



PEARSON

【美】瑞德·K. 霍尔登 著 常 彬 译

高效能销售的8个 谈判模型

Negotiating With Backbone :
Eight Sales Strategies To Defend Your Price And Value



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

【美】瑞德·K. 霍尔登 常 彬

高效能销售的8个谈判模型

Negotiating With Backbone :
Eight Sales Strategies To Defend Your Price And Value



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能销售的 8 个谈判模型 / (美) 霍尔登 (Holden, R. K.) 著 ; 常彬译 .
—北京 : 中国电力出版社 , 2013.10

书名原文 : Negotiating with backbone: eight sales strategies to defend your
price and value

ISBN 978-7-5123-4774-8

I . ①高… II . ①霍… ②常… III . ①贸易谈判 IV . ① F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 177069 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑 : 石 薇

责任校对 : 李 楠 责任印制 : 邹树群

航远印刷有限公司印刷 · 各地新华书店经售

2013 年 10 月第 1 版 · 2013 年 10 月北京第 1 次印刷

880 mm × 1230 mm 32 开本 · 7.75 印张 · 120 千字

定价 : 32.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

Authorized translation from the English language edition, entitled *Negotiating with backbone: eight sales strategies to defend your price and value*, 1E, 9780133064766 by Reed K. Holden, published by Pearson Education Limited, Copyright © 2012 by Reed K. Holden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Limited.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA ELECTRIC POWER PRESS by arrangement with Pearson Education Inc Copyright © 2013.

北京市版权局著作权合同登记号：01-2012-7816

这本书献给我的孩子们：

丽贝卡（Rebecca）和马克（Mark）。

你们充满自信，并以自己的方式取得了成功，

爸爸为你们感到骄傲。

目 录

导 论 / 1

第一部分 采购谈判 / 19

第一章 艰难的销售将成为一种新的常态 / 21

关键的销售应该避免的陷阱 / 25

第二章 谈判的玄机 / 37

看清玄机 / 40

评估采购者的类型 / 43

应对采购方式 / 46

第三章 事先进行有利的准备 / 49

了解客户的谈判类型 / 52

发现你的潜力 / 55

高级经理尽量少露面 / 56

放弃客户 / 58

避免禀赋效应 / 62

客户谈判 / 65

第四章 技巧速成 / 69

识别，识别，再识别 / 70

理解你的价值基础 / 76

给出取舍的选择 / 81

找出采购的核心小组 / 92

在恰当的时候建立信任 / 95

利用政策手段 / 98

拖延，拖延，再拖延 / 99

界定风险 / 103

应对逆向拍卖 / 108

做好准备工作 / 111

第二部分 谈判取胜的八种常见情形 / 113

第五章 和注重价格的采购者谈判 / 121

注重价格的采购者 / 122

情形 1: 低成本 / 126

情形 2: 审时度势 / 135

第六章 和注重关系的采购者谈判 / 141

注重关系的采购者 / 143

情形 3: 局中人 / 146

情形 4: 耐心的局外人 / 151

第七章 和注重价值的采购者谈判 / 161

注重价值的采购者 / 162

情形 5: 积极参与者 / 165

情形 6: 灵活的局外人 / 171

第八章 和扑克玩家型采购者谈判 / 177

扑克玩家型采购者 / 179

情形 7: 占优势的销售者 / 183

情形 8: 劣势销售者 / 190

高级的取胜策略 / 193

第三部分 要谈判，不要认输 / 197

第九章 注意失败的信号 / 199

不要欺骗自己 / 201

故意唱反调 / 205

警惕出现失败的可能 / 206

第十章 谈判中的实际问题 / 215

有时候必须打折 / 216

记住这个简单的清单 / 219

改进你的战术 / 220

不要成为受害者 / 222

获得勇气和自信 / 224

致 谢 / 235

导 论



销售不像以前那么有趣了，毋庸置疑，原因应归结为销售人员以及机构代表的专业化。如果你读到这本书，那么很可能说明你也是位销售人员，并一度热爱销售工作。那么你现在感觉（销售工作）怎么样？更重要的是，你是不是为自己不能完成工作而备受打击呢？也许你是这样的：每天一起床，找不到一丁点儿热情开始新一天的工作。与不断增加的需求量相对应的是，客户像个勒索者不断勒索你。他们安排了越来越多的人，

你得接受一轮又一轮的谈判，你不得不一次又一次让步。即使最后完成了这笔销售，你还有什么好心情吗？

对于销售顾问而言，他要做的就是不断地压缩成本。即使拥有公司首席执行官（CEO）或者财务总监（CFO）精挑细选的最具有价值的产品和服务，销售人员现在也得和那些采购部门讨价还价。

和采购部门打交道将成为销售行业一种新的常态。在当前形势下，要使销售更有效率，销售顾问必须认识到，那种原有的精耕细作式的销售模式已经改变。如今的销售周期更长，更加难以评估。客户所能提供的信息越来越少，但是他们的要求越来越多。公司对公司（B2B）销售中的客户预期还包括讨价还价、打折或者更多奖励。销售人员要不停地与客户们保持联络，及时了解他们需要什么，最好能够预测他们的需要，以更好地博取客户的信赖。也就是说，你要把自己打造成首选的供应商，才能够取得客户的信任。但现在这些都失效了。

虽然你的客户仍然与你保持着紧密联系，但是你们之间现在被采购部门插足了。这就意味着，你们之间的紧密关系已经不再起决定作用了。没有你，他可以跟其他与你无关的

供应商继续联系。更确切地说,采购部门更加注重压缩成本,为公司节省开支。实际上,这也正是自 2008 年经济衰退以来销售顾问遇到的很多难题的根源。

采购团队多年以前就存在了,并且日益训练有素。他们采用各种精明的手段,甚至准备摸清供应商的财务报表,以便知晓销售人员能给出的最低报价。他们的这些策略已经存在了很多年,和你们(现在“研究”采购部门)一样,那时候他们不停地“研究”销售人员。

那些没有为这种专业化销售做准备的销售人员往往会措手不及。现实生活中,采购人员会是个非常讨人喜欢的人,甚至可能是个能够看出你最低报价的人。她可以试出你容易接受哪个价格。或许你认为你成功了,但没有意识到由于她知道了她可以轻松降低你的报价,那么在她下订单时,她会期望你更多的价格折扣。

你会因为到季末了而绝望吗?对于你的公司来讲,在什么价格或者成本下你需要停业?你会接受价格折扣吗?我来问你几个问题:你知道你们公司的产品为何应该是这样的价格吗?你可以坚持你的报价吗?你可以证明你的产品值这个价格吗?你是否知道你的产品具有竞争力?假如你不知道这

些，就需要回过头来搞清楚，因为你讨价还价的其实就是这些内容。你需要理解为何你的报价是这个水平，这个报价对公司的赢利来讲意味着什么。你需要了解你的竞争者，他们是怎么做的，他们的报价是多少。

怎样为一桩买卖定价非常关键，这需要合理推理的支撑。我这么多年来一直从事定价咨询，希望能帮助你们更好地掌握商品定价的最终领域——客户谈判，这正是本书的价值所在。

我讲授销售谈判的课程时，一位学生举手问了我一个很重要的问题：“怎么样区分优秀的销售者和伟大的销售者呢？”在此之前，我听到过很多次类似的问题，通常是，“怎么样区分出不同于普通销售者的优秀销售者呢？”但这次，她问我怎样才能分辨出真正伟大的销售者，这样的销售者应该是一直有自己的市场份额，在任何销售团队中都能受到欢迎。我告诉她，这归结于两点：一是知识，一是信任。对客户及其需求的理解可以展现出一个销售人员的知识水平。已有经验使得客户深信销售人员在为客户的长远利益而非自己的短期利益而努力，这里显示的就是对销售人员的信任。

有远见的客户能够敏锐地感觉到销售人员能否了解他的

需要,能否提供想要的答案。优秀的销售者在有限的时间里,能够轻松地、毫无悬念地出售给潜在顾客一种产品或者服务。伟大的销售者却拥有神奇的能力,能够察觉客户最在乎哪个特性。他们是如何察觉的呢?啊哈!这正是区别优秀的销售者与伟大的销售者的关键所在:他们把积极主动的听说能力和了解客户的具体知识结合起来了。

最近我在一个会议上演讲的时候,一个我所熟悉的销售人员靠近来问我:“你能给我点建议吗?”他说:“我最近有一个大的订单。”他解释道,他已经花费了一年多的时间安排这项销售,但是他不知道自己接下来怎么办。我恭喜他跟进这么大的订单,并听他描述了具体情况。他的潜在客户是一个市值 10 亿美元的仓储公司。以我对这个行业的接触和判断,这个公司应该比较关心投资回报率。这个销售人员想要销售仓储管理的软件工具。他想强调这个软件能为公司节省多大的成本。我问他两个问题:

1. 你能够保证第一年为公司节省多少成本?
2. 你的软件能够帮助公司追踪闲置的产能吗?

第一个问题的答案是:50 万美元。第二个问题的答案是:是的。

目前，对于一个市值10亿美元的公司来说，所节省的50万美元太微不足道了。所以，节省成本这一点对这个公司来说是次要关注的。在我看来，公司已经建设并使用仓库和厂房了。如果软件能够帮助公司提高对那些闲置仓储空间的利用能力，或者能够避免和延后新仓库设施的建设，那么这种节省将是数以亿计的。所以我建议这个销售人员，把软件工具的功能倾向于识别、追踪和利用闲置的产能。如此一来，成本节省就是额外的益处了。

怎么成为一个伟大的销售人员呢？他要切实渴望了解客户的需求并建立客户的信任。第一步是寻求帮助，不愿意寻求帮助的销售人员绝不是一个伟大的销售人员。如果销售人员在销售会议中极力推荐（自己的产品）节省成本，那么他已经失败了。更糟糕的是，这可能会削弱客户对他的信任并损害他的可信性，使得他很难把东西销售出去，即便决策者真的关注这个东西。他应该向经验丰富的内行人了解一下，这样能提高成交的机会。最后，我和那位销售人员寒暄后，希望他通知我他的销售结果。尽管销售中没有担保，几个星期以后，他打来电话说他成功了。他强调他的软件可以提高仓储公司的资本使用效率，于是潜在的客户成为了真正的客户。

为什么我叙述这个故事？一个很简单的理由，就是我写这本书是为了提高销售人员的专业能力。我想让你知道，我是站在你们的立场思考的，我已经为你们打开了销售生意的门。在销售环节的最后，我会亲自参与销售讲座，这些讲座需要数月的分析、准备和预演。最近，我正在研究一些新的采购函数，这个函数加入了更多采购核心环节的复杂性和不确定性。所以当你们读到这本书的时候，请记住你有一个在销售领域研究多年、全球公认的定价专家作指导。2008年，我写过一本书：《自信地定价——促进成交的10个途径》。

现在的这本书，我强调了关键洞察力、实践，以及采购在实际操作中成功所需要的工具。接下来的章节，我将提供使你销售更有效率并可实际操作的策略和技巧。那是我对你们的承诺。在我介绍这本书的主要内容之前，现在请允许我和你说说我的销售背景。

我离开大学后第一份工作就是销售，像很多人一样，我的工作也是换来换去，但是我始终喜欢销售。一些令人满意的方面就是，我学会了如何了解别人、有效地问问题以及弄明白行业状况。回头看我的销售经历，我仍然觉得我那时大多时候还是在迷茫中徘徊。我这样认为是因为在职业生涯中

我曾经决定去大学里教授销售人员所需要的技巧。那个决定使得我重新回到学校读了博士学位，我专门研究买卖的双方关系。从事这项研究确实是一个不可思议的经历，因为尽管我曾经是一位非常成功的销售人员，但实际上，我对动态的销售、定价、建立信任以及买卖关系中的不自觉的激励却不甚了解。通过学习，我开始明白这些激励因素中最重要的是信任。没有信任，要实现你的公司和客户之间的双赢是不可能的——因为销售不是别的，而是一场价格谈判。

我很庆幸的是，在我销售的早期阶段，有两位伟大的经理教会我如何去销售，教会我怎样自信地在不给客户折扣的情况下完成工作。第一个经理是弗雷德（Fred Vorlander），他要求我有扎实的技术，要求我尽力与客户见面并且寻找机会，但是他从不给我压力，即使到月末的时候也不会要求我必须完成销售——这不是他的风格。在埃克森信息系统（Exxon Information System），我真正学到了如何挖掘潜在客户、达成交易。我仍然记得我的分店经理，杰克（Jack McGloin）盯着我，那表情好像在说：“什么？”这促使我不断地更新现有的销售报告。他给销售人员施压，要求必须在月末完成销售额，但是因为我们不能打折扣，所以我们不得