

问题：如何真正做到「君子和而不同」「求同存异」？

所谓求同存异，意思就是关于双方下一步共同计划的谈判中贯彻三个原则：

- 1) 所有的行动必须基于双方关于事实认定、原则逻辑、行动目标的共识——此即求同。
- 2) 所有的行动都必须避免导致任何一方因为上述三个方面的不同认识而受损——此即存异。
- 3) 所有各方对于上述三个方面的认识不受任何其他一方的管辖和审判。

为什么是这三个要素？

其实这三个要素就是世界观、价值观和人生观的化名。

事实认定，就是世界观。

原则逻辑，就是价值观。

行动目标，就是人生观。

如果你放诸于国家这样的实体，这三条仍然成立，不过这三个要素的凝聚就要有一个复杂的过程和机制，但是原理上并无不同。

这三个要素决定了任何一个意志体的未来行为，自然任何关于共同行动的协议一定也是从这三个要素开始。

在操作上，它可以按照以下框架规范地进行：

- 1) 各自阐述阶段——即所有相关方宣示自己目前在这三个方面的立场。

这涉及到的技术主要包括：

研究和判定事实的方法论——形成自己的事实认定，构筑完善的证据链和逻辑论证；

判断相关性的能力——决定何种事实与当前的议题相关，何种无关，以避免偏题和失焦；

跨文化的有效表达能力——不但能严谨的表达，而且能穿透文化差异造成的理解屏障，即预先考虑到对方的理解偏差（这部分同时包含了察觉听者的利害关系立场的能力，因为这会导致理解扭曲）；

判断理解偏差的能力——准确理解他人的疑问和反馈，及时发现接收方的误解和自己的表达缺陷，以有效修正。

- 2) 形成共识阶段——形成一项所有各方都同意的正式共识文本。

这里存在几个关键的要害，也是一般人常犯错误的地方：

- a) 误认为“共识应该只包含大家都同意的部分”。

这也是为什么大部分人谈判总是失败的原因。

因为“在本次会议上张三主张 xxxx、李四主张 yyyy”这件事情本身也是共识的一部分。

你不同意张三的观点、李四的观点，这并不影响大家共同承认“张三的确是这个观点”，“李四的确是那个观点”。在这一阶段的共识文本中写下“关于 xxx 问题，张三认为 / 提出 / 主张 yyyy”是没有任何问题的。

- b) 没有意识到共识必须以所有人都共同同意的表述来记录。

你们要把这一点牢牢记住——凝聚共识的过程，就是形成一致文本的过程。

世界上不存在文本不一致的共识，这在时间上根本行不通。

不要浪费时间在情绪激动的彼此“说服”上，把所有的时间都投资到“形成一个所有人都同意可以这样写的文本”上。

不停的问“你是不是同意这样写”和“你认为可以怎样写”。一切的观点不同，都要包涵到这个文本中去（这个文本包含一切必要的注释）。

任何不围绕“形成共同文本”这个主题的“讨论”都是多余的。一切的投入，都必须落到“你建议怎样写”上来。

这也是为什么会议一定要有一个主要工作语言——因为这个共同表述如果还要在三四种语言版本上全部达成各方一致，其工作量（协商成本）可能过于巨大。

c) 判断 ta 人。

在这个阶段里，最重要的唯一事务是记录。不应该包含任何对 ta 人的认知、原则和追求的品头论足。

如果做不到这条，请回家先把奶吃足，提前断奶对大脑发育伤害太大了。

这只是一个“记录、因式分解、合并同类项”的机械过程。任何参与者在这个过程里掺杂任何价值判断都是渎职和欺诈行为。

而且极其不体面——会丢爹妈脸到让人觉得 ta 们没有尽到基本教养责任的那种。

3) 协商行动计划方案。

所有各方都可以提出方案，所有的方案都必须负责回应两种质疑——它如何匹配了共识文本中的一致部分？它如何尊重了共识文本中的异议部分？

在这个阶段，没有任何方案可以拒绝回答这两个问题。

而且对于一个方案是否完善的回应了这两个问题，这一判断是实行一票否决制的——也就是讨论的任何一方认为没有回应，就是没有妥善回应，也就意味着该计划不能被视为有效。

这里存在标准的协商技巧——

1) 异议可以从共同行动的收益中得到补偿。商定补偿的标准，额度和方式即可。

2) 如果共同行动的收益不足以补偿异议者的损失，则可以将该异议者排除在外，减小达成一致的难度。

也正是因为第二步的存在，震慑着各方随意用异议作为筹码的妄念。

3) 如果既不能做到“共同行动产生的总收益足以补偿所有异议方”，又不能将异议方加以排除，就应该干脆的放弃继续投入资源探索这种可能性。

如果此时不作放弃，那么你就放弃了求同存异的原则。

这其中有一个隐藏的要害，就是一开始加入这个讨论的所有各方常常预先已经通过某种准入机制有过一个先在的共识文本存在。

比如，同一企业的成员，就通过雇佣合同而共同承认了企业章程，于是企业章程就可以被这场讨论直接引用，可以使“请解释你的计划为何不与企业章程相矛盾”变成合法问题。

同一政党的成员也是如此；同一同盟条约的盟国也是如此。

甚至，这些先在的条件往往还是真正的主要部分，现场所被新声明的共识只是它的一个“累进更新”而已。

也正因为如此，这种讨论才常常是有结果而且高效的。

这也是“人以群分”的底层机制——正是因为这可以保证基于求同存异原则的讨论可以有净利润的有效运作。

某种意义上，你可以进一步将“可以与之在求同存异原则下达成有净收益的妥协”看作“我们是同一群体”的绝对有效判据。

更进一步的——任何熟知且能卓有成效的降低这一机制的运作成本的 ta 人，都是宝贵的社会关系资产。

抓住这些人，排除做不到的人，是一种显而易见的明智生存策略。

编辑于 2021-05-16

<https://www.zhihu.com/answer/1653893953>

评论区:

Q: 收藏到了方法论中, 谢谢答主。想到了知乎里关于“一楼不同意加装电梯怎么办”的问题, 下面链接回答里提到的具体事件的讨论, 是有结果有效的, 且财富流转给了该给的人。
<https://www.zhihu.com/answer/1266643075>

Q: 每每听到质疑、不支持的声音, 时常会觉得不舒服, 别扭。(以前经历这种情况比较少) 这是我的问题。近两日在寻找针对此困境的解决方案, 现已找到, 那就是: 停止将自己的命运与任何人搅和到一起, 对所有行为自负全责。

Q: mark, 与过去的自己和谐共处

<https://www.zhihu.com/answer/1273523696> (#中国的不足#)

更新于 2023/11/18