# Caso 2)

# How Giving Face Can Brew Success

***by Dr Bob March***

## Overview

Rod Zemanek, the principal negotiator, designer and Project Manager of an Australian chemical engineering consultancy, (Predict Pty Ltd) has a warning for those wanting to do business in China: “Many Chinese see it as their patriotic duty to shoot down foreigners, so you can be like a clay pigeon at target practice.” Despite this, Rod Zemanek has been successful in China and is responsible for the design of many of the country’s modern breweries. He was invited to submit a proposal for a huge Guangdong brewery by Dr. Pasteur Lai, the son of a former Chinese minister of health and now an Australian citizen. Lai had many connections deep within the Chinese government, had done his homework on Rod Zemanek, and was able to report to the Chinese that Rod Zemanek was the premier brewery designer and builder in Australia.

Rod Zemanek é o negociador principal, designer e gestor do projeto de uma consultoria de engenharia química australiana, (Predict Pty Ltd) ele tem um aviso para aqueles que querem fazer negócios na China: "Muitos chineses veem como seu dever patriótico abater os estrangeiros, de modo que você pode ser como um pombo de argila na prática de alvo. “Apesar disso, Rod Zemanek tem sido bem sucedido na China sendo responsável pela concepção de muitas das cervejarias modernas do país”. Ele foi convidado a apresentar uma proposta para uma enorme cervejaria Guangdong pelo Dr. Pasteur Lai, o filho de um ex-ministro chinês da saúde e agora um cidadão australiano. Lai teve muitas conexões profundas dentro do governo chinês, tinha feito sua lição de casa na Rod Zemanek, e foi capaz de relatar aos chineses que Rod Zemanek foi o criador da cervejaria premier e construtor na Austrália.

## The Scene

Rod Zemanek was initially cynical. “We get a lot of ‘tire kickers’ in this business—people who aren’t serious about a project but just want to test the waters,” he explained.

Rod Zemanek sent the Chinese a questionnaire, asking for information about specifications, resources, brewery capacity, products they planned to produce, budget, and business plans. The response he received convinced him to head to China to discuss a potential deal to build Guangdong province’s largest brewery—a $20 million project. But, having heard from others about their China experiences, he decided to pitch only for the business in which his company had special technology to offer. “One of the first things you need to understand about China is that you can’t compete against cheap, local rivals,” he advises. “The Chinese only want foreigners involved if we can offer special technology they can’t get at home. We knew if the Chinese could have got locally what we offered, they would not have approached us.”

**A cena**

Rod Zemanek foi inicialmente cínico. “Nós temos um monte de” furadores de pneu “neste negócio, pessoas que não são sérias sobre um projeto, mas querem apenas “testar as águas “, explicou.

Rod Zemanek enviou aos chineses um questionário, solicitando informações sobre as especificações, recursos, capacidade de cervejaria, produtos que planejavam produzir, orçamento e planos de negócios. A resposta que ele recebeu o convenceu a ir para a China para discutir um possível acordo para construir a maior cervejaria do projeto da província de Guangdong $ 20 milhões. Mas, depois de ter ouvido de outras pessoas sobre suas experiências na China, ele decidiu dizer que a empresa tinha uma tecnologia especial para oferecer. "Uma das primeiras coisas que você precisa entender sobre a China é que você não pode competir contra baratas, rivais locais", aconselha. "Os chineses só desejam estrangeiros envolvidos se podemos oferecer tecnologia especial que não pode ficar em casa. Sabíamos que se os chineses poderiam obter localmente o que oferecemos, eles não teriam se aproximado de nós. "

## Preparing to Negotiate

In the lead up to the negotiations, Rod Zemanek

knew his business could provide strengths the Chinese business lacked. He had access to technology that could increase the capacity of the planned brewery while also reducing waste. He specialized in understanding and predicting market trends and had access to sophisticated, international market data the Chinese company lacked.

The Chinese party had no experience in designing breweries whereas, since 1983, Rod Zemanek had built or redesigned all Australia’s major breweries and most of its boutique breweries. Before starting negotiations, he did extensive research on the Chinese market, including its beer industry and the Guangzhou company. He found that, despite the company’s listing on the Shanghai Stock Exchange, it had direct links to the Chinese government.

“If you’re working with a brewery in China, you’re working with the government, because the industry is so tightly regulated. I also found that the government department in charge of the alcohol industry is run by ex–Red Guards, so I knew I was dealing with people who had to report back to important government figures. I thought that, if I could find ways to make them look good in the eyes of their bosses, it would help in developing a beneficial business relationship,” he said.

When Rod Zemanek arrived in China, he discovered that the Chinese were also talking to German, French, and Belgian companies, and that the Chinese company’s plans for the brewery were not as well defined as had initially appeared.

“I decided my job was to be the expert, and I knew I should tell them what they needed, rather than let them tell me. It was clear they knew nothing about designing breweries.”

Rod Zemanek also understood the sensitivities in pointing out the shortcomings of the Chinese plans. He had spoken with Chinese Australians (including two on his staff who had become the key members of his team in China) and read widely on Chinese culture, so he recognized the risk of causing the Chinese to lose face. To avoid doing so, he offered to work with the Chinese on developing the competitive brief using the latest technology.

This would allow him to begin building relationships with the Chinese before the tendering process had begun. It would also give the Chinese lead negotiator face with his bosses (and the Chinese government officials), as he would be able to develop a better business brief using foreign technology. It also gave Rod Zemanek’s business a head start in the tender competition.

Preparando para negociar

Na preparação para as negociações, Rod Zemanek sabia que seu negócio poderia fornecer os pontos fortes que faltava para a empresa chinesa. Ele tinha acesso à tecnologia que poderia aumentar a capacidade da cervejaria planejada e ao mesmo tempo, reduzir o desperdício. Especializou-se em compreender e prever as tendências do mercado e tinha acesso a, sofisticados dados do mercado internacional que a empresa chinesa não tinha.

A parte chinesa não tinha experiência na concepção de fábricas de cerveja que, desde 1983, sendo que Rod Zemanek tinha construído ou redesenhado todas as grandes cervejarias e a maioria das cervejarias boutique da Austrália. Antes de iniciar as negociações, ele fez uma extensa pesquisa sobre o mercado chinês, incluindo a sua indústria de cerveja e a empresa Guangzhou. Ele descobriu que, apesar de estar listada na Bolsa de Xangai, a empresa tinha ligações diretas com o governo chinês.

"Se você está trabalhando com uma cervejaria na China, você está trabalhando com o governo, porque a indústria é muito regulamentada. Eu também achei que o departamento governamental responsável pela indústria do álcool era dirigida por ex-Guardas Vermelhos, então eu sabia que estava lidando com pessoas que necessitaram apresentar um relatório para figuras importantes do governo. Pensei que, se eu pudesse encontrar maneiras de fazer com que fossem bem vistos aos olhos de seus chefes, ele iria ajudar no desenvolvimento de uma relação comercial benéfica ", disse ele.

## Quando Rod Zemanek chegou à China, ele descobriu que os chineses também estavam falando com empresas alemãs, francesas e belgas, e que os planos da empresa chinesa para a cervejaria não foram tão bem definidos como inicialmente parecia.

## "Eu decidi que meu trabalho era ser o especialista, e eu sabia que eu deveria dizer-lhes o que eles precisavam, ao invés de deixá-los me dizer. Estava claro que eles não sabiam nada sobre a criação de fábricas de cerveja ".

## Rod Zemanek também compreendeu as sensibilidades em apontar as deficiências dos planos chineses. Ele tinha falado com chineses australianos (incluindo dois em sua equipe que haviam se tornado os principais membros de sua equipe na China) e leu muito sobre a cultura chinesa, por isso ele reconheceu o risco de perder a face junto aos. Para evitar isso, ele se ofereceu para trabalhar com os chineses no desenvolvimento de uma apresentação que utilizaria a tecnologia mais recente e competitiva.

## Isso lhe permitiria iniciar a construção de relacionamentos com os chineses antes que o processo de licitação houvesse começado. Isso também daria ao negociador chinês liderança com os seus chefes (e os funcionários do governo chinês), e ele seria capaz de desenvolver uma melhor apresentação do negócio usando tecnologia estrangeira. Ele também deu a Rod Zemanek uma vantagem inicial na competição.

## Uncommon Tactics

“Before tendering began, we were working with the client to develop the brief while the other companies were sitting around,” he said. The Chinese arranged the accommodation for the tendering companies. Each foreign team—the French, Germans, Belgians, and Australians—was lodged by the Guangdong government at the same hotel. “We would go and have a meeting with the Chinese. When we got back to the hotel, the other businesses would always be waiting in the lobby to be picked up for their meetings. It was made pretty clear that we were competing against each other,” Rod Zemanek said. Working in such a specialized field—brewery design—meant that the foreign negotiating teams knew each other, and they used this to their advantage.

“We knew the Chinese were trying to pit us against each other, so we turned their tactic around. We met every afternoon in the hotel bar and compared notes. We could then work out together whether this negotiation was about price, technology, reputation, or some other driver. Of course it was about price and technology—it always is,” he said.

The negotiations took place over several weeks, during which each of the foreign companies met with the Chinese team almost daily. “We talked about the price and technology constantly. We were always discussing the scope of the project, to fit it in with a budget with which they were happy, but which still delivered excellent technology. There were perhaps thirty Chinese, and every time we met, there would be different people talking. You’d think you had an agreement, and then one of the Chinese would suddenly pull you aside and tell you the complete opposite. It was very confusing.”

**Táticas incomuns**

"Antes do concurso começar, nós estávamos trabalhando com o cliente para desenvolver a apresentação enquanto as outras empresas estavam sentados em volta", disse ele. Os chineses arranjado o alojamento para as empresas ofertantes. Cada equipe externa - francesa, alemã, belga e australiana- foi apresentada pelo governo de Guangdong no mesmo hotel. "Gostaríamos de ir e ter uma reunião com os chineses. Quando voltamos para o hotel, os outros negócios seriam sempre esperando no lobby para ser retirado para as suas reuniões. Foi deixado muito claro que estávamos competindo uns contra os outros”, disse Rod Zemanek. Trabalhando em um campo especializado –design de cervejarias – isto significava que as equipes de negociação estrangeiras se conheciam, e eles usaram isso para sua vantagem.

"Sabíamos que os chineses estavam tentando nos colocar uns contra os outros, portanto, nos mudamos sua tática mais próxima”. Nós nos encontramos todas as tardes no bar do hotel e comparamos as notas. Poderíamos, então, trabalhar juntos se esta negociação fosse sobre preço, tecnologia, reputação, ou algum outro aspecto. Claro que era sobre preço e tecnologia como sempre, “disse ele”.

As negociações tiveram lugar ao longo de várias semanas, durante as quais cada uma das empresas estrangeiras se reuniu com a equipe chinesa quase diariamente. "Nós conversamos sobre o preço e tecnologia constantemente. Estávamos sempre discutindo o escopo do projeto, para ajustá-lo com um orçamento com o qual eles ficariam felizes, mas que ainda entregasse uma excelente tecnologia. Havia talvez trinta chineses, e cada vez que nos encontramos, não haveria pessoas diferentes falando. Você pensaria que você tinha um acordo e, em seguida, um dos chineses de repente iria puxá-lo de lado e dizer-lhe o completo oposto. Foi muito confuso."

## Shoring Up Advantage

To ensure he was not misunderstanding the negotiations, which were being conducted through an interpreter with the Chinese team, Rod Zemanek had brought from Australia two of his China-born staff—a chemical engineer and an accountant.

“I decided I needed to use my two Chinese team members as my interpreters, because the Chinese language is often not explicit: The meaning of what they were saying was often only implied. It was the best decision I made, because I got the chance to log onto real feedback.”

Rod Zemanek also began to see the language barrier as an advantage. “Not knowing the language gave me carte blanche to completely change my mind on things I already had said, because I could use the excuse that I had not properly understood. They kept changing the negotiations on me, so it gave me the chance to do the same back and get away with it.”

Rod Zemanek também começou a ver a barreira da língua como uma vantagem. "Não saber o idioma me deu carta branca para mudar completamente minha mente em coisas que eu já havia dito, porque eu poderia usar a desculpa de que eu não tinha devidamente compreendido. Eles continuaram mudando as negociações sobre mim, portanto isso me deu a chance de fazer o mesmo para trás e fugir da negociação."

Rod Zemanek had great respect for his competitors. They were professional managers, corporate people. But they also had superior attitudes toward the Chinese, and indeed also toward Rod Zemanek and Australia. They refused to believe that a world-class brewery designer could be found in Australia.

Rod Zemanek tinha grande respeito por seus concorrentes. Eles eram gestores profissionais, pessoas das empresas. Mas eles também tiveram atitudes superiores em relação aos chineses, e na verdade também em relação Rod Zemanek e com a Austrália. Eles se recusaram a acreditar que um designer de cervejaria de classe mundial poderia ser encontrado na Austrália.

After several weeks, the French and Belgian businesses pulled out, frustrated at the drawn-out negotiating process. They had offered their best price when first challenged and had left themselves no room to maneuver. Between them, the French and Belgian negotiators had two other problems. First, they were both professional managers involved in a number of projects, so it was easy for them to give up and go home to take up other projects waiting on their desks. Second, no one on the French team liked Chinese cuisine, so returning home looked very attractive to them.

Depois de várias semanas, as empresas francesas e belgas saíram da negociação, frustradas com o processo de negociação longo. Eles tinham oferecido o melhor preço quando primeiro desafiado e não haviam deixado espaços para manobras. Os negociadores franceses e belgas tiveram dois outros problemas. Em primeiro lugar, eles eram ambos gestores profissionais envolvidos em uma série de projetos, por isso foi fácil para eles desistir e ir para casa para pegar outros projetos à espera de suas mesas. Em segundo lugar, ninguém na equipe francesa gostava da cozinha chinesa, assim sendo, voltar para casa parecia muito atraente para eles.

Rod Zemanek, however, was a specialist chemical engineer who owned his own business, had already invested $350,000 in preparation, and was not inclined to walk away.

Rod Zemanek, contudo, era um engenheiro químico especialista que era dono de seu próprio negócio, já tinha investido US $ 350.000 em preparação, e não estava disposto a se afastar.

**Mantendo a Vantagem**

Para garantir que ele não estava entendendo mal as negociações, que estavam sendo conduzidas através de um intérprete com a equipe chinesa, Rod Zemanek tinha trazido da Austrália dois chineses de sua equipe sendo um engenheiro químico nascido na China- e um contador.

"Eu decidi que precisava usar meus dois membros da equipe chinesa como os meus intérpretes, porque a língua chinesa muitas vezes não é explícita: O significado do que estavam dizendo era muitas vezes apenas implícita. Foi a melhor decisão que eu fiz, porque eu tive a chance de registrar em um real feedback ".

Rod Zemanek tinha grande respeito por seus concorrentes. Eles eram gestores profissionais, pessoas da empresa. Mas eles também tiveram atitudes superiores em relação aos chineses, e na verdade também em relação Rod Zemanek e Austrália. Eles se recusaram a acreditar que um designer cervejaria de classe mundial poderia ser encontrado na Austrália.

Depois de várias semanas, as empresas francesas e belgas saíram da negociação, frustradas com o processo de negociação longo. Elas tinham oferecido o melhor preço quando primeiro desafiado e não haviam se deixado espaço para manobrar. Os negociadores franceses e belgas tiveram dois outros problemas. Em primeiro lugar, eles eram ambos gestores profissionais envolvidos em uma série de projetos, por isso foi fácil para eles a desistir e ir para casa para pegar outros projetos à espera de suas mesas. Em segundo lugar, ninguém na equipe francesa gostava cozinha chinesa, assim que voltar para casa parecia muito atraente para eles.

## Patience Pays

“I went in suspecting we were going to spend ninety percent of the time arguing price, particularly since the Chinese started negotiating by crying poor. They kept saying they had a limited budget, so I started high and kept shaving off the smallest amount, but never near my limit. I knew from my initial questionnaire and research they could afford to pay what the technology and I were worth. Even though this represented a great opportunity to enter the Chinese market, I also needed to get properly rewarded,” he explained.

"Eu estava suspeitando que íamos passar noventa por cento do preço tempo discutindo, principalmente porque os chineses começaram a negociar pelo choro dos pobres. Mantiveram-se dizendo que eles tinham um orçamento limitado, então eu comecei elevado e fui baixando o valor, mas nunca perto do meu limite. Eu sabia do meu questionário inicial e de pesquisa que poderiam ter recursos para pagar o que a tecnologia e eu valia. Mesmo que isso representasse uma grande oportunidade de entrar no mercado chinês, eu também precisava ser adequadamente recompensado ", explicou.

“When I first got to China I was told of a Chinese saying—‘China has 5,000 years of history, so what’s an extra hundred years?’ This basically means that they are patient and will wait for the right deal. We had invested a lot of money to go to China, and we were not about to turn around and come home just because it was taking longer than we wanted.”

"Quando comecei a trabalhar na China foi-me dito de um chinês dizendo-'China tem 5.000 anos de história, então o que é um extra de cem anos?" Isto significa basicamente que eles são pacientes e sabem esperar o negócio certo. Nós tínhamos investido muito dinheiro para ir para a China, e nós não estávamos prestes a virar-se e voltar para casa só porque ele estava levando mais tempo do que queríamos. "

The Chinese team tried to use Rod Zemanek’s planned return date as leverage, in a bid to pressure him into agreeing to their price terms on the basis that he was leaving the country. But he recognized the ploy. “I realized they were dragging negotiations out until my departure, so I told them my date was flexible and I’d just stay until we finished. I acted as though I no longer had a deadline, and politely pointed out they were the ones who had to build a brewery within a certain time frame.”

A equipe chinesa tentou usar Rod Zemanek data de retorno planejado como alavancagem, em uma tentativa de pressioná-lo a concordar com seus termos de preços na base de que ele estava deixando o país. Mas ele reconheceu o estratagema. "Eu percebi que eles estavam arrastando as negociações até a minha partida, então eu disse-lhes minha data era flexível e eu tinha acabado de ficar até que terminasse. Eu agi como se eu já não tinha um prazo, e educadamente salientei que eram os que tinham para construir uma fábrica de cerveja dentro de um determinado período de tempo. "

Rod Zemanek spent every evening with his Chinese negotiating team, analyzing each day and trying to figure out the Chinese strategy. They would probe and explain to him Chinese cultural perceptions, which Rod Zemanek found invaluable for understanding the Chinese tactics.

Rod Zemanek passou todas as noites com a sua equipa de negociação chinesa, analisando cada dia e tentando descobrir a estratégia chinesa. Eles iriam investigar e explicar-lhe as percepções culturais chinesas, aspecto que Rod Zemanek considerou inestimável para a compreensão das táticas chinesas.

## Being Tested

“There was one meeting in which one of the Chinese team became very angry and distressed. That night one of my interpreters told me that the individual had probably been testing my reaction. He explained that Chinese don’t do business with people they don’t know, and that sometimes they will use different emotions to see how the other party reacts under pressure.

"Houve uma reunião em que um dos membros da equipe chinesa ficou muito irritado e angustiado. Aquela noite um dos meus intérpretes me disse que o indivíduo provavelmente tinha vindo testar a minha reação. Ele explicou que os chineses não fazem negócios com pessoas que não conhecem, e que às vezes eles usam diferentes emoções para ver como a outra parte reage sob pressão.

“Chinese culture is so different that you need that local Chinese input. You can never have intuitive understanding of everything that influences and drives them—that would take fifty lifetimes. The next best thing is to have local contacts to guide you.”

Rod Zemanek found other confusing elements about the negotiating process. “We would have in-principle agreement on issues, and then

they would just change their mind. We have since learned this is standard. Even if you have something in writing, it is only ever a ‘discussion document.’ The Chinese expect you to ‘be like bamboo and bend with the wind.’

"A cultura chinesa é tão diferente que você precisa que a entrada chinês local. Você pode nunca ter compreensão intuitiva de tudo o que influencia e dirige-os-que levaria cinquenta vidas. A próxima melhor coisa é ter contatos locais para guiá-lo. "

Rod Zemanek encontrou outros elementos confusos no processo de negociação. "Nós temos um princípio de acordo sobre questões, e em seguida e então eles simplesmente mudam sua mente”. Desde então, temos aprendido que isso é padrão. Mesmo se você tem algo por escrito, é sempre apenas um "documento de reflexão". Os chineses esperam que você 'ser como bambu e dobrar com o vento.

With the negotiations down to just two companies, Rod Zemanek tried a new tactic. He pitched the environmental benefits of his brewery design, explaining how his technology could make the Chinese brewery a world leader in waste management. His technological solution would diminish environmental waste while ensuring maximum capacity and building up the Chinese company’s reputation as a world leader.

Com as negociações para baixo para apenas duas empresas, Rod Zemanek tentou uma nova tática. Lançou os benefícios ambientais de seu projeto cervejaria, explicando como a tecnologia pode tornar a cervejaria chinesa líder mundial em gestão de resíduos. Sua solução tecnológica iria diminuir os resíduos ambientais, garantindo simultaneamente a máxima capacidade e construir a reputação da empresa chinesa como um líder mundial.

Meanwhile, the Chinese team had also done its homework and was secretly favoring Rod Zemanek’s company based on its reputation for delivering on time and to specifications. In the end, the specialist technology Rod Zemanek could offer ostensibly won him the contract.

But Rod Zemanek believes it was more about relationships and face. “I put effort into helping them look good. I designed the brief with them using the latest technology. I helped solve other problems they had not considered, such as environment management that would save them money. I suggested my solutions would make their business a world leader. It was about giving them an opportunity to shine.”

## Enquanto isso, a equipe chinesa também tinha feito a sua lição de casa e foi secretamente favorecendo empresa Rod Zemanek com base em sua reputação para entregar no prazo e com as especificações. No final, a tecnologia especialista Rod Zemanek poderia oferecer ostensivamente ele ganhou o contrato.

## Mas Rod Zemanek acredita que foi mais sobre relacionamentos e face. "Eu coloquei esforço para ajudá-los com boa vontade. Eu projetei a apresentação com eles usando a tecnologia mais recente. Eu ajudei a resolver outros problemas que não tinha considerado, como gerenciamento de ambiente que poderia poupar-lhes dinheiro. Sugeri que com minhas soluções eles iriam tornar seu negócio um líder mundial. Estava dando-lhes uma oportunidade de brilhar ".

## The Last Round of Negotiations

Before agreement was reached, and after the last of three proposals had been delivered and considered, nine separate negotiations were held to discuss:

* Payment terms and advance payments
* Currency decisions
* Inspections policy
* Warranties
* Delivery of overseas and local components
* Commissioning and training of the Guangzhou company’s personnel
* Penalties
* Performance requirements
* Capacity to deliver

Antes de se chegou a um acordo, e após a última das três propostas foram entregues e considerados, nove negociações separadas que foram realizadas para discutir:

• As condições de pagamento e os pagamentos adiantados

• Decisões Monetárias

• Política de Inspeções

• Garantias

• Entrega de componentes estrangeiros e locais

• Comissionamento e treinamento de pessoal da empresa Guangzhou

• Penalidades

•Requisitos de desempenho

• Capacidade para entregar

By this time, the Chinese team was reduced to twelve people. While Rod Zemanek and his team were in China on the last occasion, the Chinese team split in half and each went abroad—to Europe and Australia—to evaluate Rod Zemanek’s suppliers (and through them, him) of pump valves, electronic equipment, stainless steel, and laser welding. His suppliers all appear to have given him a pass mark, but one subjective problem remained.

Por esta altura, a equipe chinesa foi reduzida para doze pessoas. Enquanto Rod Zemanek e sua equipe foram na China na última ocasião, a equipe chinesa dividida ao meio e cada um foi para o exterior, para a Europa e Austrália-avaliar fornecedores Rod Zemanek (e através deles, ele) de válvulas de bombas, equipamentos eletrônicos, inoxidável aço e solda a laser. Seus fornecedores todos parecem ter-lhe dado uma marca da passagem, mas um problema subjetivo permaneceu.

While Rod Zemanek’s team was well ahead of the other teams on all criteria, some members of the Chinese team remained opposed to the Australian team—because it was Australian—saying they wanted, on the basis of image and reputation, a brewery designer and builder from Europe. The vice governor of Guangdong province finally stepped in, we understand, and made the decision in favor of Rod Zemanek’s company. Within forty-five minutes of his decision, the negotiation leader was on the phone to Rod Zemanek at his hotel.

Enquanto que a equipe de estrada Zemanek estava bem à frente das outras equipes em todos os critérios, alguns membros da equipe chinesa mantiveram-se opostos à equipe porque era australiana. Eles disseram que queriam, com base em imagem e reputação, um designer cervejaria e construtor da Europa. O vice-governador da província de Guangdong, finalmente entrou em cena, entendemos, e tomou a decisãofavorável à empresa de Rod Zemanek. Dentro de quarenta e cinco minutos de sua decisão, o líder da negociação foi telefonar para Rod Zemanek em seu hotel.

“We want you to sign the contract,” he said out of the blue and with no preamble. “Come to the office now. Also bring $2,000 to pay for the celebration banquet at lunchtime.”

Rod Zemanek and his team went directly to the provincial office. Before he signed the contract, he said to the team leader, “Thank you very much for your agreement to commission us to build your brewery. In consideration of that, we wish to present you with a five percent discount.”

The step was artful. Bringing the project in five percent under budget gave face to everyone on the Chinese team, including the vice governor. They would not forget this.

## "Queremos assinar o contrato", disse ele, de repente e sem nenhum preâmbulo. "Venha para o escritório agora. Também traga US$ 2.000 para pagar a celebração de banquetes na hora do almoço ".

## Rod Zemanek e sua equipe foram diretamente para o escritório provincial. Antes de ele assinar o contrato, ele disse para o líder da equipe, "Muito obrigado pelo acordo por nos encarregar de construir a sua cervejaria. Em consideração, queremos apresentarum desconto de cinco por cento. "

## A etapa foi artística. Reduzindo o projeto em cinco por cento abaixo do orçamento deram um aspecto muito positivo a todos na equipe chinesa, incluindo o vice-governador. Eles não esqueceriam isso.

## Commentary

After winning the job to design the Guangdong brewery, Rod Zemanek was exclusively commissioned to design a $5 million winery in Xinjiang province. This demonstrated how trusted he had become in China.

In his time working with Chinese, Rod Zemanek believes he has learned a number of valuable lessons from the challenges he has faced.

"**First**, do not be distracted by cultural differences. Understand them, learn to work within them, but do not be led astray by them. In my first negotiation, I probably spent too much time on the cultural aspects and not enough on the business elements."

"**Second**, know that nothing is ever fully resolved. The Chinese see a contractual agreement as only a starting point in business. You need to be flexible and work with this, rather than fight against it."

"**Third**, know that face is most important. I have seen the Chinese build bad breweries they knew were wrong, just because they did not know how to acknowledge they had made a mistake without losing face. Learn how to give face."

“Most importantly, be prepared to make the Chinese look good. China is all about reciprocal favors, and if you make them look good, you will do an enormous service to yourself.”

Depois de ganhar o trabalho de projetar a cervejaria Guangdong, Rod Zemanek foi exclusivamente contratado para projetar uma adega $ 5 milhões em província de Xinjiang. Este demonstrou como confiável ele tinha se tornado na China.

Em seu tempo de trabalho com o chinês, Rod Zemanek acredita que ele tenha aprendido algumas lições valiosas dos desafios que tem enfrentado.

"Em primeiro lugar, não se distrair com as diferenças culturais. Entendê-los, aprender a trabalhar dentro deles, mas não ser desviados por eles. Na minha primeira negociação, eu provavelmente passei muito tempo sobre os aspectos culturais e não o suficiente sobre os elementos do negócio "

"Em segundo lugar, sabemos que nada é totalmente resolvido. Os chineses veem um acordo contratual apenas como um ponto de partida no negócio. Você precisa ser flexível e trabalhar com isso, ao invés de lutar contra isso."

"Em terceiro lugar, sei que o rosto é mais importante. Eu vi os chineses construir cervejarias ruins que sabiam que estavam errados, apenas porque eles não sabem como reconhecer que tinha cometido um erro, sem perder a face. Aprenda a dar a cara."

"Mais importante ainda, estar preparado para fazer os chineses parecerem bons. A China tem tudo a ver com favores recíprocos, e se você fizer parece los bons, você vai fazer um enorme serviço para si mesmo. "

This***negotiation case study***appears in Dr Bob March's excellent book '[The Chinese Negotiator](http://www.amazon.com/Chinese-Negotiator-Succeed-Worlds-Largest/dp/4770030282/)' and is republished with his kind permission.