

# 第13章 跨文化沟通

魏江

浙江大学管理学院教授 博导



浙江大学  
管理学院

# 本章学习要求

## 本章基本要点

- 了解文化的内涵、层次与差异
- 掌握跨文化沟通的基本技能
- 用文化观念分析沟通问题



# 学会跨文化沟通

- “引题” 启示：
  - 掌握与不同文化沟通的技巧
- 案例13-2的启示：
  - 沟通在跨文化管理中的重要性



# 1 什么是文化

## ➤ 文化的多种定义：

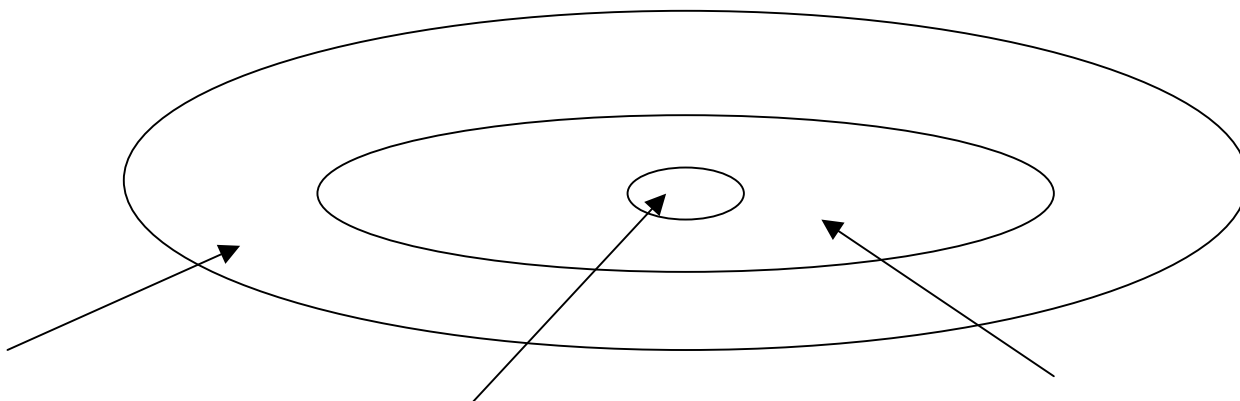
- 被一个群体的人共享的价值观念系统
- 人为创造的、被他人认可的观念，给人们提供聚合、思考自身和面对外部世界有意义的环境，并由上一代传递给下一代
- 某一群体解决问题和环节困境所采用的途径和方法
- 由人类创造的，经过历史检验沉淀下来的物质和精神财富

## ➤ 文化的特点：

- (1) 群体共享
- (2) 客观显性或主观隐性
- (3) 对群体中的人产生影响
- (4) 代代相传，但变化缓慢



# 文化层次论



表层文化：

外在直观的事物

如：服装、音乐、建筑

核心层文化：

存在的基本假设

如：惠普文化：HP Way

中层文化：

社会规范和价值观

如：国家独特的社会规范



## 2 文化维度的差异

- 个人主义与集体主义
- 高语境与低语境
- 权力距离
- 长期-短期导向
- 时间：直线式、变通式还是轮回式？



# 个人主义 vs 集体主义

## 个人主义

- ▲ 关键的单位是个人
- ▲ 空间和隐私都很重要
- ▲ 沟通倾向于直接、明确和个人化
- ▲ 商业是交易且竞争性的

### ➤代表国家：

北美、大多数西欧和北欧国家以及澳大利亚、新西兰等

## 集体主义

- ▲ 关键的单位是群体
- ▲ 空间和隐私都没有关系重要
- ▲ 沟通是直觉式的、复杂的和根据印象进行的
- ▲ 商业是相互关联的、相互协作的

### ➤代表国家：

亚洲、非洲、中东地区、中南美洲以及太平洋岛屿地区



## 个人主义文化和集体主义文化之间的差异

个人主义文化	集体主义文化
交易导向（关注结果）	关系导向（关注过程）
短期收益	长期发展
强调内容（事实、统计数据）	强调情境（经验、直觉、关系）
依赖于直线式的推理	依赖于迂回式的推理
独立	相互依赖
竞争、决策驱动	合作、一致同意
直接、明确的沟通	间接、迂回的沟通
个人职责	保护“面子”
私人办公室	开放型的办公室布置
直线式的时间，缺乏耐心	可变通的时间，充满耐心





# 高情境 vs 低情境

## ➤ 高情境文化：

- 强调沟通所在的情境，非常注意含糊的、非言语信息；
- 亚洲、阿拉伯和地中海地区的文化都位于连续体的高情境一端

## ➤ 低情境文化：

- 不强调沟通的情境，依赖于明确的言语沟通；
- 美国、德国、瑞士和斯堪的纳维亚地区的文化都位于低情境的一端



## 高情境文化与低情境文化之间的差异

高情境文化	低情境文化
依赖含蓄的沟通	依赖直接、明确的沟通
强调非言语沟通	强调明确的语言
任务从属于人情关系	把工作任务和人情分割开来
强调集体的主动性和集体决策	强调个人的主动性和个人决策
以人情关系来看待雇主/员工关系	以条约来看待雇主/员工关系
依赖于直觉，而不是事实和统计数据	依赖事实、统计数据以及其他细节资料
在书写和言谈中倾向于间接的风格	在书写和言谈中采用直接的风格
喜欢迂回或间接的推理方法	偏爱直线式的推理方式



# 权力距离

思考：

- 为什么会出现“韩国公司的天花板”案例中的这种现象？

“权力距离”的定义（Hofstede）：

- 在某个社会中，最具有权力的人与最没有权力的人之间的沟通距离。



# 高权力距离 vs 低权力距离

## 高权力距离文化

- 沟通受各种限制，而且是从层级的顶层扩散开来的，通过某个处于有利位置的、知识渊博的中间人来进行。
- 倾向于具有严格的层级状权力结构。

## 低权力距离文化

- 有权力和没有权力的人之间的距离更短，沟通既可以向上进行，也可以向下进行。
- 倾向于具有更扁平化、更民主的社会结构。



# 长期-短期导向

➤ **定义：**一个文化对传统的重视程度。

➤ **长期导向文化：**

——习惯于从边缘切入，全部了解情况后，再进入中心，谈“正事”；

➤ **短期导向文化：**

——喜欢从中心“正事”开始谈起，如果成功，再拓展关系，了解其他方面的情况。



# 对待时间的态度：直线式、变通式还是轮回式？

## ➤ 直线式时间的文化：

——重视时间计划，关注未来，以很小的单位计量时间，不喜欢浪费时间，认为按计划、按顺序开展工作是一种高效、公平、精确的生活方式。

## ➤ 变通式时间的文化：

——不太愿意对时间严格地加以计量和控制，倾向于关注现在，对关系的重视远远超过对时间计划的重视。

## ➤ 轮回式时间的文化：

——认为时间是可以轮回、迂回和可重复的。时间掌管着生命，人类无法控制时间，必须根据时间进行调整。



# 3 沟通的跨文化差异

## ➤ 口头语言沟通的跨文化差异

- 直接和婉转
- 插嘴与沉默
- 跨文化理论分析跨文化对话

## ➤ 非口头语言沟通的跨文化差异

- 目光接触
- 面部表情
- 手势
- 身体空间的运用
- 沉默和语言的节奏



## 4 有效的跨文化沟通：希丁克的故事

有哪些简单有效的方法能帮助我们克服文化的鸿沟而有效沟通呢？

- 1、不要认为别人与你对事物享有共同的基本假设。
- 2、你自己熟悉的，觉得普通或平常的行为可能只是一种文化现象，是特定文化的产物。
- 3、一个看似熟悉的行为可能具有不同的含义。比如点头在美国一般是同意的意思，在很多国家也如此。但在日本或韩国，点头常常表示听见了，并不一定隐含赞同。
- 4、不要假定你所听到的东西就是别人想表达的东西。
- 5、不要假定你想说的东西就是别人听到的东西。
- 6、你不需要认可或接受与你表达不同的行为，但是你需要尝试着理解这些行为。
- 7、其实大多数人的行为都是理性的，只是你需要去探索和挖掘他人行为背后的理性究竟是什么。比如美国人也许不理解中国人在文革时的疯狂行为，而身处其中的中国人在当时的情景下却觉得再正常不过了。所谓“正常”，所谓“理性”，都与时代背景和文化传统有关，不存在绝对意义上的理性。





# 5 情景分析

## 案例一 冲突与摩擦：麦道公司在上海

仔细阅读案例一，思考与讨论下面的问题：

- (1) 中美双方在合作中遇到了哪些文化上的冲突？
- (2) 这个故事给我们什么样的启示？



## 案例二：英特尔在中国

➤讨论：根据案例所述，唐应该怎么办？

➤ 案例分析提示：可以从以下几个角度入手：

- (1) 中美文化的主要区别和中国文化的几大特点；
- (2) 英特尔的公司文化；
- (3) 分析刘为何反应如此强烈；
- (4) 帮助唐分析他可能采取的措施以及这些措施各自的利弊，从而提出建议。



# 案例分析：迪斯尼兵败巴黎

## ➤ 思考与讨论：

- (1) 欧洲迪斯尼失败的原因有哪些？
- (2) 其中最主要的失败原因是什么？
- (3) 这个故事给我们什么样的启示？



## 案例分析提示

- 在跨国经营中，无论是投资决策还是具体的营销策略的制定，都要十分注意文化差异给企业经营带来的负面影响。
- 迪斯尼的败笔在于：
  - 在决策上
  - 在风俗习惯上
  - 在管理上

启示：一个国家的文化若进入另一个国家、民族，而不与该国民众文化生态相吻合，必然会被本地文化所排斥

