

俄羅斯社會文化慣習對於中小企業 創業的影響-兼比較台俄之間差異

杜仰高*

摘要

過去多數西方和俄羅斯學者透過制度的探討，指出治理問題、執法無效、市場改革不足等俄羅斯市場邏輯的結構性弱點，本文提供了一個新的視角，說明為何俄羅斯中小企業缺乏積極性和績效。本文指出，俄羅斯是歷史悠久的國家，儘管歷經幾十年的市場改革，許多不利於創業的社會文化至今仍然存在，俄羅斯社會變遷趕不上制度改革之速度，仍遵循蘇聯社會以及更古老俄羅斯思維。這些文化以不同方式仍然存在於現代俄羅斯社會，大幅阻礙市場改革的實現。以臺灣和俄羅斯田野調查的資料為基礎，本文比較俄羅斯和臺灣社會文化慣習，呈現兩國之間完全不同的價值觀和規範，及其對於現今俄羅斯和臺灣社會的影響，由此證明以往制度性研究所忽略社會文化的作用和影響。

關鍵詞：社會文化、創業行為、深度訪談、比較研究、俄羅斯、臺灣

*政治大學東亞研究所博士生



金錢與非金錢之文化結合在一起，是俄羅斯自古以來無法解決的重大問題¹

壹、前言

根據世界銀行在 2013 年 7 月所發布的資料，俄羅斯晉升全球第五大經濟體，²但俄羅斯中小企業只有貢獻整體國內生產總額（GDP）的兩成。³經濟學家普遍認為，大部分國家的經濟發展大幅依賴中小企業的活動以及成長，中小企業在全球以及區域經濟的復興也扮演重要的角色，不過俄羅斯中小企業占國內生產總額的比重遠低於世界主要經濟體的一般水準，⁴這個現象需要我們認真的思考與討論。

與非共產黨體系國家企業發展歷史不同的是，俄羅斯中小企業法律體系建構是從 20 世紀 90 年代才開始。在 1989 年蘇聯解體之前，自行創業在蘇聯是違法的，違背規定者會面臨刑事責任。蘇聯憲法規定「生產工具」僅能為社會擁有，⁵除了社會集體單位之外，只有少數產業可以允許蘇聯人民具有生產工具。⁶蘇聯解體之後，俄羅斯人民才獲得「生

¹ Григорий А. Гольц, “Коллективная и индивидуальная интуиция в России”, *Мир психологии*, №4, 1996, стр. 27-34.

² The World Bank, World Development Indicators database, “Gross Domestic Product 2012, PPP”, *The World Bank*, June 1, 2013, p. 1. <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP_PPP.pdf>.

³ Татьяна В. Брижанина, “Роль малого предпринимательства в развитии экономики,” *Вестник Челябинского государственного университета*, Vol. 294, No. 3, 2013, стр. 17-21.

⁴ Татьяна В. Брижанина, “Роль малого предпринимательства в развитии экономики,” *Вестник Челябинского государственного университета*, Vol. 294, No. 3, 2013, стр. 17-21.

⁵ Московский Государственный Университет, 2009/5/23. “Конституция (Основной Закон) СССР. Принята на внеочередной седьмой сессии Верховного Совета СССР девятого созыва 7 октября 1977 г.,” *Московский Государственный Университет*, <<http://www.hist.msu.ru/ER/Etext/cnst1977.htm>>.

⁶ 蘇聯領導人主張，在生產效率上小企業遠不及大企業，而且小企業違背共產主義意識形態，因此 1917 年革命建立的新政府，逐漸透過經濟及行政手段排除私人中小企業，到 20 世紀 50 年代底，蘇聯政府也完



產工具擁有權」，俄羅斯中小企業重新站上舞台。

1989 年通過第一個法律允許私人小型企業的建立，第一個有關中小企業的法案，是在 1990 年 12 月訂立「關於企業以及創業活動」的法案，⁷對於「創業活動」、「創業主體」、「創業者身份」、「創業方式」做出定義以及規範。接下來 1991 年 7 月政府擬定 406 號行政命令「關於支持小企業發展」，⁸提出小企業的定義，透過課稅方面的優惠待遇以及政府預算基金的建立，來協助小企業之發展。

1993 年 4 月，俄羅斯政府按照「關於自由競爭及在產品市場限制壟斷行為」的法案，建立「支持創業行為之基金會」，促進自由競爭。1995 年，基金會改名為「支持小企業之聯邦資基金會」，同年，俄羅斯通過「關於國家支持小企業在俄羅斯發展」法案，本法案提出政府針對中小企業發展的政策支持，以及小企業營業之管理方式。⁹1995 年 6 月，總統明令建立「支持小企業發展之國家委員會」。

1998 年 1 月，俄羅斯統計局發布「關於界定實際經濟數字之主要統計方式」，¹⁰對小企業發展進行規劃，包含吸引退休軍人創業、鼓勵建造業以及鄉下地區的中小企業發展、以及在大企業體制轉型或破產之際，吸引小企業之參與，並規劃促進年輕人就業的相關措施，包括鼓勵年輕人

全消滅手工業，唯一剩下的合法產業是服飾業。

⁷ Кодексы и Законы РФ, “О предприятиях и предпринимательской деятельности”, Закон N 445-1, 25 декабря 1990 г., *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.

⁸ Кодексы и Законы РФ, “О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в РСФСР”, Постановление Правительства РФ № 406, 18 июля 1991 г., *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.

⁹ Кодексы и Законы РФ, “Об утверждении Основных методологических положений по оценке скрытой (неформальной) экономики”, Постановление Госкомстата РФ N 7, 31 января 1998 г., *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.

¹⁰ Кодексы и Законы РФ, “Об утверждении Основных методологических положений по оценке скрытой (неформальной) экономики”, Постановление Госкомстата РФ N 7, 31 января 1998 г., *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.



創業。1998年6月，俄羅斯政府發佈832號行政命令「關於俄羅斯創新政策在1998-2000年之概況」，¹¹特別鼓勵民營化、限制創新企業壟斷行為、發展小企業以創造市場基礎和促進創新行為，有助於具競爭力產品之製造以及高科技產業發展。

1990年代，俄羅斯政府提出上述措施鼓勵中小企業發展和自由市場之改革，究竟對中小企業發展有何影響？我們可以從世界銀行（WorldBank）在1990-1999年所進行的各國中小企業人口以及占GDP比重的統計（表1）發現，這段時期的改革並沒有改善俄羅斯中小企業之地位。

表 1：1990-1999 年八大工業國組織（G8）各國中小企業的就業人口及所占 GDP 的平均比重

國家	中小企業人口 (%)	GDP (%)
日本	74.13	56.42
加拿大	58.58	57.20
美國	52.54	48.00
義大利	73.00	58.50
英國	53.20	43.80
法國	62.67	61.80
德國	70.36	42.50
俄羅斯	13.03	10.50

資料來源: Meghana Ayyagari, Thorsten Beck and Asli Demirgüç-Kunt, 2005/3 “Small and Medium Enterprises across the Globe,” *WorldBank*,
<http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1114437274304/SME_globe.pdf>

在2000到2008年普京總統執政時期，中小企業的就業人數增加到950萬，而中小企業數量在2004年突破100萬的關卡，2008年增加到133萬。多數俄羅斯經濟學家認為，

¹¹ Кодексы и Законы РФ, “О Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998 - 2000 годы”, Постановление Правительства РФ N 832, 24 июля 1998 г, *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.



普京執政時期對於中小企業發展有更好的影響。¹²在普京總統執政時期，俄羅斯中小企業所占 GDP 的百分比也增加幾乎一倍，自從 1990-1999 年的 10.5% 增加到 2008 年的 19.1%。¹³雖然俄羅斯中小企業有明顯的成長趨勢，不過歷經 20 多年市場經濟的發展，人口接近 1 億 4 千 5 百萬的俄羅斯，每 145 人裡面平均只有一家中小企業，跟其他國家比起來，呈現好幾倍的差距。

社會文化對中小企業創業與發展的影響更勝於大型企業，因此本研究從社會文化的觀點，探討長久以來俄羅斯中小企業發展動力不足的原因。本文對於社會文化的定義來自於 Ivan Hubert Light，他主張不同的「民族群體」具有不同的文化以及心理特質，包括共同傳統和經驗、創業遺產、創業的價值與態度、社會資本與社會網絡、民族網絡、信任關係、家庭與教育和私有財產、資金資本、人力資本。¹⁴

根據創業學之研究，創業的邏輯源自於創業人士發現可獲得的「利益」，願意尋求創業之「機會」；有「機會」，才可以重組現有「資源」而創業，這也是中小企業創立的普遍規則。¹⁵總的而言，根據學者 Light 的社會文化觀點，台

¹² 可參考俄羅斯學者文章 Рустамжон Абдуллаев, “Путин – это национальный лидер, сделавший новую Россию великой за 8 лет,” *ИА REX*, December 7, 2010, <<http://www.iarex.ru/articles/6719.html>>

¹³ Евгений Бухвальд, Виленский А, “Развитие и поддержка малого бизнеса (опыт России),” *Вопросы экономики*, №7 (2008), стр. 109-118.

¹⁴ Ivan Hubert Light and Steve J. Gold, *Ethnic Economies*. (San Diego, CA: Academic Press, 2000), pp. 102-105.

¹⁵ 由於相關著作頗多，篇幅有限，這裡略為介紹幾位經常發表或長期研究相關議題的中西學者，如 Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, (Cambridge: Harvard University Press, 1934), pp. 32-44; Danny Miller and Peter Friesen, “Innovation in Conservative and Entrepreneurial firms: Two Models of Strategic Momentum,” *Strategic Management*, Vol. 3, 1982, pp. 1-25; James J. Chrisman, Andrew Bauerschmidt and Charles W. Hofer, “The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model”, *Entrepreneurship and Practice*, Fall, 1998, pp. 5-29; Peter F. Drucker. *Innovation and*



灣與俄羅斯社會所包含各種社會文化慣習 (habitus)¹⁶，將會影響社會成員對「利益」、「機會」以及「資源」的認知，進而做出創業或放棄創業的決定。

在此動機之下，本文的研究資料主要來自 2012-2013 年之間，作者在臺灣和俄羅斯（主要集中於臺北市和莫斯科市）等地訪談約 70 多位企業代表的資料，試圖藉此了解俄羅斯和台灣民眾所重視的社會文化慣習為何，並考察他們對創業之認知。

由於本研究以俄羅斯作為主要分析對象，本文內容說明集中於俄羅斯訪談資料的討論，只有在第四部份比較台灣和俄羅斯社會文化對於創業影響時，將使用臺灣個案的研究資料並且進行說明。

除前言外，本文的結構安排如下：第二部分透過歷史回顧，建立俄羅斯社會文化之基本概念。第三部分是俄羅斯田野調查過程當中，所得到主要社會文化因素之描述。

Entrepreneurship: Practice and Principles (New York: Harper & Row, 1985), p. 34; Shaker Zahra and Gregory Dess, "Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 2001, pp. 8-10; 亞太創業學界對「創業」之看法與西方學界很接近，參見劉常勇、謝如梅，〈創業管理學術研究之回顧與展望：理論與模式之建立〉，《創業管理研究》，第 1 卷第 1 期，2006 年，頁 1-44；伍忠賢，《創業成真》（台北：遠流出版事業股份有限公司，1997）；呂良添，《創業導向、管理實務、人際網絡與組織績效關係之研究》（桃園：中央大學人力資源管理研究所碩士論文，1998 年）；陳明璋，〈企業家與創業精神〉，發表於「策略管理學術研討會」（台北：政治大學，1987 年）；劉常勇、謝如梅，〈創業管理學術研究之回顧與展望：理論與模式之建立〉，《創業管理研究》，第 1 卷第 1 期，2006 年。

¹⁶ 慣習 (habitus) 概念是指在社會中所有社會成員行動的關鍵原則，具有習慣、習性的意味，但卻不是單純反射性的習慣，而是透過長時間生活實踐、累積下來的，視為理所當然的一種習性。此概念最早以「hexis」一字出現在古希臘哲學家亞里斯多德 (Aristotle) 的著作中，在 20 世紀深受 Pierre Bourdieu 對慣習研究的影響，認為在特殊社會環境下成長的個體，自然受到該環境文化深刻影響，很多日常生活中被視為當然的東西，未必在另一個環境被視為當然。



第四部分是訪談結果的整理，討論和比較台灣以及俄羅斯社會文化的差異。

貳、俄羅斯不同歷史階段主要社會文化因素之分析

俄羅斯是歷史悠久的國家，俄羅斯學者 Evgeni Batalov 提及：「在人們的心靈與行為當中存在新舊兩種文化模式，既相互衝突又相互依賴」。¹⁷當我們談到「舊」的文化模式，我們也必須了解俄羅斯最傳統的價值觀，本文將沙皇時代至今的俄羅斯歷史分成四個階段，分別是沙皇時代、蘇聯時代、90年代及現代俄羅斯社會，並且列出在每個階段出現的新詞彙，這些新詞彙的出現代表社會文化的新概念和新現象，藉此觀察社會變遷的步驟。¹⁸

本文歸納自從沙皇時代到今日，每一個歷史階段中所主導的社會文化因素，呈現於八個新的詞彙，以下並加以說明和解釋（請見圖 1）

¹⁷ Эдуард Я. Багалов, *Политическая культура. Общая и прикладная политология*, (М.: Наука, 1997), стр. 704.

¹⁸ Жером Багана, Тарасова Е.Н., “Функционирование технологии в языке науки и техники,” *Научная мысль Кавказа*, № 3(2009), стр. 118-121.



沙皇時代

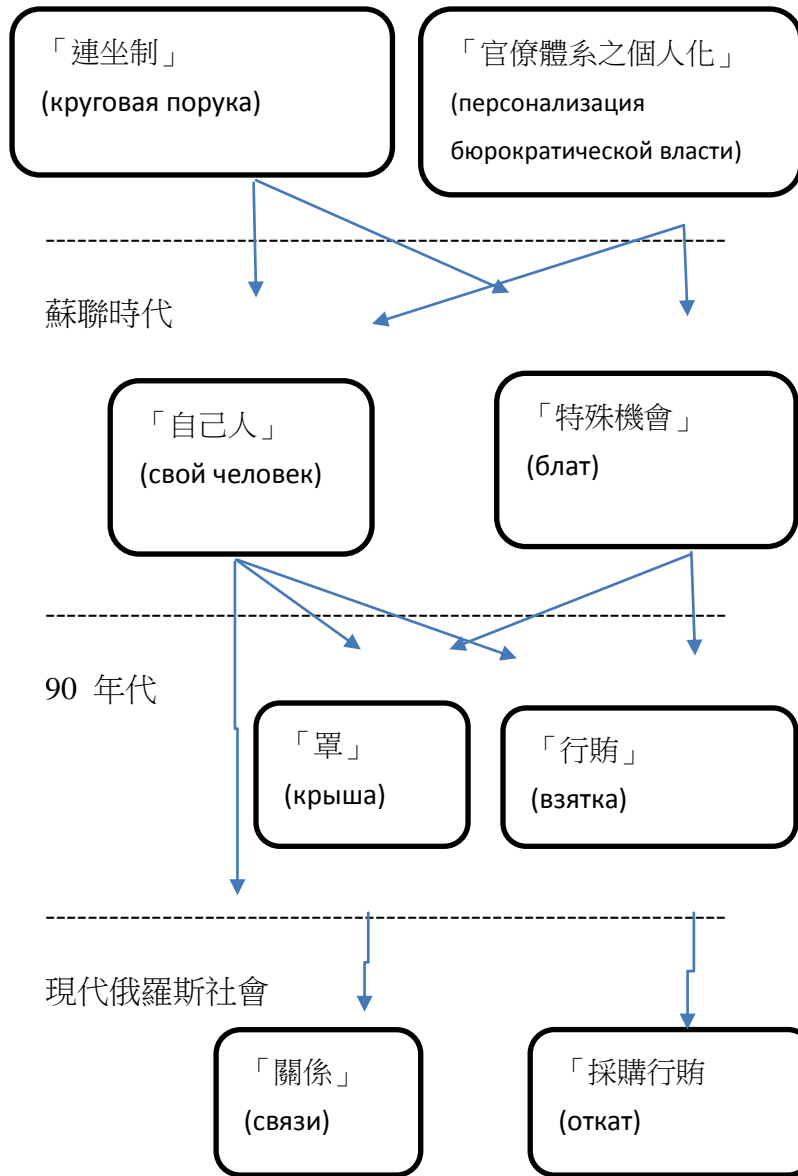


圖 1 俄羅斯不同時代主要概念出現之分析表

資料來源：筆者自製



一、 沙皇時代社會文化特色

(一) 官僚體系之個人化

所謂「官僚體系之個人化」(Personalization of Bureaucratic Power; персонализация бюрократической власти)，是一種基於斯拉夫文化以及蘇聯時期特殊條件形成的社會文化。官僚體系之個人化問題早在 1840 年代熱烈討論，成為「斯拉夫 - 西方發展途徑」辯論的一部分。¹⁹ 斯拉夫主義者以集體主義和社會立場一致性原則來對抗正式法規，認為社會共同立場和一致性比法律限制更為重要，當時他們也指出俄羅斯民族之特殊性，包括道德和價值觀，這些對於人際關係有顯著影響，不侷限於法律之限制。

(二)「連坐制」為集團責任之傳統現象

「連坐制」(Esprit de corps; круговая порука) 來自俄羅斯古老歷史，而最早關於「連坐制」的記錄出現在雅羅斯拉夫一世主持編的「斯拉夫字典」當中。「斯拉夫字典」對「連坐制」提出如下定義：「在以社區為單位的地域內實行『連坐制』，即該社區的所有居民對任何成員的違法犯罪行為都負有連帶責任」。²⁰

「連坐制」著眼於組織成員的社會單元利益出發，成員之間存在一種連帶責任。「連坐制」最早出現在古代俄羅斯社會，它是一種相互管控的機制，直到 1903 年才以成文法的形式固定下來，在 1907 年被廢止。²¹ 不過在蘇聯時期以及後蘇聯時代，「連坐制」變成一種「非法行為中相互包庇」。

¹⁹ Иван В. Киреевский, *Полное собрание сочинений*. Под редакцией Гершензона. Том.2. (М.: Типография Императорского Московского Университета, 1911), стр. 23.

²⁰ Владимир И. Даль, *Толковый словарь живого великорусского языка* (М.: Товарищество М. О. Вольф, 1903), стр. 34.

²¹ Horace W. Dewey, "Russia's Debt to the Mongols in Suretyship and Collective Responsibility," *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 30, 1988, pp. 249-270.



俄羅斯學者 George Yaney 認為，「連坐制」是俄羅斯政治制度中的一種基本元素，「連坐制」模式破壞了法律上的平等原則，將共同體或者集體而非個人作為法律主體。此作法導致國家為了維持法治，而允許社區內部運用法律以外的手段。也就是說，國家容許了社區領袖個人權利的膨脹，也默許他們運用獨特的方法來保護社區成員免受國家的處罰。²³

圖 1 顯示，蘇聯時代的「自己人」(The Insider；свой человек) 以及「特殊機會」(Pull 或 Blat；блат) 概念，都延續沙皇時代的「官僚體系之個人化」和「連坐制」的社會現象。

二、蘇聯時期社會文化之特色

(一)「連坐制」之衍生：「自己人」

「連坐制」到蘇聯時期形成獨特的文化形態，俄羅斯學者 Vladimir Kozlov 指出：「『連坐制』在蘇聯時期已經成為官僚們自我保護、壓制批判的工具」。²⁴

俄羅斯學者 Irina Davydova 把「連坐制」翻譯成「循環擔保」。她的研究證明，「循環擔保現在仍存在道德領域中，並且一直是下層社會持續運作的一個原則」。²⁵「連坐

²² Сергей Ожегов, *Толковый словарь русского языка*, 4-е изд., доп (М. : Инвест Азбуковник, 2003), стр. 97.

²³ George L. Yaney, *The Systematization of Russian Government: Social Evolution in the Domestic Administration of Imperial Russia, 1711-1905* (Urbana: University of Illinois Press, 1973), pp. 112-113.

²⁴ Vladimir A. Kozlov, "Denunciation and Its Functions in Soviet Governance: From the Archive of the Soviet Ministry of Internal Affairs, 1944-1953," in Sheila Fitzpatrick eds., *In Stalinism: New Directions* (London: Routledge, 2000), pp. 117-141.

²⁵ Irina Davydova, "Moral Traditions of Rural Communities: A Study of Russian Collectivism," *Pd. D. dissertation, University of Manchester*, 1999, p. 98.



制」邏輯很簡單：作為「內部人士」(insiders；своего круга) 完全可以從利益鏈中得到好處。²⁶ Kozlov 指出，制度參與者主要任務是證明他是屬於「圈子中的一員」，或是具有「內部人士」的身份，而不是一個「局外人」。²⁷ 俄羅斯哲學家 Grigori Goltz 認為「自己人」主要辨認的方式是觀察社會成員對於資訊交流的反應為何，跟社會地位或物質生活無關。²⁸

研究蘇聯時期的社會學家 Andrei Burovski 用當時流行的笑話來描述本世代特殊「內部人士」和「局外人」之關係：

蘇聯工產主義人員有紅色和黑色的兩種，紅色的是做紅色的公共汽車和吃紅魚子醬，但黑色的是做黑色的伏尔加 (Volga) 汽車和吃黑魚子醬。²⁹

共產社會分為兩個族群：政府官僚階層為「自己人」和其他群眾，而在獲得任何資源上，一般民眾往往無法與官僚階層「內部人士」競爭。由此可知，在「連坐制」前提之下，蘇聯時期法律就不會得到落實，屬於「自己人」的群體也不會遵守法律，「自己人」概念為蘇聯社會的法治帶來一些障礙。

(二)「特殊機會」為蘇聯前未有的概念

在俄羅斯有一句話「不可以，但是可行(Нельзя, но можно)」，這句話提供對於蘇聯時代的認知。Martin Walker 作為 Guardian 記者，當初如此描述蘇聯生活型態：「什麼都

²⁶ 作者將「內部人士」視為「自己人」的另一種表達字眼，兩者在邏輯和語言上非常接近。

²⁷ Vladimir A. Kozlov, "Denunciation and Its Functions in Soviet Governance: From the Archive of the Soviet Ministry of Internal Affairs, 1944-1953," in Sheila Fitzpatrick ed., *In Stalinism: New Directions* (London: Routledge, 2000), p. 130.

²⁸ Григорий А. Гольц, "Культура и экономика: поиски взаимосвязей," *Общественные науки и современность*, №1, 2001, стр. 23-35.

²⁹ Андрей Буровский, *Россия будущего* (Москва: ЛитРес, 2014), стр. 17-19.



不合法，但什麼都可能」。³⁰這樣的現象在蘇聯曾經被稱為「Blat」，本研究翻譯為「特殊機會」。

在蘇聯時期，每一個蘇聯人都清楚認知「Blat」的存在，包含蘇聯政府高層人物，Edward Crankshaw 學者指出，「『Blat』是錯綜複雜和隨處存在的『好朋友』關係系統，...甚至蘇聯共產黨高層人物都是本系統的成員」。³¹ 研究後蘇聯時代的西方學者也特別指出：「我們發現，在一個非市場力量主導的經濟體系當中，『Blat』、穩定、順從、以及均富等觀念，具有比風險、創業、個人成就更大的影響力」。³²

總而言之，「Blat」是一種非金錢交易，是一種關係的交換方式，也就是藉由個人關係網路來獲取公共資源。有學者將「Blat」比擬為中國式的「Guanxi」，³³「Blat」的提供者以及受惠者一般都不認為他們自己是從事非法交易，反而認為此種交易是屬於朋友之間的好意，「Blat」交易是「朋友幫忙」、「分享」、「同情」、「互相」。所以為了讓雙方關係更緊密，建立非正式的交換關係以及保持友誼，通常會採取宴會或喝酒等方法加強友誼。³⁴

³⁰ Martin Walker, *Martin Walker's Russia: Dispatches from the Guardian Correspondent in Moscow* (London: Abacus Original, 1989), p. 17.

³¹ Edward Crankshaw, *Russia Without Stalin* (London: Michael Joseph, 1995), p. 74.

³² Frederic J. Fleron, and Eric P. Hoffman, *Post-Communist Studies and Political Science: Methodology and Empirical Theory in Sovietology* (San Francisco and Oxford: Westview, 1993), p. 374.

³³ Mei-Hui Yang, *Gifts, Favours and Banquets: The Art of Social Relationships in China* (Ithaca and London: Cornell University Press, 1994), p. 25.

³⁴ Mary Douglas, *Constructive Drinking* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988), p. 67.



三、90年代市場改革時期之俄羅斯社會文化特色

(一) 用「行賄」來取代「Blat」

1990年代，俄羅斯自蘇聯社會主義快速轉變為資本主義，以及導入市場經濟發展邏輯，當時俄羅斯工業面臨衰退、投資危機、互相欠債等嚴肅且前所未有的危機，因此蘇聯時代企業之間互相幫忙的氣氛也不再存在，導致原來存在於蘇聯社會的「Blat」現象，在新的市場經濟不再有原來的存在前提。俄羅斯學者 Alena Ledeneva 指出，在蘇聯時代結束之後，「Blat」也失去原來的意義。³⁵

在自由市場經濟到來，「特殊機會」提供者以及受益者很難確定「獲得回報的時刻」，而「立即的」經濟利益比互相幫忙更重要，此刻在俄羅斯社會另外一個現象——「行賄」（Bribe；взятка）取代了「Blat」。

毫無疑問，「行賄」就是一種貪污現象，跟「Blat」大不相同。更重要的是，蘇聯時期「Blat」的使用範圍十分有限，無法透過「Blat」破壞國家核心價值觀。但「行賄」引用範圍變得非常廣泛，透過「行賄」可以獲取一些商務資源，例如國家土地使用權、出口許可證和配額許、快速辦理認證和商業文件、國家預算交易、稅收中轉、關稅、私有化交易以及聯邦預算的服務性債務。³⁶

(二) 90年代「罩」概念之變化

俄羅斯學者 Vadim Volkov 在他的一本書「強力創業」中特別指出，俄羅斯在蘇聯解體之後，如何面對犯罪團體是

³⁵ Alena Ledeneva, *Russia's Economy of Favours: Blat, Networking, and Informal Exchange* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998), p. 176.

³⁶ Information Science for Democracy, "Diagnostics of corruption in Russia: 2001-2005," *Indem Foundation*, April 30, 2006, <<http://www.indem.ru/en/index.shtml>>.



最嚴重的考驗。³⁷ 在 1989 到 2000 年代初期，國家法律執行和管理效率低落，政府機構無法針對商務糾紛、產權、義務履行等問題，提出有效的解決方案，因此犯罪集團所擁有的「體力壓迫」³⁸ 成為更有效的經濟糾紛解決方式。犯罪團體主要直接找商業界人士提供「罩」(Protection; крыша) 之服務，有個犯罪集團「罩」商人，商人就不會變成攻擊對象，不過需要定期繳交保護費給犯罪集團。³⁹

再者，地方官員實際上統治著地方的檢察官、法庭、警察等安全單位，造成聯邦權力機構的一致性受到損害，迫使商人在很多地方商務相關的問題上，都必須依賴與當地官員之間非正統的管道，尋求當地的「罩」。⁴⁰ 由此可見，在不能徹底貫徹社會中的正式途徑與非正式途徑之下，俄羅斯社會不得不訴求各種尋租行為，以彌補現行規則的缺口，並通常會操縱正式途徑與非正式途徑兩者為個人服務。⁴¹

³⁷ Вадим Волков. “Бандиты - феномен 90-ых”, *Русский репортер*, №6 (6), 2007, стр. 25-26.

³⁸ 俄語的「Физическое принуждение」字，中文翻譯為「體力壓迫，脅迫」，意思是透過各種手段，逼迫對方依照要求做事。

³⁹ 當時商人之間普遍相互詢問：「有人罩你嗎 (У тебя есть крыша) ?」。根據 1994 年「新俄羅斯十年發展趨勢晴雨表」公開的一項調查結果顯示，有 51% 的俄羅斯民眾表示信任教會，41% 的人信任軍隊，而只有 17% 的人會相信司法系統，顯示當時俄羅斯社會對法制體系的不信任。

⁴⁰ Vladimir Gelman, “The Iceberg of political Finance,” in Archie Brown, eds, *The contemporary Russian Politics: A Reader* (Oxford: Oxford University Press, 2002), pp. 34-45.

⁴¹ 根據 1994 年「新俄羅斯十年發展趨勢晴雨表」公開的一項調查結果顯示，有 51% 的俄羅斯民眾表示信任教會，41% 的人信任軍隊，而只有 17% 的人會相信司法系統，顯示當時俄羅斯社會對法制體系的不信任。



四、現代俄羅斯社會文化主要現象：「關係」以及「採購行賄」

20 世紀 90 年代，雖然蘇聯共產黨制度不再存在，但許多學者都強調後蘇聯時代精英的持續性。蘇聯時期的「自己人」被「關係（*связи*；Connections）」網路取代，透過「關係」可以獲取一些商務資源，例如國家土地使用權、許可證、快速辦理認證和商業文件等，基本上這種行為在沒有「關係」的情況之下是辦不到的，或者需要透過行賄才可以處理，有時候，「關係」必須搭配「行賄」才可以得到所需要的資源。

根據 2004 年俄羅斯基金會自由使命（*Либеральная миссия*）針對中小企業進行一份研究顯示：「與地方政府之個人關係」，跟「企業家人格特質」和「創業資金」為列為三個最關鍵的創業因素，如此現實「關係」的重要性。⁴²而 Petr Avin 如此補充：只要掌握在地方政府、國家銀行、國營企業「關係」，就可以解決與資金相關的問題，例如優惠貸款條件、延期付款、加速銀行作業時間等。隨著商務範圍擴大，企業在內政部、海關、地方政府的「關係」也變得更重要。⁴³

2000 年之後，俄羅斯國內有組織犯罪的現象似乎正在減少，但是創業者面臨一些挑戰，如貪污、影子經濟以及不徹底的制度性改革。新制度主義學派認為「關係」現象是理性化的結果。⁴⁴ 他們認為蘇聯體系的崩潰造成了一定的真空，於是，人們自然會尋找某種策略，以應對制度缺陷。

⁴² *Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее и будущее*. Под общ. ред. Е.Г. Ясина, А.Ю. Чепуренко, В.В. Буева, О.М. Шестоперова (М.: Новое издание, 2004), стр. 64.

⁴³ Alena Ledeneva, *Russia's Economy of Favours: Blat, Networking, and Informal Exchange* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998), p. 185.

⁴⁴ Евгений Ясин, *Модернизация российской экономики: В 2 кн. Книга II* (М.: Высшая школа экономики, 2002), стр. 23-26.



不過俄羅斯社會學者從另一個角度來看待此現象。俄羅斯著名的自由思想家 Aleksandr Herzen 表示，自古以來俄羅斯民眾認為，法律不公正、法律地位的不平等抹殺了俄羅斯民眾對法律的尊重。⁴⁵俄羅斯法律文化的一個顯著特徵是，其文字與精神之間存在著缺口和漏洞，例如哲學家 Alexander Yakovlev 指出，俄羅斯法律從來沒有真正與道德和真理聯繫在一起，法律好像存在於俄羅斯人民以外的世界，而民眾的世界充滿壓力以及不公平。Yakovlev 認為，在俄羅斯文化傳統裡，法律與良知之間、道德與法律之間存在著可悲的衝突。⁴⁶ 依照此邏輯來看，「採購行賄」（Kickback；откат）⁴⁷ 新現象，雖然在法律上等同貪污行為，但是從一般商人的角度來看，就只是一種「建立關係」以及「尋找對方青睞」之手段。俄羅斯學者 Alexey Solovlev 如此解釋：「俄羅斯國家結構的制度性弱點，已經由各式各樣的非正式模式所填補、替代或者補償，而這些模式正是權力的縮影，行政與政府關係的代表」。⁴⁸

參、俄羅斯社會文化因素田野調查

筆者在田野調查的過程當中，經過訪談俄羅斯中小企業的創辦人，企業幹部，討論有關社會文化正式以及非正式制度，來了解在俄羅斯最為認同的社會文化慣習。

筆者於 2012 以及 2013 年三度到俄羅斯進行田野調查，利用約六個月時間，選擇莫斯科以及聖彼得堡的中小企業，深度訪談約 70 多位創業者或中小企業幹部。本章透過俄羅

⁴⁵ Александр И. Герцен, *Собрание сочинений в 30-ти томах. Том I* (М.: Академия Наук СССР, 1954), стр. 61.

⁴⁶ Alexandr M. Yakovlev, *Striving for Law in a Lawless Land: Memories of a Russian Reformer* (London: M.E. Sharpe, 1995), p.87.

⁴⁷ 「採購行賄」可以視為行賄的一種，賣家給採購單位的採購決策者佣金。一般「採購行賄」是採購單位決策的關鍵因素，而「採購行賄」金額有時候會超越採購金額的 3 成以上。企業主一般會透過「採購行賄」，希望獲取國營企業或政府採購單位的青睞。

⁴⁸ Алексей И. Соловьев, *Куда идет Россия? Трансформация социальной сферы и социальная политика* (М.: Дело, 1998), стр.155-164.



斯訪談所獲得的質性資料，歸納出重要社會文化慣習，並加以分析和說明。

一、「關係」以及「採購行賄」的作用

訪談資料顯示，透過「關係」處理事情是俄羅斯普遍的社會現象，多數受訪者認為「關係網絡有助於生意」，甚至「有關係」才能做生意。有一部分俄羅斯受訪者認為，在沒有特殊能力的前提之下，只要有「關係」就可以做到生意，由此可見，「關係」在俄羅斯不僅幫助企業營運，甚至是做生意不可缺的條件：

你有好產品或服務都不保證你能成功，因為目前在俄羅斯做生意 60% 都依賴關係，尤其是在爭取國家標案，「關係」作用的特別濃厚，所以要花不少時間以及努力來建立關係。(RU14)⁴⁹

多數受訪者認為，感情在建立「關係」方面並不重要，主要的是進行建設性的合作，透過互惠合作達成雙方的目標。所以在俄羅斯很多「關係」是透過「行賄」、「採購行賄」或其他方式來維持：

我們接觸新客戶的時候，如果他已經從另一家獲得「採購行賄」，他跟我們會合作機會很低，因為他就是「被餵了」。⁵⁰ (RU19)

而且多數受訪者強調，「關係」普遍出現在大城市之外的區域，離莫斯科越遠的區域，90 年代的氣氛越濃厚，「採購行賄」越多。(RU44)

⁴⁹ 相關採訪資訊參見附表 1。

⁵⁰ 俄語的「Прикормил」字，中文翻譯成口語的「被餵」，常常用來形容某一個經紀人習慣接受某一家公司的「採購行賄」，因此他會害怕換作合作伙伴，萬一新的合作伙伴不提供「採購行賄」，他就沒有私下收入來源。



莫斯科是由市場決定贏家，關係不會那麼重要，很多國外企業的作業也強調西方文化當中市場關係的影響。但在貪污嚴重的地區，必須透過「關係」以及「採購行賄」才可以成功，或許需要時間來改善此情勢。(RU04)

調查顯示，在莫斯科以及大都市、高科技以及外國企業往來普遍的地方，此因素的影響力不斷減少。這與中央政府體系的執行力、透明度比較高有關，國際企業繁榮的地帶，「關係」以及「採購行賄」的因素有弱化的趨勢。有些受訪者如此說明：

過去「關係」作用更大，影響 80% 以上的交易，但最近作用呈現下降之趨勢。主要原因是，俄羅斯市場受到國際企業重視，有國際企業進來，所以逐漸開始改變「關係」文化。此外，標案的透明度也逐漸增加，許多國外投資人需要品質保障，也要求俄羅斯政府提供公平競爭之平臺。(RU55)

二、社會普遍「缺乏信任」

「缺乏信任」在俄羅斯已成為生活常識和行為指南，普遍存在的一種說法是：「除了自己之外，不信任別人」。本田野調查顯示，在俄羅斯「缺乏信任」的狀況普遍，企業內部存在上下層不信任關係，企業外部「很難信任對方」，甚至合作已久的合作夥伴常常不夠誠實：

在俄羅斯「不信任」之程度很高，特別是在莫斯科以外的地方。莫斯科的商人會比較開放一些，給予對方一些信任，但在其他區域的人民極度保守，關係往來必須非常小心。因為缺乏信任，所以需要「關係」的介入，在俄羅斯「信任」是做生意往來的第一個前提，因為常會面臨收不到款項或拿到瑕疵品的事情發生。(RU27)

為了反映「不信任」文化的存在以及避免被騙的危險，在俄羅斯部分地區「氏族」(клан) 概念變得重要，許多生意



往來都是透過「氏族」進行：⁵¹

這種關係完全沒有貪污之意味。主要是因為當地的人常常被騙，害怕再受騙，所以願意接觸屬於同一群體的人，寧可接受比較高的價錢，但有親屬網絡保證交易之安全性。(RU44)

三、對於工作「缺乏動力」

七成受訪者提到俄羅斯人對於工作「缺乏動力」的態度，他們用不同的方式來描述，包括員工「不勤勞」、「懶惰」、「欺騙」、「缺乏責任感」、「最後一刻做事」、「不喜歡按照計劃做事」等詞彙，用以形容俄羅斯人的工作態度。有受訪者指出：

俄羅斯人是最會處於壓力之下做事的民族，但是這種特殊能力長期以來已經養成一個壞習慣，也就是沒有壓力之下什麼都很隨意，有壓力才開始認真做事，只有面臨突然危機狀態才認真工作，這種工作態度對於企業的正常發展沒有幫助。(RU36)

多數受訪者認為，這種「缺乏積極性」態度與俄羅斯文化有關，甚至有受訪者提到俄羅斯著名的俚語：「不推，就不會滾動（Не пнешь, не покатится）」(RU14)，以及「工作不是狼，不會跑到森林去（Работа не волк, в лес не убежит）」(RU10)。有受訪者如此描述：

俄羅斯人對工作之態度是基於俄羅斯自己很偉大之思維模式，特別是具有高企圖心的人覺得「我不是上帝，但很快要成為上帝」，而對做事態度則是「馬上做，馬上賺錢」。(RU49)

⁵¹ 「宗族」(клан) 是一種像親戚朋友關係。



俄羅斯人做事沒有自己的紀律，個性非常衝突，而且企圖心很高，都要馬上獲利，根本不願意一步一步成長，就像 McDonalds 一樣「來了就賺到了」的概念。(RU27)

多數受訪者提到「機會主義」(Avos ; авось) 是俄羅斯員工對於完成工作的特殊心態，有受訪者如此描述本現象：「很多員工對於做事抱持 Avos，也就是很不積極或被動之態度」。(RU46) 雖然俄羅斯正走向市場經濟，但「被動的行為模式」和不重視工作仍然存在於俄羅斯社會文化當中，被俄羅斯學者視為「前蘇聯共產制度」所留下來的遺產。綜上所述，有受訪者認為俄羅斯人對於工作態度「有一些就夠了」，沒有企圖，其原因是大部分人認為現在的制度不會允許真正的發財。(RU57)

四、法律不受重視

六成以上俄羅斯受訪者提到「法律不受重視」，表達方式有很多種，例如「合約不提供保障」、「法律容易被操作」、「對於司法不信任」、「法律制度不公平」、「法律不切實際」、「法律阻礙商務」、「大家不遵守法律」。蘇聯解體之後，俄羅斯嚴重缺乏法律的執行力。雖然俄羅斯名義上走向市場改革，推動自由市場以及民主制度，但在田野調查的過程中，筆者發現「權威」、「罩」和「關係」，仍然比「法律」擁有更大的影響力。有受訪者認為：「俄羅斯『罩』作用是為了提供『即時裁判』角色，⁵²提供商人一些保障」。(RU19) 多數受訪者認為，俄羅斯「法律」是一種進行交易時的障礙，做生意必須鑽一些法律的漏洞，而且現有的法律容易被操弄，此現象可用俄羅斯的俗語來形容：「法律如撈網，怎麼轉就怎麼有結果 (Закон что дышло, куда повернул туда и вышло)」。(RU43)

⁵² 「即時裁判」是從俄語的「Оперативный суд」字所翻譯過來的。由於俄羅斯司法體系的不健全、官僚主義、緩慢、貪污嚴重、難以獲取公正判決，許多商人不得不依賴權威人士的保護，在必要時刻可以有效又快速解決商務糾紛。



俄羅斯政府不斷改變遊戲規則，沒有穩定的策略，官僚體系存在官僚個人化，所以很多事情遇到新的官員容易改變，沒有穩定的制度且存在很多（法律）漏洞，大家為了競爭而必須採取非法行為。在俄羅斯若依照正常方式做生意，就無法發展。(RU26)

田野調查結果顯示，「法律準則不受重視」現象，在比較偏遠的地區更為嚴重：

有些地區還生活在 90 年代，也就是「力」比「法」重要。有影響力的地方權威人士會拜訪發展良好的企業，直接表示「本工廠的股權我有份」，完全不重視私有權，創業者也沒有任何法律之保障。在莫斯科已經不會發生這種事，但行政機構官員也會設法介入生意，獲取一些利益。(RU09)

偏遠地區一定要有關係才可以順利做生意，連小生意都需有人罩你，若沒有的話就不要想創業。在莫斯科或許可以到法院解決糾紛，但偏遠地區仍停留在 90 年代的商業模式。(RU44)

五、「教育與思維」仍未改變

調查結果顯示，許多俄羅斯人還持續沿用蘇聯時代的社會主義思維模式，認為「權力決定一切」且無視於個人應有之權利，延續蘇聯時期對於商業的負面意識型態，有受訪者以俄羅斯俚語表示：「沒過富裕的日子，就不要開始 (Нежили богато, нечего начинать)」。⁵³ (RU11)

多數受訪者認為，保守思維主要來自蘇聯時期的教育以及生活方式，無法快速適應新的市場機制，仍然以負面態度來看待個人創業。一些受訪者用「思維之限制」、「思維」、「教育不足」等方式，表達「教育與思維」因素的作用：

⁵³ 翻譯自受訪者所提到俄羅斯傳統的俗語：「Нежили богато, нечего начинать」。



過去蘇聯存在集體產權，許多員工甚至公司主管不會將自己當作真正的主人來做事，所以俄羅斯所有的溝通問題，都是沿襲蘇聯時代的思維模式。(RU55)

許多俄羅斯地區的民眾仍停留在 90 年代思維，依賴過去的遊戲規則，甚至使用暴力手段比其他方法更有作用。(RU21)

多數受訪者認為，今日俄羅斯企業受到國際企業文化之影響，對於改變企業員工的思維模式有深遠影響，不過在中央或大城市之外偏遠地區的社會規則，仍然無法快速轉變。

六、生活缺乏確定感

在訪談過程中，受訪者提到「生活缺乏確定感」，包括「對未來無法掌握」、「太多變化」、「遊戲規則」、「不透明」，「不穩定」等幾種詞彙的運用。本社會現象可以從俄羅斯古典文學、宗教和現代哲學來了解。談到此種現象，不得不提到俄羅斯輪盤 (Russian roulette; русская рулетка)，⁵⁴俄羅斯輪盤遊戲在很多古典作文當中介紹過，俄羅斯有名的詩人萊蒙托夫 (Mikhail Lermontov) 以生命與命運結合的角度來分析「俄羅斯輪盤」，此著作被列為俄羅斯高中必讀的作品，主要內容描述主角對於命運之思考，特別提到人生很多事情無法掌握，只好以平常心來面對並接受。⁵⁵

⁵⁴ 俄羅斯輪盤 (Русская рулетка) 是指用手槍的一顆子彈來決定生死，不過到現在為止，歷史學家尚無法正確說明此遊戲在俄羅斯出現之原因以及時間點。

⁵⁵ Mikhail Lermontov 的著作「Герой нашего времени」裡面的一個小說「Фаталист」，描述俄羅斯軍人在高加索討論命運，其中一位以手槍挑戰人生，在大家前面往自己的頭腦開槍，但子彈卡住，後來 Lermontov 的故事主角離開現場，隔天知道這位挑戰者半夜回家被喝醉的軍人殺死，故事主角因此思考，人生所面臨的一切是否早已注定，人無法改變自己的命運。本故事俄文版本可見：
<http://tululu.org/geroi_nashego_vremeni_kratkoe_soderzhanie_5.html>



俄羅斯受訪者如此說明「生活缺乏確定感」的內涵：

在俄羅斯做生意，你總是不知道明天會發財或坐牢，在俄羅斯做生意可能比在已開發國家做生意更容易快速發財，但也可能更快速破產或被關。(RU11)

雖然創業總是有風險所存在，但在俄羅斯，這樣的風險並不是屬於「商務風險」，而是發生預料之外的狀態，例如官僚體系的新決策、政府調查單位的突然行動、競爭對手的暴力手段等等變化。

俄羅斯民眾「生活缺乏確定感」的來源，一方面跟民族性、歷史文化，甚至對於「命運」的認識有關，⁵⁶另一方面反映俄羅斯老百姓生活的極度不確定性，必然對於商業活動的長期發展不利，呈現追求短期利益和重視短期發展的思考模式，企業只重視短期目標：

很多創業者面臨「生活缺乏確定感」，因而改變策略，放棄長期計劃，只要今天賺錢，不考慮未來發展。(RU26)

「生活缺乏確定感」也促使俄羅斯創業者透過合伙方式來降低風險，訪談中具有代表性的說法是：「我若要創業會去找合作夥伴，主要原因是盡量避免不穩定的狀態，多一方合作等於有多一個保障」。(RU52)

⁵⁶ 可參考俄羅斯學者 Yulia Forofontova 探討「命運」概念在俄羅斯以及中國文化當中的差異，她分析俄羅斯語言和俗語後作出如此的結論：「俄羅斯俗語顯示人無法影響到自己的命運，反之，中國俗語著重說明命運以及人的特殊因果關係」。進一步而言，學者強調俄羅斯與中華民族對於「命運」的不同看法，「命運」在俄羅斯文化被認為是「既定的」，但在中國文化被視為是「可改變的」。參見：Юлия Леонидовна Форофонтова, *Концепт судьба и его языковая репрезентация в дискурсе*, (Диссертация, Тамбовский государственный университет, Тамбов, 2009), стр. 46-49.



肆、訪談結果整理：台灣和俄羅斯社會文化的比較分析

本研究針對台灣以及俄羅斯中小企業代表進行訪談，整理並歸納所獲取的資訊，詳述社會文化慣習對現代俄羅斯以及台灣創業行為的深遠影響。值得注意的是，本文在兩地所蒐集的訪談資料，有兩種差異必須加以釐清：台俄對於中小企業之定義不同、接受訪問的群體型態有明顯差異。

第一，在台灣對中小企業的定義是前一年度營業額在新台幣 1 億元以下、可雇用員工人數未滿 100 人，⁵⁷但在俄羅斯對於中小企業的區分是前一年度營業額在 10 億盧布⁵⁸以下、可雇用員工人數不超過 250 人，很明顯的，俄羅斯對中小企業之定義範圍較為寬鬆。不過本研究在訪談群體上，俄羅斯的部分員工人數介於 15-80 人之間，以利縮小訪談兩個地區創業者群體間企業形態的差異性，如此強化比較上的意義。

第二，就群間差異而言，俄羅斯和台灣接受訪問的中小企業創辦人無論是在創業的起始點、經營的產業型態、教育程度、年齡層上均有所差異，請參考表 2。

⁵⁷ 台灣其中三個行業對中小規模有特殊規定：製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本新台幣 8000 萬下和雇用員工未滿 200 人，資料整理自《中小企業白皮書書》。

⁵⁸ 盧布與台幣匯率十分接近，近 10 年間大約維持 1 比 1，匯率波動在 15% 以內。



表 2: 俄羅斯與臺灣地區受訪者對照

	臺灣地區	俄羅斯地區
開始創業	60-90 年代	90 年代中期以後
產業內容	製造業/貿易商	經銷商/代理商/ 系統組裝商
企業人數	3-150 人	15-80 人
企業年齡	10-45 年	5-15 年
教育程度	中學/專科/大學	大學/研究所
年齡層	35-67 歲	26-47 歲

資料來源：筆者自行整理

由上表可知，俄羅斯受訪者的平均年齡較臺灣的受訪者為低，這是因為俄羅斯中小企業多半是上世紀 90 年代後才成立，企業的年齡也較短。在產業性質方面，臺灣的受訪者主要集中於製造業或進出口貿易的相關產業，而在俄羅斯則為經銷商、代理商以及系統組裝商居多。很有趣的是，臺灣中小企業的創辦人多半是中學、專科或大學教育程度，而俄羅斯的創辦人多數受過大學或研究所教育。

本研究依據影響社會文化的諸多因素的特質區分為三個面向，包括文化環境、文化對象及創業文化環境。



表 3：田野調查所獲取的主要社會文化慣習

議題	台灣社會意識	俄羅斯社會意識
文化前提	島嶼文化，地方小，資源有限，中華文化傳統	大國，資源豐富，歷史悠久
文化特色	好客，勤勞，服務導向，向日本學習，重視感情（同鄉），儒家思想，家族主義	偉大俄羅斯之思維，對任何事情都具有高度期待，希望立刻獲得結果（看重短期），喜歡創新，將「關係」當成「信賴」來看待，前一代保守
民族個性	喜歡學習，重視人脈建立，吸收新知，有危機感	最後一刻做事，「avos」（機會主義），不夠積極，不負責，不喜歡遵守法律
文化一致性	南/中/北地區有所不同；依族群而不同	莫斯科與周邊區域有所不同，周邊地區仍然延續 90 年代文化傳統；蘇聯解體前後時代不同
文化新趨勢	透明化程度高，與國際接軌，利潤縮小使得做事較現實，市場勝於感情	國際企業投資帶來市場經濟遊戲規則，逐漸走向透明化
政府現有角色	政府提供幫助，也會提供青年貸款（低利率的貸款），政府提供教育訓練	國家政策阻礙發展（所以很多企業必須走非法路線），政府法律有漏洞，政府創業資金透過「關係」進行分配
對於政府期待	人民希望政府「管」，政府鼓勵大家創業	政府不要「管」、不要干涉
市場角色 ⁵⁹	80% 依賴市場，20% 依賴「感情」	30% 依賴市場，70% 依賴「關係」
關係網路	由「情」為中心重視血緣、忠誠、情感長期培養的	由「利」為中心重視個人利益 立刻報酬
家族	很多	還沒有（第二代尚未接班）

⁵⁹ 作者依照受訪者對市場角色在創業中的評價來衡量「市場角色」之平均比例，屬於籠統舉例。



	企業 企業 行為	培養「感情」	建立「關係」，有「自己人」
	企業 趨勢	「感情」越來越淡	「關係」在高科技企業作用已不大， 「關係」作用逐漸降低
	企業往來 的非市場 因素	信用、人脈(鑽漏洞)	信用普遍缺乏，90%私人企業與國營企業往來需要「採購行賄」，10%私人企業之間的往來需要「採購行賄」，生意規模越大越需要「採購行賄」
	企業 文化	人情化的管理 家長式管理	團體意識之概念 員工與老闆平等溝通
	企業管理 風格	重視人情味	監督員工欺騙行為
	企業僱用 人才	兒子、同學、親屬、 朋友介紹， 但不宜僱用朋友	朋友（主要合夥對象）、 親戚、同學等
	創業 文化 環境	創業 之理想	自由、發揮自己、 實現夢想、 利潤較高
對於創業 有利因素		信用較好，職業道 德，人的素質較 高，道德，勤勞努力（尤其是出生在 1980年代之前的世 代），儒家思想	俄國人喜歡創意，新一代 比較積極，社會評價對於 商人高於政府官員
對於創業 不利因素		過於重視「感情」 新世代不願意努力 （不加班等） 年輕人缺乏危機意 識、沒有危機感 台灣社會相對富裕	前一代(1990年代以前) 觀念太保守、不積極，新 世代好高騖遠、不切實 際，貪污現象如「採購行 賄」、「自己人」、「關係」、 「avos」（機會主義）普遍 缺乏責任感信用不足
創業之前 提		核心技術（製造 業）、人脈、	「關係」、資本、創新概念



		資本、時機	
創業的必備條件	靠自己，自立自強	有「自己人」、「關係」才做到生意	
創業之偏好	單獨創業（單打獨鬥）	合夥（比較容易克服困難）	
創業資金來源	自己、銀行、家族、政府	自己、家人、銀行（利息很高）	
創業思維	長期性、緊密合作、高度配合	短期性、利益原則、對於未來沒有確定感	

資料來源：筆者自行整理

一、 俄羅斯歷史與文化的連接

俄羅斯的「文化前提」，是基於俄羅斯是大國，資源豐富，歷史悠久，是一個多民族的國家。同時，俄國是「地廣人稀」的國家，具體而言，俄國的人類世界與大自然環境互相不配合（*Incommensurate*），俄國人具有極端開放卻又極端保守的態度，此與台灣「島嶼文化」的發展背景大不相同。

在資源豐富的國家，每一個人多少都會獲得部分資源，但在台灣這種資源有限的地方，反而強調「靠自己」、「天下無白吃午餐」等概念，台灣的「勤勞」、「服務導向」的態度，正是基於此種文化前提。「島嶼文化」使得台灣人非常「好客」，對於外來的人或企業往來極為歡迎和信任，「有朋自遠方來不亦樂乎」的儒家思想，對於創業、交流、與國際往來有非常正面的貢獻。此外，「中國文化傳統」促使台灣人「重視感情」，有八成以上台灣受訪者特別提到這些概念。

俄羅斯偉大歷史讓俄國人對於自己國家感到驕傲，強調「偉大俄羅斯」之思維，六成以上受訪者同意這一點。也有五成以上的受訪者特別指出，俄羅斯為俄國人將自己視為獨特的彌賽亞（*Messianic*）民族，因此特別喜歡創新，認為自己創造的東西具有極大的價值以及作用。其他的「文化特色」跟俄羅斯歷史有密切關係，例如蘇聯時代民眾不知道



市場經濟的規則，不具資本主義的價值，震盪改革讓俄國內的狀況很不穩定，人民並不節儉，對於未來也沒有把握，所以重視短期生意以及效果，希望突然發財，因此七成以上受訪者特別強調「希望立刻結果」。

90年代的歷史背景讓後蘇聯時期俄羅斯產生道德真空，為了保證自己的經濟特權，企業家的道德感很低，現代俄羅斯人將「關係」當成「信賴」來看待，有「關係」就可以比較放心，約八成受訪者指出此點。另外，曾經經歷前蘇聯以及90年的創業人士被指為「特別保守」。

二、社會環境與民族性格

談到「民族性格」，有八成以上台灣受訪者指出台灣人「喜歡學習」，願意吸收新的知識及文化，此點對於台灣中小企業與國際企業快速接軌有很大的幫助。多數台灣老一輩中小企業家特別提到「有危機感」的重要性，必須時常注意未來的可能變化，隨時「建立人脈」，這一些都是台灣商人不可稀少的社會文化特色。

俄羅斯的「民族性格」跟國內遊戲規則不斷改變、政府無穩定規範，和後蘇聯時期的震盪改革有關。蘇聯解體之後，俄羅斯經濟活動在很大的程度上由非經濟因素而決定，人民對於未來沒有確定感，因此很多人從事短期商業，投機行為普遍，對於未來沒有把握，甚至是「今天做生意，明天坐牢」。這也是俄國人依賴「機會主義」(Avos)的原因之一。七成受訪者認為「機會主義」概念是俄羅斯現代商業文化的一部分。六成以上的俄羅斯受訪者特別指出，「俄國人在有壓力或意外的情況之下做事比較積極」，不然都會展現「放慢」、「不夠積極」、等到「最後一刻做事」的個性，以及表面上看起來「不負責」的工作態度。另外，「工作態度」因素跟社會主義意識型態有關，由於過去俄羅斯在工作上缺乏獎勵、經濟刺激等市場措施，企業之間或企業與員工之間沒有競爭關係存在，因此工作態度低落。在政經改革期間，雖然企業面臨民營化等制度性的變



化，但是上下層員工仍然沒有脫離蘇聯時代對於被動以及不積極的工作態度。

蘇聯解體前後的歷史背景，讓商務活動受到國家的壓迫和官僚貪污的限制，因此現代俄國人已習慣將「不遵守法律」視為普遍的現象。八成以上的受訪者認為，要是完全遵守法規將沒有辦法競爭，原因是其他人不遵守法規，因此在成本、效率等方面會輸給競爭者，俄羅斯受訪者也指出「法律有很多漏洞」，為了競爭必須走非法的路線。

三、文化及其發展趨勢

本研究要特別強調，七成以上的俄羅斯以及六成以上台灣受訪者認為「文化一致性」不存在。台灣受訪者認為，創業文化在台灣不同地方會有差別，而且依照不同族群會不一樣。俄羅斯受訪者將「不一致」的原因，歸因於蘇聯解體前後不同世代創業者對於處理事情方式的差別，老一輩比較會重視「自己人」概念，尋找關係網絡裡面的朋友同事來做生意，但年輕創業者主要依賴「採購行賄」來建立新關係。來自不同地方的受訪者強調，創業文化在莫斯科以及偏遠地區不同，在某些地方仍然存在 90 年代商業文化，具有「罩」特色。另外，在俄國東亞地區仍存在宗氏族制度，屬於不同家族的成員遭受不同的待遇。類似於「自己人」之概念，不過氏族是以「血統」區別，跟貪污沒有關係，同一個氏族之成員具有互信，可減少欺騙之風險。

談到「文化新趨勢」，八成受訪者認為俄羅斯逐漸走向透明化，主要是因為受到國際企業投資的影響，帶入市場經濟遊戲規則，社會力量也越來越大，因此公民社會要求政府採購都須以公開和透明的方式來進行，對於貪污有一定的限制。同樣的，台灣受訪者也認為透明化時代來臨，多數同意這是與國際接軌不可避免的現象，七成以上的受訪者認為，「市場勝於感情」趨勢明顯，導致做事情必須比較現實，要不然無法競爭。



四、文化對象：政府、市場、關係網路以及企業

台灣與俄羅斯受訪者對於「政府現有角色」以及「對於政府期待」的看法大不相同。台灣八成以上的受訪者以正面評價政府對於中小企業之貢獻，特別指出「政府會幫忙」、「有青年貸款」、「政府提供教育訓練」、「不過幫助有限」等現象。同一個題目，有九成以上的俄羅斯受訪者，對於自己政府提出負面的評價，認為國家政策阻礙中小企業發展，現有制度使企業毫無選擇，為了生存而走向非法，政府法律有漏洞，政府創業資金也透過關係進行分配，因此關係、「採購行賄」繼續扮演關鍵的角色。

「對於政府期待」之看法，台灣受訪者提出「希望政府在『管』」、「政府鼓勵大家創業」，俄羅斯八成以上受訪者持相反意見，認為「政府不要『管』就好了，不要干涉就好」。台灣受訪者立場，與國民黨政府和企業之間實現「家父長式的」經濟管理作風有關。到台灣後國民黨政府用「家族主義」傳統概念來進行與社會下層之溝通，在解放之後本原則產生一種政府對中小企業之經濟責任，如「政府的責任是幫助台灣企業賺錢」。

俄羅斯以及台灣受訪者，對於「市場角色」的看法也大不相同。在台灣生意往來，80% 依靠「市場」因素，剩下來的 20% 重視「感情」因素。但俄羅斯「感情」因素在於市場交往沒有顯著影響，70% 以上的交易仍然由「關係」因素來確保，而「市場」因素扮演次要角色，約占 30%。

俄羅斯和台灣的受訪者，對於「關係網路」概念的理解也不同。俄羅斯的「關係」以「利益」為中心，但台灣的「關係」以「情感」為中心，在俄羅斯，受訪者認為「利益」可獲取資源或優勢，台灣受訪者則認為「情感」可獲得對方的信任，有助於分工、配合加工、資源交換等各種合作形式



的開展，有利於企業的發展。

在俄羅斯，「關係網路」與沙皇時代的「連坐制」、蘇聯時期的「自己人」、和現代的「關係」之觀念有關，其主要特質是與資源支配者（包括行政官僚、黨的幹部，政府執政者）建立關係。在過去的蘇聯時期有了這種關係網路，即可透過「特殊機會」(Blat)獲得資源，現代的俄羅斯則要透過「行賄」或「採購行賄」來獲取或分配資源。在俄羅斯，關係網路一直是滿足個人利益和立即提供報酬之工具。因此，台灣存在「先做朋友，做不做生意不重要」的觀念，以及用餐和送禮等文化儀式，這些會讓俄羅斯人充滿疑問，視為一種脫離理性的行為模式。

台灣多數的中小企業為家族企業，關係網路的觀念源自於家族主義，基於家族優先觀念—家族內為圈內人，家族外為圈外人，圈內和圈外的區隔非常明顯。台灣的中小企業特別重視血緣、忠誠和情感，將社會網絡視為長期的投資，而「培養感情」和「人脈」則是累積社會資本的長期手段，與俄羅斯「立刻獲得結果」的觀念不同。台灣受訪者在挑選合作對象上，特別重視「觀念相同」，俄羅斯受訪者卻認為有「共同利益」就好了，由此顯示關係網路型態的差異。

有關「企業行為」和「企業趨勢」，除了一些高科技產業之外，多數俄羅斯受訪者建議，先要建立起管道，有「自己人」或「關係」，創業才會順利。這種現象在與國營企業合作方面特別嚴重，有九成交易都依賴「採購行賄」，在一般企業和企業之間的往來當中，採購行賄占總交易的10%左右。受訪者也說明，若由生意規模來看採購行賄，生意做得越大，越需要利用採購行賄來確保訂單。

在台灣「企業趨勢」的方面與俄羅斯有明顯的差別。台灣受訪者指出「感情越來越淡」的現象，但是仍然建議「培



養感情」，主要是因為感情跟「信用」有關，而「信用」是非市場因素之外最關鍵的因素。換言之，俄羅斯商人在「信用普遍缺乏」情況之下，必須透過採購行賄確保生意往來，台灣商人銷售產品的時候，除了建立產品的市場優勢之外，另一個重視的因素就是「信用」。

在「企業文化」方面，基於「家族主義」的台灣企業主要是「人情化的管理」以及「家長式管理」，展現「家長權威」價值觀，但俄羅斯企業比較重視「員工與老闆平等溝通」，但同時也維持蘇聯時代的「團體意識」。在「管理風格」上，多數俄羅斯主管提到「監督員工欺騙行為」的重要性，或許與俄羅斯人的「普遍缺乏責任感」、「機會主義」以及「採購行賄」有關，如此主管才可以保證員工有效工作；台灣的主管比較「重視人情味」，偏好「家長式管理」。

在「僱用人才」的方式上，台灣創業者願意僱用兒子、親屬、同學、朋友介紹的人才，但七成以上受訪者表示絕對不會僱用朋友；俄羅斯人會僱用親屬、同學，也會邀請朋友合夥。

五、創業文化環境之社會因素

值得注意的是，俄羅斯民眾對於商人的社會評價高於政府官員。多數受訪者指出，許多政府官員都依賴商人生活，但商人為了創造業績必須支助政府官員，因此一般民眾較同情商人，對於政府官員反而抱持敵對態度，這也與俄羅斯政府與人民之間相互不信任有關。本研究認為「社會評價商人高於政府官員」、「新一代比較積極」以及「俄國人喜歡創意」等因素有利於創業，而「新一代好高騖遠、不切實際」，「社會仍然存在貪污現象」、「採購行賄」、「自己人」、「關係」和特殊的「機會主義」，則不利於創業。此外，由於依賴「機會主義」現象很普遍，所以「缺乏責任感」也是另外一個嚴重不利於創業的因素。某些受訪者指出，其他對於創業不利的因素還包括 90 年代歷史之混亂經驗、蘇聯解體後的信用不足問題、新一代的教育問題和前



一代的保守心態。

台灣對於創業有利因素包含「信用比較好」，「職業道德」，「人的素質高」，「道德」，「勤勞努力」，「儒家思想」，這些都跟傳統道德有密切關聯。在台灣，不利於創業的因素，除了「過於重視感情」之外，「新一代不願意辛苦」、「年輕人缺乏危機意識」、「台灣富裕社會之誘惑」等，都是跟新一代的生活環境有關。

有關「創業前提」部分，台灣和俄羅斯受訪者提到「資本」、「核心技術」或「創新」都是必備條件，但相對於台灣，俄羅斯受訪者認為「建立關係」或「罩」是創業的前提之一。在「創業的理想」方面，台灣受訪者強調自由、發揮自己、實現夢想、利潤較高等目標，而俄羅斯受訪者除了利潤目標之外，則是強調創新以及希望當管理者。

在「創業的必備條件」上，台灣創業者強調靠自己 and 自立自強，相反地，俄羅斯創業者幾乎都認為依賴「自己人」或「關係」才可確保生意，與台灣不同在俄羅斯「關係網路」幾乎可決定創業之成敗，換言之說，「關係網路」在俄羅斯不僅是一種「有利於創業」，更是一種「創業必備的條件」。

俄國人跟台灣最明顯的差別在於「創業的偏好」，有九成以上的受訪者指出願意合夥創業，如此才可以分散風險獲得成就，但八成以上的台灣人將「單獨創業」（單打獨鬥）視為最理想的創業方式。

對於俄羅斯人而言，政府不會是「創業資金來源」，但在台灣政府貸款是很普遍的現象，有五成受訪者曾經提及。

在「創業思維」方面，台灣受訪者聯想到「長期性」、「緊密合作」、「高度配合」，俄羅斯受訪者提到「短期性」、「利益原則」、「信用不足」、「對於未來沒有確定感」等



概念，甚至多數受訪者指出他們隨時都會面臨被欺騙的情況，而可信任的夥伴關係占不到四分之一。

伍、結論

學界曾經多次探討蘇聯政經改革的特殊性，但多數研究強調制度性改革，本文從社會文化角度觀察俄羅斯現代中小企業的發展，以歷史文化和田野調查資料加以分析。

首先劃分歷史文化的不同階段，本文觀察到古代俄羅斯社會強調「連坐制」以及「官僚體系的個人化」，到蘇聯時期轉變為「自己人」以及「特殊機會 (Blat)」，90 年代政治改革之後以「罩」和「行賄」為普遍的社會現象，而現代俄羅斯社會則以「關係」和「採購行賄」為主要現象，此結果與田野調查的資料相符，「關係」因素是現代俄羅斯最主要的社會現象。

俄羅斯社會自蘇聯時代以來劇烈變化，經濟體系和社會受到很大的衝擊，尤其是在 90 年代的初期階段，盧布大幅貶值、車臣戰爭、1993 年政府高層奪權等事件，造成社會大眾對於政府不信任。從此「缺乏信任」以及「對生活缺乏確定感」變成俄羅斯現代社會之標誌，從本研究對於企業主的訪談資料，可以了解這些因素已成為社會的慣例。

至於「法律準則不受重視」因素，則是導因於社會大眾對於司法制度的不信任，又與蘇聯制度所存在的「自己人」以及「特殊機會 (Blat)」有關，此與俄國沙皇時期的「連坐制」以及「官僚體系之個人化」等歷史現象相符。另外，蘇聯經濟以計劃經濟為特色，但在蘇聯時代也存在黑市以及其他非正式的社會規則，蘇聯時期民眾認為，領導階層擁有這些特殊權威為正常的現象。自從 2000 年普京擔任總統後，多次表達俄羅斯司法制度改革的必要性，不過本文田野調查的資料顯示，多數受訪者認為在莫斯科以外的地區，「權威」比「司法」更有用。



綜合上述訪談，本文認為俄羅斯從 1990 年代開始進行市場改革，但是受訪者對於教育的看法，顯示社會思維仍停留在蘇聯時代，中小企業往來原則脫離市場機制，特別是「採購行賄」證明這一點。俄羅斯領導人不斷藉由宣傳鼓勵年輕人創業和中小企業的發展，但是受訪者表示，除了一些特殊領域或小規模商業之外，其他商業行為都需要特殊關係才能成功。由此可見，俄羅斯社會改革步驟滯後於制度改革的速度，仍遵循蘇聯以及古代俄羅斯社會的思維。

現代俄羅斯呈現矛盾的現象，一方面政府呼籲民眾依照市場機制創立中小企業，另一方面，政府機構又透過各種方式來干涉，甚至限制中小企業的運作。從田野調查的結果可發現，所提到大部分的社會概念，如「關係」、「法律不受重視」、「生活缺乏確定感」，都是跟政府運作有直接關聯。由此可見，在俄羅斯多數商業行為仍然必須依賴政府的「許可」，才可以順利的完成。

總之，俄羅斯一代一代連串的價值觀和自由市場價值觀之間的距離，導致「舊」的社會經濟和「新」的市場經濟價值觀之矛盾，造成俄羅斯社會無法立刻習慣新的遊戲規則，反而由「罩」、「行賄」、「關係」和「採購行賄」來彌補制度的缺陷，而最終導致市場經濟在俄羅斯的被扭曲的後果。

本研究為跨國研究，關注俄羅斯和台灣社會文化慣習對於商業倫理與概念的影響。時至今日，許多台灣商業人士至俄羅斯創業，設立工廠及分公司，為了讓這些創業行為更為順利且更有保障，除了熟悉俄羅斯當地法律規定之外，也必須了解俄羅斯與台灣社會文化的差異性，由此理解創業的可能方式，並藉由瞭解當地社會文化和規範，促進台俄雙邊的理解與認知。



附錄一 田野受訪者

受訪者編號	職稱	公司成立年度	營業地點	公司規模
RU03	總經理	1993	Ekaterinburg	80 人
RU09	總經理	2007	Ekaterinburg	80 人
RU10	總經理	2006	Moscow	20 人
RU11	高級經理	2011	Moscow	20 人
RU14	總經理	2003	Rostov	25 人
RU19	高級經理	1996	Voronezh	50 人
RU21	高級經理	1997	Tomsk	60 人
RU26	總經理	2005	Saint-Petersburg	35 人
RU27	副總經理	2001	Moscow	47 人
RU36	副總經理	2009	Saint-Petersburg	40 人
RU43	高級經理	1997	Moscow	60 人
RU44	行銷副總	2004	Grozni	24 人
RU46	高級經理	2009	Moscow	15 人
RU49	高級協理	2003	Moscow	50 人
RU52	總經理	2009	Moscow	15 人
RU55	總經理	1992	Moscow	75 人
RU57	副總經理	2006	Saratov	45 人



參考文獻

一、中文

專書

- 伍忠賢，1997。《創業成真》。臺北：遠流出版事業股份有限公司。
- 易綱、許小年，1994。《台灣經驗與大陸經濟改革》。北京：中國經濟。
- 陳介玄，1994。《協力網路與生活結構—台灣中小企業的社會經濟分析》。臺北：聯經。
- 張維安，1995。《文化與經濟：韋伯社會學研究》。台北：巨流。

期刊論文

- 余赴禮、陳善瑜、顏厚棟，2007。〈企業家精神與台灣之經濟發展〉，《創業管理研究》，2卷1期。頁143-163。
- 黃光國，1983。〈台灣地區企業組織型態與員工工作土氣〉，《中央研究院民族學研究所季刊》，56期。頁145-193。
- 趙文衡，2008。〈台灣與日本中小企業發展變遷之比較研究〉，《臺灣經濟金融月刊》，44卷1期。頁49-66。
- 趙岡，1988。〈儒家思想與經濟發展〉，《中國論壇》，307期。頁60-69。

二、英文

專書

- Andrle, Vladimir, 1994. *A Social History of Twentieth Century Russia*. London: Edward Arnold.
- Berliner, Joseph S., 1957. *Factory and Manager in the USSR*. Cambridge: Harvard University Press.
- Crankshaw, Edward, 1995. *Russia without Stalin*. London:



Michael Joseph.

- Douglas, Mary, 1988. *Constructive Drinking*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fleron, Frederic J. and Eric P. Hoffman, 1993. *Post-Communist Studies and Political Science: Methodology and Empirical Theory in Sovietology*. San Francisco and Oxford: Westview.
- Iakovlev, Alexandr M., 1995. *Striving for Law in a Lawless Land: Memories of a Russian Reformer*. London: M.E. Sharpe.
- Lebedeva, V. Alena, 1998. *Russia's Economy of Favours: Blat, Networking, and Informal Exchange*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lebedeva, V. Alena, 2001. *Unwritten Rules: How Russia Really Works*. London: Center for European Reform.
- Lebedeva, V. Alena, 2006. *How Russia really works*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Walker, Martin, 1989. *Martin Walker's Russia: Dispatches from the Guardian Correspondent in Moscow*. London: Abacus Original.
- Yaney, George L., 1973. *The Systematization of Russian Government: Social Evolution in the Domestic Administration of Imperial Russia, 1711-1905*. Urbana: University of Illinois Press.
- Yang, Mei-Hui, 1994. *Gifts, Favours and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Ithaca and London: Cornell University Press.

專書譯著

- Pierre Bourdieu, *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, 1979, trans. Richard Nice. Cambridge: Harvard University Press, 1984.
- Pierre Bourdieu, *In Other Words*, trans. Matthew Adamson. Cambridge: Polity Press, 1990.

專書論文

- Kozlov, Vladimir A., 2000. "Denunciation and Its Functions in



Soviet Governance: From the Archive of the Soviet Ministry of Internal Affairs, 1944-1953,” in Sheila Fitzpatrick ed., *In Stalinism: New Directions*. London: Routledge, 2000, pp. 117-141.

Ledeneva, Alena and Paul Seabright, 2000. “Barter in Post-Soviet Societies: What Does It Look Like and Why Does It Matter?,” in Paul Seabright ed., *The Vanishing Rouble: Barter Networks and Non-Monetary Transactions in Post-Soviet Societies*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000, pp. 93-113.

Shatitko, Andrei, 2003. “Anti-Globalization under Transformation: Administrative Barriers in Russian Economy at the turn of the Millennium,” in Harald Barrios, Martin Back, Andreas Boeckh, and Klaus Segberg eds., *Resistance to Globalization: Political Struggle and Cultural Resilience in the Middle East, Russian, and Latin America*. New Brunswick: Transaction, 2003, pp. 113-126.

期刊論文

Davidsson, Per, and Johan Wiklund, 2001. “Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 4. pp. 81-99.

Dewey, Horace W., 1988. “Russia's Debt to the Mongols in Suretyship and Collective Responsibility,” *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 30. pp. 249-270.

Helmke, Gretchen, and Steven Levitsky, 2004. “Informal institution and Comparative Politics: A Research Agenda,” *Perspectives on Politics*, Vol. 2, No. 4. pp. 720-740.

Hofstede, G., and Bond, M. H, 1988. “The Confucius connection: From Cultural Roots to Economic Growth,” *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, pp. 5-21.

Numazaki, I., 1997. “The Laoban-Led Development of Business Enterprises in Taiwan: An Analysis of the Chinese Entrepreneurship,” *The Developing Economies*, Vol. 35, No. 4. pp. 440-457.

Starkov, Yaroslav, 2004. “Informal Institutions and Practices: Objects to Explore and Methods to Use for Comparative



Research,” *Perspectives on European Politics and Society*, Vol. 6, No. 2. pp. 337-346.

博士論文

Irina Davydova, 1998. *Moral Traditions of Rural Communities: A study of Russian Collectivism*. Pd. D. Dissertation, University of Manchester, England.

三、俄文

專書

Баталов, Эдуард Я., 1997. *Политическая культура. Общая и прикладная политология*. М.: Наука.

Буровский, Андрей, 2014. *Россия будущего*. Москва: ЛитРес.

Герцен, Александр И., 1954. *Собрание сочинений в 30-ти томах. Том I*. М.: Академия Наук СССР.

Киреевский, Иван В., 1911. *Полное собрание сочинений*. Под редакцией Гершензона. Том.2. М.: Типография Императорского Московского Университета.

Касьянова, Ксения, 1994. *О русском национальном характере*. М.: Институт Национальных моделей экономики.

Соловьев, Алексей И., 1998. *Куда идет Россия? Трансформация социальной сферы и социальная политика*. М.: Дело.

Ясин, Евгений, 2002. *Модернизация российской экономики: В 2 кн. Книга II*. М.:

Высшая школа экономики.

Под общ. ред. Е.Г. Ясина, А.Ю. Чепуренко, В.В. Буева, О.М. Шестоперова, 2004. *Малое предпринимательство в России: прошлое, настоящее и будущее*. М.: Новое издание.

期刊論文

Багана, Ж., Тарасова Е.Н, 2009. “Функционирование



- технологии в языке науки и техники,” *Научная мысль Кавказа*, № 3. стр. 118-121.
- Бухвальд Е., Виленский А, 2008. “Развитие и поддержка малого бизнеса (опыт России),” *Вопросы экономики*, №7. стр. 109-118.
- Брижанина, Татьяна В., 2013. “Роль малого предпринимательства в развитии экономики,” *Вестник Челябинского государственного университета*, Vol. 294, №3. стр. 17-21.
- Волков, Вадим, 2007. “Бандиты - феномен 90-ых”, *Русский репортер*, №6(6). стр. 25-26
- Гольц, Григорий А., 1996. “Коллективная и индивидуальная интуиция в России”, *Мир психологии*, №4. стр. 27-34.
- Гольц, Григорий А., 2001. “Культура и экономика: поиски взаимосвязей,” *Общественные науки и современность*, №1. стр. 23-35.

博士論文

- Форофонтова, Юлия Леонидовна, 2009. *Концепт судьба и его языковая репрезентация в дискурсе*. Диссертация, Тамбовский государственный университет, Тамбов.

網際網路

- Кодексы и Законы РФ, 1990/12/25. “О предприятиях и предпринимательской деятельности”, Закон № 445-1, *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.
- Кодексы и Законы РФ, 1991/07/18. “О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в РСФСР”, Постановление Правительства РФ № 406, *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.
- Кодексы и Законы РФ, 1998/1/31. “Об утверждении Основных методологических положений по оценке скрытой (неформальной) экономики”, Постановление Госкомстата РФ № 7, *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.
- Кодексы и Законы РФ, 1998/7/24. “О Концепции инновационной политики Российской Федерации на



1998 - 2000 годы”, Постановление Правительства РФ № 832, *Кодексы и Законы РФ*, <<http://www.zakonrf.info>>.
Московский Государственный Университет, 2009/5/23.
“Конституция (Основной Закон) СССР. Принята на внеочередной седьмой сессии Верховного Совета СССР девятого созыва 7 октября 1977 г.” *Московский Государственный Университет*, <<http://www.hist.msu.ru/ER/Text/cnst1977.htm>>.

俄文字典：

- Ожегов, Сергей, 2003. *Толковый словарь русского языка*, 4-е изд., доп. М.: Инвест Азбуковник.
- Даль, Владимир И., 1903. *Толковый словарь живого великорусского языка*. М.: Товарищество М. О. Вольф.
- Брокгаус, Фридрих, Илья Ефрон, 1898. *Энциклопедический словарь*. Спб.
- Толковый словарь русского языка: В 4 томах*, Под ред. Д. Н. Ушакова., 1935-1940. М.: Сов. энцикл.: ОГИЗ.
- Словарь современного русского литературного языка*. Л.: Академия наук, 1950-1966.



A Comparative Analysis of the Influence of Socio-cultural Habits on Small and Medium Entrepreneurship between Russia and Taiwan

Duyankou Aliaksandr*

Abstract

In the past, most Western and Russian scholars applied the Institutional Approach to point out governance, ineffective law enforcement, lack of market reform and other structural weaknesses of the Russian market economy. This paper provides a new perspective as to why small and medium Russian enterprises experience lack of motivation and performance. This article points out the historical heritage of Russia as one of the reasons, showing that after decades of market reform, most traditional socio-cultural obstacles for entrepreneurship still exist in modern Russian society. The changes of Russian society are far behind institutional reforms and Russian mentality is still inheriting the spirit of Soviet society or even ancient Russian history. These old cultural norms and traditions still exist in different ways in modern Russian society, significantly obstructing the implementation of market reforms. Based on field survey data from Taiwan and Russia, this paper lists and compares Russian and Taiwanese socio-cultural factors, showing completely different values and norms between the two countries and their social impact in modern Russia and Taiwan. Thus proving that previous research based on the Institutional Approach has ignored the significance of social culture and its influence.

Keywords : Social culture, Entrepreneurship, In-depth interviewing, Comparative study, Russia and Taiwan

* Doctoral Student, the Graduate Institute of East Asia Studies, National Chengchi University, Taiwan

