



當東方遇到西方 國際工程談判實務

講師:高銘堂

2017/07/25

一、前言

1. 基於西方式思維發展出來的典型談判理論、原則是否能適用於東方人與西方人間，或東方人間的談判？
2. 當東方人遇到西方人，可能處的談判地位：
 - 1) 相對的優越感。
 - 2) 語言、文化、養成背景等的差異造成的劣勢。
 - 3) 承包商相對於業主或業主代表地位的劣勢。
3. 對談判方式、潛規則的熟悉度。
4. 演講、簡報與談判人才的不同-互相矛盾的人格特質與思考方式。

二、養成背景的差異

1. 農業社會，密集勞力分工體制下，只有長者、尊者能發號施令，卑、弱、婦孺者不能多言，不必有權利意識；西方資本主義重視資產法權、個人需為自己權益講話，且有平等發言權 (Paternalism vs Individualism)。
2. 言簡意賅，惜話如金，讓對手莫測高深，東方人所推崇的談判、折衝風度；相對於重視效率、效果，以雄辯說理折服對手的西方談判準則。
3. 儒家「何必言利」的輕商思想；相對於承認貪婪為進步原動力的西方拜金主義。

三、情境文化差異所造成的溝通困難

► 語言用字的精確性

東方高情境文化(High Context Culture)社群成員習慣於與單一背景族群相處，生活於相對固定的工作、居住環境，溝通時常依賴如表情、動作、眼神、甚至沉默的形式而非言語，來傳遞信息。

西方低情境文化(Low Context Culture)社群成員則傾向用較多，較精確的字彙解釋，對社群中較多不同背景的人傳遞較多的內容。

在談判中，這對亞洲國家的談判代表形成了某種程度的負擔(handicap)。

► 溝通效果的預後

西方情境度較低的談判者會希望對手自行解決問題，獨立自主，同意發展有利於雙方合作的關係，唯其期望的關係中較少有親密的、持久的、出於工作以外的關係，如友誼。這會讓**東方來自高情境的個體**，感覺對方不願發展關係或在持續的基礎上繼續合作，**因而產生不安全感**，影響談判的結果。

三、情境文化差異所造成的溝通困難

► 溝通責任的混淆

在高情境文化中，溝通信息融於情境之中，部分成了交流雙方個人的「默契」，因此溝通中說話者不必完整而詳細地表達自己的觀點，就能讓聽話者領略到「弦外之音」。但是對於聽話者來說，由於說話者的表達方式比較婉轉和隱晦，因此他需要根據溝通時的語境，來揣測和分析言語內部和外部的綜合信息。

因此，在高情境文化中聽話者所肩負的溝通責任是比較多的，他必須擁有較強的推理和邏輯能力才能明白說話者的意圖。但東方高情境文化的談判者遇到西方低情境文化背景的对手，當他說話時，就會被嫌不夠詳細、精確，他也會抱怨對方誤解，或聽不懂他要傳達訊息的真正意思；當對方以較精準的方式表達意思時，他會覺得有理解上的負擔，並感到自己不被信任，從而影響談判的進程。

► 高、低情境文化的差異

存在次社群、次團體或一個國家的不同區域中，如台灣的天龍國vs南部、18世紀蘇格蘭的愛丁堡vs高地氏族、工程界vs法律界。

四、談判的目標、原則與準備

1. 談判目標的確立，是談判準備階段最重要的事項，但受下列因素影響：
 - 1) 新出道者對自己實力了解，相對於談判事項的不足。
 - 2) 情報蒐集能力，或對談判過程推演能力的不足。
 - 3) 欲保留最大彈性，並執著於臨場反應重要性的迷思與矛盾。
 - 4) 沒有擬定備案的心理準備或能力。
2. 避免爭議，願意妥協的談判態度與原則：
 - 1) 零和vs雙贏：合理分配談判雙方風險及利潤。
 - 2) 強者為弱者留餘地的公平原則。
 - 3) 維持未來關係。
3. 準備：
 - 1) 了解談判有多少時間，發言的機會？短促或長時間、多次的談判？與對方代表的互動機會？
 - 2) 誠實面對自己的弱勢：語言、理解能力、內部支持的不足...等。
 - 3) 個人的改造：意志力的鍛鍊、勝負心的提升、涉外能力及相關知識的加強。
 - 4) 匯集共識；確認授權(get the boss involved)。

五、台灣廠商在國際工程談判常遇到的問題

1. 組織分工不夠嚴密，代表談判者權威不夠：
 - 1) 有許多部門不直接參與談判，分工竟以對內、涉外為界線；各自運作，不易取得跨部門合作。
 - 2) 負責談判者雖以專案為名，但無專案指揮全力，實質上受其他部門節制。
 - 3) 不深入細節的大老闆越級、隨興指揮，談判者難有發揮空間。
 - 4) 由中小型公司過渡而來的用人簡約、專業不足分工習慣，談判代表一人須面對合約、專業、商務、品管、設計等多項專業，備多力散，常生破綻。

五、台灣廠商在國際工程談判常遇到的問題

2. 台灣公司經營規模不大，各項商業行為必須以鬆散結盟式合作進行，依賴外部資源的結果，遇變化，反應不及。
3. 組織文化不鼓勵說實話，常見於內部談判準備會議，為表達個人忠心，慷慨陳詞，**報喜不報憂，誤導做最後決策的長者、尊者**，反使實際談判者在前線無妥協、應變空間，最後形勢翻轉，反而被迫做出不必要讓步(參考前面二、1.，Paternalism vs Individualism)。
4. 把個人利害與內部政治算計投注於對外談判，不事先研商，錯失避免犯錯機會；**「在家一條龍，出外一條蟲」**，就指的是這種情形。

六、東西方工程談判中可能遇到的特別問題

1. 優越感

在議事程序、發言時間、歸納總結上作不公平之安排；或站在知識、道德制高點作訓示性之談話。

2. 語言或態度上之欺侮

東方人通常較溫和，拙於表達，且怯於說「no」，故有些西方對手在談判中會以威嚇性之口頭或身體語言，壓制對方；尤其在兩造間合約地位差異甚大之情形，常有一方於談判中強力強迫讓步。

3. 成見

西方廠商對東方廠商常依其國別、民族、行業之刻板印象，**事先就各項議題設定不實際或不平等之結論**，尤其表面和藹有禮，言語婉約，對既有立場不直接表態，但卻堅定維持其核心利益，其結果是議事遲滯不前，談判不能成功。

六、東西方工程談判中可能遇到的特別問題

4. 公司規模

某些西方大公司談判代表常吹噓其**公司之相對大規模，或複雜之分工及決策過程，並以之作為理由，要求談判對手在特定事項讓步**，或作不對等之安排。故當遇其談判代表炫耀其公司之規模，或作虛偽抱怨之時，須提防其下一刻即可能提出之不合理要求。

反之，亦有小公司利用其戰略上隨時可轉進，或放棄的特性作無理之要求。

5. 書面紀錄

東方公司運用書行文字能力較低，且派遣談判代表相對少數，故西方公司常有會議組織者**在短時間要求確認大量文件、會議記錄或臨時協議，製造出對其相對有利之談判條件**。

七、談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛：

1. 勇於介紹自己

克服文化下溫良恭讓的約束，**在最短的時間讓對方認識自己，認識公司**，以避免雙方在即將開始的實質談判，反覆的猜測、試探對方到底是誰，代表的公司是什麼樣的公司。

如能快速的展示你個人在業務上的權威，與公司的實力，在後續的談判，如要有所堅持，對方會認真看待。

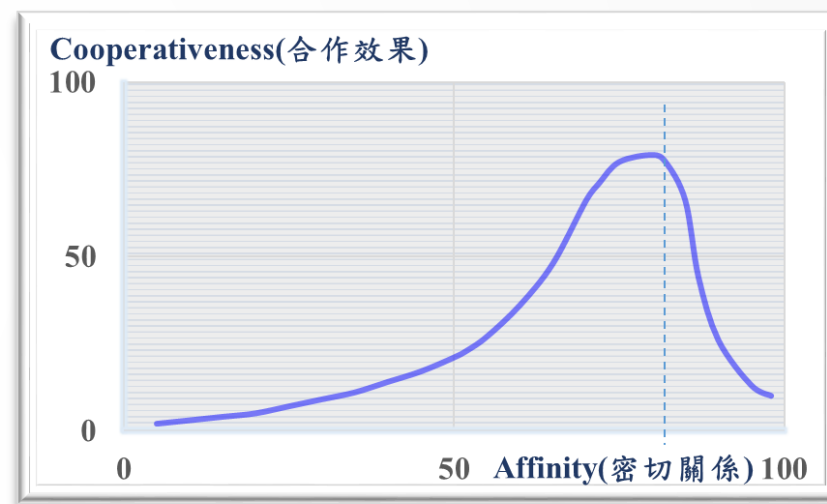
2. 主動的原則

從提問題、搶話、要資料、說「no」，到設規矩、訂日期、點菜、敬酒、說笑話，你都可以領導，**西方人對具雍容大度(magnificence)的對手**，無論其年齡、國籍、公司規模、合約地位，**在談判時，比較不會作無謂的挑戰。**

七、談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛：

3. 融入對方的文化，做一個好的東道主與好客人

保持最後一點距離，如附圖所示，超過臨界點，近乎百分之百的相似，你就只是該國的華裔國民，對你的要求變得苛刻，合作的效果反而不好了。



4. 知識就是權力

謙虛不是美德，在交朋友的觀點看來，自信甚或驕傲，或會讓對方討厭，但在談判中，尤其是時間短促之談判，卻能讓對手對你印象深刻，認為你有知識、有權力，和你打交道，不必花多時間、精神去查你說的話，對或不對。

七、談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛：

5. 彼強自保；不得貪勝

在絕對的劣勢下，提醒對方，全拿者要付出不成比例的代價。

在絕對的優勢下，提醒自己要給對方一個出路（**圍城必缺**）。

6. 動須相應，慎勿輕速

語言的**委婉(euphemism)**與**堅持(assertive)**的態度互為表裡，反之亦然。

當然，要持續加諸對方這樣的壓力，語言與表達能力要經得起考驗，隨時鍛鍊自己的腦筋，直到隨時能把想和講的東西訴之文字的程度。**輕薄快語**，**不只是性格，而是程度不足的表現**。

七、談判代表如何在國際工程談判中擺脫傳統、習慣、建制、成見、心理障礙加給自己的束縛：

7. 分段說服(incremental persuasion)

人無論聖賢愚昧，對全然陌生觀念無法一次接受，中外皆然。

在國際談判中，如果發現對方對某事權物概念或有錯誤之想像，直接想說服他，反而引起對方的猜忌，徒增誤會，**使用轉折、分段、多次的說明，是唯一的辦法。**

8. 惡聲至，必反之(reactive)

面對西方人，寧可背如此的惡名，但不可成僵局。國際市場雖大，保持關係，**鬥而不破**，是最高的指導原則。

八、臨場反應

1. 保持警覺(keep agility)：

對談判對手的論述、感覺與他所想保護的核心利益必須付出最大強度的注意力；仔細觀察、比較、分析對方的態度是否隨談判的進行而有任何的改變。

初上談判桌的東方人須從只注意保護自己的被動心理中跳脫，隨時準備去揭下對方的面具

2. 攻彼顧我，逢危須棄(fight or flight)

西方人的談判方式是攻擊重於防禦，常留下破綻，致有狼狽情形；但其經過一番整備，捲土重來，在新的談判又有奪回失分的機會。

台灣廠商在規模，長期談判能力，甚至執行實力方面無法以之相比，一旦發生進退失據情形，轉彎、挽回，必較西方大公司困難，故攻擊時切勿太過，發現問題，即須調整戰略，隨時要有捨小就大之準備。

七、臨場反應

3. 虎視鷹瞵(stalking)

我們不能否認許多有意義的談判原則，如放棄成見，持建設性的態度，尊重、並正面解讀對方的意見等，是促成成功談判所必需的。

國際談判的範圍不只是促成雙方合作，爭取共同利益等失之可惜但亦無傷的業務性商業行為，以工程公司來說，更多的談判是在履約過程中的爭議解決。這種談判中，有很強零和遊戲的性質，找出對方弱點，或可以讓步的地方，是最重要的。

談判者必須全方位的注意對方的一舉一動(strong powers wait all sides)，發現獵物，一撲而上。換句話說，要有戰鬥的意識，偏偏這點是東方的愷悌君子們所最欠缺的。

謝 謝 指 教