

清晰、客观、平衡：谈判成功的三大关键法则以及陷阱.....

2017年07月31日



在生活中我们总要与别人谈判，不管是要求加薪，还是敲定一项合同的细节，或者甚至是让你的孩子去写作业。但是怎么才能成为一名优秀的谈判者呢？律师和谈判战略专家科瑞·卡普菲(Corey Kupfer)在他的著作《真正的谈判：清晰、客观、平衡——谈判成功的三大关键法则》(Authentic Negotiating: Clarity, Detachment, & Equilibrium – The Three Keys to True Negotiating Success & How to Achieve Them)中分享了谈判的窍门。最近他接受了“沃顿知识在线”节目的采访。

以下为编辑后的访谈记录。

沃顿知识在线：从你的书中，我感觉到谈判的过程具有一定的不诚实（dishonesty）的成分，而且这种欺骗成分可能比人们想象的还要多。

科瑞·卡普菲：说两点。首先我会把它称为不真实性（inauthenticity）或操纵（manipulation）。不幸的是，很多关于谈判的培训都是以博弈（game playing）为基础的。这个过程不仅不真实，而且也不能起到真正的作用，特别是在高层谈判中。

沃顿知识在线：你在书的副标题中列出了你认为谈判过程中的三大关键原则：清晰、客观和平衡（clarity, detachment and equilibrium）。你能简单说说这三个原则吗？

卡普菲：当然可以了。首先我们需要看看真实性的另一面，也就是对你自己真实。真实性不只是对别人诚实，也关乎你自己的内心，你要确保真诚地面对自己真正想要的东西。

第一个原则是清晰。我很惊讶很多时候，当人们在进行重大谈判时，他们的思路并不清晰，他们不确定哪些因素有利于他们，哪些因素不利于他们。这不仅需要外部调查，也需要做很多内部工作，探究内在的真相。

沃顿知识在线：我对书中关于“清晰”这块的内容很感兴趣。你提到了要做到清晰，就不能包含太多自我（Ego）的因素。

卡普菲：我做这块的研究已经有30多年了，就我的经验而言，人们在谈判中失败并不是因为他们没有谈判技巧、应变策略或谈判方法。他们的失败往往源于情感或内在的波动。自我就是一个很大的因素。它可以在急躁夸张的谈话中显现出来，比如“我知道得多，我不想听”，或者有些人表现出的自我未必是他们本来的面目，有时候它就会在那些不能完全掌控自己价值的人身上显现出来。他们的自我和自我认知，并不能映衬出自己的价值。在谈判中他们就会露出许多马脚。

沃顿知识在线：那么在某种程度上，自我成了一种弱点，对吗？

卡普菲：是的。你看到那些最优秀的谈判者，他们不仅头脑清晰，而且还能保持客观公正。客观意味着如果你跟我在协商一项交易，我肯定会希望我们可以谈拢这项交易。不然我为什么要花时间跟你协商呢？但是最终，我还是要对谈判的结果保持客观态度。我会说，“我已经明确了要达成哪些目标呢？在我跟你谈判的这笔交易中，我能达到这些目标吗？如果不能，也没关系。别伤感情。你又不是坏人，只不过恰好我的目标跟你的目标这次不一致而已。”

这样的话，我的自我并没有参与谈判。我也没有因为对方而感到沮丧。我不会对这场谈判有什么评判。我只知道我们俩的目标这次不一致。我相信在未来，我们也许能做成交易，也许做不成。或者我还可以跟别人做成交易。也许这次真的是时机不对，这都没关系。这就是客观（detachment）。

你不能让你的情感脱离自己的控制。如果你做不到的话，你就丧失了客观性。你不仅有可能会说错误的话，为对方造成麻烦，你还可能失去你清晰的头脑。你将会与真相脱节，忘记了自己希望从这笔交易中获得什么。

我想对人们说的第一条忠告是，“在进行谈判之前，你要做好充分准备”。很多人跳过了准备环节，“你要做你需要做的事情”。对有些人来说，在生活中他们集中精力、理清思绪、探寻真相的方式可能是冥想、祈祷，或者出门跑步，或者与朋友交谈，反复思忖他们的想法。有些人更善于分析，他们会做表格，把一切都想明白。

但不管你通过什么方式，你都要在每场重大谈判之前留出时间来理清头脑、集中思绪，这样的话你头脑发热，感情用事的可能性就会大大减少。这是其中的一种方式。

沃顿知识在线：还真的有些人在重要谈判之前不会花时间去准备，这一点让我挺惊讶的。

卡普菲：是的，并不只是在小事情上不准备。我知道有的人他们谈的是数百万、数十亿美元的生意，他们也不事先准备。这就会节外生枝。我的许多客户都是企业家，我自己也是一个企业家，做企业家有很多有利的事情。但是有时候，我们都对自己过于自信，我们也乐意跟

着自信的感觉走，我们觉得自己有能力即兴发挥，或者剑走偏锋，我们认为自己都能想明白。

这在很多情境下会是一种好的品质。但是在重大谈判中，这种特性通常会让我们误以为自己不需要做必要的准备，最后反而害了自己。特别是当我们面对复杂的交易或纠纷时，或者我们的对手有更高的谈判技巧和丰富的谈判经验时，就更会出现问题。

沃顿知识在线：你在初创公司中出去谈判和你代表大企业谈判有什么不同之处吗？

卡普菲：不管两者有什么区别，你都必须知道你所处的位置，了解你面对的格局。就初创公司而言，有时候他们的心中可能会有这样一种假设，比如“嘿，我们还处在发展初期。我们要通过谈判获得资本，或者我们要跟供应商谈判，他们可能对是否与我们合作还抱着犹豫的态度，我们还要和合伙人协商”。所以我们会觉得自己能用来谈判的筹码较少。

不管你是一个多么优秀的谈判者，不管你受过多好的培训，筹码还是非常重要的。但如果你能学会成为一个优秀的谈判者，不管筹码是什么，你的表现都会更好。我不想做这种假设，比如说如果你在一个大公司，就比在初创公司有更多筹码，因为这并不是绝对正确。但是了解整个局势，知道你的位置，这对你设计自己的谈判战略起着非常重要的作用。

我经常跟处在发展初期的公司打交道，比如他们面对一个较大的公司，有一个较大的机遇。但问题是，他们觉得自己没有谈判的筹码。我总会对他们说，“如果那家公司，或者风险投资人坐下来跟你谈判，至少表示他们对你有兴趣。还有一百多万人甚至都没机会跟他们谈判。”就这一点来说，你还是有筹码的。你要知道，他们对你是有兴趣的。你要把这一点考虑在内。

沃顿知识在线：如果你是那个没有筹码的人，你觉得自己的胜算有多少？

卡普菲：首先就像我之前所说的，只要你能坐在谈判桌前，总是有一定筹码的。这是要记住的第一件重要的事情，因为很多人都会忘记。第二，如果你对自己的目标很明确，就像我说的清晰、客观和平衡，如果你多加练习的话，在谈判中你的胜算就会更大，即使你的筹码不多也没影响。因为每个人至少都有一个筹码，那就是离开谈判桌，放弃交易。我指的不是因为愤怒或沮丧或自我作祟而离席。我的意思是从清醒的角度出发。

即使你所处的位置拥有的筹码要少得多，但如果你清楚在这项交易中你的优势或劣势，比如你是一个全新软件开发商，你有机会跟谷歌见面，把你的产品或服务卖给他们。这对你来说是一件天大的好事。他们跟你见面就意味着他们对你感兴趣。你还是要清楚自己想干什么，不想干什么。（我只是用谷歌举例，也可以是任何其他人。）

比如，如果他们对你说，“嗨，我们希望给你的薪酬是一年一美元”，这个报价对你来说可能难以接受。顺便说一下，只是可能。但重点是，不管这个机会有多好，不管对方的筹码有多大，这项交易对你来说是没有好处的。要透透彻彻地了解这笔交易的每一个条款，哪些可行，哪些不行，这就能增加你的筹码。因为首先，你知道哪些因素对你来说不可行，你了解在什么情况下自己会说“谢谢，但还是不了”。第二，当你头脑清晰而自信时，你就会向对方传播一种能量，让他们变得更有兴趣。

如果你是出于走投无路或铤而走险而去谈判，对方会觉察到。对方不仅会给自己谈一个更好的交易，而且坦白来说，通常他们的兴趣也不会很大，因为不管你向他们销售的是什么，给他们带来什么，研发什么，或者跟他们合作什么，你没有让他们感觉到自信，自信对他们来说是非常宝贵的。你要有执行的能力，你要对自己做得事情感到自信，自信真的会增加你谈判的筹码。

沃顿知识在线：我们谈到了谈判失败的一些原因。你在书中列出了六个原因，有一个原因我想谈谈，但是我们还没有真正探讨到，那就是固执（rigidity，或译成“死板”）。当我们思考这一因素的时候，我们都知道在谈判中一意孤行会让协议难以达成。但是我希望你能解释一下到底什么是固执。

卡普菲：固执可以通过几种不同方式展现出来。第一种，我是一个律师，在交易和这类事务中代理客户，我看到有时候其他律师面对有些机制时非常僵化。他们知道如何在一个特定的机制内行事，但是也许那种机制出于税务或其他原因不能满足客户的需求，然后这笔交易就谈不成了，因为他们没有足够的创造力。

在书中我举了一个例子，有一次我的一个客户来找我，说“我想卖掉我的公司，我想做一个逆三角合并（reverse triangular merger）。”我对他说，“等等，我之前做过逆三角合并，我知道怎么做。可是你为什么想这样做呢？”他说，“我朋友就是通过逆三角合并卖掉他公司的，效果很好，他省了很多税。”

然后我对客户说，“我们现在要做的是明确你现在的状况，你的目标是什么，你付钱给我是为了帮助你建立这个结构，但是你真的关心什么结构吗？我觉得你关心的是如何实现你的目标。”他同意我的看法，最后我们并没有按照逆三角合并的方式来进行。我们使用了另一个结构。幸运的是，他对使用哪一种结构并不固执。

另一种是对时机的固执。一项交易有它的节奏和步伐。如果你是一个交易高手，你就知道交易的节奏和步伐。你不想人为地推动它，也不想人为地减慢它的速度，因为在这个过程中你会失去势头。如果你逼得太紧，你会把对方逼走，如果你拖得太慢，人们就会失去兴趣，因为交易总是止步不前。

有些人谈判的出发点是他们急切地需要这笔交易，所以他们就会逼得很紧。或者因为他们对这笔交易的关注度不够，谈判的进度就会很慢。如果你在时间上很死板，没有让交易以自然而然的节奏发展，这也会伤害到你。

当然了，不管在交易的哪一方面，都会出现僵化和固执。在这里我想做一个重要的区分，因为很多人都提到了：我一直说你要明确自己的目标，知道什么对你有利，什么对你不利。这似乎就挺僵化的，因为如果这种方法不奏效，它就是不奏效。我觉得明确性（clarity）非常关键，但是在谈判中对*如何走到那一步*保持着一种僵化的观点，这也是不行的。因为谈判的过程可能出现许多可能性，需要你以开放的心态面对。

沃顿知识在线：在你的列表上最后一个原因是不诚实（lack of integrity），我想问你怎么绕过这个。因为如果你想跟一个不诚实的人做生意的话，仅这一点生意就做不成了。

卡普菲：是的，通常就是这样。我想谈谈不诚实的两种形式。一种是对方不诚实，这意味着谈判桌那一头的人在骗你，你不能相信他们，诸如此类的。我同意你的看法，如果这种情况很普遍的话，可能这种人就不是你想与之打交道的人。这就是一个交易破坏因素（*deal breaker*）。

但是现在的情况是这样的，有时候人们会觉得别人不诚实，但事实并非如此。我先快速给你举一个例子，然后再告诉你另一种不诚实。

书中我提到了如何应对具有欺骗性的谈判技巧（*inauthentic negotiating tactics*）。其中一个技巧就是他们所说的“发抖的鹅毛笔（*quivering quill*）”，这种说法来自我们以前使用的书写工具，鹅毛笔。钢笔，对吧？它的意思是当协议已经全部协商完成后，签协议的人还想再要求一件事情。所有事情已经协商好了，你想想吧。你进去完成这笔交易，但就在签字之前，对方要求你让步。在很多情况下，你可以把这解读为一种具有欺骗性的谈判技巧，或者说另一方不诚实。

但是在某些特定文化中，这就是这种文化中的一部分。没有人是因为他们不诚实才这样做的。你知道的，就像我提到的那样，但是我在书中没有详细谈这一部分。有些书专门写道了谈判中的文化差异。如果你知道这是文化差异，你就会理解。如果你不知道，你就会把它看作不诚实，但事实并不是这样，这只是文化的一部分。所以这就是不诚实的一面。书中我谈到了另一面，就是你自己的不诚实。

看到对方不诚实很容易，然后说“哎，我不想跟这种人打交道”。但是当你自己不诚实的时候，你却往往看不到。我并不是说你是个骗子，或者你这个人不诚实。我所指的诚实，是你对自己诚实，这种诚实即你与真正的自我保持一致。因为很多人并没有做必要的工作，或者没能触及自己的真我，有时候就会失调。他们不能诚实地面对自己的真我。问题是，如果你不能100%明确你自己真正想要什么，什么对你才是真的，那么你就不能围绕这些设计出一个谈判战略。你所设计的谈判战略对你来说并不是真实的。

结果就是你达成了一项交易，你认为这对你有利，但其实不然，或者在这个过程中的某一时刻，你意识到你并没有做到对自己诚实。然后你就需要调整。但问题是你之前一直在以一种特别的方式与对方打交道，他们已经对你形成了特定的印象，你之前一直走的是某一条特定的道路，而现在你突然要改道，这就会给谈判各方造成麻烦。

沃顿知识在线：在书中你还提到了，有些人在会议中总是喋喋不休。如果人们不知道何时闭嘴的话，这就成了一个问题。

卡普菲：是的，我提到了这种行为通常源于两个地方。有些人说得太多是因为他们太自我，“我知道的比你多”这种狂傲促使他们越说越多，另一种人说得太多则几乎是出于相反的原因，他们缺乏自信。你会看到这种情况，当人们来面试的时候，他们非常紧张，然后就开始唠唠叨叨。你知道的，他们说啊说，焦虑带来的能量需要找个出口。不管原因是什么，这招在广播访谈、会议都没有用，在谈判中就更不可能了。

首先，当你讲得太多的时候，你可能无意间已经透露了太多信息。并不是说你在试着隐瞒什么事情，而是你没有意识到你在说什么。你在说的时候并不是从战略视角。另一方面，很明显，当你喋喋不休的时候，对方很难集中精力聆听。在谈判中，聆听然后提问是一个非常有效

效的方法，因为它的效果是令人惊奇的。如果你问对了问题，如果你真的在倾听的话，如果你关注的不仅是他们说什么，还有他们的肢体语言，你会发现他们真的会告诉你他们想要什么。我在这本书中也提到了，人们可以透过他们微妙的脸部表情透露一些信息。如果我们不能关注其他人，感觉不到他们的能量以及他们真正想要的东西的话，那是因为我们说的太多了，我们把一切都错过了。

沃顿知识在线：在书的结尾你提到了一个过程叫CPR。

卡普菲：在谈判中，CPR代表着“语境、目的和结果（Context, Purpose, and Results）”。我们先从最后一个开始，因为它是最容易理解的。我会让人们把结果写下来。你一定要把它写出来，结果就是你希望从一场谈判中获得的可衡量的特定结果。你不想多得，也不想少得，这将成为协议的条款。不管你想要什么。这些都比较简单，是人们能理解的。有些人会跳过这些，但是还是有很多人会把他们希望取得的结果列出来。

但是他们却不会定义C和P，所以现在我们来谈谈。我还是倒着来吧。P即谈判的目的，也就是为什么。你为什么要谈判？我鼓励人们深入地思索这个问题，我自己也是这样做的。让我们快速举一个例子，你要向你的老板请求加薪，你们协商的是薪水。简单来说就是“我的目标就是获得加薪，我的目标是赚更多钱”。

你要不断地问为什么。“我为什么想要加薪？我和家人需要更多钱。”“为什么？我的孩子要上大学。”“为什么这对你这么重要？因为我从没有机会上大学，如果我的孩子能得到比我更好的生活，这对我真的意义非凡。”现在我们正在接近真正的“为什么”。这跟“我想赚更多钱”有很大区别。它让你清楚自己为什么要参与这场谈判。

接下来是C，也就是语境。语境就是我所说的当前的存在：当你走近谈判桌时你是谁？你要问自己一个问题：为了实现我的目的，我需要怎样的语境？我需要成为什么样的人？我在书中举了一个大型谈判的案例。这个问题会造成很大的差别。