

《商务谈判与推销技巧》章后练习参考答案

第1章 参考答案

【案例 1-1】分橙子的谈判

谈判的本质就是双方通过不断的沟通协商,达到交易,从而满足各自的需要。各人的需要是不一样的,谈判时要深入关注和分析对方的需要到底是什么,在保证本方利益的前提下通过尽可能地满足对方需要来达到一致,实现互惠双赢。

谈判也不是“零和博弈”,通过谈判可以创造价值,实现双方利益的最大化。当然这也需要双方之间有充分的沟通和合作。

【案例 1-2】吉利收购沃尔沃: 一场惊心动魄的谈判历程

1.谈判活动体现了商务谈判的哪些原则? 列举你认为最符合的3条原则阐释。

(1) 平等互利的原则。

吉利承诺“沃尔沃将保持独立运营”,设立独立董事会,保留原有管理团队;沃尔沃获得中国市场和支 持,吉利获得技术和品牌,双方的利益需求都得到满足。财务数据显示,沃尔沃营收从 120 亿美元增至 330 亿美元,吉利股权价值增长超过 10 倍,这是典型的双赢结局。

(2) 立场服从利益原则。

福特(沃尔沃)的表面立场是核心技术不转让,要求严格区分品牌,深层利益是保护技术优势,维护品牌高端形象,而吉利的表面立场是必须获得技术使用权,深层利益则是提升自身技术水平,实现协同发展。

吉利没有死守“必须立刻获得沃尔沃技术”的立场,而是深入理解福特的利益关切。双方最终跳出立场之争,找到了满足彼此利益的方案:吉利获得使用权并承诺持续投入研发,沃尔沃保持技术领先。双方通过重新审视各自的立场和需求,以立场服从利益来解决问题。

(3) 将人与问题分开的原则。

在谈判陷入僵局时,双方没有将对方视为敌人,而是共同面向“如何实现技术共享”这个难题。吉利谈判代表强调“我们不是要拿走沃尔沃的技术,而是要共同发展”,这句话巧妙地将人与问题分开,避免让福特(沃尔沃)感受到威胁;当福特坚持核心技术不转让时,吉利没有指责对方,而是理解福特保护知识产权的立场。又如,李书福多次访问瑞典,与沃尔沃管理层和员工交流,表达尊重和合作的诚意,这也是在人的层面建立信任,这些做法既体现了将人与问题分开的原则,同时也重视对人性问题的关切。

2. 谈判双方采用的是哪种谈判方法 ?

双方采用的是谈判方法应该是原则型谈判。所谓原则型谈判,是指参与者既

注重维护合作关系，又重视争取合理利益的谈判。在原则型谈判中，双方都将对方当作与自己并肩合作的同事，而不是作为敌人来对待。他们注重与对方建立良好的人际关系，但又不像让步型谈判那样，只强调维护双方的合作关系，而忽视利益的获取。原则型谈判者注意协调双方的利益而不是双方的立场。他们尊重对方的基本需要，寻求双方在利益上的共同点。谈判双方都努力争取自己的利益，当双方的利益发生冲突时，则坚持在公平的基础上协调双方的冲突，以获取对双方都有利的结果。

案例告诉我们，成功的商务谈判不仅需要充分的准备和专业的技能，更需要智慧和耐心的完美结合。在谈判桌上，真正的赢家不是压倒对方的一方，而是能够创造共赢的一方。

第2章 参考答案

【案例2-1】从数据到细节：智联科技与速达物流的谈判博弈

问题：针对案例描述的智联科技与速达物流关于智能仓储系统合作的谈判过程，你对两家公司的信息准备工作有何评价。

参考思路：

本案例生动展现了商务谈判中前期准备的关键作用，以下分析思路与启示可供课堂讨论与理论延伸：

1. 信息战的本质：从“显性数据”到“隐性情报”

案例中双方的信息搜集不仅停留在财报、行业报告等公开数据（如速达物流的仓储成本占比、智联科技的专利纠纷记录），更通过“非正式渠道”获取关键情报：

- 隐性需求挖掘：智联通过速达客户访谈和离职员工信息，发现其未公开的分拣错误率问题；速达则通过技术场景测试，锁定智联系统的定制化短板。
- 决策链洞察：智联分析速达高管公开演讲的肢体语言（如赵明阳扶眼镜的微动作），预判对方心理防线。

教学延伸：可引导学生讨论“商业情报伦理边界”，例如通过竞争对手前员工获取信息是否合规，如何在合法框架内构建信息网络。

2. 议程设计的“心理操控术”

谈判议程看似是流程安排，实则为心理博弈工具：

- 技术演示前置：智联将技术效果可视化（如数字孪生模块演示），先建立技术信任，避免过早陷入价格纠缠。
- 痛点问题延迟：数据安全等敏感议题放在最后讨论，此时双方已投入大量沉没成本，妥协意愿更强。
- 节奏控制：速达在僵局时突然抛出“华东枢纽仓试点”，打乱对方预设节奏，

属于典型的议程突袭策略。

3. 动态博弈中的“信号识别”

谈判中的每个动作都是信息传递的媒介：

- 信号放大：智联在演示中“不经意”展示生鲜平台定制模块，既回应冷链温控质疑，又暗示自身技术延展性。

- 虚假信号识别：速达 CFO 声称“超过 400 万需董事会特批”，实则为施压话术，智联通过对方财务数据分析识破该威胁可信度。

4. 细节的“蝴蝶效应”：从茶水温度到糖包品牌

案例中看似无关紧要的细节实为精心设计的心理触点：

- 环境营造：22℃室温、特定品牌糖包、色弱友好投影设备，这些细节降低对方潜意识中的对抗感。

- 文化符号运用：武夷岩茶的选择既迎合速达高管偏好，又隐含“福建商帮”的地缘亲近性（若速达高管籍贯为福建）。

【案例 2-2】公司内部谈判

案例中的谈判准备工作：（1）谈判信息的全面搜集：对内：自我反思和总结，对外：谈判对手分析，项目调查；（2）集思广益，拟定谈判计划；（3）模拟谈判。

对谈判者琼斯的评价：思维严谨，计划周密，同时机动性不足，过于理想，甚至固执，反映技术人员的人格特征。

【案例 2-3】签约前的变故

商务谈判的负责人，应严格控制其成员严守秘密，需要透露的重要信息只能由负责人传递给对方。当涉及人员太多，负责人无法监督其成员是否能贯彻保密制度时，保密工作就更为重要了，关键信息只能由几个关键人物掌握。

第 3 章 参考答案

【选择题】

答案：1. C 2.C 3.C 4.A 5.B 6.A 7.A 8.A 9. (5) 10.B

【案例 3-1】

谈判开局阶段的主要策略是建立双方互信关系，营造一种良好的谈判气氛。先交朋友，后谈生意。案例中的亚当森并没有一开始就谈生意，而是抓住对方的兴趣点，通过由衷的赞美和专业水平的欣赏，取得伊斯曼的认同，通过深入沟通建立了双方友谊。这需要谈判者自身具备一定知识修养，并在谈判开始之前，深入了解分析对方的个性和兴趣爱好，精心设计好开场白。

【案例 3-2】

第一个买主在与买主谈判中态度强硬，并且过于情绪化的语言，激发了双方的矛盾，所以无法成交。

第二个买主的成功在于他运用以下谈判沟通的策略运用。

（1）先交朋友：通过主动递烟等肢体动作来表达自己的诚意和友好的态度，建立融洽的谈判氛围。

（2）投石问路：通过询问整筐的价格来询价。

（3）吹毛求疵策略：他设法找到了对方产品的某种不足或瑕疵（苹果的个头小、颜色不红、带雹伤等），即先用苛刻的虚假条件使对方产生疑虑、压抑、无望等心态，以大幅度降低对手的期望值，然后在实际谈判中逐步给予优惠或让步。

（4）积少成多策略：通过挤牙膏让对方一点点让价。

（5）换位思考（同理心策略）：站在对方角度考虑问题，说农民不容易，是个老实人等。

【案例 3-3】如何压价？

1.投石问路策略（试探虚实）

表现：买主先提出“您这种机器要价 750 元一台，我们刚才看到同样的机器标价为 680 元。您对此有什么话说吗？”

分析：这是一种典型的“投石问路”——抛出外部存在更低价格的信息，试探卖主的反应和价格底线。卖主果然回应“680 元可以成交”，买主不费力气就获得了首次降价。

2.积少成多策略（以批量压价）

表现：买主问“如果我是批量购买，总共买 35 台，难道您也一视同仁吗？”
→ 卖主给予每台 60 元折扣（即 620 元/台）。

分析：将总订单量从 1 台扩大到 35 台，使每台单价看似让利不多，但总折扣额较大（35 台×60 元=2100 元）。卖主更容易接受“每台让一点”，这就是积少成多的心理效应。

3.分批购买策略（化整为零 + 进一步压价）

表现：“我们现在资金较紧张，是不是可以先购 20 台，3 个月以后再购 15 台？”

分析：表面上是资金困难，实际上是利用卖主对“大单”的期待，先锁定 20 台的交易。卖主因近期销售不佳，不愿失去整体 35 台的潜在机会，因此同意了 20 台仍享受 35 台的折扣价（620 元/台）。

这属于利用卖主心理弱点（害怕丢单、销售压力）进行的策略性拆分。

4.整数策略（凑整压价）

表现：“干嘛要 620 元呢？凑个整儿，600 元一台，计算起来都省事。干脆利落，我们马上成交。”

分析：以“计算方便”“干脆利落”为理由，提出进一步降价要求。用“成交”二字强化卖主的成交欲望，利用其近期销售压力大的软肋。卖主虽想反驳，但最终被“成交”吸引而答应。

5.其他隐含技巧

（1）总结确认技巧

买主说：“那么，您的意思是以 620 元的价格卖给我们 20 台机器。”这是将卖主模糊的让步明确化、固定化，防止后续反悔。

（2）最后通牒（温和型）

“我们马上成交”暗示：你若不同意 600 元，这单可能泡汤。利用卖主对成交的渴望施加心理压力。

（3）利用卖主的处境弱点

卖主“最近几个星期销售状况不甚理想”“完不成销售定额任务可不好受”。买主敏锐地利用了这一信息，步步紧逼。

【案例 3-4】 F 公司与 CPost 设备招标谈判

1.案例中 F 公司是如何进行谈判前准备的？

面对重要且竞争激烈的谈判，事前准备更显得至关重要。一旦准备充分，便会对于各方面的情况了如指掌，在谈判桌上就可以掌握主动，使得自己判别准确、辨析有力，否则，容易陷入被动迷茫，搞不清谈判对手的真实意图，对手提出的问题出乎自己意料，答复就会显得慌乱，这将严重影响整个谈判的结果。因此，准备工作的好坏，将直接影响谈判效果。

案例中 F 公司准备工作应该包括：（1）对自身情况和困难进行充分的估计；（2）对谈判环境、谈判对手的组织 and 人员背景、竞争者进行充分调查、获取信息；（3）针对收集相关信息，结合自身情况进行综合评估（SWOT 分析）；（4）制定出谈判计划，包括设定谈判目标，和对谈判时间与场所的安排或判定。

2.如何运用 SWOT 分析矩阵为 F 公司制定谈判策略？

利用 SWOT 分析方法，将企业自身的实力及其与竞争对手的比较，对其的价格、公司实力、企业服务优劣势进行分析。根据研究结果制定相应的谈判策略、计划以及发现对自己不利用需要回避的因素，以便对进行客户引导，从而掌握谈判中的主动权。

F 公司与 CPost 设备招标谈判的 SWOT 分析

	积极因素 (对达到目标有帮助)	消极因素 (对达到目标有害处)

自身状况 (内在的)	优势 (Strength) <ul style="list-style-type: none"> • 行业领先地位、产品应用广泛 • 现有业务平滑过渡的技术优势 • 产品性能、规模应用优势 • 投标类型和售后服务优势 	劣势 (Weakness) <ul style="list-style-type: none"> • 现存问题故障 • 产品价格和维护费用较高
外部环境 (外在的)	机会 (Opportunity) <ul style="list-style-type: none"> • 全球范围内新的行业应用越来越多 • CPost 公司新的业务需求很多 	威胁 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> • 同质化竞争加剧 • 替代品威胁

基于以上 SWOT 分析,对 4 个方面的内外部环境因素进行匹配,形成 4 种策略,如下表所示。

SWOT 矩阵匹配表

	优势 (Strength) <ul style="list-style-type: none"> • 行业领先地位、产品应用广泛 • 现有业务平滑过渡的技术优势 • 产品性能、规模应用优势 • 投标类型和售后服务优势 	劣势 (Weakness) <ul style="list-style-type: none"> • 现存问题故障 • 产品价格和维护费用较高
机会 (Opportunity) <ul style="list-style-type: none"> • 全球范围内新的行业应用越来越多 • CPost 公司新的业务需求很多 	SO 策略 <ol style="list-style-type: none"> 1.提供行业客户报告,强调本公司产品应用规模,只有本公司才能满足目前以及今后 CPost 企业发展的需求 2. 提供业务平滑过渡的解决方案,强调采购非本公司产品在业务移植方面的风险 	WO 策略 <ol style="list-style-type: none"> 1.引进、开发新的业务应用,提高 CPost 的业务附加值 2.综合考虑成本,强调建立稳定、共赢的战略合作模式
威胁 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> • 同质化竞争加剧 • 替代品威胁 	ST 策略 <ol style="list-style-type: none"> 1.强调行业领先优势,用发展的眼光观察本行业 2.强调替代品的成本劣势 3.F 公司可以提供整套由现有产品平滑过渡到高端替代产品的解决方案 	WT 策略 <ol style="list-style-type: none"> 1.提高服务质量,建立更为完善的备件机制 2.在管理、技术上加强,减少产品的废品率,提高竞争力

3.你对谈判双方在报价和让步方面的表现如何评价?

本案例初次开价,高于竞争对手和 CPost 企业最优目标的 30%左右,不算漫天要价,根据公司给予谈判小组的权限,留下了 28%左右的议价空间。(双方掌握的信息基本上是对称的,不宜过高报价)

遵循让步原则,运用让步策略,把握让步节奏:运用让步策略应遵循以下原则:①注意选择让步时机;②在重要的关键性问题上要力争使对方先做出让步;③不要让对方轻易从你手中获得让步许可;④不要做出与对方同等幅度的让步;⑤让步要有明确的导向性和暗示性;⑥要注意使己方的让步同步于对方的让步;⑦一次让步的幅度不宜过大,让步的节奏也不宜过快;⑧让步之后若觉得不妥,可以寻找合理的借口推倒重来。

本次案例中,F 公司根据和客户多年的合作基础、CPost 客户在行业的特殊地位、竞争对手的报价情况,谈判人员采取了递减式让步策略,主要是以合作为

主，保证谈判得以成功，并且创造出良好的合作气氛和建立友好的伙伴关系。

F公司第一次就降价15%，然后和客户不断沟通、协商，再次大幅度让步7%，并且附加让客户按照F公司的付款方式，在以后的每次让步都让客户作出他们的一些利益让步，这样才能避免客户步步进逼。最后CPost还是再次坚持降价，F公司主谈人员只好应用权力限制策略，告诉客户上报领导得到特价，再降低1%，表明合作诚意，而且显示出F司让步空间已经基本没有了，不要让客户继续纠缠。而且在情感上给足了CPost谈判小组的面子和台阶，让客户觉得很有成就感，在本方还保留最后5%降价空间的条件下，促成此次合同最终的达成。

谈判双方的让步过程

	第一回合	第二回合	第三回合	第四回合
C P ost	30%	25%	25%（+乙方付款方式）	23%（+乙方付款方式）
F 公司	15%	22%（+付款方式）	22%（+付款方式）	23%（+付款方式）

在谈判临近结束，优惠条件提供得差不多时，CPost提出新的谈判筹码，让对方进退两难，从而获得了进一步的利益。

F公司帮助对方解决了停服设备的后续工作的难题，实际上为谈判创造了新的共同利益，也巩固了自身的谈判地位，双方实现了双赢的结局。在延续维护现有设备3年的要求上，提出建议：“通过提前准备3年左右的耗材、易损件、备件来保证贵单位今后3年的设备正常使用”这两种替代方案，既能有效地维护F公司自身的利益，又能兼顾对方CPost的利益要求。在相互让步的过程中寻找突破僵局。

第4章 参考答案

【自测题】

自我测试题1 参考答案

题号	答案	说明
1	错	因为人们已变得更加难以预料。“撒谎者不敢看他人的眼睛”已成为一般常识，所以狡猾的撒谎者常能够在双目直视你的情况下撒谎，要识别谎言，需要捕捉其他更能说明问题的信号
2	对	眉毛和眼睛通常被认为是最能传达内心活动的面部因素
3	对	人们可能并没有在每一个姿势中都刻意地去传达某种信息，但这些动作和姿势不可避免地落在对方眼里并产生一定的感想
4	对	通过身体语言可以发现别人的心理活动，这一点取得了专家共识
5	A	当面对15~30人讲话时，你需要对15~30双眼睛和嘴唇做出反应。这 will 比只与一个人面谈更能刺激你使用身体语言交流
6		最好的信号是有意无意地用眼睛扫一下你的手表，站起身来，再慢慢站起来拍拍大腿，慢慢地挪向门附近或是靠在门框上

7	E	当自然地使用手势、目光接触、微笑等身体语言时，会给别人留下好的印象
8		身体语言给人的印象更深刻，它们有助于传达真诚、信任等语言交流所达不到的效果；它们能够传达更微妙的言下之意；身体语言信息有助于洞察他人的真情实感。当然，身体语言信息也存在一些严重的缺陷；它们可能会泄露我们的秘密；它们很容易被误解；它们的含义因不同的文化背景而不同；它们可能需要长时间地重复进行才能被人理解

【案例 4-1】 名医劝治的失败

1.扁鹊劝治时没有注意沟通技巧。比如，医生对病人沟通时应尽量使用对方听得懂的语言，尤其对专业术语要用通俗语言解释清楚，防止因语言障碍而影响谈话效果。在表达自己的观点和建议，要避免使人难堪或使用攻击性语言，尽量使陈述委婉一些，增加对方的认同感。更要避免那种居高临下、自我优越感的沟通。

2.蔡桓公为何没有把扁鹊的话当作一回事，一方面是扁鹊的沟通有问题；另一方面是蔡桓公自己存在倾听障碍，对医生持有偏见，对医生这个行业有不当的刻板印象（他坚信“医生就喜欢给没病的人治病，以便显示自己的本事”），导致在沟通时没有倾听扁鹊的提醒，自以为是。囿于心理定势，蔡桓公本能地排斥扁鹊的所有观点，根本听不进一个字。

3.联系当前医患矛盾冲突时有发生这个现状，分析其原因，其中的一个方面是双方的沟通出了问题。医生相对病人来说，有知识和专业优势，双方的信息是不对称的，医生在沟通时要更有耐心，更讲究自己的沟通技巧。对患者来说，要注意沟通从倾听开始。要进行有效倾听，就必须冲破心理定势，不能先入为主。沟通时，一定要认真倾听对方的陈述，然后进行科学的分析和判断，最后才能得出正确的结论。

【案例 4-2】 一次紧张的面谈

由于汤先生存在先入为主的成见，认为面谈可能涉及裁员问题，故思路不够开阔，表现得很紧张。

由于缺乏自信心，而表现不够积极，未能借此机会展示自己的才能与抱负。

由于紧张，坐姿僵硬，反应迟钝，表现平平，如当被问及“最有价值的经历”时难以作答。

由于缺乏经验，对于许多问题仅仅回答“是的”，而没有尽量多传送一些改善自己形象的信息。

由于对于面谈的某些问题不够敏感，回答时有些措辞不尽得体、甚至失礼，如要求总裁证实关于裁员的传闻，又如反问总裁是否喜欢打桥牌。

【案例 4-3】迅达公司的一次电话交谈

未能主动报出自己的姓名和部门，在案例中还需顾客主动询问；

未能准备好纸和笔，在案例中让顾客等待；

未能听清对方讲话，也未请对方重复一遍，结果在案例中电话记录的地址是错的；

未能与顾客就何时上门维修谈妥具体时间，结果案例中的维修人员不知道顾客何时在家等候；

未能保持礼貌，如案例中怀疑故障缘于顾客错误操作时的语气；

未能清楚细致地解释公司关于产品维修和退换的有关规定，以致在案例中引起顾客不满；

未能在电话记录中完整准确地传递信息，如案例中电话记录上的“今天”令人不知何指。

第5章 参考答案

【案例 5-1】王先生的环球商务旅行

时间：在欧美，商业约会时间非常精确，准时到达是合乎商业习惯的；而在阿拉伯世界，商业约会时间弹性很大，如果准时到达可能是一种冒犯行为，对方会感到不便。

在欧美，商务谈判如以共同进餐的形式进行，饭后常常是一段社交性聊天，急于离开是不礼貌的；而在沙特阿拉伯，社交性聊天则安排在商务谈判正式开始之前，而谈判一旦结束，即应有礼貌地离开。

空间：美国公司一般为高级管理人员单独提供办公室，日本公司则盛行领导与员工在大办公室一同办公。在西欧和北美，身体接触非常谨慎，人们更注重个人空间的私有性，而在南美，身体接触非常频繁，个人空间的概念比较淡薄。

举出常见的非语言交流的 6 个例子：

沉默，含义有鼓励、抵制、厌恶等。

点头，通常意味用意或鼓励。

手势，如英式“V”手势表示“胜利、成功”。

耸肩摊手，一般表示“无可奈何”、“无能为力”、“事已至此”等。

微笑，表示理解与满意。

专注的目光，表明兴趣与重视。

【案例 5-2】被请到家里谈判

(1) 阿拉伯人的时间观念淡薄。

(2) 加强双方友谊，创造良好的谈判氛围。先建个人交情，再发展商业关

系。

（3）中方的信息准备工作充分，了解对方风俗习惯和文化背景；以久等表示诚意，同时让对方有内疚心理；作了让步的心理准备，并强调了让步的相互性。

【案例 5-3】一杯茶的代价——小罗在东京的失礼谈判

一、小罗存在的礼仪问题

1. 会前准备阶段的失礼

未深入学习日本商务礼仪，仅关注技术资料，忽视了文化差异对合作的关键影响。

2. 等候与接待时的失礼

坐立不安、频繁看手表，表现出不耐烦。

对添茶秘书仅点头示意，未起身致谢，缺乏对服务人员的尊重。

3. 见面与问候环节的失礼

快步迎上、隔老远伸手、大声用英语问候，不符合日本商务场合稳重、含蓄的礼仪。

握手方式过于主动和热情，未等待对方先示意。

4. 交换名片的严重失礼

单手接过对方双手恭敬递上的名片。

未认真阅读名片内容，随意放在桌角。

递出自己略有折痕的名片，且单手持递。

5. 会议交流中的失礼

语速快、滔滔不绝，不给对方充分提问空间。

打断佐藤部长的发言（“哦，这个我明白！是这样的...”），在日本文化中极为不敬。

6. 饮茶礼仪的失礼

秘书添茶后立刻端起喝了一大口。

杯柄随意转向自己，而日式礼仪中通常将杯柄转向方便他人取用的方向，且应等对方示意后再小口饮用。

7. 语言与称呼的失礼

对初次见面且职位高于自己的佐藤部长使用过于随意的“桑”（さん在正式场合虽可用，但搭配轻浮语气和玩笑口吻则不敬）。

使用口语化的“大丈夫”开玩笑，显得不够庄重，不符合日本商务场合的严谨表达。

二、对我的启示

1. 跨文化谈判必须“先懂礼，后谈事”

专业能力是基础，但文化尊重是敲门砖。不了解对方商务礼仪，可能使优秀

方案失去被认真评估的机会。

2.细节决定印象的累积

单个失礼行为或许对方会包容，但多个细节叠加（名片、打断、饮茶、称呼等）会形成“不尊重、不专业”的整体判断。

3.观察与谦逊比急于表达更重要

在陌生文化环境中，应先观察对方的言行举止（如如何接名片、如何饮茶、如何称呼），再调整自己的行为。

4.语言使用要符合场合与双方关系

即使学了对方语言，也要区分口语与敬语、正式与非正式场合。随意使用亲昵表达会适得其反。

5.提前进行“文化场景模拟”训练

不仅学习礼仪条文，还应模拟实际场景（交换名片、添茶、打断应答等），形成下意识的正确行为。

6.尊重所有参与方，包括服务人员

对秘书、助理等人员的态度，也会被对方主谈人员看在眼里，作为衡量你修养的标尺。

7.建立“文化复盘”习惯

谈判后若结果异常，应首先反思是否存在文化误解，而非只质疑方案本身。小罗最终通过查阅资料才明白问题，说明缺乏及时的文化复盘机制。

总之，在国际商务中，尊重对方文化礼仪就是尊重对方本身。一杯茶的代价，实则是文化无知与自我中心的代价。

第6章 参考答案

【案例 6-1】 一场交易谈判中的礼仪与服饰

在商务活动中，商务人员应该化淡妆。案例中的“尹经理脸上粉底打得较厚，使涂着腮红的脸尤显白嫩”，这种浓妆显然不适合社交礼仪；而且，由于化了浓妆，后面谈判中一紧张，“汗水将粉底冲出了一条小沟，使原来白嫩的脸变得花了”。

女士在商务场合需要注意饰物的佩戴和使用，身上所使用的饰物通常是越少越好，同一种饰物不能多于两件，而且饰物之间要同质同色，否则质地和色彩过于杂乱会显得花哨、轻浮。尹经理“戴着垂吊式的耳环、金项链，右手带有两个指环、一个钻戒，穿着大黄衬衫”，显然是弄巧成拙了，自身形象就已大打折扣。

商务场合男士应该穿着西服套装，头发、面部以及服饰应干净利落。“王经理穿着布质夹克衫、劳动布的裤子，皮鞋不仅显旧，还蒙着车间的硅灰。他的胡

茬儿发黑，更显苍老。”显然有失礼仪。

双方握手顺序应该是女士先伸手，“王经理伸出大手握着尹经理白净的小手”违背了握手礼仪；而且，握手时“尹经理右手的戒指、指环扎到了王经理的手”更显得尴尬。

商务交谈时双方应有目光交流，以平静的目光注视对方的脸和眼，保持倾听姿态。业务员小李却分心“在观察研究尹经理的服饰和化妆”，而对沟通没有及时反应，这是非常失礼的行为。

【案例 6-2】一次漏洞百出的接待

小张接人之前没有了解清楚被接待方的信息，自以为是做了接待牌，但对方并不认识这个牌，以至于双方盲目等待。

接待法国客人送菊花，严重违背了社交常识。在大多数国家（包括法国），菊花表示哀悼的含义，特别是白菊和黄菊，多用于祭祀等场合，如参加葬礼的时候会带上一束菊花。

没有做好预订酒店这项最重要的接待准备工作，以至于旅游旺季酒店客满，而把客人安排到较远的、条件较差的酒店，引发对方不快。把客人送到房间后，长时间滞留在房间与客人闲聊，影响了客人休息，也没有顾及到客人的心理需要。

对宴席的座位安排不当，没有将主宾安排在正对大门的座位，还出现漏掉客人名字的事故。

不了解东西方文化背景和用餐习俗的差异，频繁敬酒，劝对方尝招牌菜辣炒泥鳅，弄得对方尴尬。

【案例 6-3】推销人员小金的表现

小金的推销过程中存在多处失礼和不专业的细节，逐一分析如下：

1. 进入办公室前不敲门、未经允许直接闯入

原文：手拿样品，“兴冲冲地登上六楼，脸上的汗珠未擦一下，便直接走进了张经理办公室。”正在处理业务的张经理被“吓了一跳”。

失礼分析：无论关系多熟，进入他人办公室前应敲门并征得同意。直接闯入不仅打断对方工作，还造成不尊重和突兀感，给第一印象带来负面影响。

2. 形象与准备欠妥，未整理仪容即进入

原文：脸上的汗珠未擦一下。

失礼分析：商务拜访前应整理仪表，满头大汗进入对方办公室显得仓促、不从容，也暗示缺乏时间管理和事先准备。

3. 未先问候或自我介绍，直接递产品

原文：“对不起，这是我们企业设计的新产品，请您过目。”

失礼分析：正确顺序应是问候、自我介绍、说明来意，然后根据对方意愿展示产品。跳过社交环节直接推销，显得功利且不尊重对方。

4. 坐下后姿态不雅，跷二郎腿、吸烟、环视办公室

原文：往沙发上一靠，跷起二郎腿，一边吸烟一边悠闲地环视着张经理的办公室。

失礼分析：跷二郎腿在正式商务场合显得随意、不庄重。未经对方同意或示意便吸烟，忽视对方可能不吸烟或办公室禁烟。悠闲环视办公室，容易让对方感觉被审视、不自在。

5. 被提问时习惯性搔头皮（且出现两次）

原文：张经理问电源开关位置时，“小金习惯性地用手搔了一下头皮”；问性能先进在什么地方时，“又搔了搔头皮”。

失礼分析：搔头皮虽是小动作，但反复出现会给对方留下不自信、不专业、准备不足甚至缺乏诚意的印象，降低说服力。

6. 价格谈判时生硬、不给回旋余地

原文：张经理要求降价，小金回答：“我们经理说了，这是最低价格，一分也不能降了。”

失礼分析：把内部决策直接生硬转述给客户，既显得没有谈判权限，也缺乏对客户讨价行为的尊重。更职业的做法是说明价值、询问对方心理价位或表示“需要请示”。

7. 沉不住气，行为焦躁（拉松领带、盯视对方）

原文：张经理沉默时，“小金却有点儿沉不住气，不由自主地拉松领带，眼睛盯着张经理。”

失礼分析：拉松领带暗示不耐烦或紧张，长时间盯着对方则具有压迫感，不符合商务交流中的平和与尊重距离。

8. 回答技术问题空洞、缺乏专业深度

原文：对方问“性能先进在什么地方”，反复说“造型新、寿命长、节能”。

失礼分析：虽不直接算礼仪问题，但反映出准备不足。在对方看来等同于不尊重他的时间与智力，间接构成职业失礼。

9. 对方离开后，未经允许使用对方办公电话闲聊

原文：“他等了一会儿，感到无聊，便抄起办公桌上的电话，同一个朋友闲谈起来。”

失礼分析：未经许可使用他人办公电话是重大越界行为，用于私人闲谈更是对对方办公资源与隐私的不尊重，这会让任何管理者认为此人缺乏基本职业素养与边界感。

10. 全程缺乏对对方状态的关注与回应

整体表现：从进门到最终，小金始终以自我为中心，未关注张经理是否被打

断、是否方便、是否吸烟环境、是否需要记录时间等。

失礼分析：商务推销的核心是尊重对方的时间、空间与感受，小金的行为正好相反。

附：对推销人员的启示（简要总结）

进门先敲门，得到允许再进入。

整理仪容后再见客户，体现从容与尊重。

先问候、自我介绍、说明来意，再展示产品。

坐姿端正，不跷腿、不吸烟、不随意打量办公室。

杜绝搔头皮等不自信小动作。

价格谈判留有余地，不直接生硬拒绝。

对方沉默时保持耐心与平和，不焦躁、不盯视。

提前熟悉产品技术细节，专业回答才能赢得信任。

绝对不擅自使用客户办公设备做私事。

始终关注客户感受，以尊重为第一原则。

第7章 参考答案

【案例 7-1】卖鞋的故事

分析思路：一般的推销员是跟在消费者后面，他们需要什么我们就提供什么产品；而优秀的推销员则是会引导消费者而创造需求，最直接的方法就是培育市场，引导和教育岛上的居民认识到穿鞋子的好处，吸引岛上的居民去找你求你卖鞋子给他们。

推销不仅是寻找对产品使用价值有明确需求的顾客，还应通过推销要满足顾客的潜在需求。已经存在并已被顾客认识的需求是推销机会，但还没有被顾客认识的潜在需求更是推销的契机，推销工作要求推销人员具有前瞻性。第一商人虽然也客观地看到这个市场上的人不穿鞋，但是他忽视了当地人的潜在需求，而他第二个商人则善于发现机会和利用机会。推销的关键就在于挖掘客户的潜在需求，而第二个商人做到了，通过鞋子可以解决客户潜在的需求“除脚疾，而不是单纯的卖鞋”。同时，针对认真调查分析客户的真正需要，专门生产一些宽松的鞋子，有针对性地提供解决方案。另外，这个商人具备“大营销”理念，注意与利益相关者关系的处理，通过进贡和交往，争取到部落首领的支持，实现了多赢的结果。

【案例 7-2】不情愿的购买者

1.推销的实质是满足顾客的需求，现在意义上的推销是通过激活和满足顾客的需要，来达到交易双方长期互惠互利的目的。案例中的推销人员显然并不了解顾客的真正需求。了解顾客需求的方式很多，比如可以在与顾客沟通过程中，善

于提问，耐心倾听，多听听顾客的意见和想法，结合对顾客身体语言的观察，从而真正了解顾客需求，进行有针对性的说服。

2.顾客的购买主权在案例情境中没有得到尊重。案例中的推销人员没有认识到推销的终极目标是实现互惠互利，只是一味站在自己的角度，从自身利益出发，采用夸大、引诱的方式向顾客施加购买压力，属于违背顾客意愿的硬性推销。正确的做法是推销人员必须学会理解人的本性，学会尊重顾客，设身处地为别人着想，照顾和体谅别人的感受。

3.可以参考第10章第3节有关推销洽谈的提示方法。从感性角度推销，可以采用（1）明星提示法：提示的明星与推销品之间有一定的内在联系以增强推销洽谈的感染力与说服力，利用顾客普遍存在的崇尚权威、崇拜偶像、迷信名望的心理来进行洽谈提示。（2）联想提示法：推销人员通过向顾客提示或描述与推销有关的情景使顾客产生某种联想进而刺激顾客购买欲望的洽谈方法。

从理性角度推销，可以采用逻辑提示法：推销人员利用逻辑推理来说服顾客购买，即通过向顾客摆事实、讲道理来启发、引导顾客进行分析、思考与判断使顾客逐步认识到推销品的功能、利益等，从而采取购买行为。这种方法尤其适用于具有理智购买动机的顾客。

【案例 7-3】李佳琦带货怼网友

分析思路：可以从三方面来分析（1）结合推销员的形象的重要性进行分析，推销产品之前先推销自己；（2）推销员的伦理道德问题；（3）推销人员的顾客至上的服务理念问题。

需要强调的是：对于消费者的质疑，李佳琦正确的回应应该是从产品的质量、品质等方面，解释价格的合理性。然而，他却出人意料地将矛头对准了消费者，将问题归结为消费者没有认真工作，工资没涨。这不仅让提出问题的网友难以接受，也让直播间的众多消费者感到不被尊重。作为头部知名主播，工作压力大导致一时情绪失控，也是可以理解的。在直播中，李佳琦也坦言“以前的状态再也看不到了”。主播的工作状态可以有起伏，但尊重消费者是最基本的职业素养。任何主播都应谨言慎行，爱惜自己的羽毛，否则即便红得很快，也可能凉得很快。

在顾客面前，推销人员代表企业或品牌，他给顾客留下的印象往往让顾客联想到企业或品牌。如果推销人员留给顾客的是一个良好的印象，不但能在推销过程中起很大的促进作用，引起顾客的注意，使顾客感到愉悦和好感，愿意与之成交，而且有助于企业和品牌形象的树立。相反，如果推销人员缺乏礼仪，言行举止粗俗或外表不整洁，很难让顾客对你产生信任，甚至会产生厌烦心理，这种心理也会波及企业或品牌，对企业的用人机制及日常管理产生怀疑，进而对企业及其产品失去兴趣。

第8章 参考答案

【案例 8-1】

分析思路：运用 FABE 模式的关键之一是在知晓顾客需求的基础上，把产品

能够带给顾客的利益和好处向顾客说清楚，这样才能打动顾客的心。只有很好地识别顾客的问题和需求，才能有针对性地介绍产品的好处，在产品的特性和顾客的需求之间建立明显、直接和重要的联系。如果我们不能识别问题和需求，我们只能把产品的优势或所有可能的好处说清楚，从而寄希望于顾客能够在自身需求和产品间建立有效的联系了。这样的话，销售人员就已经被动了。

导购员 A 由于没有识别顾客的需求，对产品特性、优势介绍具有盲目性，更谈不上与顾客利益建立联系了；导购员 B 则灵活运用了 FABE 原则，达到了推销目的。所以，从两个导购员表现来看，导购员 A 是盲目销售，事倍功半；导购员 B 有的放矢，事半功倍。

【案例 8-2】我的故事——第一次打工经历

略

第 9 章 参考答案

【案例 9-1】如何寻找潜在顾客

目标市场：高收入阶层，如私营业主、高管人员等；商务接待人员等。

寻找方法：连锁介绍法、市场咨询法、资料查询法、交叉销售法。

访问计划：参考教材资料制定。（参看：接近顾客的前期准备）

【案例 9-2】谁出卖了我的个人信息

根据案例的描述，可以看出推销人员是通过市场咨询法找到顾客的。市场咨询法是指推销人员利用社会上各种专门的市场信息服务部门或相关社会管理服务机构所提供的咨询信息来寻找顾客的一种方法。这种方法的使用应该谨慎，不得侵犯公民个人隐私权，不得对准顾客的生活造成干扰。

案例中情形表明推销人员在获取准顾客信息时，有侵犯公民个人隐私权的嫌疑，信息提供方也违反了国家有关规定向他人出售或者提供了公民个人信息。

【案例 9-3】办公用品公司寻找准顾客

案例分析思路：

市场调研的重要性：该办公用品公司通过市场调研明确了目标客户群体，即新成立的创业公司和规模扩张的企业，为寻找准顾客指明了方向。可以引导学生思考如何针对不同产品或服务进行有效的市场调研，确定潜在客户群体特征。

多渠道寻找线索：公司采用了从创业孵化中心获取新创企业信息、通过商业新闻等关注企业扩张动态等多种渠道来寻找准顾客线索。这启示学生在寻找准顾客时，要善于利用各种资源，拓展寻找线索的途径。

【案例 9-4】推销如何水到渠成

略

第 10 章 参考答案

【案例 10-1】原一平的一次约见

分析思路：他首先向总经理证明自己已在约赴会，其次严守向女秘书许诺的与总经理见而不过 1 分钟的诺言，再者他抓紧时间进行当面的约见。原一平的守信行为引起了总经理的内疚，取得女秘书的信任，也获得了再次洽谈的机会。

【案例 10-2】两次推销接近的比较

推销员甲的推销是不成功的，老板说放下样品，以后再联系，是对销售员的推托。为什么不成功呢？是因为他没有按照推销工作必要步骤来开展工作（通常的步骤包括：自我介绍-公司-产品-客户利益-提供的配备条件）。推销员没有介绍自己的名字、公司，也没有给对方一张名片。应该把名片双手递给老板，如果有一个产品介绍书的话，那就会非常方便于介绍，应该打开介绍书，顺着经理递过去，方便经理的阅读。这种推销才有利于推销工作的进展。

再看推销员乙的角色扮演中，销售人员虽有些紧张，但总的来讲，已经算是一个比较成功的推销了。他按照介绍的五个步骤（自我介绍-公司-产品-客户利益-提供的配备条件），推销了自己的产品，首先介绍了自己，职位、姓名，把名片送给了老板，而且接着介绍了公司，把公司的生产历史，生产规模介绍给了对方，然后又把自己产品的主要特点、性能也讲了，又介绍了能给客方的带来利益、公司的配备。客户表示出兴趣，销售员又让客户确定了答复的时间，到时候销售员一定会去。一定要说出这个时间，好使对方有一定紧迫感。

【案例 10-3】无敌的化妆品推销人员

1. 作为一位消费者，人的天性都是基本一致的，喜欢被别人赞美。推销人员应善于发现对方的“闪光点”恭维一番，缓和气氛，使对方打开心扉。赞美顾客时真心实意、态度诚恳、语气真挚、切合实际地对顾客值得赞美的方面加以赞美，使顾客在一种自然亲切的气氛中接受赞美。切勿将赞美歪曲为巴结、卖弄、溜须拍马等不良的做法。

2. 案例中销售人员的推销顺序是：

通过搭讪、赞美建立友好互信的关系 >> 鼓励顾客试用，了解产品特征和优点（激发需求） >> 通过折扣、赠品等手段强化需求 >> 化解对方的各种购买异议 >> 成交

如果没有按照上述顺序，一开始就提出交易的要求，则容易引发对方的戒备

防范心理，反而很难促进顾客的购买行为。

- 3.在推销接近阶段，销售人员使用赞美接近法、产品接近法、利益接近法。
在推销洽谈阶段，销售人员使用直接提示法、积极提示法、联想提示法。

【案例 10-4】直播带货的文化密码

分析思路：如今，各行各业都在追求高质量发展，直播带货也不例外。那么，直播带货高质量之路在何方？“董某辉现象”给了这个行业一个有益的启示，文化是直播带货的新进阶、新路径、新蓝海。那就是，企业精心打造文化 IP 化形象，通过文化输出，让受众在文化接受、文化认同中产生购物冲动。其实，在董某辉之前已有一些企业在试水温。比如，某家居品牌联合明星胡某，在短视频平台开展了一场虚拟直播走秀，数字人胡某的亮相成为当晚直播的亮点；又如，某公司依照公司一位主播形象，打造了一位孪生 AI 主播，在首秀当日进行了一场真人与虚拟人的较量。

长江后浪推前浪，任何一位“网红”都无法真正做到长红，但文化不会，因为文化是醇酒，时光只会让它增值。处于瓶颈期的直播带货行业，当思从这个突破口突围。

第 11 章 参考答案

【案例 11-1】推销情景比较

- 1.从案例可以看出，小张已经把客户说得有点动心了。他成功的原因如下：

采用了富有吸引力的开场白：“有个好消息要告诉您。”

巧妙赞美客户“刘总您真会开玩笑，以您的经营智慧和策略，生意不可能不好呀！”

采用逆向思维分析问题，让客户知道正是因为公司亏损，才必须采用新的营销模式。

- 2.当客户说“公司亏损/不景气/没钱做”等理由拒绝你时，还可以采用以下三种方法应对：

（1）赞美

“王总，您真谦虚，以王总的为人和能力，即使遇到公司亏损或不景气时，我相信您一定能‘逢凶化吉’的。”

“王总，您真会开玩笑，以您的条件，如果还说没钱，那我们就连温饱都不保了。”

（2）逆向思维

“王总，正是经济不景气，所以才需要我们的产品。”

“王总，这就是我今天打电话给您原因。我们的产品可以为您排忧解难，帮您渡过难关。正是很多客户用了我们的产品效果不错，我才敢向您推荐啊。”

（3）运用同理心

“王总，我非常理解您现在的心情，我非常遗憾听到这个消息，能告诉我是什么原因导致今天这种情况吗？也许我能帮得上您。”

“王总，我非常理解，我朋友的公司刚开始也是这样的，后来慢慢有了好转，能告诉我是什么原因导致不景气的吗？”

【案例 11-2】销售经理的“慧眼”

分析思路：销售经理根据女客户只谈价格不谈质量和配置的言行表现，察觉到对方对产品已经非常了解，是一位行家，双方的成交障碍只有价格因素。

经理在与女客户交流中，善于观察对方的需求信号，在打探到了对方的工程工期，从中分析判断出对方急需产品，从而取得了谈判的主动权。女客户的业务能力较强，但无意中透露出产品需要的时间限制，从而使本方陷入谈判的劣势地位。

【案例 11-3】杨过的推销技巧

直接请求成交法：杨过和武经理经过深入的洽谈，认为双方就主要问题已达成了共识，就主动直接提出了成交的请求。

假定成交法：杨过假定对方已经接受了推销建议，直接提出了何时派维修人员上门服务的时间问题。

选择成交法：杨过在假定成交的前提下，提供可供挑选的上门服务的时间问题。顾客无论做出何种选择，导致的结果都是成交，这也是对假定成交法的应用和发展。

从众成交法：杨过提及“为国内最大的某石油公司做过同样的服务”，是利用了人们的从众心理营造一种众人争相购买的气氛，促成顾客迅速作出购买决策。

第 12 章 参考答案

【案例 12-1】推销明星为何“跳槽”

1.白秦铭为何跳槽？刚开始的白秦铭，明明对这份工作非常满意，可最后，为何他竟会选择跳槽？

从直观上来看，因为白秦铭在工作数年之后，对公司的固定制工资的不满，自己成为了最好的销售员却不到相应的表扬和奖励。取得了好的成绩却没有得到领导行动上的肯定，向公司提出建议却得不到采纳，最后感觉自我价值难以得到体现，所以最终跳槽。

从马斯洛的需要层次理论来看，生理、安全、社交、荣誉与自我实现五类需要依次处于从低到高的层次。人们只有在满足了低层次的需求，比它高一层次的需求才会被激活，才会成为要被满足的主要对象。对于白秦铭来说，刚开始大学刚毕业，因为专业的技术能力有限，能找一份工资较高，且比较稳定的工作，对他来说已经很不错了。基本的生理、安全、社交的较低需要得到满足，因此，他对工作挺满意。

然而随着时间的发展，他的专业技能得到加强，业务能力明显提升。在马斯洛理论当中，在较低层次需求得到满足的前提下，他会追求较高层次的荣誉需要以及更高层次的自我实现需要。于是，在白秦铭很好完成工作目标时，他会渴望得到领导的赞扬奖励，得到公司的肯定。在成为销售明星时，他更渴望能实现自己的价值。而当这两项高层次的需要得不到满足时，他会需求其他的途径以求实现这两项需求，于是，他就选择了跳槽。

公司的薪金制度应对不同职位的员工有区分，对销售员工采取固定薪金制，应该不算是明智的选择。对销售这一职业来说，不同于传统的一般职业，它很大程度上都是取决于员工的工作业绩，以及其所完成的工作定额。固定薪金制可能会引发不公平现象，必然会影响员工的积极性，不利于公司持续发展的。第二，公司不公布每人的销售额，不鼓励相互比较政策。从激励的角度来看，公司不公布员工的销售额，员工之间无法了解彼此的差距，严重阻碍员工间的内部交流，从而难以形成员工的内部激励。并且，公开是公平的前提，多劳应该多得，只有当员工知道每人的销售额，才能真正了解彼此间的差距，公平才能得以体现。当员工看到多劳者能够多得，他们心中不会感到不公平。相反，这正是公平的体现，而且，他们自己也会为了获得更多的收益而努力，而想要获得更多的收益只能通过销售额的提升。此外，销售明星拥有较高的销售额，成绩得以公布，正是荣誉的体现，因此，销售额的公布，对于公司优秀员工来说是一种激励。同样，对于普通员工来说，他们也会渴望获得荣誉，而不断努力提升自己业绩，从而达到激励的效果。第三，当小白找到公司上级提出建议时，公司只是以简单的文化特色为由而拒绝。从此看出该公司在处理上下级间的沟通存在一些问题。对于任何一家公司来说，加强上下级之间的沟通，是公司发展前进的基础。让员工真正参与公司的治理当中，让他们成为大家庭中的一员，只有当建议得到采纳、考虑，员工才会得以激励，才能将公司看成是自己的公司，才会为公司不断贡献出自己的力量。公司才能不断开发激励员工的潜能！

2.解决对策

白秦铭的跳槽对于该公司来说肯定是不利的，从公司的角度，或者说是公司人员管理的角度，要想留住像白秦铭这样的优秀人才，应该采取什么样的对策？从上述的分析可以看出，白秦铭的跳槽，公司将面临的不利影响，以及公司人员管理的问题，主要体现为公司固定的薪金制度，公司的内部员工交流和公司的上

下级交流问题。

具体的，对于一家中外合资公司，公司文化特色是人为有意引导产生的，公司应当以发展的眼光，对文化特色进行去粗取精，顺应时代的发展作出调整，公司可以试着改变单一的固定薪金制，采取基本工资加提成方式，形成有效的员工薪金激励。

其次，还应加强公司员工间的内部交流，通过采取销售成绩公布模式，鼓励员工间的相互比较，定期举行优秀员工评比，举行优秀员工奖励活动，促进员工之间的相互竞争，相互沟通，相互帮助，最终形成有效的员工内部激励，从而提高公司的发展。

最后，加强公司的上下级沟通。公司上级多关心下级，对下级提出的建议多加考虑，加大沟通，通过举行定期的领导职工交流会，鼓励提意见，促感情，让员工真正参与公司的治理当中，让员工成为公司的主人。使员工在满足较低层次的需求时，同时满足荣誉和自我实现的高层次需求，进而形成更高层次的员工激励。

【案例 12-2】星耀电器的推销激励机制

略

【案例 12-3】华光科技的销售组织变革

略