

■ 張正

競標是一場沒有砲火硝煙的戰爭。在這場無聲的戰爭中，各方奇謀盡出，爾虞我詐，想要脫穎而出，得先弄清楚對手怎麼想？會怎麼做？才有機會以最高的出價、最些微的差距及最低的成本漂亮奪標。

標案種類很多，不過出價決策有一定步驟。如國有地標售這類的最高價密封競標（拍賣）案，投標者最基本的功課就是正確評估標的物價值；正確估價是立於不敗之地的必要條件，出價太高會虧本，出價太低更沒搞頭。

標的物價值只是出價的基準，計算成本與報酬，還得評估奪標後的獲利成長，再加上策略考量溢價，經過這一番算計，最後出價可能比最初估價高出很多。所謂策略考量，是指拿下標案，除了標案本身獲利，還有企業在戰略或戰術上的規畫與綜合效益。

舉例來說，去年底中信金控以高價標得公益彩券發行權，考慮的不僅是彩券本身的獲利，還包括可為整個企業集團帶來的衍生商機，乃至企業（品牌）形象等無形價值。

又如建商在某一區段已標得土地，若是再標下臨近土地一起開發，整體開發價值遠勝個別的土地開發價值。這時的出價，就有別於個案的考量。

策略考量 玩心理戰

另一種策略考量則是更長遠的考慮。例如台新金控力奪彰銀特別股，主事者勢在必得，因為台新金若標不到彰銀特別股，未來想再合併其他銀行，可能會碰上更大阻力或付出更高代價，甚至就此被隔絕在下一回合的金控大賽之外。

相反的，策略考量也可能針對的是對手。有些人投標，目的不在得標，而是藉著參與，墊高對手的成本，削弱對手的實力，或者根本是想壞別人的大事。在一些公股金融機構標案或國有地標售案中，都可以看到這種影子。

更有甚者，出高價得標的目的在於破壞對手的策略規畫，以相對較小的代價，造成對手因未能得標而付出更多代價。二年前，新光三越百貨在信義計畫區的塊狀方位規畫完整，即因未能標得關鍵的 A3 土地，使原先的算盤打了折扣。類似這種情況，出價時若未考量阻絕對手的溢價，即可能被攔住全盤規畫，壞了大事，甚至使競爭優勢立見消長。

想要打敗對手，在標案中勝出，必須考量「對手」。對手會怎麼想、怎麼做？再逆推自己的最適決策與出價。這也是競標中最關鍵之處，因為每個參賽者都會揣測對手的心思，心理戰是最基本的戰爭模式。

簡單地說，在整個過程中，參賽者間「我知道你知道，你也知道我知道；我知道你已知知道我，你也知道我已知知道你…」如此不斷反覆推敲、沙盤推演對手的可能反應，知己知彼，才有更大的勝算。

證諸歷往的競標案，可以看到很多這類的「心理戰」，若未同時配合充分準備的「情報戰」，導致拿捏失當或考慮未盡周延，付出的代價很可觀。

尾數險勝 得意的笑

例如土地標案，有人「欲擒故縱」，明明就心在此地，卻故意放出風聲要退出標案，以鬆懈或誤導對手的判斷；也有人「欲縱故擒」，根本無心於此，卻一幅勢在必得，等到開標後，卻是對手高價得標，甚至獨家投標，讓對手痛在心裡，恨得牙癢癢的。

競標出價除了技術、技巧，還有些不成文或說不出道理的小步數。例如很多投標者在決定出價後，最後關頭多會在出價上加些尾數，因為擔心大家想得都一樣，出價也都差不多，多一點就能險勝，差一點就會飲恨，當然想多買個保險。

通常在這種情況下，加的尾數也很有意思，有些人用自己的幸運數字，有些則是用「168（一路發）」「8888」或「6666」之類的數字來討吉利。果真因而以些微差距險勝對手，真的會偷笑很久。

【2006/04/02 經濟日報】