

THE HUNGRY SPIRIT

NEW THINKING FOR A NEW WORLD

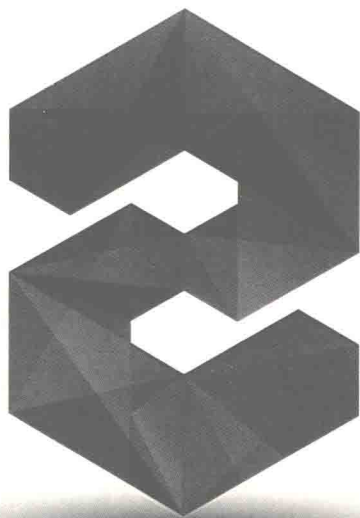
适当的自私

个人与组织的希望与追寻

Charles Handy

[英] 查尔斯·汉迪 著

赵永芬 译



若要在未来社会取得成功，个人与组织必须做到“适当的自私”！

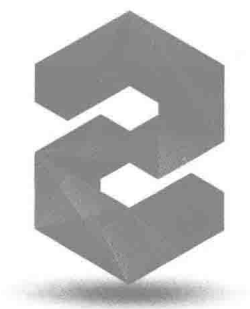
超越小我，才能最大程度地满足自我

听查尔斯·汉迪讲述永续经营的新企业观

东方出版中心

适当的自私

〔英〕查尔斯·汉迪 著 赵永芬 译



東方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

适当的自私 / (英) 查尔斯·汉迪著 ; 赵永芬译.

—上海 : 东方出版中心, 2017.9

(查尔斯·汉迪管理经典书系)

ISBN 978-7-5473-1175-2

I. ①适… II. ①查… ②赵… III. ①企业管理

IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第189871号

THE HUNGRY SPIRIT by Charles Handy

Copyright © Charles Handy, 1997

This edition arranged with RANDOM HOUSE UK

through BIG APPLE AGENCY, LABUAN, MALAYSIA

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by Oriental Publishing Center

All rights reserved.

本书中文译稿由台湾远见天下文化出版股份有限公司授权使用。

上海市版权局著作权合同登记: 图字: 09-2017-438

适当的自私

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路345号

电 话: (021) 62417400

邮政编码: 200336

经 销: 全国新华书店

印 刷: 上海盛通时代印刷有限公司

开 本: 890×1240 毫米 1/32

字 数: 148 千字

印 张: 7 插页 2

版 次: 2017年9月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-5473-1175-2

定 价: 39.80元

版权所有, 侵权必究

东方出版中心邮购部 电话: (021) 52069798

中文版序

我的书即将在中国这个历史古国和未来之邦出版，这让我感到非常兴奋。回顾数十年的写作生涯，我认为，我的书记录了我所认识的西方经济体中发生的商业革命的历程。我感到，这场革命是中国正在经历着的，而革命的速度远超当时的西方。而我的书也从回答“是什么”，升级为“怎么做”，甚至最近的“为什么”，其中的答案对今天的中国具有非常重要的价值。

我的第一本书出版于1976年。我之所以将它命名为《组织的概念》（*Understanding Organizations*），是因为从当时到今天，我一直认为，在组织中工作的大多数人，并不明白他们扮演的是什么角色或应该如何工作。因此他们总是不快乐，工作效率低下，遭遇失败。通过我自己在组织中工作的经历，我发现，组织有可能成为人类灵魂的监狱。

截至今日，我的第一本书在全球范围内销售了100万册，它已经成为一本标准的教科书，在首次出版40年之后的今天，许多大学和企业所开设的多门课程仍然将它作为教材。由此可见，虽然国家发展有起有落，但无论人们身在何处，他们的希望、恐惧和动机基本上不会

改变。世界可能会改变，但人不会，而我所写的就是关于人，以及人与人的关系的内容。

另一方面，组织确实在变化，主要是因为技术的进步使得工作可以任意组合，只需一个按钮就可以使距离遥远的人们互相协作，完全不需要让与某项工作相关的所有人在同一个地方同时工作。这个显而易见的变化使管理者的所有工作都发生了变化。当管理者不能直接跟下属见面和交谈时，你必须更加努力地思考如何组织、控制和回报他们的工作。

我不禁深思，我们可能不得不重新思考组织的本质。首先购买员工的时间，然后将这些时间有效地填入工作——我们这样定义“雇用”正确吗？在技术的支持下，如果某项工作可以在远离公司总部的地方被分解为更小的单元来完成，那么，我们可不可以不再雇用员工来生产产品和提供服务，而是让他们自己把控工作时间？这样，在远离公司总部的地方，就无须再安排人来对员工进行事无巨细的监督，从而也就无须再租用办公场所，支付养老金和其他福利，并付出管理时间了。总之，我们可以把相当数量的人和小组从员工转化为供应商，这对双方都有好处。

对当下而言，这样的趋势是显而易见的，但在20世纪80年代时情况远非如此。所以，我开始写作第二本书《非理性的时代》(*The Age of Unreason*)，试图告诉那些在组织中工作的人们，他们为什么需要“颠覆性思考”，以及在思考如何对工作加以组织时应该具有“非理性”或革命性。在书中，我谈到了三叶草型组织(Shamrock

Organization)——一个由核心人员、外包人员和兼职人员等三种人组成的组织。我认为，外包人员和兼职人员应自我定位为“组合式工作者”，将自己为数不多的客户和项目进行汇总或组合，这样他们就可以不再完全依赖于一个收入来源了。

如同我所著的每一本书，这本书在欧洲和美国都具有前瞻性。事实上，人们还没有做好准备去独立工作，组织也不相信人们可以独立工作。但是，慢慢地，世界变了，让每一个人继续在组织里工作，组织就需要支付高昂的薪水。于是，我的观点和我发明的术语就变得时髦起来了。

但是现在，我开始为组织新承受的压力越来越大而担心，这些压力来自全球化竞争、更大更强的发展要求、全天整周的工作时长、对员工越来越多的要求。那么，组织中的员工们，尤其是那些努力工作的核心成员是怎样做的呢？他们没有成为“空雨衣”的风险吗？我的下一本书以《我们身在何方？》(*Empty Raincoat*，英文名为“空雨衣”)作为书名，它借用了我在美国明尼阿波里斯市雕塑公园里看到的一个塑像的名字，那个塑像由一件雨衣构成，雨衣里并没有人。那天上午，我参观了一家大型跨国公司的总部。当我在办公桌旁边沿着办公室的长廊走下去时，我觉得坐在其中的人有可能牺牲了自己的个性来扮演某些角色，可能只是匿名的“角色扮演者”。

我觉得是时候将我的担忧公之于众了：组织对社会都做了些什么？在我看来，我们生活在一片黑暗的丛林里，被一系列悖论所迷惑。我们似乎越来越努力，越来越富有，但最后却越来越不快乐。生产效率

是个好指标，但它通常意味着更少的人做更多的工作，于是，那些不再被需要的人和现在做两倍工作的人都无法高兴起来。人的寿命越来越长，自由时间越来越充裕，但我们却不知道该如何好好度过人生，特别是在工作组织不再需要我们之后。世界已成为一个令人迷惑的地方。

在《适当的自私》(*The Hungry Spirit*)一书中，我尝试探索社会所面临的这样一种困境，那就是社会已经找到了有关经济增长的一些答案，但却不知该如何对待所取得的经济增长。在非洲，我认为人们谈论的是两种饥饿，一种是浅层次的饥饿，一种是深层次的饥饿。一个人不太饿，另一个人比较饿。浅层次的饥饿需要的是维持生命的东西，包括必要的商品和服务，以及支付给他们的钱，以上这些也是我们需要的。深层次的饥饿需要则追寻一个“为什么”层次的问题的答案：“生命的意义是什么？”这本书的副标题是“个人与组织的希望与追寻”，其中我质疑的是，如果没有更多的道德约束，资本主义是否能够继续存在，以及市场是否有其局限性。在个人层面上，我深入思考了个人身份、宗教、社区和教育等问题。但我没有找到答案，只是一再地提问，有了一些零星的想发。我认为，随着一个国家变得越来越富裕，它需要深思自己的前进方向，还要思考一旦国民全部过上了富裕的生活，这个方向对他们意味着什么。

我最近出版的《你拿什么定义自己?》(*Myself and Other More Important Matters*)一书，记录了我人生不同阶段的生活。在写作时我意识到，我一生中的大部分作品深受亚里士多德的影响，他曾是我读

大学时的研究对象。另一方面，回顾我的生活，我还发现，我的学问大多来自亲身经历，而不是学校里的课程。亚里士多德教我问“为什么”，但答案必须来自我的思考。在忙碌的生活中，我们常常没有空间去思考。然而，要想从自己的人生经历学到些什么，仅仅让它发生是不够的，你必须对它进行深刻反思。有意思的是，我发现自己从做错的事情中学到的东西，比从做对了的事情中要多。有时，把事情做对了，人反而会失去判断力。原本是因为好运，你却归功于你的智慧，然后你便再次如法炮制，却发现运气不再。我发现，你需要鼓起勇气承认错误。当然我很幸运，我早期的工作无人监督，只需自我管理。结果，当我犯了一个错误，我经常可以在没人发现它之前就将其改正。而新技术使管理者对下属的所作所为了如指掌，我对此表示担忧。因为，受到过度的控制，意味着你并不被信任。

在回顾人生时，我还意识到，人与人总是不同的。让周围的人成为你能信任的人，你的大部分问题就会迎刃而解。但是，要信任他人，你必须认同他们的价值观和当务之急。当我的工作出了状况，通常是因为我和我的老板对努力做的事情和如何衡量成功有不同的看法。确实，如何定义生活、工作和业务的成功，也许正是每一位领导者或管理者所面临的最重要的问题。当董事和经理们确信他们所谓的“股东价值”非常重要，企业的所有者和管理者会因此致富，但更广泛的社会阶层以及在组织里工作的人却所得甚少时，我确信西方资本主义已迷失了它的方向。

因此，毫不奇怪的是，80%的人只是为了工资而工作，一点也不

在乎企业做了什么。他们只做不至于被解雇的少量工作，而把精力和创造力都投入到其他事情中去了。对我而言，我知道钱不是万能的，当你有足够的钱时，你也会这么想。我是通过一个惨痛的教训明白这一点的，当我被一个无法拒绝的录用通知所诱惑时，我就与一个糟糕的合同产生了关联，即将成为一个失去老朋友和良好人际关系的人。父亲的去世让我明白了，在人生的终点，职场上的成功远比不上你为他人所做的好事。可悲的是，在我懂得这个道理并且告诉他，他教了我很多之前，他已经去世了。所以，我的另一个教训是，千万不要推延与对你来说至关重要的人的交谈。

我之所以写这本书，是因为我相信，只要故事有一定的可取之处，它告诉你的就不仅仅是好的理论。我发现向生活学习是一种非常好的方式，我会鼓励更多的人写下他们一生所学的知识并分享出来。我们越是打开我们的生活，就会有越多的人有可能相信我们。我希望我的新读者会喜欢我的想法、故事和反思，并发现它们跟自己的生活和作品息息相关。我希望他们从西方世界的组织的错误中吸取教训，为他们自己和他们的社会做更好的事情。

查尔斯·汉迪

2017年于英国伦敦

序 言

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0.4公顷地。今天，约翰一个人只消一天就可以收割8公顷地，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通过电脑与传真

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，鲜有不是祸福参半的。

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。

积累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？倘若以现今的速度继续增长，再过100年，我们将会买下16倍于今天的东西。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，它们会不会继续增长？它们的增长对我们重要吗？

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中的经济神话。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所谓确定性，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或许是爱、是友谊、是一种对他人的责任感，或是某种理想和信念，而非金钱。到最后，更重要的是，我们必须相信人生确实有特定的目标，虽然找出这个目标究竟为何，可能颇为困难，但大多数人对此都有相当程度的野心。我们都希望能够在—个可敬的社会里，过着可敬的生活，只要有半点机会，这种愿望也可能实现，因为我们都是善良与邪恶的混合体，我们的身体里既有心，也有头脑。倘若可以对自己的头脑与心再多相信—点，对那些规则和教条再少相信—点，或许我们就可以重新掌控那些真正重要的东西。

“相信”决定人生

一切都要从我父亲的过世开始说起。虽说他亲切又有爱心，但过去我一直以为他是个沉默的平凡人。他在爱尔兰乡间担任新教教区牧师，—干就是40年。他是个传统的基督徒，对晋升没有野心，在金钱方面也小心翼翼（因为钱实在不多），工作起来—板—眼，对信仰则虔诚无比。换句话说，我父亲与创造财富的那个世界，以及那个世界所制造的产品，都没有什么关联。

我18岁的时候暗暗发誓，以后决不再受穷，决不再上教堂，也决不再满足于现状。于是，我远离家园去追逐名利与财富。—开始，我在—家石油公司担任管理者，然后做了经济学家，到我父亲去世的时候，我的身份是伦敦商学院的教授。我四处闯荡，出版论文与书籍，总是

野心勃勃地想登上巅峰，忙得没时间顾及家庭。多年以后我女儿对我说：“直到我10岁的时候，我都以为你只是星期天和我们一起吃午餐的人。”

后来我父亲在他耄耋之年去世了。我在部分文章中曾提到父亲的葬礼，我为赶来向他道别的人数之多、哀痛之切而惊愕不已。显然他在有生之年曾经影响了数以百计的人，而他所用的方式也是我从来不曾想到过的。他显然做对了什么，只是愚钝的我看不出来。其实他也影响了我的人生，虽然他已无缘得知。

我终于明白，一个人懂得人生是什么，生命的意义又是什么，的确是至关重要的。在那一刻之前，我一直相信人生的意义在于成功、金钱与家庭，其重要性可能也是按这个顺序排的。现在，我仍然认为这些是很重要的，只不过顺序刚好颠倒。虽然有时候我也会问自己：“何必那么费事？”每到这时，我就会想起西里尔·康诺利（Cyril Connolly）所说的话。有人曾问他对美好人生的定义，他回答道：“写一本书，6点赴晚宴，与所爱的人一起游览意大利。”看起来康诺利对乐趣的定义颇有中产阶级的特色，但无论你对乐趣的定义为何，它都应该是生活的重要部分，但不是全部。即使是康诺利，也可能对晚宴与游览意大利感到厌烦，至于苦多于乐的写作就更别提了。

并非只有我对此产生过怀疑与困惑。埃里克·霍布斯鲍姆（Eric Hobsbawm）在他的《极端的年代》（*The Age of Extremes*）一书的结尾推论：

我们的世界冒着向外爆炸与向内破裂的双重危险。它非

改变不可……如果人类想拥有一个足以辨认的未来，就不能仰赖仅仅延长过去或现在存在的方式。如果我们企图以这个基础开创第三个千年纪元，我们将会失败。而失败的代价（也就是说，我们的社会若是改变不成，剩下的选择）就是黑暗了。

那么，人生究竟意味着什么？进步又是什么？在探寻这些答案的过程中，我将论及一些前人着墨甚多的问题，因为这些问题至少早在2500年前，就已经被许多哲学家提出来辩论了。正如其中一位哲学家让-保罗·萨特（Jean-Paul Sartre）所指出的，我们仍必须把这些事情理出一个头绪来。

我们的组织正在发生一些奇怪的事情。一方面，大部分人所在的企业变得越来越小，甚至不再具有组织该有的作用；另一方面，某些规模越来越庞大的企业，简直变得富可敌国。这一方面表示组织只是有效率地对自己和与自己相关的人负责；另一方面则表示组织不再像过去一样对跟自己一起工作，而非“为”其工作的人负有相同的责任，因为其中许多人根本不属于这个组织。“财产是财富与权力之基础”的老想法，如今已经不再适用了。过去的组织认为，它们拥有的东西就是“我们”；而今身为个人的“我们”，再也不是任何人的财产。随着一切传统结构的消失，“我们”都不得不为自己负责，而且这种负责比过去更为彻底。因为，我们被宣判“获得自由了”。

组织与个人都必须先决定其自身是什么，然后才能决定应该怎么做。组织（尤其是企业）与个人，都需要一种专属于这个时代的哲学。

值得感谢的是，“个人”不再是所谓“人力资源”的模糊字眼，而是一个个鲜活的人，且各有各的生活。但我们实在已经无法毫不顾及他人，而自由自在地生活；也无法离群索居，完全与他人隔离。因为，越是专注于自己最拿手的事，就越需要他人的协助，自给自足是无益的梦想。即使是从事农耕的庄稼人，也需要他人制造的卡车来装载田里生产的农作物，再行驶于他人维修的道路上，才能将货物运至市场出售。

适当的自私

自己与他人、个人（或个别组织）与社区的接触，可能是我们这个时代所面临的最复杂的一个问题。在英国人的世界里，个人是考虑一切问题的出发点，然而在德国、日本与中国，传统上都是集体优先。不过在现代社会里，个人与社区最后都得接触，都必须在自由与承诺之间取得妥协。身为爱尔兰人的我当然也无法离群索居，但我的生命乃是从我开始。我称之为“适当的自私”（Proper Selfishness），也是一种对自我进行的追寻；矛盾的是，追寻自我最好的方式，往往竟是通过与他人的纠缠。若想做到适当的自私，就得为自我找到一个超越小我的存在意义，最后才可能承担起尽可能发挥自我的责任。这是享乐主义的一大悖论，换句话说，唯有在抛弃小我的时候，才能最大程度地满足自我。

本书的主题是，我们心里都希望找到一个比自己更大的目标，因为这么一来，我们才可能将自己提升至一个梦想不到的境界。倘若有