

跨国谈判本土化战略

[比] 让-皮埃尔·科恩 Jean-Pierre Coene
[比] 马克·雅各布斯 Marc Jacobs 著

王凯华 译



复旦大学出版社

跨国谈判 本土化战略

跨越文化差异、增加跨国谈判成功率的
7种思维模式

[比] 让-皮埃尔·科恩 [比] 马克·雅各布斯 著

Jean-Pierre Coene Marc Jacobs

王凯华 译

图书在版编目(CIP)数据

跨国谈判本土化战略/(比)让-皮埃尔·科恩(Jean-Pierre Coene),(比)马克·雅各布斯(Marc Jacobs)著;王凯华译. —上海:复旦大学出版社, 2019.9

书名原文:Negotiate like a Local

ISBN 978-7-309-14350-8

I. ①跨… II. ①让…②马…③王… III. ①商务谈判-研究 IV. ①F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第097201号

跨国谈判本土化战略

(比)让-皮埃尔·科恩 (比)马克·雅各布斯 著 王凯华 译
责任编辑/戚雅斯

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143

上海丽佳制版印刷有限公司

开本 787×1092 1/16 印张 9 字数 152 千

2019年9月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-309-14350-8/F·2573

定价: 40.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

致谢

我们对每一位为本书倾情贡献了观点及精力的人表示感谢。

他们的反馈价值非凡。

特别感谢：

Linda Matthewman, Emily Jacobs

的耐心支持。

David Arnold, Gert Jan Hofstede, Huib Wursten, Masato Oue,
Patricia Ford, Nicolas Fries, Daisy Radevsky, Regis Heyberger,
Philip Cashman, Naoya Gomi, Jean-Philippe Coene, Peter Stansby,
Egbert Schram, Celia Zanin, Thomas Imfeld, Tatjana Von Bonkewitz,
Angela Wang.

序

“没有什么能比一个优秀的理论更为实用”[库尔特·勒温 (Kurt Lewin, 1890—1947 年)]。情况或许如此，但即使是一个优秀的理论，也可能需要一些解释和理解。这正是让-皮埃尔·科恩 (Jean-Pierre Coene) 和马克·雅各布斯 (Marc Jacobs) 所做的努力。这两位作者在商业界纵横驰骋多年，遇到过很多棘手问题，从中发现了理论可以帮助他们战胜困难。于是，两位作者将自身所学总结成一种系统的、易于理解的方法论。如果你是一名经验丰富的销售员，你自然知道，一旦跨越国界，令人惊讶的（往往是令人沮丧的）意外事件常有发生。本书可以让你更好地利用自身的经历，帮助你在未来达成更好的交易。本书以吉尔特·霍夫斯泰德 (Geert Hofstede) 等人创建的国家文化的 6 维模型理论为基础加以阐释，有着坚实的理论基础，绝非泛泛空谈。

这本书非常实用，它读起来像小说一样引人入胜，运用了简明扼要的理论总结、精心挑选的隐喻以及大量商业生活中的真实案例。如果你正打算建立新的伙伴关系，请先阅读本书；如果你想要解读自身经历的跨文化事件，也不妨请回到本书中来。我坚信你和你未来的合作伙伴都将因此受益无穷。

格特·扬·霍夫斯泰德 (Gert Jan Hofstede)

目录

1	引言	1
2	为何要读本书？谁来读？如何读？	5
3	国家文化的 6 维模型理论	7
3.1	权力距离指数或等级观念	8
3.2	个人主义与集体主义或集体观念	9
3.3	男性气质与女性气质或对积极性的态度	9
3.4	不确定性规避指数或对不确定性的态度	9
3.5	长期性倾向或时间观念	10
3.6	放纵与约束或享乐观	10
4	营销流程的 6 个步骤	11
4.1	建立联系	12
4.2	建立信任	13
4.3	确认需求	13
4.4	商业提案	14
4.5	价格谈判	16
4.6	达成交易	17
5	跨国谈判的 7 种思维模式	19
5.1	谈判是一场竞赛	24
5.2	谈判是一套流程	24
5.3	谈判是一场共赢的探索	25
5.4	谈判是一曲外交芭蕾舞	26
5.5	谈判是一次利益互换	26
5.6	谈判是一场马拉松	27
5.7	谈判是一次对完美的追求	28

6	与“竞争者”谈判	29
6.1	为何我们称之为“竞争者”？	30
6.1.1	谈判是一场竞赛	31
6.1.2	名字的使用	31
6.1.3	“我们不代表公司”	32
6.1.4	情绪是软弱的体现	32
6.1.5	对不确定性处之泰然	33
6.1.6	倾向于短期计划	35
6.1.7	英式礼节	35
6.2	与“竞争者”的销售流程的6个步骤	38
6.2.1	建立联系	38
6.2.2	建立信任	39
6.2.3	确认需求	40
6.2.4	商业提案	41
6.2.5	价格谈判	42
6.2.6	达成交易	43
7	与“组织者”谈判	45
7.1	为何我们称之为“组织者”？	46
7.1.1	“组织者”非常注重流程	46
7.1.2	对组织的认知	47
7.1.3	功能性等级制度	47
7.1.4	规避不确定性	47
7.1.5	做最好的	48
7.1.6	今天的投入是为了美好的明天	48
7.2	与“组织者”谈判的6个步骤	49
7.2.1	建立联系	49
7.2.2	建立信任	50
7.2.3	确认需求	51
7.2.4	商业提案	51
7.2.5	价格谈判	52

7.2.6	达成成交	53
8	与“联结者”谈判	55
8.1	为何我们称之为“联结者”？	56
8.1.1	寻求平衡和共识	56
8.1.2	群体形象	57
8.1.3	市场价格	57
8.1.4	公司的声誉和规模	57
8.2	与“联结者”销售的6个步骤	58
8.2.1	建立联系	58
8.2.2	建立信任	59
8.2.3	确认需求	60
8.2.4	方案展示	61
8.2.5	价格谈判	61
8.2.6	达成交易	62
9	与“外交官”谈判	65
9.1	为何我们称之为“外交官”？	66
9.1.1	组织与权威洞察	66
9.1.2	对语言艺术的热爱	67
9.1.3	演绎推理法	67
9.1.4	追求高雅	67
9.1.5	对不确定性的恐惧	68
9.1.6	法国人的傲慢	69
9.1.7	“大反转”	69
9.1.8	务实主义	70
9.2	与“外交官”销售流程的6个步骤	71
9.2.1	建立联系	71
9.2.2	建立信任	72
9.2.3	确认需求	73
9.2.4	方案展示	74
9.2.5	价格谈判	75

9.2.6	达成交易	75
10	与“互惠者”谈判	79
10.1	为何我们称之为“互惠者”？	80
10.1.1	一切都关乎互惠	80
10.1.2	礼仪和习俗	81
10.1.3	等级和决策	81
10.1.4	裙带关系	81
10.2	与“互惠者”销售流程的6个步骤	83
10.2.1	建立联系	83
10.2.2	建立信任	84
10.2.3	确认需求，商业提案和价格谈判	85
10.2.4	达成交易	86
11	与“马拉松选手”谈判	89
11.1	为何我们称之为“马拉松选手”？	90
11.1.1	互惠互利	90
11.1.2	亚洲策略	91
11.1.3	中国消费者以及他们与世界其他国家的关系	91
11.1.4	“小皇帝”时代	92
11.2	与“马拉松选手”销售流程的6个步骤	93
11.2.1	建立联系	93
11.2.2	建立信任	94
11.2.3	识别需求，商业提案，价格谈判和签订协议	95
12	与“工匠”谈判	101
12.1	为何我们称之为“工匠”？	102
12.1.1	独特又熟悉	102
12.1.2	似乎是等级森严又或许不是	103
12.1.3	“Nemawashi”过程	103
12.1.4	Kuuki Yomenai	104
12.1.5	历史与未来	104

12.2	与“工匠”销售流程的6个步骤	105
12.2.1	建立联系	105
12.2.2	建立信任	106
12.2.3	确认需求	107
12.2.4	商业提案	108
12.2.5	价格谈判	108
12.2.6	达成交易	109
13	文化科学	111
13.1	国家文化的6维模型	115
13.1.1	权利差距指数（PDI）或等级制度观念	116
13.1.2	个人主义与集体主义（IDV）或对群体的态度	117
13.1.3	男性和女性气质（MAS）或积极性态度	118
13.1.4	不确定性回避指数（UAI）或对不确定性的态度	119
13.1.5	长期性导向（LTO）或时间观念	120
13.1.6	放纵与克制（IND）或享乐观念	121
13.1.7	哈布·韦斯滕的文化集群	122
13.2	演绎推理与归纳推理	123
13.3	个人主义社会和集体主义社会在谈判风格间的关键差异	125
13.4	时间观念	128
	附件	131
	国家（地区）名单	132

1.

引言

鱼一生游荡于水中而不知水为何物。

— 阿尔伯特·爱因斯坦

你是否经历过以下几种情况：交易失败了，却并不清楚问题出在哪里？有时候会觉得买方表现得有失公允甚至不礼貌？或时常会为谈判周期过长或准备过分仓促而感到困惑？

尽管你已掌握了所有的销售技巧，深谙如何开展业务并达成交易，但奇怪的是，一旦与来自其他国家的人进行交易，情况就会有所不同。在自己国家让你得心应手的谈判方式和风格似乎不再奏效了。

面临以上的各种挑战，你是否考虑过或许这一切都是文化差异造成的？极有可能，你会发现原因正是来自本国与其他国家之间的文化差异。在愈发全球化的当今世界，跨文化交流的能力显得尤为重要。

几年前，马克（Marc）正致力于与总部设在荷兰的一家重要的国际公司达成交易。就在他已接近最后的细节确认时，外部因素导致他必须将谈判移交给他的一位同事。因为弗朗索瓦（François）对这次的客户及谈判细节都有所了解，所以，马克把谈判交给了他来接管。马克当时非常有信心，认为弗朗索瓦不费吹灰之力就能达成交易。

几个星期后，马克和弗朗索瓦于百忙之中见了一面，马克向他询问了该交易的进展。弗朗索瓦沉默了片刻，然后告诉马克，他最近和荷兰采购总监伯特（Bert）进行了一次会面。他继续说，在他看来，这次会议完全是一场灾难。

可以想象，马克听到后有多么震惊，所以，他让弗朗索瓦说明当时的情况。弗朗索瓦说：“伯特表现得非常咄咄逼人，我感到非常震惊，要和他达成这次交易几乎是不可能的。”

马克对此感到困惑，特别是弗朗索瓦曾经在处理各种大额交易方面有着杰出的表现。正当他百思不得其解的时候，他突然意识到弗朗索瓦的经验和成功案例完全来源于法国客户。

马克成长于比利时北部，毗邻荷兰边境，他习惯了与极为直率的荷兰邻居打交道。或许你从名字就能猜出弗朗索瓦是法国人，而在法国商业谈判是以一种类似外交的风格进行的。在法国人看来，荷兰人的直接是非常粗鲁的，如此行为在法国只会让交易告吹。然而，在荷兰人看来，直接沟通是避免误解的高效手段而非粗鲁的表现。

于是，马克明白了，伯特曾试图向弗朗索瓦勾勒一副清晰的画面，

以便弗朗索瓦能够分析他的需求，并为两家公司提供最好的解决方案。以伯特的立场看来，这里没有任何隐义或情绪因素在里面。

马克向弗朗索瓦解释说，伯特的目标是实现双赢，他相信如果弗朗索瓦采取更直接的做法，这笔交易将迅速而圆满地结束。在荷兰人看来，清晰直接的方式能够建立对彼此的信任并实现长期的伙伴关系。

弗朗索瓦对马克的建议感到不安，对此半信半疑。不过，他最终采纳了他的建议并回去约见了伯特。

几天后，他打电话给马克，惊讶地表示马克的建议非常奏效，他在一次简短而高效的会议上成功地达成了交易。

2.

为何要读本书？
谁来读？
如何读？

本书致力于提供一套简便有效的实用系统，基于 7 种易于理解的思维方式，以便帮助你在世界各地都能成功完成谈判。

你将由此了解到不同国家对应的最普遍的文化思维模式，以及如何相应地调整谈判战术。

在多年的跨国贸易职业生涯中，我们已然了解了文化在与客户的互动中的重要性，这也最终导致我们两人加入了霍夫斯泰德洞察（Hofstede Insights）。霍夫斯泰德洞察是一家跨文化和组织文化管理的专业咨询机构，以对文化影响力提供深度洞察为使命。本书正是以格特·霍夫斯泰德（Geert Hofstede）著名的国家文化 6 维模型理论以及哈布·韦斯滕（Huib Wursten）的文化集群概念为基础（见第 3 章和第 13 章）。

我们发现，已经有一些非常优秀的学术书籍涉及文化对跨国商业的影响，但极少有书籍以一种简单的方式指导读者“如何做”。本书通过将坚实的学术构架和多年的实际经验相结合，来填补这个空白。

你可以用两种方式使用本书：

（1）如果你想以此书作为你某一特定情况下国际谈判的指南，只需转到附录：“国家（地区）名单”，选择感兴趣的國家，阅读相应的章节。

（2）如果你想从中获得真正的能力，了解其中的细微差别，并获得一定的知识储备，我们建议你阅读整本书，从而了解其中的学术支撑。

本书以一种典型的“盎格鲁-撒克逊”（盎格鲁与撒克逊两个民族结合后产生的民族，尤指以英美文化为主流的国家）读者文化偏好的方式构建。这意味着我们将快速进入到“如何做”的层面，而不是先进行总结和解释理论基础。如果你更喜欢先理解“为什么”的层面，在了解如何应用之前更喜欢先了解其中的背景和学术基础，我们建议你首先阅读第 13 章，再回到书的开头阅读。

正如之前所示，了解自身文化架构与谈判对手所处文化之间的差异是至关重要的，但这会比你想象的要难得多。很多时候，在我们到另一个行事作风完全不同的国家并经历一场文化冲击之前，我们甚至都不曾注意到自身所处的文化模式。只有那时，我们才开始意识到所谓的“正常”与他人有着巨大区别。

因而，如何解读本书将取决于你自己的文化视角，请在阅读时始终牢记这一点。

让-皮埃尔·科恩 & 马克·雅各布斯
(Jean-Pierre Coene & Marc Jacobs)

① Pervez N. Ghauri & Jean-Claude Usunier, *International Business Negotiation*, Oxford, England: Pergamon, 1996.

3.

国家文化的 6 维模型理论