

# 商务沟通讲义

## 第一章 商务沟通概论

### 一、商务沟通概念及特征

#### （一）商务沟通概念

沟通：沟通有广义和狭义之分。广义的沟通包括非正式场合的协商、交涉、磋商和商量等等；狭义的沟通是在正式场合进行的沟通。一般意义上的沟通是指参与各方为了改变和建立新的社会关系，并使各方达到某种利益目标所采取的某种协调行为过程。

商务沟通：是指经济交往各方为了寻求和达到自身的经济利益目标，彼此进行交流、阐述意愿、磋商协议、协调关系并设法达成一致意见的行为过程。

#### （二）商务沟通特征

1. 商务沟通是以追求经济利益为目的；

买方利益：以最小的代价获得最优质的产品或服务；

卖方利益：以最合理的价格卖出自己的产品或服务。

2. 商务沟通是一个互动过程；

沟通双方在沟通过程中有来有往，就是争论—妥协—争论—妥协的过程。

#### 案例 1

3. 商务沟通是互惠的，是不均等的公平；

互惠互利是沟通的基础，不均等的公平是沟通的结果，与沟通双方所拥有的实力与技巧的差异，导致了这种不平等的结果。

4. 商务沟通是合作与冲突的对立统一；

沟通双方的冲突源于双方利益的不同，没有冲突的沟通意味着另一方利益丧失殆尽；合作是沟通的手段。

5. 商务沟通涉及面广。

凡是有商务活动的地方都存在沟通。

### 二、商务沟通类型

#### （一）按沟通参与方的数量分类

沟通按沟通参与方的数量分类，分为双方沟通和多方沟通。

1. 双方沟通，是指只有两个沟通主体参与的沟通。针对国家而言的双方沟通可以称为双边沟通。

2. 多方沟通，是指由三个或三个以上的当事方参与的沟通。

## （二）按商务沟通各方参加沟通的人员数量分类

沟通按沟通各方参加沟通的人员数量，分为大型沟通（各方在 12 人以上）、中型沟通（4~12 人）、小型沟通（4 人以下），或者分为小组沟通与单人沟通。

## （三）按商务沟通所在地分类

1. 主场沟通，也称主座沟通，是指在自己一方所在地、由自己一方做主人所组织的沟通。

2. 客场沟通，也称客座沟通，是指在沟通对方所在地进行的沟通。

3. 中立地沟通或主客轮流沟通。

## （四）按商务沟通的结果分类

1. 双赢或多赢型沟通，指通过沟通活动能最大限度地创造出最佳的解决方案，满足各方的利益要求。

有两个前提：一是大家必须是合作的，即博弈论中的“合作博弈”，一方不合作，都很难寻找大家都能接受的方案；二是创造价值，寻求出一个最大化的非零和的沟通结果的整合式沟通方案。

2. 双输或多输型沟通，指双方或多方均没有在沟通中获得利益，实现沟通目标的沟通。

3. 输赢型沟通，指在沟通中一方所得为一方所失，一输一赢地沟通。

## （五）按商务沟通时沟通双方的态度进行分类

1. 竞争型沟通，是指沟通双方以一种竞争的态度而进行的沟通。

2. 合作型沟通，是指沟通双方以一种合作的态度而进行的沟通。

3. 竞合型沟通，是指沟通双方本着“客观、平等、互利”的原则，通过适当的竞争与合作，寻求最佳解决方案。

## （六）按商务沟通的沟通方式分类

1. 口头沟通是指沟通人员面对面直接用口头语言来交流信息和磋商交易条件，或者在异地通过电话进行商谈。

2. 书面沟通是指沟通人员利用文字或者图表等书面语言来进行交流和协商。

3. 网络虚拟沟通是基于互联网等信息化工具，使沟通者能进行适时交流互动沟通而进行的沟通。

## （七）按商务沟通的观念分类

1. 硬式沟通，也称立场型沟通，是沟通者以意志力的较量为手段，很少顾及或根本不顾及对方的利益，以取得己方胜利为目的的立场坚定、主张强硬的沟通方法。

硬式沟通有明显的局限性，一般应用于以下两种情况：一是一次性交往，这种沟通必然是“一锤子买卖”，也就是为取得一次胜利而拿未来的合作做赌注；二是实力相差悬殊。在这种情况下，己方处于绝对优势。

2. 软式沟通，也称关系型沟通，一种为了保持同对方的某种关系所采取的退让与妥协的沟通类型。

有着以下几方面的特点：

- (1) 把对方当朋友。
- (2) 目标追求某种虚假的名誉地位或维持某种单相思的良好关系。
- (3) 只提出自己的最低要求，深怕刺痛对方和伤害与对方的和气感情；
- (4) 不敢固守自己的正当利益，常以自己的单方面损失使沟通告终；
- (5) 屈服于对方的压力；
- (6) 达成协议的手段是向对方让利让步，对方得寸进尺他也不阻挡，无原则地满足对方的贪婪欲望。

3. 原则式沟通，也称价值型沟通，

主要有以下特征：

- (1) 是把沟通者双方都看作问题的解决者，既不把对方当朋友，也不当作敌人，而是就事论事，就问题解决问题，双方都有责任和义务妥善解决问题。
- (2) 把人与问题分开，沟通者以公正态度参加沟通，不带私人感情。
- (3) 沟通原则使用社会公认的客观标准、科学原则、国内和国际法律、风俗、习惯、传统的道德规范、宗教规则等解决分歧，双方不能主观自设原则或自立标准。
- (4) 对人和事采取不同态度，对人采取软的态度，对事采取硬的态度，对事件按原则处理，对双方的沟通者仍以礼相待。

### 三、商务沟通者的素质和能力

#### (一) 商务沟通者的素质

##### 1. 思想道德素质

(1) 强烈的事业心  
事业心，就是要成就一项伟大事业的雄心。

(2) 忠于职守、遵纪守法

(3) 百折不挠，意志坚定

(4) 谦虚谨慎，团结协作

(5) 诚实无欺，讲求信誉

## 2. 业务素质

- (1) 企业方面的知识。
- (2) 产品方面的知识。
- (3) 营销与商务沟通方面的知识。
- (4) 客户方面的知识。
- (5) 竞争方面的知识。

## 3. 心理素质

锻炼心志是提高心理素质的核心。

首先要热爱商务沟通工作，把它看作一项富有挑战的事业去做。

再次要以平常心对待挫折，要以不幸为师。

最后，商务沟通人员要努力凝视自我的心灵，并且多去理解他人心中的感受，凡事站在对方的角度去思考问题。

## 4. 身体素质

还包括良好的气质、广泛的兴趣、端庄的仪表、完美的个性、真诚和丰富的情感等。

### (二) 商务沟通者的能力

1. 出色的语言表达能力
2. 不断学习的能力
3. 较强的社交能力
4. 快捷的应变能力
5. 敏锐的洞察能力
6. 高超的处理异议的能力

小结：重点：商务沟通的概念和特征

作业：课后相应习题

复习提问：商务沟通概念和特征

## [导入案例 2](#)

### 一、商务沟通心理

#### (一) 马斯洛的需求层次论

1. 马斯洛将顾客需求按由低级到高级的顺序分成五个层次或五种基本类型

- (1) 生理需求，即维持个体生存和人类繁衍而产生的衣、食、住、行方面的需求。

(2) 安全需求，即在生理及心理方面免受伤害，获得保护、照顾安全感的需求。

(3) 社交的需求，也称为归属和爱的需求，即希望给予或接受他人的友谊、关怀和爱护，得到某些群体的承认、接纳和重视。

(4) 自尊的需求，即希望获得荣誉，受到尊重和尊敬，博得好评，得到一定的社会地位的需求。

(5) 自我实现的需求，即希望充分发挥自己的潜能、实现自己的理想和抱负的需求。

## 2. 马斯洛需求层次的特点

(1) 当低级需求得到相对满足后，高级需求就越发突出，成为行为的激励因素。

(2) 需求越到上层，越难满足，有的人甚至终身也不会有“自我实现”的需求和感觉。

(3) 同一时间，可以存在多种需求，从而有多种激励因素，但一般会有一种需求为主导。

(4) 需求是动态变化的。需求一旦被满足，一般就不能成为一种激励力量，因此要更好地激励，要善于把握需求的变化。

## 案例 2

### 3. 需求层次理论在商务沟通中的应用

(1) 不同的商务沟通者代表着不同层次的需求。

(2) 商务沟通者本身有着不同层次的需求，在沟通过程中应着力满足商务沟通者的多方面需求。

(3) 在商务沟通中注重关系的建立与维护。

(二) 奥尔德弗“ERG”理论。

#### 1. 奥尔德弗“ERG”理论内容

奥尔德弗认为，人有三种需求，即生存的需求（Existence），包括心理与安全的需求；相互关系和谐的需求（Relatedness），包括有意义的社会人际关系；成长的需求（Growth），包括人类潜能的发展、自尊和自我实现。ERG 理论不仅体现满足——上升的理论，而且也提到挫折——倒退这一方面。挫折——倒退说明，较高的需求得不到满足时，人们就会把欲望放在较低的需求上。ERG 理论认为需求次序并不一定如此严格，而是可以越级的，有时还可以有一个以上的需求。

他同时还提出了三个概念：

“需求满足”。在同一层次的需求中，当某个需求只得到少量的满足时，一般会产

生更强烈的需求，希望得到更多的满足。

“需求加强”。较低层次的需求满足得越充分，对高层次的需求越强烈。

“需求受挫”。较高层次的需求满足得越少，越会导致较低层次需求的急剧膨胀和突出起来。

## 2. 奥尔德弗 ERG 理论在商务沟通中的应用

(1) 在实施商务沟通活动之前要分析、确定商务沟通者的需求等级状况，沟通者的需求状况是决定其沟通行为的首要因素。

(2) 应抓住并设法满足商务沟通者的主导需求。

(3) 注意发展商务沟通者高等级的需求。

## 二、商务沟通过程

### (一) 准备阶段

商务沟通前的准备阶段，主要应当包括以下几项工作：

#### 1. 选择对象

就是选择合适的沟通对象。

#### 2. 背景调查

#### 3. 组建沟通班子

抓好三个环节：一是人员个体素质优化。二是班子规模结构适当，三是实现队伍有效管理。

#### 4. 制定计划

沟通计划，是沟通前预先对沟通目标、沟通方略和相关事项所做的设想及其书面安排，它既是沟通前各项主要准备的提纲挈领，又是正式沟通阶段的行动指南。

#### 5. 模拟沟通

模拟沟通，是正式沟通前的“彩排”。它是将沟通班子的全体成员分为两部分，一部分人员扮演对方角色，模拟对方的立场、观点和风格，与另一部分己方人员对阵，预演沟通过程。

### (二) 开局阶段

在开局阶段，沟通者的工作重点主要有两个：

首先，是建立良好的沟通气氛

其次，沟通者应在开局阶段注意察言观色。

### (三) 明示与报价阶段

明示是实质性沟通开始，沟通各方通过各种信息传递方式，明确地表示各自的立场、

观点，提出明确的交易条件，以便于启动后面的沟通。

#### （四）交锋阶段

运用策略来最大限度地遏制对方企图后，达到自己的目标。

#### （五）让步阶段

#### （六）签约阶段

小结：重点：商务沟通心理

作业：课后相应习题

复习提问：商务沟通心理的应用

#### [导入案例 1](#)

### 第二章 商务沟通的原则

商务沟通的原则，是指商务沟通中沟通各方应当遵循的指导思想和基本准则，是商务沟通活动内在、必然的行为规范，是商务沟通的实践总结和制胜规律。

#### 一、平等自愿原则

##### （一）平等原则

平等原则是指商务沟通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。

商务沟通中为什么要遵循平等原则呢？

1. 在市场经济条件下，无论交易双方的经济实力如何，都是具有独立法人资格的商品生产者和经营者，在法律上属于平等地位。
2. 市场经济在本质上要求等价交换，自愿交易不存在谁支配谁的问题。
3. 在商务沟通的过程中，双方在观点、利益或行为方式等方面的分歧是客观存在的，这些分歧只能通过平等协商来解决。

## （二）自愿原则

自愿原则，是指有独立行为能力的交易各方能够按照自己的意愿来进行沟通并做出决定。

### [案例 1](#)

#### 二、重利益、轻立场原则

##### （一）重利益、轻立场的必要性

1. 立场上的讨价还价违背了沟通的基本原则，它无法达成一个明智、有效而又友好的协议。任何沟通方法都可以用以下三个标准进行检验：达成明智的协议；应实用有效；增进双方的关系。
2. 立场上的讨价还价会破坏沟通的和谐气氛，使沟通成为一场意志的较量。

### [案例：2](#)

3. 立场上的讨价还价，还会导致产生不明智的协议。采取的行动和对策都是为了捍卫自己的要求或立场，很少考虑协议是否符合对方的利益。
4. 立场上的讨价还价还会严重地阻碍沟通协议的达成。

### [案例 3](#)

5. 坚持立场去讨还价，还需要做出大量的个人决定。增加达成协议的时间与代价，增加了沟通破裂的可能性。

## （二）协调立场、利益的方法

### 1. 站在对方的立场上考虑问题

把自己置身于对方的立场上考虑问题，探讨他们提出的每一个要求的后面有什么可能的利益，理解对方的需要、希望、担心或要求。

### 2. 要考虑双方的多重利益

每一方都有多种利益，而不是仅有一种利益。沟通者应该同时追求本身的利益和共

同的利益，激发出满足这些利益的新想法。

#### [案例 12](#)

##### 3. 要特别注意别人的基本要求

在公开立场的背后寻找基本利益时，要特别注意那些驱动行为的基本需要。

#### [案例 4](#)

##### 4. 提出双方得益的方案

真正富于创造性的沟通高手应该尽量构思各种双方得益的方案，即选择其中能最大限度满足双方需求的方案达成协议。

#### [案例 5](#)

小结：重点：两个原则

作业：课后相应习题

复习提问：1 平等自愿原则

2 重利益、轻立场原则

#### [导入案例 2](#)

##### 一、人事分开原则

###### （一）人事分开的必要性

区分人与问题是指在沟通中把对人，即沟通对手的态度和所讨论问题的态度区分开来。

沟通中人与事相混淆的另一原因是人们常从没有根据的推论中得出结论，并把这些

作为对人的看法和态度。

另外，如果沟通中对方把彼此当作对手，也会造成人与事的混淆。

## （二）人事分开的方法

### 1. 尽量从对方的立场来考虑问题

在沟通中，当提出方案和建议时，也要从对方的立场出发考虑提议的可能性，理解或谅解对方的观点、看法。

### 2. 尽量阐述客观情况，避免责备对方

沟通中经常出现的情况是双方互相指责、抱怨，而不是互相谅解、合作。对方在你的攻击下，会采取防卫措施来反对你所说的一切，他们或是拒绝你的话，或是反唇相讥，这就完全把人与事混淆。

### 3. 使双方都参与提议与协商

让双方都参与方案的起草、协商一个能容纳双方主要内容、包含双方主要利益的建议会使双方认为是自己的，如果他们切切实实感到他们是提议的主要参与者、制定者，那么达成协议就会变得比较容易。

### 4. 保全面子，不伤感情

为了不伤感情，保全面子，我们认为应该注意以下几点：

- （1）认识、理解自己和对方的感情
- （2）学会忍耐、倾听，学会理解对方
- （3）尽量想办法减少对方的敌意
- （4）注意交流

沟通本身就是一种交流，但出现双方互不信任，指责抱怨是常有的事，原因之一就是误解或交流不够造成的。

小结：重点：人事分开原则

作业：课后习题

复习提问：人事分开原则

导入新课：

## 商务沟通的其他原则

### 一、客观标准原则

无论是把沟通看成双方的合作，还是看成是双方的较量，都无法否认沟通中双方利益冲突这一严酷现实。

消除或调和彼此的分歧有多种方法，一般是通过双方的让步或妥协来实现的，而这种让步或妥协是基于双方的意思，即愿意接受什么，不愿意接受什么。

坚持客观标准能够很好地克服建立在双方意愿基础上的让步所产生的弊病，有利于沟通者达成一个明智而公正的协议。所谓客观标准是指独立于各方意志之外的合乎情理和切实可行的准则。在沟通中坚持客观标准要注意以下三点：

1. 标准的公正性

#### [案例 6](#)

2. 标准的普遍性

沟通双方都能接受的标准。

3. 标准的适用性

#### [案例 11](#)

### 二、合作的利己主义原则

通过商务沟通，不仅使自己的利益得到满足，而且对方的利益同时也得以实现。这样的沟通才是双赢，才是最佳的模式。

#### [案例 7](#)

坚持合作的利己主义原则，应做到：

1. 打破传统的分配模式，提出新的选择

一方面要收集大量的信息资料作为考虑问题的依据；另一方面，要突破原有的习惯思维模式，鼓励沟通小组成员大胆发表个人见解，集思广益，并付诸实施。

2. 寻找共同利益，增加合作的可能性

3. 协调分歧利益，达成合作目标

如何协调双方的分歧利益。

调和利益的较好方法是提出互利性的选择方案。

### 三、灵活机动原则

所谓的灵活机动原则，就是在沟通过程中，双方在总体、原则一致的前提下，根据不同的沟通对象、不同的意愿、不同的市场竞争，采取灵活的沟通技巧，促使沟通成功。

运用灵活机动原则包含两个要点：

一是追求整体利益的一致。

二是适时变化沟通策略。

#### [案例 8](#)

在维护自己一方利益的前提下，沟通可以灵活多样，只要有利于双方达成协议，没

有什么不能放弃的，也没有什么不可更改的。四、诚信原则

首先是以诚信为本。诚信是职业道德，也是沟通双方交往的感情基础。讲求诚信能给人以安全感，使人愿意与其洽谈生意。诚信还有利于消除疑虑，促进成交，进而建立较长期的商务关系。

#### [案例 9](#)

其次是信守承诺。

#### [案例 10](#)

最后是掌握技巧。

注意：在商务沟通中，坚守诚信并不意味着把自己的沟通底线毫无保留地告诉对方，有些属于商业秘密的数据是不能让对方知道的。

#### 五、合法性原则

合法原则是指在商务沟通及签订合同的过程中，要遵守国家的法律、法规，符合国家政策的要求，涉外沟通则要求既符合国际法则，又尊重双方国家的有关法律法规。商务沟通的合法原则具体体现在三个方面：

一是沟通主体合法，即参与沟通的企业、公司、机构或沟通人员具有合法资格。

二是沟通议题或标的合法，即沟通的内容、交易项目具有合法性。

三是沟通手段合法，即应通过合理的手段达到沟通的目的，而不能采取行贿受贿、暴力威胁等不正当的方式。

在沟通中遵循合法原则，首先要分析不同的法律环境。

其次，要在法律允许的范围内进行沟通。

最后，由于对方违约给己方造成损害时，要积极寻求法律保护。

小结：重点：商务沟通的其他原则

作业：课后习题

复习提问：商务沟通其他原则

#### [导入案例 1](#)

### 第三章 商务沟通准备

#### 一、沟通背景调查

（一）政治与法律环境

（二）社会文化环境

（三）商业习惯

（四）财政金融状况

## （五）基础设施与后勤保障方面

# 二、 收集、整理信息与确定沟通目标

## （一）收集、整理信息

### 1. 收集、整理信息的内容

#### （1）沟通对方的主体资格

沟通的主体资格，就是指能够进行沟通，享有 沟通的权利和履行沟通的义务的能力。

#### （2）沟通对方的权限

沟通的一个重要法则是不与没有决策权的人沟通。

一般来说，对方参加沟通人员的规格越高，权限也就越大。

#### （3）对方是否将你作为惟一的沟通对手

#### （4）对方的个人情况和单位现状

它通常包括以下几个内容：

##### （1）沟通对手的声誉及信用度。

##### （2）沟通对手当前的经营状况与财务状况。

##### （3）沟通对手惯于采取的付款方式和付款条件。

##### （4）沟通对手的企业管理系统运作状况。

##### （5）沟通对手参与本次沟通的人员情况。

即对方沟通班子的人数、主谈人、沟通组长，以及沟通班子内部的相互关系；沟通对手沟通班子成员的个人情况。包括沟通成员的知识、能力、需要、动机、个人目标、信念、爱好与兴趣、家庭状况、个人品质、性格、做事风格、心理类型等。

##### （6）对手对这项业务的重视程度，其所追求的沟通的主要利益和特殊利益。

##### （7）沟通对手的最后沟通期限。

（8）沟通对手对己方的信任程度。包括对己方的经营与财务状况、付款能力、信誉、沟通能力等多种因素的评价和信任。

### 5) 了解对方的沟通时限

时间是决定沟通最终结果的重要因素，时间对哪一方越紧迫，往往对他越不利。

### 2. 收集、整理信息的方法

#### 1) 信息采集渠道

##### （1）互联网

##### （2）印刷媒体

##### （3）电波媒介

- (4) 统计资料
- (5) 各种专门机构
- (6) 各种会议
- (7) 知情人士

## 2) 信息收集方法

- (1) 问卷法
- (2) 文献法
- (3) 访谈法
- (4) 电子媒体收集法
- (5) 观察法
- (6) 实验法
- (7) 使用商业间谍

## 3) 整理信息资料

- (1) 综合加工法

综合加工法是沟通人员根据沟通决策对信息的使用要求,把掌握的各种散乱信息加以综合加工处理,以提炼出对解决问题有帮助作用的新信息。

- (2) 相关推断法

相关推断法是依据因果性原理,从已知相关的社会经济现象和经济指标的发展变化资料推断所关注目标的未来发展趋向的方法。

具体包括以下两种方法:

- ① 时间关系判断

某种经济现象在其他一些经济现象出现变动后,相隔一段时间必然会随之发生相应的变化,这种相关的变动关系称为时间上的先行后行关系。

- ② 变动方向的推断

经济现象之间不仅存在时间上的先行、后行或平行关系,而且经济指标也表现出变动方向的差异。凡是两个经济指标之间的相关变动方向为同步增减的关系称为顺相关关系。凡是两个经济指标之间的相关变动方向为一增一减的关系称为逆相关关系。利用经济现象之间的顺相关关系与逆相关关系,在已知某种经济现象的趋势时,就可对另一种经济现象的发展变化趋势做出质与量上的分析判断,从而掌握产品商务沟通的先机,制定有效的商务沟通计划。

- (3) 对比类推法

对比类推法主要包括以下具体方法：

① 各国之间同一经济现象的对比类推，即是把研究目标或事物与国外同类指标或事物的发展过程、发展趋势进行比较分析，寻找出二者之间的共同规律或发展态势，并用国外经济指标呈现的规律与趋势对研究目标的发展变化趋向做出判断。

② 国内不同地区同一经济现象的类推，即把某个地区所要研究的事物或经济指标同国内其他地区同类事物或指标的发展过程比较，找出某些共同的变化规律，借以对研究目标做出某种判断。这种类推法与国内外同种事物的对比类推相同，但由于是一个国家内经济变量的类推，有更多的共同性，其适用性更好些。不过，我们也应该充分注意到中国国内不同地区经济发展的不平衡性，如东、西差距、城乡差距、沿海与内陆的差距等，制定因地制宜的商务沟通战略与策略。

③ 关联产品之间的类推，即把公司拟定研究开发和销售的产品同已往生产的某种在生产条件、最终用途、分销渠道、促销手段等方面有关联性的产品相互对比，以找出拟研发和销售产品的发展变化方向和趋势的判断方法。这种方法通常用于新产品开发及上市的预测。

#### （4）信息碰撞法

信息碰撞法是将表面上看似互不相干的信息加以创造性地嫁接组合，由此产生新的信息，并运用到商务沟通活动中去的方法。

### （二）确定沟通目标

#### 1. 沟通目标的内容

（1）确定为获得所要的东西而应付出的目标，或者说目标价格。这一价格应当是为获得所要的东西，能合理付给的那个价格。注意，这里的价格一词用的是它的通义，即用以换回一物的物。

（2）确定可接受的沟通极限。首先应当确定哪个是可以接受的、对方利益最小的报盘。若是超过了它，就可以甩手走了。与此同时，还应当对所可能获得的最佳报盘做到心中有数。

（3）确定为达成协议可以做出哪些让步，并尽量按先后顺序把它们排列起来。如有可能，确定为获得对方的让步，可以放弃些什么。放弃些什么并不真的是让步，那只是可以置于你方的报盘中，并当作让步来对待的那些内容。

（4）指示达成协议应有怎样的时间限制。这包括应当考虑对方可能有怎样的时间限制。

（5）找出有那些足以决定沟通成败的来自外界影响的因素。

(6) 估计对方可能提出哪些虚假话题，并且计算如何来克服这些障碍。

(7) 考虑当沟通陷入僵局时，可以提出哪些有创造性的建议。

(8) 决定应当有哪些人参与沟通。这不仅仅指沟通小组代表团成员，也包括那些顾问人员，如会计师、律师，因为如果涉及一些专业性很强的内容时，可以向他们提出咨询。

(9) 确定初谈不成时，可以提出哪些不同方案。

显然，不是每次沟通都要制定这样一个详细的沟通计划，但事前做些准备，总会防止你在遇到意外情况时出错。沟通者还应特别注意，在沟通正式开始后，随着沟通的进展，沟通者还需不断地评估和调整目标。

## 2. 设定沟通目标层次

### (1) 理想目标

理想目标是沟通者希望通过沟通达成的最高目标，也是一方想要获得的最高利益。

### (2) 可行目标

可行目标是指通过沟通能够得到满足的比较现实的目标。

### (3) 最低目标

最低目标是在沟通中必须保证的利益下限，即沟通结果低于这个界限时，自己的基本利益就无法得到满足。

## 3. 确定沟通目标的注意事项

确定沟通目标时应注意以下几个问题：

(1) 应当遵循实用性、合理性的要求，来确定沟通的各个目标层次。所谓实用性就是指沟通双方要根据自身的实力与条件来制定切实可行的沟通目标，离开了这一点，任何沟通的协议结果都不能付诸实施。所谓合理性，包括沟通目标的时限合理性和空间合理性。

(2) 沟通目标还应符合协调性的要求。各项具体目标之间应该是协调一致的，而不是相互矛盾、相互抵触的。

(3) 沟通目标尽可能地量化。这样的目标才容易把握和核查，当然，并非所有目标都能量化，一些目标只能定性描述。

(4) 沟通目标要严格保密，尤其是底线目标要格外注意保密。

小结：重点：商务沟通目标制订

作业：课后作业

复习提问：商务沟通目标确定

### 导入案例 2

## 三、沟通的议程

沟通议程包括通则议程和细则议程。

### （一） 时间安排

时间安排即确定沟通在什么时间举行、时间的长短，如果沟通需要分阶段还要确定分为几个阶段、每个阶段所花费的大约时间等。

#### 1. 沟通议程中的时间策略

（1）合理安排好己方各沟通人员发言的顺序和时间，尤其是关键人物的重要问题的提出，应选择最佳的时机，使己方掌握主动权

（2）对于沟通中双方容易达成一致的议题，应尽量在较短的时间里达成协议。

（3）对于主要的议题或争执较大的焦点问题，最好安排在总沟通时间的五分之三之前提出来。

（4）在时间的安排上，要留有机动余地，以防意外情况发生。

（5）适当安排一些文艺活动，以活跃气氛。

## 2. 在确定沟通时间时应注意的问题

主要有以下几方面：

（1）沟通准备的程度。如果没有做好充分准备，不宜匆匆忙忙地开始沟通。

（2）沟通人员的身体和情绪状况。参加沟通人员的身体、精神状态对沟通的影响很大，沟通者要注意自己的生理时钟和身体状况，避免在身心处于低潮和身体不适时进行沟通。

（3）市场的紧迫程度。市场是瞬息万变的，如果所谈项目是季节产品或是时令产品应抓紧时间沟通，不允许稳坐钓鱼台式的长时间沟通。

（4）沟通议题的需要。沟通的议题有不同的类型，对于多项议题的大型沟通，所需时间相对长，应对沟通中的一切可能出现的问题做好准备；对于单项议题的小型沟通，如准备得充分，应速战速决，力争在较短时间内达成协议。

（5）沟通对手的情况。沟通是双方的洽谈，对于对手的情况也应充分考虑，只有这样双方才能合作愉快，达成双方满意的协议。

### （二）确定沟通议题

沟通议题就是沟通双方提出和讨论的各种问题。确定沟通议题首先要明确己方要提出哪些问题、要讨论哪些问题。还要预测对方要提出哪些问题。

### （三）通则议程与细则议程

#### 1. 通则议程

通则议程是沟通双方共同遵照使用的日程安排，可由一方准备，也可双方协商确定，一般要经过双方协商同意后方能正式生效，它包括双方所谈事项的次序和主要方式。

#### 2. 细则议程

细则议程是沟通己方根据通则议程拟订对沟通事项涉及的细节安排，供己方自己使用，是本方沟通方案的具体体现，具有保密性。

### （四）商务沟通场所的选择

1. 在己方地点沟通
2. 在对方地点沟通
3. 在双方所在地交叉轮流沟通
4. 在第三地沟通（主客场地以外的地点沟通）

### （五）商务沟通场景的选择与布置

1. 沟通场景布置的目的与原则
2. 沟通场景布置

## 1) 色彩选择

色彩选择即选择、确定沟通场景的总体色调,沟通场景的总体色调一般采用暗红色、褐色、暗黑色或赭石色。

如果沟通场景的总体色调过于暗淡,那么,可以引入一些亮色进行调整。具体方法有:①用鲜花均匀点缀在会场内。②使用白色或银白色的茶具。③利用灯光进行调节。

## 2) 沟通座次安排

一般而言,商务沟通中座次安排有这样三种方式:正式会谈式、自由会谈式和介于二者之间的半正式会谈式。

(1) 正式会谈式。这种方式的沟通座次安排通常选用长方形沟通桌,沟通双方各占一边,双方对等。

(2) 自由会谈式。自由会谈式通常不采用沟通桌,双方沟通人员团团坐定,围成一个圆圈,沟通双方不必分开就坐,而可以交叉就坐,双方职务相近或担负职能相同的人员可以相邻就坐。

(3) 半正式会谈式。半正式会谈式通常也不采用沟通桌,但其座次安排方式与自由会谈式不同,而接近于正式会谈式,这种方式通常只适用于沟通人数较少(通常每方人员在4人以下),沟通双方较为熟悉的沟通。

## (四) 沟通班子组成

### (一) 沟通班子组成原则

#### 1. 规模要适当

沟通班子应由多少人组成,并没有统一的模式,一般是根据沟通项目的性质、对象、内容和目标等因素综合确定。

英国沟通专家比尔·斯科特提出,沟通班子以4个人为最佳,最多不能超过12人。这是由沟通效率、对沟通组织的管理、沟通所需专业知识的范围和对沟通组织成员调换的要求决定的。

#### 2. 知识、能力要互补

#### 3. 性格要互补

外向型与内向型两种类型。外向型人的特点是性格外露、善于交际、思维敏捷、处事果断,对于外向型的沟通人,或安排为主谈,或分派其了解情况或搜集信息等交际性强的工作;内向型人的特点是性格内向、不善交际,独立性差,善于从事正常的、按部就班的工作,但有耐心,做事有条不紊,沉着稳健。对于内向型的沟通人,或安排为陪谈,或安排其从事内务性工作。

#### 4. 分工明确，各负其责，相互补台，彼此协作

#### （二）沟通班子人员组成

在商务沟通中，根据沟通工作的作用形式，沟通组织可以由以下人员组成：

##### 1. 主谈人员

主谈人员是指沟通小组的领导人或首席代表，是沟通班子的核心，是代表本方利益的主要发言人，整个沟通主要是在双方主谈人之间进行。

##### 2. 专业人员

沟通班子应根据沟通的需要配备有关专家，选择既专业对口又有实践经验和沟通本领的人。根据沟通的内容，专业人员大致可分为四个方面：

（1）商务方面，如确定商品品种、规格、商品价格、敲定交货的时间与方式、明确风险的分担等事宜。

（2）技术方面，如评价商品技术标准、质量标准、包装、加工工艺、使用、维护等事项。

（3）法律方面，如起草合同的法律文件、对合同中各项条款的法律解释等。

（4）金融方面，如决定支付方式、信用保证、证券与资金担保等事项。

沟通小组通常要由这四方面人员组成，有时遇到一个特殊的技术问题和法律问题，还需要聘请一些专家参加。

##### 3. 法律人员

律师或法律专业知识人员通常由特聘律师、企业法律顾问或熟悉有关法律规定的专业人员担任，以保证合同形式和内容的严密性、合法性以及合同条款不损害己方合法权益。

##### 4. 财务人员

商务沟通中所涉及的财务问题相当复杂，应由熟悉财务成本、支付方式及金融知识，具有较强的财务核算能力的财务会计人员参加，协助主谈人员制定好有关财务条款。

##### 5. 翻译人员

在国际商务沟通中，翻译人员是沟通中实际的核心人员。一个好的翻译，能洞察对方的心理和发言的实质，活跃沟通气氛，为主谈人提供重要信息和建议，同时也可以为本方人员在沟通中出现失误，寻找改正的机会和借口。

##### 6. 其他人员

其他人员是指沟通必需的工作人员，如记录人员或打字员，具体职责是准确、完整、及时地记录沟通内容，一般由上述各类人员中的某人兼任，也可委派专人担任。虽然不作为沟通的正式代表，却是沟通组织的工作人员。

### （三）沟通班子成员的分工

#### 1. 沟通人员的基本分工与职责

沟通人员在分工上包括三个层次：

##### 1) 第一层次的人员

第一层次的人员是沟通小组的领导人或首席代表，即主谈人。根据沟通的内容不同，沟通队伍中的主谈人也不同。主谈人的主要任务是领导沟通班子的工作。其具体职责是：

- （1）监督沟通过程。
- （2）掌握沟通进程。
- （3）听取专业人员的说明、建议。
- （4）协调沟通班子的情况。
- （5）决定沟通过程的重要事项。
- （6）代表单位签约。
- （7）汇报沟通工作。

##### 2) 第二层次的人员

第二层次的人员是懂行的专家和专业人员，他们凭自己的专长负责某一方面的专门工作，是沟通队伍中的主力军。销售和经管人员具体职责是：

- （1）阐明己方参加沟通的意愿、条件。
- （2）弄清对方的意图、条件。
- （3）找出双方的分歧或差距。
- （4）同对方进行专业细节方面的磋商。
- （5）修改草拟沟通文书的有关条款。
- （6）向主谈人提出解决专业问题的建议。
- （7）为最后决策提供专业方面的论证。

翻译扮演着特殊的角色。通过翻译可以了解和把握对方的心理和发言的实质，既能改变沟通气氛，又能挽救沟通失误，在增进双方了解、合作和友谊方面可起相当大的作用。翻译的职责是：

- （1）在沟通过程中要全神贯注，工作热情，态度诚恳，翻译内容准确、忠实。
- （2）对主谈人的意见或谈话内容如觉不妥，可提请考虑，但必须以主谈人的意见为最后意见，不能向外商表达个人的意见。
- （3）外商如有不正确的言论，应据实全部翻译，告诉主谈人加以考虑。如外商单独向翻译提出，判明其无恶意，可做一些解释；属恶意，应表明自己的态度。

还有经济人员和法律人员。

经济人员常由会计师担任，国际商务沟通要求他们熟悉国际会计核算制度。其职责是：

- (1) 掌握该沟通项目总的财务情况。
- (2) 了解沟通对方在项目利益方面的期望值指数。
- (3) 分析、计算修改中的沟通方案所带来的收益的变动。
- (4) 为主谈人提供财务方面的意见、建议。
- (5) 在正式签约前提出对合同或协议的财务分析表。

法律人员是一个重大项目的当然成员，其具体职责是：

- (1) 确认沟通对方经济组织的法人地位。
- (2) 监督沟通程序在法律许可范围内进行。
- (3) 检查法律文件的准确性和完备性。

### 3) 第三层次的人员

第三层次的人员是沟通工作所必需的工作人员，如速记员或打字员，虽然不是沟通的正式代表，但作为沟通组织的工作人员，具体职责是准确、完整、及时地记录沟通内容，包括如下内容：

- (1) 双方讨论过程中的问题。
- (2) 提出的条件。
- (3) 达成的协议。
- (4) 沟通人员的表情、用语、习惯等。

## 2. 不同沟通类型的人员分工

以上 3 个层次是沟通队伍中各成员的基本分工与职责。不同的沟通内容要求沟通人员承担不同的具体任务，并且处于不同的沟通位置。具体以下面三种类型来加以介绍：

### (1) 技术条款沟通的分工

技术条款沟通应以技术人员为主谈人，其他的商务、法律人员等处于辅谈的位置。

### (2) 合同法律条款沟通的分工

在涉及合同中某些专业性法律条款的沟通时，应以法律人员作为主谈，其他人员为辅谈。

### (3) 商务条款沟通的分工

商务条款沟通时要以商务沟通人员为主谈，技术人员、法律人员及其他人员处于辅谈地位。

小结：重点：商务沟通班子的组成

作业：课后相应习题

复习提问：商务沟通班子组成

导入新课：

#### 四、商务沟通模拟

##### （一）模拟沟通的概念

所谓模拟沟通，就是将沟通小组成员一分为二，或在沟通小组外，再建一个实力相当的沟通小组；由一方实施本方的沟通方案，另一方以对手的立场、观点和沟通作风为依据，进行实战操练、预演或彩排。沟通者预先搞“扮演角色”不仅是一两次，而是多次。利用不同的人扮演对手这个角度，提出各种他所能想象得出的问题，让这些问题来难为自己，在为难之中，做好一切准备工作。

##### （二）模拟沟通的作用

模拟沟通的作用主要表现在：

（1）模拟沟通能使沟通人员获得一次临场的操练与实践，经过操练达到磨合队伍、锻炼和提高本方协同作战能力的目的。

（2）在模拟沟通中，通过相互扮演角色会暴露本方的弱点和一些可能被忽略的问题，以便及时找到出现失误的环节及原因，使沟通的准备工作更具有针对性。

（3）在找到问题的基础上，及时修改和完善原订的方案，使其更具实用性和有效性。

（4）通过模拟沟通，使沟通人员在相互扮演中，找到自己所充当角色的比较真实的感觉，可以训练和提高沟通人员的应变能力，为临场发挥做好心理准备。

##### （三）模拟沟通的任务

模拟沟通的主要任务如下：

1. 检验本方沟通的各项准备工作是否到位，沟通各项安排是否妥当，沟通的计划

方案是否合理。

2. 寻找本方被忽略的环节，发现本方的优势和劣势，从而提出如何加强和发挥优势、弥补或掩盖劣势的策略。

3. 准备各种应变对策。在模拟沟通中，须对各种可能发生的变化进行预测，并在此基础上制定各种相应的对策。

4. 在以上工作的基础上，制定出沟通小组合作的最佳组合及其策略等。

#### （四）模拟沟通的方法

##### 1. 全景模拟法

这是指在想象沟通全过程的前提下，企业有关人员扮成不同的角色所进行的实战性的排练的模拟沟通方法。这种方法一般适用于大型的、复杂的、关系到企业重大利益的沟通。

在采用全景模拟法时，应注意以下两点：

（1）合理地想象沟通全过程。

（2）尽可能地扮演沟通中所有会出现的人物。这有两层含义：一方面是指对沟通中可能会出现的人物都有所考虑，要指派合适的人员对这些人物的行为和作用加以模仿；另一方面是指主谈人员（或其他在沟通中准备起重要作用的人员）应扮演一下沟通中的每一个角色，包括自己、己方的顾问、对手和他的顾问。

##### 2. 讨论会模拟法

这种方法类似于“头脑风暴法”，它分为两步：第一，企业组织参加沟通的人员和一些其他相关人员召开讨论会，请他们根据自己的经验，对企业在本次沟通中谋求的利益、对方的基本目标、对方可能采取的策略、我方的对策等问题畅所欲言。不管这些观点、见解如何标新立异，都不会有人指责，有关人员只是忠实地记录，再把会议情况上报领导，作为决策的参考。第二，则是请人针对沟通中种种可能发生的情况、对方可能提出问题等提出疑问，由沟通组成员一一加以解答。

##### 3. 列表模拟法

这是最简单的模拟方法，一般适用于小型的、常规性的沟通。具体操作过程是这样的：通过对应表格的形式，在表格的一方列出我方经济、科技、人员、策略等方面的优缺点和对方的目标及策略，另一方则相应的罗列出我方针对这些问题在沟通中所应采取的措施。

#### （五）模拟沟通时应注意的问题

模拟沟通的效果如何，直接关系到企业在沟通中的实际表现，而要想使模拟沟通真

正发挥作用，就必须注意以下问题。

### 1. 科学地做出假设

对客观环境的假设，所包含的内容最多，范围最大，它涉及人们日常生活中的环境、空间和时间。

对自身的假设，包括对自身心理素质准备状况的评估，对自身沟通能力的预测，对企业经济实力的考评和对沟通策略的评价等多项内容。

对对手的假设，主要是预计对方的沟通水平，对手可能会采用的策略，以及面对我方的策略对手如何反应等关键性问题。

为了确保假设的科学性，首先，应该让具有丰富沟通经验的人提出假设，相对而言，这些人的假设准确度较高，在实际沟通中发生的概率大；其次，假设的情况必须以事实为基础，所依据的事实越多、越全面，假设的精度也越高，假设切忌的就是纯粹凭想象的主观臆造；最后，我们应该认识到，再高明的沟通也不是全部假设到沟通中都会出现的，而且这种假设归根结底只是一种推测，带有或然性。若是把或然奉为必然去指导行动，那就是冒险。

### 2. 对参加模拟沟通的人员应有所选择

参加模拟沟通的人员，应该是具有专门知识、经验和看法的人，而不是只有职务、地位或只会随声附和、举手赞成的老好人。一般而言，模拟沟通需要下列3种人员：知识型人员、预见型人员、求实型人员。

### 3. 参加模拟沟通的人员应有较强的角色扮演能力

模拟沟通要求我方人员根据不同的情况扮演场上不同的人物，并从所扮演的人物心理出发，尽可能地模仿出他在某一特定场合下的所思所想，所作所为。

### 4. 模拟沟通结束后要及时进行总结

模拟沟通的目的是为了总结经验，发现问题，弥补不足，完善方案。所以，在模拟沟通告一段落后，必须及时、认真地回顾在沟通中我方人员的表现，如对对手策略的反应机敏程度、自身班子协调配合程度等一系列问题，以便为真正的沟通奠定良好的基础。

小结：重点：模拟沟通的方法

作业：课后相应习题

复习提问：模拟沟通的方法

### 导入案例 1

## 第四章 商务沟通开局

### 一、商务沟通的开局方式

#### （一）开局阶段的行为方式

开局阶段本身又可分为几个环节：

##### 1. 导入

导入是指从步入会场到寒暄结束的这段时间。为便于双方接触交流，一般以站立交谈为好。总体应包括入场、握手、介绍、问候、寒暄等行为。

##### 2. 交换意见

沟通的目标、计划、进度、人员的问题需要先确定下来，西方将其概括为“4P”。

（1）目标（Purpose）：说明双方为什么坐在一起，通过沟通达到什么目的。

（2）计划（Play）：即会谈的议程安排，如讨论的议题，双方约定共同遵守的规程等。

（3）进度（Pace）：指会谈进行的速度，即日程安排。

（4）人员（Personalities）：指沟通双方对每个成员的正式介绍，包括姓名、职务及在沟通中的作用、地位等。

##### 3. 概述

各方要概括简要的阐述各自的沟通目的与意愿。

##### 4) 明示

让对方了解自己的目标、意图、想法，而且要有“明示”，把存在的意见和问题及早提出，以求彻底解决。

#### （二）提交洽谈方案的方式

向对方提交方案有以下几种方式：

##### 1. 提交书面材料，不做口头陈述

这是一种局限性很大的方式，只在两种情况下运用。一种情况是，本部门在沟通规则的束缚下不可能有别的选择方式。另一种情况是，本部门准备把提交最初的书面材料也作为最后的交易条件。

##### 2. 提交书面材料，并做口头陈述

在会谈前将书面材料提交给对方。这种方法有很多优点，书面交易条件内容完整，能把复杂的内容用详细的文字表达出来，可一读再读，全面理解。提交书面交易条件也有缺点，如写上去的东西可能会成为一种对自己一方的限制，并难以更改。

### 3. 面谈提出交易条件

在事先双方不提交任何书面形式的文件，仅仅在会谈时提出交易条件。这种沟通方式有许多优点：可以见机行事，有很大的灵活性；先磋商后承担义务；可充分利用感情因素，建立个人关系，缓解沟通气氛等。

但这种沟通方式也存在着某些缺点：容易受到对方的反击；阐述复杂的统计数字与图表等相当困难；语言的不同，可能会产生误会。

运用这种沟通方式应注意下述事项：

- (1) 不要让沟通漫无边际地东拉西扯，而应明确所有要谈的内容，把握要点。
- (2) 采用横向铺开的沟通方式，不要把精力只集中在一个问题上，而应把每一个问题都谈深、谈透，使双方都能明确各自的立场。
- (3) 洽谈方案应为沟通中的讨价还价留有充分的余地。
- (4) 同前所述，不要只注意眼前利益，要注意到目前的条款与其他合同条款的内容联系。
- (5) 无论心里如何考虑，都要表现得镇定自若。

## 二、沟通开局气氛的营造

### (一) 开局气氛对沟通的影响

开局气氛对沟通的影响表现如下：

- (1) 影响沟通的主动权
- (2) 影响沟通者的期望
- (3) 影响沟通的方式

### (二) 营造良好的开局气氛

通常商务沟通的气氛有以下三种：

- (1) 热烈的、积极的、友好的沟通气氛，即高调气氛。
- (2) 冷淡、对立、紧张的沟通气氛，即低调气氛。
- (3) 介于以上两者之间的一种沟通气氛，又称为自然气氛。

不同的沟通气氛对沟通的影响不同，一种沟通气氛可在不知不觉中把沟通朝着某种方向推进。

注意环境的烘托作用对沟通气氛的影响。沟通环境的布置是营造良好气氛的重要环

节，对方会从环境的布置中看出你对沟通的重视程度，从而留下较深的印象。

### 案例 1

#### （三）沟通开局气氛的营造方法

##### 1. 营造高调气氛

高调气氛是指沟通情势比较热烈，沟通双方情绪积极、态度主动，愉快因素成为沟通情势主导因素的沟通开局气氛。营造高调气氛通常有以下几种方法：

##### （1）感情渲染法

感情渲染法是指通过某一特殊事件来引发普遍存在于人们心中的感情因素，并使这种感情迸发出来，从而达到营造高调气氛的目的。

### 案例 2

##### （2）称赞法

称赞法是指通过称赞对方来削弱对方的心理防线，从而焕发出对方的沟通热情，调动对方的情绪，营造高调气氛。

### 案例 3

##### （3）幽默法

幽默法就是用幽默的方式来消除沟通对手的戒备心理，使其积极参与到沟通中来，从而营造高调沟通开局气氛。采用幽默法时要注意选择恰当的时机以及采取适当的方式，要收发有度。

### 案例 4

##### （4）诱导法

诱导法是指投其所好，利用对方感兴趣或值得骄傲的一些话题，来调动对方的谈话情绪与欲望，从而创造良好的沟通气氛。

##### 2. 营造低调气氛

低调气氛是指沟通气氛十分严肃、低落，沟通的一方情绪消极、态度冷淡，不快因素构成沟通情势的主导因素。营造低调气氛通常有以下几种方法：

##### （1）感情攻击法

诱发对方产生消极情感，致使一种低沉、严肃的气氛笼罩在沟通开始阶段。

##### （2）沉默法

沉默法是以沉默的方式来使沟通气氛降温，从而达到向对方施加心理压力的目的。注意这里所讲的沉默并非是一言不发，而是指本方尽量避免对沟通的实质问题发表议论。采用沉默法要注意以下两点：

第一，要有恰当的沉默理由。

第二，要沉默有度，适时进行反击，迫使对方让步。

#### 案例 5

#### 案例 6

##### (3) 疲劳战术

疲劳战术是指使对方对某一个问题或某几个问题反复进行陈述，从生理和心理上疲劳对手，降低对手的热情，从而达到控制对手并迫使其让步的目的。采用疲劳战术应注意以下两点：

第一，多准备一些问题，而且问题要合理，每个问题都能起到疲劳对手的作用。

第二，认真倾听对手的每一句话，抓住错误、记录下来，作为迫使对方让步的砝码。

##### (4) 指责法

指责法是指对对手的某项错误或礼仪失误严加指责，使其感到内疚，从而达到营造低调气氛，迫使沟通对手让步的目的。

#### 案例 7

### 3. 营造自然气氛

自然气氛是指沟通双方情绪平稳，沟通气氛既不热烈，也不消沉。营造自然气氛要做到：①注意自己的行为、礼仪。②要多听、多记，不要与沟通对手就某一问题过早发生争议。③要多准备几个问题，询问方式要自然。④对对方的提问，能做正面回答的一定要正面回答。不能回答的，要采用恰当方式进行回避。

### 4. 合理运用影响开局气氛的各种因素

#### (1) 表情、眼神

要特别注意脸上的表情，以下几点要特别予以重视：

- ① 面无表情，会使魅力与信用降低。
- ② 脸上的表情，只有善变和用得恰当，才可能产生正确的交流作用。
- ③ 脸上的表情务必率真、自然。
- ④ 脸上表情的表达关键在于眼睛的变化。

#### (2) 气质

气质是指人们相当稳定的个性特征、风格和气度。良好的气质，是以人的文化素养、文明程度、思想品质和生活态度为基础的。

#### (3) 风度

风度是气质、知识及素质的外在表现。风度美包括以下几个方面的内容：

饱满的精神状态。

② 诚恳的待人态度。

③ 受欢迎的性格。

④ 幽默文雅的谈吐。

⑤ 洒脱的仪表礼节。

⑥ 适当表情动作。

(4) 服饰

① 服装配色的艺术。对于服装的色调来说，协调就是美。

② 款式与体型。

(5) 个人卫生

沟通人员的个人卫生对沟通气氛也会有所影响。衣着散乱、全身散发汗味或其他异味的沟通人员都是不受欢迎的。

(6) 动作

影响沟通气氛的动作因素还包括言语、手势和触碰行为。

(7) 中性话题

中性话题的内容通常有以下几种：

第一，各自的旅途经历，如游览活动、旅游胜地及著名人士等。

第二，文体新闻，如电影、球赛等。

第三，私人问候，如骑马、钓鱼等业余爱好。

第四，对于彼此有过交往的老客户，可以叙谈双方以往的友好合作经历和取得的成功。

(8) 洽谈座次

## 案例 8

(9) 传播媒介

利用传播媒介制造沟通舆论或气氛，是指沟通的主体通过传播媒介向对方传递意图，施加心理影响，制造有利于自己的沟通气氛或启动沟通的背景。

小结：重点：沟通开局气氛的营造方法

作业：课后相应习题

复习提问：沟通开局气氛的营造方法

## [导入案例 2](#)

### 第二节 商务沟通的开局策略

#### 一、商务沟通的开局策略

沟通开局策略是沟通者谋求沟通开局中有利地位和实现对沟通开局的控制而采取的行动方式或手段。介绍几种典型的、基本的沟通开局策略。

##### （一）一致式开局策略

所谓一致式开局策略，是指在沟通开始时，为使对方对自己产生好感，以“协商”、“肯定”的方式，创造或建立起对沟通的“一致”的感觉，从而使沟通双方在友好愉快的气氛中不断将沟通引向深入的一种开局策略。

## [案例 9](#)

一致式开局策略的运用还有一种重要途径，就是在沟通开始时以问询方式或补充方式诱使沟通对手走入你的既定安排，从而在双方间达成一种一致和共识。所谓问询方式，是指将答案设计成问题来询问对方，所谓补充方式，是指借以对对方意见的补充，使自己的意见变成对方的意见。

##### （二）保留式开局策略

保留式开局策略是指在沟通开局时，对沟通对手提出的关键性问题不作彻底、确切的回答，而是有所保留，从而给对手造成神秘感，以吸引对手步入沟通。

### [案例 10](#)

保留式开局策略适用于低调气氛和自然气氛，而不适用于高调气氛。

#### （三）坦诚式开局策略

坦诚式开局策略是指以开诚布公的方式向沟通对手陈述自己的观点或想法，从而为沟通打开局面。坦诚式开局策略比较适合于有长期的业务合作关系的双方，以往的合作双方比较满意，双方彼此又互相比较了解，不用太多的客套，减少了很多外交辞令，节省了时间，直接坦率地提出自己一方的观点、要求，反而更能使对方对己方产生信任感。

### [案例 11](#)

坦诚式开局策略可以在各种沟通气氛中应用。这种开局方式通常可以把低调气氛和自然气氛引向高调气氛。

#### （四）进攻式开局策略

进攻式开局策略是指通过语言或行为来表达己方强硬的姿态，从而获得沟通对手必要的尊重，并借以制造心理优势，使得沟通顺利地进行下去。进攻式开局策略通常只在这种情况下使用，即：发现沟通对手在刻意制造低调气氛，这种气氛对本方的讨价还价十分不利，如果不把这种气氛扭转过来，将损害本方的切实利益。

### [案例 12](#)

进攻式开局策略可以扭转不利于己方的低调气氛，使之走向自然气氛或高调气氛。但是，进攻式开局策略也可能使沟通陷入僵局。

#### （五）挑剔式开局策略

挑剔式开局策略是指开局时，对对手的某项错误或礼仪失误严加指责，使其感到内疚，从而达到营造低调气氛，迫使对手让步的目的。

### [案例 14](#)

## 二、 策划开局策略应考虑的因素

一般来说，确定恰当的开局策略需要考虑以下几个因素：

#### （一）考虑沟通双方之间的关系

1. 如果双方在过去有过业务往来，且关系很好，那么这种友好的关系应作为双方沟通的基础，在这种情况下，开局阶段的气氛应是热烈、真诚、友好和轻松愉快的

（2）如果双方有过业务往来，但关系一般，那么开局的目标是要争取创造一个比较友好、和谐的气氛。

（3）如果双方过去有过一定的业务往来，但我方对对方的印象不好，那么开局阶段沟通气氛应是严肃、凝重的。

(4) 如果过去双方人员并没有业务往来，那么第一次的交往，应力争创造一个真诚、友好的气氛；以淡化和消除双方的陌生感以及由此带来的防备，为后面的实质性沟通奠定良好的基础。

## (二) 考虑双方的实力

(1) 双方沟通实力相当，在开局阶段，仍然要力求创造一个友好、轻松、和谐的气氛。

(2) 如果我方沟通实力明显强于对方，在开局阶段，在语言和姿态上，既要表现得礼貌友好，又要充分显示出本方的自信和气势。

(3) 如果我方沟通实力弱于对方，开局阶段，在语言和姿态上，一方面要表示出友好，积极合作；另一方面也要充满自信，举止沉稳，谈吐大方，使对方不至于轻视我们。

## (三) 考虑沟通策略的需要

为了先入为主给对方施加某种影响，获得某种开局效果，沟通者有意营造某种沟通气氛，以赢得沟通的主动权。

## 三、引起沟通对手注意与兴趣的技巧

首先，应该了解对方的“兴趣点”，即对方最为关心的问题。

其次，还要了解对方具体沟通人员的性格，这样才能够做到“对症下药”，针对不同的对手采用不同的引起沟通对手注意与兴趣的方法。引起注意与兴趣的方法常见的有以下几种：

### (一) 夸张法

夸张法是指对沟通对手所关心的兴趣点以夸张的方式进行渲染，从而引起沟通对手的兴趣或注意。

### (二) 示范法

为了尽快引起对方的兴趣，你可以在沟通的开局就向对方介绍你的产品具有哪些优点，同时还必须证明你的产品确实具有这些优点。

### (三) 创新法

商务沟通者所应坚持的不同应该表现在三个方面：与别人不同，与你的过去不同，与对方的设想不同。

### (四) 竞争法

竞争法是指利用沟通对手的竞争心理，故意提及其竞争对手，以此来使其对自己的话题感兴趣。这种方法通常在沟通对手实力很强，而自己又有求于他们的情况下使用。

### 案例 13

注意，竞争法是建立在广泛收集信息基础上的。

#### （五）利益诱惑法

利益诱惑法是指在不影响本方根本利益的情况下，对沟通对手所关心的“兴趣点”进行较大程度的利益让步，以此来引起对方的兴趣或注意。通常来讲，沟通对手最关心的兴趣点就是价格。

#### （六）防止干扰法

有时候，外部因素可能会使对方不能集中全部精力展开正常的业务沟通。受到干扰后，双方应立即检查一下正在进行的洽谈工作，目的是看一看对方是否忘记了洽谈的衔接处。

小结：重点：商务沟通的开局策略

作业：课后习题

复习提问：商务沟通开局策略有哪些？

### 案例导入 1

## 第五章 商务沟通磋商

### 一、报价

报价，并不仅指双方在沟通中提出的价格条件，而是泛指沟通一方主动或根据另一方要求向对方提出自己的所有要求。当然在所有这些要求中，价格条款最为显著、地位最为重要。

报价标志着商务沟通进入实质性阶段，也标志着双方的物质性要求在沟通桌上“亮相”。

### （一）报价的原则

报价应遵守以下几项原则：

1. 对卖方来讲，报价起点要高，即“可能的最高价”，相应地，对买方来讲，报价起点要低，即“可能的最低价”，这是报价的首要原则。 因为：

（1）卖方的开盘价实际上是确定了价格沟通区间的一个上限。

（2）开盘价会影响对方对我方提供的商品或劳务的印象和评价。

（3）开盘价高，能为以后的讨价还价留下充分的回旋余地，使己方在沟通中更富于弹性。

（4）经验证明，开盘价对最终成交水平具有实质性的影响。开盘价高，最终成交的水平也就比较高。

2. 开盘价必须有根有据，合乎情理

3. 报价的表达应该坚定、明确、完整，不加解释和说明

4. 报价的解释应坚持不问不答、有问必答、避虚就实、能言不书的原则。

### （二）报价的形式

#### 1. 报价需要考虑的因素

报价决策不是由报价一方随心所欲制定的。报价的有效性首先取决于双方价格沟通的合理范围，同时，还受市场供求状况、竞争等多方面因素的制约。

##### （1）成本因素

成本是影响报价的最基本因素，商品的报价是在成本的基础上加上合理的利润。在决定商品的报价时，不仅要考虑现在的成本、将来的成本，以及降低成本的可能性，而且要考虑竞争对手的成本。要依据有关成本资料，恰当地报出商品的价格。

##### （2）需求因素

需求价格弹性是指某种商品的需求量对价格变动的反应灵敏程度。企业在确定商品报价时，必须先确定该商品的需求弹性系数，然后再考虑对某种商品的报价提高或降低，以求得总收入的增加或者减少。

##### （3）品质因素

商品的品质是指商品的内在质量和外观形式。商品的品质是消费者最关心的问题，也是交谈双方必须洽商的问题。商品的报价必须考虑商品的品质，要按质报价。

##### （4）竞争因素

必须注重竞争对手的价格，特别是竞争对手的报价策略以及新的竞争对手对市场的加入。

#### （5）政策因素

每个国家都有自己的经济政策，对市场价格的高低和变动都有相应的限制和法律规定。

另外，在报价时，对方的内行程度、对方可能的还价、沟通双方相互信任的程度及合作的前景、交易的次数等都应是报价时考虑的因素。

### 2. 报价形式

#### （1）根据报价的方式分，有书面报价和口头报价

##### ①书面报价

书面报价，通常是指沟通一方事先提供了较详尽的文字材料、数据和图表等，将本企业愿意承担的义务，以书面形式表达清楚。

##### ②口头报价

#### （2）根据报价的战术分，有欧式报价术与日式报价术。

##### ①欧式报价术：由高到低。

##### ②日式报价术：由低到高。

#### （三）报价的顺序

报价的顺序即沟通双方谁先报价。

#### 1. 先报价的利弊

先报价的好处：

（1）先报价能够先声夺人，先报价比反应性报价显得更有力量，更有信心。

（2）先报价的价格将为以后的讨价还价树立起一个界碑。

（3）先报价可以占据主动，先施影响，并对沟通全过程的所有磋商行为持续发挥作用。

先报价的不利之处：

（1）当己方对市场行情及对手的意图没有足够了解时，贸然先报价，往往起到限制自身期望值的作用。

（2）先报价的一方由于过早地暴露了自己手中的牌，处于明处，为对方暗中组织进攻，逼迫先报价一方沿着他们设定的道路走下去提供了方便。

### 案例 1

#### 2. 后报价的利弊

后报价的好处：对方在明处，自己在暗处，可以根据对方的报价及时的修改自己的策略，以争取最大的利益。

后报价的弊端：被对方占据了主动，而且必须在对方划定的框框内沟通

## 案例 2

### 3. 报价顺序的实际运用

一般地说，应注意以下几点：

（1）如自身实力强于对方，或者在沟通中处于主动地位，己方先报价为宜。（尤其是对对方对本行业不熟悉时），反之可考虑后报价，以观察对方并适当调整自己实际期望目标。

（2）在冲突程度高的沟通场合，“先下手为强”，在合作程度高的场合，谁先出价则无所谓。

（3）如对手是沟通高手，则让对方先报价，避免让对方剥茧抽丝。

另外，商务性沟通的惯例是：

（1）发起沟通者与应邀者之间，一般应由发起者先报价。

（2）投标者与招标者之间，一般应由投标者先报价。

（3）卖方与买方之间，一般应由卖方先报价。

#### （四）报价策略

### 1. 报价时机策略

价格沟通中，应当首先让对方充分了解商品的使用价值和能为对方带来多少收益，待对方对此发生兴趣后再谈价格问题。实践证明，提出报价的最佳时机，一般是对方询问价格时。

在沟通开始的时候对方就询问价格，这时最好的策略应当是听而不闻，对方坚持即时报价，也不能故意拖延，把价格同对方可获得的好处和利益联系起来，一起介绍效果较好。

### 2. 报价起点策略

通常是：卖方报价起点要高，即“可能的最高价”；买方报价起点要低，即“可能的最低价”。

## 案例 3

### 3. 报价差别策略

由于购买数量、付款方式、交货期限、交货地点、客户性质等方面的不同，同一商品的购销价格不同。

#### 4. 价格分割策略

价格分割包括两种形式：

- (1) 用较小的单位报价
- (2) 用较小单位商品的价格进行比较

#### [案例 4](#)

#### 5. 运用心理定价策略

#### 6. 中途变价策略

中途变价策略是指在报价的中途，改变原来的报价趋势，从而争取沟通成功的报价方法。

#### [案例 5](#)

小结：重点：报价策略

作业：课后相应习题

复习提问：1. 报价原则

2. 报价策略

导入新课

讨价还价

一、讨价

(一) 讨价的含义

讨价，是在一方报价之后，另一方认为其报价离己方的期望目标太远，而要求报价一方重新报价或改善报价的行为。讨价可以是实质性的，也可以是策略性的。

(二) 讨价的类型与方法

## 1. 讨价的类型

### (1) 全面讨价

全面讨价是讨价者根据交易条件全面入手，要求报价者从整体上改变价格，重新报价。

### (2) 针对性讨价

针对性讨价是讨价者有针对性地从交易条款中选择某些条款，要求报价者重新报价。

### (3) 总体讨价

总体讨价是讨价者从总体出发综合分析交易条件，运用策略，改变报价者的理想目标，降低期望值，考虑重新报价。

## 2. 讨价的态度

### (1) 仔细倾听

尊重对方的一种表现；从健谈的报价者那里得到有用的资料；捕捉还价的理由；掌握对方期望值。

### (2) 试探虚实

是指在不打断对方说话时，顺着对方话题发问，提出种种假设条件，要求对方回答，并捕捉对方回答中对己方有利的信息，以便抓住机会，搜集还价的资料。

## 3. 讨价的基本方法

### (1) 举证法

市场的行情、竞争者的价格、对方的成本、过去的交易惯例、产品的质量与性能、研究成果、公认的结论等，总之是有说服力的证据。

### (2) 求疵法

讨价是朝着对方报价条款的缺漏、差错、失误而来的。

### (3) 假设法

以假设更优惠条件的口吻来向对方讨价。以摸清对方可以承受的大致底价。

### (4) 多次法

## (二) 还价

### 1. 还价的定义

还价，就是针对沟通对手的首次报价，己方所做出的反应性报价。

### 2. 还价方式

#### (1) 按分析比价还价

按分析比价还价是指己方不了解所谈产品本身的价值,而以其相近的同类产品的价格或竞争者产品的价格作参考进行还价。

### (2) 按分析成本还价

按分析成本还价是指己方能计算出所谈产品的成本,然后以此为基础再加上一定百分比的利润作为依据进行还价。

## 3. 沟通中每次还价项目的多少

### (1) 单项还价

单项还价是以所报价格的最小项目还价,即指对主要设备或商品逐项、逐个进行还价,对技术费、培训费、技术咨询费、工程设计费、包装费、运输费逐项还价。

### (2) 分组还价

分组还价是指把沟通对象划分成若干项目,并按每个项目报价中所含水分的多少分成几个档次,然后逐一还价。

### (3) 总体还价

总体还价又叫一揽子还价,是指不分报价中各部分所含水分的差异,均按同一个百分比还价。

## 3. 还价起点的确定

还价起点的总体要求是:

① 还价起点要低,力求使自己的还价给对方造成压力,影响或改变对方的判断。

②接近目标,还价起点要低,但又不能太低,还价起点的高度必须接近对方的目标,使对方有接受的可能性,能够保持价格磋商过程得以正常进行。

还价起点的确定,从原则上讲,是既要低,但又不能太低,要接近沟通的成交目标。从量上讲,沟通起点的确定有三个参照因素:报价中的含水量、与自己目标价格的差距和准备还价的次数。同时还应考虑分析卖方在买方价格评价和讨论后,其价格改善的情况。

## 4. 还价前的筹划

### (1) 认真推算

### (2) 通盘考虑

### (3) 多案选择

## (三)讨价还价的策略

### 1. 讨价还价阶段前期的策略运用

### （1）故布疑阵

故布疑阵策略是指通过不露痕迹地向对方提供虚假信息或大量无用信息而使对方上当，从而取得有利的沟通条件。

注意：不能露出一丝破绽。不到万不得已的情况下，一般不宜采用这种策略，

本策略的应对：不能轻信对方不应出现的失误，对自己轻易得来的材料持怀疑态度。

### （2）投石问路

投石问路是指利用一些对对方具有吸引力或突发性的话题同对方交谈，或通过所谓的谣言、秘讯，或有意泄密等手段，借此琢磨和探测对方的态度和反应。

在市场价格行情不稳定、无把握，或是对对方不大了解的情形下运用。

注意：运用该策略时一般提问要多，且要做到虚虚实实，煞有其事；争取让对方难于摸清你的真实意图；不要使双方陷入“捉迷藏”的境地，进而使问题复杂化。

本策略的应对：只对部分问题做简单必要的回答，不要过早暴露本方的价格目标和真实意图；向对方进行反提问，或提出与对方问题不相干的问题，或直截了当地向对方询问他交易的真实需要及其期望的交易条件；要求买方以马上订货作为条件，否则，一般不会对买方的要求进行估价；如果买方准备马上订货，一般会留有余地的对买方之要求进行估价，乘机试探买方的诚意与动机；调查分析买方购货的意图或目的，适当强调交易成功可能对买方产生的利益，以激起买方将购买欲望付诸行动。

### （3）抛砖引玉

这一策略的基本做法是在对方询价时，本方先不开价，而是举一两个近期达成交易的案例（本方与别的商家的交易，或是市场上其他商家的交易等），给出其成交价，进行价格暗示，反过来提请对方出价。

运用此策略的目的是将先出价的“球”踢回给对方，为本方争取好价格。

此策略一般是在本方不愿意先出价而对方又期望本方先出价的情形下使用，实施这一策略时应注意，所举案例的成交价要有利于本方，成交案例与本交易要具有可比性，且需要提供证明材料。

本策略的应对：千方百计找出对方所提供案例的漏洞或不可比性，坚持要对方先出价。

### （4）吹毛求疵

买方通常会利用这种吹毛求疵的策略来和卖方讨价还价。买方会对产品和对方的提议尽可能的挑毛病。

注意：在向对方提出要求时，不能过于苛刻，漫无边际；要有针对性，恰如其分，

要把握分寸，不能与通行做法和惯例相距太远。否则，对方会觉得我方缺乏诚意，以致中断沟通。在沟通中运用这一策略时还要注意，提出比较苛刻的要求，应尽量是对方掌握较少的信息与资料的某些方面；尽量是双方难以用客观标准检验、证明的某些方面；否则，对方很容易识破你的策略，采取应对的措施。

本策略的应对：充分了解信息，尽可能掌握对方的真实意图；并可采取相同的策略对付对方。如果对方使用这一策略，那么对付这一策略的策略是对己方的产品要有信心，俗话说：褒贬是买家，买方对产品提出这样和那样的问题，是讨价还价的需要，也正因为如此，能够说明买方有成交的愿望；必须要有耐心，那些虚张声势的问题及要求自然会渐渐地露出马脚，而失去影响；遇到了问题，要能直攻腹地、开门见山地和买主私下商谈；对于某些问题和要求，要能避重就轻或视而不见地不予理睬；当对方在浪费时间、无中生有、鸡蛋里面挑骨头时，一定要正面解释；向买主建议一个具体而又彻底的解决办法，不要与买主去争论那些与交易关系不大的问题；也可以向对方提出某些虚张声势的问题来增强自己的沟通力量。

#### （5）价格诱惑

价格诱惑，就是卖方利用买方担心市场价格上涨的心理，诱使对方迅速签订购买协议的策略。价格诱惑的实质，就是利用买方担心市场价格上涨的心理，把沟通对手的注意力吸引到价格问题上来，使其忽略对其他重要合同条款的讨价还价，进而在这些方面争得让步与优惠。

本策略的应对：买方一定要慎重对待价格诱惑，必须坚持做到：第一，计划和具体步骤一经研究确定，就要不动摇地去执行，排除外界的各种干扰。所有列出的沟通要点，都要与对方认真磋商，决不随意迁就。第二，买方要根据实际需要确定订货单，不要被卖方在价格上的诱惑所迷惑，买下一一些并不需要的辅助产品和配件，切忌在时间上受对方期限的约束而匆忙做出决定。第三，沟通前要做好充分的市场调研，准确把握市场竞争态势和价格走势，不要让对方的价格诱惑所影响。第四，买方要反复协商，推敲各种项目合同条款，充分考虑各种利弊关系。签订合同之前，还要再一次确认。为确保决策正确，请示上级、召开沟通小组会议都是十分必要的。

#### （6）目标分解

##### 案例二

我国一家公司与德国仪表行业的一家公司进行一项技术引进沟通。对方向我方转让时间继电器的生产技术，价格是 40 万美元。德方依靠技术实力与产品名牌，在转让价格上坚持不让步，双方僵持下来，沟通难以进展。最后我方采取目标分解策略，要求德

商就转让技术分项报价。结果，通过对德商分项报价的研究，我方发现德商提供的技术转让明细表上的一种时间继电器石英振子技术，我国国内厂家已经引进并消化吸收，完全可以不再引进。以此为突破口，我方与德方洽商，逐项讨论技术价格，将转让费由40万美元降低到25万美元，取得了较为理想的沟通结果。

### （7）润滑策略

沟通人员在相互交往过程中，经常会馈赠礼品，以表示友好和联络感情，这被西方沟通专家称之为“润滑策略”。

由于各民族的风俗习惯不同，在馈赠礼品上有较大的差异。

注意：

要注意由文化造成的爱好上的差异。

要考虑礼品价值的大小。

要注意送礼的场合。

### （8）请君入瓮

沟通一开始就拿出一份有利于本方（往往是卖方所为）的完整的合同文本，要求对方按照此合同文本的内容讨论每项条款，并最终在此基础上签约。霸王合同、格式合同此策略对卖方具有广泛的适用性。

本策略的应对：坚决拒绝接受对方提出的合同文本和沟通方式，由本方提出（或由双方协商议后定出）新的沟通方式与程序，并按此方式与程序展开沟通，并根据沟通结果另行拟写合同文本。

## 2. 讨价还价阶段中期的策略运用

### （1）步步为营

步步为营策略是指沟通者在沟通过程中步步设防，试探着前进，不断地巩固阵地，不动声色地推行自己的方案让人难以察觉，自己的每一微小让步都要让对方付出相当代价。

此策略一般是在沟通时间充裕，沟通议题较少，或是各项议题的沟通均比较艰难的情形下使用。

注意：使用该策略应小心谨慎，力戒急躁和冒进。使用该策略要做到言行一致，有理有据，使对方觉得情有可原。还价要狠，退让要小而缓。

本策略的应对：（1）寻找并抓住对方的一两个破绽，全盘或大部分地否定对方的要价理由。（2）坚持本方的要价与让步策略和行动计划，不跟随对方的步调行事，不作对等让步，坚持要求对方做出大的让步，本方其后才做出让步。（3）以其人之道，还治其

人之身，即向对方学习，也步步为营。(4) 运用其他策略技巧，如最后出价、最后通牒、不开先例等来打乱对方的步调。

### (2) 疲劳轰炸

疲劳轰炸策略就是指通过疲劳战术来干扰对方的注意力，瓦解其意志并抓住有利时机达成协议。

在商务沟通中，如果一方的沟通者表现出居高临下、先声夺人的姿态，那么，即可以采用“疲劳战”战术。

注意：运用此策略最忌讳的就是以硬碰硬，以防激起对方的对立情绪，使沟通破裂。

本策略的应对：沟通小组的领导者尽量使沟通在正常的工作时间内进行，确保沟通小组成员有定时和足够的时间休息；到外地进行沟通的小组应制定相应的规章制度，沟通以外的时间要由自己安排，而不能按别人的计划行事；对对方的过度安排，要学会说“不”。

### (3) 以林遮木

是指在沟通中故意搅乱正常的沟通秩序，许多问题一古脑儿地摊在桌面上，使人疲于应付，难以做出正确选择，进而达到使对方慌乱失误的目的。

注意：问题的提出让人感到真实可信；将所有沟通议题捆包，进行整体沟通；所提供之证据应该有利于支持本方的观点；认真观察对手，选择最佳运用时机。

本策略的应对：忽视对方抛出的资料，反而向对方给出本方要价的证据资料；坚持自己的意见，用自己的意识和能力影响沟通的进程和变化，以防被人牵着鼻子走；坚持将各项议题分开磋商，不给对方施展计谋的机会；拒绝节外生枝的讨论，对不清楚的问题要敢于说不了解情况；当对方拿出一大堆资料和数据时，要有勇气迎接挑战，对这些资料和数据进行仔细研究与分析，既不要怕耽误时间，又不要担心沟通的失败。以免一着不慎满盘皆输；对手可能也和你一样困惑不解，此时应攻其不备。

### (4) 软硬兼施

软硬兼施策略又称“黑脸白脸策略”、“好人坏人策略”或“鸽派鹰派策略”。

该策略是通过“先兵后礼”的举措来感化或压迫对方转变立场，从而打破僵局促成交易。软硬兼施策略往往在对手缺乏经验，对手很需要与你达成协议的情境下使用。

实施该策略应注意：角色扮演恰到好处。

本策略的应对：面对“老鹰”的表演不予理睬，相信必定会换上“鸽子”调和。

## 案例 6

### (5) 车轮战术

在沟通桌上的一方遇到关键性问题或与对方有无法解决的分歧时，借口自己不能决定或其他理由，转由他人再进行沟通。

此策略的核心是更换沟通主体。

实施该策略应注意：选择攻击目标，以便所有参与人员协同作战，目标一致；选择参与人员，使之与目标相匹配，更有利于沟通；编排沟通用词，以便每个参与者恰当投入，说词准确；明确每个参与者投入的时机，人多必须有序，沟通才能不乱。

本策略的应对：无论对方是否准备采用该策略，都要做好充分的心理准备，以便有备无患；新手上场后不重复过去的争论，如果新的对手否定其前任做出的让步，自己也借此否定过去的让步，一切从头开始；用正当的借口使沟通搁浅，直到把原先的对手再换回来。

另外这种策略能够补救本方的失误。己方可能在前面沟通中会有一些遗漏和失误，或者沟通效果不如人意，这时则可趁对方更换主谈人的时机来补救，并且顺势抓住对方的漏洞发起进攻，最终获得更好的沟通效果。

#### （6）休会策略

休会策略是沟通人员为控制、调节沟通进程，缓和沟通气氛，打破沟通僵局而经常采用的一种基本策略。有时候，当沟通进行到一定阶段或遇到某种障碍时，沟通双方或其中一方会提出休会，以使沟通人员恢复体力和调整对策，推动沟通的顺利进行。

运用该策略应注意：要把握好时机，讲清休会时间；要委婉讲清需要，但也要让对方明白无误地知道；提出休会建议后，不要再提出其他新问题来谈，先把眼前的问题解决好再说。

### 案例 7

#### 3. 讨价还价阶段后期的策略运用

##### 1) 最后通牒

在沟通双方争执不下，对方不愿做出让步以接受我方交易条件时，为了逼迫对方让步，我方可以向对方发出最后通牒。其通常做法是：给沟通规定最后的期限，如果对方在这个期限内不接受我方的交易条件达成协议，则我方就宣布沟通破裂而退出沟通。

运用该策略应注意：

（1）沟通者知道自己处于一个强有力的地位，特别是该笔交易对手来讲，要比对本方更为重要。这一点是运用这一策略的基础和必备条件。

（2）沟通的最后阶段或最后关键时刻才使用“最后通牒”。对方经过旷日持久的沟通，花费大量人力、物力、财力和时间，一旦拒绝我方的要求，这些成本将付之东流。

这样，对方会因无法担负失去这笔交易所造成的损失而达成协议。

(3) 在言语上要委婉，既要达到目的，又不至于锋芒太露。

(4) 应拿出一些令人信服的证据（诸如国家的政策、与其他客户交易的实例或者国际惯例、国际市场行情的现状及趋势，以及国际技术方面的信息等），让事实说话。

(5) 给予对方思考或者讨论或者请示的时间等。这样一来，有可能使对方的敌意减轻，从而自愿地降低其条件或者不太情愿地接受你的条件。

(6) “最后通牒”的提出必须是非常坚定、明确、毫不含糊，不让对方存有任何幻想。同时，我方也要做好对方真的不让步而退出沟通的思想准备，不致到时惊慌失措。

(7) 使用这一策略有可能使沟通破裂或者陷入更严重的僵局，所以要视情况而定，除非有较大把握或者万不得已时才用，千万别滥用和多用该策略。

该策略的应对：

(1) 我们应该分析和判断对方的“最后通牒”是真还是假。

(2) 继续沟通，对此根本不予理睬。

(3) 尽力找出一个圆满的解释去反驳对方的解释，从而使对方的通牒陷入不攻自破的局面

(4) 摆出准备退出沟通的样子，以此来反侦察对方的真实意图。

(5) 转换话题或改变交易的条件。

(6) 暗示还有其他货主和顾客，使对方感觉激烈竞争的压力，并适当指出沟通破裂对对方的损失。

(7) 提醒对方注意该策略的后果，然后暂时休会让双方都能静心思考是否要继续谈下去。

## 案例 8

### 2) 场外交易

场外交易策略是指沟通双方将最后遗留的个别问题的分歧意见放下，离开沟通桌，东道主一方安排一些旅游、酒宴、娱乐项目，以缓解沟通气氛，争取达成协议的做法。

运用该策略时应注意：一定要注意沟通对手的不同习惯。有的国家的商人忌讳在酒席上谈生意，必须事先弄清，以防弄巧成拙。

### 3) 私下接触

在沟通过程中，沟通人员还可以有意识地同对手私下接触，一起去娱乐游玩，以期增加双方的了解和友谊，促进沟通的顺利发展，称为“私下接触”策略。

这种策略尤其适用于各方的首席代表。

场所：一般来说，凡是可以使双方人员一起高高兴兴地消遣一下的地方都在此列。

#### 4) 权利有限

指当双方人员就某些问题进行协商，一方要求对方做出某些让步时，另一方可以向对方宣称，在这个问题上，授权有限，他无权向对方做出这样的让步，或无法更改既定的事实。

此策略一般是在对方要求条件过高或本方需要对方在后期做出更大让步的情形下使用。运用该策略应注意：

(1) “权力有限”作为一种策略，只是一种对抗对手的盾牌。“盾牌”的提出要严密，让人难辨真伪点能凭自己一方的“底牌”来决定是否改变要求、做出让步。

(2) 运用这一策略时，如果要撤销盾牌也并不困难，可以说已请示领导同意便行了。

(3) 采用有限权力策略要慎重，不要使对方感到你没有决策权，不具备沟通的能力。

(4) 不要让对方失去与你沟通的诚意和兴趣，从而就无法达成有效协议。

该策略的应对：在正式沟通开始就迂回地询问对方是否有拍板定案的权力；要求对方尽快通过电话、电传等同其领导联系，尽快解决权力有限的问题，

#### 5) 坐收渔利

坐收渔利策略是指买主把所有可能的卖主请来，同他们讨论成交的条件，利用卖者之间的竞争，各个击破，为自己创造有利的条件。

本策略的应对：对于利用招标进行的秘密竞争，要制定周密的、合理地竞标方案，要积极参加竞标；对于背靠背的竞争应尽早退出。对于面对面的竞争，采取相反的两种对策：一种是参加这种会议，但只倾听而不表态，不答应对方提出的任何条件，仍按自己的既定条件办事；另一种是不参加这种会议，不听别人的观点，因为在会议上容易受到买方所提条件的影响。

#### [案例 9](#)

#### [案例 10](#)

#### 6) 不遗余“利”

(1) 不忘最后的获利

(2) 争取最后的让步

(3) 注意为双方庆贺

(4) 慎重地对待协议

沟通的成果要靠严密规范的协议来确认和保证，协议是以法律形式对沟通成果的真实记录和确认，它们之间应该完全一致，不得有任何误差。

小结：重点：讨价还价各阶段策略

作业：课后相应习题

复习提问：讨价还价各阶段策略运用

导入新课：

让步

一、让步的概念

在沟通中让步是指沟通双方向对方妥协，退让己方的理想目标，降低己方的利益要求，向双方期望目标靠拢的沟通过程。

二、让步的基本原则

- 1. 让步要三思而行
- 2. 让步要分轻重缓急
- 3. 让步要选择恰当的时机
- 4. 让步要有利于创造和谐的沟通气氛
- 5. 己方的让步形态不要表现得太清楚
- 6. 不要作交换式的让步
- 7. 不要让对方轻易得到好处，没有得到某个交换条件，永远不要轻易让步
- 8. 如果做出的让步欠周密，要及早收回，不要犹豫。
- 9. 要严格控制让步的次数、频率和幅度
- 10. 让步的目标必须反复明确
- 11. 不要执著于某个问题的让步
- 12. 在接受对方让步时要心安理得

三、让步的方式

以卖方的让步方式为例。假设卖方在原来报价的基础上，总体让步数额为 80 元，分四次让出，比较典型的让步方式如表 5-1 所示。

表 5-1 让步次数及让步幅度列表

让步 幅度 让步方	第一次 让步	第二次 让步	第三次 让步	第四次让 步

式				
1	0	0	0	80
2	20	20	20	20
3	10	17	24	29
4	29	24	17	10
5	35	26	15	4
6	60	15	0	5
7	50	30	-10	10
8	80	0	0	0

#### 1. 冒险型让步方式（0、0、0、80）

该方式在让步的最后阶段一步让出全部可让利益。买卖双方都要冒形成僵局的危险。

#### 2. 等额型让步方式（20、20、20、20）

等额平均的让步。是一个鼓励对手继续期待的一种让步。

#### 3. 诱发型让步方式（10、17、24、29）

递增的让步类型，也是一种不明智的让步行为。这种让步类型往往会造成卖主重大的损失。

#### 4. 小幅递减型让步方式（29、24、17、10）

不利于向对手施加成交压力。很容易让对手产生如下推断：应该还能再让一次

#### 5. 强势递减型让步方式（35、26、15、4）

让步类型表示出较强的妥协意愿，不过同时也告诉了买主，卖方所能做出的让步已经达到底线了。小幅递减型让步方式和强势递减型让步方式都是比较高明的让步方式，两者相比后者更优。

#### 6. 不定式让步方式（60、15、0、5）

大幅度递减的让步类型。这种让步类型较冒险，一旦运用成功，会有收获。

#### 7. 反弹式让步方式（50、30、-10、10）

大幅度递减但又价值反弹的让步类型。

#### 8. 危险型让步方式（80、0、0、0）

这是一种一次性让步的类型，即一次让到位。

采用比较多的让步类型是第四种和第五种让步类型。步步为营，使买方的期望值逐步降低，较适应一般人的心理，因此比较容易使对方接受。第六种、第七种让步类型，其采用需要有较高的艺术技巧和冒险精神。

## 四、迫使对方让步的方式

### （一）温和式

#### 1. 戴高帽

“戴高帽”是以切合实际有时甚至是不切实际的好话颂扬对方，使对方产生一种友善甚至是受到恩宠的好感，进而放松思想警戒，软化对方的沟通立场，从而使己方目标得以实现的做法。

注意：恭维应该恰到好处、不漏声色。

#### 2. 磨时间

磨时间是以时间做论战工具，即在一段时间里表示同一观点，等对方改变。对异地或异国沟通的人压力很大。

#### 3. 恻隐术

恻隐术即通过装扮可怜相、为难状，唤起对方同情心，从而达到迫使对方让步的做法。

注意：恻隐术的运用要注意人格；在用词与扮相上不宜太过分；还应看沟通对象。

#### 4. 发报怨

发抱怨即在商务沟通中数落抱怨。分为两大类：一类是真正的不满；另一类则是隐藏性的拒绝。

### （二）强硬式

#### 1. 情绪爆发

沟通中利用人们在冲突的巨大压力下退却，以逃避冲突和压力的特点，从而产生了“情绪爆发”策略，作为逼迫对方让步的手段。

情不自禁的爆发，在沟通过程中，一方的态度和行为引起了另一方的反感，或者一方提出的沟通条件过于苛刻而引起的，是自然的、真实的情绪发作；

有目的的爆发，沟通人员为了达到自己的沟通目的而有意识地进行的情绪发作，是一种沟通的策略。有意制造僵局。

注意：必须把握住时机和烈度。

应对方法：①泰然处之，冷静处理。②宣布暂时休会，给对方冷静平息的时间，然后再指出对方行为的无礼，重新进行实质性问题的沟通。

#### 2. 激将法

激将法：以话语刺激对方的主谈人或其重要助手，使其感到仍坚持自己的观点和立场，会直接损害自己的形象、自尊心、荣誉，从而动摇或改变其所持的态度和条件。

注意：首先，要善于运用话题，而不是态度。其次，话语应掌握分寸，不应过分牵扯说话人本身，以防激怒对手并迁怒于己。

### 3. 竞争法

沟通一方在存在竞争对手的时候，其沟通实力就会大为削弱，处于劣势。

## 六、 阻止对方进攻的方式

### （一）防范式

#### 1. 先苦后甜

先苦后甜是一种先用苛刻的虚假条件使对方产生疑虑、压抑、无望等心态，以大幅度降低其期望值；然后在实际沟通中逐步给予优惠或让步，使对方满意地签订合同，己方从中获取较大利益的策略。

#### （2）先斩后奏

实力较弱的一方往往通过一些巧妙的办法使交易已经成为事实，然后在举行的沟通中迫使对方让步。

“先斩后奏”策略的实质是让对方先付出代价，并以这些代价为“人质”，扭转本方实力弱的局面，让对方通过衡量已付出的代价和中止成交所受损失的程度，被动接受既成交易的事实。

注意：要尽量避免“人质”落入他人之手，让对方没有“先斩”的机会。

#### （3）后发制人

后发制人策略就是在交锋中的前半部分时间里，任凭对方施展各种先声夺人的占先技巧，本方仅是专注地听和敷衍应对，集中精力去从中寻找对方的破绽与弱点。然后在交锋的后期，集中力量对对方的破绽与弱点展开大举反攻，用防守反击的战术去获取决定性的胜利。

此策略一般是在对方攻势强盛，或本方处于弱势的情形下使用。

注意：少说多听。

### （二）阻挡式

#### 1. 资料不足

利用资料限制因素阻止对方进攻。

其他方面的限制包括自然环境、人力资源、生产技术要求、时间等因素在内的其他方面的限制都可用来阻止对方的进攻。

#### 2. 不开先例

不开先例策略是指在沟通中以没有先例为由来拒绝对方的过高要求。

注意：对所提的交易条件应反复衡量，说明不开先例的事实与理由，表述时态度要诚恳，并可伴之施用苦肉计。

### 3. 最后价格

#### （三）对攻式

##### 1. 针锋相对

##### 2. 以一换一

在对方就某个问题要求己方让步时，己方可以把这个问题与另外一个问题联系起来，也要求对方在另一个问题上让步，即以让步易让步。

##### 3. 开诚布公

在本方处于劣势或双方关系较为友好的情况下使用。

注意：充分表现出自己的积极坦率，以诚动人，用一开始就做出最大让步的方式感动对方，促使对方也做出积极反应，拿出相应的诚意。

优点：比较容易感动对方，使对方也采取积极行动，促成和局；使对方感到在沟通桌上有一种强烈的信任、合作、友好气氛，易于交谈。具有强烈的诱惑力，会给对方留下一步到位、坦诚相见的良好印象，有益于提高沟通效率、速战速决、降低沟通成本。

缺点：易使对方感到还是有利可图，继续讨价还价；不利于在沟通桌上讨价还价。

语言特点是：语气坚定，态度诚恳，表述明确，显示出坦率。

小结：重点：迫使和阻止对手让步的方式

作业：课后相应习题

复习提问：1. 迫使对手让步的方式有哪些？

2. 阻止对手进攻的方式有哪些？

### [导入案例 1](#)

## 第 6 章 商务沟通僵局的处理

### 一、僵局的含义及对沟通的影响

#### （一）僵局的含义及类型

##### 1. 僵局含义

商务沟通僵局是指在商务沟通过程中，当双方对所谈问题的利益要求差距较大，各方又都不肯做出让步，导致双方因暂时不可调和的矛盾而形成对峙，而使沟通呈现出一种不进不退的僵持局面。

##### 2. 僵局的类型

（1）协议期僵局是双方在磋商阶段意见产生分歧而形成的僵持局面。

（2）执行期僵局是在执行项目合同过程中双方对合同条款理解不同而产生的分歧，或出现了双方始料未及的情况而把责任有意推向对方或他人，亦或一方未能严格履行协议而引起另一方的严重不满，由此而引起的责任分担不明确的争议。

协议期僵局又可以分为初期、中期或后期等不同阶段的僵局。

##### 2. 僵局对沟通的影响

影响沟通效率，挫伤沟通者的自尊心，严重影响沟通的进程，有可能导致沟通的破裂。

### 二、商务沟通僵局产生的原因

#### 1. 沟通一方故意制造沟通僵局

沟通的一方为了试探出对方的决心和实力而有意给对方出难题，搅乱视听，甚至引起争吵，迫使对方放弃自己的沟通目标而向己方目标靠近，使沟通陷入僵局，其目的是使对方屈服，从而达成有利于己方的交易。

原因：给对方报复；改变自己的沟通地位。

#### 2. 双方立场观点对立争执导致僵局

### [案例 1](#)

#### 3. 沟通障碍导致僵局

沟通障碍就是沟通双方在交流彼此情况、观点、洽商合作意向、交易的条件等的过程中，所可能遇到的由于主观与客观的原因所造成的理解障碍。

### [案例 2](#)

#### 4. 沟通人员的偏见或成见导致僵局

偏见或成见是指由感情原因所产生的对对方及沟通议题的一些不正确的看法。由于产生偏见或成见的原因是对问题认识的片面性，即用以偏概全的办法对待别人，因而很容易引起僵局。

#### [案例 3](#)

#### [案例 4](#)

#### 5. 沟通人员的失误导致僵局

沟通者在使用一些策略时，因时机掌握不好或运用不当，导致沟通过程受阻及僵局的出现。

#### 6. 利益合理要求的差距导致僵局

沟通双方对各自所期望的收益存在很大差距，当这种差距难以弥合时，那么合作必然走向流产，僵局便会产生。

#### [案例 5](#)

#### 7. 其他原因导致僵局

- (1) 沟通人员的强迫手段导致僵局。
- (2) 沟通人员素质低下导致僵局。
- (3) 客观环境的改变导致僵局。

小结：重点：沟通僵局产生的原因

作业：课后相应习题

复习提问：沟通僵局产生的原因

导入新课：

## 一、 商务沟通僵局的处理原则

### （一）正确认识沟通的僵局

僵局出现对双方都不利。如果能正确认识，恰当处理，会变不利为有利。只要具备勇气和耐心，在保全对方面子的前提下，灵活运用各种策略、技巧，僵局就不是攻克不了的堡垒。

### （二）冷静地理性思考

冷静思考，理清头绪，正确分析问题。设法建立一项客观的准则，即让双方都认为是公平的、又易于实行的办事原则、程序或衡量事物的标准，充分考虑到双方潜在的利益到底是什么，从而理智地克服一味地希望通过坚持自己的立场来“赢”得沟通的做法。

### （三）协调好双方的利益

让双方从各自的目前利益和长远利益两个方面来看问题，使双方的目前利益、长远利益做出调整，寻找双方都能接受的平衡点，最终达成沟通协议。

### （四）避免争吵

一名沟通高手是通过据理力争，而不是和别人大吵大嚷来解决问题的。

### （五）其他原则

沟通双方加强沟通。

语言要适度。语言适度指沟通者要向对方传播一些必要的信息，但又不透露己方的一些重要信息，同时积极倾听。

欢迎不同意见。

## 二、商务沟通僵局的利用和制造

### （一）僵局的利用

沟通者在沟通过程中利用沟通僵局，主要有两种原因：

1. 改变已有的沟通形势，提高己方在沟通中的地位
2. 争取更有利的沟通条件

### （二）僵局的制造

#### 1. 制造僵局的一般方法

制造僵局的一般方法是向对方提出较高的要求，要对方全面接受自己的条件。

## 2. 制造僵局的基本要求

沟通者制造僵局的基本做法是向对方提出较高的要求，并迫使对方全面接受自己的条件，但要注意的是，这一高要求绝不能高不可攀，，目标的高度应以略高于对方所能接受的最不利的条件为宜，以便最终通过自己的让步仍然以较高的目标取得沟通成功。同时，对自己要求的条件，要提出充分的理由说明其合理性，以促使对方接受自己提出的要求。

小结：重点：商务沟通僵局利用和制造的方法

作业：课后相应习题

复习提问：僵局利用和制造的方法

导入新课：

## 打破沟通僵局的策略

### 一、打破沟通僵局的策略

#### （一）用语言鼓励对方打破僵局

当沟通出现僵局时，你可以用话语鼓励对方打破僵局。

叙述旧情，强调双方的共同点，以达到打破僵局的目的。

#### （二）运用体会策略打破僵局

体会策略是沟通人员为控制、调节沟通进程，缓和沟通气氛打破沟通僵局而经常采用的一种基本策略。

把体会作为一种积极的策略加以利用，可以达到以下目的：

（1）仔细考虑争议的问题，构思重要的问题。

（2）可以召集各自沟通小组成员，集思广益，商量具体的解决办法，探索变通途径。

- (3) 检查原定的策略及战术。
- (4) 研究讨论可能的让步。
- (5) 决定如何对付对手的要求。
- (6) 分析价格、规格、时间与条件的变动。
- (7) 阻止对手提出尴尬的问题。
- (8) 排斥讨厌的沟通对手。
- (9) 缓解体力不支或情绪紧张。
- (10) 应付沟通出现的新情况。
- (11) 缓和沟通一方的不满情绪。

注意：提建议的一方应把握好时机，看准对方态度的变化，讲清休会时间；要清楚并委婉地讲清需要，但也要让对方明白无误地知道；提出休会建议后，不要再提出其他新问题来谈，先把眼前的问题解决了再说。

#### 案例 6

##### (三) 利用调节人调停打破僵局

当沟通双方进入立场严重对峙、谁也不愿让步的状态时，找到一位中间人来帮助调解，有时能很快使双方立场出现松动。

当沟通双方严重对峙而陷入僵局时，双方信息沟通就会发生严重障碍，互不信任，互相存在偏见甚至敌意。

注意：商务沟通中的中间人主要是由沟通者自己挑选的。确定的斡旋者应该是对对方所熟识，为对方所接受的，否则就很难发挥其应有作用。在选择中间人时不仅要考虑其能体现公正性，而且还要考虑其是否具有权威性。

常用的方法有两种：调解和仲裁。调解是请调解人拿出一个新的方案让双方接受。其结果没有必须认同的法律效力。当调解无效时可请求仲裁。仲裁的结果具有法律效力，沟通者必须执行。

#### 案例 7

##### (四) 更换沟通人员或者由领导出面打破僵局

沟通中出现了僵局，虽经多方努力仍无效果时，可以征得对方同意，及时更换沟通人员，消除不和谐因素，缓和气氛，就可能轻而易举地打破僵局，保持与对方的友好合作关系。

注意：1. 换人要向对方作婉转的说明，使对方能够予以理解；2. 不要随便换人，即使出于迫不得已而换，事后也需要向替换下来的沟通人员做一番工作，不能挫伤他们

的积极性。

#### （五）有效退让打破僵局

在商务沟通中，当沟通陷入僵局时，如果对国内、国际情况有了全面了解，对双方的利益所在又把握得恰当准确，那么就应以灵活的方式在某些方面采取退让的策略，去换取另外一些方面的得益，以挽回本来看来已经失败的沟通，达成双方都能接受的合同。

#### [案例 8](#)

#### [案例 9](#)

#### （六）场外沟通打破僵局

沟通会场外沟通亦称“场外交易”、“会下交易”等。它是一种非正式沟通，双方可以无拘无束地交换意见，达到沟通、消除障碍、避免出现僵局之目的。

（1）沟通双方在正式会谈中，相持不下，即将陷入僵局。

（2）当沟通陷入僵局，沟通双方或一方的幕后主持人希望借助非正式的场合进行私下商谈，从而缓解僵局。

（3）沟通双方的代表因为身份问题，不宜在沟通桌上让步以打破僵局，但是可以借助私下交谈打破僵局，这样又可不至牵扯到身份问题。

（4）沟通对手在正式场合严肃、固执、傲慢、自负、喜好奉承。这样，在非正式场合给予其恰当的恭维（因为恭维别人不宜在沟通桌上进行），就有可能使其作较大的让步，以打破僵局。

（5）沟通对手喜好郊游、娱乐。

运用场外沟通应注意以下问题：

（1）沟通者必须明确，在一场沟通中用于正式沟通的时间是不多的，大部分时间都是在场外度过的，必须把场外活动看作是沟通的一部分，场外沟通往往能得到正式沟通得不到的东西。

（2）不要把所有的事情都放在沟通桌上讨论，而是要通过一连串的社交活动讨论和研究问题的细节。

（3）当沟通陷入僵局，就应该离开沟通桌，举办多种娱乐活动，使双方无拘无束地交谈，促进相互了解，沟通感情，建立友谊。

（4）借助社交场合，主动和非沟通代表的有关人员（如工程师、会计师、工作人员等）交谈，借以了解对方更多的情况，往往会得到意想不到的收获。

（5）在非正式场合，可由非正式代表提出建议、发表意见，以促使对方思考，因为即使这些建议和意见很不利于对方，对方也不会追究，毕竟讲这些话的不是沟通代表。

### （七）寻找替代的方案打破僵局

沟通中一般存在多种可以满足双方利益的方案，而沟通人员经常简单地采用某一方方案，而当这种方案不能为双方同时接受时，僵局就会形成。

#### 案例 10

也可以对一个方案中的某一部分采用不同的替代方法，

- （1）另选商议的时间。
- （2）改变售后服务的方式。
- （3）改变承担风险的方式、时限和程度。
- （4）改变交易的形态。
- （5）改变付款的方式和时限。

### （八）其他方法打破僵局

#### 1. 采取横向式的沟通打破僵局

当沟通陷入僵局，经过协商而毫无进展，双方的情绪均处于低潮时，可以采用避开该话题的办法，换一个新的话题与对方沟通，以等待高潮的到来。

#### 2. 从对方的漏洞中借题发挥打破僵局。

沟通实践告诉我们，在一些特定的形势下，抓住对方的漏洞，小题大做，会给对方一个措手不及。

#### 3. 利用“一揽子”交易打破僵局

所谓“一揽子”交易，即向对方提出沟通方案时，好坏条件搭配在一起，像卖“三明治”一样，要卖一起卖，要同意一齐同意。

#### 4. 适当馈赠打破僵局

沟通者在相互交往的过程中，适当地互赠些礼品，会对增进双方的友谊、沟通双方的感情起到一定的作用，也是普通的社交礼仪。

注意：所谓适当馈赠，就是说馈赠要讲究艺术，一是注意对方的习俗，一是防止贿赂之嫌。

#### 5. 以硬碰硬打破僵局。

当对方通过制造僵局，给你施加太大压力时，妥协退让已无法满足对方的欲望，应采用以硬碰硬的办法向对方反击，让对方自动放弃过高要求。

### 二、运用打破僵局策略的总体要求

#### 1. 根据当时当地的沟通背景与形势灵活运用策略

在具体沟通中，最终采用何种策略应该由沟通人员根据当时当地的沟通背景与形势

来决定。

2. 辩证地思考问题
3. 注重打破僵局的科学性与艺术性

小结：重点：打破僵局的策略

作业：课后习题

复习提问：打破僵局的策略

### [案例导入 1](#)

## 第 7 章 商务沟通的结束

### 一、沟通结束的契机

#### （一）什么时间结束

当沟通者希望结束沟通时，就必须选择适当的时机——对方正处在激动的“准备状态”，此时他的兴致最高，这样，双方就会缔结一个令人满意的契约。

方法：

对对方稍加测试，就会发现对方是否准备下决心。

在开始沟通时，是可以确定一个起止时间的。

#### （二）对最终意图的观察与表达

方法：

通过察言观色，根据对方的说话方式和面部表情的变化，便可做出正确的判断。如果对方在沟通中出现下面任何一种情况，那就是说他已经产生了成交的意图。

- （1）他向你寻问交货的时间。
- （2）他向你打听新旧产品及有关产品的比价问题。
- （3）他对质量和加工提出具体要求，不管他把这种意见是从正面提出来的还是从

反面提出来的。

- (4) 他让你把价格说得确切一些。
- (5) 他要求你把某些销售条件记录在册。
- (6) 他向你请教产品保养的问题。
- (7) 他要求将报盘的有效期延续几天，以便有时间重新考虑，最后做出决定。
- (8) 他要求实地试用产品。
- (9) 他提出了某些反对意见。

只要有相应的心理学知识，掌握了沟通者的心理活动规律，通过系统观察对方在洽谈结尾的言谈举止，你就能洞察对方的一切。

### (三) 适时分手

- 1. 在沟通的整个过程中都应鼓励对方大胆发表意见，包括发表错误的看法，不应因为对方提出了错误的想法就责备他们。
- 2. 在对方做出决定购买的情况下，不应仓促离开。
- 3. 在双方签订合同之后，沟通者应该用巧妙的方法祝贺他们做了一笔好生意，指导对方怎样保养产品，重复交易条件的细节和其他一些注意事项。在这个阶段以后，你就不要再逗留了，不然你会前功尽弃，不得不使沟通再从头开始。

## 二、结束沟通的技术准备

### (一) 对交易条件的最后检索

在沟通者认为最后即将达成交易的会谈开始之前，有必要对一些重要的问题进行一次检索。

- (1) 明确还有哪些问题没有得到解决。
- (2) 对自己期望成交的每项交易条件进行最后的决定，同时，明确自己对各种交易条件准备让步的限度。
- (3) 决定采取何种结束沟通的战术。
- (4) 着手安排交易记录事宜。

### (二) 确保交易条款的准确无误

#### 1. 价格方面的问题

- (1) 价格是否已经确定，缔约者是否能收回人工和材料价格增长后的成本？
- (2) 价格是否包括各种税款或其他法定的费用？
- (3) 在履行合同期间，如果行市发生了变化，那么成交的产品价格是否也随之变化？

(4) 在对外交易中是否考虑汇率的变化?

(5) 对于合同价格并不包括的项目是否已经明确?

## 2. 合同履行方面的问题

(1) 对“履约”是否有明确的解释?它是否包括对方对产品的试用(测试)?

(2) 合同的履行能否分阶段进行?是否已作了明确规定?

## 3. 规格方面的问题

(1) 如果有国家标准或某些国际标准可以参考,是否已明确哪些问题运用哪些标准,而哪些标准又与合同的哪部分有关?

(2) 对于在工厂或现场的材料与设备的测试以及他们的公差限度和测试方法,是否作了明确的规定?

## 4. 仓储及运输等问题

(1) 谁来负责交货到现场?谁来负责卸货和仓储?

(2) 一些永久性或临时性的工作由谁来负责安排与处理?

## 5. 索赔的处理

(1) 处理的范围如何?

(2) 处理是否排除未来的法律诉讼?

(三) 沟通的记录

根本的要点是在双方离去之前使用书面记录,并由双方草签。几种常用的记录方法如下:

(1) 通读沟通记录或条款以表明双方在各点上均一致同意。通常当沟通涉及商业条款及规格时须使用这一方法。

(2) 每日的沟通记录,由一方在当晚整理就绪,并在第二天作为议事日程的第一个项目宣读,后由双方通过。

(3) 如果只须进行两三天的沟通,则由一方整理沟通记录后,在沟通结束前宣读通过。

小结:重点:结束沟通的技术准备

作业:课后习题

复习提问:结束沟通的技术准备有哪些?

导入新课

三、结束沟通的技巧

### （一）达成交易的七个条件

1. 使对方必须完全了解企业的产品及产品的价值
2. 使对方信赖自己和自己所代表的公司
3. 对方必须有成交的欲望
4. 准确把握时机
5. 掌握促成交易的各种因素

对方是谁在掌握着决策的大权?对方拒绝成交的真正原因是什么?还有没有改变对方决定的可能性?是哪些因素促使对方做出成交决定的?他们将会做出什么决定?他们为什么要做出这样的决定?

#### 6. 不应过早放弃成交努力

从长远的观点看，否定回答是可以改变的。事情都是千变万化，新情况随时都可能出现。所以，即使对方做出否定回答，也不应放弃自己的努力。

#### 7. 为圆满结束做出精心安排

通盘考虑沟通工作。一般来说沟通的最后阶段也很可能是问题成堆的阶段，对问题解决得不好，就不会使沟通圆满结束。具体讲有很多方法可供选择。

##### （1）回顾成果

强调一致策略，适时提及双方一致的地方。

##### （2）弥合差异

##### （3）澄清问题

澄清的内容有两种，即沟通形势和沟通过程，前者可以使沟通双方清醒地认识到所谈的内容，找出问题症结所在；后者则可以调动起双方的速度感。

##### （4）对沟通低潮的把握

### （二）有效的结束技巧

#### 1. 比较结束法

（1）有利的比较结束法，即置对方以很高地位的成交法。

（2）不利的比较结束法

根据对方的不幸遭遇而设法成交的方法。使用这种方法时，沟通者往往要例举出一些令人遗憾的事情。

#### 2. 优待结束法

（1）让利促使双方签约

当对方对大部分交易条件不很满意，而价格又较高的情况下，沟通人员可以考虑对

方压价的要求，让利给对方，如采用回扣、减价以及附赠品等方法。

#### （2）试用促使对方签约

沟通者提议订购一笔少量廉价的样品，或者无偿试用，这是一种十分简单的成交法。

### 3. 利益结束法

#### （1）突出利益损失，促使对方做出决定

这种方法强调：对方如果不尽早购入他们所需的产品，他们会错过目前这一时期的所有利益。采取这种方法旨在消除对方的迟疑。

#### （2）强调产品的好处，促使对方做出决定

高度概括有利于成交的一切因素，是圆满结束洽谈的一种有效方法。在业务洽谈时，要把所有的有利因素醒目地写在双方都可以看到的一张大纸上。

#### （3）满足对方的特殊要求，促使对方做出决定

### 4. 诱导结束法

#### （1）诱导对方同意你的看法，最后迫使对方得出结论

沟通者以逻辑推理的方法彻底加以思考，使对方对所提出的问题总是给予肯定的回答，在一系列的问题提完之后，对方便会在一些问题上做出决定。

#### （2）诱导对方提出反对意见，从而导致尽快成交

### 5. 渐进结束法

#### （1）分阶段决定

为了便于对方做出决定，沟通双方应把讨论的问题分为几个部分，然后一个阶段解决一部分问题，到了最后阶段，解决了最后一部分问题，沟通也就结束了。

#### （2）四步骤程序法

#### （3）促使双方在重大原则问题上做出决定

#### （4）力争让对方做出部分决定

在促使对方做出最后决定以前，沟通者应有步骤地向对方提出一些问题，让他就交易的各个组成部分逐个做出回答，或就一些特殊要求、特殊条件等做出决定。

### 6. 检查性提问结束法

在业务洽谈过程中，沟通者有很多机会提出一些带有检查性质的问题，特别是在最后阶段。这样做可以试探出马上签约的可能性。采用这种方法，不仅可以在困境中得到订单，而且还可以排除一切误解，有针对性地解决问题。

对这种检查性质的问题，对方的反应可能有下面三种回答：肯定的、未置可否的和否定的回答。只要沟通者的问题是用正确的方式提出来的，语言是用正确的方法表达的，

对方虽然对此做出否定的回答，也不会拒绝整个交易，而仅仅是拒绝某一点结论而已

## 7. 必然成交结束法

### 1) 假定性成交

假定对方已完全同意，或者对方对几个主要条件印象不错，但又迟疑是否马上做出决定，因此，成交就成了当务之急。

(1) 做出直接或间接的表示。

(2) 呈请对方签字。

(3) 选择性成交。给对方提供一种可以选择的机会，向对方提供两种可供选择的对象，使其在两者之中择其一，而不是让其有可能做出第三种选择——什么也不买。

### 2) 自信必然成交

沟通者必须要乐观、自信。

(3) 着眼于未来的成交法

诱导对方放眼未来，向对方描述购买和使用产品后的情况。这一方法的特点是：绕过成交这一问题，去谈成交以后的事情。

## 8. 趁热打铁结束法

沟通者必须抓住可以成交的瞬间机会，趁热打铁，避免唠叨太多。

## 9. 歼灭战结束法

这种结束沟通的方法是指：沟通者将力量集中在说服对方接受某一对他做出决定有重大影响的问题上，随着一两个重要问题的解决，双方也即达成交易。

## 10. 推延决定结束法

如果对方不能马上做出决定，而且确实有原因的话，应立即建议对方推迟做出决定，而不应错误地极力说服他马上做出决定和施加某种压力。这样做的结果可以使双方真正建立起一种信任的关系。

## 11. 书面确认结束法

沟通者或在洽谈期间面交意见书，或者在休会期间写确认信。这种书面的材料要以高度概括的形式重复双方在业务洽谈中已达成的协议，并把对方所能得到的好处全都叙述一遍。这样做有以下几点好处：

(1) 书面形式比口头表述更为准确。

(2) 书面材料有助于思考问题。

(3) 书面材料可以增加报价的可靠感。

(4) 书面材料能够影响幕后人。

## 12. 结束洽谈的其他策略与方法

(1) 从开始就保证终点的目标。使用这种策略需要沟通一方有很高的信誉，并对洽谈的各要点了如指掌，从而有充分的理由可以说明没有必要对方案进行复议。

(2) 规定最后期限。从多数的商务沟通实际来看，协议基本上都是双方到了沟通的最后期限或临近这个期限才达成的，但遗憾的是很多沟通者却忽略了这一做法。

小结：重点：结束沟通的技巧

作业：课后习题

复习提问：结束沟通的技巧

### [导入案例 1](#)

## 第 8 章 商务沟通的战术及应用

### 一、情感渗透法

#### (一) 甜言蜜语法

甜言蜜语法是用甜言蜜语赞美对方，满足对方的自尊心、虚荣心。它的特点是避免正面冲突，寻找对方感兴趣的话题，消除心理上的敌对情绪，满足对方的自尊心、虚荣心。

注意：甜言蜜语法要根据对象，内容是使对方愿意接受的关心、体贴，对方感兴趣的话题，对方值得赞美的能力、成就等。

### [案例 1](#)

#### (二) 出其不意法

出其不意原指趁对方没有防备的时候突然发动袭击，后来多指行动出乎对方意料。出其不意法是指首先掩盖真实的动机，在对手毫无准备的情况下，突然改变沟通的方法、观点或提议，出其不意，以实现自己的目标的做法。

使用这种战术的条件是：对方比较轻敌、麻痹大意。一方面要做好前期的准备工作迷惑对方，另一方面要选准合适时机发动袭击。

### [案例 2](#)

#### (三) 以情动人法

以情动人法是一种通过装扮可怜相、为难状，唤起对方同情心，从而达到阻止对方进攻的做法。该方法在沟通的中后期应用较多。

注意：

1. 沟通者要扮好可怜相、为难状，以求形象的感染力。
2. 使用该方法时过分夸张会有损人格，尤其当沟通项目涉及政府时，还应注意国

格的问题；

3. 使用该方法要选对人，当对手富有同情心时，以情动人法比较有效。当对手毫无同情心，不可用该方法，因为对方不但不吃软，还会讥笑你、欺负你。

### 案例 3

#### （四）倾听与沉默法

##### 1. 倾听的方法

倾听与沉默方法在商务沟通中的应用表现为在沟通中要“多听少说”。

为什么？

（1）倾听是了解对方需要，发现事实真相最简捷的途径，没有什么方式能比倾听更直接、更简便的了解对方的信息了；

（2）倾听使人更真实地了解对方的立场、观点、态度，了解对方的沟通方式、内部关系，从而使己方掌握沟通的主动权；

（3）倾听是给人留下好印象，改善双方的关系的有效方式之一。

有效地倾听方法包括：

（1）积极主动的听。

（2）使大脑保持警觉有助于集中精神，而保持身体警觉则有利于大脑处于兴奋状态（

（3）记录笔记。

（4）倾听时要集中注意力，同时分析思考问题。

（5）有所选择的听。

（6）控制自己的言行。倾听对方的讲话要约束自己、控制自己的言行。

### 案例 4

##### 2. 沉默的方法

沉默主要指当一方沉默或话不多时，以沉默为基础，配之简短的话语来鼓动对手多说的方法。

沉默这种方法的特点是后发制人、具有很强的欺骗性。

沉默法的使用条件：适用于骄傲、大意、喜欢占表面便宜的对手；战术实施者要有良好的心理素质，要经得起对方的轻视和侮辱；实施者要善于发现对手在麻痹状态中泄露出来的弱点，从而变被动为主动。

### 案例 5

小结：重点：情感渗透法

作业：课后习题

复习提问：情感渗透法方法

导入新课：

## 二、巧打时间差法

### （一）时间战术

时间战术是指在沟通中以善意的、重复的、慢节奏的表达方式损耗沟通时间，造成沟通的低时效，以迫使那些与时间关系重大的对手尽早做出让步的做法。

主要做法是：用非沟通的活动耗费沟通时间，减少沟通的实际用时；用非实质性的议题占用沟通时间，在小问题上纠缠不休；做每一项决策都要花很长的时间；常利用沟通分歧休会；给对方出难题等。

该战术的核心表现在“磨”。做法有三种：重复、沉默、节奏。重复是指在沟通中重复讨论某个议题和重复讨论某个观点；沉默主要指当一方沉默或话不多，以沉默为基础，配之简短的话语来鼓动对手多说的方法。节奏的控制主要通过论题切换的时间和反馈意见的时间来实现，即放慢沟通的节奏。论题切换的时间是指结束一个议题的沟通时间。反馈意见的时间是指回答对方问题的时间。

该战术的使用条件是：对方泄漏了时间紧的机密；交易时间拖长对对方不利。

注意：

该战术有两个忌讳，一忌无礼，二忌闲扯。忌无礼，即在表述上必须态度温和，彬彬有礼，让对方挑不出情感的毛病。沟通中的闲扯指言之无物或不切议题的言语。

### 案例 6

#### （二）戒急用忍法

凡事当决断处自要决断，由不得半点犹豫，但两可之事，则应该三思而后断，而后行，应戒急用忍。

### 案例 7

#### （三）后发制人法

在使用该战术时，不管对方如何自以为是，如何无理取闹，都耐心的听取对方的要求和理由，并不时向对方请教有关问题，好像有被对方说服的倾向，其实是在暗中准备

条件，积蓄力量，以便一击而中，一击而倒。

优点：

1. 可以从对手那里先学习知识、了解情况，弥补经验和准备的不足；2. 可以从对方的表现中分析对方的策略，判断对方的动机，寻找对方的漏洞；

3. 可以麻痹对手，使其放松警惕，缺乏准备；

4. 可以在对方计谋用尽的时候反击，使对方措手不及，反复的余地较小；

5. 可以引起对方的内疚和惭愧，从而为让步创造心理条件；

6. 对方在明处，自己在暗处，可以根据对方的策略及沟通的发展形式灵活变更自己的策略，后发制人，以争取最大的利益。

缺点：使对方占据了主动。

后发制人法的使用条件是：沟通人员要有良好的心理素质，在没有把握一击而中的情况下，能隐忍不发；在难以忍受的对手面前，能虚心求教；要使对方沟通人员行为过分，骄傲自大，麻痹大意；要掌握充分信息；要把握发力的时机，即对方除了让步别无他法的时候。

### 案例 8

小结：重点：巧打时间差法

作业：课后习题

复习提问：巧打时间差法

导入新课：

### 三、其他方法

#### （一）投其所好法

发现对方的需要与爱好，并满足其需求和爱好，这种方法叫投其所好法。一方在满足另一方的需要和爱好的同时，本身的需要和爱好也就可能通过对方得到满足。

基本思想是为了使沟通达成有利于己方或有利于双方的协议，沟通者有意识的迎合对方的需要和爱好，在找到了双方共同点的基础上再进一步提出自己的要求和条件，使对方易于接受和认可，进而使自己的沟通企图和目标得以实现。

方法和途径：

1. 向沟通者施以小恩小惠、赠送礼品，或陪同沟通者观光旅游。
2. 对沟通者的沟通风格，迎合他们的口味，  
在沟通之前要充分了解沟通者的个人情况。

#### [案例 9](#)

#### [案例 10](#)

#### （二）“升格”法

沟通升格方法是指在沟通中，当双方主谈人无力解决某些分歧或为了获得更大利益时，请双方的高级领导出面干预，以推动或结束交易沟通的做法。

该战术其核心在于“权利”和“面子”，具有较强的防守和攻击力量。该战术不受沟通地位和沟通阶段限制，常在打破沟通僵局，和终局定价时使用。

注意选择时机和营造气氛。选择时机，即请领导出场的时机要得当。领导出场时机一般选择在出现僵局时或者在终局定价时。营造气氛是指使用升格方法，要在双方打的难分难解的情况下，在激战之后，这样升格才有意义。

注意：该战术忌讳频繁升格和领导走题。频繁升格即在同一交易的沟通中，领导出场次数过多。领导走题是指出场的领导不能进入沟通角色，言不切题，不合沟通安排。

#### （三）激将法

激将法是指在沟通中，故意用话语刺激对手，激发对方的某种情感。正面激励是指为了使对方接受自己的意见、主张，先用比喻、典故等生动的事例开场，从调动对方的情绪入手，让对方形成浓厚的兴致，而后顺情释理，使对方最终接受本方的主张。

反面激励是当开导或说服无法使对方接受本方主张时，有意识的用反面的刺激性语言，使其感到若再坚持自己的观点和立场将直接影响其形象、自尊心和荣誉，从而动摇或改变其态度和条件的做法。

注意：选择正确的激点，常见的有：面子、权利、形象、名誉、社会影响等。激将法最忌人身攻击，即不要用任何不当语言对对手的身体缺陷或人品进行刺激。

#### [案例 11](#)

##### （四）最后通牒法

最后通牒是指在沟通进行到一定阶段，给沟通规定最后的期限，提出一个新的条件作为决定合同成败的最后妥协条件，并逼迫对方对此做出答复的做法。多在沟通后期使用。

注意：该战术最忌讳“不可信”，即在下通牒时一定要让对方相信确有其事，否则易致被动。

#### [案例 12](#)

##### （五）吹毛求疵法

吹毛求疵方法是指通过故意寻找对方的缺点或毛病，促使对方让步的一种做法。在沟通中，沟通一方为了实现自己的利益，对对方的产品或提议再三挑剔，提出一堆问题和要求，以争取到讨价还价的机会。

该方法的关键一是找“疵”要准，即挑毛病要挑到点子上，使对方心服口服；二是要懂得一定的渲染，善于小题大做，虚张声势，使对方高度重视。

吹毛求疵法的使用条件是：能够挑出疵，有疵可挑；沟通实施者善于虚张声势。

#### [案例 13](#)

##### （六）竞争法

竞争法是指在沟通中向沟通对方明示、暗示市场激烈，以迫使对方尽早拿主意，把交易条件降到最低点的方法。实质使沟通对手感到竞争的威胁，让竞争者之间相互勾心斗角，降低交易条件，而沟通的另一方同时和几个对手沟通，分别向他们施加压力，从中可以轻而易举的获取有益的信息和最优惠的条件。

使用条件是：要具备引起一定程度竞争的条件；要了解沟通对手的需要、心理和性格等；要利用一定的环境让沟通对手感到真正的压力。

#### [案例 14](#)

##### （七）缓兵之计法

缓兵之计是指在沟通中为了争取时间和机会，以合理的借口要求延长沟通时间，以

各种非原则性纠缠放慢沟通节奏，以沟通以外的活动消耗沟通时间。

注意：要找准“兵”，即己方欲拖延的事项；要选择缓法，即延缓的理由要成立。

使用条件是：要有合适的借口；纠缠要自然；时间不能拖得太长。

#### 案例 15

##### （八）金蝉脱壳法

当沟通中遇到难题，信息准备不足，不知如何化解对方的策略，难以选择决策的时候，找个合适的理由停止沟通。

注意：找好脱身的借口，沟通对手要求太刁、报价不合理、死守立场、谎报信息、编造事实、浪费时间等。

使用条件是：在沟通中遇到重大困难，再谈下去没有好结果；最好要有中止沟通的有利借口，以便恢复沟通。

#### 案例 16

##### （九）放线钓鱼法

利用沟通对手的需要情况，设计一些“诱饵”，故意让对方先得到某个有利于他的条件，以吸引对方与己方沟通到底的欲望的做法。

注意：首先要准确选准“诱饵”，让对方感兴趣；其次要懂得放线，不能让对方轻易地得到。

使用条件：要了解对方的需求；拥有制作“诱饵”的条件；要把握抛出“诱饵”的时机。

#### 案例 17

##### （十）化整为零法

指在沟通中，将预计一次不能完成而又志在必得的条件，分成几部分，分别作为不同的沟通内容，以求得个个击破，最终实现整体沟通目标的做法。能够在对方不知不觉的情况下，逐渐地实现己方的目标。

特点：零打碎敲、积少成多。

使用条件：要具备一些交易的有利条件；要准备一些难以反对的理由；要有切实可行的变通方案。

#### 案例 18

##### （十一）捆绑利益法

捆绑利益法是指把双方利益捆绑在一起。

做法：站在对方立场上，为对方权衡合作与不合作的利弊，说出出乎对方意料的道

理，让对手重新考虑问题，使之更清楚地看到必然的结果。

使用条件：理由要有真理性；要有实事求是的态度，让对方相信你的理由。

#### [案例 19](#)

##### （十二）追根究底法

追根究底法是指对对方的需求和可疑的事情要追根究底，找到真正的问题所在。

使用条件是：要有耐心；要具备调查事实的能力。

#### [案例 20](#)

##### （十三）针锋相对法

针锋相对法是指针对沟通对手使用的战术的漏洞选择相应的对策，使对方的战术落空。

使用条件：以对方在沟通中的问题作为实施者制订战术的依据；实施者的理由要比对方更充分，不怕有难以预料的后果。

#### [案例 21](#)

小结：重点：其他方法

作业：课后相应习题

复习提问：其他方法

#### [导入案例 1](#)

### 第九章 商务沟通的语言艺术

#### 一、沟通语言概述

## （一）商务沟通语言的类型

### 1. 有声语言和无声语言

有声语言是通过人的发音器官来表达的语言，一般理解为口头语言。

无声语言又称为行为语言或体态语言，是指通过人的形体、姿态等非发音器官来表达的语言。一般理解为身体语言。

### 2. 依据语言的表达特征

#### （1）专业语言

专业语言是指在商务沟通过程中使用的与业务内容有关的一些专用或专门术语。

#### （2）法律语言

法律语言是指商务沟通业务所涉及的有关法律规定的用语。

#### （3）外交语言

外交语言是一种具有模糊性、缓冲性和圆滑性等特征的弹性语言。

#### （4）文学性语言

具有明显的文学特征的语言属于文学性语言。

#### （5）军事性语言

带有命令性特征的用语属于军事性语言。

## （二）商务沟通语言运用的原则

### 1. 客观性原则

客观性原则要求在商务沟通中运用语言艺术表达思想、传递信息时，必须以客观事实为依据，并且运用恰当的语言为对方提供令其信服的证据。

### 2. 针对性原则

沟通语言的针对性是指语言运用要有的放矢，对症下药。

### 3. 逻辑性原则

逻辑性原则要求在商务沟通过程运用语言艺术要概念明确、判断恰当，证据确凿，推理符合逻辑规律，具有较强的说服力。

### 4. 说服性原则

沟通人员在沟通沟通过程中无论语言表现形式如何，都应该具有令人信服的力量和力度。

### 5. 隐含性原则

沟通人员在运用语言时要根据特定的环境与条件，委婉而含蓄地表达思想，传递信息。

## 6. 规范性原则

沟通过程中的语言表述要文明、清晰、严谨、精确。

### （三）影响商务沟通语言运用的因素

#### 1. 沟通内容

不同的沟通内容，也即沟通过程中不同的沟通议题，对沟通的语言要求差异较大。

#### 2. 沟通对手

沟通对手的心理与行为状态、沟通对手对所用语言的反应是确定沟通语言运用的依据。考虑沟通对手特征、沟通双方实力对比、与沟通对手关系这三个涉及沟通对手的因素。

#### 3. 沟通进程

开局阶段，以文学语言、交际语言为沟通语言的主体。

磋商阶段后，沟通语言主体宜为商业与法律语言，穿插文学语言、军事语言。

终结阶段，适宜运用军事语言表明己方立场和态度，并辅之以商业、法律语言确定交易条件。

#### 4. 沟通气氛

随时地观察、分析沟通气氛、适时地以各种语言调节气氛会给沟通带来积极的影响。

#### 5. 双方的关系

#### 6. 沟通时机

当遇到出乎本方的意料，或者一下子吃不准而难以直接地具体明确地予以回答的问题时，应选择采用留有余地的弹性语言；当遇到某个己方占有优势、而双方又争执相持不下的问题时，可以选择采用威胁、劝诱性语言；当双方在某一问题上争执激烈、有形成僵局或导致沟通破裂时，不妨运用幽默诙谐性的语言；当涉及规定双方权利、责任、义务关系的问题时，则应选择专业性的交易语言。

## 二、沟通有声语言运用的技巧

### （一）倾听的技巧

听到、听清楚、听明白三层。

在倾听中要做到耳到、眼到、心到和脑到。

#### 1. 倾听的障碍

一般人在倾听中常犯的毛病有以下几种：

（1）急于发表自己的意见，常打断对方的讲话。

（2）当谈论的不是自己所感兴趣的事时，不注意去听。

(3) 心中有先入为主的印象。如对某人的看法不佳。

(4) 有意避免听取自己认为难以理解的话。

(5) 一般人听人讲话及思考的速度大约是讲话速度的四倍，所以在听他人讲话时常会分心思考别的事情。

(6) 容易受外界的干扰而不能仔细地去听。

(7) 根据一个人的外表和说话的技巧来判断是否听他讲话。

(8) 急于记住每件事情，反而忽略了重要的内容。

(9) 当对方讲出几句自己所不乐意听的话，拒绝再听下去。

(10) 有的人喜欢定式思维，不论别人说什么，他都用自己的经验去联系，用自己的方式去理解。

## 2. 倾听的技巧

(1) 耐心地、专心致志地倾听

(2) 主动地倾听

(3) 注意对方的说话方式

(4) 倾听过程中，沟通者还应学会使用一些倾听的技巧

首先，在倾听时不要抢话和急于反驳。

其次，在倾听的过程中要学会忍耐。

再次，在倾听过程中，要适当地作记录。

最后，在倾听的同时，还应结合其他渠道获得的信息，理解所听到的信息。

(5) 给自己创造倾听的机会

## (二) 问的技巧

### 1. 发问的方式

在一般的沟通场合的发问主要划分为封闭式问句和开放式问句两大类。

#### 1) 封闭式问句

封闭式问句是指特定的领域带出特定的答复的问句。一般用“是”或“否”作为提问的要求。这类问句还有以下情况：

(1) 选择式问句——给对方提出几种情况让对方从中选择的问句。(2) 澄清式问句——针对对方答复重新让其证实或补充的一种问句。

(3) 暗示式问句——这种问句本身已强烈地暗示出预期的答案。

(4) 参照式问句——以第三者意见作为参照系提出的问句。

#### 2) 开放式问句

开放式问句是指在广泛的领域内带出广泛答复的问句，通常无法采用“是”或“否”等简单的措辞作出答复。开放式问句还有以下一些句式：

- (1) 商量式问句——这是和对方商量问题的句式。
- (2) 探索式问句——是针对对方答复内容，继续进行引申的一种问句。
- (3) 启发式问句——它是启发对方谈看法和意见的问句。

注意：在沟通过程中，发问者要多听少说，多运用开放式问句，谨慎采用封闭式问句。发问者应事先了解对方情况，打好腹稿，注意发问的时机，取得对方同意后再进一步提问，由广泛的问题逐步缩小到特定的问题，避免含糊不清的措辞，避免使用威胁性、教训性、讽刺性的问句，避免盘问式或审问式的问句。

## 2. 不应发问的问题

一般在沟通中不应提出下列问题：

- (1) 不应该提问有关对方个人生活、工作的问题，这对大多数国家与地区的人来讲是一种习惯。
- (2) 不要提出含有敌意的问题。
- (3) 不应提出有关对方品质的问题。
- (4) 特别是与沟通内容无关的问题。

## 3. 发问的技巧

为了获得良好的提问效果，需掌握以下发问要诀：

- (1) 提出的问题必须能引起对方注意，使对方认真思考。
- (2) 为了取得有利的商务沟通条件，提问的时机必须把握好，既不能太早，又不能太晚。
- (3) 因人而异，抓住关键。
- (4) 如果对方的答案不够完整，甚至回避不答，这时不要强迫地问，而是要有耐心和毅力等待时机的到来时再继续追问，这样做以示对对方的尊重。同时，在追问时就要注意变换一个角度，以激发对方回答问题的兴趣。
- (5) 适当的时候，我们可以将一个已经发生，并且答案也是我们知道的问题提出来，验证一下对方的诚实程度，及其处理事物的态度。
- (6) 避免提出那些可能会阻止对方让步的问题，这些问题会明显影响沟通效果。
- (7) 不要以法官的态度来询问对方，也不要问起问题来接连不断。
- (8) 要以诚恳的态度来提出问题。这有利于沟通者彼此感情上的沟通，有利于沟通的顺利进行。

(9) 注意提出问题的句式应尽量简短。

(10) 提出问题后应保持沉默、闭口不言、专心致志地等待对方做出回答。

### (三) 答的技巧

#### 1. 回答的方式

常用的商务沟通回答方式有：

(1) 含混式回答

(2) 针对式回答

即针对提问人心理假设的答案回答问题。

(3) 局限式回答

即将对方问题的范围缩小后再作回答。

(4) 转换式回答

即在回答对方的问题时把商务沟通的话题引到其他方向去。

(5) 反问式回答

即用提问对方其他问题来回答对方的提问。

(6) 拒绝式回答

即对那些棘手和无法回答的问题，寻找借口拒绝回答。运用借口拒绝回答对方的问题，可以减轻对方提问的压力。

#### 2. 回答的技巧

(1) 回答问题之前，要给自己留有思考时间

回答的准备工作包括三项内容：一是心理准备。二是了解问题。三是准备答案。答案应只包括那些该回答的部分。

(2) 把握对方提问的目的和动机，才能决定怎样回答

(3) 部分回答

对方采用“投石问路”的策略，可只作局部的答复，使对方不了解我方的底牌。

对于那些可能会有损己方形象、泄密或一些无聊的问题，不予理睬是最好的回答。

(4) 当没有弄清楚问题的确切含义时，不要随便作答。可以要求对方再具体说明一下。

(5) 答非所问

当有些问题不好回答时或必须回答一些难以回答或挑衅性的问题时，也可以以某种巧妙的非逻辑方式做出解答，从而摆脱困境。

(6) 拖延答复

沟通中有时在表态时机未到的情况下可采取拖延答复的方式。拖延答复有两种形式：一是先延后答，即对应该回答的问题，若作好准备后感到好答时，不妨作恰当的回答；二是延而不答，即经过考虑后觉得没有必要回答或者不应回答时，则来个“不了了之”。你可用“记不得了”或“资料不全”来拖延答复。

#### （7）模糊答复

借助一些宽泛模糊的语言进行答复，使自己的回答具有弹性，即使在意外情况下也无懈可击。它可以起到缓和沟通气氛，使沟通顺利进行，同时保护己方机密的使用。

#### （8）反问

在倾听完对方的问题后，通过抓住关键的问题向对方反问以掌握主动。

#### （9）沉默不答

有些不值得回答的问题完全可以不予理睬。你可以不说话，也可以环顾左右而言他。

#### （10）对于不知道的问题不要回答

### （四）叙述的技巧

叙述应遵循的原则。

#### 1. 叙述应简洁，独立进行

商务沟通中的叙述要尽可能简洁、通俗易懂。独立叙述包括三层含义：其一是不受别人的影响，不论别人的语言、情绪有什么反应，陈述中都要坚持自己的观点；其二是与对方的观点和问题接触，不谈是否同意对方的观点等，而是按自己的既定原则和要求进行陈述；其三是只阐述自己的立场。

#### 2. 叙述应具体而生动

#### 3. 叙述应层次清楚，分清叙述的主次及其层次。

#### 4. 叙述应客观真实

#### 5. 叙述的观点要准确

应力求准确无误，避免前后不一致；否则就会留有破绽。

#### 6. 叙述时发现错误要及时纠正，有时可以重复叙述

### （五）辩论的技巧

#### 1. 辩论中应避免采用的方式

##### （1）以势压人

##### （2）歧视揭短

##### （3）预期理由

##### （4）本末倒置

(5) 喋喋不休

## 2. 辩论的原则

(1) 观点明确，事实有力

(2) 思路敏捷，逻辑严密

(3) 掌握大原则，不纠缠细枝末节

(4) 掌握好进的尺度

(5) 态度客观公正，措辞准确严密

## 3. 辩论的具体技巧

(1) 要观点明确

(2) 要逻辑严密

(3) 态度要客观公正

(4) 不纠缠枝节

(5) 适可而止

(6) 处理好优劣势

(7) 注意举止气度

(六) 说服

在说服艺术中，运用历史经验或事实去说服别人，无疑比那种直截了当地说一番大道理要有效得多。

### 案例 1

#### 1. 说服的基本要求

概括地说，说服除了理由充分这一重要要求以外，还应符合以下几个基本要求：

(1) 要冷静地回答对方

(2) 不要直截了当地反驳对方

(3) 要重视、尊重对方的观点

(4) 要舍身处地的体谅、理解对方

(5) 不要随心所欲地提出个人的看法

(6) 答复问题要简明扼要、紧扣沟通主题

(7) 不要过多地纠缠某一问题

#### 2. 说服的技巧

##### 1) 说服他人的基本要诀主要包括

(1) 取得他人的信任。

(2) 站在他人的角度设身处地地谈问题，从而使对方对你产生一种“自己人”的感觉。

(3) 创造出良好“是”的氛围，切勿把对方置于不同意、不愿做的地位，然后再去批驳他、劝说他。

(4) 说服用语要推敲。

## 2) 说服“顽固者”的方法

在说服“顽固者”时，给他一个“台阶”，采取“下台阶”法、等待法、迂回法、沉默法等。

## 3) “认同”的要诀

认同就是人们把自己的说服对象视为与自己相同的人，寻找双方的共同点。寻找共同点可以从以下几个方面入手：

(1) 寻找双方工作上的共同点。

(2) 寻找双方在生活方面的共同点。

(3) 寻找双方兴趣、爱好上的共同点。

(4) 寻找双方共同熟悉的第三者，作为认同的媒介。

## 4) 说服的具体技巧

(1) 沟通开始时，要先讨论容易解决的问题，然后再讨论容易引起争论的问题，这样容易收到预期的效果。

(2) 多向对方提出要求，多向对方传递信息，影响对方的意见，进而影响沟通的结果。

(3) 强调与对方立场、观点、愿望的一致，淡化与对方意见、观点、愿望的差异，从而提高对方的共识程序与接纳程序。

(4) 先谈好的信息、好的情况，再谈坏的信息、坏的情况。

(5) 强调合同中有利于对方的条件。

(6) 待讨论过赞成和反对意见后，再提出你的意见。

(7) 说服对方时，要注意精心设计开头和结尾，以便给对方留下深刻印象。

(8) 结论要由你明确地提出，不要让对方去揣摩或自行下结论，否则可能背离说服的目标。

(9) 多次重复某些信息、观点，可促进对方对这些信息和观点的理解和接纳。

(10) 充分了解对方，以对方习惯的能够接受的方式、逻辑，去展开说服工作。

(11) 不要奢望对方一下子接受你提出的突如其来的要求，要先做必要的铺垫，下

下毛毛雨，最后再自然而然地讲出你在一开始就已经想好的要求，这样对方比较容易接受。

(12) 强调互相合作、互惠互利的可能性、现实性，激发对方在对自身利益认同的基础上来接纳你的意见和建议。

### 3. 说服的条件

沟通中说服对方的基本原则是要做到有理、有力、有节。有理，是指在说服时要以理服人，而不是以力压人；有力，是指说服的证据、材料等有较强的力量，不是轻描淡写；有节，是指在说服对方时要适可而止，不能得理不让人。说服对方的基本条件。

(1) 要有良好的动机

(2) 要有真诚的态度

真诚的态度是指在说服对方时尊重对方的人格和观点，站在朋友的角度与对方进行坦诚的交谈。

(3) 要有友善的开端

沟通者要说服对方，必须给人以良好的第一印象，才能使双方在一致的基础上探讨问题。一是要善意地提出问题，使对方认识到这是在为他自己解决困难。二是要有友善的行为，即在说服中待人礼貌，晓之以理，动之以情，使对方自愿接受说服。

(4) 要有灵活的方式

要说服对方，方式是重要的条件，而不同的人所能接受的方式是不相同的，只有能够针对不同的人采用不同的方式，才能取得理想的效果。

小结：重点：有声语言的运用技巧

作业：课后相应习题

复习提问：有声语言的运用技巧

导入新课

### 三、沟通无声语言运用的技巧

#### （一）特殊的语音现象

特殊的语音现象是伴随着有声语言出现的。包括语气、语调、语速、停顿等，是语言表达中不可缺少的部分。

##### 1. 语气

同样一句话语气不同，所赋予的含义也就不同。

##### 2. 语调

沟通者使用不同的语调，可以表达出各种错综复杂的感情。一般来说，语调可分为平直调、上扬调、降抑调和弯曲调四种类型。

###### （1）平直调

其语调特征是平稳、语势舒缓。一般用来表达从容、庄重的感情。

###### （2）上扬调

其语调特征是前低后高，语势呈上升趋势。一般用来表达怀疑、鼓动、愤怒、斥责的感情。

###### （3）降抑调

其语调特征是前高后低，语势呈下降趋势，一般用来表达坚定、自信、感叹、祝愿的事情。

###### （4）弯曲调

其语调特征是有升有降，语势曲折多变。一般用来表达忧虑、讽刺、调侃、怀疑的感情。

##### 3. 语速与节奏

##### 4. 重音

重音就是说话时着重突出某个字、词以示强调。一般来说，重音有三种类型：

###### （1）逻辑重音

根据沟通者目的不同而强调句子中不同的词语。它在句中没有固定的位置。

## （2）语法重音

根据一句话的语法结构规律而说成重音。定语、状语常是语法重音。

## （3）感情重音

为了表达思想感情，沟通者在一句话、几句话甚至一段话中对某些音节加重音量。

## 5. 停顿

沟通者为了表示某种特定的意思而有意安排的停顿，可以引起对方的注意，强调我方的重点，达到“此时无声胜有声”的境界。一般来说，停顿可分为四种：

### （1）语法停顿

语法停顿指按照标点符号所作的间歇。

### （2）逻辑停顿

逻辑停顿指为了突出强调某一事物或显示某一语音而作的停顿。

### （3）感情停顿

感情停顿指由感情需要而作的停顿。

### （4）生理停顿

生理停顿指说话时在长句子中间合适的地方顿一顿、换一口气。

## （二）眼睛动作的语言

（1）在沟通中，对方的视线经常停留在你的脸上或与你对视，说明对方对沟通内容很感兴趣，想急于了解你的态度和诚意，成交的希望程度高。

（2）交谈涉及关键内容时，对方时时躲避与你视线相交，一般说来，对方把卖价抬得偏高或把买价压得过低。

（3）对方的视线时时脱离你，眼神闪烁不定，说明对你所谈的内容不感兴趣但又不好打断，产生了焦躁情绪。

（4）对方眨眼的时间明显地长于自然眨眼的瞬间时（正常情况下，一般人每分钟眨眼 5~8 次，每次眨眼一般不超过 1 秒钟），表明对方对你谈的内容或对你本人已产生了厌倦情绪，或表明对方感觉有优越感，对你不屑一顾。

（5）倾听对方谈话时几乎不看对方的脸，那是试图掩饰什么的表现。

（6）眼神闪烁不定，常被认为是掩饰的一种手段或不诚实的表现。

（7）眼睛瞳孔放大而有神，表示此人处于兴奋状态；瞳孔缩小无神，神情呆滞，表示此人处于消极、戒备或愤怒状态。

（8）瞪大眼睛看着对方是对对方有很大兴趣的表示。

(9) 对方的视线在说话和倾听时一直环顾，偶尔瞥一下你的脸便迅速移开，通常意味着对生意诚意不足或只想占大便宜。

(10) 下巴内收，视线上扬注视你，表明对方有求于你，成交的希望程度比你高，让步幅度大；下巴上扬，视线向下注视你，表明对方认为比你有优势，成交的欲望不强，让步幅度小。

### (三) 眉毛动作的语言

眉毛是配合眼的动作来表达含义的，二者往往表达同一个含义。但单纯眉毛也能反映出人的许多情绪。

1. 人们处于惊喜或惊恐状态时，眉毛上耸，“喜上眉梢”。
2. 处于愤怒或气恼状态时，眉角下拉或倒竖。
3. 眉毛迅速地上下运动，表示亲近、同意或愉快。
4. 紧皱眉头，表示人们处于困惑、不愉快、不赞同的状态。
5. 眉毛高挑，表示询问或疑问。
6. 眉宇舒展，表示心情舒畅。
7. 双眉下垂，表示难过和沮丧。

### (四) 嘴巴动作的语言

1. 嘴巴张开，嘴角上翘，常表示开心、喜悦。
2. 撅起嘴，常表示生气和赌气，是不满意和准备攻击对方的表现。
3. 撇嘴，常表示讨厌、轻蔑。
4. 咂咂嘴，常表示赞叹或惋惜。
5. 努努嘴，常表示暗示或怂恿。
6. 嘴角稍稍向后拉或向上拉，表示听者是比较注意倾听的。
7. 嘴角向下拉，是不满和固执的表现。
8. 紧紧地抿住嘴，往往表现出意志坚决。
9. 遭受失败时，人们往往咬嘴唇，这是一种自我惩罚的动作，有时也可解释为自我嘲解和内疚的心情。

### (五) 吸烟动作的语言

1. 刚一见面就立即掏烟递给对方，且动作麻利地为对方点烟的，多为处于交易劣势的一方。寒暄之后才缓慢掏烟，自己先叼一根，然后才送给你的人，是自认为处于交易优势但愿意合作的对手。

2. 吸一口烟后，将烟向上吐，往往表示积极、自信。将烟朝下吐，则表示情绪消

极、意志消沉，有疑虑。

3. 烟从嘴角缓缓吐出，给人一种消极而诡秘的感觉，一般反映出吸烟者此时的心境与思维比较曲折回荡，力求从纷乱的思绪中清理出一条令人意想不到的途径来。

4. 吸烟时不停地磕烟灰，往往意味着内心紧张、不安或有冲突。

5. 点上烟后却很少抽，说明在交谈中戒备心重，边谈边紧张地思考而忘记了手中的烟卷。另外，心神不定时也会这样。

6. 没抽几口即把烟掐掉，表明其想尽快结束谈话或已下决心要干一桩事。

7. 斜仰着头，烟从鼻孔吐出，表现出一种自信、优越感以及一种悠闲自得的心情。

#### （六）上肢动作的语言

1. 握拳是表现向对方挑战或自我紧张的情绪。

2. 用手指或铅笔敲打桌面，或在纸上乱涂乱画，表示对对方的话题不感兴趣、不同意或不耐烦的意思。

3. 吸手指或指甲的动作是婴儿行为的延续，成年人做出这样的动作是个性或性格不成熟的表现，即所谓“乳臭未干”。

4. 两手手指并拢并置于胸的前上方呈尖塔状，表明充满信心。

5. 手与手连接放在胸腹部的位置，是谦逊、矜持或略带不安心情的反应。

6. 两臂交叉于胸前，表示防卫或保守，两臂交叉于胸前并握拳，则表示怀有敌意。

7. 握手。

（1）握手时对方手掌出汗，表示对方处于兴奋、紧张或情绪不稳定的心理状态。

（2）若某人用力回握对方的手，表明此人具有好动、热情的性格，凡事比较主动。

（3）凝视对方再握手，是想将对手置于心理上的劣势地位。

（4）向下握手，表示想取得主动、优势或支配地位，手掌向下，是居临高下的意思；相反，手掌向上，是性格软弱，处于被动、劣势或受人支配的表现。手掌向上有一种向对方投靠的含意。

（5）两只手握住对方的一只手并上下摆动，往往是热情欢迎、真诚感谢、有求于人、肯定契约关系等意义。

#### （七）下肢动作的语言

1. “二郎腿”

与对方并排而坐时，对方若架着“二郎腿”并上身向前向你倾斜，意味着合作态度；反之则意味着拒绝、傲慢或有较强的优越感。相对而坐时，对方架着“二郎腿”却正襟危坐，表明他比较拘谨、欠灵活的人，且自觉处于很低的交易地位，成交期望值很高。

## 2. 架腿（把一只脚架在另一条腿的膝盖或大腿上）

对方与你初次打交道时就采取这个姿势并仰靠在沙发靠背上，通常带有倨傲、戒备、怀疑、不愿合作等意味。若上身前倾同时又滔滔不绝地说话，则意味着对方是个热情的但文化素质较低的人，对沟通内容感兴趣。如果频繁变换架腿姿势，则表示情绪不稳定、焦躁不安或不耐烦。

## 3. 并腿

交谈中始终或经常保持这一姿势并上身直立或前倾的对手，意味着谦恭、尊敬，表明对方有求于你，自觉交易地位低下，成交期望值很高。时常并腿后仰的对手大多小心翼翼，思虑细致全面，但缺乏自信心和魄力。

## 4. 分腿

双膝分开、上身后仰者，表明对方是充满自信的，愿意合作的、自觉交易地位优越的人，但要指望对方作出较大让步是相当困难的。

5. 摇动足部，或用足尖拍打地板，或抖动腿部，都表示焦躁不安、无可奈何、不耐烦或欲摆脱某种紧张情绪。

6. 双脚不时地小幅度交叉后又解开，这种反复的动作表示情绪不安。

## （八）腰部动作的语言

### 1. 弯腰动作

比如鞠躬，点头哈腰属于低姿势，把腰的位置放低，精神状态随之“低”下来，向人鞠躬是表示某种“谦逊”的态度或表示尊敬。

### 2. 挺腰板

使身体及腰部位置增高的动作，则反映出情绪高昂、充满自信，经常挺直腰板站立，行走或坐下的人往往有较强的自信心及自制和自律的能力，但为人可能比较刻板，缺少弹性或通融性。

### 3. 手插腰间

表示胸有成竹，对自己面临的事物已做好精神上或行动上的准备，同时也表现出某种优越感或支配欲。有人将这视作领导者或权威人士的风度。

## （十）腹部动作的语言

1. 凸出腹部，表现出自己的心理优势，自信与满足感。

2. 抱腹蜷缩，表现出不安、消沉、沮丧等情绪支配下的防卫心理。

3. 解开上衣钮扣而露出腹部，表示开放自己的势力范围，对于对方不存戒备之心。

4. 系皮带、腰带的动作与传达腹部信息有关。重新系一下皮带是在无意识中振作

精神的意思与迎接挑战的意识。反之，放松皮带则反映出放弃努力和斗志开始松懈，有时也意味着紧张的气氛中的暂时放松。

5. 腹部起伏不停，反映出兴奋或愤怒，极度起伏，意味着那将爆发的兴奋与激动状态而导致呼吸的困难所至。

6. 轻拍自己的腹部，表示自己有风度、雅量，同时也包含着经过一番较量之后的得意心情。

#### （十一）其他姿势的语言

1. 交谈时，对方头部保持中正，时而微微点点头，说明他对你的讲话既不厌烦，也非大感兴趣；若对方将头侧向一边，尤其是倾向讲话人的一边，则说明他对所讲的事很感兴趣；若对方把头垂下，甚至偶尔合眼似睡，则说明他对所讲的事兴趣索然。

2. 谈话时，对方不断变换站、坐等体位，身体不断摇晃，常表示他焦躁和情绪不稳；不时用一种单调的节奏轻敲桌面，则表示他极度不安，并极具警戒心。

3. 交谈时，对方咳嗽常有许多含义，有时是焦躁不安的表现，有时是稳定情绪的缓冲，有时是掩饰说谎的手段，有时听话人对说话人的态度过于自信或自夸表示怀疑或惊讶而用假装清清喉咙来表示对他的不信任。

4. 洽谈时，若是戴眼镜的对方将眼镜摘下，或拿起放在桌上的眼镜把镜架的挂耳靠在嘴边，两眼平视，表示想用点时间稍加思考；若摘下眼镜，轻揉眼睛或轻擦镜片，常表示对争论不休的问题厌倦或是喘口气准备再战；若猛推一下眼镜，上身前倾，常表示因某事而气愤，可能进行反攻。

5. 拿着笔在空白纸上画圈圈或写数字等，双眼不抬，若无其事的样子，说明已经厌烦了；拿着打火机，打着了火，观看着火苗，也是一副烦相；放下手中物品，双手撑着桌子，头向两边看看后，双手抱臂向椅子上一靠，暗示对方：没有多少爱听的啦！随你讲吧；把桌子上的笔收起，本子合上，女士则照镜子或拢拢头发、整整衣裙，都是准备结束的架式。

6. 扫一眼室内的挂钟或手腕上的表，收起笔，合上本，抬眼看着对手的眼睛；给助手使个眼神或做个手势（也可小声说话），收拾桌上的东西，起身离开会议室，或在外面抽支烟、散散步，也表明对所言无望，可以结束沟通了。

小结：重点：沟通无声语言运用的技巧

作业：课后习题

复习提问：沟通无声语言运用技巧

导入新课：

## 第十章 商务沟通礼仪

### 一、商务沟通礼仪

#### （一）商务沟通礼仪的总体原则

一般来说商务沟通礼仪的总体原则包括：

1. 知己知彼，入乡随俗。
2. 尊重对方。尊重对方的不同习惯。
3. 友谊第一，生意第二。

#### （二）迎送

##### 1. 迎送

###### （1）确定迎送规格

迎送规格的确定主要依据沟通人员的身份、目的、双方关系及惯例。主要迎送人的身份和地位通常要与来者相差不大，以对等为宜。也有从发展双方关系或其他需要出发，破格接待，安排较大的迎送场面。除此之外，均应按常规接待。

###### （2）掌握抵达和离开的时间迎送人员应当准确把握沟通人员的抵离时间

迎接时，应在来客抵达之前到机场、车站或码头，以示对对方的尊重；送行时，应提前到达来宾住宿宾馆，陪同来宾一同前往机场、车站或码头，也可直接前往机场、车站或码头与来宾道别。

###### （3）做好接待的准备工作

在得知来宾抵达日期后，应首先考虑到其住宿安排问题。客人到达后，通常只需稍加寒暄，即陪客人前往宾馆，在行车途中或宾馆简单介绍一下情况，征询一下对方意见，即可告辞。

##### 2. 介绍

通常先将前来欢迎的人员介绍给来客，可由工作人员或由欢迎人员中身份最高者介绍。客人初到，一般较拘谨，主人宜主动与客人寒暄。

##### 3. 陪车

陪车时应请客人坐在主人的右侧。如有译员，可坐在司机旁边。上车时，最好请客人从右侧车门上车；主人从左侧车门上车，避免从客人膝前穿过。如果客人先上车，坐在主人的位置上，那也不必请客人再移位。

##### 4. 处理好迎送的具体事务

迎送的具体事务有：

（1）迎送身份高的客人，事先在迎送地安排贵宾休息室，准备饮料等。

（2）指派专人协助办理出入境手续及票务、行李托运等手续，及时把客人的行李送往住地。

（3）客人抵达住地后，一般不要马上安排活动，应稍作休息，只谈翌日计划，以后的日程安排择时再谈。

### （三）会谈与宴请

#### 1. 会谈

会谈时要准确掌握会谈时间、地点和双方参加人员的名单，提前通知有关人员和单位做好必要安排。客人到达时，主人应到正门口迎接，也可以在会谈室门口迎接，或由工作人员引进会谈室，主人在会谈室门口迎候。如有合影，宜安排在宾主握手之后，合影之后再入座。会谈结束时，主人应送客人至门口或车前，目送客人离去。

会谈时一般只备茶水，夏天加冷饮，会谈时间较长，可适当上咖啡或红茶。

#### 2. 宴请

采用何种宴请形式通常根据活动目的、邀请对象及经费开支等各种因素决定。一个沟通周期，宴请一般安排三到四次为宜。接风、告别各一次，中间穿插一到两次（视沟通周期长短而定）。就宴请的形式而言，常见的有宴会、冷餐和酒会。宴请首先确定规格，包括宴请名义、目的、人数、形式、价格等。

##### 1) 宴会

宴会是根据接待规格和礼仪程序而进行的一种隆重的、正式的餐饮活动，有正式宴会和便宴之分；又有早宴、午宴、晚宴之分。一般来说，晚宴比白天的宴会更为隆重。

（1）正式宴会时主宾按身份排位就座，讲究排场。菜肴包括汤和几道熟菜（中餐一般用四道，西餐用两三道），分有冷盘、甜品、水果等。

（2）便宴即非正式宴请。这类宴会形式简单，可不排席位，不作正式讲话，菜肴道数亦可酌减。便宴较随便、亲切，宜用于日常友好交往。

（3）家宴即在家中设便宴招待客人。西方喜欢这种形式，以示亲切友好。家宴往往由主妇亲自掌勺，家人共同招待，共同进餐，不拘束。

（4）工作餐是现代国际交往中经常一种非正式宴请形式，利用进餐时间边吃边谈问题。双边工作餐往往安排座位，排法与会谈桌座位相仿。

##### 2) 宴请组织工作

宴请组织工作具体包括以下内容：

(1) 确定宴请目的。

(2) 确定宴请名义和对象。其主要依据是主、客双方的身份，主、客身份应对等。

(3) 确定宴请范围。即确定请那些人士、何种级别、多少人。要多方考虑，包括宴请的性质、主宾的身份、国际惯例、对方招待我方的做法以至政治气候等。多边活动尤其要考虑政治关系，对政治上相互对立的国家是否邀请其人员出席同一活动，要慎重考虑。

(4) 确定宴请时间。宴请时间应对主、客双方都合适，注意不要选对方的重大节日、有重大活动或有禁忌的日期和时间。例如，对信奉基督教的人士不要选 13 号。小型宴请应首先征询主宾意见，最好口头当面询问，也可用电话联系。主宾同意后，时间即被认为最后确定，可按此时间邀请其他宾客。

(5) 确定宴请地点。宴请地点根据活动性质、规模大小、形式、主要意愿及实际情况而定。可能条件下，另设休息厅，以便宴会前与重要客人先做简单交谈之用，然后再进入宴会厅入座。注意不要在客人住的宾馆招待设宴。

(6) 宴请请柬。宴请活动一般先发请柬，这既是礼貌，也是对客人的提醒。如果在客人住宿的宾馆招待设宴，便宴约妥后，请柬可发可不发。发宴会请柬，一般应在一到两周前发出，至少亦应提前一周，以便客人及早安排。

(7) 宴请规格标准与菜单。宴请需根据活动形式和规格，在规定的预算标准内安排酒菜。选菜主要根据主宾的喜好与禁忌。如，伊斯兰教徒用清真席，不用酒和大肉，甚至不用任何带酒精的饮料；印度教教徒不能用牛肉；佛教僧侣和一些宗教人士吃素；还有身体原因不能吃某种食品的情况。如宴会上个别人有特殊需要，也可单独为其上菜。不要简单的认为海味是名贵菜而随使用，其实不少外国人并不喜欢，特别是海参。在地方上，宜用有特色的食品招待。无论哪一种宴请，事先均应开列菜单，征求主管负责人的同意。宴请不求豪华，以温暖、愉快、宾至如归为上，这是宴请成功的标志。

### 3) 宴请过程

(1) 宴请座次的安排。安排座位时应考虑以下几点：①以主人的座位为中心。如有女主人参加时，则以主人和女主人为基准，以靠近者为上，依次排列。②要把主宾和夫人安排在最尊贵显要的位置上。通常做法，以右为上，即主人的右手是最主要的位置。③翻译人员安排在主宾的右侧，以便于翻译。

(2) 宴请程序及现场工作。主人应在门口迎接客人。主人陪同主宾进入宴会厅，全体客人就座，宴会即开始。吃饭过程一般是不能抽烟的。吃完水果，主人与主宾起立，宴会即告结束。主宾告辞，主人送至门口。

（3）宴请服务工作。服务人员要训练有素，讲文明，懂礼貌，服饰整洁，平展，头发梳理平整，指甲修剪整洁。上菜先客人后主人；先女宾，后男宾；先主要客人，后其他客人。上菜与撤盘先要打招呼，切忌在客人正吃的时候撤盘。如有人不慎打翻酒水，应马上撤去杯子，用干净餐巾临时垫上；如溅在客人身上，要协助递上毛巾或餐巾，帮助擦干，并表示歉意；如果对方是女宾，男服务员不要动手帮助擦。

#### （四）礼仪中的其他事项

##### 1. 礼品

选择礼品要考虑国情、风俗和客商的爱好。一般依据客商的身份，先决定经费数额，再决定礼品的种类。贵重的礼品不一定会使受礼者高兴，礼物过重有行贿之嫌。选择有纪念意义的礼品，更容易使受礼者接受。

##### 2. 名片

使用名片，主要用于自我介绍之用。适时的发送名片，能使对方接受并受到良好的效果，发名片时必须注意以下事项：

- （1）除非对方要求，否则，不要在年长的主管面前主动出示名片。
- （2）不要在一群人中到处传发自己的名片。
- （3）名片的发送可在刚见面或告别时。
- （4）名片不可在用餐时发送。

双方交换名片时最好是双手递、双手接。除非是对有“左手忌”的国家（如印度、缅甸、马来西亚、阿拉伯各国及印尼的许多地区）。名片正面朝对方，如果对外宾，外文一面朝上，字母正对客方。递名片时要恭敬有礼。

接过名片后应点头致谢，并认真地看一遍。最好能将对方的主要职务、身份轻声读出来，以示尊重，遇到不大清楚的地方可马上请教。切忌接过名片一眼不看就收起来，也不要随手摆弄，这样不礼貌。应该认真收好，让对方感到受重视、受尊敬。名片放在桌上时，上面不要放置任何东西。

##### 3. 签字仪式

签字人视文件的性质由沟通各方确定，双方签字人身份应大体对等。安排签字仪式，首先要做好文本的准备工作，及早对文本的定稿、翻译、校对、印刷、装订、盖章等做好准备，同时准备好签字用的文具；参加签字仪式的人员，主要是双方参加沟通的人员，双方人数最好相等；签字位置一般安排在客方的右边，主方的左边；重要的签字仪式要祝酒干杯；政府间的签字仪式要准备小国旗。

小结：重点：商务沟通礼仪

导入新课：

## 二、商务沟通礼节

礼节是礼貌的具体体现，是人们在日常生活中，特别是交际场合，互相问候、致意、祝愿、慰问以及给予必要的协助与照料的惯用形式。

### （一）日常交往的礼节

#### 1. 守时守约

#### 2. 尊妇敬老

在许多国家的社交场合都奉行“老人优先”，“女士优先”的原则。

#### 3. 尊重风俗习惯

不同的国家、民族，由于不同的历史、文化、宗教等原因，各有其特殊的风俗习惯和礼节，应该了解和尊重。如，天主教忌讳“13”这个数字，尤其是“13日，星期五”。

#### 4. 举止

沟通人员的举止，是指其在沟通过程中坐、立、行，所持态度的表现，以及这些表现对沟通产生的效果。沟通中的举止要端庄稳重，落落大方，表情要诚恳自然，和蔼可亲。站立时不要将身体歪靠一旁，坐时不要摇腿跷腿，更不要躺在沙发上，摆出懒散的姿势。走路时，脚步要轻，不要和伙伴搭肩而行。谈话时，手势不应过多，不要放声大笑或高声喊人。

#### 5. 吸烟

我们必须弄清哪些场合可以吸烟，哪些场合不能吸烟。在工作、参观、沟通和进餐中，一般不吸烟或少吸烟，在大街上不要边走边吸烟。当我们到一个新的地方，进入办公室或私人住宅，不知道是否可以吸烟时，先询问一下主人。如对方不吸烟，或有女宾在座，若欲吸烟应先征得对方同意以示礼貌。如在场的人较多，或同座身份高的人士都不吸烟，最好不要吸烟。

### （二）见面时的礼节

#### 1. 介绍

在与来宾见面时，通常有两种介绍方式，一种是自我介绍，另一种是第三者作介绍。介绍时要有礼貌的以手示意，而不要用手指点人。要讲清姓名、身份和单位。在商务沟通中，一般由双方主谈人或主要负责人互相介绍各自的组成人员；在双方主谈人或负责人互不相识或不太了解时，一般轻中间人介绍双方对的情况。

介绍的顺序是：先把年轻的介绍给年长的；先把职位、身份较低的介绍给职位、身份较高的；先把男性介绍给女性。在人多地场合主人应一一认识所有的客人。在商务沟

通中，沟通双方无论谁是主方，都应接见客方所有人员。另外，对于远道而至又是首次面谈的客人，介绍人应准确无误的把客人介绍给主人。如果作为客人又未被介绍人发现，最好能礼貌而又巧妙地找别人来向主人引见。被介绍人要微笑、点头，以作表示。

## 2. 握手

握手要注意以下几个方面：

### （1）握手的主动与被动

一般情况下，主动和对方握手表示友好、感激或尊重。在别人前来拜访时，主人应先伸出手去握客人的手，以表示欢迎和感谢。主、客双方在别人介绍或引见时，一般是主方、身份较高或年龄较长的人先伸手，以此表示对客人、身份较低或年龄较低者的尊重。在异性沟通之间，男性一般不宜主动向女方伸手。多人同时握手应注意不能交叉，待别人握毕后再伸手。

### （2）握手的时间的长短

沟通双方握手的时间以 3~5 秒为宜。握手时间过长或过短均不合适。

### （3）握手的力度与握手者的距离

握手时，一般应走到对方的前面，不能在与对方交谈时，漫不经心地侧面与对方握手。握手者的身体不宜靠得太近，但也不宜离得太远。握手力量要适度，过轻过重都不好。男性与女性握手，往往只握一下女性的手指即可。

### （4）握手的面部表情与身体弯度

握手者的面部表情是配合握手行为的一种辅助动作，通常可以起到加深感情，加深印象的作用。握手时必须注视对方，切忌目光左顾右盼。握手时应身体微欠、面带笑容。

### （5）其他

女士与人握手时应先脱去右手手套，但有地位者可以不必；男士则必须脱去手套才能握。不要用左手与他人握手，尤其是阿拉伯人、印度人。除非患有眼疾或眼部有缺陷者，握手时不允许戴墨镜。握手时不要将另外一只手插在衣袋里，握手时，另外一只手不要依旧拿着东西不放下。握手时不要只递给对方一截冷冰冰的手指尖。不管在任何情况下，都不要拒绝与他人握手。

在交往中除了握手之外，其他见面礼也是常见的，比如，点头礼、脱帽礼、注目礼、鞠躬礼、合十礼、拥抱礼等。例如，东南亚一些佛教国家是双手合十致敬；日本是鞠躬行礼；美国只有被第三人介绍后才行握手礼；东欧一些国家见面礼是相互拥抱等。

## 3. 致意

当沟通双方或多方之间相距较远，一般可举右手打招呼并点头致意；有时与相识者

侧身而过时，也应说声“你好”；与相识者在同一场合多次会面时，点头致意即可；对一面之交或不相识的人在沟通场合会面时均可点头或微笑致意；如果遇到身份高的熟人，一般不要径直去问候，而是在对方应酬活动告一段落后，再前去问候致意。

### （三）交谈中的礼节

交谈中要注意下面一些礼节事宜。

交谈时表情要自然，态度要和气可亲，表达得体。谈话距离要适当，不要离对方太近或太远。沟通中的手势要文明，幅度要合适，不要动作过大，更不要用手指指人或拿着笔、尺子等物指人。参加别人谈话时要先打招呼；别人在个别谈话时，不要凑近旁听；若有事须与某人交谈，要等别人谈完；有人主动与自己谈话时，应乐于交谈；第三人参与交谈时，应以握手、点头或微笑表示欢迎；发现有人欲和自己交谈时可主动向前询问；谈话中有急事需要处理或需要离开时，应先向对方招呼表示歉意。交谈现场超过三个人时，应不时地与在场的所有人交谈两句，不要只和一两个人讲话，而不理会其他人。所谈问题不宜让别人知道时，则应另外选择场合。交谈中，自己讲话时要给别人发表意见的机会，别人讲话时也应寻找机会适时地发表自己的看法。对方发言时，不应左顾右盼，心不在焉，不要做看手表、伸懒腰等不耐烦的动作。要善于聆听对方的谈话，不要轻易打断别人的发言。交谈时内容要恰当，一般不询问女性的年龄、婚姻等状况；不直接询问对方的履历、工资收入、家庭财产等方面的问题；对方不愿回答的问题不要寻根问底；对方反感的问题应示歉意并立即转移话题；不对某人评头论足；不讥讽别人；也不要随便谈论宗教问题。交谈中使用礼貌用语，如你好、请、谢谢、对不起、打搅了、再见等，并针对对方不同国别、民族、风俗习惯等，恰当使用礼貌语言。

### （四）参加宴请的礼节

#### 1. 应邀

接到宴请的邀请，能否出席要尽早答复对方。接受邀请后，不要随便改动，若非改不可，应向主人解释并道歉。

#### 2. 掌握出席时间

出席宴请抵达时间的早晚，逗留时间长短，在一定程度上，反应对主人的尊重。迟到、早退、逗留时间过短被视为失礼或有意冷落。身份高者可略晚到达，一般客人宜略早到达。出席宴请时间，各地通行的做法是准时，有的地方是晚一两分钟到，我国是提前两三分钟到。有事需提前退席，应向主人说明后悄悄离去；也可以事先打好招呼，到时自行离去。

#### 3. 入座

入座应听从主人的安排，不要随意乱坐。男客人应帮助其右边的女宾挪动一下椅子，等女宾入席坐下时，再帮助她将椅子往前稍推，使其身体离桌边半尺左右为合适。男士在女士坐下后再入座。身体与餐桌之间保持适当距离。进餐时，身体要坐正，不要前俯后仰，不要把两臂横放在桌上，以免碰撞旁边的客人。

#### 4. 进餐

##### (1) 餐巾

餐巾需等主人摊开使用时，客人才能铺在双腿上，餐巾很大时，可以叠起来使用。餐巾的作用是防止油污、汤水滴到衣服上，其次是用来擦嘴边油污。但不可擦脸、擦汗或除去口中之食物，也不能用它擦拭餐具。用餐完毕或餐后离桌，应将餐巾放于座前桌上左边，不可胡乱扭成一团。

##### (2) 刀叉的使用

中餐宴请外国宾客时，既要摆碗筷，也要摆刀叉。吃西餐时使用刀叉。右手用刀，左手用叉，将食物切成小块后用叉送入口中。吃西餐时按刀叉顺序由外向里取用，使用刀时不要将刀刃向外，更不要用刀送食物入口。切肉时应注意避免刀切在瓷盘上发出响声。谈话时，可不必把手中的刀叉放下，但做手势时则应将刀叉放下。中途放下刀叉，应将刀叉呈八字形分开放在盘子上。用餐完毕，则将刀叉并拢一起放在盘子里。

##### (3) 取面包、黄油

取面包应用手去拿，然后放在盘中的小碟中或大盘的边沿上，不要用叉子去叉面包。取黄油应用奶油刀，不要用个人的刀子。黄油取出后放在旁边的小碟里，不要直接往面包上抹。不要用刀切面包，也不要整片面包涂上黄油，应该每次用手掰一块面包，吃一块涂一块。

##### (4) 吃肉类

吃西餐中的肉类时，要边切边吃，切一次吃一口；吃鸡、龙虾等食物时，经主人示意，可以用手撕开吃；吃带腥味的食品时，常备有柠檬，可用手将汁挤出滴在食品上，以去腥味。

##### (5) 喝汤

汤匙是座前最大的一把匙，放在盘子右边，不要错用放在盘子中间那把较小的匙，那可能是甜食匙。如果汤太热，可以将汤盛入碗内，等稍凉后再喝，忌用口吹，喝汤时不要发出声响。

##### (7) 其他

将送到你面前的食物多少都用一点，特别合口味的食物请勿一次用的过多，不合口

味的食物也不要流露出厌恶的表情。用餐时，如欲取用摆在同桌其他客人面前的调味品，应请邻座客人帮忙传递，不可伸手直接去取。

## 5. 进餐时的注意事项

### (1) 饮酒

在主人和主宾致词、祝酒时，应暂停进餐，停止交谈，注意倾听。在主人或主宾到各桌敬酒，应起立举杯。碰杯时，主人和主宾先碰；人多时可同时举杯示意，不一定碰杯。祝酒时，注意不要交叉碰杯。碰杯时要目视对方相互致意。宴会上相互敬酒表示友好，但切忌喝酒过量，应控制在本人酒量的 1/3 左右，以免失言、失态。不要劝酒，更不得 灌酒。

### (2) 宽衣

社交场合，无论天气如何炎热，不能当众解开纽扣，脱下衣服。在小型便宴上，如主人请客人宽衣，男宾可脱下外衣搭在椅背上。

### (3) 喝茶、喝咖啡

喝茶、喝咖啡时，有时需用小茶匙加牛奶、白糖搅拌。正确的饮法是搅拌后把小茶匙放回小碟内，左手端着碟，右手拿着杯子喝，不要用小茶匙把茶或咖啡送入口中。

### (4) 吃水果

外国人吃水果的方法与我国不同，梨和苹果不要整个拿着咬，应先用水果刀切成四五瓣，再用刀去皮、核，刀口向内，从外向里削，然后用手拿着吃；香蕉先剥皮，用刀切成小块吃；西瓜去皮切成块，用叉取食。

### (5) 水盂

在西式宴席上，在上鸡、龙虾、水果时，有时递上一个水盂（如铜盆、瓷碗或水晶玻璃缸），水上漂有玫瑰花瓣或柠檬片，这是供洗手用的。洗法是两手轮流沾湿指头，轻轻刷洗，然后用餐巾或小毛巾擦干。千万不要饮用。

## 6. 纪念品、取茶和饮食习惯

### (1) 纪念品

除了主人送给来宾的纪念品外，各种招待用品，包括糖果、水果、香烟等，都不要拿走。有时外宾回请同席者在菜单上签名，然后作为纪念品带走。

### (2) 取茶

招待员上茶时不要抢着去取，待送至面前时再拿。周围人未拿到第一份时，自己不要急于取第二份。

### (3) 饮食习惯

在欧洲，面是第一道菜，不要在面上浇菜汁吃，主人可能误会嫌他做得不好吃。欧美国多多以鸡胸肉为贵，如果按照中国人习惯以鸡腿敬客，反而失礼。主人通常劝客人再添点菜，你若有胃口，再添不算失礼，主人反会引以为荣。欧美人吃荷包蛋，先戳破未烧透的蛋黄，然后切成小块吃，盘里剩下的蛋黄，用小块面包蘸着吃。

#### （4）意外情况的处理

宴席上如用力过猛，使用刀叉、盘子发出响声，或餐具落地，打翻酒水等，不要着急，要沉着，可向主人或邻座说声“对不起”，招待员会另送上一副餐具。酒水如溅到邻座身上，应表示歉意，协助擦干；如果是女士，就不必动手擦，由她自己擦。

#### 7. 出席文体活动和进入住所的礼节

在紧张的沟通之余，主人会安排一些文体活动。客人可决定是否应邀前往。要按规定入座，在观看节目时要肃静，不要谈话，不要大声咳嗽或打哈欠。即席翻译要小声，最多大略译几句，可在观看前，大概了解一下梗概，自己再欣赏。场内禁止吸烟，不吃零食。一般不要对节目表示不满或失望，节目完了，报以掌声。出海席观看文艺演出，还要注意服饰。

进入外国人的办公室或住所，首先要事先约定，按时抵达。如无人迎接，先按门铃或敲门，经主人允许后方得入内。按铃时间也不要过长。因事情急，临时去外国人住处，应尽量避免在深夜打扰。在万不得已的情况下。要先致歉意，并说明原因，以取得对方的谅解。谈话时间不宜长，不要站在门口谈话。如果主人未请你进屋谈，则可以退到门外，在室外谈话。进入室内，如果谈话时间短，则不必坐下，说完也不要再逗留；如果谈话时间较长，则要在主人邀请之下方可入座。未经主人邀请或同意，不得要求参观主人的卧室或庭院，在主人陪同下参观时，即使是熟人，也不要触动除书籍和花草之外的物品。对主人家的成员都要问候。对于主人家的猫、狗等小动物，不要表示害怕、讨厌，更不要去踢它、轰它。离别时，不论结果如何，都要表示感谢，这不仅是礼貌，而且为今后见面打下基础。拜访外国人，时间选择在上午 10 点或下午 4 点比较合适。西方人习惯用小吃和饮料招待客人，客人不要拒绝，应品尝。如果食物实在吃不习惯，则不必勉强。

#### （五）日常卫生及其他

##### 1. 日常卫生

##### （1）注意个人卫生

适时理发，经常梳理，胡须要刮净，鼻毛应剪短，头发要洗干净。内衣、外衣经常保持整洁，特别是衣领和袖口要洗干净。皮鞋要上油擦亮，布鞋要刷洗干净。参加涉外

活动要梳理打扮，要保持外貌整洁美观。不要当着他人的面擤鼻涕、掏鼻孔、搓泥垢、挖眼屎、打哈欠、修指甲、剔牙齿、挖耳朵等。咳嗽、打喷嚏时，应用手帕捂住口鼻，面向侧方，避免发出很大的声音。在参加活动前，不吃葱、蒜、韭菜等有刺激气味的辛辣食品，必要时可含上一点茶叶，以消除刺激味道。生病的人不要参加有外国客商的活动，欧美人士对感冒很讨厌。脸部、手、臂等外露部分皮肤有病的人也应避免参加，以免引起别人反感。有口臭的人应注意漱口除味。

## （2）保持环境卫生

要保持地板、地毯的清洁。抽烟要使用烟灰缸。个人的不洁物品应丢入垃圾桶或放入自己的手帕或口袋中，不要随地乱丢。吐痰入盂，或吐在面巾纸、手帕中装入衣袋。雨、雪天应把雨具放在门外或前厅。

## （3）陈设布置应保持整洁

沟通室、客厅要通风，不要有异味。沙发套、网扣要勤洗勤换，灯、衣架、玻璃要擦拭，地板、地毯要定期清扫、吸尘，痰盂应放在僻静的地方。

# 2. 其他礼仪

## （1）服饰

社交场合的服装大体分为两类：正式、隆重、严肃的场合多着深色礼服，一般场合可着便服。目前，大多数国家在穿着方面均趋于简化，隆重场合穿着深色质料的西装即可。极少数国家规定妇女在隆重场合禁止穿长裤和超短裙。我国没有礼服和便服之分，一般来说，男子的礼服为上下同色同质的西装，配黑皮鞋，系领带；穿毛料中山装亦可。女士根据不同季节和活动性质，可着西装、民族服装、中式上装配长裙、旗袍、连衣裙等。旅途和郊游可着便装。穿长袖衬衫要将前后摆塞在裤内，袖口不要卷起。任何情况下不应穿短裤参加涉外商务活动。在家中或宾馆客房临时接待来访时，女士来不及更衣，应请客人稍坐，立即穿上服装和鞋袜。不得赤脚或只穿内衣接待客人。

在沟通中穿西装比较普遍，它的穿着十分讲究。西装的袖长以达到手腕为宜，衬衫的袖长应比上衣袖口长出 1.5 厘米左右，衬衫的领口应高出上衣领口 1.5 厘米左右。在隆重场合西装要系扣，一个扣的要扣上；两个扣的只需扣上面的一个，平时可以都不扣；三个扣的扣中间一个；双排扣西装，通常情况下，纽扣全部扣上。西装衣袋的整理十分重要，上衣两侧的两个上衣袋不可装物，只作装饰用，上衣胸部的口袋可以装折叠好花式的手帕，有些小的物品可装在西装上衣内侧的衣袋里。裤袋和衣袋一样，一般不可装物，裤子后兜可装手帕、零用钱。西裤长度以裤脚接触脚背为妥。穿西裤时，裤扣要扣好，拉锁全部拉严。西装坎肩要做的贴身，与西装配套的大衣不宜过长。西装翻领的“V”

字区最显眼，领带处在这个部位的中心，被称为西装的灵魂，领带要按规定系好，下端应与腰齐。手帕熨平整，叠得方方正正，并准备两块。穿深色没有花纹的皮鞋，穿深色袜子，以显庄重。穿西装打领带时衬衫应系好领扣，不打领带时，领口应打开。衬衫、西服、领带、鞋袜全身颜色应不超过三种，称为“三色”原则。西装里面不能穿多件毛衣，可穿一件，若穿在衬衫外面时，领带应放在毛衣内部，应穿素色毛衣。羊绒衫可穿在衬衫内，但衬衫内部不应露出任何衣服的领子。新西服袖口的商标一定要去掉。正式场合应穿黑皮鞋，以系带鞋为好。袜子的颜色与西服一致或深于西服，不要黑蓝西服白袜子。领带是与西装配套的饰物，在正式场合系上领带，既礼貌又庄重。在佩戴领带时要注意以下几个方面：要注意领带的选择，选择的质地大多为丝绸，常用图案有水珠、月牙形、方格等，正式场合必须系领带，领带颜色要讲究。宴会等喜庆场合和领带颜色可鲜艳明快；参加吊唁活动要系黑色或素色领带；参加商业活动宜佩戴醒目且花纹突出的领带；职业领带往往是素色或深色，多无花纹。领带较为普遍的被职业女性使用，当女性的衬衫上结上细窄的领带时，会增加女性的庄重、典雅。

女子穿西装时要注意以下几个方面：女西装配西装裙时，西装上衣应做的长短适中，以充分体现女性曲线美。如果配西裤，上装可稍长些。无论配裙子或裤子，一般采用同一面料做套装，使整体感强，鞋和袜要与西装搭配，要穿4/4长筒袜，没长筒袜时可以光脚，但不应穿短袜。在正式场合应避免赤足。女士穿着西装时有以下忌讳：（1）西服套装不可过大或过小。上衣最短齐腰，西装裙最短到小腿中部；要合体典雅。（2）不允许衣扣不到位。不能不系上衣扣，更不能当着人脱下套装以示随和泼辣。（3）不允许不穿衬裙（4）不允许内衣外现，衬衫不应透明。（5）不允许随意搭配。套装不能与休闲装混穿。（6）不允许乱配鞋袜，套装应穿黑高根、半高跟皮鞋，肉色丝袜。

参与沟通工作的人员可以适当佩戴饰物，如帽子、墨镜、胸花、手提包等。但饰物的佩戴必须符合一定第一规范和佩戴原则。佩戴饰物时要求与个性和着装协调。沟通人员工作时，特别是在正式沟通中，全身饰物最好不要超过三件，真正使其起到点缀作用，展示出沟通人员的内在气质和高雅品位。佩戴饰物最应遵守礼仪规范。如戒指戴在不同手指上，将给对方不同的信息。戒指戴在无名指上表示已婚；戴在小指上表示持独身态度。不是新娘不准把戒指戴在手套外面。另外沟通人员不提倡戴手镯，如着便装时戴手镯，形状不宜过于招摇。着西装时不戴木、石、皮、骨、绳、塑料等艺术性手镯。手镯只戴一只通常戴右手；也可戴两只；但一只手上只准戴一样饰物，手镯、手链、手表任选一样，手链通常只宜戴一条。不要戴在袖口之上或有意露出。戴项链时应避免文化差异产生的误解。外事活动时，不戴有猪、蛇生肖的挂件、有耶稣殉难像的十字架。女

士的项链、挂件可视情况露出或隐藏起来，男士着正装时一定不要露出来，不论是项链还是护身符。参与室内活动与人交谈，不要戴墨镜，若有眼疾要戴时，要向对方表达歉意；在室外，参加隆重的礼仪活动，也不应戴墨镜。胸花是女性胸、肩、腰、头等部位佩戴的各种花饰，一般应戴在左胸部位，在正式沟通中一般不戴胸花。手提包是女性日常出席正式场合活动的重要饰物，要求新颖、别致、协调，给人赏心悦目的感觉。

## （2）称呼

在对外交往中，对男子一般称先生。对英国人不能单独称“先生”，而应称“某先生”。美国人较随便，容易亲近，很快就可直呼其名。对女士，一般称夫人、女士、小姐。不了解其婚姻状况的女子可称其女士。美国、墨西哥、德国等国没有称“阁下”的习惯。称呼的一般顺序是：先长后幼，先上后下，先疏后亲，先外后内。

## （3）小费

世界上很多国家都有付小费的做法。我国南方沿海的一些大城市，也有这种做法。小费实际上是对服务的一种额外酬劳。给不给，给多少，并无固定原则，主要看服务的场所和服务质量。通常在餐馆，小费数目一般为付账的 10% 左右，用餐付账与小费应分别处理，即向柜台会计付账，而小费留在餐桌上。在一些国家住旅店，每天或隔两天要付小费，放在桌上或床头，数目可视具体情况而定。

小结：商务沟通礼节

作业：课后相应习题

复习提问：商务沟通礼节

导入新课：

## 三、一些国家的习俗与禁忌

### （一）美国的习俗与禁忌

#### 1. 习俗

（1）见面以握手礼为多；

（2）大多数美国人不喜欢用“先生”、“夫人”或“小姐”之类的称呼，一般比较喜欢别人直呼自己的名字；对于法官、政府高级官员、医生、教授等要用专业头衔，而不应用行政职务如局长、经理、校长等来称呼别人；

（3）美国人的时间观念很强，很讲求效率；开始沟通后不轻易中断工作，且工作投入，对有可能分散沟通人员注意力的事较反感；

（4）按照美国的社交礼仪，一个男子去访问一个家庭时，若想送名片，应分别给男、女主人各送一张，但决不应在同一个地方留下三张以上名片；

(5) 美国商界流行早餐和午餐约会沟通，每次约会要提前几天预约，应在约定的时间准时到场，迟到是不礼貌的；取消约会要及早通知对方，并说明原因和诚恳道歉；

(6) 美国人习惯保持一定的身体间距，交谈时彼此站立间距约 0.9 米，每隔 2~3 秒有视线接触，以表示兴趣、诚挚和真实的感觉；

(7) 喜欢谈论有关商业、旅行等方面的内容及当今潮流和世界大事，喜欢谈政治，但不喜欢听到他人对美国的批评；

(8) 美国的宗教节日主要是圣诞节、复活节和感恩节；在美国，一般每逢节日、生日、婚礼时都有送礼的习惯；前往美国人家做客，最好带上一点中国特产作为礼物。

## 2. 禁忌

(1) 不喜欢讨论个人私事，特别尊重个人隐私权；

(2) 与美国人谈话不论在何种场合，必须说话谨慎，因为他们认为你说的话是算数的；

(3) 男子不要随便送美国女士香水、衣物和化妆品，易引起误解和麻烦；

(4) 美国人忌讳与穿着睡衣的人见面，这是严重失礼的；

(5) 美国人在饮食上一般没有什么禁忌，不吃蒜及酸辣味，忌食各种动物内脏；

(6) 美国人忌 13、星期五；

(7) 美国人送礼在法律上有详细的规定，不提倡人际间交往送厚礼；

(8) 美国人忌讳用蝙蝠作图案的商品和包装，认为蝙蝠是凶神的象征。

## (二) 亚洲国家的习俗和禁忌

### 1. 日本

#### (1) 习俗

①日本人多用鞠躬而非握手来互致问候，见面时最普遍的用语是“拜托你了”、“请多关照”等；

②日本人有互换名片的习惯，需有充足准备；与日本人交换名片时，对方的每一位成员递送名片，不能遗漏；

③日本人在初次见面时一般不谈工作；初次见面时，相互引见，自我介绍，交换名片；

④称呼某人时要使用对方的姓和“先生”、“夫人”、“小姐”等，只有家人和非常熟悉的朋友才用名来称呼；

⑤日本人特别讲究给客人敬茶，敬茶时，要敬温茶，而且以八分满为最恭敬；

⑥日本人很重视人的身份地位，在商务活动中，每个人对身份地位都有明确的认识，

都非常清楚自己所处的位置、该行使的职权，知道如何谈话办事才是正确与恰当的言行举止；

⑧日本人有很强的时间观念，对迟到者较为反感；

⑨不要以为跟你接触的日本人闭上眼睛就是在打瞌睡，这时对方可能正努力聆听你所说的话；

⑩在日本澡堂是民间重要的社交场所；

(11)在商业性宴会上，日本人有急事会不辞而别，他们认为正式告别会打扰宴会的正常进行是不礼貌的行为；

(12)如被邀请到家里做客，那是一种礼遇；要准时赴约，并携带蛋糕或糖果作为礼品；

(13)日本人重人情，接受其馈赠，尤其是较丰厚的礼物时，必须找机会报答回礼，否则会影响双方的正常关系；

(14)和日本人谈生意，要想很快缩短相互之间的距离，形成良好的合作关系，在最初的商务会面时，一定要找各个中间人，中间人的存在可以使日本商人尽快产生对你的好感和信任。

## (2)禁忌

①日本人重礼仪，讲究礼貌，非常讲究面子；在商务交往中要注意照顾他人面子，避免使人难堪；

②日本人在生活中忌擅自登门造访；拜访之前一定要征求对方的意见，约定访问的时间；

③日本人的卧室及厨房是家庭的隐私，除非主人主动邀请，不可窥看卧室及厨房，否则是很失礼的；

④一般对日本人的送礼不应立即接受，要再三表示感谢，等他执意要求收下后才接受；

⑤日本人在交谈中，不喜欢指手划脚；谈话时最好不要谈及第二次世界大战的事情；

⑥与日本人做生意，最好不要选在2月和8月，在日本这两个月是商业淡季；

⑦日本人对4和9比较敏感，不要送跟数字4有关的礼物；

日本人不喜欢有狐狸和獾图案的礼品；

⑧在日本探视病人时，忌送带根的植物，

⑨生活中日本人忌绿色，认为绿色象征着不祥，也不喜欢紫色、黑白相间色；禁忌荷花，他们认为荷花出于淤泥，是不洁之物；

⑩日本人不喜欢偶数，对奇数却有好感。

## 2. 新加坡

### (1) 习俗

①他们一般都很重信义，比较珍惜朋友之间关系，同时比较爱面子；②新加坡人特别讲究礼貌礼节，通常的见面礼是轻轻鞠躬或握手；

③当友人送你礼物时，要拒绝几次再接受，这样表示自己的谦逊，表示自己受之有愧；

### (2) 禁忌

①与新加坡商人交往时要避免目光接触，紧盯或逼视对方被认为是不礼貌的，保持从容不要流露出一不快；

②谈话时话题要避免政治和宗教；

③新加坡人喜欢红、绿、蓝色，视紫色、黑色为不吉利，黑、白、黄为禁忌色；

④在商品上不用佛的形象，禁止使用宗教用语，忌用红双喜、大象、蝙蝠图案；

⑤新加坡人对数字 4、7、8、13、37、69 禁忌。

## 3. 阿拉伯人

### (1) 习俗

①阿拉伯人最重视名誉和忠诚，因此与阿拉伯人打交道，要注意名誉和忠诚，以赢得他们的信任；

②阿拉伯人信奉伊斯兰教，这使得他们有独特的习俗与禁忌；

③商人喜欢在咖啡馆中洽谈生意；

④伊斯兰历九月是阿拉伯人的斋月，斋月期间不谈工作；

⑤阿拉伯人从星期六到下个星期四为办公日，星期五是休息日，这一天不谈公事；

⑥伊斯兰教规定每天要做 5 次祈祷，祈祷时间一到，哪怕再重要的事情也要放下；如果这时影响沟通，商务人员不要留露出不耐烦的神情；

⑦与阿拉伯人谈生意，事前要预约，并且一定要准时赴约，但主人不一定按时到；

⑧阿拉伯人阅读图片的顺序是从右向左的；在办公室和其他社交场合，喝茶或咖啡以 3 杯为限；喝完之后，要将杯子转动一下再递于主人，这种礼节动作表示“够了”，“谢谢”；少于 2 杯或多于 3 杯会被视作不礼貌或不懂规矩。

### (2) 禁忌

①谈话时不要涉及国际石油问题和中东政治状况，不要对他们的私生活好奇；

②在阿拉伯国家男女着装有严格的教义规范，不要随意着装，以免引起不必要的麻烦；

③吃饭、喝茶等不可以用左手；

④阿拉伯人不抽烟、不喝酒、不吃猪肉；

⑤阿拉伯人严禁饮酒、吸烟、讨论女人和拍照等；一般宜喝咖啡、茶或清凉饮料；

⑥送礼在阿拉伯十分流行，到阿拉伯人家做客，不要给女主人带礼品，给孩子送礼品会特别受欢迎；

⑦忌问对方女眷的情况，也不要随便赞赏家中的某件物品，否则对方会执意将该物件送给你；

⑧当接拿任何东西时，一定要用右手，只有嫌脏才用左手。

### （三）欧洲国家的习俗和禁忌

欧美国家的礼俗有许多相同之处，但相对而言，欧洲人更为传统保守，对礼节看得更重；一般，握手是标准问候形式，但仅是轻轻一碰，不像美国人那样胳膊上下摆动；准时守约是普遍的要求，互换名片是必要的礼仪；礼物以鲜花最适当且最受欢迎；

#### 1. 英国

##### （1）习俗

①英国商人比较严肃、庄重、不苟言笑，特别讲究礼仪和绅士风度；在与英国商人交往时要掩饰自己的感情；

②初次见面，应有礼貌的说“你好”；

称呼时要用“先生”、“夫人”、“小姐”等，喜欢别人称呼他们的头衔；

③英国人习惯约会一旦确定，就必须排除万难赴约，所以和英国人约会不能提前的太早；

④受款待后，一定要写信表示感谢，否则会被认为不懂礼貌；

⑤英国人特别欣赏自己的绅士风度，认为这种风度是他们的骄傲；

⑥英国人喜欢讨论其丰富的文化遗产、动物等，足球、网球、板球和橄榄球都是很受欢迎的体育运动；

⑦英国人把工作和休息区分的很清楚，下班后不要谈工作，就餐时不要谈工作；

⑧在英国“天气”是谈不完的话题；

在夏季以及从圣诞节到元旦这段时间内，英国人较少做生意；英格兰从1月2日开始恢复商业活动，而在苏格兰，则在1月4日开始商业活动；

英国人鄙视唯命是从，所以在沟通时要多提意见和方案。

##### （2）禁忌

①君主制对英国人来说神圣的，谈话不要涉及王室，不要拿英国人对王室的爱戴

开玩笑。英国人不喜欢与别人谈论爱尔兰的前途、共和制由于君主制的理由、治理英国经济的方法等敏感政治问题；

②不要把英国人统称为“英国人”可称“大不列颠人”；

③与英国人交往不要系有条纹的领带；

④英国人视马为勇敢的象征，但视孔雀为恶鸟；

⑤英国人很少开玩笑和欺骗人，这是英国人的忌讳；

⑥在与英国人谈话，忌跷“二郎腿”；

⑦即使相处关系很好，也不能用手拍对方的肩背来表示亲切；

⑧英国人重视个人隐私权的保护，一般不询问对方的私事；

⑨在英国忌用大象和孔雀图案；

⑩许多英国人忌讳“13”；

⑪英国人忌讳用人像作商品装潢，忌送百合花，他们认为百合花意味着死亡。

## 2. 法国

### (1) 习俗

①法国人对形式很重视，约会要事先预约，赴约必须准时到场；

②与法国人见面时要握手，告辞时应向主人再以握手告别；

③受到款待后，应在次日打电话或写便条表示谢意；

④法国人有喝生水的习惯，从来不喝开水；

⑤在法国，新年除夕是个重要的送礼节日；

⑥法国人以法语为自豪，他们认为别国人是讲不好法语的，没有较大把握不要在法国人面前卖弄法语，最好使用英语；

⑦法国人喜欢对事大加讨论，如果是激烈更好；

⑧法国人初次见面一般不需要送礼，第二次见面时，则必须送礼物，否则被认为失礼；

⑨法国人极少上门做客，因而你的邀请被拒绝不要在意；

⑩到法国人家做客，需要为女主人带上鲜花或巧克力之类的额小礼品表达谢意。一般品位高雅有审美价值的礼物很受青睐，但不宜有醒目的商标或公司名称；

⑪法国人对谈及政治和金钱很反感，但对烹调却津津乐道，因此在家宴上要对菜肴略加赞赏。

### (2) 禁忌

①法国人对个人隐私很敏感，谈话时不要涉及家庭和个人的私生活；②与法国妇女

接触时，千万不能以香水作为礼物，人们把它作为送给亲密人的礼物；

③讨厌客人在饭前喝威士忌和马提尼酒；

④不要给法国人送葡萄酒或烈性酒；

⑤法国人视鲜艳色彩为高贵，视马为勇敢的象征，视孔雀为恶鸟，忌核桃；

⑥在法国忌用仙鹤图案；

⑦菊花、杜鹃花在法国一般在葬礼上使用，其他场合一般不能使用；⑧法国人认为黄色和红色是不吉祥的颜色，认为黄色花象征不忠诚；忌黑桃图案，认为不吉利，忌墨绿色；

⑨法国人最忌讳初次见面询问对方年龄，尤其是女子；

(11)法国人忌讳数字 13。

### 3. 德国

#### (1) 习俗

①德国人注重体面，讲究工作效率，思维具有系统性和逻辑性；

②德国人重视礼节，社交场合，握手随处可见，与德国商人见面和离开时千万不要忘了握手，握手时需要一次次称呼其头衔，他们会格外高兴；

③德国人非常遵守时间，与德国人约会要事先预约，务必准时到场，因故改变约会要提前通知对方；

④穿着要十分正式和保守；

⑤谈论天气、乡村风光、业余爱好、旅游、足球、度假在德国是很好的话题；

⑥在称呼上，他们拘泥于礼节，对有头衔的人一定要称呼其头衔。

#### (2) 禁忌

①注意不要谈及垒球、篮球或美式足球；

②在德国个人隐私十分重要，不要询问有关个人的问题；

③对直呼其名的人甚为反感；

④到德国人家做客，要送一束花给女主人，千万不要送葡萄酒，鲜花进门时取下包装，在向女主人问候时递上，忌送玫瑰花。当主人不再给客人的杯子添水时，这是暗示客人该走了；

⑤德国人忌食核桃、忌用锤头、镰刀图案和宗教性标志；

⑥不宜送剪刀、雨伞等锥形物品；

⑦德国人对颜色禁忌较多，包括茶色、黑色、红色、深蓝色。

### 4. 意大利

### (1) 习俗

①意大利人工作松垮，不讲效率，但性格直爽、为人正直；

②意大利人对时间是不经意的，迟到是常有的事，而且一迟到就是一两个小时；

③意大利人见面时，常习惯行握手礼；

④对于意大利人的邀请，拒绝是不礼貌的，表示对邀请人的不尊重；到意大利人家做客时带一些花和巧克力，但忌带菊花；

⑤与意大利人交谈时，最好不要谈及政治和美式足球，可以涉及意大利的美食佳肴、艺术、足球等；

⑥意大利人对小动物特别感兴趣，尤其爱养狗、养猫，因此，可以送给意大利人带有动物图案的礼物；

⑦赠送礼品在商务交往中是普遍的，一般送奇数数目的礼物，偶数被认为不吉利。

### (2) 禁忌

①意大利人忌讳别人送手帕、丝织品、亚麻织品等；

②意大利人忌菊花，因为菊花在葬礼时使用。

小结：了解主要国家习俗和禁忌

作业：课后相应习题