

# 东西方企业的国际商务沟通之比较\*

龚龙生

(上海外国语大学 金融贸易学院,上海 200083)

[摘要]商务活动的开展必须依靠跨文化沟通来实现。跨文化沟通往往会受到不同的文化差异因素的阻碍。这些文化差异包括语言、思维方式、价值观念、法律规范、风俗习惯等因素。要进行有效的跨文化的沟通,应采取适当的沟通途径、克服文化差异的不利因素,加强理解和融合。

[关键词]跨文化沟通;文化差异;融合

[中图分类号]F76 [文献标识码]A [文章编号]1672-0598(2007)05-0056-04

跨文化管理是全球性竞争和经济发展的需要。20世纪末以来,世界经济格局发生了极其重大的变化,各国正逐步融入一个相互依赖的全球经济体系之中,国际经济以前所未有的速度快速增长。中国成为WTO成员之后,对外经济合作不断加强。

跨文化管理作为一个全新的经营概念是商务活动在全球范围内迅速发展的产物。世界经济与文化一体化的趋势表现为文化的经济化和经济的文化化。文化与经济相互渗透和影响。因此,所谓跨文化管理又称交叉文化管理,是指涉及不同文化背景的人、物、事的管理。跨文化管理研究的是在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突,进行卓有成效的管理。其目的在于如何在不同形态的文化氛围中,设计出切实可行的组织机构和管理机制,最合理地配置企业资源,特别是最大限度地挖掘和利用企业的潜力和价值。从而最大提高企业的综合效益。

对于处于国际商务环境下的企业或个人来说有效的沟通是人们从事经济和商务活动的前提。因为在跨文化的背景中,人们所面对的是不同文化背景、语言、价值观的合作者,一切活动都是在异文化沟通交流的基础上进行的。沟通不当,轻则造成经济和商务活动的失败,重则造成误解和关系恶化。英国著名经济学家Thomas Mun早就指出,一个优秀的跨国企业管理人员和商人所具备的品质之一是“应该能说几种语言,并熟悉各国的法律、风俗、政策、礼节、宗教、艺术状况。”(庄恩平 1997)研究跨文化沟通的问题,了解跨文化沟通的知识,提高跨文化沟通的能力,是国际商务活动的需要,也是时代的需要。

面对国际经济格局的改变,中国需要调整经济和商务战略,加强对跨文化沟通现象的关注,以克服国家、民族之间交际时在语言、文化习惯、政策法规等方面的存在的文化差异障碍。美国是一个文化包容性很强的国家,但据《华尔街杂志》估计,美国每年因跨

文化沟通方面的失误而造成的损失就有几十亿美元,中国因此而蒙受的损失可能更大。

对于文化与管理的关系及其重要性,一些学者早已有所阐述。Kitching(1973)认为,由文化融合不当而产生公司管理失败占有所有失败公司的三分之一。Olie(1995)指出,大多数合并公司在合并初期就出现了合并后综合症。由此可见,跨国公司合并或合资公司组建后的首要任务是融合不同文化及各企业文化,建立新文化作为新公司的合作基础。正如Ting-Toomey(1994)和Beamer&Varner(2001)所言,合并公司管理中的文化冲突现象是必然的,也是正常的现象。但如果公司上层管理人员缺乏文化差异意识,对文化差异会影响公司正常管理这一隐患认识不足,或无法有效地解决文化差异带来的矛盾,这必将影响相互合作与沟通,不利于企业的发展,甚至还会酿成悲剧。

Olie(1995)认为,跨国合并公司成功率在40%与60%之间。Muller(1999)对8000家合并公司和收购公司调查之后也发现,只有15%的合并或收购公司是真正的赢家,但这些赢家公司在合并数年之内并不创造经济利润。

德国戴姆勒-奔驰汽车公司与美国克莱斯勒汽车公司于1998年合并,在短短的三年合作中,克莱斯勒股票价暴跌一半之上,并在三年之内大量裁员;更引人注目的是,在合并之后,克莱斯勒管理人员纷纷“跳槽”,导致大量高层管理人才外流,曾使克莱斯勒摆脱倒闭危险的董事长Lutz就是其中之一,尽管业绩显赫,但为了摆脱日后的烦恼,早在合并之前他就离开了克莱斯勒。

Stalkamp是Holden前任总经理,卸任之后他才感慨地说:“我们不能忽视不同文化在管理中的影响。”他说他在董事会上曾提出“一个成功的合并公司必须抛弃各自的企业文化,应创造一种双方都可遵循的文化。然而,我们没能整合两种文化,形成强强联合,

\* [收稿日期]2007-05-18

[作者简介]龚龙生(1953-),男,上海市人,上海外国语大学金融贸易学院,教授,研究方向:商务沟通。

反而一直在讨论该选择哪家企业文化作为新企业的文化。”(张惠 2001) Jackson 早在戴姆勒公司与美国克莱斯勒公司合并之前就断言,合并成功与否完全取决于如何整合两家企业文化,希望能融合两种文化,创造一个大文化。

国内已有数家中外合资企业在双方合作失败后而分道扬镳。中法合资广州标致汽车有限公司在中法双方合作 12 年之后于 1997 年宣布散伙。中法管理人员早在合资初期已在出现矛盾,其矛盾焦点在产品、市场与股权方面。由于双方无法对这些问题进行沟通,而使矛盾日益加剧,最后只能以散伙而告终。

1992 年北京齿轮厂与美国博格华纳汽车传动产品专营公司组建了北京华纳齿轮有限公司。由于经营矛盾,管理不善,年年负债,合资八年负债上亿,双方于 2000 年 12 月宣告合作就此终结。美方总经理坦言,合作伙伴的选择很重要,由于北京齿轮厂是国有企业,所以中外双方常常为员工的去留、经营理念等问题争吵不休。(卢晓季 2003)

迪斯尼公司在本土的加州和佛罗里达的两个主题公园都取得了巨大的成功,可 1992 年在巴黎投资 41 亿美元打造的迪斯尼乐园仅 18 个月就损失了 3 亿美元。究其主要原因在于不了解当地的文化及这种文化氛围中的消费习惯和员工的工作习惯,导致法国员工产生抵触情绪,客源不足,教训不可谓不惨痛。

英国学者 E B Tylor 认为,文化是一种复杂的整合体。文化差异是影响文化沟通的关键因素。(卡特 2005) 这样的差异有许多,如语言、思维方式、价值观念、风俗习惯、法律规范。

### 一、语言

人们的交流沟通方式,包括语言交流和非语言交流。目前英语已经成为国际商务中的主要语言。除了语言之外,人们还使用非语言交际方式,如手势、身势、眼神、面部表情、服饰、对于时间和空间的利用等等,在这一领域,文化起着重要的支配作用。

美国是典型的低语境(low-context)国家。在这种文化中,大部分信息是用明确而具体的语言或文字传递的。推崇以明确、坦率、直接的方式交谈。而我国则属于高语境(high-context)文化。在高语境文化中,非语言交流是传递和理解信息的重要因素,如用体态、眼神、外貌、音调、位置、距离、环境等非语言因素来进行沟通。要理解话语的含意,领会字里行间的言外之意是必要的。

由于文化的差异,日本商人和美国商人在“不”字用法上遇到了说不清、道不明的麻烦。在谈判时要是日本商人的回答是断然否定,会让美国人丢面子,因而日本商人从不明确地表达。而美国人不领会这一点,只要他认为还未得到明确的答复,就会坚持继续谈下去。当某个美国人说“是的(Yes)”的时候,其通常的含义是“我接受这种看法”。但对一些亚洲国家来说,“是的(Yes)”却有四种不同的意思:一是表示一方已经知道另一方正在同他说话,但他并不一定理解了谈话的内容;二是表示对方所说的是可以理解的和清楚的;三是表示他已经理解了对方的建议;四是表示完全同意。非语言交流方式不像语言和文字那样具有明确的符号和意义,很容易产生误解,不同文化会产生不同的非语言交流方式。

中国人常用沉默表示认可,或表示对某问题有看法,或者不同意某条款,以此表示礼貌和尊重。这对沉默持有消极看法的美国人来说,自然很难接受。他们把沉默看作拒绝,“笑”被看作高兴,而中国人有时会用“笑”表示无奈,不认可,这是美国人很难理解的。美方代表在答“I'm sorry”的同时双手摊开,耸耸肩膀,表示“我无能为力”,“这种状况毫无希望”等;表示上述含义时,中国人的习惯动作是摇头或摆手。中国人说“对不起”的同时会微微一笑表示歉意,美方则可能会感到迷惑不解。可见,若没有敏锐的跨文化交流意识,便会感到困惑,乃至产生误解。

美国人会公开表示不同意见,推崇争执,认为争执是解决问题的最快途径。美方多是直言快语急于求成,常说“Don't beat around the bush”(不要转弯抹角),“Get to the point”(开门见山)。在交谈中忌讳沉默,一旦交谈中出现问题和停顿,马上会插话填补,因为沉默使他们感到不安和窘迫,他们认为沉默预示着要出现麻烦和有所隐瞒或拒绝。

而在我国,人们常根据隐含的意思和话外之音去理解信息传递者的意图。儒家思想对我国文化有着深远的影响,如孔子的“讷于言而敏于行”,“和为贵”。因此中国人提倡多听少说,三思而行,认为多言是破坏和睦,造成冲突的祸根。所以避免公开争论和冲突,用谨慎的不显眼的微妙方式解决争议。在我国,沉默,根据语境和情景可以表示多种意思,如“你说得对,请继续说下去”、“我正在考虑你的问题,让我想一想”等等。人们对于谈话中暂时出现的间断和停顿可以理解和接受,并从中判断讲话者的意思,并把沉默作为说服的手段之一。

由于文化的差异,身体语言的表达方式和其含义就有不同。如在世界上大多数国家和地区,人们多以点头表示赞同或接受,以摇头表示不同意或反对,但在南亚一些国家则相反,人们用点头表示否定,用摇头表示赞同,这常常令外国商人大惑不解。

手势语言的含义就更为丰富了,因为手是身体语言中最具表现力的部位。由于文化的差异,同一种手势在不同国家和民族中所表示的含义大相径庭。如竖起大拇指在许多国家都是表示“好”的意思,但在孟加拉国和一些伊斯兰国家却是表示对人的蔑视甚至是侮辱。在巴西,这个手势带有强烈的贬义,因此你对巴西人使用这个手势将引起他们的愤怒。将大拇指和食指连成一个圆圈,其余三指伸开,近似于英语中的“OK”,以此表示“顺利”、“行”,这在许多英语国家是普遍认可的。但在南美洲的许多国家里,人们却将大拇指与食指连成的圆圈看作是对人的侮辱。在法国,这个手势则意味着“无价值”、“零”。在许多国家,有用手指叩额头是一种常见的手势,一般表示“我在思考”、“让我想一想”,但在荷兰,这个动作则被认为是代表某人“发疯了”、“发神经”,含有贬义。如果什么手势也不做,理应不会有问题。但如果把两手插在衣袋里与人谈话,在法国、德国、日本、印度尼西亚等国,这是一种非常粗鲁无礼的“手势”。根据人体语言学的观点,只有注视到对方的眼睛,彼此的沟通才会建立。但不同文化对眼神有不同的解释。像大多数行为语言和姿势一样,一个人注视对方眼睛的时间长短是随着

文化背景而定的。在美国,直盯着说话人的眼睛是表示尊敬;在南欧,注视对方常常会造成冒犯;而对印度人而言,不盯着人看表示尊敬。

## 二、思维方式

思维与语言有密切联系,并受到社会文化等因素的制约。东西方人的思维方式有很大的差异,不同国度的不同民族的思维方式也同样有这样那样的差异,而不同的思维方式必然会导致人们对问题的认知和处理方法上出现差异。譬如中国人常以综合思维方式考虑问题,注重“先谈原则,后谈细节”;英美人往往讲究务实,将注意力放在细节程序和外部因素上,对原则开始不太感兴趣;法国人则是通常将研究总的原则放在务实之前,德国人则重视方针的条理性 and 处理过程的系统性。

商务沟通的差异,一定程度上源于文化基础的不同,而“东西方文化基础的最根本的区别,在于思维方式的不同”。总的来说,东方思维方式的重大特点是综合,而西方思维方式的显著特征是分析,用哲学语言来说,就是东方是合二为一,西方是一分为二。

在思维方式上,东西方都讲辩证法,东方的老子和西方的赫拉克利特都是辩证法的大家,但东西方的辩证思维又有所不同的。中国传统的辩证思维比较注重对立的统一,认为和谐,对立双方的统一是最重要的,而西方则强调对立面的斗争。老子特别强调和谐,孔子亦讲“叩其两端”,讲和谐与统一的“中庸之道”。而赫拉克利特则特别强调斗争,强调双方的对立。这说明虽然东西方古代都有辩证思维,但其思维的侧重点是不一样的,东方重合,西方重分。

## 三、价值观念差异

价值观念是“决定人们所持看法和所采取行动的根本出发点”,“价值决定了人们会有什么样的信念和态度”(胡文仲 2003)。价值观念差异是沟通中的核心问题之一。全球跨文化沟通的价值观念差异主要是东西方两大价值观念的不同。比如说,美国人认为商业性协议是双方在为各自利益斗争的结果,强调个人决策和在市场变化中做出灵活反应;而中国人则要通过相互谅解和妥协的办法来达成一项互利的协议,强调集体决策和三思而行。价值观念的差异是不同国家、民族文化中最根本、最难以把握的一种差异。这种差异还蕴含着方方面面观念的不同,如时间观念、财富观念等。

东方企业文化根植于以中国为发源地的东方文化,反映在商业活动上主要是:

(1)奉行集体主义。东方的企业讲集中,求统一,强调个人利益服从集体利益。

(2)强调企业的责任,形成工作道德。认为社会是企业生存的基础,企业要承担社会责任。

(3)鼓励在企业内形成一种“家”的氛围。孔子的“仁义礼智信,恭宽信敏惠”流传千年,宣传的就是以家为本的社会伦理秩序。在这个伦理秩序的基础上,东方企业形成“爱厂爱家、以厂为家”的气氛,员工之间沟通密切,重视感情和人际关系。

(4)以情为特质的软管理。强调以人为中心,重视对员工的感情

投资和道德教育。日本企业的终生雇佣制是这种精神的最好体现。

综观西方的企业文化,个人主义是其核心,崇尚自我和激进开放的文化特征贯穿文化的整个发展过程。

(1)重视个人权利。西方强调人是宇宙的中心,提倡最大限度地发挥人的潜能和创造力,倡导员工个人奋斗,通过竞争取胜。

(2)讲究效率,求真务实。管理者追求条理性,提倡用最短的时间、最低的成本,获得高利润和高质量。

(3)契约化。西方社会是法制社会,人与人之间是平等基础上的契约关系,不重视宗法伦理和等级关系。企业和员工的关系是由合同或契约的形式确定下来的利益关系。

(4)偏重于理性的硬管理。西方企业的理性管理把管理作为一门严密的科学。注重生产经营目标、组织结构和规章制度,强调建立在统计数据基础上的定量分析,反对模糊和随意。

## 四、风俗习惯

风俗习惯是各民族人们在长期生活中相沿久积、自发形成的习惯行为、生活方式,世界上不同国家的风俗习惯千差万别,这就为跨文化沟通带来了障碍。风俗习惯中有一项最重要的内容——禁忌,禁忌是跨文化沟通中最敏感的问题。当然,一般的讲风俗习惯也是跨文化沟通中最容易适应的层次。只要沟通、交际的双方了解彼此风俗习惯上的差异后,以遵循相互尊重、互相理解、入乡随俗的沟通原则,摩擦和冲突就容易避免。

如阿拉伯人在社交活动中常邀请对方喝咖啡。按他们的习惯,客人不喝咖啡是很失礼的行为,拒绝一杯咖啡会造成严重麻烦。

德国人在绝大多数时候都是穿礼服,但无论穿什么,都不会把手放在口袋里,因为这样做会被认为是粗鲁的。德国人很守时,如对方迟到,德国人就可能不高兴。另外,德国人不习惯与人连连握手,若你与他连连握手,他会感觉惶惶不安。

芬兰人在买卖做成之后,会举行一个长时间的宴会,请对方洗蒸汽浴。洗蒸汽浴是芬兰人一项重要的礼节,表示对客人的欢迎,对此是不能拒绝的。因为芬兰人经常在蒸汽浴中解决重要问题和加强友谊。

在澳大利亚,大部分交易活动是在小酒馆里进行的。在澳大利亚进行谈判时,要记住哪一顿饭该由谁付钱。在付钱问题上既不能忘记也不能过于积极。

在南美洲,不管当地气候怎样炎热,都以穿深色服装为宜。南美商人与人谈判时相距很近,表现得很亲热,说话时把嘴凑到对方的耳边。有些南美国家的商人乐于接受一些小礼品。中东地区的商人好客,但在谈判时缺乏时间观念,同他们谈判不能计较时间长短,而应努力取得其信任,即要先建立起朋友关系,这样就容易达成交易。

在与法国人进行紧张谈判的过程中,与他们共进工作餐或游览名胜古迹,对缓和气氛、增加彼此的友谊大有裨益。但千万不能在餐桌上、在游玩时谈生意,因为这样会败坏他们的食欲,让他们觉得扫兴。法国人的习惯是在吃饭时称赞厨师的手艺。

在日本,很多交易都是在饭店、酒吧和艺伎馆里消磨几小时后

达成的。

北欧人和美国人谈生意时喜欢有一定的隐私。在英国和德国,秘书们会将新来的来客档在外面以避免经理们在会谈中受到打扰。在西班牙、葡萄牙、南美一些国家,敲门办公的现象可能会发生,但新来的客人也常常被请到外面等候。阿拉伯人也有“敞开门户”的习惯,客人任何时候来都欢迎。因而许多时候当一位阿拉伯商人与人会谈时,可能有新的客人进来,对此,习惯了谈话不被打扰的北欧和美国人很快就会感到窘迫,因为周围坐着几位前来拜访的新客人。

## 五、法律规范

法律规范是一种强制的行为规范,由于不同国家指导法律规范的理论基础和体系是不一样的,从而也导致不同国家的法律规范存在一些彼此不兼容的情况。有些甚至是尖锐对立的,而且,“各国法律发达程度不同。在一些发达国家法律多如牛毛,在一些发展中国家法律还不很不健全,一些方面还无法可依。”(乔恩特1997)这就给跨文化沟通带来了障碍。另一方面法律规范的不同还会导致法律观念不同,导致跨文化商务沟通中对处理某些问题的看法不同,必须通过有效的交流达成一致。

在劳资双方的关系上,以什么作为合作共事的准则,东西方的文化差异也是非常明显的。西方企业注意法律和契约的观念渗透到企业管理的各个层面,合同、规则以及工作计划具有至高无上的地位。西方文化反映在企业的经营管理方面,经常表现为轻视人情和传统习俗,只尊重规则和制度,一切服从合同和计划。企业的每个雇员都应有强烈的市场经济所赋予的权利和义务的意识,以契约和合同来约束个人行为或企业行为。东方文化的传统伦理思想所注重的则是人伦情谊关系,追求心理上的认同与和谐。对于企业规则和契约,往往被认为是由于相互之间缺乏理解和信任的一种补充。这种差异在国际商务中经常导致误解发生,出现决策冲突。

Greet Hosted(Varner 2000)形象地说文化是“mental software”,“the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another”。正是这种“心灵软件”、“集体程序”使得每个人都是自己文化氛围熏陶下的产物。对文化差异缺乏敏感的人用自己的文化模式为依据来评价另一种文化中人们的行动、观点、风俗,往往会导致文化冲突。

在新的经济发展环境和文化趋同的态势下,东西方企业文化的差异性也必将被趋同性所取代。企业文化要适应时代的要求,进行更新、变革或者重塑。企业融合的文化应该是多元文化、合作文化和共享文化的集合。毋庸置疑,多元优于单一,合作优于独自,共享胜过独占。企业文化融合使得跨国企业具有更突出的优势。企业文化的融合是企业跨文化生存的必然选择,企业只有具备了多元性的融合文化,才能突破市场空间和社会类型的局限,实现优势互补和资源重组。

### 1、商务沟通中东西方企业文化融合的趋势

经济全球化使得东西方企业文化在保持自己特色的同时彼此相互借鉴、不断进行调整和改革。这样才能把握时代提供的发展

机遇,成为新一轮经济增长的获益者。虽然企业文化理论始创于美国,但是作为先于理论的实践活动最早应用于东方的日本。

东西方价值取向的融合是必然的。西方企业奉行个人英雄主义、能够充分调动人的潜能和积极性。但是团体意识较差,企业需要花费较大的协调成本。因此,西方企业在尊重个人权利的基础上逐步引入集体主义的价值观念,有意识培养员工的责任感和社会责任,在企业内部倡导良好的人际关系。东方的企业在集体主义的价值体系中,也逐渐渗透尊重员工个人价值,鼓励员工创新的理念。

在员工的升迁上,东方的企业注重的是员工的资历,等级观念强烈。如今,东方的企业的静态平衡正在逐渐打破。例如,日本吸收了西方国家能力主义的长处,录用员工时考虑能力测试,在员工的晋升和工资水平确定上,重视员工能力的考察。西方国家的企业则注重个人的能力,员工的地位及工资水平和工作能力直接挂钩,由于个人能力的差异导致企业内部分配差距很大。因此,西方企业维持的是一种动态平衡,员工的流动性大。如今,西方企业也在借鉴东方企业员工稳定的优势,纷纷效仿日本,延长员工聘用合同期限,在企业内部采取一些缩小收入分配差距的措施,以增强员工的稳定感,减少员工的不公平感。

东西方“情”和“法”的融合。东方企业管理正在加强契约化,移情于法。企业合同制员工的比例激增,员工的责任义务由模糊、弹性转变为制度化、刚性。企业管理各个方面不断加强制度的规范作用,各种规章制度越来越完善。西方的企业管理也不再单纯依赖冷冰冰的规章条文,企业家认识到人在组织中重要作用,着力加强企业的人情味。

为了提高跨文化管理能力,许多公司将经理人派到海外工作或学习,让他们亲身体验不同文化的冲击,或者把他们留在自己的国家,与来自不同文化背景的人相处,并接受跨文化知识和理论培训。

例如,日本富士通公司(Fujitsu)为了开拓国际市场,早在1975年就在美国檀香山设立培训中心,开设跨文化沟通课程,培训国际人才。现在该公司为期四个月的跨文化管理课程(Intercultural Management Program, ICMP)除了用于培训本公司的人员,还用于其他公司和国家跨文化管理人才的培训。

韩国三星公司(Samsung)每年派出有潜力的年轻经理到其他国家学习,学习计划由学员自己安排。除了提高语言能力外,还要深入了解所在国家的文化和风土人情等等。通过这样的方法,三星公司培养了大批谙熟其他国家市场和文化的国际人才。

### 2、文化融合和文化认同是跨国公司提高跨文化管理能力与沟通的关键

在全球化的形势下,企业要想在一个地方有更好的发展,就必须对当地社会文化特征有一个清楚的认识,考虑如何发挥当地的优势,如何利用当地人文资源。一些国际性企业的成功不仅依靠他们雄厚的资本,高素质的员工队伍,更重要的是依靠他们的经营决策。在跨国经营中,他们对不同国家的市场特点进行深入的分析,针对这些特点制定进入当地市场的策略。这些策略不仅是使用不

同语言、雇佣当地员工,更关注当地人的消费习俗、消费行为特点、对新事物接受的心理过程,考虑如何利用当地社会文化因素使得当地社会和族群能够接受这些国际性企业的产品。许多全球化的公司运用本土化的策略获得成功中国海尔集团的一个成功的例子。

海尔在海外设立 10 个信息站 6 个设计分部,专门开发适合当地人消费特点的家电产品,提高产品的竞争能力;1996 年开始,海尔已在菲律宾、印度尼西亚、马来西亚、美国等地建立海外生产厂。1999 年 4 月份,海尔在美国南卡州的生产制造基本的奠基标志着海尔集团的海外第一个“三位一体本土化”的海外海尔正式成立,即设计中心在洛杉矶、营销中心在纽约,生产中心在南卡州。首席执行官张瑞敏把海尔思路概括为“思路全球化、行动本土化”,他认为思路必须是全球化的,即使你不去思考全球,全球也会思考你。行动的本土化目的在于加快品牌影响力的渗透过程。海尔的本土化表现是在广告上都是本土化的,如海尔在美国的广告是 What the world comes home to. 在欧洲则用 Haier and higher.

美国海尔是第一个三位一体本土化的海外海尔。美国海尔成功的关键一点是如何使海尔文化得到美国海尔人的认同。因此海尔聘用当地的美国人来经营当地的海尔。如美国海尔贸易有限公司的总裁就是美国人,海尔先让这个总裁认同海尔文化,再通过他的言传身教影响其他美国海尔人。

实践证明:这种做法是符合美国市场和美国文化的。跨文化融合是海尔国际化战略成功的保证,而实现跨文化融合的关键是在尊重当地道德文化传统基础上的文化认同。

TCL 集团收购法国的汤姆逊公司之后,首先做的一件事就是将集团有能力的经理人送到法国当地,融入当地的文化,学习如何与外方员工相处,增进彼此的了解和信任。事实证明,这一做法是相当有必要的。(西尔 2000)

上海通用汽车有限公司(SGM)由美国通用汽车公司与上海汽车工业总公司于 1997 年共同合资组建而成的合资企业。合资之初中方总经理就提出了以共同价值观念为基础的“4S”合作理念,其核心内容是:学习理解(Study);以上海通用汽车利益为重(SMG);规范行为(Standardization);灵活务实(Spring)。这种以共同价值观念为基础的管理理念为中美员工的沟通和成功管理上海通用汽车公司创立了文化基础,因此“4S”合作理念就是中美文化整合的具体体现。

我国目前正进入了一个非常重要的发展阶段,中国人世以来

将陆续加速对外来文化全方位接触与了解的进程,而随着跨文化交流频率的加快,它所带来的影响力,冲击力,肯定会超出我们今天的想象,这既提供了新的发展契机,同时也使我们面临着全方位的,空前激烈的挑战。在新形势下,面临着经济全球化带来的文化挑战、东西方管理文化的进一步沟通融合是最终取得新时期国际化战略成功的关键。

#### [参考文献]

- [1] Beamer, L. & Varner, L. Intercultural Communication in the Global Workplace [M]. New York, NY: McGraw-Hill, 2001.
- [2] Chaney, Martin. Intercultural Business Communication [M]. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- [3] Kitching, J. Acquisition in Europe; causes of corporate success and failure[J]. Business International, 1973, (2):20-35.
- [4] Muller, J. Lessons From a Casualty of the Culture Wars [J]. Business Week, 1999(5),187:198.
- [5] Muller, E. Only 15% of the Mergers are Real Winners. Http://www. financialexpress. comfe/daily/19980812/
- [6] Oile, R. Cultural Exchange in Mergers and Acquisitions. In Jackson T (Ed), Cross-Cultural Management [C]. Butterworth Henemann, 1995. 309-325.
- [7] Ting-Toomey, Stella, Managing Intercultural Conflicts Effectively. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds). Intercultural Communication; A reader [C]. Belmont, CA: Wadsworth, 1994. 360-372.
- [8] Varner, Iris I. The Foundation For Intercultural Business Communication; A Conceptual Model [C]. The Journal of Business Communication, 2000, (1), 39-57.
- [9] (美)查尔斯·希尔. 今日全球商务[M]. 机械工业出版社, 2000.
- [10] 胡文仲. 跨文化交际学概论[M]. 北京: 外语教学与研究出版社, 1999.
- [11] 卢晓季. 如何进行富有成效的跨文化交流[J]. 广州: 中山大学学报, 2003, (3).
- [12] [英]佩尼·卡特, 克里斯·福克斯. 许东升, 卢彬彬译. 沟通[M]. 北京: 中国时代经济出版社, 2005.
- [13] [英]帕特·乔恩特, 马尔科姆·华纳编. 跨文化管理 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 1997.
- [14] 庄恩平. 东西方文化差异与对外交流[M]. 上海: 华东理工大学出版社, 1997.
- [15] 张惠. 论影响跨国经营的文化因素及其对策[J]. 佛山科学技术学院报, 2001, (3).

(责任编辑:杨 睿)

## Comparison of international commercial communication between the enterprises of the east and the west

GONG Long-sheng

(School of Finance and Trade, Shanghai International Studies University, Shanghai 200083, China)

**Abstract:** Successful business activities depend on cross-cultural communications, however, cross-cultural communications are often hindered by the cultural disparities. These cultural disparities include language, way of thinking, value outlook, laws and regulations, custom and habit, and so on. The effective cross-culture communications are to use proper communication paths, to overcome the disadvantageous factors of cultural disparities and to strengthen understanding and integration.

**Keywords:** cross-cultural communications; cultural disparities; integration