

Negotiating and Conflict Management Series

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

[美]珍妮·M·布雷特(Jeanne M. Brett)/著
范 微 王风华 杨豪树 朱丹虹 /等译



全球 谈判

跨文化交易谈判、争端解决与决策制定

NEGOTIATING GLOBALLY

How to Negotiate Deals, Resolve Disputes,
and Make Decisions Across Cultural Boundaries

 中国人民大学出版社

Negotiating and Conflict Management Series

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

[美]珍妮·M·布雷特(Jeanne M. Brett)/著
范 徵 王风华 杨豪树 朱丹虹 /等译



全球谈判

跨文化交易谈判、争端解决与决策制定

NEGOTIATING GLOBALLY

How to Negotiate Deals, Resolve Disputes,
and Make Decisions Across Cultural Boundaries

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球谈判：跨文化交易谈判、争端解决与决策制定/ (美) 布雷特著；范徵等译.
北京：中国人民大学出版社，2005
(工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列)
ISBN 7-300-06394-2

I. 全…

II. ①布… ②范…

III. 国际贸易-贸易谈判

IV. F740.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023626 号

工商管理经典译丛·谈判与冲突管理系列

全球谈判：跨文化交易谈判、争端解决与决策制定

[美] 珍妮·M·布雷特 著

范 徵 王风华 杨豪树 朱丹虹 等译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16 版 次 2005 年 5 月第 1 版

印 张 10.5 插页 2 印 次 2005 年 5 月第 1 次印刷

字 数 227 000 定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



译者前言

(一)

人世后的中国，涉及国际商贸的谈判与日俱增，如何进行有效的跨国谈判的命题被提上了议事日程。文化差异对跨国谈判而言，是极其重要而又繁琐的变量。正如原中美合资天津奥的斯电梯公司的一位美方代表所言：“中国伙伴在谈判桌上表现出与我们不同的文化价值观念，中国人对合同或协议的看法、对合作伙伴选择的标准、对知识和软件的看法等等，都与我们不同，谈判因此有时会因此陷入困境……”（引自1988年第4期《哈佛商业评论》）。对此，美国一位资深企业家甚至断言：“如果能有效地克服文化障碍，美国对华投资、贸易量可以比现在增加两倍。”（出处同上）。

从交易费用的角度来看，和任何企业一样，跨国公司要在东道国从事商务活动均需要计算下列成本：进入市场的信息成本、谈判成本、缔约成本、履约成本和仲裁成本。然而，有效的跨文化沟通谈判可以大大节约国际交易的费用。

美国西北大学凯洛格管理学院研究生院（J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University）争端解决研究中心的主任和创始成员——珍妮·M·布雷特（Jeanne M. Brett），致力于研究、讲学和咨询全球环境中的谈判策略，成果颇丰，并因此获得“小德威特·W·巴查南（Dewitt W. Buchanan, Jr.）争端解决与组织杰出教授”称号。她的学术成果主要有《解决争端：降低冲突成本的制度设计》（合著）（*Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*），以及本书——《全球谈判：跨文化交易谈判、争端解决与决策制定》（*Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*）。

(二)

布雷特《全球谈判：跨文化交易谈判、争端解决与决策制定》的著述思路不是演绎分析性的，而是归纳综合性的。该书没有涉及特定国家的、具体的礼节和风俗，而是提供了一个清晰的、通用的分析框架，帮助谈判者应对在谈判桌上出现的文化差异。这在同类关于跨文化谈判的文献中是不多见的。它是解决谈判桌上跨越文化边界时的最易上手的案头参考，它能引导管理者跨越文化边界、达成增值交易、解决争端、维持关系并制定在世界各地的实施决策。深刻的思想往往是简单的。为便于理解，在这里，我们将布雷特的关于跨文化谈判的理论与操作体系的内容和特色概述为下文的“一个核心理念”、“两种谈判结果”、“三对文化范畴”、“四项谈判策略”和“五点基本评价”。

1. 一个核心理念：跨文化谈判

文化（culture），涉及了人类生活的方方面面。按通常的定义，文化即详指受限于在共同生活中起着实质性作用的物质存在。诸如房屋、工农业生产中的用具和机器、运输方式、战争器具等构成社会生活中的物质基础等；同时，文化又是一种积淀物，是知识、经验、信仰、价值观、处世态度、社会阶层的结构、社会角色、宗教、时间观念、空间关系观念、宇宙观以及物质财富等等的积淀，是一个大的群体通过若干代的个人和群体努力而获取的。这些共同接受并采用的言行模式和沟通方式，使我们在某一特定的时间内，生活于具有一定技术技能的、受到一定地理环境限制的社会之中。

布雷特在该书中所讨论的文化属于此种民族文化范畴，并主要泛指社会群体的独有特征，既包括心理要素——群体成员共享的价值观和规范，也包括社会结构要素——作为社会交往背景的经济、社会、政治和宗教体制等。当双方跨越文化进行谈判的时候，双方都把各自的文化摆到了谈判桌上。在这个过程中，文化常以一种微妙的方式影响人们的谈判态度与谈判行为。这种效应好似“以石投水”，石子激起涟漪，向整个池面漾去，文化就弥漫在整个水面之中，并且渗透在谈判的方方面面。

布雷特认为，基于出发点考虑，跨文化谈判拥有三种类型：（1）交易谈判（deal-making negotiations），即买和卖的谈判；（2）决策谈判（decision-making negotiations），即当存在多种可能和冲突性选择的时候达成协议的过程；（3）争端解决谈判（dispute resolution negotiations），解决由于提出的求偿遭拒绝所产生冲突的谈判。布雷特认为，此三种谈判分别要求拥有不同的跨文化谈判策略，这一点又超越了传统论述，因为在传统的关于跨文化谈判的文献中，此三者经常被混为一谈。布雷特还认为，无论何种谈判，存有三大大受到广泛研究的文化特征与谈判策略在不同文化间的变异：（1）个人主义与集体主义的文化价值观；（2）平等主义与等级主义的文化价值观；（3）沟通的低背景规范与高背景规范等。这三方面构成了跨文化谈判困惑的渊源。有效的跨文化谈判不仅能够化解矛盾，而且还能走向协同（synergy）。

2. 两种谈判结果：分配性与整合性协议

布雷特认为，谈判的实质既可是索取价值，也可以是创造价值。这样，就存在两种谈判

结果：分配性与整合性协议。所谓分配性协议（distributive agreement），指的是分配一定量资源的谈判协议；整合性协议（integrative agreement）指的是扩大了可分配的资源，使其大于一方占有所有资源或双方在所有问题上妥协（割裂差异）时可以分配的资源。

布雷特认为，令双方都满意的谈判在于对协议进行评价，而不是对协议的分类。不能期待或找到一份整合性协议的谈判者可能对一份分配性协议也相当满意。然而，最成功的跨文化谈判产生的结果，其所达成的协议一般既是一份整合性又是分配性的协议，这份协议把增加了的资源总量分配给谈判双方。所以，跨文化谈判它不仅是价值索取型谈判（value-claiming negotiation），还可以是价值创造型谈判（value-creating negotiation）。这取决于跨文化谈判者对文化的关切、处理，以及对跨文化谈判策略的运用程度。

3. 三对文化范畴：利益、权利与权力

布雷特在《全球谈判》一书中着重分析了利益、权利、权力三对文化范畴对谈判（尤其是争端解决谈判）的影响：

首先，利益文化范畴涉及利益与优先事项。利益（interests）是构成谈判者立场基础的需要或原因。优先事项（priorities）反映各种利益或立场的相对重要性。布雷特建议当考虑利益和文化时，务必牢记以下4点：（1）文化影响了个人利益对于集体利益的相对重要性，而且这两种不同的利益的相对重要性会导致不同的结果；（2）当与来自集体主义文化的争端方谈判时不要低估了集体利益的重要性，当与来自个人主义文化的争端方谈判时不要低估了个人利益的重要性；（3）“为什么”是发现跨文化利益的基本问题。来自高背景文化的谈判者可能会对直接提问感觉不适，你提出建议来发现利益之所在会比较好些；（4）当了解了利益，除了放弃低优先级利益来得到高优先级利益外，可以达成许多类型的一致。

权利（rights）是公正、合约、法律或先例的标准。布雷特建议在考虑权利与文化时，要记住下列观念：（1）文化影响了争端方对权利标准的依靠程度，以及他们更愿意采用的权利标准；（2）由于有许多不同的权利标准，也因为文化中不同的层面支持不同的标准，所以，很难知道哪个标准会被争端另一方接受；（3）由于争端的一方不太可能提出对自己无利可言的权利标准，所以权利标准不可信；（4）使用权利标准解决争端的成功的关键是，要么提出争端另一方同意认为公平的标准，要么提供新的可靠的信息使提出的标准看上去公平。

权力（power），指的是影响他人接受自己愿望的能力。布雷特建议考虑权力和文化时，应牢记下述观念：（1）争端中的权力与交易中的权力在一个重要方面有所区别：与争端方的BATNA有所联系。所谓BATNA（Best Alternative to a Negotiated Agreement）是指谈判协议的最佳替代方案。如果不能达成整合性协议，非常重要是要考虑另一方可能对你做些什么，而不是考虑BATNA。考虑你的WATNA（最坏替代方案），而不是BATNA。（2）文化会影响到地位在何种程度上成为权力的基础，也会影响到邀请第三方参与的可能性。

4. 四项谈判策略：对峙、信息、影响和激励

在谈判策略中处理文化差异，需要在是否调整你的策略以利于对方或坚持己见中做出决定。有时候没有选择的机会。而有时维持你所偏好的策略会使你在谈判中处于不利的位置。基本的策略有四种：

(1) 对峙 (Confrontation)。谈判者之间的对峙，或者是直接的（面对面或利用电子媒介），或者是间接的（通过第三方或非语言行为）。在争端解决谈判中，想想什么样的第三方可能站在他的立场上。考虑一下对你的利益也许更有所帮助的第三方。当在跨国团队中做决定的时候，处理程序性冲突和人际冲突方面，间接对峙也许比直接对峙更有效。然而，如果这项任务需要团队所有成员的知识、技能和承诺，那么出现的冲突就需要直接面对了。

(2) 信息 (information)。信息是谈判的沟通媒介。BATNA、地位和其他公平标准的信息会影响分配性协议。有关利益和优先事项的信息会影响整合性协议。当谈判者不理解另一方传达的信息时，整合性潜力就几乎总是只能留在谈判桌上，有时谈判就会陷入僵局。如果你更喜欢共享直接信息，那么当与喜欢共享间接信息或其他冒着被利用风险的人谈判的时候，就要注意调整你的策略了。共享直接信息的好处是当它像我们所预期的那样发挥作用的时候，所谓的快速信任感就建立起来了。当谈判双方表明了各自的利益立场，而那些利益又得到了尊重，双方便开始在互惠互惠的基础上发展彼此之间的关系。如果没有互惠，那么泄露了最多信息的谈判方就有可能得到最坏的结果。提建议并不能快速建立信任，这是因为该过程不需要揭示信息这一首要的敏感步骤。但是建议又是极其有用的。它们把整合性与分配性结果联系起来。如果谈判双方对于各自的偏好和优先事项都乐意开诚布公，那么谈判就很容易达成整合性协议。

(3) 影响 (influence)。影响力是影响谈判另一方接受你愿望的能力。在社会交往中有很多不同的影响力基础，但有两个基础对谈判似乎特别重要：BATNA 和公平标准。谈判者的 BATNA 越糟糕，谈判者对达成协议的依赖程度就越大，迫使对方让步的影响力就越小。公平标准 (fairness standards) 是披着公平外衣的决策规则。规则可以是先例，可以是合同或法律，还可以是社会地位（如年龄或经验）或社会意识形态（如公平、平等或需要）。如果你来自于一个有着等级文化的国家，倾向于影响其他谈判方，是在跟一个来自平等文化国家的人谈判，而他们希望在谈判中把影响力降到最低，要注意谈判中有可能发生冲突而陷入僵局。如果谈判双方把注意力集中在谁对谁错或谁有最大的权力，是否这种权力与地位有关等问题上面，冲突就会愈演愈烈。

(4) 激励 (motivation)。激励都与谈判者利益有关。谈判者可能关心个人利益 (self-interests)、谈判对方的利益、或延伸到当前谈判桌外的集体利益 (collective interests)。如果你来自于一个有着集体主义文化的国家，倾向于与圈内成员合作，而与圈外成员竞争，那么当你进行跨文化谈判时，若不进行策略上的调整，则很可能处于下风。合作的谈判者善于整合，但却冒着让步的危险，只能达成分配性协议。高自我目标、权利感以及好

的备选方案激励谈判者去寻找变通的解决办法,进而可能达成整合性协议。

5. 五点基本评价

与同类关于跨文化谈判已有的论述比较,布雷特《全球谈判:跨文化交易谈判、争端解决与决策制定》突出地拥有如下五方面特色:(1)著述思路的非演绎分析性,提供了一个通用的、清晰的分析框架;(2)基于谈判出发点考虑,区分了交易谈判、争端解决与决策制定三种跨文化谈判类型,并系统论述了此三种谈判分别要求拥有的不同的跨文化谈判策略,超越了将此三者混为一谈的传统论述;(3)基于谈判结果考虑,界定了分配性、整合性两种不同的谈判协议,并认为最成功的跨文化谈判产生的结果,其所达成的协议一般既是一份整合性又是分配性的协议,这份协议把增加了的资源总量分配给谈判双方。纵观全书,作者所致力的是这么一种努力;(4)系统提出了跨文化谈判的四项谈判策略:对峙、信息、影响和激励,并分析了其在不同谈判类型中不同运用;(5)如果说布雷特《全球谈判:跨文化交易谈判、争端解决与决策制定》还有什么缺陷的话,那么在引发跨文化困惑的渊源中,布雷特的研究只涉及了 Hofstede 的“群体观”、“权力观”维度,以及 Hall 的“内容—背景”维度。至于国际管理学界普遍认可的“风险观”、“性别观”、“时间观”等文化维度的分析在本书中涉及较少。

(三)

本书的翻译是集体智慧的结晶。

本书的主译是上海外国语大学国际工商管理系主任、比利时鲁汶大学(K. U. Leuven)高级访问学者范微博士。出版有《跨文化管理:全球化与地方化的平衡》、《第三代CI:企业形象的战略管理》、《核心竞争力:基于知识资本的核心能力》等专著,并在国内外学术刊物和国际学术会议上发表有“Managing Cultural Difference and Synergy in Sino-European Joint Ventures”、“The Model of Business Ethics with Chinese and Cross-cultural Management in Sino-American Ventures”等论文和案例。

参加本书翻译工作的还有王风华、杨豪树、朱丹虹、邬彬红、李亚妮、张蕴等。译事难,但我们力求通过我们所掌握的专业与英语知识,将本书译好。由于时间仓促,翻译中难免还有不妥之处,希望读者能不吝赐教,以便重印时修正。

译者

2004年12月

于上海外国语大学国际工商管理系



英文版序言

米老鼠正在香港建造一个新公园，作为其在加利福尼亚、佛罗里达、日本和法国的主题公园的延伸。^[1]家喻户晓的迪斯尼卡通人物在世界各地都是相同的，这些卡通人物先传播到日本，然后到法国，现在到了香港。但是，它们在向国外传播时所使用的合约是各不相同的，表明了声誉极高的美国公司在跨越文化边界的谈判中越来越老练了。

东京迪斯尼乐园由日本一家私人公司拥有。1979年，迪斯尼公司在东京迪斯尼乐园投资了250万美元，签订了一个为期45年的合同，规定5%的食品销售额和10%的门票和公司赞助收入归其所有。到1985年迪斯尼公司开始与法国政府谈判时为止，东京主题公园每年为迪斯尼公司创造4 000万美元的收入，而其日本所有者每年的所得则高达几十亿美元。

于是，迪斯尼公司下定决心要通过谈判为自己在法国赢得一宗更有利的交易，初看之下确实如此。迪斯尼公司通过其全资子公司注入了不到2亿美元，赢得了一家价值30亿美元的企业的49%股份。剩余的投资来自四家银行，它们通过贷款和信用证提供了大约14亿美元的资金。法国政府也尽了自己的职责，它安排迪斯尼公司以1971年的价格购买了5 000英亩的土地，还出资4亿多美元兴建了数条高速公路和一条连接迪斯尼乐园的郊区铁路。尽管欧洲迪斯尼乐园现在是盈利的，但在1992年它陷入了严重的财务危机，债务、低光顾率和阴冷多雨的天气使它手足无措。看来，迪斯尼公司当时对美国流行文化在法国的吸引力的判断是存在严重问题的。

与香港的交易更是不同。迪斯尼公司将投资3.16亿美元，占有43%的股份。其合作方不是私人投资者，也不是银行财团，而是香港政府！香港政府以4.19亿美元直接投资占有57%的股份，并商定了贷款，使其在18亿美元的总投资项目中占有的股本上升到了

15 亿美元。令人感到有些惊异的是迪斯尼公司选择了香港而不是中国的另一处地方建造该主题公园。中国内地人要到香港迪斯尼乐园去游玩是需要办理特别通行证的。预算数字表明,迪斯尼公司和香港政府每年需要 500 万个来自中国和各地的游客才能保证盈亏平衡,而巴黎迪斯尼乐园(欧洲迪斯尼乐园的前身)的盈亏平衡点是 1 000 万个游客。

诸多经验使迪斯尼公司学会了关注文化的差异和谈判的基本原理。跨文化谈判很不容易。民族中心主义(认为自己的文化是最好的文化)常常会使谈判者忽略谈判对手传递的高度相关信息。迪斯尼公司当时就该知道法国人很关心文化控制(cultural domination)的问题。协议的条款之一规定公园的一大吸引力是能“描画法国和欧洲文明。”该公园所使用的语言必须是法语。但直到公园开园而法国游客避之不及时,迪斯尼公司才认识到法国人对迪斯尼向法国全盘输出米老鼠文化的关切程度。迪斯尼公司也没有预见到马恩拉瓦雷(Marne-la-Vallée)当地人和政府对自己的礼遇竟然明显缺乏热情,在公园建造过程中,法国农民曾威胁要堵住公园入口的通道,而且他们也是这样做了,结果是耽搁了建造工期、制造了麻烦。迪斯尼公司在法国的经历表明了有缺陷的跨文化交易将会导致跨文化争端解决的形势紧张化。

本书的写作目的及读者

如果你必须在多文化环境中谈判交易、解决争端或制定决策,那么本书正是为你所写。如果你曾接受正规的谈判培训但尚未接受正规的文化培训,你就会发现,诸如“谈判影响力”(power)和“利益”(interest)这些熟悉的谈判老概念在不同的文化中有不同的含义。本书将扩展你对在全球环境中谈判的已有认识。如果你尚未接受正规的谈判培训,本书将向你介绍谈判的所有基本概念并解释在不同文化场景中的应用。

本书十分强调多文化商业环境中的谈判。然而,本书所包含的建议不仅适用于希望从事跨文化谈判的管理者和学习管理的学生,而且也适用于关注全球环境中的经济发展的律师和学习法律的学生以及政府官员和学习公共政策的学生。全球谈判出现在多种法律环境中。国际性机构以及国家和地方的政府官员常常开展跨越文化边界的谈判。律师、政府官员和管理者都需要掌握全球谈判的专业技巧。

本书以民族文化为中心,因为民族—国家边界不仅是地域性的而且也是观念性的。国家的社会、经济、法律和政治体制的意识形态或理论基础会影响该国人民互动的方式。当谈判者具有同一文化背景时,他们在谈判中就具有相同的文化认识,他们惯用的思维方式是在共同文化背景下形成的,并据此来达成交易、制定决策和解决争端。然而,当谈判者具有不同文化背景时,每个人所依据的关于社会交往、经济利益、法律要求和政治现实的假定就会差异显著。

在今天全球性的环境中,理解文化差异和谈判基本原理的谈判者在谈判桌上具有决定性的优势。本书讲述的都与如何成功地进行跨民族文化的谈判有关。它解释了文化如何影响谈判者,以及对何时谈判和如何谈判所作的假定。它讨论了文化如何影响谈判者的利

益、优先事项以及谈判策略，即谈判者展开谈判的方式。它解释了对峙、激励、影响和信息策略如何因文化而变换。它为跨文化交易、争端和决策的谈判者提供了策略建议。

本书的写作背景

直到最近，多数有关如何谈判交易、解决争端和制定团队决策的知识都是来自美国研究者对美国人之间进行谈判的研究。绝大多数证据表明，美国谈判者在谈判交易时把金钱放在桌面上，^[2]他们任由争端扩大直至成本超过收益时为止。他们在团队中所作决策不完全最优，而且，他们越是情绪化，谈判的结果就越糟糕。谈判者实际达到的结果与采纳所有可用信息整合自己利益的情况下可能达到的结果之间常常存在着巨大的差距。

我和西北大学凯洛格管理学院研究生院（Northwestern University Kellogg Graduate School of Management）的同事们意识到了上述差距的存在并具备了缩减这一差距的技巧，我们与努力改善谈判技巧的数千名学生、管理者和高层管理人员一同合作。20世纪90年代早期，我们学生的来源及其研究兴趣开始扩大。来自世界各地的管理者开始来参加我们的高层管理人员项目。我们应邀在欧洲、拉美和亚洲教授谈判课程。更多的学生从世界各地来到凯洛格管理学院。我们不可避免地要思考这一问题：我们所讲授的是否能在不同文化中应用呢？同样的差距在其他文化中是否也存在，或者它只是美国文化所独有的问题呢？同样的技巧在其他文化中是否也能弥合这一差距呢？跨文化谈判的情况又将如何呢？需要作哪些调整才能有效地把我们对谈判的认识适用到不同的文化中去？

这些问题激励我们进行研究，而这一研究奠定了本书的基础。我们的任务是要确定在达成交易、解决争端和多文化团队决策等各情形中文化如何影响谈判过程和谈判结果。从1992年开始，我四处奔走与世界各地的学者合作，研究管理者如何在不同的文化中谈判以及在多文化的情形中他们如何行为。我与来自很多不同文化的管理者谈论他们的谈判策略，收集他们的经历，并与他们分享我自己的经历。利用我和同事们在美国管理者身上所使用的同一方法，我系统地收集了他们谈判的策略、过程和结果方面的数据。^[3]这些数据为本书的远见卓识提供了坚实的基础。尽管本书并未拘泥于数据，但它确实利用了这些数据去表明谈判中的文化差异，去开发应对这些文化差异的策略。

本书并非讨论如何在以色列、俄罗斯、日本、巴西、泰国、西班牙、印度、法国、德国、瑞典或中国谈判——来自这些国家的管理者和学习管理的学生帮助我了解了文化和谈判，我也在这些国家中作了研究。相反，本书的核心是我们对谈判领域的理论和实证的认识，以及谈判策略必须经过怎样的修正和扩展才能把文化差异考虑进去。我并非要给出在罗马与罗马人谈判时应如何行动的建议，而是要提供当文化差异出现在谈判桌上时如何管理文化差异的行动建议。本书对谈判者提出了挑战，要求他们扩充谈判策略库，以便使自己无论面对何种文化都能为谈判交易、解决争端和作出决策做好充分的准备。

本书主要论题

第一章为理解文化如何影响交易合约谈判、解决争端谈判和多文化团队决策谈判奠定

了基础。分析了不同类型的谈判及谈判协议，解释了文化如何对谈判内容和谈判时间的设定产生影响。它为理解文化如何影响谈判者的利益、优先事项和策略提供了框架。它解释了谈判者的对峙、激励、影响和信息四策略如何随文化而变化。通过谈判者根据不同地点、不同事件、不同对象而选择，确定不同的应对策略，它将谈判者的策略和文化连接了起来。

第二章提出了跨文化交易谈判的具体建议。它为区分优质和劣质交易提供了标准。解释了分配性谈判（distributive negotiation）和整合性谈判（integrative negotiation）。懂得这两类谈判将明显改善交易的达成。如果你已经了解了整合性谈判，当另一位谈判者来自某一文化（例如中国），而该文化中的谈判者不情愿直接回答问题，那你是否知道该如何获得所需信息去达成一宗整合性交易呢？

第二章是关于分配性谈判和整合性谈判的跨文化策略。针对制定目标和如何利用跨文化谈判能力和影响力提出了建议，以使你自身的利益最大化。它还解释了如何获取跨文化信息，为整合性谈判创造价值。支持本章主要观点的数据来自于以色列、中国、德国、日本和美国谈判者。本章揭示了世界各地的谈判者在谈判交易时放在桌面上的金钱数额是差不多的，谈判结果在不同文化中也相差无几；然而，谈判者所使用的达成交易的策略却与各自文化相关联，且泾渭分明。本章所提出的建议是以系统研究为基础的，应该有助于管理者了解在多文化环境中谈判时该期望什么和如何作出反应。

第三章从达成交易转向解决争端。有关谈判的书籍几乎没有把交易合约（买和卖）和解决争端（要求和反要求）分开进行讨论的。但在有些文化中，直接而积极地进行谈判达成交易的管理者在面临一项争端时，他们不会正面对峙；这意味着解决跨文化争端所需的策略与达成交易所需的策略并不完全相同。第三章为谈判者提供了如何通过直接对峙解决冲突和如何间接地利用同僚、老板和信息对峙解决冲突的行动建议。本章还讨论了当争端解决谈判失败时谈判者可以采取的措施。当争端方不能达成一致时，在全球环境中并不存在一个文化共享或文化中立的法律机构可以求助。本章讨论了第三方解决冲突，并向管理者提供了去何处寻找恰当的第三方和如何选择恰当第三方的信息。

第四章的中心是多文化团队。它解释了这些团队为什么会难于达到自己的目标，并就团队领导和成员如何制定高质量的综合决策和管理冲突提供了具体建议。它认为，不能由多文化团队自身的机制“竭尽所能”来作出决策和管理冲突。它描述了如何从不同团队成员处收集信息，然后把信息整合成一系列的高质量决策。它为避免单方受益的冲突（gratuitous conflict）和管理中出现的团队机能障碍冲突（dysfunctional team conflict）提出了方法。

社会困境是团队决策的特殊情况。目前，多文化团队就在有关全球资源的困境中苦苦挣扎，包括森林、渔场、空气和水。社会困境是著名的囚徒困境的多方扩展：如果团队中每个人的行动都要使个人利益最大化，则每个人的处境就将劣于当每个人的行动都使集体利益最大化时的处境，但是以个人利益最大化为行动目标对单个成员来说总是更优的。在

某个文化中，社会困境可以通过规制来解决，而唯一的全球性权威却是自我规制的。第五章描述了社会困境的不同类别以及如何利用心理学来管理社会困境。

第六章回到迪斯尼公司的全球扩张进程，分析政府在谈判桌上和谈判桌边的作用。迪斯尼公司为什么选择香港，而不选择对中国内地人没有旅游限制的另一中国地点？迪斯尼公司为什么与香港政府合作，而不像在日本那样与私人投资者合作？实际上如果政府不在跨文化谈判的谈判桌上，那它通常也是在附近徘徊。跨文化谈判者经常发现自己处在不熟悉的法律环境和伦理环境中，谈判对手是一家政府机构或准政府机构。

第六章利用实例为策略建议铺设舞台，这些策略建议是有关政治和法律环境如何影响利益、捍卫政治、稳定经济和应对腐败。本章建议利用因特网资源研究国家的全球竞争力及其在国际商业交易中反贿赂的声誉情况。

第七章探讨西方谈判策略是否会像英语统治全球通讯那样很快地统治全球谈判的问题。它还就利益和权利中的文化差异及对峙、激励、影响措施和信息共享的策略差异等方面提出了行动建议。

关于本书的用语

本书中的大量术语在跨文化谈判中具有特定的含义，别让这些专门术语影响你。每个术语在引进的时候都被定义，而且，为方便起见，定义过的所有术语都出现在本书末尾的术语汇编中。熟练掌握谈判的专门术语将有助于你把新的谈判策略具体融会到自己的谈判中去。

成为全球谈判高手的价值

随着跨文化谈判技巧的改善，你会发现自己达成了以前不能达成的交易，创造了以前只能留在谈判桌上的价值，还通过考虑新的可能性和变通办法避免和解决了争端。优秀的跨文化谈判者的价值还可以用你保持的关系、最小化的成本和通过管理冲突而避免成为冲突的俘虏的灵活性来衡量。跨文化谈判技巧带来的利益还可以反映在你所在团队的决策质量上，此时，群体所有成员的不同知识相互融合，使决策的执行非常便利。谈判技巧的优势将体现在你对个人利益和集体利益这一矛盾的管理方式上。最后，成为更杰出的跨文化谈判者会让你拥有相应策略，去应对重视现状的政府官僚和根据自己文化的规范要求得到个人报酬的腐败官员。

跨文化谈判从来就不容易，但通过密切关注策略并了解在面对不同文化时如何调整策略，可以使得跨文化谈判简单化。这正是本书要帮助您做到的。

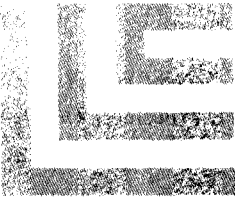
珍妮·M·布雷特

写于伊利诺伊州埃文斯顿市

2001年2月

[注释]

- [1] Disney sources include M. Landler, "Mickey and Minnie Go to Hong Kong," *New York Times*, Nov. 3, 1999, pp. C1, C14; R. Grover, *The Disney Touch* (Homewood, IL: Business One/Irwin, 1991); S. Waxman, "The Key to the Magic Kingdom," *Washington Post*, Oct. 13, 1992, p. C1.
- [2] M. H. Bazerman and M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1992); D. G. Pruitt, *Negotiation Behavior* (Orlando, Fla.: Academic Press, 1981); L. L. Thompson, *Making the Team* (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1999); L. L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator* (Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1998); W. L. Ury, J. M. Brett, and S. B. Goldberg, *Getting Disputes Resolved: Designing a System to Cut the Costs of Conflict* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988; Cambridge, Mass.: Harvard Program on Negotiation, 1993); L. R. Weingart, R. J. Bennett, and J. M. Brett, "The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation on Group Negotiation Process and Outcome," *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78, 504-517.
- [3] 我在数据收集中使用过的谈判练习以及在讲授文化和谈判中使用过的练习, 都可以从 CD 中获得, 其中还包括了来自西北大学凯洛格管理学院研究生院争端解决研究中心的教案, Evanston, IL 60208, 847-491-8068, drrc@northwestern.edu, http://www.Kellogg.nwu.edu/research/disp_res/index.htm.



致 谢

我有幸在一个有很多学者考察谈判问题的环境中工作。Max Bazerman、Margaret Neale、Leigh Thompson 教了我很多有关达成交易的知识。Laurie Weingart 和 Mara Olekalns 就我对谈判过程的理解提出了质疑。我在写作《解决争端》(*Getting Disputes Resolved*)一书时的合著者 Stephen Goldberg 和 William Ury 引导我思考谈判交易和解决争端这两者的异同。Zoe Barsness、Maddy Janssens、Anne Lytle、Catherine Tinsley 和我花费了两年时间研究跨文化心理和熟悉跨文化研究范例。没有这些同事们，我不可能如此果断地投入这一具有高度挑战性的研究和实践领域。Anne Lytle 的论文是我们的首篇跨文化谈判比较研究论文。我与 Tetsushi Okumura 一同主持的美日跨文化谈判研究是我们理解跨文化谈判的首次尝试。Wendi Adair 考察了谈判过程，扩展了该项研究。她收集了俄罗斯的数据，Alain Lempereur 收集了法国的数据，Anne Lytle 先收集了香港的数据，后来又收集了泰国的数据，Tetsushi Okumura 收集了日本的数据，这些数据使我们能够就交易谈判形成重要的比较文化观点。Catherine Tinsley 的论文以及我随后与她一起进行的研究为解决争端这一章提供了很多观点。与 Maddy Janssens 和 Ludo Keunen 共同进行的研究丰富了我对多文化团队的理解。与 Laurie Weingart 和 Debra Shapiro 共同进行的研究，以及在我未参与的情况下他们所做的研究，都丰富了我对全球环境中多文化谈判、多方谈判和多问题谈判的认识。Kim Wade-Benzoni 和 Tetsushi Okumura 与我一起研究社会困境问题。James Gillespie、Wendi Adair、Shirli Kopelman、Dania Dialdin 和 Ashleigh Rosette 激发我思考出现文化冲突时的情况，他们参与收集了美国—以色列、美国—德国以及美国—中国香港的跨文化谈判的数据。Wendi Adair 成了研究谈判互惠主义的专家，Shirli Kopelman 成了研究社会动机和社会困境的专家，Dania Dialdin 成了研究分配性谈判

的专家，而 Ashleigh Rosette 则是虚拟谈判的专家。Kwok Leung 和 Mara Olekalns 在整个研究过程中始终都是深思熟虑、非常有益的评论家。

对所有这些人在研究中提供的帮助，我感激不尽。我希望他们能从与我共事中获益良多并享受着共事的乐趣，就像我从中感受到的一样。我相信，他们并不完全同意我的结论，他们会鼓励有兴趣的读者去搜寻原始研究论文和我那些同事们的独立研究成果。

Max Bazerman 和 Ann Tenbrunsel 撰写的原始练习是本书中卡通案例的基础。我要感谢他们允许我们将这一练习应用在研究中和使用在本书中。第三章中讲述的中美合资企业中外两方管理者之间的争端是由 Karen Jehn 在 1998 年马里兰大学国际冲突管理协会会议上所举的例子激发的。“嘎嘎响自行车”的故事是由 Jeff Palmer 在 1999 年凯洛格管理学院研究生院的国际高层管理人员硕士项目上讲述的。Petit 夫人已不再种植南瓜了，但她的故事是真实的。

本书的多项基础研究得到了美国西北大学凯洛格管理学院研究生院争端解决研究中心的支持。我感谢中心研究委员会成员 Keith Murnighan、Margaret Neale、Max Bazerman、Michael Roloff，感谢他们主动积极地评判跨文化研究并最终对其进行资助。

Rachel Hamill 和 Margaret Dash 通过不计其数的方式为研究提供了支持。Man Ho Han 和 Sara Bachman 整理了数据集。Michael Teplitsky 和 Sara Bachman 编写了参考书目。Linda Stine 制作了图表；Jason Bladen 整理了本书的格式；Molly Kern 作了校对。Anne Lytle、Maddy Janssens、Jacques Tibau、Wendi Adair、Zoe Barsness、Judy Krutky、Julianna Gustafson 和另外几位不知名的书评家给了我很好的反馈、支持和鼓励，让我能够完成最终的修订稿。

争端解决研究中心的教职员 Rachel Hamill、Margaret Dash、Linda Stine 和 Jason Bladen，以及凯洛格管理与组织系的教职员 Linda Piotrowski、Susan La Coppola 和 Charlene Jenkins 非常耐心地支持我写作本书。我相信他们正在为我寻找新项目，那样，我就不会再扰乱他们独立地管理研究中心和管理与组织系的工作了。

1981 年以来，我有幸和众多教授及参加者共同参与了高层管理人员项目、工商管理硕士项目和法律项目，我无法表达对他们无尽的谢意。Bala Balachandrin 教授邀请我到印度讲学；Israel Zang 院长邀请我到以色列讲学；Eric Langeard 教授（已故）邀请我到法国讲学；Akihiro Okumura 教授邀请我到日本讲学；项兵教授邀请我到中国讲学；Toem-sakdi Krishnamra 教授邀请我到泰国讲学；Lourdes Munduata 教授邀请我帮助她在西班牙的讲学。Donald Jacobs 院长首先鼓励我教授谈判学，鼓励我把该课程扩展到跨文化领域，还引荐给我众多国际性讲学的机会。

我深深地感谢所有参加这些项目和凯洛格工商管理硕士及高层管理人员硕士项目的人们，感谢他们让我分享了他们谈判的观点和经历。我从他们那里学到了很多有关谈判的知识，我希望，他们从我这里学到的内容也能对你们理解谈判学有同样的帮助。在世界各地的凯洛格校友会上、在机场、在临湖平地区、在他们用来提请我注意在某条广告或街头招

牌上看到的偏僻谈判术语的卡片和便条里，我不时地见到他们。这些简短的交流并不足以表达我的谢意。是他们使凯洛格在谈判学领域中给予的支持结出了果实。1981年我的系主任 Bob Dewar 鼓励我勇担风险讲授谈判学课程。我的丈夫 Steve Goldberg 首先让我产生了着手谈判研究的念头，然后他又与哈佛法学院的教职工沟通，让我使用他们的案例，甚至允许我把律师的名字也写出来！第一年有 17 个学生选修了这门课程。正是学生们在 1982 年的反馈意见使该课程引起了 Jacobs 院长的注意，结果出现了限制选修人数的事，培训谈判学新教师的凯洛格师资培训班也开始形成。正是学生们的反应使该课程从一门选修课变为高层管理人员硕士项目的核心课程，鼓励着凯洛格众多合资企业的经营者们把员工送到埃文斯顿（Evanston）市学习跨文化谈判。正是学生的支持使我们能够聘请到 Max Bazerman、Maggie Neale 和 Leigh Thompson。他们的研究，连同心理学家 Reid Hastie 和 Tom Tyler 的研究、博弈理论家 Roger Myerson 和 Robert Weber、法律教授 Stephen Goldberg 的研究一起，使我们能够申请威廉·休利特与弗洛拉·休利特基金（William and Flora Hewlett Foundation）的资助，建立了争端解决研究中心。来自休利特基金和阿兰·彼得森与弥尔得雷德·彼得森基金（Alan and Mildred Peterson Foundation）的资助使凯洛格不仅成为讲授谈判学的主要课堂，而且还成了重要的谈判研究中心。感谢你们，感谢使凯洛格谈判学得以创立的每一位功臣。

我的女儿 Gillian 和 Amanda Goldberg、我的丈夫 Steve Goldberg 以及我的花园都已经适应了我在写作本书时对他们的忽视。我希望与他们每一人共处的时间更多些，我还希望，在本书占据我中心位置的那些年中他们不会怨恨我给予他们的关心太少。

珍妮·M·布雷特