

谈判情景 3

每日牛奶公司拥有几处奶牛场，以瓶装牛奶向送上门公司供货。该公司在布里斯托尔东区拥有众多订户。每日牛奶公司的另一客户为“送上门”公司的竞争对手瓦尔克兄弟公司。

鲜奶农场也想把产品打入布里斯托尔市场，并已与送上门公司接触，其所报奶价每瓶比每日牛奶公司现行供货价便宜 3 便士。该农场目前在东郊若干村庄已有少数零散订户。

送上门公司一方面觉得农场的奶价比较便宜，另一方面又怕农场以直接向用户供奶的方式与自己竞争，所以正在考虑是否与之签约。

鲜奶农场的弱点是，场址距市区较远，位于该市北边二十一英里处。如不在市区附近新建冷藏装瓶厂则直接向用户供奶一时还难以做到。

每日牛奶公司与送上门公司所订独家供奶合同一个月后即将到期，正打算另订三年新约，但奶价有待商定。

每日牛奶公司在该市有几所转运站，送上门公司可就近从转运站提货。转运站都是凌晨 4 时开门，能保证送上门公司在上午七时以前将鲜奶送到订户门口。要是零星买奶的人多，公司的汽车即使再拉上一趟也不会误事。这是向鲜奶农场订货所做不到的。因为距离毕竟有二十一英里之遥。

但鲜奶农场较低的奶价可使送上门公司每月增加收入 3 000 镑。

回答下面的提问可演练你的谈判技巧。请运用你的现有经验与常识设想该如何与每日牛奶公司及鲜奶农场谈判。回答问题时可参阅自己在另一页纸记下的笔记以及在书上所批的札记或标明的重点。

记着：“狐”不待人教便会作弊，“羊”经人唆使也会作弊，“驴”则不动脑筋，一挥而就，只有“梟”会认真作答，然后再与书中的释评进行对照。“情景”提问 3

13 1 送上门公司如想更换供应商，其弱点何在？

13 2 该公司与每日牛奶公司进行谈判时应采取何种态度？

13 3 该公司与鲜奶农场进行谈判时应采取何种态度？

13 4 每日牛奶公司在与送上门公司谈判新供应合同时如何维护本身利益？

13 5 每日牛奶公司如打算像鲜奶农场一样降价，该如何向送上门公司解释己方以前所要的较高价格？

“情景”提问 3 释评

13.1 送上门公司如想更换供应商，其弱点何在？

谈判中存在弱点是在商业上求生存的潜在威胁。每个企业总是会遇到竞争压力的，作为谈判者必须在决定谈判方针之前找出己方的弱点所在，要使所定方针避开该弱点，或不使弱点变得对己方更为不利。

送上门公司已经意识到如不与鲜奶农场签约，将面临农场向订户直接供奶的竞争。

但他应考虑，如果与鲜奶农场签约，则自己的竞争对手瓦尔克兄弟公司有可能也按相同条件与每日牛奶公司达成协议。这样一来，自己从农场低价牛奶中能得到的好处将化为乌有。因为瓦尔克兄弟公司要想挖走自己的订户具有相当优越的条件，像每日牛奶在市内的三处转运站就是自己需驱车二十一英里到农场去提货所比不了的。

还有另一种可能。每日牛奶公司如不愿坐视自己的市场份额被人抢走(比方送上门公司甚至连瓦尔克兄弟公司都弃之而去改由鲜奶农场供货)，也有可能利用市内转运站的优势投入向订户直接供奶的行列。

而鲜奶农场一旦把每日牛奶公司从送上门公司身边挤走，他就有可能精确掌握布里斯托尔市每日对鲜奶的需求量，从而决定在市内投资兴建冷藏装瓶厂直接打入这个市场。要是农场与瓦尔克兄弟公司也签订了供奶合同，则上述可能性将变得更大。

鲜奶农场的奶价每升已比每日牛奶公司低了三便士，如果他想挤垮其他供奶商，则再次降

低奶价也并非没有可能。所以，送上门公司在更换供应商问题上的弱点是：摸不清鲜奶农场的意图。（其中也包括把每日牛奶挤出市场后，他会不会把奶价再抬起来？）

由于情况变化而产生的多种可能性使送上门公司陷入了进退两难的境地。然而，有了弱点也用不着惊慌。只要第一步能找准弱点所在，接下来就好想应付之策了。何况，送上门公司固然有弱点，但这不等于说每日牛奶、鲜奶农场和瓦尔克兄弟等公司就没有弱点了。送上门公司将如何决策，他们也同样摸不清。

13.2 该公司与每日牛奶公司谈判时应采取何种态度？

每升牛奶的价格必将成为双方谈判的主要问题。送上门公司如能叫每日牛奶公司将每升奶价下降三个便士，从而每月减少支出 3 000 镑，则在与瓦尔克兄弟公司竞争时便能多些把握。因为即使瓦尔克兄弟公司也能从鲜奶农场得到同样的低价供奶，这笔钱也能为自己保持市场份额派上用场。

因此，每日牛奶公司在新合同的谈判中势将不可避免地遇上要求降低奶价的压力。而且

独家供奶的条款也可能受到挑战。送上门公司当然希望在选择供货人上多些弹性，其中就包括向每日牛奶和鲜奶农场两家同时订奶的可能。两个供奶商相互竞争，对他只有好处。当然这有赖于其谈判代表在谈判中保持坚定的决心。

送上门公司还可要求：

——有利的付款条件；

——退货保证；

——联合促销；

——为公司增添送奶设备提供投资(例如购置送奶车之类)。

送上门公司也许想和每日牛奶公司签一个排他性合同，不让其向瓦尔克兄弟公司供奶。但这要慎重考虑，因为这样一来有可能促使瓦尔克兄弟去与鲜奶农场联合，独享那起码每升三便士的优惠。那时，即使自己借每日牛奶公司的三处转运站可得到提早送奶及一日多次提货的便利，仍将面临极为严峻的竞争。不过反过来想，上述种种方便既然只为每日牛奶公司一家所独有，则订立排他性合同也有可能使自己从瓦尔克兄弟处抢到更多的市场份额。

再说一句，对潜在的弱点完全用不着惊慌，更不必向人屈膝了。

13.3 该公司与“鲜奶农场”谈判时应采取何种态度？

如果对方首先提出每升让价三便士，则该公司应迫其做出更多让步——切记决不可接受第一次出价！

该公司还应考虑鲜奶农场对价格问题有多大的决心。他既想进入供奶市场，就有可能与每日牛奶展开一场杀价战，该公司应保留选择的弹性，使自己不论两方的竞争结果如何，都能从中得利。

因此，该公司应从鲜奶农场得到承诺，在可预见的一段时期内不得提价。要是能争取在供奶合同中列入今后任何价格变动都只能向下调的条款则更妙。

还应尝试建立一个以市场平均数为基础的定价公式，只要出现供货的竞争压力就自动将价格下调。

同时应使合同不是排他性的，以保留自己向其他奶场进货的权利，不承诺在一定期间内必须向对方进货的最低限额。还要取得对方承诺不在布里斯托尔开展直销业务。

要求对方在市内建设装瓶厂的问题应该在谈判中提出，并取得其向该项目投资的初步承诺。要是得不到此项承诺，而公司与每日牛奶公司的谈判又进展顺利时，则正可以此为借口回绝对方的提议。

尽管该公司在与鲜奶农场谈判时存在着弱点，但还是有不少办法可以维护本身的

利益。

13.4 每日牛奶公司在与送上门公司谈判新供应合同时如何维护本身利益?

显然,来自鲜奶农场的竞争威胁是严重的。每升降价三便士对每日牛奶公司的客户是不小的诱惑(以送上门公司为例,每月即可减少支出3 000镑)。如果每日牛奶也像鲜奶农场一样降价(这种降价竞争今后还将源源而来),则其收入的损失等于客户减少的支出——这是一宗典型的此增彼减其和为零的交易。

由于不掌握每日牛奶公司的成本详情,人们无法推测该公司回应鲜奶农场的削价竞争能有多大余地。但是有一点可以肯定,“农场”既然展开了削价战,则谈判对方必然要迫其降价。(至于降价的好处是落到消费者身上,还是只为送上门公司独吞,则是个没有答案的问题。)

每日牛奶公司谈判地位的强弱决定于送上门公司野心的大小。每日牛奶当然希望能与对方签一个为期至少三年,最好五年的独家供货合同。至于为此是否应向对方让步,承诺不向其他公司供奶(只与一家公司续约),则应慎重考虑这样做的得与失,要看对方愿以什么作为回报。

在价格问题上可以同意参照过去的行业平均水平确定或设法拖延暂时不做决定。决不可同意签订非排他性的供货协议,并应坚持在合同中规定每年必须购奶的最低限额以堵塞合同期内鲜奶农场或其他新冒出的农场乘机侵入的可能性。

此外应保留己方向消费者直接供奶的选择权,以便以后能以几个转运站为基础建立自己的供销网,向若干大商店散装供奶。这样,万一出现客户改向鲜奶农场进货的情况,就能及时转向零售市场不致造成损失。

为使对方接受己方条件,应同意为其添置送货车辆提供低息贷款,或是与其联合促销。总之,要想保护本身利益必须达成对双方都有利的协议。

13.5 每日牛奶公司如打算像鲜奶农场一样降价,该如何向送上门公司解释己方以前所要的较高价格?

这是所有供货商为回应竞争者的降价而不得不随之降价时都会遇到的问题。送上门公司肯定要问,既然你现在能同意降价,为什么以前就不能呢?一个月能有3 000镑,三年就是108 000镑呀,这笔钱过去岂不全被你“黑”掉了。你现在的低价还打下埋伏没有?要是鲜奶农场再降价,你还跟着降不降?这些问题每日牛奶公司必须回答。这使他陷入了被动防御的境地。不降价吧,就会丧失客户,而降价呢,客户又要算过去的老账!这就好比雇员向老板要求增加工资,否则就辞职不干时一样,老板不答应就会留不住人,而一答应又会引起雇员对过去未能得到应有待遇的愤慨。

每日牛奶公司的解释应着重指出鲜奶农场降价是一种想把自己挤出市场的短期行为。他这时不顾血本地降价,一旦阴谋得逞,马上就会把奶价再提上去,不但要恢复到原来的水平

,甚至提得更高也说不定。

还应告诉对方,鲜奶农场要把供应点从二十一英里之外迁来市内,就得新建一处冷藏装瓶厂。这笔投资就说是250 000镑,钱从哪里来?可以毫不迟疑地向对方说,羊毛出在羊身上,自然要在你身上打主意。而这就意味着奶价必然要涨。

每日牛奶公司更可进一步提醒对方,他与鲜奶农场达成如上交易,简直无异于自掘坟墓,农场一旦把冷藏厂建立起来投入运行,他难保不会开展散装业务,挤垮瓶装牛奶的生意。

另一方面,应向其表明自己绝不会干这种缺德事,只要送上门公司还在干,就绝不插足直销市场。

但也要坦白告知,这次降价乃是迫不得已,一旦来自鲜奶农场的降价威胁不复存在,自己的奶价仍将回复原来的“合理”水平。

只有这样合情合理的解释才可以平息对方的愤慨,而不致丧失客户。