

 南开大学
Nankai School of Nankai University

ConCCC

关于跨文化沟通的沟通

Communication on Cross Culture Communication

南开大学商学院 教授 博士生导师
南开大学中国公司治理研究院网络治理中心 主任
南开大学国际学术交流处 副处长

林润辉

2015/6/5

主题内涵：沟通、文化、跨文化沟通

2015/6/5

大 纲

- 主题的内涵
 - 什么是沟通-科学、艺术
 - 什么是文化
 - 什么是跨文化
 - 什么是跨文化沟通
 - 跨文化沟通的必要性
- 跨文化沟通的挑战
 - 文化差异
 - 文化的特征与度量-文化距离
- 提高跨文化沟通能力的途径
- 总结、反思

ConCCC 微信群

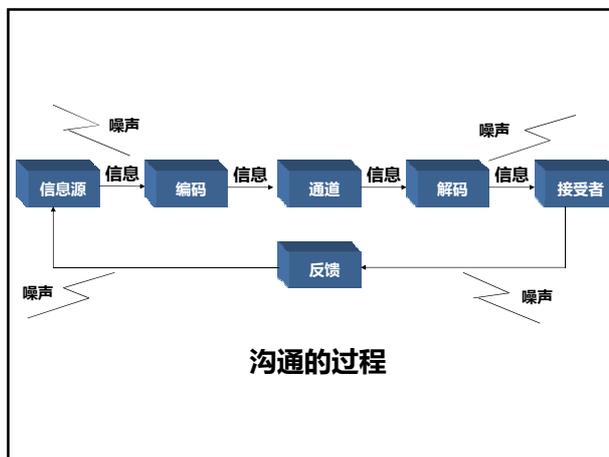


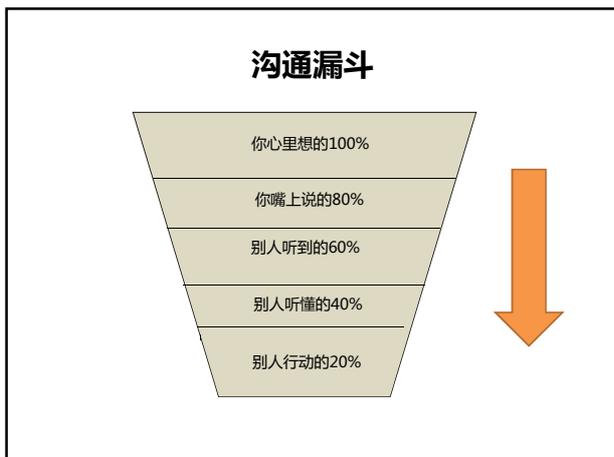
2015/6/5

沟 通

沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，目的是共享信息、相互了解、形成共识，激励或影响人的行为。

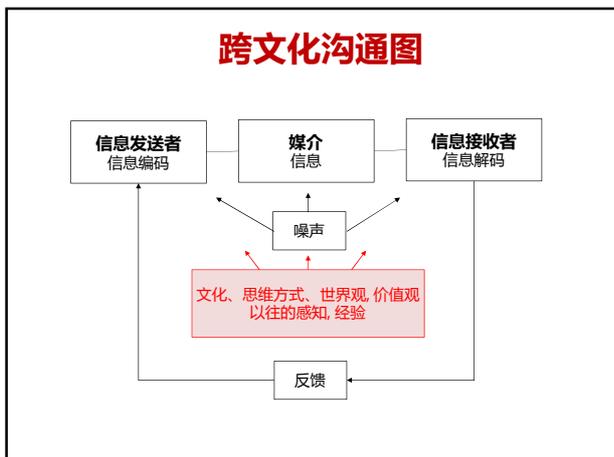
Mystory (最近去的国家)



文化的含义和因素

2015/6/5



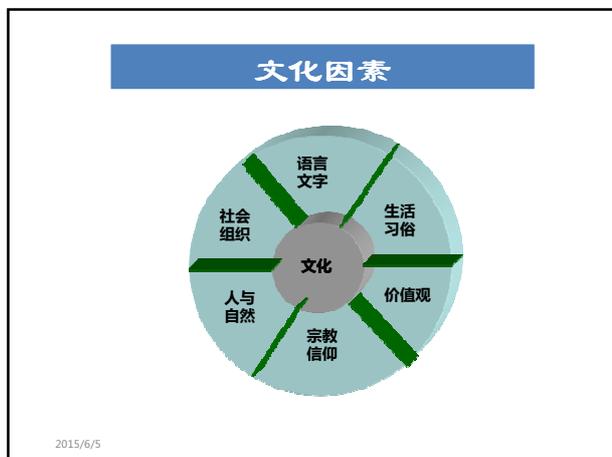
文化的含义

2001年11月12日，联合国教科文组织185个与会成员国通过的《世界文化多样性宣言》对文化界定为：

“应把文化视为某个社会或某个社会群体特有的精神与物质，理智与情感的不同**特点之总和**。除了文学和艺术外，文化还包括生活方式、共处的方式、价值观体系、传统和信仰。”。

2015/6/5

- ## 大纲
- 主题的内涵
 - 什么是沟通-科学、艺术
 - 什么是文化
 - 什么是跨文化
 - 什么是跨文化沟通
 - 跨文化沟通的必要性
 - 跨文化沟通的挑战
 - 文化差异
 - 文化的特征与度量-文化距离
 - 提高跨文化沟通能力的途径
 - 总结、反思
- ConCCC 微信群
- 2015/6/5



语言文字

在异国从事跨文化交流时，都必须首先接触到东道国的语言文字。

中文

如何你喜欢一个外国人：

袖手 袄 裤子 裤子鞋；小桥流水人家

如何你起讨厌一个外国人：告诉他

吃不开 吃香 吃不了兜着走

打水 打球 打酱油；关于意见的意见-醉了

2015/6/5



都是荷花惹的祸

中国地毯的质量在世界上是公认的。20世纪80年代，中国为日本制造了一批家用小型地毯。在地毯的图案上，中国的设计人员过分夸大了中日文化的共同点，采用了被中国人喻为冰清玉洁、高贵典雅的荷花图案，设计优美漂亮。然而让中国人吃惊的是所有地毯全部退货，造成大量损失。其原因是荷花在日本是用于祭典之物。



2015/6/5

饮食习俗：**麦当劳，国外度假酒店**



咖啡



茶

2015/6/5

时间观

时间是所有文化中最普遍的一个因素。时间观念的强弱一方面影响人们的消费选择，另一方面影响人们的商务行为。

2015/6/5

审美观

审美观是影响购买决策的重要因素。

例如，中国人和日本

人眼中的“荷花”



2015/6/5

时间观的体现

时间的导向，即一个民族和国家是注重过去、现在还是未来。

例如：

- (1) 中国（注重过去）和美国电影（注重未来）
- (2) 做事的计划性



2015/6/5

宗教信仰

① 宗教节假日往往造成季节性消费浪潮。如：圣诞节

② 宗教禁忌影响人们的消费行为。如：穆斯林不吃猪肉，禁食烟酒。

③ 宗教活动影响生产经营。

如：伊斯兰的斋月



2015/6/5

文化与亚文化

• 在一个大的文化群体里，由于各种社会和自然因素造成了各地区和不同小群体文化的某些特殊性,被称为亚文化。

• 有不跨（亚）文化的沟通吗？



一个倒霉的营销经理

某年10月中旬，一位美国公司的营销经理带着一份价值超亿元合同飞到沙特阿拉伯。该合同基本条款双方已在以前的谈判中达成一致。这位营销经理此行的目的只是完成合同签字手续，原本认为三天即可完事，然而他花了近一个星期的时间还是没有达到目的。这位美国人后来解释说：“阿拉伯人是友好的，但就是不在虚线上签字。”为什么？因为那时正是斋月。

2015/6/5

文化的特征

- (1) 文化是由人类进化过程中衍生出来或创造出来的
- (2) 文化是人们后天习得的。
- (3) 文化是一个**体系**
- (4) 文化在一个群体中具有共享性。
- (5) **世界的文化是丰富多样的。**
- (6) 文化是**发展变化的**。
- (7) 文化具有民族性和特定的阶级性。
- (8) 文化常有**本民族文化优越感的倾向**。
- (9) 文化是建立在象征符号之上的，是可以传递的。
- (10) 文化成分大部分存在于人们的意识之外，为人们所**不自觉**。
- (11) **文化指导着人们的行动**。

文化成分的冰山比喻（洋葱，桃子）

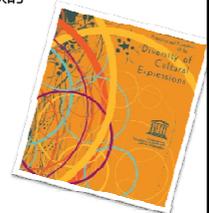


2005年联合国教科文组织通过的《保护和促进文化表现形式多样性公约》(2007年3月18日生效)

前言中指出“文化多样性是人类的一项基本特性”，“在民主、宽容、社会公正以及各民族和各文化间相互尊重的环境中发展起来的文化和国际层面多样性对于地方、国家的和平与安全是不可缺的”

第一章“目标与指导原则”原则之一为：“所有文化同等尊严和尊重原则”，提出

“保护和促进文化表现形式多样性的前提是承认所有文化，包括少数民族和原住民的文化在内，具有同等尊严，并应受到同等尊重。”



民族文化没有高低之分，但对各民族的某些文化现象作一番比较，并就其作出个人的价值判断，无可非议。

你们
和那时的我们
都是身负文化的无形的“行李”出国的

跨文化交流(沟通)

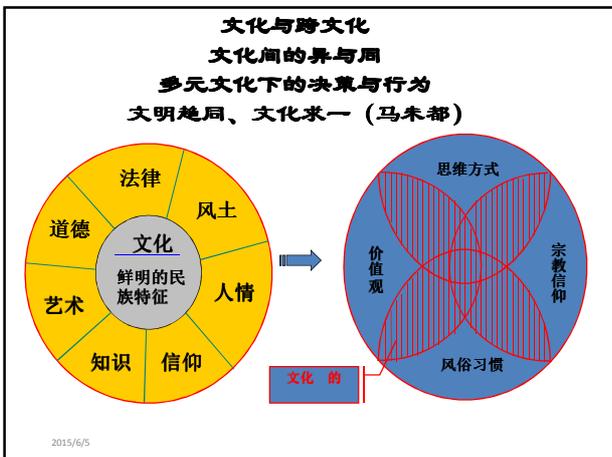
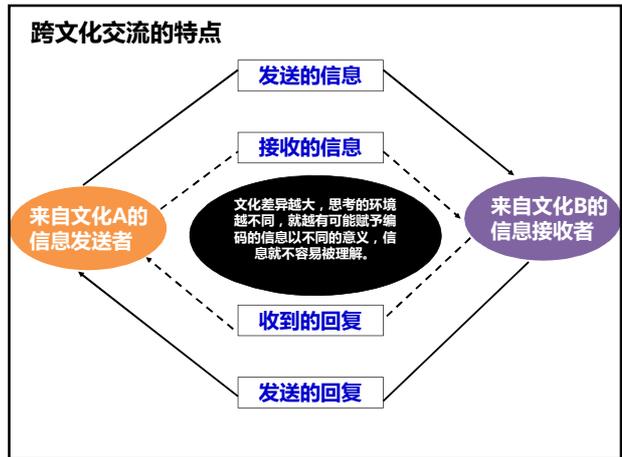
- 跨国公司的经理：关于经理每天所做的工作的研究表明，他们75%的时间用于写、讲、听，即进行交流。
- 孔子学院、院长教师的角色也是个交流者，理解复杂的交流过程中的各个要素是关键。
- **管理就是沟通！**

- ✓ 内部沟通与外部沟通
- ✓ 口头沟通与文件沟通
- ✓ 下行沟通
- ✓ 同级沟通
- ✓ 上行沟通

大 纲

- 主题的内涵
 - 什么是沟通-科学、艺术
 - 什么是文化
 - 什么是跨文化
 - 什么是跨文化沟通
 - 跨文化沟通的必要性
- 跨文化沟通的挑战
 - 文化差异
 - 文化的特征与度量-文化距离
- 提高跨文化沟通能力的途径
- 总结、反思

2015/6/5



语境

语境是指两个人在进行有效沟通之前所需要了解和共享的背景知识及具备的共同点。

这种共享的背景知识越多，具备的共同点越多，语境就越高，反之，语境就越低。

2015/6/5

比喻：

高语境：双胞胎之间的沟通

低语境：法庭上的律师沟通



2015/6/5

口头沟通方式的主要特征

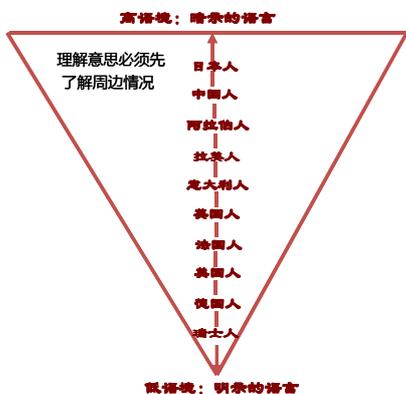
交流风格	表现形式	特征	文化类型
间接与直接	间接的	含蓄的信息	集体主义、高语境
	直接的	明确的信息	个人主义、低语境
简明与详尽	详尽的	大量的交谈	回避不确定性强、低语境
	简明的	少量的交谈	回避不确定性弱、高语境
情境与个人	情境的	关注角色关系	权力差距大、集体主义
	个人的	关注个人感受	权力差距小、个体主义
说者中心与听者中心	说者中心	以说者为中心	集体主义
	听者中心	以听者为中心	个人主义

高低语境理论

- 跨文化传播学创始人美国人类学家E.霍尔对高低语境定义：“低语境的交流中，大多数信是以语言等符号清楚地表达出来。高语境的交流正好相反，即大多数信息都是通过言外之意加以表达的。”
- 高语境交流中要表达的真实意思，要靠上下文来确定；低语境交流中要表达的真实意思一目了然。

7个国家使用的口头沟通偏好

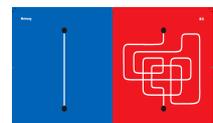
国家	间接与直接	简明与详尽	情境与个人	说者中心与听者中心
日本	间接	简明	情境的	听者中心
韩国	间接	简明	情境的	听者中心
中国	间接	简明	情境的	听者中心
英国	直接	适当	个人	说者中心
美国	直接	适当	个人	说者中心
澳大利亚	直接	适当	个人	说者中心
沙特	间接	详尽的	情境的	听者中心



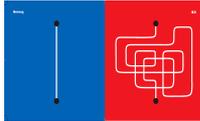
2015/6/5

个案:中美在人际交流习惯上的差异

- 开场白和结束语形式不同。
谦虚谨慎、低调（例如，愚见）——自我拔高、张扬
- 中方重礼仪、美方重平等。（中国人等级观念强、“五伦”、自己的角色。“你跟谁说话呢？”“没大没小”）
- 中方多含蓄委婉，美方多坦诚直率。（中国格言：旁敲侧击、意在言外——美国格言 Don't beat around bush. Say what you mean. get to the point 言外之意，弦外之音，不言而喻，不言自明）



- (4) 在中国的交流中是以听者为导向（“听话”），在美国以说者为导向。（中国人“听力”强，美国人“听力”差）
- (5) 中方“和谐”胜于说服（客气），美方说服重于“和谐”
- (6) 中方多自我交流、重心领会（敏于事，讷于言），美方少自我交流、重言谈沟通。
- (7) 同“自己人”（insider）谈话与同“外人”（outsider）谈话的差异大于美国人。（见外，外道）不善于与陌生人交流互动。从外人到自己人的过程长。（中国孩子的“窝里横”）
- (8) 中方比美方更注意非语言语（察言观色）。高语境
- (9) 交谈话题存在着异同。



我们经常太忙于思考,以至于忘记了反思我们实际上是如何进行思考的。

——笛卡尔

笛卡尔 (Descartes, Rene)
1596—1650

跨文化沟通的必要性

- 经济一体化使得不同文化的碰撞融合成为必然
- 管理过程中许多问题和困难只能通过跨文化沟通来解决
- 从管理者个人角度看，成功的管理者需要较强的跨文化沟通能力
- 通信技术的发展让即时的跨文化沟通成为可能
- **全球化 (AIIB)**
- 政治、经济、市场、资源、风险、人才、教育

1、中外文化的主要差异

文化众多因素中，与跨文化沟通最密切的中外文化差异有以下四个方面：

1. 思维方式
2. 世界观、人生观、价值观
3. 社会规范
4. 符号系统（语言与非语言）

大纲

- 主题的内涵
 - 什么是沟通-科学、艺术
 - 什么是文化
 - 什么是跨文化
 - 什么是跨文化沟通
 - 跨文化沟通的必要性
- 跨文化沟通的挑战
 - **文化差异**
 - 文化的特征与度量-文化距离
- 提高跨文化沟通能力的途径
- 总结、反思

2015/6/5

中外思维方式的差异

①住所

中国 天津 南开大学 商学院 现代管理研究所 林 润辉

Runhui Lin, Institute of Modern Management, Business School, Nan Kai University, Tianjin, China

②时间

现在是2008年10月15日上午10点10分

It 's 10 past 10 a.m. 15 October, 2008

③姓名

林 润辉

Runhui Lin

什么是思维方式？

- 思维方式指的是：头脑对进入大脑的种种信息，进行思考，加以编排处理的加工过程，在思维活动中，有些反复出现的思维程序，相对稳定的思维程序就是思维方法。不包括价值判断。



- 实际上，在头脑处理种种信息的过程中，包括价值判断，但在讲思维方式时，我们暂时不讲信息的价值判断。

差异之一：中国人偏好“形象、类比相关、直观思维” 美国人偏好“概念、逻辑思维”

表现：

- 逻辑：**“逻辑”的翻译来自英语logic，由严复校长（1853-1921）翻译后被公认普遍采用
- 语言：**词汇 中国“量词”大量存在，名词与量词的搭配往往与该名词的形象相关。一头牛 一只羊 一尾鱼 一本书 一台电视机 英语中基本没有量词。
语法 中国语法学发展缓慢，第一本语法书《马氏文通》1898年才问世。



文化对思维方式的影响

已有研究举例：

哲学学者对欧洲人的分析

- (1) 归纳推理法 (inductive reasoning)
- (2) 演绎推理法 (deductive reasoning)
- (3) 直觉的推理法 (intuitional reasoning)
- (4) 辩证逻辑方法 (dialectical reasoning)

鸡、牛、青草中哪两个关系最密切？



个案分析：中美思维方式的差异

中国人偏好形象、类比、直观思维
美国人偏好概念、逻辑思维



中国人偏好综合思维、整体思维；
美国人偏好分析思维、个体思维



中国人注重“统一”；
英美人注重“对立”



差异之二

中国人偏好“综合思维、整体思维”
美国人偏好“分析思维、个体思维”

信息是丰富多彩的。在理解一组信息时的切入点方面，中国人喜欢综合(synthesis)思维(合二为一)，美国人喜欢分析(analysis)思维(一分为二)。因而在信息的排列组合的顺序方面，中国人整体思维在先，英美人个体思维在先。

差异的表现

以中国文化中的三大国粹为例



中医



京剧



国画

美国科学院院士密歇根大学的社会心理学家理查德·尼斯比特(R. Nisbett)的研究认为：

东方人似乎更“全面”地思考问题，更**注意背景**和**关系**，更多借助经验，而不是抽象地逻辑，更能容忍反驳意见。西方人更具“分析性”，倾向于使事物本身脱离背景，避开矛盾，更多地依赖逻辑。两种思想习惯各有利弊。

埃丽卡·古德：《东西方人的思维差异》，《国际先驱论坛报》，2002年8月10日。见《参考消息》，2000年8月19日。

京剧

在西方分解为歌剧、话剧和芭蕾舞剧



日本学者的实验:

证明: 亚洲人通过广角镜看世界,美国人坐井观天。

方法: 让美、日本学生看8张水下照片。画面的一条或几条鱼,处在焦点位置,比画面上的其他东西体积要大、颜色更鲜艳。此外,画面中还有水草、汽泡等。每张看20秒。看后让他们回答所看到的東西。

正确的答案是: 焦点的鱼、其他活动的物体、背景和无生命的物体。

测试结果显示:

日本学生第一句话指环境：“看起来有点像个池塘”。有60%的日本人提到了背景成分。有2倍多的日本人提到了无生命的、背景物体有关的各种关系。

美国学生第一句话有三倍的可能指向焦点的鱼（那儿有条大鱼，可能是鲑鱼）。

国画

- 国画中不仅有图画，常配有诗词、书法、篆刻等内容
- 西洋画中绝无诗词，最多签上作者的名字



季羨林说，东西文化有同有异。其间之异，无论如何是否认不了的。我对中西文化的看法究竟是什么？想起来似乎很复杂，说起来其实很简单。我认为，东西文化差异之根本原因在于东西方**思维模式**之不同，东方的思维模式是综合的，而西方则是分析的。

《比较文学原理新编》（1998），序。

差异之三

中国人注重“统一”，美国人注重“对立”

在思维过程中，对一对概念的关系判断上，中国人注重对立面的统一（辩证法），美国人注重对立面的对立。

差异的表现

《道德经》曰：“……祸兮，福之所倚，福兮，祸之所伏”
《塞翁失马》的故事。

阴阳既互相对立又互相补充。中医讲究阴阳平衡，阴阳失调要生病。
在亚里士多德的逻辑中，利用概念思维，祸就是祸，富就是富。

世界观

世界观是一个人对于整个世界普遍本质的理解，对世界的根本观点，它属于哲学范畴。（中国人定义）

所谓世界观，是人对佛或神这些超自然的存在、对人间和对自然的地位、功能和关系所抱有的看法和态度。不同世界观的特征是由神、人、自然这三个要素之间的相互关系组成的，不同的世界观对这三要素中关心的侧重点不同就形成了世界观的特点。（日本人的定义）

小实验：在头脑中，画出自己对神、人、自然三者之间关系的示意图。

实验：

下面两组谚语中，哪一组对你最有吸引力——前三个还是后三个？

- 聊胜于无。
 - 众叛亲离肯定失败。
 - “例如”根本不是证据。
-
- 谦虚过头就是骄傲。
 - 要当心你的朋友，而不是你的敌人。
 - 人比钢铁还要硬，却比苍蝇还要脆弱。

宗教与世界观

1993年统计，世界当时的50亿人中，只有10亿不信仰宗教。

宗教对一种文化的世界观(以及人生观、价值观)发生着重大的影响。它对世界的形成（包括人类本身在内），有一套完整的看法。任何宗教都认为世界上的万事万物都是都是上帝、（或真主、造物主）创造和支配的。

2、世界观、人生观、价值观

对进入大脑的种种信息，人们除了以思维方式-即思维程序进行处理外，还要依据人们对世界的总的看法、对人生意义的理解、对照真善美的标准，对信息进行判断，形成自己的观点和态度、付诸行动。这就是世界观、人生观、价值观对人们思想行为的影响。

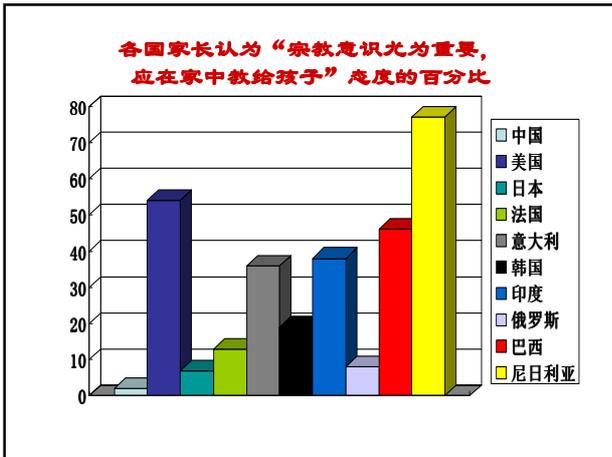
世界观、人生观、价值观也是文化中不易察觉的要素，是“冰山”在海平面以下的部分。

根据联合国教科文组织的《世界文化报告2000》中统计，158个国家和地区中，只有中国、蒙古、朝鲜、捷克、古巴、海地、土库曼斯坦等7国不信教的居民占多数。



日本的主要宗教为神道教和佛教，神道教是日本信徒最多的宗教，目前几乎全体国民都是它的信徒。截止到2000年12月31日，日本共有神道教崇拜者1.0523亿人，佛教崇拜者9419万人，基督教崇拜者174万人，其他宗教崇拜者1021万人，合计2.11375亿人是日本同年日本总人口1.18693亿人的近两倍。神道教崇拜者占总人口的88.66%。

现在中国人口中无神论者或不信仰宗教的人约占绝大多数。截止到1997年，中国13亿人口中，各种宗教的信徒（中国本土宗教道教以及佛教、伊斯兰教、天主教和基督教信仰者）有1亿多人，约占总人口的7.7%。今天？



价值观

1993年6月,小和田雅子,一位29岁的日本女性,嫁给了日本的德仁皇太子.小和田雅子是外务省的一位杰出的职业外交官,曾就读于哈佛和牛津大学.她会说5国语言,外交事业如日中天.她嫁入皇室的举动,意味着她必须放弃她的事业,即放弃了独立的生活,辅佐太子,并花费很多时间参加严格的皇室庆典.你对雅子嫁入皇室的决定,你认为是个好的决定?还是不好的决定?

价值观是西方跨文化管理学者谈的最多的问题

价值观的定义

罗基切(M. Rokeach)认为,价值观是人们关于**什么是最好的行为的一套持久的信念**,或是依重要性程度而排列的一种信念体系.通俗来讲,它是关于什么是重要的什么是不重要的;什么是值得做的什么是不值得做的一套信念.

世界观中重大问题上的差异

要处理的问题	不同的选择
1.精神和物质的关系	唯物 唯心 混合
2.人与自然的关系	顺从 和谐 控制
3.人的本性	性恶 性善 善恶混合
4.时间取向	过去 现在 未来
5.对人类行为的态度	无为 自身成长 有为
6.自身与他人关系	直系 旁系 个人主义
7.对空间的取向	私人的 混合的 公共的

3、社会规范

世界观、人生观、价值观可以渗透和体现在各种社会规范中,落实在制度上。

中国俗语：

- “没有规矩不成方圆”
- “国有国法，家有家规”
- “百里不同音，十里不同俗”

人生观

人生的目的：

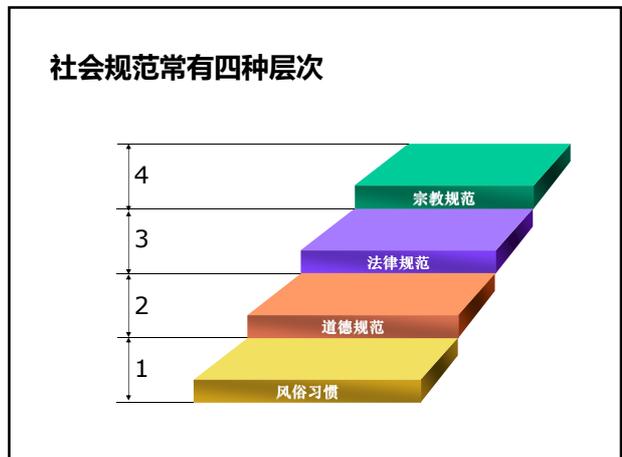
人为什么活着，人在社会活动中要争取达到什么样的目标。不管自觉不自觉，人总是遵循一定的目标从事实际活动。这是人生观的核心。

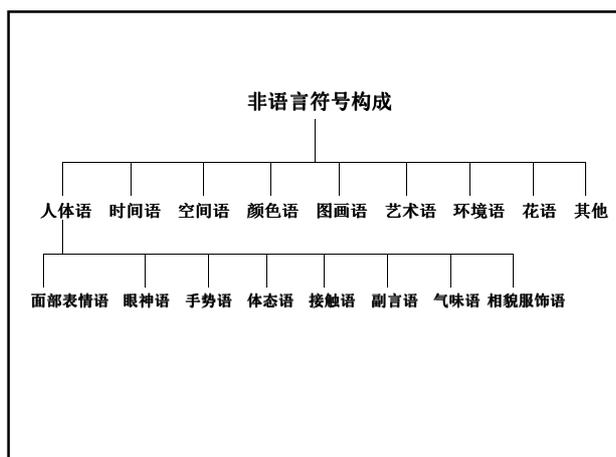
人生的态度：

怎样做人，怎样度过自己的一生。

人生的评价：

如何看待人生的价值、人生的意义





文化维度理论

2015/6/5

例子

手势：大拇指和食指连接起来成为一个圈。

这个手势在不同国家的含意：

美国=OK

中国台湾或日本=铜板或钱 (Okane)

法国=头脑空空或愚蠢

马耳他=来个同性恋性交吧

阿拉伯国家+咬牙动作=深恶痛绝

突尼斯=我杀了你

德国和墨西哥=有猥亵的含意



霍氏文化维度模型

- 1、个人主义/集体主义
- 2、权力距离
- 3、不确定性规避
- 4、男性化/女性化
- 5、长期观—短期观

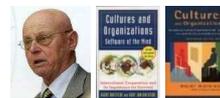
2015/6/5

大纲

- 主题的内涵
 - 什么是沟通-科学、艺术
 - 什么是文化
 - 什么是跨文化
 - 什么是跨文化沟通
 - 跨文化沟通的必要性
- 跨文化沟通的挑战
 - 文化差异
 - 文化的特征与度量-文化距离
- 提高跨文化沟通能力的途径
- 总结、反思

2015/6/5

霍夫斯特德分类法 (4+1)



比较不同文化价值观的四个方面：

- 1.个体主义 - 集体主义(individualism-collectivism)、衡量个人与集体联系是松散还是紧密的一个尺度。(个人与集体)
- 2.权力差距(power distance)、衡量人们接受权力不平等状况的程度。(人与人)
- 3.回避不确定性(uncertainty avoidance, 一译为愿意承担风险的程度)、对规避风险的态度, 衡量人们将来情形的不确定性态度(人与未知世界, 对威胁的反应)在中国价值观的调查中, 没有发现与之对应的因素。
- 4.男性化 - 女性化(masculinity - femininity)。衡量社会体现阳刚还是阴柔的特点程度(男性与女性)

补充：

- 5.长期观—短期观 (long-term versus short-term orientation)(人对时间态度) 长期观包括: 坚韧、地位、节俭、知耻。短期观包括: 守常、维护自己的面子、尊重传统

个人主义/集体主义

个人主义/集体主义是指人们关心群体成员和群体目标（集体主义）或者自己和个人目标的程度（个人主义）。



2015/6/5

思考：

个人主义文化特征的美国为什么推崇团队精神？



2015/6/5

个人主义比较强的文化通常强调个人成就、创新力、自治力和自我表现。

如：美国、英国、法国、德国等。

集体主义的文化则通常强调团队合作、社会秩序、团体关系的协调、尊重团体规范、家庭关系和团体忠诚度。

如：中国、日本、韩国等

2015/6/5

个人主义文化特征的美国为什么推崇团队精神？

- 在美国，团队是个人利益的共同体，即为了达成个人目标，相互合作。这点我们在美国影视作品中经常看到，比如说越狱中的每个人都有不同的理由，但目标都是越狱，而且一个人单独是绝对做不到的。于是他们达成契约（契约很重要，这是西方文化的精髓）相互协作。你可以想象一下：我是以个人的名义自愿加入这个团队的，我会为我个人的行为负责，我会为团队付出努力来换取我们在契约中规定的我赢得的利益。这就是美式的团队，绝对尊重个人。
- 而中国的团队强调的是所谓“集体”的利益，一切以集体利益为上，在集体利益面前，任何人的正当权利都会被剥夺，但矛盾的是，离开了个人何谈集体？最终的结果大多是集体中少数掌握资源较多的人物获得了最大利益。

2015/6/5

102个国家及地区中美国与相关四个个体主义和集体主义上的名次

国家	指标得分	排名
英国	89	100
法国	71	91
德国	67	86
荷兰	80	97
西班牙	51	72
葡萄牙	27	41
捷克	58	77
瑞士	68	87
俄罗斯	39	63
日本	46	69
韩国	18	17
新加坡	20	26
印度	48	71
孟加拉国	20	23
泰国	20	25
美国	91	102
加拿大	80	98
巴西	38	61
马来西亚	26	40
澳大利亚	90	101
新西兰	79	96
埃及	25	31
摩洛哥	46	68
中国	20	28

集体主义和个体主义社会的主要差异

集体主义	个体主义
理念 集体利益高于个人利益。 集体可以介入私人的生活。 法律和权力因从属哪个团体而定 由国家控制传播机构。 社会和融是最终目标。 每个人的身份或地位取决于他所从属的关系	理念 个人利益高于集体利益。 每个人都有不可侵犯的隐私权 法律和权利面前人人平等。 由私人掌控传播机构。 最终的目标是人人自我实现。 每个人的身份和地位取决于他自己
工作关系 雇佣关系体现为家庭式的伦理关系。 雇用和提升与否要考虑内集团因素。 管理的对象是一个一个小集体。 关系重于工作任务。	工作关系 雇佣关系是以双方优势为基础的契约关系。 雇用和提升与否只按技能和原则决定。 管理的对象是个人。 工作任务重于关系。

权力距离



权力距离是指强调人类不平等的相关程度。强调权力距离的文化非常重视等级地位和权力。

权力距离 **大**，社会层级分明；

权力距离 **小**，人和人之间比较平等。

2015/6/5

102个国家及地区中我国与相关国
在**权力差距**上的名次

国家	指标得分	排名
英国	35	13
法国	68	51
德国	35	11
荷兰	38	15
西班牙	57	32
葡萄牙	63	39
捷克	57	31
瑞士	34	10
俄罗斯	93	94
日本	54	28
韩国	60	35
新加坡	74	68
印度	77	71
孟加拉国	80	78
泰国	64	42
美国	40	19
加拿大	39	16
巴西	69	53
马来西亚	100	101
澳大利亚	36	14
新西兰	22	4
埃及	70	54
摩洛哥	70	60
中国	80	82

权力差距小和权力差距大社会的主要差异

权力差距小	权力差距大
一般规范 人与人之间的不平等应当减少。 一定程度上有权者和无权者相互依赖。	一般规范 人与人之间不平等是预料中的，受欢迎的。 设权者应依赖有权者。
工作场所 组织中的登记制度只表示职务的不同，为方便而设立。 权力分散。 组织中上下级工资差别小，和下级商量做决定。 理想的上司是足智多谋的决策者。 不赞成权力、地位的象征。 本国的管理理论强调员工的作用。 所有人都享有平等的权利。	工作场所 组织中的等级制度体现了上下级天生就是不平等的。 权力集中。 组织中上下级工资差别大，下级按上级要求去做。 理想的上司是慈善的父亲、大权独揽者。 期望有权力、地位的象征，并且很流行。 本国的管理理论强调管理人员的作用。 有权人享有特权。

男性化/女性化

男性化是指社会中两性的社会性别角色差别清楚，男人应表现得自信、坚强、注重物质成就，女人则谦逊、温柔、关注生活质量；

女性化是指社会中两性的社会性别角色互相重叠，男人与女人都表现得谦逊、恭顺、关注生活质量。

2015/6/5

组织结构上的体现

权力距离大，组织结构比较陡峭；
权力距离小，组织结构比较扁平。

2015/6/5

在男性气质突出的国家中，社会竞争意识强烈，成功的尺度就是财富功名，社会鼓励、赞赏工作狂，信奉的是“人生是短暂的，应当快马加鞭，多出成果”，对生活的看法则是“活着是为了工作”；

在女性气质突出的国家中，人们一般乐于采取和解的、谈判的方式来解决组织中的冲突问题，其文化强调平等、团结，信奉的是“人生是短暂的，应当慢慢地、细细地品尝”，对生活的看法则是“工作是为了生活”。

2015/6/5

决策方式上的体现

权力距离大，倾向于自上而下的决策方式；
权力距离小，倾向于自下而上的决策方式。

eg 韩国航空公司

2015/6/5

102个国家及地区中我国与相关国
在**男性气质**上的名次

国家	指标得分	排名
英国	66	90
法国	43	42
德国	66	89
荷兰	14	6
西班牙	42	41
葡萄牙	31	17
捷克	57	70
瑞士	70	96
俄罗斯	36	20
日本	95	101
韩国	39	25
新加坡	48	55
印度	56	69
孟加拉国	55	67
泰国	34	19
美国	62	79
加拿大	52	62
巴西	49	56
马来西亚	50	59
澳大利亚	61	78
新西兰	58	73
埃及	45	46
摩洛哥	53	65
中国	66	88

男性气质和女性气质社会的主要差异

女性气质	男性气质
一般规范 社会中占优势的价值趋向是关系他人、守成。 重视人的因素，亲密的人际关系更重要。 任何人都要谦虚。	一般规范 社会中占优势的价值趋向是获得物质方面的成功、进取。 重视金钱与事物。 男人应待强、自信、雄心勃勃
工作场所 工作是为了生活。 经理依靠直觉并力求大家意见一致。 强调平等、团结、注重工作生活质量。 用和解与谈判的方式解决冲突。	工作场所 活着是为了工作。 经理应当果断、自信。 强调公平、同侪竞争、注重工作绩效。 用一次胜负的方式解决冲突。

不确定性规避指的是一个社会对感受到的不确定性和模糊情景的克服程度。

强不确定性规避的文化，鼓励其成员战胜和开辟未来；

弱不确定性规避的文化，教育其成员接受风险，学会忍耐，接受不同行为。

2015/6/5

在96个国家中我国与相关国家在长期观和短期观的名次

长期观与短期观社会的主要差异

国家	指标得分	排名
英国	51	57
法国	63	69
德国	83	82
荷兰	67	71
西班牙	48	53
葡萄牙	28	29
捷克	70	74
瑞士	74	76
俄罗斯	81	78
日本	88	84
韩国	100	86
新加坡	72	75
印度	51	56
孟加拉国	47	51
泰国	32	34
美国	26	24
加拿大	36	41
巴西	44	47
马来西亚	41	46
澳大利亚	21	17
新西兰	33	35
埃及	7	2
摩洛哥	14	11
中国	87	83

短期观	长期观
尊重传统。	能使传统观念顺应现代化进程。
不顾一切代价也要尊重社会和地位的义务。	有限度地尊重社会和地位的义务。
社会崇尚消费攀比，即令浪费也不顾。	节俭、量入而出。
储蓄率低，再投资比率低。	储蓄率高，足够的再投资。
急功近利。	坚持长远目标。
关心是否掌握真理。	关心是否符合品德要求。

2015/6/5

102个国家及地区中我国与相关国家在回避不确定性上的名次

回避不确定性强弱社会的主要差异

国家	指标得分	排名
英国	35	10
法国	86	84
德国	65	52
荷兰	53	37
西班牙	86	86
葡萄牙	99	100
捷克	74	64
瑞士	58	43
俄罗斯	95	96
日本	92	90
韩国	85	79
新加坡	8	1
印度	40	13
孟加拉国	60	47
泰国	64	51
美国	46	20
加拿大	48	21
巴西	76	66
马来西亚	36	11
澳大利亚	51	35
新西兰	49	24
埃及	80	70
摩洛哥	68	58
中国	30	7

回避不确定性弱	回避不确定性强
一般规范 充满不确定性事物是正常的，人们接受这些事物，习以为常。人们不感到紧张，主观感觉处于安宁状态。 不应表现出攻击性，不轻易流露感情。 对模糊情境处之泰然，不畏惧陌生的危险情境。	一般规范 不确定性事物构成了生活中持续不断的威胁，人们必须与之斗争。人们感到紧张，主观感觉表现为焦虑。 适当时机将宣泄个人攻击性和感情。 习惯与接受熟悉的危险，对不熟悉的危险或模糊情境感到畏惧。
工作场所 如果不是特别需要的话，就不必制定法律、法令、规章制度。时间只不过是表明起止的客观参照系而已。 只有需要时才努力工作，悠闲自得才感到舒服。 精细、严密与守时是习得的行为特征。 规范思想和行为是相对的，可以容忍不同的行为与思想由成就、尊重或归属所激励。	工作场所 整个社会需要制定各种法律、法令、规章制度。 时间不仅仅是表明起止的客观参照系，时间就是金钱。 情感上需要终日忙碌，内心上要觉得要努力工作。 天生的办事要精细、严密、守时。抑制偏离了规范的思想与行为。由安全、尊重或归属所激励。

2015/6/5

对比结果

英语国家与中国在102个国家的4种价值的指数值和排名顺序

国家	个人主义/集体主义	权力距离		男性化/女性化		不确定性规避		
		指数	排名	指数	排名	指数	排名	
英国	89	100	35	13	66	90	35	10
法国	71	91	68	51	43	42	86	84
德国	67	86	35	11	66	89	65	52
荷兰	80	97	38	15	14	6	53	37
西班牙	51	72	57	32	42	41	86	86
葡萄牙	27	41	63	39	31	17	99	100
捷克	58	77	57	31	57	70	74	64
瑞士	68	87	34	10	70	96	58	43
俄罗斯	39	63	93	94	36	20	95	96
日本	46	69	54	28	95	101	92	90
韩国	18	17	60	35	39	25	85	79
新加坡	20	26	74	68	48	55	8	1
印度	48	71	77	71	56	69	40	13
孟加拉国	20	23	80	78	55	67	60	47
泰国	20	25	64	42	34	19	64	51
美国	91	102	40	19	62	79	46	20
加拿大	80	98	39	16	52	62	48	21
巴西	38	61	69	53	49	56	76	66
马来西亚	26	40	100	101	50	89	36	11
澳大利亚	90	101	36	14	61	78	51	35
新西兰	79	96	22	4	58	73	49	24
埃及	25	31	70	54	45	46	80	70
摩洛哥	46	83	70	60	23	65	58	58
中国	20	28	80	82	66	88	30	7

注：“指数”来源于：霍夫斯特德问卷的各个问题中各国家、地区的平均分与该问题涉及的相关因素；与霍夫斯特德指数相关的其他比较研究的结果。“名次”指各国家和地区的各指数在102个国家和地区中的排名次序。

2015/6/5

不确定性规避

科技 → **抵抗** → **自然界的 uncertainty**

法律 → **抵抗** → **其他社会成员的 uncertainty**

宗教 → **抵抗** → **无可抵抗的死亡和来世的 uncertainty**

2015/6/5

1. 中国文化存在着较 大 的权力距离；

2. 中国文化的 uncertainty 规避较 弱；

3. 中国文化更倾向于 集体主义；

4. 中国文化较倾向于 男性化。

女性的

大国的区域指数

2015/6/5

在81个国家中我国与相关国家在放纵/克制的名次

放纵与克制社会的主要差异

国家	指标得分	排名
英国	69	67
法国	48	42
德国	40	32
荷兰	68	65
西班牙	44	38
葡萄牙	33	27
捷克	29	21
瑞士	66	61
俄罗斯	20	14
日本	42	34
韩国	29	23
新加坡	46	41
印度	26	18
孟加拉国	20	12
泰国	45	39
美国	68	66
加拿大	68	63
巴西	59	55
马来西亚	57	54
澳大利亚	71	69
新西兰	75	71
埃及	4	2
摩洛哥	25	17
中国	24	15

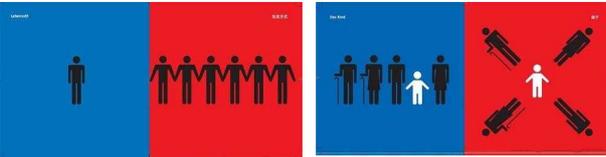
放纵社会	克制社会
Indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun	Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms

中国人之社会取向的主要互动或运作特征

次级取向	特殊内涵
1、家族取向	家庭延续、家族和谐、家族团结、家族富足、家族荣誉、泛家族化
2、关系取向	关系形式化（角色化） 关系互依性（回报性）、关系和谐性、关系宿命观、关系决定论
3、权威取向	权威敏感、权威崇拜、权威依赖
4、他人取向	顾虑他人、顺从他人、关注规范、重视名誉

中国学者的研究结果也印证这种差别

台湾学者、北大荣誉教授**杨国枢**通过对传统中国和现代西方的价值观、态度和信仰的比较分析，讨论了中国和西方社会行为的差异。他在1981年的文章中，将中国的传统模式称为“**社会取向**”，而另一端的西方则是“**个人取向**”。



表现

(1) 文字

中文：鄙人、不才
英文：“I”总是大写

(2) 对中美小学语文教科书12册课本内容分析显示：

	课文总篇幅	用我们做主语	用我做主语
中国	484	303篇 占总体 62.6%	84篇占总体 17.4%
美国	325	62篇 占总体 19.1%	183篇占总体 56.3%

中国的社会取向 (中国式的心理集体主义)	美国的个人取向
关系取向	自我取向
权威取向	独立(自立)取向
家庭取向	平权取向
他人取向	竞争取向

(yang, 1996)

Mystory

跨国公司治理风险来源——文化距离

中国公司治理研究院 / 林润辉

		权力距离	个人主义	男性主义	不确定性规避	长期取向/短期取向
	中国	80	20	66	30	118
	澳大利亚	36	90	61	51	31
	埃及	70	25	45	80	N/A
	法国	68	71	43	86	39
	摩洛哥	70	25	53	68	N/A
	尼日利亚	80	30	60	55	16
	葡萄牙	63	27	31	104	30
	俄罗斯	93	39	36	95	N/A
	韩国	60	18	39	85	75
	瑞士	34	68	70	58	40
	泰国	64	20	34	64	56
	英国	35	89	66	35	25
	美国	40	91	62	46	29

大纲

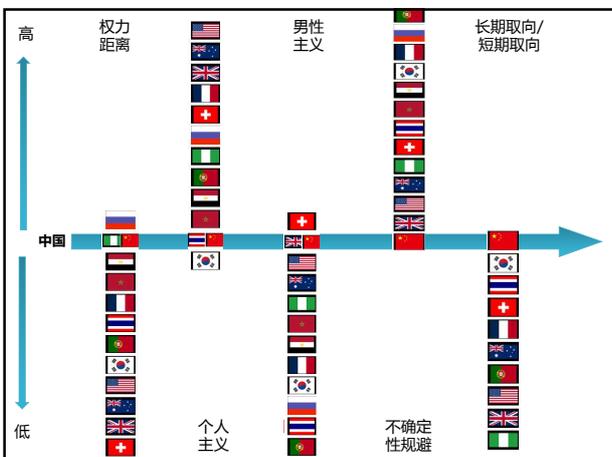
- 主题的内涵
 - 什么是沟通-科学、艺术
 - 什么是文化
 - 什么是跨文化
 - 什么是跨文化沟通
 - 跨文化沟通的必要性
- 跨文化沟通的挑战
 - 文化差异
 - 文化的特征与度量-文化距离
- 提高跨文化沟通能力的途径
- 总结、反思

2015/6/5

		权力距离	个人主义	男性主义	不确定性规避	长期取向/短期取向
	中国	0	0	0	0	0
	澳大利亚	-44	70	-5	21	-87
	埃及	-10	5	-21	50	N/A
	法国	-12	51	-23	56	-79
	摩洛哥	-10	5	-13	38	N/A
	尼日利亚	0	10	-6	25	-102
	葡萄牙	-17	7	-35	74	-88
	俄罗斯	13	19	-30	65	N/A
	韩国	-20	-2	-27	55	-43
	瑞士	-46	48	4	28	-78
	泰国	-16	0	-32	34	-62
	英国	-45	69	0	5	-93
	美国	-40	71	-4	16	-89

跨文化沟通的方法

2015/6/5



关键词

- 开放
- 尊重
- 平等
- 科学、效率
- 共享
- 信任
- 共创价值-目的

2015/6/5

Mystory



Global Governance Futures
ROBERT BOSCH FOUNDATION
MULTILATRAL DIALOGUES

Shared Responsibility: Towards More Inclusive Internet Governance
共同责任：面向更具包容性的互联网治理

Parminder, Jonah, Julia, Taejun, Aasim, Seth & Runhui

By runhui (林润辉) @nankai-2015.5.16

多元化的团队

- 国籍
- 学科
- 工作背景
- 思维方式
- 爱好
- 宗教
- 肤色？

工作语言
群件支持
文件共享平台
争论、讨论、辩论
尊重思维模式
保留多样性
集体创新
团队、专家、校友网络

投入 21days * 9+hours 投入 21days * 9+hours

GGF 2025: address global challenges in 10 years 直面十年后的全球挑战

- assembled 25 GGF fellows from Germany, China, Japan, India and the United States. 五国25人五站五周讨论
- Over the course of 2014 and 2015,
- the fellows participated in 4 dialogue sessions:
 - Berlin (8-12 June 2014),
 - Tokyo and Beijing (9-15 October 2014)
 - New Delhi (18-22 January 2015) and
 - Washington, DC (3-7 May 2015).



- 21days * 9+hours

中美德日印文化差异对比表

注：括号内数字为五个国家在该项指标的得分

	中国	美国	德国	日本	印度
个人主义-集体主义	集体主义 (20)	个人主义 (91)	个人主义 (67)	集体主义 (46)	集体主义 (48)
权力距离	大 (80)	小 (40)	小 (35)	较大 (54)	大 (77)
不确定性规避意识	较强 (30)	弱 (46)	较强 (65)	强 (92)	弱 (40)
男性化或女性化	女性化 (66)	女性化 (62)	女性化 (66)	男性化 (95)	女性化 (56)
长期观-短期观	长期观 (87)	短期观 (26)	长期观 (83)	长期观 (88)	短期观 (51)
象征和忌禁	龙、敏感政治话题	白头鹰、个人隐私	矢车菊、乐纳粹	菊花、荷花	象、牛肉

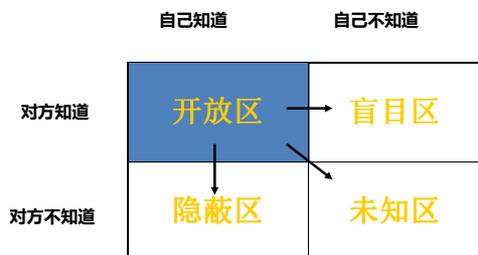


Global Governance Futures
ROBERT BOSCH FOUNDATION
MULTILATRAL DIALOGUES

增强跨文化或国际合作能力培训中需贯彻的5项原则

1. 增加其他人会有与你非常不同看法的意识。
2. 改变传统的以本民族文化为中心看问题的观念，树立文化相对主义观念。
3. 增强能有效地进行跨文化沟通的能力。
4. 获得能有效地与不同文化的人一起工作的技能。
5. 理解伴随跨国跨文化工作而产生的文化不适应或“文化休克”。

约哈里窗理论



2015/6/5

- (1) 尊重对方
- (2) 增强移情
- (3) 轮换讲话
- (4) 听话听完
- (5) 心胸豁达
- (6) 了解彼此交流习惯的差异
特别是：忌讳的话题、间接与直接、简明与详尽、情境与个人、
说者中心与听者中心
- (7) 学会处理冲突

约哈里窗理论的运用

心理学研究表明，人际之间的交往状况好坏与否，在很大程度上决定于相互之间“自我展示”的程度。人与人的交往是一个互动过程，我对别人开放的区域越大，往往容易获得对方相一致的开放区域。一般而言，尽量扩大“开放区域”，缩小“秘密区域”，多向对方袒露心扉，自然容易获得别人的好感。

心理学家将自我暴露的层次由浅到深，划分为四个层次。首先，是情趣爱好方面，比如饮食习惯、偏好等；其次，是态度，如对人的看法，对政府和时事的评价等；第三，是自我概念与个人的人际关系状况，比如自己的自卑情绪和家人的关系等；第四，是隐私方面，比如个体的性经验，个体不为社会接受的一些想法和行为等。

当然，无论两人之间的关系多么密切，每个人心中都有一些不愿为任何人所知的秘密。自我暴露并不是越多越好，而是需要掌握一定的技巧和分寸。恰如其分地自我暴露能够快速拉近彼此的距离，而过早、太少和太多的自我暴露反而让双方更加疏远。过早的自我暴露容易引起对方的慌乱和怀疑，进而产生自我防卫的措施，反而拉大了双方的心理距离；太少的暴露不利于建立平等和谐的关系，而过多的暴露又容易让人产生厌恶的情绪。正确的做法是，彼此自我暴露的程度要趋于一致，暴露的过程一定要循序渐进。对比较亲密的朋友可以做较多的暴露，对泛泛之交可以做中等程度的暴露。

2015/6/5

跨文化沟通需处理的关系

- 直接与婉转，
- 插嘴与沉默，
- 高语境与低语境，
- 联想与抽象
- 同构基因
- 语音语调
- 目光接触
- 空间距离
- 身体语言
- 倾听文化与对话文化

2015/6/5

跨文化交流过程中的基本技巧

跨文化交流的能力，依不同的环境而不同。而不同，例如，与德国人能进行有效的交流，不一定能与日本人进行有效的交流。

中国-美国 中国-日本 日本-美国

在不同的跨文化交流场合，其技巧的运用又各有特色。以下几点基本技巧被一些学者认为有助于各种情境中跨文化交流。

1. 直接与婉转

直接：明确的信息、个人主义、低语境

婉转：含蓄的信息、集体主义、高语境

美国人说话直截了当，开门见山；而中国人则喜欢拐弯抹角，犹抱琵琶半遮面。在谈生意的时候也常常见到这样的风格差别。中国人谈具体的生意之前总要把自己公司的背景、公司的组织结构和人员组成等情况详细介绍清楚，一两个小时也许才谈及真正要谈的生意；而美国人很可能一上来就直奔主题，所以常常会产生误解。

婉转的程度测量：

- 1.一个人在多大程度上会主动寻找别人言词背后的间接含义；
- 2.一个人自己在多大程度上喜欢拐弯抹角地说话。

说话婉转的人自我监控能力更强，在公共场合的自我意识能力更强，更愿意动脑子，更不过度自信。

4.联想与抽象

联想：在用语言沟通时，同质文化中的人由于共享的背景很多，所以常常能让倾听者通过联想来了解自己所说的意思。

抽象：在异质文化中，很难假设倾听者与你相似的联想，所以需要更**抽象的语言沟通**，并在沟通中不断进行解释。

2.插嘴与沉默

欧美人：轮流说，没有间断和插嘴

拉美人：相互打断和插嘴，没有间断

东方人：轮流说，有间断

沉默的含义

东方：沉默是金

西方：沉默代表迟钝

5.同构归因

有效的跨文化沟通是建立在同构归因的基础之上，即编码者和解码者对行为的解释、归因是相同或接近的，这样人们才能有效沟通。

主人：请客时，再三劝酒和夹菜（热情，好客）

客人：我说过了，我不能喝。（不尊重）

3. 高语境和低语境

在中国，人们追求沟通的最高境界通常是“**意会**”，而不是“**言传**”；相反，美国人追求的是尽可能用语言表达一切。意会就是高语境，爱人之间、朋友之间不用语言表达爱情或友情，用了语言好像就显得浅薄；而能说会道用语言表达一切就是低语境，爱人之间“甜心蜜糖”、“我爱你”挂在嘴边，朋友之间也经常彼此称赞。

高语境国家 跨文化沟通能力更强？卖房子更多！

6.语音语调

如果我们简单地将全世界的人分成3大类：欧美人、拉美人 and 东方人，他们在说话的语音语调上有相当鲜明的不同。

欧美人说话抑扬顿挫，有起有伏，跌宕有致；**拉美人**说话语调很高，而且保持亢奋状态，情绪激昂。**东方人**呢？语调平缓单一，很少起伏，不紧不慢。这种表现通常可以从这些国家的领导人作演讲、报告时看出。

来自东方国家的**领导人作报告**时一般都表情中性，语调平稳，常常看着稿子读，使人昏昏欲睡。拉美国家的领导人包括意大利人讲话的语调变化多端，以激起听众的兴趣，有点像演戏。欧美国家的则处于两极中间。

7.目光接触

在**美国和其他欧美文化**中，没有眼光接触的沟通几乎是不可能的。与对方讲话时，或听对方讲话时，一定要看着对方，否则会被视为对话题没兴趣，或心里有鬼不敢正视，或性格过于羞怯，总之是负面的评价。就是在地位不相等的两个人之间对话时也如此。但在**东方文化**中，目光接触就并不是一定要有的，当两个地位不等的人对话时，地位低的那个一般都不看对方，因为直视反而会被认为不尊敬。

2015/6/5

9.身体语言

在交谈过程中，使用手势的多少，是否触摸对方，以及身体面向对方的多少都因文化而异。地中海以南的国家，如**土耳其人或者西班牙人**，其彼此之间的触摸程度就远比北欧文化或亚洲文化高得多。很多亚洲人或印第安土著人甚至家庭成员之间的触摸都很少。

手势的含义在不同的文化中有时会有不同的含义。比如，美国人的手势OK(大拇指食指组成一个圆)在法国南部就是“不好”的意思，在日本是“给我一点钱”的意思，而在巴西就变成了“让我们*”。再比如**摇头**在大部分国家都是“不”的意思，但在**保加利亚和印度南部**就成了“是”。

2015/6/5

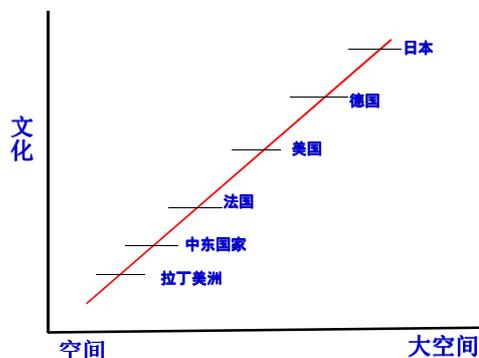
8.空间距离

在对话时，人与人之间保持多少距离，不同文化之间也有很大差别。距离最近的要数拉美人和中东人了，**最远的是日本人**，而欧美人处于二者之间。对**美国人**来说，最合适的对话距离是3英尺左右，一臂之长，否则就太近或太远。**中东人**就不同了，他们彼此的对话距离要近得多，而日本人却要远得多，否则就感觉不舒服。

2015/6/5

交谈时身体的方向也是沟通中的一个重要线索。相对美国人而言，阿拉伯人、拉美人、南欧人之间交谈时更愿意面向对方，距离站得更近，触碰对方更频繁，保持目光接触，而且语言更高。同时，与美国人相比，亚洲人、印巴人和北欧人之间交谈时更倾向于不面朝对方，彼此之间的空间距离更大，更不愿意触碰对方，少有目光接触，而且更轻声细语。

2015/6/5



10.倾听文化、对话文化

具有最典型“**倾听文化**”特征的国家是**日本**，然后是**中国、新加坡、韩国、土耳其和芬兰**。这些国家中的人在听别人讲话时，专注、不插嘴，回复时也不会用太强烈的语言。此外，他们常常会通过问题来让讲话者澄清意图和期望。日本人经常会在一个问题上反复、来回以清楚彼此之间不再有误解。

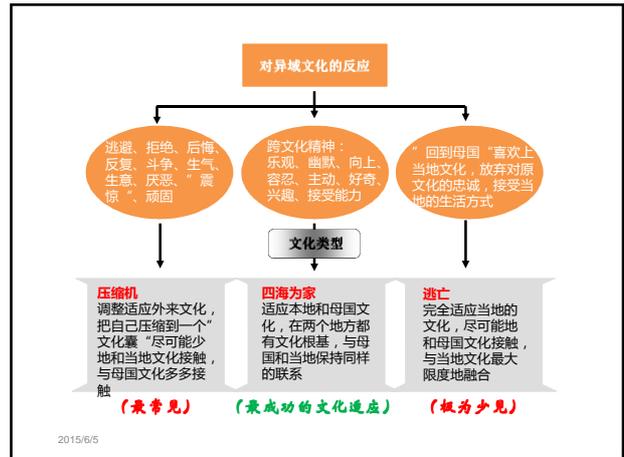
此外，倾听文化中的人会根据语境去回答对方的问题，并在表达自己思想的时候常常只说一半，而让倾听者去填补其余，以表示对对方的赞赏。这一点常常使西方人感到困惑。同时，他们还沉迷于说一些笼统的词(如大概)，或指谓不明的词(如某人走了)，或被动语态(如有一部机器被搞坏了)，以避免指名道姓让某个人直接承担责任，或者以示礼貌。(**美国人在日本买机票，从不说不**)

2015/6/5

◆ 最典型的**对话文化**为意大利和**拉丁文化**、**印度文化**。法国和西班牙文化也属对话文化。美国文化、德国文化、瑞士文化则处于倾听文化和对话文化之间，他们热衷于数据、事实和逻辑，被路易斯称为数据文化。

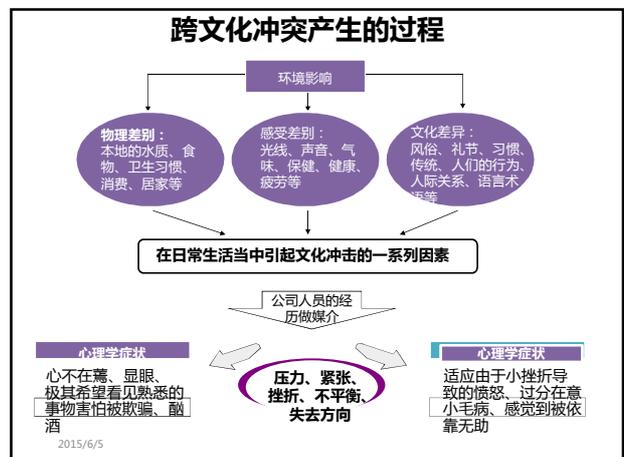
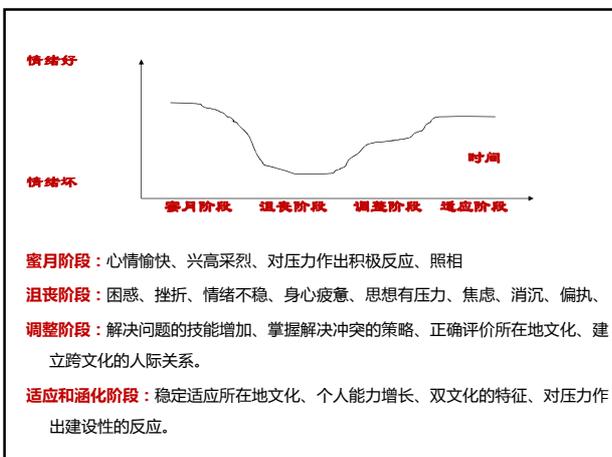
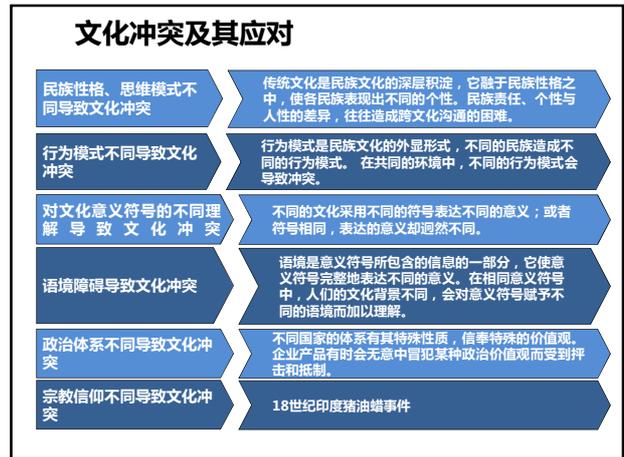
◆ 对话文化中的人特别注重**人和人际关系**，他们喜欢聊天，在对话的过程中获取各种各样的信息，建立各种各样的人际关系，然后用这样得来的信息和建立起来的人际关系去解决各种各样的问题。

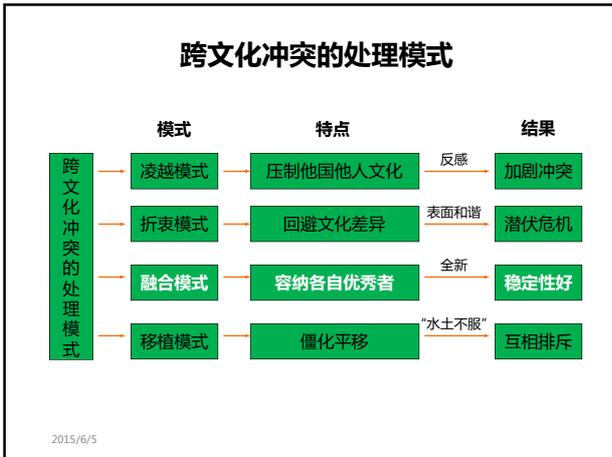
2015/6/5



异文化环境适应和文化休克

- **文化休克和重返本土文化休克的问题**
- 20%的外派经理遭受严重的文化休克。其中5%对当地居民强烈鄙视，通常在6个月以后开始。孤独，喝闷酒，工作表现不佳，应回国。其中15%的文化休克者，把工作业绩不佳归咎于生活条件和当地人，不学习如何恰当地在当地行事。有时这些人聚在一起集体抱怨。抱怨家庭成为当地文化的受害者。这些个人也应考虑回国，或把他们与适应力强的人安置在一起。
- 40%有良好的工作表现，表现很突出，但是有思乡之苦，特别是节假日，他们在回国前数着日子过日子。
- 40%的人在海外得到了进步，精力充沛，绩效得到了提高，更有创新能力，他们对文化多样性的享受也得到了提高。但是一回国，可能人力资源部门就回令他们中的很多人失望。
- 美国35万到海外工作的人员中，有10%-45%提前回国





存在不跨文化的沟通吗？

- 新两类人
 - 第三类人（两种以上语言、文化等）-一种ccc情景
 - 第四类人（高跨文化沟通能力）--多种ccc情景自由转换
 - Eg 国际交流的两人，他们与学校其他部门沟通
- 互联网时代，html

2015/6/5

大 纲

- 主题的内涵
 - 什么是沟通-科学、艺术
 - 什么是文化
 - 什么是跨文化
 - 什么是跨文化沟通
 - 跨文化沟通的必要性
- 跨文化沟通的挑战
 - 文化差异
 - 文化的特征与度量-文化距离
- 提高跨文化沟通能力的途径
- 总结、反思

2015/6/5

反 思

- 时时处处面临沟通，严格意义上都是ccc
- Ccc是基于科学规律的实践、艺术活动
- CccC是一种能力，一种全球化时代的核心竞争力（二元文化沟通专家、多元文化沟通大师）机会多多（CCCC+专业能力，中国企业国际化、孔子学院、国际规则、国际组织）
- Ccc用一次可以外包，但是能力必须自我打造
- 提高能力的途径：走出去（万向，倪频）
- Ccc是一个有趣的、有挑战的、有意义的的过程，享受你们的ccc之旅

2015/6/5

反 思

- 为何到国外？
 - 资源，图书馆、设备、实验室、风景、学校要求
 - 课程、会议、讨论
 - 与人沟通（牛人、熟人、华人、当地人、其他外国人）
 - 建立合作网络
- Difference and distance
- 障碍之源
- 价值之源

2015/6/5

费孝通先生的看法

**各美其美，美人之美，
美美与共，天下大同。**

（和而不同）



2015/6/5

行 动

- 知识和意识准备-今天
 - ①出国之窗网：<http://www.chuguo78.com/>
 - ②太傻论坛：<http://bbs.taisha.org/>
- 模拟跨文化沟通：练习一下，和你身边各位的认识并沟通
- 知识积累与分享-建设一个网站（谁愿意，我们可以一起）
- 到现场去
- 反思与总结
- 到网站上分享
- 我们可否建立微信群？
- 有机会，我们面对面沟通关于跨文化沟通

2015/6/5

今天先建一个微信群

ConCCC

二维码



2015/6/5

南开大学 林润辉

140

ConCCC 微信群



今天我们跨文化沟通的很好，祝愿大家在各地CCC愉快

谢谢大家！

分享交流！



2015/6/5

南开大学 林润辉

141