
[首页](#)

[推荐](#)

— [亚运会](#)

[关注](#)

[朋友](#)

[我的](#)

[直播](#)

[放映厅](#)

[知识](#)

[热点](#)

[游戏](#)

[娱乐](#)

[二次元](#)

[音乐](#)

[美食](#)

[体育](#)

[时尚](#)

业务合作

2023 © 抖音

[京ICP备16016397号-3](#)

[京公网安备 11000002002046号](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

互联网宗教信息服务许可证 京(2022)0000057

药品医疗器械网络信息服务备案(京)网药械信息备(2023)第00318号

[网络谣言曝光台](#)

[网上有害信息举报](#)

违法和不良信息举报 400-140-2108

青少年守护专线 400-9922-556

算法推荐专项举报 sfjubao@bytedance.com

网络内容从业人员违法违规行为举报 feedback@douyin.com

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

搜索

投稿

- [发布视频](#)

- [视频管理](#)

- [作品数据](#)

- [直播数据](#)

- [创作者学习中心](#)

- [创作者服务平台](#)

登录

登录后即可观看喜欢、收藏的视频

■ 我的作品

■ 我的喜欢

■ 我的收藏

- 观看历史











0

0

0

分享

[音乐](#)



[愿你我皆安好 \(剪辑版\)](#)

----- [贾晓龙](#) -----

举报

发布时间：20260402 17:08:11

全部评论

请先登录 后发表评论

暂无评论



粉丝 57 获赞 1

关注

导读 这篇文章如同一堂生动的跨文化认知课，娓娓道来给我们分析了外派管理者常陷入的认知陷阱：将文化相似性误认为个人能力，又将文化差异性视为难以逾越的障碍。揭示了跨文化领导力的核心在于击碎“文化镜像”的幻觉，读懂“文化他者”的密码。唯有保持这份警惕与谦卑，才能在全球化的迷雾中，找到通行的路。作者 | 何芙珞 Flora原创出品 | 管理智慧引言 | 集装箱办公室的雨声《当“使命必达”遭遇“Don't Worry”——一位外派高管的认知重构》第一篇中，教练通过拆解泰国“克冷艾”文化，为高管爱德华提供了行为的转型路径。然而，潜藏在背后的认知偏差是文化差异之外更深的挑战。在这次教练对话中，我们要更进一步探索，它们怎样影响外派高管在语境中的领导力——还有，外派高管最终怎么看见自己和文化之间的关系。越南幻觉，成功背后的文化侥幸雨声打在铁皮上震耳欲聋，坐在集装箱办公室里，爱德华通过迅速调整，与团队的化学反应逐渐形成了。爱德华有意识地在开会前主动与几个核心成员做一些前期沟通，在重大决策上把握这几个团队成员的认可，即便不完全同频，起码也不抵触。爱德华收到了一条短信——越南团队，还是中文“想不想念越南呀？”他笑了笑后若有所思——“哎，看来，我们是不是要重头来总结越南的经验？”我们又再次对焦了认知与文化。爱德华回忆起越南的经历：运营团队有一半在广西读过书，熟悉汇报和执行逻辑；市场经理是个华裔二代，中文可以直接对话……“你认为在越南的成功，多少归功于你的管理能力，多少归功于你刚提出的文化巧合？”我接着他的话头问道。爱德华陷入沉思。我在纸上写下“文化镜像”（Cultural Mirror）一词。“当两地文化共享一套底层操作系统时，就像照镜子，会容易误认为镜中的一切都是理所当然的。”我邀请爱德华升维他的时空视角，从历史和社会的维度看待他的荣耀时刻。历史的脉络逐渐清晰。越南自李朝以来就仿照中国的三级科举制度，乡试、会试与殿试，并增设了一个“核”作为预考，类似明清的科举结构。儒家经典也是考试的主要内容。历代王朝也推崇孔子，修建文庙。这种深刻的历史文化积淀，塑造了现代越南商业社会中对等级、权威与绩效的内在认同，这与中国文化高度同构。文化的等级观念，科举制度的沿袭，对权威的尊重，对关系的理解，对绩效的追求——爱德华有点意识到，他不是“跨越”文化，而是几乎在一个“文化镜像”里工作。我们一同总结出两点：文化镜像：当团队文化和你熟悉的文化高度同源，成功很多时候就会被误解为能力。跨文化幻觉：越南的成功让领导者容易产生放之东南亚而皆准的错觉，而实际上，有着文化底层的差别。泰国陷阱，挑战从消失的“镜像”开始爱德华在泰国，他的团队华裔比例较低；不像越南团队，成为他一层隐形的“文化翻译器”。爱德华的失落也迫使他重新检查，“文化冰山”在海平面之下的世界。我们看到的语言沟通、生活习惯和工作方式以及各种象征符号，只是其中一角。而海平面之下，是成文或者不成文的社会风俗习惯、法律法规，以及个人成长经历背后带出的个人的身份、价值观认同等等。越南，历经战火，生存是首要的，所以服从和执行深入骨髓，刻入基因。在国家体制层面，行政命令链条清晰。上世纪80年改革后，大力推行“承包到户”式KPI、省际竞争GDP排位。90年代外资涌入，外资工厂大力推动效率，节奏明显加快。所以，越南社会中的“直接”，为商业场景中的“快快快”提供了土壤。泰国，没有经历殖民统治，社会结构和文化逻辑一直深受宗

教与王权的塑造。君主制度有着极强的象征意义和精神权威，王权超越普通政治权力，是社会稳定的核心支柱。民众对君主的忠诚近乎信仰，批评王室在道德法律上都是一种严重禁忌。这种高度尊崇的文化就强化了社会对等级、秩序和尊重，也抑制了公开冲突和对抗性的表达。泰国社会明显存在“表层规则”与“深层实践”的差别。表面恭敬有礼，服从权威，遵守程序；可是实际上，人际关系、人情网络，非正式协商会决定了事情的走向。一项政策可能在正式文件发布了，在执行层面会出现各种“柔性的改变”。城市化和全球化带来效率导向和个人主义的冲击，但传统价值观还是深耕在社会的心智中。不论企业、政府还是家庭，尊重等级，关系优先仍然影响决策方式。年轻一代虽然追求效率和公平，但在实际场景中仍然需要遵循长辈权威和社会角色的期待。所以这种张力使泰国社会既开放又保守，既现代又传统，形成了一种独特的文化韧性。泰国更依赖内生的传统结构来维持秩序。王权与信仰共同构建了一套以和谐、忍耐、等级与互惠为核心的价值体系，所以社会运行依赖于大量隐性的、情绪化的规则。理解了这一点，才能真正读懂泰国——一个表面如水，实则深流暗涌的文明。这正是爱德华焦虑的根源：为什么计划总被拖延？为什么口头承诺不等于结果？——答案，就藏在那些并未摆上台面的社会默契中。超越表面差异，探清文化底层密码”

我在泰国最崩溃的，是他们总是临时有一些插曲。我追问原因，又是那个令他几近崩溃的“别担心”，爱德华的挫败感几乎溢出了桌面。我回应道：“

这已经不是一个沟通的技术问题，比如语言是否流畅；而是一个认知的系统问题了。”我接着说：“我们需要换一本密码本。”我在白纸上画下了文化这个坐标轴，人类学家爱德华·霍尔（Edward T. Hall, 1976, 1990）的高低语境理论就是我们新的密码本。高语境文化（High-context Culture）指的就是在沟通中，大部分的信息传递通过物理环境或者内化在个体身上的理念来实现，而很少用文字本身的信息来表达。比如在中国、日本的文化中，表达会相对隐晦，甚至“只可意会，不可言传”也成了一种普遍认为的对话最高境界。而低语境文化（Low-context Culture）恰恰相反，描述清晰明确，也更趋于结构化和细致化。比如在美国、北欧的文化中，会把来龙去脉交代清楚，观点也会相对鲜明。爱德华意识到在泰国，信息不在言语中，而在关系和沉默里。在会议中的诸多细节也是解读的一个关键。爱德华发现同是东方文化，越南和国内的语境表达比较类似，而泰国文化中对语境的解读更复杂，更需要琢磨。为了更显具体，我们借用了学者陈晓萍（Chen, 2005）的语境四维度模型：信息、关系、时间和空间，来帮助爱德华拆解。信息语境，就是沟通方式和内容——直接、明确还是间接，含蓄。爱德华已经很明显地感受到了在内容方面的差异了，在越南团队直接了当，目标也很明确。当团队说“是”就基本是，“否”也就是否，而不会产生太多的歧义。而泰国的沟通，字面表达是委婉的，点头可以有很多的意涵，可能是真的同意了，也可能是为了顾及面子。这就是关系语境在作用了。但当你听到了“我不太确定”、“让我想一想”、“我考虑一下”基本都是在婉拒。熟人社会的残影在越南也并非不重，信任往往从圈子和背书而来。但是在商业化和对外开放的过程中，对于关系网的理解也发生了变化，逐渐强调契约精神。在泰国，社会利益把“关系的厚度”养得柔软，不是强绑，但往往一旦建立，就像细丝一样缠绕良久。既然关系如此重要，委婉含蓄间接就是给足了双方面子的安全空间。在越南，可以直呼其名；在泰国基本都在前面加上敬语

Khun，类似中文的先生女士。即便在这家全球企业，团队也是称呼他为 Khun

爱德华。越南在节奏上，有着“快”

的商业化冲动和意愿，虽然整体效率比起国内还有天壤之别。而在泰国，“反应慢”是一种姿态，未必效率低，但往往通过这种温和的节奏来维持和谐与面子。讲到空间语境，爱德华说：“

在越南，我们经常拍拍肩膀称兄道弟。”在泰国，大家都是保持距离。确实，留白是泰国美学的一部分，笑容、沉默、转移话题都属于话语的一部分。说到这里，我们又重新确定了越南和泰国与国内的文化特性比对。文化镜像（Cultural

Mirror）是当你置身在一个与你文化高度同源的环境中，你看到的其实是“另一个自己”

”，于是容易高估自己的管理能力。文化他者（the Cultural

Other）：当这种镜像消失，你面对的是真正的差异性，才会被迫去学习“冰山之下”

的逻辑。同为东南亚国家，我们可以借助霍夫斯泰德的文化维度（Hofstede, 1980, 1990）和高低语境（Hall, 1976, 1990）、（Chen, 2005）中拆解共性下的显性与隐性差异。融入与融合，带着觉知进入新的语境爱德华在越南的幻觉提醒我们：文化的相似性往往比差异更危险。它让人误以为已经总结出一套行之有效的管理经验，但实则停留在表层的镜像。而在泰国，缓慢的节奏、模糊的答案、微笑的回避，让他初时困惑，但也迫使他去探寻更深的规则。这正是跨文化领导力的关键：真正的融入，不应该是磨掉自我去迎合。真正的融入是进入另一种语境，带着清醒的自我。没有融入，行动只能停留在表层

的对抗或逃避；有意识的融入，则让个体和团队在差异中找到新的可能性。因此，跨文化的价值，不是“我是谁”的丧失，而是“我如何与另一种秩序共生”的启示：启示一：成功归因时，多一分警惕。在新市场取得早期的成功，需要理性分析多少源于文化相似性红利。启示二：入场前，绘制“文化地图”，不仅关注表面差异，更要借助跨文化理论工具，系统分析底层文化逻辑。启示三：建立“文化翻译机制，有意识地培养或者寻找解读当地隐形规则的桥梁任务。”“文化镜像”

让人在舒适中迷失自我，形成幻觉；“文化他者”让人在挫折中构成“陷阱”，二者共同构成了跨文化领导力觉醒的必经之路：唯有击碎镜像，认清他者，才能完成从无知、自知到超越的认知跃迁，最终在全球化的语境中，展现出卓越的领导力。雨声停了，但跨文化的回响才刚刚开始。幻觉散去，我们逐步看清楚通行的路——我们在下一篇手记中要展开的就是全球经理人不可或缺的跨文化修炼——观自己：如何在差异面前保持清醒的觉察；观文化：如何进入新的语境而不迷失；观团队：如何在差异中共创。——· END ·——作者 | 何芙珞

Flora华夏基石高级合伙人，跨文化融合教练，国际教练联盟（ICF）认证专业教练。曾任世界500强及民企CXO，拥有丰富的跨文化管理与组织变革经验。现专注支持创始人与CXO，为出海企业提供品牌共创与战略信任的教练式陪伴。

WhatsApp网页版全新上线，一键登录，随时随地保持通讯畅通

随着移动互联网的快速发展，人们对于即时通讯工具的需求日益增长。WhatsApp作为全球最受欢迎的即时通讯应用之一，其便捷的通讯功能受到了广大用户的喜爱。近日，WhatsApp网页版全新上线，用户只需一键登录，即可随时随地保持通讯畅通，让沟通变得更加简单高效。WhatsApp网页版是WhatsApp官方推出的全新功能，旨在为用户提供更加便捷的通讯体验。用户只需在电脑上打开网页版WhatsApp，输入手机号码进行验证，即可一键登录，随时随地与好友保持联系。这一功能的推出，无疑为用户带来了极大的便利。

一、一键登录，告别繁琐操作 在以往，用户想要在电脑上使用WhatsApp，需要通过手机扫描二维码进行连接。这一过程相对繁琐，且需要手机和电脑同时在线。而WhatsApp网页版的推出，彻底解决了这一问题。用户只需在电脑上打开网页版WhatsApp，输入手机号码进行验证，即可一键登录，无需繁琐的操作步骤。

二、随时随地，保持通讯畅通 WhatsApp网页版的上线，让用户在电脑上也能随时随地保持通讯畅通。无论是工作还是生活，用户都可以在电脑上轻松回复消息、发送图片、视频等，与好友保持紧密的联系。此外，WhatsApp网页版还支持多设备登录，用户可以在多个设备上同时登录，方便在不同场景下进行通讯。

三、隐私保护，安全可靠 WhatsApp网页版在保证用户通讯便捷的同时，也注重隐私保护。用户在电脑上登录WhatsApp网页版，所有通

讯内容都将加密传输，确保用户隐私安全。此外，WhatsApp网页版还支持双重验证，进一步增强了账户的安全性。

四、功能丰富，满足多样化需求 WhatsApp网页版在功能上与手机版保持一致，用户可以在电脑上享受到所有手机版WhatsApp的功能。包括发送文字、图片、视频、语音消息，以及使用贴纸、表情等。此外，WhatsApp网页版还支持群聊、分享位置、视频通话等功能，满足用户多样化的通讯需求。总结：WhatsApp网页版的上线，为用户带来了全新的通讯体验。一键登录、随时随地保持通讯畅通，让沟通变得更加简单高效。相信随着这一功能的普及，会有越来越多的用户选择使用WhatsApp网页版，享受更加便捷的通讯生活。让我们共同期待WhatsApp网页版为我们的生活带来的更多惊喜。

TA的作品

[更多作品](#)

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

[抖音电商](#) | [《网红三肖六码高手专用导航》](#) | [《精选必中三肖公式规律大全网》](#) | [《2025精准四码免费资料入口》](#) | [《长期免费资料精选精准推荐图解》](#) | [《精选一肖一码高手专用结果》](#) | [《网红开奖记录预测公开结果》](#) | [《官方一肖一码全网独家开奖》](#)

[网络谣言曝光台](#) |

[网上有害信息举报](#)

| 违法和不良信息举报：400-140-2108 | 青少年守护专线：400-9922-556 |
算法推荐专项举报：sfjubao@bytedance.com |
网络内容从业人员违法违规行为举报：feedback@douyin.com

[京ICP备16016397号-3](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

| 互联网宗教信息服务许可证 京（2022）000057