It's Your Career

## 工作萬花筒：培養你的國際觀——與來自不同文化背景的人一起工作

- 近 70% 的經營者和專業管理者認為，發展全球性的競爭力對於他們公司未來成功與否是極其重要的[1]。
- 有效能的全球性領導者須具備以下五種重要的態度、知識、技巧與能力：多元文化敏感性／意識、有效溝通、戰略性思考的領導能力、對他人的影響力、尊重不同的聲音[2]。

在你的職業生涯中，你一定會與來自不同國家不同的人一起工作，他們的母語可能跟你的不一樣，而他們與生俱來的一些習慣和風土民情，也和你所熟悉的明顯不同。你可能很難理解那些人的行為舉止，也可能認為這些差異性讓你很難與他們一起工作或溝通。歡迎來到 21 世紀！這就是何以發展你的國際觀——特別是你的文化智能有多麼的重要了！當你要發展你的全球性競爭力時，要以「我是與眾不同的」這種宏觀的眼界作為開始，而不是「他們跟我不一樣」。

你該怎麼做來增加自己與不同文化背景的人一起工作的能力呢[3]？

1. **要了解你自己的開放程度和跨文化經驗的信心：**有些人就是無法像其他人一樣放得開，對於新的、不同的經歷也無法輕鬆以對。如果你是這種人，就得從頭開始，把自己看得渺小、試著克服恐懼和抗拒，訓練自己要仔細聆聽那些不熟悉我們語言的人。也許你可以試著嘗試菜單上不一樣的選項，或者去認識班級中來自其他文化背景的同學，你的目標應該是要擴大自己的舒適圈。
2. **若非有證據顯示相同，則假設別人與我們不同：**大多數人有種傾向，除非證明是不同的，否則都會認為別人跟我們一樣。且讓我們試著用反向思考，承認那些來自不同文化背景的人，他們就是會用不同的方式溝通、行為舉止也不一樣。仔細地觀察這些來自其他文化背景的人，他們彼此關係如何、他們的互動方式跟自己文化中的人們有何不同。然後，你就可以用觀察到的方式，試著和他們互動，這個方法有助於避免發生尷尬的情形。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3. **強調描述而非解釋或評價**：不要驟下判斷，直到你已經觀察並經由所有相關文化的面向分析了情況。描述強化了觀察，有些風俗民情跟你習慣的並不一樣，但是這並不表示它們是錯的或是比較差。
4. **展現同理心**：當你在嘗試了解一個來自不同文化者的語言文字、動機和動作時，要試著從那個文化中的面向去詮釋，而非從你自己的角度來看。
5. **把最初的解釋當作是假設**：如果你對自己的解釋有所懷疑，便透過觀察來自不同文化的人來確認其是否正確。把你最初的解釋當作是正在發展中的假設而非確定的事實，非常小心地留意回饋，以避免嚴重的溝通不良和其他衍生的問題。
6. **在跨文化議題與作法上自我訓練**：雖然我們相信你在課堂（和課本）上學到了很多有關跨文化的規範、作法和行為，但是，你至少還可以學習到另外三種額外的方法！要怎麼做呢？第一，藉由旅行獲取國際經驗，自費去國外短期學習，也許你可以在國外上課一整個學期，就可以把自己沉浸在不同的文化中。甚至於依照自己的國外學習計畫，可以取得一些海外的工作經驗。你也可以參加國際志工計畫，假如這些旅行對你是無法克服的障礙，你就仍然沒有擺脫困境！第二，待在你原來的地方，主動去認識其他的國際學生，了解他們的國家。考慮參加一個或多個單一文化及多元文化活動，可能是由單一文化單位（例如拉丁美洲）或者多元文化學生組織所主辦。第三，利用線上工具來學習更多跨文化的差異之處，最起碼，你也可以開始注意全球性的新聞報導。
7. **留下好的第一印象**：在不同的文化裡，連打招呼問候也都是不一樣的。在美國，通常就是握握手；但是，在歐洲和南美洲有些國家卻常常用擁抱和親臉頰來示好；在日本，則需要用兩隻手遞上名片。

全球化是多數公司想做的事。一項針對美國製造業公司所做的研究發現，在多個國家經營的公司，其銷售額是純國內營運公司的 2 倍，獲利也明顯高於國內公司[4]。促成成功的因素很多，其一是與生俱來的全球宏觀性。也就是說，有些美國公司在國際市場上表現極為亮眼，因為它們的經營者往往是在國外出生或是第一代的美國人[5]。例如， Facebook 的共同創辦人 Eduardo Saverin 是巴西企業家。其他的研究也發現許多證據顯示，跨國營運會增加美國公司的價值[6]。然而，假如管理者不仔細觀察全球環境的變化，或在他們計畫、組織、

禁止擅印 侵權必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

領導、控制下不考慮特殊的地理特性，他們在全球的成功便會受限。在這一章裡，我們將討論管理者在全球環境中管理時所面臨的問題。

## 這些公司屬於哪個國家？

想了解全球市場的變遷，一個方法是思考一些常見產品的原產地。你可能會驚訝地發現，許多你以為是美國公司生產的產品，其實並不是！做做下面的測試[7]，答案列在本章最後一頁。

1. Tombstone 和 DiGiorno 冷凍披薩公司屬於哪個國家？
   (a) 義大利　(b) 美國　(c) 加拿大　(d) 瑞士
2. 交通網路公司 Uber 的總部位於：
   (a) 波蘭　(b) 英國　(c) 美國　(d) 德國
3. Rajah 調味料公司屬於哪個國家？
   (a) 美國　(b) 巴西　(c) 印度　(d) 瑞士
4. 擁有 Dos Equis、Tecate、Sol 啤酒產品的公司屬於哪個國家？
   (a) 荷蘭　(b) 墨西哥　(c) 美國　(d) 哥倫比亞
5. 《美國達人秀》(The America's Got Talent) 是總部設在哪裡的特許加盟節目？
   (a) 美國　(b) 英國　(c) 義大利　(d) 西班牙
6. Chobani 希臘優格是哪裡的公司所有？
   (a) 日本　(b) 法國　(c) 美國　(d) 印度
7. Swatch 手錶的製造商位於？
   (a) 德國　(b) 美國　(c) 瑞士　(d) 巴西
8. 英國《獨立報》(*Independent*) 是哪裡的公司所有？
   (a) 俄羅斯　(b) 英國　(c) 南非　(d) 加拿大
9. Spotify 是哪裡的公司所有？
   (a) 瑞典　(b) 英國　(c) 美國　(d) 加拿大
10. 「糖果傳奇」(Candy Crush Saga) 手機遊戲是哪裡的公司開發出來的？
    (a) 美國　(b) 瑞典　(c) 法國　(d) 日本

你答得如何？你是否發現日常用品中有很多產品並非美國製造？或許你沒發現！多數人並不清楚當今「市場全球化」的本質。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

## 3.1 你的全球觀點是什麼

對德國、義大利或印尼人來說，能講三、四種語言很稀鬆平常。在中國，一半以上的小學生已開始學英語；然而，大部分的美國小孩在學校卻只學英語——只有一小部分學生學習中文[8]。從小學到大學，由於課程的減少或取消，許多學生沒有機會學習外語。幾十年來，外語課程的開設持續減少，許多學院和大學已取消必修外語課程才能拿到學位的規定[9]。這也難怪專家指出，美國有「外語赤字」[10]，連美國的教育部長都感嘆：「美國有許多經濟競爭對手是多語社會，然而美國距離多語社會的境界還很遠[11]。」美國人通常覺得英語是唯一的國際商務語言，沒必要學習其他語言，這可能導致未來的問題。英國文化協會 (British Council) 委外進行的調查顯示，只依賴英語有礙英國和美國的未來競爭力[12]。外語熟練度是成交的關鍵，例如，義語、法語、西語都有分「您」和「你」（一個用於正式場合，一個用於非正式場合）；在義大利，商務洽談時，使用正式的 lei 比較合宜，與朋友交談時，則用非正式的 tu。

**狹隘鄉土主義**

用自己的觀點看世界，無法體認到不同人們之間的差異。

單一語言主義代表**狹隘鄉土主義** (parochialism) 的觀念，抱持這種態度的人用自己的觀點看世界[13]，他們不認同其他人的生活及工作方式，他們漠視外國的價值觀及習俗，硬是以「我們比他們好」的態度來面對外國文化。管理者在面對全球市場時，可能會有這種狹隘的觀念[14]。事實上，面對全球市場的態度，基本上可分為三種。

**本國取向態度**

認為最好的工作方法是母國所用的方法。

第一種是**本國取向態度** (ethnocentric attitude)，這是一種狹隘的鄉土主義想法，認為最好的工作方法是**母國**（公司總部所在國）所用的方法。抱持這種態度的管理者認為，國外人員沒有媲美母國人士的專業技能、知識或經驗，所以無法和本國員工做出一樣好的決定。因此，在重要決策及關鍵技術上，他們多半不相信外國員工。

**多國取向態度**

認為地主國的員工知道在當地經營事業的最好方法。

第二種是**多國取向態度** (polycentric attitude)，認為**地主國**（國外分支機構的所在國）的員工知道在當地經營事業的最好方法。抱持這種態度的管理者認為，每一國的營運都有其不同且難以掌握之處，所以他們會儘量讓外國員工自行找出最好的經營模式。

**全球取向態度**

把焦點集中在找尋全球最好的工作方法與人才上。

最後一種是**全球取向態度** (geocentric attitude)，這種態度是把焦點集中在找尋全球最好的工作方法與人才上。抱持這種態度的管理者擁有全球化的眼光，他們跳脫國家的框架，積極向世界找尋最好的工法及人才。例如 Nissan 及 Renault 的執行總裁 Carlos Ghosn，出生於巴西、

著作權所有 侵害必究



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

父母是黎巴嫩人、於法國受教育，精通四國語言。在全球化競爭中，他可說是「當代企業領袖的代表」[15]。Ghosn 的背景和視野，讓他對全球環境的管理有更全面的認識——這正是全球取向的態度。全球取向態度需徹底排除本國取向的想法，並試圖了解不同文化的差異。這是全球化環境中，成功管理者應有的態度。Renault 另一位全球取向型的資深管理者是 Carlos Tavares，他最近獲任為寶獅雪鐵龍集團 (PSA Peugeot Citroen) 的執行長[16]。他也會四種語言，曾在日本、歐洲、北美、南美掌管汽車事業。全球取向態度需要消除狹隘的心態，培養對跨文化差異的理解。在當今的全球環境中，成功的管理者需要採用這種方法[17]。

## 3.2 了解全球貿易環境

全球化環境中很重要的一項特色是全球貿易。全球貿易不是新名詞，不同國家或組織間的貿易往來已有上千年的歷史[18]，就像本章開頭的小測驗所看到的，全球貿易仍會持續成長。全球貿易主要是靠兩股力量運作：區域貿易聯盟和確保全球貿易運行的貿易機制。

### 3.2.1 區域貿易聯盟

在過去，全球競爭是指「國與國之間的競爭」，如美國與日本、法國與德國、墨西哥與加拿大。但現在，全球競爭因地區貿易結盟與共同協議的簽訂，如歐盟、北美自由貿易協定及東南亞國協等，而有了新的定義。美國聯邦政府的國際貿易局網站 (www.trade.gov) 上有一份完整的貿易聯盟清單。目前有 200 多個國家至少參與一項區域貿易協定[19]。光是美國，就與 75 個國家簽署了協議[20]。

每個國家是基於各種政治和國家安全原因而加入區域貿易聯盟，主要是為了刺激經濟成長。降低貿易壁壘（例如對進口商品課徵關稅）可為聯盟參與國的企業打開新的市場，例如，美國汽車製造商福特 (Ford) 和通用汽車 (General Motors) 從多種地區貿易聯盟中獲益匪淺。北美自由貿易協定為福特、通用汽車等美國汽車製造商帶來明顯的經濟效益。這些公司可以在勞力成本低於美國的墨西哥設廠。北美自由貿易協定也允許那些公司在不受關稅約束下，在美國銷售那些汽車。

著作權所有，侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

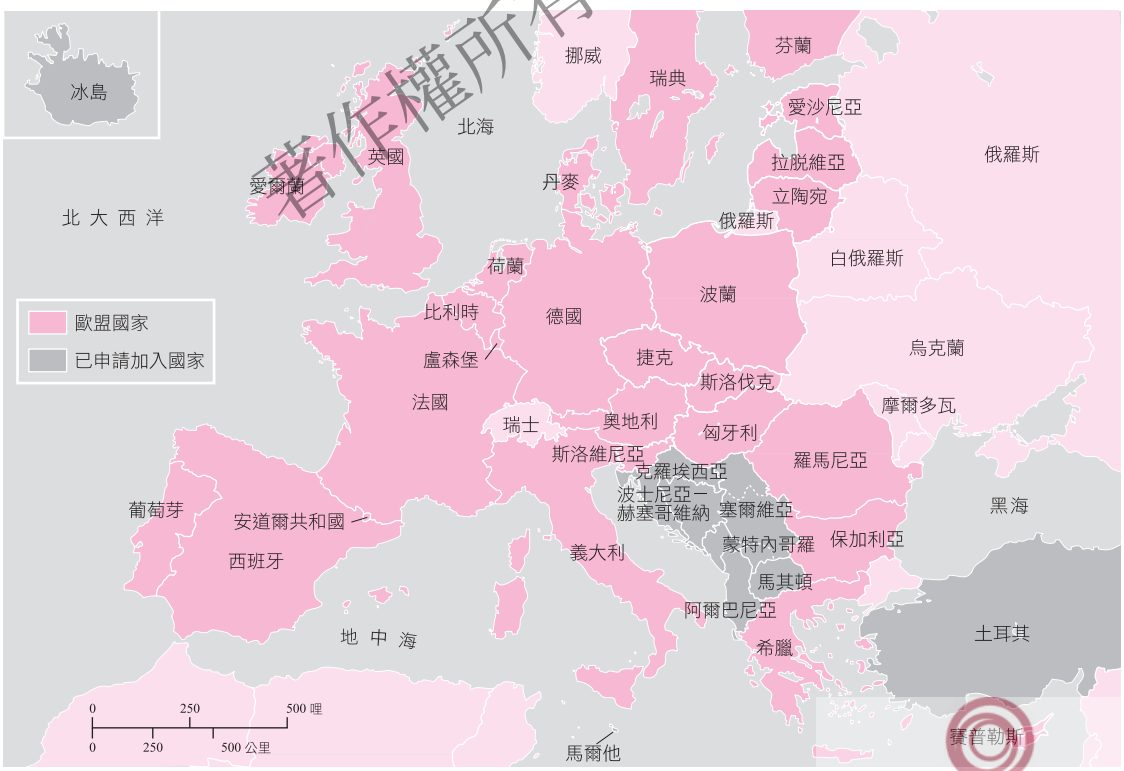
## 歐盟

歐盟

由 28 個歐洲國家組成的單一經濟與貿易實體。

歐盟 (European Union, EU) 是由 28 個歐洲國家組成的經濟政治聯盟，另有 5 個國家（阿爾巴尼亞、前南斯拉夫的馬其頓共和國、土耳其、蒙特內哥羅、塞爾維亞）已申請加入聯盟（見圖表 3-1）；此外還有 2 個潛在的候選者（波士尼亞與赫塞哥維納、科索沃）[21]。這些國家必須符合歐盟的標準方能加入，這些標準包括：民主、法治、市場經濟，並遵循歐盟對政治與經濟統一的目標。歐盟是由歐洲 12 個國家於 1992 年成立的，當時的初衷是希望整合歐洲的經濟勢力，以對抗美國及日本。在歐盟未成立以前，歐洲各國都有各自的邊境管制、稅收、津貼補助、國家政策、策略性保護產業等。這些交通、就業、投資及貿易上的界線，使歐洲企業在經濟發展上受到很大的限制。歐盟成立後，這些障礙已不存在，歐盟所代表的經濟力量相當可觀。目前，歐盟的正式會員國涵蓋的人口近 5 億，佔全球 7% 的人口[22]，也佔全球進出口總額約 16%[23]。2016 年 6 月，英國公民投票決定脫離歐盟，因為他們覺得自己的需求和利益正轉向規模更大的歐盟，移民、法律、經

**圖表 3-1　歐盟地圖**




資料來源：Data based on: “EU Member Countries on the Road to EU Membership”, www.europa.eu.

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

濟政策上也出現了衝突。英國認為，脫歐成為獨立的實體比較有利。雖然英國脫歐的過渡期可能會拖上好幾年，但英國這次脫歐公投對英國和其他歐盟國家都有重大的意義。「英國將不再是歐盟成員國」這個事實，為其他國家的公投脫歐敞開了大門，最終可能導致歐盟解體。

當共同貨幣**歐元**(euro)開始流通時，歐盟的整合又往前跨了一大步。28 個會員國中已有 18 個會員國採用歐元，所有新的會員國都必須使用歐元，只有丹麥、英國及瑞典獲准為例外[24]。另一項推動整合的政策，是發展一套歐盟憲法。歐盟領袖努力了近十年，以制定強化歐盟的條約並推舉總統。由 28 個會員國所共同簽訂的《里斯本條約》（或稱《改革條約》），為歐盟提供法律的共同架構，以面對氣候、人口變遷、全球化、安全、能源等方面的挑戰。許多人相信歐洲若是更團結，就能在世界舞台上握有更多的權力與立足之地，誠如義大利的前總理及歐委會主席所言：「歐洲在全世界愈來愈沒分量了[25]。」

歐元

一種單一的歐洲共同貨幣。

過去幾年，歐盟及其會員國跟全球許多地區一樣，陷入經濟困境。然而，情況正在好轉。從 2013 年年中開始的經濟復甦，預計將持續蔓延到各國並不斷增強。歐洲經濟得益於許多因素，油價仍然不高、全球成長穩定、歐元持續貶值[26]。

歐盟經濟體比美國和中國更大，也是供應全球產品與服務的主要來源。隨著歐盟的成員國共同努力解決該地區的經濟問題，並再次彰顯其經濟實力，以及成功的歐洲企業持續在全球經濟中扮演要角，這個地區貿易聯盟的重要性將會持續演變。

## 北美自由貿易協定及其他拉丁美洲條約

1992 年當墨西哥、加拿大、美國達成**北美自由貿易協定**(North-American Free Trade Agreement, NAFTA)的共識時，一個巨大的經濟結盟就此產生。以國內生產毛額 (GDP) 來看，NAFTA 是全球第二大的貿易聯盟[27]。從 1994 年 NAFTA 生效到 2014 年間，加拿大和墨西哥對美國的進口額分別成長了 212% 和 637%；美國對加拿大和墨西哥的出口額分別成長了 211% 和 478%[28]。換算成數字的話，光是 2014 年， NAFTA 成員國之間的貿易額就高達 1.1 兆美元。消除自由貿易的壁壘（關稅、輸入許可證的要求、海關使用費）強化了這三國的經濟實力。儘管移民美國的人數在 2005 年前後持續上升，墨西哥國內的結構改善提高了生活水準[29]。2005 年以後， NAFTA 的正面效益在汽車製造業等新的出

北美自由貿易協定

由墨西哥、加拿大、美國政府所達成的移除貿易障礙協定。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

口產業中明顯地展現出來，這有助於縮小美國和墨西哥之間的工資落差。隨著收入差距的縮小，墨西哥人離鄉背井的動機愈來愈小[30]。儘管簽訂貿易協定之初引發了不少批評，但 NAFTA 仍是當今全球經濟中的強大力量[31]。



北美自由貿易協定 (NAFTA) 使總部位於墨西哥的商業烘焙公司 Grupo Bimbo 更容易在美國各地運營。自 NAFTA 簽署以來，Grupo 的子公司 Bimbo Bakeries USA 麵包店已發展成為美國最大的烘焙公司，擁有 22,000 名員工、11,000 個配銷管道、60 多家麵包店，包括呈現在這裡的玉米餅廠。

圖片來源：Owen Brewer/ZUMA Press/Newscom

其他拉丁美洲國家也加入自由貿易協定。1994 年，哥倫比亞、墨西哥、委內瑞拉率先簽署一項經濟協定，取消了進口關稅。另一項協議是「中美洲自由貿易協定」(U.S.-Central America Free Trade Agreement, CAFTA-DR)，該協定促進了美國與 5 個中美洲國家之間的貿易自由化：哥斯大黎加、薩爾瓦多、瓜地馬拉、洪都拉斯、尼加拉瓜、多明尼加共和國。CAFTA-DR 地區是拉丁美洲第三大出口市場，僅次於墨西哥和巴西，也是全球第十三大出口市場[32]。美國也與哥倫比亞簽署一項貿易協定，據說那是「簽署 NAFTA 以來，美國與拉丁美洲國家達成的最大貿易協定」[33]。2012 年美國與哥倫比亞的自由貿易協定 (U.S.-Colombia Trade Promotion Agreement, TPA) 生效後，美國出口到哥倫比亞的工業品中，有 80% 以上變成免稅[34]。另外，還有由 10 個拉丁美洲國家組成的南方共同市場 (Southern Common Market, Mercosur)。有些南美人認為 Mercosur 是對抗其他全球經濟力量（特別是 EU 和 NAFTA）的有效方法。

## 東南亞國家協會

東南亞國家協會

由 10 個東南亞國家組成的貿易聯盟。

**東南亞國家協會** (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN) 是由 10 個東南亞國家組成的貿易聯盟（參閱圖表 3-2），東南亞國協地區的人口逾 6.25 億，國內生產總值合計約 2.4 兆美元[35]。另有中國、日本、南韓組成的團體稱為 ASEAN+3，三國領袖曾碰面討論貿易議題。另外，印度、澳洲、紐西蘭的領袖也加入 ASEAN+3 的貿易論壇。東南亞 16 個國家成立貿易集團最大的阻礙，是缺乏推動區域整合的主力。儘管亞洲文化強調建立共識，「ASEAN 的最大問題在於，單一成員國不願為共同利益犧牲」[36]。雖然東南亞各國的領袖都同意，密切的

著作權所有，侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

區域整合能促進經濟成長，但由於 ASEAN 各會員國間的貧富差距很大，且各國的標準南轅北轍，要達成共同標準非常困難[37]。然而，近期全球經濟不景氣所帶來的挑戰，影響該區的許多國家，也加強了區域整合的意願。2010 年 1 月 1 日，中國與 ASEAN 已達成自由貿易協定，使這個聯盟成為世界第三大貿易集團[38]。

雖然有許多挑戰與限制，地區整合仍持續進展。亞洲地區成長快速，ASEAN 及其他亞洲貿易聯盟在全球的重要性與日俱增，其未來的影響力將可能和 NAFTA 及 EU 等量齊觀。

**圖表 3-2　東南亞國家協會地圖**




資料來源：This infographic was first published for IBA Global Insight online news analysis, 30 July 2013, [available at www.ibanet.org] and is reproduced by kind permission of the International Bar Association, London, UK. © International Bar Association.

## 其他地區的聯盟

世界的其他地區亦有不少貿易聯盟，例如由 54 個非洲國家所籌組的非洲聯盟 (African Union, AU) 在 2002 年成立，其理念是「建立一個整合、繁華又和平的非洲，一個由其公民推動及管理的非洲，以成為國際舞台上的蓬勃動力」[39]。這個聯盟的成員打算執行一項經濟發展計畫，使非洲國家有更密切的整合。如同其他的貿易聯盟，非洲國家也希望透過聯盟來增加會員國在經濟、社會、文化、貿易上的利益。此聯盟的意義非常重大，非洲的經濟產值正以前所未有的速度成長，非洲與中國的貿易關係也更加穩固[40]，GDP 的年成長率平均為 4.8%，

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

僅次於亞洲。此外，非洲正經歷一段前所未有的政治穩定期，各國政府逐漸對產業放鬆管制，並極力投入公共建設的發展[41]。

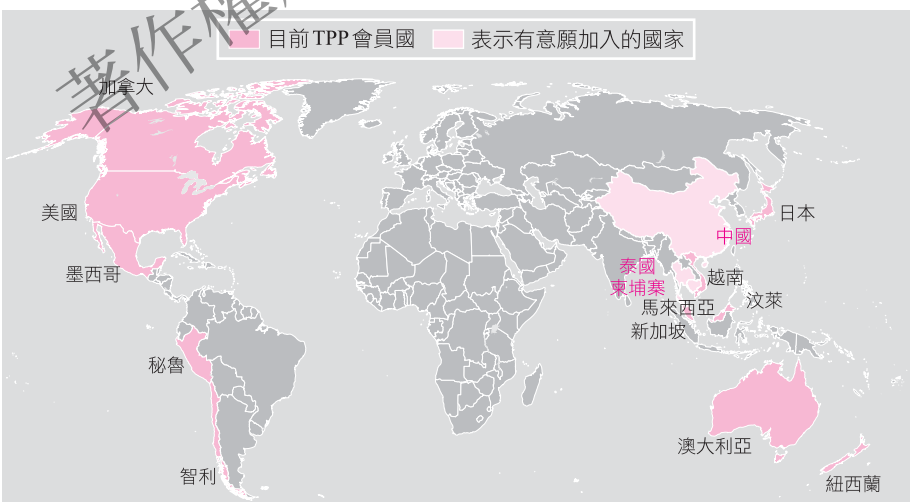
東非五國——蒲隆地、肯亞、盧安達、坦尚尼亞、烏干達——組成了共同市場，稱為東非共同體 (East African Community, EAC)[42]。此協議規範各國可免稅跨界交易。雖然 EAC 仍需要一些時間才能施行，但它的下一步是打算建立貨幣聯盟。

另外，由 8 個國家（印度、巴基斯坦、斯里蘭卡、孟加拉、不丹、尼泊爾、馬爾地夫、阿富汗）所組成的南亞區域合作協會 (South Asian Association for Regional Cooperation, SAARC)，也從 2006 年開始撤除關稅[43]。其目的與其他地區的聯盟相同，都是要讓物資及服務的流通更順暢，並持續與區域外的國家進行降低關稅的談判[44]。

最後，2015 年，12 個國家簽署了名為「跨太平洋夥伴關係協定」(Trans-Pacific Partnership, TPP) 的貿易聯盟條款[45]。參與該協議的國家包括美國、加拿大、墨西哥、日本、澳洲，以及太平洋地區除中國以外的 7 個國家（見圖表 3-3）。該協議生效的話，將影響全球約三分之二的經濟投入，使它成為有史以來最大的貿易聯盟之一。其中一項條款是取消 1.8 萬多項導致跨國貿易關係成本高昂的關稅。

著作權所有 侵害必究

**圖表 3-3　跨太平洋夥伴關係協定地圖**




資料來源：Data based on AFL-CIO, www.aflcio.org, October 16, 2015./AFL-CIO.

由上述討論可以看出，全球貿易正通暢地運行。各地區的貿易聯盟持續發展，各會員國都相信結合並強化彼此的經濟地位對大家最有利。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING