

Making sense of the Future
Empty
Making sense

THE
**EMPTY
RAINCOAT**

欧洲最伟大的管理思想大师
“管理哲学之父” 查尔斯·汉迪经典作品

空雨衣

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著 周旭华 译

raincoat empty
The Making sense
The Making sense



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

THE **EMPTY RAINCOAT** **空雨衣**

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) ◎著 周旭华◎译



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

图书在版编目(CIP)数据

空雨衣 / (英) 汉迪著; 周旭华译. —杭州: 浙江人民出版社, 2012.4
ISBN 978-7-213-04827-2

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2012-3号

I. ①空… II. ①汉… ②周… III. ①企业管理: 组织管理—研究
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第018612号

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

空雨衣

作者: [英] 查尔斯·汉迪 著

译者: 周旭华 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: 金纪 蔡玲平

责任校对: 张谷年

印刷: 北京京北印刷有限公司

开本: 170 mm × 230 mm 1/16

印张: 14.75

字数: 18万

插页: 2

版次: 2012年4月第1版

印次: 2012年4月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-213-04827-2

定价: 42.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

想到我的书即将在中国这片有着悠久历史和美好未来的土地上出版，我感到非常激动。回顾30年的写作生涯，我发现我的书勾勒出了我心目中西方经济商业革命的进程。我感到中国现在也正处在这样一种商业革命之中，但其速度却要比西方快得多。在这30年里，我写书的目的已经发生了改变，从回答工作、生活和管理中的“是什么”这个问题转而思索“我们如何才能做得更好”，最近又在探讨“我们为何要这样做”。在现今的中国，这些问题想必也都是需要解答的。

我写的第一本书出版于1976年，我给书取名为《组织的概念》（*Understanding Organizations*）。因为那时我认为（并且现在仍然认为），大多数在组织里工作的人并不理解什么是组织，或者组织是如何运转的。这样所造成的后果就使得人们工作得不开心，也没有效率，而且往往会失败。在我看来，有时候组织会成为禁锢人类灵魂的监狱。我自己在组织中工作时就经常会有这种体验。

我的第一本书成为了标准的教科书，全球销量已经达到100万册，而且在30年后的今天仍是很多大学和企业的教学用书。这就告诉我，国家可能有兴衰起落，但人们的希望、恐惧和动机却没有太大的改变，无论他们身在何处都是如此。世界会改变，但人性不会，而我的书写的就是人与人之间的关系。

不过组织却是会变的，这主要是由于技术的

THE **EMPTY** 版中
RAINCOAT 序文

发展允许人们用不同的方式来安排工作，并且只需按一下按钮就可以跨越千山万水实现协同配合。我们不再需要把所有相关人员都集中在同一时间、同一地点来完成工作，这个显而易见的事实改变了管理者的一切。你无法直接看到你的员工并与他们面对面交谈，所以你就必须加倍努力地思考如何组织、控制他们的工作，以及如何给他们报酬。

我想，我们可能必须重新思考组织的本质。买下人们的时间然后有效地对其加以利用，这是一种明智的做法吗？如果技术的发展允许人们在远离主要组织的较小单位中完成工作，那我们何不直接购买他们生产出来的产品和服务，而让他们自己去安排自己的时间呢？这样就能省去很多琐碎的监督工作，省去对下属的监视，况且他们当中的很多人还都离得很远。组织能够节省办公空间、养老金和其他福利，以及用于管理的时间。总之，我们可以把很多为我们工作的人和群体看成是供应商而非雇员，这样可能对双方都有利。

这些在现在看来是显而易见的事情，但在 1980 年可并非如此，因此我开始写第二本书《非理性的时代》（*The Age of Unreason*）。我想要告诉那些在组织中工作的人们，为什么他们在思考如何组织、协调、沟通工作时，可能需要进行“颠覆性”的思考，并且需要非理性的和革命性的思维。在这本书中我谈到了三叶草组织（*Shamrock Organization*），这种组织由三类工作者组成：核心人员、外包人员和自雇工作者。我认为后两种工作者应该把自己看成拥有独特的顾客组合和项目组合的“组合式工作者”，所以他们并不完全依赖于某一种收入来源。

像我所有的书一样，这本书对于那个时代的欧洲和美国来说也是超前的。当时的人们还没有为独立谋生做好准备，而组织也不信任独立工作者。但是，慢慢地，世界改变了。把所有人都招进组织里来所需的费用太高。我的想法和我发明的概念逐渐流行开来。但现在我又开始担忧组织所面临的新压力了：保持全球竞争力、不断扩大的组织规模，每天 24 小时

每周7天的工作、不断地对“人力资源”提出更多要求。这会对组织中的人，尤其是那些努力工作的核心人员，产生什么样的影响呢？他们是否会像我在《空雨衣》（*The Empty Raincoat*）一书中所说的，遇到变成“空雨衣”的危险呢？我在明尼阿波利斯市的一个雕塑公园里看到一尊雕像，那是一件无人穿着的空雨衣。那天上午，我参观了一家大型跨国公司的总部。穿行在一排又一排的桌子、一间又一间的办公室之间，我感到那里的人们正处于为了他们的角色而牺牲掉自己个性的危险之中，也许他们只是些无名的“角色扮演者”。

我觉得是时候了，我要说，组织对社会的影响令我感到担忧。我认为，我们正生活在一个黑暗的森林里，为周遭的事情感到困惑。我们好像比从前更努力地工作，并且也变得更富裕，但却比以往更不快乐。生产力是提高了，但这通常意味着是更少的人在付出更多的劳动。对于那些不再被需要的人们来说，这并不是一件值得高兴的事情；而对于那些要比以往更加努力工作的人们来说，也经常不是什么好事。人类的寿命更长了，拥有的时间也比以前更充裕了，但我们却不知道应该如何打发这些时间，特别是一旦组织不再需要我们工作时，我们就会更加不知所措。这世界太让人困惑了。

为了和更多的读者分享我的思想，现在我是两份杂志的专栏作家。我也在组织之外活动，以反思这个社会和我们日常生活中所面临的各种问题。我正开始成为我自谓的社会哲学家。

《超越确定性》（*Beyond Certainty*）就是一本此类文章和一些其他著述的合集。我觉得整本书的篇幅可能有些过长，但那些由闪现人类思想火花的短文所汇集而成的书，对于忙碌的人们来说可能更方便。

他们可以把书放在案头或者床头，时不时地拿起来翻看。我发现，尽管我已不在教室里讲课，但骨子里我还是个教师。好的教师只管讲故事、提问题，而寻找答案则是学生们自己应该做的事情。教师只能指点方向，给出

建议。

在《饥饿的灵魂》(The Hungry Spirit)一书中,我指出了虽已找到关于经济增长问题的部分答案,但却不确定对此能够做些什么的社会所面临的困境。在非洲,人们说渴望分为两种:渺小的和伟大的。渺小的渴望,是指渴望获取维系生命所需的东西:必需的商品和服务,以及购买这些东西所需的金钱,这些是我们每个人都需要的。而伟大的渴望,则是追寻一个问题的答案:“生命的意义是什么?”所以这本书的副书名是“个人与组织的希望与追寻”。

在这本书中,我分析了资本主义能否不追求提高道德观而继续存在下去,以及市场是否也有其局限性。在个人层面上,我苦思冥想的是认同感、宗教、社区和教育方面的事情。这些问题还没有答案,只有不断产生的新问题和一些想法。随着一个国家变得越来越富强,它就必须认真思考自己的前进方向;而对于所有衣食无忧的人来说,则必须探究人生究竟意味着什么。

与此同时,英国政府也在担忧自己对于管理者的教育是否已经达到了可能达到的最佳水平。我受托领导一个小组来对比研究英国和其他几个国家(美国、德国、法国和日本)对管理者的教育方式的各自不同特点。研究成果报告结集成为一本很有趣的书——《经理人制造》(Making Managers),它的意义在于,证明了对于管理者或领导人的培养方法,各国没有一个公认的最佳方法,但都认为应该把实践经验同正规学习结合起来。在做这份研究报告的过程中,我发现过去英国的管理者所获得的管理教育是在军队服役(当时所有男性都要服义务兵役),或作为会计接受培训时得到的,这两种教育方式都不完全适合商业企业和政府组织。正是这本书促成了英国商学院的大发展。

英国广播公司(BBC)要求我在《大师论大师:汉迪解读13位管理大师》(The Handy Guide to the Gurus of Management)一书中总结世界顶尖管理思想家的工作和思想。只有这一次,我没有再提出我自己的想法,而是设法介绍他人的理论和思想。这是一项很有用的训练。太多的时候,我们这些作

家都是师心自用，路子越走越窄，很少会停下来看一看其他人的研究方向。实际上，我一直都是一个他人思想的阐释者，我所做的只是使他们的想法更契合当今普通人的工作。

其实，在写我的自传——《思想者：查尔斯·汉迪自传》（*Myself and Other More Important Matters*）的过程中，我认识到自己后来所写的很多作品，都极大地受到我在大学时研究过的亚里士多德的影响。回首过往，我发现原来自己所学到的东西中，有那么多是来自于我在生活中所遇到的事情，而非正规的学习课程。但是要想从中学到东西，仅仅经历过这些事情还不够，还必须要把自己的经历加以思考。在我们繁忙的生活中，有太多时候根本没有思考的余裕。这将成为我下一本书的焦点。

我希望我的新读者们会喜欢我的思想、我的故事和我的感想，并且能从中受益。

THE **EMPTY RAINCOAT** 目录

序言 001

第一部分 迷思

今天，许多人很幸运，不需要为生存而工作。可是问题来了，工作不是为了生存，那该是为了什么？一连串问题被提出来，各种各样的答案也蜂拥而至。对许多人而言，人生是一场挣扎，是一个迷思。

第1章 我们在哪儿 009

第2章 当代九大悖论 019

第二部分 平衡悖论的三种方法

悖论令人困惑的原因在于，它要我们接受相互矛盾且同一时间背道而驰的事物，我们必须学会如何与相反事物相安无事。其实，人生好比跷跷板，假如我们掌握事情的原理和窍门，知道相反两端彼此的需要，那么无论居高居低都能顺心。

- 第3章 S型曲线：持续成长的秘方 041
- 第4章 甜甜圈原理：核心与边界之间 053
- 第5章 中国式契约：双赢的战略 067

第三部分 穿越悖论的八条蹊径

我们不要变成“空雨衣”，它让我们正视一件事：如何在较大的环境框架下，为个人的愿望与决策找到立足的空间。除非让每个人都觉得自己能够担负起若干个人的责任，否则根本没有希望穿越悖论。因此，我们必须通过改变组织结构，将更多权力下放给小单位与地方单位，以开辟出新的蹊径。

- 第6章 双重公民身份 083
- 第7章 逆向授权的艺术 095
- 第8章 超越利润 109
- 第9章 新型企业 117
- 第10章 虚拟办公室 129
- 第11章 人生四季之美 141
- 第12章 学习型社会 157
- 第13章 建立公平的计分卡 175

第四部分 找寻人生的意义

我们全都是“进化链”中的偶然。未来几十年间，世界将会是一个令人困惑的地方，我们需要借助所能找到的一切助力，确认自己在世上的位置与角色。如果我们想找寻人生的意义，那么延续感、联结感和方向感将是对抗迷思与无力的最佳解药。

第14章 延续感 193

第15章 联结感 199

第16章 方向感 209

后记 黑暗中的火焰 215

我在《非理性的时代》(*The Age of Unreason*)一书中指出,工作方式正在发生剧变,而我也预测了这种剧变对每一个人的生活可能造成的影响。大体说来,我当时是抱持乐观态度的。从出书到现在,社会的工作形态的确按照书中所描述的方向发生了剧变。我原本应对自己正确的预测感到骄傲才对,但却无此感受。因为,太多的组织与个人因剧变而手足无措。对许多人而言,人生是一场挣扎,是一个谜题。

我们身处的社会目前所遭遇的许多事情,远比我们所预期的要重大得多,而且更令人困惑与苦恼。本书就是要探讨这种困惑,而困惑的原因,部分源于我们误信“效率”与“经济增长”乃是进步的要素,拼命加以追求。

在追求效率与增长的过程中,我们往往忘记了其实“人”才应该是衡量万事万物的尺度,而我们根本不应该拿其他尺度来衡量人。我们很容易因为追求效率而迷失自己,误把效率本身看做目标,其实它不过是达成其他目标的手段罢了。

转型的契机

我永远都忘不了在明尼阿波利斯露天雕塑公园看到的一尊名为《无言》(*Without Words*)的雕塑,创作者是朱迪思·谢伊(Judith Shea)。这尊雕塑的主体是一件笔直挺立的青铜雨衣,里头空无一物。对我而言,“空雨衣”正象征

THE **EMPTY** 序
RAINCOAT 言

着当前人类直面的悖论（paradox）。我们并非天生要当有名无实的“空雨衣”，薪水名册上的编号、某一特定角色、经济学或社会学研究中的“原始资料”，或者某份政府报告里的“统计数字”。如果这些是经济增长所必须付出的代价，那增长毫无意义。因为人生的意义，绝不仅仅是充当某部大机器的齿轮，终日疾转，不知目标何在。

无论个人还是组织，眼前的挑战应该是怎么去管理现实中的悖论，以及如何将空雨衣填满。

有太多事情本身便包含了矛盾，原本初衷很好，但结果却事与愿违；原本是成功的处方，却带来了讽刺的结局。“悖论”一词，被现代人滥用。新闻记者、其他作家在描述政府、企业、个人所遭遇的两难困境时，一再使用“悖论”二字。有时，似乎我们知道得越多，反倒越迷惑；技术能力越强，反而越无力。我们拥有精良的武器装备，却只能眼睁睁地看着世上某些地区的人们相互杀戮；我们粮食生产过剩，却仍有人挨饿；我们能解开银河的奥秘，却解不开自己的家庭难题。目前我们有能力将悖论一一列举，但却无能力解决。我们必须设法使悖论变得有意义，并善加利用以建立更美好的未来。

职场赢家，生活输家

我非常清楚，从某一刻起，悖论便成为我寻求解惑之道过程中的一项关键概念，那一刻就是约翰·奥尼尔（John O'Neil）请我审阅其新作的第1章时。奥尼尔现任加州职业心理学院院长。他不仅是位睿智精明的观察家，也是许多机构及领导人的咨询顾问。他请我审阅的新书名为《成功的悖论》（*The Paradox of Success*），副标题是“职场赢家，生活输家”（*When Winning at Work Means Losing at Life*）。书中探讨的是领导人个人所面临的两难困境，我从中获得的重要启示则是：人生的任何一个组成部分都没有简单的或标准的答案。过去我一直认为应该有或至少可以有，但如今却发现处处皆有悖

论。现在我知道了，每个铜板必定都有两面。但我同时也领略到，假如能认清现况，且有心突破，便可以找到“穿越悖论的蹊径”。

因此，《非理性的时代》一书中的概念仍然管用：组织一方面会变大，但同时也会变得更小、更扁平、更有弹性，但也更分散。个人的工作形态同样也会更趋扁平、更有弹性。生活不再按照既定的路线继续前进，而将日趋非理性，我们都必须主动促使事情发生，而非被动等待事情发生。不过，我在那本书中，没有预见到这些变化将导致的混乱。我虽满怀自信地预测，个人将有许多新的自我实现的机会，却未注意到追求效率的压力会把这些新机会搞得相当复杂：增加新的自由，往往意味着减少平等并加重痛苦；成功的同时，也许必须付出不成比例的代价。

重建思考框架

每个人都必须找到自己要走的道路。不过，尽管每个人所选择的道路各不相同，但所持的地图却大致一样。在本书中，我会提出若干未来的路标，即未来每个组织或个人都会遭遇的挑战，并思索如何应对这些挑战的框架。

重要的是，是否每个人都会朝着大致相同的方向前进。到底有没有这样一个目标存在？如果有，是什么？除非我们重新尊重某种超越世俗、超越自身的事物，否则一场当代的“大自杀”便在所难免。这是个悖论，我们若不能尊重超乎个人的道德秩序，便无法创造出可以让人真正当“人”的社会结构。除非先有衡量自己的尺度，否则恐怕无法以自己为衡量万事万物的尺度。我把这个话题放在本书的最后一个部分来探讨，但其实全书的每一页都涉及相关的概念。

研究哲学就是研究人生，但别指望哲学会告诉你如何度过人生。在阅读本书时，希望你也抱持这样的心态。

