

## 日照职业技术学院课程单元设计 5

单元标题： 模块 2 开发客户      2. 谈判准备			
授课对象： 市场营销		学时： 6	上课地点： 多媒体教室
学 习 目 标	能力（技能）目标	知识目标	素质目标
	能制定谈判目标策略和计划户	谈判策略 谈判目标 谈判团队	工作目标和计划素养
能 力 自 测	<p style="text-align: center;"><b>自我测试 6</b></p> <p>1. 如果对方拒绝自己的建议，你将：</p> <p style="padding-left: 40px;">任择其一：</p> <p style="padding-left: 40px;">a) 考虑对方异议的正当部分，据以修改己方的建议</p> <p style="padding-left: 40px;">b) 等待对方提出解决问题的反建议</p> <p style="padding-left: 40px;">c) 驳斥对方异议中的不正当部分</p> <p style="padding-left: 40px;">d) 要求对方提出建议</p> <p>2. 即使对方声称某个问题是不能谈判的，也不必就此作罢。这句话：</p> <p style="padding-left: 40px;">a) 对</p> <p style="padding-left: 40px;">b) 不对</p> <p style="padding-left: 40px;">c) 有时不对</p> <p>3. 提出最后期限有助于谈判的进行。这句话：</p> <p style="padding-left: 40px;">a) 对</p> <p style="padding-left: 40px;">b) 错</p> <p style="text-align: center;"><b>我作为谈判者目前更像</b></p> <p style="text-align: center; font-size: 1.2em; letter-spacing: 0.5em;">驴      羊      狐      象</p> <p style="text-align: center;"><b>自我测试 7</b></p> <p>1. 你开了一家从事快速服务的公司，可是就在繁忙的周末快来到时，你的一台车的大梁坏了。你有位朋友正好有一辆空闲的货车，他答应将车租给你，可以一直用到你那辆车修好的时候。他要你出张字据，上面这么写：“一台车，500 镑，一周的租金。”请问你是：</p>		

- a) 照他的要求写字据
- b) 坚持签一份正式的合同
- c) 告诉对方，朋友之间何需什么字据
- d) 要求写得更详细一些

2. 一家沙特阿拉伯的公司找上门来，请你为其管理一项公共工程，要求签订合同。请问你是：

- a) 认为这是一个打进中东市场的良好机会，从而轻易按原有费率与之签约
- b) 认为奇货可居不妨要个“高价”
- c) 宁可等着瞧瞧，看该提多少才能为对方所接受
- d) 从本身能有利可图出发考虑费率

3. 当发现对方明显说错了时，也最好不打断他的话。这么做：

- a) 对
- b) 不对
- c) 有时对，有时不对 自我测试 9

### 自我测试 9

1. 你是一位光缆制造商，想与一家欧洲最大的有线电视台老板约会。几经延迟后，对方叫你在当天下午去希思罗机场的第四候机室，在飞往澳大利亚的航班起飞前几分钟与他见面

。这对你是一个难得的机会！他边向护照检查处走去边向你说，可以与你签一份为期六个月的供应标准型希格马光缆重发器的合同，要你开一个“最好价”。这时你是：

- a) 开出你的最低价以便能“挤进门里去”
- b) 开出比最低价略高一些的价码
- c) 开个高价但留下讨论还价的余地
- d) 祝他旅途愉快

2. 一家大化工公司的采购员看了你供应萘酚的开价之后说：“竞争激烈得很呀，你

最好把要价降低一点。”你是：

- a) 为了取得订单，答应压价
- b) 问对方，你的开价比别人的高多少
- c) 让他与别人做生意去
- d) 要求看看别人的报价
- e) 问他喜不喜欢你的报价

3. 你与纽约一家 CD ROM 出版商进行谈判。对方提出想买下你的“管理教育丛书”出版权，只答应付给版权税 50 000 镑，合同签订时预付一半，其余一半在交稿时付清，而不同意你所要求的 80 000 镑(付款办法相同)。你是：

- a) 接受对方出价
- b) 告诉对方，这个出价不够，多少总得再加一点
- c) 提出一个改头换面的建议
- d) 拔腿就走自我测试 10

## 他们要的是你的稳定性!!

十个月前，罗塞恩卫生局与卓格玛公司（一家从事电脑服务的机构）签了份合同，委托该公司代办其下属医院的工资发放事宜。这个合同是卓格玛公司经过激烈的投标竞争才赢得的。合同为期五年，该公司每年能得到服务费 180 000 镑（每月 15 000 镑）。

上个月由于机器发生故障，卓格玛公司未能及时将工资数据交付银行电脑系统，从而影响到罗塞恩的下属医院未能如期给员工发放工资。以致员工怨声载道，纷纷离开工作岗位开会抗议，该局不得不采取紧急措施，请人加班加点人工赶制工资单把工资发出才算没有酿成更大的麻烦。

卫生局就卓格玛未能如期完成合同规定任务，向其做了数次电话交涉，并告知拟采取的行动。随后送去了一纸备忘录。

随着这次事件的发生，不少员工提出请局方另请其他公司代办工资发放的要求。

卓格玛被告知，他应对造成的损失负责。如果各医院的投诉成立，损失总额估计将高达 100 000 镑之多。他们还被告知，不但要赔偿这笔损失，卫生局还将保留对今后可能发生的损

失追加索赔的权利。

同时，卫生局声称，人工赶制工资单的费用 10 000 镑也应由卓格玛公司承担。

更为严重的是，该局宣称，在该局扩大管理工作电脑化范围的其他招标中，卓格玛公司作为“理想”投标人的身份将被立即冻结。

[现在假定，你将作为卫生局方的谈判代表；请考虑有关双方争执的如下背景情况。]

你得知卓格玛公司为妥善处理这一问题已经做了巨大的努力，而且事故发生前该公司的服务也是令人满意的。另外据传该局不少下属医院的劳资关系一直相当紧张。

在卫生局下属医院会计、成本、医疗安排和人事档案等管理工作电脑化的谈判中，你已与作为投标人之一的卓格玛公司进行过多次讨论。如果投标获胜，该公司可取得以营业额将跃增五倍（ $5 \times 180\,000$  镑 = 900 000 镑； $5 \text{ 年} \times 900\,000$  镑 = 4 500 000 镑）。而目前卫生局这一块在该公司的总营业额中所占份额为 20%。

在你向卓格玛公司发出备忘录后，从局方得知，他们的主意有所改变，打算或是撤销索赔，或是大幅度削减索赔金额（可削减到 17 000 镑，甚至更少一点）。但卓格玛公司对此等变化尚一无所知。

你为人工赶制工资单所提的 10 000 镑索赔，根据的是卓格玛公司以前为卫生局所作分析中的数字。只包括登记、税务管理、安全保卫和回答员工工资询等费用而非人工管理工资的全部支出。你当初如此提出，原意也只在微示惩罚而非真想索回全部损失。

如果卓格玛公司不愿为迎合你的解决意图做出让步，又不愿就避免发生类似事故提出任何建议的话，则你在谈判中的地位将与他整个来个颠倒。因为你如单方面终止合同，将面临 53 000 镑的罚款。

卓格玛告诉你，发生延误是由于卫生局的出纳部门所提供的一周税金密码有误，但承认自己公司的操作人员也未能及时察觉。而恰巧这时一台主机发生了故障以致不能及时重做。再加上祸不单行，备用电脑在输入错误密码后也失灵了，这才使得延误更甚。

1 在这一谈判中，卫生局方面最重要的目标是什么？原因何在？2 卫生局一方在谈判中可能的最大失误是什么？

3 卓格玛一方在这一谈判中的主要利益何在？

4 卫生局应志在达成何种形式的交易？

5 谈判中，卓格玛不该提什么？原因何在？

教学组织	<p><b>任务导入</b></p> <p>收集情报，制定此次训练项目的谈判目标、策略和计划</p>
	<p><b>任务资讯</b></p> <p>任务一 收集谈判信息（情报）</p> <p>一 情报收集概述</p> <p>（一）情报的种类和内容</p> <p>（二）获取有效情报的渠道</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国家和行业协会发布的公开数据</li> <li>2. 政府事业机构</li> <li>3. 研究专利寻找情报</li> <li>4. 行业咨询公司或相关机构</li> <li>5. 通过大型的展览活动</li> <li>6. 通过参观学习获取情报</li> <li>7. 询问关键客户</li> <li>8. 谈判对手的骨干</li> <li>9. 追踪谈判对手的领导言行</li> <li>10. 反向工程</li> </ol> <p>（三）搜集情报的技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 注意情报的完整性、正确性和深度；</li> <li>2. 及早搜集；</li> <li>3. 随时收集；</li> <li>4. 扩大搜集；</li> <li>5. 交换情报；</li> <li>6. 汇整情报</li> </ol> <p><b>二 情报收集 分析</b></p> <p>（一）谈判对象优势分析</p> <p>（二）谈判对象劣势分析</p> <p>（三）依据优劣势确定谈判战略</p> <p style="text-align: center;"><b>任务 二 确定谈判目标</b></p> <p><b>一 谈判目标的确定</b></p> <p>（一）什么是谈判目标</p> <p>谈判目标</p> <p>是指谈判要达到的具体目标，它指明谈判的方向和要达到的目的、企业对本次谈判的期望水平。商务谈判的目标主要是以满意的条件达成一笔交易，确定正确的谈判目标是保证谈判成功的基础。谈判目标是一种在主观分析基础上的预期与决策，是谈判所要争取和追求的根本因素。</p> <p>（二）谈判目标的分类</p> <p><b>1、最优期望目标</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>（1）是对谈判者最有利的理想目标；</li> <li>（2）是单方面可望而不可及的；</li> <li>（3）是谈判进程开始的话题；</li> </ol>

(4) 会带来有利的谈判结果。

## 2、可接受目标

即可交易目标，是经过综合权衡、满足谈判方部分需求的目标，对谈判双方都有较强的驱动力。在谈判实战中，经过努力可以实现。但要注意的是不要过早暴露，被对方否定。这个目标具有一定的弹性，谈判中都抱着现实的态度。

## 3、最低限度目标

是通常所说的底线。是最低要求，也是谈判方必定要达到的目标。如果达不到，一般谈判会放弃。是谈判方的机密，一定严格防护。

## 3、最低限度目标

特征：

- (1) 是谈判者必须达到的目标；
- (2) 是谈判的底线；
- (3) 受最高期望目标的保护。

### (三) 谈判目标的确定原则

#### 二 制定谈判策略

### 任务三 制定谈判计划

#### 一 组建谈判队伍

##### (一) 商务谈判人员的选用

##### (二) 商务谈判小组的规模

##### (三) 商务谈判小组的领导人

- 1, 谈判的才能
2. 领导方式和工作方式
- 3, 知识面

#### 二 制定谈判方案

##### (一) 谈判方案

- 1、双方所要到达的谈判目标
- 2、在各项主要交易条件中，自己可以接受的底线是什么
- 3、谈判的期限
- 4、谈判小组的人员及负责人与上级领导的联络方式和汇报程序

##### (二) 谈判执行计划

- 1、制定谈判战略：
- 2、制定谈判的结构框架：阶段性结构、交锋结构、精力结构
- 3、制定谈判开始阶段的策略
- 4、谈判全面开展后，对临时出现的不同问题，将采用何种解决措施
- 5、 决定谈判地点
- 6、 妥善安排与谈判有关的各种行政管理事物，如谈判室的选择、休息室的设备

#### 任务实践

制动 此次模拟谈判的谈判方案

#### 任务检查

分析、评价小组的学习态度、汇报效果

## 自我测试6 释评

1.a)这在“羊”看来似乎是“合情合理”的事，但它能推进谈判吗?对方对你的建议的部分或全部既然存在异议，那他就有责任提出自己的反建议。过于乐意地接受对方异议中的“正当”部分，就会为处理其“不正当”部分埋下祸根。因为这两部分也许是互相关联、难分轩轻的。

b)你将像一头狡猾的“狐”那样，可能要等待很长的时间。所以不妨更主动一些，告诉对方你想叫他们做些什么。

c)只有“驴”才做得出!

d)正确!“泉”从其提出的异议中也看到了对方谋求解决问题的愿望。在对方明确提出其解决方案之前，不要另提新建议也不要修改原建议。谈判桌上就是需要有双方各自的解决方案才好经过谈判来达成共识。

2.a)正确。只有从谈判中你才能得知，对于他们而言什么是绝对不能谈判的(事实上这就是其在解决方案中的地位)，但你仍然可以决定如何进行下去。记住：即使原则不能谈判，但如何运用原则还是可以谈判的。你可以把敏感的问题暂时放在一旁，先去谈其他问题，待取得进展后再回过头来谈“不能谈判”的问题。“泉”都知道，谈判的议程要由双方共同来定，他们所说的不能谈判指的就是这件事。

b)错了。让对方单方决定什么可以谈什么不可以谈，那你就将受制于人，只能谈他允许谈的问题了。这是“羊”的做法。

c)怯懦的“羊”才有如此反应。

3.a)正确。只要最后期限不过于紧迫，就有利于集中精力去寻求解决办法，提高故意纠缠的时间代价。而要是没有这个限制，对方就有可能故意和你软磨硬泡，使问题得不到及时解决。只要是“泉”都明白这一点。

b)不正确。只有“驴”才会使最后期限形同虚设，或使自己为“毫无意义”的最后期限所束缚(指那种没有正当理由的期限)。

## 自我测试7 释评

1.a)这是个“羊”气十足的决定，对双方都有风险。

b)有时间的话这么办也没什么不可，但只怕你没有这个时间(“驴”的选择)。

c)天哪：纯粹是只“羊羔”，还怕你活不长!

d)正确。是要写详细些。是“泉”所问的“万一”。

2.a) “以便宜换名声”的人一辈子也富不起来。只有“羊”才不懂这一点。

b)没经过考验的假设都是危险的，不过“狐”的胆子大。

c) “羊”总爱小心翼翼。

d)正确。但如果发现对方急于求得你的服务，那就不妨再抬抬价。“梟”是懂得利大利小的区别的。

3.a)不管对方说对说错，打断他的话总不大好。“梟”往往劝人不要这么做，而“狐”则不会喜欢这个问题的提法，它喜爱有点弹性。

b)可以问问自己，你喜不喜欢被人打断?在做过的测验中，无论何时何地，我都没发现有人承认乐于被人打断。接下来，不妨再自问一句：“你曾经打断过别人没有?”我也从来没见过从没打断过别人的人。大概只有“驴”才总想打断旁人的话!自我测试9 释评

### 自我测试9 释评

1.a)那位老板吃惯了你这样的“羊羔”。他的恫吓果然奏了效!他吃准了你会怎么做，所以还将继续施压。

b)如果你像只“羊”似的在第一次见面时(而且只是简单地聊了几句)就做出让步，你想他在一个月后的正式会议上将会怎么办?

c)比上面两个办法好多了，但也还不是最佳办法。你低估了这头狡狴的“狐”，也低估了他的恫吓手段。

d)这就对了。要他回来后再和你电话联系，你还可以告诉他，在他出差期间你打算与他手下的技术人员接触，以了解确切的需要情况。这样，他在一路上可能都会寝食不安，因为缺少重发器也许正是他的燃眉之急呢!“梟”了解如何对付恫吓。

2.a)你这是在盲目竞价，对于你的压价他可能还会嫌压得太少的。这么行事，有不像头“驴”?

b)他要是“狐”就会虚张声势，夸大出价的差别；他要是“驴”则将实言相告；而他要是“梟”的话，则会要你自己去猜。这时你则快变成“羊”了。

c)不论他是否虚声恫吓，这都将使他陷入被动。如此行事，有一半像“狐”了。

d)有四分之三像“狐”。

e)问他喜不喜欢你的报价?这才像是“梟”的行事!它可以引导对方就你的要价和别人的要价进行一场讨论。因为价格对于从不同的投标中决定取舍时并不一定是考虑的惟一因素。



	<p>3.a)如果这是对对方的开价则不应接受。除非是“羊”才会接受它。</p> <p>b)对是对了，不过你希望他加多少呢?是不是还有点盲目竞价的味道?是没有勇气提出自己的要求吗?还是一只“羊”!</p> <p>c)这么做比较好一点。可以建议签约时付 30 000 镑，交稿时付 50 000 镑。他要是不同意后付 50 000 镑这个数目，你还可以为最后以 70 000 镑成交预留退路。可谓“狐”气十足!</p> <p>d)纯粹是头“驴”!</p>
<p>教 学 材 料</p>	<p>PPT 案例资料 教材</p>
<p>作 业</p>	<p>讨论分析 能力项目的五个题目</p>