

# 第一章

## 双赢 商场上的利益法则

在商场上,双赢已经不是一个陌生的概念,但却不是每个在商场上冲杀的营销人员都坚信的事,更不是我们能够轻而易举做到的事。在我们的根性里,有一种趋于非黑即白的思维惰性,如果不能战胜你,我就会充满失败感,要么就只好忍受你的霸道无理,要么就一反到底。

西方有哲人说:“妥协是生活的艺术” ( Life is an art of compromise )。所谓艺术,在商业竞争中,就是知道自己的利益所在和对方的利益所在,能够通过让对方获得利益的方法,使自己情利双收。在以利益为驱动力的商场上,双赢不是道德法则,而是利益法则。

## 当你把击败对方当作目标时，你便输了

---

常听人说，商场如战场。所谓战场，非赢即输。当然也有打成两败俱伤的时候。但无论是两败俱伤还是输局，肯定都不是商家“参战”的初衷。哪个商家不想赢得利润？哪个销售人员不想拿到定单？如果为自己赢局是商家和销售人员的目的，又为什么要追求双赢，为什么提倡要让自己赢，也让客户、让自己的合作者也赢？让对方也赢对自己究竟有什么好处？

---

**我**在一家欧洲培训咨询公司做顾问时，经常在销售技巧培训课上和大家玩一种叫做“红绿”的输赢游戏。对垒的双方分别分成红方和绿方。游戏一开始红方可先在一张纸上选择写上“红-X”或“红-Y”，然后将这张纸递给绿方。绿方则要在红方给的纸上选择填



上“ A’，或‘ B” 接下来的一局则反过来 由绿方先选择填“ 绿 -X” 或“ 绿 -Y” 再交由红方在绿方选择填写 “ A ” 或“ B ”。如此这般一共玩 8 个来回。

关键在于这个游戏的特殊规则 当首先选择的一方填写“ X’，，另一方如果在这张纸上填写“ A” 则双方都可以赢 9 分；如果填写“ B” 则会使自己赢 10 分；而让对方输 10 分，而当先选择的一方先填写的是‘ Y’，另一方如果在这张纸上填写“ A ” 则会使对方赢 10 分 自己输 10 分；但如果填写的是‘ B” 则会使双方都输掉 9 分。玩游戏的人将每一局的得分相加 则可以在最后得出谁输谁赢的结果。

即如下所示：

红方如果亮：

红 X

绿方则可以选择：

A 或 B

则双方得分分别为：

红	绿	红	绿
+9	+9	-10	+10

红方如果亮：

红 Y

绿方则可以选择：

A 或 B

则双方得分分别为：

红	绿	红	绿
+10	-10	-9	+9

接下来轮到绿方先亮 红方做出 A 或 B 的选择。其结果亦然。

这不是一个“囚徒困境”。只要以诚相待 完全可能出现双方都拿到最高分的结局。但与此同时 这也意味着 先选择 X 或 Y 的一方 其实是在选择情愿冒自己输局的危险也要给对方一个机会 力争双赢 还是宁愿选择两败俱伤也不能相信对方。而后选择填写 A 或 B 的一方 其实是在选择是与对方合作还是选择宁愿辜负对方的信任 以让对方输分为代价 为自己赢分。

有意思的是 在这种游戏规则下 对垒双方在 8 个回合中或有合作有叛变 或是先相互拆台然后妥协合作 或你不让我赢我也让你赢不了。总之 这个游戏的简单规则能够引发各种各样的合作与斗争 对垒双方一直在信任与不信任之间走钢丝。但不管过程如何 结果却只有四种 双赢 双输 我赢你输 我输你赢。

有时 游戏结束后 对垒双方还在相互“对骂”对方有多么混蛋。

但其实 在游戏开始前 我总是先明确宣布 这不是一个竞争性的游戏 双方的目的不是要去帮助对方或击败对方 而是为自己赢得尽可能多的分数。

问题在于 这个游戏规则里存在用让对方全部输掉的方法为自己赢得最高分的机会。有机会 就有诱惑。很多玩过这个游戏的销售人员认为 如果这个游戏是一个模拟的商战 那么 打败竞争对手、赢得自己的胜利就是最高的目

的。甚至自己的最后胜利就是建立在打败对手的基础上的。因为商场就是一张大饼，对方多占一些就意味着自己少占一些。在这里，没有双赢的位置，或者说，双赢对自己来说，起码不会意味着是完全的胜利。

但游戏的四种结果却清清楚楚地表明，如果对垒的双方通过激烈的信任或不信任的心理斗争，在相互拆台又相互配合的尝试中学会了如何妥协与合作，最终的得分，总是比非要达到让自己赢、对方输的对垒者的得分要高得多。

这个游戏还表明，如果对垒的双方从一开始就都采取“让我自己赢，也让对方赢”的态度，那么，最后的结果一定是双方都拿到这个游戏的最高分，而如果双方从一开始到结束都采取“让我自己赢，让对方输”的态度，那么，最后的结果一定是双方都拿到这个游戏的最低分。

很奇怪吗？既然商场是一张惟一的大饼，怎么可能有这么大的伸缩性呢？

在培训课上，我碰到销售人员用不屑的口气对我说：“陈老师，接下去您不会和我们大谈特谈商业道德，谈你敬我，我爱你这一类的话题吧，我的老板不会让我热爱客户，热爱到不要利润的地步的。照这个思路培训我，我会饭碗不保的。”

“我能理解，而且我肯定不是你的道德老师。作为销售培训，我们必须注重和强调销售业绩对吗？刚才的游戏结果已经证明了，如果你一味用你死我活的态度做生意，结果肯定是输多胜少，最后也会落得饭碗不保的。”

从这位销售人员的眼神里，我看得出我并没有说服他。于是我对他说：“我明白你的意思，也同意你的看法，即在商场的游戏规则中，最高的原则是利益。所谓利益，对我们销售人员来说，是体现在销售结果上的。销售是个过程，所谓过程就是今天的努力，是为了明天的结果，明天的努力，是为了后天的结果。我们做专业销售，不是投机倒把一锤子买卖，必须要考虑如何获得今天的业绩，又如何将今天的成功转化为明天的成功。也就是说，在销售中，我们要考虑短期利益和长期利益两个方面的因素。如果只顾短期利益，不顾长期利益，就会吃了上顿没下顿。但如果反过来，不顾今天的业绩，那么，明天的成功也容易化为泡影。如果我们把销售业绩的取得，理解为每一个今天与明天相连的成功，那我们不妨从以下的分析中看看我们在这个红绿游戏中所得到的四种结果，对长期和短期利益的不同的影响。”

我在白板纸上画出以下的图式：

	短期利益	长期利益
双赢	√	√
我输你赢	×	×
我赢你输	√	×
双输	×	×

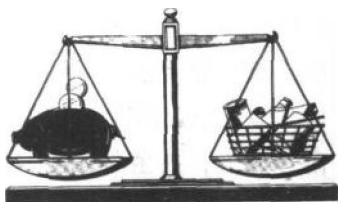
以上分析表明 我输你赢和双输显然既不利于短期利益的获得 也不利于长期利益的获得 而我赢你输的结果 虽然使自己一方获取了短期利益 但从长远利益来说 却是一着死棋。因为吃了你的亏的客户或合作者将会离你而去 甚至对你采取惩罚和报复手段 使你不能再赢 甚至将你赢得的那一部分也损失掉 而只有双赢 才能在取得今天的业绩的同时 也为明天业绩的取得打下良好基础。

红绿游戏也告诉我们 为了自己取得更好的业绩 我们只能采取与人合作的态度 即自己赢 也让别人赢。这么做不是出于道德的考虑 而仅仅出于为达到自己最大利益的考虑。或者可以更直白地说 优秀的销售人员是那种在赢得今天的业绩的同时顺手为将来的成功铺垫了基础的人。

双赢的概念 并不是商场上一部分比较有道德的商人们幻想出来的理想追求 而是取得最佳业绩的惟一选择——一个为获得自己的最大利益而做的理性的选择。

注：“红绿游戏”引自麦古利国际

## 别错把公平 当双赢



---

做到双赢当然最好。但在商场做销售有时就像拔河，一方的胜利，就是另一方的失败，没有调和的余地。很多销售人员问：当双方的利益都在一个“钱”字上，客户少付就等于商家少赚；商家多赚就等于客户多付。买卖双方的利益完全冲突，在这种情况下，怎么可能取得双赢呢？

---

**这**几天我正读两本书，一本是《辽沈战役》，另一本是《中国企业批判》。前一本书是用迄止 80 年代末的眼光来看解放战争中中共将领在东北战场的战争艺术，后一本书则是用迄止 90 年代末的眼光看中国企业家在商场的表现。有意思的是，当我交替地读这两本书，就犹如拿过去中国优秀将领的战争艺术和当今中国企业家的营销水平相比较，比较之下，后者中的大多数简直可以说是在瞎胡闹。这又使我忽然想到，我这样把战场和商场相比较，并不是这两本书带来的偶然结果，而是从某种意义上来说，商场确如战场。虽然商场和战场

从内容、形式到手段 与战争都完全不同 其竞争的本质却是非常相通的。正是这种相通的本质 经常导致销售人员诘难于我：“凡竞争，一定是非赢即输 你老谈双赢双赢，怎么个双赢法？还不是自己宽慰自己，在‘血淋淋’的本质上面蒙上一层温情脉脉的面纱！”而且销售人员也总能找出许多自己亲历的事实来证明双赢是假的：

客户想少花钱 商家想多赚钱 谁让谁都是一赢一输 不是吗？

厂家想多赚钱 经销商也想多赚钱，一方多赚就等于另一方少赚 不是吗？

没错。销售人员们讲的确实是事实 但仅仅是一方面的事实。另一方面的现实是这世界偏偏就存在这么多为了尽可能地获取自己的利益而与他人合作的事情。不但如此 而且还大量存在为了自己获利 所以也得让他人获利的事情。比如商家和客户 愿打愿挨 双方之间存在的买卖往来就证明双方都认为自己可以获得利益——双赢；又比如厂家和经销商的合作 也是愿打愿挨 双方之所以合作 皆因为认为自己通过与对方的合作能够获得自己的利益——又是双赢。这就是说 取胜商战 必须是用满足对方的手段来达到自己获利的目的。这是商场竞争区别与战场竞争的特殊性。任何商家指望用伤害客户和合作者的利益的手段获得单方面的成功 都只能是暂时的和局部的。

每当说到这种局部的、暂时的、损人利己的“单赢”就有销售人员说 不管怎样 就出现了非双赢的事情 而且有太多人用损人利己的手段获了利 你还能说商战非双赢不可吗？

“我们现在谈的不是商场有没有损人利己的现象 这种现象当然存在 但是否有一味以损人利己的手段而成为某一市场的最大赢家的商家呢 我的意思是 我们现在谈的是规律。所谓规律 就是在商场上用什么样的方法才能尽多地达到赢利的目的。损人利己能够占几次便宜 占几个客户的便宜 能够老占便宜和占有所有人的便宜吗 现在凡成功的商家 都是在不断探讨如何更好地满足客户的需求的实践中取得节节胜利的。仅这一点也说明 双赢是商场取胜的某种带根本性的规律。即便是那些最初用非法手段谋取暴利积累财富的成功者 要想在商场上谋图发展 也不得不在站住脚后用种种办法来证明自己已经改邪归正。”

用事实来说明商战双赢规则的有效性 其实并不难，也比较容易被销售人员所接受。但对于作为商战中的排头兵的销售人员来说 更重要的是如何根据这条商战的规律演变出各种双赢的局面。

我经常从我这样一个经典的分橙子的故事入手：

有两个小孩一块儿讨论如何分他们仅有的一个橙子。他俩吵来吵去 怎么分都无法满意。因为你多拿一点 我就会少得到一些。你的好处就是我的损失。最后这两个小

孩只好决定一人一半。为了分配公平 他们决定由其中的一个小孩切橙子 另一个则可以先进橙子。这样他们俩都会拿到公平的一半。

这个故事的思考题是 你认为这是一个双赢的结果吗？

大家几乎一致同意这就是双赢——谁也没占便宜，谁也没吃亏 这就是最佳的合作结果。还能怎样呢 还指望对方让你多吃多赚 还觉得自己赢了？

“不过 如果你们知道当那两个孩子拿着公平分到的那一半橙子回家后 各自都拿自己的那一半做了些什么，不知你们会不会改变想法。”我说。这个故事的 结果是：其中的一个孩子高高兴兴地把自己的那一半拿回家后 把橙子肉挖出来扔掉了 把橙子皮留给他妈妈做蛋糕 而另一个孩子则是把橙子皮剥下来扔掉 把橙子肉吃了。

这个完全出乎意料的结果对大家震动很大。一时没人说话。

“这个故事的结尾给我们什么启示？”我问。

“如果这两个孩子早知道一个只要橙子皮，一个只要橙子肉 那就可以各取所需 俩人就没什么可争的了，双方的利益也能得到最大程度的满足。”一位销售人员说。

“所以你的结论呢？”我问。然后自问自答说：“双赢不是简单的平均分配 而是想办法使双方的利益得到最大化的实现。而且这不是没有可能的。因为人和人不同，

不同的人的需求可以完全不同。西方有句话说，一个人的蜜糖可以是另一个人的毒药，讲的就是这个道理。就算是买同样一样东西，你的需求和我的需求也可能不尽相同。”

我喜欢举以色列和埃及在西奈半岛的争端为例。1967年以埃六日战争之后，以色列占领了原本属于埃及的西奈半岛。之后两个国家都坚决不愿在西奈半岛主权问题上让步。这一争端成为两国和平谈判的最大障碍。其实西奈半岛只是一片沙漠，没有多大的经济价值。而且虽然以埃双方都对该地区抱坚持不让的态度，但双方想在这个地区获得的利益却是完全不同的。对埃及来说，收复西奈半岛的主权，牵涉到保卫国家领土完整的尊严，而对身处阿拉伯国家包围之中的以色列来说，西奈半岛是一个不可出让的军事屏障。美国作为调停者就双方在西奈半岛的不同利益做了分析之后，提出将西奈半岛主权归还埃及，但是把整个半岛划为非军事区，埃及不得在这个地区驻军或设置军事设施的建议。这个满足了双方的不同利益的建议，终于让两个国家重新回到谈判桌上来，签订了著名的大卫营和平协定。这是一个非常典型的从双方利益出发，达成双赢的例子。而且这个例子从本质上非常类似分橙子的故事。

但也有销售人员提出质疑，仍然拿分橙子的故事来分析，如果碰到双方想要的都是橙子肉怎么办，那还有可能达至双赢吗？

当然有可能。有一本书就出过一招 我们不要光就桔子谈橙子嘛 还可以把别的条件拉进来一起谈 如果你这次让给我整个橙子 你上次欠我的买棒棒糖的钱就不用还了。如果把对橙子肉的争端比做拔河 那我们也不是不可以把拔河的这条粗绳子分成多条细绳子 在这根绳子上你赢一些 在那根绳子上我赢一些 从而使人与人之间的合作在利益上得到最大化、最优化。人与人之间的合作也可能是很宽广的 我们不是只可能在橙子上合作 还可以在棒棒糖、在对方可能感兴趣的其它领域合作。

我碰到过钻牛角尖的销售人员一直问下去 如果对方偏就是个想在每条绳子上都赢 既要橙子肉又不想马上还棒棒糖的欠款怎么办？

那就在时间上找齐。这次我让给你整个橙子 还可以允许你拖欠棒棒糖的欠款。下一次你让给我整个苹果还允许我拖欠玩游戏机的欠款。

但那位销售人员还是盯住不放地问 那如果碰上一个既要橙子肉又不想马上还棒棒糖的欠款 以后也不会让你半分的人 又如何做到双赢呢？

我终于忍无可忍地拍了桌子 你也太死脑筋了 明知这种人永远要他自己赢别人输 你还和他做生意！还和他谈双赢！难道天底下除了他你就没有别人可以合作了？！

他一愣 然后恍然 接着大笑。

1. 商场上的双赢原则不是表面上简单的平均分配，

而应该是双方在某项商业合作上使双方的利益得到最大的融合。

2. 因此 将重点放在双方的不同利益上 从双方的利益出发 不失为是达至双赢结果的有效途径。

3. 如果双方在某一个方面的利益发生冲突 不妨用扩大合作条件的方法或用在时间上找齐的方法 达到双赢的目的。





## 你冲着对方 说“我赢了” 你就输了

---

让对方赢，自己才能赢，这道理没错。但有些时候，明明你认为已经让对方赢得了不少利益，但对方却认为吃了你的亏，让你占了便宜。还有些时候，你感觉自己吃了亏，对方占了便宜，但对方的看法却正好和你相反。什么才叫双赢呢？既然双赢是使自己的利益最大化的最佳选择，那么，究竟有没有一个衡量双赢的标准？

---

什么才叫双赢 这是一个很有意思的问题。因为在现实商场上的输和赢往往不像‘红绿游戏’那样能够用累计得分的高低来做明确界定。说到这里 可以用一个富翁和一个专职导游之间讨价还价的故事佐证。据说这事发生在美国：一位富翁到外地去办理一宗大买卖，临时决定要让一位专职导游陪同一周 并在生意场上假冒他的女朋友。那位富翁问那位专职导游需要付多少钱给她。专职导游开价 4000 美元一天。富翁说 这不可能 他只能付她 2000 美元。于是俩人就开始了一番讨价

还价，最后双方都做了些妥协，结果是价格取中，以 3000 美元成交，刚成交 那位专职导游就高兴得跳了起来 喜不自禁地欢呼：“真是太好了 我以为我只能得到 2000 美元呢 其实本来我心里也准备以 2000 美元成交的。” 这时那位富翁已经走向门口，刚准备开门出去 听到她这么说就把头扭了回来：“是吗 可我本来以为要付你 5000 美元 而且如果你坚持 我是准备付给你的。”

结果两个本来都认为自己是赢家的人 就这样都变得后悔且闷闷不乐。

这不是从“据说”而来的故事 而是美国电影《漂亮女人》中的一个情节。只不过成交后的那段关于 3000 美元还是 5000 美元的对话是我的一位同事自说自话后续的。这个“狗尾续貂”的故事也经常被我用来在培训课上引发销售人员对输赢认定问题的争论 那位专职导游和那位富翁 究竟谁赢了 谁输了？

很多销售人员都认为是专职导游输了，富翁赢了。因为专职导游本来可以得到 5000 美元 但却得到 3000 美元；而富翁本来已经准备付 5000 美元 但却只付了 3000 美元。当然是富翁赢了。但也有很多人的看法却正好相反 富翁本来可以只付 2000 美元 却多付了 1000 美元 而专职导游本来以为只能得到 2000 美元 却多得到 1000 美元。所以是专职导游赢了 富翁输了。这个结果可以被翻过来、正过去地得出不同的结论 而且支持这

不同结论的证据都同样有力。这场争论似乎可以没完没了 就如同这个故事一样分不出输赢。

这不由使我联想到一些北方人谈论传统上广东人和上海人做生意的不同特点。广东人和上海人被很多长江以北的人 尤其是黄河以北的人认为是最具有商业头脑的中国人。但据说这两地的商人做生意的风格的不同在于 广东的商人做生意 只拨拉自己的算盘 不算别人的内帐。只要这笔生意对自己来说可以赢利 他是不会介意在这笔生意中对方是否会比自己的赢利更多的。如果一个广东人自己做一笔生意可以赚三分利 和别人合作可以赚四分利 , 那么即使与之合作的一方赢得的是六分利他也不会在乎。在广东人那里 所谓双赢 最根本的是自己要有利可图 , 别人图的利是大是小 不是他计算的主项。而上海的商人有所不同。上海的商人做生意 不但要拨拉自己的算盘 , 看看自己是否会赢利 也要拨拉对方的算盘 看看对方能赢利多少。如果对方明显赢利比自己的要高 上海的商人就会感到受了对方的剥削 心里就会不舒服。哪怕这笔生意他自己做只能赢三分利 , 和别人合作能赢四分利 但如果对方的赢利是六分 上海人就会认为这是一项不公平的生意 认为这笔生意不是双赢。有时候 有些上海商人说不定会选择情愿自己独立做 少赚一点 也不愿意进入不公平的合作( 这两地商人做生意的传统风格不同这件事 我只是听说 并没有直接和这两地的商人在生意上打过交道 而且我觉得这种‘据说’也许只能说明两地人心