

## “雙贏談判” 是否真的雙贏？

供應鏈管理學系講師  
黃紹權博士

在現實生活中大家少不免要進行談判，例如一對新婚夫婦要決定蜜月地點、工會和資方談判加薪幅度和工時、各部門主管要商討資源分配等。以上種種商討和談判經常出現在日常生活及工作中，令「談判學」成為近年歐美大學工商管理學士及碩士課程中的一門重要學科。此外，「談判學」亦引起「管理學」、「經濟學」、「社會心理學」及「社會學」等不同學術範疇的學者進行研究。

人們往往誤解了雙贏談判的意思（學術統稱為「整合式協議」(Integrative Bargaining)）。例如某電視廣告內容談及 A 君和 B 君化解分歧後達成了協議，便稱之為「雙贏局面」。其實他們只是達成了「互相得益」條款。所謂「互相得益」，指雙方達成了協議比沒有協議更好。試想以下情況：你在北角擁有一個兩房單位，售出價為港幣五百萬元，而你認為這單位價值其實少於港幣五百萬元。相對地，買方認為這單位價值高於港幣五百萬元。但是這不等於是一個「雙贏局面」，這只是一個「互相得益」的協議。

究竟「雙贏談判」是什麼呢？我可以透過以下簡單例子加以說明。

假如一對姊妹蘇珊和莎莉要決定怎樣分配一個橙，雙方經商討後，蘇珊首先把它分為一半，然後由莎莉決定她要那一半。假設她們同樣認為整個橙價值一百單位，而把它平均分為兩份，她們各得五十單位，但這未必是最好的方案。

假設蘇珊其實只需要橙皮做生日蛋糕，而莎莉只需要弄橙汁。如果她們表明所需，她們可以達到更好的協議。例如莎莉同意把所有橙皮給蘇珊，而交換條件是莎莉可得到整個橙肉。在這情形下，她們各得一百個單位的價值而非五十個單位，是在不損害雙方的利益下的更好的結果。

總括而言，打開雙贏談判之門取決於雙方有沒有清楚溝通及了解大家所重視的範疇。雖然如此，在實際談判桌上，人們往往不會在這方面作出溝通，因此不能達成「整合式協議」。

本文原刊 2012 年 12 月 3 日的《星島日報》「恒管語絲」專欄。