

生意經係列

商業談判 致勝術

四川人民出版社



生意經系列

CD755/24

商業談判 致勝術

王炬 劉兆華 編譯

四川人民出版社

(川) 新登字 001 号

责任编辑：庄学君

封面设计：解建华

商业谈判致胜术

王 炬 刘兆华编译

四川人民出版社出版（成都盐道街3号）

四川省新华书店经销

西南民族学院印刷厂印刷

开本 787×960mm1/32 印张 7.125 插页 1 字数 118 千

1992 年 2 月第 1 版 1992 年 2 月第 1 次印刷

ISBN7—220—01829—0/F·146 印数：1—50000

定价：3.45 元

《生意经系列》编委会

顾 问：王治安 李达昌 陈永忠

庞 浩

主 编：黄小平

副主编：侯荔江

编 委：王 炬 吴 浩 杨凤霞

侯荔江 黄小平

致 读 者

朋友，生意就在你的身边。可惜，哪怕有 100 次机会，你都悄悄把它放过。不知你是否后悔？可曾叹息？

今日进步文明的社会，商品涌如潮流，机会人人皆有。有实力的企盼一日三翻，无本钱的指望白手起家——一样的米面，各人的手段！

朋友！你大可不必艳羨犹太巨贾的厉害，日本富商的精明，华侨名门的运筹，阿拉伯族的运气……。只要你有心生意，留意生意，了解生意，相信你能做成生意。

——这就是我们编辑这套《生意经系列》的真正目的。希望它能成为你开创新局、驰骋商界的忠实伴侣。

《生意经系列》编委会

前 言

本书编译自罗伯特·E·凯勒所著的《商业谈判致胜术》，作者在题为《利用这些技巧怎样增加你的赢利》的前言中指出：

如果你要求买主做出让步（或要求买方让步），那么你就扮演了谈判者的角色。因为谈判中让步有许多隐密的方面——如销售、交付、规格及其它很多方面——对这些方面的让步，总体利益肯定会受到影响，那么除了销售技能之外，运用一整套新的谈判技巧就变得很重要。这，就是本书所要谈的。

本书共十一章，主要讲了谈判三个阶段中的技巧、规律和易学的方法。一至七章讲销售谈判计划和准备阶段的基本步骤。八至十章讲谈判的面对面阶段需处理的一些基本问题。十一章讲的是重要的扫尾技巧。在十一章的后面，我用单独的一个章节列出了全书讨论的关键问题：综合检验项目。

销售商常会问：“为什么我需要这些技巧？我的

工作就是出售。”在过去的几年中，全世界许多购买公司都在教授他们的工程师、采购人员、和中层管理人员从他们的客户那里争取到更有利合同的方法。一些销售公司已经试着去迎接这种挑战，但是专门提供给职业商人的有关改进销售谈判技巧的资料却实在太少。

本书中描写的技巧就是专为帮助你在销售方面和销售盈利方面有所提高。采用这些技巧不仅能帮助你达到最好的目标，而且也能使你在达到最好目标的同时不必引起与买方的“赢一输”结局。贯穿销售谈判过程的始终，我阐述的是平等互利的方法，所以当你和买方就一个替代方案达成协议时，结果双方都有获利的感觉。

如果你是一个销售商，这些技巧能为你提供一个系统性的方法，保证所有的重要因素都会涉及，而且你公司内对谈判结果有很大影响的其他人都能包括进谈判中。谈判的赌注越大，利用这些系统性方法就越会为你带来更多的赢利。

这里描述的技巧、规律和简单方法，对任何销售代理人都适用、且易于掌握。销售管理人员也将发现这些程序很有用，因为它不仅提高了销售商个人的成果，而且对当今谈判经常忽略的建立协作关系也很有帮助。销售专家们常提醒我，与买方谈判破裂的真正罪魁，是没花时间作适当指示，而又不

经心地做出让步的高层管理人员。因而，这本书的观点对行政官员阶层也有参考价值。最后，这些思想甚至对买主也有益，可以帮助他们更好地了解谈判过程中赢一赢的潜势，并从中获利。

事实上，任何买主或卖主，如果运用了这些技巧，他们都会建立更好的业务关系、达到更有利的结果。

至于对你个人，一个销售专家的好处将表现在许多方面。如个人收入、在公司的地位、提升、业务联系及自信心等都会有所改变。

这本书是为专业销售商所写的。从这个角度讲，它与文学作品中描写的一般谈判就大不一样。在本书中我还概括了一些作为技巧应用易于掌握的模式和计划方法。那些过去曾采用过这些简单但是重要的谈判技巧的销售商们无一例外地都取得了成功，不仅赢得了更多的交易，而且是更多的有利交易，与买方的关系也大有改善。

利用这些技巧，再加上你本来具有的其它销售诀窍，将使你的销售技能青出于蓝而胜于蓝。更重要的是，它将增加你的纯利润。

目 录

1 前言

1 第一章：谈判入门

- 2 有效的商业谈判
- 4 谈判：一种艺术或一门科学
- 5 时间和努力
- 5 有效谈判的特征
- 8 有效商业谈判模型
- 8 谈判者的注意事项
- 9 内部商谈
- 11 戏剧性的成功
- 20 内部谈判的注意事项
- 21 内部谈判计划表（例）

22 第二章：制定目标

- 23 制定目标和指标
- 24 提高预期水平

25	合理冒险
26	避免太快达成协议
27	制定高目标
28	制定目标的七条原则
29	与适当人员协商
29	销售者的责任
30	谈判目标的关键因素
31	谈判项目
32	设计目标工作记录表
33	内部模拟谈判
34	计划者的注意事项
35	商业谈判目标实施计划表实例图

36 第三章：开发情报

37	列出所需情报
37	开发情报来源
38	搜集产品服务情报
39	搜集成本、价格和预算情报
41	搜集其他公司的情报
43	情报保密
44	所需情报清单
44	情报搜集的注意事项
45	使用情报资料表
46	预测意外因素

48	勿上圈套
55	可能出现的问题与对策
56	谈判原则的注意事项
58	第四章：计划气氛
59	谈判气氛
61	损人利己（赢—输）气氛
63	损己利人（输—赢）气氛
64	互利（赢—赢）气氛
70	制造互利气氛的注意事项
70	气氛制造者的注意事项
72	第五章：制定策略
73	战略和战术
74	己方实力
75	买方实力
75	制定战略
76	五个战略问题
80	谈判实用战术
87	制定反战术
90	书面计划
91	谈判战术一览
92	战略战术使用注意事项
94	第六章：公开谈判

95	计划和要求
96	怎样开高价
97	坚信自己的实力
98	衡量计划和要求
100	对立价和对应价的处理
105	开始谈判的 12 条原则
106	谈判开价的注意事项
108	面对面情报搜集
109	关键情报搜集
110	面对面搜集情报的 8 条原则
117	面对面搜集情报表
117	面对面搜集情报的注意事项

119 第七章：建立信誉

120	成功的关键是信誉
121	计划的可靠性
122	建立信誉的七种方法
128	总结
128	建立信誉的注意事项

130 第八章：谈判战术

131	运用战术
132	首轮会谈
134	讨价还价

135	小组会谈
138	改变策略
139	小组协商
142	重新聚会
144	最后会谈
146	研究观察
147	使用谈判战术的注意事项
149	第九章：谈判反战术
150	从买方的立场考虑问题
154	分析买方组织
154	了解买方组织的注意事项
156	谈判中的反战术
156	因势利导
158	用反战术应付不同市况
160	如何运用反战术来应付各种场合
171	反战术综述
171	反战术表
172	反战术应用的注意事项
174	第十章：达成协议
175	谈判的协议
176	取得一致的 12 个基本点
184	达成协议前的检查事项

184	达成协议的注意事项
185	书面协议和条例
187	影响使用者
190	影响技术鉴定人员
191	影响管理监督人员
193	补充资料的搜集与整理
194	补充资料表
194	提供后续资料的注意事项

196 第十一章：长远打算

197	为下一步着想
198	修改和完善
200	谈判气氛测试表
201	谈判气氛四分表
202	确定扫尾活动
204	提供援助
207	谈判周期表
207	扫尾阶段的注意事项

209 附：成功的商业谈判测试项目

第一章 谈判入门

买方：“你的要价太高了。”

卖方：“那你这些是从哪里买的呢？”

买方：“从佛尔蒙特买的，他们低 20 美分。”

卖方：“但佛尔蒙特的货上没有彩色代码啊。”

买方：“我们不需要有彩色代码。”

（注：若货有彩色代码，则要贵 25 美分。）

卖方：“那你们需要什么代码？”

买方：“我们在货上盖三位数字。”

（注：若盖一个三位数字的代码，卖方要多花 2 美分。）

卖方：“那你们要花多少钱呢？”

买方：“这个，很难说——它使我们的速度降低了。”

卖方：“我们可以降低 10 美分，并且给你们三位数字的代码。”

买方：“如果这样的话，只要你们一旦能供货，

我们就买 10000 件。”

有效的商业谈判

在我们这个竞争激烈的商业世界里，有效的谈判至关重要，可以说，一个公司的兴旺与萧条就建立在各种正式和非正式的商业谈判的成败上。但是，在许多商业领域，取得高效交易合同的谈判者的重要性可能被低估。

作为一名干练的谈判者，在标准的销售过程中，你肯定会多次使用所需的许多相同的技巧。要成为一名干练的销售行家，你至少还需要具有同一深度的知识、劝说技巧、必要的原则及明确的态度。但除此之外，你必须具有“平等互利”的意识，特别是涉及到大宗买卖时，这种意识尤为重要。当销售遇到复杂而非简单的决断就可了事的决策时，尤其是其决策必须就不同点征得整个公司的一致同意时，“平等互利”的问题就必然涉及。买方在谈判方面正逐年地变得老练，这对职业销售商在谈判技巧方面的要求也就越来越高。

成功的谈判中，最重要的一个因素是你为自己制定的目标，或者说是期望达到的水平。当谈判由一组人共同完成，几个人都得达成一个高而实际的目标的协议，这就更值得考虑。在较大型的谈判中，几百万美元被投入赌注，一个百分点或两个百分点

的差异，有时都能导致数千美元的损失或赢利。接连不断的事例说明，许多公司在大型的谈判方面没能取得圆满成果，就是因为目标订得太低。

谈判在世界上的许多地方比美国似乎进行得更活跃。无论是在商业或是在政府方面，我们常常不进行讨价还价，似乎更主要的原因是我们对谈判缺乏了解，而不是我们的谈判形势不佳。谈判程序在古代实际是商业本身的实践，也许最早源于原始人以工具和武器换食物，基于相互同意的交换。在现在的社会上，许多人认为谈判就是输一赢过程，即一方通常经过不正当的手段而获利。这并不是当今正常商业关系中的实质。相反，谈判是双方均能获利的一种手段。

不幸的是，当一方功夫不到家或未能掌握必要的谈判技巧时，它当然不能取胜。除了我们采用的所有科学手段，谈判的成功或失败，归根到底取决于——人的因素。面对面谈判时更多的是个人的坚定信心、讨价还价技巧和顽强精神的竞争，而不仅仅是谈判的结果。当然，这并不是说情报搜集对一场复杂的谈判不那么重要，只不过，同样重要的是你，一个谈判家，是否具有让谈判按照你或你一方希望的方向发展的技巧。