



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

3D

三维谈判

在至关重要的交易中扭转局面

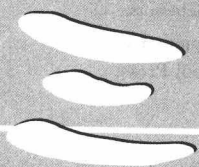
POWERFUL TOOLS TO
CHANGE THE GAME
IN YOUR MOST
IMPORTANT DEALS

[美] 戴维·A.拉克斯 著
詹姆斯·K.西贝尼厄斯
梁卿 夏金彪 译



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

3-D NEGOTIATION



三维谈判

——在至关重要的交易中扭转局面

〔美〕戴维·A. 拉克斯 著
〔美〕詹姆斯·K. 西贝尼厄斯
梁 卿 夏金彪 译

商 务 印 书 馆

2009 年 · 北京

David A. Lax James K. Sebenius

3-D Negotiation

Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals

Original work copyright ©David A. Lax James K. Sebenius.

3-D Negotiation™ is a registered trademark of Lax Sebenius LLC.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

三维谈判——在至关重要的交易中扭转局面 / [美] 拉克斯,
[美] 西贝尼厄斯著; 梁卿, 夏金彪译. —北京: 商务印书馆, 2009

ISBN 978-7-100-05678-6

I. 三… II. ①拉…②西…③梁…④夏… III. 贸易谈判
IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 173465 号

所有权利保留。

未经许可, 不得以任何方式使用。

三 维 谈 判

——在至关重要的交易中扭转局面

[美] 戴维·A. 拉克斯

詹姆斯·K. 西贝尼厄斯 著

梁卿 夏金彪 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05678-6

2009年7月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年7月北京第1次印刷

印张 26 1/2

定价: 54.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

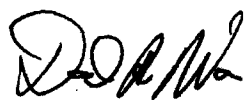
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

企业家对本书的赞誉

多年来,我们一直在寻找合适的公司和个人,以使用最好的办法提升我们的高级管理人员的谈判能力。我们无数次听到令人厌烦的关于双赢和输赢谈判法的老调。后来我们开始与吉姆·西贝尼厄斯博士密切合作,他的三维谈判法在雅诗兰黛公司的多个层面得到运用,均取得了良好效果。这本内容丰富的著作提供了大量生动的案例,帮助我们把书中的方法运用于实践。

——雅诗兰黛公司总裁兼 CEO 威廉·劳德

本书里明晰而独创的概念,对诺华达成许多至关重要的协议作出了难以估量的贡献。这些交易有时必须达成自相矛盾的目标,既要具有可持续性,又要能够巩固双方的关系。

——瑞士诺华制药公司主席兼 CEO、医学博士 丹尼尔·瓦塞拉

拉克斯和西贝尼厄斯比任何人都更清楚,成功的、可持续的协议的关键在于,在正面的战术斡旋展开之前,要及早把着眼点放在研究谈判桌以外的活动。本书是两位谈判大

师对重要的谈判战略和技巧所作的旁征博引、才思过人的阐释。两位作者一直名声卓著,他们对自己新近在企业 and 外交谈判中积累的经验进行了分析,就这个领域提出了新的真知灼见。我听从他们的告诫,在复杂的保健领域取得了巨大的成功。

——贝斯以色列女执事医疗中心总裁兼 CEO 保罗·
F. 利维

本书是现有的谈判著作当中最精深、最切合实际的指南。书中的许多引人入胜的案例研究向你说明了怎样把这种效果显著的谈判法应用于实践。

——德国斯普林格出版集团 CEO 马塞厄斯·德夫纳

金融界精英对本书的赞誉

我注意到,伟大的交易人员往往花费数年时间完善自己的谈判技能,而拉克斯和西贝尼厄斯一下子就捕捉到了这种技能的精髓。出众的口才和巧妙的战术可能是次要的。正如象棋大师们所知道的,棋盘上的成功来自预先精心酝酿,战略性地部署棋子的位置,以发挥最大的作用。

——戈德曼·萨克斯公司前任主席和高级合伙人、总统

外交情报顾问委员会主席、前美国总统经济事务特别助理、白宫国家经济委员会主任 斯蒂芬·弗里德曼

在创业初期,我们公司面临过几次极具挑战性的棘手谈判。在最初的那几年,我们每天与吉姆·西贝尼厄斯并肩工作,他常常在关键时刻帮助我们达成至关重要的交易。他后来回到哈佛大学,有了大量丰富的实践经验作为支持,把提高谈判效率的理论和实践作为自己终生的事业。他和同事戴维·拉克斯把纷乱无序的现实与鞭辟入里的分析融合起来,合写了这本出类拔萃的著作。参与艰苦谈判的读者、哈佛大学一批批的 MBA 和管理人员,都会从这本条理明晰的著作及其密切联系实际的案例研究中获益匪浅。我向大家大力推荐这本书。

——百仕通集团(世界上规模最大的一家私有股权公司)高级主席和创办人之一 彼得·G. 彼得森

在职业生涯中,我与两位作者在若干次极具挑战性的谈判中密切合作过。在为股东实现了数千万英镑的价值方面,他们的三维谈判法发挥了极其重要的作用。

——3i 集团 CEO 菲利普·耶

谈判理论的领军人物对本书的赞誉

谈判时，你在谈判桌外采取的举措与在谈判桌上可能采取的举措是同等重要的。在本书中，对于这一思想的阐释，没有人比戴维·拉克斯和詹姆斯·西贝尼厄斯阐述得更新颖而又联系实际。这是一本标志性的著作，它对每位谈判人员都具有宝贵的参考价值。我向他们致以最诚挚的敬意！

——《谋求共识》的合著者、《克服分歧》的作者 威廉·尤里

最后，书中提供了切实可行的忠告，告诉我们怎样克服障碍，达成共识。

——《谋求共识》的合著者 罗杰·费希尔

经常会有这种情况：一本著作的问世会从全新的视角探讨一个古老的问题。大多数关于谈判的书籍，包括我自己的著作，都过多地把注意力集中在谈判桌上的战术。当然，拉克斯和西贝尼厄斯从他们达成交易的丰富经验中汲取了养分，提出了许多经过实践检验的战术忠告。不过，他们的这本令人耳目一新的著作在两个层面上有所拓展。书中关于

交易设计的艺术和科学的章节，突破了现有著作的局限，论述了怎样持久地创造价值，即把交易的文字和精神都包含在内。他们系统地阐述了在谈判桌以外采取举措的艺术和科学，为正面的战术交锋创造出可能的最有利的局面，他们的论述是绝无仅有的。20年前，拉克斯和西贝尼厄斯创造了“创造和主张价值”这个词组，它的意思改变了谈判领域，奠定了他们第一部著作的基石。我估计，《三维谈判》会又一次使谈判领域发生改变。

——获 Frank P. Ramsey 奖章的哈佛商学院和约翰·F. 肯尼迪政府学院管理经济学荣誉退休教授、《谈判的艺术与科学》和《谈判分析》的作者、《明智选择》的作者之一 霍华德·雷法

在《三维谈判》一书中，拉克斯和西贝尼厄斯为学者和一线谈判人员提供了全新的、重要的独到观点。两位作者拥有大量丰富的交易实践，又具有很强的分析背景，他们提出，谈判人员在需要考虑重要的、错综复杂的谈判时，可以采用巧妙的方法对问题加以组织。拉克斯和西贝尼厄斯重点强调了谈判过程中经常被其他作者忽略、或者未引起充分重视的侧面，即谈判桌外的举措，以便设置和重新设置谈判，使之对自己最有利。所以，这本书既创意独特，又具有显著的指导作用。

——获 Jesse Isidor Straus 奖章的哈佛商学院企业管理教授、《理性谈判》的合著者 马克斯·H. 巴泽曼

20年前,拉克斯和西贝尼厄斯合著的《管理者兼任谈判人员》使谈判理论和实践更上一层楼。现在,他们的《三维谈判》又一次产生了同样的影响。本书把关注的焦点集中在谈判桌下的“方案”举措上,并且为创造价值的交易设计提出了中肯的评判标准,它所提供的具有革新价值的分析框架,对寻求切实有效的谈判指导的人将是不可或缺的。

——哈佛法学院威利斯顿法学教授、谈判项目主任、《超越输赢》和《冲突解决方案的障碍》的合著者 罗伯特·H. 姆努金

这是一本我们盼望已久的谈判专著,在商业交易和争端的现实世界里,它是成熟的、联系实际的、全面的。拉克斯和西贝尼厄斯避免了竞技理论家、理想主义者和动辄拍胸脯、打包票者的片面性。阐述一位严肃的谈判人员,如何花时间透彻地思考问题,精心准备,把一整套战略战术付诸应用,最终实现最佳的谈判结果。这是谈判领域迈出的一大步,对于我们这些在未能达成交易或者未能达成最佳交易的谈判各方之间穿梭的人们,也是巨大的贡献。

——波士顿大学法学教授、美国政府与微软的反托拉斯案件和许多其他复杂的争端的成功的调解员、Resolutions 有限责任公司和 EnDispute 公司(即现在的 JAMS)的创始人之一和主要负责人 埃里克·D. 格林



引 言

你

为什么挑选这本关于谈判的书？

也许是你发现自己参与了或者期望自己将来会参与某些谈判活动。也许你刚刚经历了一场艰苦的谈判，你觉得自己本来应该表现得更出色。也许你放眼自己的事业和生活之路，看到前面隐约可见的重大的谈判事件，觉得需要学习。而可能性最大的则是，你相当频繁地参与谈判，所以你随时在搜寻新的、更好的谈判方法。

这本书对你会有帮助。

我们多年来一直在促成交易的达成。我们为众多公司和多国政府就其极具挑战性的谈判提供咨询。我们系统地对谈判进行分析，并把我們掌握的内容传授给高层管理者、政府高层官员和哈佛大学及世界各地的 MBA 学员们。我们在长期从事交易、与交易方打交道的过程中，对主导大多数谈判模式的不满日益加深，直到今天，仍然存在对谈判不正确的认识。

问题在哪里？大多数谈判人员把注意力集中在谈判过程的一个层面上。用我们的术语来说，他们是“一维”的，他们欣然接受的这唯一的一个层面就是战术。一维谈判者认为，谈判主要是谈判桌上发生的事情。在他们看来，要准备的主要是谈判的过程和战术。

但是，这种一维谈判法往往把金钱白白地留在谈判桌上，而不是收归囊中。在对方似乎握有所有好牌的棘手谈判中，这种办法是不够有效的。对常见的交易困难，如涉及多方而不只是双方，涉及举步维艰的内部和外部谈判，以及日程不断改变等，这种一维方法的适用性很差。它会使交易不够完美，造成毫无必要的僵局，甚至激化本来可以避免的矛盾。

我们有更好的办法，这个办法鼓励你从三个而不是一个层面展开谈判。我们创造了“三维谈判法”这个词，用来描述我们的办法，并把它与大多数其他谈判方法相区别。

我们的第一个维度即战术，这是大家熟知的。战术是指你在谈判桌上说服对方的举措，以及你正面与对方交锋时你来我往的过程。高明的战术可以达成交易；拙劣的战术则能够破坏交易。

我们的第二个维度即交易设计，它包括的内容不光是谈判中显而易见的正面接触。交易设计者懂得怎样深入表层以下，发掘经济以及非经济价值。要想为各方创造价值，他们就要用系统的方法来设想和构建创造性的交易结构。

我们的第三个维度即方案，它是指扩展到谈判桌以外的



举措,以形成和重新形成对三维谈判者有利的局面。我们在一笔笔交易之后看到了相同的结果:一旦相关各方和相关问题被确定,谈判场合被安排好,谈判游戏就大局已定了。相比而言,三维谈判者会在会议室露面之前就掌握主动。他们在谈判桌下采取行动,形成可能的前景最看好的局面,并为战术交锋做好准备。他们“设置谈判桌”,保证与适当的相关方接触,按照适当的先后顺序,解决涉及适当利益关系的适当问题,在一次或者多次适当的谈判中,在适当的时间,抱着适当的预期,如果达不成交易,面对适当的退出谈判的后果。如果谈判桌上的方案不够理想,就要重新设置谈判场合,使之对自己更有利。我们会向你表明,巧妙的方案加上适当的战术,能够产生意想不到的结果,而如果单凭战术手段,无论怎样技艺高超,这个结果都是无法实现的。

所以,在本书中,我们努力使一整套完全不同的关于方案、交易设计以及战术的观点和技巧更加巩固。这些观点来自于现实生活,也就是你身处的实际情况,同时,经过大量的实践,这些观点也得到了许多对谈判持有鲜明观点的人的深入研究和检验。我们有理由相信,在实践检验和严格的学术研究相结合的基础上写出的这本书,一定能够对你有所帮助。

在“概述”中,我们首先对三维谈判这一整套办法进行概述。第一章描述了我们的三个层面,接下来的一章旨在让你熟悉并接受几个关键步骤:

► 找到协议的障碍

► 采取行动克服这些障碍

通过“三维障碍审核”，我们会向你表明有哪些谈判桌上和谈判桌以外的协调举措最有可能帮助你克服能察觉得到的障碍。

在“概述”（第一章到第三章）之后，我们转向了由多个章节构成的几个部分，每个部分涉及一个维度，不过是以从后往前的顺序（三—二—一），以体现典型的三维谈判者怎样步步为营地应对棘手的交易局面。第四章到第七章说明了怎样在谈判桌以外采取行动，设计适当的方案（第三个维度）。第八章到第十一章阐释了如何在“绘图板”上设计创造价值的交易（第二个维度）。第十二章和第十三章说明要强调解决问题的战术（第一个维度），并把这些战术带到谈判桌上。最后一部分内容（第十四章和第十五章）说明了怎样全面深入地透析三维谈判法在实践中的应用，并把它们整合起来。你会发现，我们在这本书里，从头到尾都在从我们作为顾问的经历和我们所知晓的真实案例中汲取养分，一直在阐述我们的三维框架在实践中的应用。有时候，出于保密的顾虑，我们没有透露或者修改这些谈判的某些侧面，但我们保留了它们的精髓和更为广泛的指导意义。

你在阅读本书时很快就会看到，三维谈判法有个鲜明的特点：一个层面的问题也许要在另一个层面寻求解决。用类比的办法很容易理解：一个具体的商业问题，有时候起因于一个看似不相干的领域，例如一个生产问题其实源于财务问题，反之亦然。你会发现三维谈判法中的一些规则：如果你



把注意力主要集中在谈判桌上该干什么,那么你的谈判武器可能太少了。有时,加强战术研究和正面交锋的力度也许不起作用。如果隐含的问题是方案存在缺陷,就要在谈判桌以外进行修改,而这种情况下要加强战术很可能产生反作用。

如果你没有看到谈判的三个维度,最后的结果可能是你在三维的世界里充当了一名一维选手。你也许始终找不到解决最重要的谈判问题的正确答案。但是,当你睁开双眼,看到了广阔的三维视野,你成功的几率就会大大提高。如果你知道该看哪里,该寻找什么,就常常能够找到理想的协议和战略,梦想成真。我们希望这本书对你有所帮助。