

第三模块 深度洽谈

授课计划

[知识目标]:

在上两个模块中，我们通过对环境和对手的分析对谈判做了充分的准备工作。那么，在进入谈判的正式阶段中，我们更加注重策略的把握和谈判技巧。所以，在本模块的学习中，我们要求学生了解：

1. 谈判过程中的主要环节；
2. 每个环节中需要掌握的方法；
3. 谈判中的一些技巧和应注意的问题。

[能力目标]

通过本模块的能力训练，我们力求学生能够具备以下能力：

1. 谈判的开局能力；
2. 谈判的组织能力
3. 谈判中的沟通、协调能力
4. 谈判中的观察能力
5. 谈判的讨价还价能力
6. 谈判的突破能力
7. 谈判策略调整能力
8. 谈判的全局控制能力

项目二 谈判策略

任务一谈判策略调整能力

教学目的和要求:

理解谈判策略调整的重要意义；
了解谈判策略原则的具体实施；
掌握兵不厌诈原则的具体实施；
灵活调整谈判策略。

教学重点难点:

正确处理谈判策略的调整；
灵活掌握谈判的调整策略；
锻炼分析问题、解决问题的能力。

授课内容与方法(补充知识点及案例)	授课方法 时间分配
-------------------	--------------

<p>第一节 —— 第二节 知识内容 (2 课时)</p> <p>[引言]:</p> <p>谈判策略关乎谈判的成败。成功的谈判是多种谈判策略的调整、组合和运用的综合体现。</p> <p>能否根据谈判的变化和进程调整好谈判策略、利用何种谈判策略实现谈判者的意图, 已成为制约谈判发展前途的关键内容。因此, 在学习本能力知识点时, 应该以系统的眼光, 看待各种策略之间的相互调整及联系。</p> <p>在本章的引导案例中, 老板是如何在谈判桌上不断调整策略最终与员工达成协议的? 如果你是员工, 你会怎样调整自己的策略, 最终与老板达成对自己同样有利的协议呢?</p> <p>再比如, 你想到一家公司担任某一职务, 你希望年薪 2 万元, 而老板最多只能给你 1.5 万元。老板如果说“要不要随便你”这句话, 就有攻击的意味, 你可能扭头就走。而老板不那样说, 而是这样跟你说: “给你的薪水, 那是非常合理的。不管怎么说, 在这个等级里, 我只能付给你 1 万元到 1.5 万元, 你想要多少?” 很明显, 你会说“1.5 万元”, 而老板又好像不同意说: “1.3 万元如何。” 你继续坚持 1.5 万元。其结果是老板投降。表面上, 你好像占了上风, 沾沾自喜, 实际上, 老板运用了选择式提问策略, 你自己却放弃了争取 2 万元年薪的机会。这一实例最好的说明了谈判策略调整所得到的理想效果。</p> <p>请同学们思考, 有哪些策略可以调整谈判局面?</p> <p>[讲授正文]:</p> <p style="text-align: center;">第一节 谈判策略调整</p> <p>谈判策略的调整决定谈判发展前途, 是谈判人员未取得预期成果而采取的一些必要措施。谈判策略的种类很多, 可以说是五花八门, 数不胜数。各种策略的选择及调整余地很大, 我们在本章中只介绍一些适用于互利型谈判的基本技巧与策略。可根据实际情况灵活应用、融会贯通以应付复杂的谈判局面。</p> <p>一、谈判策略调整的分类</p> <p>1、休会策略 Strategies of the Meeting Break</p> <p>英国学者斯科特认为以下五种情形最适合采用休会策略:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 在会谈要出现僵局时。 ■ 在会谈的某一阶段接近尾声时。 ■ 在疑窦难解之时。 ■ 在会谈拖延过长, 谈判人员精力不济之时, 最好稍事休息一下, 养精蓄锐, 以利再战。 ■ 在一方不满现状时。 <p>2、最后期限策略 Strategies of the Deadline</p> <p>3、假设条件策略 If-Condition Strategies</p> <p>4、开放策略 Opening Strategies</p> <p>5、润滑策略 Lubricate Strategies</p> <p>6、留有余地策略 Space-Leaving Strategies</p> <p>7、私下接触策略 Secret Communicating Strategies</p> <p>二、补充案例</p> <p style="text-align: center;">1、友好、坦诚消除戒心</p> <p>北方某工业城市, 与某美籍华人洽谈一个合资经营碳化硅的项目。该商人对我方戒心很重。对于我方合资经营兴趣不大, 在国内亲友一再说服下, 才同意与有关方面进行出次接触。我方由主管工业的副市长亲自主持洽谈。再会谈过程中, 我方不仅态度十分友好, 而且十分坦率。我们的实际情况, 包括搞这个项目的目的, 该项目队冶金工业的意义, 我们独自兴办项目的困难, 我们对对方的期望等和盘托出, 没半点隐瞒。外方见我方如此坦成, 十分感动, 除全部谈除了他的担心外, 还</p>	<p>讲授+ 课堂提问 (5 分钟)</p> <p>讲授 +课堂提问 (35 分钟)</p> <p>案例分析 (10 分钟)</p>
---	--

为我们如何搞好这个项目提出了有价值的建议。最后，双方经磋商，很快签订了意向书。

问题：

我方副市长采用了哪些策略设计，表达，实施我方谈判目标？在什么情况下采用这一目标最合适？采用这一策略须注意什么问题？

2、从 300 元到 950 元

美国一位著名的谈判专家又一次替邻居和保险公司交涉赔偿事宜。谈判是在专家的客厅进行的，理赔员首先发表了意见：“先生，我知道你是交涉专家，一向都是针对巨额款项的谈判，恐怕我无法接受你的要价，我们公司若是只出 100 元的赔偿金，你觉得如何？”

专家表情严肃地沉默着。根据以往的经验，不论对方提出的条件如何，都应该表示出不满意，因为当时对方提出第一个条件后，总是暗示着可以提出第二个，甚至是第三个。

理赔员果然沉不住气了：“抱歉，请勿介意我刚才的提议，我再加一点，200 元，如何？”

“加一点？抱歉，我无法接受。”

理赔员继续说：“好吧，那么 300 元如何？”

专家等了一会道：“300？嗯……我不知道。”

理赔员显得有点惊慌，他说：“好吧，400 元。”

“400？嗯……我不知道。”

“就赔 500 元吧！”

“500？嗯……我不知道。”

“这样吧，600 元。”

专家无疑又用了“嗯……我不知道”，最后这件理赔案终于在 950 元的条件下达成协议，而邻居原本只希望要 300 元

思考题：

- 1、这位专家成功地应用了何种谈判策略？
- 2、你还能调整何种谈判策略取得更加好的效果？

案例提示：

谈判是一项双向的交涉活动，每方都在认真地捕捉对方的反应，以随时调整自己原先的方案，一方干脆不表明自己的态度，只用“不知道”这个可以从多种角度去理解的词，竟然使得理赔员心中没了底，价钱一个劲儿自动往上涨。既然来参加谈判，就不可能对谈判目标不知道，“不知道”的真正含义恐怕是不想告诉你你想知道的吧。这是一种不传达的信息传达。

资料来源： 郑方华：[业务谈判技能案例手册]，P.75，机械工业出版社，2006。

第二节 兵不厌诈原则的具体实施

一、兵不厌诈原则的具体实施

- 1、迷惑对方。
- 2、强硬措施。
- 3、百般刁难。
- 4、车轮战术。

二、使用最后通牒的要求

1、使用最后通牒的环境：

- 对方对我方产品的需求强度大于我方对对方产品的需求强度。
- 谈判者已试用其他办法，均没有取得理想的效果。
- 确实已把条件降到了最低限度。
- 纠缠于细枝末节的时候。

案例分析
(10 分钟)

讲授
(5 分钟)

2、使用最后通牒的技巧：

- 态度要强硬，语言要明确，应讲清正、反两方面的利害；
- 最好由谈判队伍中身份最高的人来表述；
- 用谈判桌外的行动来配合你的最后通牒；
- 必须事先同自己的上级通气。

三、谈判小技巧（拒绝的技巧）

谈判中不仅充满了让步，同时也充满了拒绝。如果说，没有让步就没有谈判的话，那么，没有拒绝不仅没有了让步，同时也就没有了谈判。首先，让步的本身也就是一种拒绝，因为让步是相对的，也是有条件或有限度的。试想难道会有人愿作无条件、无限制的让步吗？所以，一方的让步既说明他答应了对方的某种要求，同时也意味着拒绝了对方更多的要求。假定在某次买卖中，甲方报价1000万，乙方报价600万。当甲方让步到900万时，实际上拒绝了乙方的600万；而乙方让步到700万时，也意味着拒绝了甲方的900万。所以说让步中蕴涵了拒绝。

其次，拒绝本身也是相对的。谈判中的拒绝决不是宣布谈判破裂、彻底失败。拒绝只是否定了对方的进一步要求，却蕴涵着对以前的报价或让步的承诺。而且谈判中的拒绝往往不是全面的，相反，大多数拒绝往往是单一的、有针对性的。所以，谈判中拒绝某些东西，却给对方留有其它方面讨价还价的可能性。就拿上例来看，假定讨价还价进行下去，在第二轮让步中，甲方让步到850万，乙方让步到750万；在第三轮让步中，甲方再让步到820万，乙方让步到780万时，形成了僵局。双方拒绝再在价格上作任何让步了。此时，甲方的820万既是对乙方780万的拒绝，同时也是一种新的承诺，即可以在此价格上成交。乙方的780万也同样蕴涵了这两层意思。假定为了打破僵局，乙方用“附加条件让步法”提议：如果甲方能把交货期提前10天，乙方可以考虑把价格再提高10万。甲方表示赞赏乙方的提议，不过甲方认为，如果价格定在800的话，那么可以满足乙方提前10天交货的要求。最后双方达到了价格800万、提前10天交货的协议，握手成交。可见，拒绝绝非意味着关上了所有的大门。

谈判中的拒绝，说是“技巧”也好，“艺术”也好，是指拒绝对方时，不能板起脸来，态度生硬地回绝对方；相反，要选择恰当的语言、恰当的方式、恰当的时机，而且要留有余地。这就需要把拒绝作为一种手段、一种学问来探究。下面介绍几种商务谈判中常见的拒绝技巧：

1、问题法

所谓问题法，就是面对对方的过分要求，提出一连串的问题。这一连串的问题足以使对方明白你不是一个可以任人欺骗的笨蛋。无论对方回答或不回答这一连串的问题，也不论对方承认或不承认，都已经使他明白他提的要求太过分了。

例如，在一次中国关于某种农业加工机械的贸易谈判中，中方主谈面对日本代表高得出奇的报价，巧妙地采用了问题法来加以拒绝。中方主谈一共提出了四个问题：

- ①不知贵国生产此类产品的公司一共有几家？
- ②不知贵公司的产品价格高于贵国某某牌的依据是什么？
- ③不知世界上生产此类产品的公司一共有几家？
- ④不知贵公司的产品价格高于某某牌（世界名牌）的依据又是什么？

这些问题使日方代表非常吃惊。他们不便回答也无法回答。他们明白自己报的价格高得过分了。所以，设法自找台阶，把价格大幅度地降了下来。

所以运用问题法来对付上述这种只顾自己利益、不顾对方死活而提出过分要求的谈判对手，确实是一副灵丹妙药。

2、借口法

现代企业不是孤立的，它们的生存与外界有千丝万缕的联系。在谈判中也好，在企业的日常运转中也好，有时会碰到一些无法满足的要求。面对对方或者来头很大；或者过去曾经有恩于你；或者是你非常要好的朋友、来往密切的亲戚，如果你简单地拒绝，那么很可能你的企业会遭到报复性

讲授
(30分钟)

打击，或者背上忘恩负义的恶名。对付这类对象，最好的办法是用借口法来拒绝他们。

例如，上海某合资针织企业的产品销路非常好。有人拿了某领导的批条来找销售经理，要以低于批发的价格购买一大批。销售经理看日近中午，灵机一动，先把来人让进饭厅，招待吃饭，并对来说：“你要的东西数量大，批价低，已经超出我的权限。不过你放心，这件事我马上全力去办。你先吃饭。”饭后，他又对持条人说：“你的条子，要我们总经理批。可总经理刚到北京开会去了。你是否先回去，过两天再打电话来问问。”这家伙碰了个软钉子，发不出火，只好怏怏而返。

过了两天，此人打电话去问。销售经理告诉说，他向总经理汇报过了。总经理答复：这种大事要开董事会研究。他安慰持条人说他会尽力向董事会争取的，要持条人过两个星期再打电话问情况。持条人一听这么麻烦，心里早就凉了半截。他明白要董事会里那些外国人点头同意是不可能的事，所以再也不打电话问结果了。

销售经理巧妙地把对方的注意力从自己身上转移到总经理身上，再转移到外国董事身上，叫他有气也无处发。

3、补偿法

所谓补偿法，顾名思义是在拒绝对方的同时，给予某种补偿。这种补偿往往不是“现货”，即不是可以兑现的金钱、货物、某种利益等等，相反，可能是某种未来情况下的允诺，或者提供某种信息（不必是经过核实的、绝对可靠的信息）、某种服务（例如，产品的售后服务出现损坏或者事故的保险条款等等）。这样，如果再加上一番并非己所不为而乃不能为的苦衷，就能在拒绝了一个朋友的同时，继续保持你和他的友谊。

例如，有一个时期，市场上钢材特别紧张。有个专门经营成批钢材的公司生意非常兴隆。一天，公司经理的好朋友来找他，说急需一吨钢材，而且希望价格特别优惠，要求比市场上的批发价还低百分之十。公司经理因为过去的亲密友谊，实在无法毫不留情地加以拒绝，所以就巧妙地用补偿法来对付这位朋友。他对朋友说，本公司经营钢材是以千吨为单位的，无法拆开一吨来给他。不过，总不能让老朋友白跑一趟。所以他提议这位朋友去找一个专门经营小额钢材的公司。这家小公司和他们有业务往来。他可以给这家小公司打招呼，以最优惠的价格（毫无疑问，这一“最优惠”的含义是模糊语言。因为再优惠，也不会比市场批发价低百分之十）卖给他一吨。这位朋友虽然遭到了拒绝，但因为得到了“补偿”。所以拿着他写的条子，高高兴兴地去找那家小公司，最后以批发价买了一吨钢材。

[本节小结]：

在本单元中，我们学习了的策略调整能力，重点是要掌握谈判的各种调整策略。

[课后练习]：

请完成第三节的判断题。

参考答案： 1T 2F 3T 4T 5F 6T 7T

[预习]：

准备第三节的训练项目

小结
+布置课后练习
(5分钟)

任务二 谈判全局的把握能力

教学目的和要求：

理解谈判全局把握的重要意义；
掌握谈判全局把握的主要方面和具体方法；
了解如何控制谈判全局的进程；
灵活调整谈判策略。

教学重点难点：

正确处理谈判进程的调整；
灵活掌握把握全局的策略；
锻炼分析问题、解决问题的能力。

授课内容与方法(补充知识点及案例)	授课方法 时间分配
<p>第一节 —— 第二节 知识内容 (2 课时)</p> <p>[引言]:</p> <p>谈判的总体效果和全局的把握同谈判的方式有着十分密切的关系。形象地讲, 谈判宛如波涛汹涌的大海, 而各种谈判方式则好像渡海的舟船。舟船选择得当, 我们会乘风破浪, 直驶理想的彼岸。因此, 能否把握好谈判的进程和全局、利用何种方式实现谈判者的谈判意图, 也已成为制约谈判发展前途的关键内容。</p> <p>首先我们应该了解谈判过程中的三要素, 它就是我们在谈判中应该全局把握的主要方面。其次我们应了解谈判的全局目的是: 增强我方的谈判实力。</p> <p>请同学们思考, 有哪些策略可以增强我方的谈判实力?</p> <p>谈判实力有众多来源:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、在谈判中建立良好的合作关系是一种实力; 2、理解利益所在能增加谈判实力; 3、设计优越选择方案能增加谈判实力; 4、使用合理的客观标准能增加谈判实力; 5、增加其他选择能更加谈判实力; 6、提出仔细设计的承诺条件也会增加谈判实力。 <p>[讲授正文]:</p> <p style="text-align: center;">第一节 谈判全局的综合把握</p> <p>一、摸清对方虚实 Grasp the Situations of Your Counterpart</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、案头调查法, Casing Survey 2、直接调查法, Direct Survey 3、购买调研法, Purchasing Survey <p>二、理清我方思路 Arrangements of Our Work</p> <p>最有效的理清思路的方法是笔录法</p> <p>三、补充案例</p> <p style="text-align: center;">1、拆“平台” 为谈判进程铺平道路</p> <p>一外商借我国某小厂非利用它的原料不能生产的情况, 死死卡住我方脖子。其实该厂的情况是, 库存原料只够维持半个月的正常生产, 但这种情况外商并不知道。就我方来说, 愿以合理的价格与之合作。可是双方一接触, 对方非常傲慢, 所谈话语无不以居高临下之势百般刁难于我方, 甚至几次伤害了我方的感情。</p> <p>在这种情况下, 该厂的谈判代表先是退避三舍, 然后突然拍案而起, 指责对方说: “你们如果没有诚意可以走了, 你的货在国际市场上本来就没有多大销路, 我们的库存还够维持一年的正常生产, 而且我们已做好一年后转产不再与你来往的设备。先生, 请吧。”这样一来, 对方反而一时手足无措, 终于坐下来与该厂开始了真诚的谈判。</p> <p>思考题:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、从谈判大局考虑, 我方小厂的这种做法有哪些优势? 2、我方小厂代表采用了哪些策略? 3、这些策略分别在什么条件下使用合适? 应注意什么问题? <p style="text-align: center;">2、智慧与犀利击退偏见与傲慢</p> <p>一位女士到一家公司来应聘, 考官是一位中年男经理, 一见面, 经理直摇头, 自言自语地说: “怎么又是个女的, 他简单问了几句就要结束谈话, 略带傲慢地说我对其他情况都感到满意, 但我却</p>	<p>讲授+ 课堂提问 (5 分钟)</p> <p>讲授 +课堂提问 (30 分钟)</p> <p>案例分析 (10 分钟)</p>

无法说服自己，让你得到本公司业务经理这个职位，因为，本公司需要一位能力强的实干家，而不是一位娇小姐。

听了这话，她没有生气，而是平静地说：经理先生，我很佩服您的诚实，女性是存在着许多不如男性的地方，但正如事物都有两面性，女性如果有短处，那么就一定会有长处，比方说善于协调人际关系，在情商与智商同等重要的今天，女性所特有细心和温柔往往能够避免矛盾的激化，进而化解矛盾，协调好单位内部的人际关系。难道现实不是这样吗？经理换成无可奈何的语气说，你说得都对，可是我们公司确实有困难呀！我不想就男女平等的问题和你辩论，我们仅仅谈一个具体的工作，理论上顺理成章，实际上却很麻烦。

女士立即反驳说：麻烦？那我们谈谈麻烦。无须回避，女性由于身体方面的因素确实有一些麻烦，但真的会麻烦到影响工作的程度吗？我想请经理把传统的家庭妇女和现代意义上的职业女性区分开来。事实证明，一个职业女性拥有一个幸福和谐的家庭，会让她拥有更多的热情 and 责任感投入工作。我想我进入贵公司，是可以为公司解决困难而非增加困难，消除麻烦而非制造麻烦的。

谈到这里，对方对她刮目相看了，经理一页一页仔细翻着她递上来的材料，她不失时机又提高嗓门说：判断是不是人才的标准，在于他是否有创造力而不是把性别作为划分人才的标杆。

在这段面试辩论中，这位女士针对考官的偏见和傲慢的心理，用智慧与犀利的语言一一批驳其观点，使之难以立足，不得不从原来立场上节节败退，女士的最后一击，点出事情的本质，从而彻底突破对方的心理防线，使其获得了主动。

讨论题：

如果你是一位有才华且有远大抱负，但只有高职大专学历的青年，面对这样一位偏见与傲慢的考官，你会如何用智慧与他较量达到最佳的效果？

第二节 怎样控制谈判全局进程 Controlling Processes of the Negotiation

一、控制商务谈判的一般性原则有：

- 1、明确讨论的主题。
- 2、选定谈判地点。
- 3、排定座位。
- 4、预先安排好说话的顺序。
- 5、选定所要征询的专家。
- 6、规定所要使用的证据和文件。
- 7、应在何时提出问题。
- 8、应向何人提出问题
- 9、由谁来提出问题。
- 10、事先安排好打岔的机会。
- 11、利用权威来解决某些事情。
- 12、要划分休息和商谈的时间。
- 13、如何暂停讨论。
- 14、适时更换商谈成员。
- 15、录音或做商谈纪录。
- 16、规定解决争议方法，仲裁机构。

二、商务谈判全局把握的三要素

谈判的步骤应该：

- 1、申明价值（Claiming value），
- 2、创造价值（Creating value）
- 3、克服障碍（Overcoming barriers）

讲授
(15分钟)

讲授
(15分钟)

三、补充案例

开诚布公，消除疑虑

小郭在市里开了一家豆腐坊，因一段时间里缺少黄豆，于是，决定去乡下收购黄豆。

小郭开车到达郊区祝村，遇见一位约六十岁左右的老大爷，小郭忙停下车，走到老大爷身旁，问：“大爷，我是收购黄豆的，您能告诉我谁家出售吗？”唉！小伙子，你来的不是时候，秋收已过了两个多月，缺钱花的人家早已把黄豆卖了，不缺钱的人家在等着价格涨起来才肯卖。

“您老知道谁家还有黄豆？”“李小栓家有，许多人都买过，但他都没有卖，你不妨去试试。”小郭辞谢老大爷，按老大爷指给的路线找到了李小栓家。

随着小郭一阵敲门声，一位大约四十多岁的中年男子打开房门。“请问，这是李小栓，李大哥家吗？”

“是，我就是，你是……？”

“我是开豆腐坊的，想收购一些黄豆，听说你家有？”

“我家有，前两三年的都在，但我不打算卖。”

“为什么？”

“我手头不缺钱，所以不急着卖。先后来过不少人想买黄豆，但价给的太低，所以我没卖，我打算等价格涨了再卖。”

小郭笑了笑说：“李大哥，你这想法小弟认为有不妥之处。你仔细想想，你不缺钱不卖，可黄豆长时间的搁置，势必会风干掉很多分量，再者，你还得防老鼠，防被贼偷等等。还有一点，黄豆价涨跌无常，你等钱花时，没准黄豆价很低，你也不得不卖，为何不趁着现在黄豆没掉分量，价格也合适的时候，把黄豆卖了，把钱存到银行里，什么时候用什么时候取，图个省心安心的好。”

李小栓深思了一会儿说：“你说的也有道理，我的黄豆都干得差不多了，再不会缺多少分量了。”

“李大哥，我知道你们种庄稼不易，但我也得赚点生活费，这样吧，我在市场价上给你每斤加5分钱，你看如何？”

“小兄弟，多少人要买这黄豆我都没卖，今天全卖给你了，你的秤呢？”

“李大哥，这不要紧，你自己找称，自己过称，我记账，行吗？”

就这样积蓄两三年的黄豆被小郭全买走了。

思考题：

- 1、小郭以什么样的“大”智慧最后与李小栓达成了双赢的目的？
- 2、写出分析总结报告。

[本节小结]：

在本单元中，我们学习了谈判的全局把握和谈判进程的控制。重点灵活掌握全局，增强我方谈判实力。

[课后练习]：

请完成第三节的判断题。

参考答案：1F 2F 3T 4T 5T

[预习]：

准备第三节的训练项目

案例分析
(10分钟)

小结
+布置课后练习
(5分钟)