ISSN 1023-2842
中山管理評論 2011 年三月號
第十九卷第一期 p.113-145

# 順德工業—產品創新與市場談判

# Shuen Der Industry Product Innovation and Marketing Negotiation

鍾從定 *Tsung-Ting Chung*
國立雲林科技大學企業管理學系
Department of Business Administration,
National Yunlin University of Science and Technology

謝孟樺* *Meng-Hua Hsieh*
稻江科技暨管理學院餐旅管理學系
Department of Hospitality Management,
Toko University

## 摘要

文具屬於低階大眾性的商品，也屬於創新性低的傳統產業。加上文具產品具有地域性的特性，造成消費者具有不同的習慣偏愛與地方需求。傳統產業廠商要如何創新以維持優勢？產品創新後如何打開海外市場？如何與大型品牌商進行銷售與合作談判？本文以台灣本土文具上市公司順德工業為例，討論傳統產業廠商進行產品創新變革及與美國大型文具品牌商談判，爭取研發合作與銷售機會的經過。

* 通訊作者：謝孟樺，本個案獲得 2007 年「教育部大專校院教師撰寫我國產業個案計畫」個案撰寫經費補助。

由於台灣的文具製造業的國內市場成長空間有限，順德工業積極進行國際分工，建立全球營運體系，降低生產成本與提升創新研發能力，研發出新型省力型訂書機，並冀望此產品能推廣到國際市場。本個案除了透過情境的敘述來促進學員對文具製造產業特性瞭解之外，更讓學員了解傳統產業廠商為達到產品差異化，提升創新研發能力，繼而進入國際市場的過程。為爭取與國際大品牌廠商的合作與銷售通路，導入如何形成談判議題、談判的權力來源、談判僵局的因應策略等議題。經由個案中四個情境的導入，可以讓學員充分了解創新與市場談判面臨的問題與決策，進而討論解決方案。

**關鍵詞：**創新研發、決策、談判權力、談判議題

# Abstract

Stationeries are not only in the category of low-end merchandise but also from a low innovative-driving industry. How does a traditional industry make innovations? How does an innovative product expand its overseas markets? How does a Taiwanese company in a traditional industry conduct its sales and collaborative negotiations with a world-class brand company? This case study focuses on how a public listed company, SDI, conducts its product innovations, and how does it conduct negotiations with US brand stationery companies to enhance purchasing and R&D collaboration.

In the face of limited growth rate in Taiwan domestic markets, SDI produced a new model of stapler, ORCA Light Force Mini Stapler, after a series of analyzing international labor differentiation, building global operation system, cutting producing cost and upgrading innovative R&D capabilities. The case introduces the characteristics of the stationery industry, product differentiation in traditional industries, and the process of entering international markets. Furthermore, the negotiation issues, sources of negotiation power, counter strategies of negotiations in stalemate situation are systematically presented and discussed in this case study. Students are expected to fully comprehend the challenges, innovative decision-making process, and market negotiation through four scenarios in this case study.

**Keywords:** R&D Innovation, Decision-making Process, Negotiation Power, Negotiation Issue

# 壹、順德工業個案本文【一】

## 一、前言

2003 年順德工業雖然安然的渡過 2001 年來虧損的危機，順利恢復獲利水準，但是負責五金文具事業的陳朝明副總經理卻重新思考傳統的五金文具事業之未來定位與走向。五金文具屬於低階大眾性的商品，雖然產業存在歷史悠久，但是因為產品外型及消費者使用習性並不容易改變，所以屬於創新性低的產業。同時台灣的文具產業近年來面臨內憂外患。一方面因科技產品的普及，電子化與少子化的趨勢降低了對紙張、筆等文具的使用率，導至整體市場萎縮，另一方面又遇到中國低價貨大舉壓境。前者可以削鉛筆機為例，少子化導致需求人數的下降，再加上政府放寬國小三年級以上即可以開始用原子筆，所以削鉛筆機市場明顯地萎縮。在此多重壓力下靠代工生存的文具產業工廠，訂單日趨衰退；走自創品牌的業者，則須面對強勢的日本商品之競爭。

「順德工業的文具事業如何在這『微利時代』維持既定的獲利能力？如何爭取與國際大廠永續合作的機會？如何提升文具產品的附加價值，進而獲取較高的利潤？」陳副總的心裡不斷地思考著。

## 二、順德工業背景

順德工業 (Shuen Der Industry Co., SDI) 1953 年發跡於彰化，早期只是一個製作削鉛筆小刀 (手牌鉛筆刀) 的家庭工廠，1967 年改組為順德工業股份有限公司，主要從事各種五金文具產品的開發製造，並以 SDI 品牌在五金文具產業如：削鉛筆機、釘書機、刀具等有極高的市場佔有率。1983 年成立電子事業部門，並選定以五金文具「沖壓」為基礎，生產也是以沖壓為技術的半導體導線架及 IC 插座等。1996 年順德工業於台灣證券交易所以電子類股掛牌上市，是台灣少數成功的自傳統型產業邁向高科技領域的事業。

順德工業自創業以來歷經五十餘年，其經營成長過程部可分為以下五個時期：(1).創業期：組織轉型 (1953 年~1972 年)；(2).萌芽期：技術轉型 (1973

年~1983 年)；(3).飛躍期：經營管理轉型 (1984 年~1994 年)；(4).再造期：國際化及資本化轉型 (1995 年~1999 年)；(5).邁向卓越期：建立國際級的企業聲譽 (2000 年至今)。

雖然順德工業是以電子半導體科技類股掛牌上市，並非以文具類股掛牌，但是其以五金文具起家，由最初的手牌小刀生產者，發展至今已成為國內最大的金屬文具製造公司[1]，而且在文具產品的營收狀況與銷售量仍持續有亮麗的表現（**詳見圖 1 與圖 2**）。

## 三、文具產業發展概況

根據古美如(2006)[2]針對文具製造業的分析顯示，文具產品的需求決定因素如下：(1)科技產品的普及：如電腦的推廣與影印機的普及化，皆不利於文具製造業產品之需求；(2)消費族群的改變：早期文具用品的消費族群，學生及上班族約各占一半，但是辦公室自動化以後，上班族改以電腦處理往來文件，對筆、紙、檔案夾等辦公室文具用品需求減少，學生逐漸取代上班族，成為文具用品的主要消費族群。又近年來國內生育率逐漸下降，文具製造之潛在市場呈現萎縮狀態；(3)展覽的舉辦，增加吸引國外買家下訂單的機會。東南亞國家雖然製造成本低廉，但無法供應高品質文具，因此不少來自當地的買主到台灣採購品質較高的產品；(4)產品的實用性與方便性、設計的精美性：消費者購買文具用品除考量產品的實用性與方便性外，品質的良窳及設計之優美亦成為主要的購買因素之一；(5)產品新奇性：學生為文具用品的主要消費族群，若能在產品上稍加創意，增加產品的附加價值，愈能得到消費者青睞。

文具產業仍屬勞力密集產業，當石油、塑膠、金屬等原物料上漲或者工資水準上漲時，皆不利於產業的營運。原物料的上漲導致環保風潮的興起，也加速廠商開發零件更換型的文具。另為降低生產成本，業者多將迴紋針、釘書針類等需較多人力之小型文具之生產，逐漸轉往人工成本較低之中國及東南亞國家，而台灣廠則朝附加價值較高之文具產品發展。因此提高研發能力、創造產品附加價值、掌握產品的流行與未來發展趨勢，成為文具製造廠商具備競爭優

---

[1] 李均，2004，「文具產業透視」，工業雜誌，http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part=magazine9308-2, accessed on February 20, 2008.

[2] 古美如，2006，「文具製造業基本資料」，台灣經濟研究院產經資料庫，http://tie.tier.org.tw, accessed on February 20, 2008.

勢與否之要件。未來新商品的開發必須結合新創意、科技感或者以環保為訴求而產品零件可替換之商品。

## 四、順德工業邁向創新之路

陳副總坐在辦公桌前陷入沈思，無意間在辦公桌上看到今年尾牙的抽獎贈品之一－康寧的微波餐具，回想起 2001 年參觀美國康寧公司(Corning Inc.)研發總部的經驗。超過一千個博士進行研發工作的陣仗讓他大開眼界，尤其是康寧公司可以把一公斤八十塊的砂，創造出三千塊的價值。這更讓他下定決心要帶領順德工業的文具事業朝向創新的方向邁進，並藉由研發能力的發展，提升產品附加價值，進而獲取超額的利潤。

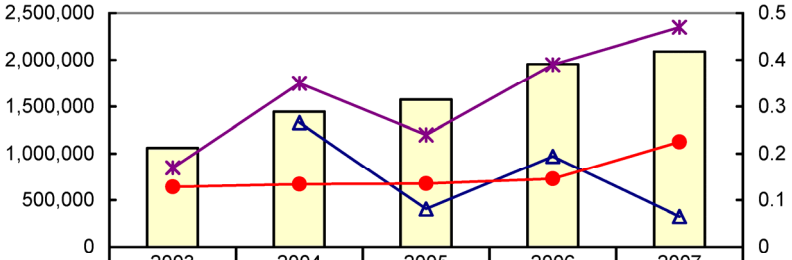
陳副總與陳朝雄董事長等高層討論之後，順德工業文具事業自 2003 年開始進行變革，升級資訊軟體如 Autodesk Inventor 做為創新引擎，另尋找年輕的設計師從無到有的進行訓練，並與資深有經驗的員工組成團隊，以此轉變公司的核心價值，投入在研發與設計工作上。此外，更成立文具設計中心，著力於全新產品之設計，其團隊組成包括產品經理人(PM)與工業設計、視覺傳達、機構設計等各項製程的專業工程師，並以設計專案的達成度與績效表現來決定薪資與獎金。順德工業文具研發部門的人數與人事費用增加情況詳見**圖 3**，設計師教育程度詳見**圖 4**。

「近來，我可以深切的感受到 M 型社會的時代來臨，中階市場塌下來的部份將往低價品與高級品的板塊挪移，早期高級品的市場大概只有 5%，但是現在卻可能佔整個市場的 20%，中間這一塊市場早期可能佔 50%，現在大概縮小到 20%。」陳副總盤算著：「市場結構已經明顯在改變，發展高價值的商品確實勢在必行。只有發展研發能力方能擺脫中國大陸與東南亞國家低價商品的夾殺。而且憑藉順德工業在製造與品質能力方面的優勢，如果再結合研發設計能力，應更能爭取到美日國際性品牌的訂單，甚至於有助於 SDI 在東南亞與其他新興市場的品牌建立」。

為儘早了解流行的趨勢與客戶需求，陳副總認為：「公司現階段必須要有能力察覺並開發未來兩三年的流行產品，絕對不能今年才在開發明年要推出的產品，這絕對會來不及且不符合創新效益而被市場淘汰，有些新創意搞不好要花費三至四年的時間來開發。」所以，文具設計中心的產品經理所負責的主要工作在於開發新產品。公司要求產品經理必須和行銷業務人員相互配合，定期與行銷業務人員赴國外出差，除了蒐集產品資訊與流行趨勢之外，還得和行銷

業務人員進行客戶服務，以了解甚至於發掘客戶的需求，進而定位出往後要開發的未來產品。研發設計能力的提升，有助於順德轉型成為生產高附加價值文具產品之廠商，以提升毛利率，並能與生產低檔產品的東南亞廠商有所區隔；從過去被動的由客戶提供圖樣，然後再行設計，轉變為主動參與客戶產品設計，並提供創意與想法。

終於，在眾人的努力下，順德在市場上陸續推出數種新款而且炙手可熱的文具用品，並爭取到美國等國際大廠的外銷訂單**(詳見圖 1)**。其中，i-PUSH 輕鬆按修正帶極為典型的新款商品代表作。雖然修正帶市場過去一直以日系商品為主軸，但是順德自 2005 年首次推出修正帶產品以來，修正帶的銷售量持續攀升，屢創新高**(詳見圖 2)**。




| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| 文具產品年營業額 | 1,062,520 | 1,446,641 | 1,574,544 | 1,954,757 | 2,090,644 |
| 營業額成長率 | - | 26.55% | 8.12% | 19.45% | 6.50% |
| 文具產品毛利率 | 12.85% | 13.42% | 13.57% | 14.59% | 22.54% |
| 美國單佔總營業額之比重 | 17% | 35% | 24% | 39% | 47% |

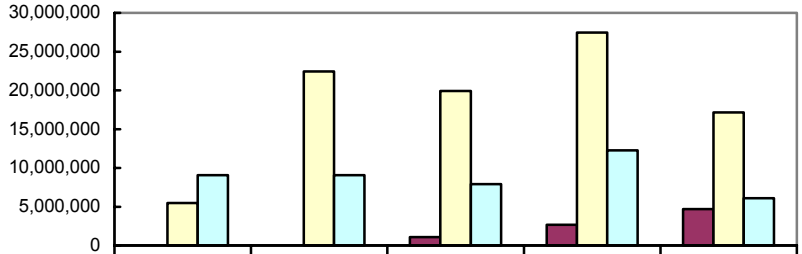
**圖 1　順德工業文具產品營業狀況分析圖**　　**單位：新台幣仟元，%**

資料來源：順德工業股份有限公司。

註 1：文具年營業額係將順德工業股份有限公司與順德工業(江蘇)有限公司兩者文具營業額加總而得，2003～2007 年匯率換算資料取自中華民國統計資訊網：http://61.60.106.82/pxweb/Dialog/statfile9L.asp。

註 2：文具產品毛利率之計算僅限於順德工業股份有限公司。

註 3：美國單佔總營業額之比重的計算僅限於順德工業股份有限公司。



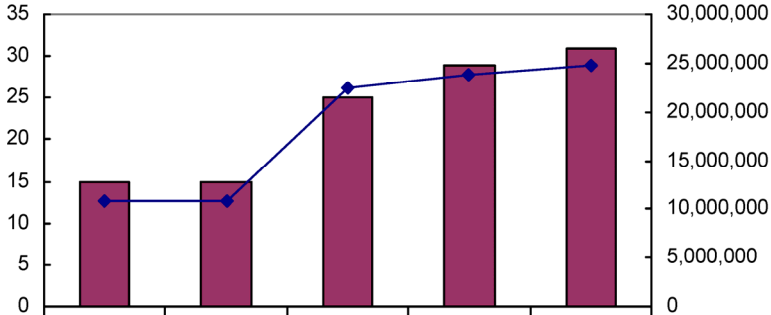

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| 修正帶銷售量 | - | - | 1,082,898 | 2,680,383 | 4,695,443 |
| 3號釘書機銷售量 | 5,491,746 | 22,423,082 | 19,920,367 | 27,438,998 | 17,174,233 |
| 10號釘書機銷售量 | 9,039,288 | 9,050,066 | 7,916,072 | 12,267,795 | 6,086,548 |

**圖 2　順德工業重要文具產品銷售量**　　**單位：個，%**

資料來源：順德工業股份有限公司。

註 1：順德工業自 2005 年方推出修正帶產品，銷售量之計算不含順德工業(江蘇)有限公司接單出貨之數量。

註 2：3 號與 10 號釘書機的銷售量不含順德工業(江蘇)有限公司接單出貨之數量。3 號釘書機的規格以歐美市場為主，10 號釘書機的規格以亞洲市場為主。




| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| 文具研發部門人數 | 15 | 15 | 25 | 29 | 31 |
| 文具研發人事費用 | 10,742,040 | 10,755,144 | 22,375,788 | 23,745,132 | 24,712,128 |

**圖 3 順德工業文具研發部門人數與人事費用分析圖** **單位：人，新台幣元／年**

資料來源：順德工業股份有限公司。

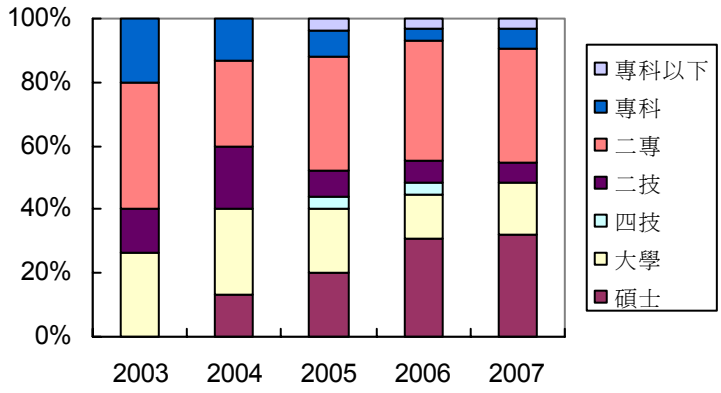



**圖 4　順德工業文具研發人員學歷分布圖**　　**單位：%**

資料來源：順德工業股份有限公司。

## 五、開發省力型釘書機的決策

2005 年 1 月在德國法蘭克福國際文具用品展(Frankfurt Paperworld)上，美國公司 MARS 所推出的彈簧型省力釘書機吸引了眾人的目光，其不但輕便、容易操作，而且可以不費吹灰之力就可以裝訂二十頁以上的紙張，其超強的省力功能引領了市場的銷售風潮。在會場中，陳副總正在為公司的數個文具新提案傷腦筋，卻被現場彈簧型省力型釘書機的「ㄆㄧㄚ！ㄆㄧㄚ！ㄆㄧㄚ！」打釘聲弄到無法思考。

「奇怪！在辦公室裝訂文件如果不斷地出現這種聲音，這可是會干擾辦公的啊！」陳副總隨即到 MARS 的攤位去了解該商品，經過了解與試用，發現彈簧型省力釘書機係應用打釘槍原理而設計，故裝訂兩張以至於二十多張紙張，都會出現高分貝的吵雜音量。「嗯！這種產品在市場上的流行風潮應該不會持續太久，而且應用打釘槍原理的商品大多都已經沒有專利」，陳副總做出這樣的推斷。「但是，可輕鬆裝訂二十頁紙張以上的省力型釘書機仍是未來的潮流。嗯！既然如此，我應該建議研發部門看看，是否能發展出結合傳統型與彈簧型省力釘書機兩者優點的新型省力型釘書機」。

陳副總一回到台灣，隨即做了開發新型省力型釘書機的提議，並與研發部門的張經理討論這個構想，請張經理負責開發新型省力型釘書機的專案。後續，經過研發部門一系列的測試，結果發現彈簧型省力釘書機雖然比傳統型釘書機輕巧而且省力好操作，可是其裝針的方式與結構較為特殊，將影響消費者

的操作習慣；此外，非金屬材質的彈簧型省力釘書機並不耐用，自然影響裝訂的穩定度。所以，陳副總與張經理兩人下了一個初步的結論：「新型省力型釘書機應該要具備彈簧型省力釘書機使用方便、快速好用、省力的功能，並擁有傳統型釘書機的操作習慣、耐用、穩定、裝訂音量小之優點」，並決定應用與日本 TOYO 合作開發的十號機結構的概念移轉到三號機上面。

2005 年 4 月，研發部門專案小組開發了一組省力 30%的省力釘書機的結構，隔月又改良成省力 40%的結構。其將傳統型釘書機結構做了部份的修改，不但耐用穩定，更可輕鬆快速的裝訂 2～25 張紙張，雖然省力 40%的功能不如彈簧型釘書機，可是卻無裝訂的吵雜音量。行銷部門隨即將省力 40%的結構樣本，寄給美國合作已久而且經營歷史近百年大品牌商 WIN 的採購部門做參考。可是兩個月過去了，卻石沈大海，音訊全無。爾後，電話往返一個月所得到 WIN 的回覆卻是：「我們正自行開發一款彈簧型省力釘書機！」

陳副總可以理解 WIN 面對 MARS 彈簧型省力型釘書機熱賣的壓力，畢竟身為美國辦公用品的領導廠商，品牌又擁有近百年的歷史，市場佔有率超過五成以上，產品行銷全球一百多個國家，倘若無法及時創新推出可以與競爭者相互抗衡的商品，這可是會讓同業、通路商與顧客質疑其創新能力啊！尤其 MARS 拜這款彈簧型省力釘書機的成功上市所賜，從一個名不見經傳的小公司成為業界家喻戶曉的品牌，也因為該產品受到熱烈的迴響，而明顯地影響到釘書機的市場版圖。

面對 WIN 的拒絕反應，陳副總並不死心，隨即要求行銷部門儘速進行省力型釘書機的市場調查，並由調查結果推估二至三年內彈簧型省力型釘書機的熱潮終會消退；同時也指示研發部門繼續往省力 50%的方向進行。此外，8 月到德國洽談生意時，特地請教在當地經營五十餘年的文具品牌 EMIDE 總經理 Lope，並提出順德工業新型省力 40%釘書機的特點。沒想到接觸文具事業已長達三十餘年的 Lope 提及彈簧型省力釘書機的熱賣迴響，斷言兩年內該產品會乏人問津，並說：「倘若順德所開發的新型省力 40%釘書機能夠保有傳統型釘書機的結構與耐用穩定功能，擁有彈簧型省力釘書機使用方便、快速、省力之優點，又可去除裝訂噪音，我相信這個商品終會引起市場的風潮」。

## 六、情境一：陳副總的兩難

2005 年 9 月，新型省力 50%釘書機的結構終於開發出來了，而且使用時只要手指頭輕按即可輕鬆裝訂。雖然經由自己的直覺、客觀的市場調查回應以

及其他資深專家的意見，似乎都顯示順德這隻新開發的省力 50%釘書機將掌握未來的流行趨勢，但是陳副總卻面臨以下的難題：***「現在到底要不要再繼續花錢下去開發新型省力釘書機的模具呢？」***。

「開發新模具的成本再加上累積的至今的研發費用可是要兩仟多萬啊！」陳副總估算著，「而且現在美國和歐洲的訂單都還沒有著落，如果冒險開發模具下去，即使順利發展出至少省力 50%的釘書機，可增加 WIN 的採購機率，可是我也只有七成的把握」。

過去，WIN 有多項商品皆委由順德工業代工製造，為順德在美國市場的重要客戶之一，雙方已有多年的合作關係。WIN 的釘書機在美國是首屈一指的品牌，自然成為順德工業推廣新型省力型釘書機的不二人選。倘若能夠爭取到 WIN 的訂單，讓 WIN 決定採用順德所開發的省力結構來設計釘書機，以其一年近十億美元的營業規模，順德工業可以在一年至一年半之內的時間完全回收投入的資金。

「可是如果 WIN 仍然不接受這個產品，我們可能就要再花時間到歐洲去推廣了」。陳副總的心裡盤算著：「以歐洲的市場規模與銷售通路的發展情況，該產品的推出效益可能只有美國的三分之一，銷售量可能相差五倍，這將拉長資金的回收時間」。另外，歐美以三號機規格為主的使用習慣與亞洲以十號機為主的情況不一樣，以台灣為例，三號機的市場規模只佔整個釘書機市場的 5～10%而已。想要在亞洲推廣順德工業的新型省力釘書機，銷售量確實因文化差異而受到使用習慣的限制。

這個時候，順德工業的陳朝明副總經理陷入決策的兩難，「現在到底要不要再花錢下去開發模具呢」？

# 貳、順德工業個案本文【二】

後續將進入順德工業陳副總的決策情境與一系列的談判情境。請一次僅翻一頁以詳細了解各種情境。***請每位學員務必遵從教學者的指示。當您思考自己的選擇方案時，若未經教學者的指示—「翻到下一頁」時，請勿自行翻閱。印製講義時請勿正反面影印，以下部份請成為一頁並保持左方空白，以減少學員任意翻頁的機會。***

## 一、情境一：陳副總的兩難

2005 年 9 月，新型省力 50%釘書機的結構終於開發出來了，而且使用時只要手指頭輕按即可輕鬆裝訂。雖然經由自己的直覺、客觀的市場調查回應以及其他資深專家的意見，似乎都顯示順德這隻新開發的省力 50%釘書機將掌握未來的流行趨勢，但是陳副總卻面臨以下的難題：「現在到底要不要再繼續花錢下去開發新型省力釘書機的模具呢？」。

「開發新模具的成本再加上累積的至今的研發費用可是要兩仟多萬啊！」陳副總估算著。「而且現在美國和歐洲的訂單都還沒有著落，如果冒險開發模具下去，即使順利發展出至少省力 50%的釘書機，可增加 WIN 的採購機率，可是我也只有七成的把握。」

過去，因為順德在製造能力與生產品質的良好口碑，使 WIN 有多項商品皆委由順德工業代工製造，為順德在美國市場的重要客戶之一，雙方已有多年的合作關係。WIN 的釘書機在美國是首屈一指的品牌，對於美國人的使用習慣、偏好等市場概況最為了解，自然成為順德工業推廣新型省力型釘書機的不二人選。倘若能夠爭取到 WIN 的訂單並決定採用順德所開發的省力結構來設計釘書機，而由 WIN 負責釘書機的外型設計，這可是最完美的組合，以其一年近十億美元的營業規模，順德工業可以在一年至一年半之內的時間完全回收投入的資金。

「可是如果 WIN 仍然不接受這個產品，我們可能就要再花時間到歐洲去推廣了。」陳副總的心裡盤算著：「以歐洲的市場規模與銷售通路的發展情況，該產品的推出效益可能只有美國的三分之一，銷售量可能相差五倍，這將拉長資金的回收時間。」另外，歐美以三號機規格為主的使用習慣與亞洲以十號機為主的情況不一樣，以台灣為例，三號機的市場規模只佔整個釘書機市場的 5～10%而已。想要在亞洲推廣順德工業的新型省力釘書機，銷售量確實受到使用習慣的限制。

***給予時間壓力個時候，順德工業的陳朝明副總經理陷入決策的兩難，「現在到底要不要再花錢下去開發模具呢？」。***

***以下部份請成為一頁並保持左方空白，以減少學員任意翻頁的機會。***

## 二、陳副總情境一的決定

陳副總查閱今年各項文具產品的模具開發預算案，預計可提六個模具開發

案，今年至今已開發兩組模具。根據個人的直覺、客觀的市場調查回應與資深專家的意見，幾乎都顯示順德新開發的省力型釘書機將掌握未來的流行趨勢。經過審慎的評估，並向陳朝明董事長報告和討論，進而取得高層同意之後，陳副總決定先挪掉另外三個開發效益較小的案子，而且將決定將今年剩餘的全部的資源放在省力型釘書機的開模上。換言之，今年含省力型釘書機在內，僅開發三個案子。

2005 年 12 月，順德開始進行新發展的省力型釘書機之模具開發。而在陳副總的主導下，四個月後，新型省力 50%釘書機之模具開發並修正完成，而且達到 90%以上的完整度。陳副總隨即在 2006 年 5 月初親自拜訪 WIN 的採購副理 Murphy。由於 WIN 自行研發的彈簧型省力釘書機即將完成，陳副總雖然積極向 Murphy 推廣順德剛開發出來的新型省力 50%釘書機產品，可是 Murphy 僅淡淡的表示若與行銷和研發部門仔細磋商之後，自然會給予回應。一個月又過去了，WIN 對於該產品仍然沒有直接的反應。

## 三、情境二：陳副總認為時機到了

2006 年 6 月初的一個下午，陳朝明副總經理接到來自香港的緊急電話：「副總，不好了，WIN 不接受我們的原物料漲價的提案，他們要您親自出馬才願意做最後的定案，您勢必得來香港一趟了！」WIN 每三個月至半年都會在香港的辦公室舉行會議，由吳經理提供的訊息可知，WIN 目前在香港參與漲價談判的成員有資深採購經理 Joe、採購經理 Steven 以及研發經理 Bob，另外還有副總裁 Alex。

在面臨原物料的節節上漲下，每一家五金文具廠商都面臨生產成本急速上揚的鉅大壓力，其中，鋅合金也從大約每噸 800 美金，一路漲到一千、兩千、三千，最高曾漲到四千五百元，尤其 Alex 現在正進行鋅的研究，並認為會從四千漲到五千，整整比鐵貴三至四倍，所以要求與陳副總親自商討因應對策。

聽著業務經理吳經理急切的語調，陳副總心裡盤算著：「雖然上次向副理 Murphy 介紹省力型釘書機，可是已經一個月了仍然沒有回應。既然要跑香港一趟，WIN 負責採購業務的資深經理 Joe 也在現場，又另有三位中、高階主管，要不要把最近開發完成的省力型釘書機樣本也送過去介紹？」；「雖然產品只有結構還沒有完整的外觀，可是我相信這是一個絕對吸引人的產品！」陳副總心想：「為了有別於 MARS 的彈簧型省力釘書機並強化耐用度，WIN 所主推的『彈簧型省力釘書機』之零組件多採用鋅合金，而順德所開發的新型省力

50%釘書機則採用鐵為原料；目前鋅金屬的價格正節節上漲，驅使兩者在製造成本上有明顯的差別。嗯！這次勢在必得，就從這裡切入來推銷新型之省力釘書機吧！」

***如果您是陳副總，您認為由漲價議題的談判過程中再導入新的談判議題－推廣「順德新型省力 50%釘書機」，這是一個是好的方法嗎？***

***以下部份請成為一頁並保持左方空白，以減少學員任意翻頁的機會。***

## 四、陳副總情境二的做法：導入新的談判議題

五天後陳副總帶了原物料評估之相關文件、省力型釘書機的市場調查報告以及釘書機樣本，飛到香港與 WIN 的副總裁與三位經理進行生產成本漲價的談判。在進行漲價談判的同時，陳副總順勢導入新的談判議題。

陳副總明確的指出：「　貴公司正要積極主推的『彈簧型省力釘書機』之零組件許多都是鋅合金，而順德所開發的新型省力 50%釘書機則採用鐵為原料，前者的製造成本因應鋅合金之漲價趨勢，漲幅約為 20%至 30%。與其面臨彈簧型省力釘書機這種舊產品改良新裝之漲價壓力，何不採用順德所設計的新型省力釘書機？我們的釘書機結構是新的專利，屬於傳統型釘書機的創新產品，其操作習慣與裝針方式與一般釘書機相同，能採用價格只有鋅 1/4 的成本之鐵金屬來製造，不但可以節省成本，又省力 50%，使用方便、快速、穩定，又沒有彈簧型釘書機裝訂噪音之缺點，相信在未來的市場將更有賣點。」

陳副總一說完，就拿出兩支由順德幫 WIN 代工的傳統型釘書機，兩支順德新開發的省力 50%釘書機，並擺在桌上加以比較。陳副總用三根手指頭壓傳統型釘書機，結果卻壓不下去；但是新開發的釘書機卻只用一根指頭即可壓下去裝訂，這樣實地的測試讓四位 WIN 的主管驚訝不已，他們直呼：「怎麼會有這種東西！」

陳副總一邊解釋：「其實以前就已經寄樣本給　貴公司參考，可是你們不中意。而且現在新的『彈簧型省力釘書機』雖然已經投入研發經費，但是尚未推廣上市，而且在製造成本節節上升的壓力之下，我們還是極力推薦本公司新開發的省力 50%釘書機，這確實是一個革命性專利產品，應能帶動流行的風潮。」一說完便呈現市場調查報告的結果，並且從他們的反應推測：「順德先前寄過去的省力型釘書機的樣本與企劃，可能都沒有完全傳到高層，而在基層或者中階主管那裡就被檔掉了。」陳副總接著提議：「如果你們對這支產品有興趣，我們可以合作讓外型更貼切美國市場的需求，甚至於把這支產品做得更

高級，…」

陳副總完成香港的談判以後，又補寄各五支樣本給 WIN 去做市場調查，結果通路商的試用反應相當熱烈。因此，在往後的數個月裡，雙方的設計人員不斷的針對產品設計進行意見交換，結構設計由順德工業負責，而外型設計則由 WIN 來處理。在 10 月中旬，WIN 的資深採購經理 Joe 還親自到順德工業江蘇廠表達取得該產品在美國與歐洲專賣權的要求，原本以為很快地就可以拿到 WIN 的採購訂單了，可是事情卻意外的出現了轉折…。

## 五、情境三：推廣省力型釘書機遇到挫折

後續，由資深採購經理 Joe 的口中得知，行銷部門對於順德開發的新型省力 50%釘書機的定位有不同的意見，有的人怕這支產品會侵蝕 WIN 既有的傳統型釘書機的市場。

而且，該商品係應用順德與日本 TOYO 共同開發的十號機結構之概念移轉到三號機上面，雖然三號機的專利係由順德工業申請註冊，可是一旦採用此省力結構，必須支付 TOYO 3%的權利金。雖然 WIN 已經先請順德向 TOYO 轉達其採用該省力型結構的意願，但是，這個條件也讓 WIN 的內部有不同的意見，有的人認為公司已自行開發彈簧型省力型釘書機，又何必再花權利金買別人的專利產品使用權。

此外，WIN 的總裁與副總裁等高階主管相繼離職，亦可能影響了採購決策進度。因此，從陳副總到香港提案開始，大半年過去了，雖然雙方的設計人員不斷地針對該產品的結構與外型來進行討論，WIN 亦肯定該產品的功能與優點，從未否決新型省力釘書機的採購案，但是直到 2007 年 1 月底的法蘭克福國際文具展舉辦前，WIN 的採購訂單卻遲遲未有消息。為了降低省力型釘書機的提案在基層或者中階主管那裡就被檔掉的可能性，陳副總決定在直接向高層提案。陳副總打聽到 WIN 的新任總裁 Kelvin 將出現在 2007 年 1 月底的德國法蘭克福國際文具展的會場，便決定在展覽期間直接向 Kelvin 提案。為避免 Kelvin 剛繼任總裁，對順德工業的了解有限而影響決策，陳副總更準備了順德的簡要介紹。

與 Kelvin 見面之前，陳副總還在法蘭克福的展覽中聽到同業所給予的資訊：「WIN 在去年 9 月份新推出彈簧型省力釘書機的銷售反應似乎欠佳。」「畢竟在彈簧型省力釘書機的整體市場反應逐漸冷卻之情況下方推出商品，若想要將耗費在研發與推廣工作的時間和金錢予以回收，看來實在是不容易！」這些

消息，更讓陳副總有如吃了一顆定心丸一樣並慶幸當初的評估是正確的。

***如果您是陳副總，您覺得直接向 WIN 的新任總裁 Kelvin 提案適當嗎？這是否能發揮預期效益？***

***以下部份請成為一頁並保持左方空白，以減少學員任意翻頁的機會。***

## 六、陳副總情境三的做法：向美國品牌商的高層提案

陳副總在法蘭克福的展覽中，聽到同業反應 WIN 新推出彈簧型省力釘書機裝訂的吵雜音量使此釘書機（包括 MARS 的產品在內）整體的銷售量正在走下坡。「以 WIN 現在的情況與展覽會場上的反應可以推斷，WIN 一定亟需提供『新型省力型釘書機』方能與競爭者相抗衡，現在機會來了，我一定要爭取到 WIN 的訂單！」陳副總心想。

在法蘭克福國際文具展的會場中，陳副總面對 WIN 的新任總裁 Kelvin 一邊解釋：「其實以前就已經寄樣本給　貴公司參考，可是你們還沒有下採購決定。但是現在新的『彈簧型省力釘書機』既然賣得不好，雖然已經投入那麼多的經費，我們還是建議　貴公司注意本公司所開發的新型省力 50%釘書機」，一邊當著總裁的面“Show”出該產品省力、沒有噪音、舒適耐用之重要功能。

## 七、情境四：歐洲其他廠商有採購的意願

2007 年年初，經由台灣貿易商—長雲貿易的介紹，歐洲禮品商 EEC 對於順德工業所開發的新型省力 50%釘書機有初步的了解。EEC 親自到台灣拜訪順德工業並看到樣品之後，表示相當喜歡這一組產品，所以在法蘭克福國際文具展結束以後，就表達要採購此商品當作文具禮品來推廣的意願，而且第一次下單量就達到「二十五萬支」。

陳副總隨即將這個消息轉達給 WIN 的資深採購經理 Joe，請 Joe 轉達，希望能儘速得到 WIN 的表態。之後由 WIN 採購部門得知，WIN 自行研發的彈簧型省力釘書機上市半年以來，市場的冷淡反應讓他們決定調整產品策略，並計畫推展與採購新的商品。陳副總得知後，決定利用「EEC 積極接洽要貨」為由來給 WIN 壓力，希望 WIN 能夠儘速下決定。

***如果您是陳副總，您覺得利用「其他廠商欲採購新型省力 50%釘書機」來給予談判對手時間壓力是適當的做法嗎？這是否能發揮預期效益？***

***以下部份請成為一頁並保持左方空白，以減少學員任意翻頁的機會。***

## 八、陳副總情境四的做法：給予對手時間壓力

2007 年 2 月底陳副總又再一次找 WIN 的資深採購經理 Joe 詳談，強調歐洲禮品商 EEC 並非文具品牌商，而是從事禮品業，而採購新型省力 50%釘書機的目的是要當作文具禮品送人，應該不會影響到 WIN 在美國與歐洲的既有市場。陳副總表示：「雙方已經合作這麼久了，一直都配合愉快，本公司當然先徵詢　貴公司的意見與意願。不過我們還是希望能夠接到 WIN 的訂單，而且我相信雙方更可以合作研發生產更高階的產品。」

陳副總接著說：「雖然　貴公司之前曾表示想要取得新型省力 50%釘書機在美國與歐洲專賣權，可是採購決議卻遲遲沒有下文，這造成我們很大的困擾！你們能不能讓我們先出貨歐洲的禮品商，因為顧客的反應良好，所以一天到晚來跟我們要貨。倘若再沒有回音，本公司有極大的可能接受歐洲顧客的訂單。」陳副總希望能說服 WIN 接受順德工業先出這一批貨給 EEC。

2007 年 3 月，WIN 終於有了明確的回應，並承諾下採購訂單，同時草擬合作合約，但是條件為希望能拿到新型省力 50%釘書機在美國與歐洲的專賣權，進而提供預估銷售量等訊息，此外，WIN 還希望由順德來吸收模具開發與外型設計等研發成本。

在專賣權的部份，順德工業與日本 TOYO 的高層討論之後，認為 WIN 針對歐洲所提出的預估銷售量太少，決定不開放歐洲的專賣權。至於研發成本的部份，陳副總則提議：「省力釘書機的研發費用是否能彼此共同分攤？而非由順德全盤吸收？」經過順德與 WIN 一個月的密切磋商，雙方決定佔設計費用比率較少的外型與外殼設計費用必須由 WIN 支付，但是比重較高的產品的結構設計成本則由順德工業自行吸收，不過條件為該產品只能採用順德工業的結構來製作。

# 參、個案討論與解析

文具屬於低階大眾性的商品，產業存在歷史悠久，由於產品外型及消費者使用習性並不容易改變，屬於創新性低的產業。本個案特色主要在於分析討論傳統產業產品如何創新？產品創新後如何打開海外市場？如何與大型品牌商進行談判，提昇該產品在海外市場的市場佔有率？此為本個案的重點。

請學員在上課前思考以下幾個問題：「在成熟產業中，企業應該要如何突破經營困境？」、「哪些因素可能影響決策制定？」、「在進行國際商務談判時，

談判議題大多以什麼為主？」、「美國人是否有特殊的談判風格？」、「請回想自己過去的談判經驗（特別是在西方國家的經驗）並思考自己談判成功或失敗的原因為何？」。

## 一、教學計畫與板書計畫

以下內容為本個案的教學計畫之完整內容，建議教學者寫板書時，可將以下的概念利用「**關鍵字**」來呈現即可。

### （一）黑／白板＃1

**1. 開場**

首先找學生發表個人在文具產品的購買經驗作為簡單的開場，目的在於讓學生先建構對文具產品的特性、購買考量、使用習慣等印象，當然更可在課堂中準備特殊的文具產品，例如個案中所描述的傳統型釘書機、彈簧型省力釘書機以及 SDI 省力型釘書機…等，以吸引學生的注意力，並加深學生對文具製造產業的認識。

**問題 1：試依據您的購買經驗說明文具的種類、購買文具時的主要考量是什麼？**

- ➪ **文具的種類：**若以「材料」來區分，可分為塑膠文具、墨水、金屬製文具、筆類及紙類相關用品；若以「功能」論，則可分為辦公文具和新潮文具兩大類。[3]
- ➪ **購買文具時的主要考量：**便宜、實用性、美觀、方便攜帶、方便使用、功能性、舒適性、新奇。

**2-1. 文具產業的生命週期分析**

產品生命週期理論是最常用來預測產業演變軌跡的分析工具，其基本假設為產品均會歷經導入期、成長期、成熟期、衰退期四個階段。產品生命週期理論可以擴大運用到產業生命週期的討論，根據 Hill & Jones (2007) 的界定，產業生命週期包括導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期等階段，如**圖 5** 所示。

[3] 資料來源：同註 1。

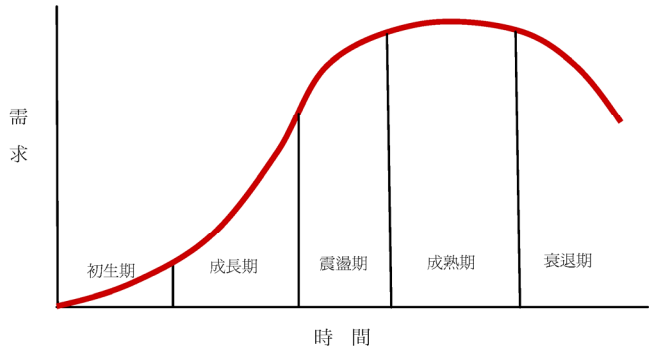



**圖 5　產業生命週期**

資料來源：Hill, C. W. L. and Jones, G. R., 2007, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 7th, Boston: Houghton Mifflin, p. 60.

經由簡單的開場以後，教學者可透過學員對文具產業特性的了解與個案內容的書面陳述，來討論文具產業位居於產業生命週期的何種階段。

**問題 2：試討論文具產業的特性，其位居於產業生命週期的哪一個階段？**

⇨ 整體觀之，文具產業較偏向成熟型產業。

◎ 產業已經進入穩定狀況，低市場成長率，市場逐漸飽和：因科技的普及，使文具的潛在市場逐漸萎縮。

◎ 進入障礙提高：過去進入障礙低（進入之資本額、土地、技術等門檻不高），競爭激烈，但是未來因應創意、科技感與環保的產品趨勢，再加上原物料的上漲壓力，進入障礙會更明顯提升，新進入的公司會更難以存活。

◎ 產業集中度較高，大公司的購併活動會增加，廠商數目會逐漸減少。

◎ 創新主要在於增量、改善或是改進現有的東西。

## （二）黑／白板＃2

### 2-2. 順德工業的經營策略

文具產業較偏向成熟型產業，故可針對順德在成熟型產業階段的經營策略進行討論。

**問題 3：在面臨原料價格上漲與中國、東南亞國家等低勞動成本國家的強烈競爭，順德工業如何重新定位以避免價格競爭？**

- ⇨ 剔除附加價值低產品：例如釘書針的利潤較低，於是將釘書針製造設備賣給大陸廠商，讓大陸廠商專門製造釘書針而同意再以低價賣予順德。
- ⇨ 產品差異化：藉由提供相異或更優越的產品特色，或是應用不同的行銷技巧來競爭市場佔有率。為確保競爭地位，經理人會持續大量投資於發展獨特能力，以維持公司的競爭優勢。此部份可依據 Hill & Jones (2007) 所提及非價格競爭策略的概念，並打出投影片來進行個案討論**(詳見圖 6)**。

| | 既有的產品 | 新的產品 |
|---|---|---|
| 既有的市場區隔 | 市場滲透 | **產品開發(◎)** |
| 新的市場區隔 | 市場開發 | 產品增殖 |

**圖 6　成熟產業的非價格競爭策略**

**註：此模式並非應用在新的市場。**

資料來源：Hill, C. W. L. and Jones, G. R., 2007, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 7th, Boston: Houghton Mifflin, p. 210

- ◎ 市場滲透：應用大量的廣告來促銷，並建立產品的差異化。文具的毛利率不高，在加上本身是一種主動需求性的產品，所以用廣告行銷的機會較少。
- ◎ 產品開發：新創造產品或改良後的產品，來取代現有產品，例如順德推出新開發的 i-PUSH 輕鬆按修正帶與省力型釘書機。
- ◎ 市場開發：為公司既有的產品找出新的市場區隔。
- ◎ 產品增殖：公司在每一個市場區隔或利基中都有一項產品，並為爭取顧客而進行短兵相接式的競爭。

- ⇨ 順德主要是以提供功能、品質及實用性的產品給工務及辦公事務使用，做為差異化的區隔方式，並且以結合新創意、科技感與環保的產品求獲得國外大廠的青睞→以**產品開發策略**為主。
- ⇨ 自有品牌與 OEM 並存：在運用 OEM 與發展自有品牌的策略組合上，企業可採行雙軌制，一面自行開發某一品牌行銷，而用 OEM 方式的利潤，來彌補自創品牌所需要投入鉅額的廣告費用，以培植自己的品牌。同時，更可採取「區域

作戰」的市場區隔策略，依地區別而採取不同的做法 (王泰允，1996)。例如：順德工業在東南亞與新興市場使用自己的品牌，但是在美國市場，因知名廠商林立，不易打響品牌知名度，乃採 OEM 方式出口。

## （三）黑／白板＃3

**3. 省力型釘書機的創新價值曲線**

此部份可依據 Kim & Mauborgne (1997, 1999, 2005) 的創新價值曲線概念來進行討論。

**問題 4：試討論順德工業新型省力型釘書機的創新價值曲線？**

⇨ 要發掘順德工業新型省力釘書機的新價值曲線，必須探詢以下四個問題：

(1).那些業界認為習以為常的因素其實不應該存在 **(消除)**?

(2).哪些因素應低於產業的既定標準 **(減少)**?

(3).哪些因素應提升超過產業的既定標準 **(提升)**?

(4).哪些因素是產業中從未有過的標準，而我們應該開始建立 **(創造)**?

| | |
|---|---|
| **消除**<br>◆ 彈簧型釘書機的吵雜音量 | **提升**<br>◆ 可輕鬆並快速的裝訂 2-25 張紙張<br>◆ 裝訂穩定度<br>◆ 舒適便利<br>◆ 耐用度 |
| **減少**<br>◆ 減少卡針機率 | **創造**<br>◆ 容易使用（手指頭輕按）<br>◆ 傳統型釘書機的省力功能<br>◆ 操作習慣 |

**圖 7　順德工業新型省力型釘書機的特點**

⇨ 順德工業新型省力釘書機的新價值曲線可描繪如下：

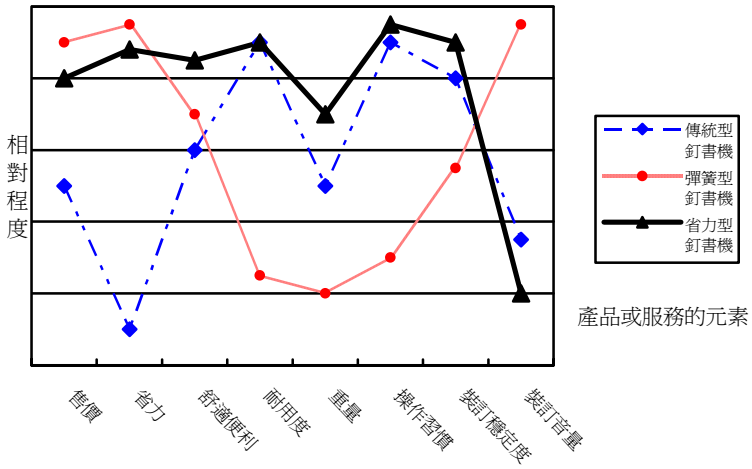



**圖 8　順德工業新型省力型釘書機的創新價值曲線**

⇨ 順德工業新型省力釘書機的特點:具有彈簧型省力釘書機使用方便、快速好用、省力(手指頭輕按即可)的功能，並擁有傳統型釘書機的操作習慣、耐用、穩定、裝訂音量小之優點。

***進行三人一組的隨機分組***

## （四）黑／白板＃4

**4. 情境一：陳副總的兩難**

進行三人一組的五分鐘分組討論後，針對情境一的決策情境來進行投票表決

投票表決

要開模？　20 人

不要開模？　10 人

**問題 5：試討論順德工業開發模具的決策之影響要素與決策準則？**

可引導學員思考影響順德工業陳副總的決策要素，包括：***決策者的直覺、客觀的市場調查回應以及其他資深專家的意見***，***產品的特殊性***亦為重要因素。另外，可依據一般最常見的***抉擇準則*** (毛治國，2003)，如期望值準則來討論並選擇最佳決策方案。

⇨ 現在不開模，WIN 看不到最後的成品，降低其接受提案的機率，而且可能延長此產品的黃金推廣期與上市時間，或許

市場中會出現其他省力型釘書機。

◎ 假設：已投注研發費用 150 萬，若該商品確實能引導未來的流行趨勢，未推廣該商品，則商機至少損失 500 萬

⇨ 現在開模，將花費兩仟萬台幣左右，倘若 WIN 接受提案 **(陳副總推估七成的接受率)**，順德工業可以在一年至一年半之內的時間完全回收投入的資金。

◎ 假設：投注金額 2,150 萬 (模具 2,000 萬、研發費用 150 萬)，收益為 1,350 萬／年；回收期間：3 年、2 年、1 年

⇨ 現在開模，將花費兩仟萬台幣左右，若 WIN 不接受提案，後續順德必須到歐洲推廣，其效益可能只有美國的 1/3，銷售量可能相差 5 倍，將拉長資金回收期間。

◎ 假設：投注金額 2,150 萬（模具 2,000 萬、研發費用 150 萬），收益 300 萬／年；回收期間：3 年、2 年、1 年

⇨ 順德工業開發模具得失分析決策樹可繪製如下：

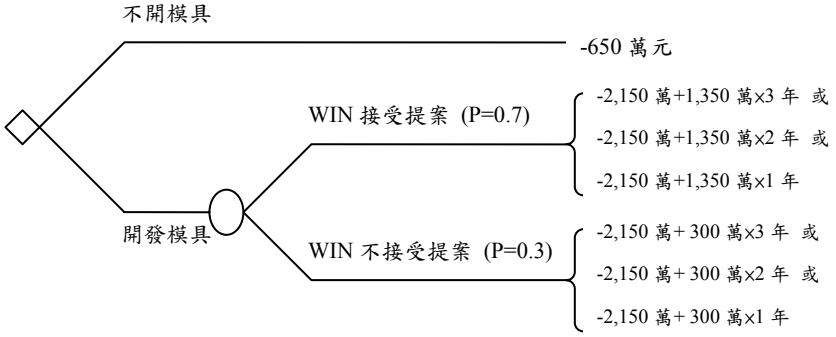



**圖 9　順德工業開發模具得失分析決策樹**

⇨ 計算結果：

◎ 不開模具的後果 = -150 萬 + -500 萬 = -650 萬

◎ 假設回收期間 3 年，則開發模具的期望值

= (-2,150 萬+1,350 萬×3 年)×0.7 + (-2,150 萬+ 300 萬×3 年)×0.3

= 1,330 萬-375 萬

= 955 萬

◎ 假設回收期間 2 年，則開發模具的期望值
= (-2,150 萬+1,350 萬×2 年)×0.7 + (-2,150 萬+ 300 萬×2 年)×0.3
= 385 萬-465 萬
= -80 萬

◎ 假設回收期間 1 年，則開發模具的期望值
= (-2,150 萬+1,350 萬×1 年)×0.7 + (-2,150 萬+ 300 萬×1 年)×0.3
= -560 萬-555 萬
= -1,115 萬

⇨ 整體觀之，文具產品的產品生命週期較長，回收期間多為 1 年以上。順德如果不開模具，損失約為 650 萬元；倘若開發模具，則回收期愈長，利潤愈高。

## （五）黑／白板＃5-＃6

**5-1. 商務談判議題的討論**

**問題 6：順德工業與美國品牌商 WIN 進行談判時，主要談判對象為何？談判雙方彼此的談判需求與利益為何，進而形成商務談判的重要議題？**

**(1).主要談判對象：**

⇨ 主要接觸者：美國品牌商的採購部門主管

⇨ 次要接觸者：美國品牌商的研發部門主管、行銷業務部門主管、副總裁

**(2).談判雙方的談判需求與利益：**

⇨ 順德工業：接洽代工(OEM)訂單，以利於將產品打入美國市場，更期待能夠爭取雙方合作研發(ODM)的機會。

◎ 進入美國市場，爭取大量訂單。

◎ 尋求提升研發能力的機會。

⇨ 美國品牌商：需要將文具製造業務委外，並符合該品牌要求的品質。

◎ 尋找負責文具製造而且品質良好的廠商。

◎ 配合市場需求來合作研發和設計產品。(例如：緩解美國百年領導品牌 WIN 面對 MARS 彈簧型省力型釘書機

熱賣的壓力)

⇨ 上述的需求與利益可形成重要的商務談判議題

**5-2. 情境二：陳副總認為時機到了**

進行三人一組的五分鐘分組討論後，針對情境二的決策情境來進行投票表決

投票表決

適合導入新談判議題？ 20 人

不適合導入新談判議題？ 10 人

**問題 7：在情境二中，順德工業如何進行談判的規劃？如何設定談判目標？如何設定談判議題，進而促進成交？**

此部份可參考 Lewicki et al. (2005)[4] 的研究來進行討論。

⇨ 順德工業陳副總的談判計畫可進行如下：

1. 明定議題：即將展開的談判中會討論哪些議題？
   - ◎ 漲價議題。
   - ◎ 推廣新型省力 50%釘書機。
   - ◎ 省力釘書機合作研發的可能性。
2. 組合各項議題，訂定議價的配套方案：在所有議題之中，哪一項是議價組合？我們必須涵蓋哪些議題？哪些議題彼此密切相關？
   - ◎ 從鋅合金之漲價趨勢切入，轉而推銷新型省力 50%釘書機，更進一步提及合作研發的可能性。
3. 釐清利益所在：我的利益點在哪裡？順德的利益在於：
   - ◎ 漲價以符合生產成本。
   - ◎ 將順德新開發省力 50%釘書機順利的推廣到美國市場。
   - ◎ 爭取到與美國品牌商 WIN 合作研發的可能性，甚至於未來能夠持續地爭取到 ODM 訂單。
4. 設定底線和各種替代方案：我有哪些條件受到限制？—什麼情況下我必須放棄談判？我有哪些替代方案？
   - ◎ 順德推廣省力 50%釘書機替代方案：到歐洲推廣，雖然效益可能只有美國的三分之一，銷售量可能相差五倍，而拉長資金的回收時間。

[4] Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry, B., 2005, **Negotiation** (Chap. 4), 5th, Boston: McGraw-Hill.

5. 確認自己的目的(目標)和開價(起始點)：決定目標和開場─我應該從哪裡切入，展開談判；我的目標是什麼？
   ◎ 從鋅合金之漲價趨勢切入，所以勢必增加製造成本，轉而推銷成本較低而利用鐵來製造的新型省力 50%釘書機。
   ◎ 強調新型省力 50%釘書機的特點：屬於傳統型釘書機的創新產品，可省力 50%、使用方便、快速、穩定，又沒有彈簧型釘書機裝訂噪音之缺點。
   ◎ 開場氣勢：以原物料評估之相關文件、省力型釘書機的市場調查報告做佐證來展現順德的專業與研發能力。並利用傳統型與新型省力 50%的釘書機樣本進行比較，來吸引談判對手的目光，更能展現順德的研發實力。
6. 了解談判的構成要素和談判地點的社會環境：我的同伴是哪些人？他們希望我怎麼做？
   ◎ 我方參與者(參與者當中誰站在我們這邊？)：順德工業陳副總。
   ◎ 對方參與者(參與者當中誰站在對方那邊？)：資深採購經理 Joe、採購經理 Steven、研發經理 Bob、副總裁 Alex。
   ◎ 間接參與者(誰是旁觀者，卻能影響談判結果？)：在推廣新型省力 50%釘書機的議題上，WIN 行銷部門人員的市場評估結果可能影響採購決策。
7. 分析談判對手：我的談判對手是哪些人？他們的期望是什麼？
   ◎ 對手的資源、議題和議價組合：美國品牌商 WIN 的百年品牌、50%以上的市場佔有率、對當地產品的使用偏好之了解(如產品的外型設計)、產品行銷全球一百多個國家等條件為對手的重要資源；而將順德工業漲價的可能性降低為其主要的談判議題。
   ◎ 對手的利益和需求：製造成本已日益增加，美國品牌商希望能降低順德工業漲價的可能性。而在省力型釘書機方面，希望推出與競爭對手(MARS)相匹敵甚至超越競爭者的產品，以鞏固品牌知名度與市場佔有率。
   ◎ 對手的底線和替代方案：在推廣省力型釘書機方面，WIN 的替代方案為推廣自行開發彈簧型省力釘書機，

未必購買順德開發的新型省力 50%釘書機。

◎ 對手的目標和開場態勢：希望能節省成本(原物料成本上揚)

◎ 對手代表團體的組成份子、社會結構和達成協議所需的授權：順德利用中高階主管出席的機會來進行談判(採購窗口的影響效益不佳，談判者經常只能在談判中提交委託人擬定的提案，或者蒐集資訊回去稟報上級)，談判對手的職級將影響對手的決策結果。

◎ 對手的風格：陳副總可依據過去的合作經驗來進行推測。

◎ 對手可能的策略和技巧：陳副總可依據過去的合作經驗來推測。

8. 向對手說明議題：計畫如何呈現自己的議題以及如何為自己辯護？我的整體策略為何？

◎ 事實與資料的佐證：以原物料評估之相關文件、省力型釘書機的市場調查報告、德國專家的意見等來展現順德的專業與研發能力。

◎ 展現說服力：利用傳統型與新型省力 50%的釘書機樣本進行比較，來吸引談判對手的目光。

◎ **說明雙方的共同利益**：新型省力 50%釘書機**可降低製造成本**，是革命性專利產品，**可帶動流行的風潮**。

9. 訂定談判規則—例如：談判的時間、地點、參與者以及談判議題。

◎ 在既定的時間於美國品牌商的香港辦公室舉行會議。

**問題 8：在情境二中，順德工業如何利用訊息以影響美國品牌商 WIN 的觀點？**

此部份可參考 Lewicki et al. (2005)[5] 的研究來進行討論。

⇨ 讓對方被提議吸引：原料上漲，成本上揚；實際展現新型省力釘書機的功能

⇨ 建構訊息才能使他方贊同：原物料持續上漲，勢必影響生產成本；省力型釘書機的市場調查報告結果反應良好。

⇨ 使訊息具有規範作用：採用順德新型省力釘書機的結構可節

[5] Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry, B., 2005, **Negotiation** (Chap. 8), 5th, Boston: McGraw-Hill.

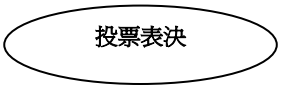
省生產成本，降低成本上揚的壓力。

- ⇨ 在原則上達成協議：可從對手「原則上同意」順德的新型省力釘書機的省力功能，進而激起美國品牌商 WIN 的合作研發意願並驅使下採購訂單。

## （六）黑／白板＃7

### 6. 情境三：推廣省力型釘書機遇到挫折

進行三人一組的五分鐘分組討論後，針對情境三的決策情境來進行投票表決




適合向高層提案？ 20 人

不適合向高層提案？ 10 人

**可讓學生了解在對方簽署具有約束力的協議時，社會背景對決策能力有最直接的影響。**[6]

**問題 9：在情境三中，順德工業與美國品牌商 WIN 高權力者(總裁)進行談判，此時要注意什麼？**

可參考 Lewicki et al. (2005)[7] 所引用 Watkins (2002) 的研究來進行討論。

- ⇨ **1.絕對不要做全或無的交易**：若指望唯一一方，與他們達成成功或破局的協議，這樣會使低權力者岌岌可危。順德與美國品牌商的多位夥伴(包括總裁、副總裁、資深採購經理、研發經理、行銷經理…)交涉以降低風險。
- ⇨ **2.削弱對方**：與高權力方交涉時，應該要試著與對方(WIN)建立多元關係並從事多重談判。藉著與高權力方不同的個人與部門交涉，使關係和利益多元化。
- ⇨ **3.強大自己**：提升對手對順德工業的印象(順德形象、優勢、財務、研發能力等簡介)。或者可試圖與他人聯盟，以增加整體的談判力量。
- ⇨ **4.透過逐步協議來創造力量**：初步協議的達成能建立關係、強化與高權力方的關係、獲得資金、訊息、技術等資源。

---

[6] Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry, B., 2005, **Negotiation**, 5th, Boston: McGraw-Hill, p.133.

[7] Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry, B., 2005, **Negotiation** (Chap. 7), 5th, Boston: McGraw-Hill.

- ⇨ **5.將競爭的力量運用在影響力**：若你有資源可提供，要確定你提供給一個以上的高權力方;若能使高權力方為你想要的資源相互競爭,進而促使高權力方為了阻止你和競爭對手協議而與你交涉。
- ⇨ **6.好的訊息是權力來源**：找出能強化談判地位與實力的訊息，準備對另一方最具吸引或說服力的訊息，並組織訊息使其能快速運用。如：順德在情境二中，以原物料評估之相關文件、省力型釘書機的市場調查報告、德國專家的意見…等作為佐證。
- ⇨ **7.做能力所及的事以掌握過程**：在談判中掌握談判過程，包括議程、節奏、時間與地點，在短時間內達成預定目標。

## （七）黑／白板＃8

**7. 情境四：歐洲其他廠商有採購的意願**

進行三人一組的五分鐘分組討論後，針對情境四的決策情境來進行投票表決

投票表決

適合給予時間壓力？ 20 人

不適合給予時間壓力？ 10 人

可引導學生了解控制談判期限和時間壓力以增加對手成本的技巧，是既能穩固己方立場又能保護己方少受侵害的手段之一。[8]

**問題 10：在情境四中，美國品牌廠商 WIN 提出無理的要求時，應該如何因應？**

此部份可參考 Keiser (1988) 的研究：

**(一) 說明自己公司的需求。對客戶投入太多感情，無法凸顯解決問題的重要性，反而只會一味的妥協與讓步。**

- ⇨ 最好的談判立場是想出雙方都滿意的解決方案。
  - ◎ 省力釘書機的研發費用是否能彼此共同分攤？而非由順德全盤吸收？
  - ◎ 順德承擔結構設計成本(含模具開發)，而外型設計是否由 WIN 來分攤？

[8] Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry, B., 2005, **Negotiation**, 5th, Boston: McGraw-Hill, p.51.

**(二) 剛開始談判時，姿態要高，再慢慢讓步。每次讓步對買賣雙方都有不同的意義。**

- ➪ 研究顯示，一開始的期望高低，會影響談判結果的好壞。
- ➪ 每次讓步都要要求一些回報，並清楚這些回報的經濟價值。
- ➪ 讓步可以給客戶一些他們認為值得，但是對公司無傷大雅的條件。例如：產品短缺時，優先處理；信用；品質；分享研發資訊；送貨時間；服務。

**(三) 美國廠商要求成本分攤與歐美的專賣權時，順德工業的陳副總並未全盤讓步，最後提出由順德承擔結構設計成本(含模具開發)之讓步，並讓對方了解讓步對雙方的價值，還要求該產品只能採用順德工業的釘書機結構來製作。**

## （八）黑／白板＃9

**8. 做最後總結，並討論結果。**

- ➪ 雖然文具產業屬於成熟型產業，但是順德工業積極進行創新，並決定產品差異化的定位，終能擺脫東南亞與中國大陸的低價競爭壓力，並取得與國際大廠合作(ODM)的機會。
- ➪ 釘書機雖然是一般的傳統商品，但是順德工業賦予新的功能，創造了省力型釘書機的新價值曲線。
- ➪ 決策者的直覺、客觀的市場調查回應、其他資深專家的意見，產品的特殊性亦為重要因素…等，都會影響管理者的決策。
- ➪ 設定談判議題、談判資訊的蒐集、談判權力的運用以及談判過程的規劃，都會影響談判的成功機率。
- ➪ 解決雙方問題—合作策略(collaborative strategy，雙贏)的應用：談判過程中，雙方都試圖獲取最大談判成效，並維繫彼此的關係。如果雙方能找到滿足彼此需求的解決方式，便能獲致雙贏的結果。

**問題 11：試討論個案中之順德工業的談判權力來源？**

此部份可參考 Lewicki et al. (2005)[9] 的研究來進行討論。

- ⇨ 訊息性質的權力來源：
  - ◎ 訊息：累積與呈現的資料，用以改變別人在某個議題上的觀點或立場。找出能強化談判地位與實力的訊息，準備對另一方最具吸引或說服力的訊息，並組織訊息使其能快速運用。
    1. 順德在情境二中，以原物料評估之相關文件、省力型釘書機的市場調查報告、德國專家的意見…等作為佐證。
    2. 從美國品牌商的採購部門來蒐集談判的相關資訊，如在情境三中對方的高階主管相繼離職、行銷部門對產品的定位有意見…等，
    3. 收集同業的反應，如：美國品牌商所推出的產品銷售不佳。在情境四中知道對方因為產品銷售不佳而欲採購新的產品。
  - ◎ 專業知識：在某一個特定問題或議題上已認知的累積資訊或精通的一組資訊。專家受到尊重、保護及信任是因其經驗、學問或成就，所以相較於非專家，談判之一方或雙方會比較信任專家的論點因職位而取得的權力。
    →順德陳副總的直覺與專業判斷。
- ⇨ 因職位而取得的權力：
  - ◎ 合法性的權力，或正式的授權，來自位居組織及體系中的某個主要職位。
    →順德陳副總負責集團的五金文具事業，所以有相當程度的決定權。
  - ◎ 資源控制：資源掌控者能將資源分給順從者，保留(或奪走)資源而不分給不順從者。資源有很多種形式，在談判中，某些特定資源比權力工具更有用，還受到談判參與者高度重視。資源包括：金錢的聚積，原料，人力，時間，以及可以用來針對順服者與不順服者作為賞罰誘因的資源。
    →順德有能力提供良好的產品與技術。

[9] Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry, B., 2005, **Negotiation** (Chap. 7), 5th, Boston: McGraw-Hill.

⇨ 情境的權力：

◎ 代理人、團體成員、外在觀眾：當談判者代表其他人的觀點(身為代表其組織的代理人)時，以及有多方觀眾來觀察、批判、評估談判等等之時，談判會變得更加複雜。

→美國品牌商(WIN)的研發部門、行銷業務部門之干涉，特別是行銷部門。

(1) 此部份可引導學生了解權力能使談判者能比對方具備更多優勢，獲得更多結果，或者達到自己認為更好的解決方式。

(2) 但是權力只是影響力，其可能是短暫而難以捉摸，可能暫時給予談判者大於一方的優勢。實務上要運用權力，必須要有許多的世故老成與經驗。

**個案落幕**

部份學員仍會想要知道這個個案的結果，茲簡介如下：

- 2007 年 4 月 WIN 決定與順德工業合作全心投入開發省力型釘書機，並正式簽訂合約委託順德工業代工製造，並取得新型省力 50%釘書機在北美的專賣權。同年 8 月，WIN 正式下模具訂單。其中，產品的結構設計成本由順德工業吸收，外型與外殼設計費用則由 WIN 支付，而且該產品只能採用順德工業的結構來製作。
- 由於通路商所作的市場調查反應良好，WIN 自 2008 年 2 月起連續三個月下 12 萬支省力型釘書機的採購單準備在美國各通路鋪貨。而 WIN 的歐洲公司亦同步進行產品的外型設計，預計在同年 8～9 月份推廣上市。
- 順德工業爭取到後續與 WIN 聯合研發釘書機產品的機會，由順德工業提供產品的結構設計，WIN 負責產品的外型與外殼設計，準備發展更高階的產品省力型釘書機。對 WIN 而言，在製造品質與研發能力的考量下，順德工業由接受代工製造 (OEM) 訂單之廠商的角色，轉變為重要的合作設計夥伴，成為有能力接受 ODM 業務的廠商。

# 參考文獻

毛治國，2003，決策，台北：天下文化事業公司。

王泰允，1996，國際合作實用－企業國際化指南，台北：遠流出版社。

古美如，2006，「文具製造業基本資料」，http://tie.tier.org.tw , accessed on February 20, 2008.

李均，2004，「文具產業透視」，http://www.cnfi.org.tw/kmportal/front/bin/ptdetail.phtml?Part= magazine9308-2 , accessed on February 20, 2008.

Hill, C. W. L. and Jones, G. R., 2007, **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 7th, Boston: Houghton Mifflin.

Keiser, T. C., 1988, 「與惹不起的客戶談判」，收錄於哈佛商業評論精選 17-談判與解決衝突，蕭羨一(譯)，95~111，台北：天下文化事業公司。

Kim, W. C. and Mauborgne, R., 1997, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," **Harvard Business Review**, Vol. 75, No. 1, 103-112.

Kim, W. C. and Mauborgne, R., 1999, "Creating New Market Space," **Harvard Business Review**, Vol. 77, No. 1, 83-93.

Kim, W. C. and Mauborgne, R., 2005, **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Boston: Harvard Business School Press.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry, B., 2005, **Negotiation**, 5th, Boston: McGraw-Hill.

Watkins, M., 2002, **Breakthrough Business Negotiations: A Toolbox for Managers**, San Francisco: Jossey-Bass.

# 作者簡介

## 鍾從定

美國丹佛大學國際關係學博士，目前為國立雲林科技大學企管系教授。研究領域為國際談判、衝突管理、策略聯盟、跨文化管理。學術著作除有關國際談判、研究方法兩本專書外，另發表於管理學報、管理評論、商管科技季刊、問題與研究、International Journal of Management and Decision Making 等期刊，及專書的專章等。

E-mail: ttchung@yuntech.edu.tw

## 謝孟樺

國立雲林科技大學管理研究所博士，目前為稻江科技暨管理學院餐旅管理學系助理教授。研究領域為組織行為、溝通與談判。學術論文曾發表於管理學報、管理評論、Psychology and Health、中原企管評論等期刊。

E-mail: kib27145@yahoo.com.tw