

【理論背書】與現代心理學的對話

需求缺口，就是你的影響力入口：安全穩定、公平自治、身分地位。

這三大核心需求，並不是作者主觀想像出來的分類，而是與多項重要心理學理論高度呼應的整合版本。從馬斯洛 (Maslow) 的需求層次來看，「安全穩定」對應生理與安全需求，「公平自治」連結到被尊重與掌控感，而「身分地位」則延伸至自我實現與社會認同。自我決定理論 (Self-Determination Theory) 指出，人們在各種情境中都渴望自治 (autonomy)、勝任 (competence) 與連結 (relatedness)；在職場裡，自治與勝任感直接形塑一個人的「公平與掌控感」，而被需要、被看見，則提供了深層的價值肯定。社會身分理論 (Social Identity Theory) 進一步提醒我們，身份與地位從來不是個人的獨角戲，而是嵌在群體比較之中——人們追求的不只是「我是誰」，而是「在這個群體裡，我算什麼」。因此，本書提出的「安全穩定 / 公平自治 / 身分地位」三支柱，可以被視為將上述理論翻譯成管理者與實務工作者更容易觀察、診斷與設計的工作語言與操作框架。

【案例 4-1】需求一 安全穩定：豐田生產方式

在企業管理上，最能體現「安全穩定」價值的，莫過於豐田生產方式 (Toyota Production System, TPS)。許多人誤以為 TPS 的「標準作業程序」(SOP) 是僵化的官僚制度，恰恰相反，它是「安全穩定」的基石。在豐田的哲學裡，「標準化」不是為了限制人，而是為了：

提供「安全」：清晰的 SOP (標準作業) 和「安燈」(Andon) 系統 (允許任何工人在發現異常時拉繩停止整條生產線)，賦予了員工「安全感」。他們知道，只要遵守流程，產品品質就能得到保障；即使出了問題，他們也有權力 (和責任) 立即停止，而不會被懲罰。

提供「穩定」：標準化的流程，意味著「可預測性」。每個人都知道自己的職責、上下游的銜接，這創造了一個極度「穩定」的工作環境。

正是在這種高度的「安全穩定」基礎上，豐田才能推行其著名的「改善」（Kaizen，持續改進）。因為只有當基礎是穩定的，員工才有多餘的心力去思考如何「更好」，而不是疲於應付「突發狀況」。這完美地詮釋了「安全穩定」是釋放生產力的前提。

經驗分享 尊重任何人，無論身分地位貧賤富貴。任何人的今日都是過去此人的機運及選擇的結果，也不代表其未來發展的場景。無需加以比較計較或輕視汗馬。這就是一種尊重。關心任何人，從他的角度去由衷關懷，不是憐憫，也不是忌妒。當別人感覺到你的真誠關心，他知道你會保護他的安全穩定，你就會是他的領袖。廣泛的幫助他人贏得人心，但不是直接金錢援助。有錢則贊助行善團體，有時間則參加公益活動，有學經歷則教導後進。能施者，代表有能力有成就，人們都會追隨像這樣成功的人。

【案例 4-2】需求一 安全穩定：徙木立信

成語「徙木立信」說商鞅在秦國實行變法，頒行新法之前為了取信於民，派人在國都的南門豎起一根三丈長的木頭，招募百姓若能把木頭搬到北門，則立即獲得賞金十鎰黃金。百姓們都感到很詫異，卻沒有人敢去搬。後來商鞅更將賞金追加至五十鎰黃金，終於有個人將木頭搬到北門，果然獲得賞金五十鎰黃金。商鞅的重點不在於那根木頭，而在於藉此向全體秦國人民「設局」宣告：「我所建立的新秩序是可預測的、可信賴的」。他藉此表明令出必行，絕不欺騙。人民有了「安全穩定」（我只要照做，就一定有獎賞）的環境，即使是厲法，也會自然遵守。

【案例 4-3】需求一 安全穩定：2018 台灣新北市市長選舉

2018 台灣新北市市長選舉的兩位主要候選人的競選口號，蘇貞昌是「新新北，新希望」而侯友宜是「安居樂業」。「新新北，新希望」充滿了變革與未知，不安全也不穩定。最後是由給予市民安全穩定的侯友宜當選。來到 2022 年，侯友宜以「好好做事」作為競選口號連任成功，而對手林佳龍卻以「新北大翻新」為競選口號，同樣帶來市民對「安全穩定」的疑慮。

【案例 4-4】需求二 公平自治：碳排放量

全球 78% 的碳排放量來自 G20 等大國，卻讓最貧窮的國家承受了極端氣候的惡果。為了解決這種不公，便有了《巴黎氣候協定》的倡議，其核心精神是讓世界各國在「公平自治」的原則下，各自承擔責任，共同實現碳中和。

【案例 4-5】需求二 公平自治：「20%時間」政策

Google 早期傳奇的「20%時間」政策。這項政策允許工程師（在完成本職工作的前提下）每週可以花一天（即 20%）的時間，去研究自己有興趣、但與公司主流項目無關的專案。這就是「公平自治」的極致供給：

- **公平：**這是一項普適性的規則，所有工程師都享有同等的權利，這創造了「規則上的公平」。
- **自治：**Google 不干涉你研究什麼，這給予了頂尖人才最大的「自主權」，滿足了他們「能做自己」、「掌控命運」的渴望。

這種高度的信任與自治，最終回報給 Google 的是 Gmail、AdSense（廣告系統）和 Google News 等劃時代的產品。這證明了，供給「公平自治」，是釋放創造力的最佳途徑。與此相反，如「蘑菇式」管理般剝奪員工的知情權與自主權，只會扼殺創新。

經驗分享 在管理上，與其處處設限，不如凡事「約法三章」。事先明確告知團隊你的原則、目標、時程，以及權限範圍，然後放手讓他們在公平的基礎上自治。你會發現，這樣的成果與效率，遠勝於緊迫盯人的約束。

- 讓執行者親自草擬企劃，甚至自訂獎懲辦法。這不僅賦予他們自主權，更激發了他們為自己承諾而戰的決心。
- 給予同仁彈性裝飾辦公環境、微調上下班時間的自由，當個人獨特的創造力得以展現，效率與創新便會油然而生。

- 絕對的公平與自治並不存在，這正是領導者價值的體現。領導者需扮演最終的裁決者，積極處理爭議，為團隊定義公正的界線。當你越能公正地劃分權責、解決紛爭，就越能贏得眾人的信服，成為具有影響力的核心。
- 請摒棄用僵化的獎懲條例來管控工時的思維，那只會扼殺自主性，造成齊頭式的假平等。高明的方法是進行「期望值管理」：為不同的人或單位，設定清晰且可達成的期望。當人們在你的期望範圍內擁有自主權，他們不僅會努力達成，更常為了爭取未來更大的信任與空間，而超越你的預期，形成一種正向的良性循環。

【案例 4-6】需求二 公平自治：「員工分級評鑑」

薩提亞·納德拉接手前的微軟，當時的微軟，盛行一種殘酷的「員工分級評鑑」，即強制將一定比例的員工評為「差評」並予以淘汰。(參閱前章案例)。納德拉上任後影響力的第一步，就是「設局」重建「公平自治」。他果斷廢除了這套扼殺創新的制度，轉而提倡「同理心」與「成長型思維」。其「成長型思維」的核心，就是向員工重新供應「公平自治」：

「公平」：失敗不再是恥辱，而是學習的過程，所有人都在「學習」上獲得公平的對待。

「自治」：員工被賦予了探索、犯錯、並從中學習的「自主權」。

納德拉不是透過命令，而是透過「設局」自己成為「心理安全感」與「自主學習」的供應者，才讓這家科技巨頭得以重生，市值翻了數倍。

【案例 4-7】需求二 公平自治：不自由，吾寧死

不自由，吾寧死，聽起來有些極端。事實上，即使在軍中，也必須給小兵自由活動的時間與空間，不然他們會受不了壓力而造反。二次大戰後，美國揭著民主「公平自治」的旗幟，也推翻了不少政權，影響了許多國家的經濟利益。

小孩在成長的過程中，最會爭取的就是「公平自治」，因為父母不會改變他們與生俱來的「身分地位」及「安全穩定」的保護，只會慢慢放鬆管教約束的力道。

相對的，在美國夫妻最常離婚姻的時間是小孩滿 18 歲時，因為父母照顧小孩的法定職責到小孩 18 歲即屆滿。過了這個年紀，父母便不再遷就於婚姻約束養兒育女的責任而「公平自治」地自由了。比爾蓋茲的離婚就是等到他們最小女兒滿 18 歲才發生的。

對罪犯的懲罰除了死刑外就是入監服刑，剝奪其自主權。但是他們最怕的是被關入單獨的禁閉室，毫無自由。對千萬富豪犯罪，罰款是小事，如果入監剝奪其自治權，則是要命的大事。

秦法繁苛，人民毫無自治。劉邦入關後以「約法三章」（殺人者死、傷人及盜抵罪）替代繁刑，清楚、可預期，讓百姓感受公正與自治的回歸，輿情自轉而相向。

【案例 4-8】需求三 身分地位：Mary Kay 化妝品公司

最精明的商業模式，往往不是在販售功能，而是在販售「身份」。玫琳凱（Mary Kay）化妝品公司堪稱這方面的宗師。他們最成功的獎勵，不是金錢，而是獨特的「粉紅色凱迪拉克」。

這台車的本質，就是一個「流動的獎盃」。它具備了「身分地位」的所有要素：

- **高度可見（被看見）**：它是粉紅色的，行駛在路上，每個人都知道這是一位頂尖的銷售顧問。
- **稀缺且尊榮（被尊重）**：它不是用錢能買到的，而是必須達到極高業績才能「贏得」的。
- **明確的象徵（角色清晰）**：擁有它，就等於擁有「成功者」的標籤。

玫琳凱的創辦人深知，金錢獎勵會被存入銀行，而這台粉紅色的車，會每天在社區、在家庭、在同事面前，不斷地為擁有者供應「身分地位」的滿足感。這比單純的金錢，具有強大百倍的驅動力。

經驗分享 要讓每個人都覺得只有在你的影響力之下，他們自己會比其他人高一等而受人尊重，你才是有影響力的高手。

- 顧全部屬的面子，即使做錯事，也不要在大庭廣眾下數落他的不是，應私下溝通，對事不對人。
- 交待工作任務時，要讓接受此任務的人知道，因為其身分地位不同，才有機會接受此任務，或是完成這工作後將會提高多少身分地位。如此接受這個任務後，他們會更覺得驕傲，也會更努力地去做。
- 部屬績效良好或立下功勞時，要大肆宣導，給予適度的升官、發財或鼓勵。一來給足面子，提昇他的「身分地位」。二來展示你的影響力，讓大夥知道是你才是真正有這個能力給他人提高或保有「身分地位」的人。

【案例 4-9】需求三 身分地位：「榮譽軍團勳章」

拿破崙·波拿巴 (Napoleon Bonaparte) 則是「設局」製造了精神化的地位。

在推翻了舊貴族體制後，法國需要一種新的方式來激勵人民。1802 年，拿破崙設立了「榮譽軍團勳章」 (Légion d'honneur)。這是一個天才的「設局」：

- **創造稀缺 (被看見)**：他用一個小小的紅色緞帶和勳章，創造了一種全新的、人人渴望的「身份」象徵。
- **打破階級 (看似公平)**：這個勳章不看出身，只看功勳。無論是士兵、科學家還是藝術家，只要有卓越貢獻就能獲得。
- **低成本高回報 (被尊重)**：拿破崙深知人性的虛榮。他曾說：「你說這些只是小玩意兒？但正是這些小玩意兒，才驅動著人們去賣命。」

他沒有花費巨額財富，而是透過「設局」自己成為「榮譽」的唯一供應者，就激發了法軍無與倫比的戰鬥力，也鞏固了自己的統治。他提供的不是金錢，而是無價的「身分地位」。

【案例 4-10】需求三 身分地位：天皇的傳統

二戰後佔領日本，麥克阿瑟選擇保留天皇的傳統「身分地位」，不以審判處決收場。他深知，藉由這個至高精神象徵，能更順利導入制度改造，發揮他的影響力，讓日本在秩序不破裂的前提下完成重建。

【案例 4-11】需求三 身分地位：非裔美國人

林肯之所以被公認為美國最具影響力的總統之一，正在於他從法律與道德層面賦予非裔美國人平等的「身分地位」，用制度重新界定每個人的位置與尊嚴。

【案例 4-12】反向示範：身分怎麼被「給」也怎麼被「奪」

有時候，也要逆向操作來告訴群眾，你的影響力是可以左右他們的「身分地位」的。日本二次大戰失敗後，天皇向聯軍無條件投降，天皇體系有被徹底剷除的可能，但麥克阿瑟將軍卻堅定地保有日本天皇的制度，相形之下，日本天皇的身分地位就變成是美國所恩賜的，從此日本都是以美國為首的最佳政策夥伴。

孫子兵法的作者孫武，他的老闆吳王，認為他只不過是個理論派的學者，故意考驗他，挑選了 180 名宮女暫時成為兵卒接受孫武訓練。剛開始，眾宮女皆不理孫武的號令，於是孫武便將作為卒長的兩名吳王愛妃斬首，即使吳王阻止，亦以軍令如山而不理會。眾宮女看到孫武是可以改變她們的「身分地位」的，於是乖乖地接受訓練。

經驗分享 值得注意的是「身分地位」是第一重要的人類基本社會欲望，所以，非不得已，儘量不要用負面降低身分地位的方法。即使是必要時，也要給人贖罪恢復身分地位的機會。

【案例 4-13】混合驅動：現實世界沒有人只有一種需求

事實上，沒有任何一個人，只被單一需求驅動。每個人身上同時都帶著三大核心需求，只是會因為不同情境、不同階段，而產生不同的優先次序與敏感度。

例如，同一個人在「升遷競爭」時，可能特別在意的是「身分地位」——他會格外關心誰被看見、功勞算誰的；但當公司開始裁員、部門預算被刪減時，他又會迅速轉為「安全穩定」驅動，開始關心的是職位能不能保住、收入會不會被影響。同樣一位主管，在面對上級時，可能格外重視「公平自治」，希望自己的專業判斷被尊重，不要事事被越級干預；但在面對部屬時，反而又希望透過明確的權威與階層，來維持團隊秩序。這些看似矛盾的表現，其實只是三大需求在不同情境下的動態組合，而不是人格分裂。

因此，當你觀察任何一個人、任何一種互動情境時，都不宜只用「單一驅動類型」去簡化解讀，而是要同時在心裡擺著三個問題：

- 此刻，他在哪一部分缺乏「安全穩定」感？
- 此刻，他對「公平自治」在哪裡覺得不舒服、不被尊重？
- 此刻，他在「身分地位」上，擔心失去什麼，或渴望多得到什麼？

真正高明的設局者，不是只押注其中一個，而是根據情境調配比重：有時先補足安全感，對方才願意談自治與身分；有時先回應身分地位的焦慮，對方才有空間退一步思考公平與風險。

經驗分享 影響力的前提是「同理心」而非「自以為是」。一位主管想獎勵團隊裡功勞最大的頂尖工程師，他認為這位工程師需要的是身分地位，於是在公司的年度晚會上，給了他一個大獎，並讓他上台發表感言。沒想到，這位工程師不但沒有高興，反而從此變得消沉。原來，他性格內向，極度厭惡公眾場合。他內心真正渴望的，是能有公平自治的權力去鑽研一項更具挑戰性的技術難題。主管的公開表揚，對他而言不是獎勵，而是一種懲罰。最終，這位主管的「善意」，反而加速了核心人才的流失。供給錯誤的需求，比不供給更具破壞力。

【案例 4-14】陰影面：衝突不是立場，是需求恐懼

人性中潛藏著三大核心需求：對安全穩定的依賴、對公平自治的追求，以及對身分地位的渴望。我們不僅為了「滿足」這些需求而活，更會在它們受到威脅時，爆發出猛烈的反彈。漢高祖劉邦與他三位功臣的結局，便是對這一人性法則最深刻的演繹。

即便登上了九五之尊的寶座，劉邦內心深處依然被這三大需求所支配。而韓信、蕭何、張良，這三位蓋世功臣，卻恰好分別對應，構成了他內心最深層的威脅。

- **安全穩定威脅：**韓信的宿命。這位戰無不勝的「兵仙」，他本身的存在，就是對劉氏江山「安全穩定」的最大威脅。無論他是否真的謀反，只要他手握隨時能撼動國本的軍事才能，猜忌的種子便永存。最終，這個威脅只能由呂后用最殘酷的計謀連根拔起。
- **公平自治威脅：**蕭何的智慧。作為內政總管，蕭何功高震主，其威望足以挑戰皇權的絕對性。他選擇了「自污」——故意貪贓枉法，讓自己名譽掃地。這看似愚蠢的舉動，實則是將「審判權」與「赦免權」親手交還給劉邦，極大地滿足了劉邦作為君主生殺予奪、掌控全局的「公平自治」感。
- **身份地位威脅：**張良的洞察。張良出身韓國貴族，才智謀略冠絕當代，這恰恰刺痛了劉邦的平民出身與自尊。張良的非凡之處，正在於他看透了這一點。漢朝初定，他便飄然歸隱，徹底從劉邦的世界中抹去那個「比我更高明」的影子，以此保全了自己，也成全了君主的「身份地位」感。

這段歷史向我們揭示了一個真理：

所有激烈的人際衝突，其根源往往不在於事件本身，而在於核心需求的碰撞。

真正可怕的，不是對錯爭辯，而是你無意間踩到了別人核心需求的「恐懼點」。

經驗分享 當他人對你爆發怒火、產生誤解或頑固對抗時，表面的爭執只是冰山一角。先別急著解釋對錯，問自己三個問題：

- 我是不是讓他覺得，未來變得不可預測（安全被威脅）？
- 我是不是讓他覺得，自己完全沒得選（自治被剝奪）？
- 我是不是讓他覺得，自己在別人面前被看扁（身份被羞辱）？

與其在問題表面蒼白地解釋，不如退一步，精準地辨識對方被觸犯的底層需求，並從彌補這個缺口入手，而不是在表面議題上反覆拉扯。這才是化解矛盾、重建信任的根本之道。可以說，影響力的本質，就是洞察並安撫他人內心深處最原始的渴望與恐懼。

經驗分享 在現實中，人的需求是複雜且複合的。一個高明的影響者，懂得如何「打包」供給，同時滿足對方的多重需求，以創造一加一大於二的效果。例如：

晉升一位關鍵員工。這個動作同時滿足了：

- 安全穩定：更高的薪資與職位保障。
- 公平自治：更大的權責與決策空間。
- 身分地位：給予了更高的頭銜與認可。

啟動一個創新專案。你可以這樣設計：

- 同時明確專案的資源支持與失敗的容錯空間（**安全穩定**）。
- 賦予專案負責人完全的主導權（**公平自治**）
- 承諾專案成功後，將給予公開表揚與豐厚獎金（**身分地位**）

透過需求的組合，你能創造出對方更難以抗拒的吸引力。

【案例 4-15】把自己設成供應者：你要提供什麼

你可能沒有很高的職位、沒有龐大的預算、沒有可直接拍板的權限，但你一定握著一些有形與無形的資產——它們未必寫在你的頭銜裡，卻能在別人的缺口上發揮作用。影響力的現實很簡單：**越能創造資源的人，越能滿足他人的需求；越能穩定滿足的人，越能影響他人。**

所以「設局自己」不是自我感覺良好，而是一種策略性定位：把自己從“可被替代的執行者”，做成“不可或缺的供應者”。

一、供應者自我盤點：你手上有哪些可交換的資產？

下面這份清單，請你把它當成「供應者盤點表」。不要只看你擁有什麼，而要看：對方缺什麼、你能補什麼、你能穩定供應到什麼程度。

- **知識和技術**：聞道有先後，術業有專攻。所以，你一定有特別的知識或技術是別人沒有的。無論何種知識或技術，只要是別人所需要的，就有影響力。例如，你會在 Excel 設計自動計算的小程式，這項技術就可以造福許多工作同仁。

- **資訊**：資訊齊缺會左右決策的優劣。如果你有關鍵資訊可以提供，會對需求者有重要成敗的影響力。
- **關係**：有關係或無關係會左右執行力的事半功倍或事倍功半。如果你平日有建立組織內外跨單位的良好關係，一定能影響同仁或主管的效率和業績。
- **經驗**：做事經驗可以幫助他人減少執行錯誤和獲取成功的捷徑。不是倚老賣老，而是用經驗提供願景或方向協助他人成長和成功。
- **觀念**：錯誤的觀念會造成行事的偏差。當美國太空總署的工程師認為在無重力下原子筆墨汁不能寫字而想不出如何設計個太空用筆，而小學生建議用鉛筆時，便改變鎖死於原子筆的作法。提供正確的觀念，能挽回頹勢就是影響力。
- **看法、說法、想法與做法**：不同角度的看法與說法，提供不同想法與做法的方向。一杯半滿的水，樂觀、悲觀與實用主義的人們，會各有各的看法與想法。提供你的看法、說法、想法和做法，被採用的就是影響力。
- **勞力與時間**：現代人時間永遠不夠，事情永遠做不完，如果你能夠有多餘的勞力與時間幫助他人，你就有影響力。有時無需為人做些甚麼，只要花時間的陪伴，也會讓人感激不盡，便擁有此人的影響力。絕對不要吝嗇於自己能夠的舉手之勞。
- **聲譽**：擁有他人信任的好名聲，是可以轉借給別人，幫助別人也建立聲譽。經常推薦他人做其所能勝任的工作，不但他人得到表現機會，你也因為慧眼識英雄而更能影響他人。
- **榮譽**：將榮譽歸功於他人，此人享受光榮的同時會打從心底感激你的賜予，接受你未來的影響力。別人更因為你會給予榮譽，而尊敬你為有影響力的人。
- **獎勵**：時時找機會獎勵你周圍的人，依其實際的言論、行為或表現來鼓勵與獎勵。不要硬編故事或輕浮的亂獎勵。能獎勵他人的人，基本上已經具備了高人一等的影響力。
- **同情與鼓勵**：除了親情愛情外，你一定還擁有一些情感可以提供別人發憤向上、安撫沮喪、平穩情緒、疏導同情的需要的。即使無法提供言語上的鼓勵，傾聽對方的宣洩也是一種方式。
- **行動與執行力**：別人缺乏行動力，執行工作困難時，你能帶他一把或推他一把，促成他人的成功，也是一種影響力。

- **微笑與快樂**：會心的微笑是會傳染的，也是會帶來快樂的無本生意。經常面帶微笑心情愉快的人，代表自信心強，會散發成功的影響力。
- **尊重與肯定**：尊重與肯定他人的「身分地位」無論是多麼卑微。相對地，別人會因此而更尊重你，更希望與你為伍，接受你的影響力。
- **積極與正向**：人生不如意之事十之八九。如果任何人遇到困難或心情低迷時都能得到你的積極正向的人生觀之感應，獲得你的傾聽、安慰、進而轉向積極正面思考，你一定在其他方面也能影響此人。
- **溫馨與感恩**：同事間一杯咖啡或茶、一個小點心，或是順手帶拿列表機上的文件都可以給人溫馨的感覺。在忙碌的社會中，溫馨與小惠已成為奢侈品，你能穩定提供，就會被記住。

二、互惠不是算計，是人性：你給出去的，會變成你的長期資產

「互惠」是根植在人性裡的一種深層動力。當我們收到善意——不論是有形的禮物，還是無形的幫助——心裡往往會生出一股“想回報”的衝動。人最不願意虧欠的，往往不是錢，而是人情。

因此，當你有能力伸出援手時，不必猶豫。但這裡有一個更關鍵的角度：**你不是在做慈善，你是在建立“可被驗證的供應紀錄”**。

供應得越穩、越具體、越貼近對方缺口，你的影響力就越不需要靠頭銜支撐。因為對方會形成一個結論：**跟你合作，我比較安全、比較公平、比較有舞台**。

經驗分享 我小時候聽老師說「日行一善」，長大後才懂：每一次真誠的幫助，都像是存進人生的「互惠銀行」。你今天為他人存款，未來你需要支持時，才有機會從這座銀行提領出你曾給過的善意與信任。存得越多，你能動用的社會資本就越厚。

三、改變自己，造福他人：影響力不是操控，是價值的外溢

影響力的本質，並非操控，而是一場由內而外的自我變革：**從滿足自我，轉向為他人創造價值**。

行走於社會，不論背景、地位、學識如何不同，每個人深處都在渴求三樣東西：**身分地位、公平自治、與安全穩定**。當你能洞察並把自己定位成這些需求的“穩定供應者”，你就掌握了打開他人心門的鑰匙——你滿足了對方的渴望，對方自然會改變對你的觀感，進而願意被你影響。

這就引出了影響力的兩大層面：

- **對內，是「格局」的修煉**：你要把自己打造成影響力的三大基石——信任、公正、成功——的承載者。這是你的自我定位，是你內在的價值核心。
- **對外，是「需求」的滿足**：你要敏銳洞察並回應他人的三大基本需求——安全穩定、公平自治、身分地位——並用可被驗證的方式穩定供應。

當你以「格局」為體、以「設局」為用時，你就不再是追著局面跑的人，而開始成為能掌握局面的領導者：

- 你以「信任」的格局，為他人帶來「安全穩定」；
- 你以「公正」的格局，為他人捍衛「公平自治」；
- 你以「成功」的格局，為他人提升「身分地位」。

這就是「格局」與「設局」的相輔相成。前者是深耕內在，後者是關照外部。當兩者合一，你的影響力就會從“偶爾靈光”，變成“可預期的穩定輸出”。

經驗分享 從個人到組織：打造供給需求的企業文化

影響力的最高境界，是將設局的原則，從一對一的人際技巧，提升到一對多的組織管理哲學。不同類型的企業文化，其實就是側重於供給不同的核心需求，以吸引並留住特定的人才：

- **穩定型文化**（如公家機關、大型傳產）：主要供給「安全穩定」，強調工作的保障、清晰的制度、可預測的升遷路徑與福利。
- **創新型文化**（如科技新創、研發部門）：主要供給「公平自治」，強調扁平化、彈性工時、創意自由與高度授權。
- **菁英型文化**（如投資銀行、顧問公司）：主要供給「身分地位」，強調高薪、快速晉升、響亮的頭銜與菁英的光環。

一個卓越的領導者，不僅是需求的供給者，更是供給需求的文化塑造者。

【案例 4-16】先變己，才真正造福他人

Patagonia——把公司設成「三大需求」的供應者

同時把本章談的三大需求——「安全穩定」、「公平自治」、「身分地位」——都設計進文化與制度裡，戶外服飾品牌 Patagonia（巴塔哥尼亞），是一個幾乎教科書等級的案例。

1. 先有格局：從「賺錢」到「拯救地球」

Patagonia 很早就把自己定位成一間「有使命的公司」，而不是單純賣衣服的企業。2018 年，創辦人 Yvon Chouinard 正式把公司宗旨改成一句很瘋狂的話：「我們存在的目的，是為了拯救我們的家園——地球。」這不是掛在牆上的文案，而是會直接影響到他們怎麼做產品、怎麼做生意：使用更環保但更貴的材料、把「地球稅」——每年捐出至少 1% 的營收給環保組織——寫進公司承諾裡。

Patagonia 先做的是「格局」——它用行動去累積「信任、公正、成功」的底子，讓員工、消費者、合作夥伴都相信：這不是一間只會說漂亮話的公司。有了這樣的格局，接下來它才開始對內「設局」：把自己變成員工三大心理需求的穩定供應者。

2. 供給「安全穩定」：把規則說清楚，讓人敢放心賣命

Patagonia 的「安全穩定」，不是只靠「不裁員」這種口號，而是透過一整套可預測、可依靠的設計：

- 長期的價值與承諾不亂改：自 1980 年代起，Patagonia 就承諾每年把至少 1% 營收捐給環境組織，這個承諾到今天還在持續，成為員工與外界對公司「信守承諾」的共同記憶。
- 照顧員工的生活基本盤：早在很多公司還沒談「幸福企業」之前，Patagonia 就提供健康餐廳、彈性工時，以及在總部設置托兒中心，讓員工可以安心帶小孩來公司。

這些設計，傳遞出一個很清楚的訊號：「只要你跟我們一起守這套遊戲規則，公司會盡力讓你有基本的安全感，不用天天擔心被忽然放生。」這正是本章所說「安全穩定」的供給——規則可預測、承諾可信賴。

3. 供給「公平自治」：最有名的一句「內部口號」，叫做：「Let My People Go Surfing」——讓我的人去衝浪。這不是玩笑，而是寫進員工手冊裡的文化準則：只要工作交代得好、有彼此互相頂班，員工可以在浪好、雪佳的時候，直接請假去戶外活動，或參加環保抗議行動。

這背後其實是兩件事：

- **自治**：公司不盯你幾點坐在位子上，而是相信你會對成果負責——時間怎麼分配，你自己決定。
- **公平**：這不是只給「高階主管」的福利，而是普遍適用於全體員工的原則。只要事情談好、責任講清楚，你就可以自主調整生活與工作節奏。

這就是對「公平自治」需求的高強度供給——我相信你的專業，也相信你有能力決定自己該怎麼工作與生活。

4. 供給「身分地位」：讓員工成為「地球的守護者」

Patagonia 賣的不是「機能外套」，而是一種身份認同：

- 對外，它用「環保先鋒」的品牌定位，讓顧客覺得自己買的不只是一件衣服，而是加入一個「為地球盡一份力」的社群。
- 對內，它鼓勵員工參與環境運動，甚至提供有薪假，讓員工去參加示威、做志工、投入自己相信的環保行動。

換句話說，Patagonia 幫員工「設局」成為：「不只是上班族，而是拯救地球行動的一份子。」這對於追求「身分地位」的人來說，是極具吸引力的供給——你不是某家公司的「螺絲釘」，而是一個有故事、有使命的角色。

5. 結論：Patagonia 怎麼用「設局」把影響力做到極致？如果用本章的架構回頭看 Patagonia：

先有格局：用一致的行動建立「信任、公正、成功」——說到做到、長期堅持環保承諾、證明價值觀也能賺到錢。

再來設局：對員工供給「安全穩定」：清楚原則、長期承諾、生活被照顧；對員工供給「公平自治」：彈性工時、信任專業、自由安排；

對員工供給「身分地位」：讓每個人都可以以「保護地球的行動者」自居。

最後連成文化：這些不是零散福利，而是一套完整的「設局藍圖」——把整間公司設計成一個穩定供應三大需求 的系統。結果是什麼？

有一群員工，不只是來領薪水，而是認同公司的使命；

有一群顧客，不只是買產品，而是願意為這個品牌說話、傳教；

有一群合作夥伴，願意排隊跟它合作，

因為跟 Patagonia 站在一起，本身就是一種「身分地位」。

經驗分享 我曾經輔導過一家幾乎要倒閉的公司，那家公司後來能翻身，不只是因為換了一套制度，而是因為我們用「三大需求」重新設計了整個企業文化。

一開始，問題並不在產品，也不在員工能力，而是文化失衡：

CEO 用過度理想化的願景「蓋過」公司真正的實力，害怕失敗，於是對創新又愛又怕；同仁之間分工清楚，卻不願真正合作；功過不分明，責任不獎懲，學歷往往比貢獻更重要。在這樣的文化裡，員工的三大需求——安全穩定、公平自治、身分地位——幾乎都被威脅，自然人人保守、事事觀望，業績再好也只是運氣，無法長久。

後來我協助他們，以【成長型思維】為核心，重新打造企業文化，但不是抽象喊口號，而是明確地對照三大需求，一項一項補缺口。

一、先補「安全穩定」：讓失敗變成可以承受的事

原本，公司對錯誤高度敏感，沒人敢承擔風險。看似穩健，實則僵化。我們做的第一件事，是在文化裡重建「心理上的安全穩定」：

- 將【失敗】正式重新定義為【學習的過程】，寫進制度與教育訓練裡；
- 公司公開承諾：在合理風險範圍內的創新嘗試，不以單次結果論成敗，而是看是否有帶來學習與調整；
- 對於勇於嘗試、願意分享教訓的團隊，給予正向肯定與支持，而不是秋後算帳。

當員工感覺：「就算嘗試新方法，失敗也不會被處罰、被貼標籤」，安全穩定的需求被滿足了，他們才真的有心力、也有勇氣去創新。

二、強化「公平自治」：從被評價者變成共創者

原本的績效文化是單向的：主管評分、員工受審。這既不公平，也剝奪了員工對自己成長的主導權。我們刻意做了幾個調整，去滿足公平自治的需求：

■ 回饋機制改版

- 從「年度評分」改成雙向、即時、聚焦未來的對話：不只主管給意見，員工也可以對制度與流程提出回饋；重點不再是「這次你幾分」，而是「下一步你想成為什麼樣的自己，我們可以怎麼幫你」。
- 主管的角色，從【評判者】轉為【教練】：幫助同仁看見盲點、設計成長路徑，而不是坐在高處打分數。

■ 行為與協作方式的調整：

- 透過制度與流程，把「跨部門合作」「共同解題」變成常態，而不是偶發；
- 團隊的工作方法，被要求從「各做各的」轉成「一起為共同目標調整做法」。

在這樣的環境中，員工不再只是被動接受指令的人，而是對自己工作方式有發言權、有選擇的人。公平自治的需求被回應，投入感與責任感自然提升。

三、重新定義「身分地位」：從學歷光環到貢獻光環

在舊文化裡，「學位」往往比「貢獻」更被看重，知識被當成自保的籌碼，大家習慣把 know-how 藏起來，以維持自己在組織裡的不可替代性。表面上是專業壁壘，實際上是彼此拉遠距離。我們刻意用【成長型思維】重塑【身分地位】的來源：

- 把「分享知識、帶動別人成長」寫進考核指標與晉升條件，也就是說：你的地位，不再來自你一個人懂多少，而是你帶多少人一起變得更好；
- 跨部門專案中，會特別點名、表揚那些願意打開資源、主動教學、促成合作的人，讓「合作帶來身分加值」這件事，變成所有人都看得見的訊號。

當團隊成員不再把知識視為保護自己位置的盾牌，而是視為可以共享的資產，他們在組織裡的身分地位，就從「資訊壟斷者」轉變為「成長推動者」。這種新的地位，比單純靠頭銜、學歷，還要更穩、更受尊敬。

四、成長型文化的結果：三大需求同時被點亮

當【安全穩定】讓員工敢嘗試，【公平自治】讓他們願意負責、主動共創，【身分地位】又與「貢獻與共享」綁在一起時，公司的樣貌自然改變：

- 行為模式變了：從怕犯錯，變成願意試；
- 協作方式變了：從各守本位，變成跨部門一起打仗；
- 創新能力變了：從偶然的靈光一閃，變成可持續的常態表現。

最後，我常對那家公司的新團隊說的一句話是：

「我們不是只換了一套制度，而是用三大需求，把這家公司重新設計成一個『讓人敢學、能做主、又有身分感』的地方。」

當文化能穩定供應員工的安全穩定、公平自治與身分地位，戰力自然會累積，業績與成長，也就順勢水到渠成了。