

[法] 马努埃利安·威尔博 著
(Manoella WILBAUT)

裴辉儒 宋伟 译

La négociation interculturelle
跨文化谈判攻略
—— 跨国谈判入门指导手册

来自超过25个国家的大量案例

一种使读者在国际层面上建立专业技能和
可情况下进行谈判的工具和方法

谈判利器 / 放眼全球的谈判宝典 / 穿越文化的谈判之旅



化学工业出版社

[法] 马努埃利安·威尔博 著
(Manoella WILBAUT)

裴辉儒 宋伟 译

La négociation interculturelle
跨文化谈判攻略
—— 跨国谈判入门指导手册



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化谈判攻略——跨国谈判入门指导手册 / [法]
威尔博 (Wilbaut, M.) 著; 裴辉儒, 宋伟译. —北
京: 化学工业出版社, 2011. 11

书名原文: La négociation interculturelle
ISBN 978-7-122-12641-2

I. 跨… II. ①威…②裴…③宋… III. 谈判学-手
册 IV. C912.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第215846号

La négociation interculturelle by Manoëlla WILBAUT

ISBN 978-2-10-054731-9

Copyright © Dunod, Paris, 2010. All rights reserved.

Authorized translation from the French language edition published by DUNOD.

本书中文简体字版由DUNOD授权化学工业出版社独家出版发行。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分, 违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2011-6695

责任编辑: 宋 辉 卢小林

装帧设计: 张 辉

责任校对: 顾淑云

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 刷: 北京永鑫印刷有限责任公司

装 订: 三河市万龙印装有限公司

710mm×1000mm 1/16 印张13¹/₄ 字数181千字 2012年2月北京第1版第1次印刷

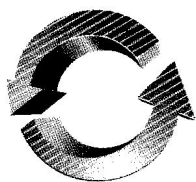
购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 49.00元

版权所有 违者必究



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

克里斯汀及许多友人为这个项目提供了诸多可贵的帮助。

感谢乖巧的查理和她父亲一直坚定地支持我。

F. Tlatli 教授的鼓励使我在跨文化交流领域迈出了坚实的第一步。



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

译者序

伴随着经济全球化进程加快，国际间的交往日益频繁，使世界信息交流格局逐步呈现扁平化趋势，蕴藏在各国和地区内部特有的文化特质也因信息网络公路的提速而被推向历史前台，并在我们彼此的交往中相互渗透和交融着。但是文化特色相互之间有共同之处，也各具特色，所以需要在交流中彼此尊重，互相借鉴，尤其是在国际谈判中，更要熟悉不同的文化特征。如果我们意识不到不同文化规范的力量，将可能使有效的交流功亏一篑。

跨文化谈判是20世纪末在欧美等西方国家为了适应国际交流的需要而兴起的一门新兴学科，主要通过研究和比较在不同国家和文化中的行为，来探讨谈判者如何在不同文化背景下提升谈判绩效的方法。跨文化谈判属于一种不同文化思维形式、感情方式及行为方式的谈判方的谈判，具体拥有三种类型：交易谈判，即买和卖的谈判；决策谈判，即当存在多种可能和冲突性选择的时候达成协议的过程；争端解决谈判，解决由于提出的求偿遭拒绝所产生冲突的谈判。

跨文化谈判的复杂性要求谈判者要充分了解谈判对手的文化背景、事务环境，正确对待文化差异，尊重对方文化习俗等因素，以避免沟通中的障碍和误解，并通过充分的准备工作制定灵活的谈判战略和策略，以实现自己的谈判目标。谈判的基本原则是要事要先行，本质先于表象，既要实现自己的谈判目标，还要创造相应的文化价值。因此，处理视野差异是建设跨文化团队的关键。多项研究表明，跨文化团队在有压力的情况下，队员会更趋于本国化，因此认知和理解不同背景下的文化在跨国谈判中就显得十分重要。但是建立高效跨国团队是个很有挑战性的任务，必须要经过长期的学习和培训才能够胜任这项工作。

本书作者马努埃利安·威尔博（Manoëlla WILBAUT）女士是一位从事



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

COOPERATION INTERNATIONALE - 2011

跨文化谈判多年的资深专家，有着丰富的国际谈判经验。通过翻译本书，译者能够深深体会到作者宽广的国际视野，感受到她丰富的国际阅历和愿意将自己的经验与我们分享的热情。在本书中，作者着眼于跨文化视角，用近30个国家的案例，通过创造跨文化的GPS、SNA等管理工具，回答了如何准备、进行、结束跨文化谈判等谈判者需要掌握的核心问题。文中的语言通俗易懂、文化背景知识覆盖面广，案例详实经典、极具技巧，为我们提供了一个在任何类型文化中都可以获得成功谈判的工具。该书不仅能够使在政府部门、公司、社会团体工作的跨国业务谈判者从中获益，更加胜任指导各类国际谈判，而且也能够使对跨国谈判感兴趣的个人拓展自己的视野，更是培训机构培训学员的优秀教材。

本书翻译工作由陕西师范大学和西北政法大学高校研究人员合作完成。全书由裴辉儒负责翻译统筹工作，组织相关人员翻译，由裴辉儒、孟文慧、宋建昕、李小燕、孙晓亮和陈领分工完成初译工作，最后由裴辉儒和宋伟共同完成译稿的补译、校对、审稿和定稿工作。

翻译本书的过程，也是我们从中学习的过程。马努埃利安·威尔博女士不仅让我们穿越各种文化享受到了各具特色的文化饕餮大餐，给了我们在不同背景下的文化中进行一次长途旅行的机会，在享受的同时更学到了不少新颖的理论知识，使我们忘却了翻译过程的艰辛，并从中获益匪浅。在此特向马努埃利安·威尔博女士表示诚挚的敬意和衷心的感谢。在翻译过程中，还得到了陕西师范大学外语学院孙坚副教授、陕西师范大学农村发展研究中心方兰研究员的帮助，在此一并致以衷心感谢。

由于我们的翻译水平有限，书中难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正。

裴辉儒



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

前言

很多人与冲突管理或合同交易的谈判密切关联。这里我们诚邀读者以广阔的视野，来驾驭这些有趣但更具体的话题。如：“我们如何建立长期合作伙伴关系？”，“我们怎样才能成为建设性变革和发展的载体？”因为这些都很重要。

在过去的200年里，人们在自己的环境中目睹了各种显著变化：贸易全球化进程急剧加速（在某些方面，世界已经成为一个村庄）；我们生活在新信息技术加速发展的模式之中。随之而来的是包括在企业 and 金融市场在内的短期行为中出现的明显的问题。在谈判中，我们必须考虑到这些因素。因为很多人都有一种“被迫骑在一个快速、缠绕和模糊化的轨道，但又没有选择”的感觉。在21世纪，长远利益有一个明晰的回报，我们当然要疾驰电闪，但路在何方？

这是对所有商业领域真谛的探索吗？我们经常听说：“这是今天的社会，我们无能为力。”但是，我们的责任是让方程式赛车（和其所有乘客）在尽可能好的条件下，通过最明智和最负责任的方式正确到达目的地，“我们可以控制一切”虽然是一种幻觉，但至关重要是大家应仔细考虑每一种情况，因为“个人秀”已经成为遥远的过去。

无论在亚洲、欧洲、南北美洲、非洲亦或是中东，今天的赢家要想造就未来辉煌，就必须充分发挥聪明才智、接纳尊重管理理念，并要极大化地利用各种人际关系网络和环境介质。

跨文化谈判与这方面有什么关联呢？跨文化谈判被认为是一个有意义的帮助工具，它将使来自各方的意愿在一个长期合作的基础上实现共赢，而不是在短期基础上获得局部胜利。在国际舞台上，大多数情况下存在的是误解而不是分歧。当然，利害关系程度越高，反应就越强烈。例如，我们面临：“隐藏在表象之下所发生的暗流是什么？”、“暗箱中究竟隐藏着什么秘密？”这些问题，如果通过一个模块化的方法和调整工具来分析形势，必将对我们



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

THE NEW AND REVISED EDITION OF THE BOOK

为获得长期的良性结果而做出迅速和有效反应有一定的帮助！

亲爱的读者，我邀请你来超越，通过不断地向别人学习来开疆拓土，让自己富有雄心和创新精神，但最重要的是，还要大家共同参与。

马努埃利安·威尔博

我们必须放飞自己的希望，因为海永远不会停息，所以必须学会在风浪中航行。

——阿里斯通·昂纳斯西



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

目 录

引言 // // // 1

第一部分 跨文化谈判介绍 // // // 5

第一章 文化的含义 // // // 9

第一节 什么是文化? // // // 9

第二节 冰山理论 // // // 10

第三节 文化的层次 // // // 11

第四节 文化的影响 // // // 12

第五节 民族中心主义陷阱 // // // 14

第六节 文化差异管理 // // // 15

第二章 跨文化GPS：一种文化分析工具 // // // 18

第一节 跨文化GPS——一个分析模型 // // // 18

一、时间考量 // // // 20

二、规则、价值观和价值导向 // // // 21

三、个人、行为和决策考量 // // // 22

四、空间和地域考量 // // // 23

五、组织 // // // 24

六、活动 // // // 25

七、不确定性考量 // // // 25

八、反应模式 // // // 26

九、交流和关系模式 // // // 26

第二节 运用跨文化GPS决定一个姿态 // // // 28

一、文化解读的一般调查问卷 // // // 28



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

二、文化解读的商业问卷调查 /// 33

第三节 谈判中运用跨文化GPS时需要考虑的因素 /// 34

一、避免过于简单的二元方法 /// 34

二、避免文化、意识形态、个性间的混淆 /// 34

三、文化评估 /// 34

第四节 结论 /// 36

第二部分 跨文化谈判方法 /// 37

一、SNA方法简述 /// 37

二、跨文化视角下的SNA方法 /// 40

第三章 成功跨文化谈判的关键 /// 44

第一节 确保权力平衡对你有利 /// 44

一、权力等级及其使用 /// 45

二、能够影响权力平衡的关键策略列表 /// 46

三、引导性和结构性谈话策略 /// 47

四、论证博弈策略 /// 50

五、案例研究 /// 53

第二节 营造谈判氛围 /// 54

一、时间 /// 55

二、空间 /// 56

三、心情 /// 58

四、自信和自尊的重要性 /// 59

五、案例研究 /// 60

第三节 掌控谈判进程 /// 64

一、谈判阶段划分及其策略内容 /// 64

二、案例研究 /// 67

第四节 保持在谈判区 /// 69

一、积极考虑一个退路——最佳替代 /// 69



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

二、打破僵局	71
三、案例研究	74
第五节 调整你使用的语言	75
一、交流模型	75
二、案例研究	76
第六节 使用听和提问的权力	78
一、积极倾听	79
二、提问的权力	80
三、案例研究	83
第七节 结论	84
第四章 怎样准备谈判	85
第一节 怎样在商界中结交盟友	85
一、结交盟友的因素	85
二、案例研究	86
第二节 识别谈判当事人	87
一、工具：影响矩阵	89
二、案例研究	90
第三节 识别谈判对象目标、决定谈判阈值和发现共识	95
一、目标的定义	95
二、目标分类	96
三、谈判阈值	96
四、找到相互理解的地方	97
五、案例研究	99
第四节 识别什么因素影响和激励团队	100
一、CASEPriN的意义	100
二、案例研究	101
第五节 形势分析	102
一、成本/效果或者成本/风险矩阵	102



二、风险分析矩阵 /// 106

三、案例分析 /// 109

第六节 选择谈判风格、识别其他团队风格、选择谈判战略 /// 110

一、谈判风格分类 /// 110

二、谈判风格的选择 /// 112

三、王牌战略上的使用 /// 113

四、维斯文化角度的反应型新产品开发战略模型 /// 114

五、谈判代表的战略选择 /// 115

六、案例研究 /// 115

第七节 组织会议和相互交流 /// 119

一、识别根据草案和沟通进行实践 /// 119

二、识别交际习惯 /// 119

三、案例研究 /// 121

第八节 结论 /// 129

第五章 怎样进行谈判 /// 130

第一节 开始谈判 /// 130

一、跨文化交流中的眼神沟通 /// 131

二、跨文化交流中的个人和公用距离 /// 132

三、案例研究 /// 132

第二节 识别对方的真实意愿 /// 135

一、你怎样判断真实意愿？ /// 136

二、案例研究 /// 136

第三节 团队动态化管理 /// 137

一、影响团队的因素 /// 138

二、案例研究 /// 138

第四节 提出议案 /// 139

一、提案注意事项 /// 139



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

二、案例研究	140
第五节 在谈判中取得进展	141
一、怎样根据你所在公司的类型获得谈判进展	141
二、根据组织文化类型启动谈判进程的例子	142
三、案例研究	143
第六节 回应对方的建议和反应	146
一、节省时间的几种策略	146
二、回应对手反应的策略	147
三、避免情绪反应	148
四、案例研究	149
第七节 采取立场	150
案例研究	151
第八节 结论	151
第六章 如何结束谈判并考虑未来发展前景？	152
第一节 缔结谈判	153
一、保证主要问题已解决	153
二、案例分析	153
第二节 开始总结	154
一、总结谈判方法	154
二、案例分析	155
第三节 给出尽可能高出其他报价方的最终报价	155
一、给出你的最终报价	155
二、鼓励对方结束谈判	156
三、案例研究	157
第四节 在一个或多个第三方的支持下缔结谈判	158
一、召唤第三方	158
二、调解	158



三、仲裁 /// 159

第五节 实施决议 /// 160

一、如何实施决议 /// 160

二、案例研究 /// 160

第六节 考虑未来的发展前景 /// 162

案例分析 /// 163

第七节 总结 /// 163

第三部分 自我评估和将设想付诸实践 /// 165

第七章 评估你的谈判方式和技巧 /// 166

第一节 一名富有经验的跨文化谈判者具有的特点和技巧 /// 166

第二节 评估你的谈判技巧和方式 /// 167

一、评估你的谈判技巧 /// 167

二、评估你的谈判方式 /// 168

第三节 总结 /// 172

第八章 综合情景 /// 173

第一节 案例分析：在欧盟支持下建立一个工业联盟 /// 173

一、一般背景知识 /// 173

二、谈判的特征 /// 176

三、谈判群体 /// 176

四、谈判节奏 /// 177

五、谈判中面临的难题 /// 177

第二节 谈判准备 /// 178

一、和参与者建立联系 /// 178

二、目标、需求和谈判阈值 /// 178

三、真实要求和名义要求 /// 179

四、动机 /// 179



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

La négociation interculturelle ——— Négociation interculturelle

五、资源和约束 /// 179

六、谈判方式的选择 /// 179

七、谈判策略的主要方向 /// 180

八、提议和交流方面的共同实践 /// 180

九、娱乐方面的习惯和风俗 /// 180

十、组织会议 /// 180

第三节 执行谈判 /// 181

一、法俄中谈判 /// 181

二、法巴谈判 /// 182

第九章 谈判中使用的实践形式 /// 188

第一节 预备谈判的形式 /// 188

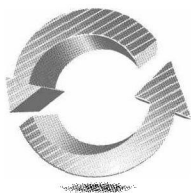
第二节 进行谈判的形式 /// 192

第三节 结束谈判和未来发展前景的形式 /// 193

第四节 将使用的整个谈判形式 /// 194

参考书目 /// 196

国家索引 /// 198



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

引言

步入谈判世界是一场令人惊奇的探险。谈判是最复杂、最受情绪控制的人际关系事件。它涉及权力运用、地位、资源分配等概念。

谈判中会产生几个问题：

- 我们应该如何互动以达到我们的谈判目标？
- 哪种方法可以遵循，哪些必须避免？
- 如何领会谈判概念本身？

有趣的是，不同的人在不同处境下的想法竟然存在天壤之别。我们通过相同的眼睛、参照系统等受我们经验所影响的感官也无法做到透过现象认知世界真谛，因为我们的美好愿景和深层动机都深受自身所处环境的巨大影响。

在不同文化背景下人们之间的相互交流中，这些差异尤为明显。原因在于，不同文化社会背景下的群体具有各自的审视范围和判断标准，所以他们各自所勾画现象的轮廓的反差就非常显著。



La négociation interculturelle

跨文化谈判攻略

——跨国谈判入门指导手册

工作在国际舞台上的人们并非是唯一暴露在这些文化差异下的群体。当今世界，我们都是不同文化的参与者，不论是在学校中、在工作中，还是在政治机构或协会中。

如何处理不同文化差异间的关系是一个巨大挑战。对于能够掌握这些文化差异的人们来说，它们是无价之宝。从长远来看，不管要在哪些领域有所作为，如果将这些差异作为资本利用而不是被动地受其影响，都将能够使个人认清自己，从而奠定一个至关重要的竞争优势。

跨文化领域因为与不断增长的全球交易相关，所以是一个备受关注的课题，应该会持续几十年的时间。

为了有效地掌握跨文化交往，需要一个有效的阅读工具。跨文化GPS是一个模块化工具，它能揭开和理解文化的本质和精华。这本书的目的是将跨文化GPS与实际的谈判方法结合起来，使读者能够理解并付诸于实践！

本书结构及用途

本书的第一部分是框架的构建。其目的使读者了解跨文化谈判的基础和文化含义，以及通过一个实际的和创新工具（跨文化GPS）来解读文化。

第二部分提出了一个有效的谈判模式，即能够立即启动谈判的SNA（成功谈判催化剂）。这个方法按照一种逻辑顺序呈现给读者。该模式提出了一个以开始、进行和结束为顺序且非常实用的谈判工具。在“进入”某一过程前，读者需要考虑跨文化谈判成功的关键因素。这些是整个谈判过程中应该重视的原则。它是孕育成功谈判的孵化器，谈判部分若缺失了与它的结合就很难显现全部潜力。这部分有许多与跨文化GPS和SNA方法相结合的案例。

第三部分是理论付诸实践和自我评估。读者参与评估自己的类型和能力，以采取相应的行动。综合方案提供了有用的概述。

第九章包含准备谈判、谈判期间、谈判结束甚至整个谈判过程中需要用