

找对人
说对话
拿大单

说服老板 签大单

——鲁百年/著——

为什么你费了十分的努力，只得到五分的回报
为什么他费了五分的努力，却收获十分的回赠
平庸销售员眼里只有订单 优秀销售员想着搞定老板



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

——鲁百年/著

说服老板 签大单

LARGE ORDERS



机械工业出版社
CHINA MACHINEPRESS

很多销售人员每天忙着打电话预约客户,拜访客户,希望快速签单成交,但还是不尽如人意。为什么会出现这样的问题呢?销售人员要解决的问题是卖什么、卖给谁和怎么卖,最难做的事情是找对客户认准人。如何找对客户?如何认准人,并在较短的时间内将决策人变成自己的“内线”?本书给出了简单易行的方法。具体内容包括销售人员如何约见老板,见了老板如何讲话,如何快速和老板建立信任关系,如何让老板长期支持自己的工作等。本书对于一线销售人员说服客户老板促成业务成交大有帮助。

图书在版编目(CIP)数据

说服老板签大单/鲁百年著. —北京:机械工业出版社, 2009. 6
ISBN 978-7-111-27224-3

I. 说... II. 鲁... III. 销售学 IV. F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第080096号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:孙晶晶 封面设计:黑米粒书装

责任校对:侯 灵 责任印制:洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009年6月第1版·第1次印刷

180mm×250mm·13.25印张·9插页·172千字

0001-9000册

标准书号:ISBN 978-7-111-27224-3

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379706

封面无防伪标均为盗版

前 言

我刚刚拜访完国药集团的老板，又登上了飞往成都的飞机，参加 SAP 公司在成都举办的“虎添双翼，赢在当前”的市场推广活动。我几乎每天都非常忙碌，奔波在大客户高层的拜访，大型市场活动的主题演讲，企业高层关心的“全面企业绩效管理”和决定企业命运的大销售的“大客户战略营销”以及面向管理和营销服务人员做的“客户也疯狂”的培训。

自从 Business Objects 公司被全球最大的管理软件厂商、全球第三大独立软件厂商 SAP 公司收购以后，最近才正式合并入 SAP 公司，为了让 SAP 公司快速地掌握 Business Objects 公司的解决方案和技术，每周五都要给 SAP 公司的销售人员和售前人员做一个小时的晨练培训（早起的鸟培训——Early Bird Training），主要内容就是老板关心的话题——企业绩效优化（Enterprise Performance Optimization）。

每一位销售人员如果希望将项目做大，成交速度加快，就要马上行动起来，去见客户的老板，搞定决策者。首先很多销售人员要问：我是普通的销售人员，中国有一句古话是“兵对兵，将对将”，我能去见老板吗？就是可以见老板，我又如何约上老板？就是约上了老板，我又如何与老板沟通，才能吸引老板的注意力，让老板感兴趣。如果老板感兴趣了，我又需要谈论什么话题，才可以使老板信任自己？只有和老板建立了信任关系，很多事情才会迎刃而解。那么作为一名销售人员、销售总监或者销售副总，如何快速掌握这些方法和技巧，相信大家需要一本能快速入门，又非常实用的实战案例和技巧书。它对大家是非常有价值的。本书就是根据作者多年的大客户营销经验和拜访老板的技能的概括总结。全书主要从三个方面进行讲解：第一是改变态度：要敢于见老板；第二是改变方法：如何去见老板；第三是改变风格：让老板信任。

本书共分为五章：第一章讲解如何成为老板的合作伙伴，将老板当做

自己的朋友，帮助老板成功，帮助老板的企业成功。主要讲解了老板的特征，如何辨认老板。我们知道对于销售人员而言，最难的事情是找对客户、认准人，所以要掌握老板具备什么样的特征，老板关心的话题是什么以及如何与老板共事。在本章特别强调了老板与其他角色的差别和注意的问题。我们知道在一个大项目中，教练是非常重要的，如何将决策者培养成为自己的教练是销售人员的基本功。第二章介绍了如何将客户项目小组的四类人培养成为自己的“教练”，特别是销售人员如何将老板培养成为“教练”。在第三章和第四章中，我们讲解了如何约见老板，以及约见老板的方法和技巧，通过大量的故事、案例、讲解了各种场景下，如何约见老板。详尽讲解了如何通过电话、书信、电子邮件、传真、留言电话等各种形式以及销售人员亲自“堵门”约见老板等。在第五章，我们通过成功案例讲解了如何拜访老板，讲解了在各种不同的情况下如何处理各种异常现象：在项目即将丢失时，如何“杀一个回马枪”；在不利的情况下，如何抢到大单；在项目到手后，销售才刚刚开始，如何与老板建立长期的合作伙伴关系。

相信上面的内容能给销售人员，特别是大项目的销售人员带来一些帮助，搞定老板，拿下大单。

在本书的策划方面，要感谢光华博雅的王娟女士，她提供了很好的策划建议，感谢北京世纪传播自始至终关心着本书的写作和出版，感谢李文勇先生对本书的整理，还要感谢我的太太万桂华教授和儿子鲁万弋的理解和支持。

鲁百年

2009年3月12日

导 言

相信很多销售人员都有过如下经历：

一般说来，销售人员在推销自己的产品之前，先要对客户进行一次有关介绍解决方案的演讲。销售人员通过这个演讲，将客户的背景需求和企业的产品与服务优势巧妙地结合起来，传达给客户，达到让客户购买产品与服务的目的。客户通过这个演讲，可以了解销售人员提出的解决方案是否能够帮助其解决一些问题，或者说能否从彼此的合作中实现某些特定目标。

为了使这次演讲达到最佳效果，销售人员在做演讲之前查阅了大量相关资料，做好了充分准备，并且根据所掌握的客户信息准备了很多符合客户需求的方案，甚至还事先准备了客户可能问到问题的标准答案，有一副志在必得的模样。

第二天面见客户的时候，销售人员要着装得体，并且提前一段时间入场，打开电脑，调好投影仪，准备迎接客户的到来。客户公司会派六七个人听这次演讲。销售人员先简单介绍公司、参加人员，然后进入到正式演讲阶段，有专门的技术人员讲解方案、产品和服务以及优势和成功案例。再由技术人员根据客户客观实际进行产品演讲，针对客户需求提出具体解决方案。演讲过程中销售人员会看到客户带着纸笔，认真听讲，非常高兴，不时地记下笔记，并时时顿首表示同意和赞赏，直到演讲结束。

然后销售人员会说：“今天的演讲就到这里，大家还有什么想法或问题？”这时客户无人给予任何答复。接下来销售人员问：“张总（这组听讲座的客户里面职位最高的人），我们的演讲是专门针对贵公司的实际问题做的，你们有什么建议，认为我们提出的方案能否达到贵公司的要求，还有哪些地方需要改进？”这时张总回答：“演讲很成功，方案看起来也准备

得非常充分，可是我们要回去与总裁商量一下，研究以后再说。”

对于如上场景，销售人员是否感到十分熟悉？并且在遇到这种情况时又只会报以一脸的无奈！而且也不知道下一步应该怎么做。你是否认真想过，为什么会出现这样的问题？是因为我们准备得不够充分？我们提出的解决方案不能帮助客户解决问题？还是客户没有这方面的需求？最根本的问题是，参加这次演讲的客户当中没有关键决策者。

这样的情形让人感觉很懊恼，但却十分普遍，遇到这样的问题该如何处理？没有决策者参加，我们讲了很长时间，花费了大量的心血，但只能是曲线救国。尽管相关人员给老板做了汇报，可能将你们思想的主要精髓给忽略掉了，没有决策者参加，相信你还需要一次演讲，主要是针对老板的，这样既浪费时间，可能还会受到负面影响。如何使演讲更有效，加速项目的成交，加大项目的成交额度呢？销售人员应该尽快行动起来，去找客户的关键决策者，找客户的老板，只有这样才有机会做成大单项目。找到客户的老板通常有以下三个步骤：

➔ 第一步：准确识别老板特征

在讲老板的特征之前，我们首先看看什么是大订单、大项目？一般来讲，大项目具有三个基本标志：第一，项目周期相对比较长；第二，合同额度相对比较大；第三，客户决策者不是一个人而是一个小组。那么客户的决策者是由哪些人组成的呢？我曾总结过 CUTE 理论，这个英语单词里面的每一个字母都代表客户决策者里面的一种类型，具体解释如下：

1. 教练 (Coach Buyer)

教练是指那些在客户企业中帮助销售人员成功，指导销售人员如何工作的人。一方面，他们可以为销售人员提供信息；另一方面，这类人也可以被称为销售人员在客户企业中发展的“内线”。在客户决策者当中，销售人员一定要有自己的内线，也就是我们的教练。而如果销售人员能够在客户的决策者中找到教练，就能及时掌握客户企业项目的进展情况，从而有助于自己销售成功。如果在一流营销人员的指导下，客户中一流的教练甚至还可以直接帮助销售人员在客户企业中创立需求，建立销售人员所要销售的产品或者服务的项目，为销售人员销售创造得天独厚的条件。

2. 用户 (User Buyer)

用户即直接使用销售产品或服务的人。虽然这些人最初在购买决策中起的作用不大,但直接决定营销工作后期的口碑效应,对销售企业与客户之间的后续合作产生巨大影响,对进一步销售产品或者服务到其他企业产生很大的口碑效应。

在营销实践当中,顶级的营销人员不仅要产品或服务成功地卖给客户,和客户做成生意,还要让客户成为自己的“粉丝”,帮助自己推荐更多的客户,给销售人员做义务推销员。直接用户就是能帮我们实现这种目的的人,因为用户用了我们的产品,我们的解决方案也帮他们解决了需要解决的问题。

3. 技术把关者 (Technical Buyer)

很多销售人员误将技术把关者与项目关键决策者混为一谈,因为他可能是项目经理、项目执行人员或者项目负责人,销售人员一般比较容易找到他,并首先与他搞好关系。而且项目经理的种种承诺和表现也会让销售人员感觉他就是这个项目的真正决策者。技术把关者虽然负责项目的具体运作,但却不是项目的投资者或者关键决策者。因此很多营销人员在与技术把关者周旋一段时间以后会发现一个重要问题:项目周期越长,项目的额度越小,问题越多,竞争对手的优势越明显,竞争越来越激烈。技术把关者只是不断地要求销售人员准备更多的资料、提供更翔实的数据、进行更多的比较、做更多的演讲,可是最终却不能作出决策。

4. 项目关键决策者 (Economical Buyer)

什么是关键决策者?简单地说,就是当别人都说“不”的时候,他说“是”,这个项目就可以做成;当别人都说“是”,他说“不”的时候这个项目就做不成,这个人就是项目的关键决策者。项目的关键决策者其实就是能够直接拍板作出购买决定的人,我们在本书中将项目的关键决策者称为“老板”。

我们在知道了谁是关键的决策者之后,面临的问题是该如何接近、识别并短时期内搞定老板呢?要想搞定老板,就必须弄清老板的特征,例如,老板每天喜欢讨论的话题是什么?老板日常的事务安排,老板特别关注的事情,老板期待的目标是什么,等等。

➔ 第二步：接近老板

在对客户老板进行了准确识别之后，销售人员需要找到接近老板的方法，如果无法见到老板，还谈什么搞定？具体是通过电话、E-mail、接线员、老板的秘书或助理预约，还是通过其他老板的推荐或者行业协会等其他方式见到老板，这些内容在本书都会被深入探讨。

紧接着需要考虑的问题就是怎样预约老板？第一印象只有一次。正因为如此，所以在约见老板之前，销售人员必须要想好怎样和老板沟通，应该提前想到如果一个方案不成功，下面我该采取哪个方案，在几分钟时间里能否与老板建立信任关系？只要建立信任关系，很多问题就会迎刃而解。

➔ 第三步：与老板建立信任关系

要想与老板建立信任关系，就必须帮助老板实现他的个人需求和企业需求，让老板确信通过彼此间的合作可以为其企业和客户带来效益，给我们带来利益，实现双赢。当老板认可以后，我们还需在后续营销工作中把老板搞定，让老板成为我们的产品推广者。老板是重要的推荐人，他们可以推荐更多的客户使用我们的产品和服务。

对于我们来说，老板的作用自始至终都是至关重要的。既然老板如此重要，那么销售人员就必须积极行动起来，找准关键决策人，与他们建立信任关系，使项目的销售周期越来越短、麻烦越来越少、项目越做越大，最后使我们与客户真正双赢。

总而言之，准确识别老板非常重要，接近老板非常重要，与老板建立信任关系也非常重要。我们出版这本书的目的就是帮助销售人员解决这些问题，仔细阅读本书，销售人员可以深入了解如何确认老板，如何约见老板，如何和老板建立信任的关系，以及建立信任关系后，如何实现双赢。

目录 *Contents*

前言

导言

第一章	做老板的合作伙伴	1
	一、老板的特征	1
	二、成功约见老板的三大法宝	20
	三、和老板建立信任关系的七大要素	24
	四、拜访老板的四大忌讳	32
	五、与老板共事的六把金钥匙	33
第二章	大项目决策者的影响和权利网络	49
	一、大客户营销的 CUTE 理论	49
	二、接近 CUTE 四类人的准备工作	55
	三、接近最终用户的技巧	60
	四、接近技术把关者的技巧	61
	五、接近经理或总监的技巧	66
	六、接近关键决策者的技巧	67

第三章	预约老板的方法和技巧	73
	一、拜访前的调研和拜访目标的建立	73
	二、老板对各种商务约见的反馈	78
	三、约见老板的八大技巧	81
	四、阎王爷好见，小鬼难缠	101
第四章	拜访老板的方法和技巧	117
	一、研究老板个人和企业需求	117
	二、与老板沟通的基本技能	123
	三、拜访老板的四重不同领地	131
	四、邀请老板拜访的技巧	133
	五、老板接受信息的三种不同方式	134
	六、顺利给老板做讲座	138
	七、和四种不同类型的老板打交道	151
	八、和不同反馈型的老板打交道的方法与技巧	155
	九、兵对兵，将对将，学会利用自己老板	171
	十、签订合同后的老板拜访	177
第五章	搞定老板的成功案例	189
	一、案例描述与分析	190
	二、经验总结	198
参考文献		200



第一章

做老板的合作伙伴

要搞定客户，首先就要做客户的合作伙伴。你必须掌握客户的特征，真正了解你的客户。熟悉客户喜欢的，了解客户的需求，关心客户关心的问题，了解客户的日常生活习惯。因为你的业绩是由客户决定的，如果不了解客户的需求，你就像在暗夜里走路一样，白费力气却看不到结果。所以，我们要找到暗夜里的那盏灯，以便走的更长、更远。

想尽快搞定客户，有一定的方法和技巧。只要你掌握约见老板的三大法宝，牢记与老板建立信任关系的要素，谨守拜访老板的四大忌讳，抓住与老板共事的六把金钥匙，就将战无不胜。

一、老板的特征

销售人员在约见老板，进行营销之前，要先了解老板的特征。你只有掌握老板的特征，准确识别老板，才能进一步接近老板，进而拿下大单。



谁是老板

提到老板，很多销售人员的第一直觉就认为，老板是某个企业的总裁、董事长等，我们说要搞定老板，就是要搞定这些人。其实，不都是这样。

小案例

我在一家公司担任副总裁时，主管营销、销售等几个部门。很多顾问公司联系我们，想与我们做一些公关合作项目。当时，他们总是先来找我，但是，我非常信任我的部下，并且授予他们一定的权力，只要在部下决定范围之内的事情，我一般不会干涉。但是，这些顾问公司犯了一个很大的错误——“找对客户认准人”。他们认为我主管我的部下，那我就是这个部下的老板，所以搞定了我，就是搞定了我的部下。

表面上看，没有错，但实际上这个项目的关键决策人是我的部下，我已经授权给他，他才是这个项目真正的“老板”。

可见，在销售过程中，首先一定要认准人，确定谁才是真正的老板。

那么到底谁是老板呢？本书所说的老板是指在一个企业中，对某一件与销售相关事情的发生具有无穷的能量、影响力和权力的人。即使在企业中，其他人不同意某项特殊的决定，只要他同意，事情也会做成。这主要体现在“在某个项目里直接影响项目的最后决策权”的人，这就是老板。

➔ 老板的关键特征

老板具体有哪些关键特征呢？我们应该从哪些方面入手接近老板呢？一般来说，老板具有以下方面的关键特征：

- 具有较强的领导力和激情。
- 具有敏锐的洞察力。
- 比较自负。
- 具有较强的创造力。
- 掌握相关项目的整体状况，时刻指挥和控制项目的进展。
- 特别强调能量、控制和权力。
- 掌握很多决定性的政策和策略的制定权。
- 容易接受新生事物，喜欢新概念、新理念。
- 喜欢衡量风险，探讨如何规避风险。

- 关心企业的绩效。
- 在企业和项目组中具有较高的信誉。

老板日常的活动

为了进一步接近老板，我们除了了解老板的关键特征外，还应了解老板的日常活动以及热衷讨论的话题。

一般情况下，老板日常喜欢讨论的话题主要有以下几方面：

喜欢探讨企业的使命和愿景

企业的使命和愿景是企业前进的方向，可从以下几方面与老板探讨这个问题。

- 企业的长远目标是什么？
- 如何走向国际化？
- 走多元化道路还是专业化道路。他们之间相对来说有哪些好处、利益。
- 走专一化道路或多元化道路比较成功的企业有哪些等。

小建议

接近老板时，可多谈论如何提升其企业品牌，保证企业的成功。如何提升老板自身的形象并保证其个人的成功。

喜欢探讨企业的核心竞争力

企业的核心竞争力是老板比较关心的话题。因此，销售人员要更多地研究企业的核心竞争力，以便与老板沟通。

那么什么是企业的核心竞争力呢？企业的核心竞争力就是在一定的时间内他人无法偷学的东西。企业的核心竞争力包括以下6个最基本的要素。

- 营销网络的竞争。企业的营销网络是企业核心竞争力非常重要的环节。企业有多大的营销网络，是专卖还是通过经销商或分销商销售呢？

如何利用好最基本的网络，如何建立高效的营销网络，这些都是老板关心的问题。

- 人才的竞争。现代企业人才的竞争已经成为最激烈的竞争。老板很关心企业如何去发现、开发、发展并最终留住人才。那么人才从哪来？最好的方式是先由内部培养，加上外部的一些新鲜血液^①。但需要注意一点，外部聘请的人才并不能解决企业的所有问题，因为企业文化建设是一个长期的过程。很多情况下，经理人关心的是眼前利益，而不是企业的长远发展，企业的发展对经理人有利时，他们会坚持下去；企业的发展与经理人的利益不相符时，经理人不顾企业的整体和长远利益，会采取离开公司以“解脱”的方法，甩手将公司留给公司的元老或者创始人。

- 成本的竞争。企业的成本竞争非常重要。如何节省成本、降低成本，以获得赢利呢？一般有两个方法：开源和节流。但现在开源比较困难，所以最直接的方法就是节流。

小案例

美国甲骨文公司，把全球分公司的财务中心合并为一个总财务中心——澳大利亚财务中心。这样一年大约节省了11亿美元的费用。这样做不仅节约了人力，而且将财务中心的主要职能转变为管理会计，帮助企业进行财务分析、投资分析、市场预测分析等，把这些人用到了更重要的目标上去。

- 品牌的竞争。企业的品牌是企业的“脸面”，每个老板都致力于建立企业品牌，打响企业的知名度。那么，如何做好品牌呢？我们知道“品”由3个“口”组成，也就是说一个好品牌，必须得到大家的认可，然后你宣传给我，我宣传给他，他再继续向别人宣传，即口口相传，也就是进行品牌推广。例如，对于快速消费品而言，如牛奶知名品牌蒙牛、伊利等这些快速消费品，要想尽快得到人们的认可，必须通过品牌推广，品牌推广的第一步就是让人们都知道这个品牌。

- 服务的竞争。任何企业的产品质量不可能都做到100%合格，产品质量的缺陷需要用服务来弥补，所以要让客户满意，必须要有优质的服务。

^① 鲁百年，《全面企业绩效管理》，北京大学出版社，2006年版。

小案例

我去山东济南出差给聚成公司做培训的时候，聚成公司安排我住在一家叫做“舜和天禧”的三星级酒店。当时我还很疑惑，怎么安排了一个三星级的酒店。但是当我住进去以后，发现这虽然是三星级酒店，却是五星级的服务。这家三星级酒店的服务如下：

1. 关注服务细节

为了方便宾客，该酒店在客房的抽屉里放一张济南市地图（一般五星级的酒店才会有）。我看到地图后，决定去“趵突泉”看一看。乘电梯下楼时，有一个小伙子也正准备乘电梯，他按着电梯的按钮，等我进去了，他才进了电梯，看到我拿着地图，就关心地问：“先生，看您是外地过来的吧，出去玩吗？”我说是的。他问：“您是打车去呢，还是开车去？”我说自己喜欢走路，既可以看看风景，又可以锻炼身体。他说那需要半个小时，我说没问题。然后他亲自把我送到酒店门外，给我指明方向，告诉我详细路线。还给了我一张名片，说：“您回来的时候，如果找不到酒店，就给我打电话。”当我看这个名片，才发现他是餐厅部经理。实际上，餐厅部和客服部的关系并不大，但是酒店为了让客户满意，每位员工都要有为客户服务的意识，从细节做起，他的服务如此周到、细致，确实不一般。

2. 实施“一对一服务”

例如，早晨聚成公司的老板陪我去吃早饭，酒店员工马上就意识到我是一个重要的贵宾。中午吃饭时，刚进酒店大门，服务人员就立即说：“鲁老师好。”酒店客服人员每天收拾完房间，都会留一张这样的字条：“尊敬的鲁老师，你的房间已经打扫完毕，你房间里的××东西我已放在××地方……”另外，还会写上当天的天气情况。最后，还会写上“希望您在我们酒店住得高兴”。这种一对一的服务，让客户很满意。

还有很多像这样一对一的服务，如当很多客人在一起喝酒时，为了避免老板喝多，每次倒酒的时候，都会给老板少倒一点。这样的服务，使他们的酒店几乎每天爆满，由此可见服务的关键作用。

• 创新的竞争。一个企业如果一成不变，除非你的产品永远领先，或者你的技术已经获得专利，否则，企业的生命就会非常短暂。特别是现在的社会迅速发展，每个企业都必须学会创新。就如丽都酒店的老板所说的“企业的赢利 = 品牌 + 服务 + 创新”，当然这里还要强调和客户的信任关系。

另外，关心企业核心竞争力还需考虑企业的成本和沟通问题。企业的核心竞争力各要素之间的关系，如图 1-1 所示。

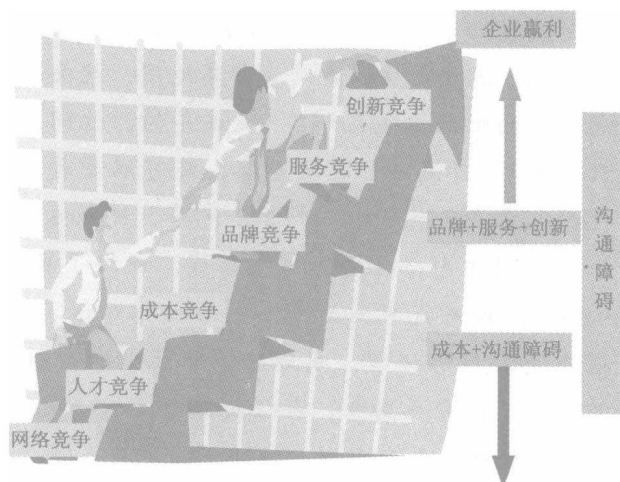


图 1-1 企业核心竞争力各要素关系图

喜欢探讨企业的赢利模式

每一个企业的老板都在关心企业怎样做才能更赚钱，也就是非常关心企业的赢利模式。因此，我们在销售过程中，如果能与老板探讨多种不同的赢利模式，也许会给老板带来一些启发，取得老板的信任。

企业如何选择合适的赢利模式呢？例如，我们常说的制造业，一般包括设计研发、制造加工、原料采购与库存、产品运输、订单处理、批发零售、营销 7 大模块。那么企业是选择开展研发、生产、销售整体一体化，还是只做销售，这是比较现实的问题。