

3+1 操作手册：如何把问题转化为提高投资回报的机会

目录

第一部分 3+1：把问题转化为提高投资回报的机会	1
一、 中国经济新常态下的管理挑战	1
二、 实战训练：一家快倒闭的小店是如何起死回生的？	3
三、 大中型企业实践案例	5
四、 什么是 3+1：三条基本原则 + 一个解决方案	7
五、 为什么要做 3+1	9
六、 “3+1”操作要点：四先四后	11
七、 3+1 关键对话话术库	13
八、 3+1 容易犯哪些错误？	15
九、 以“3+1”为载体，塑造新一代中国企业领导者	17
十、 高管个人 3+1 修炼	19

在中国经济增速放缓的“新常态”下，企业内部冲突增多是常态，但每一次冲突都蕴含提升投资回报率（ROI）的机会。

姜汝祥博士创立的 3+1 方法，提供了一套简单实用的框架，其核心价值在于以客户价值为导向，打破部门壁垒，共创增量价值，分享成果。

二、 实战训练：一家快倒闭的小店是如何起死回生的？

小明开了一家烧烤店，叫“明火烤串”。最近生意不太好，顾客越来越少。小明一调查，发现问题出在店里乱成一团：

- 采购员老王为了省钱，买了便宜但不新鲜的肉，味道差得很。
- 服务员小李为了多赚提成，天天向顾客推销贵的套餐，但顾客嫌贵又不好吃，根本不买账。
- 顾客呢，来了一次就不想再来，觉得肉不好吃，价格还高。

结果呢？店里的的问题就像一团乱麻，大家都觉得自己没错，但生意却越来越差。小明作为老板赚不到钱，员工吵来吵去，顾客跑光光。

现在，如果你是小明，你会怎么办？

3+1：执行是把问题转化为提升投资回报率的机会

小明决定尝试一种新的方法——3+1——来解决店里的乱局。

第一步：拥抱冲突

小明先把老王和小李叫来开会，说：“咱们先别互相埋怨了，大家都有自己的难处，对吧？吵架没用，得承认，这冲突是正常的，谁都想干好自己的活儿。”

→ 小明不再回避矛盾，而是坦然承认问题存在，用平和的态度打开了对话。

第二步：肯定利益

接着，小明换了个语气：“其实你们俩都挺努力的，得夸夸！老王省钱是为了店里少花点，出发点是好的。小李使劲推销是为了多赚钱，也是帮店里创收。顾客虽然抱怨，但也是希望我们改进。”

→ 小明肯定了每一方的出发点都是为了自己的利益着想，而且这些动机本身并没有错。通过赞扬和理解，他缓和了紧张气氛。

第三步：找到真利益

小明拍桌子说：“咱们得搞清楚，啥才是对咱店最重要的事儿！”

- 对小明来说，赚短期的钱是“假利益”，留住顾客、赚长期的钱才是“真利益”。
- 对老王来说，便宜肉看着省钱，但顾客不来其实是亏大了。

- 对小李来说，推销贵套餐赚点小提成是小钱，让顾客常来、多赚回头客才是大钱。
- 对顾客来说，他们要的是**好吃不贵**的烧烤，只有满意了才会经常光顾。

→ 大家很快达成共识：相比起各自头疼的小算盘，顾客长期满意带来的收益才是真正该追求的目标。原先老王和小李纠结的那些，都只是短期的、局部的“假利益”。

一个解决方案：合作打鸟

找到共同目标后，小明讲了一个故事：“兄弟俩打猎，天上飞来只大雁，大哥说喜欢红烧，弟弟说喜欢清蒸，于是争了半天，终于达成协议。可抬头一看，鸟早就飞走不见了！所以啊，咱们现在先别争怎么分，一起合作把鸟打下来。鸟打下来后，怎么分都好说。”
(科斯定律启示：当交易费用为零的时候，产权归谁并不重要。先合作创造价值，再考虑分配。)

大家觉得有道理。小明让大家一块分析：“我们的顾客真正喜欢什么？”经过讨论，他们决定搞一个“烤串升级计划”。

- 老王和小李一起跑市场，寻找又新鲜价格又合适的好肉源，还试着烤给顾客尝。
- 顾客被请来当“评委”，说说啥肉好吃、啥价格合适。

结果呢？他们找到了一种性价比超高的牛肉，烤出来香喷喷，顾客爱吃，小李卖得也起劲，老王还节省了一部分成本。

科斯定律小启发：大家坐下来聊清楚、分好工，少扯皮多干活，店里的“交易成本”（内部摩擦和时间浪费）就降下来了。

结局：三方都开心

- 小明（老板）：进货成本虽然略有上升，但顾客变多了，利润反而更高。
- 老王（采购）：找到好的供应商，既省钱又有面子。
- 小李（服务员）：卖得顺手，顾客满意，提成拿到手软。
- 顾客：吃得开心，花得不多，成了回头客。

就这样，烧烤店从乱糟糟变成了红红火火。员工不再互相埋怨，反而成了并肩合作的好搭档。小明成功把一团乱麻似的问题转变成了各方共赢的局面。

三、大中型企业实践案例

3+1 方法不仅能挽救小餐馆，对于复杂的大中型企业同样适用。下面我们通过制造业和

科技行业的两个案例，来看一看大企业如何运用 3+1 化解内部冲突，提升投资回报。

案例一：某制造企业的产销矛盾变革为降本增效契机

皇兴集团是一家大型家电制造企业。近期，集团的生产部门和销售部门矛盾日益激化：**生产经理老刘**坚持大批量生产来降低单位成本，不愿频繁调整生产计划；**销售总监小赵**则抱怨生产部门不配合市场需求，多次错失客户订单。老刘认为小赵总是临时改订单，让工厂计划被打乱，成本上升；小赵则认为老刘死板拖延，导致产品交付不及时，丢掉了宝贵的销售机会。双方各执一词，互相埋怨，业绩会上争得面红耳赤。公司高层发现，如果两部门继续各说各话，公司将既失去市场又浪费生产资源，ROI 持续下滑。

如果你是集团总经理，该如何办？

这一次，高层决定引入 3+1 方法来解决产销矛盾：

- **拥抱冲突：** 总经理先将生产和销售两方负责人召集到一起，坦率指出：“生产和销售出现分歧是正常的，我们不回避这个问题。”他要求大家冷静下来，正视矛盾，而不是私下抱怨或各自强硬坚持。通过这样的开场，双方意识到管理层并不指责谁，而是承认矛盾客观存在，愿意一起寻找解决办法。沟通的大门由此打开，各方的防备情绪明显缓和。
- **肯定利益：** 在会上，总经理分别肯定了两位经理的出发点：“老刘坚持批量是为控制成本，这份对成本的节约意识对公司很重要；小赵催订单是为抓住市场机会，为公司争取营收，这种冲劲也非常宝贵。”同时，他指出客户投诉交期、库存积压等问题也是事实，但那些不是某一方的过错，而是大家各自追求自身目标产生的冲突。这样的表态让两位经理都感觉自己的立场被理解和尊重，气氛进一步缓和。
- **找到真利益：** 在充分听取双方意见后，总经理抛出关键问题：“怎样做对我们的客户和公司整体最有利？”经过讨论，大家认识到：**客户既需要按期收到产品，也要求质量稳定、价格合理。**这意味着一味迎合定制化（导致生产效率低）或一味追求低成本（导致交付不灵活）都是走极端，真正该追求的是找到成本与交期的最佳平衡点，为客户提供高性价比的产品和可靠的交付承诺。由此，“降低综合成本并提高客户满意度”成为双方共同认可的真利益。过去争论的交付频率、批量大小等，若脱离客户视角只是各自的小算盘，属于假利益。
- **合作打鸟：** 达成共识后，生产和销售部门决定联合行动，共同做大“蛋糕”。他们成立跨部门项目组，邀请供应链、研发等相关团队参与，优化生产计划和接单流程。例如，设计出**“稳健生产+快速响应”**的新模式：生产部门制定基础产能计划保证效率，同时每月预留一定产能机动用于紧急订单；销售部门提前共享市场预测，给予生产更长的准备期，并与大客户协商将一些订单需求前置。双方还约定定期复盘数据，动态调整策略。经过一段时间磨合，这种合作模式取得了明显成效：生产线效率保持高位，库存周转率提高，交付准时率也大幅

提升。

结果：通过 3+1，皇兴集团成功化解了产销矛盾，实现多赢：生产部门保持了规模效益，同时减少了紧急插单导致的损耗；销售部门能够更灵活地满足市场，销售额提高了 15%（几个月内）；客户满意度上升，投诉减少。最重要的是，两部门从过去的对立关系变成了携手攻坚的伙伴关系。内耗下降使运营成本降低，公司整体 ROI 显著改善。

案例二：某科技公司如何将研发与市场冲突转化为创新动力

启明科技是一家高速发展的互联网公司。产品研发部和市场运营部最近因为新功能上线时间的问题陷入争执：市场部主管莉莉认为新功能必须赶在竞争对手之前上线，否则会丧失用户眼球，“速度就是胜负关键”；研发部经理老张则强调功能未经充分测试贸然上线会导致用户体验不佳、投诉增多，认为“质量才是留住用户的关键”。双方都声称是为用户着想，一个要速度，一个要质量，在会议上互不相让，项目陷入僵局。如果处理不当，新功能要么仓促上线 bug 频出，造成用户流失；要么一拖再拖错失市场良机。这场冲突看似无解，双方都觉得对方在拖公司后腿。

面对这种创新过程中的部门冲突，启明科技的 CEO 决定运用 3+1 模型来破局：

- **拥抱冲突：**CEO 首先公开表示：“研发和市场出现这样的争论是正常的，我们的目标都是把产品和用户体验做好。”他同时要求两边冷静下来，不要互相指责，而是一起正视这个矛盾——既然一个担心用户体验、一个担心抢占市场，这其实反映了公司在速度和质量上的平衡问题，需要共同解决。通过承认冲突合理存在，CEO 让团队意识到这是公司发展中的正常现象，而非某人的失职，大家愿意坐下来继续讨论。
- **肯定利益：**接下来，CEO 分别肯定了双方的出发点：“市场部急于上线，是为了抓住商机、满足用户的期待，这是对公司营收负责；研发部坚持质量，是为了维护用户体验和公司口碑，这种认真也非常可贵。”他还指出用户抱怨和竞争压力是真实存在的，但公司需要感谢这种压力，它让我们看到了改进空间。这番话使莉莉和老张都放下了戒心——各自的专业判断和努力得到了认可，团队开始回归理性。
- **找到真利益：**为打破思维僵局，CEO 抛出关键问题：“我们最终要让用户满意，既不想让他们等太久，也不能因为 bug 流失他们。有没有办法两方面都兼顾？”在这个**“+1”（用户价值）视角下，团队一起脑暴：他们意识到真正应该追求的是“以最快的速度交付让用户认可的品质”**。也就是说，不是一味抢进度或死磕完美，而是找到一个用户可接受的品质-速度平衡点。经过讨论，大家决定以用户调研数据为依据：先邀请一批核心用户参与新功能内测。数据反馈显示，大部分用户愿意接受“MVP 版本”（最小可行产品）提前上线试用，只要核心功能稳定，哪怕次要功能后续完善也可以。由此，团队统一了目标：快速提供核心价值给客户体验，同时承诺持续改进。

- **合作打鸟：** 找到共识后，研发和市场紧急组建**联合攻关小组**。双方协同制定方案：市场部将发布日期稍微顺延两周，以便研发有时间完善核心功能的测试；研发部则优先确保**关键功能模块**质量过关，同时同意在上线后快速发布小更新修复次要问题。市场部也准备了配套的用户沟通策略，向首批体验的用户说明新版迭代计划，争取理解。双方还约定，每日碰头沟通进展，及时协调资源。最终，新功能在略微延期后顺利上线：核心功能运行稳定，用户反响良好，同时因为向用户承诺了更新节奏，市场推广取得积极效果。

结果： 运用 3+1 方法，启明科技找到了速度与质量的最佳结合点：新功能比竞争对手晚了两周上线，却因体验出色迅速赢得用户好评，用户留存率提高了 10%；市场部达成了季度用户增长目标，研发部没有发生严重线上事故，公司声誉和收益兼得。更重要的是，这次协作为公司探索出了**“小步快跑、持续迭代”**的新工作机制。两部门由过去的相互抱怨，变成现在定期坐在一起以数据和用户为依据共同决策的新常态。内部冲突催生了组织创新动力，启明科技的 ROI 也因此稳步提升。

通过以上案例可以看到，无论是传统制造业还是创新驱动的科技行业，3+1 都提供了**结构化解决冲突的思路**。关键在于管理者愿意**转换视角**：不把冲突当成需要压制的麻烦，而是当成改善流程、提升效益的信号；进而运用正确的方法，引导团队**先合作创造价值、再公平分享**。下面，我们将正式介绍 3+1 模型的原理和操作要点。

四、 什么是 3+1：三条基本原则 + 一个解决方案

中国式新管理的操作理念是：碰到问题**必 3+1**。所谓 3+1，是姜汝祥博士创立的解决问题的方法论，由**三条原则**与一个**解决方案**构成：

- **第一条原则：** A 与 B 双方的问题与争执，都是正常的。
核心概念： 拥抱冲突 (Embrace Conflict)
操作指引： 冲突并不代表失败，它是组织内的常态。管理者和团队成员需要首先在心态上接受这一点，以平常心面对矛盾。鼓励将分歧公开讨论，而不是掩盖或回避——适度的冲突有助于激发思考和创新。在实施时，先要明确冲突双方（谁是“A”？谁是“B”？）以及争议焦点。这种角色和问题的清晰定义，是后续分析的基础。管理者在这一阶段应营造一种安全氛围，确保不同声音可以被提出。
- **第二条原则：** A 争取自己的利益、B 争取自己的利益，都是值得肯定的。
核心概念： 肯定产权 / 肯定各自利益 (Affirm Ownership / Respective Interests)
操作指引： 人逐利是天性，各方为自身利益据理力争，本身无可厚非。管理者

应明确肯定冲突中各方维护自身合理利益（即“产权”）的行为是正当的、可以理解的。这一步通过口头或行动的认可，缓和彼此对立情绪，让每个人感受到被尊重、被看见。营造尊重利益诉求的氛围，为后续深入协商打下基础。切忌在此时简单要求一味“牺牲奉献”——承认每个人合情合理的利益动机，反而更能增强团队的信任感和合作意愿。

- **第三条原则：** A 的利益，B 的利益，如果不是从客户价值角度看，是假利益！假利益，是双输！

核心概念： 找到真利益（Find the True Interest）- 此为模型的关键转折点

操作指引： 在这一原则下，管理者引导各方思考更高层次的共同目标，即“+1”。

要区分真假利益：

- **假利益：** 脱离了客户价值或公司整体长远利益、仅从部门或个人角度出发争夺的局部、短期利益。例如销售部门为了一时业绩过度承诺，导致服务跟不上；生产部门为省成本偷工减料，结果客户流失。双方各自得利一点点，最终公司整体受损——这样的内部博弈就是假利益之争，结局往往是双输。
- **真利益：** 从客户价值（或更高层共同目标）出发所定义的利益。只有能为客户创造价值、提升公司整体效益，并最终惠及 A 和 B 双方的利益，才是值得追求的“真利益”。引入“+1”视角，就是要跳出各自的小圈子共同问：“我们的行为如何影响客户？怎样做才能最大化客户价值和公司长远利益？”在这个视角下重新定义双方共同追求的目标和利益点。当各方聚焦于长期和客户层面的价值，很多内部争执就能看清孰真孰假。

- **一个解决方案：** A 与 B 先合作把鸟打下来，做客户价值、做增量，一定可以达成双赢！

核心概念： 先合作创增量，再分配求共赢（Cooperate First to Create Added Value, Then Distribute for Mutual Win）

操作指引： 基于前面三条原则找到了共同的“真利益”之后，接下来要做的就是行动创造价值。将冲突双方从过去争夺存量资源（就像盯着树上那只未打下来的鸟）的零和竞争，转变为**合作创造增量**的模式（齐心协力把鸟打下来）。具体要点包括：

- **转换模式：** 引导 A 和 B 摒弃“一开始就争怎么分”的旧思路，把注意力放到“先合作把蛋糕做大”上来。
- **聚焦行动：** 激励双方共同投入资源和精力，专注于为客户创造额外价值、为公司带来新的收益。这可能涉及一起开发新产品、优化流程、开拓新市场等具体行动。
- **延迟分配：** 有意识地将利益分配的讨论往后放，直到合作创造的增量价

值初步实现时再进行。此时“鸟”已打下，蛋糕变大，怎么分配变得顺理成章且冲突较小。

以上三条原则强调了处理内部冲突的思维顺序转变：先接受冲突常态，肯定各自诉求，再把视角提升到客户和全局；最后“+1”解决方案提供了行动指南：合作创造价值，实现共赢。在实际运用中，3+1 强调先理顺思路再付诸行动，其核心在于**改变对抗性心态，创建合作性局面**。

五、 为什么要做 3+1

因为如果不做 3+1，企业往往会陷入无休止的扯皮、效率损失、顾客流失等一系列恶果；而按照 3+1（拥抱冲突 → 肯定利益 → 找到真利益 → 合作打鸟）去做，就能把冲突转化为动力，使各方都实现更大收益。

以小明餐厅的故事为例，我们一步步对比两种做法的不同结果：

1. 拥抱冲突 vs. 回避冲突

- 如果**不拥抱冲突**：大家相互埋怨（老王怪小李只顾推贵套餐，小李怨老王采购劣质肉），情绪对立愈演愈烈；花大量时间在私下争吵上，从不真正坐下来讨论解决方案，造成“内部交易成本”飙升；店内气氛紧张，顾客感受不好，生意越来越惨淡。
- 如果**按照 3+1 拥抱冲突**：小明主动把老王和小李叫到一起，先承认冲突正常，停止相互指责，同意坐下来谈；冲突被视为“还有改进空间”的信号，而不是推卸责任的借口；**结果：**各方沟通成本迅速降低，为后续协商奠定基础。

2. 肯定利益 vs. 否定利益

- 如果**不肯定彼此的利益**：双方都觉得“自己没错，错在对方”，互不体谅；正当的利益需求被否定，委屈积累，内耗加剧，真正的改进机会被掩盖；有能力的人要么心灰意冷，要么陷入内斗，店铺效率进一步下降。
- 如果**按照 3+1 肯定各自利益**：小明看到老王想省钱是好意、小李努力推销也是为了店里创收，顾客抱怨是希望店铺改进——他把每个人的用心都肯定了；冲突因此变成了“机会”：内部有矛盾，说明还有可以提高的利润空间；**结果：**正向反馈激发了合作潜能，老王和小李都更有动力把矛盾转化为改进行动。

3. 找到真利益 vs. 纠结假利益

- 如果**不找真利益**：老王依旧只顾眼前省钱，买便宜肉导致顾客继续流失；小李还是一味推高价套餐，顾客觉得不值不再来；店家贪图短期利润，忽视长期回头客，最终损失更大，三方都陷入双输局面。
- 如果**按照 3+1 明确真利益**：大家认识到短期小利（一次推销、多赚几块钱）是“假利益”，让顾客持续满意形成长期盈利才是“大头”；统一思路：“好吃不贵”才能吸引更多顾客，店铺口碑和利润才能持续上升；**结果：当大家聚焦“顾客价值”这个真利益，就不会再做伤害长期利益的蠢事，反而会主动想办法提升顾客体验，合作动力自然大增。

4. 合作打鸟 vs. 上来就争怎么分

- 如果**一开始就争分配、互不让步**：就如同故事里兄弟打猎，光顾着争大雁该红烧还是清蒸，结果鸟飞走了；在店里也是，老王死活不肯多花一分钱，小李坚持只推贵套餐，谁都不退让，结果利润这只“鸟”飞走了——顾客被高价且不新鲜的肉劝退，员工内斗，小明一分钱也捞不着。
- 如果**按照 3+1 先合作打鸟**：老王和小李放下成见，一起跑市场找到既新鲜成本又合理的肉，邀请顾客试吃并反馈；顾客参与挑选出性价比高的牛肉，烤串品质提升，价格也合理；**结果**：“蛋糕”变大——顾客满意了，回头率提升，利润自然增长。鸟既已打下，之后怎么分配都好说：老板、员工、顾客各得其所，实现多赢。

○

总结：为什么要做 3+1？

不做 3+1：

- 冲突被掩盖，内耗加剧；
- 彼此否定，合作潜能无从发挥；
- 追逐短期假利益，最终损失更大；
- 争论分配，增量机会稍纵即逝。

做了 3+1：

- 坦然拥抱冲突，迅速降低沟通成本；
- 肯定彼此利益，激发合作动力；

- 找到真利益，聚焦长期与客户价值；
- 先合作打鸟，共同做大蛋糕，再轻松分配。

3+1 对投资回报的影响分析：3+1 各步骤不仅有助于解决矛盾，更直接体现在成本降低和价值创造上，为企业带来 ROI 提升。

3+1 的投资回报分析 (ROI Analysis of 3+1)

应用“3+1”模型不仅仅是解决冲突、改善关系的手段，其核心价值在于通过系统性的方法论提升组织的整体效能，最终实现可观的投资回报 (ROI)。我们可以从应用“3+1”的每个原则和解决方案所带来的成本降低与价值创造两个维度，构建其 ROI 分析框架：

1. 拥抱冲突 (Embrace Conflict) 的 ROI:

- **成本降低:**
 - **减少决策延迟成本:** 冲突被公开和正视，避免了问题被掩盖导致的决策滞后，缩短了问题解决周期，减少了因拖延而产生的机会成本和直接损失。
 - **降低沟通误解成本:** 建立直接对话的平台，减少了信息传递的失真和猜测，降低了因误解而采取错误行动的成本。
 - **减少情绪内耗成本:** 营造开放氛围，使团队成员不必将精力耗费在情绪对抗和办公室政治上，提升了工作专注度和效率。
- **价值创造:**
 - **激发创新思维:** 适度的、建设性的冲突能够挑战固有观念，激发更多元的观点和创新的解决方案。
 - **早期风险识别:** 将潜在问题和不同意见尽早暴露，有助于组织更早识别和规避风险。

2. 肯定利益 (Affirm Ownership / Respective Interests) 的 ROI:

- **成本降低:**
 - **降低离职和替换成本:** 员工感受到被尊重和理解，其合理的利益诉求得到重视，有助于提升员工满意度和忠诚度，降低因高离职率带来的人才流失和重新招聘、培训的成本。
 - **减少抵触和消极怠工成本:** 当个体利益被肯定时，其参与解决问题的积极性更高，减少了因抵触情绪产生的消极怠工或破坏性行为。

- **价值创造：**
 - **增强组织凝聚力：** 肯定个体利益是建立信任的基础，有助于形成更强的团队凝聚力和合作意愿。
 - **提升个体贡献意愿：** 员工感到自身价值被认可，更愿意主动贡献智慧和力量。

3. 找到真利益 (Find the True Interest — Customer Value Focused) 的 ROI:

- **成本降低：**
 - **减少资源错配成本：** 以客户价值为导向，确保企业资源（人力、物力、财力）投入到真正能为客户创造价值并带来回报的领域，避免了在“假利益”上的无效投入和浪费。
 - **降低市场试错成本：** 聚焦客户真需求，减少了因产品或服务偏离市场而导致的推广失败、库存积压等成本。
 - **减少客户流失成本：** 真正满足客户需求能显著提升客户满意度和忠诚度，从而降低客户流失率以及为获取新客户所需的高昂成本。
- **价值创造：**
 - **提升客户生命周期价值 (CLTV)：** 满足客户真利益是实现客户持续购买、增购和口碑传播的前提，从而最大化单个客户的长期价值贡献。
 - **增强品牌美誉度和市场竞争力：** 以客户为中心的企业更容易建立良好的品牌形象，获得市场竞争优势。
 - **开辟新的增长机会：** 深入理解客户真利益，可能发现新的市场需求和业务增长点。

4. 一个解决方案：合作打鸟 (Cooperate First to Create Added Value) 的 ROI:

- **成本降低：**
 - **减少重复劳动和资源浪费：** 跨部门协作打破了信息孤岛和各自为战的局面，促进资源共享和流程优化，减少了重复投入和内部交易成本。
 - **缩短项目周期和上市时间 (Time to Market)：** 协同作战提高了执行效率，能够更快地响应市场变化，将产品或服务推向市场，抢占先机。
- **价值创造：**

- **实现“1+1>2”的协同效应：** 通过整合不同部门或个体的优势资源 and 能力，能够创造出远大于各部分简单相加的价值（增量价值）。
- **提升复杂问题解决能力：** 面对系统性、跨领域的复杂挑战，协作是找到最佳解决方案的有效途径。
- **培育组织学习和适应能力：** 合作过程中的知识共享和经验交流，有助于提升整个组织的学习能力和对外部环境的适应能力。

量化评估的思考：

虽然“3+1”的某些收益（如组织氛围改善、员工士气提升）难以直接用财务指标精确量化，但其带来的间接效益最终会体现在企业的核心业绩指标上，如：收入增长率、利润率、客户满意度、员工保留率、新产品成功率、运营成本降低等。企业在推行“3+1”前后，可以通过追踪这些关键绩效指标（KPIs）的变化，来评估其产生的综合投资回报。

例如，可以通过计算：

- 因冲突解决效率提升而节省的工时成本。
- 因客户满意度提升带来的续约率增加和客户推荐价值。
- 因新品上市时间缩短而提前获得的销售收入。
- 因内部流程优化而降低的运营成本。

通过有意识地构建“3+1”的 ROI 分析框架，并结合实际数据进行追踪评估，企业高管能够更清晰地认识到这一管理方法论的巨大价值，从而更有信心地在组织内推广和深化应用。

六、“3+1”操作要点：四先四后

“3+1”方法的精髓在于把握正确的**顺序和焦点**——遵循“先敬人 -> 再敬利 -> 先谈客户 -> 最后合作打鸟”的逻辑。以下四个核心要点，是成功实践 3+1 的指导原则，可帮助你有效化解冲突，实现共赢：

1. ****先敬人，后谈对错：****肯定对方动机，才能获得认同 (*Respect the Person First, Then Discuss Issues*)

核心价值： 建立信任 and 安全感是有效沟通的前提。冲突初期，先表达对人的基本尊重和理解其良好初衷，可以极大降低对方的防御心理。

操作要点：

- ① **平和开场：** 面对冲突，首先冷静中立地承认问题存在，营造不责难人的对话氛围（对应“拥抱冲突”的实践）。

② **肯定冲突**：明确表示每个人为自己部门或自身利益着想是正常的，无需羞愧。

③ **倾听理解**：在发表观点或评判之前，先充分倾听对方，尝试站在对方角度理解其出发点。

2. ****先敬利，后谈得失**肯定对方利益，才能获得合作** (*Respect Interests First, Then Discuss Gains/Losses*)

核心价值：人只有感到自己的核心利益被看见且受尊重时，才会敞开心扉考虑合作。承认对方利益的合理性，是迈向合作的入场券。

操作要点：

① **明确认可**：在肯定对方动机之后，更进一步，明确承认对方所看重的利益点是真实且值得考虑的（运用“肯定利益”原则）。

② **记录关切**：将各方表达的核心利益点清晰记录（必要时可白板列出），以示重视，并确保双方对彼此关切有一致认识。

③ **获取信任**：当各方感觉自己的核心诉求被承认时，就标志着信任基础建立。这为后续探讨共同目标和方案铺平道路。

3. **先谈客户，后谈利益：聚焦客户价值，才能找到真利益** (*Talk Customer First, Then Internal Interests*)

核心价值：客户是所有内部利益的源泉。将“客户价值”置于各部门诉求之上，才能跳出零和思维，找到可持续共赢的“真利益”。

操作要点：

① **视角转换**：在各方利益诉求都被充分聆听和认可后，引导大家换位思考：“我们所有的努力最终是为了谁？客户真正需要什么？”（应用“找到真利益”原则发问）。

② **定义真利益**：把讨论焦点锁定在“如何最大化客户价值”上，并以此作为衡量所有方案的最高标准。可以引入真实的客户数据、反馈，让“客户的声音”成为客观标尺。

③ **利益对齐**：强调没有客户价值的内部利益都是假利益。通过让各方直观认识到客户价值的重要性，促使其自觉修正立场，与公司长期目标对齐。

4. ****先谈打鸟，后谈分配**鸟打下来后，怎么分都好分** (*Catch the Bird First, Then Talk Distribution*)

核心价值：合作创造增量价值是解决内部资源冲突的根本方法。各方把精力先聚焦于把“蛋糕做大”（一起把鸟打下来），分配问题就会迎刃而解。

操作要点：

① **聚焦合作行动**：一旦明确了共同追求的客户价值目标（“真利益”），立即推动各方将重心转到“我们如何一起实现这个目标”的具体行动上来（对应“合作打鸟”）。

② **强调共创优先**：明确提出“当前的首要任务是携手把事情做成，为客户创造

价值，其他先不急着想”。管理者要不断提醒团队把注意力放在合作本身，而非个人得失。

③ **延迟利益分配讨论**：刻意将奖金、荣誉等分配问题搁置到阶段性成果出现之后再议。这样各方会把注意力集中在努力实现成果上，反而更容易在成功后达成公平的分配方案。

④ **设计双赢机制**：管理层可以预先宣示原则，例如“增量收益会按贡献合理分配”，让大家吃下定心丸。同时建立跨部门协作的激励机制，保证合作创造的价值最终能合理惠及参与各方。

七、“3+1”关键对话话术库 (3+1 Key Conversation Scripts Library)

“3+1”的成功实施，很大程度上依赖于有效的沟通。以下提供在“3+1”各个阶段中可以参考的关键对话话术模板，旨在帮助管理者更好地引导和推进流程。请注意，这些是通用模板，实际应用中需结合具体情境和对象进行调整。

阶段一：拥抱冲突 (Embrace Conflict) — 关键在于营造安全、开放的对话氛围

- **开场白 (由召集人/领导者说)：**
 - “今天请大家来，是想一起坦诚地聊聊我们最近在[具体问题/项目]上遇到的一些挑战/不同看法。首先我想强调，有不同意见是非常正常的，甚至是我们发现问题、改进工作的开始。所以，不要有顾虑，畅所欲言。”
 - “我们都知道，[部门 A]和[部门 B]在[某项工作]上都付出了很多努力，也都希望能把事情做好。但在合作过程中，似乎出现了一些摩擦/分歧。这很常见，关键是我们如何一起面对它。”
 - “召集这次会议，不是为了追究谁对谁错，也不是要批评任何人。目的是把问题摆到桌面上，大家一起分析，看看有没有更好的协作方式，让我们的工作更顺畅，最终结果更好。”
- **引导双方表达 (当一方犹豫或气氛紧张时)：**
 - “[张三]，我理解你可能有些顾虑。能不能先从你的角度，和我们分享一下你对这个问题的看法？或者你觉得在推进这件事上，你遇到了哪些具体的困难？”
 - “感谢[李四]刚才的分享。我想听听[王五]这边，从你们的角度看，情况是怎样的？”

你们的考虑是什么？”

- “这个问题可能比较敏感，但如果我们不把它说清楚，它会一直困扰我们。我保证，今天的讨论是建设性的，是为了解决问题。”

阶段二：肯定利益（Affirm Ownership / Respective Interests）— 关键在于真诚认可，建立信任

- **肯定一方的动机和努力：**
 - “我非常理解[老王/采购部门]的想法，控制成本、为公司省钱是非常重要的，这份责任心值得肯定。”
 - “感谢[小李/销售团队]的积极性，努力争取订单、扩大市场份额，这对公司的业绩增长至关重要，你们的进取精神是宝贵的。”
 - “我能感受到[技术团队]对产品质量的极致追求，这种工匠精神是我们赢得客户信任的基础。”
 - “从[A 方]的角度看，你们希望[达成某种目标/维护某种利益]，这是完全合理和可以理解的。你们为此付出的努力，我们都看到了。”
- **同理对方的处境和压力：**
 - “站在你们的立场上，面临[某种压力/困难]，有这样的担忧/诉求，是很自然的。”
 - “如果我是你，可能也会这么想/这么做。我能体会到你们的不容易。”
 - “我听明白了，你们的核心关切是[总结对方的核心利益点]。这个诉求我们记录下来，并且充分尊重。”

阶段三：找到真利益（Find the True Interest — Customer Value Focused）— 关键在于引导视角转换

- **从内部视角转向客户视角：**
 - “刚才我们都谈了各自的考虑和诉求，这都非常重要。现在，让我们一起想一想，我们所有这些努力，最终是为了谁？我们的客户，他们真正需要的是什么？”
 - “如果站在客户的角度，他们会如何评价我们现在的做法/产品/服务？他们最看重的是什么？”
 - “我们争论的[某个具体问题]，从客户价值的角度看，哪个方案更能让他们满意？”

更能解决他们的痛点？”

- “A 的利益是[...], B 的利益是[...]. 那么, 客户的利益是什么? 我们如何做才能最大化客户的利益, 并因此让我们双方的利益都能得到更好的实现?”
- **区分短期利益与长期/真实利益:**
 - “我们追求的[某个短期目标, 如快速签单/极致省钱], 如果损害了客户的长期体验或公司的声誉, 这会是‘真利益’吗? 还是说, 客户的持续满意和忠诚, 才是我们更应该追求的‘真利益’?”
 - “从长远来看, 什么才是对公司、对部门、对我们每个人都最有利的? 是赢得一次性的订单, 还是建立可持续的客户关系和市场口碑?”
 - “让我们定义一下, 在这个问题上, 什么是真正的‘胜利’? 是部门 KPI 的达成, 还是客户价值的提升, 并由此带来的整体业务增长?”

阶段四: 一个解决方案: 合作打鸟 (Cooperate First to Create Added Value) – 关键在于聚焦行动, 共创增量

- **引导合作意愿, 提出共创方案:**
 - “既然我们都认同客户的‘真利益’在于[明确的客户价值点], 那么, 我们能不能先放下各自原先的坚持, 一起想想, 有没有一种方法, 可以让我们共同把这只‘鸟’ (客户价值/市场机会) 打下来?”
 - “现在, 让我们暂停讨论如何分配利益, 先集中精力思考: 我们如何才能通过合作, 为客户创造出比现在更大的价值? 有没有‘1+1>2’的方案?”
 - “基于我们对客户‘真利益’的理解, [部门 A]的优势是[...], [部门 B]的优势是[...]. 我们如何把这些优势结合起来, 形成一个更强大的解决方案?”
 - “我提议, 我们能不能尝试[一个具体的合作行动方案, 如成立联合小组、共同进行市场调研、优化现有流程等]? 先一起把事情做成了, 蛋糕做大了, 分配的问题自然就好谈了。”
- **促成合作议程和行动计划:**
 - “好, 听起来我们对合作的方向有共识了。那么接下来, 为了实现这个目标, 我们的第一步是什么? 谁来负责? 时间节点是什么?”
 - “我们来明确一下分工: [任务 1]由[负责人 A]牵头, [任务 2]由[负责人 B]主导, 双方需要如何配合? 我们什么时候检视进展?”

- “让我们把今天的讨论成果固化为一个行动计划。目标是[具体目标]，关键举措是[...], 衡量标准是[...]. 大家有没有补充？”

通用技巧：

- **积极倾听：** 不打断，眼神交流，适时点头，用“我理解”、“你的意思是……”等进行确认。
- **使用“我们”而非“你/我”：** 强调共同体，减少对立感。
- **保持中立和客观：** 作为引导者，避免偏袒任何一方。
- **可视化：** 将关键点（如各方利益、客户真利益、合作方案）写在白板上，有助于聚焦讨论。
- **控制情绪：** 保持冷静，如果讨论变得情绪化，可以适时暂停，提醒大家回到议题本身。

通过熟练运用这些话术，并结合“3+1”的内在逻辑，高管可以更有效地驾驭复杂沟通情境，将冲突转化为合作的契机。

八、 3+1 容易犯哪些错误？

任何方法在实践中都可能遇到误区，3+1 也不例外。下面列出实施“3+1”过程中常见的四大错误，以及如何预防：

错误 1： 停留在前提一、二，变成“批斗会”或“口水战”。

- **表现：** 冲突双方在沟通时，只顾反复强调自己的难处和对对方的不满：一直停留在原则 1（只承认冲突正常，却深陷指责）或者原则 2（只顾着诉苦自己的利益受损，攻击对方“自私”），迟迟进入不了以客户为中心的实质讨论。会议演变为情绪宣泄的批斗会、没完没了的口水战。
- **后果：** 冲突不但没解决，反而升级，关系进一步恶化，问题依旧，内部“交易成本”不降反升。
- **如何避免：** 由主持人（管理者）严格把控流程，在双方倾诉和相互理解告一段落后强制性地推进到原则 3 的讨论。可以提前设定每个阶段的讨论时限，到点

后提出关键问题：“这些对客户/整体意味着什么？”必要时请中立的协调人介入，引导话题转向客户价值。如果讨论再次偏离，则及时打断，将焦点拉回共同利益点上。

错误 2： 伪装的“客户价值”，实为部门私利。

- **表现：** 双方口头上都说“为了客户”，但提出的所谓“客户价值”方案，其实是各自部门利益的包装。例如某软件公司的市场部和工程部就新功能上线时间起冲突时，市场部声称“客户急需新功能，晚上线就失去市场”，工程部则说“为了客户体验，必须充分测试”。双方都打着“客户”旗号，但背后一个是市场部想冲业绩、一个是工程部想降低风险，并未真正站在客户角度考虑。
- **后果：** 由于双方都不真诚，彼此不认可对方提出的“伪客户需求”，谈判很快破裂；或者即使达成了所谓折中方案，也因为不是以真正客户价值为导向，最终损害了用户体验，公司利益受损。
- **如何避免：** 对任何打出“客户牌”的主张，都要**深入拷问**其真实性——有没有数据支撑？这真的是外部客户最核心的关切吗？能不能经得起跨部门的推敲？让真正的客户声音参与决策，如引用客户调研、市场数据来验证。只有确保以确凿的客户需求为依据，才能防止假借客户之名行私利之实。

错误 3： 找不到合作方案，认为只能“零和”。

- **表现：** 即使原则上认同了客户价值这一共同目标，但在讨论具体解决方案时，团队仍旧受限于惯性思维，觉得资源就这么多，根本无法找到让双方都受益的办法，最后又退回你多我少的争夺老路。一些管理者在这里也可能动摇，怀疑共赢是否真的可行。
- **后果：** “3+1”无法真正落地，冲突依旧，增量价值没创造出来，大家误以为只能走零和对抗的老路，错失创新良机。
- **如何避免：** 拓宽思路，跳出“非此即彼”的框架，寻求**第三种方案**。管理者可以鼓励团队从流程优化、资源共享、能力互补等方面想办法，或者引入第三方资源和新技术来创造增量。例如两个部门争夺预算，不妨一起申请一项联合专项资金；生产与销售冲突，可以考虑通过数据系统提升预测准确率，实现两全。如果团队一时陷入僵局，需更高层级的管理者介入，提供新的视角或额外资源，打破思维瓶颈。

错误 4： 忽视增量价值的公平分配，打击合作积极性。

- **表现：** 通过“3+1”合作确实创造了额外价值，但在事后的收益分配（如奖金、绩

效评定、晋升机会）中，没有公平体现各方的贡献，导致出现“鸟打下来却论功行赏不公”的情况。比如某跨部门项目成功后，贡献大的团队却未得到应有奖励，而惯于争功的一方抢走了大部分好处。

- **后果：** 参与协作的一方感到利益受损、心理不平衡，下次再碰到跨部门合作意愿降低，久而久之大家对“合作创造价值”心存疑虑，“3+1”难以在组织内持续推广。
- **如何避免：** 在启动 3+1 时就未雨绸缪沟通潜在增量收益的大致分配原则，让各方对合作有合理预期（尽管具体分配要视最终结果而定）。同时，企业层面应建立配套的激励和绩效机制，明确对跨部门协作创造的业绩予以单独评价和奖励。例如引入“协同绩效奖金”或“共享荣誉”制度，确保“蛋糕做大”后各方按贡献分享甜头。管理者也要秉持公正，及时为默默付出的团队撑腰、发声，营造长期合作的信心。

九、以“3+1”为载体，塑造新一代中国企业领导者

“和气生财” × “科斯定律”：3+1 是新一代中国企业家的高维管理思想

- **“和气生财”——中国文化的商业灵魂：**

中国有句古话“和气生财”，讲的是和善待人、以和为贵才能带来财富。其核心内涵是在商业活动中营造和谐的人际关系和互信氛围，不把冲突和分歧视作敌对，而是看作沟通合作的新契机。

 - **核心内涵：** 以“和”为基，通过人际和谐与情感连结，为商业交易奠定“安和”氛围。冲突与分歧不再被视为对立，而是转化为沟通与合作的新契机。
 - 这对 3+1 的启示在于：
 - **拥抱冲突**需要一种“和而不同”的胸怀，善于在多元利益中寻求共同点，以和气之态度化解尖锐情绪；
 - **肯定利益**体现了“和”的温度，尊重每个人合理的利益追求，让各方都感到体面，进而愿意合作。
- **“科斯定律”——西方经济学的核心思想：** 科斯定律告诉我们，当交易成本为零时，无论资源最初归谁，双方都能通过自由协商实现资源的帕累托最优配置。

这强调了清晰的产权和低交易成本的重要性。

- **核心内涵：** 产权清晰+交易成本低，可通过自由协商把资源配置到最有价值的地方，实现帕累托最优。
- 对 3+1 的启示：
 - **要找到真利益**，就必须先厘清各方的权责边界和利益诉求，相当于明确了“产权”，这是有效协商的前提；
 - 而要**合作打鸟**，则需要尽量降低内耗摩擦等“交易费用”，通过良好的机制和规则保障合作的效率与公平。

（扩展内容）“和气生财”×“科斯定律”：

3+1 在中国特色企业环境中的独特价值

“3+1”模型之所以能在中国企业管理实践中展现出强大的生命力，不仅在于其逻辑的严谨性和操作的实效性，更在于它巧妙地融合了中国传统文化智慧与现代经济学原理，为解决中国特色企业环境下的复杂问题提供了独特的视角和路径。

1. “和气生财”：关系导向下的效率平衡艺术

- 中国特色企业环境的“关系”底色：

中国社会深受儒家文化影响，“人情”、“面子”、“关系”在商业活动中扮演着不可忽视的角色。企业内部，部门之间、上下级之间，往往不仅是工作关系，还交织着复杂的人际网络。这种关系导向的文化，一方面有助于形成紧密的团队和高效的非正式沟通；另一方面，也容易因过度强调“和气”而掩盖矛盾，或因“面子”问题使真问题难以摆上桌面，导致决策效率低下，甚至形成“一团和气”下的“集体不作为”。
- “3+1”对“和气生财”的现代诠释与超越：
 - **“拥抱冲突”是真“和气”的前提：** 传统理解的“和气”有时会沦为表面的和谐，牺牲了坦诚和效率。“3+1”首先强调“拥抱冲突”，鼓励将潜在的、被压抑的矛盾公开化、透明化。这并非破坏“和气”，而是认为真正的、可持续的“和气”必须建立在问题得到正视和解决的基础上。敢于面对冲突，才是对组织长远“和气”与“财气”负责。
 - **“肯定利益”是维护“人情”的关键：** “3+1”要求肯定各方利益的合理性，这与中国文化中重视个体感受、维护各方体面的做法不谋而合。在处理冲突时，先肯定

动机和利益，给足“面子”，能够有效降低情感对抗，为后续的理性协商创造“人和”的氛围，这正是“和气”的核心要义。

- **从“小我”的“和气”到“大我”的“共赢”：** 传统关系文化有时可能导致小团体利益固化，形成部门壁垒。“3+1”通过引入“客户价值”这一更高维度的“真利益”标准，引导各方跳出本位主义，从维护客户和组织整体利益（“大我”）的角度寻求解决方案。这使得“和气”不再局限于局部利益的妥协，而是升华为共同创造增量价值、实现多方共赢的“大和气”，从而真正“生财”。

2. “科斯定律”：在政策与市场交织的环境中提升配置效率

- 中国特色企业环境的“政策—市场”互动：
中国企业发展深受国家宏观政策、产业导向以及区域发展规划的影响。与此同时，市场竞争的规则也在不断演进和完善。企业决策往往需要在遵循政策导向与适应市场规律之间寻求平衡。内部资源的配置，也常常受到这种双重环境因素的影响。
- “3+1”借助“科斯定律”精髓优化内部治理：
 - **明确“产权”（利益边界）是高效协商的基础：** 科斯定律的核心思想之一是产权界定的重要性。“3+1”的“肯定利益”和“找到真利益”环节，实际上是在企业内部帮助各利益相关方（部门、团队、个人）厘清各自在特定问题上的“产权”边界、核心诉求以及在客户价值链条中的责任。只有边界相对清晰，才能减少模糊地带的推诿和争夺，为后续的“合作打鸟”奠定谈判基础。
 - **降低“交易成本”是提升协同效率的关键：** 企业内部的部门墙、信息不对称、决策流程冗长等，都是“交易成本”高昂的表现。“3+1”通过结构化的沟通流程（拥抱冲突 → 肯定利益 → 找到真利益 → 合作打鸟）和操作要点（四先四后），旨在打破壁垒，促进信息共享，简化决策流程，从而显著降低企业内部的“交易成本”。这使得企业能够更快速、更低成本地调动和配置资源，以响应外部政策和市场的变化。
 - **以“客户价值”为锚，协调政策适应与市场效率：** 在复杂的政策与市场环境中，“3+1”始终强调以“客户价值”作为判断“真利益”和选择合作方案的最终标准。这意味着，企业在响应政策号召或进行市场竞争时，其内部的资源整合与利益协调，都必须服务于如何更有效地为目标客户创造价值。这有助于企业避免盲目追逐政策热点而脱离市场实际，或在市场竞争中因内部协同不畅而错失良机。

3. “3+1”与中国企业文化及政策环境的协调与独特价值：

- **平衡集体主义与个体激励：**“3+1”既强调通过“合作打鸟”实现集体目标（符合东方集体主义文化），也通过“肯定利益”关注和尊重个体及小团队的贡献与需求，试图在集体与个体之间找到一个动态的平衡点，这对于激发组织活力至关重要。
- **推动透明化与规范化治理：**在中国企业从粗放式管理向精细化管理转型的过程中，“3+1”提供了一套相对标准化的冲突解决和价值创造流程，有助于提升决策的透明度和内部治理的规范化水平。
- **适应创新驱动与高质量发展导向：**当前中国经济强调创新驱动和高质量发展。“3+1”通过鼓励拥抱建设性冲突、聚焦客户真利益、促进跨界合作，本身就是一种鼓励内部创新、提升运营质量的管理实践，与国家宏观发展导向高度契合。
- **培养面向未来的领导力梯队：**正如部分章节标题所寓意的，“3+1”不仅是解决问题的方法，更是一种培养管理者系统思考、同理心、战略眼光和协作能力的训练工具，有助于企业打造适应未来挑战的领导力梯队。（原“六以‘3+1’为载体，塑造18勇士第二梯队”）

“3+1”模型：领导者新思维

1. 拥抱冲突：开放包容的系统思维

- **要求：**领导者需以开放心态面对冲突，视其为资源配置低效的信号，而非威胁。这种思维超越个人情绪，立足整体利益，运用系统思考理解冲突的根源。
- **哲理启示：**科斯定律告诉我们，冲突源于产权（利益）界定不清，而“和气生财”提醒我们，冲突是人际关系调整的契机。儒家“和而不同”进一步揭示，差异是和谐的前提。领导者应像哲人般洞悉对立的共生性，以包容心接纳差异。
- **实践要点：**
 - **全局视角：**从组织整体出发，分析冲突如何影响客户价值和长期目标。
 - **倾听与尊重：**给予各方表达诉求的机会，避免偏见或压制。
 - **动态平衡：**将冲突视为优化资源的起点，而非终点。
- **案例：**在小明的烧烤店中，老板小明面对采购员与服务员的争执，不急于评判对错，而是召集双方开会，倾听诉求，承认冲突的合理性，为后续协商奠定基

础。

2. 肯定利益：以人为本的同理心

- **要求：** 领导者需尊重各方的利益诉求，理解其动机，以同理心建立信任。这种思维超越功利主义，将人视为目的，而非手段。
- **哲理启示：** 科斯定律强调利益驱动协商，而“和气生财”主张以和气促成合作。佛教“慈悲”理念进一步启示，理解他人的需求是和谐的起点。领导者应如禅师般，以平等心看待每位参与者，激发其内在动力。
- **实践要点：**
 - 情感联结： 通过真诚沟通，认可各方的努力，化解对抗情绪。
 - 人性洞察： 理解利益背后的情感需求，如尊严、归属感。
 - 公平导向： 确保协商过程透明公正，避免偏袒。
- **案例：** 小明肯定采购员节约成本的初衷和服务员推销的积极性，同时指出顾客的抱怨是为了店的改进，从而建立信任，促进合作。

3. 找到真利益：以客户为中心的战略眼光

- **要求：** 领导者需以客户价值为标尺，重新界定“真利益”，超越短期或局部利益，追求组织长期发展。这种思维要求战略眼光与价值导向。
- **哲理启示：** 科斯定律指出，资源应流向价值最高处，而“和气生财”强调和谐关系带来持续财富。道家“顺应自然”进一步启示，客户需求是市场的自然规律，领导者应顺势而为。战略眼光如同“太极”之圆融，将各方利益融入整体愿景。
- **实践要点：**
 - 数据驱动： 用客户满意度、销售数据等量化指标，明确真利益。
 - 长期导向： 优先考虑组织的可持续发展，而非短期收益。
 - 跨界整合： 将客户价值融入组织文化，驱动全链条优化。
- **案例：** 小明以顾客满意为“真利益”，引导团队放弃短期省钱或提成的“假利益”，聚焦长期盈利。

4. 合作打鸟：协作共赢的生态思维

- **要求：** 领导者需推动跨部门、跨利益方的协作，通过协商创造增量价值，实现帕累托最优。这种思维强调生态系统的协同性，超越零和博弈。

- **哲理启示：** 科斯定律通过协商降低交易成本，而“和气生财”通过和谐放大价值。儒家“天下为公”与禅宗“无我”理念进一步启示，真正的领导者应以整体利益为先，构建共生共荣的生态。合作如“和合”之美，在差异中绽放整体的光辉。
- **实践要点：**
 - **机制设计：** 建立跨部门协作平台，如联合项目组或定期沟通会。
 - **激励协同：** 通过奖励协作行为，强化共赢文化。
 - **动态优化：** 根据市场反馈，持续调整合作模式。
- **案例：** 小明组织采购员、服务员与顾客共同调研，找到性价比高的牛肉，创造增量价值，实现多方共赢。

(新增) 第九部分 高管个人“3+1”修炼

(Executive Personal "3+1" Cultivation)

“3+1”模型不仅是组织解决冲突、提升效能的工具，更是高管提升个人领导力、塑造卓越管理风格的修炼法门。将“3+1”内化于心、外化于行，要求高管在认知、能力和行为层面进行持续的自我提升。

一、 将“3+1”融入个人领导风格

1. **修炼“拥抱冲突”的格局与胸怀：**
 - **认知转变：** 将冲突视为组织常态和优化的信号，而非个人权威受挑战或工作失误。理解建设性冲突对于激发创新、暴露风险的积极意义。
 - **心态调整：** 培养开放、包容的心态，能够冷静、客观地面对不同意见和尖锐问题，不回避、不压制。
 - **行为体现：** 在团队中主动营造允许不同声音存在的氛围；在冲突发生时，能以平和、建设性的姿态介入，而非简单粗暴地进行裁决。
2. **修炼“肯定利益”的同理心与尊重：**
 - **换位思考：** 习惯于站在下属、同事、合作伙伴的角度思考问题，理解其行为背后的动机、需求和压力。
 - **真诚认可：** 学会发现并公开肯定他人的努力、贡献和合理诉求，即使这些诉求与自己的初步想法不一致。

- **情感连接：** 在工作中注重与团队成员建立基于尊重和信任的良好人际关系，用真诚赢得人心。

3. 修炼“找到真利益”的战略眼光与客户导向：

- **提升战略思维：** 思考问题时，能够跳出部门或短期利益局限，从公司整体战略、长期发展和客户价值创造的高度进行审视。
- **强化客户意识：** 将“客户第一”的理念深植于心，在所有决策和行为中，始终以“是否为客户创造价值”作为核心衡量标准。
- **培养系统分析能力：** 能够洞察复杂问题背后各方利益的关联，准确识别驱动组织成功的核心要素（真利益），摒弃干扰性的“假利益”。

4. 修炼“合作打鸟”的整合能力与共赢思维：

- **打破边界：** 积极推动跨部门、跨层级的沟通与协作，消除组织壁垒，促进资源共享和优势互补。
- **赋能团队：** 鼓励并支持团队成员进行合作创新，为他们创造合作的条件和激励机制。
- **追求多赢：** 在利益分配和成果共享时，力求公平合理，不仅考虑自身或本部门的利益，更要致力于实现所有参与者（包括客户）的共赢。

二、 在组织中扮演“3+1”的推动者与布道者

作为高管，您不仅需要个人掌握 3+1，更需要在组织层面推动这一模型的应用。以下是关键角色定位：

示范者：

- 在高管会议中亲自示范 3+1 流程，特别是当高层之间存在分歧时
- 公开肯定使用 3+1 解决问题的团队和个人，分享成功案例
- 在与下属一对一沟通中应用 3+1 原则，让其亲身体会效果

教练者：

- 为下属管理者提供 3+1 指导，在他们处理冲突时给予及时反馈
- 创建“3+1 学习小组”，定期分享应用心得，解决实施障碍
- 针对组织中的关键冲突，亲自带领团队通过 3+1 流程寻找解决方案

制度建设者：

- 将 3+1 原则融入绩效评估体系，肯定那些善于跨部门协作的管理者

- 在重大项目立项流程中纳入“真利益评估”环节，确保客户价值导向
- 设计支持“合作打鸟”的组织激励机制，如跨部门项目奖金池

1.

三、“3+1”日常思维与行为训练方法

1. “冲突日记”与反思：

对于工作和生活中遇到的冲突或分歧，尝试用“3+1”的框架进行复盘：冲突的本质是什么？各方的表面立场和深层利益是什么？如果以客户/共同目标为中心，真利益是什么？当时是如何处理的？如果用“3+1”，会有什么不同？

2. “客户价值”每日一问：

每天有意识地问自己或团队：“我们今天所做的工作，哪些是真正为客户创造价值的？哪些是事务性的，甚至是可以优化的？我们还能为客户多做些什么？”

3. “合作机会”扫描：

定期审视自己的工作，思考哪些方面可以与其他部门/同事进行更深度的合作，以产生更大的协同效应。主动发起跨界沟通，寻找“合作打鸟”的机会。

4. “肯定他人”练习：

刻意练习在日常互动中发现并表达对他人优点、努力或合理诉求的肯定。从小处着手，逐渐养成习惯。

5. 情境模拟与角色扮演：

可以组织团队成员，针对一些典型的冲突场景，进行“3+1”方法的角色扮演和模拟演练，在实践中加深理解和提升技能。