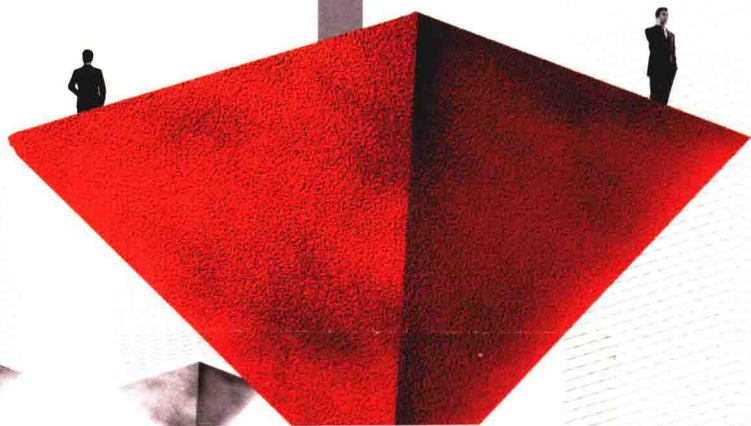


大赢家



付遥
著

十年纪念版·全新修订

畅销百万册

可用于销售培训的

商战小说经典

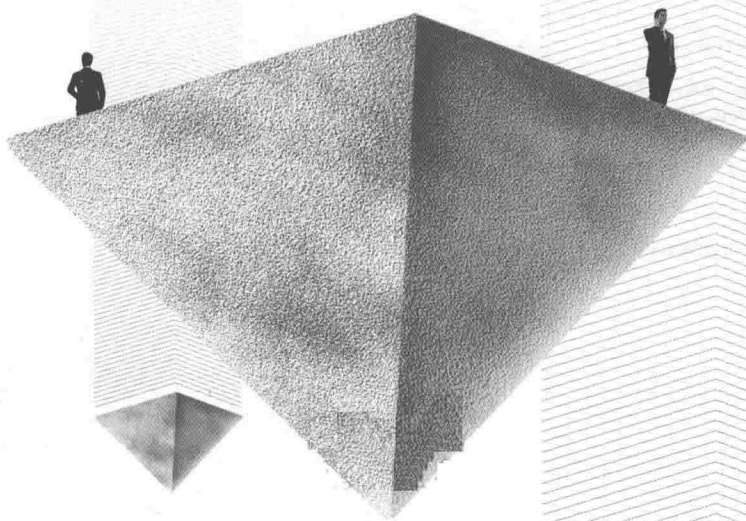
前无去路，后有追兵，如何逆转？



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

输赢

付遥
著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS · 北京

图书在版编目(CIP)数据

输赢/付遥著.--北京:中信出版社,2016.7

ISBN 978-7-5086-6385-2

I. ①输… II. ①付… III. ①长篇小说-中国-当代

IV. ①I247.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第144001号

输赢

著 者:付 遥

策划推广:中信出版社(China CITIC Press)

出版发行:中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者:中国电影出版社印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:24.25 字 数:287千字

版 次:2016年7月第1版 印 次:2016年7月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书 号:ISBN 978-7-5086-6385-2

定 价:39.80元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由销售部门负责退换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com

人生本是过程，输赢并不重要。

有这样一些人
巧妙布局，不择手段
为了赢，可以舍弃一切
为了不输给对手，宁愿做嗜血的豺狼
这里也许是你曾经亲历的战场
但却有你闻所未闻的战术

商业策略、营销技巧与精彩故事完美融合
中国第一部可用于培训的商战小说
所有销售人员的屠龙宝刀

《输赢》

实战派销售专家，付遥
八年外企销售历练，十年培训和咨询经验
十八年锤炼，邀您共享

勇于亮剑

弹指十下，十年如水而逝，再也不能回头，书却可以一版再版三版。在这本书出版十年之际，我特别想再次谈谈输赢的意义。

《输赢》这本书源自我职场的两次挫折。第一次是负责中国移动漫游中心项目，失利。我可以选择抱怨，推卸责任，这也成立，当时我们的大老板正在离职，新老板上任，也在挽留我。我却觉得无论原因怎么样，输了就是输了，就必须负责，必须承担责任。我还是毅然辞职，离开IBM公司去了戴尔。在这件事情上，我觉得自己是个男人，而不是哭哭啼啼的孩子。第二次是在戴尔遇到的公司内部政治斗争，其实就是一朝君子一朝臣，你占据着好的地盘，别人就要用各种招数挖墙脚。我在一年之内从获得亚太区销售大奖的主管，到下属被挖得干干净净，变成孤家寡人，被迫跑到培训部门，心里一直憋着郁闷，对曾经的职场对手耿耿于怀。

《输赢》这本书就是两件事的反映，商战主线索来自中国移动漫游中心项目，

职场主线索来自我在戴尔遭遇的职场斗争。面对输，我们有两种态度。一是抱怨。这大概是人性吧，每个人失败的时候都会有这样的倾向。这也合理，输赢都有内外两层原因，你大可抱怨外界。二是反省，深思自身的原因，提炼和消化，把它变成人生的宝贵教训。比如我出生在教师家庭，对人情世故并不太懂，戴尔的职场斗争，其实是为自身成长的欠缺补课。

反省到什么时候？

我遇到一些很优秀的企业家，和他们交谈的时候，他们很少夸夸其谈自己的成功故事，而是对所犯的愚蠢错误津津乐道。记得有位企业家谈起自己创业时，说他拼尽积蓄，却被客户抛弃，当时的境遇就像个被反复折磨的妓女，可以想见当时的惨境。在描述的时候，他绘声绘色，添油加醋。我可以想象，他曾经无数次说过自己这段经历。他话锋一转，开始反思自己的错误，透彻又理智，就像哲学家在评论他人，将自身的缺点，包括心态、方法、性格各个方面分析出来。

《输赢》就是这样一本书，将我自己所犯的愚蠢错误呈现出来，对于读者是一份教训，对于我是一种解脱，标志着自己走出了输的阴影。

我只是走出了一个大坑，掉进了另外一个大坑。

我 2002 年离开外企之后，一直为企业提供销售方法的培训和咨询，培训对象既包括 IBM、华为、惠普和联想这样的大型企业，也包含很多中小企业。每次培训之后，都有企业向我询问将销售方法落地的方法，其中很多人曾经购买 CRM（客户关系管理系统）软件，却最终失败。我自然而然地开始开发 CRM 软件，那时，我根本没有想到，市场竟是如此难啃。

2002 年我开始研发，2005 年第一次认栽，《输赢》就是那段时间闲下来的产物。2008 年折腾第二轮，2010 年结束，2012 年移动互联网大潮涌来，天赐良机。2013 年我开始第三次开发，失败。2014 年的版本第四次失败！2015 年，我再次起程，开发赢销动力，直至今日，还在努力。每次开发产品、推广和服务都长则两三年，短则一年左右，我几乎用所有的精力和时间死磕 CRM 软件。

真的，我可以说，我被 CRM 折磨了十四年。

与这场马拉松般的失利相比，《输赢》中描述的两次输，什么都不算。

我渐渐明白，自己挑战的是整个软件行业，要把传统软件互联网化。以往企业花费巨大的资金来购买软件和硬件，承担巨大的风险，失败率极高。在2016年的IT（信息科技）峰会上，腾讯创始人马化腾说：企业级市场不像是消费级市场，发展很慢，不要想象发几篇新闻稿，宣传造势就能够做成。企业级是慢工出细活儿，不像消费级市场两三年形成热潮，而是要用八到十年来做。腾讯做了十几年都没有做好，我单枪匹马杀入这样的市场，现在看来真是无知加狂妄。

我曾经多次放弃，怨天尤人，又重新开始，伤痕累累，饱尝输的味道。

我调整了心态，不追求最终的成功，只求倾尽全力；不寻求收费，只希望销售团队乐于使用；不寄全部希望于投资，每一分钱都是写书讲课的收入；不指望一炮而红，把每次尝试都当作一次积累。我极力保持小团队，才能以战养战。我只能这样，因为我选了一个巨大的战场，赢是渺然一线，输才是常态。如果没有这样的心态，我就不能坚持下去，直到赢回来的那一天。除了极少数幸运者之外，做出些成绩的人都有这样的心态吧。

这就是我对于输赢的领悟，在《输赢》出版十年之后，奉献给大家：人生只是过程，输赢真的不重要。

老人带着爱犬行走在乡间小路，看着沿途的风景，突然间他意识到自己已经离开了人世。他不知道这条路通往何方，茫然向前走着。走了一段路程，他看见前面高耸着大理石的围墙，围墙中间是流光溢彩的拱门，上面装饰着各种珠宝，门前的道路由金砖铺就。老人兴奋不已，自己终于到了天堂。他带着狗走到门前，遇到了看门人。

“请问，这里是天堂吗？”老人问道。

“是的，先生。”看门人回答。

“太好了，里面一定有水喝吧？我们赶了很远的路。”

“当然有，进来吧，我马上给你水。”看门人缓慢地推开大门。

“我的朋友可以进来吗？”老人指着狗问。

“对不起，这里不允许宠物进入。”

老人沉默了一会儿，想到狗多年来的忠诚，觉得不能这样扔下它。他谢过看门人，带着狗继续前进。长途跋涉之后，老人看到路边有一扇破烂的木门，门前是坑坑洼洼的土路。老人带着狗过去，看见一个人在树下看书。

“打扰一下。”老人对看书的人说，“请问，这里有水喝吗？我们很渴。”

“当然，那边有水龙头，你可以喝个痛快。”看书人指着门内说道。

“我的朋友可以进去吗？”老人指着狗问。

“欢迎。”看书人说。

老人带着狗进了大门，老式的水龙头旁有一个碗。老人盛了满满的水，让狗喝个痛快，然后重新加满，自己也喝了个够。他们满足地离开水龙头，回到看书人的旁边。老人问道：“这是什么地方？”

“这里是天堂。”看书人回答。

“呃，这可奇怪了，一点也不像啊，而且我们刚路过天堂。”

“你说的是那个黄金铺地、有漂亮拱门的地方吗？”

“对，那里非常漂亮。”

“那是地狱。”

“原来是这样，你为什么不介意他们盗用天堂的名义呢？”

“当然不，他们为我们省了很多时间，把那些为了自己利益而舍弃良心和原则的人都挑走了。”

目

录

再版序 勇于亮剑 / IX

序 / XIII

第一周 战场 / 001

第二周 战机 / 021

第三周 布阵 / 041

第四周 反击 / 055

第五周 策略 / 073

第六周 战前 / 095

第七周 对阵 / 113

第八周 内乱 / 127

第九周 攻势 / 161

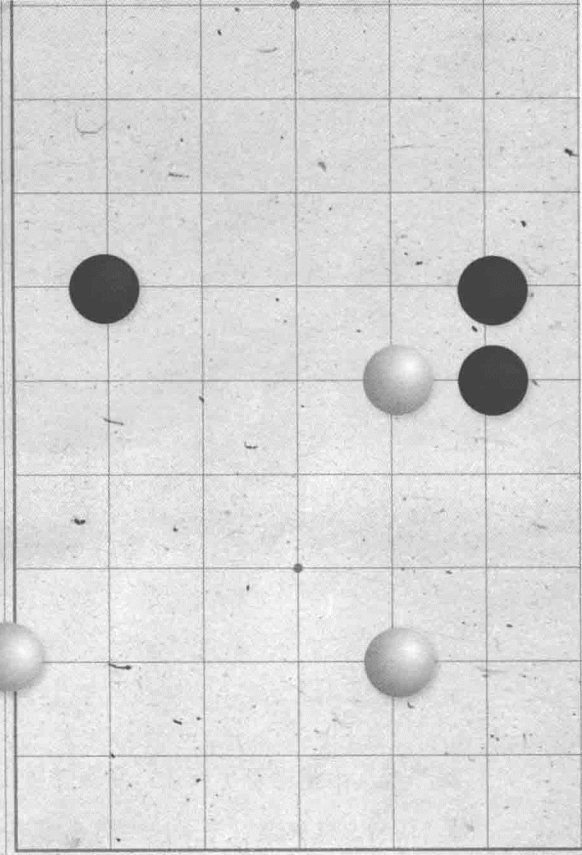
第十周 绝境 / 189

第十一周 败局 / 211

第十二周 输赢 / 263

第十三周 代价 / 301

附 录 摧龙八式 / 365



第一周 战场

01 / 周六，下午三点整

“上个季度是淡季中的淡季，是我们最难的季度。老对手惠康推出了新产品，削价竞争，还给代理商额外的返点，各种招数全都用出来了，结果怎么样呢？我们连续八个季度达到了承诺的目标，我们赢了！”会议室里响起一片掌声。周锐站在上海黄陂南路瑞安中心十五层捷科公司的大会议室前，环顾自己亲手带出的团队成员，微笑着用目光与每个人接触，不急于打断掌声。

“这个了不起的成就属于大家，为了实现承诺，我们付出了巨大的努力。有人连续出差一个月没有回家，可能都想不起来新婚老婆是什么样子了。”周锐看着团队中的一个小伙子，听到哄堂大笑后继续道：“杨露为在最后一天拿到订单，在门口苦等，直到客户都觉得难为情；方威每天睡四五个小时，客户在哪里他就泡在哪里。我们能够达到销售目标，靠的不是产品也不是价格，甚至不是我们的能力，而是大家的心血。在我被派到上海工作的两年里，最大的收获不是完成了销售任务，也不是得到了奖励、提升或者加薪。我最大的收获就是，能够认识大家。我们并肩作战，一起努力，一起经历挫折和成功。现在，让我们一起庆祝。办公室里禁止喝酒，但是清规戒律管不了最优秀的团队。大家举杯，干了！”

周锐依依不舍地环顾着这支队伍，他几天后要调回北京，就不能像现在这样

天天同他们泡在一起了。他将双手举到胸前大声说：“我该如何感谢各位在最艰难的时刻做出的贡献呢？你们最辛苦的应该是双脚了，它们每天驮着你们四处奔波，承受着全身的压力，我真应该好好感谢它们。”

在大家疑惑的目光中，他向门口挥了挥手，变戏法般地走进几位挎着木桶、穿着蓝色碎花小褂、头上戴着翠绿头巾的服务员。她们来到一溜沙发前，将木桶放下，熟练地将热气腾腾的洗脚液倒入木桶中。周锐看着目瞪口呆的销售人员，开始点名：“连续几个季度的销售冠军，方威，上来脱鞋坐在沙发上。”

队伍中站起来一个身材高大、西装革履的小伙子，他跨上讲台，毫不客气地直接坐在沙发上，脱掉皮鞋扑通一声将双脚伸进木桶。周锐被派到上海时，他是招进公司的第一个销售人员，冲劲十足，只要发现销售机会就不知疲倦地像豹子见到猎物一样迅速扑上去。

周锐又向台下看去：“杨露，最年轻的销售主管，第一次带团队就超额完成了任务，上来脱鞋。”

她中等身高，有一双大大的眼睛，走到台上的沙发前却不肯脱掉皮鞋：“我不洗吗？”

“为什么？”周锐笑着，两年前，她还是一个普通的客户经理，外表娇弱，内心却坚强，充满对成功的渴望。在周锐的大力扶持和提拔下，杨露开始负责整个上海地区，管理五六个销售人员。

“多不好意思啊，我都是自己洗脚。”杨露面露难色。

“那就更应该尝试一下了。”周锐鼓励着。方威趁着两人说话，偷偷解开杨露的鞋带。

杨露从来没有违反过周锐的命令，但在这么多人面前脱鞋确实为难。她正在犹豫，忽然膝盖后面被轻轻地一击，身体向后倒去。惊叫一声的同时，她感觉到一只有力的手托着她的腰，把她顺势放在了沙发上，正在惊魂未定的时刻，觉得右脚一凉，皮鞋已经被摘了下来。杨露正要发火，看见方威阳光般的笑容正在向自己盛开，压下火气坐在沙发上。

周锐将手下最优秀的销售人员请到台上后，目光继续在会议室中搜寻。他在

前排右侧找到了新上任的市场总监林佳玲：“现在，请我们新上任的市场部总监林佳玲女士介绍下个季度的市场营销和产品策略。”

周锐走下讲台之前，举起麦克风宣布：“今天晚上新天地见，我定好了酒吧的包间，大家晚上好好聚聚。”

欢迎林佳玲的掌声响起，周锐与林佳玲擦肩而过。林佳玲来上海前就听说周锐善于笼络下属，洗脚的招数确实高明。北京总部对周锐的评价是好坏参半，林佳玲却不打算被别人影响，想用自己的眼光去评估和判断，反正将要与他有很长的共事时间。

周锐有很好的演讲技巧，林佳玲读MBA（工商管理硕士）时受过专业的训练，这一直是她引以为豪的技能，她心中较劲儿，要在掌声上压过周锐。她站在台上，目光扫视间和每个人打了招呼，众人都有惊艳的感觉，接着便听到她软绵绵的好听的声音：“谁知道上个季度卖得最好的产品是什么？”

她为什么问出这么个傻瓜问题？方威要回答时被洗脚的小妹掐着脖子按摩，喊不出来。台下一人大声说出答案。

“很好，这是我从台湾带来的顶级乌龙茶，送给你做奖品。”林佳玲将茶叶从空中扔过去，会议室中的气氛热烈起来。林佳玲含笑不动声色地看着最吵闹的地方，大家注意到她示意安静的表情和目光，会议室中立即鸦雀无声。她继续说道：“很高兴来到上海，向大家介绍公司在新季度里的营销策略以及新上市的产品。我是林佳玲，在台湾长大，第一次被派到大陆工作，负责市场营销和产品策略。”

原来是噱头，方威看不见林佳玲的正面，只能看见她背后的线条。身材很不错，方威正在点头，又被按住头部挤压太阳穴。他的注意力被林佳玲的开场白吸引过去：我高中的时候从台湾去美国，在耶鲁读完MBA后在一家咨询公司工作，在几年前加入捷科这家全球领先的跨国信息系统巨头……

林佳玲感到前所未有的别扭，洗脚的声音总是打断她的思路。她深吸一口气，聚精会神地开始介绍，突然又被杨露的笑声打断，洗脚的小妹正在按摩杨露的脚底板，她全身颤动地咯咯笑着。林佳玲转过身来，调整呼吸，不被后面的声

音影响，又听到耳边噼里啪啦敲背的声音，林佳玲叹口气，继续在这个奇怪的环境中演讲。

02 / 周六，晚上十点十分

窗边黑黢黢的树梢包裹着灯火辉煌的街道，这是国庆假期之后的第一个周末，新天地街道上熙熙攘攘的人群。要不是事先预订，根本不可能找到这么好的位置。酒吧不在新天地的中心，而是在附近一座老上海遗留下的别墅里。

“恭喜了，祝你回北京后大展宏图，也别忘了我们，敬你一杯。”一个销售人员举着酒杯来拼酒。

“大家都在一家公司，见面的机会很多。”周锐也舍不得这支他浇铸了心血的团队。

“当然，其他区域的业绩都不灵，周锐一定升职，说不定兼管北方区和华东。”另一个声音说。

“要不是我们华东撑着，中国区的业绩更惨，北京有那么重要的客户，业绩那么差，魏岩也该让让位置了。”他们口中的魏岩是公司北方区销售总监。

“那些客户不好做。”周锐为魏岩辩解。

“让方威去，哪个客户搞不定？”

周锐看一眼方威，实话实说：“方威是天生的销售，我两年前面试的时候，就像寻到了宝贝。他这两年横扫上海滩，无单不摧，可是到了北京就是另外一回事了。”周锐喝掉杯中啤酒，回忆起往事，就像老战士回味着曾经出生入死的战斗。

方威露出期待的神情，他厌恶了那些几百万的小订单，渴望投入一场真正的较量。

“上海经济发达，最重要的客户总部都集中在北京，各地的分支机构只有权采购一些小订单。全国性的大型采购都在北京，这些少则千万、动辄上亿的大订单吸引着各路意图扬名立万的公司，它们要在市场内一战成名，并统治整个行

业，就必须拿下这些总部的超级订单。因此每个公司都将最优秀的销售人员集中到了北京，他们哪个不是当地的顶尖高手？但是能在北京存活下来的寥寥无几。”

方威眼睛亮了起来，这是他一直梦想的战场：“就这些吗？”

周锐迎着方威的目光：“我在北京的时候曾经同他们交过手，绝对是高手中的高手。”

“结果怎么样？”方威看到周锐眼中闪动的火花，猜测到当时的惊心动魄。

“过去的事情不用提了，这不是最可怕之处。你们说说，在这个行业，实力雄厚、产品领先、帐下猛将如云的公司是哪家？”

“当然是惠康。”杨露认真倾听，这时也忍不住说道。周锐继续问：“和我们比，惠康实力怎样？”

“惠康在上海还不是被我们打得落花流水。”另一个销售人员回答。

“我们在上海占了便宜，但是千万不要因此低估对手，惠康的根据地在北京，老巢就在这些大型客户的总部。惠康建立了盘根错节的关系网，就像布置好的危机四伏的战场，等我们踏进去就粉身碎骨，有去无回，死无藏身之地。”

“应该怎么打？”杨露关心地问道。

周锐停顿了一下，缓缓说：“我的策略只有两个字，侵扰。”杨露皱着眉头问：“这是什么意思？”

周锐思考了很久，喝了一口啤酒继续说道：“如果我负责北京，绝不和惠康正面硬碰，而要从小订单开始，从我们绝对有利的产品开始，慢慢将战场撕开裂缝，一口一口地蚕食。用不了一年的时间，就可以彻底攻破这些堡垒。”

方威年轻气盛，不以为然地说：“这哪里是销售吗？分明是自保活命！”

“知道《孙子兵法》的谋攻篇吗？”周锐从方威的目光中瞧出了不屑，“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之，少则能守之，不若则能避之。市场如战场，如果我们要在北京将惠康赶尽杀绝，必须有十倍以上的实力和资源，即使要想与惠康一搏，也必须有两倍以上的实力，因为这些客户都是惠康精心固守的阵地，我们在北京屡战屡败，别说没有优势，我看实力只有人家一半，硬拼必死无疑。我们只能用‘敌则能分之’的策略，细分客户、细分产品，