

## 第二章 商务谈判计划与管理



# 第一节 商务谈判计划的制定 商务谈判

## 一、商务谈判计划的含义

讨论：什么是商务谈判计划？为什么要制定商务谈判计划？

商务谈判计划是一份为谈判而准备的一份关键性的文件，是在思想上、物质上和组织上为谈判的展开而进行的筹划。它是谈判成功的基础。

一般来讲，如果计划准备不足，应尽可能避免谈判。



# 第一节 商务谈判计划的制定 商务谈判

## 二、商务谈判的环境分析与因素选择

### (一) 弄清所有相关的因素

#### 1、政治因素

- (1) 国家对企业的管理制度
- (2) 经济运行机制
- (3) 对方对谈判项目是否有政治上的联系
- (4) 谈判对手当局政府的稳定性如何
- (5) 买卖双方政府之间的政治关系如何
- (6) 该国有没有一些间谍手段运用到商务谈判中的情况

#### 2、宗教信仰因素

- (1) 该国家占主导地位的宗教信仰是什么？
- (2) 该宗教信仰是否对下列事物产生重大影响——政治事务、法律制度、国别政策、社会交往与个人行为、节假日与工作时间。



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

### 3、法律制度因素

- (1) 该国的法律制度是什么
- (2) 在现实生活中，法律的执行程度
- (3) 该国法院受理案件时间的长短
- (4) 该国对执行国外的法律仲裁判决的程序
- (5) 该国法院与司法部门是否独立
- (6) 该国当地是否有完全可以相信的律师

### 4、商业习惯因素

- (1) 该国企业的经营制度
- (2) 是否任何事情都必须见诸文字，只有文字协议才具有约束力
- (3) 在商务往来中是否有贿赂情况，方式如何，起码的条件如何
- (4) 业务谈判常用的是什么语种



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

### 5、社会习俗

要求：要善于利用这些社会习俗为己方服务

### 6、财政金融情况

- (1) 该国的外汇储备情况
- (2) 该国的外债情况
- (3) 该国货币是否可以自由兑换，有何限制
- (4) 该国在国际制服方面的信誉
- (5) 取得外汇付款是否方便

### 7、基础设施与后勤供应系统因素

### 8、气候因素

## (二) 挑选出与谈判有关的因素

关键：找出影响程度大小、分清主次

方法：收集第一手资料



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 三、商务谈判计划的制定

- (一) 调查研究
- (二) 确定目标
- (三) 拟定方案
- (四) 制定具体的谈判策略
- (五) 安排谈判议程
- (六) 确定谈判执行计划
- (七) 确定控制方法



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

### (一) 调查研究

知己知彼，百战不殆；凡事预则立，不预则废。进行一场商务谈判，前期准备工作非常关键。谈判准备工作做得充分可靠，谈判者就会增强自信，从容应对谈判过程中的变化，处理好各种问题，在谈判中处于主动地位，为取得谈判成功奠定基础。

#### 1、市场行情

如：价格变动、产品更新换代情况、行业的竞争、市场供需、未来发展情况等。

要求：信息客观、对信息分析也是客观的。

#### 2、正确的认识自己

古人云“欲胜人者，必先自胜；欲论人者，必先自论；欲知人者，必先自知”

要求：正确的估计自己的实力

买方：“货比三家”，其他卖者存在，自己可以转向。

卖方：正视有竞争者存在，找出自己的优势。

如：地点优势、服务比较、性价比高、竞争者要价太高



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

### 3、客观了解对方

(1) 对手必须具有法人资格。

一是有自己的组织机构、名称与固定的营业场所。

二是法人必须有自己的财产。

三是法人具有权利能力和行为能力。

(2) 对手资本、信用、营运情况及履约能力

注意：老客户的资信情况也要定期检查

(3) 对方谈判人员的权限

(4) 对方的谈判时间

(5) 对方谈判人员的其他情况

谈判对手班子的组成情况——主谈人的背景、谈判班子内部的相互关系、谈判班子成员的个人情况（**成员的资历、能力、信念、性格、心理类型、个人作风、爱好及禁忌。**

谈判对手的谈判目标——所追求的中心利益和特殊利益、对手对自己方的信任程度





# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

### (二) 确定谈判目标

谈判目标：谈判人员为满足自身的需要而确定的指标或指标体系，既是谈判的起点，也是谈判的归宿和核心问题。

#### 1、谈判目标的确定

(1) 最低限度目标：谈判中对己方而言没有退让余地，必须达成的最基本的目标。

(2) 可以接受目标：谈判人员根据各种主、客观因素，经过对谈判对手的全面评估，对企业利益的全面考虑、科学论证后所确定的目标。

(3) 最高期望目标：对谈判者最有利的目标。

#### 2、在确定谈判目标是需要注意的几点

(1) 要明确目标要达到的程度。

(2) 己方最低限度目标要严格保守，这是商业机密。

(3) 最高期望目标可能不只有一个，要分清主次。

(4) 如要修改，要全组沟通，取得一致，严格保密。



### (三) 拟定谈判方案

谈判方案：谈判人员在谈判之前预先对谈判目标具体内容所做的安排，使谈判行动的指南。

#### 1、谈判方案的内容

##### (1) 确定谈判的基本策略

##### 第一是对对手分析

目标—最想要—可能让步—实现目标的最有利因素——最不利因素

##### 第二是确定对策

分析对手——明确哪些我方可以让步、哪些不可以让步

##### (2) 分析具体的合同内容

##### (3) 价格谈判的幅度问题

#### 2、可行性方案的确定



## 第一节 商务谈判计划的制定

### 商务谈判

#### （四）制定具体的谈判策略

**谈判策略：**是指为达到谈判目标所采用的基本对策、手段，以及达到目标的途径。为谈判的每一个部分制定一个策略是必不可少的。

如：**开局策略、报价策略、磋商策略、成交策略、让步策略、打破僵局的策略、进攻策略、防守策略、语言策略等。**

#### （五）安排谈判的议程

一方准备，两方协商。

##### 1、谈判时间安排

（1）确定开始时间、谈判计划时间要考虑的因素

- ①谈判的准备程度。
- ②谈判人员的身体和情绪状况。
- ③实现形势的紧迫程度。
- ④谈判议题的需要。



## 第一节 商务谈判计划的制定

### 商务谈判

德国内科医生威尔赫姆·费里斯和一位奥地利心理学家赫曼·斯

瓦波达通过长期的临床观察，发现人的体力是一个以23天为周期的由盛到衰不断循环的过程；人的情绪是一个以28天为周期的流动过程。20年以后，奥地利因斯布鲁大学的阿尔费罗特·泰尔其尔教授在

研究了数百名学生的考试成绩后，发现人的智力波动是以33天为周期的。

表2-1 各周期中具体时间分布

		高潮期	低潮期
体力	0. 1. 11. 12. 22.	2—10	13—21
情绪	0. 1. 13. 14. 15. 27	2—12	16—26
智力	0. 1. 16. 17. 32	2—15	18—31



### 案例2-1

假设某人是1981年6月15日出生的，他想了解自己在2019年9月1日的生理节奏情况。

先计算从1981年6月15日到2019年9月1日一共经历了多少天。从1981年6月15日到同年9月1日经过了78天。一年365天，其中经过5个闰年，闰年为366天，由

$$78+365 \times (2019-1981) + 5 = 7383$$

可知共经历7383天。再将7383分别除以23、28、33，得到的余数分别为0、19、24。

对照表2-1，可知此人正处在体力的临界期，情绪的低潮期和智力的低潮期，不宜参加谈判。



(2) 谈判过程中时间的安排要将策略。

①对于主要的议题或争执较大的焦点问题，最好安排在总谈判时间的五分之三时提出来，这样在经过一定程度的意见交换，有了一定的基础，就不会就不会托得太晚而显得仓促。

②合理安排好己方各谈判人员发言的顺序和时间，尤其是关键人物问题的提出，应该选择最成熟的时机，当然也要给对方人员足够的时间表达其观点。

③对于不太重要的议题、容易达成一致的议题可以放在谈判的开始阶段或即将结束阶段，把大部分时间用在关键性问题的磋商上。

④己方的具体谈判期限要在谈判开始前保密。



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

### 2、确定谈判的议题

谈判议题：谈判双方提出和讨论的各种问题。

(1) 通则议程：谈判双方共同遵照使用的日程安排，一般要经过双方协商同意后方能正式生效。

如：谈判总体时间、分阶段时间、谈判地点、招待事宜等。

(2) 细则议程：己方参加谈判的策略的具体安排，只供己方人员使用，具有保密性。

①谈判中的统一口径。

②对谈判过程中可能出现的各种情况的对策安排。

③己方发言的策略。

④谈判人员更换的预先安排。

⑤己方谈判时间的策略安排、谈判时间期限。



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

### 3、商务谈判场景的布置

#### (1) 商务谈判场所的布置

主谈室的布置：舒适、大方。一般不能有录音设备！

密谈室布置：主要配备文字记录所需的设施。同样不能有录音设备！

注意：有些公司有情报窃取人员，所以若是客场谈判，应该注意密谈室。

#### (2) 谈判双方座位的安排

一般分为三种：

第一种为一方做一边。（同伴坐一起，便于信息沟通）

第二种交叉就坐。（实际用的不多）

第三种不设谈判桌。（一般用于老客户，谈判内容比较简单）





# 第一节 商务谈判计划的制定 商务谈判

## (六) 确定谈判执行计划

### 讨论：谈判执行计划与谈判方案有什么区别？

谈判方案是谈判人员在谈判前预先针对谈判目标具体内容所作的案派，是所拟定的一些标准和规定，谈判执行计划，是谈判小组为了实施谈判方案所规定的内容和制定的具体实施。

内容包括：1、确定谈判的结构框架

2、制定谈判开始阶段应采取的策略

3、谈判全面开展后，对临时出现的不同问题，将采取何种解决措施。

4、决定谈判地点。

5、妥善安排与谈判有关的各种行政管理事务。

## (七) 确定控制方法



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

### 案例2-2 [拟定计划的实例]

西安某百货批发公司，近半年来日化产品销售额大幅度下降，原有客户—零售商店很小进货，总经理派人经过详细的市场调查发现，许多个体批发商凭借自己灵活的经营机制：1、送货上门；2、货款可以晚一个月承付；3、价格比公司便宜10%），陆续与主要日化生产厂家搞起总代理这种销售形式，这样一来，本公司原有经营的一部分骨干品种基本被这些个体批发商所垄断。

面对现状，经过几次经理办公会议协商，西安较为畅销的黑妹系列产品尚无总代理商，决定以此为突破口，与主要厂家建立这种总代理关系，恰巧黑妹厂方西安地区销售员来此公司，有达成这种关系的意向，美晨股份有限公司邀请百货批发公司有关人员商谈此事，公司决定派业务经理张业、日化科长李阳、财务科长谭群去协商此事



# 第一节 商务谈判计划的制定

## 商务谈判

一、确定谈判主题—黑妹系列产品总代理问题，签订执行协议

二、明确谈判目标

目标：实际需求目标（最低限度目标）—230元/箱；  
最优期望目标（最高期望目标）—220元/箱

三、谈判中心内容

（一）策略——多年合作关系，以平等为主

（二）谈判议程：

1、何时举行？时期？ 2019年3月3日—6日

2、何处举行？ 广州

3、讨论事项

（1）独家代理条件

（2）价格让利

（3）发运

（4）结算



# 课后总结

## 商务谈判

- 一、商务谈判计划的含义
- 二、商务谈判的环境分析与因素选择
  - (一) 弄清所有相关的环境因素
  - (二) 挑选与谈判有关的因素
- 三、商务谈判计划的制定
  - (一) 调查研究
  - (二) 确定目标
  - (三) 拟定方案
  - (四) 制定具体的谈判策略
  - (五) 安排谈判议程
  - (六) 确定谈判执行计划
  - (七) 确定控制方法

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/298037056074006047>