



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

〔美〕查理·米歇尔 著

Charles Mitchell

International Business Culture

国际商务文化

云红茹 译



经济科学出版社
Economic Science Press



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

〔美〕查理·米歇尔 著

Charles Mitchell

International Business Culture

国际商务文化

云红茹 译



经济科学出版社
Economic Science Press

责任编辑：朱 丹 党立军

责任校对：杨晓莹 董蔚挺

版式设计：周国强

技术编辑：董永亭

国际商务文化

[美] 查理·米歇尔 著

云红茹 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

河北财政厅印刷厂印装

760×990 16 开 15.75 印张 250000 字

2002 年 6 月第一版 2002 年 6 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3010-4/F·2378 定价：27.60 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

国际商务文化 / (美) 米歇尔著; 云红茹译. —北京:
经济科学出版社, 2002.6

ISBN 7-5058-3010-4

I. 国 ... II. ①米 ... ②云 ... III. 国际贸易 - 文化
IV. F740

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021527 号

目 录

第 1 章 对文化差异的理解	(1)
第 2 章 基本文化类型	(19)
第 3 章 文化的影响	(35)
第 4 章 商务的全球化	(51)
第 5 章 习俗、礼节和礼仪	(65)
第 6 章 跨文化交流	(91)
第 7 章 非言语交流	(103)
第 8 章 书面交流	(127)
第 9 章 为妇女设置的文化地雷	(139)
第 10 章 礼品的馈赠	(153)

第 11 章 跨文化的幽默	(165)
第 12 章 跨文化的会晤	(171)
第 13 章 跨文化的谈判	(183)
第 14 章 企业文化	(193)
第 15 章 企业道德	(203)
第 16 章 跨文化的团队	(211)
第 17 章 跨文化的营销	(221)
第 18 章 跨文化的顾问	(231)
词汇表	(236)
资料来源	(241)
参考书目	(246)

第 1 章

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·汉斯

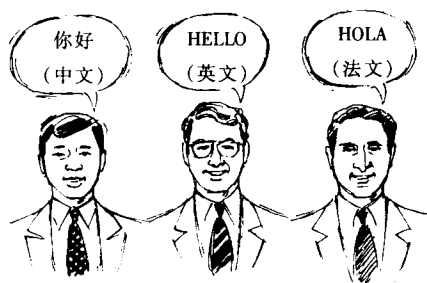
The only time when true suffering occurs is
when two cultures collide.

——Hermann Hesse

从事国际商务的人都知道，最可怕的感觉是当你使用一种语言讲很难懂的事情，而这种语言又很难使你与他人沟通时，你会觉得很遗憾，人们会干瞪眼，强迫自己假笑或参与评论，这种情景令人十分尴尬。这时候产生误解是在所难免的。最好的办法是列出一个有关各国文化差异的清单，弄清该做什么，不该做什么，像信奉宗教似的遵从它们，这样你就不会犯忌，不会在文化方面失礼或冒犯他人，否则，你就会遭遇商务失败。这是为什么呢？

在以前，距离和时间是进行国际商务的最大障碍，现在距离和时间对于进行全球商务的组织来说已不成问题。从事国际商务的男士和女士们发现自己正工作在一种多文化环境之中，巧妙地处理着交流方式、社会礼节和主要价值观等诸多方面的现实差异。对于那些具有丰富国际商务经验的人来说，当遇到文化差异方面的问题时，他们能够认识到自己最好有所准备，以便能妥善处理问题，从而赢得外国同行的认可；他们更知道把文化差异转变为竞争优势的意义远比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要重要得多。来自不同文化背景的人们会以不同的方式处理信息，用不同的价值观和方式解释时间和空间的概念。

对跨国文化的认知和理解为什么如此重要呢？美国的政治家和发明家本杰明·富兰克林（Benjamin Franklin）曾写道：时间就是金钱。忙于从事全球商务的商人们会加上一句话：意识到文化差异及其敏感性也是金钱。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，将决定着能否成功地进行国际商务交易。文化会影响许多重要的私人交往和商务交往的形式，影响决策制定和管理风格。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看法。在商界中，到处都有由于不能克服文化障碍致使“国际”性项目失败的现象。假如你们怀疑忽视文化差异会招致重大的商务问题，就请看看迪斯尼公司（即欧洲的迪斯尼）在法国的冒险活动。



米奇先生 (Monsieur Mickey)

把迪斯尼游乐园的奇景搬到外国肯定会像把一顶旧帽子带在米奇先生的头上。毕竟，该公司成功地在日本开设迪斯尼主题公园才仅仅几年的时间，这一举动为巨大的日美文化差异架起了相互沟通的桥梁。欧洲迪斯尼则正相反，该公司在一开始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。迪斯尼公司已形成一个完整的体系。这一体系在美国和日本两种完全不同的文化中都运作完好，所以似乎找不出在欧洲不采纳该模式的理由。美国人忽略了文化的敏感性这一问题。

在欧洲开业的第一天就是一场噩梦。法国人的感情容易激动，当他们得知迪斯尼要设法以低于市场的价格买下1 950公顷（4 400英亩）最好的农田时，法国人怒斥美国佬是文化帝国主义。政府滥用职权仅仅是为了使米奇及其朋友们在法国有个家，从而使祖祖辈辈耕作在这片农田的农民们开始骂街了。法国的报界责骂美国侵略者，公开显示出他们的愤怒。在该公司一片地基还没打、一块砖还没铺之前，它们就已经与法国这一地区的人民疏远了，这其中的首要原因是其低估了在这片土地上生存的法国人的利益。

意识与敏感性

其次，迪斯尼公司触及了法国人的敏感区，因为该公司聘用了律师而

不是由其执行官出面商谈有关欧洲迪斯尼的建设和有关合同的事宜，这也是引发敌意的根源。简言之，就是没有按法国人的习惯去做事情。在法国，当一切商谈手段失败后，作为最后措施才聘用律师。法国人认为在所有程序未进行之前，一开始就雇用律师是不信任 and 没有诚意的信号。迪斯尼公司坚持建造由其经营的饭店，并认为饭店应具有喷水灭火系统。根据美国法律，安装这一系统是必不可少的。然而根据法国法律无需安装这一系统，只要备有足够的安全出口、报警器以及通向水源的紧急通道就可以了。迪斯尼坚持安装喷水灭火系统被看作是对法国安全标准的一种否定。这场争议使迪斯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。

在运作方面，迪斯尼由于对欧洲文化和工作规范了解甚少，出现了更多的问题。迪斯尼公司对自己雇员完全美国式的整洁穿着引以为豪，对其法国雇员规定了严格的穿着规则，不准有头发遮掩面部，规定指甲的最长限度，还限制耳环的大小等等。法国人认为这是对法国时尚的攻击，于是该公司的法籍雇员及其工会开始造反了，这使美国人的士气遭到了打击。

细节上的问题

迪斯尼在其他一些细节上也出现了问题。例如，该公司认为欧洲人不坐下来吃早饭。相对于上班族来说，这是对的，但在假期里就不是这样了。在这种错误概念指导下，迪斯尼饭店的餐厅容量很小，到了周末，只能容纳400人的迪斯尼餐厅就有2500人要坐下吃饭，过分拥挤难免要造成堵塞和客人恼火。午饭时情况相同，这简直是欧洲迪斯尼的灾难。美国人游览迪斯尼游乐园时，走走停停，不定时间歇，随时用餐；而欧洲人则不同，他们在中午正点吃饭。结果，公园的餐馆在中午时格外拥挤，因为每个人都试图在同一时间进餐，而餐馆在一天的其他时间空着。顾客们抱怨吃午饭排长队，强烈要求能快速进餐。在这一时段的工作人员则抱怨午饭时间超强度工作，而其他时段的工作人员则抱怨总是闲着。此外，迪斯尼公司为了迎合“家庭友好”的主题，禁止提供含酒精的饮料，这可能一不留神又侮辱了这个国家的人民，因为每顿饭喝酒是他们生来就有的权利。

好客反招头痛事

迪斯尼公司在营销方面也犯了一些小错误。虽然在头一年里,公园的游客人数高达10万,达到了最初预期参观人数的目标,但距公司的预测收入相去甚远。原因是美国人或日本人在游览主题公园时,习惯于胡乱购物和尽情游乐,而欧洲游客游览欧洲迪斯尼则不乱花钱买礼品。迪斯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在迪斯尼饭店逗留3~4夜,他们只在饭店逗留一夜。由于存在大量的住一夜就走,并都想在同一时间结账的欧洲游客,这给配备了有限计算机的饭店结账系统造成了困难,游客的恼怒就在所难免了。

迪斯尼公司美国总部的一位安全分析家说:“迪斯尼不该在细节上出这么多的错,也许世界并非如此之小。公司在文化差异上的不敏感所付出的代价是浪费许多钱和损坏了公司的信誉。我认为这对其他从事国际商务的公司和个人都是一个好的提醒。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。”对于迪斯尼来说,公司做了巨大的“文化调整”,从而使欧洲迪斯尼不再像从前那样成为公司的经济负担。

文化警告:值得人们注意的是:由于迪斯尼犯下如此多的错误,以至于法国政府不愿意让其建立任何商店。法国政府在迪斯尼的问题上也要负一定责任。几个世纪以来,法国人认为美国人没有文化,但今天似乎应该相信美国人有太多文化而不得不对外出口一些。

什么是文化?

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。著名的荷兰作家、学者格特·霍夫斯(Geert Hofstede)把文化定义为“人类心灵的软件”——它是一种社会程序,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。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，那是后天学来的行为，它们是可以改变的。只需调整一下内部程序，你也会像美国人或英国人或科威特人那样思考（但这只是一种轻松的比喻，听来容易做起来难）。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的做事方式？这种事不会发生。在多边文化的环境中，“适者生存”是值得人们记取的至理名言。

更为正式的文化定义为：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下来的，它与语言、宗教、风俗、法律等诸多方面是紧密相连的，即：一个社会的文化、道德、伦理终将反映在商务人员的处事行为之中，影响他们如何经商，如何议订合同，如何应付潜在的商务关系。只有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，才能有助于进行健全的、合理的、有策略的谈判或营销。这样，以往看来似乎神秘莫测的东西也能变得可以预测了，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让人费解，但把它分解开来，分析每一组成部分与其整体的关系，有助于解开谜底，以及揭示出其逻辑关系和人们的行为（包括经济行为）动机。与商务活动有关的最重要的文化组成部分是：

语言

通常不是说了什么很关键，而是没说的很关键。

语言不单是口头上的，还是书面的。非口头的交流如手势、形体语言、面部表情都能传递信息。当两个人不讲同种语言时，他们被迫雇用翻译，这种口头交流形式是非直接接触且是双方了解对方的惟一方式。若不能理解以这种口头形式交流的文化背景，则可能传递完全错误的信号。

以上这种情况甚至会在操同一种语言的两个人之间发生——正如以下

例证展示的，一位美国女商人和一位英国男商人是如何不能成功地传递信息的。

“我们似乎在电话上很谈得来。在东欧呆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，”一位美国女商人说，“我们所想的一样，我信任他。”

虽然最后顺利地签署了开发合同，但谈判过程中还是有一些不理解的事发生。美国的女士说：“在整个展示会上，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，他们很像在隐藏着什么。经过一番商谈之后，我们决定签署合同。但我们中的大多数人仍觉得不踏实。即使是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。这事儿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微妙的文化差别的话，所有这些疑虑本可以打消。美国人认为在谈判中正视对方表明诚实和真诚；而英国人认为盯着别人看是无礼粗野的表示，只有当双方都很熟悉时才能正视别人。“就我个人而言，我还不能接受，”那位美国人说道，“现在我虽然理解了，但仍不喜欢这一点。”

宗教

上帝对商务策略有着超出你想像的、更深的影响力。

个人处理商务时，一国文化中的宗教对其的影响比人们所想像的要大，即使那个人并不是某种宗教的虔诚信徒。在阿拉伯国家，Inshal-lala——“如果是上帝的意愿”这个短语经常会出现在谈话中。尽管上帝对地球上许多事情缺乏控制，但“如果是上帝的意愿”这句话会在从飞机日程表到商务谈判的进程中无处不在。

列举一例证。德国投资银行的一位银行家被派往越南为一家越南制造厂融资。越南受儒家哲学的影响很深。儒家哲学强调意见一致，鼓励协调一致。

“进行谈判几乎要拖好几个月，好像不可能明白究竟应由哪个人做出决定。”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、对我们的银行和对我意味着一大笔钱。为了把我的观点告诉他们，我想呐喊，我几乎要失控了。几天后，越南人中断谈判，要我离开。”

他们就是不懂我的意思。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。在越南做决策慢，部分是因为儒家认为要协调一致，做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信心的人（德国银行家的首要错误），不太尊敬自私的人（德国银行家第二个错误过分强调他自己能在该交易中挣多少钱）。如若能对异国文化背景稍做点准备工作和理解，这位德国银行家的交易就肯定能成功。

文化警告：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。

相冲突的态度

很明显，文化价值取向对进行商务的方法有极大的影响。我们需要考虑两大基本价值取向的差异：（1）一国文化是否强调美国的个人主义、中国的集体主义；（2）社会是要受工作的驱使——像美国和加拿大，还是受关系的驱使——像拉丁美洲。

体现在日常生活中的文化价值不仅反映在商务之中，而且有时会被夸大。不能理解文化基本含义的人可以被说成交易杀手。他们往往在谈判还没开始前就已变成这桩交易的杀手了。来访者往往会挠头，不知事情怎么会变得如此之糟。

一位年轻有为的加拿大消费品生产公司的代表在中国曾遇到过这种事情：他被公司派往中国上海谈判建立产品销售和制造网络。这项投资要花上百万美元。在联络的初期，中国表现出渴望加入的姿态，派出一个高级执行官代表团访问了该公司的总部，他们受到了盛情款待。错误就出在这位年轻的加拿大执行官出差到中国仔细制定计划的过程中。

这位加拿大人说道，“我从他们的书面联络文件中可以看得出，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，但进展几天之后，他们的态度就变冷了。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，变化真可谓天壤之别。我就是不明白这一点。”当一些有关此事的中国中年管理者在私下给他解释后，这个谜才被揭开了，原来无论他有多高的资历，中国方面的高级管理者坚持认为他太年轻，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，交易也成功了，原因是加方总部及时派了一位年长的官员飞往中国，与中方高级执行官进行了商谈，那位年轻的执行官仍主持日常工作，但保持低调。

文化警告：这一例证表明，双方缺乏理解会造成混乱。

文化的其他主要组成部分

熟知文化的其他主要组成部分对谈判和处理好与外国同事和伙伴的关系是有一定帮助的。对于有关国家和地区的文化，只需读点历史书及当前的出版物或通过观察就能了解到。许多有关文化思维方式的经验是现成的，例如在街上，只要你能训练自己去观察，并把所观察到的放在合理的背景之下去思考，就会理解那些文化现象了。

礼节和习俗

礼节最基本的规则是：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；正式打招呼的方式如何？以上几个方面的规则显示了各民族文化的思维方式，在你登上飞机去不同国家前就应开始寻找和了解这些思维方式。

艺术

戏剧、音乐、文学和建筑风格都显示了文化的思维方式。它为人们更深入了解该社会的思维模式提供了素材；反过来，又能使你了解你所共事的每个人。人们态度的和人们的忍受程度，都可以在当前流行的文化中找到依据。

文化警告：千万别读读书和看看电影就试图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，因为娱乐业并不反映真实世界。

教育

有些文化比其他文化更加重视正规教育。理解了这一态度，你在策划一次展示或者设计商务名片时列上你的学历和最高的学位会立刻赢得人们的尊敬。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。理解一个社会是如何重视教育的，有助于你与商务伙伴交流信息，有助于你在展示会上讲述或做销售广告。在重视教育的社会中可能会对外国的商务者提供的各种专业的培训感兴趣。

幽默

有些社会比其他社会更为轻松愉快，对幽默有更高超的驾驭能力。从具有挑战性的广告中或在大众媒体中的幽默感的多少，就可以看出某个社会的风格。例如，英国的电视上充满了喜剧情景，然而，在德国的电视中，幽默风格的东西相对稀少。

文化警告：英国人可能欣赏插入一些轻松的幽默；而德国人认为生意的事需要严肃对待，要把幽默搁置一边。

社会组织

政府的办事程序、企业的基本组织图表、个人参加组织的倾向，以及这些组织是如何被领导的，都能反映出某一文化的决策过程。反过来，了解这些情况能使你更明白如何去对待一项商务决策的制定，了解你的对手在谈判中有多大的自主性。一个具有高度结构性文化的社会，通常意味着需要更长的决策时间和谈判者的自主性更少。