

国际商务中如何 管理跨文化冲突

王轶梅

摘 要: 国际商务中跨文化冲突随处发生, 所有跨文化冲突都涉及到认知模式的差异, 为此本文讨论了3种常见的冲突类型, 即关于客体意义的冲突、关于人际关系的性质和意义的冲突以及关于在价值观、行为规范方面孰轻孰重的冲突。然后分析了几种跨文化冲突管理策略, 即克服种族成见、承认对方合理性所具有的意义、具体化原则, 以及设法向对方表达自己的关心诚意。

关键词: 跨文化冲突; 冲突类型; 管理策略

中图分类号: G40 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2006) 05-0057-04

一、跨文化冲突的主要类型

根据霍克和威尔莫特的观点, 冲突为“发生在至少两方之间的公开斗争, 这其中当事双方都认为彼此的目标不可调和或者一方的目标妨碍着对方目标的实现”。也就是说, 冲突是对可能存在的不可调和性的表达。如果是跨文化冲突, 那么这种不可调和性至少部分地产生于一种差异, 即表现在如何生成或读解意义的方式上的差异。文化是一个读解意义的共享系统(霍尔, 2003)。当不同的共享系统之间出现冲突时, 就产生了跨文化冲突。全世界每天都有这样那样的冲突发生。这些冲突影响着不同文化中商务活动的成功或失败。

跨文化冲突有3种主要类型:

1. **客体冲突** 这里用的客体是很宽泛的, 它可以指人们所认识到的任何具体或抽象的东西。也就是说, 客体冲突指的是关于某个事物的有意识或无意识的分歧和误解。从本质上讲, 它围绕的是某个事物正确与否的问题而不是道德判断。此类是非问题类似于学校考试的对错题。能不能拼对一个单词并不能说明道德上的好坏。从这个意义上讲, 客体冲突更像一个文化知识问题, 是对同一个试卷作出的不同答案。

比如说, 滨田对一项美日公司联合投资进行了调查研究。研究发现, 美国公司希望向亚洲市场拓展, 而日本公司则希望扩大技术。在投资的最早几年间, 双方产生了许多冲突, 其中有一种冲突是围绕该产品在日本市场很不受欢迎的问题展开的。美日公司对这一问题不同反应是一个跨文化冲突的很好例证。美国公司认为问题在于工厂经理的错误, 他

必须负主要责任。所以,美方要求解雇他,另聘一位更有魄力的经理。而日本公司则认为责任不在他的身上而是产品的外型,他们希望把产品设计得更美观。美国人觉得美观跟产品的性能毫不相干,所以不想按日本人的建议花那么多钱来改造产品的外观。

在这个案例里,客体是销售不好这样一个事实,而冲突的核心是对造成这一客体的原因所做出的基于文化背景的不同解释。日本人看重外观审美,而美国人则强调功能实用。只要胜出,丑有何妨?如果落败,美有何用?美国人希望经理有个人责任感,是优秀的个体。而日本人则看重年龄和任职资历,突出群体和谐而不是充满活力的个人领导才能。在这里,两家公司的目标是一致的,都希望合作的产品取得市场成功,但不同的文化体系使彼此产生了各种各样的冲突,都是围绕着对同一客体的不同读解,其中的一方总是认为自己是正确的而对方则是错误的。

2. 关系冲突 关系冲突与客体冲突的差别在于关系冲突侧重的是两个以上的人之间的相互关系。客体冲突注重的是人们对事物的认知差异,关系冲突则强调人们的行为对彼此的不同意义。跨文化关系冲突的标志是冲突各方在各自所属文化的认知框架内对权利和责任拥有不同的观点。这些权利和责任的基础则是人们对关系身份所具有的概念。

比如说,张明是某个领域颇有建树的中国工程师,他和加拿大工程师 Mike 有一个大型合作项目。Mike 已到过中国 3 次,每次张明都对他照顾有加,从安排住宿到派人陪他出去办事都很周全,还时常请他到家里或外出用餐。Mike 心怀感激,多次表示很多事他可以自己做,但张明对他关照如一。不久,张明到加拿大与 Mike 共事半年。Mike 把他从机场接到安排好的住处,很抱歉地说自己要回去照顾两个孩子,改天再请张明吃饭。初到加拿大的张明觉得一切都很陌生,他很希望 Mike 能像自己在中国照顾他那样至少派其他人帮点忙,但 Mike 没有那样做,只是请张明到自己家里一次,请他到一个好餐馆吃过一次饭。张明以为 Mike 会给自己更多的照顾,尤其是自己在中国对他曾经那么面面俱到之后。相比之下,张明感到的不仅仅是失望更是伤害,他觉得 Mike 至少应该回报自己在中国对他的帮助。实际上,张明对 Mike 的看法已经糟糕到和他一起工作都有不舒服的地步, Mike 察觉两人关系的紧张却不知道个中的原因。

这里的差异不在于客人是否对主人表示感激的问题,因为两种文化都注重对他人的感激。冲突源于客人对主人的感激程度和表达形式。从中国人的角度来说,中国人是很好客的,他们细致入微,几乎什么事都为客人想到。而当他们在别处做客时,也往往希望别人如此对待自己。作为客人,则会对主人深怀感激,并在有机会时回报对方的好意,否则就会被看作是不知恩或是不尊重人。这正是张明对 Mike 的感觉。从北美人的角度来看,他们崇尚自立和独立,张明的悉心照顾可能让 Mike 产生被困的感觉。北美人重视隐私,这包括独处的时间。Mike 以为张明对这方面的观念跟自己是一样的,他不了解中国人的好客和回报观念。另一方面,北美人在时间上承受很多压力。他们有时把那些需要很多时间、很多精力才能维持好的双向关系称为“维持费昂贵的关系”,他们并不欣赏这种关系。虽然北美人也崇尚人与人之间双向的关系和及时的帮助,但他们同时认为每个人都希望有时间做自己的事。

在上面故事的冲突中,我们可以看出这种文化误解是围绕着对于相互关系的不同期望。他们之间的矛盾还表现在各自的身份、相互间的关系以及与这种关系相一致的权利和责任上。我们所共享的用来读解意义的各种系统,对于那些跟各种各样的关系或关系

行为相一致的权利和责任,并非总是有同样的看法。

3. 权重冲突 权重冲突与其他冲突类型的不同在于,权重冲突涉及的是从道德层面对既定行为作出的价值判断。权重冲突的特点是情感性,它往往揭示着个人和群体对于各种不同的行为以及不同的人所具有的不同价值观念。当然,并不是所有的权重冲突都涉及明显重大的道德问题,有的冲突反映的是人们对日常生活的关心。

如一对新婚不久的夫妻,新娘是德国人,新郎是中国人。有一个深夜他们接到一个电话,是新郎的母亲打来的,要他明天带一张8 000元的支票去,因为他弟弟买新车需要这笔钱。新娘感到十分惊讶,没想到先生的父母会跟他们借钱。他们刚新婚不久,还远远谈不上富有。她只听说一般是子女向父母借,父母向银行借。为此,她心里很不痛快。

夫妻婚后在经济问题上以及与双方家庭成员的关系上发生冲突是不足为奇的。不过上述案例有一点复杂,因为冲突的焦点涉及到在什么好、什么不好、什么符合道德规范这些问题上的文化差异。按照德国人的习惯,人们很少借钱,除非绝对必要,而且总是向银行借,借了尽快还。除了在极个别的情况下跟父母借钱外,很少有人跟家里的其他成员借钱,因为各有各的困难。相比之下,对中国人来说,借钱是自然而然的,是生活之必需。

以上讨论了跨文化冲突的3种类型,这三者互有差异,但不会彼此孤立。生活和社会是复杂的,并不总是机械地满足我们设想的基本类型。而对冲突进行分类的目的并不在于给它带上一个特别的标签,而是在于明确在寻求有效管理跨文化冲突时应考虑到的问题。

二、管理跨文化冲突的策略

冲突的表现方式有一个特征,那就是给人一假象,使人看不清问题的实质。分析讨论这些不同冲突类型所涉及到的问题有助于我们更好地认识冲突的性质,以便能够找到管理这些冲突的办法。以下介绍4种对跨文化冲突进行有效管理的一般策略。

1. 克服种族成见 跨文化关系中的主要障碍之一,即种族成见。种族成见就是特征归纳,它掩盖个体差异,并把某些特征赋予整个群体。种族成见的根源是特征归纳和人解读世界的愿望。

我们所生活的这个世界是个很复杂的环境,通过分类我们才有可能管理它,并且至少部分地认识它。分类是人类意识的最基本的品质(Mischel & Schwartz, 1982)。没有分类就没有我们现在的思维,也谈不上什么知识,因为缺少了把信息从一种经验传送到另一种经验的基础。人类一直渴望了解这个世界,而归类、分类是我们认识世界的一种方式。一个社会所孕育的知识和范畴在某些问题上可能与另一个社会的知识和范畴大相径庭。然而,每个社会的人们都孕育出他们每天赖以生存的各种知识,而我们一旦根据人的行为、信仰、情感进行归纳,我们就有了对这些人的成见,我们依据某个相似点(真的或想象的)把他们放在一起,并对他们的行为进行解释(正确或不正确)。与此同时,我们实际上在掩盖或忽视在那类人中个体之间所存在的差别。

成见有不同的表现形态。有些成见,比如“西班牙人脾气很坏”、“英国人的厨艺很糟糕”很明显是持否定态度的,而像“日本人擅长数学”显然是持肯定态度的。但后者可能给那些不擅长数学的日本人带来麻烦。成见限制了我们正确认识他人的视野,因而成见总是隐含着危险。

2. 承认合理性 当我们承认我们的确处于冲突之中并且愿意接受双方都可能是有道理的,那么,下一步就是增加对彼此的了解以最终接受对方的合理性。承认对方合理性的一个重要环节是确认彼此的冲突身份(霍尔,2003)。在任何冲突中,双方都会采取某种相对身份。这些身份涉及到诸如谁有某种特别的能力、谁有权做出某些决定、是谁挑起的冲突、谁应承担什么样的义务等问题。所有的人都会对这些问题有自己的想法,也会对对方以及对对方如何看待自己有某种看法或某种感受。这听上去很复杂,但是,如果拿一次跟自己有关的冲突来作具体分析,问问自己对自己有什么看法、对对方有什么看法、自己认为对方对自己有什么看法,那么,你会发现,我们对冲突中的这些基本问题是有答案的,只是我们从来没有有意识地去考虑它们。

承认并接受对方合理性的努力会取得两方面的效果。一是我们会以一种全新的视角来认识冲突,这种视角能使自己对对方产生同情。这样,我们往往会发现新的资源,这些资源有助于我们建造沟通之桥,而不是分隔之墙。二是对方为我们新的理解和良好愿望所感染,因而抱以积极的响应,那就是伸出手来与我们一起共同搭建沟通的桥梁而不是分隔的壁垒。

3. 问题具体化 如果冲突的焦点总是集中在某些抽象的概念上,那就难以找到有效解决的办法。概念越抽象,出现意义分歧的可能性就越大,相反,意义和行为越具体,分歧就越小,人们也就越有可能找到有效管理冲突的措施。

使冲突问题具体化的策略是多种多样的。这里简要介绍3种。第一,冲突双方都用非常具体的语言说明各自希望的结果。这要求每个人的积极配合。第二,要求在发生冲突时或在讨论冲突时注意语言表达方式。如在谈到某一冲突时,我们需要采取细致的态度,不能一概而论地说某人或某群体“懒惰”、“傲慢”等等。第三,是利用调解人。在跨文化冲突中,调解人的作用越来越受到重视。调解的做法就是让一个中立的第三者帮忙,以具体客观的方式把冲突双方关心的具体问题讲出来。这种干预给了双方相互倾听的机会,而少了像在直接、公发生冲突时会丢面子的风险。

4. 表达关心和诚意 传达关心就是要考虑对方的愿望和习惯。这不等于是我们永远不生对方的气,也不会跟对方发生严重分歧,而是表示当我们遇到这种情况时,尤其是在发完脾气、表达完分歧之后,我们必须设法表达我们的善意和关心。从某种意义上讲,我们必须有意识地设法让对方知道,我们十分重视对方、重视相互间的关系,而不只是在乎我们自己的益处。

(作者单位:上海对外贸易学院)

参考文献:

- [1] Linda Beamer. *Intercultural Communication in the Global Workplace*[M]. Beijing: China Machine Press, 2006.
- [2] N.Cantor, W.Mischel, and J.Schwartz. *Social Knowledge*, in *Cognitive Social Psychology*, ed. A. H.Hastorf and A.M.Isen. New York: Elsevier/North-Holland, 1982.
- [3] T.Hamada. *American Enterprise in Japan*[M]. Albany: State University of New York Press, 1991.
- [4] B.Limary. *Intercultural Case Study* (paper). New Mexico: University of New Mexico, 1997.
- [5] 戴凡, Stephen L.J.Smith. 文化碰撞——中国北美人际交往误解剖析[M]. 上海: 上海外语教育出版社, 2003.
- [6] B.J.霍尔. 跨越文化障碍——交流的挑战[M]. 北京: 北京广播学院出版社, 2003.