



第一部分 架构之力

是的，我口袋里有玄机，我袖子里藏着东西。但是，我跟舞台魔术师相反。他让你对看起来真实的东西产生错觉。我则去除错觉的美丽伪装，为你呈现真实。

汤姆·温菲尔德 (TOM WINGFIELD)

出自田纳西·威廉斯的《玻璃动物园》

第一章

架构之力

美国国家橄榄球联盟（NFL）中的谈判

“你们要想出一些新主意。你们都是各说各话，而不是相互沟通。”¹这是负责调停美国国家橄榄球联盟（NFL）队员与雇主之间升级的矛盾冲突的美国地方法官阿瑟·博伊兰（Arthur Boylan）一番大为光火的话。当时是2011年5月，球队雇主已将球员们拒之门外。双方都想借助法律的力量获得主动，因此双方对簿公堂。最终如果协议无法达成，下个赛季情况堪忧。这并不仅仅是理论上的可能性：2005年，雇主和球员之间旷日持久的纷争曾经毁了美国国家橄榄球联盟整个赛季，比预期收入减少了20亿美元的进项。而2011年这次，NFL的损失将更加惨重，损失额预计会高达100亿美元。

关乎职业体育赛事如此巨额的金钱利益，你或许可以想见谈判桌上你争我夺的白热化激烈场面绝不亚于粉丝们在球场上看到的。2011年这场风波由新的集体劳资协议条款（collective bargaining agreement, CBA）引发，这是一个雇主和队员工会之间达成的多年协议，所有NFL

1. 彼得·金，《联盟办公室的无名英雄》，《体育画报》，2011年8月1日。

队员的个人合同的谈判都要基于此。CBA的种种规定中包括队员和雇主之间的收入分配、薪水上限、最低工资、自由球员市场规则、年度草案条款，以及工作条件。与大多数体育界CBA中的纷争类似，2011年风波中最明显和最具争议的问题也是围绕雇主和球员之间的收入分配，即收入中多少比例归球员，多少比例归雇主。在本案例中，雇主要求留出总收入中20亿美元的额度用于支持投资，收入剩余部分再用于分配。据此，球员们可以分得收入剩余部分的58%。球员们不同意雇主扣留的额度，而是要求总收入平分。¹

双方各自要求的相加将超过总数，而哪一方也不想让步，那么你将如何解决这个纷争？

◎看似不可能的谈判

冲突升级，友好协商变成了对簿公堂、各耍手腕，甚至诉诸美国国会进行评判。当然，最后终于柳暗花明。问题的解决在于各方最终同意了一项提议（来自雇主），对收入分配提出了一个全新的结构。他们决定向前迈出一步，不再纠结于各方分得的收入比例。相反，各方将“所有收入”放入独立的三个“资金桶”，分别代表NFL不同的收入流。然后，他们通过谈判确定每个桶里收入的不同分配比例。这个主意解决了问题。最终协议于2011年8月4日签署，规定了球员的收入为：

1. 这个事情很简单，如果我们假设NFL的收入为100亿美元，依据负责人的建议，球员的收入应是： $0.58 \times (100\text{亿} - 20\text{亿}) = 46.4\text{亿}$ 。

- 联盟媒体收入的55%（例如，来自转播权的收入）
- NFL合资企业/季后赛收入的45%（即与NFL有关的企业经营收入）
- 当地收入的40%（比如，场馆收入）

然而，这个解决方案回避了问题的实质：球员从该协议中分得的“所有收入”的比例究竟是多少？把这些数字计算一下，就会发现合同执行的第一年，“三桶方案”会让球员获得所有收入的47%—48%。但是等一下！如果是这样的话，为什么还要不辞辛劳地创造出三个资金桶，还要给每个桶不同的分配比例呢？为什么不能免去创造一个新的核算体系的麻烦，直接同意给球员分配所有收入的47.5%呢？

从经济学角度可以理性地解释为何三个桶比一个大桶是更加明智的解决方案。想来是考虑到合同执行一年后会发生什么。如果球员期望联盟媒体收入增长更快的话，就意味着他们在未来的收入中占有更大份额，而雇主则会预期当地收入部分上涨更快，这样，三桶分配法就是一个“增值”的解决方案：它使每一方最看重的那个桶在收入分配中占有更高比例。这个经济学上的理性解释存在的唯一问题是，它几乎跟为何双方一致同意“三桶”分法毫无关系。我们还能确定，如果你继续读CBA，看到其中如此表述的另一个条款，这个经济学上的理性解释就更立不住脚了：

如果，在2012—2014年任何一个联盟年度，球员成本总

额……超过预期“所有收入”的48%，则球员成本总额将会降低到预期“所有收入”的48%……如果，在任何一个联盟年度，球员成本总额低于预期“所有收入”的47%，则球员成本总额将会提升至预期“所有收入”的47%。

换句话说，双方都同意所有收入的大概47.5%归球员。如果比例相对47.5%向上或者向下有较程度的偏离，它会被强制拉回这个相对严格的区间。¹

那么，我们的老问题又来了：如果这个协议与在合同期内每年双方达成一个特定的收入分配比例无甚区别的话，我们为什么还要自找麻烦创造三个桶呢？要回答这个问题，首先，我们需要记住很少有人会真的非常仔细地阅读此类合同，而且也没有媒体会对这些协议的细节进行全面报道或者分析。其次，在未来年份中收入分配比例也都有可能会有小幅度的调整，尽管这在实际上也无关紧要。最重要的是，三桶方案优于一桶方案的一个关键的方面在于：它使得每一方回到自己的地盘，都可以宣称自己是获胜者。它创造了足够的空间让联盟谈判者向他们的雇主汇报，雇主投资更大的领域可以获得更高的收入分配比例（即与场馆有关的收入），而球员协会的谈判者也可以宣布，只要粉丝收看比赛的电视频道，他们就能获得这项收入的50%以上。

1. 2015—2020年的上限是48.5%。

◎控制架构

正如NFL的例子告诉我们的，即使谈判困难重重，各方僵持不下，但不花钱、不劳神也可以打破僵局。¹甚至双方争执的焦点就是“钱”，联盟也并没有在谈判桌上抛出更多的“银子”让球员就范而达成协议。相反，他们所做的正是“架构”之力的很好诠释：客观上完全相同的提议仅仅因表述不同就能使其增色或者失色。

谈判的“架构”就是一个心理镜头。它是个“意义生发器”，影响着人们如何看待对方，思索手头面临的问题以及现存的选择。在谈判中，架构的数量和类型并没有限制。例如，谈判者可以从财务或者战略的不同视角看待一项协议，也可以从短期或者长期出发，抑或认为这是一次友善或者敌对的交锋。同样，外交家可以从政治或者安全角度考虑一个问题，或者把其作为一个核心或者外围问题考量，或者将其置于历史或当下的情境下思考。交易人会将提议与自己对此次交易最初的设想进行比较，或者与对方从此次交易中所能获得的进行权衡，或者与他人如何评判进行比对。

没有“正确”与“错误”的架构之分，但是究竟采取哪种架构却对各方的行为模式，以及他们最终愿意接受什么有重要意义。例如，有时各方并不太在意的无关紧要的问题，如果夹杂了政治的或者象征性的含义，各方就不愿或者无法做出让步了。近年来，美国国会的民主党和共和党就总是面临这样的问题：对微不足道的问题进行妥协就

1. 这就是说双方打算在媒体和法院面前保持一种主张和平的态度。

会被某些党徒认为是彻头彻尾的背叛，因此即使在紧要关头或者问题实质得到两党的支持时，双方也相持不下，很难达成共识。

重要的是，谈判者几乎总是有力量左右架构，而且如我们将要看到的，重新架构是一个威力强大的扫除谈判障碍的工具。无论客观的利害关系是怎样的，人们如何面对一个问题的态度大多数情况下取决于他们（或者他们的伙伴们）主观上如何理解它。交易人对于他们认定的敌对者是不愿意做出让步的，但是如果他们认为这个举动是为了协作性地解决问题而努力时，就会顺从了。谈判者如果把一个冲突理解成“胜者赢得一切”，就会比认为大家“共赢”的谈判者面临更难的抉择。谈判者如若从短期着眼而不是立足于长期，或者这项提议比他们当初预想的更好而不是更坏，他们就会多多少少更愿意接受某项提议。我们在整个这一章讨论架构之力时，将着重探讨客观上完全相同的提议或者选择如何通过重新架构让另一方看上去更加有吸引力。不仅仅去关注所要谈判的实质问题，更要关注各方透过什么“镜头”评估他们的选择，有时这才是打破看上去无法逾越的僵局的利器。

控制谈判的架构。所采取的架构将会影响谈判者做出的决策，评估各种选择以及决定接受什么。

◎帮助对方让步的重要性

谈判者在谈判初期所面临的问题，同随着谈判推进而暴露出的问

题会有所不同。其中一个关键的区别就是，某人是因为什么固执地坚持你无法满足的要求。如果这个现象出现在谈判初期，则说明你并没有对合理的预期设定合适的界限。这会导致对方得寸进尺，即对方要求你做出的让步是你根本无法通融的。这就是为什么在谈判伊始，教育对方你所能提供的界限是什么，以及在什么领域你可以多多少少来灵活对待，算是一个很好的做法。谈判者未能如此做的原因是出于错误的理念，认为对方熟知谈判的边界，或者因为他们担心讨论关于界限或者约束之类的话题，会让对方对他们作为合作伙伴的价值产生怀疑。也或许是因为双方缺乏足够的信任，使得每一方都不相信对方能够真正约束自己，或者不相信可操作的空间的确很小。

如果双方一开始就陷入了不可调和的僵局，通常意味着他们当初的愿望不切实际，而且谈判桌上的价值远不能满足他们的胃口。如果双方都想从这笔交易里捞到50%以上，那你面临的问题可就严重了。这可绝不是因为数学没学好的缘故，你越早意识到这点，对你就越有利。显然，NFL的谈判僵局就属于此种情况。类似问题在外交谈判和商务纠纷中也层出不穷。

但是，在谈判过程的某个节点上，或许经过几周的接触，数月的磨合，或者多年的僵局，一方或者双方都可能认识到他们初期的要求是不可能实现的，需要适时做出重大让步，从而避免真的可能出现的灾难性结局。当那天来临，你还是会发现人们仍然不想降低自己的要求。那时，就不存在教育或者信任的问题了。眼下的问题是如何让对方承认他们当初的要求是不合理的，他们应该让步，并且接受切实可行的方案。而且，如果对方需要公然让步，情况就更糟糕了，因为他

们在他人（自己的伙伴或者媒体）面前一贯强势。以我的经验来说，让人们意识到自己过分的要求无法实现还是相对容易的；而让他们承认这点并改变做法是难上加难的。这就是NFL谈判者遇到的问题，而这个问题最终还是得以妥善解决。

说服对方让他们从最初的位置让步或者后退还不够，你应该想方设法让他们更乐于让步。

◎重视谈判风格和架构，而不仅仅是谈判的实质内容

当NFL谈判陷入僵局时，任何一方都可以通过减少自己的收入需求而让对方对该协议更感兴趣。但是，这将是代价沉重的让步。正如最后的解决方案所呈现的，你不必总是为推动进程、解决问题而砸钱。有时，在谈判风格和结构上的聪明让步要比对实质内容的高代价让步实惠得多。在本例中，三桶方案似乎帮着各方接受了一个一桶结构时完全不诱人的协议，而本协议前前后后的实际价值几乎完全相同。特别关注风格和结构的谈判者往往更擅长冲破抵制、避免困境以及达到目的。

在谈判风格和结构上的聪明让步要比对实质内容的高代价让步实惠得多。

下一章，我们将更加细致地考察几个案例，进一步了解如何通过调整谈判框架而不伤财不劳神地打破僵局。进而，我们还可以总结解决诸如此类冲突的更多原则。我们还格外关注了NFL谈判中起作用的两个因素，而这两个因素导致僵局尤其难以打破。首先是“幕后听众的问题”。对方不仅仅关注从你那里得到了什么，而且也在意其他人如何判断他们从你那里获得的价值。其次，是“零和游戏问题”。在零和游戏中，一方获得的价值严格等于另一方失去的价值。¹如果人们在谈判中陷入这种“分裂不和”的思维，其他有益的方面将不复存在，他们就会觉得自己吃了亏而对方占了便宜，因此就很难做出让步了。让我们看一下这些问题是怎么解决的。

1. 举个例子说，如果我们只是因为100美元产生分歧，在谈判中并没有其他利益冲突或者别的问题，那么，我每得到1美元，你就会损失1美元（反之亦然）。

第二章

利用架构之力

版税率的僵局

我们谈的是一个商业大单。¹我提供咨询服务的公司是一个创业企业，正在一个价值几十亿的产业内开发具有潜在颠覆性的产品。坐在谈判桌对面的一方希望获得我方产品的特许权，并且帮我们打入市场。因此我们需要就广泛的问题展开谈判：特许经营费、版税率、排他性条款、节点、开发承诺等等。我们在版税率的问题上困住了，即他们需要支付给我们的每件售出的商品销售额的百分比。

在讨论初期，双方非正式地同意5%的版税率，并且认为是合理的。但是随着时间的推移，我们对于这个比率的应用有细微的分歧。我们的观点是5%的比例低了，但是作为产品投放市场初期所支付给我们的比例还是可以接受的。但是当产品在市场上获得认可并站稳脚跟后，我们认为版税率应该上涨到一个合理的更高的水平。我们理解，我们的基础尚处于开发阶段，初期销售动力较低，他们对我方产品生产的巨额投资值得我方对此做出让步。

1. 有些事例为了不暴露个人和公司的信息，在一些例子的细节上有所改变，或者故事跳脱出现实之外，但是故事的本质和能学到的经验教训没有变化。

而对方的观点跟我们截然相反。他们认为，由于他们出资，因此版税率最初应该接近于零；两到三年后，可以给予5%的版税率；而在这之后版税率应该下降而不是上涨。“版税率为什么不升反降？”我们问道。“因为在我们的行业内，经过一段时间，版税率都是下降而不是上升。就是这么个规矩。”他们回答。经过深入考虑，他们又给了一个说法：“如果经过一段时间我们能够销售掉你们更多的产品，你们就会愿意接受更低的版税率了。”

我们最初的希望是能够避免正面应对这样的问题，因为整个交易的金额巨大，有这么多钱入账，对于他们这绝不会是一次“血色交易”。随着日子一天天过去而谈判毫无进展，我们意识到他们真的是陷入了一个念头中，那就是“版税率是应该下行的”。他们是担心这个谈判结果会成为他们其他交易的先例吗？还是他们已经给董事会做出承诺，现在他们不想丢面子？还是他们仅仅就是想确保更佳的财务状况？尽管尽力了，我们还是无法接受版税率是逐年下降的。而且，如果我们尽力满足了对方的想法，在头一两年里接受更低的版税率，那么我们在未来就更需要提高版税率。这可怎么办呢？

◎不伤财，不劳神

有时，如果双方立场对立，就需要一方做出让步。也有的时候双方都需要妥协，从而有个折中的办法（比如，我们可以达成一致，版税率保持不变）。而也有些时候物理学规律并不一定适用于谈判：事物可以同时既升也降。

当我们注意到我们的讨论中出现的一个瑕疵时，突破口就得以显现：我们谈判版税时仅仅纠结于一个维度（时间的推移），但是我们的分歧却清楚地表明同时存在两个维度：时间的推移和销售数量。或许我们可以利用这一点，创造一个可以同时上下的版税方案。如果对方想看到版税率随着时间的推移而下降，我们可以接受这一点，只要销售量更大时能确保我们的财务利益更大。想到这里，我们给他们发送了一个版税表，并不仅仅列出每年的税率。相反，我们生成了一个二维表格，列出的税率是时间和数量的函数。大概意思如表1所示。¹

表1

销售数量	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	……	第十年
200 000	9.5%	9.0%	8.5%	8.0%	7.5%		7.0%
180 000	8	8	7	7	0		0
160 000	7	7	6	6	5		5
140 000	6	6	5	5	4		4
120 000	5	5	4	4	3		3
100 000	4	4	3	3	2		2
80 000	3	3	2	2	1		1
60 000	2	2	1	1	1		1
40 000	1	1	1	1	1		1
20 000	1	1	1	1	1		1
0	0	0	0	0	0		0

每一年，我们不是采取单一税率，而是根据销售的数量规定一个幅度（最小值和最大值）。每年的最高版税都逐年递减（顶行），我们希望这能契合对方降低版税的要求。同时，如果我们销售量更大，每年的实际税率都是逐年递增的。我们对版税率实际走向的期望值如表2所示，突出显示的格子代表我们的内部预期。

1. 为了保护隐私，表格信息已修改。

表2

销售数量	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	……	第十年
200 000	9.5%	9.0%	8.5%	8.0%	7.5%		7.0%
180 000	8	8	7	7	6		6
160 000	7	7	6	6	5		5
140 000	6	6	5	5	4		4
120 000	5	5	4	4	3		3
100 000	4	4	3	3	2		2
80 000	3	3	2	2	1		1
60 000	2	2	1	1	1		1
40 000	1	1	1	1	1		1
20 000	1	1	1	1	1		1
0	0	0	0	0	0		0

这个办法奏效了。对方跟我们就表格中的一些数字又纠缠了一番，但是这个新的提议重新框架了我们的对话，避免了僵局。双方没有再纠结于版税的走向轨迹，抑或版税上行或者下行的根据，并且接下来几周，问题迎刃而解。最后的协议包括了一个简化的税率表格（行和列都变少了），涵盖了时间和数量两个维度。或许这与单一维度下达成一致的版税率的可能性相差无几，但是这种“文风”却让我们的谈判伙伴对这个协议的“观感”感觉更加舒服，而我方则对最终的收入结果更觉舒心。

◎关注“协议观感”

正如此例所示，不仅是我们提出什么建议内容，我们如何提出建议的方式也是至关重要的。谈判者往往误认为只要把协议的实质内容搞对了，即你的提议对对方而言是足够有价值的，你就不必在意“它看上去是怎样的”，这就是我们所谓的“协议观感”。但是，此例以

及NFL谈判中，摆在桌面上的价值并不是问题，而问题所在恰恰是提议架构的方式。

而在有幕后听众的情况下，观感的作用更加明显。幕后听众可以是投票人、媒体、竞争对手、未来谈判伙伴、老板、同事，甚至是亲朋好友。我们往往能够意识到我们的幕后听众的存在，却忽视对方的幕后听众。实际上，他们的幕后听众应该同我们的一样受到重视，尤其是当我们想要他们让步或者做出重大妥协。把他们的幕后听众看作“他们的问题”，忽视了最棘手的谈判的最核心宗旨：根本不存在什么所谓“他们的问题”；那些所谓的“他们的问题”，如果不加解决，最终会成为“你们的问题”。可能你给出的方案已经优于对方给出的了，对方“理应”接受，但是你如果没有充分考虑可能影响他们决策的其他因素，你会发现即使你再慷慨大方也会被对方拒绝。

留意协议的观感。方案的实质内容非常重要，同时协议内容对你的谈判伙伴及其幕后听众的“观感”也至关重要。

◎帮助对方赢得幕后听众

在1991年关于谈判技巧的丛书《突破拒绝》（*Getting Past No*）中，作者威廉·尤里（William Ury）使用了强调帮助对方赢得幕后听众的强有力的短语。尤里告诉我们要为对方“谱写胜利的篇章”。我总是要求我的学生和客户不仅仅要仔细考虑能为对方带来多少价值，

而且要注重他们及其幕后听众如何看待这个提出的方案，思考他们如何赞同你的提议而同时还能宣告胜利。如果你无法开辟一条蹊径，让他们将协议解读为“获胜”，你们就可能会有麻烦。

这并不意味着你应该以改变谈判风格或者架构的手法拿下这单买卖，因为结果往往损人不利己。本章后面的部分，我们将着手探讨这样做的可能性及可能出现的问题，但是眼下，让我们领略一下各方如何从有效的架构中获益。在NFL的案例中，重新架构的“三桶方案”创设了一个叙事结构，双方回到大本营后都可以声称这是他们谈得最漂亮的一桩生意。重新架构避免了来自谈判者的一个僵局，那就是太注重自己的形象而没有考虑到自己“选民”的感受。在我们的版税率谈判案例中，我们能够想出一个有实质内容的方案让对方也很受用，但是他们仍然需要帮助架构方案内容，从而使那些非实质性的顾虑不会让谈判功亏一篑。

同样的原则也适用于并不太复杂的场合——例如，你在争取一个就业机会时，如果人事经理想增加名额或者给你“开绿灯”，他或她将需要在公司内部提供正当理由。我总是提醒我的MBA学生要帮助对方想出他们所需要的措辞和叙述方法，去解释为何在这种情况下他们做出的让步是恰当而且必要的。

思考对方该如何交差，从对方幕后听众的角度出发架构谈判协议内容。

◎让对方心安理得地寻求帮助

对于对方真正需要的是一个实质性让步，抑或仅仅是对方幕后听众如何看待你们所提的方案的问题，很多情况下并不明朗。而且正如你们所怀疑的那样，对方通常不太愿意明晰究竟属于哪种情况。如果我方准备做出一个实质性让步，而他们首先承认不需要的的话，对他们来说是划不来的。而如果告诉我们，我方的提议实际上价值连城，又会削弱他们进一步讨价还价的能力。最后，如果公然让我们知道，他们要想交差需要我们的帮助，对他们来说就是示弱的表现，会破坏谈判进程。这些都是可以理解的顾虑，让他们纠结于协议内容的观感，让协议看起来还有很多不足之处。

如果双方有足够的信任，对方就更有可能坦诚相待，告知谈判中的真实阻力在哪里。即使双方信任度较低，谈判者之间专业的坦诚相待，相互尊重，也有助于向对方表明他们是否卡在协议观感上了。

“表露心迹”时也可能伴有一定的否认，他们发出的信号可能含混不清，如果一再催问，他们可能否认有这些需求，但是你知他知，其实，对方的意思已经传达出来了。

还要谨记很重要的一点，如果对方认为你们总爱利用对方示弱的任何蛛丝马迹，那么这些信号就很难获得。简言之，你们让对方告知实情时越有安全感，他们就越愿意这样做。¹让对方有安全感的最佳方式是他们通过自己的行动表明，你们不会利用对方，而且对他们因

1. 如果你每次惩罚孩子的时候，他们有勇气承认自己哪些地方做得不对，千万不要因为他们更换策略而惊讶。