

在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通与协作研究 文献综述

摘要：本文围绕中德团队在虚拟空间的跨文化沟通与协作这一主题进行文献研究，系统回顾和梳理了国内外学者对于在德中资企业以及中德跨文化团队研究的发展及现状，并对与中德团队在虚拟空间的跨文化沟通与协作相关的基本概念和理论进行了梳理及评述。从对相关文献梳理的结果来看，关于在德中资企业的跨文化管理研究尚处于起步阶段，鲜有学者研究中德跨文化团队问题，且其研究方法多采用非实证的研究方法或质性研究方法，较少采用质性和定量研究相结合的混合研究方法；在跨文化团队研究领域，现有研究主要面向传统的面对面沟通和协作，鲜有研究涉及在虚拟空间的沟通和协作；关于在虚拟空间的沟通研究大多基于虚拟团队开展，普遍缺少跨文化的视角。针对上述研究不足，本论文拟在已有研究的基础上，结合组织行为学、心理学和跨文化交际等领域的相关理论和研究方法，以跨学科的视角，使用质性和定量相结合的混合研究方法，对在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作进行系统分析。

关键词：在德中资企业；中德团队；虚拟空间；跨文化沟通与协作

一、研究背景

（一）在德中资企业发展现状

2023 年，习近平主席提出“一带一路”倡议十周年。经过十年的实践，“一带一路”已经成为新时代中国推动经济全球化深入发展的重大举措，成为中国全方位对外开放的重要平台，进一步提升了中国企业对外合作的意愿和投资热情，促进了中国企业走出去的步伐不断加快(马新啸 等, 2023; 苑希 等, 2023)。《中国双向投资报告 2023》显示，中国对外直接投资保持稳定增长，“一带一路”沿线增速较快；2013-2022 年，中国对“一带一路”沿线国家直接投资额累计达 1800 多亿美元^①。中国企业对“一带一路”沿线国家非金融类直接投资由 2013 年的 115.9 亿美元增加到 2022 年的 209.7 亿美元（见表 1）。2023 年 1-8 月，我国企业在“一带一路”共建国家非金融类直接投资 1403.7 亿元人民币，同比增长 22.5%（折合 200.7 亿美元，同比增长 14.9%）^②。总体来说，随着“一带一路”倡议的稳步推进，中国对外直接投资总体保持增长态势，中国企业“走出去”

^① 数据来源：中国新闻网，<https://www.chinanews.com.cn/cj/2023/09-08/10074435.shtml>，检索日期：2023 年 11 月 3 日。

^② 数据来源：中华人民共和国商务部，<http://file.mofcom.gov.cn/article/tongjiziliao/dgz/202309/20230903443846.shtml>，检索日期：2023 年 11 月 3 日。

动能进一步增强，越来越多的中国企业投资海外，进军国际；“一带一路”沿线国家日益成为中国企业“走出去”的重要目的地。德国是最早对“一带一路”倡议表示欢迎的欧洲国家之一，并作为意向创始国加入了亚洲基础设施投资银行（简称“亚投行”）。总体上来说，德国积极支持和参与“一带一路”和亚投行建设(郑春荣, 2016; 塞巴斯蒂安·哈尼施 等, 2018; 詹霞, 2018)。

表 1 2013—2022 年我国对“一带一路”沿线国家非金融类直接投资情况^③

(单位：亿美元)									
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
115.9	126.3	163.9	154.2	186.6	156.4	150.4	177.9	203	209.7

2023 年，中国和德国建交 51 周年。半个世纪以来，作为全方位战略伙伴，中德两国经贸关系取得长足发展，成为中德关系的压舱石；中德经济优势互补，产业链供应链深度融合，两国经贸合作已经从“互补”走向“互融”，取得了丰硕成果(寇蔻 等, 2021; 丁纯 等, 2022; 姚铃, 2022)。截止 2022 年底，中国已连续 7 年成为德国最大贸易伙伴，德国连续 48 年成为中国在欧洲的最大贸易伙伴^④。1972 年中德建交之初，两国双边贸易额仅为 2.74 亿美元(丁纯 等, 2022)，随后逐年递增，根据德国联邦统计局的数据，2022 年中德双边贸易额达 2980 亿欧元，同比增长 21%，再创新高^⑤。

德国作为“一带一路”欧洲地区的重要沿线国家，不但是对华投资金额和项目数最多的欧盟国家，也是中国企业对外投资的重要目的地^⑥，两国相互投资存量近 600 亿美元^⑦。中国对德投资虽然起步较晚，但近年来发展迅速。尽管有新冠疫情和德国联邦政府逐步收紧外资审查条件的挑战(寇蔻 等, 2019)，中国在德国的投资仍然稳定（见表 2），德国是中国公司在欧洲最受欢迎的目的地，越来越多的中国企业赴德开展业务。2022 年中国对德国直接投资流量 19.8 亿美元。截至 2022 年底，中国对德国直接投资存量 185.5 亿美元(中华人民共和国商务部等, 2023)。安永发布的《2023 年上半年中国海外投资概览》显示，德国是中资企业在欧洲并购的主要目的地之一，并购金额和交易数量分别同比增长 91%和 23%^⑧。

^③ 数据来源：根据中华人民共和国商务部 2013-2022 年历年公布的数据整理，<http://www.mofcom.gov.cn/xwfbh/20230323.shtml>，检索日期：2023 年 11 月 3 日。

^④ 数据来源：中华人民共和国商务部，<http://www.mofcom.gov.cn/xwfbh/20230323.shtml>，检索日期：2023 年 11 月 3 日。

^⑤ 数据来源：中国驻德意志联邦共和国大使馆经济商务处，<http://de.mofcom.gov.cn/article/ywzx/202302/20230203384359.shtml>，检索日期：2023 年 11 月 3 日。

^⑥ 数据来源：中国驻德意志联邦共和国大使馆经济商务处，<http://de.mofcom.gov.cn/article/zdjm/202212/20221203375150.shtml>，检索日期：2023 年 11 月 3 日。

^⑦ 数据来源：中华人民共和国商务部，<http://www.mofcom.gov.cn/xwfbh/20230323.shtml>，检索日期：2023 年 11 月 3 日。

^⑧ 数据来源：安永，https://www.ey.com/zh_cn/news/2023/08/ey-releases-the-overview-of-china-outbound-investment-of-h1-2023，检索日期：2023 年 11 月 3 日。

表 2 2018-2022 年中国对德国直接投资情况(中华人民共和国商务部 等, 2023)

(单位: 万美元)					
	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
年度流量	146, 799	145, 901	137, 560	271, 113	198, 000
年末存量	1, 368, 861	1, 423, 399	1, 454, 958	1, 669, 749	1, 855, 000

根据德国中国商会的统计数据,截至 2023 年 6 月,在德中资企业超过 3000 家。从地区分布来看,在德中资企业遍布德国 16 个联邦州,主要集中在在德国西部、南部等经济发达地区,如北莱茵—威斯特法伦州(1000 家)、黑森州(700 家)、汉堡(500 余家)和巴伐利亚州(400 家)等地。在德中资企业投资经营涉及的行业广泛,重点投资领域包括通讯及电子业(22.22%)、客运及物流业(16.67%)、汽车及零配件(16.67%)、能源与环保(11.11%)和贸易(11.11%)等(德国中国商会, 2023)。

总体来说,中国对德国直接投资增加较快,中资企业在德国由少到多,投资与经营活动日益深入,发展势头良好,逐渐进入可持续的良性发展阶段。但是,德国中国商会的多年持续调查显示,在德中资企业在投资和经营过程中也面临诸多困难和挑战,主要涉及政策法规、组织管理、人力资源管理等方面(德国中国商会, 2014; 2015; 2017; 2018; 2020; 2023)。

(二) 在德中资企业面临的跨文化管理挑战

文化与企业的经营管理密切相关,影响着企业的经营战略、组织架构、企业制度建立和执行、领导和员工行为等多个方面(陈晓萍, 2016)。文化差异是跨国公司在全球化进程中面临的最常见也是最持久的问题之一,忽略文化差异常常导致跨国公司的失败(赵曙明, 1997)。中国企业走向国际市场的时间不长,面对复杂的海外市场,跨文化管理问题是其跨国投资面临的主要障碍之一,有不少因为文化冲突直接导致投资失败的案例(赵云龙, 2011)。

对于跨国公司来说,来自不同文化群体成员在日常工作中的跨文化沟通不可避免。跨文化管理的核心问题是对来自不同文化群体成员这一跨文化交织点的管理和组织。然而,来自不同文化群体成员在跨文化沟通和交流中会产生跨文化误解甚至冲突(史兴松, 2010; 唐宁玉 等, 2016)。跨文化团队成员由于文化背景和价值观的差异,成员之间无法很好地相互理解,造成沟通不畅,难以建立起信任,团队缺乏凝聚力,因此变得低效、低产(陈晓萍, 2016)。

中德文化差异较大,文化冲突是中资企业在德营商需要防范的重要风险因素,中资企业由于缺乏对德国市场、法律体系和文化背景及思维方式的了解,容易犯想当然的错误,以中国式思维看待德国的问题(商务部国际贸易经济合作研究院

等, 2022)。有研究表明, 跨文化管理和合作问题一直是在德中资企业面临的重要难题和挑战(Sohm et al., 2009; 杨阳, 2017; 杨阳 等, 2018; 妮莎, 2020; Pan, 2021)。

根据德国中国商会的统计数据, 截至 2023 年 6 月, 中资企业在德国拥有超过 10 万名员工, 主要包括德国当地雇员和中国雇员(德国中国商会, 2023)。中国雇员一般是从中国母公司外派到德国工作, 面临着异国他乡陌生的工作和生活环境; 德国当地雇员则面临新的企业制度和领导风格等带来的挑战。在跨文化团队合作中, 中德同事的行为方式常常不同, 行为管理的分歧较大, 这些差异和分歧往往给双方带来困惑和误解, 甚至导致冲突, 从而影响双方的合作效果(Sohm et al., 2009)。

由此可见, 对于在德中资企业来说, 在企业的发展运营中, 如何应对跨文化挑战, 如何有效地对企业中的中国雇员和德国当地雇员两大文化群体进行跨文化管理, 使双方更好地进行跨文化合作, 从而打造高效的中德跨文化团队, 是企业亟待解决的问题。在越来越多的中资企业赴德投资的背景下, 针对上述问题进行研究尤为必要(Poerner, 2011; Pan, 2021)。

(三) 在德中资企业面临的团队数字化转型挑战

当今社会, 计算机网络技术蓬勃发展, 互联网应用的普及率越来越高。据咨询机构 Kepios (2023) 的最新报告, 全球共有近 50 亿人活跃在社交网络上, 占全球人口的比例已经达到 60.6%^⑨。近年来, 数字技术广泛应用于社会、经济和生活等各个场景中, 深刻改变了人们的生活和工作方式。在数字化背景下, 组织和工作运转也发生了很多的变化(陈春花, 2021)。信息传播技术 (information & communication technologies, ICTS) 改变了人们协同工作、沟通和信息共享的方式, 对团队工作产生了深远的影响。借助数字化沟通和协作工具 (如腾讯会议、Microsoft Teams 等), 团队成员能够跨越空间、时间限制, 进行沟通和协作, 线上办公、远程协作的工作方式愈发普遍, 数字化团队工作成为一种新常态(Meissner et al., 2019; 陈春花, 2021; Maschnig, 2021; Rump et al., 2022; 张志学等, 2023)。

近年来, 德国一直在致力于数字化发展, 尽管相对于其他一些国家, 德国在这方面可能较为保守。欧盟公布的 2022 年数字化经济和社会指数 (Digital Economy and Society Index, DESI) 报告显示, 德国 2022 年数字化经济和社会指

^⑨ 数据来源: Kepios, <https://www.chinairn.com/news/20230724/165513477.shtml>, 检索日期: 2023 年 8 月 6 日。

数为 52.9，在欧盟 27 个国家中排名 13（见图 1），在过去五年（2017-2022）发展较快，凭借信息传播技术方面的优势，德国数字互联互通领域的发展尤其突出^⑩。

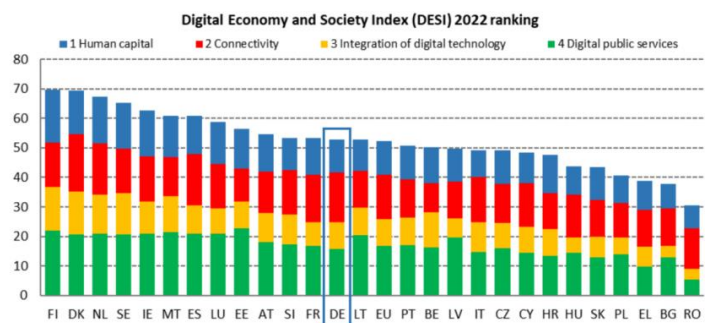


图 1 欧盟国家 2022 年数字化经济和社会指数

在上述背景下，在德国，越来越多的企业开始接受和支持远程办公，远程办公的雇员比例逐年上升（见图 2）。如今，远程办公在德国进一步常态化，逐步成为常见的工作模式之一；大部分雇员可以随时向雇主提出远程办公的要求。德国联邦统计局 2022 年 8 月进行的一项调查显示，只有 29% 的受访者表示，其所在企业不允许远程办公^⑪。

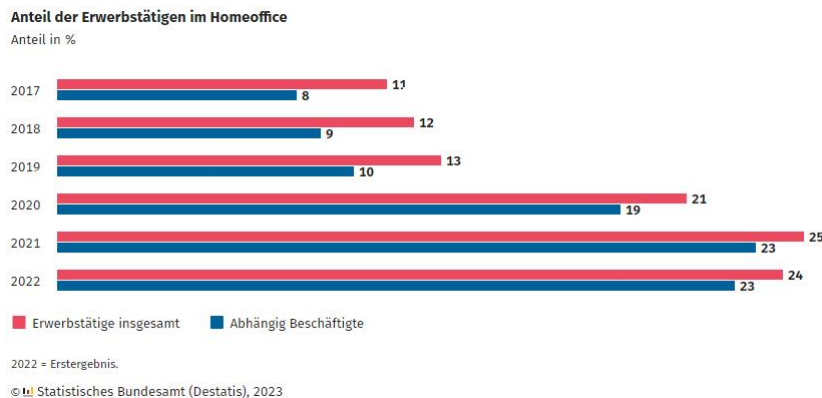


图 2 德国 2017-2022 年企业雇员远程办公比例^⑫

远程办公虽然为工作带来了灵活性和便利，但同时也带来了一些挑战，如沟通不畅，凝聚力下降等 (Lindner, 2020; Ebert, 2020; Eurofound, 2020; Mütze-Niewöhner et al., 2021; Grunau et al., 2021)。由于缺乏直接的面对面互动和不确定性增加，在远程办公环境中，团队工作，尤其是跨文化团队工作更加具有挑战性，团队成员之间沟通的效率和效果降低，误解和冲突增多，彼此的信任构

^⑩ 数据来源：欧盟国家 2022 年数字化经济和社会指数，
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/de/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>，检索日期：2023 年 11 月 4 日。
^⑪ 数据来源：德国联邦统计局，<https://de.statista.com/themen/6093/homeoffice/#topicOverview>，检索日期：2023 年 11 月 8 日。
^⑫ 数据来源：德国联邦统计局，
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_28_p002.html，检索日期：2023 年 11 月 8 日。

建难度更大，从而进一步影响团队的协作效果(Bolten et al., 2018; Herzfeldt et al., 2021)。在虚拟空间的沟通和协作成为跨文化团队面临的新问题(Jarvenpaa et al., 2021; Hutchison, 2022)。

综上所述，随着中资企业在德投资和经营的日益活跃，在德中资企业的跨文化管理问题日益突出，中德跨文化团队的建设迫在眉睫。同时，随着团队的数字化转型，在虚拟空间的沟通和协作在团队工作中越来越重要，这为中资企业在德投资和经营提出了新的挑战，中德跨文化团队建设的难度进一步加大。面对上述挑战和问题，如何有效提高在虚拟空间的跨文化沟通效率和效果，打造具有高效协同能力的中德跨文化团队是一个值得研究的重要课题。

二、研究现状

本文基于在德中资企业以中德跨文化团队为研究对象，围绕中德方成员在虚拟空间的跨文化沟通和协作开展研究。笔者通过对“CNKI 同方知网数据库”、“中国国家图书馆”、“Web of Science”、“ProQuest 博硕士论文全文库”、“Springer”等国内外数据库进行检索，未发现国内外学术界对“在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作”进行专门研究。鉴于上述情况，笔者检索并筛选出了有关“中资在德企业”和“中德跨文化团队”的中外文文献，系统梳理了学界在上述领域已取得的研究成果，总结了相关研究的现状和不足。

（一）在德中资企业国内外研究现状

虽然中国对德国的投资规模日益增大，在德中资企业的数量也越来越多，但学界对在德中资企业的研究尚处于起步阶段，研究成果相对匮乏。国内学者对该领域有一定的关注，笔者以“主题=中资/中国企业并含德国/在德”为检索标准，对CNKI 同方知网数据库进行检索，检索发现，1979 年-2023 年间 CSSCI 来源期刊和核心期刊只发表了 19 篇与在德中资企业直接相关的研究。关注在德中资企业研究的国外学者同样寥寥无几。笔者以“Chinese firms in Germany”为关键词，对 Web of Science 数据库进行检索，经筛选和整理共得到 1979 年-2023 年间 9 篇与在德中资企业直接相关的 SSCI 期刊文章。另外，一些国内外智库对在德中资企业的关注度较高。安永公司、普华永道等咨询公司，德国中国商会、贝塔斯曼基金会、汉斯·伯克勒基金会等中德研究机构均曾做过关于中资在德企业的专题研究，定期或不定期发布相关研究报告。

基于对上述文献的系统分析发现，国内外学者对在德中资企业的研究主要涉及中资企业在德的并购行为、经营状况及问题和跨文化管理等主题（见表 3）。

表 3 国内外学界关于在德中资企业的主要研究成果

研究主题	研究内容及代表文献
企业并购	<ul style="list-style-type: none"> • 中资企业在德并购失败案例及失败原因(庄恩平 等, 2008; 高祥晓 等, 2017) • 中资企业在德并购面临的风险、挑战及应对建议(朱伟革, 2007; 蒋舸, 2013; 寇蔻 等, 2019; 陈双 等, 2020; 张宇 等, 2020; 寇蔻 等, 2021) • 德国对中资企业在德并购的看法(郑春荣 等, 2017; 姚燕, 2018; Matthes, 2020; Deutscher-Bundestag, 2022) • 中资企业在德并购整合(齐善鸿 等, 2013; 李自杰 等, 2014; 杜德斌 等, 2014; Bollhorn et al., 2016)
企业经营	<ul style="list-style-type: none"> • 中资企业在德经营环境(现状、机遇、挑战及对策建议等)(Sohm et al., 2009; Jungbluth, 2016; 妮莎, 2020; 德国中国商会, 2023) • 中资企业在德经营策略(Klossek et al., 2012; Holtbrügge et al., 2018; Hänle et al., 2021)
企业跨文化管理	<ul style="list-style-type: none"> • 中资企业在德跨文化交际问题、多样化管理策略、企业文化和创新力研究(Poerner, 2011; Püttmann, 2012; Pan, 2021; 潘亚玲 等, 2022) • 中资企业内部跨文化适应和对德外派人员的跨文化培训(杨阳, 2019; 妮莎, 2021)

• 关于中资企业在德并购的研究

中资企业在德投资主要以绿地投资和并购为主, 自 2011 年起, 并购投资金额开始遥遥领先于绿地投资(杨阳, 2019)。中资企业在德并购问题成为中外学者重点关注的主题。中资企业在德国投资并购并非一帆风顺, 早期在德并购多以失败告终, 明基并购西门子、TCL 收购施耐德以及中国宏芯基金收购爱思强等都是比较典型的失败案例。部分企业即使完成了对德国企业的并购, 在德国的经营也表现出明显的“水土不服”, 短期内即撤出德国市场。针对上述案例的研究表明, 中资企业在德并购失败主要原因在于: 1) 并购经验不足, 前期准备不充分; 2) 忽视中德文化差异, 缺乏文化整合能力, 中德双方沟通和合作面临较大问题(朱伟革, 2007; 庄恩平 等, 2008; 高祥晓 等, 2017)。

人们在反思中资企业在德并购的失败教训时, 充分认识到收购前准备和风险预警的重要性。除了企业并购整合过程中形成的管理风险外, 德国政府的政策转向和法律法规的修改对中资企业在德进行此类技术获取型并购的影响显著(蒋舸,

2013; 张宇 等, 2020)。德国企业拥有的先进技术和国际化品牌是中国企业青睐并购德国企业的主要原因(寇蔻 等, 2019; 陈双 等, 2020)。2017 年 7 月, 德国政府正式通过了《对外经济条例》修正案, 不断收紧外资审查政策。由于中资企业在德并购和经营中的透明度较低, 并购审查风险成为中资在德企业面临的主要风险(寇蔻 等, 2019; 张宇 等, 2020; 陈双 等, 2020)。

2016 年, 中国美的集团完成对德国机器人公司库卡 (KUKA) 的并购, 成为上文所述德国政府对并购案件实施更加严格的监管和审查的导火索, 进一步引发德国各界对中资企业在德投资的高度关注并加剧了对德国高端技术向中国转移的担忧(Matthes, 2020)。针对德国媒体对中国企业在德投资和经营的看法的研究表明, 德国对中资企业在德投资的舆论始终处于变化之中, 欢迎和质疑摇摆不定。近年来, 整体而言, 德国媒体和民众对中资企业在德投资的想法较为负面, 担心核心技术流失, 担心就业岗位, 担心国家安全(姚燕, 2016; 郑春荣 等, 2017; 姚燕, 2018)。

面对上述商业和非商业投资风险, 中资企业需要在并购前做足准备, 提前熟悉德国法律法规, 并购期间应提高企业透明度和对内对外的沟通能力, 树立自身正面形象, 从而降低上述风险为在德并购带来的负面影响(郑春荣 等, 2017; 张宇 等, 2020; 陈双 等, 2020)。

另外, 并购后的文化整合是中资企业在德并购成功的关键因素(Sohm et al., 2009), 并购整合工作完成的越好, 并购后企业协同效应越高(杜德斌 等, 2014), 北一机床并购德国科堡、金风科技并购德国 VENSYS 公司和沈阳机床并购德国希斯等都是比较典型的成功案例。相关研究表明, 与并购的德国企业文化相比, 中资企业文化处于弱势, 文化整合不宜采用西方主流的“文化征服”模式, 而应采取“求偶-结婚-生子”三段“合金式”整合模式(齐善鸿 等, 2013)。另外, 在并购整合过程中, 中资企业不应急于知识转移, 宜采取慢速整合和弱控制策略, 缓和和文化差异带来的障碍, 以提高并购德国企业的沟通和合作意愿以及知识转移效果(李自杰 等, 2014)。

上述研究表明, 跨文化整合是影响中德双方沟通和合作意愿及效果的关键因素, 是中资企业在德并购成功的重要前提。以往研究在总结归纳中资企业在德并购失败的主要原因时, 往往会提及中德文化差异而导致的企业层面沟通和合作问题。但总的来看, 现有文献对于在德中资企业跨文化整合问题的研究还不深入, 跨文化整合仅涉及企业层面, 尚未涵盖团队和个人层面, 中德文化差异对于企业层面的沟通和合作的影响也处在简单地概括和介绍阶段。

• 关于中资企业在德经营的研究

随着越来越多的中资企业在德国站稳脚跟, 中外学者和智库开始较多关注中

资企业在德国经营状况和经营策略。除了对中资企业在德国的发展状况进行总结和分析外,相关研究还涉及在德中资企业概括、针对德国经营环境优劣势的分析以及中资企业在德经营的困难和挑战等内容,其中跨文化管理问题仍是在德中资企业在完成并购整合后仍需要面临的主要难题之一(Sohm et al., 2009; Jungbluth, 2016; 妮莎, 2020; Bian, 2021; 德国中国商会, 2023)。

来自新兴经济体的跨国企业进入欧美等发达国家市场后,除了要面临“外来者劣势”(liability of foreignness) (Denk et al., 2012), 同时还会遭遇“来源国劣势”(liability of origin), “来源国劣势”源自企业来源国形象对企业在东道国经营活动的负面影响(Marano et al., 2017)。如上文所述,长期以来,中资企业在德国经营一直背负着负面的污名化组织身份标签(姚燕, 2016; 郑春荣 等, 2017), 在德中资企业如何克服“外来者劣势”和“来源国劣势”成为国内外学者关注的重要议题。相关研究表明,中资企业在德国经营成功与否,主要取决于企业自身经营策略(地点选择、商业模式、管理模式等)和国家层面的政策支持(Si et al., 2014; 郑春荣 等, 2017; Holtbrügge et al., 2018; Held et al., 2018; Vaccarini et al., 2019; Hänle et al., 2021)。另外,在德中资企业通过品牌建构和沟通策略也可以减少其“外来者劣势”和“来源国劣势”(Klossek et al., 2012)。

上述研究表明,中资在德企业“买得起管不住”的现象已引起学界的注意,相关研究开始关注在德中资企业在经营中面临的中德两国的文化差异以及这些文化差异所导致的跨文化冲突等跨文化问题。但是,这些跨文化问题只是作为中资在德企业经营失败或经营不善的主要原因被简单提及。现有文献并未对这些跨文化问题进行深入的研究,关于中资企业在德经营的研究仍多为宏观政策层面和企业经营策略等方面的问题,很少涉及团队和个人等微观层面的跨文化管理问题。

• 关于中资企业在德跨文化管理的研究

随着在德中资企业国际化经营经验和水平的提高,跨文交流和融合对于企业在德国经营成功的积极作用逐渐成为共识(Sohm et al., 2009; Poerner, 2011; Pan, 2021)。除了并购后的企业文化整合外,少部分学者开始关注在德中资企业内部的跨文化管理问题。

相关研究表明,在德中资企业中德员工间的冲突和问题主要源于双方文化的差异,这些差异主要体现在交际与行事方式、等级观、秩序观和工作观等方面,是中德双方跨文化适应中面临的主要问题(杨阳, 2019; 妮莎, 2021; Pan, 2021)。另一方面,中德文化的不同特点和个性所带来的多样性也是在德中资企业的优势,对于员工成长和企业发展均有益处(Sohm et al., 2009)。中德双方想要成功合作,不应将上述差异视为威胁,需要正确认识和利用这种文化多样性(Pan, 2021)。在理解和尊重对方文化的前提下,中德双方应求同存异,通过沟通和交流,增强互

信，实现跨文化融合(Poerner, 2011; Püttmann, 2012; Schreiter, 2015; 杨阳, 2019; Pan, 2021)。值得一提的是，跨文化培训对于上述跨文化融合有积极的影响与促进作用(妮莎, 2021)。

上述文献开始从微观角度关注在德中资企业的跨文化管理问题，开始针对企业中中德员工的跨文化交流开展研究，在一定程度上拓展了在德中资企业的研究视角，对于本论文具有一定启示和借鉴意义。但在中德跨文化团队层面的话题仍鲜有学者研究。本论文力求在上述研究成果的基础上，探索在德中资企业中德跨文化团队问题。

综上所述，国内外学者关于在德中资企业的研究多以宏观角度探讨其在德国的并购和经营，少数研究探讨这些企业在德国的跨文管理问题。在上述相关研究中，中资企业在德国的并购、经营以及企业管理均受到中德文化因素的影响，但是针对在德中资企业的跨文化研究，尚存在一定的不足。

首先，从研究主题和研究内容上来看，以微观角度探讨在德中资企业的跨文化管理问题尚处于起步阶段。对于在德中资企业来说，团队工作不可或缺，无论是企业层面的文化整合还是员工层面的跨文化融合，都与中德员工在团队工作中的互动有关，但现有研究尚未涉及在德中资企业中德团队层面，缺少对中德方在团队工作互动交流的了解。

其次，从研究方法上来看，以往研究多采用非实证的研究方法，对相关问题进行描述性或概述性研究，研究较不充分；部分研究采用案例研究、专家访谈等质性研究方法，提炼出了相关理论概念和模型，但缺少大样本的定量研究对研究结果进行进一步的检验和论证。

基于上述研究缺口，本文将在相关研究成果的基础上，通过质性和定量混合研究方法，探索在德中资企业中德团队工作互动交流问题，填补目前相关研究的空白。

（二）中德跨文化团队国内外研究现状

如上文所述，针对在德中资企业的研究尚处于起步阶段，目前学界并没有专门聚焦在德中资企业中德跨文化团队的研究。但是笔者在梳理相关文献时发现，国内外学者对于在华德资企业和中德合资企业的关注较多，部分研究涉及中德跨文化团队，这些研究对于本研究具有一定的启示和借鉴意义。

基于对相关文献的系统分析发现，国内外学者对中德跨文化团队的研究主要涉及团队的沟通、信任与尊重、领导和合作等主题（见表4）。

表 4 国内外学界关于中德跨文化团队的主要研究成果

研究主题	研究内容及代表文献
团队沟通	<ul style="list-style-type: none"> • 中德团队沟通模式与团队成员行为(李辉 等, 2014) • 中德团队沟通与团队决策冲突(谢冬梅, 2013)
团队信任与尊重	<ul style="list-style-type: none"> • 中德信任的构建及对团队工作的影响(Müthel, 2006; 于景涛, 2011; 张晓玲, 2014) • 中德双方的尊重行为和互动模式(韩丁, 2022)
团队领导	<ul style="list-style-type: none"> • 中德跨文化领导力的内涵(何斌 等, 2014; Metz, 2015)
团队成员合作	<ul style="list-style-type: none"> • 中德团队成员合作的影响因素(Wittkop, 2006; Ganter, 2009; 于景涛, 2010; Jiang, 2017)

• 团队沟通

沟通是中德团队工作中必不可少的部分,团队工作能否顺利完成取决于团队成员的沟通质量。相关研究表明,在中德团队中,中德团队成员行为倾向在不确定性规避、长期取向、个人主义等文化维度上具有显著性差异。中方团队成员主动参与的意向较低,其观点易受多数成员观点的影响;德方团队成员具有较高的主动参与意向,善于表达出自己的观点(李辉 等, 2014)。由这些差异引起的跨文化决策冲突需要通过有效沟通化解;其中沟通频率和沟通技巧是影响中德团队沟通质量的重要因素(谢冬梅, 2013)。另外,中德团队中成员行为倾向受团队沟通模式的影响。与面对面团队相比,在虚拟团队中,中德团队成员具有较高的任务角色倾向(李辉 等, 2014)。

• 团队信任与尊重

在跨文化团队中建立信任至关重要,是促进团队内聚力发展的重要因素(于景涛, 2011)。信任也是提高跨文化虚拟团队工作效率的有效机制(Müthel, 2006)。信任的建立和加强是基于团队成员间在团队工作中的互动;在这个过程中,沟通发挥着关键作用。由于中德团队成员间信任的理念和行为有所不同,双方的信任建构面临挑战(于景涛, 2011)。上述挑战在中德上下级信任构建中尤为明显,外派来到中国的德国上级,往往因为权力距离等方面的文化差异而无法取得中国员工的信任;另外中德上下级信任构建过程中呈现出不对称性的特征,主要体现在权力不对称和文化不对称两个方面(张晓玲, 2010)。在中德上下级跨文化信任互动中,信任构建的影响因素主要包括业务层面(工作能力、工作态度和工作方式)和个人层面(性格、人品、帮助与被帮助)两个方面。另外,交流四层面(言语、非言语、附着言语以及超言语)也可以影响跨文化信任的互动(张晓玲, 2014)。

尊重也是团队工作中的核心元素,是影响团队成员人际关系的关键因素之一。

在跨文化情境下，中德双方在互动中的尊重行为有共同点和不同点。中方员工和德方员工独有的 11 种尊重行为会给双方的沟通造成一定的困难(韩丁, 2022)。

• 团队领导

在中德跨文化工作环境中，由于上下级期望、沟通风格、权威观念的不同，有效的团队领导是中德跨文化团队面临的主要挑战之一，其中高低语境的不同对中德上下级间跨文化沟通有显著影响(Metz, 2015)。除了能够获得来自其他文化团队成员的信任外，跨文化团队领导力还包括跨文化领导影响力和跨文化领导能力，其中跨文化领导影响力与领导权利影响力和领导魅力影响力有关，跨文化领导能力则受跨文化沟通能力、跨文化适应能力、跨文化整合能力和专业知识与技能的影响(Wittkop, 2006; 何斌 等, 2014)。

• 团队成员合作

在中德跨文化团队中，团队成员异质性可以促进团队内聚力的形成和团队合作(于景涛, 2010)。这种以异质性为前提的合作依赖团队成员间良好的沟通和信任关系，对团队的有效领导和激励也不可或缺(Jiang, 2017)。另外，团队成员的满意度对团队合作也有影响，而跨文化适应是决定团队成员满意度的关键因素(Ganter, 2009)。

综上所述，通过以上对国内外学者关于中德跨文化团队研究的梳理可以发现，相关研究尚存在以下不足。

第一，从研究对象上来看，中外学者主要聚焦在华德资企业或中德合资企业，相关研究侧重以德方为主导的中德团队，很少有研究探讨以中方为主导的中德团队。中资企业在德运营呈现高度本地化趋势，中德团队成员主要包括德国当地雇员和中国雇员，从中国母公司外派到德国的中国雇员一般为管理人员(德国中国商会, 2023)。在上述背景下，与在华德资企业或中德合资企业中德团队相比，在德中资企业中德团队呈现出不同的结构和特点。所以，未来研究需要根据在德中资企业的特点进一步明确团队类型，针对不同类型中德团队的沟通和协作开展研究。

第二，从学科视角上来看，目前的研究主要集中在管理学和跨文化交际两个领域。来自以上两个学科的中外学者对中德跨文化团队的研究多采用霍夫斯塔德欧美等学者的文化维度理论，从文化差异的视角解释中德团队成员沟通、信任、领导和团队成员行为等方面的差异。总的来说，学术界对团队的研究涉及组织学、心理学、经济学和社会学等不同学科，目前关于中德跨文化团队的研究较为缺乏跨学科的视角，所以有必要以多学科的视角，综合相关学科的理论对在德中资企业中德跨文化团队进行深入研究。

第三，从研究主题和研究内容上来看，在团队工作中，沟通和协作是密切相关且相辅相成的两个重要方面，是决定团队工作能否顺利开展的关键因素。团队沟通和协作是中德跨文化团队最重要的研究主题。几乎所有研究成果均涉及团队沟通和协作问题，中外学者常常关注的团队工作中的信任和领导等问题与团队沟通和协作也紧密相关。这在一定程度上也说明了有效沟通和实现协作对于团队工作的重要性。但是目前针对中德跨文化团队沟通和协作的研究较为分散，各因素之间的关联度不够，缺乏整体视角下的系统研究。另外，对于从团队沟通到实现团队协作的中间过程，目前研究的焦点为团队信任和团队领导，缺少对其他因素的了解。除此之外，此前的研究主要面向传统的面对面沟通和协作，鲜有研究涉及中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作。所以，在在德中资企业中德团队数字化转型趋势下，后续研究需要针对新的虚拟场景，对团队沟通和协作开展系统性研究，从而形成对在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作更加全面的认知，也为解决现实中出现的相关问题提供参考。

第四，从研究方法上来看，来自管理学领域的学者多采用定量研究方法，通过问卷调查收集数据，对中德团队成员行为进行统计学分析；来自跨文化交际领域的学者多采用质性研究方法，通过访谈法收集数据，归纳总结中德团队成员行为。在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作是中德团队研究的全新领域，开展相关研究既需要通过质性研究提炼相关理论概念和模型，也需要通过定量研究对新的理论模型进行进一步的检验和论证。

基于上述研究缺口，本文将在相关研究成果的基础上，通过质性和定量混合研究方法，探索在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作问题，填补目前相关研究的空白。

（三）小结

随着信息传播技术（information & communication technologies, ICTS）的高速发展，数字化团队工作已成为常态，在虚拟空间的跨文化沟通和协作成为在德中资企业中德团队工作面临的新挑战。但是从以上相关文献的梳理来看，关于在德中资企业中德团队的研究还很贫乏，针对虚拟情境下的中德团队沟通和协作也很少。

基于上述现实背景和研究现状，如何有效提高在虚拟空间的跨文化沟通效率和效果，打造具有高质高效协同能力的中德跨文化团队，是在德中资企业亟待解决的重要现实问题，以跨学科视角构建中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作理论模型也是拓宽组织行为学、心理学和跨文化交际等领域研究的理论需要。

在已有研究的基础上，本研究以在德中资企业中德跨文化团队为研究对象，在跨文化的视角下，结合组织行为学、心理学和跨文化交际等领域的相关理论和

研究方法，以跨学科的视角，使用质性和定量相结合的混合研究方法，对在德中资企业中德团队进行系统性分析，探索虚拟环境中的中德团队沟通和协作问题，重点关注在虚拟空间中中德团队跨文化沟通和协作的过程以及效果，进而建立相关的理论模型，力求打开跨文化团队在虚拟空间沟通和协作的“黑箱”(闵庆飞 等, 2014)。

因此，本研究拟探讨以下四个主要问题：

1. 在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作过程中有哪些主要问题、困难和挑战？
2. 对在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作的成功起影响作用的因素主要有哪些？
3. 在德中资企业中德团队在虚拟空间成功的跨文化沟通和协作有什么特征？
4. 应怎样促进在德中资企业中德团队在虚拟空间成功的跨文化沟通和协作？

三、相关概念和理论模型的梳理及评述

(一) 团队与跨文化团队

现代企业内部的各项日常工作日益复杂化、综合化，靠个人的力量几乎无法完成，组织内的很多工作需要依赖团队完成。诸多研究成果表明，工作团队通过成员的共同努力能够产生积极的协同作用。团队成员的努力会导致团队绩效远远大于个体绩效之和(罗宾斯 等, 2021)。在这种情况下，团队逐渐成为组织开展日常工作的基本单元，团队合作成为很多公司的核心价值观之一(麦克沙恩 等, 2014)。以德国为例，大部分企业在一定程度或很大程度上使用团队来开展日常业务(Der Wirtschaft Ed., 2002; Pela et al., 2019; Mütze-Niewöhner et al., 2021)。根据欧盟 Eurofound 的一项调查，53%受访者的日常工作在团队合作中完成(Eurofound, 2017)。

对于一个跨国企业来说，来自不同文化群体成员之间的跨文化团队合作不可或缺。跨文化团队对于一个跨国企业的成功至关重要(陈晓萍, 2016)。

• 定义

学术界对团队的研究有着悠久的历史，涉及组织学、心理学、经济学和社会学等不同学科，关于团队的定义也有很多。在具有影响力和代表性的文献中，被广泛采纳的团队定义强调的重点包括：共同任务和目标(Shonk, 1982)、相互协

作和依存(罗宾斯 等, 2021)、技能互补和共担责任 (Katzenbach et al., 2009)。因此, 我们可以把团队理解为: 一小群具有不同技能的人为了达成共同的目标而沟通协调, 分工合作并共同承担责任。

根据上述定义, 可以看出, 与群体相比, 团队主要具有以下特征 (见图 3)。

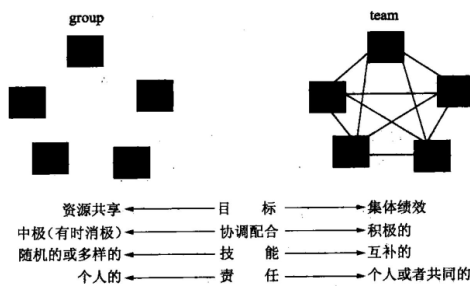


图 3 团队与群体的区别(罗宾斯 等, 2021)

1. 共同目标。当企业员工为了同一个目标一起工作时, 在心理上会有归属感, 由此而产生集体意识, 认同彼此属于同一个团队。
2. 积极的协同作用。团队成员为了完成共同目标而齐心协力。通过彼此沟通协作, 团队的绩效不是每个团队成员个体绩效之和, 而是远远大于个体绩效之和。
3. 相互依存和互补。团队成员具有不同的技能、知识和经验, 在团队工作中角色不同, 彼此依赖, 通过分工合作实现共同目标。
4. 共担责任。所有团队成员共同承担团队工作的成败。

除此之外, 团队的规模要比群体的规模小。理想团队规模在 8-12 人之间, 以保证团队成员之间能够充分了解并互相发生影响(陈春花 等, 2016)。

随着世界经济一体化和跨国公司的全球经营, 学界开始关注文化因素对团队工作的影响, 跨文化团队的研究越来越受到重视。跨文化团队除了具备以上团队特征外, 最显著的特点是其成员具有不同的文化背景(陈晓萍, 2016)。

根据上述定义, 相关研究表明, 一个好的跨文化团队一般具有以下特征:

1. 清晰的目标。清晰的目标能够为整个团队提供方向和动力, 有助于凝聚团队, 促使跨文化团队成员共同合作, 提高协作效率, 以实现共同的愿景(赵霞, 2011; Dick et al., 2013; Miebach, 2017; Genkova, 2019);
2. 良好的沟通。跨文化团队成员通过畅通的渠道交换、分享和传递信息, 包括各种言语和非言语信息。跨文化团队成员能够清晰、明确地表达思想, 同时主动倾听和理解他人(Korschinek et al., 2015; Xiao et al., 2016; Fleischmann, 2021);
3. 恰当的领导。团队领导能够在跨文化情境中做出适当的领导行为, 引导团队有效应对跨文化挑战, 团队领导与成员之间存在积极的信息反馈(刘追 等, 2015; Gasteiger et al., 2016; Hofert, 2021);
4. 相互的信任。跨文化团队成员之间对彼此行为和能力的信任, 有助于增强

团队凝聚力。在互相信任的环境中跨文化团队成员更愿意合作，分享责任，共同努力实现团队的共同目标(Bolten, 2008; Münscher, 2011)。

5. 文化敏感性。跨文化团队成员对不同文化具有敏感性和包容精神，理解彼此的文化差异，相互尊重和理解(Boedeker, 2012; Folter, 2014; Fleischmann, 2014; 唐宁玉, 2014; Genkova, 2019)。

综上所述，笔者对本论文所研究的中德团队作如下界定：在德中资企业中德跨文化团队由两名及两名以上来自中国和德国的在德中资企业员工组成，中德成员技能互补，相互负责，通过沟通、协调和合作等过程达到共同的目标。本研究将紧密结合上述跨文化团队内涵和特点分析中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作问题。

• 团队类型

团队和跨文化团队可以根据其功能、目标、成员构成以及工作方式的不同而分为多种类型。组织中有四种常见的团队类型：问题解决团队、自我管理型团队、跨职能团队和虚拟团队。前三个团队类型的成员面对面地开展工作，虚拟团队成员则是利用信息技术在“线上”进行合作，以实现某个共同目标(罗宾斯 等, 2021)。另外，根据团队工作的持续时间，可将团队和跨文化团队分为长期固定的工作团队和短期项目团队两种(宋源, 2010)。

对于跨文化团队来说，从不同文化背景团队成员的构成来看，主要分为三种类型：象征性文化团队、双文化团队和多文化团队。在象征性文化团队中只有一个或两个成员文化背景与其他成员不同；特殊和孤独的少数成员很难实现与多数成员的平等交流。在双文化团队中来自两个不同文化背景的成员数量相当；团队断裂(Lau & Murningham, 1998)是该类型团队面临的主要挑战，在某些问题上，来自不同文化背景的成员可能会各自站在自己的立场和视角上，争吵不休进而发生冲突。多文化团队则有数量相当的来自三种或三种以上文化背景的成员；社会懈怠现象(Earley, 1993)是该类型团队需要解决的主要问题(陈晓萍, 2016)。

另外，跨文化团队也分为“实体和虚拟”两种形态，随着跨国公司全球化经营和信息技术的不断发展，全球分布团队(GDT: Globally Distributed Teams)，也称全球化团队或全球虚拟团队，已经成为跨国公司常见的组织管理和运营模式(马文杰 等, 2022)。全球分布团队的成员分布在不同的国家和地区，有着不同的文化背景，高度依赖电子信息技术进行沟通和交流；这种团队不仅要处理文化差异，还要应对虚拟工作环境的挑战(马文杰 等, 2016)。

基于上述跨文化团队类型，笔者在开展研究时会对在德中资企业中的中德跨文化团队类型予以关注。首先，本论文拟研究的中德跨文化团队不完全是“虚拟团队”，但远程工作模式在团队工作中发挥重要作用。其次，本论文拟研究的中

德跨文化团队也不完全是全球分布团队，团队中的中方成员既包括外派德国工作的中国员工和聘用的在德国生活的中国员工，也涉及参与在德中资企业团队工作的母公司中国员工。本研究将基于在德中资企业中德跨文化团队的“复杂性”和“特殊性”，在目前已有关于跨文化团队类型研究的基础上，进一步细化在德中资企业中德跨文化团队的分类，结合不同团队类型的特点，分析中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作。

• 跨文化团队的有效性

对于团队来说，尤其是在 VUCA 时代^⑬的大环境中，团队工作压力重重，充满挑战。相关研究数据显示，10 个团队中有 9 个团队效能表现得不尽人意(桑达尔 等, 2021)。

跨文化团队效能的衡量并没有一个统一的标准。整体来看，团队效能是指团队工作的努力程度和可持续性以及实现预定目标的实际结果，主要包括两个维度：1. 团队绩效；2. 团队成员满意度(王海霞, 2008；唐宁玉 等, 2016；陈春花 等, 2016)。关于跨文化团队的效能，除了以上两个维度外，还应包括文化适应维度(唐宁玉 等, 2014)。

哪些因素影响团队效能一直是团队研究关注的主要问题之一。相关研究表明，影响有效团队的关键因素主要包括团队所处的外界条件、团队构成、工作设计和团队过程变量（见图 4）(郝旭光, 2011；罗宾斯 等, 2021)。

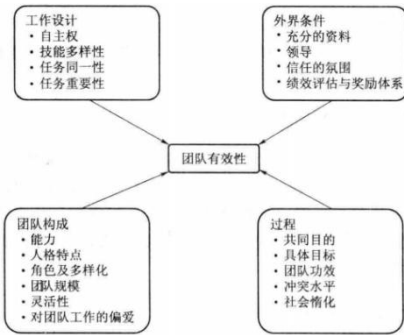


图 4 团队有效性模式(郝旭光, 2011)

一般来说，跨文化团队比单文化团队面临的挑战更多。有研究表明，组建跨文化团队并不能保证来自不同文化的团队成员一定会产生积极的协同作用；仅仅把不同文化的团队成员放在一起，并不能自动提高团队绩效(Genkova, 2019)。如果管理得当，跨文化团队存在超越单文化团队的极大潜力；如果管理得不好，跨文化团队的绩效反而比单文化团队的绩效更低（见图 5）。这种两级分化的情况，与跨文化团队的“潜在优势”和“显在劣势”有关(陈晓萍, 2016)。

^⑬ VUCA 是“Volatile（波动性）”、“Uncertain（不确定性）”、“Complex（复杂性）”和“Ambiguous（模糊性）”的首字母缩写。

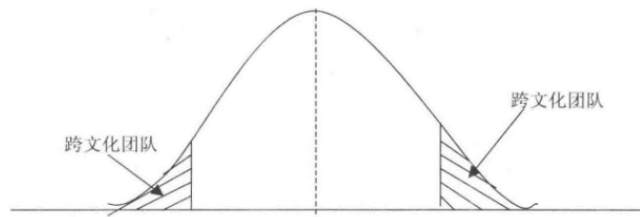


图 5 跨文化团队绩效

一方面，跨文化团队汇聚了不同文化背景的人才，团队成员通常拥有更广泛的专业知识和技能，不同文化背景的人在解决问题时采用不同的方法和思考方式，这种跨文化的思想交锋有助于更全面、多角度地考虑问题(Kühne, 2011; 陈晓萍, 2016)。

另一方面，团队成员来自不同的文化，对自己的文化都有根深蒂固的认同，双方的价值观就可能会有相当大的差别。因为这些差别，跨文化团队成员之间沟通不畅，分歧或误解增多，缺乏信任、关系紧张、凝聚力弱，难以达成共识，难以采取步调一致的行动等，团队因此变得低效、低产(陈晓萍, 2016; Miebach, 2017; Blom et al., 2017; Barmeyer, 2018; Genkova, 2019)。

由此可见，释放跨文化团队的力量和潜能，打造一支高效能跨文化团队一直是组织亟待解决的问题和追求的目标。跨文化团队的有效性也是跨文化团队研究关注的主要问题之一。到目前为止，关于跨文化团队的研究充分探讨了文化异质性对于团队绩效的影响，这些研究主要关注由于文化异质性导致的不同文化背景的团队成员间的跨文化冲突。如何缓解跨文化冲突的掣肘是学界关于跨文化团队研究的重点。跨文化团队中不同文化背景的团队成员间的跨文化冲突主要来源于文化异质性(乔明哲 等, 2010; 唐宁玉 等, 2014; Leung et al., 2015; 荣鹏飞 等, 2017; Vahtera et al., 2017; 许晖 等, 2020)。另外，也有研究显示，团队成员的文化差异对于团队效能既有正向影响，也有负向影响(Stahl, 2009)。此类研究大多聚焦文化差异对跨文化团队有效性的影响结果，对于文化差异是如何影响团队有效性的研究非常稀少(唐宁玉 等, 2016; Leifels, 2019)。

• 跨文化团队 I-P-O 模型

团队互动过程中的各因素并非孤立地发挥作用，各因素之间的关系也是团队研究关注的重点之一(Räcke, 2020)。McGrath (1964)提出了团队输入—过程—产出(input-process-outcome, I-P-O)模型(见图 10)，是研究团队过程的基本结构。团队 I-P-O 模型强调团队输入、团队过程和团队产出三部分为一个有机整体，强调团队输入、过程和结果之间的因果链条关系。输入过程中的不同因素直接影

响团队的互动过程，再经由团队互动过程影响团队产出。团队互动过程在团队效能中扮演着中介的角色，与团队输入和团队输出均有关联(王海霞, 2008; Räcke, 2020)。

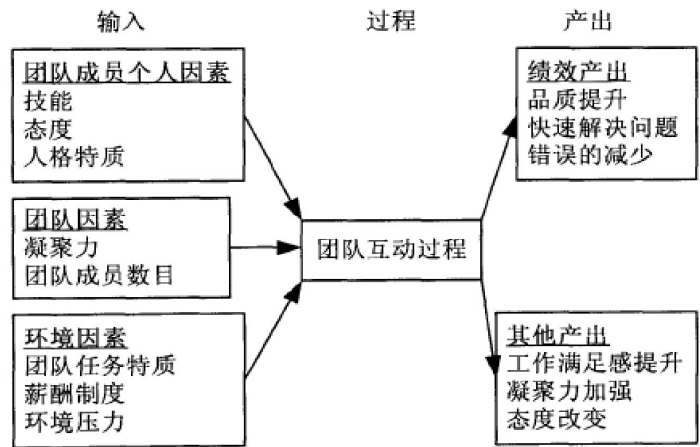


图 10 团队 I-P-O 模型 (McGrath, 1964, 作者译)

在团队 I-P-O 模型的基础上，Snow (1996) 基于跨文化团队的特点提出了跨文化团队 I-P-O 模型（见图 11）。

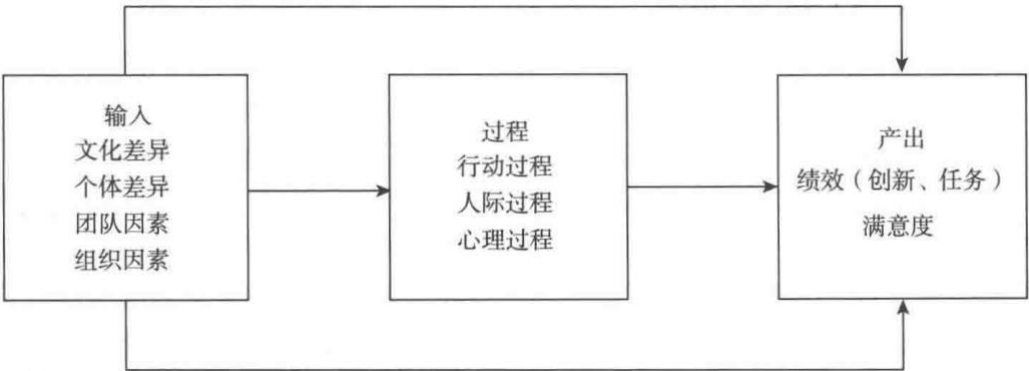


图 11 跨文化团队 I-P-O 模型 (Snow, 1996, 作者译)

根据跨文化团队 I-P-O 模型，除了组织层面的外部因素，团队内的异质性是影响跨文化团队效能最主要的因素，包括团队成员性别、年龄、文化背景和人格等差异，其中文化层面的差异受关注度最高。团队过程作为中介变量直接影响团队产出，主要包括行动过程、人际过程以及心理过程(Köppel, 2007; Folter, 2014; 唐宁玉 等, 2016; Fajen, 2018)。

从上述 I-P-O 团队和跨文化团队模型来看，团队输入和团队产出是“看得见”和可观测的，而团队过程及作用机制则是团队研究一直试图打开的“黑箱”。从目前学界对团队过程变量的研究来看，主要涉及团队冲突、团队沟通、团队合作、团队成员情感承诺和信任等因素。整体来看，相比团队输入和团队输出方面的研究，团队过程方面的“黑箱”仍然存在，各过程变量的作用机制仍然模糊(Köppel, 2007; 唐宁玉 等, 2016)。

综上所述,文化差异是跨文化团队输入维度最重要的变量,但是目前的研究大多聚焦于文化异质性对团队产出的影响,关于文化异质性对于团队过程产生作用的研究很少(Tsui et al., 2007; 唐宁玉 等, 2016)。本研究将基于团队和跨文化团队 I-P-O 模型,在虚拟工作环境这一新的情境下,基于“输入—过程—产出”的系统框架,分析中德团队文化异质性等输入因素,进而分析这些文化异质性对中德团队成员在虚拟空间的跨文化沟通和协作的影响以及如何通过团队沟通和团队协作等过程因素对团队产出产生影响。

(二) 团队文化异质性

• 文化与团队

文化是一个广泛而复杂的概念,是社会群体生活的世界,是动态发展的有机系统,由人们的信仰、知识、价值观、习惯和社会结构所组成。交际是人与人之间在互动中传递信息、观念、情感和思想并互相影响的过程;跨文化交际则是不同文化群体的人与人之间的交际互动(潘亚玲, 2016; Bolten, 2018)。

影响跨文化交际的文化基本因素分为核心层、中层、表层三层,核心层的文化因素为价值观,中层的文化因素包括思维方式、人际关系、时间观、空间观和社会规范,表层的文化因素则涉及语言、非言语交际和感知与符号象征(潘亚玲, 2016)。价值观是文化的核心内容,是跨文化研究中的一个重要变量(郭爱丽 等, 2016)。

文化价值观理论^⑭提出了区分文化差异的方法和维度,其中最有影响力的是克拉克洪和斯乔贝克的六大价值导向理论(1961)、霍夫斯泰德的文化维度理论(1980, 1991)、蔡安迪斯的个体主义-集体主义理论(1995)、强皮纳斯的文化架构理论(1993, 1998)和施瓦茨的十大价值导向理论等五个理论。这些理论关于文化维度的划分虽有不同,但也有很多共性,在跨文化管理研究领域得到广泛应用,成为理解、解释和预测特定群体文化行为的重要工具(陈晓萍, 2016)。

团队文化异质性是指团队成员在文化上的差异,包括价值观、信仰、习惯、语言等方面的差异。在跨文化管理研究中,学者们(克拉克洪和斯乔贝克, 1961; 霍夫斯泰德, 1980, 1991; 施瓦茨, 1990, 1999; 强皮纳斯和汉普顿-特纳, 1998)普遍认为,核心层的文化价值观,即一种共享的信念体系,一套思维模式、感情模式以及潜在的行为模式,对团队管理有着深刻的影响(唐宁玉 等, 2016)。

对于中国跨国企业跨文化团队来说,文化异质性主要包括价值导向与管理规范的异质性。在进行跨文化冲突管控时,需要基于团队成员价值导向与管理规范的异质性考虑文化嵌入的内外部分优先性。在不同文化嵌入的作用下,更新组织惯例与架构促成母国文化转移,重构团队成员认知适应东道国文化是实现跨文化冲

^⑭ 也被称为文化维度理论

突管控的有效路径(许晖 等, 2020)。

• 中德团队文化异质性

本研究将结合团队和跨文化团队的概念和内涵,选取文化价值观理论中与团队和跨文化团队研究紧密相关的维度,如权力距离、不确定性规避、长期导向与短期导向、个体主义-集体主义、中性-情绪化和关系特定-关系弥散等维度(Müthel, 2006),研究中德团队中的文化异质性。

另外,除了从国家文化层面探讨中德团队中的文化异质性,本研究还将关注微观中德团队成员间微观层面的文化异质性。部分学者通过质性研究,总结归纳了中德互动交流中存在的文化差异,主要包括等级观、秩序观、沟通方式、工作观、时空观、信任观、尊重观、人际距离、对角色的理解等方面的不同(Müthel, 2006; 于景涛, 2010; 张晓玲, 2014; 王婀娜, 2017; 杨阳, 2019; 綦甲福, 2020; Pan, 2021; 妮莎, 2021; 韩丁, 2022)。上述研究成果将为本论文研究中德团队中的文化异质性提供参考。

• 文化智力

文化智力(Cultural Intelligence, CQ)是跨文化心理学领域提出的一个概念,是指个体在跨文化情境中根据对不同文化的理解,能够及时地改变自己的行为表现,以适应跨文化环境的要求,从而有效地与他人沟通交往并建立联系的能力(Earley et al., 2003)。文化智力强调个体在跨文化环境中能够与不同文化背景的人交往和工作的能力,包含认知和行为两个维度,认知维度包括元认知 CQ 和认知 CQ,行为维度由动机 CQ 和行为 CQ 两个部分(Ang et al., 2006)。(1)元认知 CQ 是个体对其他文化的知识和理解。(2)认知 CQ 是个体对跨文化环境中不同文化的规范和行为的熟悉程度。(3)动机 CQ 是个体在跨文化交往中的积极性和主动性。(4)行为 CQ 是个体在实际行动中展现的跨文化能力,包括在不同文化背景下的交际和适应行为,以及对于文化差异的行为调整能力。

在认知维度上,元认知 CQ 和认知 CQ 高的个体能够更全面、深入地理解不同文化之间的差异和共通性。在行为维度上,动机 CQ 和行为 CQ 高的个体更愿意主动融入和了解其他文化,能够在实际生活和工作中更有效地应对文化差异。总的来说,高文化智力的个体在跨文化环境中更有可能成功地解决问题、建立关系、进行合作,并适应不同文化的工作和生活要求。

有研究表明,文化智力是保障跨文化团队有效性的基础(刘追 等, 2015; Henderson et al., 2018; 李金龙, 2021),在跨文化团队中,团队成员的文化智力水平直接影响团队的沟通和协作(冯敏 等, 2015; Henderson et al., 2018; Davaei et al., 2022; Kilduff et al., 2022)。高文化智力是能有效提高跨文化团队效能,是打造高效跨文化团队的重要因素(许红军 等, 2015; 陈晓萍, 2016; 郑兴山 等, 2019;

Evans, 2020; Davaei et al., 2022)。本研究将基于上述文化智力框架，分析中德团队成员 CQ 在虚拟工作环境下对团队沟通 and 协作的影响并探究如何提高中德团队成员在虚拟空间的跨文化沟通和协作中的 CQ 水平，从而提高中德团队成员在虚拟空间的跨文化沟通和协作能力。

（三）跨文化团队沟通与协作
• **沟通与跨文化沟通**

沟通也称作“交际”、“交流”、“传通”，英语为 communication，源于拉丁语 communis，与“共同”有关，即共同与分享是沟通的基础(潘亚玲, 2016)。沟通是个人、团体或组织通过传递“共享”信息，传达和理解彼此意图的过程（见图 6）。沟通过程主要包括信息的编码、传递、接收和解码以及反馈。在这一过程中，沟通还会受到各种噪声的干扰(韦里克 等, 2009; 郝旭光, 2011; 麦克沙恩等, 2014; 罗宾斯 等, 2021)。

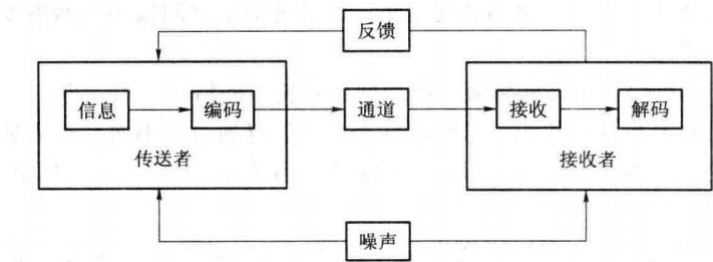


图 6 沟通过程模型(郝旭光, 2011)

另外，根据图恩信息四层面模型（图恩, 2010），这些被传递“共享”的信息包含内容、自我展示、关系和指示呼吁四个层面（见图 7）（转引自潘亚玲, 2016: 25-26）。

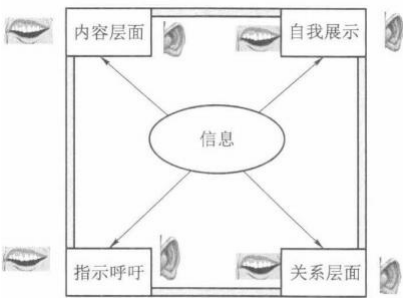


图 7 图恩信息四层面模型（图恩, 2010, 转引自潘亚玲, 2016）

有该模型就可以看出，在沟通的过程中，沟通双方从上述四个方面对信息进行编码和解码，不仅涉及内容层面，还涉及关系层面。沟通双方的关系影响对信息的编码和解码。对于沟通本身，它主要包括言语、非言语、副言语和超言语四个方面(潘亚玲, 2016; Bolten, 2018)。

跨文化沟通则是具有不同文化背景的人相互之间进行的信息交流。跨文化沟通过程中，沟通双方的沟通方式和沟通行为由于价值观和思维方式等方面的差异

而有所不同。博尔顿(Bolten, 2018)认为, 跨文化沟通是互动的过程, 在这个过程中沟通双方有可能形成新的共同的沟通方式和行为(见图8)。

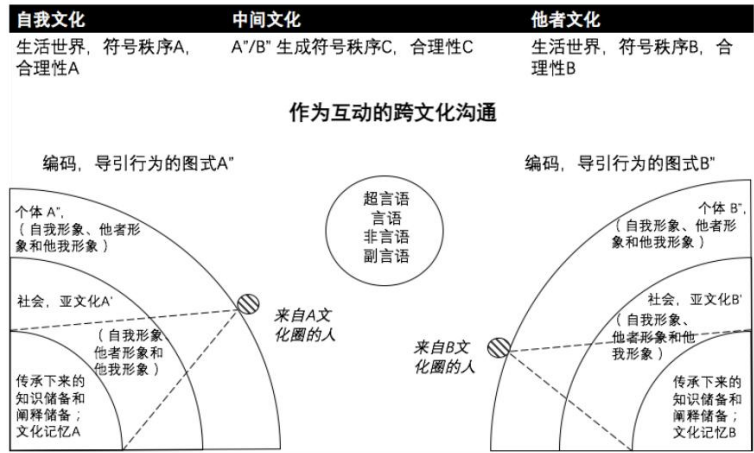


图8 作为互动的跨文化沟通 (Bolten, 2018, 作者译)

对于团队和跨文化团队来说, 沟通是团队工作中必不可少的部分, 是团队成员之间进行信息传递、交流和互动的过程。团队成员在互动中共享信息, 共同合作并解决问题; 计划、组织、领导、决策、监督、协调等团队活动都必须以有效的沟通为前提。在团队互动过程中进行的团队沟通, 可以使团队成员互通有无、共享资源, 促进问题解决和排除任务障碍, 所以团队效能很大程度上受到团队沟通质量的影响, 团队成员之间的信息传递越流畅, 团队效能越高(毕比 等, 2015; 陈春花 等, 2016)。

由于沟通过程的复杂性, 群体和团队等组织中的有效沟通有很多障碍, 常见的障碍主要有信息过滤、选择性知觉、信息超载、情绪、语言、沉默、沟通恐惧和撒谎等。总的来说, 在沟通过程中没有信息或信息过量、操纵或歪曲信息、沟通时的情绪和语言都会影响沟通的效果。在跨文化团队沟通中, 团队成员对信息的编码、解码以及对所传递信息意义的感知与理解, 都会受到各自文化背景的影响和制约。所以, 相对一般团队的沟通, 跨文化团队更容易出现沟通障碍(许红军 等, 2015)。对于跨文化团队来说, 除了以上沟通障碍外, 由于文化差异而导致的沟通范式和情境的差别是跨文化团队成员有效沟通的主要障碍。

从现有研究来看, 鲜有文献针对跨文化团队的沟通过程进行研究, 关于跨文化团队沟通过程的整体框架还未给出。本研究将结合上述沟通过程模型、图恩信息四层模型和跨文化沟通互动模型, 探讨中德团队的跨文化沟通过程。

• 跨文化团队协作

团队协作是多个团队成员共同努力, 以达成共同的目标、完成共同的任务或解决共同的问题的过程。在团队协作中, 成员之间相互合作、交流信息、分享资

源，以实现团队工作的成功。团队协作是一种集体努力，通过有效的沟通、协调和共同工作，团队能够充分发挥每个成员的优势，从而更高效地完成任务。跨文化团队虚拟协作则是来自不同文化背景以及可能分散在不同地理位置的团队成員，通过使用虚拟工具和技术，以远程方式共同努力达成共同目标的过程。

在团队和跨文化团队的研究中，团队协作是在团队成员互动过程中形成的，是团队沟通、团队领导、团队信任、团队凝聚力等维度共同作用的结果(王海霞, 2008)。团队协作面临的障碍主要有缺失信任、惧怕冲突、欠缺投入、逃避责任和无视结果等(兰西奥尼, 2022)。

（三）在虚拟空间的沟通与协作

随着信息传播技术的高速发展，互联网应用的沟通功能愈发强大，网络技术对人类的沟通与协作方式产生了深远的影响，人与人之间的沟通与协作不再受时空的限制。除了传统的面对面渠道，虚拟空间在人们日常工作和生活中也越来越频繁和重要(张红玲, 2009; 耿敬北 等, 2016; 史兴松 等, 2020)。虚拟空间是指一种通过网络和数字技术创造出来的虚拟环境，人们在这个虚拟环境中可以进行交流、合作和互动。

在上述背景下，在团队工作中，除了传统的面对面团队沟通与协作外，在虚拟空间的沟通与协作越来越常见。在团队沟通与协作中，虚拟空间提供了一种在线的、跨时空的工作环境，为团队成员提供了更灵活的沟通和合作方式。分散在不同地理空间的团队成员，利用电话会议、电子邮件、视频会议等电子信息技术实现彼此间的沟通交流与协作。在团队工作中，在虚拟空间的沟通与协作和面对面沟通与协作主要有四点区别（见表 5）（毕比 等, 2015: 29）。

表 5 面对面团队沟通与协作和在虚拟空间的沟通与协作对比

区别	面对面团队沟通与协作	在虚拟空间的沟通与协作
时间	同步	大部分异步 ^⑮
匿名程度 ^⑯	较低	较高
交际层面	360° 交际, 包括言语、非言语、副言语和超言语四个方面	非言语交际受限
“欺诈” 风险 ^⑰	较低	较高

根据媒介丰富性理论（media richness theory）(Daft 和 Lengel, 1984; Daft 等,

^⑮ 利用视频会议实现的团队沟通属于同步沟通。
^⑯ 指团队成员对彼此真实身份的了解。
^⑰ 指团队成员内容和关系沟通的真实度。

1987; 转引自 Fajen, 2017: 88), 由于沟通媒介信息承载量不同, 团队成员使用不同的沟通媒介, 能够共享的信息量不同 (见图 9)。

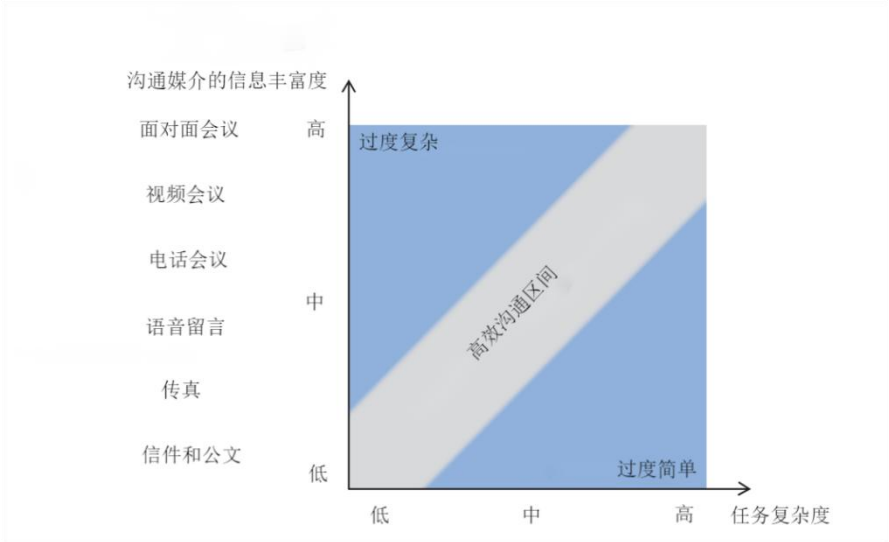


图 9 Daft 和 Lengel 媒介丰富性理论(转引自 Fajen, 2017: 88; 作者译)

面对面沟通是最丰富的媒介, 在虚拟空间中, 视频会议是承载信息量最大的沟通媒介, 信件和公文则是最简单的沟通媒介, 承载的信息量最小。另外, 沟通媒介和任务复杂度是影响沟通质量和效率的两个变量。

在虚拟空间的沟通与协作打破了时间和空间的限制, 团队成员的沟通与协作更加便利、快捷, 有利于团队沟通与协作的顺利进行。但是, 与面对面沟通与协作相比, 在虚拟空间的沟通与协作过程中的不确定性更高 (Bolten, 2018: 108), 给团队成员间的信息共享和关系建构带来了更多的挑战 (Herzfeldt 等, 2021: 6)。

从现有研究来看, 关于在虚拟空间的沟通与协作研究大多基于虚拟团队开展 (王重鸣 等, 2006; 潘海英, 2011; Marlow et al., 2017; Muszyńska, 2021)。这些与虚拟团队沟通与协作有关的研究主要聚焦虚拟空间中团队成员沟通与协作过程中面临的挑战 (Varhelahti et al., 2021; Bachmann et al., 2022)、沟通与协作媒介的选择 (肖伟 等, 2005; Mueller et al., 2020)、沟通与协作行为调整等方面 (Muszyńska, 2022)。但迄今为止, 鲜有文献涉及跨文化情境下的团队在虚拟空间的沟通与协作。本研究将在媒介丰富性理论以及已有的关于在虚拟空间沟通与协作研究成果的基础上, 以跨文化的视角探讨中德团队在虚拟空间中的沟通与协作过程。

综上所述, 沟通和协作是跨文化团队开展工作中主要的影响因素 (Tang, 2019), 跨文化团队的沟通和协作都涉及团队成员互动的过程, 但目前的研究大多关注互动的结果, 互动的过程并不清晰。在虚拟工作环境中, 由于团队的沟通和协作均面临更多的挑战, 这个互动过程更加值得关注。鉴于此, 本研究将主要聚焦虚拟工作环境中中德团队成员沟通和协作的过程。

（五）小结

通过对相关核心概念和理论基础的梳理和分析，本研究将以跨文化团队 I-P-O 理论和文化智力为指导，探究在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作的过程。

首先，本研究拟基于跨文化团队 I-P-O 理论重点分析中德团队在虚拟空间的跨文化沟通和协作过程中遇到的问题、困难和挑战以及中德文化异质性对中德团队在虚拟空间的沟通和协作过程的影响。

其次，本研究拟以文化智力四维度框架为理论依据，在上述研究的基础上探究提高在德中资企业中德团队在虚拟空间的跨文化沟通质量和协作效果的路径。

相关核心概念和理论基础与后续研究内容的具体关系如下（见图 12）：

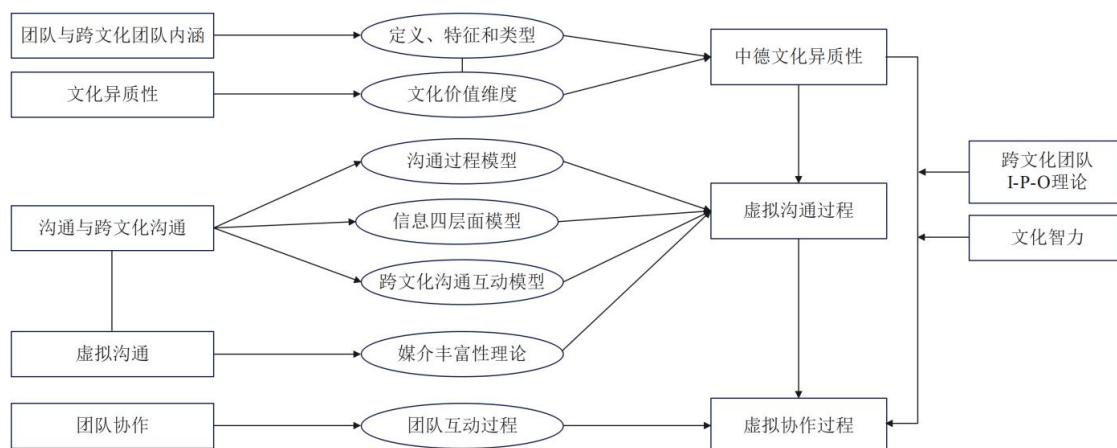


图 12 核心概念和理论基础与本研究内容的关系

参考文献

- [1] Bachmann T, Bloch A, Bravo K Q. Teamarbeit in Präsenz vs. remote – Unterschiede im individuellen Erleben, der Kommunikation und der Teamleistung[J]. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2022, 29(4): 449-462.
- [2] Barmeyer C. Konstruktives Interkulturelles Management[M]. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2018.
- [3] Bian S. Hintergründe und Entwicklung chinesischer Investitionen in Deutschland. Eine Analyse[R]. Düsseldorf: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, 2021.
- [4] Blom H, Meier H. Interkulturelles Management[M]. Herne: NWB Verlag, 2017.
- [5] Boedeker S. Arbeit in interkulturellen Teams. Erfolgsfaktoren mexikanisch-deutscher Konstellationen[M]. Wiesbaden: Springer VS, 2012.
- [6] Bollhorn K, Franz M. Production Network Knowledge as A Foundation for Resistance - Workers Influence on A Chinese Acquisition in Germany[J]. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 2016, 107(4): 407-420.
- [7] Bolten J, Berhault M. VUCA-World, virtuelle Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit[M]//HELMOLT K V, ITTSTEIN D J. Digitalisierung und (Inter-)Kulturalität. Formen, Wirkung und Wandel von Kultur in der digitalisierten Welt. Stuttgart: ibidem, 2018:105-132.
- [8] Bolten J. Reziprozität, Vertrauen, Interkultur. Kohäsionsorientierte Teamentwicklung in virtualisierten multikulturellen Arbeitsumgebungen[M]//JAMMAL E. Vertrauen im interkulturellen KontextReziprozität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften,

2008:69-93.

- [9] Bolten J. Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation[M]. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2018.
- [10] Davaei M, Gunkel M, Veglio V, et al. The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams[J]. Journal of International Management, 2022, 28(4): 100969.
- [11] Denk N, Kaufmann L, Roesch J. Liabilities of Foreignness Revisited: A Review of Contemporary Studies and Recommendations for Future Research[J]. Journal of International Management, 2012, 18(4): 322-334.
- [12] Der Wirtschaft Ed. A F F. Mythos Team auf dem Prüfstand: Teamarbeit in deutschen Unternehmen[R]. Bad Harzburg: Akademie Für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, 2002.
- [13] Deutscher-Bundestag. Investitionen aus China in deutsche Unternehmen[R]. Berlin: Deutscher Bundestag, 2022.
- [14] Dick R V, West. M A. Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung[M]. Göttingen: Hogrefe, 2013.
- [15] Ebert C. Verteiltes Arbeiten kompakt. Virtuelle Projekte und Teams. Homeoffice. Digitales Arbeiten.[M]. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020.
- [16] Eurofound. Living, working and COVID-19. First findings – April 2020[R]. Dublin: European Union, 2020.
- [17] Eurofound. 6th european working conditions survey[R].EU Publications Office, 2017.
- [18] Evans T L. The Effects of Cultural Intelligence on Team Performance in Culturally Diverse Teams[D]. Drexel University, 2020.
- [19] Fajen A. Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams. Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern[M]. Springer Gabler, 2018.

- [20] Fleischmann C. Internationale und interkulturelle Mitarbeiterkommunikation[M]//EINWILLER S, SACKMANN S, ZERFAß A. Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Springer Gabler, 2021:277-292.
- [21] Fleischmann C. Interkulturalisationsprozesse in multikulturellen Kreativteams. Theoretische Konzeption und empirische Überprüfung[M]. Bamberg: University of Bamberg Press, 2014.
- [22] Folter L. Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Entwicklung eines theoriegeleiteten und empirisch gestützten Analysekonzeptes[M]. Bamberg: University of Bamberg Press, 2014.
- [23] Ganter G. Arbeitszufriedenheit von Expatriates. Auslandsentsendungen nach China und Korea professionell gestalten[M]. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- [24] Gasteiger R M, Kaschube J, Rathjen P. Interkulturelle Führung in Organisationen. Menschen im globalen Kontext effektiv führen[M]. Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.
- [25] Genkova P. Interkulturelle Wirtschaftspsychologie[M]. Berlin: Springer, 2019.
- [26] Grunau P, Steffes S, Wolter S. Mobiles Arbeiten von zu Hause[R]. Nürnberg/Mannheim: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung/Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, 2021.
- [27] Hänle F, Weil S, Cambré B. Chinese SMEs in Germany: an exploratory study on OFDI motives and the role of China's institutional environment[J]. Multinational Business Review, 2021, 30(1): 103-126.
- [28] Held K, Bader B. The influence of images on organizational attractiveness: comparing Chinese, Russian and US companies in Germany[J]. International journal of human resource management, 2018, 29(3): 510-548.
- [29] Henderson L S, Stackman R W, Lindekilde R. Why cultural intelligence matters on global project teams[J]. International Journal of Project Management,

2018, 36(7): 954-967.

- [30] Herzfeldt E, Sackmann S A. Kommunikation und Kooperation in virtuellen und internationalen Teams[M]//EINWILLER S, SACKMANN S, ZERFAß A. Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, 2021:293-310.
- [31] Hofert S. Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität[M]. Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- [32] Holtbrügge D, Berning S C. Market Entry Strategies and Performance of Chinese Firms in Germany: The Moderating Effect of Home Government Support[J]. Management International Review, 2018, 58(1): 147-170.
- [33] Hutchison D N. Global Virtual Teams and Team Leader Challenges with Communication and Trust: A Single Case Study[D]. Northcentral University, 2022.
- [34] Jarvenpaa S L, Keating E. When do good communication models fail in global virtual teams?[J]. Organizational Dynamics, 2021, 50(1): 100843.
- [35] Jiang H. Die Bedeutung der weichen Erfolgsfaktoren im Management der chinesisch-deutschen Joint Ventures in China aus chinesischer Perspektive[D]. Universität Osnabrück, 2017.
- [36] Jungbluth C. Chance und Herausforderung: Chinesische Direktinvestitionen in Deutschland[R]. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2016.
- [37] Kilduff E, Cormican K. Do you really understand me? An analysis of cultural intelligence in global projects[J]. Procedia Computer Science, 2022, 196: 824-831.
- [38] Klossek A, Linke B M, Nippa M. Chinese enterprises in Germany: Establishment modes and strategies to mitigate the liability of foreignness[J]. Journal of World Business, 2012, 47(1): 35-44.
- [39] Köppel P. Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und

- face-to-face-Kooperation[M]. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2007.
- [40] Korschinek K I, Braedel-Kühner C. Wissenstransfer in interkulturellen Projektteams[M]//BECKER L, GORA W, WAGNER R. Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement. Düsseldorf: symposion, 2015.
- [41] Kühne A. Interkulturelle Teams. Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit[M]. Wiesbaden: Gabler, 2011.
- [42] Leifels K. Stressoren und Ressourcen in der interkulturellen Teamarbeit. Eine Analyse zur Prävention von arbeitsbedingtem Stress[M]. Springer Gabler, 2019.
- [43] Leung K, Wang J. Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework[J]. Journal of Organizational Behavior, 2015, 36(7): 1008-1025.
- [44] Lindner D. Virtuelle Teams und Homeoffice. Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung[M]. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- [45] Marano V, Tashman P, Kostova T. Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises[J]. Journal of International Business Studies, 2017, 48(3): 386-408.
- [46] Marlow S L, Lacerenza C N, Salas E. Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda[J]. Human Resource Management Review, 2017, 27(4): 575-589.
- [47] Maschnig M. Und PLÖTZLICH ist die KAMERA an. Souverän wirken in Videokonferenzen, Webinaren & Co.[M]. Offenbach: GABAL, 2021.
- [48] Matthes J. Unternehmensübernahmen und Technologietransfer durch China. Gefahrenpotenziale und Gegenmaßnahmen[R]. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft, 2020.
- [49] Meissner E, Chang-Gusko Y. Arbeitsplatz der Zukunft - vom Eckbüro zum Digital Village[M]//HERMEIER B, HEUPEL T, FICHTNER-ROSADA S. Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen

verändert. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019:163-180.

- [50] Metz A. Kulturkompatible Führung von chinesischen Mitarbeitern. Qualitative Untersuchung zum Voice-Verhalten[M]. Springer Gabler, 2015.
- [51] Miebach B. Praxishandbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation[M]. Wiesbaden: Springer, 2017.
- [52] Mueller R, Antoni C H. Individual Perceptions of Shared Mental Models of Information and Communication Technology (ICT) and Virtual Team Coordination and Performance-The Moderating Role of Flexibility in ICT Use[J]. GROUP DYNAMICS-THEORY RESEARCH AND PRACTICE, 2020, 24(3): 186-200.
- [53] Münscher R. Vertrauensentwicklung im interkulturellen Management. Ein empirischer Beitrag am Beispiel der deutsch-französischen Zusammenarbeit[M]. Gabler, 2011.
- [54] Muszyńska K. A bibliometric review of research on communication in virtual project teams[J]. Procedia Computer Science, 2021, 192: 4770-4779.
- [55] Muszyńska K. Measuring communication management performance in virtual project teams[J]. Procedia Computer Science, 2022, 207: 3507-3515.
- [56] Müthel M. Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten[M]. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006.
- [57] Mütze-Niewöhner S, Latniak E, Hardwig T, et al. Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt[M]//MÜTZE-NIEWÖHNER S, HACKER W, HARDWIG T, et al. Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen. Berlin: Springer Vieweg, 2021:1-30.
- [58] Pan Y. Diversitätsmanagement chinesischer Unternehmen in Deutschland aus interkultureller Sicht – Eine empirische Untersuchung[J]. Interkulturelles Forum der deutsch-chinesischen Kommunikation, 2021, 1(1): 104-129.

- [59] Pela P, Zimmermann T. Erfolgsgeheimnis. Team[R]. Düsseldorf: StepStone GmbH, 2019.
- [60] Poerner M. Chinesisch in der Fremde: Interkulturelles Rezeptwissen, kollektive Identitätsentwürde und die internationale Expansion chinesischer Unternehmen[M]. Münster: Waxmann, 2011.
- [61] Püttmann J. Unternehmenskultur in chinesischen Unternehmen am Stamndort Deutschland. Eine empirische Studie[M]. AV Akademikerverlag, 2012.
- [62] Räcke S. Teamzusammensetzung als Determinante von Teamerfolg. Input- und Prozesseffekte auf Basis der Faultline-Theorie[M]. Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- [63] Rump J, Eilers S. Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt.[M]. Heidelberg: Springer Gabler, 2022.
- [64] Schreiter A. Deutsch-Chinesische Arbeitswelten: Einblicke in den interkulturellen Unternehmensalltag in Deutschland und China[M]. Transcript Verlag, 2015.
- [65] Si Y, Liefner I. Cognitive Distance and Obstacles to Subsidiary Business Success-The Experience of Chinese Companies in Germany[J]. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 2014, 105(3): 285-300.
- [66] Sohm S, Michael B, Andreas L. Chinesische Unternehmen in Deutschland. Chancen und Herausforderungen[R]. Bertelsmann Stiftung, 2009.
- [67] Tang M. Fostering Creativity in Intercultural and Interdisciplinary Teams: The VICTORY Model[J]. Frontiers in Psychology, 2019, 10.
- [68] Vaccarini K, Lattemann C, Spigarelli F, et al. Managers' psychic distance and its impact on Chinese FDI to Germany in the environmental industry[J]. International Journal of Emerging Markets, 2019, 14(1): 155-170.
- [69] Vahtera P, Buckley P, Aliyev M. Affective conflict and identification of knowledge sources in MNE teams[J]. International Business Review, 2017, 26(5):

881-895.

- [70] Varhelahti M, Turnquist T. Diversity and Communication in Virtual Project Teams[J]. IEEE Transactions on Professional Communication, 2021, 64(2): 201-214.
- [71] Wittkop T. Interkulturelle Kompetenz deutscher Expatriates in China. Qualitative Analyse, Modellentwicklung und praktische Empfehlungen[M]. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2006.
- [72] Xiao L, Huang D. Between-team communication in the intercultural context[J]. Information, communication & society, 2016, 19(7): 940-955.
- [73] 毕比, 马斯特森. 小团队沟通: 原则与实践[M]. 陈薇薇, 译. 电子工业出版社: 电子工业出版社, 2015.
- [74] 陈春花. 价值共生: 数字化时代的组织管理[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2021.
- [75] 陈春花, 曹洲涛, 刘祯, 等. 组织行为学: 互联网时代的视角[M]. 机械工业出版社, 2016.
- [76] 陈双, 冷祥彪. 我国企业在德国技术获取型并购风险研究——基于 PEST-SWOT 模型分析[J]. 科技管理研究, 2020, 40(11): 191-199.
- [77] 陈晓萍. 跨文化管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2016.
- [78] 德国中国商会. 中资企业在德投资环境调查: 2023 年中期报告[R]. 德国中国商会, 2023.
- [79] 德国中国商会. 中资企业在德投资环境调查: 2015 年报告[R]. 柏林: 德国中国商会, 2015.
- [80] 德国中国商会. 中资企业在德投资环境调查: 2017 年报告[R]. 柏林: 德国中国商会, 2017.
- [81] 德国中国商会. 中资企业在德投资环境调查: 2018 年报告[R]. 柏林: 德国中国商会, 2018.
- [82] 德国中国商会. 中资企业在德投资环境调查: 2020 年报告[R]. 柏林: 德

国中国商会, 2020.

- [83] 德国中国商会. 中资企业在德投资环境调查: 2014 年报告[R]. 柏林: 德国中国商会, 2014.
- [84] 丁纯, 陈芊凝. 中德经贸关系 50 年: 成就、问题与前景[J]. 德国研究, 2022, 37(06): 20-43.
- [85] 杜德斌, 赵剑波. 中国企业跨国并购全流程整合研究——以金风科技并购德国 VENSYS 公司为例[J]. 学术研究, 2014,(08): 86-90.
- [86] 冯敏, 马海兵, 宋彩萍. 文化维度理论与文化智力理论——跨文化管理的“双股剑”[J]. 上海对外经贸大学学报, 2015, 22(02): 49-57.
- [87] 高祥晓, 王培. 由中国宏芯投资基金收购爱思强公司失败案例引发的思考[J]. 对外经贸实务, 2017,(10): 72-74.
- [88] 耿敬北, 陈子娟. 网络社区多模态话语分析——以 QQ 群话语为例[J]. 外语教学, 2016, 37(03): 35-39.
- [89] 郭爱丽, 翁立平, 顾力行. 国外跨文化价值观理论发展评述[J]. 国外社会科学, 2016,(6): 34-43.
- [90] 韩丁. 中德跨文化交流中德尊重互动[M]. 北京: 外语教学与研究出版社, 2022.
- [91] 郝旭光. 组织行为学[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2011.
- [92] 何斌, 李泽莹, 郑弘. 跨文化领导力的内容结构模型及其验证研究——以中德跨文化团队为例[J]. 经济管理, 2014, 36(12): 83-94.
- [93] 蒋舸. 德国《雇员发明法》修改对中资在德并购之影响[J]. 知识产权, 2013,(04): 86-91.
- [94] 寇蔻, 史世伟. 全球价值链视角下的中德经贸依赖关系[J]. 国际论坛, 2021,(6): 49-68.
- [95] 寇蔻, 李莉文. 德国的外资安全审查与中企在德并购面临的新挑战[J]. 国际论坛, 2019, 21(6): 96-111.
- [96] 兰西奥尼. 团队协作的五大障碍[M]. 刘向东, 栾羽琳, 译. 北京: 中信出

版社, 2022.

- [97] 李辉, 饶培伦, Johannes NOWICKI. 沟通模式对中德团队中成员行为倾向的影响[J]. 科技管理研究, 2014, 34(7): 123-128.
- [98] 李金龙. 员工文化智商对其创新绩效的影响研究[D]. 中南财经政法大学, 2021.
- [99] 李自杰, 梁屿汀, 李卓璠. 跨国并购中的知识转移——沈阳机床并购德国希斯的案例研究[J]. 国际商务(对外经济贸易大学学报), 2014,(01): 14-22.
- [100] 刘追, 闫舒迪. 电子领导力对跨文化团队有效性的影响及管理启示[J]. 中国人力资源开发, 2015,(19): 19-23.
- [101] 罗宾斯, 贾奇. 组织行为学[M]. 孙健敏, 王震, 李原, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2021.
- [102] 马文杰, 苏勇. 跨文化管理沟通[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2022.
- [103] 马文杰, 苏勇. 跨国企业全球分布团队研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(08): 46-58.
- [104] 马新啸, 汤泰劼, 于小悦. “一带一路”倡议与中国上市企业“走出去”[J]. 国际商务(对外经济贸易大学学报), 2023,(04): 102-120.
- [105] 麦克沙恩, 格里诺. 组织行为学[M]. 汤超颖, 郭理, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2014.
- [106] 闵庆飞, 陈尚. 基于“适配”的虚拟团队沟通管理研究[M]. 北京: 科学出版社, 2014.
- [107] 妮莎. 中资企业在德国经营发展现状及对策建议[J]. 商业经济研究, 2020,(4): 145-149.
- [108] 妮莎. 中资企业对德外派人员的跨文化培训研究[D]. 对外经济贸易大学, 2021.
- [109] 潘海英. 国外虚拟团队管理研究进展评述——基于动量理论[J]. 科技进步与对策, 2011, 28(01): 157-160.
- [110] 潘亚玲, 妮莎. 跨文化视域下在德中资企业创新力研究[J]. 科学管理研究,

2022, 40(5): 127-135.

- [111] 潘亚玲. 跨文化能力内涵与培养——以高校外语专业大学生为例[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2016.
- [112] 齐善鸿, 张党珠. 以道为本的中国企业跨国并购文化逆势整合研究——以北一并购德国科堡为例[J]. 现代管理科学, 2013,(01): 97-99.
- [113] 綦甲福. 跨文化学习与人际距离研究[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2020.
- [114] 乔明哲, 陈德棉. 跨文化团队内部冲突及其管理策略研究[J]. 科技管理研究, 2010, 30(4): 191-193.
- [115] 荣鹏飞, 苏勇. 跨文化背景下高管团队自反演化的阶段模型与量表开发[J]. 软科学, 2017, 31(2): 44-50.
- [116] 塞巴斯蒂安·哈尼施, 黄萌萌. 德国与中国“一带一路”倡议:初期评估[J]. 欧洲研究, 2018, 36(03): 117-134.
- [117] 桑达尔, 菲利普斯. 团队教练: 释放团队的力量和潜能[M]. 张真, 冯军, 陈莹, 等, 译. 北京: 电子工业出版社, 2021.
- [118] 商务部国际贸易经济合作研究院, 中国驻德国大使馆经济商务处, 商务部对外投资和经济合作司. 对外投资合作国别(地区)指南: 德国(2022年版)[R]. 中华人民共和国商务部, 2022.
- [119] 史兴松. 驻外商务人士跨文化适应研究[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2010.
- [120] 史兴松, 徐文娟. 近十五年 SSCI 期刊网络多模态话语研究现状及发展趋势分析[J]. 外国语, 2020, 43(3): 55-66.
- [121] 宋源. 团队信任、团队互动行为与团队创新——传统面对面团队与虚拟团队的比较研究[M]. 上海: 上海社会科学院出版社, 2010.
- [122] 唐宁玉, 王玉梅. 跨文化管理: 理论和实践 [M]. 北京: 科学出版社, 2016.
- [123] 唐宁玉. 提升团队跨文化胜任力[J]. 北大商业评论, 2014,(5): 52-59.

- [124] 唐宁玉, 庄琛, 黄梦琪. 跨文化团队中的协调机制:一个质化研究[J]. 中国人力资源开发, 2014,(19): 39-47.
- [125] 王婀娜. 中德合资企业中的跨文化适应策略[D]. 北京外国语大学, 2017.
- [126] 王海霞. 团队互动过程对团队效能的影响研究[D]. 天津财经大学, 2008.
- [127] 王重鸣, 唐宁玉. 虚拟团队研究:回顾、分析和展望[J]. 科学学研究, 2006,(01): 117-124.
- [128] 韦里克, 马春光, 孔茨. 管理学精要: 国际化视角[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [129] 肖伟, 赵嵩正. 虚拟团队沟通行为分析与媒体选择策略[J]. 科研管理, 2005, 26(6): 56-60.
- [130] 谢冬梅. 中德跨文化管理决策冲突化解的沟通实验研究[D]. 西南交通大学, 2013.
- [131] 许红军, 刘立明, 田俊改, 等. 跨文化团队共享心智模式构建影响因素研究[J]. 中国人力资源开发, 2015,(19): 24-29.
- [132] 许晖, 王亚君, 单宇. “化繁为简”: 跨文化情境下中国企业海外项目团队如何管控冲突? [J]. 管理世界, 2020, 36(09): 128-140.
- [133] 杨阳. 在德中资企业的跨文化管理[J]. 财务与会计, 2017,(24): 12-13.
- [134] 杨阳, 潘亚玲. 中国文化背景下跨文化管理模式探析——以在德中资企业为例[J]. 湖北社会科学, 2018,(12): 68-74.
- [135] 杨阳. 在德中资企业内部跨文化适应研究[D]. 对外经济贸易大学, 2019.
- [136] 姚铃. 筚路蓝缕五十年, 携手共进创未来[J]. 对外经贸实务, 2022,(11): 4-9.
- [137] 姚燕. 从德国媒体文章看 2016 年以来德国对中国企业在德投资新趋势的反应[J]. 德国研究, 2018, 33(01): 45-60.
- [138] 姚燕. 试析德国九家媒体关于中国企业在德国投资的报道[J]. 德国研究, 2016, 31(4): 64-80.
- [139] 于景涛. 对跨文化团队中信任问题的质性实证研究[J]. 国际商务 (对外经济贸易大学学报), 2011,(3): 107-116.

- [140] 于景涛. 内聚力发展与跨文化协同 —— (中德) 跨文化团队研究[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2010.
- [141] 苑希, 孟寒, 祁欣. 共建“一带一路”十周年:成就、经验与展望[J]. 国际贸易, 2023,(04): 69-80.
- [142] 詹霞. 德国智库对“一带一路”倡议的认知[J]. 外语学刊, 2018,(06): 7-12.
- [143] 张红玲. 基于计算机网络的跨文化交际(CMICC)及其在外语教学中的应用[J]. 山东外语教学, 2009, 30(02): 38-43.
- [144] 张晓玲. 跨文化上下级信任互动研究[D]. 北京外国语大学, 2014.
- [145] 张晓玲. 跨国企业中上下级信任关系的构建——以德国外派管理人员对中国员工的信任构建为例[J]. 德国研究, 2010, 25(03): 61-67.
- [146] 张宇, 李雨. 中国企业对德直接投资面临的风险及防范策略[J]. 对外经贸实务, 2020,(06): 77-80.
- [147] 张志学, 井润田, 沈伟. 组织管理学: 数智时代的中国企业视角[M]. 北京: 北京大学出版社, 2023.
- [148] 赵曙明. 跨国公司在华面临的挑战: 文化差异与跨文化管理[J]. 管理世界, 1997,(03): 76-81.
- [149] 赵霞. 战略协同视角下跨文化团队融合策略研究——联想和 TCL 海外并购的对比分析[J]. 中国人力资源开发, 2011,(11): 32-37.
- [150] 赵云龙. 中国企业国际化成长中的跨文化管理[J]. 河南社会科学, 2011, 19(01): 136-138.
- [151] 郑春荣, 郑启南. 德国对中国企业“走出去”的看法及我国应对之策[J]. 对外传播, 2017,(05): 50-52.
- [152] 郑春荣. “一带一路”倡议视域下的中德关系:潜力与挑战[J]. 同济大学学报(社会科学版), 2016, 27(06): 39-46.
- [153] 郑兴山, 陈景秋, 唐宁玉. 跨文化管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2019.
- [154] 中华人民共和国商务部, 国家统计局, 国家外汇管理局. 2022 年度中国对

外直接投资统计公报: 汉英对照[M]. 北京: 中国商务出版社, 2023.

[155] 朱伟革. 中国企业投资德国面面观[J]. 国际经济合作, 2007,(1): 84-86.

[156] 庄恩平, 唐文文. 跨国收购失败教训何在——明基并购西门子案例剖析[J]. 商业研究, 2008,(12): 201-203.