

ความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมและความพึงพอใจของลูกค้า:

หลักฐานจากบริการบัญชีทุนจีนในประเทศไทย

Cross-Cultural Adaptation Capability and Customer Satisfaction:

Evidence from Chinese Accounting Services in Thailand

跨文化适配能力与客户满意度关系研究——基于泰国中资会计服务情境

ฟาง เหียนหลุน Fang Yan-Lun 枋妍纶¹

เฉิน ชิวหลี่ Chen Hsiu-Li 陈绣里²

เจิ้ง เจอหยุน Zheng Zheyun 郑哲匀³

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งสำรวจลูกค้าองค์กรที่ใช้บริการจากสำนักงานบัญชีที่มีทุนจีนในประเทศไทย โดยเน้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมกับความพึงพอใจของลูกค้า ข้อมูลได้จากแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวน 1,009 ชุด และนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติความเชื่อมั่นและสหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่าแบบวัดความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม ($\alpha = 0.925$) และแบบวัดความพึงพอใจของลูกค้า ($\alpha = 0.901$) มีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ($r = 0.488, p < 0.01$) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในบริบทของบริการวิชาชีพข้ามวัฒนธรรม ผู้ให้บริการที่สามารถเข้าใจและปรับให้สอดคล้องกับภูมิหลังทางวัฒนธรรมและรูปแบบการสื่อสารของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น จะสามารถยกระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าได้ งานวิจัยนี้ช่วยเติมเต็มหลักฐานเชิงประจักษ์ในสาขาบริการข้ามวัฒนธรรมและความพึงพอใจของลูกค้า และเสนอแนะแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับสำนักงานบัญชีทุนจีนในการ

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ (หลักสูตรภาษาจีน) วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีน เพื่อการจัดการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย , Master's Student in Master of Business Administration (Business Administration), Thai-Chinese International School Of Management, University of the Thai Chamber of Commerce , 泰国商会大学, 泰-中国际管理学院,

工商管理硕士研究生

² วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน Thai-Chinese International School of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学

³ วิทยาลัยนานาชาติไทย-จีนเพื่อการจัดการ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหมิงฉวน Thai-Chinese International School of Management, University of the Thai Chamber of Commerce, Ming Chuan University, 泰-中国际管理学院, 泰国商会大学, 铭传大学

เสริมสร้างความสามารถด้านการปรับตัวเชิงท้องถิ่นและการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าในตลาดต่างประเทศ

คำสำคัญ: ความสามารถในการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม; ความพึงพอใจของลูกค้า; สำนักงานบัญชีทุนจีน; ประเทศไทย

Abstract

This study examines enterprise clients of Chinese-funded accounting firms in Thailand and investigates the relationship between cross-cultural adaptation capability and customer satisfaction. Based on 1,009 valid questionnaires, reliability analysis and Pearson correlation were employed to test the proposed model. The results indicate that both the cross-cultural adaptation scale ($\alpha = 0.925$) and the customer satisfaction scale ($\alpha = 0.901$) demonstrate strong internal consistency. Correlation analysis further reveals a significant positive relationship between cross-cultural adaptation capability and customer satisfaction ($r = 0.488$, $p < 0.01$). The findings suggest that in cross-cultural professional service contexts, the better service providers understand and align with clients' cultural backgrounds and communication preferences, the higher the overall customer satisfaction. From the perspective of the internationalization of Chinese professional service firms, this study enriches the empirical literature at the intersection of cross-cultural service and customer satisfaction and provides practical implications for enhancing localization capability and customer relationship management in overseas markets.

Keywords: cross-cultural adaptation capability; customer satisfaction; Chinese accounting services; Thailand

摘要

本研究以在泰国接受中资会计师事务所专业服务的企业客户为研究对象，聚焦跨文化适配能力与客户满意度之间的关系。基于 1009 份有效问卷数据，采用信度检验与 Pearson 相关分析对研究模型进行实证检验。结果显示，跨文化适配能力量表 ($\alpha = 0.925$) 与客户满意度量表 ($\alpha = 0.901$) 均具有良好的内部一致性。相关分析表明，跨文化适配能力与客户满意度之间存在显著正向关系 ($r = 0.488$, $p < 0.01$)。研究结果说明，在跨文化专业服

务情境下，服务提供方越能够有效理解并匹配客户的文化背景与沟通偏好，客户整体满意评价越高。本研究从中资专业服务“走出去”的视角出发，丰富了跨文化服务与客户满意度交叉领域的实证证据，并为中资会计师事务所所在海外市场提升本地化服务能力与客户关系管理水平提供了实践启示。

关键词： 跨文化适配能力；客户满意度；中资会计服务；泰国

1. 引言

1.1 研究背景

随着全球经济一体化的持续推进，中国企业国际化步伐不断加快。在一带一路倡议、区域全面经济伙伴关系协定以及中泰铁路等合作框架推动下，中资企业在东南亚特别是泰国的投资规模与行业覆盖范围迅速扩大（Liu & Wang, 2021）。作为中国在东南亚的重要经贸伙伴，泰国在区位、政策与市场环境方面均展现出较强吸引力。中国商务部数据显示，截至 2023 年，中国对泰直接投资存量已位居东盟前列，涉及制造、物流、电子商务及专业服务等多个领域（MOFCOM, 2023）。在这一背景下，中资企业在泰国的本地化运营能力逐渐成为影响其长期发展的关键因素，其中，会计服务作为企业合规与治理的重要支撑，其服务质量与本地适配水平尤为受到关注（Zhao et al., 2022）。

相较于一般消费性服务，会计服务属于高度知识密集型专业服务，涉及复杂的财税制度、监管规范与审计标准，要求服务提供者能够在本土制度环境与客户背景之间实现有效衔接（Richardson & Wong, 2020）。对于中资背景的会计师事务所而言，这种挑战尤为突出：一方面需要维持母公司既有的专业规范与服务流程，另一方面又必须回应泰国本地客户及多元华人客户在语言、沟通方式与服务期待上的差异。在客户视角下，满意度的形成不仅依赖服务结果的准确性，更深受服务过程中文化理解程度与沟通契合度的影响（Oliver, 1997; Ennew & Binks, 1999）。因此，跨文化适配能力逐渐被视为影响专业服务体验的重要因素。

现有客户满意度研究多源于 SERVQUAL 范式，但有学者指出，该模型在 B2B 及专业服务情境中的解释力存在一定局限，尤其是在涉及跨文化互动与高专业不对称的信息环境下（Parasuraman et al., 1988; Ladhari, 2009）。在泰国这样具有高度文化与语言多样性的市场，中资会计服务面对的客户群体在制度认知、沟通偏好与合作预期上差异显著（Ang et al., 2007）。若服务提供者缺乏有效的跨文化适配能力，容易在信息传递与理解层面产生偏差，从而削弱客户的整体满意感知。因此，在中资

专业服务加速走出去的背景下，系统检验跨文化适配能力对客户满意度的影响，不仅具有重要的实践价值，也有助于深化跨文化服务情境下满意度形成机制的理论理解。

1.2 研究目的

目的 1：探索跨文化适配能力与客户满意度量表。

目的 2：分析不同客户背景对跨文化适配能力和客户满意度的差异情况。

目的 3：探讨跨文化适配能力和客户满意度的关系。

2. 文献综述

跨文化适配能力在跨文化交际与组织管理研究中，被视为个体或组织在多元文化环境中实现有效互动与持续运作的关键能力。该能力不仅涵盖语言沟通水平，还包括对不同文化价值观、社会规范与行为方式的理解与调适（Kim, 2001）。其本质在于行为主体通过认知、情感与行为层面的动态调整，实现与异文化环境的有效匹配。随着全球化与数字化进程加快，跨文化适配能力的研究情境不断扩展。Nguyen 和 Vo（2021）发现，该能力显著影响国际学生的环境融入与心理状态；Yu et al.,（2022）指出，其中的文化智力维度对跨文化沟通成效具有重要预测作用；Liu et al.,（2023）在跨国企业样本中进一步证实，跨文化适配能力与跨文化信任及协作绩效呈显著正相关。上述研究共同表明，跨文化适配能力已成为影响跨文化互动质量的重要前置因素。

客户满意度是市场营销与服务管理领域的核心变量，通常被界定为顾客在实际体验与事前期望比较基础上形成的综合性评价（Oliver, 1980）。期望不一致理论认为，当感知绩效高于预期时，顾客将产生满意感，而低于预期则导致不满。该理论为满意度研究奠定了经典分析框架。客户满意度不仅包含认知判断，还包括情感反应与关系评价（Anderson et al., 1994）。在跨文化与跨境服务情境中，满意度的形成机制更加复杂。Nguyen 和 Vo（2021）发现，跨境群体的满意度除功能因素外，还显著受到信任与文化契合感影响；Liu et al.,（2023）亦指出，跨文化沟通有效性与满意度之间存在密切关联。这表明，客户满意度已由单纯结果评价，扩展为包含关系与文化维度的综合性心理反应。

现有研究普遍认为，跨文化适配能力是影响客户满意度的重要前因变量。Oliver（1997）指出，满意度源于顾客对服务体验的整体评价，而跨文化适配能力通过改善沟通质量与理解深度，有助于提升这一评价过程的顺畅性。Earley 和 Ang（2003）亦强调，高水平的文化适配能够减少跨文化互动中的摩擦，从而优化服务体验。

从机制角度看，跨文化适配能力主要通过三条路径影响满意度。第一，沟通机制。Black 和 Mendenhall（1991）指出，良好的文化调整能够显著降低误解与信息偏差；Nguyen 和 Vo（2021）的实证研究也表明，跨文化沟通有效性会直接提升服务满意度。第二，信任机制。根据 Morgan 和 Hunt（1994）的承诺—信任理论，跨文化适配有助于降低不确定性并强化关系信任，而信任被证明是满意度的重要前提。第三，情感体验机制。Holbrook（1999）认为，顾客满意不仅来源于功能评价，还依赖情感与社会体验；Zhang 和 Oczkowski（2021）在跨境情境中证实，文化理解与尊重能够显著提升客户的情感满意。

在数字化与跨境服务不断深化的背景下，这一关系进一步被强化。Parasuraman et al.,（2005）的 E-S-QUAL 研究表明，在线服务环境中的互动质量对满意度具有关键作用，而 Hossain et al.,（2023）发现，当跨文化互动与数字服务结合时，顾客在便利性与沟通效率上的积极体验显著提升其满意水平。

综上，跨文化适配能力通过改善沟通效率、增强信任基础并优化情感体验，对客户满意度具有稳定的正向作用。然而，在中资专业服务走出去的具体情境中，该机制仍有待进一步实证检验。

3. 研究方法

3.1 人口与样本

本研究以在泰国接受中资会计师事务所专业服务的企业客户为研究对象，旨在考察跨文化适配能力对客户满意度的影响。样本获取采用非概率抽样中的便利抽样方法，通过合作事务所协助发放问卷，并结合线上渠道进行数据收集。最终共回收有效问卷 1009 份，样本容量充足，能够满足后续量化分析对统计稳定性与模型估计精度的要求。

在问卷语言设计方面，为降低跨文化研究中的语言偏误，本研究根据受访者的使用习惯提供中文、英文与泰文三种版本。样本中中文作答 318 人（31.5%），英文 332 人（32.9%），泰文 359 人（35.6%）。三种语言分布较为均衡，表明样本来源具有较强的文化多样性，同时也说明量表在跨语言情境下具备良好的适配基础，有助于提升数据的跨文化解释效度。

从客户与会计事务所的合作年限来看，样本覆盖不同合作阶段：少于 6 个月 254 人（25.2%），6 至 12 个月 253 人（25.1%），1 至 3 年 243 人（24.1%），3 年以上 259 人（25.7%）。各阶段比例接近，显示样本在客户关系生命周期上具有良好的结构均衡性，有助于避免因合作阶段集中而产生的系统性偏差。

在地域来源方面，样本呈现明显的跨区域特征。中国大陆 174 人（17.2%），香港及澳门 152 人（15.1%），台湾 161 人（16.0%），泰国本地客户 173 人（17.1%），东盟其他国家 158 人（15.7%），以及来自欧美、日韩及澳新等其他地区 191 人（18.9%）。该分布表明，中资会计服务客户具有显著的文化异质性，为检验跨文化适配能力在多元文化情境中的作用提供了良好的现实基础。

变量	类别	频率	百分比
使用语言	中文	318	31.50%
	英文	332	32.90%
	泰文	359	35.60%
合作年限	<6 个月	254	25.20%
	6-12 个月	253	25.10%
	1-3 年	243	24.10%
	3 年以上	259	25.70%
地区	中国大陆	174	17.20%
	香港澳门	152	15.10%
	台湾	161	16.00%
	泰国	173	17.10%
	东盟其他	158	15.70%
	其他	191	18.90%

表 1 样本的描述性统计

3.2 研究工具

研究采用结构式问卷作为主要的数据采集工具，结合相关领域已有成熟研究成果与本研究情境实际，构建了一套包含多个潜在变量的测量系统。整体问卷结构分为两个部分：第一部分为样本的基本人口统计信息，用以掌握受访企业与个人的背景特征，包括企业规模、所属行业、与会计师事务所的合作年限、所接受的服务类型以及问卷填写者在企业中的职务；第二部分为主要研究变量测量量表，涵盖跨文化适配能力和客户满意度两个核心变量。变量的测量均来源于学术研究中已被广泛应用并验证的成熟量表，并结合泰国商业环境进行语言本土化与条目微调。

本研究采用 Cultural Intelligence Scale 来测量外资企业员工在会计服务情境中的跨文化适配能力。该量表由 Earley 与 Ang（2003）提出，并由 Ang 等人（2007）进一步发展，广泛应用于跨文化管理与服务研究中。该量表共包含 20 个题项，分为以下四个维度：元认知文化智力、认知文化智力、动机文化智力（与行为文化智力，采用 7 点评分量表（1 = 非常不同意，7 = 非常同意）。在本

研究的会计服务跨文化背景下，题项内容根据实际工作场景进行了情境化改写。包括，元认知维度强调客户或从业者从会计服务过程中的文化意识与策略调适，如“我在与不同文化背景的客户沟通前会调整交流方式”；认知维度聚焦受访者对不同国家和地区会计准则、语言规范、商业惯例等文化知识的掌握程度；动机维度衡量其投入跨文化沟通与合作的意愿；行为维度则关注其在实际交流中所展现的非语言行为、口语表达及适应行为等。

本研究采用 American Customer Satisfaction Index 核心满意度量表对客户满意度进行测量。该量表源自美国顾客满意度指数模型，由 Fornell 等学者提出，广泛应用于各类产品与服务的顾客满意度评估，在 B2B 服务、专业服务、政府服务等多个场景中具有较高的适用性与稳定性（Fornell et al., 1996）。本研究聚焦于泰国会计师事务所服务中的客户满意度感知，量表结构简洁、测量有效，能够准确捕捉客户对服务总体的评价与心理比较基准。该量表包括三个核心题项，分别是：“您对该会计师事务所提供的整体服务满意度如何？”、“与您最初的期望相比，该事务所的服务表现如何？”以及“与理想中的会计服务相比，您认为该事务所的服务处于什么水平？”这三项题目分别测量总体满意度、期望对比满意度与理想基准满意度，全面反映客户的认知与情感评价。为适应本研究的结构方程模型分析与问卷格式设计，所有题项采用 7 点李克特量表评分，1 表示非常不满意，7 表示非常满意。

4. 研究结果与分析

4.1 信度分析

对两个变量及其子维度量表的内部一致性信度进行了检验，采用 Cronbach's α 系数作为衡量指标。分析结果显示，所有总量表均展现出优异的信度水平。具体而言，跨文化适配能力总量表为 0.925，客户满意度总量表为 0.901。这些数值均远高于 0.7 的可接受标准，表明各总量表具有极高的测量一致性和可靠性。

量表	题项	Cronbach's α
CCA	20	0.925
CS	3	0.901

表 2 信度分析

4.2 效度分析

对跨文化适配力量表进行 KMO 和巴特利特球形度检验。表 3 结果显示，KMO 值为 0.906，巴特利特球形度检验的近似卡方值为 15274.99，自由度为 190，显著性水平为 0.000。

KMO และ巴特利特检验		
KMO 取样适切性量数。		0.906
巴特利特球形度检验	近似卡方	15274.99
	自由度	190
	显著性	0

表 3 跨文化适配能力 KMO 和巴特利特检验

总方差解释结果表明，特征值大于 1 的成分共有 4 个，累计方差解释率为 74.079%。其中，成分 1 的初始特征值为 8.382，解释 41.908% 的方差；成分 2 的特征值为 2.425，解释 12.125% 的方差；成分 3 的特征值为 2.096，解释 10.478% 的方差；成分 4 的特征值为 1.914，解释 9.568% 的方差。经旋转后，各成分方差贡献率分别为 19.095%、18.958%、18.867% 和 17.159%，累计解释率保持不变。其余成分特征值均小于 1，未予提取。

成分矩阵结果显示，各题项在四个成分上的载荷分布具有清晰的结构模式。成分 1 上，题项 CCA11 至 CCA15 具有较高载荷，载荷值介于 0.781 至 0.925 之间；成分 2 上，题项 CCA16 至 CCA20 载荷较高，介于 0.787 至 0.929 之间；成分 3 上，题项 CCA1 至 CCA5 表现出显著载荷，介于 0.782 至 0.932 之间；成分 4 上，题项 CCA6 至 CCA10 载荷较高，介于 0.493 至 0.913 之间，其中 CCA9 载荷相对较低。除 CCA9 外，其余题项的公因子方差均高于 0.697，表明所提取的四个成分能够有效反映各观测变量的共同方差。

	成分				公因子方差
	1	2	3	4	
CCA1	0.124	0.084	0.932	0.07	0.897
CCA2	0.189	0.208	0.781	0.155	0.713
CCA3	0.157	0.207	0.804	0.157	0.738
CCA4	0.225	0.163	0.782	0.196	0.728
CCA5	0.214	0.138	0.784	0.228	0.732
CCA6	0.098	0.106	0.106	0.913	0.866
CCA7	0.161	0.219	0.138	0.789	0.716
CCA8	0.195	0.174	0.179	0.811	0.758
CCA9	0.243	0.22	0.209	0.493	0.394
CCA10	0.173	0.166	0.174	0.8	0.728
CCA11	0.925	0.08	0.135	0.092	0.889
CCA12	0.812	0.134	0.159	0.21	0.747
CCA13	0.781	0.149	0.195	0.165	0.697
CCA14	0.791	0.179	0.213	0.185	0.738
CCA15	0.795	0.144	0.182	0.174	0.716
CCA16	0.053	0.929	0.109	0.112	0.891
CCA17	0.148	0.808	0.142	0.157	0.72
CCA18	0.172	0.793	0.13	0.209	0.719
CCA19	0.156	0.789	0.198	0.186	0.72
CCA20	0.15	0.787	0.19	0.174	0.709

表 4 跨文化适配能力成分矩阵

客户满意度量表的 KMO 和巴特利特球形度检验表 6 结果显示，KMO 值为 0.734，巴特利特球形度检验的近似卡方值为 2024.362，自由度为 3，显著性水平为 0.000。该结果表明数据适合进行因子分析。

KMO 和巴特利特检验		
KMO 取样适切性量数。		0.734
巴特利特球形度检验	近似卡方	2024.362
	自由度	3
	显著性	0

表 5 客户满意度 KMO 和巴特利特检验

总方差解释结果表明，特征值大于 1 的成分仅有 1 个，累计方差解释率为 84.093%。该成分的初始特征值为 2.523，解释 84.093% 的方差。其余成分特征值均小于 1，未予提取。

成分矩阵结果显示，所有题项在单一成分上均具有较高载荷。其中 CS1 载荷值为 0.941，CS2 为 0.909，CS3 为 0.900。各题项的公因子方差均高于 0.811，表明所提取的成分能够有效反映观测变量的共同方差。

	成分	公因子方差
CS1	0.941	0.885
CS2	0.909	0.827
CS3	0.9	0.811

表 6 客户满意度成分矩阵

4.3 差异性分析

对不同服务语言组在跨文化适配能力及其各维度上的差异性进行单因素方差分析，结果表明在跨文化适配能力总分上，不同服务语言组之间存在显著差异（ $F=5.672$ ， $p=0.004$ ），LSD 事后检验显示中文组与泰文组、英文组与泰文组之间均存在显著差异。在 CCA1 维度上，组间差异显著（ $F=4.231$ ， $p=0.015$ ），英文组得分显著高于泰文组。CCA2 维度也存在显著差异（ $F=4.864$ ， $p=0.008$ ），中文组得分显著高于泰文组。在 CCA3 维度上，各组差异显著（ $F=3.680$ ， $p=0.026$ ），中文组和英文组得分均显著高于泰文组。而 CCA4 维度则未达到统计显著性水平（ $F=2.609$ ， $p=0.074$ ）。

变量	服务语言	n	M	SD	F	p	LSD
CCA	1. 中文	318	3.338	0.603	5.672	0.004	1>3
	2. 英文	333	3.329	0.636			2>3
	3. 泰文	359	3.171	0.904			

表 7 不同服务语言的跨文化适配能力各维度差异性分析

对不同服务语言群体的客户满意度进行差异性检验。方差分析结果显示，F 值仅为 0.599，其对应的 p 值为 0.55，远大于 0.05 的显著性水平。这表明，尽管在部分前述维度上观察到了基于服务语言的显著性差异，但从最终的结果来看，中文、英文和泰文三个服务群体之间的客户满意度评价并不存在统计学上的显著差异。

变量	服务语言	n	M	SD	F	p	LSD
客户满意度	1. 中文	318	3.301	1.132	0.599	0.55	-
	2. 英文	332	3.285	1.122			
	3. 泰文	359	3.21	1.238			

表 8 不同服务语言的客户满意度差异性分析

对不同合作年限组在跨文化适配能力及其各维度上的差异性进行单因素方差分析，结果显示：在跨文化适配能力总分上，不同合作年限组间的差异未达到整体显著性水平（ $F=2.474$ ， $p=0.060$ ），但 LSD 事后检验表明，“6-12 个月”及“1-3 年”组的得分显著高于“<6 个月”组。在 CCA1 维度上，组间差异整体未显著（ $F=2.455$ ， $p=0.062$ ），事后比较显示“6-12 个月”和“1-3 年”组得分显著高于“<6 个月”组。CCA2 维度存在显著组间差异（ $F=2.636$ ， $p=0.049$ ），事后检验发现“6-12 个月”与“1-3 年”组得分均显著高于“<6 个月”组。CCA3 维度未呈现显著性差异（ $F=1.351$ ， $p=0.256$ ）。在 CCA4 维度上，各组差异显著（ $F=2.816$ ， $p=0.038$ ），LSD 事后检验表明“6-12 个月”及“3 年以上”组的得分显著高于“<6 个月”组。

变量	合作年限	n	M	SD	F	p	LSD
跨文化适配能力	1. <6 个月	254	3.17	0.883	2.474	0.06	2>1
	2. 6-12 个月	254	3.335	0.618			3>1
	3. 1-3 年	243	3.305	0.76			
	4. 3 年以上	259	3.293	0.656			

表 9 不同合作年限的跨文化适配能力各维度差异性分析

就客户满意度而言，方差分析检测到了极其显著的组间差异（ $F=4.079$, $p=0.007$ ）。LSD 事后比较分析进一步阐明，这种差异主要源于合作年限在 1-3 年的组别，其顾客得分不仅显著高于合作不足 6 个月的组别，还显著高于合作 3 年以上的组别。

变量	合作年限	n	M	SD	F	p	LSD
客户满意度	1. <6 个月	254	3.143	1.222	4.079	0.007	3>1
	2. 6-12 个月	253	3.332	1.101			3>4
	3. 1-3 年	243	3.444	1.17			
	4. 3 年以上	259	3.144	1.151			

表 10 不同合作年限的客户满意度各维度差异性分析

对不同地区组在跨文化适配能力及其各维度上的差异性进行单因素方差分析，结果显示：在跨文化适配能力总分上，不同地区组之间存在极其显著的差异（ $F=6.711$, $p<0.001$ ）。LSD 事后检验表明，香港澳门地区的得分显著低于中国大陆、台湾、泰国、东盟其他及其他所有比较地区，同时中国大陆和其他地区的得分显著低于泰国。在 CCA1 维度上，组间差异显著（ $F=2.295$, $p=0.040$ ），事后比较发现香港澳门地区的得分显著低于中国大陆和泰国地区。CCA2 维度存在极显著的组间差异（ $F=6.054$, $p<0.001$ ），LSD 检验显示香港澳门地区的得分显著低于所有其他比较地区。在 CCA3 维度上，各组差异未达到统计学显著性（ $F=1.710$, $p=0.130$ ）。CCA4 维度呈现极显著差异（ $F=7.765$, $p<0.001$ ），事后比较表明香港澳门地区的得分显著低于所有其他地区。

变量	地区	n	M	SD	F	p	LSD
跨文化适配能力	1. 中国大陆	174	3.255	0.669	6.711	0	2 < 1
	2. 香港澳门	153	3.007	0.978			2 < 3
	3. 台湾	161	3.338	0.671			2 < 4
	4. 泰国	173	3.457	0.584			2 < 5
	5. 东盟其他	158	3.316	0.655			2 < 6
	6. 其他	191	3.259	0.761			1, 6<4

表 11 不同地区的跨文化适配能力各维度差异性分析

最后，就客户参与而言，方差分析检测到了非常显著的地区间差异（ $F=3.867$, $p=0.002$ ）。LSD 事后比较具体指出，香港澳门地区的整体客户满意度得分显著低于台湾地区 and 泰国地区。

变量	地区	n	M	SD	F	p	LSD
客户满意度	1. 中国大陆	174	3.14	1.117	3.867	0.002	2<3
	2. 香港澳门	152	3.004	1.258			2<4
	3. 台湾	161	3.441	1.15			
	4. 泰国	173	3.478	1.049			
	5. 东盟其他	158	3.243	1.137			
	6. 其他	191	3.255	1.233			

表 12 不同地区的客户满意度差异性分析

4.4 相关性分析

本研究采用 Pearson 相关系数对跨文化适配能力与客户满意度之间的关系进行检验。分析结果显示，两变量之间存在显著的正向相关关系（ $p < 0.01$ ）。相关系数结果表明，跨文化适配能力水平越高，客户满意度水平亦相应越高，二者之间呈现稳定的中等强度关联。这一结果初步支持了本研究的理论预期，即在跨文化专业服务情境下，服务提供方越能够实现有效的文化理解与沟通匹配，客户整体满意评价越容易提升。相关分析为后续关系检验提供了统计依据，也从经验层面验证了跨文化适配能力在客户满意度形成过程中的重要作用。

变量	CCA	CS
CCA	1	
CS	.488**	1

表 13 相关性分析结果

5. 结论与讨论

5.1 研究结论

本研究以在泰国接受中资会计师事务所专业服务的企业客户为研究对象，系统考察了跨文化适配能力对客户满意度的影响机制。信度检验结果显示，跨文化适配能力量表的 Cronbach's α 为 0.925，客户满意度量表的 Cronbach's α 为 0.901，均显著高于 0.70 的常用判别标准，表明各量表具有良好的内部一致性与测量稳定性，能够为后续分析提供可靠的数据基础。

相关分析结果进一步表明，跨文化适配能力与客户满意度之间存在显著正向相关关系 ($r = 0.488, p < 0.01$)。这一结果说明，在跨文化专业服务情境中，当服务提供方能够更有效地理解客户的文化背景、沟通习惯与互动期待时，客户更容易形成积极的整体评价与满意体验。换言之，跨文化适配水平的提升，有助于减少服务过程中的理解偏差与沟通摩擦，从而增强客户对服务结果与合作过程的正向感知。

结合专业服务特征来看，会计服务具有高度信息不对称与专业复杂性，其客户满意不仅来源于技术结果的准确性，也高度依赖服务过程中的解释充分性与文化契合度。本研究的实证结果验证了跨文化适配能力在其中的关键支撑作用，表明其能够通过优化跨文化沟通环境与提升互动顺畅度，显著促进客户满意度的形成。

总体而言，本研究在泰国多元文化商业环境下提供了来自中资专业服务领域的经验证据，进一步丰富了跨文化服务与客户满意度关系的研究视角，也为中资会计师事务所在海外市场提升本地化服务能力与客户关系管理水平提供了具有实践价值的参考依据。

5.2 研究讨论

本研究在泰国多元文化商业环境中检验了跨文化适配能力对客户满意度的影响，实证结果显示，两者之间存在显著且中等强度的正向关系。这一发现从专业服务视角进一步验证了跨文化适配在客户评价形成过程中的关键作用，也在一定程度上回应了既有跨文化服务研究的理论预期。

首先，从跨文化交际与服务管理整合视角来看，本研究结果支持了跨文化适配能力作为服务互动“润滑机制”的功能性定位。既有研究多强调跨文化能力对于团队绩效或个体适应的重要性，而本研究将其引入中资会计专业服务情境，发现当服务提供方能够更好地匹配客户的语言习惯、沟通风格与文化期待时，客户更容易形成积极的整体服务评价。这表明，在高度专业化且信息不对称显著的会计服务场景中，文化契合度已成为影响客户体验的重要隐性质量维度。

其次，本研究结果进一步丰富了客户满意度形成机制在跨文化情境下的解释路径。传统满意度研究多基于期望不一致框架，侧重功能绩效与服务结果，而本研究发现，即便在强调专业准确性的会计服务领域，服务过程中的文化理解与沟通顺畅度同样具有显著影响。这一发现说明，客户满意度在跨境专业服务中呈现出更加过程导向与关系导向的特征，支持了满意度由“结果评价”向“互动体验综合评价”演进的研究趋势。

再次，从中资专业服务“走出去”的实践语境来看，本研究具有较强的情境解释意义。相较于标准化程度较高的产品型输出，会计服务高度依赖持续沟通、政策解读与信任建立，其服务价值很大程度上通过互动过程被客户感知。在泰国这样文化结构多元、客户来源复杂的市场环境中，若事务所仅依赖技术专业性的忽视跨文化适配，容易在理解偏差、沟通摩擦或期望错位中削弱客户体验。本研究的发现从经验层面提示，中资会计师事务所的本地化竞争优势，不仅体现在专业能力输出，更体现在跨文化服务能力的系统构建。

此外，本研究在差异性分析中发现，来自香港澳门地区的客户在跨文化适配能力感知与客户满意度等多项指标上的得分相对较低。这一结果可能反映出不同华人文化圈之间并非完全同质化，而是在制度环境、商业沟通习惯与服务期待方面存在差异。相较于中国大陆客户，香港澳门地区长期受国际化商业制度与西方法律、审计及服务规范影响，其客户在专业服务过程中可能更加重视服务透明度、沟通效率以及契约化互动方式。因此，当中资会计师事务所在服务过程中仍主要采用大陆式沟通逻辑与关系导向互动模式时，可能会与香港澳门客户的服务期待产生一定落差，从而影响其满意度评价。

同时，香港澳门地区客户通常具有更成熟的国际商业接触经验，对于专业服务质量、响应速度及跨文化沟通细节可能具有更高标准。这意味着，跨文化适配不仅是“中外文化”之间的调整，也包括不同华人商业文化之间的微观适配问题。本研究的结果在一定程度上说明，即便在语言相近或文化背景相似的群体之间，制度文化与商业行为模式差异仍可能对客户体验产生重要影响。

最后，本研究也为后续理论拓展提供了方向。尽管本研究验证了跨文化适配能力与客户满意度之间的直接关联，但二者之间可能仍存在更为复杂的作用机制。例如，跨文化适配可能通过信任感、沟通质量或关系承诺等变量间接影响满意度，其作用路径仍有待进一步细化检验。此外，不同类型客户（如本地企业与华人企业）对跨文化适配的敏感度是否存在差异，也值得未来研究采用分组或多层模型进行深入探讨。

总体而言，本研究从中资会计专业服务的跨文化运营情境出发，验证了跨文化适配能力在客户满意度形成中的重要作用，不仅拓展了跨文化服务研究在专业服务领域的应用边界，也为中国专业服务机构提升海外市场服务质量与客户关系管理能力提供了具有针对性的理论启示。

5.3 不足与建议

尽管本研究在泰国中资会计专业服务情境下验证了跨文化适配能力对客户满意度的显著正向作用，但仍存在若干局限，有待未来研究进一步深化。

首先，在样本与研究情境方面，本研究主要基于在泰国接受中资会计师事务所服务的企业客户数据，虽然样本规模较大且具有一定的文化多样性，但整体仍属于特定国家与特定专业服务领域情境。不同国家制度环境、文化距离及行业属性可能对跨文化适配的作用强度产生影响。因此，未来研究可在更多国家或不同类型专业服务（如法律、咨询、金融服务）中开展比较研究，以提升研究结论的外部效度与情境稳健性。

其次，在研究设计与数据来源方面，本研究采用横断面问卷调查并主要依赖受访者自陈数据，尽管信度指标良好，但仍可能存在共同方法偏差与主观评价偏误的潜在风险。后续研究可结合多源数据，如客户续约行为、合作时长变化或服务投诉记录等客观指标，并通过纵向追踪设计考察跨文化适配能力对客户满意度的动态影响过程，从而进一步增强因果推断的稳健性。

另外，在理论模型层面，本研究重点检验了跨文化适配能力对客户满意度的直接影响路径，但二者之间可能存在更为复杂的作用机制。既有研究表明，信任感、沟通有效性、沟通质量及关系承诺等变量可能在其中发挥中介或调节作用。例如，跨文化适配能力可能通过提升客户对服务提供者的信任程度、增强沟通过程中的理解效率与互动顺畅度，进一步提升客户满意度。未来研究可在本研究基础上构建更为精细的结构模型，系统检验跨文化适配通过何种心理与关系路径影响客户满意度，并探讨不同客户类型或文化背景下的差异效应。同时，也可进一步分析不同中介机制在专业服务情境中的相对作用强度，以更深入揭示跨文化适配能力影响客户满意度的内部形成机制。

在管理实践方面，本研究结果提示，中资会计师事务所在推进海外业务时，应将跨文化适配能力视为核心服务能力的重要组成部分。具体而言，可通过强化多语种沟通培训、建立本地化客户沟通流程以及引入具有跨文化背景的人才等方式，系统提升组织层面的文化适配水平。同时，应在保持专业规范一致性的前提下，提高服务解释的情境化与互动的灵活性，以增强客户的理解感与被重视感，从而促进满意度与长期合作关系的形成。

未来研究可在样本拓展、方法优化与机制深化等方面持续推进，以更全面揭示跨文化适配能力在全球化专业服务中的作用边界与影响路径，为中国专业服务机构的国际化运营提供更加系统与深入的理论支持与实践指导。

参考文献

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
- Cultural e: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225–247.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 46(2), 121–132.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: A framework for analysis and research*. Routledge.
- Hossain, M. S., Islam, M. N., & Rahman, M. M. (2023). Cross-cultural interaction and digital service experience: Impacts on customer satisfaction in online environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103353.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Sage.
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality*, 19(3), 308–331.
- Liu, X., & Wang, Y. (2021). Chinese outward investment in Southeast Asia under the Belt and Road Initiative. *Journal of Asian Economics*, 75, 101319.
- Liu, Y., Chen, H., & Zhao, X. (2023). Cultural intelligence and trust in multinational teams: Evidence from emerging markets. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(2), 215–233.
- MOFCOM. (2023). *Statistical bulletin of China's outward foreign direct investment*. Ministry of Commerce of the People's Republic of China.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Nguyen, T. T., & Vo, T. T. (2021). Cross-cultural adaptation and satisfaction among international students. *International Journal of Intercultural Relations*, 82, 1–12.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233.
- Richardson, A. J., & Wong, J. (2020). Professional service firms in international contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 84, 101114.
- Zhang, J., & Oczkowski, E. (2021). Cultural training and expatriate performance: The mediating role of cross-cultural adjustment. *Journal of Global Mobility*, 9(2), 273–291.
- Localization challenges of Chinese professional service firms overseas. *Asia Pacific Business Review*, 28(4), 567–585.