

引言

一、跨國投資與文化有關嗎？

二、Dülfer 模型

(一)自然環境

(二)體認當地的社會現況及科技水準

(三)文化因素的價值觀

(四)社會關係及人際網路

(五)法律政治層面

三、結論

引言

1990 年東西德統一之後，原來東德地區在計畫經濟體系下，效率不彰的企業面臨德西及其他國家跨國公司的競爭，大都不支倒地，紛紛關門大吉，徒留大量失業勞工。統一後的德國政府，為期拯救衰敗不堪的德東經濟並創造就業，除了提出「振興東部」的勞務市場政策(鄭華漢 1997，頁 124-129)外，並設置了一些專責機構，負責對國外招商，總部設在柏林的德國東部工業投資協會(Industrial Investment Council)是其中之一。台灣近年來經濟上的成長，從資本輸入轉為資本輸出，尤其在通信及資訊產業上的成就，也吸引了該投資協會的注意，並把台灣鎖定為招商目標。這個協會已多次來台，與中華民國共同致力於吸引台商到德東投資。

一方面赴德東投資是台商「南向」及「西進」外的另一選擇，另外一方面，自從 2004 年 5 月 1 日起波蘭、捷克等以東歐為主的會員國加入歐盟後，德東由於它地理上的樞紐位置(參考圖一)，經濟及貿易的重要性增加。該圖顯示，位於德東的柏林在 3 小時的飛行時間或 24 小時的開車距離內，可抵達絕大部分的歐洲城市，對於人員及貨物的流通，十分便捷。



(圖一) 德東位居歐洲交通樞紐圖。

資料來源：The IIC，Invest in eastern Germany，2003，頁 7。

然而跨國投資除了目標市場的遠近及規模大小等「硬體」外，屬於「軟體」的文化因素，也攸關投資成敗。

一、跨國投資與文化有關嗎？

跨國投資及管理，不只需要考量資金，目標市場規模大小、購買力的強弱等，還要考慮文化的因素。舉例言之，歐美跨國企業赴大陸投資喜歡找台灣企業以合資(joint venture)的方式進軍大陸，除了看中台灣與大陸同文同種，溝通方便，最重要是台商跟全球各國品牌大廠合作多年累積的關係與默契，使台商成為連結各國大廠與中國大陸的關鍵連結者(critical link) (吳迎春、李明軒、盧智芳，2002，頁 18)。即使同屬亞洲的日商欲登陸打天下，也常偕同台商或其台灣代理，連袂前往，如日本Pioneer與台商亞光合資在大陸設廠或Toyota與其代理和泰汽車攜手耕耘中國市場。忽視文化差異，易遭失敗。如荷蘭萬客隆黯然撤離台，原因很多，除賣場地點因素外，其外派來台的總經理在台任期短，無法了解台灣幹部的思維方式導致勞資間的衝突，及無法與台灣的公部門打交道，也是萬客隆撤資的原因¹。此外，在跨國的購併(merger & acquisition)行為上，消滅公司及存續公司甚或兩個存續公司原有文化是否相融，及新的企業認同(corporate identity)能否形成，對購併後公司營運成敗，有不可忽視之影響。(Bolten 2000)至於跨海投資的國際企業所需之外派人員，則與跨文化關係更加深厚。(Stahl 1998)

前美國華爾街高盛集團總裁約翰索頓(John Thornton)離開金融界到大陸的清華大學教書，其重點科目之一，即為跨文化管理²。索頓認為西方與中國的商務交流雖日益密切，但要減少隔閡，才可化解衝突，降低交易風險。

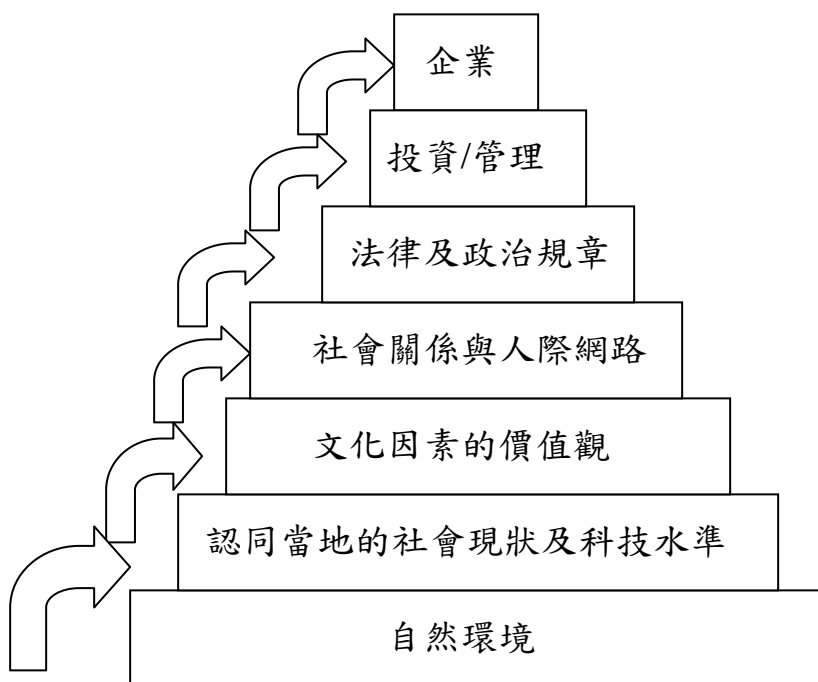
為了進一步闡釋台商到德國投資文化層次的注意要項，以下用西方學者杜勒佛(Eberhard Dülfer)的階層模型來做說明³。

¹ 天下雜誌，2003 年 3 月，270 期，頁 154-156。

² 參考Wirtschafts Woche 28.08.2003。

³ Dülfer, Eberhard 1999。

二、Dülfer 的階層模型



(圖二) Dülfer 模型

資料來源:參考 Dülfer, 1999, 頁 221。

此模型闡明跨國企業與地主國攸關投資成敗的政治、法律、社會、宗教、文化層次上的互動關係。自然環境是這個架構的根基。但各個層次卻又上下互相影響。

(一)自然環境：

地理距離、氣候、自然資源、衛生環境等是跨國企業外移或對外投資時，除成本、人力之外的選擇據點考量因素之一⁴。德國距離台灣雖有 11,500 的飛航哩程⁵，但對台商而言一方面是分散前述「南向」、「西進」之風險，一方面是貼近廣大的歐盟市場(參考本文圖二)，所以德東市場對台商有戰略上的意義。

⁴ Kearney, A.T.: Where to locate: Selecting a Country for Offshore Business Processing. 引自：尹啟銘，頁 64。

⁵ 法蘭克福到台北的飛行哩程：參考 “Lufthansa Timetable: China, Hongkong, Taiwan. 25 Mar. – 30 Jun. 01”，頁 21。

就氣候而言，溫帶氣候的德國與亞熱帶到熱帶的台灣，在公司作息上當然有所不同。就以陽光而言，德國人是追逐陽光而居，台灣人是對陽光避之唯恐不及。夏天在德國街頭偶見撐陽傘的行人應屬來自亞洲的遊客，鮮少當地人士。國內某大腳踏車工廠在與德國同緯度的荷蘭設廠。曾有當地員工請求台籍廠長，夏天早一點上工，早一點下工，讓他們回家還可在院子享受一點落日的餘暉，但台籍廠長沒有答應這惠而不費的要求，因為他不了解陽光對歐洲人的重要性。所以自然環境的影響，是跨國經理人不可忽視之一環。

(二)體認當地的社會現況及科技水準：

東西德自 1990 年統一至今，已逾 10 年，但德東德西民情，在某些事情上仍有不同，由於數十年的分隔，加上統一後德東德西的經濟發展落差，彼此都有怨懟，除互相貶稱「東仔」(Ossi)，「西仔」(Wessi)外，也有專書討論兩邊人民認知及溝通上的問題⁶。但就科技水準或基礎建設而言，兩邊幾無軒輊。德東一些企業因屬晚近投資，廠房、設備、技術皆屬一流。至於金字招牌“Made in Germany”，東德時期外銷產品只能標示“Made in DDR”⁷，自 1990 年統一後，德東德西生產的貨品皆可打上“Made in Germany”烙印，所以台商前往投資並無產地困擾。

(三)文化因素的價值觀：

宗教是價值觀形成的要素之一。就韋伯(Max Weber)理論(Dülfer 1999，頁 279；顧忠華 1994，頁 115)而言，德國新教承襲喀爾文(Calvinismus)教派之說，講求節約及勤勞工作。所以在工作態度方面與中華文化的傳統思想，並無背離。與工作態度有關的是時間觀念，這一方面中德則有不同，德國屬於所謂的單一事件文化(monochronic)⁸，也就是一次只做一件事情，而台灣則屬於多元事件文化(polychronic)，即同時做多件事情。(Perlitz 2000，頁 288)在台灣售貨員同時服務幾個客人是常事，在德國則是客人須排隊，一個一個來。另外根據美國心理學者Levine對 31 個國家以時間為主軸所做的整體生活節奏速度之比較⁹，德國第三，台灣則排第十四，生活節奏之不同，一部分也會反應在工作

⁶ 如Zeller 2000。

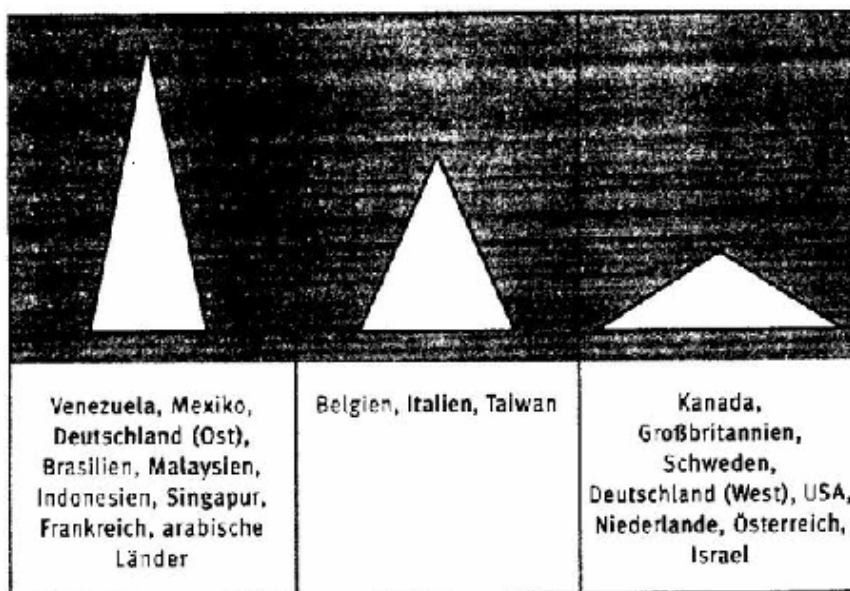
⁷ 參考Wulf 1995，頁 11。

⁸ 有關單一事件文化及多元事件文化也請參考Levine，頁 228--229。

⁹ Levine測試的方法為：1.走路的速度—一行人在鬧區行六十英尺距離的快慢速度；2.工作速度—到郵局買張郵票的正常過程中，職員的手腳會有多快；3.公共場所時鐘的準時程度。

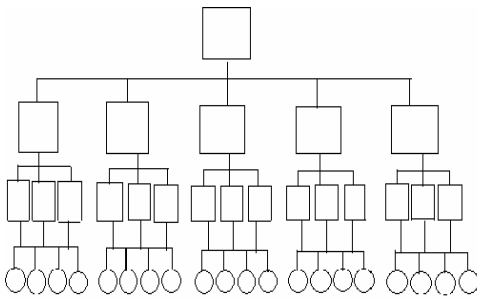
態度上。但在企業組織方面，由於儒家與新教對我之間詮釋的不同，而有不同的權力距離。下面三個圖表，可簡單說明中德組織中的權力關係。

圖三為東西德及台灣等國的權力距離圖示。最左邊為舊東德，中間為台灣，最右邊為舊西德。權力距離越高，組織內階級多，溝通慢，反之則較快。舊東德權力距離比台灣高，舊西德最低。東西德統一之後，共產制度解體，東德融入西德的民主政體，故其權力距離應比台灣略低。



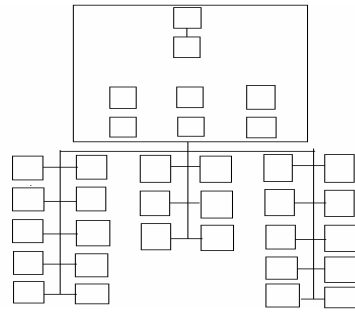
(圖三)德國及台灣等國的權力距。資料來源：Hampden-Turner/Trompenaars 及 Hofstede，引自 Apfelthaler 1999，頁 53。

圖四是中國式組織圖，圖五是德國式，兩者相較，或可窺知中國與德國企業組織之差異及權力距離之高低，而這些差異會對決策過程及授權程度產生影響。



(圖四) 中國組織圖

資料來源：天下雜誌 1984 年 10 月，頁 85。



(圖五) 德國式組織圖

資料來源：法國特利美管理研討會，引自天下雜誌 1991 年 4 月，頁 91。

(四)社會關係及人際網路：

這方面主要涵蓋的是家庭關係、婦女角色、勞資關係及人際關係的互惠原則(reciprocity)。本文僅就勞資關係及互惠主義舉例說明。

德國的工會及同業公會的成立有很長的歷史，在勞資互動中工會常扮演重要角色。有時勞方為達到訴求，常以罷工為手段。台灣勞工也會以罷工為要脅，逼迫資方讓步，但截至目前，尚不如德國嚴重，所以廠商以Just-in-time為生產方式，在德國/歐洲或許行不通，因為罷工可能導致交貨延遲。(Bolten 2003，頁 72)但德東由於經濟不振，失業率高達 18.3%¹⁰，勞資間的互動，與德西有些許不同，對投資者而言，算是好事。社會關係及人際網路裡的另一個重點是互惠原則，或稱為為相互利益。在商業活動中它常與裙帶關係及腐敗聯想在一起，雖然它們之間並不一定有關聯。在跨國投資或行銷中，海外賄賂是一個棘手的問題，因為不是很多出口國家都像美國訂有反國外賄賂法(U.S. Foreign Corrupt Practices Act)。經濟合作發展組織(OECD)會員國 1997 年制定、1998 年生效的反腐敗國際的公約，也僅對行賄外國國會議員、公務員及國有企業員工訂有罰則。台灣既無反國外賄賂法，也非OECD會員國，所以在海外投資或行銷中就比較有「彈性」了。若以「國際透明」組織公佈的世界主要出口國的「行賄指數」做為比較，台灣在國際上的排名，就一目了然。排名越前面越清廉，反之則越腐敗。在 2002 年，台灣排名第 29，中國大陸第 59，德國則列第

¹⁰ 以 2004 年 9 月為例；德西(不含西柏林)失業率 8.2%，德東高達 18.3%。資料來源：德國聯邦統計局(Statistisches Bundesamt Deutschland)。

18(附件一)。到 2003 年，台灣排名第 30，中國大陸第 66，德國則列第 16 (附件一)。

當然對一個講求人際關係圓融和諧的中華文化，對送禮與行賄定義與其他文化或有認知差異，正如Steinmann / Schreyögg所言：「東方國家收送的(小)“酒錢”，不等於西方世界的“賄賂金“」(Das (kleine) ”Bakschisch“ im Orient ist etwas anderes als das “Schmiergeld” im Okzident.)。¹¹但有一點可確定的是，從表中來觀察，就清廉度而言，台灣及中國大陸排名總是在德國之後，表示台商在海外投資，如一些企業在中國大陸所用的那一套，不一定適合在德國。至於Curry所提台灣有些企業把須政治力介入或政府特許時的行賄當作是另一種形式稅捐(Curry 1997，頁 99)，在德東投資時，就更不足取了。

(五)法律政治層面：

柏林圍牆倒塌之後，東德的共產極權也隨之崩潰，並與西德同步民主。而台灣經過這些年來的努力，亦列入民主國家之林。所以民主自由之價值觀，在兩國之間無分軒輊。但因中德文化背景不同，法律在解決人際間爭端的角色也互異。下面的比較數據可以看出台灣及德國在商業談判中對法律及律師倚賴的程度。以每 10 萬人口中的律師人數：

(表一)

國家 (年度：1987)	美國	德國	日本	台灣
(每 10 萬人中的律師人數)	279	77	11	16

資料來源：美國、德國、日本：Mead 1998，引自：Apfelthaler 1999，頁 47。
台灣資料：天下雜誌 1995 年 167 期，頁 108。

美國人有糾紛或利益衝突，對簿公堂是解決之道。在中國常常是長輩、親朋協調無效後，才訴諸法律。這種思維也反映在企業裡的預算科目及金額，如在傳統行業裡，法務預算編列在美國可達 8%，在台灣 1-2%已屬偏高。因此若以處理法務的律師數而言，德國遠不及美國，但仍高出台灣許多，這是台商赴德投資在談判、簽約及後續經營時不可忽略之一環。

¹¹ Steinmann / Schreyögg，1997，頁 107，引自Welge / Holthrügge，1998，頁 282。

三、結論：

綜上所述，文化差異在跨國投資及管理中舉足輕重，投資者及經營者對此應加重視。從 Dülfer 的階層模型的闡釋，對於有志赴德東投資者，下列結論值得參考：

在德國/德東建構人際網路時，應揚棄套人情走後門的思維。在經營管理上亦不應採取兩套帳甚至三套帳的做法，遵循當地相關工商法條是確保企業成功的最高準則。

善用德國科技水準，“Made in Germany”原本也不是高品質的代名詞，19世紀英國工業較發達，產品品質較他國優良，為使其消費者不受舶來品「魚目混珠」之害，乃在 1887 年頒布商品標示法，規定德國銷英產品皆須標示德國製(Wulf1995,頁 3)“Made in Germany”是在這種時空下的產物，但如今它已非昔日吳下阿蒙。“Made in Taiwan”歷經政府及企業界多年來的努力，已從負面的”R.O.C(Republic of Copy)”，演變到”Well Made in Taiwan”及”Innovative in Taiwan”。所以台商若在德東投資，可經由與德商合作，順勢讓”Made in Taiwan”與“Made in Germany”並駕齊驅。

要有跨文化的敏感度，尊重當地文化，並以在地的視野及價值觀在領導統馭及與股東的互動中，因人因地而制宜。

赴德投資企業要善用德國學術及研究單位資源：

德國享譽世界的蔡司光學產品，當初即為企業家 Zeiss 結合在德東的耶拿大學物理教授 Abbe 及化學家 Schott 致力於研究發展，而成為頂尖的國際企業。

善用德國的人力資源－優質技工：

德國職業教育十分成功，所培育的高素質技工，對台商而言是寶貴的人力資源。最近教育部、勞委會及德國經濟辦事處所合辦的「台德合作職業訓練實驗計畫」－雙軌制職訓系統(Dual System Vocational Training)¹²，即仿效德國的職業訓練模式。

就自然環境及人際網路而言，德東是進入中東歐及舊蘇聯的捷徑，特別是德東在蘇聯佔領下，俄語為第一外國語，如今有許多精通俄國事務的專才，可做為台商躍馬入俄羅斯的先鋒。當年拿破崙也是從德東攻進俄國，目前正在世界各國開疆闢土的台商，或可起而效法。

¹² 資料來源：德國經濟辦事處，<http://dwb-taipei.org.tw/index.html>

附件一 2002、2003 全球貪腐印象指數

2002 年

Country Rank	Country ¹³	CPI Score
1.	Finland	9.7
2.	Denmark	9.5
.....		
16.	USA	7.7
18.	Germany ¹⁴	7.3
	Israel	7.3
20.	Belgium	7.1
	Japan	7.1
.....		
27.	Slovenia	6.0
29.	Estonia	5.6
	Taiwan	5.6
.....		
40.	Costa Rica	4.5
.....		
59	China	3.5
	Ethiopia	3.5
.....		
102	Bangladesh	1.2

2003 年

Country Rank	Country	CPI Score
1.	Finland	9.7
2.	Iceland	9.6
3.	Denmark	9.5
5.	Singapore	9.4
.....		
14.	Austria	8.0
16.	Germany	7.7
17.	Belgium	7.6
18.	USA	7.5
.....		
30.	Botswana	5.7
	Taiwan	5.7
.....		
66.	China	3.4
	Panama	3.4
.....		
86.	Russia	2.7
.....		
133.	Bangladesh	1.3

¹³ 參數越高，排名越低，表示清廉度越高。

資料來源: [http: www.transparency](http://www.transparency)

¹⁴ 粗體部分為作者所加

參考資料

Apfelthaler, Gerhard(1999): Interkulturelles Management, Mainz, Wien-Köln-Aarau/ Bern

Bolten, Jürgen(2000): Können internationale mergers eine eigene Identität ausbilden? In: Wierlacher (Hg.) 2000, Residence Verlag, Möhnesee, S.113-119

Bolten, Jürgen(2003) Interkulturelle Kompetenz, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen

Curry, Jeffrey Edmund(1997): Passport Taiwan, 譯者：朱文艾，經典傳訊，2000，台北。

Dülfer, Eberhard(1999): International Management in Diverse Cultural Areas, Oldenbourg, München

IIC Industrial Investment Center(Hg.): Invest in eastern Germany, Berlin, 2003

Levine, Robert(2003): A Geography of Time, 中譯本：時間地圖，馮克芸、黃芳田、陳玲瓏 譯，台灣商務印書館，台北。

Perlit, Manfred(2000): Internationales Management, Meicus & Lucius, Stuttgart

Stahl, Günther K.(1998): Internationaler Einsatz von Führungskräften, Oldenbourg Verlag, München.

Welge, Martin K.(1998): Internationales Management, Moderne Industrie Verlag, Landsberg/Lech

Wulf, Julia(1995):“made in Germany“ – wirtschaftliche Bedeutung und rechtliche Schutzmöglichkeiten, Peter Lang, Frankfurt am Main-Berlin-Bern-New York-Paris- Wien

Zeller, Bernd(2000): 101 Gründe kein Ossi zu sein. Rake Verlag

天下雜誌 1984 年 10 月號、1991 年 4 月號、1995 年第 167 期、2003 年 3 月號。
天下雜誌出版社，台北。

尹啟銘(2004)：台灣經濟轉捩時刻，商周出版社，台北。

吳迎春、李明軒、盧智芳等(2002)：現代成吉思汗－台商征霸全球。天下雜誌出版社，台北。

鄭華漢(1997)：Deutschland im Fokus。德國面面觀－深入德國－中央圖書出版社，台北。

顧忠華(1994)：韋伯的《基督新教倫理與資本主義精神》導讀，台北書店。