

成功外銷之路

——記香港貿易發展局中小企國際市場推廣日

了解對方文化，便是了解對方在生意上的看法，在商討時的標準，在營商關係中的要求，正所謂「知己知彼，百戰不怠」。

香港貿易發展局在每年11月都為中小企舉辦「萬商雲集，共創商機」的國際市場推廣日，為期三至四天。今年為了增加對海內外市場競爭的優勢，更同時舉辦了創新科技及設計博覽。

今年的論壇，包括了海外市場需知，例如：開拓德國、澳洲、紐西蘭、西班牙、日本、中歐、俄羅斯、波蘭、中東，當然少不了美國及南美洲等地。內容涉及市場趨勢和市場路向。至於海內運作的課題，則安排了跨境稅務需知論壇、人民幣增值的影響、第十一個五年規劃和中國最新的海關政策。談及內地市場商機，則有中國運動產品市場、紡織品配額、食品、金屬、燈飾和眼鏡等。至於創新科技及設計博覽，則有生物科技、納米科技、品牌創意等。

筆者多年來都參與支持這個推廣日，除了興奮，更為感動的是見到貿易發展局盡心盡力幫助中小企，萬商雲集，得益不少。今年由於

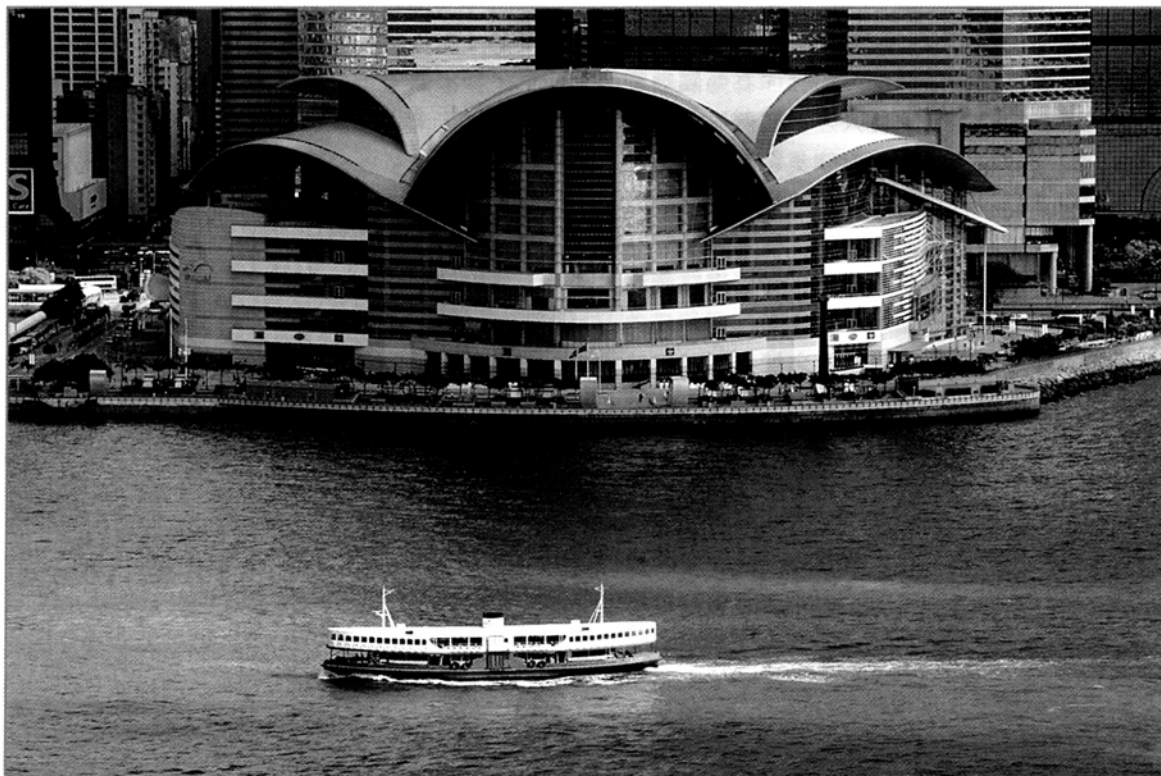
筆者要在英國出席大學董事會會議，故此不能與中小企見面，希望可以透過本文給中小企提些意見。

成功銷售在乎了解對方文化

了解對方文化，便是了解對方在生意上的看法，在商討時的標準，在營商關係中的要求，正所謂「知己知彼，百戰不怠」。市場上也有不少研究的書籍，例如在《美國航空公司》雜誌分期刊登的〈如何在六十個國家推廣〉（*Kiss, Bow or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*）；Dun & Bradstreet's的《四十個國家營商指南》；日本的*Japanese Etiquette &*

■ 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國孟城城市學院監督（Governor of Manchester City College）。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會（CIMA）香港分會的傳訊委員會顧問。

香港貿易發展局每年都舉辦中小企國際市場推廣日



Ethics in Business；或俄羅斯的*Russian Etiquette & Ethics in Business*，包羅萬有。

要了解對方文化，先做好準備工作如下：

一、要對自己公司的運作及產品瞭如指掌

中小企向外推銷時，多由營業部主管帶領，對於國內運作或生產操作並沒有完全了解，往往被外商問及細節時不能回答。

個案：筆者在挪威首都奧斯陸（Oslo）與一名外商一同接見一名港商，商討電訊通訊的零件訂單，如成功的話，此港商的每年營業額定會增加三倍，利潤極之可觀。不過，當問及其生產容量的可能性和速度時，港商不能詳加說明。試想想，外商的信心是否打了折扣呢？

二、要對中國的海關稅制和人力資源瞭如指掌

中國人往往以為自己是中國通，但對於中國稅制、地方風土一知半解，忽略了外商希望從中小企身上，得到他們外經貿以外的寶貴實地經驗來幫助決策。

個案：外商問及當沿海工人短缺但訂單增加時，中小企應如何解答呢？筆者經常收到來自美國玩具入口商的郵件，詢問對工人短缺嚴重的看法。

三、要對事實真相瞭如指掌，不可欺人

有少部分企業在其網頁及介紹訂冊子虛假其詞，令外商失去信心，這樣既害了自己，也害了香港及中國。

個案：某提供英國希斯路機場客貨物流軟硬件供應商，也是加拿大航空公司客貨物流軟硬件供應商，最近更成功為中東某機場安裝了全套系統。由於英國希斯路機場為了加建新翼與提升現有設施，所以公開投標。此英國商人得知另一名德國投標者採用了新加坡一間公司，準備在中國生產零件，以減低成本報價。經過多次與港商貿易公司及與上海生產商的首席工程師接觸和審核其介紹冊子後，認為可以合作。但當安排到上海參觀評估其品檢時，工場雖大，不過沒有任何裝成品或半裝成品，其介紹冊子原來是從國際雜誌抄印的。

• 此國際知名的英商失去了成功投標的機會。試想想，一傳十，十傳百，其他港商貿易公司與上海生產商的名譽又怎樣呢？

營商文化須知

具有營商文化才能踏上成功大道。簡單如

握手也有一番影響。例如澳洲及美國人喜歡選擇有力的握手，法國人則喜歡輕輕的一握，而英國人則喜歡力度適中，須要多加學習。

一、磋商見面禮

在中國內地，見面禮與手信是磋商的必需品。大禮則在乎對方地位。外商接受手信或禮品與否，則視乎其國家文化背景。

• 預期（expected）在首次見面有手信禮品的：歐洲包括波蘭、捷克、俄羅斯及烏克蘭。拉丁美洲則包括了哥倫比亞、波利維亞、哥斯達黎加。至於亞太區，則有印尼、日本、馬來西亞、台灣和泰國。

• 預期在第一次見面後有手信禮品的：歐洲包括西班牙、葡萄牙；拉丁美洲則包括巴西、智利、巴拿馬、秘魯等；北歐包括了芬蘭和挪威。

• 不預期手信禮品，只接受間中手信：澳洲、美國；歐洲包括英國、法國、匈牙利及意大利；拉丁美洲有烏拉圭；北歐有丹麥；中東有沙地阿拉伯。

至於禮品及手信也有規律，例如美國的客户只能接受價值美金二十五元以內的禮品；那些恐怕禮品是賄賂誘餌的國家，例如馬來西亞，雖然預期有手信，接受也考工夫。禮品最好沒有公司的名稱標誌，因為這會導致其他人以為是誘餌。希臘、西班牙、葡萄牙對此特別敏感。至於新加坡的商戶，有時會拒絕三次才肯接受。

禮品選擇必須是高素質，這代表了中小企對素質的看法。當然，對於某些宗教信仰，我們要特別小心。如猶太人及回教徒，不可給豬皮革（pig skin）所造的禮品；也不可以用牛皮（cow hide）所造的禮品送給印度人。

二、磋商時的服裝規律

Susan Werner（The Protocol School of Washington, D. C.）是美國磋商服裝規律的專家，經驗豐富，更曾擔任World Trade Center磋商禮儀顧問，她指出只有30%的企業對外推廣成功，問題並不是價格，或是素質，只是不了解對方的外交禮儀，服裝是其中的重要一項。

• 除了美國及香港有星期五便服（Casual Friday）的習慣，對於其他國家，磋商便是磋商，那有便服之言。出席時一定是套裝。更以深藍色為主。吹的顏色也有講究。試看看在不同場合，國家領導人胡錦濤及英國首相貝理雅

都選了白襯衫及紅領呔，因為紅領呔象徵在談判上具有優勢。

- 女性方面，不要佩戴太多飾物，因為會阻礙視線，使對方不能集中討論內容。男性的手表也反映其處事態度，不要太時尚，保守的款式較為得體。

三、奉上名片的一剎那

每當外商到香港或中國大陸，其公司一定提供接收名片禮儀的培訓，香港的中小企對此並沒有深入研究。

- 美國對交換名片並不甚重視，但得知香港及中國大陸對於名片的重視程度，美國企業不僅印上名片，更提升出外員工的地位，使磋商有竹門對竹門，木門對木門的優先條件。筆者不時也取笑他們，是否竹門作鋼門用，銷售員變成副總裁呢？

- 名片的厚薄代表了企業對素質的要求，在交換名片的一剎那，厚薄說明了一切，未開口，對方已經形成對我們處事的觀感。

- 收了名片後的一剎那反應很重要，不要一眼也不看便放進公事包內，要細心觀看，但時間是三秒，不可以觀看太久也不可以當着外商面前，在名片上寫字記錄。

四、磋商與進餐用膳

不同文化對磋商進餐用膳，也有不同看法。外商也往往借進餐的機會，細心摸索我們的為人。

- 對於美國客戶而言，進餐實在由於肚餓，所以進餐時也會磋商，沒那麼拘謹。

- 至於歐洲國家，進餐用膳是社交禮儀，希望大家多加了解。並沒有所謂working lunch。這特別是意大利及法國，話題廣泛，包括政治、藝術、運動、經濟等。進餐用膳可以超過兩小時。故此，成功之道有賴我們對這些國家各方面的認識。

- 濃味菜是大忌，中國人到了外地往往懷念中國菜，一有機會便到唐人街，吃完了濃味菜，要注意口腔清潔。酒酣耳熱後酒精會作怪，故此千萬不可飲酒。

- 用膳時勿談得興起，口沫橫飛，要有社交禮貌，外商很注重飲食衛生，切記用公筷。

- 其次，香港人心急，希望早些得到結果，在進餐時剛坐下不久，便進入磋商正題，這也是大忌。

五、不要以為說笑話是風趣

- 說笑話以為風趣，這特別是那些中小企的管理人，在國內太久，或接觸太多應酬場所，以說笑話而自豪。用膳時切記不可亂言。

成功銷售錦囊

成功銷售一定要磋商；磋商之道，一定要了解對方。以下是為中小企市場推廣日所寫的贈言：

- 磋商時請全程關掉手機，特別是歐洲國家如挪威。

- 準時到約定的時間與地點，外商並不接受交通阻塞和不熟悉地點的借口。

- 北美洲磋商文化並不一樣，加拿大的營商計劃比美國更詳盡，計劃較長線。

- 雖然大家都以價還價，但希臘人與塞浦路斯人特別喜愛這方面的比賽。

- 北歐男女平等，任何約會都應在下午三時前，因為有時是父親，有時是母親買菜或接子女放學。

- 德國人不只是在磋商時拘謹，其他時間也如是，千萬別以為熟悉了，便隨口直呼其名。德國人於交際時，即使大家熟悉也稱對方為“Sie”。

- 最近冰島對外投資蓬勃，只不過他們很類似德國人的拘謹，但營商思想比較開放和直接。

- 意大利商人感到時間是上天給大家認識談天的，故此常說笑話，中小企要有心理準備，在米蘭，二十分鐘的遲到是必然的；在羅馬，三十分鐘的遲到也是例牌；在南方，四十五分鐘的遲到是一定的。

- 蘇聯人對自己國家的藝術界、文學界、音樂界極為重視，極看不起那些對蘇俄文化一無所知的人。

- 澳洲人不希望其他人批評其國家，也不喜歡任何奉承。

- 瑞典商人不喜歡那些離群出眾的人士，合群團隊最重要。

- 英商在磋商時常採用本地術語，不了解其文化便往往誤解其意思。

- 美國人很現實，時間是金錢，磋商講利潤，多年營商關係可以一朝了，比任何國家還現實。

電郵：agatha.fraser@gmail.com