

《商务谈判师》

国家金牌课程

MBA 案例式培训教材

任务一：走进谈判室成为金牌谈判师

任务三：商务谈判礼仪安排

任务五：营造商务谈判开局气氛

任务七：商务谈判签约与技巧

任务九：不同国家的商务谈判技巧

任务二：把握商务谈判因素

任务四：专业商品商务谈判方案的准备

任务六：商务谈判磋商阶段与技巧

任务八：商务谈判策略与技巧

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620

电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



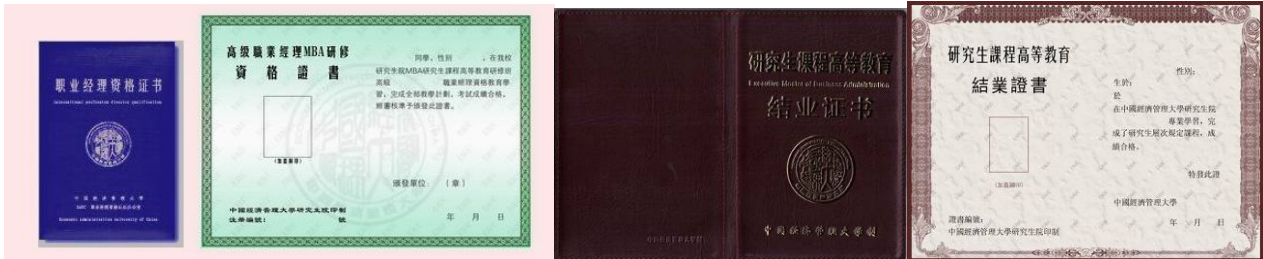
【报名地址】 哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620

报名邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

任务一：走进谈判室

引导案例：收回香港主权谈判

模块一：商务谈判概述

学习商务谈判的意义？

引导案例：买鼠标的经历

2004 年夏季某日，我与朋友到广州的中六电脑城买鼠标。

在电脑城的二楼，我们看中了一只 SUNREEC 的鼠标，于是跟老板展开谈判。

“老板，鼠标多少钱？”

“哦，这只嘛 40 元给你好了！”

“不是吧？这么贵？”

“不贵了！其他的店铺卖 50 元呢！”

“这么贵，我还是先去别的店铺先看看。”

“慢着慢着，好了！看你们是学生，给你学生价好了！35 元！”

“不是吧？学生价还要 35 元那么贵？”

“不贵了！你看看这鼠标是全新的！”

“但是你的鼠标又不是什么名牌货，用不着那么贵！”

“那么好了，你说多少钱？”

“10 元，我看你的鼠标最多值这个价！”

“不是吧？太离谱了！这个价是没有可能的！在电脑城里没有可能卖这个价的！这个价没法交易！”老板说着说着就站回柜台里去，眼看这单交易是做不成了。

“好好的鼠标本来不错的，”我朋友拿着鼠标边端详边说“就是太贵了！”说着就放下了鼠标，然后和我准备离开了。

“好了好了！真拿你们俩没办法！25 元！怎么样？”老板又从柜台里走了出来，看来交易又有希望了！

“欸，还是太贵了，15 元！”

“不是吧，我也只是赚那么几元钱，不用杀价那么尽吧？”

“呵，我们也只是消费者，15 元已经是我们最大的让步了！”

“唉也罢！20 元！要就拿走！”

“欸，这样吧，你也要赚钱，18 元！最后的让步了！”

“不是吧？那两元钱也要跟我算…”

“就是嘛！那两元钱就别跟我们学生计较了！18 元！以后我们还会来光顾的，而且还会带些同学来！带旺生意你就赚得更多！”

“好了好了！真说不过你们！18 元吧！多带些朋友来……。”

于是我和我朋友就以 18 元买下了这只鼠标。整个过程当中，我们把价格从 40 元压到了 10 元，然后再作出适当的让步把价格提升到 18 元，老板以赚钱的价格卖出了鼠标，我们也买到了鼠标，达到了双赢的结果。

——选自广东农工商职院某学生课业《你身边的谈判个案》

案例

香港主权的丧失与恢复

1841 年 1 月 26 日，英国军队强行登上香港岛，举行升旗仪式，单方宣布香港岛归英国所有。1843 年 6 月 26 日，英国政府强迫清政府签订了令中国人屈辱的《南京条约》。从此，中国的香港区域沦为英国的殖民地。1984 年 12 月 19 日，中英两国政府在经过 22 轮的谈判后，签署了《中华人民共和国政府和大不列颠及北爱尔兰联合王国政府关于香港问题的联合声明》，以邓小平的“一国两制”构想解决了香港问题。1992 年 7 月 1 日，中国对香港正式恢复行使主权，结束了英国的殖民统治。这 100 多年香港主权的“失”与“归”谈判说明了什么？试分析。

分析：只有在物质力量、人格、地位等方面都获得了相对独立或对等的资格，双方才能构成谈判关系，否则强势的一方就有可能采取非谈判方式，包括武力强取等。一百多年前，中国经济落后，清政府软弱无能，无需谈判，英帝国主义就可以强行占有香港，所谓：《南京条约》是一个完全不平等的条约。而改革开放后，中国经济建设成就举世瞩目，在世界舞台上赢得了地位，所以，就有可能从谈判桌上解决香港问题。

香港主权的“失”与“归”，还昭示我们要改变贫弱受欺、落后挨打的历史命运，就必须奋起抗争、奋发图强。

二、什么是商务谈判？

谈判学的产生和发展：1929-1946-1950-1980

案例：谈判与世界经济息息相关

人类谈判的历史虽然悠久，但谈判学的产生时间并不长；谈判学产生发展与完善的过程实际上就是人类谈判经验逐步积累与成熟的过程，也是人类解决争议方式走向文明与进步的过程。

1929：1929 年 10 月 21 日美国华尔街股票崩盘，美国经济陷入严重危机，随之波及欧洲、全世界，引发了世界上最大的经济危机，处于危机中的各国为了生存纷纷使出浑身解数，其中：最大的一个法宝就是构筑起关税壁垒。1930 年 5 月 19 日美国颁布了《霍利-斯穆特关税法》，约 925 种工业品和 75 种农业品提高了关税利率，这一行动对德、英、法、日、意等国的出口商品形成威胁，有的国家对美国采取了报复性措施并在世界范围内引发了大规模的关税大战。德、意、日由于在经济竞争中处于不利地位，希特勒开始叫嚣：“要用箭来解决德国的生存问题，墨索里尼公开宣称惟有战争才能拯救意大利，日本也认为只有以军事力量确保东洋市场，第二次世界大战终于爆发。

1946：1946 年 2 月联合国接受美国建议，就建立国际贸易组织的问题成立筹备委员会。虽然国际贸易组织成立的构想最终流产了。但经过大多数国家的努力，世界经济秩序毕竟比无序走向有序。“与人方便、自己方便”，“利益共享、协同发展”的思想从实践中得到确立，并给各国经济发展的指导方针和政策注放新的概念和活力。东西方的有识之士从合作中尝到了甜头。谈判人才的奇缺和谈判理论的匮乏，使各国政府意识到了教育和科研在谈判人才培养和谈判理论研究方面原来还存在如此大的空白和等待开发的“处女地”。

1950：美英等国在 50 年代初便开始着手建立高水平的谈判专家队伍，到了 60 年代初期，许多具有实用性的谈判理论已经形成，在西方激烈竞争中产生的谈判理论、原则和方法日趋完善和系统化。1968 年美国谈判学会主席、著名律师尼尔伦首次提出将谈判学作为一门新兴学科的建议。这个建议迅速得到各国理论界的响应，谈判在西方现代管理教育中越来越受到人们的重视。

1980：中国在谈判研究领域与发达国家的差距在 70 年代的对外交流中显露出来。在 70 年代以前的对外交流与谈判活动中主要是依靠经验。在 70 年代后期改革开放以后，中国的谈判实践家在对外开放中遇到了前所未有的挑战。直到 80 年年后期，中国的谈判理论研究才开始起步，这样我们在谈判领域的研究比西方至少晚了 25 年。

什么是商务谈判？

案例：立场争辩式谈判

欧洲史密斯公司是 B 工程公司的代理，到中国与化工工程公司进行出口工程设备的贸易谈判。

中方对史密斯公司的报价提出意见：建议史密斯公司认真考虑改善价格，因为首先要考虑中国市场目前工程设备竞争很激烈，B 工程公司的设备又是第一次进入中国市场，所以 B 工程公司设备在中国市场需要一个市场接受与适应阶

段。史密斯公司代表听完中方的意见后对价格做了一番解释，并极力表明其委托人的价格是如何合理不肯降价。中方化工工程公司对史密斯公司价格的条件又做了详细分析，史密斯公司接着又做了一番解释。如此这般，一上午时间过去了双方谈判毫无结果。

中方化工工程公司认为史密斯公司傲慢固执，，史密斯公司认为中方化工工程公司既毫无购买诚意又没有理解能力，相互埋怨之后，双方谈判不欢而散。

问题：

1、为什么双方谈了一上午的时间反而会不欢而散？

2、谈判可以不是不欢而散吗？若可以你认为应该如何谈？

分析：

1、双方都站在自己的角度、立场、利益去谈，没有合作、协商、考虑对方所需利益，所以才能谈了一上午的时间反而不欢而散，如此谈法谈再长的时间也不会谈出双方满意的结果。

2、谈判有可能不散，至少可以避免“不欢而散”。史密斯公司应按代理地位谈判的要求做到：“姿态超脱、态度积极”应做“好人”，站在双方的角度协商双方的利益达成共识。

商务谈判是关于商业事务上的谈判，具体是指两个或两个以上从事商务活动的组织或个人，为满足各自经济利益的需要，对涉及各方面切身利益的分歧进行意见交换和磋商，谋求取得一致和达成协议的经济交往活动。

商务谈判的特征？

案例：柯达模式-利益性

柯达全球副总裁、大中华区付主席叶莺曾以出色的谈判技艺撮合成了柯达与中国政府的全方位合作，并缔造了一个“柯达模式”，被视为跨国公司与内地政府合作的典范。据叶莺回忆：当时内地感光行业的效益很低，多家感光厂商虽然在中央政府安排下要与柯达合作，但如何达成共识的确存在很大的困难。

“谈判不能忘记自己的原则，但又不能一厢情愿，只顾自己的利益。谈判成功在于大家的共通点，就好像两个圆形叠在一起，中间便有一个交集，双方务求把互惠互利的交集尽量放大。然后再将这个共通点，作为与另一个厂方谈判的基础。如此一个一个地去谈，最后便会找到一个各方都愿意接受的一点。”在这种思想的指导下，在1998年“98协议”面世，即厦门福达、汕头西元、无锡阿尔梅与柯达合资，上海、天津、辽阳的三家企业在合资公司三年基建期内，不与其它外商合作。柯达在这个协议基础上，成功地获准在华投资12亿美元建立感光材料基地。

问题：分析柯达是如何取得谈判成功的？

分析：利益整合，把饼做大。商务谈判是为了谋求己方的最大利益为目的的谈判，在谈判过程中双方时时刻刻关注己方的经济效益，以价格为核心核算自己的成本与效益，要达成双方满意的结果是需要双方共同努力，需顾及对方的经济利益，才能取得相应的效果。

案例：装修房子-平等性

张宏新买了一间房子想要装修，寻找到佳艺装修公司，佳艺装修公司报价3万元，这个报价相对于佳艺装修公司的技术和实力来说是合理的。“我很喜欢佳艺公司。”张宏说：“可现在我只有2.5万元。”

问题：1.你是张宏你怎么办？

张宏对佳艺公司说“我非常喜欢贵公司的手艺，可我现在只有2.5万元。”能不能让让价？

问题：.你是佳艺公司你怎么办？

分析：佳艺公司可以对张宏说：“我们装修所选用的材料都是质优、环保产品，我们报的又是实在的价格，真的不能让了。

张宏从买房时已从亲属、同事、朋友哪里借了许多钱才付了首付款，而且参加工作时间短、每月收入也不高，他

最多只能出价 2.5 万元等多个方面与佳艺公司进行交涉，使佳艺公司做出了让步，最终双方以 2.6 万元成交。

分析：商务谈判一定要遵循价值规律并根据等价交换原则进行。不论参加谈判的组织大小还是实力强弱，在价值规律面前和相互关系上都是平等的。因此谈判向对方提何条件，如何让步既受价格规律的制约，也要顾及对方的经济利益，只有才能取得相应的效果。

商务谈判功能、地位？

案例：纺织品贸易大战

2005 年 4 月美国与欧盟分别对中国纺织品实施特保措施。商务部长薄熙来马上应战，与欧盟贸易委员曼德尔森在 6 月 11 日晚 23 时 59 分与中国达成“最后一分钟协议”，避免了一场可能发生的纺织品贸易战，之后中美开始了七场正式磋商，至 11 月与美国达成了就部分纺织品签订谅解备忘录，挽救了中国的纺织品企业。

问题：一场成功的商务谈判对国家或企业能带来什么？

分析：商务谈判贯穿于企业商务活动的全过程，在商务活动中居于重要的地位，有时一次成功的商务谈判可以决定一个企业的生死存亡，甚至解救一个行业或企业。

商务谈判类型

案例：土地买卖-利益分配与利益整合

兴达公司兴建一大型超市需要征用近效 500 亩土地，这块土地的使用权归太阳村。公司准备出价 50 万元购买土地，在谈判时太阳村开价 100 万元，双方开价相距甚远。

太阳村强调：土地是农民生活之本，失去这片土地的使用权后农民没有其它生活出路，收入减少利益要受损失，所以希望多要一些钱给农民，让他们维持生活或另谋出路。

兴达公司的想法是：购买土地时少用一些资金，能用省下的钱扩大超市经营规模。

双方谈判僵持不下，经过双方几次沟通磋商后，最终以 75 万元达成了协议？

问题：思考一下双方为什么能在 75 万达成协议？假设你是双方公司，达成 75 万协议会给你和对方带来哪些益处？

分析：能在 75 万元达成协议是双方相互让步。好的谈判是双方共赢，共同协商、让步、合作、分享利益才能达成双赢的结果；利益分配达到各方的期待，是利益分配式谈判的特征。

合资公司可以用省下的 25 万元钱扩大经营规模，同时对太阳村农民生活来源承担部分责任，在建成的超市中也可为农民提供一部分工作机会，使农民获得一部分收入以补偿农民失去土地使用权的损失；太阳村农民可用合资公司多付出的 25 万元钱维持生活或另谋出路。

案例：判断商务谈判类型

一位精明的卖主会把自己的产品讲得天花乱坠，尽量抬高自己产品的身价，报价要尽量高；而另一位出手不凡的买主也会在鸡蛋里挑骨头，从不同的角度指出产品的不足之处，从而将还价至少压低到对方出价的一半。最后双方都会讲出无数条理由来支持自己的报价，最后谈判在无奈情况下成为僵局。如果不是僵局，那么通常是一方作出了一定的让步，或双方经过漫长的多个回合，各自都进行了让步，从而达成一个中间价。

问题：

1、这是一种什么类型谈判法？

2、这种商务谈判法有何利弊？

分析：这是一种典型强硬式谈判法，也是最普通的传统谈判方法。其特点是，谈判每一方都在为自己的既定立场争辩，欲通过一系列的让步而达成协议，好处是自始至终维护了己方的报价，为己方取得较大的利益，缺点是运用强硬式谈判法时，应充分考虑双方的商务发展机会，特别是在进入谈判的后期阶段，要多一点灵活少一点立场。

原则型谈判？

案例：购买计算机

“宏诚公司准备新购计算机，收到几个公司的报价，其中电子器材公司的报价是：14750 元，包括：10 台计算机及相应的配套软件、送货及安装软件。

宏诚公司仔细研究了几份价格较低的相似报价后，要求电子器材公司把价格降低到 12500 元。

电子器材公司底价是 12875 元，如低于这个价就会有损失，公司业务人员想：我能附加什么服务或什么设备增加宏诚公司采购的价值呢？

如果我提出让宏诚公司的 5 名职员学习 WORD，那对我意味着什么？公司每周都举办 WORD 培训班，每个人收费 1800 元，在培训班里总有 1 至 2 个名额是空缺的。如果宏诚公司能接受 WORD 培训的建议，公司的花费并不增加。在有空缺名额要利用的条件下，业务人员向宏诚公司提出了每周送 1-2 人参加培训的提议，可提供 5 个名额，每人比正常培训价优惠 50%；宏诚公司接受了建议并认为 5 个名额不够，提出增加几个名额，最终双方达成了满意的购买计算机的协议。

问题：如果电子器材公司坚持自己的报价，双方能达成协议吗？电子器材公司为什么能与宏诚公司达成协议？

分析：如果电子器材公司坚持自己的报价，双方的谈判立刻就结束了。

电子器材公司采取的是站在对方角度，希望圆满的为对方提供服务，解决问题，因此原则性谈判是技巧、策略问题，但更是观念问题。有什么样的观念，就有什么样的行动。原则性谈判是一个双方立足长远、共同获利的合作过程，其中心点是双方要尽全力地、创造性地寻找能够满足双方需要的解决方案。

商务谈判要素？

案例：维生素进入家乐福

惠民厂准备将自己的维生素（瓶装）产品进入家乐福卖场销售，公司销售人员来到家乐福与相关采购人员洽谈维生素（瓶装）进场协议。

家乐福采购人员以从没有卖过此类产品为由对惠民厂商提出了苛刻的条件：三个月帐期、15%利润率、二个月销售达不到协议量退货并支付协议量利润（占架费）。

惠民厂销售人员为了完成公司超市维生素覆盖率的任务，采取了让步式谈判策略并明确告知对方即使销售达不到协议量他也是要贴钱并和家乐福签定了进货协议。

二个月内通过大力促销，维生素产品在家乐福打开了销售局面并按协议达成了销售额，但惠民厂并无利润。接下来销售人员又与家乐福采购人员签订了维生素礼品装进入超市销售公司有利可图的新协议。

惠民厂采取主推礼品装维生素淡化瓶装维生素的方法，使礼品装维生素销售业绩迅速上升在家乐福销售中占有了一定的份额与地位，而瓶装维生素由于排在家乐福销售后位被下架。

问题：惠民厂销售人员与家乐福采购人员谈判主体是谁？评判的主题、议题是什么？

惠民厂采用什么方法进入了家乐福？

分析：惠民厂销售人员与家乐福采购人员谈判内容：谈判主体：惠民厂销售人员、家乐福采购人员，谈判目标：能否让维生素进入家乐福，谈判议题：进入家乐福的相关条件。

惠民厂用曲线救国的方式达成了维生素产品进入家乐福并为公司创造利益的目标。

商务谈判方式？

案例：电话邀约

清华培训公司安排小王向张教授介绍公司情况并请张教授来讲课，于是小王打电话与张教授预约面谈的时间。

第一种说法：“张教授下周您什么时候有时间我想去您家里拜访您，向您介绍一下我们公司的情况。张教授一听就怕了，别人来找她，约下午两点，有可能要花一个小时，甚至耽误她一下午的时间，所以拒绝了小王。

第二种说法：“张教授下周一或周二您什么时候有时间我想去拜访一下您，介绍一下我们公司的情况，二十分钟时间就够了，您有空在哪我就到哪找您。张教授一听不用自己专门等，只要在休息时见见就行，时间也不多。就算她多说几句 30 分钟也够了，于是欣然同意。

问题：第二种说法的电话谈判为什么会取得成功？

分析：电话谈判最重要的是要目标、利益明确，才能对对方有吸引力。

案例：网上谈判：EMAIL 事件

写信是古老的一种方式而用 EMAIL 是较时髦的方式。英达公司曾有一位叫李强的员工负责向调研公司为公司购买信息。

李强新交了一个女朋友，为了向女朋友显示自己的能力与收入给女朋友写了一封 EMAIL，在信中详细的向女朋友介绍了为公司购买信息时调研公司给的回扣情况，并且还嘲笑了公司领导的愚蠢；在发 EMAIL 时李强由于疏忽点击了群发键，EMAIL 被发到公司一个股东信箱，李强被公司炒了鱿鱼退回了回扣。

问题：从这个案例中你得到何启示？

分析：网上谈判面对的对方是一个看不到摸不着的谈判对手，出现误差或错误不会象面对面谈判时可以用各种方法进行弥补，为了避免此种情况发生，在进行网上谈判时要做了充分的谈判前准备工作，保持清醒的头脑及时记录与核查，才能确保谈判中不出差错。

谈判相关理论

案例：保险理赔

一位有经验的谈判专家替他的委托人与保险公司的业务员商谈理赔事宜。但保险公司到底能赔多少谈判专家心里也没底，这就是“黑箱”。于是，专家决定采取少说话、多观察的策略来试探。

保险公司的理赔员先说话：“先生，你这种情况按公司的惯例，我们只能赔偿 100 元、怎么样？”专家表情严肃，根本不说话。沉默了一会，理赔员又说：“要不再加 100 如何？”专家又是沉默，良久后说：“抱歉，无法接受。”理赔员继续说：“好吧，那么就再加 100 元。”

专家还是不说话，继而摇摇头。理赔员显得有点慌了：“那就 400 元吧。”专家还是不说话，但明显是不满意的样子。理赔员只好又说：“赔 500 元怎么样？”就这样专家重复着他的沉默，理赔员不断加码他的赔款……

最后的谈判结果是以保险公司赔偿 950 元而告终，而他的委托人原来只希望要 300 元。

问题：为什么专家能使保险公司赔偿 950 元？

分析：要探知“黑箱”就要掌握必要的技巧和策略，知道何时不松口，紧紧抓住利益，也知道何时该停止，放弃利益。

任务二：把握商务谈判因素

模块一、商务谈判实力、心理

商务谈判实力

案例：百货公司谈判

天津百货公司一直有一个原则，黄金饰品在不同的楼层卖。

香港兴旺珠宝想在百货公司销售自己的产品，兴旺珠宝既有金饰品也有钻饰品，如果能把两种饰品放在一个楼层

里卖，就可以节省很多成本。

兴旺珠宝打算聘请谈判高手来与百货公司进行谈判，但他聘请的谈判专家却拒绝了珠宝商的请求，谈判专家指出：与百货公司谈判时处于强势地位，而珠宝商手中没有筹码，他没有办法和百货公司讨价还价。

问题：谈判专家为什么拒绝了珠宝商？

分析：谈判是谈判双方实力的较量，如果没有谈判实力，谈判的结果只能是事与愿违，所以谈判专家拒绝了珠宝商。

商务谈判心理

案例：欲擒故纵，声东击西

刘峰在出国定居前准备将私房出售，他终于同外地到本地经商的小张达成意向：20 万成交，一次付清。后来小张看到刘峰一不小心从皮包里落出来的护照等文件，他突然改变了态度，一会说房子的结构不理想，一会说他的计划还没有最后确定。总之，他不想买房子了，除非刘峰愿意在价格上做大的让步。刘峰看穿了对方的心愿，不肯就范。双方相持不下。

当时刘峰的行程日期日益接近，另寻买主已不可能，刘峰不动声色。当对方再一次上门时，刘峰说：“现在没有心思跟你讨价不价，过半年再说吧，如果那时你还想要我的房子，你再来找我。”说着还拿出自己的飞机票让对方看。张某沉不住气了，当场拿出他准备好的 20 万现金。其实刘峰也是最后一搏了，他做了最坏的准备，以 15 万元成交。

问题：刘峰最后为什么能以 20 万成交元？

分析：商务谈判在很大程度上说是一种心理的较量。刘峰之所以能在这场谈判中取胜，是因为他采取了欲擒故纵，声东击西心理战术，既很好地掩饰了自己急于卖房的心理，又迫使对方不得不做出成交的决定。

案例：“不要教老奶奶怎样煮鸡蛋……”

在某次多边国际商务谈判中，某大国的首席谈判代表在发言中非常傲慢，颐指气使，常采用“你们必须……”“你们不能……”“我奉劝你们……”等教训的口气说话，当他发言完毕，轮到我方代表发言时，我国代表不紧不慢地说：“中国有句俗话说，不要教老奶奶怎样煮鸡蛋……”。如此回应，使得那位谈判代表在窘迫中回味了好久。

问题：我方代表有必要如此回敬对方吗？

分析：有。谈判对手的这种傲慢的态度和情绪，任其发展下去，所形成的谈判气氛将会不利于我方。中方代表以富有修养的针对性的批评、反驳这样一种处理谈判的做法，既针锋相对，遏制了对方的嚣张气焰，又给自己留有了余地。

商务谈判需要

案例：与采购员谈判

百佳商场采购员每天要见许多供货商，如果供货商销售员在 3 分钟内讲的东西不能引起他的兴趣，这笔生意基本就没戏了，所以他在门口贴个告示规定每个销售员只谈三分钟。

一天一个想把商品进入商场的供货商销售员一进门就说“王先生今天如果您让我从这门很快的走出去的话您就会损失一个赚 432 万元的机会。”

采购员听了很纳闷，心想“很多人都会说我会失去赚大钱的机会，而他却说 432 万元他是怎么算出这个数的呢？是不是真有机会啊？”怀着好奇心采购员说“没关系你尽管说吧，不用考虑时间。”销售员详细地和采购员谈了起来，最终达成了供货协议。

问题：供货商的销售员是如何成功的？

分析：揣摩对方好奇心理，以吸引人的开场得到尽情说明的机会，赢得了推销商品的机会。

商务谈判动机

案例：购买设备谈判

红星造纸厂与美国沃华公司谈判设备购买生意时，美商报价 218 万美元，我方不同意，美方降至 128 万美元，我

方仍不同意，美方诈怒，扬言再降 10 万美元，118 万美元不成交就回国。

红星造纸厂谈判代表因为掌握了美商交易的历史情报，所以不为美方的威胁所动，坚持再降。第二天，美方果真回国，我方毫不吃惊，冷静等待。果然，几天后美方代表又回到中国继续谈判。我方代表亮出在国外获取的情报——美方在两年前以 98 万美元将同样设备卖给匈牙利客商。我方出示情报后，美方以物价上涨等理由狡辩了一番后终将价格降至合理，双方达成协议。

问题：美方为什么会降价？

分析：在谈判中美方表现出的动机就是追求利益，双方谈判的焦点是如何达到己方获胜最大利益的价格，由于我方准备充分已掌握对方最低价格，因此谈判的目标是以低价格购买产品，终于迫使美方降低价格。

商务谈判人员能力

案例：谈判人员素质不同导致不同的谈判结果

1987 年，湖北医药工业研究所研制出一种胃药冲剂，经专家鉴定具有 80 年代国际先进水平。

当时，武汉某制药厂提出购买这项专利技术，研究所提出的条件是谁提供一台制剂干燥设备，谁即可获得生产权。围绕这台价值 3 万元人民币的设备，双方讨价还价。制药厂谈判人员犹豫不决，内部意见也不统一，最后导致谈判破裂。

1990 年，珠海市丽珠制药厂获知此信息后，即派人赶到武汉与研究所展开谈判。当即拍板成交，丽珠制药厂以 40 万元转让费获得专利技术，取名“丽珠得乐”。1991 年，“丽珠得乐”以强劲攻势打入包括武汉在内的全国各地医药二级站，实现年产值 1.2 亿元，利税 3000 万元。经过几年的努力，继而成为有名的上市公司。

试分析两场谈判结果的主因？

分析：“丽珠得乐”作为科研成果，诞生于武汉。“近水楼台”的武汉某制药厂因谈判人员犹豫不决而错失商机，但远在千里的珠海市制药厂的谈判代表眼光敏锐、决策果断，从而为企业创造了巨大的经济效益。同是谈判人员，两种不同的决策能力，导致两种不同的谈判结果，导致两种不同的经济效益。可见，其次谈判人员素质的差异是导致两种谈判结果的主因。

案例：史上最长、最短谈判-应变能力

朝鲜战争板门店谈判：一次谈判整整沉默了 132 分钟，一次谈判只用了 25 秒。

朝鲜战争激烈进行的同时，朝鲜人民军和中国人民志愿军为一方与打着“联合国军”旗号的美国军队在板门店举行了一场史上罕见的停战谈判，历时两年零十几天，两易谈判地点，五次中断，共开 58 次双方代表团大会，733 次各种小会。

一天，谈判中出现了罕见的僵局，双方都在等待对方开口，却又谁也不开口。沉默，沉默……空气仿佛凝固了一般，整整沉默了 132 分钟，这大概是谈判史上无言相对最长的时间纪录了。

我方代表团秘书长柴成文，悄悄起身走出会场，来到谈判大厅旁边的一座帐篷里，那里坐着一个留着小胡、戴着眼镜的中年人，他就是谈判代表团党委书记李克农将军。这时，他正坐在桌前沉思，一支接一支抽烟，茶杯里的水已喝干和谈判桌上的气氛很相似。柴成文来到李克农身后，扶住椅背，在他耳边急促吐出三个字：怎么办？

李克农一言不发，从笔记本上撕下一张小纸条，写下三个字：坐下去。柴成文悄悄回到座位上，将攥在手心里的小纸条，偷偷的一个个代表传了下去，短短几分钟，中朝谈判成员脸上的表情变了，由焦躁不安变为沉稳而又笃定，一个个沉下心来，挺直腰板，稳稳地坐在那里，化为一尊尊石像一般。

美方再也无法忍耐这难堪、沉闷、压抑的沉默了，马拉松式的耐心竞赛终于见了分晓，美方代表首先宣布：休会，退席。

美方代表一回到住所，把公文包一扔，就叫出声来：“哎呀，上帝！我以为我麻木的双腿再也不会复活了，这该

死的谈判像是一个世纪那样漫长。”

第二天轮到中朝代表主持会谈，中国人也有以快制胜的绝招。

朝鲜首席代表宣布会议开始，双方代表刚刚落座，宣布开会之后，随即宣布休会。只用了 25 秒。弄得美国人频频耸肩晃脑，连声“NO、NO”一副惊讶莫名之状。

问题：我方靠什么在两场谈判中取得了成功？

分析：在商务谈判中拖是谈判中的技巧，快也是一种谈判技巧。面对谈判的危机时刻（超常规的时刻），商务谈判人员应变能力的高低直接决定了问题的解决程度，我方谈判人员通过出色的应变能力与应变技巧取得了胜利。

任务三：商务谈判礼仪安排

商务谈判仪表、服饰要求

商务谈判服饰的要求

案例：求职面试

今天要去面试了，刚刚毕业的小何掩饰不住自己内心的兴奋，出门之前，他再一次站在镜子面前端详自己的一番打扮：刚买的黑色西装，袖子上的商标显示出这是一套名牌货；洁白的衬衫，鲜艳的碎花领带，体现自己的青春活泼；锃亮的黑色皮鞋，白色干净的袜子。这样的一身打扮，一定会给面试的考官留下良好的第一印象，小何这样想。

问题：你能指出小何的错误之处吗？

分析：西装袖子上的商标，鲜艳的碎花领带，黑色皮鞋配白色的袜子

商务谈判的仪表要求

案例：合资谈判合作

瑞士某财团副总裁率代表团来华考察合资办药厂的环境和商洽有关事宜，国内某国营药厂出面接待安排。第一天洽谈会，瑞方人员全部西装革履，穿着规范出席，而中方人员有穿夹克衫布鞋的，有穿牛仔裤运动鞋的，还有的干脆穿着毛衣外套。结果，当天的会谈草草结束后，瑞方连考察的现场都没去，第二天找个理由，匆匆地就打道回府了。

问题：瑞士代表团打道回府的原因是什么？

分析：商界着装重视与场合气氛相吻合，商务洽谈是关系大局的事情，应选择正式、规范的服装出席。如果穿着随意，既不尊重自己，也不尊重他人，同时也会被认为是不重视这次活动的表现。

任务四：专业商品商务谈判方案的准备

商务谈判前信息收集

信息

案例：厚积薄发

80 年代我国光冷加工的水平较低，为改变这种状况，国家决定为南京仪表机械厂引进联邦德国劳尔（LOH）光学机

床公司的光学加工设备。

南京仪表机械厂的科技情报室马上对劳尔公司的生产技术进行了情报分析。在与劳尔公司谈判时，劳尔公司提出要对我方转让 24 种产品技术，我方已对劳尔公司的产品技术进行了研究，准备从 24 种产品中挑选出 13 种产品引进。因为这 13 种产品技术已经足以构成一条先进完整的生产线。同时我方也根据对国际市场情报的掌握提出了合理的价格。

最终我方既买到了先进的设备又节约了大量的外汇。事后劳尔公司的董事长 R·柯鲁格赞叹道：“你们这次商务谈判，不仅使你们节省了钱，而且把我们公司的肝脏都掏去了。”

问题：分析我方成功购买技术先进、价格适宜设备的原因？

分析：在谈判前为谈判做好充分的准备，做好情报的收集、分析和整理工作，在谈判中往往能够占有主动，游刃有余，获得成功。

谈判信息收集

案例：知己知彼

1987 年 6 月，济南市第一机床厂厂长在美国洛杉矶同美国卡尔曼公司进行推销机床的谈判，双方在价格问题的协商上陷入了僵持的状态。

在此时我方获得情报：卡尔曼公司原与台商签订的合同不能实现，因为美国对日、韩、台提高了关税的政策，使台商迟迟不肯发货，而卡尔曼公司又已与自己的客户签订了供货合同，对方要货甚急，卡尔曼公司因此陷入了被动的境地。

我方根据收集到的情报，在接下来的谈判中沉着应对，卡尔曼公司终于沉不住气签订了购货合同，购买了 150 台中国机床。

问题：我方成功销售 150 台机床原因？

分析：在谈判过程中，信息收集也是非常重要的，所以在商务谈判中除了要在谈判前做好信息的收集与分析整理工作外，在谈判中也要时时关注与谈判有关的信息，而且不仅要注重收集与己方谈判相关的情报，还要重视对手的情报，只有知己知彼知势，才能在谈判中占有主动权获得谈判成功。

宏观信息

案例：公司上新项目

康宏公司最近将上一个新项目，但可能会污染环境，为保证项目成功，康宏公司对环保作了如下分析：调查环境现状；预测项目对环境的影响；环境保护的措施方案及费用估算：“三废”（废气、废渣、废水）治理方案及费用估算。

通过分析发现，环境问题可能是康宏公司在和政府进行上项目谈判时的重点，因此康宏公司准备通过制定特殊的治理方案来消除环境污染的威胁，虽然这增加了公司的成本，但整体上算下来公司的投资仍然是有利益的，而且这样做还能提升公司在与政府谈判时的形象与砝码。

问题：为什么康宏公司要进行环境治理的投资？

分析：商务谈判成功的首要条件是要分析商务谈判的宏观环境，了解商务谈判的可行性，康宏公司通过宏观环境分析发现了公司上项目只有合乎政府对环保的要求才有可能上新项目，经过分析即使进行环境治理的投入公司上新项目还是有利益的，所以康宏公司要进行环境治理的投资，这也说明了商务谈判前宏观环境分析的重要性。

微观信息

案例：送帽子

由中方 12 名不同专业的专家组成的代表团，去美国采购约三千万美元的化工设备和技术。美方为达成协议，自然想方设法要令中方满意，其中有一项是送给中方每人一个纪念品。

纪念品的包装很讲究，是一个漂亮的红色盒子，红色是中国人喜欢的颜色代表着发达。可是当中方专家高兴地按照美国人的习惯当面打开盒子时，每个专家的脸色却显得很不自在——盒子里是一顶高尔夫帽，但颜色却是绿色的。

美国商人的原意是：签完合同后，大伙去打高尔夫。但他们哪里知道，“戴绿帽子”是中国男人最大的忌讳。最终合同中方没和他们签。

问题：中方没和美方签合同的原因是什么？

分析：中方没和美方签合同的原因不是因为他们“骂”中方，而是因为他们对工作太粗心。连中国男人忌讳“戴绿帽子”都搞不清，怎么能把几千万美元的项目交给他们？因此从此案例中可以看到在商务谈判中微观信息调查的重要性。

商务谈判人员-发散性思维

比尔·盖茨与个人计算机革命

1975年比尔·盖茨还是哈佛大学法律系二年级学生，一天他从“大众电子学”封面上看到 MITS 公司研制的第一台个人计算机照片。它使用了 Intel 8080CPU 芯片（8 位机），他马上意识到，这种个人机体积小、价格低，可以进入家庭，甚至人手一台，有可能引起一场深刻的革命——不仅是计算机领域的革命，而且是整个人类社会生活方式、工作方式的革命。他意识到这是千载难逢的机遇，他下定决心要紧紧把握住这个机遇。

比尔·盖茨的这个想法在当时是异乎寻常的，当时统治计算机王国的 IBM 公司，认为微型的个人电脑不过是小玩意，只能玩玩游戏，简单应用，不能登大雅之堂，领导计算机的发展的只能靠大型机、巨型机。比尔·盖茨对自己说必须抓住这个一生中最宝贵的机遇，他这样说了，也确实这样做了——他主动写信给 MITS 公司老板，要为他个人电脑配 BASIC 解释程序，在好友艾伦的帮助下花了五个星期时间完成了这一任务，为个人电脑的普及作出了重大贡献。接着他从哈佛中途退学并和艾伦创办了自己的公司“Microsoft”，这就是现在名闻遐迩的“微软”。

问题：比尔·盖茨取得成功的原因是什么？

分析：比尔·盖茨奇特运用发散式思维的多向辅射推导，产生由此及彼的多种联想的思维方式和敢于向传统、权威挑战的精神才导致他巨大的成功，成就了今天的微软。如：从个人计算机进入家庭联想到个人生活方式、工作方式的革命，并且立即实施行动。

谈判人员素质

案例 19: 乐观向上

国际商务谈判充满了变数，常常是谈了几天几夜，可临到最后却突然因为一个小小的问题而破裂。这就要求谈判者不屈不挠，有着积极、乐观向上的态度。下面这个小故事是很多谈判者铭记在心的。

有二个人在沙漠中迷了路，走了几天几夜，弹尽粮绝，却仍找不到路。其中一个人搜遍了所有包裹，只搜到半瓶水，叹了口气道：“唉，我们只剩下半瓶水了。”然后颓然倒下，再也没有爬起来。而另一个人却高兴地说：“哈，我们还有半瓶水！”然后继续前进，最后终于走出了沙漠。

问题：为什么二个人结局会如此不同？

分析：二人不同的结局是因为两个人面对困难时，采取的不同态度决定了两个人的命运，商务谈判中充满了变数，如果谈判者没有良好的心理素质是无法面对复杂的谈判的，保持乐观向上的积极态度是谈判人员必须具有的心理素质。

谈判组织

案例：中美双方撞机事件北京谈判内幕

2001年4月18日，中美双方就美军侦察机撞毁中方军用飞机事件及相关问题进行了谈判。

中方代表团团长由外交部美大司司长卢树民担任，成员包括外交部和国防部相关官员；美方代表团由美国国防部长助理维尔加(Peter verga)率领，有5名军官和2名文官，包括太平洋美军总部战略规划及政策局局长史密斯(Steven Smith)海军少将、美军驻华武官席乐高(Neal Sealock)准将、美军 EP-3 侦察机雷官欧莱姆(John Orem)海军上校

等。而美国驻中国大使普理赫却没有在参加谈判的名单中。

问题：试分析中美双方代表团人员构成有何特点？

分析：

商务谈判信息收集技巧

案例：大庆油田

60年代日本从中国报纸上看到了中国生产石油的消息,就迫切的想知道油田在哪,以判断了中国是否需要输油管。日本人先从报纸刊登的照片分析,看到石油工人身穿皮袄,头戴皮帽身后是漫天大雪,判断油田极可能在东北。报纸上说,油田设备是工人们从车站拉到油田的,从而进一步判断油田肯定离铁路线不远。报上还说在油田很泥泞的路上.....综合各种信息之后日本人判定油田在北大荒,据此他们认为中国需要架设输油管,随后通过各种途径向中国推销他们的输油管。

问题：日本人成功向中国成功推销输油管的原因？

分析：日本人通过二手资料法收集到与谈判有关的信息后,进行筛选、分析得到谈判的第一手资料,掌握了商务谈判的主动权。

商务谈判策划

商务谈判目标

案例：买房子开价

一套房子开价18万元,是卖方报的起点价,大多数情况下,买主不会按此价格付钱。你买房子时还价可以还少一些,你可以报14万元,然后和对方开始议价。在你的心中

有一个目标价代表你希望与对方在这价上达成协议,假设为15万元,你放弃买此房子的价格假设是16万元,这是你不和对方再谈判的价格,超过此价后绝不买。因此就买房子来说这就是你愿意出的最高价,同时是卖方能够接受的最低价。

问题：从此开价还价中分析有几个价格？

分析：双方各有三个价格。谈判前双方都要设定好自己的谈判目标(最高、可行、最低),只有这样才能在谈判中保持清醒,游刃有余。

谈判策略

案例：黑白脸：

美国某企业向中方购原料,开始其谈判态度强硬,价格压得很低。中方根据分析认为,美方对此原材料的需求非常迫切,因此对美方的进攻视而不见,坚守自己的阵地。美方无奈,派公司副总出面谈判,副总同意向上提价,中方趁势反击,反把最后成交价格提高到中方相当满意的高度。

问题：中方获得满意价格的原因是什么？

分析：在此次谈判中,美方运用黑白脸战术与中方进行价格谈判,当对方白脸出场后,被中方识破对方战术及时反击,因此获得了满意的价格。

谈判地点的选择

案例：谋求破局的谈判

深圳艺达公司与日本本田公司就一个项目已经谈判了三个月了,双方谁也不肯让步,一直僵持不下。日方提出,这样僵持下去对谁都没有好处,邀请艺达公司到日本进行最后一次谈判,双方务必谈出一个结果,不然就干脆结束合作。

艺达公司接受了日方的邀请。可是在艺达公司谈判人员到达约定的谈判地点时,发现日方只给自己准备了水。屋

子里的暖气供得很足，艺达公司人员不久就觉得口干舌燥了，可每次都要提出请求，日方才给倒水，让公司觉得很烦。时间拖长之后，公司人员逐渐失去了耐心，急于结束谈判，做出了很大让步。

问题：日本本田公司运用什么方法使中方做出了让步？

分析：日本本田公司利用主场谈判的优势，利用制造恶劣的谈判环境手段，使中方谈判人员在客场谈判中失去了耐心，让日本本田公司占到了便宜。

案例：主、客场谈判

美国红杉投资公司想要和中国粤达公司合作生产该公司研制的一种新型生物肥料，中方向方进行了公司介绍并说公司技术先进，市场前景广阔。

两个公司前期谈判进行得非常顺利，美方提议去公司的生产基地签署协议，双方兴高采烈地来到生产工厂。粤达公司只重研发不重生产、包装，公司生产的肥料零乱的堆在厂区外布满了灰尘，工人在向美国红杉公司介绍产品时，先用脚踢了一下袋子后说：“这就是我们生产的肥料。”美国红杉公司一看大失所望取消了中国粤达公司的合作。

问题：为什么美国红杉公司取消了中国粤达公司的合作？

分析：主场谈判可以向客户展示产品等标的物，但如果你的公司不具备实力则会有相反的结果。

谈判时间环境准备

案例：时间观念

王楠对时间没什么概念，在向保险公司索赔车险时就曾陷入时间的圈套，以致造成不小的经济损失。

王楠与人撞车后向保险公司索赔，保险公司一开始态度很好。

这时保险公司相关负责人说他下周要去度长假，于是建议王楠将材料在周五前带来。听了这话王楠着急了，这时他一点也不懂掩饰，顺从地在周五把所有材料都拿来了。

结果接下来在向保险公司索赔的谈判中王楠非常不利，最后只索赔到一半索赔额。

问题：为什么王楠只索赔了一半？

分析：商务谈判时机的选择非常重要，商务谈判中占有时间优势的谈判者握有了谈判的主动权，所以在商务谈判中一定要把握好商务谈判的信息与时机。

任务五：营造商务谈判开局气氛

商务谈判的原则

平等原则

案例：平等、力量何时都有力量

一个犯人被单独监禁，为防止他自残暂时没收了他的鞋带、腰带。充满自卑的犯人用左手拉着裤腰，在牢房里无助地走来走去，突然他闻到了一股熟悉的香烟味——万宝路，他最喜爱的牌子。

通过门上的小孔他看到看守正在走廊里惬意地抽着烟。这强烈地刺激着他的每一根神经，为要烟他开始急迫地敲门，看守慢慢地踱过来问：“你要干什么？”

犯人说：求求你我想要支烟，就是你抽的这种一万宝路。“

看守听见后想：“你已深陷牢狱还想要烟，不理他”，看守没理他转身走了。犯人可不这么想，他愿意冒任何风险要到烟，他又开始重重的砸门，这的确有些冒险。

看守一边吞去吐雾，一边转头问道：“你又想要什么？”犯人说：“谢谢你，你一定要在 30 秒内给我一支烟，如果超过时间，我立刻拿头撞墙，当狱警把我从血泊中救醒后，我就投诉说是你干的，可能狱警不相信我，但是你也想想你的遭遇，你会被一次又一次地叫去问话，还要写一篇又一篇的报告来澄清你与此事无关。也许你不在意这个，可如果你给我一支烟，这些麻烦就会在我点燃烟后烟消云散，而且我答应你以后再不跟你找麻烦。”

问题：看守会从牢房的小孔给他塞支香烟吗？为什么？

分析：会的，的确不论你处于何种境地，从理论上说你完全可以获得任何想要的东西，但必须基于以下条件：你必须清楚你的选择、必须审视你的推测、必须在掌握强大的信息基础上计算风险、你还必须相信你有足够的力量。就像看守处在完全合法的地位，与左手拉着裤腰的阶下囚对峙着，在身份相差如此悬殊的情况下，犯人通过运用某种力量使自己的需求得到了满足。他想要一支万宝路香烟，最终他确实得到了。

求同原则

案例：林肯谈判

林肯是美国历史上伟大的政治家，在谈判方面也卓有建树，他非常善于在彼此有分歧时，将双方意见的共同点找出来。在他著名的解放黑人奴隶的演说中，他用了最初的 30 分钟来叙述一些持反对态度的人所赞同的意见，然后再顺着这些意见按照自己的目的把反对者逐渐拉到己方这一边。

问题：林肯为什么要先找出双方的共同点？

分析：商务谈判是求同存异的一个过程，在商务谈判中要运用求同原则找出双方的共同点，转化分歧、不同点才能达成双方满意的协议。

诚信为本

案例：周总理与基辛格

周总理在 1971，接见基辛格博士时，明确表示不同意基辛格带来的公报草案。周总理说：“中美双方存在巨大的分歧，如果我们用外交语言掩盖了这些分歧，在公报上伪装成观点一致，那么以后如何解决问题呢？”基辛格坚持自己的立场。

当谈判陷入僵局时，周总理又对基辛格说：“博士，您想想，公开地阐明分歧，难道不会使双方的盟国和朋友放心吗？这说明他们的利益得到了保护，还会使各方面的人确信公报是真诚的。”基辛格听后豁然开朗，谈判继续进行。

问题：周总理为什么要基辛格把双方的分歧写到公报中？

分析：以诚信为本是商务谈判的前提，只有双方以坦诚、诚信的态度进行谈判才能加速谈判的进行，将真实的结果达成在双方的协议中才能保证谈判协议的有效履行，否则只能是一纸空文。

墨菲定律

案例：哥伦比亚飞机

2003 年美国“哥伦比亚”号航天飞机即将返回地面时，在美国得克萨斯州中部地区上空解体，机上 6 名美国宇航员以及首位进入太空的以色列宇航员拉蒙全部遇难。

“哥伦比亚”号航天飞机失事是应该的，如此复杂的系统是一定要出事的，不是今天，就是明天，合情合理。一次事故之后，人们总是要积极寻找事故原因，以防止下一次事故，这是人的一般理性都能够理解的，否则，或者从此放弃航天事业，或者听任下一次事故再次发生，这都不是一个国家能够接受的结果。谈判也是这样。

问题：为什么“哥伦比亚”航天飞机会发生意想不到的事？

分析：墨菲原则任何可能发生的事情都必定要发生，在这么复杂系统中要把事故当作必然，谈判也是这样不论你的策划方案多么完善，在谈判中总有一些你不想发生的事发生。

这也就是在谈判中要求谈判参加人，把谈判中的可能性当作必然性，以自己足够重视，从而防患于未然。

人与问题分开

案例：男女争执

家具贸易谈判厂家的谈判代表是位男士，商家的谈判代表是位女士。

厂商双方已就价格、数量等议题达成了一致，当谈到产品使用维护的问题时：男士说：“请你从女人的角度来发表一下意见。”女士抗议到：“我可以告诉你我对使用维护的看法，但你把我归于”女人“这样的范畴，我不太高兴，我在这儿和你一样也是谈判代表。”男士认为女士误解了，赶紧解释说“不，你别误会，我不是这个意思！”“不是，你刚才明明是这样说的！”女士争辩道。

讨论：双方为什么会发生争执，谁错了？

分析：双方都错了，谈判双方都不应该也没必要在”女人“这个问题上纠缠，从这个案例中可以看出，双方都没有把人与问题区分开；同时也提醒我们注意在谈判时有些问题虽然小，但说法不同却有可能触及对方比较敏感的问题，引起不必要的麻烦。要将人与问题分开就要站在对方的角度考虑问题。

构思彼此有利的方案

案例：购买电子商务软件

创新公司拟从信息技术公司购买一套电子商务软件，双方都有成交的强烈愿望，也有长期合作的打算，但信息技术公司为高质量的产品自豪，希望价格高一点，报价 8 万元。创新公司也认为高质量产品应卖高价格，但却希望对方价格别太高，而且一定要在售后服务（培训、升级等）上绝对保证。双方为此你来我往争执了很长时间，最后创新公司提出一次性付款，要求信息技术公司降价 15%并确保升级等服务，信息技术公司应该怎么办？……

接受创新公司的条件，达成协议。

继续强调自己的高质量，坚持不降价。

继续强调自己的高质量，可以降价，降价比例与各项售后服务挂钩，一分价钱一分服务……

新信息技术公司同意了创新公司的要求，最终达成了交易。

分析：双方发现利益促成交易。创新公司与新信息技术公司存在明显的共同利益：首先长期合作，双方成交意愿强烈、对产品性能与质量满意；其次，两者能将不同利益（售价高低、升级服务等）变为共同利益，以一次性付款换来优惠价格，最终达成交易。为立场讨价还价违背了谈判的协商准则，无法达成协议；破坏谈判的和谐气氛，使谈判成为一场意志的较量。集中利益方法能以多种方式满足利益，从对立背后发现共同利益。集中利益的方法是：确认并列利益清单，了解每一方利益、发现双方共同利益。

案例：埃以谈判

1967 年的“中东之战”结束后，以色列占领了埃及西奈半岛 6 万平方公里的土地。战争虽然结束，但是两国之间的领土争执不断，成为这一地区一个重要的不安定因素。为了协助各方面解决争端，实现和平，一些国家特别是美国多次以协调人身份督促各方通过谈判解决争端，然同各种势力均告失败，因为各方都坚持自己的利益和谈判立场，没有丝毫妥协的迹象。对于埃及不说被占领的西奈半岛是该国不可分割的一部分，而鉴于国际上承认的领土完整和国家主权原则，埃及有权利要求以色列无条件归还被占领的领土。对于以色列来说，占领西奈半岛是出于对本国安全的考虑，国为几次关于以色列的武装进攻都是从这一区域开始的，所以以色列应当控制这一区域。由于双方分毫不让，谈判虽不断举行，但是一次次陷入僵局，持续 11 年也未取得任何实质性的进展。1978 年埃以之间再次恢复谈判，地点是

美国的戴维营。此次和谈不同于以往所有谈判的一点是，各方摒弃传统的思维模式而采用全新的双赢谈判理念来指导谈判。各方都有了新的认识和发现。埃及的主要利益在于领土的完整而不是威胁以色列的安全；而以色列对于领土的扩张不感兴趣，它的主要利益在于保证国家的安全。基于这样的观念双方达成了共识，提出了一个各方都能接受的解决方案：以色列归还其占领的埃及领土，作为回报埃及交西奈半岛的大部分领土划为非军事区域。这样一场持续了 11 年的谈判终于划上了圆满的句号，而这次谈判只用了短短的 12 天。

问题：为什么埃以 11 年后能达成协议？

分析：因为各方重新审视各自的利益和要求，同时从对方的角度了解对方的利益和要求，构思彼此有利的方案达成了协议。

商务谈判的程序

创造良好的谈判气氛

案例：尼克松访华

美国总统尼克松 1972 年第一次访问中国时，为了在一开始就表达诚意，他让警卫人员把守机舱门，不让随同人员一起下来，以突出他一下飞机就主动和周总理握手的场面。事后看，其实两人握手的时间不过几秒，但尼克松的举动却一下拉近了两国领导人的距离，促使双方最终打破了多年之间的坚冰。

问题：尼克松总统为什么要这样做？

分析：开局就创造良好的谈判气氛，可以为后面的谈判打下良好的基础，中美破冰之初尼克松就使得破冰开始，给这次谈判确定了一个极好的开局气氛基调，为后来中美协议打下了基础。

让步阶段

皆大欢喜的让步

“水木年华”公司业务员李莉去石材店采购板材时相中了橱窗里陈列的“将军红”大理石板材。她走进商店问价钱，老板进价是 180 元/m²，但没告诉她售价，只是热情的给她倒了一杯茶。

李莉开始为买将军红打埋伏说她想要买黑珍珠石材。“这有很漂亮的黑色大理石”，老板边说请她看样品。李莉又改口，说想要更厚一点的，老板说这样的大理石也有。

至此李莉想为她想要的那批将军红与老板讨价还价。她又向老板问价钱。老板说 300 元。“这太贵了”，李莉还价 200 元。“260 元”，老板说。“谢谢！”李莉边说边朝门口走去。

老板怕失去这单生意叫回了李莉，最终按 210 元/m² 卖给了李莉，这笔业务老板赚了近 17%，比预期 15% 的毛利率多了两个百分点，李莉得到了理想的价格，最终皆大欢喜。

问题：双方坚持自己的报价能不能成交，为什么？

分析：这是一个成功的让步谈判的“双赢”的例子。店老板先高报价，再通过讨价还价确定了客户的心理价位。李莉声东击西得到了想要的东西和能够承受的价格，店老板也获得了丰厚的利润。

商务谈判开局技巧

营造谈判气氛

案例：儿子出生

中国青木公司到日本洽谈生意，进入谈判室时看到日方谈判人员整齐、严肃在等候我方的到来。

谈判双方落座后，我方主谈王经理站起身来高兴的向大家说：“报告大家一个好消息我太太今早给我生了一个胖儿子”，中日双方谈判人员都向他表示热烈的祝贺，谈判开局气氛热闹起来，谈判双方愉快的进入了谈判，达成了双方满意的协议。

事后中方谈判成员好奇的问王经理：“你不是说你太太要再过二月才生吗？怎么今天就生了。”王经理说“为了冲

淡那么紧张的气氛，没办法我今天就让儿子先出生了！”

问题：王经理为什么要这样做？

分析：利用在生活中能引起众人高兴的事，冲淡了彼此的戒备与紧张，创造了良好的气氛，为后面和谐的谈判打下了基础。

开场陈述

案例：设备安装争议

美国通运公司向广东佳华厂销售一条彩电玻壳生产线，安装设备时调试结果一直不理想。

圣诞节到了美国专家要回家过节，如果安装设备调试停下来，厂里的全线设备都要停下来，但玻璃熔炉还需要维护保温。西方人回家过节是法定的，可中方生产线停顿是有代价的，两者难以融合。

美国专家走后，中方专家决定自己解决问题，经过中方专家一周的奋战，终于将问题最大的、全线配合最关键成型机调试好了，只要成型机能生产合格的玻壳，其它设备就能按其节奏正常运转。

三周后美国专家回到工厂看到仓库生产的合格玻壳，十分惊讶问“怎么回事？”厂方告诉他已调通生产线后，专家大怒说：“按照合同没调好设备中方不能动，否则要对此负责。”随后又向佳华厂的外贸代理公司作出严正交涉：“对工厂的生产设备以后将不承担责任，如果影响贷款回收要进行索赔。”

问题：如何看美方的论述？中方外贸代理面对美方论述该怎么回答？

分析：美方论述以现象代替本质，用中方表面行为代替美方需要执行合同的效果。但中方调设备的确有一定的风险，按合同规定会有问题，如果中方没把握，绝对不能轻率行事。中方此次行为主要是当时判断此事有把握，通过“等与行”的对比后决定的行为，从本质意义上说对中美双方都有积极效果。中方代理回答时应先从概念入手，依据合同谁有过进行分析，再依过推算谁损失最大，相信通过沟通最终美方会感谢中方为其减少负担，并能继续履行未完的合同义务。

赞美接近法

案例：给终端客户高帽子

金星啤酒要进入中山市场，首选中山市几家大餐饮企业作为进入的突破口。如何让这几家餐饮企业推荐金星啤酒或者金星啤酒作为饭店的主要酒水，还真的需要下功夫做好老板的工作，这个任务落到了金星啤酒销售副经理小赵的身上。

小赵：“哟，这么多空酒瓶！老板，一看中午客人喝空了这么多瓶酒，就知道你的生意做得红红火火。现在啤酒销量不错吧？”小赵说话语音洪量、真诚，让人听起来很受用。

马老板“马马虎虎，请问有什么事？”

小赵：“噢，我是金星啤酒集团的小赵，早就听说你是中山餐饮业起步最早、做得最好老板，今天来拜访您，跟您学学生意经，交个朋友。”

马老板：“没有什么经验，只是踏踏实实地做生意罢了。”

小赵：“这才是最宝贵的经验，也是做生意最基本的原则。正是因为你的实在、讲信誉，你的顾客才信任你，愿意和你打交道，你的生意才越做越大了。”

马老板：“还是你们文化人会总结。”

小赵：“文化的高不能决定事业的成功，关键是做事和做人，听说你不是就凭借着一个“义”字把生意做大了吗？”

马老板一听就很高兴，急忙把小赵让到办公室里商谈，果然没有费多大的劲，小赵就和马老板签订了每年销售 10 万元啤酒的大订单。

问题：小赵为什么会成功？

分析：小赵运用赞美、接近终端客户的技巧，拉近了与客户的关系和距离，加深了双方沟通欲望最终达成了双方满意的协议。

声东击西技巧

案例：新光厂引进生产线

新光厂要从日本山田公司引进电视机生产线，谈判开始后山田公司坚持要按过去卖给红光厂的价格定价，坚决不让步，双方谈判进入僵局。

新光厂为占据谈判的主动地位，决定与日本索尼公司接触洽谈同一项目并有意将此情况传播出去，暗中通过有关人员向山田公司不断传递谈判情形与洽谈价格，山田公司信以为真不愿失去这笔交易，很快又主动向新光厂提出接受新光厂提出的比红光厂低 26% 的报价，双方成交。

问题：新光厂为什么能低价成交？

分析：谈判陷入僵局，在一条路走不通的时候，往往应该去探索另一种方法。新光厂利用了声东击西策略，主动与索尼公司谈判，撒播假情报等方法，获取了谈判的主动权谈到了理想的价格。

任务六：商务谈判磋商阶段与技巧

商务谈判讨价还价艺术

价格磋商是谈判的需要

案例：买古董

一对夫妻在浏览杂志时看到一幅广告作背景的老式座钟非常喜欢。妻子说：“这座钟是不是你见过的最漂亮的一个？把它放在过道或客厅当中，看起来一定不错吧？”丈夫说：“的确不错！我也正想找个这样钟摆在家里，就不知道是多少钱？”

他们决心到古董店找那座钟，并商定出价不能高于 500 元，三个月后他们终于在一家古董店橱窗里看到了那钟，妻子兴奋地叫了起来：“就是这钟！没错，就是这座钟！”丈夫说：“记住，我们说过不超出 500 元。”他们走近那座钟。“哦喔！”妻子说道：“钟上的标价是 750 元啊，回家算了”丈夫说：“还是谈谈价试一试吧，找了那么久，不差这一会儿。夫妻商量了一下决定由丈夫来谈价，争取用 500 元买。

丈夫鼓起勇气对售货员说：“我看到你们要卖的这座钟，定价贴在钟上蒙了不少灰显得有些旧了，一定是很久也没卖出去了，我给你出个价，只出一次价，你别吓一跳，你准备好了吗？”他停了一下来增加效果说“你听着啊—250 元”。

售货员连眼也不眨一下说道：“卖了，那座钟是你的了。”

那个丈夫的第一个反应是什么呢？得意洋洋？“我真的很棒！不但得到了优惠，还得到了我想要的东西。”不是！绝不是！他的最初反应必然是：“我真蠢！我该伙出价 150 元才对！”你也猜得道他的第二反应：“这钟怎么这么便宜？一定是有什么问题！”

最后他还是把那座钟放在了客厅里，看起来非常美丽，好像也没什么毛病，但是他和妻子却始终感到不安。那晚他们睡下后，半夜曾起来三次，因为他们感到没有听到钟的声响。这样的情形持续了无数个夜晚，他们的健康迅速恶化，开始感到紧张过度并且都有了高血压。

问题：事情为什么会变成这样的结果？

分析：价格磋商是谈判的需要，通过讨价还价获得你期望的利益才能有成就感，才能感到物有所值。

抢先报价优势

案例：卖现代车

你有一辆北京现代汽车已行驶了 5 万公里了，今年内你想卖掉现代车换一台本田车。你期望 8 万元成交，可因为车良好，你又不急着卖掉，你就委托车行标出了 9 万元的卖价。

之后两个星期你非常忙再没关注此事，很多的买主对你的爱车进行了全面检查，最终两个买家报出了他们的最高出价：8.5 万和 8.8 万，你自然毫不犹豫地选择了第二个报价。

问题：你的车为什么能卖出高于期望的价格？

分析：先报价可以调整对方的期待水平，可以获得对方最大的认可，也会以较高的价格成交。

报价要狠

案例：销售手表

有位性急的手表批发商，经常到农村推销产品，有一次他心想都是老主顾了，懒得再去费口舌讨价还价，就照和上次差不多的价格出手算了。

他开车来到市郊一家店进门就对店主说：“这次的货比上次的质量好，这回我俩少费点时间，干脆按我的要价或和你的要价来吧，怎么样？店主不知他什么意思没出声。他以为店主同意了就说：“那好！我要个价绝对让你满意，绝对不掺水份，你就按这个价说进多少就行。趁今天天气好，咱哥俩把省下的时间喝酒去。”他的报价果然好，比上一次成交价还低。心想店主肯定会高兴，就问：“这个价你打算进多少货？”“可没想到店主说：“一只不进！”

这可把他搞晕了忙问“一只不进？你在开玩笑吧，这个价可比上回低太多了啊！说实话，你要多少？”店主说：“你们这些城里来的骗子，嘴上说价格优惠，实际比你心里的底数不知要高出多少？告诉你今天任你说出天来，我也一只不进。整个下午，俩人都在讨价还价，直到天黑了才成交。成交价比他原来报的低了很多，这单生意他反赔了油钱。

在以后的谈判中他总是留下足够的让对方讨价还价余地，而那位店主也从此拒绝别人开出的第一个价，不管开价的人是城里来的”骗子“也好，还是任何其他人也罢。

问题：什么原因使手表销售商的最初想法失败了？

分析：报价要狠，降价要有理由，永远不要相信第一次出价是谈判者正常谈判心理，所以手表销售商无理由降价，反而会失去了对方的信任，造成对方反感。出牌要看对方的需求，根据对方的反应决定自己的行动，需要稳住阵脚，保持耐心，不断试探。

案例：1984 年美国洛杉矶奥运会

1976 年在蒙特利尔举办的奥运会亏损 10 亿美元，1980 年在莫斯科举办的莫斯科奥运会耗资达 90 亿美元，1984 年在美国洛杉矶奥运会圆满结束时，蒙特利尔奥运会造成的亏空还尚未填满。

在 1984 年美国人承办洛杉矶奥运会时，由于彼得·尤伯罗斯成功承办奥运会的方式和尤伯罗斯出色的谈判和组织领导工作，不仅美国政府没有花费 1 美元，而且 1984 年洛杉矶奥运会反而赢利 1.5 亿美元。

在 1984 年美国人承办洛杉矶奥运会时，彼得·尤伯罗斯首先宣布：1984 年第 23 届奥运会赞助单位仅定为 30 个；每个赞助商至少出资 500 万美元，同行业厂商只接受一家赞助。赞助费再加上广播、电视转播权的巨额转让费，用此方法尤伯罗斯解决了第 23 届奥运会所需全部资金。

问题：美国洛杉矶奥运会为什么赚钱？

分析：彼得·尤伯罗斯成功和尤伯罗斯出色的谈判组织领导工作及出色的谈判利益磋商技巧更改了奥运会赔钱的历史，让美国在洛杉矶奥运会赚到了钱。

暂缓还价法

案例：暂缓还价

学校正在施工一项工程，负责工程的建设公司提出要追加 10 万元预算，学校项目负责人盘点账目后，告诉建设公司只能追加 6 万元，他说的本来是实话，但建设公司却认为学校既然这么说就一定还有上加的空间，硬逼着学校追加至 8 万元，弄得学校很狼狈。

问题：为什么学校被弄得很狼狈？

分析：还价时不要急于还实价，要想清楚己方的最高价、期望价、最低价，分析清楚对方的需求在谈判中才不会陷入被动。

低还价法

案例：低价出牌

老王的精品店里有一张纯正蝴蝶画，衬里还镶有金箔，这种画的进价 200 元。

一天一个客人到店里看上了蝴蝶画，可是一听老王开价 260 元转身就走，还嘟哝着：“这画在云南才 10 元一张呢！”老王一听哭笑不得，因为在云南的旅游景点的确有假蝴蝶画卖，也的确是 10 元一张。过了好久都没人再关注那幅画，老王有点灰心，决定贱卖回本。

一天又有一个客人看中了那幅画。老王无精打彩的告诉他：“便宜处理了，你看着给吧。”客人一听，扭头就走，说道：“真正的蝴蝶画进价都得几百元钱，你这么说这画肯定是假的了。”剩下老王呆立在哪里，不知如何是好。

问题：老王到底如何开价呢？

分析：开价出牌要看对方的需求，根据对方的反应再决定自己的行动，需要稳住阵脚，保持耐心，不断试探。要明确自己想要达到的目的是什么，如果目的不清楚即使给对方留下了很大的自由发挥空间，对方也不可能领情，对方可能不了解行情，也可能对低价质疑，怀疑产品质量。

条件还价法

案例：条件还价出牌

联智公司委托市场代理机构宏图公司进行项目前期市场研究和定位，双方前期工作进展顺利，但在最后阶段出现了问题。

联智公司派出的业务员对最后阶段工作的报价遭到了宏图公司经理的回绝，宏图公司认为价格太低没办法开展工作。联智公司经过分析，猜测宏图公司认为联智只是派一个业务员试探价格没有诚意，因此决定让王经理亲自出面。可是宏图公司经理已经回绝了联智提出的价格，怎样挽回却是一个难题。

王经理决定以第三者的身份参与此事，先以第三者身份调查了解情况，分析一下宏图公司的工作强度和工作量，看联智公司给的价钱是否合适，调查后发现联智公司的价格确实偏低，宏图公司听到王经理这一结论非常高兴，这样宏

图和联智公司双方谈判能继续了。

在双方谈判中王经理继续分析宏图公司提供的服务是否必不可少，结果发现并非如此，如果减少一些不必要的服务，宏图公司的成本可以降下来，在谈判时宏图公司又透露出别的公司也正在委托他们做同样的项目，于是王经理提出，如果宏图接受联智的委托能降低成本，宏图公司开始软化了。

最终双方达成了一致，联智在原价上提高了 20%，宏图公司要提供质量更高的产品，双方对此都很满意。

问题：王经理为什么能使双方达成满意的协议？

分析：在联智与宏图的谈判过程中，无论是联智公司还是宏图公司，在报价时依据的都是己方客观存在的成本，经过王经理以第三方身份的沟通后，双方重新站在合作的基础上考虑利益，在基本利益上取得一致后可再磋商细节最终达成了双方满意的协议。

议价

案例：抓住时机议价

李非因病向保险公司提出索赔，他的律师与保险公司经过一段时间谈判后向保险公司提出最后期限，如果到时保险公司还不赔偿 20 万，就起诉到法院。保险公司认为即使上诉到法院，损失也不会比这个数字更大，因而准备接受裁决。

李非无奈之下，换了一位新律师，新律师把索赔降到 18 万，更改了最后期限，最后保险公司同意就此了结此案。

问题：为什么保险公司会接受赔款方案？

分析：谈判时议价的时机很重要，错过了时机对方有了充足的准备后，你手里的筹码就小了，所以在和对方议价时即要判断好双方的分歧点，也要把握好议价的时机。

讨价还价常用技巧

诱敌深入

案例：诱敌深入

第二次世界大战时，美军拦截到日军的情报，说日军将攻击 A F 岛。但美军并不知道 A F 岛是中途岛还是夏威夷岛，于是美军想了一个办法，发电报给参谋本部，说中途岛的海水淡化设备坏了，请尽快派人来修，并刻意让日军破解了这个电报，日军破解电报之后，立刻相互通讯，告知 A F 的海水淡化设备坏了。美军由此了解到 A F 岛就是中途岛，精心准备了中途岛再战。

分析：诱敌深入就是先拿小的利益诱惑对方，在小的问题上做出让步，在此基础上一步一步慢慢地提出新要求，诱使对方不断陷入，从而达成自己的目标。

项目三：商务谈判沟通技巧

谈判需要沟通技巧

案例：基辛格说媒：

基辛格堪称 20 世纪的谈判大师，一次基辛格主动为一位老农的儿子说媒。

基辛格对老农说：“我已经为你物色了一位最好的儿媳。”

老农回答说：“我从来干涉我儿子的事。”

基辛格说：“可这姑娘是罗斯切尔德伯爵的女儿（欧洲最有名望的银行家）。 ”

老农说：“嗯，如果是这样的话……”

基辛格找到罗斯切尔德伯爵说：“我为你女儿找到了一个万里挑一的好丈夫。”

罗斯切尔德婉言拒绝道：“可我女儿还很年轻。”

基辛格说：“可这位小伙子是世界银行的副行长。”“嗯…… 如果是这样…… ”

基辛格又去找世界银行行长说：“我给你找了位副行长。”

世界银行行长说：“可我们现在不需要增加一位副行长。”

基辛格说：“可你知道吗，这位年轻人是罗斯切尔德伯爵的女婿。”

于是世界银行行长欣然同意。基辛格功德无量，促成了这桩美满的婚姻，让老农的儿子摇身一变，成了金融寡头的乘龙快婿。

问题：基辛格为什么能促成这件婚事？

分析：基辛格运用了高超的谈判沟通技巧将不可能的事变成了可能，利用了谈判中的黑箱，信息不对称、名气……

善问、巧答

案例：租店面谈租金

王芳正在和高健先生就租一间零售面事宜进行谈判，王芳要高健装修，高健不同意

王：我租你的店面你就应该给我提供装修，

高：按你给的租金，再装修我要亏本。

王：按协议我要把利润分你 1%，你做的改善商店销售状况的事能增加你的收入啊！

高：这是未来的事，谁能保证未来啊？

王：这还用保证啊，商店外观好坏，对销售额可有非常大的影响？

高：如果你经营的不好，装修费由我一个人出肯定有风险，以后我再出租时还得重新装修？为什么不能把装修作为改进租赁的条件写到合同里呢？要这样你自己就能装修。

王：我付的租金足够让你承担装修费。再说若我还在原地不动，原房主可答应要给我装修。

高：你现在待的地方才有多少人啊，现在的店在繁华商业区可有助你生意兴隆？

王：要说兴隆你这店原来可不行，还不是要靠我的服装店领导新潮流带来人！”

高：可装修要花不少钱！就是不装修我也能把它租给别人！

王：你能找到比我更能让这条街兴旺的人？

高：不按我提的要求根本行不通！

王：算了，我肯定要求装修，如果你不同意，我宁愿在原地再待一年，到时候那条街也会热闹起来。顺便告诉你，这条街还有许多人找我，如果我想在这租我肯定也能租到我想要的。

高：好了，好了！我可真是拿你没办法，就按你说的办，把协议签了吧！

问题：王芳为什么能让高健提供装修？

分析：王芳与高健就到底由谁支付装修费，双方利用自己的沟通技巧与在谈判中所处的优势向对方施加压力，双方各执观点，王芳通过下最后通牒方式终于达成了协议。谈判中，被动是谈判桌上常见的态势，如何应对往往成为谈判制胜的关键，掌握良好的沟通技巧，采取反客为主、釜底抽薪等方法可以使自己在谈判中掌握主动权。

倾听

案例：催还欠款

某银行经理曾接待过一个客户,客户怒气冲冲地闯进办公室质问经理:为什么银行财务部门给他发关于催还 4 万元债款的信,而他已经把钱还清了。当时银行经理冷静而有礼貌地接待了这位客户并聚精会神地听完他冗长而激愤的申述,中间并不插嘴还不时点头表示理解。等客户发泄完了,银行经理首先向客户表示道谢,感谢客户指出了公司可能存在的一个错误,并表示一定会查清此事。

这位客户没有料到银行经理对他的发泄会这么认真地聆听,冷静下来后向银行经理表示自己回去也查一下账目,后来客户发现果然欠了该银行 4 万元未还。

问题:客户能自己查出欠了钱的原因是什么?

分析:银行经理是耐心的聆听、理解、缓冲、解决问题技巧使客户主动的协助找出问题原因,在商务谈判中良好的倾听技巧是与谈判对手进行沟通的重要手段。

案例：沟通技巧不同价格不同

两人去旅游区玩,到街头画家哪儿买画。

第一个人问画家多少钱一幅画?画家说:“15 元”这个人听了没说什么,于是画家继续说:“15 元是黑白的,彩色的 20 元。”这人还是没反应。画家乐了,说道“如果连框的话,卖 30 元。”

第二个人一听见画家说 15 元一幅,立刻指责画家的画不如别人的好,价钱却贵,于是画家连忙退让,表示彩色的 15 元,这个人还是嫌贵,于是画家 15 元连框卖了。

在相同的地方,买同样的东西,价格却相差一倍,

问题:为什么两人买的画价格如此不同?

分析:两个人谈判沟通技巧不可相比,所以才导致了不同的价格。

沟通技巧与说服

案例：爱迪生为什么会赢

爱迪生发明了电报以后,西方联合公司表示愿意买下爱迪生的这个新发明。爱迪生对这个新发明究竟应该要多少价疑惑不决。他的妻子建议开价 2 万元。“这么高!”爱迪生听了不觉目瞪口呆。他觉得妻子把这个新发明的价值看得太高了,不过到了谈判的时候他还是打算照妻子的建议要价。谈判是在西方联合公司的办公室进行的。

“爱迪生先生,你好!”西方联合公司的代表热情地向爱迪生打招呼,接着就直率地问爱迪生:“对你的发明,你打算要多少钱呢?”

爱迪生欲言又止,因为 2 万元这个价格实在高得离谱,很难说出口,但究竟开个什么价比较好呢,他陷入了思考。办公室里没有一点声响,对方在等待,爱迪生虽然有点着急,但还是沉默着。

随着时间的推移,沉默变得十分难熬,西方联合公司的代表急躁起来,然而爱迪生仍然没有开口。场面十分尴尬,西方联合公司的代表失去了耐心,终于按捺不住试探性地问“我们愿意出 10 万元买下你的发明,你看怎么样?”

爱迪生对自己的新发明定价 2 万元都认为太高的,却卖得了 10 万元,为什么?试分析。

分析:爱迪生对自己的新发明售价毫无把握,就连妻子的建议价“2 万元”都认为高得离谱,开不出口。然而,正是他的沉默,换得买方的第一次报价 10 万元,整整是妻子建议价的五倍。简直不可思议!但爱迪生是真正地赢了。其原因是就他运用了沟通中的沉默技巧,给对方一种压力,让买方先行报价;同时也为自己留出回旋余地,争取到谈判的主动权。

买房子谈判

王先生准备买房子,到附近售房处一看,房子还可以,价格比行情低,同样的房子其它地方要 60 万,而这里只要

58 万。

他准备在此买房，于是他开始找房子的毛病，这里颜色不对，这个漏水，找了许多毛病，弄得售房小姐实在受不了就把老板找来与王先生谈。

老板听完王先生的抱怨后说：“你讲的我统统都接受，因此我的房子别人卖 60 万，我 58 万就卖，现在我再给你降 1 万，你今天成交 57 万卖给你，如果你今天不成交的话，那就是你并不是我想卖的客人。现在是 6 点钟，你现在不成交，明天再回来买我就涨回到 58 万，你买不买？”

“王先生虽然买了房子，但却不高兴，为什么？”

这是被强迫买的。老板犯了一个错误，强迫别人买自己的商品，即使房子再好再便宜，王先生也不会满意，没有改善双方的关系。

磋商阶段的僵局制造与突破

商务谈判僵局制造

案例：破釜沉舟制造僵局

很久以前一个著名的智者家里走进一位妇人向他请求帮助，原来这妇人的家是一间茅草屋，非常小。谁知道年景不好，她的公婆婆无以度日，妇人心软便接来同住，可是使得原来窄小的空间更局促不堪了，所以想请智者帮忙。

智者给她出了这样主意：第一周把牛牵进屋里，第二周把鸡赶进屋里，第三周把牛牵出来，第四周把鸡赶出来。

问题：智者出的主意能解决老妇人的难题吗？为什么？

分析：能，把窄小的空间变得更小，接着不断的增大、增大，妇人就会感觉家中不局促了。商务谈判也是如此，在谈判中不断制造难题，进入更僵境地，然后一步步解决难题，就会使谈判者觉得自己越谈越轻松，双方可以很快的达成协议。

案例：大寓若智制造僵局

美国某公司向一家日本公司推销一套先进的机器生产线。谈判开始美方谈判代表就向日方代表大谈他们的生产线是如何先进，价格是如何合理，售后服务是如何周到。

在美方谈判代表高谈阔论时，日方谈判代表一声不吭，只是记录。当美方谈完后询问日方的意见时，日方谈判代表却一派茫然表情。如此这般几次，美方的热情已不存在，日方谈判代表提出一连串尖锐的问题冲乱了美方阵脚掌握了谈判的主动权。

问题：为什么开始时日方代表一派茫然？

分析：日方谈判代表运用大寓若智制造僵局，打乱了美方的策略，掌握了谈判的主动权。

商务谈判僵局处理

案例：动之以情

石家庄棉纺厂厂长到香港考察市场和设备后回到上海同香港华森公司和德国厂商洽谈进口新型纺纱机业务。

由于事先已进行了细致深入的调查，掌握了市场情况，所以当对方报出价格后，他当即压价 25%。对方见中方对国际市场情况了如指掌，竟把价格压到接近德国的出厂价，大为吃惊。连续两天双方谈判都没有进展，谈判陷入了僵局。

这种设备是当时世界上最先进的设备，不仅可以节省好几道工序，还能用醋棉纺细纱，经济效益是很可观的，不能轻易放弃。这位厂长苦思一夜。第二天他找到港商说：“我压的价是低了点，但是话说回来，这设备应该免费送给我才对。”港商听了后很不理解。厂长说：“我厂是中国第一家引进这种设备的厂，我们使用后的效果对整个中国市场有

现身示范的作用，贵公司每年都要花数百万元做广告，中国这么大的市场，你们为什么不能开个窗口、做个活广告呢？

“

厂长一番话对港商很有启发，他觉得直接用产品做活广告也是个行之有效的办法，会有很好的广告效益。于是他接受了这个建议，并帮着说服了德国厂商，免收了自己的中介手续费。

问题：为什么棉纺厂厂长能赢？

分析：当谈判陷入僵局时，要就事论事，分析大原因，找出说服对方的理由，让对方接受，棉纺厂厂长运用动之以情、广告效应说服了港商达成了交易。

安排好退路

案例：买房子谈判

一天早上一位老太太气急败坏地找到谈判专家说“大师快教我几招，下午我要去谈判买房子的事”，谈判专家问道：“老人家，房子买不到你怎么办啊？”老太太毫不犹豫地说：“买不到房子我就跳河自杀。”谈判专家摇摇头说：“您直接带钱去付款就行了，用不着谈判。”

分析：谈判专家为什么让老太太直接付款？

分析：谈判中能否达成目标，有没有退路很重要，没有退路，就只能接受对方的条件，没有退路就没有谈判的筹码，也没有必要谈判。

以静制动

案例：以静制动

深圳承兴公司从日本昌盛会社引进设备，日方一开始就提出了很高的报价，中方在谈判桌上同日方进行了激烈的辩论，但由于日方气势很盛，态度坚决，谈判没有任何进展。中方进、承担不起日方高价，如果退让，公司缺少这台关键设备将无法进行正常生产。

这时中方决定突然暂停谈判，说对日方条件要详细研究。拖了半个月以后，日方着急起来，主动邀中方谈判，此时中方抓住时机，反守为攻，日方则连连退步，最终达成了有利于中方的协议。

问题：为什么能达成有利于中方的协议？

分析：自信是成功的基石，当谈判陷入僵局或不利地位时，要学会在防守中寻找进攻的机会，切忌沉不住气，只有这样才有机会取得成功。

商务谈判让步技巧

让步基本原则

案例：以小换大品牌进店

大型平价药店康利即将开业，供应商可以用“蜂拥而至”来形容。王峰是一家弱势品牌厂家代表负责洽谈品牌进店事宜。

与康利采购陈经理谈判非常艰难，对方要求十分苛刻，尤其是90天帐期实在让人难以接受，双方谈判陷入了僵局，王峰以向总部请示为由结束了第一次洽谈并准备先不进此店了以后再说。

一天康利采购陈经理打电话给王峰，问王峰能不能出资包一块店内广告板做广告。实际上本月公司正在开展药店内做展示广告活动，但王峰没有立即答应而是说“陈经理我会向公司市场部尽力争取协调这件事，在最短的时间答复

你，但是我们的产品还没进入你们药店，您能不能给一个公司要求的 60 天的回款期，把产品进入药店呢？这样我也好向公司申请费用啊”，陈经理说：“你和公司申请吧，申请下来就按你说的办进货吧？”最终王峰的产品以 60 天的帐期进入了药店也完成了公司店内广告展示的任务，店内有公司产品的广告宣传也达成了较好的销售量。

问题：王峰运用什么样的谈判策略取得了成功？

分析：王峰坚持以小换大、不做无谓的让步，双方共同做让步的谈判策略中：在对方主动时，让对方先做大的让步，己方也以小的让步做回报的策略，达成了双方满意的合作协议，这就是没有回报绝不让步谈判让步基本原则。

案例：让步技巧

森达公司向诺康公司紧急订购一批 IT 产品，诺康公司估算了一下能在 3 月 29 日左右完成，成本共计 4000 万。

森达公司的提案是：诺康公司在 3 月 25 日前完成，给 4500 元。经过考虑诺康公司提出了反提案，提出公司可以在时间上让步，在森达公司规定的时间内生产出森达公司需要的产品，但森达公司必须多支付加工费 500 万元。实际上诺康公司根本不可能在森达公司规定时间内完成任务，可是诺康公司的做法让森达公司认为对方在乎的根本不是时间，而是价格。于是双方开始了价格谈判，在价格谈判中，诺康公司提出，森达公司要么多给钱，要么放宽时间限制，森达公司通过诺康公司挡回的情况，认为放宽时间更符合公司利益，同意诺康公司 4 月 1 日前完工，并支付 4500 万元给诺康公司。

问题：诺康公司为什么能达成自己的谈判目标？

分析：如果诺康公司在开始谈判时就要求放宽时间，森达公司不一定会让步，即使让步也会要求诺康公司降低价格。而诺康公司把真正在意的时间因素撇在一边，和森达公司大谈价格，用声东击西技巧取得了谈判主动权。因此让步可以采用迂回战术，声东击西、曲线救国。对自己在意的地方根本就不挡，将对手引入歧路，这样对手往往会再走回自己的利益点，但谈判时自己要记得时刻坚守自己的利益。

案例：让步案例

某公司人事部门与新进公司员工就薪酬发生了分歧。新来员工要求增加薪水，可人事经理却郑重告诉他薪水问题没有商量的余地。

后来负责谈判的职员在认真聆听完新进员工的意见后，表示完全理解他并向他陈述了公司的难处，随后提议建议公司考虑在食宿和保险方面给予他更多考虑。这样既换来了新进员工的满意，又没有让人事经理为难。

问题：新员工为什么能接受职员的建议？

分析：在谈判中运用长、短期利益相结合的让步策略，更易使谈判对手接受对方的诚意，加强双方的关系与合作度。

案例：购买大理石

“水木年华”公司业务员李莉去石材店采购板材，相中了橱窗里陈列的“将军红”大理石板材。她走进商店问价钱，老板心里知道，进价是 180 元/m²，但没有告诉她售价，只是给她倒了一杯茶。

李莉开始为买将军红打埋伏，说她想要黑珍珠石材。“这里有很漂亮的黑色大理石”，老板边说请她看样品。李莉又改口，说想要更厚一点的，经销商说他也有这样的大理石。

至此，李莉决定为那批将军红与老板讨价还价。她再次问了价钱。老板说 300 元。“这太贵了”，李莉边开始还价，她出价 200 元。“260 元”，老板说。“谢谢！”李莉边说边朝门口走去，老板怕失去这桩生意，终以 210 元/m² 的价格卖给了李莉一批石材。这笔业务老板赚了 17%，比预期 15% 的毛利率多了两个百分点。最终皆大欢喜。

问题：老板有必要级李莉让步吗？

分析：这是一个成功谈判的例子。店老板先高报价，再通过讨价还价和让步确定了客户的心理价位。客户以她能够承

受的价格得到了想要的东西，店老板也获得了丰厚的利润。

任务七：商务谈判签约与技巧

商务谈判的成交促成

劣势条件下的促成

案例：选择谈判时机

1984年天津派出一个代表团前往德国和印度、伊朗等国商人竞争同一家破产摩托车厂的设备。

由于当时中国体制方面的限制，在谈判初期中方丧失了机会。但我方谈判专家认为还有机会，因此他们一直在关注着摩托车厂的谈判进程。当得知伊朗商人未能如期付款合同失效时，抓住机会同德国又进行了一场实质性谈判，最终中方以低于伊朗200万马克的价格买下了该厂拍卖的设备。

问题：为什么中方最终能以低价成交？

分析：在谈判处于劣势时，选择谈判与成交的时机很重要，同时积极的要关注竞争对手的信息，在选择时机时别轻言放弃、失去耐心、不懈怠，时机到了自然可以促成谈判。

项目二：商务谈判成交阶段的心理

案例：收尾战术

速达电子公司的一个客户有个奇怪的习惯，每次业务人员和电子公司谈妥所有条件后，客户公司的经理就会出面要求业务人员再给二个优惠。

开始时速达电子公司还据理力争，想把对方这一要求挡回去，后来打交道多了之后，就干脆在谈判的过程中预期留二项，专门等待对方经理来谈，然后爽快答应，双方皆大欢喜。

问题：分析速达公司谈判成功的原因是什么

分析：主要的原因是速达公司谈判收尾战术运用的好，既不使公司利益受损，又为对方经理给足了面子，为谈判成功增加砝码。

项目三：商务谈判成交阶段技巧

没能力

案例：欠同事钱

有人欠了同科室同事钱，可是同事都不好意思向他要。因为他不只欠一个人而是欠全科室十个人的钱，而且他告诉同事他家里困难一时真没办法还。

全科同事无可奈何，不但如此每次单位业绩考核想要开除他时，全科同事都会一起保他。

问题：为什么全科同事一起保他？

分析：没能力也是谈判时一种促成成交的技巧，像此人全科人保他是因为他在这里还款就有希望，如果是他走了，钱就可能彻底没希望了。

项目四：签订商务谈判备忘录及协议

案例：朝鲜停战协议签定

朝鲜战争进入正式停战协议签字阶段时遇到了难题。

一个多月前本是预定的签字日期，可是李承晚制造了一起扣留战俘事件，致使签字推迟。现在李承晚集团会不会要别的花招呢？比如派刺客乔装记者混入会场制造事端？对双方司令员的任何一位进行行刺，如果出现这种情况后果将不堪设想，古往今来这类事件在重要的政治仪式中屡见不鲜。

1953 年 7 月 26 日，停战协定签字的前一天，李克农提出了一个巧妙的办法，美国人连连叫好。他提出一个双方司令官不到现场签字的办法，即先由双方首席谈判代表签字并立即生效，然后各自向自己的司令官送签互换的文本，平时条约签约是不允许新闻记者进入会场，这次则不然允许新闻记者进入会场。

李克农的方案一提出，美方很快接受。这是条约签字形式上极不寻常的作法。

问题：李克农的签字仪式提案好在哪里？

分析：既保证了签字仪式正常进行，又避免了不必要的事端，新闻媒体的及时公开报道给双方执行停战协议提供了保障。

案例：合同履行训练

王峰是国内一家电子元件生产企业的销售人员，新开发了一家全球知名跨国公司客户，经过一个多月的接触和多次谈判，双方签订了长期供货合作协议，王峰非常高兴签订了这个大客户。王峰决心以出色服务维护好与这个大客户的关系。十天前客户第一个订单传真了过来，对方交货期是自下订单当日算起两周后的月底，王峰想这是大客户，一定要做好一切服务，于是提前一周送货上门。送货后第四天，此客户采购部给王峰发来一份传真要求王峰公司支付仓储费用及其他人工费用 12000 元，理由是王峰他们公司提前送货，没有按照合同规定执行，给对方增加了额外的负担。

讨论：以小组为单位讨论汇报王峰公司在销售中出了什么问题……？

案例：合同责任训练

王先生是广东一家电子元件生产企业的销售人员，他新开发东莞一家新客户，双方就供货事宜达成了长期合作协议。最近王先生按公司的要求与客户签订了销售合同，合同中规定货到付款，支付方式是银行汇票，运费由卖方承担。王先生按客户要求按时送货上门，对方验货后以现多的方式支付了全部货款。在回公司的途中，王先生与驾驶员在高速公路服务区餐厅用餐时，他们身旁装有货款的皮包被盗……

讨论：以小组为单位讨论并汇报双方在合同履行中存在什么问题……？

案例：合同转让训练

广之旅与张小姐签订了去海南旅游的合同，张小姐交付了全额团费。合同中对到海南的住宿约定是：住海口二星级酒店一夜，三亚三星级酒店三夜。合同签订后的第四天，由于旅客较少未达到组团标准，旅行社取消了团队行程。旅行社通知张小姐，请她随另一家旅行社一起去海南旅游，并且住宿已变为海口二星级酒店两夜，三亚三星级酒店二夜。张小姐拒绝了旅行社的建议，并向旅游管理部门投诉。

讨论：以小组为单位讨论并汇报合同转让存在什么问题……？

案例：合同转让训练

游客张先生和国际旅行社签订了出境游合同。由于临时有重要客户要接待，张先生无法如约前往旅游。根据合同约定，如果张先生放弃旅游，损失非常大。张先生向旅行社提出，由张先生的朋友王经理顶替此名额。由于时间太紧，无法及时办理护照、签证等相关手续，旅行社拒绝了张先生的要求。在与旅行社多次协商未有结果的情况下，张先生向旅游管理部门投诉。

问题：以小组为单位讨论并汇报张先生让王经理顶替旅游合法吗？为什么？

案例：合同变更和解除

原康胜公司销售员张宏在火车上遇到了与康胜公司有长期业务关系的康宏公司王经理，闲聊中张宏得知康宏公司正准备进行技术改造，需购置一台新仪器，张宏表示康胜公司有这方面的业务关系，可以帮忙采购，双方达成协议。康宏公司按规定时间向康胜公司汇预付款 10 万元。但到了合同约定的交货日期，康胜公司却以张宏在与康宏公司签订合同时已是下岗人员，无公司代理权为由，拒绝履行合同，康宏公司却认为康胜公司并没有把解除张宏业务代理权的情况通知自己，且张宏仍具有盖有康胜公司合同专用章的空白合同书，康宏公司同意追加 1% 的代理费。但 15 日后，康

胜公司仍未能购到康宏公司需要的仪器。康宏公司催告康胜公司因时间紧，只能给 10 日宽限期，届时仍不履行合同将解除合同并追究责任。但期限过后，康胜公司仍未购到康宏公司急需的仪器。康宏公司为此损失 15 万元。于是康宏公司提出解除该合同，要求康胜公司退不预付款并赔偿损失。

问题 1：以小组为单位讨论并汇报此案例是否存在合同变更？为什么？

问题 2：以小组为单位研讨并汇报康宏公司有权解除合同吗？为什么

任务八：商务谈判策略与技巧

一致式开局策略

案例：美丽的加西亚乐曲

1972 年尼克松总统访华，中美双方将要展开一场具有重大历史意义的国际谈判。为了创造一种融洽和谐的谈判环境和气氛，在周总理的亲自领导下，对谈判中的各种环境都做了精心的准备和安排，甚至对宴会上要演奏的中美两国民间乐曲都进行了精心的挑选。在欢迎尼克松一行的国宴上，当军乐队熟练地演奏起由周总理亲自选定的《美丽的亚美利加》时，尼克松总统简直听呆了，他绝没有想到能在北京听到他如此熟悉的乐曲，因为这是他平生最喜爱的并指定在他的就职典礼上演奏的家乡乐曲。敬酒时，他特地到乐队前表示感谢，此时国宴达到了高潮，而一种融洽而热烈的气氛也同时感染了美国客人。

问题：为什么要演奏《美丽的亚美利加》乐曲？

分析：一致式开局策略的目的在于创造取得谈判成功的条件 “美丽的亚美利加” 乐曲是针对特定的谈判对手，为了更好地实现谈判的目标而进行的一种一致式谈判策略的运用。

保留式开局策略

案例：小厂谈判占主动

江西工艺雕刻厂经过努力从一家濒临倒闭的小厂，发展成为产值 200 多万元的专业雕刻厂，产品也打入日本市场，并被誉为“天下第一雕刻”。

有一年日本三家株式会社的老板同一天接踵而至来厂定货。其中一家资本雄厚的大商社，要求原价包销全厂的佛坛产品。面对此种好事厂家想，三家原来都经销韩国、台湾地区产品的商社，为什么争先恐后、不约而同到厂来定货呢？于是仔细查阅了日本市场的相关资料，发现本厂木质上乘，技艺高超是吸引他们定货的主要原因。该厂决定采用了“待价而沽”、“欲擒故纵”的谈判策略。先不理大商社，积极抓住两家小商社求货心切的心理，把佛坛的梁、榴、柱，分别与其他国家的同类产品比较后，把产品当金条一样论价格、论成色，把产品价格谈到理想的价位后先与小商社拍板成交，使大客商有失落货源的危机感。

面对此种情况大客商不但更急于定货，而且还想垄断货源。最终大客商订了大批货，定货量超过厂现有生产能力的好几倍。

问题：大客商定货量超出厂家生产能力几倍原因是什么？

分析：保留式开局策略是指在谈判开始时，对谈判对手提出的关键性问题不做彻底的、确切的回答，而是有所保留，从而给对手造成神秘感，以吸引对手步入谈判。

在此案例中厂家谋略成功的关键在于其策略不是盲目的、消极的。首先产品确实好，几家客商求货心切，在货比货后让客商折服；其次巧于审势布阵。先与小客商谈，并不疏远大客商，而是牵制大客商，促其产生失去货源的危机

感。才能使定货数量和价格增加。 注意使用保留式开局时要以诚信为本，向对方传递的信息可以是模糊信息，但不能是虚假信息。否则，会将自己陷于非常难堪的局面之中。

进攻式开局策略

案例：丰田进入美国

日本丰田汽车公司在美国刚刚“登陆”时，急需找一家美国代理商来为其销售产品，尽快打开美国市场。

当日本汽车公司准备与美国代理公司谈判时，丰田公司的谈判代表因路上堵车迟到了。美国代理公司的谈判代表抓住这件事紧紧不放，想要以此为手段获取更多的优惠条件。 丰田公司的代表发现被对手逼的无路可退，就站起来说：“十分抱歉耽误了你的时间，但是这绝非我们的本意，由于我们对美国的交通状况了解不足，导致了今天这个不愉快的结果，我希望我们不要再为这个问题再耽误宝贵的时间了，如果你们因为这件事而怀疑我们与你你方合作的诚意，那么我们现在只好结束这次谈判，我相信按我们现在提供的优惠的代理条件在美国肯定能找到合作伙伴。”

丰田公司代表的一席话说得美国代理商哑口无言，美国代理商也不想失去这次赚钱的机会，只是想利用此事占有谈判主动权，于是双方的谈判顺利的进行了下去。

问题：日本代表为什么有必要如此回复美方吗？

分析：进攻式开局策略指通过语言或行为来表达己方强硬的姿态，从而获得对方必要的尊重，并借以制造心理优势，使得谈判顺利地进行下去。采用进攻式开局策略一定要谨慎，在谈判开局就显示自己实力，开局处于剑拔弩张的气氛中，对谈判进一步发展极为不利。

进攻式开局的使用条件是当发现对手在刻意制造低调气氛，这种气氛对己方的讨价还价十分不利，如不扭转将损害己方的利益时。在此案例日本谈判代表针对美国代理公司的进攻式开局策略也采用进攻式开局策略，阻止了美方谋求营造低调气氛占据谈判主动权的企图。

案例坦诚式开局策略

北京某区一位党委书记在同外商谈判时，发现对方对自己的身份持有强烈的戒备心理。这种状态妨碍了谈判的进行。于是，这位党委书记当机立断，站起来对对方说道：“我是党委书记，但也懂经济、搞经济，并且拥有决策权。我们摊子小，并且实力不大，但人实在，愿意真诚与贵方合作。咱们谈得成也好，谈不成也好，至少你这个外来的‘洋’先生可以交一个我这样的‘土’朋友。”

寥寥几句肺腑之言，打消了对方的疑惑，使谈判顺利地向纵深发展。案例分析：坦诚式开局策略是指以开诚布公的方式向谈判对手陈述自己的观点或想法，从而为谈判打开局面。坦诚式开局策略比较适合于有长期的合作关系的双方，以往的合作双方都比较满意，双方彼此比较了解，不用太多的客套，减少了很多外交辞令，节省时间，直接坦率地提出自己的观点、要求、反而更能使对方对己方产生信任感。采用这种策略时，要综合考虑多种因素，例如，自己的身份、与对方的关系、当时的谈判形势等。

问题：党委书记这样说的好处是什么？

坦诚式开局策略有时也可用于谈判力弱的一方。当我方的谈判力明显不如对方，并为双方所共知时，坦率地表明己方的弱点，让对方加以考虑，更表明己方对谈判的真诚，同时也表明对谈判的信心和能力。

案例：虚张声势

陈经理是浦东盛大通讯企业的采购经理。企业急需一批高质量的托架，公司业务张经理选定了一家外资企业的产品，当陈经理与这家企业商谈采购细节时，该企业认为陈经理非买它的产品不可，态度十分傲慢，价格一分都不肯降。陈经理问：“你既不减价还那么神气，能赶上我需要交货的期限吗？”对方谈判人员自信地说一定能按期交货，从张经理选定我们产品后我们已投入20万，做好了一切供货准备工作，订单一到马上就可以生产。“了解到这一情况后，陈

经理说：“对不起，我不要了。王经理定的是规格，我负责的是价格，如果你们产品价格在我们接受范围内，我当然会买你的产品，但如果超过了企业的预算限制，虽然我不能随便买别家产品，但我也可以不买。”

在此情况下对方考虑到已投入了 20 万元，只好按照陈经理的报价成交。

问题：为什么陈经理能成功的使对方降价？

分析：谈判桌上有时需要虚张声势，故意夸大自己的实力，就可能会迫使对手让步，得到自己满意的价格。

吹毛求疵

案例：买冰箱

同事前几天去一家商店买冰箱，营业员向他询问了规格，告诉他该冰箱售价为 2000 元。同事观察了一下，告诉营业员冰箱外表不够光滑，同时颜色也跟他们家厨房不很相配，最后还特地针对冰箱带的制冷器对营业员说：“这冰箱有制冷器吗？我儿子不能吃冰，我看就不需要了。”最终以优惠价买到了喜欢的冰箱。

问题：为什么能以优惠价买到冰箱？

分析：吹毛求疵是在讨价还价中常用的压低对方报价的方法，有时会很有效。

虚假绣球

案例：虚假绣球

有位承包商得到了一个大型项目的承包合同，但他需要把大部分转包给其它承包商。按惯例他采取招标的办法选择承包商。

每当有投标者来访时，他都会借故出去几分钟，让投标者有机会意外地发现一张手写的竞价单。让投标者以为自己只要出更高的价格就可以中标，谁知却落在主人的算计之中。

问题：在谈判时如何防止对手的虚假绣球呢？

分析：防止虚假绣球的方法是要多问问自己为什么会这么“巧”？这么幸运？

案例：中日索赔谈判中的议价沟通与说服

我国从日本 S 汽车公司进口大批 FP——148 货车，使用时普遍发生严重质量问题，致使我国蒙受巨大经济损失。为此我国向日方提出索赔。

谈判一开始，中方简明扼要地介绍了 FP148 货车在中国各地的损坏情况以及用户对此的反应，为索赔说明了理由和事实根据拉开了谈判的序幕，日方为避免在这一不利的问题上纠缠劣势便不动声色地说：“是的，有的车子轮胎炸裂，……。”中方反驳道：“贵公司代表都到现场看过，经商检和专家小组鉴定，铆钉非属震断，而是剪断，……不能用‘有的’或‘偶有’，最好还是用比例数据表达，更科学、更准确……”。日方淡然一笑说：“请原谅，比例数据尚未准确统计。”“那么，对货车质量问题贵公司能否取得一致意见？”中方对这一关键问题紧追不舍。“中国的道路是有问题的。”日方转了话题，答非所问。中方立即反驳：“诸位已去过现场，这种说法是缺乏事实根据的。”“当然，我们对贵国实际情况考虑不够……”“不，在设计时就应该考虑到中国的实际情况，因为这批车是专门为中国生产的。”中方步步紧逼，日方步步为营，谈判气氛渐趋紧张。中日双方在谈判开始不久，就在如何认定货车质量问题上陷入僵局。日方坚持说中方有意夸大货车的质量问题……”此时，中方觉得该是举证的时候，并将有关材料向对方一推说：“这里有商检、公证机关的公证结论，还有商检拍摄的录像。如果……。”“不！不！对商检公证机关的结论，我们是相信的，……”日方在中方所提质量问题攻势下，日方在质量问题上设下的防线已被攻克了。随后对 FP——148 货车损坏归属问题上取得了一致的意见。随即双方谈判的问题升级到索赔的具体金额上——报价，还价，提价，压价，比价，一场毅力和技巧较量的谈判竞争展开了。中方主谈代表擅长经济管理和统计，精通测算。他翻阅了许多国内外的有关资料，认为只有事实和科学的数据才能服人。根据多年的经验，他不紧不慢地提出：“贵公司每辆车支付加工费是多少？这项总额又是多少？”“每辆车 10 万日元，计 5.84 亿日元。”日方接着反问道：“贵国报

价是多少？”中方立即回答：“每辆 16 万日元，此项共计 9.5 亿日元。”日方主谈人问：“贵国报价的依据是什么？”中方主谈人将车辆损坏后各部件需如何修理、加固、花费多少工时等逐一报价。“如果贵公司感到不合算，派员维修也可以。但这样一来，贵公司的耗费恐怕是这个数的好几倍。”这一招顿时把对方将住了。日方被中方如此精确的计算所折服，自知理亏，转而以恳切的态度征询：“贵国能否再压低一点。”中方答道：“为了表示我们的诚意，可以考虑贵方的要求，那么贵公司每辆出价多少呢？”“12 万日元”日方回答。“13.4 万日元怎么样？”中方向。“可以接受”。日方深知中方在这一问题上已作出了让步。于是双方很快就此项索赔达成了协议。日方在此项目费用上共支付 7.76 亿日元。……

中日双方争论索赔的最大数额的项目不在此，而在于高达几十亿日元的间接经济损失赔偿金。日方率先发言采用了逐项报价的做法，报完一项就停一下，看看中方代表的反应最后日方统计可以给中方支付赔偿金 30 亿日元。中方对日方的报价一直沉默不语，用心揣摩日方所报数据中的漏洞，把所有的“大概”、“大约”、“预计”等含糊不清的字眼都挑了出来，在那些有理有据的数字上，打的都是惊叹号。最后我方提出间接经济损失费 70 亿日元！日方代表听了这个数字后，惊得目瞪口呆说：“差额太大，差额太大！”于是双方进行无休止的报价、压价。“贵国提的索赔额过高，若不压半，我们会被解雇的。我们是有妻儿老小的……”日方代表哀求着。“贵公司生产如此低劣的产品，给我造成多么大的经济损失啊！”中方主谈接过日方的话头，“我们不愿为难诸位代表，如果你们作不了主，请贵方决策人来与我们谈判。双方舌战了几个回合，又沉默下来。此时中方意识到己方毕竟是实际经济损失的承受者，如果谈判破裂就会使己方获得的谈判成果付诸东流；而要诉诸法律，麻烦就更大。为了使谈判已获得的成果得到巩固并争取有新的突破，适当的让步是打开成功大门的钥匙。中方主谈人率先打破沉默说：“如果贵公司真有诚意的话，彼此均可适当让步。”中方主谈为了防止由于己方率先让步所带来的不利局面，建议双方采用“计分法”，即双方等量让步。“我公司愿意付 40 亿日元。”日方退了一步并声称：“这是最高突破数了。”“我们希望贵公司最低限度必须支付 60 亿日元。”中方坚持说 这样一来，中日双方各自从己方的立场上退让了 10 万日元。谈判又出现了转机。几经周折双方共同接受了 50 亿日元的最终谈判方案。除此之外，日方愿意承担下列三项责任： 1. 确认出售给中国的全部 FP-148 型货车为不合格品，同意全部退货，更换新车； 2. 新车必须重新设计试验，精工细作，并制作优良，并请中方专家检查验收； 3. 在新车未到之前，对旧车进行应急加固后继续使用，日方提供加固件和加固工具等。一场罕见的特大索赔案终于公正的交涉成功了！

问题：中日双方的索赔谈判为什么能成功？

分析：这是一起罕见的特大索赔案谈判。其成功在于我方谈判代表坚持有理、有利、有节的原则，在掌握充分的事实根据基础上，既平和又严正，既慷慨激昂，又涓涓细流；时而，穷追猛打不给对方以喘息的机会，时而后退一步重新调整局面，不失灵活。高超的谈判策略与技巧赢得了巨额的赔偿。从这个案例中我们还得到了另外的启发，索赔谈判尽管是一件令人不愉快的谈判，但只要谈判双方能够既尊重事实，又相互体谅，就能达成一致的意见，并不影响彼此的贸易关系。事实证明，这 10 多年中日贸易并没有因这起索赔案而受到影响。

案例：声东击西策略

新光厂欲从日本 A 公司引进电视机生产线。谈判开始后，A 公司坚持按过去卖给 X 厂价格定价，坚决不让步，双方谈判陷入僵局。

新光厂为保持主动地位，开始与日本索尼公司接触，洽谈同一项目，并且有意将此信息传播出去，通过与 A 公司有关的人员向 A 公司传递双方有关的谈判信息，A 公司信以为真，不想失去这笔交易，很快接受新光厂提出的价格，此价格比 X 厂的价格低 26%。

问题：分析新光厂低价成交的原因是什么？

案例：幽默法

刘经理与王厂长约好中午十二点在生态园吃饭和谈判。可是一个小时后，王厂长才赶到，他抱歉地说“以不起”，我来晚了，让你饿了这么久。“刘经理答道：”没关系，我已经饱餐了美食的香气和绿色的空气。”

刘经理用夸张的幽默手法表达了自己的不满，比起“你来的这么晚，让我先吃完午餐。”要巧妙得多，而王厂长比刘经理的幽默中更感愧疚。

案例：日本购买电石

日本某公司向中国某公司购买电石。这是相互进行交易的第五个年头，去年谈价时，日方压低了中方 30 万美元/吨，今年又要压 20 美元/吨，即从 410 美元压到 390 美元/吨。据日方讲，他已拿到多家报价，有 430 美元/吨，有 370 美元/吨，也有 390 美元/吨。

中方通过调查了解到，370 美元/吨是个体户的报价，390 美元/吨是生产能力较小的工厂供的货，供货厂的厂长与中力公司的代表共 4 人组成了谈判小组，由中力公司代表为主谈。谈判前，工厂厂长与中力公司代表达成了共同的意见，工厂可以在 390 美元成交，因为工厂需定单连续生产。公司代表说，这个价对外不能说，价格水平我会掌握。公司代表又向其主管领导做了汇报并分析了价格形势；主管领导也认为价格不能取最低，因为我们是公司，讲质量，讲服务。但谈判中可以灵活些，但步子要小。在 400 美元以上拿下则可成交，拿不下时把价格定在 405-410 美元之间，最后主管领导再出面谈，请工厂配合一下。中力公司代表将此意见向工厂厂长转达了并达成共识和中力公司一起在谈判桌争取该条件。中力公司代表为主谈。经过交锋，价格仅降了 10 美元/吨，在 400 美元成交，比工厂厂长的成交价高了 10 美元/吨。工厂代表十分满意。日方也满意。

问题：1 怎么评价该谈判结果？2. 该谈判中方组织与主持上有何经验？

分析：

1. 谈判结果应是双赢，中方仍处在中高档的价格水平。
2. 中方组织上基本成功，主要原因：市场调查较好——有量有性；角色策略运用恰当，分工明确——价格由公司代表谈；准备方案到位——有底，有审，有防。

案例：联合失败

江苏某工厂、贵州某工厂、东北某工厂、北京某工厂要引进环形灯生产技术，各家的产量不尽相同，北京某进出口公司是其中某一工厂的代理。知道其它三家的计划后，主动联合这三家，在北京开会，建议联合对外，统一谈判，这三家觉得有意义，同意联合。

北京进出口公司代表将四家召在一起做谈判准备。根据市场调查，日本有两家环形灯生产厂，欧洲有一家，有的曾来过中国。有的还与其中有的工厂做过技术交流。进出口公司组织与外商谈了第一轮后，谈判就中止了。外商主动找到熟悉的工厂直接谈判，工厂感到高兴，觉得更直接，而且外商和工厂谈判的条件比与公司谈时更灵活，更优惠。

有的工厂一看联合在一起时，自己好处不多，于是提出退伙。而有的外商故意不报统一的价格，也和自己想成交的工厂直接联系，并且请工厂代表吃饭，单独安排见面，工厂也认为这对自己有好处。来者不拒。进出口公司的代表知道后劝说工厂，可工厂不听。于是最终四家各自为阵，联合对外谈判也宣告失败。

问题：1. 外商的谈判成功在哪儿？2. 北京进出口公司失败在哪儿？

分析：1. 外商主持谈判的成功在于利用了中方松散的组织；利用了厂家角色策略中的差异；利用了感情策略，从而实现了分解中方的联合。

2. 北京进出口公司主持失败的关键在于没有按统一联合谈判的规范做。

任务九：不同国家的商务谈判

技巧

案例：讲外国人笑话

在网络中有很多笑话，其中会讲到 XX 国人是笨蛋，如一个笑话讲道，罐装可口可乐在 XX 销售时，罐底会写上“请从另一头开启”，不然 XX 人就不知如何开启，在和 XX 人谈判时，再如：涮羊肉谜语等这样的笑话千万不能脱口而出。

问题：为什么谈判时不能随意讲笑话？

分析：因为不同国家的文化有不同的差异，因此在谈判中讲笑话一定要搞清楚文化的差异才不致于出错。

案例：送礼物

美国 B 公司总裁在接受我国 S 公司主谈人赠送的工艺品时，一边看礼物一边说：“这正是我所需要的。”由此，我方谈判人员认为该总裁是喜欢贪小便宜的人。

分析：不能这样认为。因为按照欧美人的习惯，受礼时若不是对礼物当即表示赞赏及表示感谢的话，送礼者就认为这份礼物不受欢迎，或者对方不接受自己的情谊。所以，不管受礼者是否真正喜欢别人送的礼物，一般都要边拆看边说些“这正是我所需要的”、“太好了，我很喜欢它”等有礼貌的话。这一点，与中国人的受礼习惯是截然不同的。

案例：游泳池里谈生意

英国某啤酒公司的副总裁在去南美作商务旅行时，接到总部的传真，要他在归途顺便去牙买加和当地一家甜酒出口公司的经理谈生意。但问题是他没有去牙买加作公务旅行的签证，想临时办一个，时间又来不及。

于是，他只好以旅游者的身份来到金斯敦的诺尔曼雷机场。在检查护照的关口，移民官从他皮包的工作日志及来往信函中判明他是在作公务旅行，所以不许他入境。他反复向移民官声明，自己不过是在返回伦敦前来这儿作短暂的休整。这才勉强被允许入境。

他一在旅馆安顿好，便打电话和那位甜酒出口商联系。刚打完电话，就来了位移民局的官员，说他是怀着商务目的来到此地，而没有取得应有的签证。对他说，他将受到有关方面的严密监视，一旦发现从事商务活动，便将立即驱逐出境，并处以高额罚款。

足足两天，他身边总有一位警察，像个影子似的。使他不得不像个旅游者一样打发时光。看来此行是只能白费时间和金钱了。

但是在他离开之前，却在警察的眼皮底下与那位出口商谈成了生意。

旅馆设有游泳池，池旁有个酒吧供客人喝喝饮料，稍事休息。监视的警察只见他与一位身着比基尼泳装的妙龄女郎正坐在酒吧前喝酒，还有一搭没一搭地和酒吧服务员聊天。

谁知那位服务员竟是出口商打扮的，而那名妙龄女郎则是他的女秘书。

问题：为什么能谈成生意？

案例分析：在不同文化，不同谈判风格的国家，只要会想办法，任何官样文章都阻止不了人们谈生意。任何地方、任何场景都可以用来谈生意。在国内很多私人老板特别会利用与客人吃饭的时间做成生意，也有很多人会在陪客人游玩时把生意谈成。