

问题：人际关系中，敌人是否是不可或缺的角色？

什么是敌人？

敌人跟对手要分开。

对手是和你各执一端寻找最优方案的对照组成员，你们是同一个“人类研究项目”的两个样本。在这个意义上，以最小的总消耗得到最准确的结果，是你们共同的成功。

这关系就像老式法庭上的控辩双方是背对法官面向观众席而坐，彼此虽然针锋相对，但其实却是寻找真相的同事。

生产竞品的友商，争夺同一个名额的同事……这些是对手。

一个明白“同事关系”的对手，会明白最后的成功是双方的努力的结果。

在高于个人得失的超然立场，你的成功就是ta的成功，ta的成功，也就是你的成功。

如果竞争的双方都有这样的心态，那竞争不但不是破坏性的，反而构成世界上最美好的、甚至是最浪漫的关系之一。

以至于如果你因为意外原因陷入困境，我还要伸手拉你起来。

某种意义上说，一个明白这种关系的竞争对手，是一种特殊的朋友，而且是一种最造就人的朋友。

彼此之间不但没有仇恨，反而常有敬佩，惺惺相惜。

那么什么是敌人？

敌人是会以他人的失败为其成功的人。

注意到了吗？这是一个绝对意义上的定义。这身份的成立不需要这人处在任何一种具体的对立关系之中，仅仅只取决于这人的行为模式本身。

一个人是先成为这样的绝对意义上的敌人，然后才与人为敌，构成关系意义上具体的“某某人的敌人”的。

敌人是一种被生存焦虑和存在感焦虑驱动的患病的人类。

人没有与ta为敌，ta却要与人为敌。ta的生存之道只有一条，就是消灭所有有可能妨碍它“生存”（或享乐）的存在。

ta所谓的“成功”，主要是去制造别人的失败。

ta们身上往往会有与这种行为模式相适应的心理异常和能力缺陷，比如无法自圆其说的、但自己并不介意的价值观和道德观、糟糕的语言能力和有显著缺陷的逻辑能力，以至于ta们事实上并不能依赖堂堂正正的手段创造对等竞争力的作品来争夺中立的第三方。

于是ta们只剩下拉帮结派、造谣诬告、挑拨离间这类“超规则手段”。

简单来说，敌人这种事物身上存在绝对卑鄙性，而并非如ta们自己所宣扬的那样“我们之所以被对方认定为敌人只是因为对方的立场与我们不同”。

——不错，这类人也一定热爱道德相对主义，

因为唯有这样ta们才能自我催眠以为自己和自己迫害的对象是对等的，好告诉自己一切第三方一定会保持中立漠不关心，如果关心则会以接近相等的几率分别倒向双方，并不会改变力量平衡。

唯有这样的想象，才能让 ta 们觉得是在参与一场“势均力敌”，有可能通过“特别努力”而“胜利”的斗争。这种道德相对主义的自我催眠是 ta 们维持士气的唯一手段。

看明白了吗？

并非一切对立关系将双方都定义为敌人，而是一种特定的行为方式、一种特定的伦理观绝对地定义了敌人。

如果双方都有这种行为方式，那么这双方互为敌对关系。ta 们会互相伤害，直到双方都毁灭。因为这种行为模式本身就是诅咒，并不会因为敌人的消亡就自动停止，而是会自己寻找下一个迫害对象，直到自身毁灭。

败固亡，胜亦必亡。“胜利”不过是进入下一层修罗场的门票。循环往复直到你要么悔悟，要么物理性湮灭为止。

最为讽刺的是，恰恰是在这种无耻争斗中落败者有最大的机会醒悟和超脱，反而是“胜利者”会进一步邪毒入心，无法自拔。

百年之后，当年的败者尚在——甚至因为悔悟而繁荣了起来，那个“胜者”的墓碑反而埋没在荒草中了。

如果双方都没有这种行为方式，则如我们所说，虽有对立和竞争，但却同时是一种超然意义上的合作。竞争反而促进友情和了解和善意。无所不用其极的消灭对手，搞“先下手为强”，“趁你病要你命”在这种关系中不可想象。反而是帮助对手度过非战之罪的危机，保护可敬的对手的存在，是保证自己可以继续向前探索和突破的理所当然的选择。

没有这样的胸襟，没有机会也没有资格去窥探人类能力的顶峰。

真正的问题——也正是这个题目本身真正问到的地方——就是如果双方之中有一方是敌人怎么办？

你是在竞争，对方却是在敌对，你要怎么办？

对方确实在用卑鄙手段怎么办？

第一，你要先分清楚对方的手段是不是合法手段，要在认定对方的敌对性质时保持高度谦抑。

你首先要避免屠龙少年自己化为恶龙。

并非会对你造成损失的行为都构成敌对行为，你不能仅仅根据是否对你不利来判断对方是不是一个绝对意义上的敌人，否则你自己就会受到同样的诅咒。

有些进攻性手段是没有道德问题的，比如依据现行法律举报你操作中存在的违规问题，不算是“卑鄙手段”。

你的运营中存在这样的问题本身才是问题。如果你的运营离开这些违规环节就运行不下去，这种举报会构成致命打击，这只能说明你自己一开始选择的“事业”本身就是错的。

这不是对方有问题，而是你有问题。

在媒体上谈论你的技术方案的缺陷短板，在没有伪造数据的前提下，不算敌对行为。任何时候讲述非隐私的事实不构成一种敌对，哪怕它客观上会造成你的损失。

总而言之，基于合法公开的资料、没有侵犯隐私、没有伪造变造、没有恶意假设，不属于敌对手段，不能视为卑鄙行为。

很自然，原则上你也可以这样做。不这样做是君子之风，但是这样做也没有越过红线。这是风格问题、气度问题，但不是原则问题。

第二，坚守住原则底线，抵制“我们也干吧”的诱惑。

你的团队里几乎肯定会存在一种“我们也干吧”的声音，并且会有人认为“不干只是一种迂腐”。你如果坚持不干，有些人会失望、觉得前途没有希望，会离开你的团队。

这是一个团队建设问题。

这种代谢你要接受，哪怕离去的是很“关键”的人物，也一样要坚持住。

如果这关键人物离开会导致这项业务整个的崩塌，那只能说明你不该继续坚持做这个业务，带着剩下的人去做别的业务就是了。

但绝不能在这种原则问题上妥协。

这不是无谓的高姿态，而是这是生死攸关的、无可后退的现实问题。

现实在何处？在于只有坚持一种重视正当性、重视道德和理性的企业文化，你才能有效的保证管理成本的可承受性。

一个组织的利润的最大保障，从长期视角来看，其实既不是研发能力、也不是资源禀赋，而是从企业的管理成本里挤出来的。研发能力你真的不会比第二名长期优胜到那么多，资源禀赋你不会真的胜过第二名那么久。

真正决定胜负生死的，其实是企业内部的管理成本的控制能力。

而这种重视伦理、坚守底线的基本立场可以保证你的组织的正义性和正当性，这是低管理成本最大的保障。

它是对丧失理想、脱离愿景和官僚化最大、最根本的抑制因素。

它莫名的让所有人安心、自豪、自信，相信自己在做正确的事、合乎天道的事、能逢凶化吉、得道多助的事。

它让想要动手脚的人在试探之前不能不默认假设别人恐怕不会配合，而不是笃定的相信只要窃取的总利益足够瓜分就一定能说动关键人入伙。于是它能直接在摇篮里掐死很多祸患之源。

这种说不清道不明的气氛背景，会自动的抑制住组织里方方面面的结党营私、私下勾结破坏制度、攻击内斗、行贿受贿……等等等等的常见痼疾。

不要以为单纯的靠什么“企业内控”、“制度设计”、“合规小组”之类的技术手段来可以解决问题，替代掉领导层对这些基本立场的甄别和坚守。

恰恰相反，如果本身没有这正当性的坚守，这些制度注定会被架空、连这些纪律部门自己都会被内斗分裂、被私欲浸染而成为笑话。不但起不到抑制作弊的效果，甚至还要额外增加进一步的作弊和额外的管理成本。

这是一笔无论多少利润都填不平的无底洞一般的成本。会导致你明明技术领先，明明销售旺盛，却无论如何都没有利润，甚至还连续亏损。

如果你真的守不住，不要犹豫，直接清算退场。不要想着用“那些手段”继续“竞争”。

那是饮鸩止渴，会导致胜利的意义直接消失，到最后竹篮打水一场空。黄粱一梦之后你会发现真正的损失是你宝贵的一生就这样浪费了。

该失败的时候，失败退出换一条路，远比该失败时用这些手段续命之后陷入重重叠叠的虚假胜利最后归于虚无来得有意义。

后者是更加彻底的失败，根本不值得强求。

你要把这个阶段里发现和清除不认同这个理念的成员视作一种收益，而不是一种损失。经过这种淬炼之后你会发现组织的管理成本会进一步下降，这是战略优势，会额外补贴所有其他部门。等于立刻获得了真正的比较优势。

善用这种优势，时间一定站在你这一边。

而基于同一道理，当你发现对方在用这样的手段时，你就知道对方已经快完了。

不管对方数据上看起来多好看，在这种投机里看似拿到了多少利益，ta 因此所招来的伦理上的诅咒都一定会开始生效，久而久之必定会吞吃掉 ta 的一切收益，内部渐渐积累出各种要竭力遮掩裱糊才能勉强不破的丑闻，各种你死我活的内斗，各种逼得正直的人无法容身的失能甚至反智现象。

你只需要在河边坐得够久，就一定可以看到 ta 的尸体从上游漂来。

你如果没有同时相信这一点，你也不可能守住这一条。

第三，你要明白你存在的根本保证是什么——不是“消灭一切敌人”，而是有效提供服务。

有效提供对客户来说效能大于成本的、机会成本最小的、风险最小的服务。

你要专注在对你的核心用户的输出上。是 ta 们的支持；而不是你的所谓敌人的衰败在保证你的存在。

你的用户没有失望，没有亏本，有收益，你的敌人就没有任何真正有效的办法剥夺你的生机。

所谓技术竞争，本质上只是“机会成本最小”的一种表述。

事实上，对于成熟的用户，在没有净亏损的前提下保持供应源的多样性是一种提高自身稳定性的合理选择——甚至是必然选择。

也就是有两家一样的供应商，尽管第一名提供的服务比第二名更便宜，但只要第二名提供的服务仍然给我的收益大过于成本，我就不应该选择断绝跟第二家的合作。

这会导致我失去谈判筹码，导致第一家形成垄断优势，进而很可能导致关系失衡异化，长期看会付出更多的成本。

因此，不要因为被敌对而焦虑。不要把注意力放到被敌对上，而要始终盯在你自己的使命上。

对方用了越过红线的手段，你当然要注意安全，但是实际上那已经预示着问题即将很快自我解决。

你不应该信心低落，焦虑不安，以至于开始盘算“我为什么不可以以眼还眼”，而应该把这视为净化团队、重新检视核心客户关系和核心业务有效性、做好接收对手崩溃后让出的市场的准备的信号。

那是你即将会赢的预告。

如何让困扰期缩得更短、胜利来得更早更彻底，这是技术问题。

留着后面讨论。

---

现在再回到本题。

敌人是不可或缺的关系吗？

如前所述，你自己不应该成为一个绝对意义上的敌人，只能人家找你敌对，你不能去与人为敌。

作竞争对手是可以的，甚至是鼓励的，但这不成其为敌人。

敌人一定是对方要主动来针对你、迫害你才会浮现出来的一种存在。这严格意义上说其实并不取决于你，而是天意、运气决定的。

你所要在意的，是你是否过于苛求了人类。

要知道人类本身是一种焦虑的动物，对死亡（肉体的不存在）和“不尊重”（精神的不存在）的焦虑是每一个未经修炼的人类默认的共性。

人非生而知之者，并且即使勇猛精进的修行，也终究难成圣贤。换句话说，并不是人类之中“只有那么一小撮”才有敌人的属性，而是所有人类身上都有难以断除和超脱的病根——

那种深埋在心底的敌意本能。

你需要想清楚你的红线划在哪里，言行举动的恰当分寸在哪里。你要把自己的圈子画小一点，尽可能给别人留下站立的空间。而不要你出现在现场，强大的力场就把每一个人都按在了墙角。

你要随时思考这个问题——对方要怎么做就能保证我的友好？这选择余地大吗？容易做到吗？此时此地 ta 可以做到吗？

如果这条件在逻辑上根本就不存在或者与人的自由权利直接矛盾，那么你会自己感受到所有人的任何举动都在与你为敌，这个时候你要警醒——这时你自己才是那条恶龙。

举个例子，某小朋友到评论区留言说答主错了，接下去不理他叫做假装看不见、理了 ta 而不同意 ta 的论断叫妄图抵抗、说“没时间”叫逃跑、引用资料说明 ta 不对叫“犯了诉诸权威的错误”、ta 实在找不出问题可以断言你“偷换概念”，也不能删评论、也不能拉黑，不然这叫打击迫害、拒绝讨论……

ta 给人留下的唯一“选项”就是立刻诚恳的认错感谢 ta 的指教，并立刻公开发表声明放弃自己的立场——也就是要别人必须屈从于 ta 的意志，才能换 ta 一个良民证。

否则统统死啦死啦的。

这就是典型的“把自己的力场开足，没给人留下活路”。

你把自己的圈画到这么大，在世上只留下了奴隶的位置，你就失去了认定对方为绝对敌人的资格，因为任何人也不能“友好”到这个地步，人自己甚至都没有权利放弃自己的自由。

不是人没有尊重你的权利，不是人在“主动”攻击你、不放过你，而是你首先不自觉的发起了先发制人的、事实上你死我活的、对方退无可退的攻击。

你才是那个敌人，而不是反抗你的、自我防卫的人是那个敌人。

这时候你看到别人纷纷站到对方那边，不叫做对方“精于蛊惑”、“善于伪装”，而是因为第三方仅仅对你的行为模式就不能容忍——那些站到对立面的人，未必在观点上不同意你，ta 们所不赞同的首先是你“主张观点”的行为方式。

只要你跟任何人有任何互动，你都要时时刻刻的想清楚这个问题——你给人留下了作为一个有自己观点的、有自己的权利的自由人保持自己合法权利的余地了吗？

哪怕你只越过一丝一毫，你自己才是那头恶龙。

为了一丝一毫都不越过，你有必要退后到模糊线后三百米去。

你在模糊线以南三百米吃着火锅唱着歌，有人拿着刀枪出现在你面前，这就是麻匪。

你知道这条线在哪吗？

编辑于 2021-05-16

<https://www.zhihu.com/answer/1637194381>

---

评论区：

Q: 非常感谢答主以及楼上的各位朋友，给了我很多的开解和指导。最近一直在废寝忘食的读答主的文章，感觉内心的坚冰在加速融化，很多人，很多事，突然就觉得可以原谅了，身上的负担轻了很多，甚至有种“不知道要原谅什么，诚觉世事尽可原谅”的轻松感。

A: 善哉

---

更新于 2023/12/27