



组织学习大师 奥托·夏莫 「引领未来」系列

a mindstyle
business 与思想有关

Theory U

Leading from the Future as It Emerges

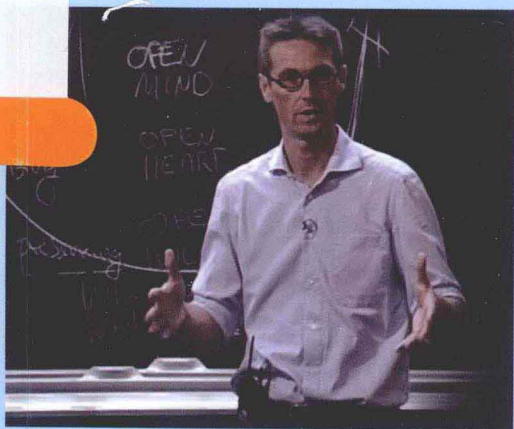
[美] 奥托·夏莫 (C. Otto Scharmer) © 著
邱昭良 王庆娟 陈秋佳 © 译
徐莉俐 © 审校

《第五项修炼·心灵篇》的理论内核

U型理论

感知正在生成的未来

『全新升级版』



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



Theory U

Leading from the Future as It Emerges

U 型理论

感知正在生成的未来

全新升级版

[美] 奥托·夏莫 (C. Otto Scharmer) ◎著
邱昭良 王庆娟 陈秋佳 ◎译
徐莉俐 ◎审校

图书在版编目 (CIP) 数据

U 型理论: 感知正在生成的未来 (全新升级版) / (美)
夏莫著; 邱昭良, 王庆娟, 陈秋佳译. —杭州: 浙江人民出
版社, 2013.11

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2013-226号

ISBN 978-7-213-05832-5

I . ① U… II . ①夏… ②邱… ③王… ④陈… III . ①组织管理学—研究
IV . ① C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 254156 号

上架指导: 企业经营与管理 / 组织学

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 型理论: 感知正在生成的未来 (全新升级版)

作 者: [美] 奥托·夏莫 著

译 者: 邱昭良 王庆娟 陈秋佳 译

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: 徐江云

责任校对: 张志疆 陈 春

印 刷: 蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本: 720mm×965mm 1/16

印 张: 25.75

字 数: 35.4 万

插 页: 3

版 次: 2013 年 11 月第 1 版

印 次: 2013 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05832-5

定 价: 62.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

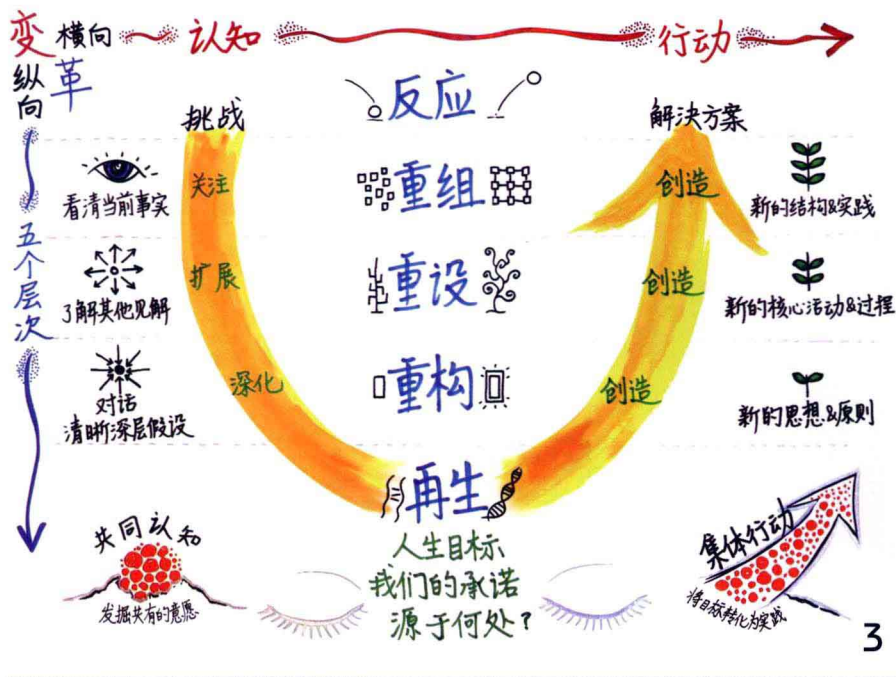
《U型理论》视觉记忆图示

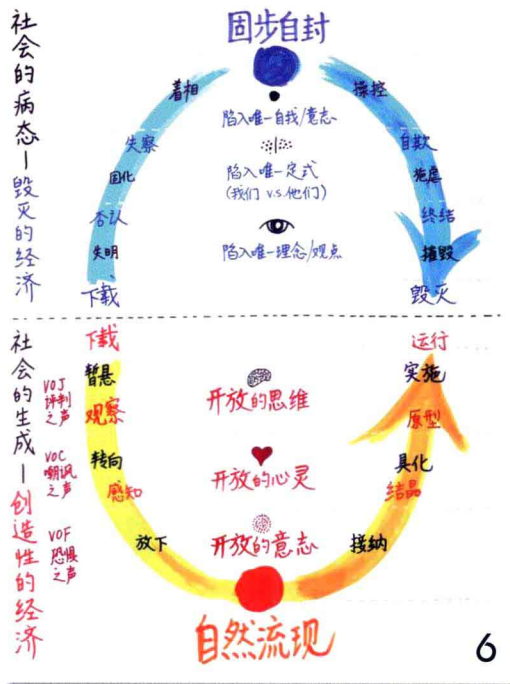
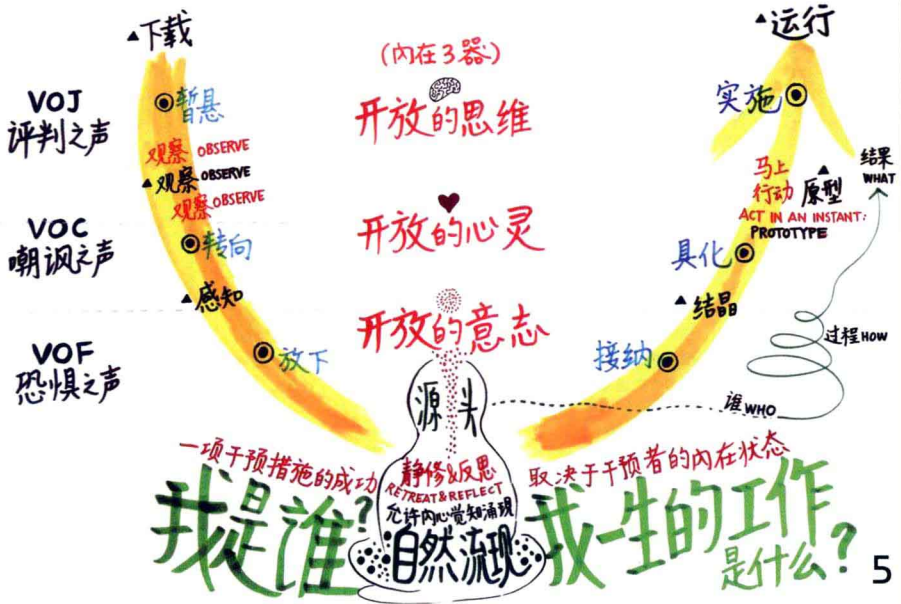


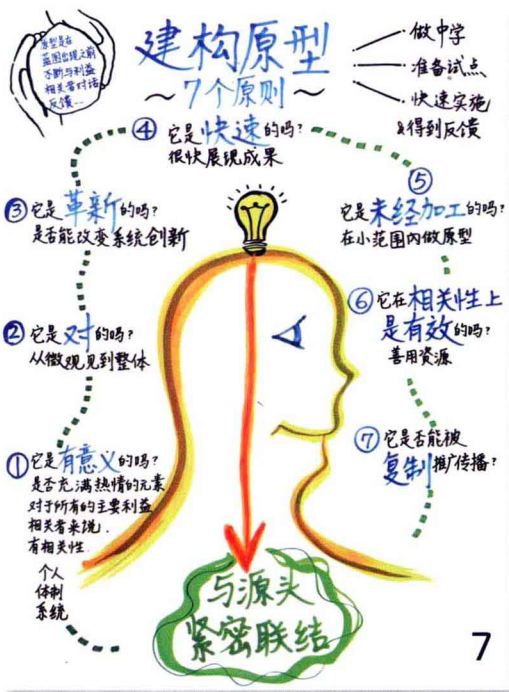
1



2







8

特别感谢视觉记忆师 李佩玉



推荐序一

用心灵的力量改变学习的本质

学习型组织理论之父 彼得·圣吉

我有一位多年的良师益友曾经说，人类最伟大的发明是创造的过程，是提出新现实的过程。领悟这个创造过程在所有领域都是达到真正精通的根本。这种认识深深地体现在创造性的艺术中，虽然很少被人们提及，却孕育了戏剧、音乐、舞蹈和体育里那些“空气中充满魔力”的时刻。这种认识在神秘的“忘我境界”中随处可见，正如米开朗基罗所说，“雕塑家的手得到释放，不再被大理石所囚禁”，或如毕加索所称，“心智自有方法使梦想结晶”。这种认知在科学领域扮演着同样重要的角色，正如经济学家布莱恩·亚瑟（W. Brian Arthur）的主张：“所有伟大的发现都源于深层的内心历程。”目前这种认知仅仅在小众范围获得了高度共识，有鉴于此，奥托·夏莫认为，解决我们这个时代的多重危机，探索人类未来发展道路的关键在于，如何集体触及精通的源头。

当今环境和社会的危机层出不穷，可见于气候变化、政治腐败、贫困，以及教

育、卫生保健、政府和商界等主流领域的失败。而我们的反应主要体现为两种策略：应付和反击。富裕的北方国家大多采取“应付”的策略，一边努力维持现状，一边自欺欺人地相信高新技术可以解决我们的问题。“反击”则体现在全世界数百万人共同声讨“华盛顿共识”（Washington Consensus）式的全球化，当中混合了对社会和道德秩序早日到来的渴望和感到未来已经失控的愤怒。

除去表面的区别不谈，这两种策略及其拥护者其实有很多相似之处。很多“应付派”都充满了不安。这种不安明显表现在对未来感到焦虑，对几乎所有社会制度都有持续增长的不满和不信任感，并且不参与公共讨论和公众活动。即使是那些很少谈论这些的人们也能感觉到全球工业化过程中的严重失衡，并且这种失衡还将进一步恶化。但是我们对这种局面却无计可施，所以只能“沿着老路一直走下去”。最具讽刺意味的也许就是，即使最热情的技术乐观主义者也会感到深深失落，因为技术发展的过程本身导致了这种失衡，而且没有什么办法可以扭转这一局面。同样，很多“反击派”在试图阻止这种无法改变的力量时，也怀有一种宿命的无力感，其行动中的愤怒和暴力就是最好的例证。我的一位好朋友，同时也是一位知名的环境运动领导者最近吐露了心声：“我越来越确信一个事实，绝大多数激进的环境主义者都认为人类缺陷严重，不配生存下去。”最后要指出的是，这两种策略都是根植于过去：提倡维护现状的人会基于过去推断出他们所认为的积极趋势；反对派则反对这些趋势。

奥托·夏莫的 U 型理论体现了我认为正在全世界不断发展的第三种观点。首先，这种观点认为未来肯定是区别于过去，因为塑造了全球工业发展的主流趋势根本无法继续。在一个日益互相依赖的世界里，我们无法继续用以前的方式积累财富。在一个没有地方让人们丢弃废物和毒素的世界里，我们不能继续使用“获取、制造、损耗”的模式了。当二氧化碳的浓度已经比过去 450 000 年的任何时候都高出 30%，其释放量也已经是其可转换量的 3~5 倍时，我们不能再往大气里持续排放碳了。其次，这种观点认为在改变工业时代的主流趋势上我们并非无能为力。这些趋势并非出自

于物理定律而是在很大程度上出自于人类的习惯。这些习惯性的思维和行动方式随着时间的推移深深烙印在我们造就的社会结构当中，但是我们也可以创造出新的社会结构。实现变革不亚于“创造一个新世界”，这需要站在一个迥然不同的角度思考集体能力，你会在下面看到，正如马丁·布伯（Martin Buber）所述，“聆听世界存在的运行……应其所求将其变为现实”。

作为奥托·夏莫十多年的朋友和合作者，我和其他很多同事一样，一直在等待这本书的完成。毋庸置疑，我们认为夏莫是“U型理论”的首席理论家，而且，他具有广泛的实践经验，尤其是长期在系统变革项目中的经验，因此他在应用U型理论时，对各种挑战和可能性的理解达到了独特深度。

我们当中参加此项研究的同事还认为，U型理论的实践者要理解这一理论并达到精通的程度还需要时间。我认为这种学习可以从认真思考几个基本观念开始，而本书对此会大有裨益。

首先，从团队到组织再到大型社会系统，每种情境的运作都并不仅仅局限于表面现象。很多人已经亲身体验到全身心投入工作的团队带来的兴奋和能量、信任和开放，以及无所不能的感觉。反之，我们也看到过相反的景象，团队中充满恐惧和不信任，每句话都有着维护某人或者攻击他人位置的厚重的政治性暗示。夏莫称之为“社会场域”，并对其出现和演化的过程提出了比较独特的见解。

令人遗憾的是，多数情况下社会场域并没有进化。绝大多数家庭、团队、组织和社会的社会场域大体保持不变，这是因为我们的注意层次造成了社会场域的不可见。我们没有注意到导致一切发生的微妙力量，因为我们过分忙于应付这些力量。我们看到问题，然后“下载”已有的心智模型来界定问题并想出解决方案。例如，在聆听时我们通常很少听到不同于以往的声音。“她又这样了”，唤起了我们头脑中的声音。从那时开始，我们就有选择性地只聆听自己识别出的内容，基于过去的观点和感觉解释听到的内容，并得出类似于我们以前得出的结论。即使行动者

可能确实支持变革，但只要这种层次的聆听占了优势，行动就会倾向于维持现状。出现于这个注意层次的变革努力通常聚焦在改变“他们”或“系统”，或者聚焦在“实施”既定的“变革过程”，或者修订某些外部的目标——很少关注“我”和“我们”如何变革以促成大系统的变革。

当“注意的结构”移向深处，随之发生的变革过程也会发生移动。夏莫识别出三个层次的深度认知以及相关的变革动态。“观察我们观察到的”，可以这么说，要求我们打开思维（Open mind）、打开心灵（Open heart）和打开意志（Open will）三个方面的智力。

当人们真正地意识到自己只是在想当然地假设，并开始聆听和观察以前并不明显的事物时，第一种开放就出现了。这是所有真正学习的开始，并且是试图解释某个经历环境重大变化的企业取得成功的关键。

尽管如此，识别出新事物并不一定会带来新的行动。要产生新的行动，我们需要更深层次的注意力，使人们能够走出传统的经验并真正感到超越了思维。例如，虽然不计其数的企业识别出了环境中的变化，却没有能够对这种变化做出反应。为什么？就像作家及荷兰皇家壳牌集团 Royal Dutch Shell 前任计划协调员阿里·德赫斯（Arie de Geus）所说的，“新现实产生的迹象根本无法渗透进公司的免疫系统”。相反，只有当生活在持续改变的现实中的人们开始“看到”先前不可见的东西，而且看到自己在维护旧事物，以及在阻止或否定新事物的过程当中所扮演的角色时，堤坝才开始破裂。这可能发生在一个公司或一个国家。以我的经历，这种深层观察在 20 世纪 80 年代中期到末期开始广泛出现在南非，并正出现在当今世界的很多地方。这要求一个社会当中来自很多不同部分的人们，包括权力结构中的很多人，“觉醒并认识到”，如果未来继续过去的趋势他们将面临何种威胁。在南非，已经有足够多的人们开始意识到，如果种族隔离系统继续存在，而他们又是该系统的一部分，那么这个国家简直就没有未来。

这种觉醒开启的时候，关键的一点是人们也能够“看到”未来可能是不同的，以免他们要么被新认识所麻痹，要么以保持原有系统本质的方式行动。这里的“观察未来”，我并不是说只是在智力层面上让他们确信某些事情能够变化。我们都知道大家可能只会点点头，然后却径直回去继续按旧有的方式行事。确切地说，第三种层次的“观察”能够揭示、开启我们最深层的承诺。打开意志是三种变迁中最难用抽象的词语解释的，但是如果换到具体的情境当中，其可能会变得非常有力且不言自明。对20年前的南非而言，我相信打开意志出现在当白人和黑人发现自己热爱的是他们的国家本身，而不是政府或已建立的系统的时候。我初次听到这种观点是在和南非白人的交谈中，我很吃惊他们称自己为“非洲人”，他们感到和那片土地、那个地方以及那个国家的人民深深相连。这种深深的联系感也存在于绝大多数南非黑人当中。我确实相信崭新的南非是借由这种共同的联系缔结而成的，是借由这种深切的感受缔结而成的：即创造一个未来能够生存和兴旺的国家是一项神圣的义务，要一起努力才能完成。

打开意志经常体现在“这是我(或我们)必须做的事情,虽然‘怎么做’还很不清楚”的感觉中。我经常听到人们说,“我不能不做这件事。”就像我们的同事约瑟夫·贾沃斯基(Joseph Jaworski)所说的,“我们臣服于”这种承诺。我曾经很多次听到,人们在理解打开思维和心灵的情况下,提出所谓的“认清召唤”的说法,这其实和约瑟夫的说法很相似。但是,当回应“召唤”而没有打开思维和心灵时,承诺就会轻易地变成狂热的执着,而创造的过程也会变成扭曲的毅力练习。U型理论的一个关键特征就是把所有三种“打开”,即思维、心灵和意志,结合为一个不可分割的整体。

当所有三种“打开”出现时,学习的本质就发生了深刻的改变。实际上所有著名的学习理论都侧重于向过去学习,向已经发生的一切学习。虽然这种类型的学习一贯重要,但当我们进入与过去迥然不同的未来时,只进行此类学习是远远不够的。那时,第二种尚未广为人知的学习必须开始发挥效用。这就是夏莫所论述的“向正在生

成的未来学习”。向未来学习对创新至关重要，需要具有直觉，需要接受高度的模糊性、不确定性以及勇于失败的精神。我们要敞开心灵，接受过去不敢想象的事物并且要尝试不可能的事情。虽然也会有担心和风险，但是只要想到一些重要的事物正在生成，将会带来真正的改变，而我们自己是其中一部分的时候，所有的一切都变得值得了。

最后一点，U型理论及其方法论与领导力的本质有很大联系，尤其是当我们身处充满巨大动荡和系统变革的时代。这种领导力不仅来自“高层”，而且来自所有层次，因为重大的创新要以不同的方式做事，而不是仅仅谈论新的想法。这种领导力产生于能够放弃固有的想法、行为甚至身份的人们和团体。最为重要的是，当人们开始和真正的自我深度联结，和他们在创造现实、认识未来（该未来体现了他们最关心的问题）的过程中所扮演的角色深度联结时，这种领导力就出现了。

这些思想是U型理论的重要元素，但它们不仅仅是理论，它们还来自基于“U型理论”的广泛实践经验。贯穿后续各章的是商界、卫生保健和教育行业长期变革的故事和反思。例如，我看到的最大的系统变革项目是可持续食品实验室（Sustainable Food Lab），现在已经有50多家企业、非政府和政府组织一起合作，来应对拉动全球食品系统“竞赛”的力量并共同创造替代性的、可持续的食品系统。阅读本书你还将发现一些卫生保健、教育和商业创新的其他项目例证。虽然实践U型理论的窍门还处在萌芽阶段，但这些项目清楚地表明U型理论的原则可以转化为实践，一旦转化成功，这些原则会释放出巨大能量，将会改变之前对很多人来说不可改变的社会系统。

当今世界出现了很多令人鼓舞的系统变革提案，但这些提案在很大程度上缺乏开发集体智慧的能力，以应对多元化背景、涵盖多样化组织和行动成员，尤其在面对多部门、多重利益相关者的挑战时更是如此。面对这样的挑战你会怎么做呢？U型理论表明转移社会场域的基本程序适用于所有层次，从团队到组织再到大的社会系统甚至全球系统。这些程序可见于本书第18章的总结。我认为这些原则不是

“结束语”，而是一项特别的协议，我们当中很多人致力于积极打造关于真实领导力的社会技术，这一协议号召这样的人踊跃参与进来。

最后我还想和读者说明一下。这本书不同寻常，理论和方法并重。虽然很多学术书籍详细说明了理论，但通常代表理论作者的思想而非理论的实践体验。另一方面，多数管理书籍充满了实践思想的声明，却很少提及这些思想的出处——我们只能假设多数实践者明显忙于解决问题而没有兴趣进行严肃思考。后面奥托·夏莫和我们分享了他的个人经历，也谈到了他的盲点。他鼓励我们观察每个人自身所面临的问题，学会认清这些问题产生于我们的思考和行为方式的系统盲点。如果真是这样，基于同样的心智模型和运行方式的新工具、新技能不可能带来很多真正的变革。正如夏莫所述，我们需要其他替代方法继续前行，U型理论就是其中之一。

整合理论和方法对读者提出了很高的要求，这无疑也是此类书籍比较罕见的原因。这类书籍要求我们不仅要开放胸襟接纳具有挑战性的智力旅行，还要愿意在实践中检验理论、形成批判性的理解。虽然有很多书籍也提出了新的思想挑战，但仍继续“下载”未经检验的假设和信条。真正的问题在于实践——在于身体力行，而不仅仅在于思考。因此你要做好思想准备，若想真正从这本书中获益，你必须准备好开始你自己感知（Sensing）、自然流现（Presencing）^①和觉醒的旅行。

从这个意义上讲，这本书所面对的读者应该是那些被我在麻省理工学院的同事唐纳德·舍恩（Donald Schön）称为“反思的实践者”的人们，包括那些异常关注实践结果、不满于自我现在的能力而又无法依靠过去习惯解决问题的经理、主管、团队领导、政府官员和社区的组织者，以及勇于挑战自我假设、聆听自己心灵内部最深处声音的务实而投入的人们。因为只有通过这种聆听，我们才能开启创造新世界的集体能力。

① Presencing一词在《第五项修炼·心灵篇》中被译为“体悟当下”。其真正的意思可能用“体悟当下，感知未来”或“体现未来”更加贴切。为了强调“感知正在生成的未来”，我们沿用了台湾版的“自然流现”。——译者注



推荐序二

让思维穿越未来

中共中央党校《学习时报》副总编辑，博士生导师，教授 钟国兴

在认识奥托先生之前，也是在了解他的U型理论之前，佳通集团执行董事林美金女士就不止一次和我说：麻省理工学院的奥托教授的理论和你的“升级才能生存”以及“找点”理论是异曲同工的，都是致力于改变人的思维方式。果然，2013年6月奥托先生到中央党校来和我探讨学习型组织问题，我们可谓“三见如故”——此前曾经在两个场合见面但未及深谈。来访时我们介绍了各自的观点，惊讶地发现竟是如此“志同道合”，大有知音难得之感。记得当时我打了一个比方说，我们其实是在两个方向同时挖一个山洞，打通了才发现做的是同一件事情。这次快乐的交谈之后，奥托先生立即请人转达邀我为他的这本书写序之意，我当然欣然接受。

另外为这本书作序的，是我的朋友彼得·圣吉，也就是《第五项修炼》的作者，世界学习型组织的倡导者。正是数年前彼得向我介绍了林美金女士，后来彼得又托付林女士介绍了奥托先生。近年在中国的若干场合，彼得和奥托都是一起出现的，

我的理解是因为他们的理论互相印证、互相支持，而且较为年轻的奥托先生的理论具体而深入， he 可以和彼得进一步擎起学习型组织的旗帜。

近两年，我相继接待了多位来和我探讨问题的美国学者，他们也都大名鼎鼎。比较这些学者就很容易发现，奥托这位出生在德国、发展在美国的学者有其与众不同的特点：他一方面具有德国人的深邃与严谨，另一方面又具有美国人的感知与开阔，而且他把这两个方面，甚至可以说两个极端，很好地结合在一起。正是这种结合，形成了他独有的理论和学术风格。

当今时代，社会各个方面疾速变化，问题纷纭复杂，任何一个组织、个人都面临如何应对未来的问题。关注这样的问题，关注这样的问题和人类整体命运的关系，是当今世界学者的使命。但是经过比较我发现，中国的学者更多地关注当前的问题和官方的说法，甚至去重复和诠释无多少价值的套话，而我接触的欧美一流学者无不深切关注上述大问题，奥托就是其中之一。关注问题的层次，决定了学术和学者的层次。中国如果要出理论和学术大家，学者非去关注大问题不可，否则我们的学术界就会充满“小家子气”，加上过度地关注金钱，就会非常俗气。小家子气和俗气加在一起，我们的学术界如何才能担当这个国家和世界赋予的使命，如何才能在国人面前和世界学者面前挺起脊梁？那么，如何摆脱掉俗气呢？可以看看奥托的这本《U型理论》，看看人家关注的是什么问题。

作为中国的作序者，我想我应该对这本书作一个简单的导读。

奥托这本书说了什么？奥托首先关注的是这个时代的重大问题，即现代性危机、发展不可持续和新兴复杂性的根本挑战等，因此他是放眼人类社会的未来去思考各种组织应该如何学习的问题。他说我们以往的学习只是关注过去，学习过去的经验和知识，而在现在的信息化、全球化和高新技术时代，我们的注意力必须放在未来上，“向正在生成的未来学习”，以应对复杂性的前所未有的挑战。因此我们的思维方式

要随之转变。如果不完成这种转变，我们就无法赢得未来，只能面对未来的问题而陷入被动。

有趣的是，奥托这本书是从自己小时候的一次遭遇开头的，给读者首先讲述了一场令其家产荡然无存的大火。这场大火让他惊呆了，但同时却也让他思维时空发生了转变，如同涅槃。他说每个人的思维都有盲点，“盲点，指的是通常被我们忽略的一部分认知，是个人或社会体系运作的内在发源地或源头”。这场大火让他直悟了平时忽略的盲点。他认为，我们对问题往往只关注现在的状况，而经常忽略其根本。这是一个严重的问题，我们必须从眼前的问题中跳出来，回到源头，回到问题之根上。

当然回到源头是为了更好地关注未来，要有“对正在生成的未来的模式的觉知”。“正在生成的未来的模式”这个词稍微有些令中国读者费解，其实大体相当于我们常讲的“新生事物萌芽”。他认为向过去学习只是“下载”前人已有的思维模式，因为被锁定在这种模式里面，所以我们无法进入创造状态。

怎样才能从这种不断“下载”的思维模式中脱离出来？奥托给出的办法是搁置你原有的习惯性思维，他将这种搁置称之为“思维暂悬”。然后，奥托给出了三件创造性的工具：打开思维、打开心灵、打开意志，“我建议开发一种新型的领导技术，该技术建立在打开思维、打开心灵和打开意志——我们每个人都有的‘三器’上。我们不仅要在个人层面上，同时还要在集体层面上培养这些能力”。

值得注意的是，奥拓特别强调人的“注意力结构”是在“注意力场域”中形成的。所谓注意力场域，并不仅仅指你在关注什么，而是指你如此这般关注，是被背后怎么样的一系列因素及其关系所左右和塑造的。因此要改变注意力结构，就要从原来的“场域”（大体指整体环境和情境）中跳出来，跨越其边界进入到新的“场域”里面。那么作为领导者应该怎么办呢？“高绩效组织如果想取得进一步发展，领导者