



普通高等教育经济与管理类规划教材

MANAGEMENT

商务谈判理论与实务

殷向洲 主编

PUTONG GAODENG JIAOYU
JINGJI YU GUANLILEI
GUIHUA JIAOCAI



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>

普通高等教育经济与管理类规划教材

商务谈判理论与实务

殷向洲 主 编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书将人际沟通作为其核心概念,明确商务谈判理论基础是经济学、博弈论和心理学,由此构建商务谈判的体系结构。在双赢的理念指导下,进行战略规划,将战略目标落实到谈判过程的具体策略和技巧中。本书分4篇共10章,具体内容包括:商务谈判概述、商务谈判心理研究、商务谈判的准备、商务谈判的过程、商务谈判的语言技巧、商务谈判的策略、商务谈判中僵局的处理、商务谈判的风险与规避、国际商务谈判、商务谈判礼仪。最后还给出了商务谈判能力测试。

本书可作为普通高等院校经营类专业相应课程的教材,也可供从事商务谈判工作的人员参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

商务谈判理论与实务/殷向洲主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2011.4

(普通高等教育经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-0530-0

I. ①商… II. ①殷… III. ①商务谈判-高等学校-教材 IV. ①F715.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第037330号

责任编辑:黎丹 特邀编辑:衣紫燕

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:14.25 字数:320千字

版 次:2011年4月第1版 2011年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0530-0/F·810

印 数:1~4 000册 定价:26.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn.

前 言

自从人类有了社会交往，谈判就开始作为一种普遍的社会活动影响着人类的社会发展。改革开放打开了中国市场经济的大门，使得中国企业置身于国际大市场经济的浪潮中，商务活动的地位正日益被提高。而任何一次商务活动都离不开谈判，现如今，它已成为现代社会经济生活当中一个不可或缺的重要组成部分。

商务谈判既是一门融多学科于一体的边缘学科，又是一门需要灵活运用各种技能与技巧的艺术。在现代社会经济生活中，商务谈判涉及的知识领域十分广阔，融汇了心理学、公共关系、国际贸易、市场营销、法律、逻辑、会计、科技、演讲、交际礼仪等众多学科。

随着世界经济一体化进程的加快，以及我国加入世贸组织后与国际经济贸易的接轨，越来越多的企业与个人需要同国内或国外的商家打交道。

谈判并不是人们想象的那么轻而易举，谈判桌上风云变幻，波澜起伏，每一场谈判都俨然是一场没有硝烟的战争，复杂的形势不仅会使缺乏经验的谈判者疲于应付，即使是老练的谈判人员，有时也难免“兵败麦城”。商务谈判人员不能指望依靠玩弄手段或欺诈来获取谈判的胜利，而是要熟练掌握谈判中需要的各种技能和技巧。因此，谈判人员需要熟练掌握谈判的各项知识，加以熟练运用，然后结合自身的特质和谈判团队成员的默契配合，才能在谈判过程中赢得谈判优势。

本书共分为四篇，即商务谈判理论篇、商务谈判流程篇、商务谈判策略篇、国际商务谈判篇。理论篇主要对商务谈判的基础知识和谈判心理进行了研究，包括商务谈判的概念、特点、原则、作用、类型等，以及对谈判人员的心理研究等基本知识。流程篇主要概括了商务谈判活动的流程及各个阶段中需要认真注意的地方。策略篇主要阐述了各种商务谈判的策略与技巧，包括商务谈判的语言技巧、商务谈判的策略、商务谈判中僵局的处理策略和谈判风险的规避等内容。国际商务谈判篇主要介绍了文化差异对国际商务谈判的影响及世界各地商人的谈判风格及商务谈判中需要注意的礼仪。

本书重点突出了理论基础知识和应用性，提供的案例分析有助于读者对商务谈判理论知识的理解和分析，培养读者分析和解决问题的能力；在结构安排上主要是按照学习目的及要求、引导案例、本章小结、思考题及案例分析的主线来规划本书，使得结构层次显得较清晰，增强了本书的逻辑性和可读性。

本书的编者长期从事商务谈判的研究和教学，有着极其丰富的教学经验和企业实践经验。全书由武汉理工大学管理学院殷向洲担任主编，李光、田新卫、周小双收集和整理了部分的案例资料，尤其是李光付出了很多努力，在此表示深深的谢意。全书由殷向洲确定总体框架并进行了最后的总纂。

本书配有教学课件和相关的教学资源，有需要的读者可以从网站 <http://press.bjtu.edu.cn> 下载或与 cbsld@jg.bjtu.edu.cn 联系。

本书的出版得到了北京交通大学出版社黎丹编辑和出版社领导的大力支持，在此表示诚挚的谢意！本书在编写过程中参阅了大量的资料及有关书籍，也借鉴了国内外专家、学者的观点，我们在此表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，时间仓促，书中难免出现疏漏和差错，恳请各位专家和读者给予批评指正。

殷向洲
2011年3月

目 录

第一篇 商务谈判理论篇

第 1 章 商务谈判概述	(3)
1.1 商务谈判的概念和特点	(4)
1.2 商务谈判的原则和作用	(8)
1.3 商务谈判的类型和内容	(14)
阅读材料	(21)
本章小结	(27)
思考题	(27)
案例分析题	(28)
第 2 章 商务谈判心理研究	(29)
2.1 需要理论	(30)
2.2 商务谈判中的心理因素	(33)
2.3 谈判者的心理素质与心理挫折	(36)
阅读材料	(39)
本章小结	(43)
思考题	(44)
案例分析题	(44)

第二篇 商务谈判流程篇

第 3 章 商务谈判的准备	(47)
3.1 谈判所需信息收集	(48)
3.2 安排谈判人员	(57)
3.3 制定谈判方案	(62)
3.4 模拟谈判	(65)
3.5 物质条件的准备	(66)

阅读材料	(68)
本章小结	(71)
思考题	(72)
案例分析题	(73)
第4章 商务谈判的过程	(74)
4.1 开局阶段	(75)
4.2 磋商阶段	(79)
4.3 交易阶段	(85)
阅读材料	(87)
本章小结	(90)
思考题	(91)
案例分析题	(91)


第三篇 商务谈判策略篇

第5章 商务谈判的语言技巧	(97)
5.1 商务谈判语言概述	(98)
5.2 有声语言技巧	(102)
5.3 无声语言技巧	(109)
阅读材料	(111)
本章小结	(113)
思考题	(114)
案例分析题	(114)
第6章 商务谈判的策略	(116)
6.1 商务谈判策略概述	(117)
6.2 谈判过程策略	(124)
6.3 对付不同风格谈判对手的策略	(129)
阅读材料	(133)
本章小结	(134)
思考题	(135)
案例分析题	(135)
第7章 商务谈判中僵局的处理	(137)
7.1 僵局的成因及处理原则	(138)

7.2 避免僵局的办法	(140)
7.3 突破谈判僵局的策略	(142)
阅读材料	(146)
本章小结	(149)
思考题	(149)
案例分析题	(150)
第8章 商务谈判的风险与规避	(151)
8.1 商务谈判中的风险	(152)
8.2 商务谈判中风险的规避	(157)
阅读材料	(160)
本章小结	(162)
思考题	(162)
案例分析题	(163)

第四篇 国际商务谈判篇

第9章 国际商务谈判	(167)
9.1 国际商务谈判概述	(168)
9.2 文化差异及其对国际商务谈判的影响	(171)
9.3 世界各地商人的谈判风格	(175)
阅读材料	(184)
本章小结	(184)
思考题	(185)
案例分析题	(185)
第10章 商务谈判礼仪	(187)
10.1 商务礼仪概述	(188)
10.2 日常商务谈判的礼仪	(190)
10.3 世界各国商务谈判礼俗与禁忌	(198)
阅读材料	(205)
本章小结	(206)
思考题	(207)
案例分析题	(207)
附录 A 商务谈判能力测试	(208)
参考文献	(218)



第一篇

商务谈判理论篇

第1章

商务谈判概述

学习目的与要求

- 熟练掌握商务谈判的概念及特点；
- 理解商务谈判的原则及作用；
- 熟悉商务谈判的类型及内容。

引导案例

谈判的魅力

美国前国务卿基辛格是一个谈判高手，在国际事务中他总是能协调好各方要求，在复杂条件下寻求到各方利益的平衡点，从而在国际谈判中赢得了很大的尊重。

一次，基辛格为了“练兵”，主动为一位贫穷老农的儿子说媒，他对老农说：“我已经为你物色了一位最好的儿媳。”老农回答说：“我从来不干涉我儿子的事。”

基辛格说：“可这姑娘是罗基切尔德伯爵的女儿（罗基切尔德是当时欧洲很有名望的银行家）。”

老农说：“嗯，如果是这样的话……”

基辛格找到罗斯切尔德伯爵说：“我为你女儿找了一个万里挑一的好丈夫。”罗斯切尔德伯爵忙婉言拒绝道：“我女儿还太年轻。”

基辛格说：“可这位年轻小伙子是世界银行的副行长。”

罗斯切尔德伯爵说：“嗯，如果是这样……”

基辛格又找到世界银行行长，道：“我给你找了一位副行长。”

行长说：“可我们现在不需要再增加一位副行长。”

基辛格说：“可你知道吗？这位年轻人是罗斯切尔德伯爵的女婿。”

于是世界银行行长欣然同意基辛格的提议，基辛格也便促成了这桩美满的婚姻，让农夫的穷儿子摇身一变，成了金融寡头的乘龙快婿。

基辛格运用自己高超的谈判技巧把看似不可能的事情变成了现实，让我们领略到了谈判的力量。

1.1 商务谈判的概念和特点

1.1.1 商务谈判的概念

1. 谈判的含义

由于考虑问题所处的角度不同、人们所处研究领域不同等原因，到目前为止，学术界关于谈判还没有一个统一的、严格的定义。关于谈判的定义，在各类文献中常见的、比较有代表性的有以下几个。

(1) 国外的代表观点

美国谈判学会主席杰勒德·尼伦伯格在《谈判艺术》一书中的观点为：“谈判的定义最为简单，而涉及的范围却最为广泛，每一个要求满足的愿望和每一项寻求满足的需要，至少都是诱发人们展开谈判过程的潜因。只要人们为了改变相互关系而交换观点，只要人们为了取得一致而磋商协议，他们就是在进行谈判。”

英国学者 P. D. V. 马什 (P. D. V. Marsh) 在《合同谈判手册》一书中关于谈判的定义为：“所谓谈判，是指有关各方为了自身的目的，在—项涉及各方利益的事物中进行磋商，并通过调整各自提出的条件，最终达成—项各方较为满意的协议这样一个不断协调的过程。”

法国谈判学家克里斯托夫·杜邦在其所著的《谈判的行为、理论与应用》中给谈判下的定义是：“谈判是使两个或数个角色处于面对面位置上的一项活动。各角色因持有分歧而相互对立，但他们彼此又互为依存。他们选择谋求达成协议的实际态度，以便终止分歧，并在他们之间（即使是暂时性的）创造、维持、发展某种关系。”

(2) 国内的代表观点

谈判是谈判双方（各方）观点互换、情感互动、利益互惠的人际交往活动。

谈判就是具有利害关系的双方或多方谋求一致而进行协商洽谈的沟通协调活动。

谈判是指人们为了各自的利益而进行相互协商并设法达成一致意见的行为。

虽然中外学者对谈判的概念的表述各异，但不难从中发现关于谈判的一些基本点：谈判活动必须有两个或两个以上的参与者，且他们之间存在着一定的利益关系；谈判各方之间存在着某种利益、立场、观点等方面的分歧，通过谈判旨在寻求解决分歧的途径；谈判活动中各方运用各种策略，在为自己争取最大利益的基础上达成—

致协议。

综上所述,可以把谈判概括为:谈判是指具有利益关系的各方为了满足各自的需要,就某个或某些问题进行磋商以协调彼此之间的关系,从而达成协议的过程。

2. 商务谈判的含义

商务谈判是谈判的一种。商务,泛指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。按照国际惯例,商务活动分为以下4种。

- ① 直接的商品交易活动,如商品的批发、零售。
- ② 直接为商品交易服务的活动,如运输、仓储、加工整理等。
- ③ 间接为商品交易服务的活动,如金融、保险、信托、租赁等。
- ④ 具有服务性质的活动,如饭店、商品信息、咨询、广告等。

所谓商务谈判,是指在经济贸易活动中,买卖各方为了满足各自的需要,彼此间进行意见交流、关系协调,争取达成一致协议的过程。

商务谈判的要素主要是由谈判主体、谈判客体、谈判目标及谈判环境等因素构成。

(1) 谈判主体

所谓谈判主体,是指参加谈判活动的双方(各方)人员。在商务谈判活动中,谈判主体是最主要的因素,决定了谈判活动的成效。谈判的主体可以是单个的人,也可以是一个由各种精英组成的团队。

(2) 谈判客体

商务谈判的客体是指谈判活动的标的和议题。

商务谈判的标的是指谈判涉及的交易对象或交易内容,如贸易谈判的标的是指买卖的具体货物。

所谓议题,就是指谈判需商议的具体内容或交易条件,如价格、质量、支付方式等。谈判议题是谈判的核心,是一切谈判活动的中心,它决定参与谈判的人员组成及谈判中运用的策略。没有议题谈判就无法进行,谈判议题的最大特点在于谈判各方对同一事物认识上的一致性。

(3) 谈判目标

商务谈判的目标很明确,其直接目标就是在争取到自己最大利益的情况下与谈判对手达成协议。谈判双方(各方)各自的目标是不一样的,但都服从谈判活动的直接目标,只有这个直接目标实现了,谈判双方(各方)才可能实现各自的具体目标。

(4) 谈判环境

谈判环境是指商务谈判活动进行时所处的客观条件,它对谈判的结局具有很大的影响。谈判环境主要包括:政治环境(社会制度、国家关系等)、经济环境(市场需求状况等)、文化环境(宗教信仰、企业经营理念等)等。

相关知识链接

入世后中国商人商务谈判文化的适应问题

笔者在2002年对108个有着5年以上谈判经验的中国商人进行实证调查后发现：中国商人在文化适应方面实际上存在着很大的缺陷。

第一，在语言方面，69%以上的商人在语言方面不能与外商进行较深入的谈判，对谈判中的技术术语和俗语不熟练，48%的商人在谈判中要极大地依赖翻译。

第二，在非语言的身示语方面，87%的商人不懂外国人的身示语或肢体语言。

第三，在价值观上存在极大的差异，62%的商人对西方的价值观不了解，对文化习俗知之甚少。

第四，在谈判思维上，51%的中国人不能接受西方文化中直接的、以事实为依据的、以证据为主的、以事论事的、非情感的谈判方式。

第五，在谈判决策时，63%的商人在作决策时需要集体或与他人商讨，不能像西方人一样可以个人独立作出决策。

以上数据说明，目前中国人很难在谈判中完全顺应西方的谈判文化。也就是说，中国商人在谈判中很难达到对西方文化的高适应，他们在遵循以西方文化为主流的WTO国际贸易谈判规则和谈判方式时是有一定困难的。

文化适应作为一个世界性的商务谈判问题已经引起了学者们的广泛关注。虽然多数学者认为文化适应程度越高、越入乡随俗，就越有利于对外谈判，但是各国商人基于自己的文化根基和文化信念，似乎永远都不可能真正地入乡随俗。他们也许为了交际的目的而学习对方一些基本的交际语言知识，但很难在价值观和思维方面改变自己。作者认为，要改变一个民族的文化本性可能会是徒劳的，但了解民族间的文化差异和学习适应文化差异却是可行的。因此在谈判中，文化适应应该是对文化差异的适应，而不是让一个文化群体去适应另一个文化群体。此外，在文化适应方面还存在着文化取向问题，目前这种文化适应的取向在国际贸易谈判中并不是互利的，而是非英语文化群体去适应英语文化群体；弱文化群体适应强文化群体。根据前人的经验，作者将文化适应的取向归纳为两类：“熔炉式”文化适应和“沙拉式”文化适应。

“熔炉式”的文化适应是与美国文化的发展和宗旨一致的。美国文化的发展就是以英语文化为主流，将其他不同文化的交际规则、价值观和思维习惯与之相融合，通过去异求同，形成一种新的文化，并将这一文化国家化乃至世界化。目前流行的国际谈判方式就是美国文化世界化的产物。在谈判中，来自不同文化国家的商人用统一的谈判规则“行事”并衡量谈判的质量，这在一定程度上可以减少商业分歧和争议，对双方的谈判是有利的，对国际贸易谈判的发展也有一定的进步意义。但许多国家和商人也对统一贸易谈判方式中的主流文化和文化适应的标准意见不一，对

这种同化式的文化适应取向颇有争议。虽然 WTO 成员方都承诺按 WTO 规则行事,但国际贸易纠纷和贸易报复时有发生,“行事”方式也因文化差异而各具本国特色。因此,“熔炉式”的文化适应虽然客观存在,在需要不同文化的国家以牺牲自己的文化为代价,不仅困难大、时间长,而且还要面对文化同化和文化灭绝的风险。

“沙拉式”文化适应则是与鼓励世界多元文化发展的宗旨相一致的。在国际商务谈判中,它允许多元文化的共同存在。各国商人在一定的贸易规则(沙拉酱)中共同合作,但“行事”标准可以各异。这种文化适应模式不强迫文化统一,对差异也持理解和包容的态度,适应的标准可以因国、因人而异。人们在这种氛围中,对文化适应的认知是平等的和不排斥的。它要求人们在了解文化差异中既要学习如何和平共处,如何解决争议以达成共识,既遵循一定的贸易规则,又互相尊重彼此的谈判文化。这种文化适应取向需要各国商人树立这样的文化观:在这个世界上,没有哪一种文化是优于其他文化的,也没有哪一种文化是可以统一整个社会抑或是一个领域的。这种文化适应取向虽然给多边贸易谈判造成了一定的复杂因素,但通过提高各国商人的文化意识和对文化差异的适应能力,它对国际贸易谈判多元文化的发展和在文化理解的基础上和平解决贸易纷争是有很大的进步意义的。

(资料来源:杨文惠.入世后中国商人商务谈判文化的适应现象分析.

国际经贸探索,2004)

1.1.2 商务谈判的特点

(1) 以获得经济利益为谈判目的

谈判者参加不同类型的谈判的目的各异,政治谈判关心的是政党团体的根本利益;外交谈判涉及的是国家利益;军事谈判主要是关系敌对双方的安全利益,他们的谈判虽说会涉及一些经济利益,但重点不在这方面。商务谈判的目的十分明确,就是最大限度地为己方获取经济利益,在满足经济利益的前提下可以谈其他非经济利益。虽然各种非经济利益的因素会影响到谈判的结果,但其最终目标仍是经济利益。所以,人们通常以获取经济效益的好坏来评价一项商务谈判的成功与否,没有不讲求经济效益的商务谈判。

(2) 谈判过程多变、复杂

谈判具有多变性和随机性,这是因为谈判各方的利益目标是不一致的。各利益团体都是运行于激烈竞争且瞬息万变的市场经济环境中。商务谈判是经济活动的重要组成部分,它的进展及变化就相应地随之不可预料。

有时候,谈判的进程会随着时间的变化而变化。不同的时间,谈判各方谈判者的精神状态可能会有很大变化,市场行情也会有很大变化。

在谈判过程中，机会有时会偶然出现，这时谈判的一方应善于把握机会，当机立断，调整既定策略，使谈判朝着有利于自己的方向前进。

多变性会导致不确定因素的出现，这样就会给谈判带来诸多不便，使谈判变得复杂，从而给谈判各方带来很大挑战，对谈判者的要求也就随之提高。

(3) 商务谈判注重合同条款的严密性与准确性

商务谈判的结果是由双方协商一致的协议或合同来体现的。合同条款实质上反映了各方的权利和义务，合同条款的严密性与准确性是保障谈判获得各种利益的重要前提。如果在拟定合同条款时，不注意合同条款的合理性、准确性、合法性、严密性、完整性，就有可能掉进对方设置的语言陷阱，不但把到手的利益丢掉，还有可能付出更大的代价。因此，在商务谈判中，谈判者不仅要重视口头上的承诺，更要重视合同条款的准确和严密。

1.2 商务谈判的原则和作用

1.2.1 商务谈判的基本原则

所谓谈判原则，是指在谈判过程中，谈判各方必须遵守的指导思想和基本规则，是商务谈判内在固有的范式，谈判各方都必须遵循。本书认为商务谈判应当坚持真诚守信原则、平等自愿原则、合作原则、维护利益原则、互惠互利原则、就事论事原则、客观标准原则和依法办事原则。

(1) 真诚守信原则

真诚守信原则是商务谈判中重要的原则，它的价值不可估量，它会使谈判方从劣势变为优势，使优势更加发挥作用。

常言道：“人事无信难立，买卖无信难成。”谈判各方人员之间的相互信任会促使谈判顺利的进行，如果双方没有信任感，是在相互猜疑中进行相关事宜的谈判，谈判就不可能成功。谈判只有做到真诚守信，才能取得相互的理解、信赖与合作，即谈判各方坚持真诚守信的谈判原则，就在很大程度上奠定了谈判成功的基础。

在谈判中注重真诚守信，一是要将己方了解到的情况坦诚相告，消除相互猜疑的心理；二是把握时机以适当的方式向对方透露己方的某些意图，消除对方的心理障碍，化解疑惑，为谈判打下坚实的信任基础。真诚守信原则要求谈判者在基本的出发点上要诚挚可信，讲究信誉，言必信，行心果。在谈判过程中，还要观察对手的谈判诚意和信用程度，以避免不必要的损失。

(2) 平等自愿原则

平等自愿原则要求商务谈判的双方或多方坚持在地位平等、自愿合作的条件下建立

合作关系，并通过平等协商、公平交易来实现双方的权利和义务。

商务谈判的平等是指在商务谈判中，无论各方的经济实力强弱，组织规模大小，其地位都是平等的。因此，在谈判桌前无论企业大小、强弱、效益如何，都没有高低贵贱之分，相互之间都要平等对待。平等是商务谈判的重要基础，平等是衡量商务谈判成功的最基本标准。商务谈判中，各当事人对于交易项目及其交易条件都拥有同样的选择权。协议的达成只能通过双方或多方的平等对话，协商一致，不能一方说了算或少数服从多数。从合作项目的角度看，合作的双方都具有一定的“否决权”。这种“否决权”具有同质性，因为任何一方不同意合作，那么交易就无法达成。这种同质的“否决权”在客观上赋予了谈判各方相对平等的地位。

商务谈判中的自愿是指具有独立行为能力的交易各方出于自身利益目标的追求，能够按着自己的意愿来进行谈判，并作出决定，而非外界的压力或他人的驱使来参加谈判。并且，任何一方都可以在任何时候退出或拒绝进行谈判。

贯彻平等自愿原则，要求谈判各方相互尊重，以礼相待，任何一方都不能仗势欺人，以强欺弱，把自己的意志强加于人。只有坚持这种平等的自愿原则，商务谈判才能在互信合作的气氛中顺利进行，才有可能达成各自的谈判目标。

(3) 合作原则

合作原则是指在谈判中应坚持将对方作为合作对象的原则。参与谈判的各方是合作者而非竞争者，如果把谈判对方看作是对手，在谈判过程中必然要论出输赢，无论结果如何，都不是商务谈判最理想的结果。正如谈判专家尼伦伯格所指出的：“陷入输赢的谈判状况时，我们越想胜利，奋战得越艰苦，因为对方也期望胜利。”

美国纽约印刷工会领导人伯特伦·波厄斯以“经济谈判毫不让步”而闻名全国。他在一次与报业主进行谈判中，不顾客观情况，坚持强硬立场，甚至两次号召报业工人罢工，迫使报业主满足了他提出的全部要求。报社被迫同意为印刷工人大幅度增加工资，并且承诺不采用排版自动化等先进技术，防止工人失业。结果是以伯特伦·波厄斯为首的工会组织一方大获全胜，但是却使报业主陷入困境。首先是三家大报社被迫合并，接下来便是倒闭。最后全市只剩下一家晚报和两家晨报，数千名报业工人失业。

(4) 维护利益原则

在谈判过程中，要始终以维护自己既定利益为前提，一切谈判条件都要服从获取自己的合法利益这个大目标。要避免只站在己方的立场上去解决问题，片面地坚持己方立场，就无法与对手达成一个明智、有效而又友好的协议。如果在谈判过程中不考虑对方利益，一味地强调己方的得失，寸金必得，即使作出迫不得已的让步，也是以对方的让步或牺牲为代价。这样即使达成协议，也是双方机械妥协的产物，否则就会使谈判无休止地争执、拖延下去，还会破坏谈判气氛，严重损害双方的关系，甚至导致谈判破裂。