
第四届“中语智汇杯”全国大学生国际商务谈判大赛

宁德时代与大众的谈判

甲方：宁德时代新能源科技有限公司（以下简称“宁德时代”）

乙方：大众汽车集团（中国）（以下简称“VGC”）

一、谈判双方介绍

甲方：宁德时代（官网 <https://www.catl.com/>）

宁德时代成立于 2011 年，是全球领先的新能源创新科技公司，致力于为全球新能源应用提供一流解决方案和服务。总部位于福建宁德市，主要产品包括动力电池系统、储能系统、锂电池材料等。公司在全球范围内拥有六大研发中心和十三大生产基地，形成了一个庞大且高效的研发与生产网络。¹ 根据 SNE Research 数据统计，2024 年宁德时代全球动力电池使用量市占率为 37.9%²，2017-2024 年，宁德时代动力电池使用量连续 8 年排名全球第一；2024 年公司全球储能电池出货量市占率为 40%，连续 4 年排名全球第一。¹ 宁德时代在电池领域有着显著的技术创新和市场领先地位。2022 年发布第三代 CTP（Cell To Pack）技术-麒麟电池，推出换电服务品牌 EVOGO 及组合换电整体解决方案。2024 年发布“巧克力换电”整体解决方案。

乙方：大众汽车集团（中国）（官网 <https://www.volkswagengroupchina.com.cn/>）

大众汽车集团是中国汽车产业历史最悠久、最成功的国际车企之一。集团与中国合

* 本案例由中语智汇根据有关案例背景改编，案例与企业实际经营无关，授权“中语智汇杯”全国大学生国际商务谈判大赛使用，未经作者同意，任何组织和个人不得擅自使用。

* 宁德时代和大众是两家真实存在的公司，案例中涉及内容根据实际情况调整，为“中语智汇杯”全国大学生国际商务谈判大赛专用。

作伙伴携手，为中国客户带来了便捷的个人移动出行。深耕中国四十余载，大众汽车集团及旗下品牌始终稳居时代前沿，助力中国汽车产业蓬勃发展。

VGC 的经营经营范围包括汽车、发动机和变速箱等零部件的生产、销售与服务。通过 VGC 及在华子公司，集团旗下的大众汽车、奥迪、斯柯达、捷达、保时捷、宾利、兰博基尼等品牌，在中国各细分市场开展业务。

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT



1978 年，中方合作伙伴与大众汽车集团首次建立联系，开启集团在华成功篇章的序幕。1984 年，集团在华成立首家合资企业——上汽大众汽车有限公司。2017 年，大众汽车（安徽）有限公司成立，专注于新能源汽车的研发与制造。2021 年，奥迪一汽新能源汽车有限公司成立，专注于高端电动汽车。2023 年，大众汽车集团（中国）科技有限公司（VCTC）在合肥成立，这是大众集团在德国以外最大的研发中心，也是唯一一家专注于智能网联汽车（ICV）研发的中心。VCTC 的一项关键任务是开发紧凑型主平台（CMP），这是大众集团在中国开发的首个汽车平台。大众汽车集团（中国）（VGC）凭借 CMP 平台上的电动车型，瞄准对价格敏感的紧凑型细分市场，预计到 2030 年，该细分市场将占中国快速发展的电动汽车市场约一半的份额。VGC 制定了明确的产品路线图，旨在抓住各细分市场的增长机遇，并相应调整其产品组合。到 2030 年，集团旗下品牌将提供 30 多款纯电动汽车（BEV）。

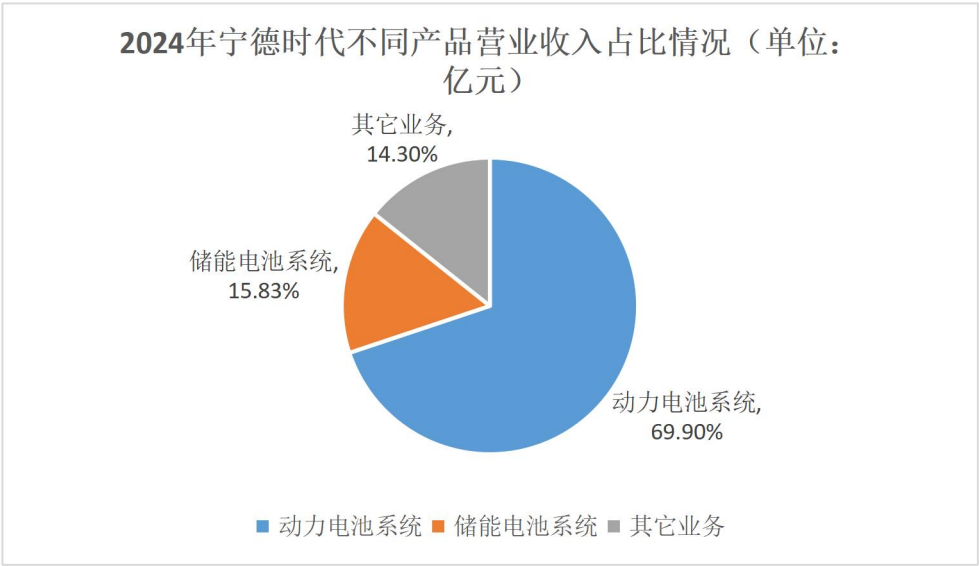
2024 年，大众集团及其合资企业在中国市场交付了超过 290 万辆汽车，其中包括 20 多万辆新能源汽车（NEV）。ID. 系列纯电动车型的销量同比增长 17%。VGC 秉承“在中国，为中国”的战略，继续深化本地化工作，加快研发速度，稳步扩大其智能网联汽车产品组合。在大众汽车集团实现碳中和、电动化与循环经济等可持续发展目标的进程中，中国区发挥着至关重要的作用。到 2030 年，VGC 所有工厂都将采用碳中和电力。同时，VGC 也为大众汽车集团在 2040 年前实现所有生产基地净零碳中和的目标做出积极贡献。通过这一系列举措，VGC 将助力集团在 2050 年实现全球范围内产品全生命周期的碳中和。³

二、背景

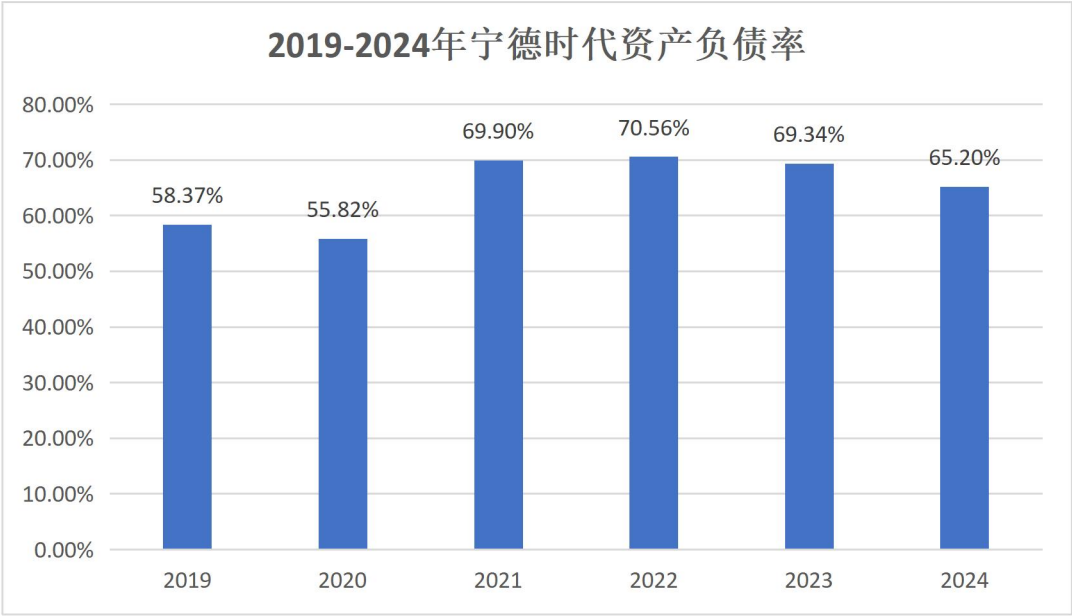
1. 双方各自面临的挑战

宁德时代作为新能源电池行业的领军企业，目前面临着多方面的危机和挑战。首先，其海外市场的优势在逐渐减弱，排名第二的 LG 新能源对其紧追不舍。其次，随着国内车企自研电池的趋势日益明显，宁德时代的市场议价能力被大大削弱。新能源行业技术迭代快，宁德时代需大量资金投入研发以保持优势，研发不足或研发方向偏差会影响其产品的市场竞争力。自身管理上，宁德时代近年来不断加码海外业务布局，在德国、匈牙利等地的电池工厂投资巨大，但海外市场份额却并未因此显著提升；加之海外市场对本地化生产的要求日益严格，宁德时代面临着更大的竞争和成本压力。

宁德时代在储能领域也面临着供需失衡的问题。尽管宁德时代在储能市场占据一定份额，但储能电站的平均利用率不足，回报周期长，影响了储能业务的盈利能力。加之二线厂商在技术创新和成本控制方面取得显著突破，正逐步蚕食宁德时代的市场份额。

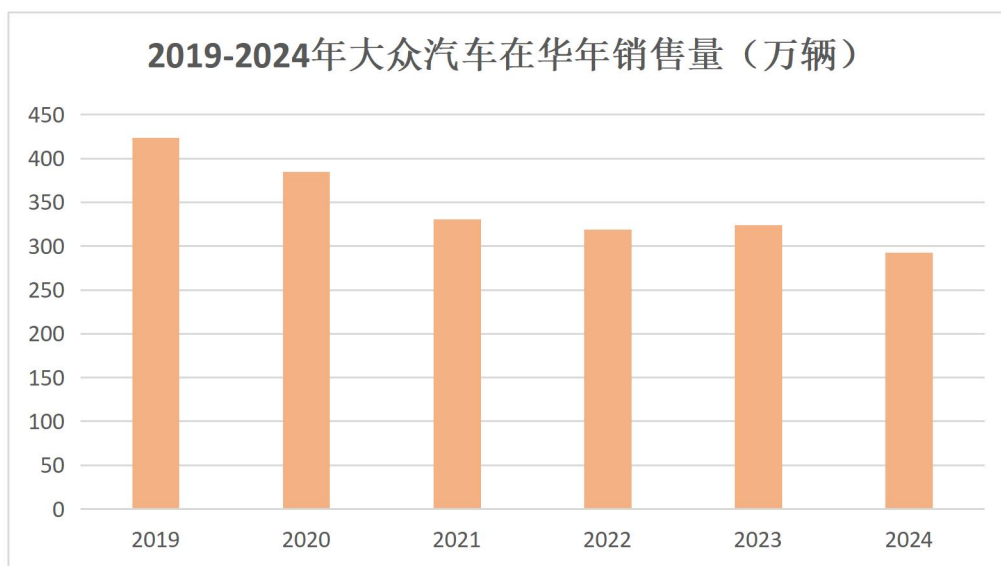


数据来源：宁德时代财报



数据来源：宁德时代财报

近年来，VGC 面临的市场竞争加剧，比亚迪、吉利长城等本土车企凭借对本土市场的深入理解，在产品、价格、渠道上不断创新；蔚来、小鹏等造车新势力和国际品牌特斯拉以先进电池和自动驾驶技术占据部分市场。对比之下，VGC 的传统燃油车产能过剩，而电动化转型滞后，汽车智能化、网联化也面临较大压力。虽然 VGC 积极转型，优化成本，计划到 2030 年在中国推出 30 款电动车型，但面对不断变化的消费者需求，VGC 急需通过创新、优化提升品牌形象，吸引年轻消费群体。



数据来源：大众集团官方数据、乘联会统计

2. 合作则双赢

宁德时代研发体系先进，范围涵盖材料研发、产品研发、工程设计、测试分析、智能制造、先进装备、信息系统、项目管理、回收利用等各个领域。宁德时代研发创新的第三代CTP-麒麟电池代表了当前动力电池结构创新的最高水平，而神行超充电池是全球首款采用磷酸铁锂材料且具备大规模量产能力的4C超充电池，标志着磷酸铁锂电池也进入了超充时代。宁德时代还积极打造高效、创新、低碳和降本韧性供应链，在正极材料、负极材料、隔膜、电解质等材料及设备与优质供应商进行深度合作。除产品销售外，宁德时代还通过参股、合资、技术授权等方式与客户开展全面合作。

另一方面，截至2024年5月，国内新能源渗透率为47%，VGC在华的新能源布局也要进入到新阶段，除了在内快速迭代MEB等电驱动平台技术外，还需要创造电池技术的制高点。在这样的背景下，VGC与宁德时代若能深度捆绑，便能互赢互利：对正迫切巩固新能源市场的大众而言，能提升技术迭代速度，最快地用上最新的电池前沿技术；对宁德时代而言，不仅能获得长期稳定的订单，通过规模效应继续摊薄研发成本，还能通过大众集团的全球布局，推动宁德时代“以就近配套为核心”全球化产能协同模式，加速开拓海外客户，最终与比亚迪、LG新能源等竞争对手拉大差距。

当前，动力电池原料价格动荡³，锂、镍等关键矿产的供应安全⁴是行业的最大痛

点之一。因此，宁德时代近年来通过入股矿产企业（如刚果（金）锂矿）布局电池回收网络，打造“矿产-生产-回收”全产业链，形成生态闭环。2022 年发布了换电服务品牌 EVOGO 及组合换电整体解决方案：虽然换电模式因成本高、标准不统一而推广缓慢，备受争议，但消费者对补能效率和便捷性的要求日益提高，换电产业链的市场规模非常可观，预计可达千亿元。通过将宁德时代的技术优势与 大众集团的全球影响力相结合，双方可以驾驭市场的不确定性，同时推动整个行业在成本效率、可持续性和创新方面的进步。

三、谈判内容

早在 2018 年，大众集团就和宁德时代建立了合作关系，当时宁德时代是大众集团纯电动汽车 MEB 平台产品在中国市场的电池供应商。2024 年 4 月，宁德时代在德国的工厂就通过了大众集团的模组测试实验室及电芯测试实验室双认证，成为全球首家获得大众集团模组认证、欧洲首家获得大众集团电芯认证的电池制造商。2025 年 2 月，VGC 和宁德时代签署战略合作备忘录，双方表示将全面深化在动力电池研发、换电、超充以及 V2G 等领域的合作。考虑到新能源汽车市场的快速发展和 VGC 电动化转型的需求，双方约定 2025 年 4 月就深化合作的具体事宜在福建宁德进行谈判。之前的谈判中，双方初步同意设立“联合创新中心”来进行动力电池研发；同时，双方同意未来两年内计划共建 1000~2000 座超充+换电站，合作后期再考虑升级 V2G 功能，但在一些事项上存在分歧：

1. VGC 现有车型的动力电池供应

宁德时代倾向于绑定长期采购协议，支付总采购量的 30%作为保证金。VGC 因利润压力需控制固定成本投入，同意签订长期协议来降低单车电池成本，但是在希望保证金按年支付。宁德时代在与车企合作时，推行“产线包销”模式，要求车企预付保证金并承诺采购量（波动不超过±15%），若车企未达采购量，需支付违约金。VGC 2024 年前三季度营业利润同比下滑 20.5%，核心品牌利润率仅为 2.1%，亟需削减成本（目标节省逾 100 亿欧元），对宁德时代的高成本采购方案持反对态度。VGC 目前的电池供应商还有国轩高科（VGC 是国轩高科第一大股东）、LG 新能源等。

备注：结合纯电动和混合动力汽车，按平均 50kWh/辆计算，1GWh 电池可装载约 2 万辆电动车（ $1,000,000\text{kWh} \div 50\text{kWh} = 20,000$ 辆）。

2. 技术研发投入和利润分配

双方可能联合开发更具成本效益的电池产品、下一代电池技术（可能涉及固态电池和锂金属电池等）、新材料应用与零部件开发（新型电极材料、电解质及隔膜技术，开发集成化、轻量化的电池系统零部件，优化整车空间利用率与能效表现）。

研发成本分担：作为全球动力电池龙头，宁德时代 2024 年研发费用达 186 亿元，技术储备雄厚。大众 2024 年研发投入约 356 亿元，主要聚焦整车平台开发。宁德时代与 VGC 将电池研发分为基础研发（通用技术，约占总投资额的 50%）和应用研发（专属技术，约占总投资额的 50%）两类。VGC 称愿意按阶段、共出资总研发费用的 35%，用于与车型的适配性开发（如 MEB/PPE 平台）、BMS (Battery Monitory and Management System) 系统优化及用户场景测试等。但是宁德时代建议资金投入如下：

- 基础研发由宁德时代承担 70%，VGC 承担 30%；
- 应用研发由 VGC 承担 70%，宁德时代承担 30%。

这样计算下来，VGC 要支付总投资额的 50%，远超过 VGC 之前提出的 35%，双方陷入僵局。

对于知识产权归属，目前双方未能达成一致。之前沟通的情况是，基础研发成果由宁德时代所有，可向其它客户授权。应用研发成果由双方共有，VGC 享 5 年独家使用权，以确保其车型的电池技术不被竞争对手轻易获取，期满后宁德时代可将其通用化，但需向 VGC 支付 20% 的授权净收益（期限 10 年）。

定价模式和利润分配双方未能达成一致，前期沟通情况如下：

VGC 对成本敏感度极高，倾向于以成本加成模式定价，以控制整车成本。宁德时代倾向于基于市场定价，即根据电池技术对整车价值的提升来定价，以获取更高利润。针对 VGC 专属车型电池，因 VGC 承担较高的应用研发成本，VGC 分配 60% 利润，宁德时代分配 40%；而用于第三方通用电池的利润分配，VGC 分配 30%，宁德时代分配

70%，以反映双方的投资比例。

3. 换电+超充站初期建设与收益分配

换电+超充站单站建设成本达 700 万元（含设备、电池储备及运营），双方对初期投资比例产生分歧。

宁德时代倾向 VGC 承担总成本（700 万元/站）的 40%。VGC 受限于利润率压力，建议将其现有的 1000 个 4S 店改造为换电+超充站（可减少成本 150 万元/站），仅接受承担≤15%的初期现金投资，即总成本：550 万元（现金）+150 万元（资源）=700 万元。

- 宁德时代承担现金成本的 85%（467.5 万元），对应电池技术与设备主导权；

- VGC 承担现金成本的 15%（82.5 万元），并额外以 4S 店改造折价 150 万元抵扣总成本。

而就收益分配而言，宁德时代主张按电池成本占比分配收益（65%），强调其电池技术投入占比，VGC 分到收益的 30%，剩余的 5%作为共同储备金，用于站点运维风险对冲。

四、谈判要求

1. 组建高效的谈判团队

根据案例需求，组建一支由四名成员组成的谈判团队，代表案例中甲方或乙方的角色，并依据案例需求履行相关职责。

2. 撰写英文商务谈判策划方案

所有参赛者需仔细研读提供的案例材料，开展线上调研，并撰写一份英文商务谈判计划（参考附录 II 中的大纲模板）。方案无严格字数限制，但建议内容简洁。方案中使用的所有缩略语和首字母缩写均需明确定义，以确保双方理解一致。

字数不限，建议用词简洁。所使用的缩写英语须为双方均能理解的缩略语；

谈判策划方案的任何部分（包括封面和目录）均不得出现与参赛者当前院校相关的信息；

谈判策划方案应为参赛团队独立创作，凡涉及抄袭者，一经检举且经查证属实，将被取消参赛及获奖资格。

谈判策划方案格式要求：

- a. 封面请用附录 II 中提供的模板。
- b. 确保页码与目录一致，并一律要求在计算机上输入、编排（不得手写）。
- c. 标题及副标题需居中对齐文本上方，采用 Times New Roman 12 号字体。
- d. 正文采用 Times New Roman 12 号字体，左对齐，每段首行缩进 0.5 英寸。
- e. 页面四周设置 2.5 厘米（或 1 英寸）的边距。
- f. 全文采用双倍行距。
- g. 提交文件时，需以 PDF 格式提交。

3. 作品提交方式

请于 2025 年 6 月 30 日前将商务谈判策划方案提交至组委会指定平台。文件的命名格式：持方+院校名+队名。（持方分为甲方或乙方，甲方为宁德时代，乙方为 VGC）

五、参考文献

1. 宁德时代，“关于我们”，2025 年 3 月 6 日浏览，

<<https://www.catl.com/about/profile/>>

2. CnEVPost, SNE Research, 2025 年 3 月 28 日浏览，

<<https://cnevpost.com/tag/sne-research/>>

3. VGC, “关于我们”, 2025 年 4 月 2 日浏览,
<<https://www.volkswagengroupchina.com.cn/en/volkswagengroupchina/aboutvgc>>

4. 车质网, “锂价深蹲与镍钴跳高: 新能源产业冰火两重天”, 2025 年 4 月 2 日
浏览, <<https://www.12365auto.com/news/20250402/545448.shtml>>

附件一

第四届“中语智汇杯”全国大学生国际商务谈判大赛评分表（区域赛）

评委：_____ 团队编号：_____ 总分：_____ [满分100分]

评分项	评分细则	总分	得分
1. 谈判前期调研及团队组建 (20%)	谈判背景及谈判主题	20	
	谈判角色与分工		
2. 双方利益及优劣势分析 (20%)	双方SWOT分析	20	
	竞争者分析		
3. 谈判目标 (25%)	谈判双方目标	25	
	谈判双方BATNA		
4. 谈判程序及策略 (25%)	开局/中局/终局及策略	25	
5. 应急预案，仲裁条款，语言运用等 (10%)	应急预案，仲裁条款等	10	
	谈判策划方案的完整性、语言运用的准确性		
		100	

附件二：商务谈判策划书统一封面模板

第四届“中语智汇杯”全国大学生国际商务谈判 大赛

XX 与 XX 谈判策划书

谈判持方： （甲/乙）

团队名称：

商务谈判策划方案大纲（仅供参考）

一、谈判背景

1.1 简述谈判意愿产生的背景

1.2 谈判环境分析

二、谈判团队与角色分工

2.1 团队成员（参与谈判的人）

2.2 团队分工（各成员所承担的具体工作）

三、谈判调研

3.1 谈判内容的市场调研

3.2 谈判双方背景、优劣势、地位分析

3.3 竞争者分析

四、谈判议题分析

4.1 谈判双方目标设定及利益需求和排序的分析

4.2 谈判双方的最佳替代方案（BATNA）

五、谈判程序与策略

5.1 谈判开局

5.2 谈判中局：陈述谈判双方遇到僵局及谈判破裂的可能原因及处理策略

5.3 终局的可能情况应对：

谈判成功：梳理双方已达成的谈判成果和合作方式等；

谈判中止或破裂：梳理双方分歧点、礼貌致谢、约定下次复谈时间、结束谈判语言等）。

六、谈判中的应急预案（简述）

如意外事件、风险预测及对策、仲裁事宜等。

七、附件

谈判中所需的其他文案、资料。