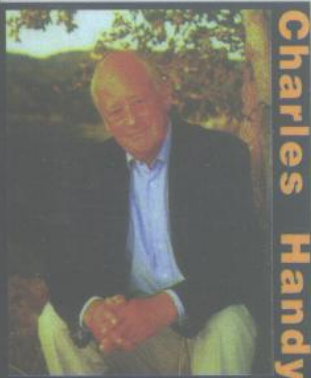




Charles Handy

# 空雨衣

变革时代的商务哲学

## The Empty Raincoat

【英】查尔斯·汉迪 著

江慧琴 赵晓 译

华夏出版社

THE EMPTY RAINCOAT

Making Sense of the Future

# 空雨衣

——变革时代的商务哲学

【英】查尔斯·汉迪 著

江慧琴 赵 晓 译



\*20002521\*

## 图书在版编目(CIP)数据

空雨衣/(英)汉迪(Handy, C.)著;江慧琴,赵晓译  
—北京:华夏出版社,2000.2  
(哈佛商学经典·名著系列)

ISBN 7-5080-2086-3

I. 空… II. ①汉… ②江… ③赵… III. 经济发  
展—社会问题—研究 IV. C913

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75677 号

版权登记号 01-1999-1967

2607/27

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

787×1092 1/32 开本 10.125 印张 182 千字

2000年3月北京第1版 2000年3月北京第1次印刷

定价:20.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

## 致 谢

本书的背后有许多看不见的人。他们是活生生的个体、推动着我试图描述的组织。举凡其麻烦与成就、希望与失意的情况,有些我曾在各种讲座、会议和私人会谈中从其亲口所述中听到,有些则从杂志、报纸和书本上第三者的转述中得知。这些人若不是自己去公开地描述他们的世界,必定湮没无闻。但我要在这里对他们谨表谢意,正是通过他们的故事,我才得以瞥见真实。

我还从其他人的著作中受益匪浅。这些人包括管理理论家、老的哲学家、现代思想家。我已在书末的参考文献中将所有被引用的人的相关作品一一列出。书中虽未具体提到,但其论述对我苦苦酝酿本书主题特别有影响的人,我也将他们的著作列入了参考文献。对于他们我同样表示感谢。

我曾有幸同时工作于分别位于伦敦和波士顿的两家出版商。据说一仆难为二主,但我却发现了兼听两种观点和评论的莫大好处,尤其是当我听到诸如伦敦的 Gail Rebuck 和 Paul Sidey,波士顿的 Carol Franco 和 Natalie Greenberg 这

样见微知著者的高论时更是如此。在本书旷日持久的诞生剧痛中，他们及他们团队中的每一员都是完美的助产士。我永远感谢他们对本书的关注、耐心及鼓励。

对于与一个作家在一起过日子的甘苦，我的家人深有体会。然而，他们对我的心情予以充分宽容，允许我在本书中展示其生活，并在本书的写作过程中加以评点。写作其实是孤独的营生，我的力量源泉来自于我妻对我及我的所作所为的一贯信赖，是妻子的信赖使我跨越自我怀疑的高山。另外，我也对 liz、kate 和 scott 表达我的爱意和谢意。

## 本书背后的故事

四年前,我写的《非理性的时代》一书出版。在那本书中,我提出过这样一种观点:工作的方式正被重塑并且这种重塑影响着我们所有人的生活。总体上看,这是一种乐观的观点。从那以后,工作的世界,的确如这本书中描述的那样,变化很大。这对一个作者来说本应是一种安慰,但我并不这样认为。太多的人和太多的机构正被这种变化所困扰。资本主义并没有像人们想像的那样灵活。政府并不都是明智的或有远见的。对许多人来说,生命是奋斗;对大多数人来说,生命是一个谜。

在我们这个成熟的社会中所发生的事情比我原来预料的还要彻底、困惑和令人痛苦。我在书中描述的正是这种困惑。这困惑部分来自于我们对效率和经济增长的追求,因为我们相信对效率和经济增长的追求是进步的必要元素。在追求这些目标的过程中,我们可能会禁不住地忘记这一点:正是我们——每个男人和女人——才应是衡量一切的标准,而不是用其他一些东西来衡量我们。人们很容易在效率中迷失自己,把效率本身看作是一个终点,而不是

把它看作是通向其他终点的手段。

我始终无法忘记的是我在明尼波利斯(Minneapolis)一个野外的雕刻公园里看到的一个雕刻。这个雕刻的名字是“无语”，作者是 Judith Shea。它有三种形态。其中主要的一种是一个铜铸的雨衣——笔直站立，但却是空的，里头没有人。对我来说，那件空的雨衣是我们最无法摆脱的悖谬的象征。我们并不注定就是空雨衣、薪水册上无名的数字、任务角色、经济学或社会学中的原材料、某政府报告中的统计数字。如果那是我们的代价，那么经济进步就是一个空的承诺。除了做别人的大机器上的一个齿轮外，生命一定还有更多的东西。因此，对我们来说，挑战是要证明：悖谬是可以被管理的，我们每一个人都能填补那件空的雨衣。

而现在，太多的事情似乎包含它们自己的矛盾，太多的良好愿望得到的是意想不到的结果，太多成功的规则尾巴上都带着刺。悖谬在我们这一时代几乎司空见惯。当记者和另外一些作家在描述政府、企业和越来越多的个人所面临的困境时，“悖谬”这个词一次又一次地出现。有时似乎我们知道得越多，我们反而越困惑；我们的科技能力越强，我们反而变得越无力。尽管我们有精密复杂的武器装备，我们只能无力地看着世界的各个部分相互残杀。我们种植了比我们所需更多的食物但却不能喂饱世界上饥饿的人。我们能够解开星河的秘密但却无法解开我们自己家庭的秘密。然而，把这些东西叫作悖谬，只是为了标识它，而不是

为了去处理它。我们必须找到使悖谬有意义的途径,去利用这些悖谬塑造更好的命运。

在寻找一种使困惑变得有意义的途径过程中,我确切地知道悖谬是在什么时候变成一个核心概念的——那是在加利福尼亚的 Sausalito, 当 John O'Neil 给我看他新书的第一章时。John 是加州职业心理学校的主席, 一个明智且精明的观察家、领导者和机构的顾问。他的新书叫《成功的悖谬》(The Paradox of Success), 副标题是“工作的成功意味着生活中的损失”。这本书关注领导者个人的困境, 对我来说重要的信息是在生活中不存在任何简单或正确的答案。而我过去认为生活中存在或可能存在简单或正确的答案。现在我随处可见悖谬。并且我意识到, 每一个硬币至少有两面, 但如果我们能够理解发生了什么并且对事情的变化作好准备, 就存在走出悖谬的路径。

因此,《非理性的时代》的思想依然和本书相关。机构可以在同一时刻变得更小和更大, 他们可以变得更扁平、更灵活并且更分散; 类似地, 我们的工作生活将更扁平更灵活。从生命不会像过去一样继续这个意义上来说, 生命是不可理喻的, 我们必须使事情在我们身上发生而不是等待事情的发生。但我在那第一本书中所没有预见到的是: 这样做会造成困惑。我曾经如此自信地预计个人实现的机会由于效率的压力而变得复杂; 新的自由常常意味着更少的平等和更多的不幸; 成功可能伴随着不成比例的代价。

对《非理性的时代》有一种批评,就是“对像你这样的人来说这些都非常容易”,这一批评有一定的道理。现在,我在为单个的困境提供一般的解决方法时更加谨慎了。我们每个人必须找到自己的路。但即使我们选择的是不同的路,地图对我们所有人来说还是大致相同的。这本书中提供了未来的指南针,提供了我认为所有的机构和所有个人都会碰到的挑战,还包括一些思考的框架,但没有绝对的成功处方。

一个重要的问题是:我们是否都被导往总体上相同的方向。有没有一个指南针,如果有的话,是什么?一个已经很少关心世俗的剧作家 Vaclav Havel 却也认为:在我们这个时代,如果我们重新发现对某些不俗之物,换言之,即超越我们自己的事物的尊敬,我们就能避免“自虐”。他说,这是一个悖谬,但如果没有对一个超人的道德规则的尊敬,我们就不可能创造出这样的社会结构:在这个社会结构中,一个人能真正成为一个人。我们不可能是所有事情的标准,除非我们依赖某种东西来衡量我们自己。在本书的最后部分,我将回到这个问题上来,但指南针这个问题隐含在本书的每一页。我曾被告知,对哲学的研究是对生命的研究,但不要期望它会告诉你如何生活,就像这本书一样。

# 目 录

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 致 谢 .....             | 1   |
| 本书背后的故事 .....         | 1   |
| 第一篇 在黑暗的森林:悖谬的困惑..... | 1   |
| 1 我们不在我们所希望的地方 .....  | 1   |
| 2 我们时代的悖谬 .....       | 17  |
| 第二篇 找到平衡:走出悖谬之途 ..... | 43  |
| 3 S形曲线 .....          | 48  |
| 4 圆环图原理 .....         | 66  |
| 5 中国式的合同 .....        | 83  |
| 第三篇 说理的实践:管理悖谬 .....  | 99  |
| 联邦的思想 .....           | 101 |
| 6 双重公民身分 .....        | 106 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 7 反向授权 .....          | 123 |
| 企业的含义 .....           | 138 |
| 8 企业合同 .....          | 142 |
| 9 成员企业 .....          | 159 |
| 重新设计人生 .....          | 179 |
| 10 工作时间 .....         | 182 |
| 11 结合的人生 .....        | 198 |
| 一个正义的国度 .....         | 216 |
| 12 智力投资 .....         | 220 |
| 13 新的记分卡 .....        | 241 |
| 第四篇 寻找意思:使悖谬有意义 ..... | 259 |
| 三种感觉 .....            | 261 |
| 14 连续感 .....          | 265 |
| 15 相关感 .....          | 273 |
| 16 方向感 .....          | 286 |
| 后记 .....              | 295 |
| 译者后记 .....            | 299 |

## 1

## 我们不在我们所希望的地方

## 它没有任何意义

这一年,意大利不会有任何人采摘橄榄了。老人已经太老,年轻人由于出售的价格太低而不愿去摘橄榄。在Tuscany,人们甚至懒得去替换那些在1985年那个严酷的冬天被摧毁的橄榄树。他们认为这样做不值得。橄榄种植业成了一个惨淡的营生,以惨淡的价格提供惨淡的工作。

同样发生变化的是那些小家庭饭馆。在这些小饭馆中,女儿要在厨房里帮妈妈干活,午饭时间、晚上、每天、每星期,饭馆里都是同一个侍者。在大多数国家里,法律已不再许可这么长时间的工作,但结果是在外面吃更贵。就像橄榄一样,许多小饭馆现在都是不挣钱的。“我现在真是在替政府工作,”一家小饭馆的主人说,“向政府交税并降低失业。一天下来我什么都得不到。”

我们对工业化世界的许多不存在的工作都定了价。为了生活在这些国家,人们需要高薪厚酬。政府需要税收。但不是所有的产品或服务都能支持这些成本。擦窗户并不

能改善工匠的工资,每个早晨将一瓶牛奶送到一个英国人的门前并不能使一瓶牛奶比一瓶酒的价格更高。但没有补贴,就不会有额外的服务。

为那些能够出得起钱的人提供高价格的产品和服务使这些普通的工作变成了昂贵的工作。而对其他人来说,自己的事必须自己做,自己摘橄榄、自己擦窗户或自己挤牛奶。这相当公平。然而,从那些没有被采摘的意大利橄榄树穿过一个狭窄的海域居住着阿拉伯人,一个生活在极度贫穷中的、很愿意为了得到微薄的工资而去采摘橄榄或擦窗户的民族。每一个富裕的国家都有他们的“阿拉伯邻居”。如果我们让他们来做那些其他人不愿意做的工作,另外一些人就必须支付他们的住宿、医疗,最终还得支付他们的养老。因此我们总是尽可能地将他们排除在外。

但许多这样的人已经居住在我们国家了。他们是我们自己的公民,但不是很合格,可能也不是很勤奋,不能赚取在一个昂贵的社会中生活所需的薪水或工资。实际上他们做这些普通的工作还不够格。但他们是我们的公民,有着生活的权利,不仅有谋生的权利,并且有做那种使生命值得存在的工作的权利。他们也是那些工作着的人的顾客。让他们处于贫穷,必要的时候成为潜在的便宜劳动力,这种做法无疑是让需求市场放血。目前,我们所能做的最多是为他们提供零零碎碎的零用钱的工作。从1973年到1989年,美国创造了3200万净额新工作,而同时期整个西欧仅

创造出 500 万的工作,但这些都是提供最低工资的最低级工作。

这是一个富裕社会的诸多困境之一,还有更多的困境。那些正常的工作根本不是纯粹的福音,雇主对那些拥有这些工作的人有很多的要求和期望。有一天傍晚,我请一个为自己在一家伦敦银行的新工作感到很自豪的年轻朋友出来喝酒。“我要到晚上 9 点后才能出来,”他说,“不是经常这样吧?”我问道。他说,“经常这样,他们希望我在单位呆到很晚,在大多数星期六也这样。我不能让他们失望。”很大程度上,这是一个令人高兴的工作,他说,待遇也很好,但这个工作非常耗人。我说,“这是一个疯狂的体制。这样做根本没有任何意义。他们为什么不雇佣两倍的人,付一半的薪水,使他们的工作一半那么辛苦。那样他们就都能过上一种正常的生活了。”

但他们不这样做,将来也不会也不可能这样做。如果他们想要保持竞争力的话,他们就不能这么做。一个大药品公司的主席曾非常简洁地总结过他的政策,但那是另一种类似“ $1/2 \times 2 \times 3 = P$ ”的方式。他说,在五年的时间里,在他的企业的核心,人数是应该的一半,支付两倍的钱,产出是一般的三倍,这就等于生产力和利润。其他的企业可能不会这么清楚地将它公式化,但这是所有公司做事的方式:好的工作,昂贵的工作,多产的工作,但少得多的人。它使好公司变得有意义。

这些工作并不适合每一个人。不适合那些希望在他们生活中有更多空闲做其他事情(例如家务)的人们。那样的工作对于拖家带口的妇女或者男人来说很困难。当然孩子可让人带,但那不是每个人都愿意的。“我坚持,在我出差时,公司应该支付我通过国际电话给孩子读一个睡前故事的费用。”一个当会计主管的妈妈这么说。其实,对母子关系来说还有比通过电话读睡前故事更多的东西。

这些工作也无法持续。我们对社会中的年龄歧视表示不满是对的,但持续每周工作 70 小时无疑加速了生命折旧。在某些阶段,能量消耗可产生智慧,有时却只会使人筋疲力尽。如果不是因为道出了某些事实,“榨干”不会成为一个流行术语。在许多超全日制的工作中,我们似乎把以往100,000小时的工作塞进了 30 年而不是 47 年。然而,这样做我们岂不是欠了一个日后做不动这种工作的人一个工作吗?高薪厚酬背后隐藏的风险就是,可能在某一天你变得不值那些工资。可见,有时候也许没有什么东西比一个“安全”的工作更不安全的了。

30 年的工作留给人们 20 年乃至更多的“工作之外”的时间——如果我们在 50 岁之前不死,如果我们不做傻事,我们不太可能在 75 岁之前死亡。那 25 年的时间不能被称为“退休”,而是为我们所有的人提供了另一种生活的可能。Jung 相信生命的前一半是为后一半作准备的。现在我们大多数人都将有那完整的后半生命的机会了,然而奇怪的

是我们对此无任何准备。我们中的大多数人都浪费了这后一半生命。一位朋友说,“所有我想要的是更多的相同东西。”不幸的是,生活很少是这样。

困境和悖谬在继续。索尼公司总裁 Akio Morita 提到, 1989 年日本人平均每人工作 2159 个小时, 德国人为 1546 个小时, 其他国家介于这二者之间。Morita 表示, 日本的年轻人不会长期容忍这种差异的存在, 尤其是那些受到良好教育的年轻妇女——她们现在正加入到日本的公司中去。上述差别相当于日本人每年比德国人多工作 15 个 40 小时的工作周。有人可能会想, 怪不得现在东京每个女性的出生率仅 1.1 个婴儿, 只有维持人口所需的一半。这是因为妇女没有足够的时间同时为了孩子和工作。对于这样一个有着工作传统的国家, 其工作传统将如何并在何时发生改变可谓见仁见智, 但要是改变这个传统的话, 日本定会有越来越多的充满怨恨的、老龄化的和递减的从业人员。Morita 的结论值得老一辈日本人思考, 在 1993 年的民意调查中, 87% 的被调查者承认他们希望情况有所改变。

另一方面, 对德国来说, 其面临的挑战是要继续使每一德国人的每一小时要像一个日本工人 1 小时 20 分钟所做的那样有效。为维持竞争地位, 德国人必须这样做。即使日本人开始麻痹起来, 这仍是一个迫切的标准。这是一个很高的标准, 尤其是对合并后的德国(两种不相容的工作传统仍然会相互抵触)来说。

一个居住在位于前东德的 Dresden 的朋友说,“以往所谓工作,是一个人要去的一个地方,而不是一个人要做的事。我们常常不能十分有效地工作,因为所需零件或工具不存在。不管怎么说,顾客习惯了等待,而我们无论做事与否,都得到相同的报酬。”我已经觉得这很骇人听闻了,他却还在继续说,“我并非认为作为一个体制,它是正确的甚或是可持续的,但它意味着有许多的时间和精力可以留给家庭和朋友、留给节日和娱乐(family, friends, festivals, fun)。”他苦笑道,“现在,一切似乎都是为了利润、绩效、报酬和生产力(profit, performance, pay, productivity)。有时我想,我宁愿选择四个‘f’而不是四个‘p’! 这到底是怎么回事?”

在某种程度上,我们大家都陷于日本人和德国人那样的困境。当我们工作为的是保证生存时,辛苦工作是可以理解的。然而,许多人很幸运,已经可以超越生存,“超越”生存伴随而来却是“现在做什么?”或“下一步做什么”的问题以及各种各样的答案。这些答案愈来愈成为政治领导人、企业、学校、医院和监狱,当然更为重要的是我们自己的要求。一种走出来的方式是重新定义生存。我们可以将它定义为个人、企业以及国家如何追赶我们的邻居。假如我们对此深以为然,那将是一个永无止尽、无法取胜的噩梦般的感觉。因为只有一个企业能成为行业龙头,只有一个国家能在经济上冒尖,所以永远都存在着比我们自己更富或更成功的邻居。竞争是健康的,甚至可能是必要的,但生命