

跨文化传播效率提升的顺应策略研究

——以在法中资企业的中法员工为例

王战 邓芸

摘要:中欧合作的整体框架下,中法经贸合作成为重要的利益增长点,中法源远流长的良好关系被视为中法互利投资的有力保障。从表象上看,中国对法投资旨在提升国家的经济硬实力,而从本质上说则实现了文化软实力的输出。文化软实力的输出过程实为中国企业形象乃至中国国家形象实现跨文化传播的过程。这一过程中,赴法谋求发展的中国企业成为跨文化传播主体,而其内部的中法员工则成为跨文化传播的践行者。中法员工在工作中因文化差异而产生的矛盾和冲突阻碍了企业内外部的跨文化传播效应,降低了传播效率,亦由此对企业的发展效率产生负面影响。对于此,中法员工均倾向于采用顺应策略来保证双方的跨文化传播效率。基于对22名中法员工代表持续深入的访谈与调查,研究发现:中法员工善于运用顺应策略中的迁就、回避与折中三种方式来化解双方的矛盾,解决双方思维模式和行为方式的冲突,进而提升跨文化传播效率,但其面临的情况、动机与侧重点均不尽相同。

关键词:文化软实力;跨文化传播;顺应力;仪式;权力;品牌

中图分类号:G206 **文献标志码:**A **文章编号:**2096-5443(2022)05-0110-19

项目基金:教育部中外人文交流专项项目(JJRW20-BS033)

国家形象跨文化传播的本质是传播主体针对不同文化背景的客体,以信息传播为手段,进行有意识、有目的的沟通交流,促使对方对本国形成较为全面的认知和正面评价的活动。^[1]就传播主体而言,国家形象具有多元主体性,政府、媒体、企业、社会组织、公民甚至商品都可以作为主体通过不同的传播路径来共同塑造一国在别国公众心中的形象。随着中国企业国际化步伐的加快,企业品牌、企业家及其员工在传播中国国家形象方面的重要性日益凸显,三者的形象构成了中国企业的整体形象,并进而传播着中国的国家形象。可以说,中国企业成为中国与别国进行跨文化传播的重要平台,在很大程度上影响着政府外交和公共外交的行为与结果。中欧经贸合作背景下,作为实现中欧投资的经济实体,中欧企业将继续责无旁贷地践行跨文化传播以增进互利合作,而中国企业亦在收获发展机遇的同时面临着不可小觑的挑战。跨文化传播是处于不同文化圈中、拥有不同文化的背景的个人、组织甚至国家之间意识形态、制度、文化方面的沟通与交流。^[2]因此,跨文化传播中存在的文化差异及由此引起的文化冲突不可避免,投资目标国的文化维模^①效应阻碍了中国企业的对欧投资进程,如何面向目标国受众进行跨文化传播以获取、保有与扩大发展空间成为中国企业必须思考的问题,而如何采取或调整传播方式和策略以提升企业内部中外员工之间的跨文化传播效率进而提升企业凝聚力则成为问题的关键。

基于以上背景,本文将聚焦中国的重要投资伙伴——法国,发掘中国企业法国子公司内部传播主体——中法员工的跨文化传播方式,探究在中法文化维模功能的双重作用下,中法员工如何采用

^①文化维模原理是由美国社会学家帕森斯提出的一种文化传播理论。

顺应策略提升跨文化传播效率以维护企业的良性发展。

一、文献综述

跨文化传播的概念和“跨文化传播学”(Intercultural Communication Theory)的学科基础是由美国著名人类学家爱德华·霍尔奠定的,继爱德华·霍尔之后,“跨文化传播”的概念播撒世界各地,引起了学者们的广泛关注和研究。^[2]美国跨文化传播学权威学者萨默瓦认为跨文化传播指的是拥有不同文化感知和符号系统的人们之间的传播,这种不同足以改变传播事件。^[3]中国企业法国子公司为中、法员工创造了跨文化传播环境,双方互为传播主体与客体,既是母国文化的传播者,又是外来文化的感受者,中法文化各自的文化维模功能势必影响双方的传播意识与行为,进而影响传播的结果,即双方的工作效率与合作效率。由于来自心理上的抵触与排斥,使得人们在吸引外来文化时,总是有所怀疑、选择和变通,这在传播学上称为“文化维模规律”。“维模”,即模式之维护的功能。^[4]一般而言,跨文化团队组建初期,文化维模功能的作用强大,表现为成员彼此以固有的思维模式思考与行动,然而随着跨文化传播的展开与延伸,文化维模功能的作用将逐步减低,各位成员不得不进行自我调整以实现共同的利益与目标。由霍华德·吉利斯等社会心理学家提出的传播适应理论(Communication Accommodation Theory, CAT)可以用来解释这一现象。^[5]该理论关注的是交流双方如何根据语境和对方的特征调整自身行为来适应对方。这种通过调节、修正个人沟通行为而不断向他人靠拢或者远离的行为叫作适应(accommodation)。该理论认为,说话者在互动中运用语言策略达到获得听者赞同,保持积极的身份以显示个性的目的。语言策略包括:趋同(convergence)、趋异(divergence)和维持(maintenance)三种。趋同即说话者利用语言(语速、口音)、副语言(如停顿、话语长度)和非语言(如微笑、凝视)来调整其交流行为,使之更接近对话者的行为。相反,趋异则会加大说话者与他人之间的语言和非语言差异。与趋异类似的是保持,即一个人坚持自身原始风格,而不管对方的沟通行为。^[5]趋同顾名思义即通过顺应彼此的需求而实现互相适应的目的,反之,趋异或保持则是通过对抗使得对方适应自我的一种行为。如今,传播适应理论广泛应用于跨文化沟通与传播,特别是组织传播领域,组织内的传播主要关注的是上下级与平级之间的适应行为,对于分析组织的沟通障碍尤其有帮助。^[5]传播适应理论主要从语言的角度谈及趋同策略,对语言、副语言与非语言策略的内涵阐释相对比较简略。事实上,在跨文化的环境中,两种文化的差异将使得语言的趋同或顺应策略表现得更为复杂,而究其根源,语言的顺应往往也是文化顺应的反映。种海峰认为,文化顺应其实是一种文化调适策略。它是当两种异质文化发生冲突时,在经过较长时间的对峙后,假如双方仍然势均力敌,难分胜败,在这种情况下,为了避免两败俱伤,一般双方文化在某些问题上就会做出一些妥协让步以适应对方的过程。^[4]因此,顺应可以被看作是一种对待外来文化的态度并由此体现在语言和行为适应上的策略。他还认为,文化顺应主要表现为妥协、和解和容忍等,这都依据具体的情况选择采取何种方式,当然有时也需要三种方式并用才可以起作用。^[4]跨文化的顺应并不能一蹴而就,其顺利实现依赖于具体方式的选择与运用。单波与王金礼在谈及跨文化能力与跨文化理性的失衡现象时,从能力的角度指出顺应力是与跨文化能力相关的典型概念之一,认为顺应力是一种环境适应能力,明确地指出顺应力在环境适应中的重要作用。^[6]上述理论与观点都将成为本文进行后续顺应策略论述时的理论指导。

此外,其他学者的研究成果也从不同侧面谈及了顺应思维在语言与交际研究领域中的体现。比利时语用学家维索尔伦(Jef. Verschueren)提出了语言顺应理论(Linguistic Adaptation Theory),他认为语言使用者为了能够恰当使用语言,往往对某一目的语进行适当的选择。顺应性就是指语言主体为了达到交流、被感知、被理解等目的,在主体语言中不断进行动态选择的行为。顺应性的本质是指对语言表达进行不断选择从而达到既定目的。^[7]众多学者以该理论为基础进行了广泛的研究,卢迪剖析了语言顺应论视角下跨文化传播中的文化融合现象^[7],谢少万探讨了日常语言交际中丰富的语言

顺应现象^[8],王玉娟与安鲜红则从翻译语用的角度谈及了顺应理论在文学作品中的应用^[9-10]。不少学者还从迁就^[11]、折中^[12]与回避^[13-14]的视角探讨了顺应理论在冲突性话语、文本翻译、访谈与语言输出中的表现,还有学者论述了折中策略在跨部门口语传播中的作用^[15]与如何利用回避策略解决人际冲突^[16],表明了迁就、折中与回避策略的顺应性本质。这些成果都将成为本文关于顺应策略分析的有益补充与有力支持。

以上研究说明“顺应”是人类社会的普遍性思维,相关研究覆盖传播学、语言学、文化学、文学等领域;然而,已有成果中关于顺应的理论研究居多,实证研究较少,以顺应为切入点探讨跨文化传播问题的研究则更为匮乏。顺应即顺从与适应^[17],在跨文化的环境中意指拥有不同文化背景的双方以顺从的方式去适应彼此,具体可以分为正向式顺应、反向式顺应和双向式顺应,分别对应迁就、回避与折中三种顺应性策略。其中,迁就与回避往往强调一方单向地顺应另一方,前者倾向于正面回应,后者倾向于以退为进,而折中则要求双方共同地努力顺应彼此。事实上,这三种顺应策略也是人际交往策略,人际交往策略往往取决于人际关系、人际环境或场景,正如顺应策略在不同的关系、环境或场景下可以呈现为不同的运用方式,亦可能对跨文化传播效率产生不同的影响,这一点将成为本文的研究重点。

二、研究问题及研究方法

鉴于中国企业在法发展时可能存在的各种文化制约因素,本研究将结合传播适应理论与语言顺应理论中关于“趋同”“适应”与“顺应”的观点,以顺应策略为切入点,从迁就、回避与折中三个角度探讨中法员工在工作与合作中如何通过语言与行为的调试而达成互相适应的目的,从而提升跨文化传播效率并加强跨文化团队的凝聚力。之所以选择迁就、回避与折中这三个维度来剖析顺应策略,主要的学理依据为:一方面,迁就、回避与折中均为冲突管理策略,有助于解决或化解冲突;另一方面,这三种策略可以分别从显性、隐性与中性三个层面来立体反映顺应策略的表现形式与实施结果,有助于我们充分且深刻地了解顺应策略的实施过程及背后隐藏的文化机制。值得一提的是,跨文化传播策略并非仅有顺应这一种,对抗、协同等方式亦是跨文化传播双方的常用策略。然而,基于中企进驻法国初期或中期的被动性,顺应在某种程度上相较于对抗更能够促进文化的传播,且顺应乃是双方达成协同的前提条件,因此,研究顺应策略对于中国企业赴法投资具有普遍性的意义。具体来说,本研究尝试解决以下几个问题:

问题一:中法员工在何种情况下选取迁就策略,又是如何运用该策略达到目的,最后是否达成所愿?

问题二:中法员工是否均会采用回避策略?回避作为一种避让策略是否具有积极的意义,那么传播主体又是怎样通过回避策略达到顺应的效果?

问题三:中法员工运用折中策略解决了怎样的工作问题?而双方均持有折中态度是否仅仅意味着共同利益的驱动?

组织传播研究需要导入“以理解和解释为主”的人文科学研究范式的方法,来探讨组织传播中的文化世界、人文世界和精神世界。^[18]基于本文的研究主题与特点,本文将选取质性研究方法开展研究,从研究者的视角描述并解释研究对象呈现的事实。该研究方法追求研究对象的个体性与某一社会现象的典型性,而不是注重任何可能符合研究条件的群体数量的代表性。质性研究中的半结构化访谈法为本研究的语料收集方法,要求研究者和被研究者充分互动以使被研究者在自然状态下描述顺应策略的使用情况。访谈的核心优势是,它为用其他方式所不能完成或者难以完成的事情提供了一种手段——去发现“别人头脑里的那些东西”。^[19]事实上,访谈法亦是跨文化传播的研究方法之一,刘金波通过访谈探索了跨文化传播的理论维度,文化、媒介与权力的多维关系,从而为跨文化传播研究提供新的理论思考与方法启发。^[20]半结构化访谈法指访谈者根据访谈提纲向受访对象提问。

访谈的半结构化体现在提纲性约束与开放式表述这两个特点上。访谈者手中的提纲可以包含若干提示性的问题,以保证整个访谈始终围绕着主题进行,不会偏题甚至跑题,但这一约束并非严格的限制,而是起到引领的作用,引领受访者在自然状态下描述跨文化工作环境下的跨文化传播经历与感受,鼓励受访者尽可能地“多说”,观察其表情、动作,引导他们详细描述事件的经过,解释原因,发表看法,并引导其发掘本身持有的文化预设,展示真实的自我。研究者往往需要借助录音与笔记结合的方式来全面掌握整个过程和内容。该方式有助于日后的情景再现、意义建构和材料分析,因此,研究者需要在访谈开始前就访谈持续时间和保密原则与受访者达成一致。

本研究所用访谈提纲包含个人与企业背景、法国工作情况、人力资源管理、人与人之间的关系四个类别的内容,涵盖了个人与中国企业在法子公司介绍、时间与计划、会议与决策、谈判、干部选拔与任用、上下级关系与距离、对中国人(法国人)的印象、冲突及其解决、工作为导向的人际关系九个方面的问题,我们将保证每个访谈的完整性并将从受访者的回答中筛选出最典型且与本文主题最贴近的事例用于语料分析。

本课题的研究对象为在法中资企业内部的中国员工与法国员工。我们将选取十余家拥有强大发展实力且运营法国市场多年的中资跨国企业,其设立的分支机构如子公司、代表处、办事处或研发中心等属于发展的初期或中期,企业内部的跨文化传播非常频繁。我们筛选出 22 名正在或曾经在上述企业工作的人员,这类人群分布区域广泛,主要集中在北京、上海、广州、深圳、西安、巴黎、里昂等大中型城市。为保证研究信度与效度,我们重点关注了国籍、年龄、职位、岗位、性别等可能对员工工作经历和感受产生影响的背景因素,充分考虑上述因素的差异化与多样性,从而确保其语言材料的丰富性和均衡性。面对面访谈是我们的首选方式,但对于在法人员,我们利用微信、钉钉等网络平台进行视频访谈,尽量避免电话、短信等手段可能导致的沟通障碍。与此同时,我们还邀请若干中法员工就如何建立和谐的企业文化和如何提高跨文化传播效率的话题进行了一场讨论,由此更加深入地了解双方员工对彼此行为表现的看法及其文化根源。小组讨论主要采用视频会议的形式来实现。访谈对象身份信息见表 1。

表 1 访谈对象身份信息

编号	称呼	国籍	年龄	职位
1	邓女士	中国	35 岁	总经理秘书
2	肖先生	中国	37 岁	工程师
3	游女士	中国	38 岁	调研专员
4	范女士	中国	32 岁	人力资源部职员
5	魏先生	中国	36 岁	工程服务部主管
6	王先生	中国	33 岁	研发项目专员
7	马先生	中国	40 岁	市场部主管
8	李先生	中国	33 岁	研发职员
9	刘女士	中国	40 岁	总经理秘书
10	蒋女士	中国	30 岁	行政专员
11	姜先生	中国	38 岁	用服部经理
12	戴先生	中国	35 岁	设计公司设计师
13	孙先生	中国	38 岁	用服部主管
14	罗先生	中国	33 岁	工程师

续表

编号	称呼	国籍	年龄	职位
15	Marceau 女士	法国	26岁	销售代表
16	Legrand 先生	法国	38岁	技术部部长
17	Bontemps 先生	法国	59岁	财务部总监
18	Dupont 先生	法国	31岁	财经部职员
19	Rousseau 先生	法国	37岁	客户经理
20	Bontemps 女士	法国	32岁	广告部总监助理
21	Bernard 女士	法国	38岁	工程师
22	Lambert 先生	法国	45岁	市场总监

面对大量复杂的语料,我们必须借助清晰的步骤开展分析。结合美国教育学家塞德曼关于“确立并分析材料与主题之间的联系”^[21]和“解释材料”^[21]讨论归纳,我们将语料分析步骤归为编码、描写和分析三个阶段:编码为语料的处理阶段,即依据概念、范畴和主题三级编码依次对语料进行标注和归类,主题编码是核心编码,在本研究中反映为“迁就”“回避”“折中”三个主题词;描写为语料的解释阶段,筛选出主题编码的相关语料之后,研究者将有序地解读并描述各类语料;分析为语料的剖解阶段,研究者借助已有理论对关键的语料进行剖析,明晰“迁就”“回避”“折中”策略的使用情况、过程及其结果,找出三种策略内含的顺应力,揭示跨文化传播中出现的种种事件及背后蕴含的文化根源,最后指出策略的运用对传播效率的影响,并提出解决问题的对策和建议。

三、研究发现

顺应力也包含在跨文化能力范畴之中,意为积极地应对重大风险或逆境的能力。^[22]跨文化传播环境中,中国企业必须具备一定的顺应能力以应对各种文化逆境。顺应力较强者可以在面对困境时展现出非凡的环境适应能力以及积极的适应行为。^[23]由此,中国企业的顺应力强弱直接决定其在异文化环境中的适应与发展效率,而其顺应力与其内部员工顺应力的强弱成正比——内化为能力的“顺应”外化为行动策略应用于企业内外部的人际交往中。顺应即顺从某种趋势去适应对方,是一种为了达成目的而满足对方利益并忽略自我所需的策略。这个顺应并非消极地服从,而是积极地遵循规则或顺从契合对方意愿,具体分为显性、隐性与中性三个层面,分别对应迁就、回避与折中三种方式。研究发现:中法双方都有可能采取上述策略以有效满足对方的要求,从而保持双方的合作效率;然而,双方选择策略时是否各有侧重,是否又存在不同的重点与动机,所导致的结果如何,对组织内部的跨文化传播效率有怎样的影响,这些问题都有待于本文的进一步分析。

(一) 迁就

正所谓“迂回迁就,顺势而为”,迁就表现为一种显性的顺应策略。“显”体现其正向性,重在积极地适应情势的变化以达到对方的期许,从而创造出有利于自身发展的跨文化传播环境。

本研究调查显示,中法两方选用该策略出于多种缘由:或为了表达对对方的尊重;或为了适应新环境;或为了应对对方的强硬态度;或为了建立良好的社会声誉。我们还发现,相较于法方而言,中方更倾向于采用迁就策略以便应对对方的强硬态度或为了建立良好的社会声誉;而中法双方均会采用迁就策略以表达尊重或适应环境,但各自的处理方式与出发点却不尽相同。因此,我们将对这四种情况进行分门别类的分析。

1. 为了表现对对方的尊重而迁就

当中法双方认为对方很重要并希望切实地表达敬意时,迁就策略便成了首选的策略,在这一点

上,中法双方的观点基本一致,但是,两方所采用的具体方式不尽相同。

在法国人眼中,迁就对方主要应通过人文关怀与注重细节两方面体现。

中国企业聘请一位法国人担任市场总监,这位法国总监对客户的用心程度远远超出其心理预期,不仅带领团队为客户设身处地地着想、迁就客户的喜好、提供细致周到的服务,还与客户一同探寻法国文化精髓、感受当地人的生活、赠予法国特产。这种专属性服务让客户感觉备受尊重,因而很愿意与该企业建立良好的合作关系。

一次接待中国高层银行界的几个人,客户的头儿不想看埃菲尔铁塔,去过很多次了。我就自己开车,带这个最大的老板深度游,去一些渔火烛火之地,给他讲历史,还去马可兄弟那里喝咖啡。他们临走时我还买了法国最有名的进贡给路易十六的巧克力,给每人买个高尔夫球那么大一顆最经典款。火车上一人一个足够,一个人不可能吃那么多,其他的就作为礼品给他们包好了,得考虑得很细。(Lambert先生,法国人,45岁,市场总监)

短短几天的用心陪同打动了客户,使得这个团队赢得了客户的充分信任,为后续的合作奠定了良好的基础,大大提高了企业品牌的传播效率。

客户非常高兴,因为他是银行的管理高层,什么都见过:他会觉得这趟法国之行就是高层次的享受,而不是就带他转个大街,随便吃个法餐。我亲自跟他讲那些历史,逛那些小巷子,就是这么好,关系这么融洽。这个方法很有用,后来他们在融资各方面都给我们很大的支持,因为我们签那个项目很关键,也有很多人竞争……(Lambert先生,法国人,45岁,市场总监)

跟着这位法国总监多年的中国下属非常认可总监的迁就策略,并效仿其人文关怀与细节服务,客户的回应也很积极,提升了人际传播效率,有效地促进了双方的友好合作关系。

我觉得法国人这方面考虑真的很细致,细节做得特别好。英国人、德国人也细,但没有法国人的人文关怀。别人都觉得我们好像只是接待,其实根本不一样。比如吃饭,德国人确实会把时间掐得很准,但他不会考虑到每个人的胃口不一样。我们老板会想到最大的头儿可能会吃一些更法国特色但又有中国口味的——年轻人可能就不太计较,甚至快餐都可以——他就弄了好几种。这种人文关怀更好地促进了我们与客户的信任感。他有好方法,我跟他学了很多东西,所以后来我跟沃达丰、英国电信这些大运营商接触时,我做什么人家都很满意。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

而在中国人看来,以约定俗成的方式表达对对方的尊重则实现了迁就的成效,有效地保证了沟通效率。

当法国上级第一天来中国企业上班时,部门的中国下属一起准备了一个颇具法国特色的欢迎仪式,让这位法国人很开心,彼此都留下了很好的印象。

我受到了员工的热烈欢迎,财务部的同事们很好地接待了我,他们把桌子摆在一起,上面放着饮料、小点心,很有法国的感觉。(Bontemps先生,法国人,59岁,财务部总监)

法国工会以维护本国员工的利益而著称,中企及相关管理者深刻认识到法国工会的坚定立场与重要角色,在处理法国员工的问题时,总是与工会进行充分的沟通,尊重其相关要求。

我们任何针对福利、环境和安全的制度都必须要和工会沟通,它要不同意还不行,因为这是关于员工个人伤害的问题。比如残疾人,他很胖,他有权利叫我们公司去买一些更舒适的办公椅,比如桌子有问题,他又有要求,公司还要给他配可以升降的桌子,这是对员工的保护,我就要尽力去做到。最后的结果必须是工会和我们达成协议,我们有必要叫它签字。(邓女士,中国人,35岁,总经理秘书)

调查结果显示,中法双方均认为只有迁就对方,满足对方需求,才能充分地实现我方的利益,简言之,让对方满意的效率与自我目的得以实现的效率成正比。菲利普·迪里巴尔纳认为,法国企业

往往通过一种高贵的忠顺对各种价值观进行调和,以达到承认个体与必须的集体运转的目的。^[24]法国老板通过高品质的个性化服务让中国客户充分感受到其身份的尊贵,投桃报李的效果可见一斑。中国员工和企业则秉承设身处地为法方着想的移情思维,设想自己处在别人的地位或环境而替别人着想最终赢得了对方的赞许。

2. 为了适应新环境而迁就

(1) 中国人对法国人习俗或习惯的迁就

为了提升跨文化传播效率,中国人在职业形象、文化活动、规章制度上倾向于迁就法国人的习俗或习惯。

首先,中国人会效仿法国人注重职业形象的倾向而让后者更愿意交往。

刘女士作为总经理秘书必须时常与法国客户打交道,身为法国老板秘书,她留意到法国的女性客户很注重衣着打扮,并且发现,当她的穿着很职业、外表修饰很优雅时,法国人会对她另眼相看,会更加信任她。

我后来发现在国外,女客户不管冬天夏天都戴耳环、耳钉。后来我就赶快去打了,因为我觉得在国外职场上,如果女性不戴这个是非常奇怪的。真的,而且你一定要化妆,淡妆就是一种尊重。这个耳钉在冬天你也能露出来,穿上职业装,非常得体,冬天穿那种毛尼质的直身裙,很职业,所以我在那显得非常精湛,比较职业,法国人看我这样就觉得很合适,他就觉得自己跟我是一类的。法国不是时尚之都嘛,很看这些的。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

刘女士也发现,法国人注重职业打扮是一种常态,由此,她的法国老板也不太满意中国女员工的穿着,希望她们能有一些改变,改变外表后可以提高沟通效率。

后来我在街上走,发现了几个出席职业场合的重要女性都那样穿。再看我们公司好多女生啊,有的袜子颜色也不对,或者根本就不是那种感觉。人家就会觉得她们……不管你做什么工作,能力再强,外表还是要跟得上人家的节奏。我们老板就会叫我提醒一下那些员工。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

管理层发现,中国人不修边幅的习惯在公司上下普遍存在,于是,公司为大家定制统一的职业服装来彻底解决这个问题。这一举措也说明了中国企业希望能尽最大可能地改善员工的形象以提升中法双方的传播效率。

有些女员工说没钱买高档的,我说那至少也得备一套,有的场合还是要穿。而且有些男技术人员没太穿过西服啊,穿上就真的非常不自在,你让他穿那种贵的呢,他更不自在。但你就是这个身份,要代表公司。我觉得我们公司这方面会改进,一发现这个地方有问题,就出制度啊,定做员工服。当然你不能杜绝不好的穿着,所以员工服是很有效的手段。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

其次,“投其所好”成为中国人打开法国市场的惯用手段。

中国企业每年都会举办大型的年会以回馈当地客户。

每个公司一年都会搞一次聚餐,就是年会。(魏先生,中国人,36岁,工程服务部主管)

作为活动的主办方,中国企业无论在场地的选择、供餐的形式、活动的设置以及礼品的准备上都会充分地考虑客户的喜好,从而亲近对方,争取其十足的信任度,保证甚至提高跨文化传播效率。

主办方搞大活动时邀请法国客户肯定跟邀请中国人不同,文化上会注意些。场地一般选有历史感之地,周边环境也要富有历史感,有一年我们的年会是在卢浮宫下面办的,或选博物馆,又或者有木偶展览的场地,法国人喜欢木偶剧。既要有文化底蕴,又要有新颖之处。餐食一般都是 cocktail,有小点心、酒水,边吃边聊,不会搞特别大的正餐,人太多不好弄。有些活动还搞欧洲宫廷小游戏,投个球小马就往前跑啊,射箭啊。还准备礼品,不会发奖金,会送很多法国客户

更容易接受的红酒、纪念品等。欧洲人对送礼很敏感,送礼很难,这个东西不太好。(魏先生,中国人,36岁,工程服务部主管)

再次,中国企业严格遵守法国政府的制度以避免因违反规定而影响公司的正常运转。

欧洲严格的持证上岗政策影响了中国企业交付项目的进度,因为中方的外派员工一般都没有当地工程所要求的上岗证,而雇佣持有相关证件的法国人员则会导致人员数量庞大,成本升高,且不方便管理。

我管交付业务,就是产品卖出去后给客户安装、调测到可商用并拿到验证书。这个过程中我们自己不能上站,因为我们不是当地人,没有拿到上站点的证。欧洲很严格,干什么工作就得有什么样的资格证。比如你是电工就必须有电工资格证,没那个证,就没有资格做那件事,是不能碰那个的。比如说做土建,你必须得有相关的证书、保险,很多证的。(游女士,中国人,38岁,调研专员)

基于这种实际情况,公司遵循了相关制度,将该项业务交由另一法国本地企业负责,提升了中法传播效率。

我们中方外派的什么证都没有,不可能去做这些事情,况且我们一个小公司当时总共才六七十人,所以我们把所有当地工程的交付全部外包给当地的供应商了。我告诉他今天得上a站点,他就去a站点,让他上b站点就去b站点。(游女士,中国人,38岁,调研专员)

(2) 法国员工对中国企业管理文化和人际交往模式在一定程度上的顺从

法国员工进入中国企业工作,虽然具备一定的身份优势,也有法国工会“撑腰”,但“人在屋檐下,不得不低头”,他们也必须在一定程度上顺从中国企业“计划因情势而变”的管理文化和中国人的人际交往模式,以提升传播效率。

首先,法国员工迁就了中国同事“随机应变”的思维习惯。

法国人一般通过日程表来固定安排工作和生活,他们的计划意识很强,往往在年头便已计划好一整一年的活动,且不会轻易地变动计划,下面的这位财务总监也不例外。但是,他来到中国企业任职后发现中国同事总是对约会或活动做出临时的确定或取消,也会对既定的会议时间随意地更改。起初,他对这种多变性很不理解,但后来他积极地顺应了中国人的这一工作习惯,也从中发现给工作带来的好处。

我对中国人总是临时增加约会感到很震惊,总是会打乱我的计划,好像对他们而言说好的事情是可以随便改的。但后来我适应了,因为这样做也没什么不好,反而会提高工作效率,确定约会很快,做决策也很快,我们也无须等一个星期再见面呢。(Bontemps先生,法国人,59岁,财务部总监)

其次,法国员工在与客户和同事交往时逐渐像中国人一样“打感情牌”。

法国人向来提倡公私分明,客户就是客户,朋友就是朋友。但是,当他们与中国同事接触时,发现后者总是组织饭局来拉近与客户的距离,对此,法国客户并不排斥,最后谈成生意。由此,他们发现吃饭与谈生意并不冲突,反而可以在轻松的气氛下提高双方的沟通效率。

法国人也一样,会像中国人那样吃饭的时候谈事,很多事情在吃饭时就定下来。像那天一样,开完会就一起吃顿饭。其实约吃饭大部分都有目的,就像中国人的酒桌文化,要和客户沟通感情。(Rousseau先生,法国人,37岁,客户经理)

公私分明的法国人习惯于简单的人际关系,往往在面对中国人复杂的关系网时表现出不知所措的状态。但是,当一位法国人进入中企担任主管后,他也会迁就并遵循中国人的关系原则,利用中国人的关系策略比如聚餐来努力与下属搞好关系。

法国人公私分明,很少到同事家里见面吃饭。但是像我们主管,我去过他家吃饭了,我们之

所以都认识他家人,是因为他想搞好关系。我们是他的直接下属,他是领导,公司也要做组织氛围调查,看他为人好不好,有没有团结力,是对他的考核。(Bontemps女士,法国人,32岁,广告部总监助理)

入乡随俗是适应新环境的有效手段。于中国人与中国企业而言,法国社会成为其赖以生存的环境,他们会从模仿法式职场装扮、举办法式文化活动、恪守法国制度等诸多方面来迁就法国人的习惯;于法国人而言,中国企业既然成为其谋生计的“饭碗”,他们也会适当地改变自己来寻求适应。中法双方之所以均会采用顺应策略,是因为他们都愿意放下身段去融入新的环境或集体以求得安身立命或者长远发展,只有顺应对方才能与对方拉近距离,保证传播效率,从而保证自我的发展效率。

3. 为了应对对方的强硬态度而迁就

法国员工与法国客户的强硬态度使得中方有必要采取迁就策略以保证工作与合作的有序展开。

一方面,法国式的上下级关系偏向平等,中国主管为了实现传播效率总是给予法国下属充分的尊重,以平等沟通的方式给下属安排任务,往往能达到预期的效果。

跟法国下属沟通,包括给他布置工作,也必须尊重他。我发现跟法国人写邮件真的要特别客气,一定要问:能不能做一下,请你做一下,s'il vous plaît这样子,而且一定要先问候啊。跟下属都会这样讲。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

但另一位中国主管起初并未觉察到这一点,以命令的口气指派工作招致对方的反感,加深了双方的矛盾,降低了传播效率。

我有个好朋友是法国子公司的财务主管。我那个朋友比较急,布置一个活让那个人完成,口气显得不是很委婉,因为领导跟下属也不用说请啊。他可能就直接说“你把那个报表赶快完成一下哦”。其实他也不凶,很正常,我们觉得没什么。但是那个法国员工后来就去工会投诉,说他口气不好。(姜先生,中国人,38岁,用服部经理)

确实,法国员工视工会为保护伞,其自身利益未得到中国企业满足时,会向工会投诉,由工会出面为其争取权益甚至主持公道。身为员工权益的捍卫者,工会深知其角色的重要性并坚决履行职责,为实现本地员工的需求而努力。比如,一位中国主管周五给法国下属发了封邮件要求她尽快完成一项工作,虽然他很希望下属能在周末完成任务,但是考虑到工会规定不能让员工周末加班,为了避免对方误会,这位主管在邮件中着重说明了:“周末不一定要完成,你周末可以不上班,但是你能星期一交给我也行,我只是要你尽快。”中国主管用巧妙的方式在顺应工会规定的前提下提醒了对方任务的紧急性。法国工会已然成为中法员工提升跨文化传播效率的重要中介。

另一方面,中国企业也倾向于迁就法国客户的交际文化。与中国式约会之即时性特点不同的是,欧洲人的约会方式具有强烈的计划性,这一点不仅针对商务往来的规划,也适用于平时简单的业务往来。

欧洲的计划性非常强。平时的约会用餐一般都要提前两三个星期开始约,你不能随便说明天吃饭,今天约。很早就得开始约,要不你就约不到了。周末打球、明天游泳,不提前三四个星期是约不到的,人家要安排。(戴先生,中国人,35岁,建筑设计师)

为保证与客户沟通交往时的传播效率,中国企业及中国员工改变了固有的思维方式,完全顺应了法国客户的交际文化。

做论坛或大型展览得提前几个月准备,场地、整个活动需要邀请哪些客户参加等等,这里面就有文化差异了。要是邀请中国人只要提前半个月、一个月。但是对于老外就要提前半年或一年打招呼,因为老外在年初就会把他一年的计划弄好,什么时间休假,休假在哪个点,他都会做完。所以必须要提前几个月去预约,把这个时间点定下来。才能请到客户。(戴先生,中国人,35岁,建筑设计师)

我们发现,在与法国员工和法国客户沟通或接触的过程中,中国企业或中国员工会倾向于迁就对方以提升传播效率。中方主管起初与法国员工接触时可能会因为沟通风格等问题影响其与下属的关系,但他们会逐渐觉察到后者能够接受的沟通方式并加以运用,提升了双方的沟通效率。与法国客户的接触更是如此,中国企业秉承“顾客就是上帝”的原则,完全依照法国客户的思维习惯与之建立良好的关系,从而提升了沟通效率。

4. 为了建立良好的口碑而迁就

中国企业深谙法国或者欧洲社会的要求,也深知要提高在欧洲的发展效率,必须加强社会投入,重视企业责任,因此,他们在中国大使馆的帮助下联合起来共同打造中国企业的良好口碑。

我觉得社会责任也很重要,比方说教育资助、环保、慈善活动啊。我们在国外做这个,但一般不是自己单独做,我们跟当地大使馆合作的中资企业联盟一起做。因为单独发起我们没有这个实力,而且也不太有精力。一般做慈善,像在法国、意大利的慈善晚会,我们是跟大使馆的项目一起搞。(肖先生,中国人,37岁,工程师)

如果法国客户对中国企业有社会责任的要求,后者也能做到有求必应,照做不误。

如果客户有企业社会责任等各方面的宣传要求,我们都会尽量按他的要求做。像在德国做一个项目,客户就要求工程人员必须得有什么宿舍条件,各方面我们都照他做。(肖先生,中国人,37岁,工程师)

中国企业明白树立积极的企业形象将大大提升其在法国的跨文化传播效率。法国或者欧洲政府对中企提出经济发展需求的同时,也要求其履行一定的社会责任,即企业自身的发展与其社会贡献必须相辅相成。“只需要顺应变化,不断地调节以实现和谐。”^[25]因此,顺应法国社会的发展需求则成为其建立良好社会声誉的有效手段。

跨文化传播因传播主体的文化差异而具有复杂性与多变性的特点。不论是中国员工还是法国员工,要达到跨文化传播的预期效果,都需要充分考虑对方的思维模式与行为习惯并加以引导与调控。传播者与受传者之间是一种合作关系,从人性的角度讲,传播不能是一种强迫性行为,只有能给自身带来好处时,人们才愿意合作。迁就便是一种让对方愿意与自我合作的有效策略,中法员工在发现对方很重要或因入乡随俗的必要性时,均会倾向于选择迁就策略,但表现形式不尽相同。而较法国员工而言,中国员工在估计到对方的力量很强大或者存在建立良好口碑的需求时,会更愿意选择迁就策略达到目的。

(二) 回避

回避意指设法暂时避开某人、某事物或某情形,即不采用正面拒绝的办法逃避或躲避的行为。回避是一种隐性的顺应策略,“隐”体现其反向性,表面上回避,实质上顺应,指一个人可能意识到矛盾的存在而采用的抑制其继续发展的方法。回避行为通常由绕开话题、迂回战术、拖延和借助第三方调停等具体方式来完成。若从不正面解决问题的角度来说,回避策略是消极的,但从避免矛盾的角度来看回避行为也具有积极的含义。

访谈结果显示,中法双方都有可能选择此策略,采取回避策略的情况主要存在以下三种:面临的问题与需要解决的主要问题相违背;品牌竞争中处于劣势地位;保持和谐关系的需要。双方人员经常会运用回避策略来保证跨文化团队和企业品牌的传播效率,“回避”的积极意义得到了充分的发挥,曲线救国中“以退为进”的思想正是回避策略之价值的体现。本节将就以上三种情况对中法方人员选取回避策略的缘由、处理方式、目的及其对跨文化传播效率的影响等方面进行综合讨论。

1. 回避次要问题

通过开会来沟通业务问题是工作中的常见情况。中方员工很赞赏法方员工就会议议题进行充分的会前准备,这一行为有助于保证开会时的沟通效率进而提升问题解决的效率。然而,他们发现

法国人的思维比较发散,也很喜欢各抒己见,开会时经常花大量的时间不断表达与会议内容不太相关的话题,严重降低了传播效率。

他们法国人确实是有针对会议主题做准备,但当他在会上发现有些事情没考虑到,加之又有一些别的讨论主题加入时,法国人就会从这个事情引发到另一个事情,所有人都会在会议上把想法表达出来,在那说半天,偏离主题十万八千里。(孙先生,中国人,38岁,用服部主管)

法国人的开会效率我只能说不是很高,他们说啊说就会说到别的事情上面,有时候开会定的是2点到4点,法国人有可能到8点还没说完。(罗先生,中国人,33岁,工程师)

法国员工健谈的性格让中方很为难,从同事关系的角度考虑,后者觉得直接打断其讨论不太合适,但又不愿看到会议被延误。

不让他们说的话你又感觉打断他们很不礼貌,但是让他一扯又扯好远,然后又必须回到这个主题,相当浪费时间。(马先生,中国人,40岁,市场部主管)

基于此,中方运用了回避策略中的绕开话题和第三方调停的方式较好地解决了这个问题,既没有“得罪”法方员工,又提高了开会的效率。

首先,中方员工为避免直接打断导致的尴尬,会想办法绕开这个话题,不断地提醒法方员工会议的主题,以保证会议的顺利进行。

之前开会就是那样了,我们知道法国人的这些习惯后每次开会就一定会让他们 focus 在这个主题上,如果他们说到别的事情上我们就说先讨论这个,那个事情以后再讨论,就会不断提醒他们。(孙先生,中国人,38岁,用服部主管)

其次,主持人作为拥有权力优势的第三方在保证开会效率上起到了至关重要的作用。

事先主持人会讲会议主题,比如讨论一个流程。讨论起来会说到一些产品的重大问题,然后就会有法国员工开始抱怨怎么没解决啊,还会说到与客户遇到的问题,等等,把这个话题给扯远了。最后必须得由这个会议的主持人把话题给拉回来,回到主题上面。(马先生,中国人,40岁,市场部主管)

如果说上述两种方式是中方为保证开会效率而采取的回避策略,那么法国员工在领导在场的情况下也会主动采取回避策略自觉遵守会议流程。

当然如果你跟一大堆领导来开会的话,他们基本上不会扯到别的问题,就很注意克制,也不会发牢骚。(魏先生,中国人,36岁,工程服务部主管)

开会是中法员工直面彼此的场合,亦是跨文化传播的重要场合,最容易出现分歧、矛盾甚至冲突,中国员工采取回避策略避免了由于法国员工的健谈而导致的会议的拖沓,而法国员工在领导面前的自觉性反映出他们在刻意地回避与权威的直接冲突。虽然他们乐于谈论抱怨,但面对中国上级,他们也能找准自己的定位,懂得在领导面前维护自身良好的形象。

2. 回避竞争对手

长期以来外界对中国产品的不信任导致中国公司经历了重重困难。面对法国客户对“中国制造”的质疑,中企要做的第一件事便是提供高质量的产品以改变积淀多年的不满与成见,提升品牌传播效率。

欧洲区本来就是要求很高的地方,况且大家对中国制造的产品有不好的印象,这可能也是我们刚去时遇到重重困难的原因,现在还是会有一定的困难,因为还是有这样的成见。所以这就是我们国家这几年要做高铁等项目,在外面也要做得非常好的原因,就是要证明中国制造并不是粗制滥造的东西,中国制造也能制造出很多很好的东西,像我们公司销往欧洲的监控仪也是做得很好的。(肖先生,中国人,37岁,工程师)

不仅如此,中国企业还面临强大的竞争对手。当中企进入法国市场时,欧美大品牌已占据一席

之地,与法国政府也建立了长期稳定的合作关系,品牌保护主义的根基深厚,要动摇它们的市场份额绝非易事,这些因素势必会影响中国品牌的跨文化传播效率。

其实我们现在能打进去的公立医院还是比较少,这也是为什么某某品牌他们占的客户量比较大一点。(范女士,中国人,32岁,人力资源部职员)

中国企业逐渐意识到一开始便向法国公立医院开展品牌传播活动并不可行:一方面,法国政府对固有大品牌存在着强烈的保护意识;另一方面,公立医院看重的是产品的质量及对固有产品使用的延续性,而对降低价格的需求并不强烈。

公立医院不在乎价钱,刚开始某某品牌他们一台机器卖一万多,我们的产品一过去就是不值钱。(范女士,中国人,32岁,人力资源部职员)

一般按常理来说他们应该直接就选某某品牌,因为他们一开始就用某某品牌啊。(李先生,中国人,33岁,研发职员)

为了打有把握之仗,也为了避免在品牌的跨文化传播中做无谓的牺牲,中国企业采用迂回战术避开与对手在公立医院上的品牌输出之争,而将注意力转向了数量多且规模小的私立医院。他们提供的物美价廉的产品很快得到了私立医院的采用,由此,中国产品渐渐地进入了法国客户的视野。

公立医院不在乎价格,所以我们一开始做的是私立医院,现在在法国我们的很多客户还是私立医院或者是医疗集团。他们有个打分制,价格占多少分,性能占多少分,这个那个占多少分,有一些标要求价格比较低,然后价格可以占比80分。那我们就价格低嘛,所以我们占的分高嘛。这也是刚开始能做起来的原因,我们提供质量好但是价格比较低的产品。(王先生,中国人,33岁,研发项目专员)

面对陌生的社会与市场环境,中国企业的国际化发展之路显得格外崎岖,法国社会对中国品牌的陌生与质疑迫使中国企业只能回避与主流客户和主流品牌硬碰硬的局面,转而采取曲线救国的方式寻求发展。事实证明,迂回策略解除了困境,中国企业功夫不负有心人,逐渐打开了法国市场,品牌的跨文化传播效率得以逐步提升。

3. 回避潜在矛盾

中国企业深谙中法员工因文化差异可能会发生冲突,所以在配置管理人员时做出了适当的调整,一般不安排中法搭配;即使有,也在业务上有明确的划分,以事先规避潜在的矛盾,从而避免管理上的冲突,提升传播效率。

一个部门里面一般正手就是一把手,应该是中国人,但我们法国销售部门一把手就是法国人。我们一般不太想要正、副分别是法国人、中国人这种情况,做决策时怕有矛盾。而且我们在国外不设副手,即使有副手,他也就是搞工程的,跟平常销售没关系,就是怕这样有矛盾嘛。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

与此同时,法国主管也会在管理上主动回避与下属可能产生的矛盾。

我们法国人对下属的管理真的不像中国人会很强调自己的权威,高高在上的,确实会平等一些,从来就没说你们要听我的。所以我跟下属很融合。(Bernard女士,法国人,38岁,工程师)这种平等的风格一般表现为上级亲和待人,总是会回避直接指责下级,即使下属做得不好,也避免严厉的批评,以此回避了由于下级工作的疏忽而导致的上下级之间的矛盾冲突。

人家做得不是很好的时候,他也不说什么,也不太批评他。即使批评也好和气,简直就不像批评。(Legrand先生,法国人,38岁,技术部部长)

即使下级由于工作的失误而导致了客户的不满,法国上级也并没有在事发时当着客户的面表现出不快的情绪,而是让人觉察不出他的生气,并转而待客户离开之后开一个部门内部的总结会。

有一次车子安排出了点情况,有个重要客户的飞机晚点了,车可能就等,就让那个客人等

了,不合适嘛。老板就特别好,见到客人多的时候,即使不满意也从来不会在很多人面前表现出不高兴。真的就是法国老板,不一样。回来后,他就给我们开了一个会,每天他都会开总结会,说今天接待的事情都很好,就这个车。(Dupont先生,法国人,31岁,财经部职员)

上级在会上提出了对下属的意见,告知大家以后应如何更加贴心地为客户服务。法国上级运用拖延的方式淡化了上下级的矛盾,晓之以理、动之以情地让下属意识到往后工作的改进方向,回避了潜在矛盾。别的下属见状也表达了对上级言行举止的赞赏,上下级的关系由此更加和谐,跨文化团队的传播效率得以提升。

我看出他当时对秘书好像不太满意,因为是由秘书来调度具体车辆,但他也会怪我,因为是我安排这个法国秘书做车辆调动,他后来也问了具体由哪个司机负责,想知道名字。我说那些司机都不太讲英文,可能有误会。老板也没发脾气,说其实就耽误了十几分钟,也不是大问题,但应该把事做得更好一些,应该查查航班会不会晚点啊,飞机晚点了,客人很累又等不到车,要替客户着想。我觉得这事他处理得特别好,特别是在公开场合的反应。(Dupont先生,法国人,31岁,财经部职员)

他们认为,法国上级之所以可以表现出对下级的友好态度,基于内外两方面的原因:一方面是因为法国人自身良好的修养。

那个老板特别注意细节,他做高层做得好,当时对下属的疏漏显得非常有修养。(Dupont先生,法国人,31岁,财经部职员)

我们法国领导修养方面确实做得比较好,不会大声说人家。(Marceau女士,法国人,26岁,销售代表)

另一方面是由于法国人对自身形象的注重。

他们太在乎自己的形象,他可能觉得发脾气、批评有损自己的形象。法国人太爱美了。(蒋女士,中国人,30岁,行政专员)

中国企业在人员的整体布局上刻意地回避中法管理者搭档,无形中规避了跨文化传播冲突,保证了传播效率。同样,法国上级并不是很在意自身的权威,不会刻意在下级面前表现出高高在上的姿态,法式协商性的管理风格使得上下级关系比较平等,显然有助于上下级形成和谐的关系,从而促进团队的跨文化传播效率。

回避策略看似消极,实则以为退为进方针的表现形式,这一策略的目的在于避免与对方的正面冲突,在保证跨文化传播效率的提升上具有积极的意义。跨文化合作环境中,中法员工因文化差异而形成了不同的思维方式与行为模式,为了避免矛盾的产生或激化,双方均会考虑采用回避策略,具体适用情况包含以下三种:回避次要问题、回避竞争对手与回避潜在矛盾。本节选取了开会的前期组织与现场表现、传播品牌寻求目标客户与上下级沟通协商三个发生频率较高的工作场景详述了回避策略的运用过程。我们发现:次要问题、竞争对手与潜在矛盾都是影响传播效率的消极因素,中法方人员通过合理地运用回避策略成功地避开了这些消极因素,有效地提升了团队的跨文化传播效率与公司的发展效率。

(三)折中

折中,与对抗相似,是双方在出现利益冲突时所呈现的一种状态,其实质在于调和。如果说对抗的动机是在双方对峙的状态下一方以压倒另一方而获取利益;那么,折中则是双方为了避免矛盾的产生或激化,而均为对方做出一定的让步,使得最终的结果让彼此都能接受。折中策略虽然具有一定的被动性,但更能体现双方平等协商的关系,是一种中性的彼此顺应的策略。“中”体现其双向性,双方的利益都得到了部分满足,传播效率得以继续保持或提升。研究发现,折中主要适用于下列几种情况:矛盾所指并非原则问题时;双方势均力敌时;合作前景需要时;企业文化冲突时。

1. 在非原则问题上折中

当中法双方遇到的并非原则问题时,他们往往会采取折中策略来解决矛盾,以提升双方的传播效率。

一位法国财务总监希望能充分征求下属的意见再做决定。起初,他对中国员工的沉默感到非常惊讶,为无法获取下属的真实意见感到苦恼。为了改变这一局面,他打开办公室的大门,方便下属有意见可以随时进入讨论,他还会经常主动地找员工们聊天,询问他们的看法。同时,下属也在逐步改变不愿与上级多沟通的习惯。

我不会说中文,不可能知道中国上级如何获取下属们的真正想法。我想让我的员工们直接说出自己的意见,但是他们在会上不说话,散会后又小声谈论,很麻烦。后来,我只有改变了策略,但要改变他们的习惯很难,需要很长的时间。我尽最大可能去找机会与他们直接沟通,把他们叫到办公室来要求他们说出自己的想法,同时,我办公室的门也一直开着,他们有问题可以随时进来找我。(Bontemps 先生,法国人,59岁,财务部总监)

中国人善于随机应变,法国人则注重一切按计划执行,“以不变应万变”。当中国人的“变”与法国人的“不变”相冲突时,双方都会倾向于选择互相妥协和适应。

具体工作中,他的计划做得很好,不愿意改规划好的计划,比如城市的规划。人家延续性的东西做得很好,但是很少变通。尤其是和中国人合作,做生意,中国人讲究时刻变化。比如今天流程 123 走不通,那就 321,反正能过去就行,别管用什么方法。但法国人就不行,123 就是 123,不能 321,321 是违背执行法的。现在和法国客户交流,也会有这样的矛盾,没办法解决,就谈啊,妥协啊,双方都要妥协。你要适应他,他也要适应你。(邓女士,中国人,35岁,总经理秘书)

上下级之间的沟通与工作计划的执行成为跨文化环境中人们进行职场交际与传播的缩影。比如法国上级在沟通问题上提出要求并创造机会,中国下属则从难以适应过渡为逐步配合;中国员工与法国同事或客户在工作计划的执行节奏上亦逐渐从“变”与“不变”的两个极端中寻求平衡。“退一步海阔天空”,面对类似的非原则性问题,中国员工抑或法国员工试图在一定程度上做出让步,在坚持与放弃之间找到支点。

2. 当双方势均力敌时折中

双方势均力敌即力量相当,主要有两种情况:一种是中法员工的地位相当且必须继续合作,一种是公司与客户的实力不相上下且互有合作意愿。如若出现这两种情况,两方都会选择折中策略来提升传播与合作效率。

公司总经理为中国人,副总经理兼财务总监为法国人,两者共同做决策时,中方不能一意孤行地独自行事,必须充分征求法方意见再做决定,先民主后集中,既听取了下属的意见又保留了个人权威。法方则在充分表明个人观点的同时充分尊重总经理的决定。

我们沟通的时候,我会说出我的想法,但我尊重他的决定,这很正常。有时我会告诉他我同意或不同意他的决定,并说明理由,不同意的话,我们会试图互相妥协一下。但如果最后他还是按照他的经验做了决定,我也没问题,他毕竟是总经理,这很正常。我与他沟通没有困难,因为他会听我说,有时我们意见一致,有时候不一致,然后他再做决定。(Bontemps 先生,法国人,59岁,财务部总监)

员工在与法国客户接触时,如果双方都有合作的意愿,大家都会倾向于平等的沟通。

主要是跟客户接触谈事,以前的话大家约时间地点见面,他们到我们公司或我们去他们那边,都有,到了预订时间大家喝点咖啡,谈一些情况,经常觉得沟通还是比较顺畅,就是和平的力量。能照顾的就照顾,各有各的底线嘛,我们多少他们多少,大家还是比较容易达成一致的。(魏先生,中国人,36岁,工程服务部主管)

有时候中方的优势明显,容易争取更多的利益;而有时候法方占据主动权,也会要求更多的权

益。这一过程中,双方的心态都能及时地调整,各让一步以保证合作与传播效率。

首先是他们到我们这边来谈事情,我们心理上肯定占优势,谈判时我们这边更容易把握主动权。如果我们带着任务、目的去他们那边谈,就稍微有一点心理准备,觉得我们要把这个事情谈成了回来,那他们那边优势就会强一点。首先是你的优势,然后换个角度是他的优势,谈判过程有时就是一些利益的争取。如果我们公司占优势,会争取一些利益,可能会更容易达成一些吧,反过来在法国也会觉得挺不容易的,相对来讲,难度会大一点。(魏先生,中国人,36岁,工程服务部主管)

不论是中法同事之间还是员工与客户之间,当双方的力量比较均衡即各有优势亦各有劣势时,双方都会心有灵犀地进行有原则地退让,以促成共同的目标。“折中途径是西方社会的特征所在,通过个人的自主性和集体的统一性相契合的方式显示出来。个体自我成功的欲望、个体本我,以及个人对集体成果的贡献,个体对自己观点的维护、对他人观点的批评,这些都应该得到合理承认。”^[24]自我实现抑或贡献集体、维护个人抑或批评他人等行为均在企业中司空见惯,若要实现个体的自主与集体的团结,折中往往不失为一个有效手段。

3. 当合作前景需要时折中

如果合作前景对双方都有利,中方或法方会在坚持自我立场的前提下,降低本身的要求并部分满足对方的要求。

一方面,法国政府对企业在工作环境的健康和安全上有很高的要求,相关规定也非常细致,然而中国企业对法国关于安全防范的高要求了解不足。

有一个HNS健康安全标准,国外非常看重,是很重要的环节,有专人负责,他们就会经常过来我们这边不合格。法国那边对健康安全规章要求理解得比较透,有健康鉴定。比如我们那边有实验室,对实验室会提消防、火警类似安全检查的要求。他们的要求非常细致,显示专业性嘛。这些都是前期我们在海外应该解决的问题,事先也不知道。(罗先生,中国人,33岁,工程师)

罗先生发现,法国人尤其注重对火灾等灾害的预防措施,然而中企在没有参照法国政府相关要求的情况下安装了报警装置,导致了方案的不合时宜。

他们需要我们在楼与楼之间做个隔离,加个防火门,之前我们都没考虑到。还有,我们这边有像火警那种自救与报警装置,但他们那边好像不是这样,要申请报警,需要跟政府网对接,你这边报警,就传到他那边去,大概就是这些问题。我们做一个计划给法国政府部门,这个部门就提了N多建议,都是因为不了解法国的情况而需要修改的地方,这块的话肯定觉得难、烦,然后中国人又不懂法语,这个沟通啊很麻烦。(罗先生,中国人,33岁,工程师)

由于客观环境的限制与改装的高成本问题,中国企业只能部分地服从法国政府的要求,而法方也考虑到中企的实际困难而对整改方案做出了相应的调整。

我们对他们的要求也没有完全服从,要沟通,因为都是做过功课的人,他们也会考虑到我们的情况。我们这边事先会有建议或要求,然后他们也会评估,评估完了做一个大家都接受的方案。比如我们这个设备之前建起来的时候都是从国内发过去的,那个标准就不适合欧洲的工作标准,需要整改,但整改难度很大且费用很高,所以会适当调整。可以接受改的真的就一直改,制定优先综合计划,必须改的,尽快改掉,然后再做一个保留项目,后面再对一些情况进行修改。(罗先生,中国人,33岁,工程师)

另一方面,法国客户对中国合作方有很高的要求,也对中方的供应商要求颇多,尤其是在工作环境方面。

法国客户对产品的健康人文方面非常关注,不光关注手机本身,还关心手机后面的服务创新、手机生产是否损害环境、有没有保护雇佣的工人等。他们谈合同很细心,就一定要过来看一

下才会签字。比如他们参观工厂车间时就专门会带上白手套去摸一摸,就像中国检查卫生一样。他们都比较精明,我在国内盯了好几个月,还要陪他们检查各个地方,改了之后还得跟他们汇报情况,给他们看整改后的照片。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

有一次法国某某公司不光看我们的供应商,还看我们供应商的供应商啊,他们对那个小房子不满意,在中国这其实就是工厂。他们规定工厂里每个人必须有个能上锁的柜子,必须有饮水机,说的条件都很高档,其实不可能,哪有那么完善的装备。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

但是后来鉴于实际情况,法方降低了要求,中方也进行了一定程度上的整改,中法双方最终达成一致。

如果他们发现还是有一两个地方改错了,他们也会觉得我们尽责了,还是能够把他们的要求做得仔细。他们就怕我们管理不好毁了自己的名声,行业竞争啊。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

他们真的要求很严,我们后来做不到,就说成本太高,要求他们给出更高一点的投入。后来他们想想也不愿意了,毕竟是那种偏远的地方,他们也不想增加成本,后来也降低要求了。(刘女士,中国人,40岁,总经理秘书)

不论是法国政府还是法国客户,他们与中国企业之间都是互惠互利的关系,合作前景是双方同样看重的要素,因为中国企业走进法国谋求发展不仅为法国企业带来商机,也为法国人民创造就业机会。法国政府、法国客户、中国企业三方均深刻地意识到了双赢于自身发展的价值,在具体合作中正确地运用了折中策略以保证企业品牌传播与人际传播的效率。

4. 当双方企业文化冲突时折中

法国工会及其所代表的本地员工认为员工态度等主观因素无法进行量化考核,导致了原本在中国总部执行的考核制度遭遇到法国员工的抵制。法国工会在维护法国员工的权益上起着重要作用,致使中国企业在法国制定员工考核制度时必须考虑其意见。由此,中国企业依据法国的情况对考核制度进行了相应的调整,保留了对工作业绩进行量化考核的制度以及团队协作精神与能力的考核指标,去除了工作态度等主观评价元素。

我们公司中国总部的考核体系要求全部都要考核,但中国的考核体系不能完全运用到法国子公司里,法国工会认为测验度不合理,比如工作态度怎么衡量,他们会觉得这个很主观。然而这个在中国就比较普遍,更多的就是人对人的主观评价制度。所以后来在法国子公司对法国员工采用单独的考核制度,除了进行严格的业绩考核,还保留了对其团队精神等方面的考量。(魏先生,中国人,36岁,工程服务部主管)

中国企业进驻法国,受制于一个与中国社会完全不同的社会文化,无论在管理制度还是发展方式上都必须依照当时当地的实际情况及时做出调整,即因地制宜地进行本地化改造。作为法国社会文化与企业文化的缩影,法国员工以外来群体的身份进入中国企业内部,在遵守企业考核制度的同时,其个人想法或诉求亦引起了中国企业的重视,有效地降低了冲突发生的频率,从而提升了跨文化传播效率。

折中的代名词即妥协,双方的折中恰恰在于一方对另一方的妥协,行为看似消极,但从结果上看却蕴含着积极的意义,双方的积极性均在一定程度上得到了保护,跨文化传播效率降低的风险被降至最低。合作共事的过程中,中法员工均会采用折中妥协的方式以保证双方都能达到利益获取的平衡点,双方均对自身原则或利益作出一定的可以接受范围内的让步以期实现共赢。

四、讨论与结论

中国企业对法投资使得跨国组织内部的跨地域、跨文化对话成为可能,中企驻法机构成为中法

跨文化传播平台,中、法员工则成为两大传播主体。通过对22名受访人员经历与想法的了解,笔者发现:双方员工均倾向于采用顺应策略以推动跨文化传播进程。具体而言,基于不同的情形或动机,一方或双方可能采取迁就、回避与折中三种方式将顺应策略应用于跨文化传播中,三者分别具有显性、隐性与中性的特点。结果显示:企业内外部的各关系方之间均能相互适应,其跨文化传播效率均得到了有效提升。

从组织传播的层面来看,中国企业驻法机构的传播范围分为内向传播与外向传播。内向传播发生于企业内部,主要形式为平级员工之间的传播与上下级之间的传播。外向传播发生于企业外部,具体辐射对象为客户、工会、政府乃至法国社会。严格来说,中国企业与法国工会的接触往往是以法国员工的利益为考量点,由此成为内向传播与外向传播的交叉点。

内向传播方面,基于中法不同的企业文化,平级员工之间往往会在更改约会或工作计划、开会举止、职场仪表与人际关系的处理等问题上存在分歧;相对而言,上下级之间的跨文化传播显得更为复杂一些,沟通、管理与考核方式成为传播的中心问题。中法双方所采取的迁就、回避或折中方式均起到了顺应对方或相互顺应的作用,体现了彼此的尊重与成全,有效地提升了跨文化传播效率。首先,仪式的传播功能得到了很好的重视与发挥。人际交往的仪式感在工作约会、职业打扮、欢迎仪式、同事聚餐等方面均有体现。仪式是一种象征性符号,戈夫曼在其 *Interaction Ritual* 一书中阐明社会互动就是一种仪式互动,认为一个人的面子是一个神圣的东西,交往的双方是在重建仪式平衡的互动中保全与维系彼此的面子,从而实现社会互动。^[26] 仪式感在人际交往中不可或缺,中法员工在跨文化交流中不断地调整并形成了一套适用于双方的仪式观,进而衍生出彼此共同认可的仪式活动,很好地利用了仪式的传播作用,而即使职场仪表本身不属于仪式活动,但它加强了员工的职场仪式感。其次,权力传播模式得到了充分的应用。决定权力效率的重要因素是传播模式。权力传播模式是与人们交往的时候使用的一组相对来说很持久的行为。^[18] 表面来看,权力传播的效率仅仅在于上对下行使权力的效率,但实际上,管理的双向性决定了我们必须关注下级执行上级命令的效率。一般人都认为权力是向下方行使的,组织传播的权力视角则要求人们也要关注权力的向上流动现象。^[18] 由此,权力传播模式具有双向性:权力的向下方行使与权力的向上方流动。传统的中国企业中,管理者习惯于权力的向下方行使,即指令式管理方式。然而,这种管理方式并不适用于管理法员工,权力传播模式的双向效应提倡协商式管理风格,考核方式的个性化转变成为这种权力模式的延伸反应。不过,值得一提的是,中法员工在开会中的言行举止则侧面地反映了横向传播的效率要低于下行传播的效率,即当主持人或领导在场时,法国员工则更愿意配合会议流程,究其原因,主要是横向传播的缺陷在于权力约束的缺失。

外向传播方面,企业形象或品牌的跨文化传播成为中国企业与各关系方交往的目的,体现了中法双方在语言、文化、态度和利益上的相互适应。面向客户时,中国企业一般依据客户的重要程度来选择性地采用迁就、回避或折中的策略传播自我品牌;而在面向法国工会、法国政府部门乃至法国社会时,中国企业则不能回避矛盾,而是更多地选择迁就或折中的方式直面冲突进而实现品牌的传播。品牌的跨文化传播仅为表象,企业文化、理念与价值观在目标国环境中的传播与植入才是实质,文化差异往往成为企业进行跨文化传播的主要障碍,而文化认同则有利于提升跨文化传播效率。因此,拉近中法双方在文化层面的心理距离成为顺应策略发挥作用的根本所在。在传播中,心理距离作为一种情境要素发挥作用,是构建传受关系的基础。正确认识和把握心理距离,是形成和谐的传播关系、实现理想传播效果的条件。^[26] 传播中的空间距离与社会距离往往与心理距离呈正相关关系:传受双方的空间距离和社会距离越近,则其心理距离就越近。不论是邀请中国客户共同游览法国景点还是举办法式年会,都能创造共同的空间感以拉近心理距离,而中国企业与法国工会共同为员工谋福利、与法国政府部门共同改造企业环境、遵守持证上岗政策与履行社会责任等举措亦能有效地拉近双方的社会距离,形成较强的文化凝聚力。在人际传播中,传播参与者之间空间距离的贴近和疏

远,不仅是既定心理距离亲疏的体现,也会构建不同情态的社会距离,进而决定心理距离的亲疏。^[27]因此,空间距离与社会距离互相作用并共同影响着心理距离的远近,决定着中法双方“黏合”在一起的程度,从而决定着中国企业的跨文化传播效率。

中国企业投资法国的过程中,检验跨文化传播策略有效性的标准在于其是否有利于企业文化的传播。而这里的企业文化不仅具有多面性也具有多元性;其多面性在于它包含企业品牌、企业形象、企业价值观等诸多元素,而其多元性在于它乃中、法文化的融合之物。对于一个跨国企业而言,全球化、民族性与本土化的协调与兼容应成为其跨文化传播的特征与结果。顺应策略之所以能够成为提升跨文化传播效率的策略正是基于其开放性,它由中法双方内化的彼此尊重、理解与成功外化为迁就、回避与折中三种方式,从而实现了中法思维模式与行为方式上的和谐统一。

参考文献:

- [1] 吴献举. 国家形象跨文化传播的系统特性与实现路径. 中州学刊, 2020, 5: 164-171.
- [2] 杨琳, 申楠. 论跨文化传播活动中我国文化软实力的提升. 西安交通大学学报(社会科学版), 2012, 1: 6-11.
- [3] 拉里·A·萨默瓦, 理查德·E·波特, 埃德温·R·麦克丹尼尔. 跨文化传播学. 闵慧泉, 贺文发, 徐培喜等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 4.
- [4] 种海峰. 简论跨文化传播与冲突的四个规律. 深圳大学学报(人文社会科学版), 2010, 6: 149-152.
- [5] 刘丽群, 谢精忠, 张蔚涵. 传播适应理论的研究现状、脉络与应用——基于 WOS 的文献计量和内容分析. 新闻与传播评论, 2020, 1: 47-61.
- [6] 单波, 王金礼. 跨文化传播的文化伦理. 新闻与传播研究, 2005, 1: 36-42+95.
- [7] 卢迪. 从顺应论分析《赵氏孤儿》跨文化传播中的文化融合. 淮北师范大学学报(哲学社会科学版), 2016, 4: 69-72.
- [8] 谢少万. 语言交际顺应论. 北京: 民族出版社, 2014: 79-138.
- [9] 王玉娟. 顺应论对女性主义翻译理论的启示. 黑龙江教育(理论与实践), 2019, 12: 79-80.
- [10] 安鲜红. 林译《欧史遗闻》: 一部被封存的《科里奥兰纳斯》译本. 中国翻译, 2019, 1: 141-149.
- [11] 郇琿, 袁鸣, 邵京京. 顺应论视角下冲突性话语的语用表现. 牡丹江大学学报, 2018, 6: 66-68+71.
- [12] 陈奇敏. 论古诗英译的折中顺应策略——以哈里斯英译长恨歌为例. 武汉纺织大学学报, 2018, 2: 71-76.
- [13] 杨婕. 财经访谈中回避策略的顺应性. 科技信息, 2009, 15: 84+100.
- [14] 刘微. 运用顺应理论看交际策略的选择. 贵州工业大学学报(社会科学版), 2008, 5: 125-126+136.
- [15] 张亚慧. 跨部门沟通中口语传播的问题与对策研究. 传媒论坛, 2019, 4: 15-16.
- [16] 孙海法. 回避冲突的多层多维过程模型. 中山大学学报(社会科学版), 2002, 4: 119-125.
- [17] 中国社会科学院语言研究所词典编辑室. 现代汉语词典(第7版). 北京: 商务印书馆, 2018: 1231.
- [18] 胡河宁. 组织传播研究的方法与视角. 新闻与传播研究, 2007, 1: 62-66+95.
- [19] J. Amos Hatch. 如何做质的研究. 朱光明, 沈文钦, 徐守磊等译. 北京: 中国轻工业出版社, 2007: 93.
- [20] 刘金波. 跨文化传播的理论维度与方法面向——Jens Allwood 教授访谈录. 新闻与传播评论, 2019, 6: 84-93.
- [21] 埃文·塞德曼. 质性研究中的访谈: 教育与社会科学研究者指南. 周海涛, 李四红, 缙晓慧等译. 重庆: 重庆大学出版社, 2009: 135-138; 139-141.
- [22] A. S. Masten, J. L. Powell. A Resilience Framework for Research, Policy, and Practice//S. S. Luthar. Resilience and Vulnerability: Adaptation in the Context of Childhood Adversities, New York: Cambridge University Press, 2003: 4.
- [23] 单波, 周夏宇. 新探索与内卷化: 2015—2017 年西方跨文化传播研究述评. 新闻与传播评论, 2018, 1: 117-128.
- [24] 菲利普·迪里巴尔纳. 面对差异的考验: 一个跨国公司的经历. 周冉, 丁小会译. 上海: 东方出版中心, 2011: 83.
- [25] F. Julien. La Propension des Choses: Pour une Histoire de l'Efficacité en Chine. Paris: Éditions du Seuil, 1992: 238.
- [26] E. Goffman. Interaction Ritual: Essays on Face-To-Face Behavior. New York: Doubleday and Company, Inc., 1967: 19.
- [27] 张景云, 刘畅, 杜新建. 跨国并购沟通中的心理距离策略——中粮收购澳大利亚 Tully 糖业案例研究. 管理案例研究与评论, 2013, 6: 488-500.

A Study of Adaptation Strategies to Improve Intercultural Communication Efficiency: A Case of Chinese and French Employees of Chinese Enterprises in France

Wang Zhan (Wuhan University)

Deng Yun (Shenzhen Polytechnic)

Abstract: The implementation of negotiations of China-Eu Investment Agreement heralds a new model and new prospects for China-Eu cooperation, demonstrates China's determination and confidence in promoting high-level opening-up, and is of great significance to enhancing China's economic hard power and cultural soft power. Under the overall framework of China-Eu cooperation, China-France economic and trade cooperation has become an important growth point of interest, and the long-standing good relations between China and France are regarded as a strong guarantee for mutually beneficial investment between the two countries. On the surface, China's investment in France aims to enhance the country's economic hard power, but in essence, it realizes the export of cultural soft power. The export process of cultural soft power is actually the process of cross-cultural communication of Chinese corporate image and even Chinese national image. In this process, Chinese enterprises seeking development in France become the main body of intercultural communication, while their internal Chinese and French employees become practitioners of intercultural communication. The contradictions and conflicts caused by the cultural differences between Chinese and French employees at work hinder the cross-cultural communication effect inside and outside the enterprise, reduce the communication efficiency, and thus have a negative impact on the development efficiency of the enterprise. For this reason, Chinese and French employees tend to adopt adaptation strategies to ensure the efficiency of cross-cultural communication. Based on the sustained and in-depth interview and survey of 22 Chinese and French employees, the study found that the employees are good at using three ways of the adaptation strategies --- accommodation, avoidance and compromise to eliminate the contradiction between the two sides, to resolve the conflict of the thinking mode and behavior, and then to enhance efficiency of cross-cultural communication, but their situation, motivation and focus are not the same.

Key words: culture soft power; intercultural communication; resilience; ritual; power; brand

■收稿日期:2021-09-09

■作者单位:王 战,武汉大学外语学院、华中农业大学外语学院;湖北武汉 430072
邓 芸(通讯作者),深圳职业技术学院商务外语学院;广东深圳 518055

■责任编辑:汪晓清