

# International Marketing

Eleventh Edition



Hello

Привет!

नमस्ते

Philip R. Cateora

John L. Graham

麥格羅·希爾

*Your Learning Partner*

# Chapter 6

## 政治環境：一個重要的顧慮



## 第六章 政治環境:一個重要的顧慮

6.1 全球展望:奇奇塔的香蕉、義大利巴馬城的五香煙燻火腿、路易士毋頓的手提包、香水澡油精與香皂及電池-- 來自政治世界奇特的夥伴 167

6.2 國家的主權 169

6.3 政府政策的穩定性 170

6.3.1 政黨 171

6.3.2 國家主義 169

6.4 全球企業的政治風險 175

6.4.1 無償充公、有償充公及本地化 175

6.4.2 經濟的風險 177

6.4.3 政治的抵制 178

- 6.4.4 政治及社會的行動主義者 179
- 6.4.5 暴力及恐怖主義 182
- 6.4.6 電子網路思維活動上的恐怖主義 182
- 6.5 評估政治上的弱點 182
  - 6.5.1 政治上敏感的商品及議題 183
  - 6.5.2 預測政治風險 184
- 6.6 降低政治上的弱點 186
  - 6.6.1 優良的企業公民 187
  - 6.6.2 管理外部事件 188
  - 6.6.3 減輕政治風險的策略 189
  - 6.6.4 政治的獻金 190
- 6.7 政府對國際企業的獎勵 190
  - 6.7.1 外國政府的獎勵 190
  - 6.7.2 美國政府的獎勵 191

## 6.1 全球展望:奇奇塔的香蕉、義大利巴馬城的五香煙燻火腿、路易士母頓的手提包、香水澡油精與香皂及電池——來自政治世界奇特的夥伴



LVMH  
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON

LOUIS VUITTON



## 6.1 全球展望:來自政治世界奇特的夥伴

- ◆ 如同一句古老的諺語所說，「政治造成奇怪的夥伴」，但在本章的案例，所指的是奇奇塔小姐 (**Miss Chiquite**)的香蕉等一大群來自歐洲的其他進口產品，他們都是因為美國政府為了報復歐盟偏好加勒比海而非拉丁美洲香蕉而訂的進口規定所課徵**100%**的關稅。
- ◆ 請記住，並沒有任何香蕉從美國出口，但美國卻加入了一場持續七年的貿易戰爭，造成了在大西洋兩岸無數小型企業數百萬美元的損失。如果你問怎麼會這樣？那就是政治造成的影響

## 6.1 全球展望

WORLD TRADE  
ORGANIZATION



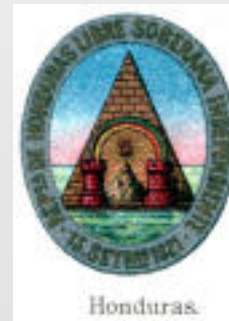
- ◆ 這場香蕉戰爭究竟是什麼開始的呢？它是因為歐盟對來自拉丁美洲由美國廠商配銷的香蕉，課徵了一項配額及關稅，以優惠來自加勒比海及非洲等前殖民地且由歐洲廠商配銷的進口品。
- ◆ 奇奇塔牌國際企業(Chiquita Brands intl.)及道爾食品公司(Dole Food Co.)主張歐盟這種「非法貿易障礙」造成他們對歐洲每年5億2,000萬美元銷售的損失，遂轉而向美國政府要求協助。
- ◆ 美國政府認同這種不公平的貿易障礙將損害他們的業務，因此選擇性地對歐洲進口品加徵100%的關稅。



## 6.1 全球展望



- ◆ The battle lines drawn over the issue see the US, Ecuador, Guatemala, Honduras and Mexico pitted against the EU whose most ardent supporters are the Caribbean island states of St Lucia and Dominica.





## 6.1 全球展望

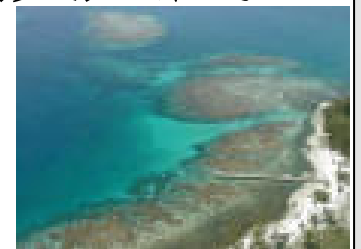


- ◆ 許多企業及政府經常發現他們在從事國際業務的時候，不自主地捲入一些衝突之中。
- ◆ 不論國內或國際上，政府的措施正以難以想像的各種方式影響著你的公司。政治能使得你設計良好的商業計畫突然失敗，一直是使許多人揮之不去的陰霾。
- ◆ 沒有任何國內或國外的、大型或小型的公司，能夠不考慮所處的政治環境影響他的業務。

## 6.2 國家的主權



- ◆ 在國際法的範圍中，一個主權國家是獨立且免於外部控制的，他與其他國家一樣享受完整合法的平等；統治他自己的領地；選擇他自己的政治、經濟及社會制度；並有權與其他國家簽署協定。
- ◆ 主權包括一種對外的權力及另一種對內的至高統治權。國家設定其公民的必備條件、定義地理上的疆界、控管貿易，及人民與財貨穿越國界的遷移。





# 國家的主權

- ◆ 此外一個公民即使在該國家領域之外，仍然到該國法律的拘束。而大多數國際企業活動所引起的衝突，往往都是一個國家法律的有效範圍超出他國土的界線。這在另一個國家考慮到危及他的主權時，更顯得特別真實。
- ◆ 許多國家能夠縮減他們主權的某些層面來與其他國家共存共榮。歐盟、北美自由貿易協定、北大西洋公約組織及世界貿易組織，都是一些實例說明國家為了一個共同互惠互利的目標，自願放棄他們的一些主權來加入會員國。

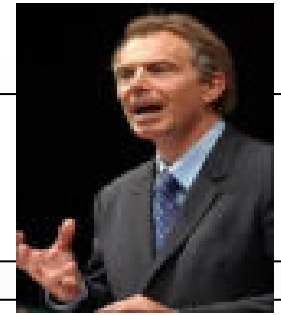


# 政府政策的穩定性

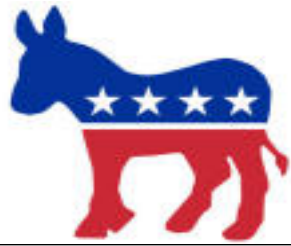
- 政府政策
- 政黨
- 國家主義

6-2

## 6.3 政府政策的穩定性



- ◆ 外國企業在政治條件清單上所關心的首要項目，就是政府政策施行的穩定性或不穩定性。
- ◆ 政府可能更替或選出新政黨，但是多國公司所關心的是行為上所設定的慣例或規則的持續性，以及法律規定的永續性，而不論哪一個政府或主政者執政。
- ◆ 不論是經由選舉或是改變，政府的輪替並非總意謂政治風險水準的變動。



# 自民党

- ◆ 對行銷者最重要的是知悉某一國家內所有主要政黨的政治信念，因為任何一個政黨都有可能掌權並且改變所有普遍的態勢。在有兩個主要政黨的那些國家，經常是一個輪著一個來主政，因此，了解每一個政黨可能採取的政策方向就變得非常重要。

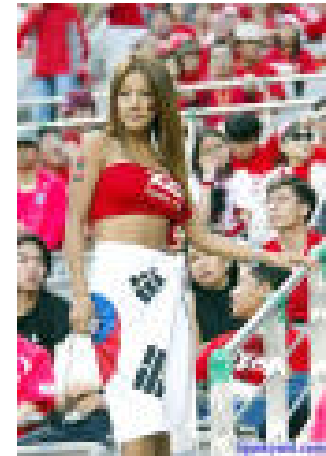




## 6.3.2 國家主義



- ◆所有國家多少存在於某種程度的經濟國家主義(Nationalism)，是評估商業環境的另一個重要因素。
- ◆國家主義可以描述為一種對國家尊榮及統一的綿密情感或喚起一國人民對他們的國家感到驕傲。
- ◆這種自尊就算沒有被稱讚，也會產生一種反外國企業的偏見，而希望外國投資的騷擾能夠最小，或支持對其加以控制。



# 國家主義



- ◆ 經濟的國家主義，如同它中心目標之一，在其人民中保有國家的經濟自主性，以確認他們所有的利益與保有他們所居住國家的主權一致。換句話說，國家的利益與安全，遠比國際的考量來得更為重要。
- ◆ 國家主義的各種情感在許多方面都相當明顯，包括一種「只買國貨」的口號。



# 可口可樂於印度



# 可口可樂於印度

- ◆ 20世紀70年代，印度曾因為可口可樂公司拒絕透露飲料的具體成分而禁止銷售可口可樂。直到1993年，可口可樂才重新進入印度市場。百事可樂也在差不多同一時間進入印度。
- ◆ 但十年之後，印度科學和環境中心8月5日(2003)宣佈，根據他們的檢測，百事可樂中殺蟲劑殘餘物的平均含量比歐盟規定的標準高出36倍，可口可樂則高出30倍。



# 可口可樂於印度



- ◆ 近幾年來，兩大可樂巨頭在印度的官司就一直沒斷過，先是因在自然公園的岩石上入做廣告破壞環境被印度方面處罰，接著又因用水過多成為被告，上月，**BBC**也曾曝光印度的一家可口可樂工廠向外排放富含毒素的污染物，直接危害當地農民。
- ◆ 由於在西方市場銷量增長減緩，這兩大飲料業巨頭已經瞄準了印度這個擁有**10**多億人口的潛在飲料消費大國，因為這裏擁有廣闊的農村市場和潛力巨大的城市消費群體。



# 可口可樂於印度

- ◆ 歷經各種品質指控案例的可口可樂和百事可樂在處理這種指控時，態度非常堅決。兩公司的印度區總裁當天聯合舉行新聞發佈會，矢口否認產品含超標農藥問題，並且斥責這次曝光背後有其政治陰謀。
- ◆ 印度一向是跨國企業最難進入的市場之一，當地對可口可樂和百事可樂等美國的形象代言產品尤其有抵觸情緒。





## 6.4 全球企業的政治風險

- ◆ 在地主國政府的行動中，主權、不同的政治理念、國家主義等都是增加全球企業風險常見的議題。
- ◆ 風險的範圍，可以從最嚴厲地無償充公，到較輕微但仍具重大意義的政府限制性的法律或規定，包括可以直接影響企業活動表現的外匯管制、進口限制及價格管制等。
- ◆ 雖然並非總是由政府發起，社會及政治運動團體也能引起政府對某一企業採取有害的行動。在所有的政治風險中，損害最大的措施，就是不管是否有無適當補償便把企業的股權移轉給政府。

# 影響一國政治風險之主要因素

## ◆影響一國政治風險之主要因素

- 種族的差異
- 宗教與語言的差異
- 有無極端之國家主義者
- 有無嚴重貧富不均現象
- 有無激進團體排斥外資
- 有無執行企業國有化政策



# 政治風險的類型

		政府當局可否控制	
		可控制	不可控制
影響企業經營之項目	所有權	國有化	戰爭 暴動革命
	營運	進出口管制 自製率規定 價格管制 勞工政策	暴工 綁架 環保團體抗爭
	財務	盈餘匯出 財產被凍結	黑道勒索

## 6.4.1 無償充公、有償充公及本地化

- ◆ 最嚴厲的政治風險就是無償充公(**confiscation**)，也就是不用花一毛錢便掠奪某一公司的資產。
- ◆ 較不劇烈但也非常嚴厲的有償充公(**expropriation**)，意謂對政府充公的投資給予一些補償款。
- ◆ 第三種風險叫作本地化(**domestication**)，意謂政府經由頒發一系列的命令，由地主國採取步驟移轉外國投資為本國人經營及擁有。

## 6.4.2 經濟的風險



- ◆ 即使在海外商業運作的許多風險中有償充公和無償充公正逐漸降低它們的重要性，但國際企業仍然面臨那些經常只有一點點警訊的許多各式各樣經濟風險。對企業的活動加諸經濟上的限制，在國家安全的旗幟下都說是爲了保護新生的產業、保留稀少的外匯、提高收入、報復不公平的貿易措施，或一大堆其他真實及可想像到的理由。這些經濟風險是很少企業能夠避免的政治環境中重要且屢次發生的一部分。

- |         |          |
|---------|----------|
| 1. 外匯管制 | 2. 自製率規定 |
| 3. 進口管制 | 3. 稅負管制  |
| 5. 價格管制 | 6. 勞工問題  |



## 6.4.3 政治的抵制



- ◆ 除了經濟的風險之外，一個或一群國家可以對某個國家實施聯合抵制，於是在這些國家之間停止了所有的貿易，或者可能只對特定產品的貿易實施禁運。
- ◆ 美國長期一百對古巴、伊朗、伊拉克及利比亞的貿易實施聯合抵制。當美國再提出要求繼續對古巴及伊拉克實施禁運，及威脅未來將對那些違反人權議題的國家實施禁運時，已經開始招致某些批評。
- ◆ 歷史經驗顯示禁運經常沒法成功地達到所要的目標。某些企業因陷於一些國家之間政治紛爭的集中攻擊，或者因為某國內部的政治摩擦，而變成無辜的受害者。





## 6.4.4 政治及社會的行動主義者



- ◆ 雖然政府並沒有經常正式地實施禁運，但是政治及社會的行動主義者(**PSAs**)的衝擊，也能打斷貿易正常地流動。政治及社會的行動主義者範圍包括一些願意以和平方式改革者，到一些以訴諸暴力及恐怖主義來影響改革的人。在良好的組織下，政治及社會的行動主義者之活動往往相當有效的。
- ◆ 一個非常顯著及廣為人知的政治及社會行動主義者的活動是針對雀巢在第三世界國家的市場銷售嬰兒奶粉。全世界對雀巢產品的聯合抵制導致該公司行銷政策的重大改變。

# 政治及社會的行動主義者-聯合抵制雀巢

- ◆ 1939年 西西莉威廉醫師於新加坡談及牛奶謀殺.她談到由於"誤導之嬰兒餵食廣告所造成之死亡應視為謀殺". 有證據顯示，西方跨國公司任意銷售的奶粉導致嬰兒營養不良
- ◆ 1976瑞士之法院警告雀巢改變其行銷策略. 這是雀巢與控告其公司使嬰兒死亡活動發起者之訴訟結果.聯合抵制雀巢之活動於1977年開始.



# 政治及社會的行動主義者-聯合抵制雀巢

- ◆ 貧困的第三世界國家衛生條件差，消費者不能享受充分的保健待遇，再加上文化素質差，濫用嬰兒食品就成為順理成章的事情。

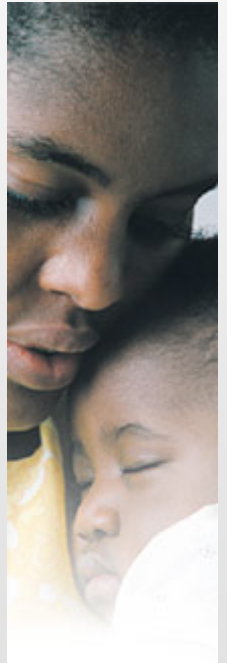


- ◆ 他們從被污染的河裏或一般的水井裏取水，背回去存放在不潔的容器裏。對他們而言，燃料極為昂貴，電冰箱可算是奢侈品。
- ◆ 結果，強化嬰兒食品與不乾淨的水相混合，再裝進未經消毒的奶瓶並使用了未經消毒的橡皮乳頭。而孩子的母親為了延長食品的食用次數，更是巴不得多加點水來稀釋這點食品。



# 政治及社會的行動主義者-聯合抵制雀巢

- ◆ 而當時在雀巢眾多的生產嬰兒食品的工廠中,確實存在著許多嚴重的品質控制問題。
- ◆ 這一聯合抵制行動在美國和加拿大持續到1982年2月,其他國家的抵制活動則持續到1984年。
- ◆ 經過10年衝突和7年的聯合抵制之後,1984年初多數抵制組織同意停止抵制活動,然而有些頑固者拒絕接受公司調解努力。



# 政治及社會的行動主義者

- ◆ 最近，解放緬甸運動(**Free Burma Campaign**)的行動主義者運用相當大的壓力，促使一些美國的服裝公司停止從緬甸進口紡織品。
- ◆ **People for the Ethical Treatment of Animals (PETA)**



## 6.4.5 暴力及恐怖主義



- ◆ 暴力雖然不是政府所引起，但卻是多國企業考慮評估各種活動在政治上的弱點時另一種相關的風險。



- ◆ 1999年美國國務院報告全世界有**392**件恐怖主義事件，比1998年的**274**件提高許多。其中**276**件直接針對美國企業，並導致**133**人死亡。



# 暴力及恐怖主義

- ◆ 恐怖主義有許多不同的目標。多國企業被設定為目標可能是要使政府下不了台或使他和企業之間的關係難看，或是要綁架高級執行幹部以獲取金錢來達到資助恐怖份子的目的，或作為政治及社會紛爭時的抵押品而不是特別針對他們。



# 暴力及恐怖主義



- ◆ 一名在菲律賓經商已**18**年的王姓台商，昨日上午被當地數名歹徒綁架，要求贖金**30**萬。受害人家屬向警方報案後，王姓台商已脫離魔爪 (08/07/2003/11:07 )
- ◆ 日前遭綁架的菲律賓華裔男童**25**日獲釋，綁匪在男童家人答應交出贖金后依約放人，在收取贖金時當場被捕。(7/25/2001 )
- ◆ 馬尼拉初庭在**1995**年**7**月宣判貝羅亞涉及綁架台灣商人周杰克（譯音）罪名成立，終身監禁。據報道，綁匪在周杰克的家人付出數十萬美元的贖金后放人。



## 6.4.6 電子網路思維活動上的恐怖主義



- ◆ 新浮上檯面的潛在危險是電子網路思維活動上的恐怖主義。
- ◆ 一隻「我愛你」的電腦毒蟲，造成約**250**億美元的損失，很可能只是一個失去控制的惡作劇。難而，梅莉莎病毒(Melissa)及拒絕服務(DoS)攻擊程式，使得美國有線電視新聞網(CNN)、ZDNet、雅虎(Yahoo)及亞馬遜網路書店等網站掛滿了洪水般的電子郵件，並讓它們中斷了好幾小時，就被認為是對特定目標故意的攻擊。
- ◆ 在追蹤一個網路上的恐怖主義份子常出現的一個問題是，如果這種網路上恐怖攻擊被發動，通常很難決定究竟是被一個惡意的國家、恐怖份子、駭客，還是惡作劇者所發動。

# 電子網路思維活動上的恐怖主義



- ◆ 民進黨官方網站上午遭到駭客入侵，首頁被貼上「中國士兵拿著槍」和「陳水扁總統、副總統呂秀蓮**520**試裝照留念」兩張合成照片，其中陳總統和呂秀蓮更被惡意移花接木，接上穿著日式和服、袒露胸部的色情照片，兩旁則以簡體字書寫著「打倒阿扁，反對台獨」，充滿挑釁意味。

# 國家風險分析 (Country Risk Analysis)

- ◆ 有些資源可協助你作判斷. 基本上, 政治風險只是國家風險的一部份. 許多顧問公司提供此類的服務



Country Report—In-depth economic, political and business assessment  
Country Risk Service—Continuously updated country credit risk analysis  
Country Forecast—Five-year economic, political and business forecasts. • EIU

## country risk

The potential volatility of foreign stocks, or the potential default of foreign government bonds, due to political and/or financial events in the given country.

Rating watch list

Country	Rating	negative-watchlisted since
<a href="#">Philippines</a>	A1	June 2004
<a href="#">Italy</a>	A2	June 2004
<a href="#">Portugal</a>	A4	June 2004

Country	Rating	positive-watchlisted since
<a href="#">Greece</a>	A2	December 2001
<a href="#">South Africa</a>	A4	June 2004
<a href="#">Poland</a>	A4	June 2004
<a href="#">India</a>	A4	June 2004
<a href="#">Kenya</a>	C	June 2004
<a href="#">Madagascar</a>	D	January 2004
<a href="#">Argentina</a>	D	September 2003

*COUNTRY*  
*RISK ANALYSIS: Thailand*

Jonathan D. Hill  
Vice President and Senior Economist  
The PNC Financial Services Group  
Pittsburgh, PA 15222-2707  
November 2003



# 國家風險分析 (Country Risk Analysis)

網址: http://www.eiu.com/

Google country risk

Economist Intelligence Unit

The world leader in country intelligence

EIU publications

**Enterprise client access**—Our database of global business intelligence. [More information](#)

**Online store**—Buy just what you need and get instant access.

**Our products and services**

**Products and services**—Online catalog of some of the Economist Intelligence Unit range of services that provide continuously updated, comprehensive analysis on nearly 200 countries.

**Key titles include:**

**Country Report**—In-depth economic, political and business assessment

**Country Risk Service**—Continuously updated country credit risk analysis

The PRS Group

International Country Risk Guide: Sample Tables

To download a sample table, click on the appropriate "download" button. All tables are provided in Microsoft Excel format.

**ICRG Statistical Tables**

Table	Description	Sample
1	Country Risk, Ranked by Composite Risk Rating	<a href="#">download</a>
2A	Composite Risk Ratings of the Past Year	<a href="#">download</a>
2B	Current Risk Ratings and Composite Risk Forecasts	<a href="#">download</a>
2C	Composite Risk Forecasts	<a href="#">download</a>

中國國際商業銀行

查詢

本行簡介 網網相連 交流園地 軟體下載

快速連結

- 匯率利率資訊週報
- 國際經濟動態指標
- 國際經濟金融近況
- 主要國家匯率概述
- 主要產業景氣分析
- 中國商銀月刊
- 英文經濟評論

財經刊物

中國商銀月刊

菲律賓國家風險分析

林佩蓉

中國商銀月刊 91年11月號

一、政治情勢

今年以來，由於參議員Osmena倒戈投向反對黨陣營，使得親艾若玉陣營在參議院反居少數。隨著反對勢力逐漸壯大，艾若玉總統的施政作為已較為不順利，除了研議中的國營企業民營化及金融改革計畫遭受阻力外，今年8月中央預算局長因無法推動財政改革而請辭，以及5月間在反對黨壓力下，取消調漲電費的決定等皆是一例。距離下次總統大選還有一年多的時間，一般預料，艾若玉將能順利執政至2004年原艾斯特瑞達任期屆滿為止，並可望代表民力黨競選下一屆的總統，但是否能順利當選則有待觀察。

網址: http://www.trading-safely.com/

Google country risk

@rating country experience

Risk Assessment

Ratings Overview

Newsletter

Country Risk Conference

TAIWAN

- Assets - Weaknesses
- Country rating
- Major macro economic indicators
- Market size
- Payment Incidents Index
- Risk Assessment

Country Risk Analysis

Jonathan D. Hill  
Vice President and Senior Economist

Prepares the Country Risk Analysis reports analyzing economic and financial selected major industrialized and emerging market economies.

Country Risk Analysis reports are available for the following countries:

- Argentina (April 2004)
- Bahrain (August 2003)
- Brazil (April 2004)
- Bermuda (March 2004)
- Chile (May 2004)
- China (February 2004)
- Egypt (July 2003)
- Greece (October 2003)
- Hungary (October 2003)
- India (September 2003)
- Israel (July 2004)
- Japan (March 2004)
- Korea (June 2004)
- Kosovo (May 2004)
- Malaysia (October 2003)
- Mexico (June 2004)
- Philippines (November 2003)
- South Africa (August 2003)
- Saudi Arabia (October 2003)
- Thailand (November 2003)



# 國家風險分析 (Country Risk Analysis)

	X	Rank in 09/03	Country	Composite Risk Rating 09/03	Composite Risk Rating 10/02	09/03 versus 10/02	Rank in 10/02
1	116	1	Luxembourg	91.0	91.3	-0.3	2
2	60	1	Norway	91.0	91.3	-0.3	2
3	83	1	Switzerland	91.0	92.0	-1.0	1
4	122	4	Brunei	88.3	88.3	0.0	7
5	75	4	Singapore	88.3	90.0	-1.8	4
6	45	6	Ireland	87.3	89.0	-1.8	6
7	14	7	Canada	86.8	84.8	2.0	12
8	28	7	Finland	86.8	89.5	-2.8	5
9	82	7	Sweden	86.8	84.0	2.8	15
10	49	10	Japan	86.5	85.0	1.5	11
11	51	11	Kuwait	86.3	81.5	4.8	22
12	5	12	Austria	86.0	86.0	0.0	9
13	23	13	Denmark	85.8	87.8	-2.0	8
14	56	14	Netherlands	85.5	85.5	0.0	10
15	7	15	Belgium	85.3	84.5	0.8	13
16	91	16	United Arab Emira	84.5	82.0	2.5	20
17	107	17	Cyprus	83.8	80.8	3.0	23
18	92	17	United Kingdom	83.8	82.5	1.3	18
19	85	19	Taiwan	83.0	82.5	0.5	18
20	31	20	Germany	81.8	83.5	-1.8	16
21	39	21	Hong Kong	81.5	84.3	-2.8	14
22	57	21	New Zealand	81.5	79.5	2.0	32
23	4	23	Australia	81.0	83.0	-2.0	17

# 評估政治上的弱點

- 政府的注意
- 政治上敏感的商品
- 政治上敏感的議題
- 政治風險

## 6.5 評估政治上的弱點

- ◆ 就如同許多不同的政治理念、經濟變數及文化的差異，所以至少有許多的理由，可對一個產品在政治上的弱點進行攻擊。某些商品顯然對其他產品而言更具被攻擊的政治弱點，因為它們更容易吸引政府的注意與關照。
- ◆ 依據這個商品的需要性，這種特別的關照可能導致政府對這家企業正面或負面的舉動。



# 評估政治上的弱點

- ◆ 對於某些國家爲了尋求對一些優先發展工業的投資，而免除企業的稅捐、關稅、配額、外匯管制及其他投資障礙等是很普遍的。但相反地，如果廠商投資在一些不被認爲高度優先的產品，或者不是受歡迎的產業，經常就會面對突發而不可預測的政府限制。



## 6.5.1 政治上敏感的商品及議題



- ◆ 雖然沒有特殊的指導方針決定一個商品任何可能的弱點，但有一些通用的法則可以用來確認商品在政治上敏感的趨勢。一些對於環境、匯率、國家及經濟的安全、人民的福祉存在或被認知為有影響力的商品，及一些公眾看得見或遭到大眾提出來辯論的商品，都是可能在政治上較具有敏感性的。
- ◆ 速食餐廳是最明顯看得到的，他就經常會像被閃電打到一樣而成爲群眾反對的外國企業。例如肯德基炸雞在印度開店以後就一直面臨著許多問題。
- ◆ 健康一直是公眾辯論的主要議題，而影響健康議題或被健康議題影響的產品，對於政治上的關照就會非常敏感。

## 6.5.2 預測政治風險

- ◆ 除了對產品政治上弱點的一些量化數據分析之外，有許多廠商也正採用一些測量政治風險的系統性方法。政治風險評估(**Political Risk Assessment**)是一種企圖預測政治不穩定性，來協助完成確認及評定政治事件，以及它們對國際企業目前與未來決策的潛在影響。政治風險評估能幫助管理者做到下列事項：
  - 決定是否需要風險保險。
  - 設計一種情報網路及一種早期警告的系統。
  - 發展出意外事故的備援計畫以應付未來不利的政治事件。
  - 建立一個過去所有政治事件的資料庫，以便預測未來可能的一些問題。
  - 整合一個企業情報網路，所蒐集的資料提供企業的決策者，對於政治及經濟情勢的建議及預先警告。



# 預測政治風險

- 決定是否需要風險保險。
- 設計一種情報網路及一種早期警告的系統。
- 發展出意外事故的備援計畫以應付未來不利的政治事件。
- 建立一個過去所有政治事件的資料庫，以便預測未來可能的一些問題。
- 整合一個企業情報網路，所蒐集的資料提供企業的決策者，對於政治及經濟情勢的建議及預先警告。

## 6.6 降低政治上的弱點

- ◆ 即使一家企業不能直接控制或改變其營運所在國家的政治環境，但卻有許多方法可以減輕這種讓某特定企業遭遇源自政治風險承受的程度。
- ◆ 外國投資人經常被控訴使全國人民負擔費用，但由外國投資人獨享利益的方式剝削一個國家的財富。
- ◆ 他們恐懼這些多國企業的興趣只是在剝削他們的勞力、市場或原料，但除了富有的人變得更富有以外，什麼都不曾留下。
- ◆ 這些控訴並沒有被過去的經驗完全否定掉，但是現今聰明的投資者正在尋求可以補償他們所涉入風險的投資報酬。

## 6.6.1 優良的企業公民

對於一家想要成為好的企業公民及降低政治弱點的公司，一家企業應該要謹記下列事項：

- 在地主國的外國公司是一位客人，其舉止行為就應該要像一位客人。
- 一家企業的利潤並不是完全屬於這家公司，當地國的受雇勞工及當地國的經濟也都應該得到好處。
- 試著藉由把客戶完全美國化來贏得新客戶並不明智。
- 雖然英文是一種國外可接受的語言，但當地語言流利的能力卻能大大幫助推展業務及穩固好的公共關係。
- 外國企業應該試著以一些值得做的公共計畫為該國經濟及文化做出貢獻。
- 外國企業應該訓練他的高階執行幹部們及他們的家庭成員在國外環境中有適度舉止。
- 最好不要直接從美國總公司來進行業務營運管理，而應該建立國外分公司並挑選有能力的當地人為職員，再由美國來監督管理他們的營運。

# 優良的企業公民

- 在地主國的外國公司是一位客人，其舉止行為就應該要像一位客人。
- 一家企業的利潤並不是完全屬於這家公司的，當地國的受雇勞工及當地國的經濟也都應該得到好處。
- 試著藉由把客戶完全美國化來贏得新客戶並不明智。
- 雖然英文是一種國外可接受的語言，但當地語言流利的能力卻能大大幫助推展業務及穩固好的公共關係。
- 外國企業應該試著以一些值得做的公共計畫為該國經濟及文化做出貢獻。
- 外國企業應該訓練他的高階執行幹部們及他們的家庭成員在國外環境中有適度舉止。
- 最好不要直接從美國總公司來進行業務營運管理，而應該建立國外分公司並挑選有能力的當地人為職員，再由美國來監督管理他們的營運。

## 6.6.2 管理外部事件

- ◆ 許多企業在外國市場管理外部事件，以確保地主國政府以及社會大眾，能夠了解他們對這個國家的經濟、社會、人類發展的貢獻。

- ◆ 例如投資是

- 1.藉由增加出口或以進口替代方式降低進口，來改善國際收支平衡；
- 2.使用當地生產的資源；
- 3.移轉資本、技術及勞工技能；
- 4.創造就業機會；
- 5.增加稅負貢獻；

那麼介於政府及多國企業的關係基本上就會都是正面的。

- ◆ 然而，設計及執行良好的外部事件活動是他們絕不會比這家公司行為表現更好。不論這些多國企業多麼完美的經由一些投資及商業決策而減少政治上的弱點，他們還是面臨著一項工作，就是必須要在他們從事商業活動的地方，維持著一個正面的大眾形象。

## 6.6.3 減輕政治風險的策略

除了專注在地主國社會及經濟目標的企業活動，以及好的企業市民行為之外，國際多國企業還可以使用其他一些策略，來減低他們在政治上的弱點及風險。

1. 合資
2. 擴張投資的基礎
3. 行銷及供銷的掌控
4. 授權
5. 有計畫的本地化



# 減輕政治風險的策略

- 合資
- 擴張投資的基礎
- 行銷及供銷的掌控
- 授權
- 有計畫的本地化

6-11

## 6.6.4 政治的獻金

- ◆ 另外一種處理政治上弱點的方法就是政治獻金--一種藉由付錢給那些當權者以代表多國企業進行介入，並降低政治風險的企圖。政治獻金，或者更白一點的說是賄賂，一直被用來減少各式各樣問題負面的效果。
- ◆ 即便在地主國是一種很平常的作為，但自從美國法律規定美國公民行賄是違法的之後，賄賂就給在美國及海外的行銷者造成許多問題。政治獻金也許在短期是有利的，但在長期中它的風險卻非常高，所以還是應該避免賄賂。

## 6.7 政府對國際企業的獎勵

- ◆ 包括外國及美國政府都能鼓勵或勸阻外國投資。事實上，在同一個國家，某些外國企業可能淪為政治侵擾下的犧牲者，而另一些卻可能在政府的保護傘下享有特惠的待遇。這種差別主要在於評估一家企業對國家利益的貢獻程度。

## 6.7.1 外國政府的獎勵



- ◆ 鼓勵外國投資最重要的原因就是加速經濟發展。愈來愈多的國家正利用特別的引導方針來鼓勵國外投資以朝經濟目標邁進。
- ◆ 多國企業可能被期待用來創造當地就業機會、移轉技術、獲取外銷業務、刺激當地產業的成長及發展、保有外匯，或如同享受市場特權的必備條件那樣的達成這些期望的組合。
- ◆ 最近在中國大陸、印度及前蘇聯共和國的投資，都包含了一些條款規定外國投資者一定要做的項目，以刺激對國家經濟目標的特殊貢獻。

## 6.7.2 美國政府的獎勵

- ◆ 美國政府受了一些經濟及政治理由的驅使，而鼓勵美國廠商尋求全世界所有國家的商業機會，包括那些有政治風險的國家。藉由提供協助以減少在海外從事商業時一些由政治引起較麻煩的財務風險，來為海外企業創造一個較有利環境。

# 結論

- ◆ 每一位行銷者對國外市場評估的一個極重要項目，是對他想要營運的那個國家政治環境的分析。
- ◆ 政府干涉商業活動廣泛的程度，特別是外國人控制的產業，一般來說都遠大於企業在美國所習慣的。外國廠商一定要努力以赴的來使他的商業活動在政治上是可接受的，否則一定會遭受到各式各樣的政治侵擾。
- ◆ 除了政府所加諸的政治侵擾外，國外的行銷者也經常面對政府在政策上持續不確定的問題。



# 結論

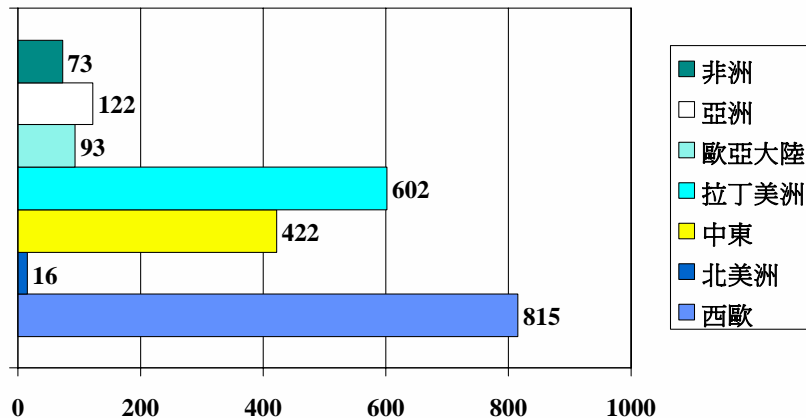
- ◆ 當外國政府改變政治理念時，曾被某個管理當局所接受的廠商，可能發現他的商業活動被另外一個當局認為完全不需要。
- ◆ 一個不熟悉或有敵意的政治環境並非總是阻礙外國行銷者的成功，如果這家公司能夠變成當地經濟上的資產，並且有創造性的回應那些政治或社會行動主義者所提出的議題。
- ◆ 美國政府也可以協助美國企業在國外的運作，而如果一家企業被認為對達成一些國家經濟目標非常重要時，地主國也會經常提供一支不會擴及其他廠商的保護傘。

# 全球企業的政治風險

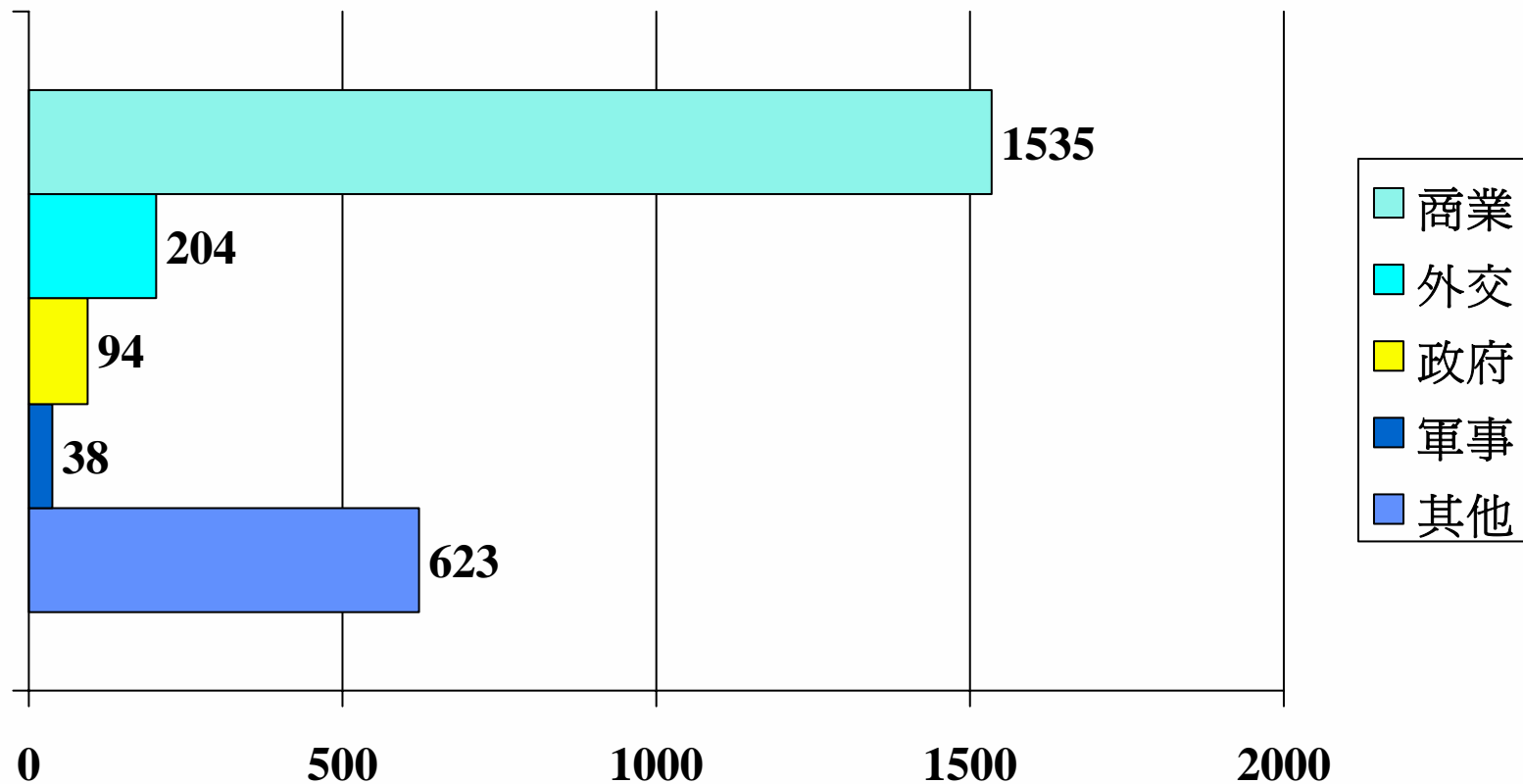
- 無償充公
- 有償充公
- 本地化
- 經濟的風險
  - ◆ 外匯管制
  - ◆ 當地製的內容物法規
  - ◆ 進口管制
  - ◆ 稅負管制
  - ◆ 價格管制
  - ◆ 勞工問題
- 政治的抵制
- 政治及社會的行動主義者
- 暴力及恐怖主義
- 電子網路思維活動上的恐怖主義

# International Terrorist Incidents By Region 1992-1997

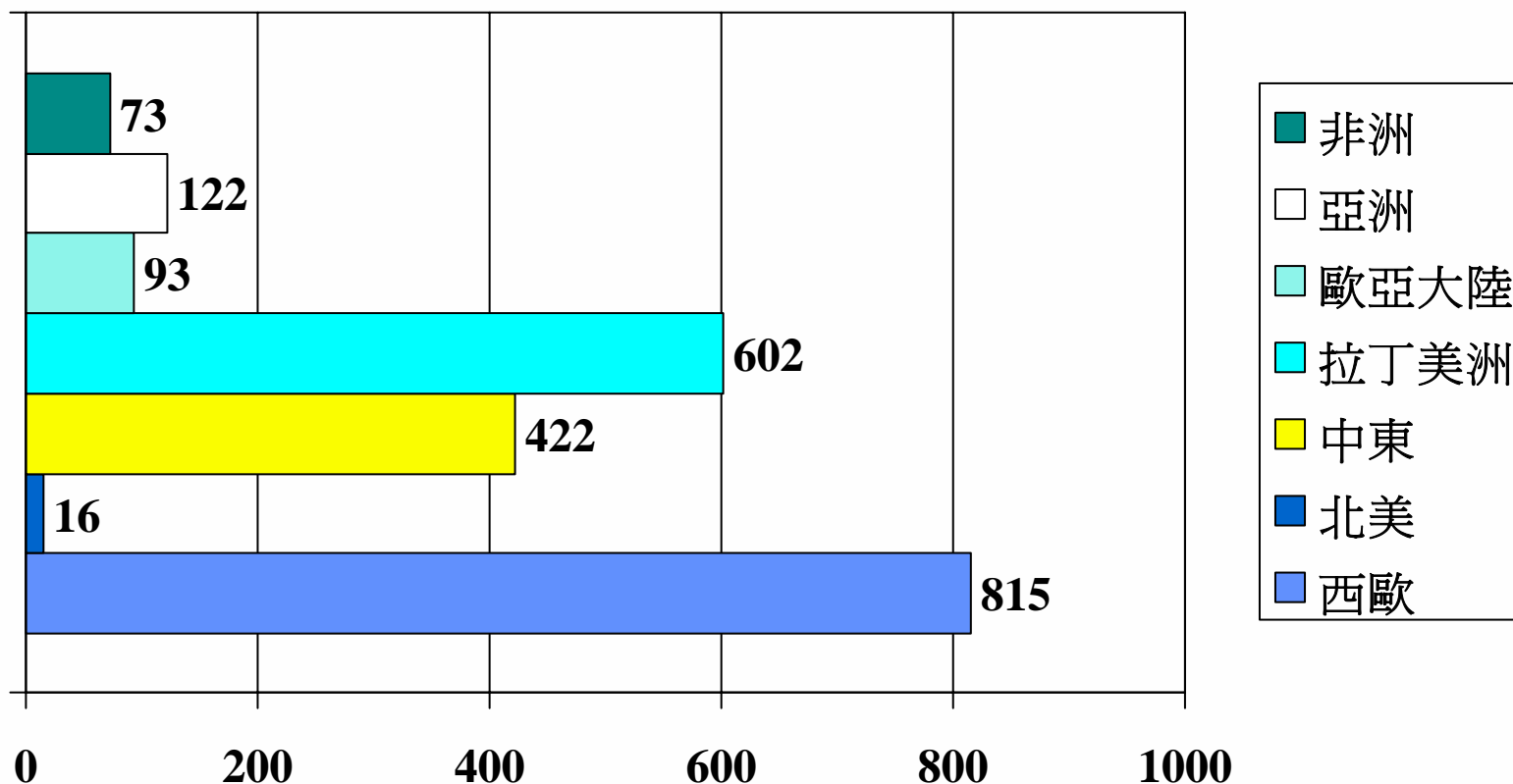
6-4



# International Incidents By Type of facility, 1992-1997



# International Casualties by Terrorist Incidents, 1992-1997



# 多國企業 Publics and Issues

Publics	Issues*
教堂	國家主義
勞動	企業民主
供應者	環境保護
顧客	Energy and raw materials
競爭者	稅負
壓力團體	Incentives and restrictions
股東	Investment approvals and permits
學術界	人際關係
一般大眾	Attracting personnel
少數團體	Mergers and acquisitions
大眾媒體	金錢與信用
政府與政府機構	合法性
自然維護論者	價格及盈餘
商業團體	Image (Company and product)
	保護消費者主義
	女性的解放
	團結關係
	平等機會