觉得人类没有能力进行真正的系统思考，并拥有宽广的胸怀，对大家共同的未来真正承诺投入。总之，面对当前的深刻挑战，我们需要对人的全面发展和人性的修炼建立起新的信念和行愿。

这个观点并不新奇。各个传统文化都要求领导者进行不断的人性开发和全面发展，尽管它们会使用不同的语言来描述。这是世界各地传统智慧中的共同理念。而这些领导力理念就像传统智慧的其他方面一样，基本被现代工业社会遗忘了。我们不再寻找有智慧的

领导者，反而去依靠善于玩弄等级体系权术的领导人。但是，工业时代正在走向终结。我们对领导者的期待和标准现在必须改变了，它必须适应我们正在进入的相互依存时代的要求。

然而，我们虽然可以从古代的领导力修炼理念出发，但却必须找到适合今天而不是2 000年前的系统变革和深层创新的领导力。在今天的全球化时代如何理解心灵和精神修炼？如何以一种新的方式融合科学和灵性？在商业和政府这类实际工作机构中，如何融入人类对生命系统和生命本身的新认识？要让这类变革生根发芽，究竟需要什么样的意识转变？我们怎样学会用今天的方式来考虑和谈论这类深层变革，又不至于使其陷入琐碎和平庸？从某种意义上说，这就是本书的目的。

本书完成以后，曾有一位采访者问我：如何用一句话来解释本书的要义？我不假思索地回答：“那就是用现代方式呼唤神圣的介入方法。”

有机会在此欢迎许多中国朋友加入本书内容的结晶历程，并不断引导我和许多朋友的工作，是我的荣幸。你们从世界最伟大的智慧传承中走来，你们的贡献将是决定性的。我对这一点深信不疑。

彼得·圣吉

2010年4月，马萨诸塞州剑桥

引言



Presence:

An Exploration of Profound Change in
People, Organizations, and Society

人们常说，树木是从种子中生长出来的。然而，一粒小小的种子究竟如何长成一棵参天大树？种子里并没有树木生长所必需的资源，这些资源无疑是从周围的环境中获得的。但种子的确提供了一项关键的东西，那就是整棵树木成长的起始点。当生长所需要的水和养分被吸收进来时，种子能够组织这一生长的过程。从某种意义上说，种子是使未来树木成长的可能性得以变为现实的元素。



我们四人尽管背景不同，但有一个共同点：我们都曾经历过集体觉醒的非常时刻，经历过由此而产生的大型社会系统的变革。

这种非常时刻之一，就发生在 1990 年的南非。当时彼得在约翰内斯堡北部山丘地区，与同事共同主持一个为期 3 天的领导力研习营。那时，举办这类研习营已有 15 年的历史，但之前还从未在南非举办过。彼得当时有两个同事，一个是南非的黑人，另一个是南非的白人，两人正接受培训，以便在将来能够独立主持这类领导力研习营。学员共有 30 名，一半是白人企业高管，另一半是黑人社区组织者。他们中的许多人都是冒着风险来参加这次研习营的。

研习营的最后一天，大家听说德克勒克总统即将发表演讲，于是就聚集在电视机旁观看。他们看到的正是促使南非种族隔离制度走向崩溃瓦解的那场著名的演讲。总统在演讲中宣布，所有从前被视为非法的黑人组织从这一刻起都变成了合法组织。安妮·娄斯

毕 (Anne Loetsebe) 是当时在场的一名社区领导人，她完全被演讲吸引住了。当听到总统宣布每个组织的名字时，她立刻眼睛发亮，流露出喜悦的神情：非洲民族会议 (ANC)、泛非洲人大会 (Pan Africanist Conference)……安妮后来说，当听到每个组织的名称时，她立刻就想到，那些因参加这些组织而被捕入狱的亲人终于能获释回家了。

那场演讲过后，研习营又恢复了既定的日程安排，直到圆满结束。当天下午，作为研习营日程的常规内容，大家观看了马丁·路德·金的《我有一个梦想》的演讲录像。由于这部录像曾一度被南非政府禁止播放，所以许多人此前从未看到过。最后大家做结语发言，即给每个人最后的机会，把想说的话说出来。先发言的4位说到这次研习营对他们的重要意义，以及他们在反思自我和领导力开发方面的学习收获，都说得非常精彩。第5位发言的是一位高个子的非洲企业高管。这位先生在研习营中一直沉默寡言，个人感情从不外露。此时他站起身，面对安妮并看着她说道：“我想告诉你，我小时候，大人一直教我把你们看作动物。”说完，他就开始哭泣。安妮双手扶住他，看着他，默默地点了点头。

“我看到这一切，觉得一个巨大的结已经解开了。”彼得说，“我不知道该怎样来描述，就好像打了结的绳子突然间被解开了。我从直觉上感到，过去把那位先生和许多人束缚起来的枷锁已然被打开，他们获得了解放。尽管当时曼德拉仍然被关在罗本岛监狱，自由选举也还是4年以后的事，但从那时起我就坚信，南非必将经历一场深刻、重大和持久的转变。”

许多年来，我们四人有一个共同的愿望，即更好地理解这类转变时刻，包括其背后的驱动力及其释放的变革信号。这类转变究竟是如何得以发生的？我们觉得，我们过去的写作，最多也只是描述了歌词，却基本上把乐谱遗漏了。当代变革理论似乎既没有足够的聚焦，又没有足够的视角，当然这听上去很矛盾。我们以后将要参与的变革，既包含深层的个人转变，又是固有的系统性变革。但是，有转化力的变革所隐含的深层经历，却是现有管理学研究所忽视的，也是对领导力的一般理解中所忽视的。如奥托所说：“这是个盲点，它所涉及的并非‘是什么’或‘如何做’的问题，即不涉及领导做什么事或怎么做事的问题。它涉及‘是谁’这个问题：我们是谁？作为个人和集体，我们行动的内在源泉和动力是什么？”

局部和整体

本书所讲的内容，来自我们对整体的属性，以及对整体与局部的关联的理解。我们通常的思维方法总在欺骗我们——它让我们认定整体是由许多局部组成的，就像汽车是由轮子、底盘和传动装置等部件组成的。这种思维认定整体是局部的组合，并依赖局部来发挥有效作用，如果哪个局部受到损坏，就必须将其修复或更换。对于机器来说，这种思维方法是非常合理的，但生命系统就不同了。

与机器不同的是，生命系统，譬如人体或树木，是能够自我创造的。生命系统不只是部件的组合，它处在不断的生长变化中。生命自身及其各个组成部分都在不断地变化。大约200年前，德国作家和科学家歌德就认为，这一事实让我们必须对整体和局部进行与以

往完全不同的思考。

对歌德而言，整体是一种动态的活体，它不断地“以具体的表现形式”生成持续变化的现实存在。¹而局部则是整体的一种表现，它绝不仅是一个组成部件。两者的存在互为条件。整体的存在是通过不断地表现为各个局部来实现的，而局部则是以整体的具体化身形式而存在。

发明家富勒（Buckminster Fuller）总爱举起手向人发问：“这是什么？”别人总是回答说：“一只手。”然而富勒随后却指出，组成手的细胞在不断地死去，又不断地自我再生。看似有真形实质的手，其实是处在不断的变化中的。实际上，手在一年左右的时间里将完全自我再生。因此，如果把一只手，或整个身体，或任何生命系统，看成是“静止不变”的东西，那就大错特错了。“你看到的不是一只手，而是一个‘有结构的整合体’，它代表宇宙创造手的能力。”富勒解释说。

对富勒来说，这个“有结构的整合体”就是每一只独立的手，作为“具体的表现形式”而代表的那个整体性。生物学家鲁珀特·谢尔德雷克（Rupert Sheldrake）把这种隐蔽的组织结构叫作生物体的生成力场。“在自组织系统中，各个层次的复杂关联里都有一种整体性，它依赖于该系统的一种独特的组织力场，或叫形态场。”谢尔德雷克解释说。²不仅如此，对于谢尔德雷克来说，生命系统的这种生发力场还会延伸并连接到周围环境中。例如，每个细胞对生物体来说都包含了完全相同的DNA（脱氧核糖核酸）信息，然而细胞在生长成熟过程中却分化成形态各异的组织细胞：眼睛、心脏、肾脏细胞等。这种现象的发生，是因为细胞会根据其周

围的环境和条件，以及生物自身整体的健康需求而形成其自身的社会特征。当一个细胞的形态场退化的时候，它对身处其中的更大整体的感知力也会相应退化。当一个细胞完全丧失其社会特征而盲目地、不加分别地进行细胞分裂活动时，它最终将威胁生物整体的生命——这就是我们所知的癌症。

要理解生命系统的局部和整体的关联，其实并不需要我们在微观水平上研究大自然。如果你凝视夜晚的天空，你就可以从自己那一点看到整个天空。然而，你的瞳孔在完全张开时直径也不会超过1厘米。但整个天空的光线肯定以某种方式汇集在你的瞳孔那个很小的空间里。即使你的瞳孔只张开了一半或1/4，结果还是一样。总之，整个夜空的所有光线都呈现在每一个地方，不管是多小的角落。这揭示了全息照相的原理。相干激光束形成的三维全息立体图像也可以“日取一半，万世不竭”，留下的一半，不管多小，永远包含着原始的整体图像。这表明了局部和整体之间恐怕是最神秘的现象，即物理学家亨利·伯特夫特（Henri Bortoft）所说的：“一物含万物。”³

当我们逐步理解自然的整体性时，便会感到惊讶。如伯特夫特所言：“局部是体悟整体性的地方。”⁴这一见解，正是我们在接受整体是以可更换部件组成的那种机械论世界观时所丢失的。

有生命的组织的出现

对于各类跨国组织及其所共同形成的更大系统而言，理解局部和整体的关联尤为重要。《长寿公司》（*The Living Company*）⁵一书

作者、组织学习领域的先驱之一阿里·德赫斯（Arie de Geus）说，20世纪地球上出现了一个新物种——大型组织，特别是全球性跨国公司。这一发展是有历史意义的。在这个世纪之前很少有全球性的组织。而今天，全球性的组织及其所促生的金融、销售、供应和信息等全球性基础设施，都在迅速繁衍，似乎没有任何限制。

这一新物种的扩张，正在影响着地球上几乎所有其他物种的生活。历史上从没有任何个人、部落甚至国家，能够改变全球的气候、消灭数千个物种或改变大气的化学平衡。而这正是今天所发生的事：我们个人的行为，通过日益增长的全球性组织网络的调节和放大作用，引发了这些问题。这个全球网络决定什么样的技术能得到开发，以及如何得到运用。它决定着政治议程，因为各国政府要应对跨国公司、国际贸易和经济发展的优先选项。它改变着社会现实，因为它形成了新的全球经济受益者和非受益者两极分化的世界。它还在宣扬着即时通信、个人主义、财富至上等全球性的文化价值，威胁着传统的家庭、宗教和社会结构。简言之，全球性组织的出现，导致了地球上生命存在条件的剧烈变化。

把全球化和信息革命等有巨大影响力的事件，看成是由一个新物种的行为带来的结果，听上去似乎有点儿奇怪，但这一观点也的确很有力量。与其把影响世界的种种变化归结为少数极有权力的个人和“无面孔”的系统的行为，还不如把它们看作一种生命形式的作用，而且这种生命形式和其他生命一样，具有生长、学习和进化的潜力。但是，在这种潜力得到开发以前，旧的工业时代的组织将继续其盲目的扩张，并对其自身与更大的整体的关联，以及对其生

长和扩张所造成的后果，都毫无察觉。

例如，当我们走进中国、印度或巴西任何一座城市的学校，会立即发现其教育的组织形式在西方人看来似乎是理所当然的。学生们被动地坐在教室里，教学的每一步都是由事先拟定的计划决定的。铃声、哨子和程序规章，使得每时、每日、每年的每件事，都像是在一个巨大的组装生产线上那样流动。的确，工业时代学校的设计就是在组装线的启发下做出的，其目标就是以最高效的方式生产统一的、标准化的产品。尽管 21 世纪对培养有思想、有知识、有同情心的全球公民的需求，与 19 世纪训练工厂工人的需求有着根本的差别，但工业时代的学校却依然照旧发展，并在很大程度上与今天孩子们成长的现实相脱节。

一个有生命的系统总是不断地自我创造。但至于像全球性组织这类社会系统，怎样才能做到这一点，就要看我们每个个体、集体和社会的认知水平。每所学校自身都既是一个整体，又是一个可以“体悟”更大教育体系的局部场所。学校里的每个成员，包括教师、行政人员、学生，甚至是学生的家长，也都一样。我们每个人都对我们自己做学生的经历有记忆和期待。企业组织及其成员也一样，他们也是体悟现行管理体系的场所。只要我们的思想仍然受到“机器时代”可控制性、可预期性和“越快越好”等思维方式的束缚，我们会继续创造旧模式的组织，尽管它们和外面的世界已经越来越不和谐了。

总之，全球性组织这一新物种的根本问题，是它们还没有意识到自己是有生命的。只要有一天它们意识到这一点，就能成为体悟

整体性的场所，而且能够把握整体的潜力和未来的趋势，超越过去的经历。

关于学习的新思考

在遇到担心和焦虑的情况时，我们中的任何人都可能会回到自己最习惯的行为方式上去。社会和集体的行为也没什么两样。尽管世界的情况已经发生了巨大的变化，但大多数企业、政府机构、学校及其他大型组织，仍旧按照一直以来的习惯重复着同样的组织行为。

这并不是说它们没有学习，而是说它们的学习非常有局限性：学习局限于对周围环境做出最佳的反应，好像自己与周围环境的形成毫不相干。反应性学习局限于“下载”习惯的思维方式，并沿用我们感到舒适的、熟悉的范畴来看待世界。而对那些与自己所了解和相信的不尽相同的说法和做法，我们要持怀疑的态度。我们为自己的利益辩护。在反应性学习中，我们的行动实际上是习惯的重复，并且无疑最终会强化自己原有的心智模式。不管结果如何，我们最终总是“正确的”。往好处说，我们只是把以往做过的再做得更好。我们在自己原有的世界观里寻找安全感，作茧自缚，而与外面的世界更加隔离。

但是，不同于上述模式的学习也是可能的。十多年以前，约瑟夫和奥托开始采访前沿科学家，以及企业与社会型企业的创业者。这些采访（现已有 150 多份）开始时，他们总要问一个简单的问题：“您在工作中所面对的核心问题是什么？”两类受访者的谈话放