

成功經營者的性格

小田 晉著・林鍾如譯

絲路出版社



——
經營管理叢書⑬
——

成功經營者的性格

——  小田 晋 著 林 錚 如 譯

經營管理叢書⑬

成功經營者的性格

發行人／安紀芳

著作權人／安紀芳

出版者／絲路出版社

台北市10638 瑞安街一八〇巷四弄四號四樓

電話——(〇二) 七〇四——二二三

傳真——(〇二) 七五五三〇五

郵撥——一三六〇八三六二

(郵購九折・十本以上八五折)

排版／利泰電腦打字

初版／中華民國七十九年三月十五日

定價／一三〇元

行政院新聞局局版臺業字第四一二八號

版權所有・翻印必究

缺頁或破損，請寄回更換

目錄

第一章

成功經營者的條件是什麼

何謂成爲現代英雄的資質

現代英雄是成功的經營者 · 10

初期經營者的理想形象，淺沢榮一 · 11

平民的英雄形象產生變化 · 14

經營者的始祖松下幸之助，前進人生觀爲基礎的活動 · 17

爲何企業會形成受人注目的時代 · 19

經營者具有《發跡症候群》的強烈特質 · 22

十分之九的經營者是躁鬱型 · 26

成功經營者的共通點是自我確信 · 28

在重要時刻失敗的《挫折精神症》類型 · 30

這種經營者會失敗 · 32

從歷史人物分析成功者的群像 · 34

第二章

成功經營者的基本條件是什麼 · 37
創業經營者必備的資質是什麼

從怪物性格至新典型

成功創業經營者具怪物性格 · 40

《怪物》含有《惡》的形象 · 42

怪物經營者堤康次郎 · 45

怪物 · 五島慶太的性格與法華經 · 48

被稱為《強盜慶太》的強硬作風 · 51

怪物同志的抗爭，箱根山戰爭的原因與結果 · 54

創業經營者的共通點——《孩子氣》 · 57

松下幸之助——大阪商人的典型 · 59

松下幸之助維持自信的秘訣是什麼 · 62

中內功是《詐欺者》 · 65

以躁鬱狀態為基礎的活動化類型 · 68

中內功的活力泉源是什麼 · 70

第三章

登上成功之階的經營者群像

哪種類型具備發跡的條件

發跡的必備條件是什麼 · 98

美國式經營和日本式經營 · 101

美國的逐步發跡型經營者艾科卡 · 104

艾科卡的言行缺乏一貫性 · 108

麥那瑪拉和艾科卡的差別 · 110

艾科卡是《惡霸》 · 113

明快的處事作風令部下畏懼信服 · 74

新類型經營者京陶 · 稻盛和夫 · 76

支持稻盛氏的宗教與哲學 · 79

以科學和宗教之結合為目標的經營者出現 · 83

新的經營者類型是《奧迪賽型》 · 84

創業經營者陷入危機的時候 · 88

擔任創業經營者副手的條件是什麼 · 92

尾聲

如何在未來的企業裡謀求生存

- 艾科卡和雷根的性格爲強烈對照 . 115
- 象徵日本現代經營者的土光敏夫 . 117
- 土光敏夫的性格 . 121
- 母愛是兒女成功的條件 . 123
- 如何告別工作崗位 . 128
- 現實勢利的生存者
- 今後薪水族的环境愈來愈嚴苛 . 134
- 未來的企業也必須改變 . 136
- 能夠接納年輕人意識的企業方向 . 138
- 無法自我限定的挫折類型 . 140
- 英年時期常見的身心症狀 . 144
- 妨礙判斷的腦血管障害 . 147
- 成功經營者必須具備的成熟人性 . 150

序文

本書的意旨是希望藉今日的時代精神來描繪現代經營者的心理側像。從心理學或精神醫學的立場而論，研究這類問題的方法稱為病跡學。就心理學來看，任何人的創作行為與社會行為的側面皆殘留著顯著痕跡，人多半具有共通的特徵性。《天才與狂人之間僅存一步之隔，但這一步也許便是幾萬里》的說辭，在隆布羅梭（義大利精神醫師）和芥川龍之介（俳儒的語言）的表現中便有頗供參考之處。

以上的對象包括了馬丁路德、穆罕默德之類的宗教家，里奧納多·達文西、梵谷之類的藝術家，近代則有法蘭克林·魯茲貝爾和毛澤東等的政治家。但是，被認為既世俗又現實，以病跡學對象而言沒有什麼意義的生意人之中，其實大多含有非常值得探討的人格。這一點，就像是奧森·威爾茲的《市民肯恩》（係影射美國報業鉅子赫斯特的故事），辛克雷亞·路易斯的《大街》，日本野上彌生子的《迷路》似地，在藝術作品之中很引人注目。

在今日美國和日本的社會裡，市場經濟趨於高度化，生意人的世界涵蓋了愈來愈多的人才，而活躍其中的人們也愈來愈具特徵，足以表現了今日的時代精神。

尤其是想作為一名成功的生意人，就必須在人際關係的競爭中贏得勝利。除了最重要的實務能力外，尚需避免因缺乏現實判斷力，而無法掌握長期的勝利；不能像藝術、宗教領域上的天才一般《犧牲社會適應性，完成自我實現者即是天才》。

也就是說，雖然大多數生意人都很能適應現實的社會市場經濟，但是在這些人之中，尤其是出色的社會性成長人們，以及能夠掌握獨特企業（象徵主管）的人們之中，往往會發現都具有《渴望出類拔萃》的獨特性。因此，從那些被稱為《怪物》的財經界人士的側像裡，可以看見這類人以《更能適應的性格》形式存在於競爭性的社會中，藉此可透視今日時代精神的側面之一。

即使如此，本書中經常引用德國精神醫師E·格雷瑪所提出的《分裂氣

質》、《循環氣質》、《躁鬱氣質》、《倔強氣質（類癲癇性格）》等用語，事實上不含任何病態的意味，而是指普通人的性格類型。

例如，具分裂氣質者多半體型瘦長、內向、理想主義，非社交個性，具纖細的另一面，對他人的感性反應相當遲鈍。循環氣質的人則多半體型較胖、外向、現實、有的頗具社交性、有的趨向躁鬱。倔強氣質者多半擁有強壯的體格，頑強、不屈不撓、偶爾顯得囉嗦，會突然暴怒。

如前所述、生意人必須適應現實的企業社會，尤其是已在企業界的人們，故而並不是和一般上班族完全不同性質。換句話說，它的範圍並不僅限於非普通上班族，只要是生存在企業社會，能夠充分瞭解自己的性格，各自選擇適合自己的適應類型作為參考，即可獲得成功。

以筆者來說，除了採取上述病跡學的立場之外，還研究了最近尤其是美國政治學和經濟研究者常用的行動科學方法，亦即觀察在企業或國家的政策一定過程當中，掌握關鍵的人物的個性，對事物的看法，慾望和被壓抑的心理疙瘩係如何發揮作用。所謂人類的心理情結是創造的原動力，這

一點正是精神分析學最基本的想法，亦因而出現《公司精神症》之類的用辭。

本書所列舉的人士都是在今日的市場經濟社會中表現驚人的自我實現，所以我們必須針對其不為人知的另一面，從各種不同的角度進行分析。

第一章

成功經營者的條件是什麼

何謂成爲現代英雄的資質

現代英雄是成功的經營者

現代，可說是經營者性格爲衆人注目的焦點的時代。例如幾年前，身爲美國企業家，由福特公司董事長轉任克萊斯勒公司總裁，把原來瀕臨破產的克萊斯勒公司重建的艾科卡寫了一本自傳《反敗爲勝》，一時洛陽紙貴。

又如數年前以重建佐世保重工業而名噪一時的坪內壽夫，他的一系列著作和以他爲題材的書籍均名列暢銷榜；松下電器的創始人松下幸之助的著作深受喜愛；以西武企業的堤清之、堤義明兄弟之類企業界鉅子爲取材對象的書籍亦普受歡迎。

以成功經營者爲題材的書籍，以及成功經營者本人的著作接二連三地出版，表示它們的確受到讀者的歡迎。

這種現象顯示了處於今日社會裡的經營者，其性格與經營方式莫不引起人們的注目。

這類現象的潛伏趨向在於讀者的層面相當廣泛，對其感興趣的不只是

商業人士。

一些針對年輕人的雜誌除了添加人生哲理的色彩之外，也會按期刊出有關如何在商業社會出人頭地或賺錢方式等等的報導。也就是說，連以學生層面為中心的年輕人亦強烈關切如何才能成功，而現代社會所謂的成功就等於是商業社會的成功。換句話說，不但要成為經營者，而且是要以成功的經營者為目標。

近年來，這種傾向出現於多數美國人的身上。目前已從那些曾經參與反戰運動，遭成人社會排斥的嬉皮時代，轉而擔任專門職業的獨立雅痞時代，今日美國青年的理想是回到企業系統中為社會性昇遷而努力。繞了一大圈又返回原地，美國的這種情形與日本類似。

我們不妨說，現代人們多半認為，成為一名成功的經營者，才是有價值的事。也就是說，一九八〇年代，是個《成功的經營者》被視作社會《英雄》的時代。

初期經營者的理想形象，汲汲營營——

雖說在目前這個時代，經營者如此受一般人的注目，但經營者之受人注目並非特別始於八〇年代。就日本近代史而言，過去也曾出現實業家以《成功者》的身份引人注目的時期。

日本經營者階層的產生，肇始於明治維新以後，導入股份公司制度之時，江戶時代雖然也有大型的買賣，但商店主人與近代公司經營者的性質卻有所差異，前者係處於《士農工商》身份制度的基礎下，即使擁有大量財富，能夠暗中操縱政治的運轉，可是基於武士主導的道德觀念，商人總是得不到精神價值方面的認可，無法成為受尊敬的對象。

推究起來，日本資本主義的形成，是從明治三十年代至四十年代之間的事，當時出現了一份《反省會雜誌》，而該雜誌的《中央公論》大幅提到了日本企業草創期的頂尖角色，如渋沢榮一、岩崎彌太郎、大倉喜八郎和安田善次郎等等的物。

在此之前，日本人心目中的英雄是指政治家或軍人，可是到了這個時候，企業家也開始成為年輕人心目中的《成功》目標。

其中特別是渋沢榮一，直至大正年代，昭和初期，他仍是企業界的成功者，爲某些人的理想目標。

當然，從岩崎彌太郎或安田善次郎身上也可學到成功的訣竅；但是一般說來，人們並不認爲他們的行跡能夠獲得精神價值上的認可，值得全面學習。理由是當市場經濟在日本發展的過程當中，他們和一般大眾之間存在著相當大的摩擦。在此之前，日本人一直生活在農村共同體的價值規範裡，而這些人則秉持所謂的契約概念，強迫農人履行契約。從農村性的價值規範來看，很容易視爲《無情無義》而產生反感。

事實上，這種年代背景正是安田善次郎後來慘遭恐怖份子暗殺的因素之一。一般庶民對於這些趁著明治維新的混亂狀況，與當時掌權者互相掛勾撈取大量錢財的暴發戶，都抱著極度的反感，甚至採取抗拒行動。

置身在這些企業家中，渋沢榮一猶如他自己形容的，《一手持論語，一手持算盤》，不單單是只有滿腦子的金錢思想，同時也主張實現儒教道德。他一方面是英美式的理性主義者，另一方面則是和美國財閥卡內基《

美國鋼鐵大王，不同於著書者》、洛克斐勒等人相似的社會實業家。

例如，今日的東京孤身院，都立松澤醫院和國立村山療養所等地雖然是由寬政時期的松平定信奠下基石，但承續這些工作的卻是明治時期的渋沢榮一。此外，他也曾致力於推行雛形期的工廠法和勞動法的立法化。

就渋沢榮一而言，他不僅僅是單純的經營者，同時也是一位對於社會事業和社會福祉有著極大貢獻的社會事業家，在糾正原始儲蓄時代的資本主義弊害方面扮演了積極的角色。

在歐洲，認為資本主義化活動與信仰不相矛盾的新教徒邏輯為主要趨勢，在日本，卻基於流傳已久的儒教倫理道德很難根絕金錢為骯髒之物的想法。可是渋沢榮一卻以身作則地顯示了近代資本主義與儒教的倫理道德並存之處，他一面致力於完整的人格，一面展現出優秀生意人的本色。

因此，渋沢榮一才是當時年輕人應該選擇的經營者楷模。

平民的英雄形象產生變化

然而，進入昭和十年後，日本快速邁入軍國主義的道路。在軍人強權