



# 书籍 文化智商与领导艺术

## 成功的最新奥秘

大卫·利弗摩尔  
AMACOM, 2009  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

不同国家和文化之间的界限正日渐模糊。不错，无论在关岛还是在上海的机场，你都可以在星巴克买一杯拿铁咖啡。通讯、网络和全球扩张的发展也使世界变得更小。但咨询师与培训师大卫·利弗莫尔警告说，不要被这些现象所蒙蔽。你无法在圣保罗采用与慕尼黑相同的方式开展业务，即便是你手握的那杯拿铁咖啡的味道并无二致。利弗莫尔所传授的并非不同文化的风俗和习惯，但他却提出了一个四步骤的思想体系在不同的文化背景中寻找出路。他还明确指出了文化智商的四个组成部分，即推动能力、知识水平、策略水平和行动能力。每个组成部分都要求你具备一系列技巧，而且不管你是在尝试与青春期孩子的叛逆朋友相处，还是与一名墨西哥公司高管谈判，抑或是在以色列开办一个新公司，你都能够游刃有余地运用这些文化智商的技能。*BooksInShort*认为，无论是否需要应对来自不同文化背景的人——话说回来，如今谁又不是呢——大家都会发现这本提升跨文化领导力的指南手册如同护照一样必不可少。

### 要点速记

- “文化智商”(Cultural intelligence)是在国家、民族和组织文化的相互交流中有效行使职能的能力。
- 在当今全球商业环境中，文化智商是实现卓越领导的必要条件。
- 每个人都能培养和发展有关文化智商的四大组成部分中的相应技能。
- 构成文化智商的第一部分是“文化智商的推动能力”，它是促使你在跨文化交流中表现优异的原动力。
- 如果人们身处熟悉的商业环境中，即便是在不同的文化氛围里也可以工作很出色。
- 构成文化智商的第二部分是“文化智商的知识水平”，它是指对不同文化的异同之处的理解和适应能力。
- 要意识到人类普遍特质、文化特征以及个体特性的差别。
- 构成文化智商的第三部分是“文化智商的策略水平”，即能做到制定和采用智慧的文化交流策略，并能将你对另一种文化的认知与实际应用和具体行动联系起来。
- 构成文化智商的第四部分是“文化智商的行动能力”，即调整自己的行为方式以契合不同的文化环境。
- 以恰如其分的调整方式来契合身处的文化环境。切记过犹不及。人们会赞赏你的努力，但同时也要留心你力所不能及的微妙差异。

### 浓缩书

#### 在不同文化间游刃有余

“文化智商”是在国家、民族和组织文化的相互交流中有效行使职能的能力。在当今全球商业环境中，文化智商是发展高效率领导力的必备条件。大多数领导者每天都以各种方式进行跨文化交流。一些管理人员穿梭于世界各地，面对各种陌生的食物、风俗习惯和商务礼仪；另一些人则只是在自己的办公室里应对多元的文化。在任何有星巴克香草拿铁咖啡出售的机场，你都可能被熟悉的景象和标识所环绕，但不要被这些现象所蒙蔽，而误以为同一经营方式放之四海皆准。虽然周围的人和事看起来可能都极为相似，但是你必须进行自我调适，包括行为方式、处世态度，甚至是幽默感，以适应对方的文化。某种程度上，文化指一群人，他们有共同的观察和认识世界的方式。领导者必须培养文化智商，以使自己具有以下几种能力：

- “了解多元化的客户”——典型客户不再存在。而随着文化趋同现象的出现，企业经理人更应了解不同目标受众的细微差别。

- “管理多元化的团队”——沟通和建立信任是必不可少管理技巧，而一个多元化的工作场所使得掌握这一技巧更具挑战性。
- “招聘并培养跨文化的人才”——为了在不同文化环境下获得成功，企业需要寻找和培养具备一定的资质以及相关技巧的人才。
- “调整领导风格”——不同的文化青睐不同的领导风格并对领导者所具备的不同特质的反应也不尽相同。一些文化喜欢合作型的领导方式，而另一些文化喜欢权威型的领导方法。
- “体现尊重”——文化的差异与对错无关。学习如何理解、接受并欣赏文化差异能帮助你成为更出色的领导。

## 文化智商概述

文化智商不是“情感智商”(EQ)，情感智商是指与他人交流互动并了解其内在动力的能力。而文化智商则有助于与具有不同文化背景的人融洽相处，并理解他们的观点、行为、习惯和期望所在。它使你在处理任何跨地域商务时能够游刃有余，正确地应对。转变态度比调整行为方式更加重要。提高你的文化智商需要培养由衷欣赏“非我族类”的气度。每个人针对“文化智商体系”的四大领域，需要提高跨文化交流的技能：

### 1. “文化智商的推动能力”：文化智商背后的原动力

“如今领导力是一项多文化挑战。”

一些人乐于接受新体验；而另外一些人则保守谨慎。提高文化智商的第一步就是增加熟练地进行跨文化交际的动力。这可以从正视你对其他文化的固有偏见开始。每个人都有偏见，但如果能够正视偏见，你就不会受其左右。一旦你意识到自己因为身处陌生的文化环境受到困扰而无法行动自如时，比如说吃异国风味的食物，你其实可以巧妙的应对。

问问自己是否有信心能与不同文化的人在陌生的地方合作。许多人在一个熟悉的商务环境中，能够轻松愉快地开展跨文化工作，如一个德国软件工程师很可能会与一个来自巴厘岛的软件工程师轻松自如地合作。问题可能会出现于某些社交场合，但是这些问题会与工作困扰交织在一起。你如何与来自其他文化背景的人交际将会影响你们的合作。

“我们生活和工作在全球化脚步不断加快的世界中，会遇到前所未有的来自全球各地的人们、事件以及问题。”

即便是阅历丰富的国际商业人士，也会因为异国的食物而大伤脑筋。然而，食物在许多社会中都有举足轻重的地位。例如，在印度，主人会花数天为客人准备一餐饭。在如此盛情款待的宴会上拒绝食用某一道风味是非常无礼的。很多时候，人们在共同进餐时谈成的公事比在会议室多。出于这些原因，考虑采取以下方法品尝异国风味：

- 即使你喜欢单一口味，也要品尝每道菜，可浅尝辄止。
- 表现出自己的诚意，品尝之前不要追问是什么菜肴。
- 在你不喜欢的菜肴中加一些米饭或面条。
- 对于不知道怎么吃的陌生菜品要向主人询问食用方法。
- 注意你品尝陌生食物时的面部表情。
- 学会及时表达对食物的赞美。

### 2. “文化智商的知识水平”：学习了解其他民族文化

“做二十一世纪世界的领导者意味着能够运筹帷幄一个多元化世界的各种是非曲折。”

人们根据自己的文化标准来评价他人。诸如此类的“民族优越感”是人们认识其他文化，了解不同文化间异同之处的最大障碍。要积累对其他文化的认知，就要首先研究自己文化是如何影响你以及你的行为方式的。了解不同的文化因素对你产生的影响，包括种族历史、伦理道德及宗教背景、家庭、组织联盟，以及基于其他因素的多种亚文化知识，如性别、年龄、性取向，甚至是爱好。有一些特点是为人们所共有的，人类拥有共同的恐惧、欲望和需求，但文化影响人们生活的方方面面，从对待金钱的方式到如何养育孩子。每个文化背景中的个人也都存在巨大差异，因此你还必须学习区分文化特征和个体特性。

“文化体系”是指不同的文化体系是如何应对人类需求的，以下是几个主要文化体系及其对立体系的比较：

- 经济文化——“资本主义对社会主义”的经济体系分别按照个人努力成果和国家控制的集体努力成果来分配市场的经济收益。
- 家庭文化——“亲属关系对核心家庭”体现了多代同堂的家庭与两代小家庭之间的不同之处。
- 教育文化——“正规对非正规”的教育体制，将一方面有组织的教学和对知识系统的掌握与另一方面在实践中的学习进行对比。
- 政府文化——“正规的法治对非正规的统治”比较法规严明的法制体系和较随机、较灵活的政治体制两者的可取之处。
- 精神文化——“理性对神秘的”宗教体系遵循从理性信仰到超自然信仰的一贯性。
- 审美文化——“固定对浮动的艺术”标准管理着创新举动是遵循为艺术“设限”还是让艺术自由发展的原则。这些标准决定着从舞蹈到设计的所有艺术形式。

### 3. “文化智商的策略水平”：在不同环境中运用文化知识

“各专业领域的领导者都不得不面临丰富文化多样性的挑战。”

大部分多元文化的培训课程都将重点放在了解其他国家的文化价值观上，可分成以下五个类别：

1. “时间”——时间观念在某些文化中起着决定性的作用，在这些文化中守时被作为一种美德，迟到是不礼貌的，因为这表示你不尊重他人的时间价值。然而，在其他文化中，时间观念却没有那么重要，相反，由社交情势决定各种活动和聚会何时开始和结束。
2. “语境”——在“低语境”文化中，主要负责人不会轻易冒险。手势决定着行动的方向以及具体的内容，并且领导者不会想当然地认为人们天生就具备某些知识。在“高语境”文化中，人们有相同的经历，而且领导人会假设多数人知道如何行事。
3. “个人主义”——澳大利亚等一些国家强调个人主义高于一切。对比而言，中国等国家则强调集体的利益应凌驾于个人利益之上。
4. “权力距离”——权力距离是指上级和下属之间最恰当的互动程度。它也指社会如何对不同的角色清楚地定义。在“权力长距离”文化中，如印

度，下属必须表现出对上级的极大尊重。然而在“权力短距离”文化中，如以色列，上级和下属毫无顾忌地来往，平等相待。

5. “不确定性的规避”——这描述的是人们对未知和陌生事物的感觉。在某个文化环境中，人们发现模棱两可令人局促不安，那么一种更具权威性的管理方式会更加有效。这类文化环境中的人们倾向于明确的指示和对工作任务规定的具体期限。在不介意模棱两可的国家，如瑞典，人们不会因为不确定而担忧，因此指令可以是开放式的。

“文化不只是恰好发生在我们身上的事情，我们其实是文化的积极创造者。”

领导力要求有效的沟通，如果你不会说对方的语言，这点非常难。理想情况下，领导者应该学习至少一种外语，但是你不需熟练掌握，简单地学一些重要表达会非常有帮助。要知道，跨文化困惑经常出现在使用同一种语言的人之间，关键在于学会接受他人。

## “文化智商的策略水平”——能做到制定和采用智慧的文化策略

知识渊博是一方面，但运用知识是另一方面。因此，你在将你对另一种文化的认知与实际运用和具体行动联系起来时，文化智商的策略起到重要作用。制定文化智商策略的第一步就是了解周围发生的事情以及如何做出反应。当身处一个陌生的环境时，你不能像往常一样行为处事，你必须突破平常的习惯和模式，并对周遭事物更加警觉。

“最深厚的跨文化交流关系到高明的文化行为双向地交流。”

要为在一个新文化环境下的工作制定策略，首先询问自己，如何调整自己的任务或行动以在这里取得成功。例如，你可能会改变开会的方式，为闲谈交流留出额外时间。在改变新文化环境中的行为方式之后，检验一下这么做是否有效。不断地进行调整，无论大小，以适应你所在的环境。

### 4. “文化智商的行动能力”

与来自不同文化背景的人建立友好关系更具挑战性，但这是文化智商行动能力的核心。举例来说，跨文化的谈判要求你对惯用手法做出相应的调整。在拉丁文化的社会中，你应该在谈判开始之前就了解你的谈判伙伴，在这种文化中，首先发展关系非常重要。在崇尚集体主义的文化氛围中，做事的重点在于符合集体利益，而不是个别人的利益。

“如果领导者不具备文化智商，那么他们在工作时会受到文化的控制，而不是在自己的主导价值观和目标的引导下开展工作。”

在形成意识的过程中，其中一步就是有意识地留心你在谈话中提到的话题。某个话题在一种文化中是合适的，但在另一种文化中则可能是禁忌。例如，德国人喜欢讨论政治和宗教，而中国人可能不喜欢谈论此类话题，并认为其带有攻击性。向他人请求业务合作的方式也因文化的不同而不同，这取决于社会的权力距离。恭维和道歉在不同的地方需要特定的方式、方法。

在与英语是其第二语言的人交谈时：

- 放慢语速，用简洁的句子清楚地表达。
- 避免使用俚语和俗语。
- 多次重复你的主要观点。
- 使用直观的辅助工具和书面材料，以强化你的要点或陈述。

“文化无处不在。它正在塑造你这一刻的所见所想。”

注意非语言的沟通，包括你与谈话对方的距离、你的手势、交谈时是否触碰对方，以及你的面部表情。在一些文化中，年龄或性别会影响你的眼神交流的方式，并决定何时避免眼神交流以表示尊重。

尽管调整你的行为方式以适应异国文化是十分重要的，但人们并不期望你完全改变自己。事实上，一些人会以怀疑的眼光看待这种兼容并包的改变。例如，日本鞠躬仪式非常复杂，而且充满着微妙的差别，你不需要了解其中的复杂性，但你的日本同事会因为你努力尝试而对你心怀尊敬。运用你的最佳判断力，基于对一种文化的熟悉程度来调整你的行为方式。

## 关于作者

大卫·利弗莫尔 (David Livermore) 博士从事文化智商的全球专业顾问兼培训师。他是密歇根州大急流市全球学习中心执行理事。

---