

营销技巧之道：和当地人一样思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/33/2021\\_2022\\_\\_E8\\_90\\_A5\\_E9\\_94\\_80\\_E6\\_8A\\_80\\_E5\\_c28\\_33864.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/33/2021_2022__E8_90_A5_E9_94_80_E6_8A_80_E5_c28_33864.htm) 总部位于印度班加罗尔的Wipro Technologies曾一度在争取德国公司的晶片和软件设计外包业务中感到困难重重，直到聘请了沃特奥特穆勒(Walter Ortmueller)。这位德国工程师从外表、谈吐到思维方式都跟Wipro未来的德国客户有相同的习惯，这使他比他的印度老板更容易让德国人消除恐惧。毕竟，他们要将高科技产品的生产和后勤服务交给相隔半个地球、讲著不同语言的印度人去来完成。奥特穆勒说，有当地人作为中间人有助于让客户对外国公司建立信任。而且，奥特穆勒20年的业内资历现在对他为Wipro发现和赢得客户大有帮助。2003年3月Wipro找到奥特穆勒时，公司的技术设计业务还只有两家客户，今天已增至10家，这主要是得益于公司在德国设立的一个配备当地工程师的开发中心。外包终于以一种独特的方式大量聘用与目标客户有相同文化背景的当地员工，敲开了欧洲市场的大门。在欧洲必须要聘用当地员工，Wipro的首席营销长桑吉塔辛格(Sangita Singh)表示。她对此解释说，因为欧洲公司希望在面对一个业务中心不再欧洲的庞大机构时，自己发出的声音能被对方听到。当地员工提供的文化和语言纽带能提升客户的满意度，并有助于建立牢固的关系。比如，奥特穆勒知道，德国商人宁可听到对方回答说“不”，也不愿看到迟迟没有回应。他说，德国人不像印度和美国公司那样习惯于讨价还价，“如果他们不喜欢（你报的）价格，他们就会说声谢谢，然后打电话给下一位供应商。”

虽然英美企业将服务外包给低成本国家的做法已有多多年，但行事保守的欧洲大陆的经理们大多仍对此敬谢不敏，许多人都觉得将业务交给遥远的不发达国家来完成过于冒险。不过，随著竞争的加剧和日益国际化，现在已有越来越多的欧洲公司开始慢慢地把一些业务交给承接外包服务的公司，尝试看看是否真能提高效率、节省成本。据马萨诸塞州咨询研究公司Forrester Research的数据，预计欧洲外包支出到2008年将从2002年的820亿欧元增至1,290亿欧元（合1,560亿美元），20%以上的外包预算用于海外外包的公司比例将从2004年的7%升至2008年的20%。Forrester表示，虽然兴趣上升，欧洲公司的外包仍远不及美国公司，有20%多的美国公司今年将把20%的外包预算用于海外外包。当然，欧洲仍存在一些严重的障碍，最显著的就是严格的劳动法规使就业岗位转至异地成为一个旷日持久且代价高昂的过程。比如，美国如果打算外包某项业务，由此解雇相关员工相对比较容易，但在德国，要解雇一名员工，公司首先必须对工会做出合理解释，且需提前4周到7个月不等通知被解雇的员工。印度外包公司称，相比美国人，欧洲商人往往更不愿承担风险或尝试新点子。印度外包行业组织——全国软件和服务公司协会(National Association of Software and Service Companies)的会长基兰卡尼克(Kiran Karnik)表示，美国管理者在尝试一个订单之后，可能很快就会把一个大合同外包给服务提供商，但德国或欧洲其他国家的管理者会对提供商进行仔细的评估后再决定是否外包。这种观念差异可以追溯到这两个地区的发展方式，Europublic的跨文化问题资讯师理查森希爾(Richard Hill)表示。总部位于布鲁塞尔的Europublic专为企业提供国际

商业咨询。“美国是建立在敢于作为的信念之上的，这也是最初抵达这片幅员辽阔、资源丰富之地的欧洲人的精神写照，他们自由地探索开发这片土地，没有任何思想禁锢。”希尔表示，“而德国是由许多小公国统一而成，世世代代的人们都在相对固定的圈子里生活，他们不太愿意打破定律或标新立异。”因此，像奥特缪勒这样能得到双方信任的欧洲伙伴或顾问对于印度公司能否获得外包合同就非常关键了。“如果没有当地伙伴的努力，客户根本就不会将业务外包给海外公司，”44岁的奥特缪勒表示，“我们是沟通不同地域的桥梁，不同地域之间可能产生大量的误解。”印度公司在经过了一段时间后，才意识到应该如何与缄默的欧洲人打交道。1999年德布吉特达塔乔杜里(Debjit Datta Chaudhuri)首次前往德国为印度信息技术服务公司Infosys Technologies Ltd.设立外包办事处时，德国公司根本就不明白“我在说什么，”他回忆说，“你必须建立信心，尽可能地采用德国人的方式，虽然你提供的海外外包能给他们带来益处。”乔杜里现在是Infosys德国业务的主管。乔杜里的办事处聘用德国职员，因为这些人了解德国的法律法规以及德国市场。此外，他还倾向于让德国职员担当与德国客户面对面交流的任务，以避免遭遇语言和文化障碍。不过，聘用当地人也要付出代价。根据麦肯锡全球研究所(McKinsey Global Institute)最近发布的一项研究，德国公司因向印度外包业务而节省的成本要少于美国企业，因为德国的外包项目需要有额外的资金进行不同语言和文化间的协调。德国公司向海外外包业务可节省52%的开支，而美国公司为58%。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)