



书籍 文化智商

国际化企业中的人际沟通技巧

大卫·托马斯 以及 科尔·应克森
Berrett-Koehler, 2004
其他语言版本: 英语

导读荐语

这本言简意赅的书对于如何适应文化多元性的企业环境进行了深入浅出的阐述。大卫·托马斯和科尔·应克森很明白地告诉读者，文化智商的提高只能够通过实践经验而得以掌握和提高，而不是仅仅通过书本学习。然而，他们这本书提供的对于文化智商的简要介绍，却对正在经受文化冲击和文化错位折磨的人大有裨益。作者在介绍文化智商这个概念时，最突出的特征就是坚持认为细心观察文化差异是提高文化智商的第一步。*BooksInShort*认为这本书对于跨国企业中即将担任海外职务的管理者们尤其有用，但是每个在多元文化企业环境中工作的职场新人，读了这本书也会有所收获。开卷有益，阅读本书之后你就可以开始积累提高文化智商最重要的宝贵经验了。

要点速记

- 所有的企业经营都带有国际性，所以具有一定的文化智商令每一个管理者都从中受益。
- 文化智商高的领导者不会想当然地认为他的逻辑适用于所有人。
- 商业环境瞬息万变，但文化变革却慢之又慢。
- 只有细心观察才能够提高文化智商。也就是说，要对你的企业文化规范、假设、判断和期望进行分析。
- 文化智商高的领导者会有一系列符合文化规范的行为方式，而且能够适时地运用这些不同的行为方式。
- 文化智商高的领导者能够感知细微之处，并从中预测未来的变化。
- 非语言交流至少和语言交流是同等重要的，非语言交流包括靠近、接触、肢体语言、面部表情和眼神接触。
- 文化智商高的领导者知道如何在特定的文化背景下施展影响力。
- 多元性能够强化跨文化团队的能力，但同时也会给管理造成困难。
- 只有通过实践才能真正提高你的文化智商。

浓缩书

基础

在当今全球化的企业经营环境中，与来自不同文化的同事打交道是不可避免的。即使不经常出差的人也会发现，自己会被动地面对来自异国文化的人。国际交流已经成为了现代商业生活的家常便饭。在如今的经济环境发展中，技术、市场和商业规范都瞬息万变，但文化的变革却慢之又慢。只要来自不同文化背景的人们见面、交流并一起工作，文化这一主题的重要性就永远不会褪色。这就使得文化智商成为了管理者们重要的杀手锏之一。文化智商就是和来自不同文化的人们共事的能力。你和员工需要通过实践才能积累起这方面的知识、提高敏感度并最终提高行事能力。

跨文化的学习实践能够使你提高文化智商，然后你才能理解文化对于行为方式的影响力，并懂得在不同的环境中文化因素将如何影响人们的行为。

“文化智商包括对于跨文化交流基础的理解、培养文化敏感性、增强文化适应性以及包括应对一系列的行为方式，以在不同的文化环境中始终能够行为得体。”

细心观察文化差异，对于提高文化智商是至关重要的。这需要你深入了解自己对事物抱有怎样的预期、会做出何种行动反馈、预设哪些假设、如何予以情感反应以及会产生哪些想法，等等。同时也就需要你认清对方的出发点、可能做出怎样的表态、会有何种感受以及会采取哪些行动。有心的经理人时刻注意观察并且知道如何用眼看、用耳听、用心想，并且能够通过获得其他信息来佐证自己的判断。

文化智商高的领导者在自身的行为方式上也会表现出众，他们知道什么样的行为是得体的。这样的经理人在采取决策时就已经懂得，他们所有的感受、看待事物的出发点以及知识范围等因素，都会影响到他们的看法和理解力，而来自不同文化的人对同一事物会有不同的看法和理解。决策时，一个管理者如何搜索信息，如何分析出哪些事实依据是重要的、怎样的因素会导致何种结果，在对这些问题形成的结论上，一个人的文化背景就会对他有着深远的影响。文化背景影响人们决策时到底看重哪些因素，也影响人们在多大程度上同意让其他人参与决策过程。

“文化并不是随机的。文化是一个有组织的体系，是在同一社会背景下产生的共同的价值观、态度、信仰和对意义的理解。”

文化因素也在很大程度上决定着交流的方式和协商的过程，这主要是由于不同文化间的交流方式，包括语言交流和非语言交流方式都存在着差异。谈判者需要高超的文化智商才能够精确解读信息并适应不同文化背景下的谈判风格。

来自不同文化的人对领导者有不同的期望。他们通过寻找行为依据来确定一个领导者是否具有远见卓识，是否能够有效沟通，是否能够让人信服地组织、激励和支持手下的员工。在越来越依赖团队合作的企业环境中，文化智商也日益变得重要。文化多样性能够巩固一个团队，但同时也使得团队管理变得更加复杂和困难。这是因为，文化差异在起着微妙的作用，来自不同文化的人处理团队工作的方式不同。经理人必须理解，团队合作以及不同文化间的团队合作会有何差异。

“通过选择性的感知、模式化的预期和不准确的归因，我们自己的文化定式会导致我们误判来自其他文化背景的人们的行为。”

文化智商也影响着一个人的职业生涯规划。跨国公司经理人的委派存在着一个“鸡生蛋还是蛋生鸡”的矛盾关系，不曾担任过海外职务的经理人，他们没有机会提升自身的文化智商，但是不具备文化智商的经理人又往往难于在国际业务上取得成功。如果你在考虑是否接任一个国际化的职位时，一定要仔细地检视自己，这样你才能够清楚地知道你为什么要谋求一份国际化企业的职位，以及海外工作经历对于你的长远职业生涯有何作用。

文化智商并不是与生俱来的，它是后天习得的。但有些人确实会比其他人学习得更快。开放的、诚实的、灵活的、能屈能伸的、有一定毅力的人在提升文化智商方面就会具有一定优势。

什么是文化？

文化并不是一种随机的聚合体。文化植根于共同的价值观和世界观，这些共同的价值观和世界观又会使人们形成共同的思维定势，那就是什么样的行为是得体的，特定的行为在特定的环境下有什么含义。作为一种社会学习的产物和解决社会特定问题的共同经验，文化是代代传承的。文化并不能让人一目了然，文化中某些最重要的方面更是不能够被一眼看穿的。一个突出的例子就是，文化决定着什么样的人能够被一个共同的群体接受，什么样的人会受到排斥，正是文化的差异将整体一分为二成“他们和我们”的不同文化。

“为了提高文化智商，你需要……弱化‘潜意识中的文化习惯’所带来的影响，并进入一种对文化差异主动留意观察的状态。”

荷兰学者吉尔特·霍夫斯塔德(Gert Hofstede)解释了文化给管理活动或管理模式所带来的重要差异，这些差异主要有四个方面：

- **个人主义和集体主义**——文化的个人主义和集体主义的差异反映的是人们在采取管理决策时，对待个人或集体的态度，在集体主义盛行的国家中，人们注重考虑集体利益，而在推崇个人主义的社会里，每个人过多顾及自身利益，而这一文化差异对企业管理来说，相比以下所述其他差异，更是唯一最重要的文化差异层面。
- **权力差距**——反映的是在一个组织中“对权力的集中程度和领导的独裁程度的期望值和容忍度”。
- **不确定性规避**——反映的是“一个文化组织对规避管理风险的态度”，在一个高程度的“不确定性规避”的组织内，人们倾向建立更多的工作条例、流程或规范以应付不确定性，反之，在“不确定性规避”程度较弱的组织中，管理工作很少强调要控制工作流程和遵守条例等。
- **男性度与女性度**——文化价值观中，男性度的价值取向(进取好胜、崇尚成功)和女性度价值取向(注重和谐融洽和道德伦理)在不同程度上影响着管理者的决策方式。

“文化多元性的团队取得更高成就和遭遇更大失败的可能性都要比单一文化的团队都要大。”

人们会根据他们所在文化的价值观和行为方式来定义“正常”行为。为了深入地理解文化的本质，我们可以退一步来看。当你真正理解了你在文化的世界观和价值观之后，你就会了解其他文化与你所在文化之间的差异何在。

了解文化差异

大部分人不会意识到他们的文化背景在左右着他们的行为假设。事实上，人类在做出行为之前并不会对为什么要这么做加以思索。当然，在和与你来自同一文化背景的人进行交流的时候，由于你们具有相同的价值观和行为假设，所以交流起来不会有什么问题。然而，当你跨越了文化的界限时，这一“潜意识中的文化习惯”就会造成问题。你可能会误解别人的行为，甚至不自觉地违反了别人的文化规范，从而导致误解。留意并细心观察，也就是思想上的警觉，是理解文化差异性和相似性不可或缺的第一步。想要做到高度的警觉性，你可以按照下面的建议来做：

“21世纪的商业是全球性的，与来自不同文化的人打交道已然成为了不可或缺的一项素质。”

- 留意自己行为背后的出发点、价值观和感受。
- 要使用对方的行为出发点和感受——也就是对方的文化——来解读对方的行为和言行。
- 对于任何情况都要多角度、多层次进行观察，对语言、肢体语言、话语的语音语调和其他因素都要留意。
- 通过掌握其他文化的心理坐标和范畴来指导对于他人行为的理解。
- 寻找其他信息来验证其他文化的心理坐标和范畴。
- 强调从别人的文化角度去审视某一情况来理解别人的行为。

提高文化智商

只有通过实践才能够真正提高你的文化智商，因此要争取积累知识和提高敏感性的机会。正规的训练和学习会有所帮助，但是实践经验是不可或缺

缺的。人们在提高文化智商时一般会经历以下五步：

1. **出自自身文化规范的无意识的和简单的行为**——“浅意识中的文化习惯”是大部分人的起点。这个阶段的人基于自身的文化假设和习惯来定义对与错、适当与非适当，完全不理睬还有其他的标准。
2. **意识到其他文化规范的存在**——这种觉醒会激发好奇心和学习的欲望，但同时，文化的复杂性也难免会使人气馁。这时人们可能接受其他文化规范，但还是试图找寻简单明了的行为指导方针。
3. **接受并适应其他文化规范**——这个阶段人们不再妄为地找寻简单的行为指导方针，转而开始接受文化的复杂性，理解并欣赏其他文化规范。他们试图学习在新的文化环境下如何行事，但这需要付出努力并且不总是那么愉快。
4. **轻松融入**——这个阶段的人们已然建立了分别适应不同文化背景的行为模式。这些行为模式使他们在异国文化背景下工作并不感到任何压抑和不适。
5. **对不同文化背景的深入了解及预期**——在这一阶段，人们可以解读文化的细微差异和微妙的不同之处，并且随之调整自己的行为。这需要高度的文化适应能力和直觉。

跨文化决策

西方式的决策风格正在推动着全球化。然而，完全按照西方的决策过程，也就是单纯运用经济分析、单纯追求经济利益会造成冲突和困难，尤其是在伦理道德这一维度。西方的理性主义把问题和答案都按照简单规则进行了定义，然而事实上，问题绝不仅仅这样简单。即使是在西方，经理们也必须权衡各种复杂的、矛盾的目标，比如短期利益和长期利益、市场份额和利润等，这些目标间的冲突都通过具有文化背景的简单化的逻辑来解决。西方的经理人尤其要注意避免想当然地假定西方文化中的理性主义也同样适用于其他文化。比如说，西方的经理人可能以将工作和生活分开作为自己的骄傲。然而，这一分离绝对是带有浓重个人主义意味的。来自集体文化的人们可能会有不同的看法，可能会注重团结、人际关系网络、家庭式的企业风格和其他的一些不被西方理性主义视为重要的因素。文化差异也使得管理中的奖励机制的使用变得复杂。某些文化可能会蔑视只对于个人的激励，因为他们注重集体的成就和荣誉。

跨文化交流

不同文化间交流方式的不同不仅仅体现在语言上。即使人们听懂了对方的话，也可能会有不同的理解。在某些文化中，说出“不”字非常困难，也很不礼貌，所以人们会采取委婉的推诿。如果一个经理人的本土文化中注重直接性，那么这种间接的推诿就有可能被解读为模棱两可和推卸责任。相反的，本土文化不直接说“不”的人们，在看到经理人还暂时没有能力做出决策时（比如，由于缺乏足够信息），却可能将其解读为真正西方意义上的“不”或推卸责任。其他的可能导致不同文化间产生误会的交流方式还包括：

“几乎所有的商业决策都有伦理的成分，因为既然有人获益，就会有另外一些人不会获益。”

• **身体距离**——不同文化的人可能会有不同的舒适距离。• **肢体接触**——不同文化关于肢体接触的规范不尽相同，在某一文化中意义重大的接触形式在另一种文化中可能毫无意义。• **肢体动作**——在某些文化中，在上级面前就座是礼貌的，而在另一些文化中，这样做是粗鲁的。• **手势**——一种文化中无心的挥手在另外一种文化中可能是致命的侮辱。

文化差异也造就了不同的谈判技巧。大部分的谈判包括以下四个阶段：

1. **建立感情**——来自集体主义文化的人非常重视这一阶段；来自个人主义文化的人重视程度低一些。
2. **交换信息**——这是一切关系起点的确定。要知道有些文化因素会倾向采取极端的关系起点。
3. **说服对方的努力**——不同的文化因素可能会导致经理人采用更加激进或者更加合作性的说服方式。
4. **共同妥协和达成协议**——有些文化将妥协看成是软弱的标志，有些文化则将讨价还价看成是谈判的分内文章。

跨文化领导和团队合作

在不同文化中，领导者的领导方式不尽相同，所以一个领导者的风格其实是一种文化现象。西方的目标导向型、公私分明的领导风格并未成功输出到其他文化。比如说，在阿拉伯世界，领导方式是家长式的、亲密的。原则是理性的，但这并不代表这些原则会被接受。在日本，领导人会呈现“amae”（“甘え”，即娇宠式关爱），这包括干涉下属的私人生活。不对下属负责或是不还下属人情的领导都是没有效率的。在任何文化中，领导人想要带领下属的前提都是要理解文化中的价值观和规范。没有一名领导人是没有追随者的，没有影响的后果就是失去追随者。

“西方的管理者们可以肯定被灌输的理性决策……永远是最好的决策理念吗？我们不这样认为。”

类似的原则也适用于团队合作。文化因素会影响一个人作为团队成员的行为方式，文化因素也会因团队类型的不同而不同。当团队成员的职责明晰时，比如航班乘务组，文化智商和文化差异可能并不显得那么重要。然而，负责长期复杂工作的团队成员则需要高水平的文化智商才得以胜任。文化多样性的团队会具备不同的视角和风格，这是文化多样性团队的优势。然而，文化多样性团队的成员具有不同的世界观，对整个团队和团队成员的理解也不同。团队领导者必须对奖励机制、团队成员的职务地位安排和他们的自我管理格外注意。

关于作者

大卫·托马斯 (David C·Thomas)，担任加拿大西蒙弗雷泽大学 (Simon Fraser University) 的国际管理学教授。科尔·应克森 (Kerr Inkson)，担任新西兰梅西大学奥克兰分校 (Auckland campus of Massey University) 的管理学教授。