

第四模块 销售促进

授课计划

[知识目标]:

经过前面三个模块的学习，我们对谈判的前四个环节有了一定的认识。当谈判进入最后一个环节，谈判结束，签订协议那么，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. 谈判中的沟通、协调能力
2. 谈判中的观察能力
3. 谈判的突破能力
4. 销售的促进的能力

项目一 价格策略与顾客异议

教学目的和要求:

理解决定价格的两大原则以及出价的规则；

了解报价的含义；

掌握买卖双方的价格战术及价格发生异议的处理；

灵活运用报价与还价的技巧。

教学重点难点:

决定价格的两大原则以及出价的规则；

买卖双方的价格战术及价格发生异议的处理；

锻炼分析问题、解决问题的能力。

报价与还价的技巧

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

第一节 —— 第二节 知识内容 (2 课时)

[引言]:

谈判不是压服,而是说服的过程。

谈判不是一种无原则、无规则的“游戏”,不是而虞我诈和其它种种敌对关系的同义词。它是一个有着一定原则和规则指导的、含义丰富的活动,是能够深刻影响各种人际关系和对参与各方产生持久利益的复杂的过程。

在导入案例《飞利浦的价格谈判》中,飞利浦是如何解释其高价格的?

请同学们结合自己的购物经历谈谈自己在价格谈判方面的能力如何。

[讲授正文]:

第一节 谈判中讨价还价的基本知识

其实谈判就像下棋,是一个博弈的过程,是一个减少分歧、化解冲突的过程,但它的目的是达成协议。在第一节的内容中,我们主要学习以下内容。

一、报价的含义

所谓报价是卖方或买方,依据影响价格的多种因素(如成本、需求、标的物的品质及其它交易条件),向对方就某种标的物价格及有关交易条件所做出的发盘行为。

二、补充案例

1、抬价

前几年,历老板曾在一家大公司做营销部主任。在—项采购洽谈业务中,有位卖主的产品喊价是50万,历老板和成本分析人员都深信对方的产品只要44万就可以买到了,一个月后,历老板和对方开始谈判,卖主使出了最厉害的一招。他一开始就先说明他原来的喊价有错,现在合理的开价应该是60万元。听他说完后,历老板不禁对自己原先的估价怀疑起来,心想,可能是估算错了。60万元的喊价到底是真的还是假的历老板也不清楚,最后以50万元的价格和卖方成交,感到非常的满意。

思考题:

- 1、 卖主出价的变化给历老板造成了什么样的心理影响?
- 2、 历老板在今后的价格谈判中应该如何防止重蹈覆辙?

2、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。中方在此虽然只字未提索赔问题,但己为索赔说明了理由和事实根据,展示了中方谈判威势,恰到好处地拉开了谈判的序幕,日方对中方的这一招早有预料,因为货车的质量问题是一个无法回避的事实,日方无心在这一不利的问题上纠缠。日方为避免劣势,便不动声色地说:“是的,有的车子轮胎炸裂,挡风玻璃炸碎,电路有故障,铆钉震断,有的车架偶有裂纹。”中方觉察到对方的用意,便反驳道:“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,车架出现的不仅仅是裂纹,而是裂缝、断裂!而车架断裂不能用‘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:“诸位己去过现场,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:“货车质量的问题不至于到如此严重的程度吧?这对我们公司来说,是从未发生过的,也是不可理解的。”此时,中方

讲授+
课堂提问
(5 分钟)

讲授
+课堂提问
(10 分钟)

课堂提问
(15 分钟)

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，我们是说贵国是否能够作出适当让步。否则，我们无法向公司交待。”日方在中方所提质量问题攻势下，及时调整了谈判方案，采用以柔克刚的手法，向对方踢皮球，但不管怎么说，日方在质量问题上设下的防线已被攻克了。这就为中方进一步提出索赔价格要求打开了缺口。随后，对FP—148货车损坏归属问题上取得了一致的意见。日方一位部长不得不承认，这属于设计和制作上的质量问题所致。初战告捷，但是我方代表意识到更艰巨的较量还在后头。索赔金额的谈判才是根本性的。

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，甚至在技术业务谈判中，他也不凭大概和想当然，认为只有事实和科学的数据才能服人。此刻，在他的纸笺上，在大大小小的索赔项目旁，写满了密密麻麻的阿拉伯数字。这就是技术业务谈判，不能凭大概，只能依靠科学准确的计算。根据多年的经验，他不紧不慢地提出：“贵公司对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。”精明强干的日方主谈人淡然一笑，与其副手耳语了一阵，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。“我们提出的这笔加工费并不高。”接着中方代表又用了欲擒故纵的一招：“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。”这一招很奏效，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。”此刻，中方意识到，就具体数目的实质性讨价还价开始了。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。

然而，中日双方争论索赔的最大数额的项目却不在此，而在于高达几十亿日元的间接经济损失赔偿金。在这一巨大数目的索赔谈判中，日方率先发言。他们也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，但他们的口气却好似报出的每一个数据都是不容打折扣的。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，有力地抵制了对方所采用的混水摸鱼的谈判手段。

在此之前，中方谈判班子昼夜奋战，液晶体数码不停地在电子计算机的荧光屏上跳动着，显示出各种数字。在谈判桌上，我方报完每个项目的金额后，讲明这个数字测算的依据，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，老半天说不出话来，连连说：“差额太大，差额太大！”于是，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。老谋深算的日方主谈人使用了哀兵制胜的谈判策略。

“贵公司生产如此低劣的产品，给我国造成多么大的经济损失啊！”中方主谈接过日方的话头，顺水推舟地使用了欲擒故纵的一招：“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。”双方各不相让，只好暂时休会。这种拉锯式的讨价还价，对双方来说是一种毅力和耐心的较量。因为谈判桌上，率先让步的一方就可能被动。

随后，日方代表急用电话与日本S公司的决策人密谈了数小时。接着谈判重新开始了，此轮谈判一接火就进入了高潮，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。中方主谈人与助手们交换了一下眼色，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。双方比分相等。谈判又出现了转机。双方界守点之间仍有 20 亿日元的逆差。（但一个界守点对双方来说，都是虚设的。更准确地说，这不过是双方的一道最后的争取线。该如何解决这“百米赛路”最后冲刺阶段的难题呢？双方的谈判专家都是精明的，谁也不愿看到一个前功尽弃的局面）几经周折，双方共同接受了由双方最后报价金额相加除以 2，即 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！

思考题：

- 1、中日双方在报价与还价的过程中各有什么特点？
- 2、试讨论当谈判双方价格发生异议时可以有哪些处理办法？

第二节 报价与还价的技巧

一、讨价还价策略

讨价还价是谈判中一项重要的内容，一个优秀的谈判者不仅要掌握谈判的基本原则、方法，还要学会熟练地运用讨价还价的策略与技巧，这是促成谈判成功的保证，讨价还价的一些技巧有：

1、投石问路

要想在谈判中掌握主动权，就要尽可能地了解对方的情况，尽可能地了解掌握某一步骤，对对方的影响以及对方的反应如何，投石问路就是了解对方情况的一种战术。

例如，在价格阶段讨论中，想要试探对方对价格有无回旋的余地，就可提议：“如果我方增加购买数额，贵方可否考虑优惠价格呢？”然后，可根据对方的开价，进行选择比较，讨价还价。通常情况，任何一块“石头”都能给对方进一步进行了解，而且对方难以拒绝。

2、报价策略

交易谈判的报价是不可逾越的阶段，只有在报价的基础上，双方才能进行讨价还价。（关于此部分叙述，可参照前面在“谈判的磋商阶段”中的论述，在此不作评述）。

3、抬价压价战术

在谈判中，通常是没有一方一开价，另一方就马上同意，双方拍板成文的，都要经过多次的抬价、压价，才相互妥协，确定一个一致的价格标准。由于谈判时抬价一方不清楚对方要求多少，在什么情况下妥协，所以这一策略运用的关键就是抬到多高才是对方能够接受的。一般而言，抬价是建立在科学的计算，精确的观察、判断、分析基础上，当然，忍耐力、经验、能力和信心也是十分重要的。在讨价还价中，双方都不能确定双方能走多远，能得到什么。因此，时间越久，局势就会越有利于有信心、有耐力的一方。压价可以说是对抬价的破解。如果是买方先报价格，可以低于预期进行报价，留有讨价还价的余地，如果是卖方先报价，，买方压价，则可以采取多种方式：

- （1）揭穿对方的把戏，直接指出实质。比如算出对方产品的成本费用，挤出对方报价的水分。
- （2）制定一个不断超过预算的金额，或是一个价格的上下限，然后围绕这些标准，进行讨价还价。
- （3）用反抬价来回击，如果在价格上迁就对方，必须在其他方面获得补偿。

讲授
+课堂提问
(25 分钟)

- (4) 召开小组会议，集思广益思考对策。
- (5) 在合同没有签订以前，要求对方做出某种保证，以防反悔。
- (6) 使对方在合同上签署的人越多越好，这样，对方就难以改口。

4、价格让步策略

价格让步的方式幅度直接关系到让步方的利益,理想的方式是每次作递减式让步，它能做到让而不乱，成功地遏止了对方能产生无限制让步的要求，这是因为：

(1) 每次让步都给对方一定的优惠，表现了让步方的诚意，同时保全了对方的面子，使对方有一定的满足感。

(2) 让步的幅度越来越小，越来越困难，使对方感到我方让步不容易，是在竭尽全力满足对方的要求。

(3) 最后的让步方式不大，是给对方约警告，我方让步到了极限，也有些情况下，最后一次让步幅度较大、甚至超过前一次、这是表示我方合作的诚意，发出要求签约的信息。

5、最后报价

最后出价的时间应掌握好时机和方式，因为如果在双方各不相让，甚至是在十分气愤的对峙状况下最后报价，无异于是发出最后通牒，很可能会使对方认为是种威胁，危及谈判顺利进行。当双方就价格问题不能达成一致时，如果报价一方看出对方有明显的达成协议的倾向，这时提出最后的报价，较为适宜。当然，最后出价能够帮助，也能够损害提出一方的议价力量。如果对方相信，提出方就胜利了，如果不相信，提出方的气势就会被削弱。此时的遣词造句，见机而行，与这一策略的成功与否就休戚相关了。

二、补充案例

釜底抽薪

在一次引进设备的谈判中，中方把 A 公司的设备作为首选对象。然而，这个价格仍然偏高，为 580 万美元。于是我们邀请 A 公司派代表来华洽谈，通过几轮谈判，A 公司几次降价，最后报出价格为 520 万美元，并声明再降 1 美元，它就不干了。然而事实上据中方得到的情报，按照这个价格 A 公司可获得可观的利润。于是中方坦率地告诉 B 公司谈判代表：虽然贵公司作了很大让步，但我们在该项目上顶价是 500 万美元，超过这一限度，我们要另向上级申请，能否批准，我们心里也没底。如果没有批准，对此，我们将感到遗憾。A 公司谈判代表虽然不太乐意，但眼看就要到手的合同有可能告吹，只得再紧急与公司本部磋商，最后终于以 497 万美元同我方达成购买设备协议。

思考题：

1. 中方是如何瓦解对方的“再降价 1 美元，我们就不干了”的声明的？
2. 在运用这种谈判策略时应注意哪些问题？

课堂活动：

价格要挟在谈判中经常被谈判双方加以利用，因此，作为谈判的参与者，必须警惕这种情况的发生，事先考虑周全，采取有效措施，以防止这种情况可能对参与谈判的双方造成比例影响。

在本节的课堂活动中，买主事先策划好了一个陷阱，而买主竟全然不知，当卖主推掉其他所有的买主之后，就掉入了买主挖好的陷阱当中，只好受制于人。

- (1) 买主 K 使用的是谈判中的什么策略？
- (2) 假如你是卖主，用什么办法对付这种圈套？
- (3) 模拟案例谈判。

[本节小结]：

演练
(25 分钟)

在本单元中，我们学习了谈判的讨价与还价的基本知识。重点要大家掌握报价与还价的技巧和当价格发生异议时谈判者应该采取的应对策略。

[课后练习]:

请完成教材第二节的相关习题。

参考答案: 1T 2F 3T 4T 5T 6T 7T 8T 9T 10F

[预习]:

准备第二节的训练项目

小结
+布置课后练习
(5分钟)

教学目的和要求:

理解识别谈判陷阱的意义;

了解一般的谈判陷阱的形式；
了解谈判陷阱常见的几种应对方法；
能够有计划有目的的设置谈判陷阱。

教学重点难点：

谈判陷阱识别的重要性；
常见的谈判陷阱的形式；
谈判陷阱的应对方法；
锻炼学生在谈判陷阱面前的应变能力。

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

第一节 —— 第二节 知识内容 (2 课时)

[引言]:

美国谈判学会主席、谈判专家尼尔伦伯格曾经说过：“谈判是一个“合作的利己主义”的过程。寻求合作的结果双方必须按一个互相均能接受的规则行事，这就要求谈判者应以一个真实身份出现在谈判行为的每一环节中，去赢得对方的信赖，继以把谈判活动完成下去。但是由于谈判行为本身所具有的利己性、复杂性，加之游戏能允许的手段性，谈判者又很可能以假身份掩护自己、迷惑对手，取得胜利，这就使得本来就很复杂的谈判行为变得更加真真假假，真假相参，难以识别。

本章引例是一篇关于谈判拖延陷阱的案例，通过阅读案例，你对谈判陷阱有什么认识呢？

你曾经有过不小心落入别人的谈判陷阱的经历吗？或者你曾经组织过谈判的陷阱吗？

[讲授正文]:

第一节 谈判陷阱的识别

在谈判过程中，谈判者提供、表现出来的“事实”，是真真假假，有假有真、亦是亦非的。利用这些真中有假、假中有真的“事实”去引诱对方上当或激发对手的信任，从而削弱对方的判断和决策能力。在谈判中，有人会故意犯错，例如：这种故意犯错误：加错或者乘错，歪曲本意，漏掉字句或者做不正确的陈述。他们这么做都是为了一个目的：想骗人或者想让人迷失方向。若不就道德的观念来看，这种故意犯错误的诡计确实可行，对方很容易上当。当谈判者遇到这种情况时，应该一口咬定对方在施诈行骗而强烈抗议。千万不能默认，更没有理由就此放它过去。本节除教材所列内容外，我们对于谈判组织能力的内容补充以下内容：

一、谈判陷阱案例；（补充案例）

1、“宾至如归”

美国公司的商务代表麦克到法国去进行一场贸易谈判，受到法国商人的热烈的欢迎。法国商人开着小车到机场去迎接他，然后，又把他安排在一家豪华的宾馆。麦克有了一种宾至如归的感觉，觉得法国人的服务水平很棒，人又热情。安排好之后，法国商人似乎无意地问道：“您是不是要准时搭乘飞机回国去呢？到时，我们可以安排这辆轿车送您去飞机场。”麦克点了点头，并告诉了对方自己的回程日期，以便对方尽早安排。

法国商人掌握了麦克谈判的最后期限，只有 10 天的时间。接下来，法方先安排麦克游览法国的风景区，丝毫不提谈判的事。直到第 7 天才安排，但也只是泛泛地谈了一些无关紧要地问题。第 8 天重开谈判，也是草草收场。第 9 天仍然没有实质性进展。第 10 天，双方正谈判到关键问题上，来接麦克上机场地小车来了，主人建议剩下的问题在车上谈。麦克如果不尽快做出决定那就白跑这一趟，如果不讨价还价似乎又不甘心。为了不至于一无所获只好答应对方的一切条件。

思考题：

- 1、你认为法国商人设置陷阱的手腕是什么？
- 2、美国商务代表应吸取什么教训？
- 3、如果是你的话，如何对付法国商人？

2、投其所好

美国柯达公司原创始人乔治·伊斯曼打算捐巨款建造一座音乐堂，一座纪念馆和一座戏院。为承接这批建筑物内的座椅，许多制造商展开了激烈的竞争。

但是，找伊斯曼谈生意的商人无不乘兴而来，败兴而归。正是在这样的情况下，美国优美座位公司的经理亚当森前来会见伊斯曼，希望得到这笔生意。

秘书把亚当森作了简单的介绍后，便退了出去。这时，亚当森没有谈生意，而是说：“伊斯曼先生，我仔细地观察了您的这间办公室，我本人长期从事室内的木工装修，但从来没见过装修得这么精致的办公室。”

讲授+
课堂提问
(5 分钟)

讲授
+课堂讨论
(5 分钟)

讲授+讨论
(20 分钟)

伊斯曼回答说：“哎呀！您提醒了我，我差不多忘记了的事情。这间办公室是我亲自设计的，当初刚建好的时候，我喜欢极了。但后来一忙，一连几个星期都没有机会仔细欣赏一下这个房间。”

亚当森看到伊斯曼谈兴正浓，便好奇的询问他的经历。伊斯曼便向他讲述了自己苦难的青少年时代的生活，母子俩如何再贫困中挣扎的情景，自己发明柯达相机的经过，以及自己打算为社会所帮的巨额的捐赠……

亚当森由衷地赞扬他的公德心。

最后，亚当森不但得到了大批订单，而且和伊斯曼结下了终生的友谊。

思考题：

- 1、亚当森成功的诀窍在哪里？
- 2、运用这种策略有何意义？

3、“豪气和胆气”攻破对方的心理底线

20世纪90年代，某市招商局的负责人，同美国PPC集团签订合资生产浮法玻璃的协议。谈判时，在该市方面每年所付给美方的知识产权费用所占销售总额的比率上，双方产生了较大的分歧。美方要价是6%，而该市方面还价是4%，经过一番讨价还价的争论，美方被迫降下来一个百分点，要价为5%；而该市方面还价是4、5%。这时双方都不肯再让步了，于是谈判出现了僵局，怎么办呢？休会期间，这位负责人出席美方的午餐会，在应邀发表演讲时，他念念不忘台下的PPC集团的对手，于是故意将话题转向谈论中国文化上。他充满豪情地说：“早在千年以前，我们民族的祖先就将四大发明——指南针、造纸术各火药无条件地贡献给全人类，而他们的后代子孙却从未想过不要专利权是愚蠢的；恰恰相反，他们盛赞祖先具有伟大的风格和远见。”一席豪情奔放的讲话，把会场的气氛激活了。接下去，这位负责人转到正题上，说：“我们招商局在同PPC集团的合作中，并不是要求你们也无条件的让出专利，不，我们只要求你们要价合理——只要价格合理，我们一个钱也不少给！”

这番话，虽然是在谈判桌外说的却深深触动了在座的PPC集团的谈判者。回到谈判桌以后，PPC集团很快做出了让步，同意以4.75%达成协议，为期10年。蛇口的这个协议，比其他城市的同类协议开价低出了一大截。从达成的协议上不难出，与最初的要价相对比，美方让步是1.25个百分点，而我方让步仅0.75个百分点。

谈判中除了必不可少的“火力侦察”即相互摸底以外，有时候可辅以一些自傲之情，即让自己的语言流泻出一定豪气和胆气，借以攻破对方的心理底线，迫使其做出最大限度的让步。

二、如何识别商务谈判中的拖延战术

“争分夺秒”有它的优点，“拖延时间”也有它的用处。两个法宝兼备，是谈判人员应有的谈判艺术。

商务谈判中的拖延战术，形式多样，目的也不尽相同。由于它具有以静制动、少留破绽的特点，因此成为谈判中常用的一种战术手段。拖延战术按目的分，大致可分以下两种：

1、清除障碍

这是较常见的一种目的。当双方“谈不拢”造成僵局时，有必要把洽谈节奏放慢，看看到底阻碍在什么地方，以便想办法解决。

柯南道尔是《福尔摩斯探案集》的作者，生性固执，在写完探案集第四卷后，执意不肯再写，用实际行动，让笔下的福尔摩斯与罪犯莫里亚蒂教授同坠深谷，“一了百了”了。

柯氏的出版商梅斯是个精明人，知道柯氏只是厌倦了这种通俗文学的写作，对于这个给作者带来过巨大声誉和利益的福尔摩斯，柯氏还是情有独钟的。于是梅斯一面牢牢抓住版权代理不放，同时拼命作柯氏的工作，不时向他透露福尔摩斯迷们的种种惋惜不满之情；同时或许以一个故事一千镑的优厚稿酬。双管齐下，一年以后果然有了成果，柯南道尔又重新执笔，让福尔摩斯从峡谷里爬了出来，再演出一段段精彩的探案故事。

试想，如果当时梅斯不是给对方一段缓冲时间，而是心急火燎，不断催逼，恐怕侦探文学史上将

讲授
(10分钟)

会失去一颗亮丽的巨星。

当然，有的谈判中的阻碍是“隐性”的，往往隐蔽在种种堂而皇之的借口之下，不易被人一下子看破，这就更需要我们先拖一拖，缓一缓，从容处理这种局面。

美国 ITT 公司著名谈判专家 D·柯尔比曾讲过这样一个案例：柯尔比与 S 公司的谈判已接近尾声。然而此时对方的态度却突然强硬起来，对已谈好的协议横加挑剔，提出种种不合理的要求。柯尔比感到非常困惑，因为对方代表并非那种蛮不讲理的人，而协议对双方肯定是都有利的，在这种情况下，S 公司为什么还要阻挠签约呢？柯尔比理智地建议谈判延期。之后从各方面收集信息，终于知道了关键所在：对方认为 ITT 占的便宜比己方多多了！价格虽能接受，但心理上不公平的感觉却很难接受，导致了协议的搁浅。结果重开谈判，柯尔比一番比价算价，对方知道双方利润大致相同，一个小时后就签了合同。

在实际洽谈中，这种隐性阻碍还有很多，对付它们，拖延战术是颇为有效的。不过，必须指出的是，这种“拖”绝不是消极被动的，而是要通过“拖”得的时间收集情报，分析问题，打开局面。消极等待，结果只能是失败。

2、消磨意志

人的意志就好像一块钢板，在一定的重压下，最初可能还会保持原状，但一段时间以后，就会慢慢弯曲下来。拖延战术就是对谈判者意志施压的一种最常用的办法。突然的中止，没有答复（或是含糊不清的答复）往往比破口大骂、暴跳如雷令人不能忍受。

80 年代末，硅谷某家电子公司研制出一种新型集成电路，其先进性尚不能被公众理解，而此时，公司又负债累累，即将破产，这种集成电路能否被赏识可以说是公司最后的希望。幸运的是，欧洲一家公司慧眼识珠，派三名代表飞了几千英里来洽谈转让事宜。诚意看起来不小，一张口起价却只有研制费的 2/3。电子公司的代表站起来说：“先生们，今天先到这儿吧！”从开始到结束，这次洽谈只持续了三分钟。岂料下午欧洲人就要求重开谈判，态度明显“合作”了不少，于是电路专利以一个较高的价格进行了转让。

《演讲与口才》北京 王臻（2003-01-02 08:00:00）

第二节 陷阱识别能力培养与训练（知识补充）

一、如何控制商务谈判

控制商务谈判，必须先列出一些原则来。不好的原则会使自己陷于不利的环境，也就是自己搬起石头砸自己的脚了。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、谈判的九大法则

谈判法则一：招商洽谈一定要充分利用各种手段进行造势，在外部环境中给客户形成压力和动力。

谈判法则二：处在被动状态时，一定要想办法给自己一个调整的时间和空间。

谈判法则三：凡事不能急于求成。以退为进的策略，是要告知对方，我并不急于签约，以给他们一个压力，但同时又捧一下对手，让他们感到舒心，放松警惕。

谈判法则四：千万不能顺着客户思路走，一定要有自己的主线，让客户跟你的思维。

谈判法则五：赞美和认同是拉近与客户间心理距离的不二法门。

谈判法则六：避重就轻，广描蓝图，对客户的承诺不能具体到数据。代理商加盟一个品牌最担心的是他能否成功招到下级经销商，他们所说的广告宣传 99%都是从招商的角度考虑的。

谈判法则七：千万不能让客户结成战略联盟。“商人重利轻别离”，拆开他们的最好方法是“利”字。

谈判法则八：激动意味着冲动，在适当的时候可以刺激一下对手，对手越不理智，场面对你越

讲授
(5 分钟)

讲授
(10 分钟)

有利。

谈判法则九：两个客户同时交流，要有抑有扬，有松有紧，有高有低，错位谈判。

三、应对商务谈判中的文化差异

许多经理人直到发现国外谈判战略出现问题时，才意识到文化差异的影响。从其他文化中学习一些谈判策略，可以减少跨文化谈判的风险，并提高你在本国谈判的技巧。

你是一个典型的美国式谈判者吗？对于其他文化的谈判风格你了解多少？试想，如果遇到以下情形，你会作何反应？

例 1： 你与一个厂家签订了生产一批自行车的合同。签完合同后，你才收到准确信息，知道这个厂商有质量问题，尤其是它将给你生产的自行车，可能会咯吱作响。你的那批自行车预计在下周交货。下面哪种选择更接近你对此事的应对方式？

A. 你立刻去工厂检查质量问题。你告诉厂长，自行车咯吱作响的问题必须在交货之前解决。

B. 你去工厂测试几辆自行车。然后你带着厂长骑着自行车在乡间转一圈。之后你就问：“是不是所有的自行车都会发出咯吱声？这声音对于买方是否是个问题？”然后你再离开。

例 2： 你的原料成本由于一些无法掌控的原因直线狂升。你需要和你最大的客户重新签一个合同，并商谈一个高一点的价格来支付上升的成本。下面哪种选择更接近你对此事的应对方式？

A. 你与客户见面，冷静地向对方解释，一些不可避免的原因影响到你的原材料成本，并着重陈述事实，然后要求重新商讨价格。

B. 你与客户见面，表达你个人以及整个公司对其长期合作的感谢之意。同时对于上涨的原料成本有可能影响到你们之间的关系，你表示由衷的歉意并恳求，“我们需要你的帮助！”

例 3： 你发现一个极好的拓展业务的机会，但需要和另一个公司商谈合资。你需要了解这家公司的需求和当务之急。下面哪种选择更接近你对此事的应对方式？

A. 直接问对方的当务之急，并透露一点有关你公司的信息。

B. 不直接问问题，而是委婉地尽量通过倾听对方对你提议的反应来推断出你想要的答案。

现在考虑一下你的答案是否会改变，如果在第一种情形下你是个在香港工作的美国人，而厂商在中国大陆；在第二种情形下，你的客户是个日本大型零售商；在第三种情形下，你的合作伙伴是一家颇具声望的韩国公司。

你直觉的选择恰好测试了你会采取怎样的谈判方式。如果每种情形你一开始就选 A 并且在提供了以上进一步信息后仍未改变答案，那说明你属于最常见的美国式谈判者。如果当你得知对方是个亚洲公司后，把 A 改成了 B，那无疑说明你具有一定国际谈判经验。

我们的调查发现，美国人的谈判和其他文化中人们的谈判有着巨大的文化差异。尽管这种直觉的方式在本国奏效，到了国外就可能会有麻烦。从其他文化中学习一些谈判策略可以减少跨文化谈判的风险，并提高你在本国谈判的技巧。

下面我们将介绍三种在亚洲国家普遍运用的谈判策略：委婉应对，依靠地位说服以及用提议来获取信息。它们可能对于美国谈判者来说有些陌生，但却很有用。

1、尝试委婉方式

咯吱作响的自行车是个真实的故事，有个皆大欢喜的结局。签合同的美国人去了中国的工厂，测试了几辆自行车，和厂长在乡村里骑了几圈，并且委婉地问了咯吱声的问题。买家最后按时收到没有咯吱声的自行车。买家对质量很满意，又下了一个订单。

典型的美国式矛盾解决方式是直接面对：“让我们谈一下吧。”美国的个人主义文化鼓励人们把个人利益放在首位，并扭转不利于自己达到预期结果的局面。正面应对的缺点在于它会使问题变得个人化，就像自行车的例子，从车的问题转移到生产车的人们。

与此相反，委婉的应对方式在集体主义文化中是规范化的。大多数亚洲国家都崇尚这种文化，他们强调社会和谐，总是考虑其他各方的利益。所以利益有冲突的各方不需要直面对方。亚洲国家的谈判者常常依赖中间人协调。

讲授
(10 分钟)

如果没有中间人，口头冲突也是委婉的，让信息接受者自己分析得出结论：“你认为买家会怎样看这咯吱声，”而不是“如果不解决这个问题，买家就会退货”。委婉的应对可以避免问题针对某一个人。在一个面子至关重要的文化中，委婉应对可以避免造成对他人的不尊重。

有人可能认为，直接应对在西方文化中永远适用，而委婉应对则总适用在其他文化里。然而，最近的研究对这样的理论提出了质疑。委婉应对同样适于西方文化。毕竟美国人也不想丢面子。一旦产生不尊重对方的情况，关系破裂，信任出现危机，报复的可能性也会增加。

美国谈判者可以从集体主义文化中学习一个道理：如果你想解决问题，维持关系，就试试委婉地应对。

2、用地位争取让步

第二个谈判问题源于纽约时报莱斯利考夫曼（Leslie Kaufman）的一篇关于零售巨头沃尔玛和美国橡胶管家公司（Rubbermaid）的文章。沃尔玛一向以与供应商签订低利润大批量的合同而著称。当橡胶管家公司某个产品的零部件价格上涨时，本来微薄的利润被压得微乎其微。于是他们要求与沃尔玛重新签合同。我们不知道其要求的具体内容，也不知道沃尔玛的反应。但不难想象，橡胶管家公司作了一个类似 A 的选择，“谈合同时，我们的原料成本过去几年一直很稳定。最近的油价上涨无法预料和掌控，所以我们需要谈判。”一个理性的谈判者把自己所看到的现实告诉对方，希望能说服对方让步。通常这种基于阿里斯多德学派的事实性的逻辑论断包含威胁（如果你不怎么样，我就会怎么样）和承诺（如果你同意这样，我就答应你怎么样）。

沃尔玛和橡胶管家公司的谈判反映了一种理性的方式。最终，沃尔玛同意提高橡胶管家产品的零售价；但是橡胶管家没有权力阻止沃尔玛把它的产品撤柜并换上其竞争者的产品。

在这个问题里，选择 B 是一种在亚洲文化里典型的感性说服方式。说服是基于关系和义务而不是理性的争论。盛行于亚洲文化的集体主义和等级制度可以解释这种情感诉求的说服力。

在亚洲，个人总是位于错综复杂的社会关系网中。情感诉求本身就提醒对方有某种关系的存在，而且其中一方有更高的地位，地位高的有责任帮助地位稍低的一方。

与非西方国家的人谈判，地位往往比选择更重要。选择可能会随时间而变，但地位是基于一个长期的角度。橡胶管家公司对沃尔玛提出的理性要求是对的，因为双方都是西方国家的，如果沃尔玛是个日本零售商，也许结果就不同了。

从亚洲文化中我们可以学到：地位意味着帮助合作伙伴走出困境的责任。当你的选择是明智的，那西方谈判风格似乎更好一些。如果相反，那就得用地位来争取对方的让步。

3、用提议来获取信息

全世界的谈判者都明白，要寻找到最佳的多赢的交流方式。但如何让对方透露你所需要的信息呢？

研究表明，在认为对方值得信赖并会诚实回答，以便进一步交换信息的情况下，西方谈判者经常通过直接提问的方式，共享对方的偏好和首要问题。这种方式最终可能发展成涉及多个内容的提议。它反映了美国人偏爱更直截了当的沟通。

让我们来看看日本、中国、香港、泰国和俄罗斯的经理们是怎样收集信息的。康奈尔大学约翰逊管理学院等几家单位联合做的一项研究表明：日本经理比美国经理的提议要多很多。在谈判的前四分之一阶段，非西方国家的谈判者比西方国家的谈判者提议要更频繁些；这种情况一直持续到谈判的最后四分之一阶段，两种谈判者的提议数量差不多持平。

从提议中收集有关对方偏好和首要问题的信息，需要很强的推断能力和大局观念。在崇尚集体主义的文化中，这种做法很常见，因为隐含意义和委婉的交流是一种规范。如果提议涵盖了一个谈判中的所有问题，西方式的谈判会更有效。但值得注意的是，亚洲谈判者不只局限于多个问题的提议，他们对单个问题的提议比西方谈判者更多。从一系列单个问题的提议中推论，更加需要对内涵的理解。

试想，一个谈判涉及价格和送货两个问题。我提出一个送货日，你没有明确拒绝；你又提出一个价格。我就要基于我提的送货日和你提的价格做一个决定。假如我在之前提出的送货日的基础上

报了一个价格，如果根据你对我提议的反应，我就可以推断出你的当务之急。西方人善于此类工作，当然这只是如何在谈判过程中随机应变交换信息的问题。

我们从亚洲文化中看出：在谈判中不只有一种方式获得信息。当谈判者不愿直接分享信息时，试试用提议的方法来寻找在此过程中对方反应变化的规律。

这篇文章的故事说明，在不同文化环境中，人们的谈判方式也迥然不同。直到我们发现了国外谈判战略出现问题时，才意识到文化差异的影响。懂得文化对谈判的作用，不仅有助于你在外国谈判成功，同时也会拓展你在本国文化中的谈判策略。

<http://www.sohuo.net> 2005-11-24 搜货网转载

四、谈判小技巧

1、声东击西策略

所谓声东击西策略是指在谈判中，一方出于某种需要而有意思的将该谈判的议题引导己方并不重要的问题上，借以分散对方的注意力，达到己方的目的。在谈判的过程中，只有更好的隐藏真正的利益，才能更好的实现谈判目标，尤其是在你不能完全信任对方的情况下，是用这种策略。

归纳起来，声东击西策略的主要目的是：

◆尽管双方所讨论的问题对我方是次要的，但采用这种策略也能表明，我方对这一问题很重视，进而提高该项议题在对方心目中的价值，一旦我方做出让步后、能使对方更为满意。

◆作为一种障眼法，转移对方的视线。如我方关心的可能是货款支付方式、而对方的兴趣可能是在货物的价格上，这时声东击西的做法是力求把双方讨论的问题引导到订货数量上，包装运输上，借以分散对方对前述两个问题的注意力。

◆为以后的真正会议铺平道路。以声东击西的方式摸清对方的虚实，排出正式谈判可能遇到的干扰。

◆议题搁置。把某一议题讨论暂时搁置起来，以便抽出时间对有关的问题作更深入的了解，探知或查询更多的信息和资料。

◆延缓对方所要采取的行动。如果发现对方有中断谈判的意图，可运用这一策略，做出某种让步的姿态。

声东击西，是忽东忽西，即打即离，制造假象，引诱对方作出错误判断，然后趁机赢得谈判策略。为使对方的计划发生混乱，必须采用灵活机动的行动，本不打算争取这一方面，却佯装积极争取；本来决定争取那个方面，却不显出任何争取的迹象。

2、最后通牒策略

在商务谈判中，为达到最终目标，针对不同的情况，谈判双方往往会采用不同的策略。在涉及具体策略运用时，又有很多地方需要注意，如何把握时机和节奏、掌握谈判的技巧，对能否在谈判中掌握主动权，并争取在最后的胜利有其关键的作用。

最后通牒策略可以采用顶最后期限的方法。就是指在谈判过程中，规定最后期限要求最后的答复的策略。这可以有效的督促对方的谈判人员集中精力处理问题，同时也可有效的降低对方的高期望。比如，谈判双方争执不下，对方不愿意做出让步来接受己方的交易条件时，为了逼迫对方让步，最后通牒策略是一种可行的选择。在这种情况下，往往是谈判对象寄希望于获得更大利益，而对现在的讨价还价不肯放弃，使用这一策略可以打破对方的高期望，击败犹豫中的谈判对手。

最常见的最后通牒策略往往表现在以下两个方面：

◆给出谈判的最后期限。在谈判中，某一方提出最后期限，要求给与最后的答复，考试并不能够引起对方十分关注，但是随着这个期限的逐渐逼近，提出期限一方不断暗示，表明立场，对方内心的焦虑就会不断增加。尤其是当其负有签约的使命时，他会更加急躁不安，而到了截至日期，不安和焦虑就会到达高峰。因此，在谈判过程中，对于某些双方一时难以达成妥协的棘手问题，不要操之过急地强求解决、需要善于运用最后期限的力量，规定除谈判的截止日期，向对方开展心理攻势。必要时，我方还可以作出一些小的让步，给对方造成机不可失，失不再来的感觉，一次来说服对方，达成我方

讲授
(15分钟)

之目的。

◆给出谈判的最终要价。谈判一方给出一个最低的价格，告诉对方不准备在进行讨价还价了，要么在这个价格上成交，要么谈判破裂，西方谈判界把最后出价形势形象的描述为“要么干，要么算”。值得提醒的是，最后通牒是一种非常强大的压力，他通常是一方以最后通牒式的言行威胁对方同意或答应其条件，否则不惜中断谈判，这一策略有极大的杀伤力，但也很有可能会引起对方的敌意和抗争，把握得不好就会有谈判失败的风险，所以运用是一要慎用，二是要使用的时候要到位。

3、兵不厌诈策略

谈判的策略是很多的，而且很多情况下都遵循这“兵不厌诈”的原则。也就是说，谈判中真真假假模糊不清的情况时经常出现的，而且谈判双方都在相互玩这种捉迷藏游戏。这就需要我们能够有效的辨别，并采取针对性地相应措施。

谈判中常见的此类手段，主要有以下几种：

(1) 迷惑对方。

这是谈判中经常使用的一种手段。即对方在陈述客观情况时，故意隐瞒真实情况，编造一些虚假的事实，迷惑对方。在现实中，迷惑的情形有多种：第一，谈判人员常常会借与对手谈判之机，诱使对方披露全部或部分情报，而他却不一定于你做交易。第二，谈判人员往往提供一大堆有名无实的资料，让对方在其中寻找，发现星星点点的游泳情报，更多的是一假象迷惑对手。第三，谈判人员可能派遣没有实权的人与对手商谈，以试探对手的态度、立场，或故意透露给对手错误的情报，促使对方步入陷阱。

(2) 强硬措施。

这种方法在国际性谈判以及西方国家的劳资谈判中较为普遍存在，即谈判一方声称某些条款没有任何考虑、商量的余地，他们往往是“要么干、要么算。”在有些方面，他们固执的不近情理，强硬的坚持某些要求，把它当作一种赌博，先向对方摊派，然后迫使其让步。对付强硬措施的办法就是灵活。如果对方强硬，你也强硬，甚至比他更强硬，双方的僵局就不可避免。如果对方强硬，你软弱妥协，很可能你会剥夺得一干二净。强硬的显著特征就是死抓住某一点不放，这样，要说服对方放弃强硬立场，灵活性是绝不可少的。

(3) 百般刁难。

这是在谈判中以合同履行过程中可能出现的做法，许多人并不认为这种做法不道德。这种做法之所以能奏效，是施计一方通过不断的纠缠，无理挑剔，故意拖延时间，把对方磨得筋疲力尽，无计可施，在万般无奈的情况下，妥协让步。

因此，如果对方施用这种诡计，首先要探明对方的用意目的。所以，一定要针锋相对，决不退让。必要时提出讨论问题的截至时间，决不能让对方把问题无休止的拖延下去。其次，揭露对方的企图，表明我方立场。再次，直接向对方上级申诉，或运用法律上、政治上的压力。最后绝不屈服于对方的压力。没有得到某个交换条件，不要轻易让步，否则，对方就会得寸进尺，更加纠缠不休。

(4) 车轮战术。

在谈判中，一方出于某种目的，不断的更换谈判人员，借以打乱对方的部署。当然，如果新换的对手是个新手，也许对谈判人员有利，但如果对谈判人员使用这一方法的一方是借此压迫谈判人员妥协，他就不会让没有经验的谈判人员出场，对此，一定要有警惕性，

如果对方使用车轮战术，应付的方法是：

- 我方最好不要重复已讨论过的条款，这会令你精疲力竭，给对乘虚而入的机会。
- 如果新的谈判对手否认过去的协定，你要在耐心等待的同时，采用相应策略技巧，说服她回心转意。否则，你也可以借此否认你所许过的诺言。
- 必要时，寻找一些借口，使谈判搁浅，直到原先的对手再换回来。
- 不论对方是否更换谈判者，对此要有心理准备。
- 在对方更换谈判对手时，如果不是处理谈判僵局的需要，很可能就是在使用车轮战术，必须申

明我方立场、要求，至少要保证先前谈妥的一切不做改动。否则，不要轻易同意对方更换谈判人员。对于新换的谈判对手，不要急于正式谈判，先进行一些私下交往，待双方关系比较融洽、互相摸底之后在谈判。

课堂活动：

1. 讨论如何应对谈判陷阱。
2. 模拟案例谈判。
3. 你认为还有哪些谈判技巧？

[本章小结]：

在本章中，我们学习了常见的谈判陷阱的形式以及应对谈判陷阱的若干技巧，其中重点是如何识别和应对商务谈判中的陷阱。

[课后练习]：

请完成教材第二节的相关判断题。

参考答案： 1F 2F 3F 4T 5F 6F 7F

[预习]：

准备第三节的训练项目

小结
+布置课后练习
(5分钟)