
第七章 跨文化沟通

◎ 箴言

“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同。”

——费孝通

◎ 学习目标

1. 了解文化和跨文化沟通的涵义
2. 掌握影响跨文化沟通的因素
3. 理解跨文化沟通的原则和策略
4. 理解一些国家和地区的文化特点

◎ 引导案例

中国学生小李与留学生苏菲的沟通趣事

来自不同文化背景的学生在相互交往过程中会继续坚持本民族文化，还是会迁就他人？显然主要还是会保持固有文化而根据情况适当迁就他人。这样就使学习和生活中，本国学生和留学生之间难免发生小摩擦。既然矛盾和摩擦难免会发生。那关键在于，我们应该以怎样的心态来对待和怎样的方式来处理。是逃避？是搁置？还是积极的面对寻求解决？

中国大学生小李每周四上午常在二体二楼打球，直到中午 12:30 才离开。因为那时也是留学生苏菲和她的中国同学小颖上排球课的时间。他们因此经常碰面，并有几次目光的接触。

一、初次见面

小李在打球时，十分积极的救球、组织进攻并常喊“好球”、“我的错”等等，另外也是场上主要的得分手。因此，常是场内外观众的关注焦点。小李得分时，苏菲在场外有时会鼓掌。这次，苏菲在场外练球不小心把球打到场内，小李帮忙捡起并面带微笑递给她。苏菲也微笑且眼神流露歉意并用中文说了句“谢谢你!”。

二、苏菲生气

有一次小李打完球，到场边铁衣架上取风衣外套。大家风衣挂同一支架上，小李的风衣在最里面。他问了一句，“有人吗？麻烦让我拿我的衣服好吗？”然后又开玩笑的说，“有人吗？谁躲在里面？”因为那么多外套全挂在一个地方，看着很大，所以让人感觉里面藏着一个人。小李边问边在衣服四周打量。由于没人反应，所以小李就把衣服抱起来。准备取自己的衣服。这时，苏菲和小颖连忙从不远处小跑过来。小李向苏菲微笑示意，她没有回礼，取而代之的是一脸严肃的表情。小李一不留神，将自己风衣掉在了地上，却没察觉，苏菲眉头皱了起来。小李见苏菲的表情，再之没找到自己的外套，有点不知所措，急忙想把满手的

衣服都挂回原位。但是没成功。接连试了几次都不行。苏菲这时伸手帮忙，嘴里一边还咕哝着。小李只听出苏菲说的是法语。而且声音中含有不满和抱怨的情绪。小李更加的慌神了，怎么也没有办法把外套都挂上。这次，苏菲用了非常重的语气说了一句话，是不太标准的中文，“拿过来吧你！”她把衣服用力拽走了，眉头紧皱，表情非常生气，而且侧脸对着小李。由于苏菲的身材很好，拽的过程中，小李的右臂碰到了苏菲的胸前，条件反射似地连忙把手缩回来，而且一脸尴尬的表情。这一举动使苏菲转过头来直瞪着小李，小李感觉脸很烫，不敢直视对方。这时小李的同学汤宁把地上的风衣捡起来，并准备拍两下灰被小李顺势拦住并接过。小李说，“不用拍，没关系的，外套就是让它脏的。”之后，苏菲把衣服挂好了，小李对她说了声 sorry。苏菲没有理会。在一旁的小颖说，“没关系，没关系。”苏菲又斜视了小颖一下。小李做了个深呼吸调整了一下心态。用很谦卑的神态和可爱调皮的语气对苏菲说：“You are so beautiful like la lune!”、“沙律”、“沙哇滴卡”、“欧呵哇呵”。（注：“La lune”是法语“月亮”的意思；“沙律”是法语礼貌问候语；“沙哇滴卡”是泰国问候语，小李由于当时紧张以为是法语而脱口而出；“欧呵哇呵”是法语礼貌的道别。）一旁准备上课的学生们都被逗笑了，但是这些招数对于苏菲似乎没能奏效，小李只好用很无奈很歉意的手势表达了此刻的心情。刚准备离开时，灵机一动，先微微鞠个躬，然后一边膝盖微微触地，手势做照相状，微笑着用英语问了一句，“Could you say ‘cheese’ to me?”（注：“say ‘cheese’”是照相用语，相当于中国的“茄子”，并与汉语“去死”音近。当时在场的同学有的就误会成是小李请苏菲骂自己来泄怒。）大家都把目光转向了苏菲，苏菲没有理会，转身背对小李，小李只好离去。

三、苏菲 say “Hi”

过完周末，星期一，小李去一教上专业课的途中，有个女生相向走来，小李没有认出是苏菲。走到跟前时，苏菲主动微笑着说，“你好！”小李这才认出是苏菲，连忙回礼，“沙律”。

四、两人默契

星期四，又是体育课，这时苏菲在场外，当小李回头看她时，她用手示意了一下。小李也向她挥了挥手。接着，她用手指了指小李挂在支架上的风衣，又指了指她自己的风衣，然后做了个对调的手势。小李明白了她的意思，微笑着用力地点了点头，给了个 OK 手势，并大声说，“OK!OK!”。

（资料来源：百度文库 http://wenku.baidu.com/link?url=34KTIQf07aZNIott-_nVTrbUC）

【解析】：通过案例，我们了解到，在与留学生交流过程中，我们是会遇到诸多问题。语言沟通的困难、生活习惯的不同、思维方式的差异等等。但是，我们也有许多相似之处，

就是都怀有寻求友好的心,有可以相互理解的手势、面部表情等等。只要当双方遇到问题时,都能克制和理性并采取积极的心态进行补救。最终双方是能够重归于友好。也就是说,尽管会出现问题,但是,我们和留学生还是完全有可能实现友好相处的。

第一节 文化与跨文化沟通概述

一、文化概述

(一) 文化的含义

文化是一个广泛的概念。我们可以按照广义、狭义、中义三个层次对文化加以界定。广义的文化,是指人类社会的漫长的发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。狭义的文化,是指社会的意识形态,包括政治、法律、道德、哲学、文学、艺术、宗教等社会意识的各种形式。中义的文化,介于广义文化和狭义文化之间,是指社会意识形态同人们的衣食住行等物质生活、社会关系相结合的一种文化,如服饰文化、饮食文化、日用品文化和各种伦理关系、人际关系等。我们这里所使用的文化概念是中义的文化,它包括人们在社会发展过程中形成并经时代流传下来的风俗习惯、价值观念、行为规范、态度体系、生活方式、伦理道德观念、信仰等。

(二) 文化的特征

1. 社会性。文化是一种社会现象。文化的观念、习惯、行为模式都是由生活在同一社会的人们相互分享,并出于社会的压力而保持相对的一致性,每一代人创造的文化业通过社会机制传递到下一代,为后代社会成员所继承和延续。

2. 共有性。文化是由社会成员在生产劳动和生活活动中共同创造的,因此它为全体成员所共有,并对该社会每个成员产生深刻影响,使其心理倾向和行为方式表现出某些共同特征。

3. 差异性。每个国家、地区、民族都有自己独特的、区别于其他国家、地区、民族的社会文化,即有自己独特的风俗习惯、生活方式、伦理道德、价值标准、宗教信仰等,这些方面的不同构成了不同社会文化的差异。

4. 动态性。文化不是固定不变的,随着社会的发展演进,社会文化也将不断演化更迭。与之相适应,人们的爱好、生活方式、价值观念也必然随之发生变化调整。

5. 适应性。文化的适应性是多种社会乃至自然因素综合作用的结果。因此,相对于企业而言,文化及特定文化环境下的消费者心理与行为特性有其客观性相不可控性。企业唯有适应环境,适应特定环境中的消费者的特殊要求,才能使自己在激烈的市场竞争中立于不败

之地。

（三）亚文化

亚文化是社会文化的组成部分，又称为副文化。它是指仅仅为社会上一部分社会成员所接受或为某一社会群体所特有的文化。在某一个群体或集团内的社会成员之间往往具有相同的价值观念和习俗，相互间具有认同感，从而构成了该社会群体特有的亚文化。亚文化一般并不与主文化相抵触。由于社会成员一般都归属于不同的群体，亚文化对其行为的影响更为直接和具体，比主文化的影响力更强。

尽管有些亚文化群与主流社会或其他亚文化群的某些文化含义会有所相同，但是该亚文化群的文化含义必须是独特的、有特色的。这些特色可以是年龄、宗教、收入水平以及性别、职业等，如表 7-1。

表 7-1 亚文化的类型

人口统计指标	亚文化举例
年龄	少年儿童、青年、中年、老年
宗教信仰	佛教、天主教、伊斯兰教
民族	汉族、满族、回族、维吾尔族、白族
收入水平	富裕阶层、小康阶层、温饱阶层、贫困阶层
性别	男人、女人
家庭类型	单亲家庭、离异无子女家庭、双亲有子女家庭
职业	工人、农民、教师、会计
地理位置	东南沿海、西北地区、中原地带
社区	农村、小城市、大城市、郊区

这里我们主要介绍民族亚文化、宗教亚文化、性别亚文化、职业亚文化几个方面。

（一）民族亚文化

民族亚文化是一个社会中各个民族所特有的文化。例如，我国的 56 个民族在参加整个社会整体生活的同时，有些仍保留着本民族的语言、文字、生活方式等。许多民族都有自己独特的偏好和禁忌、宗教信仰、图腾崇拜、消费习俗、审美意识及生活方式等。如蒙古人住蒙古包，饮奶茶，吃牛羊肉，喝烈性酒；朝鲜人喜欢吃狗肉、辣椒，喜欢穿色彩鲜艳的衣服，食物上多素食，群体感强，男子的地位比较突出；回族人喜欢白色，信奉伊斯兰教，禁食猪、狗、驴、马等非反刍动物的肉、油、血等，朝拜是他们生活中的主要内容，人们的生老病死有着较为严格的仪式和戒律。民族亚文化的特点对消费行为的影响是直接的、巨大的。例如，回族人绝不会购买猪肉做的各种食品；没有用辣椒做调料的菜一般不会被朝鲜族顾客推崇；汉族人不喜欢喝的奶茶，蒙古人却认为是美味可口的饮品。

（二）宗教亚文化

诸多因素导致亚文化群的形成。宗教信仰是亚文化群形成的重要因素。目前世界上主要的宗教有基督教、天主教、伊斯兰教、佛教等。不同的宗教信仰会导致消费者在价值观念、生活方式和消费习惯上都存在很大差异。比如，佛教徒喜素食，不杀生；伊斯兰教徒不吃猪肉等。

（三）性别亚文化

男女性别不同，也形成了相应的男性亚文化群和女性亚文化群。两大亚文化群的消费者在兴趣偏好、审美标准、生活方式、消费习惯等方面有很大不同。

（四）职业亚文化

不同职业的亚文化消费者群在生活方式及消费习惯上有很大区别，而这种区别往往又因职业不同而产生的收入差别为主要特征。例如，我国 IT、金融、电信及外企等高收入企业和行业的白领人士，在经济水平、生活方式上与传统行业的职业人士就有明显差别。这种以职业区别形成的亚文化又包含着较为复杂的其他文化因素。

（五）网络亚文化

在互联网中，以青少年为主体的人们通过网络运用将自己的个性展现出来，把自己的喜怒哀乐释放出来，于是这些表现形式逐步演变成一种特殊文化——网络亚文化。目前，网络流行语、网络游戏、QQ 或 MSN 聊天、恶搞和网络文学等，都可以算是网络亚文化的表现形式。随着互联网的发展，网络亚文化作为一种新兴的亚文化得到了快速发展，并日益深刻地影响着人们的生活与价值观念。

资料链接 7-1

亚文化符号：网络语言

近 10 年来，网络空间生产了成千上万的新词语、新句式、新语体，这道由语辞构筑的文化景观杂糅了冷僻词、外来词、生造词以及图形符号，让社会大众目不暇接，如堕云雾；让语言学家忧心惶恐，乃至失语。



与此相反，作为网络语言生产主体的青年网民却乐此不疲。近期有关“逼格”一词能否被主流媒体采用的争议便可窥一斑。这个生造的词语，在盛大文学总监汗青看来是“流氓话语”的入侵，媒体从业人员使用之是有违文字工作者职业道德和缺乏审美情趣的表现。与之针锋相对的是凤凰网主笔王路的看法，他认为词语变迁和获得新义后，可以脱胎换骨，因此“逼格”只不过是“格调”、“品味”的戏谑表达，已经脱“脏”。

语言的风格化是青年亚文化从社会总体文化中凸显自身的内在需要。可以这么理解，非

主流、另类的语言创造是青年群体有意识标榜自己与其他文化差异性的文化行为，具有鲜明的语言区隔功能。在此，区隔首先表明的是与众不同，其次是共同体的建构，再次是身份的认同。火星文是 90 后自己创造出来的网络语言，其语言结构非常复杂，集合了符号、繁体字、日文、韩文、冷僻字、图形文字以及汉字拆分等多种元素，并随性拼贴组合，甚至设计了专用的火星文软件来创造出其他人看不懂的语言文字，其意图无非表明“我，与众不同”。每一个亚文化群体都刻意地发展一些专属语，一方面通过设置语言障碍将圈外人排除在外，一方面又通过语言强化同一个圈子内人与人之间的关系，以及对圈子这个共同体的认同。

网络空间的无深度感、暂时性、分裂性和全球化特征，促使在其基础上生成和传播的青年亚文化，程度不同地体现出无厘头、狂欢、无聊、围观、起哄等现象，但程度不同的“抵抗”却依然是青年亚文化实践的氧气。为数不少的网络用语来自青年群体对现实社会突发事件的强烈反应。这部分事件大多集中在社会不公、贪官腐败、恃强凌弱和无序竞争，这种社会矛盾的体现，是社会之殇，也是百姓之痛。“表叔”、“你懂得”、“生，容易。活，容易。生活，不容易”，凡此种种，哪一个不映射出严峻的社会问题？

值得注意的是，网络用语过度地狂欢往往也会导致青年亚文化的“抵抗”失去明确的指向，拼贴、戏仿、恶搞等手法的大量使用固然撕裂了原有文本的意义，但为了博取语不惊人死不休的效果，夸张的搞笑，尽力地拆解在短时间里重复地出现，其结果便是意义被放逐，剩下的只是狂欢。譬如“元芳，你怎么看？”这一短语，最初是借用电视剧《神探狄仁杰》的台词，表达的是对警方调查结果的质疑。可是，这一颇有深意的句式被无节制地套用在任何场合，乃至出现了“作业很多，元芳，你怎么看”之类的版本，最初的冲击力被消解殆尽。

网络上的这些语言现象很难将娱乐和“抵抗”截然分开，可以说，它是当代青年亚文化游戏精神的体现。在娱乐中获得属于个人的情感体验，享受自由自在的感觉，得到无与伦比的愉悦和快乐；同时，在包含各种强制性和禁止性语言使用的社会文化语境和网络空间中，语言的狂欢必然蕴含着某种程度的偏离。

二、中国文化特征

文化的重要属性之一就是它的民族性、国别性或群体性。世界各民族都在自己特殊的自然环境和社会历史条件下创造了风格各异的民族文化。中国文化是中华民族在东亚这片广袤的土地上创造的一种独特文化。中国文化具有以下特征。

（一）生命力和凝聚力

在世界文化之林中，有四大文明古国，也曾经出现过许多优秀的文化体系。但是在全世界只有中国的文化体系是长期延续发展而从未中断过的文化。这种强大的生命力表现在它的同化力、融合力、延续力和凝聚力等方面。以中国文化的同化力为例，佛教并不是中国的本土文化，在公元1世纪传入中国后，经过魏晋、隋唐几百年，都不能使佛教文化完全征服中国的士大夫，结果一部分变为中国式佛教（如禅宗），一部分反而消融于宋明理学之中。中国文化的凝聚力具体表现为文化心理的自我认同感和超越地域、超越国界的文化群体归属感。

（二）农耕文化心态

黄河、长江哺育的亚洲东部这片肥沃的土地，为中华先民从事精耕细作的农业生产提供了极为优越的条件。几千年来，中国人的主体——农民，“日出而作，日入而息，凿井而饮”，躬耕田畴，世世代代、年复一年地从事简单再生产，成为国家服役的基本承担者。这就铸定了中国古代文化的农耕型物态特征，并在此基础上形成独具一格的“实用—经验理性”，如重农、尚农、的社会共识，重实际而罢玄想的务实精神，安土乐天的生活情趣，包含循环与恒久的变易观念等等。

（三）以人为本

人本主义是中国文化的基本格调，以人为本的人本主义或人文主义向来就被认为是中国文化的一大特色。所谓人本主义，就是以人为考虑一切问题的根本。在天人之间、人神之间、人与自然之间，始终坚持以人为中心。中国古代儒家思想就一贯反对以神鬼为本，坚持人本主义的价值取向。从总体上看，由于以儒、道两家思想为主干的中国传统文化是一种伦理本位的文化，因此中国传统文化中的人本主义又被称为道德的人本主义。

（四）和谐协同

中国文化具有重视整体，提倡协同，通过协同达至和谐的文化特点。中国文化的整体理念把天、地、人视为统一的整体，以“人与天地万物为一体”、“天人合一”为最高境界。在政治领域，整体理念表现为“春秋大一统”的观念；在社会领域，表现为个人、家庭、宗族和国家不可分割的情感；在文化领域，表现为兼收并蓄、和而不同的宽容精神；在伦理领域，表现为顾全大局，必要时不惜牺牲个人或局部利益以维护整体利益的价值取向等等

（五）尊老崇古

中国文化具有明显的崇古重老特征。这一倾向的形成既与中国传统宗法社会有关，又受传统农业社会的影响。在宗法社会，人与人、人与社会组织以及社会组织之间是以血缘关系为纽带联系起来的，社会组织主要是在父子、君臣、夫妇之间的宗法原则下建立起来的。因此，“孝”被视为“德”之根本，以孝立身、以孝治天下的原则成为一种普遍的、不可动摇

的人生准则和社会心理，并由此生发出尊祖敬宗、崇古重老的伦理观念。

三、跨文化沟通内涵和构成

案例链接 7-1

对待劫匪要像对待顾客一样？

在澳洲 Seven-Eleven²⁴ 小时便利店的店员培训课程中，有这样一个经典案例——一位售货员在店中遇到抢劫，他把收银机里的钱快速拿出，交给歹徒之前还问了这样一句：“用袋子给您装上去好吗？”，劫匪点头，他便麻利的把钱装进塑料袋中，交与劫匪。等确信歹徒走得无影无踪，他才打电话报警。

培训官的总结，对待劫匪，要“*treat him like a customer*”——就是说要像对待顾客一样春天般的温暖，要什么给什么，绝对不能与歹徒发生争执甚至反抗；并且还要牢记两个单词：*smoothly and quickly*——就是说给劫匪拿钱、递钱要爽快麻利，不要有多余的动作。培训官这样解释，从犯罪心理学的角度探讨，抢劫的人神经往往高度紧张，为了避免情绪失控而导致可能的过激行为，作为店员以及顾客一定要配合劫匪，帮助他们顺利完成抢劫任务；如果抢劫过程中正好有顾客从外面进门，还应该提醒歹徒注意，不要造成歹徒的惊慌。

因而见义勇为的员工甚至顾客，不但得不到鲜花和掌声鼓励，甚至面临的将可能是被公司辞退甚至司法指控的危险，因为他的行为是将店员自身以及在场顾客的生命置于一个危险环境而不顾。可以看到，这与我们国内所崇尚的价值标准有着根本性的差异，而国内的许多学者专家将此解释为西方世界的人本化思维。

分析：跨文化沟通中最容易犯的就是本位主义，容易先入为主，想当然。其实不同的国家、不同的地域、不同的民族都可能具有不同的文化。而不同的文化侵染下的沟通方式方法也是各不相同的。客服跨文化沟通障碍的策略之一就是理解对方文化，发展共感。

（一）跨文化沟通的概念

跨文化沟通通常是指具有不同文化背景的人或群体之间表达思想、传递信息、交流情感，形成互动的行为过程。具体表现为不同文化之间的人们通过一定的途径和方式，如通过经商、婚姻、遣使。求学。传教等方式，在一定的时间和空间方式互相碰撞、相互接触，从中互相学习，彼此融合，从而不断发展的一种文化现象。

在传统的跨文化沟通中，面对面的沟通较多，它的特点是在同一时间和空间下，包含了直接、丰富的沟通线索（声音、非语言信号、语言、即时反馈）等。随着以计算机为媒体的沟通技术的发展，使得通过网络进行跨文化沟通成为可能，可以在不同时空进行，且沟通线索减少，只有直接性这一特点保留下来。

跨文化沟通能力就是能够与来自不同文化背景的人们进行有效交流的能力，在不同文化背景中工作就像在自己的国家工作一样，具有超越本民族文化的能力。沟通能力包括了解自己和理解对方的能力、激励他人的能力、说服能力、号召力和团队精神。在国际商务沟通交流中，仅仅懂得外语是不够的，还要了解不同文化之间的背景，接受与自己不同的价值观和行为规范。

（二）跨文化沟通的构成

跨文化沟通发生的前提是文化差异。文化差异发生在文化的各个层面，因而，跨文化沟通也要求在文化的每个层面上进行，包括跨文化语言沟通和跨文化非语言沟通。

1. 跨文化语言沟通

跨文化语言沟通是在不同文化背景的人之间以语词符号为载体实现的沟通，主要包括口头沟通、书面沟通和电子沟通等。其中，语言是信息传递的媒介，是人类进行交流的工具。一般人在相同文化背景下理解讲话内容尚有误差，那么不同文化背景导致的理解误差可能会更大。因为语言是文化的载体，不同语言尤其独特的建构信息方式。

2. 跨文化非语言沟通

跨文化非语言沟通根据有无声音，可分为无声沟通和有声沟通。无声沟通是指身体各部位的动作姿势和表情以及其他一些环境因素的非语言沟通方式。包括通过肢体语言、装饰、时空环境等进行的沟通。有声沟通是指通过发音器官或身体的某部分所发出的非应用性声音而进行的沟通方式，包括辅助性语言沟通和类语言沟通。

案例链接 7-2

美国总裁和中国员工

在澳洲 Seven-Eleven²⁴ 小时便利店的店员培训课程中，有这样一个经典案例——一位售货员在店中遇到抢劫，他把收银机里的钱快速拿出，交给歹徒之前还问了这样一句：“用袋子给您装上去好吗？”，劫匪点头，他便麻利的把钱装进塑料袋中，交与劫匪。等确信歹徒走得无影无踪，他才打电话报警。

培训官的总结，对待劫匪，要“*treat him like a customer*”——就是说要像对待顾客一样春天般的温暖，要什么给什么，绝对不能与歹徒发生争执甚至反抗；并且还要牢记两个单词：*smoothly and quickly*——就是说给劫匪拿钱、递钱要爽快麻利，不要有多余的动作。培训官这样解释，从犯罪心理学的角度探讨，抢劫的人神经往往高度紧张，为了避免情绪失控而导致可能的过激行为，作为店员以及顾客一定要配合劫匪，帮助他们顺利完成抢劫任务；如果

抢劫过程中正好有顾客从外面进门，还应该提醒歹徒注意，不要造成歹徒的惊慌。

因而见义勇为的员工甚至顾客，不但得不到鲜花和掌声鼓励，甚至面临的将可能是被公司辞退甚至司法指控的危险，因为他的行为是将店员自身以及在场顾客的生命置于一个危险环境而不顾。可以看到，这与我们国内所崇尚的价值标准有着根本性的差异，而国内的许多学者专家将此解释为西方世界的人本化思维。

分析：跨文化沟通中最容易犯的就是本位主义，容易先入为主，想当然。其实不同的国家、不同的地域、不同的民族都可能具有不同的文化。而不同的文化侵染下的沟通方式方法也是各不相同的。客服跨文化沟通障碍的策略之一就是理解对方文化，发展共感。

第二节 影响跨文化沟通的因素

影响跨文化沟通的要素主要包括：语言差异、非语言差异、民族差异和沟通习惯差异，下面分别对其介绍。

一、语言差异

（1）国家间的语言差异

人们对遇到的现象、事务和行为的评价和解释是建立在本身文化的基础之上的，在跨文化沟通中也同样如此，因此往往会造成沟通的障碍，其根源就在于忽略了语言的迁移。文化不同，语言的使用规则就会不同，一种文化的标准规范只能在自身中按其特定条件加以解释，而不能以此规范来描述另一种文化，否则必然会导致跨文化沟通的失败，其深层原因就在于人们缺乏对语言差异的敏感性，会无意识地进行迁移，而这种后果有时会很严重，甚至带来意想不到的损失。

资料链接 7-2

中美日常交谈中的语言差异

（一）打招呼和告别

一天中午，一个在中国学习的美国留学生有个约会。他刚走到预定地点，一位中国朋友从旁边走过，问他：“吃了吗？”这是中国人在吃饭前后打招呼的常用语。美国留学生笑着点点头，挥挥手表示告别，就走了。他知道，中国朋友的话等于英语中的“Hello”或“Hi”，但如果照字面译成“Have you eaten yet?”或“Have you had your lunch?”外国人听起来就很怪。美国人会以为，这种打招呼似乎是说：“我还没有吃。走吧，我们一起去吃点东西吧。”或者说：“没有吃的話，我正要请你到我家去呢。”总之，这样打招呼有时意味

着邀请对方去吃饭。发生过这样的事。有一次，一个刚到中国不久的外国留学生结结巴巴地用汉语说：“你们为什么老问我吃了饭没有？我有钱。”他以为人们总问他“吃饭了吗”是因为怕他没钱吃饭。他显然对这种问法感到生气。

人们分手时通常说“Good-bye, Bye-bye”，相当于中国人说“再见”。几乎所有语言中都有类似的说法。但在说“Good-bye”或“再见”之前，还有些客套语很有意思，各种语言也不尽相同。如有贵客或不大熟的人来访或串门儿，客人离开时，按中国的习惯，主人要把客人送到房门口或大门口。客人对主人说“请留步”，主人最后要说“走好”、“慢走”、“慢点儿骑（自行车）之类的客套话，这些说法却不能直接译成英语。如果说“Stay here”，听起来十分别扭。如果说“Go slowly”，“Walk slowly”或“Ride slowly”，也很不自然。其实，微微一笑并作个表示再见的手势就可以了。

（二）各种称呼

近年来，许多讲英语的人常常用名字称呼别人（如：Tom, Michael, Linda, Jane 等），而不用某某先生、某某太太或某某小姐（如：Mr Summers, Mrs Howard, Miss Jones 等）。这种做法在美国人中尤为普遍，甚至初次见面就用名字称呼。不仅年龄相近的人之间这样称呼，年龄悬殊的人之间也这样称呼，没有不尊重对方的意思。可以听到孩子叫年长的人 Joe, Ben, Helen, 等。甚至孩子对父母或祖父母也可以这样称呼。社会地位不同的人也是这样的。例如，许多大学生叫老师的名字。老师们对这种做法并不反感，也不认为学生不尊重自己或过于随便；他们反而认为学生能这样做，正好说明自己待人友好，平易近人。

这当然与中国的习惯完全相反。中国孩子对祖父母，学生对老师，若直呼其名，成年人的反应是可想而知的；孩子会挨一顿骂，甚至会挨几巴掌。中国人称呼家庭成员、亲戚或邻居时，往往用“二哥”、“三姐”、“四婶”、“周大伯”之类。这些称呼不可用于英语。用英语称呼时不论对男人还是女人，一般直呼其名就行了。主要的例外是：称父母为 Dad, Mom, Mum, Mother 等，称祖父母为 Grandpa, Grandma 等，有时称年长的亲戚为 Aunt Mary 或 Uncle Jim（注意：一般用名字，不用姓）。就连对这种亲属关系，美国人也倾向于用名字相称，不用表示亲属关系的词语。应当指出，Brother Joseph 或 Sister Mary 之类的称呼只用于天主教团体和某些别的宗教或职业团体。

（三）祝贺和赞扬

听到别人赞扬时，美国人和中国人的回答不同：美国人一般表示接受赞扬，中国人则一般表示受之有愧。关于这种差别，请看下面几个例子：

1. 一位中国青年妇女在美国，身上穿着一件漂亮的服装。当别人对她说：这件衣服真雅致，颜色美极了。这位中国青年妇女很高兴，但有些不好意思，就按中国习惯回答说：“这是件普通的衣服，我在中国国内买的。”

2. 一位中国学者刚到美国，到一所大学去参加招待。女主人是他的老朋友。两个人正在谈话，女主人的一个熟人走过来。她对那个人说：“罗恩，我来介绍一下，这位是陈先生，他是杰出的物理学家，是一位很了不起的人。”陈先生同刚走过来的人握手，看看女主人，笑着说：“叫我脸红呢，还是跟他说您只是开个玩笑呢？”

在这两个例子里，两位中国人的回答都可能被人误解。别人也许以为青年妇女的回答是说对方不识货，对一件普通衣服如此大惊小怪，可见美国妇女鉴赏能力有问题。那位姓陈的物理学家的回答，如果不是带着笑，别人可能认为他的意思是：“你这么说，不过是表示客气，不是真心话。”第一例中说对方鉴别能力差，第二例中说女主人言不由衷。二者都有责备赞扬者的意味，说话人的意图和所传达的信息之间有很大差距。

(2) 中国地域间的语言差异

“三里不同风，五里不同俗”，这是中国地域文化的生动描述。各地的风土人情各不相同，南北有别、东西各殊。由于这种南北、东西的差异造成了地域间对事务的理解差异，同一话语在不同的地方，可能意味着不同的意思，给沟通带来不同的结果。

案例链接 7-4

小沈阳的“臭不要脸”

2009 年，全国的春节联欢晚会后，小沈阳就火了，火得一塌糊涂。不过，在收获欢呼、掌声和“出场费”的同时，各种口舌和是非之争也开始如影随形。

小沈阳在节目现场爆“粗口”，激怒了江苏卫视女主持，把自己也搞得下不了台。小沈阳和媳妇沈春阳在江苏卫视节目现场表演二人转，演完时，女主持赵丹军来搭话，结果小沈阳来了一句他常在舞台上说的玩笑话——“臭不要脸的”。赵丹军红了脸，生气地对小沈阳说，“你得给我道歉。你不道歉，这节目就不录了。”现场气氛顿时因此“冻”了起来，小沈阳夫妻非常尴尬，不知道说什么好。很快，赵丹军宣布此节目结束，自己一个人先走了下去。

（资料来源：《扬子晚报》，2009 年 3 月 11 日报道）

分析：平心而论，“臭不要脸的”算不算粗口还有待商榷。小沈阳在节目现场所爆的“粗口”，在北方或者在熟人之间可能只是一句玩笑话，为的是增加节目气氛，孰料在南方的江苏，在不太熟悉的主持人耳里，听起来却是十分刺耳，因此导致了一场闹剧。中国人最

讲究的是脸面和面子，“不要脸”在国人的词汇里从来就不是个好听的词儿，至于还非要在其前边加上个“臭”字，就更是难以让人接受了。在不太熟悉的人之间，口出“臭不要脸的”极不礼貌，且有挑衅之嫌。

二、非语言差异

在跨文化沟通中，非语言交际会出现各种理解偏差使沟通受阻，因此需要对跨文化沟通中的非语言差异进一步研究和探索。非语言差异主要表现在体态语差异、副语言差异、客体语差异和环境语差异四个方面。

（一）体态语差异

体态语言是社会个体同外界交流感情、传递信息的全身或部分身体有意或无意中做出的各种表情和肢体动作。每一种表情、姿势和动作在不同文化和情景中都有不同含义。不同的身体语言可以表示相同的含义：同样表示自杀，在日本是用手模仿匕首刺向自己的腹部；在美国却是模仿手枪射向自己的太阳穴；而在中国则一般是低头吐舌模仿绳索吊死自己。相同的身体语言也可以表示不同的含义：同样是“OK”的手势，美国表示顺利；日本表示金钱；法国表示零的符号。体态语言常在一定文化环境的社会生活中形成，社会个体常常不自觉地遵循长期形成的习惯，没有对错、优劣之分，需要入乡随俗，了解其他国家的历史和文化。

案例链接 7-5

目光“专注”or“回避”？

阿尔·巴托尔先生是一位黎巴嫩商人，他前往纽约市与东方式地毯的买家会面。在乘坐地铁途中，他紧紧地盯着所有有趣的人。忽然，另外一个乘客和他搭讪到：“您想看什么呢？”阿尔·巴托尔先生对于这句问话一头雾水，他根本没有意识到自己有什么不得体的行为。等他到了自己的会谈地之后，他就向一位买家询问了地铁上那个人的责难性问题，他立即被告知：美国人遇到陌生人的时候只会偷偷地扫视一下，而不会像他那样直盯着陌生人。美国文化教育人们说，直接的凝视是带有威胁性的和干扰性的。听取了这位买家的忠告以后，阿尔·巴托尔先生无论在乘坐地铁还是走在纽约街头，都学会了要么把眼神放低，要么索性看报纸。要是他的眼神正好对上别人的目光，他也会学着迅速瞥过，再不会死盯着陌生人看了。

分析：不同国家的人对眼神的理解各不相同。当与熟识的人交流时，加拿大人通常会一直注视着你以表明对你所谈内容感兴趣和对你的尊重，可事实上并非他们真的全部感兴趣；而若与日本或中国等东亚人交谈尤其是与下级交流时，对方的眼神一般是不会看着你的，但这并不表示他对你不尊重或对你的讲话不感兴趣，相反，他正是想通过不直视你的眼睛来

> 向你表明他的敬意，表示他正在认真地听着你所说的每一句话。如日本经理在谈判过程中常
/ 常埋头闭目表示专注，而这在加拿大人看了是缺乏兴趣和不够尊敬的表现。
/

（二）副语言差异

副语言又称为类语言或者伴随语言，是伴随话语发出的无固定语义的声音，它通过音质、音量、音调、语速、语调和清晰度，表达不同的情绪和情感。与英美国家相比，中国人更喜欢“高声喧哗”，英美国家的人普遍感到中国人谈话声音过高，中国餐馆里人们在嘈杂人声中相互高喊，以便让对方听到，打电话可以判若无人地高声说话，西方国家比较注重自己的隐私和他人的领地，在相应场合多低声细语，这既是个人隐私也是对他人隐私的保护和尊重。

（三）客体语差异

客体语指人们在物质上一切有意和无意的展示，例如衣着、化妆品、家具等，这些物品具备实用性和交际性双重功。中国人对个人物品观念相对淡漠，将个人物品视为“身外之物”，“名似云烟金如土”、“千金散尽还复来”都力图在私有财产上表现得慷慨大方，而美国人对物权极为重视。中国孩子弄坏了父亲的手表，受到责罚的原因是不爱惜东西，而美国父亲责罚的原因则是孩子侵犯了他人的财产权。这些生活细节都典型反映了东西方客体语的差异。

（四）环境语差异

环境语也是非语言交际的一种重要形式，社会个体受环境影响的同时也影响着环境，这些环境因素都可以提供非语言交际信息，展示交际者的文化特性。比如，中国年长的女教师看到学生在冬天穿着单薄，会像对待自己的孩子一样去触摸学生的外套，提醒学生多穿衣服。英美留学生对这种举动非常反感，因为在西方国家，不能随便触碰别人的身体，否则会被视为是侵权行为，在异性之间，还可能被视作性骚扰，如果对方认为自己受到侵害，甚至可以诉诸于法律。因此，每一种民族文化都有与之相适应的社会生活基础，都有自身的价值判断，因此，在跨文化沟通中，交际双方都要尊重彼此的民族文化习惯，注意非语言交际的差异。

三、民族差异

任何一个国家、民族为了自身的生存和发展都无可避免地要同其他国家、民族交往，而且这一交往与合作的必然性越来越显现出强劲的趋势，成为社会发展与进步的大势所趋。然而在不同民族之间的实际交际中，人们往往会遇到各种各样的问题，从而影响着民族间的交流与沟通。

（1）民族之间的差异

世界不同的民族存在不同的心理模式，不同的心理模式会带来语言运用的差异。通过对民族感知差异，归因差异及社会规范差异对跨文化沟通心理影响的研究表明，在跨文化沟通中需要了解交际对方的民族心理特点，考虑到沟通双方的心理差异，才能促进跨文化交际的理解与沟通。

案例链接 7-6

迪斯尼兵败巴黎

1955 年，“迪斯尼世界”在美国加州开放；1972 年，“迪斯尼世界”在佛罗里达州建成；1983 年，又在日本东京取得了经营上的成功。接二连三的成功，使迪斯尼公司的头脑发热了，企图将这些成功的套路搬到法国。



占地 5000 英亩、投资 44 亿美元的迪斯尼主题公园，于 1992 年在法国巴黎正式开放。结果开业一年后，就损失了 9.6 亿美元，机灵的米老鼠最终在欧洲人面前栽了个跟斗，主要原因是文化上的冲突。

（1）在选址上，没慎重考虑法国人的民族情结。法国是一个具有悠久历史的国度，为报纸民族文化的纯洁性对外来文化持抵触态度，美国人说将欢乐送到欧洲人的家门口，人家却说是“对欧洲文化的污染”；

（2）在规章制度上，公园内不准饮酒的规定，引起了午餐和晚餐时都要喝酒的欧洲人的不满。迪斯尼公司认为星期一比较轻松而星期五比较繁忙，因此也相应地安排了员工，但是情况却恰恰相反。他们还发现游客有高峰期和低峰期，高峰期的人数是低峰期的十倍。在低峰期减少员工的需求又违反了法国关于非弹性劳动时间的规定。

（3）在管理上，傲慢的美国人没有任何收敛。法国人敏感的心灵被粗暴急躁、高傲自大的管理者伤害了，美国人不懂得入乡随俗。

分析：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。迪斯尼的败笔就在于：在决策上，错把巴黎当加州，以为欧洲人会像美国人、日本人一样很容易地接受远道而来的米老鼠和唐老鸭。其次，是在风俗习惯上，不是以欧洲人为服务的出发点，而是以美国人的心理去揣摩欧洲人，从早餐的准备到司机休息室的安排，都忽视了不同国度的不同习惯，从而使自己陷入困境。

（2）种族中心主义

种族中心主义是人们作为某一特定文化中所表现出来的优越感，它以自身的文化价值观和标准作为至高无上的衡量尺度去解释和评判其他文化环境中的群体。由于价值观的不同，种族之间常发生冲突，甚至战争。

世界上的有各种各样的民族，以国家为分类的有很多，典型的有中国的“中华民族”、德国的“日耳曼民族”、以色列的“犹太族”、日本的“大和民族”等。“日耳曼民族”以专业、做事刻板。傲气凌人为特点；“犹太族”以勤劳、诚信为特点，犹太人之间做生意以信用为首要条件，排斥欺诈的经商行为，故商业上的沟通成本相对较低；中国人做生意首先讲人情，再做生意，即“先做人后做事”。

（3）地域间的文化冲突

以华人和美国两种经典文化进行比较，美国有着浓厚的“个人主义”文化色彩，“个人”是独立于其他“个人”环境中的，人与人之间的沟通是一种外在的互动，人与人之间的关系是直接的；华人却有“集体主义”的文化色彩，个人是存在社会中的，在华人社会里强调修身养性，也强调说话技巧，人与人之间的沟通是靠行动来成就的，而不是靠一张嘴巴说说而已，人与人之间不是纯粹的商业关系，而是千丝万缕的人情关系。

案例链接 7-7

BBC 纪录片参演中国教师：完全在抹黑中式教育

前不久，英国广播公司（BBC）一部名为《我们的孩子足够坚强吗？——中式学校》引发人们对中英两国教育的热议。片中的科学老师杨军近日向记者谈

了一些自己的看法。她认为纪录片的剪辑方法不够客观，英国媒体的一些批评也有失偏颇。中英教育应该互学互鉴，加强交流。



（1）被剪辑的镜头

中国老师总是站在讲台上讲课，让学生不停地记笔记，与英国学生的矛盾和冲突不断；英国学生不听课、不守纪律……这部三集纪录片给观众留下了深刻印象。不难预料，英国媒体对中国教育的各式评论紧随其后。有人批评中国老师对学生太严格，上课时缺乏灵活性。杨军认为这种看法不太客观。在片子的剪辑方面，杨军觉得有不少能说明问题的镜头没有播出来。和其他学科不一样，杨军的科学课需要在实验室完成。至少在她的课上，在教室布置、学生实验上，她采取了很多积极的调整办法，但BBC最终没有播放出来。此外，在4个星期的时间里，学生专心听讲做实验的镜头也没有保留下来。在上课方面，杨军作为科学老师，需要给50个参加中式学校的学生上生物、物理和化学三门课程，而与她竞争的是三位

分别教授生物、物理和化学的老师。尽管在最后的考试中，她的学生的科学成绩领先于英国老师的学生，但单从上课这一环节来看，这种安排对她来说是很不公平的。

（2）英国教育也是“考试工厂”

BBC纪录片播放期间，有英国媒体批评中国教育如同“考试工厂”，称这样的教育方式不值得英国学习。杨军在英国中学有十年教学经验，曾在私立、公立以及公立重点中学任职。她说，凭借她的教育经验，她认为英国教育实质就是“考试工厂”。

“每一个老师都以学生的考试成绩为考核标准，如果学生在普通中等教育证书GCSE考试和素有英国“高考”之称的A-Level考试中成绩不好，老师是不能续签的。同时，校长每年都会给家长报告学生每年的成绩以及学校排名。这些数据也是很多家长为孩子选择学校的参考标准。考试成绩代表一切，然而学生的道德标准并没有纳入考核范围中，”杨军说。

BBC这部纪录片引起如此大的反响，是杨军没有想到的。很多褒贬评论让人们开始反思国内教育。“片子震撼是因为中国老师们挑战了英国教育的理念，而英国教育也有挑战国人的地方。”对于中英教育差异巨大的问题，杨军早有体会。她说，英国教育是以“学生为中心”的教学方式，按照英国的教学标准，学生需要通过讨论、调查、加入团队的方式参与教学。中国教育是以“老师为中心”，引导的方面过重。这样的教学使学生的发明创造力、批判性思维相对较弱，学生也缺乏挑战心理。因此中国小孩很“乖”，容易“死读书，读死书”。

（资料来源：驱动之家<http://news.mydrivers.com/1/446/446972.htm>，有删减）

分析：文化冲突从而导致的中英两国教育理念差异是显而易见的。单单就此事来看，中英两国应该开展更多的教育交流，让两国的孩子有更多相互学习、交流的机会，让中英两国教育部门和从事教育方面的人士有更多探讨和合作的机会。

四、沟通习惯

1、直接与婉转

美国人说话直截了当，开门见山；而中国人则喜欢拐弯抹角，犹抱琵琶半遮面。比如拒绝别人的要求，一般来说美国人如果不喜欢，就直接说“不”；而中国人通常会说：“让我考虑考虑”。美国人若不了解中国人的说话方式，会以为那人真得要考虑考虑了，过两天说不定又会问：“考虑得怎么样了？”

在比如比如拒稿信。美国人写的拒稿信你一般在第3个字就看见了：“I’m sorry to inform you…(我很遗憾地通知你……)”。但中国人的拒稿信则要婉转数倍。据说有个英国投稿人收到了来自北京一家经济类刊物的一封退稿信：“We had read your manuscript with

boundless delight. If we were to publish your paper it would be impossible for us to publish any work of a lower standard. And as it is unthinkable that in the next thousand years we shall see its equal, we are, to our regret, compelled to return your divine composition, and beg you a thousand times, to overlook our short sight and timidity.”

中文翻译为：“我们满怀喜悦地阅读了您的大作。如果我们发表您的作品，就将无法再发表其他水平更低的作品。以后我们要发现与你文章同等水平的作品几乎是不可思议的事，所以我们非常遗憾，不得不将您夺目的大作退还于您，并请您千万次地饶恕我们的短视和懦弱。”弄得这位英国作者云里雾里看了半天也不知自己的文章究竟是太好了还是太糟了。

资料链接 7-3

从《孙子从美国来》来看中美沟通差异

电影《孙子从美国来》讲述的是一个中国皮影戏艺人老杨头和一个美国小男孩布鲁克斯之间的故事。老杨头是中国传统文化的代表，崇拜中国传统文化中的孙悟空；布鲁克斯则是美国文化的代表，崇拜西洋文化中的蜘蛛侠。当布鲁克斯的妈妈和老杨头的儿子杨栋梁赴西藏可可西里参加藏羚羊保护行动时，杨栋梁偷偷地给父亲留下一封信，委托老杨头照顾布鲁克斯。在此期间，他们在语言形式、饮食习惯以及价值观等方面出现了一系列的对抗和冲突，经过曲折的碰撞和相互之间的包容，最终变对立为友情，变冲突为融合。老杨头和布鲁克斯成为老少朋友，彼此关对方，较好地体现了中美文化差异，尤其是文化冲突和融合。



在沟通差异上，布鲁克斯看到老杨头翻看自己的书包时，马上就说，“不许动！那是我的！”在吃饭时也明确要求，“我要吃汉堡包”。这就说明，美国人从小就学会了直接提出自己的要求和想法，个体主义观念从孩童时就已经深入脑海。而中国人处于同样的情境，往往采用比较间接的方式。文化站站长请求老杨头重新出山，振兴华县的皮影事业。老杨头总是避之不谈，要么转移话题，要么溜之大吉，最后实在是没有办法还是说“考虑一下”。从始至终，也没有直接说出同意二字。这就说明，中国人不喜欢太直接明了的个人态度和想法，更多的是从集体主义价值观出发考虑问题，尽可能避免冲突和矛盾，维持一种和谐的沟通氛围。

在影片中，老杨头踩坏了布鲁克斯的蜘蛛侠，跑遍大街小巷仍未给孙子买到同样的玩偶，

因此他使用中国的传统艺术——皮影，熬夜为布鲁克斯做了一个一模一样的蜘蛛侠。用中国的皮影做美国的蜘蛛侠，让孙悟空和蜘蛛侠一起嬉戏，这无疑更加渲染了中美文化融合的主题。尤其是影片最后，当老杨头带布鲁克斯去看皮影戏时，布鲁克斯问老杨头，“孙悟空真能打败蜘蛛侠？”老杨头这样回答：“为啥要让他们打架呢？要让孙悟空和蜘蛛侠成为朋友，一起保护我们的地球。”从老杨头的话不难看出，文化的融合远比冲突更加重要。

中美文化之间的差异和冲突是不争的事实。直面差异和冲突，了解中美文化，加强中美之间的沟通 and 交流，才能真正实现中美文化的交融。《孙子从美国来》这部电影不仅反映了中美文化之间的冲突，更体现了中美文化的交融，是跨文化交际学习中值得一看的电影。

（资料来源：王芳，从《孙子从美国来》看中美文化差异[J]. 电影文学, 2013, 22.）

2、插嘴与沉默

另一个文化差异表现在说话的合理过程与方式。当两个人属于不同文化类型时，彼此的对话方式上就可能出现问题的。

案例链接 7-8

玛莎与珍妮特的对话

玛莎：谈判进行得怎样？

珍妮特：不是很好，我们位于下风。

玛莎：出什么事了？

珍妮特：哎，我提了我方的起价，章先生什么也没说。

玛莎：什么也没说？

珍妮特：他就坐在那里，看上去很严肃的样子。所以，我就把价格放低了。

玛莎：后来呢？

珍妮特：他还是没说话。但是有点惊讶的样子。所以我就把我方的价格降到了底线，再等他的反应。我已经不能再降了。

玛莎：他怎么说？

珍妮特：他沉默了一会，就答应了。

玛莎：我们最后还是成交了。你应该开心才是。

珍妮特：我也这样想的。但后来我得知章先生认为我们的起价就太优惠了。

分析：很明显，美国人和中国人对“沉默”的理解非常不同。美国人害怕沉默，如果沉默，会感到是对方不高兴、不满意的表现，而不是深思熟虑。所以当章先生不说话时，

玛莎担心他嫌价格太高而不肯答应成交。因为想做成生意，玛莎就一个劲地主动降价。美国人对沉默的不可忍受恐怕是世界之最，平时不管上课、开会，还是一起出去用餐，总是说个不停，所有时间都用言词填满。如果偶尔出现大家都不做声的场面，很快就会有“冲”出来填补这个空白。在这里，章先生无意间用沉默获得了有利于自己的交易。

第三节 跨文化沟通的原则

各项影响跨文化沟通的因素都可能成为跨文化沟通的障碍。要成为有效的跨文化沟通者，必须努力跨越这些障碍，这牵涉到一些沟通的原则。

一、尊重原则

要想得到别人的尊重，首先得尊重别人。尤其是跨文化沟通的时候，不能做出不尊重对方的决定来。文化背景带有明显的群体性特征。来自于某个群体的个体或群体的跨文化沟通目标如果对另一个群体中的某个个体或整体显示出不尊重的话，会带来群体间的冲突。尤其是强势群体对弱势群体。即使是强势群体中的某个个体表现出来对弱势群体中的某个个体的不尊重，也会使得整个弱势群体对整个强势群体产生仇视情绪。

尊重是有效跨文化沟通的基础。不同文化背景的人有各自不同的风俗习惯、思维方式和宗教信仰。作为信息发送者，如果想与不同文化背景的人进行有效沟通，就必须树立尊重对方文化的意识，即尊重对方的人格和自尊，尊重对方的思想感情和言语形式，尊重对方的风俗习惯等。只有尊重别人，才会被别人尊重。

案例链接 7-9

喝茶引起的风波

一个美国公司在英国伯明翰购买了一家纺织工厂，希望把它作为进入欧洲市场的桥头堡。但在购买后不久，美国的管理者意识到生产商的一个主要问题——在喝茶休息上所耽误的时间。在英国，一个工人在喝茶休息上要花费半个小时的时间。工人都会自己沏自己所喜欢的茶，然后用1品脱的容器，慢慢品尝……管理者建议工会是否可以用美味的咖啡加快“品尝的时间”，把它改为十分钟，但工会的尝试失败了。其后的一个星期一的早晨，工人们骚动了。公司进行了改进，装了一台饮茶机，只放了纸杯在龙头底下，而且只能接标准量的饮料，1品脱的容器被5盎司的纸杯代替。这个公司再没有恢复生产，即使在饮茶机被取消之后，工人们仍然联合抵制公司直到它被迫关闭。

分析：在跨文化沟通中，尊重是基础，可以不认同对方的风土人情或沟通习惯，但一

>
/ 定要站在对方的角度去尊重别人的文化和差异。事实上，沟通中存在的差异不存在觉得的
/ 对或错，需要有同理心，能站在对方角度去思考。
/

相互尊重是沟通过程中梳理诚意和信誉的保证。相互尊重不仅要尊重彼此的人格，还要尊重彼此的文化、思想和行为表现。当然，尊重并不等于违背自己的利益，对对方的差异全部予以接受和采纳。在这个过程中“理”和“礼”同样重要。对于不正确或不合理的，我们要坚决抵制。

二、平等原则

跨文化沟通应当在平等的基础上进行。所谓平等原则就是在跨文化沟通的过程中，还要克服文化优越感或自卑感。领导者应当树立这样的信念：文化是没有优劣之分的，不要对方来自发达地区就产生了文化自卑感；或对方来自于不发达地区就产生文化优越感。不能将与自己不同的文化视为异端去征服、同化甚至灭绝。

中外文化交流中，双方都应本着相互平等，相互尊重的原则，了解文化上的差异，在交流中以对方的价值来看待和评价对方的行为，容忍、尊重并理解别人和自己的不同，不能拿自己的规约做标准来衡量和判断对方，最大限度地相互接近和理解，以达到交流的目的，而不能一味地责怪某一方。如人们总是责怪我们中国学生由于不懂英美国家的某些社会文化而导致与外国人交际时出现失误，使外国人不快、不解，甚至误解，而几乎没有人认为（或许是没有意识到）这应是由于双方都出现失误而造成的。这种只苛刻地要求国人而迁就外国人的做法是不公平的。以一最常被用来举例说明侵犯外国人隐私一说为例：有一位学生说有一外教参加了他组织的英语角，当他在活动快结束的时候问外教的感受时，这位外教不很愉快地说感觉是进了警察局，因为我们的学生问他的问题多是：“Where are you from?” “How old are you?” “Are you married?” “How many children do you have?” “What is your salary?” 或者 “How much money do you earn?” 等等涉及他隐私的问题。诚然，对一外国人而言，这些问题的确不妥，但如果这位外教了解一些最基本的中国文化，就会知道这不过是中国式的交际方式而已，而不会有进了警察局的感觉。他本可以随意一带而过，转移话题。比如说一声：“Aah, it is my secret. Let us talk about something else, OK?”，或者他可以就此展开话题，告诉对方因为涉及个人隐私，西方人一般不问此类问题，并介绍一些西方交际方式。这样双方既达到了交际目的，又增进了对东西文化的了解。

三、属地原则

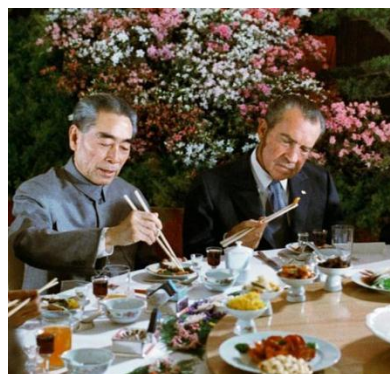
属地原则就是“入乡随俗”，即迎合沟通所在地的文化习惯。在进行跨文化沟通时，从有利于沟通的角度出发，可以有选择地在饮食、着装、礼仪等方面考虑迎合属地文化。属地文化的选择要使对方产生亲切感、建立友谊与合作关系。

案例链接 7-10

尼克松学用筷子

1972年2月，美国总统尼克松访华。在这一重大历史事件背后，有很多有趣的故事和细节。

尼克松对这次来访做了充分准备：在盛大的国宴上，在座的美国人大都不会使用筷子，唯独尼克松不同于他人，不紧不慢地用筷子夹取美味佳肴，他那挺像回事的一招一式，吸引了众多记者的镜头。时任外交部礼宾司副处长的唐龙彬回忆说，他后来才知道，自从访华之事决定之后，尼克松和夫人就开始在家里练习如何用筷子。不仅如此，“尼克松还学会了几句简单的中文，比如‘你好’，‘谢谢’”，这些都巧妙地拉近了和中国人的距离。”



分析：各国领导人在外交的过程中，都注重文化的原则，如邓小平同志和胡锦涛同志的“帽子外交”、普京访华时参观少林寺等。

四、适度原则

适度原则是跨文化沟通中一项极其重要的原则，是指在跨文化沟通的过程中要做到既不完全固守，不完全放弃本土文化，力求在本土文化和对方文化之间找到平衡点，要掌握“度”，“过”或“不及”都会给跨文化沟通造成障碍。

资料链接 7-4

礼仪中的适度原则

礼仪是非常讲究分寸的，所以在礼仪中有一个很重要的适度原则。适度的含义，主要是指在与他人交往时，必须要分清对象、场合、时间，合乎规范，特别是要注意做到把握分寸，认真得体。俗话说：“礼多人不怪”。人们讲究礼仪是基于对对方的尊重，这是无可厚非的，但是，凡事过犹不及，人际交往要因人而异，要考虑时间、地点、环境等条件。如果施礼过度或不足，都是失礼的表现。比如见面时握手时间过长，或是见谁都主动伸手，不讲究主次、长幼、性别；告别时一次次地握手，或是不住地感谢，让人觉得厌烦。礼仪的施行只是内心情感的表露，只要内心情感表达出来，就完成了礼仪的使命。如果反复重复，生怕别人不理解、不领情，实属画蛇添足。所以，如果能够做到彬彬有礼，又不低三下四；既热情大方，又不轻浮谄媚；既自尊又不自负；既谦虚又不拘谨；既老练又不世故，是一个

>
/ 具有较高礼仪修养的体现。
/

第四节 跨文化沟通的策略

案例链接 7-11

希丁克的故事

2002 年的日韩足球世界杯，韩国队打入四强，震惊世界，一鸣惊人。韩国队的球员成了国家英雄，韩国队荷兰籍教练希丁克成为韩国人的偶像。韩国总统金大中为希丁克授予了蓝龙奖章，这是韩国为体育界人士颁发的最高级别的奖章。其他教练组成员以及 23 名韩国队球员也被授予了奖章。随后金大中总统又向希丁克颁发了荣誉公民证书，使他成为韩国历史以来第一位被授予荣誉公民奖励的外籍人士。无疑，希丁克成为韩国历史上最受人欢迎的外国人。

但是，一开始，希丁克的教练方法受到韩国媒体的抨击。各种媒体充斥着对希丁克用人、排兵布阵，训练方法，甚至私生活不满。事实后来证明，希丁克世界一流的足球教练，也是世界一流的跨文化领导者。当希丁克在韩国执教九个月后发现，在最关键射门前的传球中，即使年轻的球员站在比较好的射门位置，传球的球员也会把球传给年长的球员去射门。希丁克找出以前比赛的录像，发现同样问题。大家知道，足球进球率很低，一场比赛，往往一个球就决定胜负。如果由于在最好的时机错失机会，是令人痛心的。韩国和中国一样是儒家文化的国家，上下尊卑，尊老爱幼在儒家文化里根深蒂固。在儒家的文化里，年轻的尊敬年长的是美德，也社会推崇行为规范和价值观。但是，在希丁克看来，这文化“美德”成为其足球队在世界竞争中的障碍。

希丁克进行了以下改革：（1）把团队中五名 27 岁以上的队员找来，让他们“授权”给年轻的队友，年长的五名队员一致同意在射门前，年轻的队员“有权”把球传给其他处于比较有利射门的年轻的队员；（2）让队员带上帽子和头巾，减轻辨别能力，从而提高传球效率；（3）让年轻的队员直呼老队员的名字，提高队员之间的“平等”。

结果众所周知——是一鸣惊人的成绩。年轻的中场球员李天秀是这样评价希丁克的训练的，在他向球迷讲述了希丁克开始执教韩国队以来为球队带来的战术和思维上的重大变化时，他说：“希丁克鼓励我们在球场上直呼老队员的名字，而且还允许我们年轻球员与老队员同桌就餐。”老将洪明甫也表示：“这种做法对球队有好处，不过在球场之外，年轻球员仍然非常尊重老队员。”

>
//
// **分析：**国与国之间特别是不同文化背景下的人们进行跨文化沟通势必会存在沟通障
//
// 碍，因此需要掌握有效的跨文化沟通策略来应对。洋教练执教儒家文化熏陶下的亚洲球员，
//
// 沟通上的障碍如何跨越，希丁克给我们做出了完美诠释。
//
//<

与一般的沟通相比，跨文化沟通难度更大。沟通不当，轻则造成沟通无效，闹笑话；重则造成误解或关系恶化。沟通得当的话，则会促进交流，取得意想不到的效果。为了更成功地与文化背景不同的人交流，我们不仅应该知道“说什么”，也应该知道“如何恰当地表达自己”以及“如何得体地表现自己”。

跨文化沟通的障碍无处不在，国家间的文化差异、组织间的文化差异、个体文化差异都对管理沟通带来影响。文化是代表一群人的生活习惯、风俗、信念和价值观。从这广泛的定义来看，跨文化沟通就不单局限于来自不同国籍、种族人士之间的沟通。任何不同背景的人都有其独特的文化，因此男女之间，亲子之间，长晚辈之间的沟通都可算是跨文化的沟通。毋庸置疑，由于不同文化之间存在的客观差异所造成的沟通双方之间的沟通障碍是跨文化沟通的障碍，但它只是客观障碍。从跨文化沟通双方的主观角度看，不同的沟通心态也是影响沟通效果的重要因素。就实际情况看，影响跨文化沟通的障碍主要有两个：一是对跨文化沟通的理解过于狭窄，以为只是语言的问题。二是对跨文化沟通有随意性，以为自己传出的信息，别人都能正确解码；他人发出的信息，只要语言听懂了，就能正确理解他人的心态，这种心态是自我中心主义心态。

一、掌握语言沟通的技巧

首先要学会恰当地称呼对方和介绍彼此。由于受中国文化的影响，很多中国人并不能恰当地按照西方人的习惯正确称呼对方。比如西方人的姓名通常由三部分组成，父与子的区别可能仅在于中间名不同。还有许多国家妻要随夫姓。而且他们是名在前姓在后的。如果搞不清很容易出差错。除此之外，正式场合和非正式场合的称呼也大不一样，在非常正式的场合我们一般要在对方的姓名前加上称谓、职位或者表示尊敬的修饰语等。而在非正式场合许多外国人都喜欢彼此间直呼其名以示亲切，所以在好多场合我们都可直呼其名，无论对方年长与否。

其次，在语言沟通中，要注意口语交流和书面沟通在组织的不同层面的不同作用。语言是文化的一种直接表现形式。不同文化、不同沟通层面对沟通形式的要求不同。中国人在正式沟通中更注重书面沟通，而西方人则相对于口头表述和传达。在跨文化沟通中，语言交往的相通或相背，往往是由不同文化的共同性或特异性所致。在和对方进行语言沟通时，要经

常停顿，给他人以理解的时间，不要急于打破沉默，一开始如果不能肯定的话，要假定双方之间存在差异，在语言表达完之后，不要认定对方理解了，先假定对方不理解，再检查其理解程度。例如，让对方将他们所理解的解释给你听。

二、掌握非语言沟通的技巧

学会去细心聆听，是培养沟通技巧的第一步。一个好的聆听者，不单要留意对方的谈话内容，更应去尝试了解内容背后的含义。在聆听之余，另一个重要的沟通技巧是留意对方的身体语言。人在谈话的时候，从面部表情或身体姿势上流露出来的往往比从语言中流露出来的多。因此我们与人沟通时要留意自己的身体语言，要和口中所说的同出一辙或保持一致，否则会削弱所传达的信息，甚至连自己的诚信也可能受到质疑。总之，沟通可以超越语言的范畴，在非语言沟通中，当对方不说我们的语言时，我们可以借助非口头表达手段：如聆听、手势、示范、书面总结等，尽可能多用照片、图形、表格、幻灯片等，还要注意语调、衣着打扮，保持适当空间与相互距离，把握好时间艺术，掌握好色彩涵义，等等。

具有较高跨文化沟通素质的人，一般具有以下特征：既懂得宣传自身文化的优点，又懂得赞美其他文化的优点；碰到文化差异时，既有能力设法消除文化壁垒，又能理解和尊重文化差异；既能较好地掌握外语、了解当地的风土人情，又具有较高的跨文化沟通能力。另外，最关键的特征在于能预测文化差异，并积极面对挑战 and 变化。

三、学习、培养跨文化理解力

外语学习过程本身就应贯穿讲英语国家文化背景的学习、多了解东西方文化的差异。外语的学习本身就与文化等密不可分，讲英语国家文化背景的书如英美概况等就值的一看。只有多学习、接近对方的文化，才能更了解东西方文化的差异。

此外，跨文化培训也很重要。一些西方管理专家提出，跨文化培训是人力资源发展的重心所在。有条件者可参加跨文化知识和理论的培训。跨文化培训的主要内容有：文化认识、文化敏感性训练、语言学习、跨文化沟通及处理跨文化冲突的技巧、地区环境模拟等。跨文化企业应通过有效的培训，培养目光长远、能适应多种不同文化并具有积极的首创精神的经理人员。跨文化培训的主要目的在于：减少可能遇到的文化冲突；促进经营理念及习惯做法的理解；维持组织内良好稳定的人际关系；促进组织内信息的畅通及决策过程的效率；加强团队协作精神与公司凝聚力。在跨文化部门或行业工作的人们，都应该认真钻研跨文化沟通的知识，培养和训练自己的跨文化沟通能力。高露洁公司从1987年开始，就设立了全球性强化培训项目，在每项为期三个月的培训中，他们除了学习商务和产品外，还要参加语言和跨文化知识教育。项目成员完成项目培训后，被派到世界各地担任助理产品经理。

再次，亲身体验不同文化的冲击，培养深层次的跨文化的理解力。高露洁公司全球性强化培训项目的成员是美国的商学院 MBA 毕业生，他们至少会讲一门外语，并且在国外生活过，他们中有很大部分是外国公民。受训者要在美国培训 24 个月。不同民族有不同的文化，在国际交往中，光会讲外语是不行的，要了解和理解对方的文化，这样相互才能比较深入地沟通交流，也才能融洽相处。

在沟通方式上一般来讲东方重礼仪、多委婉，西方重独立、多坦率；东方重自我交流、心领神会，西方重语言沟通，少自我交流；东方和谐胜于说服，西方说服重于和谐。中国人做事以中庸为本，重视团体的和谐。在工作时，他们不希望过分突出自己，更不愿意和同事或上司发生任何明显的冲突。西方社会比较注重个人发展及成就，阶级观念并不牢固，因此他们的沟通方式比较直接。不少在中国社会里生活或工作的西方人士，都会觉得中国人比较含蓄和不易捉摸。我们要避免只站在自己文化的立场对别人的言行进行解释和评价，只有这样才能减少偏见和歧视。

四、正视差异，求同存异

在跨文化沟通中，各种文化之间的差异是客观存在的，这是我们进行跨文化沟通的前提。为了有效地进行跨文化沟通，避免无谓的价值冲突、无效沟通或沟通误会，正确对待文化差异是一种基本要求。要做到正视差异，求同存异，应该做到：首先要准确地诊断文化冲突产生的原因；其次要洞悉文化的差异以及文化多样性所带来冲突的表现状态；其三，在明晰冲突源、个人偏好和环境的前提下，必须能够选择合适的跨文化沟通方法和途径。具体讲，在沟通实施前，沟通双方至少应当了解沟通双方文化差异，并做好相关的心理准备，而且了解得越多、越详细越好。在沟通过程中，应尽可能地采取灵活的沟通措施，要能够准确地找出沟通障碍，并且要尽可能地把原则性和灵活性统一起来。在沟通结束后，应尽力总结沟通的经验和教训，从中探讨相关的沟通规律。

文化认同是指通过跨文化沟通，实现沟通各方对他方的文化予以足够的理解、承认和尊重，从而保证组织事业在不同的文化背景中蓬勃发展。理论上说，有效的跨文化沟通的目标是实现文化认同。但为了达到这一目标，在实际沟通过程中，沟通各方对对方文化要有一种宽容的立场、积极的态度。大多数研究者认为跨文化冲突的存在是不可避免的，关键在于如何在跨文化冲突的背景下以积极的心态来寻求发展。积极心态在于保持自己文化的特色和优势，但又不侵犯对方文化。这些态度不仅帮助我们决定说什么，也有助于决定我们听取别人说什么。

总之，跨文化沟通是个复杂的过程，要有科学的筹划和周密的操作。不同文化的差异是巨大的。在日常国际交往中，这些差异很容易导致交往双方的误解。由于彼此不了解对方文化，造成了不胜枚举的笑话和大错特错的事例。花点时间，学点沟通对象的母语；积极参加跨文化知识和理论的培训；按照对方习惯，正确称呼对方；跟对方沟通前，每次要考虑其文化背景、价值观及其对所涉及的问题所特有的心理期待。除了这些，正视文化差异，保持积极的沟通心态，寻找机会亲身体验不同文化的冲击，必将有能力实现有效的跨文化沟通。

第五节 不同国家和地区的沟通习惯

提升沟通者自身跨文化沟通技能的关键在于要有一股强烈的与不同文化背景的人们进行沟通的愿望，只有这样，才能不断地积累经验。下面介绍一些国家和地区的文化特点和沟通习惯。

一、美国

一般而言，美国人在日常生活中不讲俗套，见到陌生人习惯于打招呼，但那不一定是想与之做朋友。碰到认识的朋友时，你要热情主动地问候对方。别人问候你时，也要大方地回应对方，表示关心和礼貌。说话时要语气诚恳、态度大方，当别人问候你时，回答要尽量简洁。

在参加社交活动时应该注意：通常向地位较高者介绍地位较低者，向女士介绍男士，向年长者介绍年轻者。介绍后握手须简短有力，以表诚挚之意。应该指出，如果对方是女士，要等对方先伸手，以免失礼。

赴约要准时，但是需要注意，如果是一种社交场合，不是公事，早到是不礼貌的。因为女主人要做准备，你去早了，她还没准备好，会使她难为情，最好晚到 5-10 分钟。如果你是去饭店赴宴，也以晚到几分钟为宜。如果你比主人先到，则会令人难堪。如果遇到特殊情况无法按时赴约，一定要打个电话告知和解释，千万不要让人傻等。

餐桌礼节：在用中餐和西餐时，礼仪差异很大。比如，在用西餐时，餐巾是用来拭嘴的，不可以用来擦手或餐具。如果调料（盐、胡椒）瓶离你比较远，可以请隔座代劳递送，但不可伸手跨过邻位去取。刀叉放置的方式很有讲究，如果你还想继续用餐，刀叉应暂时斜放在盘的边缘，这表示你尚在用餐之中；如果你将刀叉完全放在盘中，也许服务生会帮你将餐具收拾干净，因为那表示你已用餐完毕。

在重要场合应该注重着装礼仪，通常请柬上会有着装要求的提示。如果不清楚着装的要求，可以侧面问一下其他参加者。请柬上有些字如“casual”表示休闲，但是并不意味着你

就可以穿着十分休闲，如果写有“semiformal”表示半正式场合，但是建议你最好还是打领带。另外，如果你是着西装，记住西装外套通常只扣上扣，或者都不扣，切忌全扣。如果着西装背心，背心最下面的一粒纽扣通常是不扣的。如果你着深色西装应配黑色皮鞋和深色袜子，千万不要穿黑鞋配白袜。女士出席正式场合以着裙装及高跟鞋为宜。

此外，美国人比较注重个人的隐私权，在工作时间内或在公司里，不会和同事谈自己的个人事情，也不喜欢别人打听自己的私事。

二、英国

英国人善于体谅对方，理解别人，做事总是力求尽善尽美，不希望留下坏印象，因此绅士风度随处可见。

英国人初次见面时，以握手为礼，不像东欧人那样常常拥抱。随便拍打客人被视为非礼。英国人注重穿着，只要出家门，就要西装革履。因为他们常常以貌取人，所以特别要注意外表仪容。

英国人待人十分客气，讲话时“谢谢”、“请”常常不离口，因此，跟英国人讲话也要客气礼貌，不论职位高低，都要以礼相待。请人办事要客气委婉，不要使用命令的口吻，否则，你会遭到冷遇。

英国人尊重女性的社会风气十分浓厚，如走路相遇、乘电梯、乘公共汽车，男士都要谦让，让女士优先。在宴会上，首先应该给女宾或女主人斟酒。在街上同行，男士应走外侧，以保护妇女免受伤害。如果丈夫偕妻子参加社交活动，应先将妻子介绍给贵宾。

在英国的商务礼仪中，衣着讲究，好讲派头，出席宴会或晚会时，习惯穿黑色礼服，衣着要笔挺。英国人时间观念比较强，如果要拜会某人，首先要预约。赴约时应该准时，最好提前几分钟到达。英国从2007年7月颁布法令，禁止在公共场所吸烟。你确实想吸烟，要到户外请请勿乱扔烟头。如果想在己住宿的室内吸烟应该先整的房东和其他方可的许可。发现擅自在室内吸烟会得到警告，严重者会重罚。英国人喜欢互赠贺卡，逢年过节，亲友生日，结婚或生病等都喜欢送贺卡恭喜或者慰问，以表心意。酒吧是英国人喜欢与朋友相聚的社交中心。中国学生可能会被邀请出去喝一杯“go out to have a pint”，作为与英国学生社交的开始。除非有24小时营业执照，大部分英国酒吧安法律规定晚间11点即关门。

在饮食上英式菜是世界公认的名流大菜，它历史悠久、工艺考究，很得世人青睐。与此相关，英国人在用餐上也是很讲究的。一般的英国家庭一天通常是四餐：早餐、午餐、午茶点和晚餐。有极个别地区的人还要在晚上九点钟以后再加一餐。英国人讲究口味清淡，菜肴要求质好量精，花样多变，注意营养成分。他们喜欢吃牛肉、羊肉、蛋类、禽类、甜点、水

果等食品。夏天喜欢吃各种水果冻、冰淇淋，冬天喜欢吃各种热布丁。进餐时一般先喝啤酒，还喜欢喝威士忌等烈性酒。英国人喜欢在吃饭的时候聊天。但要注意，吃东西的时候张大嘴哪怕是说话，也是不礼貌的行为。小诀窍是吃东西和说话交替进行；每次嘴里都只放少量食物。如果必须张大嘴，请用一只手遮挡它。英国人不吃动物的头、足和内脏器官，所以他们形象地称，他们只吃动物的肉，而不吃动物。

英国人接受礼品时，习惯于当着客人的面打开礼品，无论礼品价值如何，或者否有用，都会给予热情的赞扬并表示谢意。在公务活动中通常忌谈个人私事、家事、婚丧、年龄、职业、收入、宗教等问题。英国人认为“13”是个不吉祥的数字，在交往中应尽量避免“13”。特别是在用餐时，忌讳13人同桌。如果13日又恰逢星期五，则被认为双重的不吉利。在英国，车辆是靠左行驶，上街走路时要格外注意交通安全。

三、德国

在德国，通常称呼先生、夫人、小姐。进行商务拜访，务必留下自己的名片，即使对方不在或没空接待，也应留意对方的职位，然后以这个职位来称呼对方。与德国人交谈时，不可把手插在口袋里，这样会被认为无礼。在原联邦德国，不能在街头大叫或大声喧哗，否则会受到警察罚款。

德国人在正式场合露面时，必须要穿戴的整整齐齐，衣着一般多为深色。在商务交往中，他们讲究男士穿三件套西装，女士穿裙式服装。德国人对发型较为重视。在德国，男士不宜剃光头免得被人当作“新纳粹”分子。

德国人在用餐时，有以下几条特殊的规矩。其一，吃鱼用的刀叉不得用来吃肉或奶酪。其二，若同时饮用啤酒与葡萄酒，宜先饮啤酒，后饮葡萄酒，否则被视为有损健康。其三，食盘中不宜堆积过多的食物。其四，不得用餐巾扇风。在用餐时，不要谈论业务，比较合适的时间是餐前或茶后。德国人很喜欢吃中国菜。

德国人在所有花卉之中，对矢车菊最为推崇，并且选定其为国花。在德国，不宜随意以玫瑰或蔷薇送人，前者表示求爱，后者则专用于悼亡。德国人对黑色、灰色比较喜欢。同其他西方人一样，德国人忌讳“13”这个数字，而红色在德国表示凶兆。

德国人纪律严明，时间观念强，在商务谈判或约会时迟到，就会引起他们对你的不信任。此外要注意，不要把约会安排在星期五下午。交谈中，要单刀直入，不要漫无边际的闲聊。德国人交易最讲究信用，一般在商务谈判中订立契约后就要绝对依约履行。当然，德国商人在谈判中也精于讨价还价。

德国人好清洁，纪律性强，在礼节上讲究形式，他们不喜欢别人直呼其名，而要称头衔。接电话要首先告诉对方你的姓名。与他们交谈不要谈篮球、垒球和美国式的橄榄球运动。

四、法国

与英国人和德国人相比，法国人在待人接物上表现是大不相同的，主要有以下特点：第一，爱好社交，善于交际。第二，诙谐幽默天性浪漫。他们在人际交往中大都爽朗热情。善于雄辩高谈阔论，好开玩笑，讨厌不爱讲话的人，对愁眉苦脸者难以接受。受传统文化的影响，法国人不仅爱冒险，而且喜欢浪漫的经历。第三，渴求自由，纪律较差。在世界上法国人是最著名的“自由主义者”。“自由、平等、博爱”不仅被法国宪法定为本国的国家箴言，而且在国徽上明文写出。他们虽然讲究法制，但是一般纪律较差，不大喜欢集体行动。与法国人打交道，约会必须事先约定，并且准时赴约，但是也要对他们可能的姗姗来迟事先有所准备。第四，自尊心强，偏爱“国货”。法国的时装、美食和艺术是世人有口皆碑的，在此影响之下，法国人拥有极强的民族自尊心和民族自豪感，在他们看来，世间的一切都是法国最棒。与法国人交谈时，如能讲几句法语，一定会使对方热情有加。第五，骑士风度，尊重妇女。在人际交往中法国人所采取的礼节主要有握手礼、拥抱礼和吻面礼。

法国人与客人见面时，一般惯以握手为礼，少女向妇女也常施屈膝礼。男女之间、女子之间的见面时，还常以亲面颊来代替相互间的握手。还有男性互吻的习俗，两位大男人见面，一般要当众在对方的脸颊上分别亲一下。“吻手礼”也颇为流行。施吻手礼时，嘴不应接触到女士的手；也不能吻戴手套的手；不能在公共场合吻手；更不得吻少女的手轻轻握手是通常的问候方式，但客人对社会地位较高的人不应主动伸手。

法国人对于衣饰的讲究，在世界上是最为有名的。所谓“巴黎式样”，在世人耳中即与时尚、流行含意相同。在正式场合：法国人通常要穿西装、套裙或连衣裙，颜色多为蓝色、灰色或黑色，质地则多为纯毛。出席庆典仪式时：一般要穿礼服。男士所穿的多为配以蝴蝶结的燕尾服，或是黑色西装套装；女士所穿的则多为连衣裙式的单色大礼服或小礼服。对于穿着打扮，法国人认为重在搭配是否得法。在选择发型、手袋、帽子、鞋子、手表、眼镜时，都十分强调要使之与自己着装相协调，相一致。

法国人十分讲究饮食。在西餐之中，法国菜可以说是最讲究的。法国人爱吃面食，面包的种类很多；他们大都爱吃奶酪；在肉食方面，他们爱吃牛肉、猪肉、鸡肉、鱼子酱、鹅肝，不吃肥肉、宠物、肝脏之外的动物内脏、无鳞鱼和带刺骨的鱼。法国人特别善饮，他们几乎餐餐必喝，而且讲究在餐桌上要以不同品种的酒水搭配不同的菜肴；除酒水之外，法国人平时还爱喝生水和咖啡。法国人用餐时，两手允许放在餐桌上，但却不许将两肘支在桌子上，

在放下刀叉时，他们习惯于将其一半放在碟子上，一半放在餐桌上。另外法国人对菜肴和酒的搭配也很有讲究。他们认为：饭前一般要喝度数不高的甜酒，习惯称之为“开胃酒”；吃饭时要喝不带甜味的葡萄酒或玫瑰酒；吃肉时一般喝红葡萄酒；吃海味时喝白葡萄酒或玫瑰酒；饭后要喝一点儿带甜味的“消化酒”；每逢宴请还要喝香槟酒，以增加席间欢乐的气氛。

五、俄罗斯

俄罗斯人有“四爱”，即爱喝酒、爱吸烟、爱跳舞和爱运动。俄罗斯人很注意仪表爱好打扮。他们在公共场合比较注意举止，从不把手插在口袋或袖子里，也不轻易脱下外衣。在商务谈判中，他们比较欣赏对方友好的仪表，如果你不修边幅来进行洽谈，会使他们反感。

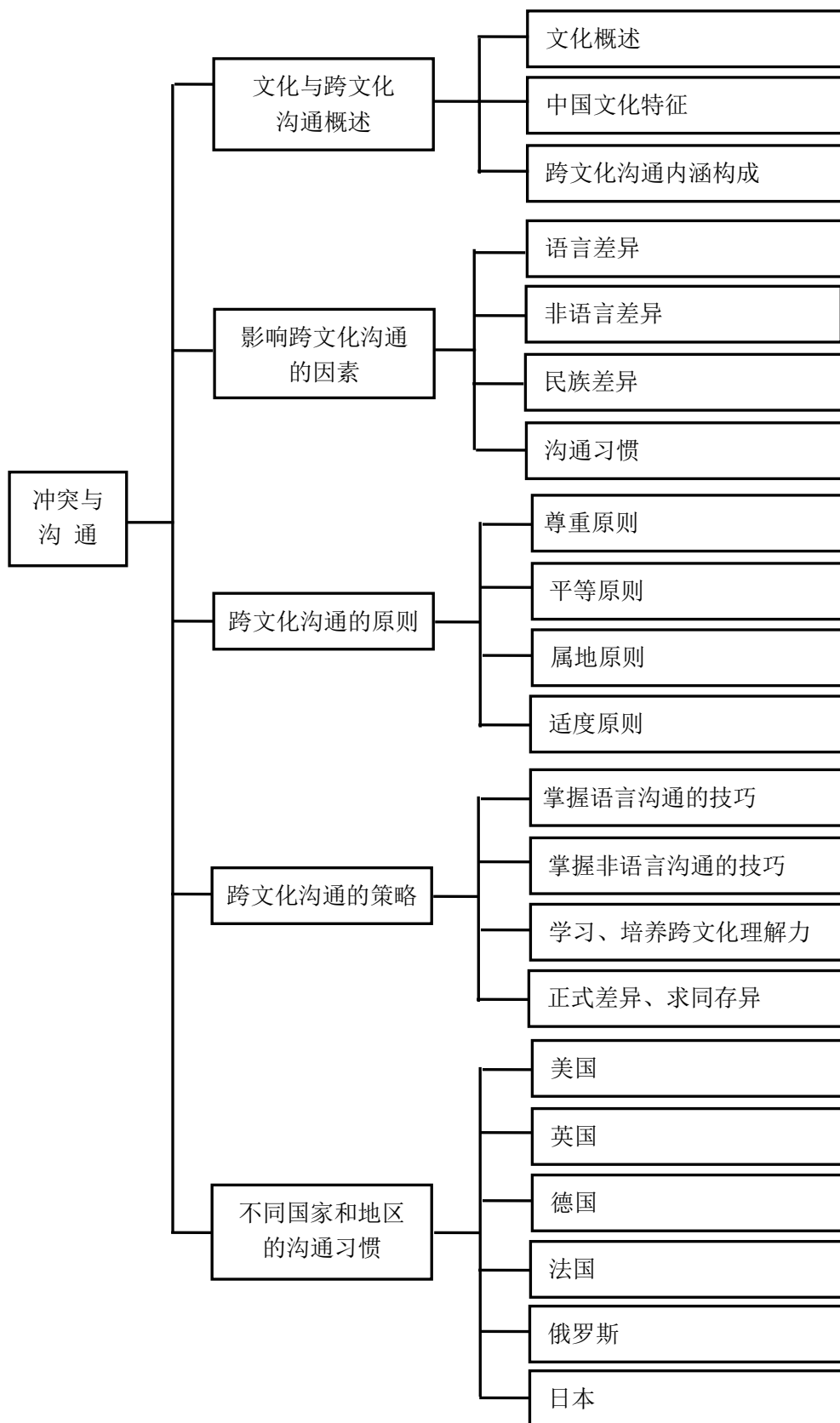
俄罗斯人的文明程度较高，不仅家里搞得比较整洁，而且很注意公共卫生，极少有人在公共场所乱扔果皮核，偶尔为之，不仅受谴责，还要罚款。俄罗斯人拖拖拉拉，办事效率特别低，其行动迟缓。据说，在俄语中，没有一个确切表示紧急的意思。俄罗斯人虽然有拖拉的作风，但在谈判桌前绝对精明。他们准备充分期望在交易中以少换多，其主要策略有：欲擒故纵，降价求名，虚张声势。

六、日本

日本是个岛国，人口密集，资源缺乏，对外有很强的依赖性。日本深受中国的文化影响，在此基础上又创造出独特的东西。日本人有很强的事业心，进取精神工作勤奋刻苦，态度认真且一丝不苟，准备工作充分。日本人待人接物非常讲究礼仪。在贸易活动中他们有送礼的习惯礼物不一定贵，但要有特色和纪念意义。日本人接受礼物时不直接打开礼物。送给女性的礼物，要由女性来送。

日本多数成年人都有名片，送名片要双手递上。日本人很注重人际关系，其相当时间和精力是花在人际关系上的。日本取得成功的原因之一就是团体主义精神。单个的日本人与其他人相比无论在思维、能力，创新和心理素质等方面都不是出类拔萃的，但其组成的团体力量就很大。他们不喜欢个人主义和自我为中心的人。

◎ 本章回顾



文化	跨文化沟通	语言差异	非语言差异	民族差异	沟通习惯
尊重原则	平等原则	属地原则	适度原则	沟通策略	求同存异

◎ 本章实训

实训一：文化习俗测试

【实训目的】

了解不同国家风土人情和文化习俗。

【实训要求】

1. 地点：教室。
2. 时间：15-20 分钟。

【实训内容】

你知道这些国家的当地习俗吗？测验一下，每题只有1个选项是正确的。

- (1) 在日本，喝汤时发出很大的吮吸的声音会被认为是（ ）。
- a.粗鲁而讨厌的 b.喜欢这种汤的表现
- c.在家里不要紧，在公共场合则不妥 d.只有外国人才这么做
- (2) 在日本，自动售货机里出售除（ ）以外的所有其他饮料。
- a.啤酒 b.加糖精的保健饮料
- c.加糖的咖啡 d.美国公司生产的软饮料
- (3) 在拉丁美洲，管理者（ ）。
- a.一般会雇用自己家族的成员 b.认为雇用自己家族成员是不合适的
- c.强调雇用少数特殊群体员工的重要性 d.通常雇用比实际工作所需更多的员工
- (4) 在拉丁美洲，商人们（ ）。
- a.认为交谈时和对方进行眼神交流是不礼貌的 b.总是等到对方说完才开始说话
- c.身体接触次数比相似情况下北美商人多 d.避免身体接触，因为这被认为是对个
私的侵犯
- (5) 马来西亚的主要宗教是（ ）。
- a.佛教 b.犹太教 c.基督教 d.伊斯兰教
- (6) 在泰国，（ ）。
- a.男性之间挽手同行很常见 b.男女之间在公共场合挽手很常见
- c.男女挽手同行是很粗鲁的举止 d.传统上男性和女性在街上遇见会相互亲吻
- (7) 在印度，进食时恰当的举止是（ ）。
- a.用右手取食物，用左手吃 b.用左手取食物，用右手吃
- c.取食物和吃都只用左手 d.取食物和吃都只用右手
- (8) 在泰国，脚趾指向别人走（ ）。

-
- a.表示尊敬，像日本人鞠躬一样 b.是无礼，即便是无意中所为
c.邀请对方跳舞 d.公共场合标准的问候方式

(9) 美国的管理者对下属的绩效评估是以下属的工作表现为基础的；而在伊朗，管理者对下属进行绩效评估的基础是（ ）。

- a.宗教 b.资历 c.友情 d.能力

(10) 作为对一个西班牙员工工作出色的奖励，最好不要（ ）。

- a.当众赞扬他/她 b.说“谢谢” c.给他/她加薪 d.给他/她升职

(11) 在一些南美国家，怎样出席社交约会才是正常的、可接受的？（ ）

- a.提前10~15分钟。 b.迟到10~15分钟。
c.迟到15分钟到1个小时。 d.迟到1~2个小时。

(12) 在法国，朋友间相互交谈时（ ）。

- a.通常离对方三英尺站立 b.典型做法是喊话
c.比美国人站得距离近 d.总是有第三方在场

13.在西欧，当送礼送花时，不要送（ ）。

- a.郁金香和长寿花 b.雏菊和丁香
c.菊花和马蹄莲 d.丁香和苹果花

14.在沙特阿拉伯，一个从事商业工作的男性行政官恰当的送礼方式是（ ）。

- a.托一个男人把礼物送给妻子 b.当面把礼物送给妻子中最宠爱的一个
c.只送礼物给排行最长的妻子 d.根本不送礼物给妻子

15.如果你想送领带或围巾给一个拉丁美洲人，最好不要送（ ）。

- a.红色的 b.紫色的 c.绿色的 d.黑色的

16.德国办公室和家里的门通常是（ ）。

- a.大敞着，表示接受和欢迎朋友和陌生人 b.微开着，显示进屋前要先敲门
c.半开着，显示一些人是受欢迎的，而另一些人不受欢迎 d.紧闭着，为了保护隐私

和个人空间

17.在西德，具有感召力的领导（ ）。

- a.不是人们心目中最想要的领导 b.是最受尊敬的和人们努力寻找的领导
c.经常被邀请到文化机构董事会工作 d.会被迫卷入到政治生活中

18.美国在墨西哥工作的企业管理者发现，通过给墨西哥工人增加工资，他们会（ ）。

- a.增加工人愿意工作的时间长度 b.诱使更多工人加夜班
c.减少工人同意工作的时间长度 d.降低生产率

19.在委内瑞拉，新年的前一夜，人们（ ）。

- a.一起度过安静的家庭聚会 b.在附近街道的晚会上狂欢
c.戴着尖角帽子，在餐馆的音乐和舞蹈中度过 d.在沙滩吃烧烤猪肉

20.在印度，如果一个陌生人想要了解你从事什么工作，挣多少钱，他会（ ）。

- a.问你的向导
- b.邀请你去他家，认识你以后再问你
- c.过来直接问你，不用介绍
- d.不管怎么样都尊重你的隐私

21.在越南，当你觉得自己在生意往来中被利用了，最好（ ）。

- a.用表情而不是言语表现出自己的愤怒
- b.说自己很生气，但是面部表情保持镇定
- c.不以任何方式表现出自己的愤怒
- d.立即结束这次交易，转身离开

22.在印度，当一个出租车司机左右摇头时，他的意思可能是（ ）。

- a.觉得你出的价钱太高了
- b.不想去你要去的地点
- c.会带你去你要去的地方
- d.不懂你在说什么

23.在英国，手背朝向对方，食指和中指做成V字型是（ ）。

- a.表示和平的手势
- b.表示胜利的手势
- c.表示某样东西你要两份
- d.粗鄙的手势

实训二：家乡介绍

【实训目的】

跨文化沟通影响因素

【实训要求】

1. 地点：教室。
2. 时间：10-20 分钟。
3. 人数：5-8 人不等。

【实训内容】

1. 主题：介绍组员各自家乡的风土人情、方言俚语、风景名胜、特色小吃和婚丧嫁娶。
2. 讨论
 - （1）和他们家乡相比，自己家乡的有关方面沟通习惯又是如何？
 - （2）俗话说：“入乡随俗”，如何做到有效的跨文化沟通？

◎ 案例分析

麦道公司的跨文化沟通

经国家外经贸部批准，上海飞机制造厂于 1985 年 3 月与座落于美国加利福尼亚长滩的麦道公司签定了协议书。协议规定：双方合作，在上海装配生产具有 80 年代水平的 MD-82 飞机。同时，美方向中方提供先进的管理技术，帮助中方把工厂全面改进成现代化的航空企业。但是，这种合作并不是一蹴而就的，从作者撰写本文时所做的采访及案例调研看，中美双方在文化方面的冲突和摩擦随处可见。

一、麦道的圣经：方针与程序

中方工程技术人员 1979 年初在麦道公司考察，取得了一些训练教材、人员的素质要求等资料。当时，据美方个别人员介绍，还有“方针与程序”这样一套文件。当中方人员索要时，美方回答：“那是公司的圣经，目前还不能给。”

这套“圣经”实际上是公司管理的指令性文件系统，包括两大部分：一是方针，二是管理程序。这两者都是公司有效经营所不可缺少的支柱。多年来，麦道公司就是靠这套方针与程序管理生产。麦道公司的管理方法的最大特点，是各项工作的规范化、标准化、程序化和系统化。有些工作标准、程序，实际上就是麦道公司管理的法规。而麦道公司的主管部门——美国联邦航空局(FAA)对程序的执行也是严格督促、检查。

从文明形态来说，美国属于工商业文明，其特点是人口不断流动，无法建立稳固持久的社会关系。因此，人们只能用不以人际关系为转移的契约，作为保障生存的有效手段。正因为如此，美国人的法律意识是根深蒂固的。在美国，治国靠的是基本国策、法律，自然，治厂也就是要靠规章制度。于是，麦道公司也就有了他们的程序。

而中国的管理，无论是机关、学校，还是工厂、商店，在一定程度上实行的都是人治，而这往往干扰了组织行为的有序进行，弊端很大。在一次与职工代表的对话会上，上飞厂厂长谈到了对全厂中层干部普查评议的结果，大多数干部都是信得过的，但也的确有一些干部好坏不分、奖惩不明、好人主义。一位麦道负责培训和审计的专家谈到自己在上飞厂工作三年的感受时，就呼吁“要建立公平与道德”。再者，因为不是按照程序管理，所以上飞厂以前通行的是发“红头文件”、开会、搞突击。

在中美合作生产 MD-82 飞机项目的合同签订以后，上飞厂开始引进麦道程序。为了保证质量控制系统的建立，麦道公司专门为中国项目编制了质量保证手册第 5 卷和质量工作程序，其中就有中国项目标准工作法（PSP）。麦道公司的方针与程序共有 500 多项，根据中国的国情，中国项目的标准法暂定为 89 项，以后逐渐扩大。因为编定了程序，厂部的红头文件逐渐减少了，三分之二已被程序替代。

二、两种文化心态

麦道管理的指导思想就是创新。至今为止，麦道公司每四年就要进行一次“创造性的破坏”，再继续探寻新的方法，开辟新的途径。麦道公司对敢于创新的人，总是进行嘉勉。上飞厂一车间有位工人改进了一个工艺装置，美方副总裁得知后，就亲自送给他一个礼品。美方经理说：“美国如有人提出对一事进行改变，别人就会鼓励。而在中国，旁人就会问，为什么要改变呢？”从上海麦道总工程师那里，又了解到一个很有趣的现象，那就是麦道公司

编定的程序，每一部分都有号码，而号码所代表的那部分文件是活页的，随时可以修订、掉换。而大多数中国企业则往往喜欢装订成册，而且一用就是好几年，尽管有些部分需要改动或淘汰，仍然不能触动。中国人只知道沿用而不知道创新。

美国人的文化心态是属于积极进取的，这除了创新意识之外，很突出的就是竞争意识。在美国，没有平均主义和大锅饭，什么都要靠个人能力。对于平均主义，美方经理提到过这样一个现象。四个人在一起，老板给其中一个人一支钢笔，在中国，其他三个就会感到尴尬，而在美国，其余三人会觉得很自然。

三、两种思维方式

从思维方式来说，中国人一般重视直觉、内省，重先验理性与伦理精神。这种理性与实践相脱离的思维方式，导致了中国人重整体、轻个体，喜欢作定性研究，不善于作定量分析。而西方人则比较注重实证经验、逻辑推理，善于作定量化的分析。这两种思维方式的差异，在麦道公司和上飞厂的管理方式中也有体现。

美国人对任何事情都有条分缕析的习惯，这在企业管理中则表现为很强的分工意识。比如说美国麦道公司的分公司美国道格拉斯飞机制造公司制造部的机构设置，就体现了分工明确、精简高效的特点。照美国的管理方式，谁负责哪项工作，都有十分明确的概念。在多数情况下，负责的主管人员均能获得必要的授权。而上飞厂管理部门的相互关系十分复杂，要区分责任和权力是很困难的。美国人这种讲究精确的精神，在工作过程中也表现得很突出。比如说，麦道公司对文件的归档、工艺流程的处理、计划的安排都十分精确，用强总的话来说，就是大猫钻大洞、小猫钻小洞。比如说，麦道公司将 6200 小时作为一架飞机的标准工时，主管人员是通过完成多少标准工时来了解工程进展状况的。而上飞厂以前则没有这种习惯，只是有个大概估计，如一架运十飞机就是用现场指挥的方式制造，整整耗去了一年的时间，麦道公司在生产管理中，对车间的温度、湿度都有精确的要求，而我们则习惯“毛估估”，大约差不多就可以了。

四、美国人最头痛的问题：内耗

如果说日本式的企业管理是因为强调团体精神、强化企业内部员工的团结奋斗、集团竞争精神，因而很少有内耗的话，那么美国式的企业管理则是因为企业内部职责明确、制度严密，再加上美国人有很强的宪法意识，所以也很少有“扯皮”与“窝里斗”现象。

这在中国则不同了。中国传统的以家庭为中心的小农经济生产使社会长期处于分散状态。合作精神只体现在家庭和以血缘、亲缘、地缘为主体的组织中，而不是体现在集体和社会的组织中。由此，就产生了狭隘的地方意识和帮派体系。

美方经理也谈到，我们管理不行，内耗严重，车间各方面的配套协调跟不上。他们特别指出，碰到需要相互协作的情况，中国的习惯是大家退缩，因为中国的习俗是，干好了，谁也不说好；干坏了，则群起而攻之。对于干的人来说，有百害而无一益。这自然就产生了扯皮现象。他们认为，推诿扯皮直接影响了工程程序的执行，影响产品质量，应当尽快消除。

五、共同语言

尽管上海的麦道飞机制造厂中有着这样那样的磨擦和冲突，不过无论如何，经过长期谈判，达成合作协议，最后在生产上取得的辉煌成就，上海飞机厂的成绩是可喜可贺的。麦道公司负责中国分公司业务的副总裁说：“上海，现在已成了长滩的缩影。我们的一套做法，如工艺流程、造型、工程制度、规程、标准、质量保证、资料、电脑化运输和接收系统及仓储管理都已在这里实施。工人们正在学习如何依照联邦航空局的检验要求，生产出国际上认可的客机。全世界只有少数几个国家能够做到这一点。”

无疑，东西方将继续相会，文化的冲突与磨擦将继续发生。但通过飞机，上海与长滩能找到更多的“共同语言”，飞机能够巧妙地弥合差距——无论它属于文化上还是地理上。

【案例思考题】

1. 你认为麦道公司在上海出现了怎样的沟通问题呢？
2. 中美员工在沟通过程中出现跨文化沟通上的困难时，可以采取哪些措施改进或解决跨文化沟通的问题？
3. 你作为项目主管将如何培训美国和中国的员工，以弥补双方的文化冲突呢？

◎ 延伸阅读和视频推荐

- [1]电影《刮痧》
- [2]电影《孙子从美国来》
- [3]严文华. 跨文化沟通心理学[M]. 上海：社会科学出版社，2007.
- [4]（美）马丁·甘农. 异域文化之旅：体悟 23 个国家的文化象征[M]. 北京：当代世界出版社，2004.
- [5]权锡焕. 中国地域文化研究[M]. 长沙：岳麓书社，2007.
- [6]高秋彤. 浅析全球化背景下企业管理中的跨文化沟通[J]. 现代商业，2015,04.