

天下文化

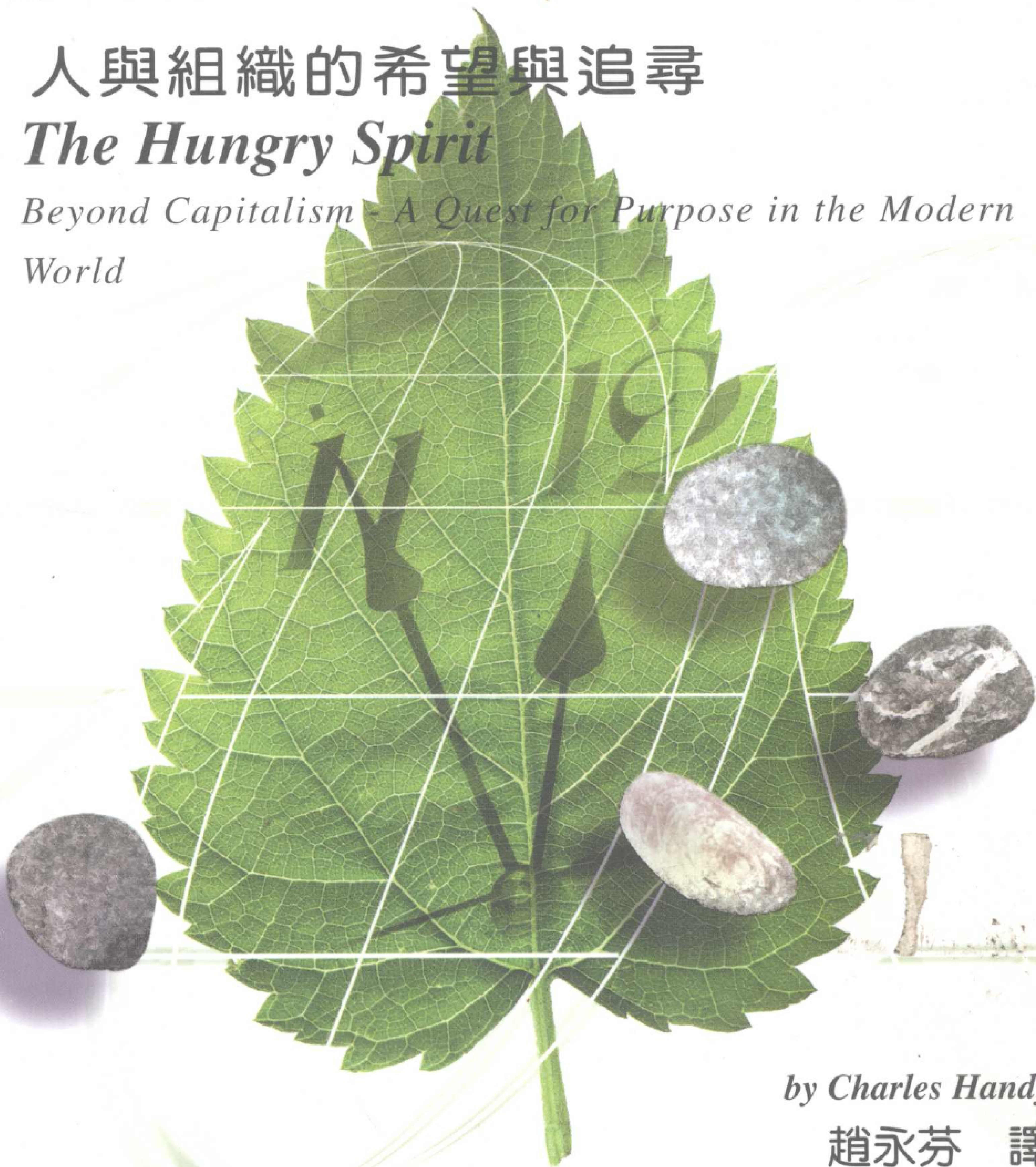
財經企管

適當的自私

人與組織的希望與追尋

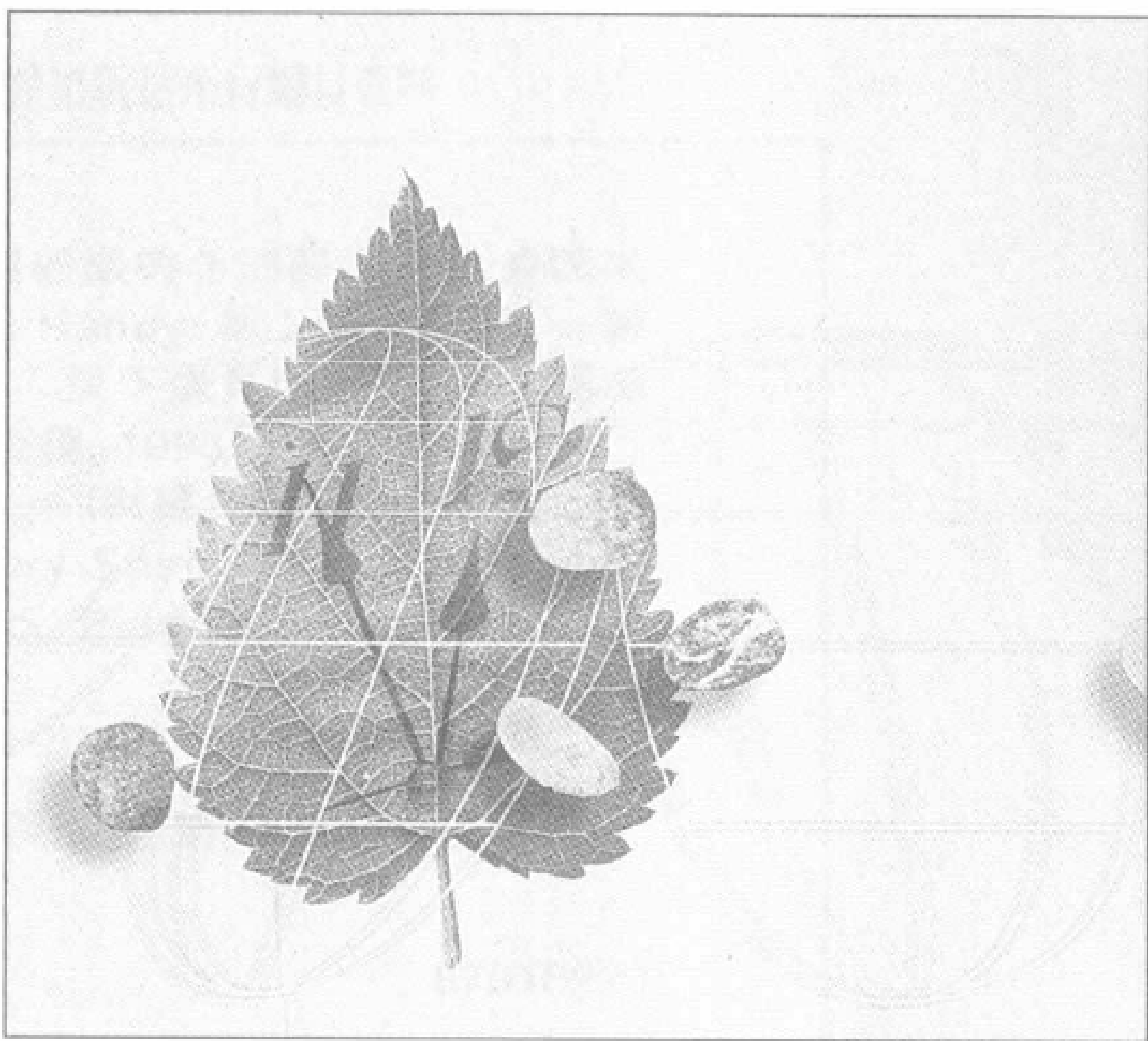
The Hungry Spirit

Beyond Capitalism - A Quest for Purpose in the Modern World



by Charles Handy

趙永芬 譯



財經企管 (187)

封面設計／自由落體

適當的自私

——人與組織的希望與追尋

查爾斯·韓第 著 趙永芬 譯

國家圖書館出版品預行編目資料

適當的自私：人與組織的希望與追尋 / 查爾斯·韓第 (Charles Handy) 著；趙永芬譯。--第一版。--臺北市：天下遠見出版；〔臺北縣三重市〕：黎銘總經銷，1998[民87]

面； 公分。--(財經企管；187)

譯自：The Hungry Spirit：Beyond Capitalism - A Quest for Purpose in the Modern World

ISBN 957-621-517-X (平裝)

1.資本主義 2.價值(經濟) 3.自由主義

550.1874

87016220

訂購辦法：

- F03/13
- 請向全省各大書局選購。
 - 利用郵政劃撥、現金袋、匯票或即期支票訂購，可享九折優惠。
劃撥帳號：1326703-6 戶名／支票抬頭：天下遠見出版股份有限公司
地址：台北市松江路93巷1號2樓
 - 利用信用卡／簽帳卡訂購者，請與本公司讀者服務部聯絡。團體訂購，另有優惠。
讀者服務專線：(02)2662-0012 傳真：(02)2662-0007 (02)2662-0009
 - 訂購總額在新台幣600元以下，請加付掛號郵資30元。
 - 購滿40冊以上，台北市區有專人送書收款。

國外訂購價格(含郵費)

- | | |
|-------------|--------|
| 航空／歐、美、日等地區 | 定價×1.8 |
| 香港、澳門 | 定價×1.6 |
| 水陸／歐、美、日等地區 | 定價×1.6 |
| 香港、澳門 | 定價×1.4 |
- 購買總金額在新台幣1000元(含1000元)以下者，請加付手續費新台幣200元。
 - 請以美金支票付款，支票抬頭請開Commonwealth Publishing Co.,Ltd.。
 - NT\$32.00 = US\$1.00。(若與實際買賣匯率相差5%以上，將於訂購時告知實際匯率，並以實際匯率為準。)

適當的自私 人與組織的希望與追尋

作者 / 查爾斯·韓第

譯者 / 趙永芬

資深編輯 / 高文麒

責任編輯 / 張齡尹（特約）、張碧芬

特約美編 / 楊美智

封面設計 / 自由落體

社長 / 高希均

發行人 / 王力行

研發主編 / 吳程遠

法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師、太穎國際法律事務所謝穎青律師

出版者 / 天下遠見出版股份有限公司

社址 / 台北市 104 松江路 93 巷 1 號 2 樓

讀者服務專線 / (02)2662-0012 傳真 / (02)2662-0007；2662-0009

直接郵撥帳號 / 1326703-6 號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版 / 極翔企業有限公司

製版廠 / 立全電腦印前排版有限公司

印刷廠 / 盈昌印刷有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎明圖書有限公司 電話 / (02)2981-8089 網址 / www.liming.com.tw

出版日期 / 1998年12月18日第一版

1999年1月20日第一版第2次印行（6,001~7,000本）

定價 / 300元

原著書名 / **The Hungry Spirit : Beyond Capitalism—A Quest for Purpose in the Modern World**

by Charles Handy

Copyright © Charles Handy 1997

All rights reserved.

Complex Chinese language edition © 1998 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Hutchinson

Copyright licensed by Bardon—Chinese Media Agency

Printed in Taiwan

ISBN : 957-621-517-X(英文版ISBN : 0-09-180168-0)

書號 : CB187

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。



作者／查爾斯·韓第

照片提供／伊莉莎白·韓第

關於作者

查爾斯·韓第是位勇敢而熱情的教師，願意對未來提出許多預言。他用簡單的文筆，寫出令人愉快、深切、淵博而可靠的指引，帶領世人追尋生命的意義與方向。

馬克斯·德普雷，霍華製粉企業總裁

查爾斯·韓第以敏銳而細微的眼光觀察其周遭的世界。

《金融時報》

查爾斯·韓第是我們的國寶。

《今日人民管理》

支持查爾斯·韓第那些令人興奮的點子的，是他多年來在商業、教育及公共服務方面的經驗與歷練。

《展望》，安德森顧問公司

查爾斯·韓第在近年以富有潛力的當代企業思想家身分崛起……不論是英國或全球，韓第說得很多，但句句簡明……韓第透徹的眼光不但寬廣、實用，而且將會引起社會騷動。

《國家生產力評論》

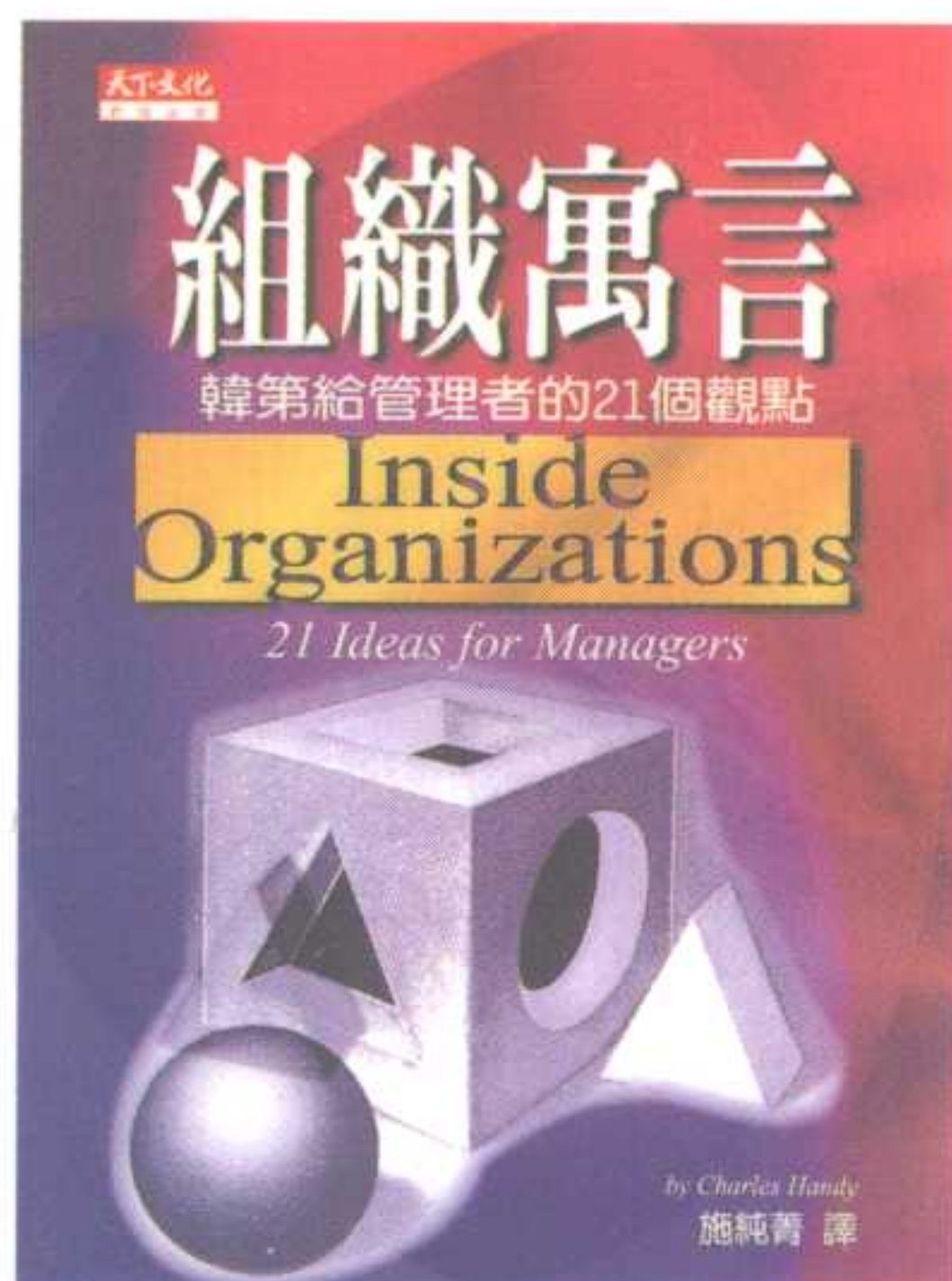
韓第的目標在於幫助人們以不同的角度思考事物。

《財星雜誌》

封面設計／自由落體

責任編輯／張齡尹（特約）、張碧芬

特約美編／楊美智



定價300元

組織寓言

韓第給管理者的21個觀點

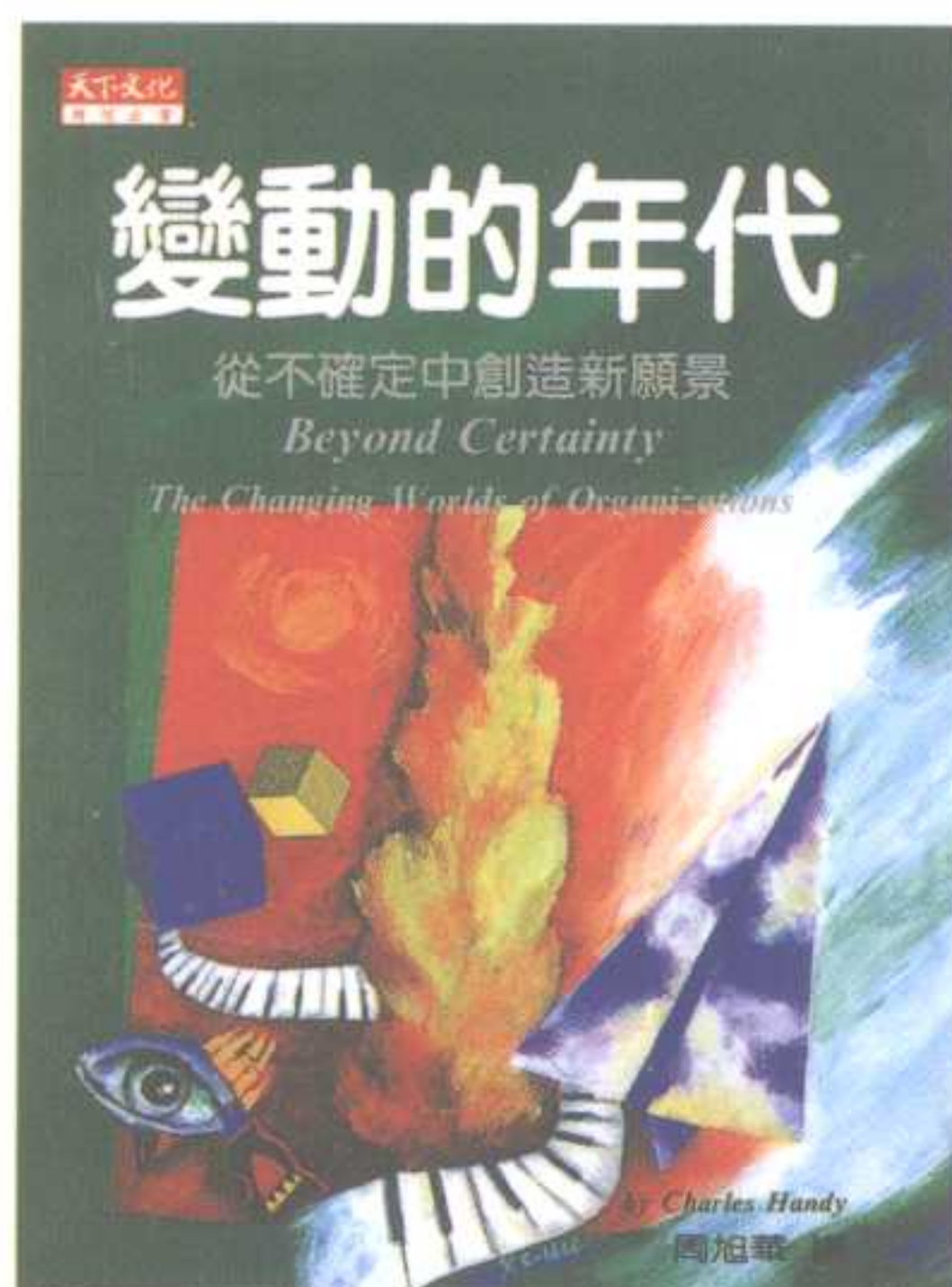
Inside Organizations

21 Ideas for Managers

查爾斯·韓第 著 施純菁 譯

無論你是醫生、企業經理人、老師或是工廠領班，只要你需要跟一群人一同工作、生活，就不得不面對種種問題。本書提出21個協助你了解相關問題的重要觀念，包括自我實現、需要階層、領土與權力、族群、心理契約……等。深入淺出的解析、幽默小故事，以及實用的問題與練習，導引你重新思考組織與個人的互動關係，以全然不同的思考角度，令你耳目一新。

(CB182)



定價250元

變動的年代

從不確定中創造新願景

Beyond Certainty

The Changing Worlds of Organizations

查爾斯·韓第 著 周旭華 譯

世界將面臨巨變。變動之大，令我們不得不警惕。站在未來的交界口上，舊有的成功觀念已搖搖欲墜，現代企業要求組織內員工樂在工作的同时，也應該營造相對的彈性環境。未來工作環境會有怎樣的改變？我們可以化被動為主動嗎？請聽聽趨勢大師韓第怎麼說。

(CB159)



定價300元

覺醒的年代

解讀弔詭新未來

The Empty Raincoat

Making Sense of the Future

查爾斯·韓第 著 周旭華 譯

世界變動如此之快，讓人感到不再有一以貫之的道理可循。然而韓第以其睿智的觀察指出：這種處於變動不定、渾沌邊緣中的弔詭，正是激發活力的誘因。韓第並提出許多管理當代弔詭現象的方法。世紀末其實是重整過去、再出發，以奠定下世紀轉型基礎的最佳契機。

(CB123)

作者簡介

查爾斯·韓第 (Charles Handy)

英國當代最知名的管理大師。以「組織與人的關係」與「未來工作型態」的新觀念而聞名於世。

韓第畢業於牛津歐瑞爾學院，並曾在麻省理工學院的史隆管理學院追隨班尼士 (Warren Bennis)、雪恩 (Edgar Schein)、阿奇利斯 (Chris Argyris) 等大師進行組織研究。曾任教於英國倫敦商學院 (London Business School)，擔任過英國石油公司顧問、以及英國皇家藝術及工商促進會 (Royal Society for the Encouragement of Art, Manufacture and Commerce) 主席。

韓第目前身兼自由作家、廣播節目主持人、教授三職。他在英國國家廣播公司所主持的「今日思想」(Thoughts for Today) 極負盛名。重要著作包括《非理性的時代》(The Age of Unreason)、《覺醒的年代》(The Empty Raincoat)、《變動的年代》(Beyond Certainty)、《組織寓言》(Inside Organizations)，均廣受企業界矚目 (後三本中文版由天下文化出版)，影響當代企業組織結構與工作型態甚巨。堪稱本世紀最具創見的組織行為大師。

譯者簡介

趙永芬

畢業於東海大學外文系，美國德州大學奧斯汀分校教育碩士，目前擔任中國工商專校講師，並且從事筆譯及口譯工作。曾經以《火星上的人類學家》(An Anthropologist on Mars, 天下文化出版)獲得聯合報讀書人非文學類最佳翻譯獎以及民生報「好書大家讀」兒童文學類翻譯獎。除英語教學之外，更致力於英語教材編撰與英美兒童文學得獎作品譯介工作。譯作還有《自然的指印》(Nature's Thumbprint)、《頑石也點頭》(Overcoming Resistance)、《行銷之神》(Japanese Maverick)等書(皆由天下文化出版)。

天下文化〈財經企管系列之一〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
CB053	歷練—張國安自傳	張國安		200	
CB058	廣告大師奧格威—未公諸於世的選集	奧格威	莊淑芬	200	
CB061	服務業的經營策略	海斯凱特	王克捷、李慧菊	200	
CB065	說來自在—上台演講不緊張	薩娜芙	金玉梅	160	
CB077	2000年大趨勢	奈思比、奧伯汀	尹萍	250	
CB083	改造遊戲規則—21世紀銷售新法	魏爾生	孫紹成	220	
CB085	平凡的勇者	趙耀東		200	
CB086	哈佛仍然學不到的經營策略	麥考梅克	劉毓玲	220	
CB087	未來贏家—掌握2000年十大經營趨勢	塔克爾	賓靜蓀	220	
CB089	世紀之爭—競逐全球新霸主	梭羅	顧淑馨	250	
CB091	台灣突破—兩岸經貿追蹤	高希均 等		320	
CB092	超國界奇兵	蓋伊 等	李淑嫻	200	
CB093	無限影響力—公關的藝術	狄倫施耐德	賈士蘅	250	
CB095	吳舜文傳	溫曼英		320	
CB096	經營顧客心	懷特利	董更生	240	
CB097	溫柔女強人	羅絲曼	余佩珊	220	
CB098	追求卓越（修訂版）	畢德士、華特曼	天下編譯	220	
CB099	跳躍的靈魂—「美體小舖」安妮塔傳奇	安妮塔	黃孝如	280	
CB100	創世紀	保羅·甘迺迪	顧淑馨	320	
CB101	企業大轉型—資訊科技時代的競爭優勢	凱恩	徐炳勳	250	
CB102	大潮流—目擊全球現場	萊特 等	李宛蓉	280	
CB103	反敗為勝—汽車巨人艾科卡自傳	艾科卡	賈堅一、張國蓉	250	
CB104	經典管理—世界名著中的管理啟示	克萊蒙 等	張定綺	240	
CB105	小故事，妙管理	阿姆斯特壯	黃炎媛	220	
CB106	專業風采	畢克絲樂	黃治蘋	240	
CB109	統合管理革命	格蕾安	陳秋美	260	
CB111	第五項修練—學習型組織的藝術與實務	彼得·聖吉	郭進隆	500	
CB112	優勢行銷	拉瑟 等	周旭華	250	
CB113	實現創業的夢想	霍肯	吳程遠、齊若蘭	220	
CB114	溝通時代話領導	狄倫施耐德	余佩珊	280	
CB115	全球弔詭—小而強的時代	奈思比	顧淑馨	320	
CB116	共創企業淨土	徐木蘭		250	
CB117	台商經驗—投資大陸的現場報導	高希均 等		320	
CB119	時間萬歲—解讀忙碌症候群	伯恩斯	莊勝雄	280	
CB120	飛狐行動——一個團隊致勝的故事	巴特曼	施惠薰	280	
CB121	團隊出擊	哈琳頓—麥金	齊若蘭	260	
CB122	綠色管理手冊	沙德葛洛夫	宋偉航	360	
CB123	覺醒的年代—解讀弔詭新未來	韓第	周旭華	300	
CB124	第五項修練Ⅱ實踐篇（上）—思考、演練與超越	彼得·聖吉	齊若蘭	460	
CB125	第五項修練Ⅱ實踐篇（下）—共創學習新經驗	彼得·聖吉	齊若蘭	460	
CB126	我看英代爾—華裔副總裁的現身說法	虞有澄 等		360	
CB127	個人公關	蘿安	李淑嫻	240	
CB128	公關高手—經營人際關係的藝術	蘿安	李淑嫻	240	
CB129	不流淚的品管	克勞斯比	陳怡芬	280	
CB130	電腦王國R.O.C.—Republic of Computers的傳奇	黃欽勇		280	
CB132	創意成真——十四種成功商品的故事	拿雅克、凱林漢	譚家瑜	360	

天下文化〈財經企管系列之二〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
CB133	亞洲大趨勢	約翰·奈思比	林蔭庭	340	
CB134	企業推手	戴維斯、包特肯	周旭華	250	
CB135	策略遊戲	希克曼	楊美齡	340	
CB136	行銷之神—佳能怪傑瀧川精一的故事	瀧川精一、卡拉爾	趙永芬	200	
CB137	行銷172誠	克藍希、舒爾曼	周伶利	380	
CB138	超越管理迷思—重新探索管理真諦	艾克斯 等	方美智	340	
CB139	再造宏碁	施振榮、林文玲		360	
CB140	漫步華爾街	墨基爾	楊美齡	460	
CB141	異端者的時代	大前研一	劉天祥	220	
CB142	時間陷阱	麥肯思	譚家瑜	320	
CB143	目標	高德拉特、科克斯	齊若蘭	460	
CB144	標竿學習—向企業典範借鏡	史平多利尼	呂錦珍	320	
CB145	國家競爭優勢（上）	波特	李明軒、邱如美	500	
CB146	國家競爭優勢（下）	波特	李明軒、邱如美	500	
CB147	競爭力手冊	高希均、石滋宜		160	
CB148	動力東元—馬達轉出無限生機	東元科技文教基金會		280	
CB149	轉虧為盈—國家半導體成功轉型經驗	歐勉國、賽蒙	呂錦珍	380	
CB150	談笑用兵—洞悉商場策略	麥凱	鄭懷超、曾陽晴	320	
CB151	攻心為上—活用的商場智慧	麥凱	曾陽晴	250	
CB152	麥當勞—探索金拱門的奇蹟	洛夫	韓定國	320	
CB153	跨世紀資訊商戰	黃欽勇 等		260	
CB154	組織遊戲	希克曼	楊美齡	340	
CB155	戴明的管理方法	瑪麗·華頓	周旭華	350	
CB156	戴明的新經濟觀	戴明	戴久永	250	
CB157	轉危為安—戴明管理十四要點的理念與實踐	戴明	鍾漢清	500	
CB158	哈佛學不到的經營策略	麥考梅克	任中原	280	
CB159	變動的年代—從不確定中創造新願景	韓第	周旭華	250	
CB160	雙贏策略—苗豐強策略聯盟的故事	苗豐強、齊若蘭		300	
CB161	股市陷阱88—掌握投資心理因素	巴瑞克	陳延元	280	
CB162	絕不是靠運氣—創造事業與人生的雙贏	高德拉特	周伶利	360	
CB163	抓住員工的心—建立留得住人才的公司	墨林	周伶利	220	
CB164	小公司的經營妙招—301個好點子	布洛考 編	周伶利	320	
CB165	管理Open-Book—開卷式管理的威力	薛斯特 等	黃進發	340	
CB166	管理浪潮下的迷思	謝佩珞	楊美齡	300	
CB167	內部行銷	蕭富峰		280	
CB168	破繭而出—競逐未來的經營智慧	邱義城		300	
CB169	贏得顧客心	懷特利、哈珊	譚家瑜	300	
CB170	競爭策略	波特	周旭華	500	
CB171	勇於創新—組織的改造與重生	塔辛曼、奧賴利	周旭華	280	
CB172	張忠謀自傳（上冊）1931-1964	張忠謀		260	
CB173	7個天才團隊的故事	班尼斯、畢德蔓	張慧倩	260	
CB174	諾貝爾之路—十三位經濟獎得主的故事	伯烈特、史賓斯	黃進發	360	
CB175	學習革命—石滋宜觀點	石滋宜		240	
CB176	電子精英—34項致勝策略	詹姆士	楊美齡	260	
CB177	企業成功轉型8 Steps	科特	邱如美	250	
CB178	富比士二百年英雄人物榜	葛洛斯 等	楊美齡	380	

天下文化〈財經企管系列之三〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
CB179	廢墟中站起的巨人——一位哈佛學者眼中的松下幸之助	約翰·科特	林麗冠	300	
CB180	談判其實很Easy——McCormack的實戰智慧	馬克·麥考梅克	楊美齡	250	
CB181	創意有方——水平思考談管理	愛德華·狄波諾	蕭富元	320	
CB182	組織寓言	查爾斯·韓第	施純菁	300	
CB183	管理其實很Easy——McCormack的領導祕訣	馬克·麥考梅克	吳美麗	250	
CB184	杜拉克看亞洲	彼得·杜拉克、中內功	鄧嘉玲	280	
CB185	大師的軌跡——探索杜拉克的世界	傑克·畢堤	李田樹	320	
CB186	關於創意我有意見！	黃文傳		250	
CB187	適當的自私	查爾斯·韓第	趙永芬	300	
CB188	銷售其實很Easy	馬克·麥考梅克	林宜萍	250	

目錄

適當的自私
人與組織的希望與追尋

前言 愛與死，寂寞與責任	1
第一部 資本主義的隱憂	13
第一章 市場並非萬能	16
第二章 效率與效益	40
第三章 釐清資本主義的本質	62
第二部 追尋自己的人生	73
第四章 個人主權、承諾與責任	76

第五章	適當的自私·····	100
第六章	自我發現之旅·····	126
第七章	照顧他人的需要·····	152
第三部	邁向可敬的社會·····	177
第八章	更好的資本主義·····	180
第九章	公民企業·····	210
第十章	教育革新·····	240
第十一章	政府的新角色·····	268
結語	二〇九七年的世界·····	294

前言

愛與死，寂寞與責任

從我寫作的房間可以遠眺英格蘭東部的田野與森林。這真是抒情詩一般的田園景致，只等待後代如康斯塔伯（John Constable，英國畫家）之類的畫家用油彩把它捕捉下來。看著老照片，你會覺得眼前的景色跟一百年前一模一樣，有些事物是不會變的。在我身後的村子裡，人們仍然墜人情網、養兒育女、遛狗散步、東家長西家短，就跟以前一樣。每個人都必須處理的人生幾項大事——愛與死，寂寞與責任——仍然在我們肩

上。

然而表象是會騙人的。一百年前，兩個人在這片田野上用大鐮刀收割穀物的速率是一天一英畝。今天約翰一個人只消一天就可以收割二十英畝，而且還是與雇主之間的契約約定。過去的小農場現今已經被某種較大的東西吞噬了，原有的工作方式也已經不復

存在。村裡的居民不再從事農耕，而是為電腦公司、房地產公司或出版社工作，他們與工作之間連接的是電腦與傳真機，而不再是耕作的農具。男人和女人都可以把這種工作做得一樣好，也就是說，丈夫與妻子往往一整天都不在家。這就不太一樣了。屋子裡的牆上裝了防竊警報器，過去這裡的人，可是連門都沒想過要上鎖呢！

裝警報器是因為在那些房子裡，有許多比過去任何時候都更值得去偷的東西。我們在物質上更富足了。不過有些人卻覺得錯過了翻身的機會，或者如果他們還年輕的話，也擔心自己連機會都撈不到。在該怎麼辦、該買什麼與該住哪裡等方面，大家確實擁有更多的選擇，但這並不表示選擇起來會比較容易一些。儘管大部分的房子看來彷彿一直都座落在那裡，然而住在屋裡的人卻並非在這個村子裡出生，他們的孩子一旦羽翼豐滿，也會離家單飛。這裡不過是過客住的社區罷了。

我們住的村子可以說是這個社會的縮影。乍看之下，生活似乎仍然像往常一樣，可是仔細一瞧，變化已經滲透到生活的每個層面，並且深植於生活之中，而我們也很樂於把這些變化稱之為「進步」。二十年前，當我們買下這棟小屋時，廁所是在外面，而且也沒有電。但是，現在住起來可舒服多了。對大多數西方人來說，生活要比過去舒適得多。然而天下之事，鮮少不是禍福參半的，雖然自由市場經濟制度造就了這一切，但也脫不了這個慣例。

財富能買到什麼？

我相信許多人都被我們替自己創造的這個西方世界給搞糊塗了。我們為資本主義衍生的結果感到困惑；資本主義為人類幸福所做的貢獻固然不容置疑，但它也將人劃分為貧與富，並且把許多生活在其中的人的精力消耗殆盡，卻不見得會導向一個令人更滿意的世界。但是，我不知道還有什麼更好的經濟體系，可以改變這種情況。縱然如此，任何事物（甚至連我們自己的生活）都可以變成生意的這種流行新趨勢，似乎並不是我們想要的答案。一間醫院，以及我的人生，遠遠甚於區區一個生意。

累積相當的財富卻無法運用，究竟對我們有什麼好處？如果按照國際勞工組織（ILO, International Labor Organization）的估算，全世界有三分之一的上班族失業，或是只能兼職，那麼創造財富所需的效率又有何意義？這種不斷要求成長的熱情何時方休？倘若以現今的速率繼續成長，再過一百年，我們將會買下十六倍於今天的一切東西。即使世界的環境可以容忍這些負擔，我們又該拿這些東西如何是好？當今一共有七十家大企業規模比許多國家還要大——它們會不會繼續成長？而它們究竟會不會成長，重要嗎？

位高權重的人士對於這些問題不但漠不關心，而且還有幾分志得意滿。人們以為這

些憂慮只是伴隨變化而來，時間、科技與經濟成長一定會釐清一切，我對這種想法感到失望，也為這麼多人的生命遭到虛擲、人在財富中卻仍窮困潦倒的現象感到憤怒。我關切的不僅是較為形而上的人生觀與生命目標的付之闕如，更擔憂經濟的神話充斥於我們所做的每一件事。金錢是生活的工具，不是生命的意義，我們想必得做些什麼，才能恢復這份平衡。

科學、經濟學與宗教的誤導

錯在我們，這是毫無疑問的。

科學、經濟學與宗教相互競爭的傳統，提出了一些所謂的確定，誤導了我們的注意力。科學似乎是在暗指「我們」是由我們無法控制的力量塑造而成的，因此乾脆躺下來好好享受吧。經濟學則提出物質方面的繁榮富足，才是總體的目標，倘若接受這個前提的話，那麼根據市場的定律與效率的原則，其餘一切都將難以抗拒地紛至沓來。宗教也提出自己一套謬誤的理論，並且大力宣揚，說什麼只要遵從他們的規則，或是信仰一種至高無上的力量，一切都會安好；即使在這個世界無法如願，在另一個想像出來的世界裡，也一定可以得償宿願。但理性告訴我們，任何一種傳統的說法都可能是對的，然而使命早已注定的想法，卻使我們的心靈抗拒不已。