



# 书籍 高端销售

## 成功实现高端销售必备指南

尼古拉斯·里德 以及 斯蒂芬·比斯特里茨

McGraw-Hill, 2009

其他语言版本: 英语

### 导读荐语

如果你从事销售工作, *BooksInShort*相信你会喜欢这本书。该书由尼古拉斯·里德和斯蒂芬·比斯特里茨共同完成, 两位作者提供了关于如何实现高端销售的可靠建议。全书以帮助你确定高管客户人选并获得接近高管客户的机会开始, 即你想要接近的首席执行官、首席财务官、首席信息官及其他所有高级别的管理人员。该书作者根据可靠的统计数据提供建议, 这些硬性数据包括“目标营销系统”(Target Marketing Systems)、惠普公司(Hewlett-Packard)、北卡罗来纳大学商学院(the business school at the University of North Carolina)等机构通过调查获得的数据结果, 在这些问卷调查中, 数百名高管回答了关于他们如何处理“采购周期”以及如何与销售专家打交道的调查问题。该书作者从研究中吸取了宝贵的经验, 教授销售人员以帮助他们完成从“商品供应商”到“深受客户信赖的销售顾问”的转型。他们诠释了如何从了解高管、建立信任到以一位赢得老板信任的自己能这一身份促成销售的最佳方法。问题在于你是否能顺应作者的建议——通过游说中层管理人员以获得他们的信任, 进而由他们向总裁提出关键性的建议:“我认识一个销售人员, 您不妨见见。”

### 要点速记

- 要销售你的产品, 就要锁定最有影响力的高级管理层领导者。
- 理想情况下, 你的第一步就是要找出对你的产品有需求的高层管理者。
- 遵循以下五个步骤建立关系:制定策略、开展研究、准备会面、表明诚意, 以及告知客户你已经准备周详。
- 要争取会面机会, 最好就是获得客户公司内部一位德高望重者的推荐。
- 通过提供一个业务问题的解决方案来给决策者留下良好印象。
- 警觉各类商业因素在客户做决定的关键时刻所产生的压力和影响。
- 用事实量化你的提议, 比如产品有何作用, 何时生效? 产品的价格如何, 购买的意义何在?
- 作为一名销售人员, 不要只是喋喋不休地介绍产品手册, 要力求成为一名“价值创造者”。
- 销售人员可以是商品供应商、新兴资源、问题解决者或深受客户信赖的销售顾问, 等等——但最重要的目标应该是能够成为令对方信赖的销售顾问。
- 研究你的产品获得成功的原因; 向你的高管客户汇报研究所得。

### 浓缩书

#### 提供价值而非产品细节

如果你试图通过喋喋不休的介绍产品手册进行销售, 那么你就会错失“更上一层楼”面见高管顾客的良机。高管能够从你的网站上了解他感兴趣的所有信息, 要成功实现销售, 你必须提供更多信息, 通过帮助客户找到解决问题的可靠方案而创造价值。完成重要的销售目标, 就需要在能够批准或对采购决定产生重要影响的相关高级别管理者身上多花些时间。一旦你获得与高管会面的机会, 你首要做的不是推销产品, 而是帮助他们解决公司存在的问题, 你的目标是成为一名能为对方提供资料和支持的顾问。销售人员通常要具备以下四个层次的能力, 才能称其为顾问型的销售:

1. “商品供应商”——他们满足客户对商品的需求, 但仅此而已。
2. “新兴资源”——他们了解客户的需求, 并且信誉良好。

3. “问题解决者”——他们了解顾客的出发点，并且提供有价值的资源。
4. “深受客户信赖的销售顾问”——他们时刻关注客户的言语和意向。作为备受尊重的内行人，他们提供客户急需的关键信息，并提供有价值的深刻见解，从而实现高附加值的销售。

## 哪些因素影响高管的决定？

为向高管销售，需要了解影响客户决定和利润的“竞争性因素”，以及确定通过你提供的产品和服务而产生的“突破性新方案”。由于每个竞争因素都给高管施加巨大压力，他们更关心你的产品能如何缓解他们的压力，而不是产品有何特色。要围绕这些竞争因素组织你的谈话内容，这些因素包括：

- “财务因素”——老板必须创造业绩，不断增加收益或降低成本。
- “运营因素”——公司领导人必须做到物尽其用。
- “供应因素”——企业管理者需要在其所在行业的供应链中确立公司的地位，供应链上游公司为争取销售合同担心，下游公司因为需要采购原材料或其他商品而为供应商是否可靠、其经济规模等类似问题感到忧虑。
- “商业合作伙伴因素”——老板会在关键联盟和同盟及竞争对手之间取得平衡。
- “客户因素”——公司领导人会担心自己的决定对客户会产生怎样的影响。
- “竞争对手因素”——新老竞争对手施加压力，必须了解竞争趋势。
- “全球化因素”——无处不在的风险和机遇对市场份额、劳动力、生产等方面影响深远。这要求销售人员积累更多知识，从而帮助企业在全球化浪潮中找准方向。
- “监管因素”——法律法规会影响公司决策、道德标准、保护措施以及限制手段，等等。

## 总裁级高管面临的挑战

了解你的目标客户公司的“采购周期”，把握时机至关重要。总裁级别的高管通常在开始阶段就参与采购流程，以确保采购计划进展顺利，他们很少在采购周期的中期和末期参与其中。为了与目标客户公司的总裁级高管建立并维持稳固的关系，同时销售你的产品，可以遵循以下六个步骤：

1. “锁定恰当的高管人选”——了解哪位高管至关重要。通过研究影响模式、级别因素和组织动态等，从而确定能够从你的产品中获益最多的人选，寻找扮演“游戏中最佳主宰者”的公司领导人。
2. “确定最佳方案”——现在你必须巧妙避开拦在高管面前的各式各样人的阻拦。坚持不懈地了解目标客户公司的政策，从而能够绕过“把关者”并与富有影响力的内部人士沟通。但是因为在你实现销售目的的前前后后，你都需与首席执行官、首席信息官或首席财务官的下属打交道，所以在你争取与大老板会面的机会的同时也不要把这些人的撇开。接近公司最高领导者通常都需要经过其一可靠的下属对你的“保荐”，建议总裁与你会面，你既可以采用“公开”的直接推荐手法，也可以考虑比较迂回低调的方式。
3. “初次会面至关重要，适当的研究非常必要”——做到有备无患。这意味着需要了解哪些问题对该高管的工作有重大影响，并做好准备回答对方的问题。尽可能多的与总裁级高管会面并在实践中权当练习，你会渐渐地做到应付自如。利用互联网资源获取背景资料，如business.com和bizlink.org等网站，以及相关杂志，包括《商业周刊》《福布斯》《财富》《麦肯锡季刊》《经济学人》《哈佛商业评论》。阅读该公司对外发布的新闻，访问brint.com、CEOgo.com和faulkner.com等网站，尽可能了解更多关于这位总裁的信息。了解影响其公司的主要趋势，了解该公司在其行业中所处的地位，以及该公司设定的目标。考虑你该向该高管询问哪些问题，以及你可以提供哪些解决方案。
4. “卓有成效的初次会面”——当你与客户公司的高管初次会面时，就应迅速确定下来一个长期的销售方案，如果只关注短期销售则达不到预期目的。建立一个超越当前业务问题的长久关系，力争成为客户的一个重要信息和深刻见解的来源。你的目标是令客户高管就你所提供的产品，将如何协助解决其公司的难题来换个角度思考。
5. “表明诚意和展示能力”——如果你能表现出你的可信、诚意和专业，你就能进入“客户价值区域”。请注意：不是所有的客户都期待与你建立密切的关系，而且你也不可能与每位客户都建立这种极深层次的联系。
6. “始终如一地传达你的价值”——让客户公司高管知道你的贡献何在。在销售周期开始和结束的时候或其他任何适当的时候，都要做到直言不讳、不卑不亢，企业高管们都希望看到他们的选择在实际中是物超所值的。

## 进入目标客户总裁的办公室

接近目标客户总裁级管理者的最佳方法就是争取其信赖的人选作为自己的保荐人，由他建议高管与你会面。因此，你需要建立良好的关系网络，包括与深受总裁信赖的中层管理人员、经理人员和助理建立个人关系，他们对帮助你打开晋见总裁级人物的大门助益良多。当然，一间公司的行政助手、个人秘书和其他把关人通常都会形成障碍，保护高管级重要人物免受外界骚扰。通过以下途径可以有效地避开这些障碍：

- 借称你的公司有了一些新变化，并要求安排一次会面以提供更详细的信息。
- 先同意与一般级别的管理人员会面，但要求与其老板进行后续的会面。
- 获得参加一次重要行业活动的机会。

“在进行高端销售时，从开始产品推销介绍到达成交易所需的时间通常较短，但是你必须围绕这个产品如何是客户的正确之选的话题，来构思你与客户的谈话内容。”

在你开始为实现销售奋力拼搏之前，再次确认你锁定的高管是最合适的销售对象。不合适的人选是那些可能身居要职，但与采购毫不相关的人物，不要在这类人物身上浪费时间或精力。可以通过自问以下问题，确定最合适的高管：

- “谁才是真正对决定进行评估、决策或批准的人？”——一般来说，开展项目的高管有权力批准项目所需的采购。此人也许是一个重要的决策人，但并不总是最终决策人。通常采购还必须要一名上级主管的批准。你不仅要联系直接参与、影响项目进程并从中获利的公司领导人，还要接触影响采购结果、级别够高的权力人士。再好的讯息要是所托非人同样于事无补。
- “谁身居高位并具有最大的影响力？”——组织结构图能帮助你找到这个人选。显而易见的是头衔并不总是反映实际权力的。

“最近40年的公司销售培训更多地关注案例和惯例，而不是从任何真正的科学出发。”

参照以下四项专业标准，以确保你已经锁定最合适的高管人选：

1. “历史追踪”——此人是目标客户公司内的一名成功的领导人。
2. “价值”——其他公司高管都认可该名领导人为公司作出的巨大贡献。
3. “关系网”——这个人物与公司内的其他人保持着密切关系，共损共荣，这种优势在中国被称为“*guanxi*关系”。
4. “意志力”——这个人已经积累了足够的特殊影响力，可以控制公司活动和业务，并改变公司的现状。

## 在门的里侧

一旦你获得了与总裁级高管见面的机会，就要准备充足地进入总裁的办公室。开始的几分钟极为重要。你的研究调查应令你很好地了解对方总裁的“业务日程表”，你还应清楚对方的“个人日程表”。如果你能在这两个方面都提供有价值的帮助，你的销售工作将更容易开展。自我介绍并陈述会面目的，证明你已经事先准备周详，并对该公司了如指掌，包括其面临的挑战和在行业中的地位。以下还有一些额外的建议：

- 不要纠缠于你产品中……“华而不实的東西”——关注重要的业务问题。
- 提出富有智慧的问题——找出对高管来说最重要的问题。根据影响业务的各个因素以及根据公司领导用来监督和评估业务活动的标准等来构思你的谈话内容，切忌提问过于浅薄天真。
- 尽可能地倾听客户的需求——如果你始终滔滔不绝，你就了解不到客户公司高管的最大困扰，尽可能多听少说。在你提出自己的建议之前，倾听对方的陈述。在会面进入后半阶段之前，不要轻易抛出你的解决方案，而是在你回应高管明确表达的担忧时才提出来，确保你的解决方法产生实际的价值。
- 提出新颖的商业前景和概念——提供一个新的参考框架，从而增加谈话的深度。
- 以一个具体的“下一步骤计划”结束会面——令对方高管直接参与后续的计划。此计划需要后续措施，提议下次会面你会带来一名专业的“解决方案经理”，以使谈话“更上一层楼”。

“许多销售人员……往往大言不惭地说他们在知道问题之前就有了答案。”

如果你对公司的销售责无旁贷，可以通过解释，只要客户公司的高管采购你的产品，产品就能有所改进，从而建立产品的可信度。无论在什么情况下，将你的谈话重点随客户公司高管的特点而有所倚重，如果谈话对方十分保守，而且你的解决方案能提高效率，那么就围绕“时间、金钱和资源节约”的话题展开讨论；如果对方崇尚实用，而且你的产品能提高质量，那么就围绕“数量和质量”的话题开展讨论；如果你的谈话对象是一名具有创新意识、思想开放且具有远见的高管，则销售新的解决方案相对容易。可分以下三个不同的阶段阐述你的产品所能带来的价值：

1. “价值假设”——所有销售人员都承诺为客户带来价值。不过，没有客户的认可，所有承诺都只是一种假设。
2. “价值命题”——为体现你的产品能够真正为客户贡献价值，你需要客户高管提供关于其公司如何运营、其成本构成以及哪些功能障碍有待你去解决的具体信息。根据这些信息形成价值命题。通常，价值命题的公式如下：“你想完成Z目标，我们能够以Y的价格来助你实现，这将使现有成本减少至X，并提高效率达到W的水平，经过V个月的时间以及U人运用，将令你在T个月之内收回初始的投资成本。”通过这个公式可以量化一切。
3. “价值陈述”——在你完成销售之后，追踪客户公司对你的产品的使用情况，从而能够记录产品的实际价值和实际效益，将这个以数据计算出的结果填写到你的价值命题公式中加以说明。

“没有比完成一笔大交易更令人兴奋的事情了，尤其是在客户公司内深受总裁信赖的顾问人物的帮助之下完成的，他简直就是幕后推手。”

与总裁级高管打交道是一个熟能生巧的过程，一个你必须掌握并予以实践的技能。要知道在刚开始时，你会感觉到不自在、不自信，然而，随着你与更多的总裁级高管会面，并开始成为深受客户信赖的销售顾问，你将会越来越自如地与权力人士打交道。更为重要的是，他们也会轻松自如地与你相处。遵循这个高端销售模式并实现更多重要的销售任务，始终如一地传递你的价值，并不断寻求改进的方法，这是确保忠实回头客户的最佳方法。

## 关于作者

尼古拉斯·里德 (Nicholas A·C·Read)：2005年美国独立精神奖“最佳销售培训师”称号获得者，拥有一家销售顾问公司。斯蒂芬·比斯特里茨 (Stephen J·Bistriz)：教育学博士，拥有超过40年的销售经验和一家销售培训公司。