



天下人知識系列 ⑤

突破商場 競爭

不同文化下的經營
經營と文化

林 周二 著
汪仲 譯

天下人知識
系列 ⑤

PDC



做一位值得驕傲的「天下人」

——「天下人知識系列第二輯」序

編輯部

(一) 經濟人、社會人、文化人

現代的進步社會需要一個人在同一時空中，兼有「經濟人」的理念、「社會人」的胸懷與「文化人」的氣質。

「經濟人」追求的是經濟效率與自我負責。經濟人有他財富的滿足，也有他精神的空虛。

「社會人」追求的是社會公平與福利分享。社會人有他四周的共鳴，也有他信念的落空。

「文化人」追求的是文化提升與精緻生活。文化人有他心靈的飛揚，也有他物

質的匱乏。

(二) 企業人

當「企業」變成了專業，從事企業的人就要做「企業人」。「企業人」不是生意人，因此不模仿生意人的貪婪、短視、俗氣。企業人所表現的是有朝氣、有原則；肯學習、肯嘗試。他也許沒有很多的財富，但他一定有不少的智識；他不懂得什麼是商場上的花招，但他懂得什麼是商業的道德；他不會隨波逐流，而一定會力爭上游。

一位驕傲的「企業人」有他日積月累的專業知識、堅定不渝的職業道德、與拾級而上的事業理想。

在我們的字典中，企業人實在就是企業家的謙稱，這一稱謂，並不是因職位之高與薪水之多就唾手可得。要使「企業人」的稱謂實至名歸，需要自己有計劃的、有恆心的去贏取。

(三) 耐心、雄心、良心

為什麼在經濟景氣中仍有廠商倒閉？為什麼在經濟蕭條中仍有企業成長？一個重要的答案就是這個企業是否具有專業知識、職業道德、事業理想的企業文化，這一企業主持人是否具有這「三業」的特質。

要追求這「三業」是一條走不盡的路。他需要吸取日新月異的專業知識、他需要面對傳統與現代價值觀念的衝突、他需要克服心理上的壓力、他需要拒絕不合法賺錢的誘惑、他需要突破事業上的挫折、他更需要不斷的自我鞭策。

一位有責任心的企業人有他的企業耐心、企業雄心與企業良心。

(四) 「天下人知識系列」

把經濟人、社會人、文化人與企業人的理念與胸懷揉融在一起，就變成了我們

所提倡的「天下人」。「天下人」所需要的現代知識、前瞻性的觀念，以及對生活層面的透視，不能單靠自己單獨摸索而獲取的。

繼天下人知識系列第一輯之後，經濟與生活出版公司經過二年精心籌劃，再次推出一套觸角周延、簡明精練的多元化新知——天下人知識系列第二輯。包括經濟、理財、經營、傳播、廣告、領導、政治、溝通、思考推理和社會趨勢十項與您天天接觸、息息相關的知識。

這些書有些是約請專家撰寫的，有些是譯述的。每本書約在六、七萬字之間，力求簡明、實用、生動。

透過這一系列，我們相信每一位「天下人」會擁有更多的專業知識、更高的職業道德、更好的事業理想。

我們把這一系列新的第二輯，獻給所有再接再厲的天下人。

前言

——分析企業經營與文化

本書為筆者從人類文化的角度，對以企業為主的各種組織體營運情形，所做的
一番觀察。若僅就論點本身而言，坊間早已出版「日本經營論」及「企業文化」等
專著，本無新意。

不過，我嘗試以日本為主，而將觀察的重心，置於企業經營與文化之間的關係，

並藉佛洛伊德對個人心理、精神分析的手法，來說明在社會組織的態度及行動體系中，無意識（或可稱之為「超自我」）的部分。正統派學者對我的分析論法想來會有很多非難之處；雖然不是這一門學問的專家，但我寧願冒著受批評的風險，任思維奔馳在這一個嶄新的領域中。

與鄰國做對比

本書中特以比較文化與比較經營的觀點，將一般所謂的「日本式經營」及「日本式組織」，與鄰國——韓國及中華民國台灣——做一對比。這種做法或許會被視為歐美比較實例泛濫的反動之一。不過，我一貫的論點——在比較組織體時，與歐美作經濟的對照，應為理所當然之事；但若就文化而言，與中韓比較，遠比與歐美比較的意思來得大。我相信，如想瞭解日本文化及它的特色，必須對同受儒教熏陶，且歷史淵源深厚的國家及國民行為做一對比，始能對本國有更完整及具體的認識。相信各位在讀完本書之後，會於我心有戚戚焉。

讀者若想瞭解我動筆將研究整理成書的目的，可翻閱第五章「日本式經營的時
間觀」。又本書章節的安排，並無一定的秩序，讀者如欲從後章先讀，對瞭解全書並
無大礙。

專文推薦——

從民族特點看文化差異

12
書

從十九世紀中期到二十世紀中期，日本學習西洋文化可謂不遺餘力。當中國人對西洋文化發生極大排斥力量之時，日本卻認定西方傳入事物無不可為師者。除了政治、軍事、法制、經濟等等犖犖大端之外，明治年間甚至建造了一間有名的「鹿鳴館」，教授日本上流社會男女跳歐洲的交際舞。鹿鳴館中的音樂、衣服、裝飾……無一不是澈底洋化的——在當時男女授受不親觀念之下，讓婦女穿半裸的晚禮服和男子相擁而舞真需要極大勇氣。我甚至讀到過一則故事，說當時鹿兒島的薩摩藩延聘了

一位美國女教師，擔任島津家女眷的家庭教師。爲了要使教師生活舒適，特別造了一間西洋式的浴室，一切照洋式佈置，但是房子外面並無水管，當然一切盥洗設備都是無用的。我不知這一則故事的真實性如何，但衡以日本人當時熱心西化的程度，當非不可能。當年它醉心的程度，到今天仍然有些遺跡可尋。今年五月中旬，日本裕仁天皇舉辦皇室行之近一百年的宮中園遊會，皇帝、太子、王孫都穿著今天歐美已難得一見的燕尾服。這是十九世紀後半日本引進的事物，迄今不改。

日本這種心悅誠服引進西洋文化的心態，終於建立了一個經濟與科學都十分強盛的現代社會；直到最近的二、三十年，已在許多方面有凌駕西方之勢。此時，日本好似一個已經學會了老師全套本領的學生，對老師的敬畏日見減退，對自己的能力與造詣則信心大增。於是，興起了一股重行探索和肯定自己文化根源——也就是東洋文化價值——的風氣。其最顯著的乃是強調日本式企業管理的獨到之處。因爲日本企業競爭力之強大，沒有人能夠否認，所以，不管你喜歡與否，日本人強調他們企業管理方式的有效，使你難以辯駁。而究竟日本企業競爭力的強大是否得力於「東洋

文化」，甚至日本獨有的許多荒謬的管理方法——如魔鬼訓練——實在是一個難以回答的問題。

值得深思及警惕

這本書正反映出：日本人想經傳統的東方文化的特點，解釋現代東方國家西化過程中的許多現象。它包含許多未必正確的判斷，例如：作者把中國人將Beer譯為「啤酒」，認為有「卑」視蠻夷的意思，這是很武斷的解釋方式。因為「啤酒」原是廣東譯法，而Beer這個字英國式讀音近於粵語的「卑」，而在那個時候，中國譯西洋人名地名往往加上口旁，如「英夷」常常寫作「啖夷」，英法戰爭的英國官員巴夏禮在我國官書上，常寫成巴嘎禮或吧嘎禮。這個口字旁其實並無卑視之意，與加上反犬旁為「狹夷」的用法不同。作者將「啤酒」聯想為「卑夷」，相信是一個錯誤。

但是整個說來，本書從許多微末小節觀察東方文化遺產，在現代化浪潮中所起的作用是很有意義的。尤其作者透過中日韓三個民族對許多事物的不同反應，有很細

賦的描述。作者對我國社會的重人情，個人主義觀念發達，不像日本或韓國那樣著重於羣體意識，確實是很有道理的。

作者在第四章中以輕描淡寫的方式，對中國人的散漫無紀律作了讓我們痛心的針砭。他說，在日本，大家集會討論一件事情時，等大家意見發表完了，主持人甚至一句結論也沒有，只要說：「既然你們都覺得該如此，就這麼做好了。」之後，大家誰也不會違反決定的。在中國和阿拉伯世界，即使主席親自作了決議，下面的人仍然會以「我可沒有聽說過」來否定決議。我認為，這個觀察值得警惕——中國人是真的有這種趨勢的。

我想，日本人現代化努力的成功，無可置疑的，得力於他們社會紀律的嚴整，而這種習性無可置疑的，是源自日本文化中的集體主義。這本書以這個為主題，將中西文化對比，也將中日韓三個東方文化之間的差異加以排比。或許我們不完全同意作者詮釋資料的方法與態度，也不完全同意作者的觀察結論，但這是一本值得一讀的書。（作者現任台糖公司董事長）

目錄

做一位值得驕傲的「天下人」	I
——「天下人知識系列第二輯」序	
前言	V
——分析企業經營與文化	
專文推薦 ——	
從民族特點看文化差異	汪彝定 IV
第一章 從文化角度看企業經營	1
第二章 不同文化下的經營風格	23
第三章 日本經營特徵——集團主義	45
第四章 日本式經營的空間觀	81
第五章 日本式經營的時間觀	105
第六章 日本式經營中的美與自然觀	129
第七章 突破文化的經營風格	149

從文化角度看企業經營

第一章



在虔信回教的沙烏地阿拉伯，不論是何種保險，都難以生存；因為阿拉伯人認為：火災、海難等，都是真神阿拉的安排。因此，他們如果想保險，必須向國外的保險公司投保。此外，也有為數不少的國家，將商業視為一種賤業，認為只能讓社會地位低下的市井小民來經營。

我們如想瞭解社會等集團組織的行動，及它們所扮演的角色，首先需從政治經濟及文化兩個層面著手。這裏所指的社會，涵括了國家、地域，也包括本書主要的討論對象——企業。

社會兩大成因——政經與文化

政經與文化，是兩種組成社會的相異成因。例如，東德和西德在政治、經濟上，採取完全極端的體制，但是在文化方面，兩國卻極為相似。如比較東、西德的街道建築，不難發現，即使許多建築物是完成在東西分裂之後，鐵幕兩邊的景觀卻相當類似，而兩國的飲食及生活習慣，也幾乎相同。但是，一旦從德語圈踏入了法語圈，非但人文景觀剎時一變，連建築物、飲食、生活習慣等，也大異其趣。

東、西德社會，雖然政經體系相異，但文化體系卻相同；反觀德、法，兩國的政經體系雖一致，文化本質則完全不同。

另一個明顯的例子是同屬共產國家的中共與蘇聯。兩者的文化就迥然不同：着西裝、用刀叉的蘇聯社會，大體而言爲西歐文化圈的一員；而穿毛裝、用筷子的中國大陸社會，和西歐文化的差距甚大，有它獨立的文化體系。

觀察的依據——無形文化

以上所舉的事例，均以建築物、飲食習慣等有形文化爲例。如再考察社會倫理規範等無形文化，就不難察覺各社會之間的異同。本書在討論企業等組織體時，除了有形文化之外，更將無形文化作爲觀察與研究的重要依據。

文化，除了有形的物質和無形的精神層面之外，還有居於兩者之間的社會文化，例如打招呼及喝酒的方式、家屬之間的關係、賞罰的方法等等。物質、精神兩相比較之下，物質文化的可變性顯然較大。

構成社會的政經與文化要素之間，最大的不同點是：前者偏向於理性、客觀與技術性，後者則偏重於非理性、主觀、及規範性。

當政治與經濟互相對照時，政治有時會顯現出非理性的感情面，但若再和文化比較時，則它顯然較具理性。正因為如此，雖然政經同屬社會科學，但是政治、經濟學家傾向於將社會現象賦予理性的解釋，以致常做點的研究而少做全面性的觀察，而文化、社會現象，卻很難將整體面分割為片斷來加以分析。

「文化」的定義

簡單的說，人類不論是物質生活或精神生活方面，凡是後天透過社會學得的部份，均可以稱之為文化。和他人見面時的禮儀、飲食的習慣、乘坐電梯的方法……等，均屬於文化的一部分。人因為有文化才被稱之為人，文化造就人成為人。因為人，文化得以代代相傳，也因為人，文化隨著時代的改變而變化。（以上「文化」的定義，為英美一般人類學者的見解，本書也以此定義為基準。十九世紀中期，英國人類學者泰勒（E.B. Tylor）曾為「文化」訂出下列定義：「文化是複雜的整體，包