



贏的策略 – 你知道國際貿易如何談判嗎？

李新民學長(67級輪機畢業)
前中鋼運通股份有限公司董事長

簡歷



- ▷ 1973 考進海大輪機工程學系
- ▷ 1980 考進中鋼
- ▷ 1990 赴美留學 (到UCLA攻讀MBA)
- ▷ 1992 回到中鋼
- ▷ 1996 中貿協理 副總經理 海外公司總經理
- ▷ 2011 中鋼處長 助理副總經理
- ▷ 2014 中貿總經理
- ▷ 2016 中鋼副總經理
- ▷ 2017 中貿董事長
- ▷ 2019 中運董事長

國際貿易談判的真義

- 談判是因為「需求」而產生的, 即便需求只是維持現狀; 沒有需求就沒有談判
- 談判的最佳結果是「雙贏」
- 國際貿易談判是永無止息的工作, 要積極從事, 快樂地面對

談判之前的準備

談判之前的準備(一)

- ▷ 確立目標
 - 思考對手需要甚麼, 我方需要甚麼
 - 必須有伸縮空間, 必須考量環境、情境, 而有修正或替代方案
- ▷ 組成談判隊伍
 - 匹馬單槍(Single Negotiator)有何好處?
 - 避免團員強弱不一, 與人可乘之機
 - 可委一人予全責
 - 可有較快反應及決定
 - 組隊(Team)有何好處?
 - 可分工, 各發揮所長
 - 可商量、討論, 有助判斷與預先計畫
 - 聲勢較強
 - 如何選擇?

談判之前的準備(二)

▷ 預設立場

- 就是從哪裡談起的意思
- 買、賣(叫價)各有不同
- 預先擬妥會議紀錄及合約稿
- 預留妥協的空間

▷ 選擇談判時地

- 地點的選擇, 應考慮
 - 資訊取得方便
 - 避免外界干擾
 - 究竟誰贏移樽就教
 - 是否增加成本

談判之前的準備(三)

- ▷ 選擇談判時地(續)
 - 會議桌的安排
 - 時間的選擇, 應考慮
 - 用多少天
 - 每天何時最佳
 - 是否一起用餐
- ▷ 安排議程
 - 為了掌握主動, 議程應由己方事先擬定, 並由雙方遵行
 - 應有暖身階段(Non-task Sounding), 不要一下切入正題
- ▷ 取得授權
 - 目的在讓自己有談判的空間
 - 談判過程應嚴守分際

談判策略與技巧

談判策略與技巧(一)

- ▷ 要營造有利己方的態勢
 - 目的在化賣方市場為買方市場, 或化買方市場為賣方市場
 - 調查策略 – 破吹噓
 - 開發料源策略 – 破獨佔
 - 放空氣策略 – 先聲奪人
- ▷ 要重團隊合作
 - 要一致對外, 意見不同時應私下溝通, 勿陷對方可乘之機
 - 善用黑臉、白臉策略
 - 盡量由一人代表發言, 但不必然是最高階者

談判策略與技巧(二)

- ▷ 要有次佳方案
 - 重要的是保住Interest, 而不是Position
 - 達成目標最重要
- ▷ 要為對方設想
 - 對方的Interest在哪裡
 - 為對方想替代方案(解套)
 - 贏取友誼與信任, 有助於下次談判

談判策略與技巧(三)

- ▷ 要有敏銳的觀察力
 - 語言表達7%; 語調表達38%; 表情則透露55%
 - 觀察對方是否合作無間
 - 找出弱者, 個個擊破
 - 找出Keyman, 私下協商
- ▷ 要懂得傾聽, 發問與回答
 - 日本人說「はい」, 有多種不同意思, 不要誤解
 - 怎麼問? 何時問? 問甚麼?
 - 善用團隊優勢
 - 借重翻譯人員

談判策略與技巧(四)

- ▷ 要了解文化差異
 - 不同文化有不同的談判議程與速度
 - 公司重要還是個人重要?
 - 可以雙語進行嗎?
- ▷ 要做有代價的讓步
 - 莎士比亞說: 人們在滿意時就會付出高價
 - 讓步要慢, 要替自己留下空間
 - 要對方在重要的地方先讓步
 - 無損的讓步可以做籌碼

談判策略與技巧(五)

- ▷ 要確實溝通
 - 避免語言、文化差異, 造成誤解
 - 不要怕重複問, 重複說
 - 注意文字的陷阱
- ▷ 要做紀錄
 - 可避免忘記
 - 方便向上級報告
 - 可為繼續談判的依據

談判案例

與日本人的談判

- ▷ Kurosaki案例 – 精心布局
- ▷ 光宗通商案例 – 懂得變通

與德國人的談判

- ▷ Didier案例(一) – 時間壓力
- ▷ Didier案例(二) – 借力使力
- ▷ Volkswagen案例 – 品質優勢

與俄國人的談判

- ▷ 語言不是障礙
- ▷ Karaganda案例 – 先交朋友再談生意
- ▷ MMK案例 – 利用財務條件創造商機

與美國人的談判

- ▷ 從流暢的交談開始
- ▷ General Motors案例 – 實力做後盾
- ▷ Tesla案例 – 第一也是唯一
- ▷ 商務部長案例 – 做足功課

結論

- 語文是基本功 – 能聽 能說 能寫
- 要博學多聞
- 要培養多方興趣
- 要多訓練
- 前三者從學生時代就開始

Q&A