

International Marketing

Eleventh Edition



Philip R. Cateora

John L. Graham

麥格羅·希爾

Your Learning Partner

International Marketing

Eleventh Edition



第二部 全球市場的文化環境

Philip R. Cateora

John L. Graham

Chapter

4

評估全球市場 應考量的文化變遷

第四章 評估全球市場應考量的文化

- 4.1 全球展望:股權及電子海灣網站 -- 文化造成的阻礙 105
- 4.2 文化:定義及範圍 107
 - 4.2.1 文化的元素 107
- 4.3 文化的認知 116
 - 4.3.1 事實的認知與詮釋的認知 117
 - 4.3.2 文化的敏感度及容忍度 117
- 4.4 文化的價值 118
 - 4.4.1 個人主義/集體主義指數 119

第四章 評估全球市場應考量的文化(續)

4.4.2 權威距離指數 119

4.4.3 不確定性迴避指數 120

4.4.4 文化的價值及消費者行爲 120

4.5 語言上的距離 122

4.6 文化的改變 122

4.6.1 借用文化經驗 124

4.6.2 類似:一種錯覺 125

4.6.3 抗拒改變 128

4.6.4 計畫性及無計畫性的文化改變 129

4.6.5 創新的影響

全球展望:股權及電子海灣網站 -- 文化造成的阻礙



4.1 全球展望:股權及電子海灣網站 -- 文化造成的阻礙

P 105

- ◆ 美國證券公司像富達投資(Fidelity)、高曼(Goldman Sachs)及美林(Merrill Lynch)都急著發展新的投資產品及服務，並行銷到日本以獲取市場中可能流出的巨大資本
- ◆ 日本郵局的定存目前大約只有2%的年報酬率，而銀行儲蓄所生的利息幾乎是零。
- ◆ 然而，日本並非美國。在日本的投資者中並沒有美國式的冒險文化。在日本，一個家庭的財務資產只有9%是直接投資在股票市場，而僅有2%投資在基金。
- ◆ 相對地，大約50%的美國消費者都有擁有股票。

電子海灣網站 -- 文化造成的阻礙

- ◆ 在日本只有1,800萬的網路使用者，相較於美國卻有1億1,000萬的使用者，那真是一滴小水滴啊!
- ◆ 法國只有12%的成年人會使用網際網路，而握有股票的人比例也相差不多
- ◆ 法國人長期以來都遠遠地避開股票投資，因為他們認為它是讓內線交易者致富而騙取新手的一種伎倆。
- ◆ 在美國相當成功的個人即時拍賣電子海灣網站(e-Bay)，也在日本及法國遇到類似的困難。

電子海灣網站 -- 文化造成的阻礙

- ◆ 在日本實一些將要丟棄的東西給別人是非常尷尬的，而也很少有人會向陌生人購買它們。車庫拍賣幾乎從來沒聽過。
- ◆ 在法國，eBay也遇到法國法律限制了對少數政府核可拍賣商運作的規定。
- ◆ 根據在美國和日本及法國之間文化價值差異的內容，我們應該預期這些高科技的網路服務，在後兩者的國家會有一個較慢的擴散發展。
- ◆ 網路電子交易及網路電子拍賣兩者都是以美國的情形開發的。然而，相較許多國家的投資者，美國的投資者喜歡股票投資的風險和不確定性，也不排斥線上即時交易的非人際接觸。

不敵日本Yahoo, e-Bay Japan 已於2002關閉日本網站



電子海灣網站 -- 文化造成的阻礙

資料更新

- ◆ 美上網人口突破兩億 女性網路使用者較
 - 佔全美兩歲以上人口的**74.9%**
- ◆ 中國大陸可在家上網人口**5660萬**,躍居全球第二
 - 僅次於美國，名列第二位，緊隨其後的是日本、德國和英國
 - 在亞洲地區，中國大陸高居榜首，日本次之。韓國、臺灣、澳大利亞的互聯網人口分別為**2780萬**、**1160萬**、**1060萬**人。而香港、新加坡和新西蘭分別達到**440萬**、**230萬**和**200萬**人。
- ◆ 面對成人網站, 雅虎與**GOOGLE**也要甘拜下風
 - 成人網站的上網人口約占有所有上網人口的 **18.8%**。同時，雅虎、**MSN**及**Google**等包含搜尋引擎的網站，該段時期的上網人口，則占總上網人口約**5.5%**。

4.2 文化:定義及範圍

P 107

- ◆ 考慮到行銷概念的範疇---滿足消費者的需要，並且獲得利潤---很明顯地，成功的行銷者必須是文化的學習者。
- ◆ 文化是人類環境裡人爲創造的一部分---也就是知識、信仰、藝術、道德、法律、風俗及其他因爲人類是社會的成員而獲得的能力及習慣等等加總。
- ◆ 荷蘭的管理學教授基爾特·霍夫司泰德(Geert Hofstede)提到，文化是「心靈軟體」並且述說它提供對人類如何思考和行爲的一種指導方針。

文化:定義及範圍

P 107

- ◆ 人類學家及商業的諮詢者愛德華·霍爾(Edward Hall)則提供了一個與國際行銷管理者更相關的定義:「我們給予建議的人，一直把他們的頭碰撞在一道看不見的障礙上，.....我們知道他們反對的是在有關家庭、國家、經濟制度甚至人類自己的前提假設下，以完全不同的方式來組織生活、思考及臆測。」
- ◆ 霍爾的評論中凸顯的論點是文化上的差異經常是看不見的，如果行銷者忽視了它們，往往會傷害到公司及自己的未來。

文化:定義及範圍

P 107

- ◆ 美國前日本大使厚基生(James Day Hodgson)描述文化是一片「叢林」，這最後的隱喻給努力投注心力的國際行銷者提供了希望。
- ◆ 根據這位日本大使的說法，叢林很難穿越過，但努力和耐心經常能夠引領你到最後的成功。
- ◆ 重點是文化真的有影響。如果國外行銷者想在國外的市場中成功運作，就必須要學習了解與他們不同文化的錯綜複雜性。

文化的元素

③ 物質文化

◆ 技術

∞ 經濟

③ 社會制度

∞ 家庭

∞ 政治結構

∞ 教育

∞ 媒體

③ 人類與宇宙

∞ 信仰制度

③ 美學藝術

∞ 繪畫及塑像藝術

∞ 音樂、戲劇及舞蹈

∞ 民俗

③ 語言

文化的定義

「人類學對文化的定義是：一群人的整體生活方式，個人從其所屬人群(**Group**) 學得的社會遺產 (**Social Legacy**)，也可說是人所創造的環境。」

「文化是一種思考、感覺、信仰的方式，那是一種為備未來使用而儲存起來的人群知識 (存在人的記憶、書刊文物中)。」

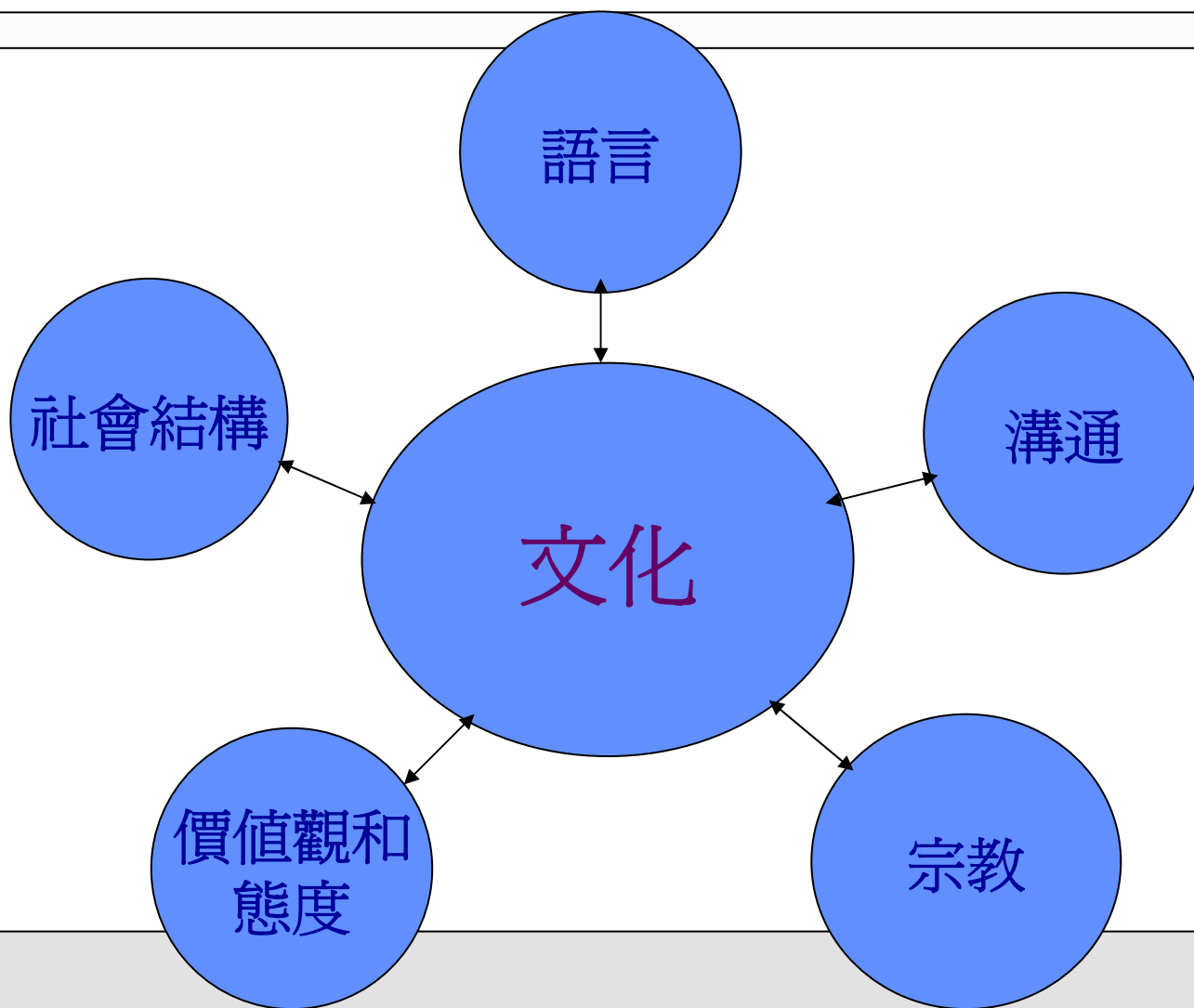
美國是工業社會，「時間就是金錢」是其文化的一部份。

美國人如果不了解農業社會或者游牧社會的時間觀念，他難免會為那社會的嚴重誤時(慢兩小時)暴跳如雷

文化的特徵

- ◆文化反映習得的行為可以相傳
- ◆文化的元素是相互關聯的
- ◆文化是習得的行為可以調整
- ◆文化是社會成員所共享

文化組成元素



4.3 文化的認知

P 116

對於文化有兩種不同的認知：

- ◆ 一個是有關這個文化**事實的認知(factual knowledge)**;它通常是明顯且必要被學習的。對於一種文化不同顏色、不同的口味及其他天性的特性，都是一位行銷者能夠預期、研究和吸收的事實。另
- ◆ 另一種是**詮釋的認知(interpretive knowledge)**，它是了解和欣賞不同文化特性及模式中全部細微差異的能力。

4.3.1 事實的認知與詮釋的認知

P 117

- ◆ 事實的認知所含的意義經常是有關文化的一種直接事實，但當解釋到這個文化的內涵時卻有額外的重要性。在墨西哥的天主教徒慶祝所有靈魂日的方式和那些西班牙的天主教徒慶祝的相當不一樣。
- ◆ 在人際關係上，如果一個人擁有事實的認知卻缺乏詮釋的認知，另外一個衝突就可能發生。有關日本文化的一個事實是日本人強調一種集體的觀念，對任何團體都表現謙恭謹慎，而西方人缺乏這種詮釋的認知，結果導致日本員工這種謙卑被認為是忽視或冷漠。

4.3.2 文化的敏感度及容忍度

P 117

- ◆ 成功的外國行銷要有對文化的敏感度(**cultural sensitivity**)，要能調和文化的細微差異，才能客觀地觀察、評價及了解一個新的文化。文化的敏感度或文化的認同作用必須小心地學習。或者最重要的步驟是認知到文化並沒有所謂的對錯好壞；它們只是不同而已。
- ◆ 我們在一個國家所發現的每一種有趣的、困擾的、特別古怪的、令人討厭的文化特性，在他人看待我們的文化時也有類似的有趣的、困擾的、令人討厭的特性。

不是禮物本身有意義，而是你如何贈送它的方法

日本

除非被要求，不要在一個對應的日本人面前打開禮物，也不要期待日本人會當面拆開你的禮物。

避免彩帶或蝴蝶結成為禮物包裝的一部分。就我們所知蝴蝶結是不受歡迎的，而彩帶的顏色可能有不同的意義。不要提供繪有狐狸或獾的禮物，狐狸是生育的象徵而獾是狡的。

歐洲

避免偶數或數目**13**的紅玫瑰和白花。不要用紙來包裝花束不要花費太多錢在禮物上，而冒了給人行賄印象的風險。



不是禮物本身有意義，而是你如何贈送它的方法

阿拉伯世界

不要在第一次和某人見面的時候送禮物，這會被解釋為一種賄路。

除非你認識這個人很深，否則避免在接受者單獨的時候給他禮物。在個人關係較淺的時候，最好在公眾面前的場合送禮。

拉丁美洲

除非已經發展出一點交情或你感謝他熱情的款待，否則不要送禮。

禮物應在社交的場合而不是在商業的活動中送出。

中國

不要公開或私下地談論送禮的議題。

禮物應該在私下的場合送出，除非是在宴會中或演說後集體儀式的送禮。

4.4 文化的價值



P 118

- ◆ 基爾特·霍夫司泰德針對**66**個國家**9**萬人的研究，他發現這些國家文化產生不同四個主要的構面：
 - 一、集中在自我導向上的個人主義/集體主義指數 (Individualism/Collective index, IDV);
 - 二、集中在威權導向上的權威距離指數 (Power Distance Index, PDI);
 - 三、集中在風險導向上的不確定性迴避指數 (Uncertainty Avoidance Index, UAI);
 - 四、集中在自信及成就上的男性或女性指數 (Masculinity/Femininity Index, MAS)。

文化價值的四個構面

- ③ 個人主義/集體主義指數 (IDV)
- ③ 權威距離指數 (PDI)
- ③ 不確定性迴避指數 (UAI)
- ③ 男性/女性指數 (MAS)

各國家霍夫司泰德文化價值及分數

P 119

| 國家或地區 | 個人主義指數* | 權威距離指數† | 不確定性迴避指數‡ |
|-------|------------|--------------|-------------|
| 阿拉伯國家 | 38 91-6 | 90 100-10 | 68 112-8 |
| 澳大利亞 | 90 | 38 | 51 |
| 巴西 | 38 | 69 | 76 |
| 加拿大 | 80 | 39 | 48 |
| 哥倫比亞 | 13 | 67 | 80 |
| 芬蘭 | 63 | 33 | 59 |
| 法國 | 71 | 68 | 86 |
| 德國 | 67 | 36 | 65 |
| 英國 | 89 | 36 | 36 |
| 希臘 | 36 | 60 | 112 |
| 瓜地馬拉 | 6 | 95 | 101 |
| 印度 | 48 | 77 | 40 |
| 印尼 | 14 | 78 | 48 |
| 伊朗 | 41 | 58 | 59 |
| 日本 | 46 | 54 | 92 |
| 墨西哥 | 30 | 81 | 82 |
| 荷蘭 | 60 | 38 | 53 |
| 紐西蘭 | 79 | 22 | 49 |
| 巴基斯坦 | 14 | 55 | 70 |
| 南韓 | 18 | 60 | 85 |
| 臺灣 | 17 | 58 | 69 |
| 土耳其 | 37 | 66 | 85 |
| 美國 | 91 | 40 | 48 |
| 烏拉圭 | 36 | 61 | 100 |
| 委內瑞拉 | 12 | 81 | 76 |

Geert Hofstede 文化的價值(補充)

- ◆ Geert Hofstede 調查了IBM, 11600多名員工，發現國與國之間的價值觀差異，皆可歸因於國家文化。並發現管理者與員工在國家文化的價值觀項度有所不同。各國及員工的文化構面差異如下：
- ◆ 1. 權力距離（**power distance**）：指當地社會能接受組織或機構內權力不均的程度。極權國家權力距離較高，如中國大陸；自由國家權力距離較低，如美國。
- ◆ 2. 個人主義（**individualism**）& 群體主義（**collectivism**）：亞洲國家較重視群體主義（該社會結構緊密，將每人視為團體的一份子）；美國個人主義最濃（每個人只偏好自我表現，拒絕成為團體的一份子）。
- ◆ 3. 生活的量（**quantity of life**）& 生活的質（**quality of life**）：量的追求重視物質及財富，如美國人較重視生活的量；質的追求著重精神及人際關係、周遭事物的福祉，如荷蘭人較重視生活的質。
- ◆ 4. 規避不確定性的程度（**uncertainty avoidance**）：指該社會受到不確定性或渾沌威脅並設法規避的程度。規避不確定性的程度越高則表示憂慮越重、壓力越大、易走極端，如俄羅斯。規避不確定性的程度較低的國家，較為安定穩定，如美國。
- ◆ 5. 長期導向（**long-term**）& 短期導向（**short-term**）：長期導向重視長期發展、節儉及持久性，如中國大陸；短期導向則重視過去及現在，尊重傳統、履行社會義務，如美國。

表四：文化構面的範例

| 國家 | 權力距離 | 個人主義 | 生活的量 | 規避不確定性 | 長期導向 |
|------|------|------|------|--------|------|
| 中國大陸 | 高 | 低 | 中 | 中 | 高 |
| 法國 | 高 | 高 | 中 | 高 | 低 |
| 德國 | 低 | 高 | 高 | 中 | 中 |
| 香港 | 高 | 低 | 高 | 低 | 高 |
| 印度 | 高 | 低 | 中 | 低 | 低 |
| 日本 | 中 | 中 | 高 | 中 | 中 |
| 荷蘭 | 低 | 高 | 低 | 中 | 中 |
| 俄羅斯 | 高 | 中 | 低 | 高 | 低 |
| 美國 | 低 | 高 | 高 | 低 | 低 |
| 西非 | 高 | 低 | 中 | 中 | 低 |

資料來源：G. Hofstede, Cultural Constraints in Management

Theories, Academy of Management Executive, February 1993, p91.

4.4.1 個人主義/集體主義指數

P 119

- ◆ 個人主義/集體主義指數歸因於個人自我利益行為的偏好。對於有比較高分數的IDV指標反映出一種「自我」心理狀態文化，而且比較容易去獎勵或接受個人的進取精神，而那些分數比較低的個人主義就反映出一種「我們」的心理狀態，一般上比較抑制個人而傾向於團體。
- ◆ 個人主義附屬的社會在個人之間的連結比較鬆弛，每一個人都被期待去照顧自己或者其自己直接的家庭。集體主義附屬的社會正好相反，人們從出生開始就被整合在一種強烈、凝聚的團體中，而在人們終極一生中，團體會繼續保護他們以換得他們毫無疑間的忠誠。

4.4.2 權威距離指數

P 119

- ◆ 權威距離指數是測量社會對不平等的容忍度，亦即一個社會制度中長官與部屬之間的權力不平等的程度。有比較高PDI分數的文化傾向較有階級性，人們以符合他們的社會角色、操縱力以及繼承等，為權力和社會身分的來源。而那些PDI分數較低的文化，則傾向重視平等並以知識和尊敬為權力的來源。
- ◆ 因此來自於較高PDI分數的人，比較傾向對他人的一般不信任感，因為權力似乎取決於個人且是比較強迫性而非具正當性。高PDI傾向顯示出介於高位者與低位者之間差異的認知，並且相信那些擁有權力的人才能享有待權。而低分的PDI則反映出人人平等的看法。

4.4.3 不確定性迴避指數

P 120

- ◆ 不確定性迴避指數測量在一個社會成員中對於不確定及模糊的容忍度。有較高UAI指數的文化比較能容忍模糊而傾向較不信任的新觀念或行為。他們有一種高度焦慮和壓力的傾向，並且也較關心安全和規定。
- ◆ UAI分數比較低的文化連結比較低的焦慮與壓力，能夠容忍歧見與異議並且也願意承擔風險。因此，在UAI比較低的文化，多採用經驗形式的方法來了解或認知，而那些UAI較高的則尋求絕對的真理。

長期導向Long Term Orientation

- ◆ **Long Term Orientation**：第五個維度是由Michael Harris Bond(在香港工作的加拿大人)在研究過23個不同國家的學生而加進來的。
- ◆ 由於作者與Michael Harris Bond發現西方文化可能與東方文化會有些偏差，因此針對亞洲地區(他所教授的中文學校)進行問卷調查(稱為Chinese Value Survey；CVS)，並將此問卷改成多國語言版，針對23個國家，在每個國家抽出男女學生各50人進行調查。調查結果發現，前面三項維度(Power Distance、Individualism、Masculinity)與之前針對IBM子公司的調查有顯著相關，但在第四項維度(Uncertainty Avoidance)卻不太相似。因為在CVS的研究顯示資料不傾向於某一邊，而是正負兩邊都有(這在針對IBM子公司的研究上並未出現)，會有這種狀況也許是華人有教導儒家思想(孔子)的關係。因此作者將第五維度稱為“Long Term versus Short Term Orientation”。
- ◆ 在Long Term可以發現會有未來導向，例如：節儉(存錢)與永續。而在Short Term則可發現偏向於過去及現在導向，例如：尊重傳統與履行社會義務。

4.4.4 文化的價值及消費者行爲

P 120

- ◆ 如表4.2所示，美國在所有國家當中對**個人主義**有最高的分數即**91**，而日本只有**46**，法國只有**71**。
- ◆ 事實上，在美國這種個人主義達到最高境界的國家，我們可以預測這種單獨坐在電腦前的社會活動可被大多數人接受。在日本及法國那兒的價值比較傾向團體的活動，因此可能比較喜歡的是和仲介商或鄰居面對面交談的方式，而不是非人際的電子通訊設備。
- ◆ 同樣地，日本(**92**)和法國(**86**)在霍夫司泰德**不確定性迴避指數**上兩者的分數相當高，而美國的分數較低(**46**)。
- ◆ 根據這樣的分數，日本和法國的投資者可能較不願意去承擔股票市場投資的風險。而事實上，郵局定存或銀行儲蓄帳戶的安全性反較被喜歡。

就國際行銷者而言，知道一個文化的迷信絕不是浪費時間的好奇。如果你不了解這些迷信，你可能冒著一個犯下可怕錯誤的風險。例如：

- ◆ 資本金融集團(**Principal Financial Group**)有一種三角形的企業標誌，它在美國是一種相當無害的符號。但在香港或韓國卻把一個三角形認為是負面的形象。
- ◆ 稱呼頭銜是俄國人回應恭維或正面評價，而且是有意要擋住壞運道的風俗習慣。

吐三次口水在你左肩上

P 121

- ◆ 在丹麥紅色是受歡迎的，但在非洲許多國家，卻代表巫術和死亡。
- ◆ 不要把筷子垂直的插在一碗白飯中，因為這是在日本的喪禮晚餐上，標示給亡者享用的餐點。它被認為是一種可怕的象徵且會帶來壞運道。
- ◆ 在俄羅斯只給朋友奇數朵的花，偶數是爲了喪禮以及給予死者的。
- ◆ 在俄羅斯從不在門檻上握手或親吻，首先一踩就要跨進門檻裡面，否則就冒著觸犯你主人及大魔佛猗(Damovoi)的風險。大魔佛猗是住在門檻上而且會帶來壞運道的屋靈。

吐三次口水在你左肩上

P 121

- ◆ 在日本嫁給一位血型適合的人是很重要的。
- ◆ 在印度會巫術或叫作巫鬼(**baanaamathi**)的人，是真實存在一些村民之中。巫鬼能夠以一些方式顯現它的存在，如一頭水牛可能突然停止產奶，或者一個婦女可能發一陣狂怒，或者一支稻禾突然枯萎。當這些情形發生時，村民們就會試著找出不論是誰擔任這種巫鬼的人，並把他驅逐到村外。
- ◆ 美國郊區流傳的傳說:一顆腎臟被偷了

文化因素

- 絕不要碰觸泰國人的頭 **or pass an object over it**
在泰國，頭部被認為是神聖的。
- 在香港、韓國及台灣應避免使用三角形。它被認為是個負面的形象。
- 在肯亞，數字 **7** 被認為是不吉利的；在捷克被認為是好運；而在貝南，他被認為有不可思議的意涵。
- 在韓國，**10** 代表著壞運氣。
- 在日本，**4** 意指死亡。
- 在非洲許多國家，紅色代表巫術和死亡。
- 在丹麥紅色是受歡迎的。

飯店對外經營之文化差異 (國際飯店經營管理)

- ◆ (1) 華人世界在建築上的配置、動線、裝潢傢俱之陳列擺設等皆講求風水，國際連鎖旅館集團使用制式的標準，無法入境隨俗，華人投資者將可利用此一特點贏得華人世界的好感；在美國拉斯維加斯賭城鉅子**Steve Win** 旗下各賭場旅館在設計上有經過風水師等高人指導，贏得賭城最大人口族群——華人的好感，因此獲得極大之成功。

飯店對外經營之文化差異



飯店對外經營之文化差異 (國際飯店經營管理)

- ◆ (2) 大部份美式的旅館，較重視住房，並不太重視旅館內的餐廳，他們認為旅客在旅館內用餐的機會較少，除了早餐以外，偶爾點房間服務（**Room Service**）的餐點，如要享用美食，最好到街上的餐廳享用。反觀在亞洲的華人世界以及日本、韓國等，皆視高級觀光旅館為地位的表徵，重要的社交、應酬、喜慶宴會等會選擇

4.5 語言上的距離

P 122

- ◆ 表4.3列了51個文化「相對英語的語言距離」的分數。研究者現在得知這些測量相對英語的語言距離，可以預測出文化其他重要層面的意義，亦即可以霍夫司泰德的文化價值來理解這個國家的貪污行爲。當相對英語的語言距離增加，霍夫司泰德的個人主義降低，權威距離增加，而腐敗貪污也增加。
- ◆ 當英語經由學校系統及其他網際網路向世界各地散播的時候，個人主義與平等主義的文化價值也跟著散佈。

- ◆除了了解文化的價值和語言的距離外，一個行銷者也應該了解文化是如何改變及接受與拒絕新的觀念。因為這些行銷者經常需要去介紹全新的(如電子交易)或去改善那些已經被使用的;文化如何改變，以及它們抗拒改變發生的方式，都應該被完整地了解。

語言的演化

- ◆ 英語、西班牙語、義大利語、法語和葡萄牙語都同屬於羅曼語，因為它們同根於拉丁語系。
- ◆ 人們藉由語言傳遞思想、情感及欲望，語言不單是人類自主且有意識的行為，也是與文化有關的社會行為；語言的使用同時也是一動態且具彈性的過程

誰的英語？

美國

行李箱(**Trunk**)

車蓋(**Hood**)

Convertible Top

電梯(**Elevator**)

廁所(**Toilet**)

洗澡間(**Bathroom**)

吸塵器(**Vacuum**)

???

流血的(**Bloody**)

英格蘭

行李箱(**Boot**)

車蓋(**Bonnet**)

Hood

升降梯(**Lift**)

W.C. (廁所)

沐浴(**Tub or Shower**)

吸塵器(**Hoover**)

Shag

???

台語—日語(英)

- ◆ 沙西米
- ◆ ㄘ 力上
- ◆ 他他米
- ◆ RADIO
- ◆ TOMATOO
- ◆ SLIPER
- ◆ 機車、旅社
- ◆ 奇摩子
- ◆ 卡墊

中文←英語

- ◆ 作秀(show)
- ◆ 迷你(mini)
- ◆ 可樂(col)

英文←中文

◆ Long time no see

◆ 炒麵

Fractured Translations

English Translations made by Japanese firm that were added to labels to increase prestige for their products being sold in China.

4-3

產品

日本字等於豬肉罐頭

衛生紙

隨時可吃的煎餅

一種抗凍劑噴霧器的名字

小兒科醫生診所的標語

英文翻譯

肝油灰

我的屁股

草莓屑甜食

熱尿

已故小孩的專家

搔首弄姿?身體語言

- ◆ 語言是人類溝通最直接的方式，但影響人際關係的除了語言溝通外，還包括非語言溝通
- ◆ 非語言溝通是指各種不使用語言的訊息傳播方式，包括：
 - (1)身體語言（body language）： a.臉部表情 b.眼光注視 c.身體動作與姿勢 d.觸摸行為
 - (2)副語言：人們在溝通時除了所要講出的字、詞、句之外，其他伴隨語言出現的音調高低、聲量大小、節奏快慢、抑揚頓挫，甚至猶豫等也都傳遞了許多訊息，而這些就統稱為副語言。因此在人際關係中我們也要多注意自己的副語言，透過副語言的配合來傳遞最適合的意思。
 - (3)人際距離：
 - a.親密距離（intimate distance）：是與少數最親密的人之間保持的距離。
 - b.個人距離（personal distance）：通常與朋友交往談話是在這個距離之內。
 - c.社會距離（social distance）：一般公事交往的距離。
 - d.公眾距離（public distance）：一般公開演講、或表演都在這個距離之內。

身體語言-美國人的非語言交流習慣

- ◆ 中國人會覺得與對方目光對視是不禮貌甚至是帶有挑戰性的；而美國人則認為目光它移、躲閃是你心裡有鬼，不誠實的表現



身體語言-美國人的非語言交流習慣

◆西方人認為，人際交往的

- “親密地帶”是相距 **0-2英尺**，這是只有夫妻、戀人才可以保持的距離。
- “個人地帶”的距離是**2-4英尺**，這是非常要好的朋友們才可以用的。
- “社交地帶”的距離是**4-12英尺**
- “公共地帶”的距離是**12英尺**以上，在這之外跟別人打招呼，就不太應該了

4.6 文化的改變

P 122

- ◆ 文化在**本質**上是**動態**的;它是一個生活上的過程。但事實上，文化的改變經常是自相矛盾的，因為文化的另外一種屬性是**保守**且**抗拒改變**的。
- ◆ 有很多不同的方法與文化的改變有關聯。有些改變是經由**戰爭**的突然介入(例如日本在第二次世界大戰後的改變)，或者經由**自然的災難**。較普通的方式是，改變乃社會尋求方法去解決因為**環境變化**的產生的問題之一種結果。有人認為文化是某一社會成員，面臨一般問題之一連串最佳解決方案的累積。
- ◆ 換言之，文化是一種方法，用來調整人類存在的這些生物的、環境的、心理的、歷史的成分。

4.6.1 借用文化經驗

P 124

- ◆ 偶然事件可以提供某些問題的解決方案;發明也解決了許多其他的問題。然而，社會也經常藉由檢視其他文化而從中借用一些觀念來找出問題的答案。借用文化經驗(cultural borrowing)對所有文化是很平常的。雖然每一個社會都會面對一些真正獨特的情況，但社會所面臨的大部分問題本質上都是類似的。
- ◆ 文化是學來的;社會傳遞給下一代問題的解決方案，並經常地建立及擴張這個文化，如此才會有一個較廣範圍的行為。當然，重點是雖然許多行為是從其他文化借用的，但它們是以一種特殊的方式結合，而成爲一個特有社會的典型。對外國行銷者而言，這種類似但卻不同的文化特性，在獲取文化的認同感時有重要的意義。

文化的改變

Pas de Franglais

4-9

舊的**Prime Time****Air Bag****Cookie**新的**Heures de grande ecoute****(hours of largest audience)****Coussin gonflable de
protection (Inflatable cushion
of protection)****Sable americain****Trans. (American cookie)**

- ◆ 從其他文化借用觀念經常會有看不到的結果。就拿通用汽車的例子來說吧。它像所有的汽車製造商一樣，模仿了豐田及時存貨系統的觀念。零件都是剛好在被需要時送到生產線上。這樣的功效相當大----減低了成本又改善了品質----只要你沒有碰上罷工的話。
- ◆ 事實上，日本的工作者很少對工作採取阻礙的手段。這個制度會給那些有較差勞工關係的企業，像通用汽車，容易在生產流程的瓶頸上發生罷工時受到傷害，而在幾天之內使公司全面的運作停止。通用汽車1999年在兩個工廠發生罷工之後，隨即導致北美29個裝配廠中的26家立即性關廠，並暫時辭退了161,000位勞工。

4.6.2 類似:一種錯覺

P 125

- ◆ 對於一個沒有經驗的行銷者而言，類似但不同的文化層面創造出一種經常不存在的類似錯覺。
- ◆ 一些不同國籍的人能說相同的語言，或是有類似的種族及世襲的文化傳統，但它並不表示在其他層面也存在類似性。這種類似性很容易被推演成某個被一種文化接受的產品也將會被一種文化所接受，或者在一個國家成功的促銷訊息，也將會在另一個國家成功。

4.6.3 抗拒改變

P 128

- ◆ 人類文化的特性是一直發生改變。可經由閱覽二十年前的雜誌來證明人們的習慣、口味、型態、行為和價值不是一成不變而是經常在變的。然而，這種逐漸演變的文化成長，並非沒有任何的抗拒就發生;新的方法、觀念和產品在被接受之前都曾經被猜疑過。
- ◆ 抗拒新模式的程度經常不同。在某些情況下新的元素是迅速且完全被接受;但在某些地方抗拒卻是如此強烈，使得幾乎是不可能接受。
- ◆ 研究顯示在決定什麼種類和多大的創新會被接受時，最重要的要素是對那些創新本身有興趣的程度，以及這些新的是如何戲劇化的改變那些舊的---也就是說，這些創新將如何分裂而呈現出可接受的價值和行為模式。
- ◆ 觀察的資料顯示，那些最快速被接受的創新是握有一個社會最感興趣的創新，及那些最不可能會分裂的創新。

4.6.3 抗拒改變

P 128

- ◆ 大多數的文化傾向**種族優越感**，也就是說他們對自己所知及所熟悉的文化有較強的認同，而傾向貶低外國或其他不知名的文化。
- ◆ 雖然文化對大多數新的東西都有一些抗拒和拒絕，但這些抗拒還是可以被克服的。文化是**動態的**，當這些抗拒的根基變得不重要或被忘記，於是抗拒慢慢對接受屈服，最後改變就會發生。
- ◆ **創新接受過程**的了解對行銷者來說是相當重要的。
 -

抗拒改變

- ◆ Birds Eye公司於1924於美國推出冷凍食品直到1950代中期才被接受



4.6.4 計畫性及無計畫性的文化改變

- ◆ 帶領一個社會的計畫性改變，第一步先要決定哪些文化因素和這個創新相衝突所造成對接受的抗拒性。下一步才是盡全力來改變這些因素，使它從障礙變成接受改變的刺激物。
- ◆ 當要把創新導入到一個文化之中，行銷者有兩種選擇：他們可以等，或者他們可以造成改變。前者是需要有希望的等待，最後文化改變證明他們的創新對他們文化有價值；後者包括介紹一種觀念或產品，及深思熟慮地丟著手克服抗拒並引起改變而加速接受的速率。
- ◆ 並非所有的行銷努力爲了能被接受都需要改變。事實上很多成功及高度競爭的行銷是利用一種文化一致性的策略來完成的。基本上就是類似那些在市場已經存在的產品，以一種和現存的文化標準盡可能一致的方式來行銷產品，於是就減低了抗拒性。

計畫性及無計畫性的文化改變-日本人的飲食的改變 華堡(Whoppers)取代了鮭魚米堡

- ◆ 二次戰後美軍引入麵包牛奶.牛排,

無意間改變了日人的飲食習慣. 漢堡取代了傳統日本飲食
日本人變胖了, 因此也促成了低卡.低脂食物及健身中心的流行



4.6.5 創新的影響

P 131

- ◆ 行銷者尋求產品普及和採用一些手段，可能偶爾會帶來一些改變而影響社會制度的每一個結構。創新提出的結果可能是正面功能或者是負面功能，端視這種對社會制度的影響是需要還是不需要來決定。在大多數情況，行銷者關心的是可感知的正面功能後果---產品使用的正面效益。事實上，在大多數的情況下，行銷者蓄意普及獲得文化接受的創新產品，都有最小的負面功能效果(如果有的話)，但那並非認為是理所當然的。
- ◆ 國外行銷者可能導致一些會造成負面效果的文化改變。如果足夠的分析顯示接受某種創新將預期產生負面的結果，那麼行銷者就有責任要設計一個計畫，不單只獲取社會對商品的接受，也要消除這個產品對社會任何負面的文化效應。

結語

- ◆一位國外行銷者準備行銷策略和計畫時，須對外國文化所有的層面有完整而貫通地了解。

翻譯錯誤

◆ p.107

- “The people we were advising kept bumping their heads against an invisible barrier...We knew that what they were **up against** was a completely different way of.....”
- 我們給予建議的人，一直把他們的頭碰撞在一道看不見的障礙上,...我們知道他們反對的是在有關家庭....
- 我們知道他們面對的是一種完全不同的思考方式，不同的生活方式,....

翻譯錯誤

◆ P. 130

- Whoppers (龐然大漢堡)
- Whoppers (華堡)

原始錯誤

◆ p.93 Global Perspective: Equities and EBay....

- E-Bay 的日本網站已於2002關閉, 但原因是因為打不過Yahoo拍賣網站, 而非文化因素

Geert Hofstede's Model

1. Power distance Power distance measures how subordinates respond to power and authority. In high-power distance countries (Latin America, France, Spain, most Asian and African countries), subordinates tend to be afraid of their bosses, and bosses tend to be paternalistic and autocratic. In low-power distance countries (the US, Britain, most of the rest of Europe), subordinates are more likely to challenge bosses and bosses tend to use a consultative management style.

Geert Hofstede's Model

2. Collectivism versus Individualism

- ◎ In individualistic countries (France, Germany, South Africa, Canada, etc.), people are expected to look out for themselves. Solidarity is organic (all contribute to a common goal, but with little mutual pressure) rather than mechanical. Typical values are personal time, freedom, and challenge.

Geert Hofstede's Model

2. Collectivism versus Individualism

- ◎ In collectivist cultures (Japan, Mexico, Korea, Greece) individuals are bounded through strong personal and protective ties based on loyalty to the group during one's lifetime and often beyond (mirrored on family ties). Values include training, physical condition, the use of skills. See Appendix 2 for comments on differences between American and Chinese society on this dimension.

Geert Hofstede's Model

- 3. Femininity versus Masculinity** Hofstede's study suggested that men's goals were significantly different from women's goals and could therefore be expressed on a masculine and a feminine pole.
- Where feminine values are more important (Sweden; France, Israel, Denmark, Indonesia), people tend to value a good working relationship with their supervisors; working with people who cooperate well with one another, living in an area desirable to themselves and to their families, and having the security that they will be able to work for their company as long as they want.

Geert Hofstede's Model

3. Femininity versus Masculinity

- Where the masculine index is high (US, Japan, Mexico, Hong Kong, Italy, Great Britain), people tend to value having a high opportunity for earnings, getting the recognition they deserve when doing a good job, having an opportunity for advancement to a higher-level job, and having challenging work to do to derive a sense of accomplishment.

Geert Hofstede's Model

4. **Uncertainty avoidance**

When uncertainty avoidance is strong, a culture tends to perceive unknown situations as threatening so that people tend to avoid them. Examples include South Korea, Japan, and Latin America.

In countries where uncertainty avoidance is weak (the US; the Netherlands; Singapore; Hong Kong, Britain) people feel less threatened by unknown situations. Therefore, they tend to be more open to innovations, risk, etc. .

Geert Hofstede's Model

5. Long-term versus Short-term orientation

- ◆ A long term orientation is characterized by persistence and perseverance, a respect for a hierarchy of the status of relationships, thrift, and a sense of shame. Countries include China; Hong Kong; Taiwan, Japan and India

A short-term orientation is marked by a sense of security and stability, a protection of one's reputation, a respect for tradition, and a reciprocation of greetings; favors and gifts.

Countries include: Britain, Canada, the Philippines; Germany, Australia

| <i>Table 1</i> | PD | ID | MA | UA | LT |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| USA | 40L | 91H | 62H | 46L | 29L |
| Germany | 35L | 67H | 66H | 65M | 31M |
| Japan | 54M | 46M | 95H | 92H | 80H |
| France | 68H | 71H | 43M | 86H | 30*L |
| Netherlands | 38L | 80H | 14L | 53M | 44M |
| Hong Kong | 68H | 25L | 57H | 29L | 96H |
| Indonesia | 78H | 14L | 46M | 48L | 25*L |
| West Africa | 77H | 20L | 46M | 54M | 16L |
| Russia | 95*H | 50*M | 40*L | 90*H | 10*L |
| China | 80*H | 20*L | 50*M | 60*M | 118H |

‘*’：代表不完整的回覆或有個人偏見的資料

PD=Power Distance ;ID=Individualism; MA=Masculinity; UA=Uncertainty Avoidance;
 LT=Long Term Orientation; H=top third; M=medium third; L=bottom third(among 53
 countries and regions for the first dimensions; among 23 countries for the fifth)