

怎样与狼共舞

从百事仲裁看与外商打交道

白庆祥 于长洪◎著

HOW TO DANCE
WITH WOLVES

PEPSI ARBITRATION CASE TELLS
YOU HOW TO TRADE WITH FOREIGN
BUSINESSES



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

怎样与狼共舞

陈锡祥题



HOW TO DANCE WITH WOLVES

PEPSI ARBITRATION CASE TELLS
YOU HOW TO TRADE WITH FOREIGN
BUSINESSES

怎样与狼共舞

从百事仲裁看与外商打交道

白庆祥 于长洪◎著



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

怎样与狼共舞:从百事仲裁看与外商打交道/白庆祥,

于长洪著. —北京:法律出版社, 2008. 4

ISBN 978 - 7 - 5036 - 8249 - 0

I. 怎… II. ①白… ②于… III. 国际商事仲裁—研究

IV. D997. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 027189 号

© 法律出版社·中国

怎样与狼共舞

——从百事仲裁看与外商打交道

白庆祥, 于长洪 / 著

编辑统筹 法律应用出版社

责任编辑 孙 慧

扉页题字 陈锡祥

装帧设计 李 晴

出版 法律出版社

开本 787 × 960 毫米 1/16

总发行 中国法律图书有限公司

印张 24.5

经销 新华书店

字数 302 千

印刷 莱芜市圣龙印务有限责任公司

版本 2008 年 6 月第 1 版

责任印制 陶 松

印次 2008 年 6 月第 1 次印刷

法律出版社(100073 北京市丰台区莲花池西里 7 号)

网址/www. lawpress. com. cn

销售热线/010 - 63939792/9779

电子邮件/info@lawpress. com. cn

咨询电话/010 - 63939796

中国法律图书有限公司(100073 北京市丰台区莲花池西里 7 号)

全国各地中法图分、子公司电话:

北京分公司/010 - 62534456

西安分公司/029 - 85388843

上海公司/021 - 62071010/1636

重庆公司/023 - 65382816/2908

深圳公司/0755 - 83072995

第一法律书店/010 - 63939781/9782

书号: ISBN 978 - 7 - 5036 - 8249 - 0

定价: 48.00 元

(如有缺页或倒装, 中国法律图书有限公司负责退换)



前言

用事实说话不仅是新闻界的传播方法,也是法律界的惯常准则。人们对于一些司空见惯的事实因缺少理性概括而表现出熟视无睹,而对于另一些抽象的概括,甚至是文化的表述,因缺少感性而缺失记忆,或者漠视其深刻性。

本书力图从感性到理性地传播给读者一个从事实(案例)到概括(评论、界定)、有血肉和筋骨的形态与体式。

《怎样与狼共舞——从百事仲裁看与外商打交道》就以此为起点,直至终端,全部流程都律动着实用与适用的脉络。

本书作者说,他们在为中国经济安全做一点提示,尽微薄的匹夫之责,这并不汗颜,也不夸张,宁可被讥为经济民族主义或狭隘爱国主义。

本书以被称为“中国‘入世’后第一国际仲裁案”——美国百事与四川百事的国际仲裁案为例,研讨了与跨国资本的合资、合作中的一些问题。经济全球化背景中,我们在与狼——温柔的也是凶猛的资本帝国主义的共舞中伴着和谐与不和谐的旋律,享受着快乐与忧患。我们怎样应对跨国资本强大的合作与吞并?中国企业应该如何在与跨国公司、跨国品牌、跨国资本的共舞中既不失本国的经济主权,又做到双赢?这不是爱不爱国、狭隘不狭隘的问题与争端,而是经济全球化背景下必须面对的重要问题。我们也是狼,在“内资”走向国际市场,进行跨国合作与并购的



时候,也在走这样一条路。我们要做的是如何科学地引进利用外资,和谐发展本土经济。故此书重点分析了如何与外资的拥有者——外商的共舞共乐的技巧问题,阐述在这个大“舞池”中如何预防和应对黑洞与陷阱的方法。对“共舞”的每一个步骤应注意的事项进行理论分析、政策分析、实质性论证,如谈判、协议签订、协议内容、经营管理、解决矛盾、应对诉讼、应对胜利和失败等。在经济相关相融领域如何同外商打交道?怎样发展自己?怎样符合国际惯例?本书诠释了一系列的解决这些问题和难题的实战技巧和方法。目的是用科学发展观指导与跨国公司、跨国品牌、跨国资本的合资、合作,真正做到在合作中不丢失本土经济利益,维护本国经济主权,又遵守世贸组织游戏规则,做到经济一体化中的双赢,同时也处理好国际间的经济纠纷。

授人以鱼,不如授人以渔。本书奉献给读者的就是这样一种“渔”而不是一条“鱼”,而这种“渔”又是可感可知的。



题 记

可以说此书是写给为中华民族振兴而前赴后继战斗在没有硝烟不流血的战争中的勇士的。

谨以此书献给为人类和平与和谐而孜孜以求地探索经济文明的先人、前辈、今人和后来者！

与此同时，我们也想起一部美国大片《与狼共舞》。片中联邦军中尉邓巴单枪匹马突出了重围，成为美国南北战争中的英雄。身体康复后却去过另类生活，去了遥远的西部边境要塞，生活在印第安苏族人的营地附近。苏人抢走了邓巴的马，他不仅不反击，反而以极大的兴趣观察苏人的生活状况，以平等的态势与之交往。他把受伤的姑娘送回苏人部落，带领苏人打猎。同时，邓巴学会了苏族的语言，并取得了苏人的信任。苏人看邓巴与一头野狼玩耍，就给他起了个印第安人的名字“与狼共舞”。邓巴与那个受伤的姑娘恋爱，娶她为妻。在抵抗波尼族人进攻的战斗中，邓巴与苏族兄弟并肩作战。一伙凶恶的白人士兵抓住了邓巴，苏族的兄弟们救了他。邓巴与妻子被迫远走他乡。

我们就是“邓巴”，与狼共舞，还要娶“狼”为“郎”！四川百事与美国百事的合作，如同《与狼共舞》的故事。由花好月圆，到明日黄花，甚至到葬花——走向国际仲裁。这个震惊海内外的国际仲裁案最终结果向人们昭示了一个“单赢还是双赢”深刻的主题。百事可乐在中国投资的“1 +



X”模式,是用一家独资浓缩液厂加上若干合资合作的瓶装厂,浓缩液的高附加值的利润,全部归百事可乐,而各合资、合作的瓶装厂既是生产车间,又是市场的开拓者,还是百事可乐品牌在中国市场的继续打造者。

在这里,我们丝毫没有贬义地说,这种模式绝对是一种战略,且是一种精明的战略。对于资本来说,输出与回报充满了智慧,争取利润最大化,不仅仅是百事可乐一家的愿望,也是所有资本的愿望和终极目的。

但是,在实现这一终极目的的过程中,是充满掠夺与残酷,甚至是不甚光明的行径,还是“取之有道”,以公正、公平的竞争实现呢?在达到目的的过程中,协商肯定是强于仲裁的一种手段。

由此而想到,任何一个外资向域外扩张,都如百事可乐挺进中国市场的情形一样,颇似古希腊神话传说中的木马计。外国饮料进军中国,使中国本土“洋水淹七军”,形态如狼扑羊。在外资饮料与中国本土饮料的博弈中,又如高大的骆驼挤进了羊圈,用庞大的身体将羊挤出。这“骆进羊出”,向世人昭示了什么?

100 多年前,一位大胡子德国犹太人在大英博物馆里,用刀笔将资本“尸解”得皮无完肤,并在“尸解”报告《资本论》中淋漓尽致地向世人公布了资本的血腥与铜臭。

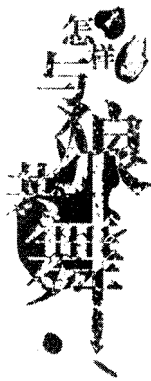
这柄解剖刀从最小的细胞——商品下刀,并以此为逻辑起点,庖丁解牛般地在货币、资本、剩余价值、资本积累的骨缝与筋络里游刃着,且刀刀见血。

100 多年后的今天,人们还记得这个叫卡尔·马克思的老人,感谢他一个世纪前的忠告与警示。

“……资本来到世间,从头到脚,每个毛孔都滴着血和肮脏的东西。”

资本的单边扩张、追逐利润最大化;资本的单赢野心和经济霸权;资本的不择手段,甚至卑劣得无所不用其极,都是本能和本性使然。

只要我们灵魂不蒙上灰尘,眼睛不被情绪与利益所迷乱,嗅觉没有失



去理性的分辨力,都会这样认识。

从沿街乞卖的小贩的售叫,到亿万富翁的投资谈判;从乡村微利企业的广告,到跨国公司的企业文化,无一不是为了赚钱和赚更多的钱。

一块石头即使解一千年,加一万度热量,终结只是一抔灰,绝不会是鸡雏;一枚鸡蛋只要温度适宜,到时间,鸡雏甚至会自己啄壳跳将出来。因为这是本能。

一只羊,再饥饿也不会吃人,只能在荒漠中“咩咩”地叫;一条狗,饥饿时连屎都会吃;一匹狼,脑满肠肥时,其柔性与温情也溢于生活的每一时刻。饥饿难耐时,定会凶相毕露,甚至连主人也会吃掉。因为这是本性。

对任何事物从本能、本性都不要有丝毫的怀疑,被暂时的、外表的假象(相)所迷惑。这种本能、本性是不以人的意志为转移的客观规律。在活生生的事实面前,我们又想到历史上刚刚消逝了的烟尘,岁月并未完全淡化。中国近代史的开卷,始于一笔商品交易。那是一笔强盗式的罪恶交易——倾销鸦片。藉此爆发了一场民族抗争。炎黄子孙的性格从此深化了强国情结,并将华夏土地上的勤劳、勇敢、智慧的基因融为血统,深深构建在一代又一代中国人的灵魂深处。

清朝前叶的对外贸易,中国主要输出茶叶、丝绸、土布、瓷器等。英国等地人民尤以茶叶为佐膳饮料,销量看好,使中国对外贸易长期保持出超。为了改变对华贸易的不利地位,1773年开始,英国把鸦片作为对中国的贸易主要商品。

每箱鸦片售价高达千元,英国人马地臣因走私鸦片成为富翁,被选为议员。中国却烟鬼成群,吏治腐败,军力削弱,白银外流,民不聊生,国力堪弱。

1839年6月3日下午,广东虎门销烟的烈火熊熊,钦差大臣林则徐成为近代史上反倾销的第一人。

然而,腐败无能的清政府却在议和声中迎来了英帝国主义的炮响。



1840年西洋炮舰轰开中国人的眼睛，一直渴盼着民族振兴，富民强国。

历史的前进不居，给了我们超时空的启示。历史前进的具体步伐，也给了人们无数带着遗憾的叹息。从变化的规律和偶然性中，甚至是这些遗憾中，我们冷眼侧目看历史沧海桑田的变局。

加入WTO犹如一声炮响，给中国人带来了机遇，也带来了挑战。有人用“与狼共舞”作形象的比喻，并不失贴切。在“共舞”中，被“狼”咬伤者有之，被“狼”同化者有之。无论披上羊皮，抑或凶相毕露的“狼”，都有资本的本性、本能。

在华夏大地上，一批批“与狼共舞”的精英们，前仆后继，不仅勇往直前地坚持改革开放，招商引资，为富民强国，珍惜入世的机会，同时也不惧强企，不畏资本，较量“单赢”，挑战巧取豪夺。我们不否认狼的功绩，没有狼的“进击”，我们的经济生态至今还是一潭死水。没有狼的血液输进，我们还没有充足的血液支撑一个贫弱的身体，以至充满活力。我们不能也没有理由怨恨整个狼群，不仅仅因为我们对外也是一匹狼，而是不能认为所有的狼都凶相毕露，都是“中山狼”。即使是一条凶狠的狼，也不是时时都如此。这种狼也有善良的一面，也是偶尔为之其“恶”。无论你是在追思或眷恋着已往的贫穷或富裕，无论你是在遐想或展望着未来的成功与失败，还是惆怅或惶恐现实的激扬或无奈，历史都在前进，并把我们形而上的十字架推倒在眼前——一种十字路口的选择。纵向是机遇，横向是挑战，何去何从，由不得你推敲，顷刻间，物欲的浪潮把你推向一个波峰，旋即又跌在浪谷。

我们知道，历史的脚步在人们不经意间悄无声息地阔步向前。这场触及人们利益的经济大革命，温柔体贴地来到了。

让我们敞开胸怀，拥抱这个序幕与高潮吧！

让我们舒展双臂，欢呼这个欢乐与痛苦吧！



目 录

前言 / 1

题记 / 1

第一章 学会引狼入室——招商引资的策略

一 知己知彼——与外商谈判的背景把握 / 3

【百事案例】

四川人到深圳招商引资 / 3

【参考范例】

娃哈哈的四项原则与三个“坚持” / 3

哈默到苏联做世上最大的铅笔生意 / 5

【陈词论语】

外商投资与改革开放 / 5

二 诚信守诺——与外商谈判的道德基础 / 8

【百事案例】

四川人为百事突破中央禁令 / 8



【参考范例】

是中国允诺？还是美国违约？ / 10

哈默与列宁坦诚谈判 / 11

过分的诚信遭失败 / 13

【陈词论语】

与上帝谈判：违约意味毁灭 / 13

三 讨价还价——与外商谈判的常用方式 / 16

【百事案例】

百事一揽子计划换市场 / 16

【参考范例】

七轮谈判：中美纺织品问题谈妥了 / 18

国际级的讨价还价：中欧贸易争端 / 18

讨价还价也错过良机 / 22

【陈词论语】

要习惯和学会跟人吵架 / 23

四 娴熟技艺——与外商谈判的要领掌控 / 25

【百事案例】

四川人与百事8年的谈判 / 25

【参考范例】

一场500万美元的合资谈判 / 27

【陈词论语】

谈判是门艺术 / 31



五 互利互惠——与外商合作的一贯宗旨 / 35

【百事案例】

百事与四川广电公司的一份补充合同 / 35

【参考范例】

过时的美国式谈判 / 36

不公平的标准:美国与墨西哥的天然气谈判 / 37

【陈词论语】

双赢互利是明智的选择 / 38

六 依法签约——与外商合作的法律范畴 / 40

【百事案例】

四川人与百事依法签约 / 40

【参考范例】

一纸在仲裁地布下陷阱的合同 / 41

美国总统尼克松与日本首相佐藤的失败谈判 / 44

【陈词论语】

早知今日,也必当初 / 45

第二章 与狼共舞——与外商有原则地和平共处

一 创造双赢——努力开创中外文化相融的新局面 / 49

【百事案例】

四川百事用业绩说话 / 49

【参考范例】

斯米克现象 / 50



【陈词论语】

张瑞敏说:要与狼共生共赢 / 52

二 尊重外商——兢兢业业维护外商品牌形象 / 54

【百事案例】

百事仲裁中的“七喜事件” / 54

【参考范例】

可口可乐危机中维护自己的品牌 / 58

【陈词论语】

烧了工厂拿出秘方又怎样? / 59

三 顾全大局——包容中要有忧患意识 / 60

【百事案例】

百事总裁恩瑞克来华道歉 / 60

【参考范例】

一代名饮——天府可乐的悲剧 / 61

【陈词论语】

原天府可乐集团老总李培全的忧患 / 66

四 着眼未来——为长远利益而另辟蹊径 / 68

【百事案例】

四川韵律曾欲结缘维珍可乐 / 68

【参考范例】

一美元卖掉合资企业 / 69

【陈词论语】

天府可乐同可口可乐竞争的转移策略 / 70



五 恪守原则——坚持双赢下的自主创新 / 72

【百事案例】

四川百事开发民族品牌饮料引起冲突 / 72

一份来自百事中国内部的调查提纲 / 76

一份来自百事中国内部的报告 / 77

一份来自百事中国内部的建议 / 80

【参考范例】

安玻在自主开发中崛起 / 85

【陈词论语】

有了外资,更要自主创新 / 86

六 遵纪守法——遵守东道国政府的政策法规 / 90

【百事案例】

四川百事依法依规与事业单位脱钩 / 90

【参考范例】

媒体曝光:33家跨国公司在华成污染大户 / 93

【陈词论语】

看,这些“特等”公民们! / 95

第三章 同室操戈乎? ——怎样与外商周旋

一 有理有节——与外商旁侧迂回的合作策略 / 99

【百事案例】

《华尔街日报》负面新闻:《汽水和傻瓜》 / 99

《华尔街日报》负面新闻:《洒在饮料土地上的坏血》 / 102



《华尔街日报》发表百事高官道歉文章:《一瓶百事和一个微笑》 / 106

【参考范例】

温州人到美国协商打火机市场 / 107

【陈词论语】

一篇没面世的文章:《百事危机》 / 108

二 有内有外——联合与独立的游戏规则 / 111

【百事案例】

是闹独立? 还是四川百事密谋造反? / 111

【参考范例】

亚星事件: 合资的后遗症 / 112

【陈词论语】

谨防合资与并购的陷阱 / 114

三 有勇有谋——合资合作企业的传媒策略 / 115

【百事案例】

四川百事创新应对记者的特别范式 / 115

【参考范例】

雀巢想“摆平”新闻单位 / 117

【陈词论语】

记者怎样把握跨国公司的报道准则 / 118

四 有胆有识——适时识势地回击外商侵犯 / 123

【百事案例】

四川百事回击《华盛顿邮报》的信:《充满谎言的“百事离婚”



理由》 / 123

【参考范例】

中国“乐凯”妙击日本“富士”走私 / 129

一份给商务部领导的参阅件 / 131

【陈词论语】

包容不是放弃原则 / 141

五 有刚有柔——对外商的进退策略 / 142

【百事案例】

一封内部的公开信 / 142

【参考范例】

“熊猫”与“宝洁”的牵手与分手 / 152

【陈词论语】

以驳促和和为贵 / 152

六 有先有后——外商挑衅时的应对策略 / 155

【百事案例】

保安岗事件 / 155

电话门事件 / 156

【参考范例】

业内人士对百事与四川百事冲突的认识 / 157

娃哈哈面对达能的挑衅 / 161

【陈词论语】

由百事仲裁风波和达能对娃哈哈的强购细节看应对
策略 / 165