

问题：领导是如何看待不卑不亢的下属的？

一个能卑亢分寸掌握到令上司折服的人，当然前途无量。

但这个问题没这么简单。

因为首先问题出在上司身上，也就是上司需要有“可折服性”，很多上司自己没有稳定成熟的价值观，也就是 ta 自己的价值观是自相矛盾的，以至于你一个让 ta 满意的行为会在 ta 一转念间又同时得罪 ta。类似这种上司，你要求得让 ta 认同、折服的卑亢分寸的解在数学上经常是不可能的。而如果达成不了这样一个有效结果，你自认为掌握好了一个让自己满意的卑亢分寸，常常是没有实际意义的——至少这并不能为你带来什么额外收益。

严格地讲，你自己能做的只能是保持一个逻辑通顺、总体稳定、变更有序的个人社交伦理，而这个体系在别人看来是卑还是亢，并不直接在你的考虑范围之内。

一旦别人认识到你一直只是在说你的伦理体系要求你说的话，而并非在对他特别定制什么特殊对待——也就是俗称的 nothing personal——对方就会把注意力转向观察和研究你的伦理体系，而不是纠结你对他到底是什么态度。

我们举个例子——这就像一名军人，看到上司就依照纪律条例规范敬礼，这个反应就谈不上卑和亢，因为上司知道这个动作的触发条件不是你对他的个人看法，而是你心中对军纪的理解。比如他穿的是便服，于是你今天没对他敬礼，ta 的心思也不会往“这人今天对我怎么这么嚣张”上靠，而是理解到“原来要穿上军服才会敬礼”。在这里，双方对“军纪”的共识就起到很好的辅助作用，一切矛盾就自然以军纪为准绳，而不是被放到“是重视我还是轻蔑我”的方向去审查。

问题来了，如果你不是军人，你和上司之间就没有“军纪”这个天然存在的共识可用，那么你就要靠自己的一贯言行，创造出一个同等的“私法”，来同样起到刚才“军纪”起到的调解作用。

只要对方认识到这个“私法”的存在和有效，就会意识到你只是在自己的伦理准则下行事，对 ta 而言，只要理解和掌握了你的伦理准则，就能很好的和你合作，避免无谓的成本，合作就容易富有成效。一旦这个成效显现，你的一切“卑亢问题”，都会被上司认为这属于“ta 的个性”、“ta 就是这样一个人”，而并非“对我个人的尊重/不尊重”。

而如果你自己根本就没有逻辑通顺、总体稳固的伦理准则，或者你的准则非常复杂和超常，以至于对方需要很大的成本来学习和适应，那么对方要与你合作就会缺少收益，甚至更坏——常态性的受到损失——那么这时候说你卑或者说你亢，本质上只不过是惩罚你造成亏损的两种随手可用的罪名。会给你那个，纯看哪个离手边更近，抄起来更顺手，其实是随机的——这就是“卑亢评价体系”的本质。

这也是为什么作为年轻人要避免受到惩罚，最好、最方便的手段是借用“军纪”这样的已经有良好定义和丰富实践的伦理体系，最典型的，就是表现出自己非常拥护传统道德或者当地风俗。因为这两者——尤其是传统道德——实际上是有良好定义和丰富实践的。这样就不需要你自己再一字一句的去说明你的价值观、道德观去逼着别人再学习一边，导致人家还没在这你这里得到一分钱收益，就要付出一笔巨额学费。

另一种就是宣告自己的特殊民族身份或者信仰身份，比如“我是个佛教徒 / 回族人”，那么佛教/回教的整套价值观和伦理观就立刻成了“军纪”，同样起到大幅压低合作的学习成本的作用。

而最根本的一种，也是真正最解决问题的策略，其实是基于自然法构建你自己的价值观。

因为自然法是先在、自在的，而且是强制且至高的，其实一切宗教的、意识形态的、个人的、家族的伦理构建，归根到底都要经受自然法的检阅和认可。这就意味着一切经得起这个检验的幸存体系，都自然而然因为这个共同境遇而有某种共通之处。

为什么这很重要？因为你在围绕自然法构建自己的伦理体系的过程中，不但可以获得一个其他一切不同体系的人很容易就可以兼容的、然而却是量身打造的个人体系，你还会因为知其然且知其所以然而获得看懂别人的体系的眼光。

这就和直接全盘借用宗教的/传统的现成答案有所不同——直接借用的人往往并不懂自己借用的东西，于是 ta 们自己是不敢动源代码的。不敢动代码的结果必定造成对源码的迷信和对其他体系的排斥，也就是所谓的狭隘性和无谓的防御性。

而你这一套是你自己一行行代码写上来的，你很容易借着这开发经验知道你的体系里哪些只是表现层，完全可以基于这个业务进行调整。同样因为这个开发经验的存在，你也很容易看懂别的体系的架构，哪里是核心，哪里是界面。

而这种洞察，不但可以大大的降低你和其他各种服务互操作的成本，还经常可以让你玩出一些 ta 们自己没有想到的创造性整合来。

到时候当然好处大大的，每个人都可以过上肥年。

那时候，你哪怕开会爱翻跟头，得到的评价也是“为人风趣，好诙谐”。

那时候根本没人有资格甚至有胆子再来评价你是卑还是亢——评价的前提是 ta 是上司。

没人是财神爷的上司，玉皇大帝都要站起来敬酒。

编辑于 2023-09-29

<https://www.zhihu.com/answer/3230697120>

---

评论区：

Q: 我觉得这是关于个人建设伦理体系的很核心的指导。提到自然法，最近在看的《政治哲学》里有关于 自然状态 和 自然法 的阐述，推荐给大家。

---

Q: 我觉得最后一句话改成“没人是玉皇大帝的上司，财神爷都要站起来敬酒。”味道更足，自然法是玉皇大帝，人类的财富也要遵循它的规律流动。

B: 财神爷=净输出者

<https://www.zhihu.com/answer/2139838710>

---

更新于 2023/12/3