

[文章编号]1009-3729(2011)05-0120-04

中美商务谈判要素的跨文化分析

李萍

(江苏技术师范学院 外国语学院, 江苏 常州 213001)

[摘要]中美商务谈判是一种特殊的跨文化沟通。中美文化差异深刻影响着中美商务谈判的成功与否。这种差异主要表现在个人主义与集体主义、权力距离、不确定性规避、时间观、语言观等文化变量上,这些文化变量对中美商务谈判中的决策方式、节奏、沟通方式、对利益与关系的把控,以及合同的订立等有重要影响。为促成中美商务谈判的成功,我方应采取积极的应对之策,如树立跨文化谈判意识、掌握与美方谈判的技巧、建设合理的谈判团队等,以提高谈判效率。

[关键词]商务谈判;文化差异;文化变量

[中图分类号]G115 **[文献标志码]**A

随着经济全球化的推进,国与国之间的贸易往来日益频繁,美国已成为中国最重要的贸易伙伴,两国间的商务谈判也成为贸易活动的重要一环。文化决定并指导人们的交际行为。^[1-2]跨文化商务谈判是拥有不同文化感知和符号系统的人们之间为实现物质、文化交流而进行的协商沟通。由于中美两国有不同的文化体系,当双方进行谈判时,就会不自觉地以各自的文化为主导。在谈判过程中,文化以一种微妙的方式影响着谈判的诸多要素,如谈判的沟通方式、节奏、决策等,而这些要素会直接或间接影响谈判的结果。因此,分析中美文化差异及其对两国商务谈判的影响,尤其是了解、包容多元文化,掌握跨文化谈判的对策,对促使两国谈判人员的顺利沟通和促进两国贸易发展有重要意义。对此,国内不少学者做了不少有意义的工作^[3-4],然而这些研究对文化变量的讨论还不够全面。本文拟就中美商务谈判中的文化变量对各个谈判要素的影响进行分析,以期降低跨国谈判的难度、实现双赢提供参考。

一、中美商务谈判中的文化变量

在构成事物的“量”中,一些量是稳定的,称为常量;而有些量是变动不居的,其内涵可以作不同的解读,称为变量;其中,与文化相关的变量,不同

文化背景的人常常赋予其不同的含义,其在商务谈判中的表现尤为突出。

1. 个人主义与集体主义

荷兰学者 Hofstede^[5]认为各国文化价值体系可以分为4个维度,即个人主义/集体主义、权力距离、不确定性规避、男性化/女性化。中国一直被东西方的许多学者^[6-7]认为是集体主义或是群体取向的国家,而根据 Hofstede 的研究,美国人在个人主义维度上得分最高(92/100),是个人主义取向的国家。个人主义与集体主义作为中美文化价值体系差异的一个维度,主要表现在以下两方面。

(1)自我与群体的关系。中美自我与群体关系特征的差异可以归纳为:长期导向和短期导向、关系导向和结果(利益)导向。中国社会自我与群体的关系上呈现出长期导向和关系导向特征。中国的关系架构是以家庭为核心,靠个人的私人联系逐步扩张,构成每个人所在的社会网络。中国社会以家庭为核心的关系网络相对稳固,个人与所处关系网络的关联是长期永久的,因此,关系的维护和人际关系的和谐对于个体特别重要,具体表现在对人情、面子、回报(还人情)这些概念的重视。以人情为例,在人际交往中,“欠了别人的人情就得找一个机会加重一些去回个礼,加重一些就再使对方

[收稿日期]2011-06-10

[作者简介]李萍(1980—),女,江苏省丹阳市人,江苏技术师范学院助教,硕士,主要研究方向:跨文化交际。

反欠了自己一笔人情。来来往往,维持着人和人之间的互助合作”^[8]。这样循环往复构成长期的关系。相比而言,美国社会自我与群体的关系上呈现出短期导向和结果(利益)导向特征。费孝通认为,美国人将人与人之间的关系看做是一种“自由决定意志”的契约^[9],只要一方选择放弃,这种契约关系就可以解除。并且美国是一个移民国家,人的流动性很强,人与人之间的关系是“萍水相逢,尽是他乡之客”。因此美国社会人与人之间呈现短期关系特征。

(2)普遍主义与特殊主义。Trompenaars等^[10]指出,中国社会是特殊主义的人际关系,与西方社会普遍主义的关系结构相反。美国人强调依据法律和规章办事,对所有人一视同仁,没有人可以凌驾于制度与规则之上,以求合理。中国人更注重关系而不是规则、法律和合同,做事视具体情况而定,法律和合同可以随着情况及关系的不同而变更,因人而异,因关系而异,具体问题具体分析,以求合情。

2. 权力距离

权力距离是指在一个国家的机构和组织中(包括家庭、学校和社区),掌握权力较少的那部分成员对于权力分配不平衡这一现象能够接受的程度。根据 Fernandez等^[11]的测试结果,中国属于高权力距离国家。中国几千年的农耕文明形成了宗法制的社会结构。宗族关系和血缘的亲疏以及由此延伸的群体如乡党、邻里、同学、师徒等种种等级关系确立了个人所在的关系网络。社会中的个体必须通过对等级差异的强调,即所谓“长幼有序,尊卑有别”来遵从他在此网络中的身份。而美国则属于低权力距离国家。美国人更主张人人生而平等,每个人都有独立的人格和权利。

3. 不确定性规避

中美两国人对于生活中不确定的情况、前景、结果的容忍程度也不同。中国人忍受模糊或不确定性威胁的程度较高,美国人则较低。在美国,由于人们对于不确定或模糊因素更为焦虑不安,因而会通过建立正式的规则增加事物发展的可控性和确定性。而中国人不会像美国人那样高度重视通过规则制度来规避事物发展中的不确定性因素。

4. 时间观

中美两国在时间观上截然不同。中国人将时间看成是循环往复的。中国的农耕社会历史较长,那时社会成员的劳作安排都是随着耕种的节奏、季节的更替和作物自然运转的周期来安排的,这种环境认知使他们认为时间是周而复始、循环往复的。

这种文化基因迄今犹存。此外,中国社会注重关系,在行为处事时关注与之打交道的人,关注人情,而不在于时间的长短,对时间持灵活的态度。中国人对时间的态度与霍尔^[12]的多元时间主义(polychronism)是对应的。多元时间主义指在一个时间段可同时做几件事。人们做事不习惯事先安排日程,也不注意遵守时间,对时间的安排比较随意,比如会因为某个人的来访而取消其他约定,而且会根据关系的亲疏来安排时间的长短。中国人注重的是参与的人和所进行的交际活动的完成,而不是固守某个约定的时间表。

美国人将时间看成是线性的,时间是一条由过去、现在和未来组成的直线,由起点到终端单向前进。时间是这条直线上可以分割量化的单元,是有经济价值的资源,对这种资源最大限度地有效利用才能实现利益最大化。因此,美国人倾向于按照时间的顺序来安排工作。美国人对时间的态度与霍尔的单一时间主义(monochronism)是对应的,即严格遵守日程安排,在一个时间段专注做一件事,守时,有计划,注重速度和效率。美国人关心时间表而不重视实际的情况及与之打交道的人的需要。

5. 语言观

在沟通中,中美两国人对语言持不同的态度,对沉默也有不同的使用和解释。在以个人为本位的西方文化中,语言是与别人准确充分沟通的工具,是内在思想的反映。语言能够达到探求真理、说服他人的作用。在此语言观的影响下,沉默被美国人认为是很多负面经历的表现,如尴尬、害羞、敌视、没有兴趣、反对、排斥、不愿交流、缺乏沟通技巧或是人际冲突^[13]。而中国人则对语言持否定态度。易立新^[14]指出中国人对语言的否定态度表现在:第一,语言不可能完全表达人的思想;第二,过多地关注语言形式会妨碍思想内容的表达;第三,反对争辩。可以看出,在此语言观的影响下,在中国传统思想中,沉默被赋予了尊敬、默许、同意、无声抗议、礼貌、沉思、谦卑、维护面子等多种含义。因此,沉默是中国人重要的沟通乃至代替沟通的方式,这与美国人对沉默持否定的态度大相径庭。

二、文化变量对中美商务谈判要素的影响

中美商务谈判具有跨文化性。来自两个国家的谈判者有着不同的文化背景,双方的价值观、思维方式、行为方式、交往模式、语言等各不相同,这些文化变量对中美商务谈判会产生直接或间接的

影响。

1. 对决策的影响

权力距离的大小影响着中美商务谈判的决策方式。美国的决策方式比较民主,采用自下而上的方式。美国的个人主义取向使之更为强调个人能动性和自我成就,完成谈判任务是为实现和证明自我价值,因此美国谈判者可以在现场独自果断做出决定。受集体主义文化的影响,中国谈判者被高层授予一定的权限并且只能在权限内行事,所有的中国谈判者都结成统一战线,对外方的提议需要集体协商,每一阶段的结果要向上级领导汇报,对复杂棘手、超出权限的问题,谈判人难以决定,最终实质性的决定还是由“关键人”做出。

2. 对节奏的影响

如前所述,美国人持单一时间观。他们珍视时间,追求速度和效益。他们会在各个环节严格按照议事日程尽量缩短谈判时间,一项议程完了紧接着进行下一项议程。几分钟礼貌性的寒暄后他们就会切入正题,报价及提出的具体条件也比较客观,水分较少。对他们来说,谈判的过程是为了弄清和解决问题、达到既定的目标,谈判的进展如何要看解决了多少问题。因此,美国谈判者通常让人觉得缺乏耐心。

而中国人持多元的时间观。中国人会用长远的眼光综合衡量议题的重要程度,并且希望充分了解议题的方方面面,然后做出通盘考虑,通常比较注重合作的促成而对完成谈判的时间要求得比较宽松,不愿将整个谈判割裂成一个个单独的议题去分别进行讨论。对中国人来说,同时讨论几个议题是正常的,不会严格遵守议程。此外,中国注重社会关系的建立并把它作为做生意的前奏。中方谈判者将谈判看成是建立双方相互信任关系的过程。一旦信任关系建立,签合同做生意即是双方人情互惠往来的自然结果。初始阶段,中方会把时间用在一些看似与谈判内容无关的攀谈上,意在建立友好关系,谈判过程中还会把大量时间花在宴请、参观、休闲社交上,这些会导致谈判持续的时间很长。

3. 对沟通方式的影响

不同的语言观使得中美双方言语沟通风格迥异。在谈判中,美方在陈述己方观点和态度时都比较直接坦率。如果对方提出的建议他们不能接受,也会直言相告,在很多情况下,话的意思只需从字面上理解。总之,他们提倡以直接、坦诚、明晰的方式表达自己的意思,尽量减少沟通障碍。

中国人在谈判中讲究迂回曲折,不喜欢争辩,

为避免摩擦,多用微妙的暗示来提出实质性的要求。如对问题有看法,或者不同意某条款时,中国人有时不直接说“No”,而用沉默来代替,以此来给对方留面子,或者用含蓄委婉的回答“这恐怕还有点问题”向对方表达否定的意见。因此,要理解中方话语的含意,领会言外之意是必要的。而理解这些言外之意有赖于美方对语境的把握。因此美方对中国人在谈判中“兜圈子”、暗示等,很不习惯甚至是根本无法理解,影响了谈判效率。

4. 对利益与关系把控的影响

美国人谈判关注的是实际利益而不是人情和关系。谈判中的实际利益不会因交情而改变,他们奉行公平合理的原则,认为不管哪一方提出的方案都要公平合理,不太愿意交易的任何一方享有特别的优惠。

中国人谈判时在意的长久的合作与和谐关系的建立。例如在接触实质性问题前中方会投入大量资金和时间建立友谊,他们认为只要关系缔结,双方都有义务考虑对方的需要和利益,即便发生争议或冲突也有可能关系缔结后解决。在此心理影响下,中方往往将中国社会人际关系中的回报——人情互惠的机制运用到谈判中,认为双方的谈判是关系缔结的开始,意味着双方愿意经历“欠人情—还人情”的过程。中方甚至会认为美国是发达国家,技术先进,若是朋友,理应给中方更多的优惠,出让更大的利益;如有利益上的让步会使中方欠对方人情,作为回报,中方会持续与美方合作。总之,中方认为长久的合作不是以“利益”而是以“关系”为基础的,长期的人情互惠是持久关系的基石。

5. 对合同的影响

美国人对不确定的事物容忍度较低,减少交易中不确定性因素的方法就是签订合同,因而他们特别看重合同。合同是保证交易双方利益的最公平、最可靠的方式。美方商业合同的条款大多具体详细,细节清楚,严密全面。在谈判的过程中他们会认真讨论合同的条款和细节问题,对违约责任和赔偿条款有明晰的规定,以期解决在交易中可能出现的各种问题。美国人认为合同具有绝对效力,在合同的实际履行过程中,他们也会严格按合同条款办,合同对所有人都有约束力,没有任何人任何情况可以凌驾于合同之上。

相对而言,“信任和和睦的人际关系对中国商人最重要,而不是任何的纸质合同”^[15]。中国人把法律、程序和公平都纳入关系的框架中理解,认为

法律和合同可以视具体需要而更改,中国人善于调整关系以使交易双方彼此间更信任。因此中方的书面合同较短,只包括主要内容和意向以及合同双方各自的责任及处理相互关系的原则,很多细节有待商榷和填补,用语笼统含糊。美国人重视协议本身的条文,中国人重视的是协议的精神,而非协议条文。与中国人签约是一种精神的象征。履约过程中遇到问题,中国人会特殊情况特殊对待,视与对方的关系之亲疏而灵活处理。

三、跨文化交际中中美商务谈判应对策略

中美商务谈判是一种特殊的跨文化交际,来自两种文化的谈判者在谈判的决策方式、节奏、沟通方式、对利益与关系的把控以及合同的订立等方面存在诸多差异。因此,中方要想在中美商务谈判中取得成功,须注意以下方面。

1. 树立跨文化谈判意识,充分了解和尊重对方的文化

巨大的文化差异导致中美两国商务谈判的诸多要素呈现出各自的特点。因此,我国谈判人员要想在中美商务谈判中占得先机,就必须增强跨文化交际意识,认真研究美国文化并与中国文化相比较。在对比中体会文化差异,培养多元文化意识。要认识到文化并无优劣之分,其他文化有其自身的特色、存在方式和历史原因,对中美文化差异应持尊重和包容的态度。

2. 掌握与美谈判的技巧

根据美国人谈判的特点,我国谈判人员在中美商务谈判中应注意以下几点:(1)与美国人谈判一方面要守时,办事讲究效率;另一方面在谈判过程中结合美国人单一时间观的特点,适时地运用“按兵不动”的拖延技巧在价格等关键问题上为我方争取更大利益。(2)调整隐晦的沟通方式。观点立场的陈述要详细、直接和真诚,不要含糊其辞,不要迂回暗示,“是”与“否”必须表达清楚。(3)确保我国谈判团队有足够的技术、知识和经验,并准备充足的数据资料,用事实和论据而不是交情关系使对方认同我方的建议,愿与我方合作。(4)重视合同,合同的条款要尽可能地具体、详细。

3. 建设合理的谈判团队

谈判是一个交流沟通的过程,考虑到中美文化差异,谈判团队中必须有了解对方文化的人。在谈判过程中,要处理好“集权”与“分权”之间的关系,将决策权适当下放给现场的谈判人员,以提高谈判

效率。

中美商务谈判的参与者来自两种不同的文化国度,有着截然不同的价值观和思维方式,谈判中相关各要素在很大程度上受这些文化差异的影响。因此谈判人员只有充分认识到这些差异,把握其中的文化变量,并采用合适的应对策略,才能克服文化障碍,掌握更多的主动权,取得谈判的成功。

[参 考 文 献]

- [1] Gudykunst William B, Kim Young Yun. *Communicating with Strangers: An Approach To Intercultural Communication* [M]. 4 ed. Shanghai: Shanghai Foreign Language Education Press, 2007.
- [2] Chen Guoming, Starosta William J. *Foundations of Intercultural Communication* [M]. Shanghai: Shanghai Foreign Language Education Press, 2007.
- [3] 贺玲. 跨文化视角下的中美商务谈判研究[J]. 大众商务, 2009(12):192.
- [4] 汪清因. 国际商务谈判中文化差异的影响及对策[J]. 江西社会科学, 2006(6):184.
- [5] Hofstede G. *Culture and Organizations: Software of the Mind* [M]. London, Norfolk: McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, 1991.
- [6] 陈晓萍. 跨文化管理[M]. 3版. 北京:清华大学出版社, 2006:24-27.
- [7] Ting-Toomey S. *Communicating Across Cultures* [M]. Shanghai: Shanghai Foreign Language Education Press, 2007:68-69.
- [8] 费孝通. 乡土中国生育制度[M]. 北京:北京大学出版社, 1998:72.
- [9] 费孝通. 社会调查自白[M]. 上海:知识出版社, 1985:34.
- [10] Trompenaars F, Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture* [M]. New York: McGraw-Hill, 1997.
- [11] Fernandez D R, Carlson D S, Stepina L P et al. Hofstede's country classification 25 years later[J]. *Journal of Social Psychology*, 1997, 137(1):43.
- [12] [美]爱德华·霍尔. 无声的语言[M]. 侯勇,译. 北京:中国对外翻译出版公司, 1995.
- [13] Giles H, Coupland N, Wiemann J. 'Talk is cheap...' but 'my word is my bond': beliefs about talk [C]//*Sociolinguistics Today: International Perspectives*. New York, NY: Routledge, 1992:219.
- [14] 易立新. 中西语言观对比研究 [J]. 外语学刊, 2009(5):21.
- [15] Graham John L, Lam N Mark. *The Chinese Negotiation* [J]. *Harvard Business Review*: 2003(10):88.

作者: [李萍](#)
作者单位: [江苏技术师范学院外国语学院, 江苏常州, 213001](#)
刊名: [郑州轻工业学院学报: 社会科学版](#)
英文刊名: [Journal of Zhengzhou Institute of Light Industry\(Social Science\)](#)
年, 卷(期): 2011, 12(5)

参考文献(15条)

1. [Gudykunst William B;Kim Young Yun Communicating with Strangers:An Approach To Intercultural Communication](#) 2007
2. [Chen Guoming;Starosta William J Foundations of Inter-cultural Communication](#) 2007
3. [贺玲 跨文化视角下的中美商务谈判研究\[期刊论文\]-大众商务\(下半月\)](#) 2009(12)
4. [汪清因 国际商务谈判中文化差异的影响及对策\[期刊论文\]-江西社会科学](#) 2006(6)
5. [Hofstede G Culture and Organizations:Software of the Mind](#) 1991
6. [陈晓萍 跨文化管理](#) 2006
7. [Ting-Toomey S Communicating Across Cultures](#) 2007
8. [费孝通 乡土中国生育制度](#) 1998
9. [费孝通 社会调查自白](#) 1985
10. [Trompenaars F;Hampden-Turner C Riding the Waves of Culture](#) 1997
11. [Fernandez D R;Carlson D S;Stepina L P Hofstede's country classification 25 years later](#) 1997(01)
12. [爱德华·霍尔;侯勇 无声的语言](#) 1995
13. [Giles H;Coupland N;Wiemann J Talk is cheap..' but' my word is my bond':beliefs about talk](#) 1992
14. [易立新 中西语言观对比研究\[期刊论文\]-外语学刊](#) 2009(5)
15. [Graham John L;Lam N Mark The Chinese Negotiation](#) 2003(10)

引用本文格式: [李萍 中美商务谈判要素的跨文化分析\[期刊论文\]-郑州轻工业学院学报: 社会科学版](#) 2011(5)