

天下文化
財經企管

無論你是業務、採購、企業主管，或是在生活中進行任何買賣交易，
只要運用最新的「競價談判」法則，
結合「設局」、「轉局」、「成局」3策略，定能快樂成交！

競價談判學

NEGOTIAUCTIONS

New Dealmaking Strategies for a Competitive Marketplace



買到便宜、賣到高價的**聰明成交術**

古漢·薩博拉曼尼安
Guhan Subramanian ⊕ 著

何亞威 ⊕ 譯

專文推薦 **劉必榮** | 和風談判學院主持人、
東吳大學政治系教授

專文推薦 **江炯聰** | 台灣大學
管理學院教授

好評推薦 **李仁芳** | 政治大學
科技管理研究所教授

競價談判學

買到便宜、賣到高價的聰明成交術

作者／古漢·薩博拉曼尼安 (Guhan Subramanian)

譯者／何亞威

總監／余宜芳

責任編輯／許玉意

封面設計／許立人

出版者／天下遠見出版股份有限公司

創辦人／高希均、王力行

遠見·天下文化·事業群 董事長／高希均

事業群發行人／CEO／王力行

出版事業部總編輯／王力行

版權部經理／張紫蘭

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師 著作權顧問／魏啟翔律師

地址／台北市104松江路93巷1號2樓

讀者服務專線／(02) 2662-0012

傳真／(02)2662-0007；(02)2662-0009

電子信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版／李秀菊

製版廠／立全電腦印前排版有限公司

印刷廠／祥峰印刷事業有限公司

裝訂廠／精益裝訂股份有限公司

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／大和書報圖書股份有限公司 電話／(02) 8990-2588

出版日期／2011年4月20日第一版

2011年5月15日第一版第2次印行

定價／380元

原著書名／NEGOTIAUCTIONS: New Dealmaking Strategies for a Competitive Marketplace by Guhan Subramanian

Copyright © 2010 by Guhan Subramanian

Complex Chinese Edition Copyright © 2011 by Commonwealth Publishing Co., Ltd., a member of Commonwealth Publishing Group

Published by arrangement with W. W. Norton & Company, Inc. through Bardou-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN: 978-986-216-723-6 (英文版 ISBN-13: 978-0-393-06946-4)

書號：CB453



天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

※ 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

※ 本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

港台書

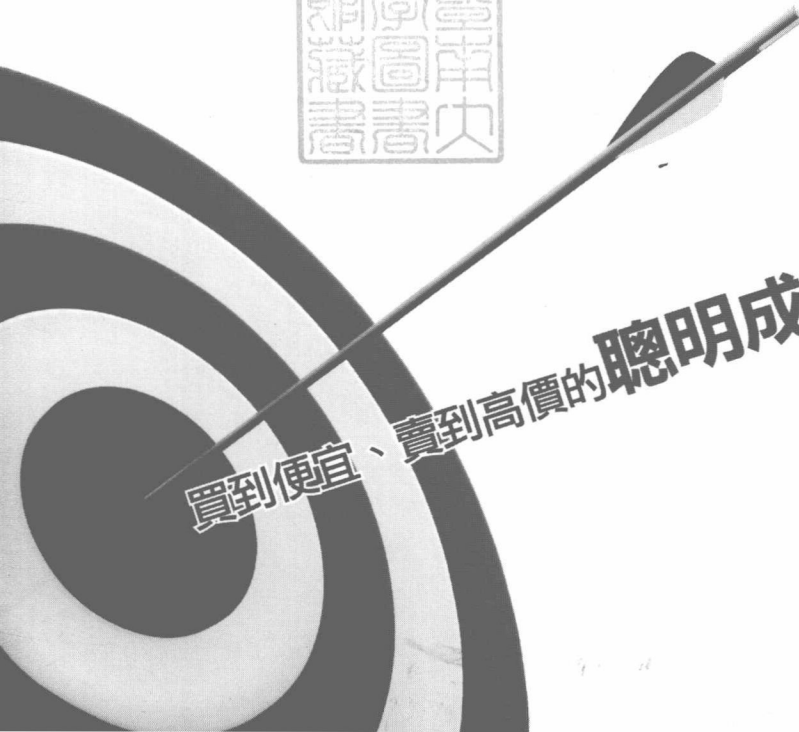
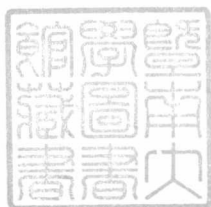
財經企管 CB453

競價談判學

NEGOTIAUCTIONS

New Dealmaking Strategies for a Competitive Marketplace

古漢·薩博拉曼尼安 Guhan Subramanian ⊕ 著 何亞威 ⊕ 譯



買到便宜、賣到高價的聰明成交術

作者簡介

古漢·薩博拉曼尼安 (Guhan Subramanian)

古漢是哈佛大學有史以來第一位同時在法學院和商學院都擁有終身教職的教授。其研究範疇遍及談判、企業交易，以及公司治理。他的論文常出版在《史丹福法學評論》、《耶魯法學雜誌》、《哈佛法學評論》、《哈佛商業評論》，以及《法律研究雜誌》等專業刊物。過去十年來，古漢所出版關於公司、證券法的論文，經學界選為「最佳前十名」(Top 10)的論文總數，是全美學者中最多的。其作品常見於《華爾街日報》、《紐約時報》等等。

譯者簡介

何亞威

台大中文系畢業，美國夏威夷大學傳播研究所碩士。曾任報社、雜誌記者及出版社編輯等職。除採訪及寫作外，另譯有《可以勇敢，可以溫柔》、《榮耀與傳奇》、《瀕危的地球》（合譯）、《綠色生活手冊》、《雨林歌劇院》等書。

目錄

推薦序

結合拍賣與談判，解決交易實務問題的新理論／劉必榮..... 7

希冀目前的MBA和EMBA學程能大力加強談判教學／江炯聰..... 11

導言..... 15

第一部 「競價談判」與談判

第 1 章 準備去談判..... 33

第 2 章 談判桌上..... 49

第 3 章 何時拍賣？何時談判？..... 73

第 4 章 選擇正確的拍賣類型..... 113

第 5 章 過程接受者的賽局..... 149

第 6 章 現有理論的限制..... 189

C O N T E N T S



第二部 競價談判

第 7 章 何謂競價談判	213
第 8 章 設局的行動	235
第 9 章 轉局的行動	251
第 10 章 成局的行動	271
第 11 章 交易的陰影： 競價談判中的法律問題	301
結語	329

圖表目錄

圖1	談判、拍賣與「競價談判」的比較	19
圖2	「歡樂一家親」談判的讓步之舞	51
圖3	你何時應該第一個出價？	56
圖4	談判者的兩難	66
圖5	在典型的拍賣模式中， 賣方可預期的收入與出價競標人數的關係	85
圖6	何時拍賣？何時談判？——BASC架構	111
圖7	選擇「密封投標」或「公開喊價式拍賣」 應考量的4個因素	125
圖8	面對「贏家的詛咒」時，調整策略的流程圖	166
圖9	密封競標中，出價與得標的關係——MBOO分析圖	172
圖10	MBOO分析——低出價的說明圖	174
圖11	MBOO分析——高出價的說明圖	175
圖12	重新檢視談判者的兩難	194
圖13	何時拍賣？何時談判？——BASC架構	226
圖14	購買新車的價格談判紀錄	277



推薦序

結合拍賣與談判， 解決交易實務問題的新理論

劉必榮

《競價談判學》是一本兼顧理論與實務的書，非常有啟發性。而出自哈佛大學教授之手，對業界與學界，相信造成的影響與衝擊也會更大。

作者古漢教授認為，傳統的談判理論研究，不足以解釋或指導現實世界的談判。所以必須把「拍賣理論」加進去，冶「談判」與「拍賣」於一爐，融合而成一套新的概念與戰術，庶幾能與複雜的商務環境更為貼近。

我同意作者的看法。因為談判本就是一門「入世」的學問，一門介於理論與實務交界的學問，必須在實務的「樹」，與理論的「林」中維持平衡。純學術的論述，往往將談判情境設定得太簡單，或太靜態，讓談判者在運用時老覺得搔不著癢處。

以下分別介紹與討論本書重點。

象牙塔中的純談判理論

作者表示，許多談判研究，都是教室裡做出來的實驗結果。這些參與實驗的學生，與談判結果之間沒有深刻的利害關係，因此研究得出的答案，以及教授們根據這些答案所總結出來的談判原則，當然都有偏差。這點我也深有同感。許多和實務脫節的談判理論，常有這個毛病，往往論文寫得很好，搬到談判桌上卻都不可行。一門本該經世致用的入世學問，被蛋頭學者們妝點得如此不食人間煙火。

談判者的兩難

談判者的兩難，指的是談判者在選擇戰術時，往往在該「分大餅」還是「把餅作大」之間面臨兩難。因為這是兩個背道而馳的選擇。作者指出，用矩陣去推算談判者在兩難之下的可能選擇，或許不失為一個方法，但也必須同時考慮每一個結果的機率。將機率加進去，得到的答案就不一樣。

談判與拍賣並存

在談判的實際環境中，往往也不是單純的兩邊面對面談判，然後去作戰術選擇那麼簡單。以買賣談判為例，現實世界的談判，買方要面對的，可能不只是坐在他對面的賣方，還可能是坐在他同一邊的其他買方。我們是跟「對面」的賣方談判，但也同時和坐在「同一邊」的其他買方競標，甚至



和其他買方結盟，增加自己跟賣方談判的籌碼。所以拍賣和談判的關係同時存在。

拍賣

競價談判中，因為導入了「拍賣」的觀念，於是讓談判的思考峰迴路轉，一下變得更有意思起來。

書中舉了一個美國派拉蒙公司賣電視節目「歡樂一家親」給國家廣播公司（NBC）的例子。派拉蒙跟NBC談判，如果談不攏，他還可以賣給哥倫比亞廣播公司（CBS）。若按照傳統的談判來看，派拉蒙在跟NBC談判的過程中，可以利用自己有退路（即CBS，也就是派拉蒙的最佳替代方案）這一點，來施加壓力給NBC，逼其接受自己開出的價錢。可是改用「競價談判」的解題方法，戰術的思考就完全不同了。

在競價談判的思維下，派拉蒙會先訂出遊戲規則（也就是本書所說的「設局」），告知NBC，若在某個期限前雙方未達成協議，派拉蒙就會丟出一個最後提議的數字給NBC。如果還是不答應，則派拉蒙就可以自由去找第三方兜售。如果第三方開出的價碼，比派拉蒙最後提議的價格低，NBC還是可以再回來談判，NBC將有十天優先權。但如果第三方開的價格比派拉蒙最後的提議價格高，那「歡樂一家親」就會賣給第三方了。

在這同時，派拉蒙也把遊戲規則告訴CBS，表示：「如果你開的價格低於我們的最低價，我們會回去找NBC。十天優先權一旦啟動，你們將陷入與NBC的價格戰之中。這不是你們所樂見的吧？因此不如現在就開價高一點，對你們會比較有利。」

正是透過這些鮮活的例子，作者為談判的思考開啟了另一扇門。然而，競價談判要成功，還需兩個基本條件配合。一個是談判的最基本元素：**權力**。派拉蒙要玩這個遊戲，首先他賣的影集必須是大家想要的才行。這就是籌碼。如果影集乏人問津，再會拍賣也沒用。這個基本元素，是任何新理論都無法撼動的。

第二個條件是**遊戲規則**。這也是本書的最大貢獻。「設局」、「轉局」與「成局」，是競價談判中關鍵的三大行動架構。在這個局中，亦即這個遊戲規則，究竟是誰決定的？是賣方壟斷的嗎？還是買方也可以參與改變規則？作者認為，談判雙方都會積極參與掌握，或改變這個規則。

當然，作者也提到，並不是所有談判都這麼複雜，需要用到競價談判的方式去解題。但我們在面對日常的商業交易時，確實可以充分利用本書的思維，為自己爭取到更好的結果。

（本文作者為東吳大學政治系教授，和風談判學院主持人）



推薦序

希冀目前的MBA和EMBA 學程能大力加強談判教學

江炯聰

有鑑於談判在日常商業交易中扮演重要的角色，然而我們目前的MBA和EMBA教育在有關談判的教學上卻相當薄弱，故《競價談判學》一書的出版，結合嶄新的理論與豐富的實務經驗，實給予交易實務者以及相關學者莫大助益。

作者背景與本書重點

本書作者古漢教授係哈佛大學「談判計畫」(Negotiation Program) 核心成員之一。此計畫由Howard Raiffa教授領導創立，並由哈佛商學院、法學院與政府學院共同參與支持，從事教學、研究、服務與出版(包括期刊*Negotiation*)，是目前世界首屈一指的談判專業教研機構，在歐洲與中國大陸有合作計畫。而Raiffa教授在冷戰期間亦因其專業受邀擔任位於維也納近郊的「International Institute for Applied Systems Analysis，簡稱IIASA」之首任

Managing Director。IIASA 係由美國福特總統和蘇聯布理茲涅夫總書記共同簽約，聯合雙方陣營與若干中立國如北歐的十餘國科學院為成員，成立於1972年，旨在研究跨（敵對或非友好）陣營之多國性問題，並促成合作或解決爭端，而談判研究是其核心之一，課題甚至包括如何與恐怖主義劫持人質之談判等。

本書中運用簡單事例，說明如何靈活運用「談判」與「拍賣」兩種策略於「設局」、「轉局」與「成局」三部曲。讀者如欲深入，建議可先參考Raiffa教授2002年的教科書著作《*Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*》，循序有系統地了解BATNA、ZOPA、分配型（distributive）和整合型（integrative）談判、雙方和多方談判，以及外來或所謂的第三者協助。

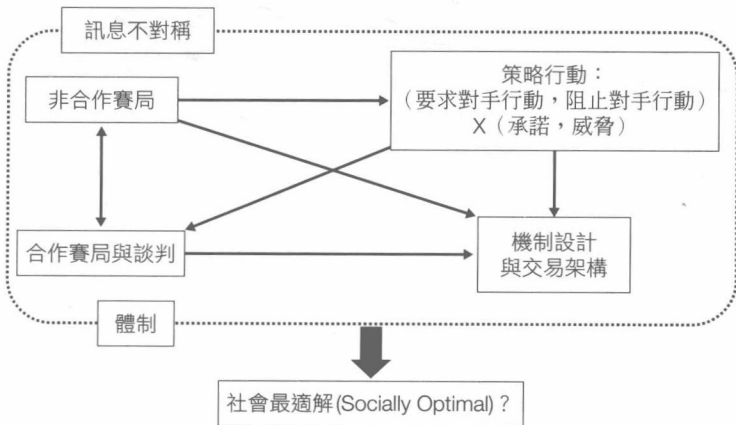
現行的談判理論研究

雖說現實世界的許多談判複雜多變，以哈佛大學為例的學研社群也經過長年努力，累積了來自多領域學科的描述性（descriptive）、規範性（normative）和指示性（prescriptive）研究的成果，將原本可能不甚清楚的內隱性（implicit）知識，整理轉化成相當有系統的外顯性（explicit）知識，易於教、學與傳播擴散。例如哈佛商學院也發展出談判模擬與應用程式，每學期有四門談判課程，其教材發行全球。

在談判相關的學術理論方面，個體經濟學與行為科學分別在規範性和描述性研究方面早有若干建樹，而決策科學與賽局則關係更為密切。在賽局領域，近二十年來其與非對稱訊息相關的學問發展十分迅速，如果加上交易成本理論，相關主題的諾貝爾經濟學獎得主有1991、1993、1994、1996、2001、2005、2007和2010等共八個年度。這對於談判的教學研究或實務應用可說是提供了嶄新而且強大的生命力。

國內相關談判課程

以我在臺大管理學院所開設的「賽局、訊息與策略」課程為例，其整體架構如下圖所示：



由於本課程以理性為基本假設，且論理以演繹法為主，因此如上圖與合作賽局並列的談判主要是屬於規範性的談判，除非課程內容加入行為賽局，才好納入描述性談判的討論。另外，可行性與可信性的考量在課程中雖是重點，但是尚缺乏引導指示性談判的機制。這對於必須也強調實務應用的MBA和EMBA教學會是一個重大缺憾。

換言之，即使賽局與非對稱訊息構成談判的重要理論基礎，MBA和EMBA的談判教學仍應特別設計。此時，這本《競價談判學》，既有理論基礎，又有豐富生動的代表性案例，就能派上大用場，可從本書中學到勞資談判、銷售採購、企業併購、談判相關的法律問題等重要知識。

（本文作者為台灣大學管理學院教授、北京大學中國經濟研究中心兼任教授）



導言

- 何謂競價談判？
- 全書重點