

不要自设天花板

○ 孙小群

建立跨文化沟通的意识和能力，这不是一夕之功，需要耐心，亲历和沉淀。



孙小群

1988考入清华大学。现任SAP全球企业官，SAP中国研究院总裁。

跨文化管理是一个积跬步致千里的过程，既不能一蹴而就，也不能从书本上读来就用。一个人接触的文化越多，对其他文化和社会的价值体系认知越深刻，对不同文化的接受程度就越高，也会愈加宽容。积累很重要，会改变人对问题的看法。

我从中国到德国，然后去美国、印度，现在又回到中国，不仅仅是旅行，而是在这些文化和社会中真正地生活和融入。我的深刻体会是，和不同文化中的人接触，首先要尊重和理解对方的文化，再去看如何与人打交道。

与各国员工打交道

在德国，我和团队谈工作的时候，说我有一个新的想法，可否做一个新的东西出来？德国工程师可能会直截了当地说：“这件事做不了。因为一二三四五六点你没有考虑到。”这样的场面，很多中国领导者可能会接受不了。他们通常认为，我是上级，你怎么可以这样和我说话？但若你了解德国的文化就不会这样想。德国人从小受的教育就是要从反面看问题。要理解这种反面思维，必须从国家历史来看。德国人经历了沉痛的一战和二战，总结出来的道理是：整个民族可能会被少数人支配、洗脑和利用。所以在二战之后，德国整个教育系统发生本质性改变，教育孩子一定要学会反问和质疑，不要听别人说了话马上就去做。这和中国人从小接受的教育是非常不一样的。理解了这样的文化和国家历史，我就会理解人们的行为，甚至会感动——这个德国工程师是在替我想那些我没有想到的事情。

在中国，当我提出一个新的设想，员工不会马上就说这件事做不了，可能会说：“好的，我们去做。”但做一段时间你会发

现他们推动不了。可能是我有些事情没有想清楚，但是员工们不一定直接和我沟通。这时候我必须保持追踪，不断问他们：“这件事你做到什么程度了？为什么做不下去，你告诉我。”这时候他们才会比较坦诚地告诉我出了什么问题。

在印度可能又是另外一番情景。我提出一个新要求，他们会说：“OK, Let's do it!”永远不会说No。但如果我一个星期不追问这件事，他可能放在旁边压根就不去做。印度是一个等级制度森严的社会，员工唯老板马首是瞻。印度员工认为，老板关心的事自然会天天来追问进度，否则就是不关心这件事，或者今天关心明天就不关心了，我就不用了。这一情况尤其发生在跨部门合作中。我在给别的部门员工写邮件要求他们做某件事情的时候，一定会抄送给他的直接领导，这位员工才有动力去做。

如果是和美国同事沟通某件事，他们常常会很快地赞同你的想法，也会很快发现自己没有想透彻，并主动告诉你出了哪些问题和困难，做不下去了。

所以，不同的文化有不同的交流方式，完全是沟通的问题。领导者体会并理解之后，就知道如何与不同文化下的员工打交道，同时要想到自己发出一个要求或指令的后果。譬如在印度办公室，一个职员可能正在处理客户十万火急的事情，但如果经理问他“打印机坏了，我去哪里打印这份资料”，职员会立刻放下客户的要求不管，满公司为经理找打印机，因为他们习惯于服从经理。同样的事若发生在德国，员工可能马上会说：“我正在处理一个非常紧急的客户，你自己去找或者让别人去找吧。”

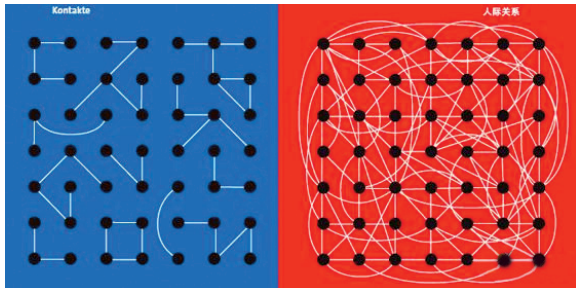
这就是文化的差异。作为领导者要非常敏感，你要了解这句话、做这件事带来的后果是什么，想清楚后再用合适的方式做出指令。

打破隐形的天花板

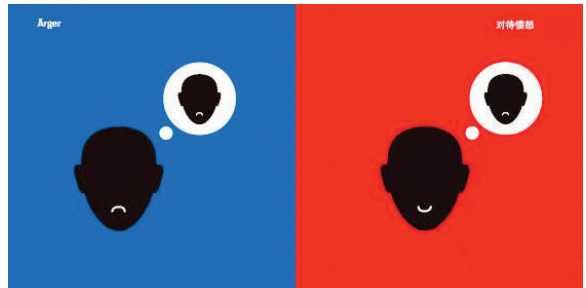
中国管理者在跨国管理中遇到的挑战，主要与管理者自己的管理成熟度、受到的培训及积累的经验有关。世界上很多事情，到最后就是沟通，所谓的文化情商也是这样。很多人觉得自己是比较开放的人，但接触到不同文化、看法和价值观的时候却很难真正开放起来。对不同的文化，管理者要给予一定的认可、尊重和包容，才可以谈跨文化管理。在中国，如果你是领导，下属会执行你的指令。但在国外，很多时候可能你并不是领导，但你要影响某人做一件事，也需要通过沟通让他愿意去做，用权力去压往往行不通。另外，作为管理者，你对企业、对技术有多了解，你本人在这个行业的能力有多强，大家是否尊重你，这些专业能力都是重要因素。

派中国高管到海外去管理外国团队，应该让他（她）在国外有一段适应时间，如果对国外文化和做事方式不太了解，上手就比较困难。建立跨文化沟通的意识和能力不是一夕之功，需要耐心、亲历和沉淀。从我个人的经验来讲，我先在清华大学读本科，之后在德国卡尔斯鲁厄大学读计算机专业硕士，毕业后进入SAP德国总部，从一个最普通的程序员做起，然后做技术架构师，接着开始带项目。先是带小项目，然后带大的开发项目。我也做过咨询、售后服务。我负责建立了SAP印度研究院，做过中国的市场开发，1999年就在中国推出SAP的解决方案。我也读了EMBA，学了管理，还成为有验

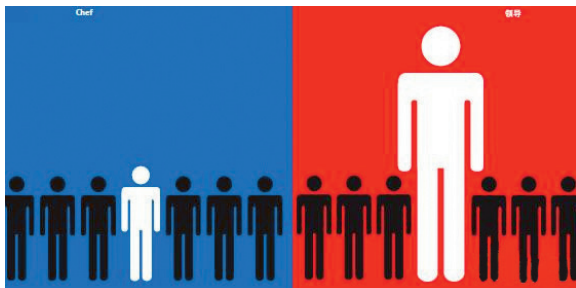
组图：中西方文化差异对比（蓝色代表西方，红色代表中国）



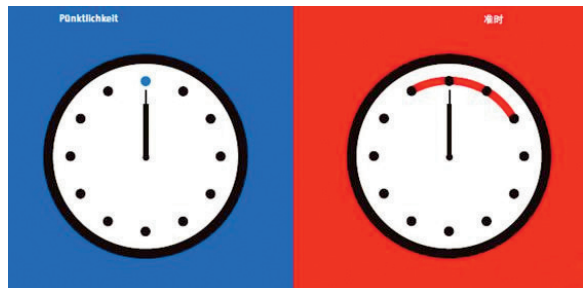
人际关系



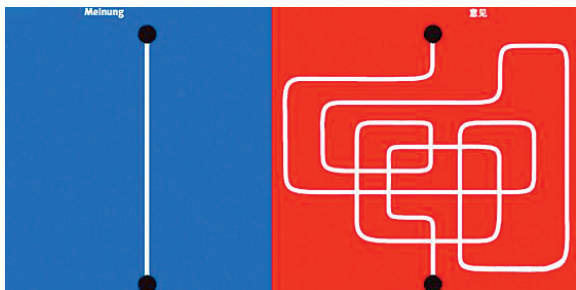
对待愤怒：中国人总是以笑脸相迎



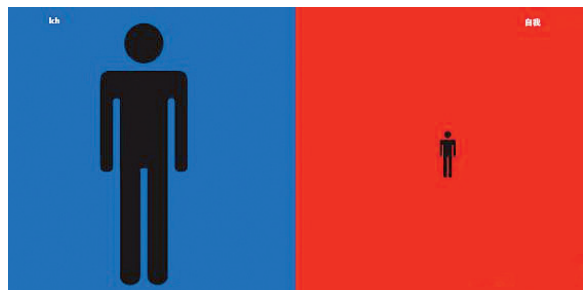
领导形象与地位



时间观念：西方人一般都精准到一个点，中国人总喜欢有个“时间段”



表达意见的方式



自我评价：内敛谦虚是中国人的传统

证的职业培训师，所有这些都一步步走下来的，每走一步都靠经验的积累和能力的提高，绝没有所谓的捷径或飞跃。

另外一个很重要的问题是，中国领导者要调整好自己的心态。我到德国之初，很多同胞和我讲“德国人很排外”。我一笑置之，并没让这成为心态或潜意识。我一直认为，既然到了人家的家乡，就要接受和学习人家的文化，就要学德语、说德语，要会和

德国人沟通。以这样的态度去面对在德国的学习和生活，我一直没有感到德国人“排外”。当然，如果从比例上看，德国公司里中国人做高管的比例确实不高，但其实公司的董事中也有很多不是德国人。所以我觉得心态还是最重要的，如果你开始就认为自己是外国人，会受到排挤而升不上去，心中总有一层隐形“天花板”，那可能就会真的受到限制，很难突破那层“天花板”了。❏