

看世界

到什么山上唱什么歌

雷凌

那是在拉美开拓市场的第三个月。

在一次跨部门周会上，我满怀信心地将中国总部最新下发的销售策略分享给拉美团队。PPT（电子演示文稿）做得滴水不漏，每一页都配了注释，数据、节点、KPI（关键绩效指标）一应俱全。我特意放慢语速，用标准英文表达，甚至提前将PPT发给翻译确认措辞。

我一边讲解，一边环顾四周，看到大家点头、微笑，频频表示“Sounds good”（听起来不错），我暗自高兴，心想“这场沟通顺利达标，大家已完全理解了总部的意图”。会后，我在工作日志中写下：“总部战略下达顺利，巴西区第一个响应。”

3天后，我去检查项目进度，发现没有一个区域按节奏行动。系统更新延迟，商品未审核完毕，广告也没有上线。我一头雾水地去找当地相关负责人，他一脸无辜地说：“We thought it was just a suggestion.”（我们以为那只是一个建议。）

我一时语塞。这是一份正式的总部执行方案，附带目标与时间节点，怎么可能被理解成“建议”？

我急了：“That was clearly the plan.”（那就是我们明确的计划。）

他反驳道：“Yes, but you said ‘we hope to’, not ‘we will’ . So we thought it was optional.”（是的，但你说的是‘我们希望’，而不是‘我们会’。所以，我们以为这是可选项。）

我当场意识到，这是一次语境层级的巨大误判。

那次经历后，我彻底改变了对“沟通完成”的认知。沟通不是自己说了什么，而是对方听到了什么。语言只是表面，语境才是深层通道。

水墨沟通与工程语言

中文的表达是典型的“含义浓缩型”，就像中国“水墨画”，讲究“不言之言最深”。尤其在职场，越是高级别的管理者，越不会直接说“你必须于什么”，而可能会说“这个事我想请你重点关注一下”。

但在欧洲以及南美洲和北美洲，这种“话里有话”的方式反而会被认为“缺乏专业性”。德国员工在收到“希望你优先处理这个项目”的信息时，不会马上执行，而会先去问：“优先级是否已经排定？”美国人虽然表达更灵活，但本质上依然倾向于明示型文化，偏好结构清晰、逻辑严密的语言方式。在会议中对项目提出问题，也不代表着质疑，因为他们的文化默认鼓励“所有方案都可以被挑战”。在这类文化中，如果你采用中国流行的委婉表达方式，可能被误解为“不自信”或“没有准备好”。

而这正是最致命的差异：你以为你在控制节奏，别人以为你在推卸责任；你以为你在维护关系，别人以为你在逃避回应。

换言之，语言不一定带来“共通”，只有“解码”彼此的文化才能真正建立连接。

文化的“操作系统”

在不同国家，沟通方式差异很大。

比如，在日本，沉默可能并不是“赞同”的意思，而是“还没想清楚”；在墨西哥，“语言热情”并不等于“项目承诺”，哪怕对方连说5次“Muy bien, amigo!”（太好了，朋友！）；在法国，公开表达质疑只是一种参与意见的方式，不仅不意味着敌意，还意味着尊重……

为什么同一句话在不同国家会产生完全不同的效果？核心问题不是语言本身，而是“语境密度”“信任模型”和

“语用角色”的差异。

先来看“语境密度”。中文是一种“高语境”语言，讲究暗示、留白和情境补充。话语的完整意义往往依赖对方的语气、交流的场景区以及上下文。例如“你觉得这个方案怎么样”，在中国职场上可以包含很多种不同含义，包括真的在询问意见、委婉地表达否定、隐晦地催促执行等；但在“低语境”文化中，这种表达只存在一层含义。

再来看“信任模型”。在中国，沟通的底层信任建立在关系与情绪维度上，因此我们倾向于委婉表达，避免冲突，保留余地。但在西方，信任更多来自直接、清晰的沟通与对共同规则的尊重，因此直接表达被认为是一种尊重对方认知能力的表现，而且比含蓄更加礼貌。

最后来看“语用角色”。在中国，大家默认管理者说话有权威，下属更倾向于执行，所以语言主要承担的是组织分工的功能。而在欧美许多场景中，语言发挥的是协同认知的作用，这种文化鼓励参与者参与讨论，共同修正、完善方案。你不参与表达，反而意味着你不愿意承担责任。

某种意义上说，语境就是一种文化的“操作系统”，不同的词、语气乃至沉默，背后都隐藏着对规则的解读。哪怕你嘴里说着外语，只要用的还是中文的“操作系统”，就可能触发对方系统中的错误指令。这不是语言障碍，而是理解层面的“协议”不匹配。

因此，想打破语境壁垒，不能仅靠“多说一句”，更重要的是重构理解机制。

打破语境壁垒

那么，有没有打破语境壁垒的操作框架呢？有4个方法可供借鉴。

第一，“理解回声法”，即在每次关键讨论后，请对方简要复述他们的理解。这么做的目的不是“检查他们是否听到”，而是“确认他们是否听懂”。特别是在中西混合团队中，误读尤为常见，“理解回声法”能大大降低沟通的衍生成本。

第二，建立一套“简明语言规范体系”。例如，明确定义“建议”与“提议”、“必须”与“需要”之间的强度差异，并要求所有内部文档，包括PPT、邮件、公告等，在双语环境下保持一致语气。它不仅是语言翻译的对照表，还是一种语义等级的标准化管理，能够极大降低那些来自语言“灰

度区（无法被准确识别的区域）”的文化误解。

第三，引入“三角解读机制”。在跨文化场景中，翻译不能只是“传话筒”，而应成为“动机的翻译者”。可以尝试在重要会议或争议沟通中主动设置3个角色：一人负责陈述观点，一人负责倾听接收，一人负责解释语言背后的文化动机。例如，当一位中国高管说“这个事情不急”，第三人可能要提醒西方同事，这在中文语境中只是一句“客套”，而不是字面意义上的“不着急”。

第四，建议在管理培训中加入情境角色演练。它不是演技技巧的训练，而是语境换位的实践。可以让中国团队尝试用北欧人的方式表达反对意见，让欧美员工模拟中国人的习惯委婉反馈，然后彼此观察，记录下那些因为语气、用词、留白、节奏所带来的理解偏差。这种体验式学习，比任何规则手册更能唤起文化感知。

这些方法虽然并非一朝一夕就能见成效，但可以帮助团队一点一点打破那个“以为听懂了”的幻觉。

毕竟，“语言通了”只是开始，“语境对了”才算真正连接，正所谓“到什么山上唱什么歌”。

（作者系京东国际中国品牌出海业务全球负责人）

国际

来稿邮箱 gjb@jirbs.cn

先问一个问题，音乐会影响你对酒的选择吗？

如果你的回答是“不”，那恭喜你，你可能就是个超级理性的人。不过，也不能排除另外一种可能性——你只是高估了自己的理性程度。

来看西方行为经济学研究中一个有趣的案例。

想象这样一个场景：

一个瑞典人正走在本国超市的过道上，身边的货架上摆着法国葡萄酒和德国葡萄酒，二者的价格和品质都差不多。他快速比较了一下，把一瓶德国葡萄酒放进了购物车，然后继续购物。

结账后，一位研究人员走过来问他为什么买德国葡萄酒。他也许会提到品牌、国别、口感，以及他期待这瓶酒能为自己的晚餐增色。他甚至可能会聊起酒标的设计，称上面的图案恰巧戳中了他的“审美点”。

然后研究人员问他，是否注意到了正在播放的德国音乐，以及它是否对消费决策有任何影响。像大多数人一样，他承认听到了音乐，但声明这与他的选择无关。

然而，真的是这样吗？

在两周的时间里，研究人员在超市里交替播放法国手风琴曲和德国小酒馆里播放的曲子，并观察结果。结果显示，当播放法国音乐时，法国葡萄酒的销售占比77%；当播放德国音乐时，消费者选择德国葡萄酒的比例为73%。音乐以及由音乐带来的场景联想似乎对购买行为产生了巨大影响。

这就是启动效应试图告诉我们的道理：人们的决策，会受到视野、认知、情境、情绪等多种因素的影响。下一次，如果你感觉自己又被什么场景“硬控”了，还请问问自己，我是真的想做一件事，还是被某种氛围“启动”了？

脑洞

你的选择被谁

不过，消费者并不这么认为。在超市里，只有36%的人承认音乐对他们的选择有任何影响。

这个实验是“启动效应”的一个例子，其被正式定义为“当前情境下偶然激活的知识结构”。该效应认为，通过感官引发的联想会影响人们的消费决策，即便二者在逻辑上完全不相关。它得出了一个令人沮丧的结论：我们，或许并没有自己想象的那么理性。相信我们的决策与外部因素无关，是一个错误。

启动

事实上，启动效应的作用并不局限于音乐。有研究人员还利用文字、气味和视觉等手段验证了这种“操控”研究。看到与老年人相关的词语后，受试者的行走速度平均下降13%；闻到清洁剂的气味，会促使受试者在吃脆饼时更加注意保持环境整洁；在浏览沙发购物网页的过程中，如果受试者看到云的背景会倾向于选择更舒适的沙发，但如果看到的是硬币则倾向于选择更便宜的沙发。

当然，启动效应也不是在任何场景下都有效的。

想象一下，我是一名可爱爱好者。现在，我正坐在电影院里等待电影开场。大屏幕上正在播放的芬达广告提醒我，忘记买饮料了。此时，我会因为这则广告而改去买芬达吗？大概率不会。这是因为，“启动之物”（芬达广告）和“情景目标”（看电影）之间的联系太弱了。当我坐在影院的座位上时，我的情景目标是看电影，而不是选择饮料。换言之，要想使启动效应起作用，个人必须处于联想能够激发行为的情境中。

这就是启动效应试图告诉我们的道理：人们的决策，会受到视野、认知、情境、情绪等多种因素的影响。下一次，如果你感觉自己又被什么场景“硬控”了，还请问问自己，我是真的想做一件事，还是被某种氛围“启动”了？

贝宁菠萝开拓中国赛道

司源 黄健

今年3月，贝宁“甜面包”菠萝输华仪式在贝宁经济首都科托努以北的阿拉达市举行。这是一场跨越山海的“甜蜜约会”：一批外形修长、色泽金黄的“甜面包”菠萝经过严格的分拣、称重、灭菌和装箱，正式开启输往中国的航程。

随着中非经贸合作不断深化，“甜面包”菠萝这颗曾被困在非洲西海岸的“金名片”，正加速走入中国市场。

“甜面包”菠萝是贝宁首个获得非洲知识产权组织认证的地理标志产品。与市面上常见的圆形菠萝不同，它形似棒槌，果肉白嫩，汁水丰盈且酸度极低，甜度极高。

然而，长期以来，受制于冷链物流、市场渠道和出口标准等因素，贝宁菠萝仅有少量出口至欧盟，绝大部分在本地及周边销售。

转机出现在2023年，中贝签署贝宁鲜食菠萝输华植物检疫要求议定书，贝宁菠萝正式获得中国检疫准入。次年，贝宁菠萝在上海进博会上惊艳亮相，一举成为“明星产品”。

进入中国这个全球超大规模市场，意味着巨大的机遇。“中国市场以高购

买力和高标准著称。”贝宁知名菠萝出口商蒂卢水果公司负责人贝尔蒂耶·马科斯·盖德贝深耕这一领域多年。她深知，要让“甜面包”通过远洋考验，必须在品质上做“加法”。

“我们引入了严格的熏蒸工艺以防病虫害，这是保护进口国生态安全的要求。”盖德贝介绍。在她的工厂里，每一颗出口中国的菠萝都要经过“选美”：冠芽完好、果面金黄、无黑斑……

为了对接中国标准，贝宁农业部门展开了一场体系化的“精准手术”。贝宁全国菠萝生产者合作社联合会代表梅杰·叶通德·诺埃尔介绍：“从地理位置监测到土壤准备，从病虫害监测到冷链运输，每一环都有技术支撑。我们对果品进行实验室分析，确保其完全符合国际安全规范。”

跨海远航，并非总是一帆风顺。

“第一批货运到时，由于控温物流延迟，我们损失了近50%的产品。”中国贸易商张兴旺说，这并未让他退缩，反而激起了优化供应链的决心。不久前，第一批规模化出口的贝宁菠萝顺利抵达北京。看着消费者吃上跨越万里而来的新鲜果实，张兴旺说：

“‘千里之行始于足下’，这仅仅是一个开始。”

中国驻贝宁大使张伟表示，中贝菠萝贸易是两国务实合作的缩影。从签署议定书到实现规模化输华，每一枚菠萝都见证了两国政府与企业的汗水。“中国已连续多年保持贝宁重要贸易伙伴地位，随着零关税政策落地，贝宁优质农产品迎来前所未有的机遇。”

一颗菠萝命运的改变，最直接受益者是贝宁的田间劳动者。

看到中国订单的稳定性，种植户拉曼多克莱沃底气足了。他将种植面积从不到1公顷扩大到近3公顷，带动200多人就业。

贝宁农业、牧业和渔业部长科西·加斯东·多苏惠形容这是贝宁农业的“黄金时刻”。他期待以菠萝为突破口，带动贝宁农业产业升级，将农业合作潜力转化为国家经济发展动能。

如今，在中国的电商平台和高端超市，贝宁“甜面包”菠萝正凭借其独特的风味赢得越来越多回头客。这颗跨越山海而来的菠萝，不仅甜在中国消费者的舌尖，更甜在非洲农户的心里。

（据新华社电）

本版编辑 韩叙 王一伊 美编 吴迪