

会问，你就赢！

简单、有效、实用的问题，

迅速**提升**你的**谈判技巧**。

Never Lose **Again**



提对问题， 你就是谈判高手

(美) 史蒂夫·巴毕茨基 吉姆·曼桂威提 著

高晓燕 贾伟 译



快速变身谈判高手
快速变身谈判高手



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Never Lose **Again**

提对问题， 你就是谈判高手

(美) 史蒂夫·巴毕茨基 吉姆·曼桂威提 著
高晓燕 贾伟 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Steven Babitsky and James J. Mangraviti Jr.: Never Lose Again
Copyright © 2011 by Steven Babitsky and James J. Mangraviti Jr.

Simplified Chinese language edition published in agreement with Kuhn Projects LLC, through The Grayhawk Agency.

本书中文简体字版由Kuhn Projects LLC授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-4154

图书在版编目(CIP)数据

提对问题，你就是谈判高手/(美)巴毕茨基(Babitsky, S.)，(美)曼桂威提(Mangraviti, J.)著；高晓燕，贾伟译. —北京：电子工业出版社，2011.7

书名原文：Never Lose Again

ISBN 978-7-121-13861-4

I. ①提… II. ①巴… ②曼… ③高… ④贾… III. ①谈判学 IV. ①C912.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第115990号

责任编辑：刘淑敏

文字编辑：吴亚芬

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：14.5 字数：259千字

印 次：2011年7月第1次印刷

定 价：36.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

前言

PREFACES

拉里是一名 24 岁的电工学徒，也是一名越战退伍兵，他在为美国马萨诸塞州波士顿市的一座 3 层小楼安装室外照明设备时出了事故。当时他倚靠在一根栏杆上，栏杆突然断了，他从楼上摔了下来。在摔落的过程中，他被一根晒衣绳绊了一下，摔断了脖子。他被送到了医院，几天后，医生告诉他，他从肩膀以下永久性瘫痪，四肢再也无法动弹了。出院后，工伤保险公司把他送到一家敬老院里，让他住在一间一居室的残疾人公寓里。工伤保险公司每周付给他 23 岁的妻子 150 美元薪金，让她每天 24 小时照顾他。他的妻子因此疲惫不堪，非常绝望。一年后，她与拉里离婚，并与他最好的朋友结了婚。拉里现在孤身一人，没有人全天照顾他，他的身体和精神状态每况愈下。

拉里联系了一家律师事务所，寻求法律帮助。一位年轻的律师去他家里与他见面，这位律师为拉里的状况及处境感到非常难过，以至于当天无法返回律师事务所工作，甚至感到身体不舒服。

这位刚从法律学校毕业不久的律师为拉里打了 3 年官司，帮助他向工伤保险公司索取工伤赔偿。在这 3 年中，他为这位残疾老兵谈妥了出入便利的住宅、每天 24 小时的医疗保健，并最终为他争取到了提供终生保障的解决方案，条件十分优越。拉里能够搬到一个气候较暖的地方——南加州，他的全职护士将和他一起搬到那里。在之后的 35 年里，他生活得既健康又快乐，直到今日，他都是这位律师的挚友。

在与工伤保险公司为解决此问题达成协议时，拉里请律师到他的轮椅旁，在他的耳边轻声说道：“史蒂夫，你救了我一命。”

故事中提到的律师是本书的一位作者——史蒂夫·巴毕茨基，正是在此时，史蒂夫初次意识到了有效谈判的威力，意识到了有效谈判对所涉及之人的生活能够带来且已经带来了很大的不同。这段经历激发了史蒂夫的激情——开发谈判技巧并将其教给他人。

1993 年，来自史蒂夫母校——波士顿学院法学院的一位年轻律师加入了史蒂

夫的培训公司，成为史蒂夫的学生及包括本书在内的很多书的合著者，他就是吉姆·曼桂威提。

我们一起经营美国知名的培训与咨询公司——SEAK 公司。本书中的很多实例和故事直接来自或间接取材于我们多年的工作经历。

我们撰写本书的目的是要赋予读者通过有效谈判而显著提高生活的能力，改变人们思考与谈判的方式。有人对谈判望而生畏，有人则是失败的谈判者，而本书通过 50 个问题让谈判变得简单有效。谈判是人们生活的一个部分，是人们获得所需之物不可或缺的手段。人们不应回避谈判，它是日常生活（从处理电话账单到工作中的专业交易）中必不可少的一部分。人们唯一的选择：学会谈判技巧，否则只能逆来顺受。本书将教人们成为一名谈判高手。

10 年前，我们亲眼目睹了一次令人震惊的谈判。正是这个谈判最终促使我们行动起来，帮助客户成为更好的谈判者。

当时，我们两人都在夏威夷为一些内科医生上培训课。和我们在一起的有一位年轻的初级护理医生。他是 4 个孩子的父亲，工资不高，日子过得比较清贫。我们称他为特德，特德的梦想是退休后能住在夏威夷。吃午饭时，他请我们陪他去看附近正在出售的一个公寓。

午饭只有一个小时。我们和特德开车来到这个公寓前，看了一套两室的房子。特德一遍又一遍地告诉卖方经纪人，自己多么喜欢这套房子，如何知道房价会涨，如何梦想着在夏威夷生活。经纪人（可能已经流口水了）告诉特德，这套房子是这个楼盘中剩下的唯一一套，一对夫妇将在几小时后过来，交购买这套房子的定金，定金是 25 万美元。我们目睹的这场令人吃惊的“谈判”如下。

特德：“我真想要这套房子，价格可以商量吗？”

经纪人：“不能。”

于是，特德打电话给妻子，问她家里的应急活期存款账户上有多少钱。之后，他让妻子把支票簿用快递送过来。他接着签署了经纪人提供的几十页空白文件（文件上甚至没有说明他要购买哪套房子，房价是多少）。他没有阅读这些文件就以对方的要价买下了这套房子——所有这一切发生在 35 分钟之内。

之后，我们和特德 3 人返回研讨班。我们无法相信刚才目睹的一切。我们不

能理解，一名聪明的内科医生怎么会如此不懂谈判呢？他怎么会如此轻信他人，竟然会相信如有一对夫妇来交定金之类的谎言呢？他怎么会放心得竟然连读都不读一下、也没让律师审查文件就在无数个空白法律文件上签字呢？任何一个了解基本谈判技巧（如不要暴露你的意图、赢取影响力和提对问题）的人，都可能会在这笔买卖中省下数万美元。在培训课上，特德把他在午餐时间购买公寓的事讲给其他人听，参加培训的其他同事中立即有两三位前去询问那个经纪人，是否有空房卖给自己。

正是在此时此刻，我们意识到，即便是受过良好教育的人也迫切需要学习如何谈判。这种看法得到了近几年所发生的系列事件一次又一次的佐证，如2008年杨致远想把雅虎卖给微软的尝试就是典型。杨致远出售雅虎公司是个失败的战略和尝试，是失败谈判的典型案列，从中可以看出不懂谈判将会出什么差错。

2008年5月，微软的首席执行官史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）向雅虎的首席执行官杨致远开价500亿美元收购雅虎。杨致远不接受这个价格而坚持要价550亿美元。数月之后，杨致远仍然坚持自己的要价不变，史蒂夫·鲍尔默忍无可忍，收回了自己500亿美元的出价。这宗失败的交易不仅使杨致远丢了首席执行官一职，并且使雅虎损失了近200亿美元。人们总能从新闻中看到像雅虎一样高知名度的购并案，但是，谈判是不分大小的，它是每个人日常生活中的一部分。

在夏威夷公寓事件发生后，我们决定行动起来。我们很快为参加SEAK培训的一组人增加了谈判培训，包括继续教育研讨班、公司内部培训和一对一谈判咨询等方式。我们还共同出版了由SEAK出版的两本有关内科医生如何成为更好谈判者的成功之作。

我们写本书的理念来自我们在美国各地为数千名专业人士进行的培训。在培训过程中，我们有两大发现：

- 很多高智商的人往往不是谈判高手。
- 谈判高手收入更高，事业更出众，而且拥有更好的生活方式。

谈判不仅是一门艺术，而且是一门复杂的艺术。从传统上讲，要成为一名极其优秀的谈判者需要数年锻炼，但假如有人告诉你怎么做，你能快速成为谈判高手，而本书就在教你怎么做。书中将我们20多年的谈判培训经验浓缩为人人能够



迅速掌握并且马上可以学以致用 的 50 个问题。

本书独树一帜的理念是，把快捷简便地成为谈判高手的诀窍教给读者。学得快、用得方便的谈判建议是本书的精髓所在。而且，由于这些问题便于读者在适当的谈判场景下提问，读者可以学以致用，所以这些问题非常有效。最重要的是，本书的问题可以应用到各种各样的谈判场合——从购买房屋或汽车到各种商业交易，甚至可以用于少交电话费和电报费。通常情况下，在每个谈判过程中，人们都可以用到书中的几个问题，并不只是一个。

在我们每次为谈判培训班上课时，总会有学员请我们列出询问的最佳问题清单。这个单子是他们可以带走的，单子上有他们最想得到的也是最宝贵的问题。想要这个单子的原因很简单，即掌握了自己要提出的最佳问题，就可以立即成为一位更好的谈判者。

我们在美国各地教给人们如何进行有效谈判时，某些学员对待我们的态度会发生变化。起初，他们持怀疑态度，但一旦向他们展示了谈判问题的有效性，他们就会看到自己如何能够让这些问题为己所用的能力。这就像去验光师那里配一副新眼镜一样，验光师先给你戴上度数较小的镜片，如果你的视线模糊不清，那么验光师会慢慢加大镜片的度数，直到你的脸上露出笑容，能清楚地看到东西为止。学员们也是这样看待我们的问题和培训的。模糊性一旦被我们除去，他们就会把谈判经验看得一清二楚。

本书的谈判问题十分奏效，我们一直都在使用这些问题。事实上，当我们开始向编辑们竭力推销本书的理念时，我们就真正认识到，我们掌握了谈判的关键点。因为编辑们正在尝试使用这些问题，而且已经有成功的例子了。

本书通俗易懂，便于使用。每个问题只用几页的独立章节予以阐述，每个问题后都设有“如何使用”和“如何回答”部分。

设有“如何回答”部分，以防在谈判过程中对方向你提出此问题。当然，这些参考答案只是一个参考。你该怎样回答问题，取决于你所面对的具体环境与具体谈判。

我们希望你从这些参考性回答中受益。第一，如果你做好了充分的准备工作，即便是非常难的问题你也常有不错的答案，有时还会有非常有效的答案。第二，任何一个谈判问题都没有完美答案，如一个棘手的问题可能会没有一个好的答案。第三，你几乎总会面临这样的选择：要么对这个问题避而不答，要么先回

答完再说。人们永远不要觉得自己必须完全按照对方希望的方式回答问题。第四，谈判新手可能会认为，不与对方合作是件鲁莽或不恰当的事情。这也经常是谈判新手最难处理的一件事情。经验丰富的谈判者慢慢会意识到，通常情况下，不像对方所期望的那样回答谈判问题是很正常的事情，而且这种情况居多。

本书提供问题的参考回答的另外一个原因是，这些回答有益于你进一步了解一般谈判过程。本书在分析为什么说某个回答不错时，还会对谈判战略、谈判战术及谈判理念予以评论。我们认为，在具体的问题与回答之后加上评论，可以使你更全面地体会谈判过程中的错综复杂、瞬息万变的微妙之处。

本书把这 50 个问题大致归结为 10 章，每章章首都有一个对本章内容的简单介绍，目的在于向你提供简捷的谈判理论，并帮助你把各章知识很好地联系起来。

我们坚信，最会谈判的人，成功的概率最大。我们衷心希望，本书能够使你迅速、全面地提升谈判技巧，并在生活和事业上获得成功。

目 录

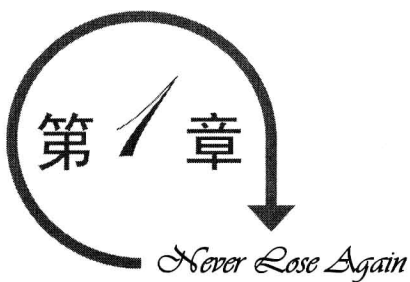
CONTENTS

第 1 章 探听信息	1
01 你是怎么知道我们的	2
02 那么，事情进展如何	5
03 你想何时完成谈判呢	9
第 2 章 找对的人	13
04 我跟谁谈取消服务的事呢	14
05 你有权做最终决定吗	19
06 能与你的主管谈谈吗	22
第 3 章 开局有招	27
07 能先发给我一封电子邮件，以便我做准备吗	28
08 我发给你一份拟好的议程好吗	34
09 能当面谈谈吗	38
10 我们能不计前嫌面向未来吗	42
11 你是具有团队精神的人吗	46

第 4 章 锚定对方	51
12 你会为 X 元做这份工作吗	52
13 你为此最多付过多少钱呢	56
14 能告诉我大概价格是多少吗	59
15 你了解行业标准吗	63
第 5 章 创造优势	65
16 你准备要失去我们这个客户了吗	66
17 你知道我们是唯一来源吗	70
18 你有备选方案吗	74
19 我能推荐别人吗	79
20 如果这次谈成了，你想我们将来会给你带来多少生意呢	84
21 你知不知道……（暗示资金紧张）	87
22 你知道你的竞争对手要价低吗	91
第 6 章 做大蛋糕	97
23 我们要不要共同努力做大蛋糕	98
24 我们尝试一下能有什么损失呢	101
25 我们要是……会怎样呢	107
第 7 章 谋定价格	111
26 你在价格上有多大灵活性呢	112
27 你感兴趣的是质量还是价格	116

28 你想有钱还是有名	120
29 你估计最后金额是多少	123
30 你会保证给我们一个最低价格吗	127
31 如果我付现金呢	131
32 你们肯定接受信用卡吧	136
第 8 章 打破僵局	141
33 我们为什么不各让一步	142
34 在达成协议前你能不走吗	147
35 我是不是可以结案了	151
36 某人还在您那儿工作吗	155
37 你想寻找双方都能接受的解决方案吗	160
38 你愿意私下商谈吗	164
39 你能推荐其他人吗	168
40 你能给我一个让老板看的结果吗	173
第 9 章 达成协议	177
41 如果没有异议, 我让律师送来一份合同好吗	178
42 我们能在×××时把事情定下来吗	182
43 你接受我的提案吗	185
第 10 章 心理战术	191
44 为了这个提案, 你投入了多少精力和资金呢	192

45	假如达不成协议，你会怎么做	195
46	获得某奖项，你有何感想	198
47	如果谈判失败，你会有什么损失	202
48	听你说完，我为什么还要与你谈判	207
49	它对我有什么好处	210
50	你还知道其他事项吗	213
后 记		217



探听信息

谈判的成功，常常与你收集对方的谈判目的、最后期限及备选方案的准确信息直接相关。例如，如果你能够判定对方的时间期限非常紧迫，而且无求助对象，那么你在谈判中就处于极其有利的地位。收集有用信息的一个非常有效的方式是，向对方提出一些看上去无关紧要而旨在使其透露宝贵信息的问题。这些问题的详细介绍如下。





你是怎么知道我们的

信息可以直接转化为谈判优势。谈判时你掌握的信息越多，你的谈判优势就越大。“你是怎么知道我们的？”是一个非常有效的、零风险的问题，应该是卖家在尝试收集信息时经常提出的问题。

“你是怎么知道我们的？”这个问题所包含的理念是让潜在的购买者说话。它是一个颇具开放性的问题，激励对方给出一个开放性的回答。当你问出这个问题后，与你谈判的人常常会脱口说：“有人推荐了你们”，并说出自己目前的状况及自己为什么急于做成交易等，而这些都是对你有利的信息。

首先，这个问题的最大优点是零风险。它合乎礼节，没有恶意且亲切随意。提出这个问题没有任何不当之处，它应该成为产品及服务销售商经常提出的问题。一般来说，潜在的新客户几乎都会回答这个问题。因为它合情合理且没有恶意，所以和你谈判的人没有理由不回答这个问题。经验丰富的谈判者在回答这个问题时可能会斟酌词句，但你很可能会从中得到某种信息。

其次，它可以使销售商追踪到营销活动的效果。例如，你的企业在某家报纸上投放了一则广告，而且留有读者服务电话。当你向客户提出“你是怎么知道我们的？”这个问题时，如果有人回答说，他们从某家报纸看到了投放的广告，你就会知道自己投放的广告奏效了，那么你可能会考虑重复投放这则广告。如果没有人提及报纸上的广告，那么你可能就不会考虑再在这家报纸投放广告了。

如果在提出“你是怎么知道我们的？”这个问题之后提出一些后续问题，那么提出这个问题的意义就会更大。如果对方回答了这个问题，那么他很有可能回

答后续问题。如果谈话朝着这个方向发展，你的谈判就成功地走出了第一步。

只有仔细倾听回答才能提出适当的后续问题，而提出这些问题的目的是，让你谈判的人说话，让他们透露有关为什么打电话、他们的处境、时间表、困难、预算或其他能够为你所用的信息。

实例 1

某天，作者接到了联邦政府某机构职员电话，他想请作者给他们的一些员工进行培训，具体谈判大致如下。

潜在客户：你好！我想让你的公司为我们做些培训工作。

作者：那太好了。你是怎么知道我们的？

潜在客户：我们参加过你们研讨班的员工说，你们的培训非常好。

作者：你们打算什么时候培训呢？

潜在客户：嗯，事情是这样的，我们有一大笔钱要在 10 月 1 日前用完，所以，我们希望培训工作越快越好。

作者：好吧，我们肯定能帮助你们解决问题。

从实例 1 中，可以看到向对方提出“你是怎么知道我们的？”这个问题及其他后续问题所具有的潜在的、非同一般的好处。作者能够从对方的回答中了解到，他们已经把作者的公司当做最佳培训公司这一极其宝贵的信息。也就是说，他们已经接纳了作者的公司。而最有价值的信息则来自作者接下来提出的“你们打算什么时候培训呢？”这个问题。从这个问题的答案中作者收到的信息是，他们有一大笔钱需要尽快用完。这正是作者想要探听的信息，是作者求之不得的信息。听到这个回答后，作者就能迅速结束谈判，并收取最高的培训费了。

实例 2

某个组织邀请作者做培训。

潜在客户：你好！我们集团想请你们为我们做一些培训。

作者：你好！很高兴认识你。你是怎么知道我们的？

潜在客户：因为我的老板参加过你们的一个研讨班，他说很喜欢你们的课程，所以想请你们来为我们做一些培训。

作者：非常感谢你的老板的厚爱。你的老板是谁呢？

潜在客户：约翰·史密斯。

在实例 2 中，通过提出“你是怎么知道我们的？”这个简单的问题，作者能够了解到，这位潜在的客户已经接纳了他们。更为重要的是，他们发现对方没有其他的备选方案，对方只是奉命行事。毋庸置疑，在听到这个回答后，作者又成功地做成了一笔交易。



如何应用

销售商应该自然地向潜在客户提出“你是怎么知道我们的？”这个零风险的问题，因为对方的回答可能会给你提供宝贵的信息，如动机、期限、预算和意图之类的信息，这些信息可以极大地提升你的谈判地位。在这个问题后还可以设定一些后续问题，使你获得额外的有用信息。提出“你是怎么知道我们的？”这个问题还有一个重要用途：追踪你可能已经做过的营销活动的价值。



如何回答

如果有人向你提出“你是怎么知道我们的？”这个问题，一个不错的回答方式是，向对方表明你正在货比三家，寻找最优惠的交易。这种回答会让销售商得出这样的结论：要赢得你这单生意就必须提供最优惠的条件，所以它能提高你的议价能力。假如你正在考虑从某处采购物品时，对方提出“你是怎么知道我们的？”这个问题，你一般可以做出这样的回应，具体实例如下。



实例 3

印刷商：你是怎么知道我们的？

作者：因为我让助手提供了一份列有 30~40 家经营同样业务的印刷厂，以便于我们能够全面地进行成本比较，得到最低价格。

作者：很好，你呢？

推销员：好极了。你们是哪里人？

作者：我们是本地人。

推销员：你们两位是做什么工作的呢？

作者：我在一家小企业工作，我妻子在银行工作。

推销员：你们两位是在附近上的学吗？

作者：是。

推销员：什么地方呢？

作者：波士顿。我们今晚还要去见另外两个经销商，所以我们想知道你能给我们一个什么样的优惠价呢？

作者是经验丰富的谈判者，知道在提供信息时一定要格外小心，不要透露任何不利于自己的信息。在实例 1 中，作者与妻子没有告诉对方，他们居住在一个高档小镇，两个人都是律师，读的都是名校。因为两名精明强干的律师如果声称买不起某件东西，或者表现出需要有节俭意识时，他们是不会被同情的。所以作者及妻子所透露的信息是，他们要见其他经销商，要货比三家。他们是在有意提高自己的谈判地位。

实例 2

2009 年，本书的一位作者与妻子在玛莎葡萄园度假。当时正值夏末，经济大衰退的影响仍然存在。在旅行中，作者的妻子丢了一只手镯。她十分珍爱这只手镯，几乎每天都戴着它。他们走进了她喜欢的一家珠宝店，想找到一个替代品……

珠宝店店员：你们两位最近怎么样呢？

作者的妻子：我们正在进行一次愉快的旅行，谢谢你。你怎么样呢？

珠宝店店员：一直都马马虎虎。

作者的妻子：那么，生意怎么样呢？

珠宝店店员：这个夏天的生意不好做。

作者的妻子：是啊，我听说了。旺季什么时候结束呢？

珠宝店店员：很不幸，下个周末。如果对某件东西感兴趣，你就告诉我。