

Training Manual

MBA式案例训练教程

FOR BUSINESS NEGOTIATION SKILLS
TRAINING COURSEBOOKS ON MBA CASES

业务谈判 技能案例训练手册 2.0

孙科炎◎主编

- ★ 领略名家谈判风采
- ★ 参与谈判技能训练
- ★ 掌握技能提升方法

谈判是竞争的艺术，是高度策略化的较量。本书集中阐述了业务谈判的各种策略，辅以经典的案例，将帮助业务谈判人员快速领会谈判精髓，掌握谈判技能，提高谈判能力。

Training Manual

FOR BUSINESS NEGOTIATION SKILLS
TRAINING COURSEBOOKS ON MBA CASES

业务谈判 技能案例训练手册 2.0

主编 孙科炎
参编 陈智慧 孙丽
潘长青 石强



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

谈判是智慧与实力的较量，是谋略与技巧的角逐，是心理与胆量的比拼。从诸葛亮到基辛格，从柏拉图到邓小平，从外交到商战，从国内到国际，无处不存在着谈判，无处不体现着谈判的艺术。而对一个企业来说，拥有高水平的业务谈判人员，无疑是解决业务问题的重要力量。本书尝试从实用的角度对业务谈判技能加以系统地整理和分析，充分考虑了业务谈判人员的职能特征，全面分析和阐述了业务谈判人员所需要掌握的各种专业技能点。

本书适合作为谈判人员、销售人员以及其他管理人员的参考及培训用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

业务谈判技能案例训练手册 2.0 / 孙科炎主编. —
北京：机械工业出版社，2013.1
(MBA 式案例训练教程)
ISBN 978-7-111-41106-2

I. ①业… II. ①孙… III. ①贸易谈判 IV.
①F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 008640 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：解文涛 责任编辑：解文涛 王晓艳

责任印制：乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·15.75 印张·1 插页·279 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-41106-2

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

中国企业面临的难题之一就是培养专业化人才的问题。特别是知识经济时代的到来,知识及创新能力成为企业经营的第一资源。企业能否在激烈的竞争中生存和发展,关键取决于人,取决于人的知识和智力水平。当今的中国企业一方面迎接着大批涌入劳动力市场的知识和技能型人才,一方面却面临着不同程度的人才危机,其中的原因就在于知识经济新的经济特征以及激烈的市场竞争对人才的职业素质提出了更高的、更全面的专业化技能要求。

就我国目前的人才队伍来说,大多数职业人士受到各种因素的制约,往往缺乏系统的、专业化的职业技能训练。专业技能的匮乏使得个人的发展受到阻碍,也使企业的可持续发展面临一定程度的威胁。所以,无论是对企业还是对个人,提高专业化工作技能,培养综合素质高的专业化人才队伍,已是摆在我们面前的刻不容缓的任务。

在这样的情况下,我们迫切地要求有一套全面的、系统的、实用的工具丛书,在帮助解决企业经营实际问题的同时,又能促进职业人士职业技能的不断提升,继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的人才队伍。这无论是对职业人士的个人成长,还是对企业的健康发展都有积极的意义。

基于此,我们推出“MBA式案例训练教程”系列丛书。丛书第一辑共收录了4本,包括《营销策划技能案例训练手册2.0》、《客户服务技能案例训练手册2.0》、《销售技能案例训练手册2.0》和《业务谈判技能案例训练手册2.0》。这四本训练手册展现了市场工作的4个主要岗位职能。这4个岗位职能具有突出的技能性要求,也从客观上保证了这一册图书将围绕市场工作各个岗位职能的主要特征,突出技能的提炼和归纳,为读者展现一个专业化职业人士所应具备的综合素质能力。

丛书在编写过程中参考了众多经典的案例,借鉴吸收了其中所反映的先进的工作理念和工作方法,以规范化、步骤化、人性化的方式,对工作中常见的问题进行了深入、具体的分析与解答。另外,为了便于读者的学习,丛书针对各个工作技能设计了众多快速掌握技能精髓的训练方法。通过这些训练,读者将轻松地掌握岗位工作的所有技能,并在实践中灵活自如地加以运用。

总的来看，“MBA 式案例训练教程”是一套编撰精良的岗位工作操作指南。它集专业性、系统性和实用性于一体，突出强调了对综合工作素质和能力的专业化培养，是帮助职业人士增强自身能力的不可多得的一套实用培训读物。

丛书编委会

前言

谈判是智慧与实力的较量，是谋略与技巧的角逐，是心理与胆量的比拼。从外交到商战，从国内到国际，无不存在着谈判，无不体现着谈判的艺术。有效的谈判是处理复杂问题的绝佳方法，使很多不可能变成了可能。

现如今，随着市场大环境的不断变化，越来越多的业务需要借助谈判的力量才能完成。而且也只能借助谈判将合作双方的利益冲突有效的化解。但是，不可否认的是，虽然每个人都可以作为谈判的角色出现在各种谈判的场合，但却并不一定能够圆满的完成任务。换言之，要想成为一名优秀的谈判人员，需要我们全面领会谈判的内涵，苦练各种谈判技巧，熟悉谈判的潜规则，不断开发自己的应变潜力，以求在谈判桌上掌握谈判的主导权，为己方争取尽可能多的利益。

《业务谈判技能案例训练手册 2.0》正是为了提高谈判人员的业务谈判能力而精心策划编撰的。

本书共分为 6 部分，涵盖了 50 个技能要点，而且每个要点的编写都是按照技能解读—案例说明—案例分析—实践训练—题后要点总结这样的思路进行的。

(1) “技能解读” 板块：我们将明确阐述该技能的核心思想、重要作用或实施难点，从这个角度，读者可以充分地了解到目前业务谈判的前沿理念，掌握有效应用该技能的关键点，为学习与提高业务谈判技能水平提供了有效的指引。

(2) “参考案例” 板块：在具体操作上，本书对每个技能点都选择了一个能充分涵盖主题的生动案例，这些案例是众多成功企业的实例展示，由此读者可以窥知主题的思想精华以及在特定情境下的技能操作方式，并为其应用该技能提供借鉴和参考。

(3) “案例分析” 板块：我们会揭示出该案例成功实施背后的要诀，或将技能实施的基本流程、策略技巧、注意事项等加以解读，从而使读者更深入地掌握高效应用该技能的能力。

(4) “实践训练” 板块：在这一板块中，我们会阐述高效实施该技能的基本思路，并以此来引导读者主动思考，并结合本企业的实际情况进行技能应用。认真地进行这些训练是谈判人员通往优秀的一个捷径。

(5) “题后要点总结” 板块：我们会对前四个板块中提到的要点进行总结，以便读者能够充分掌握并应用该技能。

本书所列的六个部分都是谈判中不可或缺的，在实际的谈判中，需要灵活运用，相互结合才能够一以贯之，一气呵成，从而不辜负谈判时一种艺术的美称。

这本书是我们对谈判这一业务技能深入研究分析的结果，集合了大量国内外的有关书籍和相关信息，再次想这些作者们表示感谢！由于时间仓促和编者的水平有限，错误和遗漏在所难免，希望读者能够批评指正。

目 录

丛书序

前言

第1章 / 把握谈判形势

主题1 对方情报收集 > 2

参考案例 新世纪郭经理巧借第三方获知对方装修信息 > 2

主题2 对方期望值分析 > 7

参考案例 李经理找准 D·K 期望, 顺利拿下合作议案 > 7

主题3 优劣势对比分析 > 12

参考案例 优劣势分析, 让 ONLY 在销售谈判中获得主动权 > 12

主题4 确定谈判目标 > 16

参考案例 捷士达找准谈判目标, 终获招商地产认可 > 17

主题5 设置谈判底线 > 22

参考案例 王平严守谈判底线, “逼迫”对方作出让步 > 23

主题6 设计谈判步骤 > 27

参考案例 让罗杰·道森教你如何设计好谈判步骤 > 28

主题7 核心议题分析 > 32

参考案例 哈恩找准核心议题, 助其与一汽成功合作 > 33

主题8 谈判问题预测 > 36

参考案例 金百未雨绸缪, 助其顺利拿下外企业务 > 37

主题9 确定备选方案 > 41

参考案例 21 世纪不动产有备无患, 巧获与 UGS 合作机会 > 42

第2章 / 谈判策略设计

主题1 让步谈判策略 > 48

参考案例 蛇口招商局灵活让步, 换取 PPC 的真诚合作 > 48

- 主题 2 拖延谈判策略 > 52
参考案例 拖延谈判策略成就了《福尔摩斯探案集》的问世 > 53
- 主题 3 角色权力谈判策略 > 56
参考案例 雷士经理用“有限的权力”与华业达成合作 > 57
- 主题 4 沉默应对谈判策略 > 61
参考案例 德国足球协会与国家领队之间的沉默较量 > 62
- 主题 5 以退为进谈判策略 > 66
参考案例 以退为进谈判策略助广联达软件实现无折让销售 > 67
- 主题 6 声东击西谈判策略 > 71
参考案例 合众声东击西，捆绑销售 CT+高档彩超 > 71
- 主题 7 最后通牒谈判策略 > 76
参考案例 最后通牒策略让航城三居室迅速成交 > 76
- 主题 8 投其所好谈判策略 > 80
参考案例 鸿志公司与涿鹿农夫的投其所好谈判 > 81
- 主题 9 兵不厌诈谈判策略 > 85
参考案例 湛江老总教你如何兵不厌诈获得订单 > 85

第 3 章 / 控制谈判议程

- 主题 1 谈判时间规划 > 92
参考案例 美式谈判法教你如何规划谈判时间 > 92
- 主题 2 控制谈判心态 > 96
参考案例 中国与欧洲纺织谈判交涉中，以静制动获胜 > 97
- 主题 3 控制谈判气氛 > 100
参考案例 FP-148 货车索赔谈判，中方创造和谐气氛 > 100
- 主题 4 控制让步幅度 > 105
参考案例 严控让步幅度，顺利拿下顺丰 > 106
- 主题 5 理性分析形势 > 110
参考案例 理性分析汇豪工程采购局势，寻找谈判先机 > 110
- 主题 6 收回谈判承诺 > 114
参考案例 艾美尔收回促销承诺，逼迫代理主动结货款 > 114
- 主题 7 克服沟通障碍 > 118
参考案例 沟通出现障碍，1 000 元运输费让安利米特失去大生意 > 118

主题 8 处理谈判僵局 > 122

参考案例 格林恩勇破僵局，获生产商大力支持 > 122

第 4 章 / 谈判的语言艺术

主题 1 拒绝的语言艺术 > 128

参考案例 摩托罗拉间接性拒绝能否平息裁员风波 > 128

主题 2 赞美的语言艺术 > 133

参考案例 赞美之词，帮华克重获铜器供应商的大力支持 > 133

主题 3 幽默的语言艺术 > 137

参考案例 幽默谈判助昆明获得“松苗变大树”的机会 > 137

主题 4 论辩的语言艺术 > 141

参考案例 在论辩中，获得与济南堤口的合作机会 > 141

主题 5 说服的语言艺术 > 146

参考案例 让“第三者”帮助你说服客户 > 147

主题 6 提问的语言艺术 > 151

参考案例 “毫无关联”的提问帮霍工程师获煤炭大楼设计权 > 151

主题 7 陈述的语言艺术 > 156

参考案例 艾柯卡严词陈述，帮助克莱斯勒获保证贷款 > 156

主题 8 肢体的语言艺术 > 160

参考案例 王平向你传授如何识别对方的肢体语言 > 160

第 5 章 / 赢得价格谈判

主题 1 漫天要价谈判策略 > 166

参考案例 前苏联奥运组织委员会喊出天价叫板广播媒体公司 > 166

主题 2 价格反制谈判策略 > 170

参考案例 价格反制法帮助合生节省采购预算 > 171

主题 3 服务贬值谈判策略 > 175

参考案例 华语经理凭借服务贬值法留住“刁钻”业主 > 175

主题 4 礼尚往来谈判策略 > 179

参考案例 礼尚往来谈判策略成就淮海医药联合销售梦想 > 180

主题 5 老虎钳谈判策略 > 184

参考案例 西单明珠众店家终究输在顾客的“老虎钳”下 > 184

- 主题 6 釜底抽薪谈判策略 > 188
 参考案例 天津湾在对手釜底抽薪的攻势下妥协成交 > 189
- 主题 7 黑脸红脸谈判策略 > 193
 参考案例 霍华德·休斯与代理人的黑红脸双簧戏 > 193
- 主题 8 价格蚕食谈判策略 > 197
 参考案例 价格蚕食策略让五金店叶总获益不少 > 197
- 主题 9 最后出价谈判策略 > 201
 参考案例 最后出价帮助沙城酒厂迅速收购大量葡萄 > 201

第 6 章 / 谈判交易处理

- 主题 1 把握交易机会 > 208
 参考案例 抓准谈判时机，光谷轻松实现两大愿望 > 208
- 主题 2 确定交易细节 > 212
 参考案例 律师朋友帮助陈鹏轻易辨识谈判交易细节 > 213
- 主题 3 确认合同条款 > 216
 参考案例 泓能智能化科技公司认真解读合同条款，为自己争取
 有利条件 > 217
- 主题 4 履行谈判协议 > 220
 参考案例 群网消极执行协议规定，终使双方利益受损 > 221
- 主题 5 跟踪业务情况 > 225
 参考案例 杰生有效跟踪经销商业务，为双方利益护航 > 225
- 主题 6 建立合作关系 > 229
 参考案例 耶客网与支付宝强强合作，共谋电商利益 > 230
- 主题 7 处理交易纠纷 > 233
 参考案例 淘宝网推行网购纠纷问责制，积极处理网购纠纷 > 234

后记 > 239

第 1 章 把握谈判形势



主题 1 对方情报收集

全面地收集对方的情报，不仅为我们的谈判策略提供了思路，同时对部分谈判合作条款的拟定和让步都提供了参考依据。



技能解读

在谈判中，情报是谈判的一大筹码。谈判情报通常包括统计资料、客户意见、竞争者报价等。换言之，谁掌握的情报越多，谁在谈判中的主动权就越高。

大家基本上都知道情报对于谈判工作的重要性，但是在真正的情报收集过程中，却会因为种种的原因，没有把情报收集的工作落实到位，进而没有使收集到的信息产生积极的作用。

在情报收集过程中，经常会出现这样的现象：

- (1) 收集到的情报不完整，不真实。
- (2) 收集到的情报陈旧，不能与时俱进，参考的价值不大。
- (3) 情报收集人员态度不端正，执行随意，有故意造假的嫌疑。
- (4) 把收集情报当成一个阶段性的工作，不能持续坚持下去。

无论上述哪种情形，都将会严重影响情报收集工作的效率，因此，我们要调整好自己的心态与行为等，确保情报收集工作的高效和准确。



参考案例

新世纪郭经理巧借第三方获知对方装修信息

新世纪装饰公司经过多年的发展，已经初具规模，尤其在室内施工装修方面有很好的美誉度。郭经理正是该公司工程项目部的经理。

通过下属扫楼拜访，郭经理了解到汉威大厦的 16 层办公室要重新进行装修。这无疑让他的眼睛一亮。

为了顺利拿下这个项目，郭经理决定亲自到实地勘察一下情况。首先他巧妙地找到物业公司的人，并开始与物业的人攀谈起来。

据物业的人介绍，这楼层原来是一个台湾人租用的，公司主要涉及的业务都是外贸生意。这次重新装修的主要原因好像是老板夫人的建议，说是不喜欢现在的装修风格。

攀谈中，郭经理还问出了这家公司的一些基本情况：公司是在2008年进驻汉威大厦的，而且3年来一直按时交纳租费，并且整个楼层的环境卫生都是他们自己雇用的保洁来做，这家公司的设施都是比较高档的，就连保洁员的保洁工具都是五星级酒店使用的那种，更值得一提的就是这家公司的设计风格很不一样，在这样一个现代商业办公楼里，他们居然把自己的办公室设计成一种田园风格，而且公司接待前台居然是一棵树的形状，让人记忆特别深刻……

为了掌握更多的信息，郭经理又开始找新的话题与物业人员交流起来。最后获知，这家公司暂时在水锥子路的一个办公楼里办公，他们预期4个月以后搬回来，另外他们公司的行政人员后天下午会过来续签租用合同……

经过与物业人的闲谈，郭经理对这家公司有了初步的认识，他的心中也有了几分谈判的把握。不过他还想从这家公司的行政人员身上获知更多的信息。

于是他两天后又来到了汉威大厦。在等待物业人的时间，郭经理又找了不同的话题与行政小刘交谈起来。最终从他口中得知：这家公司之前是由DKL装饰公司装修的，设计风格按照老板的要求设计成田园风格，突然有一天老板宣布重新装修，说是风格设计有问题，这次要改成欧式风格，不过现在好像有3家在与公司谈，老板还没有答复呢……

通过与小刘的谈话，郭经理找到了这次合作谈判的突破口，他打算从风格设计着手。

于是他回去就预约对方老板，约见的招牌就是为其提供一套欧式风格设计方案。

正是准确地把握了对方的装修需求，郭经理在谈判中拥有绝对的主动权，自然谈判合作在二次谈判后确定了下来。就这样，跟进最晚的郭经理却获得了此次合作的机会，原因很简单：他掌握了对方的信息，抓准了对方的真实需求。



案例分析

在上述案例中，郭经理为了获得汉威大厦16层的装修项目，亲自前往实地进行考察，并且巧妙地选择物业人员和公司的行政小刘这两个对象，充分把握机会，

从他们口中获得对方更多真实的装修需求信息，为其在后期的合作谈判中创造了优势条件，最终帮助郭经理顺利拿下此次的合作项目。

1. 收集情报的步骤分析

结合上述案例的分析，我们对收集对方情报的步骤进行详细的说明，具体说明如表 1-1 所示。

表 1-1 收集情报的步骤分析

步 骤	涉及工作项
确定收集情报的执行人	安排谁去收集对方的信息情报
找准发布信息者	选择合适的第三方人士，从其表述中获得对方的真实信息
理清信息询问的逻辑	在与第三方人士谈话中，想好具体的询问要点，从而获取有用信息
记录并全面的分析	对收集的信息及时消化，以总结出有用的参考数据

2. 收集情报的基本原则

在收集情报的过程中，我们要想保证情报的准确性和有效性，需要遵循一定的原则，以下是对其原则的详细说明，如表 1-2 所示。

表 1-2 收集情报的基本原则

基本原则	说 明
全面性原则	收集的情报包括谈判双方的信息，涉及的点如资金实力、谈判风格、行业背景等
准确性原则	收集过程中，确保情报的来源真实，不可人为造假
持续性原则	首先要端正态度，收集情报不是一个阶段性的工作，它是一个长期积累汇总的工作，要不断地收集并整理信息

3. 收集情报的注意事项

在收集情报的过程中，我们需要对以下事项引起高度的注意，具体表述如表 1-3 所示。

表 1-3 收集情报的注意事项

注意事项	说 明
收集完整、全面和有深度的情报	多收集当下的最新情报，陈旧的情报只能作为后期情报整理的参考依据，同时要保证情报的全面性
收集到的情报要及时整理	尤其是一手情报，一定要整理汇总

(续)

注意事项	说 明
安排稳妥的人落实情报收集工作	对于性格浮躁、做事急于求成的人最好不要安排这项工作



实践训练

通过上述案例的分析以及相关知识点的说明，请读者回忆一个自身经历过的相关实例，并将大致内容总结在下面的方框中。

你的情况描述：

下面依据情报收集的实施流程和要领进行相关的分析。

1. 明确收集信息的范围

在收集信息前，最好要对收集的范围有一个大致的限制，这样就可以极大地提高收集的效率。通常在收集谈判情报方面的信息主要涉及以下几点，如表 1-4 所示。

表 1-4 谈判情报收集范围

收集范围分类	具体描述	匹配的方法
谈判对手	对方的谈判成员特点	
	对方的经济实力	
	对方合作的诚意度	
	对方以往的成功案例	
己方	己方现有的谈判优势	
	己方谈判人员的配置	
	己方谈判资料的准备情况	
	己方对外情报的曝光度	

2. 培养正确的收集情报的意识，落实有效行为

收集情报是一个比较烦琐的工作，很多人会坚持不下去，收集期间难免会出现偷懒的现象，如人为的造假或省去部分需要收集的情报，减少工作强度。为了减少这种

情况的发生，就需要对自己在心态、行为方面做一定的调整工作，如表 1-5 所示。

表 1-5 收集信息时在心态行为方面所做的调整

分 类	分项说明	培养/实施方式
心态方面	积极性	
	耐心	
	适应性	
行为方面	做好实施进度安排	
	制定工作检验标准	
	情报及时汇总整理安排	

3. 找准情报，选择合适的方法

通常在收集情报时，我们都希望可以获取一手的情报，但是因为客观因素的影响，我们只能获取二手的情报，那么针对这些不同类型的情报，我们将如何处理呢（见表 1-6）？

表 1-6 不同类型情报的处理方式

情报分类	收集方式	整理方式
一手情报		
二手情报		
汇总整理情报结果		

4. 根据需求，做好情报筛选工作

获取的情报，都需要经过专业人员的分析汇总，然后将汇总结果交给谈判人员，在此强调一点：汇总整理情报时，最好按照谈判的需求来进行分析汇总，这样也能提高工作的效率和准确度。

5. 持续不断，将其视为长期的工作

情报是动态变化的，因此，我们需要定期地跟踪各方面的情报，及时对其进行更新，以确保情报具有较高的参考价值。

 要点总结

- (1) 收集情报是一个长期积累的工作，执行人员需要做好打持久战的准备，不能因为种种原因而间断情报的更新或汇总。
- (2) 收集对方的情报难度较大，尤其获取一手情报更难，此时就要想办法，试图通过第三方的间接陈述获得，而且要保证在对方不知情的情况下。