



加 快 节 奏 直 达 目 标

实用 · 便捷 · 全面 · 时尚的
商务沟通指南

Contemporary
Business
Communication

| 当代 商务沟通

第六版

斯各特·奥伯 (Scot Ober) 著

赵永前 译



中国市场出版社
China Market Press

当代商务沟通

Contemporary
Business
Communication

第六版

作者 斯各特·奥伯 (Scot Ober)

译者 赵永前

中国 市场 出版 社

图书在版编目(CIP)数据

当代商务沟通：第六版 / (美) 斯各特·奥伯著；赵永前译. —北京：中国市场出版社，2009.1

ISBN 978-7-5092-0471-9

I. 当… II. ①奥… ②赵… III. 商业管理—公共关系学—教材 IV .F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 142998 号

著作权合同登记号：图字 01-2007-2206 号

书 名：当代商务沟通（第六版）

作 者：斯各特·奥伯

译 者：赵永前

责任编辑：孙忠

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033067 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：高碑店市鑫宏源印刷厂

规 格：787×1092 毫米 1/16 27.5 印张 360 千字

版 本：2009 年 1 月第 1 版

印 次：2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0471-9

定 价：55.00 元

序 言

学生们十分了解沟通能力的重要性。他们在进入商务沟通的课堂时已经非常了解当代组织对沟通能力的注重。他们也知道沟通能力将在实习和求职以及成功的工作生涯中扮演关键的角色。

为了保持这一内在的兴趣，学生们需要一本时尚、快节奏和有趣的教材，就像商务活动本身一样有趣。因此，《当代商务沟通》第6版的主要目标，就是以有趣和生动的形式传达当代现实世界中的复杂概念。

新版进行了重大修订，致力于向学生提供在复杂和变化的当代商务环境中进行有效沟通所需要的技能。修订的思路来源于教师、课程和商务世界本身的反馈。其中最值得重视的、全球性的趋势是整个商务环境正在转向以目标为基础的组织，我们根据这一变化对练习进行了充分的调整。

以目标为基础的组织

与其他管理学课程相比，商务沟通课程的内容和组织呈现出显著的差别，具体的内容取决于不同的学院、系部、学生层次等。例如，有的教师特别注重商业报告的写作，而另一些教师在这方面只给予较少的课时。同样，口头沟通、基本的语言技能和员工沟通的受重视程度也各不相同。还有一些教师因为课时的关系而取消了某些内容的讲授。

本教材力求帮助教师方便地作出选择，在每章开头的学习目标中说明本章的要点，从而教师可以根据自己的需要进行裁剪。所有的章节构成一定的逻辑顺序，每一章都是一个完整的部分。章末的总结和练习紧密地围绕着学习目标进行组织。教师们可以围绕学习目标和自己的需要进行讲授，而不必面面俱到。

基于实务的商务沟通

商务沟通的问题总是在真实世界中发生的，问题出现之前的事件和问题处理之后的事件都会影响问题的结果。因此，除了章末的练习，我们还提供了其他三种学习工具，帮助学生体会问题解决的长期过程和问题的现实性。

开篇故事。在每章的开头，我们都提供了一个真实企业在职人员的访谈。其中

既有跨国企业，也有小型的创业型公司和非营利组织。所有的开篇故事中的问题都对应着章末的一个 3P（问题、过程和解决）练习。

持续性练习和章末练习。持续性练习是指贯穿整章（有时甚至延续到下一章）正文和章末的练习。例如，在第 7 章我们要求学生扮演购买者的角色写一篇索赔信。此后，又让他们扮演销售商的角色写作一篇理赔信来回复索赔信。在第 8 章，我们让学生写作一篇来自下属的劝说请求信，而在第 8 章（坏消息的报告）则让他们扮演上级的角色拒绝那封无懈可击的劝说请求信。

城市系统公司：贯穿性案例。在每章结尾的地方都有一个城市系统公司（US）的案例研究，这是一家小型的创业公司，其主要产品是 Ultra Light，一种很薄的光源，可能对照明产业产生革命性的影响。第 1 章结尾处提供了公司的基本介绍，而在其后的每一章中我们都介绍了该公司所面对的一个沟通问题。学生们在系统地完成了 15 个练习的同时还可以对工作场所中常见的沟通问题得到更深入的理解。持续性练习和贯穿性案例可以改进学生的学习效果：

- 比单纯的章末练习获得更广泛的实际背景知识。
- 在练习中自然地获得有关组织和人员的知识，而不需要在每个练习中查询大量的资料。
- 由于同样的问题还会在后面的章节出现，学生们必须考虑前面的回答对后面的回答的影响，这对于提高沟通的能力更有帮助。
- 许多案例要求学生从不同的立场解决同一个问题，提高了练习的效果。
- 案例可以提供练习工作团队沟通和批判性思考的真实机会。

工作团队的沟通

出于全球性竞争和把握全球性机会的要求，现代组织越来越多地采用项目管理、持续过程管理和工作团队来鼓励员工通过协作沟通解决复杂的问题。因此，组织需要帮助员工开发在团队中进行写作和演示报告的高水平的人际沟通的技能。许多教师在商务沟通课程中安排了小组作业，通常也认为学生在这种形式的作业中自然会获得工作团队沟通的技能。然而，我认为学生们更需要专门的练习来提高这方面的技能。为此，本教材在第 2 章强调了这一主题，包括：

- 工作团队中的冲突、统一和妥协
- 建设性反馈，包括如何评论同事写作
- 工作团队跨文化多元化，例如年龄、种族、性别等

3P 模型

3P 模型（问题、过程 and 解决）和相关的练习对典型的沟通任务提供了方便的分

析和解决程序,构成了本教材的突出特色。这一模型包括问题(描述需要解决的沟通情境)、过程(完成任务的逐步分析)和产品(格式完整的文件)。

3P模型要求学生在着手写作和发布信息之前先制定一项特定的信息传播战略,在这一战略的指导下,3P模型帮助学生一步一步地掌握有效的沟通方式。每一章中的3P活动都包含了对过程问题的回答。章末的3P练习提出了过程问题,然后要求学生来解答,从而让学生更深入地参与问题解决的过程。

带有注释的模型和检查表

对于重要的写作任务,本教材设计了专门的模型,模型高度逼真(可以直接作为信件或报告发出),从而学生可以熟悉各种重要的写作任务所需要遵守的格式。每一个模型在正文的边缘列出了需要注意的写作说明,包括注意事项和技巧。

贯穿全书的19个项目检查表总结了每一种主要沟通类型的写作要点,在学生们自己写作时提供了基本的指导原则。

致 谢

During the revision of this text, it has been my great pleasure to work with a dedicated and skillful team of professionals at Houghton Mifflin, including Audrey Bryant, Andrea Cava, and Joanne Daukiewicz. I gratefully salute them for the major contributions they have made to the success of this text. I also wish to express my sincere appreciation to Ron and Carolee Jones, Duane Miller, Keith Mulbery, and Marian Wood for the many elements they contributed to this and previous editions. What a genuine pleasure it has been to work with this talented and dynamic team. In addition, I wish to thank the following reviewers for their thoughtful contributions:

Carl Bridges, *Arthur Andersen Consulting*
Annette Briscoe, *Indiana University Southeast*
Mitchel T. Burchfield, *Southwest Texas Junior College*
Janice Burke, *South Suburban College*
Leila Chambers, *Cuesta College*
G. Jay Christensen, *California State University, Northridge*
Connie Clark, *Lane Community College*
Miriam Coleman, *Western Michigan University*
Anne Hutta Colvin, *Montgomery County Community College*
Doris L. Cost, *Metropolitan State College of Denver*
L. Ben Crane, *Temple University*

Ava Cross, *Ryerson Polytechnic University*
Nancy J. Daugherty, *Indiana University-Purdue University, Indianapolis*
Rosemarie Dittmer, *Northeastern University*
Gary Donnelly, *Casper College*
Graham N. Drake, *State University of New York Geneseo*
Kay Durden, *The University of Tennessee at Martin*
Phillip A. Holcomb, *Angelo State University*
Larry R. Honl, *University of Wisconsin, Eau Claire*
Kristi Kelly, *Florida Gulf Coast University*
Michelle Kirtley Johnston, *Loyola University*
Alice Kinder, *Virginia Polytechnic Institute and*

State University
Emogene King, *Tyler Junior College*
Richard N. Kleeberg, *Solano Community College*
Patricia Laidler, *Massasoit Community College*
Lowell Lamberton, *Central Oregon Community College*
E. Jay Larson, *Lewis and Clark State College*
Michael Liberman, *East Stroudsburg University*
Julie MacDonald, *Northwestern State University*
Marsha C. Markman, *California Lutheran University*
Diana McKowen, *Indiana University, Bloomington*
Maureen McLaughlin, *Highline Community College*
Sylvia A. Miller, *Cameron University*
Billie Miller-Cooper, *Cosumnes River College*
Wayne Moore, *Indiana University of Pennsylvania*
Gerald W. Morton, *Auburn University of Montgomery*
Jaunett Neighbors, *Central Virginia Community College*
Judy Nixon, *University of Tennessee at Chattanooga*
Rosemary Olds, *Des Moines Area Community College*
Richard O. Pompian, *Boise State University*
Karen Sterkel Powell, *Colorado State University*
Seamus Reilly, *University of Illinois*

Jeanette Ritzenthaler, *New Hampshire College*
Betty Robbins, *University of Oklahoma*
Joan C. Roderick, *Southwest Texas State University*
Mary Jane Ryals, *Florida State University*
Lacye Prewitt Schmidt, *State Technical Institute of Memphis*
Sue Seymour, *Cameron University*
Sherry Sherrill, *Forsyth Technical Community College*
John R. Sinton, *Finger Lakes Community College*
Curtis J. Smith, *Finger Lakes Community College*
Craig E. Stanley, *California State University, Sacramento*
Ted O. Stoddard, *Brigham Young University*
Vincent C. Trofi, *Providence College*
Deborah A. Valentine, *Emory University*
Randall L. Waller, *Baylor University*
Maria W. Warren, *University of West Florida*
Michael R. Wunsch, *Northern Arizona University*
Annette Wyandotte, *Indiana University, Southeast*
Betty Rogers Youngkin, *University of Dayton*

Scot Ober
askober@ober.net

目 录

序 言	1
第 1 章 理解商务沟通	1
1.1 组织内部的沟通 / 2	
1.2 沟通的要素 / 3	
1.3 言语沟通 / 10	
1.4 沟通的方向 / 11	
1.5 沟通的障碍 / 15	
1.6 伦理规范与沟通 / 19	
1.7 介绍 3P 模型 / 22	
第 2 章 工作团队沟通	34
2.1 工作团队沟通 / 35	
2.2 非言语沟通 / 41	
2.3 多元化环境下的沟通 / 43	
2.4 倾听 / 49	
2.5 电话沟通 / 52	
2.6 商务会议 / 55	
2.7 商务礼节 / 60	
第 3 章 沟通技术	75
3.1 我们想要知道——就现在! / 76	
3.2 获取电子信息 / 77	
3.3 互联网 / 77	
3.4 分享电子信息 / 79	

第 4 章 写作风格：个人的因素	88
4.1 什么是写作文体 / 89	
4.2 选择合适的词语 / 90	
4.3 写出有效的句子 / 102	
第 5 章 写作风格：总体基调和可读性	109
5.1 段落的逻辑性 / 110	
5.2 使用恰当的语气 / 114	
5.3 有效的页面设计 / 122	
5.4 有效的商务写作 / 125	
第 6 章 写作的步骤	132
6.1 计划 / 133	
6.2 打草稿 / 140	
6.3 修改 / 142	
6.4 排版 / 143	
6.5 校对 / 144	
第 7 章 例行讯息	154
7.1 例行讯息的计划 / 155	
7.2 例行请求 / 156	
7.3 例行回复 / 159	
7.4 例行索赔信 / 162	
7.5 例行理赔信 / 166	
7.6 示好讯息 / 172	
第 8 章 说服性讯息	185
8.1 说服性讯息的计划 / 186	
8.2 说服性请求的组织 / 188	
8.3 说服性请求的主要类型 / 194	
8.4 销售信的写作 / 200	

第 9 章 负面讯息.....	214
9.1 计划负面讯息 / 215	
9.2 否定答复 / 223	
9.3 宣布坏消息 / 228	
第 10 章 报告的计划.....	246
10.1 报告的读者和作者 / 247	
10.2 商务报告的特点 / 247	
10.3 常见的报告类型 / 251	
10.4 报告的目的 / 260	
10.5 受众分析 / 263	
10.6 已有哪些现成的数据? / 264	
10.7 报告的管理 / 267	
第 11 章 数据的收集和分析	276
11.1 通过问卷来收集数据 / 277	
11.2 通过访谈收集数据 / 283	
13.3 制表 / 285	
11.4 准备图形 / 291	
11.5 数据的解释 / 296	
第 12 章 报告的写作.....	309
12.1 计划 / 310	
12.2 打草稿 / 316	
12.3 修改 / 329	
12.4 格式 / 330	
12.5 校对 / 330	
第 13 章 商务演示的计划.....	341
13.1 商务演示的作用 / 342	
13.2 演示的计划 / 343	
13.3 对演示的组织 / 348	
13.4 工作团队演示 / 353	

13.5	视频演示	/ 355	
13.6	其他商务演示	/ 356	
第 14 章	商务演示的准备和进行		366
14.1	商务演示的直观教具	/ 367	
14.2	分发材料	/ 371	
14.3	练习演示	/ 372	
14.4	演示的进行	/ 376	
14.5	演示后的工作	/ 379	
第 15 章	就业沟通		385
15.1	准备简历	/ 386	
15.2	求职信的写作	/ 399	
15.3	面试的准备	/ 405	
15.4	面试时的行为举止	/ 409	
15.5	面试后的沟通	/ 411	
附录	参考文献著录规则示例		420

第1章

理解商务沟通

◆ 本章学习目标

1. 描述沟通的要素
2. 确认书面沟通和口头沟通的共同形式
3. 解释正式沟通网络的不同方向
4. 描述小道消息的特点
5. 了解沟通中主要的言语和非言语障碍
6. 解释沟通中的法律和道德因素

开篇故事：日产北美公司

忙于各种沟通是德布拉·珊切兹·费尔(Debra Sanchez Fair)每天都要面对的一项挑战,这些沟通或向上,或向下,或平行,或跨行业乃至跨国界。身为日产北美公司负责公司沟通事务的副总裁,费尔及其由43人组成的团队负责该汽车制造商在美国、墨西哥和加拿大业务的沟通工作。鉴于沟通在建立内外关系方面的重要性,费尔直接向北美分公司的高层、全球沟通事务负责人甚至直接向东京总部的首席执行官汇报工作;她同时也是负责制定公司总体沟通战略6人小组的成员之一。费尔时刻保持着全球视野,因为日产公司的总部设在日本,同时又与法国的雷诺公司结盟,其业务遍及全球。该公司的官方语言是英语。

费尔使用不同的媒介在公司内部传播信息。这些媒介既包括电子邮件、视频会议、卫星电视,也有更为传统的通报、会议以及备忘录等。但在选择合适的媒介前,她总要事先认真考虑自己的目的。“你必须首先考虑

想要达成的目标、所针对的受众以及沟通策略,然后才是具体的方法,不同的情况或计划需要不同的方法来应对。”

费尔每年都要担任几次公司内部“市政会议”(town hall meeting)的主持人。会上,公司高级管理人员会通报一些重要情况,并回答员工的相关问题。该会议轮流在北美总部和各地区分部举行,通过实况卫星覆盖该公司位于美国、加拿大和墨西哥的所有分支机构,并鼓励大家的参与。“通常,我们事先会让所有员工先提出问题。我们也接受在会议期间用电子邮件发来的问题。”如果时间来不及,对这些问题的答复将被刊登在公司内部发行的名为“Dateline”的通报上,并同时在公司内部的局域网上予以公布。

费尔所面临的最大挑战之一便是处理与“日产复兴计划”(Nissan Revival Plan)有关的沟通问题。日产公司制订的这项为期3年的计划旨在通过大规模组织结构调整来提高

公司的赢利能力，削减成本，将债务减半，实现公司业务的增长。日产公司不仅需要公司内部的支持来完成这一雄心勃勃的计划，同时也需要向行业媒体、财务分析师、股东以及其他外部群体解释这一计划。毕竟对一家日本公司而言，该计划显得非同寻常。“从一开始便展开沟通工作，这是向员工及外部传达该计划的唯一方法，”费尔解释说。“关键是要提炼出用于内外沟通的明确、一致的讯息。”有鉴于此，费尔对每条讯息所包含的要点加以限制，并在不止一条的讯息中重复

主要观点，以便于受众的理解和记忆。

为了搞清楚受众是否了解“日产复兴计划”，费尔开展了每年两次的全球员工调查，以及年度的商业领袖和媒体人员调查。她还要求各分公司在总公司宣布某项消息后向员工派发问卷调查表。“我们会问员工：大家了解这个消息的要点吗？他们觉得怎么样？他们在听吗？我们还有别的更加有效的沟通方法吗？”监控这些反馈意见有助于她和团队分析受众的反应，保持日产公司沟通工作正常进行；这是一项永无止境的工作。

1.1 组织内部的沟通

走进任何一家现代组织——无论是小型的个人创业公司、《财富》500强跨国企业、政府机构，或非营利性组织——你会看到什么？你会看到经理和其他员工们正在阅读报告，起草电子邮件，参加会议，进行面谈，打电话，与下属协商，共进商务午餐，阅读邮件，口述书信或做演示报告。简而言之，你看到人们正在进行沟通。

组织是为了实现共同目标而在一起工作的人员群体。而沟通则是该过程中一个至关重要的环节。事实是，在一个共同目标被确立以前，沟通活动就已经发生了。在一起工作的一群人相互之间必须进行交流，也就是说，他们必须就其需要、想法、计划和专业看法等进行沟通。沟通是共享信息、协调活动以及作出决策的手段。

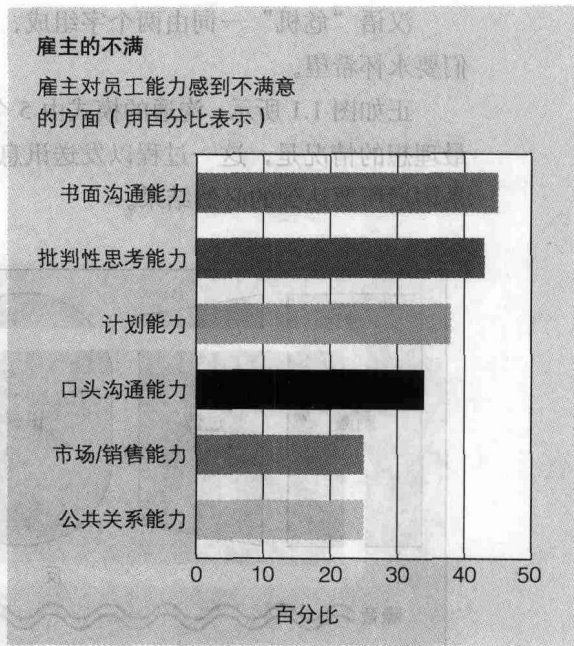
了解商务沟通活动以及如何在一个组织内进行有效沟通将有助于你更加有效地从事任何方面的工作。让我们先来看看以下最新的研究发现^[1]：

- 全国大学和雇主协会（National Association of Colleges and Employers, NACE）的一项研究列出了雇主希望被招聘员工所具备的10项最重要的素质。列居榜首的便是沟通能力，其次为主动性以及团队精神。
- 一项有224名商科毕业生参加的调查显示，在毕业后找工作以及在工作中获得晋升机会方面，沟通是最重要的知识领域。
- 《青年执行官》（Young Executive）杂志进行的一项有6000人参加的调查表明，美国老板们最让人讨厌的恶习与不良的沟通有关。
- 一项针对200名公司副总裁的调查报告显示，总体而言，这些人每年要花将近3个月的时间用于写各种邮件和报告。
- 一项有1000名白领和蓝领参加的调查发现，不良沟通是造成工作场所怨恨

和误解的最常见原因。

■ 一项针对《财富》500强人力资源总监的调查发现，在一个现代企业工作所需具备的最基本技能是：(1) 阅读和执行指令；(2) 聆听和执行指令；(3) 沟通。

■ 在一项涉及全美402家公司经理的调查中，80%的受访者表示，其所在公司的大部分员工都需要提高写作技巧，而前一年只有65%的人这么认为。同时，只有21%的公司提供了写作技巧方面的培训。



从上图我们也可以看到，缺乏书面沟通技能是雇主对其员工最不满意的一个方面。

显然，良好的沟通技能是你在职场获得成功的重要前提。良好的写作能力和口头表达能力将有助于你找到工作，表现出众，并获得提拔。如果你决定自己创业，写作和口头表达能力将帮助你获得风险投资，推广你的产品，管理你的员工。这些技能还将帮助你实现你的其他个人和社会目标。

难怪国际管理集团（International Management Group）董事长、畅销书《哈佛商学院学不到》(What They Don't Teach You at Harvard Business School)的作者马克·H. 麦考密克 (Mark H. McCormack) 有如下评语：“在职场，书面沟通比任何其他形式都更能说明你是怎样的人。”^[2]

1.2 沟通的要素

我们对沟通的学习从分析其要素开始。沟通 (Communication) 是发送和接受讯息的过程——有时候是通过口头表达和书面文字，有时候则是通过非言语的形式，如表情、姿势以及语调，等等。因此，如果有人将下面的讯息传达给你，而你也接受了这一讯息，沟通就已经发生了。然而，你必须懂得汉语这一沟通才能成功。

危机

汉语“危机”一词由两个字组成，“危”代表危险，“机”表示机会，提示着人们要永怀希望。

正如图 1.1 所示，沟通的模式由 5 个部分组成：刺激、过滤、讯息、媒介和目标。最理想的情况是，这一过程以发送讯息者收到反馈而告终，虽然得到反馈并不一定是沟通所要达到的必然结果。

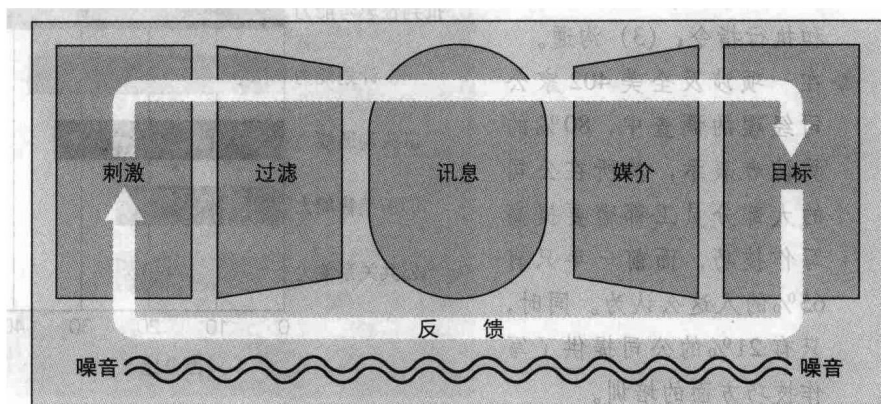


图 1.1 沟通的要素

为了进一步对该图加以说明，让我们先来看一个案例。戴夫·卡普兰 (Dave Kaplan) 是工业化学公司 (Industrial Chemical, Inc.) 的一名化学工程师 (此后的章节还会经常提到他)。2000 年，戴夫在进行某一个研究项目时，意外地开发出了 Ultra Light。这是一种扁平的电发光材料，可以用做光源。这种纸一样薄的发光材料可以弯曲，而且可以制造成不同的形状和大小。戴夫看到了其中所蕴藏的巨大商业机会。

照明产品是一个巨大的市场。当时身为工程师而非企业家的戴夫痛心地意识到，自己发明了一种具有巨大市场潜力却属于别人 (工业化学公司) 的东西。工业化学公司最后决定放弃生产和推广这一产品，他对此感到非常失望。我们可以通过了解随后发生在戴夫·卡普兰身上的事情，来一步步了解沟通的要素。

事件

戴夫收到了研发部门负责人的备忘录
他认为该备忘录表明公司对其这项发明没有兴趣
他决定把这件事告诉他的弟弟
他给弟弟马克打电话
他的弟弟马克接了这个电话
马克听到了这个消息并告诉戴夫他的意见

沟通要素

戴夫受到一项刺激
他过滤这一刺激
他形成了一个讯息
他选择了一个媒介
该讯息传给了受众
马克提供了反馈

刺 激

沟通的发生必须先要有一项**刺激** (stimulus)。刺激使得一个人产生了沟通的需要。刺激既有可能是内部的，也可能是外部的。简单地说，一项内部的刺激就是你脑中形成的一个想法。外部刺激则通过你的眼、耳、鼻、嘴和皮肤等感官被接受。导致商业沟通的刺激可能是一封你刚看到的电子邮件、在吃午饭时偶尔听到的一个八卦消息，甚至可能来自空调系统（或同事！）所发出的噪音。

过 滤

如果每个人对事情的看法都一致，你的沟通工作可能会容易一些；你可能会认为你对现实的看法是准确的，其他人会理解你的动机和意图。但是，每个人对现实都有自己独特的理解，这种理解是建立在他或她的个人经历、文化背景、当时的情绪、个性、知识水平、社会经济地位以及其他相关变量的基础上的。这些变量在影响每个人对现实的独特感想方面起到了**过滤** (filter) 的作用。

一旦你的大脑收到了一个讯息，它便开始解析这项刺激并推导出其中的含义，这样你才能知道该如何作出反应，或是否有必要作出任何反应。

戴夫收到的来自研发部门的备忘录证实了他此前对公司的估计：公司对开发他的这项意外发明没有丝毫的兴趣。长期的研究工作使戴夫对该发明及其未来抱有一种保护性、甚至如对自己的孩子一般的关注。另外，在实验室工作多年后，戴夫也已经做好了接受新挑战的准备。这些因素在他解读备忘录时起到了过滤作用，并导致了他对此作出的反应——给他在芝加哥的弟弟打电话。

戴夫打这个电话的时候，马克·卡普兰正独自坐在芝加哥一家广告公司的办公室内，品尝着不同品牌的奶酪比萨饼。作为这家广告公司的营销经理，马克负责一家新成立的比萨饼店的广告业务。此时，他正为找出客户产品的竞争优势而冥思苦想。因此，对戴夫的讯息的看法也受到他当时这一状况的影响。

听到他当科学家的哥哥匆匆打来电话说要自己开公司，马克感到很意外。戴夫是麻省理工学院的高材生，此前一直埋头致力于学术研究。这一消息与马克对他哥哥的先入之见相冲突，从而产生了强烈的过滤作用，使其对戴夫这一突然的讯息产生抵触思想。此外，马克当时的情绪和身体状况使他不那么容易接受这一需要数万美元投资及多年艰苦创业的重大计划——他吃完几个比萨饼后刚坐了下来。但是马克的背景——他的经济状况、受教育程度以及他目前的工作——则令他对此另有看法，从而对接受戴夫的讯息起到了高度认同的过滤作用。

如果戴夫善于传达他的讯息，他会劝说马克与他一起从工业化学公司购买 Ultra Light 的专利，并着手创办自己的公司。

讯 息

戴夫给马克的讯息是：“我们成立一家自己的公司吧。”沟通能否达到预期的效果，取决于如何构思这一**讯息**（message，也就是需要沟通的信息）。成功的沟通不仅取决于该讯息的目的和意图，同时也取决于你的沟通技巧、你对**受众**（audience，也就是沟通对象）的了解程度以及你与受众在多大程度上具有共识。作为一个科学家，戴夫·卡普兰掌握的商业词汇非常有限，他也不具备进行口头商业演示的经验以及在这些场合所需的掌握节奏和强调重点的能力。实际情况是，戴夫试图口头提出一项商业建议，但缺乏所需的技巧。

“你一定是疯了，戴夫。你根本不知道你在说些什么。”马克的第一反应使戴夫明白，他的讯息没有发送成功。虽然戴夫缺乏技巧，但是他对受众的充分了解（一起长大的兄弟）则弥补了他在这方面的不足。

“你真是一个胆小鬼，马克。”过去这句话总是能够引起马克的重视及注意。这次它的效果再次应验。戴夫不断地用激将法刺激马克，他知道这种方法对马克很管用。他还不断地提醒马克他们的共同点：他们从孩提时代到长大成人共同经历的所有快乐冒险。

媒 介

发送者拟就一条讯息后，下一步便是将该讯息传递给接收者。这时，发送者必须选择一种**媒介**（medium，即传递该讯息的手段）。口头讯息可以通过员工会议、私下协商、电话交谈、语音留言乃至非正式的小道消息来传达。书面讯息则表现为备忘录、报告、宣传册、告示、电子邮件、公司内部通报以及对政策和程序手册的增补等。非言语讯息可以通过表情、姿势或其他身体语言来传达。

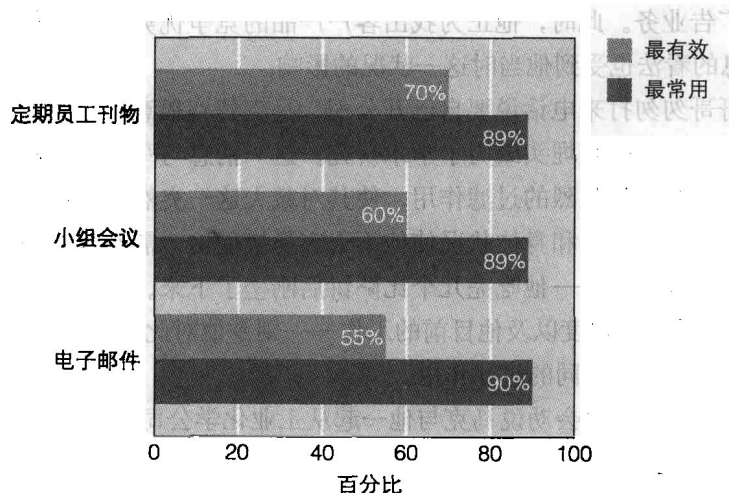


图 1.2 沟通媒介的有效性性与常用性

由于戴夫是通过电话与马克交谈，他的沟通媒介便是打电话。大家都知道，最经常使用的沟通形式并不一定是最有效的。国际商业沟通者协会（the International Association of Business Communicators, IABC）最近就沟通习惯调查了近 1 000 个机构。正如图 1.2 所示，虽然电子邮件是最普遍使用的一种沟通媒介，但它不被认为是最有效的。