

目錄

CONTENTS



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

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，治「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。

談判學者則愈來愈應用導向。它們本應出於同源，卻走向陌路。

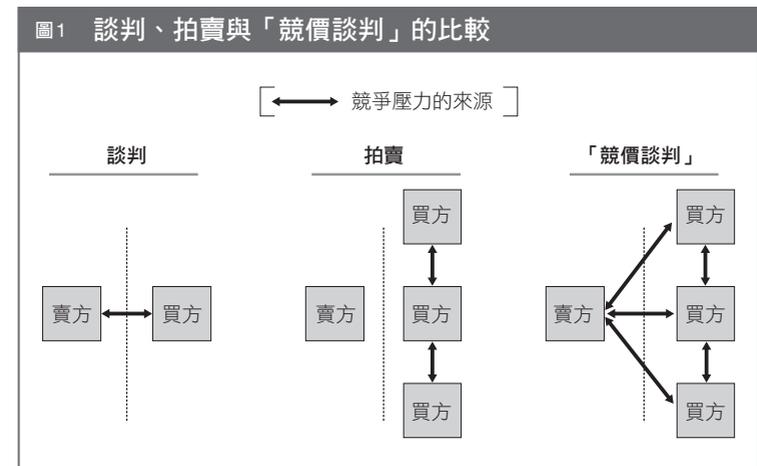
何謂競價談判？

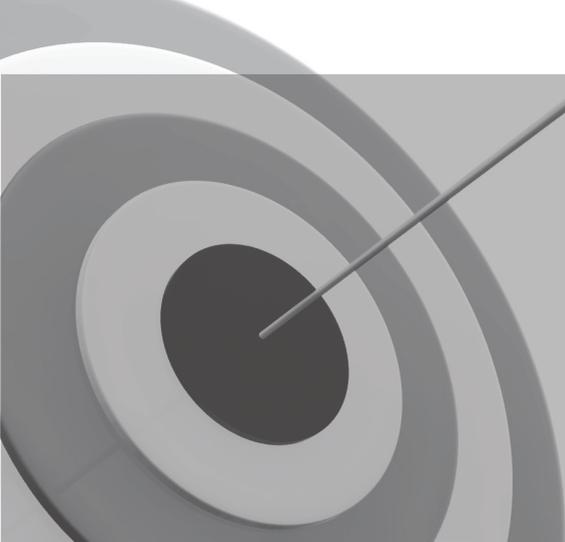
在這本書裡，我想要嘗試的，不是從這兩個學術領域著手，而是嘗試引導實務界人士以他們現有的方式來解決問題。尤其是要把各自發展、各自成派、沒有交集的談判理論和拍賣理論結合在一起，以便為身在談判情境中的實務界人士提供指引。新墨西哥州立大學的泰奇（Jeffrey Teich）教授在2001年創造了「競價談判」（negotiauction）這個術語，他用電腦演算法和網際網路軟體結合了拍賣和談判過程。²我則是於2004年，在一篇與哈佛大學查克豪瑟（Richard Zeckhauser）教授共同發表的論文中引介了這個術語，用以捕捉一對一談判和蘇富比式拍賣兩者之間的模糊地帶。根據我的定義，競價談判其實隨處可見：談判者兩頭作戰，一邊當然是和談判桌對面的人交涉，另一邊則要和坐在談判桌同一邊、不論是已知的、未知的，或是潛在的對手競爭。

² 在泰奇教授慷慨同意下，我得以使用「Negotiauction」這個用語。就本書使用的程度而言，確實有必要徵得他的同意。

圖1可用來說明競價談判。談判中的競爭壓力主要來自和桌子對面的互動。而在拍賣中的情形則相反，競爭壓力主要來自談判桌同一邊的互相引動。一旦賣方建立了拍賣過程，就變成被動的參與者。價格推高的工作，主要是由出價者之間的競爭推動的。

圖1的關鍵在於，在多數真實世界的情境裡，桌子同一邊和桌子對面的競爭是並存的，我稱之為「競價談判」（negotiauction）。過去十年來，我在哈佛商學院的專題研究、諮詢、以專家身分參與聽證、作證，以及實驗研究，都以此為研究課題。研究過程中，最初我以為「競價談判」是所有談判的一支，是一種包含拍賣在內的特別談判。然而，





第一部

「競價談判」與談判

- 第1章 準備去談判
- 第2章 談判桌上
- 第3章 何時拍賣？何時談判？
- 第4章 選擇正確的拍賣類型
- 第5章 過程接受者的賽局
- 第6章 現有理論的限制

說，每一隊應該留在自己的會議室裡，不得在走廊上閒晃。任何違反規則的競標者就會被掃地出門。這是一個標準的軸輻式情勢，所有的資訊流由CWA掌控。但是20個小時以後，賣方的銀行卻改採點對點的方式，只要競標者出入會議室時有賣方代表在場，他們就可以互相交談。

這個過程的轉變，使得賽維斯和杜邦數據找出價值創造的可能性大為提高，但這也使得創造出來的價值較可能由賽維斯和杜邦數據分享，而不是落在CWA手上。這點尤其真確，因為第二高價的高爾斯科技，對於CWA資產所認定的價值要比賽維斯低多了。

競價談判重點

現在，我要把探討重心轉移到競價談判中第三種改變賽局的行動，這也是我認為最重要的行動。這三種行動大致上按時間順序排列：設局行動（見第8章），通常出現在競價談判一開始的時候；轉局行動（見第9章），通常出現在已經展開競價談判之後；成局行動（見第10章），則是讓競價談判提早結束。若好好運用的話，通常買、賣雙方都能從中獲益。

第 10 章

成局的行動

- 我的買車詢價經驗
- 成功的關鍵
- 結束競爭



2004年，老婆大人為了慶祝我邁入事業的新里程，要送我一台拉風的新車。四年之後，我終於決定接受，於是賣掉我心愛的十年豐田老車，到市場上看車。我最後選定了廠牌和車型，連結到Edmunds.com的網站，鍵入我要的選項、我的郵遞區號，以及我想要的顏色。

我發現，製造商建議零售價（Manufacturer's Suggested Retail Price，簡稱MSRP）是57,975美元，而經銷商進貨價（invoice price）是54,615美元。所謂建議零售價，是製造商從汽車的基準價開始算起，再加上各項選配件後計算得出的價錢。經銷商進貨價顧名思義，即是經銷商向製造商進貨的價格，其中並不包括銷售人員的利潤成本。因此我一心一意想以經銷商進貨價買到車子。

我的買車詢價經驗

有了這些資訊做為後盾，我開始執行交易。但究竟要運用談判，還是拍賣呢？我已經做足功課，找出我要的功能，我也知道在波士頓地區有四家經銷商，所以依據第3章討論過的，現在有四家可能的「競標者」（即賣方）、一件貨品，以及一項純粹關乎價格的交易，因此應採用拍賣的方式。Edmund.com使得拍賣變得更簡單，只要彈指之間便能完成：我只需要敲幾個按鍵，輸入我想要的配備，向這四家經銷商宣布我要的條件，請他們提供報價就好了。我坐下來

靜待結果，以為標單會蜂擁而至。

但事情並不如我想的那麼容易。一號經銷商離我的住處最近，但毫無音訊。二號經銷商來電了，卻不肯在電話中向我報價。「我們最好的價錢保留給走進展示間的客人，」業務代表向我保證，「來現場看看，我們一定會給你好價錢。」這一家經銷商離我們家大約30哩遠，而我不想千里迢迢跑去，只為了一個未確定的報價。

三號經銷商似有意願與我做生意。經過初步電子郵件溝通後，業務員也催促我到店裡看看，但見我依舊不為所動，於是改變戰術：「如果我們現在給你個好價錢，你是不是願意今天就向我們訂車？」「那當然，」我回答他。後來報價來了：57,975元，和製造商建議零售價完全一樣，一個子兒也沒少。我回信問他：「你能提供更好的價錢嗎？」於是得到以下這封由業務經理回的信：

我們能不能給你比製造商建議零售價更好的價錢？……絕對沒問題！約翰正在恭候你的下單，我們不希望你要到數字後就不聞不問了。聽起來似乎你心裡已經有一個底，但你為了某些原因並不想讓我們知道……就像約翰說的，唯有來到我們的展示間，才能拿到最好的價錢，因此若你想要有個好交易，請移駕……你什麼時候可以過來？」



套句洋基職棒巨星尤吉·貝拉 (Yogi Berra) 的名言，這場景真是似曾相識啊。我把三號經銷商從我的清單上刪掉。

和四號經銷商的對話最有意思。一位業務代表 (姑且稱他為克里斯) 打電話給我，確認我要的車型和選配 (其實我在網路上早就寫的一清二楚)。之後克里斯再度來電，開價 41,650 美元。

41,650? 還比經銷商進貨價少了 10,000 多美元? 我馬上接受這個價錢。克里斯告訴我，我需要親自到門市簽署一些文件。我告訴他，我很樂意過去簽字，但我希望他能以書面方式報價給我。在報價單上逐項寫出我選用的配備之後，傳真給我。

二十四小時過去了，看不到克里斯的任何隻字片語。我打電話過去，還留了言，最後終於等到經銷商回電：「對不起，出了點差錯，克里斯報價給你的，是比這一款便宜很多的另一車型。」

我不相信出了什麼差錯。我的直覺是，克里斯所做的，其實和二號、三號經銷商一樣，就是要把我「騙」到展示間去。我能理解汽車業務員痛恨拍賣的心理，也頗為欣賞二號、三號經銷商無所不用其極地運用戰術。但在我看來，克里斯想用不合理的低價，引誘我跑到 20 哩路之外的店裡去，此舉已經超越了職業倫理應有的分際。他對我使出這種

戰術，表示之前曾有其他顧客上鉤，想要在經銷商恢復理智之前，衝到店裡抓住這個畢生難求的機會，結果只會發現，低價原來是個幌子。(假若你想知道，那個被背叛的買方會有什麼求償要求的話，答案是零，因為在電子郵件來來回回之間，並沒有真正形成合約。)

一旦我們確認過 (又一次確認) 我想要買的車款後，我又發了一封電郵給克里斯：「請讓我知道正確的價格，並且把我可能想要添加或汰換的選配件價格逐項列出明細。我們想盡快完成這筆交易。」我後來再也沒有克里斯的消息。

所有這一切，都讓我買車的希望落空，得到的只是失敗的拍賣。我決定改變戰術，到經銷商那裡實地走一遭。我打算從一號經銷商開始，因為離我住家最近，而且之前曾向他們買車，印象中和他們打交道的經驗很不錯。此外我也認為，他們當初之所以沒有給我報價，可能因為在忙著招呼展示間的顧客，看起來那也是個好兆頭。

我在一個週間的下午造訪他們，一位看起來很開朗的男士前來接待 (暫且稱他為安迪)。我們討論過各式各樣的替代方案，也確認了我想要的組合，之後便坐下來開始談價錢。

安迪向我解釋，2008 年的車型才剛上市，是非常熱門的車款，想買的人甚至會支付比製造商建議零售價還高的價錢。當我一臉狐疑望著他時，他打開抽屜，拉出幾份發票。



買方的姓名全被遮住，但日期清晰可見，顯示幾週前有顧客買了這款車，而成交價比製造商建議零售價高出許多。我心裡想，這些顧客若不是笨蛋，就是不在乎價格，或是這些都是假發票。但不論原因為何，我都不打算以這種價錢購買。於是我想辦法破除安迪的招數，我說：「如果你以為我會支付相當於製造商建議零售價的話，那等於是在浪費你、我的時間，我只有馬上離開。」

安迪退讓一步，表示要去「核算一些數字」，不久後帶著他的第一次開價回來了：57,975美元——和製造商建議零售價一模一樣。這真是折磨人。當我們在討價還價的同時，安迪在報價單上寫下他的開價（見圖14），由此可見汽車銷售人員正是這樣訓練出來的，為的是要讓整個過程清晰可見，同時展現他的讓步程度。不幸的是，我不曾接受這樣的訓練，所以我不記得我到底還價多少。又經過一番討價還價之後，安迪帶著他「最佳且最終」的提議回來了：55,885美元，比製造商建議零售價足足少了2,090美元。我想，我們終於有進展了。我會很高興用這個價錢買下我選的車型，尤其是我已經和波士頓另外三家汽車經銷商都打過交道了，雖然，我也可以再回到二號、三號經銷商那裡，但若我去了，我的談判地位將會變差。

因此，我還是堅持繼續向前推進。安迪做了典型的「回去和經理討論」的動作，然後帶著「我能給的絕對最好價

圖 14 購買新車的價格談判紀錄

圖 14 展示了購買新車的價格談判紀錄。圖中顯示了三個談判的價格，展示了談判的進程。圖右下角用筆圈出的「57,975」美元是經銷商最早提出的所謂「最佳且最終」價格，其實和製造商建議零售價一模一樣，而作者不能接受。經談判後，經銷商先是降為55,885美元（見圖右下角），後來又降為55,350美元（見圖中），至於最後的實際成交價，則未顯示在這張報價單上。