

TEST D'ADMISSION 4A – SESSION MAI 2017

Management Interculturel

前进的动力：跨国企业行销碰壁（节选）

文章来源：《远见杂志》2004年10月号

这笑话或许很眼熟：联合国出了一道题目让世界各地的小朋友作答，“对于其他国家粮食短缺的问题，请你谈谈自己的看法？”首先发难的，是美国小朋友，他们不明白何谓“其他国家”；非洲小朋友不清楚什么是“粮食”；欧洲小朋友不懂什么叫“短缺”；拉丁美洲小朋友不知道什么是“请”；而支支吾吾的亚洲小朋友，不了解何谓“自己的看法”。

过去，这类充满刻板印象的笑话屡见不鲜。在全球化风行的今日，相似的笑料却显得不合时宜。

因为在全球化的浪潮与跨国企业的推波助澜下，人们在外显行为上，似乎越来越像：喝一样的可口可乐，吃一样的麦当劳汉堡。然而，跨国企业却也常因此忽略不同国家文化的差异性，有时诉求失当，就会失去当地消费者的青睐。

忽略文化差异，企业大失血

《Business Week》评选出今年度全球最佳品牌第二名的微软（Microsoft），就因对文化的疏忽而损失不貲。英国《泰晤士报》（Times）报道，微软地缘政治策略部门主任爱德华斯（Tom Edwards）日前表示，过去因忽略异国文化差异，导致损失订单，甚至产品全数回收的案例不少。

损失最严重的一起，是在一款标界国界时区的软件中，因未将具有争议性的克什米尔列入印度国境里，触怒印度当局，结果下了软件封杀令，“导致微软损失高达上百万美元”，爱德华斯坦承。

此外，微软也因使用《可兰经》诵读作为游戏背景音效，让以《可兰经》立宪的沙特阿拉伯当局大为震怒。稍后微软虽然修正了软件音效，却未将流入市面的旧版产品回收，致使沙特政府查禁该软件，并要求微软公开道歉。

未防范类似事件在各国不断上演，微软已特别为员工开班恶补

相关知识，以避免“文化瑕疵产品”伤害公司名誉且造成巨额损失。

全球化所创造的新兴强国影响力与日俱增，跨国企业的行销不再无往不利，反而要步步为营。

《Business Week》认为，诸如中国、印度等新兴国家，将会是科技业新一波十亿顾客来源，而上一波来自美国、西欧、日本的十亿顾客市场，已趋近饱和。

跨国企业要经营这些新兴市场可说愈见艰难，因为这些国家的国内企业也随着经济起飞，足以与外来者抗衡。这些新的竞争者既深谙本地市场，又打着低价策略，老牌跨国企业要胜出，势必要更费心力。

另外，这些新兴国家的影响力不只在经济，甚至扩及文化层面。

《财富》（Fortune）杂志指出，“强化及行销固有文化”已经被新兴国家视为政策之一。如马来西亚与新加坡便大力鼓吹“亚洲价值”，如重群体而轻个人，以与西方价值抗衡。结果，一方面深化国内民众对自我文化的认同，一方面却易与不同文化产生摩擦。

在本土化与全球化纠缠不清的今日，许多知名跨国企业遭遇不少棘手的文化差异问题。

全球速食霸主麦当劳就在2001年犯下这样的错误。地点发生在印度，原因是在薯条用油中添加了牛油，在视牛为圣物的印度，掀起了轩然大波。

尽管麦当劳从进入印度市场开始，就不卖牛肉相关产品，但宣称使用纯植物油的麦当劳，为使薯条更美味，还是添加了少许牛油。由于未尽告知义务，致使事件爆发后，激烈的民众包围麦当劳，甚至砸毁机器设备。事后麦当劳付出高达千万美元的代价，也使一向自我标榜，关注各国饮食文化的麦当劳受到质疑。

.....

提问：这篇评论文章发表至今，已经过去了十年。请结合你的切身体验分析，如今跨国企业在不同市场的行销中，是否已能更好地应对文化差异。以及中国企业在走向国门的的过程中，应注意哪些文化差异上的问题？