

高级商务沟通指南(中英文对照)

(美) Sana Reynolds Deborah Valentine 著

张微 译

PEARSON
Prentice
Hall

Guide to Cross-Cultural Communication

跨文化沟通 指南



清华大学出版社

高级商务沟通指南(中英文对照)

(美) Sana Reynolds Deborah Valentine 著

张微 译

Guide to Cross-Cultural Communication

跨文化沟通 指南

清华大学出版社
北京

Bilingual edition copyright © 2004 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Guide to Cross-Cultural Communication by Sana Reynolds, Deborah Valentine, Copyright © 2004.

All Rights Reserved.

EISBN: 0-13-049784-3

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

This edition is authorized for sale and distribution only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong, Macao SAR and Taiwan).

本书双语版由 Prentice Hall 授权给清华大学出版社出版发行。

For sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macao SAR).

仅限于中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2004-2817

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

跨文化沟通指南/(美)雷诺兹(Reynolds, S.), (美)瓦伦丁(Valentine, D.)著; 张微译. —北京: 清华大学出版社, 2004. 10

(高级商务沟通指南)

书名原文: Guide to Cross-Cultural Communication

ISBN 7-302-09485-3

I. 跨… II. ①雷… ②瓦… ③张… III. 文化交流—世界—研究生—教学参考资料 IV. G115

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 093053 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 王 青

封面设计: 钱 诚

印 装 者: 三河市春园印刷有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印 张: 17.75 字 数: 362 千字

版 次: 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09485-3/F·930

印 数: 1~5000

定 价: 28.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或(010)62795704

引言	1
----------	---

概述	7
----------	---

第一部分 了解文化

第一章 关系:个人主义还是集体主义?	19
--------------------------	----

个人主义文化	21
--------------	----

集体主义文化	23
--------------	----

行动指南	26
------------	----

第二章 社会框架:高情境还是低情境?	29
--------------------------	----

高情境的文化	31
--------------	----

低情境的文化	33
--------------	----

行动指南	37
------------	----

第三章 时间:直线式、变通式还是轮回式?	39
----------------------------	----

直线式时间	40
-------------	----

变通式时间	42
-------------	----

轮回式时间	43
-------------	----

行动指南	46
------------	----

第四章 权力：层级型还是民主型？	49
层级型文化	51
民主型文化	53
权力的标志和象征	54
行动指南	57

第二部分 跨文化沟通

第五章 语言的运用	61
英语：一种行动的语言	63
汉藏语系：丰富的对比	64
行动指南	66

第六章 书写	69
书面化还是口语化	71
直接还是间接	71
即刻还是延时	73
明确还是含糊	74
行动指南	75

第七章 非言语沟通方式	77
目光接触	78
面部表情	81
手势	83
身体空间的运用	85
沉默和语言的节奏	87
行动指南	88

第八章 谈判	91
分析谈判过程	93

加强自己的说服力	97
了解国际法	100
行动指南	103
 总 结	 105
 文化调查问卷——了解自身文化的一种工具	 107
 参考文献	 111
 推荐书目：读小说，了解文化	 115
 推荐影片：看电影，了解文化	 119

本书能为你提供哪些帮助

如今,美国企业正在逐步变成全球化的实体,美国国内的工作场所和工人也呈现出越来越强烈的多元文化色彩,因此,我们不得不直接面对跨文化沟通中的各种复杂挑战。例如,外国在美的直接投资已经接近 2730 亿美元,由于这些投资的缘故,如今数百万的美国人正在给外国老板打工。此外,美国在海外的投资也有将近 1250 亿美元,这就意味着很多美国人如今必须和外国客户打交道。我们的工作场所也在变得越来越丰富多彩。据美国国家统计局(Census Bureau)最新的统计数据显示,在将近 3 亿的美国总人口中包括 3500 多万名拉美人、3400 多万名非裔美国人、1200 多万名亚裔及太平洋岛屿地区人士,还有 1800 多万人口来自其他入种和种族群体。这些群体代表着很多种文化,每种文化在沟通风格上都具有截然不同的偏好。

但非常不幸的是,在这种丰富多彩且要求苛刻的工作环境中,我们的成功率远没有达到应当达到的水准。很多失败的事例都不是由于管理能力不足或技术水准低下引起的,而是因为缺乏文化敏感性导致的。由于美国在地理上是孤立的,因此美国人历来都不是优秀的国际主义者。通常,美国人无法使用其他语言进行交谈(这种迹象表明美国人从未把国际社会真正当回事儿),而且美国人经常无法正确地认识到具有其他文化背景的人士可能会有着各种不同的目标、习惯、思维模式、管理风格及价值观。当美国人发现存在差异的时候,却又倾向于充当裁判。通常,美国人的态度是“如果他们想要做得更好,就应当按照美国人的方式行事”。在多元文化的情形中,即使美国人了解这一点并且试图好好地与他人合作,也会由于自己的鼠目寸光而受挫。这种井蛙之见正来自美国人在单一的美国组织中所获得的那些经验。

我们很容易找到这种缺乏跨文化沟通能力的实例,在美国的工作场所中,错误的沟通每天还在不断地发生着:

- 你认为某项合同交易已经完成了,但是它还需要进一步的谈判;
- 你的卖主好像对“准时交付”的要求满不在乎;
- 出身非西方文化的员工习惯在开会时迟到;
- 你用直截了当的方式讨论合同条款,结果却得罪了某个客户;
- 同事们抱怨说,某个家伙“不愿意”在会上提出自己的看法。

如果你曾经对他人的信念、行为以及工作道德观感到困惑,如果你要在不久的将来前往国外工作,如果你想要在国内外多元文化的工作场所中成为一名更成功的沟通者,那么本书都可以为你提供一些帮助。本书将会在跨文化沟通的这些重要方面,为你提供一些基本信息和行动实例。

本书的使用对象

如果你有志于理解并提高在自身所处的组织内外的跨文化沟通,那么本书提供的信息将会对你大有裨益。许多读者都将发现本书是非常有用的。

- 经理人员、高级主管及其他商务人士:在多元文化不断增强的工作场所中,这些人必须更加有效地进行沟通。
- MBA 学生:在这种班级中,有 1/3 的学生都可以算得上是国际参与者;无论是在学术环境还是在商务环境中,他们都希望能够提高自己的沟通效率;这些人也希望自己能够在进入全球化工作场所的时候,具备一定的优势。
- 研究生沟通课程的教师:他们期望把跨文化沟通的有关知识编入自己的课程提纲。
- 企业的人力资源管理人员:他们需要把跨文化沟通方面的知识传授给其他员工。

本书的写作目的

无论是在美国还是在海外,笔者都曾经在企业和高校中,教授过成千上万名商务人士和 MBA 学生。但是,对有效的跨文化沟通缺乏认识这一点,却让我们两人在感到惊讶的同时,又深深地感到了沮丧。即使在那些曾经在海外工作过的人员中,也存在种种无知和误解。

例如,我们曾经和这样一些经理人员们共事过:他们认为中国员工不愿承担责任、漠不关心、缺乏动力,仅仅是因为他们在绩效评估期间,未能保持目光接触。我们曾经给一些医药代表进行过培训,这些人误认为印度、马来西亚及哈西德派(Hasidic)的医生是不愿意与人握手的。我们也曾经教过一些 MBA 学生,他们中有些人虽然有过海外工作的经验,却仍然对文化问题一无所知。

但是,有关这个主题的其他书籍不是太过冗长,就是太过学术化,因而无法适应忙碌的职业人士的需求。这也正是 Prentice Hall 公司出版《Prentice Hall 高级商务沟通指南》系列丛书的初衷。这套丛书为需要在商务情境下进行沟通的人员提供了简洁、实用、易于读者掌握的指导大纲(关于本套丛书的详细信息,参见封底)。

- 简洁 本书只总结关键思想。本书精选自数千页的课本和研究成果。笔者删除了冗长的案例、脚注、练习以及课后讨论题。此外,笔者根据自己的商务经验和学术经历,归纳出了文化价值观和应用实例,而笔者新增的一些格言牢牢地抓住了其中的精髓。
- 实用 本书为读者提供了各种清晰、简明的工具。读者将会发现,本书中涵盖的所有信息在职业情景中都将是非常有用的。
- 易于读者掌握 笔者努力尝试采用直接、实事求是、非理论化的口吻,从而形成了一种便于粗略浏览的版式。

本书的组织结构

本文的开头部分是概述,它给文化下了定义,讨论了文化和沟通之间的关系,而且揭示了文化对价值观、态度和行为产生影响的各种方式。

第一部分 了解文化(第一章至第四章)

第一部分的四章内容对各种文化有何不同进行了总结。

第一章 关系：个人主义还是集体主义？某些文化重视群体和协调远甚于个人和个人竞争。而且,这些文化所强调的是关系而非实际交易。了解这些差异可以帮助你建立起成功的跨文化伙伴关系。

第二章 社会框架：高情境还是低情境？在进行沟通的时候,某些文化要求提供明确、内容丰富且直接的陈述,而另一些文化则依赖间接、含蓄、不用诉诸言辞(但通常都能得到理解)且公认的情境。该章将让你了解特定的文化在高情境/低情境的连续体中,究竟落在何处;也会让你知道怎样调整自己的沟通方式,从而满足文化的需求。

第三章 时间：直线式、变通式还是轮回式？在世界上各种不同的文化之间,时间这个词本身的含义是迥然不同的。在美国的商务文化中,时间被定义为一种直线式的、宝贵的物品,它是让人好好利用的,而不是任人来浪费的;其他一些文化则把时间看作是轮回的、重复性的、流动的,而且是从属于人们及相互关系之下的。在该章中,你将学会如何辨认对于时间的这些不同的态度,并且学会就你所在组织的期望进行沟通,例如准时交付及其他一些与时间有关的问题。

第四章 权力：层级型还是民主型？大多数美国的企业组织是权力分享式的、扁平化的,世界上许多文化对企业组织的看法与此有很大不同。笔者考察了当跨越层级式和

民主式的权力结构进行沟通的时候,应当如何进行有效的在场经营的方式。

第二部分:跨文化沟通(第五章至第八章)

在第二部分,笔者将会帮你学会如何应用自己已经学会的跨文化差异,帮助你探讨在各种不同的文化中,应当怎样进行书写、谈吐和谈判。

第五章 语言的运用 即使会议中的每个人都是在用英语发言,但是由于存在语义、含义、习惯用语、行话以及无法翻译的俚语等缘故,仍然经常会产生误解。该章讨论了国际上主要的文化群体是怎样各自不同地运用语言的,也探讨了这些差异将会对你的盈亏状况产生多么深刻的影响。

第六章 书写 由于书写中产生的错误沟通特别强烈且持久,笔者给出了一些指导大纲,帮助大家培养起敏感的跨文化书写技巧。该章论述了恰当的格式和语气等难以掌握的主题。

第七章 非言语沟通方式 世界上的各种文化之间,不仅仅是通过语言进行沟通的。事实上,专家认为,在全部沟通中高达85%的部分是非言语的。通过这一章的内容,你将学会如何保持有效的目光接触、身体语言、个人空间以及沉默的运用。

第八章 谈判 各种文化对于商业协议和合同有着各自不同的解释。有些文化重视明确而又详细的书面合同;另一些文化则倾向于通过口头协议来做生意,而且不信任法定合同。该章就谈判技巧和法律概念将会对沟通产生何种影响给出了一些指导,并且探讨了建立信任的各种方法。

本书的最后包括:一个总结;一份文化调查问卷,可以帮助人们建立个人的认知;一份参考文献,其中列出了笔者在讨论中所用到的学术和研究的背景资料;一些推荐的读物和电影,可以帮助你进一步掌握有效的跨文化沟通。

笔者选用一些格言阐明了本书的重点,这些格言贯穿全书。这些格言显示了人们的睿智和特点,或者以瑞典人的话来说就是“格言说出了某种文化所思考的精髓”。笔者还通过一系列的格言,引出了每一章的具体内容,从而点明了该章所涵盖的不同的文化特点。

致谢

倘若不是凭借以往20多年在美国及海外的咨询和教学工作所获取的相关知识,笔者是无法完成此书的。在此,笔者向我们的客户、学生以及下列公司中曾与我们共事过的人们,表示由衷的感谢:雅芳公司(Avon Products)、波士顿银行、Degang Negara 银行、南方贝尔公司(BellSouth)、科威特中央银行、埃索/埃克森(ESSO/EXXON)香港公司、和记黄埔公司(Hutchison Whampoa)、纽约联邦储备银行、埃莫里(Emory)大学 Goizueta 商学院、IBM 公司、《纽约时报》、日本信贷银行(Nippon Credit Bank)、辉瑞制药公司(Pfizer)

Pharmaceuticals)、纽约大学斯特恩(Stern)商学院、可口可乐公司和香港大学。

这里还需要特别感谢以下人员：玛丽·蒙特(Mary Munter)教授，她是我们不知疲倦的读者，也是本套丛书的编辑；Sydel Sokovitz 教授，他整理了我们的原稿，修正了其中的谬误和遗漏；Luke Reynolds，他帮助我们编撰了影片推荐表；还有我们在商务沟通协会(Association for Business Communication)的同事们，他们为我们提供了各种支持。

我们还要感谢自己的家人，谢谢他们的爱，谢谢他们在我们的创作过程中表现出的理解与支持。感谢 Luke Reynolds，假如没有他，笔者就不可能完成此书(Sana Reynolds)。也要感谢瓦伦丁(Valentine)一家：Howard、Ann Larie、William、Courtney、Lois 和 Frank，感谢他们的支持与耐心(Deborah Valentine)。

最重要的是，我们二人在写作中相互理解。我们对我们的选题充满了热情，我们希望能够与读者们分享自己的热情与知识。

Sana Reynolds 纽约大学斯特恩商学院

Sreynold@stern.nyu.edu

Deborah Valentine 埃莫里大学 Goizueta 商学院

Deborah_valentine@bus.emory.edu

封闭的思维如同封闭的书本,仅仅是木头一块。

——中国格言

正如这句中国格言所说,对于了解文化尤其是跨文化沟通而言,最佳的工具就是开放性的思维。在这种指导思想下,我们把“沟通”定义为:通过言语或非言语的方式,发送或接收信息的行为。当我们采用“跨文化”这一措辞的时候,是指沟通是在具有不同文化背景的人员之间发生的;而这些人既可能来自不同的国家,也可能来自同一个国度。

但是,很多商务人士在与那些来自其他国家或其他文化的人员交往的时候,却并不了解文化的真正涵义。这是一个令人感到非常悲哀的事实。

笔者曾经向一位在中国工作过3年的国际银行家征求过建议,让他谈谈自己体验到了哪些文化特征。他回答道:“嗯,他们(中国人)好像比我矮点儿,而且他们肤色比较深一点儿。”这位聪明且受过良好教育的人把文化误解成了种族。然而更糟糕的事情还在后面,当我们向他解释了文化的涵义以后,他却发现在3年的工作经历中,自己几乎没有好好地观察过中国文化。

正如这个例子所显示的那样,这位国际银行家应当可以从短期的文化知识课程中获益匪浅。而本书的目的就在于为你提供有关文化的短期培训课程,这门课程将为你提供跨文化沟通方面的一些基本常识。

了解跨文化沟通的第一步是要对文化给出一个明确的定义。我们也将看到专家们是如何看待文化和沟通的。最后,我们将看一看七步骤战略沟通模式,在你进行跨文化沟通的时候,这一模式是相当有用的。

了解文化

当我们还是孩童的时候,我们中的很多人都有过这样的经历:我们成了街区中新到的小孩。在最初的几天,每个人都想来看看我们,和我们一起玩耍;但是如果我们不能稍加注意的话,这种好运就会渐渐离我们而去了。我们中被周围所接纳的那些人,很快就学会了新邻居们的“规则”。有时候,我们还会遇上一个孩子王,这个小家伙会把一些有时是看不见的规则教给我们。我们知道了什么时候可以发言,什么时候应当保持安静。我们也知道了可以和谁聊天,应当避开哪些家伙——尤其是那些喜欢欺负别人的邻居。我们也学会了在这个新的街区里边,应当怎样玩耍:是不是可以“永远不停地”打弹子?大多数游戏是不是要分成小组来玩?新的群体更在乎取得胜利,还是玩得公平?我们还学会了其他一些社会规则,例如,如何正确称呼我们新朋友的父母等。有时候,我们还会把一些从以前的邻居们那里学来的游戏教给新朋友们。而这个新的群体也会经常改变自身的一些规则,从而能够更好地适应大家的想法。有时候大家甚至还会采用从以前的邻居那里学来的看起来比较“酷”的口头禅。但是,我们从未意识到自己所学到的和所分享的这些东西,其实就是文化。

体验工作中的文化 尽管我们很少会意识到这一点,但当我们从事一项新工作的时候,我们也会体验到一种类似的学习曲线。我们显得对企业文化知之甚少。我们了解自己的工作说明书,或者也可以通过网站做到这一点;但是,了解这个地方的政治则完全是另外一码事了。

在这种情况下,成功的商务人士会求助于他人,这个人可以向他揭示企业文化,帮他避免犯错,而且会为他提供关于诸如以下问题的信息:在完成工作的过程中,关系有多重要?大多数项目或客户是由团队,还是由个人负责接待的?这家企业的类型究竟是按部就班的,还是自由随意的?由上到下和由下到上的沟通链(line of communication)有多直接?这家企业所拥有的是金字塔形的层级结构,还是其他某种相对扁平的结构?想要把信息传递给公司高层人员是不是轻而易举的事情?或者通过恰当的公司渠道来传递这些信息是不是很重要?面对面的会议是否喜欢采用备忘录的形式?书面文件的正式性和指导性如何?在跨文化沟通的学习中,揭示企业文化中诸如这些问题的过程是非常有用的。在一项全新的工作中,你所能提出的所有问题都将有助于你澄清文化的真正涵义。

给文化下个定义 在本书中,笔者对文化的通常定义与人类学家、社会学家及心理学家所采用的定义进行了区分。文化的通常定义或常用定义中包含了诸如音乐、戏剧和艺

术等,这些都大大丰富了我们的生活。但是,这些通常的定义都未能认识到:音乐、戏剧和艺术其实都来源于某种更为基本的,但又不可见的生活结构。而笔者所要定义和澄清的正是这种结构,这是因为如果商务人士能够在文化方面具有很好的自知之明的话,他们就可以更好地了解文化,并且可以在日趋多元化的工作场所中更好地进行沟通。笔者所采用的文化定义中包含了如下四种要素:

- 文化是后天学得的 我们是从自己的父母亲以及自己所在社区的其他人那里学得文化的。还在孩提的时候,我们就已经学会了不要踩别人的脚,在说话的时候应当跟他人保持多远的距离。我们学会了何时应当发言,何时应当倾听,以及在发言或倾听的时候应当把我们的目光停留在何处。即使是在我们学习母语的时候,我们的父母亲和其他长者都会教导我们以正确的方式表示尊重,例如姑姑、叔叔、先生和女士之类的称呼。我们还学会了习惯用语和俚语。如果我们是在美国长大的话,大概还会有人教育我们守时是很重要的,在生活中做每一件事情时都要把时间安排好。

当我们长大成人以后,对于我们而言,自己的文化就变成了无形的东西。当别人站得太靠近或者未能运用正确的表达方式的时候,我们仅仅会注意到他们“做错了”。我们会注意到某人未能守时,我们还会批评那些未能学会“正确”称呼某人头衔的家伙。我们中的某些人可能还会批评那些在不同的文化中成长起来的人们,比如说把他们称作“北方佬”(Yankee)或“乡下人”(redneck)。从始至终,我们都并未意识到,我们所观察到的以及我们所批评的某些事物,都已经包含着文化的概念了。

- 文化是可分享的 文化是无法在真空中存活的。不管对美国率直的个人有多么仰慕,在文化上存在不同的人都会很快被打上行为古怪的标记。这就引出了我们对文化所下的定义中的第二个要素:文化是可分享的。尽管我们很少会注意到,但是我们确实期望别人按照某种特定的方式进行思维和行动。

先让我们来看看这样一个事实:在美国长大的人倾向于采用因果推理法。“如果我做 X,那么就会发生 Y。”我们假定世界上所有人都会以同样的方式进行推理,而采用不同的推理方法的任何人则会被看作是不可理喻的。同样,我们会认为总是习惯在上班或开会时迟到的家伙,不管怎样都是效率低下的。有些人对时间的看法是比较随意的,但是哪怕他们的产出和其他人没什么两样,我们也会给他们贴上诸如“懒惰”等标签。

- 文化确定了核心价值观 由于我们被灌输了自己的文化,而且在自己的文化群体中分享着这些文化,因此我们总是倾向于形成相同的价值观。有些读者可能曾经为某项新业务编写过愿景说明书——即企业的使命说明书。这种使命说明书涵盖了企业所重视的价值观,如顾客服务、质量或社区服务。人群对他们认为重要

的事情也是以同样的方式形成自己的看法的。

拥有相似文化的某个群体可能会同意这样一种观点：家庭是首要的。那么，思维和行为中的其他方面就会遵循家庭核心价值观而产生。当人们拥护这种家庭核心价值观时，如果某个同事抽出一部分时间去参加其女儿或儿子的生日庆典的话，他们就可能会对他抱和善的态度。同是这种文化，可能还会重视层级，因此会设计出能够反映这种价值观的社会结构和商业结构。员工之间并不想要平等地分享权力，而是期望有一个明确指定的领导者来指导他们的工作和进行决策。

- **文化阻碍了变革** 根据文化的上述要素——文化是后天学得的、可分享的，也是价值观的体现——我们可以深入到文化中一个有趣但很少有人论及的方面。文化本身可以而且确实是不断变化的，但是这种变化通常是缓慢的、渐进的。笔者曾经听过一些关于企业文化变革的讨论，例如，“这个地方和以前不一样了。我们相互之间曾经非常关心，但是现在，我们之间不太熟悉，甚至都不知道彼此的姓名。”如果说企业是更大范围内的文化的缩影，那么企业文化的变革就是一个明证，它说明更大范围内的文化可以且确实是不断变化的。例如，美国国内近来重视对家庭价值观的回归，就反映了社会对文化变化的关注，而文化的这一变化方向则使很多人感到困惑。通常，文化的变化是在很多代人的时间里发生的，而且很少能够反映出其核心价值观的巨大转变。

培养文化常识 有一句古阿富汗的格言是这样说的：“你所看到的自己，正是你所看到的世界。”这种把自己的信念投射到他人身上的倾向，在商业活动中会导致很多问题。如果没有接受过文化常识培训的话，我们会迅速地给那些按照不同方式做事的人们的行为贴上“错误”的标签。那么，我们就无法认识到，从其他人所受的文化来看，这些来自其他文化的人员的行为方式也许是正确的；而另一方面，这些人对于我们将来的业务而言，又是极其重要的。

正如我们都会喜欢上街区里新来的小孩子，而且会教他们游戏规则一样，我们也应当给来自其他文化的成年人提供一些机会。通过这种做法，不仅来自其他文化的人能够学会我们的办事方式，我们也可以向他们学习。对于他们的文化的了解，不仅可以丰富我们的业务，也会丰富我们的生活。

当你开始根据自己的个人文化进行分类的时候，你最好能够了解一下笔者所说的这些特点应当如何运用到你自己的生活中去。除了自己提出的一些问题以外，笔者还编写了一份“文化调查问卷”，这份问卷与本书第一部分中的各章内容是相互对应的。为了能够最大限度地提高你在文化常识方面的学习成果，我们建议你在阅读相关章节之前和之后，分别回答一次这份问卷中的各个问题。



向专家们取经

跨文化沟通的有效途径之一就是回顾一下该领域中的学者和研究人员的工作成果。下面简要介绍爱德华·霍尔(Edward Hall)、吉尔特·霍夫斯塔德(Geert Hofstede)以及玛丽·蒙特等人的著作,看看这些学者是怎样看待文化和沟通的。

爱德华·霍尔 作为人类学家的爱德华·霍尔,通过其一系列著作,包括《无声的语言》(The Silent Language)、《潜在的维度》(The Hidden Dimension)、《超越文化》(Beyond Culture)和《理解文化差异》(Understanding Cultural Differences),在我们对文化的理解方面做出了巨大的贡献。他将文化定义为沟通的一种形式,文化受潜在规则的约束,而且文化中既包括言语,也包括行动。他将文化定义为“人类行为中尚未勘测过的巨大区域,它存在于人们知觉认识的范围之外”。文化会影响到每一件事情,尤其是任务和关系两者之间的相对重要性。

- **高情境与低情境** 霍尔创造了“高情境”和“低情境”这两个术语,用以描述某种文化的沟通模式和偏好:高情境的文化不依赖明确的信息,这是因为沟通中的大多数信息都是人们所能理解的;而低情境的文化则倾向于采用更为明确、更字面化的方式。尤其是因为这些概念可以帮助我们弄清楚何时应当直接沟通,何时应当间接沟通,因此这些概念在商务沟通中显得特别有用。在第二章中,笔者将会对霍尔的观点展开更为详细的讨论。
- **时间取向** 霍尔还塑造了“一元”(monochronic)和“多元”(polychronic)时间取向这两个术语。一元时间模式包括对时间的直线式观点,将时间看作是一种可以被节约、花费或浪费的物品;多元时间模式则是更轮回式的、更加随意的,它反映了时间是在我们身边不断流逝的。霍尔和他的研究骨干们发现,时间取向有助于确定某种文化的沟通模式。第三章对文化的时间取向的神秘性进行了深入研究。

吉尔特·霍夫斯塔德 社会学家吉尔特·霍夫斯塔德对一些员工进行了广泛研究,这些员工来自同一家跨国企业,但是来自 40 多个不同的国家。在《文化的后果》(Culture's Consequences)一书中,霍夫斯塔德提出了四个维度,从而为分析和理解文化提供了一种有趣的途径。

- **个人主义与集体主义** 霍夫斯塔德的观察发现,某些文化突出个人,而另一些文化则强调群体。看看你自己所受的教育是哪一种,你自己更倾向于哪一种?你的理想是成为直率的个人,还是成为群体中的一员?你感到自己在多大程度上有义务去关心自己所在群体中的其他人?你究竟是根据自己还是根据群体的情况,来