



周末问答20·非利益相关方的意见有价值吗？

熊逸讲透资治通鉴² (年度日更) [进入课程>](#)

10-30

周末问答20·非利益相关... 09:48 13.47MB [↓](#)

转述师：金北平

你好，欢迎来到《熊逸讲透资治通鉴2》，这里是周末问答时间。

问答

陈熙竹

血统高贵、才华出众、领导赏识这三大优势终究抵不过小人谗言。是否可以说只要是位高权重者，必然第一位的能力就是处理人际关系？

我想陈熙竹同学的问题是从屈原的生平生发出来的。

屈原的情况有点特殊，做的就是得罪人的事。这就像你的单位里边，大领导特别倚重一名副手，让他成天制定规章制度，那么在同事们看起来，今天规定上班抽烟要罚款，明天规定在食堂吃午餐浪费要罚款，后天又规定请病假必须提供医院开具的正规假条，还要盖医院的公章……这么一来，大家肯定会有情绪。如果再眼睁睁看这名副手又升职加薪了，备受领导器重，大家肯定气不打一处来。

如果抛开具体情境，抽象一点，宽泛一点来谈谈这个问题的话，那么在我看来，无论一个人是不是位高权重，只要进入职场，处理人际关系的能力基本等于识别并把握核心关系的能力。只要拥有这个能力，那么人缘再差都不要紧，因为绝大多数的人际关系都是无效关系，只能提供情绪价值。

而如果缺乏这种能力，那么除非下定决心舒舒服服躺平混日子，否则人缘再好也没太大用处。年轻人很容易从学生时代的朋友关系，来理解职场上的同事关系和历史上的同僚关系，这就很容易造成认知错位。

问答

司寇小陈

楚宫小臣建议张旄(máo)刺杀靳尚的事这么隐秘，怎么被别人知道的，然后记载在《战国策》里了呢？先秦为什么这么多暗杀事件？从刺杀赵盾的鉏麇到刺杀秦始皇的荆轲，那个时代的刺客出奇的多，熊老师认为原因何在？

相近的问题有很多同学在问，我这里一并回答。

人类天生的认知模式就是故事化、整体化的，随便从几个碎片就能脑补出一个完整的故事。所以历史记录也好，新闻报道也好，亲朋好友讲述亲身经历也好，任何叙述都是被主观加工过的，都免不了主观色彩，只是主观性轻重有别而已。那么不要说久远的先秦史料，即便是《明实录》这种本该是枯燥档案的史料，依然充斥着由主观性和立场因素带来的扭曲。

所以我们在看历史记载的时候，不要以为“这就是历史”，而要想到“这不是历史，而是某人站在他的角度对他所了解的或一知半解的历史做出的记载”。阅读史料的时候，不必纠结某一件具体事情的真假，而是要通过海量的阅读去把握整个时代的风貌。

这有点像读小说，比如当我们读过很多狄更斯的小说之后，即便明知道这些小说的内容纯属虚构，也从未看过任何一本描写狄更斯时代英国状况的历史书，但也足够领略当时英国的社会风貌。换句话说，小说里的每一件事也许都是虚构的，但所有这些事所折射出来的社会风貌一定高度逼真。

至于暗杀事件，古今中外从来都很多，春秋战国时代并不特殊。

问答

花果山的航哥

解决一个问题的方案多是由利益相关者提供的。对于一名大型组织的管理者来说，在参与制定一套重大方案的人中，是否有必要加入非利益相关方？有没有类似的历史经验可以参考呢？

相关经验非常多，这种操作在战国时代就很常见，前边其实已经多次讲过了，比如魏文侯的“师、友、臣”策略。作为魏国这个大型组织的管理者，魏文侯并不会让魏国的所有人都做自己的“臣”，乖乖听自己的话，而是刻意让渡了一部分权力空间，让“师”和“友”可以舒舒服服地活着。

尤其是“师”，高高在上，超然物外，高兴了就空口白牙指点两句，不高兴了就把门一关，谁都不搭理，这就是典型的非利益相关方的样子。

齐国搞稷下学宫，好吃好喝供养全国各地的学术专家，不管你何门何派，甚至也不在乎你是不是滥竽充数，谁都可以畅所欲言。如果说错了话，给国君支了昏招，怎么办呢？不怎么办，决策的责任在国君，执行的责任在具体负责的官员，学者们最多只扮演顾问的角色，只说话，不做事。

孟子就很典型。燕国爆发子之之乱的时候，齐宣王考虑要不要趁火打劫，后来打下了燕国，面对国际反齐势力的干涉，齐宣王又在纠结是进是退。这些重大事件的决策，齐宣王一定没少跟大臣们商量，但商量完了，还是要找孟子这位非利益相关方，请教他老人家的意见。

这种非利益相关方给出的意见，到底有多大的参考价值，要一分为二来看。一方面，最高统治者一旦实现了彻底的集权，把所有人都矮化成了自己的臣子，那时候对大家的献计献策就该不放心了，不知道这到底是对方的真实想法还是揣摩上意的结果。

就算笃定对方的提议出自真情实感和深思熟虑，但利益牵涉太大，真情实感和深思熟虑未必就不是利令智昏，当局者迷，貌似只有利益无涉的人才能既畅所欲言，又旁观者清。而另一方面，畅所欲言也许只是信口开河，旁观者清也许只是事不关己高高挂起。

人在利益无涉的时候，说话特别容易不负责任。反正不管话说的是对是错，倒霉的只会是别人，不会是他自己。

我们甚至不需要参考什么历史经验，只要看一看身边的世界。比如我们在逛街的时候，忽然间商场墙壁上的所有大屏幕上都出现了求婚表白，再看路边，一个男人直挺挺跪在一个女人面前，举起鲜花和戒指。作为围观群众，面对这种戏剧性的，也许可以被称作浪漫的场面，正常反应都是一边鼓掌，一边齐声高喊：“在一起！在一起！”至于这一男一女如果真的在一起了，婚后生活会不会幸福，围观群众一点都不会考虑，半点都不会在乎。

问答

伪装

熊大，我有一个问题，是不是战国时代各个诸侯国对于国君的培养体系出了问题，才导致国君对于强大的渴望和自身的能力有些不太匹配，除了有限几个人杰国君，大多数国君都被诸子百家弄得晕头转向，尤其是容易被纵横家忽悠？

战国以前的国君培养体系也算不上多好，核心追求只有一个：稳定。

国君渴望强大，这只是事情的一面，另一面是严峻的形势逼迫国君去追求强大，因为不够强大的话就容易被别人灭掉。哪怕一位国君真心与世无争，只想关起门来过好自己的小日子，但治国也和治学一样，如逆水行舟，不进则退。今天我们总能看到“内卷”这个词，其实战国时代的国际局势就是“内卷”的典型模样，大家都在拼命努力，但大多数人的日子越过越糟糕。

新的形势必然催生新的国君培养体系，于是选贤任能开始替代嫡长子继承制。用古人的话说，前者叫“立贤”，后者叫“立长”。赵国就是立贤改革的典范。新办法的好处是，继承人不但精明强干，而且因为是挑出来的，而不是自然顺位继承的，所以现任国君在挑选继承人的时候，天然就会看重继承人能不能继承自己的遗志，这就可以在相当程度上保障政策的延续性。新办法的坏处是：继承人资格必须靠表现去挣，这就诱发了兄弟之间你死我活的内斗。

无论立贤还是立长，候选人基本都是现任国君的亲生儿子，这就意味着，选择范围其实相当有限，不管怎么选，怎么立，有没有被诸子百家弄迷糊，只要时间一长，都难保会有不称职的继承人上位，这是概率决定的，实在没办法。

感谢同学们的好问题，我们下周再见。

划重点 [添加到笔记](#)

- 1.在职场中处理人际关系的能力，相当于识别并把握核心关系的能力。如果从朋友关系来理解同僚关系，容易造成认知错位。
- 2.阅读史料的时候，不必纠结某一件具体事情的真假，而是要通过海量的阅读去把握整个时代的风貌。
- 3.非利益相关者给出的建议要一分为二来看，有时只有利益无涉的人才能旁观者清，而有时旁观者清也许只是事不关己高高挂起。
- 4.在古代，无论立贤还是立长，候选人基本都是国君的亲儿子，选择范围有限。时间一长，难保会有不称职的继承人上位。

#跟着熊大读《资治通鉴》

我们为这门课配套了一个知识城邦学习话题，欢迎你记录学习收获，和其他同学互动交流，一起完成这场马拉松学习。课程老师@熊逸、主编@李倩也会不定期出现在讨论区哟~ [戳此参与讨论>](#)

1 评论 228 分享

前一篇 后一篇

赞赏

1人已赞赏

如此好文章，快分享给需要的朋友吧！

[微信](#) [朋友圈](#)

用户留言

默认 最新 只看作者回复

乐趣 10月30日 [+关注](#)

阅读历史，确实不能太细究某件事情的真假。写历史的人没有现代的信息收集手段，写历史所用到的绝大部分历史资料，都是从可搜集到的文献中比对出来的。而真若追溯到完全第一手的信息，那这些信息很大一部分恐怕也是听来的。于是历史故事便在作者的脑补中产生了。

熊师讲到的“用海量的阅读去把握时代的风貌”。很像是大数据思维，在海量模糊的信息中，还原出世界真实的样子。

我们对于非利益相关方给出的意见，一般都很重视，原因是认为这个第三方会很客观。但也正因为第三方与事件没有利益关系，所以也就可能出现第三方给出不负责任意见的问题，这种不负责任的意见往往害人不浅。在制度上，如果能让第三方承担一定责任，也许就能提高第三方意见的质量。

#跟着熊大读《资治通鉴》

1 评论 228 分享