

# 尊重， 是代价最低的让步

The Cheapest Concession You Can Make is to

# Give Respect



# 『导读』

谈判者首先是人，有丰富的感情、有自己的价值观，来自不同的背景、具备不一样的看问题的角度。如果我们不把对手当作活生生的人、忽视他们的反应，往往会给谈判带来灾难性的后果。只要涉足谈判，那么，从谈判准备到谈判中直至签约，无论是处于哪个阶段，我们都应该常常问自己：“我关注人了吗？我对人际关系足够重视吗？”

每位谈判者都有两方面的利益：实质利益和关系利益，这也是我们常常通俗地讲：“事”和“人”。一个建立在信任、理解、尊重、友谊基础上，历经时间考验的合作关系，会使谈判一次比一次愉快和顺利。在哈佛基于原则的谈判中，强调的第一条原则就是：“将人和事分开”（Separate the People from the Problem）

中国有句老话说得好，“人敬我一尺，我敬人一丈”。本期《谈判与影响力》聚焦点就是这个“敬”，即尊重。尊重是一种选择，是一种价值观，尊重更是行动。即使在无声的时刻，尊重的力量也是强大的。

那么

如果对手蛮横无礼，他还值得我尊重吗？

如果我尊重了他，他却没有给予我相应的尊重，我该怎么办？

既然尊重如此重要，我该如何通过具体的行为来践行尊重呢？

就让我们带着这些问题走进本期的《谈判与影响力》……

---

### 本期内容

- 1 职场案例：《这个锅，一起背》
- 2 主题文献：《尊重，是代价最低的让步》
- 3 生活案例：《嘿，哥们儿！您是专业的！》
- 4 思考题：《是塑料姐妹花吗？》

## 『谈判案例——职场篇』

### 这个锅，一起背

项目经理小韩负责某商业银行的网银项目，业务部门要求在客户开通网银后，建立一个影子账户，用来记录客户所有的网上交易；而技术管理部门则认为影子账户这种做法存在安全隐患。双方谁也说服不了谁，客户不乐意了，你们还想不想签后面的项目啊？小韩非常恼火，我容易么？

但很快小韩冷静下来：都憋甩锅了，作为项目经理，我能做些什么？

小韩又一次分别与两个部门进行了沟通，双方仍然各执一词。怎么办？

开个会吧！

小韩把两个部门的相关人员召集到一起，开会前他说了一番话：首先感谢大家在之前的项目中的支持和配合，转达了客户对系统的认可；第二，详细介绍了客户的需求以及为什么这个需求对客户这么重要？同时，小韩也表达了自己的感受（焦急地希望解决问题）第三，他把会议目标大大地写在大白板上，**如何满足客户的需求？**

会议正式开始，首先是澄清问题：客户要影子账户，这是客户的立场，那背后的真正的需求是什么？这一澄清不要紧，原来业务部门要影子账户是为了更好地统计网银上的交易！接下来好办了，为了满足这个需求，可以有哪些技术解决思路？在热烈的头脑风暴之后，大家发现实际上要达到这个效果，不一定要用影子账号，只需要在记录交易时，增加一个字段来记录发生渠道就可以了。艾玛，原来如此啊！

这样一个解决方案，满足了双方的关注点，使问题得到了顺利解决。皆大欢喜！故事的结尾是出乎意料的happy，两个部门一起出去聚了餐。经此一役，大家的合作越来越顺畅。

#### Tips:

- 项目经理在面临压力时尽管也有情绪，但始终没有以受害者自居，而是选择积极面对，自行负责地解决问题。
- 跨部门沟通与协作中，尊重能引发尊重，把相关方都纳入同一个圈
- 群策群力会议，引领大家澄清问题聚焦客户的真正的需求是关键一步
- 头脑风暴创造解决方案，最终达成共识，共赢。



## 『主题文献』

### 尊重，是代价最低的让步

William Ury（摘自《Getting to Yes with Yourself》）

经历数十年的谈判经验，我发现代价最低的让步就是尊重别人。这么做可以用最少的代价换来最大的收获。尊重别人，只是意味着给予对方正面的关注，以郑重的态度待人，你希望别人如何待你，就以同样的方式待人。

尊重 (respect) 源自拉丁字根，分别代表“重复” (Re) 与“景象” (spect) 的意思，尊重原意指的是“再看一次”-----把对方视为值得尊重的人，并以全新的眼光看待别人。如果我们想要与别人达成共识，一开始最重要的关键绝对是给予对方基本的人性尊重。

虽然尊重别人是十分有利的让步，但人们却很难踏出这一步。当我们置身于困难重重的形势下或关系里，尊重或许是我们最不想付出的东西。可能会认为他们不值得尊重，他们必须努力争取才能获得我们的尊重。又或许他们并不尊重我们，我们何必要尊重他们？

谈判中，我们有时候感到自己的提议遭到拒绝不被认同，自然而然地会想到要以牙还牙；感觉被排挤，自然而然会想要排斥对方；遭受攻击，就会反击；痛苦会引发更多痛苦。这种相互毁滅的循环永无止境，从家庭、企业、团体到整个社会，我曾无数次目睹这样的循环，结局是失败的谈判中没有赢家。

不过，通常只需要一个人**改变态度**，从敌对、排斥转变为尊重，就可以扭转整个气氛，为高难度的对话带来丰硕的成果。那个人可以是**我们**！一旦我们向对方表现出尊重，他或她就会对我们表示尊重。尊重会产生尊重，接纳会导致接纳，接受会促进接受。我们可以**创造建设性的循环**。



**表示尊重**，并不意味着我们要认同别人的所作所为，也不需要喜欢那些人。我们只要有意识地选择郑重地对待每一个人（尽管这很挑战），明白这是所有人与生俱来的权力。虽然我们是透过“**行为**”**表示出尊重**，但**尊重其实是一种态度**，源自你我的内心。**尊重是接受别人**，但并不是接受他们的要求，而是接受他们的基本人性。从这个角度看，尊重别人和尊重自己是不可分割的。当我们尊重别人时，也是在向自己内在的相同人性表示敬意。当我们正视对方的尊严，同时就是在正视自己的尊严。若不尊重自己，就不可能真心尊重别人。

那么，我们如何在困难的情境下，一改敌对的心态，表现出尊重呢？这是自然发展的过程，只能顺势培养，不能强迫。事实上，我们在寻求自我认同（getting to yes with yourself）的过程中，尊重便会从内在油然而生，尊重自己，为自己的选择负责，接受自己的人生，自然就会对别人表示尊重。

如何学会站在对方的立场思考，扩展你尊重的范围？以下三种方式或许对您有帮助：

### **设身处地，用对方的视角看世界。**

诗人朗费罗曾经写下这样的诗句：“如果我们能了解敌人私密的过去，就应化解一切敌意，因为在众人的生命里我们必能发现诸多的伤悲与苦痛。”若想让我们的态度从敌对转为尊重，或许最快的方法就是：**将心比心**。

我从谈判中观察到的典型现象，就是我们会站在自己的角度去解读并评判别人说的话。然而，一旦我们内心有真正的尊重，就可以真的做到**积极倾听**，理解对方的观点，从他们的想法出发。这样一来，我们听到的就不只是言语，还包括说话者的情感与言外之意。我们不只是会听到他们说出的内容，还会听到隐藏在话语背后的人性。给与对方完整的正面关注，倾听他、尊重他。



“想象自己站在别人的立场”比表面上看起来更有力量，是很有用的工具。透过对方的视角，世界会是什么样？如果我是那个人，会有什么感觉呢？如果我经历过他（她）那样的人生，我会有什么反应，又会采取什么行动？或许我不见得完全准确地理解对方，但只要明白每个人都有共通的人性，常常就能真正理解对方。将心比心是一种人人具备的天赋，只是我们并没有充分发挥。如果我真正理解对方，知道他想要什么，自然更容易达成共识。

如果我们想要了解别人，明白他们关切什么，或许没有比培养自我觉察更好的方法了。如果我们能“再看一次”自己，就更能“再看一次”别人。关注自己的内在，将更有能力关注外在发生的一切，表现善意。我们愈深入自己的内心，面对外界时就会愈有远见。

### **扩大尊重圈，化敌为友。**

我们一生中多少都感觉遭受拒绝或排挤的时候，而且在我们还很小的时候，就已经感觉到这种痛苦了。有时候是受到父母忽视或冷落，有时是遭到同学取笑或霸凌，甚至是在体育课分组时，你成为那最后剩下来的孤单的一个人。长大成人后，我们或因为遭到排挤而愤怒，比如说，同事都聚餐，你却没有被邀请；再比如，团队中你的意见总是被忽略，被无视。更严重的是，我们或许因为被排挤而失去机会、权力。当我们受到排挤，眼睁睁地看着自己的利益被碾压，自己的声音被忽视，这一切都会在我们心中留下深深的伤口。

根据我的经验，这些因排挤带来的痛苦，成为绝大多数冲突的核心，包括以色列和巴勒斯坦，爱尔兰的新教徒与天主教徒.....等。在商界，我也曾屡屡目睹因为感受到受轻视而关系破裂，引发冲突的情况，例如一位重要的合伙人受到排挤，甚至无法参加公司的重要会议，还有家族企业继承人选的纷争等等。

如果想疗愈因为受到排挤而造成的伤害，唯一的解药是由**“认可”与“赞同”合成的止痛药！**换句话说，**就是接纳。**不论是哪种类型的冲突，化解冲突的第一步都是改变我们的态度，有意识地扩展我们的尊重圈，把我们原本不想尊重的人，或根本没想到要尊重的人都纳入其中。



### **画更大的圆，能容纳更多人。**

万一在谈判桌另一头的人拒绝我们呢？当我们感觉被拒绝，不论是观点遭到驳回或抨击，还是需求和利益受到忽视，我们都会出自本能保护自己，立刻打退堂鼓，并且以同样的态度拒绝对方。不过，一旦我们以更强烈的拒绝与不尊重的态度反击对方，我们就只会永远陷入互相毁滅的循环中，绝不可能达成协议。

当你面对拒绝时，不要做你第一时间想做的反应，反而要背道而驰，这是一种**心理柔道 (psychological jujitsu)**的形式。与其拒绝别人，不如尊重他们，让他们喜出望外。你要带头舍弃互相拒绝的恶性循环，转而创造互相尊重的正向循环。也就是像柔道一样，避免与对手的正面对抗，而是巧妙地侧身，借力使力。将这股力道运用到寻求共赢的方式上。

举一个极端的例子：人质谈判。如今，警方在应对这种危机时，采取的做法是：给劫持者说话的机会，专注地倾听，了解对方的想法。挟持者经常会以言语攻击，即使如此，也绝对不要条件反射性地回应，而要保持冷静、耐心、勇敢与坚持不懈。换句话说，必须尊重并接受那个正在攻击与对抗的人，以接纳回应对抗。这种策略大多有效。因为这么做让挟持者保全面子，有台阶下，虽然会僵持好几个小时甚至更长，但最终挟持者会投降，人质得以获释，这就是双方达成共识的结果。

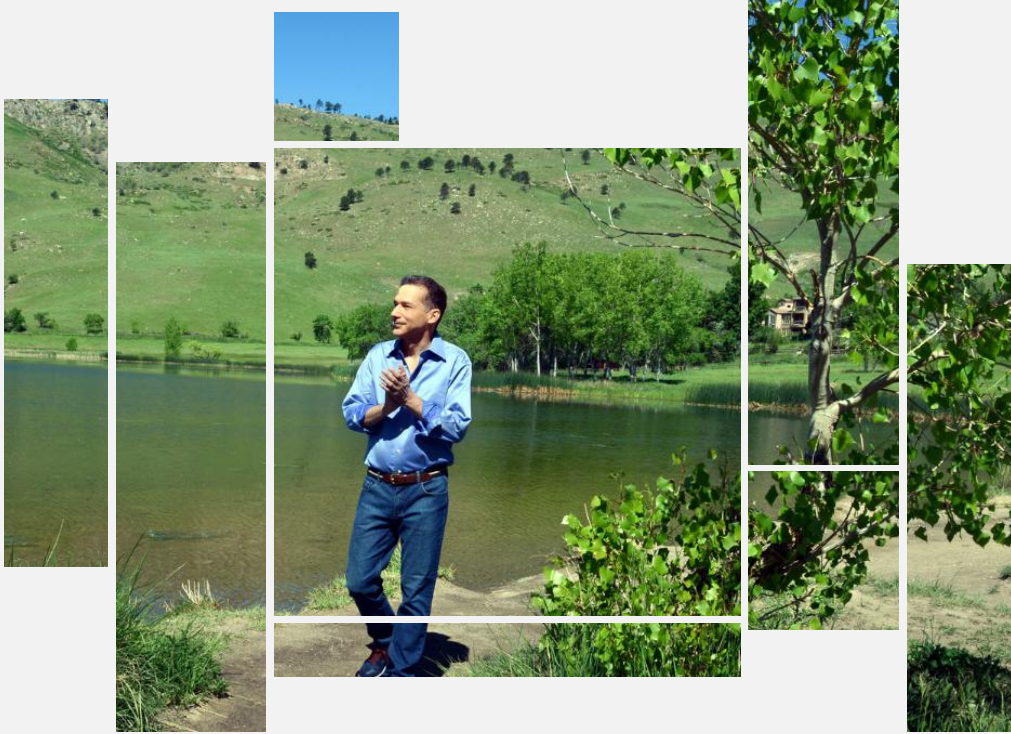
接纳，并不意味着漠视不公不义的事件或恶行，而是即使面对他们错误的行为，我们依然要尊重他们的人性。接纳，不代表同意他们的要求，只是以正面的态度正视对方的尊严，把对方当人看！

### **尊重，是代价最低的让步。**

最终的挑战依然存在于认同自己：改变输赢的心态，不只是能够与别人有效地谈判，而且也能创造内在的满足，你的人生将更美好，人际关系也会更健全。

祝福你赢得世上最重要的游戏，那就是-----你的人生。

## 『作者简介』



### William Ury

威廉·尤里是哈佛大学谈判项目联合创始人之一，全球顶尖谈判专家，国际冲突调解员。在过去的40年时间里，威廉担任了从冷战、到委内瑞拉、到中东冲突的谈判顾问与冲突调解员。

最近，威廉在担任哥伦比亚总统Juan Manuel Santosde的高级顾问，帮助结束了南美旷日持久的战争。

威廉·尤里是全球畅销书《谈判力》（Getting to yes）的合著者，该书籍在全球以超过35种语言翻译并获得了1500万册的销售量，他的著作颇丰：《Getting to yes with yourself》《Getting Past No》《The Power of a Positive No》。

**要推动世界的人，须自己先行动。**

-----苏格拉底





**当你渴望得到某样东西时，  
整个宇宙会合力助你实现愿望。**

**保罗·科埃略**

**When you want something , all the universe  
conspires in helping you to achieve it.**

**Paulo.Coelho**

## 『谈判案例—生活篇』

### 嘿，哥们儿！您是专业的！

有一天，我在路上开着车，马路前面的车道被一辆大卡车堵住了。在另一个方向的车道上，有一辆小汽车和一辆出租车并排行驶，这两辆车互不相让，都想跑到对方前面，紧跟着它们后面跟着的5、6辆汽车都在不停地按喇叭，结果造成交通拥堵。渐渐车都停下来，我也从车上下来，走到那辆出租车跟前，看到出租车司机很像本地人，我认为与他沟通应该更容易，我想尝试着用谈判方式来解决这个问题。

“哥们儿，已经堵死了，您能往后倒倒车吗？”我说。

出租车司机挥手让我走开，说：“凭什么让我倒车，你算哪根葱？”

我压压心头的火，意识到自己说错话了！这样说话会让出租司机觉得他是堵车的罪魁祸首，让他感受到不被尊重。我试着换一种更设身处地息事宁人的说法：

“师傅，一看您就是个仗义的人，咱别跟他计较！”我说。

当然，他可能会因为被戴了高帽子而有种压迫感。尽管如此，他还是听进去了这句话，说了声“嗯”，但还是没有任何行动。

于是我认真想了想他脑中的图像，想了想他每天的工作。最后我突然想到了一种对他表达尊重的方式，“您看啊，这两辆车的司机，只有您是专业的！”

随后，他开始倒车……

### Tips:

- 尊重对方并了解对方的想法是谈判中的一个重要主题，这样才能有可能转变对方的思想；通常尊重对方会带给你意想不到的、获利丰厚的回报；
- 尊重对方，也就意味着你承认对方的能力，即使对方能力有限，也要对他们在某些方面所表现出来的能力给予肯定，通过这种方式让他们获得力量，这样他们就会回馈于你；
- 态度和言行，无论如何都要真诚，真诚最有力量。





## 『思考题』

### 是塑料姐妹花吗？

小敏是一个非常热情的人，把朋友的事儿都当作自己的事儿，她觉得自己对待朋友，尤其是对倩倩，非常够意思。就拿倩倩离婚的事儿来说，那段时间里，小敏一直守在倩倩的身边，怕她想不开，怕她觉得孤单，作为一个闺蜜，小敏觉得自己真是做的太到位了。

可是，小敏却因此不开心，她觉得，“我对倩倩这样尽心，她需要我的时候，我永远都在，可是她就觉得这像是我应该的，从来也没听她说过一声感谢。”

小敏的朋友婷姐劝她找倩倩谈谈，把自己的感受说出来。然而谈过之后，并没有什么用处。

“亲爱的敏敏，你都说了些什么的呢？”婷姐好奇的问小敏。

“我就是跟倩倩直说的，我很坦诚，我告诉她，很多时候她就是太自私了，不太顾及身边朋友的感受。你知道她怎么说吗？她说我太敏感了，心眼太小。你看，这就是敞开心来告诉她我的感受的结果，啥用没有。”

这是传说的“塑料姐妹花”吗？

小敏真言不讳地表达感受，错了吗？

亲爱的读者们，有什么办法可以帮帮她们吗？  
欢迎扫描二维码提出您的看法。





# 登山依杖行，谈判实战训练营

谈判是需要反复训练并且在实践与反思中不断提升的能力！

**《达成一致实战谈判训练营》并不只是教您如何谈判，而是帮助您成为一个彻底的谈判者，一个将谈判思维融入血液里、将谈判技能印记到潜意识里的学习之旅。**所有原则、策略都将和您的性格一样，成为您自己的一部分，内化于心，让您在未来每一次互动都享受结果和关系的双重成就感。

**训练营设计：**2次课程计4天，8次线上辅导计8小时，1个开营1个结项



注：训练营针对客户的需求定制，详情请垂询金苹果培训顾问

谈判与影响力 . 2020年11月刊

**Negotiation and Influence**

尊重, 是代价最低的让步

The Cheapest Concession

You Can Make is to **Give Respect**

学习, 为了和谐、自由的发展...



北京金苹果管理咨询有限公司

[www.ga-learning.com](http://www.ga-learning.com) 010-82553410