

THE
AGE
OF
UNREASON

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

非理性的
时代

工作与生活的未来

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 著 方海萍 等译



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

THE **AGE** OF **UNREASON** 非理性的时代

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) ◎著 方海萍 等◎译

Handy

图书在版编目 (CIP) 数据

非理性的时代 / (英) 汉迪著; 方海萍等译. —杭州: 浙江人民出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-213-04825-8

I. ①非… II. ①汉… ②方… III. ①人生哲学—研究 IV. ①B821

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 019401 号

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2012-5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

非理性的时代

作 者: [英] 查尔斯·汉迪 著

译 者: 方海萍 等译

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: 王方玲

责任校对: 朱志萍

印 刷: 北京京北印刷有限公司

开 本: 170 mm × 230 mm 1/16

印 张: 14

字 数: 15万

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 978-7-213-04825-8

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。

七 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

THE
AGE
OF
UNREASON

中文
版序

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在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。

《越越确定性》(*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。

老 我们出版的所有图书都将归于以下两个品牌



老 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，我们在每本图书的书脊上部47mm处，全部用红色标记，称之为——小红帽。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称。湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



老 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化”的字样。



老 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

老 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化2008-2011年获奖书目

老《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书；
搜狐、《第一财经日报》“2008年十本最佳商业图书”。
用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。

老《大而不倒》

英文版入围“《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书最终候选榜”，是美国《外交政策》杂志调查发现的全球思想家正在阅读的20本书之一，全球政要和首席执行官争相阅读。
“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”。
《智囊悦读》“2010年度十大最具价值经管图书”。
一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。

老《金融之王》

蓝狮子2011年度十大最佳商业图书，《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。
权威透视国际金融界大佬在大萧条中的群像著作。
一部优美的人物传记，一部独特视角的经济金融史。

老《富可敌国》

蓝狮子·《第一财经日报》2011年度最佳金融商业图书，《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。
源自300个小时的真实访谈，一部权威的对冲基金史。

老《烧着大毛球飞行》

蓝狮子·职场2011年度最佳职场图书。
畅销13年的职场创意手册，贺曼贺卡公司创意总监倾情之作。

老《facebook效应》

英文版入围“《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书最终候选榜”。
“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”，《新智囊》2011年度最具价值的十大经管图书。
首度公开facebook非凡创业的26个细节，马克·扎克伯格及40多位facebook核心高管倾情讲述。

老《稻盛和夫自传》

《稻盛和夫自传》“蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书”。
稻盛和夫亲笔撰写的唯一传记。
一代经营之圣的成长历程，一位商界智者的梦想之旅。

老《真实的幸福》

《职场》“2010年度最具阅读价值的10本职场书籍”。
积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作，哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。

老希腊三部曲：《追逐阳光之岛》、《桃金娘森林宝藏》、《众神的花园》

新闻出版总署“第六次（2009年）向全国青少年推荐百种优秀图书”之一。
“希腊三部曲”仿佛艾丽斯仙境与伊甸园，充满好闻的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。



《大象与跳蚤》

- ◎ 庞大的企业就像是笨重的大象，自由独立的个体则是灵活的跳蚤
- ◎ 未来的世界将是跳蚤的世界

《思想者》

- ◎ 查尔斯·汉迪自传，从一个爱尔兰男孩到管理学大师的成长史
- ◎ 真正的管理之道，大多来自真实的生活，而非学习课程

《空雨衣》

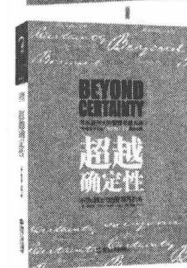
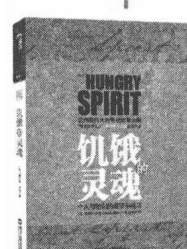
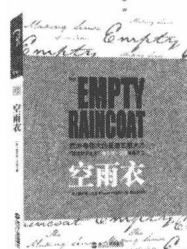
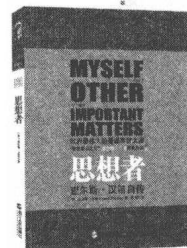
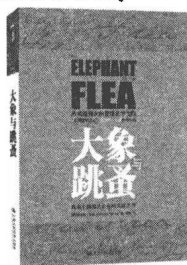
- ◎ 组织中的个人，有变成失去个性的“空雨衣”的危险
- ◎ 在追求效率与增长的同时，对社会公平与正义、环境与文明共存共荣的思考

《饥饿的灵魂》

- ◎ 作者指出了我们社会所面临的困境：对于衣食无忧的人来说，人生究竟意味着什么
 - ◎ 在本书中，作者分析了资本主义的局限性，指出了资本主义的未来何在

《超越确定性》

- ◎ 一本反思这个社会和我们日常生活中所面临的问题的合集
 - ◎ 在这本书中，查尔斯·汉迪就像一位好老师，而寻找答案则是学生应该做的事



Charles Handy. The age of unreason

Copyright © 1989, 1991 by Charles Handy

This first published by Hutchinson, one of the Publishers in The Random House Group Ltd

This edition arranged with THE RANDOM HOUSE GROUP LTD

through BIG APPLE AGENCY, INC. , LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2012 Cheers Publishing Company

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Random House Group Ltd 授权在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

THE AGE OF UNREASON 目录

第一部分 无所不在的变化

第1章

非连续性变化 003

- 这一轮的变化是截然不同的，它是非连续性的，没有任何模式可循。
- 恰是那些看似微不足道的变化最能改变我们的生活，虽然一开始我们并未察觉。

第2章

数字中的变化 021

- 当不到一半的劳动力从事全职工作时，再将全职工作当成准则已失去意义。
- 在连续性变化转化为非连续性变化时，是开始改变对“工作”、“职业”以及“事业”看法的时候了。

第3章

启动学习之轮 035

- 学习始于对自己的信任。学习对我们所有人而言，都是一种脆弱的信念。
- 来自经验与生活的学习才是真正重要的学习方式，它不应与其他无关紧要的学习定义混为一谈。

第二部分 工作的未来

第4章

三叶草组织 061

- 今天的组织由三种不同的人员组成，他们的期望不同，适用的管理方法不同，薪酬形式不同，组织方式也不同。
- 新一代的专业人员，将自己视为企业的合伙人，希望被请求而不是要求，希望被当做同事而不是下属。

第5章

联邦制组织 085

- 联邦制组织远不只是一种结构，它还是一种思维方式，关系到如何看待组织成员及其能力，如何让自己的人员工作以及如何管理人的问题。
- 领导提供愿景并与人分享，从而为他人的工作赋予意义。