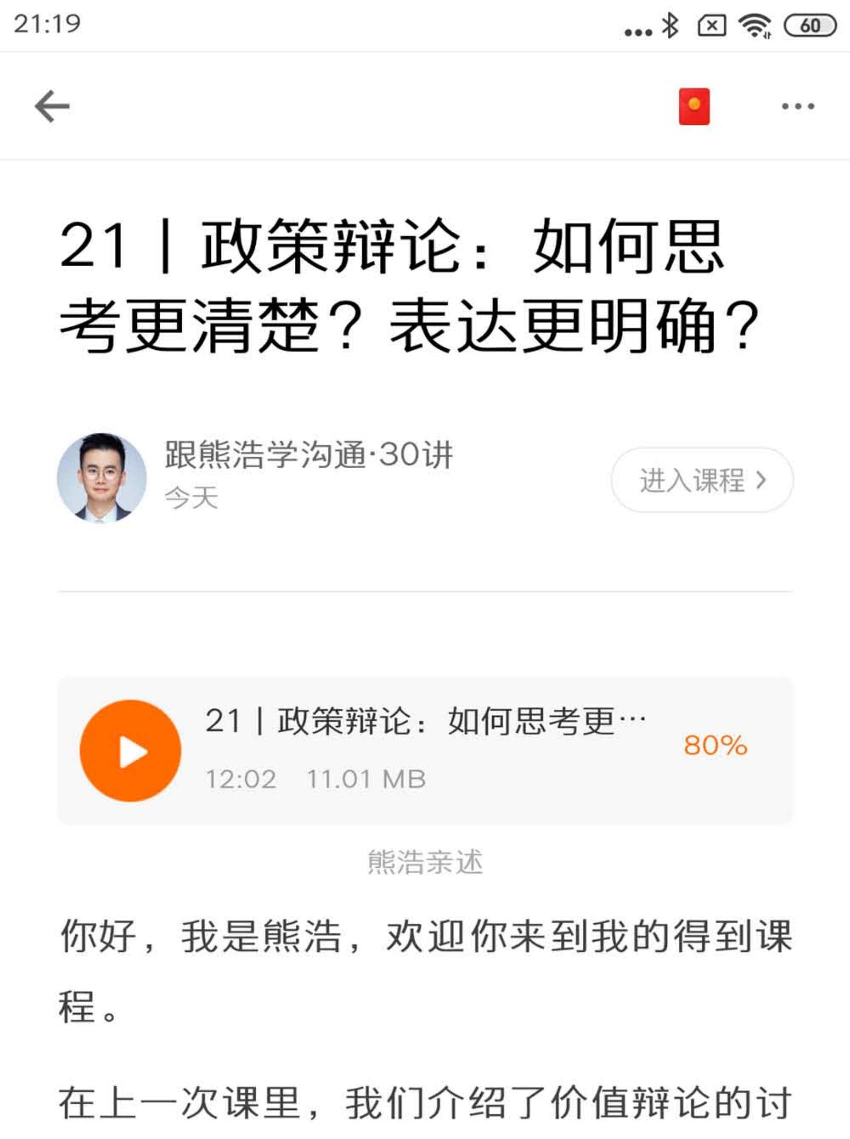

21 | 政策辩论：如何思考更清楚？表达更明确？

跟熊浩学沟通·30讲

今天

21 | 政策辩论：如何思考更…

12:02 11.01 MB

熊浩亲述

你好，我是熊浩，欢迎你来到我的得到课程。

在上一次课里，我们介绍了价值辩论的讨

论方法，我称之为“延长线思维”。这种方法可以让你的思维拓展、认知开放。辩论除了让你思考开通，另外一个功能，会让你思维缜密。今天，我们将会向你介绍另外一类辩论，政策辩论，并从中提取出帮助我们优化决策的方法，让你的思维更缜密，表达更清晰。

首先，什么是政策辩论呢？我作两点说明：第一，政策是什么？政策当然可以是一个公共政策，涉及国家、社会、社区，但它也可以是一个行动议题，就是该做还是不该做某一个具体行为。比如说，衣服买还是不买，房子换还是不换，工作辞还是不辞，老板怼还是不怼……当然，不是说在决定所有的行动的时候，都需要用政策辩论这个框架，而是说你可以选择使用

它，让你的决策更为清晰、更理智。所以，在这里，政策辩论中的“政策”二字不应该被狭义地理解为公共政策。应该把“政策辩论”理解成，一种优化沟通思考路径的整体方法。

第二，我们在这里介绍的政策辩论的分析框架，受到美国俄勒冈州“辩论结构策略”的影响，所以我们也称之为“俄勒冈辩论”。在这种讨论模式或辩论活动中，它要求辩手分为四个步骤去讨论政策问题，而在现场，对方辩手也会在这四个维度和你发生攻防。

这四个步骤分别是“需、根、解、损”。需：需求性，我们有没有麻烦、痛苦、滋扰，以至于需要采取一个新的行动或对策；根，根属性，即产生这个麻烦、痛

苦、滋扰的原因是什么；解：解决力，这个新的行动，能够在多大程度上解决我们现在面对的问题；损：损益比，损害和益处——这个政策，它的好处、坏处、利好、利空各是什么。需求，确定麻烦；根属，寻觅原因；解决，评估效应；损益，衡量得失。

在政策讨论中，“需、根、解、损”能提供给我们的立体的沟通策略框架。

我先引入一个沟通场景，让你有些体会。

假如我是一个地区的教育局官员，我深感孩子们课业压力非常巨大，我要在一次向领导的汇报中说服大家，让大家同意颁行一个新的政策，就是在我们这个辖区，让小学生不再做家庭作业。接下我来演示一下沟通过程，而你也想一想在你自己的单

位，在你所在的行业，是不是也遭遇过这样决策过程？

我跟各位说：各位领导辛苦，关于减负，今天想向各位领导做一个汇报，我们希望推动一个新政策，就是在我们辖区，小学生一、二、三年级不做家庭作业。

我想大家都会同意，我们的孩子实在太辛苦了，基本上是没有青春年华，没有自由成长，没有自己支配的时间，天天就做作业。但是如果我们的教育局、教育的主管部门不看实际情况，一下子就把所有的作业都给免除，这个恐怕也不现实，因为毕竟同学们有高考和中考的压力，所以我们认为，到了高中和初中高年级做这件事情恐怕还是有一些风险，这一点我们在制定政策的时候，已经有过比较充分的考虑。

正是因为这样全面的评估和调研，我们把我们的主要精力放在小学，考虑到小学高年级同学也有一些压力，我们建议，把主要的减负目标定位在小学一、二、三，三个年级。所以在我们这个辖区当中，如果这个政策通过，一、二、三年级的小学生，我们将不再允许学校向他们布置家庭作业，也让他们有自己的一些时间，有更快乐一点的青春。

不知道这样一个政策，各位领导觉得妥当吗？ 这个政策，以及这个政策作出的过程，妥当吗?

其实我不是在问现场的领导，我是在问现在收听课程的你。我问你，你觉得有问题吗？我停顿几秒钟，先让你思考一个依赖

自己直觉与经验形成的初步答案。

世界上最恐怖的事情不是发现了问题，而是也许你隐隐约约觉得有问题，但你根本不知道问题在哪儿。好，那接下来，我们用政策辩论的思维，把整个沟通过程做一次复盘。

需：需求性

第一个要素你还记得吗？叫需求性。换言之，需求性是说我们现在面临一个麻烦，我有必要拟定一个新的政策，采取一个行动去解决这个麻烦，那现在这个麻烦是什么？叫孩子课业压力大。好了，需求性解决了吗？真的解决了吗？其实没有啊。

我想提醒你，在需求性这个指标当中，我们首先需要讨论的，是孩子课业压力大是

不是个问题？注意，这里说的问题不是question——疑问，而是problem——麻烦，让我们产生痛感的麻烦。

我再问你一次，孩子课业压力大，它是个问题吗？你会说是个问题呀，没有青春、没有生活、没有自由——来，我们换角度想一想，孩子课业压力大，有没有可能不是一个问题呢？

当然可能。如果你对孩子的期待是考名校、是出人头地，抱歉，我要告诉你，这时候课业压力大就不是一个问题了。因为他就应该吃苦，他不吃苦，他不去做作业，如何在应试考试和在未来的竞争中脱颖而出呢？他怎么更有把握地实现自己的人生目标呢？所谓“怕吃苦，吃苦一辈子；不怕吃苦，吃苦一阵子”。

你看，课业压力大，它可以是一个问题，也可以不是。这个问题在我们刚才再现的，教育局的传统决策沟通中，完全就没有讨论。就这样，模模糊糊地过了。

我们在讨论某个决策的时候，往往没有考虑到需求性这个思维维度，我们没有真正辩证地思考过，我们以为的那个“问题”，它到底是不是个“问题”——problem。

所以啊，我们首先做的，不是直接提出问题，而是检查和探究价值观认知的差异，并努力寻找共识。对应刚才的案例就是，我们首先需要知道，什么是我们对孩子的愿景、期待、目标，对这个期待有共识，然后，我们才能判断“课业压力大”到底

是不是个问题。

根：根属性

说完需求，我们看第二个要素，根属性。

假如我们的价值观是一致的，在这个问题上不矫情了，我们都同意，课业压力大是个问题——那么，产生这个问题的原因是什么？这就叫根属性。那我问你，导致这种现象的原因，是不是小学一、二、三年级布置了很多家庭作业呢？你仔细想一想恐怕不是吧，因为如果学校里不给孩子布置家庭作业，是不是很有可能家长们还是会给孩子，布置很多家庭作业呢？所以导致孩子课业压力大的原因不是学校，而是“望子成龙”的社会氛围。**所以“根属性”是在找真正的原因。**

解：解决力

好，讨论完根属性，我们再进一步。我们认可，课业压力大的主要原因是社会氛围，但布置作业也是原因之一啊！但问题是，你的对策，不是去处理主要的原因，社会氛围，而只去处理产生这个问题的一个次要原因，那么，你的对策，恐怕只能有限地解决这个问题吧。

“解决力”就是我们评估，某个对策多大程度上能解决我们面临的问题。如果你推行了这个政策，免掉了一、二、三年级孩子的作业，但最终的成效极为有限，那这个新政策，真的还有必要实施吗？

损：损益比

最后，给孩子们减负免去小学一、二、三年级家庭作业，我们承认，可能压力大是问题，我们承认布置作业是局部原因，我们评价减少作业可以解决压力大的问题，那还有最后一步，损益比。

世间万物都是辩证的，兴一利则必兴一弊。我们让孩子不做家庭作业就会有什么弊端？随便说一个。比如会加重父母亲的负担。孩子没作业了，父母会去找老师、找资料，甚至找市场资源给孩子们进行辅导。所以，这不是问题的解决，这是责任的转嫁。这个政策让父母受损。

你看，如果我们在“需根解损”这四个维度重新对减负的这个政策予以全面的评估，你是不是会有不一样的洞察？我在这里并没有直接的结论，并没有认为这个决

策好还是不好，我只是想提醒在之前你的决策过程中，你模模糊糊地就划过去了，很多重要的问题并没有受到认真地对待和真实地检讨。

讲到这里你会发现，辩论之于沟通的价值，不仅仅是训练口才，更重要的是延宕思维，优化决策。让清晰的眼睛，窥见本来混沌世界中的明媚脉络——用优化决策的政策辩论，用“需根解损”审视自己的

讲到这里你会发现，辩论之于沟通的价值，不仅仅是训练口才，更重要的是延宕思维，优化决策。让清晰的眼睛，窥见本来混沌世界中的明媚脉络——用优化决策的政策辩论，用“需根解损”审视自己的行动和决策，你才可以看问题更加通明，因此，才能把沟通进行得更加透彻。

对于沟通而言，如果我们追本溯源，我们会认识到，思考如果清楚，表达才会明确。我们在这里和大家介绍政策辩论的方法，是希望你获得一个“证成性”的思考系统和表达方法，让你能够更有效地思考问题和影响别人。

总结一下，今天这一讲我跟你讨论了政策辩论，政策辩论不局限于研判政策，更可以帮助我们决定行为。我们在政策辩论当中给你介绍了，“需根解损”这个基本框架——需求，确定麻烦；根属，寻觅原因；解决，评估效应；损益，衡量得失。

请注意：这四个词的顺序不能改变，因为当前一个问题没有分析完的时候，你完全没有必要分析后一个问题。需求性是对问题的判断，但如果根本没有问题，你没有必要去分析问题的原因。如果你发现某一个政策，根本就没有办法针对产生这个问题的原因，你也不需要去分析它解决的可能以及损益的比较，所以“需根解损”是一个完备的决策工具，是一个表达的口诀，希望你，多多练习。

好，我们下次课见。

划重点

添加到笔记

1.政策辩论的框架有四个核心步骤，分别是“需、根、解、损”。在应用过程中，这四个词的顺序不能改变。

2.需求性：要解决的问题，不是question，而是problem，是那些让我们产生痛感的麻烦。

3.根属性：即产生这个麻烦、痛苦的原因，到底是什么？

4.解决力：评估某个对策多大程度上能解决我们面临的问题。

5.损益比：这个对策的好处、坏处、利好、利空各是什么？

跟熊浩学沟通 · 30讲
只要这么谈，做事都不难
版权归得到App所有，未经许可不得转载
复旦大学副教授
谈判专家
熊浩

‹ 前一篇

用户留言

默认　最新　只看作者回复 ○

正在加载...