2022-09-26

**譯者**．**陳如月**

與耶魯大學管理學院Barry Nalebuff教授的問答

Nalebuff教授談論了協商和了解什麼是真正的利害關係的重要性。

在最新的哈佛商學院醫療保健校友會問答中，耶魯大學管理學院的Barry Nalebuff教授解釋在任何協商中真正利害攸關的是什麼，並確保你得到你的那一半，這樣你就可以專注於把利益做大。

**Wong：**雖然生物製藥公司經常指出，他們計劃與其他企業、新創公司和學術界合作，以創造價值，但失敗的協商破壞了許多這些抱負。根據你在耶魯大學30多年的教學經驗以及商業經驗，你會分享哪些協商建議？

**Dr. Nalebuff：**在1990年代中期，競合、競爭與合作的組合比較罕見，但如今不僅在生物製藥行業，而且在Apple、Samsung、Ford和GM等其他垂直領域都相當普遍。根據我的研究和個人經驗，我所了解的是，人們通常不知道他們在協商什麼。如果不了解這一點，就很難知道你最終達成的是一筆糟糕的交易、一筆公平的交易，還是一筆不錯的交易。我的建議是了解協商利益的概念，即協商者透過聚在一起創造的潛在額外價值。

讓我們以披薩片的簡單概念為例。假設我們有一個12片的披薩，如果我們能就如何分配達成一致，我們就可以享用它。如果我們不能達成協議，我就拿4片，你拿2片。有了這個框架，你的許多讀者可能會認為我比你強兩倍。因此，我應該得到兩倍 — 8比4的分配。然而，其他人可能認為公平意味著你把12片分成「6：6」。我的觀點是，這兩種立場都不正確。如果我們不能達成協議，我們只能得到6片（我4片，你2片）。如果我們能達成協議，我們就能得到12片。因此，協商的重點是從6片到12片，為了確保你我都同樣需要的這額外的6片。因此，在這個協商框架下，我們應該把這額外的6片分成3片和3片，這意味著我得到4 + 3或7片，而你得到2 + 3，也就是5片。

考慮到這一邏輯，先前關於大型製藥公司總是對規模較小的公司具有影響力的假設並不太對。當雙方都需要參與以擴大整個利益時，要認識到雙方帶到談判桌的是什麼。

最後，考慮為獲取價值創造新典範。在創造利益時均分它。例如，一家大型製藥公司的高膽固醇藥物通常被定位為後線藥物，因為它的價格相對於那些已經專利過期但療效不一樣的品牌更高。這公司應該考慮如何與保險公司協商，使品牌定位為第一線藥物。關鍵的見解是，利益是改善的成效。因此，支付應基於病人的改善成效程度。當反應相同時，價格將與學名藥相同。但反應如果較好時，那麼反應較好的價值就會在藥商和保險公司之間均分。

**Wong：**由於大多數人不喜歡協商，你會給他們哪三點建議？

**Dr. Nalebuff：**首先，強調邏輯而非情感。鑒於經常出現的情緒，許多人對協商感到不舒服。一個簡單但有效的開始步驟是討論我們將「如何」進行協商。正如前面提到的，這次對話的一個關鍵主題將圍繞成功的協商將如何創造更大的利益，而不是一個雙方都離開的失敗的協商。當我們出售Honest Tea (我和我的一個學生共同創立的公司) 時，我們預先與買家（Coca-Cola）達成協議，我們將分享我們創造的利益。在這裡，這意味著我們可以一起創造的銷售額與我們自己能做的相比。雖然我們共同創造的銷售額是我們可以觀察到的，但我們自己能做的只是一個預測。我們把協商轉化為數據演練。其次，即使你可能認為對方是競爭對手，也要研究合作的諸多理由。例如，它可以是節省成本和避免重複工作的一種方式。當我媽媽在洽談購買房地產時，她和賣家同意聘請一名獨立律師，從而節省不必要的律師費。

最後，當你們開始談論你和和另一方將如何協商時，請記住，這是一個觀察對方如何深入互動的機會。希望你能鼓勵採用邏輯和信任的方法。雖然你的目標很重要，但也要考慮對方的需求。如果他們能得到他們想要的，他們會更願意給你你想要的。這樣做，你將有更好的機會擴大和分享利益。

**Barry Nalebuff是耶魯大學管理學院**Milton Steinbach**教授，在那裡他教授協商、創新、策略和博弈論**30年。Dr. Nalebuff是Honest Tea的共同創辦人。他在之前與美國National Basketball Players Association的協商中為NBA提供建議，並在Nationwide Insurance董事會任職。**Nalebuff教授**畢業於麻省理工學院、羅德學者和哈佛大學研究員協會的初級研究員，在牛津大學獲得博士學位。

**Michael Wong** 是哈佛商學院醫療保健校友會的名譽董事會成員。

(資料來源：Pharmaceutical Executive)