

Mc  
Graw  
Hill  
Education

工商管理经典译丛

# Intercultural Communication in the Global Workplace

(5th Edition)

*Iris I. Varner Linda Beamer*

# 跨文化商务沟通

(第5版)

(美) 艾丽斯·I. 瓦尔纳 琳达·比默 著

孙劲悦 译

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

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

Mc  
Graw  
Hill  
Education

工商管理经典译丛

# Intercultural Communication in the Global Workplace

(5th Edition)

*Iris I. Varner Linda Beamer*

# 跨文化商务沟通

(第5版)

(美) 艾丽斯·I. 瓦尔纳 琳达·比默 著

孙劲悦译

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

大连

Iris I. Varner, Linda Beamer: Intercultural Communication in the Global Workplace (Fifth Edition).  
ISBN: 0073377740  
Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Education.

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 translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education 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 © 2016 by McGraw-Hill Education 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。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-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©2016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。

辽宁省版权局著作权合同登记号：图字06-2014-144号

#### 图书在版编目(CIP)数据

跨文化商务沟通：第5版 / (美)艾丽斯·I.瓦尔纳 (Iris I. Varner), (美)琳达·比默 (Linda Beamer) 著；孙劲悦译. —大连：东北财经大学出版社，2016.7

(工商管理经典译丛)

ISBN 978-7-5654-2311-6

I. 跨… II. ①艾… ②琳… ③孙… III. 文化交流-世界 IV. G115

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第110118号

东北财经大学出版社出版发行

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

幅面尺寸：185mm×260mm 字数：576千字 印张：24.5

2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

责任编辑：李 季 责任校对：何 力

封面设计：冀贵收 版式设计：钟福建

定价：58.00元

教学支持 售后服务 联系电话：(0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话：(0411) 84710523

如有印装质量问题，请联系营销部：(0411) 84710711

## 第五版序

欢迎您阅读《跨文化商务沟通》<sup>①</sup>第五版。本书的第四版已在世界各地广为使用，我们在此感谢读者对以前各版本的认可，尤其要感谢读者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五版中，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。

文化对人类一般行为的影响经常见诸新闻报道，尤其是文化对全球商务活动的影响几乎每天都出现在新闻标题中。以往，商务人士一直认为文化理解力是跨国经营成功的唯一重要因素，正如人们经常引用的马里昂·德布鲁内（Marion Debruyne）教授的一句话“文化是全球化的真正动力”<sup>②</sup>。自本书第一版问世以来，通信技术发生了巨大变化，卫星和蜂窝电话技术在世界范围内迅速发展，这使得国际沟通成为平常之事。

本书第一版写作之时，电子邮件刚刚普及，但那时几乎无法将文件附加到电子邮件上。当时人们使用联邦快递邮寄书稿，请对方提出意见和建议。如今，文件可以很容易地发到世界各地，我们可以通过电脑屏幕进行交谈甚至视频通话。博客、脸谱、推特使沟通发生了革命性的变化。技术使我们可以利用各种渠道，不仅能发送文本，而且能传输手势和面部表情。我们可以远距离沟通，仿佛坐在同一间屋子里一样。企业吸纳了这些新技术，以促进工作于世界各地的员工之间的沟通。《经济学家》杂志2006年4月曾报道：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。自2006年以来，个人媒体设备进一步发展，除了听和说的功能，还具有向移动设备发送数据或从移动设备接收数据的能力。“今天，3个月的YouTube流量已经超过了全世界的电台、有线电视以及广播电视这3个渠道一年的总流量”。<sup>③</sup>从40年前网络技术的开发，直到作为因特网起源的网络互联的出现，我们走过了一条漫长

① 英文原名为“全球工作场所的跨文化沟通”，中文版意译为“跨文化商务沟通”——译者注。

② The Economist, April 2006.

③ "The Internet at 40", The Economist, September 4, 2009.

的路。

技术革命意味着，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，《跨文化商务沟通》第五版对全球化、商务沟通中的新技术等内容做了更新，并扩展了关于多元文化团队的内容。

此外，第五版增加了关于“各文化中的沟通研究”以及“不同文化之间的沟通研究”的内容，探讨了主流研究范式框架内的跨文化沟通研究，分析了研究的优点和不足。本版还扩展了关于宗教及其对跨文化商务沟通之影响的内容，对文化智力（CQ）的概念进行了更加详细的阐述。第3章增加了一节，讨论文化对人们的推理方式的影响。

第10章对所有其他章节讨论的概念做了综合概括，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，考察了两家公司合并仅7年即告失败的原因，以及其中面临的文化问题。第10章还介绍了文化多样性团队在成功开展国际商务活动中所起的作用。本书附录中的两个案例则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题。同时，还增加了一些新的图例，大多取材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发现，由于设计的不断改进和新图例的补充，第五版的外观更加贴近读者。

这些变化反映了我们的一贯承诺，即为读者提供一个专门探讨文化和文化变量、出于商务目的的跨文化沟通以及文化对组织的影响方式等信息源泉。

自本书第四版问世以来，跨文化领域有许多新书出版。我们相信本书第五版有其独特之处：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。

与前四版一样，《跨文化商务沟通》（第五版）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，对企业和个人的沟通方式进行了分析。在讨论特定的沟通任务时，我们始终将关注重点集中于行为的潜在文化原因。我们深信，这一视角，正如第一版以来一直强调的那样，将有助于读者培养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，但自第一版问世以来，我们逐渐认识到，保持完全的文化中立是不可能的。从某种意义上讲，完全的文化中立也是不可取的，因为每个人都有自己的文化过滤器，他们是透过文化过滤器来观察世事的。读者的评论证明了这一点。然而，无论读者的本国文化是什么，本书的架构都具有适用性。对于那些希望开发和提高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，能够对拓宽人们对该领域的理解有所贡献，我们感到无比自豪。

## 致谢

《跨文化商务沟通》是我们多年工作的结晶。尽管这本书在很大程度上是根据我们的专业研究和个人经验而写成，但许多建议和忠告来自我们的家庭成员、朋友、客户、同事和学生，对此深表谢意。尤其要感谢前四版的读者所提出的宝贵的反馈意见，很多人慷慨地与我们分享信息，对于大家的支持，我们很感激。

特别要感谢第四版的出版评审人，他们仔细阅读了本书并提出了许多见解和建议。

最后，我们要感谢麦格劳-希尔出版集团的工作人员，尤其是朱利安·希尔伯格编辑，他们的工作和支持使本书的出版成为可能。

## 作者简介

艾丽斯·I. 瓦尔纳 (Iris I. Varner) 是美国伊利诺伊州立大学商学院国际商务研究部主任、国际商务名誉教授, 从事国际商务文化环境、国际管理课程的教学工作。她于俄克拉荷马大学获得了文学硕士 (MA)、工商管理硕士 (MBA) 和博士学位。她还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, 先后在德国、法国、英国、美国、中国台湾等国家和地区求学。她在世界各地讲学、举办研讨班, 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, 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。她的研究集中于文化、沟通同商务实践之间的联系, 研究成果曾在地区、国家和国际学术会议上与同行分享。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“州农场学会特别会员”荣誉称号。

2000—2001 年间, 瓦尔纳担任商务沟通协会会长, 对这一学术组织的国际化发展做出了巨大贡献。她还担任过伦理委员会主席, 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。

琳达·比默 (Linda Beamer) 是美国加利福尼亚州立大学洛杉矶分校的名誉教授, 她在该校为本科生讲授商务沟通、跨文化沟通、工作场所的多样性, 为 MBA 讲授高绩效管理、国际商务等课程。2001 年, 她荣获了“学生心目中的年度教授奖”。2002 年, 获得了该大学的“杰出教授奖”。接着 2005 年又获得了“杰出妇女奖”。随后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课程, 并一直和丈夫居住于此。

比默曾在美国、英国、加拿大、中东、中国、阿根廷、墨西哥、日本和新西兰等国家或地区从事教学和咨询工作。她早年在俄亥俄州的伍斯特学院获得文学学士（BA）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硕士（MA）学位和博士（PhD）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。

她的研究成果包括发表20多篇文章、70篇文章在国际会议宣读，研究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有特殊的兴趣。她曾担任《商务沟通季刊》（*Business Communication Quarterly*）编辑委员会委员、《商务沟通杂志》（*Journal of Business Communication*）副编审；她还经常为其他期刊评审文章。2004年，她曾担任商务沟通学会会长、商务沟通学会跨文化委员会主席和委员会董事会成员。2005年，她荣获“学会会员奖”。1997年她曾在跨文化研究国际学会成立之初被选为会员。

比默获得过好几项研究基金的资助，曾被商务沟通学会授予“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年的访问教授职位，在上海大学保有3年的访问教授职位，直到2009年。2004年和2010年，她两度在日本中央大学讲学，也曾世界各国多所大学进行客座讲学。



## 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。文化不同于那些可测度问题的硬数据，文化是软性的，有时甚至是扑朔迷离的。但尽管如此，文化仍具有不可否认的重要性。每当工作出现问题、文化的某个关键要素被忽视时，文化问题往往最容易被识别出来。下面就是一个例子：

2005年，米老鼠在中国香港落户了，但从大陆来到新主题公园的游客似乎对这个世界最令人快乐的人间天堂的意义感到困惑不解。迪士尼的人物，像灰姑娘、白雪公主、七个小矮人，是根据欧洲的童话故事等设计的，中国大陆的孩子们不熟悉这些故事。虽然商务谈判已经在上海进行，但为儿童播放迪士尼卡通人物形象的迪士尼电视节目尚未在中国上演。期间，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年代的影片《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。

然而，2006年上半年，稀稀寥寥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，香港迪士尼乐园被涌动的人流所淹没。2006年中国春节“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游乐的承诺，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，要起诉迪士尼。

迪士尼公开道歉了。由于香港迪士尼乐园曾一度担心营业额不足，于是出售了有效期6个月的门票，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，但迪士尼乐园的管理者没有预料到这一点。迪士尼的竞争对手——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士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，从美国来的迪士尼高层管理者对他们不热情。迪士尼还发现，中国的游园者更喜欢拍照，而不是乘坐过山车，因此过山车上安放了较少的过山车乘座，是全世界6个迪士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。

遭遇文化误解的不止香港迪士尼乐园一家，迪士尼主题公园在法国也有一段众人皆知的历史。欧洲迪士尼公司刚开张时，也遇到了游客无计划入园的问题。在夏天旅游旺季推迟了参观的当地游客，在1992年9月蜂拥而至。法国评论家称欧洲迪士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。迪士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冲突。但到2006年，迪士尼已成为法国头号的旅游胜地，年接待游客达5000万人次。

香港旅游业的前景也同样是一片光明，迪士尼计划抓住这一有利时机发展自己。对这家美国公司，香港人似乎比法国人更有耐心。首席执行官唐纳德曾说：“当主题公园开张时，我们必须牢记：迪士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。”

许多像迪士尼一样的组织，有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自己卷入了跨文化沟通问题，或许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并从其他国家获得融资。

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、南美洲的拉丁裔已成为最大的少数族裔群体。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、菲律宾和东南亚国家。荷兰、澳大利亚的政府则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本国。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工作，从而创造了一个跨文化工作场所。

今天的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。而为了了解某种文化，人们就需要方法。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，沟通必须考虑到未明确

表达的意思和词语背后的思想，而不仅仅是词语本身。为使沟通有效，沟通过程不但要语法正确，还必须符合文化传统。

为了领会某人所说话语的含意，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。这种看法包含被认为是普遍的一般意义（甚至当它们不是普遍的一般含义时也如此），还包含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，大多数著作来自下列两个领域：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根植于一套完整的理论体系，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，专门为将赴异国工作或学习的人而设计，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、物流、保险以及会计。但是，这类书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完成这些沟通任务所必备的技能。同时，这类书还忽略了一点，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效果。

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结合在一起，本书将帮助读者在国内外具有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，各国正在努力应对人口日益多元化的事实。对于人口多元化的趋势，各国的反应有所不同，有的国家有条件接受，有的给予宽容，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”<sup>①</sup>。新西兰是另一个例子，该国也面临着需要解决的双元文化（毛利人和非毛利人）问题，这需要更多的能源和资源以便应对日益增长的移民文化多元性。

历史上，美国一直宽容地对待来自不同文化背景的移民，使其在美国安居乐业。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“离间”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。

我们不同意这种观点。但我们确实承认单一性比多元性更容易管理。多元化尽管也会带来益处，但却难于管理。否定文化差异的冲动想法常常来源于强调差异所带来的困惑，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，考虑到应避免使他人感觉不舒服，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存续。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，并坚信美国文化中平等价值理念的至高无上。近年来在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，许多人也抱有这样的理念，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或忽略它，而是去了解不同文化的差异，以便使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

<sup>①</sup> 这里指文化上具有“特色”的东西——译者注。

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的新文化。有人把这种状况描述为沙拉、披萨或炖肉的大杂烩，每种东西都保留着可识别的特点，但又构成了整体风味的一部分。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，也是一个可以实现的目标。类似的局面在其他国家也存在，代表了所有人渴望的一个目标。

文化差异没有妨碍我们共同工作或相互沟通，也没有阻碍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。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、价值观或行为时，这是令人欣慰的。进而，发现并接受不同的价值取向和观点能够提供动力，创造新的协同效应。

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，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。就在几十年前，国际间的通信还需要花费几天甚至几周的时间，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来。

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<sup>①</sup>”（podcasting）等词语已经出现在词典中。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士尼公司，人们仍将拭目以待。

---

① 又称个性化可选择的数字广播——译者注。

商务沟通的渠道也大大增多。短消息、工作场所的维基、手机博客和编辑文本、黑莓、iPhone或其他智能装置都能传输书面信息，也能传播静止的或动态的视觉图像，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<sup>①</sup>（cultural priority）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，通信电缆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。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，在商务实践中不再受西方的主宰和控制。这些新的声音越来越大。不久前，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降低到最低程度。

### 国际商务与公司对策

过去，管理者们经常谈论进行更迅捷、更有效的沟通的必要性，仿佛沟通迅速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。

随着经济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层晋升，其重要性越来越大。汽车产业是个典型案例，世界范围内的联盟、并购以及合资经营都需要对国际商务的实践和跨文化沟通的互动有越来越多的了解。

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、

---

<sup>①</sup> 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。

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，这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。中国在非洲的投资也表明，国际商务活动有了除西方世界之外的新参与者。

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。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）”，把美国国家则称为“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，带有某种文化倾向性（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（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“Statesians”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 people”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三步是对我们拥有的关于其他文化的知识提出质疑，将我们的理解视为可变的、不完善的。在任何跨文化境遇中，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。

第四步是分析沟通行为，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、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有所涉及，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知识付诸实践。作为某个文化中的新移民，当你所做的事情从文化角度看是错误的，你就会知道；当你的行为能够与该文化保持一致，你也会知道。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。在这个个人层面的目标之外，你也可以将这些原则应用于商业组织，正如本书末尾的案例所示。

### 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，如何理解文化对商务沟通的影响。
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/全球企业的意义。

#### 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。紧接着讨论了“跨文化沟通”（communication across cultures）的研究。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和多元文化团队中的应用做出分析和结论。

### 第三部分

第8章探讨了跨文化商务沟通中的法律和政府要素以及沟通对国际化/全球化管理者的隐含意义。第9章结合国际化/全球化企业的组织和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。

最后一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。这一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。