

GIVING THE CLIENT A REASON

HUAWEI'S SALES NEGOTIATION
AND COMMUNICATION SKILLS

如何通过沟通与谈判扫除销售障碍

如何通过价值阐述赢得客户信任

方法、案例、执行过程全解读

给客户一个理由

华为销售谈判 与沟通技巧

周庆 易鸣 向升瑜 著



中国人民大学出版社
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS

华为营销方法丛书

给客户一个理由

华为销售谈判与沟通技巧

GIVING THE CLIENT A REASON

HUAWEI'S SALES NEGOTIATION
AND COMMUNICATION SKILLS

周庆 易鸣 向升瑜 ◎ 著

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目(CIP)数据

给客户一个理由: 华为销售谈判与沟通技巧 / 周庆, 易鸣, 向升瑜著. — 北京: 中国人民大学出版社, 2019.3

(华为营销方法丛书)

ISBN 978-7-300-26424-0

I. ①给… II. ①周… ②易… ③向… III. ①通信企业—企业管理—销售管理—经验—深圳
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第272931号

华为营销方法丛书

给客户一个理由——华为销售谈判与沟通技巧

周庆 易鸣 向升瑜 著

Gei Kehu Yi Ge Liyou——Huawei Xiaoshou Tanpan Yu Goutong Jiqiao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.lkao.com.cn> (中国1考网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170mm×230mm 16开本

版 次 2019年3月第1版

印 张 15 插页2

印 次 2019年3月第1次印刷

字 数 244 000

定 价 58.00元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

我们必须以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都以客户的满意程度作为评价依据。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的，并通过与客户交流，最后得出确认结果，成为公司努力的方向。

——任正非 1998 年《华为的红旗到底能打多久》

销售谈判是绝大部分一线营销团队都必须面对的常规性活动，这一活动不仅考验营销人员的专业能力，也考验他们的沟通技巧。但是在实际工作中，许多一线营销人员对于如何进行谈判却缺乏系统的认知和结构化的能力，只能依靠自己一点点去摸索。因此，他们亟待系统、全面地了解并掌握一整套高效与客户进行沟通和谈判的方法。

作为世界领先的通信设备供应商，华为的一线团队遍及全球170多个国家和地区，所服务的客户不乏沃达丰、德国电信（T-Mobile）、英国电信（BT）等世界一流的电信运营商。华为的一线团队“从无到有”，逐渐从“不懂谈判的菜鸟”成长为能够与世界一流电信运营商“坐而论道”的专家。在这个过程中，虽然他们交了一定的“学费”，但也积累了丰富的经验，并依靠法务、财务等平台部门提供的专业支持，拥有了自己的一套销售谈判的方法。

如今，许多企业在管理上向华为看齐，“向华为学管理”成为许多企业和管理者的共识。基于这样的出发点，笔者希望能够系统地梳理和总结华为销售谈判的经验和方法，呈现给广大读者——特别是身处一线的营销人员，以帮助大家提升自己的谈判能力。

笔者在华为工作期间，一直在海外奋斗，从产品经理，一直做到系统部主任，在漫长的一线工作经历中，积累了诸多宝贵的经验，对于如何在销售谈判中应用相关技巧，以及如何与客户进行沟通有着切实的体验和深刻的认识。

销售谈判本质上是人与人之间的交流活动，而承担这一活动的便是一线团队的营销人员。因此，一线团队的营销人员只有不断提高自身的能力、掌握良

好的沟通技巧，才能更好地掌控谈判进程，达成谈判目标。

客观而言，许多营销人员对于销售谈判的认识并不充分。笔者希望通过本书，使更多的营销人员以及企业管理者认识到像华为这样的世界级企业在销售谈判方面的先进之处，这也是笔者写作本书的一个很重要的原因。

本书结合了创作团队自身的管理经验，同时也参考了许多经典的管理学书籍，通过大量的案例，对华为销售谈判的逻辑和方法进行了梳理。本书从理解需求、分析优势、确定目标、制定策略、拟订计划、控制节奏、调整心态、化解僵局、持续合作九个方面，对华为销售谈判和沟通的方法进行了深入浅出的解读。

在本书的写作过程中，笔者得到了诸多管理学专家、高校教师、一线管理者以及华为老同事的大力支持和帮助，在此一一表示感谢。另外还要感谢本书的两位合作者，我们一起交流思想，碰撞火花，通过对各个主题不同角度的理解，在假设和求证中完成了更深层次的思考。

衷心希望本书能够对读者朋友们有所启发，并能够提供切实有效的帮助。限于笔者能力，书中难免存在不足，希望读者朋友不吝赐教，提出宝贵的意见。

易鸣

2018年12月

第 1 章 准确理解客户需求	001
1. 了解客户背景及经营现状	003
1.1 多维度、立体化收集客户的信息	003
1.2 对客户信息进行分析 and 归纳总结	005
1.3 把握客户经营现状，掌握客户动态	006
2. 分析客户发展预期和关注点	008
2.1 汇总信息，分析客户期望值	008
2.2 发现客户关注点，找到突破口	009
2.3 重视客户意见，修正自我认知	011
3. 理解客户的明确需求	012
3.1 尊重客户，重视客户需求	012
3.2 建立与客户充分沟通的基础	014
3.3 理解客户需求，统一内部认识	015
4. 分辨客户表达不明确的需求	016
4.1 保持敏锐的嗅觉，挖掘线索	016
4.2 将客户的隐性需求显性化	017
4.3 引导客户认清自己的需求	018
5. 发掘客户潜在的长远需求	019
5.1 帮助客户看清未来发展趋势	019
5.2 瞄准未来，帮助客户构建未来竞争力	020
5.3 提高满足客户长远需求的能力	021
6. 分类管理客户需求并排序	023
6.1 管理不同层次的客户需求	023
6.2 根据客户需求的重要性进行排序	024
6.3 认清形势，聚焦重点需求	025

第2章 分析产品优劣势与价值	027
1. 熟悉销售背景和产品知识	029
1.1 理解公司文化，做公司代言人	029
1.2 熟悉行业知识和发展现状	031
1.3 掌握产品知识，理清关键信息	032
2. 提炼产品特性和服务亮点	034
2.1 明确产品定位，准确推介给客户	034
2.2 满足客户需求，比对手做得更好	036
2.3 突出产品的关键优势，赢得认可	036
3. 匹配客户需求，强化价值呈现	038
3.1 认识客户经营环境，提高产品价值	038
3.2 瞄准客户痛点，提出正确的价值主张	040
3.3 超越客户期望，获得客户信任	041
4. 识别竞争对手，收集信息	042
4.1 辨别和分析潜在竞争对手	042
4.2 从多种渠道获得对手情报	044
4.3 洞悉对手的策略，制定应对方法	045
5. 分析优劣势，找出友商破绽	046
5.1 优劣势分析，找到突破点	046
5.2 稳、准、狠，放大对手的劣势	048
5.3 知己知彼，淡化竞争对手的优势	049
第3章 确定谈判目标和底线	051
1. 在谈判中树立双赢思维	053
1.1 在平等的位置上对话，相互尊重	053
1.2 建立相互信任的关系，互惠互利	054
1.3 培养与客户的长期合作关系	056
2. 平衡目标的长期和短期利益	057
2.1 放眼长足发展，考虑未来利益	057
2.2 让客户赢利，也是为企业增加机会	058
2.3 设立合理的利润率和利润目标	059

3. 确立一个可以挑战的目标	060
3.1 明确追求, 找到谈判的方向	060
3.2 确定在谈判桌上要讨论的问题	062
3.3 扩充选择区间	062
4. 设置谈判可接受的底线	063
4.1 清楚自己的利益所在	064
4.2 制定最低目标	065
4.3 付出与回报之间达到平衡	066
5. 制定突破底线的应对策略	067
5.1 向客户解释不能让步的原因	067
5.2 对于不守信用的行为, 敢于捍卫权利	068
5.3 各种不利局面下的应对策略	069
6. 对己方谈判目标达成共识, 统一口径	070
6.1 选定合适的谈判团队成员	070
6.2 确定主谈和辅谈人选	072
6.3 组织成员交流, 就目标达成一致	073
 第4章 制定沟通和谈判策略	 077
1. 正视客户, 了解其谈判风格	079
1.1 辨别客户行为的真假, 猜中其心思	079
1.2 根据客户谈判风格制定策略	080
1.3 精准把握客户关系	081
2. 找出谈判的核心议题	082
2.1 找准并解读谈判的核心议题	082
2.2 妥善处理谈判的核心议题	083
2.3 找到与客户相同的利益点	084
3. 分析客户的谈判实力	085
3.1 分析客户方的谈判成员组成	085
3.2 想方设法了解客户的谈判战术	086
3.3 对客户有一个正确的判断	088
4. 分析谈判筹码, 制定谈判策略	089
4.1 从客户角度分析谈判筹码	089

4.2 合理利用谈判筹码	090
4.3 模拟客户心理，制定谈判策略	091
5. 积极准备，掌握谈判主动权	092
5.1 充分准备，增加谈判筹码	092
5.2 时刻关注与谈判相关的事宜	093
5.3 主动与客户沟通，创造谈判条件	094
6. 构建融洽关系，减少谈判阻力	096
6.1 管理好客户关系，减少谈判障碍	096
6.2 掌握与客户沟通的技巧	097
6.3 增加透明度，赢取客户信任	098
 第 5 章 明确谈判阶段目标与计划	 101
1. 成功谈判的四大关键要素	103
1.1 把人和事分开	103
1.2 着眼于利益而不是立场	104
1.3 为共同利益创造选择方案	105
1.4 坚持选择客观标准	106
2. 明确每个阶段的工作要点	107
2.1 为谈判成功创造一个好的开始	107
2.2 确保在中场谈判中保持优势	108
2.3 有始有终，争取最后的利益	109
3. 制订不同阶段的谈判计划	110
3.1 根据各阶段需求，配置资源	110
3.2 找出各阶段难点，制定预防措施	112
3.3 根据谈判实际情况，调整计划	113
4. 明确谈判团队成员的职责	114
4.1 根据团队成员特点安排任务	114
4.2 团队内部明确分工，各司其职	115
4.3 培养团队默契，共同完成任务	116
5. 树立危机防范意识	117
5.1 模拟谈判，发现问题	117
5.2 做好信息保密，防范信息泄露	119

5.3 做好备选方案, 以防万一	120
6. 分析客户在谈判中的优劣势	121
6.1 分析自身内外优势	121
6.2 分析客户谈判优劣势	122
6.3 作出比较, 确定谈判逻辑	123
第6章 控制节奏和掌握技巧	125
1. 掌握谈判礼仪, 规范行为	127
1.1 合理安排谈判场所和接待	127
1.2 尊重客户, 与客户对等谈判	128
1.3 注意谈判中的语言使用	130
2. 营造和谐的谈判气氛	131
2.1 利用暗示调动对方的情绪	131
2.2 提高调节谈判气氛的能力	132
2.3 从容易达成共识的话题切入	133
3. 合理分配谈判时间	134
3.1 选择合适的谈判时间	134
3.2 规划总体谈判时间	135
3.3 根据流程, 规划各阶段时间	137
4. 引导客户说出要求和条件	138
4.1 观察对方的合作意愿与态度	138
4.2 学会提问, 引导客户说出谈判底线	139
4.3 引导不熟悉业务的客户谈判	140
5. 深入挖掘客户需求	141
5.1 在谈判中不断挖掘客户需求	142
5.2 让客户看到公司的能力	142
5.3 综合考虑客户的需求	144
6. 把握时机, 解决关键问题	145
6.1 在关键时间解决关键问题	145
6.2 借客户紧急需求解决争议	146
6.3 关键时刻给客户施加压力	147
7. 根据谈判变化及时调整策略	148

7.1 不断完善谈判方案	148
7.2 适当让步，适时妥协	149
7.3 给对方好处，适时收取回报	150

第7章 调整谈判心理和状态 153

1. 克服对谈判的恐惧心理	155
1.1 学会应对无处不在的谈判	155
1.2 克服障碍，获得心理优势	156
1.3 了解自己，打赢谈判心理战	157
2. 判断客户谈判时的心理	158
2.1 通过身体语言判断客户心理	159
2.2 主动试探，洞悉客户的心理状态	160
2.3 运用策略，化解客户的心理防备	161
3. 提防被迷惑，保持冷静	162
3.1 主动思考，分析谈判形势	162
3.2 确保在平等条件下谈判	163
3.3 正常应对，隐藏急切的心情	164
4. 戒浮躁，保持平和的心态	165
4.1 控制谈判心态，变被动为主动	165
4.2 全情投入，保持耐心	166
4.3 面对强势的客户，保持冷静	167
5. 提升自信心，掌控局面	169
5.1 不断学习，提高自身能力	169
5.2 挑战自我，赢得客户尊重	170
5.3 必要时，也可以用离席策略	171
6. 总结经验，避开雷区	172
6.1 不要在压力下决策	172
6.2 总结经验教训，与团队分享	173
6.3 学习前人经验，减轻谈判压力	174

第 8 章 找出化解谈判僵局的策略	177
1. 暂停谈判，放松心情	179
1.1 稳定情绪，转移话题	179
1.2 利用中场休息，调整双方的情绪	180
1.3 改变谈判环境，使谈判人员放松	181
2. 更换谈判员和找调节人	182
2.1 调整谈判人员，角色互补	182
2.2 利用角色权力策略争取利益	183
2.3 借助中间人调节谈判气氛	184
3. 摆出事实说服客户	185
3.1 让客户看到解决方案的优越性	186
3.2 找到打动客户的关键点	186
3.3 逐一击破各个客户	188
4. 学会反思，找出原因	189
4.1 自我批判，客观分析事实	189
4.2 从客户身上吸取养分	190
4.3 主动调整谈判策略，再次推进	191
5. 采取以静制动的策略	192
5.1 实行拖延战略，扭转局面	192
5.2 沉默应对，争取时间	193
5.3 以退为进，扰乱对方视听	194
6. 设置最后期限，使客户让步	195
6.1 用最后期限加快谈判进程	195
6.2 有意将谈判时间安排在最后期限前	196
6.3 避免客户知道自己的最后期限	197
 第 9 章 促成与客户的合作共识	 199
1. 确认合同条款，达成一致	201
1.1 见招拆招，解答客户疑问	201

1.2 审核合同条款，避免后期有争议	202
1.3 最后就疑问与客户协商，签订合同	203
2. 拉通售前售后，管理合同	204
2.1 进行合同优化管理	204
2.2 打通流程，提高交付效率	205
2.3 做好工作交接，开始交付	207
3. 制定交付方案和预案	208
3.1 与客户沟通，制定和优化交付方案	209
3.2 提前识别风险，防患于未然	209
3.3 提高处理突发状况的应变能力	211
4. 跟踪业务，履行谈判协议	212
4.1 关注交付进展，及时发现问题	212
4.2 定期向客户汇报交付进展	213
4.3 与客户协调交付中出现的问题	214
5. 确保顺利交付，实现承诺	215
5.1 持续与客户沟通，争取客户支持	216
5.2 艰苦奋斗，为客户服务	217
5.3 帮助客户实现成功	219
6. 放眼未来，建立合作关系	220
6.1 树立重视合作关系的意识	220
6.2 处理交易纠纷，提高客户满意度	221
6.3 维护合作关系，为后续合作创造条件	222
参考文献	225

第1章

准确理解客户需求

我们强调，要坚持客户需求导向。这个客户需求导向，是指理性的、没有歧变的、没有压力的导向，代表着市场的真理。有压力的、有歧变的、由政策行为导致的需求，就不是真正的需求。

——任正非

1. 了解客户背景及经营现状

在现代市场经济条件下，企业之间要达成合作，通常需要经历比较漫长而复杂的商务谈判。可以说，谈判实质上就是一个双方交换信息，并根据这些信息决定是否可以达到合作的过程。这些信息包括企业背景、经营现状、产品信息、合作条件及方式等。其中，了解客户背景和经营现状可谓谈判之前的最基本准备事项，对最后的谈判结果有着举足轻重的作用。

1.1 多维度、立体化收集客户的信息

一般而言，客户信息既包括公开的信息，比如上市公司的财报、企业规模、员工数量、业界影响力等，也包括许多不公开的内部信息，如投资方向、战略规划、前沿研究等，还包括与谈判直接相关的信息，如统计资料、客户意见、竞争者报价等。企业客户基本情况的调查内容如表1-1所示。

表1-1 企业客户基本情况调查内容

1.客户自身基本情况	8.客户主要经营商品目录
2.联系人情况	9.客户不动产情况
3.客户二级部门及内部机构设置	10.客户主要设备情况
4.客户关系企业网	11.在建工程情况
5.客户对外投资情况	12.法定代表人及主要负责人情况
6.客户重大事项记录	13.保险情况
7.客户主要生产产品目录	14.主要股东情况

对谈判双方而言，谁掌握的信息多，谈判时谁就掌握更大的主动权和话语权。因此，成功的商务谈判，不仅要收集那些公开的客户信息，还要尽可能获得客户的内部信息和谈判信息。多维度、立体化地收集相关信息，才能全面地掌握客户的动态，为制定谈判策略、拟订谈判合作条款提供翔实的依据。