

彼得·圣吉学习型组织经典著作

彼得·圣吉

奥托·夏莫

约瑟夫·贾沃斯基

贝蒂苏·弗劳尔斯 著

张成林 译

# 第五项修炼 心灵篇

Presence

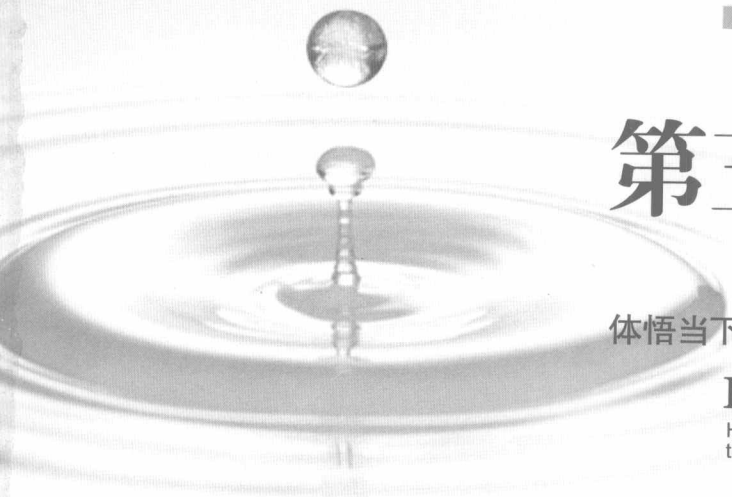
Human Purpose and  
the Field of the Future

体悟当下、深层学习实践、塑造未来

在今天的全球化时代，在学习型组织建设和学习型社会创建的过程中，我们到底应该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，又应该如何融入人类对生命系统和生命本身的新认识？



中信出版社·CHINACITICPRESS



# 第五项修炼

## 心灵篇

体悟当下、深层学习实践、塑造未来

**Presence**

Human Purpose and  
the Field of the Future

彼得·圣吉

奥托·夏莫

约瑟夫·贾沃斯基

贝蒂苏·弗劳尔斯 著

张成林 译

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

第五项修炼·心灵篇/ (美) 圣吉 等著; 张成林译. —北京: 中信出版社, 2010.10

书名原文: Presence: Human Purpose and the Field of the Future

ISBN 978-7-5086-2359-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 188602 号

Presence: Human Purpose and the Field of the Future by Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski and Betty Sue Flowers.

Copyright © 2008 by Society for Organizational Learning (SOL)

This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD

through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2010 by China CITIC Press

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售。

## 第五项修炼·心灵篇

DI-WU XIANG XIULIAN · XINLING PIAN

著 者: [美] 彼得·圣吉 奥托·夏莫 约瑟夫·贾沃斯基 贝蒂苏·弗劳尔斯

译 者: 张成林

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)  
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 17 字 数: 230千字

版 次: 2010年10月第1版 印 次: 2010年10月第1次印刷

京权图字: 01-2009-2660

书 号: ISBN 978-7-5086-2359-7/F·2107

定 价: 42.00元

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

谨以此纪念弗朗西斯科·瓦莱拉  
(Francisco J. Varela, 1946~2001)

# PRESENCE

Human Purpose and  
the Field of the Future

2010年中文版序

《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却反而成绩平庸。

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，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：“决定介入措施结果的主要因素，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，为什么这样的组织又这么少见呢？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，要成功建设学习型组织，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机构和公众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、报废物品和大气中的温室气体排放等废弃物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%被严重过度捕捞，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，我们目前的组织机构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零敲碎打的反应方式。甚至肩负环保和社会正义使命的“公众社会组织”，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机构，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的一系列系统性挑战问题。这些问题无法靠条块分割的、不善学习的组织机构去解决。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？那就是恐惧——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；那也是无知——它使我们无法看清自己身处其中的更大系统；那又是否认心态——它使组织机构执迷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；那还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，并建立宽广的胸怀，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投入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。这是世界各地智慧传统中的共同理念。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了，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2000年前的系统变革和深层创新的领导力方法。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？我不假思索地回答说：“那就是用现代方式呼唤神圣的介入方法（divine intervention）。”

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

和许多朋友们的工作，就是我的荣幸。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。这一点我深信不疑。

彼得·圣吉

2010年4月，麻省康桥



## 2010 年中文版序 IX

### 引言 1

- 局部和整体 5
- 有生命的组织机构的出现 7
- 关于学习的新思考 8
- 未来之势场 11
- 体悟当下 12
- 关于本书 13

## | 第一部分 | **学会观察** 17

### | 第 1 章 | **安魂人类** 19

### | 第 2 章 | **观察我们的观察** 25

- 悬挂观点的容量能力 27
- 一起悬挂观点 29
- 建设容器 30
- 采用新视角的勇气 32
- 悬挂观点的内功 33
- 整合内功 35

| 第3章 | 从整体观察 39

再引导：观察生成过程 40

直面真实的整体 42

从组织内部观察 45

再引导的内功 47

| 第4章 | 观之以心 51

| 第二部分 | **深入静默** 65

| 第5章 | 生成的时刻 67

| 第6章 | 生成中的理解：U型理论 77

一个理论的种子 77

第二种学习实践 79

感知 81

呈现当下 82

实现收获 84

| 第7章 | 骆驼过针眼：放得下，拿得起 87

内心的疑惑 88

舍弃控制欲 89

本原觉知 90

陌生的自我 93

服从于承诺奉献 95

| 第8章 | 婚礼 97

| 第三部分 | **成为自然之力** 105

| 第9章 | 在梦的走廊中 107

| 第10章 | 高远之志 119

清晰意向的结晶 121

种子很小 125

意向的工作 127

觉醒 128

| 第11章 | 与宇宙的深度对话 131

形成原型 132

创造和调整 134

聆听反馈 137

重新发现志向目标 139

保持连通 142

共时性：自我觉知的场 142

| 第12章 | 掌握建设组织机构的技能 147

| 第四部分 | **直面未来** 157

| 第13章 | 领导力：修身成人 159

| 第14章 | 用内心智慧作科学研究 169

测量 172

不可分割的整体 174

盲点 176

生命系统的反身性科学 177

用内心智慧作科学研究 180

我们的浮士德交易：转移负担到现代科技 182

新路径 187

| 第 15 章 | 体悟当下 191

尾声：“人类消失后，猩猩就有希望了吗？” 211

注释 223

致谢 237

作者介绍 239

组织机构介绍 243

读者评论 245

译后记：中华之当下——觉醒、回归和跨越 249

**PRESENCE**  
Human Purpose and  
the Field of the Future

---

引 言

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，那就是整个树木成长的起始场所。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门户。



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走向崩溃的那场著名的演讲。在演讲中总统宣布，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们终于能获释回家了。

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。最后大家作“结语发言”（check out），即给每个人最后的机会，把想说的话说出来。先发言的四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。第五个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做动物。”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打开了，他们获得了解放。尽管当时曼德拉仍然被关在罗本岛监狱，自由选举也还是四年以后的事，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，我们四人都会有一个共同的愿望，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，也没有足够的视角，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，同时也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

本书所谈的内容，来自我们对整体的属性以及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。生命自身及其各个元素都在不断地变化。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作与通常完全不同的思考。

对歌德而言，整体是一种动态的、活的东西，它不断地“以具体的表现形式”生成持续变易的现实存在。<sup>1</sup>而局部则是整体的一种表现，它绝不仅仅是一个组成部件。两者的存在互为条件。整体的存在是通过不断地表现为其各个局部来实现的，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。“你看到的不是只手，而是一个‘有结构的整合体’（pattern integrity），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”就是每一只个别的手，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做生物体的生成力场