

智庫文化

全球七大富邦

卓越經濟體的文化精髓

The Seven Cultures of Capitalism
Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan,
Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands

美國人強調競爭

日本人注重和諧

德國人採高標準

瑞典人善用科技

荷蘭人重視專業

英國人追求利潤

法國人尋求肯定

Charles Hampden-Turner
Alfons Trompenaars

徐聯恩 譯

著

港台書

F279.1
2006.6

全球七大富邦

卓越經濟體的文化精髓

The Seven Cultures of Capitalism

Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan,
Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands

Charles Hampden-Turner
Alfons Trompenaars

著

徐聯恩 譯



全球七大富邦：卓越經濟體的文化精髓／查理斯·
韓頓透拿(Charles Hampden-Turner)，亞峰斯·特
羅潘納(Alfons Trompenaars)著；徐聯恩譯。
--初版-- 臺北市：智庫，2004 [民93]
面；公分。--(經營管理；16)
含索引
譯自：The seven cultures of capitalism：value sys-
tems for creating wealth in the United States, Japan,
Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands
ISBN 986-7880-42-0 (平裝)

1. 資本主義

551.5

93007217

經營管理 16

全球七大富邦－卓越經濟體的文化精髓

原著／查理斯·韓頓透拿、亞峰斯·特羅潘納
(Charles Hampden-Turner and Alfons Trompenaars)

譯者／徐聯恩

發行人／華文衛

編審／劉大年

編輯／陳翠蘭

出版者／智庫股份有限公司

登記證／局版北市業字第68號

地址／台北市新生南路一段97巷6號1樓

電話／(02) 2778-3136 (代表號)

傳真／(02) 2778-2349

電子郵件信箱／triumph@triumphpublish.com.tw

網址／http://www.triumphpublish.com.tw

郵政帳號／17391043

郵政帳戶／智庫股份有限公司

總經銷／農學股份有限公司

電話／(02) 2917-8022

傳真／(02) 2915-6275

法律顧問／適庸法律事務所

本書獲獨家授權全球中文版

版權所有·翻印必究

2004年6月初版

原名／The Seven Cultures of Capitalism by Charles Hampden-Turner, Alfons Trompenaars

Copyright © 1993 by Charles Hampden-Turner

Translation copyright © 1995 by Triumph World International Corp., Taipei

This edition published by arrangement with Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. Printed in Taiwan

定價 / 400 元

(原文 ISBN : 0-385-42101-X)

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。

ISBN : 986-7880-42-0

導讀

本書是由英籍作者韓頓透拿及荷籍作者特羅潘納合著，主要是闡述美國、英國、瑞典、法國、日本、荷蘭和德國等十個施行資本主義，並且長期表現卓越的國家，他們的社會文化與企業行爲。隨著蘇聯的解體，以及東歐國家紛紛放棄共產主義，採行市場經濟制度，使得人們對資本主義的信仰愈發堅定不移。於是，以世界銀行爲首的聯合國經貿組織便以提供貸款爲誘因，將資本主義由歐美國家移植到開發中國家，甚至包含中國大陸在內。然而時至今日，不論是東歐國家，或是其他接受資本主義移植手術的國家，其整體經濟表現並未如預期地有明顯改善。相反地，資本主義所強調的自由經濟制度卻使這些國家產生社會脫序，以及所得分配急速惡化等問題。於是乎，有些人又開始迷戀起共產主義。再加上近幾年來，許多資本主義大國的經濟成長有停滯的現象，更引起世人對資本主義的批評。

爲何資本主義能使英美等已開發國家，以及亞洲四小龍締造出優越的經濟成就，卻無法振興

劉大才

東歐國家與其他開發中國家的經濟？難道對這些國家而言，資本主義真的不如共產主義嗎？此外，資本主義大國的經濟衰退是否暗示該主義已走入死胡同，而應予以拋棄呢？對於這些問題本書的解答是，資本主義並未進入死胡同，它還是優於共產主義。東歐國家與其他開發中國家的失敗經驗並非資本主義之過，而是政府官員與經濟學者在長期接受資本主義經濟學訓練之後，反而未能掌握資本主義的精髓所致。

資本主義強調財富與價值的創造，而此一創造過程的背後基礎則是由文化所形成的道德價值觀。任何企業產品的品質，早先決定於創辦人的價值觀，後來則決定於整體企業的工作價值觀。不同文化形成不同的道德價值觀，所對應的財富創造方式也就有所差異。因此欲瞭解不同國家實施資本主義的成效，就必須瞭解該國的社會文化與道德價值觀。然而傳統的資本主義經濟學卻強調自己是一門價值觀中立的學科，而將複雜的企業家價值觀，簡約成「追求利潤極大」的動機，並根據這個動機，推導出一連串的廠商理論。由於未顧及社會文化與道德價值觀的差異，使得這些理論雖能掌握廠商行為的部分共通性，卻與實際現象相差甚遠。因此，若將教科書所描述的資本主義制度移植到東歐或是任何國家，其成功的機率當然不大。

誠如本書作者所言，指出經濟學與實際企業活動的差距，並不是指控經濟學有問題，而是要糾正一般人以為可以經濟學的知識解釋所有企業活動的迷信。因此讀者不妨以包容並蓄的態度來閱讀本書，並將它所闡述的觀念與傳統經濟學的知識做一互補性的結合，如此必能由本書獲得最

的大效益。

（本文作者為中華經濟研究院國際經濟研究所副所長）

前言

本書主要資料來源，係根據全球各地一萬五千名企業經理人所作的調查結果。

這些經理人都是荷蘭阿姆斯特文國際企業研究中心（CIBS, Center for International Business Studies in Amstelveen）的學員，他們在一九八六年至一九九三年間，分別參加該中心及其所屬機構所舉辦的五百多場研討會。這些經理人多半是公司裡的中下階層主管，並且都擁有國際事務經驗，因此被所屬公司選派來進修。本研究之間卷調查都在研討會舉行之前進行，因此不會受研討內容的影響。

雖然尚未獲得一致結論，但現有之跨文化研究顯示，國際經驗豐富人員仍然深受其母國文化之影響。甚至一般認為，經常與外國人接觸者，其對原有文化之支持態度似乎顯得更為堅定。因此，我們認為本研究之樣本頗具代表性。

唯一例外的是，美國樣本略有地區差異。由於一九九〇年以後，CIBS在美國灣區（Bay

Area) 的瑪林郡 (Marin County) 舉辦過多次研討會，而該地區似乎有反美國文化色彩，因此模糊了原有美國文化與其他文化的差異，於是我們將灣區樣本的權數略予降低。整體而言，來自美國東北部、中西部、西部、山脈區與德州的樣本相當平均，但南部與瀕鄰太平洋的西北部樣本略少。

全球七大富邦 目次

導讀.....劉大年

前言.....1

1 創造財富的七大文化.....1

2 法制化高手、極端的分析者.....23

3 自視甚高的個人主義者.....59

4 與時間競賽.....93

5 公平競爭場.....109

6 特殊與和諧	131
7 同步、階層與時間	173
8 共同體邏輯	209
9 德國的資本主義模式將橫掃歐洲？	251
10 撕扯中的瑞典社會個人主義	293
11 上帝的學徒——荷蘭人造地	331
12 善辯的英國人	371
13 危機與矛盾——特異的法國	423
後記	475
索引	1

1. 創造財富的七大文化

國家競爭力的來源

美國、英國、瑞典、法國、日本、荷蘭和德國，是資本主義世界中長期表現卓越的國家，這七個國家創造財富的經驗有許多值得我們借鏡的地方。這些國家都自稱為資本主義國家，崇尚自由，尊重市場機能，強調自由經濟制度；但這也就是他們僅有的相似之處。當我們細究這些國家企業的日常作業方式、賦予工作的意義、企業利益相關人士的利益分配型態、員工管理的風格、談判的技巧，就會發現，這些國家的企業運作其實存在相當大的差異。所有與日本人在談判桌上交鋒過的美國人都知道，美國與日本的企業經營實務確實不同。更重要的是，曾經締造極佳經濟成就的這七個資本主義國家，目前的經濟表現也日漸紛歧。①

四十五年來，英美社會一直是資本主義的大本營，但現在英美兩國的企業似乎出了問題。美

式資本主義一向被認為是共產主義的死敵，資本主義以自由對抗共產主義的極權、以個人主義對抗集體主義、以私有財產制對抗公有財產制、以務實對抗學理。資本主義者如此優美的論調和說辭，再加上近年來共產主義的崩潰，使得人們對資本主義的信仰愈發堅定不移。然而，人們所獲得的，只能說是一種虛幻錯誤的安全感。沒想到到頭來，我們竟然陷入自我宣傳的陷阱，以致使我們誤認目前的社會制度是完美的，資本主義的財富創造方式是沒有弱點的。我們誤以為宣傳上的勝利就是最後的勝利，是資本主義全面的勝利，然而這完全是對抗時代兩極化推理的結果（問題是我們常這麼做）。其實，兩極化的思考習慣，與講究實效的企業經營和現實的工作是截然不同的。無論人們如何為資本主義辯護，或如何與共產主義者進行思想上的鬥爭，其實都無助於進一步鞏固資本主義的地位，因為資本主義社會的真正危機來自完全不同的地方。

文化信念

一九七〇年代以前，龐大的美國經濟體系從來就不曾面對來自國外競爭者的威脅，但是在短短十年之間，必須面對國外競爭者的美國產品比例，便從一九七二年的二〇%快速提升到一九八二年的八〇%，同時進口產品的市場滲透率更是大幅增加。七〇年代之前，美國市場固然不乏競爭性，但都只是國內品牌的競爭；換言之，近十五年來的市場競爭已經成為跨文化之間的競爭。我們所面對的是，不同資本主義文化之間的全球性競爭。

事實上，國際貿易正逐漸取代國際間的戰爭。譬如：有誰想得到這個世紀以來曾經兩次大動干戈的國家，會聯合成立歐盟？甚至前一陣子被媒體炒得火熱的美國與歐盟間的貿易糾紛，最多也只不過是言辭上的交鋒而已。爲什麼？因爲沒有人會真的想跟幫助你維持生活水準的人翻臉，我們付不起這樣的代價。今天，美國社會大量引用歐盟國家產製的機器設備、研究材料、生活用品，甚至資金，因此即使只有一點風吹草動，都會讓美國經濟體系的運作大受影響。國際貿易使得國家與國家之間的關係愈發緊密，糾纏難分。

所以美國未來的經濟發展遠景，就有賴於對貿易對手國的深切瞭解，尤其對其經濟動機的洞察。這當然不僅是語言或禮儀的問題，而是人類經濟行爲及其背後複雜動機的剖析。這項工作可說是極其困難，因爲我們甚至對自己的經濟習性都不見得能夠透徹瞭解。

每種文化背後都有一組隱含的信念假設，生活於該文化下的人通常不會覺察這些假設的存在，因爲這些信念幾乎是與生俱來的，根深柢固，埋藏於潛意識中。一旦這些信念受到挑戰，人們便會受到「文化衝擊」，覺得受到外來者的侵犯。然而，事實上真正該讓人們感到震驚的是，他們將會發現，不同的文化內涵通常只是一體的兩面，甚或只是特定尺度的兩種極端。譬如，在某種文化下人們會做出其他文化認爲最忌諱的事，或是忌諱去做其他文化所習以爲常的事。但更值得注意的是，我們會發現，原來「極端不同的作法都有成功的機會！」而原來所謂的「差異」，其實也沒有多大不同，通常只是潛意識中所壓抑的東西而已。坦誠面對自己潛意識的信

念，會使我們進一步瞭解自己的優缺點以及內在的特點，同時也更能瞭解競爭者的強弱之處。如果我們不肯克服坦誠面對自我的恐懼與不安，我們便看不到美式資本主義的「黑暗面」，無法試著從競爭者手中學到重要的教訓，也將永遠受困於自己的文化偏見。

譬如，絕大多數美國人認為「時間就是金錢」，而這個共同信念對美式財富創造方式便有深遠的影響。一旦缺少這個信念，諸如大量製造、泰勒主義（Taylorism）和時間動作研究（motion studies）等典型的美國財富創造方式，便不會發生在美國。同時，美國目前最受詬病的短視作風自然也無從產生。對美國人而言，看到其他國家管理者寬鬆的工作時間表，實在讓他們感到訝異，然而很多創造經濟成就的文化，都願意放棄短期利益來換取長期利益。此外，走捷徑的聚財方式是所有文化都不以然的事。

財富創造是一種道德行為

我們在寫這本書時，一開始只是想描述世界上七個資本主義國家的獨特文化。我們希望分辨誰表現最好，以及箇中的道理。一般認為，德國人的基礎建設做得最好、美國人最擅長發明（想出新的產品點子）、日本人最會創新（在市場上成功推出新產品）。但這中間究竟蘊含什麼樣的道理？財富創造的原理難道不屬於科學研究的領域嗎？創造財富的能力既然與國別有關，會不會也與文化有關？

毫無疑問，答案是肯定的，因為財富與價值的創造基本上是一種道德行為。十八世紀與十九世紀初期在英國出現的第一代企業家，幾乎都屬於當時非主流的宗教教派，而這樣的身分限制了他們在社會中正常的表現管道，譬如在艾旭頓（Ashton）所著的《工業革命史》（History of the Industrial Revolution）中列舉的一百大工業家中，絕大部分都是教友派（Quakers）、或衛理公會教派（Methodists、Presbyterians、Wesleyans）的信徒。一直以來，也有許多著作討論清教徒（Puritan）倫理與資本主義精神的關係。所有新教教派（Protestant）（清教徒是其中之一）都認為，他們必須榮神益人，在現世彰顯上帝的榮耀，以證明他們是上帝的選民。^②

雖然有人質疑清教徒不是唯一因信仰堅定而受惠的人，但大家都一致同意：無論在任何宗教下，企業家都必須在顧客認同他們之前，創造一些「有價值的」財貨或勞務。我們可以想像企業家這麼說，「我認為這個東西非常珍貴！我已經不惜用一生來創造這項產品，現在你是否也願意和我分享呢？」當然，對成功的企業家而言，社會大眾給他的答案是肯定的。換言之，任何市場上成功的產品或服務，都必須先在創造者身上見證成功，如果顧客相繼鼓掌叫好，便證實創業者的眼光與信心，在市場上和道德價值上都獲得人們的認同。

然而，在人們背後推動財富創造的道德價值觀又從何而來呢？來自哪個社會的文化。「文化」（culture）一詞的原意是「工作」（to work upon），譬如就農業而言，農業文化就代表在「土地上工作」。而生產文化的來源是國家、教派、教友以及現代的企業。^③任何企業產品的

品質，首先決定於創辦人的價值觀，後來則決定於整個企業的工作價值觀。我們從一萬五千份企業經理人問卷中得知，企業文化的來源是該企業的價值觀；國家文化的來源則是該社會深層的信念結構，這些信念結構是規範一個社會經濟活動的根本力量。社會的文化偏好或價值觀，是國家認同的基石，也是一國經濟力量或弱點的根源。

由於任何社會的文化信念都非常根深柢固，因此人們一向忽略它的存在。而一向標榜價值中立的資本主義經濟學，以及四十年冷戰時期所形成的兩極化思想型態，更使得美國、英國和澳洲等英語系國家，誤以為資本主義的財富創造方法就是他們習以為常的那種方式，殊不知資本主義的財富創造方式其實還有許多選擇。

經濟學：價值中立的學科

英語系國家擁有豐富的經濟學知識，英國和美國在這幾個世紀先後所創造的傑出經濟成就，吸引全球人士的好奇與注意，人們無不試圖探究國家財富創造的奧秘。蘇格蘭學者亞當·史密斯（Adam Smith）首先嘗試揭開國富的根源——實施資本主義；世界上最具影響力的經濟學家主要來自英國和美國，恐怕也不得不歸功於是這兩個國家率先實施資本主義。

然而從一開始，經濟學就是一種學術，一門描述不懂經濟學的人如何創造財富的學科。我們幾乎不曾聽過有所謂「秉持經濟學知識創造財富的經濟學家型企業家」。毫無疑問，經濟學研究

是描述人類非凡經濟成就的一種學術活動，^④但經濟學中除了個體經濟學的少部分外，本質上終究是一種遠離實務的理論，而不是應用性的學科。

也因此，經濟學家在建構並非由他本身所創造的東西的理論時，似乎在不知不覺中攙雜了某種偏見，譬如，在尚未精確描述財富創造的基本原理時，便捲入如何分配財富的是非論戰中。當人們毫無根據地評論財富創造者的貪婪動機時，財富創造的邏輯也與財富分配的邏輯糾葛不清。

經濟學之所以不能激發財富創造者，理由之一是經濟學者自許為價值中立者。^⑤所以為了追求科學的理想，經濟學只研究人們使用貨幣的交易活動，而不去探索經濟活動背後的理由或動機。甚至因此也把研究範圍設定於與特定製造活動或技術無關的課題，只重視與貨幣有關的交易邏輯。我們並非在此指控經濟學有問題，我們沒有資格這麼做，只是要明白指出，經濟學與企業活動的重心相距甚遠。

價值中立與道德

個別的生產要素——土地、勞力、原料、設備和資訊，與其組合，是經濟學的傳統主題，但實際從事生產的企業與企業活動，一向不是經濟學者關心的重點。經濟學固然指出，產品價值是在生產過程中附加上去的，但並不深入探究產品加值過程的細節，更不理會加值過程與單純的生產要素的堆積有何不同。經濟學者在繁忙的計算與統計過程中，尤其遺漏了一項非常重要的經濟