

国际商务潜规则

The World's Business Cultures
and How to Unlock Them

(英) 巴里·托马林 (Barry Tomalin)

(英) 麦克·尼克斯 (Mike Nicks)

著

鄢晓媛 译



当代中国出版社

Contemporary China Publishing House

国际商务 潜规则

The World's Business Cultures
and How to Unlock Them

(英) 巴里·托马林 (Barry Tomalin) 著
(英) 麦克·尼克斯 (Mike Nicks)
鄢晓媛 译



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

国际商务潜规则/(英)托马林,(英)尼克斯著;鄢晓媛译.
—北京:当代中国出版社,2008.8
ISBN 978-7-80170-742-0

I. 国… II. ①托… ②尼… ③鄢… III. 国际贸易—商业经济—文化—研究 IV. F740

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 119606 号

The World's Business Cultures and How to Unlock Them by Barry Tomalin and Mike Nicks
Copyright: ©2007 by Barry Tomalin and Mike Nicks
This edition arranged with Thorogood Publishing
through Andrew Nurnberg Associates International Limited
2008 CONTEMPORARY CHINA PUBLISHING HOUSE
All right reserved.
©2008 中文简体字版专有出版权属当代中国出版社
未经版权所有人书面同意,不得以任何手段复制本书任何部分。
版权合同登记号 图字:01-2008-3783

出 版 人 周五一
策划编辑 闻 洁
责任编辑 宗 边 闻 洁
特约编辑 李 季
责任校对 郭 雪
封面设计 古 手
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱:ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010)66572152 66572264 66572154 66572155
市 场 部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京振兴华印刷厂
开 本 680×1020 毫米 1/16
印 张 15.25 印张 104 千字
版 次 2009 年 1 月第 1 版
印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷
定 价 33.00 元

版权所有,翻版必究;如有印装质量问题,请拨打(010)66572159 转出版部



前言

当你要飞往另一个国家拜访客户而去机场候机时,你感到疲劳过度,焦躁而紧张。不知为什么,你隐隐地觉得自己与对方的关系有点不对,对方不能确切地理解你的意思,而你也搞不懂对方到底在想什么。情势很不明朗,而合同期限却迫在眉睫。

如果你曾经遇到过上述情况,那么本书将对你有所帮助。我们编写此书的目的正是为了帮助国际商务人士建立良好的商业合作关系并达成所期望的交易,而不至于陷入死胡同或者出现令人尴尬的错误。我们期望能帮助你从他人的角度看待世界,这一过程被称为“文化意识”。在这个全球化的时代,再没有比了解“文化意识”更迫切的需求了。

巴里·托马林(Barry Tomalin)

麦克·尼克斯(Mike Nicks)



译者序

当中国越来越多地参与国际化进程，当联想、华为、TCL 这些中国企业的佼佼者率先踏上跨国并购的征途，当 2008 年奥运会让世界对中国的认识达到了前所未有的程度……我们也越来越多地发现，来自中西方文化差异的声音远远超过一般文化认同的声音。我们看到，企业并购，特别是跨国企业并购，是一个“战场，而不是一个铺满了玫瑰的温床”；我们听到，国外传媒（如 CNN、VOA）对中国的报道不时出现偏颇；我们意识到，在全球化的浪潮中，不仅仅有合作、认同和微笑，也存在抗拒、敌对和恐惧。现在，跨文化交往中的文化冲突问题越来越受到人们的关注，因此，我们有必要正确认识不同国家和地区的文化背景及其差异，用客观多元的角度认识各种差异，从而使各种交往效率更高并赢得成功。

本书作者托马林和尼克斯是跨文化交流研究的专家，两人均在国际文化交流方面颇有研究。本书的推出就是为了帮助中国商务人士更好地了解世界各国，尤其是未来全球最强大国家的商务文化，避免前人犯过的错误，更好地进行有效沟通。我们无需经过几十年的时间总结一套经验，再开始进行有效的跨国跨文化交流，本书就是最好的参考和借鉴读本。

本书深入浅出地对目前跨文化研究领域各种专业概念进行了解释，提出了简单明了的模型、表格或曲线，读者可根据自己的实际情况，套用适合自己的模型工具来提高使用本书的效率。

2008年奥运会对中国来说，这只是一个开始。通过奥运会，世界对中国的了解更加深入，中国与外国的经济交往必将迅速增多。在与国际社会展开经济合作的过程中，如何获得对方的认同，则成为摆在跨国商务人士面前的一个日益紧迫的课题。

当然，研究东西方商业文化差异背后的原因，并非本书的任务。本书提供的是对实践的总结和建议，并不讨论学术理论。书中对十个国家分别展开介绍，穿插大量有启发性的实例，为读者提供了可资借鉴的第一手经验。

在阅读本书的过程中，读者也会由此展开一些有意义的思考，探究东西方为什么会有这些差异，进而从历史、地域、人文等角度去思考这些问题。你可能会发现，这是件多么有趣的事情！

感谢闻洁老师给我这次翻译机会，使我能了解到巴里·托马林（Barry Tomalin）和麦克·尼克斯（Mike Nicks）这两位文化研究专家的思想与实践。当然，任何人的观点都会受到自身环境的限制，我们应该用辩证的观点来看待，在此，祝各位读者能从本书中有所收获。

在翻译本书的过程中，家人一直默默支持着我，在此向我的父亲鄢卢陵、母亲胡朝慧和姐姐鄢榕表示深深的感谢。对王荣床、李晓艳、杜昊、何潇对我的翻译稿件期间提供的帮助，一并致谢。本书在翻译中，难免有疏漏之处，敬请各位读者批评指正。若有任何问题，请发邮件至 yanxiaoyuan_hb@sina.com 与我联系和探讨。

鄢晓媛

2008年8月5日 于北京



目录

第 1 章 充满风险的商务活动

10 本章关键点

第 2 章 如何了解世界各地的文化

11 找到了解各种文化的钥匙
12 建立最初的信任关系
14 实践是认知各种文化最好的办法
18 理解文化中的不同价值观
18 与商业伙伴建立友谊
18 掌握文化商业模型的必要性
19 商业模型中的 5C 概念
20 小心时刻存在的刻板观念
25 影响商务文化的其他因素
26 本章小结
26 本章关键点

第 3 章 如何理解人们的思维方式

29 决定思维方式的六个因素
34 价值观：了解不同文化的关键
40 正确了解各种文化的六原则
40 本章小结
41 本章关键点

第4章 如何建立不同的 文化行为方式

在商业行为中学会改变自己	48
为什么是我?	44
理查德·李维斯的三种文化类型	49
本章小结	54
本章关键点	55

第5章 如何提高文化敏感性

依靠洞察力	57
认识自己的文化特征	57
对比自己与合作伙伴的文化特征	69
解释自己的文化特征	69
80/20 法则: 你的努力会得到对方的认可	70
发生矛盾后, 需要问自己三个问题	71
解决的方法: RADAR	72
国际意识的影响力	78
跨文化敏感性的六个个体特征	79
本章小结	81
本章关键点	81

第6章 如何进行商务交流

用英语交流时需要注意的事项	84
怎样解决交流中遇到的文化差异	91
交流时不要立刻进入主题	97
针对不同的文化定制不同的发言稿	97
要撰写清晰的电子邮件	99
本章小结	101
本章关键点	101

第7章 领导力与决策制定

- 104 自上而下的决策还是权利均等的决策?
- 105 公司的组织图真的可靠吗?
- 106 承担责任与学会授权
- 107 不同文化中的等级制度
- 108 集体表决还是个人决策?
- 110 亲历决策可以加速事情的进展
- 111 打破行政管理系统
- 112 保持平等地位的重要性
- 114 本章小结
- 114 本章关键点

第8章 如何与来自不同文化的人共事

- 117 团队的两种类型
- 118 团队人才的甄选
- 119 团队领导力
- 120 团队合作的过程
- 122 三种文化类型如何影响团队的交流
- 123 怎样激励团队的动力
- 125 怎样反馈团队信息
- 126 怎样分布虚拟团队
- 127 本章小结
- 127 本章关键点

第9章 会议与谈判

- 129 会议在哪儿举办?
- 130 参会者是谁?
- 130 会议如何安排?
- 131 人们对会议有怎样的期望?

是否需要会议议程?	131
在会议开始前了解会议礼节	132
让会议的结果更理想?	133
找出文化差异, 改变谈判方式	134
本章小结	138
本章关键点	138

第10章 送礼与款待

怎样送礼物才能体现诚意	140
适度的款待可以事半功倍	144
本章小结	154
本章关键点	154

第11章 2050年世界十大经济强国的 商务文化

在中国做生意	157
在美国做生意	164
在印度做生意	172
在日本做生意	180
在巴西做生意	188
在俄罗斯做生意	195
在英国做生意	202
在德国做生意	210
在法国做生意	217
在意大利做生意	224



第 1 章

充满风险的商务活动



要想从事国际商务，仅仅了解和应用一套各国通用的商务模式是不够的，还必须了解与你打交道的人们背后所蕴藏的文化。

我们现在英格兰中部的一家位于城郊工业区的轻型工程公司，在订制部的办公室里，通过电视屏幕我们就能观察到设计师们手头的工作。他们的工作就是设计能提高游客在旅行中的安全系数和舒适度的产品。正如该公司销售总监坦言承认的那样，这是一家开展橡胶业务的公司。他们的橡胶配件产品有口皆碑，能使火车、轮船、飞机和其他交通工具的零件更流畅地运转，能使旅客的出行更轻松。穿梭在印度火车网上的铁路，往返于波罗的海上的渡船，波音和空客公司的飞机都受益于该公司的橡胶产品。该公司的总部位于瑞典，在 40 个国家设有 100 多家工厂，其产品的原材料来自印度、中国和东南亚的其他国家。

格雷 (Gary) 是英国人，今年 30 多岁，担任公司的采购经理，主要负责工厂的橡胶采购。为他供货的是各地橡胶代理商，这些代理与各大橡胶种植园进行交易，再把橡胶卖给格雷的公司。格雷经常要与印度人、中国人、马来西亚人和泰国人打交道，他深知这不仅仅是给出产品的规格、电邮合同草案和打几个电话那么简单，他还需要与他的国外供应商们面对面地交流。格雷说：“在我与他们见面以前，我不知

道我们讲的是否是同一种商业语言。他们所理解的产品规格跟我所理解的是否一样？他们是否理解我们对产品规格精确性的要求？是否理解及时的交货对于我们的重要性？”

回答他的上述问题正是我们到这里来的原因。作为该公司的顾问，我们要帮助格雷的公司分析其供应商的商业价值观、关注点，并找到合作的最佳方式。这一过程叫做“跨文化培训”。如今，它已成为全球化的商业圈中一个关键的管理工具。

我们正与理查德（Richard）进行面谈，他是负责生产的主管。我们能否帮助他达到目的？现在我们谈论的对象是印度，这个被高盛公司预计为 2050 年全球第三大经济体的国家。我们是否能帮助他了解如何与他的印度供应商们达成最有效的合作？我们是否能帮助他了解如何才不会冒犯对方，是否能确保帮助他们与印度的消费者建立起良好的关系？印度铁路（Indian Railways）是全球雇员最多的雇主之一，拥有 150 万员工，同时也是一个大客户。理查德说：“这就像是一场‘战争’，当你在努力做你的工作时，却发现好像每个人都在用他们自己的方式做他们自己的事。我想知道，这其中的潜规则是什么？”

也许有人对理查德这种用“战争”做比喻的方式感到不解，但是对于在全球化销售和采购活动中的亲历者来说，我们确实会感觉仿佛置身于一场战争中。在战争的语言文化中，战争规则描述了在什么样的情况下对敌军开火是可以接受的。文化不是战争，但是它与战争一样会引起紧张气氛，因为它关系到一个人的行为方式是否正确有效并产生成果。开展国际商务活动就像前行的人们在大雾中摸索——人们有时会迟到、失约、不履行他们承诺过的事，或者你需要不停地催促他们。对于繁忙的经理们来说，这似乎是令人非常恼怒的事，因为这是无意义地浪费时间。但对于伊恩这位销售总监来说，

这其实就是他工作的一部分。在各个大洲都有丰富工作经验的他，不想去计算他在接待室里等候的时间。他说，他能成功的秘诀在于他知道在适当的时候“发火”，而做到这一点，必须了解文化。在瑞典，一旦总公司成立，业务随之清晰，人们根据业务进行计划和日程安排。当合同签订后，你根据要求的规格完成任务，然后及时拿到报酬。但在大多数他工作的国家里，他必须根据他们的天性去判断其工作方式。伊思说：“你必须与人建立良好的关系，有时甚至是在做任何生意之前就得开始这项工作。”对他来说，使他在过去30年的职业生涯中获得成功的关键在于他能了解对方的文化，他深深地知道这其中的奥秘。

要想从事国际商务，仅仅了解和应用一套各国通用的商务模式是不够的，还必须了解与你打交道的人们背后所蕴藏的文化，要能与对方国家的文化产生共鸣。这意味着你必须了解你的客户的商业价值观和商务行为方式，并且能意识到他们的方式可能与你的方式相去甚远。所幸的是，我们现在有大量相关的调查报告和信息数据，你不用再花30年的时间来掌握这场“战争”中的文化潜规则。



通常，人们会在某些事件发生后（比如说与客户的关系破裂之后）才了解到一种文化。而这不过是亡羊补牢，为时已晚了。

无法了解并认同另一种文化往往会导致重大的商业失误。

在英国北部哈罗盖特举办的一次英国特许人事和发展协会（CIPD）会议上，我们询问过一位国际搬迁公司的总监，“谈判过程中，企业一般会在什么时候把对方的商务文化考虑进来？”他的回答令人震惊，“当项目谈崩或者找到不到任何其他原因的时候吧”。看来文化意识经常是人们事后才补的功

课，羊儿被偷了再去补牢。

国际汽车业界有一个非常典型的失败并购案——德国戴姆勒奔驰（Daimler-Benz）汽车公司在与美国克莱斯勒（Chrysler）汽车公司痛苦联姻九年后终于在2007年出售克莱斯勒。伦敦的《金融时报》（*Financial Times*）如此描述这次解体：“所谓的‘对等合并’并非如此，之前的决定只是出于政治的目的而非商业原因。很多戴姆勒的德国高管似乎并不情愿看到梅赛德斯（Mercedes）的生产者与道驰（Dodge）的生产者合作。”

对文化了解上的偏差需要付出昂贵的代价。新东家瑟伯勒斯（Cerberus）是一家风险投资集团，只用了相当于1998年戴姆勒收购价（350亿美元）的1/5就实现了新的收购。同时，在汽车业界圈内，也有成功的跨国并购案例，最显著的要数法国雷诺（Renault）公司与日本日产（Nissan）的联盟了。该案成功的主要原因要归功于雷诺的领导卡尔斯·戈恩（Carlos Ghosn），他使日产起死回生，更因此成为日本人心目中的偶像。戈恩是出生于巴西的黎巴嫩后裔，巴黎理工大学（Ecole Polytechnique in France）工程学学士。在策划雷诺与日产的联盟之前，他拥有在美国、南美和法国工作的经历。这些不同文化区域中的丰富经历无疑为他的商业决策起到了功不可没的作用。实现成功的国际商务管理越来越依靠于对于各种文化的正确理解、合理的财务预算和持之以恒的勤奋。

你或许认为分析文化差异只是在与相隔遥远的人们打交道时需要考虑的问题，而与附近的人们合作则没有必要，比如法国人、德国人或是荷兰人。一次，我们就此采访了一位工程公司的销售总监，该公司位于英国南部的肯特。他坚持认为：“当然，我们之间当然不存在文化差异。”就在同时，他的助理告诉他现在有位荷兰的销售代表打进电话。他气愤地说：“我现在不想跟他讲话，他总是那么粗鲁！”显然，这

位总监并不了解荷兰的文化是倾向于直言不讳的。在商务交往中,这种品质应该令人敬佩,而无须为此大发火光。

约翰·摩尔 (John Mole) 是欧盟地区最有名的商业评论家之一。曾任职于著名的欧洲工商管理学院 (INSEAD), 并出版了一系列畅销书籍, 其中最著名的有《注意举止》 (*Mind Your Manners*) ——一本关于欧洲商务文化和礼仪的指导书。他指出: “记住, 一个与你长相近似的人也可能与你有文化上的天壤之别。” 问题在于我们对对方的期待值。我们会期待中国人, 至少是印度人, 与我们有些不同。而我们会理所当然地认为我们的近邻, 尤其是近海岸的人, 包括荷兰人、德国人和美国人与我们差不多。



一个与你长相近似的人也可能与你有文化上的天壤之别。

松下、胜利和 Technics 同属日本松下电器公司旗下的品牌, 总部位于日本大阪, 以公司创始人松下幸之助 (Konosuke Matsushita) 的名字命名。松下电器在世界各地设有工厂和销售公司。他为法国、沙特阿拉伯、英国和美国制造航空电子设备, 为中欧和东欧生产等离子电视屏, 并且还是全球多个国家的电池、收录机和计算机供应商。尽管他在欧洲的市场已十分坚固, 但该公司依然将其日本籍经理送到国外学习五年左右, 然后才开始调派回国或派往各国任职。此举的目的在于训练公司的经理们学习如何在欧洲生活, 以及如何在全球商务文化中工作。同时, 欧洲本地的管理者也要学会如何最有效地与外国同事共事, 也就是说, 起码要学会如何与他们的日本同事和上司合作。欧洲籍员工学到的其中一件事就是, 如何赢得日本经理的信任。信任在日本商务文化中占有不可估量的重要性。要达到彼此信任, 你必须能够承担责任, 但是可以自由安排工作任务。信任是通过勤奋工作 (投入工

作内外的时间)、忠诚和随叫随到(只要公司需要,随时都能出现)建立起来的。总之,这些都意味着良好的团队精神,而这对于注重个体性的欧洲人来说是不容易做到的。

类似的例子说明了文化意识在当今国际商务交流中的重要性,但例子本身并不能解释这种文化意识是什么。阅读关于这一主题的书籍你会找到对这一概念的各种定义,从艰涩难懂的到浅显易懂的,不胜枚举。其中我们认为最可取的定义是:文化是思想的载体。就商务“战争”规则而言,文化可以很简单,因为它只包含两个要素:

- 不同的商务行为模式;
- 不同的客户期待值。

不同地区的商务人士有不同的商务行为模式。在我的文化中,客套比坦诚的实话实说更重要,所以我总会说“是”,从不说一个“不”字。因此你对我的理解最多就是个模棱两可,最差可能你会觉得我总在撒谎。然而你的那种开诚布公对我来说是一种冒犯,甚至会让我恼羞成怒。这种情况下,商务合作的双方是无法建立起良好关系的。

此外,我们对对方的期待值也不尽相同。在我的圈子里,建立良好的私人关系非常重要。如果我不了解你并喜欢你,我如何能与你共事呢?因此我需要你经常拜访我,不断保持这种联系,给我送些礼物,直到成为我的朋友。然而你却有大堆的工作要做,一心想着尽快完成这次会面以便及时回家或赶往下一个目的地。你认为去维持这种关系是一种时间与金钱的浪费。因此,我会认为你不是一个好的合作伙伴,因为你不懂得友谊。你对我也会有同样的感觉,因为我把个人的喜好放在工作之前,占用了太多宝贵的商务时间。在商务活动中,我对你的期待值是友谊,而你的期待值则是尽快并高效地完成工作。

文化在商务中的两种角色通过美国汽车公司克莱斯勒的

归纳，可以用以下一句话来概括：“我们的文化就是我们看到的事实和我们采取的行动。”简言之，即文化的“看和做”理论。

大卫·所罗门 (David Solomons) 是英国人，出生于伦敦北部，并一直生活在这里。他的父亲经营着一家连锁商店。他在巴塞罗那、旧金山、法国阿维农 (Avignon) 和特拉维夫·雅法生活过，会讲英语、西班牙语和法语。他在英国广播公司 (BBC) 世界服务电视 (World Service Television) 的旅游节目 Fast Track 中主持一档谈论文化的节目。对大卫来说，从事国际商务活动的关键在于视角的转变——也就是思维的转变。所有的商务人士都学习过如何做好一件工作，他们被派驻海外以使工作有效完成。然而，他们常常为一些他们不了解的事情所困扰——不同的人们对守时、谈判和决策的不同态度，这常常与他们过去习惯的情况大相径庭。答案很简单，商务经理们应该学习一种新的思维方式，那就是在他们商务知识的基础上增加一些对文化的了解。用我们的话说，就是学习一种新的“战争”规则。



商务经理们应该学习一种新的思维方式，那就是在他们商务知识的基础上增加一些对文化的了解。

我们都意识到，许多公司正在不得不放弃他们部分的制造和服务业务，而与此相比，学习一种新的思维方式甚至显得更为重要。因为这是全球化进程加速过程中的一部分。

托马斯·弗里德曼 (Thomas Friedman) 是《纽约时报》的撰稿人和记者。他记录了全球化进程，并且是全球化理论的主要拥护者。在他的两本畅销书——《凌志车和橄榄树》 (The Lexus and the Olive Tree) 和《世界是平的》 (The World is Flat) 里，他用大量丰富的案例向我们表明：全球化不仅是发