

超越对手

大项目售前售后的30种实战技巧

张 志 萧秋水 宋 利 著

管理需求 寻找客户 销售策划
用户考察 实施策略 有效回款
答标报价 管理需求
寻找客户 实施策略 解决方案
用户考察 答标报价

共 10 种 要 求 到 报 告 实 践 者 用 户 目 录 册 册 册 册 册 册 册 册 册 册 册 册

监 督 工 程 师 考 试 考 试 考 试 考 试 考 试 考 试 考 试 考 试 考 试 考 试 考 试

超越对手

大项目售前售后的30种实战技巧

张 志 萧秋水 宋 利 著

管理需求

实施

策划

用户考察

答标报价

需求

解决方案

解决方案

实施策划

用户考察

答标报价



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书系统总结了管理软件项目运作从销售到实施阶段需要的30种技能,基本上按照项目发展时间进程,逐步介绍每种技能的运作技巧,涵盖了项目工作从售前到售后的方方面面。

其中售前技能15种,分别是:自我定位、寻找客户、销售策划、商务沟通、公司介绍、售前调研、解决方案、产品演示、技术交流、产品试用、公司考察、用户考察、高层公关、答标报价、商务洽谈。

售后技能15种,分别是:项目管理、高层汇报、启动大会、调研分析、管理需求、实施策划、编制计划、团队建设、会议组织、工作备忘、用户培训、现场推广、项目验收、有效回款、资源调度。

本书侧重实战、案例丰富、文风平实。可供各行业项目经理及实施人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

超越对手:大项目售前售后的30种实战技巧/张志, 萧秋水, 宋利著. —北京:机械工业出版社, 2009. 10
(2010. 1 重印)

ISBN 978-7-111-28626-4

I. 超… II. ①张…②萧…③宋… III. 市场营销学
IV. F713. 50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 189945 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:吕德齐 责任编辑:王治东 版式设计:张世琴

封面设计:姚毅 责任校对:闫玥红 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第2次印刷

184mm×260mm·18印张·411千字

4001—8000册

标准书号:ISBN 978-7-111-28626-4

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

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版



前言

1. 为什么写这本书

2007年初,《超越对手——软件项目经理不可不知的18种技能》发行后,得到读者的热烈反响,短短三个月内就加印了一次。直到2009年,还有读者告诉我们为自己公司员工团购了这本书。其间,有上千读者通过各种方式联系到笔者,感谢我们给他们提供了一本非常实用的书,但他们也期望,再扩充一些技能,提供更多的案例,从而对项目经理个人成长提供更多帮助。我们很感谢读者朋友们的鼓励和支持,我们也认为,确实成书太仓促了些,完全可以做到更好。

我们也一直在思考:这本书为什么能够获得读者的认同呢?有三个很重要的原因:

第一、面向中国式项目实战

谈到管理软件项目运作,从来不缺乏理论体系和方法论,但到某个具体问题在当前国情下到底如何解决最合理,却很少有书能够系统地展开。在我国,最普遍、最实际的项目合作情况是企业规模不大,员工相对年轻,项目金额不大,实施难度不小。对于这类项目,如果直接套用国外成熟的项目实施体系,很容易水土不服。

国内做管理软件项目,游戏规则往往与国外不同:

- 1) 过度承诺:都说诚信经营,但实际是“不拍胸脯马上死,拍了胸脯慢慢死”。
- 2) 鞭打快牛:能力越大,责任越大,项目经理越能干,越要同时承担多个项目。
- 3) 有责没权:项目经理要完全对结果负责,但不完全对绩效考核负责。
- 4) 能力不足:勉强敬业,绝不职业。规划项目时我们很容易假定项目中最重要资源——人,是足够的、职业的和胜任的。但在实际项目中,人往往是能力不足、素质不够,甚至是能力不足的人数量也不够,而真正管用的人往往是不完全为项目组能直接调度、管控的资源。

这些是由于我国的文化特色,在经济发展特定条件下的特定发展阶段,所带来的一系列中国式问题。从我们的实践经验出发,我们知道要解决项目管理中的问题,仅靠简单复制国外的方法论是不行的。我们要写的,就是针对国内现阶段如何突破中国管理软件项目经理实际业务瓶颈的书。

第二、面向项目经理新手写心得

项目选型实施是一个复杂、漫长的过程,很多企业都感觉需要有业务技能高、沟通能力强、精通项目管理的复合型人才,可惜这种人才一是难得,二是未必忠诚。

目前,很多管理软件公司不得不任用大量年轻又没有什么行业经验的员工。他们往往缺乏实践经验,仅仅在公司内部仓促的培训后就必须投入到现场高难度的工作中去。在业务的压力下,新手们往往会把所有能找到的项目经理类书籍都看一遍。

👉 不谈理论,只谈实战,我相信这样的书更有市场。



大家也会遇到和我们一样的困惑：很多书中的道理和套路能给你很大启发，但你准备按书上内容实施时，却很快发现未必具有可操作性。新手不需要概念，不需要策略，他们只想知道，如果遇到一件事情，我可以怎么做，不能怎么做，为什么要这样做？

我们也经历了从一个对项目实施一窍不通的新手，逐步成长为一名合格的售前顾问和项目经理的过程，所以一直认为新手更想学具体的技能，需要一些实实在在看了就能去用的工作指南。写本书的初衷就是要给所有做项目经理的新手写一本看了就有启发，立刻能去实践的工具书。

所以在书中直接针对管理软件从售前到售后过程中，每个人多少都会遇到的问题逐一展开对应的实用技能，这样对新手帮助会更大。

第三、充分利用互联网平台和读者互动

因为我们很喜欢互联网，现在也将自己的业务方向转移到网络整合传播领域，书出版后，我们一直通过畅享网、E-WORKS、ERP100、赛迪网等信息化门户和读者互动。过程中，我们回答解释读者的一些问题，认识了很多的好朋友，也算是成书后一个极大的意外收获。

在网络上很多朋友问我们为什么可以有这样的思考和经历，我们觉得这与我们对项目经理这个职业做了深入和系统的思考有很大关系。所以在本书里，我们补充了自己对整个项目经理从业环境的个人认识和判断。我们始终以为，了解整个行业生态，才能让自己更好地定位和发展。

还有很多朋友明确提出，书中谈项目实施的内容非常好，特别是客户需求沟通和控制的内容引起很多共鸣，但关于售前如何有效策划项目的内容相对较少。他们很希望能把做售前的经验也加以系统分享，而不仅仅是关于项目实施。更多的朋友关心我们是如何找到客户，找到客户后如何沟通，如何判断一个项目的价值，选择合理售前策略，在说服客户后又如何进行商务报价和谈判，如何和聪明的竞争对手博弈……所以从2007年到2008年，我们一直利用业余时间积累素材，现在这些都变成书中新增的七种售前技能。

也有很多朋友关注如何协调资源响应众多项目，帮助团队成员成长，他们对项目管理经验很有兴趣，这些现在成为书中围绕项目管理和资源调度新增的五种技能。

希望从这本书中读者还能分享我们对项目销售和实施过程新的思考、新的领悟，让每位读者可以得到更系统的思考“如何做好管理软件销售和实施”这个命题，所以我们把自己对行业的个人认识也作为最后一章，和大家共同探讨。

2. 本书适合谁看

我们博客的很多读者都是有丰富经验的主管、资深的项目经理。他们告诉我，虽然书中总结的经验他们都知道，但是自己很少这么系统地去总结。所以他们需要有这样一本方便的工具书，可以让企业作为培养新人的入门培训教材。

还有很多朋友认为，书中的方法虽然是从管理软件行业总结出来的，但很多道理在他们行业中一样有效。不同行业就应该是他山之石，可以攻玉。



最让我们奇怪的居然有搞行政的朋友收藏。我们问他，他说：“其实如何做计划，如何写备忘录，如何开会，如何吃饭点菜这样的内容，哪个人在工作中不会遇到呢？虽然我不做管理软件，有的内容我确实用不上，但书中谈的技能，我觉得各行各业的职场人士都会遇到，买来读读，挺好，感觉离我们生活很接近。”

这些读者的反馈都大大出乎我们的意料，却又在情理之中。所以现在这本书的目标读者，应该是这样的几类人。

公司高管：如果你所在的公司是做管理软件的，我们在书中写到的项目游戏规则很多是相通的，对成长中的项目经理，对基层员工，这本书都值得你推荐给他们看看。

项目经理：不管你是甲方还是乙方，不管你是商务阶段的项目经理（为与实施项目经理更好区分，本书统一称为客户经理），还是实施阶段的项目经理，本书中的项目管理经验，也许能和你的职业经验共鸣。

职场新手：如果你是一位刚刚入行一到两年的朋友，正发愁如何完成看起来很简单，但在学校完全没有机会学的工作，那么你可以看一看本书，相信你至少会有一个思路去开始。

3. 如何阅读本书

我们在本书中系统总结了管理软件运作从销售到实施阶段需要的30种技能，基本上按照项目发展时间进度，逐步介绍每种技能的运作诀窍，自信已经涵盖了大项目工作从售前到售后的主要方面。

售前技能15种，分别是：自我定位、寻找客户、销售策划、商务沟通、公司介绍、售前调研、解决方案、产品演示、技术交流、产品试用、公司考察、用户考察、高层公关、答标报价、商务洽谈。

售后技能15种，分别是：项目管理、高层汇报、启动大会、调研分析、管理需求、实施策划、编制计划、团队建设、会议组织、工作备忘、用户培训、现场推广、项目验收、有效回款、资源调度。

此外我们认为在目前我国管理软件的项目管理过程中，很多问题是系统缺陷造成的。单纯去突出某个方面谈方法没意义，解决问题最终出路也是系统工程。所以我们根据自身的项目经验，对管理软件的商业模式做了一个系统分析，也许可以帮助大家认清管理软件行业特点，对自己做好职业规划，做好项目综合判断会更有帮助，这些就是最后一章我们对管理软件行业的认识部分。

如果你只对售前或者实施感兴趣，可以直接看相关部分。不过我们认为，客户经理需要具备一些实施知识，而实施项目经理也要兼顾售前能力，而且很多时候，基于公司实际情况，分工未必很细，有可能项目经理把售前和实施工作都兼在一身。所以我们建议，只要觉得有用，不用刻意去区分售前、售后差异，可以一起看看。

顺便给所有的读者提两条阅读本书的建议。

第一是要有变通的思路。

不同的管理方法需要的成本是不同的，很难想象一个只有几万元金额的项目也需要进行一个非常正式的项目启动大会。这时，应该用更简便的方法去操作，达到同样



的管理目标，这就是变通。

我们在书中会尽可能依据浅显的常识去分析项目每个阶段采取不同工作策略的真实目的和具体手段，并会认真探讨每种方法成立的边界条件。这种分析肯定不能完全覆盖实际工作中鲜活的项目实践，但我们希望大家掌握这种分析方法，可以举一反三，从而在自己的项目中将各种方法融会贯通。

但是无论如何变通，必须坚持一个根本信念：掌握各种技能不仅仅是为了自己工作方便或应付公司回款压力，必须通过我们的工作为项目成功实施争取时间和空间，进而让用户从项目中感觉到效益，最终和用户建立一种长期共生的关系。

第二是创造性的思路。

只要做大项目就会有困难和麻烦，老革命一样会遇到新问题。老板之所以选择我们去做项目经理，就是要我们不断挑战自己的极限，创造性地解决问题，把不可能变为可能。好的项目经理都不会抱怨项目资源不足。在项目中不断被打击和受折磨，你才会变得更坚强，想出别人想不出的方法，那么你才能真正走向可持续的成功。如果总是强调外部因素，总是能为你的项目失利或延期找到借口，你永远都不会成为一个好的项目经理。

如果遇到我们没有涉及的情况，请想一想，问题的本质是什么，你总可以找到更好的方法去解决。

当你阅读本书的时候，我们希望大家可以说：这是一本实战者写的书，这是一本可以用于实践的书！这，就是我们最开心的时刻！

真正的原因往往都隐藏在表面理由的背后。

我们会继续通过网络与读者互动，毕竟我们有限的经验更多来自 IT 行业，而且侧重管理软件项目实施这个行业。我们希望这些经验对其他行业做项目的朋友一样有启发、有帮助，但毕竟不同的行业有不同的特点，我们只能期望抛砖引玉，共同分享，让更多朋友拿出真知灼见来，帮助我们进一步提高和完善，因此，我们为本书开设一个专门的独立博客互动平台：<http://www.70man.com/>

我们希望通过这本书，通过博客互动，可以认识更多的朋友，可以创造出更多有趣的合作，也可以在后期本书可以像软件一样，不断出升级版本，让书更实战、更实用、更可读。如果有兴趣和本书作者交流，可通过如下方式联系：

张志邮箱：zhangzhifs@gmail.com

萧秋水邮箱：qsxiao99@gmail.com

宋利邮箱：songliwh@gmail.com



目 录

前言

第 1 章 售前实战技能

1.1 自我定位	1	1.4.3 敢于和甲方博弈	36
1.1.1 选择好起点	1	1.4.4 少犯错误, 争取出彩	37
1.1.2 先活下来才有机会	3	1.4.5 革命少不了请客吃饭	37
1.1.3 从销售经理到项目导演	4	1.4.6 报价还是不报价	39
1.1.4 选好搭档	7	1.5 公司介绍	40
1.1.5 好心态才能做长线	8	1.5.1 公司介绍的场合和时机	40
1.1.6 修炼气质提升魄力	9	1.5.2 要么说服, 要么毁灭	42
1.1.7 流程是条咬人的狗	11	1.5.3 讲故事、讲特色、讲文化	46
1.2 寻找客户	13	1.6 售前调研	47
1.2.1 挖出目标客户	13	1.6.1 做好调研准备	47
1.2.2 善于找到市场共性	15	1.6.2 记住是客户还不是用户	49
1.2.3 不打无准备的仗	16	1.6.3 售前调研讲策划	51
1.2.4 做好商机评估	18	1.7 解决方案	53
1.2.5 省钱才是硬道理	19	1.7.1 人人都能写出好方案	54
1.3 销售策划	20	1.7.2 不良方案制造方法	55
1.3.1 先打一场情报战—— 了解项目背景	21	1.7.3 九招教你写出好方案	58
1.3.2 谁是老大——画出项目结构图	23	1.7.4 谁说门面不重要	59
1.3.3 看得见的需求只有 30%—— 分析客户需求	24	1.8 产品演示	60
1.3.4 我是苹果他是梨—— 定位竞争对手	26	1.8.1 成功演示的六个关键步骤	62
1.3.5 说服老板——申请公司资源	28	1.8.2 把成功的演示标准化	81
1.3.6 不打无把握的仗—— 制订项目进入策略	29	1.8.3 演示高手的修炼篇	84
1.3.7 打造软实力——调度项目资源	31	1.8.4 细节是魔鬼	102
1.4 商务沟通	32	1.9 技术交流	108
1.4.1 备好课、找对人、 说对话、办对事	32	1.9.1 把诚信放在第一位	109
1.4.2 卖功能、卖利益和卖价值	36	1.9.2 交流的心态	110
		1.9.3 建立双向交流	110
		1.9.4 以假设为导向进行交流	111
		1.9.5 重视交流的层次性	112
		1.9.6 永远不要攻击对手	113



1.9.7 “设计”正式交流	114	1.12.4 用户考察有技巧	134
1.9.8 重视非正式技术交流	115	1.13 高层拜访	136
1.9.9 常用回答问题技巧	115	1.13.1 要请老大出马吗	136
1.10 产品试用	118	1.13.2 为什么高层也不管用	138
1.10.1 真金不怕火炼	118	1.13.3 把高层也要当客户 一样分析	139
1.10.2 试用就可以随便一些吗	120	1.14 答标报价	140
1.11 公司考察	121	1.14.1 常见的管理软件报价方式	141
1.11.1 别犯同样的错误	121	1.14.2 常见的报价策略	144
1.11.2 公司考察主要接待 工作细节	122	1.14.3 现场答标经验谈	146
1.12 用户考察	124	1.15 商务洽谈	147
1.12.1 典型用户要管理	124	1.15.1 二次谈判合理吗	147
1.12.2 客户考察看什么	129	1.15.2 利润和成本都是谈出来的	148
1.12.3 太老实,没效果	131	1.15.3 小心翻盘	150

第2章 售后实战技能

2.1 中国式项目经理	152	知道的三件事	189
2.2 实施项目管理	154	2.6.3 如何处理变更	192
2.2.1 项目管理管什么	154	2.7 实施策划	193
2.2.2 从技术转向管理	160	2.7.1 目的性强才是好方案	193
2.2.3 谁是好项目经理	163	2.7.2 别把实施当售前	195
2.3 高层沟通	164	2.7.3 没有质量,没有价值	196
2.3.1 一把手工程	164	2.7.4 要和用户达成一致	197
2.3.2 为什么得不到高管支持	165	2.8 编制计划	198
2.3.3 汇报工作有方法	169	2.8.1 没沟通的计划是假计划	199
2.4 启动大会	169	2.8.2 计划要体现出对项目 实施工作的策划	200
2.4.1 非开不可	170	2.8.3 避免把行动当目标	201
2.4.2 启动大会讲时机	171	2.8.4 尊重计划,不轻易变更计划	202
2.4.3 启动大会的技巧	173	2.8.5 计划要保持一致性	203
2.5 调研分析	174	2.8.6 计划不要过于理想化	204
2.5.1 实施调研的生命周期	174	2.9 团队培养	204
2.5.2 这样调研要不得	175	2.9.1 个人能力还是团队协作	204
2.5.3 如何写调研日志	183	2.9.2 不同项目需要不同的团队	206
2.5.4 良好的结构化调研顺序	183	2.9.3 选好人,带好人	208
2.5.5 如何写业务调研报告	183	2.9.4 实施项目经理的知识结构	211
2.6 管理需求	184	2.9.5 实施项目经理应具备的 业务技能	212
2.6.1 如何识别用户的需求	185		
2.6.2 处理用户需求需要			



2.9.6 实施项目经理应具备的核心素质	213	2.12.6 总部培训须知	235
2.9.7 没经过培训的新人往往主动把事情搞砸	213	2.13 现场推广	236
2.9.8 实施顾问成长路线图	216	2.13.1 推广也要讲天时地利人和	236
2.9.9 激励,让团队前进	216	2.13.2 项目怎么变成胡子工程了	236
2.10 会议组织	221	2.13.3 现场推广讲策略	242
2.10.1 会议是沟通的一种正式方式而已	221	2.13.4 快速推广有技巧	243
2.10.2 项目过程中有哪些必须的会议	222	2.14 项目验收	244
2.10.3 会议组织流程	223	2.14.1 没组织,没验收	244
2.11 工作备忘	224	2.14.2 界定项目验收的条件	245
2.11.1 备忘就是为了选择性不忘	225	2.14.3 验收要抓里程碑	245
2.11.2 魔鬼在细节	226	2.14.4 临时烧香来不及	246
2.11.3 要有积极的姿态	227	2.14.5 验收不是做汇报	248
2.11.4 前后备忘录注意呼应	227	2.14.6 做项目就是做人	248
2.11.5 平时就做好日志	228	2.14.7 快速验收的心得	248
2.12 用户培训	228	2.15 有效回款	249
2.12.1 培训是实施的关键	228	2.15.1 回款条件,你清楚吗	250
2.12.2 把用户培养成实施内部替代者	230	2.15.2 付款程序,打通了吗	250
2.12.3 确保培训工作的质量	231	2.16 资源调度	251
2.12.4 做好培训的方方面面	233	2.16.1 想调度资源先了解项目	252
2.12.5 养成培训好习惯	234	2.16.2 组建稳定的项目团队	253
		2.16.3 一个项目必须有多人参与	254
		2.16.4 资源要先集中再分散	255
		2.17 永远保持和开发的 良好互动	255

第3章 产品和项目

3.1 卖产品还是卖项目	257	3.2 做产品还是做项目	260
--------------------	-----	--------------------	-----

附 录

附录A 管理软件从业人员的知识结构体系(样例)	263	附录E 演示听众需求分析表	269
附录B 编制解决方案常用素材或模板清单	265	附录F 演讲套路卡片模板	270
附录C 竞争对手对比表参考比较项	266	附录G 问题汇报结构模板	271
附录D 项目方案评审检查清单	267	附录H ERP管理软件选型实力对比分析表	272
		附录I 项目管理博客推荐	275
		附录J 项目管理书籍推荐	276



第1章

售前实战技能

在做管理软件的圈子流传一个笑话，叫“四拍型客户经理”。

一拍脑袋：这个项目只要给我们做，价格和功能好商量，我来和公司沟通。

二拍胸脯：信誓旦旦地许下诺言，我可以代表我们公司保证全力做好。

三拍大腿：啊呀，这个事情我没想到公司实施部门居然是这样不负责，把我害了。

四拍屁股：此处不好玩，换个地方干，卷铺盖跳槽走人。

当然，今天的市场已经不欢迎那种只靠商务运作来签项目的客户经理。客户要求是具有行业背景并拥有丰富实践经验的顾问交流，他们经常提出如下问题：

- 1) 不同的系统应用的技术到底有什么不同？
- 2) 为什么系统功能差不多，但报价差异这么大？
- 3) 实施系统到底能获得怎样的价值？
- 4) 如何规避项目风险并控制实施周期，保障项目成功？
- 5) 系统的实施成本到底是多少，怎样核算出来的？
- 6) 如何有效安排双方工作配合？
- 7) 你们如何保障实施团队成员稳定性？
- 8) 如何解决企业人力资源配合不足或领导重视不足的问题？

这些问题的解答仅仅是通过口头解释、模板化的解决方案是很难让客户满意的，需要客户经理对项目进行系统策划和精细控制，让客户在项目销售周期内一步一步对自己的公司和产品完成“知道—了解—喜爱—偏爱—行动”的购买循环。

这就要求一位客户经理不能再仅仅把自己定位成一名销售人员，而应该努力成为客户的顾问。开展顾问式销售，至少要和自己公司内部售前顾问结成团队，共同为客户提供满意的服务。

一位客户经理不能总在竞争压力下为签单而被迫使用价格跳水、过度承诺等方法，要卖价值，不卖工作量！这也要求客户经理必须全面了解和掌握可以在售前打的牌。

一位有经验的客户经理应该很清楚：一个项目的最终实施难度与客户经理在售前阶段承诺的项目边界定义有很大关系。很多项目失败的原因就在于售前商务谈判过度承诺，进而增加了客户期望值，最终无法在实施过程中兑现，从而造成无法调和的矛盾。

1.1 自我定位

1.1.1 选择好起点

一个力图成为优秀客户经理的新手，即使其个人潜质再强，如果贸然进入一家管

👉 不成熟的行业往往培养不成熟的销售。



理不善、历史欠债太多的管理软件公司，顶多是成为一名优秀的项目救火队员，一段时间之后，很容易产生“女怕嫁错郎，男怕入错行”的感叹。公司和产品拖后腿，让人有心杀敌，无力回天，那种痛苦让很多有潜质的新人带着遗憾和无奈离开了这个行业。

越是新人，越是要选择一个好公司，还要选择一个好产品来作为自己职业生涯的起点。在一些规模很大的公司起步，将使你的职业发展要顺利很多。

一般而言，如果一家公司的产品在市场上能销售三年，拥有20个以上的客户，可以认为其产品功能上已经够用，核心问题就是市场推广和实施成本控制的问题。

但不是声称项目“大”的公司就真的会做项目，其实有的公司是用运作关系的方法在运作项目，是用实施产品的方法来管理项目，还有一些公司在用对付小客户的经验对付大客户。一旦加入这样的项目或企业，不但很难学到正确的做事方法，还容易养成很多负面的职业行为模式。

一名有经验的员工，在不到三个月试用期内，完全可以通过公开报道、和同事聊天等渠道收集信息，来分析一家公司的实际运营情况，如表1-1所示。

表1-1 如何从15类信息中综合判断一家公司运营情况

序号	了解项	分析方法
1	成立时间	时间越长，公司越可靠，能活过10年的公司必有过人之处
2	公司规模	人员越多，公司越可靠，说明公司每个月现金流规模大
3	办公地点	办公地点租金越贵，说明公司实力越可靠
4	产品版本	产品发布时间越早，应该越稳定，市场空间越大，不过有时候太早的平台往往也是面临技术淘汰的平台
5	销售体系	如果有全国性销售队伍，往往意味着公司运营走上正轨
6	招聘广告	常年打销售和实施顾问招聘广告，说明员工流动性大
7	同事工龄	同事平均入职时间超过5年，可能意味着公司已经开始走向稳定，但也许会因制度化而使办事流程复杂 如果不到2年，可能意味着公司人员很不稳定
8	工资发放	工资经常没按制度发放，暗示公司现金流情况有麻烦
9	业务强人	业务强人多，可能意味着企业服务质量严重依赖个人能力，说明企业项目管理还没有形成标准化规范
10	绩效制度	如果销售和实施的奖励提成政策年年变化，暗示企业还没稳定的销售和实施模式
11	用户数量	数量越多，暗示公司的产品基本能力比较强
12	用户类型	如果有很多支付能力有保障的客户，这是好现象
13	服务热线	悄悄去观察服务热线，如果很忙或者完全不忙都是坏兆头
14	主要对手	打听一下公司的主要对手，如果在业内没口碑，大概也不是好现象
15	出差补贴	在公开可看到的制度中，出差补贴往往反映一家公司文化导向和实力，当然如果能打听到工资水平就更能判断准确

对一名有初步工作经验的人而言，了解到以上信息并做对比是不难的。但如果是一名刚工作不久的新手，对行业没深刻认识，也不了解行业收入水平，那又该怎样了解一家公司呢？这里介绍三个简单的方法：



1) 查看公司官方网站,看看网站设计和新闻,网站设计大气,新闻更新快,用户名气大的公司要加分。

2) 去IT公司红黑榜速查类网站看看对应公司评价,如果公司能上榜被评价,要加分(很多小公司根本就没资格上榜被评价)。

3) 用公司名去一些信息化社区或搜索引擎查询,如果搜索信息很多的公司要加分,即使是有一些负面信息也要加分,因为越是大公司,对手越多,用户越多,被攻击指责的概率越高。

1.1.2 先活下来才有机会

在很多行当,客户经理要从最基本的销售ABC开始积累关系和资源,业绩往往要经过很久才有起色,等到完成第一个大项目签约平均要用6~8个月。相当一部分客户经理根本熬不到这一天就离去,刚开始的满腔热情被无情的现实打击得粉碎。

现在项目竞争越来越激烈,公司对新人成长的耐心也越来越短,因此一个新手进入大项目销售,如果迟迟没有斩获,没有人会给你机会。所以做项目首先不是追求出彩,而是看有什么办法在半年的考察期内活下来,活着就有机会做出业绩,就有机会翻本;如果被淘汰了,那么本书的大部分方法你就没机会尝试了。这里我们提供四条经验分享:

1. 作好迎接连续挫折的准备

想活下来,先不妨对现实做最坏的打算,然后去挑战它。无论项目遇到怎样的挫折,都告诉自己这是成长的阵痛,坚持每日反省反思,持续改善,而不是抱怨。你在抱怨的时候,成功也放弃了你。所以遇到挫折时,不要怕,不要退缩,要努力,要坚持,绝不要放弃。

2. 和所有的人混个脸熟

我们都知道人脉很重要,但一个新人刚加入公司,往往是谁都不晓得某个部门来了个新手,而新手也不晓得如何去认识那些看起来和自己没有直接关系的同事。很多时候一个新手还没有来得及发挥作用,就已经被各种理由辞退了。反过来想一想,如果每个部门都有人知道你,估计你也肯定很难被公司辞退。

所以要想活下来,新手就要抓紧一切机会认识所有可能认识的人。我们所谓的认识不是要你现在和他们都成为好朋友,可以通过他们到各个部门混个脸熟,告诉这里的朋友,我是新来的同事,在哪个部门做什么工作,希望多多关照。对于那些老员工,要想办法和他们熟悉起来,因为老员工可以告诉你很多事情,让你事半功倍。

还有一起入职培训的同伴更是要建立联络方式,经常交换信息。过一年,你们都会以老员工自居,你们之间的交情就是最好的人脉。朋友多了路好走,在职场生存,内部的支持是至关重要的。

3. 寻找一个好教练

不要逞能,强中更有强中手,项目中有很多软能力是需要别人传帮带的。软磨也好,硬泡也好,拜一个有经验的人为师傅,看他如何谈吐、沟通和协调,可以让自己少走很多弯路。到了最后的时刻,也许这个师傅稍微说一句话,就可以帮助你获得生存的机会。

👉 不拒绝小单的磨练,才能成就大单运作能力。



4. 小单养人，大单练功

想办法找一些老销售不愿意跟的短平快的小单去做，一是让自己有收入可以生存下去，二是可以通过业绩减轻自己的各方面压力，获得发展需要的时间。然后要花很大力气跟踪几个大项目，争取让自己有所斩获。

1.1.3 从销售经理到项目导演

即使在企业生存下来，客户经理往往也很难长期坚持，因为他们无一例外地发现原来自己产品的销售决策过程如此复杂(很难同时跟踪多个项目)，销售周期是如此漫长(基本上不低于半年)，成交风险如此巨大(跟踪大半年的项目随时有可能被别人抢走，自己要负担大量营销成本)，实施效益和预期差距如此之大(意味着后期回款困难，很难获得追加项目机会，要不断发展新客户，还要牵扯很多销售精力)。

这种情况意味着一位客户经理要能够获得比较好的收入，就只能每年不断发展一些新的大客户，否则就没有基本的收入保障可言。这样下去又能谈得上什么职业规划，谁又愿意长期坚持呢？所以如果不能从销售经理转型到项目导演，不但项目做不下来，职业发展也会遇到瓶颈。



案例：用友公司提出从财务产品到 ERP (Enterprise Resource Planning, 企业资源计划) 项目转型中遇到的困难

不是任何人经过努力都可以做销售的，天时、地利、人和缺一不可。

要成为一个好的管理软件销售人员，就要经过从拼体力到拼脑力的转型。

现状	困难与问题	影响
1. 按卖财务软件的方法来卖 ERP 系统 1) 对客户的需求及困难把握不全或不准 2) 销售人员害怕面对客户的拒绝，坐等客户上门，缺少主动性 3) 销售人员光依赖售前顾问的帮助，自己缺少对行业/产品知识的学习 4) 只管卖东西，不管实施 5) 与客户沟通/为客户提供解决方案等都缺乏针对性 2. 没有办法见到客户的高层领导，或对项目的关键人物把握不准 3. 谈不出 ERP 带给客户的利益与价值 4. 销售员只会拼体力，不会讲方法及利用公司团队资源 5. 对客户的重视不够，缺高层互访	1. 在 ERP 转型时，销售不清楚 1) 为什么要转型 2) 什么是解决方案式销售 3) 如何转型 2. 不擅长 ERP 解决方案式销售 1) 技巧 a. 有效的客户沟通与说服 b. 赢得客户高层领导的信任 c. 挖掘客户表面及潜在的管理困难并明确客户企业及个人的需求 d. 有效的人际关系 e. 有效的销售拜访与推进 2) 能力 a. 信息的全面收集与分析 b. 销售策略的思考 c. 制定销售计划并有效实施 3) 知识 a. 产品与技术的知识 b. 客户行业的知识 c. 咨询顾问的知识 3. 公司过去不强调	1. ERP 项目销售缺少与国际品牌的竞争力 2. ERP 项目销售成功率低 3. ERP 项目的平均销售额及利润偏低 4. ERP 项目销售周期偏长



(续)

现状	困难与问题	影响
6. 销售人员不愿执行或填写公司流程与表单, 或怕承担责任而不做计划, 对销售进展情况不上报	1) 一致的 ERP 销售方法、流程、语言及监控制度来推进及评估销售项目 2) 明确的团队成员搭配说明及角色细分与职责描述 3) 整合及协调公司各部门的资源, 以满足客户的需求 4) 缺少对客户/行业的细分与分析	



点评:

从用友公司总结中, 可以了解到随用友 U8、NC、U9 等企业管理软件的相继推出, 用友公司成功转型为国内乃至亚太领先的企业管理软件厂商, 在转型的整个过程中, 用友公司从公司体系到销售个人都遇到了极大的挑战, 获得长足发展。

一般新人在从事销售工作的初期非常有干劲, 有一种“无知者无畏”的冲劲。但很快很多客户经理就发现无论自己如何努力, 建议书、方案书、产品演示、请客吃饭娱乐都轮番使了一遍, 所谓的项目还是停滞不前, 自己的项目费用倒是与日俱增, 获得认可的焦虑越来越大。作为一个具体的客户经理, 最害怕的不是丢单或者拿不下项目, 而是不晓得为什么自己丢单或拿不下项目, 这会让一个客户经理信心丧失殆尽。

如果一个客户经理不清楚自己是为何赢单或丢单, 完全不能够预测销售周期, 不能够控制项目关键事项, 不能够利用可以利用的外部资源, 明显感觉自己无法控制项目, 那么很快就会心态失衡, 一些不理性、不正当的销售行为也开始应用, 例如过度承诺、攻击对手、价格跳水、恶意报价等。这种风气多了, 反而让客户对整个行业诚信表示怀疑, 进而导致行业进一步不景气, 从而造成恶性循环。

我们常常说一个人想做项目, 仅仅知道一些商务技巧是不够的, 需要全面的素质。用时髦的话讲, 你得是复合型人才。很多公司的要求和教科书言论都指出做销售(自然包括管理软件)一定要懂一些技术, 至少要熟悉自己的产品能做什么, 要懂上下游行业生态关系, 要了解竞争对手, 要了解企业政治, 要懂企业业务, 要会用业绩说话, 当然, 你还得是个销售人员, 要懂销售技巧。对那些速成类销售书籍, 林林总总销售优秀品质大全, 我总怀疑有人能全部做到吗? 那简直是圣人。

我观察过很多一线销售业绩最优秀的人, 发现他们经常在某些场合故意说自己完全不懂技术(也许是真不懂, 有的销售年年得销售冠军, 讲产品概念还真不如一个新销售背得扎实), 或者在某些场合又刻意强调自己就是做技术出身或公司的技术背景, 丝毫不担心、不露怯。

这是怎么回事? 难道说很多公司的要求和书本上的教条都是错的吗?

我的观点是: 两种观点都对, 都有自己的适用边界。

如果你是一个对人感觉很好的人, 在很短的时间就能判断客户是哪种类型的人,

要做好销售, 就不要把精力过多放在学术上, 要研究道。



关心的利益是什么，那我觉得懂不懂技术，了解不了解对手都不是最重要的，这些都可以请教公司的同伴。只要你知道什么时间该做什么事情，善于从宏观上策划一个项目，合理调度资源，不纠缠于细节问题，那么仗打得就会更顺手。

这种客户经理一定要挑项目，做潜在价值大，周期长，需要复杂公关的项目。正所谓三年不开张，开张吃三年。这种项目如此复杂，以至需要一个团队来操作，而技术问题是完全服从商务策划的。这种项目一定要商务感觉敏锐的人操作，而你就是整个项目的导演。



案例：《圈子圈套》中的销售

知名IT商战小说主人公洪钧为了接近一个公事公办的企业权威人员姚工，通过各种渠道了解到他的爱好是研究明史，然后借一个机会和姚工吃饭，在吃饭的时候故意谈了一个明史中朱元璋知道功臣徐达在生了不能吃蒸鹅的病，却送他一个蒸鹅的典故，引起姚工的注意。因为谈得投机，借此攻下了所有其他供应商都难以攻下的一个关键人物。



点评：

从这个案例中我们可以看到，洪钧根本不是利用技术打动姚工，尽管姚工对技术很了解。客户经理对于自己的产品要有必要的了解，但这种了解是建立在对产品的价值或行业商业模式和合作模式上的把握，而不是要求一个客户经理像一个技术人员一样去了解技术的细节。一种常见的现象是，客户经理了解软件技术越多，反而越缺乏卖出高价的勇气。

三流的销售卖勤奋，二流的销售卖品牌，一流的销售卖信用，超一流的销售卖资源。

像洪钧一样，做项目的客户经理应该是个杂家，什么知识都略知一二，加上出色的沟通技巧，这样才可以在和用户沟通中发挥优势，快速让用户信任，后续的工作局面也就可以打开了。所以我们说客户经理是复合型人才，应该是用户心理学、管理学、沟通技巧和各类知识的复合型人才，不能总是拼命给客户经理灌输产品技术细节，这是本末倒置了。

一个客户经理要成为项目导演，必须具备两个条件：一是能够获得客户的人格认可，二是要清楚自己所在企业的资源和调度程序。

现在有的客户经理往往只经过半月到一月的培训就必须到战场发挥作用，这样的客户经理只能就商务做商务，就是一个潜在客户情报搜集员和客户关系联络员。他们对项目整体策划、方案建议书编制、产品定制演示、用户考察策划、招投标竞争等关键业务环节经验非常不足，处处依赖和受制于公司的资源和能力，更谈不上在销售周期内发现客户的兴奋点，进而依据客户的决策循环和购买顺序主动策划项目动作。

如果我们不是前一类客户经理，那么我们可能需要按部就班去做项目，以专业形象示人，学会一些 FAB (Feature、Advantage and Benefit, 特征、优点和价值) 顾问式咨询技巧，在客户面前展示我们的能力、知识面、行业资源和对对手的了解，让客户相信我们是最专业也是最适合的，当然也有一点点个人交情，但更多的是专业素养的比拼。

这样的销售关键在于营销模式的建立。只要建立了合适的销售结构，按比较好的



流程来运作，整个团队就一定可以跟踪和转化一定量的目标客户，总是能成交一定转化率的业绩。

1.1.4 选好搭档

对绝大部分客户经理而言，可以做导演，可以做通才，但很难成为专家顾问。因为一个客户经理无论多么有气派，有个性，有专业知识，但终究是要谈钱的。一个成天要和客户讨价还价的人，一般客户是不会太信任他的“专业”建议。所以真正的专业顾问一定要避免谈钱，不谈钱反而容易中立，容易得到别人的信任和认可。

我们从来不像某些理论强调的一样，寄望客户经理成为一名精通商业规则，又明了客户业务的专家顾问。拥有这样的客户经理是企业的福气，但也是一种运气。我们认为一个客户经理要努力让自己成为一个项目的导演，知道在什么阶段采取何种销售动作，落实何种资源可以达到最佳效果，如果缺乏技术能力，可以申请技术顾问的协助。

所以售前项目团队不能没有技术顾问这个角色，技术顾问一般也不应由客户经理担任。如果这个团队能够相对固化，就比较容易建立一种捆绑的激励机制，促进客户经理和技术顾问相辅相成、配合默契。



案例：无用的商务？

在一些项目中，技术顾问去现场后发现商务人员对项目把握不到位，技术人员对项目细节无从了解，无处发力，进而对商务人员产生抱怨。而商务人员也有气，已经给技术人员那么多资料，来的时候不做功课，对企业业务把握也不到位，请神难，请来也不管用。



点评：

很多事情其实看起来没有商务人员也能行，但实际上缺少商务人员的一些哪怕是微不足道的铺垫，都会让项目无法前行。

项目需要商务推动，也需要技术顾问推动，一个项目不是一个人的成功，是团队的成功。作技术顾问的不能不明白这一点。一个客户经理最好是能协调一个长期稳定合作的搭档，这样将来调度资源的成本最低，快速响应能力最强，能在一段时间内做出很优秀的业绩。

不过售前核心永远是商务，技术顾问永远不要因为自己在某个项目上发挥出色就觉得是自己决定了一切。顾问之所以成为顾问，就是要能够把产品能力有触感地展示出来，为商务赢单创造条件。

在管理软件市场中，商务队伍最好是一个团队，而不是单打独斗；团队中商务人才和技术人才形成相对稳定的组合；一个顾问可以服务多个团队，但应该有一个相对稳定的合作关系，才能不断在团队内部积累经验，不断提升配合默契。

现在有的软件公司，技术顾问团队和客户经理分别隶属不同领导分管，根据业务需要临时组合。在技术顾问不够的情况下，可能只能这样凑合，但这样调度人力资源给市场带来的最大伤害就是：软件公司能力表现出明显的不一致性，也就是有顾问陪

公司有强人固然好，但不如培养团队更能承受压力和责任。