



国家级职业教育规划教材
劳动保障部培训就业司推荐

高职高专市场营销专业

商务谈判实训

劳动和社会保障部教材办公室组织编写

Shichang Yingxiao Zhuanye

GN^H

GaozhiGaozhuan



中国劳动社会保障出版社



国家级职业教育规划教材
劳动保障部培训就业司推荐

高职高专市场营销专业

商务谈判实训

主编 肖华

副主编 贾震奇 杨明

主审 周庆

Shichang Guanli Zhuanye

GaozhiGaozhuan



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判实训/肖华主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2005

国家级职业教育规划教材 高职高专市场营销专业教材

ISBN 7-5045-5314-X

I. 商… II. 肖… III. 贸易谈判-高等学校:技术学校-教材 IV. F715.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 126630 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷 北京密云青云装订厂装订

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12 印张 296 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 22.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前 言

为了满足高职高专教学改革和培养高等技术应用型人才的需要,解决高职高专缺乏一体化实用性教材的问题,劳动和社会保障部教材办公室组织一批学术水平高、教学经验丰富、实践能力强的教师和长期从事营销工作的高级管理人员,编写了高职高专市场营销类专业一体化实用性教材,共11种:《市场调查与市场预测实训》《促销技巧实训》《客户管理实训》《商务谈判实训》《商务礼仪实训》《汽车营销实训》《房地产营销实训》《医药营销实训》《保险营销实训》《会展营销与筹办实训》和《旅游营销实训》。

在组织编写上述教材的工作中,我们充分汲取高职高专市场营销类专业教学改革成果,按照以技能训练为主线、相关知识为支撑的编写思路进行编写,并努力使教材具有以下特点:一是从职业(岗位)分析入手,确定各课程的技能训练内容,形成具有典型性的技能训练项目,提高技能训练的针对性;二是以国家职业标准为依据,使教材内容涵盖高级推销员、营销师等职业标准的相关要求,便于“双证书制”在教学中的贯彻和实施;三是打破传统的学科体系,较好地处理了理论教学与技能训练的关系,切实落实“管用、够用、适用”的教学指导思想;四是充分体现市场营销领域中的新知识、新技术、新方法,为提高学生的就业能力和工作能力创造条件;五是教材表达简明、生动,图文并茂,具有较强的可读性。

在教材的编写过程中,得到有关省市教育部门、劳动和社会保障部门以及一些高职高专院校的大力支持,教材的诸位主编、参编、主审等做了大量的工作,在此我们表示衷心的感谢!同时,恳切希望广大读者对教材提出宝贵的意见和建议,以便修订时加以完善。

劳动和社会保障部教材办公室

2005年9月

内 容 提 要

《商务谈判实训》为劳动和社会保障部推荐教材，用于高职高专院校市场营销专业及其他相关专业课和实训课程教学，由劳动和社会保障部教材办公室组织编写。

本书面向市场营销中商务谈判的工作实际，按照课题模式编写，与国家职业标准紧密联系，具有实用、管用、够用的特色。内容涉及商务谈判人员心理素质测试、商务谈判的准备、商务谈判的开局、商务谈判的报价策略、商务谈判的议价策略、商务谈判的让步策略以及商务谈判的结束等。

该书也可供从事市场营销和商务谈判工作的有关人员参考。

本书由肖华任主编，贾震奇任副主编，周庆任主审。

目 录

模块一 谈判者心理素质测试 (建议学时数: 2)	(1)
实训课题 谈判者心理素质测试	(1)
模块二 商务谈判的准备 (建议学时数: 4)	(8)
实训课题 1 收集情报及制订谈判预案	(8)
实训课题 2 制定商务谈判计划	(18)
模块三 商务谈判的开局 (建议学时数: 4)	(26)
实训课题 1 选定谈判地点, 布置谈判场地	(26)
实训课题 2 了解谈判对手, 建立洽谈气氛	(36)
模块四 商务谈判的报价策略 (建议学时数: 4)	(48)
实训课题 1 商务谈判报价	(48)
实训课题 2 价格解评与表述技巧	(61)
模块五 商务谈判的议价策略 (建议学时数: 6)	(74)
实训课题 1 价格磋商与沟通技巧	(74)
实训课题 2 僵局突破技巧	(92)
实训课题 3 拒绝的技巧	(104)
模块六 商务谈判的让步策略 (建议学时数: 8)	(115)
实训课题 1 基本的让步策略	(115)
实训课题 2 互惠互利的让步策略	(127)
实训课题 3 丝毫无损的让步策略	(133)
实训课题 4 制造限制性因素, 阻止对方进攻	(141)
模块七 商务谈判的结束 (建议学时数: 6)	(151)
实训课题 1 把握时机, 结束谈判	(151)
实训课题 2 回避商务风险	(160)
实训课题 3 合同条款谈判及合同签字	(170)
主要参考文献	(186)

谈判者心理素质测试

实训课题 谈判者心理素质测试

一、实训目的和要求

★ 实训目的

通过测试使谈判人员了解自己的谈判心理素质，并不断培养和提高谈判人员的心理素质。

★ 实训要求

我们建议在老师的指导下，在本课程开始时进行一次测试，在全书学习结束之后再做一次测试。比较一下结果，看看有没有提高。在学习的过程中，学生可以不定期地进行自测。如果还想更客观地了解自身的谈判心理素质，可以与了解你的人一起作答，指出你的答案与事实不符的部分，并替你打分，然后再将他对你的看法和你的自我评价结果加以对照。这样，就可以更准确地了解自己的谈判心理素质了。

二、心理素质测试

- 你过去参加谈判时，是否先做好准备，然后再进行商谈？
A. 每次
B. 时常
C. 有时
D. 不常
E. 都没有
- 在谈判中，你面对直接的冲突时有何感受？
A. 非常不舒服
B. 相当不舒服
C. 虽然不舒服，但还是正视它
D. 有点喜欢这种挑战
E. 非常喜欢这种感受
- 你是否相信在谈判中对方告诉你的话？
A. 不，我非常怀疑
B. 一般怀疑
C. 有时候不相信
D. 基本相信
E. 永远相信
- 你认为，在谈判时被对方喜欢是否重要？
A. 非常重要
B. 相当重要
C. 一般
D. 不太重要
E. 一点都不在乎

5. 商务谈判时, 你是否常作乐观的打算?
 - A. 几乎每次都关心乐观的一面
 - B. 相当关心
 - C. 一般关心
 - D. 不太关心
 - E. 根本不关心
6. 你如何看待商务谈判?
 - A. 高度的竞争
 - B. 大部分竞争, 小部分合作
 - C. 大部分合作, 小部分竞争
 - D. 高度的合作
 - E. 一半合作, 一半竞争
7. 你赞成哪一种交易?
 - A. 对双方都有利
 - B. 对自己较为有利
 - C. 对对方较为有利
 - D. 对自己非常有利, 对对方不利
 - E. 个人为自己打算
8. 你是否喜欢和对手谈判?
 - A. 非常喜欢
 - B. 喜欢
 - C. 不喜欢, 也不讨厌
 - D. 相当不喜欢
 - E. 厌恶
9. 如果某次交易对对方很不利, 你是否会让对方再和你谈判其他交易?
 - A. 很愿意
 - B. 有时候愿意
 - C. 不愿意
 - D. 几乎从未有过
 - E. 那是对方的问题
10. 商务谈判时, 你是否有威胁别人的倾向?
 - A. 常常如此
 - B. 大多如此
 - C. 偶尔如此
 - D. 不常有
 - E. 几乎没有
11. 你是否能适当地表达自己的立场和观点?
 - A. 经常能够
 - B. 超过一般水平
 - C. 一般水平
 - D. 低于一般水平
 - E. 相当差
12. 你是不是一个很好的倾听者?
 - A. 是非常好的倾听者
 - B. 比一般人好
 - C. 普通程度
 - D. 低于一般水平
 - E. 相当差
13. 面对语义含糊不清的词句, 其中既有赞成, 又有反对意见时, 你有何感受?
 - A. 非常不舒服
 - B. 相当不舒服
 - C. 不喜欢但可以接受
 - D. 一点不受干扰, 很快就会习惯
 - E. 喜欢如此, 事情本来就该如此
14. 对方陈述不同观点时, 你能够倾听吗?
 - A. 完全不听
 - B. 很难听进去
 - C. 听一点, 但不大注意
 - D. 合理地倾听
 - E. 很注意地倾听
15. 谈判开始前, 你是否与其他谈判成员讨论谈判的目标和议程?
 - A. 适当讨论, 讨论得很好
 - B. 经常讨论, 讨论得很好
 - C. 经常讨论
 - D. 不常讨论
 - E. 不讨论, 谈判时执行上级要求
16. 你所在的单位要求你在谈判商品价格时要高价, 你的感觉如何?
 - A. 不愿意参加此类谈判
 - B. 不喜欢, 但会不情愿地做
 - C. 勉强做
 - D. 尽力做好
 - E. 喜欢这个考验

17. 你是否喜欢在谈判中利用专家？

A. 非常喜欢	B. 相当喜欢	C. 偶尔为之
D. 需要时利用	E. 非常不喜欢	
18. 你是不是一个好的谈判小组的领导者？

A. 非常好	B. 相当好	C. 公平的领导者
D. 不太好	E. 很糟糕的领导者	
19. 置身于压力下，你的思路是否仍然很清楚？

A. 是的，很清楚	B. 比大部分人清楚	C. 一般程度
D. 一般程度之下	E. 根本不行	
20. 你认为你的商务谈判能力如何？

A. 非常好	B. 很好	C. 一般，和大部分人一样
D. 不太好	E. 我想我不行	
21. 你对于自己“自我尊重”的评价如何？

A. 高度的自我尊重	B. 适当的自我尊重	
C. 感觉太复杂搞不清楚	D. 不太好	E. 没有什么感觉
22. 你是否能获得别人的尊重？

A. 很容易	B. 通常能	C. 偶尔
D. 不经常	E. 很少	
23. 你认为自己是不是一个会利用策略的人？

A. 非常会	B. 相当会	C. 合理地利用
D. 经常忘记利用	E. 似乎是先说后思考	
24. 你是否能够广泛地听取别人的意见？

A. 非常能	B. 经常能	C. 一般化
D. 经常不听	E. 固执己见	
25. “正直”对于你来说重不重要？

A. 非常重要	B. 相当重要	C. 重要
D. 不重要	E. 非常不重要	
26. 你认为别人的“正直”重不重要？

A. 非常重要	B. 相当重要	C. 重要
D. 不重要	E. 非常不重要	
27. 你如何使用你手中的权力？

A. 尽可能运用一切手段发挥	B. 适当地运用	C. 为了维护正义而运用
D. 不喜欢运用	E. 理所当然地把别人或对方当作对手	
28. 你对于行为语言的敏感程度如何？

A. 高度敏感	B. 相当敏感	C. 一般化
D. 比大部分人差	E. 不敏感	
29. 你对于别人的动机和愿望的敏感程度如何？

A. 高度敏感	B. 相当敏感	C. 一般化
D. 比大部分人差	E. 不敏感	

30. 对于以个人身份与谈判对手结交, 你认为如何?
 A. 我会避免如此 B. 不太妥当 C. 不好也不坏
 D. 我会被吸引而接近对方 E. 喜欢超出自己的立场去接近对方
31. 你洞察问题的核心内容的能力如何?
 A. 通常都能 B. 大多数问题能 C. 能猜得相当正确
 D. 对方常会令自己警惕 E. 很难知道核心问题所在
32. 在谈判中, 你会确定哪一种目标?
 A. 很难达到的目标 B. 相当难达到的目标
 C. 不太难, 也不容易达到的目标
 D. 相当确切的目标 E. 比较容易的目标
33. 你是不是一个有耐心的谈判者?
 A. 几乎永远都是 B. 比一般人有耐心 C. 一般化
 D. 一般程度以下 E. 我会完成交易, 为什么要浪费时间
34. 谈判时, 你对自己的目标执著程度如何?
 A. 非常执著 B. 相当执著 C. 有点执著
 D. 不太执著 E. 相当有弹性
35. 在谈判中, 你是否坚持自己的观点和立场?
 A. 非常坚持 B. 相当坚持 C. 适度坚持
 D. 不太坚持 E. 根本不坚持
36. 你对于对方的私人问题是否感兴趣 (非商业性问题)?
 A. 非常感兴趣 B. 相当感兴趣 C. 一般化
 D. 不太感兴趣 E. 根本不感兴趣
37. 对方的满足对你有什么影响?
 A. 非常在乎 B. 我尽量不使对方受到伤害
 C. 有点在乎 D. 中立态度, 希望对方不受到伤害
 E. 各人都为自己打算
38. 在谈判中, 你是否想要强调你的权力限制?
 A. 非常想 B. 通常我做的比我喜欢的多
 C. 适度限制 D. 我没有考虑过 E. 我通常如此想
39. 在谈判中, 你是否想了解对方的权力限制?
 A. 非常想 B. 相当想 C. 我会权衡一下
 D. 这很难做, 因为我不是他(她) E. 我会让事情在谈判时顺其自然地进行
40. 你在买东西时, 是否把价钱压得很低?
 A. 极不愿意 B. 不太好, 但我会如此做
 C. 偶尔为之 D. 常常压价, 而且不在乎如此做
 E. 是我正常的习惯, 我感觉舒服
41. 在商务谈判中, 通常你如何让步?
 A. 非常缓慢 B. 缓慢 C. 与对方同时让步
 D. 我多让点步, 试着使交易成功

- E. 只要交易成功,我不在乎付出多大代价
42. 对于接受影响企业发展的风险,感觉如何?
- A. 比大多数人更能接受风险 B. 比大多数人更能接受相当大的风险
C. 可接受小的风险 D. 偶尔冒点风险 E. 很少冒险
43. 对于接受财务风险的态度如何?
- A. 能接受大的风险 B. 能接受相当大的风险
C. 能接受小的风险 D. 偶尔冒点风险 E. 很少冒险
44. 面对谈判对手中地位高的人,你的感觉如何?
- A. 非常舒服 B. 相当舒服 C. 复杂的感受
D. 不舒服 E. 相当不舒服
45. 你要购买价值较大的商品的时候,准备工作做得怎样?
- A. 很彻底 B. 相当好 C. 一般化
D. 不太好 E. 没有准备
46. 对方告诉你的话,你调查到什么程度?
- A. 调查得很彻底 B. 调查大部分的话 C. 调查某些话
D. 知道应该调查,但调查得不多 E. 没有调查
47. 你是否有能力找到解决问题的方法?
- A. 非常有 B. 相当有 C. 有时候有
D. 不太多 E. 几乎没有
48. 你是否有足够的魅力?人们是否尊重你,并服从你的领导?
- A. 非常有 B. 相当有 C. 一般化
D. 不太有 E. 一点没有
49. 与一般人相比,你是否有谈判经验?
- A. 很有经验 B. 比一般人有经验 C. 一般化
D. 经验比一般人少 E. 没有什么经验
50. 你对谈判小组的领导人有何感觉?
- A. 舒服而且自然 B. 相当舒服 C. 复杂的感受
D. 存在某种成见 E. 成见相当深
51. 没有压力时,与一般人相比,你的思考能力如何?
- A. 非常好 B. 比大部分人好 C. 普通程度
D. 比大部分人差 E. 不太好
52. 在谈判中,你兴奋时是否很激动?
- A. 很镇静 B. 原则上镇静,但容易被对方激怒
C. 与大部分人相同 D. 性情有点急躁 E. 有时会激动起来
53. 在社交场合,人们是否喜欢你?
- A. 非常喜欢 B. 相当喜欢 C. 普通程度
D. 不太喜欢 E. 相当不喜欢
54. 你对工作的安全性要求如何?
- A. 非常安全 B. 相当安全 C. 一般安全

- D. 不安全 E. 相当不安全
55. 当对方跟你解释了4遍,你还是不懂,你的感觉如何?
A. 糟糕透顶 B. 相当不好意思 C. 不好意思继续问
D. 会继续问,不会觉得有何不妥 E. 直接告诉对方还是不懂
56. 你对困难问题的处理能力如何?
A. 非常好 B. 超过一般人 C. 一般程度
D. 一般以下 E. 很糟糕
57. 你是否能提出探索性问题?
A. 擅长此道 B. 相当不错 C. 一般程度
D. 不太好 E. 不擅此道
58. 对于企业交易中的秘密,你能否守口如瓶?
A. 绝对保密 B. 相当保密 C. 一般程度
D. 常常说的比应该说的多 E. 说的实在太多了
59. 你对于掌握本行业的知识信心如何?
A. 比大多数人有信心 B. 相当有信心 C. 一般程度
D. 有点缺乏信心 E. 没有信心
60. 你准备修房子,因为你太太有意见,原先的设计图样要做些修改。承包商要求你为修改图样多付一点钱,如果又非找他做不可的话,对他要求加价一事,你会做如何反应?
A. 欣然接受 B. 以温和的态度和他商量
C. 不满意但可接受 D. 非常不满意 E. 不想再见他
61. 你是否容易将内心的感受流露出来?
A. 非常容易 B. 比大部分人容易 C. 普通程度
D. 不太容易 E. 几乎没有

三、谈判者心理测试评分表

根据你的答案,按照下表中对应的分数进行加总,就是你最后的得分。

题号	A	B	C	D	E
1	+20	+15	+5	-10	-20
2	-10	-5	+10	+10	-5
3	+10	+8	+4	-4	-10
4	-14	-8	0	+14	+10
5	-10	+10	+10	-5	-10
6	-15	+15	+10	-15	+5
7	0	+10	-10	+5	-5
8	+3	+6	+6	-3	-5
9	+6	+6	0	-5	-10
10	-15	-10	0	+5	+10
11	+8	+4	0	-4	-6
12	+15	+10	0	-10	-15
13	-10	-5	+5	+10	+10
14	-10	-5	+5	+10	+15
15	+8	-10	+20	+15	-20

续表

题号	A	B	C	D	E
16	-10	+5	+10	+13	+10
17	+12	+10	+4	-4	-12
18	+12	+10	+5	-5	-10
19	+10	+5	+3	0	-5
20	+20	+15	+5	-10	-20
21	+15	+10	0	-5	-15
22	+12	+8	+3	-5	-8
23	+6	+4	0	-2	-4
24	+10	+3	+5	-5	-10
25	+15	+10	+5	0	-10
26	+15	+10	+10	0	-10
27	+5	+15	0	-5	0
28	+2	+1	+5	-1	-2
29	+15	+10	0	-10	-15
30	-15	-10	-2	-10	-15
31	+10	+5	+5	-3	-10
32	+10	+15	+5	0	-10
33	+15	+10	+5	-5	-15
34	+12	+12	+3	-5	-10
35	+10	+12	+4	-3	-10
36	+16	+12	0	-3	-15
37	+12	+6	0	-2	-10
38	-10	-8	+5	+8	+12
39	+15	+10	+5	-5	-10
40	-10	-5	+5	+15	+15
41	+15	+10	-3	-10	-15
42	+5	+10	0	-3	-10
43	+5	+10	-5	+5	-8
44	+10	+8	+3	-3	-10
45	+15	+10	+3	-5	-15
46	+10	+10	+3	-5	-12
47	+12	+10	0	0	-15
48	+10	+8	+3	0	-3
49	+5	+5	+5	-1	-3
50	+8	+10	0	0	-12
51	+15	+6	+4	0	-5
52	+10	+8	+5	-3	-10
53	+10	+10	+3	-2	-6
54	+12	-3	+2	-5	-12
55	-8	+8	+3	+8	+12
56	+10	+8	+8	-3	-10
57	+10	+10	+4	0	-5
58	+10	+8	0	-8	-15
59	+12	+10	0	-5	-10
60	+15	+10	0	-10	-15
61	-8	-6	0	+5	+8

测试成绩可分为四级：

第一级：+376 ~ +724 分——优秀的谈判心理素质

第二级：+28 ~ +375 分——良好的谈判心理素质

第三级：-320 ~ +27 分——一般的谈判心理素质

第四级：-668 ~ -321 分——较差的谈判心理素质

商务谈判的准备

实训课题 1 收集情报及制订谈判预案

一、实训目的和要求

★ 实训目的

了解在商务谈判开始之前的情报收集方法及制订谈判预案的关键内容。了解谈判协议最佳替代方案、保留价格、理想成交价、可达成协议的空间等关键概念。

★ 实训要求

掌握商务谈判前情报收集的基本方法并学会制订商务谈判预案。

二、谈判情景

海南金盘饮料公司是上市公司“金盘实业”（代码 000572）的全资子公司，是一家生产“金盘”矿泉水和“天之南”纯净水的地方知名企业。

你的公司是一家生产 PET 材料的厂家（以下称为 PET 公司）。公司准备派你开发海南市场，希望能成为该公司的供货商。你的公司并没有与该公司发生过业务往来，对该公司并不了解。海南是你公司准备开拓的新市场，签下这家公司的订单对你们意义重大。

假设你的生产成本是 10 000 元/吨，市场的平均价格是 12 000 元/吨。

你被公司任命为谈判代表，与金盘饮料公司进行谈判。如果谈判成功，你将被任命为海南区域经理。你的老板虽然让你做主，但你知道如果这一单谈不好的话，你很可能失去目前的升职机会。并且你的老板为人比较小气，还喜欢做事后评价。所以你必须做好充分的谈判准备工作，以确保谈判的成功。

三、训练步骤

【第一步】 收集与本次谈判有关的政治、经济、文化、行业信息及相关标准等。

➤ 通过互联网搜索引擎输入“海南”，可找到海南的一些知名网站。如海南在线、海南省政府网站、海口市政府网站等。通过这些网站了解海南的相关政治、经济、文

化、风俗、礼仪、习惯等。

➤ 查询与“海南”相关的地方法规、投资优惠政策、税收优惠政策等。

➤ 通过“中国矿泉水行业协会”了解近几年矿泉水行业的发展状况，行业的行规、惯例等。顺便查询该企业是否为该协会会员。如果是，尽可能查询更多的信息资料，如年产量、年产值等。

➤ 通过近几年的《海南省政府工作报告》及《海南省统计公报》了解海南近几年的经济发展状况，特别是与矿泉水生产相关的制造业数据。在《统计年鉴》中查询海南“矿泉水”年产量、年产值等。

➤ 通过“中国质量技术监督局”网站了解“矿泉水”质量技术标准。重点了解与公司相关的包装标准部分。

[第二步] 尽可能多地收集对方的相关情报并加以分析。

了解对方情报并加以分析对谈判非常重要。如果你的预算紧张的话，可以自己花时间做这项工作；如果时间紧张、预算宽松的话，可以通过专业的调查公司去做。专业调查公司或咨询公司、信息服务机构所做的结果比较专业，但往往收费较高。你可以根据自己的时间及费用预算去定，目的是要做到知己知彼。

如果自己收集情报，主要途径及方法如下：

➤ 通过“金盘实业”网站了解其发布的信息。

➤ 通过政府出版物了解公开信息，如统计年鉴等。

➤ 通过海南地方报纸、网站及行业报纸杂志和书籍了解“金盘饮料”“金盘实业”的新闻及行业和社会评价。

➤ “金盘实业”是上市公司，通过其公开的季报、半年报、年报、公告了解其经营情况、财务状况、重大事件公告等。

➤ 在市场上购买各种规格的金盘矿泉水，通过观察、分析了解其品质。特别注意其包装瓶所用的 PET 材料，最好能带回工厂做技术分析，了解其品质，并与自己工厂所提供的产品进行比较，了解自己产品的优劣势。

➤ 通过“金盘矿泉水”的销售商了解其产品价格、产品质量、商业信誉、服务水准等。特别是消费者对该产品包装物的态度。

➤ 通过各种关系介绍认识金盘饮料公司的雇员，获得公司内部的非公开信息。特别要了解其供应商、采购决策流程及主要采购人员的情况。

➤ 如果没有途径找到其雇员，可以以你公司建立海南办事处需要专业人才的名义安排一次条件优越的专项招聘，吸引其雇员参加面试，通过参加面试的人员了解“金盘饮料”公司的情况，一举两得。既可以了解对方的情况，也为今后你负责海南区域业务物色人才。通过面试也可以了解更多的隐秘信息。

[第三步] 收集潜在竞争者的情报并加以分析。

本次谈判你并不是对方唯一的选择，至少原有供应商就是你的对手。你想从他们手中挖走一个大客户，显然，他们不可能善罢甘休，坐以待毙。你必须花费相当的时间收集竞争者的相关情报。内容包括你或你的公司为了谈判需要回答的所有问题。

收集渠道及方法同上。

[第四步] 预想取得良好的谈判结果。

判断谈判是否取得成功取决于谈判的结果而不是谈判的过程。当你准备进行谈判时，要考虑希望取得什么样的良好结果。

➤ 你希望通过这次谈判获得什么成果？

通过与“金盘饮料”的合作，建立海南的样板用户，为进入海南 PET 市场打下良好的基础。

➤ 最好的谈判结果是怎样的？

与“金盘饮料”达成独家供货合同，并且价格不低于市场正常售价。

➤ 什么样的结果是不能接受的？

○ 先货后款的方式是不能接受的；

○ 价格低于 11 000 元/吨是不能接受的。

➤ 它们为什么是不能接受的结果？

○ 通过“金盘实业”的公告，我们了解到“金盘饮料”的利润是负值，且呈下降趋势，若“先货后款”会面临很大的资金风险。为了成为其供应商，我们必须锁定风险。由于其现金流量并不差，所以可以估计“金盘饮料”更在乎原材料价格，而不是付款方式。我们可以通过让利使其增加利润空间。

○ 让利的最大幅度不能超过 1 000 元/吨。如果在公司的利润空间低于 10% 的情况下仍签下供货合同，则会对今后在海南市场的价格定位形成很大的负面作用，对公司今后的业绩及利润都有很大的影响。

[第五步] 评估我方的需求和利益。

通过海南饮料企业的情报收集我们可以了解到：海南饮料企业中“椰树”是龙头企业，在我们不了解海南市场，也没有在海南建立样板企业之前想成为其供应商，存在一定的难度。“可口可乐”是海南第二大饮料企业，由于其外资背景，进入也存在着很大的难度。“金盘饮料”是海南的第三大饮料企业，比起其他数十家饮料行业中的中小企业更具代表性。且“金盘实业”改制和民营化之后，必然带来“金盘饮料”的第二次发展机会，所以与“金盘饮料”的合作是我们的最佳切入点。

我方的需求和利益主要体现在：海南省饮料生产和销售都很大，对 PET 材料的需求量也很大，我们必须进入海南市场。通过与“金盘饮料”的合作，对海南中小饮料企业造成影响，同时伺机与“椰树”“可口可乐”合作。

[第六步] 确定谈判协议最佳替代方案 (BATNA)。

将你的替代方案列出一个清单，检查这张清单，确定哪一个是最优替代方案。就本谈判情景而言，我们的谈判协议替代方案有以下几种：

➤ 暂时不发展海南市场，而发展广东、广西等气候条件与海南接近的市场。这些市场对海南也起到辐射作用。

➤ 在必须考虑发展海南市场的情况下，先与一家规模较小的企业合作。虽不如“金盘饮料”的市场影响那么大，但也可以起到进入海南市场并建立样板用户的作用。

➤ 对于你熟悉的用户中实力强大也想进入海南饮料市场的企业，建议并帮助其进入海南市场设立分厂。同时也就把你的产品带入了海南饮料市场。

以上三个谈判协议替代方案中，第二个为最佳协议替代方案。

[第七步] 确定保留价格和理想成交价。

➤ 在全额付款的前提下，我们的保留价格应该是 11 000 元/吨。在成功进入海南市场的同时保证公司有最低 10% 的利润空间。

➤ 理想成交价格应该定在 11 400 元/吨，比市场价格优惠 5%，公司利润 14%。

[第八步] 评估对方的谈判协议最佳替代方案（BATNA）。

如果你知道“金盘饮料”没有好的谈判协议最佳替代方案，你就可以为公司谈成非常有利的交易。要想评估“金盘饮料”的谈判协议最佳替代方案，你必须对以下情况尽可能多地加以了解：

➤ “金盘饮料”公司的状况：他们的商业信用等级如何？他们的年度报告说了些什么？他们每个季度的收入有多高？他们的管理层最近是否表达过对原有供应商的不满？若有不满，是对供货价格的不满，还是对产品质量的不满，或者是对其他服务的不满？

➤ 这项交易对于他们的价值。如果“金盘饮料”改换原有供应商而与我们合作，我们每年能为其带来多少额外利润（PET 材料的使用量乘以我们与原供应商的价差）？这项交易对于他们有多重要？他们需要达到更大的目标吗？

➤ 我方的报价是否在别处也很容易得到？我方能否在对方的时间期限内满足其要求？他们是否得到了其他报价或已经与其他单位开始了非正式谈判？

[第九步] 理解对方的真正利益。

你需要考虑：

➤ “金盘饮料”更广泛的商业目标，以及为了实现这些目标，他们需要什么？（对“金盘饮料”来说他们更广泛的商业目的应该是在海南饮料市场白热化竞争的局面下，尽可能保住甚至提高自己的市场份额，并尽快由亏损转变为盈利。为了实现这个目标，他们需要在每个环节节约成本。）

➤ 可能使“金盘饮料”业务增长受到阻碍的主要原因是什么？（竞争对手的产品成本下降而带来的降价空间。）

➤ 我方能够给“金盘饮料”带来哪些益处？（我方可以提供比其过去供应商更加优惠的 PET 价格，能给“金盘饮料”带来更大的利润空间。由于我方是专业的 PET 材料生产厂家，我们还拥有如何降低材料损耗的技术和经验，能够帮助“金盘饮料”更大程度地节约成本，增加利润空间。）

[第十步] 确认双方谈判代表的权力。

➤ 尽可能明确“金盘饮料”将要和你进行谈判的人员的职位和授权范围。（通过了解我们知道，一般由该公司采购部负责人负责谈判，他们拥有相当的权力。）

➤ 他们是不是只有权在预先设定的范围内进行谈判？（不是，他们可以在任何范围内谈判。）

➤ 谈判的结果是否需要得到其他负责人的确认？（是的，他们的谈判结果在得到其总经理确认后，还要上报“金盘实业”总公司审计部门，经审计部门审计后再报总公司总裁进行最后确认。）

➤ 你拥有多大的权力？（就本谈判情景而言，你的老板似乎已经给了你完全的授权。）