



国际贸易经典译丛·简明系列

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

查理·米歇尔 (Charles Mitchell) / 著
姜 欣 吴文清 / 译

国际商务文化

(第三版)

A Short Course in
International Business Culture

(3rd Edition)

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务文化 (第三版) / 迈克尔著; 姜欣等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 7
(国际贸易经典译丛·简明系列)
ISBN 978-7-300-16057-3

I. ①国… II. ①米… ②姜… III. ①国际贸易—商业文化 IV. ①F740

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 140278 号

国际贸易经典译丛·简明系列

国际商务文化 (第三版)

查理·迈克尔 著

姜 欣 吴文清 译

Guoji Shangwu Wenhua

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2012 年 7 月第 1 版

印 张 13 插页 1

印 次 2012 年 7 月第 1 次印刷

字 数 235 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

A Short Course in International Business Culture: Building International Business through Cultural Awareness, Third Edition by Charles Mitchell

Authorized translation of the English edition © 2002, 2006, 2009 by World Trade Press

This translation is published and sold by permission of World Trade Press, the owner of all rights to publish and sell the same.

Simplified Chinese version © 2012 by China Renmin University Press.

All Rights Reserved.



目 录

第 1 章 对文化差异的理解	1
米奇先生	2
那么，什么是文化呢？	4
文化的组成部分	5
文化的其他主要组成部分	8
文化会演变吗？	10
对付另一种文化	13
宗教和伊斯兰银行	14
第 2 章 基本文化类型	16
1. 个人主义与集体主义	16
2. 权力距离	18
3. 不确定性规避	20
4. 男性还是女性	21
时间：多时间性与单时间性	22
高调与低调	23
关系驱动 VS. 任务驱动	24
未来的概念	25
准时	26
时光流逝	26
勾勒出你的外国伙伴	27

成功跨越文化差异的小提示	28
第3章 文化的影响	30
文化成规的价值	32
明智的成规	33
成规的成因	34
文化冲击的影响	37
对抗文化冲击	39
反向文化冲击	40
外派人员回国	41
公司可以这样做	42
第4章 商务的全球化	43
跨国商务	43
全球化悖论	45
朝着国际标准迈进	46
商务文化的融合	48
主导与文化化	50
全球会计准则	51
国际商务与当地文化	52
第5章 习俗、礼节和礼仪	54
礼仪——古代的艺术	54
古代的礼节和现代的礼仪	55
谁的得体的礼节?	56
名字游戏	56
面对面的招呼	61
与名片有关的礼节	62
名片游戏的规则	63
聊天的禁忌	64
社交的重要性	64
饮酒的礼仪	65
全球着装规则	67
一些国际风格	68
饮食方面的礼仪规则	71
注意事项清单: 如何准备一次访问	73
一些文化上的怪癖	74
第6章 跨文化交流	77
高速路、低速路	77
责任	78
谁讲什么	78
全球商务语言	79
英语: 同词不同义	80
变化的英语	80

语言的微妙性	81
避免俚语带来的陷阱	82
国际习语	83
与日本习语有关的特别提示	84
电话礼节	84
第7章 非语言交流	88
文化差异	89
非语言交流的类型	90
基本的肢体语言	90
读懂不同文化中的反应	94
世界通行的手势	97
第8章 书面交流	108
对的做法, 错的做法	108
要了解你的读者	109
请注意方向	109
国际英语选择	110
行话确实有用	110
商务写作小提示	111
要问自己的问题	112
翻译的过程	112
把工作干完	112
纸张的尺寸重要吗?	113
互联网翻译	114
国际传真	114
国际电子邮件	115
国际通信地址	117
第9章 为妇女设置的文化地雷	118
应对策略	120
全球商务中的女性	121
社交形象告急	125
赠送礼物的问题	126
性骚扰问题	127
着装守则	127
国际互联网	128
第10章 馈赠礼物	130
送礼还是贿赂?	131
赠送礼物的意义	131
成功地赠送礼物	133
接受礼物时的礼仪	134
拒绝他人的礼物	135
馈赠礼物的习俗和忌讳	135

日本：仍然是个特例	137
文化上不适当的礼品	139
第 11 章 跨文化的幽默	140
幽默与笑声	141
幽默与文化	141
商务场合的幽默	141
被惹恼后该做什么	142
国内和国际的幽默	142
第 12 章 跨文化的会晤	144
正式还是非正式	144
做好安排	145
疏通关系的人的作用	146
为会见做准备	147
翻译：成功的关键	150
成功会见的指南	152
第 13 章 跨文化谈判	153
持零和思想的人	154
“面子”的问题	154
争端的解决	155
决策过程方面的差异	155
关于跨文化谈判的小提示	157
合同与文化	158
第 14 章 企业文化	160
企业文化的组成部分	160
国民文化的影响	161
原因与结果	162
有益的企业文化	162
理想的企业文化	164
企业公民的概念	164
主流企业公民	165
第 15 章 商务伦理	167
同一个世界，同一种理念？	168
企业的道德准则	168
打击贿赂和腐败	171
再次瞄准	172
第 16 章 跨文化的团队	173
一种经济，多种文化	173
国际化的思想意识	174
国际化的团队，国际化的挑战	175
跨文化团队的发展与演变	175
所有的团队都能成功吗？	176

跨文化团队的建立	177
国内的挑战	178
国际化领导者危机	178
培养国际化领导者	179
全球领导能力的效果	179
领导力小提示	180
第 17 章 跨文化营销	181
与消费者交流	181
为什么要走向全球?	182
变动不居的消费者	182
经典的失败案例	183
国际化的消费者	184
与错误观念做斗争	185
给国际营销商的小提示	186
新兴市场: 一个特别例证	187
国际网站营销	188
创建一个国际网站	188
第 18 章 跨文化的顾问	190
国外和国内的顾问	190
选择一位顾问	191
术语表	194
参考书目	199



对文化差异的理解

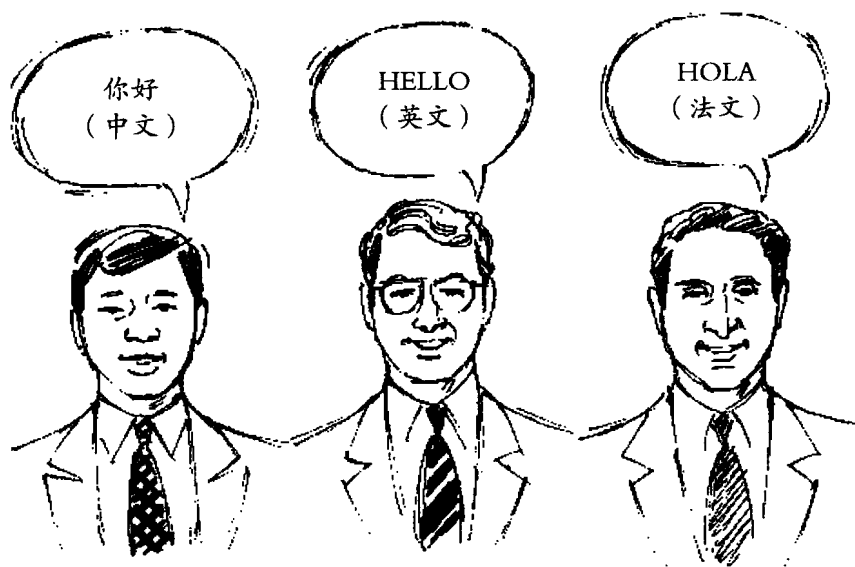
最大的痛苦莫过于两种文化的冲突。

——赫尔曼·赫西

从事国际商务活动的人都知道干瞪眼、被迫强颜欢笑或者是不知所云地作评论的感觉是多么可怕——当你说的话和当时的情景不搭边，或者是似乎遗漏了什么的时候，就会出现这种局面。在这样的情况下，就会不可避免地产生误解。于是你列出了一个在各个国家应该做什么和不应该做什么的清单，并且奉之为神明。似乎这样你就不会犯忌，不会在文化方面失礼，也不会冒犯他人——但是，你仍然没有办法避免前面提到的局面。这是为什么呢？

以前，距离和时间是从事国际商务活动的最大障碍。现在对于计划进行国际化经营的机构来说，距离和时间已不成问题。参与国际商务活动的男士和女士们发现自己在一种多文化环境之中工作，必须巧妙处理各国从交流方式、社会礼节到主要价值观等诸多方面的现实差异。那些具有丰富国际商务经验的人虽然就什么是文化差异给出教科书式的定义，但是当他们碰到这类问题时，他们可以准确地识别出来，而且他们还会认识到自己必须做好充分的准备。毕竟，赢得外国同行的认可，把文化差异转变为竞争优势远不是知道如何得体地接受一位日本同行的名片或避免给一位穆斯林银行家敬上鸡尾酒这么简单。具有不同文化背景的人们会以不同的方式处理信息，奉行不同的价值观，用不同的方式解释时间和空间的概念。

对跨国文化的认识和理解为什么如此重要呢？美国政治家和发明家本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）曾这样写道：时间就是金钱。忙于从事全球商务活动的商人则会补充一句：意识到文化差异、对这种差异具有敏感性也是金钱。能否把握诸如问候礼仪和座位安排等社会文化现象的内涵，决定着国际商务活动能否成功地开展。文化影响着许多重要的私人交往和商务交往的形式，从决策的制定到管理的风格。反过来，民族文化决定着企业文化，影响着公司的内部结构、营销行为及其对国外商务伙伴和合同的想法。在商界中充斥着由于不能克服文化障碍致使“国际”性项目失败的例子。假如你们对忽视文化差异会给商务活动招来麻烦这一说法心存怀疑的话，不妨看看迪士尼公司在法国（即欧洲迪士尼）的遭遇。



米奇先生

把迪士尼游乐园搬到国外，对于米奇先生来说肯定就像是一件老生常谈的事情，没有任何新意可言。毕竟，仅仅几年以前，该公司成功地在日本开设了一家迪士尼主题公园，跨越了日美文化之间的巨大差异。欧洲迪士尼则完全是另外一码事——至少在刚开始时是这样。该公司在一开始似乎就没有做好有关商务谈判风格、雇员的灵活性、穿着习惯、消费者支付模式和饮食偏好等文化方面的准备。迪士尼公司形成了一套在美国和日本这两种完全不同的文化中都运作完好的模式，所以似乎找不出对这套模式进行调整以便适应欧洲的文化特色的理由。

迪士尼进入欧洲的第一天就是一场噩梦。文化情结浓重的法国人得知为了使米奇及其朋友们在法国有个家，政府滥用职权，要帮助迪士尼公司以低于市价的价格买下1 950公顷（约为4 400英亩）的上等农田时，他们怒斥美国佬的做法是文化帝国主义。祖祖辈辈在这片农田上耕作生活的农民们怒不可遏。法国的报界也开始责骂美国侵略者，公开表达他们的愤怒。在一块地基也没打、一块砖都没铺的时候，迪士尼公司就已经与法国这一地区的人民疏远了，这首先部分是因为该公司低估了在这片土地上生活的法国人的利益。

□ 意识与敏感性

其次，迪士尼公司触及了法国人的敏感地带，因为该公司聘用了律师而不是由其首席执行官出面商谈有关欧洲迪士尼的建设和相关合同的事宜，这也是引发敌意的根源。这实在不是法国人的做事风格。在法国，当一切商谈手段都失败后，作为最后迫不得已的选择，才会聘请律师。法国人认为在所有程序展开之前，一开始就雇用律师是不信任和没有诚意的表现。紧接着，迪士尼公司坚持由其负责运营的饭店应配备喷水灭火设施。按照美国法律，这是必不可少的，但是法国法律对此并无要求，只要备有足够的安全出口、报警器以及紧急情况下有可供使用的水源就可以了。迪士尼坚持安装喷水灭火系统被看作对法国安全标准的一种否定，似乎是在宣告美国标准更好。这一争议使迪士尼与其在法国的伙伴和管理者敌对起来，并且随着报界的大量报道，这种敌意有增无减。

在运营过程中，迪士尼由于对欧洲文化和工作规范了解甚少，碰到了更多的问题。迪士尼公司对自己的雇员完全美国式的整洁穿着颇引以为豪，因此对其法国雇员制定了严格的穿衣守则，规定头发长度不能遮掩面部、指甲的最长限度，甚至还限制耳环的大小等。公司的法籍员工及工会认为这是对法国人日常时尚的攻击，不满情绪逐渐积聚。

□ 致命的细节

迪士尼在其他一些重要细节上也出现了问题。例如，该公司认为通常欧洲人不坐下来吃早饭。对于上班族来说，这是对的，但在假期里就不是这样了。在这种错误观念的指导下，迪士尼饭店的餐厅客容量很小，到了周末，大概有2 500人要坐下来吃饭，但是迪士尼的餐厅却只能容纳400人，过分拥挤难免会造成堵塞，招致客人的恼火。午饭时间对于欧洲迪士尼来说简直称得上是灾难。美国人游览迪士尼游乐园时，走走停停，不定时间歇，随时用餐；而欧洲人则

不同，他们吃午饭的时间就好像是设定好的。结果，公园的餐厅在中午时格外拥挤，因为每个人都试图在同一时间进餐，而其他时间餐厅则几乎是门可罗雀。顾客们抱怨吃午饭排长队，强烈要求能快速进餐。工作人员则抱怨午饭时间超强度工作，而其他时段又总是闲着。最要命的是，迪士尼公司为了迎合“家庭友好”的主题，禁止提供含酒精的饮料，结果这一规定严重侵犯了这个国家的人民，因为他们认为午饭时喝酒是与生俱来的权利。

□好客反招头痛事

迪士尼公司在营销方面也犯了一些小错误。虽然在前一年里，公园的游客人数高达 10 万人，达到了参观人数的最初预期目标，但收入距公司的预计数字则相去甚远。原因是美国人或日本人在游览主题公园时，习惯于狂乱购物和尽情享乐，而欧洲游客在迪士尼公园里则很少乱花钱买礼品。迪士尼公司还发现由于消费模式不同，在饭店里，付账场景简直像一场噩梦。因为欧洲人不像日、美两国人那样在迪士尼饭店住上 3~4 天，他们大多只在饭店逗留一晚。由于有大量的住一夜就走，并且都想在同一时间结账的欧洲游客，这给计算机数量有限的饭店结账系统造成了困难，游客的恼怒就在所难免了。

迪士尼公司美国总部的一位安全分析专家说：“迪士尼不该在细节上犯这么多的错，也许世界并非如此之小。公司因为对文化差异不敏感所付出的代价是浪费了大量的金钱，损坏了公司的声誉。我认为这对其他从事国际商务活动的公司和个人来说，都是一个很好的警示——问题经常出现在文化细节上。这些问题可以成就你，也可以挫败你。”庆幸的是，对于迪士尼来说，结局还算不错。在进行巨大的“文化调整”后，欧洲迪士尼终于不再像从前那样是公司的经济负担。

警示

值得注意的是，由于迪士尼犯下如此多的错误，以至于法国政府不愿意让它开设任何商店。法国政府在迪士尼的问题上也要负一定责任。几个世纪以来，法国人声称美国人没有文化，但今天似乎更应该相信美国人文化太多了，不得不对外输出文化。

那么，什么是文化呢？

这似乎很明显，文化就是使日本人具有日本特质、德国人具有德国特质、

巴西人具有巴西特质的东西。荷兰著名作家、学者格特·霍夫施泰德（Geert Hofstede）把文化定义为“人类心灵的软件”——操纵着人们的思维方式、行为方式和理解自我与理解他人的方式的社会程序。换句话说，人们的大脑就是运行文化程序的硬件。其背后的含义是文化不是固有的。没有遗传基因迫使美国人继承个人主义和傲慢、德国人继承古板。这些都是后天形成的，是可以改变的。只需调整一下内部程序，你也可以做到像美国人或英国人或科威特人那样思考。不过这只是对那些志在从事国际商务活动的人的一种有益的、鼓励性的说法，听起来容易做起来难。它需要人们去研究，并且带着敏锐的观察力去研究，最重要的是要心甘情愿地研究，并要放弃所谓自己国家的文化高于一切的理念去研究。你什么时候听到过外国同事承认他们做事的方式不如你做事的方式？这种事从来不会发生。在跨文化环境中，“适者生存”是值得人们记取的至理名言。

关于文化，更为正式的定义是：文化是个人或社会的核心价值观、信仰、规范、知识、道德、法律和行为标准。一个社会的文化是一代一代传承下来的，它与语言、宗教、风俗、法律等诸多方面是紧密相连的，也就是说，一个社会的文化、道德、伦理终将反映在商务人士的处事行为之中，影响他们如何经商，如何订约合同，如何处理潜在的商务关系。了解外国潜在商务伙伴或竞争对手的文化背景和思维方式，有助于形成合理的谈判或营销战略。这样，以往看来似乎神秘莫测的东西也变得可以预测了，甚至可以为你所用。

文化的组成部分

从表象观察一国的民族文化可能会令人感到费解，但如果把它分解开来，分析每一组成部分与其整体的关系，则有助于揭开谜底，揭示出人们的行为——包括商业行为——之间的逻辑关系与动机。文化中与商务活动有关的最重要的三个组成部分是：

□ 语言

通常，重要的不是你说了什么，而是那些没有说出口的。

语言不单单指口头上的和书面上的。非文字的交流如手势、肢体语言、面部表情等，都能传递信息。当两个人使用不同的语言，因而被迫雇用翻译时，这种非文字形式的交流是双方通过直接接触来了解对方的唯一方式。若不能理解这种非文字形式交流所依赖的文化背景，那么你就无法理解你的对手，甚至

可能传递完全错误的信号。

即便是使用同一种语言的两个人之间，也可能会发生上面提到的情况——正如下面的例子中的美国女商人和英国男商人所碰到的。

“我们在电话里似乎很谈得来。在东欧待过若干年后又能坐下来真正同英国人做生意真是一种宽慰，至少，我们讲同种语言，”这位美国女商人说。“我们的思维方式也差不多，我信任他。”

一切都进展得非常顺利，直到美国人飞到伦敦，和她的英国合作伙伴面对面地签署一项研发协议。他们的第一次会面并不那么愉快。“有些东西似乎不太对劲，”她说，“在做介绍的整个过程中，没有一个英国人甚至包括那位与我通过话的小伙子正视我们。他们很有可能隐瞒了什么。大量的内部讨论之后，我们决定签署合同，但我们中的大多数人仍觉得不踏实。即使随后我们又通过电话，我仍不能把他们不正视我们的事抛到脑后。这件事差点毁了我们的关系，使这笔交易泡汤。”

如果这些美国人能认识到他们和对方之间微妙的文化差异的话，就完全不会有这样的疑虑了。美国人认为在谈判中正视对方代表坦荡和真诚；而英国人则认为盯着别人看是无礼粗野的表现，只有当双方比较熟悉时才能正视对方。“就我个人而言，我还是不能接受，”那位美国人说道，“现在我虽然能理解，但仍不喜欢这一点。”

□宗教

上帝对商务策略的影响力之深，超乎你的想象。

一国文化中占据主导地位的宗教哲学对那里的人做生意的方式的影响比人们所想象的要大得多，即使那个人并不是某种宗教的虔诚信徒。在阿拉伯国家，Inshallala——“如果是上帝的意愿”——这个短语经常会出现于人们的谈话中。尽管上帝对地球上的许多事情缺乏掌控力，但“如果是上帝的意愿”这句话所表达的顺应态度体现在生活的方方面面，从飞机日程安排到商务谈判的进程，几乎无处不在。

让我们来看看下面这个例子：德国一家投资银行的一位银行家被派往越南为当地一家工厂融资。越南信奉社会主义哲学，同时也深受古老的儒家哲学影响，儒家思想强调意见统一，鼓励协调一致。要知道，对现在的越南人来说，去家族的祠堂里燃上一炉香就跟看录像或者是参加当地的共产党会议一样稀松平常。

“对方先是吹嘘他在共产党内部的非凡经历，但是同时又自诩为 21 世纪商人，熟知西方人的生意之道。谈判看上去好像要拖上几个月，似乎找不到可以

做决策的人。”这位银行家说，“我开始失去耐心。他们似乎不懂这笔交易对他们的工厂、对我们的银行以及我个人来说，意味着一大笔钱。我大喊着想把我的想法告诉他们。我挥舞着拳头。我几乎要失控了。几天后，越南人中断谈判，要我离开。我想，他们是典型的越南共产党党员，根本不明白整件事是怎么回事。”

但是，并不是社会主义或者是第三世界的低效率导致了这位投资银行家没能成功完成使命。出现这种情况主要是由于这位银行家没能充分理解儒家思想对越南人观念的影响。在越南做决策是一个缓慢的过程，部分原因是儒家思想认为应该耐心地达成一致。作出决定和谈判一样都需要镇静和耐心。另外，越南人不太尊敬失去耐心（德国银行家的首要错误）或者看上去自私自利的人（德国银行家的第二个错误是过分强调他自己能在该笔交易中挣多少钱）。若能对异国文化背景稍做些准备工作，多一点了解，这位德国银行家或许就能够成功地达成交易。

警示

越南人和其他社会主义社会或者是后社会主义社会中的人们一样，不明白买方和投资商要比卖方和寻求资本的人占据更加有利的位置这个资本主义社会的观念。

□ 相冲突的态度

显然，文化价值取向对人们从事商务活动的方式有极大的影响。我们需要考虑下面两大基本价值取向之间的差异：（1）一国文化是强调美国式的个人主义还是中国式的集体主义；（2）社会是任务驱动的——像美国和加拿大那样，还是关系驱动的——像拉丁美洲那样。（第2章将对个人主义社会和集体主义社会做更详细的论述。）

体现在日常生活中的文化价值不仅会体现在商务活动之中，而且有时还会被夸大。不能理解文化的基本含义的人不啻于交易杀手，而且他们往往在谈判开始前就已变成这笔交易的杀手了。结果往往是来访的一方直挠头，搞不清楚事情怎么会变得如此糟糕。

加拿大一家消费品生产公司年轻有为的代表在中国曾遇到这样的事情：他被公司派往上海，为建立产品销售和制造网络与对方进行谈判。这项投资高达上百万美元。在接触的初期，中国方面表现出渴望加入的姿态，派出了一支由高级管理层人员组成的代表团访问了该公司的总部，并且受到了公司首席执行官

官和高级经理们的盛情款待。当公司委派这位年轻的执行官到中国，希望制订详细计划的时候，问题就来了。

这位加拿大人说道，“我从他们的书面联络文件中可以看出，他们渴望做这笔生意，当我到达时，他们像对待皇室成员一样对待我。但过了几天之后，他们的态度变得冷淡起来。他们开始像对待其他外国讨厌鬼一样对待我。他们在访问加拿大和我访问中国的态度上，真可谓天壤之别。我真的无法理解这一点。”当中方一些和此事相关的中层管理者在私下给他解释后，这个谜才被揭开了。对方告诉他，尽管他的资历很深，但是中国方面的高级管理者却坚持认为他太年轻，不能完成如此重任。“在中国文化中，年龄和经验受到高度的重视，中国的高级商务领导者看不起年轻的谈判者，他们不可能把这些年轻人当回事。我这么年轻就被选派到中国，总部忽视了文化差异造成的问题。”

这一损失后来被及时弥补了，交易也成功达成了，原因是加方总部及时派了一位更高级别——也更年长——的官员飞往中国，与中方高级管理层进行商谈。那位年轻的管理者仍负责日常工作，但是非常低调。

警示

这一例证表明，双方互相缺乏了解会带来不必要的困扰。中国人也有必要了解的一点是，西方文化奉行能者居上，西方的年轻管理人员与中国的同僚相比，接受了更多的培训，也承担着更大的责任。

文化的其他主要组成部分

熟知文化的其他主要组成部分不仅可以帮助你更顺畅地和外国同僚及合作伙伴进行谈判，而且有助于你和他们建立起更好的关系。这些零碎的部分每一个都会影响到一国或者是一个地区的文化。其中很多浅显的方面，只需读点历史书及当前的出版物或通过观察就能了解到。还有很多有关文化思维方式的经验是可以免费获得的——在大街上——只要你训练自己去观察，并把所观察到的放在合理的背景之下去思考，就可以理解那些文化现象了。

□ 礼节和习俗

礼节最基本的方面包括身体接触在多大程度上是可以接受的，人与人之间需要留有多少有形的空间，正式打招呼的方式是怎样的。以上几个方面，都是

你在登上飞机前往不同国家前就应探寻和了解的。

□ 艺术

戏剧、音乐、文学和建筑风格都体现着某种文化的思维方式，它们为人们更深入地了解该社会的思维模式提供了素材；反过来，又能使你了解与你共事的每个人。人们立场的转变和人们的宽容程度，都可以从当前的流行文化中找到线索。

警示

千万别天真地试图认为读几本书、看几部电影就能够断定什么是美国文化、什么是印度文化。千万别犯这样的错误。娱乐业并不能反映真实的世界。

□ 教育

有些文化比其他文化更加重视正规教育。如果你意识到这一点，那么做一个自我推介或者是设计一张名片（注明你的学历和最高的学位），就立刻会赢得人们的尊敬。但如果你在一个对文凭不在乎的文化背景中自夸自己的学历，将会被认为自命不凡、夸夸其谈。了解一个社会对教育的重视程度如何，有助于判断你的商务伙伴如何处理所获得的信息，也有助于你弄清楚在宣讲会或者是营销活动中可能会需要什么。重视教育的社会中的企业也很有可能会对国外商务伙伴所提供的各种专业培训感兴趣。

□ 幽默感

有些社会比其他社会做事更为轻松，对幽默有更高超的驾驭能力。从当地的广告和媒体宣传中，可以判断出一个社会的幽默程度。例如，英国的电视节目中充满了喜剧情景，然而，在德国的电视节目中，幽默风格的东西则相对稀少。这给我们的小提示是：英国人在做生意时可能喜欢插入一些幽默的东西；而德国人则认为生意上的事情需要严肃对待，要把幽默感搁置一边。

□ 社会组织

政府的办事程序、企业的基本组织结构、个人加入组织的倾向，以及这些