

A003 大客户双赢商务谈判技巧



主讲：张长江

一、学员对象

本课程适用于工业品（或 BtoB 行业）企业中的董事长、总经理、营销总监、销售经理、行业经理、销售主管、销售人员、销售工程师、售前技术支持，也适用于企业中致力于提升商务谈判能力的其他部门员工。

二、课程背景

在市场竞争日益激烈的今天，客户不仅追求产品的品质和服务，更期待在保证品质和服务的同时供应商能够提供具有竞争力的价格。市场趋势的变化要求销售人员不仅要懂得如何向客户销售价值，还要学习如何依靠谈判技巧来维持合理的利润水平。

谈判并非与生俱来的能力，这种技能需要通过系统化学习而获得。而令人遗憾的是，很多企业都没有这种意识，他们任由没有经过系统培训的销售人员依靠自己的直率和悟性与客户方的采购经理展开谈判，却忘记了这些采购经理都是经过专业训练且身经百战的“谈判高手”。最终的结果是：企业好不容易依靠技术研发和品质管控获得的竞争优势无法有效转化为利润，而销售人员还经常抱怨订单丢失是因为公司的定价过高。

即使有些企业有幸意识到谈判技能培训对于公司利润提升非常重要，并且投入资源进行培训，但却发现培训并未从根本上扭转销售人员面对客户方采购经理的弱势局面。问题到底出在哪里呢？

虽然市面上有关于谈判技巧方面的书籍与课程如汗牛充栋，但大多数技巧针对的都是个体与个体之间展开的、只涉及较少谈判议题和较小谈判金额的谈判场景，我们把这种相对简单的谈判称为“单一议题谈判”。面对“单一议题谈判”，谈判者只需要掌握一些简单的沟通技巧和谈判策略就可以应对。例如：通过提问和倾听技巧的运用，谈判者可以深入了解对方的诉求；通过“开价高于实价”策略的运用，谈判者可以提出对己方有利的开局条件；通过“摆事实、讲道理”技巧的运用，谈判者可以证明己方诉求的合理性和对方诉求的不合理性；通过“以条件换条件”让步策略的运用，谈判者可以促使双方各自做出一定程度的让步，并最终就某一方案达成共识。

而 BtoB 销售领域的很多谈判场景，是与“单一议题谈判”完全不同的谈判类型——“统筹议题谈判”。

“统筹议题谈判”涉及更大的谈判标的、更为广泛的专业知识、更多的利益相关方以及更为复杂的谈判条款，需要综合运用到博弈论、心理学、经济学等多个学科的知识，所以在培训市场上很难找到与之相匹配的培训课程。

本课程是张长江老师为一家全球制造业 500 强企业定制内训课程时与课程开发团队历时数年开发出来的一门专门面向大额订单、多条款、高复杂度场景的谈判课程，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。

该课程已经在风电装备、轨道交通、商业地产、建筑总承包、工程咨询、信息化等行业的多家企业成功讲授，成功为数百家企业解决了年度框架合同谈判、项目合同谈判、招商谈判、售后索赔谈判、工程索赔谈判、技术协议谈判等场景下遇到的疑难问题，是国内最新一代商业谈判课程。

三、课程特色

本课程采用“训”与“战”相结合的形式，以“理论讲授+案例分析+实战演练+现场辅导+工具落地+行动计划”六位一体的咨询式培训模式展开，使学员快速掌握相关的实战工具和实战技巧，做到“学了就会用，回去就能用”。课程具有“四多一好”特色，即**“实战案例多、实战工具多、课堂研讨和情景模拟多、学员学习收获多、课堂氛围好”**。

四、标准课时

本课程标准授课时长为 **2 天 (12 小时)**。

五、课程收益

本课程以正和博弈和双赢合作理念为出发点，以**双赢谈判路线图（取势、明道、优术）**为主线，系统而全面地解构**双赢谈判的十二个关键动作（创造谈判筹码、主导谈判规则、引入外部变量、搜集信息情报、设定谈判目标、策划谈判方案、运用谈判风格、开场破冰、开局探寻摸底、报价与还价、制造僵局、应对僵局）**。

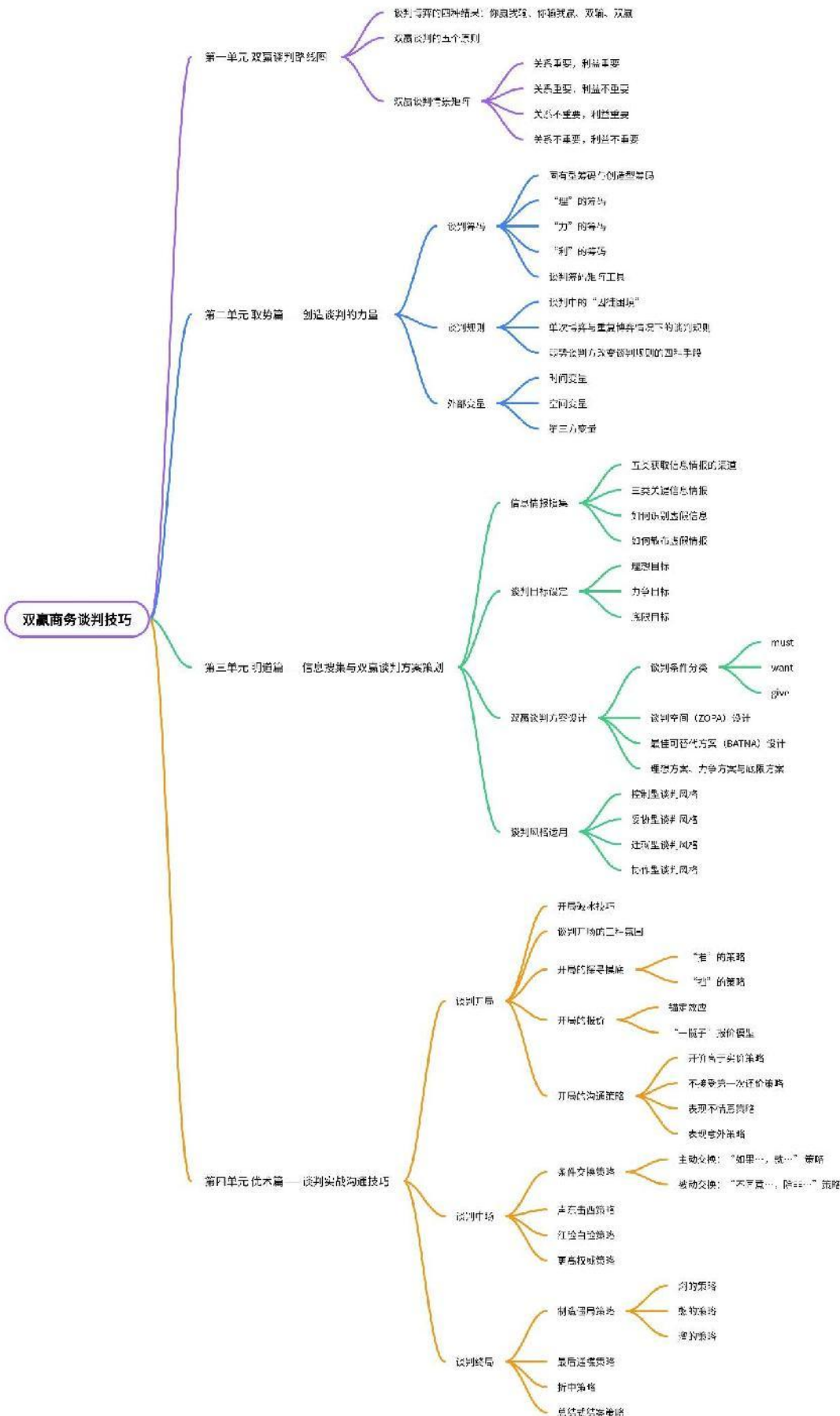
通过对双赢谈判的十二个关键动作的学习，使学员转变“谈判就是见招拆招”的传统观念，形成掌控谈判局势、主导谈判方向的思维模式，摆脱面对甲方时的弱势与被动局面。

通过课堂讲授、课堂研讨与情景模拟，学员可以迅速掌握如下双赢商务谈判技能：

1. 了解谈判筹码矩阵工具、谈判的时间变量影响分析表、谈判双方利益诉求分类分析表、双赢谈判目标设定工具、价格让步策略规划表等工具的使用方法；
2. 学会运用谈判筹码矩阵工具从“理”、“利”、“力”三个维度创造谈判筹码；
3. 学会运用双赢谈判目标设定工具设定三种谈判目标：理想目标、力争目标和底线目标；
4. 学会运用让步策略规划表及 ZOPA（谈判协议空间）的理念设计谈判让步的幅度、让步的次数以及让步的交换条件；
5. 学会将谈判条款区分为“must”、“want”、“give”三类，明确哪些条件可以让步，哪些条件坚决不能让步，以及可以运用哪些条件换取自己想要的条件；
6. 学会运用交换、补偿、减配三种手段应对谈判对手的压价，实现双赢；
7. 学会运用“高开策略”、“不接受第一次还价策略”等十二个谈判沟通话术策略与谈判对手进行沟通；

老师将在课堂中分享将近 20 个 BtoB 行业的经典的谈判案例，每个案例都涉及销售人员在解决方案式销售实战中遇到的种种困惑，以及对应的解决方案，比如“客户威胁销售，如果不降价就与对手合作，怎么办”、“客户要求的价格公司无法接受，怎么谈判”、“客户给出的付款条件公司无法接受，怎么办”等等，让学员当场就能领悟工具和理论模型运用的方法，做到**“学了就会用，回去就能用”**。

六、课程思维导图



七、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
- 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
- 谈判策略设定的情景矩阵
 - 1) 利益重要，关系也重要，怎么谈？
 - 2) 利益重要，关系不重要，怎么谈？
 - 3) 利益不重要，但关系重要，怎么谈？
 - 4) 利益不重要，关系也不重要，怎么谈？

第二单元 取势：创造谈判的力量

·谈判是力量的游戏，实力的竞赛

2.1 谈判筹码

- 谈判筹码三要素：资源、策略、技巧
- 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？
- 谈判者拥有哪些固有型筹码？
- 三大类谈判筹码
 - 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

2.2 谈判规则

- 谈判规则——商业谈判中的“囚徒困境”
- 弱势一方改变谈判规则的四种手段

2.3 外部变量

- 谈判中的时间变量
- 谈判中的空间变量
- 谈判中的第三方变量

【案例】铁道部动车组采购谈判中的谈判规则

【案例】以色列商人如何在弱势情况下改变了美国国防部设定的招标规则？

【案例】某建材商如何说服客户改变比价规则？

【工具】谈判筹码矩阵工具

【工具】谈判的时间变量影响分析表

第三单元 明道：信息搜集与双赢谈判方案策划

3.1 信息情报搜集

- 信息是博弈的重要要素
- 获取谈判对手信息的五类渠道
- 三类关键信息情报
 - 1) 内部信息
 - 2) 竞争对手及谈判对手信息
 - 3) 外部环境信息
- 如何识别虚假的信息情报？
- 如何散布虚假的信息情报？

3.2 谈判目标设定

- 三类谈判目标
 - 1) 理想目标
 - 2) 力争目标
 - 3) 底线目标

3.3 双赢谈判方案设计

- 双赢谈判方案设计的流程
- 利益诉求分类：must/want/give
 - 1) must:必须坚守的条件
 - 2) want：努力争取的条件
 - 3) give:用来交换 must 和 want 的条件
- 如何在谈判前猜到对方的谈判空间？（BATNA 及 ZOPA 的相关内容只有 2 天版本才有）
- 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）

3.4 谈判风格的运用（只有两天课程才有）

- 控制型谈判风格的运用
- 妥协型谈判风格的运用
- 协作型谈判风格的运用
- 迁就型谈判风格的运用

【案例】中国机床厂商为何大胆拒绝美商提出的降价要求？

【案例】盛田昭夫与宝路华公司的谈判案例

【案例】交货延迟，客户索赔 300 万违约金，怎么谈？

【工具】谈判双方利益诉求分类分析表

【工具】双赢谈判方案设计工具

【工具】谈判风格测试表

【课堂研讨】运用谈判筹码矩阵工具及谈判方案设计工具解决谈判实战难题（3 小时）

第四单元 优术：谈判实战沟通策略

4.1 谈判开局的沟通策略：开场、破冰、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
- 开局试探摸底的两种策略：“推”的策略和“挡”的策略
- 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
- “一揽子”报价模型
- 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

4.2 谈判中场的沟通策略：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
- 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

4.3 谈判终局的沟通策略：突破僵局，达成合作

- 终局策略 1：制造僵局策略（焖、憋、溜）
- 终局策略 2：最后通牒策略
- 终局策略 3：折中策略
- 终局策略 4：总结式结案策略

【案例】涨价谈判的谈判方案

【案例】巧用高开策略，高价拿下大订单

【案例】客户要求必须 20 天交货，如何试探出其真实交期？

【工具】价格谈判让步策略规划表

第五单元 谈判实战情景模拟

需要 3-4 小时，只有两天课程才有，需要企业提供实战案例做演练脚本，适用于学员可以分组讨论的情况。

八、讲师介绍



8.1 讲师简介

- 工商管理硕士
- 工业品营销实战派专家
- 上海交大、浙大、清华、山大、武大总裁班特聘讲师
- SMEI 美国市场营销国际执行委员会 (Sales & Marketing Executives International)注册营销总监 & 销售总监
- 国家工信部工业品品牌专家组成员
- IPTS 国际职业培训师协会高级培训师
- 中华讲师网全国营销十强培训师
- 原施耐德（中国）人才发展中心特聘讲师
- 原首钢国际（香港）控股销售经理
- 原联众智达营销咨询集团咨询总监

8.2 授课风格

张老师具有十五年、上百家 500 强企业或上市公司的咨询与培训经验，开展企业内训及讲授公开课上千场，好评率 100%，可谓身经百战，是真正靠谱的实战派讲师。

他博览群书，阅历丰富，视野开阔，充满智慧；他授课风格诙谐幽默、形象生动、互动性强，课堂氛围极佳；他在市场营销领域刻苦钻研近三十年，形成了完善的知识结构和知识体系，并出版过多部营销方面的专著；他课程定制开发能力强，能根据学员的行业、背景、经验设计出与学员属性高度匹配的实战课程；他控场能力强，能根据学员的情况调整授课风格和授课方式，真正做到“驾轻就熟，挥洒自如”。

在讲授理论工具的同时，张老师还会在课堂中结合自己在二十余年营销、营销管理及咨询生涯中的亲身经历，分享上百个实战案例，并在课程中融入古今中外的历史典故和人

生哲理，不但使课程通俗易懂，张弛有度，而且对学员提升认知水平也非常有帮助。

8.3 授课经验

张长江老师服务过的客户：10+家世界 500 强，100+家国内上市公司

钢铁：宝武集团、鞍钢集团、太钢集团、澳大利亚博思格钢铁、中国五矿……

物流：中国远洋、中外运、安能物流……

建筑：中建八局、中建三局、中铁建工……

化工：万华化学、传化化学、法国阿科玛、中化……

新能源：明阳风机、天合光能、保利协鑫、晶科能源、固德威……

石油：中石油、中石化、中海油、海科石化……

煤炭：神华、中煤、兖矿……

有色：中国铝业、大冶有色、金田铜业……

机器人：库卡机器人、ABB 机器人、新松机器人……

半导体：日本广濑电子、中国电子科技集团……

工程机械：卡特彼勒、徐工、三一、中联重科、合力、斗山……

输配电设备：ABB、施耐德、西门子、特变电工、正泰、南瑞、思源电气……

自动化：汇川变频、博世力士乐、英威腾、合康新能

IT&信息化：上海东方有线、中国铁塔、浪潮集团……

暖通设备：凯士比泵、大金空调、良机冷却塔……

照明/LED：欧普照明、雷士照明、海洋王照明、艾比森……

汽车零部件：杭州万向、普利司通轮胎、万安发动机、华阳电子……

光学/声学/连接器/电池：中航光电、广濑电子、德胜电子、德赛电池……

环保与水务：北控水务、首创水务、中晶环保、龙净环保……

军工：中国兵装集团、中国兵器工业集团、中船重工、中航工业……

新材料：中材科技、泰山玻纤、佛塑科技……

机械装备：阿特拉斯、台群精机、纽威数控、青岛软控、株洲中车、冰轮……

涂料：华润涂料、双瑞涂料、松井化学……

建材家居：上海耀华皮尔金顿、上海信义玻璃、东鹏陶瓷、蒙娜丽莎陶瓷……

金融：上海银行、交通银行、中国银行……

纺织：百隆东方、赛得利纤维……

印刷包装：北人印刷、金石包装……

8.4 客户评价

张老师的课程实用性强，思路清晰，对我们营销团队的帮助很大，现在我们已经邀请张老师担任我们集团的常年营销顾问和专职培训讲师。

——南玻集团 营销副总裁 赵光豪

张老师是真正的实战派讲师，他讲的很多策略和方法，我们的区域经理拿过来就可以用，这个我觉得是很重要的；我们现在已经把张老师的项目型销售管理体系运用到实际工作中了，并取得了明显的成效。

——新疆特变电工 营销总经理 宋辉

张老师所讲的内容正是我们销售团队所需要的，好像为我们量身定制的一样，这是我听过的所有培训中感觉最实用的一次。

——国电南瑞 营销总监 刘成标

张老师是我目前碰见的营销讲师中，我感觉最实战的一位，参训的学员都反映老师的实战经验很丰富，学员整体评分都在 90 分以上，培训取得了圆满的成功。

——中联工起 培训主任 冯烁

培训对于我们企业来说，我们希望的是：对我们的中层管理者，带来新的思想，新的思路，并且很多东西是可以学了就可以拿来用的，这些期望在张老师的课程中我觉得基本都实现了，这次培训，确实让大家都受益匪浅。

——泰豪科技 营销总经理 刘宝俊

对于我们这样的全球五百强企业，培训体系是相当完善的，每年我们都会接受很多来自不同领域和不同风格的讲师的培训，对于张老师我认为是属于典型的实战派，经验非常丰富，对于我们这个行业的销售模式也很熟悉，他总能运用案例、互动的方式让复杂的销售变得简单化，而且有规律可行，这确实让我收获很大。

——阿姆斯壮世界工业（中国）有限公司 营销经理 周国斌

8.5 出版专著

