

顺利谈判前做的六项准备

冯社浩

“不打无准备之仗”，对于商务谈判来说，这句话同样正确。在商务谈判开始前，应该准备什么，或许很多人并没有想过这个问题。准备靠自觉，谈判靠感觉，结果靠知觉，难以达到目的。

笔者凭借多年的谈判历程总结了这几年的经验，认为商务谈判前最需要做这几项准备工作：

第一项，准备今天洽谈的标的物。

我想，这一条是所有参加过谈判的人都赞同的。但我在这里所讲的“标的物”不仅仅是准备本次谈判的内容，而是谈判内容中我们的目标是什么。

在谈判中，谈判的标的物哪些是我们必须要的（Must），哪些是我们想要的（Want），哪些是可以放弃给别人的（Give）。这些优先次序需要我们提前做好判断。

曾经有一家家电企业与一家房地产企业进行配套家电销售谈判，该家电公司销售部经理就将公司的销售管理制度与财务管理制度结合，对标的物进行区分如下：

有了这个表格，销售对谈判的标的物就会一清二楚，谈判上桌后，优先顺序是什么，就知道自己的底线是什么，目标是什么，哪些必须要，哪

些可以要，哪些可以给别人等。

第二项，搜集与分析情报。

搜集与分析情报是许多谈判者容易忽略的地方，很多时候都是在谈判桌上根据感觉来，感觉对方需要什么，想要什么，有时候感觉对了，有时候感觉错了。因此，为了提升谈判的准确率，必须搜集与分析情报。

在国内的招投标项目中，搜集与分析情报至关重要。招标方对于这次招标是如何定义的，是寻求标的物的性价比，还是仅仅要求价格最低，还是为了照顾关系户，自己不过是陪标的角色。招标方对标的物的质量最在意的是工艺，还是价格。这些都需要搜集并分析情报。这也是为什么招投标前许多公司会把关键人物集中起来，封闭在某一个酒店内，严禁与外部联系，就是以防招标的情报外泄。

迪吧诺公司是纽约有名的面包公司，纽约很多的大酒店和餐饮消费场所都与迪吧诺公司有合作业务。但迪吧诺公司附近一家大饭店却一直没有向他们订购面包。迪吧诺先生想方设法同大饭店进行接触，每周去拜访饭店的经理，参加他们的会议，甚至以客人的身份入驻饭店，并一次又一次地同他们进行推销谈判。但无论采用任何手段，都没能促成双方合作。

这种僵持局面令迪吧诺暗自下

定决心，不达到目的决不罢休。从此之后，迪吧诺一改过去的推销策略和谈判技巧，开始对这家饭店的经理所关心和爱好的问题进行调查。通过调查，迪吧诺发现饭店的经理是美国饭店协会的会员，热衷于协会事业，还担任会长一职。这一重大发现给了迪吧诺很大帮助，当他再一次去拜会饭店经理时，丝毫不提关于面包销售方面的事，只是围绕协会的创立和发展以及有关事项和饭店经理交谈起来，却起到了意想不到的结果，饭店经理表示同迪吧诺有相见恨晚之感，甚至还邀请了迪吧诺参加这个协会。

几天以后，饭店的采购部门突然给迪吧诺打去电话，让他立刻把面包的样品以及价格表送去。饭店的采购组负责人在双方的谈判过程中笑着对迪吧诺说：“我真猜不出您究竟使用了什么样的绝招，使我们的老板那么赏识你，并且决定与你们公司进行长期的业务合作。迪吧诺向他们推销了4年面包，进行了若干次推销谈判，竟连一块面包都没销售出去。如今是对他关心的事表示关注而已，却发生了180°的转变。

其实，各种谈判的技巧手段说起来很难，但都是我们经常能运用到。搜集与分析情报就是导购员经常采用的。曾经有一位很优秀的导购员说：“我平时很喜欢看各种各样的咨询，就是为了在和顾客交流时，不管他谈什么我都能接着聊下去。而只要顾客给我这个聊下去的机会，那么我就有更多的销售机会。”这也是为什么一些导购员看到带孩子的顾客，总会凑上去逗逗孩子，这就是最简单的

标的物谈判目标区分表

标的物	公司要求	谈判目标	对方可接受	说明
销售价格	九折	九五折	九折	想要（Want）
账期	货到付清	货到付清	货到付清	必须坚持（Must）
交货时间	三个月内	一个月内	两个月内	可以放弃给对方（Give）
结算方式	承兑或现汇	现汇	现汇或承兑	想要（Want）
质量保证金	5%	无	5%	可以放弃给对方（Give）
保修期间	一年	一年	三年	必须坚持（Must）

谈判前的搜集与分析情报。

第三项, 谈判的参加者与地点。

本次谈判参加者是谁, 他们的头衔是什么, 他们的性格特点是什么? 在哪里谈判, 在自己地盘谈判, 还是对方地盘谈判, 还是在第三个地点谈判? 这些都需要提前准备了解。谈判的参加者与地点都是谈判中的结构, 会影响到谈判的结果。比如在自家地盘谈判, 自己比较熟悉情况, 而且可以随时与上层领导商谈汇报, 还可以掌握时间上的主动, 这些都是对自己有利的因素。而如果去对方地盘谈判, 可能需要长途跋涉, 时间上无法把控, 对自己反而不利。

例如A市A企业的人去B市的B企业进行谈判, B企业人在A企业人刚刚达到B市的时候, 总是采用这样或者那样的理由对谈判进行推脱, 一方面带着A企业人到处游玩, 另一方面说谈判者不在、外出等理由。等到A企业人预订的谈判日期将结束的时候, A企业人逼不得已要马上与B企业人进行谈判, 这个时候B企业人反而占据了上风, 把握了主动。

利用谈判的人员与地点结构安排, 也可以改变谈判的局势。九十年代, 上海甲公司引进生产技术, 日本乙公司与香港丙公司报价分别为22万美元和18万美元。经调查了解, 两家公司技术与服务条件大致相当, 实际上甲有意与丙公司成交。但在终局谈判中, 甲公司故意安排总经理与总工程师同乙公司谈判, 而全权委托技术科长与丙公司谈判。丙公司得知此消息后, 主动大幅度降价至10万美元与甲签约。这也是谈判结构的安排让谈判的局势发生改变, 使甲公司获得最大幅度的胜利。

第四项, 了解对方的商业习惯与风土人情。

这点在国际商务谈判中体现得较为明显, 不同国家的生活习惯、商业习惯、社会文化、商务礼节、礼仪禁忌等不同, 导致双方对某种行为的认知不同。如果在商务谈判中触及到对方的礼仪禁忌, 会导致谈判对手难以接受, 在谈判桌上难以继续进行。

中国某一谈判小组赴中东某国进行一项工程承包谈判。闲聊中, 中方负责商务条款的成员无意中评论了中东盛行的伊斯兰教, 引起对方成员的不悦。当谈及实质性问题时, 对方较为激进的商务谈判人员丝毫不让步, 并一再流露撤出谈判的意图, 导致谈判难以继续。

出现这样的情况, 估计谈判很难持续下去。就是因为事先没有了解到对方的社会文化, 从而让谈判陷入僵局, 这在商务谈判中是大忌。在商务谈判前, 涉及到不同国家、不同民族、不同宗教信仰的谈判对手时, 必须提前了解对方的文化礼仪, 并且避免在商务谈判中涉及对方的礼仪禁忌。

第五项, 了解谈判对手的性格与特点。

除了了解对方所处的社会文化、礼仪禁忌等大环境外, 还需要了解谈判对手的个性与爱好, 可以根据其特点对症下药。

三国时期, 为了贯彻联吴抗曹的战略, 说服周瑜达成统一战线, 诸葛亮只身来到吴国同周瑜进行谈判, 说服其联合抗击曹操。诸葛亮就是在了解了周瑜的性格特点后, 利用激将法说服了周瑜共同抵抗曹操, 达成了协议。这才有了后来的赤壁之战。

在笔者从事渠道开拓的工作岗位时, 曾经与北京某一家卖场进行谈判进场。笔者了解到, 谈判对手是陕西人, 三十二岁, 性格内向, 喜欢收集

邮票。笔者便约他到一家静谧的陕西餐馆用餐, 并购买了一套市面上最新发行的生肖邮票集送给他, 他看到后十分高兴, 后面的谈判也比较顺利的进行。这也是事先了解了对方的爱好习惯使得谈判顺利进行。

第六项, 提前准备必要的东西。

如果去对方地盘谈判, 你无法预测谈判中会发生什么事情。

笔者有次曾经去外地参加一场谈判, 从下飞机后直接被对方接去公司开始谈判, 并且一连谈判几个小时, 我方人困马乏, 饥肠辘辘, 没有精神, 无法集中注意力听对方讲什么。这种情况下, 很容易让步。面对这种情况, 我向对手提出: “对不起, 李先生, 我们现在刚刚到贵地, 人困马乏, 我们先安顿休息一下, 再开始谈判, 可否?” 面对这种情况, 谈判对手也不好意思再执意要求下去。一直待到我方各方面安顿好, 才开始进行谈判。

但有时候, 你不能预料对方会有什么样的策略出来, 比如对手突然告知: 总经理有事要出差, 必须提前开始谈判。在这种情况下, 需要提前准备必要的东西, 必须的食品、饮料, 在谈判前及时补充能量、养足精神, 才开始谈判。另外, 除了食品、饮料之外, 还需要准备录音笔、记录本、记录笔等。当自己能够记录别人的言语时, 其实就是自己冷静思考的过程, 也方便自己整理思路。

凡事预则立, 不预则废。商务谈判前提前充足的准备, 虽然无法保证百分之百成功, 但可以让自己处于有利的处境, 保证谈判顺利进行。✚

(责编 朱禹韬)