

管理教材
译丛

Mc
Graw
Hill

Education

HZ BOOKS
华章教育

跨文化沟通

*Intercultural Communication
in the Global Workplace*

(原书第3版)

(3rd Edition)



艾里丝·瓦尔纳 (Iris Varner)

伊利诺伊州立大学

琳达·比默 (Linda Beamer)

加利福尼亚大学洛杉矶分校

(美)

著

高增安 马永红 孔令翠 译



机械工业出版社
China Machine Press

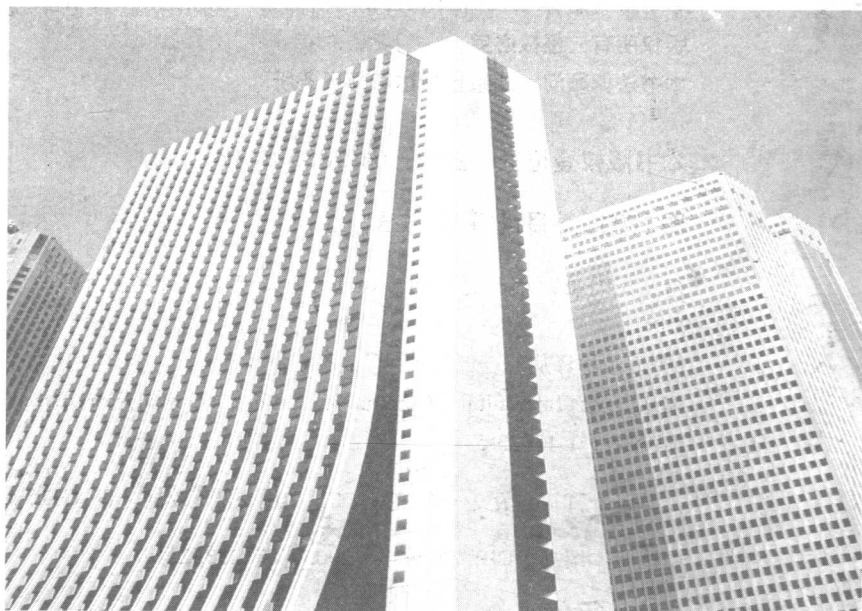
管理教材
译丛

跨文化沟通

*Intercultural Communication
in the Global Workplace*

(原书第3版)

(3rd Edition)



艾丽丝·瓦尔纳 (Iris Varner)

(美)

伊利诺伊州立大学

著

琳达·比默 (Linda Beamer)

加利福尼亚大学洛杉矶分校

高增安 马永红 孔令翠 译



机械工业出版社
China Machine Press

· 跨文化沟通技能是可以通过学习来掌握的。本书为你提供了解读陌生文化的方法，并把对文化的理解与对具体的跨文化沟通问题的分析有机融合在一起，为读者提供了坚实的理论基础、作者亲身经历的事例、跨国公司的真实案例以及各种文化价值观、文化偏好在有效的跨文化沟通中的具体应用，论述了不同文化是如何影响团队合作、法律制度、商务谈判和函件往来的。

本书适用于各类层次的学生用做跨文化沟通、跨文化交际和跨文化传播课程的教材，也可用做相关的培训教材。

Iris Varner, Linda Beamer. *Intercultural Communication in the Global Workplace.*

ISBN 0-07-282922-2

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-2446

图书在版编目(CIP)数据

跨文化沟通/(美)瓦尔纳(Varner, I.)等著;高增安等译. —北京:机械工业出版社, 2006.1

(管理教材译丛)

书名原文: *Intercultural Communication in the Global Workplace*

ISBN 7-111-17623-5

I. 跨… II. ①瓦… ②高… III. 文化交流-教材 IV. G115

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第123332号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 洪海山 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 18.5印张

定价: 39.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

译者序

新经济跨越了国别和伦理界线。著名的科尔尼管理咨询公司(AT Kearney)通过对778家欧洲、北美洲企业的调查发现:有超过50%的公司已经拓展了新的国际市场;还有50%以上的公司预期在未来3~5年内扩大其商务活动的国际范围;有35位CEO把公司的工作重点放在培养全球化管理人才方面,并且以未来5年内增加65%的管理人才作为自己的奋斗目标。可见,经济全球化已经成为世界各国企业关注和竞争的焦点。事实上,企业的发展已经不能依赖于单一的本土化运作,而必须打破地域限制,在多种文化主体共存的经济环境中进行全球化经营。或者,换句话说,就是要实施“全球本土化”(globalization)战略,实现“全球化的思考,本土化的运作”(think globally and act locally)。

如今,随着劳动力多样性的不断发展,具有不同文化背景、操不同语言的人在同一企业里并肩工作。在传统的管理职能之外,“跨文化管理”(intercultural management)的许多问题越来越引起管理者的关注。从管理的角度来看,全部的管理活动其实都是围绕人与人之间的相互沟通与信息交流来展开的,而沟通与交流的有效性几乎完全依赖于各参与主体之间能够在多大的程度上相互理解并达成共识。沟通应该是意思的交流,而不仅仅是语汇的交换。为了真正领会某一个人所说的话语的含意,我们不但有必要了解这个人的世界观和文化价值观,而且还需要揣测其没有用文字表达出来的那些言外之意、措辞的特殊用意以及信息的组织与传递方式等。我们还应该了解,当此人进行某种具体的沟通行为(如宣布一项决策、进行销售谈判或者拟写合同契约)时,通常情况下我们会看到或者听到些什么。如果我们还能够对他或者她所在组织的情况以及组织结构对沟通的影响略知一二,那对于准确领会对方的意思一定是很有好处的。

跨文化管理是现代企业所面临的重要问题之一,而跨文化沟通正是重中之重。卓有成效的沟通是跨文化企业管理的出发点,因为,在跨文化企业中,管理者和员工面对的是不同文化背景、语言、价值观、心态和行为的合作者,管理是在异质文化的沟通和交流的基础上进行的。倘若沟通不当,轻则造成沟通无效,重则导致误解和关系恶化,使企业经营目标无法实现。我们对待文化多样性的态度,不是要否认或者忽略它的存在,而是要了解不同文化之间的差异,以便我们的沟通效果不致受到削弱,进而成功地达成交易。

这里,有必要澄清对文化本质的认识问题。究竟什么是文化,可谓众说纷纭。联系到“跨文化沟通”这一具体的语境,笔者认为,文化是把一个国家、一个民族、一个群体、一个企业、一个人与另一个国家、另一个民族、另一个群体、另一个企业、另一个人区分开来的所有区别性特征的总和,或者,简言之,文化是一个主体与另一个主体之间的所有区别性特征的总和。因此,可以这样说:

第一,每一个人都是—种独特的文化;

第二,每一个人都是其自身文化的综合体;

第三,不同个体之间的文化价值观是不一样的,即使他们成长或者生活、工作在同一个国家、同一个地区、同一个社团甚至同一个家庭。不论个体之间拥有多少的相同点,从本质上说,各自的文化总是相异的。

传统上,我们以“文化”(culture)与“亚文化”(subculture)两个概念来区分文化的不同范畴,—般意义上的“跨文化沟通”仅仅停留在“文化”的层面,而没有深入到“亚文化”的层次。

从很大程度上说,文化是后天习得的,而不是先天遗传的。这就是说,文化具有“环境依赖性”和“情境导向性”。任何一种具体的文化都是人类文化中的一元,它们异中有同,同中有异,可以互通、互融、互补。文化包括价值的全部体系,价值观是文化的基石。随着企业经营范围的扩大,

越来越多的公司发现，有效的跨文化沟通是在国内外经营取得成功的决定性因素。跨文化沟通能力，简单地讲，就是超越于自己的本民族文化，与来自不同文化背景的人进行有效沟通的能力。具有跨文化沟通能力的人，能够像在自己的国家工作那样，在不同文化背景中有效地开展工作。

有鉴于此，我们翻译出版了艾丽丝·I·瓦尔纳和琳达·比默两位教授的这本杰作。她们是国际跨文化沟通领域的知名学者，具有极其丰富的国际教学、咨询与生活经验（请参见“作者简介”）。本人有幸与她们有过多次交流，这更坚定了我翻译此书并向国内读者推荐的信心。

通过研读，笔者发现，读者朋友应该特别留意本书的下列几大特色：

第一，本书基于“跨文化沟通技能是可以通过学习来掌握的”这样的理念，旨在培养读者对文化偏好的意识，帮助读者了解商业伙伴的心理预期。在将跨文化沟通技能应用于解决实际的商务问题的过程中，本书把商务沟通与文化偏好完美而有机地结合在一起，以期将沟通中的误解减少到最低限度，进而帮助读者在具有文化多样性的工作环境（无论在国内还是在国外）中成为成功的沟通者。这是本书的独到之处。

第二，在把跨文化沟通理论和国际商务实践结合起来方面，本书提出了一种独特的方法。全书剖析了文化偏好和相应行为模式的深层次动机，并分析了它们在跨文化沟通活动中的主要应用领域。在该过程中，本书奠定了一种框架，可以帮助读者正确地提出正确的问题，进而识别和了解文化的各个维度，最终达到在新的文化环境中进行有效沟通之目的。

第三，本书是基于作者多年潜心研究和在多个国家生活、工作的丰富经历而写成的。坚实的理论基础、作者亲身经历的事件、跨国公司的真实案例、各种文化价值观和文化偏好在商务沟通实践中的具体应用以及不同文化背景对团队合作、法律制度、商务谈判和函电往来的影响等等对于任何一个希望在国际商务领域有所建树的人来说都是不可多得的材料。

第四，本书致力于为读者提供便捷的信息渠道，满足他们寻找有实用价值的基础理论的愿望，最终为他们培养跨文化沟通意识、丰富跨文化沟通知识、提高跨文化沟通技能助一臂之力。尽管有许多商务人员都需要掌握跨文化沟通技能，但是，能够帮助他们系统开发这一技能的书籍极其稀少，本书恰好填补了这一空白。

第五，本书的研究方法是通过价值观念来理解文化的含义。因为每个人都带着自己的文化过滤器（cultural filter）来看待周围的世界，所以，要进行有效的跨文化沟通，还必须根除一切文化歧视和文化偏见与文化成见，摒弃民族中心主义（ethnocentrism）情结，还异域文化或者异族文化以本来的面目，并把文化冲击或者文化休克（culture shock）的负面影响降到最低程度。

作为跨文化沟通著作的翻译工作者，我们希望在“著者的文化”与“读者的文化”之间架起有效沟通的桥梁，但不希望“译者的文化”成为原作者和读者进行“跨文化”沟通的障碍。我们努力还原著作的本来风采，但还是担心限于笔者的学识、水平、能力及时间关系而出现理解和表达上的疏漏、偏差与谬误，为此，恳请广大学界同仁不吝赐教，以便我们再版时予以修订和完善。

在本书的翻译过程中，下列同志参与了有关章节的初译工作：高增良（第3版序、前言等）、李蓉（第1章），杨杰（第2章），吕晓敏（第3章、第4章），庄小燕（第5章），杨银（第6章），陈萍（第7章），曹丽娟（第8章、第12章），翁丽芳（第9章、第11章），陈波（第10章）。马永红（第1章、第2章）、谢关平（第3章）、孔令翠（第4章）、陶家耀和李茂秀（第5章）、寇亚明和陈春发（第6章）、王慧（第7章）、赵红（第8章）、刘鸿渊和李靖（第9章）、刘彬儒和高晓玲（第10章）、陈月梅和胡在统（第11章）、谢先泽和郝绍伦（第12章）等也参加了相应章节的翻译和校对工作。在此，谨向他们的辛勤劳动表示由衷的感谢！

全书由西南交通大学经济管理学院高增安负责最后审定。

值得一提的是，本书不但是跨文化沟通方面的杰作，而且还可以用做跨文化交际学和跨文化传播学的教材或者参考资料。

高增安

2005年10月6日

第3版序

欢迎阅读本书。我们非常感谢第1版和第2版的读者朋友，尤其要感谢他们提出的许多宝贵意见。我们已经将他们的真知灼见融入到本书的第3版之中，并相信本书对你理解文化对国际商务沟通的影响大有裨益。如今，全球化和文化对人类行为的影响常常出现在新闻报道之中。新经济跨越了国别和伦理界线，正在日新月异地蓬勃发展，而其发展模式是我们10年前还难以预料的。自从本书第1版问世以来，技术的急剧变革——因特网的高速发展、卫星和蜂窝电话技术在全球范围内的广泛应用——已经使得国际沟通成为日常生活之必需。恐怖组织在全球各地活动猖獗，这也影响到了企业之间相互作用的方式。与本书第1版发行时的情况相比，企业比以往任何时候都更加需要掌握跨文化沟通技能了。为此，第3版更新了有关全球化、商务沟通技术、跨文化团队在实现企业目标中的作用等方面的内容。

还有其他哪些内容是新的呢？在与日俱增的跨文化沟通活动中，越来越重要的一个问题是伦理问题，所以，第3版大大扩充了相关内容。第1章概要介绍的跨文化理论有助于我们始终聚焦于本书的研究方法：通过价值观意向来理解文化的含义。

第12章概括了前面各章的主要内容，将跨文化知识用于分析戴姆勒与克莱斯勒合并之后新成立的戴姆勒-克莱斯勒汽车公司所面临的文化问题。本章还分析了多元文化团队对于成功开展国际商务的重要作用。附录12A的两个深度案例为读者提供了将跨文化知识应用于分析具体问题的机会。

我们还增补了许多短小的案例。读者会发现，我们在每一章的开头都安排了一篇案例引文，介绍本章将要讲述的内容。“小节”简明扼要地概括了本章的主要内容。第3版还增补了新的图解和例证，它们全都取自于第1版和第2版不曾涉及的文化之中。第5章和第10章增补了专门的沟通事例。最后需要指出的是，整本书经过修订以后内容更加翔实、丰富了。

所有这些改进无不反映了我们致力于为读者提供便捷的信息渠道，满足他们寻找有实用价值的基础理论的愿望，最终为他们培养跨文化沟通意识、丰富跨文化沟通知识、提高跨文化沟通技能助一臂之力。有关国际商务的书籍提到了培养跨文化沟通技能的必要性，但是一般都侧重于具体的职能领域——如财务、市场营销、管理——而回避了基本的技能开发。培训课程往往青睐于国际交往中的行为规范与禁忌——如不要跷二郎腿，一定要接受主人递上的茶水——但没能帮助读者从根本上解决思想认识方面的问题，所以，一旦他们从手册上找不到现成的规则，他们就不知道应该如何进行有效的沟通。尽管有许多商务人员都需要掌握跨文化商务沟通技能，但是，能够帮助他们系统地开发这一技能的书籍极其稀少。而本书正好填补了这一空白。

与前两版一样，新版提供了大量的例证，来说明文化价值观对于商务沟通的重要意义。我们探索了企业所处的文化环境、企业的组织结构与企业内外部沟通方式之间的关系。在分析具体沟通任务的过程中，我们始终聚焦于行为的潜在文化原因。我们满怀信心地期望，我们的良苦用心将帮助读者培养在国内外多元文化环境中卓有成效地开展工作的能力。其实，自本书首次出版以来，我们就有了这点自信。

在第3版中，我们仍然尽量避免刻意表现我们的文化观。但是，自第1版问世以来，我们就已经认识到，保持完全的文化中立是不可能的。从某种意义上说，这也是不合意的：每个人都带着自己的文化过滤镜来看待周围的世界。不过，无论读者的本族文化是什么，本书的思路和框架都具有广泛的适用性。无论任何一个人，也不管来自哪个地方，只要他希望开发和提高自己的跨文化商务沟通能力，这本书就是为他而写的。跨文化商务沟通是一个激动人心的研究领域，能够在此方面有所贡献，我们不甚自豪之致！

作者简介

艾丽丝 I. 瓦尔纳 (Iris I. 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。任教本科和研究生层次的国际商务文化环境、国际管理、管理沟通等课程。早年毕业于俄克拉何马州大学，获得硕士学位、MBA学位和博士学位。她荣获德国弗赖堡阿尔伯特·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经历。她在前东德长大，在德国、法国、英国、美国、中国台湾地区等地上过学。她讲学的足迹遍及全世界，新西兰、俄罗斯、法国、比利时、日本、德国到处都有她的课堂，还有其他许多国家留下了她的身影。她是瑞士卢加诺大学的特聘教授，负责讲授高级管理者项目的企业沟通管理课程。

瓦尔纳在跨文化管理沟通领域发表了大量的学术论文。她的研究重点是文化、沟通及商务行为三者之间的关系，她经常在地区性、国家性和国际性学术研讨会上与学界同仁一起分享她的观点。她曾荣获商务沟通协会 (Association for Business Communication) 杰出会员奖 (Outstanding Membership Award) 和米达·吉布斯优秀教学成果奖 (Meada Gibbs Outstanding Teaching Award)。她被伊利诺伊州立大学授予卡特彼勒学者和国有农场学会特别会员荣誉称号。

2000~2001年，瓦尔纳担任商务沟通协会会长，她对该学会在国际学术领域的不断发展和壮大做出了杰出的贡献。她还担任过伦理委员会 (Ethics Committee) 主席，也曾经是国际委员会 (International Committee) 的积极会员。同时，她也是美国管理学会 (Academy of Management) 和人力资源开发协会 (Academy for Human Resource Development) 会员。她是许多学术刊物的评论家，还是众多国际国内公司的咨询顾问。

琳达·比默 (Linda Beamer)

美国洛杉矶加利福尼亚大学洛杉矶分校市场营销系正教授。她为MBA学生讲授商务沟通、跨文化沟通、工作场所的多样性、高效能管理、国际商务等课程。她负责为优等生特别开设的高级课程项目，2001年荣获优等生年度教授奖。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。另外，她和丈夫居住在墨西哥中部，他们一般都尽量争取有更多的时间待在家里。

她从美国俄亥俄州伍斯特大学获得学士学位 (其间曾有一年在苏格兰爱丁堡大学学习)，从加拿大多伦多大学获得硕士学位和博士学位。在加拿大的求学经历使她获得了双重 (美国和加拿大) 国籍。她的研究成果多达20多项，主要集中在文化对商务沟通的影响。她特别对中国的沟通问题感兴趣。

她现任《商务沟通季刊》(Business Communication Quarterly) 编委会委员。1997~2001年曾担任《商务沟通学报》(Journal of Business Communication) 副编辑。她经常为其他刊物撰写评论文章。她担任商务沟通协会跨文化委员会 (Intercultural Committee of the Association for Business Communication) 主席3年，担任该协会董事会成员5年，2001年升任副会长，2004年升任会长。

1997年，国际跨文化研究学会（International Academy of Intercultural Research）成立之初，她就被选为特别会员。

比默曾经两次获得美国教育部两年期商务与国际教育项目的资助，还得到了C. R. 安德森基金会（C. R. Anderson Foundation）的一项研究资助。1995年，商务沟通协会曾授予她杰出出版成就奖。同时，她也是新西兰奥克兰市UNITEC的兼职教授。

译者简介

高增安

西南交通大学经济管理学院副教授，四川省成都市中级人民法院专家陪审员，英语硕士，管理学博士生。曾长期在外贸公司从事外销及管理工作，并为中石油、平安保险、TCL、国家发改委等多家机构提供管理培训与咨询服务。主要研究方向为跨文化冲突与商务谈判、管理沟通、国际贸易、倾销与反倾销等，主要著（译）作有《营销英语》、《商务英语导航》、《MBA商务英语》、《人力资源管理精要》（罗伯特 L. 马西斯著，第2版）、《管理学原理》（理查德 L. 达夫特著，第4版）、《最佳员工成长法则》（史蒂文 R. 韦伯著）、《唐·舒尔茨论品牌》等。

前 言

培养跨文化商务沟通能力的必要性

文化与商务到底有什么关系？过去，许多专注于金融预测、市场研究和管理模型的商科学生和实务工作者不研究文化问题，也不分析文化对于商务的影响。与来自于可以测度的问题的确切数据不同，文化是柔性的、捉摸不透的。事实上，你的确不能说：你的两只手已经紧紧地抓住了文化，所以，你已经理解掌中之文化为何物了。

然而，越来越多的组织发现，他们正面临着跨文化沟通的问题——也许是因为他们在外国做生意，或许因为他们从事业务外包、从其他国家融资，或者劳动力队伍的文化背景日渐多样化。

比如，在美国，来自于墨西哥、中美洲、南美洲的拉丁美洲人和来自于东南亚、中国、印度、巴基斯坦的亚洲人的比例越来越大。在欧洲，随着越来越多的非洲、亚洲和中东移民的到来，人口比例正在发生变化。中东的许多劳工也都是来自于印度、菲律宾和东南亚。

大量移民的结果是，具有不同文化背景、操不同语言的人在许多国家里并肩工作。工作场所的跨文化沟通不再是遥不可及的事情，而是此时此刻、此情此景之下客观现实的需要，本书正是为了满足这一需要而创作的。

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，你不得不做出某种程度的妥协。你需要了解异域文化。本书为你提供了解读陌生文化的方法，掌握了这些方法以后，你对异域文化的理解就变得容易多了，你也因此而能够与来自该文化背景的人员进行更有成效的沟通。本书的写作是基于这样的理念：跨文化商务沟通技能是可以通过学习来掌握的。

从最低层次上讲，简单地讲，与陌生文化的商务沟通就是，先找一位翻译，然后再用外语进行讨论。可是，正如越来越多的公司所意识到的那样，沟通应该是意思的交流，而不仅仅是语汇的交换。

为了领会某人所说的话语的含意，你有必要了解这个人的世界观，还要知晓这个人的文化背景所推崇的重要价值观。你需要揣测没有用文字表达出来的那些“言外之意”、所使用的措辞的特殊意义以及信息的组织和传递方式等。你还需要了解，当此人进行某种具体的沟通行为（如宣布一项决策、进行销售谈判或者拟写合法契约）时，我们会看到或者听到些什么。而且，明智一点，你最好对他所在组织的情况以及组织结构对沟通的影响也略知一二。

在将跨文化沟通技能应用于解决实际的商务问题方面，本书做出了重大的贡献。关于与来自其他文化背景的人做生意这个问题，大多数著作不外乎是从下列两种视角之一来写的：跨文化沟通及与之密切相关的跨文化培训或者国际商务。跨文化沟通具有坚实的理论基础，但在商务沟通方面却派不上什么用场。跨文化培训来源于心理学和其他相关领域，专门为那些身处异国从事开发工作的人而设计，如和平队（Peace Corps）队员、留学生或者外国老板的打工仔。一般来说，这种专门培训对于商务沟通几乎没有什么作用。

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、运输、保险、会计等。沟通包罗万象。但是，这些书籍往往忽略了沟通的重要性，也没讲清楚进行成功的沟通所必备的技能。同时，这些书籍还忽视了一个事实，那就是，不同的文化具有不同的偏好，它们会影响到沟通行为和沟通效果。

本书理论联系实际，把商务沟通和文化偏好完美地结合在一起。当然，正如本书所言，商业实践本身就是基于一定的文化背景基础之上的。

通过把跨文化沟通技能和商务活动有机地结合在一起，本书将帮助你在具有文化多样性的工作环境中（无论是在国内还是国外）成为成功的沟通者。越来越多的公司发现，有效的跨文化沟通是在国内外取得成功的决定性因素。

跨文化商务沟通能力与国内日渐发展的文化多样性

世界各国都不得不承认这一事实：人口越来越多样化。对于人口的多元化发展，各国的态度也经历了从热烈欢迎到认可再到勉强容忍直至拒绝的过程。随着全球范围内劳工和难民流动的加剧，一些国家正在设法控制人口的多元化发展。他们制定了严格的移民法，限制其他国家人口的涌入。而另外一些国家的政府则在尝试制定有关移民权利的政策，以便移民在他们入籍的国家保留他们自己的文化传统。加拿大就是一个绝好的例子。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，以便移居加拿大的外国人能够保护他们自己的文化“特色”。

在历史上，美国对于不同文化背景的移民持宽容的态度。然而，即使是美国已经确立了平等、宽厚待人的价值观，人们也依然在热烈地讨论承认文化多样性的好处和弊端。最近，美国一些社会批评家反对政府采取措施保护移民的文化传统。他们说，一味坚持多元化其实是“离间”了美国人民，因为这会迫使他们加倍重视使他们显得与众不同的东西。他们还说，美国之所以被称为“大熔炉”，那是基于这样的理念：所有的文化都会融为一体。在他们看来，事实上，努力保留移民的文化传统，最终会把移民划分成不同的群体，而不是把他们一视同仁为一个统一的“美国”大家庭的成员。他们说，这是与美国使每一个人都有同样的“美国感”的理想背道而驰的。而且，他们还警告说，多元文化主义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，容忍多元文化的悠久传统与避免标新立异的趋势同时并存。与百花齐放的多元文化主义相比，所有来自于不同文化背景的人都统领在同一种文化之下的单元文化主义更易于管理。尽管多元化也可能是非常有益的，但它确实也是很棘手的。通常情况下，我们一时冲动要否定文化差异，那往往是由于我们在强调文化差异时内心却感到局促不安，因为经常性的标新立异是要被排斥的。议论某人的外表、谈吐、穿戴或者饮食非同一般是不礼貌的。因此，在许多情况下，考虑到不要让他人感觉不自在，对其与众不同之处便熟视无睹、视而不见了。

在美国，在包容一切的平等思想的指引下，不论种族或者文化背景，所有人员一视同仁。有了这种美好的愿望，上面所说的态度就是可以激发出来的。毕竟，把自己叫做“美国人”的大多数人的祖先都曾经是移民。许多人仍然有一种非常强烈的愿望，要用友好的、宽容的、具有民族特色的方式来欢迎新移民的加入，并坚信平等是美国文化最看重的价值观。在近年来移民人数激增的其他国家，如新西兰、加拿大、阿根廷和澳大利亚，情况也是如此。

但是，事实真相是，来自不同文化背景的人确实是不一样的。这是人类的一大优势，也是我们既为之雀跃、为之惊叹又为之恐惧、为之担心的潜在原因——何去何从，全在于我们自己的抉择。我们具有不同的文化背景，发端于不同的数据库，使用不同的操作环境，运行不同的软件，用不同的方式来处理信息——我们甚至还会有不同的目标。我们假装，在内心深处大家都是一样的，这是非常错误的，还会导致毫无结果的沟通，甚至使事情变得更糟。

虽然我们还在不断地争论，究竟应该在多大的程度上强调文化的多样性，但是，文化多元化早已是不争的事实。商业企业必须处理好这个问题。组织里面的个体也必须承认文化的多样性。“我们对待文化多样性的方法不是要否认或者忽略它的存在，而是要了解不同文化之间的差异，以便我们的沟通效果不致受到削弱，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样性。以美国为例。把美国称为“大熔炉”既不能准确地说明美国今天的现状，近年来大多数移民也不认为这是美国未来发展的理想目标。即使是20世纪的欧洲移民也没有完全“融合”在一起；他们根据各自的文化传统，创造了带有显著差异性的新文化。随着新移民的到来，美国文化变成了“风味独特的大杂烩”。土豆仍然是土豆，萝卜依然是萝

卜，洋葱还是洋葱，但是，每种东西其实都已经沾染了其他东西的风味。各种东西相互交融，新生事物得益于每一种组成成分，兼容并蓄了各自的优点。美国的宽容给移民以自由的空间，让他们一方面保留住自己的个性，另一方面又成为新文化的一部分。这是一种远大的理想，但又是可以实现的目标；事实上，在美国的某些社区里，这种局面早已形成了。

文化差异不会妨碍我们协同合作、彼此沟通或者享有建设性的业务关系。事实上，我们“必须”学会协同合作。任何组织的未来都取决于此。客观事实是，企业越来越成为风味独特的文化大杂烩，企业赖以生存的整个地球村也是如此。这是我们大家都必须承认并接受多元化这一事实的一个原因。另一方面，移民可以极大地丰富社会的——或者组织的——文化。

认同文化差异最大的好处在于，文化的多样性使我们每一个人都变得更加丰富。在人类漫长的历史长河中，世界各地的人民已经建立了纷繁复杂的社会制度，树立了各种各样的价值观念。作为人类社会的一员，你可以主张自己的权利——你有权拥有人类丰富的文化遗产的一部分，你也可以庆幸人类具有丰富的想像力并因此而创造出丰富多彩的产品。

要实现成功的文化融合，最根本的在于掌握跨文化沟通的技能。诸如美国惠普这样的公司已经认识到跨文化沟通技能的巨大价值以及它们对于提高生产率的重要意义，因而对员工进行文化多样性方面的培训。有效的跨文化沟通的第一步是承认多样性的客观存在。这就意味着，我们要分析自己的价值观和他人的价值观，探究价值观对于业务发展的意义，找出不同价值观之间的差异，最终弄清楚我们如何才能克服不同价值观之间的差异并协同工作。

沟通技术与政治结构的变迁

20世纪是通信技术实现前所未有的大发展的世纪。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，但现在只需要几秒钟就足够了。借助于电子邮件、传真、因特网、卫星和电话，我们一瞬间就可以联系上遍布在世界各地的业务伙伴。如果我们需要进行更加人性化的交流，远程电信会议系统还可以把对方带到我们的办公室里面来。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以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。

技术的发展一方面促进了思想观点的交流，另一方面也使我们更容易在跨文化沟通中犯错误。我们可以很轻易地假定，电话线（或者电子邮件或者移动通信）另一端的那个人的沟通方式跟我们是一样的。毕竟，他使用的是同样的技术，甚至还可能是一样的专业术语。

除了技术变化以外，最近几十年来还发生了重大的政治经济变革，它们同样会影响到国际商务沟通。前苏联的各加盟共和国眼下都在纷纷确立并实现自己的国家目标。中国正在建设有中国特色的社会主义市场经济。印度热衷于网络和蜂窝电话通信。小型工业化国家对大国的欺凌愤愤不平。非西方国家越来越信仰并捍卫自己的文化价值和行为方式，他们不再平静地接受西方人的商业惯例。近年来，国际恐怖主义猖獗，这引起了全世界的高度警惕；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，工业化国家中的精英或多或少还能够制定经济活动的游戏规则。可惜，现在这一切正在改变。那些第一世界的国家充斥着大量的过度挥霍者，而发展中国家正在积极倡导可持续性发展的消费观，因此，发达国家必须认真考虑来自于发展中国家的那些新进入者的文化价值和行为方式。

因此，了解其他文化变得比以往任何时候都更加重要了。事实上，具有相同政治、经济和文化背景的人在进行有效的沟通时也会遇到麻烦。倘若我们考虑到这一点，我们就能够理解来自于多元文化的人试图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。本书的一个目标，就是要通过培养读者对文化偏好的意识，帮助他们了解商业伙伴的心理预期，进而将沟通者之间的误解减少到最低限度。

国际商务与公司对策

过去10年来,全世界许多公司都已经走向了国际化。然而,时至今日,跨文化沟通技能对于企业走向全球化的意义仍然很少为大家所关注。管理者们谈到了进行更迅捷、更有效的沟通的必要性,仿佛单凭沟通的效率就可以确保沟通的有效性。在有必要进行良好的跨文化沟通这一点上,他们尽说漂亮话,但是,有关人事决策的依据仍然是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,这种态度也开始转变了。在许多国家,如果你想晋升到企业的高层,国际经验的权重显得越来越大了。

以福特汽车公司在欧洲生产并推广到全世界50多个国家和地区的“世界车”为例。引擎分别从俄亥俄州克利夫兰、墨西哥吉娃娃和德国科隆来到堪萨斯州。座位是在美国生产的,但月亮形的车顶是在加拿大生产的。空调是法国沙勒维尔制造的,催化式排气净化器却来自于比利时布鲁塞尔。“蒙迪欧”这款车实际上是由一个国际化的团队设计出来的。为了完成工作任务,整个福特汽车公司一直都在进行着跨文化商务沟通。引擎和其他部件被运送到比利时亨克,制造工厂遍布英国、德国、法国、荷兰、瑞典、西班牙以及美国密歇根州、印第安纳州和俄亥俄州。福特公司利用全球化的货源选择程序,通过激烈的国际竞争来为数以千计的小部件选择供应商。

福特公司生产出了全球化的“蒙迪欧”来应对全球化的竞争。出于同样的原因,沃尔沃公司(瑞典王国的骄傲)和雷诺公司(法国政府控股的一家法国企业)整合了各自的优势,组建了全世界第六大的汽车公司。自从1999年以来,福特公司就持有沃尔沃公司的股份,日本马自达和英国的美洲虎、阿斯顿·马丁和路虎也是如此。戴姆勒-奔驰公司(几十年来一直生产顶级轿车的德国企业)也与美国克莱斯勒公司合并,然后又与日本三菱汽车结成战略联盟,推行混合所有权制。雷诺公司1999年与日本汽车制造商日产公司的结盟为双方都带来了经济利益。

全球化商务环境这一大趋势并不只限于汽车制造领域或者只限于美国、德国、日本、法国、加拿大、英国等大的工业化国家,也不局限于大城市,或者以美国为例,并不限于东海岸和西海岸的贸易中心。全球化的商业运作涉及地理定位(选址)问题,仅仅在几年以前,这些地区还往往被认为是完全从事国内贸易的地方。比如,墨西哥为陆地所包围的州的许多小镇如今都已经介入了国际商务活动。

本地的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子公司。以前做梦也没有想到会从事国际业务的人可能会与来自不同文化背景的移民一起并肩工作。在任意选定的100个国家中的任何一个国家,任一小镇上的任一小企业的销售人员可能都不得不得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理解并承认差异。但这并不是说,我们必须赞成另一种文化的观点,或者接受另一种文化的价值观。我们的意思是说,我们和他们都必须分析我们和他们的文化偏好,并确定我们大家如何才能能在求同存异的前提下最好地并肩工作。

在共事的过程中,我们会意识到,进入另外一种文化背景去工作的人总是被迫适应一些文化习惯。但这并不是说,要背弃自己本来的文化或者否定自身文化的偏好。相反,我们的意思是,要了解他人的激励因素,并懂得如何从同事的文化偏好中去获取有关其行为、态度和价值观方面的信息。这种方法要求我们丰富而不是削弱自己的文化内涵。

比如,从新西兰到日本去的商人就必须适应日本的许多风俗习惯,好比从日本去新西兰的商人同样必须适应新西兰的各种风俗习惯一样。

如果我们能够排除本族文化的干扰,培养起对言谈举止的敏感性,我们就可以试着去了解另一种文化。但这并不总是轻而易举的。我们每一个人都有一定的文化根基,因而也有某种文化偏见。

本书的结构

本书包括三大部分:

- 1) 什么是文化, 如何出于商务目的的需要了解陌生文化、文化对沟通的影响。
- 2) 跨文化沟通技能在具体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

本部分从文化简介开始, 然后分析培养跨文化沟通技能的最初步骤和文化影响沟通的方式。第2章探讨在与陌生文化沟通中的语言问题, 并分析了翻译(译员)的重要性。第3章和第4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各个维度。所有的问题可以分为五个范畴, 涵盖对商务活动极为重要的文化偏好和文化价值观的相关内容。同时, 举例说明了这些文化偏好是如何影响商务活动的。

第二部分

第5章分析了文化价值观和语言结构模式对商务信息的组织和沟通方式的影响。第6章讨论了跨文化非言语沟通的作用。在具体的社会环境中, 当来自不同文化背景的人彼此相遇, 各自因为文化意识的差异而对同样的情境有着不同的理解时, 可能会发生哪些事情, 触及到哪些跨文化的伦理道德问题, 这是我们在第7章将要讨论的内容。第8章是关于文化偏好对收集信息、制定决策和解决问题的影响, 所有这些活动都包含了某些沟通任务。第9章是第二部分的总结, 重点在于分析跨文化沟通技能对跨文化商务沟通的影响。

第三部分

第10章探讨跨文化商务沟通活动中的法律因素和政府因素及其对国际经理人和全球管理者的启发。第11章结合国际企业和全球企业的组织结构分析跨文化商务沟通实践与惯例。文中列举了一系列广泛的事例, 以阐释组织结构对沟通的影响。最后一章(第12章)将前面各章的理论用于对戴姆勒-克莱斯勒汽车公司的具体案例分析。通过该案例分析, 读者可以看到, 在现实生活中, 文化是如何影响实际的商务决策的。本章还讨论了企业如何发挥跨文化团队的优势, 充分利用不同团队的潜在协力优势(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结合起来方面, 本书提出了一种独到的方法。全书深入分析了文化偏好和行为方式的深层次原因, 并找到了它们在跨文化商务沟通活动中的主要用途。在该过程中, 本书奠定了一种框架, 可以帮助读者提出正确的问题, 进而识别和了解文化的各个维度, 最终达到在新的文化环境中进行有效沟通之目的。

本书是基于作者多年潜心研究和在多个国家生活、工作的丰富经历而写成的。众多的案例使本书对任何希望在国际商务领域有所建树的人来说都是不可多得的、弥足珍贵的资料。

致谢

本书是我们多年潜心研究的结晶。尽管本书在很大程度上是根据我们自己的专业研究和亲身实践写成的, 我们仍然要衷心地感谢我们的家人、朋友、客户、同事和学生为我们提出的宝贵建议。我们特别要感谢第2版的读者朋友, 他们给我们提出了非常宝贵的意见。许多人都非常慷慨地和我们一起分享他们的信息, 我们谨此对他们的大力支持表示由衷的谢意。

有许多评论家细心阅读了第2版, 向我们表达了他们的真知灼见, 还提出了许多建设性的意见。

最后, 我们还要深深地感谢麦格劳-希尔教育出版公司的各位同仁, 没有他们的辛勤劳动与鼎力支持, 就没有本书的问世。

目 录

译者序	小结	72
第3版序	注释	73
作者简介		
译者简介		
前言		
第1章 文化与沟通1	第4章 商业文化中的个人与群体75	
1.1 文化意识的重要性.....2	4.1 范畴四:自我.....76	
1.2 什么是文化.....4	4.2 范畴五:社会组织.....82	
1.3 对其他文化的反应.....9	4.3 结论.....90	
1.4 文化变迁的问题.....13	小结.....91	
1.5 沟通与文化.....19	注释.....91	
小结.....25	第5章 不同文化间的信息沟通93	
注释.....25	5.1 沟通模式回顾.....94	
第2章 语言在跨文化商务沟通中的作用 ...27	5.2 组织常规信息.....98	
2.1 语言与文化之间的关系.....27	5.3 组织劝导性信息和论证过程.....100	
2.2 如何选择正确的语言.....32	5.4 组织不受欢迎的信息.....103	
2.3 公司通用交际语言.....35	5.5 组织解决问题的信息.....105	
2.4 译员的作用.....38	5.6 话语的作用与影响力.....107	
2.5 与非本族语的人沟通.....42	5.7 商务信息的渠道.....112	
2.6 技术对口头沟通与书面沟通的影响...49	5.8 沟通风格.....115	
小结.....53	小结.....116	
注释.....53	注释.....117	
第3章 了解另一种文化55	第6章 跨文化沟通中的非言语语言119	
3.1 提出问题.....56	6.1 副语言.....120	
3.2 范畴一:思考和认知.....59	6.2 在面对面沟通中的非言语行为习惯...121	
3.3 范畴二:行动和成就.....63	小结.....137	
3.4 范畴三:原则性问题.....67	注释.....137	
	第7章 建立关系的文化准则138	
	7.1 尊重权威与信息结构.....139	

7.2 权力距离和权力与权威的象征	143	10.5 劳资沟通中的法律问题	218
7.3 独断专行与团队和谐	148	10.6 劳工法规	219
7.4 绩效奖励	150	10.7 市场营销沟通中的法律问题	222
7.5 社交在跨文化商务活动中的作用	152	10.8 投资态度与财务信息的沟通	224
7.6 跨文化沟通中的伦理因素	157	小结	228
小结	160	注释	228
注释	161		
第8章 信息、决策与解决方案	162	第11章 企业组织结构和企业文化对	跨文化商务沟通的影响
8.1 商业信息的特性	163		230
8.2 商业信息的来源	169	11.1 企业文化与跨文化沟通	231
8.3 信息和知识管理	171	11.2 国际化的步骤	233
8.4 制定决策	173	11.3 进出口阶段	234
8.5 解决问题与化解冲突	176	11.4 跨国公司	237
小结	182	11.5 全球公司	245
注释	183	11.6 企业组织结构的文化因素对国际公司	沟通的含义
			249
		小结	254
		注释	254
第9章 跨文化谈判	185		
9.1 案例分析	187	第12章 跨国公司内部的跨文化原动力	256
9.2 谈判要素	190	12.1 戴姆勒-克莱斯勒合并案中的文化	问题
9.3 谈判的阶段划分	200		257
小结	205	12.2 跨文化商务沟通是取得成功的战略	手段
注释	205		262
		小结	272
		注释	272
第10章 跨文化商务沟通中的法律因素与	政府因素	附录12A 案例分析	274
	207		
10.1 沟通与合法信息	208	案例1 还有哪些地方会出错	274
10.2 特定的法律体系	210	案例2 HANA公司	276
10.3 争端解决	213		
10.4 国际企业与国家利益	216		

第 1 章

文化与沟通

马丁·沃佩特是沃佩特实业公司的总经理，该公司是家族企业，设在加拿大蒙特利尔市。这家公司虽然地处法属加拿大，但是它生产的圣诞薄脆饼干却主要是面向英语国家的消费者，其中大约2/3出口销售到美国。

马丁·沃佩特估计，这种圣诞薄脆饼干在国际市场上的销量总值大约是1.5亿美元，其中大部分订单都来自英国。设在加拿大的这家公司就是全世界五六个最大的供应商之一。

圣诞薄脆饼干的外面用纸做成了管子的形状，里面放着一些小饰物，有时候还放有糖果，它的尾端是弯曲的，一拉直，纸管就会裂开，里面的东西随即散落出来。在英格兰，自维多利亚时代就开始有了这样的传统，直到现在，英国和有着英国传统的国家都还保留着这样的习俗。

这种圣诞薄脆饼干的来历还有一个小故事呢。一个制造糖果的英国人看到巴黎人卖一种曲形的糖果，便从中受到了启发。他回到英国后，就把一些新奇的小玩意儿和浪漫的诗歌都塞进这种曲形的糖果里。从此以后，在英国的基督狂欢者中就形成了这样的传统。可以说，这是19世纪一次成功的跨文化沟通的例子。现在，笑话取代了浪漫的诗歌，圣诞薄脆饼干里还装进了可爱的纸帽子，人们在吃圣诞大餐时可以戴上；或者装各种小礼物，比如说别致的小玩意儿、狂欢时用来凑热闹的发音器（如铃铛、口哨等）和小手表。圣诞薄脆饼干五颜六色，红色的、绿色的、金黄色的，应有尽有，还常常和圣诞大餐摆放在一起，或者当装饰品挂在圣诞树上。

1997年，沃佩特在北京市外的一家工厂投资，从此以后，沃佩特公司的薄脆饼干就在中国大批量地生产了。与加拿大相比，中国的劳动力成本较低，所以，在中国投资使沃佩特在激烈的市场竞争中获得了有利的条件。

然而，在2002年12月，当一些加拿大人打开沃佩特实业公司生产的圣诞薄脆饼干时，他们发现了一些小型的塑料大熊猫，有的做着敬礼的姿势，而且所有的熊猫都戴着标有德国纳粹党党徽的军帽，这使他们大吃了一惊。

马丁十分清楚，这个徽标是20世纪中期德国纳粹党曾经使用过的标志。在第二次世界大战中，德国法西斯对犹太人和其他民族进行了残酷的迫害，所以北美、欧洲人以及全世界其他许多地区的人们都很自然地把这个徽标与纳粹暴行联系在一起。马丁的薄脆饼干让人们联想到这些，恐怕也是他始料未及的吧。他怀疑这些纳粹标志是有人蓄意破坏而放进去的。

在受到各方谴责并被媒体披露之后，马丁展开了调查。他了解到，大熊猫在中国是可爱、积极、正面的象征，在假期特别受到小朋友的青睐。他还进一步了解到，公司在蒙特利尔设计的装入饼干中的大熊猫有红色、绿色和金黄色的，但并没有纳粹标志。最后，马丁推测，这些徽标可能是在中国工厂生产时加上去的。

后来，马丁了解到，纳粹党所用的十字记号在西方文化中是消极的、负面的、遭人唾弃的，而

在中国和遍及亚洲的许多地方却是一种非常古老的、积极的佛教符号，它象征着繁荣昌盛。

实际上，世界上很多的远古文明都使用过这种符号。在希腊，它是十字形的（crux gammata），这是因为希腊语的第三个字母（gamma）像一个倒写的英文字母“L”，由四个这样的字母组合就成了一个十字形符号。在印度文化中，十字符号与象头神（Ganesh，印度的智慧与预知之神）有关系。

凯尔特人、罗马人和古日耳曼各民族都用过这种符号。20世纪初，英语国家的人们把它当成好运的象征，四个“L”分别代表好运、光明、爱和生命。这种十字形符号还在中亚文明、玛雅文明和美国东南部的本土文明中出现过。

不管怎样，如果马丁要拓展自己公司的业务，例如，为犹太人的光明节^①生产哈努卡饼干，那么，他就必须要保证在自己的商品上不会再出现这种十字符号。

沃佩特实业公司就像当今的其他许多公司一样：产品在一个国家生产，在另一个国家占据着大量的市场，而公司总部却又在另外一个不同的国家。这起大熊猫事件让马丁获益匪浅。他从中认识到文化在商务活动中的作用以及象征符号是怎样影响跨文化沟通的。¹

1.1 文化意识的重要性

在开展国际商务活动的时候，为什么要有文化意识呢？这是因为，就像发生在沃佩特实业公司的这起事件一样，文化上的误解会妨碍公司在外国顺利开展商务活动。人们在文化方面犯错误可能不是故意的，也可能是无意识的。现在，已经有文献资料完整地记录下了人们在国际商务沟通中所犯的与文化有关的错误，而且错误的种类非常之多。文献资料中列举了很多实例，有些致命的失误几乎使企业濒于破产；有些很可笑的失误则使企业蒙受了巨大的经济损失。这些谋求国际发展的公司之所以会失败，往往是因为其决策者不了解文化的奥秘。他们需要了解人们的思想和行为背后的原因。只有在知其然并知其所以然之后，群体和个体的行为方式才能被他人所理解，甚至被他人所预见。也惟有如此，公司才可以避免遭受重大的经济损失或者免于破产的厄运。

了解文化不仅对跨国公司有着重要的意义，而且对于雇用有着不同文化背景的员工的公司来说也不例外。由于在全球范围内招募新员工的缘故，许多工作场所现在越来越表现出文化上的多样性。通过观察他们的行为差异，就可以帮助我们了解文化的奥秘。

克里丝·梅德兰费尽周折才认识到外在文化所包含的意义是毋庸置疑的。梅德兰是一家澳大利亚结构工程公司的总经理。1997年，他在巴厘岛参加一个联合协商会议，商谈一个旅游胜地的工程项目，不巧的是，此时他自己的商务名片已经用完了。在20世纪90年代，该公司在韩国、斐济和巴厘岛都承建了旅游胜地的工程项目，业务已经延伸到了亚洲。在澳大利亚，没有给自己的商业伙伴递名片会被认为是健忘和疏忽的表现，而在巴厘岛则被认为是带有侮辱性的傲慢行为。不过，幸运的是，这种原本会把事情搞砸的行为还没有带来灾难性的后果。或许由于在亚洲跨文化沟通操作起来太复杂的缘故，公司退出了亚洲市场，而把注意力都放在了本国（澳大利亚）市场上。²

梅德兰所在的公司需要了解在亚洲国家人们行为方式的内在原因：建立关系、不失面子、尊重人的社会地位和保持团队的和谐统一等，只有了解了这些因素，才能进行有效的沟通。

1.1.1 文化的外在因素和内在因素

外在行为是指人们互相交往时比较容易观察到并做出反应的行为，这些行为是文化所认同的，比如说握手、鞠躬或在见面时亲吻对方。除此之外，外在行为还包括节日风俗、饮食、舞蹈、服装和音乐。实际上，在多数情况下，人们常常谈论的文化指的都是外在行为表现。外在文化（onstage culture）是一种很容易识别和辨认的东西，而对于不熟悉某种文化的人来说，内在文化（backstage

^① 犹太人的光明节也叫哈努卡节、灯节，每年12月7日开始，持续8天。犹太人在光明节会吃一种叫甜甜圈的食品。——译者注