

## 十六、谈判技巧与方略（NEGOTIATION SKILL & STRATEGY）:

### 1. 谈判的定义:

“谈判”，或有人称之为“协商”或“交涉”，是担任采购工作最吸引人部分之一。谈判一般是用在金额大的采购上，由于我司是自选式量贩广场，采购金额很大，因此谈判工作格外地重要。

采购谈判一般都误认为是“讨价还价”，谈判在韦氏大辞典的定义是：“买卖之间商谈或讨论以到达协议”。故成功的谈判是一种买卖之间通过计划、检讨、及分析的过程到达互相可接受的协议或折中方案。这些协议或折中方案里包括了所有交易的条件，而非只有价格。

谈判与球赛或战争不同之处在于：在球赛或战争中只有一种赢家，另一种是输家；在成功的谈判里，双方都是赢家，只是一方也许比另一方多赢某些，这种状况是商业的常事，也就是说谈判技巧很好的一方理应获得较多的收获。

### 1. 谈判的目的:

在采购工作上，谈判一般有五项目的：

- (1) 为互相似意的质量条件的商品获得公平而合理的价格。
- (2) 要使供货商按合约规定准时与精确地执行合约。
- (3) 在执行合约的方式获得某种程度的控制权。
- (4) 说服供货商给我司最大的合作。

(5) 与体现好的供货商获得互利与持续的良好关系。

## 2. 平而合理的价格:

谈判可单独与供货商进行或由数家供货商竞标的方式来进行。单独进行时，采购人员最佳先分析成本或价格。数家竞标时，采购人员应选择两三家较低的供货商，再分别与他们谈判，求得公平而合理的价格。

## 3. 交货期:

在采购工作上交货期一般是供货商的最大问题。大多是由于:

(1) 采购人员订货时间太短，供货商生产无法配合。

(2) 采购人员在谈判时，未将交货期的原因好好考虑。

不切实际的交货期将危害供货商的商品质量，并增长他们的成本，间接会使供货商的价格提高。故采购人员应随时理解供货商的生产状况，以调整订单的数量及交货期。

## 4. 供货商的体现:

体现不良的供货商往往会影响到我司的业绩及利润，并导致客户的不满。故采购人员应在谈判时，除价格外应谈妥合约中有关质量、数量、包装、交货、付款及售后服务等条款，及无法履行义务之责任与罚则。

对于合作良好的供货商，则应予以较多的订单或其他的方式来奖励毕竟买卖双方要互利，才可维持长期的关系。

## 5. 与供货商维持关系:

采购人员应理解任何谈判都是与供货商维持关系的过程的一部分。若某次谈判采购人员让供货商吃了闷或大亏，供货商若找到合适时机时，也会运用多种方式回敬采购人员。因此采购人员在谈判过程中应在我司与供货商的短期与长期利益中，求取一种平衡点，以维持长期的关系。

## **6. 谈判的有利与不利的原因：**

谈判有些原因对采购人员或供货商而言是有利的或是不利的，采购人员应设法先研究这些原因：

- (1) 市场的供需与竞争的状况**
- (2) 供货商价格与质量的优势或缺陷**
- (3) 成本的原因**
- (4) 时间的原因**
- (5) 互相之间的准备工作**

## **7. 谈判技巧：**

谈判技巧是采购人员的利器。谈判高手一般都乐意花时间去研究这些技巧，以求事半功倍，下列谈判技巧值得我司采购人员研究：

- (1) 谈判前要有充足的准备：**

知己知彼，百战百胜，成功的谈判最重要的环节就是要先有充足的准备。采购人员的商品知识，对市场及价格的理解，对供需状况理解，对我司的理解，对供货商的理解，我司所能的价格底线、目的、上限，以及其他谈判的目的都必须先有所准备，并列出的优先级，将重点简短列在纸上，在谈判时随时参照，以提醒自己。

- (2) **谈判时要防止谈判破裂：**有经验的采购人员，不会让谈判完全破裂，否则主线不必谈判，他总会让对方留一点退路，以待下次谈判达成协议。没有达成协议总比勉强达成协议好。
- (3) **只与有权决定的人谈判：**我司的采购人员接触的对象也许有：业务代表、业务各级主管、经理、协理、副总经理、总经理、或董事长，看供货商的规模大小而定。这些人的权限都不同样样。采购人员应防止与没权决定事务的人谈判，以免挥霍自己的时间、同步可防止事先将我司的立场透露给对方。谈判之前，最佳问清晰对方的权限。
- (4) **尽量在我司办公室内谈判：**在自己的企业内谈判除了有心理上的优势外，还可随时得到其他同事、部门或主管的必要，支持同步还可节省时间与旅行的开支。
- (5) **放长线钓大鱼：**有经验的采购人员懂得对手的需要，故尽量在小处着手满足对方，然后渐渐引导对方满足采购人员自己的需要。防止先让对手懂得自己的需要，否则对手会运用此一弱点规定采购人员先作出

让步。

(6) 采用积极，但防止让对方理解我司的立场

：袭击是最佳的防御，采购人员应尽量将自己预先准备的问题，以开放式的问话方式，让对方尽量暴露出对方的立场，然后再采用积极，乘胜追击，给对方足够的压力，对方若难以招架，自然会作出让步。

(7) **必要时转移话题：**若买卖双方对某一细节争论不休，无法谈拢，有经验的采购人员会转移话题，或喝个茶暂停，以缓和紧张气氛。

(8) **尽量以肯定的语气与对方谈话：**否认的语气轻易激怒对方，让对方没有面子，谈判因而难以进行。故采购人员应尽量肯定对方，夸奖对方，给对方面子，因而对方也会乐意给面子。

(9) **尽量成为一种好的倾听者：**一般而言，业务人员总是认为自己是能言善道，比较喜欢发言。采购人员懂得这一点应尽量让他们讲，从他们的言谈及肢体语言之中，采购人员可听出他们优势与缺陷，也可理解他们的谈判立场。

(10) **尽量为对手着想：**全世界只有很少数的人认为谈判时，应赶尽杀绝，丝毫不能让步。事实证明，大部提成功的采购谈判都是要在彼此友好的气氛下进行才也许到达。人都是爱面子的，任何人都不乐意在威胁的气氛下谈判，何况我司与良好的供货商应有细水长流的合作关系，而不是对抗的关系。

(11) **以退为进：**

有些事情也许超过采购人员的权限或知识范围，采购人员不应操之过急，装出自己有权或理解某事，做出不应作的决定，此时不妨以退为进，与主管或同事研究或弄清事实状况后，再答复或决定也不迟，毕竟没有人是万事通的。草率仓促的决定大部分都不是好的决定，智者总是先深思熟虑，再作决定。

- (12) **不要误认为 50/50 最佳** 有些采购人员认为谈判的成果是 50/50 最佳，彼此不伤和气，这是错误的想法。实际上，有经验的采购人员总会设法为自己的企业争取最佳的条件，然后让对方也得到一点好处，能对他们的企业交待，因此站在好又多采购的立场，若谈判的成果是 60/40，70/30，或甚至是 80/20，也就不会“于心不忍”了。

## 8. 谈判的十二戒：

采购人员若能防止下列十二戒，谈判成功的机会大增。

- (1) 准备不周
- (2) 缺乏警惕
- (3) 脾气急躁
- (4) 自鸣得意
- (5) 过度谦虚
- (6) 不留情面
- (7) 轻诺寡信
- (8) 过度沉默

(9) 无精打采

(10) 仓促草率



(11) 过度紧张

(12) 贪得无厌

**10. 供货商的规模:**

供货商的规模可以年营业额来辨别:

规模	年营业额 (人民币万元)
大型	5,000 以上
中型	1,000~5,000
小型	1,000 如下

**11. 供货意愿:**

多种规模的供货商其供货意愿都不相似:

规模	行销通路	供货意愿
大型 中型 小型	直营居多 直营与经销 经销居多	严格推行价格政策之供货商其供货意愿不高。为提高市场拥有率之供货商，供货意愿较高。一般供货意愿都很高

**12. 谈判的项目:**

我司采购人员常常必须谈判的项目有下列诸项:

- 质量
- 交货期
- 包装
- 交货应配合事项

- 价 格
- 售后服务保证
- 订购量
- 促销活动
- 折 扣
- 广告赞助
- 付款条件
- 进货奖励

### 13. 谈判的方略:

#### (1) 质量:

质量的老式解释是“好”，或“优良”，对我司采购人员而言，质量的定义应是：“符合买卖双方所约定的规定或规格就是好的质量”。故采购人员应设法理解供货商对自身商品质量的认知或理解的程度，管理制度较完善的供货商应有下列有关质量的文献：

产品规格阐明书 (PRODUCT SPECIFICATION)

品管合格范围 (ACCEPTABLE QUALITY LEVEL)

检查措施 (TESTING METHODS)

采购人员应尽量向供货商获得以上资料，以利未来交易，一般在合约或订单上，质量是如下列措施的其中一种来体现的：

- 市场上商品的等级
- 品牌
- 商业上常用的原则

- 物理或化学的规格
- 性能的规格
- 工程图
- 样品（卖方或买方）
- 以上的组合

采购人员在谈判时应首先与供货商对商品的质量到达互相似意的质量原则，以防止后来的纠纷或甚至法律诉讼。对于瑕疵品或仓储运送过程损坏的商品，采购人员在谈判时应规定退货或退款。

## (2) 包装:

包装可分为两种：“内包装”（PACKAGING），及“外包装”（PACKING）内包装是用来保护、陈列、或阐明商品之用，而外包装则仅用在仓储及运送过程的保护。在我司自选式量贩的营业方式，包装一般饰演非常重要的角色。

外包装若不够结实，仓储运送的损坏太大，减少作业效率，并影响利润。外包装若太结实，则供货商成本高，采购价格势必偏高，导致商品的价格缺乏竞争力。

设计良好的内包装往往能提高客户的购置意愿，加速商品的回转，国内生产的产品在这方面比较差，采购人员应说服供货商在这方面改善，以利彼此的销售。

基于以上的理由，采购人员在谈判包装的项目时，应协调对彼此双方都最有利的包装，否则不应草率订货。

对于某些商品若有销售潜力，但却无合适的自选式量贩包装时，采购人员应积极说服供货商制作此种包装，供我司销售。

### (3) 价格：

除了质量与包装之外，价格是所有谈判事项中最重要的项目。我司在客户心目中的形象就是高质量低价格，若采购人员对任何其所拟采购的商品，以进价加上我司合理的毛利后，若自己判断该价格无法吸引客户的购置时，就不应向该供货商采购。

在谈判之前，采购人员应事先调查市场价格，不可凭供货商片面之词，误入圈套。假如没有相似商品的市价可查，应参照类似商品的市价。

在谈判价格时，最重要的就是要能列举供就商产品经由我司量贩销售的好处，这些好处包括：

(a) **大量采购。**（但不可一开始就告知企业也许订购的数量，以免让对方懂得我司的进货能力，也就是说尽量以笼统的方式向供就商阐明我司的采购数量比一般连锁的零售商大诸多。）

(b) **铺货迅速。**（零售商、餐饮业、企业行号或机关团体积极到我司进货，可节省供货商新产品或促销品的铺货的成本，并加紧铺货及流通的速度。供货商并可派人到卖场示范讲解，提高专业客户的进货意愿。）

(c) **节省运费。**（供货商不必挨家挨户送货，一般可节省占营业额 3—10

％的仓储运送费用。)

- (d) **稳定人事**,减少销管费用。(供货商不必再受业务人员流动率过高的困扰,由于我司实行计算机作业,积极向供货商订货及付款,供货商可减少占营业额 10—20%的销管费用。)
- (e) **清除库存**。(供货商可透过好又多快讯的促销方式,将其滞销品或库存过高的商品迅速的出清库存。)
- (f) **保障其市场**。(我司采行限制供货商家数的政策,故一旦与我司来往,其他竞争厂牌就被排拒在外,由于零售商或专业客户都积极积极来我司进货,我司销售的商品其市场占有率会因而提高。)
- (g) **沟通迅速,并节省广告费**。(透过好又多快讯与专业客户作最直接而有效的沟通,节省供货商在其他广告媒体的投资。)
- (h) **付款迅速,并减少应收帐款管理费用**。(由我司积极付款汇入供货商银行帐户,减少供货商应收帐款管理费用,并可规避倒帐的风险,以及防止倒帐货外流的影响。)
- (i) **不影响市价**。(由于顾客都是专业客户,一般消费者没有好又多会员卡无法来我司购置,不会对市价导致影响。)
- (j) **外销机会**。(广州市每年均有春季及秋季交易会,有大量国外买主会前来好又多量贩广场参观,供货商外销机会大增。)

(k) **齐步茁壮。**（我司在中国将逐渐提高投资额，对中国流通业的现代化具有使命感与积极的承诺，供货商可与我司一齐成长，互蒙其利。）

价格谈判是所有商业谈判中最敏感的，也是最困难的项目，但愈是困难的项目，令人愈觉得挑战性，这也是采购工作尤其吸引人之处，我司采购人员应体认这一点，运用多种谈判技巧去到达这项艰巨的任务。

#### (4) **订购量：**

在我司分店数仍少的时候，订购量往往很难令供货商满意，因此在谈判时，应尽量笼统，不必透露明确的订购数量，假如因此而导致谈判陷入僵局时，应转到其他项目谈。

在没有把握决定订购数量时，采购人员不应采购供货商但愿的数量，否则一旦存货滞销时，必须降价出清库存，因而影响利润的到达，以及导致资金之积压及空间之挥霍。

#### (5) **折扣（让利）：**

折扣一般有新产品引进折扣、数量折扣、付款折扣、促销折扣、无退货折扣、季节性折扣、经销折扣等数种。有些供货商也许会由全无折扣做为谈判的起点，有经验的采购人员会引述多种形态的折扣，规定供货商让步。

采购人员应向供货商阐明我司的顾客都是零售商及专业客户，换句话说专业客户都是很会精打细算的，若供货商的折扣数无法大到让我司的商品售价能吸引他们上门，就算我们向供货商订货，这一关系也不也许会持久，这种交易反而不利于我司的价格形象，故最佳不要向该供货商采购。

#### **(6) 付款条件:**

付款条件与采购价格息息相关，在国内一般供货商的付款条件是月结 30~90 天左右，采购人员应计算对我司最有利的付款条件，对于惯于外销的供货商，一般的付款期限比较短，有的甚至规定现金。但这全凭采购人员的经验与说服力。

在正常状况下，我司的付款作业是在单据齐全时，按买卖双方约定的付款条件。电汇汇入供货商的银行户头，这是我司的一大优势，由于一般国内的零售商在付款时，总是推三托四，找一大堆借口，延迟付款，导致供货商财务调度的困难。

#### **(7) 交货期:**

一般而言，交货期愈短愈好，由于交货期短，则订货频率增长，订购的数量就相对减少，故存货的压力也大为减少，仓储空间的需求也相对减少。至于有长期承诺的订购数量，采购人员应规定供货商分批送货，减少库存的压力。

由于我司计算机计算订单数量的公式中，交货期是个重要的参数，采购人员应设法与供货商谈判较短的交货期，减少存货的投资。

#### **(8) 交货时应配合事项:**



我司系超大型的货仓自选商场，商品的进出量极大，若供货商无法在送

货作业上与我司亲密配合，将使我司的收货作业陷于瘫痪。我司的收货月台一般可容纳十几辆货车，故收货部门有专人按日期及时段安排供货商交货的时间。采购人员在谈判时，必须很明确将此一作业方式向供货商阐明清晰，并规定供货商承诺，否则后来一旦供货商无法实现时，合作关系将大打折扣。

#### **(9) 售后服务保证：**

对于需要售后服务的商品，例如：家电产品、事务机器、计算机、手表、摄影机等，采购人员最佳在谈判时规定供货商在商品包装内提供该项商品售后服务维修的单位名单（包括 与地址）之保证单，以使客户后来发现他所购置的商品须要维修时，能直接与附近商店连络，省得我司卖场人员疲于应付维修问题。

若采购人员是与水货进口商谈判时，必须规定水货进口商提出有能力做好售后服务保证的证明，并在商品包装内提供保证单，否则空口说白话，事情发生后，财务损失是小，好又多信誉损失是难以用金钱来衡量的。

#### **(10) 促销活动：**

好又多快讯是我司的一大武器，此一促销利器在全世界各地都无往不利，但这全赖采购人员选择的商品与否对的，以及售价与否能吸引客户上门。在方略上，一般我司会在促销活动之前一两周停止正常订单的运作，而刻意多订购促销特价的商品，以增长利润，除非采购人员无法获得尤其的价格。

在促销商品的价格谈判中，采购人员必须理解一般供货商的行销费用预算一般占营业额的 10—25

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/715314330114011230>