



双赢决策

RECIPROCAL DETERMINATION

■ 陈秀梅 编著

实践领导的战略性
思维

捕捉最前沿的管理理念
领会优越的战略规则
致力最大化的共同利益
实现持久地健康成长

地震出版社

双赢决策

RECIPROCAL DETERMINATION

■ 陈秀梅 编著

实践领导的战略性思维

捕捉最前沿的管理理念
领会优越的战略规则
致力最大化的共同利益
实现持久地健康成长

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

双赢决策：实践领导的战略性思维/陈秀梅编著.

—北京：地震出版社，2004.1

ISBN 7-5028-2338-7

I. 双… II. 陈… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092624 号

双赢决策——实践领导的战略性思维

陈秀梅 编著

责任编辑：吴 冰

责任校对：张晓梅

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467972

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京市通州京华印刷制版厂

版 (印) 次：2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本：640×960 1/16

字数：254 千字

印张：18.25

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2338-7/F·153 (2932)

定价：29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

时代呼唤良性竞争

每个人在潜意识里都想做支配他人的人，每个企业在潜意识里都想成为支配其他企业的霸主，但支配他人并不是一种健康的思想，它最终必将导致自己孤立，成为众矢之的。随着时代的进步和对企业认识的提高，管理者们发现，鹿群中有狼并不一定是件坏事，现在的社会并不一定要“成王败寇”，竞争的企业完全可以做到“双赢”。可以说，时代的发展已经让企业界能够做到共存共荣，既有竞争又有合作，最终共同进步——说到底，这是一种良性的竞争。如麦当劳与肯德基、可口可乐与百事可乐等，它们始终保持着自身的优势，而又始终在比拼。

这是一个充满竞争的时代，但不是一个你死我活的时代。

在经济领域，企业的双赢意味着“双方都赢”，而不是通常所说的“你赢我输”的敌对模式。就如同在鹿群生活的环境里放入一些狼。表面上看上去狼和鹿是敌对的，不是鹿死就是狼亡。但事实却并不是这样，狼吃掉的只是鹿群中的老弱病残者，年轻强壮的生存了下来。这样，可以避免鹿群因过于安逸，失去适应环境的能力，又可以避免鹿群过分膨胀，使环境不堪重负，使鹿群健康成长，同时狼也获得了食物，得以生存下去。可以说这就是“双赢”在自然界最直观、最生动的体现。

双赢决策同样也可以运用到企业内部的管理工作上来，而非局限于企业与企业间的竞争。企业中人事管理、制度建设、竞争管理等无一不

可以切入双赢思维，从而使企业团体保持更为健康的合作关系，促进企业持久地发展。当然，要做到双赢也需要一定的条件，甚少管理层必须具备双赢思维，必须清楚地知道硬性竞争不能给双方带来任何好处，然后将双赢思维充分地运用到决策中来——哪怕只是一个微不足道的决策。

历史的车轮正以其固有的节奏向前驶去。伴随着历史的脚步，我们走进了21世纪。我们是有幸的，因为我们处在一个世纪之交的时代，见证着时代经济的潮起潮落，见证着时代进步带给我们思想上的质的飞跃。这种思想上的质的飞跃是人类发展的动力，我们都将因此而受益。

《双赢决策：实践领导的战略性思维》一书是对“双赢”这一思维形式的充分肯定，它深刻地分析了双赢思维的积极意义，指明了在企业经营决策过程中切入双赢的方法与艺术，它必将给领导人经营决策带来有力的帮助。

请你相信，该书将是你的制胜法宝。

编者

2004年1月

双赢思维概述

本章导读

随着社会发展和人类文明的进步，人们的思维能力、思维方式发生了很大变化。在经济领域人们不再固守“成王败寇”这一传统思维模式，而是慢慢地在寻找一种“互惠互利”的合作模式，也就是通常所说的“双赢”。今天，可以毫不夸张地讲：人类迈进了21世纪，也就是迈进了双赢时代，整个世界的格局将朝“没有输家”的方向迈进！

- ▣ 什么是双赢
- ▣ 决定双赢思维的深层因素
- ▣ 获取双赢的基本规则



一、什么是双赢

所谓双赢，通俗一点讲就是“双方都赢”，而不是一般所说的“你赢我输”的敌对模式。举一个简单的例子来说明这一模式：我们都知道，原始社会是人类历史上第一个社会形态，延续约数百万年之久。在它形成、完善直至解体的过程中，原始人不仅以生产资料公有制为基础，发展了生产力，创造了许多生产形式，而且伴随着生产的发展和进一步分工，也创造了人类最初的洽谈形式。在氏族公社的末期，由于生产力的发展，出现了私有财产，出现了交换。当一个原始人手牵着一只羊与另一个原始人交换鸡和蛋时，到底是能够换到3只鸡和10个蛋，还是换到3只鸡和20个蛋呢？在这一过程中两个人就会进行洽谈、协商，讨价还价，但不管怎样，最后的结果是两人都能满意：一个人得到了羊，而另一个人则得到了鸡和蛋。这就是最原始意义上的“双赢”。

在现代社会，通过洽谈协商来解决人们之间利益分配的这一做法更是司空见惯。大到国家与国家之间的争斗和冲突，小到个人与个人之间的矛盾和利益冲突都无一不运用到这种解决方式。虽然不能绝对地说所有利益冲突的结果都会达到双赢，但一般情况下，人们还是会竭尽全力地去争取对双方都有利的结果。

1. 双赢的含义

由上述分析我们可以归纳出双赢的定义：它是人们为了解决冲突而与他人交换意见，相互磋商，以求最终能够最大程度地满足参与各方相关利益，使参与各方能够“双胜”的一种行为。

其含义一般包括下述四点内容：

(1) 双赢必须是双方或多方进行信息交流的行为

如果是单方就无所谓“双赢”了，因此，双赢协调沟通虽然是在个人间进行，但他们或者是代表自己，或者是代表着有组织的团体，也就是说，参加沟通的人至少是来自两个不同的利益集团或代表两个不同的群体。所以世界上任何双赢的实现，至少需要有两个参与者，否则无从沟通，也就不存在双赢。

(2) 双赢必须以某种利益需求的满足为预期目标

如果没有利益的需求为目标，双方也就没有沟通的必要，双赢也就无从谈起。也就是说，人们之所以要进行沟通，是为了满足某种需求，而这种需求的满足又需要对方做出某种程度的让步或给予帮助。沟通的中心任务是一方企图说服另一方接受或理解自己的观点以维护己方的基本利益。譬如，我们日常生活中的买卖活动：买的人都想尽量买到物美价廉的东西，而卖的人则都想尽量使自己的东西卖个好价钱，因而买卖双方就不免会进行一番讨价还价。这是人们在追求经济利益时的一种常见的表现。当然，作为沟通的双方都应当相互理解，为建立更有利的利益关系和业务交往而努力。

(3) 双赢是沟通结果，更是一种沟通过程

之所以说双赢更是一种沟通过程，是因为所有的沟通都必然是以冲突为前提的。现代科学技术的发展，火车、轮船、飞机等交通工具的发明，缩短了人们之间的距离。电报、电话、电视乃至光电通讯的出现，更是加快了人们之间进行社会交往的速度。世界正变得越来越小。伴随着人们交往活动的次数和频率的增加，人们在交往中难免会发生这样或那样的冲突。冲突如何解决？很多时候需要进行沟通。因此，沟通就是



一种双方观点互换的过程。参加沟通的双方必须首先陈述自己的观点，通过对自己观点的表达，可以寻求双方的共同点，并且以这些共同点作基础，就双方所表达出来的不同点进行不断地磋商和协调，最后达成一致，形成双赢。

(4) 双赢是满足人们之间相关利益的行为活动

人们的立场和地位不同，其所追求的利益也就不尽相同，这就为洽谈结果取得双赢提供了可能。一些人所要追求的目标，可能不是另一些人要追求的；一些人所要维护的基本利益，可能和另一些人想要维护的基本利益相反。当一些人所追求的目标和所维护的基本利益得到另一些人的理解、允许或接受的时候，就可以考虑采取一种方式使双方达到协调，取得双赢的结果。所以谋求双赢必须是双方在观点、利益或需要等方面既有一致性又有差异性的时候才有可能，并且总是围绕着促进双方改善原有的关系，建立新的良好关系，从而谋求更多的一致性、和谐性和协调性的一种活动。

总之，要想达到双赢的结果，行为双方在沟通时都必须兼顾对方的立场，使双方都能最大限度地获得期望的利益。当然，任何一方总是希望己方能够“多赢”，但如果企图“赶尽杀绝”，那就是“杀鸡取卵”、“竭泽而渔”，是非常不明智的。所以双方在协调利益时，即使自己处于有利的地位，也要适当地给对方让一些利，这样做是符合双赢原则的。一般说来，沟通协调的结果无非是如下三种：一方胜、一方败，双败，双胜。从一方胜、一方败的情况来看，胜的一方占尽了便宜，输的一方吃了大亏。不管是己方还是对方，胜的一方为了获得胜利而不择手段，达到了目的；但输的一方也会处心积虑，随时准备反击。况且，这种绝对不平等的情况是不可能保持长久的。从双败的情况来看，沟通的双方都没有达到目的，而双胜的情况无疑是最好的一种结果，是沟通协调的最高境界。

形象地讲，沟通双方就像是共同分一个苹果，双方都想要大的而不想吃亏，那么应该怎么分呢？最后的方法就是让其中的一方去切，虽然从表面上看，切苹果的人获得了主动权，但实际上只获得了一半的权力，因为挑选苹果的权利则在另一方。也就是说，另一方也有主动权。因此，切苹果的人丝毫不敢马虎，他会力求切得大小均匀，生怕自己吃亏。而如果真的切开的苹果有大有小，大的被对方先挑走了，便宜让对方先占去了，那么他也会心甘情愿，因为他已经是尽自己最大能力来切苹果的。可见这个建议能够使双方利益均沾，各取所需，从而达到皆大欢喜，这是最好的分苹果的办法。这说明任何沟通都不一定非要你胜我败，而是可以找到一条双方皆胜的路子。一切成功圆满的沟通结局，每一方都应该是胜者。

2. 双赢的原则

双赢的原则也就是交往双方在交往过程中所要坚持的基本准则。交往双方要想取得“双赢”，就必须以这些原则作为基本的指导思想，以此作为各项行为的准绳。一般说来，这些基本原则有：

(1) 平等互利

所谓平等互利是指交往双方确保自己和对方都享受平等的权利并且都承担平等的义务，从而取得对各自都有利的结果。从本质上来说，基于双赢目的的协调沟通就是双方互相利用的过程，是各自用自己的优势作为交换条件，换取对方的优势来满足自己。我们很难想像，如果在协调沟通过程中某一方获利，而另一方一败涂地，或者双方都一无所获的交往是何等的失败。

应该说，交往的双方在法律地位上享有的权利、义务应一律平等。不论单位大小、实力强弱都要坚持互利的原则。实际上，协调沟通一旦

成功，双方的利益是相互依赖、相互制约的。这种相互依存性越强，就越能体现出互惠性。

而要想使双方能够利益互惠，就必须以平等的态度对待，在双方出现分歧时不能用强硬、胁迫的手段强加自己的意志于对方，而必须平等协商解决。那种以上压下、以大欺小、以强凌弱的做法只会使双方利益都受损，导致自讨苦吃的结果。如果彼此尊重、互相理解、平等相待则会使结果大不相同。日本著名企业家“经营之神”松下幸之助就深谙这一原则，从而使企业与工人达成“双赢”。

1929年，日本经济大萧条。当年11~12月间，经济不景气的低迷状况日益严重，松下电器的产品也和其他商品一样，销路锐减。如果再这样发展下去，松下电器任何企业都将难以生存。

此时，松下正生病住院，代松下守在公司的井植、武久两人开始多方考虑解救之策。他们认为最好是首先裁减一半员工，以摆脱当前的困难。带着这样的结论，两人来到病榻前与松下商量。松下一听他们的建议，未加思索就断然道：“不！立刻把生产减半，但不能解雇任何一名员工。”其具体做法是：上半天班使产量减半，而员工的薪水全数照发，惟业务员要取消假日，尽全力推销库存产品。半天工资的损耗，以长远的眼光看，只是一时性的，不会是长久的问题。如果在计划缩减松下电器之际，贸然解雇已经雇用的人员，即便是一时性的，也会动摇全体员工的信念。井植、武久两人对松下所作的临时决定深表佩服，并且发誓说：“您有这样的心意，我们一定帮您完成，请安心养病！”据说当天他们就集合全体员工宣布了松下的想法和方针。大家听了，都高呼赞成，而且所有的人都发誓要尽全力去帮助销售。结果呢？正如松下所预期的，销售情况非常理想。次年2月，满仓库的存货统统卖出，工厂不但很快废除了半天工作制，工人们甚至还拼命赶工，深恐产品供不应求。

由此可见，松下被称为“经营之神”绝对是当之无愧的。“半天工作制”的决策不仅赢得了工人的心，而且还使企业度过了难关，是名符

其实的双赢，其出发点就是平等互利。试想一下，如果松下采取井植、武久的裁员做法，其结果是可想而知的，不仅裁减员工不会使企业受益，还有可能使企业陷入经营危机。

(2) 真诚守信

真诚守信原则是指交往双方在合作时能够真诚相待、互守信用，以便促进双方的合作达到双赢的效果。

真诚是双方合作的首要条件，只有真诚才能使双方认真地对待合作。它能为双方的合作创造和谐轻松的气氛，它能使双方互相谅解，改变原先由于误解或别有用心等原因而采取的不友好姿态。至于那些用心不良者也终将自惭形秽，从而达到“化干戈为玉帛”的良效。

合作双方要坦率，就是首先要求双方将自己的意图、目标、需要与具体设想等真诚地向对方交代清楚，而不是转弯抹角、模棱两可。同时，又要求对对方的合理要求予以肯定，最忌弄虚作假、口蜜腹剑。如果没有真诚的愿望，只是利用合作达到不可告人的目的，这样的合作是一定不会有好结果的。就像众所周知的重庆国共和谈一样，双方和谈之所以会失败，就在于国民党蒋介石毫无诚意、弄虚作假。任何沟通都是一样，没有真诚一切都无从谈起。

守信也是沟通双方必须遵守的原则和做法。所谓守信就是要求双方能遵守共同制订的协议和规定，不能阴奉阳违和事后赖账，要“言必信，行必果。”

真诚和守信两者其实是统一的。信用是真诚的外在表现，真诚是讲求信用的前提条件或思想基础。所以，沟通双方要重视真诚守信的价值。讲求信用，言行一致，表里如一，对方可以根据你的言论去判断你的行动，放心地与你交往，愿意与你建立长期合作关系。如果一个人不讲信用，言行不一，别人就无法去判断其行为动向。古人说过：“言而无信，不知其可也。”对于这种人，自然没有人愿意与他交往。



(3) 清醒理智

清醒理智原则就是要求合作双方在谋求双赢合作时“遇险不惊、遇乱不慌”，能坦然地应对各种意外情况的发生，而不至于乱了阵脚，给对方以可乘之机，导致己方利益受损。

要知道，任何事情都不是一成不变的，各种意外情况都有可跑出现。而且由于人们自身条件的不同，其行为做派也会有所不同，有的人会为一点小事纠缠不清，有的人其思路与众不同令人难以接受或容忍，有的人故意挑衅，有的人措辞刻薄，所以要应付的局面、要对付的人员往往是难以预料的。作为合作一方人员，要自始至终保持清醒的头脑，有“猝然临之而不惊，无故加之而不怒”的气度。只要对方不是肆意制造事端，就应以礼相待，言谈举止和蔼可亲。这样既有利于消除由于矛盾隔阂而产生的戒备心理，又能促使双方互相沟通，保证整个合作过程始终洋溢着诚挚、轻松的气氛。尤其是在合作中要时刻保持理智的做法，虽然有些情况让人着急，但“性急吃不得热豆腐”，合作过程中的任何不冷静都可能对双方造成不可估量的损失。有时己方急于达成协议而对方却对此没有诚意，那么，沟通无疑会很困难。在这种形势下，切不可只想到自己有求于人而一味妥协、迁就，以致签订对自己利益损害太大的协议。这时更应该保持冷静，对于双方的利益关系作透彻地分析，找出对手的致命弱点予以雄辩地揭示和申述，这样反而能使沟通结果发生戏剧性的变化。

(4) 最低目标

目标指导着人们的行为活动，也决定着人们的行为方向。一般情况下目标都是多层次的有机整体。

在实现不同类型的目标时，一般都是有步骤、分阶段地进行，不可能一下子就全部实现。同时，在双方进行沟通的过程中，双方都应考虑



这一因素，不能对对方期望过高，追求过多。要遵循最低目标原则，即双方在不违背总体利益的前提下，能按照各自的意愿做些适当地让步和妥协，这应当说是明智之举。尤其是双方确需长期合作，最忌讳的便是过高或过于苛刻的条件。如果过高或过于苛刻，那就很难有良好的合作前景。只有先确定一个最低目标，并进而加深了解，取得对方的信任，才有可能逐步地接近最高目标。

(5) 相容

相容原则要求合作双方能够相互尊重、互相包容，能够以心换心、以位易位地理解对方。人都有一种天生的报偿欲。如果对人家敬重三分，人家当然也会以相应的敬重回报。如此而行，双赢的结果就自然浮出水面了。

总之，双赢合作的过程是一个调整双方利益并互相妥协的过程。所以对于双方分歧冲突的解决就要有艺术性。在整个过程中，既要坚持原则，又要留有余地。对于关系到本企业、本集团根本利益的原则问题，寸步不让，但又要避免简单粗暴，要以不卑不亢的态度，从实际出发，耐心地、反复地说明己方立场，争取对方的理解和接受。对于某些非原则性问题，则可以在不损害本方根本利益的前提下，必要时做出让步。在整个沟通过程中，要努力做到“有理、有利、有节”，以理服人。即使遇到重大分歧几经协商仍无望获得一致时，也要注意互相谅解。俗话说得好，“买卖不成仁义在”，不能因为一时的利益冲突而使双方关系僵持不下，互相敌对。

3. 双赢的特征

双赢从某种意义上来说是一种艺术。之所以说它是一种艺术，是因为其具有鲜明的不同于别的事物的个性特征。其主要特征有：



(1) 双赢需要双方相互信赖

信赖是造就双赢的基石，没有信赖，人与人之间就毫无和平共处可言。信赖是一种人生维他命，每个人都渴望得到别人的信赖，但未必每个人都能信赖别人。信赖是彼此的事，也就是说，与人相处，要做到你好我也好，你利我也利，这样才能使双方的关系和谐。有的人本意也想和对方分享双赢，但他留给别人的印象是缺乏双赢诚意，是不值得别人信赖的，所以他就无法得到对方的尊重，更谈不上双赢合作了。因此，要得到别人的信赖，首先要信赖别人。

(2) 双赢需要双方的合作

合作和成功两者之间是紧密相连的。合作的意义与重要性是不言而喻的。无论是在何种情况下，只要你能和谐地联合他人的思想，让大家各尽所能，并使其形成合力，就能在任何行业中获得成功。这就涉及一个主动性的问题。

让对方主动地去做事并且尽力地把其做好——这就是合作的最佳效果。这就要求你能把你的主意好好地推销给对方，让对方知道能拥有你的合作是多么重要的事，而且在这种过程中你们双方都将大有收获。

在迈向成功的过程中，你引以为自豪的个人能力无疑起着重要的作用。但也应该看到，若没有朋友的帮助、家庭的支持、客户的合作，你的成功只是海市蜃楼而已。没有人能独自成功。所以离开了合作，你将一事无成。

(3) 双赢需要有创造性

在双方进行合作谋求双赢的过程中，不可避免地会出现双方在某一问题上的僵持情况。这个时候，如果合作者突然爆发出来“灵感”，便极有可能出现“柳暗花明又一村”的奇迹。这和艺术家们在苦思良久之



后，突然出现的“顿悟”有异曲同工之妙。因此，双赢合作与艺术活动一样，更要求人们具有创造性。

(4) 双赢需要有艺术性

要想达到双赢的目的并不是一件轻而易举的事，就像艺术要经过专门的训练和具备一定的艺术修养一样，双赢艺术也要具备一定的素养和学习训练。正像人们平常所说的“台上一分钟，台下十年功”一样，合作洽谈时洽谈者的水平也要靠千锤百炼才能熟练。双赢沟通是一门学问，也是一门艺术，它具有某些操作过程中的规范和概念。在双赢合作的具体操作过程中，合作协商人员必须掌握必要的洽谈技术，进行洽谈技术方面的训练，如调查研究的方法、语言表达的方式、洽谈中待人接物的礼仪、对整个洽谈过程的掌握及书写合同的文字功底等，都是双赢合作协商时最基本的技术。

(5) 双赢需要包容

从某种意义上来说，包容就是一种赢。犯错误有时也可能是出自良好的动机。所以，在双赢理念支配下，你应该调整自己的心理状态。善意地帮对方查找犯错误的原因所在，查找的同时，也是给对方亲合力的期许，这种期许，正是一把开启双赢合作的金钥匙。

二、决定双赢思维的深层因素

双赢作为现代人的一种生存理念、一种向往、一种心态，其产生不是偶然的，而是由其历史发展过程所决定的，同时，其产生也深受个人深层的心理因素所影响。

