

Y 酒店承办 Z 公司会务谈判始末

2017 年 4 月 17 日，陈敏(Y 酒店销售人员)突然接到汤嘉雯(Z 公司的会议服务代理)的来电，说 Z 公司有一个重要的培训会议因为计划有变，现在提前到下周召开，目前在寻找会场，问酒店有没有意向参加竞标。会议总消费约 5 万元。另外，公司老板极有可能来参加，所以估计还会追加费用。

接到招标邀请，陈敏喜出望外。Z 公司是出了名的“大户”，不仅每年在其两家签约酒店的消费可观，而且因为这两年业务扩大，传闻有意再签 1~2 家酒店作备选之用。汤小姐代理 Z 公司会议服务多年，Z 公司老板非常信任她，对她的建议言听计从。陈敏和汤小姐联系许久，从来没有得到过一次上门拜访的机会。这次的招标邀请，可以说是得之不易。

一、招标方情况

Z 公司是国内有名的保险企业，每年都有大量的会议采购需求，每次在酒店内都是综合消费(住宿、会议、餐饮以及娱乐都有消费)，而且付款从不拖欠。在酒店的大客户名单里，它是为数不多的优质客户，也是很多酒店争抢的客户。Z 公司为了便于管理，规定如无特殊情况只选用指定的签约酒店。

此次会议招标情况比较特殊。由于培训老师临时有事，原定“五一”假期后第一周的培训被提前到了“五一”前一周。事出突然，目前的签约酒店没有一家能够接待。另外，Z 公司也想借这个机会，寻找潜在的签约酒店，以满足其日益增加的会议需求，同时将来也能在相同情况下摆脱这种被动局面。

汤嘉雯是从酒店销售做起的，当时的旅游代理公司就是其主要客户，后来因为精明能干，又与客户关系处得很好，就被一家大型旅游公司的老板挖了过去，做起了乙方。随后她看到了会务代理的商机，干脆和朋友自立门户，成立了一家专门服务于大公司的旅游会务公司。Z 公司就是她在旅游代理公司发展的客户，因为和老板的私交甚好，成了 Z 公司唯一的供应商。

汤小姐是业内的知名人士，交友甚广，加之和 Z 公司的这层代理关系，是很多酒店销售想结交的对象。

二、投标方情况

Y 酒店偏于上海西南一隅，远离中心城区繁华地带。虽然距漕河泾工业区稍近，却又苦于沪闵路高架之阻隔，往往不是当地客户之首选。虽然周围没有像样的竞争对手，但也同样没有像样的商业客户。除了依托网上旅行社售卖，周边居民的消费能力无法成为其主要收入来源。多年来，主要依靠一些老客户苦苦支撑，开发新客源是酒店的当务之急。

陈敏是 Y 酒店元老级的销售，此次作为谈判组长并非偶然。和许多酒店的销售一样，她也和汤小姐接触了很久，希望能多少分到 Z 公司的一杯羹。对于 Y 酒店来说，如果能有 Z 公司这样一个稳定的大客户，日子就能过得很不错了。不过，陈敏给汤小姐打电话无数次，希望能有一个面谈的机会，而汤小姐总能以各种理由拒绝。直到有一次，架不住陈经理的软磨硬泡，汤小姐终于肯让她把酒店的介绍资料留下来。这也就是此次招标为什么汤小姐会把 Y 酒店放在考虑之列的最大原因。

三、前期接洽

接到汤小姐的电话后，陈敏按照她的要求，把酒店的位置、会场等信息发了过去。不久，汤小姐说客人回复：因为此次培训人员都是搭乘公共交通来，所以要求酒店离地铁站不得超过一千米。但是根据百度地图提示，酒店距离地铁站有 1.4 千米，汤小姐说客人觉得场地不合适……

陈敏不慌不忙地说道：“汤小姐，其实我们酒店距离地铁 800 多米，百度地图是有错误的。我实地计算过，通常从地铁站走到酒店在 10 分钟以内，我现在把路线图发给您。”

“好的，我看到了，等我问下客户。”汤小姐看了一下地图，再没有异议。

事实上，从地铁站到酒店的路程，陈敏精确计算过，抄了一条捷径，而且只要客户不主动发问，她从不主动提及路程，往往只是让客户在用时上有个概念。

10 分钟后，汤小姐回复说，距离问题客人接受了，但是酒店周边没有购物场所，地理位置比较偏僻。

“我们是花园式酒店。对于开会的客人来说，环境优雅、餐饮精致可能是最重要的考虑因素吧？”陈敏说。

“这个确实很重要。”

“其实我们离周边的购物中心 10 分钟不到的车程。如果有要求，我们可以考虑接送。”

“这样的话，我来安排一下，带 Z 公司的领导来实地看看酒店环境吧。”汤小姐的这番话，让陈敏松了一口气。客人愿意实地考察，说明离成功签约更近了一步。

“非常欢迎！”陈敏接着提醒道，“此次活动的价格，我们和您这样的专业人士来商谈，到时不要和客户直接提这件事情，不然的话有可能拿不到优惠的价格。”

“好的，好的。”汤小姐一迭连声地答应道。

四、考察酒店

第二天，由汤小姐作陪，陈敏引导客户参观了整个酒店。整洁、优雅的环境给客户留下了良好的印象。走到会场的时候，汤小姐突然发难：“我看这边会场的面积不大，有 200 平方米吗？”陈敏看了看客户，胸有成竹地说道：“我记得这次活动大约要订 30 间双床房，那么至少就有 60 人参会。我们这个会场，最多可容纳 200 人，即使是最特殊的‘鱼骨形’，也可以坐到 72 人，如果没有舞台，那么还可以增加到 80 人。”客户频频点头表示同意，连向来挑剔的汤小姐也露出了赞许的眼光。

不知不觉大家谈到了餐饮安排。因为这是 Z 公司的一次封闭式训练，所以要求所有用餐都在酒店解决。客户提出午餐或晚餐中至少要有一顿自助餐。陈敏和餐饮经理核算下来，觉得客户人数不多，开自助餐成本太高，建议客户使用商务套餐。

一听此言，客户明显不高兴了，其中一位客户说道：“都是在酒店用餐，只是形式变化一下而已。”之前陈敏私下和汤小姐沟通过这个问题，希望她能帮助解释一下。当时陈敏一言不发，看着汤小姐。“王总，酒店的菜品其实并没有什么不同，这个您请放心。只是餐厅没有包间，平时也不开自助餐。如果其他住店客人看到有自助餐，会比较难于管理，也会打扰我们客人用餐。如果您一定要开的话，那么需要整个餐厅包场了。”

“是啊，各位请放心，”陈敏看了一下时间，“也是到吃饭的时间了，今天我们准备了酒店特色菜肴，

请大家尝一尝，也给点意见。”陈敏给旁边的服务员使了个眼色，服务员随即上来带领客户一一落座，红白颜色的英伦格子风的餐布平整地铺在餐桌上，显得简洁大方，桌子中央的百合花散发着一阵阵幽香。金色的阳光透过大块落地玻璃窗洒进室内，地板上倒映着疏密相间的树影，轻轻地随风舞动。桌上各色菜肴已经摆放完毕，其中有主厨特别推荐的香菇鸡腿、豆豉排骨和面豉蒸鲈鱼等，摆盘精致，餐后水果也很丰富。陈敏指着桌上的这些菜，再次和王总解释道：“百闻不如一见，这就是我们的标准商务套餐，费用为 68 元/人，正好在您的预算范围内。同时我们保证送餐速度，会议一结束，我们就会及时送到客人手上。”王总满意地点了点头。

五、定金问题

客户回去的第二天，即 4 月 20 日，汤小姐来电告知可以签署合同了。但是没想到在酒店于 21 日发去合同的时候，关于定金问题，双方又开始了拉锯式的谈判。

和许多大公司一样，Z 公司的活动费用是和汤小姐事后结算的。那么对于汤小姐来说，不仅要先行垫付定金，更麻烦的是 Z 公司此次参会人员的行程可能有变，提前并不可能知晓。

对于酒店来说，一方面为了控制成本，同时又要保证服务，对于食材采购要有比较明确的用餐人数的告知；另一方面，为了提前锁定收益，降低因客人临时取消甚至应到未到的情况（预订了房间不来，且不通知酒店）而临时甩卖房间的风险，对于在限定期限内的房间取消是要有所约束的。

根据行规，一般收取活动总价 30% 的定金。一开始，汤小姐以数额超过万元，从来没有碰到过这样的情况以及公司无法拨出这样多的款项为由，不愿意支付。

陈敏对汤小姐解释了收取定金的合理性后，她还是以当天才能知晓确切人数为由，无法提供最低保证人数。

双方一来二去，时间已经拖到了下午 4 点左右，还是没有解决问题。

陈敏就此团队的特殊情况请示了总经理，得到批示，用餐人数可以有 5% 的上下浮动，房间数则可以放松到 10%。陈敏又一次拨通了汤小姐的电话：“汤小姐，我帮您申请到了 5% 的上下浮动人数，您看如何？”

“这个也太少了，我现在连名单都没有拿到，Z 公司现在和我说是 50~60 人，这个也不知道怎么定了。”

“您看这样吧，”陈敏略微想了一下，“最低保证人数可以少报点或者报 50 人，要增加的话提前一天告知即可。当天要增加的话，一般增加 5~6 人没有关系。”

电话那头沉默了一下，“好吧，就定 50 人吧”。

“房间呢？”

“25 间吧。”

“好！定金 30% 是酒店的政策。您看，能争取的我都帮您争取了，今天周五，现在您合同也没签好，我们财务人员也要下班了，定金打进来也没有人查收，周一采购就很紧张了……”

“这个合同我今天可以签好，但是周日的活动一定不能出差错啊！”

听到汤小姐的这番话，陈敏暗自松了一口气，说：“那么今天下班之前，我一定要看到合同。您也要给我时间和其它操作部门进行沟通的呀……”

就这样，定金的事情算是尘埃落定了。

六、清洁费押金

Y 酒店素以绿色无烟酒店而立足于市场，整个酒店没有一间吸烟房。但是，总有一些不自觉的客人，偷偷地在房间内吸烟，这不仅使酒店的后期清洁维护成本上升，而且也不符合酒店绿色品牌的创建。有鉴于此，酒店规定，客人入住之前必须收取每间房 500 元的清洁费押金，如果退房时，客人没有在房间内吸烟，那么就返还给客人。

方案虽好，但是在谈判时，经常遭到像汤小姐这样需要帮客户先行垫付费用方的抵触，这次也不例外。

作为一名经验丰富的销售，陈敏在最后抛出了酒店的这项规定。果然，汤小姐立刻跳了起来：“这个太不合理了，从来没有这样的事情！”

“汤小姐，根据《上海市公共场所控制吸烟条例》的有关规定，酒店室内所有区域禁止吸烟。如有违反，个人最高罚款人民币 200 元，禁烟场所所在单位最高罚款人民币 30000 元。”陈敏慢条斯理地说道，“您也知道，我们是绿色酒店，房间里是绝对没有烟味的。这次 Z 公司的老板也要过来，据我所知，他订的是间无烟房。”

“但是，这个押金也太高了。”

“汤小姐，您也说了，这只是‘押金’，也就是说如果客人没有在客房里吸烟，退房当日，我们保证以最快的速度还给您。另外，如您所知，做彻底的无烟处理的时间是相当长的，现在是预订旺季，必要时候，我们可能无法售卖正在做处理的房间，所以 500 元的清洁费押金是合理的。”

“好吧好吧，就这样吧，希望你们这次保证服务，不要有任何差错。”

“当然，汤小姐这次能将 Z 公司的活动放在我们酒店，我们一定会再一次证明您的专业眼光的。”

“小陈，你可真会说话。哈哈……”汤小姐笑道。

经过了这一轮的谈判，汤小姐如约签署合同、交付定金，而 Z 公司的团队也顺利入住酒店。此次接待工作圆满完成，汤小姐对陈敏的销售工作信任有加。Y 酒店因此得到了 Z 公司的认可，如愿进入了指定供应商名单。

资料来源：韩玉兰根据上海财经大学商学院 MBA 学生施建慧提供的事例改编。

【思考题】

1. 陈敏在此次谈判的各个阶段分别遇到了哪些问题？陈敏是如何应对的？
2. 通过该谈判案例，你获得了哪些启示？