

天下文化

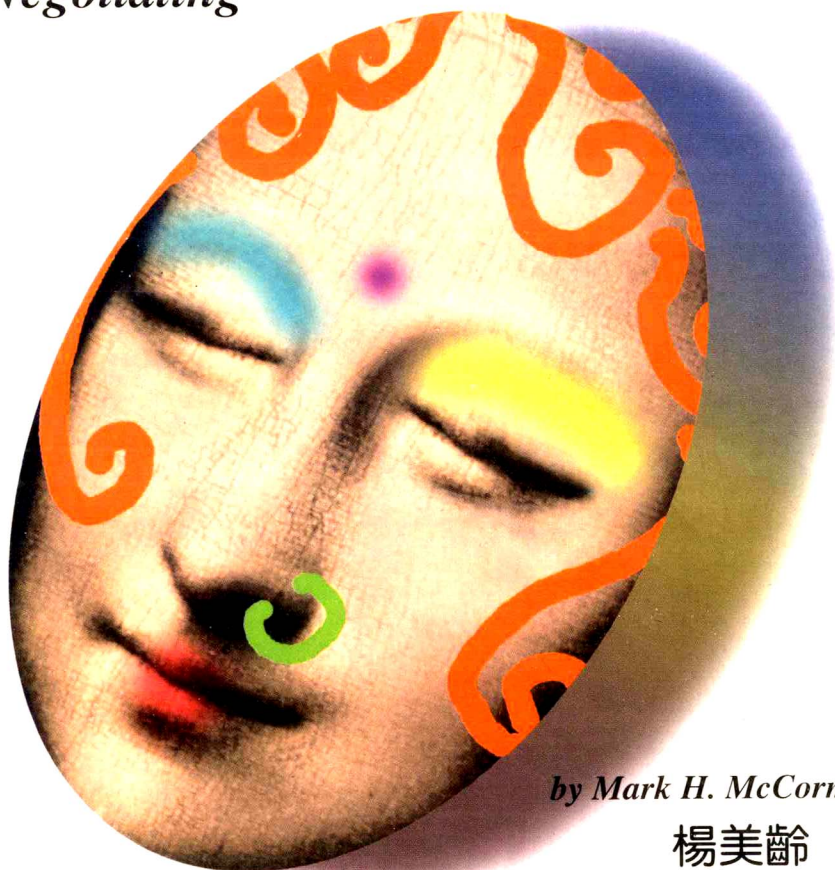
財經企管

談判其實很

Easy

McCormack 的實戰智慧

On Negotiating



by Mark H. McCormack

楊美齡 譯



財經企管 (184)

封面設計／陳俊良

談判其實很 Easy

—— McCormack 的實戰智慧

馬克·麥考梅克 著 楊美齡 譯

談判其實很 Easy：McCormack 的實戰智慧／
馬克·麥考梅克（Mark H. McCormack）著；
楊美齡譯.--第一版.--臺北市：天下遠見出版；
〔臺北縣三重市〕：黎銘總經銷，1998[民 87]
面； 公分.--（財經企管；180）
譯自：On Negotiating
ISBN 957-621-485-8（平裝）

1.商業談判

494

87010228

訂購辦法：

◎ **網路訂購**

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇。
天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

◎ **請至鄰近各大書局選購**

◎ **團體訂購**，另享優惠。請洽讀者服務專線：（02）2662-0012
單次訂購超過新台幣1萬元，台北市享有專人送書服務。

◎ **信用卡傳真或郵遞訂購**

可直接傳真：（02）2662-0007 2662-0009
或與本公司讀者服務部聯絡：（02）2662-0012
或直接郵寄：台北市松江路93巷1號2樓
傳真和郵寄請勿重複動作，以免重複訂購

◎ **郵撥訂購**

請利用郵政劃撥、現金袋、匯票或即期支票訂購
劃撥帳號：1326703-6
戶名／支票抬頭：天下遠見出版股份有限公司

◎ **海外讀者服務專線**

電話：886-2-2662-0012
傳真：886-2-2662-0007；886-2-2662-0009

天下文化〈財經企管系列之一〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
CB053	歷練—張國安自傳	張國安		200	
CB058	廣告大師奧格威—未公諸於世的選集	奧格威	莊淑芬	200	
CB061	服務業的經營策略	海斯凱特	王克捷、李慧菊	200	
CB065	說來自在—上台演講不緊張	薩娜美	金玉梅	160	
CB077	2000年人趨勢	奈思比、奧伯汀	尹萍	250	
CB083	改造遊戲規則—21世紀銷售新法	魏爾生	孫紹成	220	
CB085	平凡的勇者	趙耀東		200	
CB086	哈佛仍然學不到的經營策略	麥考梅克	劉毓玲	220	
CB087	未來贏家—掌握2000年十大經營趨勢	塔克爾	賈靜蓀	220	
CB089	世紀之爭—競逐全球新霸主	梭羅	顧淑馨	250	
CB091	台灣突破—兩岸經貿追蹤	高希均 等		320	
CB092	超國界奇兵	蓋伊 等	李淑嫻	200	
CB093	無限影響力—公關的藝術	狄倫施耐德	賈士衛	250	
CB095	吳舜文傳	溫曼英		320	
CB096	經營顧客心	懷特利	董更生	240	
CB097	溫柔女強人	羅絲曼	余佩珊	220	
CB098	追求卓越（修訂版）	畢德士、華特曼	天下編譯	220	
CB099	跳躍的靈魂—「美體小舖」安妮塔傳奇	安妮塔	黃孝如	280	
CB100	創世紀	保羅·甘迺迪	顧淑馨	320	
CB101	企業大轉型—資訊科技時代的競爭優勢	凱恩	徐炳勳	250	
CB102	大潮流—目擊全球現場	萊特 等	李宛蓉	280	
CB103	反敗為勝—汽車巨人艾科卡自傳	艾科卡	賈堅一、張國容	250	
CB104	經典管理—世界名著中的管理啟示	克萊蒙 等	張定綺	240	
CB105	小故事·妙管理	阿姆斯壯	黃炎媛	220	
CB106	專業風采	畢克絲樂	黃治蘋	240	
CB109	統合管理革命	格蕾安	陳秋美	260	
CB111	第五項修練—學習型組織的藝術與實務	彼得·聖吉	郭進隆	500	
CB112	優勢行銷	拉瑟 等	周旭華	250	
CB113	實現創業的夢想	霍肯	吳程遠、齊若蘭	220	
CB114	溝通時代話領導	狄倫施耐德	余佩珊	280	
CB115	全球弔詭—小而強的時代	奈思比	顧淑馨	320	
CB116	共創企業淨土	徐木蘭		250	
CB117	台商經驗—投資大陸的現場報導	高希均 等		320	
CB119	時間萬歲—解讀忙碌症候群	伯恩斯	莊勝雄	280	
CB120	飛狐行動—一個團隊致勝的故事	巴特曼	施惠薰	280	
CB121	團隊出擊	哈琳頓—麥金	齊若蘭	260	
CB122	綠色管理手冊	沙德葛洛夫	宋偉航	360	
CB123	覺醒的年代—解讀守護新未來	韓第	周旭華	300	
CB124	第五項修練II 實踐篇（上）—思考、演練與超越	彼得·聖吉	齊若蘭	460	
CB125	第五項修練II 實踐篇（下）—共創學習新經驗	彼得·聖吉	齊若蘭	460	
CB126	我看英代爾—華裔副總裁的現身說法	虞有澄 等		360	
CB127	個人公關	羅安	李淑嫻	240	
CB128	公關高手—經營人際關係的藝術	羅安	李淑嫻	240	
CB129	不流淚的品管	克勞斯比	陳怡芬	280	
CB130	電腦王國R.O.C.—Republic of Computers的傳奇	黃欽勇		280	
CB132	創意成真——十四種成功商品的故事	拿維克·凱林漢	譚家瑜	360	

天下文化〈財經企管系列之二〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
CB133	亞洲大趨勢	約翰·奈思比	林蔭庭	340	
CB134	企業推手	戴維斯·包特肯	周旭華	250	
CB135	策略遊戲	希克曼	楊美齡	340	
CB136	行銷之神—佳能怪傑藏川精一的故事	藏川精一、卡拉爾	趙永芬	200	
CB137	行銷172誠	克藍希·舒爾曼	周伶利	380	
CB138	超越管理迷思—重新探索管理真諦	艾克斯 等	方美智	340	
CB139	再造宏基	施振榮、林文玲		360	
CB140	漫步華爾街	墨基爾	楊美齡	460	
CB141	異端者的時代	大前研一	劉天祥	220	
CB142	時間陷阱	麥肯思	譚家瑜	320	
CB143	目標	高德拉特·科克斯	齊若蘭	460	
CB144	標竿學習—向企業典範借鏡	史平多利尼	呂錦珍	320	
CB145	國家競爭優勢（上）	波特	李明軒、邱如美	500	
CB146	國家競爭優勢（下）	波特	李明軒、邱如美	500	
CB147	競爭力手冊	高希均、石滋宜		160	
CB148	動力東元—馬達轉出無限生機	東元科技文教基金會		280	
CB149	轉虧為盈—國家半導體成功轉型經驗	歐勉國、寶蒙	呂錦珍	380	
CB150	談笑用兵—洞悉商場策略	麥凱	鄭懷超、曾陽晴	320	
CB151	攻心為上—活用的商場智慧	麥凱	曾陽晴	250	
CB152	麥當勞—探索金拱門的奇蹟	洛大	韓定國	320	
CB153	跨世紀資訊商戰	黃欽勇 等		260	
CB154	組織遊戲	希克曼	楊美齡	340	
CB155	戴明的管理方法	瑪麗·華頓	周旭華	350	
CB156	戴明的新經濟觀	戴明	戴久永	250	
CB157	轉危為安—戴明管理十四要點的理念與實踐	戴明	鍾漢清	500	
CB158	哈佛學不到的經營策略	麥考梅克	任中原	280	
CB159	變動的年代—從不確定中創造新願景	韓第	周旭華	250	
CB160	雙贏策略—苗豐強策略聯盟的故事	苗豐強、齊若蘭		300	
CB161	股市陷阱88—掌握投資心理因素	巴瑞克	陳延元	280	
CB162	絕不是靠運氣—創造事業與人生的雙贏	高德拉特	周伶利	360	
CB163	抓住員工的心—建立留得住人才的公司	墨林	周伶利	220	
CB164	小公司的經營妙招—301個好點子	布洛考 編	周伶利	320	
CB165	管理Open-Book—開卷式管理的威力	薛斯特 等	黃進發	340	
CB166	管理浪潮下的迷思	謝佩珞	楊美齡	300	
CB167	內部行銷	蕭富峰		280	
CB168	破繭而出—競逐未來的經營智慧	邱義城		300	
CB169	贏得顧客心	懷特利·哈珊	譚家瑜	300	
CB170	競爭策略	波特	周旭華	500	
CB171	勇於創新—組織的改造與重生	塔辛曼·奧賴利	周旭華	280	
CB172	張忠謀自傳（上冊）1931-1964	張忠謀		260	
CB173	7個天才團隊的故事	班尼斯·畢德曼	張慧倩	260	
CB174	諾貝爾之路—十三位經濟獎得主的故事	伯烈特·史賓斯	黃進發	360	
CB175	學習革命—石滋宜觀點	石滋宜		240	
CB176	電子精英—34項致勝策略	詹姆士	楊美齡	260	
CB177	企業成功轉型8 Steps	科特	邱如美	250	
CB178	富比士二百年英雄人物榜	葛洛絲 等	楊美齡	380	

天下文化〈財經企管系列之三〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
CB179	廢墟中站起的巨人——一位給佛學者設計的松下幸之助	約翰·科特	林麗冠	300	
CB180	談判其實很Easy——McCormack的實戰智慧	馬克·麥考梅克	楊美齡	250	
CB181	創意有方——水平思考談管理	愛德華·狄波諾	蕭富元	320	
CB182	組織寓言	查爾斯·韓第	施純菁	300	
CB183	管理其實很Easy——McCormack的領導秘訣	馬克·麥考梅克	吳美麗	250	
CB184	杜拉克看亞洲	彼得·杜拉克、中內明	鄧嘉玲	280	
CB185	大師的軌跡——探索杜拉克的世界	傑克·畢提	李田樹	320	
CB186	關於創意我有意見！	黃文博		250	
CB187	適當的自私	查爾斯·韓第	趙永芬	300	
CB188	銷售其實很Easy	馬克·麥考梅克	林宜萍	250	
CB189	現學、現實！	山姆·迪克 編	馬孟晶	320	
CB190	競爭優勢（上）	波特	李明軒、邱如美	400	
CB191	競爭優勢（下）	波特	李明軒、邱如美	400	
CB192	基金理財的六堂課	邱顯比		250	
CB193	養錢防老	查爾斯·希瓦柏	施純菁	280	
CB194	巨龍	伯斯坦、凱澤	應小端、黃秀媛	460	
CB195	別怕換老闆	史蒂芬·史考特	楊美齡	300	
CB196	小故事，賺大錢	大衛·阿姆斯壯	應小端	300	
CB197	小故事，妙管理	大衛·阿姆斯壯	黃炎媛	240	
CB198	溝通其實很Easy——McCormack的說服技巧	馬克·麥考梅克	莊錦福	250	
CB199	杜拉克——經理人的專業與挑戰	彼得·杜拉克	李田樹	320	
CB200	無私的開創——高清恩傳	莊素玉		360	
CB201	可樂教父——錢、權力、奮鬥史	大衛·葛雷森	楊美齡	360	
CB202	意外的利潤——5美元打造冰淇淋王國	班·柯恩 等	應小端	320	
CB203	口到錢來——攻無不克的成交秘訣	查爾斯·羅士等	蔡依玲	320	
CB204	家家鍋裡有隻雞——糧奮巨人大成集團的故事	王梅		320	
CB205	非營利組織的經營管理		司徒達賢	350	
CB206	@趨勢——全球第一Internet防毒公司創業傳奇		陳怡蓁、張明正	280	
CB207	銷售學問——讓顧客say Yes的8個步驟	羅伯特·傑利	鄭一青	280	
CB208	企業的概念	彼得·杜拉克	徐聯恩	320	
CB209	人力資源管理的十二堂課	李誠等		300	
CB210	21世紀的管理挑戰	杜拉克	劉毓玲	250	
CB211	虛幻樂園	理查·隆沃思	應小端	300	
CB212	領導引擎——誰是企業下一個接班人？	提區·柯恩	邱如美	380	
CB213	黃河明的惠普經驗	黃河明、何琦瑜		300	
CB214	數位化競爭	狄勒夫·霍哈等	張國鴻	300	
CB215	e觸即發——掌握電子商務8大優勢	強納森·羅瑟納等	洪裕翔	250	
CB216	力挽狂瀾——7個CEO拯救企業的故事	馬丁·普力斯	潘東傑	240	

天下文化〈財經企管系列之一〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
CB053	歷練—張國安自傳	張國安		200	
CB058	廣告大師奧格威—未公諸於世的選集	奧格威	莊淑芬	200	
CB061	服務業的經營策略	海斯凱特	王克捷、李慧菊	200	
CB065	說來自在一上台演講不緊張	薩娜芙	金玉梅	160	
CB077	2000年大趨勢	奈思比、奧伯汀	尹萍	250	
CB083	改造遊戲規則—21世紀銷售新法	魏爾生	孫紹成	220	
CB085	平凡的勇者	趙耀東		200	
CB086	哈佛仍然學不到的經營策略	麥考梅克	劉毓玲	220	
CB087	未來贏家—掌握2000年十大經營趨勢	塔克爾	賁靜蓀	220	
CB089	世紀之爭—競逐全球新霸主	梭羅	顧淑馨	250	
CB091	台灣突破—兩岸經貿追蹤	高希均 等		320	
CB092	超國界奇兵	蓋伊 等	李淑嫻	200	
CB093	無限影響力—公關的藝術	狄倫施耐德	賈士衡	250	
CB095	吳舜文傳	溫曼英		320	
CB096	經營顧客心	懷特利	董更生	240	
CB097	溫柔女強人	羅絲曼	余佩珊	220	
CB098	追求卓越（修訂版）	畢德士、華特曼	天下編譯	220	
CB099	跳躍的靈魂—「美體小舖」安妮塔傳奇	安妮塔	黃孝如	280	
CB100	創世紀	保羅·甘迺迪	顧淑馨	320	
CB101	企業大轉型—資訊科技時代的競爭優勢	凱恩	徐炳勳	250	
CB102	大潮流—目擊全球現場	萊特 等	李宛蓉	280	
CB103	反敗為勝—汽車巨人艾科卡自傳	艾科卡	賈堅一、張國蓉	250	
CB104	經典管理—世界名著中的管理啟示	克萊蒙 等	張定綺	240	
CB105	小故事，妙管理	阿姆斯特壯	黃炎媛	220	
CB106	專業風采	畢克絲樂	黃治蘋	240	
CB109	統合管理革命	格蘭安	陳秋美	260	
CB111	第五項修練—學習型組織的藝術與實務	彼得·聖吉	郭進隆	500	
CB112	優勢行銷	拉瑟 等	周旭華	250	
CB113	實現創業的夢想	霍肯	吳程遠、齊若蘭	220	
CB114	溝通時代話領導	狄倫施耐德	余佩珊	280	
CB115	全球弔詭—小而強的時代	奈思比	顧淑馨	320	
CB116	共創企業淨土	徐木蘭		250	
CB117	台商經驗—投資大陸的現場報導	高希均 等		320	
CB119	時間萬歲—解讀忙碌症候群	伯恩斯	莊勝雄	280	
CB120	飛狐行動—一個團隊致勝的故事	巴特曼	施惠薰	280	
CB121	團隊出擊	哈琳頓—麥金	齊若蘭	260	
CB122	綠色管理手冊	沙德葛洛夫	宋偉航	360	
CB123	驚艷的年代—解讀弔詭新未來	韓第	周旭華	300	
CB124	第五項修練Ⅱ實踐篇（上）—思考、演練與超越	彼得·聖吉	齊若蘭	460	
CB125	第五項修練Ⅱ實踐篇（下）—共創學習新經驗	彼得·聖吉	齊若蘭	460	
CB126	我看英代爾—華裔副總裁的現身說法	虞有澄 等		360	
CB127	個人公關	蘿安	李淑嫻	240	
CB128	公關高手—經營人際關係的藝術	蘿安	李淑嫻	240	
CB129	不流淚的品管	克勞斯比	陳怡芬	280	
CB130	電腦王國 R.O.C.—Republic of Computers 的傳奇	黃欽勇		280	
CB132	創意成真——十四種成功商品的故事	拿雅克、凱林漢	譚家瑜	360	

談判其實很Easy McCormack的實戰智慧

作者／馬克·麥考姆克

譯者／楊美齡

系列主編／黃孝如

責任編輯／張齡尹（特約）、張碧芬

特約美編／楊美智

內文插畫／蔡泉安

封面設計／陳俊良

社長／高希均

發行人／王力行

研發主編／吳程遠

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師、太穎國際法律事務所謝穎青律師

出版者／天下遠見出版股份有限公司

社址／台北市104松江路93巷1號2樓

電話／(02) 2506-4618

直接郵政帳號／1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版／凱立國際印刷股份有限公司

製版廠／凱立國際印刷股份有限公司

印刷廠／盈昌印刷有限公司

裝訂廠／台興裝訂廠

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／黎明圖書有限公司 電話／(02) 2981-8089 網址／www.liming.com.tw

著作完成日期／1998年3月

出版日期／1998年8月28日第一版

2001年4月6日第一版第8次印行

定價／250元

原著書名／**On Negotiating**

by Mark H. McCormack

Copyright © 1995 by Mark H. McCormack Enterprises Inc.

All rights reserved.

Complex Chinese Characters edition arranged with The Christopher Little Literary Agency through Big Apple Tuttle-Mori Agency.

Complex Chinese Characters Copyright © 1998 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Printed in Taiwan.

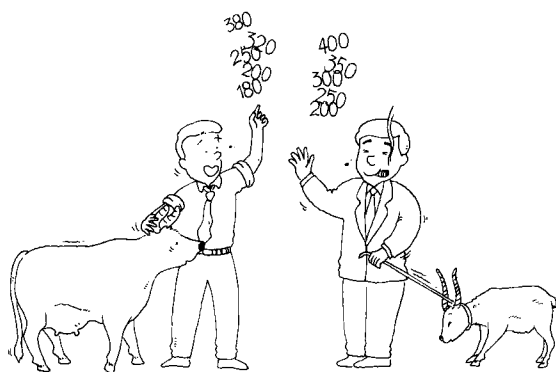
ISBN: 957-621-485-8 (英文版 ISBN: 0-7871-0295-4)

書號：CB180

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

▼
引
言

只有 人 會談判



萬物之中，

只有人類能把「談判」發展到極致。

試問，除了人類之外，

還有哪些生物會使用備忘錄、

確認函及合約來完成談判程序呢？

我不知道海豚、猩猩和羚羊用什麼語言來解決爭議，但每種生物都可能有其祕密語言，用這種語言來討價還價、提出能顯示事物真正價值的各種問題、折衷價碼、抬價或殺價、把不利的事情變為有利……，總之，是用來執行本書中所有策略。

但萬物之中，只有人類能把「談判」發展到極致。試問，世界上還有哪些生物使用備忘錄、確認函及合約來完成談判程序呢？只有人類用談判代替武力。對其他生物而言，武力就是談判。如果想要取得別人的東西，只有人類創造出談判的規則和步驟（我懷疑，除了人類之外，還有哪些最聰明的生物會在乎座位安排、發言順序、由誰撰稿之類的事情）。

我寫此書的目的並不在於歌頌商場上的談判高手，也不在於描繪我們在談判過程中所使用的各種精妙招數。

相反地，以我看來，商場上現行的談判過於複雜。我們之所以會讓事情過度複雜，是因為我們堅持採用某些規則，相信某些過時的假設、過度揣測對方情況或者過度堅持自己的立場，更因為我們太信賴「傳統智慧」。

你所知的一切都是錯的

我到某學校演講時，一位朋友曾如此形容我：「如果你知道麥考梅克的前提是『你所知的一切都是錯的』，你就很容易了解他的主張。」

我不知道這番話是否百分之百正確，但我喜歡他的解釋。我不是天生怪胎，不是為叛逆而叛逆，也不是蔑視禮俗、離經叛道的人。其實，你會發現本書推崇的是最傳統的價值：所有談判最終都要符合黃金律——你希望別人如何待你，你便要如何待人。

但是，我的確認為，時下許多所謂「精明」或「大膽」的談判，只不過是對於自認熟悉的狀況不斷地依樣畫葫蘆而已。我喜歡把每一次談判都視為新的經驗，無論它給人多麼熟悉的感覺。我會從中找出新東西，使得談判不致於流為陳腐、無趣的工作。由於以上做法需要有不同一般流俗的心態，我可以算是主張「你所知的一切都是錯的」的人。我每天對自己複述這句話，而話裡的「你」主要是指我自己。

貫穿本書的兩個主題

在這本關於商業談判的入門書中，會有兩個一再出現的主題，其中之一是「質疑所有事情」。我贊成就事論事的「懷疑」。在談判中，對一切規則、數字、假設，都要抱持懷疑態度。如果你認為不論外在條件如何相似，沒有任何談判是完全相同的，那麼，質疑是該有的正常反應。你在兩週前使用的談判方法，今天也許就不適用了。商場上有所謂的一致性，談判中可沒有，因為一致性讓你的行為變為可預測，這表示你的對手可以抓住你的談判風格，一旦對方發現你有固定的風格模式，將對你極為不利。

另一個反覆出現的主題是「心要大」(think big)。我鼓勵大家在每個談判重點上都要有欲上青天攬明月的雄心。大多數人碰到處理金錢或非金錢事項時，立場都過於中庸，正如同他們只喜愛處理熟悉的談判情境。不論是開價荒謬地高或還價離譜地低，這兩種極端立場都令人很不自在。事實上，如果談判只是將差異平分爲二，那麼三歲小孩也能做，你也不會翻開這本書了。

如果要以兩句話來表達談判的心態，沒有比「質疑一切」和「心要大」更恰當的了。

認識麥考梅克

你也許想知道我是何許人，有什麼資格擺出專家姿態來講談判。

我不是那種在飯店會議廳舉辦一整天的談判課程、在投影片上洋洋灑灑列出「三十二種達成協議的方法」、再讓聽眾分組做模擬演練、專門指導談判藝術的講師。

我也不會去處理數十億美元的公司購併或金融交易這一類能登上報紙頭條新聞的案件。這些巨額案件總讓我覺得不太真實。當談判者輕輕鬆鬆地把價格提高七億五千萬美元或十億美元時，就好像在處理玩具鈔票般簡單，然而這些鈔票卻是貨真價實、並且是由銀行或股東提供的。如果那些錢都來自談判者自己的荷包，我對他們將會有不同的評價。

我唯一的談判資歷是經營體育行銷公司。那是三十五年前，我以五百萬元資

金在俄亥俄州 (Ohio) 克利夫蘭 (Cleveland) 創立的國際管理顧問公司 (IMG, International Management Group)。

— MG 做些什麼？

我們代表數百位知名運動員出面談判，例如我的第一個客戶帕瑪 (Arnold Palmer)，還有史都華 (Jackie Stewart)，基利 (Jean-Claude Killy)，柏格 (Bjorn Borg)，艾芙特 (Chris Evert)，湯田 (Alberto Tomba) 以及阿格西 (Andre Agassi)。近年來，我們也代表古典音樂家談判，例如帕爾曼 (Itzhak Perlman)，高威 (James Galway) 及卡娜娃 (Kiri Te Kanawa)。

我們創造事件，也管理事件，自澳洲溫特沃斯的豐田世界大賽到卡瑞拉斯 (José Carreras) 新加坡演唱會，底特律格蘭披治機車大賽、雪梨「耶穌基督超級巨星」，到杜拜司諾克撞球賽。

我們代表諾貝爾獎金會，也協助溫布頓網球賽及英國皇家古典高爾夫球俱樂部發展商業利益。

我們的電視部門（Trans World International）代理體壇盛會的世界轉播權，例如奧林匹克運動會、世界及歐洲花式溜冰公開賽、美國美式足球聯盟、所有重大的高爾夫球賽和網球賽、法國勒曼二十四小時耐久賽車，並且是世界最大的體育電視節目獨立製作商。

I M G 的現況

我曾為客戶談判個人事務及合約，業務遍及全球。隨著公司成長，我也和房地產人員談判擴增倫敦辦公室、與員工談判報酬，與莫測高深的日本電視界主管談判體育節目事宜。不論金錢大小，一千英鎊或四億美元，我認為每一次談判都極為重要，因為我處理的不是客戶的錢，就是自己的錢。

一九八四年，當我寫第一本書《哈佛學不到的經營策略》（*What They Don't Teach You at Harvard Business School*，中文版已由天下文化出版）時，I M G 公司只有五百名員工，全球十九個辦事處，年收入數億美元。現在，我們有將近二千名員工，在二十六個國家有六十七個辦事處，年收入超過十億美元。在這段期

間，我們完成不少出色的談判案例。

十七隻駱駝的故事

著手寫這本有關談判的書之前，我先對競爭產品做了一番調查。他們令我眼界大開，知道了許多談判術語，例如「BATNA」（由 the Best Alternative To a Negotiated Agreement 字頭組成的字，意為協議的最佳替代方案）和「bogey」（我一直認為此字是指比標準桿數多一桿，但對談判理論家而言，它是指任何用來威脅對手的招數）。

那些講述談判的書中充滿假想的情境、遊戲理論的推度、剪自報章雜誌的神奇故事、以及饒富智慧的寓言。其中最神奇的一則故事來自尤里（William Ury）風趣實用的《第一流談判法》^[4]（*Getting Past No*），書中提到一位男士留下十七隻駱駝給他的三個兒子。男士說半數給老大，三分之一給老二，九分之一給老三。當三個兒子分財產時，問題來了，因為十七不能被二、三或九整除。於是他們向一位有智慧的老婆婆請教。老婆婆說：「把我的駱駝拿去，看看如何。」這