

第一基石：信任（互惠、可靠、實在）

【案例 2 外-1】互惠：你站在哪一邊？

真正的互惠，是將「我們」置於「我」之上。你的動機必須優先考量群體利益，而非個人私利。

1992 年，德州實業家羅斯佩羅（Ross Perot）競選美國總統，他的聲望如日中天，極有希望勝選。可惜在一場對美國全國有色人種協會的演講中，他稱呼美國黑人為「你們這些人」（YOU PEOPLE），使得大眾突然發覺：原來我們與他不是「同一國」的。他因此大失選民的「信任」，最終以退選收場。

【案例 2 外-2】「不是像什麼……」暴露了「我在上面，你們在下面」的心態

2022 年，台灣新竹市長候選人高虹安在記者會上說：「我高虹安今天從小到大，北一女、台大不說，我師大也是榜首進去，台大是學術成績第一名畢業，我今天不是像什麼『中華大學夜間部』，才要去做台大碩士灌水。」這番話立刻激怒了大部分非社會菁英的普羅大眾，也重挫了對她的信任。許多原本支持她的人，在情感上瞬間被切割到了「你們那一邊」。

💡 溝通提醒：

在各種交流情境中——無論是私下對話或公開演說——都應避免頻繁使用「你、你們、我、我的、他、他們」等帶有強烈個人立場或距離感的字眼。多以「我們、我們的」作為主要表述，能讓人感受到你的思考是以整體為出發點，而非著眼於個人。從今天起，不妨留意周遭人的說話方式，並時刻警惕自己避免落入同樣的模式。

【案例 2 外-3】在資訊過載、話術橫行的時代，「實在」反而變成最大的差異化

Buffer 是一家開發社群管理工具的新創公司，規模不算大，但它用了一個非常激進的做法來實踐「實在」這個價值：把公司裡幾乎所有的敏感資訊通通公開。

1. **連薪水、股權都公開給全世界看：** Buffer 對「透明」的定義不是做做樣子，而是每一個員工的薪資、股權比例、職位，都公開在公司網站上，任何人都能查閱。薪資有一套公開的計算公式，不靠關係、不看心情，也不靠「老闆主觀覺得你不錯」。甚至連公司的營收、用戶數、產品開發路線、現金流等數據，也定期對外公開。對很多傳統企業主管來說這簡直是瘋了，但 Buffer 的邏輯很簡單：既然你早晚會知道、又跟你切身相關，不如一開始就講清楚。
2. **實在帶來的，是更強的吸引力：** 極端透明的結果，反而創造出反直覺的效果。在實施薪資與公司數據透明的下一年，Buffer 應徵者人數成長了 229%，且品質明顯提升。為什麼？因為在一個每家公司都標榜自己「重視人才」的世界裡，Buffer 用一種非常「實在」的方式證明：「你不用相信我們說自己多好，你看數字就好。」
3. **實在不等於完美，而是「問題出來就講」：** Buffer 也會犯錯，也有裁員、重組等痛苦時刻，但他們的做法一樣是：用公開部落格把決策背景、財務壓力與考量寫出來，讓離職員工知道：「我們不是偷偷來，是有困難、說實話。」這對內建立了員工的心理預期：「公司好壞都會跟你說」；對外則向市場宣示：「我們不是完美公司，但我們會真實面對自己的不完美。」

【案例 2 外-4】取得別人的信任，最快速的方法

經驗分享 方法一：卸下追求完美的武裝。真正能觸動人心的往往是「實在」。在互動中，適度讓對方看見你鮮少示人的小缺點，這不只是示弱，而是發出「我信任你、把你當自己人」的訊號，能悄悄化解防備，拉近關係。

方法二：創造「紅利驚喜」。當你習慣只承諾做到八十分，卻始終交出九十分的成果，那份「超乎預期」的紅利，會在對方心中累積成穩定的信任感。大家會形成默契：交給你，不僅不會出錯，還常有意外加分。

方法三：別讓對方「猜」。人際磨合最大的成本是揣測意圖。與其讓對方花力氣猜，不如一開始就把底牌攤開，坦率說明動機與目標。當對方確認你的企圖是透明、無害且雙贏時，猜忌消散，信任自然建立。

方法四：成為一個願意「給予」的人。別吝嗇經驗，主動分享做法、提醒地雷。當對方發現與你合作能讓自己成長、變強時，那份「亦師亦友」的感激，會沉澱成最牢固的忠誠。

方法五：堅守厚道的底線。己所不欲，絕不施於人；即使追求利益，也取之有道。當人們明白你不會為了私利犧牲夥伴，那份不需言語的品格，就是最深層的信任。

【案例 2 外-5】你每一次選擇的方向，都在決定：別人敢不敢，把自己交給你

公元 200 年，劉備兵敗，關羽被曹操大軍圍困於土山陷入絕境。然而，即便窮途末路，關羽提出的降曹條件——著名的「土山三約」——卻完美體現了信任的三大基石：

互惠：要求「贍養劉備夫人」，履行了他保護兄嫂的責任。

可靠：堅持「降漢不降曹」，表明其核心忠誠從未動搖。

實在：立下「得知劉備下落，千里必投」的誓言，毫不掩飾忠義本色。

曹操對其極盡禮遇，試圖以榮華富貴動搖其心。但關羽心如磐石，得知兄長消息便「掛印封金」，將賞賜悉數封存，過五關斬六將回到劉備身邊。關羽用行動證明承諾絕非空談，這份在誘惑與險境中堅守的信義，正是他跨越千年成為華人世界「信任」象徵的根本原因。

第二基石：公正（自主、尊重、一致）

【案例 2 外-6】有格局的領導者，已經從「下命令」轉向「賦予意義」

3M 很早就有一句核心信念：創造力需要自由。從 1940 年代開始，他們就允許員工把約 15% 的工作時間，用在自己選擇的專案上——不一定是主管交代的事，而是他們覺得有價值、想嘗試的點子。這個「15% 自主時間」有幾個特點：

主題自主：員工自己決定研究什麼，不一定要和手上的 KPI 相關，只要對公司有價值即可。

方法自主：可以自由組隊、找資源，公司提供空間與資源，而非指揮與審核。

責任依然存在：員工必須先跟主管協調，確保日常工作如期完成。自由建立在對本職負責之上。

這套制度催生了便利貼 (Post-it Notes)、Scotch 膠帶等著名產品。很多主管嘴上說「希望你主動」，卻不給自主空間；3M 則用具體制度表明：真正的自主，是願意在時間和資源上，留一塊「你自己做主」的區域。

【案例 2 外-7】尊重：先顧到人，再談事情

麗思·卡爾頓酒店 (Ritz-Carlton) 的企業箴言：「We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.」這不只是華麗標語，而是明文寫在服務準則中，彼此以尊嚴相待的體現：

先尊重員工，再談尊重客人：內部意思是彼此都是有身份的人。你在這裡上班不是「被呼來喚去的服務生」，而是代表品牌的紳士淑女。

用「授權」表達尊重：每一位員工都被授權可為了挽救客人體驗，單次動用最高約 2,000 美元而無須請問主管。這象徵著：「我們相信你的判斷力，你不是只會執行 SOP 的螺絲釘。」

把「面子」當成制度來守：定期透過會議與問卷了解員工是否被尊重、意見有沒有被聽到，將「傾聽」變成日常流程。

【案例 2 外-8】尊重：在不對等的關係裡，尊重是一種「我先給你面子」的選擇

當你先給了，對方才有餘裕把這份面子傳遞給下一個人。

西南航空 (Southwest Airlines) 創辦人 Herb Kelleher 秉持「員工排第一，顧客第二，股東第三」的邏輯。只要把員工照顧好，他們自然會好好對待乘客：

把員工當家人：公司鼓勵員工保有幽默感與個人風格（如創意的安全示範廣播），而不是變成制式機器。

讓員工有話語權：政策多透過員工與管理層共同參與的委員會討論，而非高層拍腦袋決定。給予意見表達的機會，本身就是一種尊重。

好時壞時都放在心上：西南航空曾以「不輕易裁員」聞名。反之，近年因財務壓力開始削減福利時，社會與員工立刻感受到文化轉向。在黃金時期，員工會因為「公司在乎我」而「不好意思對客人發脾氣」；一旦感覺自己只是可犧牲的數字，就很難要求他們對品牌「給面子」。

【案例 2 外-9】一致：例外發生時，你是否清楚說明「為什麼」

巴菲特每兩年會向波克夏 (Berkshire Hathaway) 旗下子公司主管發出一封備忘錄，重複著同一段訊息：「我們可以承受金錢的損失——甚至是鉅額虧損；但我們無法承受聲譽的毀壞——哪怕只是絲毫。」他要求決策必須通過「報紙頭條測試」。這展現了「一致性」的關鍵價值：

時間的一致性：同一個原則堅持超過二十年從未改變。

標準的一致性：無論旗下產業多麼多元，唯一硬性 KPI 始終是「絕不損害集團聲譽」。

價值的一致性：原則優先於短期獲利。寧可放棄灰色地帶的賺錢機會，也要捍衛價值觀。

【案例 2 外-10】公正：每一次分配、選邊站時，讓人感覺「你是站在公正那一邊的人」

漢高祖劉邦得天下後，封賞爭論不休。張良建議：「陛下平生最恨誰，就先封賞誰。」劉邦最恨的雍齒曾多次背叛他，但他卻首先封雍齒為侯。眾臣見狀心想：「連皇帝最恨的人都有封賞，我們自然也會得到公正待遇。」一場潛在的政治風暴就此化解。

【案例 2 外-11】自信與果斷是公正的體現

經驗分享 讓人覺得你很公正，最快速的方法之一，就是在裁決事務時展現「自信與果斷」。猶豫不決、畏畏縮縮的態度，反而容易讓人質疑你背後是否有偏私。

【案例 2 外-12】公正：決定人願不願意「長期跟你走」

微軟的文化復興是重建「公正」的最佳範例。Satya Nadella 接手前，微軟因推行殘酷的「員工分級評鑑」而陷入內鬥。這套制度摧毀了「尊重」（員工被迫相互廝殺）、剝奪了「自主」（目標淪為避免成為最後 10%）、違背了「一致」（評鑑取決於主管喜好）。Nadella 上任後，果斷廢除這套扼殺創新的制度，轉而提倡「同理心文化」並鼓勵「成長型思維」。這場變革的核心，是向全體員工重新供應「公正」這項稀缺資源，證明了唯有讓員工在公正的環境中擁有安全感，企業才能實現驚人的復甦。

第三基石：成功（平等、權勢、團隊）

【案例 2 外-13】平等：在關鍵時刻，你願不願意和大家站在同一線上面對風險與辛苦

經驗分享 關於分享的思維模型：物質世界的平等是「減法」（分蘋果，每人一半）；但精神與知識領域的平等是「乘法效應」。分享想法不僅不會失去，反而能激盪出全新價值。

影響力的反作用力：你越是將鎂光燈讓給別人，自己身上的光環反而越亮。真正的領導者習慣「將成就歸功於團隊，將責任歸咎於自己」。這份「推功攬過」的胸襟，是建立長遠影響力的不二法門。

【案例 2 外-14】權勢：用資源為團隊開路

1969 年阿波羅 11 號登月任務，完美體現了「推功攬過」與「平等、權勢、團隊」的融合。NASA 飛行總監 Gene Kranz 在下降關鍵時刻遭遇「1202」警報。按照規定這足以終止任務，但他的「權勢」體現在並未獨斷，而是平等地尊重並相信了 26 歲年輕工程師的專業判斷。當登月成功，阿姆斯壯成為全球焦點時，Kranz 只是轉向團隊說：「好了，我們該去慶祝了。」他將成功的榮耀完全歸於團隊。

【案例 2 外-15】權勢：真正有格局的人，不怕別人知道他有權，但會刻意讓大家感覺這份權力是拿來保護人的

Starbucks 的 CEO Howard Schultz 擁有全球上千家門市的話語權，他將權勢用在幫助別人身上：

把兼職員工拉進福利範圍：為兼職咖啡師提供健保、退休計畫與股票。他用公司力量推動「即使是一週打工幾天的人，也配擁有尊嚴與保障」。

用企業規模替退伍軍人開門：發起計畫雇用數以萬計的退伍軍人，把「我可以雇很多人」的權勢，用來示範退伍軍人是值得被投資的人才庫。

【案例 2 外-16】團隊：成功的時候，你把榮耀的聚光燈打在誰身上？

Alan Mulally 在 2006 年接手連年虧損、充滿山頭文化的 Ford 時，打出「One Ford / One Team」的口號，並推行每週一次的全體攤牌會（Business Plan Review）。

初期大家不敢報憂，簡報全是一片綠燈（順利）。直到北美負責人 Mark Fields 鼓起勇氣將重大生產問題標成紅色，以為等著被開除時，Mulally 卻拍手說：「謝謝你讓真相浮出來。現在，我們大家一起來想怎麼幫你。」領導者用一次拍手，改寫了甩鍋的老文化。真正團隊的建立，取決於當第一個敢暴露問題的人出現時，領導者的反應是什麼。

【案例 2 外-17】成功：它不是你個人的終點，而是別人願意繼續跟你走下去的理由

Satya Nadella 在 2014 年接手 Microsoft 時，把願景從「我們比別人厲害」轉變為「因為我們的存在，讓地球上每個人都能成就更多」。

在 Nadella 的十年任期裡，微軟市值暴增接近 10 倍以上。但對影響力而言更關鍵的是：公司內部從封閉競爭轉向合作學習；外部客戶感受到微軟是在幫他們在開放環境裡做更多事。這種「帶著大家一起變強」的成功，證明了成功不是終點，而是一種「我可以讓你的人生與事業一起往上走」的證明。

總結心法：格局的恆久之道與自我修煉

【案例 2 外-18】從王莽的曇花一現，看懂「格局」的恆久之道

影響力格局，並非一成不變的資產，而是一場需要終身維護的修煉。一旦鬆懈，即使曾集萬千擁戴於一身，也可能在瞬間崩塌。歷史上最具有爭議的皇帝之一，王莽，其短短 16 年的興衰史，便是這場修煉成敗最深刻的警示錄。

崛起的王莽：無懈可擊的「聖人」格局

稱帝前的王莽，是一位近乎完美的道德楷模。他將自己活成了影響力教科書：

- 在「信任」上：他官職越高，生活越節儉清廉（實在）；照顧伯父勝過親生子女，成為孝義表率（可靠）；在災年捐出萬貫家財與田地，帶動貴族賑濟災民（互惠）。這些無可挑剔的行為，為他贏得了全民的絕對信任。

- 在「公正」上：他依據禮法行事，讓兒子為殺害奴婢而自殺抵罪，展現了法律面前人人平等的決心（一致）；他尊重社會各階層，對老弱婦孺施以仁政，興辦學校（尊重），給予了人民極大的自主空間（自主）。
- 在「成功」上：他將俸祿分給貧民，與大眾同甘共苦（平等）；他推辭封賞，將榮譽歸於漢室（權勢），並推行有效的改革，得到了廣泛擁護，創造了巨大的團隊成就（團隊）。

此時的王莽，是他自己影響力格局的巔峰。

敗亡的王莽：言行不一的「偽善」破滅

然而，當王莽登基稱帝，手握至高權力後，卻親手撕碎了自己建立的一切。他過去所表現出的所有特質，都在他激進的改革中走向了反面。

- **信任的崩塌**：為推行新政，他數次改革幣制，令百姓財富一夜蒸發，徹底失去了可靠；他將天下田地收歸國有，摧毀了人民私有財產的信念，動搖了實在的根基；他輕率發動戰爭，置百姓安危於不顧，違背了互惠的承諾。
- **公正的喪失**：他將周邊臣服的國家由「王」降為「侯」，甚至改國名為「下句麗」，極盡羞辱，完全拋棄了尊重與一致；他剛愎自用地推行理想，無視民間疾苦，剝奪了所有人的自主權。
- **成功的幻滅**：他廢除舊制，土地奴婢禁止買賣，摧毀了原有的社會榮譽體系（權勢）；混亂的經濟讓人民勞無所得（平等）；最終，所有改革都引向失敗，民變四起，王朝覆滅（團隊）。

如果王莽活在今天，他會是一個靠關係與形象上位、但無法長期凝聚人心的「空心領導者」——這類人在企業裡，其實比你想像的多。

王莽的悲劇給出了最沉痛的教訓：

影響力格局需要真心誠意、始終如一。

任何刻意經營的外在形象，都像一個過度膨脹的氣球，

一旦被現實戳破，其反噬的力量將無比巨大。

【案例 2 外-19】不要因一時的疏忽或情緒，而暫時違背「影響力三大核心基石」

經驗分享 平衡原則與同理心：對自己要絕對的「結果導向」，堅持用成果評價自己，向外界宣告無私與責任感；對他人則要展現「動機導向」的同理心，獎勵良善的動機與積極的態度，人們才敢在安全感中放手一搏。

賦予意義的能力：卓越的領導者不再說「聽我的就好」，而是習慣解釋「我們為什麼要這麼做」。當團隊理解任務背後的「為什麼」，便會主動思考如何把事情做好，釋放集體智慧。

創造篤定與安全感：影響力的最高境界，不是你說了什麼或做了什麼，而是人們在你身邊時感受到的篤定。當你能自然給予他人安全感時，信任、公正、成功的特質，便已真正融入你的言行舉止之中。