

## 第一章

### 如果不会争取，我们会失去什么？

有一次，一位公司高层与我们闲聊说：“佳伟，我看你和你太太的状态真好——价值观稳定，自己要的方向很清晰，工作与生活中有运作良好的支持系统，关键是在那么忙碌的工作中，你个人的状态还不疾不徐。”

“你真是个富裕的人！”最后，他总结道。

这个“富裕”，当然不只是指“房子、车子、票子”等物质资源，更包括用来撑起过日子所需要的其他精神性资源，特别是自由、顺心、支持、团结的程度。用“资源”这个词来描述它们，也许太过于商业化，但实际上却非常务实、准确。谁的物质与精神资源相对于成本需求来说更充沛，谁就能过得更从容、自由。

有些人，因为出身、机缘等，天然地比别人更早地拥有更多的资源，这不在我们讨论的范畴里。我们更关注普通人——就像

我们夫妻俩——该如何通过自己思维、行动的提升，提高获得资源的能力。这需要靠争取，更需要链接、碰撞、创造。只不过，很多人对资源有欲望，但很少人会思考自己在这些动作上的能力有多少。

## 争取无处不在，但不是靠抢

无论是在生活还是工作中，很多人对争取、谈判都有误解，以为它是一个争得头破血流的过程。

特别是在工作中，因为资源有限，很多人都经历过争升职、加薪时的你多我少，争一个新客户时的你死我活，与客户杀价时的斗智斗勇……我们当然也会参与到这些“争”的过程中，但我们经历得越多越发现：真正的敢争、会争并不是这样的——它可以带来双赢，而不是你赢了对方一定会输的局面。

最直接的一个例子是，有些人会把老板、同事，都变成他们自己升职时的助力，而有些人则完全相反，老板与同事反倒成了他们发展的阻力。

为什么会出现这样的区别？本质原因是，会争取的人真正争到的是老板或同事们的信任。当然，信任作为名词与动词，含义都极为复杂。大白话来说，信任不是空的，而是在物质与精神上的互相依赖。

互相信任的人，总能在一起交互、创造、维持某种资源：  
实实在在的业绩、令人放心的交付，都是其中的要素。

这一规律在生活中也是如此。很典型的一个例子，是有些人家双方父母可以一起有效地帮忙带孙辈，支持子女的事业，但对有些人家来说，父母帮忙反而会带来负面影响，激发矛盾，消耗子女精力。同样在工作与生活上打拼，你希望父母与你的互动与合作关系是怎样的？

回答这个问题，其实不取决于你的“希望”，而在于你自己是否有意愿与能力，与父母沟通清楚双方的需求，商量出妥善的相处模式，明确双方各自的行为，同时，更重要的或许是如何一起庆祝、享受因为这些合作而带来的资源成果。而这些，都是我们定义的争取能力，它需要大量的谈判技巧。

当然，争取也是分大小的。我们当然不用去操心国与国之间的谈判，也不用担心能不能争到一口饭吃，但在日常生活中，我们至少需要关心图 1-1 所示的轴中涉及的争取：

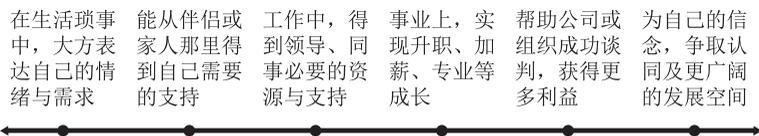


图 1-1 “争取”图谱

如果仔细观察这个“争取”的图谱，你会发现“争取”的范围与事项可大可小，有一些在商业世界中的“争取”会密集地使用谈判的思维与技能，真刀真枪地在高压环境中推进；有一些生活中的争取，未必一定要启用谈判技能，但无论哪种争取，谈判的思维与技能都能发挥作用。这也是为什么我们会放在一起讲，并用谈判的技能模块串起整个争取能力的原因。

## 会争的好处，绝不只是得到想要的

读完上一节内容，有些朋友可能会觉得，我同意你说的，但我的性格就不喜欢争，也不太争，更不敢争，怎么办？

对此，我们非常理解，因为我们也是这样的过来人，并且，这样的朋友还不少。中国传统文化中，本来就有强烈的天命思想<sup>①</sup>，认为命运天定，自己在现世中能实现的成就、人际关系，都有定数。从父母的行为及他们对我们的教导，到如今职场与社会上的“躺平”心理，本质上都是这一文化心理结构在持续、稳定地发挥影响力。

我们不敢说自己完全不受这一文化的影响，但我们也相信作为个体，每个人都希望能积累更多让自己过得更好的物质与精神资源。看到好处，进而积累学习的信念与动力，本来也是人类学

---

<sup>①</sup> 翟学伟著：《中国人的行动逻辑》，224页，北京，生活书店出版有限公司，2017。

习的重要方式。下面，我们就梳理一下，会争的人，到底能得到什么好处——肯定不只是多得到些东西那么简单。

### 好处一：更高效地得到自己想要的

有很多人会抱怨自己在工作中争取不到升职加薪，也会抱怨另一半不能按自己的想法去做家务、过生活，甚至更小一点，不能让家人、同事多给自己一些支持。如果仔细观察，你会发现他们只是在抱怨，并没有真正去争取过。

在我们看来，只要你开口争取，那么至少成功的概率是大于0的，但如果完全放弃争取，那么你也只能被动接受这个结果，顶多发些无用的牢骚。

有一次，我们去一位朋友家做客，他们夫妻俩做了一大桌好吃的招待我们，大家席间聊得很尽兴。然而，当我们吃完收拾时，气氛就开始慢慢变了。

妻子一边收着桌上的碗筷，嘴里一边不停地对帮忙的我们念叨着丈夫从不做家务，羡慕我们俩总是一起收拾屋子等；而坐在那边的丈夫则只好尴尬地打圆场，说“家丑就别外扬了”。听他这么说，妻子更加不满了，向我们诉说她又要工作又要顾家的辛苦；丈夫叹了口气，欲言又止，自己去阳台抽烟了。

我们问她：“难道你从来没有让他一起干活吗？”

妻子说：“怎么没有，可是他干得太糊弄，他干完我还得重新干。他看我重干，还觉得很委屈，所以后来我干脆就自己干了，还能图个省心。”

我们又问：“那你和他沟通过怎么才算干得好吗？”

妻子抱怨说：“他能干活就不错了，我哪还敢要求那么多呢！我不说他，也省得惹他烦。”

我们鼓励她：“我们认识老赵这么多年，他脾气一直挺好的，只是不爱主动表达。你可以试试和他聊聊这个话题，反正又没什么损失，说开了，也许他真的能和你一起做好家务，你也不用那么累了。”

后来佳伟去阳台和丈夫聊天，他说：“哥们儿，不好意思，让你们看笑话了。其实我也想多干点家务，可是我干完她又重干，也不告诉我哪干得不好。这样没有意义啊，所以就不干了，还不如省下这些时间去研究下专业，快点升职加薪对这个家有价值呢！”

你看，两个人的误解就是从不愿争取对方支持只是维持表面和平开始的，可内心又都忍不住去揣测对方的心思，于是憋屈着、抱怨着。

后来，那位妻子发微信给我们，说我们走后他们两个人还是深聊了一番，统一了对干家务的期待和标准，终于能一起高效地收拾屋子了。她感慨，原来好好沟通，争取家人的支持和理解也没那么难，之前是自己被“受害者心态”给蒙

蔽了，他们现在很享受一起打理小家的过程。

虽然这个例子只是件小事，争取的也不是什么了不得的利益，但主动去争取，让自己在生活中这些千千万万的小事上顺了心，你也会产生一种感觉——一切都还不错。而这样的争取思维，同样也在工作中适用。大到拿到好项目，小到请领导每个月给自己安排一次1小时的交流辅导，都是争取思维的具体应用。

## 好处二：用有限的资源，创造 $1+1 > 2$ 的结果

我们两个人性格很温和，在做家务上有一种自然而然的明确分工。刚开始有孩子时，我们也一样会不适应。我们各有各的工作，一样的忙碌与琐碎。于是在孩子百天前我们达成了一个分工协定：工作日的晚上妈妈来带孩子，周末晚上爸爸来带。在此过程中，除非一方主动寻求帮助，否则另一方不必起床，好好休息。

也就是说，假设孩子哭了，只要当值的一方认为自己有能力哄好，那么就不去打扰另一方休息；但如果判断自己搞不定孩子了，或者需要帮助，就可以找另一方寻求支持，双方一起配合，而另一方必须提供支持。

你看这就是典型的角色与责任切割，但同时又有合作。这样做的好处，是可以避免因为有了孩子而导致夫妻两个人的精力都受到极大的影响，同时又因为知道对方虽然在休息但随时都可以

支援自己，所以心里不会感到“孤独”或不平衡。

这是一种  $1+1 > 2$  的思维。对我们来说，这样的安排让我们能在“晚上只有两个人带孩子”这个有限资源的条件下，非常好地平衡和兼顾带孩子和我们自己的生活与工作。

这种思维用在工作上也是一样，最典型的场景就是争取升职或加薪。

以升职为例，一般来说，更高的职位、更多的薪水，意味着更大的责任、更多的贡献。但事实上，每家公司或单位不只是简单买你每天 8 小时的工作时间，雇主真正需要的是你充分用好自己在行业内的人脉圈，创造出更有价值的东西。

你升职后，公司当然会对你在这方面有更多的期待。对于业务岗位，这当然非常好理解；但实际上，无论是做行政、人事，还是其他什么岗位，都可以因为你在公司里职位的上升而带来的影响力和自信心，为公司创造更多机会，链接更好的资源。

比如，作为人力资源岗，你可以去参加人力资源专业的论坛，帮助公司聘请到更多的好的人才等。你可以想象一下，一名经理跟一名总监在撬动这方面资源的时候，能促成的结果肯定是不一样的。

在公司内部也是，如果有更高的职位，你将在公司内部有更大的影响力。这个影响力不是指你坐在办公室里有多少人带着敬仰的眼光看你，而是你可以借由它在公司里促成更多有贡献的事情，且这些贡献往往是你在原来的岗位上很难做到的。

我们认识的一位朋友在做到公司管理层之后，经常去主动推进一些文化层面的资源交换，以及关注小伙伴身心健康的项目等。所有这些项目并没有列在他的工作职责里，但是因为他已经到了—定的阶段，就可以有这个影响力去创造这些价值，帮助公司和伙伴更好地发展。

回到争取这个动作，敢于争当然是为了实现自己升职加薪等利益，但是敢于争也是在给自己创造条件提升影响力，进而在公司内外部都能给公司创造更大的利益，达到  $1+1 > 2$  的效果。

这是一种更高阶的思维模式，是典型的强势文化<sup>①</sup>心理，我们希望它能帮你突破原来对于谈判与争取的理解——你得到更多，也不一定意味着对方失去那么多。

实现这样的争取，你需要具有第三选择思维，它是指在争取中要突破“以我为中心，必须都听我的”这样的第一选择，或“你比我厉害，都听你的”这样的第二选择，创造出“咱们一起来，实现利益与信任双收获”的“第三选择”。我们将在第二章详细展开讲述。

### 好处三：享受主动、共创与信任带来的快乐

除了资源与利益，我们再来看看情感与关系。无论是在工作

---

①“强势文化”是作家豆豆借由其小说试图探讨的一个概念，对应的是“弱势文化”。弱势文化，是一种“靠”的文化，即靠父母、靠朋友、靠组织等；而强势文化，则是种“自强”的文化，尊重规律，也习惯通过规律来成事。感兴趣的读者，可以阅读《遥远的救世主》《天幕红尘》《背叛》三部曲。

上还是在家庭里，大家都倾向于认为“争来争去”会影响关系，甚至会破坏关系。

比如，在工作上，你会担心过于争取可能会影响老板对自己的印象，毕竟在很多文化中，特别是在中国传统文化里，这样的人给他人的印象大多是“不听话”“不好管”。再比如，在生活中，无论与家人还是朋友交流，当你主动表达想要什么，并且坚持自己的需要时，会担心显得太斤斤计较，让人觉得你只顾自己，不把别人放在心里。

如果你也感到这样纠结，那你一定要记住一件事：

真正持久、坚固、温情的关系，是建立在共同的物质与情感利益越来越大的基础上的。

换句话说也就是，当你的争取能够让别人跟着你事业越来越好、生活越来越有奔头时，你们的关系反而会因为你的争取而更加和谐、紧密。因此，在这个语境中，“利益”是一个中性词，也就是你实实在在给对方带来了什么好处。这一认知，同样体现了中国文化中“物各得宜，义利相合”<sup>①</sup>的和谐状态。

举个例子，在家庭生活里，如果你跟你的另一半因为非常善于沟通，也能各自为自己争取，从而打造出一种非常高效且能平

---

① 黄寿祺、张善文撰：《周易译注》，11页，北京，中华书局，2016。

衡工作与生活的模式，那么你们俩的关系只会更好——因为你们会有比别人更多高质量的自由时间，对金钱更有掌控度，能更好地经营自己的圈子，并能够通过沟通处理好生活中的各种摩擦和矛盾。

如果我们都有这样敢争、会争、能争的本事，并用它给家庭带来好处，那对方为什么会讨厌你呢？喜欢你还来不及呢！

这在工作中也同样适用。同事会因为知道你非常能干，能为他创造和争取更多的利益——无论是争抢到明星项目，还是在圈子里打通资源、建立链接，或者创造出一些公司前所未有的创新项目——他相信跟着你，就能更好地成长、被老板关注，那么你们的关系就会非常紧密。而在老板眼里，你为项目“争取”，意味着你对工作上心，意味着你的担当，意味着你希望通过自己的努力做出更好的成绩，因此也更容易信任你。

特别是在大环境不是很好的情况下，无论是在国企、事业单位还是在民企、外资公司，那些能帮领导做出成绩的人，都是组织里最受欢迎的。相反，只会听话但不能去主动创造和推进、做出成绩的“老好人”，一旦跟不上组织前进的步伐，就会掉队或被淘汰。

在充满不确定与风险的当下，我们需要围绕着自己的发展与幸福诉求，创建所需的关系与信任。但它首先需要能把自己打开<sup>①</sup>，并与别人围绕着某个具体的事件或东西开始互动。

---

① [英] 安东尼·吉登斯著：《现代性的后果》，田禾译，106页，南京，译林出版社，2011。

当然，我们也特别关注在中国社会这样一个重人情也重发展的环境里，以及在经历后疫情、经济发展变缓之时，争取的意识与能力对每个人的重要性。正如费孝通先生观察的那样，中国的社会格局是一种差序格局<sup>①</sup>。我们和他人的关系，有点像是把一块石头丢在水面上所发生的一圈圈推出去的波纹。每个人都是他的社会影响所推出去的圈子的中心，被圈子的波纹所推及的就发生联系。在差序格局中，社会关系是逐渐从一个一个人推出去的，是私人联系的增加。我们也喜欢用“家”的概念，只要是进入靠近自己的关系，无论是亲朋好友，还是工作上的伙伴，都可以被称为“自家人”。

“自家人”如何形成，波纹又能涉及多远，这都靠我们自己平时的培育。只有围绕生存与幸福所需的资源，实实在在地培养有用也暖心的关系，才能聚集起更多“自家人”，并在应对不确定性时才有真正的资源与自由。

总结来说，会争的人总是在和对方一起创造一种蓬勃向上的正向关系，这份关系不只是一个项目、一件事上让大家相信你的能力和驱动力，而是无论在生活还是工作中，大家都相信跟你在一起会变得更好。有这样的基础打底，你与他人的关系会更加牢靠、持久，并且能在互相启发中良性发展。

---

<sup>①</sup> 费孝通著：《乡土中国》，北京，生活·读书·新知三联书店，2013。

### 要点小结

- ◆ 无处不在的竞争，以及对自己发展与幸福的追求，使得我们不断要去争取更多物质与精神上的资源。这一切都发生在与人的交互过程中。也正因如此，争取，并与对方一起创造利益，是一种极有价值的社会能力。
- ◆ 学会高阶的争取有三个好处：(1) 更高效地得到自己想要的；(2) 用有限的资源创造  $1+1 > 2$  的结果；(3) 享受主动、共创与信任带来的快乐。
- ◆ 在中国文化模式下，人情与关系非常重要，但真正持久、坚固、温情的关系，是建立在共同的物质与情感利益越来越大的基础上的。

## 第二章

### 职场与人生中，怎样争才更高效？

在上一章中，我们谈到真正的会争，不是只顾自己、用蛮力来抢，而是要创造“第三选择”。

“第三选择”并不是一种神秘的理念，相反，它非常朴素、务实，并一直存在于人们的日常生活中。拿一件生活中的小事儿来说，一个人想开窗，因为觉得热，一个人想关窗，因为不想吹风，如果两人都强硬地坚持实现自己的目的，一定谈不拢；但如果开隔壁屋子的窗，既能让温度降下来，又不会直接吹到人，那么结果皆大欢喜——这就是“第三选择”。

“第三选择”作为一个概念，是由思想家史蒂芬·柯维（Stephen R. Covey）在 2011 年出版的《第三选择：解决所有难题的关键思维》<sup>①</sup>一书中总结表述出来的。很多人看不上柯维先生的理念，

---

① 英文原版书名为：The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems, Stephen R. Covey, Free Press。