

哈佛商学院谈判课（汇聚十五年谈判教学和实战经验，三大关键法则教你解决一切谈判难题，从菜鸟成为谈判高手！）

作者：【美】迪帕克·马哈拉；李欣译

版权信息

哈佛商学院谈判课

作者：（美）迪帕克·马哈拉（Deepak Malhotra）

译者：李欣

出版人：曾赛丰

责任编辑：薛健 刘诗哲

监制：于向勇 秦青

策划编辑：张卉

文字编辑：王蕾陈文彬

版权支持：文赛峰

营销编辑：刘晓晨 罗昕 刘文昕

版式设计：张丽娜

封面设计：黎花莉

本书由天津博集新媒科技有限公司授权亚马逊全球范围发行



目录	
版权信息	
前言	
引言 最古老的和平谈判课	
第一部分 架构之力	
第一章 架构之力	
美国国家橄榄球联盟 (NFL) 中的谈判	
第二章 利用架构之力	
版税率的僵局	
第三章 适恰性逻辑	
癌症阴影下的谈判	
第四章 战略性歧义	
美印民用核能源协议	
第五章 架构的局限	
通往伊拉克战争的宪章之路	
第六章 先发制人的优势	
未打破的和平协议	
第一部分课程总结 架构之力	
第二部分 流程之力	
第七章 流程之力	
美国宪法谈判	
第八章 巧用流程之力	
违背千万美元合约	
第九章 保持前行动力	
NHL的罢赛和停摆	
第十章 保持前行动力	
从维也纳到巴黎——和平条约面面观	
第十一章 流程的局限	
竭尽全力终止越南战争	
第十二章 改变交往规则	
谈判之《老友记》	
第二部分课程总结 流程之力	
第三部分 同理心之力	
第十三章 同理心之力	
古巴导弹危机之谈判	
第十四章 利用同理心之力	
枪指着脑袋达成的协议	
第十五章 以退为进	
向沙特兜售现代化	
第十六章 勾画谈判空间	
收购路易斯安那之谈判	
第十七章 是合作伙伴，而非敌对方	
陷入困境	
第十八章 对比地图	
制图学与语言学中的启示	
第三部分课程总结 同理心之力	
第十九章 未来之路	
致谢	
关于作者	

前言

如果你一生都没有身陷过棘手的僵局或者恶意的冲突中，你就可以将自己视作风毛麟角的幸运儿。但是如果你像大多数人一样，遇到了看起来几乎无法拿下的谈判，你就会苦苦纠结于这些难题：你如何化解一个没人愿意让步的局面？如果你无钱无势，是否有把握赢得一场谈判？如果你在谈判中的善意举动没人领情，该怎么办？你如何对付那些咄咄逼人、丧失节操或者根本就没有谈判诚意的家伙？你如何解决僵持不下或者不断升级的冲突？

多年来，我与成千上万的业主、高管和经理打交道。我为高风险谈判、陷入死局的交易、外交僵局和旷日持久的冲突进行过咨询。而且我也给许许多多的人提供过建议，他们在工作或者日常生活中都遇到过富有挑战或者难以应付的事或人。这些环境下的人所问的同一个问题是他们如何学会在毫无希望的情况下通过谈判绝地逢生。尽管林林总总的书中都对此类话题有独到见解，但真让我推荐一本对极具挑战性的情形有立竿见影功效的书，还真是犯难。我尚未找到一本书能分享我的信念，即貌似最棘手的谈判问题都有潜在的解决方案。

这就是为什么我写就此书。我们要承认一个事实，尽管研究谈判的我们大量著书立说，提出了很多极为有用的观点，但我们还是忽视了很多一直挥之不去且非常重要的问题。这本书就是要为这些问题提供答案。

本书的课程通过真实的故事呈现出来，故事中的人物都在金钱和精力有限的情况下，通过谈判，化腐朽为神奇。书中每一章都讲述了不同的故事——来自历史、商界、外交、体育或者大众文化——每一个故事都引发一系列的真知灼见和处事原则。此外，我还尽我所能地补充更多的例子，阐明这些例子如何应用于其他领域，让你不论是跟雇主还是配偶、战略伙伴、孩子、潜在客户或恐怖组织谈判都得心应手。我也毫不怀疑你——读者——一定能发现更多更适合自己的应用方案。

我希望本书的所有课程将助你在所有谈判中都能化解冲突、打破僵局和取得更加好的效果，不论简单的还是复杂的谈判，也不论是平淡无奇的还是貌似无不可谈的谈判。

引言 最古老的和平谈判课

史上最古老的和平条约当属《银板和约》（Treaty of Kadesh）¹，早在公元前13世纪末，距今大约3000多年前，由埃及和赫梯帝国谈判达成。当时哪一方也不愿再增加战争成本，而且各方还殚精竭虑地提防与其他邻邦随时爆发的冲突，因此，法老拉美西斯二世（Rameses II）和国王哈图西里三世（King Hattusili III）通过谈判，终止了纷争。当时这一举动可谓困难重重，不仅因为其中牵扯的事务纷繁复杂，而且通常哪一方也不想先迈出第一步。议和的一方往往被看作俯首示弱，而并不被视为举止明智或者虚怀若谷，所以任何领袖都不愿冒天下之大不韪发出这样的信号。尽管这份条约起草于数千年前，但是已经具备了现代协议的特征，比如包括终止冲突、遣返难民、交换战俘等条款，以及任何一方受到他国进攻时的互助条约。²

还有另一个特征使得这个条约与我们现如今通常见到的文书——不论是和平条约还是商业协议——具有相似之处，甚至与解决从国际纷争到夫妻矛盾的成功举措也都有异曲同工之妙。这个特征在《银板和约》中非常明显，只是因为这份文件有两种语言版本：象形文字（埃及语译本）和阿卡德语（赫梯语译本）。通过对比两个译本，不出所料，内容非常相似，但是，又至少存在一个重要区别。埃及语译本声明是赫梯人主动议和的，而赫梯语译本的表述则恰恰相反。³

当涉及达成协议、外交以及解决争端等问题时，你所考察的是何种文化，你所调研的是何种谈判都不重要。人们为什么发生战争，或者为什么选择求同存异也并不重要。有些事情从未改变：各方宣布胜利的需求亘古长存。

《银板和约》也揭示了关于谈判和调停的一个更基本的洞见——这也奠定了本书的基础：

即使看起来无法突破的僵局和冲突都能解决，只要我们抛却一个固有假设，即调解手段的唯一来源是金钱和精力。

当你要应对似乎毫无希望的情形时，把这一点牢记在心尤为重要。当你提供的最慷慨的条件遭到断然拒绝，当你出于好意解决问题的尝试付诸东流，当你无计可施，无法推行一个解决方案时，你需要“他山之石”——其他的调解手段。本书将提供这个方法，并揭示其他调解手段的来源。

◎ 三种方式变“不可谈”为“可谈”

有些谈判轻而易举，有些则困难重重，还有些情形似乎根本就无谈判的可能。当你势单力薄没有太多选择时就会出现这些情形，这时往往冲突升级，僵局恶化，无人做出让步。在这些情形下，人们的行为方式也非常不理性——或者更糟糕，还会带有明显的敌意。这些问题没有先例可循，甚至丰富的谈判经验也无济于事。

但是，这些情况如果处理得巧妙，也往往会成为充满传奇色彩的案例。

本书正是关乎这些不同寻常的谈判：看起来毫无希望的死局和邪恶的争端，直到有人能打破常规，找到金钱和精力之外的方法，出奇制胜。我们能够从这些故事中以及书写这些故事的人身上学到什么呢？

任何处理过僵局或冲突的人都会证明，最棘手的情形是你善意的谈判尝试均告失败，而你又没有足够的资源和力量进行有效的讨价还价。人们失去希望，认为谈判无望时往往是他们已经竭尽全力——他们的金钱和精力都所剩无几。但是，如果你还有能撬动谈判的杠杆可以利用，又会是怎样一番情景呢？

在本书中，我们将重点介绍三个关键杠杆，它们常常被谈判者忽视、低估或者处理失当，尤其是他们习惯于把金钱和精力误认为是实力。这三个关键杠杆是：

架构之力

流程之力

同理心之力

当我为成千上万的商界管理者或者公司老板提供教学和咨询服务工作时，我听到了数不胜数的谈判高手排除万难拿下谈判的传奇故事。在我为那些与恐怖分子和武装叛军谈判的政府官员和政策制定者工作时，也无数次耳濡目染了绝望的感觉，而陷入“不可谈”境地时就会产生这种感觉。甚至在我观察每天的日常冲突时，也能看到人们苦苦挣扎着管理敌对人群、解决困难问题、处理棘手事件。在所有这些情况下，人们时常把一个坏情形变得雪上加霜，或者把一个难题变得完全无解，因为他们把所有希望都押在金钱和精力之上，而不懂得欣赏架构之力、流程之力和同理心之力。

我们要与应对棘手的商务、政策、外交和日常冲突的人们分享哪些见解？他们要从世界历史上最痛心的核计划边缘政策案例中吸取什么样的教训？他们要如何模仿一个名不见经传的小伙子，在上一个千禧年中成功主导了一系列重要会议？他们能从迄今为止最古老的和平条约文本中吸收什么？我们遇到过将高达几十亿美元代价的体育冲突化险为夷的案例，也见过使其演变为灾难的情形，将两者进行对比之后，他们又能收获什么原则？不需要耗尽精力或者大把砸钱就能解决高风险的商业争端和僵局，从这样的大量案例中他们又能借鉴什么策略呢？

本书的写作初衷非常简单：希望人们从这些变“不可谈”为“可谈”的情形中能学到很多。首先，这些故事本身非常有趣，无论是来自历史、外交、商界、体育还是大众文化，读者都可以从当下或者久远的时代、场合中获得启示。其次，这些故事也为那些正在应对各自的冲突和僵局的人提供了鲜活的教材，不论他们的境况是毫无希望还是稀松平常。整本书中我还给出了大量例子，列举了适用于不同领域的情况，不论是求职应聘、洽谈生意、人际关系、跟孩子谈话还是跟恐怖分子周旋。最后，如果我们对本书剥丝抽茧，去掉修饰，打破框架，深入内核，就会发现，这本书其实关乎我们人类自身身处艰难境地时，如何千方百计与他人和平相处。我希望，本书能“润物细无声”地播撒一份乐观情怀，提供另一个视角，让读者能够开始欣赏有时令人费解，偶尔失望甚至绝望，但又常常鼓舞人心的我们常说的人性。

◎重新思考“谈判”

在继续展开内容之前，我将给出谈判在本书中的定义。在我的经验中，人们可能会非常狭义地理解什么是谈判，它包含什么以及何时会涉及谈判，然而，我却从尽可能广义的角度上使用这个词。当人们听到“谈判”这个字眼，往往会将其等同于讨价还价或者争执不下，或者想象西装革履的人们正在敲定一桩买卖，更有甚者，认为这是一项挥之不去或者令人不悦的任务，应该尽可能避免。其实，如果我们换一个角度思考，将受益无穷。

在给价值几十亿美元的谈判进行过咨询后，我可以充满自信地说谈判跟钱无关。在为面临濒于崩溃的谈判进程的国家元首提供咨询后，我可以告诉你谈判也并不仅仅关乎丧失或者挽救生命。在为求职面试、家庭纠纷、战略伙伴关系和停火谈判提供咨询后，我可以向你保证，谈判并不是关于职业轨迹、管理情绪、协同互惠或者停止射击。

简言之，谈判并不是单向的。谈判，不论处于何种情境，亦不论关乎何种事件，在根本上都是人际的互动。不论事件如何简单或者芜杂，不论谈判各方是善意还是恶意，不论挑战是熟知的还是前所未有的，我们在谈判中要回答的问题无外乎是：我们应该怎样跟人类打交道，从而能增进相互理解，进而达成协议？这些协议是否是书面的，是否是合同或者条约，条约的执行是否会增进信任、重建善意、带来新的激励措施、加强协作或者仅仅是带来握手言和的希望，这些都不重要。相互理解是个人之间的，还是组织之间的，是民族之间的，还是国家之间的，这些也不重要。谈判，从根本上说，永远是人类间的互动。有时，这些互动很容易，而有时又会非常艰难。然而，这本书中更让我们感兴趣的是，那些看上去根本谈不下来的谈判。

因此，谈判是持有不同利益或者观点的两方或者多方试图达成协议的过程。在极端困难的情形下帮助我们实现目的的原则、战略和策略是本书的重点。

◎僵局和激烈冲突

本书囊括了不同情境下的林林总总的故事 [4](#)。在选取例子时，我侧重于人们普遍承认的日常生活中遇到的问题：僵局和激烈冲突。僵局是一种人们提出不相容的要求，而任何一方都不会做出让步的情形。冲突是一种人们持有相抵触的利益或相左的观点的情形。激烈冲突是指那些人面对强大的拦路虎而难于达成协议的情况，例如，不信任、仇恨或者敌对的历史遗留问题。在整本书中，我们在讲述管理各种冲突的章节时会引用相关的例子。

◎ 本书是如何架构的

本书的所有故事和课程分为三个部分，每一部分强调和探讨三个杠杆中的其中一个：架构、流程和同理心。这些杠杆中的哪一个是解决你的问题的关键——或者，你是否需要用到多个杠杆——将取决于面对的情形。单独每一个杠杆都非常有效，三个合起来将为超越极限拿下谈判提供全方位的方法。

第一部分聚焦于架构的惊人潜力。谈判高手深知，你的讲话方式或者提议的架构和你提议的内容同等重要。

第二部分聚焦于流程对结果的决定性作用。巧妙机敏地把握谈判流程比纠结谈判实质内容更加重要。

第三部分聚焦于同理心的强大威力。心平气和并讲究章法地理解相关各方的真正利益和观点将有助于解决最激烈的冲突。 [5](#)

当然，并不是人际互动中的所有问题都能快速而轻易地解决。许多最棘手的冲突需要付出巨大努力、战略性地坚持不懈以及适宜的时机。当然，很多时候最需要的还是另辟蹊径：控制谈判框架的能力、规约流程以及发掘别人无法看到的可能性。

所以，我希望你们喜欢这些故事。我也希望你们会觉得这些课程有价值。同时，我还希望本书能鼓励你们将人际互动中的每一个问题看作一个机会，从而能够更好地理解问题，达成更佳的协议。

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。”⁶ 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。⁷

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：

- 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%向上或者向下有较大程度的偏离，它会被强制拉回这个相对严格的区间。 8

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。

◎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。 9 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在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选择。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，并且接受切实合理的方案。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。¹⁰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。

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。¹¹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。

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。[12](#)

表1

□

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。

表2

□

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”

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《哈佛商学院谈判课（汇聚十五年谈判教学和实战经验，三大关键法则教你解决一切

请登录 <https://shgis.cn/post/212.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

