



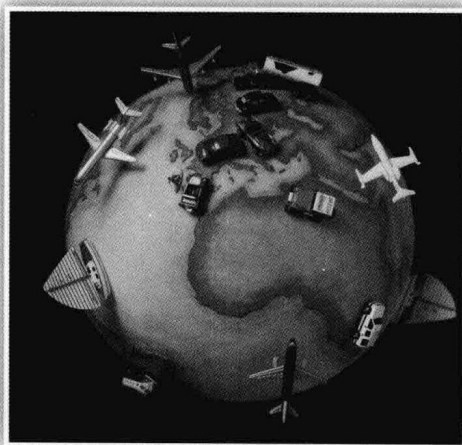
CROSS-CULTURAL
BUSINESS
COMMUNICATION

跨文化商务沟通




靳娟◎编著

首都经济贸易大学出版社
CAPITAL UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS PRESS



跨文 沟通

靳 娟 © 编著

 首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

跨文化商务沟通/靳娟编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2010.9
ISBN 978-7-5638-1840-2

I. ①跨… II. ①靳… III. ①商业管理—公共关系学 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第130234号

跨文化商务沟通

靳娟 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
网 址 <http://www.sjmcb.com>
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 北京大华山印刷厂
开 本 787毫米×980毫米 1/16
字 数 379千字
印 张 19.75
版 次 2010年9月第1版第1次印刷
印 数 1~4000
书 号 ISBN 978-7-5638-1840-2/F·1041
定 价 29.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前 言

正如美国学者欧麦所说：“从政治版图上国与国之间的疆界还同以往一样一清二楚，不过一张经济地图展现在人们面前的却是不分国界而颇具竞争性的财务和工业的活动内容。”当今世界正朝着经济全球化、一体化的方向发展。同时，企业发展也进入了全球化竞争的崭新阶段，企业跨国经营与国际化发展趋势势不可挡。跨国发展给企业带来了良好的发展前景和机遇，但同时企业也遇到前所未有的巨大挑战。因为，在企业进入全球化发展阶段之后，其经营环境不再是单一的本土化文化环境，而是不同地域、不同文化主体和多种差异的文化环境。多种文化的交流与碰撞势必使当代管理者遇到越来越多的源于跨文化交际的冲突，形成跨文化沟通的障碍。一家国际性杂志《电子世界》，曾就“什么是在全球市场做生意的最大障碍”这个问题在全球范围内向国际营销人员询问，结果在所列出的八大障碍中，文化差异被列在首位，成为决定国际商务活动成功与否的关键因素。与此同时，在跨国企业和合资企业内部，人力资源的来源日益呈现出多元化的趋势。来自不同国家、不同民族的员工具有不同的文化背景，他们的价值观、行为准则、思维方式、态度、信仰等具有相当大的差异。这种文化差异很可能引起行为上的冲突，甚至导致企业效率的下降。企业的管理人员能否在跨文化管理过程中有效解决文化冲突，降低由文化差异造成的消极影响，对跨文化团队的建设和企业国际竞争力的提高意义重大。加入 WTO 以后，文化差异也是中国企业走出国门和外资企业进入中国市场所面临的最大挑战。因此，商务管理中的跨文化沟通问题日益显示出其重要性和迫切性。英国著名经济学家托马斯·曼早就指出：“一个优秀的跨国企业管理人员和商人所具备的品质之一是应该能说几种语言，并熟悉各国的法律、风俗、政策、礼节、宗教、艺术状况。”由此可见，研究跨文化商务沟通问题，了解跨文化商务沟通的知识，提高跨文化商务沟通的能力，消除由于文化差异造成的沟通障碍，减少误解与分歧，增加交流和信任，是国际经济贸易与企业管理的需要，是时代的呼唤，是大势所趋。

从 20 世纪 60 年代，跨文化商务沟通就开始成为国外学者研究的热点之一。经过霍夫斯塔德(1980)、蔡安迪斯(1989)、尼斯亚马(2000)和瓦尔纳(2000)等学者的努力和理论上的相互补充，跨文化商务沟通学逐渐形成

了完整的学科体系,已有大量的著作和教材问世,并在实践中发挥了一定的作用。跨文化商务沟通学主要从文化价值观、思维方式、交际策略出发,从经营理念、管理模式、人力资源管理及企业文化的角度来分析跨国企业经营中存在的各种问题和现状,并提出行之有效的解决方案。它综合了跨文化交际学、管理学的优势,弥补了单一学科的不足,并随着经济全球化的深入而不断发展。

目前国内学术界对跨文化沟通的研究主要集中在心理学和跨文化交际学领域,从商务角度研究跨文化沟通的人不多。除了引进的一些原版教材外,本土学者编写的教材数量较少,著作也较为鲜见。

自2004起,我开始在北京邮电大学经济管理学院本科生中讲授“组织行为学”和“营销沟通”课程。由于教学需要,我当时研读了美国学者艾里斯·瓦尔纳和琳达·比默合著的英文版《跨文化沟通》以及华盛顿大学商学院陈晓萍教授撰写的《跨文化管理》,发现跨文化沟通是一片深不可测的大海,是一个博大精深的领域,并对此产生了浓厚的研究兴趣。同时,我也在授课过程中积累了一些经验和感受。2008年,我得到国家留学基金委的资助,前往美国纽约城市大学布鲁克林学院做访问学者,并有幸聆听了纽约城市大学布鲁克林学院鲁曙明教授讲授的“跨文化沟通”课程。鲁教授独到的文化视角、丰富的跨文化工作经历、敏锐的洞察力、深邃的思想都使我受益匪浅。日常生活中,在纽约这个号称“大熔炉”、全世界文化多元化程度最高的城市,我也亲身体验了文化震荡,遭遇过一系列跨文化沟通的尴尬,同时也培养了自己的文化敏感性、文化宽容性和文化适应性。回国后,我就萌生了写作的念头。将零散的思想火花系统成书,并非易事。写作过程是痛并快乐的。一方面,为了写作,我牺牲了许多休息、娱乐的时间;另一方面,我也在跨文化商务沟通的海洋里不断收获着探究的乐趣。经过不懈的努力,在2009年的深冬,北京最冷的时节,书稿终于得以完成。

本书主要包括三大部分内容:第一部分为基础篇,包括第一章到第三章,主要介绍跨文化商务沟通的基本概念、基本问题和理论基础。其中,第一章介绍有关商务沟通的基本原理;第二章是跨文化商务沟通概述;第三章介绍跨文化商务沟通的重要理论基础。

第二部分为障碍篇,包括第四章到第八章,主要分析跨文化商务沟通的各种障碍。其中,第四章探讨跨文化商务沟通中的语言障碍;第五章探讨跨文化商务沟通的非语言沟通障碍;第六章探讨跨文化商务沟通中的其他障碍;第七章研究文化差异对跨文化商务谈判的影响;第八章分析文化因素对跨文化广告沟通的影响。

第三部分为应对篇,包括第九章到第十二章,结合跨国企业管理的实际需要,探讨如何克服跨文化商务沟通的障碍。其中,第九章介绍跨文化商务沟通能力的培训;第十章阐述文化震荡与跨国公司外派失败的解决之道;第十一章分析跨文化团队的沟通管理;第十二章研究企业跨国并购过程中的沟通管理。

本书的特点是:体系新颖、信息量大、理论前沿、案例丰富、内容实用、结构严谨、层次清晰。

本书具有较强的可读性:第一,本书每一章开始都有导读案例,通过分析案例引出本章主题;每一章后面都有思考案例,以方便读者运用所学理论去分析现实中的跨文化商务沟通问题。第二,本书的第三章、第四章、第五章和第六章引用经典的中外电影来讲述跨文化商务沟通的相关理论,使枯燥的理论变得鲜活和生动,使读者的阅读变成一种享受和愉悦,也使读者的跨文化沟通之旅变得轻松和开心。

必须指出的是,在本书编写过程中,我参阅并引用了国内外许多学者的有关著作和论述,并从中受到不少启发。可以说,没有他们的开创性工作和研究成果,就不可能有本书的完成,在此向他们表示由衷的感谢。另外,对所有在本书的写作、出版过程中给予帮助的人们表示真挚的感谢!

第一部分 基础篇

-
- 第一章 商务沟通的基本原理 / 3
第二章 跨文化商务沟通概述 / 32
第三章 跨文化商务沟通的重要理论基础 / 55
-

第二部分 障碍篇

-
- 第四章 跨文化商务沟通中的语言障碍 / 83
第五章 跨文化商务沟通中的非语言沟通障碍 / 107
第六章 跨文化商务沟通中的其他障碍 / 125
第七章 文化因素对跨文化商务谈判的影响 / 154
第八章 文化因素对跨文化广告沟通的影响 / 182
-

第三部分 应对篇

-
- 第九章 跨文化商务沟通能力的培养 / 207
第十章 文化震荡与跨国公司外派失败的解决之道 / 238

第十一章 跨文化团队的沟通管理 / 265

第十二章 企业跨国并购过程中的沟通管理 / 284

第一部分

基础篇

- ◆ 商务沟通的基本原理
- ◆ 跨文化商务沟通概述
- ◆ 跨文化商务沟通的重要理论基础

第一章 商务沟通的基本原理



阿维安卡 52 航班的悲剧

仅仅几句话能否决定生与死的命运？1990年1月25日恰恰发生了这类事件。那一天，由于阿维安卡52航班飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍，导致了一场空难事故，机上73名人员全部遇难。

1990年1月25日晚上7点40分，阿维安卡52航班飞行在南新泽西海岸11277.7米的高空。机上的油量可以维持近2个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列沟通方面的问题，耽搁了时间。首先，晚上8点整，肯尼迪机场管理人员通知52航班，由于严重的交通问题，他们必须在机场上空盘旋待命。晚上8点45分，52航班的副驾驶向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息，但在晚上9点24分之前，没有批准飞机降落。在此期间，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息，尽管飞机座舱中的机组成员曾紧张地相互告知燃料供给出现了危机。

晚上9点24分，52航班第一次试降失败。由于飞行高度太低以及能见度太差，因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示52航班进行第二次试降时，机组成员再次提到他们的燃料将要用尽，但飞行员却告诉机场管理员新分配的飞行跑道“可行”。晚上9点32分，飞机的两个引擎失灵，1分钟后，另外两个也停止了工作，最终，耗尽燃料的飞机于当晚9点34分坠毁于长岛。

当事故调查人员收听了飞机座舱中的磁带录音并调查了当时的管理员之后，发现导致这场悲剧的原因是沟通的障碍。那么，为什么一个简单的信息既

未被清楚地传递又未被充分地理解呢？原因有以下三个方面：

首先，飞行员一直说他们“燃料不足”，这是飞行员们经常挂在嘴边的一句话，以致当这次飞行被延误时，管理员认为每架飞机都存在燃料问题，因而并未引起高度警惕。如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，管理员有义务优先为其导航，并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员对事故调查人员这样说道：“如果飞行员表明情况十分危急，那么所有的规则程序都可以不顾，我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”遗憾的是，52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”，所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解飞行员所面对的真正险情。

其次，52 航班飞行员的语调也并未向管理员传递出“燃料紧急”的危急信息。许多管理员接受过专门训练，可以在这种情况下捕捉到飞行员声音中极其细微的语调变化。事实上，尽管 52 航班的机组成员相互之间表现出对燃料问题的极大担忧，但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

这是因为飞行员知道，如果正式报告出现了紧急情况，事后飞行员就需要写出大量的书面汇报。另外，如果联邦飞行管理局发现飞行员在计算飞行用油量方面疏忽大意，就会吊销其驾驶执照。这些飞行员管理强化措施极大地影响了飞行员及时发出紧急呼救。

从这个例子可以看出，沟通在商务组织活动的过程中是多么的重要。但遗憾的是，在人际沟通过程中存在许多障碍，使得沟通过程无法顺利和有效地进行。因此，了解商务沟通的基本原理和一般规律，有利于提高个人和组织绩效，它是深入学习跨文化商务沟通的基础。

一、沟通的含义与特征

人是以社会人的角色存在于这个世界的。作为社会人，就必须与社会发生这样或那样的联系，而人要认识和为社会所认识，就必然要与社会发生信息沟通，否则，人就无法生存，社会也无法维系和发展。没有沟通，人类社会的文明也不可能发展到今天这种惊人的高度和水平。

（一）沟通的含义

在当今社会，沟通是人们使用频率较高的一个词汇。在互联网上，我们可以找到大约 200 个有关沟通的网站。沟通依据其发生的主客体归类，可以分

为人际沟通、人机沟通、机机沟通。其中,人际沟通是指人与人之间的信息传递和交流;人机沟通是指人与通信工具之间的信息传递和交流,如自控车床;机机沟通一般是指在通信工具之间的信息传递,如电传打字机。本书主要研究人际沟通。

例如,一个老师告诉学生:“你这次考试考得不太好。”学生问道:“我考了多少分?”老师答道:“48分。”学生问:“我怎么考得这么糟糕?”老师答道:“这次考试题目较难,班上大部分同学考得都不好。”这就是一个简单的人际沟通过程。

给沟通下定义并非易事。美国学者的一项研究表明,关于沟通的定义竟然多达一两百种。

《大英百科全书》认为,沟通就是“用任何方法,彼此交换信息,即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介,所从事之交换信息的方法。”

《韦氏大辞典》认为,沟通就是“文字、文句或消息之交通,思想或意见之交换。”

拉什维尔认为,沟通就是“什么人说什么,由什么路线传至什么人,达到什么结果。”

著名管理学家、决策学派的代表人物西蒙认为,沟通“可视为任何一种程序,组织中的一成员,将其所决定意见或前提,传送给其他有关成员。”

我国学者苏勇将沟通定义为:“沟通是信息凭借一定符号载体,在个人或群体间从发送者到接受者进行传递,并获取理解的过程。”

应该说,这些定义都从某个角度揭示出了沟通的部分内涵。综合上述观点,我们将沟通定义为:用任何方法或形式,将信息、思想和感情在个人或群体之间进行传递、理解和交流,并产生相应行为的过程。这里需要强调的是,完整的沟通过程应当包括信息的传递和信息的反馈。前者是发生沟通的必要条件,后者是实现有效沟通的充分条件。沟通的目的不仅是为了传递信息,而且更是为了唤起或影响接收者特定的反应或行为。只有根据接收者的反馈或反应,才能准确评价和测量沟通是否达到了预期的效果。

(二) 人际沟通的特征

人际沟通不同于一般的信息交流过程,它具有以下特征:

1. 社会性

人际沟通行为本身就是一种社会性行为,沟通双方不仅仅是在交流信息,而且是在彼此交换内心状态,表达各自对同一事物的看法和思想感情。因而沟通主体的态度和行为一方面受群体内部成员间相互作用的影响,另一方面受到更大的社会系统如社会风俗、传统、思想、价值观等的影响。

2. 主动性

人际沟通过程的每一个参加者都是积极的主体。这就要求沟通的双方都具有积极性,而不能将其中的一方看作是被动的客体。因而一方在向另一方发送信息时,必须判定他的情况,分析其动机、目的、定势。这样,就必须预料到向对方发出信息后将收到的来自对方的“新消息”。所以,人际沟通是一种积极的信息交流。

3. 互动性

人际沟通所产生的影响是沟通者中的任何一方为了改变对方的行为而对对方的心理产生作用。

4. 符号性

沟通双方的任何信息交流只有在使用共同符号的条件下才能实现,即沟通过程的参加者都认识这些符号,并理解其所表示的意义。只有统一的意义体系才能保证沟通双方能够相互了解。

5. 干扰性

在人与人的沟通过程中,会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅包括信息渠道(即传递)的失真或错误,而且还包括人所特有的心理障碍和组织障碍,例如,由于人的知识、经历、职业不同,对同一信息可能有不同的看法和不同的理解。

上述特征表明,在研究人际沟通时,我们需要关注其特殊规律。

二、沟通过程的基本要素

沟通的过程由于受到多种因素影响,实际上是非常复杂的。组织行为学家深入研究过沟通的过程,并提出了具有代表性的沟通过程模式,如图1-1所示。

图1-1是一个典型的沟通过程模式。发讯者把他所要传达的思想、意

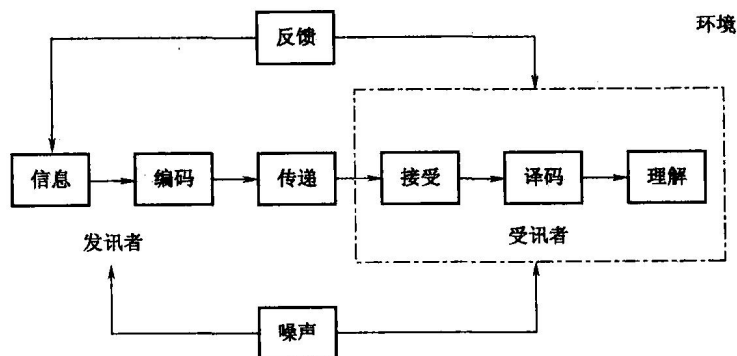


图 1-1 沟通过程模式

见、消息等信息通过编码变成受讯者所能理解的信息(语言、文字或其他符号)传送出去,经由一定的渠道让受讯者收受。受讯者收受之后将信息译解,变成自己的信息,并反馈给信息源。

从上述模式中可以看出,整个沟通过程由九个方面的基本要素组成,即发讯者、编码、信息、渠道、受讯者、解码、反馈、噪声和环境。

(一) 发讯者

发讯者,又称信息源,是指拥有信息并试图进行沟通的人,即沟通者。沟通的目的各有不同,有的可能只是为了提供信息,或为了影响别人,或为了与人建立某种联系等。发讯者的主要任务是对信息的收集、加工、传递和对反馈进行反应。

(二) 编码

编码是由发讯者将信息与思想转译成系统化的符号形式。编码包括语言编码和非语言编码。人际沟通的主要编码是语言编码。

(三) 信息

编码的结果就是信息,是指发讯者试图传达给别人的内容,它是由发讯者要与受讯者分享的和感情组成的。所有的沟通信息都是由语言和非语言两种符号组成。

1. 语言符号

语言中每一个词都是表示某一种特定事物或思想的语言符号。比如,我

们说“食物”，认为“食物”就是某种吃的东西，这样“食物”就是一个具体的符号，一个代表事物的符号。因而当我们听到“食物”这个词时，可能会有不同的反应。它可能是面条、米饭、汉堡等各种不同的食物。表达思想的抽象语言符号则更为复杂，例如，在理解失恋、挫败、孤独这些词时，不同的人之间会有巨大差异，怎样领会这些词主要是由每个人的经验所决定的。因为人的经验不同，所以赋予这些词的含义也不同。

2. 非语言符号

同语言符号一样，我们给非语言符号赋予了特定的含义。如，皱眉表示不高兴，打哈欠表示烦躁或想睡觉，微笑表示愉快，眼神游移可能意味着隐瞒了某种东西等。像语言符号一样，非语言符号也会误导别人。非语言符号沟通则是指不用语言进行沟通，而是通过声音、面部表情、手势、身体的姿势以及空间距离等方式进行的沟通。

(四) 渠道

渠道，也称媒介，是指沟通信息传递的方式。人们常用的沟通方式既包括口头沟通，如面谈、电话、讨论、会议、演讲等，也包括书面沟通，如书信、通知、文件、信函、电报、传真、报告、电子邮件、手册、备忘录等。

不同的信息内容与不同的条件要求不同的渠道。如企业的战略就不宜通过口头方式而应该采用书面正式文件作为渠道。有时人们同时或先后使用两种或多种沟通渠道进行沟通。如，先口头沟通，然后书面跟进。由于各种沟通渠道都有各自的利与弊，因此，我们在选择沟通渠道时往往要因时、因地、因人而异，根据当时的具体情况来选择恰当的沟通渠道。事实上，心理学研究发现，在所有的沟通方式中，影响最大、最常用、最有效的是口头沟通方式。即使是在通信技术高度发达的今天，口头沟通的重要性仍然没有减弱。

(五) 受讯者

受讯者即指接收信息的人。它包括信息源意向所指对象，也包括在信息进入渠道开始传播以后因为种种原因而取得信息的其他人。发讯者与受讯者构成了沟通过程的主客体，他们是相互依存、缺一不可的。但同时，两者的角色、地位又不是固定不变的。在完整的沟通过程中，在信息发出阶段，发讯者是首要的沟通者；在反馈阶段，受讯者则成为首要的沟通者。此时，沟通的主

客体角色已经互换了。可见,在一个完整的沟通过程中,发讯者与受讯者的划分不是绝对的,而是随着沟通过程的进行和深化而变化着。

(六) 解码

解码是指受讯者在接收到信息后,将符号化的信息还原为信息与思想,并理解信息的内容与含义的过程,即受讯者根据自己已有的经验和参考的框架对信息进行解释、翻译的过程。这是一个复杂的过程,包括注意、知觉、转译和储存等心理方面的活动。由于这个过程,受讯者得到的信息与发讯者的本意可能相似也可能不同,因而不管发讯者的期望如何,在受讯者头脑中所进行的解码只反映他自己的理解。

(七) 反馈

反馈是指受讯者对信息的反应。反馈可以反映出受讯者对信息的理解和接受状态。例如,我给你讲一个趣事,你哈哈一笑,这就是反馈。根据受讯者对信息的理解、接受状态,反馈可分为正反馈、负反馈和模糊反馈。如果反馈显示出受讯者理解并接受了信息,如受讯者对发讯者所说话题饶有兴趣或者点头称是,则这种反馈为正反馈。如果反馈显示出信息没有被理解和接受,如受讯者一脸茫然或直接打断说“我不懂你的意思”,说明受讯者并没有理解信息的内容;或者受讯者表现出很不耐烦的神态,阻止发讯者再说下去,表明不同意发讯者的见解时,则这种反馈为负反馈。如果受讯者对信息的反应处于不确定状态,即信息不够充分,受讯者无法决定接受与否,这种反馈则为模糊反馈。模糊反馈并不是说受讯者没有反应,而是受讯者已经理解并接收到了信息,虽然受讯者没有明确表态,但信息会对受讯者产生一定的影响。

反馈不一定来自对方,发讯者也可以在信息发送过程中自行获得反馈信息,比如发讯者发觉自己所说的话有误或不够准确,也会对此自行作出调整,心理学家称之为自我反馈。

实际上,沟通属于一种交互作用,在实际的沟通过程中,沟通的双方都在不断地将反馈信息回传给对方,始终处于一种双方互相传递和反馈信息的过程,任何一方既是发讯者也是反馈者,如果一方缺乏反馈或者出现负反馈,则会阻断沟通,导致沟通无法继续进行,比如,对方面对发讯者的说辞无动于衷甚至反感,沟通便会以失败而告终。