

Intercultural Communication in the Global Workplace

(4th Edition)

Linda Beamer Iris Varner

跨文化沟通 (第4版)

(美) 琳达·比默 艾里斯·瓦尔纳 著

孙劲悦 译

工商管理经典译丛

Intercultural Communication in the Global Workplace

(4th Edition)

Linda Beamer Iris Varner

跨文化沟通 (第4版)

(美) 琳达·比默 艾里斯·瓦尔纳 著

孙劲悦 译



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化沟通 / (美) 比默 (Beamer, L.), (美) 瓦尔纳 (Varner, L.) 著; 孙劲悦译.
—大连: 东北财经大学出版社, 2011.7

(工商管理经典译丛)

书名原文: Intercultural Communication in the Global Workplace

ISBN 978-7-5654-0345-3

I. 跨… II. ①比… ②瓦… ③孙… III. 文化交流—世界 IV. G115

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 059398 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2008-411 号

Linda Beamer, Iris Varner; Intercultural Communication in the Global Workplace (4e)

Original ISBN: 0-07-352506-5

Copyright©2007 McGraw-Hill Limited.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese abridgement edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Dongbei University of Finance and Economics Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright©2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Dongbei University of Finance and Economics Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字删减版由麦格劳—希尔 (亚洲) 教育出版公司和东北财经大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内 (不包括中国香港特别行政区、中国澳门特别行政区和中国台湾) 销售。

版权©2011 由麦格劳—希尔 (亚洲) 教育出版公司与东北财经大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm
2011 年 7 月第 1 版

字数: 486 千字

印张: 22 1/4 插页: 1
2011 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 王 玲 刘 佳 吉 扬

责任校对: 百 果

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0345-3

定价: 48.00 元

作者简介

琳达·比默(Linda Beamer), 美国加利福尼亚大学洛杉矶分校市场营销系教授。2002年, 她获得了该大学的杰出教授奖。比默具有丰富的国际教学与咨询经历, 曾经在英国、加拿大、中东、阿根廷、中国、日本和新西兰等地担任教师和顾问。

艾里斯·瓦尔纳(Iris Varner), 美国伊利诺伊州立大学商学院国际商务项目部主任, 管理学与定量研究方法系教授。瓦尔纳具有广泛的国际经历, 她在德国、法国、英国、美国、中国台湾地区等地上过学, 新西兰、俄罗斯、法国、比利时、日本、德国等, 到处都有她的课堂。

第4版序

欢迎阅读《跨文化沟通》（英文原名“*Intercultural Communication in the Global Workplace*”——译者注）的第4版。我们非常感谢读者对以前各版本的接受，尤其要感谢读者给我们提出的许多宝贵意见和建议，这些意见和建议已被我们吸收到第4版中，相信这本书将为读者理解文化对国际商务沟通的影响提供一个重要而有用的工具。

如今，全球化以及文化对人们行为的影响等话题频频出现在新闻报道中，以往商务人士把文化理解力作为跨国经营成功的单一重要因素而提及，而如今的世界性事件又一次使文化成为许多轰动性新闻的重要背景。“文化是全球化的真正动力”，马里昂·德布鲁内博士的这句话常被人们引用。自从本书第1版问世以来，通讯技术发生了引人注目的变化，卫星和蜂窝电话技术在全球范围内发展和应用，这使得国际沟通成为平常之事。《经济学家》杂志2006年4月发布的一项新媒体调查显示：由于宽带技术的发展，大众媒体正在被因特网用户所创造的个人媒体所取代。通过使用诸如可移动打字之类的软件程序，写博客（网络日记，或“我们写博客”）的方式正在参与到信息创造中来。按照美国评价最具影响力的博客的一个技术标准（Technocrati），在本序言写作之时，平均每秒钟就有一个新博客产生，博客空间的大小每5个月就翻一番。在未来，用户在网上发布的信息量将同他们从网上获取的信息量一样多。由于许多公司采用了内部系统，即时消息服务也使商务沟通的性质发生了变化。

恐怖组织的全球性活动愈发猖獗，影响着企业之间相互作用的方式。与首次写作本书时的情况相比，今天的组织更加需要跨文化沟通的技能。因此，《跨文化沟通》的第4版更新了有关全球化、商务沟通中的新技术以及跨文化团队在实现企业目标中的作用等方面的内容。

还有哪些内容是新的呢？第4版增加了“跨文化沟通研究”章节，简要探讨了有关文化和沟通的研究历史和研究范式，“客位”与“主位”研究的特性和不同之处，整体文化和个体文化的核心，以及“跨越一种文化的（cross-culture）沟通”与“不同文化间的（interculture）沟通”两种研究视角之间的区别。第3章增加了对于文化智力（CQ）的讨论。第4章关于个人主义和集体主义文化维度的讨论也有所增加，并在新增的一个侧栏中对儒家学说做了解释。

第10章对所有其他章节探讨的基本内容进行了综合概括，使用最新的跨文化知识分析了戴姆勒-克莱斯勒公司的案例，考察了新公司面临的文化问题。本章还介绍了文化多样性团队在成功开展国际商务中所起的作用，附录中的两个深度案例为读者

提供了运用跨文化知识分析特定问题的机会。

全书还增加了一些短篇案例，保留了每章前面的介绍性小品文，用于提示和说明该章的主要问题。还增加了一些新的图例，大多取自于以前版本不曾涉及的文化背景。

使用过以前版本的读者会注意到，由于本书的版面设计有所改进、新的图例也补充到新版本中，因此第4版的外观更加亲近读者。

这些变化反映出我们所做的一些持续改进，即为读者提供一个专门探讨文化和文化变量、商务沟通以及文化对组织的影响方式等信息资料来源。

在我们完成本书的第3版时，许多跨文化领域的新书已经问世，我们坚信这本书有其独特之处，即在国际商务环境的框架内专门探讨文化和沟通的重要问题。

与前三个版本一样，第4版提供了关于文化价值观和实践如何影响商务沟通的各种实例，讨论了企业的各种文化环境同企业的组织结构之间的关系，对企业 and 个人的沟通方式进行了评析。在对特定的沟通任务进行分析的过程中，我们将关注的重点集中于行为的潜在文化原因。正如第1版所断言的那样，我们深信，这一视角将有助于读者开发在国内外文化多元化环境中卓有成效地开展工作的能力。

我们一直努力避免在书中表现出某些特定的文化观点，但自第1版问世以来，我们已经认识到，保持完全的文化中立是不可能的。从某种意义上讲，这也是不可取的，因为每个人都带有自己的文化过滤镜，他们是透过文化过滤镜来观察世事的。然而，无论读者的本土文化是什么，本书的框架和构思都具有适用性。对于那些希望开发 and 提升自己的跨文化商务沟通技能的人来说，无论其来自世界任何地方，本书都具有针对性。跨文化商务沟通是一个激动人心的领域，能够对拓宽人们对这一领域的理解有所贡献，我们感到无比自豪。

作者简介

琳达·比默是美国加利福尼亚州立大学洛杉矶分校市场营销系的名誉教授。从1991年至2005年，她在该校担任MBA核心课程的主讲教师，讲授商务沟通、跨文化沟通、工作场所的多样性、高绩效管理以及国际商务等课程。2001年，她荣获“年度教授奖”；2002年，她获得了该大学的“杰出教授奖”；2005年，又获得了“杰出妇女奖”。目前，她在新西兰联合理工学院为本科生和研究生讲授跨文化沟通，并从事跨文化沟通的咨询工作。

比默曾在美国、英国、加拿大、中东、中国、阿根廷、墨西哥、中国香港、日本和新西兰等地从事教学和咨询工作。她在俄亥俄州的伍斯特学院获得文学学士学位（其间曾有一年时间在苏格兰爱丁堡大学学习），在加拿大多伦多大学获得文学硕士学位和博士学位。在加拿大求学期间她获得了美国和加拿大的双重国籍。

她的研究成果包括20多项文献发表、50项国际会议宣读发表，内容主要集中在文化对商务沟通的影响。她对中国的沟通问题也怀有特殊的兴趣。她现任《商务沟通季刊》（*Business Communication Quarterly*）编辑委员会委员；1997—2001年间曾担任《商务沟通学报》（*Journal of Business Communication*）副主编；她还经常为其他期刊撰写评论文章。2004年，她曾担任商务沟通协会会长，之前曾担任商务沟通协会跨文化委员会主席3年，担任该协会董事会成员5年。2005年，她荣获“学会会员奖”。1997年，在跨文化研究国际学会成立之初，她曾被选为会员。

比默曾两次获得美国教育部商务与国际教育项目的2年期研究人员补助金，还得到了C. R. 安德森基金会的一项研究资助。1995年，她被商务沟通协会授予“杰出出版成就奖”。在迁至奥克兰之前，她在新西兰联合理工学院保有6年期的访问教授职位。

艾里丝·I. 瓦尔纳是美国伊利诺伊州立大学商学院国际商务项目部主任、管理学与定量研究方法系教授，从事国际商务文化环境、国际管理等课程的教学工作。她毕业于俄克拉荷马大学，获得硕士学位、MBA学位和博士学位。她荣获德国弗雷堡阿尔伯特-路德维希大学（Albert-Ludwigs-Universität）授予的国家级测试员资格（Staatsexamen）和候补文职人员测试员资格（Assessorenexamen）。

瓦尔纳具有广泛的国际阅历。她在民主德国长大，曾在德国、法国、英国、美国、中国台湾等地求学。她在世界各地讲学、举办研讨班课程，足迹遍布新西兰、俄罗斯、法国、比利时、日本、德国、中国等国家。她是瑞士卢加诺大学的特聘教授，在该校讲授高级管理者硕士项目的企业沟通管理课程，还曾在中国的上海大学讲学。

瓦尔纳在跨文化管理沟通领域发表了 80 多篇学术论文。她的研究内容集中于文化、沟通以及商务实践之间的联系，她曾在地区、国家以及国际学术会议上介绍其研究成果并与同行分享。她曾荣获商务沟通协会“杰出会员奖”和“米达—吉布斯杰出教学奖”，还曾担任商务沟通协会会员，并被伊利诺伊州立大学授予“卡特皮勒学者”和“国有农场学会特别会员”荣誉称号。

2000—2001 年间，瓦尔纳担任商务沟通协会会长，她对该学会向国际学术领域发展做出了巨大贡献。她还担任过伦理委员会主席，也曾在伦理委员会的国际委员会中扮演积极的会员角色。同时，她也是美国管理学会和人力资源开发学会的会员，并为许多学术出版物担当评论人，还是众多国内和国际企业的咨询顾问。

前言

培养跨文化商务沟通能力的必要性

文化与商务有什么关系？过去，许多主修商科的学生和实务工作者沉湎于金融预测、市场研究和管理模型之类的问题，没有考察文化以及文化对于商务的影响方式。与源自可测度问题的硬性数据不同，文化是软性的，有时甚至是扑朔迷离的。尽管文化难以捉摸，但它仍具有不可否认的重要性。每当出现问题，即文化的关键要素被忽视时，文化的重要性往往就凸现出来。下面就是一个例子：

米老鼠在中国香港落户了，但从内地来到新主题公园的游客似乎对这个世界上最令人快乐的人间天堂的意义感到捉摸不定。迪斯尼的人物，像灰姑娘、白雪公主、七个小矮人以及小叮当，是根据欧洲的童话故事和神话故事设计的，中国的孩子们不熟悉这些故事。虽然商务谈判已经在上海进行，但为儿童播放迪斯尼卡通人物形象的迪斯尼电视节目尚未在中国上演。其间，对主题公园迷惑不解的游客在公园的主干道上漫无目的地闲逛，同玛丽猫合影留念，玛丽猫是20世纪70年代影片《猫儿历险记》中的一个角色，他的外表同深受人们喜爱的日本卡通人物形象——小猫吉蒂非常相似，因而极具感染力。迪斯尼拒绝透露中国香港迪斯尼乐园营业初期前五个月的入园人数，但观察人士报告说：入园人数非常稀少。

然而，2006年上半年，稀少的人群变成了潮水般涌动的人群，游客从温和迷惑变为粗暴狂野，香港迪斯尼乐园被涌动的人流所淹没。2006年中国新年“黄金周”期间，在入园的游客数量达到30 000人时，乐园曾三次关闭大门，数千人手持已经买好的门票被拒绝进入。许多父母花了一大笔钱来旅游，为的是实现对孩子许下的假期来乐园的承诺，结果却进不了乐园的大门。他们只好爬到围墙上或把孩子从围墙上扔进园里，这些场面被照相机拍了下来。沮丧而扫兴的顾客威胁说，要起诉迪斯尼。

迪斯尼公开道歉了。由于香港迪斯尼乐园曾一度担心营业额不足，于是出售了6个月有效的门票，许多人提早买了票放在手里，等待新年假期的到来，因此发生了游客过多的问题，但迪斯尼乐园的管理者没有预料到这一点。迪斯尼的竞争对手——海洋公园的董事长埃伦·泽曼把这个情景描述为一片混乱，他说：“很多问题，是那些做过家庭作业的人应该能够明白并理解的事情。”

“黄金周”中发生的文化碰撞也没能使香港迪斯尼后来的事情一帆风顺。起初，园内餐厅计划供应鱼翅汤，这是中国的一种美食，后来因为2005年6月发生的动物权利抗议活动而从菜单中撤除。当地娱乐界的知名人士被请来做公共关系展示，但随

后这些人士抱怨说，从美国来的迪斯尼高层管理者对他们不热情。迪斯尼还发现，中国的游园者更喜欢拍照，而不是乘坐过山车，因此它们安放了较少的过山车乘坐座，是全世界六个迪斯尼乐园中过山车规模最小的。结果，开园后不久，就因为过山车规模过小而遭到了批评。

还有其他一些与文化有关的问题使刚开业的香港迪斯尼乐园苦恼不堪，有些人在禁烟区吸烟，对儿童的健康可能造成危害；有些游客在用餐区附近的花坛处小便，对乐园的卫生系统构成威胁。

员工也纷纷抱怨说，自己工资太少，与其他从事同样工作的人不一致。而香港居民则抱怨说，投资收益与投资额不成比例。香港政府投资 230 亿港元才取得了 57% 的所有权，迪斯尼的投资仅占香港政府投资的 10%（23 亿港元），却取得了合资公司 43% 的所有权和收益。此外，环境问题也时常成为新闻、报刊的标题。

由于这些问题的存在，迪斯尼开始关注文化问题。目前，在节假日客流高峰期，开始限制预售票的使用。为了在假期之外的时间吸引到更多的游客，迪斯尼研究了中国旅游者出游的方式和规律，发现内地游客中 50% 的人是团体包价旅游，接待旅游者的旅行社负责安排旅馆、餐饮、购物，以及各种娱乐活动，然后旅行社获得一笔佣金。这样，旅行社可以决定旅游者是否去迪斯尼乐园。因此，迪斯尼为旅行社人员自身提供半价的入园券，鼓励他们参观迪斯尼乐园，并把入园门票销售佣金按每人 2.5 港元支付给旅行社。迪斯尼还对人们常去的度假园内的两家旅馆提供了减价支付客房住宿费的激励措施。

迪斯尼对消费者也提供了各种激励，鼓励他们在非高峰期前来参观。海外和内地的游客将会免费得到一个纪念品、一张“飞越太空山”或者“维尼历险”的免费照片，还有一张二合一的餐券，可供两人在园内吃一顿饭。对于香港当地居民，公园提供“双份魔力”的优惠，即向顾客赠送一张额外门票，该顾客可持此票在其他日期来公园参观。另一个激励方式是赠送小巧玲珑的人造白花。

遭遇文化误解的不止香港迪斯尼乐园一家，迪斯尼主题公园在法国也有一段众人皆知的历史。欧洲迪斯尼公司刚开张时，也遇到了游客无计划入园的问题。推迟了在夏天旅游旺季参观的当地人，在 1992 年 9 月蜂拥而至。法国评论家称欧洲迪斯尼是美国文化帝国主义的一个实例，数百名员工在几天之后相继离职。迪斯尼禁止在其主题公园内销售酒和含酒精饮料的规定与法国人边进餐边饮酒的习惯产生了抵触。但截至 2006 年，迪斯尼已成为法国头号的旅游胜地，年接待游客人数达到了 5 000 万。

不管怎样，香港旅游业前途一片光明，迪斯尼计划抓住这一有利时机发展自己。对于这家美国公司，香港人比法国人似乎更有耐心。首席执行官唐纳德曾说：“当主题公园开张时，我们必须牢记：迪斯尼乐园是在香港的一个新组织……我们也许需要一些时间来理解香港的环境，尤其是香港人的文化，弄清楚如何才能使全体员工快乐地工作。”

许多像迪斯尼一样的组织，有着本土经营取得巨大成功的历史，然而越来越多的这类组织却发现，它们已经面临着跨文化（两种文化之间、多种文化之间）的沟通问题——或许是因为它们在陌生的异国他乡经商，或许是因为它们从另一个国家取得原材料供应以及从其他国家取得融资。

企业劳动力队伍的文化背景也日益多样化。例如,在美国,来自墨西哥和中美洲、南美洲的拉丁美洲人已成为最大的少数民族群体,来自东南亚、中国、印度、巴基斯坦的亚洲人的比例也正在增长。在欧洲,由于来自非洲、亚洲以及中东地区的移民越来越多,欧洲人口的构成正在发生变化。在中东,许多劳工来自印度、菲律宾和其他东南亚国家。而在荷兰,政府正在考虑出台一项考查制度,以便确定移民申请者在文化上是否适合居住在荷兰。移民的结果是,在许多国家,具有不同文化背景、讲不同语言的人在一起共同工作,从而创造了一个跨文化的工作场所。

商务沟通就是跨文化沟通。为了与另一种文化背景的人进行沟通,人们需要了解这种文化。为了了解某种文化,人们就需要一种方法。本书提供了解读陌生文化的方法,这些方法将使人们对陌生文化的理解变得更容易,进而在与来自该文化背景的人进行沟通时显得更加富有成效。我们相信,跨文化商务沟通技能是可以通过学习来掌握的。

从最低层次上看,与陌生文化的商务沟通只不过就是借助于翻译用外语进行讨论。不过,正如越来越多的公司所意识到的那样,沟通涉及未明确表达的意思和词语背后的思想交流,而不仅仅是词语的交换。

为了领会某人所说的话语的含意,我们需要了解这个人看待世界的方式,还要知晓这个人对于世界的看法中占据主导地位的价值观。这种看法包含的意思往往被猜想为普遍的、通用的一般含义(甚至当它们不是通用的一般含义时也如此),还包含着所使用的词语的重要性,以及信息的组织和传递方式等。我们还需要了解,当某人进行某种具体的沟通行为(如宣布一项决策、就一项销售协议进行谈判或者撰写一个法律合同)时,我们将会从对方那里听到、得到什么。而且,了解一些对方所在组织的情况以及组织结构(也是文化的产物)对沟通的影响,也不失为一种明智的做法。

在将跨文化沟通技能应用于解决实际的商务问题方面,本书做出了重要贡献。对于如何与来自其他文化背景的人做生意这个问题,大多数著述来自下列两个领域之一:一是跨文化沟通及其姊妹学科——跨文化培训,二是国际商务。跨文化沟通这一领域的学术成果具有完整的理论体系,但却几乎没有直接应用在商务沟通领域。跨文化培训来源于心理学和其他相关领域,专门为将赴异国从事开发工作的人而设计,如和平队队员、留学生或者为接受外派委任的雇主工作的员工,但这种培训几乎没有在商务沟通中应用。

与此相反,有关国际商务的书籍主要是讲述业务职能,比如财务、管理、营销、装运和保险以及会计。但是,这些书籍往往忽略了包罗万象的沟通任务所具有的重要性以及成功地完成这些沟通任务所必备的技能。同时,这些书籍还忽略了一点,即其他文化中优先考虑的事项是不同的,它们影响着沟通行为和沟通的效果。

这本书把商务沟通和对于不同文化中的优先事项的理解同商务实践紧密结合在一起。当然,正如本书所指出的那样,商务实践本身也是以文化为基础的。

通过把跨文化沟通技能和商务活动有机地结合在一起,本书将帮助读者在国内外文化多样性的工作环境中,成为一个成功的沟通者。正如越来越多的公司所意识到的那样,有效的跨文化沟通是在国内和国际环境下取得成功的决定性因素。

跨文化商务沟通能力与日益发展的国内文化多样性

当今世界，各国都不得不面对人口趋于多元化的事实。对于人口多元化的趋势，各国的反应各不相同，有的热烈欢迎并接受，有的给与接受和容忍，有的则拒绝接受。随着全球范围内劳工和难民流动的加剧，有些国家正在通过制定严格的外国移民进入指导原则，设法控制人口的多元化发展。另外一些国家的政府则在尝试制定有关外来移民权利的政策，以便移民在他们入籍的国家保留他们自己的文化传统。加拿大就是一个二元文化（英语和法语）的例子，联邦政府和省政府都设立了专门负责多元文化事务的部长，以便保护外来移民带进加拿大的文化“镶嵌工艺品”（这里指文化上具有“特色”的东西——译者注）。新西兰是另一个例子，该国也面临着需要解决的双元文化问题，能够用于应对日益增长的移民文化多元性的能源和资源都极其匮乏。

在历史上，美国一直宽容地对待来自不同文化背景的移民，使其在此安居。但即使是在已经确立了平等、宽厚待人价值观的美国，人们也在激烈地讨论接受文化多样性的好处和弊端。最近，美国一些社会批评家发表意见，反对那些保留移民文化差异的措施。他们声称，坚持多元化会促使美国民众更加关注使他们显得与众不同的东西，因而“隔离”了美国人，使他们之间相互隔离。这种观点认为，美国文化之所以被描述为“大熔炉”，是基于这样的理念：所有的文化特性都在这里融合为一个统一的文化，这样才能与“使每个人都有同样的‘美国感’的美国理想”保持一致。进而，他们还警告说，多元文化主义还会威胁到美国最本质的特征——由多个州政府组成的、统一的合众国。

如今，在美国，宽容多元文化的悠久传统与排斥差异化的观点同时并存。对来自不同文化的人实行统一化比实行多元化更容易处理和掌控；多元化尽管也会带来益处，但却难于管理。否定文化差异性的冲动想法常常源于强调差异所带来的困惑，这是因为，频繁地标新立异是要受到排斥的。谈论某人的外表、谈吐、衣着穿戴或饮食与众不同，是不礼貌的。因此，在多数情况下，考虑到不要让他人感觉不舒服，便对其与众不同之处轻描淡写、视而不见了。

在美国，在包容一切的平等理念的罩护下，对于不同种族或文化背景的人一视同仁的诚挚愿望，促进了上述包容差异态度的续存。毕竟，把自己称作“美国人”的大多数人，其祖先也是移民。如今，许多人仍怀有一种强烈的愿望：要用友好的、宽容的国民情怀来接纳新移民的加入，并坚信平等是美国文化最重要的价值理念。在近年来有移民人口的其他国家，如新西兰、加拿大、阿根廷以及澳大利亚，许多人也怀有这样的理念，社区竭尽全力地工作，努力使国家特性同新来者的文化保持和谐一致。

但事实上，来自不同文化背景的人在看待世事的方法上既有相似之处，又有不同之处。这是人类的一大优势，也是我们既感到欣喜、惊叹又感到担心、疑虑的潜在根源——如何选择全在于我们自己。作为具有不同文化背景的人，我们使用不同的数据库，使用不同的操作系统，运行不同的软件，以不同的方式处理信息，我们甚至还会有不同的目标。我们自欺欺人地妄想在内心里大家都是一样的，这是完全错误的，

还会导致沟通毫无效果，甚至使事情变得更糟。“对待文化多元化的方法不是去否定它或忽略它，而是去了解不同文化的差异，以便使我们的沟通效果不会因差异而受到削弱，进而成功地达成交易。”

我们还需要建立新模型来描述人口的多元特性。以美国为例，把美国描述为“大熔炉”既不能准确地概括美国今天的现实，也不是近年来大多数移民所崇尚的理想目标。即使是20世纪来自欧洲的移民也没有完全被“熔化”；他们根据各自的文化传统，创造了一种带有明显差异性的新文化。随着新移民的到来，美国文化变成了一个“味道浓厚的大杂烩”。土豆仍旧是土豆，胡萝卜依然是胡萝卜，洋葱还是洋葱，但是，每种东西都呈现了其他东西的风味所具有的某些特点。各种成分混合交融，创造了一个汲取每种成分之精华的独特组合体。美国兼收并蓄的价值观给移民提供了自由的空间，使得他们在成为新文化的组成部分的过程中，保留了自身文化的特性。这是一个理想的境界，但也是一个可以实现的目标；事实上，在美国的某些社区里，这种局面已经形成。

文化差异没有妨碍我们共同工作或相互沟通，也没有阻碍我们进行富有成效的商务交易。的确，我们“必须”学会协同合作，任何组织的未来都取决于此。现实情况是，商务人员越来越多地将他们的文化带到组织中，使之成为“味道浓厚的大杂烩”的一部分。这一事实是我们必须承认并接受多元化的一个原因。另一个原因是，移民可以极大地丰富社会（或组织）的文化内涵。

当与来自其他文化的人形成联结为一体的关系时，相似点也随之出现。我们编构合作的织品，从中我们看到的是循环往复的普通线纹。当我们发现，一个来自与我们自己的文化全然不同的文化环境的人，竟然和我们有着同样的态度、价值观或行为，这是令人欣慰的。

认同文化差异的最大好处在于文化多样性使我们每个人都变得更加丰富、更有个性。世界各地的人民在漫长的历史长河中逐渐形成了各种各样的社会制度和价值层级。作为人类社会的一员，你可以主张自己对人类丰富的文化遗产的合法所有权，你也可以展示人类丰富的想象力以及由此而创造出的丰富多彩的产品。

成功的文化融合的基本要素在于把人们获得的关于另一种文化的知识付诸应用，这就是跨文化沟通的技能。世界各地的许多公司，诸如美国的惠普公司已经认识到跨文化沟通技能的价值以及它们所带来的生产率的提高，因而制定了文化多元化方面的方案，来对员工进行培训。

沟通技术与政治结构的变迁

20世纪孕育了通信技术前所未有的变化。21世纪的第一个十年中，这种变化更加迅捷。仅仅在几十年前，国际间的通信还需要花费几天甚至几周的时间，但现在只用不到一秒钟的时间就可以完成。借助于电子邮件、传真、因特网、卫星和电话，我们瞬间就可以同世界各地的业务伙伴取得联系。如果我们需要进行更加私人化的交流，音频和视频桌面技术以及视频会议系统还可以把对方带到我们的办公室里来。

一旦我们希望进行真切的面对面商讨，喷气式飞机在几个小时内就可以把我们运送到世界的任何一个角落。沟通渠道的多样性简直令人惊叹不已。在某一特定的情景

之下究竟应该选择何种沟通方式，这是由文化偏好和价值观念来决定的。

今天的技术发展是在参与式沟通领域发生的。从 21 世纪头十年的中期开始，一些像“博客”（blog）、“维基”（wiki）和“播客（又称个性化可选择的数字广播——译者注）”（podcasting）等词语已经出现在词典中。博客在第 4 章中做了探讨，维基在第 8 章中有所涉及。播客（“pod”一词来源于苹果公司的产品 iPod，用来从网上下载音乐，“casting”一词来源于“广播”）使使用者可以录制各种东西并上传到互联网，其他网络用户可以从网上下载音频。每一个存储库波段都可以向未知的听众播放，每一名演讲者都可以向全球发表演说。在一些像“第二次生命”之类的网站，人们可以为自己制作被称为“原形”的虚拟人物，从事创造性的冒险活动，比如制作电影。这种参与式的沟通将对娱乐产业产生何种影响，例如本书前言开头介绍的迪斯尼公司，人们仍将拭目以待。

各种商务沟通的渠道也大大增加。短消息、工作场所的维基、手机博客和编辑文本、黑莓，或者其他手持 PDA 装置，包括视觉图像装置，都能传输书面信息。而声音邮件、播客传播器，以及 Skype 系统则能传输音频信息。在某个特定情况下选择使用哪个媒介渠道也会受到文化优先性（cultural priority，本书译为“文化优先性”，指某种文化环境中人们对于事情的重要次序、轻重缓急或优先考虑程度的一般看法和认知——译者注）和价值观的影响，而且选择也是不断变化的。

技术的变化促进了思想观点的交流，但也使我们在跨文化沟通中犯错误的可能性增大了。我们可以很容易地假定，通讯线另一端的那个人的沟通方式跟我们是一样的。毕竟，他（她）使用的是同样的技术，甚至还可能使用同样的专业术语。

除了技术变化以外，政治和经济领域的变化也在国际层面上影响着商务沟通。前苏联各加盟共和国眼下都在纷纷确立并实现自己的国家目标。中国作为全球最大的移动电话市场，正在越来越多地借鉴西方的实践经验，建设市场经济。印度则是一个技术创新国，新技术从那里不断产生。较小的工业化国家与大国争先恐后地发展。非西方国家更加坚决果敢地捍卫自己的文化价值观和行为方式，不再接受西方在商务实践中的主宰和控制。近年来，国际恐怖主义活动猖獗，这引起了全世界的警惕；网络病毒的袭击也对沟通渠道构成了威胁。

这些新的声音越来越大。不久以前，工业化国家精英集团或多或少还能够控制和引导经济活动。现在，这种局面正在改变。今天，第一世界国家的“过度消费者”不得不考虑“可持续的消费者”这一文化价值观和行为方式。

因此，了解其他文化比以往任何时候都更加重要。倘若我们能考虑到具有相同的经济、政治和文化背景的人在进行有效沟通时也会遇到困难这一事实，我们就能够理解来自多元文化的人在进行沟通时所面临的困难和挑战。在跨文化沟通中，误解总是不可避免的。本书的目标之一就是要通过使读者认识到商务伙伴的文化优先性，了解他们期望收获的东西，从而将沟通中的误解减少到最低程度。

国际商务与公司对策

过去，管理者们曾谈论进行更迅捷、更有效的沟通的必要性，仿佛沟通的速度就可以确保沟通的有效性。谈到良好的跨文化沟通的必要性，他们也说一些动听的应酬

话，但在实际行动上，员工配置决策仍然基于技术知识而不是良好的跨文化沟通技能。

随着竞争的加剧和全球化的日益发展，这种态度正在发生变化。在更多的国家，国际经验对于向公司内部职业生涯阶梯的顶端晋升，其重要性越来越大。

以福特汽车公司在欧洲生产并销售到全世界 50 多个国家的“世界车”为例。汽车的引擎分别从俄亥俄州的克利夫兰、墨西哥的奇瓦瓦和德国的科隆运到美国的堪萨斯城；汽车座位是在美国生产的，而月亮形的车顶是在加拿大生产的；空调是在法国的沙勒维尔制造的；催化式排气净化器却产于比利时的布鲁塞尔。“蒙迪欧”这款车就是由一个国际化的团队设计的。福特汽车公司内部，为了完成工作而进行的跨文化商务沟通，一直都在持续。引擎和其他部件从英国、德国、法国、荷兰、瑞典、西班牙，以及美国的密歇根州、印第安纳州和俄亥俄州发出，被运送到比利时的根克工厂。福特公司利用全球化的采购程序，通过激烈的国际竞争来为成千上万的小部件选择供应商。

福特公司生产出了全球化的“蒙迪欧”来应对全球性竞争。出于同样的原因，作为瑞典的国家骄傲的沃尔沃公司和法国政府控股的法国企业雷诺公司，则联手组建了世界第六大汽车公司。自从 1999 年以来，福特公司就持有沃尔沃公司的部分股权，日本马自达和英国的美洲虎、阿斯顿·马丁以及路虎也是如此。生产顶级轿车长达几十年的德国企业戴姆勒—奔驰公司也被美国克莱斯勒公司并购，然后又与日本三菱汽车结成战略联盟，实行混合所有权制。雷诺公司 1999 年与日本汽车制造商日产公司结成全球联盟，使两个公司的财务状况都得到了改善。

全球化商务环境这一大趋势不只局限于汽车制造领域，不只局限于美国、德国、日本、法国、加拿大、英国这样一些大的工业化国家，也不只局限于大城市或沿海贸易中心。全球商务运营涉及地理选址问题，仅仅在几年前，一些地区还往往被认为是完全从事国内经营的地方。比如，在墨西哥被陆地所包围的州中，许多小城镇如今都已经介入了国际商务活动。

地方性企业可以从事出口或者进口业务，它们可能为外国企业所拥有，外资企业也可以设立自己的分支机构。以前做梦都不会想到去从事国际商务的人可能会与来自不同文化背景的移民一起并肩工作。在 100 个国家中的任何一个国家的某一小镇的某一小企业的销售人员，可能都必须回复来自世界各地的询盘。销售人员根本没有时间考虑如何与老外打交道。他（她）必须时刻准备进行现场沟通。

跨文化商务沟通的基础

有效的跨文化沟通的第一步是自我分析、自我认知和了解。如果不了解自己，就无法了解他人。下一步就是理解并承认差异。理解并承认差异并不意味着我们必须赞同另一种文化的观点或者接受另一种文化的价值观，而是说，我们（和他们）都必须考察我们（和他们）的文化优先性，并确定我们如何才能求同存异、最有效地一起工作。

在共同工作的过程中，我们将意识到，进入另外一种文化环境中的人总是要被迫适应一些文化习惯。这并不意味着要背弃自己的文化或者其文化优先性，而是意味着

要了解对他人构成激励的因素，知晓如何从同事的文化优先性中获取有关其行为、态度和价值观的信息。这种方法的本意是丰富自己的文化，而不是削弱它。

比如，从新西兰到日本去的商人就必须适应日本的许多习惯和常规，这就好比从日本去新西兰的商人同样必须适应新西兰的各种习惯和常规一样。

培养跨文化沟通技能的第三步是使用各种范畴，范畴是理解如何对各种文化进行比较的工具。在我们努力理解另一种文化的观点时，如果我们能够摘掉自己的文化眼罩，培养自己言谈举止的敏感性，我们就会获得更大的收获。做到这一点并不容易，因为每个人都有一定的文化根基，从而也带有某种文化偏见。

例如，生活在美国（the United States）的人称他们自己为“美国人（Americans）”，他们常说自己住在“美国（America）”。大多数欧洲人也使用同样的术语。例如德国人，把美国称为“the States”或者 U. S. A.，但他们也把那里的人称作“美国人（Americans）”。法国人把生活在美国的人称为“美国人（Americans）”，把国家则称为“合众国（the United States）”或者“美国（America）”。日本称那里的人为“America-jin”。但严格讲，这些用词并不精确，带有某种文化偏见（cultural bias）。中美洲和南美洲的人也称他们自己为“American”，而把美国人称为“美国佬或北方佬（Yankees）”，把加拿大、墨西哥以及美国的人统称为“北美人（North Americans）”。

作为美国居民，我们已习惯于使用“美国人（Americans）”一词，因此我们写作本书时，在术语的使用上绞尽脑汁。我们努力试图对其他的美洲人和在美国的人加以区别，但没发现存在着类似于 Mexicans 或 Canadians 的词，比如 State-sians 或者 USians 这样的独立词语来指代“美国人”。我们使用 the United States 指这个国家，而提到美国人时，经常使用 people of the United States 和 United States businesspeople 两个词。但有时，当上下文清楚地表明背景是美国时，我们也使用 Americans 这一术语来表示“美国人”。

培养跨文化沟通技能的第四步是对我们使用过的范畴提出质疑，将其看成是灵活的、不完善的。在任何跨文化遭遇中，变化都将发生。我们所期待的不会正好就是我们所得到的。公开坦率和乐于学习是具有跨文化沟通技能的人的典型特征。

第五步是分析沟通行为，以便就沟通的成功方面和不成功方面得出结论。这本书为读者提供了许多沟通成功和失败的例子，下述章节中展示的特定沟通任务有助于我们超越那些老套的、机械的观点。商务联络、表示欢迎和致意的行为、冲突管理、面对面沟通和以技术为媒介的沟通、谈判等内容都在书中涉及了，这些内容为我们提供了一个构建分析模式的机会，这种分析是跨文化沟通者所必须做的。

最后一步是将学到的内容付诸实践。作为一种文化中的新移民，当你所做的事情从文化角度来看是正确的，你就会在无意识的情况下自觉地按照另一种文化来行事，从而轻而易举地带来正面的、积极的结果。在这种情况下，你已经进入另一种文化的轨道了。这是了解一种文化，学习与另一种文化进行沟通的技能的终极目标：使自己的行为就像那种文化下的人所具有的行为一样。

本书的结构

本书包括三大部分：

1. 对文化的理解、如何了解陌生的商务文化，以及文化对沟通的影响。
2. 跨文化沟通技能在特定的商务沟通活动中的应用。
3. 跨文化商务沟通对国内多元文化企业、国际企业和全球企业的含义。

第一部分

本部分从对文化的介绍开始，分析培养跨文化沟通技能的第一个步骤和文化影响沟通的方式。第1章讨论了文化和沟通的研究，包括跨文化沟通的定义。第2章探讨与陌生文化沟通时的语言问题，并分析了译员的重要作用。第3章提出了一个理论框架，帮助我们通过提出具体问题来理解陌生文化的维度。这些问题可以分为五个不同类别，涵盖对商务活动极为重要的文化优先性以及文化价值观的相关内容。同时，举例说明了文化优先性是如何影响商务活动的。

第二部分

第4章分析了文化价值观和语言结构模式对商务信息的组织的影响。第5章讨论了跨文化非言语沟通的作用。第6章探讨了不同文化中的人在特定的社交情境中相遇时所发生的事情，某一特定的社交情境对不同的人具有不同的意义，触及了不同文化中的伦理问题。第7章就跨文化沟通技能在跨文化商务谈判中的应用得出结论。

第三部分

第8章探讨了法律环境以及沟通对国际/全球管理者的暗示意义。第9章结合组织和国际性或全球性企业的组织结构分析了跨文化商务沟通实践。文中列举的一系列事例阐释了组织结构对沟通的影响。第10章将前面各章的理论应用于对戴姆勒—克莱斯勒汽车公司的案例分析。这个案例分析可以使读者看到，文化在现实生活中是如何影响实际商务决策的。第10章还讨论了企业如何利用跨文化团队工作的优势，以便利用不同群体的潜在协同优势来实现企业的目标。

在把跨文化沟通理论和国际商务实践相结合这一点上，本书提出了一种独特的方法。全书深入分析了文化优先性的原因、行为表现，找出了它们在跨文化商务沟通活动中的主要应用。在这一过程中，本书建立了一个框架，可以帮助读者提出正确的疑问、识别文化的主要问题，从而达到在新的文化环境中进行有效沟通的目的。

本书是基于作者多年的研究以及在多个不同文化国度生活和工作的经历而写成的。书中包含大量的案例，这对那些希望在国际商务领域中驾轻就熟的人来说尤其重要和珍贵。