

International Marketing

Eleventh Edition



Philip R. Cateora

John L. Graham

麥格羅·希爾

Your Learning Partner

Chapter
5

全球行銷中的商業習慣

第五章 全球行銷中的商業習慣

5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣 137

5.2 必要的適應 139

5.2.1 適應的程度 140

5.2.2 必要性、可選擇性、排他性 141

5.3 做生意的一些方法 144

5.3.1 決策權的來源及層級 144

5.3.2 目標管理及抱負 146

5.3.3 溝通的重點 147

第五章 全球行銷中的商業習慣

5.3.4 文化的禮俗與進行的步調 151

5.3.5 多重時間習慣(P-Time)對單一時間習慣(M-Time) 152

5.3.6 談判的重點 153

5.3.7 國際企業中性別的偏見 154

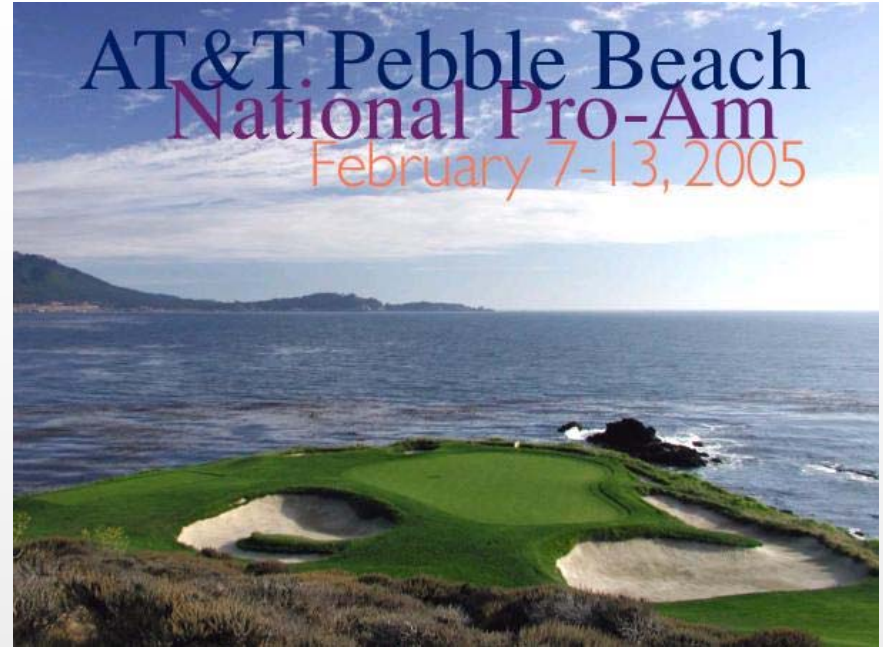
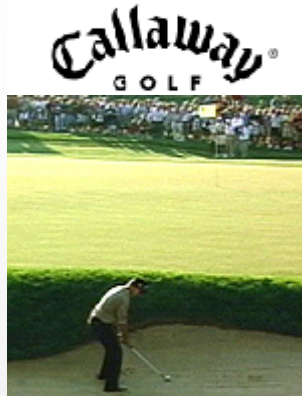
5.4 商業道德 156

5.4.1 賄賂:主題上的變化 157

5.4.2 道德及社會責任的決策 160

5.5 商業習慣及網際網路 161

全球展望:不同的文化，不同的商業習慣



G = Green 碧草與樹林
O = Oxygen 空氣清新的地方
L = Light 陽光普照的地方
F = Fresh 清新年輕有活力的地方

5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣

- ◆ 一位美國商人飛到東京和一家日本的公司簽約，他只有一星期時間。
- ◆ 第一天日本代表邀他打高爾夫球，美國商人贏了。
- ◆ 第二天日本代表又邀他打高爾夫球，美國商人又贏了。
- ◆ 第三天他們又打高爾夫球，美國試著想輸了這場球(日本主人雖然不願意讓客人沒有面子，但他可能會很艱辛地去打敗那位美國人)。
- ◆ 最後第三天他們才開始商業會議，並在星期六簽定契約。



5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣



37

- ◆ 違反以文化為基礎的商業習性，可能在一筆交易開始之前就把它破壞了。
- ◆ 在這個例子中，衝突在哪裡？可能的後果又是什麼？
 - 首先，每一位商業代表都有不同的目標。這位日本的執行幹部並不把目標放在簽定契約上。他的文化是強烈的集體性；他認為就生命整體而言是依賴親密的關係，並始於每一個人最核心的家庭。他所要的只是想了解這位美國人，看是否這個人能在未來成為他依賴的對象，並建立一個可以導致不只是一次而是許多次交易契約的關係。

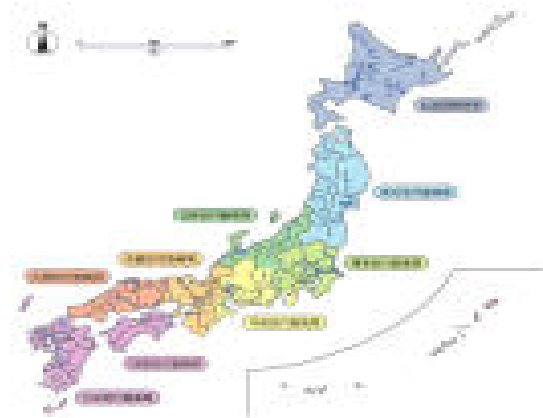
5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣



— 第二，

每一個人都有不同的時間觀念。對日本的執行幹部而言，時間是重要的，但最重要的還是要把事情做正確。

對他而言，這樣的關係需要從一個好的開始出發，因此在開始的時候花再多的時間也是必要的。然後在討論契約的內容條款時，每一件事情都必須完全了解，這也可能會花許多的時間。



5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣

— 第三，

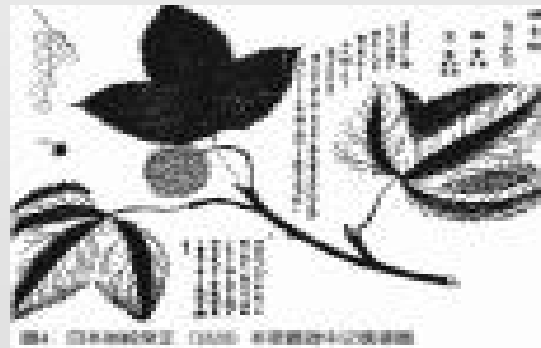
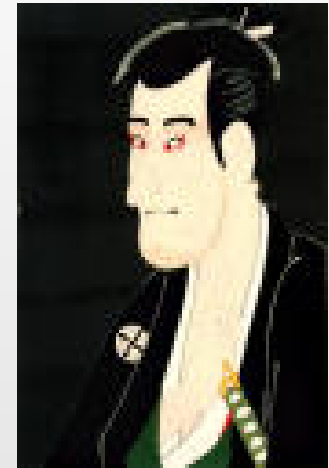
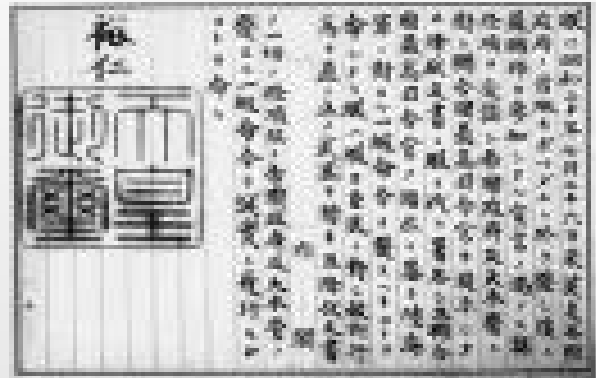
美國人顯示出挫折感。這位美國人的注意力集中在完成一個交易，他很難容忍任何有延緩這個最終結果的活動。

日本人的社會非常強調保持一種和諧的關係，並避免有表面上的衝突或對峙。對日本人而言，在一項商業關係中顯示出生氣或挫折感是件丟臉的事。

當這位美國人對於不能得到這份業務所顯示出的挫折感，很可能已經使他在日本人的心中失掉了才幹的地位。

5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣

- 第四，美國人由於文化上的特性, 使自己處於不利的地位, 而讓日本人操控情勢



5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣



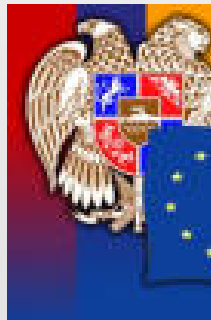
- ◆ 商業習慣就和語言一樣，是一個社會的文化元素之一。文化不僅建立每天商業行為的標準，也形成態度和動機的一般性模式。
- ◆ 企業的執行幹部在某些範圍上他們是傳統文化上的俘虜，所以無法完全的避開語言、傳統、文化、政治、家庭聯繫或宗教背景的影響。

5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣

- ◆ 不同的研究指出，北美是個人主義，日本是全體一致意見取向且對這個團體承諾，而中歐或南歐則是菁英及階級式的認知。雖然這些描述有點典型模式的，但它們卻說明了表現在商業行為和實務中的文化差異經常是很明顯的。
- ◆ 商業文化的知識、管理者的態度、存在於一個國家的商業方法，以及願意去包容這些差異，對於在國際市場的成功是很重要的。

5.1 全球展望:不同的文化，不同的商業習慣

商業習性以文化為基礎



5.2 必要的適應

P 139

- ◆ 在國際行銷中「適應」是一個關鍵的概念，而願意去適應則是一個重要的態度。適應，或者至少是包容，不管小的事情或大的事都是需要的。
- ◆ 事實上，看起來好像微不足道的小事經常是最重要的。有超過對一個外來文化容忍的胸襟是需要的。有必要肯定地接受一亦即要能開放地接受一「不同但是平等」的觀念。
- ◆ 經由這樣肯定的接受，適應就變得較為容易，因為移情作用認同對方的觀點，自然就導出一些理念能夠配合文化上的差異。

必要的適應(插話)



- ◆ In fact, the small, seemingly insignificant situations are often the most crucial. More than tolerance of an alien culture is required. There is a need for affirmative acceptance.
- ◆ 事實上，看起來好像微不足道的小事經常是最重要的。有超過對一個外來文化容忍的胸襟是需要的。有必要肯定地接受一亦即要能開放地接受一「不同但是平等」的觀念
- ◆ 事實上，看似微不足道的小事往往才是最重要的。而若僅對異族文化心存包容是不夠的,我們更需真心的接受它;換言之,也就是承認各個文化間的平等性.

必要的適應



P 139

如同適應的指導方針一般，這裡有十個基本的標準，是所有想要面對國外的個人、廠商及主管機關的行銷者可能會遇到的：。

簡言之，在一位好的執行主管所必須具備這些優良的品行中增加這種通融性的本質，才能蘊育成爲一位完美的國際行銷者。

必要的適應-十個基本的標準

- (1) 開放的寬容
- (2) 彈性
- (3) 謙卑
- (4) 正義及公平
- (5) 調整變化的能力
- (6) 好奇心及興趣
- (7) 對各國的知識
- (8) 喜歡別人
- (9) 尊敬的能力
- (10) 把自己融入到環境中的能力。

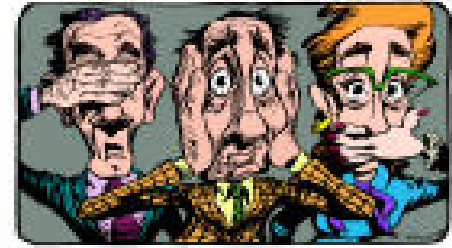


穿越國界5.1 何時「是」意謂「不」，或「可能」或「我不知道」，或「？」

- ◆ 我最小的孩子曾經問道是否能去馬戲團，而我的回答是「也許吧。」我較大的孩子問年輕的弟弟說「他說什麼？」弟弟立即回答爸說「不」。
- ◆ 當他們真的意謂不的時候，所有的文化都有避免說「不」的方式。



穿越國界5.1



- ◆ 在日本，當維繫長期持續且穩定的人際關係是最重要的時候，要避免說「不」以免對關係造成可能的傷害。結果，日本人發展出許多種婉轉及附屬語言的行為來表示反對。
- ◆ 不要誤會一日本人會有禮的傾聽並回答說「嗨」(日本語「是」的意思，但它只是意謂「我聽到你現在正在說的事，請繼續說」而不是「我同意那些你正在說的事」)。

穿越國界5.1



P 140

- ◆ 當一位日本人避免很清楚地說是或不是的時候，大部分的時候可能意謂是他想說不。
- ◆ 美國人一般直接回答是或不是，並且說明他們爲什麼的理由。
- ◆ 日本人傾向從長長的解釋著手，然後留下非常模糊的結論。基於禮貌的因素日本人可能會告訴你一些你想要聽的，但一點也不會回答你，或者託辭逃避。這些語意的模糊不清經常導致誤解和文化的磨擦。

How to Say No



- ◆ 直接分析法：直接向對方陳述拒絕對方的客觀理由
- ◆ 巧妙轉移法：不好正面拒絕時，只好採取迂回的戰術，轉移話題
- ◆ 不用開口法：有時開口拒絕對方不是件容易的事。這時候，肢體語言就派上用場了。
- ◆ 一拖再拖法：暫不給予答復

5.2.1 適應的程度



P 140

- ◆ 適應並不需要商業的執行者去放棄他們的方式而改變為當地的習慣;而是執行者必須知道當地的習慣以及願意去適應這些可能導致誤解的差異。
- ◆ 有效適應的基礎在於知道自已的文化，並認知其他文化的差異能導致對當地人意圖的焦慮、挫折及誤解。
- ◆ 當不同的文化相觸時，開放的寬容及願意接納彼此之間的差異是需要的。

適應的程度

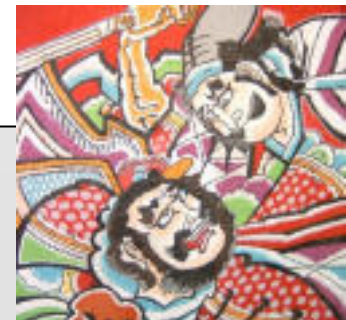


- ◆ 在中國只要陳述重點但不要在爭論中獲勝的重要性;即使是被要求的批評，也會使這位主人失去面子。
- ◆ 在德國使用第一個名字稱呼別人是不禮貌的，除非被特別要求這樣做;稱呼一個人當以他的姓爲之。
- ◆ 在巴西，不要因爲巴西人傾向在談話時彼此碰觸而感到被冒犯。這樣的習性不是侵犯你的人際距離而是巴西人的寒暄方式、或者在強調一個重點、或表示一種好意及友誼的姿勢。

5.2.2 必要性、可選擇性、排他性

P 141

- ◆ 商業習慣可以被區分為
 - 必要性(**imperatives**)，亦即必須被認知及接納的習慣；
 - 可選擇性(**electives**)，亦即習慣是否要加以適應而模仿是可以選擇的；
 - 及排他性(**exclusives**)，即一個外來者不可以參與的習慣。
- ◆ 一個國際的行銷者必須要了解這些文化上的必要性、文化上的可選擇性及文化上的排他性，三者之間主要的細微差異。



商業習慣

文化的必要性

文化的可選擇性

文化的排他性

5.3 做生意的一些方法



- ◆ 由於在國際商業中所遭遇到各式各樣的結構、管理態度及行爲，商業進行的方式有相當大的活動範圍。
- ◆ 一位行銷者無論如何周到地準備進入一個外國市場，當差異仍存在於接觸的層面、溝通的重點、進行的步調，以及外國商業接觸的禮俗，某一定量的文化衝擊還是會發生。
- ◆ 就好像談判的重點彼此不同一樣，道德的標準很可能也不一樣。在大多數的國家，國外貿易者也很可能會遇到一些相當高程度的政府參與。

5.3.1 決策權的來源及層級

P 144

- ◆ 企業的規模、所有權、大眾的義務，以及決定顯著身分及地位(PDI)的文化價值，四者共同影響企業的職權結構。



- ◆ 在權威距離指數高的國家中，下屬較不可能反駁長官，但在權威距離指數低的國家，他們卻經常如此。



決策權的來源及層級

- ◆ 雖然國際的商業人士面臨許多不同的職權模式，但大部分都是下列三種典型的模式：

1. 高階管理的決策權
2. 分權式的決策權
3. 委員會或群體的決策權。



- ◆ 一位行銷者對這三種職權制度的巧智及融通性是明顯需要的。在一些權威式或指派代表的社會，主要的問題還是要確認個人的職權。在某些委員會決策組成中，每一個委員被這個提議或產品的優點所說服無疑地是必要的。對每一種職權來源及層級的情況，行銷的方式都會不同。

5.3.2 目標管理及抱負

P 146

- ◆ 管理者的訓練及背景(即文化的環境)，大大影響他們個人及企業的前途。
- ◆ 爲了完全了解一個管理者的風格，我們必須理解一個人的目標和抱負，而這些目標和抱負則經常反映在企業組織的目標及普遍存於公司的實務中。在面對一家外國企業時，一個管理者必須要特別了解外國人在這些管理上不同的目標及抱負。
 - 一個人的目標
 - 安全性及流動性
 - 一個人的生活
 - 社會的接受性
 - 權利



目標管理及抱負

- 個人的目標
- 安全性及流動性
- 個人的生活
- 社會的接受性
- 權力

5.3.3 溝通的重點



- ◆ 語言是行銷者在國外的土地上進行貿易最基本的溝通工具，管理者，特別是來自美國的管理者，經常甚至不能發展出對外國語言的基本了解，更遑論要在語言的細微差異中，發現那些顯現在非語言中的態度和資訊。
- ◆ 日本人只有**85%**的時間能夠完全相互了解。因此日本人比較喜歡英語的契約，因為它們每個字都有特別的意義。
- ◆ 霍爾把文化區分為高度相關和低度相關的文化。在高度相關文化中的溝通，大部分依賴這些上下文的關聯性或者是非口語層面的訊息。而在那些較低度相關的文化中，就依賴較明顯或由口頭表示的意義。

溝通的重點

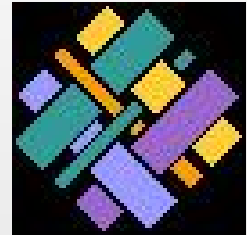
High Context Culture Low Context Culture



Ways that High and Low Context Differ

◆ The Structure of Relationships

- **High:** Dense, intersecting networks and long-term relationships, strong boundaries, relationship more important than task
- **Low:** Loose, wide networks, shorter term, compartmentalized relationships, task more important than relationship



◆ Main Type of Cultural Knowledge

- **High:** More knowledge is below the waterline--implicit, patterns that are not fully conscious, hard to explain even if you are a member of that culture
- **Low:** More knowledge is above the waterline--explicit, consciously organized

各國語言表達端賴上下文關係的背景



穿越國界：你說你講英文嗎？

P 148

- ◆ 英國人說英語，北美洲的人也說英語，但他們兩個能溝通嗎？這是困難的，除非你了解一些在英格蘭的辭彙所指的意思：
- ◆ **closet**通常指的是W.C.即**water closet**，就是廁所的意思-此處順便提一下，你不能把上廁所說成「**go to tinkle**」，因為**tinkle**是用在「**give me a tinkle**」這樣的句子，意思是說打電話給某人。

你說你講英文嗎？

- ◆ 當你的英國朋友說她要去「**spend a penny**」，那是說她要去上女廁所。
- ◆ Restroom, Lavatory, Toilet, bathroom, washroom, the ladies, the gentle, powder room, comfort station, number 1, call for nature.



「spend a penny」 .. Where?



5.3.4 文化的禮俗與進行的步調



51

- ◆ 美國商業關係中那種自在而不夠正式且有點倉促的調調，顯現了美國文化專有的特性，但對那些來自其他國家的企業人士來說，對此不僅不願分享也不想欣賞。
- ◆ 法國商業實務的禮俗正好和美國悠閒式的相反，而法國人需要顯示階級正是這種禮俗的象徵，但美國人卻對這種行為不予重視。因此，法國人授予爵位在美國人看來是講究派頭而俗不可耐，但法國人卻認為美國人是興趣與思想庸俗的人。

文化的禮俗與進行的步調

- ◆ 當北美人和中東交易時，所犯最普通的錯誤，可能就是匆促和沒有耐性。
大部分的阿拉伯人除非有二到三次的機會和交易對手相互見面之前，並不喜歡從事嚴肅的商業討論；因此談判很可能延後。
- ◆ 行銷者期待最大化成功，必須以外國人可以接受的方法來對待外國的執行者。



文化與時間



單一時間習慣 (M-Time)

多重時間習慣 (P-Time)

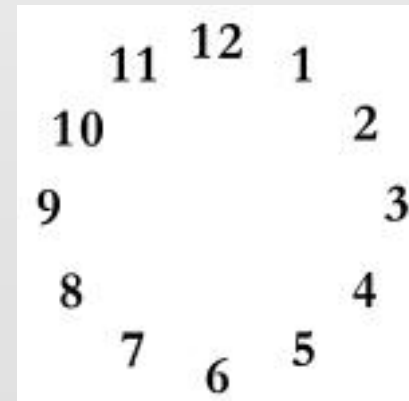
5.3.5 多重時間習慣(P-Time)對單一時間習慣(M-Time)

P-152

- ◆ 愛德華·霍爾定義了兩種時間制度:單一時間習慣的(monochronic)、多重時間習慣的(Polychronic)。
- ◆ 單一時間習慣，即**M-time**以大部分的北美人、瑞士人、德國人及斯堪地那維亞人爲典型。這些西方文化傾向在一個時間點上只專精一件事情。他們把時間區分爲一個個小的單位，然後很關心準時性。**M-time**是使用一種線性的方式，它認爲誰在節省時間、浪費時間、停留時間、花費時間、損失時間都是看得到的。大部分低相關文化都在**M-time**時間習慣下運作。

多重時間習慣(P-Time)對單一時間習慣(M-Time)

- ◆ 多重時間習慣，即**P-time**在高度相關的文化中較常見，它是強調以比遵循時程表更多的方式來完成人類的交易。**P-time**的特徵是同時間內發生許多事情，並且「和人們之間有很大的牽連」。 **P-time**如同高度相關的文化一樣需要先建立關係並吸收事件前後的關聯性。



多重時間習慣(P-Time)對單一時間習慣(M-Time)

- ◆ 當來自P-time和M-time的商業人士相會，雙方需要調整才能維持一種和諧的關係。藉由得體的明確說明經常可以獲得澄清。
- ◆ 例如，開會時間是否要以墨西哥時間或是美國時間來訂。一位曾經在沙烏地成功工作許多年的美國人說，他已經學到當地旅行的時候要帶著很多的事情一起去。其他人甚至把約會時間約在他們的辦公室，所以他們能夠繼續工作到他們P-time習慣的朋友到來。

多重時間習慣(P-Time)對單一時間習慣(M-Time)

- ◆這些重要的事情對美國的管理者來說是要調整P-time習慣，以避免來自於和當地時間不一致所產生的焦慮和挫折。
- ◆然而，當全球的市場擴張，較多來自P-time文化的商業人士會逐漸調整為M-time文化。

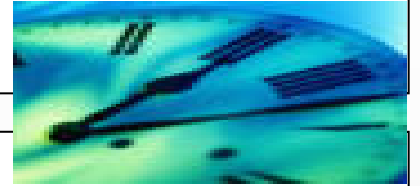


穿越國界 5.5 時間：一個蘊含許多文化意涵的概念



- ◆ 時間是文化的、主觀的及變動的。在跨越文化的商業交易中，發生在交易雙方彼此之間動作的非同時性，是挫折和磨擦的一個最嚴重的成因。差異總是出現在關於時間速度的認知，它是自然地感知是自然的發生作用。一種文化對時間觀點的見解，可以從一些諺語中發現。例如：
 - 美國「時間就是金錢」
 - 西班牙「那些匆匆忙忙的總是第一個到達墳墓的」

時間：一個蘊含許多文化意涵的概念



- 奈及利亞「時鐘並沒有發明人類」
- 衣索匹亞「如果你等的夠久，即使雞蛋也會走路」
- 法國「在時間之前，時候還沒到，過了時間，它又太遲了」

◆ 對時鐘的精確感也說明了文化的差異。在一項對文化如何保持時間準確的研究中，研究者發現，時鐘是慢或快在瑞士的標準平均只有**19秒**。

在巴西一個人被問到時間，當他說現在是「正好**2:14**」的時候，實際時間可能已經超過**3個**小時了。當雅加達郵政總局的一位員工被問到時間的時候，他的回答是不知道但可以到外面去問一下街上的小販。

時間：一個蘊含許多文化意涵的概念

- ◆ 對一個人工作時間的認知，在不同的文化中都特別的誇大。例如，美國女性對每週工作時數傾向高估**26%**，而美國男性則高估**15%**。
- ◆ 和英國的研究報告對照，英國大學教師錯估每週的工作量多了**39%**，奈及利亞的老師則有**72%**的估計值是不正確的

5.3.6 談判的重點

- ◆ 相較於其他的商業層面，所有前面討論過商業習慣及文化上的差異，在談判的過程中正好扮演較經常性或是較明顯的角色。
- ◆ 每一個人在談判桌上的態度是受許多文化因素和習慣所影響，而這些文化因素和習慣是其他參與者經常不知道的，或許甚至連他們自己都無法查覺。



談判的重點

- ◆ 當一個人的自我參考的標準作為評估情勢的基礎時，冒犯彼此或誤解每一個人動機的可能性就特別高。
- ◆ 在談判中一種標準的法則首先是「知道你自己」，然後「知道你的對手」。如果不小心的話，談判雙方自我參考的標準會出現在談判中。

談判的重點-與日本人談判的實用技巧

◆一、非事務性接觸階段

- 商務談判中，我們習慣於**5~10**分鐘寒暄後便進入談判主題，而對日本人來說是不太合適的。
- 在與日本人談判中，高層官員的作用只是禮儀上的，通常在談判後參加簽署合同。
- 早期的非事務性活動，地點選擇在飯館、高爾夫球場等非正式場所。



談判的重點-與日本人談判的實用技巧

- ◆ 一般行政人員的非事務性接觸典型途徑如下：日本談判將在某個下午較晚時邀請談判對手和介紹人到日本公司見面，在那兒參觀並進行些事務性閒聊，下午**6：00**左右，日本將建議吃晚飯，通常由他們選擇餐廳和付帳單，你將沒有付款的機會，因為你看不到帳單，此時，商業話題仍不合適。晚飯後，日方將建議到酒吧聊一聊，這樣一直到晚上**11：00**左右，以安排將來會見的日程。

談判的重點-與日本人談判的實用技巧

◆ 二、事務性資訊交流

- 日本人列出問題的方式類似於中國舊敘事詩的三段式：情景介紹——詳細描寫——道出主旨，只有經過長時間說明，才說出自己的目的。
- 其次是提出問題的次數，日本人會不斷地重複問問題，甚至許多人會問同一個問題
- 如果日本人**6**次詢問送貨日程，只有兩次詢問服務合同，那他們看重的是送貨時間。
- 要真正瞭解需要建立非正式的交流管道，而這種非正式的交流管道須由較低級行政人員去完成，這也是談判團裏要有低級行政人員的原因之一。這裏有一個例子說明非正式交流的重要。

談判的重點-與日本人談判的實用技巧

◆ 三、勸說和辯論

- (1) 多問問題。多問問題會使對方對自己的回答有所懷疑，也使你在某個問題上要作出讓步前獲得最佳回答及明白真正原因。
- (2) 重述你的立場、需要和願望。
- (3) 使用其他主動技巧。如承諾：“如果對方能在7月1日前送貨，我們將立即簽訂下訂單。”建議：“如果你方仍採用原公司名稱就不會失老顧客。”讚揚：“談判進展順利，得益于你方的支持”等。
- (4) 如果你仍不滿意他們的回答，試著沉默。給他們思考和改變立場的機會。但日本人是善於利用沉默的專家。如果你感到難以利用沉默至少你要提防日本人常常利用。

談判的重點-與日本人談判的實用技巧

◆四、讓步和簽約

和日本人談判，往往會出現有進展的信號：
：更高級的行政人員被邀參加討論：討論的問題專注於某方面；對某些問題的“柔化”，如“讓我們花時間研究一下”。抓住這些信號，能遊刃有餘。

5.3.7 國際企業中性別的偏見



- ◆ 某些國家對女性的管理者經常存在性別的偏見，把她們與一些男性管理者隱匿的荒謬說法結合，造成許多美國多國企業在提供婦女國際性職務派任的時候很猶豫。
- ◆ 雖然女性占了幾乎一半的美國勞動力，但在被選為國際派任職務的員工中，她們占很小的比例—只有**18%**。
- ◆ 國際勞工組織指出，在美國**43%**的管理職務是由女性占有，在英國是**33%**，在瑞士是**28%**，然而，在**2000**年德國女性執行幹部只占管理職務工作的**9.2%**。



性別的偏見

- ◆ 研究顯示，全球的企業都需要有國際經驗的人才能邁向高階之路。曾有國際經驗的執行幹部，較有可能爭取升等並有較高的報酬及較長的職務任期。
- ◆ 缺乏國際經驗最好不要成為突破美國公司玻璃天花板(通常專指女性在職務升級時，所遭遇一種使人不能到達較高階層的無形障礙)一種結構上的障礙。





5.4 商業道德

- ◆ 什麼是對的或適當的道德問題，常對本國的行銷者造成許多兩難的情況。即使在一個國家，道德的標準經常沒有定義，也不是很清楚。
- ◆ 在國際市場，商業道德的問題更是無限的複雜，因為價值判斷在各不相同的文化團體中有很大的不同。那些在某個國家能普遍接受的事情，可能在另外一個國家是完全不能接受的。



商業道德

- ◆ 例如，贈送高價值的商業禮物，在美國通常是被譴責的，但在世界許多其他國家不僅能夠接受禮物，而且還是可以被期待的。
- ◆ 一些企業團體辯稱，政治獻金是遍及世界的一種生活方式：如果不賄賂你就不能做生意。



商業道德

- ◆ 法國的稅捐主管機關還有一種按價課徵計算比率的方式，來認可支付「佣金」的數額，以作為在不同的國家贏取業務的方法。亞洲的回扣是**15%**，在印度掉到**8%到15%**之間。
- ◆ 到現今已經有包括美國等與個世界最大的貿易國家簽署了經濟合作發展組織的公約，將在國際的商業交易中對國外的公務員收賄進行打擊。在拉丁美洲，美洲國家組織(OAS)也已經採取一種全球性的領先措施，首先批准一項協定來反貪污。
- ◆ 個叫做透明國際(Transparency International, TI)的國際組織已經貢獻出「經由國際及國家的聯合來鼓勵政府建立及執行有效的法律、政策及反貪污計畫來抑制貪污。」





ORGANIZACIÓN DE LOS
ESTADOS AMERICANOS



Asamblea General - Quito, Ecuador
6 al 8 de junio de 2004



ABOUT
ORGANIZATION OF
AMERICAN STATES
THE OAS



透明國際簡介

透明國際為唯一反腐敗之國際性非政府組織，她致力于聯合公民社會、私營部門及政府，組成全球強大統一戰綫，以制約腐敗。

透明國際通過其國際秘書處及其遍布全球八十余國家之獨立分會，努力從國內、國際兩條戰綫，從行賄、受賄兩個方面打擊腐敗。在全球領域，透明國際致力于提高國際社會對腐敗及其危害之意識，倡導政策改革，促進落實國際多邊公約，督促政府、企業及銀行落實其反貪承諾。在國家層面，透明國際各國分會致力于加強監督，提高透明，評定各種部門及機構之表現，以非黨派超然立場促進必要改革。

貪污認知指數*

(Selected Countries 1999)

Country*	CPI 1999**	Country	CPI 1999
丹麥 (1)	10.0	Brazil (45)	4.1
Finland (2)	9.8	South Korea (50)	3.8
Singapore (7)	9.1	China (58)	3.4
Norway (9)	8.9	Mexico (58)	3.4
Switzerland (9)	8.9	India (72)	2.9
United States (18)	7.3	Russia (82)	2.4
France (72)	6.6	奈及利亞(98)	1.6
Czech Republic (39)			

* The number in parenthesis is rank for 1999, which is based on 99 countries studied.

** The maximum score is 10.00; the minimum score is 0. A perfect score of 10.00 would be totally corrupt free country.

Corruption Perception Index* (Selected Countries 1999)

國家*	1999年貪污認知指數**	國家	CPI 1999
丹麥 (1)	10.0	巴西 (45)	4.1
芬蘭 (2)	9.8	南韓(50)	3.8
新加坡 (7)	9.1	中國大陸 (58)	3.4
挪威(9)	8.9	墨西哥 (58)	3.4
瑞士(9)	8.9	印度 (72)	2.9
美國 (18)	7.3	俄羅斯 (82)	2.4
法國 (72)	6.6	奈及利亞 (98)	1.6
捷克共和國 (39)			

* 括弧中的數字是1999年根據99個研究國家的排名

** 最高的分數是 10 分，最低的分數是 0 分，完美的 10 分代表完全沒有貪污的國家

貪污認知指數 2003

- ◆ 透明國際2003年度
腐敗指數檢測133國
腐敗程度，如果以10
分爲清廉，有七成國
家得分不足五分，五
成發展中國家得分低
於三分。

透明國際
2003 年度腐敗指數



貪污認知指數 2003

◆ 什麼是腐敗指數（又稱“清廉指數”）？

今年的透明國際腐敗指數依照一國公務員及政治家腐敗程度給全世界**133**個國家排名，它是一個複式指數，採用了全世界**13**個獨立研究機構的**17**項普查資料和資料，它反映的是全球各國商人、學者及風險分析人員對世界各國腐敗狀況的觀察和感受。**2002**年的腐敗指數只有**102**個國家，今年增至**133**國家，它表明我們採用了更多有效及可信的資料來源。

◆ 腐敗指數是怎樣定義“腐敗”的？

受賄指數只評定公共機構的腐敗現象，我們對腐敗的定義是：公務員濫權謀私。在腐敗指數裏所引用的那些調查所問問題都是跟公務員濫用職權謀取私利有關，特別是公務員在公共採購領域裏索賄受賄，但這些調查一般不區分行政腐敗和政治腐敗。

貪污認知指數 2003

排名順序	國家或地區名稱	清廉程度得分	所使用的調查來源數目	標準逸差	高低值範圍
1	芬蘭	9.7	8	0.3	9.2 - 10.0
2	冰島	9.6	7	0.3	9.2 - 10.0
3	丹麥	9.5	9	0.4	8.8 - 9.9
	新西蘭	9.5	8	0.2	9.2 - 9.6
5	新加坡	9.4	12	0.1	9.2 - 9.5
6	瑞典	9.3	11	0.2	8.8 - 9.6
7	荷蘭	8.9	9	0.3	8.5 - 9.3
	澳大利亞	8.8	12	0.9	6.7 - 9.5
8	挪威	8.8	8	0.5	8.0 - 9.3
	瑞士	8.8	9	0.8	6.9 - 9.4
	加拿大	8.7	12	0.9	6.5 - 9.4
11	盧森堡	8.7	6	0.4	8.0 - 9.2
	聯合王國	8.7	13	0.5	7.8 - 9.2
	奧地利	8.0	9	0.7	7.3 - 9.3
14	香港	8.0	11	1.1	5.6 - 9.3
16	德國	7.7	11	1.2	4.9 - 9.2
17	比利時	7.6	9	0.9	6.6 - 9.2
	愛爾蘭	7.5	9	0.7	6.5 - 8.8
18	美國	7.5	13	1.2	4.9 - 9.2
20	智利	7.4	12	0.9	5.6 - 8.8
	以色列	7.0	10	1.2	4.7 - 8.1
21	日本	7.0	13	1.1	5.5 - 8.8
	法國	6.9	12	1.1	4.8 - 9.0
23	西班牙	6.9	11	0.8	5.2 - 7.8
25	葡萄牙	6.6	9	1.2	4.9 - 8.1

貪污認知指數 2003

30	博茨瓦納	5.7	6	0.9	4.7 - 7.3
	臺灣	5.7	13	1.0	3.6 - 7.8
32	卡塔爾	5.6	3	0.1	5.5 - 5.7
33	愛沙尼亞	5.5	12	0.6	4.7 - 6.6
	烏拉圭	5.5	7	1.1	4.1 - 7.4
35	義大利	5.3	11	1.1	3.3 - 7.3
	科威特	5.3	4	1.7	3.3 - 7.4
37	馬來西亞	5.2	13	1.1	3.6 - 8.0
	阿拉伯聯合酋長國	5.2	3	0.5	4.6 - 5.6
39	突尼斯	4.9	6	0.7	3.6 - 5.6
40	匈牙利	4.8	13	0.6	4.0 - 5.6
41	立陶宛	4.7	10	1.6	3.0 - 7.7
	納米比亞	4.7	6	1.3	3.6 - 6.6
	古巴	4.6	3	1.0	3.6 - 5.5
43	約旦	4.6	7	1.1	3.6 - 6.5
	特立尼達多巴哥	4.6	6	1.3	3.4 - 6.9
46	伯利茲	4.5	3	0.9	3.6 - 5.5
	沙特阿拉伯	4.5	4	2.0	2.8 - 7.4
48	毛里求斯	4.4	5	0.7	3.6 - 5.5
	南非	4.4	12	0.6	3.6 - 5.5
	哥斯達黎加	4.3	8	0.7	3.5 - 5.5
50	希臘	4.3	9	0.8	3.7 - 5.6
	南韓	4.3	12	1.0	2.0 - 5.6
53	白俄羅斯	4.2	5	1.8	2.0 - 5.8
	巴西	3.9	12	0.5	3.3 - 4.7
54	保加利亞	3.9	10	0.9	2.8 - 5.7
	捷克	3.9	12	0.9	2.6 - 5.6

貪污認知指數 2003

排名順序	國家或地區名稱	清廉程度得分	所使用的調查來源數目	標準逸差	高低值範圍
66	中國	3.4	13	1.0	2.0 - 5.5
	巴拿馬	3.4	7	0.8	2.7 - 5.0
	斯里蘭卡	3.4	7	0.7	2.4 - 4.4
	敘利亞	3.4	4	1.3	2.0 - 5.0
70	波黑共和國	3.3	6	0.7	2.2 - 3.9
	多米尼加	3.3	6	0.4	2.7 - 3.8
	埃及	3.3	9	1.3	1.8 - 5.3
	加納	3.3	6	0.9	2.7 - 5.0
	摩洛哥	3.3	5	1.3	2.4 - 5.5
	泰國	3.3	13	0.9	1.4 - 4.4
76	塞內加爾	3.2	6	1.2	2.2 - 5.5
77	土耳其	3.1	14	0.9	1.8 - 5.4
78	阿美尼亞	3.0	5	0.8	2.2 - 4.1
	伊朗	3.0	4	1.0	1.5 - 3.6
	黎巴嫩	3.0	4	0.8	2.1 - 3.6
	馬里	3.0	3	1.8	1.4 - 5.0
	巴勒斯坦	3.0	3	1.2	2.0 - 4.3
	印度	2.8	14	0.4	2.1 - 3.6
83	馬拉維	2.8	4	1.2	2.0 - 4.4
	羅馬尼亞	2.8	12	1.0	1.6 - 5.0
	莫三比克	2.7	5	0.7	2.0 - 3.6
86	俄國	2.7	16	0.8	1.4 - 4.9
88	阿爾及利亞	2.6	4	0.5	2.0 - 3.0
	馬達加斯加	2.6	3	1.8	1.2 - 4.7
	尼加拉瓜	2.6	7	0.5	2.0 - 3.3

賄賂？

主題上的變化

- 賄賂
- 敲詐
- 買通錢
- 潤滑金



5.4.1 賄賂:主題上的變化

- ◆ 雖然賄賂是法律的議題，爲了了解各種文化對它不同的態度，從文化上的前後關聯中去檢視也是很重要的。就文化上來說，不同的民族中對賄賂的態度是相當不同的。有些文化似乎對於收取賄賂較爲開放，但是像美國等其他國家，就公開輕視這樣的行爲，不過即使如此還是離道德標準相當遠。



賄賂

- ◆ 賄賂及敲詐的區別在於這個行為是來自於主動給予或被要求付款。爲了尋求一種不合法的利益而自願給予的付款叫作賄賂。如果付款是在一種壓力下被當權的某位官員找出它們是否合法的角度來勒索，這就是敲詐。
- ◆ 潤滑金就是給予一些較低階的官員相對小額的現金、禮物或服務，而像這樣的贈與並不爲法律所禁止。這種贈款是爲了要促進或加速政府官員合法及正常執行公務的速度。



賄賂



- ◆ 買通錢就另一方面講，一般都是給予一筆較大的金錢，而且經常不能記明帳款的會計分錄，並用來引誘政府官員以代表這家行賄的公司犯下一個不合法的行動。
- ◆ 代理費有點像賄賂但又可能不是，當一個商業人不確定某個國家的法令和規定時，他可能雇用一位代理人在這個國家來代表他的公司。例如，爲了建築法規上的差異，而雇用一位律師來提出上訴，因爲基本上這位律師可能比一些較不熟悉這些流程的人做得比較有效率而完整。當然這經常是合法且是有用的過程，但如果某部分的代理費是用來賄賂政府官員，那這中介的費用可能就是非法了。



5.4.2 道德及社會責任的決策

- ◆ 不管在國內或國際上，要想以一種道德及社會責任的方式表現，應該是 每一位商業人行爲的依據。
- ◆ 在國際行銷者運作的某些國家，他們的文化及社會的價值或者經濟的需要，或者兩者加在一起，不同於這個行銷者國家的這些價值標準時，要達到社會的責任以及正當道德並不是一件簡單的工作。



道德及社會責任的決策

◆就正常的企業運作中，在行銷決策、建立政策及從事商業運作等過程中，困難出現五種較廣義的領域包括：

- (1)雇用實務及政策
- (2)消費者保護、
- (3)環境保護
- (4)政治獻金及涉入當地政治事務
- (5)基本人權及基本的自由。



三個道德原則

原則

問題

功利的道德

這項行動能發揮「共同利益」的最大效用，或對所有的選民有利嗎？

當事人的權利

這項行動尊重所有參與個人的權利嗎？

正義及公平

這項行動對所有參與團體尊重他們的正義及公平的規範嗎？

- ◆ 三種道德原則提供一個架構，可以幫助行銷者區分對或錯，並決定哪些該做及適當證明行動的合理。它們簡述如下：

原則	問題
1. 功利的道德	1.這項行動能發揮「共同利益」的最大效用，或對所有的選民有利嗎？
2. 當事人的權利	2.這項行動尊重所有參與個人的權利嗎？
3. 正義及公平	3.這項行動對所有參與團體尊重他們的正義及公平的規範嗎？

這些問題的答案可以幫助行銷者確定決策是**有利**或**有害**、**對**或**錯**及這個行動的結果是否有**道德**或**社會負責**等等的程度。

對於整合道德及社會責任議題到多國企業決策中的 決定樹狀圖

這個決策能有效的最適化以下共同的好處與利益嗎？

企業的廠商？

股東
管理階層
利潤
成長
其他

經濟？

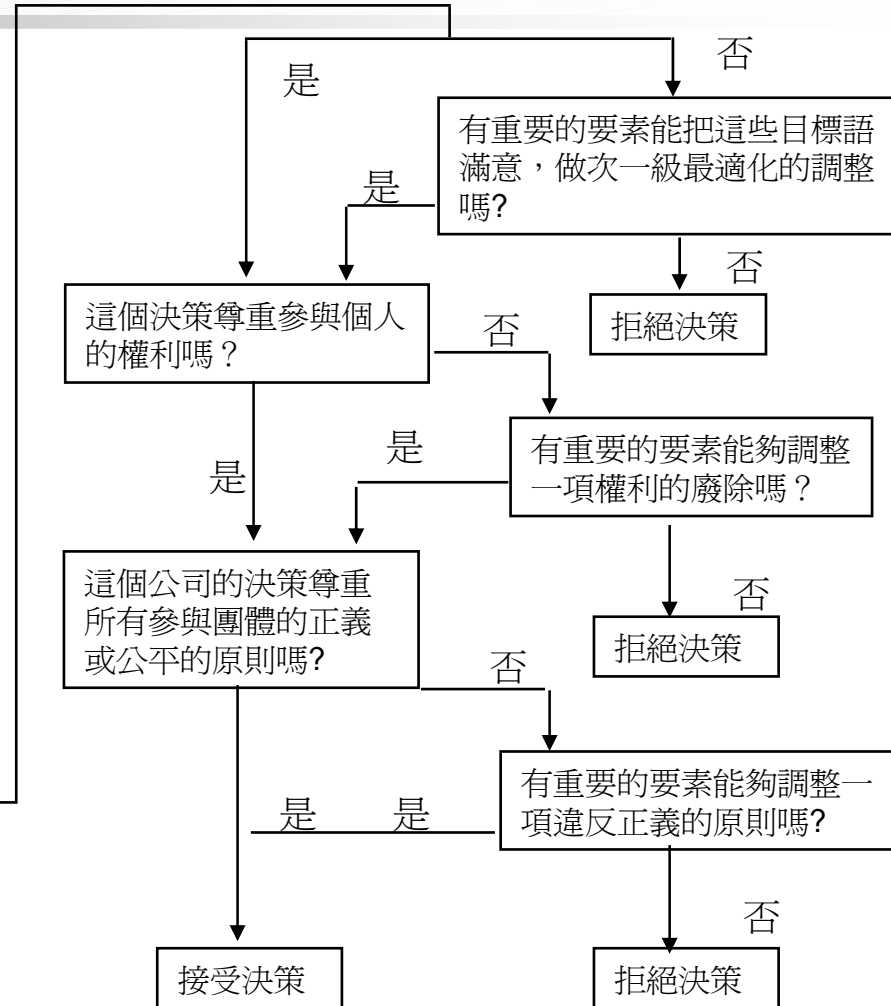
經濟成長
資源的分配
產品及服務的生產與
供銷
其他

社會？

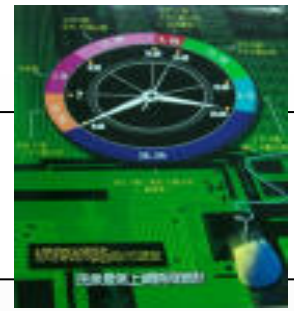
文化
秩序
公正
「美好的生活」
其他

個人？

自由健康及社會福利
自我實現
人性尊嚴
機會
其他



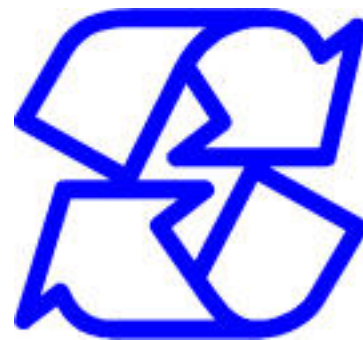
5.5 商業習慣及網際網路



- ◆ 網站上的訊息是企業的延伸，其對企業習慣也應該如同其他企業代表一樣敏感。一旦一個訊息在網站上貼出來，它可能任何時間到達任何地點。結果，一不小心就傳達了一些不想要傳達的訊息。
- ◆ 現今網站的內容估計有**78%**是用英文寫的，但是一個英文的電子郵件會使**35%**的網路使用者不能了解。
- ◆ 三分之一被調查的歐洲資深管理者說他們不能容忍線上的即時英文。而最極端的是法國人，他們甚至禁止使用英語的辭彙。
- ◆ 對這個問題的解決方案是使用特定國家的網站，像那些國際商業機器公司、微軟以及其他企業一樣。例如，戴爾電腦為他的商業客戶所建立的網頁(**Premier Pages**)，就有**12**種語言可以挑選。

商業習慣及網際網路

- ◆ 除了注意語言及符號的運用外，網站是否對使用的客戶非常平易近人也非常重要。
- ◆ 企業網路上的網頁是一家公司的前門，而進出的門口應該要有全球化的思維。一家公司的網站不僅容許選擇及購買貨品，也能提供後續的支援服務、訓練課程、額外的產品說明，甚至職業的資訊。因此，有句格言「思想全球化，行動全球化」不僅應用在全球的行銷策略，也可以應用在世界寬頻網站上。



結 論

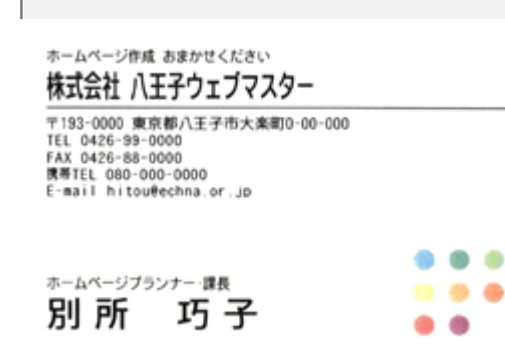
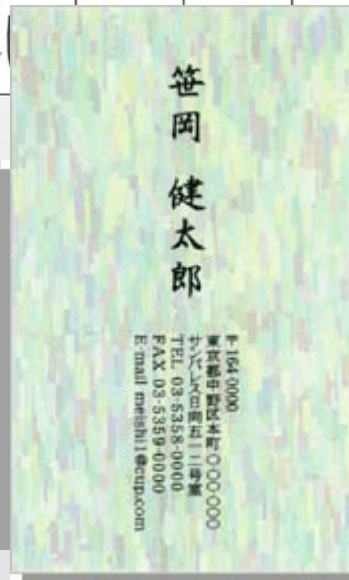
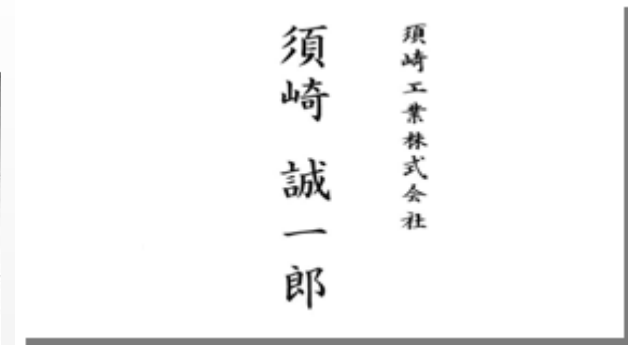
P 163

- ◆ 在外國工作的商業人必須對企業的環境有所警覺及具備敏感度，並且在有需要的時候願意去適應或修正。
- ◆ 不同的激勵模式不可避免的會影響在不同國家從事生意的方法。某些國家的行銷者從競爭中成長，而在其他國家的其他對手可能想盡辦法來減少競爭。
- ◆ 認為對一個文化的了解必然可以應用在另一個文化，這種嚴重的錯誤想法一定要避免。



名片的禮儀

名 刺





名片的禮儀

- ◆ Today in Japan the ratio between horizontal and vertical cards is probably around 80:20 (horizontal:vertical) among Japanese businessmen, with the horizontal cards increasing ever more rapidly in popularity, particularly in technology industries.
- ◆ The reason for this rapid shift is due largely to the computer age, of course: you can't write email and web addresses vertically so you have to put them on their side

名片的禮儀

- ◆ The word meishi is written in two kanji characters; “mei (name)” and “shi (thorn or needle).” The use of the character for “thorn” came from the fact that ancient Chinese carved their names with needle-like splinters of bamboo or other wood.



名片的禮儀



- ◆ 一般名片都放在襯衫的左側口袋或西裝的內側口袋，名片最好不要放在褲子口袋。
- ◆ 要養成檢查名片夾內是否還有名片的習慣；名片的遞交方法，將各個手指併攏，大姆指輕夾著名片的右下，使對方好接拿，以弧狀的方式遞交於對方的胸前。
- ◆ 拿取名片時要用雙手去拿，拿到名片時輕輕的念出對方的名字，以讓對方確認無誤；如果唸錯了，要記著說對不起。拿到名片後，可放置於自己名片的上端夾內。
- ◆ 同時交換名片時，可以右手遞交名片，左手接拿對方名片。

名片的禮儀

- ◆ 不要無意識地玩弄對方的名片。
- ◆ 不要當場在對方名片上**memo**事情。
- ◆ 上司在旁時不要先遞交名片，要等上司遞上名片後才能遞上自己的名片。