

第 3 章 说服你的受众

对我而言，说服主要就是和同事们相处。我大学毕业初次参加工作时所不理解的就是关于机构行为的整个思路。我当时设想，只要我努力工作并做得够好就能升职，可是没那么简单。我不得不离开第一份工作，因为我没能很快学会在某些情况下应做出怎样的反应，例如新员工提出的“建设性”意见并不总是被认可。我的建议是：了解你为之工作的人以及共同工作的人，用大量时间去观察、倾听，并在人与人的层面上就公司如何运作提出问题。

——Ryan Donovan，程序员

本章学习目标

- 懂得说服在科技交流中的作用。
- 确定你的文档要说服的对象。
- 预计受众对你的论点有何反应。
- 遵从各种限制，如公司的角色或法律上的约束。
- 用证据和理由支持你的论证。
- 了解文化差异对于受众反应可能产生的影响。
- 准备有说服力的论证。

为什么说服是困难的

说服意味着试图影响别人的行动、观点、决策，见图 3.1。在职场中我们每天都要进行说服工作：取得同事的支持，吸引客户或顾客，或者请求资助。但要改变他人的想法从来就不是一件容易的事，有时甚至是不可能的。你能否获得成功取决于你要求的是什么，你要说服谁，他们坚持自己观点的程度如何。

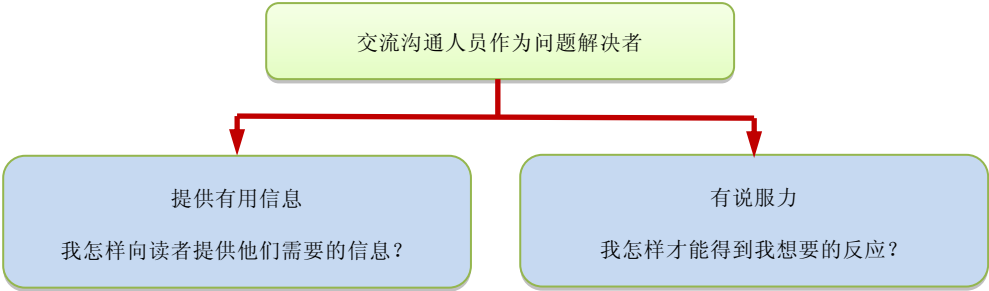


图 3.1 告知和说服要求你了解受众

隐性和显性的说服

在某种程度上，职场中所有的文档几乎都隐含说服目的：向读者保证信息是准确的，事实是无误的，作者是思维流畅、称职、有见地的。但本章讨论的是那种具

有明显说服目的文档，即要争取别人支持一个有争议问题的某种具体观点。

只要你是处理一个有不同意见的问题，就要进行明显的说服。例如，你是一家软件开发公司 Softbyte 的员工关系部经理，近来公司产品销售大幅度下降。为了避免裁员，公司试图说服员工接受暂时性的降薪。当你在准备各种备忘录和报告以对付这一容易引起强烈反弹的问题时，必须首先明确主要的论断，也就是你需要证明的论点。例如，在 Softbyte 所处的情况下，你可能首先会要求员工了解并接受他们所忽视的事实：

由于全球性衰退，我们公司过去两个季度的软件销售量下降了近 30%，受其影响，全年收益将会低落。

关于事实

即使事实已经很明显，人们还有可能对它的含义和应当采取的措施持不同意见，所以你要对他们施加影响，改变他们对事实的解释：

收益降低意味着大约 25% 的裁员。但如果员工们能接受 10% 的降薪，直到市场情况好转为止，就可以完全避免裁员。

关于事实意味着什么

最后你会直接要求他们采取行动：

我们的劳动合同规定，全公司范围的降薪必须得到三分之二的支持票。希望大家花一些时间了解情况，在下星期二的无记名投票中投下你们的赞成票。

关于应采取的行动

在阐明你的立场时，必须提供对论据的支撑，然后才能要求读者采取你所要求的行动。当人们对事实本身、对事实的含义、对应采取的行动有异议时，你需要对自己的观点进行最有力的论证。

在职场中，你的备忘录、信函、报告、建议书应该有利于诸如以下这些论断（Gilsdorf, *Executives' and Academics' Perception* 59-62）：

我们不可能满足这个生产期限而不牺牲质量。

需要提供支撑的论断

我们正在尽一切所能来解决你的软件问题。

我们的设备正是你所需要的。

我应该加薪。

当然，除非进行令人信服的争辩，这些论断很有可能被否定。

注意：这里“争辩”一词的意思是“支撑某一论断的仔细推理过程”，它并不意味着“争吵或辩解”。“善于争辩”的人能以一种理性的方式与人交往而不会引起怨恨，但只是简单地“好争辩”却会使人戒备。

3.1 确定要说服的具体目标

你想要人们做什么或者怎么想？进行争辩的方法随着要求人们介入程度的不同而有相当大的差异。

说服要达到的不同目标

- 影响人们观点的争辩：某些争辩要求受众最低程度的介入。也许你要人们同意：基于生物工程生产食品能得到的利益超过风险，或者你们公司对员工电子邮件的监视有损大家的士气。这里的目标只是改变人们的想法，或者说一声“我同意”。
- 争取人们支持的争辩：某些争辩要求人们采取一定的立场。也许你希望读者支持一项限制克隆实验的民意测验，或者要替你为之工作的成人日托中心进行游说，目的是希望人们参与进来，让他们问“我能做些什么？”
- 提交一份建议书或申请书：建议书或项目申请书提供解决问题的计划。将在第23章中讨论的建议书要求读者采取（或批准）某种形式的直接行动，例如提高公司的计算机安全性，或者基于Web的新员工培训计划。如果你的读者说“好，让我们来做这个项目吧”，你就达到了目的。
- 改变人们行为的争辩：要改变人们的行为是一项巨大挑战。也许你要一位同事不再主宰你们的办公会议，或者要他对你工作所需的信息更加开放。很自然，人们会在个人之间进行这样的争辩。涉及的问题越是个体化，遇到的阻力就会越大。说到底，你是在要求别人说“我错了，今后会改的。”

上述目标可能有所交叉，而且经常是交叉的，这要取决于具体情况。如果想要取得某种结果却没有明确的观点，就不要去进行争辩。

3.2 尝试预计受众的反应

受众对你的说服会提出的问题

根据读者的性格、兴趣、担忧、偏向、志向、假想，每一个文档都可能引起不同的反应。每当人们的观点受到挑战，他们就会提出下面这些自卫式的问题：

- 你指的是谁？
- 那又怎样呢？
- 为什么是我？
- 这和我有什么关系？
- 要花多少钱？
- 有什么风险？
- 你想干什么呢？
- 这和你有什么关系？
- 是否意味着我要做得更多？
- 这会使人把我看得很糟吗？

对说服的反应差异很大

人们从字里行间琢磨文档。有人会对你建议提高生产效率和降低成本有深刻印象并感到高兴，有人则可能感到被冒犯或受到威胁，还有人会怀疑你是否试图损害你的上司。这就是任何机构里都存在的“政治现实”（Hays 19）。

没有人希望听到坏消息，人们宁愿忽略它。如果你知道出错了：一个产品或项目是不安全的，效率低下的，或者是没有价值的，你就不得不做出决定：尝试改变公司的计划，保持沉默，说出来，或者选择离开（Hays 19）。你所在的单位鼓励畅所欲言和建设性的批评吗？坏消息是否能够从下层传到上层管理部门？如果能，这种消息可能被接受还是被压制？要搞清楚，而且最好在入职前就搞清楚。关于传递坏消息问题的进一步讨论见14.3节和16.5节。

3.3 预期受众的抵制

还没有决定怎么做的人更有可能被说服。

我们需要别人的争辩和证据，我们很忙，我们不准备也不能指望自己去发现或推断一切。作为一条捷径，我们要寻求帮助以做出决定（Gilsdorf, *Write Me* 12）。

指望被说服
以便决断

然而已经做出决定的人很自然地会认为自己是正确的，他们通常会拒绝让步。只要你质疑别人的立场或试图改变他们的行为，就要准备他们会产生抵触。

人们一旦想
好了，通常
会很固执

在本质上，告知通常比说服更容易奏效。尽管大多数人并不在意接受某些新的事实，许多人会抵制要他们改变观点、态度、行为的努力（Gilsdorf, *Executives* 61）。

要别人承认你是对的，就是要他们承认自己是错的。他们越是强烈地意识到自己的这种处境就越是抵触。

有些被说服
的情况比另
一些情况更
有效

当人们确实被说服了，他们的反应可能是勉强的、情愿的、热情的（见图 3.2）。研究者把这几种反应归纳为顺从、同化、内在化三个范畴（Kelman 51-60）。

- 顺从：“我听从你的是为了获得回报或者避免惩罚。其实我并不接受，但迫于压力只好勉强随你。”
- 同化：“我同意你的要求，因为我喜欢你，相信你。我希望你也喜欢我，我觉得我们之间有共同点。”
- 内在化：“我服从，因为你的建议很有意义，正符合我的目的和价值观。”

尽管达到顺从的效果有时是必要的（例如对军队的命令和工作场所的安全条例），没有人喜欢被强迫。如果读者仅仅因为没有其他选择而被迫顺从，你很可能因此而失去他们的忠诚和好感。一旦威胁或回报的可能性不存在了，他们就不再顺从。

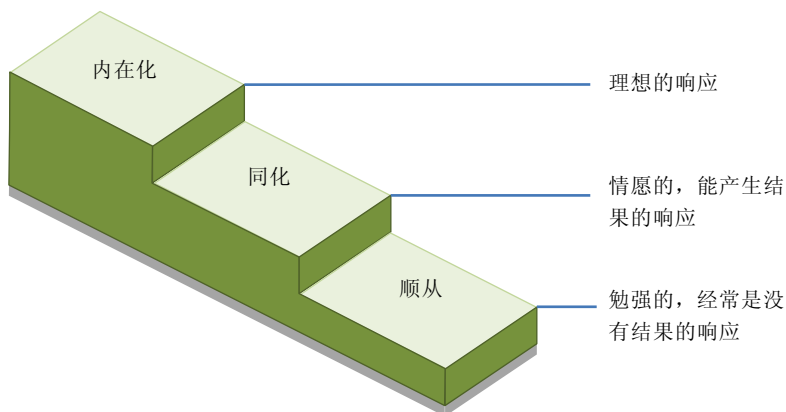


图 3.2 对说服的不同反应级别

3.4 学会与受众沟通

善于说服的人知道在什么时候直接说明他们要些什么，什么时候伸出手去建立关系，什么时候诉诸理性和常识，什么时候综合运用这些策略（Kipnis and Schmidt

40-46)。要更好地理解这三种策略，参看图 3.3 和下面的案例。

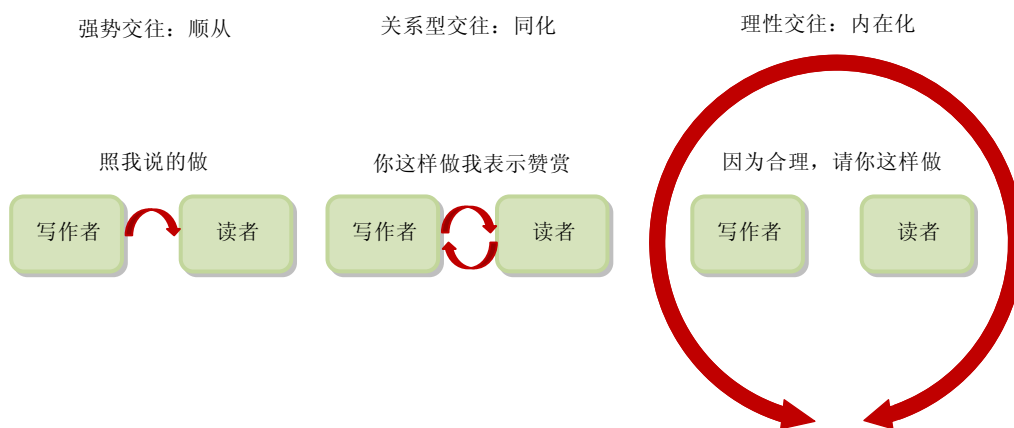


图 3.3 与受众沟通的三种策略：与读者沟通而不是胁迫他们，更好的策略是激发他们的智慧

案例：与读者沟通

由于发现身体健康的员工在工作中表现较好，病假较少并且保险费用也低，你所在的 XYZ 工程公司近来推出了一项健身计划。该计划对戒烟、缓解压力、减肥提供医疗协助，并且组织集体锻炼。在你入职的第二个月收到了如下的电子邮件通知：

命令读者参
加的强势交
流

收件人：XYZ 员工
发件人：GMaximus@XYZ.com
日期：June 6, 20××
主题：健身
6 月 10 日星期一上午 8:00，全体员工到公司体育场集合，选择参加散步小组或慢跑小组。各组每周将利用午休时间活动三次。

你对上面的通知将有何反应？尽管用了“选择”一词，收到通知的员工实际上没有真正的选择。他们只是奉命到体育场集合。这种常由上司或当权者进行的强权式沟通确实能使人们服从，但同时也会疏远他们！

如果你收到以下这个版本的备忘录又会有怎样的反应？

邀请读者参
加的关系型
交流

收件人：XYZ 员工
发件人：GMaximus@XYZ.com
日期：June 6, 20××
主题：邀请参加健身

使他们有选
择

我知道你们大多数人在一天的紧张工作中间，利用午休时间打牌、阅读，或者享受一下难得的放松，而我愿邀请你们参加我们的午休散步/慢跑俱乐部。

设立这个俱乐部是希望它能给大家感到更加健康，为什么不试一下呢？

第二个版本传递了这样意思：我们大家都是一样的。读者不是奉命而是受邀参加。亲切而体贴的人总是会给人真正的选择。

说服性交流中的最大变数就是读者对作者的感受。读者往往对他们喜欢和信任的人更开放，关系型的交往通常就是因此而产生效果，这对跨文化的沟通尤其重要，只要在行使权威时不显得过分地“亲热”和非正式就行。关于语气的更多讨论见 11.5 节。

当然，如果你在进行说服（或捏造）时只是试图隐瞒你缺乏证据支撑这一事实，那就是不道德的（R. Ross 28）。人们要确知你所宣称的是可信（“锻炼能使我感到更健康”）而且相关的（“我本人就需要这种锻炼”）。

下面是备忘录的第三个版本。请通过阅读思考它所采取的方法与上面两个版本有何不同。

收件人：XYZ 员工

发件人：GMaximus@XYZ.com

日期：June 6, 20××

主题：邀请参加我们的慢跑或散步小组

我愿意和大家分享《新英格兰医学杂志》最近发表的一项研究成果，其中表明，成人每天散步两英里可望延长预期寿命三年。其他研究显示，至少每周三次，每次 30 分钟中等强度的有氧操练对于减轻压力、降低血压、提高工作效率具有长远的效果。

理性交流，
提供权威性
证据

作为健身计划的第一步，XYZ 工程公司推出多种慢跑计划：一英里组、三英里组、五英里组。各组将于指定时间在我们新建的四分之一英里橡胶跑道上进行活动。

提供不同的
选项

对于初次参加者或有疑虑的员工，我们组织每日一次的两英里散步小组。对确实不愿参加的，我们提供每周一三五进行两英里散步的选项。

做出让步

工间咖啡和午餐时间可根据你所参加的组进行调整。

干嘛不利用我们的新建跑道呢？作为小小的奖励，XYZ 将为每位报名员工报销最多 100 美元的运动鞋费用，并延长 15 分钟的午餐时间。对于坚持参加活动达到 90% 以上出席率者，保险公司有可能取消每人每年应缴的 200 美元可扣税医疗保险费。

让读者选择
并提供奖励

这个版本传递了对员工智商的尊重和对良好关系的重视。对于每个明智的读者，理性的交流取得成功的可能性最大。

注意：要记住没有灵丹妙药，在许多情况下即使用了最好的说服策略也可能遭到拒绝。

3.5 要准备妥协

明事理的人期待平衡的争辩，对问题的两方面作均衡和公平的考虑。就你而言，进行说服要有灵活性，不要一味推销自己的一套，也要考虑其他观点。比如你在主

怎样推销你的观点

张自己立场的同时也要做以下这些（Senge 8）：

- 对你所持立场的推理和证据进行解释。
- 请人们指出你的论证有何不足之处并改进它。
- 请人们对你的想法提出挑战，例如给出替代的推理和数据。

当别人提出反对意见时，你应该：

怎样对待反对意见

- 尝试用他们的方式来考虑问题，而不是一味坚持自己的方式。
- 用你自己的话复述反对观点，以确认对它的理解是正确的。
- 尝试对下一步应该怎样做得出一致意见，解决任何不可克服的差异。
- 探寻他人可接受的折中方案。

举例来说，也许 XYZ 的某个员工（见上述案例）有更好的想法使健身计划适合于每个人。

3.6 要求明确的反应

除非你是下命令，不然的话外交辞令在说服过程中就很重要。但也不要怕对你想要的结果提出要求：

说清楚你的要求

当我们告诉人们要做什么，而不是让他们自己去考虑时，他们会比较容易做出决定。……没人愿意做决定，因为这总是有风险的。而如果作者要求他们采取行动，并使之显得重要而且紧迫，做出决定的风险就显得较低（Cross 3）。

要让人们了解你想要他们做什么或怎么想。

注意：对于来自其他文化的人，过分直率可能会冒犯他们。不要把粗鲁误作清晰。

3.7 不提过分要求

坚守可实现的目标

人们总是不接受他们认为不合理的要求，而“不合理”的定义因人而异。例如，XYZ 工程公司的员工（见上述案例）会对哪一种慢跑/散步选择是可接受的存在分歧。对于起草备忘录的人而言，每天慢跑 5 英里也许完全能接受，但对大多数人来说这就太荒唐了。所以 XYZ 的计划必须提供大多数人（除了电视迷或身体不好的以外）认为合理而可以接受的选择。

任何超越受众“接受限度”的要求注定不能成功（Sheriff 39-59）。

3.8 了解所有的约束条件

说服性交流中的制约

约束条件就是具体情况下的限制或制约：

- 在这里我可以讲些什么，对谁讲，怎么讲？
- 应该面对面讲，还是通过电话、通过打印件、进行在线交流？
- 会造成什么道德或法律问题吗？
- 现在是讲它的最佳时间吗？
- 我和受众是什么关系？

- 涉及哪些人员？
- 是否需要对付来自同行的压力？
- 这个问题有多大？

3.8.1 组织机构的约束

各种机构会公布他们的官方约束条件：期限，预算，对结构、格式、文档发布的指导性意见等。交流沟通人员还面临一些非官方的制约：

基于公司章程的制约

大多数机构对于如何解释和执行他们员工所写材料都有清楚的规则。即使没有成文的规则，我们也知道谁可以发起互动，可以找谁，谁可以建议推迟，什么样的议题可以讨论或不可以讨论，谁可以打断或者被打断，谁可以下达指令或者接受指令，谁可以终止交互，以及交互应该持续多长时间（Littlejohn and Jabusch 143）。

仔细确定什么时候说，说什么，对谁说

具体规则因不同机构而异，任何人无视这些规则（例如越过直接上司告状或提出建议）都会导致事故/祸害的发生。

以错误的方式，通过错误的媒体，对错误的人员发表不满意见，即使有根据，对你在职场中的人际关系也将是致命的错误。例如，下列电子邮件可能被执行官认为是微不足道的牢骚，却会被维修经理认为是公开的攻击。

收件人：CEO@XYZ.com
抄 送：MaintenanceDirector@XYZ.com
发件人：MiddleManager@XYZ.com
日 期：May 13, 20××
答 复：垃圾问题

请要求维修经理让这些人做好自己的事情以改变现状。我知道大家人手都不足，但我本周已经收到几十次关于本部门厕所情况和废物箱溢出问题的抱怨了。如果他要我们自己清理废物箱，为什么不跟我们说？

对错误的人说错误的话

与其将这种邮件发给首席执行官，为什么不直接给需要负责的关键人物发邮件，或者更好的是打个电话呢？

收件人：MaintenanceDirector@XYZ.com
发件人：MiddleManager@XYZ.com
日 期：May 13, 20××
答 复：人员短缺

不知我们能否见面就本部门在人员短缺期间相互帮助一事交换意见？

对合适对象的较好对话方式

你能否确定自己所在公司的未成文规则？如果这些规则被忽视会有什么后果？

3.8.2 法律约束

基于法律的限制

我们能说些什么可能会受到合同的约束，或者受到保护机密、保护顾客权益、影响产品义务的法律限制：

- 在索讨欠薪的信件里，你可以威胁说要诉诸法律，但不能威胁将拒发薪水一事公布于众，也不能假冒律师（Varner and Varner 31-40）。

- 如果有人向你打听一名员工的有关信息，你“只能答应经过该员工同意的特定要求，而且你的评论只能与档案记录的工作表现有关”（Harcourt 64）。
- 在撰写销售文件或说明书时，你和你的公司对导致伤害或损坏的虚假信息负有责任。

公共关系和
法律

无论何时，只要你起草文档，都要搞清楚可能涉及的法律问题。例如，设想一名 XYZ 公司员工（见上述案例）在你竭力说服大家参加的健身计划中受伤甚至死亡。你和你的公司是否有责任？你是否应该要求参与者进行体检和压力测试（公司付费）？如果不能确定，务必请教律师。

3.8.3 道德约束

基于诚信和
公平的约束

法律约束由联邦和州法律来定义，而道德约束则要根据诚信和公平原则来定义。例如，推销一种新的杀虫剂，强调有效性而对其致癌效果轻描淡写是完全合法的，但这样的行为是否道德则完全是另一个问题。为了赢得人们的信任，你会发现“说正确的话”包含比合乎法律更多的考虑因素。见第 4 章关于道德问题的更多讨论。

注意：说服的技巧会有太多滥用的可能性。“最有效地阐述你的观点”绝不意味着欺骗他人，即使不诚实的回答正是人们希望听到的也不能允许。

3.8.4 时间约束

基于时间的
约束

说服常依赖于好的时间节点。如果你在期待开张，是立即公布消息呢，还是怎么做？让我们假设你要在专业协会的会员中拉选票支持某个热点争议问题，例如是否要拒绝参与一个与生物战有关的项目。你可能要等到所有需要的信息齐备后，或者等你分析了情况并计划好行动策略以后再说。但如果你拖延，谣言或偏执可能导致人们更坚守他们的立场，增强抵制力度。

3.8.5 社会和心理约束

我们所说的话常常会因为以下制约因素而被误解或错误解释：

基于受众的
约束

“我们之间的
关系是什么？”

“受众的接
受程度如何？”

“受众的一
致性如何？”

- 与受众的关系：你的受众是上司、下属还是同僚？（坏消息不要向下属口授，也不要对上司隐瞒。）你们相互了解的程度如何？能开玩笑吗？还是必须严肃对话？你们相处得好吗？还是有过冲突或猜忌？说什么，怎么说，以及会被怎样解释，这些都会受到这些关系的影响。
- 受众的个性：是否愿意被说服在很大程度上取决于个性（Stonecipher 188～189）。此人倾向于开放式性思维还是封闭式思维，倾向于持怀疑态度还是容易相信，较大胆还是较谨慎，是墨守成规还是较为豪放？你的受众越是难以说服，你就越要努力。对于完全固执己见的对象，你也许要退让甚至放弃。
- 受众的身份和团队属性：该团队是否有强烈的身份意识（工会会员、环保人士、工程师）？忠诚于团队或服从团队压力是否会阻碍某些论证被接受？要考虑团队集体关注的问题。

- 感觉到的问题大小和紧迫性：你的受众会不会将它看成一种威胁或是希望？是否隐约可见什么麻烦或者有巨大的机会出现？对问题讨论不足还是渲染过度了？重大问题经常会使人们放大他们的恐惧或忠诚，增强对变革的抵制，或者寻求快速解决方案。现实地评估这一问题，不要对严肃的问题轻描淡写，但也不要引起恐慌。

“关于这个问题的受众主要来自哪里？”

思考：人们对说服性论证经常做出情绪化反应

对于试图影响我们想法的努力，我们都属于受众一方：

- 你们需要这种产品！
- 你们要投票支持这位候选人！
- 你们要照这样做！

我们应该接受或拒绝哪些诉求？一种方法是评估诉求本身：它有意义吗？是否平衡或者公平？但是论证很少因其本身的特征取得成功或遭到失败。情感起到了很大的作用。

我们为什么反对

管理学专家 Edgar Schein 总结了阻止人们尝试或学习新东西的各种担忧（34-39）：

- 对未知的恐惧：为什么要找麻烦？（改变令人提心吊胆，所以我们墨守成规，即使无效也宁可按照老一套行事。）
- 对中断的恐惧：谁想要这些头痛的事情？（如果太复杂或者很麻烦，我们就抵制变革。）
- 对失败的恐惧：要是弄糟了呢？（我们担心犯错误带来的耻辱或惩罚。）

Schein 认为，要克服这些基本的担忧，人们需要在心理上感到安全（59）^①：他们要看到前面的可控路径，一个不会导致灾难的方向。他们要感到变更不至于危及他们目前的身份感和完整性。人们必须感到……他们可以……尝试新的东西而不怕受到惩罚。

我们为什么赞成

社会心理学家 Robert Cialdini 指出了六种促使人们接受说服的主观性理由（76-81）：

- 报答：我欠他人情吗？（我们感到有责任，要找机会做好事答谢他，回报他。）
- 一贯性：我早先在这方面答应过吗？（我们喜欢让人看到自己的行为是始终如一的。人们若对某种观点和立场表示过小小的支持，如在请愿书上签过名，常倾向于接受对那个立场作出重大支持的要求，例如捐款。）
- 社会认同：别人同意或反对吗？（我们通常会感到仿效同类人是靠得

^① 译注：原文如此（该资料页码范围是 34-39）。

住的。)

- 喜欢：我是否喜欢提出诉求的那个人？（我们对自己喜欢的人所提诉求总是更愿意接受——比起一个不喜欢的人提出的好诉求，经常更愿意接受一个喜欢的人提出的坏诉求。）
- 权威性：他对这个问题了解得多吗？（我们相信专家和权威。）
- 稀缺性：他是否知道（拥有）别人不知道（不具备）的事情（东西）？（一样东西越稀缺，人们就会认为它越有价值，例如关于股市的一则最新消息。）

例如，典型的销售说辞可能就包含“马上就要售完的最畅销品牌的免费样品”这样的话，通常由一名甜言蜜语的销售人员用充满“专业”细节的口吻说出来。

跨文化差异

- 不同的文化对这些理由有不同的权衡：Cialdini 引用了研究人员 Morris、Podolny 和 Ariel 对花旗银行在四个国家的员工进行的一项调查（81）。当问到请求一名同事对某项工作提供帮助的问题时，美国雇员会感到有义务帮助，当他们感到欠人情时会认为是一种回报。中国雇员的反应多半会受到请求者地位或权威性的影响。西班牙雇员则更多地考虑是否喜欢或与对方是否要好，而不管其地位如何。德国雇员主要根据是否符合银行的官方规定：如果银行规定应该对同事提供帮助，他们就会给予帮助。

3.9 对你的诉求提供有说服力的支持

最具说服力的争辩是那种从受众角度看来给出了最强有力证据的那种：

说服性的论述要用对受众有意义的理由来支持

谋求一个项目的扩展、争取升迁、进行求职面试等等，我们是在做一件需要充足理由的事情。好的理由使听众（读者）和我们自己能找到一个共同的合作基础……。你可以用出色的语言天赋，讲述一个精彩的故事，提供令人激动的比喻，使用迷人的语调，甚至利用你的名誉使你处于优势，但归根结底你还是要用你的听众（读者）能够理解的理由来说话（Hauser 71）。

设想你处于下面这种情况：你是一家发展很快的企业 Bemis 园艺设备公司的文档部经理，要对公司所有用户说明书的起草和制作进行指导。目前的生产系统不够有效，因为有三个有关部门要参与工作：（1）整合材料；（2）进行文字处理和设计；（3）出版硬拷贝、PDF、超文本链接版本。手册要在工程和产品测试人员、专职交流沟通人员、艺术和印刷部门之间往返周转，浪费了很多时间和精力。你在研究了有关问题并进行咨询之后确定，在公司服务器上安装内容管理软件可大大提高工作效率。这样，每个相关人员都能在所有三个阶段里做出贡献。为了把这个计划推销给管理部门和同事们，你要以一份“读者需求和价值的证据和诉请”来提供充足的

理由（Rottenberg 104-06）。

3.9.1 提供充足的理由

只要符合读者的标准，证据（即从外部来源得到的事实支撑）具有很强的说服力。有眼光的读者一般会根据以下准则来评估证据（Perloff 157-58）：

- 证据的质量如何。人们要求证据是强有力的、具体的、新的、有不同之处的、可验证的（可证明是正确的），而不仅仅是数量多。
- 证据来源是否可靠。人们希望知道证据从哪里来，是如何获取的，是谁取证的。
- 证据是否合理。证据要在受众“可接受”范围内（如 3.7 节中所述）。

有价值证据
的准则

常见证据类型包括对事实的陈述、统计数字、实例、专家证言。

对事实的陈述：事实是可以通过观察、经验、调研、测量来确定的，并且要你的受众乐于确认。

我们的大多数竞争对手已经安装了内容管理系统。

提供事实

要进行选择，确定哪些事实能对你的论点提供最有力的支持。

统计数字：数字具有很强的说服力。许多读者特别关注“底线”是什么：成本、节省了什么、失去了什么、利润等。

通过对成本和回报的分析，公司财务部估计，一套集成的内容管理网络将为 Bemis 公司节省 30% 的生产成本和 25% 的时间，使公司可在一年内收回购置系统的成本。

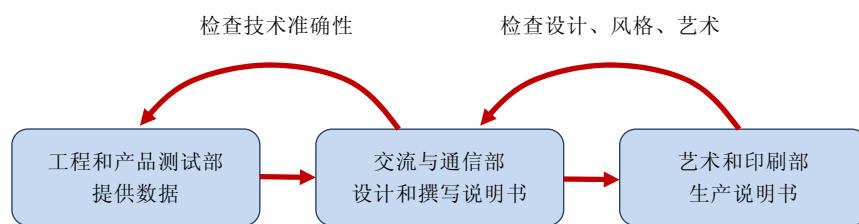
引用数据

但数字也可能会产生误导。你的统计数据必须准确、可信，并且容易理解和验证（见 8.4.3 节）。务必给出数据来源。

实例：实例可帮助人们对论点的了解更加形象，更易于记忆。例如，说明你所谓公司工作“低效”的最好办法就是显示“低效”的发生情况：

下图说明 Bemis 公司用现有系统制作说明书效率低下的情况：

说明你的
意思



形成一份说明书通常要按上图的循环往复三四次之多，浪费所有三个部门的时间和精力。

要说明所给出的实例是如何支持你的观点的。

专家证言：只要不带偏见而且得到人们的认同，专家的观点能使任何论证具有权威性和可信性。

引用专家意见

全国公认的网络咨询师 Ron Catabia 研究了我们的需求，强烈建议我们引进内容管理系统。

注意：寻找支持论点的证据往往要求我们通过调研突破自己原有的经验范围。见本书第2篇“调研过程”。

3.9.2 论述共同的目标和价值

仅靠证据也许不足以改变人们的想法。例如，在 Bemis 公司，底线可能对公司管理层具有说服力，但经理们和员工们会问：这会威胁到我们的权威性吗？我必须加倍努力吗？我会落伍吗？我会失业吗？这些读者需要看到除了公司获利之外，对自己有哪些利益。

有什么可以激励人们

如果你想取得任何共识，就要确定你和受众之间至少有一个共同的目标和利益：“什么是我们都最需要的？”和所有人一样，Bemis 公司的员工都需要岗位稳定，以及对工作岗位和个人命运的掌控，任何说服性的建议都必须将它考虑在内。

论述共同的目标

我要说明掌握内容管理系统的技能将会如何提高大家的就业流动性，而不会对我们的岗位构成威胁。

人们的目标要受到价值观（对于质量的信念和持有的想法）的影响：友谊、忠诚、诚信、平等、公平等等（Rokeach 57-58）。

在 Bemis 公司，你可以论述对质量的承诺，以及公司和员工双方对于取得成就的共同利益所在：

论述共同的价值

行业里存在激烈竞争，对此我们不需要提醒大家。部门之间合作关系的改进将使我们的用户说明书质量更好，使我们在质量和工作成就方面居于前列。

要给出对受众本人真正有意义的理由。比如在青少年对吸烟危害性所持态度的一项最新调研中，应答者列举的不吸烟理由是：呼气难闻、难以集中精力、失去朋友、与成人之间有麻烦。没有人提到吸烟会死于癌症——对年轻人来说，最后这个理由也许没有多大意义（Baumann 510-30）。

注意：我们常倾向于强调有利于自己论点的方面，而忽略任何不利的方面。但是任何阻碍读者做出最佳决策的消息都是不符合道德规范的，见第4章的讨论。

3.10 考虑文化因素

文化差异如何决定说服效果

对说服的反应会受到文化习惯和价值观的影响^①：不同文化可能会在是否愿意争论、批评、表达不同体验或情感等方面有所不同。他们还可能对什么是“令人信服的支持”有不同的定义。比起逻辑、事实、统计数字、研究结果、专家证言来，表达对家庭的感受和关注的可能性更有价值。某些文化会认为消息来源与它的内容同样重要，或者更加信任口头交流而不是书面沟通。和谐一致或建立关系可能比提

^① 原注：根据下列资料改编：Beamer 293-295；Gesteland 24；Hulbert，“Overcoming”42；Jameson 9-11；Kohl et al. 65；Martin, and Chaney 271-77；Nydell 61；Thatcher 193-94；Thrush 276-77；Victor, 159-66。

供证据更有分量，而且可能是进行正式讨论的前提条件。在某些文化中，在表明立场之前要对问题采取一种间接的、迂回的方式，从多个角度进行观察。

各种文化对于财团、技术、竞争、职业妇女等问题有不同的态度。他们可能更希望得到满足，而不是立即得到回报；更偏向于求稳，而不是进取；更重视时间，而不是盈利；更讲究礼貌，而不是要表现直率；更喜欢长者，而不是年轻。各种文化对不同的情感压力有不同的响应，例如人们会感到有义务对得到的好处给予回报，或者愿意追随他们的同僚。参看下面的“思考”栏目。

在所有文化中，一个关键的价值观就是维护面子：保持一个人的声誉或表面上的尊严（Victor 159-61）。人们认为在下面这些情况下会失去面子：

- 被冒犯或被公开批评时（Stepanek 4）。
- 风俗习惯被忽视时：一名美国女性与年长的日本男性谈判；一名硅谷商人穿着T恤、带着橄榄球帽去会见身着正装的主人。
- 自己的价值观受到轻视时：一名在巴黎的美国人称他的法国朋友“皮埃尔”，拍拍他的背，还要调侃说飞机上“丰盛的法国食品”使他“吐了一路”（Issacs 43）。

美国和其他国家的商务项目大约有60%以失败告终，经常可能因为文化的差异。要尽量通过了解对方的历史、地标、名人，特别是风俗习惯和价值观，显示对他们文化遗产的尊重（Issacs 43）。可从以下问题开始。

什么是可接受的行为？

- 合适的问候或引见方式（称呼姓氏还是称呼名字，头衔）。
- 随意的或正式的交往。
- 直截了当和开门见山，或是间接迂回和含糊不明。
- 快速决策或详尽的分析讨论。
- 是否愿意对方要求澄清。
- 是否愿意进行争论、批评、提出异议。
- 是否愿意被反驳。
- 是否愿意表达情感。

价值观和态度是什么？

- 大财团、竞争、美国文化。
- 年轻人还是年长者。
- 粗野的个人主义还是忠实于团队。
- 职场中的妇女地位。
- 感觉还是逻辑。
- 坦率还是顾及面子。
- 进取和敢冒风险，还是稳妥。
- 信任的重要性和建立关系。
- 时间的重要性（时间是金钱，还是不要着急）。
- 倾向于口头交流还是书面交流。

要花些时间了解你的受众，认同他们的参照框架，建立共同的基础（关于文化

维护面子是
人们的首要
考虑因素

人们怎样会
失面子

只要人们感
到受辱，有
意义的交流
就告结束

分析文化差
异时要考虑
的问题

考虑的更多讨论见第5章）。

注意：突破一个人所参照的文化框架是一种冒犯，但这只是把个体复杂性降低为固定文化模式的简单罗列而已。任何一般化的论述只能代表一个群体的有限情况，而不能准确地表述哪怕其中的一个个体，更不要说该群体的所有成员了。

指南：关于说服

以后各章将提供各类说服性文档的具体指南，如销售函和建议书。但是在进入具体文档的特定要求之前，请记住以下原则：

不管多么精彩，任何被受众所拒绝的论证都是失败的论证。

如果读者发现了不喜欢你的理由，或发现你的论证对他们本人没有意义，他们就会拒绝你的每句话。与受众沟通意味着能从他们的视角来看问题。以下的指南可帮助你进行这样的沟通。

分析情况

— 评估政治空气。谁将受到文档的影响？他们会有怎样的反应？他们将如何解释你的动机？你能否直言不讳？论证会不会引起法律问题？你对读者政治感受估计得越准，你的文档产生负面效果的可能性就越小。尽量做到有信心并表达良好愿望：

- 要知道你在自己机构内的地位，不要越位。
- 不要指望有任何完美的人，包括你自己。
- 不要过分肯定，或做出不能遵守的承诺。
- 要讲策略，不要使人难堪或失去面子。
- 直接要求读者支持：“这样的想法难道不值得你们信任吗？”
- 请预期的读者审阅你的初稿。

当你的报告是关于公司的疏忽、诚信缺失、无能，或者任何别人不愿意听到的内容，要准备承担后果。事先想清楚，你是要保留你的工作（职位），还是保持尊严（详见第4章）。

- 了解不成文的规则。要知道对你的制约，对谁能讲这些，怎样讲，何时讲，考虑文化环境。
- 确定关系（或若干关系的结合）。在具体情况下，要求只是宣布你的立场，还是要诉诸关系、常识、理由？
- 要预料受众的反应。人们会不会感到意外、恼怒、愤慨？尽量先讲到他们最反对的事情，说明你的判断（“我们可以做得更好”）而不引起他们的敌对（“都是你的错”）。

制订清晰可靠的计划

- 确定你的目标。要明确你的观点，它对于你想看到的结局而言是最为清晰的。
- 做好准备。确保你的事实是直接的，数据是准确的，证据能支持你的论点。
- 理顺思路。论证中有没有漏洞？是否经得起推敲？

- 绝不做出导致人们直接否定的论断或要求。征询人们的想法，考虑在具体情况下什么目标是能够达到的。请他们一起来做决定，提供真正的选项。
- 考虑文化环境。会不会有人认为你所传递的消息忽视了他们的风俗习惯？对于直率的表达、过多的事实和数据，却缺乏关系沟通，他们会不会被激怒？要记住，在种族和伦理差异之外，文化群体仍然是由持有各种宗教观点、性取向、政治归属的人们所组成的。

准备论证

- 明确目的。外交手腕总是重要的，但人们并不喜欢去猜测你究竟要说什么。
- 避免伪装的极端形象。作者形象被文档的基调所确定。不管你感到人们多么强烈地迫使你说出自己的心声，也要顶得住，因为不管你的论证本身多么明智，他们也不理会那些咄咄逼人的人。要承认你的论证中有不完善之处，请大家提意见。来一点幽默没有坏处。必要时要毫不迟疑地对受众表示赞赏。
- 发现你和受众之间的共同点。“我们大家都需要什么？”尽早聚焦于共同的价值、目标、经验。强调你们的共性。
- 决不歪曲反对者的立场。把对手说得比实际情况更加不堪必然会使人疏远你。
- 尝试向反对者做出让步。理智的人尊重公正和平衡的争论。在论述自己观点之前，要肯定对方观点的长处，表示你感同身受，愿意妥协。鼓励人们说出自己的观点。
- 不要只是批评。如果你想说某件事情是错的，一定要给出现实可行的建议来纠正它。
- 坚持你能确定的诉求。告诉人们其中哪些是为他们着想的，但绝不仅仅为了讨好他们而歪曲事实。要坦言风险。
- 坚持使用你最好的材料。并非所有论点都是同等的，要从受众角度进行审视，确定哪些材料最有利于你的论述。

进行论证

- 在发表文档之前征求他人意见。请教一位你信任而且与论题无利害关系的人。如果可能，请公司的法律部门检查你的文档。
- 确定合适的时间。什么时间最适合，或者是不利？有哪些同时发生的事情会影响到人们的反应？寻找一个合适的启动时间。
- 确定适当的形式。对于受众和内容，适合用信函、备忘录还是某种形式的报告？你的决定会影响到人们的支持程度。形象化元素和页面布局设计（图表、曲线、绘画、题目、清单）能否使材料更易于被接受？
- 确定适当的媒体。对特定的问题和受众，你应该用什么方式发布：当面交流、打印、打电话、发邮件、传真、发简报、出布告？参看第15章。是否所有人都应以同样方式接受你的信息？如果你的信息会让他们感到

意外，要试图给出警告。

- 确定所有相关人员都能收到。人们痛恨被遗忘，当讨论的问题会影响他们时更是如此。
- 征求反应。在人们有机会考虑你的论述之后，通过提问顾及他们的反应。
- 对反对意见不要辩解。要承认错误，请大家提出改进意见，试图获得支持。
- 要知道何时退却。如果发现“撞墙”了，就不能强求。尝试以后再来或者干脆放弃。感到被欺负或受骗的人很可能成为你的敌人。

3.11 形成你的论证

为了理解上述指南并将它用于实际的说服力论述，见图 3.4 的例子。这封信是一家咨询公司 Energy Empowerment 的 Rosemary Garrido 写的。该公司为承包商提供办公室和零售商铺能源效率优化的方案。信中答复潜在客户的咨询，要回答的问题是：“改建我们购入的店铺门面以提高能源效率是否值得？”读这封信时请留意 Rosemary 用来支持一开始所提论点给出的证据和所进行的论证，以及她是如何聚焦于客户需求的。Rosemary 借助了图 3.5 所示的“读者和目标概要”来形成她的信件。

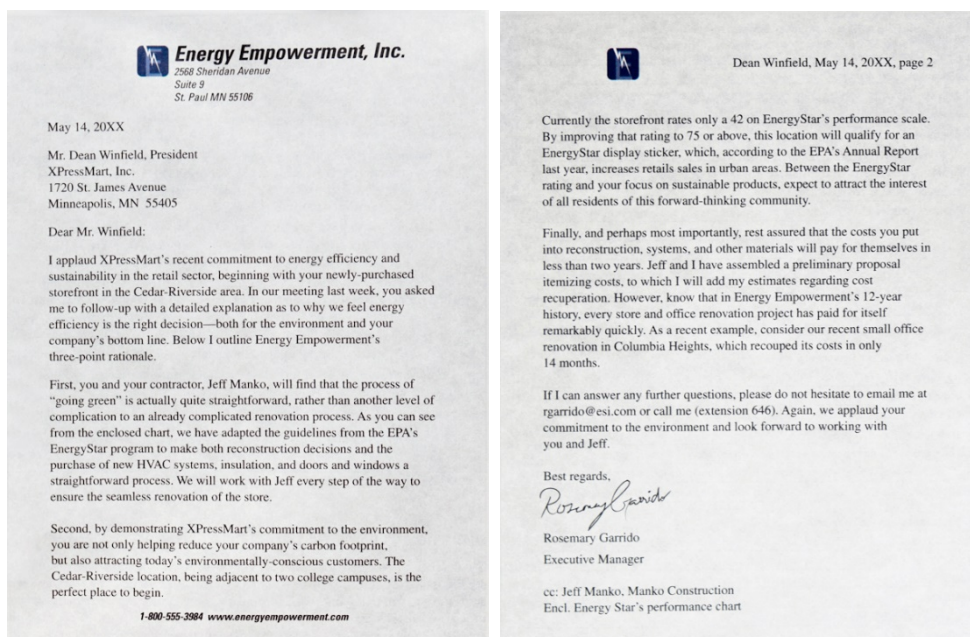


图 3.4 用有力的理由支持你的诉求：要给读者一个清晰而合乎逻辑的思路

图 3.4 中信函主体的译文如下：

清晰、直接、
礼貌的诉求

我赞赏 XPressMart 公司购入位于 Cedar-Riverside 的店铺后做出关于零售业节能和可持续发展的承诺。在上周的会议上，您要求我就为什么节能对环境和贵公司底线而言都是最佳选择提供详细解释。以下概述 Energy Empowerment 的三点原则。

首先，您和您的签约人 Jeff Manko 将发现“绿色工程”是直截了当的，不会在复杂的改建项目中再增加复杂性。您可以从所附图表中看到，按照 EPA 能源之星的指导原则，我们将使重建决策和购买 HVAC、隔热材料、门窗成为简捷的过程。我们将在每一步和 Jeff 一起，保证完成无缝改建。

其次，XPressMart 表明对环保的承诺不仅有助于减少公司的碳排放，而且能吸引如今对环境问题敏感的客户。Cedar-Riverside 与两所大学毗邻，是启动该项工作的理想地区。

店铺目前的能源之星评分为 42，提高到 75 或更高可获得能源之星示范标签。根据 EPA 去年的报告，该标签有助于提高市区销售额。在能源之星评分和公司聚焦于持续性产品之间，您要期待具有前向思维的社区居民对贵公司产生兴趣。

最后，也许是最重要的，你们投入重建、购买系统和材料的费用将能在两年内收回。Jeff 和我已形成一份初步建议，列举了各项开支，我还将就回收成本进行补充。要知道在本公司以往 12 年的历史上，每项商店和办公室改建工程都很快收回了成本。最近的例子是 Columbia Heights 小型办公室改建项目，仅 14 个月就收回了成本。

如果您还有什么问题，请随时与我联系，发邮件到 rgarrido@esi.com 或打电话（分机 646）。再次赞赏您的承诺，期待与您和 Jeff 合作。

注意：人们很少无理由地改变想法。真正的反对者会拒绝哪怕最好的论证，以感到威胁和愤恨而告终。即使对愿意接受的读者，说服也可能失败。最好的结果往往是让人思考而不发生灾难。

给出第一个理由
提供佐证

第二个理由
共同价值和目标
统计数字

以最好的理由结束：成本是共同目标，并提供实例

核对表：说服

计划和准备文档

- ☐ 我是否明确了这种情况下确切的写作目标？
- ☐ 是否解释了有关的政治现实？
- ☐ 在这种情况下我是否能够做到不只是引起读者的赞同？
- ☐ 是否选择了最能联系读者的方法？
- ☐ 我是否在构建平衡的和合理的论证？
- ☐ 是否说清楚了要读者怎么做或怎样想？
- ☐ 是否在谋求可实现的目标？
- ☐ 是否考虑了所有的制约因素？
- ☐ 是否提供了有说服力的证据来支持我的论点？
- ☐ 我的论证对这些读者是否有意义？
- ☐ 我是否在总体上进行了熟练的争辩而不显得喜爱争论？
- ☐ 我期待读者的响应了吗？

文化考虑

- ☐ 文档是否对文化的传统习惯和价值观敏感？

- ☐ 是否避免了对不同文化和不同群体的刻板处理？
- ☐ 文档是否符合国家安全、规则 and 标准？
- ☐ 是否提供了预期的详尽程度？
- ☐ 是否避免了误解？
- ☐ 是否使每个人都能保住面子？
- ☐ 文档是否组织得好，使读者认为恰当？
- ☐ 文档是否遵守人们接受的交往惯例？
- ☐ 语气是否恰当地反映了与受众之间的熟悉或生疏程度？
- ☐ 文档风格的直接或间接程度是否恰当？
- ☐ 文档的格式是否与该文化的期望相符？
- ☐ 文档是否体现了符合道德的通信所要求的通用标准？
- ☐ 文档是否需要附有更具个人化的媒体材料作为补充？

来源：根据以下资料改编——Caswell-Coward 265; Weymouth 144; Beamer 293-95; Martin and Chaney 271-77; Thatcher 193-94; Victor 159-61。

项目

一般

(1) 寻找一封有效的说服信。写一份给老师的备忘录（参看第14章）说明这封信为什么能成功地传递信息，请根据本章关于说服的指南和核对表进行说明。再对一个不成功的文档进行评估，说明它为什么失败。

(2) 设想你希望校园或工作场所发生某种变化。也许你打算推行一些新事物，例如全校范围关于剽窃的政策、课程设置或要求、校园外的交通车、日托计划等。或者你要进行一些改进，如评分制度、校园照明、学生对教师的评价体系、职务晋升等。也许你要阻止一些事情，如图书馆的噪声、工作中的冲突等。确定你需要说服哪些人，给他们写一份备忘录（参看第14章），预计他们的反应，例如：

- 我们真的有这个问题或需求吗？
- 如果是这样，我们有必要关注它，做些什么吗？
- 问题能解决吗？
- 有哪些可能的办法？
- 我们有什么好处？有什么责任？

你还能想起别的问题吗？根据图3.5的概要进行读者和用途分析。

不要认为这份备忘录是最终的文档，它只是一个提示性的引言，使读者了解这个问题需要引起注意。在较早的阶段，任何十分具体的建议都是不成熟和不适当的。

团队

作为一个班级，选择一个包含说服的议题，可以是童年肥胖症、气候变化、营

养补充剂等等。组成 2~3 名学生的团队，找到一份关于上述话题的说服性文档。就文档中用了什么技术来进行说服写出一份小结。你能确定文档的说服目标吗？

读者和用途 主要读者: XPressMart, Inc. 总裁 Dean Winfield 其他读者: Manko 建筑公司所有人 Jeff Manko 与读者的关系: 可能的节能项目客户 文档目的: 帮助获得一项重要的咨询项目 关于读者和目的的陈述: 为潜在客户聘请我们提供咨询业务铺平道路 对文档的使用: 提供信息和理由, 使读者做出聘请我们的决定 技术背景: 外行 有关先验知识: 过去不了解节能改造的成本和结果 需要的信息: 需求、成本、好处、统计数字 文化的考虑: 无 可能提出的问题: 这一过程有多复杂? 这种绿色改造对公司的生意有影响吗? 改造付出的成本值得吗? 读者可能的态度和读者个性 对问题的态度: 很感兴趣但有所怀疑 可能的反对意见: 这些改造对我们的底线而言价格太贵 对作者可能的态度: 可接受但又有疑虑 公司气氛: 开放并灵活 受文档影响最大的人: Winfield 和其他决策者 性情: Winfield 对未经测试的改造工程持保守态度 对文档可能的反应: 读者应感到某种程度的释怀 读者对文档的期望 材料对读者的重要性: 改造工程性价比高的证据 可能的问题: 读者可能提出未能预料到的问题 篇幅和详细程度: 简明而直指要点的论证 格式和媒体: 通过隔夜邮递的正式信函 语气: 鼓励、友好、自信 完成时间和时间节点: 尽快, 表明我们对客户关注问题及时做出响应
--

图 3.5 读者和目标概要

数字和社交媒体

数字媒体如 Web 网站、脸谱页面、YouTube 视频混合使用不同的媒体格式（文本、图像、颜色、声音），面向特定受众，进行说服工作。用你们团队所选的同一话题，由 2~3 名学生一起，确定一种数字媒体被用于面向受众的身份意识和机构属性的方式（参看 3.8.5 节）。将你们的发现向全班报告。

全球化

（1）对一种文化使用的技术不一定适用于另一种。在网上搜索“跨文化交流”，找一个对科技交流重要的话题。例如找到关于某种形象化元素对一种文化有效而对另一种无效的信息。就你的发现写一篇简短的小结，引用资料来源，在班里宣读。

（2）利用本章关于跨文化的一系列问题作为对来自另一文化的学生面试的基础。准备与全班同学分享你的发现。