

最昂扬的职场青春 最奋进的商场成长
从大学毕业生到500强企业高管

南国一品 著

步步为赢

前华为金牌销售
最真实的职场奋斗笔记



南国一品



步步为营

图书在版编目 (CIP) 数据

步步为赢：前华为金牌销售最真实的职场奋斗笔记 / 南国一品著. —北京：中信出版社，2012.8

ISBN 978-7-5086-3360-2

I. ①步… II. ①南… 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 (2012) 第 148065 号

步步为赢——前华为金牌销售最真实的职场奋斗笔记

著 者：南国一品

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：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：18.75

字 数：260 千字

版 次：2012 年 8 月第 1 版

印 次：2012 年 8 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 978-7-5086-3360-2 / I · 300

定 价：36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

自序

我一毕业就去了通讯行业做销售。怀着对未来工作的美好憧憬，我感觉自己像是闭关修炼的武林高手——江湖将因我的“出关”而改变。

我带着这种无厘头的自信入职了，几个月后便悲催地撞了一头包。更悲催的是，我不知道自己为什么会撞一头包。看完很多职场书，我仍然非常迷惑，感觉就像学富五车的股票专家被股市玩儿死了一样，只是空有理论知识，而面对现实仍然不知所措。

市面上既有很多优秀的教人如何玩转职场的书，也有很多描写职场达人如何斗智斗勇、搞定内部外部关系的书。很多人可能不止一次听过，销售圈子虚假丑恶、尔虞我诈，做销售的人生活灯红酒绿、压力巨大无比，甚至有人征婚直接说明“销售行业除外”。这是因为电影和书籍把销售描述得“既源于生活又高于生活”，还是因为这就是销售圈子的真实情况呢？

我毕业于国内一所重点大学，本科学历，任职于位列世界 500 强的通讯企业 AP 公司。我从销售培训生开始，先后做过国内市场和海外市场，后来晋升为公司亚太区最年轻的客户群主管，并问鼎公司的金牌销售。

我从零开始学习如何做销售。

我遇到了金融海啸、公司裁员，经历了对职场关系的困惑，以及作为职场新人的忐忑。

我也一次次面临对职场发展至关重要的部门和职位选择，有时是机会，有时是陷阱；有时需要激烈地竞争，有时则是领导主动邀请加入。

我遇到过懦弱上司和不讲理的主管，导致我争取不到资源、得不到赏识。

我也遇到了不听指挥的下属以及不愿配合的支撑部门，作为代表处最年轻的员工，我陷入了孤立无援的境地。

我有过不知所措的徬徨日子：不知道怎么跟比自己年纪大二三十岁的客户打交道；不知道怎么跟这些“叔叔”成为哥们儿；不知道为什么已经跟客户吃喝玩乐、称兄道弟了，领导还说自己的客户关系不够好；不知道为什么自己的产品最符合客户要求、价格最低却还会丢单。不知道为什么有的销售热情活泼，有的销售沉默寡言；有的销售与客户之间的关系如鱼得水，有的很一般，但却都是金牌销售。……

我有过很多第一次：第一次拜访客户，第一次带客户出入夜总会，第一次带领团队做大项目，第一次失败与成功，第一次面对金钱美色的诱惑，第一次面对销售的阴暗面……

故事中的主人公经历了职场的阴谋与阳谋、明规则与潜规则。你可以把他的故事当做茶余饭后的谈资、八小时之外的消遣，也可以借鉴其成长经历，把它当做玩转职场、销售的案例来学习。

《步步为赢》不是职场童话。在主人公薛皓阳生活的世界里，文职人员既不会在几个月里转为销售并成功签下大单，也不会最后一刻遇到高人相助，拿下项目。只要大家看了这本书以后，能够觉得真实、有用，我就很高兴了。

“代表，我拿到了中讯公司本次项目的商务标书，”薛皓阳一走进代表的办公室，马上把手上厚厚的信封拆开，递给了王浩宇，说道，“里面有中讯的详细报价，我的‘线’说两天后公开唱商务标，我们还有一天半时间准备。”

薛皓阳发现办公室里的气氛好像有点不对劲，让人不免产生一种兵临城下的压抑感。邓彪也在王浩宇的办公室，从桌子上的烟头数量看来，在薛皓阳来之前，两个人一直在抽闷烟。薛皓阳心里不免犯起嘀咕：目前项目进展顺利，关键材料也拿回来了，“局”也布好了，这两位为什么还郁闷起来了？

空气凝固了几秒钟，王浩宇“哦”了一声，把身子坐直了，拿出信封里的资料，边翻看边说道：“不错，很好，这可是我们的‘撒手锏’啊！”

“皓阳，”邓彪没有理会“撒手锏”，说道，“我们得到消息，中讯的俞程东亲自过来支持这个项目，他昨天就到了。”

薛皓阳“啊”了一声，张着嘴愣是没说出话来，空气又凝固了。俞程东——AP公司的销售最怕听到的名字——中讯公司亚太片区特别项目部部长，以前是AP公司的金牌销售。三年前因为与领导不和跳槽到中讯公司，只要是他亲自参与的项目，从来没有输给AP。另外，他曾经是邓彪的导师。

王浩宇吸了口烟，把材料放回信封，看着薛皓阳，仍然充满信心地说道：“这个项目对市场格局影响重大，中讯调重兵支援也在意料之中。不用怕，都是人，谁也没有三头六臂。他既然来了，咱们就好好招待。”王浩宇把信封递回给薛皓阳，“皓阳，让你的‘线’赶紧干活儿，另外赶紧联系那个客户，让他准备好‘那张牌’，我们按照计划把‘牌’打好了，输不了。”

“好的！那我先去操作了。”薛皓阳接过信封，快步走出了办公室。他想起了昨晚徐晓嫣说的话：“怪不得我以前在北方电子做销售时总输给你们AP公司，你们都做成这样了，北方电子不输才怪。”

是啊，我们都做成这样了，俞程东，难道你还有什么法术不成？难道你真的是邓彪说过的白金级销售？这种白金级销售在现实中真的存在吗？薛皓阳开着车飞驰在滨海大道上，心里在盘算着什么……

自序 XIII

引子 XV

第一篇 原石篇 001

第一章 核心部门的核心岗位 003

除了选择自己喜欢的行业外，选择核心部门的核心岗位对职业的发展也至关重要。在核心部门的核心岗位工作能调动更多公司资源、获得更多锻炼机会，工作价值也更容易被认可。

第二章 头痛的选择：客户经理or产品经理？ 006

年轻意味着很多，但恰恰和享受无关，对于有抱负的职场新人，岗位压力的大小不重要，大家都是人，谁都没有三头六臂，没有理由别人能受得了的压力而自己却承受不了，最重要的是该岗位有没有钱途和前途。

第三章 魔鬼在案例的细节里 013

很多成功的案例看似简单易学，但是等到我们有样学样地去的时候，往往发现无法复制或寸步难行，那是因为“魔鬼”藏在案例的细节里，正是这一个个“魔鬼”集成超强的执行力。

第四章 你要时刻准备着，客户不喜欢无知的销售 019

薛皓阳知道给领导一个好的第一印象太重要了，他肯定搞砸了。他心里狠狠地骂自己：“你这傻瓜怎么什么都答不上来？连历任国家主席是谁都不知道，你就是个只懂得做金牌梦的小屁孩儿！”

第五章 难缠的客户：“江北四大恶人”之“笑面虎” 025

客户对你很热情，你也能和他谈笑风生、气氛融洽，你们的关系好吗？

第六章 此“洗浴”非彼“洗浴”，要Hold住 029

做销售免不了要带客户出入某些“不健康场所”，这是现实，就跟学葡萄酒一样，这也是销售人员必须学会的基本技能之一。

第七章 难缠的客户：“江北四大恶人”之“铁布衫” 033

就这样，两人等了半个小时，结果聊了不到5分钟就出来了。

第八章 关键是利益：老板会提拔谁 036

到了社会后，你会发现，学校里面事事讲求公平，但职场中的关键是利益，再提“公平”这两个字，你会继续碰钉子的。

第九章 执行力：我告诉你怎么做，你就能搞定吗？ 040

即使在facebook出现前，有人告诉你将来社交网站必定火遍全球，甚至给你启动资金，你能保证你创立出来的企业超越今天的扎克伯格吗？所以，很多时候我们不缺点子，但是缺乏执行力，再好的点子也无法变成现实，而拥有超强执行力的人却能把大家都不看好的点子做成金子。

第二篇 铁钉篇 047

第十章 牛刀小试：肯定会有弱点 049

无论对手多么强势，总会有突破口，这是由资源配置和客户内部政治决定的。所以，对手肯定会有弱点，关键在于你不能找到弱点，找到弱点后有没有能力来利用这个弱点。也正

是从那时开始，“肯定会有弱点”成了薛皓阳的信念。以后在遇到困境时，他总会用这句话来鼓励自己从绝望中寻找希望。

第十一章 牛刀小试：客户的心理阈值 053

心理阈值，指的是人的心理防线，要获得对方的信任就必须突破他的心理阈值。心理阈值越高的客户，对客户经理的公关能力要求就越高。

第十二章 牛刀小试：刀子割不开的笑脸 056

“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米”这是自然界最正常不过的事，但薛皓阳认为最不可能发生的事还是发生了。

第十三章 表示淡定是很困难的 060

薛皓阳觉得可以有两种解释：第一种解读是李娜在暗示她对自己的好感，是真的羡慕夏雪；第二种解读则完全相反，李娜这种漂亮女人身边的男人太多了，她可能是在婉转地提醒他已经有夏雪这个女朋友了，不要有非分之想。

第十四章 关键项目部的“一点资源” 063

薛皓阳拿过字条一看，抬起头来一脸茫然地看了看洪军，困惑的表情不亚于三更半夜看到了芙蓉姐姐。他又低头看了看字条，生怕自己看错了。字条上的那句话简直是莫名其妙，跟业务一点儿关系都没有。

第十五章 客户是上帝吗？ 067

做客户关系有的时候要堆笑脸、拉关系，有的时候则要故意疏远、营造距离感，一切都要看利益关系，也要看主导权在谁手上。

第十六章 AP公司的最强女销售 071

薛皓阳忽然想起一件事，问道：“李天峰都这么厉害了，他怎么还说在西州遇到了唯一一个他从来没赢过的对手？你知道是谁吗？”

第十七章 大时代：世界有多大？ 075

把自己像洋葱一样层层剥开直面惨淡的现实是一件很不容

易的事情，所以，做自我评价的时候，很多人都会忍不住给自己打高分。在时代的舞台上，小小的“准客户经理”薛皓阳连路人甲都算不上。这时他最关心的是如何踏踏实实地耕耘好自己的一亩三分地，不时抬头看看世界有多大，以便在职场上爬得更快更高。

第十八章 当爱情遭遇物质 079

如果他真的是自己的竞争对手，自己除了打“感情牌”之外一无所有，而现在的丈母娘看女婿就是看房子。当爱情遭遇物质时，爱情往往是那么脆弱。

第十九章 大比武：销售要懂多少技术？ 083

一般来说，向客户做技术宣讲的活儿都是产品经理做的，但是俗话说“市场懂技术，订单止不住”。客户经理要关注产品的关键指标和亮点，特别是区别于竞争对手的产品亮点，这样你才能跟客户在业务上有谈资，客户也才会信任你，才会有兴趣继续了解更多细节。

第二十章 你是客户的球童还是手机？ 089

很多人以为销售就是吃喝玩乐、搞关系。小打小闹还可以，销售人员不懂技术，就很难与客户有效沟通，也很难赢得客户的信任与尊重。客户经理不懂技术，还很容易沦为客户的“手机”——成为客户经理与产品经理沟通的工具。

第二十一章 大比武：潜伏在会议室 092

李龙强制让自己平静下来，他知道如果不尽快找出潜伏的“鬼”，N组就输定了。

薛皓阳觉得这些人都想太多了，什么内鬼外鬼的，又不是在拍《谍中谍》，至于吗？

第二十二章 大比武终章：被坑了还忙着帮人家数钱 098

“绑了一身定时炸弹，还乐呵呵地给黄世仁白于四年活儿，我没见过这么有大无畏精神的人。”邱玉书半开玩笑地批评道。

第二十三章 撑不过冬天，凭什么享受春天？ 104

“冬天来了，春天还会远吗？”这句话连小学生都会背，但

问题是大多数人根本撑不过冬天的寒冷，等不到春天就“呜呼”了。也许正是因为很少人能撑过冬天，成功才显得如此珍贵。

第二十四章 跳楼价的真相：解密信息的能力 114

借威，薛皓阳心里默念道，加上舆论要挟，他今天又学到了两招儿。和之前洪军对付“笑面虎”的纸条一样，这些招数都是薛皓阳在大学和培训中闻所未闻的，教材里只会洋洋洒洒几万字配上华丽丽的几十张分析图，告诉你一个所有大学生都能背出来的道理。

第三篇 青铜篇 123

第二十五章 “教练”的五个级别 125

“教练”分为“线”、“门”、“脚”、“桥”、“操盘手”五个级别，“线”负责提供重要消息，“门”对项目或某些关键事件有否决权，“脚”能直接参与评标并影响结果，“桥”和“操盘手”由代表和客户群主管直接负责。

第二十六章 约不上的客户：搭“线” 129

迅速而准确地判断客户的立场（是否可能帮你）、能力（可以怎样帮你）和兴趣（你如何打动他），在突破客户关系的时候尤为重要。

第二十七章 超越“吃喝嫖赌抽” 133

这招儿很少有人比他懂得多，一下就在方希面前把自己和其他销售区分开来了。这年头，客户在进步，销售也得跟着进步，如果总是陷入前辈们“吃喝嫖赌抽”的老套路，那自己凭什么比别人牛？

第二十八章 出乎意料的困难：浅水淹死人 137

这回囧大了，薛皓阳呆呆地看着朱总的笑脸，无言以对。大学课堂、培训课，以及各种销售书籍都没介绍过这种情况该怎么处理，他也没听过有哪个前辈、销售大王碰到过这种情况。这简直比走夜路遇到贞子还可怕，好歹薛皓阳在《午夜凶铃》里见过贞子美女是什么造型，而这种事情他却是闻所未闻，但偏偏被他碰上了。

第二十九章 抢资源：我体谅你，谁来体谅我？ 143

我体谅你的难处，谁来体谅我的难处？完不成任务被炒鱿鱼了，你会帮我买房子讨老婆吗？薛皓阳气得像武当派道人一样头顶都开始冒热气了。资源再有限，他也要拼了命去抢，所谓的资源很难协调，不过是“我认为你那里不重要”的冠冕堂皇的托词罢了。

第三十章 冯宽的圈套 149

是机会，抑或是圈套？你的判断和行动可能会把圈套变成机会，也可能因为过度敏感或谨慎而把机会变成圈套，没有人能告诉你标准答案，怎么办？

第三十一章 薛皓阳的成长：套话 156

压力之下，人可以有两种选择，要么缴械投降，要么破釜沉舟，就像忽然扔给你一个50斤的哑铃，举不起来，你就是手臂脱臼的病人；举起来了，你就是小宇宙爆发的圣斗士。

第三十二章 认真只能把事情做对，用心才能把事情做好 162

如今满大街销售书籍上写的那些准则、技巧，在10年前是新鲜玩意儿，那时候的销售靠着这些方法，再积极点、勤快点，认真做事就能成为高手了；而现在社会的竞争激烈程度远远超过了前辈所处的时代，如果我们还循规蹈矩地遵循那些大家都懂的销售法则、技巧，顶多算是认真做事，把事情做对了而已，要想把事情做好，就得用心了。

第三十三章 为什么异地恋容易分手，为什么销售容易出轨 171

今天你可以无欲无求跟着我，但如果有一天，你看到大学同寝的姐妹住上豪宅、开起好车，你会甘心和我继续租房、坐公交吗？如果有一天你被领导炒鱿鱼了，却看到以前的同学自己开公司当老板，你还能知足常乐吗？即使这些你都看得开，如果有一天有权有势的人托关系把咱们的孩子从重点学校名单里面剔除，换上他的小孩，你还能淡定多久？

第三十四章 特种作战之“特洛伊木马” 175

这种恶性竞争手段外企很少用的，外企只会打正面战场，这属于“特种作战”。

第三十五章 “发飙”也许比“微笑”更好 185

八路军恨日本鬼子会发飙，父母恨铁不成钢也会对孩子发飙，但这两种发飙能一样吗？后来我才想明白，客户对我笑只是喜欢我，骂AP是因为他信任AP，把AP当成自己人，所以看到AP有问题就着急，说话会很难听，但心里和行动上会支持AP。

第三十六章 貌似扯淡的成功三要素 192

“有格调”却在阴谋面前瞬间变得无力。在一群不见“格调”的对手面前，谁还能有资格讲“格调”呢？忘记一切仁义道德，忘记一切书本理论，最能出其不意地攻击对手，薛皓阳想起周星驰电影《九品芝麻官》里包龙星的父亲临死前说的那句话：“贪官奸，清官要更好，要不然怎么对付得了那些坏人？”

第三十七章 洞察力：真相藏在无理要求的背后 199

“你要分析对手的战术，寻找弱点，”洪军一步步引导道，“中讯用的是‘特种作战’的手段，特种作战最大的特点是收益大、风险大，对执行力要求很高，像走钢丝一样，偏差不得。这次中讯就失算了一点。”

第三十八章 只有核心骨干参加的会议 207

社会就是这样，无论你多么不喜欢一些人，无论这些人多么喜欢颐指气使，他们抓住机会了，上去了，他就是老大，你就是老二，不管你是否接受，这就是现实，不会像电影里面那么和谐，好人好报，坏人坏报。

第三十九章 用更远的眼光来选择你的人生 213

如果你认为一辈子的舞台就在国内了，想在国内深耕人脉，那也无可厚非，但是一旦你放眼全球，综观世界一流企业的管理者，哪一个不是精通外语，并且在国外工作或生活过的？相信在大学时你一定听过一种论调，说学英语没用，但是联想董事长柳传志明确指出，要成为“未来10年中最有竞争力、最有希望成功的人士”，英语能力是最基本的条件。

第四十章 外企做项目的一贯打法 218

摩托拉这些外企做项目的一贯打法和AP不一样，这是由它们的基因而决定的。

第四十一章 最强大的力量 223

到底是怎样的力量会让一个人喝到酒精中毒？把身体喝跨了，用健康换钱，再用钱换健康，这种游戏有意思吗？他想起自己和客户喝得酩酊大醉的样子，也许将来某一天躺在这里的会是他自己。他第一次深刻地感受到，这样的生活不是自己想要的。

第四十二章 莫非AP有“锦衣卫”？ 229

成王败寇，公司的考核必须靠一些看得见的指标论成败，否则以后丢项目的人总会有诸多客观理由，赢项目的人也不会服气。

第四十三章 从“鸡犬升天”到“鸡飞狗跳”的日子 235

AP是一个崇尚“艰苦奋斗”的公司，我也明白，没有“艰苦奋斗”，也许就没有今天世界500强的AP，也许今天的中国还没有一家民企能让西方如此敬畏，也许我们家里装个电话还得交几千元的初装费，但是作为个体，我得清楚自己奋斗是为了什么。

第四十四章 内部跳槽要抓住别人的KPI 239

内部跳槽充满了不确定性，当时还真是多亏了薛皓阳帮忙，她才知道在崇尚“随机分配”原则的AP里如何申请调到想去的岗位和向往的地方。

第四篇 白银篇 245

第四十五章 这是一个似曾相识的国家 247

傍着大树好发财，这是职场里公开的秘密了，无论公司如何宣称鼓励开发蓝海市场，政策如何向艰苦地区倾斜，做产品经理的都喜欢分到主流的无线部门，客户经理都懂得争取做大国大T（T是电信运营商的简称）。

第四十六章 宅男金牌销售：一切都是浮云！ 251

“我问你，你可以从客户那里要到对手的标书吗？对手最绝密的报价呢？或者简单点的，客户内部的投资预算表？”邓彪

斜着眼轻蔑地问道，“如果连这些基本的都做不到，那就是表面客户关系，简称浮云。”

第四十七章 不靠喝酒来搞关系的销售 256

他是我见过的第二个从来不靠喝酒来做关系的客户经理。他很少带客户去唱K喝酒，很少去夜总会，每次和客户吃饭，也就是喝一两杯红酒而已。反正人家的客户关系就是比我们这些陪客户喝酒喝到吐的人强。

第四十八章 当你成为面试官后 259

我终于知道自己大四那年面试甲骨文为什么失败，总算明白为什么有很多面试感觉良好的人最后没有通过面试了。

第四十九章 你确定没有纸上谈兵吗？ 263

这世界不存在所谓运筹于帷幄之中的谋士，朱元璋判断得比徐达准，并不是因为他的谋略多牛，而是他的执行力强。

第五十章 谁有“尚方宝剑”？ 266

太可怕了，这就像是锦衣卫，仿佛总有一双冷冷的眼睛盯着你，让你不寒而栗！她隐隐约约地感觉到，也许正是这股能量，让AP发展得如此迅速，让AP与众不同。

第五十一章 被忽略的阴谋阳谋 273

这份文件被大多数人忽略了，以为不过是公司的支撑文档。大部分人扫过一眼后就让它永远躺在抽屉里了。其实，公司一共有两份这样的文件，一份讲的是阳谋，一份讲的是阴谋，两份合起来就是最好最全的客户经理指导手册。

关于AP的谎言、真相以及就业建议 278



第一篇 原石篇