

当代外国语言文学学术文库

国际商务管理沟通的 跨文化研究

姚孝军 著

Cross-cultural Study
on the Management
Communication
in International Business



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

当代外国语言文学学术文库

国际商务管理沟通的 跨文化研究

**CROSS-CULTURAL STUDY ON
THE MANAGEMENT COMMUNICATION
IN INTERNATIONAL BUSINESS**

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务管理沟通的跨文化研究/姚孝军著. —北京:
对外经济贸易大学出版社, 2010
(当代外国语言文学学术文库)
ISBN 978-7-81134-703-6

I. ①国… II. ①姚… III. ①国际贸易—商业管理—
研究 IV. ①F740.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 092281 号

© 2010 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

国际商务管理沟通的跨文化研究
CROSS-CULTURAL STUDY ON THE MANAGEMENT
COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS

姚孝军 著

责任编辑: 伍爱凤 戴 菲

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 140mm × 203mm 8.375 印张 202 千字

2010 年 7 月北京第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-703-6

印数: 0 001 - 1 500 册 定价: 24.00 元

当代外国语言文学学术文库

顾问：胡壮麟 吴元迈

专家编委会

主 任：王立非 金 莉 许 钧

委 员：(以姓氏笔画为序)

王立非	王 宁	王守仁	王克非	王初明
牛保义	文 旭	文秋芳	石 坚	申 丹
冉永平	宁一中	朱永生	朱 刚	仲伟合
刘世生	刘象愚	许德金	严辰松	杨永林
杨金才	杨信彰	李 力	束定芳	何其莘
辛 斌	沈 弘	张 冲	张克定	张绍杰
张春柏	张德禄	陈建平	罗选民	周流溪
姚小平	顾曰国	徐 珺	黄国文	盛 宁
韩宝成	程晓堂	程朝翔	虞建华	谭载喜
熊学亮	潘文国	穆 雷	戴曼纯	

总策划：刘 军

总 序

对外经济贸易大学出版社最新推出了大型外语学术专著系列——《当代外国语言文学学术文库》，邀请我为文库写序，借此机会，谈谈我个人对外国语言文学研究的一些认识和感受。综观 21 世纪的外国语言文学研究，就语言学研究而言，形式语言学理论和功能语言学理论继续对抗和对话，认知语言学理论和社会文化理论发展迅速，各种语言学的理论思潮试图从不同的角度解释语言事实；在应用方面，语言学更加广泛地与多学科交叉，运用和借鉴包括数理逻辑、计算机科学、心理学、神经科学、认知科学、生态科学、经济学等各学科在内的研究成果和方法，不断凸显出语言学作为人文科学和自然科学交叉学科的地位。就文学研究而言，英美文学研究受经济全球化浪潮的冲击，文学及文论研究都关注文化全球化与本土性的关系。文化全球化的研究引发了文学现代性、后现代性和后殖民性的思考，文学和语言学的研究相互影响和交融日益明显，文学研究越来越多地引入语言学研究的方法，如话语分析等，反之亦然。我国的外国语言文学研究在全球化和中国入世以后与国际学术界的交流更加密切，发展更加迅速，同时，我们仍清楚地看到，国内的外国语言文学研究依然存在“三张皮”现象，第一张皮是“汉语与外语”研究的合作与交流不够；第二张皮是“语言与文学”研究的沟通与对话不够；第三张皮是“英语与其他外语”研究的来往和交叉不够，“三张皮”极大地阻碍着外国语言文学学科的发展。

这套文库的设计体现了兼收并蓄、博采众长、学科融通的

思想，是一个开放和创新的学术平台，是各种研究的阵地，各位学者的家园，进入文库的研究成果都经过精心挑选，出自有专长的博士和学者。我衷心地祝愿这朵“原创的小花”在繁花似锦的学术花园里开得绚丽灿烂，愿更多的学者关心和呵护它。

对外经济贸易大学英语学院

教授、博士生导师

王立非

2007年6月1日于北京望京花园

摘 要

经济全球化使国际商务得到了空前的发展。世界上各个国家的文化在国际商务活动中的不断交融与冲突对国际商务管理的影响是一个一直存在却总是容易被人忽视的问题，但在很多情况下，忽视文化差异会给公司带来巨大的损失。本文试图利用跨文化领域的研究成果对国际商务中的跨文化管理沟通研究进行一些尝试和探索，并希望能够推动我国在这一领域的深入研究。

首先，在回顾文化的各种定义、特征和跨文化研究主要成果的基础上，提出了本研究中进行文化差异分析的维度，并对西方经典的管理思想和理论进行了文化适应性分析。

第二，组织是国际商务活动的基本单位，不同的文化对于组织内涵、组织设计、组织结构到组织过程都有不同的理解。本文分析了文化对于组织设计中的确定组织目标，制定支持目标、政策、规定和计划，活动的确定、分析与分类，确定活动的承担单位，确定各职能块领导的权限，画出组织结构图六个步骤的影响，以及文化对政策和规定、决策过程、计划过程、权利和责任的确定以及信息的处理和交流等组织过程的影响。

第三，人力资源管理及激励是企业管理中最重要的一环，也是组织内部管理中与文化差异反应最敏感的环节。本文剖析了文化差异对人力资源的招聘与选拔、培训与开发、绩效评价与报酬、领导方式与风格和激励方式及效果等的影响。

第四，国际市场营销是否能够成功在很大程度上取决于对于不同国家和地区文化的认识和理解。成功的国际市场营销应

该努力去理解所要开拓的市场的文化规范。本文分析了在跨文化市场营销活动中，文化差异对于市场调研、产品本身的设计、销售方法与策略及售后服务等各个营销环节的影响。

第五，一切国际商务活动都是以沟通为基础的，不同的文化有不同的信息编码与解码方式，因而在沟通中会产生障碍。本文分析了文化差异对传输媒介的选择、沟通方式与风格等的影响，并探讨了在跨文化商务谈判中，文化差异对谈判小组的成员构成、谈判的目的与目标、对于谈判结果的预期、谈判策略的选择等的影响。

第六，本文通过分析提出跨越文化差异、解决跨文化冲突的途径应该是在认识和尊重文化差异的基础上选择合适的解决方法。对于国际化员工而言，文化休克是一个普遍存在的问题，应该通过跨文化培训或训练、保持开放的心胸、及时调整自己的心态等方法来克服。对于跨文化企业而言，可以通过加强跨文化的理解、培养跨文化沟通能力、建立和培育跨越文化差异的新的企业文化等措施来解决文化冲突问题。国际化企业可以根据自己经营的基本策略来选择合适的跨文化管理沟通模式。

最后，利用本文的研究成果，从跨文化研究的角度对中国两个著名的企业搜狐公司和广州标致的成功与失败进行了分析。实践证明文化差异和冲突会对公司的正常经营活动产生巨大的影响，能否正确地处理跨文化冲突会关系到企业的存亡。

关键词：国际商务；管理沟通；文化差异；跨文化研究

目 录

摘要	(i)
第一章 绪论	(1)
1.1 研究背景和意义	(1)
1.2 国内外管理沟通领域跨文化研究状况综述	(7)
1.3 研究的主要内容	(13)
第二章 跨文化研究的基本理论	(19)
2.1 文化的内涵	(19)
2.2 文化研究的层次	(27)
2.3 跨文化研究与分析的维度	(34)
第三章 西方经典管理理论的文化分析	(56)
3.1 古典管理理论的文化分析	(56)
3.2 行为科学理论及其他现代管理理论的文化分析	(62)
3.3 当代管理理论的文化分析	(74)
第四章 文化对组织结构和组织过程的影响分析	(77)
4.1 组织与组织设计	(77)
4.2 组织结构与文化	(85)
4.3 有效的组织过程	(92)
4.4 案例分析	(97)
第五章 文化差异对人力资源管理与激励的影响分析	(99)
5.1 跨文化人力资源管理	(99)
5.2 跨文化领导	(113)
5.3 跨文化激励	(126)

第六章 国际市场营销的跨文化探讨	(137)
6.1 全球化营销与本土化营销	(137)
6.2 营销调研	(141)
6.3 产品设计	(146)
6.4 销售方法与策略	(153)
6.5 售后服务	(159)
6.6 消费者行为的跨文化思考	(161)
第七章 跨文化差异对国际商务沟通的影响分析	(166)
7.1 沟通与文化	(166)
7.2 沟通方式与风格	(171)
7.3 跨文化商务谈判	(181)
第八章 跨越文化差异 解决文化冲突	(187)
8.1 认识和尊重文化差异	(187)
8.2 国际化员工的文化适应	(190)
8.3 合资企业的跨文化差异整合	(194)
8.4 国际化企业的跨文化冲突解决模式探讨	(202)
第九章 典型案例分析	(210)
9.1 跨文化管理沟通的成功案例：张朝阳和搜狐公司	(210)
9.2 跨文化管理沟通的失败案例：广州标致	(227)
参考文献	(235)

表格目录

表 2-1	不同类型的文化	(23)
表 2-2	美国价值观和其他价值观的对比	(31)
表 2-3	霍夫斯泰德的国家和地区文化维度分析结果	(35)
表 2-4	单向性时间和多向性时间	(42)
表 2-5	高语境文化与低语境文化	(46)
表 2-6	TROMPENAARS 的文化维度分析结果	(50)
表 2-7	本研究跨文化分析的维度	(55)
表 3-1	古典管理理论与文化	(57)
表 3-2	行为科学理论与文化	(62)
表 3-3	其他现代管理理论与文化	(70)
表 3-4	当代管理理论与文化	(74)
表 4-1	组织内涵与文化	(80)
表 4-2	组织过程与文化	(95)
表 5-1	文化差异对于招聘与选拔的影响	(105)
表 5-2	日本和美国的人力资源管理的比较	(113)
表 5-3	对于违约的不同反应及其性质	(134)
表 5-4	违约反应与文化	(136)
表 6-1	文化差异对于消费者行为的影响	(165)
表 7-1	不同文化的人们在交流过程中的身体接触 ..	(172)
表 7-2	言语交流的不同风格	(177)
表 7-3	十个国家交流风格的比较	(180)

图 目 录

图 2-1	国家及地区群体	(25)
图 2-2	文化层次同心圆	(28)
图 2-3	不同国家所需的空间距离	(44)
图 2-4	迂回或直接进入话题	(54)
图 4-1	组织设计的基本流程与文化	(83)
图 4-2	直线式组织结构	(86)
图 4-3	职能式组织结构	(87)
图 4-4	直线职能式组织结构	(88)
图 4-5	国家(或地区)与组织结构	(90)
图 4-6	霍夫斯泰德的组织分类	(91)
图 4-7	信息与组织结构	(96)
图 5-1	管理方格图	(115)
图 5-2	四种领导系统	(117)
图 5-3	激励过程	(123)
图 5-4	激励过程及文化的影响	(130)
图 6-1	营销调研过程	(142)
图 7-1	沟通过程	(167)
图 7-2	基于基模的沟通	(169)
图 7-3	双重关切模式	(184)
图 8-1	约哈里之窗	(189)
图 8-2	文化休克过程	(191)
图 8-3	文化冲突的三个阶段	(197)
图 8-4	国际化企业的基本策略选择	(203)
图 8-5	国际化企业类型	(204)
图 8-6	国际化企业的跨文化冲突解决模式	(207)

第一章

绪 论

1.1 研究背景和意义

从2006年4月底开始，因特网上流传着一封来自EMC（全球最大的网络信息存储商，总部在美国）北京总部的电子邮件，而且全国所有知名外企的员工都在疯狂转发。这封邮件反映了EMC大中华区总裁陆纯初和他的高级女秘书因工作琐事发生的激烈冲突。故事主人公之一的瑞贝卡（秘书的英文名）也因此被人们称为“史上最牛女秘书”。

故事开始于2006年4月7日晚。EMC大中华区总裁陆纯初回办公室取东西，到门口才发现自己没带钥匙，此时他的私人秘书瑞贝卡已经下班。陆纯初试图联系瑞贝卡但始终联系不上，感到非常生气。数小时后，陆纯初还是难抑怒火，于是在凌晨1时13分通过内部电子邮件系统给瑞贝卡发了一封措辞严厉且语气生硬的“谴责信”。信件原文如下：

From: Loke, Soon Choo

Sent: Saturday, April 08, 2006 1: 13 AM

To: Hu, Rui

Cc: Ng, Padel; Ma, Stanley; Zhou, Simon; Lai, Sharon

Subject: Do not assume or take things for granted

Rebecca, I just told you not to assume or take things for granted on Tuesday and you locked me out of my office this evening when all my things are all still in the office because you assume I have my office key on my person. With immediate effect, you do not leave the office until you have checked with all the managers you support — this is for the lunch hour as well as at end of day, OK?

信件可以翻译成这样：

发件人：Loke, Soon Choo

发送时间：2006 年 4 月 8 日 凌晨 1:13 星期六

收件人：Hu, Rui

抄送：Ng, Padel; Ma, Stanley; Zhou, Simon; Lai, Sharon

主题：推想、做事不要想当然

瑞贝卡，我刚在星期二告诉过你，推想、做事不要想当然！结果今天晚上你就把我锁在门外，我要取的东西都还在办公室里。问题在于你想当然地假定我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？

两天后，瑞贝卡用中文作了如下回复：

From: Hu, Rui

Sent: 2006 年 4 月 10 日 13:48

To: Loke, Soon Choo

Cc: China All (Beijing); China All (Chengdu); China All (Guangzhou); China All (Shanghai); Lai, Sharon

Subject: FW: Do not assume or take things for granted

Soon Choo, 首先, 我做这件事是完全正确的。我锁门是从安全角度上考虑的。北京这里不是没有丢过东西。如果一旦丢了东西, 我无法承担这个责任。其次, 你有钥匙, 你自己忘了带, 还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己, 不要把自己的错误转移到别人的身上。第三, 你无权干涉和控制我的私人时间。我一天就八小时工作时间。请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。第四, 从到 EMC 的第一天到现在为止, 我工作尽职尽责, 也加过很多次的班, 我也没有任何怨言。但是, 如果你们要求我加班是为了工作以外的事情, 我无法做到。第五, 虽然咱们是上下级的关系, 也请你注重一下你说话的语气, 这是做人最基本的礼貌问题。第六, 我要在这强调一下, 我并没有猜想或者假定什么, 因为我没有这个时间也没有这个必要。

这封邮件几天内传了好几千人, 全国的外企圈子都知道了。《北京青年报》2006 年 4 月 25 日以题为“女秘书 PK 老板‘邮件门’传遍全国外企圈”的文章评论道: “如果你今天还不知道‘史上最牛女秘书’是谁, 或者你还没收到那封在网络上引起轩然大波的邮件, 只能说明你不是那些著名外企中的一员……这起本该在企业内部消化的事件, 却因牵起‘老外和中国员工的文化障碍’的敏感话题, 数天之内成为各大外企员工和网络舆论谈论的热点。”

《北京青年报》所说的“文化障碍”实际上一直是一个全球化背景下在国际商务沟通和管理领域困扰着大家的大问题。在这起“邮件门事件”中, 本来只是一个非常小的工作琐事, 作为管理者的陆纯初完全可以与秘书私下沟通把问题解决, 但他选择了另外一种解决方法。在向秘书发送电子邮件的同时,

将邮件同时抄送给 Ng, Padel; Ma, Stanley; Zhou, Simon; Lai, Sharon 等其他公司高管。这封邮件实际上已经在一定范围内成为一封公共邮件,而且措辞非常严厉,这使 Rebecca 觉得很没面子。他完全不知道中国文化中“面子”在中国人心中的地位。中国人觉得“丢面子”的时候,会采取一切可能的行为来重新获得失去的面子。从 Rebecca 的邮件中不难看出,她是在不顾后果地夺回她失去的面子。首先她选择了用中文回复上司的英文信件,这在外企是很少出现的。她可能想通过这种方式来表明自己作为一个中国人的尊严;第二,她回信的措辞非常不恭,完全看不到一个下级对于上司起码的尊重;第三,她回信的对象不仅是陆纯初本人,还抄送给了“EMC (北京)、EMC (成都)、EMC (广州)、EMC (上海)”,这样一来,EMC 中国公司的所有人都收到了这封邮件。应该说 Rebecca 确实挽回了自己的面子,用广大网民的话讲就是“牛”了一把。Rebecca 的做法引起了很多人的共鸣,特别是那些在外企工作的员工、很多人还在邮件上留下诸如“真牛”、“解气”、“骂得好”之类的点评。

类似“邮件门事件”这种由于文化差异带来的文化冲突现象在国际商务活动非常普遍。21 世纪的中国已经不可避免地与世界紧密联系起来了,特别是在加入 WTO 后,这种联系只会越来越强,对外商务活动会更加频繁。这一发展趋势可以由下面几组数据表现出来:从 2000 年到 2004 年,我国的进出口总额从 4 742.9 亿美元上升到 11 545.5 亿美元,外商直接投资合同项目从 22 347 个上升到 43 664 个,外商投资合同金额从 711.30 亿美元上升到 1 565.88 亿美元,对外承包工程金额从 83.79 亿美元上升到 174.68 亿美元;国外 500 强企业均在中国开设分公司,有的还将亚洲总部设在了中国;而且随着大量跨国企业涌入中国,国内一批具有实力的企业已经或正在准

备走出国门，中国也有一部分跨国企业迅速成长起来，其中最具代表性的是海尔集团和联想集团有限公司，在 2005 年由第一财经、中国经营报、中智公司和零点研究咨询集团共同发起的首届“中国最具影响跨国企业评选”活动中，这两家企业与摩托罗拉、家乐福、索尼等国际著名跨国公司一起排进了前二十名。据统计，到 2004 年，中国已经超过日本成为世界第五大海外投资国。更令人注目的是，一些中国企业高调地兼并了一些世界知名的大公司，例如华立收购飞利浦 CDMA 部门 TCL 连续吞下德国施耐德电视公司、法国汤姆逊公司和阿尔卡特手机业务，京东方整合韩国现代显示器业务，联想收购 IBM 的 PC 业务，中海油收购印尼油田和澳大利亚西北大陆架天然气项目权益，上汽购买韩国双龙汽车，五矿收购法国诺兰达等等。无论是国外的企业进入中国，还是我们的企业走向世界，都会导致一个结果的产生：越来越多的商务活动将在不同文化背景的人之间进行。

传统的国际商务中，人们一般坚信“生意就是生意”。在这种思想影响下，文化因素基本上被忽略了，但忽视文化差异的成本有时候是非常巨大的。“邮件门事件”的后果可能只有两个：第一，Rebecca 丢掉了一份不错的工作；第二，EMC 和陆纯初本人的形象受到了一定的负面影响。但在很多情况下，忽视文化差异会给公司带来巨大的损失，这样的例子在国际商务领域数不胜数，例如迪士尼公司在欧洲的挫折、德国戴姆勒公司与美国克莱斯勒公司合并的失败、索尼并购哥伦比亚后的麻烦、上海的麦道飞机制造厂所经历的文化磨擦和冲突等等。

美国著名杂志《电子世界》在 20 世纪 90 年代以“什么是全球市场成功的最大障碍”为题，对全球性经营的企业进行调研。结果在法律法规、价格竞争、信息、语言、交流、外汇、时差和文化差异等八大因素中，文化差异被列为首位。