



附两张DVD光盘

(第一集)

模拟商务谈判 案例教程

杨震
解永秋 | 编著

谈判案例的精彩点评

谈判现场的全景展现

中英双语的无缝对接



中国轻工业出版社 | 全国百佳图书出版单位



模拟商务谈判案例教程

Bilingual Cases of Simulation Business Negotiation

(第一集)



杨 震 解永秋 编著 : ❖❖❖

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

模拟商务谈判案例教程. 第1集/杨震, 解永秋编著.

—北京: 中国轻工业出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-5019-9036-8

I. ①模… II. ①杨… ②解… III. ①商务谈判—教材

IV. ①F715. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 028473 号

责任编辑: 张文佳 责任终审: 劳国强

整体设计: 王超男 责任校对: 燕 杰 责任监印: 张 可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京君升印刷有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2014 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16 印张: 13.5

字 数: 350 千字

书 号: ISBN 978-7-5019-9036-8 定价: 38.00 元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

131327Z2X101HBW

前言

PREFACE



实训是知识和能力综合运用过程，实训离不开案例，案例需要正确解读。近年来，教学与竞赛中用到各类案例，老师和学生迫切需要对谈判的权威指导。某种意义上讲，人生就是一场谈判。如果把谈判仅仅理解为讨价还价是不够的，谈判桌上比的是谁更高明，谁能解决问题，而不是平庸的妥协。

从事任何类型的谈判之前，需要回答三个问题：

1. 这场谈判的性质是什么？求战还是求和？
2. 我们的谈判地位如何？有利还是不利？
3. 谈判的主题和附加议题是什么？哪些是核心利益？哪些是迂回筹码？

在此基础上，才能确定合理的谈判方案，采用正确的谈判手法，组建强有力的谈判团队，准备必要的知识信息。帮助大家理清上述问题，正确理解给定的背景信息，我们编写了这本《模拟商务谈判案例教程（第一集）》。本书把谈判分为六种类型，谈判性质与相应的谈判手法各不相同。

贸易谈判经常围绕同一利益展开博弈，成功的让步体现于以小博大。为了走出僵局的困扰，还要善于突破现有的谈判框架，把双方的利益做大。

纠纷谈判发生的背景一般是损失在先，或者损失在即。要了结或避免损失就必须求同存异，寻找双方互补交换的利益是谈判有所成果的关键。

合作谈判追求多元化目标的实现，需要整体方案相互迂回。为了达成一揽子协议，谈判者的眼光要保持前瞻性，懂得舍小就大，谈判目标宜粗不宜细。

集体谈判也称多边谈判，涉及三方以上的利益，既要分清直接关系和间接关系，也要找到推动谈判进程的关键力量。在保持谈判不偏离终极目标的前提下，要重视阶段性谈判成果。

关联谈判是货比三家的谈判，双方都有选择余地，达成什么样的结果都有可能。要求谈判者对各方面利益诉求及其优劣势有清醒的判断，扬长避短，使竞争压力分散。

谈判剧本是青年学生喜闻乐见的一种形式，谈判目标和进程可控性强，有利于阶段性教学目标的实现。谈判者前期准备工作不复杂，以观赏性为目的，双方“串谋”向观众呈现特定的谈判内容，也便于教师讲解谈判要点。

谈判如同下棋一样，千古无同局。提高谈判技能的重要方法之一是亲历各种类型的谈判，相信本书的出版对于正在从事谈判的学生、教师、职业代理人会大有裨益。

本书英文翻译由首都经济贸易大学商谈教学团队的解永秋老师担任。所有案例来源于三个渠道：国际商务谈判学会、自主开发以及兄弟院校交换。教学片的演员来自首都经济贸易大学商谈队。

由于学识有限，书中存在不妥之处在所难免，真诚地希望专家、学者、同仁不吝赐教。

杨 震
2013 年 11 月

目 录

CONTENTS



贸易谈判	1
关于签约前针对第三方竞争的再谈判	2
技术培训附件的谈判	6
加密 U 盘经销关系及价格磋商	10
金属硅交易的谈判	15
卡马斯自卸车交易价格的谈判	19
糠醇交易的谈判	24
旅馆销售的谈判	28
丝绸销售的谈判	33
纠纷谈判	37
彩电玻壳生产线调试纠纷案的谈判	38
关于陶瓷餐具重复发货问题的谈判	43
合建大厦权益纠纷的谈判	47
门碰延期交货的谈判	53
乳清粉质量索赔的谈判	58
速冻板栗丁付款纠纷案的谈判	62
写字楼延迟交付赔偿案的谈判	67
终止委托代理协议的谈判	73
合作谈判	79
关于合资（合作）经营品牌绿茶的谈判	80

合资建立废旧轮胎处理厂的谈判	86
合资建立微风发电装备制造基地的谈判	93
建设辽西环保产业园项目的谈判	98
铁矿石进口交易条件的谈判	105
引进日本制造技术装备的价格谈判	110
印染和后整理生产线采购的谈判	115
针织服装厂股权收购的谈判	121
集体谈判	127
动画片销售的谈判	128
烟台优倍公司劳资纠纷案的集体谈判	152
关联谈判	171
日本震后关于果蔬出口的谈判	172
中移动公司与苹果公司 iPhone 手机营销谈判	180
联通公司与苹果公司关于 iPhone 手机营销的谈判	184
谈判剧本	189
中美米老鼠毛绒玩具来样加工贸易	190
卖水果	200

贸易谈判



关于签约前针对第三方竞争的再谈判
技术培训附件的谈判
加密 U 盘经销关系及价格磋商
金属硅交易的谈判
卡马斯自卸车交易价格的谈判
糠醇交易的谈判
旅馆销售的谈判
丝绸销售的谈判





关于签约前针对第三方竞争的再谈判



• 买方背景

上海明珠国际贸易公司（简称明珠公司），专业的进出口公司，受河北某工厂的委托引进显像管用的电子枪生产线的技术和设备，该公司派了部门总经理和业务员负责组织谈判。工厂派了技术人员若干参加了谈判，谈判组织的成员均去过卖方工厂考察，与卖方的谈判人员已成朋友，彼此均欲实现成交。

• 卖方背景

日本朝阳玻璃株式会社（简称朝阳会社），专业玻璃制品公司，在电子枪等电子用玻璃制品的生产技术方面有其竞争力。该公司对中国市场很熟悉，也有一定的知名度，但本次出口项目也是第一次。为了争取该笔交易，他们在其工厂很好地接待了买方的人员，并进行了十分成功的技术交流，双方也建立了良好的关系。

• 双方关系

买方与卖方已建立了良好关系，从谈判组技术人员到商务人员均互有了解。买方与竞争者也有过交往，并且也曾在谈判的初期就该项目谈判过，只是退出较早。这次又杀回再谈判出乎买方意料。

• 谈判背景

该项目已经过了技术谈判和商务谈判，双方已达成协议。技术部分由双方专家清理以形成技术附件。商务部分双方以 1 350 万美元成交，对其技术费、服务费、设备费与试车原材料费进行了细分，对合同主文初步达成协议。双方商定各自将技术附件和合同草本进行内审以便正式签约。此时，卖方的一个本国的竞争者通过走关系，利用尚未正式签约的机会，要求给他机会参与竞争。买方的上级领导认为这对工厂有利，于是责成谈判组给竞争者一个机会。

• 谈判提示

谈判的重建孕育着很大的风险，买方可以利用竞争砍对方一刀，但不能是伤筋动骨的，如果达不成协议，双方都没有回头路。卖方不退一步拿不到合同，如何避免过大的利益损失，暗示对方适可而止，是需要谈判技巧的。

🔍 谈判地点、时间

上海，××××年3月。

🔍 模拟要求

完成谈判组织（人员配置与分工），谈判方案的准备，谈判的主持与展开。



Renegotiation on the Third-party Competition Before Contract Signing

The buyer's background

Shanghai Mingzhu International Trade Co., Ltd. (hereinafter referred to “Mingzhu”) is a professional import and export company. Under the entrustment of one factory in Hebei Province, it imports the technology and equipment for the production line for the production of electron guns used for kinescopes. It dispatches the department general manager and related personnel to participate in and organize the negotiation. The factory also dispatches some major technicians to participate in the negotiation. The members of the negotiation team have visited the seller's plant and been the goods friends with the negotiators of the seller. All of them are willing to have a successful business.

The seller's background

Japan Choyo Glass Co., Ltd. (hereinafter referred to as “Choyo”) is a professional glass product manufacturer and has strong competitiveness force in the production technology for such electronic glass products as electron gun etc. It is very familiar with the Chinese market and enjoys certain reputation in the Chinese market. However, this is its first export project to China. In order to get this business, they have given a good reception to the personnel of the buyer, had very successful technical exchange and both parties have established good relation.

Relation between both parties

The seller and the buyer have established good cooperation tie, and whether technical and commercial personnel, they understand each other well. The buyer has exchanged with the rivals of the seller. These rivals participated in the bid for this project but they withdrew earlier. This time, they come to renegotiate for the business, which is out of the expectation of the buyer.

Negotiation background

This project has had technical negotiation and commercial negotiation and both parties have reached corresponding agreements. For the technical part, the experts of both parties clean up all items and form a technical annex. For the commercial part, both parties have reached an agreement at USD13.5 million, and detailed technical fees, service fees, equipment fees and commissioning raw materials fees and reached a draft agreement for the text of the contract. Both parties determine to have interior review on the technical annex and draft contract in order to have a formal and effective contract signing. At this time, one domestic rival of the seller, by means of various channels and by virtue of no formal contract signed, requests the opportunity to participate in the competition. The top management of the buyer deems this is good for the factory and instructs the negotiator team to give such rival an opportunity.

Negotiation tips

Although a renegotiation is pregnant with heavy risks, the buyer can take advantage of



- 4 competition to press down the price quoted by the other party. But the cut cannot be too big. If the two parties fail to reach an agreement, either of them will have no room to make a remedy. For the seller, it will not get the contracted deal if it makes no retreat at all. The needed negotiation technique is how to prevent serious losses of benefits by suggesting the other party when to stop before going too far.

Negotiation place and time

Shanghai, March, × × × × year.

Simulation requirements

Complete negotiation organization (personnel arrangement and staffing), prepare negotiation scheme, hold and have negotiation.

• 案例解析

什么是再谈判呢？一般来说就是之前一切都谈好了，准备要签约了，临时发生问题，第三方介入。那么之前谈成的事情仿佛又要面临风险，如果双方解决得好，当然之前的谈判成果一定都在，解决不好的话那就前功尽弃了。有的时候第三方竞争者就像悬在谈判桌上的一把剑，随时威胁到双方业已存在的关系。如果无视竞争的存在，坚持之前已经谈成的条件绝不退让，那是无理的，是意气用事，但是在什么地方退让多少？这就是谈判的关键所在。



这场谈判的性质非常特殊，一旦逼上绝境，双方都没有回头路，大家应该意识到这一点，认真解读它的背景。中日双方就一项技术的转让问题多次谈判，大部分已经谈妥，签约在即，这时，日本国内另一家先前退出竞标的技术转让者，通过走关系又重新杀回来，对朝阳玻璃株式会社形成威胁。上海明珠国际贸易公司的上级单位于是就说，



第三方的条件看起来也不错呀，是不是也给他们一个机会啊。意思也就是，你跟朝阳玻璃株式会社签约前可以把第三方作为一个条件来谈，如果对方达不到要求，我们为什么不考虑那个条件更好的第三方呢？打个比方讲，这就有点像公婆干涉小两口的婚事，作为上海明珠国际贸易公司它的难处就在于总得对上级有个交代，我倒认为，如果日本朝阳玻璃株式会社方面能够知趣，在该退的地方退一步，那合同还是老朋友之间的。但是你要不给面子，不做退让，那就很难说清为什么要选你而不是第三者。

其实，这场谈判更多考验的是上海明珠国际贸易公司的谈判代表，你们要把握分寸，晓之以理，动之以情，还要懂得在多个目标间迂回。迫对方让步不应该是伤筋动骨的，不能自恃有竞争者的存在而无理打压对方。比如你凭什么要杀人家 80 万元、100 万元呢？适可而止嘛。这个第三者到底什么方面比朝阳玻璃株式会社更好，背景案例并没有交代给大家，大家可以根据自己的利益需要模拟，以避免单纯的价格之争。日本方面要探明虚实，搞清楚什么是我可以退让的，中国方面到底要什么，该让的我可以给你，不该给我的坚决不能让，要反复探究真相，每一步都要对方拿出根据来，既要理直气壮地表明自己不屑与第三方比高低，又要让上海明珠国际贸易公司知道自己是通情达理的，是为对方着想的。要晓之以理在先，例如引进技术过程中除了 1 350 万元总价，技术费、服务费、设备费、材料费等都可以细分，你到底要砍哪部分？还要动之以情在后，咱们毕竟谈这么长时间了，基于这样的信任，一切从头再来是不现实的。我觉得在和外商谈判的过程中，尤其像德国人、日本人往往有这个问题，你不能说我的技术不如人，你不能说我在竞争中比谁差，你要让我退一步，就要给一个体面的理由。所以说，这个谈判非常讲究技巧，只要双方懂得默契，有根据地讲道理，而不是相互猜忌、苛责，那还是能够谈成且谈好的。

技术培训附件的谈判

● 卖方背景

法国卢卡巴斯打印机设备公司（简称卢卡巴斯公司）是专业生产精密电子设备及打印机设备的公司，在法国电子行业小有名气。由于其产品军民两用，市场销售不错。随着中国的改革开放，电子技术急需提升，该公司认为机会难得。应尽快通过外交途径，打开中国市场。因此对于第一笔打印机设备的生产技术与生产设备的交易，该公司十分重视。派了多名专家、代表多次到中国考察、交流、谈判，对获取该项合同充满了渴望与信心。

● 买方背景

北京曙光电子设备公司（简称曙光公司）是生产、销售计算机外围设备的专业公司，尤其以打印机生产、销售见长。为了更新技术，提高产品竞争力，决定筹资引进国外相关的先进技术。该公司注册在北京高新技术开发区，有进出口的自营权。加上从海外归来的学者的加盟，在生产与销售方面均有较强的实力，对国际贸易惯例也较熟悉。对公司的这次技术引进工作全部派自己的人员参加谈判。

● 产品

打印机的生产技术及关键的生产设备以及为掌握生产技术由卖方提供的关键生产设备的操作所需的服务（买方实习生的培训与卖方专家的技术指导）。

● 谈判阶段

双方已达成技术协议、价格协议，合同总价 630 万美元，确定培训地点在卢卡巴斯公司，法方接受 12 名培训生，技术培训费总计 36 万美元，其中 20% 为实习生在法期间的的生活补贴。合同主文已进行了谈判，双方一致同意将技术培训和技術指导作为合同附件另立，目前进入技术附件的谈判阶段。

● 客户关系

双方是第一次做交易，只是法国驻华使馆与中国驻法使馆均知道该交易，使双方谈判人员多了一层色彩，增加了谈判的关注度。

● 谈判目标

中方要对法方提交的培训方案进行评估，并就中方实习生培训期间的的生活待遇等问题与卢卡巴斯代表团协商。

卢卡巴斯代表团要力争曙光公司认可培训方案的主要条款，才能顺利签下技术培训附件。此外，中方实习生培训期间的的生活待遇等问题也需要双方合理分担。

✿ 谈判地点、时间

北京，××××年8月。



模拟要求

7

完成谈判组织（人员配置及分工安排），提出该技术附件的草案及讨论点，谈判的主持与展开。

Negotiation on Technical Training Annex

The seller's background

France Luklbashi Printer Co., Ltd. (hereinafter referred to as "Luklbashi") is a company engaging in the production of precise electronic equipments and printers and is famous in the electronic industry of France. As its products are for civilian and military purpose, it has good market sale. As electronic technology of China after the Reform and Opening-up needed to be improved, this company thought this was a good opportunity. By diplomatic means, it has entered the Chinese market. For the first transaction of production technology and production equipment for printers, the company pays much attention to and dispatches the strongest negotiation team to China for investigation, exchange and negotiation and it is full of expectation and confidence to obtain this contract.

The buyer's background

Beijing Shuguang Electronic Equipment Co., Ltd. (hereinafter referred to as "Shuguang") is a professional company engaging in the production and sale of computer peripherals, especially the production and sale of printers. In order to update technology and promote product competitiveness force, Shuguang decides to raise money to introduce the related advanced technologies. It is registered in Beijing Hi-tech Development Zone and has the self-operation right for export and import business. With the joining of many scholars having studied abroad, it is strong in production and sale. In addition, it is very familiar with international trade practice. For this technology introduction, it dispatches its own personnel for the negotiation.

Product

Production technology and key product production equipment for printers, as well as the service necessary to grasp the production technology and operate the key equipment provided by the seller (the training for the practice personnel of the buyer and the technical guide of the seller's experts).

Negotiation stage

Both parties have reached a technical agreement and a price agreement with a total contractual price of USD 6.3 million. The training program will be carried out in Luklbashi Printer Co., Ltd. and French party will accept 12 trainees. The technology training will cost USD 360,000 in total, of which 20% will be paid as the life subsidy for the trainees during their stay in France. The negotiation on the main body of the contract has been completed and both parties agree to include the provisions on technical training and technical guidance into its technical annex. At present, the negotiation is about to enter the stage of technical annex consultation.



8 Customer relation

This is the first transaction between both parties, but the French Embassy to China and the Chinese Embassy to France know this transaction, which makes the negotiators of both parties with certain publicity and increase the attention to the negotiation.

Negotiation target

The Chinese party needs to make an assessment of the training plan submitted by the French party and consult with the representative of Luklbashi Printer Co., Ltd. on the affairs of life subsidy of the Chinese trainees during their stay in France.

Luklbashi delegation should try to persuade Shuguang Group recognize the main terms and conditions of the training plan and get the technology training annex smoothly signed. On the other hand, the life expense of the Chinese trainees should be fairly shared among both parties.

Negotiation place and time

Beijing, August, × × × × year.

Simulation requirements

Complete negotiation organization (personnel arrangement and staffing), put forward the draft and discussion points of this technical annex, hold and have negotiation.

● 案例解析

什么是附件的谈判？在合同谈判中，它是从属于合同主文的，往往是上次谈判尚未具体化的事项，比如说技术设备引进，往往会产生进一步的技术培训问题、专家指导问题、法律问题等，双方都同意把这些问题另立附件来谈判，在上次合同主文确定的框架和原则性条款之下，附件内容双方愿意择日再谈。

本文涉及的技术培训附件的谈判，是在技术引进后，设备引进方的操作人员要经过法国技术转让方的培训，因此双方要约定培训附件的具体内容进行磋商，这是谈判的主要目标。现在的合作贸易中常会发生这种问题，因为技术的指导和培训问题严格说来和硬件的引进不属于同一法律范畴，有形设备的引进，在合同公约中就可以约定双方的责权利，但是技术的培训指导涉及人员过境等问题，这属于另外的法律范畴，所以另立附件也是对的。

本场谈判就是在北京曙光电子设备公司已经决定从法国卢卡巴斯打印设备公司引进打印设备的基础上，进一步谈实习生去法国培训的问题。在上一次谈判中已经约定培训费用 36 万美元，派 12 名实习生赴法接受培训。所以就不难理解，这个附件的谈判应该以什么内容为主，当然是 36 万元怎么花的问题，其中主要部分用于培训生在卢卡巴斯设备公司实习过程中学习的课程，包括师资费用、教具材料费等，这些是主要支出，谈判应该围绕这个主线展开。按照惯例来说，法国代表团是技术的输出方，理应拿出培训草案，解释聘请师资的人选、开设课程的必要性、为期多少天、能达到什么样的培训结果和质量，在此基础上，曙光公司有权评估开支的合理性，代表委托人的权益逐条予以认可，以保证培训目标的实现。在这个过程中也会有争议，但发言权主要还是在



法国方面，曙光公司作为技术引进方的代表，可以就培训费的虚实、培训内容、培训条件、培训证书等问题要求法方解释，谈判重点应该放在这里。

当然，双方就实习生在法培训期间的生活安排也应该达成一致。生活费在 36 万的技术培训费中并不占主要部分，区区 20% 也没必要把它作为谈判的重点。所以这场谈判要想谈好，除了要分清主次轻重，还要熟知国际惯例，12 名实习生在法国的生活费用和安排，到底应该由谁来担负什么样的责任，比如说机票、保险、食宿、旅游、参观等，双方对此应有核心共识。我认为愿意持有一个双方分担的态度也对，但是这个分担是以国际惯例为根据的。关于吃什么、玩什么、花多少钱是实习生自己的事，至于保险费就更与法方没什么关系了，法方可以大方些，中午那顿便餐由厂方负责提供，节假日派车去旅游，甚至帮忙找到中国厨师等，这都叫做友好协商。如果曙光公司非要把本应该自己担负的费用甩给法国方面，计入 36 万的总费用里，那就会影响实习生的培训质量了。36 万元的培训费是已经谈定了的事，如果要增加成本，主合同文本就要被推翻了，这是附件谈判孕育的风险。

我们不是回避争论，附件谈判的确关系到双方的具体利益，要在该争的地方去争，不要无谓地陷入僵局，更不要南辕北辙，本末倒置。所以这场谈判要有核心共识，那就是设备引进后中国工人如何尽快地掌握操作技术，这是双方共同的利益所在，至于实习生在法期间的生活费用，只要双方依据惯例，合理分担，就不难达成一致的协议。



加密 U 盘经销关系及价格磋商

——经销渠道内上下家之间的谈判



● 背景

经销方：北京飞来科技发展公司（简称飞来公司），是航空工业系统卓有影响的一个企业，过去二十多年来通过技术转化成功地研发出一种金融行业专用的文档处理机，作为与计算机配套使用的专用设备成功地行销全国。飞来公司已经在国内各省、市设立了为数众多的分公司，形成了一个实力较强的销售网络，同时也拥有成熟的客户群体。利用这个现成的销售网络来附带地销售 U 盘，并不需要增添许多额外的投入。但飞来公司对欣格公司的合作提议显得并不热心，说公司上下忙于主流产品的销售，恐难以分出力量来卖 U 盘。欣格公司回答说，捎带着卖 U 盘，对于飞来公司来说是小事一桩，希望飞来公司看在大家同属一个系统的份上，务必帮这个忙，供货价格问题好谈。

于是，欣格公司提出与飞来公司营销总监会面，商谈建立经销合作关系及有关的价格等问题，飞来公司同意进行商谈。

供货方：北京欣格科技有限公司（简称欣格公司），是一个由航空工业系统多家国有企业出资成立的股份公司，主要从事产品和技术的进出口贸易以及环境保护工程项目。2008 年年初，欣格公司为打开国内贸易的局面，成立了国内贸易部，并设法从江苏某生产厂获得了一种具有保密功能的 U 盘的经销权。这种 U 盘的存储空间最大可做到 2 GB，其主要特点是：可以通过设置密码防止他人在非法获得该盘后读取盘中的数据、可以掩蔽盘中的文件目录不予显示以及在 U 盘退出计算机前掩蔽或清除机内可能留存的中间性数据记录，因而适用于金融、财务、档案管理部门等对信息有一定保密要求的人员。

欣格公司认为，与目前市场上出售的 U 盘相比，这种产品相当于给使用者增加了一把使用 U 盘的钥匙，应该拥有一定的市场。欣格公司已经与生产厂达成协议：厂方负责按照欣格公司规定的产品外形和包装来生产和供货，品牌的名字也可以由欣格公司指定；欣格公司按照双方商定的价格和数量向厂方订货、付款。欣格公司明白，U 盘的销售只有在达到一定批量时才谈得上获利，而自己的公司不可能为了销售 U 盘这样的小产品而专门建立一套销售体系，因此，打算利用飞来公司的经销渠道，与其建立经销合作关系。

⚡ 谈判地点、时间

北京凯迪克大厦飞来公司总部，××××年3月。