



新基点 商务英语专业本科系列教材 · 商务知识子系列

NEW BENCHMARK

跨文化商务交流案例分析 (第三版)

Intercultural Business
Communication:
Cases and Analyses
(Third Edition)

Intercultural Business
Communication:
Cases and Analyses

窦卫霖 主编

Intercultural Business Communication: Cases and Analyses
(Third Edition)



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press



國際化經營管理案例叢書

國際化經營管理案例叢書

跨文化商務交流案例分析



第 1 卷 第 1 期

International Business Management Case Studies
Volume 1, Issue 1



中國國際貿易大學出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化商务交流案例分析: 英文 / 窦卫霖主编. —
3 版. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2024.1
新基点商务英语专业本科系列教材. 商务知识子系列
ISBN 978-7-5663-2562-4

I. ①跨… II. ①窦… III. ①商务工作—案例—分析
—英文②商业管理—公共关系学—案例—分析—英文
IV. ①F715

中国国家版本馆 CIP 数据核字 (2023) 第 257604 号

跨文化商务交流案例分析 (第三版)

Intercultural Business Communication: Cases and Analyses (Third Edition)

窦卫霖 主编

责任编辑: 陈培风

助理编辑: 邱悦

出版发行: 对外经济贸易大学出版社

社址: 北京市朝阳区惠新东街 10 号

网 址: www.uibep.com

资源网址: www.uibepresources.com

邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338

发行部电话: 010-64492342

E-mail: uibep@126.com

成品尺寸: 185mm×260mm

印 张: 20

字 数: 450 千字

ISBN 978-7-5663-2562-4

印 刷: 三河市少明印务有限公司

版 次: 2024 年 1 月北京第 3 版

印 次: 2024 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

新基点 (NEW BENCHMARK) 商务英语专业本科系列教材编委会

总顾问

陈准民 (对外经济贸易大学)

编委会主任委员 (按姓氏笔画为序)

王立非 (北京语言大学)

王光林 (上海对外经贸大学)

王 艳 (北京外国语大学)

车丽娟 (东北财经大学)

平 洪 (广东外语外贸大学)

帅建林 (西南财经大学)

吕世生 (南开大学)

许德金 (中山大学)

陈 洁 (上海对外经贸大学)

张翠萍 (对外经济贸易大学)

陈振东 (上海财经大学)

林添湖 (厦门大学)

宫桓刚 (东北财经大学)

郭桂杭 (广东外语外贸大学)

彭青龙 (上海交通大学)

潘惠霞 (西安外国语大学)

出版说明

新基点 (NEW BENCHMARK) 商务英语专业本科系列教材由对外经济贸易大学出版社联合对外经济贸易大学、广东外语外贸大学、上海对外经贸大学、东北财经大学、上海财经大学等学校的骨干教授编写而成。

2007年,国家教育部批准设立了商务英语本科专业。为促进商务英语学科建设,适应教学改革和创新的需要,对外经济贸易大学出版社特组织编写了“新基点”系列教材。本系列教材体现商务英语专业最新教学特点和要求,是面向二十一世纪的一套全新的立体化商务英语教材,主要适用于全国高等院校商务英语专业本科学生。

本系列教材旨在培养具有扎实的英语基本功,掌握国际商务基础理论和知识,具备较高的人文素养,善于跨文化交流与沟通,能适应经济全球化,具备国际竞争力的复合型英语人才。本系列教材由语言技能、商务知识、人文素养三个子系列组成。

语言技能子系列包括《商务英语综合教程》1—4册、《商务英语听说》1—4册、《商务英语写作》1—4册、《商务英语翻译》1—2册。

商务知识子系列介绍商务基础理论和商务实践的具体知识,主要包括《经济学原理》《管理学原理》《商法导论》《跨文化交际导论》《国际贸易实务》《营销学》等主干教材。

人文素养子系列主要包括《语言学导论》《英美国家概况》《欧洲文化》《英美文学选读》《英美散文选读》《大学英汉翻译》《大学汉英翻译》等核心教材。

上述的每套子系列教材都自成体系,合在一起又形成了有机的整体。本套教材不是封闭的,我们会随着教学模式、课程设置和课时的变化,不断推出新的教材。对外经济贸易大学出版社旨在广泛调动社会智力资源,与时俱进、推陈出新,推出一套适合新兴商务英语专业本科学生的系列教材。

编撰者们不仅具有丰富的语言教学经验,而且获得工商管理、经济学等商科专业的硕士、博士学位,具备商务活动的实践经验。他们集教学经验和专业背景于一身,这正是本套商务英语系列教材编撰质量的有力保证。

对外经济贸易大学出版社
外语图书事业部
2023年11月

第三版说明

《跨文化商务交流案例分析（第三版）》在其第二版的基础上进行了修订，替换了三分之一左右的案例，不仅补充了之前关注较少的文化案例，如非洲文化、芬兰文化、韩国文化等，而且增加了中国背景下发生的跨文化案例。参加修订的作者包括：刘向阳、李文辉、何秋燕、王珑和周芳，在此一并表示感谢。由于作者水平有限，书中案例分析属个人己见，难免有不足之处，敬请读者批评指正。

主 编

2023 年 11 月于上海

导 言

习近平总书记在党的二十大报告中指出：“加强国际传播能力建设，全面提升国际传播效能，形成同我国综合国力和国际地位相匹配的国际话语权。”新时代的中外人文交流是一项全方位、多层次、立体化的事业，涉及各地区、各部门和各领域，对统筹全局、形成合力提出了很高的要求。当下经济全球化的趋势和国际商务活动的日益频繁越来越显示出理解多元文化的必要性和具备跨文化交际能力的重要性。可以说，跨文化意识和跨文化交际能力意味着直接的经济效益。如果一个企业想使自己的产品在国际市场上占有一席之地，一个跨国公司想在其他国家或地区取得经济效益，那它不仅需要具备雄厚的经济实力、发达的专业技术和高超的管理水平，而且需要深刻了解对象国的文化。随着跨国贸易的不断增长，贸易摩擦也不断增加，这其中主要是利益冲突，但文化冲突、文化误解也是一个重要方面。

跨文化交际学就是“研究人们在跨文化交际过程中产生的问题和冲突以及如何解决这些问题和冲突的一门学问”^①。跨文化交际学兴起于美国，因为美国是一个移民国家，来自欧洲、非洲、亚洲、拉丁美洲和大洋洲的各国移民有着各自不同的文化传统、价值观、思维方式和风俗习惯，在相互交流中难免会产生误解和冲突。处于多元文化格局的美国社会，如何在各个政府部门、企业、学校、民众团体中处理这些文化差异成了不可忽视的问题。自爱德华·霍尔（Edward Hall）1959年出版《无声的语言》（*The Silent Language*）一书以来，跨文化交际学已发展成为一门涉及人类学、心理学、语言学、传播学、社会学、哲学、文化学的显学，成为高校开设的一门重要课程和研究热点，也是对大批政府官员、商务人员、留学生和移民进行培训的一个重要课题。除了美国，世界上许多大公司在国际商务活动中都十分重视跨文化交际的研究和培训，许多经贸类大学都把跨文化商务交流课程作为必修课。

跨文化交际研究在我国起步较晚，20世纪80年代才首先由外语教师结合语言教学，引进介绍国外跨文化交际的理论和研究成果。把跨文化交际理论应用到商务活动的实践研究中则更晚，但发展很快。21世纪的中国是走向国际广泛合作的中国。自中国加入WTO以来，国际著名跨国集团公司、金融机构、工商企业都纷纷来中国设立分支机构和分公司，招聘大量的中国雇员。同时，中国工商贸易企业也在不断加大出口力度，在国内外建立跨国公司，雇佣来自不同文化背景的雇员。文化合作已成为当代中国商务合作的重要内容。不管是走进来还是走出去，不同文化背景的商务人员之间的文化冲突

^① 胡文仲. 超越文化的屏障 [M]. 北京: 外语教学与研究出版社, 2004.

现象也日益增多，中外双方在经营与管理中由于文化隔阂产生的矛盾也日趋突出。许多事实表明，几乎所有合资企业多多少少都会出现源自文化差异的合资综合症，而其中很多的合资企业在面临合资综合症时却束手无策，在中国已有数家合资企业在合资几年甚至十几年之后由于文化冲突分道扬镳。正如著名跨国公司文化差异研究专家戴维·A·利克斯（David A. Ricks）所总结的，凡是跨国公司大的失败，几乎都是因为忽略了文化差异所导致的结果。因为合作双方都以各自的价值观念、行为准则、思维方式参与管理和交流，所以他们对企业管理中的决策和行为会产生不同的理解或持相反的观点，从而难以达成共识。所以，文化合作已成为当代中外商务合作的重要内容，是中国企业走向全球的必然要求。

一、跨文化交际能力是当代国际化人才的核心能力

全球化的趋势激励商务英语教学加速培养复合型的经贸外语人才，不仅要掌握跨学科的专业知识，而且要具备跨文化交往的技能。根据一些学者就用人单位对商务人才需求信息的研究表明，当今社会对商务英语人才的整体需求包括：英语能力、经验、专业技能知识、跨文化交际能力和综合素质等几个方面。样本单位对跨文化交际能力提出要求的比例几近六成^①。高等学校外语专业教学指导委员会英语组 2000 年修订的《高等学校英语专业教学大纲》（以下称《大纲》）第四条教学原则中要求，要注重培养学生的跨文化交际能力，即在专业课程的教学中，除了强调培养学生运用语言的准确性，还要注重培养学生对文化差异的敏感性、宽容性以及处理文化差异的灵活性，以适应日益广泛的国际交流的需要。目前，在外语教学中把跨文化交际能力的培养放在十分突出的位置已经成为普遍共识。

那么在培养复合型人才战略中，如何根据《大纲》的要求培养和提高跨文化交际能力呢？在我国，经贸学校一般都开设有关跨文化交际的课程，跨文化交际专著、论文等也不断涌现。学者们对文化影响语言交流的问题进行了多角度、多方位、多层面的研究，取得了丰硕的成果。但从总的情况来看，跨文化商务交流在我国商界和相关专业的教学中比较薄弱，与发达国家相比还有较大的差距，尤其是如何把跨文化交际理论与商务活动实践结合起来，如何把国际商务文化与中国本土文化结合起来，如何在商务英语或国际贸易专业知识的教学中加强跨文化交际能力的培养等，还是一个难题。

二、案例教学是培养跨文化交际能力的最佳途径

随着人们对跨文化交际能力培养意义认识的不断提高，国内外许多经贸类大学和专业都开设了跨文化商务英语交流课程，相关教材也纷纷出版。然而，现有教材大多以理论阐释为主，对于缺乏商务经历的广大学生来说，要真正理解、体会和掌握跨文化交际的原理和技巧，仍有水中捞月之感。美国教育家杜威（John Dewey）说过，最好的一种

^① 江春，丁崇文. 商务英语交流能力需求分析及其对课程设置的启发 [C] // 中国国际贸易学会国际商务英语研究会第五届
全国国际商务英语研讨会论文集. 北京：高等教育出版社，2004.

教学,就是牢牢记住学校教材和实际经验二者相互联系的必要性,使学生养成一种态度,习惯于寻找这两方面的接触点和相互的联系。跨文化商务交流是一门实践应用性很强的学科,虽然理论学习可以帮助学生提高认识,但是交流能力不是靠听讲座、看书就可以提高的,而必须通过不断的实践操作总结从而不断地积累提升。在教学中要强调理论联系实际,体现以学生为中心、在“做中学”和“合作互动”等现代教育原则,力图培养学生满足国际型商务人才所需要的跨文化意识、知识和能力。案例教学法就是探索一种理论与实践、知识与能力、态度与习惯恰当结合的有效教学方式,是商务英语教材与商务实际经验相互联系的纽带。案例不仅仅可以用来阐明某一理论,而且可以用来研究在某一特定场景下,哪些方案有效,哪些方案无效,并提出问题。我们通过对现有的案例进行分析,可以从中找出其他有效的措施。对于教学来说,案例可以使抽象的理论变得生动直观,并促进学生通过对案例的分析提高把握全局的能力。另外,案例分析能锻炼学生多角度分析问题的能力,因为它不主张选择唯一的“最佳解决方案”。即使是看起来简单的案例也会有复杂的情况隐藏于其后,而且在每种解决方案的实施过程中也会出现一些问题。案例研究方法能培养学生独立思考、辩证分析问题的能力,并在职业生涯中不断锻炼他们在国际贸易活动中的灵活应变能力。所以,案例教学也是提高跨文化交际能力的有效途径。

所谓案例,是指包含有问题或者疑难情境的真实发生的典型性事件。一个案例就是一个实际情境的描述,在这个情境中,包含一个或多个疑难问题,同时也可能包含解决这些问题的方法。正如格珂(Gragg C. I.)在论述工商管理案例时所说的,“案例就是一个商务记录。是管理者面对困境作出决策所依赖的事实、认识,甚至某些偏见。通过向学生展示这些真实而具体的事例,促使他们对问题进行相当深入的分析和讨论,并考虑其后采取什么样的行动。”^①为此,案例本身的故事、情境、典型、描述等是关键。一个好的典型案例应具备真实性、典型性、故事性和目的性。

案例教学法最早可以追溯到古希腊、古罗马时代,但它真正作为一种教学方法使用起源于1910年美国哈佛大学的法学院和医学院,它有效地把理论与实践、理性与情感、普遍规律与个人风格等有机地结合起来,不仅有助于学生掌握教学内容,也有助于改进教学形式,形成学生自主学习、合作学习和研究性学习的良好氛围。20世纪初,案例教学开始被运用于商业和企业管理学,其内容、方法和经验日趋丰富和完善,并被成功地运用于医学、法学、管理学MBA等领域的教学和培训中,其效果如同剧院的“彩排”、军事上的“演习”、医学院的“临床”一般。案例教学实际、生动,富有吸引力、仿真性和启发性,能有效地提高学生运用理论分析问题、解决问题的能力。经过几十年的不懈努力,案例教学已在美国各院校得以普及,发展成为日趋成熟的教学内容和手段,并在其他国家得到承认和推广。

然而,案例教学在我国的应用时间较短,是伴随改革开放而逐步发展起来的。1980年,我国国家科委、国家经委和教育部与美国政府合作,在辽宁省设立了大连高级管

^① GRAGG C I. Because wisdom can't be told [M]/MCNAIR M P. The case method at the Harvard Business School. New York: McGraw-Hill Book Company, 1989.

理人员培训中心，由美国六所大学共同组成的教师团任教，教学效果显著。随着我国改革开放的深化，案例教学渐渐被我国教育界接受和推广应用。但由于经验、观念和条件的限制，相关的教材建设还处于比较薄弱的初级阶段，与发达国家相比还有较大的差距，如何把国外成功的案例教学法与中国传统教学有机结合起来，我国高校更为缺乏成熟实践。

三、案例分析是进行案例教学的有效形式

案例分析的最大优势在于它的现实性。在现实生活中，经贸人员面对的一个主要问题，往往是在信息掌握不全面的情况下作出抉择。他们需要的是充分利用已有的资料与信息进行辨别分析，突破自己或他人对人或事已有的思维定式，再做出判断。随着案例分析能力的加强，处理案例经验的增多，便会逐渐驾轻就熟。但要达到这种熟练程度是很不容易的，需要经过大量的案例分析练习。在这一过程中，学习案例分析方法是最重要、最有效的途径，同时也是教学的关键环节。一般来说，案例分析过程主要包括三个步骤：

1. 阅读案例，明确问题

阅读案例的目的是了解和懂得案例的内容和所提供的情况，一般先粗读而知其梗概，后精读而知其究竟。具体做法是：首先快速浏览案例，了解案例的大概内容、案例中涉及的问题以及背景知识，先不要尝试去仔细分析问题，不要对问题本质形成固定思维，不要一开始就寻找解决问题的方案。浏览完案例后就把案例置于一旁，尽量不要思考案例内容。过一会儿以后再读案例，把握案例描述的事实与提出的观点。在这一阶段，总结并重新整理资料，做些笔记，列出表格或按时间先后顺序列出事实，这些工作都非常有用。一旦找出了案例的关键问题即主要矛盾冲突所在，并找出与关键问题有关的重要问题，从冲突双方的角度较为清晰地总结出各自的表现或事实，就可以进入下一个分析阶段了。

2. 分析案例，找出原因

分析案例时要注意把观点和事实分开。案例中提出的观点一般是指对行为与行为产生的结果之间的因果关系的陈述。在这一阶段，我们应该仔细考查因果关系的合理性。某一特定因果关系所暗示的原因非常有助于解决案例揭示的问题。许多因果关系本身就是事实。但是，大多数的因果关系不容易被证实。

案例分析还要注意基本角度，一方面要从当事人的角度出发，站在案例中主要角色的立场上去观察与思考问题，设身处地地去体会当时的情景和处境，而不是完全站在局外人和旁观者的角度，“纯客观”地学究式地去分析和评价，这样才能更真实、更确切地理解案例情节，才能达到预期的分析和学习的目的。另一方面，案例分析还要从主管者的角度出发，才能更好地把握全局，才能更全面、综合地分析问题和解决问题。

3. 制订方案，解决问题

在以上分析的基础上，提出解决文化冲突、加强文化沟通的建议。在跨文化商务交

流中，既有冲突的一面，又有融合的一面。对于案例分析学习者来说，关键就在于研究如何跨越文化差异的障碍，在两种文化的结合点上寻找和创立一种双方都能认同和接纳的、发挥两种文化优势的交往模式，从而减少或避免今后类似文化误解或冲突的再次发生，更有效地达到交流的效果。

当然，我们在充分认识到案例教学的特点、分析方法和学习步骤的同时，也要看到案例教学具有相当的随机性和相对性。一方面，案例教学的结果往往是以一个或几个案例作为典型，从中概括出某些一般性的结论，其有效性是有限的；对案例的分析、研究结果很难通过实践得到验证，对实践的指导和借鉴作用也是相对的。另一方面，由于研究者在认知结构、价值观念、判断标准方面存在差异，其评价也会有差异和偏见，因此，案例教学会因研究主体的不同而带有相当的主观性。

四、课堂讨论是案例教学的中心环节

课堂讨论是案例教学的重要形式和中心环节。如何有效地进行跨文化商务案例的课堂教学是一件棘手之事，笔者在多年跨文化（商务）交流的研究和教学实践中不断尝试案例教学的方法，建立了一些案例档案，并吸取了国外已经发展成熟的教学方法和教学手段以及行之有效的规范操作理论和操作模式，尝试适合中国教育特点的案例教学模式，以弥补当前教学中的不足，体现以学生为中心、在“做中学”“合作互动”等现代教育理念，培养学生作为未来国际型高级商务人才所需要的跨文化意识、知识和能力。讨论以班组为单位进行。以小组讨论为例，可按以下基本步骤摸索案例教学的有效模式：

1. 教师作专题知识讲座，介绍基本理论、学术观点和争议问题，然后借助学校的多媒体教学网络平台，留给学生一个精心挑选的案例让学生课后仔细阅读，同时提出一些有针对性的引导性问题供他们独立思考；

2. 在有准备的基础上就案例展开分组讨论，分析案例中的疑难问题和最重要的信息，解决问题的方法，做出决策的标准，什么样的决策是最适宜的，应制订怎样的实施计划，什么时候将计划付诸行动以及如何实施，如何进行整体评价。讨论结束以后先让学生从案例讨论中引申出一定的结论，学生和教师共同概括总结，发现案例中的关键点以及该案例讨论中存在的成功和不足之处；

3. 以小组为单位自选一个与专题相关的问题进行调查研究（教师也可提供选题指南），组员分工寻找资料，一起设计调查表，分头分发、收集数据，集体讨论分析调查结果，从中得出结论并提出建议；

4. 最后，各组向全班汇报调查目的、方法、过程、结果等。通常会利用表演、论坛、多媒体课件等多种形式生动活泼地呈现相关内容，然后接受同学和老师的提问和评价。最后再对课题做修改，完成最终的调查报告，从而完成一项案例的分析合作任务。

以上基本步骤结合了案例教学法和任务式教学的特点，取得了较好的教学效果。然而，最大的问题还是缺乏好案例；如何更紧密地衔接、更合理地安排以上教学模式的各个阶段和步骤，如何弥补案例教学的不足等，也有待继续探索研究。

例如，在文化价值观专题的教学中，教师首先从文化层次的讨论中引出价值观在跨文化商务交流中的重要性，讲解价值观的定义、特点和形成过程等，并就各种价值观的重要性（Priorities of Cultural Values）排序当场做了一个小测试，将同学们的测试结果与学者对不同文化人群（包括中国人）的调查结果进行对比，观察价值观在不同文化人群、同一文化人群及其不同代际人之间的变化现象。接着具体介绍学者们对价值观的研究，其中重点介绍了人类学家克莱德·克拉克洪（Clyde Kluckhohn）和弗雷德·L·斯乔贝克（Fred L. Strodbeck）、心理学家吉尔特·霍夫斯特（Geert Hofstede）和迈克尔·邦德（Michael Bond）对于价值观的长期深入研究及其衡量价值观的尺度。在比较个体主义—集体主义这一最重要的价值维度时，笔者引入了一段发生在美国经理和日本雇员之间的对话案例，让学生们分析东西方文化价值观的差异：

(The American manager praises one Japanese employee in front of his group.)

American: Mr. Sugimoto, I have noticed that you are doing an excellent job on the assembly line. I hope that the other workers notice how it should be done.

Japanese: *(He is uneasy.)* Praise is not necessary. I am only doing my job. *(He hopes that the other Japanese workers do not hear.)*

American: You are the best, most excellent and dedicated worker we have ever had at the Jones Corporation.

Japanese: *(He blushes and nods his head several times, and keeps working.)*

American: Well, are you going to say “Thank you”, Mr. Sugimoto, or just remain silent?

Japanese: Excuse me, Mr. Jones. May I leave for five minutes?

American: Sure. *(He is annoyed and watches Sugimoto exit.)* I can't believe how rude some Japanese workers are. They seem to be disturbed by praise and don't answer you... just remain silent.

讨论：美国经理为什么在公众场合表扬一位日本工人？他期待对方如何回答？那个日本工人为何没说声“谢谢”，反而当听到经理用最高级的形容词“最杰出的、最优秀的”来表扬他时，脸变红了，接着便埋头干活，不再说一句话，仅仅点了几下头？经理对此为何感到迷惑不解，甚至无法忍受？什么原因导致了双方交流的失败？应该如何解决这样的文化冲突？还有什么旁证来证明美国和日本在价值观方面的这种差异？

同学们对以上问题展开了热烈讨论，他们发现当那位美国经理表扬那位日本工人时，美国经理几乎没有考虑到日本文化的特点。在日本，不可以把某一个人从他所在的小组中挑出来单独表扬。当美国人在宣扬他们的个人主义时，日本人则坚信他们的集体主义，这种精神已深深地融入日本人的心里。假如这位美国经理对此有所了解，就不会责备那位日本工人表现“无礼”了。所以，在国际商务交流过程中了解异国文化是有效交流的必要条件。

继而，引导学生将视野扩展到中外合资企业的广泛领域，分析中西方价值观对中西方交流模式差异的影响。各组经过讨论纷纷确立了研究对象，有选择中美、中英、中德、

中法等合资企业作个案的，有通过我校的毕业生、留学生以及外商进行问卷访谈的，也有通过网络、文献收集案例资料的。教师在整个案例分析过程中随时通过 EMAIL 或学校教辅平台给予学生一定的方法指导和帮助，尽可能地成为助学者、任务的组织者和完成任务的合作伙伴。

事实表明，学生一旦对跨文化交际与价值观的关系有了认识，一旦其积极性被调动了起来，有机会运用所学的文化交流理论知识，就能发现和找到大量的中西文化差异实例，对文化交流冲突进行分析研究，并提出对策和建议。这种案例—任务教学法的效果可以从学生们多种生动活泼的汇报中得以体现：有的小组把调查的案例编成短剧表演出来，有的小组采用电视对话节目的形式报道“记者”对中外雇员的采访录，有的小组则把整个调查研究过程制作成多媒体课件向全班演示说明，有的小组采用模拟商务谈判反映中外企业中价值观的不同所造成的误解与冲突等。通过许多案例分析调查研究，同学们能更清楚地认识到价值观是文化中最深层的一部分，它支配着人们的信念、态度和行动，也是文化中相对稳定的部分。师生分享各组的学习实践成果，相互间进行评价打分，老师最后做点评，这样不仅可以加深学生对理论知识的理解和对学习研究方法的掌握，也可以加强师生间和同学间的互动沟通，在实践中提高交流合作能力。

五、分析文化冲突的表现及其原因是案例教学的重点

我们通常把文化看作具有多层结构的有机系统。作为一个整体，它可以涵盖人类有史以来所进行的全部社会性活动及其成果。如果对这个系统的内部结构进行不同角度的透视，它又会呈现出各种形态。从形态入手对文化加以划分，我们一般可以将它分为精神文化、制度文化和行为文化等不同层次。若从意义的层面对文化进行剖析，我们又可将文化区分为表层文化现象——文化产品、文化行为、文化学术等，和深层文化现象——如价值观念、思维方式、文化心理等，其中后者显然处于更核心的位置，虽然它不会以直接呈现的形式出现，而只能交织渗透于表层文化现象之中。

国内外不少学者在广泛调查研究的基础上，证实了不同民族的文化之间确实存在着很大的差异性，而且这种差异性根植在人们的头脑中，很难被轻易改变。在跨文化商务交流中，客观存在的不同文化差异必然会在种种商务活动中相互对立和相互排斥，不同文化的性质、特征、功能和力量释放过程中由于差异引起互相冲撞和对立的状态，即文化冲突。跨文化冲突是指不同文化及亚文化之间相互对立、相互排斥、相互矛盾和相互否定的状态。跨文化冲突的结果可能是文化的融合，也可能出现文化的取代与被取代，还可能是两种或两种以上文化脱离接触，宣告文化接触失败。所以，文化冲突处理得不好，可能会带来巨大的损失；但如果文化冲突处理得好，则会给企业或是组织带来好处，也能促进各民族文化的发展，实现文化的交融，使人类不断取得进步。文化冲突是一种客观现象，谁都无法回避也无法制止，文化冲突一般先由沟通失误引起，沟通失误同时会导致沟通误解，这时如果双方不及时消除，误解便会由此而生。沟通会产生冲突，但同时又是解决冲突的唯一途径，通过沟通实现文化融合。文化冲突与文化融合是统一的

不可分割的两个方面，文化融合是化解文化冲突的必然逻辑，是实现人类进步的阶梯。

本书把分析文化冲突表现及其原因作为跨文化交际案例教学的重点，即通过跨文化商务交流中的文化冲突事件，真实生动地反映出物质文化、精神文化和制度文化对主要商务活动（如跨文化商务谈判、商务礼仪习俗、营销和广告、商务伦理和法律、人力资源管理和跨国公司企业文化和并购等）的显性和隐性影响，并在此基础上探讨背后的深层原因。本书的目的不仅是要分析文化冲突的表现及其原因，还要探讨如何跨越文化差异的障碍，在两种文化的结合点上，寻求和创立一种双方都能认同和接纳的、发挥两种文化优势的沟通模式。

东西方文化的起源不同，历史背景不同，发展历程不同，导致了东西方文化的巨大差异。这种差异在国际商务交流中首先表现在表层的言语和非言语行为文化差异上，其次表现在经营方式、管理方式、契约方式等中间制度层次的差异上，但更深层的表现则是在价值观和思维方式的精神文化差异上。从以上的例子中我们也可以看出，在两种文化的交流中，往往正是文化价值观和思维方式的差异给跨文化交际造成困难或导致冲突。因为由一种文化价值观和思维方式组织起来的一套语言信息发出后，接收者以另一种思维方式去破译或者重新组织，就可能会发生歧义或误解。所以本书从精神文化冲突的案例分析入手，以帮助读者一开始就能理解其深层原因。

每个案例都是一个综合性矛盾的表现，很难确定一个案例反映出的文化冲突是属于哪个文化层次的矛盾。但是，为了方便读者更好地理解掌握文化冲突的对立性，我们根据案例中反映出来的主要矛盾冲突进行了分类，分成精神文化冲突、制度文化冲突和行为文化冲突三个部分。读者在学习过程中，可先后融会贯通，灵活全面地理解分析每个案例。书中提供的案例分析首先指出矛盾冲突所在，然后展开分析其冲突原因，最后建议通过文化沟通减少或解决冲突的方法，供读者参考。

各文化层次的案例尽量考虑国别差异程度和代表性，虽然国外文献中记载了不少不同文化间商务活动成功和失败的案例，但其中反映中外商务活动的特别少，即使有一些也大多是从外国学者的观察视角反映的多年以前的中国国情。在国内，跨文化商务交流案例的搜集、整理与分析相对于跨国商务活动深化发展的需求来说，存在着相当的滞后性，合资企业对自身成功的经验或失败的教训缺乏系统性分析总结，对文化差异所造成的中外商务活动失败的事件反映比较凌乱，这些都给我们的案例收集工作带来了不少困难。尽管如此，课题组成员通过报纸、杂志、书籍、网络、访谈和自身经历等途径，收集和编写我国在国际商务交流中的真实案例，尽量真实反映近三十年来中国发生的天翻地覆的变化。

该教材具有以下几个主要特点：

1. 新颖开创性。本书把跨文化交际理论运用于跨国商务语境下的具体案例分析中，把国际商务文化与中国本土文化结合起来，把案例分析与案例教学结合起来，弥补目前国内跨文化商务交流案例教材稀缺的状态。

2. 真实广泛性。案例覆盖中外跨国商务活动的主要方面，涉及多个国家，从经典案

例到当今案例，来源有国内外近期出版的相关专著、教材、报刊、杂志、网络、实地调查等渠道。

3. 生动可操作性。本书既收集了大量的失败案例，又有成功的典型案例，具体分析处理文化冲突失败的原因或成功的经验；既有理论依据，又有分析步骤方法、启发性思考讨论题，便于在案例教学的实践中使用。教学理念上强调师生的互动关系，强调提高学生分析问题、解决问题的能力。

4. 多层次适用性。本书可供英语、贸易、管理等相关专业的学生使用，也可作为外资企业管理人员、国际贸易人员或出国留学人员的参考阅读书。考虑到读者的不同水平，英语案例及其补充的英文注释和讨论问题有利于学生提高英语阅读理解分析能力，案例的中文叙述可帮助英语阅读困难者更好地理解案例，参与案例分析和讨论。

总之，《跨文化商务交流案例分析》对增强学生的跨文化意识和文化差异的敏感性，提高跨文化商务交流能力，不仅具有一定的理论学术研究价值，而且更具有实践和运用价值。

作为“跨文化商务交流成败的案例研究及理论分析”课题的成果，该书获得了教育部人文社科项目的资助，并得到了对外经济贸易大学“教育实验课题项目”的支持，在教学中广泛使用，受到广大学生和培训人员的好评。

在此，我们非常感谢本书所引用资料的众多作者，无论是中国作者还是外国作者，知名的或不知名的，正是他们编写的案例使得我们能有分析的文本。同时还要感谢课题组的全体人员在收集、分析案例过程中所付出的巨大努力，他们通过各种渠道收集案例，有些案例是根据自己的亲身经历或从访谈他人的实践中整理而成。课题组成员有温建平、秦琴、董继荣、唐健、毕小飞、许慧敏、张晓莹、吴善姬、苏丹、郭金金、秦雄、付冬、董颖霞等，在此一同表示感谢。

《跨文化商务交流案例分析》第一、二版出版以后，受到市场的欢迎和好评，现根据读者的反馈意见和市场需求，对案例进行了修改和删减，使该书更加精练实用。由于作者水平有限，书中案例分析属个人己见，难免有理论应用欠妥、分析不够深刻之处，敬请读者批评指正。

主 编

2023年11月于北京

目 录

第一部分 精神文化冲突	1
一、价值观念冲突	6
1 A Unique Localization Strategy Helps Disney Make Magic in China 从香港到上海，深耕本土化助力迪士尼越走越稳	6
2 The Most Mysterious \$10 Billion Company of China—SHEIN 中国最神秘的百亿美金公司——希音	12
3 Praising Japanese in Public Workplaces 在工作场所当众表扬日本人	15
4 Pay-by-Performance in Italy 意大利推行按绩取酬	18
5 Should the Culprit Be Punished? 肇事者该受罚吗？	21
6 Participation or Order-Taking? 参与还是服从？	23
7 Tampax's Failure in China 丹碧丝在中国的失败	27
8 Why Did Peruvian Workers Quit? 为什么秘鲁工人离职呢？	32
9 Crisis of Barbie in the Middle East Countries 芭比娃娃的中东危机	34
10 Foreign Assignment Means Promotion? “外派”就一定意味着晋升吗？	39
11 The IKEA Way in Germany 宜家在德国	43
12 The Tea Price, to Cut or Not to Cut? 茶叶价格降还是不降？	47
13 The Rule-First SONY 规则至上的索尼公司	50

14	Is He a Responsible Engineer? 他是一个负责的工程师吗?	53
15	An Awkward Negotiation 尴尬的谈判	57
16	Whose Ideas Are These? 这些是谁的主意?	61
17	A British General Manager in Thailand 英国总经理在泰国	64
二、思维方式冲突		67
18	“Canny” Japanese “老谋深算”的日本人	67
19	Difficult Time—A Negotiation 艰难的谈判	71
20	Community Education Commission 社区教育委员会	75
21	When the Initiative Meets the French 当规章遇到了法国人	78
22	To Decline 婉拒	83
23	Why Are the Commentaries on Economic Issues So Different Between Chinese and English Writing? 中英文的经济评论为何如此不同?	85
第二部分 制度文化冲突		93
一、管理、契约方式		96
24	Geddy’s Dilemma 盖迪的困境	96
25	A Deadline in the Contract 合同规定的最后期限	99
26	No Conceding on Commission Issues 无法妥协的佣金问题	103
27	A Footprint Is the Ending of Business 一个脚印差点毁了交易	106