

THE **HUNGRY SPIRIT**

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

饥饿的
灵魂

个人与组织的希望与追寻

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) ◎著 赵永芬◎译



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

THE **HUNGRY SPIRIT** 饥饿的
灵魂

[英] 查尔斯·汉迪 (Charles Handy) ◎著 赵永芬◎译

Handy

图书在版编目 (CIP) 数据

饥饿的灵魂 / (英) 汉迪著; 赵永芬译. —杭州: 浙江人民出版社, 2012.4

ISBN 978-7-213-04824-1

I. ①饥… II. ①汉… ②赵… III. ①资本主义社会—研究 ②人生哲学—研究 IV. ①D033.3 ②B821

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 018603 号

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2012-4 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

饥饿的灵魂

作 者: [英] 查尔斯·汉迪 著

译 者: 赵永芬 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: 张志疆

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: 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 978-7-213-04824-1

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？

老 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

老 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



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



收益



花费



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



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的商业革命的进程。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们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

THE **HUNGRY**
SPIRIT 版中
序文

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。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，我所做的是只是使他们的想法更契合当今普通人的工作。

其实，在写我自传——《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，都极大地受到了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，还必须要对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。

HUNGRY SPIRIT

目
录

序 言 爱与死，寂寞与责任 001

第一部分 人类社会的隐忧

我们的社会并不如预期中的运作顺畅，大众也没有享受到什么好处。“市场”、“竞争”与“效率”这些东西本身虽然不错，但却衍生出令人始料未及的副作用。

第1章 市场并非万能 013

第2章 效率与效力 031

第3章 市场哲学的本质 047

第二部分 追寻自己的人生

我们对他人的责任，乃是基于我们对自己的责任。这个起点看似十分以自我为中心，也仿佛非常自私，但自私也可能是“适当”的，也可能是为了他人的利益。

第4章 承诺与责任 055

第5章 适当的自私 069

第6章 自我发现之旅 089

第7章 照顾他人的需要 105

第三部分 迈向可敬的社会

社会若要变得可敬，就必须重新诠释，而公司是社会的关键组织，更需要重新思量。教育也应该重新设计，使每个人都有担负起更多个人责任的心理准备。唯有如此，我们才会觉得生活与社会是靠自己亲手塑造的。

第8章 更好的社会 125

第9章 公民企业 147

第10章 教育革新 169

第11章 政府的新角色 189

结 语 2097年的世界 207

爱与死，寂寞与责任

从我写作的房间可以远眺英格兰东部的田野与森林。这真是抒情诗一般的田园景致，只待日后有像英国画家约翰·康斯特布尔（John Constable）之类的画家用油彩把它捕捉下来。看着老照片，你会觉得眼前的景色跟 100 年前一模一样，有些事情是不会变的。在我身后的村子里，人们仍然谈情说爱、生儿育女、遛狗散步、聊天喝茶，生生不息。每个人都必须处理的几项人生大事——爱与死、寂寞与责任，仍然担在我们肩上。

然而表象是会骗人的。100 年前，两个人在这片田野上用大镰刀收割谷物的速度是一天 1 英亩地。今天，约翰一个人只消一天就可以收割 20 英亩地，若不是因为与雇主之间的合同如此约定，恐怕他还能干更多。过去的小农场如今已经被某些较大的东西吞噬了，原有的工作方式也已不复存在。村里的居民不再从事农耕，而是为电脑公司、房地产公司或是出版社工作，他们与工作之间的连接是电脑与传真机，而不再是耕作的农具。男人和女人都可以把这种工作做得很好，也就是说，丈夫与妻子往往都是一整天不在家，这就和过去不太一样了。屋子里的墙上装了防盗警报器，过去，这里的

THE **HUNGRY**
SPRIT 序言

人可是连门都不用锁呢！

装警报器是因为在那些屋子里，有许多比过去任何时候都更值得去偷的东西。我们在物质上更富足了。不过有些人却觉得错过了机会，或者如果他们还年轻的话，他们也担心自己得不到机会。对于该做什么、该买什么以及该住在哪里这类事情，大家确实拥有更多的选择，但这并不意味着选择起来会比以前容易。尽管大部分的房子看来仿佛一直都坐落在那里，但是住在屋里的人却并非是在这个村子里出生的，而他们的孩子一旦羽翼丰满，也会离家单飞。这里不过是过客住的社区罢了。

我们住的村子可说是这个社会的缩影。乍看之下，生活似乎仍然像往常一样，可是仔细一瞧，变化已经渗透到了生活的每个层面，而我们也乐于把这些变化称为“进步”。20年前，当我们买下这栋小屋时，厕所是在外面，而且也没有电，但是现在住起来可舒服多了。对大多数人来说，生活要比过去舒适得多。然而天下之事，鲜少不是祸福参半的。

财富能买到什么

我相信许多人都被我们为自己创造的这个世界给搞糊涂了。我们为人类幸福所做的贡献固然不容置疑，但它也将人划分为贫与富，并且把许多生活在其中的人搞得精疲力竭，却不见得会导向一个令人更满意的世界。但是，我不知道还有什么更好的经济制度，可以改变这种状况。纵然如此，任何事物（甚至连我们自己的生活）都可以商业化的这种流行新趋势，似

乎并不是我们想要的答案。一家医院，以及我的生活，远比区区一桩生意来得重要。

累积相当的财富却无法使用，究竟对我们有什么好处？如果按照国际劳工组织（International Labor Organization, ILO）的估算，全世界有 1/3 的工作者正身处失业，或是只能兼职的境地，那么创造财富所需的效率又有何意义？这种不断要求数字增长的热情何时方休？倘若以现今的速率继续成长，再过 100 年，我们将会买下 16 倍于今天的東西。即使世界的环境可以容忍这些负担，我们又该拿这些东西做什么呢？当今已经有 70 家大企业的规模比许多国家还大，它们会不会继续成长？它们的成长对我们重要吗？

位高权重者对于这些问题不但漠不关心，而且还颇为志得意满。人们以为这些忧虑只是伴随变化而来的阵痛，时间、科技与经济增长自然会理清一切。我对这种想法感到失望，也为这么多人的生命遭到虚掷、人在财富中却仍穷困潦倒的现象感到愤怒。我不仅对较为形而上的人生观与人生目标的付之阙如颇为关注，更担忧充斥于我们所做的每一件事的经济神话。金钱只是生活的工具，而非人生的意义，我们想必得做些什么，才能恢复这个平衡。

科学、经济学与宗教的误导

错在我们，这是毫无疑问的。

科学、经济学与宗教相互竞争的传统，提出了一些所谓的确定性，误

导了我们的注意力。科学似乎是在暗指“我们”是由我们无法控制的力量塑造而成的，因此干脆躺下来听天由命吧。经济学则提出物质方面的繁荣富足才是共同目标，倘若接受这个前提的话，那么根据市场定律与效率原则，其余的一切都将难以抗拒地纷至沓来。宗教也提出了一套自己的谬误理论，并且大力宣扬，说什么只要遵从它们的规则，或是信仰一种至高无上的力量，一切都会安好。即使在这个世界里无法如愿，在另一个想象出来的世界里，也一定可以得偿所愿。虽然理性告诉我们，任何一种传统的说法都既可能是对的也可能是错的，但根深蒂固的思想，却使我们的心灵抗拒不已。

成为金钱的奴隶

甚至是玩弄市场、把数百亿美金揣进腰包的乔治·索罗斯也感到忧心。他曾在《大西洋月刊》(*Atlantic Monthly*) 上发表过一篇很重要的文章，表达他对自由放任资本主义的担忧。他认为这种资本主义本身即造就出一个封闭的社会，而在这样的社会里，唯有一样东西是重要的，那就是物质上的成功。他说，一个真正开放的社会，应该相信天底下没有所谓绝对的真理，所以，必须允许各式各样的信念同时存在，而且要加以保护。每个人都必须能够自由自在地做决定。资本主义却因为坚持经济挂帅，反而可能使我们成为它的奴隶。

我的希望来自于一种预感，我想许多人也和我一样在怀疑、在忧虑，他们知道生活不仅仅是一桩生意，更察觉出造成生命轨迹差异的真正因素