



# 书籍 赢得一席之地

## 优秀的销售如何与企业建立联系并影响客户决策层

马克·米勒  
Greenleaf Book Group, 2009  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

你会殷切期盼有人上门向你兜售产品吗？多半不会。但是，当一位值得信赖的顾问前来帮助你完善企业战略，你的感觉又会如何呢？你会对他心存感激，感谢他所付出的时间以及提出的宝贵建议。所以，要想让自己的造访大受欢迎，就要听从销售专家马克·米勒的指引，将自己的形象从一名老练的产品和服务推销员转变成为一位战略咨询顾问。即使书中的一些战略看似难以实现，但*BooksInShort*相信本书对于以下几类销售人员大有助益，他们分别是：提供具有较长“销售周期”的高价产品和服务的销售人员、创新产品及创新方法的销售人员、需要将客户的关注点从产品价格转向价值的销售人员。

### 要点速记

- 由于许多更新颖、更高效的采购方式不断涌现，包括网络营销，传统意义上的销售即将成为昨日黄花。
- 管理者不愿花时间会见销售员，但是欢迎值得信赖的战略顾问造访。要为自己赢得拜访客户的机会，就要为你的产品创造需求。
- 顾客不关心你提供的高价产品本身，他们关心的是价值。
- 客户希望你能帮助其经营战略增加价值。
- 产品展示和商业建议书都无益销售，取而代之的是，应研究制定与客户需求直接挂钩的解决方案。
- 如果你能够通过销售产品和服务令客户需求得到满足，你就能在那些高级决策者的客户中间赢得一席之地。
- “总体战略规划矩阵图”能揭示客户的决策过程。
- 运用启发性的“FOCAS提问模式”来提出关于“事实性、目标性、关注性、定位性以及方案性问题”，能了解客户的目标和战略意图。
- 应将销售会谈的重点放在寻找机遇上，而非问题上。
- 展示你对客户企业目标的深入了解，提出不超过三种的改进方案，来表明使用你的产品和服务就能为客户公司的经营带来增值。

### 浓缩书

#### 对顾客来说，价值至上

很多管理者对于销售的从业人员评价不高。在他们看来，销售员只顾强硬推销产品和服务，根本不管这个产品和服务对客户有没有价值，或者是否有助于客户实现战略目标。他们在意更多的是销售本身，而非管理者所关心的价值。要打破这一模式，销售人员必须成为客户取得战略成功的内在要素之一。这样，客户才不会仅仅将你视为一名销售人员，而首肯你“赢得与之同席的资格”，是能为他的企业增加价值的商业人才。

要受到客户的欢迎，你要帮助他们使眼前的工作与其企业的基本战略取得一致，并找到达到战略目标的最佳途径。这意味着帮助他们跳出产品和服务领域（在这个层面上，你对他们来说就代表着支出），而深入到企业投资领域（在这个层面上，你对他们来说就体现为“提高生产率和创造差异化”）。公司通过差异化优势提高生产率，这是每一位管理者心目中最终的需求。了解客户的战略，然后令你的产品和服务为其实现战略目标而服务。运用这一“放眼大景观”的方式，避免你对自己的产品和服务特点喋喋不休，从而表明你对客户业务的真正了解。做到这点，就能为你带来以下益处：

- “保卫核心”——当客户经理们把你提供的产品或服务看成是必不可少的解决方案时，他们就不会允许其采购部门只顾对你讨价还价。这

- 样,你就可以保证销售你基本的产品。
- “获得晋见”——你如能被看作是一位值得信赖的顾问,就可以和各级决策管理者见面洽谈。
  - “创造需求”——这取决于你推进客户改进的力度。当你深入了解客户战略,并能为客户改进战略方针时,你便会成为客户信赖的创新大使。
  - “一举两得”——你既推销了创新性解决方案,又为你的产品日后盈利培育了稳固的需求市场。

“为实现销售、创造市场需求需要具有制定综合方案的能力,这个能力与推销现有成熟的主要产品和服务所需要的能力,完全不同。”

推销很快将成为明日黄花。沃尔玛超市的一项研究发现,商品推销员频繁光顾其下属连锁超市的进货专员,但这并不能提高他们的销售业绩。因此,沃尔玛改变策略,裁减了将近一半的进货专员,而留任的进货专员也更多是通过互联网采购,不再直接向商品推销员采购进货。宝洁公司因此也成功地调整策略,使其在沃尔玛超市的销售直线上升。宝洁公司让其销售代表不再只顾及展示产品,而是要去与沃尔玛的超市主管们一起掀起头脑风暴,思考“未来沃尔玛的市场定位,以及宝洁公司如何能够帮助沃尔玛实现这一战略目标”。宝洁公司销售副总裁汤姆·穆乔深入研究了沃尔玛的企业战略后得出结论:“沃尔玛的决策者已不再将最低廉的价格视作价值的最大来源。”宝洁公司由于了解了沃尔玛的这一战略,并做到为之增值,从而令自己在沃尔玛连锁超市的销量从1987年的3.5亿美元增长到2003年的78亿美元。

## 停止推销,开始服务

为赢得一席之地,要注重与高级领导层(决策者)的沟通,并为他们提供有意义的支持。不要急于影响他们的采购决定,要集中精力对他们的经营活动产生积极的影响,提出有价值的提议,让你的建议尽可能多地服务于他们的战略重点。这对很多销售人员来说可能是全新的思维方式,但如果你能够让主管经理们看到你可以帮助他们提高实现战略目标的能力,他们就会由衷地欢迎你的销售建议。要想知道是否做到了真正帮助客户,你可以自我检测一下。例如,一份关于万事达公司的问卷调查显示,其客户希望从销售人员处得到战略上的服务价值,但在这方面,客户对万事达公司销售人员的评价颇低(1至10的评分只给出了4.1分);而销售人员的自我评价却高得不切实际,达到9.9分之多。所以你要检测一下自己能得几分,你可以通过邮件问卷询问你的客户、同事、销售经理以及主管经理层,请他们诚实地评价你的服务是否给他们带来了增值以及你的不足之处。

## 客户是否会“购买”你的产品或服务?

企业购买产品和服务,特别是购买价值昂贵的产品和服务,实际上是需要购买方案来解决一系列问题的。有些是“现实中已有的方案”,就像传统意义上的产品和服务,而另一些则是“标新立异的创新方案”,或者是能够带来重大变革的新方法。那些推销创新方案的销售人员,必须依据客户需求来制定销售方法。如果你的建议能服务于客户的战略计划,企业的决策管理者们通常都是愿意考虑新方法的可行性的。所以要根据客户企业目前以及预期的营业目标,通过与客户共同探讨“生意经”来了解他们的利润增长来源。

## 利用“战略总体规划矩阵图”

将你对客户企业的了解以及利用一些高水平的研究报告,试图勾画一幅描述客户企业战略矩阵形式的图表,以使你更清晰地理解客户的战略规划。这类矩阵图表能显示两种截然不同的战略类别,第一类是“红海战略”,它涉及客户传统而成熟的产品领域,带来的稳定多于增长;第二类是“蓝海战略”,它涉及所有无人争抢的新市场领域,它能带来最大的增长空间以及产品的差异化优势。

“新型的销售工作需要你花更多的时间拜访客户高级主管级别的经理人士——不是为了销售产品,而是为了帮助客户取得更好的经营业绩。”

认识客户的红海战略和蓝海战略,让你能够理解他们怎样以及为何在“差异化(蓝色)或生产率(红色)领域”,或者两个领域都有所花费,从而试图去搞清楚哪些支出决定是为了解决眼前问题,哪些是着眼于长远利益。通过想象一幅由四个方阵组成的图表,将红,蓝战略分别与长、短期战略进行排列,上排为蓝色(新增长领域),下排为红色(成熟市场),左列为长期战略,右列为短期利益。这张图表能形象地显示出企业决策者们如何决定公司的运营计划,以及如何规划企业的长期发展;他们是关注公司未来的增长利润,还是眼前的市场营销;是做长远规划,还是需要迫切的变革?决策者们总是要在日常工作中不断地思考这四个领域的工作规划,而你的工作就是作为一名顾问型的销售人员,帮助他们尽可能在这四个领域中做出更明智的决策。

“人人都知道应该更多地走访高级决策层,但只有很少人明确地知道应该怎样去做。”

你的销售方案只有服务于客户企业的战略规划才会有意义,因此,你在客户的战略领域里产生的影响越大,你提出的建议就越有价值。要想取得重大的销售业绩,你必须建立起这个关键性的联系。如果可能,专注于客户的“蓝海”创新战略,因为客户已在设想这部分的投资风险更高,他们通常也就不会在传统领域再进行大额投资。然而,如果你的产品和服务只适用于客户成熟的“红海”市场,那么你要阐明如何能帮助客户企业提高效率,好让客户能将富余资源投资于具有发展前景的创新计划上。掌握这种战略眼光对于咨询式的销售人员至关重要。咨询式销售方式与“热情的幼教老师一般演示加讲解”产品高级性能的传统销售方式,完全相反。

## 让上门推销更奏效

在你拜访客户之前,先根据对客户企业广泛深入的调研,制作一幅“总体规划矩阵图”,这能让你在客户面前有理有据,说明为何客户应该通过你的产品与服务来改进目前状况,而这一改进措施又是与其战略的基本目标相连。要尽量拜访客户的决策主管级经理,而非中层经理,不要让你的第一次拜访变成产品展示会。客户们或许声称喜爱你的产品展示,但其实这种方法全无收效。不要光谈产品的好处,相反应该着眼于向客户介绍你能为他们企业带来盈利的差异化或满足他们提高生产率的需求。

“当我在会上听到客户把我们的销售人员介绍为‘咨询师’或者‘顾问’的时候,我就知道这位销售人员做得非常好。”——Genentech公司销售总监,约翰·斯图亚特

由于客户与你谈话时,讲话速度远比任何的笔录都要快,所以你应该在拜访客户时带上录音设备来补充笔录的不足,这也有利于你日后检查,确保没有遗漏客户的任何要点。而且,你还可以播放给你的销售经理以听取意见。如果客户不希望谈话被录音,那就在会谈结束后立即草拟一份总结拜访结果的“内容纪要”。

在拜访客户中，尽量避免传统的对症下药的提问模式，即销售人员试图借此判断并即时解决客户的问题，这一方式只对中级管理层奏效，但对高级决策层却无用武之地，因为后者往往更专注于长远规划而非眼前的困扰。拜访客户可以从以下四个步骤开始“发掘(客户需求)过程”：

1. “**开场**”——简短地介绍自己的公司，时间不超过两分钟。
2. “**提问**”——尽可能详尽地了解客户情况，时间可多达两小时。
3. “**总结**”——扼要地概括客户所介绍的情况。
4. “**改进**”——提出由你和客户共同制定的下一步执行方案。

“很多公司的高级管理层都需要帮助——只是他们自己还没有意识到而已。”——江森自控副总裁詹姆斯·戴格利

在第二环节或者说提问环节，可以利用“FOCAS提问模式”，即提出关于“事实性问题(Fact questions)，目标性问题(Objective questions)，关注性问题(Concern questions)，定位性问题(Anchor questions)”以及“方案性问题(Solution questions)”，这样一来，你就能够理解客户公司所希望达成的目标，避免像连珠炮一样地发问。要一个话题、一个话题地去探讨，下一个话题同样也是相关问题。要根据客户的回答来调整你提问的顺序。这种提问方式要求你认真地准备，提出对客户有针对性的恰当问题。将谈话内容集中在客户企业发展的机遇上而非问题上，这样你就可以了解客户的目标和战略意向。如何针对以上五类问题提出恰当的提问，可参考以下方法：

- **事实性问题**——这些问题有助你了解客户的数据资料。这类问题不宜问得太多、太长或太专，否则容易引起客户不悦，毕竟他们没有特殊义务来指点教导你。例如你可以问：“你是否再多介绍一下这个部门的情况？”
- **目标性问题**——这些问题聚焦于客户的企业目标和战略规划。一些战略型的高级主管喜欢这类客观性的问题，这能让你将自己的产品或服务与客户企业寻求差异化的目标相结合。你的问题要专注于未来发展的可能性，例如你可以问：“为保持竞争优势，你如何看待贵公司未来几年需要进行的改革？”
- **关注性问题**——至少要通过12个左右回合的巧妙性问答，才能促使主管经理们将注意力聚焦在他们所面对的困境上，你的问题要尽量引得引人思考。例如你可以问：“你能否对我分析一下，为了实现公司的核心战略目标，你所面对的最有意义的挑战是什么？”
- **定位性问题**——这些问题让你确认客户所面临挑战的难度。问题的设计力求强调管理层所面对的问题，然后寻求解决方案——即你的提案。例如你可以问：“如果公司无法聘请到合适的市场开拓人才，这是否会影响你迅速拓展新市场的力度？”
- **方案性问题**——这些问题让客户看到你提出的解决方案极具价值。不要在一开始就提出关于解决方案的问题，也不要用这些问题来检验你达成交易的能力。例如你可以问：“如果我们能在某方面为你节省宝贵的资源，你觉得这对你有多大帮助？”

## “变革有益”

在下次拜访客户时，争取和客户方相关的经理人员召开小组会议。当然，不要让这次拜访变成你个人能力的展示会，也不要提供具体建议。相反，你应该提出足够理由让客户认为需要吸收你的解决方案来实施一场变革。之后可以起草包括以下要点的文件，来讨论客户目前状况和你的方案：

- “**目前状况**”——整理你在FOCAS提问阶段了解到的客户数据，与客户管理层确认你所了解的数据是否准确。
- “**目的与目标**”——罗列客户公司高级管理层目前急需达到的目标及长远目标，显示你曾专注聆听、研究以及具有专业能力。
- “**提出局限性、问题和挑战**”——将客户需求提纲挈领地总结在一页纸的报告内。
- “**描绘愿景**”——描绘一幅与客户决策者们制定的企业战略相符的、更光明的未来愿景。
- “**选择方案**”——提出不超过三个的选择方案，最好每个方案单独体现在一页报告纸上，提供简单描述，先不要提及价格，询问客户对每一项提案的反馈意见。你的角色是解释每一种提案内容，要让客户看到你的提议能为他们带来哪些改革成果，从而让他们的企业变得更具竞争力。

“我们的销售人员越少谈论自己产品的特点，他们的销售成绩就越出色。”——Experient公司前行政副总裁大卫·帕金鲍

不要急于在此次会面结束时就达成销售的意向，可以请客户公司决策者慎重考虑你提出的方案，并商定一个日期，你随时回来听取客户对你建议的“评论以及指示”。遵循客户提出的建议，能帮助你在客户心目中建立一定的地位，客户就会不再把你看成是一名让他们花钱的产品推销者，相反会把你看作是具有销售能力的顾问或者商业人才。如果能建立起这样的形象，客户就会觉得花时间与你讨论是一项值得的投资，他们就会主动上门寻求你的产品和服务，这样你就能证明你自己和你的产品以及服务能够在为客户提高效率以及提供差异化优势方面有所裨益。

## 关于作者

马克·米勒(Marc Miller)，咨询公司的创始人及CEO，主要通过为企业机构提供思想、产品及服务来帮助客户改善销售业绩，其著作《销售之绝处逢生》涵盖了综合商业方案的新型推销方式等内容。