

国家竞争力

创造财富的价值体系

◎查尔斯·汉普登-特纳 阿尔方斯·特龙佩纳斯 / 著

◎徐联恩 / 译



THE SEVEN CULTURES OF

by Charles Hampden-Turner
Alfons Trompenaars

CAPITALISM

海南出版社

查尔斯·汉普登-特纳 阿尔方斯·特龙佩纳斯 / 著
徐联恩 / 译

国家竞争力

创造财富的价值体系

THE
SEVEN
CULTURES OF

by Charles Hampden-Turner
Alfons Trompenaars

CAPITALISM

海南出版社

The Seven Cultures of Capitalism

by Charles Hampden - Turner & Alfons Trompenaars

Copyright © 1993 by Charles Hampden - Turner

Translation Copyright © 1995 by Triumph Publishing Co., Ltd.

中文简体字版权 © 1997 海南出版社

本书由 Doubleday, a division of
Bantam Doubleday Dell Publishing Group 安排
Triumph Publishing Co., Ltd. 授权出版发行
版权所有 不得翻印

国家竞争力

——创造财富的价值体系

查尔斯·汉普登 - 特纳 & 阿尔方斯·特龙佩纳斯 著

徐联恩 译

责任编辑:苏斌 孔燕红

版式设计:孔燕红

※

海南出版社出版发行

(570105 海口市滨海大道华信路2号)

全国新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

1997年3月第1版 1997年3月第1次印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:12.25

字数:30万 印数:20000册

书号:ISBN7-80617-914-3/F·44

定价:18.80元

目 录

前言	(1)
1. 创造财富的七大文化	(3)
2. 法制化高手 极端的分析者	(21)
3. 自视甚高的个人主义者	(47)
4. 与时间竞赛	(73)
5. 公平竞技场	(85)
6. 特殊与和谐	(101)
7. 同步、阶层与时间	(133)
8. 共同体逻辑	(161)
9. 德国的资本主义模式将横扫欧洲?	(193)
10. 撕扯中的瑞典社会个人主义	(229)
11. 上帝的学徒——荷兰人造地	(257)
12. 善变的英国人	(287)
13. 危险与矛盾——特异的法国	(325)
后记	(363)
索引	(365)

前言

本书主要资料来源,系根据全球各地一万五千名企业经理人所作的调查结果。

这些经理人都来自荷兰阿姆斯特文国际企业研究中心(CIBS, Center for International Business Studies in Amstelveen)的学员,他们在1986年至1993年间,分别参加该中心及其所属机构所举办的五百多场研讨会。这些经理人多半是公司里的中下阶层主管,并且都拥有国际事务经验,因此被所属公司选派来进修。本研究的问卷调查都是在研讨会举行之前进行的,因此不会受研讨内容的影响。

虽然尚未获得一致结论,但现有之跨文化研究显示,国际经验丰富的人员仍然深受其母国文化之影响。甚至一般认为,经常与外国人接触者,其对原有文化之支持态度似乎显得更为坚定。因此,我们认为本研究之样本颇具代表性。

唯一例外的是,美国样本略有地区差异。由于1990年以后,CIBS在美国湾区(Bay Area)的玛林郡(Marin County)举办过多次研讨会,而该地区似乎有反美国文化色彩,因此模糊了原有美国文化与其他文化的差异,于是我们将湾区样本的比率略予降低。整体而言,来自美国东北部、中西部、西部、山脉区与德州的样本相当平均,但南部与濒邻太平洋的西北部样本略少。

1. 创造财富的七大文化

国家竞争力的来源

美国、英国、瑞典、法国、日本、荷兰和德国,是资本主义世界中长期表现卓越的国家,这七个国家创造财富的经验有许多值得我们借鉴的地方。这些国家都自称为资本主义国家,崇尚自由,尊重市场机能,强调自由经济制度;但这也就是他们仅有的相似之处。当我们细究这些国家企业的日常作业方式、赋予工作的意义、企业利益相关人士的利益分配形态、员工管理的风格、谈判的技巧,就会发现,这些国家的企业运作其实存在相当大的差异。所有与日本人在谈判桌上交锋过的美国人都知道,美国与日本的企业经营实质确实不同。更重要的是,曾经缔造极佳经济成就的这七个资本主义国家,目前的经济表现也日渐悬殊。❶

四十五年来,英美社会一直是资本主义的大本营,但现在英美两国的企业似乎出了问题。美式资本主义一向以自由对抗极权、以个人主义对抗集体主义、以私有财产制对抗公有财产制、以务实对抗学理。资本主义者如此优美的论调和说辞,再加上近年来东欧与苏联的巨变,使得人们对资本主义的信仰愈发坚定不移。然而,人们所获得的,只能说是一种虚幻错误的安全感。没想到到头来,我们竟然陷入自我宣传的陷阱,以致使我们误认为目前的社会制度是完美的,资本主义的财富创造方式是没有弱点的。我们误以为宣传上的胜利就是最后的胜利,是资本主义全面的胜利,然而这完全是对抗时代两极化推理的结果(问题是我们常这么做)。其

实,两极化的思考习惯,与讲究实效的企业经管和现实的工作是截然不同的。无论人们如何为资本主义辩论,其实都无助于进一步巩固资本主义的地位,因为资本主义社会的真正危机来自完全不同的地方。

文化信念

七十年代以前,庞大的美国经济体系从来就不曾面对来自国外竞争者的威胁。但是在短短十年之间,必须面对国外竞争者的美国产品比例,便从1972年的20%快速提升到1982年的80%,同时进口产品的市场渗透率更是大幅增加。七十年代之前,美国市场固然不乏竞争性,但都只是国内品牌的竞争;换言之,近十五年来的市场竞争已经成为跨文化之间的竞争。我们所面对的是,不同资本主义文化之间的全球性竞争。

事实上,国际贸易正逐渐取代国际间的战争。譬如:有谁想得到这个世纪以来曾经两次大动干戈的国家,会联合成立欧盟?甚至前一阵子被媒体炒得火热的美国与欧盟间的贸易纠纷,最多也只不过是言辞上的交锋而已。为什么?因为没有人会真的想跟帮助你维持生活水准的人翻脸,我们付不起这样的代价。今天,美国社会大量引用欧盟国家生产的机器设备、研究材料、生活用品,甚至资金,因此即使只有一点风吹草动,都会让美国经济体系的运作大受影响。国际贸易使得国家与国家之间的关系愈发紧密,纠缠难分。

因此美国未来的经济发展远景,就有赖于对贸易对手国的深切了解,尤其对其经济动机的洞察。这当然不仅是语言或礼仪的问题,而是人类经济行为及其背后复杂动机的剖析。这项工作可说是极其困难,因为我们甚至对自己的经济习性都不见得能够透彻了解。

每种文化背后都有一组隐含的信念假设,生活于该文化下的人通常不会觉察这些假设的存在,因为这些信念几乎是与生俱来

的,根深柢固,埋藏于潜意识中。一旦这些信念受到挑战,人们便会受到“文化冲击”,觉得受到外来者的侵犯。然而,事实上真正该让人们感到震惊的是,他们将会发现,不同的文化内涵通常只是一体的两面,甚或只是特定尺度的两种极端。譬如:在某种文化下人们会做出其他文化认为最忌讳的事,或是忌讳去做其他文化所习以为常的事。但更值得注意的是,我们会发现,原来“极端不同的作法都有成功的机会!”而原来所谓的“差异”,其实也没有多大不同,通常只是潜意识中所压抑的东西而已。坦诚面对自己潜意识的信念,会使我们进一步了解自己的优缺点以及内在的特点,同时也更能了解竞争者的强弱之处。如果我们不肯克服坦诚面对自我的恐惧与不安,我们便看不到美式资本主义的“黑暗面”,无法试着从竞争者手中学到重要的教训,也将永远受困于自己的文化偏见。

譬如,绝大多数美国人认为“时间就是金钱”,而这个共同信念对美式财富创造方式便有深远的影响。一旦缺少这个信念,诸如大量制造、泰勒主义(Taylorism)和时间动作研究(motion studies)等典型的美国财富创造方式,便不会发生在美国。同时,美国目前最受诟病的短视作风自然也无从产生。对美国人而言,看到其他国家管理者宽松的工作时间表,实在让他们感到讶异,然而很多创造经济成就的文化,都愿意放弃短期利益来换取长期利益。此外,走捷径的聚财方式是所有文化都不以为然的事。

财富创造是一种道德行为

我们在写这本书时,一开始只是想描述世界上七个资本主义国家的独特文化。我们希望分辨谁表现最好,以及个中的道理。一般认为,德国人的基础建设做得最好、美国人最擅长发明(想出新的产品点子)、日本人最会创新(在市场上成功推出新产品)。但这中间究竟蕴含什么样的道理?财富创造的原理难道不属于科学研究的领域吗?创造财富的能力既然与国别有关,会不会也与文化有关?

毫无疑问,答案是肯定的,因为财富与价值的创造基本上是一种道德行为。十八世纪与十九世纪初期在英国出现的第一代企业家,几乎都属于当时非主流的宗教教派,而这样的身分限制了他们在社会中正常的表现管道,譬如在艾旭顿(Ashton)所著的《工业革命史》(*History of the Industrial Revolution*)中列举的一百大工业家中,绝大部分都是教友派(Quakers),或是卫理公会教派(Methodists、Presbyterians、Wesleyans)的信徒。一直以来,也有许多著作讨论清教徒(Puritan)伦理与资本主义精神的关系。所有新教教派(Protestant)(清教徒是其中之一)都认为,他们必须荣神益人,在现世彰显上帝的荣耀,以证明他们是上帝的子民。②

虽然有人质疑清教徒不是唯一因信仰坚定而受惠的人,但大家都一致同意:无论在任何宗教下,企业家都必须在顾客认同他们之前,创造一些“有价值的”财货或劳务。我们可以想象企业家这么说,“我认为这个东西非常珍贵!我已经不惜用一生来创造这项产品,现在你是否也愿意和我分享呢?”当然,对成功的企业家而言,社会大众给他的答案是肯定的。换言之,任何市场上成功的产品或服务,都必须先在创造者身上见证成功,如果顾客相继鼓掌叫好,便证实创业者的眼光与信心,在市场上和道德价值上都获得人们的认同。

然而,在人们背后推动财富创造的道德价值观又从何而来呢?来自那个社会的文化。“文化”(culture)一词的原意是“工作”(to work upon),譬如就农业而言,农业文化就代表在“土地上工作”。而生产文化的来源是国家、教派、教友以及现代的企业。③任何企业产品的品质,早先决定于创办人的价值观,后来则决定于整个企业的工作价值观。我们从一万五千份企业经理人问卷中得知,企业文化的来源是该企业的价值观;国家文化的来源则是该社会深层的信念结构,这些信念结构是规范一个社会经济活动的根本力量。社会的文化偏好或价值观,是国家认同的基石,也是一国经济力量或弱点的根源。

由于任何社会的文化信念都非常根深柢固,因此人们一向忽

略它的存在。而一向标榜价值中立的资本主义经济学,以及四十年冷战时期所形成的两极化思想形态,更使得美国、英国和澳洲等英语系国家,误以为资本主义的财富创造方法就是他们习以为常的那种方式,殊不知资本主义的财富创造方式其实还有许多选择。

经济学:价值中立的学科

英语系国家拥有丰富的经济学知识,英国和美国在这几个世纪先后所创造的杰出经济成就,吸引了全球人士的好奇与注意,人们无不试图探究国家财富创造的奥秘。苏格兰学者亚当·史密斯(Adam Smith)首先尝试揭开国富的根源——实施资本主义;世界上最具影响力的经济学家主要来自英国和美国,恐怕也不得不归功于这两个国家率先实施资本主义。

然而从一开始,经济学就是一种学术,一门描述不懂经济学的人如何创造财富的学科。我们几乎不曾听过有所谓“秉持经济学知识创造财富的经济学家型企业家”。毫无疑问,经济学研究是描述人类非凡经济成就的一种学术活动。❶但经济学中除了个体经济学的少部分外,本质上终究是一种远离实务的理论,而不是应用性的学科。

也因此,经济学家在建构并非由他本身所创造的东西的理论时,似乎在不知不觉中掺杂了某种偏见,譬如,在尚未精确描述财富创造的基本原理时,便卷入如何分配财富的是非论战中。当人们毫无根据地评论财富创造者的贪婪动机时,财富创造的逻辑也与财富分配的逻辑纠葛不清。

经济学之所以不能激发财富创造者,理由之一是经济学者自许为价值中立者。❷为了追求科学的理想,经济学只研究人们使用货币的交易活动,而不去探索经济活动背后的理由或动机。甚至因此也把研究范围设定于与特定制造活动或技术无关的课题,只重视与货币有关的交易逻辑。我们并非在此指控经济学有问题,我们没有资格这么做,只是要明白指出,经济学与企业活动的

重心相距甚远。

价值中立与道德

个别的生产要素——土地、劳力、原料、设备和资讯,与其组合,是经济学的传统主题,但实际从事生产的企业与企业活动,一向不是经济学者关心的重点。经济学固然指出,产品价值是在生产过程中附加上去的,但并不深入探究产品增值过程的细节,更不理睬增值过程与单纯的生产要素的堆积有何不同。经济学者在繁忙的计算与统计过程中,尤其遗漏了一项非常重要的经济要素,一项关系所有经济活动成败的因素——人际关系。其实所有交易活动都决定于经济行动者或决策者的价值观,这些价值观决定经济活动的优先顺序,主导着经济活动。事实上,由经济学所透露的信息可知:如果管理者能够“道德一点”的话,经济活动中的交易成本将可以降低。⑥

然而,经济活动中是否还有有关企业从事产品或服务的其他原则呢?是否还有其他有关财富创造的一般性原则呢?

企业如果要创造财富,便必须成功地设计并推出产品,公司内所有的人也必须要能全心投入,全力以赴。如前所述,企业的活动与人们带进工作现场的价值观有关。本书所探讨的资本主义七大文化——美国、日本、德国、法国、瑞典、荷兰和英国,便都分别在其财富的创造过程中融合独特的价值观。这些价值观不但赋予企业不同的风貌,同时也赋予这些企业产品和服务不同的特色。的确,产品和服务能够反映出各个企业的行事风格。为顾客提供产品和服务本来就是企业存在的理由,而企业在生产产品的增值过程中,便忠实地反映出这种存在的本质和境界。寻求意义,并在任何具体形式中赋予价值意义,是人类内心最深沉的呼唤。⑦只要人们能够组织、整合或储存其经验,人类的心灵或价值体系便能够吸收更多的资讯,并获得更多满足。因此,如果我们能够和经济学家不一样,不把企业当成资源的堆积站,或仅以表象来认识企业及其产

品,便能深入探究企业如何克服价值困境,以及成功解决价值冲突的实相。●我们可以清楚看到,任何新产品的创造,基本上都是成功融合原来并不相属的满足特征,譬如“减肥食品”,“便于使用的电脑”,或者“安全的汽车”等。

创造财富的基本增值过程

要了解文化如何影响经济活动,我们首先必须先深入探究文化价值体系的建构过程。譬如,既然产品是企业活动的主要决定因素,那么,影响企业产销某种产品的价值信念系统究竟是如何产生的?

下面我们将罗列资本主义社会创造财富的七种基本增值过程,如果没有这些增值过程,企业便不可能创造财富:

1. 制定规则与发现例外

任何企业都必须制定规则、程序,以及典章制度,其中包括详述细节的安全作业规范,和原则性说明的员工守则。只有在这种情况下,企业活动才能成为有附加价值的活动。当然,这还不够,企业还必须能马上发现例外情况,以迅速掌握特定规则的限制,否则企业将逐渐丧失对顾客需求和环境变动的敏感性。换言之,对例外状况的掌握也是非常重要的,譬如,假设惠普公司(HP)某天要求其零件供应商降低零件不合格率到万分之五,虽然这是该公司第一次提出这种要求,但是不到几个星期,这就变成其他供应商的规则,甚至成为业界的标准。除非企业不断更新它做事的规则、程序和产品标准,否则很快就会被其他竞争者超越,或被顾客抛弃。而企业的品格(integrity)与对股东的价值,便取决于普遍应用规则(universalism)与特殊应用例外(particularism)之间的权衡取舍。企业内规则可以避免过多例外情况带来的紊乱,确保营运效率,影响企业经营的成败。

2. 分析解构与建构整合

所有企业也都必须能分解其所生产的产品或服务,以便能分

析其中任何可能的缺点,并进行改善。同时,企业也必须能不断重组产品的零部件,以便更新产品的整体设计。而定期提升产品品质,并审视整合产品的各个层面,更是企业竞争优势的关键的决定因素。

事实上,建构整合与分析解构的过程是所有学习活动的本质,这个过程没有终点,并且满布危机。零部件与其所组成的产品绝不相同,整体产品必须巧妙满足顾客的要求与期待,而任何零部件和装配上的小瑕疵都可能破坏顾客的整体满足。甚至一部设计精美、人见人爱的轿车,只要油箱没有完全密封,便可能成为烧死乘客的焚尸炉。总之,只有透过分析解构和建构整合两种不同的心智过程,企业才能不断改善产品,更新自我。

3. 人与组织的管理

企业的第三种重要工作是,一方面要为成员提供照顾、开心、资讯和支持,另一方面还要确保成员完成企业整体的任务需求。经营要成功,企业必须要能启动成员的积极性、驱策力和精力,使之用于企业使命的达成上。而企业的品格,便部分决定于员工、股东和顾客的个人主义(individualism),与整体组织的集体主义(communitarianism)之间的融合程度,包括权利与义务之间是否平衡? 社会和个人之间是否达成互惠?

4. 外部世界的内部化

这是与个人主义和集体主义类似的冲突,但本质不相同的是有关探讨决策目的和决策方向的根源。换言之,决策的动力究竟是发之于组织内部,抑或组织外部? 当然,任何不能吸收外来构想的企业组织,最后必定丧失竞争力。但同样地,任何不能从内部——无论是成员、管理者或领导者,产生创意的组织,也无法掌握智慧的重要来源。而企业如何调解内部导向与外部导向两种相反力量,以及是否能将外部世界内部化,以便果断而明智地行动,也都是决定企业品格的重要因素。

5. 增值过程快速同步处理的能力

第五种与增值过程有关的因素是企业处理时间的能力与模

式。企业当然应该快速完成工作,而且愈快愈好。然而企业真正的挑战是如何协调许多必须快速完成的工作。安排步调缓慢的工作顺序可能不会太困难,但是同步作业的有效协调,却必然要大费周章。企业若要抢先上市满足顾客需求的新产品,它就必须兼顾“依序处理”(sequential time)与“同步处理”(synchronized time)两种作业方式。对财富创造而言,增值过程的快速同步处理能力显然愈来愈重要。

6. 成就者的认定

任何企业若要有效运作,就必须将地位、职位和权责,授予为企业尽心尽力并且在工作上有所成就的人。企业让高绩效成员拥有职权,必然对企业有益,因为获得晋升的高绩效者,可以成为所有人的典范。

企业赋予成员的报酬,当然也应该与他对该企业的贡献相当。但是什么叫作“对企业有贡献”,可能还有疑义。除非人们确实了解应该努力的目标,否则他们的贡献会受到限制。而企业创造价值的能力则决定于其对成就的定义,譬如他们究竟比较赏识“赢得的地位”(achieved status)呢?还是比较重视“赋予的地位”(ascribed status)呢?

7. 提供成员均等的表现机会

最后,企业必须提供所有成员表现的机会,否则员工的创意与建议会受到压抑,企业也无从利用这些实现的资源。组织成员的表现机会基本上决定于向上沟通管道的有无,但是要让所有成员都向企业最高负责人报告,事实上并不可行,因为这会造成营运上可怕的瓶颈与决策的延误。因此员工的建议只得逐层接受专家的判断,由各级主管负责统一整理、合理采纳部属的建议。然而正如好球赛必须有公平的裁判和赞助者一样,企业内各级主管自然不应该裁判兼球员,和部属竞争。换言之,企业的品格也决定于成员表现机会是否均等,以及负责评断部属表现阶层体系的决策品质。

也许有些人会问:“为何你们只选择这七种过程来衡量财富创

造的能力?”我们的答案是,这七种过程是人类学和社会学权威提出来解释人类活动的基本观点,而且是彼此相关的衡量方法,否则如果继续列举其他相关过程,这些过程之间的重叠性便会愈来愈高。总之,本书的基本观点是:无论是国家或企业,如果要提高其财富创造能力,便必须妥善管理这七大价值创造过程。

价值冲突

创造财富的七大增值过程本身都蕴含冲突。由于这些增值过程内隐含重大差异的不同价值观,譬如兼具勇气与谨慎,或忠诚与异议,因此会产生内部的紧张。然而不同价值观的整合对人类社会而言,却十分重要。譬如,我们可能需要“忠诚的反对党”,或“集体主义中的个人主义者”。任何文化对极端但共存的两种价值观,会有不同的偏好,而本书的主旨便是明白指出,这种价值观的选择决定了一个社会的经济成就。此外,二十一世纪成功的资本主义文化,必然是能克服其本身文化偏见,并且能整合上述价值观冲突的社会。本书所探究的七种文化,其实都有偏颇,譬如美国社会强调个人主义、日本社会重视集体主义,而未来成功的经济体系必然达成个人主义与集体主义最佳均衡的社会。成功创造价值系统的关键在于价值观冲突的管理,譬如整合规则与例外、部分和整体。虽然不同文化处理这些价值冲突的基本立场不同(譬如日本采取互补观点,法国采取对立观点),但是我们在此还是把不同价值观所带来的冲突与紧张,称之为“文化上的价值两难”。这表示极端并存价值观所造成的紧张,虽然不容易处理,但还是可以解决的。以下便是七大增值过程中所蕴含的“价值两难”:

1. 普遍主义(Universalism)或特殊主义(Particularism)

在没有任何法令或规则可以适用某一特殊情况时,人们应该运用现有最相关的法规来规范它?还是应该认可它的特殊性,视为例处来处理呢? ①

2. 分析或整合

有效的管理者是一个善于分析事实、论点、数字、精于拆解工

作、细节、现象的人？还是擅长辨识类型、整合局部关系、综观大局的人？⑩

3. 个人主义或集体主义

确保组织成员的个人权利、能力，与尊重个人需求、偏好较为重要？还是增进个人所属整体组织的利益较为重要？⑪

4. 内部导向或外部导向

行动时，应该多倾听内部导向的判断、决策或声音？还是应该多探视外部环境所传送的讯号、需求与趋势？⑫

5. 依序处理或同时处理

依序而迅速地处理事情比较好？还是大伙儿协调而同步地处理事情比较好？⑬

6. 赢得的地位或赋予的地位

组织成员的地位，应决定于其表现与绩效，或其他对企业有重要意义的特征，譬如年龄、资历、性别、学位、潜力或特殊的角色？

7. 平等或阶层

平等对待员工，以便赢得他们的全力贡献重要？还是强调管理阶层的判断与职权重要？

如果我们只是说，由于文化不同，因此对上述与财富创造有关的价值观的相对重视程度也不同，那实在是淡化了文化与这些价值观之间的关系。一般说来，不同文化在面对上述“价值两难”时，都充满强烈的意识形态色彩。你大概常听到人们大声疾呼“法律与秩序”（反映普遍主义），而较少感受到人们对嫌疑犯的同情（反映特殊主义）吧？你一定知道有许多管理者要求“不可摇撼的事实”或“让数字说话”（强调分析），而认为所谓全盘解释事情原委的企图与动作（强调整合），只不过是虚饰或遁辞吧？如果公司发生问题，人们多半不会认为是组织整体的问题（反映集体主义），而多半会去找该负责的人，找“那粒坏了整锅粥的老鼠屎”（反映个人主义）？

每个人都应发挥他的自我判断力（强调内部导向），要小心，不要陷入群体思考迷思（groupthink），或盲目地人云亦云（强调外部