

# 前言

---

近幾年來，在許多的業界出現一種競爭，對手和以往「熟悉的宿敵」完全不同，它指的是與多國企業間的競爭、不同產業間的競爭以及和突然出現的創業公司間的競爭。換言之，與「異文化」之間的競爭逐漸趨向於白熱化。

另外，因為日本勞動人口有逐漸減少的趨向，爲了要得到不斷減少的投資獲益機會，企業進行的巨額資本瞬間轉移也會讓泡沫化現象變得容易反覆生成跟消滅，這些因素可以讓我們預測到，今後日本企業所處的環境本身將全面性地變得更加嚴峻。

在經濟如此嚴峻的時代，我思考著該如何超越國家，產業種類以及新舊的框架，並廣泛收集智慧、人才、商業夥伴等等資源，讓那些能將資源有創意地應用並整合的企業得以留存下來。我認爲應該要包容不同性質的文化以增加選擇性、融入不同性質的文化以提高企業方針的正

---

---

確性以及提升企業競爭戰略的精準度。也就是說，要打一場異文化的戰爭，就要活用異文化。在這部分，以我個人來看所應要做到的，就是本書的標題「異文化包容力」。

本書是以「異文化」(指的是包含各個不同國籍、文化及語言的人們)為中心，以實際發生的例子以及我自身的經驗作為基礎來展開論述。但是，我所要談的並非如同大家所想像，只是異國企業的加入，或者是前進海外市場這樣的事情而已。當日本企業之間，也必須與那些引進海外資金、智慧及人才的日本企業對戰時，會發現競爭對手的樣貌跟武器出處變得難以判定，或者是你會覺得那些競爭瞬息萬變且概念廣泛。

2008 年我開始前往日本以外的國家工作。以戰略諮詢顧問的身分在上海發展。在國外，我親眼見識了國際企業的活躍以及困境。在那之後，到了東方與西方價值觀劇烈碰撞的香港 HKUST（香港科學技術大

---

學) 念 MBA (Master of Business Administration：工程管理碩士)，與聚集於亞洲的年輕菁英們共同渡過一段留學生活。之後，又與多種不同國籍的員工一起投身於紅馬集團，現在擔任集團的執行總裁 (CEO)。

日本的許多製品、服務、思想、文化等方面都受到全球的誇讚。而且，以個人能力來說，日本與其他國家相比完全沒有處於劣勢的部分。我甚至認為，潛在中，有很多日本企業是能活躍在更遼闊的世界中的。

然而我覺得以個人的能力來看，出了日本能夠大顯身手，特別是以領導者角色活躍於各國的人並不多，這也的確是目前的現狀。多年來不斷思考其原因，我認為，這可能是因為日本人在遇到擁有不同性質文化與思想的海外人士時，無法順利地「融入異文化」，以至於無法發揮原本自己所擁有的實力吧！也因為這個部分，造成了日本企業發展國際化的最大障礙。

---

---

當日本人在超越國籍與異文化接觸時，給人的印象是行動容易傾向兩極化。他們容易過度依賴在日本的常識，或者是極端到捨棄對自己民族文化的認同。

前者起因在於同性質文化。許多的日本人，以相同的人種、歷史、文化、宗教教育為中心思想。像「無聲的交流」以及「彼此的默契」等等這些心靈相通的感覺，只有在同質文化中才能彼此理解。這些用在完全不同的人種、歷史、文化、宗教、與教育孕育出來的人身上是完全行不通的。在與「異文化」接觸的時候，理解對方的背景然後必須有意識地改變自己的言行舉止，這對日本人來說似乎是相當困難。

後者我發現似乎是因為對國際人才的認知有誤所引起的。我看到為數不少的日本人，很不可思議地，完全對自己的國家背景毫無自豪地在海外生活。彷彿只要抹去了日本人的個性，就可以成為中立的國際化人

---

才。這種作法雖然能夠學習到異文化，卻無法達到融入的境地。

去了解不同文化的人，傳達自己的想法、進行交流、說服對方、談判，甚至更進一步地，擔任組織的領導者，這些與異文化相容的做法，並非只是將同文化與異文化進行相接然後延伸而已，而是必須去重新認識這些似是而非的東西。還有，如果在同性質的社會中無法自然而然地習得這些能力的話，那除了有目的地訓練之外就別無他法了。我在海外遇到的許多優秀人才，他們都具備了超越國境與文化並能夠協同合作的能力。一個人能做到的事情有限，這是世界共通的道理。愈是接近領導者的地位，就愈會被要求要擁有能夠超越國籍與文化的界限，爲了達成目的包容周遭一切的能力。

我相信日本人的潛在能力。但是，很明顯地目前最爲薄弱的也就是本書所談的「異文化包容力」。雖然我自己仍在學習中，未有任何成就，

---

---

但是總覺得從現在我所學習的過程中，應該有一些能傳達給日本的東西吧！再加上與 PHP 研究所諸位的緣分，我便以此為題，試著執筆寫下了這本書。

本書的內容，正如前面所述，以包容不同國籍、文化、語言的人士為主要目的來進行研究，但實質上是日本的日常商業活動中也能夠活用的內容。就算同為日本，但由於世代、專業領域、價值觀等等的不同，或多或少也會出現不同性質的文化，相信很多人會問，對於這些又該如何去相互融入呢？我的經驗及研究，超越了各種既有的框架，希望可以助各位一臂之力，在日後能一展長才。

2014 年 10 月吉日

紅馬集團 CEO

Odigo Founder and Chairman

川崎貴聖

# PART 0

## 赤兔馬 的 DNA

一直以來都是由名將來駕馭的赤兔馬，我認為彷彿就如同有著一流文化事業以及人才來引領亞洲前行的紅馬集團一般……



## 「亞洲全球化企業」

紅馬集團是涉及亞洲事業投資的集團公司。在香港和日本成立的是進行投資業務的紅馬控股有限公司；在香港、日本、中國、台灣是販賣歸國紀念品及海外旅遊用品的紅馬有限公司；在香港及日本則成立了經營 SNS（網路社交平台）的旅遊情報網站及 APP 營運的 Odigo 公司；還有發掘北海道的優良資源來販賣的眾多子公司；同時也進行對其他多家公司的投資。紅馬集團根據事業投資形式的不同，活用智慧、人脈以及資金來創造價值，主要是希望讓日本企業在亞洲市場，特別是大中華圈中，轉型為更具價值的企業。紅馬以香港辦事處為根據地，集團據點遍及日本、中國以及台灣。是一個聚集了香港人、中國人、台灣人、日本人、韓國人、印度人、英國人、法國人、比利時人等等諸多國家成員的團體。



紅馬集團的 CEO 有兩人，分別是韓國的周泰鳳代表跟我。我們兩人的共同點是，在我們的人生中都有在許多不同國家工作的經驗以及最喜愛日本這件事。周代表在全世界各地工作過，可以說是最能體現本書書名《異文化包容力》的人。剛毅、積極、創造力豐富、速戰速決，有著動物般敏銳的嗅覺等等的字眼都非常適合用來形容他。我們有著將近 20 歲的年齡差距，而且他跟我是不同類型的人，但是周代表說就是因為這樣，所以我們可以成為很好的搭檔。像我這樣沒經驗的人說話時，他都會以對等的態度認真傾聽。我們兩人時時以真心話來相互激勵，認真地討論紅馬集團的各項業務。

## 赤兔馬引領亞洲前行

紅馬集團的名字當中的「紅馬」，就是在『三國志』裡出現的赤兔馬。它擁有紅色的毛，是一匹奔跑

速度有如兔子般一日千里的名馬，後漢末期武將董卓將其贈與呂布，之後輾轉到了曹操的手中，曹操又將其贈給了關羽。一直以來都是由名將來駕馭的赤兔馬，我認為彷彿就如同有著一流文化、事業以及人才來引領亞洲前行的紅馬集團一般。

紅馬集團整體主張是「Bring Value to the Surface」。  
直接翻譯的意思是「讓價值展現於表面」。乘載著偉大的企業與文化、產品及服務，以我們獨到的眼光挖掘人才，增加其價值。我認為紅馬集團擔任的正是赤兔馬的角色，帶領著我們前往新世界。現在紅馬集團最為重視的是，日本的優良製品、優秀服務精神、良好的文化以及思考方法。我們眼中的日本企業和資產擁有非常了不起的價值。如果能更進一步增加其價值，朝著更優良的型態前進，就能在大中華圈拓展開來。

PART

# 1

## 青年期的 基礎 體力培養

我的座右銘是「凡事充滿好奇，無論怎樣都努力去嘗試看看。」因為有經驗所以這個座右銘很具有說服力。沒有比經驗更強而有力的了。總而言之，就是什麼都去嘗試看看，希望能累積經驗值。



## 從隨波逐流中解放

我高中的時候就讀於茨城縣為數不多的縣立升學學校。因為沉迷於籃球，高中二年級成績開始退步，接著也變得討厭學校，還常常翹課。雖然早上還是準時出門，但卻中途繞道不去學校，經常在籃球社教室度過一整天。最後甚至到了再不去上地理課就會被留級的地步。

會變成那樣，是發生在升學要選擇理科或文科的時候。大部分的朋友是憑藉數學成績的好壞來簡單地決定選擇念理科還是文科的。要就讀理科呢？還是要就讀文科呢？將來的發展應該會有很大的不同吧！我知道應該要在那麼大的決策分歧點上好好做選擇。我也能理解，現在的數學成績與喜好，對於將來就讀理科來說多少會有點影響。但是，知道這個影響力，跟



要不要放棄，完全是兩回事。用數學來決定人生的方向好嗎？該思考的事情不是還很多嗎？我暫時停滯不前了。老師們也無法針對這個疑問做出明確的答案，只能建議用理科成績跟文科成績比較來做選擇。這樣重要的事情，大家的態度卻是「因為到了該做決定的時候」、「因為數學成績差只好……」，當我看到周遭的人因此順從地劃分成左右兩邊時，我覺得真是太恐怖了。因為我的疑問無法得到解答，所以就這樣自然而然地遠離了學校。

那個時候，我努力的查詢，想知道這世界上有哪些適合高中生的工作。可能是強烈受到筑波市的影響，無論如何國家公務員以及外交官都會出現在選項裡。我看了一下，無論是理科還是文科，都能成為國家公務員。因為已經思考到這種地步了，再加上我對於理科的課程也較有興趣，再者因為這部分的成績也比較



好，所以結論就是透過選讀理科來邁向公務員之路。

到了高中三年級，我好友中的其中一人 W 同學，被視為這所高中百年歷史中的前三名的天才。他最出類拔萃的才能，正是他自身的魅力。高中三年在同一個班級，我經常一天到晚都跟他在一起。他絕對不是死讀書的人，待人也很好，是一個各方面都表現很出色的人。他總是讓人覺得「大家都是一樣年紀，而且明明只有十幾歲，為什麼會跟自己有這樣的差異呢？」。在此，我又顯露出一旦注意到什麼就會沉迷的宅男性格，他是如何思考的？在什麼時間做些什麼樣的事呢？於是我開始黏在他身邊觀察他。

他在高中選擇文科還是理科的時候，他說「反正現在不過是理科還是文科的選擇而已。我究竟想走哪

條路，現在的自己根本不知道。我想先進了東大再說。東大裡應該會有很多很了不起的人，如果能認識那些很棒的人，應該也會拓展自己的道路」。也就是說，無論是選擇理科還是文科，都只是進入東大的手段而已。他的結論是「自己究竟想走哪條路，現在不做決定」。我認同了這個主張，現在首先能做的是，我自己要好好用功讀書。以前自己總是衣著亂七八糟，頭髮長到肩膀還染色，雙耳戴了耳環；因此我想做的首先是改變自己，讓自己看起來更好、剪頭髮、把制服穿戴整齊。接著，甚至試著跟他朝著相同的目標邁進。

那個學期放暑假前，冷靜下來看了自己的成績，有些科目的排名大概是從後面數過來比較快的狀態。我跟好幾個老師談過，老師都說「你要是能考得上東大就是奇蹟了。」因此，暑假的時候拜託 W 同學讓我跟他一起去圖書館念書，學校提供暑期輔導的時候，



亦步亦趨跟在他旁邊。他的度量很大，總是陪著我。我覺得比起課堂上說什麼，還是教了什麼，他在身旁的這件事情更能讓我引以為戒。

三年來的課程要利用暑假一個月的時間複習完畢是很困難的。因為時間有限，我只能以教科書跟基本題目為中心來努力。託了暑假時真的很用功念書的福，暑假一結束，我的理科成績竟然達到全學年第一。結果那一年同班級應屆考上東大的只有我跟 W 同學。

試著總括我的高中時代，想法類似的學生很多，有著強烈自我主張的人很少，我想是心裡的某個角落冷淡的關係。如果是同年紀的人，應該有著許多糾葛，或者是煩惱，如果把這些不滿以某種形式爆發的話，應該也都不為過吧！但是大家都壓抑情緒，勉強自己融入周遭的氛圍中，到最後違和感也沒有消失。結果

有些學生最後轉學了，或者去詢問其他高中。

我在高中學到的人生重要的一課就是，只要能清楚自己的主張，就能認清自己周圍的「顏色」。自己愈是堅持己見，就愈會清楚誰是會離開的人，誰是會留在身旁的人。這就是像是有光必有影一樣。不能因為害怕就讓自己態度變得曖昧。如果要勉強自己跟周圍一樣，最後就會連自己也搞不清楚自己是誰。出社會以後也是一樣的，不管了不了解，不運用技巧說服就持反對意見、見風轉舵、陽奉陰違、這樣的人在戰場上是不值得被信任的。

記得我在那時期讀過一篇很有趣的文章，我們認為動物被關在動物園柵欄裡的同時，從動物的角度來看，人類也像是被關在籠子裡一樣。因為有著距離，對對方而言，人類自己才是被關進籠子世界裡任人觀



賞的。但是對人類自己而言，被關到籠子的反而是對方。所以何者為主，何者為副，取決於自己的觀點。我發現這果然是當時的自己會喜歡的故事。

能跟相同意見及性質的人聚集一處，會讓人心情很好。但是當感覺到不協調的時候，就要好好堅持自己的主張，並且要有超越那條界線的勇氣。你可以感激有人跟你步調相同，但不能因此就變成八面玲瓏的人。跟不同性質的人一起完成些什麼，這才算得上是成功。

## 在銀座培養的觀察力

我後來考上了東京大學理科第一類組。對於高中好友在東大尋求的「很棒的人」，先放一邊不談，我