

合同签约与谈判艺术丛书

谈判签约 经典案例

雪映 著

中国人民公安大学出版社

谈判签约经典案例

雪 映 著

中国人民公安大学出版社

·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

谈判签约经典案例/雪映著, - 北京:
中国人民公安大学出版社, 2001. 1
ISBN 7-81059-579-2
I. 谈… II. 雪… III. 合同法-案例-中国
IV. D923.65
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 74900 号

谈判签约经典案例 TANPAN QIANYUE JINGDIAN ANLI

雪 映 著

出版发行: 中国人民公安大学出版社
地 址: 北京市西城区木樨地南里
邮政编码: 100038
印 刷: 北京郁文印刷厂

版 次: 2001 年 1 月第 1 版
印 次: 2001 年 1 月第 1 次
印 张: 16.25
开 本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32
字 数: 320 千字
印 数: 0001 册 ~ 2000 册

ISBN 7-81059-579-2/D·471
定价: 30.00 元

本社图书出现印装质量问题, 由发行部负责调换
联系电话: (010)83905728
版权所有 翻印必究
E-mail: cpep@public.bta.net.cn

出版说明

世界是谈判桌，人人都是谈判者。当今社会是一个谈判的时代，谈判已经成为人们解决纷争、赢得利益必不可少的重要手段。谈判理论在当今世界已相当流行。

随着新合同法的施行及中国即将加入世贸组织，经济往来及至跨国性的经济合作与竞争愈来愈多，而这一切都需要法律性的契约来约束。因此，谈判显得尤其重要。而谈判理论的研究与著述，也只有与法学理论相结合才有前途。因此，我们出版了《合同签约与谈判艺术丛书》。

该丛书将谈判与法律融为一体，结合法律制度与法律适用，推出了谈判原理与实务相结合的新成果。这套丛书包括《谈判签约与法律适用》、《谈判签约经典案例》、《合同签约文书范本》、《谈判签约语言艺术》、《谈判签约礼仪与禁忌》、《谈判策略与

签约技巧》。

这套丛书系统地阐明了谈判签约的原理、程序、方法、技巧与要领，揭示了谈判的内在规律，重点阐述了与世界各国谈判应确知的法律规定与礼仪，对指导和规范谈判者正确、有效地运用法律从事谈判，具有重大的意义。

该丛书不仅可为大专院校教学科研的参考书；也可为律师、企业家、管理者和法律工作者的智囊库、工具书；更可为人们收藏、备用、开卷有益的佳品。

希望这套丛书的问世，为推动我国谈判理论与谈判活动的发展，教育培训谈判法律人才，起到应有的借鉴参考作用。

编者

2001年1月

目 录

导 论·····	(1)
如何认识评价谈判·····	(1)

第一编 经济篇

谈判的程序及工作方法·····	(21)
谈判的效率与时机·····	(31)
谈判方案的内容与制定·····	(36)
索赔谈判中的讨价还价·····	(43)
三角谈判中的方略运用·····	(50)
技术谈判中的专家作用·····	(55)
心理作用在谈判中的意义·····	(60)
中美合资谈判中的不同风格·····	(65)
赢得长远利益的谈判战略·····	(69)
双向满足法在谈判中的应用·····	(73)
进口设备的谈判的技巧运用·····	(77)
“安乐椅”上的谈判案例·····	(84)
成功的预测产生成功的方案·····	(93)

谈判中的利益分割法	(103)
时间压力在谈判中的运用	(109)
国际经贸谈判专家吴仪	(113)
中英飞机发动机故障索赔谈判	(119)
调停僵局的技巧	(129)

第二编 诉争篇

律师在合资谈判中的作用	(137)
谈判中的意外事件与法律运用	(145)
法律在索赔谈判中的运用	(151)
海洋法公约多边谈判	(157)
不逾“临界点”的谈判	(164)
用谈判避免诉争	(168)
“PSS”新闻冲突与谈判	(174)
死刑令下达后的律师陈说	(184)
从谈判到诉讼过程中的律师代理	(192)
律师在代理上诉案件中的策略运筹	(206)

第三编 古代篇

诸葛亮的谈判策略	(215)
烛之武舌下退敌的技巧	(222)
离间敌手不战而获	(227)
苏秦、张仪的劝导策略	(232)

触龙说赵太后的方法	(238)
杨善巧说也先	(242)
寸步不让护国权	(249)
子贡游说连环计	(255)
 附:	
一项机床行业技术转让协议谈判的实例研究	(262)
不同国家和地区的谈判风格	(300)
各国不同的谈判特点与风格图表	(315)
2000 年国际贸易术语解释通则	(326)
关税及贸易总协定	(426)

导 论

如何认识评价谈判

谈判在历史上，一直为少数外交家、军事家所垄断。近代商品经济崛起后，又成为经贸活动普遍运用的讨价还价、赢得利益的手段。在当代社会，谈判作为一种调处人际争端、谋求社会发展的文明方法，富有更广泛、更深刻的社会涵义。我们在社会政治、经济、军事、外交、文化乃至生活各领域，无处不见人们在评判是非，交换观点，取舍利益，这大大拓宽了谈判的领域。当代意义上的谈判，不过是人们基于一定的需求而进行信息交流、磋商协议的过程；是人们旨在确立、变更、发展或消除其相互关系而进行的价值评价或价值交换。

谈判作为人类一种有意识的社会活动，一种处理人际关系、解决利益争端的方法，是社会竞争的产物。

人类生存与发展的真正动力在于需求。人的需求以及影响需求的各种条件的差异性，导致人类社会竞争。早在远古时期，人类自身的地位很低下，时常遭受大自然的威胁。大自然优胜劣败的竞争规律，迫使人类祖先们联合起来求得生

存。定居——标志着人类在大自然中确立了其优胜地位后，人类自身的竞争就不可避免了。随着社会竞争的进一步发展，又造成人类的各种利益冲突。因而，从这个角度上看，它影响了人类的集体合作：有时为争夺领地，有时为争享猎物，如同一群孩子为争夺一个西瓜而撕打成团。社会是人类群体的集合，没有人类的合作，社会就无法维持和发展；而人类的暴力活动又是对人类整体合作的否定。这种否定直接威胁了人类的共同利益。于是人类在漫长苦难的社会实践中，逐渐找到了调停争端、润滑矛盾的手段——谈判。当人们在燃烧的火堆旁用石制的器械进行的群殴，被温文尔雅的“谈说之士”在案几前“资在于口”所代替后，便力证了人类野蛮生活方式上的一场文明的变革。

谈判的产生，使人类自发调节其相互关系、维持人类生存平衡和进行正常竞争成为可能。从一定的历史意义上讲，谈判是对战争状态的一种否定。但是，原始意义上的谈判仅仅是简单的、被动的、偶发的，且往往与暴力行为相伴。我们的祖先还不能像今天这样自觉地重视和有效地利用谈判来处理人类间的种种纠纷和合作问题。在谈判还处于萌芽状态的原始时期，谈判不可能成为处理社会人际关系的主要方法。人类利益上的种种冲突，常常导致无法避免的人类战争。

随着社会文明的发展，人类从相互戮杀的灾难现实中悟出了一个真理：只有和平才是社会发展的前提，用武力解决争端的最终结局，是人类的共同毁灭。于是，原始意义的谈判便过渡到以经常性、主动性并注重原则、立场等为特征的

古典型谈判了。这种谈判，在形式上虽已完备，但内容上受到当时人类认识上的制约，不过是战争的辅助手段，还不足以对人类生活产生重大影响。只有当人类精神文明和物质文明发展到一定阶段时，才揭开了谈判的新篇章——普遍性、自觉性和利益型的现代谈判。这是人类在世界观、方法论上的一个飞跃。这一飞跃的意义在于：人类借助谈判这一和平的方法，把一个西瓜切成若干片，使各方利益均沾，以加固人类合作的基础。社会的文明程度越高，谈判这种手段就越有效，适用也就越广泛。如今，小到家庭，大到国际组织，无不使用谈判的方法来处理人们的实际利益，调节社会的各种关系，解决各种争端。例如，当一个母亲要学龄前的孩子学数数时，一场有趣的谈判就在母子间展开了。孩子会说：“妈妈先讲个故事。”母亲回答：“你数完了再讲。”孩子说：“行！妈妈讲两个。”一场双方都是胜利者的谈判圆满成功了。再如，联合国组织关于国际深海海床采矿（锰结核）应由国际组织统一开发，还是可由公司和国家单独开发的问题，长期以来争执不休。联合国组织一直坚持和平谈判的宗旨，寻求一个能满足各方利益、相互妥协的方案，最终由基辛格提出了“平行开发制度”的方案，使这场谈判得以圆满结束。

谈判在有文字记载的历史中，最早的是公元前 1296 年埃及第十九朝法老二世拉姆西斯与赫梯国王哈科里三世为共同抵御外来侵略而进行的谈判（最后签订了军事同盟条约）。而在世界史上最早的一个举行多边谈判并成功地达成协议的“互不侵犯条约”的范例，就是我国公元前 651 年齐桓公主

持的葵丘之盟（与盟者有宋、鲁、卫、郑、许、曹国国君及周王使）。

近代意义上的谈判，据记载有条约的最早是于 11 世纪中叶欧洲 30 年战争后缔结的“威斯特伐里亚和约”（除英、俄、波，所有欧洲国家都参加了）。随着社会的不断进步，谈判已深入了人类社会活动的各个领域。仅有证可考的国际间由谈判形成的协议，从 20 世纪初以来，就有 4 万多件，每年以 1100 件的速度递增（40 年代末期，每年只有 550 件）。国际联盟在解体之前，出版了 250 册条约。联合国在 1979 年一年中就出版了 862 册条约。可以预见，本世纪内，谈判将成为解决社会争端、调节人际关系的主要手段。一个名副其实的谈判时代，即将到来。

谈判之所以能如此迅速地发展，就在于它适应了社会文明发展的需要。人类以往的谈判实践，无可争辩地证明了谈判对社会发展所起到的重要作用。具体说来，谈判有以下四方面的意义。

一、谈判是社会竞争的润滑剂

竞争是推动社会进化的马达。然而，竞争的发展又必然导致人类利益上的相互冲突，破坏人类的集体合作。正如马达的高速运动必然会产生机械磨擦，人类有效利用谈判的手段，缓解利益冲突，犹如润滑剂对机械的保养作用一样，能够保护竞争的马达得以正常运行。例如，1947 年 10 月 30 日在日内瓦经过国家或地区间的多边谈判签署的《关税及贸易总协定》，适用它的有 90 个缔约国、31 个临时会员国，共

计 122 个国家。《关税及贸易总协定》所调整的贸易占世界贸易的 30% ~ 85%，至今已经举行了八轮谈判，调处了许多国际间的贸易和经济事务。《关税及贸易总协定》的第二个原则，即“互惠与平等的关税减让原则”，就是要求各缔约国通过谈判的途径，消除在贸易方面的矛盾，在关税上作出互惠与让步。它充分体现了通过谈判解决纷争，维护正常的国际贸易竞争的作用。

二、谈判是处理社会人际关系的有效工具

谈判手段的有效利用，为人们彼此沟通信息，消除隔阂，避免仇恨和暴力冲突，从野蛮走向文明，提供了途径。伴随人类认识和彼此理解的不断加深，人类的竞争与合作关系会愈来愈需要谈判这一和平的工具加以调整。当前，国际社会从战争到和平，从紧张到缓和，从分裂到合作，从对抗到妥协，没有什么问题不可以用谈判来解决。我国在处理外交关系时，一直坚持“通过谈判解决一切国际争端”的立场，力证了这一观念。

三、谈判是人类从竞争走向合作的桥梁

社会的进步，是靠人类的集体合作完成的。没有合作，就没有组织、没有力量、没有面包和航天器。总之，没有合作就没有文明。而谈判是消除人类合作中的障碍、解决人类争端、促进交往的有效方法。这不仅可以促进伙伴间的友谊，也可以促成敌手间的合作；不仅可以促进为经济目的的合作，也可以促成为政治目的和其它目的的合作。

四、谈判是人类维护和获取利益的手段

人类社会活动的本源动力是人的需求。这种需求具体在一个国家、一个组织、一个自然人的身上，则表现为种种不同的利益。社会各主体间为了自身的利益去从事各种活动，因而导致了各种利益间的冲突。解决这种利益冲突的手段，在谈判没有被充分认识并有效利用之前，通常是使用武力的方式，即一方的需求吞并另一方的需求。这样就使得社会的仇怨恶性循环，无休无止。而当谈判的手段被有效地利用之后，这种局面便大有改观了。谈判卓有成效地缓解了人类的种种冲突，合理地调节了人们的利益关系，使谈判者能够在平等互利原则下，各有取舍；一方的利益得不到另一方尊重时，可以使用谈判的手段加以维护。例如，某工厂从国外引进一条生产线，并与外商签订了合同，合同订明：由外方派人安装，预定期 10 个月，由中方考核验收。但期满后，生产线仍不能正常运转，而外方代表却要如期回国。这时，中方有两种意见：一是诉讼；二是谈判。后来，中方坚持先礼后兵的原则，向对方说明：虽合同到期，但生产线仍不能正常运转，应视为外方未能履约。如果外方代表坚持回国，中方就有理由提出索赔。这样一来，外方为了自身的利益，也不得不尊重中方的利益，坚持到生产线调试成功。这一案例充分说明：谈判不仅可以解决矛盾、促成合作、调节关系，也可以维护和获得利益。

以上是谈判的主要意义。谈判在当今世界已经深入人心，成为一种深入研究的学问。例如，美国已经成立了一个

专门从事研究谈判的社会团体——谈判学会；哈佛大学还有一个专门研究谈判的研究所。随之而来，一些有关谈判方面的理论文章也纷纷问世。

在我国，“谈判”一词并不陌生。早在春秋战国时代，谈判手段就被广泛地应用。《商君书·算地》中说：“谈说之士资在于口”。所谓“谈说之士”就是擅长谈判的“说客”。孔夫子周游列国，履印天涯，四处推售其观点，靠的就是“谈说”；各诸侯国间为争夺天下，完成霸业，相互结盟或争战，更离不开“谈说之士”。但这种久已兴盛的谈判，在我国延续至今，仍没有被当作一种社会系统学问来专门研究，仅从商贸谈判技巧的角度涉及皮毛。我国的谈判意识还很低，这不仅大大影响了我国谈判活动的普及与提高，而且也妨害了我国在涉外谈判活动中的政治及经济利益。例如，某贸易公司与香港某集团公司做了一笔生意，中方按约交付港商一大笔定金，但作为供方的港商却不仅迟迟不交货，而且借故攻击中方不按约交清全部足额定金，系率先违约（这是港方在谈判时玩弄的手段）。情况是这样的：本来签订的合同规定：购货方要在签订合同后3日内交付×××万元人民币，10日内交付标的额的30%的款作预付定金，40天后，供方才开始供货。后经双方协商，同意中方要付的定金可以分期清付。但由于中方没有谈判经验，未将这一变更后的协议，用书面形式固定下来，结果被港方反咬一口，有理说不清，吃了哑巴亏。再如，一份中外谈判合资饭店的合同规定：“饭店所余可用收益优先偿还乙方（即外方——笔者注）贷款本息，直至还清后再偿还甲方贷款本息。”这就意味着

该饭店的收益，要尽先归付外方，这是违反平等互利的谈判原则的。另外，在涉外谈判中，由于中方人员缺乏谈判知识和实践经验及必备的专业常识，时常处于被动的谈判地位。近些年来，盲目谈判，劳民伤财者有之；吃亏上当，赔本谈判者有之；轻率答复外方，违反国家政策、法令者更是屡见不鲜。上述种种事实教育了我们，必须充分重视谈判理论研究，普及谈判常识，培养全民谈判意识，迅速扭转当前我国谈判人才奇缺的局面。为此，我们主张大力提倡公民充分认识谈判，并掌握谈判和在一切生活领域中运用谈判。为此，我们特编著了这本《谈判签约经典案例》。

为了帮助读者从理论的高度认识谈判实践，首先要谈一谈成功谈判的标准与要诀问题。

初涉谈判者看了上述命题，也许会产生寻求一种保证谈判成功的灵丹妙药的心理，这也正是我们编著本书的初衷。然而，当我们愈是深入地探索谈判理论和谈判实践，就愈是觉得力不从心，夙愿难成。迄今为止，世界上还没有一种尽善尽美、包罗万象、一劳永逸的学问，能为事业的成功提供绝对保障。特别对谈判这种实践性极强，充满了机遇、冒险和灵感因素的人类活动来说，更是如此。谈判者只有在全面地掌握谈判的理论和技巧的基础上，深入谈判第一线，在实践中锻炼，在实践中提高，才能无往不胜。成功的谈判更多地依赖于广泛的实践，而不是谈判的规则、指南等。不过，谈判者也不必因此而沮丧。我们虽无法为谈判的成功开具一张理论上的保票，但能够运用谈判理论来总结谈判中的成功经验，从中提出一些要领和规律性的东西，献给谈判者。也

许，这些东西正是谈判所需要的。因为它至少会帮助谈判者进一步认识现代意义的谈判，并从中得到启示，以崭新的谈判意识迎接谈判。

第一节 成功谈判的标准

评价事物的优劣，要有一种客观性的标准，否则便无法进行认识、比较和选择。那么，谈判作为人们的一种有意识的社会活动，其成败的标准是什么？怎样的谈判才能算是成功的谈判？对于这一命题，迄今为止还没有一个现成的、客观的答案。谈判活动因人而异，因时而异。人们对待谈判的主观态度也不一致，完全可以基于己方的利益，凭着主观感觉来评价谈判。目前，评价谈判成败的标准有以下几种：

1. 以能否击败对手来评价谈判的成败

此种观点实质上是以战争的胜败观来评判谈判，认为凡是能击败对手的谈判就是成功的谈判。这是一种旧观念，至今还在影响着现代人的意识，具有一种普遍性。

2. 以能否满足自身的需求来评价谈判的成败

这种观点认为，只要满足了自身的需求，不管自己失去多少，也不论对方得失如何，便是成功的谈判。莎士比亚说：“只要能够满意，无论多高的代价也愿付出。”这是一种诗人式的谈判观。

3. 以获利大小来评价谈判的成败

这种观点认为，谈判成败与否的关键在于获利大小。也就是说，只有己方在谈判中付出的少，而获得的多，才能算