

A003 大客户双赢商务谈判技巧 (2天)



主讲：张长江

课程背景

在大客户商务谈判方面，B2B 企业的销售团队普遍存在以下问题：

- 面对强势的客户，不敢谈判，不敢提要求；
- 给客户让步经常突破底线，不知道如何以条件换条件；
- 在和客户谈判时不知道如何搜集信息情报，不知道如何建立谈判筹码，如何与客户用合适的方式沟通；
- 经常被客户方采购人员的策略和技巧迷惑，在不应该让步的时候让步，给公司带来巨大的利润损失；
- 价格问题、回款问题、品质问题、售后问题彼此纠缠，依靠单纯的简单谈判技巧无法兼顾企业短期利益与长期客户关系保持；

.....

双赢商务谈判技巧在国外企业已经广泛运用，是国际领先的第四代谈判课程，其理论基础源自美国哈佛商学院和美国沃顿商学院的谈判课程。通过对本课程的学习，可以帮助学员迅速掌握不同场景路线谈判的原理，摆脱见招拆招的泛化技巧，形成务实有效的策略体系（取势-明道-优术），尤其是能够在充分把握信息情报的情况下冷静的分析谈判双方的替代方案（BATNA）、双方的谈判筹码、双方的可协议空间（ZOPA）及可能成交价格，学会制定科学的谈判计划，学会运用典型的条件交换句式展开谈判，从而提升谈判绩效，提升谈判控制力，降低谈判障碍和试错成本。2 天版本的课程可根据企业实际情况设计多轮谈判的情景，使学员身临其境，体会在极端困难的情况下与客户谈判的挑战与乐趣，思考如何在不利的环境下以有利的条件赢得订单，摆脱恶性价格竞争。

课程特色

- 针对性强。本课程为 B2B 行业量身定制，培训师具有十五年 B2B 行业的一线销售与营销管理经验，培训紧密贴合行业特质，针对性强。
- 实战性强。课程以大量的实战案例展开讨论，结合实际工作中学员经常遇到的问题讲解破题的方法，很多实战的技巧和策略拿过来就可以用，实战性强。
- 系统性强。课程体系严谨，结构清晰，理论与实战相得益彰，使学员能够系统化的掌握课程的理论框架，并能结合工作中的实际情况加以灵活运用。

授课方式

□ 授课形式包括：通过启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、观看视频、性格测验等多种生动的培训方式，最终达到最佳的授课效果。

课程大纲

第一单元 双赢谈判路线图(Win-win Negotiation Route)

- 谈判的定义-传统的定义
 - 谈判的定义-更深层次的理解
 - 美国总统特朗普（Donald Trump）的谈判观
 - 谈判博弈的四种结果：你赢我输、你输我赢、双输、双赢
 - 双赢谈判的五大核心思想
- 1) 双赢谈判追求的三个目标：双赢、高效、明智
 - 2) 双赢谈判需要谈判双方都拿出达成合作的诚意
 - 3) 谈判是双方共同利益的满足而非立场妥协
 - 4) 谈判成功的关键在于共同解决问题
 - 5) 不同谈判情景下应采用不同的谈判策略

第二单元 取势：创造谈判筹码

- 谈判是力量的游戏，实力的竞赛
 - 谈判筹码是谈判者力量的源泉
 - 谈判筹码的虚与实：固有型筹码与创造型筹码
 - 如何通过虚张声势创造谈判筹码？
 - 谈判筹码是流体而不是固体
 - 谈判说服力的三角形结构
- 1) Right理（情+理+法）的筹码

2) Interest 利 (诱惑) 的筹码

3) Power 力 (威胁) 的筹码

- 如何设定有利于己方的谈判规则
- 升维策略：增加谈判桌上的变量，改变谈判格局
- 四种典型的外部变量：时间变量、空间变量、竞争者、第三方
- 降维打击：减少或削弱谈判对手的谈判筹码
- 针对多轮次谈判的博弈策略

第三单元 明道-控制谈判的关键要素

I 谈判前的信息情报搜集

- 信息是博弈的重要要素
- 通过信息不对称创造博弈优势
- 谈判前的信息情报搜集的方向
- 获取谈判对手信息的五类渠道
- 案例：中国厂商为何敢于拒绝美商提出的降价要求？

II 明确双方的核心利益诉求

- 案例：盛田昭夫与宝路华公司的谈判案例
- 建立正确的利益观：长期与短期的，物质的与非物质的
- 利益诉求分类工具：must\want\give 三类谈判条件

III 谈判目标设定

- 为什么对方提出的条件总是你无法接受的？
- 谈判目标的定义
- 理想目标 (Like)、力争目标(Intend)、底限目标 (Must)
- 设定谈判目标的好处：目标效应 (Goal effect)
 - 明确谈判双方各自可以让步的和坚决不能让步的条件
 - 案例:如何设定谈判目标

IV 双赢谈判方案设计

- 双赢谈判方案设计的出发点
- 设计双赢谈判方案的工具
- 案例：交货延迟，客户索赔 300 万违约金，怎么谈？

■现场研讨：设计双赢谈判方案，解决现实工作中的问题

V BATNA 策划与 ZOPA 计算 (2 天版本才有)

- 如何在谈判前猜到对方的谈判空间？
- BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement，最佳替代方案)策划
- 如何计算 ZOPA (Zone of Possible Agreement，可能达成协议的空间)

VI 不同谈判风格识别与对应 (2 天版本才有)

- 控制型谈判风格及应对
- 妥协型谈判风格及应对
- 协作型谈判风格及应对
- 迁就型谈判风格及应对
- 互动：谈判风格测试

第四单元 优术-谈判前期、中期、后期的实战沟通策略

■谈判的流程:张仪与义渠王的一场谈判

I 谈判开局：破冰、开场、探寻摸底、报价 (提案)

- 谈判开场的三种氛围
- 开场陈述的原则:设定谈判的基调和大的原则
- 案例:开局的探寻摸底
- 开局试探的两种策略：推的策略和挡的策略
- 开局试探案例：-如何试探对方的底线？
- 提案或报价的锚定效应 (Anchoring Effect)
- 谈判中应该谁先开口报价 (提案) ？
- 报价 (或提案) 的时机
- 报价 (提案) 的时机条件与报价 (提案) 的表达策略
- 开局策略 1：开价高于实价策略
- 开局策略 2：不接受第一次还价策略
- 开局策略 3：表现意外策略
- 开局策略 4：不情愿策略

II 谈判中场：讨价还价、寻求共识

■中场策略 1：条件交换策略

1) 主动交换：“如果…，就…”策略

2) 被动交换：“不同意…，除非…”策略

■让步的原则：要么交换，要么补偿，否则决不让步

■案例：某钢铁公司销售经理对某一大客户的让步模式

■中场策略 2：声东击西策略

■中场策略 3：更高权威策略

■中场策略 4：红脸白脸策略

III 谈判终局：突破僵局、达成合作

■终局策略 1：制造僵局策略

■终局策略 2：最后立场策略

■终局策略 3：折中策略

■终局策略 4：总结式结案策略

■情景模拟：完全模拟真实谈判场景的谈判情景模拟（3小时，需要根据企业真实案例定制，2天版本才有）

目的：让学员掌握在极端困难的模式下与客户达成合作的场内及场外谈判技巧。