



中日商文化价比

メタデータ	言語: eng 出版者: 公開日: 2015-03-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: , 冰 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24729/00004338">https://doi.org/10.24729/00004338</a>

## 中日商务文化价值观比较

孙 冰

(上海财经大学 国际文化交流学院, 上海 200083)

**摘要:** 本文以霍夫斯泰德考察文化价值观的 6 个维度为重要指标比较中国和日本文化价值观的不同及其对商务行为的影响。文章分别比较了中日两国在权势距离、不确定性规避、个体主义与集体主义、男性气质与女性气质、长期与短期定位、放任与抑制等 6 个方面的不同, 并对中日商务交际提出了有益的建议。

**关键词:** 文化价值观 维度 商务交际

文化的核心是价值观, 在商务交往中, 有效了解隐藏在商务行为背后的文化价值观对我们了解对方的行为选择实现有效商务交际有着重大意义。本文将以霍夫斯泰德考察文化价值观的 6 个维度为重要指标比较中国和日本文化价值观的不同及其对商务行为的影响。

20 世纪 80 年代初, 霍夫斯泰德在对全球 66 个国家 117,000 位 IBM 公司员工的工作价值进行调查的基础上, 按照西方文化的特点将文化的差异性分成了四个衡量价值观的维度, 即权势距离(Power Distance/PDI)、不确定性规避(Uncertainty Avoidance/UAI)、个体主义与集体主义(Individualism and Collectivism/IDV)、男性气质与女性气质(Masculinity and Femininity/MAS)。后来他又分别对不同国家的学生、工作精英、管理人员和高档消费者进行了调查研究, 验证了之前所定义四个维度, 并和香港中文大学人类学家迈克·邦德(Michael Bond)一起确立了第五个维度, 即长期与短期定位(Long- and Short-Term Orientation/LTO)。在其最新的专著《文化与组织: 大脑软件》(Cultures and Organizations: Software of the Mind)一书中, 霍夫斯泰德不仅总结和改善了前五个维度, 同时也根据迈克尔·明科夫(Micheal Minkov)对于世界价值观调查(World Values Survey)的数据分析总结了第六个维度, 即放任与抑制(Indulgence Versus Restraint/IVR)。

对于所调查的国家, 霍夫斯泰德都给出了每个国家在这些维度上的值, 通过这些数值可以看出该国家在对应价值观上的一些特点, 通过比较不同国家的数值, 也可以知道这些国家之间在价值观上的一些差异。下面我们就来看看中国和日本在这几个维度上的指数, 并分别作一分析。

表1 中日两国六个维度指数值<sup>1</sup>

国家	权势距离		不确定性规避		个体主义		男性气质		长期定位		放任	
	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名	指数	排名
中国	80	12-14	30	70-71	20	58-63	66	11-13	87	4	24	75
日本	54	49-50	92	11-13	46	35-37	95	2	88	3	42	49-51

### 一、权势距离

权势距离是指一个国家的人民对权力不平等分配的期望和接受程度。从上表中我们可以看到，日本的权势距离指数是 54，而中国是 80，可以看出，中国的权势距离指数比日本高。

与之对应的中日商务观念和和行为就有所不同。中国公司里，下属往往认为上司享受某些特权是理所当然的，比如说有自己独立的办公室，在一些高档餐厅吃饭，拿着高出普通员工很多倍的工资等等。他们认为这些特权是上司地位的象征。中国员工习惯按照上司的指令做事而不会自作主张，同时也期望上司是讲人情，十分博爱的领导。上下级之间更多的是情感纽带。但在日本，公司领导一般不会让普通员工感觉他们有什么特权。他们往往跟员工一起吃饭，没有自己的独立办公室，薪水跟普通员工也不会差很多。日本公司领导更多的希望让员工感觉自己和他们同属一个集体，而不是他们的地位高高在上。我们来看以下案例：

中国一家公司即将同日本一家企业进行谈判，该日本企业希望从这家中国公司以较便宜的价格购买原材料。中国公司派出的谈判代表是两人，销售部副部长梁先生和其助理陈小姐。而日本谈判团队却有十人之多。在谈判过程中，双方有很多分歧之处，而谈判商议的各项条款，日本团队中最年长的谈判手也不会自己拍板做决定，而是同每一位成员商量，大家达成一致之后才同梁先生沟通。梁先生很不适应对方这种做法，甚至内心觉得不耐烦，认为日本人效率太低，并且暗地里对日本公司谈判队伍如此庞大感到不以为然。

日本人为了体现每位员工都是集体中的一员，所以在做任何决定时都会由下而上，征求每位员工意见，大家商议做出最后决定。同时，因为自己所做的决定代表自己所在的公司，也就是代表集体，所以日本人一般谈判队伍成员会比其他国家要多，同时做决定也会十分慎重，不会轻易拍板。所以上文案例中的梁先生在同日本人交流沟通时，最需要的是耐心。相比于日本，中国企业的领导层可以独立做出决策，即使是没有征求下属意见的决策，公司员

<sup>1</sup>以上数据来自 G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.

工由上至下也会认真执行。而且,中国员工把能否独立做决策看成是领导人必备的素质之一,关键时刻能拿得了主意,在员工心中权威感就会更强。

## 二、个体主义/集体主义

霍夫斯泰德将这一维度定义为,“个人主义社会中人与人之间的关系较为疏远,社会普遍认为人们只有责任照顾自己或自己的直系亲属;而集体主义社会中人从一出生就成为某些集体的一部分,一生都效忠于自己的集体,而集体也有保护其成员的责任”(Hofstede,2010,p92)。

从表1可以看出,日本和中国都属于集体主义文化,但中国集体主义要略高于日本。集体主义文化的人们习惯于“我们”而不是“我”的思维方式。他们往往会让自己属于某个或某些集体,脱离集体会缺乏安全感。在日本,当集体中的某个人在众人面前被单独表扬时,这个人会感觉到十分不舒服,因为这样仿佛把这个人 and 集体隔开了,会让他感到十分尴尬。日本人因为这种强烈的集体观念让他们不管做什么事都会十分认真严肃,因为这关系到其在集体的荣誉,如果他们有所闪失,则会使公司形象受损。

下面我们来看看在日本松下公司成立15周年的纪念会上,雇员代表在回答松下幸之助的一个讲演中所说的话:“没有任何事情能够使我们比今天在这里出席公司成立周年纪念大会更感到高兴了。我认为我们雇员必须承认自己的耻辱:完全是由于我们自己不胜任,使得我们今天不能报答我们董事长长期以来给予我们的亲切教导。不过,今天他在讲演中赞扬了我们,这个讲演如同从懒惰中唤醒我们的警钟。我们保证把它的含义牢记在心,更清楚地意识到我们公司——松下电器的使命,并不惜冒着生命的危险去努力履行我们的责任。”(曹姝婧,范征,2009)。从这位员工的讲话中我们可以看出,日本的雇员一般随时做好为公司做出奉献甚至牺牲生命的准备。日本人一般将集体利益置于个人利益之上,照顾集体其他成员的面子,如果一个成员出现了差错,整个集体会为之负责。日本人只有当自己属于某个或某些集体时才会有安全感,脱离了集体会感到恐慌和不安。他们在做决定时,不管事关大小,也是开会讨论,集体共同决定。日本人一般工作到很晚,他们觉得为集体付出是应该的,下班后也不会立即回家而是跟同事一起聚餐或参加其它活动,他们希望通过这样的形式多跟同事们接触,增加彼此的信任 and 了解,为集体创造和谐,合作的友好氛围。日本人对圈内和圈外的界限分得比较清楚,圈内的人互帮互助,相互照顾,但对圈外的人可能就相对冷漠。

中国人也自古就崇尚顾大局而牺牲自我小利,讲话时喜欢用“我们”代替我,有圈内圈外之分,但如果一个中国员工在公司周年纪念大会上讲话,不会用到冒生命危险之类的话语,那对于中国人来说太过了,而且中国也没有终生雇佣制。现代的中国公司一般采用合同制,一般签三年或五年,可以续签,员工也可以在合同期未满期间离开公司。中国人主要是以“家”为中心,中国人下班后如果没有特殊的事情,会按时回家尽量多陪家人。中国的家族一般比

较大，从中国的汉字对亲戚的详细分类就可以看出，比如汉字中有叔、婶、姑、爷、姨、舅、表哥、堂妹等等不同的称呼，由此可以看出中国人将血缘关系看得很重，为整个家族付出和奉献的人会受到特别的尊重。但日本人的家族的意识没有中国这么强，一个家族也没有中国家族那么大。在日本人看来，家庭之外的跟自己职业相关的集体似乎更重要。

### 三、男性气质和女性气质

男性气质和女性气质指的是“社会强调或者不强调传统男性工作价值观的程度，例如渴望成就、享有权力并控制事物的发展等”（王丹婷，2009）。从表1可以看出，虽然日本和中国都属于男性气质国家，但日本这一指数值比中国偏高。

在日本，女性一般在外没有工作，而是在家操持家务和照顾孩子，对丈夫也是毕恭毕敬。在日本的电影或电视剧里，我们经常会看到这样的画面：当男主人回家时，妻子会立刻到门口迎接，接下丈夫手中的公文包，并帮他脱下外套，然后便和孩子等在餐桌旁。在日本，一般家里吃饭，先要等男主人动筷，妻子和孩子才开始吃。日本社会很少有女性活跃在政坛或商界，女性没有什么社会地位，性别歧视现象比较明显。所以日本人在谈判时，如果谈判对象是女性，他们会认为对方公司在戏弄他们，进而很可能导致谈判的失败。

相比于日本，虽然中国在过去封建社会也讲究男尊女卑，女子被要求三从四德。但在当代中国，女性地位越来越受到重视。在中国的城市里，一般夫妻双方在外都有工作，在家里丈夫也会分担家务。成功的职场女性也越来越多，不管是商界，政界还是体育界，这些在传统思想里被认为是男人的领域现在都有女性的身影。这也让如何平衡家庭和工作的关系成为当代中国女性讨论的热门话题。

### 四、不确定性规避

不确定性规避指的是人们对模糊事物或不确定性情况的容忍程度（Hofstede, 2010, p191）。不确定性规避指数越高说明越想避免不确定性，对不确定性的容忍度越低。

从表1中可以看出日本的不确定性规避指数是非常高的，说明日本人对不确定的情况容忍度很低。这大概从日本企业的终生雇佣制也可以看出来。日本人喜欢稳定的工作，希望一切事情按照自己预想的去发展，喜欢制定规则制度，因为按照规章制度来办事会减少不确定性。日本人对变化和模糊的情况会感到恐慌，不安，所以在与日本人进行商务沟通时，应该明确最后的谈判结果，模棱两可的情况会给日本人留下不好的印象。

相比于日本，中国的这一指数值很低，甚至比美国还要低。对于当代中国人来说，换工作是很正常的事情，就算在同一个公司，部门之间的调动也很频繁。中国企业也有规章制度，但中国人并不像日本员工那样利用规则制度来规避风险，中国员工更加注重人情和关系，规章制度有时只是一个形式而已。“人生无常”和“随遇而安”是中国人常挂在嘴边说的，这

两个负载着文化信息的词语说明中国人认为人生会不断碰到风险,不确定的事情随时随刻都会发生,一旦遇到了,不必恐慌和不安,应该随遇而安。

## 五、长期与短期定位

长期与短期倾向是霍夫斯泰德考察的第五个维度。长期倾向是指“以未来回报为目标的道德培养,特别是对节约和毅力的培养;而短期定位则是对与过去和现在相联系的道德培养,尤其是对尊重传统和履行社会职责的培养。(Hofstede, 2010, p239)。

从表1可以看出日本和中国在这一维度上非常相似,都是长期倾向的代表。我们来看以下案例:

来自美国的汤姆斯先生被派往日本洽谈业务。他在来日本之前将每天的行程安排规划好,并且每天要达到的谈判目标也确定好了。当他到达日本公司后,每天都有好几位来自对方公司的员工陪他聊天,吃饭,带他游玩。但这样过了四天都没见这家日本公司谈及此次生意合作。汤姆斯心里非常着急,但又不知如何是好。

美国人做事看重短时利益,将时间等分,一个目标完成之后再实现另一个目标。但日本人注重事情的长远性,定位长期,慢慢经营,最终实现稳固的伙伴关系。所以就出现了上文案例中汤姆斯先生的茫然。但其实日本方面是精心安排,便于后面谈判氛围的融洽和长期合作关系的形成。

中国在前几年曾流传这样一则笑话:一位美国老太在年轻时就买了房,四十年后她老得不能动时感慨自己终于还清了贷款,而一位中国老太也想买房,所以从年轻时就省吃俭用,到老得不能动时她终于攒够了买房的钱,但自己已无福享受了。虽然是幽默小故事但却非常形象地表现了中美两国价值观的不同。美国人活在当下,享受现在。而中国人主张先苦后甜,总是把享受放在将来,认为只有经过无数磨练和吃苦将来才会过上好日子。日本人和中国人都喜欢存钱,有存款心里才有安全感,平常过日子都比较节俭,钱都为将来储备着。在人与人之间的关系上,美国人可能会因为工作或旅游而认识一些朋友,但都是短期性的关系,事情结束了,关系往往也随之结束。但日本人和中国人,一些朋友关系往往都是持续一生的,一旦结交了朋友,都不会轻易断了联系。霍夫斯泰德在总结长期定位和短期定位文化的特点时,提到长期定位的文化里认为休闲时间不重要(Hofstede, 2010, p.251)。这一点上,对于日本很符合。日本人在公司加班是很正常的事情,妻子甚至以老公回家的早晚来推测其被受重视的程度。但在中国,中国员工十分注重休息时间,不喜欢加班,努力寻求家庭和工作之间的平衡。

## 六、宽容与克制

宽容与克制是霍夫斯泰德在2010年版的《文化与组织》新加进去的一个文化维度。在

宽容的文化里，人们一般对享受生活，度过快乐时光这些人类基本自然的欲望采取相对放任的态度，会去满足这些欲望；而在克制的文化里人们对这些欲望则会抑制并有严格的社会规则来规范。

这一维度的指数越高，越倾向于宽容文化。从表 1 中可以看出，日本和中国都是相对克制的文化。比如在日本和中国，父母带孩子出去玩，是不大可能允许孩子到处乱跑，或爬树，或把身上弄脏之类的，如果这样，孩子会被认为没规矩，父母就要管教。但在美国，父母不会阻止孩子去做这些事，因为在美国父母的眼中，让孩子亲身体验是一种很好的教育方式，他们一般比较放任孩子，让他们去做自己喜欢做的事。在西方人看来，日本人和中国人在交流中会显得比较拘谨，不够放得开，比如在日本的商务培训中，就把善于隐藏自己的情绪视为成熟的表现。这一点中国人也认同。在克制的文化中，会有很多社会规范在人们心里根深蒂固，所以宽容文化里的人们一般活的比较轻松，自在，而在克制文化里，人们普遍活得比较累，悲观情绪较多，因为受到太多来自社会和家庭的束缚，很多时候要去做一些并非出自自己意愿的事情。

总的来说，这六个文化维度在跨文化商务交际中起着举足轻重的作用，正因为存在如此的差异，中日两国的商务行为等也会相应的有所不同，在进行跨文化商务交流时辩证地对待这些差异，了解和掌握解决文化差异的策略。对跨文化商务谈判中出现的问题提出针对性的解决方案，克服文化差异带来的困难，从而最终实现谈判的目的。

## Comparison of Chinese and Japanese culture differences

SUN BING

(Shanghai University of Finance and Economics

International Cultural Exchange School, Shanghai, 200083)

**Abstract:** This paper is based on Hofstede's 6 dimensions theory of cultural value as crucial index to compare Chinese and Japanese culture differences and its impact on business behaviors. This paper compares 6 index including Power Distance/PDI, Uncertainty Avoidance/UAI, Individualism and Collectivism/IDV, Masculinity and Femininity/MAS, Long- and Short-Term Orientation/LTO, Indulgence Versus Restraint/IVR; and provides useful advice on Business communication between Chinese and Japanese.

**Key words:** theory of cultural value dimension business communication

**作者简介:** 孙冰，文学博士，上海财经大学国际文化交流学院副教授

**联系地址:** 上海市中山北一路 369 号，上海财经大学国际文化交流学院，200083

E-mail: sunbing@mail.shufe.edu.cn