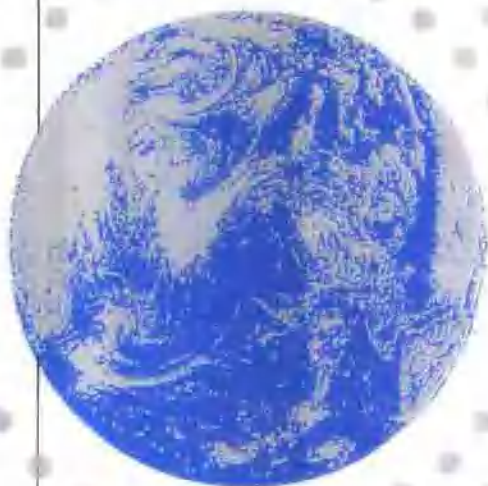


# 塑造人物

你也可以成為「人物」

下村澄

●著 俞軍華 ●譯



A HUNDRED BOOKS  
NO BUSINESSMAN  
CAN DO WITHOUT

056

跨世紀宏觀系列  
企業人必讀100

開創新局

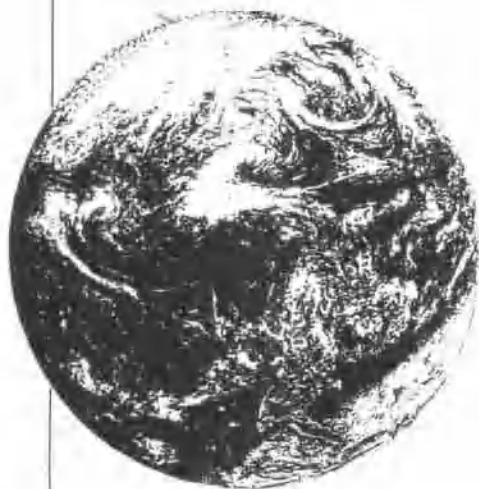


# 至造人物

你也可以成為「人物」

## 下村澄

● 著 俞軍華 ● 譯



A HUNDRED BOOKS  
NO BUSINESSMAN  
CAN DO WITHOUT

跨世紀宏觀系列 056

企業人必讀 100

# 塑造人物

—— 你也可以成為「人物」

原著／下村澄

譯者／俞軍華

校訂／陳 暉

主編／黃台香

責任編輯／何 揚

美術設計／陳鵬天

編輯製作／宏觀文化事業股份有限公司

中文版精裝本

發行人／許鐘榮

出版者／錦繡出版事業股份有限公司

地址／台北市敦化南路一段 25 號 11 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2184704

登記證／新聞局局版臺業字第 2085 號

排版／文盛電腦排版有限公司

製版／天然彩色製版印刷股份有限公司

印刷／億勵彩色印刷股份有限公司

裝訂／精益裝訂股份有限公司

1994 年 3 月初版

直銷總代理

崇雅國際文化事業股份有限公司

地址／台北市八德路三段 156 號 5 樓

電話／(02)2182218

傳真／(02)2182240

郵撥／14092520

崇雅國際文化事業股份有限公司

法律顧問／國際通商法律事務所黃台芬律師

中文版©宏觀文化事業股份有限公司

- 本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權，  
全書文、圖局部或全部，未經同意不得轉載或翻印。

人物の条件 Kiyomu Shimomura

Copyright©Kiyomu Shimomura 1992

All rights reserved

ISBN 957-720-143-1

- 本書如有破損、缺頁、裝訂錯誤，請寄回本公司編輯地調換。

### 作者簡歷

#### 下村澄

一九二九年生於佐賀縣。早稻田大學政治經濟系畢業。曾在大阪電視公司工作，後進入每日放送股份有限公司，歷任秘書部長、社長室、局次長以及電視網路(Video Network)董事，現任(公司)新貿易(New Business)協會專務理事。他是許多非正式團體(Informal Group)的創造人、指導者，被稱為「會魔」，同時他還是學習會「智惠之輪」的代表。著有《人類的品格》、《提高「人緣」的五十五法則》、《商人的交友方法》等。

### 譯者簡歷

#### 俞軍華

男，一九六八年生於浙江省鄞縣，一九九一年畢業於北京大學東方語言文學系日語專業，現任助理翻譯。主要譯作有《井深自傳》等。

## 迎接二十一世紀的挑戰——總序

趙耀東

二十世紀是一個翻天覆地的世紀，發生了兩次世界大戰，繼之以四十年冷戰，至八〇年代末，東歐忽傳變天，蘇聯瞬間解體，舉世為之錯愕。如今步入後冷戰時代，但見種族戰爭烽煙四起，俄羅斯政局動盪，西歐、北美區域整合，保護主義氣焰高漲，GATT四處叩關。相較於冷戰期間的壁壘分明，今天的世界反而顯得暗潮洶湧，前景難料。

再看八十年來的中國歷史，從軍閥割據、日帝侵華到國共內戰，二十世紀前半段，中國幾乎是在戰亂中一步步挨過來的。其後四十年，國共兩黨隔海對峙，大陸關起大門進行了三十年的社會主義革命，至一九七九年，突然矛頭一轉，開始「改革開放」，十幾年下來，翻了好幾翻，終於搞活了經濟，全世界為之側目，紛紛預言中國大陸將成為下個世紀的經濟超強。台灣四十年來則推動「計畫性自由經濟」，一躍而成「亞洲四小龍」之一。如今繼「經濟奇蹟」之後，進一步落實民主憲政，企圖再創一個「政治奇蹟」。今天兩岸各自的「混合式經濟體制」似有殊途同歸的趨勢。探親、旅遊、投資、交流人潮絡繹於途，但在政治上雙方仍然是不妥協、不讓步的姿態，造成「通信而不通郵」、「通貨而不通商」、「通行而

不通航」、「通話而不通訊」等種種怪現象。兩岸互動的局面如何發展，似乎比世局更難捉摸。赴大陸投資的台商對此感受最為深刻。

作為一個企業界與財經部門的老兵，耀東對未來的世局與兩岸大勢，不敢妄下斷語。但耀東深信，在瞬息萬變的世局與撲朔迷離的兩岸形勢下，前瞻的思考、國際的視野以及強烈的社會責任感，絕對是一個企業成功的必要條件。

百餘年來，日本是世界上唯一從落後國家成功轉型為先進國家的典範。在短短四十年內從廢墟中迅速重建，一躍而成世界經濟超強，國民所得甚至已超越美國。此一驚人成就，日本企業界的遠見與活力，當居首功，而出版界的配合亦功不可沒。無數的有心人士與出版家，不斷把世界最新的觀念與知識，快速帶進日本，同時對日本的社會與文化也持續進行檢討研究。日本人舉世聞名的團結與紀律文化，得之於出版界觀念傳播的功効極大。「如何迎接二十一世紀的挑戰」，在日本出版界已形成一股熱潮，帶動起全民參與的風氣。反觀台灣，拿得出來的鏗鏘力作屈指可數，能不令國人汗顏！

「跨世紀宏觀系列——企業人必讀100」在此刻出版確屬見識闊遠之舉。這套書代表了日本知識精英與企業界對新世紀的前瞻思考與反省，不但值得企業人參考，也值得社會各界有心人士細讀。耀東深盼這套書的出版，能喚起企業人的憂患意識與豪情壯志，活學活用日本企業的最新思想，主動出擊，創造市場，革新經營理念，重塑企業文化，在本世紀結束前作好充分準備，並在下一個世紀成為一個卓越的企業，永遠的贏家。

## 前言

## 精神——開啟「命運」的鑰匙

常言道，有了感動人就會奮起，相識更能夠使人改變。和大學者安岡正篤先生的相識就是那樣。緣分是不可思議的，我因為在電視上負責介紹股票市場情況，所以認識了許多經營者。其中我所敬畏的幾個人，都受過安岡先生的薰陶。因為這個緣故，我去聽了安岡先生的講演，先生鎮靜的聲音震動了我的心靈。不只是聲音，他那端正的姿勢、從容不迫的步伐，也是我認識的人物中最傑出的。從包容一切的溫情中，我感受到了他人格的魅力。這次會面使我心中有了一位能喚起理想精神的偉大人物的形象。

我讀過呂新吾（譯注：即呂坤，明代學者）的《呻吟語》，其中有描寫男子八景的文章：「泰山喬嶽之身」——像泰山或高山一樣，看起來鎮靜穩重的身體。「海闊天空之腹」——像大海的寬廣，像天空的蒼藍，沒有任何遮蓋的寬闊的胸懷。「和風甘雨之色」——像使萬物恢復生機的柔和的春風，像又甜又柔的細雨一樣的面部表情。「日照月臨之目」——像太陽的

光輝，像月亮的照映一樣輝煌的、清澈明亮的眼睛。

「旋乾轉坤之手」——能扭轉天地的手。「磐石砥柱之足」——像磐石砥柱一樣牢固，文風不動地站在急流中的腳。「臨深履薄之心」——像臨深淵、履薄冰那樣，非常小心翼翼的心。「玉潔冰清之骨」——像玉一樣光潔，像水一樣清澄的骨。「此乃男子八景也」——這就是男子八景。雖然是對人物的形象表現，但讓人感覺到和安岡先生的姿態很一致。

昭和四十六年（一九八一），我用兩個月時間去美國和歐洲取材旅行。那時，我只帶了一本書，就是安岡先生的《政治家和實踐哲學》，我細讀了三次。書中有這麼一段話：

「政治的要點歸根到底在於『知人善任』這一點。即使自己多麼有手腕，多麼成功，如果沒有知人之明、用人之德，他就不足以成為政治家，談論政治。現代政界的根本性弱點就在於名士全都不清楚『知人』這一點。一旦自己處於顯要位置，卻沒有平時事先物色的結交過的應該提拔錄用的人才。更有甚者，還有不少人連一個傳達指令的忠實祕書都沒有。這樣，怎麼能從事什麼有力有德的政治呢？」

因為我預定回來後調換工作，改任祕書科長，所以這一節給我的印象特別強烈。

安岡先生認為，人物首先要有氣力和氣魄。其基礎是志向（理想）。我們「新貿易（New Business）公司」的創業者們所共同具有的東西，就是不斷追求理想以及挑戰。「不立志，



難成天下事。縱有百般手藝，亦須以志向為基礎。——這是王陽明的觀點。何為志向？就是無時無刻都深藏在頭腦裏的目的意識。立下目標（志向）和把督促自己實現目標的信念付諸行動（習慣性反覆），是使人物在各個領域成為第一人的原動力。自己認為已經成功時，此人的成長就停止了。

以「氣功」為首的「氣」這個東西，最近很轟動，人類擁有無限發展的可能性。有人說「病氣」（譯注：日語中意思是「生病」）也是起因於「氣」。人類全憑心情。日語中用的「氣」這個字的複合詞有兩百個左右，例如人氣、天氣、止氣、元氣等。比起肉體，人的精神老得更快。不只是身體，國家內外追根究底也是精神、也是人。如果說人類社會有什麼欠缺，那不是金錢，不是資源，而是人。是處於重要地位的人沒有精神。這好像是古今中外永恆不變的真理。

安岡先生在讀大學時，寫了一本書，名為《王陽明的研究》。那時，先生才二十歲。在那本書中有這樣一段話：

「志向是精神活動的統帥，即所謂的『氣之師』。志向是人之命，樹之根，水之源。水源不深水流止，樹根不固樹木枯，生命不繼人就死。同樣，沒有志向，精神就不會活動。」

易經中云：「窮則變，變則通。」「陰」的極點就變成「陽」。只要精神很健壯，必定

能控制命運。所有這些說的就是確立志向以及人物的狀況。

企業的成功在於人才，國家的盛衰在於有無人物。去東京上班的頭一天，我拜訪了安岡先生，希望先生給學習會取個名字。那時，我聽說了蘇老泉的「一國興於一人」這句話。幾個人的密切結合會成為推動國家發展的能量。國家的興亡決定於有無體現民族能量和活力的人物。

日本在經濟上取得了繁榮，但如果滿足於這種現狀，人們就不會精神振奮。對人來說，不管經濟怎麼發達，都是沒用的，只有在碰到困難、解決困難中才能產生活力。貧乏、病弱、繁忙或愚鈍這些東西反倒是鍛鍊自己身體的良藥。

因為繁忙，所以珍惜時間，這樣才能集中精神。看一下歷史上的事物，就能充分地說明這點。和擁有理想的人相識、交往，能磨練人，使人成長。動物和植物也是一樣。幼苗時，把它們密集地種植在極其貧瘠的地方，對其更加嚴格一點。接著，到了適當時期，就把它們移植到合適的地方。這樣，它們才能成為好木、美樹、良材。這正符合一句金玉良言「艱難也是未經世人之良藥」。

安岡人學主張「修己治人」——修煉自己，統率別人，最終成全自己。學習人物學的祕訣首先是向優秀的、受人尊敬的人物學習，其次是伴隨著人物學的實踐。要勇敢地品嘗

所有世態炎涼，要勇敢地體驗人生的喜怒哀樂、艱難困苦、枯榮盛衰和利害得失。

以安岡大學為基礎，加上我的體驗，我敘述了怎樣才能成為有用有為的人物。因為我的前一本著作《人的品格》得到了很大的迴響，所以有了續篇的想法。命運不是宿命，他是無論何時都朝氣蓬勃、以自造的立命為基礎的激烈動盪時代需要的人物。在亂世之中定了型的人是起不了任何作用的。明朗、熱情、為別人盡力、報恩、清澄、惻隱等人情是人類質上的德性，以這些人情為基礎，用人的第二天性——良好的習慣磨練自己。

人類有了知識、見識和膽識後，才能成為一流的人物。聽說年輕時的安岡先生很激進。我所知道的先生，其行為舉止非常優雅。我覺得，其內在的修養流露於表情，充滿其背影。什麼事情都是實踐「膽識」。我們協會的關本忠弘董事長（日本電氣公司總經理、經團聯副會長）所說的一感動、信任、行動」，也正是這個意思。

下  
村  
澄

## 安岡正篤

一八九八年生於大阪市。東京帝國大學法學系政治學科畢業。他以東洋宰相學、人物學、陽明學等方面的權威而廣為人知。一九二八年創辦（財）金雞學院，一九三二年創辦日本農士學校，致力於東方思想的研究和接班人的培養。一九五〇年設立師友會，開始致力於啟發政界財界領導者，做教化工作，作為歷代首相的「幕後指導者」而聞名於世。一九八三年逝世。著作有《創造命運》、《修煉人物》、《活眼·活學》、《老莊思想》、《先人哲學講座》、《讀呻吟語》、《東洋政治哲學》等。

# 宏觀新世紀的台灣

## 出版者的話

自從二十世紀六〇年代加拿大傳播學家麥克魯漢(Herbert Marshall McLuhan, 1911-1980)提出「地球村」的說法，這個原本預言傳播媒體對社會、藝術、科學、宗教將產生革命性影響的理論，已被世人擴大理解為無法自外於世界存在的格局。幸運的是台灣自十九世紀以來便接受近代文明的洗禮，使這塊島嶼不斷勃發著開拓世界的生機。

今天的台灣不再只是個自給自足的農業社會，當台灣想要納入「地球村」的體系，就得立足於自覺的主體性文化，運用自然、地理、文化、人材等各種資源，隨時掌握瞬息萬變的資訊，積極參與國際社會，開拓國際市場。在這樣的方向與定位上，台灣除了不斷努力追求產業的升級、在經營戰略、人材培育、組織管理、企業精神，乃至國際視野，都不免要先借助於近鄰日本的成長經驗和教訓。

二十世紀世界發生過兩次全球性的石油能源危機，日本在美國圍堵戰略的保護傘下頂著大風大浪過來了，日本政府指導民間企業的成功例子，使日本不但成為「經濟大國」，也晉升為「工業大國」。然而經濟長期高度成長的後期，勢必出現資金過剩，一旦不再投資於產業設備、技術研發上，而流於屬於投機性的股票、房地產，終將造成泡沫經濟。回顧這

幾年的台灣，似乎得之於日本成功經驗者少，而失之於日本衰頹教訓者多。

有鑑於身為產業中堅的中小企業，肩負著未來新世紀台灣經濟發展的重任，實在有必要重塑一個嶄新的企業精神，以全方位的組織、經營、培訓，開展國際視野，創造台灣新利基。因此我們特別從分析日本經驗為原點的浩瀚書目中，策畫精選當代企業人如何領導二十一世紀遠景的《跨世紀宏觀系列》叢書，期許台灣企業人從「商人」的格局中，蛻變出具有國際視野、社會意識、歷史感知、人文素養和專業經營的全方位「企業人」。

《跨世紀宏觀系列》中包羅了：作為一位足以領導未來新世紀的台灣企業人所需的重要「履歷」——我們試想，一位新的企業人，應該是建立在具有「豐富人生」和能夠「開創新局」的基礎上，從而能在「透視日本」、「瞭望世界」的觀照下和「經營論戰」的知識中，發展出台灣歷史上全新的企業典範並「贏接未來」，而此系列正囊括了上述的六大主題。

《跨世紀宏觀系列》是我們汲取文化相近的日本經驗先行策畫的一套叢書，往後我們還要借重歐美經驗，不斷充實台灣企業的發展基礎。

現在距離二十一世紀雖然還有七個年頭，但是一晃眼也就到了，在這有限的日子裡，我們殷切企盼台灣新企業文化的誕生，因此在此時此刻出版《跨世紀宏觀系列——企業人必讀100》是格外具有歷史意義的。相信未來二十一世紀的台灣呈現給世人的也必將是另一番嶄新的風貌。

塑造人物 目 錄

總序 迎接二十一世紀的挑戰 趙耀東

前言 精神——開啟命運的鑰匙

第二章 人物所體現的「見識」和「膽識」

——論決斷力

1. 試論人物 3

2. 未來是個未知數 13

3. 理想產生見識 21

4. 有膽量的見識才是真正的見識 29

第三章

什麼人是有「氣度」的人

——關於器量和度量

### 第三章

## 探索「氣魄」和「活力」的源泉

### ——關於志氣修養

1. 創造人類的根本性的能 67
2. 「骨氣」和「氣力」 75
3. 目標和行動決定「志向」 81
4. 區別「一時衝動」 87

65

### 第四章

## 「理想」使人性舒展

### ——忍耐所帶來的

1. 理想所帶來的 101
2. 「認清自己」的標準 109
3. 不能專心致志的原因何在 115

99



## 第五章 「知命」和「立命」創造人生

### ——揭示命運的方法

121

1. 人類生來就有的包袱 123

2. 創造命運的人 129

3. 做「智慧的學問」的勸告 141

4. 「立命」境地的靈活性——從「六中觀」中學到的 149

## 第六章 推敲「人類的德性」

### ——論品格和道德性

155

1. 現代的環境很難培育德性 157

2. 「積德」創造人物 163

3. 「藏得最深的花開得最妍」——「陰」和「陽」的平衡創造人物 177

## 第七章 隨「機」應「變」

### ——觀察「時代」的眼光

187

1. 「機」是什麼 189