◆书 摘

只有跳出来才能看到未来

□钟国兴

当今时代社会各个方面变化疾速，问题纷纭复杂，任何一个组织、个人都有如何应对未来的问题。关注这样的问题，而且关注它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说法，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，如何能担当这个国家和世界赋予的使命，如何能在国人和世界学界面前挺起脊梁？关于如何摆脱掉俗气，可以看看奥托这本书，看看人家关注的是什么问题。

作为中国的作序者，我想应该对这本书作一个简单的导读。

奥托这本书说了什么？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，而在信息化、全球化和高新技术时代，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，就无法赢得未来，只能陷入被动。

有趣的是，奥托这本理论的书是从自己小时候的一件遭遇开头的，给读者首先讲了一场令其家产荡然无存的大火，而大火却让他自己在惊呆的同时，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，回到原初，回到问题之根上。

回到原初是为了更好地关注未来，要有“对未来的正在生成的模式的觉知”。“未来的正在生成的模式”大体相当于中国人语言中指的正在显现萌芽的“新生事物”。他认为向过去学习只是“复制前人已有的思维模式，被锁在这种模式里面，所以我们不能创造”。

怎样才能从这种不断复制的思维模式中脱离出来？奥托给出的办法是放下你原有的习惯性思维，他将这称之为“暂悬”。然后，奥托给出了三件创造性的工具：开放的思维，开放的心灵，开放的意志。“我建议开发一种新型的领导技术，该技术建立在开放的思维、开放的心灵和开放的意志——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，奥托特别强调人的“注意力结构”是在“注意力场”中形成的。所谓注意力场，并不仅仅指你在关注什么，而且是指你如此这般关注，是被背后什么样的因素及其关系所左右的。因此要改变注意力结构，就要从原来的“场”（大体指整体环境和情境）中跳出来，跨越边界进入到新的“场”里面。那么作为领导者应该怎么办呢？“高绩效组织如想取得进一步发展，领导者必须把注意力的焦点从过程转移到‘空白画布’上。他们必须帮助人们接近激发灵感、直觉、想象力的源头。就像站在‘空白画布’之前的艺术家们一样，当今商业环境中的领导者必须具备能力改变组织，使其员工在个人和集体层面上都能感知并清楚地描述正在生成的未来。”

沿着“注意力结构”问题，奥托指出当今世界的各种组织机构往往存在导致注意力缺陷的盲点，他认为机构盲点同时包括领导力和结构两个方面：“从结构观点看，盲点涉及一个事实，即大多数机构发展的关键问题在组织层面无法得到解决。今天的组织往往过于庞大，以至于无法处理可以在本地得到更好解决的小问题；或者过于微小，以至于不能恰当地解决必须在价值创造的大生态系统中考虑的大问题。”他进一步指出：“出现这种情况意味着缺失了‘跨界的场所’，在这样的场所里，我们能够在所有关键的利益相关者中进行建设性的对话，包括供应链成员、顾客、社区、投资商、创新者以及现有系统中那些边缘化和没有发言权的利益相关者。这就是当今机构的盲点。”这段话使我们很容易想到杰克·韦尔奇的“无边界组织”，奥托显然继承了韦尔奇的理念，并试图进一步从系统的角度，把各个组织的利益相关者的意见和智力作为资源而加以整合和开发。奥托认为从整个社会看，诸多问题得不到有效解决，在于“社会的盲点表现为缺乏能够有意识地从想要生成的未来运作的跨界行动团体。我们看到的只是特殊利益群体，和三种试图用单一方式解决当今问题的原教旨主义。这个盲点还妨碍我们把问题矩阵视为一个整体”。也就是说，跨越利益和组织的边界，共同研讨和解决问题，是组织、社会乃至世界和谐的出路，才能创造新的世界。

令人感兴趣的是，奥托在分析社会的创造机制的同时，还指出社会也会形成一种值得警惕的破坏机制。“正如在当下感知的U型空间阐明了创造机制一样，脱离当下的黑暗空间反映了破坏机制。”按奥托的分析，之所以说这种机制是破坏机制，是因为它是压抑和毁掉人的创造性的，是社会的一种变态。我们要时刻警惕这种破坏机制的形成和起作用。

创造机制就是要让人从已有的窠臼里面跳出来，去面向未来思考问题。“只有当思想元过程的力量冲破……固定模式和的阴影，人们开始联系外界的真实进展状况时，觉醒才得以开始；当我们开始连接到周围的其他人，以及与之类似的情境与感受时，就会获得一双翅膀，带领我们逃离自己心智模式的枷锁；最后进入火焰的最深层源头。在本质上讲，真实思考就像纯粹的火焰，创造力的火焰。”如果不能学会跳出来看问题，没有掌握跳出来看问题的方法，那么这本书就白读了。

大约自1970年代起，美国流行未来学，也流行面向未来的思维方法，因此出现了如托夫勒、奈斯比特、阿尔温、亨廷顿、弗里德曼等等一大批未来学家，同时也出现了一大批研究面向未来的组织和思维的学者，彼得·圣吉和奥托都是其中之一。这些面向未来的学者倡导的思维方法有什么特点？2009年，美国《世界经理人》杂志在上海搞的“世界管理大师面对面”活动上，和“学习型组织理论之父”彼得·圣吉（此书另一位作序者）对话时，我曾经用《西游记》来打比方：新的思维就像孙悟空，能够跳出来看问题，能够集中大家的智慧，能够深入下去研究问题，最后能够从根本上漂亮地解决问题。而与之相反的是猪八戒式的思维：禁不住眼前美食和美女的诱惑，只会就事论事看问题，因此总是不断把简单问题复杂化。我们面对未来，就应该像孙悟空一样去跳出来看问题。U型理论倡导的就是这种思维方式。

有必要提醒一下，读西方的学术著作的时候，不要学了概念，丢掉了其方法，因为外国人最善于做的是把概念变为方法。这恰恰是中国人所欠缺的。长期以来，中国人追求的是道，而不是法，因此重视道理而不重视操作。要弥补这个缺陷，我们的读者还是要“耐烦”一些，认真看看人家的操作方法，从中或许有很多启示。也许有的方法，深入研究后还可以长期使用，大有裨益。

此文系作者为奥托·夏莫《U型理论》一书所作序，该书2014年由浙江人民出版社出版

◆链 接

奥托·夏莫，美国麻省理工学院斯隆管理学院教授，组织学习运动先驱，当下研究所的创始主席。同时也是赫尔辛基经济学院创新与知识研究中心客座教授。彼得·圣吉《第五项修炼·心灵篇》一书的合著者。奥托较有影响的著作是《U型理论》，已被翻译为多种文字，并有中文版。

◆治学方法

治学好比一颗树

□刘建军

治学是一项复杂的社会精神活动。我们不容易用一句话来加以概括，更难用一个比喻把它说透。但笔者在这里却想试一试，就算是姑妄言之吧。我想说的一句话是：治学好比一棵树。

大体上可以说：树根，相当于治学的知识准备或知识面；树干，相当于专攻的专业或专业方向；而果实呢，当然就是科研成果啦。这是一幅简图，任何一个人都可以将它画出来，因为它非常简单，无非就是一颗普通的树而已。所不同的只是，地下的根系也要画出来。

那么，这样一棵“治学树”或“学问树”有什么用呢？大体说来有两方面用处：一是可以直观地告诉我们治学的基本线路，因为它实际上是一幅简单的路线图，如果我们要讲解治学的基本理念与方法，那么一开始我们就可能会用到它；二是它能很生动地告诉我们治学的“博”与“专”的关系。这里，我们就说说这第二个方面吧。

“博”与“专”的关系是治学实践中很重要的一对关系。过去的学问家，一谈治学，往往就是来讲二者的关系。无非是说，知识的广博很重要，学问专精也很重要。还有人更深刻地说，博与专的结合更重要。这些当然都是真理，但问题是：广博究竟怎样重要？专精又究竟怎样重要？更令人不得要领的是：博与专如何实现结合呢？表面看来，真理已经说完。但仔细一想，还是一团乱麻。

这样，我们就用得着刚才那棵树了。我觉得，治学活动比较类似植物的生存方式，而与动物不同。

我们先谈谈树根。植物之所以能不断向上生长，是由于地下有根。从一根小苗长成一株大树，其实是一种非常了不起的生命力量，它穿透地层，向上生长。石头也压不住它，可见力量之大。这是令人吃惊的。有人做过试验，用一个铁圈把一个南瓜封闭起来，南瓜能不断地积聚力量，使铁圈炸开。有人打开南瓜一看，发现里面全是很粗的纤维，实实地团在一起，用刀都砍不动了。这说明，植物这种生命形式，表面看来似乎很软弱，但实际上是很强大的。那么，这种强大的力量从哪里来呢？还是从根上来，是由根大量地吸收了地下的营养，并源源不断地供应于地上的瓜果。当上面那个南瓜被圈住的时候，试验发现，南瓜在地下的根，会以一种异乎寻常的速度疯长，向深处扎，向远处伸展，其范围之大，完全超出了人的想象。南瓜正是因为通过在极大的面积上吸取营养，来供应于一点，才能积聚起如此强大的力量。

一株小麦，结出的粮食是细粮，营养价值很高。看起来植株不大，但我们不知道，原来它的根竟有7万条之多，连接起来达500多米，相当于在体育场跑一圈，再加一个百米跑。一株玉米，当它长到8片叶子的时候，其侧根就达8000至10000条。根的条数多，代表什么？意味着吸取水分和营养的面积和领域大。世界上最高的树150多米。而这棵大树的根所伸展的面积，相当于一个足球场。

结论是：地下的根系越发达，吸取营养的面积和领域越大，就越能吸取到更多的营养，使自己有更高的发展。对一棵树来说，根伸得有多远，树就有多高，树冠就有多大。

至此，你已明白，这些讲的都是知识之“博”的重要性。一个人做学问，他向不同的知识领域伸出了触角，这些触角越多，越能够从不同知识领域中吸收营养，得到启发和灵感，从而使他的学问之树又高又大。

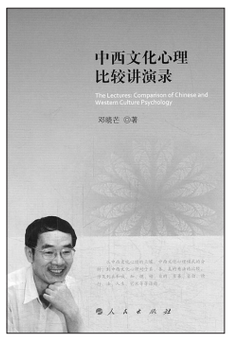
接下来谈一下树干。树根深埋地下，不易为人所看到。而树干则矗立在地上，很容易发现它的重要性。它是一根支柱，支撑着树冠，也支撑着果实，起着“主干”的作用。正如地下的根系代表人的知识储备，树干代表的是人的专业方向。可见，专业是重要的，有的人知识很多，涉猎甚广，但没有自己的专业，终成不了专家。还有的人虽有专业，但没有特定的研究方向，尽管他们也具备了丰富的专业知识，但不能在一个固定的方向上体现出来，因而也不能达到精深的研究。所以，治学者要有自己的专业，而在专业里面又要有自己的研究方向。不论是专业还是研究方向，都是为了把力量集中起来。如果不能把知识收拢起来，就像打游击而没有自己的根据地一样，是很危险的。

从数量上看，与树根的多形成鲜明对比的，是树干的少。也就是说，树根一定要多，而树干则要少，甚至可以说树干具有唯一性。正是这种无数条根同时供应这一条茎干的局面，才使树干在充沛营养的支持下迅速生长起来。树干并不是一开始就很粗壮强大的，它最初只是一根小苗。但这根小苗不停地生长，一往无前，越来越高大，并终于成为参天大树，结出丰硕的果实。试想，如果树干同时有好几根，那么来自地下的营养就被分流了，就不可能长成参天大树。同样的道理，一个人的专业应该是专一的，甚至在同一个专业里还应该有专一性的研究方向。只有这样，才能使自己的知识储备聚焦于一处，起到爆发性的作用。

从以上树根与树干的关系中，我们已经直观地看到了治学的“广博”与“专精”各自的重要性了，特别是直观地看到了二者相结合的方式。总起来说，广博是基础，而且这个基础越广大就越好，但这个基础又必须将能量聚焦于一个专业方向上，才能发挥出最强大的效用。正像功夫大师一样，他调动起全身的力量，集中于一个点上，在瞬间爆发起来，以达到最强的打击效果。当然，治学是慢功夫，写作也不是在瞬间完成的，但是将全部力量聚焦于一点之上发挥出来，则是共同的，这就叫“赖博以成精”。

◆好书推荐







书名：《改革的前景：中国与世界》

作者：赖海榕

出版：中央编译出版社2014年3月

编者谈书：本书是作者近年来部分学术文章和时政评论的结集，所选文章是作者对中国与世界热点地区和国家重大政治事件和政治体制演变的观察与思考，分析了各种事件发生的原因和对政治体制演变可能造成的影响，并从全球政治变革总趋势的视角关照中国和其他一些国家政治发展面临的困难和改革的前景，反映了作者对国内、国际形势的分析。

书名：《中西文化心理比较讲演录》

作者：邓晓芒

出版：人民出版社2013年10月

编者谈书：本书是邓晓芒教授讲座实录，用漫谈式的语言重点讨论了中西文化心理比较的视角和方法，详细展示了中西文化产生的社会历史背景。作者按照真、善、美三大话题分析了中西文化心理的差异，所谈的并不是纯粹学术性和考证性的问题，而主要是思想性的问题，每个问题都非常具有历史感和现实感。并且，作者以西方哲学的视野和眼光对这些问题进行了深层次的剖析，从中理出了一条清晰的逻辑线索，即中西文化根本的区别在于对理性和自由的不同看法。

书名：《双重悖论——腐败如何影响中国的经济增长》

作者：[美]魏德安/著 蒋宗强/译

出版：中信出版社2014年1月

译者谈书：本书是一部数据翔实、论证严谨、立场客观的作品。作者魏德安是中国腐败问题研究领域的国际顶尖学者之一，是一位美国学术界的“中国通”。作者创作本书的目的是剖析中国高腐败与高增长并存的悖论。作者认为，从长远角度来看，尤其是在国有资产转移规模缩小，改革红利减少，总体经济增长率放缓的大背景下，如果中国政府无法有效地遏制腐败态势，腐败问题必然会损害中国经济的健康运行，甚至有可能成为拖累经济发展的主要因素。但作者对中国的反腐败工作持乐观态度。

◆你在读什么书

理论宣传如何传递正能量

□张志明

党的十八大以来，习近平总书记提出并深刻阐述了实现中华民族伟大复兴中国梦的重大战略构想。这一战略构想是基于对历史与现实的清醒认识基础上的理性判断，是近代以来所有中华儿女梦寐以求的壮丽愿景，也是在新形势下凝聚中华民族心魂的伟大旗帜。

实现中国梦这一重大战略构想，需要全民族全社会各方面力量都来参与。如何让每一个中国老百姓通过创造自身价值进而凝聚汇合成实现中国梦的强大动力，既是一个重大的理论问题也是一个重大的现实问题。在这个过程中，理论的宣传与解读是其中重要的方面。只有整个国家上下都对中国梦的理论来源、内涵，所面临的机遇、挑战等等方面都有深切的领会，这一合众流为江海的过程才能是自觉自发的。这就给理论宣传工作者提出了一个很高的要求。从党的历史来看，我们党之所以能取得革命和建设阶段中的关键胜利，都与理论的宣传引导作用密不可分。只有当群众清楚明白党的主张与政策与其利益切身相关，才能激发出蕴含在人民身上的伟大创造力。中国梦作为新一届中央领导集体的重大战略构想，它的理论价值和进步意义能不能得到充分阐释，能不能为广大干部群众真正掌握，仍然是一件需要做很多深入工作的事情。

《向幸福出发——中国梦理论龙门阵》就是中共重庆市委宣传部编著的一本向广大干部群众介绍阐释中国梦的通俗著作，书不厚，但读后感觉有说服力。

作为面向普通干部群众的理论宣传读物，首先要能做到说通讲透理论的来龙去脉和它的本意。能做到这一点，并非那么容易。我们经常看到的是那种人云亦云、文件式照搬式的学习辅导书，这不是真正的理论宣传，而是对理论宣传工作的亵渎。好的理论宣传都应该有很强的责任感，也就是有对党和国家前途命运的使命感，善于用历史的眼光看待问题分析问题，并永远对历史对先贤抱有敬畏感。很多并不了解国情党史的人对我们党的一些理论主张有一种不以为然的态度，以为是些平常的主张。殊不知，这其中经历了艰辛探索过程。所谓“事非经过不知难”，很多看似平常的主张，实则是付出了很大的代价得来的，需要我们倍加珍惜和坚守。比如，以经济建设为中心主张的提出，背后却是以阶级斗争为纲的惨痛教训为深刻背景的，离开了这样的大背景看待问题，那确实会觉得很多主张都没什么特别之处，理论也就失去了它内在的进步意义。不把理论的来龙去脉和它的本意讲清楚，失去了历史的眼光，就会使得党的一系列理论主张失去赋予其意义价值的内外语境，平铺散漫，分不清孰轻孰重。只有熟知理论创新背后的艰难曲折，才能在理论的宣传当中涌现生成意义感，这样的宣传也才能真正说服人。

在揭示出理论的内在逻辑和它的进步意义外，好的宣传作品还要有通俗的形式，便于为群众所掌握。通俗不等于粗陋，而是能打动人，能从群众关心感兴趣的话题切入，讲出大道理来。要能打动人，是所有成功的宣传共同的特点。只要看看我们党的历史上那些最能得群众拥护的理论主张就能明白，不违情理，尊重群众的首创精神和自主选择是何其重要。比如改革开放的理论、社会主义市场经济的理论，这些理论说到底，都是对人的解放，都是让中国人按其自有的情理来生活和创造。也因此，总能打动人，获得最广泛的支持和拥护。

好的理论宣传还要有很强的解释力。这种解释力不是孤立的解释力、自说自话的解释力，而是能在诸多的理论解释中不落下风，面对有竞争力的理论解释仍能保持周延的理论逻辑。这样的一种要求是很高的，但却是所有真正有生命力的理论主张都要面对的一个问题。中国梦这一理论主张就有很强的理论解释力。它能解释近代以来中国在现代化道路上的艰辛困苦，有连贯的说服力，又能解释我们党自建党以来带领国人为实现国家富强、民族振兴、人民幸福的可贵探索，更重要的是，还能凝结民众的广泛共识，寻求一个实现现代化的最大合力。而本书的一大特点，就是既能选取一系列耳熟能详的经典案例热点事件，又能用实现中国梦的大道理把它们贯穿起来，使得原本孤立的事件有了统一的理论视角和脉络。

具备上述这些要素，理论宣传方能入脑入心，为大家接受。《向幸福出发——中国梦理论龙门阵》这本书，对此做出了探索和努力，读起来很大气，把大道理讲得很入情很审美很生动，让人愿意读，读后有思考。愿有更多这样的读物面世，为中国梦的实现注入更多新鲜活泼的正能量。

《中国党政干部论坛》2014年第6期要目

本刊策划
农村土地制度改革：坚守底线 大胆创新

理论视点
关于新时期中国对外战略的若干思考 时光辉
积极吸收人类文明优秀成果推进国家治理体系和治理能力现代化 景俊海

改革纵横
农民工市民化：立竿见影的改革红利 蔡 昉

治党论苑
党政领导干部要强化直面、研究与引领社会思潮的能力 孔新峰

热点观察
反腐要关注公众质疑 刘益飞

观往知来
化解危局：抗美援朝出兵决策分析 董 洁

杂文随笔
“好法官”的道德标准 王 申