

涉外工程建设管理中的文化差异

李兴华, 丁厚祥, 王玉香

(武汉大学 外语系, 湖北 武汉 430072)

摘要: 从人际交流、谈判风格和对合同的态度三个方面讨论了中西文化在涉外工程建设和管理中的差异, 并分析了引起这些差异的原因: 中国人和西方人不同的思维方式、世界观和价值观。

关键词: 涉外工程; 文化差异; 管理

中图分类号: G04 **文献标识码:** A

随着世界经济一体化进程的发展和我国对外开放的进一步扩大, 我国越来越多的工程技术和管理人员参与涉外工程项目的建设和管理。我国加入世界贸易组织必将进一步扩大这一趋势。

涉外工程是指任何有来自多个文化背景人员或组织参与的工程。在涉外工程中, 各方在履行各自的合同责任和义务的同时, 也会维护和实现自己应得到的权利。因此, 业主和承包商、分包商之间必然会产生误解和冲突。但不少误解、对抗和冲突并不完全是利益之争, 而是因为文化的多样性引起的。

例如, 巴基斯坦的一家联合循环电厂项目的业主为美国人, 承包商为土耳其人和中国人。如果说三方最初矛盾的起源与经济利益有些关系的话, 那么, 后来大部分不和谐的原因完全是文化上的偏见和误解。业主方面自以为是, 对发展中国家的工程技术人员怀有偏见, 认为中国人没有质量意识; 而土方人员看到中方的施工队伍中有不少女职工。在他们看来, 这有悖他们所信仰的宗教教义, 所以他们不愿经常同中方打交道。由于这些文化上的偏见和误解的影响, 在工程建设的过程中, 合同的三方自始至终一直未能进行过相互沟通, 各方都只顾自己的利益。上班时下班后互不往来, 更糟糕的是还猜疑对方每一行为的意图。这些给合同的履行造成很多困难, 该配合时不配合, 反而还找点小麻烦, 结果是三败俱伤。因机组不能按计划投产运行, 业主不能早日收回投资, 承包商因互相不配合延误了不少工时而遭受业主的索赔。

这个例子说明: 在涉外工程的建设和管理中, 人们会遇到比非涉外工程中更多事先没有预计到的非技术

性问题和困难。所以, 涉外工程建设和管理中重要的一个方面就是要防止和克服文化上的冲突, 消除不确定的因素, 为实现工程的总目标服务。本文主要以中美文化上的差别为例, 试图从人际之间的交流、谈判方式和对合同的态度几个方面来分析涉外工程中建设和管理的中西文化差异。

一、人际交流方面

“文化”是指人类的精神财富, 如艺术、文学、哲学等等。在社会学的意义上, 文化涵盖的范围要广的多, 它包括整个社会的生活方式。不同的文化背景产生了不同的行为准则和价值观念。例如, 在一种文化中认为是道歉的行为在另一种文化里却被认为是表示感谢; 在一种文化中认为合适的请求而在另一种文化里却被视为一种粗鲁的行为。

不少参与涉外工程建设和管理的人员没有认识到跨文化交际的重要性, 对跨文化交际的特殊性缺乏正确认识。不同文化的人们之间的接触必然产生文化上的碰撞或冲突。很多人往往认为自己的行为是合乎逻辑的、适当的, 而来自其他文化的人们行为是反常的、不合逻辑的。还有的人认为, 只要掌握了对方的语言就可以和他们沟通了, 其实不然。正确的使用语言要求大量文化方面的知识。比如, Godard (1977) 报告说, 法国和美国在语言上礼貌的标准在很多方面是相同的, 但是在打电话方面却是不同的。法国人比美国人更经常地认为: 给人家打电话是有一点强人所为。所以法国人打电话时的礼节是打电话的一方一开始要

道歉。如果一个法国人和一个美国人之间打电话,虽然他们懂得对方的语言,但是因为不知道法国人打电话时的礼节的话,美国人就可能对法国人在打电话开始时道歉感到奇怪,而法国人则可能对美国人打电话时的直截了当感到卤莽。^[1]

一般来说,不同的场合说不同的话。跨文化交际是不同的文化背景的人们进行交际,是一种特殊的场合。这种场合的交际,要求参与者对对方文化的理解。中西方不同的文化背景导致了中国人同西方人的行为方式的差别。在涉外工程建设和管理中,一切活动都是以人际之间的交往开始的。如果交流的双方对中西文化缺乏了解,中西文化不同的人际之间的交往规则就会导致冲突。

在中国任教的美国人比尔·布朗博士(《英语世界》1997.1)对中国人和美国人日常行为方式的差异是这样评价的:“在中国人看来,朋友之间不要过分讲礼节。所以美国人经常说的‘Thank you’会使中国人感到不舒服,但是,另一方面,中国人得到对方的一些帮助而不说‘谢谢’,美国人会认为这些中国人不体谅别人。当美国人说‘Thank you’时,有些中国人不知所答,而答道‘这是该做的’。在美国人听起来这些帮助是不得以而为之,是他的工作而已。”

语用上的差异也会造成人际交流时的冲突。语言学家格赖斯提出了“会话中的合作原则”。根据这个原则,会话的双方有问有答,这是合作的基本形式,人类进行会话交际的前提。要不然就不可能进行会话了。格赖斯提出了“合作原则”的四条准则:相关准则、分量准则、质量准则和方式准则。后来,人们注意到,在会话时,人们往往有意违背合作原则。为解释这种现象,英国语言学家利奇提出了“礼貌原则”,即照顾对方面子的原则。利奇认为,语用原则基本上是人类共有的,但是它们的相对重要性却由于文化的不同而有差异。

例如,在会话中有时一方因不同意对方的意见而用沉默来表示。日本人和英国人对沉默就有不同的解释。日本人在讲英语时不知道长时间保持沉默会引起对方多么大的精神痛苦。在讲英语的环境下,不愿表达自己的思想和感情被视为冷淡、敌意、不关心,甚至是奸诈狡猾。中国人在与美国人执行相关准则方面也有差异。美国人对不回答所问的话而用沉默来表示的人,其恼火程度比中国人要强烈。在交际过程中,中国人对难以回答的问题,往往以沉默对待,而英美人则认为这是侮辱对方。在美国人看来,即使对方的答话风马牛不相及,支吾一下也是一种礼貌。中国人喜欢婉转地表达方式,以给对方保全“面子”。西方人,特别是美国人在彼此意见不一致的时候,坚持己见,对“面

子”看得不那么重要。美国人的坦率在很多中国人看来有些唐突,有时甚至是粗鲁。

最容易引起文化冲突的一个方面是对隐私的不同态度。对西方人来说,隐私是一个不可侵犯的领地。在中国文化里,年龄、个人收入、婚姻和家庭情况、你到哪里去、近来在干什么等等都是人们可谈论的话题,不作为隐私。而在美国这些方面的很多问题都属于个人的隐私,是不能随便问及的。

对西方文化有所了解的中国工程管理人员有时也会犯错误。一次,一位有涉外工程工作经验的管理人员陪同两位西班牙的质量检验师到湖北荆州市检验设备。到旅店他订了两套标准间,准备自己住一间,两位西班牙客人合住一间。当西班牙客人问他是否也住在旅店时,他才明白:客人要求一人一间房!后来,这位中方人员很机灵地回答了客人的提问,避免了尴尬的局面。这位中方管理人员曾有在巴基斯坦的涉外工程工作的经验。两个巴基斯坦男人住一间的的情况在巴基斯坦的文化中是正常的,是不会引起什么非议的,但是在西方文化里,情况则不同。

如何搞好涉外工程中人际之间的关系,Brown 和 Levison(1978)为理解不同的文化以不同的方式来解释礼貌提供一个有用的框架。他们认为,所有的人都极想保住面子。面子体现在两个方面:一是一个人的自我形象和自尊(称为“正面子”);二是对个人隐私、行动自由和个人自立的其他方面的要求(称为“负面子”)。由于个人和社会的需要常常要做一些威胁到他人“正面子”或“负面子”的事情,所以,对要做这样的事情的人来说,一定要把这种行动对他人面子所产生的威胁感降低到最小的程度。^[2]

二、谈判风格方面

在涉外工程建设和管理中,谈判是经常进行的,但是每一种文化都有其独特的谈判模式。下面主要讨论中国人和美国人不同的谈判风格。

中国人同美国人进行会谈,美国人往往会抱怨说中方未能清楚地说明他们的要求或目的。而当中方代表把细节谈得过多时,美方代表又会感到不耐烦而插话说:“我是否可以把你主要观点理解是……”,这时中方人员就会感到美国人的行为是粗鲁和不礼貌的。中国人也会抱怨美国人在谈判中总是咄咄逼人和生硬无礼。

中方在谈判开始时会谈双方所共同遵守的总体原则和共同利益。中国人习惯于从大的方面入手,主要关心的是双方长期合作的可能性。因此他们避免在

一开始就讨论细节问题,而具体的细节留到以后再谈。

而美国人则不同,他们对具体细节非常注意。谈判一开始就急于讨论具体的条款,在谈判中充满信心、明确果断,经济上获利为目的,善于讨价还价,而且热衷于一个项目一个项目地谈,最后达成协议。

来自不同文化的人在谈判中对待争论的态度也不同。在西方文化中,一定程度的公开不一致被认为是不可避免的,而且是能容忍的。在美国,人们一般认为紧张是正常的,甚至是有利的,因此,不同文化对处理争论的方法也不一致。西方人宁愿公开的争论并引导争论向建设性的方面发展,争论的有关各方认为,公开争论是解决矛盾合适的方法,争论时应对事不对人。美国人说话喜欢直来直去,常常说“不”,有时会使东方人感到尴尬,有伤面子。但是东方人,特别是中国人在谈判桌上温文尔雅,总是尽量避免发生公开的冲突。

一位美国人写道:“从我自己的经验来说,我知道我们那种急性子、任性和毫不隐讳的言行常常得罪中国朋友。——几乎在同样程度上,中国朋友那种慢条斯理、繁文缛节和捉摸不透的兜圈子常常弄得我们这些可怜的‘洋基’们火冒三丈。”^[3]

追根溯源,当然我们不能回避中美两国政治和经济上的差别会引起谈判桌上的冲突这一事实。但这种谈判风格上的差异主要由于文化方面的差异引起的。

三、对合同的态度存在差异

经济合同一般是指两个或两个以上当事人之间为实现一定的经济目的,明确权利义务关系的协定。涉外工程建设中,合同的管理是涉外工程项目管理的核心。在对待合同的态度上,不同文化又表现出差异。

(1)对合同文本的态度

对合同文本的态度上,中方也是看重总体原则,这也反映出中国人的思维模式是整体取向的。具体的表现是中方的合同文本往往只有一薄本,而美方的合同文本是几厚本,他们的合同详细到图纸文件的份数、图纸的材料(如蓝图、软盘、e-mail、胶片)、制图人的联系方式等等。可以说,在合同履行中的绝大多数问题都可以在合同文本中找到答案或解决程序。如对于一位小的分包商,美方也会准备非常详细地涉及到项目方方面面的合同文本,并附上主合同中与该分包项目有关的条款。而中方提供的合同一般仅为该项目的核心内容,如项目的工作范围、进度、质量验收、付款方式和价格。

在履行合同时,中方的态度往往是,在实质上不违反合同条款,并根据实际情况进行灵活的调整。而美

方则是严格执行合同条款。例如一家工厂同美方签定的一项加工订货合同,要求焊工的考核必须符合 ASME 标准第 VI 部分的要求,而且制作现场必须存放焊接记录和焊工考核档案以备业主质量检验员查阅。而中方却是按照中国国家标准考核,由本公司颁发的焊工证。此外,该厂家焊工考核档案统一存放在总厂,而不在加工现场办公室。当美方到现场视察,质疑焊工的资格时,中方回答说,这批焊工焊接的焊口和焊缝经本厂的质量检查合格,并有焊接检验资料为证,而且这批焊工有为多家跨国公司的产品焊接的经验。但是美方坚持要求 ASME 焊工证。最后双方协商同意,后续的作业由有 ASME 焊工证的焊工来完成。

一位在巴基斯坦涉外工程工作的美方经理在他的报告中曾写道,中国人在谈合同时,他们一开始从不争辩,但是在执行合同时争辩。而美国人在谈判时争辩,而当合同签订之后保持沉默。

另一位美国人 Hall (1976) 评价日本人对合同的态度时写道:“合同签订之后,日方会要求开一次会来修改合同。这通常意味着美方代表必须同在美国的总部联系以获得批准。美方的反应是生气或沮丧,因为美国人认为合同是有约束力的,他们把合同看成是变化的、不确定的世界中的一个确定的成分。很多日本的合同中都有一个条款,如果情况发生变化,那么合同就要重新谈判。假使合同上没有这一条款,日方也会指望一旦情况发生变化,合同会改变。对日本人来说,条件变化了,一切都变了。”^[4]

从上面两位美国人的话我们可以看出美国人同中国人和日本人对合同文本态度的差异。双方对待合同文本的态度的差别源于不同的宇宙观。中国传统的宇宙观是天人合一,而西方的宇宙观是天人相分。因此,中国人的思维模式和行为准则倾向于求整体,求笼统,求综合;行为上力求与自然的统一、协调。而西方人则习惯分析、精确和理性的线性思维模式。

(2)对合同索赔条款的态度

有些人听到“索赔”两个字时,往往联想到争端的仲裁和诉讼等法律行动。因此他们就认为应尽可能地避免索赔,以避免法律行动引起更多的麻烦或是经济损失。中国工程管理人员不愿索赔的原因一方面是中国传统管理模式和计划经济惯性的作用;另一方面的原因还要追溯到中国传统文化上去。在黄河小浪底工程的建设中,国际惯例(在涉外工程施工中就是国际土木工程师协会编制的“FIDIC 菲迪克”合同条款)同我们的传统管理模式就发生了尖锐的冲突,冲突之一就是索赔的态度。小浪底主体工程开工一年多的时间里,外国承包商给中方业主的信函就达 1000 多件,大

部分是要求索赔。国外承包商大多有丰富的承包经验,能够自如地运用索赔方式谋求高额收入。国际承包合同的索赔额可达工程支付总额的7%~8%之多。

在对待索赔事项上,涉外工程中的中方管理人员往往感到不好意思。他们认为,公开索赔会破坏双方的友谊和今后长期的合作关系。下面的一个例子就反映出中国人重视友谊和建立长期的伙伴关系,而不轻易索赔的态度。

一位中国承包商同美方业主在合同的执行中发生争执。起因是美方迫于当地政府的压力欲从中方承包商手中收回一部分承包的工作。中方当然不同意。于是双方坐到了谈判桌上。美方详细地解释了他们的处境和压力,中方表示理解。但按照合同的规定,这种情况下中方完全可向美方索赔,但是考虑到长期的合作关系,中方希望美方以后能从别的项目给予一定的照顾和补偿,而不索赔,但美方表示不能承诺。原因有二:一是其他项目的工作范围和工作量还未确定;二是中方必须通过正常的竞标程序,以质优价廉的标书来中标,结果谈判陷入僵局。后来在第三方的调解下,美方表示愿尽量在其他方面考虑中方的承包商。

中国承包商的这些做法,原因是受中国文化中“和气生财”、“生意不在人情在”等等观念的影响,另一方面也反映中国人对长期友谊和合作的追求。有的中方的管理人员还没有认识到:索赔是保护合同规定权益的手段。随着我国工程施工管理同国际惯例接轨的时间越长,我国工程管理人员对索赔的理解也会加深。索赔不再会是一个令人生畏的字眼,而只是合同管理中的一项日常工作。

四、结 语

Kaplan(1966)分析了不同国家的留学生用英文写的短文后,指出不同文化之间在修辞方面的差别,而且从这些差别中可以看出思维方式上的差异。他认为中国人和韩国人的写作和思维方式是曲线式、螺旋式的。^[4]而以英语为母语的人,其思维模式是线性的。不少学者认为Kaplan的研究对我们了解不同文化的思维方式是有启发的^[5]。思维方式不仅会影响到人们写文章的谋篇布局,也影响到人们说话和说服人的方式。所以,西方人往往在谈判一开始,就会单刀直入。他们会毫不犹豫地发表评论、提出建议,说出他们的希望,表达他们的目的。在谈判中,美国人热衷于一个项目

一个项目地谈,最后达成协议的方式是他们线性思维模式的反映;而我们强调整体原则,从大的方面入手也反映出中国人的思维模式。

如前所述,不同的文化背景产生不同的行为准则和价值观念。美国人强调竞争、机会均等和强烈的个人主义。美国人所崇尚的个人主义的含义不同于汉语里的个人主义。《简明不列颠百科全书》关于个人主义的定义是:一种政治和社会哲学,高度重视个人自由,广泛强调自我支配、自我控制、不受外来约束的个人或自我。这导致了他们在解决冲突时喜欢竞争的方式。尊老爱幼、亲善睦邻、谦虚谨慎是中国文化中千古相传的美德,而且也是中国人道德行为的准则。中国文化强调的是集体主义。在中国文化中,人们办事说话要委婉含蓄,要注意给对方留“面子”。中西文化上的这些差别导致了文化冲突。

文化是在各个民族的世代延续发展过程中积累沉淀而形成的。各民族的文化有其各自的特点,这样才形成了丰富多彩的世界。因此,在涉外工程的建设和管理中,一方面我们要学习国际上先进的建设管理模式,树立利益较量观念和经营管理意识,同国际惯例接轨;另一方面我们要增强跨文化交际的意识,理解中西方文化之间的差别,熟悉西方的社交礼节和交际方式。在跨文化的交际中,我们不能带有定型观念和偏见。民族优越感或民族自卑感都会加重文化上的冲突。避免或消除文化冲突的关键不是赞同人家的文化习俗,而是理解和接受对方的文化习俗。这样我们才能在涉外工程建设和管理中避免文化冲突,以尽量减少因文化冲突而导致的不良经济后果。

参 考 文 献:

- [1] GODARD, DANIELE. Same setting, different norms: phone call beginnings in France and the United States[J]. *Language in society*, 1977, (6):209—219.
- [2] BROWN, PENELOPE, STEPHEN LEVISON. Universals in linguistic usage politeness phenomena[A]. *Questions and Politeness*[C]. Cambridge: CUP, 1978.
- [3] 沈苏儒. 对外报道业务基础[M]. 北京:今日中国出版社, 1992.
- [4] HALL. E.T. *Beyond Culture*[M]. New York: Anchor Press, 1976.
- [5] 关文杰. 跨文化交流学[M]. 北京:北京大学出版社, 1995.

(责任编辑 于华东)