

中国和德国企业间合作的跨文化关系

拜罗伊特大学·托尔斯顿·屈尔曼教授

在过去 30 年里，中国和德国之间的经济交往迅速地得到了多方面的发展。此间，中国成为德国在亚洲最大的贸易伙伴。同时，德国市场也是中国在欧洲的最重要的对象(参见图例 1)。德国对中国的出口截至到 2002 年达到 145 亿欧元。同时从中国的进口同年度达到 211 亿欧元。

自 1999 年起，德国在成为在中国最大的欧洲投资者。2002 年德国企业在中国投资 9 亿 3 千万欧元，特别是在汽车行业，化学工业和机械制造业。

图例 1：中国与德国经济关系的规模 (十亿欧元为单位)

中国与德国之间的经济关系不仅是经济行为，同时也是文化行为。德中的贸易关系或企业合作关系(合资企业)，德国企业向中国伙伴出让专利权，以及在中国建立德国企业的子公司，这些都意味着，德国人和中国人会面临双重文化交叉的问题。德国人在德国社会中与中国人自己的社会中一样各自形成了思维、判断、行动、目标和举止的特殊形式。所谓的文化标准。这些模式形成社会中所谓的必要、许可、能力和意愿(图例 2)。这些标准构成了行为的可能性，以及自身行为与周围人的行为的交往界线。在或多或少的有限的宽容限度内，它们是判断好坏的前提

条件。它们会展示出社会成员遵循的可能的目标之后所产生的后果。它们能够预想出，合作伙伴在一定的条件下对我方行为会有哪些反应。依照此设想可以制定出获得成功的行为方案。文化标准不会在某一个别事件上限制行为，而是会在一般意义上影响一个群体的行为。简而言之：文化标准体现的是一个社会的日常的、一般的、必然的、有约束的和典型的。

图例 2：文化对个体的影响

当然，对于文化标准的讨论并不是说，在文化体系中不能有所不同。因为关心的重点和生活经历不同，在社会中所处位置不同，所以社会成员的行为是各自不同的。

当中国和德国的员工在一起工作时，就会经历他们认为“自然而然存在的方式”不复存在。各种通过行为表现出的和由经历决定的文化特性会显得十分突出。突然间，很多以往有用处的决策方式不能发挥效果。在自身文化下取得过的大大小小的成功经验无用武之地。这时缺乏一套“适合”的接受体系、分析模式和行为习惯，与陌生的行为方式打交道。

下面的生活片断就形象地刻划出，当一名中国企业家与一位德国商人会面时所产生的文化交叉现象。

鲍尔先生任职于德国北部的一家公司，担任部门经理。他来到中国，准备进行谈判。这里，中国企业的总经理接待了他。但是会谈却进展得并非如他所愿……

拜访总经理

我们现在企业的总经理王先生的会客室里，王总经理与他的翻译等待着鲍尔先生的到来。德方与中方都努力为达成双方的第一项合作合同。三天以来，鲍尔先生一直与王总经理手下的部门经理李先生进行着十分艰难的谈判。因此，鲍尔先生十分高兴能与公司的老板会面，这给他提供了机会，能当面就一些不清楚的地方直接讲明。

鲍尔：我十分高兴能受到您的接见。

王/翻译：(从口袋里取出名片，递过去)这是王先生的名片。

鲍尔：(接过王先生的名片，放入口袋)当然我也带了自己的名片。(他递给王先生他的名片)

王/翻译：(王认真地读了鲍尔的名片)啊，您的名片上居然有中文。这真是很特别。

在我们中国有句说法：“有朋自远方来，不亦乐乎”。以此王先生非常高兴，今天能够在这里欢迎您。鲍尔先生，您要喝点什么，茶还是咖啡？

鲍尔：咖啡，谢谢。

王/翻译：王先生想知道，您这几天在上海过得如何？您是否已适应这里的环境和气候？

鲍尔：谢谢您的关心。我在宾馆里遇到一些问题。由于那里的空调设施运转得不是很好……由于空调设施运转得不是很好，我有一些感冒。此外，在与贵公司的谈判……出现一些问题……

王/翻译：鲍尔先生，您如果遇到任何困难和阻碍，您都可以告知王先生。我们会尽力解决。

鲍尔：非常感谢。

王/翻译：鲍尔先生，您是否已结婚了呢？

鲍尔：(略带吃惊)是的。

王/翻译：您是否有小孩呢？

鲍尔：没有，我还没有小孩……你知道，要是人经常出差的话……(不自然地笑着)

王/翻译：鲍尔先生，王先生刚刚仔细读了您的名片，您已是销售主管啦，可您还很年轻呀。正如中国人所说，您会有一个非常好的前途的。

以此，王先生希望，我们的……双方的会谈在相互信任的基础上，通过我们共同的努力结出成果。

鲍尔：我也希望如此。我们的公司可以提供必要的操作技术，能够使好的设备得到应用。我们相信，我们的中国伙伴

懂得这一价值。我希望，我们的谈判能够尽快达到一个圆满的结果。

王：(笑)

鲍尔：我们现在正好说到问题上。王先生，您如何看待贵公司的运货期限？您们是否可以确保这一期限呢？

王/翻译：噢，鲍尔先生，这是您的咖啡。不然它会凉的。

鲍尔：谢谢。(喝着咖啡)但是运货期限如何解决呢？

王/翻译：这个问题您尽可以明天与李先生进一步讨论。

王/翻译：王先生问您，为什么您这一次没有带夫人同来呢？

鲍尔：您知道，我的夫人对我的业务不是很感兴趣。此外，长途飞行……这她也不是很喜欢。

王/翻译：王先生觉得很遗憾，因为上海是一座很漂亮的城市。在上海城郊有很多美丽的景观。所以，您下一次来一定要带上您的夫人。

鲍尔：我会尽力去说服她。但这恐怕很困难。

王/翻译：鲍尔先生，您是否有机会……已经进一步接触中国文化了呢？

鲍尔：没有，很遗憾还没有。但我也不是来度假的。这一次我来这里，只是为了我们的义务关系。

王/翻译：鲍尔先生，您肯定已经听说过，中国文化源远流长。因此王先生想对李先生说，明天李先生应陪您去豫院参观。那里有很多富有文化特点的商店。

鲍尔：*(有些不耐烦)*非常感谢，王先生。但是……我们是否能一会儿再说这些事情呢？

王/翻译：王先生非常高兴，今天能够接待您。他希望，合作能有硕果。我们为您准备的车子已经到了。王先生希望陪您到大门去。

鲍尔：这倒是有些突然。我们还没有谈到业务呢。

王/翻译：王先生刚刚已经说了，关于业务的事，您明天可以和李先生谈。

鲍尔：*(失望)*好的。

上面提到的整个会谈可借助于国际文化交流的模式来解释(参见图例3)。文化标准决定会谈的目标，内容，形式，伙伴，时间和地点。依照图例的特征，这位德国客户的期待与中国公司的期待并不一致。这会引发出误解，不安和分歧。

图例 3：国际交往的组成部分

主要的文化标准 – 有意识或无意识 – 决定了参与者广义的行为范围的差异。所以，主要的文化标准在国际交往中十分重要。

图例 4: 德国与中国的主要文化标准比较

当然这里罗列的是简化了的中德文化标准的对照，这种简化并不是对全面性要求的忽视。但这份比较提供了首要的参考帮助。每一项列举的形成强烈对比的文化标准需要多方面对社会-历史方面的背景、关系和矛盾以及对日常生活的解释。

所有图例 4 列举的降低复杂关系的可能性表明，对不同文化事先的准备对于中德之间的合作是多么重要。如果对于对方的行为方式不了解，或是只从自身文化标准的“眼镜”来衡量，或者不具有能力，在另一种文化下能举止得当。这些都会引发误解、矛盾，导致交往的失败。

单靠专业和技术能力本身，是不能应付这种不同文化相交的情况，不能确保成功完成一项运作合理的工作任务。失败的协商、中断的合作进程以及提前结束的外派均表明，如没有继续培训，一家有国际业务的公司的的工作人员往往不能胜任其业务要求。

对不同文化全面的准备应遵循下面的学习目标金字塔（图例 5）。

图例 5: 学习不同文化的学习目标金字塔

一个对了解不同文化的完善的继续培训分为四项层层迭加起的目标，特别的教学和学习方法分置在这四层目标里。

1 首先，继续培训要分析这样一个问题“在来自 Y 国家工作人员 X 的行为中有什么不同？”领导人员要特别了解在另一种文化中对行为动机、业绩监控、组织构成、决策参与、冲突调节、指点引导和权力实施等代表性的表现形式。

2 为了能把所学的知识在超出培训所设形式的实践中独立地得以应用，培训的参加者还要学习理解另一种文化的行为模式。对本文化和另一种文化中的人和人对环境的关系以及有决定作用的价值和标准的基本了解会帮助解决问题。借助这些知识，培训的参加者有能力回答这样的问题：“为什么来自 Y 国家工作人员 X 的行为会不同？”，并以此基础会依照具体情况、符合文化习俗地决定自己的行为方式。

3 在对来自另一种文化的合作者的行为的规律性的认识和理解的基础上，在第三步培训中，应对与外国合作者现有的固有行为方式扩展新的可能性，依具体情况应用这些认识和理解。

4 最后一步培训目的在于，把所学的知识应用于工作岗位上典型问题的解决。这样，这一阶段就使学习与应用结合起来。

为达到所列的学习目标而使用的方法，要适应当地文化。并非每一项在德国证明是可行的传授知识、理解和能力的方案，在中国也能取得成功。反之亦然。

图例 6 展示了在中国和德国对学习
和教学不同的期待。

图例 6: 中国和德国学习和教学的比较

在培训结束时，这里所列举的对跨
国文化准备的各个学习阶段都没有结束。
相应的学习过程才刚刚开始运转，并且要
在“当地”在工作中继续进行。单在好几
个月里，学习者还不可能对客地文化的复
杂性进行全面了解。同样对于一个陌生文

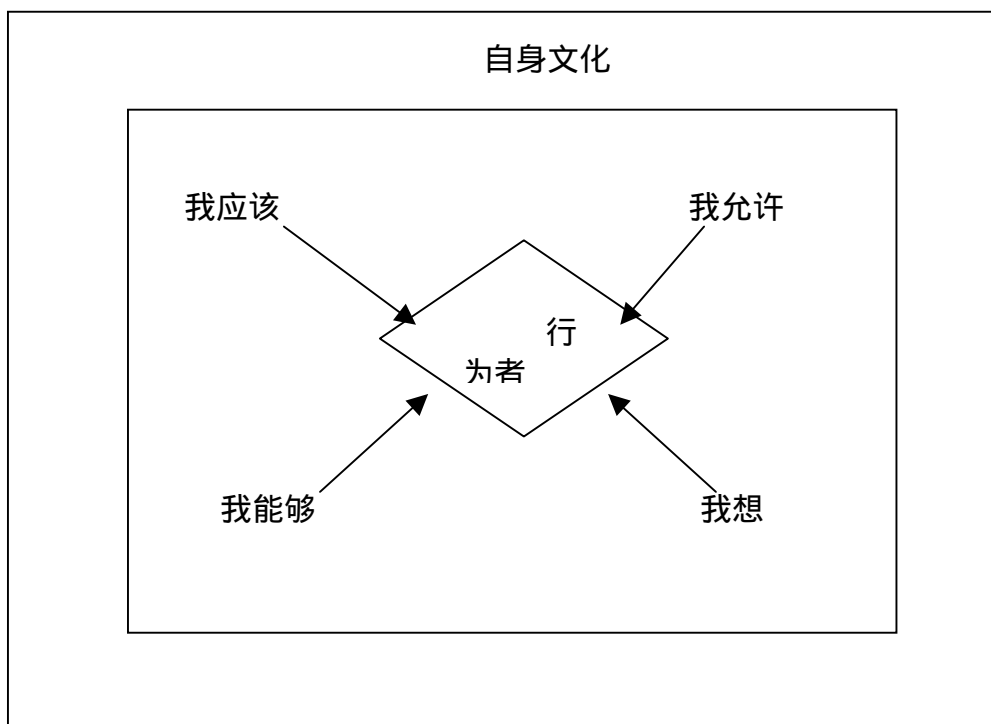
化的适应要求的满足重要的是“学习，人
们如何学习”。例如，寻求适应文化模式
的指导，可通过这样的请求：“作为外国
人，我对这里很多的习惯还不熟悉，您可
以帮助我，告诉我，在这种情况下人们如
何对待和表现？”

同样，对行为和情况特征观察的技
巧会帮助在陌生文化的环境中的进行继续
学习。通过自身的经验来设定假设，并准
备通过自身行为来进行实验也都会有帮
助。

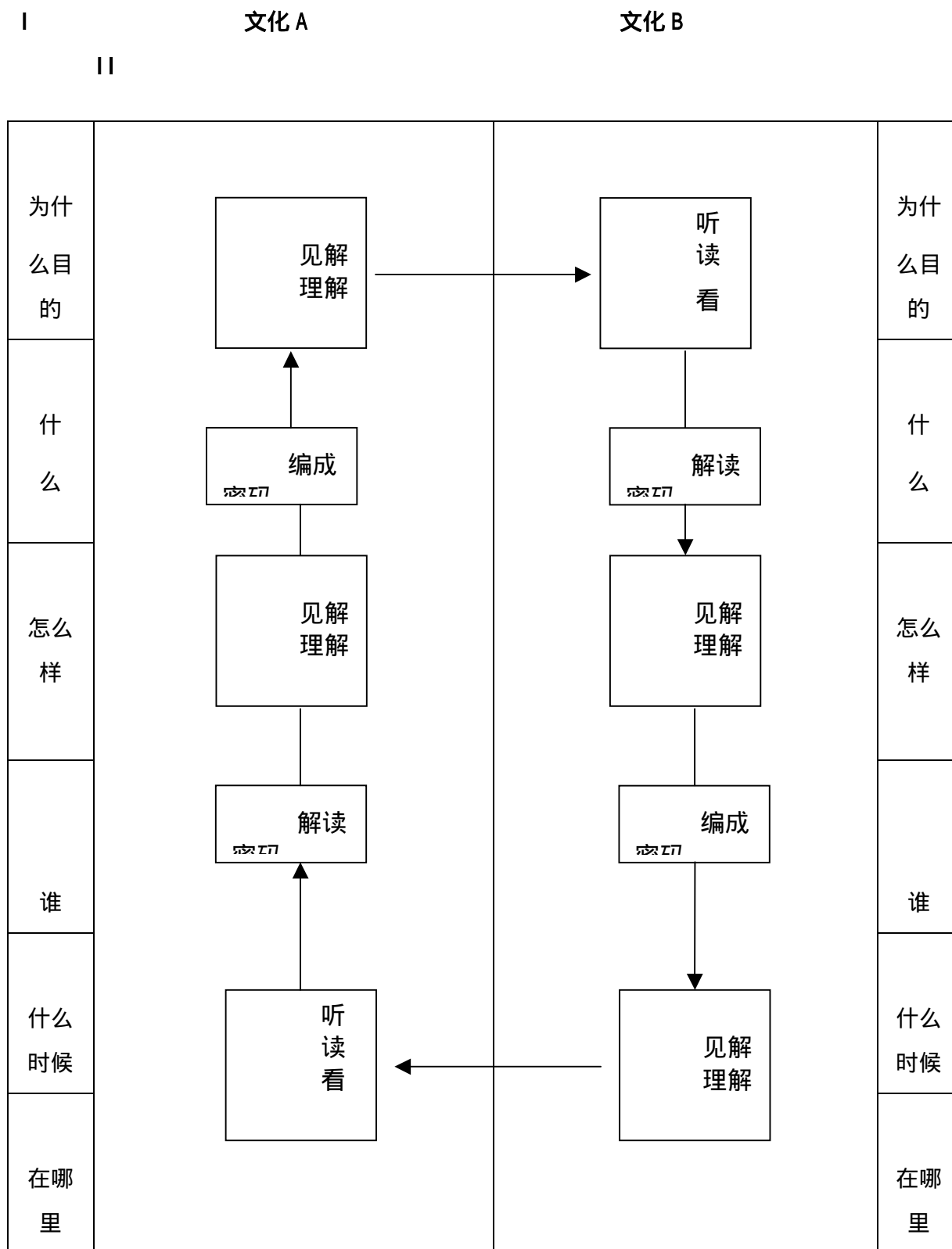
图例 1: 中国与德国经济关系的规模(十亿欧元为单位)

	2001	2002
德国出口到中国	12.1	14.5
中国的进口在德国	19.7	21.1
德国对中国的直接投资	1.26	0.93

图例 2: 文化对个体的影响



图例 3: 国际交往的组成部分



图例 4: 对于德国和中国的主要的文化标准比较 (第一部分)

德国	中国
个人的自我实现	在集体中的承认 (“面子”) 通过压低自我愿望来满足集体的需求
对独立的追求; 自我意识	对集体的连系和 集体的荣誉感
在社会关系中的坦率	追求社会关系的和谐; 礼节, 尊重
对于矛盾公开的澄清, 目的为了解释清楚矛盾	避免公开讨论矛盾, 目的为了平衡, 维护面子
对事务理性化处理优先	个人关系优先
规定和原则的普遍有效性	规定和原则依对象和情况生效
合同作为正常的确立合同双方 权力和义务关系的形式	合同作为双方合作目标的阐述, 有适应现实调节的可能性
交谈作为澄清问题的机会; 态度直接	交谈有损害社会关系的危险; 不直接

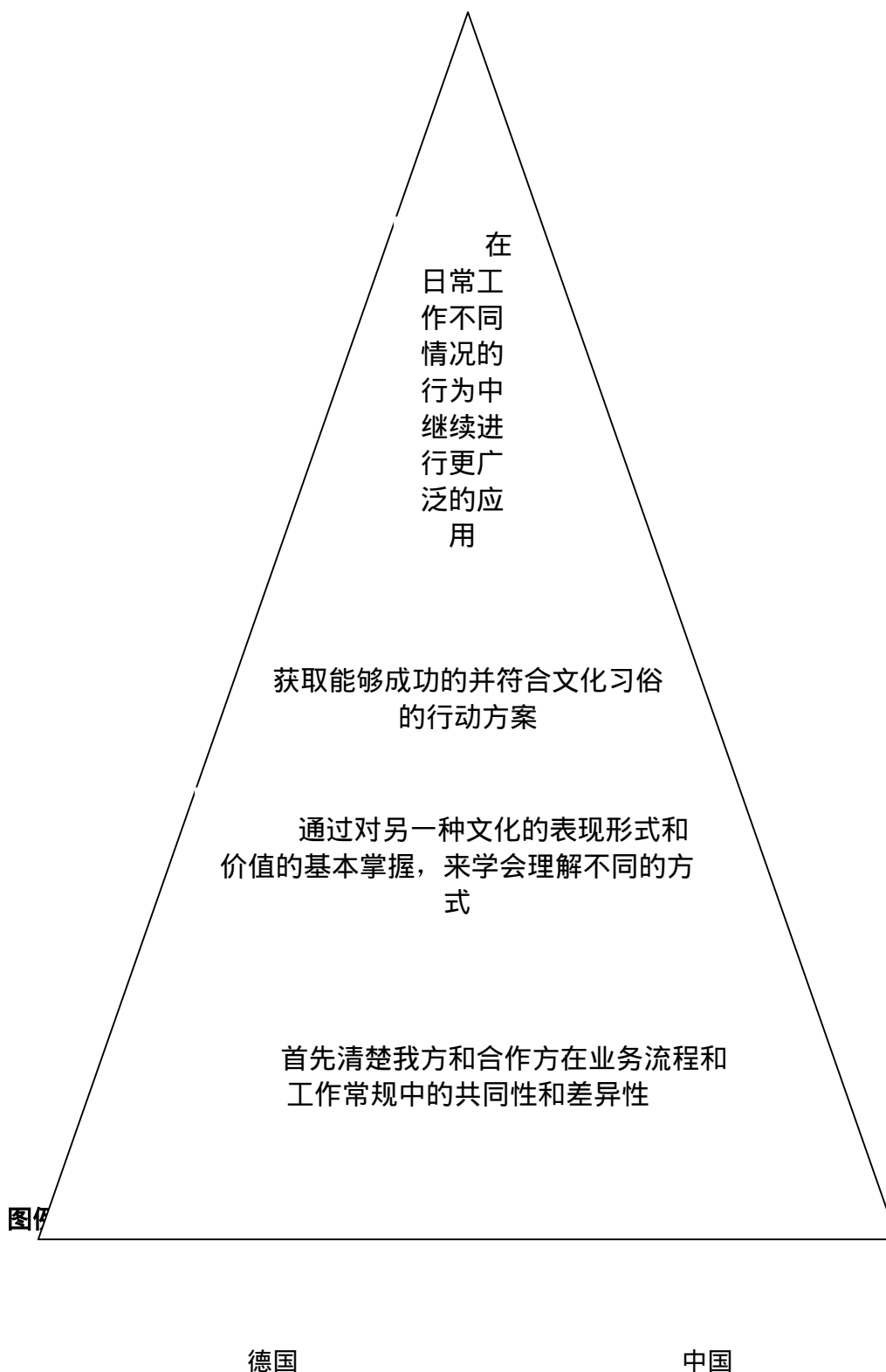
图例 4：对于德国和中国的主要的文化标准比较 (第二部分)

德国	中国
对于等级原则的批判和怀疑 希望能够参与到决策和自我负责中	接受等级制度和权力大小， 希望有明确的指示
以业绩来换取经济上的奖励	以顺从来换取肯定
业绩原则	资历原则
计划；单一性的完成任务	即兴和灵活性； 多元性的完成任务
遵循短期和中期的目标 时间作为有限的资源	遵循长期目标 建立关系和达成共识需要耐心
通过自我努力或呼吁国家机构来实现自身利益	通过社会关系来实现自身利益，双方 在这种社会关系中要互相 帮助（相互性）
分析型的思维：在符合至高无上的法律条件下，通过对个案的演绎分析	整体型思维，通过统观，即使是相互 矛盾的信息，也归纳总结出 其规律性。

（张叶鸿译）

图例 5: 学习不同文化的学习目标金字塔

由下向上: 知识 → 理解 → 行动 → 转化



报告 REFERATE

理论和实践结合	理论的培训占主要部分
精简到核心部分	注意知识的广度
教师 = 一个合作式的学习关系的主持者	教师 = 在一个按知道和未知的等级式设立的关系下的教授者
发现式，自我掌握的学习	对已有的进行记忆性学习
小组学习和讨论	没有提问式的单独演练
教师和学员间保持距离	教师对学员是照顾式的关系
演绎型过程： 通过一般规律性到细节	归纳型过程： 从细节到一般规律性
公开表述赞扬和惩罚； 只按业绩，不针对个人	间接地表述赞扬和惩罚：加深/减弱关系； 由第三者来表达赞扬和批评； 强调整个小组的业绩
发展对批评和矛盾的自我负责的个性路线。	发展遵守秩序，有社会责任感，能够服从的性格路线。