

隐形VISA

面向未来的混序组织

One From Many

Visa and the Rise of Chaordic Organization

[美]迪伊·霍克著 张珍 张健丰等译

管理大师彼得·圣吉作序、汤姆·彼得斯推荐
各行各业领导者的必读书

营业额是沃尔玛的十倍，市值超过通用电气的两倍，这就是
Visa——世界上最大的商业组织

隐形VISA

面向未来的混序组织

One From Many

Visa and the Rise of Chaordic Organization

[美]迪伊·霍克著 张珍

图书在版编目(CIP)数据

隐形 VISA: 面向未来的混序组织/(美)霍克(Hock, D.)
著;张珍等译. —2 版. —上海:上海远东出版社,2011
(远东财经)
ISBN 978-7-5476-0362-8

I. ①隐… II. ①霍…②张… III. ①信用卡业务—
经济管理—美国 IV. ①F837.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 083989 号

One From Many: Visa and the Rise of Chaordic Organization.
Copyright © 2005 by Dee Hock.
Simplified Chinese edition copyright © 2008 by Shanghai Far East Publishers.
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.
All rights reserved.
本书中文版由 Berrett-Koehler Publishers 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者许可,本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09-2006-681

责任编辑: 陈占宏
封面设计: 一亩幻想

• 远东财经 •

隐形 VISA 面向未来的混序组织

著者: [美]迪伊·霍克
译者: 张 珍 张健丰等
出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社
地址: 中国上海市仙霞路 357 号
邮编: 200336
网址: www.ydbook.com
发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社
制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海望新印刷厂
装订: 上海望新印刷厂
版次: 2011 年 5 月第 2 版
印次: 2011 年 5 月第 1 次印刷
开本: 700×1000 1/16
字数: 271 千字
印张: 19.5 插页 1
印数: 1-5100

ISBN 978-7-5476-0362-8/F·444 定价: 35.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)
如发生质量问题,读者可向工厂调换。
零售、邮购电话: 62347733-8555

“偶尔会有书籍提出重要创见,使我们发现一个崭新的领域。迪伊·霍克(Dee Hock)把商业与创新一同审视,让我们兴奋地看到创造性思维对于一个可持续的未来所起到的作用。我完全震惊于他在阐释一种新的社会经济理论时打破陈旧、僵化的规则的种种做法,虽然这些做法难免带有个人色彩,但却让人易于理解且深受鼓舞。”

——罗伯特·雷德福(Robert Redford)

“无论是军方、商界还是人文学科领域,我们当下最优先考虑的是各种能有效组织人类活动的新的、值得仿效的行事方式,以适应这个发生了剧烈变化的时代。在目前我们所能接触到的各种关于组织的方法中,迪伊·霍克在《隐形 VISA》中所提供的无疑是最富创见、最为恰当的方法。毫无疑问,它应列入各行各业领导者的‘必读’、‘必懂’类书目中。”

——汤姆·彼得斯(Tom Peters)

“人类在商业的集体经营、私营与国营等部门都被一条共同的锁链所禁锢,那就是牢固且僵化的官僚体制。迪伊·霍克知道如何用各种普遍适用的结构来跨文化地替代它,这样的结构能将较高层次的目标结合现实状况自主呼吸、革新、反应与复原,显得现实及其较高层次的目标比什么都重要。迪伊·霍克的《隐形 VISA》一书带来了一场组织革命,如果这个世界对此置之不理,则要自担其发展停滞不前的风险。”

——拉尔夫·纳德(Ralph Nader)

“阅读像本杰里(Ben & Jerry)公司的冰淇淋那样美味的好书吧。如果你对人们的未来、地区的未来或是我们这颗星球的未来很感兴趣,那就准备好接受惊奇吧,同时它也是一种真实可信的看法。”

——本·科恩(Ben Cohen),Businessmen for Sensible Priorities 主席,本杰里公司联合创始人

“改变世界的人寥寥无几,而迪伊·霍克正是其中一位。人类的自我系统与生态系统正在进行重新设计,而最本能、最迫切的交流形式——货币也不能例外,他的书无疑是对此的庆贺。能够改变人类生活的书籍为数并不多,而本书就是其中之一。对于一个其想法可以改变世界的人,他的书可以改变你的思想。我读过两遍《隐形 VISA》,送给朋友几本,但这还不够。”

——威廉·麦克多诺(William McDonough),建筑师、设计者、未来派艺术家,麦克多诺咨询中心负责人,康奈尔大学、斯坦福大学、弗吉尼亚大学教授

“迪伊·霍克,……已经以他非凡的想象力重新组合了我们的精神家具。如果你认为自己早已通晓我们如何思考、如何组织自己,以及如何取得突破性的成果,那么你就准备好对这本非比寻常的书感到惊奇吧。”

——阿莫里·洛文斯(Amorry B. Lovins),美国落基山研究所首席执行官

“迪伊·霍克对我的思想,以及我关于美国的治理与如何解决其中的问题的构想产生了深刻的影响。我在通过选举而获得的职位上工作了24年,包括做了两任俄勒冈州州长,我直接看出需要这本书中所描述的这种新的组织结构。《隐形 VISA》对于任何严肃对待因美国制度失败而带来的挑战的人而言,都是必读书籍。”

——约翰·基察伯(John Kitzhaber),美国俄勒冈州前州长

“迪伊·霍克写了一本有影响力的、无比重要的、语言优美的书。书中描述了一个令人感动的个人故事:一个成长于犹他州贫困乡村的小男孩努力不懈地去改变这个世界的经商方式。我们可以从书中发现隐藏在具有革命性的维萨全球模型背后的思想,这种模型以一种商业史上前所未有的方式使合作与竞争达到平衡……以前无人知晓该如何应对或解决竞争与合作的问题,于是有人建议霍克着手一试。接下来的就是这段历史和一个非常好的故事。”

——巴里·希伊(Barry Sheehy),CPC 计量经济学公司首席执行官

“迪伊·霍克的工作在后工业时代将会对组织理论产生像蒸汽机对工业时代一样的影响。”

——伯纳德·利特尔(Bernard Lietaer),《货币的未来》的作者

“《隐形 VISA》是一本关于组织弊病、病态领导方式以及政治犬儒主义的书。感谢上帝,这不仅仅是一本关于希望与社会创新的书,而且也是一本关于切实且迷人的组织成效的书。此书让人心动且语言幽默、文字优美,讲述了一个引人入胜的故事:如果敢于成为真正的人,我们人类将会如何。本书深深地影响了我们的学生。”

——乌夫·伊贝克(Uffe Elbaek),丹麦高斯比劳特大学创始人

“迪伊·霍克提供了一个可以改变所有组织的设想。他的眼光明亮而仁慈,他的指示聪颖而有效。这是一本有抱负的领导人需要欣然接受的书。”

——艾伦·韦伯(Alan M. Webber),《快速公司》杂志创始编辑

“《隐形 VISA》主要是讲述一种新型的(混序的)组织形式,这种组织形式能使人类系统跟自然准则与生命本身和谐相容。任何想生活在这样一个未来世界的人都会对本书的智慧着迷。它为我们描绘出通向有着明确目标和肯定生命价值的组织的旅程,这种组织对于可持续的未来是必不可少的。”

——斯蒂芬·佩斯·马歇尔(Stephanie Pace Marshall)博士,伊利诺伊州数学与科学学院创始校长

“迪伊·霍克的智慧之新颖性与深邃性能够也确实使机构与团体彻底变革。我可以根据他在宗教联合会的创建中所提的建议证明这一点,他使得宗教联合会的繁

荣成为可能。”

——威廉·斯温(The Rt. Rev. William E. Swing), 宗教联合会主席、加利福尼亚圣公会教区主教

“迪伊·霍克的天才与洞察力使得所有类型与各种规模的组织能够以新的方式重新想象自己。《隐形 VISA》包含有量子物理、混沌理论、分子生物学、蝴蝶效应、自然界的知识和常识。《隐形 VISA》是每一位寻求理解未来组织的人的必读书。”

——迈克尔·汤姆斯(Michael Toms), 新维度广播网创始董事长兼执行制作人、主持人

“迪伊·霍克的著作是理论医学的指定读物。改善对患者的护理是惟一重要的目的,一旦这一点清楚了,那么聪明的人就会再次开始聪明地做事了。过去一直被功能紊乱的系统所麻痹的才能现已得到释放,从而能在医疗与教学中发挥作用。”

——戴维·利奇(David C. Leach), 医学博士, 美国毕业后医学教育认可委员会首席执行官

“霍克是一位文雅的巨匠,他成功地挑战了传统的管理方式与全球工业的组织形式。他的‘新思维方式’可能会改变我们所有人处理自己的生活与团体结构的方式。”

——琳达·戈洛德纳(Linda Golodner), 美国消费者联合会主席

“迪伊·霍克描述了一种新的组织文化,它极有可能带来一种向着一个更为健康的、可持续的社会平稳有序的转变,这与某些人预见的我们在不久的将来会出现的混沌和无政府状态形成差别。”

——威利斯·哈曼(Willis Harman), 世界商业研究院创始人, 心智科学研究所前所长

“我强烈推荐本书。除了从它们的创始人迪伊·霍克那里以外,再没有更简单的途径去学习混序组织的基本原理,而且可能最有价值的努力就是找出这种学习对于你自己的组织梦想和愿景的意义。”

——卡尔·亨里克·罗伯特(Karl-Henrik Robert), 医学博士, 自然之步国际组织创始人

“本书实在是珍品!《隐形 VISA》一书中体现的观念与经验改变了世界运作的方式。冒着终止自以为是和懒散怠惰的风险去阅读本书吧。现在就去买一箱《隐形 VISA》,送给你那些关注改善自身状况的朋友,免得遇到精彩部分想要与他们分享时,还要把手头上正在看的那本给他,以后再去更换。”

——格雷格·斯特尔腾波尔(Greg Steltenpohl), Odwalla 饮料公司创始人

“当今世界,最为重要的是让人类把自身理解为一个生命系统,进而进入相互合

作的混序时代。迪伊·霍克不仅开创了混序时代,而且十分清楚地给我们阐述了这个时代。去读这本让人着迷的书并赶快采取行动吧!”

——伊丽莎白·萨图里斯(Elisabet Sahtouris),博士,进化生物学家与未来派艺术家,《地球之舞》的作者

“大多数高级行政主管都会认为迪伊·霍克所做的完全是疯狂的举动。他放弃了控制的幻想,为的是让一个伟大的组织得以降生。然后他以无畏的胆识,坦率而详尽地描述了他的冒险。”

——哈里森·欧文(Harrison Owen),开放空间技术的创造者

“霍克描述了在大自然的创造力中出现的情境与混序进程,它们同样适用于人类努力地充分挖掘自身最大潜力的事件中。在实现相互联系、决策支持以及 21 世纪所必需的临床整合与改造方面,这种愿景应用于健康护理比用于其他任何学科都更为关键。阅读本书吧!”

——杰克·列文(Jack Lewin),医学博士,加利福尼亚医疗协会首席执行官,病患安全研究所所长

“当今多数出色学校的领导都懂得,自上而下的领导并不会创造出所有学校都需要的那种合作的学习团队。任何希望创造出所有学生与老师都在其中获得成功的环境的人都应该阅读霍克这本开创性的著作。”

——迪伊·迪金森(Dee Dickinson),科瑞升培训中心首席执行官、创始人

“真正的光辉在于简单性。迪伊·霍克不像其他人,他晓得那些看似平凡的要素——诸如地方法规、组织原则和机构章程之类——如何使最复杂的行为和谐地出现。如果核心被很好地构思出来,并得到纯化,那么难以置信的、有效的活动就会围绕这一核心展开。”

——路德·努斯鲍姆(Luther Nussbaum),第一咨询集团首席执行官

“《隐形 VISA》绝对是本世纪最重要的关于组织领导的著作。如果我们设法想让地球的生态系统、气候、水、生物多样性以及社会经历了这个世纪还完好无损的话,那么,这在很大程度上取决于我们能否快速接纳书中的那些重要观念。”

——茉莉·哈里斯·奥尔森(Molly Harriss Olson),(澳大利亚)国家可持续发展企业领导讨论会创始人,克林顿可持续发展委员会创始首席执行官兼主席

“本书是你在这 10 年间看到的最重要的书籍之一。它会让你大开眼界,并促使你思考自己如何能够并且必须拿自身的重要性来冒险。”

——道纳·马尔科瓦(Dawna Markova)博士,《我不会枉此一生》与《教子革命》的作者,《随机行善》的合编者

“迪伊·霍克是非凡的商业先驱与社会科学天才。他的原则简单明了,引发读者从一个全新的角度看待复杂的人与人之间的商业往来,这样可能会产生实质性的而且常常是出乎意料的结果。”

——小杰克·纽曼(Jack A. Newman, Jr.),CERNER 公司行政副首席执行官

“迪伊·霍克关于组织发展观念的相关性将月复一月地不断增加,尤其对于负有领导责任,需要有效处理复杂性、多样性与变化的那些人而言更是如此。无论我是首席执行官、组织顾问还是大学讲师,霍克的混序组织观念对我的这些组织管理工作都无比重要。运用洞察力与各种工具把统一性与同一性引入工作场所与日常实践,这完全是强制性的。”

——理查德·雷蒙德(Richard Raymond),First Gate Energies 的首席执行官

“迪伊·霍克的工作代表了领导与管理艺术的演化中的一块基石。如果你想发现这个系统是什么,又想把它转变为对所有人都有益,这本书就是必读书。”

——奥斯卡·默托缪拉(Oscar Motomura),巴西企业主管人员管理发展中心的创始人兼首席执行官

“(维萨的创始人迪伊·霍克)讲述了一个亏损机构如何转变为当今成长速度最快、最成功的企业之一的故事。其公司结构与规则具有革命性。任何想要为公司未来的成功规划蓝图的人都应该阅读此书。”

——阿里·德·吉斯(Arie de Geus),《长寿公司》的作者

“认真阅读《隐形 VISA》吧!它充满着独特、有趣而又新颖的观点,会改变你关于组织的思考方式,并改变你在组织中的行事方式。”

——克雷格·彭德立顿(Craig A. Pendleton),西北大西洋航海联盟协调主任

“全球的组织,像美国的智能团体一样,在管理方法上都面临传统的集权/分权之两难境况;根据人类的处事经验,要想使集权与分权这两种方法协调,代价实在太大了,现在该是提出第三种方法来解决这个问题的时候了。迪伊·霍克就是这个星球上具有某种很好的洞察力的一个人(可能也是惟一的一个)。”

——维恩·哈尼什(Verne Harnish),青年企业家组织的创始人,《把握洛克菲勒习惯》的作者

“迪伊·霍克的眼光与经验向我们提供了开发那些具有包容、公正和有益的组织的启示与工具。”

——简·德尔加多(Jane L. Delgado),博士,西班牙全国健康联盟主席兼首席执行官

“组织经常会把人作为产品的可消耗组分而吮吸其生命,相反,迪伊·霍克却开创了一种新型组织。这类组织不仅给人类以生命活力,而且还给他们提供实现自己最大潜能的平台。这类组织拥有完全投入的劳动力,简直就能改变世界。”

——丹尼斯·惠特利(Dennis Whittle),全球捐赠基金创始人兼首席执行官

“……一个关于某个组织在全球范围内成长的故事,从中我们都能学到很多东西。迪伊·霍克,一位重建制度的深谋远虑的企业家,撷取了一个基本的故事,让其他人都能仿效去塑造新的、创造价值的相似组织。”

——雷夫·爱德芬森(Leif Edvinsson),瑞典隆德大学智慧资本管理专家

序

即使是见闻广博的企业领导者，似乎也很少有人把维萨(Visa)视为世界上最大的商业组织。虽然它的营业额是沃尔玛的10倍，市场价值保守地说也是通用电气的2倍多。我常常想，这究竟是什么原因？世界上最大的商业机构怎么能同时又是世界上最隐形的一个商业机构？当然不是因为其产品不够知名，也并非由于它只是在某一不知名的行业中名列前茅。没有几家公司可以声称，2004年全世界人口的1/6都是自己的客户。而在过去10年间，《商业周刊》、《财富》、《福布斯》杂志上，有1000多篇专题文章是关于美国微软公司的，350多篇是关于通用电气公司的，却只有大约35篇是关于维萨的。

据此我认为，维萨相对隐形的原因与其成功的原因是同等重要的。事实上没有关于维萨国际(Visa International)总裁的专题文章，而这应该是最受商业杂志欢迎的主题。这是因为，按照设计，维萨的国际执行总裁既没有高额报酬，也不像大多数执行总裁一样，掌握单方决策权。没有关于维萨战略的专题文章，因为它的战略实际上是成千上万个属于维萨网络的各个自主企业的战略集合；没有关于近期重组的专题文章，因为该网络内部许多区域性、本地化的维萨组织都处在不断演进中，因而无需通过行政命令加以清理重组。这些都是事先设计的。简言之，如果你是一位对商业英雄或反英雄的近期故事感兴趣的新闻工作者，那么，维萨便是一块亟待“开发”的报道领域。但是，如果你对企业设计的根本创新感兴趣——这些创新削弱了集中在少数人手中的权力，并能促进连续的商业创新、创造与增长，那你一定会把维萨视为20世纪下半叶最重要的组织之一。我就是这么认为的。

在技术上，历史学家把提高效率 and 节约成本的渐进创新与诸如灯泡、

聚合物、数字计算等根本创新区分开来,这些根本创新创造出新产业并改造了现有产业。根本创新总是威胁到现状,当其出现在组织管理中时,它不仅威胁到权力关系和既存的信仰,而且还威胁到各种惯常的行事方式,即使我们并不完全喜欢,但它们却是我们所知道的仅有的行事方式。

我认为维萨具有很大的威胁性,因为它代表的恰恰就是这样一种根本创新,而这正是主流商业思想无法与之比拟的原因。一个规模惊人的公司何以只有2万名员工(其中,维萨国际在全世界有5000人,几个地区性的维萨组织中分别也有近似的数目)?它为何没有股东,而由其成员共有?它为何可以组织成为一个几乎没有中央集权的网络,其参与者拥有成员的权力与责任但没有股份,由一个更像是民主社会而不像企业的机构支配?

作为一种非凡的创新,维萨会是一个有趣的学术研究课题,但使得它和《隐形VISA》如此重要的是,它的创新行为并不是孤立的。事实上,它可能只是从组织创新中脱颖而出的一个最好的商业实例,与因特网、嗜酒者互诚会(Alcoholics Anonymous)和世界范围的空中交通管制系统(air traffic control system)这些与众不同的组织有着相似之处。这些组织的管理体系中没有总裁,没有独立的所有者。它们都是自由的行动主体所组成的网络,该网络中所有人都不理解也不必理解整个网络,但他们都知道参与的基本规则。每一个组织都像维萨一样,处于构造当中,并有着自己的一系列问题,但它们又都能迅速成长,并在很大程度上影响到那些如果不采取此种形式就无法解决的问题。

这股对组织的根本创新的浪潮来源于何处呢?我相信这很容易归咎于电脑或信息技术网络,但这是一种误导。这种看法混淆了使能技术(enabling technology)^①与技术的可能性。维萨初创时,各种扩展的电子数据处理网络才刚刚起步,维萨的组织创新并没有直接受惠于它们的发展,而它们当时对空中交通管制系统也没有多大促进,并且电脑和信息技术在嗜酒者互诚会中几乎不起什么作用。我认为,创新的更深层根源在

① 指的是某些软件和某些能充分发挥网络和互联网效益的技术。——编者注

于我们正在全世界创造的复杂性以及不断增长的、超出现存组织解决问题的能力的问题。

单个国家无法处理全球气候的变化问题；单个企业也无法影响日常产品中有毒化学物质的激增；即使是最“先进的”社会，也面临无法解决的卫生保健危机；世界各地的人们都认为现有的公共教育系统能与孩子们长大成人以及成为 21 世纪有责任心的公民所面临的挑战相匹配。由于引起各个层次的复杂性的出现并引发各种速度的变化，全球工业化发展为它自己的灭亡播下了种子，这些复杂性与变化都远非由其派生的工业时代的组织所能理解的。因此，我们在各方面都面临着这样的问题，即处于支配地位的、专制的层级组织并不适合现在的情况。正如迪伊·霍克所说：“我们生活在一个大量组织失败的时代。”

但是，新组织要求新思想。在此，迪伊的故事（在下面的内容中展开）就显得非常重要。在信用卡产业早年的大规模判断失误以及金融崩溃的混沌之中，迪伊有所领悟。他当时就很清楚地看到，只有“以超越理性的力量设计出一个组织”，才能协调当时已经兴起的全球金融交易网络。而他也了解，大自然恰恰有规律地实现了这种协调。于是他开始思考，为什么人类组织不能像热带雨林一样运作？人类为什么不能仿造生物概念与生物方法？“如果我们不再争论一种新组织的结构，而是试图认为它具有某种遗传密码，那将会怎么样呢？”维萨的遗传密码最终变成它的“目标与原则”及其核心的管理过程，具体细节将在下文阐述。

但是，如果没有思想上的这一根本转变——放弃“老旧观念和关于实在的机械论模型”而把生命系统的原则接纳为组织的依据——那么这一切都不会形成。

人类学家格雷戈里·贝特森 (Gregory Bateson) 曾经说过：“今天的所有问题都源于我们如何思考与大自然如何运作之间的差距。”^①我们面临着各种不断增多而又难以解决的问题，这是因为我们占支配地位的组

^① G. Bateson, *steps to an Ecology of Mind*, New York: Ballantine, 1972.

组织的 DNA 是以机器时代的思维方式为基础的,例如,“所有的系统必须由某一个人控制”,只有受到一位强势领袖人物的“推动”,变化才可能发生。但众所周知,在健康的生命系统中,控制是分布式的,变化是动态的。而我们就是太习惯于“必须由某人控制”这一思维定势,所以无法想象其他真正的选择。迪伊的天才就在于他恰恰想到了这一点,然后构建了一种清晰的哲学并有着把这种哲学引入生活的操作设计能力。

维萨不是一个典范,迪伊·霍克也并没有给出创建 21 世纪创新型组织的所有答案,他说:“我们充其量只对了一半。”工业时代已经持续了两个半世纪,而作为其根基的机器思维则可以在西方文化中追溯到更早。我们只是处于一个旅程的起点,即使幸运,也需要几代人的努力去完成这一旅程。此外,考虑到市场、技术、人员和历史等特质,每个公司与组织必须进行自己的旅程。

鉴于此,我认为迪伊的个人故事很有帮助,它对我们当中正设法培养这种创新的人一定要准备些什么作出了强有力的阐释。那就是:要主动质疑我们深信不疑的看待组织与管理的惯常方式,最终欣然接受一个任何人都不能“主宰”的组织中那种看似混沌的状态,并且,在该组织中,我们全都要分担责任;要乐于接受不断犯错与改正错误这一自然界的学習过程;要主动放弃“施控”的个人需求,也就是迪伊所说的潜藏于我们每个人身上的“隐形的牛顿主义”。

最后,我之所以认为本书重要,是因为它包含着对我们的未来十分关键但却并未提出的问题。我与同事发现我们越来越多地会问:“我们是不是还处于民主时代的开端?”^①也许民主制在过去 200 年间所取得的一切成就最好都被看作初始形态而不是终极模型?尤其是在一个国家的国营与私营商业部门中,大多数组织仍然以极权主义的独裁方式运作的情况下,若不使用政治上的煽动性语言,它如何能够宣称拥有使得其他社会民

① P. Senge, C. O. Scharmer, J. Jaworski, and B. Flowers, *Presence: An Exploration of Profound Change*, New York: Doubleday/Currency Business Books, 2005.

民主化的答案？我认为，在展示民主原则如何管理企业方面，把维萨视为先驱是合理的。其他类型的组织，例如学校也应该是民主化的典范。受人尊敬的城市教育创新者戴比·迈耶(Debbie Meier)曾经说过：“孩子们如果不在学校学习民主，那又该在哪里学呢？”

和迪伊一样，民主对于戴比·迈耶而言，就是学习如何既表明立场又真正互相倾听，如何谦恭地解决矛盾而不使用暴力；学习如何把权力赋予管理原则而不是个人以及如何分配权力，若非绝对必要，所有的决策都不是在更高或更为集中的层次上作出的；学习如何避免落入按等级排列的权力与职位以及联合领导的方式等传统窠臼。简言之，民主就是一个我们共有的持续的学习过程，大家在其中学习相互之间如何共存。把民主视为一个学习过程，比仅仅将之看作一套让人感到愉悦的价值观或者像投票与选举之类的简单机制要重要得多。民主是你所要学习的，而不是你所承袭的。此外，宣称现在是民主社会这一断言为时尚早，除非这一学习过程渗透到社会的主要组织之中。

这并不是一个新问题。早在一个多世纪以前，沃尔特·惠特曼(Walt Whitman)就已把迪伊·霍克的洞察——民主时代也许尚在我们的未来，而它将会从生命系统中获得启示——的本质以优美的文句通过多种方式表达出来，例如：

我们经常使用“民主”这个词，而我却不能频繁重复这个词，因为这个词的真正意义还在沉睡，丝毫没有醒来……这是一个伟大的词汇，我认为它的历史还没有写下来，因为这部历史还没有上演。在某种意义上，它是另外一个伟大的常用词——“大自然”之弟，而大自然这个词的历史同样有待书写。^①

彼得·圣吉(Peter M. Senge)

2005年8月

^① Walt Whitman, *Democratic Vistas*, 1871.

导 言

今天,面对世界各地的听众,我可以把一张维萨卡高高举起,然后询问:“你们当中有多少人认得这个?”在场的所有人都会举手。而当我问道“有多少人能告诉我它的所有者是谁?它如何运作?到哪里能买到它的股票”时,整个房间就会出现一片死寂。人们至今仍未能对维萨有充分的了解,因为它实在是一个奇迹。对于维萨而言,的确发生了不少难以置信的事情,但那是什么,又是如何发生的呢?

1969年,维萨还不过是一个在对“公司”这种组织产生叛逆的年轻人的头脑中逐渐滋长的概念。到2004年,它的产品却由21 000名金融机构的业主/会员所创造,由10多亿人所使用,在150多个国家的2 000万个商业场所购买3.2万亿美元的货物与服务,在全球经济中享有最大的消费者购买力。35年间,维萨以15%~50%的增长率飞速成长,每年都以复利计算,其未来发展也不见止境。

但是,本书绝不仅仅是关于维萨创建并获得空前成功的传奇故事;它还讲述了一个生长于小镇、性格内向的孩子的故事:他酷爱阅读、梦想、在林间漫步,他是六个兄弟姐妹中最小的一个,他们的父母只受了8年的教育。本书也讲述了学校与教会中那些使人难以承受的条条框框与冗长乏味、令人厌烦的事情,敏锐且日益清晰地认识到组织声称他们会如何运作与他们实际的运作之间的差距,以及他们宣称要为人们去做的与实际为人们所做的之间的差距。从这种认识中产生了三个不得不令人关注的问题:

- 为什么任何地方的组织,无论是政治的、商业的还是社会的,都越来越难以管理自己的事务?
- 为什么任何地方的个人与他们所属的组织会日益产生冲突和

疏离？

- 为什么社会与生物圈越来越混乱？

本书描写的就是一个终生寻求上述问题答案的故事，这与维萨的形成密切相关。它是关于收服四只必定会吞噬其饲养员的野兽——自我、嫉妒、贪婪与野心的故事；这是一桩极为划算的交易——以自我换谦恭、以嫉妒换沉着、以贪婪换时间、以野心换自由。此书讲述了一系列无法预见之事件，它们使一位古稀老人踏上比维萨的创建更渺茫但却更为重要的旅程。

最为重要的是，它是一个关于未来的，关于新时代正欲奋力破茧而出，关于已有 400 岁高龄的旧时代在慌乱不安地为重生作垂死挣扎的故事。它不仅仅是我的故事，虽然我也在其中；也不仅仅是你的故事，尽管你也在其中；它是我们所有人的故事。

混淆不同事物的本质区别就是混淆万事万物。因此，我们的破碎性思维方式正在导致一种社会、政治、经济、生态与心理等范围的普遍危机，这不是偶然的，而是在个人以及作为整体的社会中都存在的……形成对破碎性和整体性的新洞见需要创造性的工作，这甚至会比在科学上取得根本的新发现或在艺术上作出伟大而原创性的工作更加困难。突然，智慧的灵光闪现，人们就会发现自己原本的整体式思维方式都无关紧要……随之而来的是一种完全不同的方法，其中所有的要素都适用于一种全新的秩序与结构。

——戴维·玻姆

(David Bohm)