

国际商务谈判中的跨文化礼仪分析：以吉利收购案为例

郝云菲

湖北工业大学外国语学院，湖北 武汉

收稿日期：2025年7月4日；录用日期：2025年7月15日；发布日期：2025年8月27日

摘要

在全球化的背景下，国际商务活动日益频繁，跨文化礼仪成为影响谈判成功的关键因素之一。不同国家和地区的文化背景、价值观念、商业习惯等存在显著差异，这些差异对谈判双方的沟通、信任的建立、决策方式等方面产生了深远影响。本文以吉利收购案为例，旨在探讨跨文化礼仪在国际商务谈判中的体现及所产生的影响，进而提出相关的应对策略以提高跨文化商务沟通能力，促进国际商务合作。

关键词

跨文化礼仪，国际商务谈判，吉利收购案，文化差异，谈判策略

Analysis of Cross-Cultural Etiquette in International Business Negotiations: A Case Study of Geely's Acquisition

Yunfei Hao

School of Foreign Languages, Hubei University of Technology, Wuhan Hubei

Received: Jul. 4th, 2025; accepted: Jul. 15th, 2025; published: Aug. 27th, 2025

Abstract

Against the backdrop of globalization, international business activities have become increasingly frequent, making cross-cultural etiquette one of the key factors influencing the success of negotiations. Significant differences exist in the cultural backgrounds, values, and business practices of different countries and regions, which profoundly impact communication, trust-building, and decision-making between negotiating parties. Taking the Geely's acquisition case as an example, this

paper explores the manifestations and effects of cross-cultural etiquette in international business negotiations. Furthermore, it proposes relevant strategies to enhance cross-cultural business communication skills and foster international business cooperation.

Keywords

Cross-Cultural Etiquette, International Business Negotiations, Geely's Acquisition Case, Cultural Differences, Negotiation Strategies

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着全球化的加速推进,不同文化背景下的个体和团体间的互动日益紧密。无论是经济领域的合作,还是政治层面的对话,跨国界的交流正以前所未有的速度和广度发生着。国际商务谈判作为全球经济一体化的重要组成部分,扮演着关键角色,它不仅仅是不同国家商人之间为共同利益而达成协议的过程,更是跨越文化和语言障碍,寻求共赢的桥梁。跨文化礼仪是指在跨国商务活动中,人们需遵循和尊重不同文化背景下的礼仪规范与行为准则的行为方式。它涉及到语言交流、非语言交流、商业习惯、价值观念等多个方面。在国际商务谈判中,掌握和运用跨文化礼仪,能够增进双方的理解和沟通,建立信任关系,避免文化冲突,展示专业素养,提高谈判效果,从而更好地促进国际合作。

本文通过对吉利收购案的分析,揭示了跨文化礼仪在谈判过程中的重要作用。吉利收购案例表明,巧妙运用跨文化礼仪有助于增进双方的沟通,建立互信,进而助力谈判目标的顺利实现。通过对这个案例的研究,我们可以得出一些有关跨文化礼仪在国际商务谈判中的实证结论和启示,为跨国企业在国际商务活动中的谈判提供参考和借鉴。

2. 案例描述

吉利收购沃尔沃是中国商业史上最成功的海外并购案例之一,这次并购不仅是一次商业上的成功,也是中西方文化融合的典范[1]。吉利在整个谈判和整合过程中充分考虑到文化差异,采取了一系列策略确保并购顺利推进,最终将沃尔沃纳入旗下品牌体系。

2008年前后,受全球金融危机的冲击,福特汽车公司遭受重创。根据该公司2009年1月29日发布的官方财报,其2008年净亏损达146亿美元(创历史最差纪录),叠加2007年亏损后两年累计亏损超173亿美元;截至2008年底,债务总额为258亿美元,经营状况严重恶化。事实上,早在金融危机全面爆发前,福特已启动自救:2007年3月出售阿斯顿·马丁,2008年3月将捷豹与路虎打包售予塔塔汽车。至2008年12月,持续恶化的财务状况更迫使福特宣布对沃尔沃启动出售评估。

吉利对沃尔沃的收购兴趣始于2007年,当时吉利集团创始人李书福就已表达了收购沃尔沃的意愿。在2009年福特开放竞标后,吉利开始与福特进行初步接触。在正式谈判开始之前,吉利进行了大量的准备工作,包括对沃尔沃的财务状况、市场前景和技术实力的评估,以及了解瑞典和欧洲的商业文化和法律法规。2009年,吉利与福特启动了正式的收购谈判。在谈判过程中,双方就收购价格、知识产权、技术共享、工会协议、员工安置等问题展开了深入的讨论。吉利意识到,与沃尔沃之间的文化差异可能会成为后续谈判的障碍。为此,吉利派遣了具有丰富国际经验的管理团队以及专业的跨文化顾问参与谈判,

确保了沟通的顺畅进行。

此外,吉利收购沃尔沃也得到了中国政府和瑞典政府的大力支持,中国政府提供了融资保证,而瑞典政府则为吉利提供了投资激励和税收优惠。经过数轮谈判,2010年3月,吉利与福特达成最终协议,吉利以18亿美元的价格收购沃尔沃汽车。这一成交价格低于最初的预期,体现了吉利在谈判中所采取的出色策略和高效执行力。整个谈判过程同样展示了吉利对跨文化商务谈判的深刻理解及其应对策略,彰显了其在全球化背景下成功进行国际并购的实力。通过这次收购,吉利不仅获得了沃尔沃的技术和品牌,更向全球市场塑造了其作为成熟国际企业的形象。

3. 国际商务谈判中跨文化礼仪的体现

3.1. 沟通风格

瑞典的官方语言为瑞典语,日常工作中使用英语,而吉利则将汉语作为其工作语言。语言不通在双方的交流与合作中造成了一定障碍。同时,中国的高语境文化强调含蓄和意境,与瑞典的低语境文化形成鲜明对比[2]。瑞典文化更注重直接性和逻辑性的沟通,这使得瑞典人在理解中文的隐含意义时可能存在困难[3],导致谈判初期双方陷入双重困境:例如中方的“携手共赢”隐喻式提案常被瑞方误解为缺乏执行路径,而沃尔沃工程师对技术参数的直言质疑则被吉利团队误解为对中国技术的否定,触发防御性沉默。

为顺利推进谈判,吉利在正式商务谈判前开展了充分的文化沟通准备。鉴于沃尔沃作为国际品牌,其企业文化、管理理念及沟通风格与本土的吉利存在差异,吉利团队深入研究了瑞典的企业管理文化、商业礼仪、沟通风格和决策流程。研究表明(如2019年瑞典雇主联合会报告显示86%瑞典企业允许基层参与战略会议,2008~2010年沃尔沃工会谈判档案显示单条款平均需经3轮全员投票),瑞典文化高度强调平等参与决策、开放沟通与共识达成。因此,吉利在谈判中采取了更为平等、开放的沟通策略,以适应瑞典文化的特点[2]。

此外,由于瑞典文化中沟通风格较为直接,人们倾向于直言不讳,因此吉利在谈判中也采取了更为直接和坦率的交流方式,旨在建立信任并促进双方间的有效信息交流。了解到瑞典文化重视共识和团队合作后,吉利在谈判过程中积极寻求双方的共同点,并通过协作和共同努力来解决问题,而不是采取单方面的决策。整个谈判过程吉利都耐心倾听沃尔沃方面的意见和建议,并在必要时给予积极的反馈,以展示其对对方观点的尊重和理解,从而有效减少了文化差异带来的障碍。

同时,吉利注意到瑞典企业可能更倾向于经过深思熟虑后做出决策,因而在谈判中表现出充足的耐心,给予沃尔沃足够的时间来考虑和决策。这一系列适应对方沟通风格的策略使吉利团队最终实现了收购目标。

3.2. 非言语行为

在跨文化谈判中,非言语行为是沟通的重要组成部分,它能够传递信任、尊重和意图。所谓非言语行为沟通,指的是在交流过程中,除语言之外的,能够传递重要信息的行为和表现。这些行为既可以是人为产生的,也可以是环境影响的产物。研究表明,在面对面交流中,语言信息占比不超过35%,65%的信息是通过非言语方式传递的[4]。非言语行为,如手势、眼神、面部表情和肢体动作等,往往比言语更具有影响力,但由于它们缺乏明确的符号意义,因此很容易产生误解。不同的文化对于非言语行为的解释可能存在差异,理解这些差异对有效的跨文化沟通至关重要。

美国人类学家爱德华·霍尔(Edward Hall)在1950年代提出高/低语境文化理论,将中国明确归类为高语境文化代表。路斯迪格(Lustig)等学者进一步概括其核心特征:信息传递依赖内隐语境(如非言语行为、

社会关系、潜台词), 言语表达含蓄[5]。

我国作为高语境国家的代表, 非言语行为沟通是我国文化中传递和理解信息的重要因素, 承载着丰富的信息, 用以补充或替代语言的表达。要想彻底把握话语的真谛, 必须理解其中的隐含意义。在中国, 人们常常借助面部表情和身体动作等细腻的非言语行为来传达意思, 但这在低语境文化中往往被忽视或误解, 导致在交流中出现隔阂和摩擦。由此可见, 文化的差异明显影响了非言语行为沟通方式, 相同的身体动作在不同文化背景下可能表达完全相反的含义[6]。比如, 在中国, 点头是赞同的表示, 而在印度和尼泊尔等地, 却用摇头来表示同意[4]。此外, 不同国家的人们表达相同事物时, 可能会使用不同的肢体语言。例如, 中国人倾向于用食指来指代数字 1, 而欧洲国家则常用大拇指。如果吉利公司的谈判者仅熟悉用食指代表 1 的方式, 那么在看到瑞典人使用大拇指时可能会感到困惑, 甚至可能无法正确解读其意图, 从而影响谈判的顺利进行。

因此, 在此次谈判前, 吉利团队提前学习了瑞典文化中特定的姿势和手势, 并据此调整了自己的非言语行为, 避免了很多不必要的误解。例如, 他们了解到瑞典人在交流时通常会保持一定的身体距离以示尊重, 因此吉利代表在谈判中谨慎地避免了过度的身体接触, 如拥抱或长时间的握手, 以符合瑞典的商业礼仪。

同时有研究指出, 在斯堪的纳维亚国家(包括瑞典), 适度的、直接的眼神接触在商业和社交场合通常被视为专注、真诚和值得信赖的表现, 但在一些亚洲高语境文化中, 过度凝视也可能被视为具有攻击性[7], 吉利团队也注意到瑞典文化中对面部表情和眼神交流的理解与我国有所不同, 例如瑞典人交流时更倾向于进行直接的眼神接触, 并使用较低的声音和语调。为此, 吉利代表在谈判中保持了适当的眼神交流, 并调整了自己的声音和语调, 以展示诚信和专注。此外, 在瑞典文化中, 沉默是一种正常的沟通方式, 用于思考和评估。鉴于此, 吉利团队在谈判中为沃尔沃方面留出了充分的沉默时间, 以尊重对方的思考过程, 避免不适当地打断或急于填补沉默。

无论是面部表情还是身体动作, 各种非言语行为方式在不同的文化背景下都有其独特的含义。在进行国际商务谈判时, 必须重视不同语言和文化符号之间的差异, 否则非言语行为沟通信号的解读差异会使得双方在国际商务谈判中遭遇沟通障碍。

3.3. 时间观念

人类对时间的感知主要基于对自然现象(如天体运行)和人文活动(如历史发展)的规律性观察。文化背景的不同导致不同国家的人对待时间观念也存在差异。因此, 提前了解谈判国家的工作时间和假日安排对于合理规划商务行程和确保谈判的顺利进行至关重要。

在吉利收购沃尔沃的谈判过程中, 适应对方的时间观念是建立有效沟通和信任的关键。瑞典文化中, 准时被视为对他人时间的重视, 是建立信任的基础。瑞典的扁平化职场文化进一步强化平等守时的理念, 商务会议通常有明确的开始和结束时间[8], 且会议过程十分强调高效和有序。为了契合瑞典文化对时间的严谨态度, 吉利团队提前精心规划了谈判的时间表和议程, 并在谈判过程中严格遵循既定的时间安排和会议节奏, 避免了不必要的拖延或偏离议题的情况。例如, 他们确保准时参加会议、按时提交文件, 并与沃尔沃方面保持了充分的沟通, 以确保双方对时间安排达成共识。这种周密的规划和充分的准备不仅有助于双方对时间观念形成共同的理解, 而且有效避免了因时间管理不当而可能产生的误解或不满。

尽管吉利充分注意到瑞典文化中对时间的高度重视, 但同时也意识到谈判过程中可能会遇到意外情况或某些问题需要额外时间来深入讨论。因此, 吉利团队在保持时间安排的严谨性的同时, 也预留了一定的灵活性[9]。他们根据谈判的实际进展和需求进行适时调整, 尽量减少临时变更会议或调整时间的情况, 以尊重沃尔沃方面的时间安排, 满足谈判的动态需求。此外, 吉利在谈判中还特别注意给予沃尔沃

足够的时间来考虑和评估信息，避免表现出急躁或给决策过程施加不必要的压力。例如，在提出某项建议后，吉利不会期望沃尔沃立即做出决策，而是给予他们足够的时间来思考和讨论，在探讨某个关键议题时，吉利也不会急于提出自己的立场，而是先倾听沃尔沃方面的观点，待他们充分表达后再予以回应。这些尊重瑞典文化中时间观念的做法使得吉利能够更好地与沃尔沃进行谈判[8]，为未来的合作奠定了坚实的基础。

4. 从吉利收购案中得到的跨文化谈判启示

吉利成功收购并整合沃尔沃被视为中国汽车企业“走出去”的经典案例，其过程深刻揭示了跨文化礼仪的复杂性及其在国际商务谈判中的重要作用。它不仅能够促进有效的沟通与协作，还有助于建立积极的信任和工作关系，从而提高谈判的成功率。因此，国际商务谈判者应该高度重视并恰当运用跨文化礼仪，以确保取得成功的谈判结果。

4.1. 深度文化认知

吉利与沃尔沃的并购面临显著的文化鸿沟。吉利作为快速崛起的中国民营企业，决策相对集中、层级分明，强调灵活性和速度；而沃尔沃作为拥有深厚历史的北欧企业，以高度扁平化管理、严谨流程、强烈的安全与环保文化著称，注重共识和长期规划。初期，双方在决策速度、风险偏好、员工参与度等方面存在显著分歧，容易引发误解和摩擦。深入了解对方的文化背景、商业习惯和沟通风格，能避免在国际商务谈判中出现交流障碍和文化冲突；谈判时应充分考虑双方的文化差异，力求做到求同存异。建立对对方文化的深度认知，有助于预见并规避可能发生的文化冲突，进而促进双方的相互理解和尊重。

“文化对人的影响是潜移默化的，有效的跨文化培训可以使员工更加了解对方民族的文化”[10]。吉利在尽职调查阶段就高度重视文化评估，聘请专业顾问深入研究瑞典企业文化、劳资关系传统以及沃尔沃“安全”为核心的独特价值理念，对谈判人员进行了深入的跨文化培训，这为后续整合策略提供了关键输入。通过培训，谈判人员能够深入了解其他国家的文化，并认识到本国与对方国家之间的文化差异。这种跨文化知识的掌握，使得谈判人员在未来的商务谈判中能够避免仅从自身文化视角出发去解读和评价对方的言行。他们将从对方的文化背景出发进行思考，确保自己的理解是准确的，从而减少误解的发生，营造一个和谐的商务谈判氛围。

其次，不仅要关注国家文化差异，更要深入剖析目标企业独特的亚文化、核心价值、管理风格、决策流程以及劳资关系传统。吉利与沃尔沃之间存在着显著的企业文化鸿沟，过度追求一致性可能会引发文化上的冲突，吉利对沃尔沃工会文化的深刻理解是其成功的关键。因此，建议谈判人员提前建立对双方文化的认知，并在谈判中采取文化平行相容的策略[10]，即取长补短，促进两种文化的和谐融合。

对于参与国际商务谈判的人员而言，唯有提前构建深度的文化认知，尊重彼此的文化差异，理解这些差异可能带来的问题，才能有效驾驭谈判过程，实现双方文化的交融与利益的共赢，达到国际商务谈判的目标。

4.2. 适应沟通方式

中瑞沟通风格存在明显差异。中方沟通可能更含蓄、注重关系语境，而瑞典文化倾向于直接、坦诚、基于事实的沟通，在跨文化沟通的情境下，即便双方使用的词汇准确无误，语法结构无懈可击，且肢体语言得体，依然可能遭遇沟通障碍[6]。这是因为在跨文化交流中不存在放之四海而皆准的“正确”方式或通用的礼貌标准。相反，根据对方的文化特点调整自身的沟通方式，包括语言的选择、非言语行为、沟通的直接与间接程度等，是确保信息准确传递、减少误解的关键所在。简言之，不主动适应对方国家

的沟通方式，无疑会引发沟通障碍。

在国际商务谈判中，文化差异可能会引起语言及非言语交流的难题。谈判者需要积极应对这些交流挑战，否则这些难题可能会阻碍谈判的顺利进行。英语是国际商务中最常用的通用语言之一，但使用时也应考虑对方的英语水平，避免过于复杂或行业特定的术语[4]。在可能的情况下，使用对方的母语或共同理解的语言可以展现尊重和诚意，有助于建立更好的关系。精通对方国家的语言不仅能够确保信息的准确传递，还能拉近心理距离，为双方奠定坚实的互信基石。吉利投入资源提升关键谈判和整合团队的英语沟通能力，并聘请了精通中瑞双语和商务文化的专业翻译与协调人员，确保关键会议和文件的沟通精准无误。除了语言培训，非语言沟通方式的培训同样不可或缺。在跨文化交流中，非语言信号——如眼神交流的文化含义、面部表情与肢体语言的意义，以及身体接触的适当性——都是需要谈判者细致考量的重要因素。这些非语言元素往往蕴含着丰富的文化信息，不当地解读或应用可能会导致误解，甚至可能无意中冒犯他人。双方管理层通过共同工作和培训，加深了对彼此非语言沟通习惯(如肢体语言、沉默含义、眼神交流)的理解，减少了因误读而产生的猜疑。通过系统性的培训，谈判者可以学会如何识别并适应不同文化背景下的非语言行为规范，这有助于避免文化冲突，从而营造一个更加和谐的国际商务谈判环境。

双方在整合过程中逐渐建立了更明确的跨文化沟通规则。例如，鼓励在会议中更直接地表达观点和疑问(适应瑞典风格)，同时强调在提出批评或敏感议题时注意方式方法(尊重中方习惯)，并明确邮件、会议纪要等书面沟通的规范。

4.3. 尊重并协调时间观念

在吉利收购沃尔沃的复杂进程中，时间观念的差异构成了一个显著挑战。瑞典文化以其高度守时、严格遵循议程和注重效率而闻名，而中国文化在商业活动中则更强调关系的建立与维护，这使得议程更具弹性，会议与决策的节奏也往往更为舒缓。这种深植于文化内核的差异，在谈判节奏、会议管理、决策流程乃至项目推进的各个环节都可能引发摩擦。例如，瑞典团队面对中方可能安排的冗长宴会或偏离主题的深入讨论时，容易产生效率焦虑；反之，中方团队则可能觉得瑞典伙伴刻板守时、缺乏人情味。

面对这一挑战，吉利团队展现出务实且灵活的适应策略。首先，在正式商务会议中，他们主动适应并尊重了沃尔沃方面对严格议程和准时性的重视。双方在会前明确议程、分配时间，并在会议中尽力遵守，显著提升了沟通效率。其次，吉利深刻理解关系建设在长期合作中的核心价值。在非正式社交场合，中方采取更灵活的时间处理方式，将其视为深化了解和建立信任的宝贵机会。关键在于清晰区分正式工作场合与非正式社交场合的不同时间期望，并事先沟通明确。再者，在整合项目的具体推进上，双方共同商定了清晰的时间表和关键里程碑，有效平衡了对效率的追求与必要的沟通协调时间。

基于此经验，对于类似的中欧并购案，事前主动沟通并确认双方对时间安排及守时要求的期望相当重要；采用混合时间管理策略——核心谈判、决策会议及关键评审采用欧式严格标准，而关系建设或深度交流场合则可适度放宽弹性；并在跨文化培训中增设课程，结合案例讲解中欧时间观念差异，培养团队的“跨文化时间敏感性”，使其能理解并适应对方的时间观念和行为习惯。

5. 结语

本文以吉利收购沃尔沃为例，深入探讨了跨文化礼仪在国际商务谈判中的关键作用。研究表明，跨文化礼仪不仅是谈判顺利推进的重要保障，更是促进双方有效沟通、建立长期互信、最终实现共赢的核心要素。通过对吉利在谈判过程中如何调整沟通风格、适应非言语行为差异以及协调时间观念的分析，揭示了跨文化礼仪在实践中的具体表现形式及其对谈判结果的深远影响。同时，提出的深度文化认知、

灵活适应沟通方式以及尊重并协调时间观念等策略,为跨国企业在国际商务谈判中应对文化差异提供了切实可行的参考。然而,本研究仍存在一定局限性,案例研究虽能深入剖析特定情境下的跨文化礼仪问题,但结论的广泛适用性可能受限。吉利收购沃尔沃是成功的典型案例,而不同行业、不同国家之间的文化差异可能更为复杂多样,未来研究可扩大样本范围,对比分析更多跨国并购案例以验证结论的普适性,且本文主要聚焦中瑞文化差异,未能涵盖更多国家和地区的文化特点,随着全球化进程加速,跨文化研究需进一步拓展,例如探讨中美、中日或中非商务谈判中的文化差异及应对策略。

随着全球化和数字化的发展,虚拟谈判(如视频会议)中的跨文化礼仪问题也值得关注。技术工具的普及改变了传统谈判模式,非言语行为和时间观念的呈现方式随之变化,这对跨文化沟通提出新挑战。未来研究可探索数字化环境下的跨文化礼仪调整策略,比如如何通过虚拟平台有效传递尊重和信任,以及如何协调不同文化背景下的时间观念差异。跨文化礼仪的研究是不断发展的领域,需要学者和实践者持续关注全球化背景下的新现象、新挑战,本文希望为相关研究提供一定的实践启示,推动更多学者投身这一领域,为国际商务合作的顺利开展贡献力量。

参考文献

- [1] 蔡丽君. 吉利收购沃尔沃的跨文化管理困境及应对[J]. 中国总会计师, 2015(7): 109.
- [2] 殷琴. 分析跨文化差异对国际商务谈判的影响和应对策略[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2013(11): 164-165.
- [3] 黄光耀, 吴荣兰. 浅谈跨文化对国际商务谈判的影响以及对策[J]. 营销界, 2019(28): 166-167, 169.
- [4] 汪子颖, 李明芮. 跨文化交际礼仪对比研究——以中美商务谈判礼仪为例[J]. 现代商贸工业, 2020, 41(24): 51-52.
- [5] 王宵静. 回归情境: 重访爱德华·霍尔的“高/低语境”说[J]. 新闻知识, 2021(12): 16-21.
- [6] 谢绎文. 国际商务谈判中的跨文化障碍及应对措施分析[J]. 现代商业, 2021(26): 45-47.
- [7] Argyle, M., Cook, M. and Cramer, D. (1994) Gaze and Mutual Gaze. *British Journal of Psychiatry*, 165, 848-850.
<https://doi.org/10.1017/s0007125000073980>
- [8] 谭菲. 时间观念及空间信息在跨文化商务谈判中的作用[J]. 黄冈职业技术学院学报, 2014, 16(5): 81-83.
- [9] 谢楚楚. 国际商务谈判中的跨文化障碍及应对策略[J]. 现代营销(经营版), 2020(3): 40-42.
- [10] 王秀云. 试析跨文化因素对国际商务谈判的影响与相应对策[J]. 中外企业家, 2018(4): 27-28.