

## 第一节：跨文化沟通模式及其影响变量

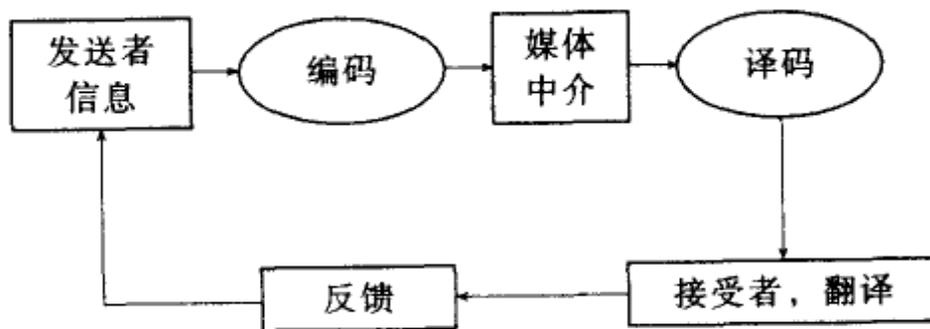
### 知识点 1：沟通的重要性

沟通过程是绝大多数人类与组织活动中的中心问题，是所有的商业交往获得的已进行的基本条件。对于公司的管理来说，有效的沟通也是大成公司目标的必要基础。弗雷德·鲁散斯等人的研究发现，组织的管理者在其日常工作中，大约花费 1/3 的时间用于与工作有关的沟通。

著名管理学家明兹伯格同样发现，绝大多数管理者几乎花费他们工作日的 50%–90% 的时间用于与人们进行交流与沟通。所以，管理者的沟通能力如何，将直接决定管理者的工作绩效。同样，在跨文化的管理过程中，管理者的跨文化沟通能力将直接影响公司跨国经营的绩效。

### 知识点 2：传统沟通模式及特征

信息学家申农于 1949 年提出了著名的沟通过程的神农模式，如图所示。



沟通的“申农模式”

根据该模式，在沟通过程中，信息发送者将决定信息内容，然后将其编码，以便传达意义，以便传达意义。同时，信息发送者还要选择传递信息的媒介，并借此向信息接收者传递信息内容。接收者通过解码即“翻译”过程，接收信息、理解含义。如果接收者认为信息不清楚、便会产生行为反应、向发送者发出信息，要求其重新发送信息。信息的这种相反的流程被称为信息沟通的“反馈过程”，反馈建立了一个双向的信息沟通过程。

在信息来回传递的过程中，由于“噪音”的存在，信息失真的情况比比皆是。这种“噪音”或是发送者有意设置的，或是由于媒体选择不当，或是由于接收者译码的错误，或是由于沟通双方在某些方面的个体差异性而造成的……但是，不管产生噪音的原因是什么，都必须排除各种噪音，以便使沟通通畅而准确。

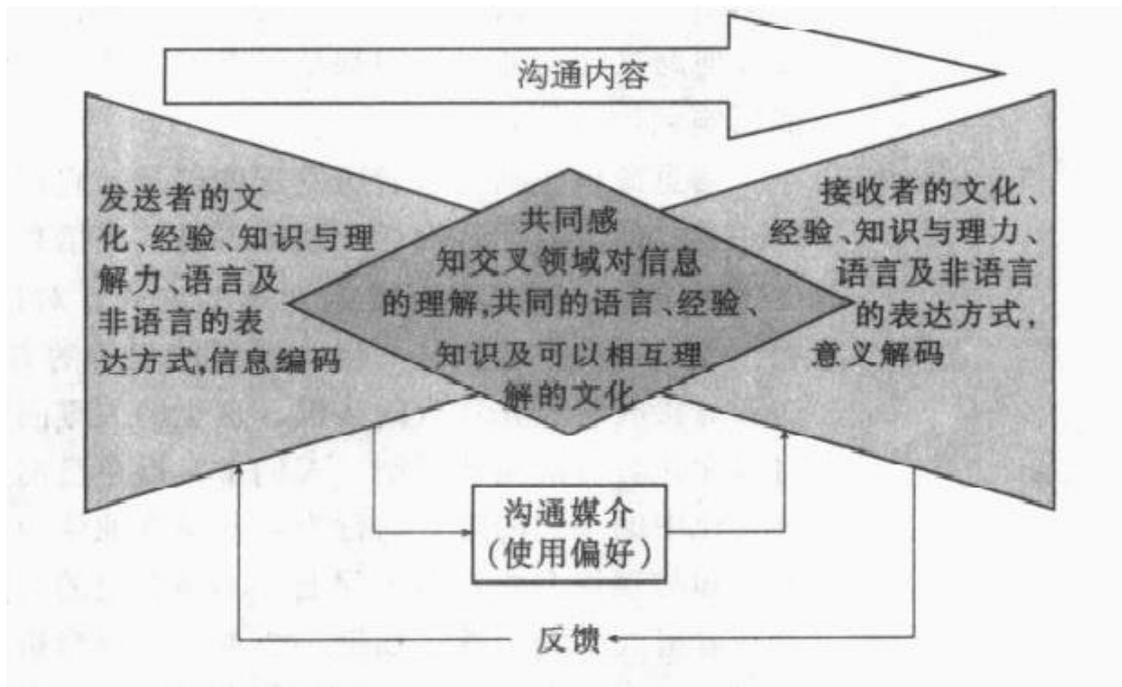
自沟通的申农模式提出之后,这种理论在管理学、组织行为学、市场营销学、社会心理学、商业沟通理论及大众传播理论中,一直占有绝对统治地位。在管理学教科书中,凡涉及组织沟通的问题,几乎都以中农模式为理论依据,但申农模式完全从技术角度研究沟通问题,忽略文化因素和情景因素对沟通过程的影响。实际上,任何沟通都是在具体文化情景中进行的,沟通作为人与人之间的一种互动过程,由于参与沟通的双方都具有特殊的文化背景,所以不同文化的人们的沟通方式与风格存在着明显的差异性。申农模式恰恰没有对影响沟通的文化变量给予解释。

由于经营国际化与管理多样化的出现,跨文化沟通成为跨国公司进行国际化经营活动时必须考虑的重要因素。例如,当一家跨国公司在一个国家建立合资生产企业时,来自总公司的管理者如何与具有不同文化背景的当地管理者或雇员进行有效沟通,当企业使用广告手段、在不同地区推销产品与服务时,当地消费者的文化及价值观偏好如何影响广告信息传达的有效性?……显然,跨国公司管理在沟通的申农模式中无法找到这些问题的现成答案。

### 知识点 3: 跨文化沟通模式

为解决申农模式的非实用性缺陷,管理沟通的研究者提出了种种关于沟通的理论模式。但在许多新提出的沟通模式中,却又普遍存在过于复杂化的倾向,这使它们仍不能满足从事国际经营活动的管理者们的实践需要。因为国际管理者需要的是这样的沟通模式,即它必须在沟通行为中考虑文化差异性,为管理者提供有效的跨文化沟通指南,而过于复杂的沟通模式则会使国际管理者感到无所适从。

跨文化沟通是指,两个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。当一个中国公司的谈判代表与美国公司的谈判代表就一项出口代理协议进行谈判时,双方在谈判中的沟通就是一种跨文化沟通。一般的跨文化沟通模式,可以用下图予以表示。



如上图所示,与一般沟通过程相似,跨文化沟通也是由四个主要环节构成的,这就是信息源(发送者)、信息终端(接收者)、沟通媒介(传输手段)和反馈环路(反向传输)。但跨文化沟通与一般沟通的最大区别在于,发送者与接受者具有文化差异性,而这种文化差异性恰恰是影响沟通效果的且主要因素。

### (1) 信息源

在跨文化沟通中,信息源包括发送者的文化特征即他的价值观、态度、知识与经验等。同时也包括发送者所使用的语言、非语言的沟通方式及风格。从跨文化沟通角度来看,只有在发送者传递的信息涵盖在接收者的文化、知识、经验与理解力范围之内,使用的是接收者所能理解的语言或非语言表达方式时,亦即沟通双方具有共同的“感知领域”或“经验领域”、共同的语言和非语言沟通风格时,沟通才是有效的。价值观、态度、知识、经验、语言和非语言沟通风格等因素的组合,构成了人们进行沟通的“文化场”(cultural fields)即沟通的文化背景。个体文化场的重叠程度,降低了沟通过程中的误解的机会。个体文化场的差异性越大,越会出现沟通问题。例如一位根本不懂英语的中国管理者根本无法与一个只会讲英语的英国商人直接洽谈生意的。

也可以将发送者和接收者的共同感知领域称为“交叉领域”。在这个领域中发送者和接收者之间存在着大量的共同知识、经验,甚至共同的语言和文化兴趣,双方互动的经验及各种情景的信息等。交叉领域在任何跨文化沟通过程中都是动态的,其中任何一种因素的变化,都可能影响到沟通的有效性。

信息源也包括发送者所发送的信息,它们是发送者试图让接收者理解并共享的,为此,发送者就需要将这些信息“编码”。“编码”过程是发送者试图按照接收者可能理解的方式,对信息进行组织与构造的过程。那么,究竟什么是“接

收者可能理解的方式”？这本身就取决于发送者对接收者文化背景的认识。这里的关键问题在于，发送者必须克服自身文化具有的某些限制。人们常常以自己的文化为参照系去理解另一种文化中人们的思想与行为，并主观地认为其他人也会有与自己相同的认知理解方式，但实际上，不同文化的人们之间的认知与理解方式存在着极大的差异性。如果一个英国人以拇指、食指和小拇指组成一个图形，对中国人打招呼，大多数中国人绝不会理解其含义是“我爱你”，因为中国人没有这样的表达分式。所以如果发送者以其特有的符号象征系统向接收者发送信息，就必须附加其他的含义，才能够使接收者理解其意义。

## （2）信息终端（接收者）

信息终端是由接收者、译码及信息意义所组成的。任何信息都是借用词语和非词语的信号进行传递的，接收者同样将使用自己熟悉的认知系统，将信号“转译”成自己能够理解的意思。因此当信息内容超出了其认知系统或经验领域范围时，对接收者来说，“噪音”就会出现，曲解或误解就会形成。从文化角度来看，导致跨文化沟通噪音的主要因素包括以下几个方面。

①沟通双方的共同经验领域狭小。经验领域是人们进行认知与理解的参考构架，如果沟通双方缺乏共同的认知与经验领域，他们之间就缺乏共同语言和相似的参考构架，沟通过程中的曲解与误解常常就由此而生。

②目的性信息与情感性信息的混淆。沟通作为一个过程并没有明确的开始与结束，它是沟通双方之间持续不断的信息交换过程。在这种信息交换过程中通常存在着两类信息，即目的性信息和情感性信息。目的性信息是人们预先设计好的信息，而情感性信息则是事先没有设计好的或随意性的信息。在沟通过程中，如果情感性信息被翻译成目的性信息或相反，就会出现误解。这种目的性信息与情感性信息的互换，常常是造成沟通困难的原因之一。

③文化的差异性。文化差异性沟通曲解的主要来源。来自文化差异性的沟通困难是由于两种文化之间的人们缺乏共同的价值观、信念和规范。例如，美国人在沟通过程中特别强调意思表达的清晰性和直接性，而日本人在沟通过程中则习惯于模糊性与间接性，这是两种文化的差异性造成的。美国人常常认为，与日本人沟通非常困难，因为日本人发出的信息总是非常模糊的。而日本人也认为，和美国人沟通太困难，因为美国人都是“直肠子”。他们不知道去体会信息背后的含义。

④语言的差异性。一种文化中常使用其特殊的习惯用语、俚语、比喻、行话等进行沟通，这些内容有时很难被另一种文化的语言准确表达和翻译出来。甚至在同样使用英语的国家中，对不同国家的人来说，同一种说法的含义也可能是不同的。

## （3）沟通媒介

信息传递要借助一定的媒介。就信息发送者来说，书面文字、口头语言和行为语言是传递信息的主要媒体。随着现代信息技术的发展，大量技术媒体不断出现，可供人们选择用以进行沟通的渠道媒体也日益化。书面信息可以借助信件、计算机、传真机和电子邮件进行传输，口头信息可以通过会议、电话、电视会议进行传输，非语言信息可以通过电视会议发送。目前，在跨国经营活动中，跨国公司主要使用的沟通渠道或媒体有电子邮件、电子会议(包括电话会议和电视会议)、电话(包括可视电话)、传真、信件、备忘录、报告、各种会议及面对面沟通等。尽管现代电子沟通手段在提升沟通效率，保证信息时效性及远程沟通准确性方面确实是传统沟通媒体无法相比的，但就沟通效果而言，现代电子沟通手段并非是完美无缺的。因为沟通不仅是传递信息的过程，也是表达文化与情感的过程，是人际关系的互动过程。在这方面，现代电子媒体仍无法取代面对面沟通的作用。因为只有面对面沟通，才能表现沟通的情景因素与文化因素。

#### (4) 反馈环路

反馈是沟通过程中的重要组成部分，它是将接收者与发送者联系起来的“桥梁”。缺乏反馈的沟通只能被称为“单向传输”，而不能称为“双向沟通”，发送者也无法知道接收者是否已经接到了信息并理解了它的意义。所以，反馈是沟通过程中的控制工具。通过反馈，在沟通过程中传递的信息会更加清晰与明确。最终保证信息传递的有效性。在跨文化管理的过程中，及时、准确的反馈是非常重要的。因为，在跨文化沟通过程中，出现沟通困难和障碍的几率非常高，准确、及时的反馈可使沟通双方迅速了解产生问题和障碍的原因，并为解决问题和克服障碍采取及时的措施。

### 知识点 4：影响沟通的文化变量

人是受其文化影响的。文化也是影响人们沟通的变量。尽管人类的一般沟通模式是相同的，如以文字语言或形体语言为传递信息的方式，信息通过刺激大脑形成“意识”。大脑中枢神经系统通过对意义的“解释”而产生语言反馈或行为反馈。从而形成传递者与接收者在思维与行为方面的活动。但在不同文化环境中，这个过程的运作方式却是千差万别的。

成功的沟通不只是将信息正确地传递出去，还包括使信息的含义能够得到准确的理解。但生活在不同文化中的人们，无论是传递信息的方式，还是理解信息的方式都是具有差异性的。确切地说，不同文化的人们总是根据自己特有的文化“化递”或“翻译”信息，所以，跨文化沟通的误解与障碍，可能发生在沟通过程的任何环节之中。

沟通主要是语言和非语言两种方式构成的。无论是语言沟通，还是非语言沟通，都与沟通双方的文化背景有密切联系。影响沟通的各种文化变量，也都是借

助语言沟通和非语言沟通形式表现出来的。

### (1) 语言沟通形式及文化的影响

在跨文化管理过程中，国际管理者所面临的一个共同难题就是如何解决多样化语言所造成的沟通困难。目前在许多国家中，尤其是在一些移民国家中，如在美国、加拿大、澳大利亚等国家，工厂装配线上的工人有讲南斯拉夫语、土耳其语、西班牙语的，也有讲越南语的……在公司的职员中，有法国人、俄罗斯人、以色列人、华人、印度人、意大利人……尽管英语在这些国家是通用语言，但来自同一个国家的人们聚在一起时，仍然愿意使用自己的母语进行沟通交流。在一些大型跨国公司，语言的多样性更是司空见惯的。当公司总部的管理人员来到下属分公司时，他们常常需要借助翻译与分公司的管理人员和雇员进行沟通交流。但实践证明，再好的翻译也难免出现“误译”，更何况不同语言之间在某些方面还存在着“不可译性”的特征。更重要的是，语言本身就具有文化气息，如果翻译者不了解另一种文化的特征，他也是无法将对方的真实含义清晰地翻译出来的。

文化的规则也控制着语言使用的特征。一种文化的沟通风格常可以直接通过这种文化所使用的语言沟通方式表现出来。例如，英国人的幽默感闻名于世。在英国，一个人是否幽默显示了他的教养。即使在非常紧张的商务谈判场合，英国人通常也愿意“幽”谈判对手的“默”，以显示其独特的语言风格与文化。

### (2) 非语言沟通形式及文化的影响

与语言沟通形式相比，非语言沟通形式对沟通有效性的影响更不易察觉。一些研究人员发现，在使用同种语言的人们之间所进行的沟通，70%以上都是借助非语言形式进行的。在跨文化的沟通过程中，人们或许更多地依赖非语言沟通形式。“例如，人们常常会看到这种情景：一个只懂一点中文的外国人，在北京的商店里买东西时，为了表达自己的意思，他会在说着生硬的中文的同时，打着各种手势，并以丰富的面部表情，试图向售货员表达自己的意思。他显然认为这些手势和面部表情会将他的意思表达得更清楚。

即使在说相同语言的不同国家中(如在英语国家中)，由于文化的差异性，非语言沟通形式同样也存在着差异性。美国人和英国人都讲英语，他们在语言沟通方面基本上不存在障碍。但美国人和英国人在非语言沟通形式方面，仍然存在着某些差别。例如在与人们进行谈话时，美国人习惯搓手或捏自己的耳垂，这似乎表示他们对谈话题目兴趣盎然；然而在英国人看来，这则是非常粗鲁的表现。如果美国人在与别人进行交谈时抱起双臂，这表示他们对谈话题目感到不耐烦了；可是在英国只有当彼此关系非常密切的人们在一起谈话时，他们才会抱起双臂。

在高情景文化的社会中，沟通双方非常重视非语言性沟通，人们更喜欢借助行为语言进行沟通。在高权力距离的社会中，当下属与上级进行沟通时，选择适合自己身份的说话方式，是下属考虑的重要问题。例如在日本，人们彼此见面，

如果一个人比另一个人的地位或职位低，其鞠躬的姿势就要“深”，而地位高或职位高的人则可能只是象征性地“点点头”，以表示自己的礼貌。情感表达在沟通过程中也是重要的因素，不同文化在这方面仍然存在着差异性。

对国际管理者来说，了解不问国家的非语言的沟通形式，较之于了解语言沟通形式是更为困难的事情。学习这些沟通中的符号、讯息及无声密码，能改善跨文化关系，最终可以影响管理者的绩效。也正因为如此，一些跨国公司在为其外派人员提供跨文化沟通的培训课程时，非语言的沟通是非常重要的训练内容之一。

## 第二节 跨文化沟通的风格

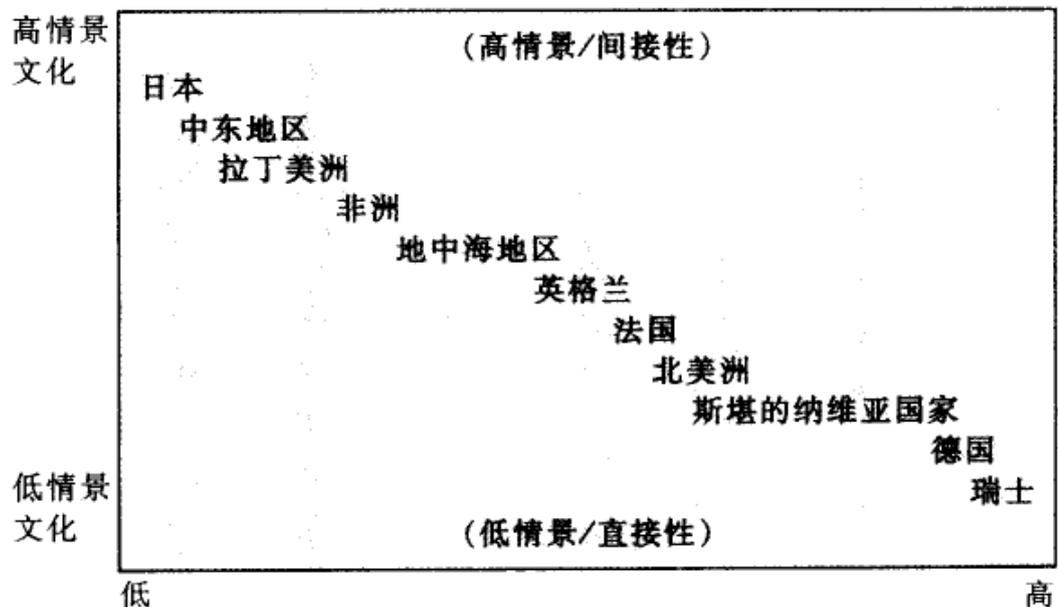
尽管沟通过程在世界都是相同的，但不同的文化和国家所具有的沟通风格却是千差万别的。因为文化不仅限定了谁与谁交谈、交谈什么、沟通如何进行，而且它有助于确定人们如何译码、他们拥有的信息的意义、条件与情景。在这种条件与情景下，不同的信息或许被发送、注意及翻译，或许不被发送、注意与翻译。事实上，我们拥有的所有沟通行为都较大地依赖于培育我们的文化。理查德·霍吉茨和弗雷德·鲁散斯根据跨文化沟通的大量研究成果，总结出了四种跨文化的语言沟通风格，它们分别是直接性与间接性、简明性与清晰性、情景性与私人性、情感性与工具性。他们指出，这四种不同的沟通风格都是与特定的文化联系在一起的。如下表所示。

语言沟通风格的主要特点

语言风格	变量	主要特征	文化背景
直接性对间接性	直接性	清楚的信息	个人主义与低情景
	间接性	模糊的信息	集体主义与高情景文化
简明性对详尽性	详尽	大量的交谈	中等程度的不确定性回避与高情景文化
	准确	中等数量的交谈	低不确定性回避与低情景文化
	简明	少量的交谈	高不确定性回避与高情景文化
情景性对私人性	情景性	集中于说话者和角色关系	高权力距离、集体主义与高情景文化
	私人性	集中于说话者个人的关系	低权力距离、个人主义与低情景文化
情感性对工具性	情感性	语言是过程取向，以接收者为中心	集体主义与高情景文化
	工具性	语言是目标取向，发送者为中心	个人主义与低情景文化

知识点 1： 直接性与间接性沟通风格

在不同的文化中，人们对直接性和间接性沟通的看法，在很大程度上是与文化联系在一起的。一些国家的人们在沟通过程中，偏好于使用直接性沟通，而另一些国家的人们则偏爱较多地使用间接性沟通。例如在美国，有效的口头沟通的标准是清晰、直接和明确，管理者之间、管理者与下属之间的沟通非常直接、甚至给人一种不加思考、随心所欲、脱口而出的感觉、美国人从小学起就接受要准确、清晰、直接表达自己所要说内容的教育。但在日本、拉丁美洲国家和阿拉伯国家，管理者更多地采用的是间接性沟通。



文化对沟通表达方式的影响

如上表所示，根据爱德华·T·霍尔的高情景文化和低情景文化的分析模式，在低情景文化中，情感与思维的表达具有明显的直接性。人们大量使用明确、清晰的语言传递信息，在沟通过程中关注的是目标的实现与沟通所传递的是“什么”；在高情景文化中，当人们进行沟通时，其注意力集中于沟通情景。大量使用非直接性语言传递信息，关注的是向“谁”传递信息。一种意思常常是通过暗示表达出来的。词语传递的只是完整信息的一部分。如果仅仅根据语言之理解信息内容，就往往容易造成误解与曲解。例如在绝大多数亚洲、拉丁美洲国家和阿拉伯地区，人们在进行沟通的过程中，许多关键性的信息实际上没有直接表达出来，而是隐含在言谈话语之中。信息接收者常需要仔细揣摩信息的含义，方能恍然大悟。了解其中的“玄机”与“奥秘”。正因为如此，一些西方人形成这样一种成见，即“亚洲人是神秘莫测的”。高情景文化的社会非常重视人际关系。人们常常认为直接、清晰的语言表达有时会给对方带来尴尬。或使自己缺乏回旋余地。

一些研究者还发现，集体主义文化与个人主义文化在沟通风格方面也存在着

明显的差异性。在集体主义的文化中，人们在进行沟通的过程中，有礼貌和避免尴尬比传递事实更重要，人们在讲话和发言时更多使用“或许”、“有些”、“可能”、“大概”这样的修饰词；而在个人主义的文化中，人们在发言时更清晰，更多地提及的是“我”或具体的目标。

## 知识点 2：详尽性与简明性沟通风格

详尽性、严格性与简明性显示的是沟通的数量。在高情景文化中，例如在阿拉伯国家中，沟通具有详尽性的特征，人们用大量时间进交谈，详细解释各种细节，不断进行重复。在低情景文化中，如在英国、德国和瑞典，人们在沟通过程中追求精确，精确地使用语言和语法，在向对方提出问题时，希望听到是“是”还是“不是”（“Yes” or “No”）的精确回答。如果一个人没有听明白对方的意思，他就会不考虑情景，穷追不舍地向对方发问，直到自己得到了满意的答复为止。例如在澳大利亚，当一位教授在讲课时，如果学生感到这位教授对一个问题没有讲清楚，他们会在大庭广众面前向教授提出“责难”或要求教授澄清观点，甚至与教授当场进行争执，即使出现这种局面，也没有人会感到尴尬与难堪。所以，在低情景文化的组织内部，一个雇员当着众人之面与他的上级争执得面红耳赤。在经理人员的会议上，上、下级之间就某个问题进行互不相让的争论，这都被认为是非常正常的现象。

简明性是绝大多数亚洲人所具有的沟通风格。大多数亚洲国家属于高情景文化的国家。在这些国家中，人们在正式沟通过程中尽量使用较少的词语，采用简单的陈述、中断、沉默等形式传递信息。特别是在自己不熟悉的环境中进行沟通时，常常使用沉默的方式，以回避风险及保护面子。日本人在谈判过程中，就常常使用沉默战术，其目的是给自己留下更多的思考时间，避免中“圈套”，并留下回旋的余地。

## 知识点 3：情境性与私人性沟通风格

情景性沟通风格关注的是沟通双方的关系，而私人性沟通风格关注的则是沟通的信息。情景性沟通风格是高权力距离社会的普遍特征。在高权力距离的社会中，人们在彼此进行沟通的过程中，是根据沟通双方的地位、身份、社会角色等内容来确定沟通双方的语言使用方式的。例如，在中国，当一个下属在与比自己地位高的上级进行沟通时，要表现出对上级的尊重，讲话要有分寸；在日本，在上、下级之间进行沟通时，上级说话的声调总是要比下级说话的声调大，如果相反的话，人们会认为这个下级不懂礼貌。其他的亚洲国家也具有这种特征。私人性沟通风格是低权力距离社会的普遍特征。在低权力距离社会中，人们在沟通过程中基本不考虑对方的社会地位与身份，而只将注意力集中于是否清楚地表达了

自己的想法与意思。

#### 知识点 4：情感性与工具性沟通风格

情感性沟通风格的特征是，信息接收者必须仔细地倾听信息发送者的言谈话语，凭借直觉去揣摩对方的意思，同时也注意对方的非语言表达方式，以便准确了解信息发送者传递的信息的真实含义。因此，情感性沟通风格与间接性沟通风格是一对“孪生姐妹”。情感性沟通风格通常在集体主义文化环境中表现得最为明显；工具性沟通风格具有目标取向的特征。信息发送者试图使信息接收者明确了解自己所发出的信息的含义。工具性沟通风格通常在个人主义文化中表现得最为明显。

#### 知识点 5：正式与非正式沟通风格

除了以上四组沟通风格之外，还存在正式和非正式沟通风格之分。正式沟通是指，在组织的正式结构所规定的沟通渠道中进行的信息沟通。一般来说，一个公司正式的沟通渠道是由三个部分构成的，其一是上行沟通渠道，其二是下行沟通渠道，其三是水平沟通渠道。即使文化不同，公司正式沟通渠道的这三个方面仍然是相同的。但在不同的文化中，公司对这三种正式沟通渠道作用的认识及运作方式具有差异性。

非正式沟通渠道是指在组织中，由兴趣相同的人们之间建立的一种隐形的沟通渠道，它常常成为组织内部散布各种“小道消息”和“流言蜚语”的主要渠道。非正式沟通渠道也是组织信息传播的一个主要的渠道，它以长期的工作关系为基础，对“圈外人”来说，要想通过这个渠道获得信息，可能非常困难。例如，日本公司的一些管理者非常注重利用非正式沟通渠道进行沟通。重要的信息交流常常是在吃完饭后，大家坐在一起聊天时进行的。日本人对非正式沟通渠道的强调，与他们倾向于采用委婉、简洁、考虑环境及情绪性的沟通风格有直接联系。日本是一个集体主义文化的社会，重视群体和谐关系，保护面子，避免使对方产生尴尬，是日本人沟通风格的重要特色。即使日本的管理者在与下属进行沟通时，也不会当众指责与训斥下属。同时，日本人在进行沟通时，非常注意沟通的情景因素，“见什么人，说什么话”是日本人的特色，所以，名目繁多的“敬语”是所有外国人在学习日语时的头痛之处。尽管计算机与通讯业在日本是最发达的，但日本公司在沟通过程中仍偏爱面对面非正式沟通。在日本人看来，电子媒体如电子邮件、电子会议，甚至传统的电话与传真等沟通工具，会使人们在沟通中缺乏情感交流，不利于维护人际之间的关系。

## 第三节 跨文化沟通的障碍

### 知识点 1：虚幻假设

当来自一个群体的个体与来自另一个群体的个体形成互动时，就存在这样一种自然倾向，即对另一个人的准则、判断与思维过程作出一种具体的假设。当这些假设不准确的时候，误解与无效沟通就会出现。人的沟通行为总是建立在自己的某些假设基础之上的。而正是这些看似合理的假设，常常是导致跨文化沟通障碍的主要原因。一般说来，能够导致曲解与误解的假设，主要有以下三种。

(1)人们常常假设，无论情景如何，其他人会有与自己相似的思维与行为。当人们到另一种文化干去的时候，通常假设另一种文化中的人们会有与自己相似的思维方式与行为习惯。这种以自己的文化规范与标准作为参照系，去评估另一种文化中的人们的思维方式与行为习惯的做法是非常普遍的。但是，人是不同的。我们需要理解这些不同特征并尝试修正我们的人际之间行为以便应付这些不同。你作为一个个体，可能对世界、你的组织和工作有一种一贯的观念，但当必须在由其他人构成的环境中工作时，你会面临一种两难境地。在现实中，你作为一个管理者所面临的最大挑战之一就是，其他人是与你不同的。

(2)人们常常假设，“第一印象”是最重要的。第一印象固然重要，但在跨文化的环境中，第一印象常常会成为知觉障碍的主要原因。人们之所以重视第一印象，是因为在自己熟悉的环境中，经验的重复出现及人们具有某些规则性的行为表现，为人们某些事物和其他人的判断提供了可资借鉴的先例。但是，在跨文化的环境中，在自己不熟悉的环境中，如果仍然相信自己的第一印象，就更有可能导致先入为主的错觉。

(3)人们常常假设，文化有“好”有“坏”。在每一种文化中的绝大多数人们都会无意识地形成自己的文化优越感：比如盎格鲁撒克逊人喜欢生吃的菜，喜欢吃烤肉。而对中国人而言，这是“游牧民族文化”的不良习俗；法国人总认为美国文化是一种“暴发户的文化”，因此在法国人看来，好莱坞的“梦幻工厂”缺乏深厚文化韵味，麦当劳的“垃圾食品”难登大雅之堂。

### 知识点 2：语言与非语言障碍

语言是沟通的基本工具，但在跨文化沟通的环境下，语言的多样性与复杂性，常常是导致跨文化沟通障碍的主要原因。如果，一个国际管理者不懂他从事经营管理活动的那个国家酌语言，怎么能够与当地雇员和管理者进行直接沟通呢，尽管他可以聘请一个翻译，帮助他进行沟通与交流，但通过翻译进行的沟通与交流，从时间成本的角度来看是非常昂贵的。同时，借助翻译所进行的沟通相交流，肯

定也不能保证沟通双方正确的思想表达与情感交流。

沟通是一个共享讯息的过程。如果沟通的最终结果达不到讯息共享，就表明沟通是失败的。沟通也是借助语言和非语言的形式表达思想、传递信息、交流情感的过程。沟通双方必须使用彼此能够理解的语音，才能够直接、清晰地进行思想表达。在全球商业活动中，英语是最通用的语言，因此熟练地掌握英语，应当是中国的国际管理者的基本素质要求。但是，由于文化的差异性，在同样是说英语的国家，仍然存在着由于文化的差异所造成的语言表达的差异性。

除口头沟通之外，在国际商务活动中，书面文字沟通也是最常使用的沟通形式。近来，文字沟通已经越来越得到重视，因为粗劣的写作较之于差劲的语言表达，会造成更多的障碍。尤其是电子邮件的普遍应用，使书面文字沟通在国际商务活动中的重要性日益加强。许多外国公司的经理人员都发现，一些中国人可以说非常流利的英语，但却写不出非常出色的英语。很多中国人写出来的英语，是以英语为母语的人所看不借的。大多数中国人都是通过学习英语语法来学习英文写作的，所以他们写出来的东西可能符合语法教科书的要求，但是正像一位澳大利亚作者所说，“许多中国人知道怎样写语法正确的英语，但是不懂得写符合英语习惯的英语。他们知道什么是正确的英语句子，但是不懂得什么是漂亮的英语句子。

如前所述，非语言沟通作为沟通的一种形式，在不同的文化中也是具有差异性的。在一个人做演讲的时候，美国人为了表示对演讲人的精彩演讲的感谢，总是要站起身来鼓掌，法国人则总是坐着鼓掌；当新西兰人用自己的鼻子轻轻地碰一下对方的鼻子时，这是对对方表示最崇高的敬意或感谢。这些不同的形体动作和言语，都在传递着特定的信息。在所有的文化中，面部表情总是与一个人的情绪状态相联系的，但在不同的文化中，同一种面部表情表达的情绪状态可能是不同的。例如，在一般的文化中，“笑”总是同高兴、快乐等情绪状态联系在一起的。可是研究者发现，在日本，有时一个人“笑”，并非表示高兴，而有可能表示不高兴、悲伤，甚至生气。眼神的传递也是如此。眼睛是“心灵的窗户”，眼神同样传递着情感性的信息。在美国，长时间地凝视一个人，被视为一种表达友谊的象征，而在中国，长时间地凝视一个人，可能会被对方认为是“心怀叵测”的表现。所以，如果沟通双方彼此之间不理解对方的动作言语、形体语言和面部表情语言，在沟通过程中同样也会造成障碍与误解。

### 知识点 3：文化障碍

文化是借助沟通过程进行传递与扩散的。人们可以通过研究文化去发现一种文化的沟通风格，同时也可以通过研究沟通风格去探讨一种文化的特征。文化障碍常常比语言障碍对沟通的影响更大，正像在跨文化沟通过程中，正确的反应比

发送准确的信息更重要一样。造成沟通障碍的文化因素是多种多样的，其中，文化成见与知觉过滤是造成沟通障碍的最重要的因素。

文化成见表现的是一个群体思维的特征。文化成见是一种描述，而不是一种评价。更具体地说，它只是描述一个群体像什么，而不是评价一个群体的“好”与“坏”，如“美国人追求效率”、“中国人讲求关系”、“日本人强调群体”、“法国人总是非常不友好地对待不会讲法语的游客”、“土耳其人从来不会相信外人，尽管他们表面上似乎非常友好”，这样一些表述都可以归结为一种文化成见。文化成见是受人们所处的文化环境影响的，是通过家庭培养、早期教育、社会宣传、工作经验和人生阅历等逐渐累积而形成的一种思维定势和偏好。一旦人们形成了某种文化成见，就非常不容易修正或放弃，甚至当他们所接受的信息与他们的文化成见相矛盾的时候也是如此。文化成见尽管也为人们提供了一种了解其他文化的方式，并且它们或许在某些范围内是有益的，甚至是精确的，但文化成见所看到的仅仅是其他文化的整体中的一部分。如果人们将这种部分夸大为整体，就会出现我们通常所说的“以偏概全”、“坐井观天”等跨文化的认知错误，并会直接导致跨文化沟通中的误解与障碍。

在跨文化沟通中，消除文化成见是减少沟通障碍的重要方法。为了消除文化成见，首先，需要尽量客观地了解不同文化的人们的思维方式与行为习惯，全面地了解不同文化中的人们的语言和非语言沟通的特点。其次，在沟通过程中，切忌先入为主，要尽量地认真倾听对方的信息，然后再作出自己的判断。最后，切记不要假设别人会与自己有相同的感受与认知。有效的国际管理者必须清楚地了解自己的文化成见，在遇到与自己的文化成见相矛盾的信息或情景时，能够修正甚至抛弃文化成见。虽然要做到这一点是非常困难的，但是为了实现公司的跨国经营目标，一个国际化管理者必须努力去这样做。

在跨文化沟通中，每个人都是根据自己的文化“透镜”传递信息，解释信息的，“知觉过滤”的存在使人们常常并不能按照事情原来的样子去认识它们。知觉将我们的经验进行组织，以便指导我们的行为。在经验的基础上，人们形成了自己的知觉假设，这使人们不必在每次遇到同样的情景时都去重新思考。比如，一位长期与美国人做生意的中国公司的经理知道，美国人是不在乎送礼的。所以，当再一次去美国与美国人进行商务谈判时，他也就知道应当给美国人带什么了。

人们在知觉事情的过程中，总是试图将对人们有意义的信息或形象归入人们所熟悉的类别，其目的是为了将复杂的、可能并不熟悉的信息和形象简化成可以理解的信息与形象，这被称为选择性知觉。例如当一个人想买一台计算机时，其选择性知觉的表现就非常突出。他走到哪个商店都会不自觉地注意计算机的品牌与价格，计算机的路牌广告、报纸广告或电视广告对他的刺激会特别强烈；而一个从来没想过买计算机的人，通常对探身而过的计算机路牌广告是绝对不会多加注意的。

## 第四节 跨文化沟通战略与指南

### 知识点 1：建立有效跨文化沟通战略

跨文化沟通能力是影响国际管理者工作绩效的重要变量。在全球商务环境中，领导、激励、谈判、决策及交换信息与思想，部是以来自一种文化的管理者和雇员与来自其他文化的同事、客户和供应商的有效沟通能力为基础的。所以，国际管理者的良好沟通能力与技巧可以成为填补“文化壕沟”的工具，可以成为在多元文化的公司内建立信任、发展友谊和建立团队精神的动力。

战略是一种选择过程，建立跨文化的沟通战略也就是选择有效的跨文化沟通模式的过程，战略也是一种目标设定的过程，建立跨文化沟通战略同时也是设定跨文化沟通目标的过程。设计有效的跨文化沟通战略、将为建构、运作与评估跨文化沟通系统的效果提供基础。一个跨国公司在选择沟通战略时，曾先必须明确地回答下面的问题：

- 管理者为什么需要沟通(why)，
- 管理者将与谁进行沟通(who)，
- 管理者将怎样进行沟通(how)，
- 管理者将在什么时候进行沟通(when)，
- 管理者将在哪里进行沟通(where)？

(1)沟通目的。“为什么需要沟通”涉及沟通的目标、亦即公司沟通是为了什么样的目的。密切客户联系、捕捉市场机会、提升反应能能等。

(2)沟通客体。跨国公司沟通的客体无非是客户、雇员、合作伙伴、政府机构、社区、股东和其他利益相关者。在公司制定的跨文化沟通战略中，要根据不同客体的文化特征，设计相应的沟通方式。

(3)沟通方式。上行沟通、下行沟通与水平沟通、正式沟通与非正式沟通、内部沟通与外部沟通、语言沟通与非语言沟通、直接沟通与间接沟通，都是跨文化沟通可以选择的主要沟通方式。除此之外，沟通媒介和渠道的选择也应当在沟通战略设计过程中给予足够的考虑。例如，要根据公司的具体情况及不同国家分公司的具体特征，决定使用什么样的沟通手段及怎样应用它们。

(4)沟通时效。在跨国公司设计沟通战略时，必须考虑沟通的时效性，为达成此目标，就需要知道在什么情况下需要进行沟通。沟通渗透于公司管理活动的各个层面、各个环节。沟通绝非仅仅是当冲突发生后，用以解决冲突的一种手段，而是保证公司整体运作效率的“润滑剂”。所以，根据目标管理原则，确定沟通的具体内容及要求，是保证沟通时效性的重要手段。

(5)沟通场合。所谓沟通场合是指沟通地点和沟通情景的选择。因为地点不同、情景不同，所需要的沟通方式、渠道、甚至技巧也是不同的。例如，在正式的会议这种场合，需要采取正式的沟通方式，使用演示、演讲等沟通手段；在与客户进行商务谈判时，沟通既可以是正式的，也可以是非正式的；而在解决两个部门之间的工作冲突时，就可以采取面对面的沟通形式。总之，考虑沟通场合的特殊性及要求。也是进行有效跨文化沟通的重要方面。

## 知识点 2：有效的跨文化沟通指南

提升跨文化沟通能力，掌握跨文化沟通技能，是跨国公司所面临的一项严峻的挑战。门登霍尔与奥登提出了影响跨文化管理成功的七项沟通技能，它们分别是：(1) 尊重其他人和其他文化的能力；(2) 对其他人的非判断性的反应能力，(3) 对个体的识别力；(4) 借助他人眼睛看世界的的能力；(5) 在人的取向与任务取向的角色中发挥作用的能力；(6) 捕获变化并控制互动与关系的能力；(7) 容忍模糊性技巧及适应新环境的能力。加利福尼亚州立大学的琳达·比默教授则开发出了一种被称为发展跨文化沟通技能的模式。这种模式包括五种学习的内容，即承认多样性、根据类型组织信息、提出向成见挑战的问题、分析沟通环节、建立其他文化的信息。在琳达·比默的模式中，所谓学习就是了解文化差异性的过程，它是从了解文化的差异性入手。了解成见、种族优越感、刻板印象、价值观和文化这些概念的内涵。

目前，跨文化管理的理论研究和实践经验为改善国际管理者的跨文化沟通技能，提供了许多有效的方法。这些方法主要包括通过学习其他文化，改善管理者的文化敏感性；通过有计划的培训，改善国际管理者的“倾听”的技能及语言沟通和非语言沟通的技能；通过人际关系训练，改善国际管理者与不同文化的人们进行人际交往的能力，正确地选择沟通媒体，改善与提升管理者在沟通过程中的自信心等。

### ➤ 强化文化敏感性

在跨文化管理环境中，开发国际管理者的文化敏感性，对提高管理者的沟通技能具有非常重要的意义。来自跨文化管理的实践表明，在跨文化沟通过程中出现的大量障碍与误解，基本上是由于文化之间的差异性及其沟通风格的差异性造成的。在跨文化沟通过程中，当国际管理者作为一个信息的发送者向具有不同文化背景的信息接收者发送信息时，首先，他需要了解的是，由于文化因素的影响，信息接收者所偏好的信息接收方式是什么。例如他们偏好书面语言，还是喜欢口头语言的沟通？他们愿意并有能力使用现代电子沟通媒体与总部沟通，还是喜欢在正式会议的沟通？其次，他需要了解文化背景将如何影响沟通过程。什么样的信息暗示着什么样的行为？接收者偏好的是清晰、明确的信息，抑或是含蓄、

模糊的信息?接收者接收到信息后会作出怎样的行为反应?最后,为了了解他人的文化,必须先对自己的文化了如指掌。如果一个国际管理者能够了解自己的文化的变化方式,那么他就能非常容易地确认,其他人的文化在他们的具体环境中是如何变化的,他也就会更容易适应并接受文化差异性。这对于在具有不同文化的人们之间建立良好的沟通环境是非常重要的。

#### ➤ 改善倾听技能

一个好的沟通者,首先是一个好的倾听者。良好的倾听技能是有效沟通的前提。对有效的跨文化沟通来说,同样也要求良好的倾听技能。不善于倾听别人声音的人,不可能成为一个有效的沟通者。人们在与土耳其商人打交道时发现,一些土耳其商人在商务谈判过程中,总是迫不及待地要说什么,而当对方说什么的时候,他们总是显得不耐烦,常常打断对方的说话。因此,人们感到与土耳其人沟通非常困难,其原因在于,土耳其人似乎不善于倾听。实际上,在不同文化之间的人们进行沟通时,认真倾听对方,不仅能够表现出对对方的尊重,而且也有助于准确把握和了解对方的意思与态度。

#### ➤ 训练沟通语言

良好的语言沟通技能对于建定和谐的人际关系,了解国外的文化,强化国际管理者的文化敏感性及进行有效的沟通是非常重要的。作为一名国际管理者,为了有效地与来自不同文化的同事、雇员、客户进行沟通,必须熟练地掌握公司从事经营活动的那个国家的语言知识,而不能处处依赖翻译。语言技能不仅使得国际管理者能与当地人更容易、精确地沟通,而且它能使(当地人)将管理者视为‘自己的人’,这本身就是一种竞争优势。同时,国际管理者必须要了解不同国家的人们的语言表达方式的文化特征,这也是进行有效的跨文化沟通的基本要求。

#### ➤ 缩短人际距离

仅仅掌握语言,对有效沟通来说还是远远不够的,因为语言沟通只是跨文化沟通中的一种方式。人际距离也是影响人们进行有效跨文化沟通的重要因素,而这种人际距离实际上是人与人的一种“文化距离”。“如果文化距离不能被降低,或至少被引导到避免冲突的形式,这种文化距离在信息沟通和整合过程中就可能增加严重的障碍。

#### ➤ 选择正确媒介

选择什么样的沟通方式及信息传送媒介,这取决于所要传送的信息的性质及目的。随着信息技术的发展,管理者在进行沟通过程中所能选择的信息传送媒介更加多元化。除了在企业管理活动中传统使用的一些基本的沟通媒介,如面对面的谈话、会议、信件、报告、电话、传真等之外,目前在跨国公司中最普遍使用的沟通媒介还包括电子会议(包括电话会议、电视会议)、电子邮件等。这些先进的沟通媒体的引入极大地提高了信息沟通的速度,打破了传统沟通媒体所具有的

时空障碍，避免了由于组织的层级结构而可能使信息传递出现失真的现象，克服了除面对面沟通之外的其他传统信息媒介所不具有的即时性反馈的缺陷。尽管现代电子沟通渠道具有上述的优势，但是与人们之间的面对面的沟通相比，其劣势也是非常明显的。面对面沟通能向你提供使用身体语言和快乐声音的机会，你同时也能立刻得到反馈，这特有助于你判断你的信息的有效性。

#### ➤ 提升自我信心

自信是进行有效沟通的重要心理保证。沟通大师戴尔·卡耐基在向人们传授有效沟通技巧时，提出的有效沟通的第一个原则就是自信。自信可以使人们消除恐惧，增强勇气。“你要假设听众都欠你的钱，正要求你宽限几天，你是神气的债主，根本不用怕他们。尽管这句话是卡耐基向那些害怕当众说话的人提供的克服恐惧感的“诀窍”，但这个忠告对进行跨文化的沟通也是非常适用的。在跨文化的环境中，在同与自己文化不同的人进行沟通时，建立自信更是必需的。自信的建立可以帮助一个人克服在沟通过程中可能出现的潜在心理恐惧及紧张感，以一种“平常心”对待与他人的沟通；自信也可以帮助一个人提高学习其他文化和语言的兴趣与愿望；自信还能够帮助自己及时发现并纠正沟通过程中的错误，以便改善沟通的效果。在学习语言的过程中，自信是使一个人敢于张开说话的心理动力，而“张口说话”是快速掌握另一种文化语言的重要条件。当然，自信绝非自大，如果自信变成了自大，结果可能适得其反，使一个人对其他文化产生排斥的倾向，这是国际管理者必须注意避免的。