



绪 论

自1970年以来，国际贸易以前所未有的速度快速增长：1970年贸易额为314亿美元，1995年则为5000亿美元；按实际可比价格计算增长了3倍(亦即每年增长5%)。90年代的年平均增长率为11%。国际贸易总额超过了全球GNP总和的25%，专家们估计在下一个十年中这个比率还会持续上升。很多欧洲国家的总贸易额(出口加进口)超过其GDP的70%。而美国由于地理上比较隔离、国内资源能自给等原因，它的这个比率一直相对较小。但是DRI/McGraw-Hill公司预测美国的出口(制成品和服务)到1998年将会超过1000亿美元。1995年全球外国直接投资(FDI)总额达325亿美元，比1994年增长46%，其中美国占95亿美元。国际贸易的增长不仅是持续的，而且还呈加速趋势。国与国之间相互合作也呈指数增长。一个企业如果不走全球的发展道路，那它要么是外国企业购并，要么被卖给国外企业或沦为外国企业的美国子公司。现在，即使在美国这个持有狭益区域观念的最后堡垒中，连小企业都意识到它们仅有三种选择：全球化、退出经营领域或是破产。由此可见，国际营销是现代企业的生存之路。

关于营销的定义有很多种。最简洁的一种是“努力满足顾客的欲望和需求。”最简单的市场营销就是从以下几个方面了解顾客：他们想买什么，什么时候买，为什么买，买多少，在哪儿买及用什么买。当我们认识到上述几个方面会随着文化的不同而不同时，文化与市场营销之间的关系问题也就随之出现了。美国人对中国人

把狗肉作为席间珍馐会觉得很怪异，而中国人对美国人给狗买包装精美且加工过的狗食，而且还把它当宠物饲养也会觉得不可理喻（现在已有变化——译者注）。而法国人带着他们的狗出入最高级的饭店，并且狗和人一样要入席。所以，人们一定要记住所谓合乎逻辑只是相对的，全球的顾客会以丰富得令人眼花缭乱的方式购买他们确实想要的商品。加尔各答 (Calcutta) 最穷的贫民区却拥有 70000 台录像机；在墨西哥，拥有彩电的家庭数要比能用上自来水的家庭数多；没有一个有自尊心的广州人会愿意接受小于 29 英寸的平面直角彩电。可见，我们不能用自己的标准去衡量他人的欲望和需求。

文化上的误解不仅是危险的，有时还可能对企业产生致命的影响：巴塔 (Bata) 谣传导致孟加拉的暴乱，使 50 人受伤；穆斯林极端主义者会因某种便鞋的商标看上去像阿拉伯文字中的真主（阿拉伯人的“上帝”）而游行，这个商标本来只是一个由三个铃铛组成的抽象图案。结果政府禁止出售这种便鞋。另外一些时候，文化上的误解只会使公司很尴尬：贝蒂·克罗柯 (Betty Crocker) 公司想占领一部分英国的糕饼市场，它推出的是覆有糖霜的美式花式糕饼；然而，该公司发现英国人总是在喝茶的时候吃糕饼，他们更喜欢干脆疏松的糕饼，因为那样他可以一只手拿着糕饼，另一只手端着茶杯。这家公司只有生产英式的糕饼才能兴旺。联合航空公司 (United Airlines) 取得泛美太平洋航线 (Pan Am's Pacific Routes) 后，立了一个新规矩，要求泛太平洋航班的乘务人员给

每一位乘客送一束白色的康乃馨，而白色在东方常表示丧事。

人们头脑中的民族优越感有时也会使公司走向始料未及的、痛苦的甚至是不可阻挡的失败。联邦快递(Federal Express)公司在进入欧洲市场时就表现出这种民族优越感的倾向：公司所有的宣传、促销材料和运货单上全部使用美式英语；为了使抵达次数恒定，停止取件时间定为下午5点，即使许多欧洲国家工作下班时间要晚得多，如西班牙是晚上8点。联邦快递公司预先假定欧洲和美国的生活习惯和休息时间应是一样的，这样就像把圆型的塞子塞到方形孔中一样，最终的结果毫无疑问将会是失败。

缺少经验和粗心同样会是灾难性的。这样的经典案例很多。快乐的绿色巨人(Jolly Green Giant)翻译成阿拉伯文却成了“令人可怖的绿色妖魔”(Intimidating Green Ogre)。福特公司向一些欠发达的拉美国家推销的一种低价卡车取名为“Feira”，而在西班牙，这个词的意思是“丑陋的老妇人。”福特公司向墨西哥推出一种由其最先进生产线生产的汽车，并为之取名为“Caliente”，这个名字在墨西哥的俚语中是指妓女。一家食品公司做广告时，称它的巨型墨西哥玉米煎饼为“Burrad”，这在口语中这是“错误”的意思。奥林匹亚(Olympia)公司的“Roto”牌激光复印机销售不好是因为“roto”在智利意指“末流”，在西班牙意指“破碎的”。美国人不是犯此类错误的唯一傻瓜：在日本，一

种名叫“Pocari Sweat”的软饮料销售很成功。对日本人来说，这个名字能唤起一种积极的、健康的、解渴的意象。日本消费者只是严格地按照外国品牌的名字本身，而不是它的内涵或意义来理解这一品牌。“Pocari Sweat”虽然能在日本成功，但放到美国就不行。

90年代有关不成功跨文化营销的经典案例来自欧洲迪斯尼(EuroDisney)。沃尔特·迪斯尼(Walt Disney)公司在欧洲迪斯尼之前几年已成功开发了日本的东京迪斯尼乐园(Tokyo Disneyland)。但那也只是个特许经营的例子，由于乐园为另外的公司所有，所以公司只得到相对于这个品牌名和其神秘性而言很小的一部分收入。在迪斯尼公司光辉灿烂的历史中有两个错误不应该在欧洲重复：它没有自己拥有和控制乐园，也没有拥有足够的土地建造旅店。迪斯尼极力想把美国的做法照搬到欧洲来。经过与西欧有关国家的冗长谈判以后，迪斯尼公司通过了选址方案，地址选在巴黎东边20公里，阳光灿烂的西班牙的一块地方，人们相信这样能使公园处于一个更为中心的位置。这项工程的最终议价为40亿美元，而迪斯尼公司仅投入了1.6亿美元，法国政府承担了大部分财务风险，包括建设两条相邻高速公路出口及一条通向巴黎的郊区铁路线。

迪斯尼还有什么可担心的？在东京已经取得成功了！然而为什么就不能在巴黎取得同样成功呢？东京的常住人口是巴黎的3倍，人均收入比巴黎高50%，东京迪斯尼乐园离东京市中心仅有6公里，而欧洲迪斯尼在

巴黎城外20公里。欧洲人可以在几个小时内到达佛罗里达(迪斯尼本部所在地),这是日本人无法拥有的地理优势。这样,就欧洲人的娱乐消费而言,迪斯尼乐园(Disney World)和欧洲迪斯尼就构成了直接竞争,而类似的情况对东京迪斯尼却不会发生。东京冬天虽然冷但还能忍受,而法国的冬天则飞雪飘扬,严寒无法忍受。冬季欧洲迪斯尼的游览人数估计比东京迪斯尼要少40%~60%。

早些时候,凶兆还很模糊。巴黎的文化名流声斥这项工程是对法国文化传统的冒犯(迪斯尼对这种关注的反应是将欧洲迪斯尼的工作语言改为法语)。农场主们抗议法国政府为了能将土地卖给迪斯尼而征取他们的土地;对法国人来说冷硬的法律手段是很唐突的,他们认为诉诸法律是解决问题最后的手段而不应是一开始就采用的方法。迪斯尼公司发现在欧洲他们要费很大的力气才能保持原有的做法:保守的服饰要求(迪斯尼禁止其工作人员留长发并限制使用化妆品和珠宝首饰),组织严密的培训工作以及禁止公园工作人员喝酒的计划等。由此,费用增长了,原有的财务计划是20亿美元,最后却花费了将近40亿美元;这使得欧洲迪斯尼的盈亏平衡点大幅度上移,远远超过了其能力所及。

迪斯尼公司为了使欧洲迪斯尼符合欧洲口味花费了很大功夫。梦幻园(Fantasyland)的中心是格瑞姆(Grimm)兄弟传说和艾丽丝仙境,新发现王国(Discoveryland)中的展览把注意力集中在万尼(Vevne),威尔士(Wells),和

温斯Vinci等人物上。欧洲迪斯尼的城堡命名为睡美人的家(Le Chateau de La Belle au Bois Dormant)。剧院里放映着一部关于欧洲历史的电影，奇观室(Visionarium)里放映着一部关于法国文化的球幕电影。公园里的标记用多种语言书写。加勒比海盗用三种语言演唱海盗的歌：英语、法语和荷兰语。操多国语言的职员可为客户服务(前台为12种不同的语言分别配备了一台电话)。连欧洲迪斯尼的唐老鸭和米老鼠都有法国口音。总之，迪斯尼试图把一个美国的公园转变成一个巴黎的公园。然而，他们把美国的管理系统全盘照搬过来，迪斯尼公司认为这应该是有效的，因为这也是一个迪斯尼公园，并且这种管理可能一直很管用。这种傲慢与自负损害了公司和当地法国人之间的关系。

1992年4月，欧洲迪斯尼开始营业。庆祝开业的晚会并不奢华反而有些寒伧，晚会上的法国客人感到很困惑。启动的问题很多。迪斯尼的计划者们假定旅店里游客的平均滞留时间会在3~4天左右——如奥兰多的迪斯尼；然而实际时间只是接近2天(很多游客早上到，随即到公园游玩，很晚才回来；第二天一早就付帐离开旅店，在公园里渡过第2天)。迪斯尼公司以为星期一应比较松而星期五比较忙，他们据此相应安排职员，而事实恰好相反。这种较短的停留时间使住房率大大下降，同时由于未预计到的住房登记和付帐工作给旅店的工作增加了始料未及的负担。

游客是高度季节性的，夏季的几个月是高峰期：欧

洲人通常在夏季有一个长假期，而不是像美国人那样有许多短假期（欧洲人们假期预算比美国人的更适度、更谨慎，以适应较长假期的要求）。迪斯尼公司的经理们错误地相信，他们能够改变法国人的态度，使他们愿意在学期中间带他们的孩子离开学校，在一年中享受许多次短假期，而不是只有夏天的一个长假期。中欧地区阴郁的寒冬在一年中 1/3 的时间里使游客望而却步。游客在食品和纪念品上的花费比预计的少。欧洲人喜欢步行，而不是乘坐昂贵的有轨电车。迪斯尼世界和迪斯尼乐园提供的高质量美国服务水准也不是可被容易输出的，欧洲迪斯尼年轻的法国雇员不理会对公司他们的要求如：剪短头发，衣着整洁，不断微笑和为乐园游客提供世界标准的服务。对一个曾经去过美国本土的迪斯尼的欧洲人来说，欧洲迪斯尼只是第二流的，并不值得为之付出大价钱。迪斯尼不供应酒精饮料，因为它觉得一个以家庭为主题的公园不应该这样做；迪斯尼没有考虑到欧洲人喜欢吃饭时喝点酒或啤酒。公园没有为欧洲顾客提供充足的餐馆座位，这些顾客希望能在他们习惯的用餐时间坐下来享受悠闲的一餐。早餐起初被错误地低估了（结果是：迪斯尼在一个有 350 个座位的餐馆为 2500 人供应早餐）。顾客希望享用全套早餐，而不是只有面包和咖啡。停车场很宽敞，但为司机服务的设施不足却造成了停车拥挤。公园里的食品价格太贵而公园外的旅馆价格也太高（如果一个人能够住在房间充足且便宜的巴黎，他为什么

要住在迪斯尼旅馆呢)。

迪斯尼公司一次又一次地漠视了当地的建议。他们没有充分考虑迪斯尼乐园、迪斯尼世界、日本迪斯尼以及欧洲市场之间的文化差异因素。欧洲人希望在他们的公园有更多的本地成份。虽然日本人喜欢美国流行文化，但欧洲人却喜欢他们自己的文化。对他们来说，细节和技巧比令人窒息的冲动更重要。单单一个魔术王国的概念还没有那么大的吸引力，使欧洲人在公园停留超过1天或2天。对这些问题的解决方案是相邻的MGM电影主题公园的建设，而它现在已被推迟了，而且是无限期地被推迟了。

欧洲迪斯尼的第一年是亏损的；它预测第一年游客人数为1200万；虽然实际游客人数也不少(950万)，但却大大低于运作收支平衡所要求的1100万人。法国人游客的人数比预计的要少(虽然法国人仍是游客中人数最多的，占总人数的29%)。问题出在哪个地方？欧洲迪斯尼昂贵的门票价格(比位于奥兰多的公园高30%，虽然欧洲的形势——较低的可支配收入，经济衰退，保守的假期和消费习惯——暗示这个数字应是负的)使游客希望尽可能地步行并减少购物，游客的平均停留时间也计划的短得多。

回想一下，迪斯尼公司虽然对公园作了调整，但却没有花时间去更好地了解它的潜在顾客，从本质上讲，它假定了不能被假定的，这是一种自我参照的标准：他们有一个在美国和(假定的)日本都取得成功的规律，人

们没有理由去怀疑它，它也应适用于法国。傲慢和糟糕的计划导致了曾被认为是永恒的迪斯尼神活的破灭。1994年3月15日，迪斯尼和它的合伙人宣布了重新制订的合同。欧洲迪斯尼公司想给这个主题公园制定一个泛欧洲的品牌，而1995年公园的名字改为巴黎迪斯尼乐园说明这种想法并没有被执行。直到1990年欧洲迪斯尼仍然在亏损，虽然数目已经降低了。

能从一个人的错误中学到什么是令人钦佩的；而在第一次时不犯这些错误则更好了。就在迪斯尼公司经历了欧洲迪斯尼灾难的同时，迪斯尼计划为弗吉尼亚建设一个以美国历史为主题的公园。迪斯尼公司没有吸取要与当地社会和谐一致的教训，它要求当地社会提供1.6亿美元资金，否则它就将公园转移到别的地方。迪斯尼公司又一次为它所没有预料到的反对而惊讶(人们认为公园的拓展或许是对附近的 Bull Run国内战争战场的亵渎)。

本书以富于表现力的笔触，来帮助所有的公司，并不仅仅是美国公司，通过更好地理解那些来自不同文化的人，并与之更好地交往和相处，从而增加它们在国际市场上取得成功的机率。在美国，外国文化并不是外国人独有的东西。在这个崭新的多文化时代，美国公民可以是越南人、墨西哥人、海地人、俄罗斯人、波斯尼亚人、美国本地人、印度人后裔，这也只是列出的一小部分。他们或者出生在美国或者出生在他们的母国。许多人仍然在按他们的文化习俗生活。

而不像100年前，社会要求人们融入美国文化。因而，了解文化是非常重要的，即使对于那些只与国内的厂商和顾客打交道的人也是如此。对于那些同国外的客户、供应商和银行家打交道的人，要想使自己的企业在国际市场中取得成功，理解文化不仅仅是重要的、关键的，更是强制性的。

China-Pub.com

下载

第一部分

营销前阶段



第1章

市场中的文化影响因素：
困难和机遇

1.1 文化简介

世界上有文字的文化超过 450 种。文化是一种沟通体系，它把人类的生物和技术行为融合到人类富有表现力行为的语言及非语言体系中去，从而使人类社会得以存在。文化是生活方式的总和，它包括诸如一般行为、信仰、价值观、语言和社会成员的生活方式等要素，它也是某区域内人们的价值观、特性或行为的特征表现。

社会中必定存在着某种“催化剂”，它可以将私人的想法转变成公开的观点，从而使社会中的其他（或未来）成员能够理解；文化就是这个催化剂。如果从经验上讲，文化是由清晰和模糊的规则组成的。它是这样一种沟通工具：它使每个新生代能在代与代之间的隔阂上架立桥梁。文化的功能是建立行为模式、执行标准以及人与人和人与环境之间关系的处理方式。这将会减少不确定性，提高可预测性，从而促进社会成员的生存与发展。

人类社会创立了一系列用于规范人们之间的相互关系的等级制度，这些制度通过提供“经实践证明为正确”的方法（这种方法是用于满足人们生理、个人和社会需要的），从而在解决人类问题的所有阶段中，都提供了约束、定向和指导。共有的文化规范使社会中的人们有了身份确认感和同他人交往的方法。文化提供了许多标准和规则，说明什么时候吃饭，早餐、午餐、晚餐和零食吃什么合适，以及在晚餐聚会、野炊或婚礼时怎样招

待客人。

文化影响人类行为并解释了一个团体如何收集信息；文化的意义使人类的一些行为方式是正常的、自然的，而另外一些却是怪异的、错误的。在社会的演化过程中，人们发现某些行为和价值观是适用的、有益的，而另一些却是不适用的，甚至是有害的。有益的行为被分享和鼓励；而有害的行为则被抛弃和谴责。经过一段时间，有益的行为、价值观及某些人造的东西被制度化并被合并成文化传统的一部分。人们将这些制度化的行为内在化了，从而常常忘记它们的起源。握手，许多西方文化中表示欢迎的典型方式，或许起源于一种古老的行为方式：陌生人之间紧抓住对方拿武器的胳膊，这样既表示了友好，又能防范对方的攻击。这种行为方式的最初功能是相当有用的，因而就被制度化成一种社会传统。现在，几千年以后，它虽然从功能上被废弃了，但仍作为一种有价值的习俗而存在。相似的，任何社会的文化行为和传统中都有许多这样的例子，它们已失去了最初的意义，而只作为具有符号意义的行为存在——某种“文化遗产”。在具有特定结构和行为方式的社会中，这些社会规范促进了社会组织的发展和特征保持。这些社会组织包括家庭、教育体系、政治团体和立法机构。

社会组织(学校、社会俱乐部、教堂和协会)加强了社会规范以及它所需要的伦理条件。在一个相对封闭的社会(如日本)，这样的体系将很难被完全改变。社会组织也许会变化，但这并不一定会影响社会规范；当规范

保持不变时，某个主要价值体系的永恒影响悄悄消溶着新的社会组织，直到其结构和行为重新适应社会规范。一旦人们对文化信仰、价值观和社会习俗感到满意，他们继续遵循它。然而，当某个特定标准不再完全满足社会成员时，它就需要被改变或替代，使之与现在社会的需要与期望更一致。因此，文化是渐进的，而不是持续的发展来满足社会需要的。

不同文化间的社会规范是不同的。某种文化或许更关注合同的某些方面(如法律、财务)，而不是其他方面(如个人关系)。一些文化关注合同的特别细节(制定合同文件)，而另外一些文化则关注信守承诺问题(过程和执行)。当日本人为个人关系而谈判时，美国人也许在为合同谈判。在合同制定过程中，文化决定了人们对其内含的诸多社会关系的观察和判断是不同的。例如，研究发现中国人在几种选择中作出决定时，同英国人相比，他们会趋向于更保全面子的做法，更长的债务偿还期，更多个人权威，更少协商的决策过程，并且他们会更关注泛民族的观点。中国人趋向于接受他们的环境而不是去改变它。他们努力适应环境并与之和谐相处；而西方人则试图控制他们的环境。这种深深扎根于各自文化的行为对商业行为和营销活动有着巨大的暗示力。

关于个人和集体(个人主义与集体主义)重要性的差异有这样一个例子。在日本，个人的冲动和需要趋向于服从集体的利益；在美国，集体对个人权利的任何侵犯都被认为是不合法的(如果一方是一个大大的“我们”，

那么另一方就是一个大大的“我”)。在日本,占统治地位的价值观要求缩小差异、保持和谐,并加强对集体忠诚度。这种习俗源于古代日本,那时的日本资源缺乏、人口密集,人们为了生存,就要求社会全体成员按一种有秩序的方式生活——因而一种高度的集体主义传统发展了起来。在美国,盛行的习俗则倾向于将差异、对抗和妥协最大化。这种个人主义的做法起源于拓荒时代,那时一个人最近的邻居也有几英里远,他必须非常主动,能自我定向,并且个人主义化才能生存下去。决策的目标,在某个文化中是避免在追求一致过程中出现不协调;而在其他文化中,则是为在追求客观真理的过程中促进人们观点的竞争——他们行为哲学的差异是多么大,但考虑到他们各自地理局限和历史,这些哲学又都是合情合理的。

很少有人能清醒地意识到他们自己的文化。这同水中的鱼儿相似,鱼儿在水中非常自在,并没有感觉到它的环境——水。鱼儿最后发觉的东西也会是水。鱼儿只有在离开水,暴露在空气中时,才会觉得不舒服并意识到环境的存在。相似地,在人类大部分历史中,人们只是模糊地意识到文化的存在,而这种意识的欠缺应归结于人们所在民族的习俗与他们刚接触到的其他民族的习俗的比较。当人们发现自己处于自然文化环境以外时,就会发生文化冲击。

以下是文化的一组特性:

1. 实用性:在每个社会中,社会文化都有一个实用

的目的，即为群体生存的重要行为提供指导。

2. 社会现象：文化高于人类间的相互关系，它是人类的发明，并是人类社会特有的。

3. 规范性：文化定义和规定了可接受的行为。

4. 学习而得性：文化不是像基因那样可以遗传的，人们只有通过向社会其他成员学习才能获得行为规范。

5. 武断性：由于某种行为在一个文化中是可接受的，而在别的文化中是不可接受的，文化的行为有一定的武断性。

6. 价值载体：文化给出了价值观并告诉人们社会对他们的期望。

7. 沟通工具：文化是语言的和非语言的沟通工具。

8. 适应性/动态性：文化不断地变化以适应新的形势和新的知识来源；它随着社会的改变和演化而变化。

9. 长期性：短暂的文化是由数千年的经验和知识积累而成的。

10. 满足需求性：文化满足社会中人们的需求，根据社会需要，文化采纳新的特性，并抛弃无用的、旧的东西。然而，文化核心的价值观是保持不变的。

1.2 文化与营销

在外国进行商业活动的过程中，最困难的，同时也是最重要的因素之一就是理解文化的观念和价值观以及社会需求的差异。在这样的文化情景中，某个公司的产品和服务可以看作是为个人和社会需求而去提供恰当的或可接受的解决方案。由于营销是基于满足公司客户的

不同需要或要求的，并且这个需要与要求在很大程度是以文化为基础的，所以成功的国际市场商人将努力去理解他/她所要开拓的市场遵循的文化规范。如果产品不被接受是因为与产品使用相关的价值观或习俗没有充分满足人们的需要，或没有充分满足或达到特定社会文化价值观，公司的生产部门就必须准备去调整或重新制定他们的生产程序。在国外进行营销活动或同另外的社会进行商业贸易之前，是否从文化的观点上定位市场的需要，将成功的和不成功的公司区分开来。文化和跨文化差异在各种人类关系中都是存在的，它不只限于语言，还包括非语言沟通、宗教、时间、空间、颜色、数字、现实主义、美学、存在意识和食物偏好。所有这些关系对于不谨慎的公司都是潜在的陷阱，而这些公司，包括美国的和其他国家的，也对此感到沮丧。一个有趣的例子是关于过滤嘴香烟的。过滤嘴香烟在欠发达国家往往销路不好，而较富裕的国家的消费者则关心健康问题，并愿意为过滤嘴多花些钱。在贫穷国家，人们的寿命很少超过40岁，肺癌的威胁并不是很现实的，从而就更容易被忽略。对于这些消费者，包含在过滤嘴中的额外费用就成为关键因素了。

1.2.1 语言

爱斯基摩人(Eskimos)有许多词汇用来描绘雪。这是因为，同百慕大群岛(Bermuda)和夏威夷(Haiti)的当地居民相比，各种不同形式的雪在爱斯基摩人的生活中

扮演着更为重要的角色。一个国家的语言是其文化的关键因素。语言表达了文化的思想特征；对于某种特定文化，什么是重要的，什么是不重要的，都可以通过看其是否在该文化的语言中出现来加以判断。语言的词汇只是反映其来源文化的概念。口语由于变化得更快并直接地反映文化，而在语言中占据了重要地位。斯派尔·沃尔夫的假说指出语言不仅仅是思想沟通的工具，它本身也是思想的塑造者。

地区性的方言在同一种语言中也会产生本质区别（分别来自于明尼苏达、密西西比或马萨诸塞的当地人或许不能轻易地理解对方）。例如，前东德人和前西德人沟通起来就有困难。自从西德和东德于1945年被分割到1990年它们重新合并，它们的语言已经被隔离了45年。Wessi（东德人这样称呼西德人）同他们东德的兄弟有不同的词汇，而且即使同一词汇其意思也有不同。

文化为它们自己的语言而骄傲。在现代社会，许多国家都担心自己的语言会被废掉。法国于1994年通过了一项法律，它规定法国广播电台黄金时段播出的音乐节目中，法语歌曲应不低于40%，该法律已于1996年生效。这项法律忽略了一个事实：在法国，英语是一种时髦的语言。这项法律还规定所有的法语歌曲都必须由所谓的新天才创作；而它并不要求画家表现出天才，仅仅是因为他们不创作歌曲。批评家抱怨说，由于法国音乐作品的平庸和雷同，40%配额太高了。法国正在努力保护它的文化，以对抗英语语言所带来的冲击性影响。迪斯尼

公司仅仅因为它在巴黎零售商店的 5000 件商品中有 7 件没有法语标签就被告上法院（巴黎地方法律要求所有的标签都必须用法语书写）。

法国消费者喜欢美国的电视节目并因而关掉法国频道。美国电影在欧共体的所有电影票房收入中的比例超过 70%（人们为电影“侏罗纪公园”排起了长队，而同样高预算的法国电影“玛格特女王”（Queen Margot）在法国却反应平平，而它在国外就更差了）。法国政府把这些看作是美国文化帝国主义的入侵。1994 年，法国花费了 160 亿美元生产文化产品，其中 3/4 的资金来自政府。欧共体要求 51% 的电视节目应是欧洲节目。法国的电影观众要交 11% 的税，从而使政府能为法国电影工业提供绝大部分基金。在电视和广播中，在所有的广告中，在学校和工作场所都必须使用法语。当可使用法语时，对应英语词汇是被禁止使用的。

与有关语言的错误主要来自错误翻译，对本地语言的俚语或习惯用语缺乏了解及使用错误方言等。埃克森（Exxon）公司的日本品牌 Esso，其日语发音意思是动弹不得的汽车。埃克森公司用来替代的 Enco 其日语发音则有扔在下水道里的卡车的意思。西班牙人想将百威啤酒（Budweiser）翻译成“啤酒国王”，但却使用了错误的性；啤酒（Cerveza）在西班牙语中是一个阴性名词，因而翻译结果并不是啤酒国王，而是啤酒女王。高露洁公司（Colgate-Palmolive）在法国推销其“Cue”牌牙膏时，没有认识到 Cue 在法语里是一个色情字眼。当美国电影

“城市骗子”(City Slickers)在法国放映时，它的名字被改成“生活、爱和母牛”。根据西班牙裔人所居住的地方和背景不同，他们对红糖的叫法也不同：在纽约叫作 azucar negra，在迈阿密叫作 azucar prieta，在加利福尼亚叫作 azucar cafe，在南德克萨斯叫作 azucar morena，在其他地方叫作 azucar pardo。美国人并不是唯一犯翻译错误的人。Creap(日本产的咖啡奶末)和 Super Piss(芬兰的一种安全车锁)是两个在美国推广的产品，毫无疑问，它们将不会取得成功。

解决这种尴尬局面的方法是使用逆向翻译法：一名译者将文稿或广告词从其初始语言翻成目标语言，同时第二位译者再将译稿译回初始语言。如果第二人的译稿同原稿内容一致，那么翻译是成功的。如果两者间有差异，就必须对文稿内容进行分析，加以修改，并再次逆向翻译，直至两者一致为止。例如，“entree”一词，在澳大利亚意思为开胃品，而在以色列却有主菜的意思；如果一个产品以“entree”命名，那么该产品在这两个国家的价格和市场定位就应有所不同。虽然逆向翻译可以解决文字翻译的问题，但它无法消除“使用的情景”是否相同的困扰。

1.2.2 非语言沟通

非语言行为可以被定义为任何一种有目的的或无目的的超越语言并被接受者认为有意义的行为。非语言行为包括表情、眼神、手势、身体移动、姿势、衣着、空

间，接触和时间观念等，它们在不同文化中是不同的。非语言行为可用于伴随语言信息，也可独立于语言单独使用。它们可以确认、强调或反对语言所表达的信息。由于他们是一些习惯性的和常规性的行为，非语言行为常常被无意识地使用。某条信息超过 70% 的内容并不是由语言表达的，而是包含在信息的非语言成份中。当语言表达和身体语言有冲突时，人们喜欢抛开语言，并强调非语言因素。

人们背景不同所带来的困扰同信息的本质内容无关，当某些手势、空间或行为看起来是过分的或欠缺礼貌时，当衣着或工作环境与对应场合不相称时，就会产生这一问题。手势和身体姿势在某一文化和另一不同文化中的含义可能是完全不同的。有时这种困扰是如此之大，以致于沟通无法进行。对一个阿拉伯人亮出鞋底或在与虔诚的穆斯林的商业交往中使用左手，使许多商人丧失了对于其非常宝贵的商业机会（穆斯林用右手吃饭，左手仅在入厕时使用）。

在同日本人做生意时，美国人最头痛的是日本人作出反应前的沉默或长时间停顿。日本人在与人谈判时，经常不说话，只是不断地点头，保持安静，甚至会闭上眼睛（这能帮助他们以禅宗的方式集中精力）。对于日本人来说，沉默意味着对某个问题印象不错并在深入考虑它。当陷入困境时，日本人的典型反应是沉默、退出或改换主题。日本人的礼貌常常被美国人认为是不自然的和过度的；美国人的直率和专横对于日本人来说则意味

着缺乏自制，并给人以不可信任的感觉；至少，这意味着缺乏诚意（对于日本人，诚意就是可信赖）。日本人在他（她）被戏弄时将会发出微笑，正如待者在他（她）被其主人诉责时保持微笑也是他（她）习以为常的。待者在他（她）被迫向其主人报告他（她）的一个不幸事件时，也会微笑，这是一种待者不愿其个人不幸增加主人负担的礼貌行为；微笑意味着没有必要将这个不幸看得太严重。

美国人不愿意同一个不用眼睛直看着他的印度人进行坦率的交流；而印度人喜欢美国人通过直接身体对抗来进行控制和指导。对印度人来说，不盯着人看表示尊敬；而在美国，直盯着说话人的眼睛才表示尊敬。在印度，老年人由于其年长而自动被人们尊敬，吻老人的脚在印度是一种常见的风俗，这是一种对长辈表示尊敬的方式。

与之相对应的是，美国人把法国人直接的和强烈的眼神接触，看作是攻击性的和顽固的。法国人把避开或不以相同方式对待他的热切凝视的美国人，看作是软弱的、随意的和不诚恳的。美国人在不知不觉中也会造成了困扰：无精打采，嚼口香糖，使用姓，忘记头衔，开玩笑，穿着随意，对异性过度友好，声调太高，对犯错的人（通常指社会底层的人）过分讲究公平，自己独立工作，粗心大意，爱出风头。这些人们行为中表现，在他们与同其处于相同文化的人交流时是完全自然的；但在一个跨文化的环境内，它会在无意中被改变了含义。

1.2.3 宗教

宗教对世界各国人们的信仰和行为有着复杂的影响。在西班牙，可口可乐 (Coca-Cola)公司在它的易拉罐上印上国旗，在英国，麦当劳 (McDonald)公司在其儿童套餐的便携袋上也印上国旗，这些行动都是努力为1994年世界杯足球赛筹集资金。穆斯林很快被这种做法激怒了，绿白相同的沙特国旗代表一段阿拉伯箴言（世界上没有上帝，真主和穆罕默德是我们的先知）。他们觉得这应受到尊敬，而不是被商品化，应把那些亵渎他们的东西扔进垃圾堆。麦当劳公司已经印制了200万个袋子用于促销，而可口可乐公司也生产了270万个印有24个世界杯参赛国国旗的易拉罐，这两家公司立即减少这些引起麻烦的产品的产量。

然而，精明的商人也可以利用宗教为其服务。过去，由于伊斯兰传统的影响，照相机在沙特阿拉伯的销路并不好，然而宝丽来快照 (Polaroid instant Photography)可以使阿拉伯男性在他们家里私下里给他们的妻子和女儿照相，而无需到照相馆让陌生人来拍照。随之而来的就是这种照相机销量大增。印度教禁止饮用啤酒，印度的麦当劳分店就出售蔬菜汉堡（由大豆制成）和羊羔肉。事物有灵主义，是一种常见的教派，它认为神灵和祖先对人们的生活方式有着持续的影响。因而，精明的商人也许会参照神谕或预言而恰当地决策。

1.2.4 时间

时间，不管我们在生活中如何定义它，不管它怎样影响我们的工作，也不管它在我们的世界观中扮演什么角色，它都是所有文化中最普遍的一个因素。文化对时间的态度决定了在商业交往中建立人际关系的着重点。在某一个文化中，人人都很忙，人们似乎从没有充足的时间来完成工作，人们之间就很少能建立长期稳固的人际关系。而在那些时间并不怎么紧张的文化中，如果只考虑时间的作用，人们之间是可以建立起某种的有价值的人际关系。美国人希望会见按某一时间开始和结束，而且彼此间只讨论一些重点问题（线性逻辑），而拉丁美洲人习惯于比预定时间来得晚一些，希望讨论一些美国议程上没有的话题，并在预定结束时间时仍继续讨论（环形逻辑）。拉丁美洲人不是根据时间，而是依据事情的序列来制定计划：首先，做这件事；当这件事完成后，再去下一项工作。他们赋与每项任务充足的时间，他们的计划是没有最后期限的。相似地，印度尼西亚人推崇“弹性时间”；对他们来说，时间是有弹性和充足的。如果有什么事情比商务活动更重要——比如节日或婚礼，那么商务活动就会被推迟。

美国人按计划行事；钟表是为他们而运转的；每一件事都必须被组织、分割，并都有一个开始和结束。在拥有 5000 年文化遗产的中国，人们对时间有着不同的看法。当毛泽东被问及对法国革命的看法时，他（只

是半开玩笑地)回答说,“它太短了,没什么可讲的。”在尽可能短的时间内达成一份令人满意的合约是中国人最不关心的问题之一。中国人一般认为应把大量时间花费在建立一种广泛理解和信任的气氛上,并愿意帮助解决谈判桌上的问题以外的无关问题。当特定工作必须被完成时,他们并不把时间看作是有约束力的,或是某种限制。

国际交易要比单纯的国内贸易耗费更多时间。麦当劳公司谈判了近十年才在莫斯科开了第一家汉堡包餐馆。IBM公司花了近二年才得到在墨西哥建立一个计算机工厂的许可。在中国建立合资企业的谈判平均要用二年时间。绝大多数欧洲和日本的企业,及其他企业的运作模式,通常要求花费比美国公司更多时间进行谈判。同美国公司相比,欧洲公司谈判花费的时间通常是其至少两倍,而日本公司最多时常常要花费是其六倍的时间。美国人对谈判时间的期望限度同它的那些外国对手是不同的,这一点在结束越南战争的巴黎和会上得到了验证。美国谈判代表在一家豪华饭店订了房间而北越代表则租用了一个租期为两年的别墅。

各种文化在时间概念、时间观点,及时间经历上都是不同的。文化都有其偏爱的世俗观点(对过去、现在或未来)。它为人们提供了行为基础。东方人认为未来意味着先进和进步;人们能够预测、计划和改变未来事件的形势。东方人把当前状态的主导力量看作是现在;人们关心只是现在发生的事情。东方人认为过去暗示了

一种信念：现在和将来的所有事情在其出现以前就已经存在和发生了。现实观点影响人们的总体决策，特别是决策的提出和问题的制定。

对美国人来说，一个上午10时的约会意味着要早到5分钟，然后在10点钟或稍后就进入正式内容。在日本，不按时赴约是不可接受的。而对德国人，准时是仅次于信奉上帝的事——上午10点就是精确的上午10点。在尼日利亚，相同的早上10点的开始时间只是一个大概时间，延迟是允许的。拉丁美洲人的时间观念要比美国人散漫，迟到30分钟或更多并不令人惊讶。当为会面约定时间时，人们应当这样说：“La hora inglesa, o la hora española?”或是“英语时间(恰好在约定时间)还是拉丁时间(迟到30分钟或更晚)?”在西班牙，许多商人举行的晚餐会，一般是晚上9点开始，持续到午夜才结束。在午睡时间(下午2点到4点)，人们是不进行任何商业活动的。在许多拉丁美洲国家，这种现象是毫不奇怪的。

不同文化组织和使用时间的方式也不同。单元(线性)时间强调计划、分割和快捷；这些文化将工作分割开来，在某一时间段内只集中精力做一件事。在这些文化中，在指定的时间内和在为具有优先权的因素制定的计划中，只允许做有限量的事情。未来是可以被改变的，它暗示了人们对先进和进步的期待。单元文化很注重因果关系。在这样的文化中，沟通和辩论是基于逻辑需要的。由于单元文化关注未来，因而它是人们行动的向导。

多元(环形)时间强调人们的参与和交易的完成,而不是只盯着预先制订的计划。对它来说,时间是没有限制的,是无穷无尽的,即没有开始也没有结束。时间的存在超越人类,它不受人类的控制。未来不是固定的,也不能被计划。约会可以被中断,重要的计划也会被改变,变成以分钟为单位制定计划的形式。由于多元时间是非线性的,许多事件同时发生,并同时使用时间。传统社会和非工业化社会通常是多元的。多元社会关注平衡;沟通和辩论是基于平衡的需要。多元文化是现在的向导,它把现在和这里看作焦点。

德国人和美国人的单元天性(按优先权和影响来排列行动次序,某一时间只做一件事)同多元文化的在某一时间做多件事的习惯是冲突的,这带来了不可避免的损害。日本人,由于其环形多元的时间感觉,他们重视最后结果而较少关心取得成功的过程有多长,因而,他们并不关注是否遵循了时间计划,而是把焦点集中在最后结果上。时间对于日本人并不像其对于西方人那样重要。对日本人来说,不匆忙是智慧和诚恳的标志。日本人看重高质量胜过高速度,他们耐心地等待最好的可能结果。美国人最喜欢按一个有次序(线性的)的方式讨论问题,而拉丁美洲人希望在同一时间讨论许多问题,当他想强调某一点时,他就反复讲并使声调比其他人更高。由于生活是不可预测的,就无需强调准时;推迟是经常发生的,特别是当其他更重要的问题取得优先权时。多元文化不需要相信明天,因为明天是未知的。单元文化

是面对未来的，而多元文化趋向于面对现在和怀疑未来，这种文化认为如果我们不能控制明天，就让我们在今天做得最好。

单元文化对线性和逻辑的偏爱相对于多元文化是一维的和单调的。在另一方面，单元文化发现多元文化是非逻辑性的和产出较少的。多元文化认为单元文化没有考虑人类现实和实用性。对于单元文化，坚硬的橡树是最强壮的树；而对于多元文化，灵活的柳树才是力量的象征。

不同的文化对于追求某一目标所需耗费的时间有不同的看法。美国人希望做得快一点，将准备时间减至最小，并直接进行运作。而对于以关系为导向的文化来说，运行过程中需要投入大量时间，从而使各团体间能较好地了解对方并决定他们是否愿意建立长期关系。日本人把时间看作是持续的和以长期为导向的；他们是保守的和耐心的。在西方，时间是有限供应的日用品，它可以被储存、消耗、控制和组织。在近东地区，时间是充裕的。在阿拉伯文化中，制定计划是愚蠢的。因为“只有真主才能知道未来。”Ansh ' Allah说过：“那是上帝的意愿。”在以色列，时间是不重要的，因为“上帝创造了那么多时间。”

法国人在传统上，关心的不是时间而是精确度和质量。当美国人正在为最后期限而煞费苦心时，法国人却在花费他们认为合理的额外时间使产品或计划达到他们认为必需的质量水平。美国人把最后期限和计划看作更

重要的东西，而法国人则最关心质量问题。

1.2.5 空间

美国人对 3 英尺的空间距离(并几乎不接触)感到舒适；墨西哥人、意大利人和阿拉伯男人通常和他们的同伴靠得特别近：人们之间的空间是接近的，人们站得很近，坐得也很近，并常常触摸和拥抱对方。这些文化相信实质性的眼睛对眼睛的接触。日本人和英国人喜欢更大的空间距离。墨西哥人用一些身体接触来表示友好，比如把手放在上臂上；美国人用避开拉丁美洲人的拥抱来表示对招待会主人某种程度的冷淡。墨西哥人用手部动作、身体接触及情绪化的表情进行沟通。

右和左也有不同的内涵：阿拉伯语和希伯来语的文字从右向左读，而绝大多数西方文字从左向右读。这影响了逻辑流，比如这样一个由三个牌子组成的洗衣剂广告：第一个牌子是脏衣服和肥皂，第二个牌子上是工作的洗衣机，第三个牌子上(也是最右边)是干净的衣服。如果把广告的文字换成阿拉伯语而其他不变，对一个熟悉阿拉伯语的人，这个广告看起来就是将干净衣服和洗衣剂放入洗衣机，洗过后洗衣剂却把它们洗脏了。在西班牙、丹麦、荷兰和德国，天主教妇女把结婚戒指戴在右手上，而不是像美国人那样戴在左手上。英国磨粉机的马达在右手位，美国磨粉机的马达在左手位，这两种马达作为产品是相同的。美国人从机器的出料口开始观察产品流，因而他们认为自己

的马达和英国人的是不同的。

在法国，主管的座位处于办公室的中心位置，他可以观察和控制所有他周围的下属。在日本，人们是有单独的办公室，工作区是一个大的、开放的空间，主管坐在房子的后端，他可以看到听到屋子中发生的任何事情。在美国，拥有带窗户的办公室代表职员中的地位较高；而在日本，“坐在窗户边的”指那些已经退休的雇员。

空间在文化中的另一个不同点是其在文化中的历史地位问题。对于美国人而言，任何超过 50 年的建筑都可以作国家历史圣地；然而，许多美国人并不为拆掉这样的建筑而代之以现代化的办公大楼而感到丝毫遗憾。在欧洲，文化为它们数千年的历史和拥有的圣地而自豪。这样，冲突就自然而然地发生了。1990 年 6 月，麦当劳想在巴黎一家有 180 年历史而且毕加索和其他的一些著名艺术家曾经驻足的建筑物中设立一个餐馆。尽管它拥有位于香谢里拉大街的建筑物某些特许权，但巴黎市民仍宣称城市的历史纪念地不容侵犯，麦当劳很快就屈服了。

1.2.6 颜色

香港的小贩将白色的鸡蛋浸到茶水中，使其天然的白色变成棕色。在亚洲的绝大部分地区，白色代表死亡，必须回避。因而，罗德艾兰州红色母鸡所产的新英格兰棕色鸡蛋，在香港市场上就居有先无优势（1994 年贸易额 2500 万美元）。绿色在美国和日本代表冒险，而在中

国和韩国表示值得信赖。在中国台湾，男子穿绿色衣服表示他的妻子不忠诚。中国最流行的颜色是红色，它表示欢乐。黑色也能引起积极反应，因为它代表了权力和值得信赖。近几十年来，黑人 (Dankie) 牙膏一直是亚洲销路最好的牙膏品牌之一，它的包装是以一个有黑色面孔的歌手为特征的。由于美国黑人的抗议，现在它的品牌名和包装都已经改变了。蓝色对绝大多数美国人来说是最有男子气的颜色；而在法国和英国，红色才有相似的意思。美国人认为粉红色是女性的颜色，而世界上绝大部分地方却认为黄色是最女性化的颜色。在中国和日本，灰色是同廉价商品联系在一起的；然而在美国，灰色却代表着昂贵、高质量及可信赖。

1.2.7 数字

数字7，在肯尼亚被认为是不祥的，而在捷克共和国被认为代表幸运，它在贝宁 (Benin) 则带有不可思议的内涵。由于日语中的4(Sfrih)的发音，听起来像日语中的“死亡”一词，因而数字4在日本应该被避免使用；日本的商人不卖数目为4的商品。在中国香港，数字8是幸运的。对于日本人和英国人来说100万个100万是10亿，而对美国人却不是。

一个粗心的美国制造商曾经向欧洲供应商订购重要零件，他将供货日期(1995年4月7日)写为：4/7/95，结果他在预定时间的近3个月后(7月4日)，才收到急需的零件——不像美国人的月/日/年的日期表示法，欧洲人

使用日/月/年的表示法。

1.2.8 风俗习惯

美国人认为成功的典礼是以幽默、欢乐和快节奏为特征的——所有这些都与日本人所能理解和接受的是完全相反的。当某个日本人群体受到奖励时，其成员很少愿意上台领奖，他们在错误的时间鼓掌，并在他们应有所表示时却没有反应。西方人用开玩笑作为演讲开场白的作法在东方人中反应平平，约翰·康顿在 1974 年的一次演讲中举了一个很好的例子：“如果场下全是美国听众，我会用笑话来开头，如果听众全是日本人，我用道歉作开场白也许更好些，由于我们是一个混合群体，那么就让我为没有开玩笑而致歉吧。”

1.2.9 身份意识

英语只有一种形式的称呼，所有的人都可用名词“你们”来标记。而在日尔曼语系和罗马语系中，名词有两种：私下的和正式的。日语中有三种，它根据某人的说话对象是上司、下属还是同辈而变化。日语中有不同的称呼用来区分男性和女性，甚至还要区分哥哥和弟弟。不能使用恰当的会疏远外国合伙人。具有较高社会地位的美国人，在与诸如墨西哥之类的国家中担任重要职务的人交往时，往往会感到很困难。在保护社会地位较低的人的个人尊严的同时，又使他们服从和尊重是一

门艺术。绝大多数拉丁人的父亲希望子女能进入一个社会地位较高的职业，诸如律师、建筑师、药剂师。一般来说，商业作为职业是名声不佳的。按照美国的标准来看，拉丁社会是等级森严的；拉丁人在强烈的社会地位的氛围中长大，在孩子们很小的时候就被灌输对阶级和等级的尊敬。

对于一个人人平等的社会(如美国)，身份差异不仅难以理解和适应，而且或许是危险的。比如，韩国的飞行员助理需要保持安静，并服从飞行员。为上司提供信息或向上司提出太多的问题被认为是不尊重的行为。而坦言自己的无知在韩国这样对身份高度敏感的社会中是很丢面子的事。这种状况不止一次地引起飞行中的失误。

1.2.10 食物偏好

仅次于语言，食物和饮料是最富文化敏感性并与文化紧密联系的话题。我们可以观察一下不同文化在吃早饭方面的差异。传统上，德国人在早晨吃面包加奶酪或肉；而日本人主要吃米饭。方便型桔汁饮料果珍(Tang)，在法国的销路不佳，因为法国人很少喝桔汁，特别是在早上，几乎从来不喝。果珍公司于是将其产品重新定位为多口味的饮料，适于在任何时候饮用。凯洛格(Kellogg)公司自从1935年就开始在法国出售玉米片，但不太成功，这是因为法国人传统上不吃玉米。法国种植的玉米，80%是用作猪和鸡吃的饲料。

传统上，日本人只是将早餐谷类食品视为幼儿小吃。出于健康上的考虑，现在日本人开始将谷类食品作为早餐，人们对包含有麦糠、全麦甚至蔬菜的新型谷类食品有较大的需求。凯洛格公司的“詹美”燕麦片就是以全麦为原料制成的。雀巢公司的“蔬菜时间” (Vegetable Time) 是一种咸味的并含有蔬菜粉的玉米片谷类食品，这种食品有三种颜色：绿色的是菠菜类，橙色的是胡萝卜类，黄色的是南瓜类。许多日本人患有乳糖厌恶症，这使得包括谷物和牛奶在内的早餐食品的促销颇为复杂。

与日本不同，印度是凯洛格公司推销谷类食品的一个理想市场，这是因为：在印度早餐已是根深蒂固的一餐；牛奶也已是大多数印度人食谱中的主食，向印度人推销谷类食品不需要文化转变。虽然绝大多数印度人食用温热的早餐和传统食品，诸如 chupatis (一种未经发酵的面包) 或 dosas (一种油炸薄烤饼)，凯洛格公司营销目标是人数多达 2 亿的中产阶级消费者，然而，它面临着—场艰难的战斗，因为印度人并不习惯于早晨醒来时面对的是西方式的早餐谷物食品。只有 3% 的印度人吃早餐谷物，绝大多数人喜欢自己烹制的早餐。印度人的生活方式 (多元文化) 使他们有充足的时间烹制并悠闲地享用热乎乎的早餐。凯洛格公司设想印度人会为方便和快速而花费额外费用 (一盒 Kellogg 玉米片价格为 120 卢比，而本地品牌只需 30~40 卢比)。凯洛格公司对此仍然是乐观的。

通用食品公司 (General Foods) 将美国风格的吉露果

子冻(Jell-O)介绍给英国人，但英国人并不对粉末状的东西感兴趣；在英国，这种食品是凝成胶状出售的；它应当可以摇晃并且看起来可以立即食用，否则它将不会被人们接受。

1.3 跨文化对市场营销人员的含义

以下指导将有助于将跨文化营销的失误减至最小：

(1) 对可以做的和禁忌的要敏感，发扬文化移情作用。

(2) 认知、理解、接受和尊敬他人的文化和差异。

(3) 保持文化中立……差别并不必定是好的或坏的。

(4) 不要试图将一个文化的概念转移到另一个文化中，发展中国家的当地商人告诉你他不喜欢美国人，这并不意味着他们不想买美国货，那只是表示他们希望在公共场合说某些什么，但他们在私下里也许会按不同的方式行事。

(5) 采取以下步骤来避免自我参照标准(Self-Reference Criterion, 简称SRC)。SRC是这样一种概念：如果喜欢并使用一种产品，那么所有人都将会这样做；如果某种产品在Peoria销路很好，那么它在北京也会有相似的业绩。下面以德克萨斯冰茶(Texan Iced Tea)在英国的营销为例，谈一下避免SRC的步骤：

a. 调查你已在家乡市场取得成功并想推向其他市场的产品的文化及环境属性（冰茶在德克萨斯的文化及环境属性：炎热、干燥的气候；人们偏爱甜味和咖啡因）；

- b. 将这些属性同目标市场的相关属性比较（炎热、干燥气候对寒冷、潮湿的气候；不太喜欢甜味）；
- c. 记录有重大差别的特殊属性（干燥炎热的德克萨斯对寒冷、潮湿的英格兰）；
- d. 根据记录的差异，产品和促销策略必须有所改变。在某些情况下，如果差异过大，那么最佳的选择就是放弃。这并不是臆想的例子。

一个自我参照标准(SRC)且没有遵循上述规则的案例是关于斯奈卜(Snapple)果汁饮料的。斯奈卜的销售量从一年前的每月 240 万瓶跌落到每月 12 万瓶(1990 年 4 月)。日本的魁克(Quaker Oat)公司也停止向日本运输斯奈卜。为什么会这样？某些使斯奈卜在美国流行的特性却受到日本消费者的厌恶，如饮料的外观，甜果汁调料，对一般日本人太甜的漂浮物。然而魁克公司并不想改变他们的饮料以适应当地口味。Quake 公司也忽略了市场研究和市场营销。刚开始时，斯奈卜饮料由于其奇特的瓶子及美国形象吸引了数以百万计的好奇的消费者，销售势头非常强劲，但这些顾客没有成为回头客。在日本，其他的一些犯 SRC 错误的产品包括：Ruffles 和 Cheetos：Ruffles 对日本人来说太咸了；Cheetos 中的奶酪太多了，日本人不喜欢他们的拇指被染成橙色。然而未经改变的 Snickers Bars 和 M&Ms 在日本却销售得很好。



第2章

标准化策略与适应性
策略的争论

2.1 标准化(全球化)

自从第一个国际商业实体在“闪族时代”出现以来，所有国家的所有商人的理想世界环境就是：在整个世界中，人们只需求一种产品，产品按一种方式设计，按一种价格定价，并按相同方式分销和促销。这种愿望，即以最小付出得到最大回报，是普遍存在的。然而，纵观整个历史，这种愿望却是无法实现的。罗马人甚至已经认识到高卢人所渴望的并不一定适用于努比亚人和希腊人，反之亦然。这种愿望是近两千年来人们不懈追求的缩影。然而，时代在变化，正如许多商业预言家所说的，世界将最终变成一个整体即是它自己。

随着快速喷气式飞机的广泛应用和绝大多数国家的开放，人们在一天之内几乎可以到达地球上的任一地点；而如果有两天时间，则肯定能达到这一地点。卫星碟形天线使世界上距离最远地区间的通讯，也几乎是即时的。因而，正如莱维特所说的，世界正经历着一个全球化的过程，所有文化将融合成一个公共的全球文化。莱维特并不是第一个赞成标准化营销的人；泊尔穆特及温特，道格拉斯都阐述了一个相似的概念，即以地球为中心定向。莱维特在他的一篇精典论文中指出，文化偏爱的差异是历史遗产，现在世界各国的人们应变得越来越相像。而在总体上，人们的需求也变得一致起来。莱维特指出，世界各地的消费者越来越被对现代化、质量和价值的相同渴望所驱使：他们都想要低价的合格产品。

用于生产的新技术和标准化方法，使全球化的营销计划是可行的。莱维特谈到，“只有全球化的公司才能集中精力于人们的需求是什么，而不是担心人们对公司的印象会如何，并进而取得长期的成功。”莱维特相信某一特定市场的组成部分并不是唯一的，它与其他市场的某些组成部分有共性：“由于世界上人们的偏好结构已被无情地同化了，世界各地的事情正变得越来越相像。”公司必须学会将世界看作一个大市场并在其中运作，忽略各个国家和地区在表面上的差异，并在整个世界上按相同方式出售相同产品。莱维特认为，公司应该在其运作的市场寻找相似点而不是相异点。莱维特提供了一些相关公司的案例，诸如麦当劳、可口可乐、百事可乐(Pepsi-Cola)、万宝路(Marlboro)、露华浓(Revlon)、索尼(Sony)和莱维(Levi's)等。

现代的市场商人，就像他们在闪族或罗马时代的同行，希望能做到这一点——在世界各地按相同方式销售可口可乐或麦当劳的汉堡包，而这确实能使他们的所有营销活动都变得容易起来。如果我们的确融合了一种全球文化，那么本书就没有任何意义了。因为最终（这种观点的支持者认为是迟早）地球上的文化将消失，社会之间也不存在有差别的文化属性。支持莱维特的全球化观点（后面所提到标准化、全球化、使全球化等是前文中通过其他方式定义的一个相似概念）的论据是相当多的。俄罗斯克里姆林宫周围有许多年轻的轮滑爱好者；莫斯科的地铁中贴满了英语广告，俄罗斯商店的货架上

摆满了可口可乐。宝洁公司(P&G)以相同的口号在全球50多个国家推销它的Pamper尿布：“即使它们是湿的时候，它们也是干的”。1995年，欧州3/4的票房收入来自美国电影，而1985年这个数字为56%。欧州电视中播放的电影有70%来自好莱坞。1995年，好莱坞的国外票房收入首次超过国内。好莱坞希望在下一个五年里在亚洲每部电影的收入能按每年20%~25%的速度增长。凯里西·欧默认为三大经济区内的消费者（世界上的三个工业化区域：西欧、北美和日本）正变得越来越相像（有着相同的收入，教育背景、生活方式和渴望），而在市场营销中因国家不同而带来的昂贵的用户化过程也不再是必须的。由于西方社会有许多共性：以家庭为核心，绝大多数消费者受过高等教育，有较高收入，并在经济、政治、文化上相似，因而上述目标是可以实现的。

篮球迅速地成为了美国的一种全球化产品。在整个世界上，球队广为人知，球队队服在世界各地出售，而且球迷对NBA和大学球队的喜爱也是根深蒂固的。1990年6月NBA15家全球零售商店中的第1家在汉城(Seoul)开张，而且在未来几年内，NBA计划再建立60家零售商店，销售NBA授权的产品及1997年早期由韩国制造的NBA品牌的商品。美国的流行文化在全球青年和中青年市场中占主导地位：运动服装、运动鞋、运动衫、娱乐和音乐都是美国货。

迈克尔·波特确认了标准化得以存在的几个因素：

(1) 各个国家在现行内部结构、分销渠道及营销目

的等方面日益增长的相似性。

(2) 流动的全球化资本市场。由于国家之间大规模的资金流动，各个国家的市场正变成全球市场。

(3) 技术的重建。技术革命诸如微处理器，改变全球化竞争的模式。

(4) 技术的综合作用。减少成本并提高产品影响使产品面向于更全球化的消费者。

(5) 新的全球竞争者。

全球化的公司把整个世界看作一个大市场。这种理论是基于这样的信念：国家间的边界没有有效地分隔不同的目标市场；各国的消费者都是相似的。全球化公司是高度中央集权的，公司总部决定总体战略，子公司制定实现这些战略的策略。全球化公司寻求将其运作标准化，某些营销实践相对于其他营销实践更容易被标准化（如在不同国家间，品牌名称、定位、服务标准、保修和广告主题较容易实现标准化，而分销、个人销售、销售培训、定价和媒体选择则相对困难一些）。

2.2 优势和弱势

与标准化相对应的就是适应。采用适应战略的跨国公司应该把每一个国家都作为一个不同的市场单独对待。这些公司在其运作范围内的每一个国家都有子公司。决策的权力分散在公司的各个分支上，每个国家的分支机构都拥有极大的自主权。当采用跨国战略时，某个公司在进入一个外国市场时，并不对其市场进行预先假定。

公司购买或自己调研目标市场确切的需求信息。最后，公司制定营销战略，并通常对那个特定市场进行用户化定制。赞同标准化的观点是基于规模经济、产品质量的提高、对世界市场一体化以及成本下降会降低价格并增加销售量的假定。赞同适应的观点是基于价格歧视以及总部与当地代表部门之间的关系有潜在矛盾的理论，它假定市场是不同的，并强调部分的重要性。

一个公司应该标准化还是去适应它的营销运作已成为世界各地管理者的极其重要的战略问题之一。采用标准化战略的公司可以获得成本减少带来的利润，提高产品和计划的质量，增强客户的忠诚，并提高竞争水平。全球化营销通过开发具有可信赖质量的标准化产品，并以合理的价格在全球市场上销售来提高规模效率。这种战略强调消费者的相似性，忽略消费者在地球上的地理位置的不同。这种战略可以带来较高的利润，较低的实际成本，全球化的资源配置，消费者行为的一致，政治与法律环境的协调，全球化的公司导向，规模经济和全球化的公司哲学和定位。

公司可以通过创造一个在全球范围销售的产品来达到规模经济。宝丽来公司(Polaroid)宣称其通过扩展国外市场已经达到规模经济。McCam-Erikson公司宣布，20年来，在为可口可乐制作广告节目过程中，它通过将节目的某些元素建立在全球的范围内，节约了9000万美元的制作成本。高露洁公司在40多个国家推广其高露洁牙膏抑制牙膏时，在每一个国家只使用两个广告中的一个。

由于每个国家的商业运作都是相同的，高露洁公司单就生产成本一项就节约100万美元~200万美元。这家公司还通过标准化某个品牌的外形与包装又节约数百万美元。标准化战略要求产品的品种较少。这种生产线数目的减少使公司更有效地就如何使产品更好地进行更有效的专业化研究，从而提高产品质量。

公司在不同国家间有一个一致的形象可以提高消费者对产品的偏爱，这是由于公司在顾客中的形象得到加强。对于那些对流动用户、旅游者和商人有吸力的产品，标准化是有优势的。当这些顾客在国与国之间往来时，他们可以享受诸如吉列(Gillette)、柯达(Kodak)、希尔顿(Hilton)等公司生产的标准化商品所带来的一致性。一个高度标准化的和一致的美国形象对公司开拓海外市场及采用标准化战略也是有好处的。这种情况的例子包括：莱维(Levi's)、肯德基(KFC)、麦当劳、可口可乐、汉堡王(Burger King)和必胜客(Pizza Hut)。这类公司的营销运作基本是相同，当然由于环境的不同，也会有一些细小差别。一个标准化的战略也可以在进攻竞争者的过程中得更多的点数。通过进入竞争者的当地市场或其他市场，公司可以削弱竞争者。如果某公司能较早及有效地进入某个市场，标准化战略就可以使公司壮大自己，并进而阻止竞争者进入该市场。

标准化战略的主要问题在于其难以实施；一个不成功的标准化战略会给公司带来灾难性的后果。一个全球性公司面临的主要困难是文化差异、法律差异、语言和

沟通问题、地理因素、并行进口和套期保值。福特公司(Ford)曾企图生产一种世界型汽车,但却发现即使是生产一种泛欧型的汽车也是不可能的,因为在这块较小的大陆上,需求(如空调或暖气)有很大的不同。购买者行为的国际性差异——而不是其共同之处——是国际营销成功的障碍。所以,这些差异必须引起营销人士相当高的重视。正如有人所论述的,美国人和日本人在相关事情的处理上有95%的共同之处和5%的差异。标准化战略的缺陷在于公司将对当地需求、公司与市场/顾客的关系反应较慢,降低了对当地行为的适应能力,并常常在当地丧失了竞争力。

正如以前所指出的,文化差异处处存在。未能意识到或考虑到文化差异是许多公司的致命问题。泰森食品公司(Tyson Foods)为满足57个国家与地区的口味偏好而定制了5000多种产品。雀巢速溶咖啡(Nestle instant coffee)在全球有200多种混合口味的产品。即使基本的美国理念在国外运转得很好,也经常需要对计划作很好的适应式调整。游戏节目“这个价格是合理的”有五种不同版本。每一种版本都有当地参与者和当地主持人。系列剧“蜜月”被授权并被翻译成当地语言,使用本地演员配音,并卖给本地的电视网。著名的百威公司在其商业广告中使用青蛙叫出公司品牌,在波多黎各它使用了coqui(一种波多黎各吉祥物),而不是青蛙,因为波多黎各人把青蛙看作是不干净的。

可口可乐公司在西班牙推销其两升装可乐,却没有

注意到西班牙冰箱比其他国家的小。结果是冰箱放不下这种瓶子，于是可口可乐公司不得不去设计另外的瓶子。在瓶子重新设计期间，销量受到损失。由于它没有认识到世界各地消费者的相同点，可口可乐公司不能在全球基础上按相同方式促销。例如，西班牙的可乐爱好者认为可乐是很好的混合饮料；意大利人用可乐代替酒作为用餐饮料。

治理国家的法律的不同对跨国公司也是很重要的，他们抑制了公司实行标准化的能力。例如，根据伊斯兰法律，金融利息被看作高利贷，因而是非法的。当同实行伊斯兰法规的国家进行贸易时，银行将买下公司的股份并签订合同，经过一段时间，该公司将以贷款额加上利息购回股份。即使在有相同法律体系的国家，在法律的细节也会有不同。例如，英格兰和美国的法律体系都是以普通法为基础的，但比较广告在英格兰是非法的，而这种广告在美国却频繁出现。

公司在全球化过程遇到的最大障碍之一就是沟通问题。跨国公司在做广告时，需要知道它们需要传播什么样的信息及他们实际传播了什么。当美国航空公司把广告语“在皮革中飞行”翻译成拉丁美洲国家语言时，其意思却成了鼓励人们裸体飞行。雪佛莱公司(Chevrolet)在墨西哥推销新星(Nova)型汽车时，仍使用其美国名字，而Nova在西班牙语中意思是“不要去”。派克公司(Parker)在它们的圆珠笔广告中也曾使其品牌名声受损，“使用派克笔并避免尴尬的情况”被不恰当的翻译成西

班牙语，消费者听到是使用了派克笔可以减少怀孕的可能性。西班牙语中的“轮胎”一词根据所在国家不同有四种不同的表达法：西班牙人把它叫作 *neumatico*；秘鲁人称之为 *caucho*；墨西哥人称之为 *llanta*；阿根廷人称之为 *goma*。它们表达的概念和方式在不同文化中是不同的。

再如，“友爱”的概念是通用的，但不同的文化中其表达的形式则不同。接吻是西方人表示友爱的方式，对许多东方国家来说却是奇怪的，在有些地方甚至是禁忌的。在加拿大的英语区巧克力快餐被认为是婴儿食品；而在加拿大的法语区，它被看作适合各个年龄层的正式快餐。同时，韩国人发现美国巧克力条太甜了。意料之中的是，研究发现公司不实行标准化的最重要的原因是消费者的口味、习惯及竞争差异。虽然好莱坞看上去好像是世界娱乐的发源地，但不同国家的人们喜爱的小吃，还是相当不同的：智利人喜欢甜爆米花，而咖啡占墨西哥 *concession* 销售的 10%，萨摩亚人喜欢 *Mochi Crunch*（一种大米制成的饼干）和干鱿鱼块，而波利尼亚人偏爱带菱叶的坚果加酸橙。

产品的分销可能是公司实行标准化过程中最困难的工作。某个国家的自然地域和气候是重要的考虑因素。海拔高度、湿度和温度是影响产品的使用和功能的气候特征。产品需要改动，从而使其在不同环境中都能正常工作。罗尔斯-罗伊斯公司 (*Rolls-Royce*) 发现它在英国制造的汽车到加拿大一段时间后就需对车身进行全方位

的处理和修复。这不是因为寒冷损坏了汽车，而是因由于持续4~5个月的雪季中为除雪而喷撒的盐粒。挡泥板和车门的嵌板被侵蚀并生锈，而且油路系统也有泄漏。

另外一个地理学的重要特征是产品的分销。例如，哥伦比亚境内分布有大量的山脉，城市之间均由公路连接，而在这些路上能达到每小时25英里的速度就是很了不起了。

表2-1总结了什么时候采用标准化及什么时候进行适应。

表2-1 标准化和适应战略的各自适用条件

采用标准化战略的适用条件

- 适应的成本较高
- 主要用于工业化产品
- 不同国家的市场有相同或相似的口味
- 主要在城镇环境中应用
- 在大体相似的国家进行营销活动
- 集中式管理
- 生产、研究与开发、市场营销中采用规模经济
- 当竞争者也生产标准化的产品时，能应付竞争
- 消费者具有流动性
- 有积极的宗主国(起源国)效应存在

采用适应战略的适用条件

- 技术标准存在差异
 - 主要用于消费者产品和个人用品
 - 消费者的需求是不同的
 - 使用条件是变化的
 - 人们的购买力不同，收入水平也有差别
-

(续)

- 使用者的技巧水平和技术熟练程度存在不同
- 存在较大的文化差异
- 当地环境诱发适应策略，原材料的可用性、政府的法规和制度存在差异
- 竞争者采用这一策略
- 各国人民的习俗不同(比如，在美国人们洗衣服的间隔要长一些；在欧洲的一些国家，沸水用于洗浴；人们用蒸气洗浴)

2.3 标准化还是适应

莱维特的全球化观点已经提出整十年了，跨国公司对此有何反应？它们的战略是标准化的还是适应？一般来讲，由现代先进技术生产的耐用工业商品最有希望在全球化战略中取得成功。由于各国消费者的品味与习惯不同，传统的非耐用产品最需要用户化。消费者对产品的偏爱，对品牌的认同，不同国家的日用非耐用产品的定价都是不同的，而且通过分析消费者对非耐用产品的观点，不同的国家间确实存在消费者差异。

关于这一点有一个非常恰当的案例。吉列公司占有日本10%的市场份额(占其全球份额的65%—70%)；而士克(Schick)公司有62%的份额。士克公司强调其日本方式的营销运作(适应战略)，而吉列公司强调其美国本色(标准化)，它在日本播放的广告与在美国播放的相同，它采用相同的包装来销售其Sensor剃须刀，它在包装上采用粗体英文字母标志其品牌，并只是在角落里用细小字体印上日语文字。电视广告中仅有的不同是，片中的

画外音用日语说到：“只有最棒的人才能得到。”与之不同的是，士克公司在过去十年里一直使用外国人为其做广告。它为其 Tracer 刀片制作的广告表现的是一个年轻的日本演员在带他的狗去散步前，用 Tracer 刀片剃须。在日本这种产品叫作 FX，因为士克公司认为这可以使日本人更容易读出商品名字。士克公司借助精工株式会社和15万个批发商销售剃须刀。吉列公司则尽量使用自己的销售人员。由于吉列公司没有可用的针对日本公司的分销网络，这种战略失败了。后来，吉列公司将销售人员增加了一倍，并招待批发商（当这样做的好处还未显现出来时，士克公司已经拥有了市场优势）。

Cisco公司出售一种工业化的电脑网络产品，这应该是较容易被全球化的。然而，Cisco公司发现不同国家的消费者要求不同。在日本，写字楼没有空间来安排公司的电子设备，日本的管理者就将网络路由器放在办公桌上。日本人还需要较小的路由器及噪音较小的冷却系统以适应放在桌子上的需要，德国的消费者有特殊要求，法国的调试者坚持产品上必须有法语，并要求在使用法语的设备上测试。最终，Cisco公司为40个主要国家定制了25种主要的产品类别。

实施标准化战略有许多论据。世界文化的同一化支持这种战略，按标准化开发单一产品并进行营销可以节约成本。国际市场的综合化与剧烈的世界范围的竞争也支持这样一种战略。派克制笔公司的大量案例却说明采用相反的做法也许是正确的。派克公司曾在154个国家

进行营销活动,对于每个国家一般采用分散的运作方式,有40多家广告代理商负责公司参与的每一个市场细分。80年代,公司制定了中央集权制战略,于是所有国家的营销活动在全球范围内实施,而且营销活动的所有组成方面都由派克公司总部加以标准化。派克公司相信全球化的教条,即文化和竞争的相似性比其差异性更重要。派克公司只选择了一家广告代理,并决定在全球范围使用口号“使用派克笔签字”。广告的图形及使用的照片在全球都是相同的。最后,这个广告“想对每个人都说些什么,但它什么也没有说。”这场损失惨重的运动导致制笔部门销量下降,总经理辞职,公司又回复到地方分权的做法。

我们实际上正在全球化吗?如果是,人们应该看到许多文化指数聚集到一点的效果,在许多已进行的跨文化研究中,一些研究在本质上是纵向的。霍夫斯泰德对IBM管理的价值调查数据的分析,是最经典的。他在论文中得出的结论已经被重复和确认了许多次。从开始研究以来的20多年里,许多相似的观点(甚至包括后来的霍夫斯泰德对IBM的研究)非常清晰地表明聚合是从未发生的,指数值并没有消失而变成公共的平均值;如果有聚合,也只是发生了分叉,也就是说,相同组织的成员国家的价值观差异正变得更大——缓慢地但确定地。美国人、加拿大人、澳大利亚和新西兰人,虽然都有相同的而且传播不到250年的盎格鲁(Anglo)文化背景,但也在变得不同;某人谈到美国和英国是由共同语

言分开的两个国家也不仅仅只是开玩笑。

第二个阻碍全球化的论据是世界上人们种族意识的增强正变得越来越普遍。这体现在美国原住民要求收回部落土地，美国黑人对其历史遗产的自豪（许多美国大学的黑人研究课程的设置与流行），被同化的美国人对他们家庭遗产不断增长的兴趣，前苏联共和体制的崩溃，夏威夷人要求恢复其本地人权利的积极行动。美国人对了解自己种族背景和庆祝祖国传统节日的兴趣是另外一个种族自豪感。

为什么会这样？近 200 多年来，美国已经变成了一个熔炉，一个将来自不同国家和文化的移民同化的国家。为什么我们现在又看到了对同化的拒绝？（例如，美国西南部和南佛罗里达的西班牙裔美国人，就被许多人看作是坚守自己的本土文化，甚至也不愿尝试像过去的移民那样被同化。）为什么在巴尔干和俄罗斯每一个民族都好像要脱离联邦并建立自己的国家，进而造成一种突如其来危机？为什么是现在？为什么仅仅在这一地点？

很明显，如果文化像人们所预测的那样被聚合，被全球化，人们将会看到相反的反应。如果这个世界是不同的，那些实际发生的是人们所期待的？一个符合事实的解释是：全球化时代使世界上绝大多数人认识到世界上实际上有多小，并使人们为世界之小对他们意味着什么而感到恐惧。种族主义的回归可以被看作是寻找自我确认的结果。如一个德克萨斯人来到同德克萨斯州相似的

东北部地区的波士顿，他那种懒洋洋说法的习惯将得到加深。一个人必须要有一个他依附的土地。在某个群体中，个人努力寻求重新确认他(她)自己的特定身份。由此看来，在一个信息和传播全球化的时代，种族意识和价值观(因而文化)的回归和加强，为不断缩小的世界，提供了自我意识和身份确认：“我不是一个世界市民；我是夏威夷人(或法国人，苏格兰人)；一个世界市民没有我所拥有的文化历史，所以我必须是什么。”这并不是矛盾的，一个人可以拥有喷气飞机，传真机，个人电脑和卫星碟形天线，但他仍然没有自己的文化。文化将组织同化到自己的环境中。日本的篮球比赛，尽管遵循与美国相同(表面上)的一系列比赛规则，但也已被彻底日本化了。

纳斯比特理解这种事物的表面矛盾状态。一方面，英语已变成国际青年文化的语言，美国的音乐和娱乐是其官方标准语，甚至绝大多数俚语也是美国英语，如“说唱音乐(rap music)”、“计算机出租(computer hacking)”。交通和通讯的进步带来的全球化文化趋势也带来了意料之外的后座力。正如纳斯比特的恰当评价：“我们的生活方式越统一，我们对内心深处价值观——宗教、语言、艺术和文化的执着也就越坚定。由于我们的外部世界正变得更相似，我们也将更加重视其内部孕育的传统习惯。”纳斯比特把这种文化叫作民族主义。通过破坏文化的整体性，一些较小部族开始重新宣扬他们的文化民族主义。

价值观的全球化并不经常发生；而相反的过程看起来却正在发生。文化虽然仍在进行现代化，但人们的看法却是有分歧的。这种现象已经不是第一次发生了：明治时代的日本人计划在19世纪后半段在不改变自己文化价值观基础上将国家现代化；他们把这叫作“东方道德观念下的西方技术”。如果是这种情况，理解不同文化在未来几年里对市场商人将更为重要。在文化间的差异确实存在，而且这种差异不是被扩大就是继续存在的情况下，这一论题(理解不同文化)将会有相当大的用处。

因而，在许多情况下，标准化看起来并不是一个现实的战略。然而，纯正的适应战略是昂贵的和无效的。有一种中间的方式吗？是的，在两个极端之间存在一个灰色区域，它叫作“全球”地方化。

2.4 “全球”地方化

由于全球化战略面临的困难，近几年来出现了另一个叫作“全球”地方化的术语。“全球”地方化认识到，由于以上讨论的限制因素，在每一个可能的层次上实现的完美的标准化，实际上是无法做到的。相反，“全球”地方化寻求统一，特别是在一些战略性的元素上，诸如策略方法已经地方化的定位问题。它是一种“全球化思考，地方化行动”的战略。比如，索尼公司在东京制定了一个长期战略，而地区经理在当地进行自己的产品决策。正如说所有群体的人们都是相同的是不可靠的一样，消费者开始采纳某些相同的生活方式。然而，文化和传

统价值观并没有消失。当制作有效的广告和相关信息时，市场商人必须考虑到这些差异。回顾一下美国人的多民族(许多被莱维特用作全球化的例子)怎样在实际上改变他们在海外的运作方式，对于传达这种概念是有帮助的。骆驼公司(Camel)是一家在标准化运作方面很著名的公司。在绝大多数国家，骆驼香烟作为一种土耳其混合香烟被促销；而在希腊，它则按美国混合香烟促销。骆驼公司的全球化活动是适应于不同的地理区域的：根据文化的偏好，活动的一部分是基于荒野、不同类型的丛林或当地的野生动物保护区的。

可口可乐公司的广告表现了1000名在山顶上唱歌的孩子们，为了使之在海外播放，这个广告以21种不同的方式进行了编辑。可口可乐公司的一个深受好评的广告表现了米·琼·戈芮尼在艰苦的比赛之后把他的运动衫赠给一位给他一瓶可乐的小男孩，由于外国人很少了解橄榄球运动而且他们也不知道琼·戈芮尼是谁，因而这个广告在美国以外是无法使用的。广告的主题没有变化，但男孩、语言和名星都根据当地的兴趣作了改变；比如，这个广告在南美洲使用了阿根廷的足球名星迪戈·马拉多纳，而在亚洲则使用了泰国的足球名星尼瓦特。

耐克公司(Nike)制定根据其每一个海外市场量体裁衣的全球化广告计划。它的基本广告口号是“鲍(鲍·杰克逊)知道”，在广告里，一些知名的运动员(国际上的)宣称鲍知道各种各样的运动(采用当地语言且没有子标题)。锐步公司(Reebok)为不同的国家制作了不同的广

告并使用了不同的广告主题。美国运通公司 (American Express) 于1994年发起了一个覆盖30个国家价值1亿美元的行动；有60个广告集中于“标出你想去的地方，和你想见的人”。世界上所有的地方都遵循着相同的公式：商人们解释他们的商业哲学，然后就讨论美国运通卡。

麦当劳提供标准化的菜单，但仍根据地方环境加以改变。它在巴西供应一种以浆果为主的饮料；在马来西亚、新加坡和泰国供应一种以水果为主的奶昔；麦当劳还在日本介绍一种中国炒米饭 McChao。它还在澳大利亚供应羊肉馅饼并在菲律宾供应麦当劳意大利式细面条。麦当劳在中国香港供应椰子、芒果和热带薄荷奶昔。在日本唐纳德·麦当劳代表麦当劳，因为日本人对字母“R”的发音有困难。Wendy公司在日本供应虾饼三明治。这个公司在魁北克调整了其菜单，加入了 poutine，这是加拿大法语区的一种菜肴，即在油炸土豆上盖上奶油乳酪和棕色肉汁。

莱维(Levi's)公司允许当地的管理者就调整产品适应当地品味作决策。在巴西，这些决策包括分销方面。在那里，莱维公司建立400家莱维专营连锁商店，许多连锁店位于小市场或农村市场。这些商店的销售量占莱维在巴西销售量的2/3。詹姆斯·迪恩是莱维在日本所有广告中的中心人物。莱维公司在印度尼西亚的广告表现了身穿莱维服装的青少年驾驶着60年代生产的敞篷车在爱荷华州的杜比克兜风。莱维公司的广告通常使用英语和美国音乐。莱维在美国代表着轻松随意，而在欧洲穿

着莱维是顶级的时尚标志。莱维的牛仔服装在日本制作以满足日本消费者希望其更紧身的愿望。莱维公司设计的女性牛仔是以富于曲线美的剪裁和超紧贴身为特征的，它在传统上一直得到巴西妇女的喜爱。

坎贝尔(Campbell)汤制品公司是适应之王。坎贝尔公司发现英国人比美国人喜欢苦一点的味道。英国人抱怨坎贝尔公司的汤制品太浓了(英国人并不稀释它,因为他们习惯于不加水就喝汤)。日本人是反对罐子的(绝大多数日本人走着去市场,并且不喜欢携带沉重的罐子)。以色列人和意大利人偏爱奶油西红柿汤,德国人喜欢米汤,哥伦比亚人想要香料。澳大利亚人喜爱南瓜乳酪汤。坎贝尔公司把它的15种汤作为真正的汤向阿根廷人作广告,强调汤的一系列新鲜成份。坎贝尔公司在向波兰的有工作母亲作广告时强调其产品的方便性。在波兰,坎贝尔公司推出8种浓缩的zupa和flaki汤,这是一种辛辣杂碎汤。平均每个波兰人每周要消费5碗汤——是美国平均数的3倍,而且在波兰人们喝的汤中有98%是在家里制作的。

坎贝尔(Campbell)公司在墨西哥用大罐子装上足够4或5个人食用的汤出售,因为墨西哥的家庭通常比较大。在墨西哥,坎贝尔公司销售Crema de Chile Pablano汤。在中国,豆瓣菜和鸭胃汤、扇贝肉汤、萝卜和胡萝卜汤、以及猪肉、无花果、时令汤都是受欢迎的。1991年坎贝尔公司在中国香港开设分店为满足20亿亚洲消费者的口味而调整和创造汤谱。中国人平均每天要喝一碗汤,是

世界人均喝汤最多的。坎贝尔公司在东亚地区供应玉米汤和鸡汤。然而，狗肉汤和鱼翅汤是在食谱之外的。

在澳大利亚受欢迎的达美乐比萨 (Domino's pizzas) 是含有对虾和菠萝的比萨。达美乐比萨在日本供应烤鸡、菠菜、洋葱、玉米、鱿鱼、金枪鱼及玉米沙拉之类的一流食品。必胜客则为日本消费者供应烤鸡、牛蒡根、土豆及通心粉沙拉。

百事可乐公司创制了一个叫作 Lay's 的全球性薯片品牌以进入每年 170 亿美元的全球市场。美国的消费者每年享用超过 20 磅的咸味小吃，是世界平均数的 8 倍。外国的食用者更趋向于当地商品。比如，亚洲人偏爱某种球状小吃 (由玉米或小麦加工而成的团状食品)。1995 年通过调查 30 多个国家的 100 000 名消费者，百事可乐公司认为薯片是最流行的小吃，其在世界上的市场价值为 40 亿美元。百事可乐公司在一个统一的 Lay's 品牌下营销它所有的薯片品牌。百事可乐公司还在国外安装新型设备以生产质量和特性与在美国看到的相似的产品。拥有一个统一的品牌使公司可以在批量地购买原材料而且每年还将节约 2 亿美元的成本。虽然如此，当地品味仍然是不同的：在欧洲，最流行的薯片调味品是盐和醋；波兰人和匈牙利人喜爱用辣椒粉调味；在亚洲，鱼味调料最受欢迎。百事可乐公司在韩国拥有一个虾片合资企业并且还有一个面对东南亚的鱿鱼及花生小吃生产厂。由于中国人不喜欢干酪，因而百事可乐公司在中国推广无干酪的 Chee.tos；1995 年这种产品卖出了 100 万袋。百

事可乐公司现已推出了一种海鲜味的 Chee.tos并正计划在中国耗资3000万美元建造一个新的工厂以满足不断增长的需求。

联合利华公司(Unilever's)为其德芙(Dove)香皂作的电视广告使用了一样的主题而且内容也是相同的,但使用的语言和演员都是当地的。火星糖果公司(Mars candy company)在追求标准化的全球品牌时,放弃了它在欧洲也取得成功的品牌:Raider被改名为Twix;英国的Marathon改为Snickers;法国的Bonitos改为M&M's。不幸的是,这条道路对银河和火星糖果并不平坦。这两种糖果在世界范围销售,但它们在不同国家指的是不同产品。在美国,银河有饴糖和巧克力;在欧洲,它没有饴糖。火星糖果的欧洲款是没有杏仁的。欧洲人把坚果看作某种喂马的东西。对于他们,Hershey巧克力条太苦了。

某些产品有一些核心技术、子装配线或组件是可以世界范围内标准化的,而它的另外一些部分却要适应当地的情况。欧洲和美国市场上的惠而普(Whirlpool)洗衣机,不适合洗印度妇女穿的莎丽服。因而,惠而普公司研制了一种西方式的自动洗衣机,它结构紧凑,能适应印度的房间大小,并且有特别设计的不会缠绕莎丽服的搅拌器。这种洗衣器的处理量只有典型美国型号的一半。洗衣机的绝大部分是由标准化的部件制造的。惠而普公司设计了一种世界洗衣机,一个小巧、可拆开的自动洗衣机,用于满足发展中国家如巴西、墨西哥和印度

等国的需求。这种洗衣机，虽然已是一种标准化产品，但仍必须根据当地需求的变化加以订制。由于世界各地消费者的偏好和需求是不同的，惠而普公司必须设立区域型的制造中心。虽然不同市场间，洗衣机的特征、大小、形状可能会不同（法国人需要投衣口在上部的洗衣机，而英国人希望投衣口在洗衣机的前面，德国人需求高速洗衣机，而意大利人希望转速较慢），但它们所包含的大部分技术和生产过程都是相似的。虽然意大利和德国工厂生产的产品是完全不同的，但机器的内部没有什么差别，都可被标准化和简化成一个共同的平台。因而，全球本地化就是在全世界范围内采用全球的主题并把适应视作必须，以满足当地的品味和需求。

2.5 结论

公司的运作采用适应战略还是标准化战略是国际营销中最重要的问题之一。标准化是将世界看作一个大市场的哲学。这种哲学对提高公司的竞争优势有切实的好处。虽然标准化可以显著地提高公司的产量和利润，然而标准化过程不能正确完成时所带来的危害将大于这些好处。在所有地方按一种方式营销一种产品会吓跑顾客，疏远雇员，并会使公司无视顾客的需要。获得成功的公司指出，国际营销只可应用于某些品牌、某些地方和某些时候，它不能替代适用于当地的品牌和广告。标准化的概念只是哲学意义上的，它通常不能应用在现实世界中。全球本地化是标准化的运作武器，而在现实世界中，

一定程度的适应仍是必需的。

库斯汀的研究指出,在过去的20多年中,产品种类间的标准化进程只取得了缓慢的进展。同时,他也指出产品种类及其包容于市场群体的功能中,也蕴含着标准化的潜力。查尔特的研究是极富有启示性的:绝大多数得出聚合结论的研究集中于宏观问题和组织本身的结构和技术上,而绝大多数得出分歧结论的研究则集中在微观层次和层次内人们的行为上。查尔特从而得出结论:世界各地的组织正变得越来越相似,同时组织内部也保持着它们的文化唯一性。

对生活消费品进行通用性运作只限于具有某些特性的产品,诸如广泛的品牌知名度,消费者使用产品时只需的很少的产品知识,产品广告只需有很少的信息内容。两个限制因素使全球化食品类产品格外困难。第一是可认知性,人们想知道他们的食品是由什么制成的,他们通常也想了解生产过程,他们要求食品的外形具有可认知性。这通常说明,食品和饮料,在人们不熟悉其成份的国家,将会销路不畅。咖啡是一个很好的例子,速溶咖啡在德国、法国和意大利不受欢迎,这些国家的人们喜欢喝新鲜磨制的咖啡。第二个限制因素是历史,某个产品与长久以来的使用习惯联系得越紧密,它就越难于推向国际市场。某个产品越新,它就越容易在全球推广。欧洲人对鞋和套装有非常细腻的品味;但他们随意的牛仔服装的品味却趋向于统一。

在家里使用的生活消费品(食品和饮料)比在家庭以

外使用的产品(如汽车)更富有文化内涵。被以下人群使用的产品趋向于有较低文化内涵：文化规范还没有根深蒂固的年轻人，经常旅行的人，自立性很强且能在文化交叉中的神秘和迷幻中把握自己的人。目标市场中能进行标准化的多是市场的上层部分（收入或教育水平较高），而不是一般的消费者——对社会地位不敏感，不教条，教育水平较高的消费者，白领工人，那些收入较高的人，那些跨文化差异小于其他消费者团体的人。特定产品只有在特定的地方，并且在诸如营销组合策略和文化之类的变化因子经过分析时，才能按相同方式营销。例如：廉价产品(如麦当劳的汉堡包)和奢侈品(如劳力士表)通常都可以被国际化。以下种类的产品在全球化的活动中是可以获得成功的：

高档耐用消费品(例如宝马车、奔驰车)；

具有较好形象的非耐用品(如Perrier矿泉水)；

高层次全球服务(如美国运通金卡)；

服务社会精英的全球零售商(如Tiffany珠宝)；

中档的产品更富于文化内涵并需要不同层次的适应来满足当地品味。

然而，有通用规范的世界文化确实存在。这类文化是在世界范围的通讯和运输的氛围中发展起来的。青少年文化采取一种年轻的生活方式——注重成长并以欣赏的态度学习未来的发展趋势、时尚和音乐。青少年对自己的行为方式有很强的自我意识。榜样的行为对他们的选择起着很重要的作用；MTV(音乐电视节目频道)已成

为年轻人的有线电视公司，并在全世界播放它的英语节目。莱维已成为年轻人衣着的选择，而跑鞋和印有文字的T恤衫(通常是英语格言)已成为全世界年轻人的制服。麦当劳餐馆则成为了地球上各个地方年轻人的聚会场所。可口可乐和百事可乐正被装入一个全球化的瓶子来为世界上的年轻人解渴。据估计，90年代世界青少年市场的价值将达到13.7亿美元。商人们很快利用了这个巨大的和统一的市场：Benetton公司在一个全球化的广告活动(“Benetton的统一色彩”)的基础上为世界青少年推出其彩色意大利毛衣；索尼公司为年轻人推出了“我的第一件索尼”系列音响产品。

世界的青年人市场是非常稳定的；东京、墨西哥、悉尼和巴黎的年轻人与他们的长辈相比具有更多的相同点，老一代已退回到他们自己的圈子中，纳斯比特把这种现象叫作文化帝国主义。在第一个真实的世界文化中长大的年轻人，已经吸纳了这种文化，并且正被以一种全球化的方式市场化(当然，仍然存在一些要适应的，比如语言)。也许莱维特最后是对的，但两代的时间太短了。



第3章

跨文化谈判

3.1 跨文化谈判导言

谈判是至少两个团体试图就各自利益问题达成契约的过程。当双方的感觉、处理的信息和相应的反应相互作用时，谈判过程就开始了，而这也开启了对现实的想像(正确的或不正确的)，对要谈判问题的固有假设，以及传统智慧、信仰和社会期待中的潜在难题。当谈判过程国际化且需要沟通文化差异时，这种现象就更加明显了。谈判包括两个范畴：谈判主题和谈判过程。当谈判是在相同的文化环境中进行时，后者很少与谈判有什么关联。只有在与来自外国且具有不同文化背景的人打交道时，谈判过程才通常会成为谈判中的关键障碍；在这种情况下，在对主题内容的会谈开始之前，首先要确定谈判过程。

当人们把看起来很简单的谈判过程加入跨文化情景时，它就会变得非常复杂，而且这种复杂呈按指数增长的趋势。在进行国际谈判时，持有这样的信念“毕竟，世界上的人们还是很友好，他们和我们的做事方式相同”确实是很天真的。如果另外文化中的某个成员与你穿一样的衣服，同你一样讲英语(甚至比你讲得还好)，并且也喜欢美国生活中舒适和特性(如食品、旅馆和运动)，然而，你却不能把他看作是你生活中的兄弟姐妹。你所使用谈判方式在与本国人打交道时是有效的，但它将不适用于与来自其他文化背景的人的交流；事实上，如果强行应用(国内的谈判方式)将失大于得。当与不同的

文化交往时，人们要高度敏感，要更注意细节，甚至也许还要注意人们基本行为特征的不同。当在紧张的谈判会议过程中被芬兰客户邀请去洗桑拿浴时，人们不应对此感到惊讶，芬兰人经常在桑拿浴中解决重要问题和加强友谊(500万芬兰人中有150万洗桑拿)。

不同的文化体系产生了不同的谈判方式——这些方式是由每个国家的文化、地理环境、历史和政治体系决定的。除非你能用别人的眼睛来看世界(不管他们看起来多么像你)，否则你将不会看到或听到相同的东西。坐在谈判桌前的每个人往往都会带着他(她)的文化假定、想像、偏见或其他态度上的东西。

在跨文化谈判中，许多在国内谈判中学到和应用的规则也许会不再适用——特别是当它们不会为谈判对手从文化上接受时。对于绝大多数西方谈判者，这还包括了给与取、讨价还价、甚至妥协的概念。一般西方人眼中理想的善于说服人的交流者——具有高超谈判技巧，能运用口才说服反对意见，精力充沛，性格外向——也许会被其他文化的人看作是不必要的好斗、浮浅和不真诚，甚至是粗俗的和压制人的。而对于另一个美国人来说，美国人所珍视的直率和坦诚的性格是具有良好意图和可被信赖的表现。对美国人来说，被评价为直率和野心勃勃是对他的表扬。然而，对于其他文化中的人，却不尽如此。英国人认为把一个人描绘成“野心勃勃的”是一种贬损的说法。对于日本人来说，这样的性格意味着对自己缺乏信心和不诚恳。相反，诸如善于思考、与

人合作、深思熟虑和尊重他人等词语却扎根于日本和其他亚洲文化中。

谈判的概念在不同文化中含义也不同。在同日本人谈判时，“谈判(Negotiate)”一词和它翻译到日语中的词Kosho意义是不同的。Kosho有斗争、对抗、策略(senryaka)和口头辩论(iiau)的细微含义，而西方式的谈判中并没有这些寓意，而是通常带有建议讨论、让步和交流意见的意思。对于日本人，谈判像是在父亲与儿子之间进行的。等级关系是清晰的和重要的。儿子(卖方)仔细地解释他的情况并尽可能地提要求，因为一旦父亲(买方)作了决定，他将是不能争论的。儿子(卖方)接受父亲(买方)的决定，因为他认为争吵会损害他与父亲之间的关系，而且他也相信父亲(买方)会考虑他的要求。

在整个中东地区，“妥协(compromise)”一词往往蕴含着贬义，正如它在警句“她的品行受到损害(her virtue was compromised)”中的意思。阿拉伯人害怕因妥协而失去男子气概。调解者(mediator)在波斯语中意思是“干预者”，即未经邀请就闯进来的人。在墨西哥和许多拉丁国家，妥协被翻译成一个与荣誉有关的问题，含有获得尊严和保持完整的意思。俄罗斯人认为，表示妥协是软弱的标志。对他们来说，放弃先前提出的要求，即使只有一小点或只是形式方面，也意味着失去了对自己意愿的控制和屈从于他人意志。俄罗斯人对提出的妥协方案的自然反应就是觉得被冒犯的，并努力去寻求或建立控制权。一个无回报的让步有软弱的嫌疑并会激起

攻击。对一个典型的俄罗斯人来说，软弱的人选择妥协，有自尊的坚强的人命令他（她）的下级尊敬自己，把他（她）的意志强加于他人，并直面对抗。

对国内谈判的研究，一般只围绕着团体间的商业关系、策略、议价战略和在突发事件中的立场等等。然而，在跨文化情景中，除了通常的谈判规则以外，人们还必须了解各种关系和行为间的细小差别及它们是怎样被其他文化中的成员认识和执行。

3.2 谈判过程的跨文化视点

关于谈判过程的经典观点将其分为四个阶段：无任务阶段、任务阶段，说服阶段和定约阶段。虽然所有的谈判都包括这四个阶段，但当谈判双方分别来自两种文化时，每个阶段的战略、技巧、内容、持续时间和次序，以及每个阶段的工作重点，也许将会有显著的不同。

3.2.1 无任务探通阶段

无任务探通阶段 (Nontask sounding) 的主要工作是在谈判团体间建立起某种关系。在这个阶段，谈判团体双方并不着重于有关所谈判问题的信息，而是试图去了解另一方。这一阶段包括可以被描述为建立和睦关系或彼此相互了解的所有行为，而不包括谈判中与“生意”有关的信息。美国和日本之间的一个主要差别是：日本人比美国人更依靠生意中的个人关系，并花费更多的以

致于超过正常比例的时间在亲善(无任务)阶段。这种哲学上的差异趋向于在来自这两个国家的公司间造成内在冲突并加大了谈判失败的概率。

日本的谈判过程通常是从某个介绍人,某个中间人,或某个Shokaisha(第三方的介绍人)的介绍开始的,他们安排了谈判双方的会面。一个同买方有紧密联系并因而对之有影响力的介绍人是受欢迎的;买方不愿因拒绝建议而损害和谐及自己同介绍人的关系。买方通常参加最初和最后的会面,以及签约仪式。在谈判双方第一次见面前,介绍人是他们主要的信息来源。在双方会谈出现僵局时(在谈判期间或在以后正常商业运作中),介绍人常常被要求介入,去解决他们的矛盾,从而又成为一个Chukaisha(调解人)。

在日本人看来,感情和个人关系在商业关系中要比冷冰冰的事实重要得多。他们最关心的话题是:“我能和这些人及他们的公司相处好吗?我想卖(买)他们的产品吗?”而不是“我能从这桩生意中赚到钱吗?”日本人对他们谈判对手是否诚恳特别感兴趣,他们通常不愿意和那些他们认为是傲慢的或特别令人不快的人做生意,他们也不愿意和那些作为个人、公司或国家都与他们不相似的人进行生意来往:“我不愿意和不像我们的人做生意!”日本人并不把个人情感和生意关系分离开。如果日本人觉得他们的关系还不牢靠并可能波动,他们将会拖延并暂停生意往来直至他们与对方的关系融洽起来。

3.2.2 与任务有关的信息交换阶段

与任务有关的信息交换主要提供同谈判中的问题直接相关的信息。在这个阶段，谈判者要考虑一些有关的交换信息，如谈判双方的需求和偏好，双方可采用的各种替代方案的可行性。对日本谈判者来说，信息收集阶段是最重要的阶段。只在当买方觉得他们已与卖方建立起可信赖的关系后，生意才开始进行。

日本谈判者注重理解谈判对手的观点。他们不断地交流信息并询问更多的信息。对日本人来说，完全而彻底的理解是非常必要的；他们询问无穷无尽的问题来确认谈判对方的需要和偏好，并只作出几乎不含信息的模糊反应。日本人试图将信息置于可解释的情景中，因而需求和偏好的起因对他们来说就是关键数据。讨论过程的每个阶段也许都会产生更多的必须要回答的问题，其重点就是交换更深层次的细节信息。

在初次会面时，日本人只是收集信息，并将其反馈给他们的上司和同事，以供他们进行深思熟虑并认真准备对策。日本人坚信，某个人在不了解对方需求时就作出反应是愚蠢的。这解释了人们在与日本人谈判时，为什么会经常遇到以下现象：缓慢的开始，没有最初建议，强调信息收集，漫长的前期基础工作。在作出任何决定前，日本人都需要以详细的信息为基础。由于所有相关的管理人员都参与了谈判的最后决策，所以当交易出现什么问题、投资失败或谈判破裂时，没有人会受到指责

和非难。

3.2.3 说服阶段

说服阶段的主要工作是改变谈判对方的观点，并通过各种说服技巧的使用来使对手转移到己方的思维方式上来。这个阶段经常同其他谈判阶段混在一起（例如，交换信息和作出让步就是说服工作）。对于第三阶段，即妥协和说服阶段，绝大多数美国公司对它的重视程度要比日本公司高得多。如果在这一阶段没有进行适当运作，谈判失败几乎是必然的。美国人把说服看作一种征服，而日本人只将之看作意见的汇合。日语中“说服（fukumeru）”一词也有“包括在内”的意思。说服工作通常是在幕后进行的，而不是在正式的谈判会议上。

对于日本的管理人员来说，信息收集和说服阶段之间没有什么明显的区别。当对每个阶段进一步确定和细化各自的需求和偏好时，它们就趋向于混在一起。由于太多的时间已花在与任务相关的信息交流上，在说服阶段，谈判双方却几乎没有时间进行讨论。保持和谐，不丢面子，并征得所有参与者的同意是最重要的。对于日本人，保持和谐关系比坦率和公开更为重要。日本人认为如果谈判双方有时间了解对方，那么说服工作就不是必需的了。

日本人提出的第一个建议是经过认真起草的，而且也是合理的，它反映了日本人对博识、最优方案和意见一致的偏爱。日本人在建议中提出他们认为是恰当、正

确、合理的观点。如果谈判双方能够在最初就成功地建立起信任,也许他们就不用再为讨价还价而花费时间了。日本谈判者一般不喜欢偶然制定的或退让的计划,也不喜欢官方授意的让步,他们对某些问题缺乏清晰的政策。他们反对公开分歧和采用进攻策略。日本人不愿对抗,并采用改变主题、保持沉默或退出谈判来进行威胁。

某个美国人认为是正常的、积极的行为(与敌人谈判并达成妥协),在俄罗斯人看来却是怯懦的、软弱的且毫无价值的;“交易(deal)”一词,即使是在现在的俄罗斯,也带有明显的贬义。谈判中只有威胁而没有让步。在“战略武器限制谈判(SALT)”中,美国人认为他们得到了一个协议(一个确确实实的承诺),而前苏联则说那只是一个谅解备忘录(双方意见或态度的表达)。当美国人认为他们得到一个谅解备忘录时,前苏联却说那只是一个程序上的东西,也就是说,他们允诺了进行谈判的程序问题。

3.2.4 让步和签约阶段

让步和签约阶段是谈判过程的最后阶段,谈判双方在这一阶段达成协议。为达成双方都可接受的协议,每一方都必须频繁地放弃一些东西,双方的让步通常都是必需的。在有些文化中,不履约是可以接受的、期待的,甚至是渴望的。在有些文化中,当契约签定时,谈判过程也就成功结束了;而在其他的一些地方,却不尽如此。某个文化中的成员会注重契约中某些方面(如法律、财

务)，而另外文化中的成员却强调契约其他方面(如个人、关系)。某种文化也许会强调契约的执行，而另外文化则重视实际问题的范围及预防。在有些文化中，人们把注意力更多地放在契约的选定细节上(契约的制定)，而在其他文化中，人们则关心信守承诺(契约的过程和履行)。美国人谈判的是契约；而日本人谈判的是人际关系。

文化迫使人们按不同的方式来观察和评价契约制定过程中固有的社会交互作用。法国人喜欢先看契约的总则，而美国人则首先注意契约的具体细节。对美国人来说，对某个契约进行谈判就是针对众多细节问题而作出的一系列妥协和交易。法国人认为，谈判的本质是在用于指导和决定以后的谈判过程的总则基础上达成协议；这些总则是制定契约的框架和纲要。在阿拉伯世界中，某个人的谈话也许比书面的契约更有约束力，因而，坚持制定契约也许是对他们的污辱。希腊人把契约看作一个目的在于为将来创建商业机会的正式宣言，而谈判只有在工作完成时才会全部结束。墨西哥人把契约看作对思想的艺术性训练，而并不期望契约在真实世界也同样能应用。墨西哥人更关心契约总的措词，而美国人则更注重契约本身的具体措词。

3.3 跨文化谈判的情景

某个给定沟通过程中的信息数量叫作情景。情景包括沟通过程中的有声和无声方面，即影响沟通的情形和文化因素，而这种沟通是围绕一个词或一段话进行的并

能清楚地说明其意思。在语言沟通中，信息是通过使其意义更清晰、更具体的某种符号传递的。在非语言沟通中，情景的非语言方面是传递信息的主要渠道。语言因素包括：某人说话的语速，声音语调或语气，声音的强度和响度，声音对情形的灵活性和适应性，语速的变化，声音的质量，流利程度，表情特征，以及声音传递中的细微差别。非语言因素包括：眼神交流，瞳孔的缩小与放大，面部表情，气味，皮肤颜色（如面红），手势，身体活动，亲近方式和空间的使用等。在任何给定文化中，情景部分在沟通过程中占有的比例越大，那么人们接受或传递信息就越困难。相反，人们可以较容易地与来自信息几乎不受情景影响的文化中的人沟通。在主情景化的文化中，某人的有关信息以及随之而来那个文化中的个人和团体行为，绝大多数是由非语言因素表达的。同时，这些信息也可以通过地位、朋友和关系来传递。虽然信息在文化中是自由流动的，而不属于该文化的外来者却不能很好的理解它们。在北欧（低情景化），由于新教徒传统和室内文化的影响，人们趋向于强调技术、数字、测试和质量。在南欧（高情景化），因为人们的天主教背景和室外生活方式，他们更注重人际交往、社会情景和革新。南欧人的会议通常比较长，但他们的总决策过程却很快。

在某个低情景化的沟通中，信息是通过清晰的代码来传递的，而由于这些代码缺乏可共享的意义——文字，它们只能以堆积的方式传播。美国人是趋向于低情景化

的，他们注重实际问题，正如他们常说：“这就是事实，小姐。”在低情景化的文化中，环境、情形和非语言行为是相对次要的。它需要更清晰易懂的信息。人们喜欢直截了当的沟通方式，而非模棱两可的方式。人们间的关系相对保持较短，而个人的参与也不被看重。低情景化的国家更富于同一性，并且社会和工作也趋向于有更大的流动性。权威在一种个人难以承担责任的官僚体系中被分散了。契约被写在纸上，而不是仅停留在口头上；契约被看作是最最终和法律上的约束。文化内部的人和外来者并没有太大的区别；外国人发现他们更容易适应；移民也更容易被接受。在低情景化的社会中，文化特征的变化更快一些。在低情景化的社会中，最初关系的建立是相当快的，而在高情景化文化中，它是整个过程中非常重要的一个问题；而是否签署契约也是基于建立起来的关系。低情景化的国家包括盎格鲁文化的国家、日耳曼文化的国家和斯堪的纳维亚文化的国家。

德国文化是低情景化的，因而具体术语和概念对德国人是很重要的。他们在维护自身利益和让客户满意之间寻求平衡点。德国人信守诺言，握手和书面契约同样有效。然而，他们却非常关心书面文字的精确。德国人认为友谊和个人关系会使谈判复杂化，他们喜欢和谈判对手保持一定距离，他们也因而显得冷漠和不近人情。由于德国人更注重细节，谈判队伍中带有技术人员是很重要的。德国人希望人们准时，德国人的谈判是经过计划的且组织周密，并直接进入主题。德国人礼仪规范。

德国人往往也很保守。正确的身体姿态是自律的标志。对德国人来说，礼貌是最重要的。德国社会是相当男权化的。公司的决策由高层作出，其细节也吸纳了工人们的大量意见。德国人认为质量是很重要的，任何决定都经过深思熟虑和细致检查，以保证他们制定的计划中的质量问题。德国人不喜欢表露感情的身体姿态；他们也从不用手势来强调什么。他们认为在处于压力之下时，应保持冷静。

在高情景化社会中，外部的环境、形势和非语言因素在创建和解释沟通方面是很关键的。这些文化中的成员从刚出生起就注定要深深依赖从口头传递信息的情景中理解其含义的能力。在这些高情景化文化的语言（例如阿拉伯语、日语和汉语）中，语言的细致精巧得到人们推崇，而且语言中的许多意义要通过推理才能得以理解。日本人围绕一个主题讲了一些话，并相信人们从其情景中可以发现主旨。Haragei(腹语)是一种日本人的表达方式，它暗示了人们可以不用文字进行沟通。高情景化的沟通更迅速、更经济、更有效，也更令人满意，但是如果发送者和接收者之间没有共同的“编码”，这种沟通就是不完全的。除了语言之外，高情景化的人们还从许多层次上理解信息，但当他们位于低情景化文化中时，他们所能得到的却主要来自于语言。在另一方面，来自低情景化文化中的人却对高情景化的人所说或所写的东西中蕴含的模糊性感到相当困惑。不正确的理解将会导致误解和错误沟通。

当某个美国人说“是的(Yes)”的时候，其通常含义是“我接受这种看法”。然而，“是的”在许多亚洲国家却有四种不同的意思。其一，它只表示一方已经知道另一方正在同他说话，但他并不一定理解了谈话的内容。其二，它表示对方所说的是可以理解的和清晰的。其三，它表示他已经理解了对方的建议。其四，它才表示全部同意。“是的”实际含义必须通过说话的情景加以推理。

在高情景化社会中，人们之间关系持续时间较长，而且人们也能感受到人与人之间密切的相互联系。这种文化非常重视人际关系。来自这些文化中的成员将时间和精力集中在理解他人和建立对他人的信任上，而对生意的具体细节的注意力则相对较弱。只有在确认了对方的正直、可信赖和真诚时，同时也只有在和对方和谐相处时，高情景文化的成员才会有谈判的迫切需要。当某个商人无法依靠强大和独立的司法体系来解决他(她)的争端，并因此只能主要依赖人际关系时，对谈判对方信任性的需要就格外强烈。在中国内地，人们常常只有在充分了解他们想与之做生意的人后，才进行谈判。

意大利人是非常好客的，但他们的脾气却是多变的。当 they 要说明什么时，常伴随着相当多手势和富有感情的表情。受时尚的影响，他们通常穿着很好。此外，他们还喜欢讨价还价。意大利人经常表现出有预谋的冷淡。他们常用的策略是突然中止谈判会议，并假装整个事情对他们无关紧要。对意大利人来说，谈判对手的焦急也许是发出这样一种信号：他将不顾一切地完成交易。

在高情景化社会中，掌权者以个人的形式对下属的行为负责，这反过来也造就了下属对其上级的高度忠诚。契约往往只限于口头而不是写下来。社会内部和外部的人是相互排挤的，整个社会（比如西西里人）只用手势就能进行全部交谈的例子是实际存在的。高情景化国家有东亚地区（日本、中国、韩国和越南）、地中海地区（希腊、意大利、西班牙和法国的一小部分），中东地区及拉丁美洲和南美洲的一小部分。

在高情景化国家，谈判者需要有充足的文化知识才能使沟通成为可理解的和可接受的。只有在谈判者能够了解他们所交往的人的固有观念时，他们才能同其建立起关系，并取得令人满意的进展。这些固有观念包括人们观察问题的认知结构和人们所拥有的源于文化的世界观。在高情景化文化中，外部环境、形势和非语言行为对于理解沟通过程都是很重要的。在低情景化社会中，给定沟通过程中的大部分含义来自于人们所讲的语言，这些语言是很朴实的和以细节为导向的。高情景文化比如墨西哥文化认为他们的北美伙伴更富有结构，更刚硬和更直率。墨西哥人常常为保住面子，而不能坦白地说出问题。在低情景化文化中，不管以后情况如何，白纸黑字都是有约束力的；而在高情景社会中，契约只是谈判双方良好关系和相互信任的标志，契约本身不是人们所关心的问题；契约只是起草者之间结合起来的象征。对于高情景化文化，谈判过程中人的部分要比技术部分重要得多。

俄罗斯是高情景化的。包含权威、风险和控制等因

素的问题以及它们对谈判双方关系的影响对于俄罗斯人是非常重要的。如果这些问题没有解决，那么与一个俄罗斯谈判代表团按日程安排就谈判主题达成协议也许将是很困难的。形式和内容是紧紧联系在一起而难于分离的。对于俄罗斯人来说，沉默被看作是同意而不是反对，沉默使他们避免把全部观点暴露出来。他们可以什么也不说，暗示默许和同意，也可以在稍后提出反对意见，并指出他们从来未对这件事表示过同意。他们可以根据自己在某一时刻的利益，而反复地做这两件事。俄罗斯人根据等级，并按从下向上的次序进行谈判，每一层都必须有一定程度的让步。俄罗斯人通常在谈判的后期作出让步，他们在谈判开始时提出大量要求并只作出少许承诺，这一点和绝大多数美国人的做法恰恰相反。

3.4 契约的含意

美国人趋向于受法律约束，而不是关系、传统、宗教或文化。美国谈判者的目标通常是一个法律上的契约（也译合同），因而他们主要关心的是制定细节，并利用各种关系使之有明确的含义。他们的谈判队伍中通常有一个法律顾问，来减少契约签字后的误解和冲突。签定一个契约就意味着他将履行契约所规定的条款。在得到法律条款充分允许的情况下，美国人会毫不犹豫地同他（她）的最大敌人签定契约。美国人将尊重契约上每个字，而不管以后环境如何变化。

对中国人而言，契约也许并不代表一个终点，而是

一个起点。中国人更喜欢就建立一种人的关系而谈判（这在本质上是人的依赖天性之一），并因而创造了双方“友谊”的结合。因此，在中国人为做生意而谈判时，他们经常在契约签定以后，再根据环境变化来决定契约的具体细节。对中国人来说，由于起草好的契约并不能带来承诺的感觉，所以它被看作是不恰当的和不相关的。商业条款也许会形成一个有用的议程，但义务却来自于关系——而不是几页纸。只有在必要或方便的时候，契约才被看作是有价值的。麦当劳公司对北京市中心的一个建筑物有20年的使用契约，但契约并没有得到遵守，仅仅二年后，那个地方就被收回了。当中国人忽然发现他们遵守契约中某个特定条款将是困难的时候，他们也许会转向其合作伙伴，希望不仅能得到合作伙伴的理解，而且还能有其他的支持和帮助，即通过修改契约的条款来使自己摆脱困境。当这种情况发生时，美国人往往表示怀疑，而中国人却觉得他们被让人信赖的商业伙伴抛弃和欺骗了，因为在他们需要的时候，他们的伙伴却不愿提供帮助。

在美国人眼里，契约代表了一系列谈判的终点，它是一种安排的结果，是对得到谈判双方同意，并在从签字之时起到契约规定的结束时间内所共同执行的过程、规则、规章及标准的发展和描绘。制定好的契约条款是不能变动和修改的，除非契约中指出和同意这一点。这就是美国人的契约比较长的原因；在契约中，每一种意外情况都必须认真预测并事先加以考虑。这个契约就成

为一个客观性的谈判双方可确认和可预测行为的合约。

美国人对契约终点的看法是异于日本人的。日本人并不把契约的签定作为谈判的终点，而只是将之看作行动方向的指导；如果条件和环境需要，契约是可以被调整和修改的。（如果把这一点写入契约，人们常使用下面的一句话：“所有本契约中没有包含的项目，将本着诚实和信任的精神加以详尽考虑”）。日本人喜欢契约化的义务要尽可能地模糊，从而保证最大限度的灵活性。日本人的契约通常被认为是可以重新谈判的。即使在契约签定以后，日本的谈判者也不介意对之进行大的修改。传统的日本人认为，在商业贸易中契约是第二位的，而第一位的应是承诺共同追求相似目标的两个团体间正在进行的和谐关系；人们谈判的是关系，而不是契约。日本人并不相信单单一个契约就能保证投资的成功。根据日本人的想法，由于人际关系是如此的不确定，一个真正理智的人是会对他或她自己进行绝对承诺的。

3.5 谈判取得成功的建议

虽然谈判双方都想达成一个成功的商业契约，但超过2/3的美国与日本间的谈判努力都失败了。一个成功契约的障碍大多来自于文化因素，而不是经济和法律因素。由于谈判双方都从自己种族优越的情景和经验来观察对方，所以每一方也常常不能完全明白为什么谈判会失败。有关文化知识的缺乏及将谈判对方设想成“外来的”和“不自然的”阻碍了同来自其他文化的人的有效

谈判。关于这一点是确切无疑的。当福特 (Ford) 公司允诺得到法拉利 (Ferrari) 的生产线并在美国使用法拉利品牌时，这个交易是建立在口头上的。之后不久，福特公司的律师带着契约，会计师带着财产清单来了——这是美国人通常的商业运作方式。法拉利公司却对之很失望；他们认为和自己交往的应是绅士，而不是律师和会计师，于是将交易失败了。

国际商务谈判者不仅在身体特征、语言及商业礼仪上是不同的，而且他们观察世界、确定商业目标、表达所想所感、表现或隐藏动机和兴趣的方式也有差异。要在跨文化谈判中取得成功，谈判双方应彻底理解对方，用这种理解来满足对方对谈判的要求，并为谈判营造一种双方都赢的形势。

下面是谈判取得成功的几条建议：

1. 谈判的成功之路是“准备、准备、再准备” 如果某个人要事先行动，而不是事后再作出反应，那么准备就是很重要的。人们只有在对手的拳头打出之前就作好准备，才能躲过攻击。准备工作在国内谈判中就已经很复杂了，当再加上诸多多种多样的跨文化因素时，对谈判进行充分计划所要解决的问题和所要耗费的时间将呈现指数增长。制定计划意味着谈判者能在技术上和文化上都能在有准备的状态下进行谈判。许多外国谈判者，是以技术上和运作上都进行了很好准备的状态来到谈判桌前的，而且他们希望对手也会如此。低劣的准备工作，不仅是谈判者成功地达成契约的主要障碍，而且也会产

生负面的文化影响——在东方，没能回答上问题或回答很草率也许会被看作是丢面子的事。中国人、日本人和俄罗斯人的准备工作通常是很谨慎细致的，他们也相信这种准备的实用价值。谈判一方将利用对方准备上的任何草率之处来反击对手。谈判失败的概率与准备时间成反比，而与谈判时间成正比。在跨文化谈判中，达成契约所耗费的时间常是国内谈判所用时间的 2~6倍，花些时间学习你将要面对国家的文化和语言是值得的。而如果这是一个主要任务，则应该至少花费一周甚至一个月的时间来学习。进行准备工作的另外一个原因是可以了解并应对也许是你将要接触的文化所特有的（且有可能对你的努力造成损害的）谈判技巧。

2. 由下属完成的广泛的先期工作或拥有跨文化的经纪人(中间人)常常是取得圆满的谈判结果所必需的。在总经理会面以前，花费大量被认为是额外的时间来与对方的下属和助手接触，并使他们同己方达成一致是有价值的。如果同你谈判的是日本人，这就是特别真实的和必要的——日本人的ringi一致同意(决策体系)要求决策是由中级管理层向上进行的。你必须了解谁是关键的关键者和决策者，他们在公司中的职位如何，他们的权威、影响以及在未来谈判中的参与程度如何。在许多文化中，幕后工作比实际的谈判重要得多——因而，实际的谈判会议往往只是一个形式。

3. 懂得谈判对方的语言是有益的。即使你不想在谈判桌前使用这种语言，懂得它也是有帮助的。外国语言

可以是一个令人生畏的拦路虎。文字有不同或多种意思。不同文化中的观点和概念有明显的差异。如果你对某个词语或某个动作的意思有疑义，那么就提出来。对于你这一方，则应解释你的反应，小心翼翼地行动，并经常更新你的立场。如果可能，应避免使用行话、习惯用语和俚语，讲话要清楚、响亮和缓慢，用几种不同的方式解释每一个问题，但不要有高人一等的态度。表情和手势或许在向外国人作说明和两种外国语言的相互沟通时是有助益的。在绝大多数文化中，经常保持愉快的心情，而不将愤怒表现出来，是一种明智的做法。信息的意思可以从手势、声调、声音的抑扬顿挫得到进一步补充，这是直译无法做到的，而且它对信息传递也是很重要的。一个真正的双文化翻译者能给人们带来诸多好处。如果你懂得对方的语言，他（她）会给你更多的时间来思考并准备你的反应和发言。但是，即使你懂得这种语言，你也常常不能完全理解文化特有的细微差别及其蕴含的意义。一般而言，不同文化中是没有相同的概念的。为了能完全理解，必须要有详尽的沟通、描绘、案例和解释。一个真正的双文化翻译者可以帮助你用有恰当含义的句子作出回答，并能决定性地影响整个谈判过程。

4. 由于语言障碍在所有跨文化谈判中都经常出现，因而图片要比长篇累牍的文字有用得多。人们应该在任何可能的时候，用有益的可视材料来支持自己的陈述。照片、图画、图表、重要文件的复制件、产品目录、书籍、甚至产品的样品，只要它们对你说明情况有帮助，

那么谈判时就应带上它们。如果可能的话，谈判时还应带上以上材料的英语版本复制件。在某些文化中，许多人阅读英语的能力要比他们说英语的水平高得多。然而人们要注意到：某种颜色、符号、主题或模式对其他文化的成员来说可能是禁忌的或令人厌恶的，使用它们对谈判的进程是有害的。在你展示可视性材料之前，应由你的双文化译者或公司当地办公室的当地人检查其是否有任何失礼的成份，这样你可以加以修改；但是一旦你将这些材料展示出来，其失礼的地方，将也许会给谈判工作带来不可恢复的损失。

5. 能最有效地利用时间的一方通常是赢家 在外国人眼里，美国人是极其不耐烦的，他们似乎总是处于匆忙之中，他们总要带着签好的契约回去，以向其老板显示他们此行是富有成果的，而不是微不足道的。他们可以只是为带回家一个签好的文件而潜心于一个他们并不想的契约谈判。因而，不让对方知道你的返家计划，用较长时间准备，及耐心一些，均是很好的策略。中国人注重耐心并会自由地使用耽搁和延迟策略。缺乏经验且行动迟缓的官僚主义、下属害怕上级的批评及上层决策的缓慢都属于这种行为。在任何情况下，谈判者是不能匆忙的，他们也不应这样。

6. 绝大多数契约有着长期存在的影响 因而，在许多文化中，一个书面的契约并不是对话的结束，而只是一个长期关系的开始。例如，对中国人来说，契约的签定不是谈判终点，只是揭开了一个长期连续关系的序幕，

这为契约双方提供了一个增进关系的舞台，而在这个舞台上，中国人会心安理得的向对方提出更多的要求。你可以预测到：某位中国谈判者在契约执行后期还在不断的为其目标施压；你将永远无法达到完全的终点。在日本和希腊，某个契约只有在双方都有利时，才会被认为是有效的。俄罗斯人根据是否符合他们的最佳利益来严格地或宽松地执行契约。应把契约的具体细节写在纸上。如果你同某种文化打交道，而这个文化喜欢一种一般的和广泛意义上的文字契约，你就细节与之达成一致并将其写在纸上是有利的。否则，对方也许会在稍后时候，以对自己有利的方式对契约加以解释。

7. 清楚你的底线 本杰明·富兰克林说过：“必需并不会得到一个好的契约。”什么是你的BAINA(所谈判的契约的最佳选择方案)？哪一点是你的退出点？当某个契约对你不再有利时，不管你有多么失望，你都必须退出谈判。预先制定一个你将不进行交易或不再坚持下去的底线。太多的正在就生意作出决策的经理们，是如此迫切地想结束他们运作的某笔交易，以至于根本不顾达成的契约是多么糟糕。已经投入的金钱和已经付出的努力应同决策无关。交易本身不应成为目标。如果交易本身是不公正的，不管你有多么失望，最佳的选择方案就是放弃它。



第4章

营销调研中的跨文化范畴

4.1 国际营销调研

营销调研作为商业智力行为，对商人的作用，就像军事智力对军事部门的总参谋部的作用一样。回顾一下本书中的案例，我们可以得出：如果商人对市场有更好的了解，那么大多数错误都是可以避免的。营销调研在跨文化情景中的应用是必要的，它可以帮助商人将其潜在的致命错误减至最小，特别是那些在试验某些社会学结构在购买行为中的作用时所可能出现的问题。本章的目的就是把营销调研作为一种隶属于文化和跨文化研究的问题加以论述。

人们经常经受不了诱惑而使用自我参照标准 (SRC)。而在这之前，人们很少进行市场调研，同时有关事后分析和产品失败后的补救措施的研究也几乎没有。联合利华公司曾向日本市场推出一种海浪 (Surf) 牌超浓缩洗衣粉，公司却发现预先压制好的颗粒在洗衣过程中不能溶解；这种产品不适用于流行的新式低搅拌强度洗衣机，并且由于绝大多数消费者将衣服放在室外晾干，该产品的“新鲜气味”也不会引起日本人的兴趣。玛塔 (Mattel) 公司也曾成为种族优越论的受害者：玛塔公司试图在日本市场推广其经典的芭比娃娃 (Barbie doll) 却没有取得成功，绝望的玛塔公司将产品授权于一家叫作达卡洼 (Takara) 的日本公司。该公司的研究发现绝大多数日本女孩认为芭比娃娃的胸部太大了而且她的腿也长得并不切实际。日本的芭比娃娃得到了彻底改造，包括使

用了棕色的眼睛和头发。两年之内，该公司在日本销售了200多万个芭比娃娃。

一般来讲，用于调研的工具是相同的；然而，当所处的文化不同时，调研的环境和得出的结果将会有很大不同。营销调研，在本质上是指收集、分析和展示与某一特定问题有关的信息。而这一问题必须被清晰定义，以便于为之提供有意义的数据；而询问的问题也必须与该特定问题有关。CPC国际公司曾在美国推广其 Knorr 脱水汤。公司的营销调研是从口味的测试和比较开始的。美国人显示出对 Knorr 的口味的喜爱。该公司甚至改变了其欧洲产品的配方以确保这种汤符合美国人的口味。在大量试验表明美国人对 Knorr 产品有强烈偏爱的基础上，CPC 公司决定开始其推广工作，然而结果却是一场灾难。所有的口味测试使用的都是用做好的汤，当美国消费者发现这种汤不能立即食用而是需要进行准备（需要15~20分钟的烹制时间，且没有罐头食品热一下即可食用的优点）时，失败就不可避免了。对这种汤口味的测试并不没有模拟实际的市场环境，而且提出的问题也没有反映真实的情况。

市场调研的对象既可以是主要数据（新近得到的数据），也可以是次要数据（先前得到的数据）。主要数据可通过个人访问、调查、目标小组、观察或实验等方式采集。而这每一种方式在跨文化环境中使用时，都会受到明显的文化影响，并存在潜在危险。例如，在电话普及率较低的国家如非洲的绝大部分地区和孟加拉国，电话

调查是难以进行的，而且效果也很差；由于商业街顾客的人数统计问题，商业街中间截取调查也许会得到有偏颇的结果；在一些发展中国家，只有富有的上层阶层才买得起商业街的商品（假定每个国家都有商业街）。

次要数据的收集具有较低的文化敏感性。当使用次要数据时，其收集质量（谁收集了数据，数据收集的目的，以及数据是怎样收集的）和数据质量也存在潜在的问题。数据质量是指数据与研究者所需信息的相关性。数据回答了所提出的特定问题了吗？这里关心的还有数据的兼容性和可比较性（当比较不同国家的不同数据时，使用相同的测量单位和定义了吗？）数据的准确性和可信度（数据被有意扭曲了吗？或最初收集的数据有无缺陷？）数据的新鲜度（数据是频繁和定期更新的吗？），以及数据的可收集性。比如，“城市”一词在不同的市场中其概念是不同的。在日本，一个城市有 50 000 人以上的居民；在印度，城市包括 5000 人以上的居住中心；在法国和德国，任何超过 2000 个居民的社区都可称作城市；而在挪威和瑞典，某城市中的居民也许只有 200 人。很明显，在这些国家，比较城市数目时将会被误导，进而得到错误的结果。百事可乐发现在其开展营销活动的国家，老年的标准有很大的不同。百事可乐还发现本地市场对消费定义的差异是如此之大，以致于无法进行国际比较。

跨文化调研中的一个基本问题是市场分析所得到差异性 or 相似性在实际应用中是否真实。如果评测方法或

评测工具的某个问题导致了错误结果和实际上并没有的文化差异，那么研究者就必须能经常提出质疑。另外，文化的难以定义是“臭名昭著”的，而且这个难题已妨碍了经验主义式的研究。消除文化群体间的界线通常是不可能的；分析的单元并不一定是国家（比如库尔德人并没有他们自己的国家，他们居住在伊朗、伊拉克和土耳其；另一方面，犹太文化虽然没有可称作是自己的土地，却仍繁荣了近千年）。因而，任何营销研究在其开始进行之前，就注定要受到一些大的限制。

4.2 营销调研的文化推论

五种主要数据收集方法的每一种都有潜在的文化缺陷并有可能导致错误的结果。

访问，特别是个人访问可能会带来各种问题。这些问题不仅仅是下面的翻译问题；一个访问者要求与家中madam(夫人)讲话，而不是lady(夫人)。印度的各个地区共有14种官方语言；了解哪个地区使用哪种语言是个大问题，而每一种语言又有多种方言和自己的俚语、习惯用语；每个讲西班牙语国家的习惯用语与它的邻居也有显著差别；即使在某些讲相同语言的国家里，人们也不能使用调查问卷的同一个翻译版本。某位粗心的访问者，可能会由于在错误的时间说了错误的话，而使被访问者不合作或激起其对抗情绪。例如，“高”和“低”的德国人有相当大的差别；错误的形式会使一个将很有价值的访问工作徒劳无功。1994年秋天，在开罗举行的

联合国妇女大会上，翻译问题给组织者带来了很大困难，法语、汉语、俄语中都没有“empowerment”一词的对应词汇。承担除英语外五种会议官方语言（阿拉伯语、汉语、法语、西班牙语和俄语）翻译工作的联合国翻译人员为理解美国人的含糊语言和习惯用语也颇费心机，比如，家庭分居和合好的权利(family leave and reproductive rights)。

被访问人作出的反应也存在许多问题。为什么有些人愿意回答而有些人却给出错误或误导性的答案，这其中有许多源于文化的原因。回答者可能会因为他觉着访问者来自某个政府机构而不愿提供信息，这种情况大多发生在一些新独立的国家如东欧或前苏联的一些国家。回答者也会因他怀疑访问者可能来自政府的税务机关而不愿讲出其真实想法（在意大利，据说每个公司都有三种帐本：一个给税务机构，一个给股东，一个留给自己）。在波兰，人们认为访问者与被访问者应为同一性别。在那里，人们应该注意不要问某个人的政治历史，讨论教堂及询问妇女的年龄。由于近几年来波兰的犯罪率直线上升，那里的人们也很不愿让陌生人进入他们家里。

合作的回答者常给出他（她）认为将取悦访问人的回答，而不是他（她）的真实观点和想法。这在一些文化中常被看作是礼貌的做法。拉丁人很热情，他们会用他们认为你会喜欢听的东西来回答你，而不是他们的真实想法——特别是在其想法是负面的时候。这被称作“殷勤

效果”(也称作好客倾象或社会约定)。这种现象在亚洲特别普遍,在其他国家诸如波兰也有存在。当日本消费者被当面问及某个正被测试的新产品时,他们比西方人更不愿提出批评意见。对日本人来说,好和坏是相对的评价。某种礼貌的传统带来了合作的回答者;然而他们的回答并不能正确评价访问主题。另外一种潜在的回答偏见是“幼儿”偏见,它把外来人(在这里是指外国调研者)被看作合理的欺骗对象。

不作回答也是关键问题。回答者可能由于是文盲或未受过教育,而无法给出有意义的回答。回答者不知道访问者所用的术语(即使转换成其本国语言),也会造成无意义的回答,这叫作“技术上的文盲”。回答者也许会被要求用一种异于其常规思考方式的方法思考,比如使用分析推理而不是直觉推理。因而,这种情况下,问题对他们也是无意义的。消费者也许不愿意同陌生人说话;回答者可能比美国人更不愿讨论个人消费习惯并因而不回答问题;加拿大法语区的妇女不喜欢被提问并在其被访问时更愿意保持沉默。在有些文化中,男人会认为讨论剃须习惯、个人衣着等个人问题有损于其尊严。在许多文化中,个人对卫生产品的偏好被认为是个人隐私而不应让陌生人知道。

荷兰和德国的回答者不愿透露他们个人财务状况的信息。据说荷兰人宁愿谈论性也不愿谈钱。隐私问题在许多地区,特别是在欧洲是多种多样的。欧共同体关于隐私问题的一个指导性文件指出,如果没有预先的书面允

许，回答者可以不回答敏感问题。欧共体还立法限制消费者研究数据在欧洲的使用和销售。它规定了什么是可以问的和什么是不能问的。

基础设施的限制对访问过程也有影响。当在某特定国家使用邮件调查时，该国的邮政服务应该是相对廉价的、灵活的、方便的和有效的。而意大利就不符合这种要求。被调查者也必须能接受信件，许多日本人根本不读非手写的信件——一个打印的或大批量制作的信封表示投信人对双方关系的不真诚。另外，邮件调查还要假定被调查者识字并有一定的教育程度。而这种要求在许多发展中国家和欠发达国家是难以实现的。在波兰，至今仍然没有可用的地址目录，由于房屋缺乏，人们也常常不住在他们登记的地址处。在波兰的邮政系统下，邮件投递时间很长，而且误投率也很高。虽然邮件调查由于其相当低廉的费用，地理灵活性、能够包容分散的样本及能容易的将数据转换成通用格式等优点，而被研究者广泛使用，但跨文化邮件调查仍有许多重要问题。如较低的反馈率，取样设计不实用，糟糕的邮政服务，被调查者较高的文盲率等。不同国家的回答率也有显著的不同。

电话调查(电话营销)也需要基础设施的支持。发展中国家的许多城市没有电话号码簿。在拉丁美洲，俄罗斯和中国，由于电话拥有率很低，电话调查是不可行的；而菲律宾只有不到 10% 的人拥有电话。在中国，由于电话调查并不被看作一种可接受的信息获取方式（作

者的说法不准确——译者注),因而,将其用于营销研究是很不适当的。中国人不喜欢在电话中交谈,而是更愿意安排一次会见同研究者本人进行面对面交流。在墨西哥,电话普及率最高的墨西哥城约为60%,其他城市则更低,因而,在墨西哥实行电话调查几乎是不可能的。这就意味着要使用挨家挨户上门访问的方法。即使在现在,墨西哥人仍不习惯有人打电话或敲门向其征求意见的做法。波兰1990年的电话普及率在欧州是最低的(平均100个人有8.6部电话),数以千计的村庄没有电话线和数百万的人等着装电话。在日本,工作妇女的增加意味着越来越少的妇女会在白天待在家里。而由于很少有人会给陌生人打开门,门铃和对讲装置的使用也增多了。日本人的家比美国人更隐私(即使你已经认识他们许多年了,对日本人来说,他们标准的做法是请你喝茶,而不是邀请你进他们家)。

日本人喜欢面对面的讨论而不是电话或邮件调查。拉丁人也喜欢面对面的访问,他们喜欢在实体上看见同他们谈话的人并与之交流。墨西哥的公司文化也强调个人接触,而不是遥远的声音。当某个调查者想在电话里访问某人时,他得到的最常见的回答是:“请给我的秘书打电话来安排会面”。甚至当你想获得书面的对公众开放的数据时,你也常常必需亲自到文件存放地点去一次。因而,由于对个人访问的要求,某些文化中的访问要比其他国家耗费更多的时间。

个人访问模式在沙特阿拉伯是最不成功的调查方

式；沙特人认为他们的家是陌生人的禁地，只有他们非常信任的朋友才能进入。沙特人这种特别的私有和保留天性使个人访问对其是行不通的；他们把他们的信仰、价值观、个人导向和家庭特征都看作私有信息。沙特人独立和自由的天性也使他们不愿回答扑面而来的问题，这也使他们把向陌生人解释他们的行为并证明那是恰当的看作是难以忍受的。电话访问也是困难的；由于社会习俗要求沙特妇女不能回答陌生人，特别不相关男性的电话，因而，白天给沙特家庭打电话是行不通的。如果是女性调查者，还有可能得到合作；但由于妇女一般不出来工作，所以很难找到女性调查者。沙特人更喜欢面对面的关系。

日本的市场调研趋向于采用个人访问的方式。日本的管理者相信通过对商人和其他渠道人员的访问得到的软数据(定性的)反映了真实消费者的真实行为和意图。日本人使用硬数据(定量数据如运输、存货情况和零售及其他体现商业渠道中实际运转情况的数据)把自己的产品同竞争者的产品相比较。日本管理者也访问零售和批发层次上的人员,分析竞争对手的各种销售网络报告,所有以“天”为单位的产品运输纪录(对于一些关键仓库是以星期为单位),工厂到批发商的运输方式,竞争者的综合营业额及运输统计数据等。

这些亲手收集的数据可以使管理者对市场有一个清楚的认识,并得到一些调查或定量调研不能提供的东西。虽然软数据方法看上去缺乏科学的市场调研所应有的严

格方法体系，但它也不是随意和草率的。由于管理者实际观察消费者的购买时表现和销售人员的相应应对，因而结论可以是更有意义的。日本的管理者试图紧密而快捷地追踪消费者的品味变化。这种做法使他们对市场有深刻而集中的理解，并使他们能迅速地改善营销活动。

日本的公司在很大程度上，依赖个人观察作为获取信息的手段，他们希望自己花些时间同消费者交谈，从而能抓住消费者的当前需要。公司人员也希望能第一手地，而不是通过阅读调研报告和销售分析来了解消费者的当前需要。观察和模仿竞争对手是学习的另一种方式。当佳能照相机(Canon cameras)在美能达(Minolta)销售失败时，佳能公司认为分销商没能给予全力支持。佳能公司没有通过对消费者或零售商的调查来作结论。它只安排了三名资深经理来分析这个问题。通过假扮消费者，经理们了解了相机在商店里是怎样布置的，以及店员怎样为顾客服务；这些资深经理得出结论商人们对佳能相机并不热情。因而，他们得到了传统调查无法得到的信息。日本精工公司(SEKIO)的钟表设计师有一半的工作时间是在国外同分销商、零售商及消费者交流。这样做的目的是使设计师及时掌握消费者偏好变化。

日本人对个人观察和访问的偏爱胜过西方常用的电话或邮件调查的另一个原因可能是在日本的社会化过程中，电话并未被赋与这种功能。日本人在文化上对电话的接受方式与美国人是不同的。即使在日本的年轻人中，电话也不是用来与朋友聊天的，而是用来安排会面，使

朋友们能面对面地坐在一起谈话。人们把更多的注意力放在直接的人与人之间的关系上。因而，日本人通常不愿对他人的要求直接说“不”。

除了以上所述，文化上幼稚的观察也会带来不准确的信息。调查荷兰消费者的观察者发现荷兰杂货店主用不大于1升的容器贮放牛奶。他们也许还会观察到绝大多数荷兰消费者一次要买几罐牛奶。这样，他们也许会推理出有一个潜在的未被满足的对较大容器的市场需求。事实上，荷兰消费者要求产品新鲜，他们每天都购物，而且也只拥有小冰箱。

4.3 目标小组

目标小组市场研究——访问一个小组而不是个人——是一个得到广泛公认的市场信息来源。目标小组研究中存在着较大的文化差异；人们不能简单地把美国用以指导目标小组的材料一成不变地应用到别的国家，并期望得到一个可比较的，甚至可靠的结果。一个主要的差异是时间；研究者在国外组织一个目标小组，必须要花费几乎2倍在美国做相同事的时间。在某些国家，参与者只是被简单地要求在以后的某个时间来到某个地点组成目标小组。而在另一些国家，如东欧的一些国家，由于约定未来的某个时间是无意义的，所以必须立即将参与者组成小组；消费者们也不能预测他们未来几天会做什么；因而预定计划是困难的。

美国的目标小组有8到10个人组成，而相比之下，绝

大多数国外的目标小组只有4到6名成员。然而，美国以外小组的讨论时间要比美国的长一些，最长达4个小时。

在有些地方，提供一定的报酬就可吸引人们参与目标小组；而在一些其他国家，要首先组织一个午餐会或晚餐会，使小组成员彼此认识并愿意相互交流。并非所有社会都鼓励人们之间坦率和公开地交流及提出反对意见。对地位的敏感可能会使某个参与者的观点得到其他所有人的应和。表示反对也许会被看作一种不礼貌的行为。某些话题也许是禁忌的。如果主题策划者没有完全理解小组所属的文化，小组内人们的相互作用也许就会被完全误解。在拉丁美洲组织的目标小组常常是令人失望的；有9/10的成员将不会来，即使他们作出了承诺，并且你也提醒了他们；他们只是不能说不。当他们来的时候，如果没有明确的通知，他们常会带来并未在名单之内的他们的朋友和亲戚。波兰人愿意参加目标小组，在作为前苏联卫星国的岁月中所遗留下来的强烈怨恨仍然没有消失，这使他们拒绝被他人提问。如果波兰的目标小组包含一位牧师，小组的其他参与者将可能极不愿提出同这位牧师观点相冲突的看法。由于必须要使小组成员相处融洽，并制造一种和谐气氛，国外的目标小组通常较缺乏层次结构和权威性。

目标小组方法的主要优点就是它能使回答者相互影响：回答者的评价会启发他人的思想。在美国，目标小组主要是由陌生人组成的；美国人在彼此并不认识且有可能再也不会见面的情况下，将会畅所欲言。相反地，

在日本，如果屋子里全是陌生人，人们将不会说话；他们趋向于遵守更为严格的有关什么时候应保持安静什么时候可以说话的规章。如果日本人不知道答案或被问及一个对其他参与者不重要的问题，他们会保持沉默而并不关心主持人是否尴尬。因而，当日本人被邀请提问时，他们根本提不出什么问题来。

因此，一个成功的日本目标小组是由朋友、亲戚或相类似团体(来自同一个地方，地位相同并彼此了解)组成的。日本人更愿意对他们认识的人说出自己的真实感受。在这样一个小组里，将会有更多的发言，更少的表面上的同意，及更富有积极意义的分歧。当任何社会判断联系到产品的使用或不使用问题时，把用户和非用户加入小组是不恰当的。日本人非常关心人类与无生命物体之间的关系。日本人不愿让依恋某个物品的人失望。他们关心的是谁拥有这个物品和什么使人们有兴趣拥有它，而不是物品本身。因而，主持人一定要鼓励和引导负面意见。如果日本人认为主持人代表生产产品的公司，他们将不会作出负面评论。扩大说话者和问题之间的距离有助于得到各种不同的意见。社会地位对日本人是很重要的。年纪最大的人(如果在混合人群里则是男性)具有较高的社会地位，拥有首先讲话并比他人讲得多的权威。使目标小组成员地位相同可以消除地位问题。

在美国的目标小组中，针对主持人提出的问题平均有3~5个由不同的回答者作出的评论，而在日本则不同，主持人的问题一般只有1或2个回答者加以响应。在日本，

主持人位于中立地位，在一个回答者回答后，他必须接过控制权，并向另一个回答者征求其对前一个评论的观点。日本人尊重小组的领导并赋与他/她指导讨论的责任。

主持人从日本回答者那里经常只得到简短的回答，表面上的和试探性的点头，或是仅仅由喉咙发出的声音，这表明他们已理解了问题，但没特别的可接下去的答案要说。这是因为主持人采用不适当的方式来提问题。主持人一定不要使用进攻性的沟通方式，挑战将被看作是粗鲁的、有预谋的、不诚恳的或仅仅是固执的和无知的。可以通过邀请参与者表达观点来引导他们并采用本地的主持人，将有助于在日本的目标小组中产生诚恳的评论和反馈。日本的目标小组中的认同趋势在开始时压制不同意见，日本人需要耐心地诱导才会说出与小组内其他成员不同的观点。某个信息的全部内涵只有 7% 是由语言因素传送的，而 30% 是以超越语言的方式（通过语音、声调、声幅和变音）传达的，55% 则通过身体语言，因而必须仔细观察非语言因素。

令人惊讶的是，日本人在目标小组中的表现比在面对面访问中要好。不管访问者多么有技巧，他（她）仍是个陌生人，日本人是不会对一个陌生人敞开心扉的。在另一方面，当处于小组中时，日本人是同与他相似的人在一起。这会产生大量人与人之间的相互信任，同时非常真诚的观点也可以毫无敌意地交流。这就是为什么必须选择相似的生活方式、背景及年龄的原因。由于日本人对他人所讲的很感兴趣并注意倾听，所以目标小组中的

日本人是了不起的。由于人们的观点并不是立即表达出来的，因而会谈的开始部分通常进行得很慢。当某个观点被提出来时，某个回答者的表达通常是试探性的。然而，另一个回答者也许会指出该评论的细微之处，并加入自己的一些观点。渐渐地，这个观点得以形成并得到一致同意。

贝蒂·克罗柯公司曾在日本推广它的混合蛋糕，但其产品却不为消费者认可。经过几个目标小组的讨论，公司发现主要问题出在心理上；在做米饭的锅里制作混合蛋糕，有污染米饭的危险，因而家庭主妇不愿使用这种产品。然而，人们对由目标小组得出的结论也应小心评测，看其是否与当今的文化惯性相抵触：Frito-lay公司发现对虾是泰国目标小组所喜爱的调味品，泰国人说他们认为美国快餐带有本地风味 (tom yam) 是不恰当的。Frito-lay公司决定按美国风味推广其美国快餐。

4.4 跨文化营销调研

国际营销调研中潜在的跨文化错误包括：

1. 定义错误 每一种文化都有其定义问题的方式。1963年的《读者文摘》中的一篇文章指出，法国和德国的消费者吃得意大利面条要比意大利人多得多；这个研究只包含了包装好的意大利面条，而没有将全部意大利面条的消费计算在内（许多意大利人喜欢大批量地购买面条）。
2. 结构错误 把来自不同文化的不同人群作抽样样

本。

3. 选择错误 实际样本是怎样从人群中选取的？沙特阿拉伯既没有街道名，也没有房屋号码。在南美的一些地方经常没有街道地图。这种基础设施的缺乏使取样过程复杂化。在许多第三世界国家，只有一小部分人拥有自己的电话，同时如果没有相应的交通工具，人们就几乎不可能到达乡村地区。因而，在这种情况下，获取一个合适的随机样本常常是极端困难的。

4. 结构相同 由概念相同，功能相同和工具相同组成。

(1) 概念相同：跨文化间的概念是否表达了相同的态度或行为？“家庭”一词在世界的不同地方含义是不同的。因而，“家庭”也许就不是概念相同。在美国，“家庭”一般指由父母和孩子组成的核心家庭。在许多拉丁国家，“家庭”是指一种外延的家庭，它还包括：祖父母、姨母、叔叔及侄子。在不同文化中，概念经常有着完全不同的意思，因而并不适于在国际范围内使用。人们不得不小心谨慎，确保用于说明什么的词汇对不同文化的人们都有相同的意义。

(2) 功能相同：概念或结构是否在不同文化中有相同的功能？冰箱在许多国家是用于贮存冰冻食品的，而在另一些国家则用于制造冰水和软饮料。在某个特定的市场里，它作为一种身份的象征，摆在家中的显要位置，通常在卧室里，而不是在厨房；典型的亚洲冰箱的尺寸从6立方英尺到10立方英尺，并且也许只有4英尺高，其

顶部常用来放一些别的东西，如台灯或植物。如上所述，这种对冰箱的突出布置要求冰箱有时髦的颜色并表面抛光；在印度，人们经常可以发现商店出售的冰箱是鲜红色的或蓝色的。

如果相同的产品在不同社会中有不同的功能，它们的参数就不能用于比较目的。在北欧，啤酒并不被看作酒精饮料；它在地中海国家也不被认为是酒。这两个地区的人们只把啤酒看成软饮料的一个子系。因而，某个研究者对某个调查指出意大利几乎不喝酒精饮料而感到惊讶(所有的回答者常常是一边啜着酒，一边回答调查问卷)。

(3) 工具相同：调查问卷和访问者也会带来问题，如量度问题、回答种类、调查问卷在跨文化时是否会得到相同的解释？这评测了所研究问题的有效性和重要性。某种能在不同文化中统一地测量某一现象的工具对于市场特征的可比较评估是绝对重要的。任何调查问卷在跨文化应用中都有相当大的文化倾向嫌疑。占主导地位的文化属性将会对被调查人的回答产生影响：日本人作为一个团体趋向于更谦逊一些，这使他们常常给出低调评价，而中东地区人们的回答则更趋向于夸大。

工具相同的一个主要范畴是所使用量具的刻度或量度相同。人们期望在不同文化均获得近似相同的效果。在美国广泛使用的是一种5或7进制的平衡微分量重器；而在其他国家，消费者更熟悉的10或20进制的量重器；有些国家把3进制天平作为规范。西方人称重时趋向于

先把重量打到最大，然后再向内移动；在这方面，德国人要比英国人更极端。美国的回答者比非美国的回答者，特别是亚洲人和拉丁人，更趋向于有极端的回答。日本人在称重时喜欢先找到刻度的中间位置，再向外移动，且很少到达端头。因而，日本人的刻度范围通常要比西方的少，从而使这种量具的使用出现问题。拉丁美洲人更愿意用刻度的端点来表达他们的个人主义，而印度人使用靠近相同刻度的中点表达相似的强烈观点。在北欧，人们喜欢四进制的量重器而不是五进制的，如果强迫人们去选择的话：人们不想站在人群之外，并更愿意拥有一种大众化的观点。

东亚女子学院(East Asian sister School)有一些来自一家著名的中西部大学的交流学者，由于他们习惯了在学生评比中得到4.5分和5分(5分表示优秀)，当在新学校只得到3分(平均水平)时，他们感到震惊。通过与一些学生交流，这个秘密被揭开了：学生们期待着一个杰出的课程，并得到了它；因而，他们打出了3分，表示结果与他们的期望相符。

用于指导跨文化营销的潜在问题还有：

1. 定义的相同性 在法国，香味是用一个热冷连续器测量的，而在美国和英国却不是这样。在英国和美国，啤酒被认为是一种酒精饮料；在欧洲的拉丁国家，却不这样认为。在日本，超级市场通常为多层建筑，并出售非食品类商品，甚至还有餐馆——在美国是找不到这样的超市的。

2. 社会期望值 在某个特定文化或社会情景中，制定的调查问卷的项目和问题是否会真实地反映被调查者所在文化的行为方式？例如，在印度，性是一个禁忌的话题。拉丁人是不会轻易承认喝了酒的。研究者需要判断问题是否在文化上是可接受的。由于带文化倾向的题目只会混淆真实情景，因而必须加以清除。

3. 通译问题 文化的复杂性使通译很困难。意大利人、西班牙人和拉丁美洲人看上去散漫，并会给出夸大的回答，德国人和英国人则常低估他们的热情。

4. 测量相同 这包括标准、翻译和公制的相同。标准和翻译相同都用于确保测量工具经翻译后仍表示相同的东西。翻译相同意味着相同的调查项目将会评测不同人群(有不同的货币和衡量单位)的相同内在结构。它暗示了某一结构在不同国家可用相同的调查问卷来测量(翻译相同)以及测量单位在不同国家是否相同(标准相同)。公制相同是指测量工具的刻度按同一方式反映被测物体。在公制相同中有两个问题：不同人群间量度不同和刻度不一致。1987年以前，东欧国家没有采用联合国制定的关于统计的国际标准和分类规范；他们使用的那一套有很大的倾向性。

4.5 结论

营销调研有相当多的文化偏见；在某个文化中人们不期望的东西在另一个文化也许会被看作一个成就。在一个文化中可进行调研的问题，在另一个文化中，由于

社会禁忌和抽象程度不同，也许就是无法调研的。跨文化营销调研的主要问题有：不情愿的回答者，不愿提供当前的和真实的信息；寻找知识来源；讨论禁忌的个人或家庭问题；不愿与陌生人交谈的隐私问题；不愿回答与政府有关的人的调查；基础设施的限制；取样问题；语言、俚语、习惯用语、方言；识字率和教育水平。

某些成功的案例强调了现行调研的价值。宝洁公司的市场调研指出，日本妈妈十分关心她们的孩子是否清洁，因而她们比美国妈妈更勤于给婴儿换尿布。宝洁公司设计了超大容量，吸收力更强的尿布，使婴儿保持干爽，并使频繁更换尿布的工作不那么繁重。其调研工作中，宝洁公司还发现普通日本家庭贮存空间的价值，公司生产更薄的尿布以适应较小的空间和更少占用宝贵的家庭贮存空间；这种超大容量尿布现在是日本市场的领导者。由于日本消费者用冷的水龙头里的水或剩下的洗澡水洗衣服，宝洁公司不得不改变其 Cheer 产品以满足日本消费者的需求。

肯德基炸鸡为满足日本消费者的口味，专门定制了它们产品及营销战略。通过使用间接的日本市场调研技巧，它把餐馆定位于时髦的和高档次的，而不是快餐馆。经过对消费者的直接咨询，法式炸薯条代替糊状马铃薯，凉拌卷心菜中的糖减少了，菜单中增加了炸鱼、凉拌玉米沙拉和薰鸡。

达美乐(Domino)在日本的最初市场调研指出，比萨饼外送是不可行的。日本人喜欢他们食谱中的生鱼片、

米饭、海藻等食品，而不喜欢诸如西红柿和奶酪比萨。比萨饼被他们看作快餐食品而不是正规大餐，而使外送商业上有利可图所必需的高额价格也使人们难以接受。喜爱比萨饼的消费者绝大多数是十几岁的女孩，她们是日本社会中可支配收入最少的人群。那些最有可能花费额外费用吃饭的人也愿意选择外边宽敞的餐馆，而不是他们自己拥挤的居室。最后，由于东京的交通问题，达美乐对快速外送的承诺是不可能实现的。达美乐并没有放弃，它把比萨饼做得更小一些（10英寸和14英寸的饼，而不是美国流行的12英寸和16英寸饼），并增加了可选的受日本人欢迎的一流食品（玉米，鱿鱼和金枪鱼），它让雇员使用小型摩托车（带有定制的顶篷和达美乐标志）而不是汽车，在东京外送比萨。另外，公司将外送区集中在人口众多且富足的大城市郊区，并将外送半径限定为2公里，从而实现了30分钟送到的承诺。

在中东地区，Singer公司认识到家庭中的丈夫有购买权，而且他们对其妻子是否省力不感兴趣；Singer公司改变了其策略，并向阿拉伯人宣传说，缝纫机将使他们的妻子更有用且能更好地满足他们的要求。

一个人怎样在跨文化营销调研时取得成功？他应该使用短且简单的句子，同时还要使用有限度的词汇和熟悉的单词。要使用积极而不是消极的词语。表示重复时要用名词而不要用代词。要避免使用隐喻和口语。要避免使用所有格形式，避免使用有模糊含义的词。

调研工具必须使用那些经过相关性检测的工具，这

也意味着要找出以他们自己的语言表示的其他人群的工具种类。至少，调查工具必须被逆向翻译过。一个更富有进取心的试图可将本章前面部分指出的错误最小化的策略是任务分散方法：将某个工具不断进行翻译和再翻译，每次都使用不同的译者。随后，将各个翻译版本进行比较，如果两个版本不相似，就要对最初版本进行修改，再重复这个过程，直到两者的内容相同或相似。原始工具本身经历了一个改变，而且这个工具的最后版本和它的翻译版本，对于这两种语言，都有同样的术语并使人们有相同的理解。

另外，人们必须注意回答偏见问题。其他的一些建议包括重视预先测试，在设计阶段就考虑相同性问题，利用和认识本地的基础设施，雇用当地的有经验的公司或个人，如果可能，还要进行开放和富有灵活性。最后一个重要问题是，对结论的解释要吸纳当地的意见，从而使其不会因当事人当地文化的影响而有所偏颇。国际市场的研究者，当卷入跨文化研究时，必须认识到这样的研究将更费钱，也比预期的更费时，研究者在必须比在国内做相似的研究时更小心谨慎，特别是在观察和分析结果时更要如此。

第二部分

营销阶段



第5章

产品跨文化面面观

5.1 产品

一件产品就是一组功能，一簇价值满意度。产品可以分为货物(实实在在的)和服务(触摸不到的服务将在第12章予以详述)。消费者根据某件产品解决问题(解决需要或满足要求)的能力大小来判断其价值。一件产品有三个主要元素：核心产品，产品的自然实体；可触知产品(包装、品牌、形状、质量和样式)；增值产品(安装、运输、声誉、培训、售后服务和保修)。本章主要论述产品前二个元素的跨文化因素。增值产品将在售后市场一章中加以讨论。

产体整体(所有的三个元素)的重要性不能被夸大。可口可乐或百事可乐出售的不止是可乐罐中的碳酸水，随着可乐罐出售还有轻爽、怡人、快乐以及解渴。对可口可乐和百事可乐来说，可触知的产品比产品本身更重要。消费者购买的是整个产品，三个元素的结合体；只有某一元素是不行的。不同的可乐有不同的特性，而且每一个牌子都是为了满足某些特定目标顾客的需要。消费者正在购买的是满意，而这种满意是源于某种产品的属性、不同形状和特征。

还有一个例子，吉列公司常常不得不在推销其刀片之前先推销剃须观念。在一些国家，人们用大砍刀或锋利的玻璃片刮胡子。为了让这些人知道剃须可以变得更容易和更舒服，吉列公司派出大蓬货车带着公司的全副装备的销售人员从一个乡村落到另一个村落旅行(刀架

是免费赠送的；但根据吉列公司的传统做法，刀片是必须购买的)。在剃须观念已被普遍接受的情况下，其他因素(主要指经济上)就占据重要地位。为了改变墨西哥男人很少用剃须膏剃须的习惯，吉列公司推出了一种塑料管包装的剃须膏，其价格只有按钮喷雾式罐包装的1/2。这种名叫Prestobarha(在西班牙语中意思为快速剃须)的产品，很快就取得了成功。

文化对产品的影响是与总的产品概念直接相联的。当文化不同时，其差异主要体现在人们的品味上。产品本身通常是相同的(可触知产品和增值产品产生了那种典型的差异)。任何产品都有一些与其物理特征同样重要的心理学特征。这些心理学特征在使消费者满意方面是有帮助的。不同的文化有各自看重的心理学特征。产品的概念与文化规范和道德观念的冲突程度和产品的物理特征对产品的被接受程度及其潜在的适应性有着相同的影响。例如，莱佛兄弟(lever Brothers)公司试图向家庭很少拥有冰箱的发展中国家推广袋装冷冻食品生产线。认识到这种做法在这些国家经济发展的这一阶段不会成功以后，该公司开发并成功地推广了一种脱水蔬菜生产线。莱佛兄弟公司将继续追踪这些国家的发展，在基础设施(冰箱市场)和所需的补充条件(家庭中的冰箱)更成熟时，公司再在合适时机推广其袋装冰冻食品生产线。Pop-Tarts在英格兰没有取得成功。英国人认为该产品的口味太甜了。更为重要的是，绝大多数潜在的消费者并没有烤面包机。

再如，汽车的样式反映了不同的文化特征。德国人的品味在本质上是根深蒂固的，它变化得很慢且具有持久的品质。因而，奔驰汽车的设计变化得很慢，而且一旦有所改变，必须小心翼翼地加以平衡。奔驰汽车上没有突兀的地方。它的所有部分都经过仔细平衡。相反地，日本人趋向于将他们的汽车放在一堵墙前面，而西方人则习惯于将大自然作为背景。在日本狭小的街道上，人们大多从特写的角落观察汽车，因而，日本人喜欢从部分角度看汽车时，汽车的可见组成部分对眼睛有吸引力的。美国人设计的汽车在距离 20~30 英尺远时看起来最漂亮；他们追求的是全景而不是部分。当西方人对汽车进行想像时，他们是从侧视的角度，而日本人则是从前视的角度。日本人从汽车的“脸”上，可以看出其个性和表情。他们关心的是汽车的“眼睛”是否太困倦或太清醒，以及它的“嘴”是否合适（指头灯和栅架的形状与尺寸）。西方人喜欢汽车内有肌肉般的光滑感，而日本人则讨厌他们的汽车有动物的特征，他们还无法接受西方人对皮革的偏爱（这在历史上是同欧洲人的骑马生活相联系的）。当日本人迫于市场压力在车内装潢中采用皮革时，他们首先除去了它的气味——西方人认为这是皮革装饰最吸引他们的地方。当西方人习惯于在某一时刻只进行少许重塑、改造和改变时，日本人却习惯于从头开始。

日本人对产品有一个整体的观点。日语中 Kansei 一词的概念中包含了产品和使用者的统一，并将所有使消

费者在使用该产品是感到自信并觉得像在家一样的可触知的因素考虑在内。而日语中 Keihokutanshoka(更轻、更薄、更短和更小)一词暗示了便宜的产品是更有用的,因为它们在购买、使用和维护上更经济。标准产品的更小版本遵循了布德希斯特的观点即“小的是更好的”。日本消费者在产品的质量 and 功能方面是很挑剔的。如果日本消费者购买的产品被证明有即使只是最轻微的缺陷,他们也会向零售商和生产商抱怨。

从历史上看,日本人习惯大批量地发布新产品,并把全部消费者市场作为他们的测试市场;如果一个产品成功了,公司会增加其产量,反之,产量则下降。可口可乐公司,像许多西方公司一样,愿意坚持一种产品并努力推广它,它害怕承认失败会损害其公共形象,在20世纪60年代,一种叫作 VI-ProMin 的增强型西红柿汁上市了好几年也没有取得成功。最后公司采用了本地化的做法,每年推出50种新型饮料,而每种饮料发布间隔期只有30天。公司学会以轻松的心情面对日本市场的变化,对不可避免的失败也只是耸耸肩:公司曾推出一种叫作 Ambasa whitewater 的饮料,最初卖出了数百万瓶,但18个月后销量就萎缩了并最终从货架上消失了。

5.2 文化差异:西班牙裔市场的案例

美国的西班牙裔的人群来自20多个讲西班牙语的国家,每个国家都有自己的国庆节、文化特征、食品、传统和价值观。商人区分主要西班牙群体(如墨西哥、古

巴、波多黎各)的亚文化差异很有助益的。例如,一种即食性早餐饮品果珍,在宣传海报上叫作 jugo de china,这是波多黎各人对桔子汁的习惯叫法。但对其他的西班牙裔人,这句话是毫无意义的; jugo de naranJa(桔子汁)也许应有一个更好的种属选择。加勒比海地区的西班牙裔人把花生黄油叫作 mantequilla de mani,而来自墨西哥的西班牙裔人则将之叫作 Crema de cacahuate。1988年,坎贝尔公司获得了某个波多黎各公司拥有的叫作 Casera(西班牙语中意思为“在家中烹制”)的罐装大豆品牌,并在迈阿密和纽约大力推向市场。然而坎贝尔公司发现西班牙裔人对烹调用品的偏爱有明显的差异: Casera的罐装大豆是杂色大豆,波多黎各人很喜欢它;而迈阿密的绝大多数西班牙裔人是古巴人,他们喜欢黑色大豆。

普得(Bud light)公司为它们的西班牙裔消费者设计了两个不同的广告。第一个叫作“加勒比海”,它以 salsa 音乐和热带环境为特征,是为波多黎各人、古巴人和中部和南部美国人设计的,片中的演员有古巴口音,皮肤白皙;第二个广告表现的是戴牛仔帽的男人在一个酒吧里,周围是墨西哥牧场音乐,片中选用了黑皮肤的并带有墨西哥腔美国口音的演员。

杰普(Gerber)公司为西班牙裔市场设计了一套采用时髦的亮红色和黄色包装的“热带系列产品”。这个产品系列提供了各种热带水果,如芒果、番木瓜果、番石榴和菠萝。这个系列包括三种果汁混合饮料,九种水果

甜点和二种谷类食品。而由鸡肉和米饭做成的主食根据季节不同还伴有大蒜、洋葱和西红柿制成的浓汤。杰普公司在西班牙语的电视台和广播电台、室外和地铁的广告牌、报纸和直接邮寄上为这种产品作广告。这种产品已经覆盖了较大的西班牙裔聚集区（纽约、佛罗里达、加里弗尼亚、德克萨斯和芝加哥）。

卡夫公司(Kraft)创立了一个新的由15个成员组成的分种族营销区，并特别为西班牙裔消费者推出了一个名叫Valle Lindo(美丽山谷)的速溶白色干酪和奶油制品。卡夫公司在休斯顿的西班牙语电视台和广播电台作了广告。1996年，卡夫公司将它的分种族营销费用增加了60%，达到2400万美元。宝洁公司的做法与之有所不同：宝洁公司采用了一种集中式的种族营销体系，后来废弃了这种体系并回到单个品牌管理的做法上来。佛瑞图·雷(Frito-lay)公司试图树立一种国际化的形象，因而它把西班牙裔美国人看成一个单独的市场。它在西班牙语电视台作广告并偶而针对本地人群作地方性广告，但总的来说，它瞄准的是最广泛的可能目标。对于西班牙裔市场而言，最有效的促销战略是将产品的特性同社区利益结合起来。

墨西哥的家庭主妇寻求将就餐变成表示友爱和家庭团聚的时刻；保持家庭的愉快气氛和完整是家庭主妇的主要责任，而家庭成员围着可口的美食交谈就成为一个重要因素。购买即食食品和快餐的做法同某个墨西哥妇女对自己作为照看好孩子的妈妈和家庭责任的奋斗者的

想像是相背道而驰的。西班牙裔消费者也不喜欢因自己与他人不同而被树立为营销目标，他们已经把自己当作少数民族和移民；他们不想做任何会巩固这个陈词滥调的事。

回顾一下西班牙裔市场的情况，我们可以看出跨文化营销并不一定是跨国界营销，即使在某个国家的边界内，对亚种群的理解或不同的种族群体都会导致对不同产品的需要。

5.3 特征和说明

特征包括许多属性。其中最显著、最重要的是尺寸、大小、容量和体积。一个主要的文化问题是美国度量衡体系同世界其他地区的公制体系不同。而其他的一些问题也是数不胜数。消费者不同的实体特征常常影响产品的设计。通用电气(GE)医药系统公司特别为日本人设计了一种产品；由于日本的医院较小而日本的病人个头也较小，因而通用电气公司也将其产品设计得小了一些。瑞士的钟表制造商为日本消费者制作更小的手表，这反映了日本人的手腕比绝大多数西方人都要细这一事实。虽然德国人每年购买 500 000 双牛仔靴，美国却没得到生意份额，美国靴子的脚趾部不够尖，其后跟却太宽。美国以外的鞋子制造商同样也要进行相应调整才会在美国取得成功。

当地的文化品味经常迫使许多国际公司为取得成功改变其产品组成，也有可能是整个产品。意大利人不喜

欢葡萄味的Gatorade，而德国人却喜欢它。许多欧洲人认为Hershey巧克力尝起来苦一点。通用食品公司在英国推广其吉露果子冻，却发现英国人喜欢固态产品，而不是吉露果子冻的流态形状。亨氏公司(Heinz)根据当地口味的不同，通过增加香料、咖喱粉或胡椒，改变它的调味蕃茄酱的味道。亨氏公司为中国市场开发了一种特制系列的以大米为原料的婴儿食品，并为墨西哥市场开发了叫作Frutsi的儿童水果饮品。

通用食品公司根据消费者口味的不同，配制不同的咖啡：英国人喜欢加奶的咖啡，法国人喜欢他们的黑咖啡，拉丁美洲人偏爱菊苣口味。雀巢公司和可口可乐公司建立了一个合资企业，它们准备让韩国人认识到罐装咖啡(热的或冷的)是软饮料的替代品。它们推出两种产品：超量和常规(奶末)。可口可乐公司和雀巢公司在日本已分别拥有佐治亚(Georgia)和雀巢咖啡罐装饮品(Nescafe canned coffee drinks)品牌。韩国人喝的咖啡只有日本人的1/4。雀巢公司努力在英国推销速溶咖啡；它们发现绝大多数英国人喜欢淡味的和近乎金黄色的咖啡；由于英国人喝咖啡的习惯是从第二次世界时期发展起来的，并受到美国军队的深远影响，因而英国人对咖啡的口味同美国人相似。

当有时消费者的品味为未知时，人们就必须去了解它。在这种情况下，常常需要一些重要的教育性的工作。亨氏公司引导世界其他地方的消费者如何使用调味蕃茄酱：瑞典的广告告诉潜在的消费者怎样将调味蕃茄酱加

进意大利面食及涂在鸡蛋和肉片上。亨氏公司还在日本东京为家庭主妇举办了一个烹饪课程，教她们如何将调味蕃茄酱用作西方式食品如煎蛋卷、香肠和意大利面食的成份。美国人喜欢相对较甜的调味蕃茄酱，而欧洲人偏爱有香味的、较辣的口味。

坎贝尔汤制品公司发现巴西的家庭妇女用做家务的能力来决定自己的自尊：自己做汤的重要性抵消了罐头中的汤的价值。有趣的是，在认识到在美国的销售和国际上的销售是相似的时，坎贝尔公司根据独特的文化和种族品味及偏爱，将美国分成 22 个不同的市场。坎贝尔公司根据其研究所得，已经创立了特别的品牌来满足的特定地区需要。比如，在美国西南部的辛辣的牧场大豆汤和 nacho 奶油汤；南部地区的 Greole 汤，针对西班牙裔人的红豆汤，针对费城消费者的胡椒罐装汤，以及为西北地区设计的提味泡菜。

适应改进是成功所必需的。为了在海外取得成功，各种琐碎的行动也必须加以适应。在英国，人们喜欢有关扳球的问题胜过棒球。法国人喜欢有关夜生活、艺术和文化的问题。蓝宝石 (Blue Diamond) 杏仁产品在东亚地区是不为人所知的，直至蓝宝石推出迎合本地口味的新奇的杏仁产品：tofu 杏仁、杏仁 miso 汤，以及 Calmond (一种由干的小沙丁鱼和长条杏仁调制成的营养小吃)。电视广告是以如何在烹饪中使用杏仁、杏仁的营养价值，以及杏仁作为小吃的多功能等教育性信息为特征的；日本现在已成为杏仁的最大进口国。蓝宝石公司向 100 多

个国家出口杏仁并假定没有两个市场是相同的。对绝大多数西方人来说，奶制品由于其帮助入睡，镇定和放松的特性，通常在吃饭或睡觉时食用。在泰国，奶制品由于其增强活力、补充精力和刺激等性质，而在去工作的路上和家庭以外的地方被消费。在英国和荷兰，人们偏爱药片；法国人喜欢栓剂而德国人将选择注射。

日本企业的营销哲学是寻找使技术与日本的传统生活方式和文化相匹配的方式：例如，为日语的字处理器配上手写字体，消除洗衣机噪音，设计了可根据大米的种类自动匹配煮饭时间的煮饭器和高技术 Kotatsu(日本传统的加热器)。人们看重的是保持日本文化和使技术为用户服务。某个新产品的推出常常伴随着在许多家庭中的演示和在大城市中的大饭店举行的新产品展示会。

有时，文化会变成仅次于政治的东西，并被用作非关税壁垒。即使在1997年以后，欧洲的抗议者的活动仍绵延不绝。意大利只允许用硬质小麦——意大利小麦的主要类型——制作的产品叫作意大利面食。法国禁止可口可乐使用 aspartame(NatraSulaet)作为减肥可乐的人造增甜剂。凯德瑞 (Catorade) 公司为在法国出售其产品，不得不额外添加维生素 B₁。

5.4 品牌

品牌名称有许多重要功能：

1. 品牌名称可用来确认产品或服务，并可使消费者指定、拒绝或推荐品牌。

2. 消费者可以通过品牌名称了解产品的信息，这些信息包括有关产品用户的类型、现代性或财富说明。

3. 品牌名称还是一种具有法律效力的财富。品牌拥有者可用之投资，品牌名称受法律保护，从而避免了竞争者的侵犯。品牌名称传送了产品的形象：“品牌”指某公司为了将自己的产品与竞争对手的区分开而使用的名称、术语、符号或设计，也指为某产品确认其特定销售者。品牌对产品和服务具有附加值。这种附加值来自于使用某品牌得到的经验：某品牌熟悉、可靠和使用它可减少风险，同时来自于其他使用该品牌人的联系。

由于公司为树立其品牌形象和知名度而付出的促销努力，品牌有着持久的力量。产品和品牌之间的标准化并不一定是一致的；区域性的品牌也许会有当地特色而高度标准化的品牌也许有当地品牌名称。针对不同的市场，联合利华销售的某种洗涤液的名称也不同：在瑞士叫作Vif，在德国叫Viss，在英国和希腊叫Jif，在法国叫Cif；由于每一种品牌都是成功地建立在它所在当地市场上，因而，为所有的欧洲市场标准化其品牌是极其困难的。

全球化基础上品牌名称通常是难以标准化的。强生公司的Pledge的家具清洁剂在瑞士和法国分别叫作Pronto和Pliz，而在英国，该公司却保留了在美国使用的品牌名。翻译问题可能会使翻译的文字包容猥亵内容或相反的含义（由于当地的俚语和习语）。品牌名称也有可能已经被其他的当地或国际公司注册。然而，许多品

牌名称是很富有含金量的。如果让某个人列出最有名的十个全球品牌。他们的选择中将有许多相同公司如：可口可乐、索尼、柯达、迪斯尼、雀巢、丰田、麦当劳、IBM和百事可乐。

全球化品牌可立刻被认知，特别是对那些旅行者，它可以帮助人们躲避使用当地产品所带来的风险。欧洲消费者购买美国货，是因为它们的质量、名声和美国形象。固特异公司(Goodyear)在德国使用Indy汽车广告推销其轮胎。百威公司在它的美国广告活动中推出了一个额外的品牌。欧洲人也要为美国货付出额外的费用：6罐装的百威啤酒需7美元，而在美国只有2美元。欧州的青少年戴棒球帽(帽沿向后)并在他们的蓝球T恤外套上足球夹克。Jack Daniel's和Southern Comfort，作为美国品牌进行广告和销售，因而在国外很流行。日本人倾向于使用田园名字和女孩名为他们的汽车命名，如蓝鸟、蓝色无沿帽、太阳、紫罗兰和光环，而美国的汽车则采用富有生气和力量的名字：野马、美洲豹和弯刀。日产公司(Nissan)运往美国的第一种运动型汽车名字叫作Datsun的美丽女士(Datsun Fair lady)。在营销失败以后，汽车易名为240Z。然而，品牌并不是在全球化市场取得成功的保证。品牌名称受到许多限制，如在法国，“med”只能用于医药产品，因而有可能导致公司调整他们的品牌。

沙查得(Suchard)公司进入香港市场的失败表明，即使某个公司在某个国家是强有力的市场宠儿，当在国外

时它也不能仅从文字上翻译其品牌，就期待仍会取得成功。英国巧克力公司桑顿(Thorntons)在法国就遇到了麻烦。吉佰利(Cadbury)公司采用一种分散的品牌策略，它保留了在欧洲收购的各公司自己的品牌。在法国，由于名词“减肥(diet)”因其医学含义及象征健康状况不佳而受到限制，可口可乐公司将其“减肥可乐(Diet Core)”产品改名为清淡可乐(Coke Lite)。在日本，可口可乐把“减肥可乐”改名为轻身可乐(Coke Light)；日本妇女不喜欢承认正处于减肥状态，因为减肥就意味着病了或某种医药治疗。还有一些品牌名称的改变是被迫的：在印度，由于禁止使用外国品牌名，公司一般采用混血品牌，例如：Maruti-Suzuki, Dem-Toyota, Kinetic-Honda和Ilehar Pepsi。

日本人崇拜品牌名字，这在一个个人偏好被压抑的社会是完美的解决方案。一旦某个设计师的名字或品牌标识流行起来，对它的抢夺就开始了。消费者一旦认识到这个品牌意味着地位或声望，他们将迫不及待地抓起任何带有这个令人放心标识的东西。日本人所陷入的这种狂热又深了一层。人们冲出去不是仅仅购买某知名品牌；他们购买是印有各种可接受品牌照片的产品目录。在购买这前，许多消费者必须进行咨询工作以确保该品牌的声望。造成这种品牌忠诚的原因对不同年龄段的人是不同的。年老的日本人重视品牌名的主要原因是：在他们格式化的岁月里(二次世界大战期间和战后贫困阶段)，商品缺乏且供应也少，这些日本人无法确切知道

他们需要什么,因而选用名牌产品就是一种安全的做法。日本的年轻人是因为赶时髦而偏爱名牌。消费者把产品的质量、安全性和可靠性同生产该产品的公司的形象联系在一起。消费者只有在认为某公司值得信任和可靠时,才会喜欢其品牌。

桑得利(Suntory)公司的威士忌酒品牌清晰地划分了不同的等级并与社会的不同阶层相对应,这体现对品牌等级性的认识。在20世纪60年代初期,销售最好的桑得利品牌是一种叫作Red的低度威士忌;几年以后,kaku品牌的定价要高一些。价钱最贵的牌子叫作Old。不久,桑得利公司又推出了Reserve品牌,其定价甚至对于总经理阶层也是较高的。当一个日本工薪职员选择桑得利品牌时,他只根据他在公司中的职位来作出决定。桑利公司的Old品牌占据了日本中产阶级的市场。而Reserve品牌是担任高级管理职位的人喝的。

当纳贝斯克公司进入日本市场时,那儿的消费者认为奥利奥饼干(Oreos)太甜了,于是饼干中的糖分被减少了,使之尝起来更苦一些。许多消费者仍然觉得饼干太甜了,并告诉纳贝斯克公司他们只想吃没有奶油的饼干底部,于是纳贝斯克推出了没有奶油的改进型奥利奥饼干,Petit奥利奥无奶油曲奇,这种饼干只含咸化饼,而没有奶油。

品牌忠诚在跨文化中也会不同。中国消费者趋向于有较高的品牌忠诚度,他们乐于购买他人推荐的相同品牌或产品;他们也喜欢成为几个参考团体中的一员。西

班牙裔人也有较高的品牌忠诚度，他们比非西班牙裔人更愿意光顾熟悉的商店，并且对价格和促销更敏感。这也许是由他们相对较低的收入和相对较大的家庭造成的。关于较高的品牌忠诚度以及相应较低购买个性化品牌的趋势的一个解释是：购买主流品牌意味着不同种族的消费者已融入到主流经济社会中。许多新移民熟悉来自他们本土的品牌，并为了避免风险及与他们相关的（对祖国的）感情体验，他们继续使用这些品牌。高露洁牙膏由于其在拉丁美洲的主导地位而占据了70%的市场份额。然而，虽然佳洁士(Crest)牙膏只占据了新移民市场15%的份额，但这已是其在已适应文化的西班牙裔市场的近2倍了。

品牌忠诚的文化情景可以很容易地用霍夫斯泰德的维数理论加以解释。权力等级论者愿意接受这样一种观念：拥有权利的人被赋予权利，而无权的人应接受这种情况，并且只能安心处之。这是一种亚洲的文化趋势。占据较大市场份额的品牌是品牌中的国王，而来自较高权力等级文化的消费者毫无保留地相信它们：占统治地位的品牌是最好的，它已达到了它所应达到的，人们不应怀疑它。权力范畴与不确定风险避免是有关联的，第三个范畴是个人主义与集体主义，即为了迎合在整体上为社会所接受的更大利益，某人的个人信念作出的让步程度。亚洲文化是趋向于高度集体主义的，这种集体主义导向对消费者消费观念的形成和品牌忠诚度有暗示作用，并且确保了主导品牌的生存。

5.5 包装

包装策略依赖于产品所在的市场：如果某种产品的目标是商业应用，包装在本质上通常是朴素、温和及功能化的(具有保险、安全和运输功能)。对于生活消费品，包装就成为促销行动的一部分。由于工业化产品没有文化内涵，本节主要讨论生活消费品。然而，许多生活消费品可以通过自助式或自主决定方式营销。在自主决定方式占主要地位的文化中，关于包装的促销策略就不怎么重要了。

政府的要求也会给产品的最终设计带来巨大影响。美国法律向有毒废弃物中的某种特定的化学物质征税。丹麦法律要求销售的饮料必须装在可再用的瓶子中。加拿大法律要求啤酒瓶要有押金。德国法律要求所有的啤酒和软饮料容器应是可废弃的。法律还规定各个公司应回收他们的包装从而循环使用。R·J·瑞纳德的报告指出人们需要250多种不同的包装来满足不同品牌样式和外国政府的要求。例如，在澳大利亚，烟盒中有多少支香烟必须印在烟盒的前面。在沙特阿拉伯，生产商的名字必须十分详细。在委内瑞拉，商品价格需要印在标签上，而在智利，将价格印在标签上是非法的，用任何方式给出建议零售价格也是不允许的。

包装可成为产品取得成功或失败所不可或缺的一个组成部分。乐高(Lego)公司的兔子系列产品促销活动，把那个大形玩具在一个兔子形的包装盒里——并没有打

动日本人。日本人把那个兔子形状的包装盒看作是多余的，并不愿被迫为他们所不喜欢的东西浪费金钱。另一方面，在美国，乐高公司对使自己产品配合泰克公司的玩具存放桶反应冷淡（乐高公司想让它的优雅的透明包装盒成为世界标准）。而在泰克公司已严重侵占了其市场份额时，乐高公司仍没有什么反应。（在乐高公司的市场推广之后，美国父母购买的存放桶比卡通玩具还要多；现在乐高公司已在世界范围内介绍存放桶的观念）

在法国，Amora调味酱（一种当地品牌）通过使用像火箭飞船形状的塑料瓶而压倒了亨氏公司，并使亨氏公司也采用这种包装。在巴拿马，由于当地的高湿度，Aunt Jemima混合馅薄馅饼和Ritz饼干放在罐子中而不是在盒子中销售。吉列公司在拉丁美洲用一种0.5盎司塑料泡沫瓶出售Silkience洗发香波；它采用塑料挤压瓶销售Right Guard除臭剂（可怜男人的气溶胶）。美国人喜欢购买装在玻璃容器中的蛋黄酱和芥末，而德国人和瑞士人却购买装在软管中的相同产品。消费者对包装的印象在跨文化间也是不同的。肥皂包装上的植物图案，在香港消费者眼里是代表廉价，而美国人却把相同的设计看成中等价格妇女用品的标志。

产品的包装在发展中或欠发达国家也许根本就不存在。1991年，安德森(Anderson)顾问公司帮助莫斯科面包公司促进其面包在莫斯科的销售。安德森公司发现有近1/3的面包被浪费了。顾问们建议用塑料袋作为保持面包新鲜手段，在那个时代这是一种新奇的想法，虽在

发达国家中，食品中有95%是经过包装的，而在前苏联，这个百分比却只有2%。俄罗斯的消费者对使用塑料袋反映很好，袋子使面包新鲜，并延长了面包在货架上的存放时间，同时袋子也是可以再用的。

使用带有品牌名称的包装来销售产品的公司开始在其标签上使用符号而不是文字。佛兰高 (Frango) 巧克力 (芝加哥的 Marschall Field 公司生产的一种糖果) 在葡萄牙销路并不好：佛兰高在葡萄牙语中意思是山鸡。公司随即开始使用符号。当斯科特 (Scott) 公司在海外销售其纸制品 (如 Scott 纸巾) 时，这些产品以一种符号图标为特征——一个纸巾和一个箭头表示吸收。然而，过度符号使用也会带来翻译问题：如女性产品的包装中常使用鸽子，在美国鸽子代表和平与安宁，而在日本却是死亡的象征。对绝大多数西方社会来说，Swastika (纳粹党所用的十字标志) 是同纳粹德国联系在一起的，因而，它带有负面意义；然而，在许多亚洲国家，Swastika 却是好运的象征，在包装上使用这种标志也是完全可以接受的。Gerber 公司发现在那些从字面意义理解图片和符号的低识字率国家，使用符号品牌是困难的。当 Gerber 公司向非洲介绍一种罐装的婴儿食品时，其产品标签上有一个标准的婴儿图片，而几乎没受过教育的消费者却认为罐子中装的是婴儿的某些东西。商人也应该避免在中国香港、韩国或中国台湾使用三角形状的图案，因为三角形在这些国家和地区代表不祥的意义。

在中国香港，飞利浦·莫里斯公司 (Philip Morris)

将其香烟的发音从三个字节 (mo li see) 改为四个字节 (mor ha li see), 通过这样做, 该公司也改变了其产品的价值, 从一个与幸运无关产品转变成一个触摸一下就会给消费者带来好运的产品。Zaitun, 一种马来西亚生产的盥洗室用品, 采用了主体为绿色和黄色的包装, 包装上有阿拉伯语手写体和马来西亚 Rahasa 语, 该品牌的伊斯兰名称通过伊斯兰颜色的视觉刺激和传统的阿拉伯手写体文字而得到了加强, 马来西亚的消费者会对这种产品建立起强烈的认同感。

百事可乐公司为了创建产品知名度并使之在商店的货架上更醒目, 废弃了其原有红、白、蓝色而采用了电蓝色。百事可乐公司的蓝色计划耗费了 35 亿美元, 它改动了生产过程 (口味新鲜标准和质量控制) 和销售体系使饮料在全球都有一个相同的口味, 同时公司还彻底地检讨其营销和广告运作。在国际上可口可乐的销量是百事可乐三倍。

日本消费者也非常重视产品的包装和整体外形。产品必须按正确的方式捆扎, 对特别的部分必须用特殊的绳子, 产品外表和产品本身一样重要。典型的日本消费者不会购买没有进行很好包装的产品。糟糕的包装意味着产品的质量也是糟糕的。对日本人来说, 形式和功能同样重要。包装必须是漂亮和高质量的; 包装既要在审美上是令人愉悦的又在功能上是实用的。用于包装的包装纸和袋子应是高质量的, 标准的做法是对物品进行三层包装。由于日本人购买所有的香皂中有 1/2 是在赠送

礼物的季节购买的(冬季和夏季),联合利华公司把力士香皂(Lux)放在一个时髦的盒子里出售。包装,不管某个公司怎样给出信息,其功能是不能被过分强调的。日本人认为,如果一个公司不能面对把其思想恰当地表现出来的困难,那么它又怎么能生产出好的产品呢?

5.6 原产地效应

日本人为产品的质量、耐用性和可靠性制定极高的标准。日本消费者把产品装饰上的异常看作是生产过程出了问题且会导致更加严重问题的信号。产品的外部形状是anskinan(同可依赖和可信任的人交往所带来的安全感)的重要指示器。比如,如果一个新买的汽车坏了,买主将有可能拒绝付款,直至卖家提供了所有必要的服务。“质量”一词在日本的应用如同西方人使用“优秀”一词一样。在日本,人们相信一张不整洁桌子的主人将不能清晰地思考,这个人的思想必定和他的桌子一样凌乱。日本消费者喜欢参观产品生产者的工厂,一家脏乱的工厂将会使人怀疑其生产的产品的质量,产品和生产过程是不能分离的。

产出国效应是生产商所在国家对消费者接受或拒绝某种产品的影响。生产产品的国家、产品的类型、公司的形象和品牌,影响了产出国效应对全球消费者效果的大小。工业化国家通常有着最高产品质量的形象。Plymouth Laser和Mitsubishi Eclipse是由“宝石星”(Diamondstar)汽车公司生产的一对相同的运动汽车。这

两种车价格也差不多。然而，Eclipse的销量要超过Laser，而且Eclipse经常得到较高的消费者满意率。造成这种情况的原因是：人们认为日本汽车比同等价格的美国汽车质量更好。

如果当地的某个品牌被认为是劣质的，产出国效应也许会使其处于消失的边缘。美国和欧洲的生活消费品在中国是如此流行，以致于挤垮了中国本土的部分竞争对手。中国发起了一场“购买国货”运动。北京开始要求外国公司保留中国的生产线，而不是以相同类型的产品充斥中国市场。北京最近否决了柯达公司收购中国当地乐凯胶片有限公司(Lucky Film Co.)的努力，并在德国贝肯色(Benckiser)公司同意保留原有中国品牌的情况下，才批准了该公司对中国竞争对手品牌的收购。可口可乐为了得到北京对其建立额外装瓶厂的同意，它同一家中国公司成立了合资企业，生产名叫天与地的果汁饮料。消费者常常发现在一些产品种类，如碳酸水饮料中很少有中国品牌。中国消费者在从国有工厂购买了数十年劣质产品后，现在常常选用西方品牌而不是本国品牌。

消费者对不同的国家和产品有着模糊而清楚的固有印象。苏格兰是同苏格兰威士忌联系在一起的；法国是与香水、葡萄酒和奶油相联系的；而意大利和意大利面食，美国和香烟是相联系的。万宝路作为一种美国香烟，夏奈尔(Chanel No.5)作为法国香水，Johnnie Walker作为一种苏格兰威士忌而具有知名度。意大利威士忌或德国葡萄酒或苏格兰香水会受到这种效应的消极影响。美

国人要比法国人更认同德国产品。当某些国家的人们认为另外某个国家的某些产品形象较好时，他们也许会为这些产品付出额外的价格。

典型的日本消费者有一种种族优越论的观念。他们常常不管外国产品质量如何就迅速拒绝它们，并选用本地制造的产品。然而，外国产品在设计 and 个性化方面，被认为是具有吸引力的。奔驰和 Wedgwood 代表了欧洲的形象。而美国的形象是由可乐、牛仔服，香烟和连锁餐馆代表的。绝大多数日本人认为外国商品很新奇，但他们仍不信任日本以外生产的产品。当外国产品被推荐给日本旅游者时，他们趋向于回家后再买这些东西。在日本，绝大多数外国公司的营销策略是通过当地化的广告及使产品看起来像日本产品来消除产品的外国形象。同时也有相反的种族优越论效应：在莫斯科的必胜客餐厅，消费者愿购买由沙丁鱼制成的莫斯科海鲜比萨；他们不想要像本国产品的东西（如果是他们自己的产品，那么必定是不好的）。

5.7 结论

当某个公司将其产品的向一个新的文化（不管它不是一个不同的国家）推广时，为了增大成功的可能性，应采用逆向翻译法，使产品或品牌名称冒犯主人文化的机率减至最小。至少，商人应当了解和遵守所有的关于产品的包装、标签和质量的政府性法规（欧洲的ISO9000很快变成了一种工业标准。）市场研究应致力将自我参

照标准(SRC)最小化。了解某个产品或替代品在当前文化规范中如何使用,将有助于商人认知,为了取得成功产品的那些方面必须适应当地的要求。

关于品牌,创建或维持一个全球品牌在很大程度上取决于品牌的当前地位。如果某个公司在不同的国家对同一产品使用不同的品牌名称,那么实行一个单一的全球品牌名称将变得更为困难和更令人不快。如果某种产品在不同的国家已经适应了当地品味,那就不需要创建一个单一的全球化品牌。

产品必须适应不同国家的习俗的变化。在美国,人们洗衣服的间隔要长一些;在欧洲的一些国家,人们用开水洗衣服;而一些不发达国家,人们习惯于在溪水中洗衣服。西班牙的中产阶级妇女很少自己洗头;英国妇女基本上是自己洗头;而日本妇女害怕过度频繁地洗头,因为这样会洗去头发上保护性的油脂。在1982年到1985年期间,莱路(Erno Laszlo)公司试图在全球各地销售同一种皮肤护理用品。然而,白皮肤的澳大利亚人和有细腻肌肤的亚洲妇女是不同的。由于欧洲的纸张大小不适应其产品,宝丽来公司最初在欧洲推广幻灯复印机的努力失败了。罗比曼(Rubbermaid)公司制定了一个目标计划将其产品在海外销量由1995年的18%,提高到2000年的30%。绝大多数美国人喜欢灰蓝色和杏红色的家用器具,南欧人偏爱红色容器,而荷兰人则喜欢白色。美国人购买了数以百万计的上开口式废纸篓,欧洲人不喜欢在外边能瞥得见垃圾,因而需要带有绷紧盖子的垃

圾箱。欧洲人喜欢金属工具和木制桌子胜过相应塑料制品，他们认为塑料制品是便宜货。罗比曼公司的名字在英国造成了混淆，许多消费者认为这是一家生产橡皮娃娃的公司。

秋波万(Tupperware)公司，针对罗比曼公司的国际化行动，对自己进行了重组并通过一些行动将工作重点放在海外市场上，这些行动包括：供应带筷子的饭盒，提供时髦的野餐项目，生产符合人体工程学的厨房小工具，稳步推出一系列为个人市场量体裁衣的新产品。在日本，这(秋波万公司的国际化行动)意味着要销售带方便筷的儿童饭盒，以及生产放筷子的容器、和衣服架、及米饭自动售货机。通过与沃尔特·迪斯尼公司合作，该公司为拉丁美洲的消费者生产了一种带有米老鼠踢球图案的饭盒。在欧洲，为吸引喜欢一点点地吃奶酪和吮吸葡萄酒的消费者，秋波万公司销售具有圆滑样式特点的野餐系列产品。秋波万公司计划通过向新的市场扩张，建立起自己的国际化实力。该公司于1996年生产了其在第一批产品。在印度，秋波万公司刚刚得到政府对其建立全资公司的批准。1996年第4季度，秋波万公司又出现在土耳其。拉丁美洲地区已成为秋波万公司增长最快的市场。该公司同沃尔特·迪斯尼公司建立了伙伴关系，使用“Tupper Magic”的名字为拉丁消费者生产饭盒和其它儿童用品。1996年2月到5月间，米老鼠饭盒和其他产品被介绍给五个拉丁美洲国家。几周内，每个国家都售出了公司一年的供应量。



第6章

跨文化因素对广告的影响

6.1 广告

广告是应用最广泛的促销手段。当对生活消费品进行营销时，采用大众媒体广告特别有效。像宝洁和联合利华这样生产生活消费品公司，将年收入的 10% 或更多用于大众媒体广告，是很正常的。数十亿美元的电视广告市场是完全由大众媒体广告提供资金的（广告业产值占美国的 GDP 的 2.4%，超过 1500 亿美元）。在美国，整个工业都依赖于广告。全球广告收入预计在 2000 年达到 6500 亿美元（美国约占全部收入的一半，日本次之，英国居第三位）。发展中国家如中国、印度的广告费用也显示出增长态势，且在不久的未来，随着这些国家工业化进程的继续，增长将更加迅猛。

广告用于为产品的销售铺平道路、获得分销体系、增进品牌形象并为公司树立起一种亲切形象。广告有四个基本特征：它是一种付费的展示；它是一种非个人化的展示；它通过延伸到一般大众的沟通工具（包括但不限于电视、电台、报纸、杂志和广告牌）的大众媒介渠道宣传某种特别的观念、商品或服务；它必须确认其出资人——个人或某个组织为广告付费。做广告的人必须知道他们的消费者是怎么样的，从而为其制定有效的沟通方式，他们要了解影响沟通的限制因素，并创造性地准备要发布的信息，通过恰当的渠道发布信息，所有这些步骤合起来可称为一个广告行动。在任何国家，广告只是市场营销活动的一个元素；它们的功能依赖于该国

内人们对其他营销手段的应用和偏爱。然而，广告和促销对某个公司的营销运作而言，既是最常见的，也是最富于文化内含的。

广告标准化：标准化的广告是指某个在国际上使用的广告，除了必要的翻译工作外，其主题、副本和描述都没有实质性的变化。在以下情况下，广告标准化战略是无法实现的：

1. 不同国家的市场处于不同阶段的成熟度。
2. 人们的想法基于这样的理念：数额较大的预算在有些市场是得不到支持的。
3. 它违犯了本地的习俗和规范或忽略了竞争对手的行动。

标准化对新产品来说是相对容易的。适于标准化的产品包括：使用者基本上相似的产品（如城市居民、社会精英和青少年），以及能通过产品形象行动促销的产品（如奢侈品和高技术产品）。广告中的可视性元素是最易于在跨文化中标准化的。

迪厄(John Deere)公司的产品拖拉机，由于其本质使所有市场对其的理解几乎都是相似的，同时由于标准化可在世界范围内赋予该产品一种统一形象，因而，迪厄公司采用了一种全球化的单一策略的广告行动来促销其产品。锐步公司花费了1.4亿美元实施一个全球品牌战略，并由李奥(Leo Burnett)广告代理公司独家制作其所有广告。世界上的英语广告是非常普遍的，特别是在欧洲和拉丁美洲，有时广告的全部内容都使用英语，有

时只有品牌名用英语而主要内容仍用当地语言或两种语言混合使用。莱维 (Levi's) 公司在其标准化努力中，它采用20世纪60年代的摇滚乐和常逗人发笑却不说话的演员来介绍其牛仔服装粗犷而朴实的美国特性。相似地，莱维公司通过制作只有图像和音乐而没有语言的广告克服了欧洲有多种语言的障碍。

MTV欧洲公司有200个广告制作人，其中几乎所有的人在公司的28个国家的播放区域发起了统一使用英语的行动。然而，虽然MTV公司想实现标准化，但法律强迫该公司作出改变：MTV欧洲公司被要求停止其在挪威播放的泛欧洲低酒精度啤酒广告，因为这在当地是被禁止的。在波兰广告中的抒情诗只能用波兰语吟唱。公司在巴西的广告活动也必须进行修改以加入当地内容。澳大利亚禁止所有的进口广告，因而广告制作人不得不使用澳大利亚摄制人员和演员制作广告。

然而，纯粹的标准化是很难实现的。麦当劳采用了一种全球化战略，对所有市场和消费者都使用一种基本的生产线，但它仍需要调整生产线满足不同消费者的口味和偏爱。可口可乐公司的广告主题词“无法抓住那种感觉(can't beat the feeling)”，在日本等价地改成了“我感受可乐(I feel Cola)，在意大利改为“独一无二的感觉(unique sensation)”，在智利则为“生活的感受(the feeling of life)”。Dove香皂通过一系列广告来推动全球化，这些广告在同一地点拍摄，并带有人们熟悉的一行字：“Dove含有1/4的润湿的油脂”，而其后续场景是：

带来自世界各地的30岁左右的漂亮女士分别用自己的母语称赞Dove香皂滋润肌肤的优点。时代(Time)杂志在全球有133种版本。

广告的信息必须适应当地文化。试图将标准化的信息强制地传送给不接受的观众将只会导致失败。日本的广告只是建议而不是说服；它使用的是模糊和间接的信息。日本人并不欣赏对比广告，那些证明材料被看作是有目的的和假冒的。切耳(Cherr)清洁剂最初在日本做广告时，采用同在美国播放的广告相似的表现生活片断的电视广告；而这类广告却是日本人最不喜欢的。该公司很快用一系列由一个著名的相扑运动员作为产品代言人的新广告替代了原有广告。普勒泰(Playtex)公司试图为它的Wow胸罩创立一个全球化品牌。然而，在南非，由于妇女不允许作胸罩的模特表演，模特们只能用手拿着放在衣架上的胸罩。由于在一些国家要求在广告开始之前有1秒钟的沉默，因而广告长度只有29秒，而不是30秒。适应在运作上就变得至关重要了。

6.2 文化对广告的影响

文化对于沟通和信息的反应方式是不同的。理解这些差异的广告制作人将会取得成功，而忽视它们的将会失败。韩国是一个口头传播广告的国家：某个消费者的证明书比电视和报纸广告更有效。韩国人看重某个朋友、家庭成员或权威人士的证明。相似地，中国消费者趋向于更依赖口头传播的沟通方式。家庭观念对中国人是重

要的，并因而出现在广告中。

某个社会的广告内容映射了这个社会：高度集体主义国家的广告比个人主义国家的广告已含有更多的团体导向的情形。高权力维度的社会比低权力维度的社会有更多的带有地位不平等角色的广告。亚洲文化比欧洲文化从情景说明中得到更多信息。在低情景文化中反应很好的广告在来自高情景文化的人看来却常常是冷淡的和傲慢的。相似地，专门为高情景文化制作的广告，由于广告丰富的情景内容，低文化情景的人们似乎从未“抓住要点”，从而会感到困惑。以语言为主的广告（为高情景文化所偏爱的）趋向于过分依靠语言（这阻碍了广告跨越文化边界的能力），这种广告在引发想像力方面是相对欠缺的（这使广告的可记忆性被削弱了），并且常常使来自低情景文化的人感到厌烦（既引不起注意，也不可爱）。印度的广告图像中包含了比例过高的儿童；法国广告则使用了比例过高的符合审美学的图像；韩国广告中有38%的时间在说价钱，而其他国家只使用不到 1/5 的时间，美国的广告有一半以上是比较广告。

对时间持有非线性观念的文化提供分散的信息且没有清晰的结论——更符号化，更像戏剧对白。对时间有线性观念的文化更趋向于使用直接指出观察者的可靠信息来源，并提供合理的论据和可视化信息。美国的广告比日本、中国和韩国的广告更富于信息性。信息战略更可能在个人化的、多元时间的、较低不确定性避免的文化中使用。论据策略则更易于在单元时间的、低权力等

级的、高不确定避免性的文化中应用。由心理学意义上的吸引所产生动机可应用在有高权力等级的集体主义文化中。符号化的联系则更常用在低权力等级的多元时间文化中。模仿出现在带有高权力等级和不确定性避免的单元时间文化中。演讲形式更可能在高权力等级和不确定性避免的文化中使用，而偏爱戏剧形式的多元时间文化则避免使用这一形式。那些有低不确定性避免的文化不喜欢戏剧形式。

非语言的和可视的广告最有可能满足某个公司全球化营销的要求。然而，应当认识到在不同文化中，身体语言的解释是不同的。在日本，某人用食指指向自己的胸膛表示他想洗澡。在印度，接吻被看作是唐突的，不应在电视、电影或公共场合出现。符号也不是通用的。例如，蛇在瑞典意味着危险而在韩国代表智慧。在沙特阿拉伯以及许多阿拉伯的国家，公开地宣传带有基督教或犹太教主义的符号是非法的（利雅德Riyadh的一家大饭店的霓虹灯装置不得不全部拆除，因为它们的形状像十字架）。

6.3 跨文化广告制作

当潜在的消费者把信息翻译成自己的知识时，文化上的差异可能会造成问题。万宝路男人粗犷的牛仔形象在中国香港是不成功的，那里的城市人群并不认同这种城市效区的马背生活。飞利浦·莫里斯公司改变了它的广告，使之表现了一个衣着华贵拥有卡车的年轻人，从

而取得了成功。一家化妆品公司努力在日本推销其口红，它的广告描绘尼禄（古罗马暴君——译者注）作为一位漂亮女人复活了。由于日本妇女根本不知道尼禄是谁，这个广告令她们困惑而不是有趣或获得信息。某个表现快乐的男人被女性追逐的除臭剂广告使非洲男性感到沮丧，他们认为除臭剂会使他们软弱并被女人控制。东欧人仍然对广告不习惯，政府多年的宣传使许多东欧人怀疑广告只是一种推销没有人愿意买的产品的简单方式。

宝洁公司发现它的佳美 (Camay) 香皂的广告在日本并不奏效。这个广告表现某个男人抱怨某个女性的外表，而这种直率是日本人无法接受的。在另一个佳美香皂的广告中，一个日本丈夫在他妻子洗澡时出现在浴室里，这种对个人隐私的侵犯使日本消费者感到厌恶。这个广告不得不进行修改：男人不再在场景中出现，而是代之以一个男性声音在讲述，修改后的广告是很成功的。许多年以来，德贝尔 (DeBeer) 一直使用的一个广告（它在西方播放时取了巨大成功）表现了一对西方夫妇身着晚礼服、带着钻石就是最重要的传统心态，妻子把钻石作为礼物接受并微笑着亲吻丈夫。由于这场景在日本是不现实的，因而这个广告在日本收效甚微，日本妇女在接受钻石时往往会落下几滴眼泪，假装对她丈夫花费了一大笔钱而感到恼怒。在随后的修改，德贝尔的广告设计这样的场景：一位疲惫的工薪者和他的努力工作的妻子呆在他们的小屋子里，在接受礼物时，妻

子愤怒地对奢侈浪费的丈夫大声咆哮。这个广告获得巨大成功。

在多数情况下，当涉及到不同文化时，翻译问题即使不是致命的，也是令人尴尬的。在西班牙，由于西班牙语中与“广告(advertising)”一词相对应的词汇意思为“宣传(propaganda)”，而这个词在英语中还有他含义，这就带来了问题。当劳特(Estee Lauder)公司发现“迷雾(mist)”一词在德语中有肥料的意思时，它决定不向该国出口其乡村之雾(Country Mist)化妆品；而这个产品后来是用Countly Moist的名字推向市场的。派克金笔公司也不得不修改它的广告：在一些国家，*Bola*有“球”的意思，而一些拉丁美洲国家却有“革命”或“躺着”的意思。该公司的 Jotter 笔在拉丁美洲也没有取得成功；在那里 Jotter 指护身三角绷带。麦氏(Maxwell house)公司在德国做广告，称它的产品是“伟大的美国咖啡”，而德国人却根本不尊敬美国咖啡。阿拉伯语有30种不同的方言；甚至其书面语言也是不统一的，这对广告也是一个问题。

糟糕的营销研究是跨文化广告犯下愚蠢错误的一个主要原因。麦道公司(McDonnell-Douglas)在印度为其飞机做的某个广告中使用了一头非洲大象，而非亚洲象；更糟的是，广告中的演员戴得是巴基斯坦样式的头巾，而非印度式的。某个牙膏产品在部分东南亚地区的广告中强调它有助于增白牙齿；由于当地人特意咀嚼槟榔子来获得象征社会地位的带有黑色牙齿，这个广告是

反作用的。在印度的广告使用猫头鹰也会获得反作用；在印度猫头鹰代表坏运气。

对文化差异的误解或缺乏理解也已导致了一些广告错误：普瑞纳(Ralston Purina)公司在它的劲量(Eveready Energizer)电池广告中使用一只玩具兔子；匈牙利消费者认为这个广告在兜售玩具兔，而不是电池。一个婴儿护理用品公司为匈牙利消费者制作的香皂广告中表现了一位年轻的妇女抱着她的婴儿，匈牙利人却在其中看到了一个未婚妈妈：演员左手戴了一个戒指；而匈牙利人把结婚戒指戴在右手上。利普顿(Lipton)公司在匈牙利的热茶广告中表现了汤姆·斯莱克手拿一个冒着热气的大杯子，站在山顶上；由于没有人知道汤姆·斯莱克是谁，这个广告效果不佳。强生(Johnson and Johnson)公司在波兰所做一个广告表现了医院里的一位刚生完孩子的妇女；而波兰妇女只有在她们或她们的孩子有严重的疾病时，才在医院生产。AT&T公司的“伸出手和某人联系一下(Reach out and touch someone)”广告被绝大多数欧洲观众认为太感伤了。

古得(Gulda)啤酒在尼日利亚的广告以美国电影角色萨夫特为模本，表现了一位身材高大的身着粗料棉布的伐木工人，他手持一只大啤酒杯，桌子上放着棕色玻璃的古德啤酒瓶。研究发现，尼日利亚的啤酒消费者认为只有装在绿色酒瓶中的才是好啤酒。经过修改广告和改换包装，这个品牌取得了成功。在泰国，里斯特(Listerine)公司试图将它的著名的美国电视广告照搬过

来。那个广告表现了一个男孩和女孩，一个向另一个建议用里斯特治疗其呼吸困难。这种做法没有获得成功；公开地描绘男孩与女孩关系对泰国人是不可接受的。当广告调整成两个女孩在说话时，产品销量增加了。

对文化敏感的公司能理解文化差异并为之制定相应的解决方案：富豪汽车 (Volvo) 在美国强调经济、耐用和安全；在法国强调地位和休闲；在德国强调功能；在瑞士强调安全；在墨西哥强调价格；而在委内瑞拉强调质量。火星公司在为其 Pedigree 狗粮制作的美国广告中使用了金色猎犬，而在亚洲在广告中使用狮子狗会更有效。耐克公司在墨西哥适应当地做生意的方式，它不再使用格言“想做就做” (Just do it)，而是使用“做吧 (Do it)”。派尼 (J.C. Penney) 公司根据墨西哥消费者的较高的时髦意识、关心青少年、以家庭为导向的特点调整其在墨西哥营销战略。其营销战略的主要内容同在美国时一样：质量、顾客服务和竞争性的价格。宝洁公司在其“爱尔兰的春天 (Irish Spring) 香皂广告中针对讲英语的加拿大人强调香皂的除臭优点，而对于加拿大法语区则强调香皂令人愉悦的香味。

在制作的广告的品味方面，文化在整体上也显示也明显的差别。法国广告比美国广告有更多的感情吸引，但美国广告有更多信息线索。性感吸引在法国广告中的使用要比美国广告更频繁，纳维 (Nivea) 公司一个广告海报由于不体面的暴露在美国被禁止，而相同的信息和内容却可以在德国使用而无人干涉。法国人比美国人在

广告中更多地使用幽默；双关语和玩笑充斥着法国广告。美国的广告常常是以由著名人物或可靠的信息源提供喜爱某种产品的证明和论据为特征的；而法国和中国台湾地区的广告则更喜欢作超过出产品实际能力的直接许诺。美国广告比英国广告有更多富的信息，而英国广告则富于娱乐性，有隐含的幽默并且非常依赖视觉线索。一个典型的英国广告将几乎必定包含一些有趣的东西，而德国人则趋向于称赞技术的完美。

在日本，自我断言的沟通方式——直接了当的方式，“硬”式销售——常常被看作是傲慢的、不敏感的、以自我为中心的、破坏性的、无礼的、粗鲁的、不礼貌的并可能使某个公司尴尬的。而间接方式是非对抗的和较好的。一个微小的回报要比不可能实现的承诺好得多。日本观众不喜欢喋喋不休的和辩论性的推销语言；产品的信息应当简短并配之以柔和的音乐。日本的广告更趋向于讲述一个故事，描述人们的表情，富有想像力地提高产品的基调，强调感情而不是认知。日本的广告常常在结束时才给出产品信息，几乎是作为对广告其他部分的观后思考。

6.3.1 西班牙裔市场中的广告策略

当涉及到西班牙裔市场时，人们常会犯两个错误。其一是试图使在非西班牙裔市场取得成功的营销战略适应西班牙裔市场。一些市场裔人仍然趋向于忽略西班牙

裔市场，并认为他们可以对一般的英国消费者所做的广告，对西班牙裔消费者也是有效的。AT&T公司试图通过在广告中使用波多黎各名演员来迎合拉丁人的品味。在这个广告中，妻子对丈夫说：“跑下楼并给玛丽打电话，告诉她我们将晚到一会。”在这段话中有两个主要的文化错误：拉丁裔的妻子很少敢命令她的丈夫干什么，并且几乎没有拉丁人会认为有必要为迟到一会打电话，因为这是正常的。

由于西班牙裔人对他们的语言很自豪并愿意保留它，因而他们有与英国人不同的文化和信仰。当听广播时，西班牙裔人听西班牙语电台，并观看西班牙语电视。为了充分地满足这两个市场，绝大多数商人必须制定出不同促销策略来。必胜客的广告中采用了西班牙主题，而其产品的销量在纽约、德克萨斯、加利福尼亚和佛罗里达地区都得到了增加。这个公司没有在国际上进行特定的广告宣传，只是在几个西班牙裔人占较大比例的城市进行了广告活动。

第二个也是更微妙的错误是认为所有的西班牙裔人都是相同的，并相信同一个行动对所有的西班牙裔人都有效。为西班牙裔市场的所有部分制作一个通用的广告是很困难的。墨西哥人、古巴人和波多黎各人的方言不同且其品味也有较大差异。美国的西班牙裔人群是由20多个讲西班牙语国家的人群组成的。每个人群都有自己的国庆节、文化特征、食品、传统、价值观和方言。明智的商人应区分主要的西班牙裔人口如墨西哥人、古巴

人或波多黎各人的亚文化差异。萨顿认识到方言的差异所带来的困难。对于不知疲倦的商人来说，有关方言差异的例子是数之不尽的。

墨西哥人和绝大多数中美洲和南美洲人是足球的狂热爱好者，而古埃及和加勒比海地区的西班牙裔人则喜欢棒球。海浪洗衣剂在对针对西班牙裔的促销活动中，由于只采用了棒球主题，而落入了文化陷阱之中。它在一些国家的小型聚会公园举办活动，并在减价商店进行商品展示，这种活动在美国的东海岸地区（绝大多数古巴和加勒比海地区西班牙裔人的聚住地）取得了显著的成功，但在墨西哥、中美洲和南美洲地区只取得了平淡而有限的成功。

地区型的公司通常是有优势的，它们常常可以只关注某一特定群体。佛罗里达的帕布莱克思 (Publix) 超市连锁店针对古巴裔美国人的广告活动取得了巨大成功：这个广告表现了在西班牙音乐节奏中，小贩们把热带水果装上杂货手推车，其间还点缀了宽阔碧蓝的天空、棕榈树、彩色蜡笔画等与加勒比海地区相关的场景。洛杉矶的一家杂货连锁店也采用了相似的做法，通过在营造一种西班牙节日气氛来吸引它的墨西哥裔消费者。

然而，针对所有西班牙裔人的基本相似点的营销运作可以为一个国际性的行动铺平道路。百事可乐的一个广告，描绘了一群喜爱的百事可乐的人参加 *quinceanera* 的情景，——甜蜜的15岁聚会，15岁是西班牙少女可以

参加社交聚会的年龄，这也是所有西班牙裔的节日。类似地，塞(See)糖果公司的广告，根据西班牙裔以家庭为导向的特点，表现了全体成员分享一盒糖果的情景，从而强调了西班牙裔的家庭价值观。佛瑞图·雷(Frito-lay)公司努力树立一种一致的国际形象，因而它把西班牙裔美国人看作一个单一市场，该公司在西班牙语电视台作广告，并偶而也针对本地人群进行当地广告宣传，但总的来说，公司瞄准的是尽可能广泛的目标。

斗牛在西班牙社会中是常见的，因而可口可乐公司制作了一个描绘斗牛的广告。可口可乐公司认为西班牙裔人将会把斗牛看作西班牙文化中司空见惯的事，因而会购买他们的产品。然而对英国人来说，这个广告描绘的动物虐待，他们看到不是对可口可乐的宣传，而是动物经历的痛苦，因而他们就很有可能在日常消费中不愿购买可口可乐。

在面对西班牙裔市场时，某些类型的广告是非常有效的，例如，使产品成为某个体育组织比赛指定产品及使产品得到某个受人尊敬的名人的认可都是有效的营销方式。西班牙裔人认为体育组织(比赛)指定的产品是可以信赖的。博世(Anheuser-Busch)、坎贝尔(Campbell)和可口可乐是迈阿密狂欢节的赞助商。AT&T公司则在“大足球联盟(the Major League Soccer)”联赛期间播出电视广告，开发西班牙裔市场。西班牙裔人被教育要尊敬长辈并遵循他们的做法，这也是广告中著名且受人尊敬的讲话者更易于引起反响的原因。

6.3.2 日本的广告

日本广告的设计思路是从感情上吸引观众，制造良好的感觉，以及创造令人愉悦的气氛。日本广告以色彩明亮为特征，它在视觉上是赏心悦目的和吸引人的。这反映了日本人对审美、颜色和设计的敏感性。日本人常在电视广告中使用符号和大幅度的肢体语言。日本的广告也许是幽默的和益智的，然而它们并不能传送多少产品信息。大量的电视广告是“情感广告”，其目的是使消费者对某个产品感觉不错。日本的广告看上去违背了许多美国人对好广告的看法：在观看广告时，有时人们很难发现其宣传的产品是什么。

日本的广告是感情化的、建议性的和间接的，而西方广告有更多的语言、更直接的信息且是符合逻辑的。丰田公司为它的某种型号的汽车制作了两种版本的广告，代号为“发动机 (Engine)”的版本直接地、一针见血地展示新车机械上的先进性。代号“飞鸟 (Bird)”的版本在保留“发动机”版本相同信息的基础上，在屏幕上添加了一条空旷的公路和一只飞鸟的符号。“飞鸟”版本要比“发动机”版本成功，日本人常常把机械的质量看成想当然的，因而广告的感情因素也就显得更重要了。拥有汽车带来的机动性，使普通的日本消费都获得一种心理的解脱和自由，而空旷的公路和飞鸟就很好地体现了这种感觉。

在日本，产品间的差异并不是指相互竞争的产品间

用文字解释的重要差别之处，而是指产品的细微差异的及产品在品质上的总体差别。这是通过将广告中出现的人物、他们的说话方式，音乐及布景中的差异戏剧化而实现的，而不是强调产品本身独有特性和不同之处。非语言的广告占据了主要地位；关键在于它能传达比广告中实际所说的和所写的更多的信息。

日本人从出生起就学习积极地完成象形文字拼写，填充句子，填上对话中所缺少的字词。因而，日本的广告是较短的(10秒到15秒)并且还没完全表达就结束了，也就是说，没有最后的(像所有的美国广告那样的)成功应用的镜头。这种高情景化暗示了日本人对某件事是如何叙述的或某条标语是如何书写的特别敏感。如果语言不是精确地“正确”，不管其推销的是什么产品，消费者都将断然拒绝它而不是为之所吸引。

在日本，人们几乎从不与竞争对手进行直接比较。承认自己竞争对手的存在是禁忌的，人们应当不理睬攻击并平息竞争。日本人所接受的工业规范规定应避免对竞争对手的诽谤、侮辱和攻击。有礼貌的谎言比反面意见更易为人们所接受。虽然日本公平贸易委员会(Fair Trade Commission, FTC)在20世纪80年代后期放宽了对对比广告的限制，但绝大多数日本公司和媒体网络仍不愿采用它们。百事可乐公司的由M.C.汉默比较百事可乐和可口可乐的广告试图来对抗这种文化习俗；虽然这个广告在其播放期间被评为最受欢迎的广告，但由于来自媒体的网络的巨大压力，百事可乐公司不久就撤下了

这个广告。百事可乐公司于是在一些主要报纸上用整版广告登出其电视广告的剪辑，并注释道：“遗憾的是，我们不能在电视上给你的播放这些。因而，应你们的要求，我们在报纸上发布它。”

6.4 跨文化因素对广告法规的影响

马来西亚信息部的马来西亚广播电视局制订了一部长达41页的广告法规。所有广告的故事蓝本必须得到马来西亚广播电视局的同意，广告拍摄成功后还要进行再次审查(还有25个国家要求采用这样或那样的形式对广告进行预先审查。)马来西亚政府决定保护它的伊斯兰人民免受过度的西方广告和营销方式的冲击。有关猪肉、酒精和香烟的广告是被禁止的；广告中的妇女应穿着整齐、体面，马来西亚广播电视局还要求所有的广告必须在马来西亚的拍摄，演员也只能是马来西亚人。依木波尔(Impulse)公司为其除臭剂在马来西亚市场上做广告不得不克服了许多困难。该公司一个广告表现了一位男性匆匆地为一位过路的、面带甜蜜微笑的女孩买了一束花，随后开始了他们之间的浪漫关系。在马西来亚，人们认为一个女孩这样做是非常不雅的，于是，在这个广告的马来西亚版本中，那个女孩在接受花后，只是微笑了一下表示感谢。日本精工钟表公司在马来西亚的广告中使用了这样的主题：“人类创造了时间；精工表使之完美。”马来西亚电视网却接到一位虔诚的穆斯林的投诉，他认为是有真主，而不是人类创造了时间。广告的格言后来

改为：“人类创造了记时法；而精工使之完美。”马来西亚还禁止表现女性穿无袖衣服和露出腋下的广告，这些形象被认为是冒犯严格的穆斯林标准的。

广告法涉及了广告的各个领域。在意大利，即使顾客已购买了广告的时段，电台也不保证为其播放广告。法国和意大利禁止所有的香烟和烟草广告。法国禁止酒精类广告，而意大利只是严格加以限制（在欧洲的绝大部分地区及印度和阿根廷，烟草和酒精饮料广告是被部分或完全禁止的）。德国公司签订了自愿协议，不向青少年作酒精类广告。在比利时，药物广告是非法的。法国禁止在广告中使用外语（40个国家限制能在广告中使用的语言）。德国禁止广告中使用带最高级的句子而且在两个品牌间进行对比广告也是违法的（许多国家也是这样做）。特殊的税收也是人们的考虑因素。在澳大利亚，电视插播广告要收10%—30%的税；在越南，广播广告要收为10%的税，电视广告的统一税率为10%，电影广告也有10%的税。在中国，广告必须是真实的，公司必须为它所广告的东西提供证据。

在许多欧洲国家，诸如德国、意大利和比利时，对比广告是违法的。1996年，飞利浦·莫利斯公司制订一个雄心勃勃的欧洲广告行动；它引用的一份科学研究报告指出：被动吸烟没有在真正意义上对非吸烟者的健康造成危害，该报告还认为被动吸烟比吃饼干和喝牛奶还要安全。人们对这个广告的愤怒迫使飞利浦·莫利斯公司取消了在法国和比利时的广告，并暂停了在欧洲其他

地方的广告。飞利浦·莫利斯公司的广告将烟草和其他产品相比较因而被划入了比较广告的范畴，这是该公司的主要错误。另外，法国禁止这个广告还基于它有为烟草作广告嫌疑。烟草的电视广告自1989年起就是非法的了。

在科威特，由政府控制的电视网每晚只有32分钟的广告时间。该国广告不能有以下内容：最高级的描述、不雅的文字、骇人听闻的场景、不体面的衣着或舞蹈、复仇性的镜头以及对竞争对手的攻击和对比；而且为烟草、灯具、药品、酒类、飞机航线、巧克力或其他糖果作广告也是非法的。拜耐顿(Benetton)公司的广告中，三个小男孩伸出舌头的动作在阿拉伯国家被认为是色情的和禁忌的。在这些国家，展示人体的内部器官都是被禁止的。阿拉伯国家还禁止有关算命和占星的广告、会吓着或干扰儿童的广告、对比广告、场景中出现女人的广告。

赫尔辛基的一家消费者法庭禁止了麦当劳制作的一个电视广告，并指控这个快餐连锁店利用广告使儿童感到孤独。可口可乐公司在当代社会的国际宣传主题是“可乐加上生活”。斯堪的纳维亚地区的人们和泰国人认为这种说法太过分，并加以拒绝。在西班牙，玩具广告应包括其价格以便使父母能提前知道他们是否买得起。关于广告法规也有一些好的信息，一些国家已经放松了限制。例如在韩国，对广告按时间空档出价现已成为一种规范。

在一些国家，商业电视是很少的。由于媒体没有广告收入，电视拥有者要为观看电视节目向政府支付费用；然后政府再播放非商业性的节目（意大利、芬兰、瑞典、德国、英国都采取这种做法）。即使有广告存在，情形也会有较大的不同；德国按米（胶片长度--译者注）而不是按秒出售电影时段，因而广告代理商，不得不制作43秒长的广告。德国的广告长久以来只在节目开始前或结束时播放。在中东地区，某些产品不允许在电视上作广告。

有些国家甚至不需要直接的法规就可以影响媒体：在一些发展中国家，经济的很大部分是由政府控制的，不遵循政府的规定可能是致命的：1993年，乌干达禁止该国最主要的评论性的和独立的出版物（监视者）接受政府和政府拥用公司的广告，从而导致该出版物一夜之间损失了近50%的收入。

在不同国家，可使用的媒体种类也不同。在非洲的某些地方，甚至没有当地的广告代理机构。某个公司的广告代理机构也许并不在该公司的目标国家，而且代理机构提供的服务也许并不能充分满足公司的需要。有些国家限制广告代理机构的所有权性质，有17个国家只允许少量外资所有权，而印度尼西亚、尼日利亚和巴基斯坦根本不允许外资拥有所用权。习惯上，在东欧有业务的外国公司不得不使用当地的国有广告代理机构……这导致广告人才的缺乏，而这也是人们正在致力解决的。

6.5 其他形式的广告媒体

商人在进行全球化广告活动以前需要考虑的另一问题是其他形式媒体的可用性。印度农村的许多地方是没有电视的，广告的唯一媒体是在村庄间放映电影的流动电影院。威肯顿(Wilkinson)公司在印度利用木偶戏作广告。南欧人和西欧人喜欢看电视，而在北欧和中欧，收音机是最重要的媒体。报纸在斯堪的纳维亚地区和德国是流行的(70%的人看报)，而在葡萄牙只有15%的人看报纸。在西方，广告收入占报纸总收入的80%，而在非洲的绝大部分地区，这个比例却是相反的；它们的绝大部分收入来自于报纸的发行量。

绝大多数共产主义国家的媒体是国有的并且不接受广告，这种情况已发生了改变……甚至对于共产党的官方报纸，“真理报(*Pravda*)”也在接受广告。除了发布新闻以外，报纸也可会有商业报道。东欧地区将广告重点放在非商业因素上，它通过发布信息、说服和宣传来促进人们对某些产品的需求。即使在现在的俄罗斯，大量广告也是用来为消费者提供可用于销售的产品的事实性信息……理智的而不是受感情主宰的用户将会受益。这些地区由于缺乏在媒体上作广告传统，而导致了其总体上比较糟糕的营销(广告)基础设施。

普通的日本消费者都是狂热的电视观众和报纸读者。报纸的夹页广告(*orikomi*)被广泛应用，这使小商店也可以用最少的费用对一个限定的区域作广告。“交通

广告(Transit advertisements)”是一种文字广告,其载体是公共交通工具如有轨汽车和公共汽车;由于一般的上班族很依赖公共交通工具而且他们的上下班时间也比较长,因而这类广告在日本是很常见的。交通广告的主要客户包括:杂志和出版公司、食品公司、大零售商、化妆品公司、宾馆和餐馆。

在日本,每年产生200多种新杂志,这些杂志中有一半以上或是时尚杂志或是与消费者生活有关。日本的杂志在本质上是含有更多信息的。由于这些出版物的主题提供了心理描绘性的信息,这就为制造和供应商除了简单的在其上作广告以外,还能战略性地利用它们提供了可能。新闻周刊(*Newsweek*)于1988年成功地发行了日语版;它的销量很快就达到了150 000册,而且数目仍在持续增大。新闻周刊日语版为新读者们展现了一本综合性的国际新闻杂志,它主要从美国的国内版本中提取内容并将重点放在国际新闻上;其主要目标读者是知识分子、商业相关人员、白领工人,次要目标读者是商业中的管理人员和大学学生。

在墨西哥,特别是在其拥挤的城市,广告牌是有效和高效的广告媒体。由于在墨西哥城市主要道路上的交通阻塞及一天中几乎所有时间车流都比较缓慢,广告牌吸引了大量的观看者。墨西哥人还喜欢室外活动并比美国人更经常待在室外。在美国,室外广告费用只占较小和当地公司广告总费用的2%,而在墨西哥,却占到了全部广告费用的5%左右。室外广告在东欧地区也是盛

行的。有趣的是，由于汽车拥有量相对较低，绝大多数广告牌是面向行路人，而不是机动车乘客。然而，商人在广告牌上仍然会犯他们在大众媒体广告中所犯的错误：泛美(Pan-American)公司在日本建立了一个巨大的广告牌，表现了一位穿着和服斜躺着的日本妇女；在日本，只有妓女才会那样斜躺着。虽然越南政府曾鼓励室外广告，但它仍取缔了一些它认为庸俗的广告牌。在一个国外的投资活动中，百事可乐公司宣布它将和两个俄罗斯装瓶合伙商在十年的时间内向俄罗斯投资 5.5 亿美元。绝大部分资金用于建立 11 家新工厂和 1 个新的分销体系，但却有一部分资金用于让宇航员建造一个“太空广告牌”。

在亚洲每周都有数百小时的商业信息片在飞机上播放。这些像正常节目一样长的广告是以名人对某种产品的认可和实证为特征的。1995 年这些产品在亚洲的销售额达到了 2 亿美元，而实际上还没有将中国和印度包括在内。在巴西，某种出租汽车上包括汽车内部完全被涂满了广告；汽车驾驶员获得 3000 美元，以驾驶这种带有多彩的汽车在全国各地行驶一年。

相似的，在土耳其，有些公共汽车也完全涂满了广告。在整个欧洲，往返列车也被合法地涂上广告，作为各个品牌印刷广告行动的补充。

6.6 结论

广告是国际营销中的关键工具。它包含了基金的重

要承诺，它担任了许多公司的单一国际代表，它需要根据跨国公司的愿望准确地定位其产品。一个广告要在国外取得成功需做到以下几点：

- 广告信息对于人们的经验必须是有意义的。
- 广告信息必须与目标观众的期望和抱负产生共鸣。
- 广告信息必须没有冒犯敏感问题。

当进行跨文化广告时，必须遵循以下几点：

- 理解当地法规及它们对广告的影响；
- 不要假设在家乡成功的广告也将等效地吸引外国人；
- 创建一个全球性的广告主题，必要时对特定市场要进行当地化；
- 努力进行研究工作，使潜在的翻译和使用问题最小化；
- 当广告目标随市场的不同而不同时，为每个设定的目标市场定制目标，这样做时，要注意文化因素的影响。
- 清晰地设定目标市场中的目标消费者；
- 检查目标市场中媒体的可替代性和可用性；
- 复审当地代理机构的可用性和能力；
- 雇用讲当地语言的人翻译广告信息。



第7章

●
商品交易会的跨文化方面

7.1 商品交易会 and 商品展览会

商品展览会(Trade show或Trade exposition, 美国用法)或商品交易会(Trade fair, 欧洲用法)是进入或发现某个市场的最佳方式之一。在商品交易会上, 在同一个地方, 你可以找到要购买的商品或服务, 可以销售你制造或代理的产品, 也可以调查竞争对手的情况。商品交易会为你提供了这样一个机会: 你不仅可以获得销售定单, 而且还可以测试产品的市场接受情况, 研究消费者的态度, 寻求分销商和代理商, 分发促销材料, 获得领导地位并与同行建立网络, 并保持竞争中的领先地位。商品展览有三个独特的好处: 廉价的人与人接触(只需工业销售方式所需费用的 $1/3$ 就可使某个公司处于领先地位); 买家与卖者之间的信息交换; 购买时间的压缩, 即缩短了销售周期。商品交易会公司每宗定货所需拨打的电话由五个减至一个, 并使争取新定货的费用减少了 $4/5$ 。

通过在商品交易会设置一个摊位, 这基本上就宣布了某个公司作为一个能生存的竞争者进入市场的意图。不管在国内还是在国际上, 商品交易会都是一种进行市场研究和产品推广的极好的和有成本效益的短期运作方法: 某些国际化公司70%的年销售量是在国际商品交易会上发生的。但是, 如果某个公司不知道如何恰当地运作, 商品交易会也会是扰人心神的, 并且也会造成时间和精力巨大浪费。满足诸多的与消费者面对面交易的

最符合逻辑的方式是在某个展览某种特定产品或几种相关产品的商品交易会上展示产品。

展览主要有两种类型：横向的和纵向的。横向展览展示许多种不同的产品。这种类型的例子是德国的汉堡商品交易会，它展示的内容包括了几乎所有的生活消费品和工业产品。纵向展览展示某种特定产品。例如，展览会只限于药品、计算机或电子产品。每年在德国慕尼黑举行的交易会就是典型的纵向交易会。Comdex交易会是在世界上许多国家举行的纵向商品交易会的一个例子。每年11月在内华达州的拉斯维加斯都要举办的世界最大规模的Comdex展览会，而世界各地的战略性市场也举行一些规模较小的相同展览会（例如欧洲、日本、南美等）。满足诸多的与消费者面对面交易的最符合逻辑的方式是在某个展览某种特定产品或几种相关产品的商品交易会展示其产品。例如，某个小酿酒厂可以在某个饮料展览会或某个特定的食品展览会上展示其产品。

展览可以进一步分为联合展览和独立展览。联合展览会是由特定的贸易联合会发起的。独立展览会是由专门从事展览运作和管理的私人商业部门组织发起的。人们经常发现参加商品交易会的大杂志出版商都有拥有自己的展览部。从概念上讲，某本杂志中的广告也是在对某些公司进行展示，而杂志的读者就是参观人群。因而，世界上许多大出版社的杂志部和商品交易会部门之间有着大量的协作关系。

在美国，商品交易会也可划分为商业对商业和消费

者(大众)两种类型。前者几乎只限于贸易,而消费者类型是向一般大众开放,人们不需要预先注册,但需要购买门票。商业对商业类型的展览通常是要求事先注册的。游艇、汽车和改善家居生活的交易会是很好的大众交易会的例子。

商品交易会的历史可以回溯到绝大多数贸易仍在市场中进行的时代。自16世纪以来国际商品交易会一直是接近潜在购买者和介绍产品的主要工具。在欧洲的公司中,参加交易会的费用占其宣传预算的近22%。比如,法兰克福定货交易会(Frankfurt Book Fair)自13世纪以来就一直定期举行。在美国,商品交易会可以追溯到1872年芝加哥国际展览大厦的建成。

在现今的国际市场上,商品交易会会被当作“商店橱窗”,来自不同国家的数以千计的公司,在橱窗里展示自己的商品。对于一个刚开展出口业务的公司,寻找和利用国外的代理人、代理机构和分销商是很有益处的。这些人就像美国某个地区的区域销售人员一样,对他们国家的市场非常熟悉。他们了解当地习俗和常规程序,并把他们的客户介绍给高级经理,引导高级经理了解他们国家的商业文化。商品交易会也可以是为中小商业企业培养新的客户的肥沃土壤;通过广泛地参加国外的商品交易会,进入一个出口市场的时间可以由6年减至6个月。

在美国,商品交易会60%的商务参观者预计将在2个月内购买展览的商品,而在国外商品交易会中,近100%

的商人是定单在手的买家和寻找可在美国销售的产品的分销商。欧洲公司用于商品交易会的费用平均为其营销预算的33%，而美国公司只有25%。在国外的商品交易会中，出席交易会的公司总经理要比美国国内交易会中出席的总经理多。这是因为国外公司的总经理认为出现在商品交易会大厅里是他们工作的一部分。这也是由于某个公司加强自己想在那个国家或世界某个地区做生意的承诺。而且，在商品交易会面对面地与国际上的有前景的合作者或客户交流也能影响总经理们的决策。

在国际上，商品交易会会被赋予很重要的地位，在商品交易会上展示商品被认为是促销出口产品的最有效的方式。1991年，有近2000个商品交易会在超过75个国家举行。而近10年来，商品交易会的数目已经翻了一翻。1996年北美洲有50个展台或更多的商品交易会总数达4400个。现在公司为在商品交易会中进行展览每年要花费36亿美元，这比他们在定期商业广告的花费还要多。

欧洲的商品交易会比美国的规模大得多：德国科隆的商品交易会聚集了来自100国家的28 000个参展商及来自150国家的180万买家。商品交易会周刊 (*Tradeshaw Week*)报道说，即使比利时这样的小国也把积极参加商品交易会作为促进出口的有效工具。1995年，在布鲁塞尔举办了34个商品交易会，有5 880家国际公司参展，并吸引了近500 000名观众。俄罗斯的展览中心，于1991年被私有化，它也组织商品交易会。1995年，这个展览中心举办了90个商品交易会，有来自70个国家的10 000家

公司参与，并吸引了300万参观者。

德国的商品交易会吸引了400多家美国参展商。美国观众据统计超过了80 000人。数以千计的美国公司海外的商品交易会，美国公司和其展览在海外的商品交易会中是受欢迎的，这是由于美国公司以技术领先而著称，美国公司带着技术参加交易会将吸引更多的观众。美国的绝大多数商品交易会只持续了3~5天。中国的广州商品交易会每半年举办一次，在每一个半年里持续一个月。德国的汉诺威商品交易会(Hannover Fair)展期只有2个星期。汉诺威商品交易会的重要性在于许多公司为这次交易会 will 花费其营销沟通总预算的20%~25%或更多；而为汉诺威商品交易会耗费50%~70%或更多的预算也是常有的事。在汉诺威商品交易会中，参展商可以向在展览场地上建设展览厅的各个贸易联合会购买12年的展位合同(美国的常见做法是一年一年地买)；大约有1/3的展台每年都固定在同一地方。

参加国外商品交易会的好处是交易会可以使出口商直接面对买家；交易会可以第一手地提供产品的海外市场的情况和兴趣；交易会可以使公司观察其竞争对手；交易会可用来收集营销研究数据。商品交易会在收集关键性的且与营销相关数据诸如对竞争的反应、产品的开发和研究、定价体系、分销体系等方面，比其他促销方法有优势。商品交易会的环境是以行动为导向的，且对产品展示也是理想的。人们可以观察展台上的产品吸引观众的情况，也可以邀请参观者提问

和进行个人销售活动。

潜在的出口商在国际商品交易会中会经历许多的困难。把国内雇员安排在国际商品交易会的展台上是行不通的。这是由于一个能胜任的出口商应具备两种类型的出口知识：客观性的(通用)知识和经验性的知识，前者可以被教授，而后者只能自己学习。因而，进行国际展览应使用有这方面经验的合格人员。

美国是以技术领先而著名的，由于它们的吸引力，外国商品交易会的组织者欢迎美国参展者。然而，由于美国有巨大和均一国内市场而且商品交易会在美国有着好坏掺半的名声，美国公司在国外市场进行投资时，并不像它们的海外对手那样有闯劲。因此，美国公司也并没有束缚于国际商品交易会营销方式。然而，商品交易会可以成为中小型企业培养新客户的沃土。1995年，39家美国公司参加了在日本 Osaka 举办的为期7天的电子产品生产设备交易会，最终它们签订了价值 160 万美元的订单，并预计在未来一年内还会有 1010 万美元的订单。有5家公司在展览期间寻求远东的代理机构和分销商，在展览结束之前，这5家公司都签订了代理协议。一般来说，美国的商品交易会中只有 20% 参观者旅行超过一天的车程，而许多国外商品交易会的参观者中却有 30%~40% 来自国外。

7.2 政府在商品交易会中的作用

法国比欧洲其他国家更直接地卷入到商品交易会出

口的主办活动中。通过法国对外经济事务委员会 (CFME), 法国每年主办 200 多个商品交易会。英国的情况也类似, 英国贸易局办公室 (BOTB), 为英国公司在商品交易会上建展台提供 5% 的费用; 英国贸易局办公室一半的营销费用要用于商品交易会活动。在 1989 年到 1990 年期间, 有 8000 人被资助参加了近 350 个交易会。商品交易会也是德国政府为小公司提供市场展示机会的主要手段。德国联邦商品交易和展览行业协会 (AUMA) 每年在世界范围确定、筛选和评定 2500 多个商品交易会, 并监督德国企业参与这些交易会。每年, 该协会帮助组织和管理 100 多个在德国国内举办的商品交易会, 这些交易会吸引了 100 000 个参展商和近 1000 万参观者。德国的各个州也有这样的机构, 比如, Northphine-Westpahlia 州, 将其每年近 300 万美元的出口促销预算的 60%~65% 用于商品交易会, 这只是设置展台和招聘展览工作人员费用的近 50%。在美国, 有几个州包括科罗拉多州、印第安那州、南达科他和怀俄明州都建立了欧洲式的商品交易会资助计划, 它们常常承担的公司参加商品交易会的 50% 费用。

欧洲的商品交易会为美国出口商开发同东欧的联系提供了极好的机会。科隆商品交易会 (Cologne trade fairs) 总共吸引了来自 100 个国家的 28 000 个参展者及来自 150 个国家的 180 万买家。参加商品交易会是测试欧洲市场潜力的最佳方法之一, 这或许也是美国出口商的欧洲营销计划中最重要的一个步骤。世界上规模最大的 20

个商品交易会中有 10 个在德国。汉诺威，作为举办 CEBIT(信息技术)交易会和工业产品交易会(2周展期内有6000多位参展商和600 000多位参观者)的城市，是德国最重要的展览中心。而法兰克福，受欢迎的 IAA 汽车交易会每隔一年在那儿举办一次，吸引了比汉诺威更多的参观者。德国联邦商品交易和展览行业协会指出，1996年，德国的102个主要商品交易会的参展商的数目为120 000，占用的展览空间为600万平方米并有1000万参观者。在科隆，100万参观者参观了24个商品交易会。杜塞尔多夫每年举办25个商品交易会。每年举行一次的德国汉诺威商品交易会拥有20个主要类别的5000多位参展商。1990年，汉诺威交易会有561 060名参观者；同一年，阿姆斯特丹举行的为期12天的家用商品交易会吸引了300 000多名观众。巴黎飞机博览会(The Paris Air Show)每两年举行一次，40多个国家的2000多位参展商展示了他们的产品和服务。

新建的东京国际会议中心，其楼层面积超过 250 000平方米，将会吸引许多交易会。然而，德国仍处于领先地位，世界上最重要的商品交易会和展览会有 2/3 在德国。虽然东京会议中心的很大但也只是排在第三位，比汉诺威交易中心(461 000平方米)和科隆展览馆(263 000平方米)都小。

7.3 商品交易会的跨文化维度

商品交易会是商品销售的另一个论坛。文化对商品

交易会运作的影晌，与它对个人销售和广告交易的影响是同样重要的。例如，在墨西哥，商人们只有在彼此建立起良好的关系时，才会做生意。在墨西哥的商品交易会中，人们常可以发现高级经理主持展台，这是因为在那里某人的头衔是很被看重的。大部分展台都是由总经理和公司的所有者主持的。这些高层管理人员在交易会中形成的文化间的和人际间的联系可以变成一种长期的商业关系。在欧洲，由于商品交易会会被看作公司营销战略的组成部分，公司职员的才干和展示的产品反应了公司在行业中的位置。

从本质上讲，商品交易会中的公司就是在邀请人们到他们家里吃饭，因而他们想把最好的食物摆出来。参观者趋向于为所有者、合伙人和职业购买者。在墨西哥和欧洲公司中高层人员的决策权威通常比美国要高。然而，1989年，对500家美国大公司的100位总经理的最新调查发现82%的人至少参加了一次公司的展览。当参加墨西哥的商品交易会时，公司应派出高层代表。绝大多数墨西哥的商品交易会，开始时要晚一会儿而参观者则趋向于展览结束时才来。美国参观者喜欢根据参展者目录计划他们的参观方式，而墨西哥参观者沿着通道由上而下有条理地参观。墨西哥参观者喜欢看哪个公司第一个展示，他们也许走过了某个展台，但却听着展台上正在进行的谈话，如果感兴趣，他们也许会再回到那个展台。在墨西哥和欧洲的交易会中，通常是不分发参展者名单的。一些美国商品交易会提供部分参展名单或是允

许人们在交易会结束后通过付费获得参展者名单。

绝大多数美国商品交易会的开放时间从早 9 点或 10 点到下午 4 点或 5 点，而墨西哥的商品交易会通常到下午 2 点或 3 点才开门并在晚上 8 点或 9 点结束。墨西哥的商品交易会的参观高峰时间是下午 6 点到 8 点。在拉丁美洲的绝大部分地区，情况都是类似的。巴西的商品交易会通常在下午开始，有时甚至到下午 4 点，交易会一直开放到晚上，偶尔会在晚上 12 点才结束。典型的巴西商品交易会只有 60 个~100 个参展者，但它将吸引来自世界各地的买家。虽然这使商品交易会显得不很正规，但人们不应被拉丁商人的不正规所误导。

在英国，制造业的公司将其几乎 1/4 的促销预算用在商品交易会上。许多欧洲公司常常会为商品交易会花费最高达 50% 的促销预算（美国公司的平均花费只有不到 1/6）。欧洲方式的交易会描述为“聆听和学习”，而美国方式则是“展示和销售”。

欧洲和美国商品交易会参观者的主要差异是：几乎所有的欧洲参观者都购买交易会中的商品，而美国参观者中只有 60% 的人会在不久的将来购买。在美国，商品交易会的参观者有许多来自普通大众，而在美国以外，绝大多数交易会参观者不是商人就是决策者。因而，商品交易会在美国并不像在欧洲和亚洲那样是公司的主要营销工具。德国前 100 位商品交易会平均有 77 000 名参观者，而美国前 100 位商品交易会平均参观者人数只有 22 000 人。德国的商品交易会行业从它的网络体系

和公司间的自愿协作得益很大。贸易协会是与商品交易会的组织者广泛联系的，这导致了代表参观者的协会和参展者之间的一种亲密的工作关系。

亚洲的商品交易会有许多不成文的规则。为了防止被竞争者仿制，许多最好的产品并没有被展示出来，而是保存在附近客房的后备房间中。想看到令人感兴趣的产品的唯一方法是同高级销售人员交谈。公司必须避免在亚洲的交易会上推出某个产品的前景。亚洲人喜欢长时间了解他将与之交往的人员和公司。亚洲人喜欢用友好的谈话作为艰苦的商业谈判的序幕。日本人在商品交易会的展示方式是同西方人的典型做法不同的。日本人的展台在交易会开始之前就已建好，在交易会期间使用，并通常在交易会之后就拆毁了。再次使用同一展台不是日本人的典型做法。

绝大多数国际展览中的展台建造在增高的地板或平台上。许多欧洲的展览管理部门要求所有的展台都要建造在增高的地板上，所有的电线、电缆和电话线都应在平台下面布线，地毯和瓷砖在展台建设期间都要进行保护性覆盖。由于欧洲的电气标准仍然是混乱的，必须根据国家的不同使用相应的变压器；例如，德国的计算机电源插头无法插进英国的插座中。

7.3.1 商品交易会：跨文化的费用和礼仪

欧洲的商品交易会的展位是根据先来先服务的原则分配的。常规做法(这与美国的做法是不同的)是某个公

司在不能选择它将在展览大厅的那个地方进行展示的情况下就为展位付款。展位在最受欢迎的商品交易会中是很紧俏的。为之等待2年或3年时间是常有的事。有经验的参展者常提前2年买展位，并在展览的前1年就开始工作，制定展台主题和促销手段。欧洲商品交易会的展位费用是较高的，几乎是相似的美国展位价格的5倍。例如，国家家用品制造商联合会(National Housewares Manufacturers' Association)在芝加哥的McCormick大厦的展台价格是每平方英尺4.75美元，而它在德国法兰克福Ambiente交易会的相似展台价格却为每平方英尺25美元。虽然欧洲的商品交易会在美元对绝大多数欧洲货币比较坚挺时，可能是便宜的。但近几年来，却一般没有发生这种情况。

美国公司所可能犯的最大错误是按它在美国做生意时的情况进行假设和预算。为了减少建设和运输费用，许多公司利用当地工人的专业技能和知识在欧洲建造展台。有时，展台可以在展览大厅内建造，展览结束时，展台被拆毁或将其部件卖给其他的参展商。

欧洲的商品交易会展台比美国的更令人亲切：它们有更舒服的会谈场地和宽敞的休息场所，甚至还有展台服务人员提供酒类饮料。巴黎航空展览会每逢奇数年举行在航空公司的航线展台上建有宜人的休假小屋。典型的休假小屋包括顶部是倒V字形的餐馆，各种办公室和舒适的房间。欧洲商品交易的展台比美国的更大更精致，它以综合展览和产品演示为特征，有时在上层建有私人

会议室，在那里可以行严肃的商业会谈和谈判。1995年10月1日，在日内瓦举办的95'电信交易会有100 000平方米的展览面积和并吸引了来自世界各地的15 000名参观者。交易会中有些是展台建有二层楼高的瀑布和可坐200人的剧场。参展商用飞机运送参观者，并提供免费午餐。举行私人音乐会和专门研究会也是参展商的典型做法。一层展台的租金为每平方米482美元，而二楼展台的租金为每平方米164美元。一个62 000平方米的展台需要180位工作人员。一些展台工作人员要坐2个小时火车来上班。在欧洲的一些地方，旅馆的客房比较少，许多参观者只能住在替代性的地方，如住在私人家里甚至住在游艇上。

在法国，公司必须准备用法语谈生意；而在其他的一些国家如瑞士，懂得英语就足够了。对于那些有很好的生意前景却不能讲英语的人，雇用翻译人员是很有帮助的。在销售和产品中用展览所在国的文字也是很重要的；翻译过的文字可用小纸片的形式夹进英语语言的说明小册子里。某公司在商品交易会的代表应注意和尊重服装、礼节及名片交换等方面的文化差异。在德国的商品交易会中，姓名标签是不能使用的。整个欧洲也几乎不使用证章。在欧洲，衣着要保守、礼仪要正式。最好用主人的头衔来称呼他们。不要用姓称呼某个陌生人和新认识的人。这并不被看作是冒犯的，但也许会被认为是无礼貌的。欧洲人希望公司的总经理或其他高级经理能出席商品交易会。

世界上一些地方的商品交易会的会场也许会很简陋，而且人们甚至无法找到半熟练的工人。会场中的地板也许会是一片狼籍，而电子设备也很容易损坏。在埃及，不付小费将无法完成任何工作。在一些欠发达国家，促销的赠品会引起一片混乱。在中国，每个商品交易会中的展台都有人数限制，并用栏杆与外边隔离。在沙特阿拉伯，穆斯林每天要有15分钟的祈祷时间，人们必须学会在这种氛围中工作。

7.3.2 商品交易会：展台的位置和布置

获得尽可能好的展台位置是重要的。公司必须找到会有最多参观者的展位。看看你的邻居是谁，你的展台不应和某个会分散你的目标观众的展台相邻。尽量和竞争对手的展台隔得远一些。要确认你的展台是由恰当的人员主持的；某些人在商品交易会中是很优秀的，而某些人则不是。时间是最昂贵和最有价值的东西，你不要浪费它。你应该寻找最有吸引力的方式来展示商品和进行解说。在对商品交易会上的展览进行计划时，搞清楚展览所在国家的需求并安排引进外国设备使展览更生动或进行多媒体展示是很重要的。关于展台材料，你必须在你的公司开始展览设计之前就了解哪些材料是可以被接受的。还有，在参展前，你应参观和审视一下这个交易会，以使你能理解你将作为一个参展商而经历的营销环境。按以上所述去做，你将会节约大量的时间、金钱，

也会省去诸多烦恼。

7.4 商品交易会的有关建议

商品交易会越来越专业化(它们向特定参观者促销一种或几种相关的产品,比如纵向展览)。为能作好充分准备,某个公司必须提前一年决定它将参加哪些商品交易会。该公司必须检查它的有关材料是否应翻译成交易会所在国的语言。公司还必须决定将带到交易会产品的价格信息,并准备相关的销售材料。

对想开展出口业务的美国制造商来说,商品交易会是一个极好的场所。如果你公司的产品在美国非常成功,公司的生产能力也得到提高,而且你也认识到找到更多的分销途经将会减少成本,那么你就应参加商品交易会,以寻找事实的态度审视交易会并收集市场潜力的有关信息。你应该找出哪些产品与你的产品形成直接竞争。然后开始同人们谈论你的产品。你应该携带足够的文字材料。参加商品交易会时,你还应携同一位真正懂得展览所在国语言的人或雇用一名翻译。所有的会议中心都有翻译人员,其费用为每小时10美元~20美元。为翻译一天花费75美元左右是一个精明的投资。

绝大多数进口商也在寻求价格限额,调查在最近的进口港——如鹿特丹(Rotterdam)、Le Havre、那不勒斯(Naples),各种项目的费用是多少。预先对运输路线进行调查是明智的——这通常是由负责将公司展品运到交易会所在地的人完成的——制定出不同港口的离岸价格

(c.i.f price)列表。商品交易会所在国家有前景的分销商的邮寄名单可以从交易会组织者或美国商务部获得。在商品交易会上，参展商应挂出欢迎查询分销业务的告示牌。某个公司在没有派代表对某个海外的商品交易会进行考察之前，不应决定在该交易会设立自己的展台。美国商务部的美国和外国商业服务部门提供了不同产品在不同国家可预先联系的可能代理机构名单。商务部还有一些对出口商开拓国外市场有用的计划，它们包括：

1. 产品目录展示 国际贸易行政管理官员将展示某个商品交易会的文字或影像形式的产品目录并提供关于对某公司产品(服务)供给反应的营销研究。

2. 得到认证的贸易代表团 美国的公司官员和资深政府官员一同参加海外会议或技术研讨会，并一起选择代理商和分销商。

3. 贸易合作代表团 美国官方安排在美国公司与有合作前景的代理商、分销商或合资企业合伙人之间安排一系列会议。

最后，许多较大的商品交易会也有他们自己的代理商和分销商服务。向商业部查询某商品交易会是否得到美国政府认证是明智的。这个证书从批准之日起生效，它指出某个交易会组织有资格为美国公司提供服务。

各种系列的直接寄出材料将有助于使潜在的参观者产生兴趣，并为任何固定地点的促销方式提供了沟通工具。展览前可以将交易会的展览计划直接邮寄给那些想参观交易会的公司的决策者，并为他们提供补偿或特殊

展示项目以鼓励他们参观展览。应在商品交易会的印刷部门准备大量的印刷材料。这些材料应包含对交易会适用东西诸如新产品的信息和某公司展台介绍的技术。由于带有展台信息，这些印刷品应采用交易会所在国的语言。由于参观者所讲的语言也许会有多种（例如，在欧洲有法语、德语和英语），展览期间将需要多种材料。

由于外国的商品的交易会在地理上位于国外，而且大多数参观者也是交易会所在国的当地人，因而参展商在展览期间最好要适应当地的文化传统，接受当地实际存在的限制，并按当地风俗做生意。



第8章

跨文化促销技巧

8.1 促销和文化

促销包括除广告、个人推销和公共关系以外的其他一些促销方式。常见的促销工具有优惠券、彩票、游戏、竞赛、降价、展示，购买点赠送、象征性优惠、奖品、样品、现金返还、赞助活动和赠品交换券。人们对促销工具偏爱的不同是文化差异的直接体现；比如，法国消费者偏爱优惠券和买一送一的促销方式，而英国消费者对于相同品牌的商品，却对“减价×%”反应更好。在大众媒体覆盖面较低的地方，促销效果往往不佳。促销的运用需要借助于目标国零售商的经验。在价格由讨价还价决定和贸易存在不当定价的环境中，降价促销将是无效的。赠品交换券在不愿接受延后优惠的目标市场是无效的，而且赠品交换券的操作和兑换都需要稳定和成熟的销售渠道，因而在不稳定的经济形势中，它也是不可行的。促销性包装策略，诸如包装的里面、上面和旁边的设计，虽然也许需要进行包装适应，但并不需要广泛的文化媒体支持或分销渠道。在美国，许多促销工具（特别是彩票和竞赛）在一些收入较低的人群中使用更为有效。通过对比可以发现：在美国，优惠券的使用是与人们的社会经济地相关的：某人的教育和收入水平越高，他使用的优惠券就越多。

由于经验表明在美国取得成功的促销方式在海外并不必定会同样有效，因而为促销方式制定国际标准通常是困难的。优惠券的分发是关于这方面的一个很好的例

子。优惠券和其他促销手段在欧洲的使用，虽然按美国标准是少了些，但却一直在稳步增长。1991年的一个研究指出，英国和比利时的消费者是欧洲最积极的优惠券使用者。1990年，英国和比利时平均每个家庭分别使用了17张和18张优惠券，而同一年，美国和加拿大平均每个家庭使用的优惠券数目是77和26。在意大利和西班牙，平均每个家庭只使用3张优惠券。然而，市场的增长是不规则的。1991年到1992年期间优惠券的分发和兑换虽然在欧洲大陆是上升的，但在英国却下降了（主要体现在质量上而不是数量上）。而在这期间，美国和加拿大优惠券的分发和兑换都下降了。

日本的公平交易法规定奖品的价值最大只能为产品零售价格的10%并且不能超过100日元(大约80美分~90美分)。在日本高度分散的零售体系中，较小的商店规模使占用商品空间(如放在商店中陈设样品)或减慢营业核算(如优惠券)的促销方式是行不通的。在北欧高度集中化的零售体系中，人们把重点放在以价格为导向的贸易交易和对商店中消费者的促销上。在高通货膨胀的经济中，能立即给消费者回报的促销方式是最有效的。然而，这些促销手段有时太有效了，以致于带来麻烦！当宝洁公司第一次在波兰大规模地邮寄免费样品时，它为华沙的消费者寄出了580 000瓶沙宣(Vidal Sasson Wash & Go)洗发水，而有些波兰人却破坏邮包，偷出洗发水供个人使用或在黑市上销售。

费用返还保证的促销方式常使西班牙裔消费者以为

某个公司这么做一定是为了什么。西班牙裔人认为这种方式销售的产品一定是不耐用的劣质产品。只有不到一半的西班牙裔人将其看作可信的促销工具。例如，墨西哥人要求诸如特殊赠品和象征性优惠之类的促销手段在得到政府机构批准后才能使用。虽然法律的限制是令人厌烦的，但人们并没有停止使用这些促销手段。奖品促销在法国叫作“有奖销售”。而在比利时它被叫作“附带的赠品”，这个概念是同法国法律中的概念完全不同的。

世界各地对促销方式的限制有很大的不同。由于各国的法律规定不同，跨国使用竞赛和彩票促销方式的情形是很复杂的。一些国家的法律也许会限制样品、奖品或奖金的性质和多少。免费赠送的商品价值常常被限定为不能超过所购买商品价值的一定百分比。德国的反不公平竞争法规定除非某个公司在整年内都保持一致的政策，否则它不能使用优惠券、摸奖、免费样品等促销方式。各种文化对奖品形式的期望也有很大的不同，奖品必须能吸引当地的消费者。

赞助公共事件(用公司名称为某个事件命名)在日本是常见的；赞助日本职业高尔夫球联赛的一场比赛通常就要花费数百万美元。赞助主要的乒乓球联赛只需要那个数目的1/10。冠名赞助通常必须购买2/3的广告时段。日本的啤酒和酒类生产商桑得利(Suntory)公司每年9月都要邀请数以百计的分销商、消费者和其他客人参加为期一周的桑得利高尔夫锦标赛。绝大多数受到优待的客

人和著名的职业高尔夫球手一起参加锦标赛开始前举行的慈善义赛。在日本，可口可乐（日本）公司每年在社区体育计划上花费 200 多万美元，而它的独立装瓶商还要再花费这个数目的一半。

菲律宾的带包装食品生产商在对消费者促销过程中，必须限制使用价格较高的包装，否则，产品的最终价格将超过消费者的承受能力。世界各地人们收入的巨大差别是将产品标准化的一个主要障碍。为了实现市场占有，公司必须或者改造它们的产品或者制造不同的、成本较低的产品。

8.2 优惠券

通过使用优惠券对商品打折，生产商可以吸引那些本来更趋向购买竞争对手的产品的消费者。分发优惠券可以使销售人员能根据消费者对品牌的不同忠诚度来分隔市场组成。当优惠券的成本足够低时，这种价格差异对销售商是有利可图的。当人们对某种产品的价格相当敏感时或人们常常更换品牌时，生产商应当使用优惠券的促销的方式。当两种产品基本相同时，优惠券就成为人们选择一个品牌而不是另一个的催化剂。优惠券的使用常常是一种为某一品牌寻求新用户并刺激重复购买的有效方式。

每年有超过 3000 亿张的优惠券被分发给美国消费者，而兑换率为 2.5%（被兑换的优惠券的 25% 是误兑换）。这个低得出奇的兑换率以及优惠券对成功地达到目标的

无能为力，使美国的生活消费品生产商认真地考虑继续使用优惠券作为促销手段的可行性。品牌忠诚已经不复存在，许多消费者只对他们日常购买的东西使用优惠券，因而这种促销的主要功能被削弱了。1995年10月，宝洁公司开始通知几个选定的市场，它将取消优惠券。宝洁公司的研究指出，对于绝大多数消费者，优惠券并不是有效的促销工具，它们只能为生产商、分销商和消费者带来有限的利益。在世界其他地方，优惠券有着不同的命运，它们在有些国家甚至已经绝迹了。在法国，新近推出的聪明卡片 (smart card) 或许已经完全替代了优惠券，而法国人的邮箱曾充斥着无穷无尽且特别提供的优惠券。

对于西班牙人，特别是在外国出生的西班牙人，优惠券或价格折扣并不是推销产品的有效方法。在拉丁美洲的许多地方，甚至不存在优惠券的概念。另外，由于西班牙语中的 Coupons(优惠券)常常同福利和政府救济联系在一起，许多西班牙裔人把使用优惠券看作是一种耻辱。因而，对商人来说，使用店内促销和免费样品促销效果会更好一些。

在英国，报纸和杂志是分发优惠券最常用的工具，而西班牙和意大利更依赖于包装内或包装上的促销手段。在欧洲的其他地方，登门发放优惠券是很常见的。在荷兰和瑞士，一些大的零售商拒绝使用优惠券，而优惠券在丹麦和荷兰只到最近才成为合法的。比利时法律规定优惠券的价值不能超过产品价值的 1%。在美国，

登门发放优惠券的方式报纸免费夹带的方式更常用。

在意大利，优惠券的分发量持续增大而兑换的优惠券的平均面值的增大却较缓慢。意大利生产商仍然把产品包装用作分发优惠券的媒介。在西班牙，优惠券市场持续萎缩，其分发量近几年急剧下降，而兑换的平均面值也有同等程度的下降。这应归结于西班牙的经济形势很好，商家并不需要采用消费者促销手段来刺激销售。虽然广告在东欧地区是简便的和相对廉价的，但诸如优惠券之类促销手段的使用却是上升趋势。然而，东欧落后的基础设施、可用度不高的地址簿以及无法使用的或不准确的客户名单却使优惠券的使用受到限制。

日本的公平贸易法认为，优惠券本身并不是非法的，但是优惠券不能用作增加出版物发行量的工具。消费者购买某出版物应是为了它的内容，而不是它提供优惠券。因而，发行优惠券的活动在日本仍处在流行的初期阶段。1990年，日本对于报纸优惠券的限制放松了，然而，一部分零售商和消费者仍很不情愿使用优惠券。而且，优惠券的最大折扣率被限定于正常价格的50%。这之后不久，日本的第三大杂货连锁店SIEYO，在日本所有主要的日报上作优惠券广告，每份报纸夹带5~10张优惠券（在一月内有效且只能在SEIYO的商店兑换）。据统计1991年发放了1亿多张优惠券，但只收回125 000张（平均兑换率为0.12%，低于美国的10%；兑现率最高的为有关健康和美容的优惠率，约为0.29%）。1997年3月，日本两家最大的报纸，发起了另一项活动，涉及17 500

多个零售点。同年的5月和9月，又进行了后续活动，总共发放了2.59亿张优惠券。在日本，通过直接邮购杂志、夹在包装内或印在包装上的形式分发的及零售商自行发行的优惠券是很少的。绝大多数优惠券是通过制造商或其指定代理机构兑换的，而兑换率是几乎可以忽略的。由于消费者对优惠券兴趣很低和日本主要的零售商不愿合作，日本的优惠券市场发展是非常缓慢的。日本消费者还认为站在付款台前兑换优惠券是令人尴尬的，因而不愿这样做。日本消费者也常常反对“在自己不需要的东西上被迫花费金钱”，而优惠券在他们眼里恰好会带来这一后果。

欧洲尝试使用替代媒体发行优惠券。一家英国公司“形象产品”于1992年在超市购物收据的背面发行优惠券并取得巨大成功。宝丽金唱片公司（Polygram Records）在公共汽车票的背面促销其新唱片，在英国另一家唱片公司，滚石公司（Rock Circus），也采用的相似的做法。

总之，优惠券的促销方式要求零销商和消费者要有文化且精于世故。它还需要一个成熟完备的回收渠道来处理优惠券的兑现。在零售商规模较小、分布分散且组织高度紊乱的市场中，发行优惠券会变得困难、昂贵，而其成本也往往是让人望而生畏。优惠券促销方式还需要用于新产品介绍的发达的出版业；而社会地位意识也能影响优惠券的有效性。总之，优惠券的发行和兑现是同文化的营销复杂程度相关联的；在那些发达文化中，

诸如美国和英国，优惠券的使用正在减少；而在营销复杂程度相对较低的文化中，优惠券的使用则相对较多。

8.3 公共关系和文化

日本人对公共关系的概念与美国是截然不同的，由于日本人是非常谦逊和自谦的，他们无法理解自我推销的多面的做法。他们认为公司不需要进行公关工作。日本人对他们的事务保持沉默，甚至秘而不宣的趋向是几种文化和经济因素作用的结果。从传统上讲，日本社会是封闭的——由隔离的群体和群体内的群体组成。每一个群体对自己的存在、责任和权利都非常敏感，而且该群体对所有其他群体基本上都是怀有敌意的。另外，日本的管理者和员工通常并不拥有自己发表意见或提供什么的权威。某个日本管理者或者说不或什么也不做（其意义是等同的），但他作为个人不能说出公司的有关情况或自己替公司承诺什么。

日本的周刊类杂志(*Shukanshi*)常常不知羞耻地登出一些耸人听闻的消息。从政治家和著名人物的丑闻和琐碎的秘闻，到娱乐内容和有关求职指导、音乐制品购物、单腿跳俱乐部的信息，周刊类杂志的报道几乎无所不包。1993年，周刊类杂志的总发行量为16.5亿份，它们是办公室职员在每天乘火车上下班的漫长过程中理想的消遣读物。周刊类杂志在火车站报摊的销售量占其总发行量的近70%。通过使用低质量的纸张，这类杂志的售价相对较低。属于出版业俱乐部的日本新闻记者被分配负责

某一特定组织，这种体系使记者依赖于他们所负责的组织；因而，如果他们写了什么对其负责的组织不利的报道，他们就会被清除出该组织的信息圈。

公共关系对公司这一层次也有重要影响。当公司与某个独裁者作生意时，来自他的压力和抵制将抵消公司的利益。这就是百事可乐公司将其在缅甸的合资装瓶公司的一小部分股份卖给缅甸合伙人的原因。百事可乐公司将继续允许该装瓶商使用它的糖浆和商标。1995年，百事可乐公司从其缅甸合资企业40%的股份中获得800万美元的利润。美国哈佛大学和斯坦福大学拜尔（Taco Bell）分校的学生在校园中的示威活动造成了一个价值100万美元的食品供应合同的损失。

8.4 赠送礼物的跨文化维度

赠送礼物在德语中最初的含义，schenken(给)，意思为“倒杯酒给他喝”，这是最古老的激励形式。在另一方面，由于礼物常常被直接戴在或别在接受者的身体上，体现出通过礼物建立关系的思想，因而赠送礼物还和“连接(bond)”一词同义。在古代社会，人物赠送礼物是基于以下观念的：任何东西都是同它的原始所有者相联系的，把属于个人的东西赠送给别人就是将自己精神本质的一部分赠送出去，并在自己和接受者之间建立联系。

赠送礼物是产品售后活动中常常被忽视的一个环节。赠送礼物的风俗是复杂的和有意义的。在有些国

家，人们期待得到礼物，没携带礼物被看成一种侮辱；而在另外一些国家，赠送礼物被认为是冒犯他人，对中国人来说，用钟表作礼物象征着“时间到了”，比如死亡，因而钟表通常不是一件恰当的礼物。在拉丁美洲，向人们赠送刀叉餐具意味着你想结束与他们的关系；送手帕则意味着你希望接受者哭泣；他们的客人也绝不会用与13有关的東西或黑色或紫色的物品作礼物。不要向巴西人赠送手工制作的洋娃娃，因为它在巴西是同巫术联系在一起的。在欧洲，菊花是同葬礼相联系的，它不应用作礼物。在意大利，赠送礼物时要避免紫色，因为它代表着死亡。在以色列或阿拉伯国家，访问者应避免赠送诸如酒精饮料或描述妇女的照片、图画、雕塑之类的礼物。

赠送礼物在波兰是一种常见的习俗。在匈牙利初次见面时，一些小的象征性的礼物就是可以接受的，但是一旦商业关系固定下来或双方已建立起真诚的友谊，那么要赠送的就要是更精致的礼物。在前苏联的许多地方，向人们特别向你正在与人做生意的公司的最高层人员赠送礼物是恰当的。不要忘记给日本人赠送礼物，那对他们是一件丢面子的事。在日本，人们不应赠送不带包装的礼物或空着手去日本人家里拜访。正确的礼仪要求人们双手都拿满礼物。

在德国和瑞士，地方行政官并不情愿接受礼物，因为他们不喜欢被赋与某种责任。德国人很少交换礼物而且这也通常是不合适的。在比利时、法国、爱尔兰或英

国也没有赠送礼物的习惯。在丹麦，从拜访者母国带来的适度的，且精心考虑的实用型礼物是恰当的。在葡萄牙和希腊，人们在第一次会面时不应赠送礼物，初次接触以后在做生意过程赠送礼物是受欢迎的。在意大利，人们常常向特别积极主动和有帮助的助手赠送小礼物，在荷兰，鲜花是可以接受的礼物。

在美国，某个老板向秘书赠送玫瑰花对其帮助他完成一宗大生意表示感激是可接受的；在德国和许多拉丁国家，这种做法将被看成浪漫爱慕的标志并因而不合适的。在日本，礼物的包装不应是白色的，但是礼物必须被包装(没有包装的礼物是唐突的)。礼物接受者绝不能当着赠送者打开礼物；他还必须在同赠送者的下一次会面中对礼物表示感谢。

Shigarami，或社会义务，是每个日本人的生活中比较熟悉的一个部分，并主要是由消费者的生活方式和习俗定义的。这个概念体现在夏季赠送礼物(*ochugen*)、冬季赠送礼物(*oseibo*)及客户服务(*settai*)的习俗中。在医院里接受过礼物的病人必须向记着他的人回赠礼物。赠送礼物时讲究大数量、强调质量及互惠的动机中包括面子和义务问题。这些在人与人之间特别是下级与上级之间良好关系的保持中有所体现。下级向上级赠送礼物的方式是非常正式和复杂的，下级可以籍此向上级表达被其赏识的感谢，为上级偏爱自己铺平道路，并为未来的权利义务打下基础。相似的，上级把向下级赠送礼物作为保持他们忠诚与合作的工具。在日本，一年中主要

有二次赠送礼物的时间：*ochugen*(从6月末到7月15日)和*oseibo*(从11月底到12月底)，这和公司发奖金的时间是一致的。公司向他们的客户赠送礼物表达对其过去去生意往来的感谢并吸引将来的生意机会。在这个时候公司也用大量的奖金奖励它们的雇员。在这两个时期，不仅商人要赠送礼物，而且普通的日本人也向他们的朋友、老师、亲戚和那些他们认为要在某些方面表示感谢的人赠送礼物。

礼物被看作是某人对其所在的社会群体中的其他人的责任的一个重要方面。每个日本人都有一批经精心确定的他与之分享互惠式礼物赠送义务(*kosai*)的亲戚和朋友。绝大多数耐用品诸如电子产品是在两个礼物赠送季节购买的。赠送者向接受者赠送一件礼物，接受者反过来，在接受礼物时会产生强烈的责任感和负疚感。接受者会购买比接受的礼物更好的东西来偿还他人对自己的偏爱。因而，赠送礼物就在两个团体间创造了一种义务：如果某人向他人赠送了礼物，他就应得到回赠礼物，由于回赠礼物必须比得到的礼物更贵，这一过程(赠礼—回礼)会很快地螺旋式上升并失去控制。

礼物的包装和赠送礼物的礼节同礼物本身一样重要(事实上在许多情况下，这同礼物的经济价值同样重要或比之更重要，礼物的经济价值与其象征的意义相比是第二位的)。人们使用香皂作为礼物，但这块香皂是来自著名的大商场还是来自当地超市其价值是不同的。对于后者，接受者会想：“如果你不想去一个体面些的商

店为我买礼物，那么就说明你不重视我。”在日本，礼物必须标有最初商场的包装纸才会有价值。如果某人没有去著名商场购买礼物，那么他就会被认为对赠送礼物这件事并不热心。雀巢公司曾顺应日本消费者的需要推出一种用于送礼的高价速溶咖啡。结果，该公司占据了日本2/3的咖啡市场。

在西方，礼物的包装是很漂亮的。但包装上一般没有装饰性的蝴蝶结和其他装饰品。包装的颜色应同礼物使用的场合相一致：红色和金黄色用于快乐的事件；黑色和紫色用于其他场合。应避免使用醒目颜色，米色纸张是较好选择。某些品牌的产品对于商业上的礼物赠送是最合适的和最可接受的。日本人不当着赠送者打开礼物(因而他将不必隐藏对礼物的可能的失望情绪)。受欢迎的礼品包括：进口的酒类、高质量的日用品及任何设计师设计的产品。任何具有剪切功能的物品(如剪子、开信器)和手帕不应作为赠送的礼物，因为这些东西在日本象征着要中断两者间的关系。

赠送礼物的传统是基于人们所奉行的某种习俗的。人们不应轻视那些古老的制度，人们必须使赠送的礼物与接受者的地位相称。人们所赠送的应是她/他所值得得到。礼物过重或过轻都会导致尴尬场面或起到反作用。礼物赠送和日本社会中的其他事一样，重视等级是很重要的。礼物必须根据受礼人的地位分成等级。如果一位总裁收到的礼物和副总裁的礼物是相同的，那么前者就会有被侮辱感而后者则会感到尴尬。由于礼物绝不能重

复，因而对所有赠送的礼物进行登记也是有帮助的。礼物可以是对获得会见某人的机会或享用某种服务的一个小小感谢，也可以作为防止被他人忘记的提醒者；礼物被看作是人际关系的润滑剂。礼物必须是华丽的，但也不能太过贵重而使接受者感到一种责任（虽然接受者通常会回赠礼物）。在这样一种责任感下，接受者或者会通过邮政将礼物退回或者立即给赠送者回赠一个价值相同的礼物；这样人们认为可以抵消了先前得到的礼物并从所有的未来责任中解脱出来。经过漫长的旅行（特别是当拜访了住在远方的熟人时）归来后赠送的礼物叫做 *omiyage*。

赠送礼物也会变得很繁琐。在情人节那一天，绝大多数售出的巧克力都是由妇女，特别办公室小姐（OLS）购买的。这些巧克力被赠送给男性，特别是未婚的、有前途的工薪人员。糖果制造商知道在日本收到礼物的人必须要回礼，因而他们又推出了与情人节相隔仅几天的第二个节日，叫作白色节日（White Day）。在这天，男人可以（有义务、必须）购买白巧克力（*giri choco*，即“责任巧克力”），并将其送给在前一天的情人节里买巧克力给他的所有女士。年轻的、单身的、受欢迎的男经理们可能在情人节收到十多份办公室小姐送给他们的巧克力，这些小姐们在白色节日这天必须得到比她们在情人节赠送的巧克力价值更高的回赠巧克力。

当日本经理被邀请参加婚礼时，他们有义务赠送礼物即现金，而不是其他形式礼物。这种现金必须是未用

过的银行票据，至少应为20 000日元；经理的级别越高，经理应赠送的现金越多，应赠送的确切金额事先就应被预知。金额较大的现金不能放在为金额较小的现金设计的信封中，反之亦然。信封外面的线必须是红白相间或金银相间，其他形式的组合都是不可接受的。这个礼物必须在婚礼仪式当天赠送，而不应提前或延后赠送。任何违反上述规定的行为都被视作恶意的表示。不遵从这些社会规则的结果是不仅失去了直接受影响的一方，而且还失去了旁观者的信任与支持。所以，每一次恩惠，不管多么小，多么不重要，接受双方都应记住，并计算相应的回报。

某个想租房的人向一家房地产代理机构支付了一个月房租50%~100%的费用签订几个月的租房合约，然而同时他还要向房东赠送价值1个月或到几个月房租的礼物，表示对房东给自己提供住处的感谢。有许多节日和场合需要赠送礼物。百货商店和礼物生产商常常寻找新的促销礼物的机会。在日本，对于重要的场合，当要赠送礼物时，人们是不会吝惜金钱的。

不仅礼物本身，而且赠送礼物的时间也是重要的。德国人在10月份就开始计划他的圣诞节购物活动，并在11月底开始购物，St Nicholas节是传统的赠送圣诞礼物的节日。英国人和法国人则趋向于将圣诞节礼物赠送时间后缩成一个较短的时期：12月的最后一个星期。匈牙利人的圣诞节购物时间传统上是在“金色”星期天：圣诞夜前的最后一个星期天。对东亚教来说，1月7日是圣

生日。在一个不适合的时间赠送一件合适的礼物会比什么也不做还要糟糕。

总之，高情景文化趋向于把赠送礼物看成一种需要；对于这些文化，有关礼物赠送的习俗是复杂的、传统的和有意义的，并成为重要的沟通手段和人们间关系建立过程的组成部分。与之相应的是，在诸如德国、英国、美国这样的低情景文化中，赠送礼物则是一个可选的、不重要的并在有些时候不恰当的行为。

8.5 结论

国外与促销工具有关的主要影响因素有：法律条款和营销的成熟度。许多在美国可用的策略在国外却是不可行的。国外的消费者常常无法意识到在美国常用的一些复杂的促销策略。购买点展示 (point-of-purchase displays) 在接受自我服务理念的环境中效果很好；在一些服务为劳动密集开动的和通常由商店店主个人为消费者服务的发达国家，购买点展示方式也许是不合适的。这并不是说它们在这些国家不能使用或不会取得成功；而是说人们也许应该首先进行可控制的试验，了解消费者对这种促销手段的接受程度如何及开展这种促销活动所要求人们的教育水平。

宝洁公司在中国内地的 7 年推动计划就是这种做法的一个案例。该公司雇用了数以千计的人向他们的邻居分发汰渍 (Tide) 洗衣粉的黄色和桔红色礼品袋。1995 财政年度，宝洁公司的洗发香波和洗衣剂销售额达到 4.5

亿美元(比前年增长 50%), 并成为中国最大的日用品公司。它拥有海飞丝(Head and shoulders)、飘柔(Rejoice, 在美国叫作 Pert), 和潘婷(Pantene)品牌。它的洗发水价格是一些当地品牌的 4 倍, 但仍占据大城市的 57% 的市场份额。宝洁公司因为其数以千计的营销人员而获得成功。它还同洗衣机生产商联合, 消费者购买洗衣机时赠送免费的 Ariel 和汰渍洗衣粉。

促销手段的国际化应用也曾获得过坏名声。某些恐怖集团宣称它每年都通过一个价值 100 万美元的超市优惠券计划为其暴力活动提供了财政帮助。包括阿布·尼达尔及一位涉嫌世界贸易中心炸弹案的男子在内的恐怖集团与纽约、佛罗里达、密苏里的非法优惠券兑现有关。他们的做法是用英磅购买优惠券, 在某个特定地点对之加工, 并再将之弄皱使它们看起来像是被使用过, 然后把优惠券送到兑现地点兑现。



第9章

销售和 sales 管理中的
跨文化问题

个人销售是商业对商业的营销组合策略中最大的一个组成部分。它的地位超过了商品交易会和广告。随着社会的发展，特别是广告在大众媒体中的发展，除了在花费在大众市场营销运作上的大量金钱以外，个人销售在消费者市场营销的重要性已经褪色了。然而，在现在社会，随着直接市场营销的高度发展，个人销售又获得了新生。即使是消费者产品，特别是耐用型产品诸如房地产、汽车、家具和家用器具等，均表现出对个人销售方式的需求。在许多情况下，对于工业产品市场和消费品，个人销售都承担了公司的大部分（如果不是全部）收入。具有较高价格、结构复杂、需要展示或手把手的培训，或必须根据消费者个人情况定制的产品趋向于采用个人销售方式。在许多情况下，只有合格的和得到良好训练的销售人员才能解答可能买家的问题和关注。

这个过程本身在不同的文化和政治环境下差异很大。制造业数据系统公司 (MDSI)，是一家计算机软件的生产商，它发现在美国完成一次销售平均需要 2 个电话。在欧洲，人们则需要频繁地打电话，每一次与之打交道的管理层次不断提高，同时也将耗费更多的时间和金钱。伊莱克斯 (Electrolux) 公司发现在马来西亚，它的直销人员完成一次销售平均只需作 5 次展示，而在菲律宾，这个数字为 20 次。由于在沙特阿拉伯的贸易过程中讨价还价的方式仍然占主要地位，商人们更依赖于个人销售方式来开展商业活动。另外，由于绝大部分职业都

禁止女性参与，因而所有销售人员都是男性；甚至许多商店的化妆品和妇女内衣柜台也由男性担任销售人员。

9.1 文化与销售

由于遵循的文化规范不同，世界各地消费者的需求和要求是不同的；而满足这种需求和要求的过程：个人销售过程，在世界各地也是不同的。在个人销售过程中，销售人员会由于在文化上失礼或忽略了文化失礼而陷入困境。请看下面这个场景：一位美国的销售人员为介绍新产品去拜访一位沙特官员。沙特官员给这位美国人端来一杯咖啡，他礼貌地拒绝了，美国人坐了下来并架起二郎腿，鞋底也就露了出来。他用左手把文件递给沙特官员，询问沙特人妻子的情况，并独断地要求交易。在这次商业会议的前十分钟，这位美国销售人员于无意中已经冒犯了沙特官员5次。

阿拉伯人喜欢与买家会面。绝大多数沙特公司在通信方面都有着耽搁的名声。人们必须定期拜访并建立一种直接的个人关系。对于阿拉伯人而言，除了关系还是关系。一家加拿大公司和阿拉伯生产商签订的为期10年的合同规定了每年的最小供货数量。第6年过后，定单中止了，加拿大人宣称阿拉伯方面违反了规则。合同很明显是被阿拉伯人单方面取消了，这是因为加拿大的合同签字者离开了公司。加拿大人发现阿拉伯人购买的产品根本没有被使用，他们购买产品仅仅是为了对合同签订者的承诺，而不是对公司，也不是为了任何法律义务。

在拉丁美洲，人们必须在做生意之前就建立起来社会关系；如果人们不这样做，他们将会使客户感到疏远，而销售也将以失败告终。有远见的人将愿意同人们讨论他的公司、他的需要，以及他的哲学，并通过相似的方式来了解人们的公司、价值观和人们本身。表现出*simpatico*（热情、有同情心的善于理解）的特征是重要的。和睦的个人关系的建立过程会耗费几个月或数年，它是漫长的销售循环中的一个自然而然的結果。拉丁人抱怨美国人太自负；他们会被美国的销售方式激怒并抵制它。拉丁人通常认为美国人太直率、太个人化及太有进取心，而美国人认为拉丁人不能或不愿坚持某一观点。对拉丁人来说，关系是很重要的部分，他们认为能到达终点是重要的，而通过哪条路或哪种程序到达终点并不重要。建立的关系要比设备的细节重要得多。

某个美国公司曾经同一位南美客户谈判一项合同。该公司进行了漂亮的、得到了好评的展示，并清楚了演示了其出众的产品和低廉的价格。它的瑞典竞争对手则花费了一周的时间了解客户，整整5天，瑞典人谈论除其产品以外的任何事情。虽然瑞典公司的产品吸引力较低且价格较高，但该公司却得到了定单。瑞典公司知道，在这个国家做生意除了以技术性细节倾倒客户以外，还有其他事情需要去做，在建立关系方面的先期投资比交易本身更重要。

相似地，当在希腊做生意时，建立和谐的个人关系也是重要的。商业性的娱乐活动通常是于晚上在某个当

地的酒馆进行，商人的家眷常常也参与其中。在德国，这种关于具有较长时间销售方法叫作“反射式销售”，它强调信任的建立和并为消费者提供真实反映消费者（而不是销售人员）情况的情感和逻辑体验。销售是一个时髦的问题。日本人也许会寻求可信赖度和承诺；中国人则欢迎真诚的、工作努力的、冷静的合作伙伴。

在美国和北欧，培育客户关系通常要采用相反的做法，即强调产品的特征和竞争性的价格。在拉丁美洲和东亚，生意中的非经济因素是交易的主要部分，而客户与销售人员的关系培养也是用于建立信任和互相尊敬。在这些国家，工作完毕后的社会活动对于巩固同客户的关系是很关键的。在绝大多数发展中国家，重大的商业交易都是面对面发生的；信件、传真、电报、电话常常会没有回音；如果某人想联络他人，亲自去做几乎是必须的。导致上述情况的原因是很明显的：在法律体系不健全或缺乏公平决议传统的国家，某人所能拥有的唯一的保护就是同他人建立牢固的关系；人们的想法是这样的“如果我们没有关系，如果他不承担对我的义务，那么，我怎能才能知道他将会做他承诺要做的事？”

在高情景文化中，人们趋向于从一般到特殊；围着陌生人打转了解他或她的情况，并且只有在已建立起信任关系后才开始进入生意的细节阶段。在早期了解一个人是有益的，这样你就不会同一个不诚实的人建立起长期关系。在高情景文化中人们使用大量的时间去建立关系；而低情景文化不会这样做，并且有时会避免个人的

和谐关系，以免它会影响人们清晰的思考和良好的商业判断。低情景文化趋于直接进入要点，以及商业交易的中性、客观性方面。这样做是有益的，因为人们不必浪费时间去劝说和招待那些对交易并不诚心的人。如果有多个团体对感兴趣，了解它们是有益的。

只有美国和少许的其他国家才经常使用诸如异地交易、与陌生人做生意或通过邮件和电话做生意的交易手段。在销售展示时，美国人趋向于特别关注产品的可见部分，而不是人的部分。英国人认为美国人常讲太多空话或大谈他们并不了解的东西。亚洲人认为美国人不够谦虚，当他们觉美国人过度自信会对之产生怀疑。瑞士人则认为美国人对他们的观点太过独断。不同国家对销售概念的看法也是不同的。阿拉伯人偏爱口气温和的销售方式。在日本，卖家使用的语言与买家有很大的不同——买家通常处于较高的地位。而且，女性销售人员还常常需要使用更有礼貌，差别更多的语言。因而，女性销售员对于某种特定产品或许会展现出对其销售有利的某种独特的女性形象，而对于别的产品，或许会采用相反的形象。

在许多文化中，销售人员的社会地位是较低的；比如，在欧洲，销售人员并不被看作一个被社会接受的职业；在法国，销售人员通常指“顾问”或“商业的附属”。在泰国、马来西亚和印度，这种负面的观念使销售人员仅限于某一社会阶层。在泰国，家庭背景决定了社会地位。由于金钱只能带来有限的地位，因而稳定的薪水比

更大数目的收入(包括较高但不稳定的佣金收入)更受人尊敬并更令人向往。销售人员常常是从农民家庭中招募的,对他们来说,得到销售员的职位就是踏上了社会的阶梯。然而,泰国社会是对社会地位非常敏感的,人们用上级和下级的角度看待每一种关系;绝大多数潜在的买家仍然蔑视以前的农民(现在的销售人员)。

在日本,销售工作并不像在美国那样被看作一种职业或谋生手段;对于许多日本人,它只是一个铺路石;对普通工薪人员,销售工作是他们在不可避免的工作轮换过程中必须经历的一个环节,他们只是容忍它并为之花些时间,他们宁愿跳过这一环节而不是投身其中。儒家关于生产力的观点(*Sih-noh-koh-sho*):武士、农民、工匠、商人,是造成上述现象的原因。由于商人被认为是没有社会生产力的,因而他们处于等级的最底层,并成为社会轻视和侮辱的对象。商人阶层是处于消费者阶层之下的,作为这种等级制度的结果,事实上,对日本人来说,商人(销售人员或卖家)的存在只是通过为消费者服务才得以体现的。

当日本的买家沉醉于社会所赋与他们的优越地位时,他们往往会表现得像一些傲慢的且被宠坏的孩子。比如,麻醉药品的销售人员必须常常忍受医生的专制行为,如日本医药设备公司的销售代表会为他们拜访的医生洗车。他们甚至还会替客户从学校接孩子。一个心电图仪公司的销售人员将会收集其客户(医生)的心电图,并送给专家诊断。

在日本，销售人员同买方交往过程中对买方应当表现出一种恰当的尊敬态度。销售人员必须尽可能多地满足买方的要求。处于较低地位的销售人员，使用带有尊敬意味的语言；而处于较高地位的买方也许会用欠礼貌的腔调说话。销售方或供应商必须接受他们在交易中的从属的，以服务导向的角色。所有的雇员都有直接的消费者接触，比如日本航空公司 (JAL) 要求新雇员首先做航班的服务人员，从而了解第一线的情况，日本电气公司的新雇员在公司的第一项任务就是到百货商店处理与消费者有关的事务。

在中国社会中，一位咄咄逼人的推销员也许会使消费者害怕，消费者或许会感到被羞辱和丢面子。中国的买家喜欢在一种没有干扰的环境中购物。如果商店中的某个推销员对某个还没有决定买什么的消费者太过热情，这个消费者将会感到很不自在，进而走开。中国人趋向于选择他们熟悉的人为自己服务。在中国，为他人帮忙常常被看作将会有慷慨回报的社会投资。

在中国台湾，工作的类型和收入的性质是决定社会地位的主要因素；销售人员在职业的等级制度中是地位较低的。普通的台湾人认为固定工资收入比佣金收入名声更好并更令人向往，而许多人把佣金看作是最低等的收入。

一家美国公司投入了大量资金用于招募 340 位年轻的巴西人，并用了整整一周时间为他们培训销售技巧。培训结束后，这些巴西人被要求上门推销公司的产品，

巴西人震惊了；巴西男人认为按门铃并向家庭妇女谈论某个产品有损于他们的尊严。

美国的推销员受远景驱动，他们积极寻求新的客户；而这种做法欧洲的推销员中却并不普遍。美国的推销员趋向于以定单为导向，他们花费在修正和签订定单方面的时间远远超过了其欧洲同行；在售后活动中，情况也是如此，款待客户和整夜旅行看起来只是一种美国现象，在欧洲它们是难得一见的。

9.2 文化对推销过程的影响

宗教或文化信仰常常会影响推销过程。来自某个民族或宗教团体的推销员经常无法对同一国家的另一个群体进行推销工作。日本的汽车推销员在某个幸运日向客户交付汽车；承包商在开工前会挑选一个吉祥的日子；保险推销员在要求客户在寿险文件上签字前会认真地选择一个好日子。一家美国公司带着一份预先制定好的合同去日本就建立一家合资企业进行谈判。在同其未来的合作者第一次见面时，这家美国公司把建议的合同副本放在目瞪口呆的日本人面前。日本人认为美国人这种行为，即在第一次会面刚开始就拿出法律合同是极其粗鲁和不恰当的，并得出结论：同这样的公司进行进一步的生意往来将是不明智的。

基础设施和法规也常常影响推销过程和推销队伍的组成。菲利普·莫里斯公司在委内瑞拉有一支 300 人的销售队伍（因为该国工资水平较低），但只有 1/3 是推销

员；剩余的是帮助运输和分配产品的助手。这些销售助手配备了自行车并像传教士那样工作。山比目(Sunbeam)公司自己的推销员和它在秘鲁的推销员有重叠，但是他们分别销售两种品牌，从而提高了销量和市场占有率。普佛耳(Pfizer)公司的瑞士销售代表根据医生对其产品的处置来变换其销售工作；瑞士 2/3 的医生只开处方，因而，传统的产品详细介绍是其主要工作；另外 1/3 的瑞士医生发放药品，而推销员的工作就包括产品详细介绍和销售。

斯奎布(Squibb)公司在发达国家的推销人员要经过解剖学、疾病和药理学方面的特殊培训，以确保推销员拥有良好的技术背景。在工业国家中，伊莱克斯公司通过零售商销售了其 85% 的吸尘器；而该公司发现在发展中国家，特别是在其农村地区，缺乏合适的分销渠道，因而它只能采用传统的上门推销的做法。俄罗斯的医院和诊所，几乎都是国有的，它们从药品生产商那里购买药品并将它免费发给病人。勒里(Eli Lilly)公司在让医生相信其药品的效力方面没费什么力气，真正的挑战是劝诱政府官员拨款购买药品。勒里公司雇用了 120 名推销员，主要是一些前医生，他们因俄罗斯医药行业长期以来的低工资和恶劣工作环境而改换了工作。

绝大多数新招募者几乎没有销售经验，就投入销售工作。谢特考(Citicorp)公司之所以占据了泰国信用卡市场的 40%，主要是依靠由 600 名兼职人员组成的推销队伍，他们每确认一名信用卡申请者就可得一份报酬。

美国国际集团公司(American, International Group, Inc), 中国的第一家外国保险公司, 仅在上海就拥有 5000 名上门推销人员。

风俗和礼仪也是重要的。在巴西, 根据客户的穿着是正式还是随意来决定自己的衣着是重要的。在瑞士和德国, 隔着桌子握手被认为是粗鲁的; 经理要绕过桌子同客户握手。作为一项规则, 英国人不用电话做生意。一个有礼貌的法国人不会用人们的姓来称呼某个刚刚认识的人或陌生人。德国人不喜欢夸大和炫耀。当来访的推销员向中国人推销产品或同其谈判, 他应当对被邀请参加较长时间的宴会习以为常; 而这些宴会的期待结果是客人喝醉了; 否则, 主人将认为客人没有尽兴。

当语言处于跨文化形势下时, 也会为推销过程带来障碍。在中国内地, 当人们频繁地说“没问题”时, 其实际意思是存在一些问题, 但问题不严重。当人们说“有一点问题”时, 则暗示着如果不采取特别行动, 某项工作将无法完成。对中国台湾的人们来说, “没问题”意思是确实没有问题, 而“有一点问题”就是有一些小的不重要的问题。这种差异是由 40 多年来西方文化对台湾人的影响造成的。

头衔的使用在不同国家也不同。德国的推销员应当称呼客户的头衔(例如, “Doktor Schmidt 先生”), 即使它听起来有些多余。在意大利, 使用工作时的头衔是正确的, 而在瑞士, 推销员应使用正式头衔。一般来讲, 推销员不应把在海外受到的款待看作是办公室以外的销

售活动。在拉丁美洲和东亚地区，商业晚餐为客户和推销员彼此了解提供了机会。在这些国家，客户喜欢同被他们当作朋友的人做生意。对他们而言，关系同产品一样重要。在南美，人们在午餐时进行社会会谈，但交易也许要在咖啡和甜点之后才加以讨论。在北欧，推销员可以在午餐期间同客户泛泛地讨论生意问题。

在意大利，某个客户将很有可能一下子同推销员闲聊几个小时，因而推销员应为会面作好充分的时间准备。在中东地区，一个人不能太冷漠和太不合群，因为阿拉伯人认为接触就意味着沟通。

日本的推销过程更注重于人而不是产品。信件对人们之间的沟通是有用的，但个人关系是人们在日本做生意的主要载体。只有通过广泛的面对面的接触，关系才能建立起来。当个人关系还没有建立时，日本的买家往往会对推销员的声称表示怀疑，并也许会采取一种不友好和好斗的态度。在日本，推销新手的推销过程通常是比较长的，因为他们需要建立关系。西方社会的做法，即在远方的控制中心进行电话监控并根据预先确定的客户区制定服务计划，对于日本的客户来说，则是过分的非个人化。他们喜欢有当地的推销员帮助他们而且希望卖给他们产品的也是同一个人。

在日本，销售常常是一个漫长的过程，它伴随着许多次反复的拜访。某个推销员同客户见面的频率与其接手的生意大小紧密相关。日本的客户经常从他们接到推销电话的频率来判断某个公司是否真的想和他们做生意。

当某个公司的推销员打给其可能客户的电话频率要高于其竞争对手时，他或她将会被认为更真诚。这也说明了日本公司仅仅为礼貌原因就不得不频繁打推销电话。

日本推销员的职能不只是签订订单。比如，某个计算机推销员在系统安装前、安装时，甚至工程师为计算机添加硬件或软件时，都应该在场。当必须改变运输计划时，一封信或一个电话都是不够的——必须亲自上门拜访。当某个日本公司要求供应商做些什么时，即使这是不可能的他们也不会说不。他们将做出某种姿态，表明他们为满足客户的要求做出了真诚的努力，而不管其行为是多么不符合逻辑和不切实际。

日本推销员的推销技巧一般比较差，在日本，推销职业缺乏社会的尊重。在日本的商业文化中，通往公司高层的路径是生产部门，而在许多美国公司中，则是营销和销售部门。在所有的公司中，绝大多数有自尊的职员都避开销售部门。新职员在进入其它部门之前几乎都要被迫在销售部工作一段时间。中国人喜欢花费大量时间讨价还价，提高他们产品的价值并计划在以后的时间内缓慢地提高产品价格，日本人则不同，他们希望尽可能快地完成整件工作。

9.3 销售管理

销售管理包括对推销人员的招聘、培训、激励、奖励、评估、预算和监督。销售管理作为一种管理类型，是具有丰富的文化底蕴的。在印度，由于市场是被不同

的语言区和等级体系所分隔的，因而对销售人员进行管理是困难的。在印度，瑞典的曼知 (Match) 公司，面对的是数以百计的方言 (使用人数超过 200 万的方言有 50 多种)，该公司将其招聘活动彻底分散化，以确保新雇员既能讲某一地区的正确方言，又能使他们被所在社区的成员所尊重并可利用个人关系。在种族意识浓厚的国家里，在销售管理职位上人们更趋向于雇用当地人。

语言 (和方言) 中的较大差异、社会习俗、个人影响力和政府法规将不时地影响当地的招聘活动。一些国家要求销售人员必须全部或部分由本国组成。在诸如阿根廷之类的国家，有关解雇的严格法规迫使公司雇用外国人或继续容忍不称职或不合作的当地职员，这些人不经过法律斗争是无法解雇的。巴西法律指出每个推销员都必须负责某个单独的区域；如果某个推销员将被重新安排，公司有义务为他保留 12 个月的工资。在其他情况下，有关解雇员工的严格法规迫使公司雇用外国人对雇用本国非常严格。委内瑞拉是具有较严格解雇法的国家之一：某个被解雇的员工，如果在同一公司工作超过了 3 个月，他将要得相当于 1 个月工资的解雇费，如果工作超过 8 个月，超过 8 个月的每个月将额外得到相当于 15 天工资的金额，如果工作超过 1 年，每年再添加相当于 15 天工资的金额。更有甚者，在某个员工被解雇以后，法律要求公司在 30 天以内用相同的薪水招收人员添补他的位置。

在其他地方，招聘工作也是一个大问题。在沙特阿

拉伯，由于劳动为力短缺和推销行业名声不佳，公司很难找到合适的销售代表。在非洲中部和南部，MNCs发现由于军事部门强调管理技巧、纪律和稳定的工作习惯，因而军队是他们很好的招聘源泉。NCR致力于日本市场已经20多年了，但只在近20年才在招聘大学毕业生问题上取得成功。在许多文化中，特别是亚洲、阿拉伯国家、拉丁国家和整个欧洲的地中海地区，妇女一般不能进入销售职位的管理层。在日本，商业关系通常是在工作时间以外是通过饮酒和共进晚餐来巩固的。日本人一般不愿意让妇女加入他们的谈话，虽然根据美国公平机会法，这是沙文主义和违法的，但在这些国家坚持使用女性推销员将会是无效的并会带来混乱的局面。

在日本，由于雇用有经验的员工的情况比其他国家要少，管理者必须在培训销售代表方面进行更多的投资。由于对绝大多数大学毕业生来说，加入一个大公司是一辈子的事，因而公司招聘大学毕业生的工作强度是难以置信的，这既包括时间方面，也包括金钱方面。在日本，由于雇员很忠诚于他们的公司，管理者收获到这种人力资本投资的回报。然而，由于不满足的员工趋向于留下来，而没有能力的员工又不能解雇，管理者也必须努力调动不满和无能力员工的积极性。

在美国，金钱是主要的激励手段，而在日本和中东，非金钱因素(如增强的责任感或更好的工作保障)是更有效的激励手段。欧洲出现的较高边界利润(在法国，为工资收入的70%，在美国只有35%)和常常相当于充公的

边界税率(60%—90%)表明,销售佣金在那里并没有多少效用。在巴西,销售人员的补偿费被频繁爆发的通货膨胀复杂化了。

普通日本人的收入由基本工资和奖金构成。雇员努力争取定单的动机是因为他这样做是一件令人尊敬的事;创造销售业绩也是推销员应该为公司做的。表彰、奖励和表扬在绝大多数日本公司几乎是闻所未闻的;雇员被假定会去做好工作。在日本,满意不是通过表扬来表达的,因为表扬中隐含着某种信息,即表扬者一开始并没有预计到工作会做得这样好;因而,表扬某个雇员,也许会被认为一种不礼貌的行为。在日本,监督的力度比美国要小。

激励和评估在跨文化间也是不同的。写作工作记录是美国销售管理中的一个重要功能,而它在日本却很少使用。日本的推销员以现在工作实践为导向而不是工作记录。在日本,个人对销售业绩的认知仍然与团体的做法是不同的。在早晨的例会上,日本的销售人员需要直接的管理指导以获得一种团体认同感。在日本,某人用眼睛盯着他的下属看表示对其进行判断和惩罚;而某人盯着其上司看则被假定是带有敌意的。

管理实践在文化间也是不同的。松下设计了两种不同的推销培训方式:一种是基本技巧培训,另一种是在松下价值下培训一些更基础的东西。这些价值被新雇员持续不断地接受。与澳大利亚的同行相比,美国的管理人员趋向于与他们的推销员更紧密地接触,并更重视在

一些与销售员有关领域内花费时间,如观察和讨论业绩、检查旅行和费用帐户,评估推销效果及使用激励性的补偿措施。与之相对应的是,澳大利亚人比美国同行更重视观察信贷条款和评估推销利润贡献。

9.4 销售小结

现今的全球化经济需要拥有国际或全球视觉的全球化销售管理人员。当今的全球化趋势包括：

- 市场的全球化。
- 市场的微分。
- 个人推销成本提高并转向直销方式。
- 电讯和计算机技术的进步。
- 更专业化和职业化的买家。
- 消费者期待的提高。
- 妇女和少数民族向销售行业的汇集。
- 两性销售管理方式的发展。

为了在国际化销售和销售管理中取得成功,人们应当做到以下几点：

1. 要对文化敏感并寻找出可能在推销过程中碰到的文化差异和隐藏含义。波音公司(Boeing)曾和一位日本供应商签了一份合同,要求它供应的飞机机身的仪表板是“镜子一样的产品”。这位供应商一遍又一遍地打磨仪表板,以使它成为买方想得到的产品(按字面意思来解释契约),因而劳动成本比预想的要高得多。而波音公司所想要的仅是一个光滑的表面。

2. 研究你将与之做生意国家的商业礼节。尊重当地的商业礼节。了解什么时候可以讨论生意，什么时候不能。

3. 预期一个较慢的销售循环。

4. 人们应当在种族优越论(在所有地方都采用同样的销售管理方法)和多中心论(在每一个国家采用总的“宗主国”定向方法)之间掌握一个较好的尺度。如果多中心定向太极端，会使公司失去利用规模经济的机会及政策、实践和过程的某种程度的全球化所带来的好处。

9.5 直销

1990年1月，戴尔计算机公司(Dell computer)在马来西亚的Penang开设其在亚洲的网络中心——个人计算机装配厂和客户服务中心。人们很关心戴尔公司的销售模式，即避开零售商和分销商对个人计算机进行直销，能否在亚洲行得通。因为在亚洲即使是公司用户也已经习惯了在样品展品室里观察计算机并用当地语言讨价还价。戴尔公司在澳大利亚、日本、中国香港、马来西亚、新西兰和新加坡都实行直销策略。相似地，虽然有人认为邮寄定单在欧洲和日本是行不通的，但戴尔公司仍然在两个国家通过邮购和电话推销的方式销售计算机。戴尔公司的低价位也曾被人设想为其取得成功的障碍；欧洲的买家长期以来已经形成一种偏见：高价等同于高质量，低价则意味着低劣的质量。戴尔公司在日本销售了35 000多台个人计算机，而它在欧洲的销量是日本的

10倍多。

世界上第2大的直销市场在英国，年销售额为60亿美元，其中有90%来自于5家大公司。这些公司自第一次世界大战后就开始用信用卡向工薪阶层销售商品，而现在仍然是面向低收入的家庭。在英国，邮购定单长期以来一直被看作一种特殊的贸易方式，而一种古老的设计用来为低收入阶层提供选择、方便及信用的代理系统已阻碍了这种贸易的发展。直接邮购的客户比其他人更能享受购物的乐趣，他们也更有热情寻找廉价商品和更愿意尝试新品牌。

有趣的是，西班牙裔人是直销的热心用户，因为他们希望籍此能够避免零售方式所带来的不良体验。他们很喜欢讲西班牙语的且带有直销内容的电视节目。许多人并不介意在家里接到推销电话，但只有1/5的人指出电话是用西班牙语的。

直销在海外取得成功的主要因素包括：人们的生活水平、邮购运输的可用性和稳定的货币。直销在全球的扩展是相当缓慢的，这是因为直销商需要所在国有较好的基础设施，以及对这种购买方式有较高的社会接受度。关于前者有这样一个例子。在美国以外的地区，信用卡在很大程度上是一种新的、拥有率较低的事物，因而它就成为阻碍直销的一个基础设施。在北欧的一些国家，70%~90%的信件是在第二天才分送的；在意大利，这个数字只有10%；在西班牙为40%。在墨西哥，使用邮购方式面临的一个重大问题是没有

正确的地区编码，而大部分消费者也不知道自己所在地区的编码。在欧共体除瑞典和荷兰外的所有国家，邮政服务是由政府独家控制的。其中绝大部分是顽固的保守主义者并很不情愿去改变。

对直销的威胁还包括欧洲目前仍未统一的附加税系统和数据保护，由于收集在数据库中的个人信息对邮寄者来说是原始数据，而列出某国的人口统计数据对商人才是无价之宝。在美国，销售这种形式的列表实际上是不受限制的。而禁止销售这种列表在欧共体已经被讨论了许多次。公司可以使用他们已经收集到的详细信息向它们现在的客户推销商品，而不能用于吸引新的客户。

直接邮购 多种邮政和法律方面的限制持续地抑制了直接邮购的发展。在德国，公司不允许对可能成为消费者的人提供免费礼品。在绝大多数欧洲国家，如果某封信是寄给某个人的，那么他人接受它将是违法的。在有些国家，地址的顶部是公司的名字接下来是工作头衔，最后是详细的邮购地址。而在另一些国家，名字或头衔被放在第一位。在英国，收信人地址通常写在信的左下部；而欧洲的其他地方，则应写在信封的右边。没有正确地址的信将会被退回。在美国，某个人的信箱在技术上是美国政府拥有的并只是为美国的邮政系统而存在。在世界的其他地方，信箱被看作是居民的财产并是可接受私人的投递请求的。但这些国家的邮资比美国要高得多。

承担文字解释(文字隐含的意义)责任的是文字的发送者而不是接受者时。广告推销信并不像书面的商业信函,因为在普通的商业信函中,必须根据作者的语言、文化背景和商业运作所处地点才能理解其实际意思。广告推销信必须根据读者的语言、文化背景和所处地点来写作。

在国际上进行直接邮购的另一个主要问题是客户名单的可用性。法国和德国客户名单的可用性是有限的。而诸如意大利和西班牙之类的市场也有相当大的阻碍按客户名单推销的结构问题。在日本,杂志是通过报摊出售的,而不是订购。因而即使有可用的订户名单,它也是极少的。由于日本文化的本性就是不公开分享信息,因而在日本获取客户名单是困难的;日本公司也不愿将客户名单卖给他人,甚至是其它的日本公司。任何可用的客户名单一般都是日文的而不是英文的。然而,日本客户名单的费用是美国的3~4倍(在日本,大约为每千人250美元,而在美国只有每千人90美元)。另外,日本的信用卡公司还要向使用其客户名单的人收取12%的“转让”费。人们必须将邮件翻译成日文,因使用英语是不尊敬收信件人的。直接邮购是有利可图的,据估计,1994年,日本人在邮购商品上的花费为200亿美元,近20亿美元的定单是对美国公司的,比1993年增长33%。美国商业出版社提供的泛亚洲客户名单是一些很好的资源,因为它们的亚洲购买者必须懂英语才能阅读这些出版物。提供一份国际客户目录将会引出比同价格的美国

客户名单更多的东西，这是因为它还没有因重复提供而精疲力竭并趋向于更高的回答率。

成功的行动也可以来自于对细节的仔细考虑。《国家地理》杂志每年要向167个欧洲国家邮寄100多万份营销物品。它的数据库里有750 000个姓名：300 000个在英国，450 000个在其他地方。营销活动是从英国开始运作的。营销沟通在各个国家都必须是一致的。化妆品的营销在不同国家里是变化的。在努万 (Novell)公司的营销活动中，信息和营销材料的一致是至关重要的。每隔3个月或6个月，它都会采取一个整体上的欧洲营销活动。活动的宣传单除了语言以外都是相同的。

欧洲的许多地方在直销的交易量和完善程度上比美国落后近10年。在欧洲，抑制直销增长的因素包括：欧洲的文化传统、欧洲大陆的多语言特征、有限的可用客户名单、现有客户名单的低劣质量、较高的邮寄费用、较严格的隐私法律和限制、较低的信用卡普及率、分散化的市场、地址和电话号码标准的缺乏和糟糕的投递系统。

直接邮购方式在某个国家的应用时间对其在这个国家的接受程度有很大影响。直接邮购在诸如瑞典和德国这样的国家已有了很悠久的传统；而在英国，它才刚刚出现了20年。在英国，人们的感受是：公司是因为直接邮购比空间广告更便宜才采用这种营销方式。绝大多数人对他们接到的直接邮购商品表示怀疑。西班牙消费者也对邮购商品的质量和运输心存疑虑（虽然在过去10年

里，西班牙的邮购市场有了非常显著的增长)。在西班牙，电话购物和Ibertext是流行的直销形式。

直接邮购在日本并不流行。日本的商人估计日本在直销的使用方面比美国落后 15~20年。造成这种差异的原因之一就是日本人认为印刷材料太不个人化了，并因而不是真诚的。当要使用印刷材料时，日本人喜欢由一个书法很好的人用普通书法把它写出来。如果日本人的姓名和地址不是用富有吸引力的手写体书写的或是漂亮地打印出来，他们将常常不愿打开直接邮购信件。日本人喜欢面对面的沟通，因而他们对直接邮购的回答率只有美国的一半。直接邮购的交易额只有日本零售销售额的不到1%，而在美国则始有 17% 或 18%(虽然在日本直接邮购销售额每年以 10%~15% 的速度增长，而零售的增长只有 3%~4%)。

复杂的直接邮购技巧很少被采纳和使用。在日本，几乎没有数据公司，并且只有少数几个数据公司仍在提供有质量的客户名单。然而，日本现有超过 4000家使用直接邮购营销方式的公司，而且随着更多的日本消费者改变他们的生活方式和了解到直接邮购的方便，这一领域还将增长。在日本，邮购业快速蓬勃发展，90年代的年增长率超过了 17%。每个日本消费者平均每年收到 166件促销性质的直接邮件，是美国消费者的近 4倍。日本人常常比美国人花得多，返还得少，购买得也多。根据日本直销协会的调查，在日本使用邮购进行营销的最成功产品为：时尚类商品(如鞋子和手提包)；珠宝和贵

重金属；手表、眼镜、照相机和光学设备；女性服装；家具和室内商品。商品目录销售的增长反映了人们对社会地位的追求以及对成本的注意。比恩 (L.L.Bean's) 国际公司在 1993 年销售额突破了 1 亿美元，比上年增长 73%。该公司还在东京开了两家零售店以推广其产品。日本的商品目录和定单表格上标有如何订购及处理海外定货的说明，从而部分地解决了不熟悉直接邮购定货的日本消费者的困难。

在日本，直接邮购的增长面临着几个主要的挑战。其中包括极高的邮费（邮寄一封国内头等信件需 80 日元，是美国的 4 倍；从美国或中国香港到日本的航空信只有 50 日元；日本市场营销人员从美国发送直接邮件到日本家庭，比从日本发送还便宜，但是日本政府认为日本公司从其他国家向日本邮寄此类资料是非法的），限制性邮寄规定（日本已区分开个人信件和广告之间的区别；“企业经理”或“户主”作为收信人意味着邮局将该信件作为个人信件处理，并收取较高的邮费），以及客户名单管理与西方相比仍处于起步状态的事实（只有 20% 的客户名单被电子化，其余都在 Three-by-five 卡片上；其中许多在语言上尚未实行标准化）。

许多公司不愿意与其他公司，特别是其可能的竞争对手，共享客户名单。如果客户名单可以租用，直接邮购零售商将为每个名字支付 0.22 美元~0.75 美元（相当于美国的 3 倍~5 倍），而不论名单提供者是谁。客户名单通常是“肮脏”的，即其包括许多不正确的、重复的或过时

的地址。大多数全国性的客户名单或者是由出版物已交款的订户编制而成，或者是基于具体类型的邮寄定购购买者；但也有许多是由政府或商业团体的姓名地址簿编制得来，在这种情况下，名单上的人并不一定是直接邮购当然的反馈者，而且其地址通常也是过时的。日本并不具备像美国和欧洲那样的标准行业分类系统(SIC)，所以在全国性的名单中很难找到根据行业所做的更细划分。

从日本的业主那里获得客户名单是非常困难的，因为日本人不太愿意公开的与陌生人分享信息。许多出版物很不情愿出租他们的订户名单。日本消费者通常在购买产品或要求得到更高水平的服务之前小心仔细地考察该产品。不管怎样，由于日本人收到直接邮购信件相对较少，直接邮购是一种独一无二的促销手段。考虑到信用卡的日益普及，直接邮购在日本确实是一个可行的促销工具。Shop America与7-Eleven Japan联手发放商品目录，并在便利店进行定货；Shop America所提供的高质量的牌商品比零售店的要低30%—50%。

电话营销 在美国已成为最大的直销手段(占GDP的2.6%)，但在世界其他地方却远未得到充分利用(在英国和加拿大占GDP的1%)。在评价一个国家的电信网络如何影响电话营销时，应考虑的因素包括该市场的电话普及率，大批量打向国外和打进国内的长途电话的折价服务，以及随着时间延长，服务的改善程度。影响电话营销发展的文化因素包括一个国家社会交往的可行方式，以及国际上信用卡的使用尚很有限(在法国，只有

20%的电话订购可以被收费，因为大多数法国人都没有信用卡)，以及人口的分布。

在日本，电话营销还是一个相对较新的现象。“800”（在日本应拨0120）这种电话服务（对方付费电话）在1986年才被引入日本，而且价格昂贵，商人将被收取与商业电话费同样的话费。（对消费者的）免费电话在最初被实行时是相当昂贵的；即使在后来降低了费用，价格也绝不便宜。电话营销在日本一直不太被接受，因为日本文化强调个人在其家里的隐私权，所以日本人对陌生人在任何时候向其家里打来的电话都感到非常愤怒。电话营销在工业营销中比对消费者的营销更为成功。

和美国人不同，许多外国人只是为非常有限的和特定的理由才打电话，电话只是最后手续，而不是最初手段。在有些国家，电话营销是被禁止的。另外有些国家有限制隐私权和消费者信贷的法律。有些全国性的电信网络是由政府垄断的。毫不奇怪的是，电话费在美国以外通常都是相当贵的。不具备标准的800电话系统也会阻碍这个国家电话营销的增长：这个系统在西班牙是900；在英国是0800；在挪威是050；在瑞典是020；在荷兰是0600。在某些国家，向国外进行电话营销是非法的；在德国，打向国外的电话只能打给该公司的客户或请求联系的非客户。在法国，对消费者的电话营销受到客户名单维护的法律限制。

在20世纪80年代早期，法国PTT（邮政电报 & 电话公司）创建了迷你电讯（Minitel），以代替每年成本高昂

的电话通讯录的出版发行。成千上万的计算机和调制解调器被免费安装在家庭和企业内，订户只需花 0.10 美元/分钟即可查看电话簿。外部公司可将产品和服务放到此类信息中，以供订户查阅。大约 50% 的迷你电讯家庭用户利用其系统进行相互间的交易，大约 15% 的邮购定货(商品目录)定单来自迷你电讯系统。

上门销售在日本很受欢迎。在日本销售的小汽车，有一半是由上门销售人员销售的。仅丰田汽车公司一家就有不止 10 万上门销售人员(这相当于美国各种汽车全体销售人员的一半)。许多日本汽车买主从来不去找代理商。在人们的起居室里就可进行推销并签订合同。某个典型的丰田汽车销售人员在他(她)的登记簿里有 3000 多个客户。该销售人员的工作簿里包括关于他(她)卖出汽车的 370 多位客户的笔记及详细说明；这些客户有许多是回头客。销售人员在客户买车满三年前定时进行推销，并在那之后每两年一次(即车主要接受政府的叫作 *shaken* 的检验系统检查的时候，在证明合格之前，这种检查通常要耗费日本的车主几万美元的修理费用)。这种大量的面对面会谈在开始进行业务讨论之前，已建立起彼此之间的信任了。这种关系在汽车销售之后并未中止，销售人员与他们的客户之间保持着稳定的联系。在车主购车后，通常会接到询问汽车情况的电话、手写的问候卡，以及一些特殊邀请，比如兑换低价汽油、参加经销商的活动，甚至是参加大城市的驾校以帮助人们获得驾驶执照。多数新客户都是由先前的买主介绍来的。

购买一辆新车就像加入一个兄弟会：一旦进入这个大家庭，许多人就从来不考虑离开。销售人员花费一年或更长的时间追随公司领导，或是每月拜访一次可能的买主，这都比较常见。当交易达成后，销售人员可能会请汽车的买主吃饭，并在车上配上某个额外的附件作为“礼物”。服务部门则通过在店内为售出的汽车进行日本汽车法律所要求的每半年一次的检修，来使顾客满意。当维修时间快到时，服务部门给顾客打电话通知相应事宜，然后派一个人去取汽车，并将其开到店里。在汽车被冲洗并且其内部被吸尘后，再将汽车送回。

“网络营销”（network marketing；不是在网上营销），特别是涉及到将朋友和亲属聚集到一起的家庭晚会形式，在日本也深受欢迎。日本对直接销售人员来说是世界上最大、竞争最激烈的市场，占全球销售额的一半以上。1996年，其总销售额为400亿美元。安利公司（Amway）在日本市场的直接营销大获成功。它建立起自己的货栈网络和直接销售队伍。安利公司还建立起自己的利用独立分销人的分销体系。安利公司分销200多种生活消费品，包括家用产品，家用器皿及营养产品。

但是，由于日本人很少邀请陌生人到他们家里，这削弱了安利公司经常使用的为家庭分销人员准备的熟人销售计划，因而安利公司取得成功的替代方法是在当地的咖啡店进行销售晚会。安利公司的一个优势是日本人非常依赖其朋友和亲属的推荐和经验；具有影响力的人的话语和观点在销售和招聘方面对安利公司都大有帮助。

益，因而安利公司能够充分利用其强项。安利公司在很大程度上依赖于与朋友、邻居及亲属的个人关系；这种方式只有在产品质量很高，并能很快被接受的情况下才能奏效。只有好的产品才卖得出去，因为分销人不会只是为了销售产品，就滥用其私人关系。

“网络营销”可为自己工作的性质吸引了未来的创业家和日本大企业裁员的加入。这种营销方式的吸引力在于人们赚钱的能力是根据其业绩而不是年龄或级别。在美国，安利公司的分销员多数已退休，而在日本，其分销员(1994年为250万人)多数为二三十岁的年轻人。在日本，人际关系网(*jinmyaku*)即是一切，安利公司所利用的“网络营销”深受欢迎。安利公司的企业文化鼓励团体聚会与有活力的集会，这恰好是与日本文化是相吻合的。由于其分销员的勤奋和努力，安利公司在日本销售额超过了15亿美元(十多年里增长了两位数)，该公司在全世界销售总额的1/4以上产生于日本，接近了在美国的销售额(其净收入接近2亿美元)。安利公司的直销系统过了复杂的多层次日本分销体系，这是其能在日本获得成功的另一优势。(Tupperware)公司在日本以传统的Tupperware方式销售其产品也获得了巨大成功。安利公司在向新市场推广其理念时也极为成功；比如，在捷克共和国安利公司与25 000个捷克人签署了分销合同，并在该国营业的头两周就以每桶83美元的价格售出了40 000桶Starter成套用具。

有专家认为，在墨西哥，雅芳公司(Avon)不会在其

上门销售中获得成功，因为墨西哥的中产阶级家庭的妇女通常不在家里，她们或者去逛商场，或者去玩桥牌。围绕着房子的院墙使得销售小姐无法进入前门。如果她按门铃，女佣也不会让她进去。雅芳公司开始进行大量的广告促销活动，以在其派出其分销员之前就使墨西哥人知道，这些销售人员会给他们带来什么。雅芳公司招聘受过教育的中产阶级家庭的妇女作为其代表，并为她们进行培训。她们被鼓励去拜访她们的朋友。自从在1990年进入墨西哥之后，雅芳公司的销售人员已达到17万人，销售额达到3.7亿美元。

雅芳公司在泰国也非常成功，这是因为该国内存在的“对朋友的忠诚以及当被直接接触时很难拒绝别人”的文化倾向。在亚洲的许多地方，直销是一种理想的销售方式，因为那儿有大量廉价的劳动力，其文化也较易接受直销，而其营销基础非常薄弱。在远东和东南亚地区，雅芳公司和其他的进行直销的代表性公司主要依靠扩展的家庭亲属关系及中间人来获得联系。

为什么网络营销会如此成功？亚洲社会趋向于为一个结构化社会。亚洲人承认其日常生活中的地位等级而且其多层社会组织，从家庭到公司，都建立在地位等级的概念上。因此，“网络营销”符合亚洲人对社会关系的恰当次序的先入之见。在这个地区，企业精神是很强烈的。在远东关系销售是人们做生意的方式。延展的家庭网络使招聘和销售工作很容易进行。在中国，当一名雇员是地位较低的；人人都想当自己的老板。

上门销售的概念在所有国家并不是被同等接受的。在有些文化中，从向一位朋友、同事或邻居的销售中获取利润也许是为社会无法接受的。由于法律或社会对妇女和学生从事兼职工作的禁令，找到合适的兼职销售人员或许也会受到限制。

对直销而言，邮件特征的准确翻译和理解是必须的。这对电话营销也是适用的。要想获得成功，目标市场必须要有效的基础设施。在电话营销和上门销售中，如果使用的不是当地人，销售人员不仅要熟悉目标市场的语言，而且目标市场的正确方言和可接受的电话礼仪对他们也是必不可少的。



第10章

●
分销渠道的跨文化见解

分销渠道是指商品从生产商到最终用户的通道。当消费者需要或大批量地需要某种产品时，这一渠道将为之提供服务。对于工业商品，通道（或渠道长度）是较短的，常常是生产商与消费者之间通过生产商的直销人员而直接发生联系，或是由某个产业分销商的代表（代理）作为两极之间的中介机构。对于生活消费品而言，渠道长度通常是较长的，在抵达零售商和最终消费者之前一般还要有1或2个层次的批发商。

中介商具有生产商所没有的或不愿做的功能。它们的出现通常提高了市场营销过程的效率和效果。如果需要，他们的职责包括：运输、广告促销、融资、购买、销售、批量货物分析、谈判、货物存贮（存货盘存）、材料处置、标准化和分级、市场研究、文件制定、风险承担以及最终装配。另外，国际渠道的成员也许会提供诸如报关文件、保险及运输之类的出口方面的服务。国际分销渠道一定不能只看作某个国家内的市场营销问题，而应看作是多个国家之间的问题。

国际分销渠道成员是很多的。分销商、代理人、委托机构、进口商、交易商、批发商、贸易公司、合作出口商、国有贸易公司，诸如特许经营和合作伙伴的纵向营销体系，及 *Norazi*（黑市的商人，如黑手党）都是潜在的中介商。本文的目的不是细分和定义每个中介商和讨论这个中介商和另外一个中介商优点与缺点。我们仅对以下问题感兴趣：即在某个国家内或国家之间某些中介商也许会得到人们的偏爱而另一些却因为文化的原因被

人们所忽视。

1993年，世界上最大的100家零售商的销售额为1万亿美元。这100家大公司平均有近2000个分销出口。超市、多种经营公司、百货商店占据了主要地位。这些数字还没有包括所有其他渠道成员的收入。这些数字也非常清晰地指出了分销渠道在国际营销组合策略中的重要性。

10.1 分销渠道中的文化

文化的主要功能之一就是对其社会中的成员进行劳动划分。由于全球环境是以不同的和根深蒂固的文化规范和价值观为特征的，因而在跨文化的情况下，劳动力划分的本性也应存在着较大的差异。由于分销渠道主要设计用来方便劳动划分，因而渠道间的关系也应反映所属的文化价值观。这种分销渠道中由文化决定的差异在对美国和印度贸易商的调查中有所体现。同美国的体系相比，印度的分销体系有着更一致的从供应商到贸易商渠道方向，更低的沟通频率，更多地使用了正式沟通模式，并有更多使用直接影响策略的供应商。

不发达国家的分销体系是以较小的中间商为特征的。在不发达国家，由于其人口比较分散，存货量较少，单位成本比较高，中间人比较少，(成本与售价的)差额比较大，分销运作是缓慢的和低效的。发展中国家是典型的买方市场，分销渠道中平衡的力量是向供应商(生产商)倾斜的。诸如印度之类的发展中国家的贸易商(零售商)是规模较小的且拥有相对较低的社会地位，这就

导致了一种非对称的权利关系和沟通物流，即几乎是统一的从供应商到贸易商。在这种经济中，供应商作为一个供给不足经济的供应者，通常拥有较高的地位。

在不发达国家中，人们对中间人的态度一般是否定的。这种感觉的产生是因为人们趋向于强调生产力，并认为中间人是没有生产力的。在这种情况下，中间交易常常是在暗地里或秘密完成的，这使分销变得异常困难。另外，在这些不发达市场，由于当地人通常认为中间商是无生产力的，他们也就很少做中间商，这个职责真空一般的由外国人来填补。少数民族的中间商（如犹太人，中国人，黎巴嫩人，印度人，尼日利亚的伊博人）扮演了那些被当地人忽视的中间人角色，如借贷和开设零售商店，这提高了分销效率并进而增加了他们的新国家的财富。当政府驱逐了某些障碍性团体时，这种把中间商看作无用的寄生虫的信念将会被推翻。只有在这种行动激起价格和利率提高以后，并在某些情况下，如经济在总体上已经崩溃时，中间商怎样为经济的良好运行做贡献及做了怎样的贡献，才会清楚地显示出来。

在亚洲和非洲，那些外国的中间商通常是印度人和中国人。对于那些先前为殖民地的国家，某个人的祖国控制着中间商。现在，先前的殖民地的公司还与之有着许多联系。这最终导致了对于不发达国家，中间商常常被看作是欺诈者和骗子，而不是某个效率经济的组成部分。

不发达国家的零售商是规模较小的，并且数目也只

有数千个；许多零售商只经营少量的产品，为少量的消费者服务。零售商提供的服务层次根据其规模的大小而不同。大零售商通常拥有库存，能提供财务帮助，展示和促销产品，并能提供市场信息。而在另一方面，小零售商常常完全依靠生产商或批发商：他们只经营数量和种类有限的商品并希望小贩能提供信用保障，产品的促销和展示是由批发商操作的。不发达国家中的典型的零售企业是小规模的，家庭所有的，并限定在范围很窄的商品种类上。在这些文化中，每周一次的集市将继续是商品的来源。由于经济的发展，零售商趋向于扩大规模，拓宽经营范围，提供更加非个人化的服务，并划分他们的市场。

随着经济的发展，分销渠道缩短而中间商也变得更富于技巧且规模更大。由于高度发达的基础设施，商品实体运输的便利和通信基础设施的建成，每个渠道成员都趋向于能覆盖一个更大的地理区域。由于资本市场的高度发展，渠道成员也能够获得更多的金融资源。

然而，低效率的分销渠道并不只在不发达国家和发展中国家中出现。日本的分销体系通常是复杂的、多层的、低效的并是非常独特的。分销贸易领域也许仍可被看作是日本经济中的黑色成份，当美国需要 2 个人生产 1 辆汽车和 1 个人去销售它时，而日本却是 1 个人生产汽车和 2 个人去销售它。美国汽车的零售价格是其出厂价的 1.7 倍；在日本，汽车的零售价却是其出厂价的令人难以置信的 3 倍。在日本销售 1 辆汽车的成本是欧洲和美国的

2倍~3倍。一个极其高效的制造业保护了其普遍低效的分销体系和农业及服务部门。事实上，现代日本只有在诸如汽车及日用电子产品之类的大众化的产品上才算是一个工业化国家。

同其他的发达国家相比，日本人均拥有的批发商和零售商更多一些。日本人拥有的批发商和零售商数目是美国的2倍，有一半的批发商雇用的员工少于5人；只有5%的批发商拥有30人以上的员工。在日本，批发和零售销售的比率为4比1，是美国的3倍。日本的批发商向其他批发商销售商品的频率是其西方同行的2倍。日本的食物批发商数目是美国的30倍。某种产品只有通过至少2个(有时甚至达到5个)层次的批发商组成的分销链条，才会出现在商店的货架上，并最终到达消费者手中。由于每个中间商都要提取自己的利润，产品的价格飞速上涨。来自美国的苹果在不到一天的时间内，就被超过一打的中间人转手；这批苹果在码头上为每个0.25美元，而最后日本消费者却要为一个苹果花费近4美元。

日本有100万个酒吧和餐馆，人均拥有量是美国的3倍。零售公司通常是小规模的(平均只有3个雇员，销售额不到美国的1/2)，它们中绝大多数独立运作并需要频繁进货。Campbell日本有限公司为每个零售商的通常的汤送货量是6罐；Campbell公司对批发商的平均送货量为3箱~25箱，每箱有24罐。因而，在东京汤的成本是在纽约的4倍~5倍是不令人惊讶的。许多的食品超市的售货员人数是典型的美国商店的2倍，在而美国商店的

销售额是典型的日本商店的 5 倍~10 倍。

即使在封闭的社会中，分销也是重要的，这在韩国的一个案例中得到了体现。柯达胶卷通过其同 Doosan 集团的联系而成为韩国最流行的胶卷品牌。而可口可乐却未被允许加入这个分销体系，它只能通过培训装瓶商的销售机构来帮助他们营销、促销和销售其产品甚至还要为售提供营销工具。

10.2 文化对分销渠道的影响

世界各地的中间商有着很大的不同。同美国的超市相比中国香港的超市经营的新鲜商品比例更大，规模更小，消费者人均销售额更小，而且彼此间的位置也相隔得更近。日本人强调产品的新鲜和质量；劳逊 (Lawson)，一家著名的便利商店，其食品每天进货三次——午夜、中午前和夜晚的早些时候。购物者也频繁地去商店，每晚只买一点，而不是大批量的购买。在德国和英国平均每 160 个居民有一家零售商，而在希腊和意大利，平均 64 个~67 个居民就有一个零售商。零售企业的数目在持续下降，这在北欧更加明显，北欧地区的大型零售企业的密集度比南欧要高得多。

意大利的分销体系是以非常分散的零售和批发结构为特点的。在荷兰，买家直接同生产商进行合作式交易。在德国，邮寄定单销售是很重要的，而在葡萄牙却不是这样。在挪威，地区型的分销商占主要地位。传统上讲，消费者合作方式在欧洲是很流行的；它们控制了瑞士近

1/4的食品销售量并宣称瑞士 1/3的家庭都是其成员。肯尼亚超过80%的零售和批发商业是由亚洲人控制的。中国人在菲律宾、印度尼西亚、马来西亚的零售和批发业中占主要地位。在芬兰，由于综合性的零售商占统治地位，因而其人均拥有商店数目较少。在芬兰，四家批发企业控制了所有贸易的大部分；比如其中的一个批发商，Kesko，就控制了市场30%以上的份额。

由于不同国家的消费者购买的特定商品不同，因而分销渠道也必定会因国家和文化的不同而不同。在德国，隐形眼镜护理液只有在销售眼镜的公司才买得到；而在法国，它在绝大多数杂货店都有售；美国的零售商店中有可以买到杂志，而在英国，报摊是购买杂志的唯一渠道。在意大利，儿童食品是通过药房销售的，而德国在杂货店就可买到它们。

有时在美国有效的东西到了世界的其他地方就不再适用，反之亦然。在 90年代初期，虽然世界上百奈顿 (Benetton)商店的数目达到了 7000个，但它在美国的数目降到了不足 400个，只有 5年前商店总数目的 1/2。造成这种情况的原因是：百奈顿的有争议的广告(艾滋病、彩虹避孕套、修女亲吻教士)在自由的欧洲也许是可以接受的，但对于更保守的美国本土却遭到非议。大型超市市场(Hypermarkets)，这个由法国人提出的观念在 60年代末期就取得了成功，其规模是一般折扣商店的 3倍；它出售从杂货到耐用品的各种商品，而它在美国却被证明是一个大失败。沃尔 - 马特 (Wal-Mart，美国的

大型超市)、超值(Supervalue)和卡玛(Kmart)都开发了有数个足球场大的商店但很快就关闭了它们。这些商店只是太大了：通道挨着通道，货架有数层楼高。为了取得成功，这样的商店必须吸引相当于正常折扣商店 4 倍的购物者并使交易量增加 1 倍。

在中国香港，沃尔 - 马特 value 俱乐部的购物者似乎通过减少在该商店购物开支和比预计的更少地光顾商店促使商店去选择更好的地理位置，并使产品尺寸更小。导致这种情况的原因之一是中国香港的消费者似乎很看重便利性、服务质量和商店的价值观。以上这些，再加上香港较小生活空间、数目有限的停车场、相对较少的汽车以及交通拥挤，暗示了商店俱乐部的基本性质也许是同香港不协调的。Value 俱乐部远离公共交通的主干道，因而要求购物者在出租车或公共汽车上花费额外的时间；商店低廉的价格也许会被交通费用抵消。中国家庭妇女传统的购物方式是每天都去商店；对她们而言，最方便的商店就是那些位于下班后的回家路上或住所附近的商店。人们对商品的不熟悉也给 Value 俱乐部带来了损害。人们生活空间的狭小意味着以加仑为单位的罐子将得不到喜爱，商店必须供应较小的容器以方便人们使用和存放。

墨西哥分散的批发体系意味着较高的交易成本和低效率。在美国拒绝接受信用卡的商店俱乐部发现它们在墨西哥不能维持这一政策，因为许多墨西哥人用信用卡管理他们基本购买行为中的现金流动。随着北美自由贸

易区(NAFTA)的出现,墨西哥看上去似乎是零售商的明星。在这个时候,沃尔·马特计划开设(和CITRA合作)5家叫做Aurrera俱乐部的商店俱乐部。百事可乐公司同墨西哥的零售商合作在墨西哥城以外开设2家新商店俱乐部。在墨西哥于1945年成立的Sear公司计划出资1.5亿美元开设新的商店和购物商场,并翻修旧商店。麦当劳计划到2000年耗资5亿美元开设250家新餐馆。1994年12月,比索(墨西哥货币单位一译者注)的贬值为这些计划注射了一支大剂量的清醒剂,许多零售商恢复到原有规模或暂停计划直至墨西哥的经济形势明朗起来。

沃尔·马特试图大规模地进入墨西哥市场,但却发现它的美国做法常常不再奏效。墨西哥人趋向于以家庭为单位购物,并将之看作是周末娱乐的一部分,这就要求商店的通道要宽一些。由于墨西哥人的汽车拥有率并不像美国人那样高,零售商们必须使他们的商店靠近居民区。在杂货店的食品区,墨西哥人喜欢商品和肉类能像他们的当地市场那样摆放,墨西哥消费者认为事先包装好的商品是不新鲜的。沃尔·马特的目标是墨西哥8200万人口中800万中产阶级以上的人群。在Monterey的沃尔·马特商店的价格要比向北150英里的Laredo商店的价格高12%~20%;这要归结于交通费用和关税。沃尔·马特在墨西哥城的商店被控告敲诈消费者。

绝大多数墨西哥人在不同的商店购买鸡蛋、商品和带包装食品。他们每天要去3家或更多的商店或每天去某个商店两次。他们中绝大多数人常常去自助商店或超

市购买包装精良和处理好的商品。对于要求新鲜的商品，购物者趋向于频繁地去小商店和露天市场。墨西哥还有专门出售面包、红肉和鸡的商店。墨西哥购物者选择食品商店的最重要的因素有：良好质量、低廉价格、个人保障、环境清洁、顾客服务和产品种类。只在不到 1/7 的人改变过他们常去购物的食品商店。墨西哥人对他们喜爱的商店表现出很高的满意度并认为它们是很优秀的。在墨西哥，*Mercado*，一种传统市场，正在复原而且面对超市和大型超市也可做到盈亏平衡。墨西哥城的 Nave Major *mercado* 有 100 英亩蔬菜摊位，全部都在一个屋顶之下。墨西哥的家庭妇女偏爱 *mercado*，她们可以去找她们认识且中意的商人（而不是去非个人化的超市），即使这个商人也许并没有最好的产品，但她或他是她们的朋友就够了。

沃尔 - 马特曾进入巴西市场而且也没有取得很好的业绩。它于 1995 年开始营业并大胆地预言这将是一场零售革命。沃尔 - 马特非常傲慢地认为只需要通过降价，就将立即消灭那些已为巴西人服务了数十年的零售商。典型的巴西购物者同他们的零售商有着一种长久以来的关系，这是沃尔 - 马特无法与之匹敌的。

日本的分销体系起源于 17 世纪后期，那时手工作坊业和新兴的城镇人口形成了商人阶层。在日本的封建社会时期，国家是由许多大小自治省组成的，每个省都有自己的分销体系。想成功地占据某个地区市场的生产商需要同该地区的批发商建立起关系；在那个年代，

日本有500个这样的地区。由于对于许多生产商而言，把产品大批量地卖给零售商和最终用户是困难的，因而通常需要一个较大的批发商网络。由于绝大多数日本公司通常是在较少股本和大量债务的情况下运作的，这种体系是很持久的。生产商为批发商供应商品时要作出期限为6个月或更长的承诺。渠道成员间的牢固的个人关系是一种社会规范，渠道成员通常会分享信息。这种行为是源于传说的乡村生活，在那里诸如种植、灌溉、收获稻米这些工作必须经过人们的共同努力才会成功。

日本的分销体系既服务于社会目地又服务于经济目的，而且社会的或社会学的目标也时时会遮住其经济学的逻辑。渠道成员在总体上与家庭成员并没有什么不同，所有的层次和人员都通过传统和情感紧紧地联系在一起，如果某些渠道成员不得不离开，这将是一个伤感的和悲剧性的决定。这些渠道成员也许会无法承受丢面子和失去自尊的社会后果。由于这些因素的暗示作用，职位较低或无能的渠道成员常常的内敛和能忍耐的。

由于没有像美国的社会保障或失业救济那样社会福利系统，日本的分销体系通过维持就业和收入而成为就业的缓冲区，从而起到一种社会福利保障网络的作用。绝大多数日本人在55岁退休并得一次发放的退休金（最多三年的工资），但即使过了70岁以后仍生活得很好。那些无法从其前雇主的下属或供应商那里找到兼职工作的人和那些没有充足的资金用于生活的人——这是对绝大多数退休人员而言——常常把他们退休金投资小零售

商或批发商，从而在退休期间得到比较稳定的收入。这是一个灵活的工作制造设备，它起到吸收多余劳动力的缓冲作用，特别是那些退休人员和在经济衰退期间无法找到其他工作的人。

宝洁公司就是在这种传统体系下运作的。在日本，宝洁公司的市场营销工作就是说服日本人的母亲（和他们的有影响的婆婆、丈母娘），如果她们使用一次性尿布(diapers)并不是懒惰和没有爱心的标志。宝洁公司通过发放数以百万计的免费样品给消费者而进入了日本的一次性尿布市场。这不仅可以使消费者对该产品产生了一种免费的感觉，而且还在整个分销渠道中建立了一种 *amae*(义务)关系。批发商和零售商必须对这种优惠给予回报，他们在超级市场、百货商店和家庭商店对宝洁公司的产品进行特别的展示。

相比之下，玛泰耳(Mattel)公司对这种体系很反感。当玛泰耳公司决定像在世界其他地方一样，也在日本销售该公司的玩具时，该公司决定销售同样的玩具，而不是特别设计的品种。Mattel公司越过了批发商，而与1400家大众商品超级市场、西方式的购物超市进行联系（注意：许多日本女孩子，认为芭比娃娃像传统的日本装饰性玩偶一样，属于陈列品，结果是，她们很少为其玩具购买附带用品）。

作为公司分销系统的一部分，松下(Matsushita)公司通过56 000家零售店销售商品，这些零售店中有一半只销售松下的产品，并因而完全依赖于松下公司。如果

松下产品落后于索尼产品，这些相关的零售商将深受其害。这种排他性使得厂家有更大的压力去创新，并赶上竞争对手的创新。这也为生产商提供了一个牢固的顾客基础及其所生产的所有产品的稳固的出发点。生产商越来越多的与破坏其价格结构及其他渠道的独立折扣商发生争执。松下公司正在重新构造其回扣体系。这个体系过去常常根据商店存货中松下产品所占的百分比而给商店以一定的回报。该公司现在将根据商店实际销售松下产品的数额而给予商店回扣。在日本，销售松下牌家用电器的全国性商店，在使松下成为日本最大的消费者电器公司的过程中立下了汗马功劳。在松下在日本的销售额中，这些商店占了60%。

零售商的全球机遇是冒险性的建议。对某个即将成为国际零售商的人来说，一个关键的问题是：“相对于地区性竞争来说，我们有些什么优势？”客观的回答经常是“没有”。在这种情形下，没有理由指望这类企业将会有利可图。但是，零售商提供了可选择性和布局。潘尼(JC·Penny)公司在其研究中指出许多国外零售商在陈列产品、优化顾客流通和对产品进行分类，而这些正是潘尼公司的优势所在，在这方面通常缺乏营销技巧后，开始了其国际化扩张。

10.3 特许权销售

在全球的各个角落，特许权销售都开始逐渐走红；这主要因为它在美国的成功率已达到了40%。但是，只

有10%的美国特许商进入了北美以外的市场。1990年，350家特许公司经营着美国之外31 000家商店。但是国际特许协会预计，到本世纪末，将有一半以上的美国特许体系将有国外业务。国际特许销售只要求传统扩张形式的1/10的资本。特许商通常偏好说英语的国家，但日本和墨西哥也在他们的首选之列。

麦当劳将其第一家欧洲快餐店开在阿姆斯特丹的郊外，以为那儿会与芝加哥的郊外一样（肯德基的日本分公司在东京的首家分店同样也开在了郊区）；在这两个例子中，这两家公司发现大多数欧洲人和日本人住在城市中心附近，而且其流动性比一般的美国人的也低。在市中心选址将更有效率、生产率更高、利润更丰厚。当麦当劳选择一家法国合作伙伴时，它进行了大量的调查和资格检查。但是，对这家新法国快餐店的初步检查使美国职员大吃一惊。在那里所看到的卫生习惯在美国被认为是无法接受的；法国人不如美国人看重清洁卫生。这些习惯在法国合作伙伴和大多数法国消费者看来都不是什么不良习惯。主要问题是这新快餐店的许多消费者是美国游客，他们期望得到美国标准的食品和服务。其他特许商对外国文化适应得很好。Big Boy在沙特阿拉伯不销售猪肉（火鸡肉被用来制作Slim Jim三明治），雇佣男服务员，而不是女服务员，并将就餐座位分成专为男士提供，专为家庭提供，及专为妇女和儿童提供三种类别。

肯德基的日本合伙人三菱和麦当劳的日本合伙人是

它们在日本获得成功的关键因素。中国人和日本人都更依赖社会关系。他们偏好非对抗性和非法律性的调解和折衷。战略同盟对长期目标更感兴趣。在社会和商业关系中，更强调互惠。特许权销售看来非常适合多数亚洲企业的现存结构，它是家族企业的理想形式。亚洲长期以来的传统形式，比如主人—学徒关系与总经销商—代经销商关系是相容的。其他的亚洲特色，如职业道德、对组织的忠诚和偏爱西方产品，也表明特许权销售在亚洲会取得成功。在日本，道奈特 (Mister Donut) 公司将其营销目标瞄准需要酒吧布置非同一般且有益身体健康的单身人士，从而获得了成功。

中国市场欢迎快餐业和旅店业的特许权销售。但在中国进行特许权销售时，应谨记这个国家有 10个省(疑为有误，应为30个省--译者注)，每个省都需要进行不同的谈判，而对合资合伙人的选择和限制也有不同。政府政策的不一致、外汇汇率的波动、对知识产权保护的欠缺、高通货膨胀率、高经营成本和复杂的税收体制都是在中国进行经营活动的主要障碍。

10.4 监管限制的文化推理

尽管监管和非关脱壁垒不受文化的限制，但文化和文化中的规范肯定会影响某一国家的制度和法律标准。如果某些制度对于该国的主流文化来说是不可接受的，它们很快就会被淘汰掉。所以，通过审视影响国际营销渠道的制度规定，我们同时也可以考察不同的文化。欧

洲各国和日本，尽管已是发达国家和工业化国家，在分销网络中也有许多有趣的限制性实践。比如，在瑞典有城市规划人员进行零售店选址的决策，以使人口稀少的地区和老年及残疾消费者得到服务。许多欧洲国家通过对可能进入市场的新商店的选址和种类进行规范而保护小商店的所有者。

在德国，如果地方当局认为现有商店可能遭受损失，它们能够也确实阻止了新商店的进入；某家企业最短可能需要5年才能获得授权认可。如果某社区反对新商店进入，该商店就没有可能获得批准。马克斯先生公司(Mr.Max)已经花了3年的时间来说服20多位农场主出售他们的土地，并请求政府将其重新改作商业用途。如果成功，之后还要与当地商人进行至少18个月的讨价还价，因为这些商人在其附近有新商店开业时，可以要求补偿。马克斯先生公司期望能在1997年使商店开张，但他几乎肯定要将该店计划的规模缩减20%，并向当地的贸易协会支付已经上涨了的会员费。

德国传统上就限制商店的工作时间和竞争。只允许商店每周开业68.5小时，周一至周五的下午6时30分必须关门，周六下午2点必须关门，周日购物是被禁止的。1996年7月，通过了一项新的法律（1996年11月生效），使商店在周一至周五可开到下午8点，周六开到下午4点。面包房可在周日上午销售新鲜面包，但其他商店必须关门。先前的法律自从1915年开始禁止在周日销售面包，那时，由于一战期间物质短缺，故销售面包受到限制。

为应付这个旧法律，许多德国人都聚集在加油站和火车站，利用在商店正常经营时间之外的时间以高价销售食品和酒类，从而钻了德国周密的贸易规定网的空子。而且，德国商店一年仅有两次可进行大规模销售，通常是在一月和七月末，但即使在那时，他们也不能对食品给予折扣。德国职员每小时工资相当于16美元，有6周的假期，而且并不组成工会。如果商店被关闭，必须支付大量的解雇费用。

在意大利，小型夫妻店仍主宰着零售杂货业的市场，平均约有30家夫妻店支持着一家典型的杂货店。意大利强烈的传统社区邻里感以及保护小型商店的法律使得超市的扩张困难又费时，这可对上述现象做出解释。意大利的商店通常有两个小时的午餐休息，并在午餐期间关掉商店。在意大利，零售店非常混乱。不仅根据商店的类型和季节而有不同的规定，而且各个城市的规定也各不相同。有些食品店只能在周四下午出售做熟的食品。一些服装商店在周一上午关门，而另外一些商店在周六下午关门。在法国，药品必须通过药店出售，Lang法律规定图书折扣最多只能是5%。

英国的店主终于可以在周日开门了。但是新法律也指出，如果大商店在上午10点和下午6点之间连续开业6小时，将被处以巨额罚款。从前，在周日购买报纸是合法的，但购买书籍则是非法的。购买新鲜的蔬菜和水果是合法的，但如果购买罐装或瓶装的一样蔬菜或水果则是非法的。通常，商店每周关门一个下午。英国人和其

他许多欧洲人一样，喜欢现代大型超市带来的方便，但也怀念他们几十年来与其当地店主建立起的社会关系，而这种社会实践是缺少人情味的超市所不能提供的。

在日本，小型夫妻店对大型竞争者的抵制可以是很极端的。在东京建造某家连锁店的建筑工人被愤怒的小店主们所痛打。其他成批的小店主们不断地冲入该连锁店，向其雇员和吓坏了顾客大声叫喊。许多城市实行以前的大规模零售店 (Large scale Retail store, LRS) 指南，要求全国性零售商在增设新店之前必须得到距新店店址方圆 1/3 英里内所有现存店主的同意；消费者协会、学术团体和中小型商店以及当地百货商店的代表，在当地商会的庇护下，评估新店的所有计划。国家法律规定，没有这类同意，任何占地 1500 平方米以上的零售商都不得增加设新店。这样的一个商店要开始营业，需要 71 个执照。上述规定的结果是，在日本，每 100 000 名居民中只有一个购物中心，是美国这一数字的 1/10。实行 LRS 法律的 MITI，需要 8~10 年的时间批准一家商店开业，每年只有 30 家大型商店在日本开业，而其经营规模只有当初申请的一半。为了规避法律，商店通常以略低于 1500 平方米的销售面积开业经营；连锁店可以组成公司团体以购买某个建筑物，并在各层开设“不同”的商店，每层面积略低于法定的空间限制。

马克斯先生在日本可一直开业到晚上 8 点，但必须每年在节假日关门 24 天。它不能发放折扣性优惠券（因为害怕违反为保护消费者免受欺骗而制定的法律），也

不能对有版权的产品，如 CD、书籍或杂志以一定折扣出售。在日本，马克斯先生公司为其大多数兼职雇员支付较低的小时工资，但全职雇员的起薪却是与商店经理的工资相同。小企业并不必须保留交易的帐户。日本的税收制度对小企业较为有利。政府协助家庭商店的生存和发展，因为如果后者在家里经营业务的话，缴纳的居民税更低。政府还鼓励小企业继续其经营：这种持续经营的法律责任也相当低。

租赁惯例也有利于小商店的持续经营。在日本租借一个厂址，需要支付大量的开启费（由于地主租借其不动产给租户而向地主支付的相当于一个月租金或更多的费用，这是在所需求的定金之外的额外支付）。开启费是地主和租户之间长期亲密关系的保障。只要同一个租户继续租借这个地方，房租将只有少量的增长。所以这个惯例对现有的零售商都有利，却会阻止新的零售商，抑制零售商扩大其商店的意愿，而且几乎禁止现有的零售商搬迁至他处。政府资助中小型零售商和购物协会，*shotengai*，使其商店更加现代化。

国际零售集团由于不愿漠视中国的巨大的市场，正在向中国进军。问题是如何以合理的价格得到称心的地点，上海的房地产租金和中国香港的是相同的，虽然在这两个地方人们的收入水平是不可比的。每一笔生意都必须根据销售收入向本地税务局交税。合资企业的建立，也必须是每个公司都有一个地点；真维斯 (Jeanwest) 公司拥有 16 个地点和 16 家合资企业。

发展中国家常常限制特许权销售，这是因为它们把特许权销售看作一种市场营销体系而不是会给国家带来经济好处的东西。许多亚洲国家把特许权契约（特别是商标特许）作为开拓市场的工具，有人认为商标在产品质量和(或)服务没有增进的情况下，会使价格升高。这些国家害怕有说服人的广告将导致资源配置不当，并最终达到相反支付平衡。

一个常被忽略却很关键的因素是中间商在另一个国家的倒闭权。在美国，对无业绩公司的倒闭是相对简单的并且是可接受的。在其他文化中，倒闭可能是昂贵和漫长的过程。在洪都拉斯，代理机构的倒闭最多要花费公司年毛利润的 5 倍，加上公司投资的价值，再加上附加费用。在比利时，倒闭赔偿包括 Goodwill 的价值和遣散雇员的费用，倒闭公告期最少为 3 个月。

10.5 结论

影响国际市场商人对分销渠道选择的因素主要有 4 个：(1)中间商的可用性；(2)中间商的服务成本；(3)中间商的工作效力和职责；(4)生产商所能影响的控制范围。

发展中国家经济的增长意味着分销渠道和中间商也必须随之现代化和成熟。商店的数目正在减少而生存下来商店的规模却在扩大。日本的玩具生产商在传统上是通过契约式的、多层联系的日本分销体系销售产品的，他们最初还拒绝向“R”美国玩具商店出售商品。“R”美国玩具商店坚持同生产商签定低成本直接供货合

同，而且生产商还要提供促销基金。“R”美国玩具商店通过直接向生产商订购，从而避开了在日本非常见的多个层次的批发商。“R”美国玩具商店在1992年才进入日本市场，到1994年，它已经开设了16家超市。到1996年底，开设的商店数目增加到35个。“R”美国玩具在美国的典型商店的年销售额为1000万美元，而在日本商店的平均销售额为1500~2000万美元。“R”美国玩具几乎占据了日本市场4%的份额，它计划到1996年将其份额增加到10%。

尽管较早时日本人预言“R”美国玩具商店将会失败，但它的商店是如此受欢迎，以至于附近的百货商店也感到受威胁和沮丧。大阪和东京的某些当地商店以将玩具价格降低30%作为反应。新“R”美国玩具商店拥有5020平方米的营业面积——几乎是该城市中其他63家玩具商店面积总和的一半。一般的日本玩具商店趋向于1000~2000件的不同商品库存，而对于“R”美国商店这一数字为8000~5000。最初，日本的玩具公司很少愿意冒得罪批发商的风险而直接向“R”美国玩具供货。而现在由于这种供货方式太成功，人们已忽略了过去的顾虑。开始时，由于当地零售商的反对，地主不愿出租房屋，但由于很明显商店已吸引了大批消费者，人们的语调发生了变化，而地主们则在努力寻找出租机会。“R”美国玩具商店是日本分销体系未来的先行者。

日本的零售商经历了一些剧烈的变化，这也折射出发生在许多发展中国家的变化。零售贸易正在萎缩，虽

然在绝大部分领域，商店数目正在下降，但其总体趋势却几乎为大的综合化商店数目的增长及某些领域如妇女和儿童服装商店、机动车商人和二手货商店的显著增长而抵消。1994年，有160万家零售商店，而1990年则有172万家，MITI预测到本世纪末这一数字将下降20%，达到120万。东京的分销政策研究所估计到2000年，会有400 000家零售商店消失，其中大部分将发生在独立的零售领域。某些人估计，如果不减少产量和大大提高生产率，日本的零售商店中将有2/3倒闭。据估计国家范围的超市和廉价商店的效应将使零售价格在2000年前每年下降2%。关于批发业，现存的日本公司中将只有不到1/60的公司在产量不变的情况能保持现今的批发分销数额。

选择分销渠道时，必须考虑国家和文化因素，从而为目标市场所接受并保持信誉。传统上富足的欧洲市场对美国零售商来说已太过饱和了，人们很难找到成功的机会。对于对当地文化不敏感，缺少差别优势和良好市场进入策略的公司来说，这一市场几乎没有它们的空间。大众零售的概念难以取得成功。由于消费者研究、全球化资源配置和自动销售在欧洲是难以推行的和昂贵的，这样就为知道如何进行营销和零售的并处于领先地位的美国零售商提供了持久的竞争优势。这些实践在欧洲仍处于起步阶段，而美国的信息技术是欧洲的零售商所无法匹敌的。美国的零售商在客户服务方面做得特别好，这种技巧在欧洲可成为直接优势，在那里以消费者为导

向的传统要明显落后于美国。

全球化公司必须相信中间商在本地市场上的运作技巧。全球化的中间商拥有以下优势：

- 从全球化中间商那里可以节约大量成本。
- 熟悉当地语言。
- 在给定的环境中，以与文化相关的运作特性提供帮助。

• 在进口/出口文件、交税和从事国际银行业的要求方面提供帮助。

- 提供更一致和更连续的 Call Coverage。



第11章

定 价

定价是受诸如成本差异、需求条件和国家法律之类的因素影响的。价格可通过以下任何一种方法制定：成本法(计算所有的相关成本再加上期望的利润部分从而得到最终价格)，市场法(根据市场情况或按与竞争对手相同的方式制定价格)，以需要为基础法(渗透或撇取策略)，利润法(根据预先制定的利润水平制定价格)。以上每一种方法都有其优点与缺点。每一种文化对定价策略及其应用的方法都有着自己的偏好。价格的最终决定因素也许同成本无关；产品的形象和质量也许会成为主要的决定因素(正如在许多文化中，产品价格和人们对产品质量的感觉是直接相关的)，例如，宝马车作为一种老式汽车定价也许会比较昂贵，但这样定价将会使其质量形象受损甚多。

国际商人面临着两个主要的定价义务：为出口商品定价和为外国市场定价。出口定价包括某个市场商人在其公司的家乡市场中设定外国市场的中间商将要支付的价格及跨边界定价。外国市场定价指制定外国市场内的当地买家将要支付的价格。定价的职能是由价格竞争在总的市场营销组合策略中位置决定的。传统上讲，美国公司更依赖非价格竞争。在欧共体，美国公司通常避免价格竞争并常常通过促销手段和产品的差异来推动竞争杠杆。而在20世纪80年代和90年代，价格竞争比以前得到了更多的强调。

价格也是同价值相关的。某个消费者愿意支付的价格取决于产品所体现出的价值及消费者实际得到的价

值。这些消费者价值常常与文化风俗有关。当针对某个特定国家制定价格时，如果某个公司想避免对产品的过高或过低定价，它必须使产品的价格和它传送的价值相称。从某个西方公司进口的商品的价值常被认为比从发展中国家进口的商品价值要高。印度人和俄罗斯人认为进口商品比本地制造的高级，因而，在这两个国家，许多西方品牌以较高的价格销售。这种价格与质量的价值关系可被看作一种产出国效应。人们要为某些国家生产的商品支付额外费用，而对其他国家生产的商品却不这样做。某个美国产品在欧洲也许会被认为是同当地产品等值的，因而它们的价格也必须相似；而在发展中国家，这个产品会被看作质量较高的并需支付额外费用的产品，因而其价格就需高一些。另外，消费者的受教育程度和复杂程度对价格制定也有重要影响。在折扣店较少或者根本没有折扣店的市场中，消费者在进行在批量购买时还没有形成等待大减价的习惯。消费者们还没有形成获得各种相互竞争的品牌信息，以帮助他们评估和选择品牌产品的习惯，他们也不具备这种能力。

许多跨国公司更偏好标准化这一概念。在设定一个全球性的标准价格时，公司将给在世界各地的该公司产品设定一个统一的定价。尽管这个概念在理论上是精密的，但在实践中却是不懈一击的。市场商人们通常都认为，由于国与国之间的差异，价格也许是最难标准化的一个营销要素。单一的统一价格对不发达国家来说也许是过高的。主食(Masterfoods)公司在俄罗斯这个以前没

有带包装的宠物食品的国家里引进了几种不同品牌的狗粮。由于俄罗斯的顾客们经常为其宠物准备饭食，对宠物宠爱倍加，俄罗斯的这一市场潜力巨大，故主食以较高的价格为其狗粮产品定价；这一定价超过了俄罗斯人的平均月工资。

跨国公司在使用标准化定价上面临一个两难困境。如果价格定得过低，它将不能在工业化的、成本较高的地区盈利；如果价格定得过高，它就将把自己排除在发展中国和不发达国家之外。所以，标准化价格很少被使用。市场商人认识到不同市场的需求弹性不同，所以在不同市场可制定不同的价格（注意：这种行为会引起定价不同的两个市场之间的并行进口，甚至还会引起倾销的诉讼）。在不同国家和不同文化中，公司的目标也不同：进入某国市场可能是一种长期的努力，至少在最初的渗透阶段，应实行市场价格。如果进入一个外国市场被认为是短期的，只是利用暂时的真空状态，可以通过撇取方式获得较高的价格。

即使在1992年欧洲经济共同体建立起以后，欧洲各地的价格仍然有很大差别。欧洲各国均存在着巨大的价格差异。由于货币贬值的原因，某些汽车型号在德国比在意大利贵30%~40%。欧洲的一些汽车交易商——特别是德国的——专门经营“欧洲汽车”，这个名词指从欧洲其他国家的灰色汽车进口。汽车购买者可以通过产品目录订购汽车，送货期大约为3周，这比从德国经授权的汽车贸易商那里购买节省约12%~20%的资金。

就是对相同的生活消费品，价格也通常会浮动 30%~150%。尼乐逊发现有 45 种产品的价格差异最大，在定价最低和最高的国家，它们的差异常常会达到 100%。凯洛格公司的玉米片和高露洁 (Palmolive) 公司的洗手液的价格差异则还要高一些。这些差异随增值税率、销量、通货膨胀率及汇率的不同而不同。而这些差异也源于消费者的行为、分销体系的市场定位和税率体系。

跨边界购物的并行进口 (灰色市场——产品通过非授权的渠道销售) 是这种价格差异的结果。日本人可以通过零售商的产品目录购买照相机并使它运送到日本，而其价格比在小商店还要低。柯达公司在日本的胶片定价比在亚洲其他地方高；套汇的商人在韩国的购买柯达胶卷并在日本以比获授权的日本柯达分销商低得多的价格重新出售。某个著名的高价酒类公司的日本员工向公司总部抱怨说，由于有大量的产品通过黑市拥入日本，这就侵蚀了被授权的贸易商的销售市场，并使这种产品在日本的较高的产品形象受到损害。

价格有时会受公司控制范围之外的因素影响。由于与出口相关的行为中的有关职能会带来国内交易所没有的额外成本 (比如保险、关税、海外运输、政治风险、保险、额外的分销渠道)，因而，由此而导致价格上涨是一种常见现象。这些因素使某种商品的价格是国内的 2 倍或 3 倍。从常规商品到贵重商品都常常需要在促销策略上有所改变。汇率的波动也会有相似的效果。

1991 年 5 月，美、日联合对在日本销售的 112 种产品

进行了研究。他们发现可比商品的价格在日本比在美国平均高37%。在对日本生产的40种产品的调查中，12种产品在日本比在美国贵，其中在日本一种瓶装米酒的价格比在美国贵44%。在日本，被调查的20种商品中有19件比在欧洲贵。日本的绝大多数生活消费品价格是在美国的2倍或3倍。因而，日本的消费者为商品支付了不公平的高价格，而进口商品在日本也面临着巨大的障碍。日本对进口汽车的检查是很彻底的，例如，汽车的身份号码会被重复地仔细检查，即使是某个单个字母的downstroke的长度有微小的变化，也会使汽车的发布推迟数个星期。加过税后，进口车的价格几乎是其在国内的2倍；某种日本汽车在美国比在日本还要便宜。生产商补助和进口壁垒以及出口奖励占日本农民收入的75%，而在美国上述几项只占养牛农场主收入的9%。其结果是牛肉在日本要卖到50美元一磅。东京的商店在引进华盛顿苹果后，也作过这样强硬的生意。有些商店将苹果的价格翻一翻（从50日元涨到100日元，每个苹果1美元），苹果在日本并不被看作一种随意食用的小吃，而是常常被当作礼物赠送并深受喜爱；因而，较高的价格指的是苹果作为礼物的价值，而不是作为食品的价值。

成本意识对日本消费者的影响在90年代对“回拨电话”号码的使用上得以体现。某个回拨电话的用户使用特别指定的用户号码向美国打一个电话，并在电话被接听前挂上电话。在美国的复杂交换设备识别译成密码的数字并打回电话，用户接听电话，收到一个美国的拨号

音后就可以向世界各地拨打电话。由于美国的电话费比日本的要低 25%~60%，这种回拨服务取得了广泛的成功。在对于日本消费者来说，在美国购买美国商品并再运送到日本，即使再加上关税和国际运输费用，常常也要比在邻近的商店购买相同的商品便宜。

日本现今的较高的价格质量比率，反映了社会为消费者提供较高价值的内在渴望。日本不是一个对价格敏感的市场。在日本，竞争性的价格只在 10 个对取得成功有影响的因素中排第 7 位。由于绝大多数者处于高昂住房价格和增长的生活费用的压力之下，他们与美国人和欧洲人并没有很大的不同。他们都想从购买的商品中得到最大的价值。实际上，在一项调查中，70% 的回答者认为他更想得到合理的价格而不是优质高价的商品。

11.1 定价的跨文化方面

收入、文化习惯和消费者偏好在国与国之间是不同的。所有这些因素都会影响消费者对某一产品的渴望，并因而使任何两个国家或两种文化都必定产生不同程度的差别。因此，对于两个不同国家或文化中的相同产品，两个不同的价格也许会被需求和接受。

母公司经理的文化背景常会影响公司的定价战略。加拿大和斯堪迪纳维亚地区的公司喜欢市场体系；美国、英国、法国和日本的公司主要采用成本导向体系；意大利、德国和挪威则趋向于采用混合体系。逃避交税的偏好可以解释法国人的一些倾象，而意大利复杂的税

收和征收过程使在意大利增大收入是可行的。德国人对定价变动明显缺乏兴趣和关注，这可以从他们强调固定资产和公司的长期稳定运转加以解释。

由于英国的出口商努力寻求市场的稳定，因而他们喜欢供应和需求的做法。德国的出口商由于想使产品的价格和质量特性与它的消费者相配合而偏爱产品市场策略。日本的出口商根据以提高市场份额为目标的交易情况定价。美国人、英国人和加拿大人趋向于为反应型的价格制定者，采用使商品具有竞争力的定价方式。德国人、瑞典人、挪威人和意大利人是中庸的定价者，他们并不关心竞争者的价格。中国人和东南亚是价格预先制定的使用者，他们根据总体营销战略定价。

定价策略会被政府竞争所扭曲。当雷诺汽车公司(Renault)为法国政府所有时，其主要目标是维持就业而不是使利润最大化。由于这些个原因，雷诺汽车公司常常愿意采取比它的竞争者更低的价格，结果，法国的整个汽车工业，为了与不以利润为根本的实体（比如雷诺汽车公司）竞争，被迫使自己的产品的价格保持无利可图的水平上。与之相对照的是，德国的汽车公司是以利润为导向的，这为竞争者提供了更多的机会去拥有一个有利润的价格水平。

在日本，人们趋向于忽视利润。从历史上讲，日本的商人常常因为追求利润而受到严厉批评和排斥。一个精典的日本谚语是“某个折叠的屏幕和某个商人不经过弯曲是站立不起来的。”对日本人来说，正常的利润可

以抵消资本(本质上指债务)的消耗。因而,当要按计划为借贷的资本支付利息时,就要去获取利润。 *Kami yori usui kosen*(比纸还要薄的利润)是日本的商业中常用的谚语。在某些情况下,日本代理机构在销售产品时,对生产商价格清单的总体忽视反映了日本“有一些生意比什么也没有好一些”的哲学。

日本的卖家将价格看作一种高度灵活的市场营销手段。在西方,决定价格的因素主要与产品有关。在日本,定价是一种生产商获取对他们的分销渠道的影响和控制的有力工具。富士通公司(Fujitsu)曾赢得了一份合同,以1日元的价格为Hroshima设计计算机;在这以前,富士通公司和NEC都曾承诺以1日元的价格设计一个图书馆的计算系统;它们进行了抽签,最终富士通公司取得了胜利。富士通公司想放弃带来设备定单的设计工作。

在日本,对于那些必须获得充足的立即收入来满足必要支出的公司,也许会在营销渠道的任何层次上采取降价措施。小批发商和零售商除了价格竞争和关系以外,没有其他的竞争工具,然而,富有活力的价格竞争在日本的零售层次上都并不常见。相反,由于日本工业的少数制造商控制市场的结构,价格协作是普遍的。在绝大多数工业分支中,存在许多公司和工业集团(*Keiretsu*),它们中的每一个与财政部门、国会(日本的国家立法机构)、政府部门都有着紧密的联系。某个公司在残酷价格竞争中的任何努力都可能导致对他公司的强烈负面反应,从而使该公司也许会得不偿失。

在日本，降低成本定价并不像在西方那样被看作一种价格制定公式。管理者必须首先确定价格，然后再看成本应控制在什么水平上。这与德州仪器公司（Texas Instruments）著名的学习曲线做法类似。产品的销售价格是由相同行业的其它竞争的对手决定的。公司必须使产品的成本和销售相协调。某个销售部门的主要武器就是低廉的价格，这种战略是以富有攻击性的低价占据市场的统治地位，再迅速扩大产量使成本降到价格之下。日本的市场商人在讨论某种产品恰当价格与在讨论这个产品或其促销上所花费的时间是同样多的，这个价格必须是消费者希望支付的。在日本，一旦某个产品的价格已经确定了，再提价将会有很大的难度。由于价格无法改变，这使最初定价在日本比在西方更重要；人们不得选择一种在许多年内都将使用的价格。

在美国，由于高价在传统上是与高质量和贵重产品联系在一起的，新的时尚产品定价较高。在那些人们不希望价格变动的国家，高价并不必定会对应于贵重产品。90年代初期，莱维公司的501s在西班牙的价格比在欧共体的其他国家高，这是因为在那里它们被看作时尚产品并依此定价。在法国，家庭主妇认为汤只是一种微不足道的开胃品，虽然汤制品被定以高价，她们并不愿为其花费相应的金钱，因而汤制品的销路不佳。因此，产品并不会在所有国家按同样方式获得成功，有些国家的人愿意为产品付出高价，另外国家的人却不愿这样做。

当卡玛(Kmart)公司进入捷克共和国市场时，它发

现当地消费者对降价并不习惯甚至会猜疑产品的降价，尤其是对公司中的蓝色光线特殊产品。这是由这个国家的共产党统治造成的，在那个时期，未售出的产品会被储存大约 5 年再拿出销售。德国的商店一年之内的少数几天里打折，而且是所有的商店同时这样做。

在日本，人们所能感受到的价值是产品取得成功的主要决定因素，质量形象比产品价值更重要；高价意味着高质量。宝马车和奔驰车采用高成本等于高质量的形象占据了外国进口车市场。奔驰公司在 *Nihon keizai shimbun* 上作广告，它是日本一家规模很大的商业日报，其地位等同于美国的华尔街日报。在日本，宝马公司每年要为在黄金时段播出的 60 秒钟长的电视广告花费近 500 万美元。

Johnnie Walker 黑威士忌和红威士忌以及 Chivas 威士忌在日本拥有长久以来形成的高品质形象，它们在酒吧或俱乐部是非常昂贵的，作为礼物也深受欢迎。为了夺取 Chivas 的市场份额，Johnnie Walker 公司降低了其黑标签品牌的价格，这不仅没有增加销量，却产生了相反的效果：销量急剧下降。日本消费者把该酒价格的下调看作是其质量出了问题，结果是这种威士忌酒的地位下降了。虽然黑标签威士忌失去了人们喜爱，但现在，它在人们酒类菜单中仍处较便宜一类的顶峰，而红标签威士忌仍保持其最高档产品的地位。

宝洁公司通过打折将其 Cheer 产品介绍给日本，这在美国是常见的一种做法。而这样做只是将这款香皂在

日本的声誉降低了。宝洁公司还发现，在日本，一旦产品被打折后，再提高价格是极其困难的。批发商躲开了，因为由于利润过低他们赚不到钱。小零售商的货架空间有限，他们也不愿出售打折商品，因为这会使单位利润降低。

在谈判过程中，特别是关于价格时，美国人希望有失有得，并期望能以比预计接受价格还要低一些的价位（如果是销售则为较高价位）上开始谈判。当对方犹豫不决时，绝大多数美国人会假定这个价格是不可接受的，甚至会在其被拒绝前提高出价。这很容易会造成一种情况：即使对方已经认为上一个价格可以接受时，美国人仍在持续不断地改变价格，对方成员间的犹豫和讨论并不必定是对出价不满的表示，或许只是需要时间与同事审查一下。

11.1.1 日本人的定价战略

在日本，侵略性渗透的定价战略是指直接获取和占据市场份额，特别是在海外市场。当在海外运作时，日本人集中精力于追求市场份额而不是利润。由于这在经济上是不可行的，绝大多数当地公司无法做到这一点。然而，一旦公司拥有足够的财务支持正如许多公司那样，它们取得成功的机率是很高的。日本的出口商为保持或是扩张它们在出口市场的份额，而承担了巨大的费用，这在其母国的汇率下，会影响其利润。进口价格开始是

较低的并通常保持低位。诸如价格串谋、竞争限制、折扣广告等营销手段在日本都是合法的，并得到广泛应用。

传统上讲，市场占有率是指用撇取法快速得到比利润重要得多的定价目标。进入一个市场被看作是一种长期投资。个人市场不应被看作利润中心，而应是一个大的全球化难题的诸多分支。如果某个公司有足够的资金来源，并在某些特定国家的市场中拥有稳定的份额，那么它就能在低价渗透战略的较低回报中生存下来，而这种战略是在相对较长的时间内对某个新市场实施的。

日本的销售价格确定体系叫作 *Tatanesei*。生产商固定每种产品的零售价格，并告诉批发商每种产品分销给零售商的价格，并要求全日本的零售商严格遵守自己的制定的零售价格。标准价格在日本是如此普遍，以至于日本人在国家媒体上所做的广告中常常要包括标准价格这一项。这种标准是：如果零售价为 200，那么批发价为 70，出厂价则为 60，这个通用公式是作为定价方法而建立起来的，这种体系违犯了反垄断法中的公平贸易条款。然而，它却为人们所接受。这个体系只有在零售商认为生产商限制了他们定价的权利而引起争执时，才会引起公众的注意。

批发商和零售商都接受了这种体系，因为这对他们是有利的。如果批发商遵守了生产商制定的价格，他除了常规利润外，还可以得到回扣。如果零售商遵循了由生产商确定的价格，他或她将能避免竞争风险并确保生产商能以购买时的价格回收未售出的存货。销售业接受

这种体系是因为这种价格可以使制造业承担风险。价格协作和维持转卖价格对生产商和零售商都是有利的。当价格是统一的时，消费者就不会只偏爱大商店（因规模经济而价格较低），而不去较小、较贵的商店。因此，零售价格的一致是用于保护小零售商的。随之而来的是，价格协作和实际价格保持也得到了小零售商的大力支持。这些小商人在人数是众多的，在政治上也具有影响力。有关这种定价我们可以看看夏季里的一个例子。市场上有一些颜色、形状、质量、价格都完全相同的电风扇，它们是由不同的公司制造的。许多家商店都将以打折价销售这些产品。但所有打折商店的打折价格却都是相同的。

11.1.2 议价

不同文化中的消费者都希望能讨价还价；在印度和肯尼亚有60%的商店讨价还价，而在中国和南非，这一数字却低于5%。这常常会导致一种叫作议价的情形：讨价还价、议价、妥协或为达成购买条件而争论。作为一种高度结构化的行为体系，议价是以口头威胁、反威胁、放弃兴趣和符号语言为标志的。它的结构形式是由几步组成的。这些步骤是：首先商人出价，接着由可能的买家作出首次拒绝——通过认为出价是荒谬的来加以表达——紧接着商人再次出价，而买家也再次出价——经过互相表示愤慨——卖方再次反对，买方假装对其他

物品感兴趣，并准备离开，于是最后，交易完成了。

在现代社会，议价在中东和非洲最常见到，而在亚太地区和拉丁美洲的发展中国家，包括加勒比海地区，也有存在。在典型的美国商业交易中，议价并不被认为是一个合法部分。这还趋向于有性别差别，女性大多希望能避免讨价还价，而在男性中，这种厌恶并像在女性中那样盛行。在许多发展中国家，许多消费者不会读写，商品又常常没有价格标签，广告登出的价格对这些市场的一般消费者并没有太大的意义。在这些市场，议价的传统对许多商品的交易方式有着巨大的影响。在某些情况下，商品质量的不同和用于建立度量衡的标准系统的缺乏使实行“一种价格”体系是很困难的。消费者给出的初价表现出他对同类商品的经验水平。由于经验水平、社会或经济地位及使用用于销售的语言能力不同，某些消费者也许会比他人从讨价还价中得到的更多。

议价为卖方和买方都带来了一定的好处。从买方角度来说，议价使他获得了通过拒绝卖方的最初价而得到更低价格的机会。而议价也使卖方对消费者进行估计并改换策略从而吸引不热情的消费者。卖方的主要问题是防止消费者了解任何价格差别，如果另一位卖方了解了以前交易的结果，这也许会严重损害卖方的讨价还价中的地位。议价也会给消费者某种控制自我的感受。对卖方而言，在个人交易中，以较高的价格达成协议对他是有利的，但如果他不能对价格表现出灵活性，他就有失去消费者的风险。

由于议价在很大多数情况中是一种平等双方间的社会行为，所以它最有可能出现在社会中的地位意识相对较低的文化中。作为一种耗时的行为，它很少发生在时间意识较强的社会中。在不鼓励各种形式的争论或对抗的社会中，比如中国、日本和绝大多数其他的远东国家，议价是不常见的。议论是一种一对一的行为。任何包含一大群人的或发生在两个公司间的讨价还价将更像是谈判，而不是议价，相似地，小商店的店主与大商场的所有者更像，是在议价。另外一个区分特征是情景：一般来说，议价在高情景社会中出现的可能性要高于低情景社会。

议价的另外一个著名的特征是：买家和卖家可接受的价格有一个差值。富于技巧的买家可以缩小这个差值并使他的利益在可商谈的范围内最大化。当然，卖家将竭力将价差保持在一个较高水平上，从而获得尽可能大的利润。为了双方都获得成功，每一方都必须了解产品的总体价值或相关服务。如果一方没有很好地了解产品的价值或是对议价过程不熟悉，那么他不仅会得到一个糟糕的议价结果，而且也许还会失去在同行中的地位。在这种情况下，当西方人完成一项他们对结果并不满意的交易时，他们就会有一种被欺骗的感觉。这也使廉价市场商人和其他一些像贪得无厌的商人那样讨价还价的人的声名一片狼藉。在他们自己的辩护中，他们认为所有可能的议价者都应知道眼前的游戏规则。

在某个你所在国家进行议价的关键是建立个人关

系。在中东的一些国家，议价是“普通人”做的事；因而尊贵的和有名望的人不去讨价还价。实际上，社会地位较高的人也许会在代理人讨价还价接近成功的时候再去完成交易，但他几乎从不会出现在实际的议价过程中。在议价的经典市场形式中，会有一个超过最初目标交易范围的讨论准备阶段，其内容涉及一些一般性的话题。这种表面上浪费时间的行为的目的是在议价者之间建立个人联系。一旦关系建立起来了，实际的讨价还价就可以开始了。双方参与者的风险是可能会丢面子，因而为了消除这个障碍，对构成有次序的议价礼仪基础的规则要进行非常严格的选取。议价双方将在与期望的价格范围相差较大的点上开始讨价还价，这样可以使对手不能估计你的牌因而也不会拥有任何优势。在实际会谈开始之前，双方都已对价格达到多少就可以妥协有了一个合理的想法。

由于议价也是一个定价过程，消费者有权利在出价之前近距离地触摸和检查一下产品。只有当消费者满意并下定决心时，他才会为选定的物品竞价。向他人咨询也常常是议价过程的一部分。书面契约是相当少见的。在许多情况下，议价对于卖家和买家双方是一种耐力的考验。在中东地区的集市上，对价格进行讨价还价还被看作一种做生意所带来的快乐。在这样市场进行有效议价的告诫是：穿得旧一点，在周围购物，对要议价的商品有广泛的了解，只与所有者谈判，保持耐心以及按现金支付的方式出价。通过这样做，买家将得到最合适的

交易,并能因在商品所有者的祖国按恰当的方式做生意,而给卖家留下印象,并得到他的尊敬和欣赏。在大多数经济高度发达的国家,议价通常被认为是达成最后交易的不可接受的路径;某个国家的经济越发达,工业化程度越高,它与其发展的早期根源偏离越大,而且这个国家或社会所趋向于发展的市场也更富于结构化。

11.2 环境对定价的影响

国际市场商人必须认识到每个国家市场中决定价格的国家环境因素的差异——合法和常规环境下的差异,外国汇率的变化,市场结构和竞争环境。许多欧洲的PTTS(国家邮政,电报和电话部门)是由国家垄断的,这可以使它们在没有竞争风险的情况下收取较高的费率。比如,西班牙和意大利(电讯业为政府垄断)每月的电话费是英国(有竞争对手)的2倍。85%的德国零售商是相互协作地组织起来的,而对于意大利零售商,这一数字只有10%。德国每家食品商店的消费者人数是意大利的3倍多。因而,在欧共体的各个国家中,意大利的食品价格最高是毫不奇怪的。坎贝尔汤制品公司发现它在英国的分销费用比在美国要高30%;由于在英国,汤制品可以小批量购买,因而就产生了额外费用——24罐一箱的各种汤制品需要批发商用手工加以分类。

1991年,泰国开放了其进口香烟市场,但这只是在实施高额进口关税、繁琐的报税程序和严格限制香烟广告以后才作出的,这就造成了单位销售;想大干一场的

街头小贩们在同一时刻购买了大批量的进口香烟。

滋长的通货膨胀和 (或) 政府的费用控制也对国际市场商人带来了额外的挑战。90年代早期, 巴西的通货膨胀率为每年 1000% 还要多, 在 80 年代里, 巴西有 8 个货币稳定计划, 4 种汇率, 11 个通货膨胀指数, 5 次工资和价格冻结, 14 个工资政策, 18 次改变外币对换法规, 54 次改变价格控制指导线, 19 次颁布财政权限。巴西的有些政策鼓励通货膨胀: 工薪职员收入被提升, 负债者的债务价值减少了, 而那些成本增加的公司也能轻易过难关。为了在这种形式下运作, 公司要定期地实施新价格 (常常在每个月开始将产品价格提高 7%, 有时在通货膨胀比较严重的时期按星期为周期提价)。在有高通货膨胀率较高的国家, 价格不是以小时就是以天变化的, 这实际上会缩短应接收帐户的接收时间 (在没有完全停止自由信用贷款的情况下, 期限为 2 周且最多 1 个月), 延长可能的应支付帐户的支付时间, 并会减少信用卡的宽限时间 (从 1 个月减少到少于 1 周)。在这种情况下, 信用将变得毫无意义 (正如宝洁公司在秘鲁所遇到的那样)。亨氏公司向巴西介绍一种新的水果饮料, 并以托付的形式向零售商出售产品; 但由于通货膨胀率为百分之数百, 公司毫无利润可言。即使这样, 也还是不足的, 政府价格控制的目的通常是限制价格的升高, 这显著地限制了公司的价格灵活性。1991 年 1 月, 考勒尔总统再次冻结了工资和物价, 但却提高了公共事业费用和燃料价格, 因而公司的运作成本提高了而公司增加收入

的能力却受到限制，结果，许多外国生产商从市场上撤出了他们的产品或退出了市场。在多数情况下，价格控制是限制某些特别的产品种类；比如药品就是最常受价格控制的产品。80年代末期，宝洁公司在委内瑞拉就经受过严格的价格控制。尽管原材料成本的增长不断地要求提高产品价格，但这被搁置了数月才得以批准。当得到批准时，也只有50%的价格提高。一直到1988年，宝洁公司的洗衣粉在委内瑞拉的价格仍比美国低，利润也就无从谈起。

11.3 结论

有效的定价是成功的国际商务运作中的一个主要因素。当在国内定价是困难的时候，有几个因素使在国际市场上定价更加困难：(1)变化的分销和市场营销成本；(2)波动的汇率；(3)对产品的不同感觉(根据市场的不同，产品的价格也许会发生变化)；(4)当地竞争。

传统上讲，外国产品在日本是作为奢侈品营销的，而且消费者也愿意为得到它们支付高价。对于在美国只卖48美元的羊毛衣，零售商J.Crew却要求日本东京的消费者为支付130美元；在日本，Polartec便鞋的价格为39美元，而它在美国的零售价为19美元。然而，日本经济的衰退使许多日本消费者成为廉价商品的追随者；那些相同的Q.J.Crew毛衣现在售价只有72美元。拜厄(Eddie Barer)公司和盖普(The Gap)公司正在实践他们称之为“公平定价”方式，他们的产品价格只是在美国价格的

1.5倍(在美国售价30美元的牛仔服装在日本价格为45美元)。这种价差主要是高昂的劳动力成本(是美国的2倍)和租金(是美国的4倍或更多)造成的,虽然进口关税和当地广告费用也是影响因素。在过去,由于反对打折的法规、协议及法律附加条款的限制(现在正开始消失),某件产品在日本的价格是其在美国的2倍已成为一种规范。由于日本人正变得世界化和国际化,他们已开始认识到日本价格高昂的程度;比如,在日本Clinque洗脸香皂的价格为40美元;而日本商人或旅游者在美国只需花费10美元就可购买到相同的香皂。这种价差已经产生了一个并行进口商(灰色市场商人)市场,这些商人直接从生产商那里进口商品。

当克莱斯勒公司(Chrysler)于1990年将Neon(霓虹)型汽车介绍日本市场时,该公司为如何这款汽车在日本汽车市场中上定位而煞费苦心。最初,公司试图只在价格上进行竞争,将精力集中在一种低档的、简约形的、价格为12 000美元的款式。但克莱斯勒公司认为在日本不能只出售低价汽车,克莱斯勒公司推出了一种价格为15 000美元的中挡Neon(霓虹)价位与日本最流行的丰田Corolla相同,但Neon的购买者将会得到奖励——一种更强的1.96升发动机,而Corolla的发动机有1.5升。

那些趋向于按统一方式操作所有其他的市场营销行为并因而倾向于将定价实践标准化的公司,通常并不依赖它们已经采纳的国际商务活动。标准化的公司一般只在工业化国家,市场功能同美国相似的市场,及熟悉的

国内市场做生意。跨地区的公司趋向于有大量增长的国际业务，更多地需求驱动，更多地面对不同国际市场的市场条件，这类公司更愿意在第三世界国家、中东地区和东欧地区做生意。那些根据声望定价的公司拥有品牌和产品，这些公司将按市场的忍受程度要价。

当消费者为某项服务支付费用时，当地风俗会影响他们对这种方式的期望。对于国内市场的消费者，他们也许希望成批地为服务付费，而海外市场的消费者或许希望为每这一批中的每一个元素单独付费。在美国，消费者向为他们提供服务的人员支付小费是很平常的；而其他文化中的消费者则期望为一个所有都包括在内的价格付费，而无需在随后再支付小费。

全球化公司需要注意并行进口的可能性，因为它们合资公司的形象和利润带来不可弥补的损失。当某个公司进入全球化运作时，它不得不在不同的国家为其产品定价并制定一种标准化的定价政策，然而，由于等值购买力的不同，在所有国家实行相同的定价是可望而不可及的。当进口商在某个国家的分销商那里购买产品，并把它们卖给不在生产商常规分销体系之内的另一位分销商时，并行进口就发生了。比如，如果某个公司将其产品按每件2美元的价格卖给印度尼西亚分销商，并以每件4美元的价格卖给德国分销商，假设其他情况均相同，印度尼西亚的分销商就可能以更便宜的价格将产品直接卖给德国分销商。当两个市场之间产品价差大于运输费用时，并行进口市场就可能出现。拥有自由港的国家和

地区在并行市场方面是非常著名的，比如，加那利群岛 (Canary Islands) 就以它那儿的商店离开了并行进口就不能有效运转而著称。当并行进口存在时，竞争者按较低的价格销售某公司的产品而使该公司的收入受到损失，因而并行进口引起了严肃的关注。并行市场最大问题是产品保修问题；当 (并行市场销售的) 产品出现问题时，得到正式授权的商人也许不愿接受或维修它，因为他没有从产品的销售中得到利润。当消费者并不理解这种合乎情理的做法时，问题会变得更严重，致使产品和公司的形象受到损害。

定价可能成为是整个市场营销过程的瓶颈。麦当劳公司为其北京餐馆的定价比在其他国家的定价低一些，但一餐饭的费用仍会占中国家庭周收入的相当大的部分。在这种情况下，常去麦当劳的中国家庭社会在餐厅坐上数个小时，把原应为之的快餐体验变成一种耗时较长的正餐事件。麦当劳没有认识到中国人需要品味和延长那个他们认为昂贵的一餐。作为结果，麦当劳严重低估了获取利润所要求的座位容量。



第三部分

● —————

营销后阶段



第12章

跨文化的服务营销

普遍认为服务有以下三种定义：(1)作为经济的组成部分，如娱乐业、公用事业、银行业或园艺业；(2)一种售后支持，如修理、维修等；(3)抽象为服务质量概念的客户服务。

12.1 服务的属性

当交易中没有有形商品时，服务就是所销售的内容，它实质上是一种行为，给消费者带来利益或满足感。服务总体上有四个基本特征：无形性、即时性、不可分性(其生产和消费同步)和多样性(缺乏标准化)。对于大多数营销人员而言，将自身的产品与竞争对手的产品进行市场区分是很困难的，而对于服务业而言，则更为艰难。因为人们很难区分这个审计工作与那个审计工作之间的优劣，同样像眼科检查之类的服务，人们也很难识别孰优孰劣。某种服务提供的方式可能是极其有限的，当服务有着严格专业标准限制时，尤其是如此。另外，即使某种服务与竞争对手所提供的存在显著不同，但客户还是很难感觉并认识到这种实际差异的存在。

消费者常常根据品牌名称和服务提供商的名字来推测质量。声誉较好的生产商同高质量联系在一起，并且经常能因为他们较好的声誉而索要较高的价格。

Big Six 国际会计公司的名字便与高昂的审计费用相联系。Big Six 这个名称本身便被视作高质量审计工作的代名词。即使其他公司也能完成同样的审计工作，而且其质量并不逊色，然而企业仍愿意请 Big Six 替它

作审计工作，即使这需要支付较高的费用。这是因为投资者无法看到审计操作的过程，而且审计工作需要遵循一套非常专业的标准，因而审计服务的声誉对客户来说是非常重要的。因而审计工作的可信度便依赖于它的审计师以及审计事务所的声誉。跨国会计师事务所常常花费巨额费用来维护和增强它们的声誉，但这部分费用却得到了更高的回报。

如果某种服务无形的，则它在购买之前是无法观察、无法触及、无法感知或无法尝试的。无形性使服务和产品之间存在着显著区别。尽管有些服务，如电影、咨询或干洗等等，有其有形的装饰物或载体，但人们仍将无法购买它们的物质所有权。当购买了工程施工服务或咨询服务时，购买者最终获得的结果，得到的智力性收益仍是不可具体感知的物质实体。服务的无形性这种特点使人们很难在购买之前就其质量作出正确的评估，甚至在购买之后也很难做到这一点。购买任务带来的好处只在购买之后才能体验到，这种无形性的特性对许多消费者则意味着他们需要面对相当大的不确定性和风险。

服务业面临的挑战之一就是如何通过一种可感知的方式来描述某项服务的好处给消费者以一种实在的感觉。因而服务业促销的焦点也许应注重其办公室的装饰和员工的衣着仪态，而不是总是强调其服务可能给消费者带来的益处。服务其他可能的有形组成部分还包括：宣传口号、商标、品牌、会员卡、形象代表或吉祥物等等。通过有形线索简单地描绘服务特征也能起到突出服

务益处的作用。例如，某个牙医可以向病人谈论一旦他(她)的牙齿平整以后，他(她)将拥有更美丽的微笑，而不是谈论平整牙齿的技术过程。内部装饰应被设计用于取悦目标顾客，并设计成与战略定位所要求的形象。例如，以较低和中等阶层为目标顾客的小法律公司应用较便宜的镶板、廉价的家具和盆栽植物来装饰它的办公室。另一方面，以社会上层病人为目标顾客的牙医，其办公室应拥有豪华的地毯、真皮沙发、现代的艺术品装饰、进口设备、股票市场信息自动接受机等设施，甚至可以用彩色玻璃装点它的窗户——总之应制造一种有益于吸引目标顾客的气氛。

即时性是指服务没有存货清单或不可能事先取样。这可能导致需求量与供给量出现不平衡的局面。需求的波动或其季节性变化可能造成服务供给量的过剩或不足。淡季或经济衰退期内，服务的提供能力可能得不到充分利用，这样就需要减少服务的给供量（如夏季时的滑雪度假地）；在高峰季节（如四月初对税务会计师的需求）或在某个特定的需求高涨期，服务供给量相对需求是不充足的，需要进行扩张。如果供给量的扩张没有能够满足需求的增长，就可能造成收入的损失或是服务质量的下降，最终导致了顾客的不满。相反，当需求下降时，供给没有相应地作出调整，利润同样会受到不利影响。通常做法是在淡季时尽量保持供给量水平而通过扩大需求解决供需矛盾，在旺季，则采用价格手段控制有效需求。如何处理好服务的供需矛盾，作者认为一名优

秀的服务提供商应该仔细研究消费者的需求情况并对其进行客观分析，从而能更好地理解消费者需求，尤其重视高峰时消费者的需求量。

错过与医生的约定时间将无法弥补医生在那段时间的机会成本，因为在约定的时间内，医生完全可能为另一客户提供服务并获得利润。当需求稳定时，这并不是一个问题。但当需求波动时，这就变成一个严重的问题。服务公司可以通过许多不同的方式影响需求水平，如通过不同的定价策略使需求由旺季变为淡季；刺激淡季时的需求；在旺季时实行免费赠送，从而使消费者不必等候太长的时间。在淡季时也可以提供其他服务（比如，滑雪胜地在夏季可改装成度假农场，从而使其一年内都能得到利用）。服务预订系统也有助于控制需求水平。供给水平也会可能到以下几种情况的影响，如可以雇佣兼职人员满足高峰需求；可以采用旺季高效服务做法，即员工在高峰时期只做一些主要工作；提高消费者在服务过程中的参与程度也是值得推广的做法；鼓励多个提供者提供联合型服务；开发具有即时扩容能力的服务设备。这些可相互替代采用的做法都有其各自的风险。所有这些措施只是向消费者表明：供应商理解消费者的需求并愿意努力克服存在的供需矛盾。

生产和消费同步进行，这也称作不可分性，即指服务提供的过程也就是服务营销的过程，服务的这种特殊性使其很难达到经济规模。由于服务要求服务提供者在场，因而对于服务提供者提高其经济规模的办法可能有

以下几种：几个服务提供商组成联合小组；缩短向单个客户提供服务的时间或培训更多的提供者。比如，律师在碰到的法律问题较少时，就可采用联合办公(paralegal work)这种特殊的工作方式。服务供需双方之间相遇的性质在很大程度上能决定一种持续不断的商业关系。

不能仅仅依靠先进的设备来保证质量，劳动密集型服务性企业必须重视雇佣优秀的员工，并且敦促他们负责地工作。许多服务公司不得面临另外的一个问题，即它们服务的质量常常依赖于其客户的行为（不可分性），例如咨询顾问或医生的提供服务通常对哪些能遵从专业性建议的人更有益。然而不幸的是，顾客通常并不能很好地配合，从而致使服务的效果不佳或是损害了服务者的声誉。

缺乏标准化或多样性，是指随着服务提供者的不同，服务的质量也随之发生变化。即使在同一销售组织内部，随着具体提供者的改变或是在不同的时候，服务质量也会有显著的变化，服务购买者知道这种高度变化性，因而通常会在选择某个服务提供商之前频繁地与众多服务者交谈从而作出最终抉择。由于服务的多样性以及无形性，常常迫使消费者在选择之前总是考虑可能遇到的不满意之处，而不是满意之处。消费者对不满意的关注可能会在开始之时便阻止他去尝试某种服务或会迫使消费者在服务中出现不满意的情况下，寻求另一位服务提供商。

消费者的满意和忠诚常常是很难获得和保持的，尤其是当在同一办公室里有多个服务提供商在不同地点提供相同的服务时，服务质量之间的区别就特别引人注目了。由于进行精确的价格比较几乎是不可能的，从而造成了定价上的困难。因而，任何依靠减价手段以期从竞争对手那儿吸引消费者的做法在实践和结果上都令人怀疑，对于服务提供商而言，最佳的解决方案是在任何可能的时候将服务过程标准化，并进行认真的成本分析来制定价格。质量控制可以依靠严格的员工选择和培训，也可依靠消费者意见和投诉的反馈系统或是消费者调查对消费者满意度的实行不断监视来达到（参看第14章关于服务质量的讨论）。

固有的感觉方式及其所有属性的重要程度在不同的文化间存在差异，由于服务通常包括服务提供商和消费者之间亲密的社会关系，文化中的变化因子能从根本上影响用户的满意度及服务商与消费者之间关系的性质。由于买方必须建立对卖方所售产品质量的信任，因而，服务的无形性使海外的服务营销变得更加困难。一个公司品牌的名称及其良好的声誉对此有所帮助。无形性也会限制公司进军某个市场的能力，在多数情况下，使得公司好像是在跳水、潜水或是游泳间的作出选择。由于服务必然要求消费者和供应商之间发生直接联系，这便意味着为了使买方满意，就必须考虑文化间的差异，在当地建立服务场所并雇佣当地员工常常是行之有效，可供选择的方案。

12.2 服务业国际化的重要性

服务业在国民经济中的重要性不断上升。服务业已占世界贸易额的 20%—30%，而且据估计，它将以每年高达 20% 的速率增长。因而服务业在世界市场中的增长机会是很大的。然而，服务业的发展也存在障碍，而且这种障碍可能是巨大的，例如，绝大多数的非关税贸易壁垒都是针对服务业的。由于服务业拥有其特定的产品范畴，这使得全球化服务营销管理与有形商品营销管理有所不同。服务业在国际上的增长应该归功于以下两个主要原因：因生活富裕、闲暇增多及妇女就业而不断改变的生活方式；因生活复杂性增大，对生态环境关注提高以及市场上产品种类日益增多而导致的不断发生变化的世界。服务业在世界贸易中变得越来越重要，它是刚刚结束的关贸总协定 (GATT) 乌拉圭回合谈判 (第八个回合) 的三个主要议题之一，然而这些谈判没能解决多少问题，因此世界贸易组织 (WTO) 必将卷入对其遗留问题的解决之中。服务业的增长也受到海外消费者为目标顾客需求的推动，例如美国银行业的全球化趋势便是美国公司的海外经营策略的激励。又如旅行社的海外旅行服务受到以美国为基地的国际航线的推动。日本个人和商业服务公司经营着日本的汽车零部件，这些公司将日本的汽车运输到美国。

由于超过 3/4 的国内生产总值 (GDP) 来自于服务业，美国已对这部分经济构成产生了兴趣。实际上每个工业

化国家超过70%的GDP都来自于服务业。对美国和其他发达国家尤为重要的是：很大程度上，其经济优势主要体现在服务业上。在美国，服务业则包括娱乐业、出版业、金融业、保险业、旅游业、高技术产业及建筑服务业。近来，全球服务业的贸易额每年都超过1万亿美元。美国是世界上最大的服务出口国，其总额超过2000亿美元，几乎占其总出口额的30%。服务业在美国的重要性也可从服务业创造了超过600亿美元的贸易盈余这一事实上得以体现。

与美国不同的是，日本的服务贸易长期以来处于赤字状态，它在世界服务贸易中的份额一直较低，日本公司不断增长的国际贸易活动更加大了赤字额。日本技术贸易中的支出便大大超过收入。最终，随着越来越多的日本人出国度假、旅行和旅游业的赤字也越来越大。日本消费者对服务的需要由于闲暇时间的增多而膨胀；越来越多的女性参加工作（尤其是妻子参加工作），刺激了食品服务业的增长；人口老化增加了对医疗服务业的需求，而且对较高层次教育的需求也直线上升。积极的因素是日本是世界上最大的资本输出国，东京是世界著名的金融中心，东京股票交易所是世界最大的交易所之一，世界最大的商业银行和最大的证券公司中，日本分别占了7家和4家。由此可得到以下事实：日本生产商从国内到金融、分销、旅行和广告服务要比一般国家从其国得到的要多。在日本，国家为国民提供的职业培训大部分是由生产商提供的。

日本的生产部门以成本低，用人少，效率低下为特征。另一方面，零售/服务部门传统上人员过剩，而其价格较高并总体上效率低下。在美国，高效的生产部门和低效的服务部门之间的生产力之比约为 15 : 1，然而在日本则达到 80 : 1。日本的生产力研究中心指出，为在总体上达到美国的生产力水平，日本公司必须解雇 39% 的员工。在日本有近 20% 的白领工人是过剩的；并且全国的剩余劳动力总计高达 500 万~6000 万。

由于没有国际竞争者的挑战，日本国内公司（占其经济总量的 80%）中的大部分逐渐变得自满起来，其中以建筑业、食品制造业为最。日本百货商店、特殊商品专卖店以及银行中的一些服务人员在西方已被消费者的自助行动所替代（如电梯司机）或者彻底取消（如迎候员和接待员）。而在日本，即使已经安装了自动操作设备，工作人员也许仍会站在一旁继续执行多余的职能。例如在 Haneda 机场的国内航线检票处，登机证被插入一个机器口内，写有航线内容的那部分将被留下，机票回执返还给乘客。这个过程就有两名机场工作人员来完成：第一个负责将登机证插入机器，第 2 个人则负责将回执还给乘客。

12.3 服务国际化的潜在问题

当讨论国际化这一主题时，人们会发现，服务又出现了其他几个潜在问题。例如服务业的总体趋势是向劳动密集型和国际化发展，然而在各国间却仍然存在着劳

动力流动的障碍；又如服务业趋向于输出那些能同当地劳动力相结合进而在当地重新创造所进口服务的资本、技术和信息。第二个潜在障碍是所提供的服务产品的流动性问题。流动性在国际贸易中是一种优势，这一点对于金融产品来说尤其如此，因为这类服务比其他类型服务的流动性更强，比如零售业由于需要具体的场所，它就不如保险业的流动性强。

第三个潜在障碍是必要的基础设施。任何服务行业都需依赖某种具体形式才能进行，比如银行需要银行大楼，影视需要穹隆影院，航空公司则需要飞机等等。一个服务企业要想成功，必须具备相应的具体的基础设施。如果航空公司想为尼日利亚(Nigeria)的北部地区提供服务，但当地没有相应的飞机场就无法提供这种服务；巴基斯坦的信用卡市场相当诱人，且有利可图，但从零售店到计算中心的电话线必须开通，以便对信用卡进行核查和转帐。如果零售店或计算中心缺少电话线、调制解调器和终端，将导致信用卡无法运作。

第四个潜在问题与本书的主题有关，即文化的移植性。一些市场可能因文化背景对某种服务反应冷淡，也可能会较之其它服务而更偏爱某种服务。就某一具体服务项目而言，它在不同文化间的通行性是很差的。例如娱乐业和通信业就必须适应当地的语言文化。食品业和旅店业亦应做相应调整。比如，由于印度人不吃猪肉，所以在麦当劳最后决定供应印度市场羊肉汉堡和豆沙汉堡之前，一直未有顾客光临。在委内瑞拉则必须提供更

甜的奶酪和调味品以满足当地居民的口味。再如为某地专门准备广告也可能不适合于其他地方。

美国的说唱音乐 (rap music) 不易移植, 因为这种音乐容易使欧洲人和亚洲人想起令人极为恐惧的美国阴暗面——犯罪和暴力。法国年轻人喜爱名为“rai”的一种音乐, 意大利的年轻人则喜爱名为“ragamuffin”的音乐。这两种音乐都是驯化了的说唱音乐的欧洲版本。1985年, 美国和英国艺术家的音乐占欧洲音乐销量的65%, 1995年, 该比例降至45%。据估计, 拉美地区销售的音乐有80%是拉美人自己演唱的, 而在亚洲销售的音乐只有60%是亚洲人自己演唱的。北京3000多名大学生在音乐会现场的狂欢, 因为有在中国最炙手可热两位摇滚歌星何阳和窦维为他们表演中国版的摇滚乐 (rock)、grunge音乐和重金属音乐 (heavy metal)。由于音乐会的票都是免费的, 人们一传十, 十传百, 引来了大批观众, 到了演唱会现场, 他们便成百上千地抢购录音带和CD唱片。

12.4 服务营销的跨文化影响

12.4.1 信用卡和金融业

德国人在使用信用卡时, 遇到了文化背景上的难题。历史上, 德国人一向避免举债, 他们将信用卡看作电子支票本而不是可循环使用的信贷; 德语中债务 (schulden)

这个词含有犯罪的意思。德国的个人隐私法也增大了为商业目的而获得个人信用纪录的难度。花旗集团则推广了卡的概念，该公司为他们的信用卡创造了一个新的德语词汇 Ruckzal-wahl，其义为“授权信贷”。这个诱人的市场现在看起来已经饱和，即使该市场再有一个飞跃，该业务也不会比其他业务更有利可图。

在德国，现金一向是最受欢迎的，尽管德国是欧洲最大的国家，但只有300万德国人持有维萨卡(Visa)，相比之下，英国有3000万人持有维萨卡(45%的英国人持有至少一张信用卡)。Euro card(与万事达卡相联系)在德国拥有670万成员。运通卡(American Express)只有120万成员，并已有3年维持在该水平。德国只有1%的人购物使用信用卡，美国人18%的购物要使用信用卡。德国人好像对他们目前的支付系统很满意，他们对新系统不感兴趣。德国人喜欢用记账卡、银行转帐(17%，美国5%)、以及他们最常用的现金(80%，美国42%)支付他们的帐单。德国顾客通常很快就支付他们的信用卡帐单，而不是利用其透支权；所以银行几乎完全靠对商人收取费用，而不是依靠利息来谋利。竞争降低了这些费用，在德国，它们仅为购买金额的2.4%~4.5%。德国法律禁止公司进行有关信用卡的促销活动，例如 American Express 信用卡公司的会员优惠活动(其规定顾客每购买一张信用卡将可能得到定期的折让优惠)就有触犯该法律的危险。

智能卡——与信用卡大小相同的塑料卡，一种内置微处理器——20世纪80年代初开始在法国出现。将一个

储存大量信息的微处理器放在钱包大小的卡片上，可使卡片具备相当的智能，包括其自己的识别码和口令。在法国几乎所有的银行和收费电话都使用智能卡，奥地利和德国的银行也迅速采用了这种卡。美国军方正在将这些卡作为电子狗标签进行测试。Visa卡在1996年夏天的亚特兰大奥运会中将这种智能作为现金的替代而加以促销推广。比利时、丹麦、葡萄牙和芬兰的银行都使用电子货币。全球智能卡的销售从1990年的2.6亿张猛增至1996年的7.2亿张，预计到1999年将达到20亿张，其收入将从1996年的4亿美元增加1998年的15亿美元。但是这类卡的使用也受到了一些地方法规的禁止。在德国，医疗保健系统已发行了6000万张智能卡，但个人隐私被禁止在这些卡上作医疗记录，即使是对于像盘尼西林药物过敏这样最基本的医疗信息；大多数的德国医疗信用卡只储存病人的姓名和地址。目前，在自愿的基础上，个人的医疗数据可以被记录在内。

1996年6月，维萨国际公司(Visa)与中国工商银行合作，在中国发行了第一批真正的信用卡。此前，在中国只有事先已规定好限额的信用卡，而收取利息并有循环信贷特点的信用卡在中国尚无人知晓。与银行发行借记卡的相反，这种卡需要事先有一笔存款，并且每月减去购买金额。中国的维萨卡与西方的信用卡很类似：年利率2%，按月计息，利息记扣，宽限期61天。中国政府对信用卡或借记卡的每笔交易规定了12000美元的上限。维萨卡必须用美元支付，因为中国的人民币不能自由兑

换。所以，只有可以在中国使用外汇的人才有资格使用这种卡。在中国为每张卡支付的费用差不多比其他所有国家都高，因为几乎所有这些信贷卡都仅仅用于商业用途。相比之下，在中国台湾地区，信用卡的使用范围非常广，以至于该地区一位知名歌手以一首“你更爱谁，我还是维萨卡？”而雄踞流行歌曲排行榜榜首。

因为花旗集团许多的目标市场地区没有集中化的信贷信息管理部门，所以花旗集团在推广其信用卡时颇具创新精神。例如在印度尼西亚，花旗集团鼓动拥有碟形卫星电视无线的人使用其信用卡。在新加坡，根据法律，只有有钱人（300万居民中的20万人）使用信用卡才是合法的。包括运通卡在内的其他发行人已向这些精英阶层发放了70万张卡。花旗集团以更优惠的一张金卡75美元，更高的信贷额度，以及世界范围的全天候的服务，大力度的经销宣传来迎合该地区的高收入阶层。该集团已发行了5000多张卡，占新加坡市场份额的10%。在泰国，花旗集团通过其600名依据其售出卡数量而给予报酬的兼职销售人员而占据了该国信用卡市场的40%。花旗银行利用韩国人看重地位的特点而引入一种叫做VIP银行业务的产品，即为在该行开立较大金额的帐户（10万美元以上）的顾客提供的一种特殊服务。顾客可以在任何时候使用银行的一个办公室与人会晤，而只要他人来到银行，就会品尝到专为他们准备的茶和蛋糕。而且，如果顾客自己不想到银行来，银行职员可以为其进行相关的存取款业务。

花旗银行所追求的目标是成为一个全球性的消费者银行。战略之一是在世界各地开设 ATM(自动提款机)。花旗银行主要的服务对象是人口中的高收入阶层(收入处于前 30% 那部分人)。对于这些人,花旗银行将自己作为地位的象征和竞争激烈的银行业中的服务领导者而树立自己的形象。它的目标是在本世纪末争取 1000 万富裕的亚洲家庭。该行注重当地银行业务的特点:在台湾地区,直到 20 世纪 80 年代中期,抵押这一观念是革命性的,政府不愿意让花旗银行提供抵押贷款。在台湾地区购房是以中国的传统方式融资的,从家庭成员那儿借或动用一生的储蓄。

由于缺乏对刚刚解放了的穷困黑人消费者的了解,ATM 在南非正式为炙手可热的事物。这些消费者典型的储蓄方法是将钱藏到屋子里的罐子中。许多家庭都曾被抢劫过。通过利用银行和 ATM,他们可以储蓄,并且有安全感。在种族隔离结束之前,估计有 80% 的南非人口非常贫困,而且不识字,以至于他们对以前的南非银行来说是没有价值的。ATM 对这些消费者来说是一种挑战。他们不仅要学习如何使用提款机,而且还要学习如何使用储蓄帐户和支票帐户,他们还必须学习作为一个消费者的整体理念。

日本的银行(JCB—日本信贷银行在日本其信用卡销售量第一)面临着国际信用卡市场的两难境地:如果面向国内,它们能够控制本地(日本)信用卡和借汇卡行业,但没有国际上的形象和品牌效应,那么将极少有大公司

接受他们的信用卡。大多数信用型支出都是在国外旅行时发生的，为的是免去携带现金的麻烦。因而日本的旅行者通常选择使用美国全球通用的信用卡，如维萨卡 (Visa)、万事达卡 (MasterCard) 和运通卡 (American Express)。但在日本，信用卡购物的金额仅占不到日本消费总交易金额的1%。

日本的银行是世界上最大的、具有雄厚的资产，但却缺乏资本和创新。1992年以前，它们很少进行积极的竞争，而是被充分地保护起来。在国内市场，许多日本银行可以进入其美国和欧洲竞争对手无法进入的投资银行业的保险业。日本的银行可以进行全国性的银行业务。欧洲和日本的银行与工业企业有密切的关系。而美国的银行则具有技术和创新上的优势，这使它们能够设计和推广最新的金融产品。

在信用卡与借汇卡的现象中可以看到事实存在的文化上偏好和差异。在日本，借汇卡占主导地位，原因包括日本人在考虑消费之前而先储蓄的儒家传统、对债务的恐惧以及对债务引起的责任的恐惧。在美国信用卡占统治地位。在美国不存在这种对责任或者对债务的恐惧。相反，这是一个现在购买、将来支付的社会，非常适合信用卡的发展。

12.4.2 航空运输

联邦快运 (Federal Express) 决定1995年在布鲁塞尔

建立一个欧洲控制中枢，模仿它自己的控制中枢体系，它计划晚上从一些国家起飞，然后能在清晨飞回。它希望在美国运作这种体系的经验有助于其欧洲控制中枢的运作。但是在欧洲，海关关员必须在飞机到达时使体系中的每条起降线处于待用状态，这就极大地延长了整个体系的运作过程。海外监管人员并不急于让联邦快运(Federal Express)发展高效的中枢辐射体系，而更倾向于照顾其本国公司。这次努力失败之后，联邦快运通过中止了欧洲各城市间的航线，但通过与欧洲合伙人合作，仍保留跨洲航线。这种方式的问题在于从欧洲到美国的客运量尚不到美国到欧洲客运量的一半，这种中枢运作方式在美国获取成功是因为有足够的客运量，高效的运力利用率以及高超的成本控制技术，而欧洲未能达到这样的水平。其另一个不足之处是，它是在 DLN和TNT等公司已经提供这类服务之后才开始这类服务，在这方面，联邦快运不是市场领先者，而是追随者。

相比之下FDHL通常使用随机工作的乘务人员，他们照看飞机运送的货物视如自己的行李。UPS选择了较慢的路线。从1976年开始，UPS花了12年的时间使其德国雇员队伍增加至6000人。UPS并不是白手起家，而是收购了几家当地的小型托运公司之后慢慢成长起来，并同时学会了如何在欧洲经营。在1992年，UPS购买了Vienna的“星辰包裹空运公司”(star air parcel service)作为其进军东欧的跳板。该公司依靠一个泛欧洲的中介来支持其业务。

美国航空公司拉美分公司占据了该地区航空客运量的64%，创造了该航空公司总经营利润的25%。该航空公司80%以上的客源是拉美居民。为满足当地人的需要，拉美地区的高层经理都是由当地人担任。对大学、医院和其他当地机构有免费航班以增强当地居民的好感。作为对美国航空公司成功经营的回应，同时亦是為了与美国航空公司及美国的其他航空公司竞争，拉美的航空公司，比如 Varig、智利及阿根廷航空公司将其飞机更新换代，并为其重要客户提供优惠服务。准时性和服务质量是美国航空公司在拉美获得成功的关键。为将自己与大量的欧洲航空公司区别，英国航空公在其旗下开发了7个品牌——“协和”(Concorde)、“一等”(First Class)、世界俱乐部(Club World)、欧洲俱乐部(Club Europe)、世界旅行者(World Traveller)、欧洲旅行者(Euro-Traveller)和超级飞梭(Super Shuffle)。许多国家都有政府所有的国有航空公司，它们通常效率较低、服务较差，并很少准时。对于拥有航空公司的国家来说，若想扭转这种状况，其最终手段只能是依靠私有化或收购。

12.4.3 娱乐

已经购买了许多美国娱乐公司的日本人，将娱乐行业称为 omizu shobai 或“水状业务”，意即很难把握的一个行业。美国的电影业是唯一一个真正的国际性娱乐行业。看起来美国人好像有娱乐方面的专有技术。20世纪

80年代，以色列、瑞典最流行的电影是“漂亮女人” (Pretty Woman)。许多传统的欧洲剧院甚至没有软饮料机，更不用说美国式的全方位服务。在意大利，40%的剧院没有空调，使得夏天人们不得不光着膀子进去。所以在海外进行促销其情形与国内极为不同，困难也极大。在德国，有限的电视广告早已被预订，哥伦比亚电影公司不得不采取直接邮寄的手段邀请德国家庭参加其电影的“先睹为快” (Sneak Previews) 的活动。在法国，由于害怕美国的“文化帝国主义”，电视广告是被禁止的。在日本，由于昂贵的标价和电影院的短缺（日本人口是美国的一半，日本电影院的数目仅为美国的 1/10，其中 500 个是专放日本电影的），其增长受到限制。

娱乐业是对文化敏感的行业。对外国不良影响污染本国文化的担忧和对本地娱乐公司的保护主义最终导致了很大的法律方面的贸易壁垒 (GATT 对此毫无办法，因为这是在最后的协定前未有定论的一个方面)。印度尼西亚的电视台通常禁止播放外国电影，新加坡不允许市民拥有卫星接收器。在马尼拉，电影院必须至少将其总放映时间的 1/4 用于放映菲律宾电影。澳大利亚有一个“50%”的规定：商业性电视台至少放映 50% 的澳大利亚影片。韩国不允许放映日本电影，加拿大禁止有线电视台在有相应的加拿大版本的情况下播放外国制作的版本。加拿大的广告商如果使用美国杂志对加拿大顾客进行广告宣传将受到税收惩罚。在英国，只有 14% 的日间播放时间可播放进口影片。在伊斯兰国家，所有影片必

须接受检查，以决定其在宗教上是否可被接受。原东欧国家通常一律禁止使用有宗教内容的节目。

在本世纪80年代，巴西具有世界上最广泛的对外国电影的限制政策。其中包括：

- 电影院在放映任何外国影片时必须同时播放巴西题材的电影短片。

- 规定3.4%的票房毛收入专门用于支持巴西电影业的发展。

- 巴西新闻审查局在电影公映之前检查、删减或禁止某些电影的放映。

- 每家电影院必须保证每年至少有 140天以放映巴西题材的影片。

- 所有放映的彩色电影的胶片都必须在巴西冲印。

对娱乐的偏好也随着文化的不同而不同。英国人比美国人更不能容忍电视节目中的裸体镜头，美国人比英国人要能容忍暴力。日本人对色情片允许程度在美国是闻所未闻的，只要未显示阴毛，正面裸体镜头在电视黄金时段播放也是允许的。尽管墨西哥对色情影片是极为保守的国家，但墨西哥的电视系列片的内容却经常猥亵且充满煽动性。

录像带租借业在世界各国也有很大不同。在捷克，顾客先浏览一下店里可供选择的录像带目录，然后再递给桌子后的服务员他或她想租借的录像带号码；在英国，街角新闻商店是最常见的录像带租借店。在德国，法律要求录像带租借店将其窗户蒙住，以防店里播放的

淫秽影片会触怒路人。根据德国法律，不满 18 岁的未成年人禁止进入录像带租借店。在意大利，露天市场是便宜盗版带的最佳来源。在巴西，暴力影片最受欢迎，但在日本，本地制作的是非暴力的色情影片是市场中的领先者。在英国，租借最频繁的前 50 位录像带一般都是美国产影片。法国人愿意购买而不是租借录像带。德国人喜欢色情和动作影片。墨西哥人喜欢购买有西班牙副片名的好莱坞影片。加拿大人的录像带租借习惯上已经美国化了，但他们对曲棍球录像带有特殊偏爱。

“约会游戏” (The Dating Game) 的翻版片在土耳其吸引了 1500 万观众在黄金时段收看，为土耳其排名首位的电视节目。《这个价格是对的》 (the price is right) 在西班牙引起轰动。法国人非常喜欢《危险》 (Jeopardy)，它是在其时间段里收视率最高的节目。《幸运的轮子》 (Wheel of Fortune) 在包括波兰在内的 15 个国家被翻版，它们成功在于尽可能地保存了美国原版的模式。根据文化而做的一些改动是必要的 (比如使用当地的演员，当地的语言和当地的琐事)。在德国的《让我们做个交易》 (Let 's Make a Deal) 的电视节目中，经常将家庭农场上的动物作为节目参与者的奖品。但希腊改变了这种做法，因为那儿的节目参与者实际上是想将这些动物带回家去炖着吃。

汤姆森消费者电子数字卫星系统 (Thomson Consumer Electronic's Digital Satellite System) 1996 年开始投放到墨西哥市场，同年早些时候，巴西和委内瑞拉采用了这一系统。其第一年的销售量超过了 50 万件。只有不到 10%

的拉美家庭可收到较多的电视频道，在许多城市，还没有有线电视。因为拉美国家的电视转播卫星与美国的不同，拉美国家的数字卫星接收器的直径必须是 24 英寸，而不能是 18 英寸。屏幕上的节目可以用三种语言播放，即西班牙语、葡萄牙语或英语。多重电压设计也是必须的，因为拉美国家的民用电压从 80 伏到 240 伏不等。

12.4.4 旅游

旅游业是世界上最大的行业。它创造了约 34000 亿美元的销售收入，占世界 GDP 总值的 10.1%，雇用了 2.04 亿工作人员（是世界上在职人员的 1/9），并创造了 6.45 亿美元的税收收入。旅游在世界各地并非是整齐划一的；有 40% 的欧洲人到过其他国家，但只有 7% 的日本人去过国外。在旅游支出上，美国占第一位，其次是法国和德国；欧洲是接待游客人次最多的洲，其接待的旅客人次占有所有国际旅行人次的 60%（而非洲只占 3%）。尽管多数游客更喜欢去工业化国家观光，他们也开始越来越多地去第三世界国家旅行。游客在国外不可避免地要有跨文化接触，这也导致了许多不愉快的遭遇和危险。文化的商业化是旅游业发展的效果或结果，但旅游增加之前，文化就已发生了改变，同时由于现代化的其它力量的影响，旅游业还在继续发生变化。

一个有趣的跨文化旅游示例是将印度开发为美国游客的市场。印度和美国之间的文化差异解释了该开发、

宣传活动效果很差的原因，因为印度和美国在以下两个方面的文化观念存在相当大的差异：个人主义和权力。美国的个人主义要求所有的宣传活动应直接面向每一个美国游客，所宣传的信息必须针对个人，并与个人有关，同时表示友好和随意。潜在的美国游客需要相信他将有足够的自由时间放松休息或探险，充足的采购时间，以及适合个人活动的灵活性。假期旅行的趣味性应给以充分强调。原先强调典型印度人价值观的印度式旅游失败了，修改后迎合美国人价值观的旅游方式获得了很大成功。

汉莎航空公司(Lufthansa)强调对世界各地商人而言至关重要的准时性；巴哈马旅游广告宣传强调巴哈马群岛洁净的水、沙滩和空气；在德国，则特别强调岛上可进行各种体育活动；在英国则强调其幽默性。若想迎合日本的游客，旅游地的经营者则发现他们必须进口日本米酒给日本人解渴。日本人旅游看起来非常辛苦。日本人很少度长假，所以他们假期的活动安排得满满的，经常占去了整整一天的时间(早上起床出门，深夜才回来，所有的活动都事先安排好)。“四季连锁旅店”(The Four Seasons Hotel Chain)为日本游客准备了特别的枕头、和服、拖鞋和茶。日本人缺乏冒险精神，也不太想呆在异国情调的环境里，而是愿意呆在像自己家一样的环境中。所以，必须进口特别的设施和食品以满足他们的需要。

高尔夫球场建筑师们被吸引到日本建造一流的高尔夫球场。日本的高尔夫球场与美国的不同，因为日本的

高尔夫球是为有很多技术存在缺陷的高尔夫爱好者设计的(日本的高尔夫球爱好者参与这项活动较晚,他们没有时间练习或提高他们的球技)。由于平整的地面有限,日本的高尔夫球场一般建在山坡上,根据地形而建。俱乐部的房屋必须十分宽敞,因为大多数日本人的住处都很拥挤,因而他们希望在空闲时奢侈一下。日本的高尔夫球场通常有宽敞的球道。另外,日本所有的高尔夫球场都必须拥有巨大的蓄水池储水,以应付日本很常见的暴雨和台风。

旅游对一国的国民经济也有很大影响。古巴希望该国的旅游能在本纪末成为其首要的产业。尼加拉瓜旅游部计划到2000年以前去该国旅游的客人数从1993年的20万增至50万,同时旅游引起的收入将由2960万美元增至2.5亿美元。在斐济的Votualailci村的大部分成年村民(不管是男性还是女性)都被附近的Naviti度假胜地所雇用,尽管他们几乎都在服务行业和非技术性岗位工作,但他们的收入还是远远高于没有受旅游业影响的邻村Navutelev村村民的收入。在这种情况下,旅游业可对旅游胜地居民的收入分配产生影响。

旅游业还会剥夺当地人对一直用以狩猎、打渔和放牧等资源的利用,可能将他们赶到更脆弱的生态环境中,或被雇用进行资源破坏活动。旅游还是一个不稳定的收入来源,因为其受到许多多变的需求因素的影响,因而严重依赖旅游收入地方经济会由于游客数量的突然下降而受到严重破坏。1992年在秘鲁的库斯科(Cuzco),由于

当地极端恐怖主义活动，游客下降了 80% 以上，使得当地 128 家官方注册的旅店有 43 家被迫关门，而且其余的大部分旅店在入住率不到 30% 的情况下免勉强维持经营。肯尼亚、巴布亚新几内亚、埃及和秘鲁的一些恐怖主义集团曾经伤害或杀害了游客，以颠覆这些严重依赖旅游收入国家的政府政权。在一位日本商人去菲律宾被谋杀后，到菲律宾的日本旅游者迅速减少了。

12.5 成功的因素

服务的营销方式与商品的营销方式有显著不同。这些差异在处理国际营销中的跨文化因素时则更为明显。对于本国可以做什么的相关规定可能在海外竞争中不适用。比如英国的邮政的服务范围比美国邮政广得多，其包括商业银行业务、国家清算银行业务和该国的国家电信业务（在其私有化之前）。在英国，邮政局还充当政府管理机构的角色，提供 100 多种不同的服务，比如发放执照、应付公共支出和发行政府债券等。昂贵的邮政费用、众多的人口和较小的地域使得其邮政服务仍能保持每年盈利。

在国际范围内满足顾客的要求变得越来越重要，也更加复杂（由于文化因素）。以下是在跨文化服务营销过程中获取成功的一些基本要素，但并不完整：

灵活的方式 软件编程人员正在设计新的方法以使他们的程序能使用多种语言。绝大多数个人电脑软件是针对美式键盘用美式英语完成。翻译和调整软件是非常繁杂的工作。莲花公司 (LOTUS) 长期聘有近 300 名职员

专门负责翻译工作，其包括两步骤：从头设计每个新程序以接受任何一类语言，然后指定该程序将使用何种语言。第二步是为每个字母指定一个标准码，这样可使计算机立刻识别并对其使用。

适应当地市场 服务提供者所做的修改例子如温迪(Wendy)公司在其日本分店的菜单上加上了鲜虾三明治；Shakey公司在墨西哥添加了Charizo，在日本添加以鱿鱼与墨鱼；Arby公司在阿拉伯国家取消供应火腿三明治；肯德基在英国供应薯片，而不是炸薯条，在日本供应米饭和熏鱼；Dairy Queen公司在英国为避免有对伊丽莎白女王侮辱的嫌疑而改名为“越橘树”公司(Huckleberry's)。中国最大的外国保险公司——美国国际集团(American International Group, Inc)仅在上海就有5000名上门推销人员。

提供支持服务 Charles Schwab在旧金山经营一家电话中心，用七种中国方言提供服务，而在佛罗里达的一家电话中心则用西班牙和葡萄牙提供服务。

在进入一个市场之前弄清所需的必要的基础设施以及其可获得程度和所受限制。信用卡在深入广泛使用之前需要有计算机系统、电话线和检验信用卡有效性的手段。如果缺乏这些基础设施，或者不可能获得这些设施，那么进入和开拓一个市场是极其困难的。

向国外客户作出承诺 例如在日本新开一家肯德基分店前，可以将邀请一位日本神父为新店的开张祈福并且邀请附近的商界人士将参加你的开业庆典。



第13章

●
售后服务的跨文化含意

服务的第二个定义是有关于售后服务。“销售之后的服务”或“售后服务”（也有人称为营销后服务）包括客户服务（例如维修和保养）、安排培训、提供担保及相关说明手册和指南、进行安装、提供咨询、负责送货、提供零配件等。维修和保养服务包括维修、更换零部件、产品调试、提供特殊担保以满足购买者的要求等内容。事实上，大部分工业性用品及生活耐用品需要定期提供服务，而且人们要求所提供的服务必须和担保书中对服务所规定的内容相一致。因此生产商必须对售后服务人员的培训作出适当安排，同时提供服务所需的装备，保证有充足的零配件满足一些特殊担保的需要。

售后服务应是工业性用品或生活耐用品其整个产品的重要组成部分，如果产品发生了问题而相应的维修工作还未能统一安排、协调一致，产品和公司的形象便将受到极大损害。同时售后服务也是促销的重要工具。当一种产品需要售后服务，而竞争对手没有提供售后服务或提供的售后服务不够充分之时，良好的售后服务就能使售后服务提供者获得市场竞争优势。公司提供的服务越多，内容越全面，服务质量越高，那么它得到的竞争优势也就越大，甚至可能是其对手无法超越的优势。因而，无论是在国际市场还是国内市场，售后服务都是任何一种市场营销活动不可或缺重要组成部分。

对于工业性用品的购买者而言，任何细小的错误都可能造成经济上巨大的损失，因此能否得到售后服务就至关重要。但对于生产商而言，在国际市场上提供售后

服务存在如下选择上的难题：是培养、建立自己的售后服务队伍，还是利用独立的服务公司，抑或是依靠其各地的分销商来提供售后服务？但无论实际情况是上述哪一种，生产商都必须为其代理商提供充分的培训，同时必须在其业务的市场范围之内保持足够的备用零配件。例如富士通公司联合美国 TRW 公司在美国市场为其产品提供售后服务，TRW 公司为富士通公司提供了其在美国市场上竞争所需的庞大的售后服务系统。在美国，消费者对售后服务通常拥有很大的选择余地，各种便捷的服务可能来自于很多不同的渠道。然而在发展中国家，消费者拥有的选择机会要比美国少得多。

售后服务是国际市场竞争中强有力的武器，因为它不仅能够获得并留住海外客户，而且能扩大整个公司的收入。在以同相同价格提供类似产品，或是当购买者怀疑它的生产商能否提供充分的售后支持时，售后服务就变得尤为重要。在国际市场上提供售后服务，还能提高销量、降低成本、扩大市场份额并获得持久的竞争优势。这些益处通过诸如以下的手段获得：紧急装船、准时发货、通报订单状况、定期充足存货等等。这些都是公司理性经营活动的内在组成，然而却能获得并留住海外制造商和销售商之类的客户。

当产品和价格趋同时，对销售商而言，售后服务作为产品市场区分工具方面的作用则应得到更高重视；同样作为购买者，他们对销售商提供售后服务的能力也将给予更多关注。一些公司经常担心他们从国外厂商那儿

购买了产品之后却得不到充分的售后服务与技术支持，在这种情况下，那些被人们认为诚实提供售后服务的供应商便能获得决定性的竞争优势。一项对售后服务的研究结果表明，售后服务和获得产品的难易程度是跨国公司客户服务内容中最重要的两个组成部分。例如西拜(Cybex)公司将它营销的重点放在服务上，确保它生产的健身设备在国际市场上保持着充足的货源，并配备大量服务人员，实际结果是它在国际市场上获得了成功，生意十分红火；柯塞(Kulicke & Soffa)工业公司是一家半导体设备制造商，在它积极响应了消费者对其售后服务的要求之后，重新恢复了它国际市场上的销售份额；实际工资水平的上升则刺激普莱(Polel)公司决心升级替换市场上已经过时的家用器具满足了人们的需求，也获得了成功；惠而浦(Whirlpool)公司发现在波兰，售后服务是人们选购家用器具的决定性因素，并且越来越受到人们的重视。

在一些文化圈里，人们的思想中根本就不存在对产品进行日常性维护和防范性维护的概念。对于在这些文化中的经营者而言，市场过程在产品售出时即告终止。即一旦成交，供应商通常不提供任何售后服务，亦从不关心消费者对产品是否满意。对于消费者而言，要求退货极其困难。结果产品要求设计成只需很低程度的维护和保养，而消费者却对在美国被认作是理所当然的问题倾注了极大关心。由此可见，在一个国家中极为基本的某一种服务在另一个国家中却可能是闻所未闻的。诸如

30天内退货退款保证或提供多年担保之类使消费者满意的措施对于韩国公司而言，都是不曾听说过的。在另一些情况下，如出口产品不再用于原先设计的用途，这样就可能需要不仅仅作产品设计上的调整，而且还要作出售后服务提供频率上的改变。从美国出口的雪犁在沙特阿拉伯却被用来铲除公路上的积沙即是此种情况。

日本人很久以来就理解提供国际客户服务的重要性。日产公司新一轮耗资数百万美元，覆盖整个欧洲的广告行动就特别强调了该公司为消费者提供的售后服务，它在美国成功进入市场的著名战略便包含价格、质量和服务三个方面内容。日本制造商为他们销售给美国消费者的产品提供了迅捷的维修和保养服务。日本销售商们通常喜欢小额订单、较短的订货间隔以及可靠的合同履行率。他们对这些因素的重视程度超过了价格，在他们考评国外供应商时尤其是如此。

日本人通常认为早期问题是发生长期信任危机的信号。对于所有大宗购买，日本人希望能得到迅捷的服务并且对产品拥有较多的选择机会。他们对进口产品关心得最多的是产品的安全程度和售后服务支持。如果国外制造商不能提供合适的承诺和保证，那么他们在日本市场上通常举步维艰。因而各公司在 Internet 上的日语网页都应明确表明他们的退货政策，因为日本人总是对国外公司抱有敌意，退货政策可以消除他们心中的担忧和疑惧。在日本开展业务的公司必须备有大量、齐全的零配件存货，并且提供经过培训的服务人员。这在日本的

汽车行业尤为重要，因为很多日本人担心他们买了一辆进口车便意味着他们将不能得到必要的零配件及良好的服务，因此宝马(BMW)公司在东京附近建造了一个仓库存放它的零部件，以便保证能在24小时之内及时供货，该项措施帮助它在日本的进口汽车市场上占有了25%的份额。宝马公司还发现它的日本顾客期望能得到最完美的质量，任何的错误都不可接受，因而甚至在新车装船运送之前，就不得不对车进行彻底检修。在日本，无论何时接到了要求服务的电话，汽车都将在消费者的家门口取走，等修好后再送到消费者的家中。在宝马的案例中，出色的售后服务将公司和其竞争者区分开来，为宝马获得了市场竞争优势。在本章，我们将探讨服务的第二个概念——售后服务，其跨文化方方面面的内容。

13.1 售后服务的重要性

市场营销努力的一个重要组成便是售后服务。当顾客购买一种商品之后，他们便会期望随着产品能够享受一定程度的售后服务。弄清客户的这些期望对于成功地进行市场营销极其重要，尤其是当市场趋于饱和时，它就更为重要。但对于大多数公司而言，将售后服务当作是市场营销组合的一部分并没有得到很好的理解与贯彻。

为什么服务如此重要呢？原因是公司将发现在过去的几年中维持技术上对竞争者的区分变得越来越困难，并且这种做法的成本也越来越高。在纯商业的市场营销中，顾客服务为公司提供了将他们与竞争者区分的机会，

并由此建立起竞争优势。

服务支持也正以主要的利润源泉和强有力的市场竞争手段出现在人们的面前。例如，1991年美国的商业部门在计算机服务与支持行业耗资 200 亿美元，以期在 90 年代后期能得到两位数的增长。售后服务税前利润率通常为 15%~25%，而相应产品利润的增长率却只有 7%~11%。售后服务的投资回报率在 70%~80% 左右，并且投资回收期常常小于 1 年。而且，高达 25%~40% 的公司收入或 20%~50% 的公司利润通常来自于公司业务的售后服务部分。

强调公司这种发展战略存在以下几条原因。第一，服务被认为是高利润、高增长的投资机会。当出售设备的利润额面临国内和国际间强大的竞争压力时，许多美国公司纷纷将服务视作重要的投资领域，这与历史上公司高层管理对市场缺乏想像，不关心售后服务的现象形成鲜明对比。经理人员亦已开始意识到，如果顾客感觉到他们能够得到公司的售后服务支持并且公司能最大程度地使他们对售后服务满意，那么消费者就将更经常、更多地购买该公司的产品。因而，售后服务就变成了公司营销组合一个重要的组成部分，其最终目的是获得消费者对公司产品的忠诚，招徕回头生意。售后服务是在国际市场上成功进行营销不可缺少的重要组成。人们已认识到产品和性能上的优势不能长久保持，因为技术革新的迅速扩散使基于产品性能和设计的竞争优势越来越难以维持，其结果便使用户和制造商越来越将售后服务

作为重要的市场区分工具。值得一提的是，公司提供售后服务的能力也得到了大幅度的提高。技术的进步使得今天的厂商能够比20年前提供更多更彻底的售后服务。这种能力为新的市场进入者创造了机会，但也给现有的经营者带来了威胁。另外最重要的是，顾客的期望在不断地提高，今天的购买者比以往任何时候都要求得到更高水平的售后服务支持。

顾客的期望为那些能够满足顾客不断变化的服务支持需求的创新性产品创造了市场机会，也给进一步提高产品的可靠程度和提供服务的能力增大了竞争压力。这些期望也使得“传统”意义上的服务失去了市场，它们迫使制造商将产品本身与服务的价格松绑，它们也为“信息时代”的重要部门如电信、电脑以及办公室自动化用品创造了巨大的利润来源。

与设计相关的战略有三种一般性类型：注重提高产品可靠程度战略；改变产品设计方案使之更具单体构造性战略以及最大程度考虑产品设计细节战略。与服务支持相关的战略着重考虑改进服务提供的方式以便降低由于设备故障而给客户带来的损失。降低客户风险的战略包括提供担保及签订定服务合同。担保的目的是最小化顾客在购买产品后由于随即发生的故障而导致的纯成本费用，以使消除顾客对产品可靠程度的忧虑和担心。

传统上说，售后服务支持只是市场营销本身与其它事物相结合而产生的结果。某种程度上它是制造商为了防止顾客抛弃其产品不得已而为之的结果，或是由于它

创造利润像一头能永远不停出奶的奶牛而受到人们的青睐。对于传统的售后服务支持方式，具有如下部分或全部缺陷：

- 缺乏清晰、完整的服务支持战略。
- 服务支持的职责散漫不清。
- 在产品的生命周期中，消费者对售后服务支持的要求提出得太晚，通常是在设计已经定形以及市场营销战略决定已经确定之后。
- 管理的重点通常是放在个别顾客对产品属性的要求性，而对产品的内在功能方面采取一定的措施，如注重产品的工程可靠性、部件安装率和提供担保的成本等，而不是基于顾客对产品的要求而采取具体措施，例如降低每次故障后的重新开机的等待时间等。

为什么售后服务支持会如此经常、彻底地被这么多的公司所忽视呢？原因是在市场衰退阶段，客户服务通常是削减预算的对象，这在那些将提供客户服务视作是纯成本支出，而不是从市场刺激和利润源泉角度去看待客户服务的公司中，该问题尤为突出。

售后服务在国际市场中的重要性

当所出口的商品被要求提供售后服务时，以下是可供采用的4种选择。

- 不将产品与服务问题绑在一起考虑。
- 与当地厂商签定合约，由其来提供对产品的售后服务。
- 培训分销商(如有的话)提供维修和保养服务。

- 在销售目标国建立售后服务人员基地或是利用设在美国的服务中心提供远距离的售后服务。

出于维持与远距离客户关系的目的，任何一家公司最重要的考虑之一便是如何对出口商品提供售后服务。在国外客户购买产品之前，他们都希望能确信他们在购买产品之后能够得到诸如操作、维护及修理方面的售后服务。为保持与他们派出代表的长期合作关系，出口商必须考虑给海外的客户提供售后服务。在出口中忽视这个问题是极不明智的，因为这可能永久地损害了一个公司及其产品在国外市场的声誉和形象，这对今后进一步拓展国际市场将造成严重障碍。总之，售后服务的问题能够促成也能毁掉一笔交易。为了维持在国际市场上的竞争力，出口商必须提供尽可能好的服务。对产品提供售后服务的支持能够决定顾客签订另一订单的热情程度。另外亦可以根据提供售后服务的程度要求收取额外的价款。

能否提供足够的服务是国际市场营销中的又一问题。客户对售后服务的需求量取决于他们使用产品的频繁程度以及产品所需维持的状况。这些因素会因不同的市场而有所不同。另一方面，制造商提供售后服务能力取决于他们参与国际市场的程度。一些国际营销商并没有在他们所有的海外市场上设立分支机构。他们必须依那些没有自己相关设备的分销商提供售后服务。这样，寻找素质高、能够给产品提供售后服务的分销商的问题就变得十分重要。同时，对分销商的售后服务工作也必须

经常性地给予补充。

在各国市场上进行营销活动而提供售后服务困难之一便是零配件问题。它可能涉及到在每个目标市场上建立零配件储备而带来高昂的费用，或是从某一中心仓库运送零配件而造成运输和进口上的延误。对此谁也不曾找到一个令人满意、容易做到对策。但通用电气公司(GE)尝试了一种新的方法，随着发往分销商的每一组产品之中，通用公司同时附上了一组零配件，零配件的数量和构成以各个不同国家市场中故障频率的统计分析结果为基础。这些零配件被期望能足够应付保修期内所需必要的最低限度的零配件数量。这种预先付款再发送零配件的方式逐渐取代了原有那种先给分销商发送需要的在保修承诺中注明可以更换的零部件再收款的笨拙的零配件提供方式。对于通用电气来说，这种方式的优点是节约了运费，并且缩减了消费者的成本（因为零配件的散货关税，同时消除了纯属无谓浪费的开支，更为重要的是避免了运输延误）。

13.2 售后服务功能的跨文化差异

13.2.1 担保

担保实质上是制造商为其产品能按说明书所规定的内容正常工作而提供的一种保证。担保已被当作竞争的一种工具，并用来在市场间进行不同厂商和产品的区分，

它加强了消费者对产品的信任程度。担保还对促销起到推动作用。如果一家跨国公司比它的国内竞争对手拥有更强有力的质量控制程序以及更可靠的产品，它就有可能依靠启用更宽松的担保政策来获得更大的竞争优势。担保还能够直接影响到合同签订的成功与否。

担保与服务策略必须被视为公司国际营销战略的有机组成部分。一家从事海外业务的公司通常会发现与当地竞争对手的较量中自己处于劣势。这是由于供应商的工厂通常位于千里之外的遥远之地，因此对于国外购买者来说，他们不免对这些跨国公司抱有一种固有的怀疑态度，因而希望自己能够从国外供应商那儿得到特别的承诺：他们将竭尽全力支持他们的产品。这样一项内容广泛的担保政策与产品本身及价格一样，变成了整个市场营销组合的一个重要组成部分。如果一种产品需要定期的售后服务，那么服务的担保就将一直延续下去。这样，这种服务合同就随着其它产品定期不断地售出（如复印机整机满意担保”要求其复印机应当包括在制造商维修项目表所标明的产品范围之内，该服务项目通常由单独事先购买获得）。

市场环境因素的差异可能造成担保内容的相互不同。假如产品的耐用性受到人们过分的关注，那么担保政策的内容就应要求得更严格细致一些。举例来说，在多沙尘天气而且炎热的沙特阿拉伯，像空调器这样产品所担保的使用寿命的期限就应该比在芬兰或瑞士应短一些，因而在瑞士就应该比在沙特提供较为宽松的担保承

诺。

不同的司法系统也将影响提供担保的可能内容及其性质。市场竞争的状况以及技术水平也直接影响公司提供某些形式担保的能力。在美国，大部分计算机厂商只能为他们的产品提供 60 或 90 天的担保，而欧洲或日本相应的标准却是 12 个月。在平均技术水平低于发达国家的发展中国家，其产品担保通常都是不充分的，这种状况进一步导致了更频繁的机器故障。就是直到最近几年，许多俄罗斯电子办公用品的客户仍然不需要担保服务，这是因为他们相信商人们永远不会兑现他们许下的任何诺言。但 1994 年~1996 年间，莫斯科消费者对售后服务要求的比例还是从原有的 5% 提高到了 40%。

对于中国人而言，担保具有其独一无二的意义。在中国，按照他们的习惯看法，一家声誉好的企业应永远站在其产品之后给予顾客支持。中国人倾向于将他们没能得优质产品或服务的原因直接归咎于他们自己的命运不好，而不是因为他们产品的供应商或是产品制造商的问题。由此中国的消费者通常对他们购买或消费的商品只抱极低的期望值，当他们购买的产品达不到他们的预期之时，他们只会稍感有所不满，因为他们认为自己应服从“缘”（命运）的安排。因而西方各种对不满意的评判标准在这儿通常都没有什么意义。

日本人认为一件确实优质的产品应该不需要任何的维修，如果真的需要相关的服务，那么他们便会认为这只是一系列麻烦事的开端而已。

通常说来，日本人期望有免费的售后服务以及更长的担保期限，当给产品提供服务时应该没有任何的附加约束，并且通常对提供的担保服务不需支付任何费用。在日本，人们通常认为即使在最初的担保期限到期之后，产品还必须能够正常工作，并且任何细小的毛病都应得到供应商无微不至的服务，而且不需支付任何额外费用。

传统上讲，日本社会不存在要求签订售后服务合同的需求，同时日本人也不愿意就提供的售后服务而要求收取费用。

如果顾客那儿出现了什么问题，必须不考虑成本多少而给予维修。如对方是长期的合作伙伴，日本的顾客愿意寻求一种对所提供服务双方都可以接受的解决方案，并且事先通常没有任何书面沟通。然而，服务的费用通常与产品价格捆绑在一起，或是将其作为提高包装等级的费用。日本人对售后服务通常要求对每一件产品有更多的工程技术人员，对产品要有内容更多更全面的售后服务支持，甚至几乎要求服务人员必须一天 24 小时始终守在电话机旁。在日本开展经营业务需要付出更多的努力，这从长期来看还是值得的，因为它促使业务能持续不断地一直进行下去。由于获得客户对产品的忠诚是在日本进行有效销售的前提条件，因而销售人员纷纷在这点上投入大量的财力和精力。

韩国人在传统上和日本人与中国人非常相似。然而三星电子在 1994 年创新性地推出了三种售后服务项目，为此每年的费用高达 1.25 亿美元。三星电子将它大部分

产品的担保年限从1年延长到2年，并且同意购买后在最初6个月内就发生故障必须进行现修的产品，如果消费者感到不完全满意的话，可以进行更换。以前三星电子只是同意在售出之后最初一个月发现有缺陷的产品才可以更换。

如果具备以下的条件，担保的内容就可以做到标准化：

- 产品本身是完全标准化的，那么各种具有不同担保内容的担保形式便变得毫无意义；
- 产品定期地被带着跨越边境线。
- 存在合法的统一的相关标准(例如在欧盟内部)。

当与生产相关的资源条件或是产品的运行环境在不同的国家之间而有所不同的话(例如西班牙和瑞典在气候差异上而引起的对小轿车接受态度上的不同)，又出现了新的问题。因此，IBM在1994年开始对其不同国家的客户提供统一的IBM式价格，并根据“大区域”而不是国家来确定所提供担保服务的内容。

13.2.2 培训

在本世纪50年代，一些欧洲汽车制造商在没有充分考虑雇员培训之重要性的情况下进入了美国市场。经过最初的销售之后，消费者惊愕而愤怒地发现他们为了得到零配件或找到受过培训的机械师而不得不上数周或是数月。大众汽车公司从先行的市场进入者

身上汲取了教训，稍后进入了美国市场。根据前人的经验，它投入了大量资金建立了零配件储备仓库，从而获得了市场成功。

在市场营销中，进行充足的雇员培训已变成其基本的构成要素。不像大多数美国人从小就生长在拥有自己汽车的环境中，工作时又有各种各样的工具可供使用，而许多国外公司的机械师以及操作人员在培训之前却没有这样的经历。对于他们中的大多数人来说，他们是边工作，边接受培训。不当操作、低水平的操作以及没有接受过培训将能够导致灾难性的后果。例如推土机的驾驶员通过学习就知道先拉一下操纵杆，再踏一下踏板，推土机就会推掉它前面的东西。当推土机遇到一个不可移动的物体时，由于以上原因，推土机手却会一直试图努力去推，直到引擎损坏或其它部件被毁。在另外一个例事之中，尽管滚珠轴承的制造商已清楚地将详细的清洗说明书附在产品的包装之内，然而在发展中国家，保护性油纸常常还是被一些机械师取走，而让轴承在使用之前直接裸露在尘埃、污物中的情况屡见不鲜（也许可能这是因为该机械师的工资太低，没有受过教育或是一个文盲工人的缘故而已）。完整的员工培训课程，对于塞艾(Caterpillar与Allis-Chalmers)这样的公司来说，目的就是克服上述这样的问题。对于那些文化程度较低的工人可以运用大量的图片向他们传递各种简单操作的相关信息。这样的情况重复多次之后，这些公司也就会知道那些地方容易出问题，从而公司也就不必再事先假定些

什么，最终使他们自己制定和编制出完整的培训课程和操作手册。

日本人偏爱的培训办法是通过实际的动手来达到学习目的。培训通常是依靠在一个小组共同工作的方式来完成。该小组将在一起培训，一起接受考评，并且最终一起接受考核。该小组一起去寻找某一问题的根源，并依靠该队整体的力量去纠正。每一个组通常都很小，这样设计的目的是追求功能上的协调性。数小时之后，他们通常便能适应该种方式，继续他们灵活自由的培训课程。培训强调的重点是动手去做，共享彼此的经验，开展组内讨论，进行角色演练，培训给予的指导是高度影像化的(包括使用幻灯片，盒式录像带，样本示范，以及实际可行的演练)。要不是因为事先已指定时间须对其进行讨论，事前阅读并未被给予多高的重视。在正式培训开始之前，日本人通常进行小组重新正式划分，目的是为了建立组内和谐，给每个人一个熟悉他人的机会以便培养他们的团队精神。提倡组员们共享学习和经历心得，每组中的每一成员必须努力为创造小组的学习环境贡献自己的力量，并将自己真正变成小组的一部分。对于某一相同事物，他们对实际技能的重视程度要比笔试成绩高得多。由于美国工人高度的流动性，肯德基(KFC)公司的员工在日本进行二周的培训在经济上便显得不合算。但在日本，工人对工作岗位表现出的高度忠诚，并且日本工人越来越多地被要求表现得有礼貌、谦逊，并且掌握大量信息，在这种情况下，培训就显得很

值得了。例如，对于如何欢迎客人的培训内容便包括：应该使用什么样的语调，怎样处理顾客的牢骚以及难度较大的咨询等（KFC公司的一位培训指导人员声称她知道如何使用一百多种不同的方式对顾客说“谢谢你”）。

大部分日本公司都提供至少为期两周的雇员培训，有的更是将员工整合成具有生产能力而且对公司忠诚的团队。培训第二周的内容为现场培训，之后每一天，员工都要像军人列队的一样列队检查他们自己的着装是否符合日本传统式的高标准。大量的角色演练和顾客交流以及播放录像带等培训方式，即使是在对最低级雇员的培训过程中也经常使用。许多的美国公司，例如肯德基、麦当劳和必胜客等都掌握了这一套培训技巧，因而他们在吸引日本客户方面获得了成功，同时影响了他们自己餐桌文化的改变。在日本，如何接待顾客以及怎样待人处事方法方面培训，其内容也非常详细。

许多在西方国家发展起来用于培训员工的方法也许不能适用于其它种类的文化。例如“角色演练”是西方国家常见并且行之有效的一种培训方法，但这可能在那些以对风险避之未恐不及为标志的文化中，它就不那么有效了。在具有这种文化特点的国家（如中国）中使用“角色演练”的方法，参与者通常不会积极地参与进去，因为对于他们来说如果要他们扮演另外一个角色，他们通常需要一段非常困难的适应期。同样，有关反应灵敏性培训的相关技术也必须经过大幅度的调整之后才能在亚洲文化中成功地应用。

微软公司明白若想在海外经营成功，需对雇员进行培训的重要性。微软公司每年耗资 200 万美元，对其分布在各个中心以及遍布中国各大学的技术人员与程序员进行培训，其主要目标之一就是缓解日前在中国使用的 Windows 操作系统运行过程中可能出现的死机问题。它还必须对中国的银行系统、国有工业部门以及其它政府部门正在使用视窗系统的成千上万的工程技术人员提供培训。微软公司已在中国社会科学院以及其它三所大学建立了培训中心，并且 70% 以上的培训中心雇有 32 名在美国受过培训的中国指导老师负责培训工作。

微软这么做的回报便是成千上万办公室使用的 PC 机上大部分运行的都是微软的 Windows 95 或 Windows NT 操作系统，并且这些 PC 机大都与微软的服务器相连。中国政府希望能拥有针对中国汉字而专门设计开发的操作系统。微软则一心希望能将 Windows 操作系统发展成为整个中国的电脑操作平台。

像亚洲其它国家一样，中国总对结构化抱有很大的偏爱和需求欲望。因而在中国的培训应当设计成具有高度结构化的特点。培训指导人员应能够清楚地构划出培训课程的目标。培训接受者应能拥有他们即将学习课程内容的清单，这样他们就能对比清单以衡量他们获得的进步。在中国，对受培训者给予清晰、及时和频繁的反馈是十分重要的。中国的经理人员渴望得到新点子、新工具以及新信息，因此培训中的任何一门课程都应具有挑战性。对于大多数中国人而言，交互式培训是从国外

泊来的概念，他们还是习惯于死记硬背、讲课式的培训方法。

在任何一种形式的服务组织中，培训都是极其重要的组成要素，因而对于处在任何一种文化氛围中的组织而言，培训就成为它不可或缺，构成复杂却又极其需要的构成部分，这在那些伴随服务而来不是苦力就是没有丝毫技能的劳动的文化中，培训就更显其重要。以下是一个关于在市场营销与服务的概念还未被很好地理解，在培训过程中就有必要适当改变一下培训方式的例子，这种情况主要发生在一种文化中，其组织与雇员从传统的组织单位向以市场为导向的组织单位转变的过程中。例如在东欧国家，雇员们接受了文化形式的培训却缺乏自尊感，其管理活动也总是希望遏制那些潜在的可能背叛组织的雇员的任何行为。显然，这种思想意识与以利润为导向的所需要的企业精神正好相反。更为严重的是，由于经理人员长期为国家而工作，而且普通雇员从来不相信他们的经理。因而结果便是，教会雇员信任他们自己，以他们自身的工作而自豪，并且促使他们相信自己的经理，以便进行一种巨大的文化上的转变，这一点在培训中必须首先做到，这样所有后续的培训才能行之有效。

13.2.3 手册

任何一个在圣诞早晨 2:00 点钟想自己组装一辆外国

造自行车的美国人都会特别强调对正确书写和翻译的说明书的需求。许多手册由于翻译不当而显得面目可憎。因而在指导性手册编写以及培训过程中，员工文化水平及受教育水平状况亟待改变。巴西人通过将载有详细维修说明的录像作为其一部分，附在说明材料中的办法克服了这一问题。他们还通过在全球提供标准化的买来插上便能使用的配件使产品零配件问题带来的不利影响降至最小。由于手册中的翻译几乎都是命令式的，手册用到的一些习惯用语像翻译本身一样都需得到纠正。大部分公司都希望手册的制作能够迅捷而且便宜。通常他们指定一位基本上就讨厌写作的工程师来撰写手册的说明文字。实际的情况是，工程师不是为普通顾客在写操作说明，而似乎是写了为给其它工程师看的专业性材料，因而一般的顾客压根就看不懂。更糟的是，工程师撰写的手册通常又由一位并不真正熟悉出口目标国语言的人员翻译。结果说明书便彻底变成一堆不可理解的东西。

13.2.4 日本人的售后服务哲学

客户服务、产品质量以及售后服务一起成为在日本进行成功营销，出售产品的三大支柱。日本人的商业活动强调以为顾客提供服务，最大程度地满足顾客的需求为指导思想。为满足顾客的要求，他们尽了最大的努力，并给予了最大的关注。在日本，当地人对国外公司抱怨最多的便是一些国外公司并不真正努力去发现他们的日

本顾客到底需要些什么。他们经常运来一些根本不适合日本人体形的服装，或是一些日本人有限生活空间中根本搁不下的大尺寸家用电器，并且不适应日本电力系统低压、低频的状况。另一方面，日本本土的公司就能很好地适应其国内顾客的特殊要求。日本的机械工具制造商还发现它的美国客户比它们本国客户使用（可能是惩罚性地使用）掉更多的机器，这是因为高劳动力成本的缘故，美国公司更多更频繁地使用机器，而不给机器任何停机休息的时间。因而，日本的机器制造商们不得不对他们销往美国的机器从产品本身到服务进行一系列的修改与调整。

日本人对产品的质量、耐用性及可靠性发展出了自己一套苛刻的衡量标准。日本的消费者通常都十分在意产品的外形设计及其包装。在他们看来，形式和功能一样重要。许多顾客抱怨大都集中在产品表面的划痕或是日用必需品与家庭用品的外在损坏。因而零售商在运送这些商品的过程中就必须十二分地小心以免产品外观受到破坏。在日本，对产品运行正常与否的标准也十分严格。日本顾客要求能有可靠的产品以及优质的售后服务，如果他们发现产品有一部分运作不灵，他们就会毫不犹豫地更换使用另一品牌的产品。在这种情况下，日本的顾客要求制造商能对出现的问题作出迅捷的反应。日本的消费者认为他们应当成为任何一桩买卖的中心而得到细致、充满尊重的服务，这是他们的权利。日本人购买进口商品，最多的考虑是出于外国商品在他们不得不进

行修理时，所需的修理时间较短之缘故。

我们可以从日本人在中东开展他们业务的例子考察日本人对售后服务完整的看法。随着中东汽车市场的扩大，对相应的零配件、加油站设备、轮胎、维修店工具以及机械服务的需求量也同时随之上升。日本的汽车制造商很快就看到了这个市场的潜力，并着手开始培训整个该地区的汽车维修业的机械技术人才。在这一过程中，丰田、日产和本田公司帮助利比亚等国在 44 个城镇建立起了相关的汽车售后服务商店。丰田公司派了三名专家去利比亚，在 Tripoli 建立修理店时给予技术指导，利比亚人则到日本接受汽车服务业方面的技术培训。本田公司也往利比亚派遣了汽车专家，而日产公司则像在日本本土一样在 Athens 的培训中心培训那里的机械技术人员。这些汽车制造商依靠服务市场，不仅为他们的售车业主开辟了一个间接、有利可图的侧面渠道，而且大大促进了中东地区对日本车的需求数量。现在这个地区已成为日本汽车销售的第二大市场，但还远远落后其第一大市场——美国。如果中东地区的机械工人都被培训成为日本车提供服务，那么以下的事情便是顺理成章的了：人们通常选择购买他们知道能在本地就可得维修服务的那些品牌的汽车。

与此形成鲜明对比的是通用汽车公司由于忽视了汽车工业对于售后服务的要求，而使其在泰国市场上付出了沉重代价。它的欧宝 (Opel) 轿车在其进入泰国市场第一年，即 1994 年销售了 7000 辆，而到了 1996 年，销售

下跌到只有783辆，其失败的最主要原因就是缺乏相应的服务中心，人们很难获得通用公司欧宝品牌汽车的零配件以及相应的服务。

日本文化传统中对高质量服务及优质售后支持的要求与期望似乎已成为他们在海外经营活动中一种最常用的手段。对于日本商业而言，服务已成为他们营销组合中的一个内在组成部分。在日本人眼里，“附加值”并不是与产品本身有关，而是来源于随产品一起提供的服务。

13.3 总结

在美国，在客户服务方面，从来不曾有公司售出过什么东西。不论顾客是来自生活消费群体还是来自于工业部门，也只有那些称职的分销商知道强有力的客户服务对于扩大市场份额、提高利润的作用是多么直接和明显。在美国，通常的情况仍是美国公司的海外客户不得不将他们的服务问题交给第三方去处理。因为美国人总是认为售后服务应是该国进口商自己的事情。不幸的结果便是那些海外客户不能从他们的美国供应商那里得到有效的服务。因此从根本上讲，美国公司将不得不重新考虑他们关于客户服务的传统观念，以便能够维持住他们在国际市场竞争中现有的地位。

总的来说，美国公司并不对国际市场抱有多高的重视。在过去，美国公司通常被他们的海外客户认作行动缓慢、服务经营面窄，并且对它的业务有些心不在焉。不幸的是，这些抱怨中大部分是合情合理的。成功的一

一个重要因素就是要具有灵活性，要能够及时进行调整以适应新的需求的出现。对于提供国际性的客户服务，愿意倾听和学习是极其重要的。当和国外客户打交道时，没有什么东西是可以被认作为标准。一项研究表明，对于美国公司，其发货速度以及生产的集成程度都是可以接受的，但人们对其不能提供及时的技术支持以及令人满意的售后服务通常感到不快与不可接受。一位在国际市场上推销技术型产品的经营者需要具有足够的提供服务的能力，以便使他(她)的公司能够取信于他的国外购买者。对于购买者而言，无论产品多么好，如果他(她)不能确信相应的服务支持是可以方便获得的话，在是否购买产品时，他总是迟疑不决的。

美国人通常将担保与产品本身分家，将担保单独变成另一种可供销售的东西。这么做更加深了人们认为美国公司对自己没有信心的印象。在对《财富》杂志列出的全球 500 家大企业的评价中发现，在排名前 50 的公司中，仅仅只有 13 家有自己的国际分销网或国际客户服务体系。尽管销量由于公司市场营销的努力得到了增长并且得到良好的回报，但是服务与支持仍不能使用户们满意。虽然后者正在向好的方向发展，但很缓慢。许多公司已逐渐看清了提供售后服务，与客户建立并保持良好长期关系的光明前景与潜在利润，并在他们下一季度的报告中拓展了他们与之相关的业务范围。然而这些公司的数量仍是太少。

如果美国还想成为(或说是保持他们作为国际市场

的主要参与者),那么他们就必须向他们的日本同行学习,理解、重视并提高售后服务水平,改善售后技术支持。消费者都希望优质的服务只是他们每次购买商品的一部分,然而只有极少数的美国公司提供此类的服务。广告、标语以及仅停留在口头上的服务都是不够的,大部分美国公司的经理人员还未能接受全心全意满足顾客的要求是他义不容辞的责任。日本公司成功的秘密实际上也很简单,那就是永远对顾客尽责。在以客户为中心的公司战略中,需要在各个层次上都能提供优质的产品与服务,客户的要求应得到每个部门的重视,他们的呼声应得到倾听,而且要给以迅速的反馈。

在日本,销量与服务是密切相关的。通常人们希望能给产品提供免费的服务。例如对于重型机械订单,供应商应负责安装、操作员培训、日常维护以及保修期结束后很久仍然提供相关服务。实际上,许多重型机械的供应商对他们售出机器自发主动地提供整机检查服务,通常从售机之后一直持续20年。这种检查服务不仅保证机器能运转,而且还进一步加强了供应商与客户的关系。配备专人负责产品销售与服务的关系,使公司的雇员自然地将服务当作产品的一部分。因而在这种情况下,订单常常是由服务人员而不是通过销售人员得到的。

提供国际性客户服务并不是什么新的管理理论,事实上,如果想在国际市场上富有竞争力,各个公司仍必须不断地对其给予高度重视。由于对客户服务缺乏足够的关注,目前美国的工业部门对他们客户的想法知之甚

少。这种错误的代价将是高昂的。正像许多美国公司海外客户所说或所想得那样：“美国公司对他们国内客户的关心程度要比对国外客户高得多。当我知道能从另一个国家的制造商那里得到更好产品与服务，而美国公司的服务又如此糟糕之时，为什么我还要购买他们的产品呢？”有些美国公司也认识到在国际市场上营销时，客户服务的重要性，但国际市场的客户服务相比国内客户服务而言，在他们心中其重要程度显然要低。然而亦有例外，一些美国公司不仅很好地汲取了教训，而且也给别的公司作出了表率。一些主要的分销商，例如一家名为艾维(Avncf)的公司就提供了一系列极精极优的服务，这些服务不仅是他们有力的市场竞争武器，同时也是他们重要的利润源泉。他们一部分新增设的服务以及后勤管理的内容，比欧洲和亚洲公司所能提供的要好得多。

国际标准化时代已经开始。在产品缺陷方面，销售商应该提供哪些担保，欧盟国家已有了统一、标准的法律条款，即如果产品真的存在缺陷，买方就有权拒绝履行合同或是要求降价。如果产品缺陷是因为卖方的疏忽或是故意欺诈，那么买方就有权对之进行起诉。然而对于合法的担保，则还没有统一的标准。

对于欧洲的电信业，由于管制的放松以及标准化的形成，使得一些中型企业组织集中化售后服务与技术支持中心的想法变得切实可行，并且在整个欧盟内部，随时随地都可拨打连接得天衣无缝的要求提供服务的免费电话。尽管建立这样庞大的售后服务支持系统的成本极

其高昂，然而其长期效益，包括建立忠诚的客户群体以及收集市场信息与情报，还是远远高出所付出的费用。沃尔沃公司通过以下方法建立起了它在整个欧洲的售前售后服务网络：

- 在整个欧洲建立起市场信息系统的统一格式。
- 连同经销商与进口商一起，建立起共同的质量与服务标准。
- 要求每一个经销店的经理遵从共同的工作标准。
- 为进口商及沃尔沃总部的员工开设为期3天的培训班。

售后服务的作用已开始获得人们压倒性的重现，甚至在市场促销中亦是如此。如大宇公司在推出它的豪华轿车时，首先强调的不是它的产品质量，而是该种轿车的售后服务。这一点在高技术企业同样如此，为吸引顾客，他们发现需要将自己和竞争对手进行区分时，单单依靠技术是不够的，售后服务才是市场区分的工具。然而，随着消费者期望值不断提高，这就意味供应商不仅仅只是提供，而且要不断地改进他们的服务。相应的对策有建立起24小时服务电话、聘用受到过更好教育的员工、建立海外服务中心、设立跨国电信联系专线等等。惠普(HP)公司建立起了它的“全球用户支持网”(WCSO),集中地提供售后服务。惠普公司雇用了16000名员工，依靠它遍布全球的信息反馈与服务中心，随时随地向用户提供完美无缺的服务。这些反馈中心包括设在英国、亚特兰大、利加利福尼亚及澳大利亚的一些主

要服务支持中心。一些在小型中心不能解决的问题可以转送给较大的服务中心处理，在那儿可以提供完整的、各种各样的服务。这样下来，实际情况就不仅仅是提供售后服务，而更是进行一种全球式的管理。



第14章

服务质量的跨文化差异

服务的第三种定义是客户服务，它的内容包括服务质量、一项服务是如何提供的以及顾客对提供的服务是怎样感知的方面。传统的质量的定义有以下三类：

1. 质量是与规格指标的符合程度 在这种定义下，质量就是产品与一套相应国际标准符合的程度。当产品按某种所希望的方式生产出来便意味着好质量。但依照这种定义，假如切诺基更好地贯彻了它的设计和操作标准的话，梅塞得斯就可能要比切诺基的质量差。日本人认为低质量是低效果的结果，因为一个“好”的产品是绝无错误而且尽可能地便宜（高效）。这种管理学上对质量的定义显然是不精确的，因为它忽视了人们对两类类似产品之间的期望差异。

2. 质量取决于观察者的眼睛 不同的用户有不同的要求，因而需要设计、制造不同的产品来满足人们的需求，这样，质量便取决于用户要求的满足程度。不同的消费者有着不同的需求欲望，那些能最大程度满足他们消费偏好的产品就将被认作是质量最好的产品。这样，质量便取决于人们个性化的观点，具有很大的主观性。对于业务差旅人员而言，质量最好的航班便是那些有着准时起降记录的航班；对于度假者而言，质量最好的航班就应是哪些能提供最可口饭菜、最快捷的机上服务、最便宜的旅费，或是最精彩机上电影的航班。按照市场营销文化的说法，主观性地看待质量往往导致理论化的“理想状况”，即用完美无缺的产品组合给特定的顾客带来了最大程度的满足。然而，这导致了两个问题，第一，

如何在市场上整合不同个人差异极大的消费偏好，进而形成具有实际可操作性的关于质量的定义；第二，问题更为重要，如何甄别那些仅仅包含产品品质特征和那些能使用户满足程度最大化的品质特征。因而这种关于质量的定义仍是不完整的，它太主观化了。因为照此而言，质量就仅仅取决于用户的想法，该怎样就怎样，无论其观点是否具有理性。

3. 质量是产品内在的完美程度 这种有关质量的定义认为，尽管人们的品味会有所变化，而对于高质量总还有一些固定不变的东西。根据这种观点，优质可能是曲高和寡，也可能广为接受，但无论它由什么内容组成，当人们看到它时，就会马上辨识出它。令人沮丧的是，持这种观点的人对此的叙述非常含糊。米开朗基罗可能不是每个人都喜欢的艺术家，但却不能由此否定其作品的质量，这固然正确，然而当考虑到质量一般意义的时候，这种定义便缺乏例证。

从本质上来讲，质量一词是人们用来描述一种产品或是一项服务使他获得满足感的认同程度。如果消费者确信一种产品或一项服务能不断地给他提供一定满意度的效用，那他就会认为那是一种优质产品，因此质量能够也应该用作市场的一种区分因素。在用户能够区别并且喜欢这些差异，同时又使用过该产品竞争对手产品的情况下，将客户服务捆绑到核心产品上就将能够起到将自己产品与竞争对手产品区别开来的目的。如果用户没有使用过两种竞争性产品，没有过产品比较的经历，上

述的服务捆绑也能起到品牌区分的作用。共产主义时代，东欧的情况便是例证：用户没有选择他们能买什么产品的机会，因此他们只能排着长队购买可能供给的东西。结果是，消费者没有的品牌比较的经历。在那个时代也无所谓消费者满意度的概念。

14.1 货物质量与服务质量的差异

产品可能被定义为一种货物(有形产品)或一种服务，更通常的情况是它同时具备“无形”和“有形”这两种本质特征(即“服务货物连续式”)。产品有形、无形的两重性质影响着人们对质量的感性认识。对于提供服务的企业而言(包括哪些提供有形货物同时又提供无形服务的企业)，质量是一个特别难被人们所记住的概念。在劳动密集型的服务性行业，质量形成于提供服务的过程之中，通常始于顾客与服务公司的业务人员交流、接触开始。有些顾客参与服务过程程度高的服务性企业可能对服务的量管理与控制的能力较小(例如理发、看病等)，因为在该种情况下，服务过程受到了顾客自身的影响。这样的话，来自顾客的信息(例如对自己要求发型的描述、病情症状的描述等)对于服务质量变得至关重要。当购买商品时，消费籍以多种可实在感知的线索来判断商品的质量，例如：款式、结实程度、颜色、商标、感观、包装和合适度等。当购买服务时，很少有可直接感知的判断线索。在缺乏可实在感知的线索判断质量时，消费者通常依靠其它的一些信息来评价服务的质

量，例如服务提供者的硬件设备、装备和其个人的外观、气质等等。在判断产品质量的时候，消费者通常运用一些固有的线索进行判断，例如：价格、广告或是品牌名称。由于服务的“无形”特性，对于服务提供者来讲，就更难去理解消费者是怎样感知服务和服务质量的。

总的来说，服务与货物之间存在以下这些质量上的差异是确定可信的：

对消费者而言，评价服务的质量要比评价货物的质量困难得多。

对服务质量的感知来自于消费对期望中的服务与实际提供的服务之间的比较。

服务质量的评价不仅仅是对于服务的结果而言，它与服务提供的过程密切相关。

服务质量是衡量所提供的服务能多大程度满足顾客期望的尺度。所谓提供优质服务也就意味着连续一致地提供合乎顾客期望的服务。

14.2 服务质量与文化

服务质量模型的引入革新了服务市场营销的信条。“服务鸿沟”的概念从服务提供者的角度讨论了阻碍提供消费者所期望的优质服务的客观存在。该模型提出五种阻碍提供优质服务的鸿沟。

服务质量模型得出了5个能够描述用户感受程度的尺度：(1)“可信”是能无条件、准确地提供所承诺的服务；(2)“保证”是雇员的知识面和他们谦虚的态度，

以及他们传递信任和自信的能力；(3)“有形条件”是硬件设施、装备以及员工个人的外观、气质；(4)“感化力”是对用户关心和关注程度；(5)“责任心”是愿意帮助用户并能提供快捷的服务。根据调查结果，可信度是衡量服务质量最有力的尺度，第二是责任心，其次分别是保证度、感化度和有形条件。大部分公司在客观、有形条件方面做得最好，但它实际上却最不重要，而在可信度方面却做得最差。服务质量模型已经得到了广泛证实并在美国国内得到进一步确认。

但在国际范围内，运用服务模型对非美国人的研究结果已不止一次的对在美国研究得出的结论提出了质疑。运用模型对荷兰轿车服务业的研究结果没有证实美国所谓的这五维测度，取而代之的是发现三维测度，即用户的热心程度、客观物质条件及忠信度。并且只有用户的热心程度直接对评价的服务质量作出贡献值。利用服务质量模型对香港银行服务业的调研结果表明服务质量模型仅仅是一个能自我一致、可用来评价服务质量的方法体系，但是美国式五维测度的结果也没有能够得到证实。对新加坡 5 家主要银行运用该模型测度了顾客期望值与所感知到的服务之间的差距：最大的差距是服务感化力，而最小的是硬件设施。银行的用户们对可信度的要求最高，这些结果与在美国研究的结论相类似，但明显的差异之处也很多。对美国的零售银行运用该服务质量模型，旨在发现顾客以及员工认为是由什么因素决定服务质量的研究结果表明服务质量模型的作用是有限的。

的，并且提出一个替代性的使服务质量规范化的模型，它以下列三维测度为基础：过程/结果、主观/客观及软件/硬件。运用模型对土耳其的宾馆研究表明顾客期望得到友善、优雅、干净、专业化的服务，而不需要特别的、私人化的关注。该调研证实了服务质量模型的几个性质(尤其是可信度)，但同时也引入了其它几个受到该国国人特别关注的因子(干净程度、社会影响及适时度)，这些因素在美国研究中均未涉及。土耳其的研究在其结论中评论道：对于服务质量模型没有必要对其进行类属化处理，也不必使其普遍适用化。另一项研究则检测了澳大利亚工程咨询业服务质量的感知差异程度，其对新西兰的几个工业部门作了同样的研究，它们均未能证实美国的测度标准。

跨文化的、在两个国家或是两种文化之间，运用服务质量模型来检测质量认知感差异的工作，做得还十分少。一项研究对发达国家和发展中国家对质量概念的认识作了如下的比较：

<u>发达国家</u>	<u>发展中国家</u>
强调技术	强调人工数量
强调优秀	仅强调“好”
追求不断提高	要求不连续提高
没有私下接触	私下接触
亲近地了解用户	知道用户如何使用服务
适时反馈	有反馈
个人间竞争	组织间竞争

尊重个人权利	强调社会规范
详细的信息提供	基本信息提供
注意个人利益	公共接受程度
公司经营创新	公司传统
情感安全	人生安全
强调核心和非核心服务	仅仅强调核心服务，非核心部分并不重要

由于国与国之间关于待客热情在文化上的定义与做法不一样，有关服务质量的概念放到全球范畴下就更让人混淆不清了。举个例子：顾客等待服务的最长时间忍耐度(直到服务提供的时间长度)(在巴西要比在德国长得多)以及期望的服务个人化程度(在斯堪的纳维亚并不受关注，而在印度尼西亚却极盛行)在不同的文化间相差很大。经济发展的程度在服务质量概念的确定中扮演着重要角色：不发达国家的消费者因为支付不起高水平服务的价格，他们通常愿意接受较低水平的服务，并将其视为充分的和所期望的。当一个国家经济陷入破产的时候，人们对跟他们生计无关的一切东西将漠不关心，他们购买商品时的决定性因素不再是质量、耐用性，而仅仅是价格，在这种市场上，最好的质量就可能是用尽可能低廉的价格满足人们最基本的生活需求。

14.3 服务质量的跨文化观点

服务通常现作为在一定的社会环境条下，一个人满足另一个人期望需求的企图。不同的文化背景决定着服

务的提供者和消费者对需求内容的期望值和认同值，决定着他们怎样沟通、交流些什么、他们注重哪些东西又如何作出互相反馈。服务的提供者都设在他自己文化背景基础下进入服务市场，同样一个服务的消费者也带着他自己的文化印记接受服务，用他自己固有方式对服务作出预期和反映。

消费者的满意度是一种消费者全体意义上的消费后评价结果，因此有的研究将顾客满意度定义为顾客对服务普遍的满意程度、认同程度以及实际产品与顾客事先想像的理想产品之间的距离。由于文化间对理想产品的观念不同，消费者满意度的确切定义也因此在不同的文化有着不同的理解。当消费者的期望值得到满足或是事实超越了消费者的期望水平，就能达到最佳的顾客满意水平。然而这些消费者的期望是经过文化影响而成的，这样消费者就依照他们的标准来要求得到服务。如果它们的期望得到满足，他们便会认为服务不错，但如果所提供的服务没有能够满足他们带有文化印记的期望，他们将对接受服务的经历无甚印象，或对提供服务的企业或组织感到不满。

有许多公司在一些发展中国家或是不发达国家的市场上营销自己的商品或服务，他们在这些国家遇到了有限竞争或几乎没遇到竞争而获利。在这种没有竞争或是缺乏竞争的市场上，很少有公司花费精力去关注消费者需要什么，也不必想尽办法去提高顾客满意度。相反，消费者对所提供商品或劳务质量的评价受供应商现有能

力的支配，供应商因此也没有刺激因素去提高或改进他们的生产或服务能力。这些国家中的消费者还不习惯于这样的提问：他们有何自己的想法或建议，以提高产品或服务的质量以便满足他们的期望。

美国式的服务可以说是非常亲近和友善的；业务人员尽量对顾客表现得关心和友好。典型的一个例子是，女招待总是先走向顾客并主动招呼说：“嗨，您好，我是朱利，今天由我来为您服务，请问我能为您做些什么？”她能够在服务的整个过程中自始至终地以这种方式来招待她的客人，这是因为在市场经济中，效率是极其重要的，她得到的报酬与她作出业绩密切相关，并且她如果做得比事先要求的还要好，她就能够得到奖金。

欧洲服务的风格在整个欧洲大陆有着各种不同的形式。总体上说，欧洲式的服务在效率上不如美国，在对顾客的关注程度上不如东亚。在欧洲由北向南，服务中对客人的关注程度逐步提高，非常明显。在荷兰，人们不会因为服务的效率较低而抱怨，在北欧国家，对此的反应更为冷淡。在英国人们更能忍受质量糟糕的服务，这要归因于英国社会等级制度的残余，在等级制度下，只有仆人才给别人服务。因此英国的招待、出租车司机和推销人员常常以一种非常粗鲁的方式提醒他们的顾客：我不是你们的仆人。

在德国，对服务最好的形容词应是“残忍的爱”这样的隽语。人们对服务的厌恶是他们几个世纪根深蒂固的对精湛工艺和出色质量的极力推崇这种传统观念的反

面结果。对于这种态度，即使包括消费者在内，没有人认为有什么不妥之处。这样，几乎主宰德国的“梦幻之地”的主题思想便是：只要我的产品好，人们就会购买。因而在德国的促销口号便是：“闭上嘴，您只管付钱就行”。在德国，一个美国人通常需要花费 15 个月的时间才能给他的办公室安装上一部电话，即使他是处在优先服务名单的第一位。如果一个人正在购买面包，他已将面包包好并准备离开，但仅仅因为快要到下班时间，收银台的钱已经清点过了，收银台后面收银员将拒绝收款，告诉他只能等到明天再来买面包。在德国，人们通常都不愿从事被认为丢人的工作，而且劳动力的成本又是如此的高昂，因此，即使是在最受顾客青睐的餐馆里，招待的数量不会很多，并且态度冷淡。在他们看来这没有什么可奇怪的。

法国人的行为总体上非常一致，相信 *Caveat Emptor*，并且总想让顾客先注意他们。传统上来说，在法国人眼中，顾客不是什么国王，相反常常被认作错误的制造者。但现在情况慢慢变了，“顾客是国王”的说法越来越多在一些管理研修班里听到。随着外资公司进入法国市场，大批市场份额被外国公司占领，促使人们认识到必须提供优质服务，从而成为转变他们思想直接原因。

热情好客是阿拉伯文化的一部分，他们给那些给予别人服务的人以很高的荣誉（就像他们常说的：仆人才是真正的主人）。但近来，或许是由于受到逐渐明显的“海湾公民”文化的影响，“服务”一词在沙特阿拉伯开

始含有受人歧视的工作的含义，因为很少有“海湾公民”愿从事与服务相关的工作。他们服务质量的低下应该归咎于缺乏服务要求的大量劳动力、软弱无力的市场营销以及服务业中国外劳工的频繁更换。尽管在选拔和培训服务业从业人员时投入了大量的资金，服务员仍然拒绝以微笑和谦和友善的态度对待顾客。雇员时不时地提醒他们的上级主管，他们是政府的雇员，他们的任务只是处理顾客的订单、文件，而不是去做什么公关工作。

在前苏联，消费者什么都不是，因而造就了服务行业缺乏友善、态度冷淡的局面，在前苏联的一家旅店或是汽车旅馆，人们遇到的不是登记入住，确切说而是申请入住。即使在西方游客通常入住的酒店，一群申请者（而不是客人）不得不排起长队，在登记处等待着通常只有一位登记人员的登记服务，当挨到台前，一名游客出示先前已经付款预订房间的书面证明会使服务员感到吃惊。每名游客给过一张票据之后就被打发离开。在每一层楼都会坐着一位钥匙管理小姐，她负责将票据换成钥匙。如果钥匙丢了，或者不巧钥匙正好给了其它什么人，游客将不得不回到登记处，将漫长、烦人的登记入住手续彻底重新再来一次，以申请另一房间。旅游部门的工作人员既不能提供什么有用的帮助，也不热情友善，丝毫不能给以游客温暖、好客、宾至如归的感觉。然而游客通常还要为这平庸之至的服务支付高昂的房费。房间里的床单也不会每天都换，洗澡间的地板也不干净，空调也不会正常运转，餐厅也只会提供有限品种的饭菜和

饮料。在前苏联时代，好多餐厅和餐馆会柜台空空，拒绝接受客人。原因是什么呢？这是由于他们的劳动定额完成了，如果再接受额外的顾客，对于服务人员而言是付出了超额劳动，而不能获得任何超额的报酬。称苏联式服务最缺乏关心、最不友善、最低劣是最恰当不过了。

然而，东欧和俄罗斯的消费者越来越习惯于服务的概念，他们亦开始希望能得到更高水准的服务。Ekcint(一家以色列医疗设备制造选商)，在东欧的客户起先基本上没有对服务有何期望和要求时，在设备发生故障之后，如果在六周之内给他们派去技术人员，客户会感到非常高兴和满意。但今天，如果解决故障要花上一周的时间，顾客就会感到不耐烦和不快。尽管这与美国式“当天解决”或“第二天解决”的服务相比起来还有很大距离，但能在短短几年内取得这么大的进步，仍是一个了不起的成绩。

墨西哥最严重的问题是整个缺乏一种“客户服务”的文化氛围。墨西哥人可能对任何一个人都非常友善，但很少有人会想到去给别人的需求提供服务。有人要求得到服务，但服务提供者很少考虑他提供的服务好还是不好。即使最挑剔的顾客也知道他们的任何抱怨都是徒劳，因而他们对服务水准的期望和评价也特别的低。人们也不像美国人那样习惯于服务的水平要和服务的价格相一致。相反，取代服务本身，服务人员的数量跟价格密切相关，在墨西哥，也如大多数拉美人所想的那样，优质的服务由服务人员的数量来诠释，也就是：如果有

许多人同时在为你服务，那你正是在享受优质的服务，并且人越多，认为服务越好。墨西哥虽然是一个发展中国家，但还不是一个贫穷的国家。在墨西哥市场上有着各种各样的，各种品味的商品。然而，毫无例外地，较为富裕一些的墨西哥人将乘飞机或是直接驱车前往美国购物。边境附近的墨西哥居民更是成群结队地涌入美国购物，因而在美国的一些边境城镇，零售业成了当地的支柱产业。为什么会发生这样的情形呢？难道手纸不仍旧是手纸吗？答案当然是否定的，对于很多墨西哥人来说，比起墨西哥的同类的产品，他们总认为美国货的质量要更好一些。即使是完全一样的商品，他们也会认为美国店里的要比墨西哥店里的质量要好，过去习惯了质量低劣、国产货的墨西哥人，甚至要比一个普通美国人对优质产品有着更高、更大的要求。

在依据葡西文化(Hispanics, 葡萄牙、西班牙文化)对墨西哥籍美国人投诉行为的研究报告中，其结论将商品或劳务提供的时间延误或是根本不予履行合约列为投诉的最大原因，然而BBB(更优业务局)的统计资料却将服务不能让人满意列为投诉的第一导因，其次才能提供延误或是否提供。墨籍美国人对不能得到满意服务而抱怨较少的原因可能是对服务问题解决速度抱有较低期望的缘故，也可能是葡西文化对“时间”这一概念本身的理解不同。对于墨籍墨西哥人而言，服务的时间延误比能否提这样的服务尤为重要，相对于其它一般人而言，这些更能决定他们对服务的满意程度。

在非洲，许多小商店营业至深夜。穷人们通常只去可以讨价还价的市场购物。在那儿，兜售者能想尽一切办法促使你购买。他们对质量低劣的商品撒着弥天大谎，而当购买者要求退货的时候，他们又会矢口否认他售出过这样的商品。在那儿，政府拥有的名为 NTCS 的百货商店(国家贸易公司)价格较低，服务也较好。

东方服务的特点是极具感化力(亦称“移情使用”)，但却给人一种生疏之感。举例来说，东京的大多数出租车司机在工作时间带着白手套。他们不与乘客交谈，但他们为顾客着想得非常周到，甚至发明了能为顾客自动打开车门的技术。在日本，导游对他的游客照顾得无微不至，尽力避免让他们遇到什么困难，但导游们就是不愿与游客建立起亲近的关系。导游们也穿着制服，戴着手套，将他们自身与游客鲜明地区分开来。日本的雇员通常都要比他们美国同业人员受到更好培训，具有更多专业知识，但没有他们美国的同行那样具有生气，热情奔放。在日本人的观念中，服务是应当是免费的。如果给某人小费，意味他得到了他人提供的个别服务。给小费在强调为公共利益牺牲自我的文化氛围中，是一种带有侮辱性的行为。因而出租车从来不会因为行李超重而收取额外费用。他们认为，这些费用早从客人购买有形商品时而支付较高的价格中收回了。因而在日本，真正的服务仍是非常个人化的。

在新加坡的一家“服务质量中心”，雇员在这里接受为期7天的培训课程，内容包括：如何接听电话、如

何着装、如何处理顾客抱怨、如何自我克制等等。新加坡非常担心失去仅有的一点竞争优势，因为新加坡基本上可以说是一个以服务业为主的国家，它必须比它的竞争者提供给消费者更好的服务以保持相对领先的竞争优势。问题是在服务行业从业的新一代新加坡人从小生在一个相对富裕的环境里，在给别人提供服务时，他们的态度总是那么马马虎虎，而且漫不经心。

对全球进行考察，世界上的消费者可以区分国以下 5 类：力争型(26%)，成就型(25%)，听劝型(13%)，传统型(10%)和接受型(18%)。各种不同类型的比例，在国与国之间存在很大的差异。力争型的消费者总是对享受一流的服务给予最优先的考虑；力争型消费者比例，以法国最高，为 33%，其次才是成就型(他们中的大部分人为暴发户、民意领导人、或新风尚的创导人)。西班牙人对取得的成就总是容易感情冲动，因而他们之中 60%是成就型。香港的成就型消费者最讲究实际，也最具听劝型的特点。德国人占主体地位的是传统型和接受型。传统型消费者也是最保守的消费者。

14.4 日本式服务

在日本，客户服务、产品质量以及售后服务是成功营销的三大支柱。对于同样一事物，日本人可能要比美国人付出更多的关注。由于消费者的期望是以付出的代价和存在的有限可能的选择机会为基础的，因此，服务质量便成为市场营销组合的重要组成部分，日本的消

费者希望能有迅捷的服务，对购买大宗商品，希望能提供全方位的服务，从而一次性完成采购。汽车制造商和它的代理商有着非常亲密的合作关系，每个代理商品经营一种品牌并且有着自己独立、排他的经销区域。对日本的销售商来说，他的一个主要任务和目标就是获得客户对他的信任和忠诚，为此他们需要克服巨大的困难，竭尽全力给他们的顾客提供优质服务。

由于日本传统上是一个喜欢使用现金而不是支票的社会，因而在日本，个人银行储蓄服务的地位要远比在美国重要得多。因此一位商业人士一天去几家银行或一个普通人一周几次光顾银行在日本都不算是什么新鲜事。传统的日本银行通常在其门口都会有一位礼仪问候人员(annaigakari)，他对每一位来访的客人致以问候，并帮助顾客弄清他应该去哪儿，回答他们的询问，警惕可疑人物，并且记录顾客的抱怨和发生的种种问题。琪卡(Qaiko)是日本对为私人服务的一种银行从业者的称呼，他们经常往他客户的办公室打电话，或是给他所有的邻居兜售银行的服务项目，在建立关系、促进业务的过程之中，他也给客户带来了实实在在的帮助。像有一名琪卡便经常达到这样极端的程度，例如帮助他的客户买进或出售房屋，为他客户的产品物色分销商，给他们提供税务建议，为他们的闲房寻找房客等等。服务人员的这些额外活动通常都是自己要求、中途介入的。一名日本的琪卡通常需要知道他顾客的投资组合情况，并且建议他应如何运用银行所提供的服务进行投资活动。

日本的大多数服务组织都有质量管理团体(QC),由公司的人员构成。这些团体定期碰头开会(工作时之外),努力想出好的办法来提高服务效率和质量。Sanua是日本银行业中率先引入“质量管理团体”办法的先驱者之一,它正常运作的质量管理团体一时曾经达到2000个。日本一家宾馆的门卫质量管理小组曾收集了许多重要顾客的姓名,以便他们能够用名字来问候招呼他们的客人。电话接线员的质量管理小组决定在电话总机跟前放上一面高大的镜子来提高他们的清醒程度,以便和厌倦作斗争,防止影响他们作出反应的速度。日本公司对顾客的反馈给予了高度的重视,尤其是在接到顾客的投诉和受到顾客的批评时,尤其如此。由于商场非常渴望了解那些确实存在缺陷的商品能否退货给厂家,所以消费者即使因为商品存在一些小的缺陷也能要求商家给予退货。制造商也要求商场对发现的任何商品缺陷以及客户的投诉给予详细的记录,并且将这些信息反馈给制造商的质量管理部门进行详细深入的分析。制造商认真听取顾客的投诉和批评,并且由此进行产品的重新设计来矫正这些缺陷。在日本,顾客的满意程度被给予了高度量化的评价,这给管理过程提供了强有力的推动,日产和丰田公司通过对客户满意程度的调查,来量化评价他们的销售商的销售销售业绩和服务。

消费者期望从供应商那里得到严肃认真的信息反馈,因为这是衡量一个公司诚实度和可信度的重要标志,日本航空公司比其它任何航空公司对它的机组人员进行

更长的礼仪方面的培训。因此它的顾客很少向它作出需要道歉或是退款的要求。在日本的商场里，管理人员和员工通常都排齐队向第一批进入商场的顾客鞠躬问好，为他们将怎样给顾客提供服务定下一个基调。在他们看来，不管你的产品质量是多么好或是独一无二，在提供产品之前必须先给顾客提供服务。

有没有第一流的服务是判断所有日本产品或服务优劣的标准。在日本，“第一流”不仅意味着对顾客需求的关注、关心程度，同时它也是出于商业上的需要，这点上，日本人超过了其它国家与之相关的通常标准。在日本语里，相应于服务的词为 *Sabisu*，它的意义便是：热心助人，于他人有益或是友善的行动。而且，深植服务思想的日本人对服务的迅捷性给予非常高的重视。在日本，很少见到的付小费现象是对优质服务一种衷心赞美和感激，不是为了希望能够得到优质的服务而支付小费，这种对于小费的心理，对融洽与顾客的关系作出极其有益的帮助。日本公司提供私人服务的比率高得多，估计要比美国高出60个百分点。大部分的日本宾馆都雇佣礼仪小姐引领人们出入电梯厢。在你走近电梯之前，她就为你摁下电梯按钮。在你走过来的时候，她们向你鞠躬问候，并且用真诚示意请你走过电梯梯厢，并扶着电梯门，直到所有的客人进入电梯。类似地，所有规模较大的百货公司所提供此类“电梯礼仪服务”。

在日本的零售商场，顾客被当作贵宾来对待。当顾客走进商场时，附近的商店员工会齐声用整齐一致的

“欢迎光临”(irasshai ware)向他问候,声音宏亮充满活力。随着商场声誉和地位的提高,问候语也变得越来越礼貌、高雅。当顾客准备离开的时候,附近所有的员工又会齐声说“非常感谢您”。

日本的零售商在售货服务方面的竞争非常激烈。即使是非常小额的商品,也有免费送货到家的服务。在送礼的季节里,销售人员将被派往重要的客户家中处理礼物订单。服务对于日本的小商贩而言,任何能使顾客感觉到他(她)是一切事情中心的努力都不会是白费的。而对于零售企业而言,这就意味着需要聘用足够多的售货员而不致让顾客等待很长的时间,需要大量助理经理人员负责是不是每名顾客都得到了良好的照顾。商场还将提供让顾客孩子游玩休息的地方,甚至能在商场里能观看展览。在日本的零售商场里,有员工负责不断地擦拭电梯扶手是典型优质服务的标志。由于顾客因为商场的名声而支付了额外费用,他们不仅有权要求商场提供精美的包装,而且还要求能享受到一流的服务。如果不这样做,商场将失去它的商誉、在公众中的诚信形象以及它的社会地位。

Okura宾馆的董事长兼总经理 Kcichi Satoh 曾说:“我们唯一能提供给顾客,或是我们正在努力提供给顾客的东西就是‘满意’,除此之外别无其他,该家宾馆安装了设有顾客个人号码的传真设备和数据传输线路,其更为详实一些做法如:‘如果半夜时分,一场大地震袭击而来,摧毁了整个厨房,你能说‘对不起先生,今

天没有早餐供应吗?’在我们的经营理念中,不管发生了什么事情,任何的借口和推辞都是不可接受的,我们有着可供三天消耗的食物和水的储备。”在对日本顾客的调查中,服务重要程度高居首位,而对美国顾客相同的调查中,客房设施的舒适程度和宾馆的安全程度被放在了优先考虑的地位。

14.5 顾客就是上帝

对于日本公司来说,“顾客就是国王”的态度还是远远不够的,在美国,类似流行的说法是:顾客永远是对的。在日本,相应的说法是:OKYAKASUMA WA KAMISAMISAMA DESU——顾客就是上帝。这种对顾客尊敬的态度渗透到公司组织的每一个角落。一个公司蒙受了耻辱,公司的每一名员工都认为自己应受到惩戒,和公司一起蒙受耻辱。在员工看来,公司不仅是“公司”,而是“我的公司”。日语 Anshin 一词的意思是:从心底里信任,或是安全并且舒适。因而公司的目标不仅仅是提供优质产品,更是要不断提高顾客的满意程度。传统的日本顾客都希望能和他们的商业伙伴或是供应商相处得融洽、心情舒畅。因而在这种意义上, Anshin 一词的意义便是要求供应商能够理解顾客的需要,对顾客的需求负责并不是对他们的一种要求,而是他们应当承担的责任和义务。

努力并实现“Anshin”的目标是增强顾客对商品或服务的满意程度,并且让顾客确信始终有一家公司在那

儿替他们着想，为他们服务。更为重要的是，良好的沟通能够减轻不利于建立长期友好关系的各种误会而带来的负面影响。及时通报一些重要问题，使顾客消除内心的疑惧，确信有一家公司为了他们的成功而为他们服务。之所以这样做，是因为按照日本人的传统观念，只有当人的精神得到了“满足”之时，一个人才能真正地感到轻松和平静。“Ki ga susumanai”特别是指“我的精神没有得到满足”的意义，经常被用来描绘对未完成工作的一种“不完整的情感”。顾客们的信任和忠诚造就了公司的回头生意。Anshinkan(精神的平静)的营销战略就是设计成让顾客确信：他们的服务是值得信赖和相信的。商人们的座右铭是：宠溺你的顾客，满足他各种稀奇古怪的念头或是他工作、业务所需要的任何东西。

希尔顿国际酒店在东京打出了它“Wa No Kutsurogi”的服务品牌，它翻译过来的意思是“舒适与服务：日本之路”，它包括提供各种各样不同的特色服务项目和营造各种令人适意的环境。比如在店内设置“东方餐馆”和“绿茶品饮”等服务，目标是吸引商务和休闲旅行者。有研究表明日本游客对酒店最重要的要求是：要有安全感和舒适感，要能够最大程度地满足他们充分利用在海外有限时间的要求，并且能够呆在始终维持高标准清洁程度的宾馆里，以保持自己整齐、精干的形象。

为了达到高度个人化的服务水准，在日本的宾馆通

常需要大量的员工来实现它的这一目标。例如东京的Okura宾馆的880个房间就需要1600名全职员工(员工与客房之间将近达到2:1的比例),而纽约Helmsley宫酒店的1008个房间仅需要1000名员工(约1:1的比例)。日本提供的大部分服务的水平是依靠增加员工来维持的。日本的宾馆通常没有客房预约系统和自动结帐离店服务设施。在美国,顾客对服务满意值的提高通常并不意味着成本的上升或是与更高的价格相联系。日本公司大都倾向于减少劳动力投入而不愿轻易提高,但这种倾向又受到顾客期望和竞争压力的抑制。

14.6 结论

由于质量与顾客期望得到满足的程度密切相关,然而通常情况是顾客到底期望些什么又不那么清楚,因而很难精确度量服务的质量。并且质量还依赖于顾客对所接受服务的感受,这种感受的好坏又取决于提供服务的相关人员、服务的技术产出、公司的形象以及顾客的预期等方方面面的因素。另外,服务的质量以及顾客的满意程度又具有明显的文化倾向,不同文化之间服务质量的概念相差很大。某一社会中能够被人们接受的服务可能在另一个社会被认作是不可接受的,或者各种社会对其接受程度不尽相同,世界上的某些地区(例如东欧与前苏联,由于他们商品服务稀缺的历史),服务质量的概念是不存在的。现在为了竞争与生存,公司和顾客一样被迫学习与客户服务相关的概念。

一家强调服务速度的国际性建筑设备生产商建立了强大的销售队伍，装备了带有无线通信设施的工作车提供迅捷的服务，然而发现自己在美国犯了这样的错误：它所提供的服务远远超出了市场的需求。这家公司一直自豪地称赞自己能在从施工现场得到订单之后不超过 2 小时准时发货，但此项特殊服务的成本却包含在公司所要求的超额价格之内。该公司发现在美国市场上，它产品的价格处于十分不利的竞争地位，顾客们虽然对公司提供的服务给予了很高评价，却仍然倾向于购买其它公司低成本的产品。因为对于美国消费者而言，价格比时间的效用要重要得多。在欧洲，竞争使迅速发货成为必要，公司也可能由此而兴隆。同样地在比利时，食品送货到家的服务也发现不如在美国那样受到欢迎，消费者对时间给予了较低的重视度。若公司希望业务成功，取而代之必须对产品的新鲜感和花样的推陈出新给予很高的重视。日本对可能被认作为服务质量水平最高的地方，这是因为人们对其特殊法律环境和特殊国家环境（日本的语言和文化不同于世界其它地方）的信任和依赖，最终造就了特殊的日本式服务，并且使其很难出口到世界其它地区。

对于那些在某些特殊文化群体中格外受到重视影响服务质量的特殊因素，市场营销人员应该对其特别强调并给予高度重视。例如葡萄牙、西班牙人认为产品和服务的质量取决于他们从公司雇员那里得到的服务的水平，并且他们认为从某一特定公司得到的效益通常要比

英国人所认为的要多。因而，对于那些正在或是希望以这一部分消费者为目标顾客的公司而言，这些特殊的因素(无论是在营销或广告还是在销售或生产上)都应对其给予高度重视。一项在墨西哥的问卷调查研究表明，人们对服务质量给予的重视程度远要比在美国相同问卷调查得到的结果为高。这种现象应该归因于墨西哥人较美国人得到优质服务的机会更少。因而对于正在或准备给墨西哥提供商品或服务的公司而言，相比美国，他们不仅仅只提供优质的产品和服务，同时还要强调他们产品的优良程度，因为墨西哥人比美国人对质量问题更为敏感。在美国，问卷调查表明对于个人化的服务和产品，其得到的难易程度是促使人们消费的显著因素，而在墨西哥的问卷调查却表明产品的获得的可能性、是否齐全的产品规格品种、广告是否产品的功能相一致以及产品技术支持人员的自信度是促使人们购买的显著因素。在墨西哥，通过选择和确定影响产品质量的一系列重要因素，进一步加强了人们对于劣质产品的认识和感知程度；另一方面，在美国的问卷调查先给出了事先假定影响服务质量的因素，然后将人们对服务质量的评价建立在那些被认为是较为重要的因素之上。这样，文化反过来便受到了不同的影响服务质量因素的影响。

营销人员到底应该做些什么呢？他们是否应该将烙有他们自身文化倾向关于服务的定义强加到另一个社会的群体之上呢还是在充分理解服务的基础之上将自身社会现存的服务在另一个社会进行复制呢？向一个不发达

国家的消费者提供具有美国质量水准的服务，其在成本上可能是行不通的，因为这种情况下，公司将无力在市场中竞争并给大多数人提供一种他们消费得起的产品，它所提供的服务也很可能得不到所在地人民的认同和接受。那些曾在世界各地穿梭，经历过各种与此类似服务的当地精英分子和商界人士可能不会欣赏或接纳你作出的努力以及你提供的产品与服务，如果你的努力只是试图跟随一种标准化的市场营销组合（例如麦当劳或是希尔顿在全球标准化的经营方式），那么你在国内所提供的服务的质量水平就变成了整个组合的一部分，并且你必须始终如一地提供该种标准的服务以便保持产品的标准化和一致化。那也就是无论当地的实际情况怎么样，对于那些受“美国”快餐授权的企业或是其它以“美国”为品牌的服务企业，“美国”的服务质量水平便是“人们所期望的服务质量水平”。如果所选择的战略是适应和调整，那么最好的措施便是根据当地的实际情况以及当地人对服务质量的定义进行合适的调整。



第15章

绿色营销

绿色营销是指在友好地考虑环境问题的前提下对产品和服务展开营销活动，从而使其市场营销人员建立起对环境的责任感。一项民意测验表明，76%的美国人声称自己是环境保护主义者，表示自己会优先购买一家“绿色”公司的产品。“华尔街日报”及NBC的调查表明，80%的美国人认为保护环境要比促使价格下降重要。同样根据上述民意调查的结果，有46%的美国人声称他们是根据最近6个月生产商或产品的环保声誉作出购买选择的。更有达到53%的美国人说他们是因为出于对环境的考虑而有意不购买某个别商品。

是什么能促使某一产品成为“绿色产品”呢？绿色产品及其包装应有以下一个或多个特征：较低的毒性；更为耐用；含有可重复利用材料；由可回收利用材料制成。美国联邦贸易委员会颁布的“环保倡议指南”（一套宣传性指导条款）将绿色产品定义为具有如下特征的一种产品：(1)节约原材料(如铝罐)；(2)无污染生产或不含无毒性材料(如油墨溶剂)；(3)不需动物试验(如化妆品)；(4)对受保护物种没影响(如安全的海豚金枪鱼饲料)；(5)生产、使用、处理过程中能耗低；(6)很少或者无包装，条件允许可以重复利用或加入有效成份能多次使用(如洗涤剂瓶)；(7)使用寿命长，具备升级换代能力；(8)配备有使用之后的回收或分解处理系统；(8)可通过再造获得。

这些有关绿色营销的指南是在一些公司滥用绿色营销的概念之后应人们的要求而提出的。例如许多公司在

它们的产品包装上标明“可回收利用”的字眼，而实际上它们的产品只是某些特定条件下才能真正做到可回收利用，这种状况使得有必要对“可回收利用”提出一定的指导性观点。其它一些经常被滥用的类似词汇还包括：全生物(细菌)分解(不管其产品是否能在合理的时间长度内真正完全分解重新回到大自然)；对环境安全；对环境友好等等。美国联邦贸易委员会颁布指南的目的是建立起全国范围内可供遵循的绿色营销的标准，但同时它也遭到了人们的批评。一些环境保护主义的市场人士指出该指南存在失察、遗漏、易引法律上的争论及目光短浅等问题。最大的问题是一些州的条款与国家相应的条款存在差别，相互并不一致。例如一家公司可以在加州给它的产品贴上对“臭氧友善”的标签，而在罗德岛(Rhode Island)却不可以。为了解决这种联邦与州在标签规定上存在差别的问题，由来自11个州的大法官组成的工作小组提出了他们有关环保广告的最终建议书，并将其命名为“绿色报告”。该报告要求联邦政府采纳他们对诸如可分解性、可肥料化、重复利用、可回收利用等词汇定义的标准。联邦贸易委员会则进一步指出产品任何带有目的性的环保声明都必须有事实的证据作支持。

绿色营销的例子包括像宝洁公司(P&G)开发出能制成肥料的婴儿尿裤，或是研制出能够完全分解的洗涤用品，从而减少了它们产品及其包装物对环境的不利影响；美国电报电话公司(AT&T)用能完全生物(细菌)分解的木板包装箱替代了它原先的塑料泡沫包装箱；阿尔伯

特-卡尔弗公司(Alberto - Culver)推出了“臭氧友好”型不含任何氟碳氯化物(chlorofluorocarbons即 CFCs)的喷发水。Body Shop公司在其全球700多家分店出售不需动物试验,绝大多数都与“回收或再装利用”政策相一致的天然型产品。越来越多的公司采取了卓然有效的行动以清洁、保护或再造环境。有些公司甚至在因环保而拓展了他们的业务,例如第七代公司(The Seventh Generation)提供了大量的绿色产品。正像杜邦公司(DuPont)董事长Edgar Woolard Jr.说的那样:“应当忠告那些认为永远可以拖社会环保事业后腿的公司,社会是不会容忍他们这种做法的。当你被社会抛弃之后,接替你为你原先客户提供产品的必将是那些对环境真正付出关心与努力的公司”。没有公司可以忽视绿色顾客的要求、绿色贸易壁垒以及日益提高的环保标准。消费者的压力以及政府的政策法规不仅迫使美国国内的公司,而且还有那些希望在美国开展业务的国外公司真正去关心环境问题。这种状况在世界许多其它地方同样如此。一项对加拿大500家最大公司市场营销经理的调查表明,47%的公司已调整了他们产品的包装,使其变得对环境更为友好。

进行绿色营销的公司,不仅提高消费者对他们的认可程度,同时也节约了成本。麦当劳通过使用由可回收利用材料制成的包装物使它产生的环境污染物减少了60%,他们“种植一棵树”的活动日被其它快餐店纷纷效仿。现在,所有麦当劳快餐店中使用的餐巾与盘子衬垫都是用可回收利用的纸制成的,一次性的饮料杯子,

甚至包括其总部使用的文具用品都是如此。通过使其饮料吸管减轻20%的重量，麦当劳每年便少制造数百万磅的废弃物。除了在其产品上运用绿色营销之外，麦当劳还用可回收利用的材料改造或新建它的餐馆。麦当劳还敦促它的供应商们使用可回收利用的产品与材料。由于成功地运用了绿色营销，麦当劳公司正使公众意识到麦当劳是一家真正关心环境的公司，这不仅仅使它得到了消费者对它的认同，同时也使其获得了额外的销量。

杜邦公司在弗吉尼亚里奇蒙德 (Richmond) 的工厂通过使用新技术、重新设计工艺流程以及依靠计算机进行管理，使得该工厂产生的有害废气物减少了 80%，氟碳氯化物的排放量降低了 70%，terchlorotethylene 的排放量减少了 50%，这使其每年节约 300 万美元的开支。已有 250 家公司在美国环境保护管理局 (EPA) 新公布的 33/50 号文件上签了字。33/50 号文件的主要内容是：到 1993 年企业自愿将废气物排放量减少 33%，到 1995 自愿减少废气物排放 50%，进一步的排放减少将由以后商定。由此节约了对有毒废弃物处理以及因废弃物泄漏而需支付赔偿方面的费用。在过去的几十年中对有害废物处理的费用总和上涨了 300%，对某些废物吨处理费用高达 2000 美元。博世 (Anheuser-Busch) 公司对其生产的每一只易拉罐都进行了回收利用，这使其为直接从矿石制造出一只新罐而需消耗的能源节省了 95%。为了减少酸雨的数量，芝加哥贸易委员会最近投票通过了一项限制政府根据环境保护管理局制定的“清洁环境法”而给予电

子产品生产商可以排放二氧化硫的决议。为了满足环境法的要求，各个公司都在寻找旨在减少因汽车尾气排放而污染空气的办法。Arco公司最近声称他们发明了一种新的能显著减少汽车废气排放而又不需要设计新的引擎或使用新型燃料的汽油配方。其它许多公司也在努力进入这个潜在利益巨大的市场。

有清晰迹象表明，对于环境的考虑开始逐渐影响美国公司在国际上的投资决策。典型的一个例子便是东欧所谓的生态灾难。前东德的莱比锡的问题在某种程度上给人们提供了最好的反面教育例子，它向人们表明事实上不存在所谓什么“人类永远的天堂之地”。可怕的空气污染已使得洛杉矶变得与上述地区极其类似，死寂的河流比之那儿的Cuyahoga河，情况更为糟糕。进行条带式矿山开发地带的坑坑洼洼已提供了足够的证据表明，不是资本家而是政府是此类问题最大的罪魁祸首。切尔诺贝利事件及其迟缓的官僚主义作风则又向人们提供此类情况的另外一个例子。由于前苏联政府从其最大的两条支流中抽掉水源而对原本水源富足的碱海(Aral Sea)造成的破坏彻底毁掉了整个地区的繁荣，则又是一个例子。

巴西及其它地区热带雨林的破坏已使像 Steelcase这样的公司不得不取消它花梨木及其它类型硬木的业务，迫使其不得不转而经营其它通常较容易得到木材来源的业务。美国金枪鱼饲料的生产商及其分销商总是一再向人们证明他们的产品是“海豚安全型的金枪鱼饲料”。并且使海豚的死亡率降低到了最低程度，这是因为他们

在金枪鱼饲料生产中采取了极为严格的措施。出于美国不断提高的对于保护海豚方面的环境因素考虑，迫使外国公司纷纷跟从美国这一严格的标准。因为国外的无论其是来自墨西哥抑或是台湾的金枪鱼饲料生产商，都必须优先考虑如何才能进入这世界上最大的金枪鱼饲料销售市场，跟从美国的标准是他们不得已而为之的事情。无论世界上其它地方的环保标准如何，美国国内的环境压力已使得美国公司能自觉、主动地参与环境保护。

一些文章、著作的作者声称，营销活动是环境恶化的主要责任者之一。人们认为正是为了满足消费者各种各样的欲望和需求，才造成这物欲化的世界与这充斥着废弃物的社会。由于人们对环境问题给予了如此之高的重视，以至于绿色营销似乎要变成这样一种事实：如果哪家公司不能适应潮流应用绿营销手段，那么它就将失去所有可能的商业机会。此外，如果一家公司缺乏环境保护意识，那么该公司在消费者眼中的形象必定极其糟糕。正是由于上述原因，在过去几年里，一些公司遭到了一些消费者与环境保护组织的集体抵制。特别是如果这种抵制行为受到媒介关注，情况就变得更为不利。那些不进行绿色营销的公司由于经常会遭到媒体的批评，因而进一步损害了公司的公众形象。艾克森 (Exxon) 公司的石油钻探是缺乏环保责任感最好的反面教育例子。即使艾克森公司花费了数十亿美元试图重新获得消费者对其的认可，但实际中这些努力并未能恢复其在公众中的形象。即使在今天，艾克森公司仍受到媒体和环保组

织对其严厉的批评，虽然这样艾克森公司还是努力消除以前失误而造成的局面的不利后果。

没有哪一家公司会轻易地接受某一种绿色营销的哲学。如正早前所提到的那样，就是联邦政府的管理机构也不能就“绿色”的标准而达成一致的意见。在经济衰退期，人们通常会在绿色行为与价格之间进行交易，结果通常人们会放弃绿色经营者的产品，往往这些产品的价格都较高。而其它一些以挑剔眼光看待绿色营销的消费者总是批评那些绿色营销往往只是唬人的噱头。因而他们认为对绿色营销活动缺乏必要的监督和检查。例如他们指责麦当劳改用纸制品代替原来的泡沫制品实际上却导致了森林的破坏。因而对公司而言，进行绿色营销最明显的风险就是它可能违反那些本身就模棱两可，含义含混不清的现行法律条款。

15.1 绿色营销文化间的差异

在国际上，绿色营销是比其在美国更多地受到人们关注的一个重大问题。绿色营销最初始于欧洲 20 世纪 90 年代的早期，那时候欧洲一些公司就开始生产所谓新型，可回收处理或可回收利用的婴儿尿裤、洗涤剂、电池、油漆及其它一些对环境无害的“绿色产品”。这种类型产品的产量上升得非常迅速，不久很快就扩散到美国和世界其它地区。雅典人长期以来对空气污染深恶痛绝则在一定程度上解释了希腊政府为什么坚定与欧盟北部成员国保持一致立场，坚决要求对汽车尾气排放执行严格

的控制标准。斯堪的纳维亚半岛上逐渐壮大的绿色政治力量，尤其在德国这种政治力量与公众对由于酸雨而造成森林破坏问题的关注相结合，已迫使其它主流政党同意签署更为苛刻的环境保护法规。在意大利，公众对从发展中国家进口来废弃物的愤怒，也促使政府采纳了对排放有害废弃物课以高额罚款的新政策。

在意大利，菲亚特(Fiat)公司在“绿色”轿车领域内处于领先地位。从本世纪70年代开始，菲亚特公司就开始回收利用其工厂产生的80%的废弃物。它也是欧洲最早生产使用无铅汽油轿车的厂商之一。菲亚特公司还建立起一种名为“菲亚特汽车回收”的机制。该机制以回收二手车为手段，期望能够对其生产的每一辆轿车都达到100%的回收利用率。菲亚特公司还在柴油汽车及电动汽车的技术领域处于国际领先地位。菲亚特公司开发生产的电动汽车是第一辆真正符合绿色标准的汽车，它也可能是未来为支持环境保护而专门设计的新一代轿车中的第一辆。宝马公司和梅塞德斯—奔驰(Mercedes-Benz)公司也在开发应用于汽车的清洁技术。马自达(Mazda)公司亦正在寻找使氢燃料成为一种替代性新型能源的技术。底特律的三大巨人也在努力发展新的太阳能汽车及更高效的电池。大众公司(Volkswagen)则推出了它的3V政策(即vermedien、verringen及verworten, 分别的含义是预防、减少和回收)。

德国已经通过了严格的环境保护法。德国的“蓝色天使”(首先引入使用是在1978年)被用作为环保标志的

一种生态(环保)标签。截至到1993年,已有58类4000多种商品获得了可以使用该标签的权利。“蓝色天使”标签最初的起源则是人们对环保型产品的需求数量越来越大的缘故。有80%的德国家庭声称他们知道环保标签,并且这种标签亦得到生产商的广泛支持。1991年12月1日德国颁布的“包装条令”(后来根据环境部长的说法,又称之谓“Topfer法”)最终成为了法律。这项条令的主要目的便是避免产生废物,对那不得已而无法避免废物规定应当予以回收。从1992年以来,德国政府每三年便要公布一次人均废物产生量数据,这些数据是确定各个工业部门必须承担的废弃物回收利用配额量的基础。该条令还要求生产商和零售商有回收它们包装废弃物的义务。它确定了截止到1995年80%废弃物的回收利用目标。德国绿党的积极参与是该新法产生的直接原因。

该法要求对包装物必须予以回收或再利用。使用转手性包装在德国意味着消费必须将包装物回收,除非有专门的回收处理机构对其回收利用负责。设置平行的或双向的废物回收系统是该法律内容的重要组成部分。对于不必先返回到零售商而直接进入回收利用体系的产品,其生产商必须为辅助性的及主要的回收工作提供财政上的支持。对于一些相关产品,只有在它的外包装上打上了一个“绿点”,才表示消费者可以不予回收利用而将其扔掉是合法的行为。没有打上绿点的产品使用后必须将其返回给零售商进行回收利用。由于有些商品不打上绿点销售是不合法的,因而一些零售商也就不愿经

营这些产品。快餐店的外包装便不包括在德国“绿点”政策所列出的商品之内。这样便致使某一德国城市对其所有快餐容器或包装都进行征税，结果促使人们开始用可重复使用金属罐来盛奶油，用玻璃瓶来装果酱和乳酪，用可食用薄饼制成的盘子来装法式烧烤，各种软饮料也装在可回收利用的瓶子里面。

由于上述原因，制造商就必须对他们在德国销售的产品进行重新设计，以使其更易于回收利用，从而使其能够满足德国实施的严格的绿色标准。惠普公司就对它生产的办公设备的包装进行了重新设计，使它能达到德国苛刻的环保标准。此外，法国、比利时和丹麦也制定了与德国有所不同的对固体废弃物进行处理的有关法令。这些环保法律的造成反面作用的一个例子是80年代德国颁布强制回收利用纸张的法令，由于没有规定何时可以终结这种重复利用的过程，随着美国也掀起回收利用纸张的高潮，结果导致仓库里堆满了大量无人问津的废旧报纸，伴随着国际市场纸制品的供过于求，最终导致纸制品价格的大幅下跌。

自从1991年以来，一项旨在促使产品在其整个寿命期内减少对环境的影响，并且能为消费更好提供产品环保信息的欧盟新的产品生态标签法正在酝酿和讨论之中。欧盟威胁要对生活消费品的国内、国外交易实施苛刻的环保标准以进行控制，那些不符合条件的厂商将被禁止进入欧盟市场。那些满足欧盟环保标准的生产商会因市场竞争的减小及市场占有率的增长而欣喜若狂

(欧盟这种也许与世贸组织 WTO 的意图相背)。Hoover 公司是首家获准使用欧盟“生态标签”的制造商，它声称在德国，它产品的销量翻了三番，在英国它拥有生态标签的洗涤剂销量是原来的两倍。其它一些国家也都非常支持生态标签行动，例如加拿大颁布了它自己的“环境选择法案”，其包括从油漆涂料到可重复使用的婴儿布尿裤等一系列的商品。日本也有它自己的生态标识方案，其以两条手臂托起地球的图案为标记（在这里，手臂以字母 e 的形状出现，代表环境、地球或回收利用的含义）。

欧洲国家在强大的环境游说的压力之下，制定了依靠提高回收利用率以降低废弃物产生量的有关包装方面的法令。其结果是导致了一些包装物逐步从市场上消失。然而，经济衰退常常会使一些热心的环保主义者蜕变成一名纯粹意义上的消费者。90 年代早期的经济滑坡便导致了欧盟绿色行动的倒退。欧盟促进环保的主要努力之一即收取二氧化碳排放税也被迫同意在经济下降期内取消。欧盟另一日益高涨的呼声是要求制定出以市场为导向，更注重成本——效益分析的新法规。

许多拉丁美洲国家包括墨西哥，他们对包装的要求既不严格，也不怎么复杂。这样，他们也就很难达到欧盟对环保要求的标准。对此他们忿忿不平，谴责欧盟的做法是隐性的贸易保护主义。然而关贸总协定（GATT）的相关条文却又明确规定任何一国有权因为出于环境保护的原因而采取严格的进出口控制措施。比之社会和环境因素，墨西哥人则更关心经济（价格）因素（尤其是对生

活必需品)。

经济发达国家，如美国和西欧国家才有可能“奢侈”地将社会和环境问题放在他们议程的首要位置。对于像墨西哥这样欠发达或是发展中国家，这样做是不可能的。哥伦比亚是正在展开生态标签行动的拉美国家。哥伦比亚实施生态标签行动的目的包括在一些领域提高人们的环保意识，向人们宣传减少污染性排放以便节省能源和自然资源，也为其国内厂商通过实施环保管理战略提高其市场竞争力提供思路和激励。该行动在帮助哥伦比亚在国外市场上出口商品起了很大的推动作用，尤其是对于像欧盟这样如此关注“绿色消费”的市场。

瑞典是对环保富有激情的斯堪的纳维亚国家。1996年，在其城市居民被问及是选择核电还是非核电的时候，公众意向调查结果表明，有40%的居民选择非核电，尽管他们可能要为此多支付10%的费用。因此适当的协调和妥协就是必要的，瑞典关闭了它的12座核电站，但其约一半的电力供应仍还是来自于核电。由于瑞典的失业率非常高，因而瑞典人即使是在诸如冶金、采矿或是造纸这样的高能耗工业领域，也不愿意做任何有可能进一步减少就业机会的事情。每一次能源间替换带来的另一个问题便是要付出更高的使用成本或是可能带来新的环境问题。太阳能电力系统在瑞典不怎么管用，因为那儿冬季的日照很弱、很短，而那时正是能源需求量最大的时候。尽管科学家们已培育出一种生产迅速、燃烧可提供相应能源的树种，但是这又违背了瑞典关于不使用

能提高温室气体排放量能源的承诺。由于巨大的噪音，风力发电站在居民稠密的地方也不易普及推广。瑞典有四条在商业上可供利用但其水力资源还未开发的河流，但是其公众坚持认为应让它们保持在自然状态。

日本人对环保的态度是暧昧的。日本的环保预算已从1988年的6.17亿美元上升到1991年的35亿美元，继而在1995年又翻一番。从而使得日本的消费者也比以前变得更爱讨价还价、更节俭、更具环境意识。二手货的加工利用业开始兴旺起来，消费者也倾向选用更健康、对环保有利的产品。一家名为桑得利的日本啤酒企业出售一种品牌叫做“地球”的啤酒，它的瓶装或罐上都印有“桑得利为地球着想”的标语。东方公司(Orient)与日本的“野生鸟类学会”合作，一起推出了一种用一只鸟的图片作为装缀的问候卡，出售这些卡片5%的收入赠给了相关的一些环保团体。一些像 Takeshimaya 和 Mitsukoshi 这样的大型商业企业亦开辟了“亲善地球”之类的区域专售环保性能好的产品。日立公司则在日本确立并引导了“绿色开支”的潮流，是对家庭消费价值观一种长期性的重新评价与认识。消费者拒绝购买和使用那些昂贵、对生态环境有害又不利于人体健康的产品，这使得人们纷纷回归到使用原先使用得最多、最广泛的一些物品，如家重装有用成份便可重新使用或是一些纯天然形成的一些物品等等。

日本经济事务局发现消费者认为一家名 Kao 的公司是全国最具环保意识的公司。在过去的 17 年中，该公司

使它的能源消耗总体上下降了40%。日本卫生部1990年“白皮书”的主要内容也被环境问题所占据，但是在日本，其环境管理机构远不如美国的“环境保护管理局(EPA)”那样富有权力。而日本全国各地，由各工业部门或社区根据各自自身特点而制定并实施的各种环保条例则变成了一种非关税贸易壁垒。以下是这样的一组对比：在日本仅仅只有二条河流在其整个流程内能自由地流动而未受到任何利用，因为只有这样才能符合日本国民的利益。在日本很少有地方能不受人工雕琢而保持在原始状态。而对于美国人来说大自然是友善的、和蔼的，并且给人们带来源源不断的礼物，因而应该得到人们的珍爱，只要可能就应让它保持原封不动的状态。而对于日本人而言，大自然脾气火爆、严峻而又充满困难，需要人类的驯服，并且只有经过雕琢和装点的自然才是真正美丽的。

在地中海国家的生态环境保护意识平均上讲不如他们北方国家，如德国、荷兰或挪威那样强烈。例如在意大利人们对环保的重视程度就不如德国。在丹麦必须为装饮料的玻璃瓶付款而且喝完之后不能要求退款。在荷兰要求破旧或损坏的家用电器必须返回给制造商以进行回收利用。绿色消费主义首先在荷兰出现，以抵制使用含有CFCs的杀虫剂、清洁剂等产品，进而绿色消费主义迅速扩大到德国。这中间要特别感谢消费者杂志，是他们依据自己实验室的检测结果来确定产品质量的排名才形成了今天这样的局面。（《绿色消费者指南》杂志

1988年首次在英国出版发行，然后很快译成了德文，成为发行量最好杂志之一，并且对公司与产品进行特别的排名活动。)在1992年进行的“行星调查”的结果表明，德国人对环境的关注程度最高(有67%的德国人认为他们国家的环境问题非常严重，而相应的数字美国只有51%，日本只有42%)。而在日本真正能将环保行动付诸实际的人则寥寥无几，并且只有不到德国半数的消费者能积极主动地避免使用对环境有害的产品。在丹麦，工厂、酶生产企业、化工企业或墙板生产企业等不同类型的企业，都能互相利用对方的副产品作为自己的原料。荷兰对排污收费，在德国人们被强制要求对使用玻璃瓶支付额外费用，在挪威则变成易拉罐。

显然是欧洲，尤其是北欧在绿色营销方面处于世界的领导地位(然而在英国，人们对绿色营销的兴趣远远比不上德国)。欧洲早在1972年就采纳了“污染者付费原则”。从那以后则共发布了超过150多条的有关环境保护的指导性意见。当时值得一提的是，最初在美国实施的是全过程封密式的产品环保要求，而后来实施的产品环保要求被证明其更受生产商的欢迎。

15.2 生态营销与生态旅游

生态旅游是指到那些自然环境得到良好保护与保存的地方作充满责任心的旅行，并且努力提高当地人的福利水平。“生态旅游”这个概念的提出，目的是为了向人们展示尊重传统文化，保护与保存自然环境这一努力

的发展过程及实际的实施方式，同时它的目的还包括吸引参观者，使人们能从旅游中得到教益。生态旅游对于环境保护主义者、旅行社或是相应的环境管理部门或机构等不同的对象，其含义也可能有所不同。生态旅游力争使一些小型的、对环境影响小的旅游项目能使其更符合国外具有探险者性格游客的口味。这些国外游客在不破坏环境的前提下，被允许以一种温和的方式进入那些自然状况保持得极好如仙境般的天地中去游历。可以想像，全力以赴地跋涉于在地图上从未标明过的巴西热带雨林中，或是悠闲地泛舟于美国乡村从未遭受过污染的河流上，那种享受和意境是无法比拟的。

生态旅游是今天旅游业中发展最快的一个部门。就全世界而言，1994年生态旅游业的营业额已占整个旅游业中4600亿美元境外旅游营业额的1/3。1990年以来，已有18个国家成立了生态旅游开发办公室，而在这以前，则一个也没有。越来越多旅游业国家开始对“绿色”旅游、文化旅游、生态观光等旅游项目感兴趣，并且认为开发生态旅游是他们旅游业发展战略的一部分。许多地区则雄心勃勃地向生态旅游者宣传、推销他们生态旅游项目。但也有一些国家，譬如像尼加拉瓜，对旅游业这种所需基本建设投资少，又能带来丰厚收益的重要性认识缓慢。据估计，1988年发展中国家自然景观旅游业的收入约在20亿美元到120亿美元之间，而同期他们整个旅游业收入则达到550亿美元。新西兰环境部最近公布的报告指出他们自然旅游业、文化旅游业的增长速度高

达30%，也即为传统旅游业4%增长率的8倍左右。在南非，领导者看到了旅游业的重要性，从而制定了到1996使其游客达到100万的目标，这将使他们旅游业的产值占到他们整个国内生产总值(GDP)的6%，并且同时创造了15万个就业机会。

国际生态旅游游客大部分来自北美、欧洲以及日本地区。在1995年，几乎有1/3接受调查的美国游客声称他们至少参加过一次生态旅途，但这比之1992年的调查数据仅仅上升了7%。生态旅游者似乎已开始渐渐感到厌倦了。对于大部分的生态旅游者而言，与其它游客相比，他们比较富有、受过更好的教育、更成熟，也更关心环境保护。相比那对大自然关心较少的一般游客，他们的旅途更长，每天所花的旅游费用更高。生态旅游的景点通常较为密集，而且其变动性较大；生态旅游通常也不会只呆在一个地方，他们来的目的就是为了欣赏大自然。他们只在一处景点呆上两三天，往往二三周之内参观五六处地方。

许多发展中国家则更进一步认为生态旅游是他们旅游业将变得更注重环保的一个开端或是将其看作他们大众化旅游项目的一种可持续性的替代，并且能给其带来丰厚潜在的收入。因此这些发展中国家纷纷大力发展他们的生态旅游业以吸引生态游客。哥斯达黎加、厄瓜多尔及肯尼亚常常被当作成功发展生态旅游的典范。哥斯达黎加通过将自己塑造成生态旅游的天堂而使自己从其它的中美洲国家中脱颖而出。哥斯达黎加对其宝贵的自

然资源遗产进入了强有力的保护，并建立起了一系列的国家公园、动植物保护区。目前它的国家公园及动植物保护区面积已占它整个国土面积的 25%，并且同时占到全世界动植保护区总面积的 4%，在这些保护区内，珍稀动植物能健康、安全地繁殖、生长。但这种旅游还不能与里约热内卢的休闲胜地旅途以及尤卡坦或危地马拉考古旅游相媲美。到 2000 年，哥斯达黎加的旅游业收入将超过香蕉的收入一跃成为它最大的外汇收入来源。这些旅游业国家正是依靠它们独特自然环境景观和野生动植物景观吸引国外生态旅游游客，赚取他们急需的外汇。

最近，伯利兹政府重新评价了它的旅游业发展规划，为加大环境保护的力度，专门召开了生态旅游大会，以调整它的旅游业政策。伯利兹的自然环境非常适合开发生态旅游业，它 65% 的国土仍处在原始状态，在那儿有热带雨林，有长着松树的热带草原以及长满红树的河口地区。在近海地区，它有着世界第二大（仅次于澳大利亚的“大宝礁”）的珊瑚岛。它的旅游点的规模都很小，一般来说不会超过 40 个客房。在 Chan Chich Lodge，最大的旅客容量只有 24 人，而其所有的建筑物都是依靠环保型的建筑技术建成的。

在墨西哥南昆塔那的 Tres Garantias Ejido 地区，生态旅游包括有富有地方特色的小屋、可以狩猎的专门区域。这种生态旅游是在 21 世纪议程（1992 年联合国环发大会里约热内卢会议为实施可持续发展而制定的行动纲领）的驱动下发展起来的。有研究表明，自从政府在

Ejido地区开展生态旅游以来,由于在划定的保留区内禁止狩猎,当地野生动物的数量增加了。其好处不仅仅只表现为动物数量的增多,尤其重要的是,当这些增加的动物被赶到可以狩猎的地区之后,能给当地的猎户带来了好处。其它一些国家如澳大利亚、新西兰以及加拿大也都纷纷大力投资于生态旅游业,以期通过发展生态旅游来使他们整个旅游业的内容更加多样化。马来西亚的Sarawak(亦称Borneo)是主要的木材和石油出口地,目前也开始积极利用它丰富多彩的自然环境资源来发展其生态旅游产业。

然而,不管起始的初衷是多么好,生态旅游业的发展不仅带来了积极的结果,但同时一定程度上常常还是对环境产生了负面影响。因为开展旅游业必须要有一定的物质条件的支持,例如建造宾馆房舍、修造机场、铺设公路以及建立垃圾处理中心等等。不管人们怎样力图避免,这些设施客观上还是不可避免地对环境产生了不利影响。例如在尼泊尔,由于大量游客的涌入(这其中包括生态游客)已造成了对生态环境的严重伤害。生态游客在渴望拥有真实的、真正接近自然的旅行经历的驱动下开始其旅行,但为满足他们这种渴望,必须付出生态环境上高昂的代价,在生态环境比较脆弱的海滨与山地尤其是如此。

从实际经验来看,生态旅游业通常在范围较小,拥有自己独特的自然环境资源的地区发展得较好。理论上说,生态旅游的概念一般必须切合以下的几条基本原则。

- 不应引起资源条件的退化，应以能切实保护环境的方式进行。

- 应能给游客以第一手的，且能让游客参与其中并给其以启发的经历。

- 能使所有的参与者认识到自然资源的内在价值。

- 能使人们接受自然资源有其自身的存在方式，并且存在其极限。

- 能给自然环境资源本身、相关的社区及工业部门带来长期益处。

- 能提高人们保护自然环境的道德水平、责任感，并进一步促进他们在此方面的行动。

15.3 结论

对于一个公司而言，其传统的四大组成部分为：股东、雇员、客户及其它所属的社区（也有人将供货商列为第五个组成部分）。在不同的国家和地区之间，由于存在文化及商业传统上的差异，人们考虑每个组成部分时，所给予的优先次序与权重并不相同。例如在日本，紧随客户之后，雇员被给予了最多的关注，而股东得到的关心与重视程度最低。但在美国，股东的利益被放在了给与最优先考虑的地位，即使在公司破产清算时候亦是如此。“社区”作为公司组成部分，它的通定义常是指地理位置上靠近公司设施的居民和城镇，它并不是指公司周围纯粹意义上的生态系统。事实上，很少有一种文化（除了欧洲的有些国家可能如此）将纯粹意义上的生

态系统作为公司必须加以考虑的一个在说法上行得通组成部分。

只有在欧洲，一些公司创造了一种所谓的“生态审计”，他们为此作出一份单独、公开的“生态审计报告”，作为他们年度常规审计报告的补充。

美国人与此相关的观点（如何看待公司的各个组成部分及其重要程度）可以用诺贝尔经济学奖获得者密尔敦·弗里德曼的话来总结：“如果一项被认为是具有社会责任感的行动不能给最底层的普通人带来任何益处，那么它就压根不应该得到执行”。从根本意义上来讲，他此言的实际意义是指公司仅有的社会责任便是它使其自身利润最大化的责任。根据他的观点，以下的说法依然正确：公司有义务在当地政府与立法机构所允许的范围内使其股东的投资收益最大化。就像人们常见的那样，如果一个公司不能履行法律都赋予它的这项义务，事实上它就可能遭它的股东对它的起诉。认识到其具有这样一种法律所赋予的天职，公司在必须履行它神圣职责的前提下，对于参与一项与他们业务无关的活动，比如像绿色营销，什么样的水平才算一个比较合适的程度呢？

然而，绿色营销能给公司带来显著的国际市场竞争优势。例如日本通过颁布严格的法律标准以及对工业生产部门采取有力的激励措施，两者并用，使日本比其它任何一个工业化国家都更为成功地大幅度降低了对水和空气的污染。日本已使每一单位 GDP 的能耗降低了 1/3，对于原材料，情况亦是如此。自 1973 年以来，日本已使

其每一单位GNP的能耗下降了33%，日本由此获得了优势的竞争地位。21世纪已被人们称作为“环保世纪”。英国的化学工业界巨人ICI集团的环境问题顾问Mike Elux曾说过：“近来人们对于环境问题关心程度的跃进，并不是人们思想或生活在方式发生转变的结果，而是长期以来人们对此问题关心程度自然演进过程中的一种上升趋势。并且有大量证据表明，上升趋势将比过去更快。总体上说，‘绿色公司’将拥有竞争优势。”生活消费品的营销商总是希望在广告中强调他们产品对环境的友好程度，而在另一国家中，人们可能会对这些关于产品环保性能的广告宣传不屑一顾，只是因为那儿的环境问题与这儿完全不同。这样的环保宣传虽然不一定能够带来竞争上的优势，但在某一些市场中，没有这样的环保宣传就有可能造成明显的竞争劣势。

加拿大最大的食品分销商Loblaw International公司的环境事务部副主任Patrick Carson详细研究了相关的环境问题，并分析了这些环境问题对其公司业务的影响。他给出了如何才能使公司对环境作出灵敏反应的四条指导性建议：

1. 关注环境问题。
2. 时刻注意绿色顾客的出现。
3. 走在政府环保立法的前面。
4. 时刻注视新的商业机会的出现。

很明显，一个国家文化对环境问题和绿色营销的关注程度以及优先考虑取决于它的经济状况和工业化程

度。世界上最严重的环境灾难往往发生在一些最不发达的国家和地区(例如尼泊尔境内喜马拉雅山脚森林植被的退化已导致了孟加拉国失控的洪水灾害;整个非洲次撒哈拉地区森林的破坏现在已扩大到撒哈拉以南几百英里的地区),但是这些国家担忧得最多不是如何寻找积极的环保对策,而是他们如何为生活和生存问题而苦苦争斗。因此对于他们而言,任何的环保行动只能是来自外部的支持和援助(例如来自工业化国家的支持或是环境保护组织,如“自然保护协会”之类团体的援助),而不能奢望依靠这些穷国自身去解决他们的环境问题。

尽管绿色营销还似乎只是工业化国家的公司和消费者一统天下的领地,但在他们中间,一国家(如德国,斯堪的纳维亚半岛国家以及它对面的那些西欧国家)还是要比其它国家更注重绿色营销。在这些国家中,环境问题处于它们国家社会问题议事日程的首要地位,这以他们执行苛刻的环保标准以及绿党掌握政治力量为主要标志。但是,仍有证据表明即使是在这些最关注环境问题的国家里,绿色营销仍然受到他们经济条件的支配与制约。因而将绿色营销视作为“有钱才有的朋友”并不过分。在经济状况好,条件允许的时期,绿色营销蓬勃兴旺;当经济处于衰退之中时,人们又将关注的重点放到了现实的利益之上。在美国,绿色营销得到了高度倡导,消费者纷纷开始购买绿色产品。但是作为购买者,人们越来越希望了解他们所购买的商品是否真的是环境的朋友,亦或是敌人。而对于公司而言,要想让关注价

格的消费者愿掏更多的钱购买他们的绿色产品还有很长很艰难的路要走。因为当要求他们为绿色产品支付额外价格之时，购买的意愿将不能转变成购买的行动。

不断增长的环境意识也并未能改变欧洲消费者的购买习惯。欧洲的消费者通常会因为他们已习惯于某种产品而拒绝购买对生态环境友好的产品。大多数消费者都不愿意为绿色产品支付额外费用，而另一些人则认为绿色产品并不怎么管用。在英国，1993年到1995年期间，绿色洗涤剂销量就下跌了40%，只占整个洗涤剂用品市场销量的1%。同期在德国，厨房用绿色纸巾与面纸的销量减少了20%以上。在欧洲，绿色产品的市场似乎仍然很小，相对次要。当越来越多的大众化商品生产商向市场推出他们引入环保责任的产品时，对于纯粹的绿色产品而言，市场的刺激就越来越小了。



结束语

文化的差异无处不在，无视他们的存在，轻则导致局部市场的失败，如果运气不佳，则给全球的业务带来灾难性的后果。这些文化差异常见的如人们日常使用的语言。欧盟的15个国家就采用了11种不同的语言作为欧盟的官方语言。当Coca-Cola最初进入中国市场的时候，其中文名称竟被译成“苦口蝌蚪”（即bite the wax tadpole）。经过大量的市场跟踪调查研究，才发现了另一意义更好的译音，即今天人们常用的“可口可乐”，其意为“给嘴巴带来欢乐”。那些难以为人们察觉的、非语言的文化差异同样重要。例如，法国人见面时爱用亲吻脸颊的方式互致问候，然而仅仅亲吻一次脸颊是不够的，反而是对他人的一种侮辱。在泰国，不能触摸别人的头顶，亦不能越过别人的头顶传递东西。这些非语言标志代表的意义，在不同的文化间各不相同（例如日本人将鹤尊为幸运的化身，因为据说鹤能活一千年）。然而，那些初衷本好但无意中用错这些非语言标志却可能导致意想不到的麻烦。例如为纪念庆祝墨西哥国旗日，墨西哥城的两家麦当劳快餐店将墨西哥国徽的图案浮印在他们托盘的纸垫上，以表他们的欢庆之意。但墨西哥管理当局却关闭了这两家快餐店，并没收了那些大不敬的纸垫。

即使是人们对于日常生活必需品的态度也并不一致或是存在一种普遍为人们所接纳的观点和标准。例如在美国，T恤和牛仔服装是休闲、非正式的服饰，穿着这些服装表示人们对衣着能反应人的社会地位不怎么样

意。因而可以说，对于美国人而言，他们崇尚随意，不喜欢突人显眼。而在俄罗斯，情况正好相反，由于纯蓝的牛仔服装和T恤十分紧缺，穿着这些服装的人实际便向人们传递了这样一种信息：他们对当前流行的时装知道的十分清楚，并且他们对服装所能反应的人的社会地位也很在意。通过穿着这些服装，他们便将自己和其它的社会成员区分了开来。因而，俄罗斯和美国这两种不同文化在购买服装上的动机是不一样的，但如果从他们各自的文化视觉上去分析，两者都是合乎逻辑的。在印度，人们积聚珠宝，其目的根本不是出于什么安全或是积累财富的目的，他们仅仅是为了通过他们的珠宝来炫耀他们的社会地位。

就像广为人知的“瞎子摸象”的故事所说的一样，不同的文化在看待统一事物的，他们所看、所感觉到的可能是完全不同的东西。经常有这样的情况，由于不同的文化价值观和不同的信仰，即使是对于最简单的一些观念，也完全可能引起人们理解上的困惑。例如生活在以集体主义为主导思想的文化中的人们，在看过《圣经》中最经典的“十二门徒”的故事之后会感到非常的吃惊，他们怎么也不能理解为什么十 12普通人会对公认的权威、法官构成挑战。另外，他们还总是倾向认为一名陪审团的成员往往会背叛整个陪审团，或是表达他的否定意见而破坏了整个陪审团意见的一致性。裙带关系的实质是一种偏袒和徇私，在美国这是一种非法而且极其丑恶的行径，而在拉丁美洲或是阿拉伯国家，给予亲朋好

友一些特殊的照顾却是一项义不容辞的责任，人们还认为这是雇佣值得信赖的人的一种手段。

甚至于人们对于交谈这样简单的日常行为，不同的文化间态度的差异也大到足以使你的头脑发晕，不理解这种差异往往便埋下失败的祸根。例如在丹麦，人们交谈的目的主要是为了营造一种良好的氛围或维系一种亲近友好的关系，试图向人解释些什么或是提些问题都是不礼貌的行为。在瑞典，人们日常交谈的目的则是为了交流信息或是表达自己的真实感受，因而如果没有什么重要东西要说，一个人通常会选择保持沉默。因而在丹麦，人们须滔滔不绝地说话，在墨西哥则需询问他人的妻子和家庭，在沙特阿拉伯则无需如此，这些都是不同文化对于交谈不同态度的一些例子。

饮食方面，不同文化间的差异最为明显。若不小心，常常会闹出一些笑话或作出一些错事。不同国家的人不仅吃的东西不一样，而且进餐的时间各不相同。英国人早餐吃得多也吃得好。比利时人早餐就喝酒。法国人在吃主食之外，还另吃一些蔬菜和土豆。日本人喜欢海鲜和生食。法国人以讨厌在早餐之前就做事而闻名。在美国和英国，奎宁水和杜松子酒这样的滋补饮料人们常喝，并且奎宁水通常和其它东西混在一起饮用。法国人喝奎宁水则不加任何酒精。在日本，人们很少使用香水，抹防晒油也被认为是丑陋的，无论是在居民家中还是在公共浴室，都不常见到使用洗浴液。因而在日本市场销售这些产品，还有很大的困难需要克服。中国人认为，使

身子凉快凉快或暖和暖和是及其重要的，因而中国人麦乳精要喝热的，鲜牛奶要喝凉的，他们认为白兰地对身体有益，而威士忌却对身体有害。即使进餐的方式，不同文化间的差异也很大，例如在阿拉伯国家，男女需分桌而食。

有时候，一些情况是单个公司所无力控制的。例如英国和沙特阿拉伯之间的政治紧张则使英国的贸易为之付出了沉重的代价。Babcock国际工程公司由于沙特定单的急剧下跌，至1996年末以遭受了2700万美元的损失。同样是因为沙特的持不同政见者穆罕默德·AS·艾尔玛什利成功使英国政府放弃了驱逐他的主张，使得许多英国公司相信自己亦受到了沙特的贸易惩罚。沙特于1996年4月12日声称有4人已对1995年11月13日发生的袭击利雅德沙特国民警卫驻地的炸弹事件负责，供认不讳，并且这4个人承认他们的行动得到了沙特境外穆斯林组织的支持，其中就有艾尔玛什利的“合法权利保护委员会”。沙特政府希望通过钳制境外煽动者的言论来遏制国内任何进一步的稳定因素（例如艾尔玛什利，其组织总是通过图片传真或是互联网不断地揭露和指责沙特王室的腐败内幕）。英国政府想要驱逐艾尔玛什利的企图激怒了一些人权组织，因而上诉法庭驳回了政府的驱逐令，原因是这可能危及艾尔玛什利的生命安全。

其它一些英国公司也由此受到影响。BBC领导下设在罗马的“轨道通讯”因为播发了对沙特人权纪录持严厉批评态度的通讯报道，最终导致了BBC的阿拉伯电视

节目被停止转播。不仅BBC为此付出了代价，其它一些公司同样由此遭殃，例如英国空间工业公司，GKN公司，劳斯莱斯公司及Vickers公司，他们要么已与沙特签约，要么正寻求与沙特签订价值数十亿美元的合同，毫无例外，他们在沙特的利益急剧下降，其中尤以英国空间工业公司的损失最为惨重，因为其全公司100亿美元收入中的近1/3以及几乎所有的利润来自对沙特的武器出口。在这种情况下，一家公司又能作些什么呢？既然公司无力控制这种局面，那就只能努力去适应这种局面。控制好你所能控制的，平静地接受那些你无力改变的结果。但心中仍要清醒地认识到这种既存的差异，就向朝圣者那样，默默地为自己祈祷，将命运交给上帝去安排。

在处理文化差异方面成功案例莫过于克莱斯勒成功地进入日本市场。多年以来，底特律的三大汽车巨人一致拒绝向日本市场出售右侧驾驶的汽车。现在，它们不仅开始出售右侧驾驶的轿车，而且数量很大，对于美国人而言，克莱斯勒公司的霓虹(Neon)轿车非常的棒，而在日本，其新闻媒介竟批评它是“日本的轿车杀手”。但不管怎么称呼它，霓虹右侧驾驶轿车终于在1996年7月13日在日本市场亮了相。霓虹轿车被认为是美国轿车进军日本市场的一种尝试，以检验美国车在日本市场的竞争力。自从有争议的日美汽车贸易协定签订以来，美国汽车工业的三大巨人就一直努力，想方设法进入日本市场，它们不惜耗资数百万美元在日本建立起自己的销

售和服务机构，以提高它们产品在日本的竞争力。霓虹轿车在日本市场的初次亮相，也标志着克莱斯勒公司走出了在日本只销售吉普车的历史，从而进入了多种型号产品并举的时代。

克莱斯勒公司为开拓日本市场付出了极大的努力。去年夏天，这家美国排名第三的汽车制造商为了在日本建立一个小规模的分销网，就花费了约 1 亿美元。四月份，它又在 Kanagawa 自治县（驱车至东京约 2 个小时的路程）投资 1000 万美元建立一个汽车检测与零部件中心。克莱斯勒公司为日本和其它一些市场开发生生产和销售右侧驾驶轿车已总共投入了 1.8 亿美元的资金。到 1996 年底，该公司计划在日本推出 5 种型号右侧驾驶车，其中三种吉普，另外的两种是霓虹轿车与远航牌 (Voyager) 小面包车。它在日本的分公司还敦促它能够生产提高尾部抬高型的右侧驾驶车，如像 Stratus 或 Cirrus 类型的轿车，以进一步完善它的产品型号。要知道克莱斯勒公司 1995 年在日本市场还只仅有切诺基吉普 (Jeep Cherokee) 一种产品。

霓虹牌轿车以日本汽车市场中份额最大的那一部分为自己的目标市场，即小轿车市场。日本人每年要购买 300 万辆这样的小轿车，几乎占去日本汽车市场的半壁江山，因而竞争也非常激烈。霓虹轿车和日本的流行车即丰田的 Corollas 和本田的 Civics 车展开了激烈的竞争。去年，即 1997 年，霓虹轿车的销售目标是 8 000 辆，实际却销售了 20 000 辆，仅次于 Corollas 的 340 000 辆和

Civics的121 000辆，排在第三位，销售业绩非常的好。然而在去年日本市场，进口轿车占有的市场份额还非常小，仅有4种轿车的销量超过了10 000辆，分别是大众的Golf车，梅塞得斯名为“C级”的轿车，通用的欧宝车以及克莱斯勒的Cherokee轿车。

克莱斯勒在说动日本的消费者购买自己产品之前，必须先说服日本的汽车销售商进它的货才行。在日本，克莱斯勒仅有15个分支机构，远少于本田公司的1800个。克莱斯勒负责日本市场的营销副总裁曾说：增加分销网点仍是美国三大汽车制造商的当务之急。美国的汽车制造商必须说服日本的汽车销售商们真正用心销售美国的产品，尤其是那些经营多种品牌汽车的大分销商。去年，就约有80%的切诺基吉普是通过本田的分销网络到达消费者手中的。由此可见，给予销售商必要的培训与激励对美国公司扩大销售量是十分必要的。

克莱斯勒进军日本市场的最初3个月中，约投入了500万美元的广告费用，以生平第一次购车，年龄介于24~36岁的青年女性与30~49岁的消费群体为目标顾客，预算的70%左右用于30~50秒的电视广告。广告制作的形式和内容与美国的汽车广告类似，只是在日本，其相应的广告词为“Konichi Wa, Neon desu”（即“您好，我是霓虹！”）。

霓虹轿车按理应受到日本消费者的青睐，因为它有自己独一无二的前身设计，车形尺寸也适合日本的实际情况，并且它具有标准的现代化轿车性能，如配有双安

全气囊(这种双安全气囊轿车目前在日本还比较昂贵)。即使是一向自负的丰田公司对此也给予了重视,它的新闻发言人评价道:我们注意到进口轿车已真正取得了长足的进步,它们确实带来了令人更感兴趣的产品。如果霓虹轿车真的能从丰田、日产或是本田的手中抢得一块市场份额,那必将进一步打开通向日本汽车市场的大门。

与霓虹轿车在日本市场上取得丰硕成果形成鲜明对比的是通用公司的欧宝轿车。它在日本市场已经作了近3年的营销努力,却仍然是日本进口车市场中倍受人们抨击和批评的对象。尽管欧宝轿车小巧的外形很适合日本的路况及其狭窄的停车场,尽管通用公司很早就在日本推出了欧宝右侧驾驶型轿车,也尽管欧宝系列轿车已经获得日本人偏爱的欧洲汽车品质认证,但是日本人十分的挑剔,它们非常在意轿车的舒适程度与完美程度,而不是其销售渠道或是其驾驶方式。因而欧宝轿车若想能在日本市场取得成功,占有一席之地,就必须满足或者说迎合日本人的这种苛刻要求。

总而言之,在跨文化的市场中营销,必须牢记和恪守下面三条重要原则:

1. 必须认识到海外的顾客,不论是其对客观事物的感知方式和感知程度上,还是其行为的动机上,或更进一步说,他们的信仰与对未来的预期都是不一样的。辨识、理解、接受和尊重不同的文化不仅是十分必要的,而且也是极其重要的。要时刻准备着以两种截然不同的文化方式去交流和经营。切不可冒然假定存在什么完全

一样或类同的文化，也不可跌入以自我标准为判断依据的泥沼中，从而得出在自己文化中可以接受的事物在其它文化中也必当如此的谬论。表面上类似的行为不一定传递着相同的含义。应当以顾客的文化特征为参照，及时调整自己营销策略，必须向对待你所尊敬的伟人一样尊重你的每一名顾客。即使是英国人（美国人总习惯把他们视作自己的兄弟或一家人），也有其独立、独特的商业文化。那种认为他们与美国人没有什么两样，完全可以用对待美国人的方式与他们打交道的思想是极其错误的，结果只能是使相互的关系陷入困境或是彻底毁掉极有希望的商业机会。因此，在跨文化的市场营销中，正确的思维方式唯有正视文化差异的存在，不要想当然地认为你所表达的含义会和别人所理解的意义完全一致，也不要认为你毫无偏差地理解了别人希望你表达的意思。

2. 在不同的文化间保持中立的态度。文化间存在差异，但并不是意味着孰优孰劣。既不要对别人的文化妄加判断，亦不要要求他人对你的文化价值作何评论。从纯道德的角度出发，有些文化的习俗对你而言，可能确实是毫无意义、吹毛求疵或是残忍、愚昧的。但仍须记住你只是一名来访的商人，而不是什么政府的特使，你所有的目的只是开展你的商业活动，并不肩负改变他人价值观使之符合美国传统和标准的重任。同时，你还必须认识到，他们完全可能如你看待他们的文化一样审视你的文化。当然，也没有必要将他们的文化习俗强行纳

入你自己的价值观。你所须做的只是接纳和尊重他们的文化，按照他们文化的习俗和标准进行你的市场活动，这正如你也希望他们同样也能尊重你的文化一样。

3. 对别人文化固有的标准、习俗及禁忌要保持高度的敏感性。这需要你努力去理解别人文化的标准、它的习俗及禁忌，要弄清你的行为可能给别人带来什么样的影响。做到这点，你可能会觉得非常不适，或是感情上受不了，但你仍须如此。可以说大部分人的言行是理性，有理可寻的，那你必须探求他们言行的理性标准和判断准则。你当然不必强迫自己去喜欢或全盘接受他们与你存在差异的行为理性，但你应当尽力了解他们为何如此，其原因是什么，以便最终你能够和他们和平共处，至少使你不会对他们的言行产生过激、过强的反应。具有不同文化背景的公司，若想最终达成对双方都有利、开辟长期友好关系的协议，就必须以宽容的态度接纳对方的文化，至少不应在交往的过程中对他人的文化表示自己的反感。对别人的文化表示自己的兴趣，或是对别人的文化表示自己的认同与欣赏，是在两种不同文化间建立起沟通桥梁的最好办法。做不到这一点，常常容易被人理解为对自我的文化具有优越感，或是因为出于无知。以温和的方式对别人的文化提出你的疑问是一种恰当的做法，这只代表你对别人的文化感兴趣，说明了别人的文化在你心目中的重要地位，你之所以提问是为了向他们的文化学习。然而，对于国际营销人员而言，确实应该尽可能地学习和了解另一方的文化传统。在国际市场

中，营销人员应当具有极大的忍耐力，尊重那些即存的文化上的差异，一旦了解了这种差异的实质，市场营销人员应当想方设法去适应它们。同时亦应努力寻找那些文化上可能存在的共同点，并和你的合作伙伴共享这种喜悦。