

## 与德国/欧洲伙伴经济合作的跨国文化交流的培训准备

贝尔德·穆勒-雅克奎尔教授

### 1. 引言和概念

- 一位德国的银行管理者是否可以  
直接问一位中国女客户的年龄？(原则上  
可以，但只是不要在一开始就问)

- 可以为中国客人准备点什么？(这  
个领域很广，只是不要奉上生肉和奶酪，  
奶酪会被当作“变质的牛奶”。)

- 人们可以在正式场合拒绝喝酒  
吗？(这是一个难办的问题，最好不要拒  
绝，或提出由于健康原因)

- 人们如何提出人选作为中国代表  
处的工作人员？(这最好不马上回答)

- 为什么中国学生不马上提出疑  
问，事后发现，他们其实并没有完全明  
白？(这被视为不礼貌的行为)

- 人们如何说出批评的意见，而又  
保护了上司和同事/画外音的面子？(这是  
个尤其棘手的问题；不直接地说，或经第  
三者.....)

这些并非奇怪的问题，只是一个中  
文系的学生会提出的。公司的管理者往往  
认为，学习中文的人应该懂得在中国人们  
如何举止得当。他们应会分析客户的反  
应，应能够咨询公司的前景发展，并且能

作为调节人出现。(东亚学院中文系威斯  
布施博士)

那么在德国以外的跨文化日尔曼文  
学的学生和学者就一定会知道，人们在德  
国是如何行事的吗？

可以确认，商业礼仪只是国际文化  
交往行为的一个方面。但这里会碰撞到社  
会传统的不同方式。只顾及某一个文化背  
景的习俗是不可能的。

如同库尔曼教授指出的，跨文化的  
经济合作需要有事先的准备。如果没有这  
方面的支持，那么就会在德国和亚洲经济  
关系中出现不利的因素：

外籍工作人员或他们家庭的适应困  
难会一再地导致提前结束驻外工作。据严  
格调查的数字表明，这样的例子占驻外人  
员的 10-12%，另有 10-15%称驻外工作  
“并非很满意”。

这样一个中断的或不成功的驻外工  
作所带来的经济和非物质的结果是巨大  
的。据专家的估计和文献说明，对于公司  
来说，他们要直接支付三到四倍一般员工  
的年薪。对于工作人员本身来说，这样的  
失败至少会影响自身的事业发展，往往也  
会带来其它一些个人问题.....

(《亚洲之桥》，2003年第8期)

因此，大的公司一直希望他们的员工得到处理国际事务的培训，这不仅是指外语的学习，而且要进行“跨国文化培训”。它与其它国际文化的学习的区别在于：时间上的期限(1-3天)，在小组内进行(10至20名参加者)，它带有明确的、实践性的学习目标(提出所希望的目标行为)，由教师指导(非自我学习)，通过角色分配，注重与以往经验相关联(并非只是认知性的，概念上的)，并且对学习结果评估。

跨国文化培训的教师与国际职业联合会相联系。但是不同于其它专业不同，沟通学的教师没有本专业的专业评估。一般培训教师要有大学的训练，但在大学内的传统专业设置内没有这个专业。所以，实际中进行培训的教师毕业于各个专业：外语系，大众传播，伦理学，教育学，经济学或者也有跨文化日尔曼文学。一般来讲，他们有培训对象国家的生活经历和该国的语言能力。

## 2. 培训方法

跨文化交流的培训和内容是十分不同的。一般来讲，完全只对目标文化进行培训(例如中国)，最经常有的是：*文化知识* 培训，这是对国际交流中的文化传统和行为之间关系进行总结，并附以实例把文化的差异鲜明地表现出来。在文

化比较中，可以设置不同的跨国文化培训的重点和目标。例如在一些国家要对目标国家有一定的知识了解(例如对德国)，而对其它国家的情况则通过与实例相关的角色扮演来了解其行为方式。以下，就从各式的培训方案中举几个例子：

### 1) 以信息为主的培训

学员了解目标国家德国或中国的历史，经济和思想相关的事实；由专家讲述他们在目标国家的工作和生活经历，并列出该国礼节规范的条例（“我在这种情况下应如何表现？”）

### 2) 因果训练

学员对中国人和德国人的交往问题做简短汇报；接着他们会认识到，他们的第一反应(为什么和为哪种目的外籍的合作伙伴会这样行事?)是不正确的。因为他们的外籍合作者是从他们的文化特征出发考虑的。在这样的报告练习达到一定的数量后，学员会消化吸收德国/中国合作者的行为的决定标准。

### 3) 经历式的学习

在经历式的学习中，学员会最大限度地投入到学习中。他们会亲自经历到陌生的文化(通过外出考察或与来自目标国家的成员做模拟练习)：参与者会通过这些，在亲身观察的基础上对目标文化有一般的认识。

#### 4) 双重文化的互相作用

培训的小组由 A 文化和 B 文化组成。在这个培训中每个学员都要与来自另一文化的代表打交道。目的在于，在培训中产生真实的效果，来反应语言习俗和价值规范的不同。在理解这些不同之后，也可估计出自己的行为对外方合作者可能产生的作用。

#### 5) 对跨文化的讨论分析（文化的语言学知识）

在录像或类似的教学材料上，学员对有矛盾的交流行为进行分析。他们决定出特定情况下的语言行为，并且是在一个系列的特定背景下（例如：第一次接触；商议；谈判；计划等）。之后，学员分析在跨文化的人员交流中出现的问题种类（避免对中国或德国的沟通方式一般化的评述）。在新情况下，对问题的解决方法是否正确并不是最重要的，而是对语言的含义和作用分析的能力。

#### 6) 对真实情况的模拟

学员到公司去，学习并分析真实的文化互动实例。培训中，学员与同学一起模拟工作中典型的会谈和其他引起问题的场合，而且在各自真实的工作岗位上。

哪些培训方案得到采纳，由培训的委托人同意。如果为一个中国的公司针对

德国情况进行培训时，那么委托者必须要与培训教师讨论培训目标，针对培训方法和内容对学员提出大致要达到的期望。

### 3. 跨文化培训的目标团体

欧洲的培训实践表明，各组人员对培训的要求不同。以下就列出不同的功能领域。

- **驻外工作：** 专业人员，他们在国外从事本专业（例如：专家，管理者，驻军，咨询人员等）；

- **与国外有关的培训：** 在国际交流项目中对国际工作进行准备（例如：出国读书的学生，青年记者，专业的组织人员）；

- **国际工作队伍：** 在国际项目中工作的专业人员，或处于国际化的工作岗位（例如 产品发展；销售；市场）；

- **融入引导：** 与外国专业人员打交道和提供咨询的专业人员，负责到德国后的接待（例如人事顾问，对外德语的专业人士等）以及语言中心和为外国学生提供特别培训的大学外事处的工作人员。

这些目标群体需要针对目标国家或国际团体，围绕沟通任务进行培训。对于国际团体的工作人员，则信息传播者的培训更为合适，因为这些组织的很多工作人员本身就需要在工作中提供跨国文化的培训。在培训中会有一些特定的培训模拟，

并根据他们的特性(学习目标, 目标群体)来评估。

#### 4. 对德中经济合作的透视

如果问到德国经济人士, 在中国什么是主要的行为方式时, 人们会得到很多模式化的回答: 中国人很有礼貌, 他们会很保护面子, 他们会花很多的时间在协商上(就是说德国的谈判伙伴要在中国比在其它的地方计划出更多的时间)。很多这样的普遍的观点是正确的, 但另一方面也说明了, 人们从根本上是多么少地了解对方。下面的例子说明事实一直在改变:

*自从中国自日本后成为德国在欧洲最大的贸易伙伴, 一年比一年更多的德国公司的工作人员会为春节的到来而高兴, 因为这期间他们终于可以从中国客户中解放出来, 喘一口气了。*

*因为中国市场现在已是十分有竞争力, 变化莫测而且发展迅速.....有数不清的行动者, 渴望分到蛋糕的一块。由此速度是十分重要的: “谁太慢了, 那么只有等死!” 这成了中国公司的座右铭。如果中国客户没有足够快的得到他们的货物, 那么他们经常会转向其他的供货者。这时他们不想知道, 为什么供货者没有如他们所愿地提供货物。*

*一个中国的企业家到德国来出差, 本想在眼镜店买一副眼镜。他不明白, 为什么他不能当天拿到眼镜, 而要等到两个*

*星期。在中国如果是快速提货的话, 大约一个小时候就能拿到眼镜了。*

*如果在德国的家具店里, 人们要订购什么, 等两个月并不是什么新鲜事。这在中国是不可思议的。同时人们听到媒体的报道, 家具行业由于定单少, 提供快速服务。类似这样的例子还数不胜数。*

*(Ming Zhong, IFIM2003)*

在德国的专业期刊上, 人们可以读到很多, 有时也是自相矛盾的关于“中国人”的报道。原因在于, 除对中国确定的事实外, 对于中国人的沟通习俗和文化标准需要按照不同的一般的类别进行学习。有了这些训练, 人们在国际场合能够举止得当。

另一个问题是, 中国人是如何看待德国人的。这些观点是如何产生的, 并在直接的接触中有哪些改变。这是应由中国和德国工作小组共同进行的研究任务(90年代中期, 第一个这种形式的项目由中国方面没有结果地结束了; 参见Thomas/Schenk 1995)。

#### 5. 评估: 推选具有国际文化交流能力的工作人员

一些公司设立评估中心, 在多为两天的项目中对专业职位应聘者的社会能力进行测试。由此发展出国际文化评估中心, 为了经验重要的专业人员的国际文化沟通能力, 以赋予国际事务的重任。

这种测试的问题在于，对于受测者在目标文化内的沟通行为得不到精确地测试。这是由于缺乏实验性调查，对交往情况进行分析（并非只是参与者的意见）。因此不能只从德国和中国的交流习惯的单一表象出发。

*最大的困难首先是，各个国家的社会-文化环境有所区别，而且不少国家内部地区间的区别也很明显(例如：幅员辽阔的中国和美国)。对目标国家和地区的试验分析，即使只是对最主要的 20 个国家，在时间和财政上都要费很大的周折，这对于一家公司是难以承担的。而且这些环境会一直改变，因此要不断地革新。在德国市场的跨国文化培训的提供者也没有足够的财力，对不同国家各种数据进行不断的必要追踪。没有相适应的数据基础，那就不可能产生一个严格的结果。(《亚洲之桥》，2003 年第八期)。*

这里大学和其它的研究机构可以提供帮助：对社会转变的记录，这种转变对社会行为和交流方式的影响；保存和分析德国和中国相互交流的活跃性的数据和观点；对于各种培训方式在德国的、中国的或混合的目标群体中的接受度。这些与实际相连的研究课题范围会不断扩大。

我与库尔曼教授这在投入于一项研究，建立国际文化的评估。通过在英国、捷克和德国的试验项目使设定的评估方式生效。

## 6. 国际文化沟通训练：适合的方式和过程总结

跨国文化沟通训练有两大目标：一方面通过培训对陌生的文化 X 有一定的了解，包括对当地的习惯、风俗和交流方式的认识。现在大多数的培训都是与这些文化相关。另一方面国际文化培训是针对交流中出现的问题种类和与一般不同的价值观念。这方面的培训作为“文化对比的培训”，以某种国际文化交往为例：与文化 A 和文化 B 的代表的交流期望和行为价值相反，在沟通、行动和判断上对自身行为的选择是开放的，没有遵循某种标准或规范，思维和行动上均不是真如“来自 X 文化的人”所带有的。

这个过程说明，在国际文化沟通中，人们可以放弃自己本文化的定位，而表现得不是典型的来自本文化的代表。后者可以是，例如在在国际业务关系中，德国和中国的谈判伙伴碰到一起，可能其中一位在英国、一位在日本、另一位在澳大利亚受的教育。

## 7. 拜洛伊特的研究重点

长期以来，在拜洛伊特国际文化交流培训的实践领域有着不同的研究(带着评判的眼光)。五年来，我一直工作在培训短片的方案制定上。短片描绘了在国际经济活动中专业人员典型的交流障碍。与拜洛伊特电影制片公司 TMT 合作，目前已

制作了 17 部短片(3.5 至 8 分钟)。此外,还配套编写了教材,使观众能有更多不同的了解。

这些短片展示了国际文化交流的场景,并放大予以观察(配有文字解释,说明片中人物行为的种类)。

短片建立在国际文化交流讨论等研究结果上(影片由专业演员模仿真实的场景),并以图画的形式对不正确的行为方式进行着重的评论,行为方式含有各个细节,也包括非语言的交流元素。

#### 8. 短片节选:对跨国文化交流中的标记的分析

如果参与培训的学员对外国文化的礼节有很大的兴趣时,人们可以尝试,在培训中把礼节文化作为标记来分析。我认为,学员记住行为规范并不重要,而是有意识地把这些标记能辨认出来,并认识到这是社会习俗的可能的表达方式;在体会了特定场合的标记之后,学员要学习自己建立相关的设想,在陌生的德国文化、欧洲文化或中国文化中,这些标记可能代表的作用和表现形式。

下面的短片节选就展示了这样的问题。它描绘了一个中德合作队伍,他们所在的公司共同合作了五年。现在大家在上海会聚,时间是 1998 年。德国代表团的负责人鲁格先生,带来了香槟(这是一个特

殊场合得标记),赞扬迄今为止的合作。共济一堂的最后庆祝如下而发展:

鲁格:今天我们为大家首次聚会而庆祝,由此我希望诸位,为我们进一步的成功合作干杯。

大家用中文和德文大声说着“干杯”!

鲁格:在五周年的这一天,我要首先向我的同事/画外音李先生表示衷心地感谢,当然还有整个的团队。我希望送您们一件小礼物为未来的成功合作。

(握手)

鲁格:我知道,依照您们的习惯,不在客人面前打开礼物。但是我希望这次您们能有所例外。因为它非常适合您们的办公室。而且它可以使对德国总公司的联络更方便。请!

李:(打开礼物,是两支分别显示中国和德国时间的钟)

同事/画外音:一支钟?真不吉利!

同事/画外音:这我们不能要!不!  
现在我们结束合作!

李:(合上礼盒)

鲁格:先生们,我想今天先到这里。如约好的,我们明天上午十点钟见。

李:(拿起盒子,追上鲁格先生,拉住他)

同事/画外音:我们要买下钟!

鲁格:??

同事/画外音:我们要买下钟!

李先生把钱放到鲁格先生手里。

这里不是为了学习钟作为礼物会与受礼者的逝世相关连，或者人们可以象征性地取消行为。而是为了理解交流行为中许多的细节和它们的标记（站起来，握手，对视，喝干酒杯，让不重要的事务消失，使其受到注意，“买下”等等），要懂得这些标记起着特定的作用，并且能够思考，运用什么样的观察策略可以判断出这些运用灵活的标记。这一观点超出中德比较的范畴，使中国和德国的培训参加者自己发展使用标记和分析标记的普遍标准。他们可以运用这些标记在国际文化交流中。

依照拜洛伊特的观点，这种能够转化的能力是十分重要的。以此，国际文化交流的能力并不只限于某个目标文化中。对于其它的标记系统和沟通过程以及价值取向（例如在欧洲的）通会持开放的态度。

## 9. 研究总结

在拜洛伊特，我们试图建立一种对理论的分析和国际文化沟通培训之间的联系。具体来言这是指，在研究的结果上，用在语言学基础上建立的假设来解释危机事件或矛盾，这样从心理学角度提供了语言学运用的可能性。

这方面我们需要与跨国文化交流中的经济实践联系在一起。我们会通过问卷

对行为的问题和沟通经验进行询问。特别有价值的是，真实的中德之间的谈判用录像记录下来。这样我们就可以首先在拜洛伊特学习的中国学生间进行前期研究。主体的研究要由中国和德国的专家共同进行。

这是为什么建立中德专家研究队伍的原因。为了避免失败，我们愿意为整个队伍提供适合的跨国文化培训。感谢大家的注意。

（张叶鸿译）