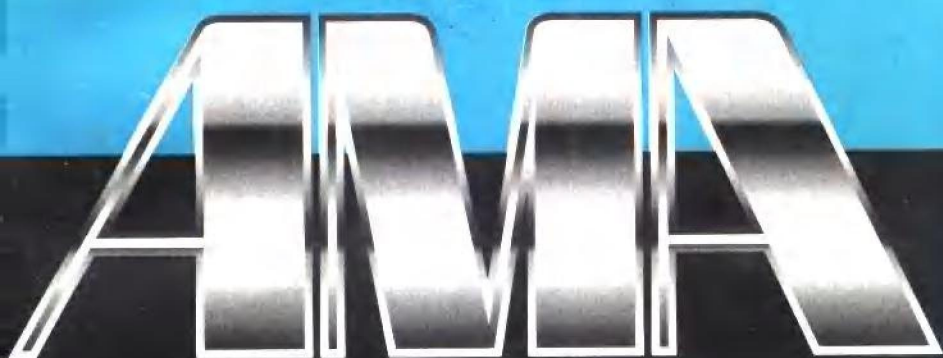


MEIGUOGUANLIXIEHUI · SIMIKEGUANLICONGSHU

美国管理协会·斯米克管理丛书

【第3辑】

销售谈判 技巧



主编·汪 熙 李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

LI CIXONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美]罗伯特·E·凯拉 著

张耀辉 尤志文 译

尤志文 校



上海人民出版社

COM

SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE



CIMIC

美国管理协会·斯米克管理丛书

【第3辑】

销售谈判 技巧



主编·汪 熙 李慈雄

上海工商学院主持翻译

[美]罗伯特·E·凯拉 著

张耀辉 尤志文 译

尤志文 校

SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE



责 任 编 辑 苏贻鸣
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 三 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

销售谈判技巧

[美]罗伯特·E·凯拉 著

张耀辉 尤志文 译

尤志文 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 8.25 插页 2 字数 139,000

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—10,000

ISBN7-208-02812-5/F·577

定价 12.50 元

主 编 前 言

“是你们的《成功之路》扶起了我；是你们的《成功之路》改变了我自己。是这本书教我怎样去做人，怎样保护自己，怎样才能走向成功。是你们的书改变了我的人生！”

这是读者对“美国管理协会·斯米克管理丛书”第二辑中的《成功之路》一书读后的感受和称誉。

读者赞誉的信，我们收到已经不止一次了。但像这样率真而又充满激情的信还是头一次。这是一位在工作 and 事业中遭受挫折，心灰意懒，几乎支撑不下去的青年人从南方寄来的信。读了信以后，我们的心情很不平静。一方面，庆幸这套丛书对读者多少起了一些鼓舞和启迪作用；另一方面，这些没有想到的社会影响，促使我们思索，我们能做得更好一些吗？社会责任

感,使我们觉得肩负的担子很沉重。读者们向我们奉献了真情,我们只有涌泉相报,以加倍的努力,出更好的书。

细心的读者也许会注意到,在这次出版的“美国管理协会·斯米克管理丛书”第三辑 10 本的原著中,除了 3 本是 1996 年出版的以外,其余的 7 本都是 1997 年出版的。美国的新书这么快就在中国翻译出版了,这在中国恐怕还是少见的。在这里,我们要特别感谢“美国管理协会”(AMA)和它的出版机构 AMACOM 把大量最新出版的书优先提供给我们精选、翻译,并不失时机地办妥版权转让的法律手续。这就使我们有条件把美国刚“出笼”的好书,“热腾腾”地奉献给读者。

我们还要感谢上海工商学院、复旦大学和上海财经大学的孙丕晋、舒子唐、李葆坤、王明初、邬性宏、章汝荣等教授和亚太管理培训中心的吴一鸣先生所组成的专家组,他们从大批原著中认真挑选了这一辑书。翻译和校订者们的严谨工作态度和热情支持也是我们难以忘怀的。上海工商学院的蒋珍一女士在组织联系方面做了不少工作。

我们要衷心感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士和他们的同事们,他们的卓识远见和编辑才能保证了这套丛书的及时出版。

最后我们要感谢千千万万位读者,他们的热情

支持和激励,常使我们怀着感谢和鼓舞的心情在工作中度过许多不眠之夜。请告诉我们要怎样才能做得更好。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998年2月22日 上海

主
编
前
言

目 录

1	销售谈判涉及什么内容?	(1)
2	销售谈判中最大的过失是什么?	(21)
3	基本的销售谈判原则是什么?	(28)
4	怎样识别谈判的目标:我方的和对 方的?	(48)
5	怎样评估优势与限制条件?	(63)
6	怎样评估风险?	(80)
7	怎样评估主要当事人和主要有影响 的人?	(84)
8	谈判方式	(93)
9	怎样计划使双方都能获利的策略与 战术?	(99)
10	策划谈判的工具	(130)
11	开场面对面的技巧	(158)
12	平等交换的技巧	(169)
13	赢得结束及综合技巧	(182)
14	怎样应用面对面的技巧:个案分析 ...	(190)
15	谈判后续工作包括什么?	(203)

16	怎样策略地定位你的谈判?	(211)
17	销售谈判涉及什么内容? 复习	(220)
	术语汇编	(247)



1 销售谈判涉及什么内容？

1

销售谈判涉及什么内容？

要懂得销售谈判的过程，我们就应懂得该过程的一些主要原理和关键阶段。在描述这些原理和三个关键阶段时，请注意我们称其为一个过程。为了说明其中的一些主要概念，我们将用对话和情景的形式来作一些解释。

销售谈判的基本原则

在这个不断变化的商业环境中，富有成效谈判的重要性是那样的紧要，以至于公司的兴衰存亡都有赖于正式的和非正式的销售谈判。作为实际谈判者的销售代表的作用正变得日益重要。必备的技能和对策胜于一天一天临时安排的推销方法。周密的准备、创造性的思路、在你自己的机构内组织谈判的能力和甘于冒险都是必要的。当谈判需要合作时——几个人致力

于一项重要而实际的活动,这些特点就显得特别重要。最终,你的销售谈判对你的公司和客户会产生双方都获利的结局。

不善于冒险经常会妨碍我们发挥取得双方都获利的结局的能力。

1990年初,我在西南部参加了一个销售小组的重要的谈判筹备会议。这次会议有地区销售经理和五个销售代表参加。这一天,小组积极地进行策划,认真确定自己机构内部的问题。这些问题需要在与几个重要客户的一系列谈判前优先解决好。

新的想法源源不断,从表面上看这似乎是一次极富成果的会议。但在这一天中,我有机会与每一个代表分别进行了非正式的谈话,我感觉到一种在谈判筹备会议上没有出现过的不安。在下午休息时,我问了地区销售经理,“在迫不得已时,对你的代表们来讲哪一个更重要:销售量还是利润?”“同样重要,”他回答道。

这是销售人员谈判时面临的最棘手的难题之一。“我可能承担多少风险?”“在什么时候我可以离席,就是说,为了保证合理的盈利我可以不卖?”尽管对于这个问题几乎没有一个明确的答案,但是在管理层和销售人員弄清楚管理层在某一合理范围内的期望值之前,销售人员不能进行谈判。“同样重要”不是一个有用的答案。



这是一个过程

谈判与其说是一个事件还不如说是一个过程。在这个过程中有三个主要阶段：计划和准备阶段，面谈阶段和后续阶段。至少一个典型销售谈判的结果的50%是在你和客户见面前就决定了。虽然讲到谈判就想到面谈，但是计划和准备阶段是这三个阶段中最关键的阶段。由于过份注重了你的谈判规模和范围，后续阶段经常是最容易忽视的。这种忽视通常是缺乏经验造成的。下列的案情描述了一个销售经理怎样帮助一个销售代表正确处理后续阶段，从而避免了一些潜在的消极影响。

最近，我有机会旁听一次有关一个销售人员和她的经理之间在谈判之后的讨论。金格，这个销售员，是一位系统专家。她每年销售仅四五份合同的一种大型系统。几个星期前，她在一个大型实验室进行了首次推销某一设备系统的谈判。它需要金格十分顽强和吃苦耐劳：几次上门推销，会见一些内部辅助人员，成本/效益分析，与一些技术人员一起两次登门，最后制定了一份82页的计划并用直观教具进行了一场正式演示，以及诸如此类的事。

金格的经理，琼，对她的推销方法大为满意，并在谈判期间多次称赞金格。金格在调查实验室的设备需

求方面做得很出色,而且还和许多关键人物打了交道,这些人的意见会影响最终采购的决定。在每一次上门推销之前,她都作了精心策划。深入调查事实情况和每个人的偏好与态度,她赢得了实验室主要人物的尊敬。她耐心和有效地克服了几个星期里与这个客户谈判时所面临的重重困难,甚至连技术人员对她的书面计划的周密性也印象很深。

随着最近这一系统安装的最后阶段的结束,金格已经深深地卷入了向另一个客户推销一个相似的设备系统的谈判之中。但是,尽管她的工作值得称赞,她马上就会发现她忽视了在谈判过程中极重要的一个方面。下面就是金格和琼怎样来讨论这个问题的。

金格:“琼,你好! 你想见我吗?”

琼:“金格,你好! 是啊,请进,坐吧。你和莫利森方面的项目人员谈得怎么样了?”

金格:“不错。目前尽管他们在预算方面有些问题,但工作进展得还顺利。”

琼:“太好了。如果你需要什么帮助,尽管告诉我。”

金格:“哦,好吧,琼。谢谢。”

琼:“金格,我认为我们得花一些时间讨论一下有关通用实验室方面的一些问题。我想你知道我对你的工作是满意的,但实际上我们还没有做好圆满的扫尾

工作,我认为这个工作在每次大的协议谈判后都应该做的。还有一些尚未了结的零星事务需要处理。同时,我想不管成败如何,在每一次重要工作之后,回顾一下什么地方我们做得是对的,什么地方还可能改进,总是有益的。”

金格:“当然,我完全赞同。但你所说的‘一些尚未了结的零星事务’指的是什么?”

琼:“等一会儿我们再讨论这些,但我们为什么不先回过头来好好看一看整个合同?你记得在通用实验室第一次见到汤普森吗?在这件事看上去有希望时,我马上让你准备一份总的谈判策略的清单。而且,事实上,在他们签了合同和购货单之前,我们不是不断在修改吗?”

金格:“我记得。这份清单就在我这里。事实上,我正利用它指导莫利森项目呢。”

琼:“好,我相信你会使它得到不断丰富和完善的。但我们不要拘泥细节,让我们花一点时间重新检查我俩在谈判过程中所拟定的要点。”

金格:“可以,首先我们列出了通用实验室的所有要求,包括他们的技术规格和要求。然后我们列出了我们的要求。接下来我们确定了我们在谈判中的优劣势,以及通用实验室的优劣势。我们然后估计了如果谈判进行得不顺利他们的风险意识有多少。当然,我们也估计了我们的风险,短期的和长期的。我们然后

确认双方组织中的主要人员,也就是指那些能影响谈判结果的人。最后,我们列出了我们感到对方可能在谈判中采取的所有战略战术,同时也列出了我们可能使用的战略战术。”

琼:“就这些?”

金格:“嗯,当然还有有关这些主要方面的许多细节,像竞争活动、个人偏好等等细节。”

琼:“对,但我的意思是主要方面就是这些吗?”

金格:“是的,我想是吧。我确实有一个称为‘扫尾’项目列在这下面,在这里安装队承担主要工作。下星期我确实和汤普森还有一次会面,算是为了维持现有关系、在他们开始扩大项目时争取到未来的业务而做的一次友好拜访。”

琼:“好,金格,你认为在这种情况下‘谈判的后续工作’指的是什么?”

金格:“嗯,我认为它包括安装和对这个系统的最后调试,以确保系统根据要求运转起来。大概如此吧。”

琼:“金格,在我们计划里包括‘后续’阶段时,我们指的自然是‘谈判的后续工作’。安装队当然有它自己的要求。毫无疑问,我们要和他们合作,但谈判的扫尾工作并不仅限于安装中的技术方面。像争执和难免的差错等事项有必要在安装期间或之后重新商谈,这些工作可能使通用实验室在将来与我们进一步订约。”

金格：“噢，我还一直认为这是技术部门的事。”

琼：“从某种程度上说是他们的事，但就客户来讲，你是原合同的谈判人，是联系人。当他们发现你的承诺有问题时，他们就会找你交涉。”

金格：“这我明白，但如果安装小组和技术部门做好他们份内的工作，就不太会有什么问题和误解的。”

琼：“金格，如果每份合同都能认真履行，我可能只要一半的系统专家就行了，但由于某些原因，每份合同都会出现一些问题，这些问题需要你来处理。首先，你应该使客户感到满意。这是一桩重要的事情。其次，这种规模的合同难免需要再作一些补充，为进一步订约作准备。不仅当他们的机构扩大规模时会产生新的需求，而且这种谈判使整个市场对我们有口皆碑。说真的，这具有无可估量的价值。”

金格：“嗯，我知道在实验室安装时是有一些问题，但汤普森不能因为他们的过失而责怪我们。另外，我搞不懂为什么我们的安装人员在客户提出合理要求时那么不愿意退让一点。”

琼：“你知道他们不愿让步？你对他们说到过汤普森的要求了吗？”

金格：“噢，没有，尽管是他们的疏忽造成了问题，但是汤普森在电话里对我的解释似乎是很合理的。”

琼：“就算如此吧，金格。但事实上，与我们安装人员发生的矛盾始终没有很好地解决，让汤普森满意，为

此我们可能失掉了重新谈判的机会。尽管安装代表不很策略,但客观上他也有一个合理的问题。这涉及到工会的章程。”

金格:“唉,抱歉,我倒是没有意识到。”

琼:“好了,金格,现在让我们筹划一下。你在实验室项目的谈判中做得很好,因此不要为一两个问题烦恼了。这些问题是难免要发生的。但让我们接受一点教训。如果你在后续工作上能像在策划和面谈阶段一样花气力,你就可能会使汤普森感到满意,安装方面也不会有问题,你的工作可能更有起色。”

金格:“对。我想我不太愿意干涉安装人员的工作。”

琼:“为什么呢?”

金格:“噢,我想他们可能不愿销售干涉他们的工作。而且,我们与汤普森的谈判已达成协议了。”

琼:“且慢。安装部门知道你要尽心尽职。你越是专业他们就越尊敬你。事实上,你和安装队及客户维修人员合作越多,你学到的东西越多,你与客户就会有越来越多的重新谈判的机会。”

金格:“噢,我明白了。”

琼:“就在这方面认真努力地干吧!你在这个领域才干第一年,不会一下子要你成为一个安装工程师的。但是如果技术方面有问题的话,客户可能要对有些条件再进行谈判。你必须做好重新谈判的准备工作。合

同谈判中我们处理扫尾工作的方法会为我们与那个客户进行下一次谈判打下基础。”

金格：“对，琼，我赞成你的观点。我确实看到了实验室合同中有些地方我本应该多花点时间。汤普森与安装代表的分歧，以及因一些部件规格的变动而发生的小事。我想当时我觉得只要合同一签字，谈判就结束了。”

琼：“有时候是这样的，金格。但合同越复杂，在后续工作中越容易造成尚未了结的零星事务。尚未了结的零星事务和工作的疏忽等创造了与客户再次谈判的机会，以便使双方都获利。”

金格：“谢谢你，琼。我很感谢你使我明白了谈判的整个过程。”

是“推销”，还是“谈判”？

“推销”和“谈判”的传统区别是一个顺序的事情。一旦销售定了，就可以开始谈判要求和条件。这个区分多少是人为的，因为推销阶段和谈判阶段通常难以区分。但是，顺序是重要的。一般来讲，在你成为可能的供应者前，先不要谈及交易和让步情况。

“推销”和“谈判”的关键区别在于谈判者既有权要求对方作出让步，也有权向对方作出让步。这种权限是有限的，但有时候在谈判时销售代表必须有权让利。