

涵蓋股神巴菲特
IKEA創辦人坎普拉
沃爾瑪創始人沃爾頓
IBM創辦人華森
INTEL創辦人諾伊斯
LVMH總裁阿諾特
維京集團總裁布蘭森
等精彩實例

From
Predators
to Icons

Exposing
the Myth
of the Business Hero



偉大的企業家 都嗜血？

從掠食者到商場英雄
的成功之道大揭密

縝密分析 **32** 位全球企業鉅子的創業模式
揭露成功的真正樣貌

社會學家
米契爾·維葉特
Michel Villette

作家
琳·韋勒摩
Aline Vuillermot

數不清的傳記精心打造企業家成功面貌：
冒險、創新、不畏艱難——那大多是事後托辭
殘酷的掠奪與爭鬥，才真正道盡成功本質

成功，完全和你想得不一樣！

中央研究院
人文社會科學研究中心研究員

陳恭平 導讀

作家
評論家

楊照 好評推薦

財信出版

偉大的企業家都嗜血？

從掠食者到商場英雄的成功之道大揭密

FROM PREDATORS TO ICONS: EXPOSING THE MYTH OF THE BUSINESS HERO

- 作者 米契爾·維葉特 Michel Villette
凱薩琳·韋勒摩 Catherine Vuillermot
- 譯者 洪世民
- 總編輯 楊森
- 副總編輯 許秀惠
- 主編 陳盈華
- 特約編輯 陳小瑞
- 行銷企劃 呂鈺清
- 視覺設計 陳文德
- 發行部 黃坤玉、賴曉芳
- 出版者 財信出版有限公司
台北市中山區10444南京東路一段52號11樓
- 訂購服務專線 886-2-2511-1107
- 訂購傳真 886-2-2511-0185
- 郵撥 50052757財信出版有限公司
- 印製 中原造像有限公司
- 總經銷 聯豐書報社
台北市大同區10350重慶北路一段83巷43號 電話886-2-2556-9711
- 初版一刷 2010年11月
- 定價 320元

有著作權·侵犯必究

本書若有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換 Printed in Taiwan. All Rights Reserved.

FROM PREDATORS TO ICONS:
EXPOSING THE MYTH OF THE BUSINESS HERO
by MICHEL VILLETTE, CATHERINE VUILLERMOT
Copyright © Editions LA DECOUVERTE, Paris, 2005, 2007.
This edition arranged with LA DECOUVERTE – EDITIONS
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., Labuan, Malaysia.
Traditional Chinese edition copyright © 2010 WEALTH PRESS
All Rights Reserved.

國家圖書館出版品預行編目資料

偉大的企業家都嗜血？：從掠食者到商場英雄的成功之道大揭密/米契爾·維葉特 (Michel Villette), 凱薩琳·韋勒摩 (Catherine Vuillermot) 著; 洪世民譯.
-- 初版. -- 臺北市: 財信, 2010.11
面; 公分. -- (商業系列; 35)
譯自: FROM PREDATORS TO ICONS: EXPOSING THE MYTH OF THE BUSINESS HERO
ISBN 978-986-6165-03-0 (平裝)
1. 企業家 2. 傳記 3. 職場成功法
490.99 99018654

偉大的企業家 都嗜血？

港台書

從掠食者到商場英雄
的成功之道大揭密

From
Predators
to Icons

*Exposing
the Myth
of the Business Hero*



社會學家

米契爾·維葉特

Michel Villette

商業史學家

凱薩琳·韋勒摩

Catherine Vuillermot

洪世民 | 譯



CONTENTS 目錄

導讀 | 偉大企業家的真面目— 4
中央研究院人文社會科學研究中心研究員 陳恭平

序 | 掠食行為的新思考— 8
約翰·金柏利 John R. Kimberly

引言 | 商人的獵捕樣貌— 12

緒論 | 大商人是怎麼回事？— 14
問奏▶尚-保羅·布赫（FLO餐飲集團）— 30

PART 1 商人，謎樣的人物

- 1 學術傳統中的商人— 36
問奏▶山姆·沃爾頓（沃爾瑪）—54
傅尼葉及德佛荷家族（家樂福）—60
- 2 裨益理解的傳記與數字— 68
問奏▶弗蘭索瓦·皮諾（PPR集團）—96
文森·布羅赫（布羅赫科技）—99

PART 2 (好)生意是怎麼做成的

- 3 成為商人— 108
問奏▶英格瓦·坎普拉（IKEA）—138
吉姆·克拉克（矽圖網景）—146
- 4 好生意：累積資本的關鍵時刻— 152
問奏▶馬賽爾·達梭（達梭航空）—180

PART 3 說好的道德呢？

5 魅力、承諾與威脅：

好生意如同政治實務— 192

間奏▶伯納德·阿諾特（LVMH）—214

6 論商人的美德— 234

終曲▶克勞岱·白比爾（AXA）—256

結語 | — 284

謝辭 | — 292

附錄 | 量化調查的主要結果— 294

導讀

偉大企業家的真面目

中央研究院人文社會科學研究中心研究員 陳恭平

競爭市場的價格反應所有公共資訊，除非願意承擔風險，否則沒有獲利空間。在這種情形下，求取超額利潤的方法是創新，並藉由創新所獲取的暫時市場（壟斷）力量來創造財富。經濟發展，即是這種不斷循環的創新性毀滅（creative destruction）過程。要不然，就是要勇於承擔風險。希望賺取的財富越多，事先就要承擔越高的風險。

這是教科書上的主流觀點。當然，它的結論是正確的——如果你願意接受它的假設的話。這些假設包括：市場是競爭的、訊息是流通的、市場成員遵守市場運作的規則及法令。當然，在現實世界，這些都不是永遠正確的：市場上充滿技術上或政治力量造成的獨佔廠商；交易者常常因為手中握有獨家訊息而獲取暴利。同時，市場成員也常有意無意的違反市場運作規則，只要這對他們有利。最後，偷偷告訴你，當利益夠大的時候，他們還是會非法獲取。

上述的主流看法，也反映在現有的管理學院的課程中。這些課程，對

企業家形象的打造，是相當英雄性的。以這種看法為背景，所拼湊出來的圖像是：企業家的創業規律，應是抱有遠大的理想的年輕人（當然，最好是出身貧困，而且白手起家），立下長遠的志願、構想和策略，勇於創新和承擔風險，靠著堅強的意志（也許再加上一點運氣的眷顧）和過人的智力，順境時開疆拓土、逆境時力挽狂瀾，終於逐步打造自己的企業王國。其中更優秀者，還能回饋社會，造福使他們功成名就的成功環境。

《偉大的企業家都嗜血？》這本書的目的，就是回溯全球32位商業鉅富發跡的過程，來檢視上述的主流看法。一般商業史的書籍，在談到企業成功的故事時，著重於這些企業的組織設計、創新行為或行銷策略。換句話說，它們利用數據或公司文件，來說明企業領導人的成功及財富累積，是源於某種內部階層結構的再造，或技術及產品的創新，或策略運用的精巧。這本書在研究方法上的不同，在於它廣收市面上這32位成功企業家傳記，並追溯他們的創業過程，希望從這些不同的創業過程裡，歸納出企業家的成功因素。它所歸納出的規律，和上述圖像有極大的差距。

首先，談到白手起家：在本書所提到的32位企業家裡，有半數成長於所屬國家收入前10%的家庭，而且有九成以上，在籌湊資金時，坐享繼承父執輩打造的人際網路或政治關係上的有利條件。因此白手起家的說法，事實上是一個神話。其次，說到勇於承擔風險：本書附錄裡

的數據顯示，這32位企業家，超過六成在事業生涯裡曾巧妙且及時的將交易風險轉嫁給政府、供應商、合夥人甚至員工。更有高達七成以上資料來源，說明這些企業家在某一階段取得決定性的成功，是因他們掌握了重要的獨家資訊。再其次，說到遠大的理想：有六成以上的資料來源，提到這些企業家，曾經因他們在累積資本控制權的關鍵時期，捲入不法商業行為的司法程序。另外，幾乎有七成的資料來源，提到這些企業家在關鍵性的談判期間，曾利用威脅員工、顧客、銀行或供應商為手段達到談判優勢。再者，有六成以上的資料來源顯示，這些企業家的某些重要承諾對他們作成關鍵交易所佔的重要性，而這些承諾，有二成以上並未兌現。最後，談到創新：資料甚至顯示創新並非這些企業家累積財富的原因，而是累積財富之後的結果。換句話說，這些企業家很多都是在財富真正累積之後，才開始真正的從事創新活動。把這些資料拼湊在畫布上描繪出來之後，企業家的形貌，活脫就是馬基維利在《君王論》裡鼓吹的成功君主形象——無情、不守信用、不擇手段、見利忘義、以力服人。

以創新成為鉅富，並帶來龐大社會利益的例子，其實並不少見。遠的不說，Microsoft的比爾·蓋茲（Bill Gates）及Google的佩吉（Larry Page）和布林（Sergey Brin）就是現成的例子。這些人都沒有出現在這本書裡。作者的說法，是這些人缺乏可靠的傳記，去幫助作者真正掌握這些企業家的創新過程。這種說法難免讓讀者在取樣的適切性上產生懷疑。同樣的懷疑，也產生於樣本點只有32個的做法上。另外，讀

者也會懷疑：我們不是常在市場上看到雄才大略的經理人，透過他們的才智和毅力（GE的威爾許〔Jack Welch〕，Disney的艾斯納〔Michael Eisner〕，Coca Cola的古茲維塔〔Roberto Goizueta〕），為他們所領導的公司創下不可磨滅的功績嗎？我想作者心目中的企業家，可能主要是企業鉅子，並且是在短期內累積大量財富的人。（書中的32位企業家，都在20年內增加了100倍以上的財富。）而艾斯納、威爾許或古茲維塔儘管功業彪炳，但都並未列名於財星 500大富豪榜上。

這本書對台灣的讀者有沒有參考價值呢？它的很多結論，我想許多讀者都會覺得似曾相識。台灣最有錢的人，許多出自財團，而財團在台灣人民心目中的印象，應是負面的。君不見台灣各大財團的事業，不是房地產操作、就是代理日本的大百貨公司和超商；金控公司一面成立銀行或保險事業吸收資金，另一方面再利用這些資本作為房地產投資甚至養地的來源。這些事業的創新性在哪裡？它們高利潤背後所承擔的風險又在哪裡？這些財團在政治上所挹注的心力，從台灣不合理的賦稅制度到二次金改的過程都斑斑可考。你會說，這些大型企業的各种作為，不過是在現有制度下的合法操作而已，商人不是就要追求利潤嗎？你看看一些曾經是台灣鉅富的企業家，有的亡命海外、有的通緝在案、有的官司纏身。你還要說他們的操作是合法的嗎？再與這本書的諸多結論對照，你能不與我心有戚戚焉嗎？

序 掠食行為的新思考

約翰·金柏利 John R. Kimberly

這個譯自米契爾·維葉特和凱薩琳·韋勒摩法文原著的英文版本，來得正是時候。由於構成制度的基礎遭到強大的搖撼，在美國商業史上，從未像今天如此迫切需要有效率的領導。嚴峻經濟危機影響的層面至今究竟多深、多廣，依然難料；全商業世界的領導力——特別是金融方面——嚴重短缺，民眾開始愈發強烈且尖銳地質疑資本主義及其制度的本質。才走出安龍、世界通訊、泰科和英克隆的醜聞，又陸續遭逢雷曼兄弟、美林、美聯銀行、華盛頓互惠銀行和美國國際集團的問題，我們不禁懷疑，將機會、個人判斷、個人與集體責任做這樣的結合——既促進經濟成長，也助長無情自私的剝削——是否隱含一觸即發的危險。

《偉大的企業家都嗜血？》帶我們展開一場刺激而微妙的旅行，一覽數名人士的商業實務以及他們一手建立的企業，看看他們是如何航越

這個既能載舟亦能覆舟的組合，為他們的企業贏得卓越的成就。在這個人人執著於排名（舉凡大學排名、醫院排名、網球選手排名……）的年代，我們常聚焦於最終結果（誰是第一？），而不怎麼在乎「他們是怎麼辦到的？」；在這個人人醉心於領導人英雄故事和富商名流生活點滴的年代，我們的雙眼往往會被「成就」光鮮亮麗的表象蒙蔽，看不見它們的來龍去脈。

在這部大作中，維葉特和韋勒摩運用社會科學的顯微鏡檢視了企業卓越成就的根本，分析那些成就是「如何」達成的。他們從各式各樣的來源累積事證，包括大量商業鉅子的傳記（含經授權及未經授權者），比較分析歐美32位大商賈的作為：他們建立財富的手段，以及造就他們跨地區、跨產業、跨時代功業的共同脈絡。兩位作者的手法極具獨創性，蒐集的資料更是豐富廣博。他們深知手邊資料的範疇與侷限，而加以謹慎、縝密的討論。畢竟，要如何判斷他們分析的實證基礎、他們做成的結論和傳達信息的可信度，是每一名讀者的權利。但他們的成果確實是部令人動容，也必須嚴肅看待的大作。

雖然法文原著早在2005年便已出版，當時尚不見當今抑鬱，然其傳遞的訊息至今仍饒富意義，相信明天過後依然如是。儘管有些訊息令人錯愕，但全都極具啟發性。

首先，開宗明義：「掠食」是商業成就的公分母。這裡的「掠食」係指發達的商人趁市場體質不健全之便找出機會，並積極果斷地充分加以利用——沒錯，冷酷無情地利用。這就是維葉特和韋勒摩所說的創造「好生意」，一種達爾文物競天擇式的腳本：有些人能發跡是因為他們踩著別人的背往上爬，踩過那些頭腦較不靈活，或只是未看出機會的人。再來，作者也指出，商人要達到「英雄」的境界，就必須仿照「強盜大亨」的先例，開始將部分他所累積的財富用於「正當」服務，投入慈善活動，讓世人暫時擱置對其財富來源的審判。

最令人驚訝的或許是他們的結論：資本累積似乎是創新之因，而非其果。還有一項發現同樣出人意料：根據作者研究的商務行為，這些生意人能累積財富，是因為他們了解將風險降至最低的重要性，而非基於較流行的刻版觀點——孤注一擲、冒險賭上全公司（而獲得回饋）是成功的不二法門。

當然，並非所有掠食行為最終都會造就英雄崛起或獲得社會正當性；恰恰相反。伯納德·馬多夫（Bernie Madoff）的例子足堪借鏡。就某方面而言，馬多夫是終極掠食者，利用對於人性和人性弱點的深刻了解，打造了一份以多數傳統標準衡量都可用「成功」形容的事業。他知道人在面對巨額財務回饋時往往會壓抑疑慮，在做投資決定時通常

會仰賴信任，而非嚴密謹慎的研究（連史蒂芬·史匹柏都投資了，這一定是筆好生意！），於是肆無忌憚地利用這些個人及體制面的不健全。幾年下來，他累積了大量的個人財富，成功的物質表面，也博得慷慨為善的美名。但當他全面性的龐氏手法（Ponzi scheme）遭到披露，個人及法人投資者蒙受的損害日益明朗，這位終極掠食者便從人人吹捧變成人人喊打。馬多夫從馬爾康·葛拉威爾（Malcolm Gladwell）筆下的「異數」變成不見容於社會的異類，遭到媒體公然羞辱，受到曾為他瞞騙者的無情痛批，為周遭的人群永遠放逐。

如你將在後續篇章中所見，本書相當引人入勝。它結合了社會學的理論及詳實撰寫的商業成功案例。藉由提出「資本累積通常早於創新」之見，它讓我們換個角度檢視約瑟夫·熊彼得（Joseph Schumpeter）舉世皆知「技術創新引發破壞浪潮」的觀點。或許最重要的是，本書提出了數個無法簡單回答的關鍵問題，個個切入文明世界商業角色的核心。我們要如何平衡掠食與社會福祉，可能造就經濟成長、也可能導致濫用「機會」來實現個人利益的積極商業行為，或者創新與穩定的需求？維葉特和韋勒摩沒有答案，但他們以饒富趣味又撩撥思考的方式，既明白又隱晦地表達了這些疑問，而把剩下的交給我們。

2009年1月於費城

引言 商人的獵捕樣貌

本書的目標很簡單——挑戰我們對於成功的商人及其經商之道的思考模式。我們問：他們是何方神聖？我們的資訊是從哪裡來的？他們做了什麼而能如此迅速致富？他們做生意的方式與普遍的道德概念有何雷同，又有何差異？

本書架構也很單純。理論為主文，例子是間奏。每一段間奏皆與前一章息息相關，可視為該章關鍵概念的實證。隨著本書繼續往下走，策略會由淺入深，間奏也會愈益複雜。伯納德·阿諾特（Bernard Arnault）的例子顯然是最艱澀難懂的，因為要描述的事情非常繁複。

最後一段間奏——作者與世界級實業家克勞岱·白比爾（Claude Bébear）的對話——則與眾不同。在這段間奏中，本書所有關鍵概念皆遭到挑戰。這位跨國企業AXA的創辦人在此暢談自身經驗。這段對話也可解讀成下列主論點的總結：這些資本主義的艦長之所以成就斐

然，決定性因素並非冒險或創新，而是充分利用弱點或脆弱之處。

因此，法文原版的標題才會是「Portrait de l'homme d'affaires as Predator」，英譯為「Portrait of the Businessman as Predator」。出版社告訴我們這用英語唸來並不響亮，所以我們允許他們自行斟酌譯名。綜觀本書，有些詞彙在美國人看來可能不怎麼適當。我們用「businessman」，深知應使用性別中立的字眼為宜，但我們找不到。我們討論「掠食」，在經營管理的範疇實屬罕見的術語；還有「好生意」，這詞兒相當微妙，在法文當然也模稜兩可，暗示有利可圖而合乎道德（反話）的事情。

對作者而言，這些個案研究（包括本書引用的研究和其他研究）並不是某個既存理論的簡單實例。它們是深刻見解的重大來源，也考驗著關鍵概念是否適切。許多構思和假設都經過反覆修正，有時一應用於案例便揚棄。當然，這個測試和精煉的過程應持續下去，如果有讀者（特別是商業人士和博士生）願意依據他們親自經手的案例來持續這個精煉和測試的過程，我們會非常開心。

緒論 大商人是怎麼回事？

要徹底了解人類，
我們必須是君王；
而要徹底了解君王，
我們必須是人類的一分子。

——馬基維利（Machiavelli），《君王論》（*The Prince*）

在社會上，啟人疑竇但司空見慣的行為獲得赦免，不是什麼奇怪的事。例如在商場中，許多領導人（在成為權勢集團的卓越成員、鼓吹企業道德之前）都幹過不名譽的勾當，但多數人不會在乎生意人是不是精明的惡棍。基本上，人們不想知道（或其實是不想承認他們知道）、也實在不想證明這些事。就像深信奇蹟的人，他們懷抱著結果主義的人生觀：只要能創造經濟繁榮，手段並不重要。換句話說，人們寧可遠觀不要近看，因為他們不想殺掉會生金蛋的鵝。只有在面臨嚴峻危機、金蛋不復存在時，人們才會開始問問題。但如果金蛋回來

得夠快，他們也不必知道答案。

現在，我們想揚棄這種經驗造成的盲目，打開潘朵拉的盒子，進行一項或許看來殘酷，卻不可或缺的分析。只因為我們想以有意義的方式改變目前學術世界、商學院和管理書籍對企業家天真又容易使人誤解的看法。

1995年10月29日，《世界報》（*Le Monde*）刊登了一則ESSEC（某知名國際管理學院）的廣告，以米開朗基羅的「奴隸」（*Atlas*）雕像為插圖，旁邊寫著這樣的圖說文字：

領導人掌握了公司的未來。幸好，ESSEC高級主管MBA課程能賦予您必要的工具……貴公司必須進化、創新來克服全球化的挑戰。一旦由您承擔這些挑戰，貴公司必會看出您擔任領導人的潛力。ESSEC高級主管MBA課程，專為定將扭轉乾坤之人士開設，即為眼前的您。

這則廣告充分闡述了將企業頭子變成英雄、推舉為年輕人模範的過程。天生的領導人與凡人不同，他們勇於承擔世界的問題，以必能提升顧客滿意度、神奇的「創新」魔力將問題消弭，他們是人類的救