

經理人
新書快讀



朋友與敵人

(暢銷新裝版)

Friend
& Foe

When to Cooperate, When to Compete,
and How to Succeed at Both

簡報製作 | 經理人月刊編輯部

FRIEND & FOE

經理人
新書快讀

你可以學到的 3件事

1

理解在關係裡，
為何必須同時扮
演朋友與敵人。

2

找到成為好盟
友、令人敬畏的
敵人之方法。

3

掌握如何敵友平
衡，為自己創造
有利環境。

談判心理
領導帶人
決策判斷





亞當·賈林斯基
Adam Galinsky

哥倫比亞大學商學院管理組
所長、教授。



莫里斯·史威瑟
Maurice Schweitzer

賓州大學華頓商學院營運與
資訊管理學系教授。

朋友兼敵人

人在關係中，必須同時扮演敵人和朋友 2 種角色，抓到這 2 股力量的平衡，才能培養長期關係。

影響合作和競爭的要素：**社會比較、權力、階級、稱謂。**



為何要合作並競爭？

1. 資源稀缺

常要和人搶資源，但往往能跟別人組隊合作才能搶到資源。

2. 人具社會性

人們喜歡交朋友，但經營小圈圈也會造成排擠效應。

3. 社會常常是「動態平衡」

前面 2 項要素是動態的（有時有、有時沒有），因此要跟一群人合作，某些時候也會跟他們競爭。

社會比較

1. 向上比較：

跟比自己好的人比較，
會導致心情不太好，但
能激勵奮發努力的動力。

2. 向下比較：

與比自己差的人比較，
會產生優越感，但也可能
變得自大。

自己
別人



FRIEND & FOE

社會比較

我們必須在向上和向下比較中，取得平衡，才可以很有自信，又追求更好的表現。

取得平衡

1. 依照順序成功

例如以姊妹來說，姊姊先成功，妹妹才成功（依照長幼順序），姊姊比較不會因妹妹後來的成功，感到心情不好。

2. 提供再次競爭機會

某人這次贏了，但還有下一次競爭的機會，眾人就比較願意接受這次的結果。

3. 分享負面訊息

當自己過得不錯時，分享一點點當中的負面訊息（例如旅行的小衰事），比較不易引發他人的負面情緒。



FRIEND & FOE

權力

一個人能控制他人的程度。

1. **正面**：促發權力感，較易在競爭中獲勝。
2. **負面**：自我中心，他人恐不願與你合作。



取得平衡

1. 權力感低者

可促發權力感，像是擺出權力的姿勢（四肢向外舒展），或回想上次當家作主的狀況。

2. 權力感強者

以觀點取替（換位思考，為他人著想），學習謙卑待人。

FRIEND & FOE

階級

眾人可順著階級競爭，但作為整體又是合作關係。

現在組織重視公平，沒那麼強調階級制度，但仍必須有最高領導者，否則全明星隊易起內鬨。

拿捏階級制的多和少

階級制多：要完成的工作相互依賴性高，需要協調分工，就需有人當家作主。

階級制少：環境變化快，需要很多創意、重溝通，就要少點階級制。

取得平衡

營造組織心理安全感，讓階級下層的人也有發聲的制度和權利，並且不怕因為給建議而受壓迫。



FRIEND & FOE

FRIEND & FOE

稱謂

取小名會促進或破壞關係。

巧妙善用稱謂，可提高社會地位。例如：「doctor」最原始的意思是傳授聖經的使徒。過去醫療從業人員並不像學者或宗教人員地位高，後來醫生借用 doctor 稱呼自己，因而漸漸提高地位。

因此缺乏權力地位的時候，強調你的頭銜，有助於贏得別人的尊重。



建立信任



溫暖、能幹的特質，會讓他人感到信任。因此能幹的人如果想被信任，可偶爾露出小弱點（與專業不直接相關）。

例如：一群能力相當的人在面試，其中一人不小心打翻咖啡，面試官會對他較有好感，因為展露出一點人性。

辨識謊言

偵測說謊的徵兆

1. 建立基準線

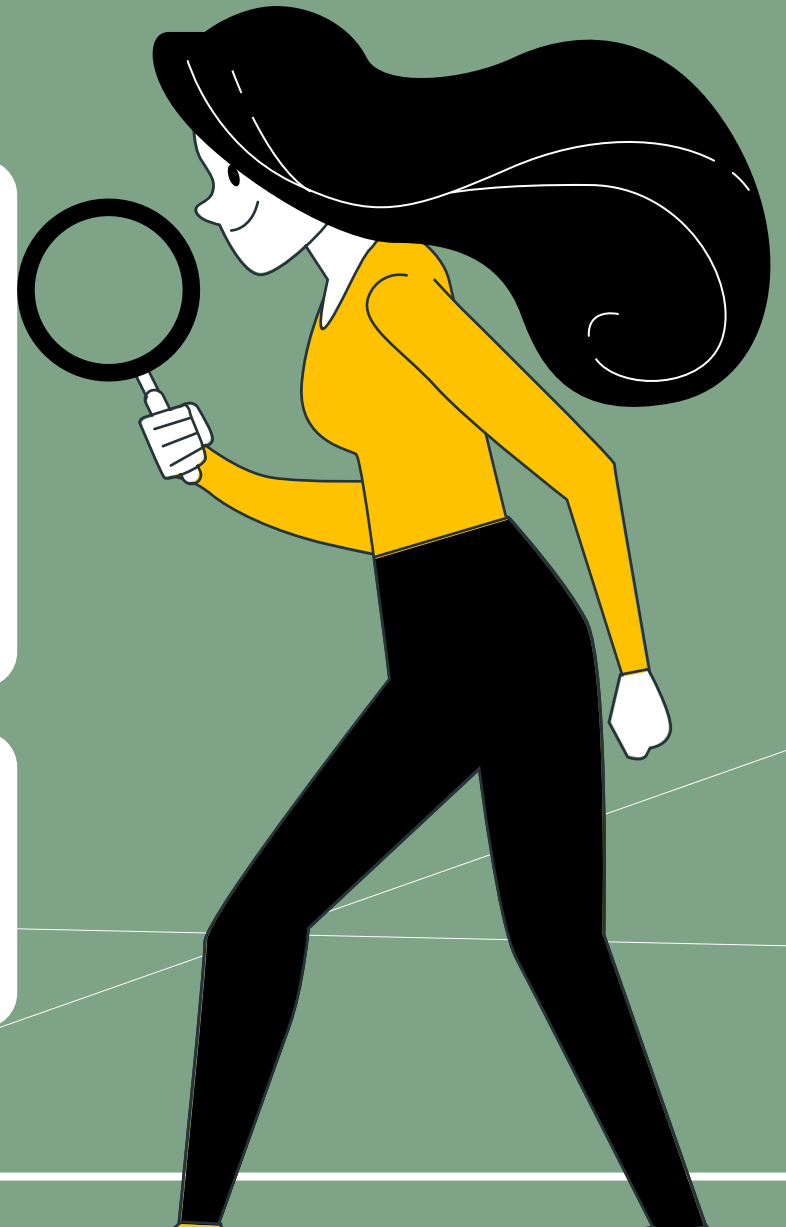
觀察一個人平時的行為和說話模式，要是突然和平常不一樣、不合常理，可能就是在說謊。

2. 想要離開

說謊的人通常會想逃離現場，要是對方說話時一直看著出口方向，可能正在隱瞞某些事。

3. 矯枉過正

被問到某些事情，反應過度想圓場，可能是在掩飾某些搞砸的狀況。



FRIEND & FOE

釐清真相

要是你察覺對方可能在說謊，可以問「負面假設開放性問題」來驗證。

例如，主管問部屬某事辦得如何，對方可能說：「都 OK。」（不太需要說謊也能回答）。

主管可以再追問：「這個工作出了什麼問題呢？」明確要他指出問題所在，對方就很難說謊或瞞混過去。



延伸思考



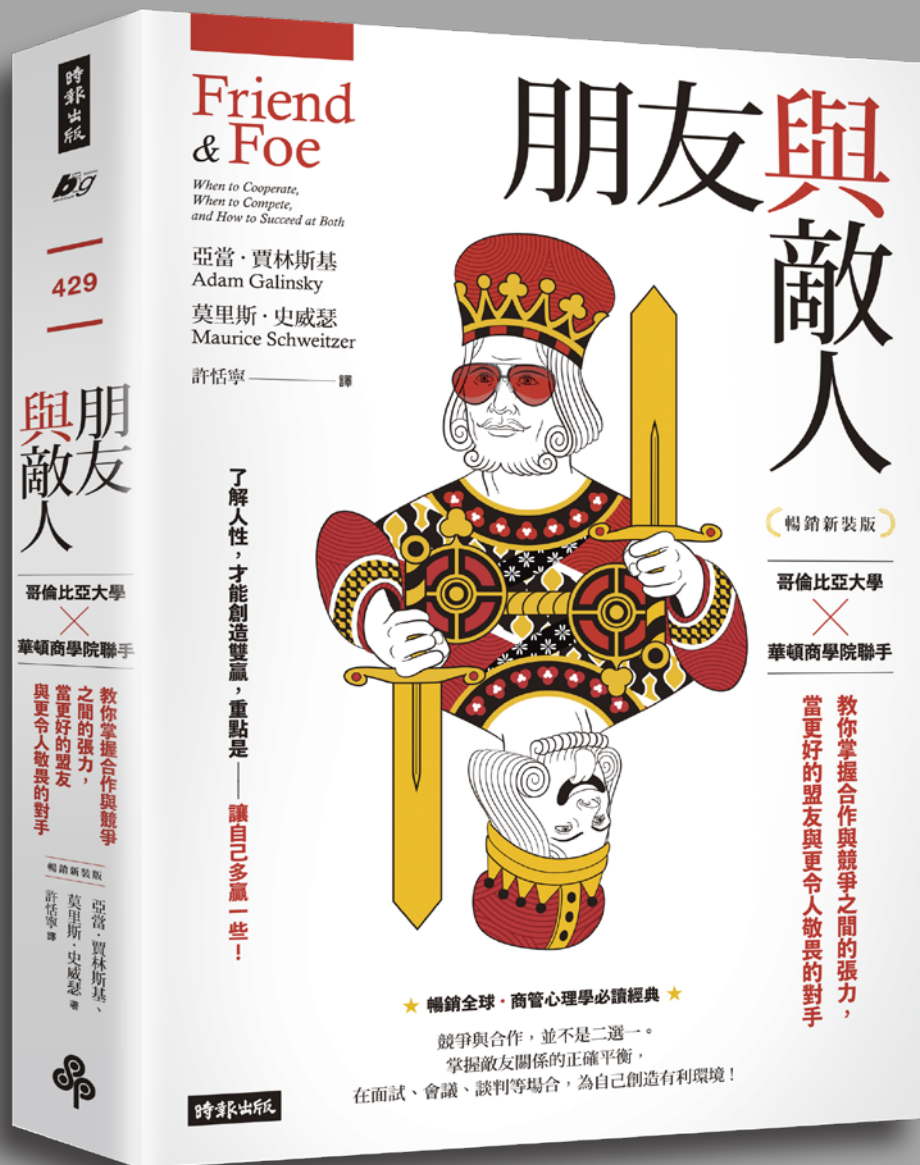
1. 回想最近的比較經驗，你是向上或向下比較？試著從中取得平衡，幫自己獲得更大的成功。

2. 上次感到擁有權力或缺乏權力，是什麼時候？試著做平衡練習。

3. 上次尋求他人建議、分享煩惱是什麼時候？試著向更有權力的人或朋友、對手，問問意見。

FRIEND & FOE

FRIEND & FOE



Buy Here



作者 | 亞當·賈林斯基、
莫里斯·史威瑟
出版社 | 時報出版
圖片來源 | 時報出版

經理人 新書快讀

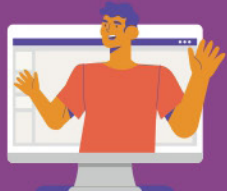
想看的書從沒讀完？讓我們為你影音說書！

鎖定 **帶人、領導、管理、財經、商業**，精選必讀商管話題書，由經理人榮譽發行人何飛鵬和編輯群，用影音為你導讀。即刻加入，將來的你會感謝現在奮鬥的自己！

加入付費會員，享 6 大學習好處



精選好書



專業解讀



圖解精華



專屬音頻

Tips



千字密技



學習周報

<https://bit.ly/2Jwn5KY>

