

商务谈判案例

商务谈判经典案例一：

欧洲 A 公司代理 B 工程公司到中国与中国 C 公司谈判出口工程设备的交易。中方根据其报价提出了批评, 建议对方考虑中国市场的竞争性和该公司第一次进入市场。认真考虑改善价格。该代理商做了一番解释后仍不降价并说其委托人的价格是如何合理。中方对其条件又做了分析, 代理人又做解释, 一上午下来, 毫无结果。中方认为其过于傲慢固执, 代理人认为中方毫无购买诚意且没有理解力, 双方相互埋怨之后, 谈判不欢而散。

谈判存在问题：

1. 欧洲代理人进行的是哪类谈判?
2. 构成其谈判因素有哪些?
3. 谈判有否可能不散?若可能不散欧洲代理人应如何谈判?

谈判问题分析：

1. 欧洲代理人进行的是代理地位的谈判。
2. 构成其谈判的因素有：目标——工程设备;当事人——欧洲

A 公司, 欧洲 B 工程公司和中国 C 公司;背景——中国市场竞争和 A 公司第一次进入中国市场——微观经济环境。

3. 谈判有可能不散, 至少可以避免“不欢而散”。

A 公司代理人谈判的要求做到：“姿态超脱、态度积极”，应做“好人”。

商务谈判经典案例二：

1983 年日本某电机公司出口其高压硅堆的全套生产线, 其中技术转让费报价 2.4 亿日元, 设备费 12.5 亿日元, 包括了备件、技术服务(培训与技术指导)费 0.09 亿日元。谈判开始后, 营业部长松本先生解释: 技术费是按中方工厂获得技术后, 产的获利提成计算出的。取数是生产 3000 万支产品, 10 年生产提成是 10%, 平均每支产品销价 4 日元。设备费按工序报价, 清洗工序 1.9 亿日元;烧结工序 3.5 亿日元;切割分选工序 3.7 亿日元;封装工序 2.1 亿日元;打印包装工序 0.8 亿日元;技术服务赞助和培训费, 培训 12 人/月, 250 万日元;技术指导人员费用 10 人/月, 650 万日元。

背景介绍

(1)日本公司技术有特点,但不是唯一公司,是积极推销者,该公司首次进入中国市场,也适合中方需要。

(2)清选工序主要为塑料槽、抽风机一类器物.烧结工序主要为烧结炉及辅助设备、切割分选工序,主要为切割机,测试分选设备。封装工序,主要为管芯和包装壳的封结设备和控制仪器。打印包装工序主要为打印机及包装成品的设备。此外,有些辅助工装夹具。

(3)技术有一定先进性、稳定性,日本成品率可达85%,而中方仅为40%左右。

谈判存在问题:

1. 卖方解释得如何?属什么类型的解释?
2. 买方如何评论?

谈判问题分析:

1. 卖方解释做得较好,讲出了报价计算方法和取数,给买方评论提供了依据使买方满意。由于细中有粗,给自己谈判仍留了余地,符合解释的要求。卖方采用的是分项报价,逐项解释的方式。

2. 买方面对卖方的分项报价和逐项的解释,应采用“梳蓖式”的方式进行评论,也就是按技术、设备、技术服务三大类来进行评论。

评论点较多:

其一,技术价。针对卖方取数——年产量、产品单价和提成率以及年数的合理性进行评论;

其二,设备价。针对各工序设备构成按工序总价值或工序单机进行评论,如清洗工序的设备价值;

其三,技术服务。可分为技术指导和技术培训两大类,各类又可分出时间、单价、人员水平、辅助条件(吃、住、行)等点进行评论。

商务谈判经典案例三:

天津某半导体工厂欲改造其生产线,需要采购设备、备件和技术。适合该厂的供应商在美国、日本各地均可找到2家以上的供应商。正在此时,香港某半导体公司的推销人员去天津访问,找到该厂采购人员表示可以协助该厂购买所需设备和技术。由于香港客

商讲中文，又是华人，很快关系就熟了，工厂同意他代为采购。由于工厂没有外贸权，又必须委托有外贸权的公司做代理，A公司接到委托后，即与美国和日本的厂商探询，结果，美国和日本的厂家有的不报价却回函问：A公司与香港B公司的关系是什么？有的出价很高。A公司拿的探询结果未达到预期目标，具体人员与工人进行了讨论，最后得出了一致的结论。

谈判存在问题：

1. A公司的探询是否成功？为什么？
- 2 天津工厂应做何种调整？为什么？
3. 天津公司的探询要做何调整？为什么？

谈判问题分析：

1. 天津A公司的探询是失败的。因为外商有的不报价，探询没结果。有结果时，条件太苛刻，非诚意报价。

2 天津工厂的委托有时序错误，必须调整。不能代工厂签进口合同，直接找香港的探询可能加快进度，但存在签约和对后续工作影响的问题调整内容；让香港公司的外探纳人和天津公司的对外探询中，应以天津公司为主，避免探询混乱。

3. 天津公司要与工厂、香港公司统一——内容和策略，并把该项目的探询统一组织起来。同时要重新部署探询地区和对象，不给外商造成有多个同样项目在询价的错觉。

商务谈判经典案例四：

日本某公司向中国某公司购买电石. 此时. 是他们间交易的第五个年头，年谈价时，日方压了中方 30 万美元/吨，今年又要压 20 美元/吨，即从 410 美元压到 390 美元/吨。据日方讲，他已拿到多家报价，有 430 美元/吨，有 370 美元/吨，也有 390 美元/吨。据中方了解，370 美元/吨是个体户报的价，430 美元/是生产能力较小的工厂供的货，供货厂的厂长与中方公司的代表共 4 人组成了谈判小组，由中方公司代表为主谈。谈前，工厂厂长与中方公司代表达成了价格共同的意见，工厂可以在 390 美元成交，因为工厂需定单连续生产。公司代表讲，对外不能说，价格水平我会掌握。公司代表又向其主管领导汇报，分析价格形势；主管领导认为价格不取最低，因为我们是大公司，讲质量，讲服务。谈判中可以灵活，但步子要小. 若在 400 美元以上拿下则可成交，拿不下时把价格定在 405-410 美元之间，然后主管领导再出面谈。请工厂配合。中方公司代表将此意见向工厂

厂长转达，并达成共识和工厂厂长一起在谈判桌争取该条件。中方公司代表为主谈。经过交锋，价格仅降了10美元/吨，在400美元成交，比工厂厂长的成交价高了10美元/吨。工厂代表十分满意。日方也满意。

谈判存在问题：

- 1 怎么评价该谈判结果？
2. 该谈判中方组织与主持上有何经验？

谈判问题分析：

1. 谈判结果基本上应肯定，因为仍处在中高档的价格水平。
- 2，中方组织上基本成功，主要原因：较好——有量有性；分工明确——价格由公司代表谈；准备方案到位——有线，有审，有防。

商务谈判案例五：

1992年上海甲公司引进外墙防水涂料生产技术，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，甲有意与丙公司成交。在终局谈判中，甲公司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。

谈判存在问题：

- 1、如何评论甲公司安排谈判人员的做法？
- 2、如何评论丙公司大幅度降价的做法？

谈判问题分析：

- 1、这是商务谈判战术中典型的兵不厌诈。在这个商务谈判中，甲公司采用了兵不厌诈战术，让丙公司认为自己无意和他合作，主动降价。以期更低的价格达成交易。
- 2、丙公司中计，这在商业谈判中是不可取的。没有坚持自己的底线。

商务谈判六：

中方某公司向韩国某公司出口丁苯橡胶已一年，第二年中方又向韩方报价，以继续供货。中方公司根据市场行情，将价从前一年的成交价每吨下调了12美圆（前一年1200美圆/吨）韩方感到可以接受，建议中方到韩国签约。中方人员一行二人到了汉城该公司总部，双方谈了不到20分钟，韩方说：“贵方价格仍太高，请贵方看看韩国市场的价，叁天以后再谈。”中方人员回到饭店感到被戏弄，很生气，但人已来汉城，谈判必须进行。

中方人员通过有关协会到韩国海关丁苯橡胶进口统计,发现从哥伦比亚、比利时、南非等国进口量较大.中国进口也不少,中方公司是占份额较大的一家。价格水平南非最低但高于中国产品价。哥伦比亚、比利时价格均高于南非。在韩国市场的调查中,批发和零售价均高出中方公司的现报价 30%—40%,市场价虽呈降势,但中方公司的给价是目前世界市场最低的价。为什么韩国人员还这么说?中方人员分析,对手以为中方人员既然来了汉城,肯定急于拿合同回国.可以借此机会再压中方一手。那么韩方会不会不急于订货而找理由呢?中方人员分析,若不急于订货,为什么邀请中方人员来汉城?再说韩方人员过去与中方人员打过交道.有过合同,且执行顺利,对中方工作很满意,这些人会突然变得不信任中方人员了吗?从态度看不像,他们来机场接中方人员.且晚上一起喝酒,保持下良好气氛。从上述分析,中方人员共同认为:韩方意在利用中方人员出国心理,再压价。根据这个分析,经过商量中方人员决定在价格条件上做文章。总的讲,态度应强硬,(因为来前对方已表示同意中方报价),不怕空手而归。其次,价格条件还要涨回市场水平(即 1000 美元/吨左右)。再者不必用二天给韩方通知,仅一天半就将新的价格条件通知韩方。

在一天半后的中午前.中方人员电话告诉韩方人员:“调查已结束.得到的结论是:我方来汉城前的报价低了,应涨回去年成交的价位,但为了老朋友的交情,可以下调 20 美元,而不再是 120 美元。请贵方研究,有结果请通知我们.若我们不在饭店.则请留言。”韩方人员接到电话后一个小时,即回电话约中方人员到其公司会谈。韩方认为:中方不应把过去的价再往上调。中方认为:这是韩方给的权利。我们按韩方要求进行了市场调查,结果应该涨价。韩方希望中方多少降些价,中方认为据报价已降到底。经过几回合的讨论,双方同意按中方来汉城前的报价成交。这样,中方成功地使韩方放弃了压价的要求,按计划拿回合同。

谈判存在问题:

- 1、中方的决策是否正确?为什么?
- 2、中方运用了何程序?何方式做出决策的?其决策属什么类型?
- 3、中方是如何实施决策的?
- 4、韩方的谈判中.反映了什么决策?
- 5、韩方决策的过程和实施情况如何?

谈判问题分析:

1、正确，因为按行前条件拿到了合同。

2、中方运用了信息收集，信息分析，方案假设，证论和选取等五个步骤，以小范围形式确定，属于战略性决策，

3、分梯次捍卫决策的实行，先电话后面谈；先业务虽谈后领导。同时运用时间效益加强执行力度，把原本叁天回韩对方的期限缩短为一大半回复，使态度变得更强硬。

4、韩方的决策变为战略性决策，它在根本条件和总体策略上做厂新的决定，成交条件更低，谈判冷——让中方坐冷板凳。

5、韩力决策过程较短，仅以杀价为目标，能压就压不能压再谈，所以实施时，一碰硬就软了

商务谈判经典案例七：

1986年，日本一个客户与东北某省外贸公司洽谈毛皮生意，条件优惠却久拖不决。转眼过去了两个多月，据来一直兴旺的国际毛皮市场货满为患，价格暴跌，这时日商再以很低的价格收购，使我方吃了大亏。

据记载，一个美国代表被派往日本谈判。日方在接待的时候得知对方需于两个星期之后返回。日本人没有急着开始谈判，而是花了一个多星期的时间陪她在国内，每天晚上还安排宴会。谈判终于在第12天开始，但每天都早早结束，为的是客人能够去打。终于在第14天谈到重点，但这时候美国人已经该回去了，已经没有时间和对方周旋，只好答应对方的条件，签订了协议。

谈判存在问题：

1、阅读此案例后谈谈你对商务谈判心理的感受。

2、一个成功的商务谈判者应注重收集哪些信息？

谈判问题分析：

1、日方采取了很高明的谈判手段即拖延战术中的拖延谈判时间，这个战术最能稳住对方的谈判对手。日方在谈判中没有急于将谈判的事项第一时间放在谈判桌上，而是先带着谈判对手到处去游玩及参加各种宴会，这一手段不仅仅能拖延时间更重要的是他能软化人的心理，对方如果接受了他们的邀请，这已经实现了日方的第一步。直到最后一天日方才谈到重点，其实这正是体现了拖延战术的真正效果，他紧紧抓住了对方的心理，美国人急于回去，已经没有时间和日方周旋，在另一方面，他也会不好意思拒绝对方的

要求，毕竟“吃人家嘴软，拿人家手短”，其实美国人已经违背了商务谈判的准则，他没有把公私分开，没有把立场与利益分开，私谊是公事的辅佐，而公事决不能成为私利的牺牲品，这关系到一个谈判者的根本素质，谈判人员应该充分了解对方信誉，实力乃至实施谈判者的惯用手法和以往实例。

2、谈判对手的身份背景，资信，惯用的谈判手段，谈判对手性格特征以及他们善于谈判的特长，谈判对手所要达成的目标即对方谈判的目的。同时也应该了解市场行情，客观的了解对方以及掌握谈判的竞争者，以及在谈判中出现争议的议题的解决方案，时时关注对方的一举一动，并且及时作出反应！

商务谈判经典案例八：

意大利与中国某公司谈判出售某项技术. 由于谈判已进行了一周. 但仍进展不快，于是意方代表罗尼先生在前一天做了一次发问后告诉中方代表李先生：“他还有两天时间可谈判，希望中方配合在次日拿出新的方案来。”次日上午中方李先生在分析的基础上拿了一方案比中方原要求

(意方降价 40%)

改善 5%

(要求意方降价 35%)。意方罗尼先生讲：

“李先生，我已降了两次价，计划 15%，还要再降 35%，实在困难。”双方相互评论，解释一阵后. 建议休会下午 2：00 再谈。下午复会后，意方先要中方报新的条件，李先生将其定价的基础和理由向意方做了解释并再次要求意方考虑其要求。罗尼先生又讲了一遍其努力，讲中方要求太高。谈判到 4：00 时，罗尼先生说：“我为表示诚意向中方拿出最后的价格，请中方考虑，最迟明天 12：00 以前告诉我是否接受。若不接受我就乘下午 2：30 的飞机回国。”说着把机票从包里抽出在李先生面前显了一下。中方把意方的条件理清后，(意方再降 5%) 表示仍有困难，但可以研究。谈判即结束。中方研究意方价格后认为还差 15%，但能不能再压价呢? 明天怎么答? 李先生一方面与领导汇报，与助手、项目单位商量对策，一方面派人调查明午 2：30 的航班是否有。结果该日下午 2：30 没有去欧洲的飞机，李先生认为意方的最后还价、机票是演戏. 判定意方可能还有条件。于是在次日 10 点给意方去了电话，表示：“意方的努力，中方很赞赏，但双方距离仍存在，需要

双方进一步努力。作为响应，中方可以在意方改善的基础上，再降5%，即从30%，降到25%。”意方听到中方有改进的意见后，没有走。只是认为中方要求仍太高。

谈判存在问题：

1. 意方的戏做的如何?效果如何?它还有别的方式做戏吗?
2. 中方破戏的戏做怎么评价?
3. 意方和中方在谈判的进取性上各表现如何?

谈判问题分析：

1. 意方的戏做的不好，效果也没达到。若仍以机票为道具，则应把时机改成确有回意大利航班的时间.至少有顺路航班的时间。若为表示“最后通牒”，可以把包合上，丢下一句：

“等贵方的回话”。即结束谈判，效果会更好。或仍用原话.但不讲“若不接受，我就乘下午2：30的飞机回国”的话。

2. 中方破戏破的较好。

3. 双方谈判均有进取性。中方的心理上，做法上以及条件上更具进取性。

商务谈判经典案例九：

美国Y公司向中国石家庄工厂销售了一条彩色电视机玻壳生产线，经过安装后，调试的结果一直不理想，一晃时间到了，美国专家都要回家过节。于是全线设备均要停下来，尤其是玻璃熔炉还要保温维护。美方人虽过节是法定的，中方生产线停顿是有代价的，两者无法融合。美方走后，中方专家自己研究技术，着手解决问题，经过一周的日夜奋战将问题最大的成型机调试好了，这也是全线配合的关键。该机可以生产合格的玻壳后，其它设备即可按其节奏运转。等美方人员过完节，回到中方工厂已是三周后的事，一见工厂仓库的玻壳，十分惊讶，问“怎么回事？”当中方工厂告诉美方，自己调通生产线后，美方人员转而大怒，认为：“中方人员不应动设备，应该对此负责任。”并对中方工厂的外贸代理公司作出严正交涉：“以后对工厂的生产设备将不承担责任，若影响其回收贷款还要索赔。”

谈判存在问题：

1. 如何看美方的论述?
2. 如何看中方人私调设备的行为?

3. 中方外贸代理面对美方论述会怎么回答?

4. 最终结果应如何?

谈判问题分析:

1. 美方论述属诡辩范畴, 主要运用了: 平行论证(中方行事理由与美方行事理由分别论证)和以现象代替本质(中方表面行为代替其执行合同的效果)。

2. 中方自己调设备具有一定的风险性, 按合同规定会产生问题。没把握, 绝对不能轻率行事。此时, 可行使向美方索赔的权利, 此处, 重在判断。当有把握时, 通过“等与行”的对比推演决定行动, 是一个推理的正常结果, 从本质意义对中美双方均有积极效果。

3. 中方代理, 先从概念入手——依据合同谁有过?再依过推算谁损失最大(应负过之责), 再推导出美方应采取何种态度。

4. 最终结果: 美方应感谢中方为其减少负担, 并应继续履行未完的合同义务