

总裁桌旁 的一个座位

顶尖销售人员如何影响客户领导层决策

【美】马克·米勒 Marc Miller 著

有的客户愿意将自己的资产进行投资

有的客户则愿意享受消费所带来的幸福感

但不管怎么样，如果他遇到的销售员读过本书

那他注定要心甘情愿掏腰包了

美国500强企业CEO，
雅虎前营销副总裁、
《紫牛》作者赛斯·高汀，
诺基亚美国销售主管
一致推荐

A SEAT AT THE TABLE

HOW TOP SALESPeOPLE CONNECT

AND DRIVE DECISIONS AT THE

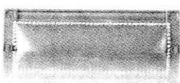
EXECUTIVE LEVEL

总裁桌旁 的一个座位

顶尖销售人员如何影响客户领导层决策

【美】马克·米勒 Marc Miller 著

A SEAT AT THE TABLE
HOW TOP SALESPEOPLE CONNECT
AND DRIVE DECISIONS AT THE
EXECUTIVE LEVEL



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

总裁桌旁的一个座位:顶尖销售人员如何影响客户领导层决策 / (美)米勒著;
张尧然, 陈刚译.

—北京:中国青年出版社, 2012.3

ISBN 978-7-5153-0572-1

I. 总… II. ①米… ②张… ③陈… III. 销售—方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 023389 号

A SEAT AT THE TABLE by Marc Miller

Copyright © 2009 BY MARC MILLER

This edition arranged with Greenleaf Book Group

through BIG APPLE AGENCY, INC., LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2012 CHINA YOUTH PRESS

All rights reserved.

总裁桌旁的一个座位

作 者: [美] 马克·米勒

译 者: 张尧然 陈 刚

责任编辑: 程旭辉

美术编辑: 张 建

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65516873/65518035

网 址: www.cyb.com.cn www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京中科印刷有限公司

版 次: 2012 年 3 月第 1 版

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 1/32

字 数: 130 千字

印 张: 6

京权图字: 01-2011-2286

书 号: ISBN 978-7-5153-0572-1

定 价: 23.00 元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

致 谢

感谢我的孩子们和父母亲：杰克，安，还有我的孩子们——詹妮、詹森、詹姆斯、马克、珍妮和朱莉娅。拥有这样伟大的父母和可爱的孩子们是我最大的福气。

感谢O. C. Tanner的所有人员：肯特·默多克和他所有有才干的同事们，特别是约翰·麦克维——一个伟大的领导和冒险者。

感谢道夫·卡勒、大卫、汤姆·霍布森、克里斯·皮尔、加布里埃尔·托洛克以及比尔·亨氏，特别感谢马克提供后续的一些帮助和建议。

感谢我的父母大卫·凯利和乔帕米萨诺，谢谢你们。

感谢格林利夫图书集团的克林特、塔尼亚、艾伦、瑞安、克里斯丁。特别是拉里毕晓普，一个出色的编辑，没有她这本书或许不会是现在这种形式。

特别感谢我在Livescribe公司的伙伴：蒂姆、埃里克、乔伊斯、拜伦和吉姆。特别感谢我的新伙伴弗兰克·莫拉，谢谢他的帮助和信赖。

感谢我的合作人杰夫和唐娜，特别感谢丽萨·巴拉赫，谢谢他不厌其烦地帮助我，谢谢！

最后，谢谢我的妻子珍妮特，谢谢她对我的支持，如果没有她的理解、耐心和关爱，我不可能完成这本书的写作。

目 录

contents

第 1 章

游戏改变者：做不一样的业务.....009

如何获得销售成功 / 012

要学会如何与客户的领导层交流 / 015

业务转型的典型案例分析 / 016

你准备好了吗 / 018

第 2 章

新角色，新思维：新业务的内容是什么.....021

忘却销售，学会帮助 / 023

跳出自我框架 / 025

客户需要我们的帮助 / 027

警惕自我感觉良好的陷阱 / 030

一个更高的标准 / 034

第 3 章

维可牢价值：与客户“粘”在一起.....037

新的客户现实 / 040

案例：不需要销售员的采购 / 045

构建价值传递渠道 / 049

提升战略价值 / 054

第 4 章

弥合鸿沟：寻求对改变的认同.....055

一种与众不同的观点 / 057

好奇心和承诺 / 060

与众不同的产品需要与众不同的方法 / 063

准备起航 / 065

第 5 章

策略大博弈：透视客户的需求.....067

一个了解策略的计划 / 070

红海战略与蓝海战略 / 071

重要决策与紧急决策 / 074

主战略规划矩阵 / 076

四大决策类型 / 076

可能性之美 / 083

紧跟价值方向 / 084

蓝色需求还是红色需求 / 086

第 6 章

沟通的技巧：抓住客户的心.....089

准备—记录—反馈，高手的必由之路 / 094

培训+技术+责任感=提高成功效率 / 095

合法的“作弊”：准备会谈 / 100

海量的信息：会谈记录 / 104

最佳的培训：有效反馈 / 106

未解的问题 / 107

第 7 章

会谈与交流：赢得客户的共鸣.....109

做客户领导层的维可牢 / 112

关键的第一步 / 119

“FOCAS”提问法 / 121

“FOCAS”提问法的四维灵活性 / 124

第 8 章

透视客户战略的“FOCAS”方法.....127

真相型话题 / 131

目标型话题 / 136

第 9 章

影响客户领导层决策的“FOCAS”方法.....143

烦恼型话题 / 147

拓展型话题 / 151

解决型话题 / 158

“FOCAS”之后 / 161

第 10 章

大变身：与客户结盟.....163

缩小双方认识上的鸿沟 / 165

为革新建立理由 / 169

“通用的建议策略” / 170

第一部分：简要的形势 / 173

第二部分：宗旨和目标 / 174

第三部分：面临的限制因素、问题和挑战 / 175

第四部分：未来远景 / 178

可选方案 / 180

前进 / 185

第 11 章

共赢：“与众不同”的创造者.....187

第 1 章

游戏改变者： 做不一样的业务

GAME CHANGE



和客户的良好沟通是改变游戏规则的法宝，它不同于普通的销售模式，实际上，如果沟通得恰到好处，客户就不会再把你当作一个普通的销售人员，而是一个尽力帮助他达成战略目标的合作伙伴。一旦实现了这种转移，一切都将为之改变。

——约翰·麦克维尔

欧伯特·泰纳公司全球销售部门高级副总管



坦率地说，销售包含某种贬义的成分在里面，甚至顾问式销售也是如此。最新的调查研究发现高级主管们根本不把外来销售人员当作值得咨询的对象，起码不是可以拉动他们业绩增长的咨询顾问。相反，他们认为那些销售人员像是一群带了“有色眼镜”的人：这些人只是片面地关注自己的短期销售额，却不关心能给客户的事业带来多少帮助。说心里话，当那些股票经纪人在中午给你冷冰冰地打电话时，你感觉如何？你确实相信这样的人值得占用你的宝贵时间吗？你确实对他们所说的感兴趣吗？不幸的是，如果有机会接触潜在的客户，他们就会拿你和这些人作比较，不论这是否公平。

这项有关“客户心声”的调查研究同时给销售人员带来了好消息和坏消息。坏消息是商业主管和团体客户都感觉太多的销售员只是想方设法推销一些与他们的实际需求和发展目标八竿子打不着的东西。这些销售人员或许是真诚地想要帮助客户实现发展，可惜帮的不是地方，他们虽然充满善意，却没有把握好客户到底关心什么，脱离了客户的真正需求。

好消息是，在现在这个不断发展的经济环境下，企业所面临的

所有困难实际上给销售人员带来了更多的机会，也就是在客户的生活里扮演更加重要角色的机会。对于成功扮演这个角色的销售人员来说，机会无处不在，他们的客户会把他们当作带来改变的人——传递价值远胜过提供任何一件单独的产品或者服务。

还有更好的消息，有新证据表明销售人员可以将自己的身份从一个小商贩转化为更高层次生产力的创造者，但是要达到这个目标，他们必须接受一个简单的真理：

客户只关心价值！

这句话将以大写的形式印在本书的最后一页，把它抄下来并告诉所有与客户交流的人吧，这是本书最重要的一条原则。

接受了这条原则，就只有一种很简单的方式可以达成梦幻般的销售业绩，想要得到惊人的业绩，你在客户眼中就必须具备惊人的价值——**战略价值**，这种方式胜过其他任何方法。游戏规则已经改变。新的研究表明客户正在向销售人员和客户经理身上寻求新的、不同的价值。而且，一旦这种价值被你所创造、所把握，并传递给客户，他们就将不再把你当成一般的销售人员，而是将你视为“做销售的商务人士”——在他们的心中占有一席之地。



如何获得销售成功

现在的消费者关心的是你所提供帮助的价值，尤其是策略性的帮助。企业面临前所未有的压力——商业失败，高管频繁流动以及商业模式频繁调整等，高层管理人员——跟我们不一样的——往往在这种快节奏的改变中流失了。他们需要专注于未来，但是一天天



的商业运行就如同地心引力一般，不断地把他们往下拉到日常的琐碎小事当中去，他们的精力不得不耗在一些小事情上面，以至于中层管理人员为了维持良好的增长不得不脱离原来的路线，与公司的真实目的发生偏离。

这就是你的着手点，你有机会扮演一个全新的角色，它包含两部分含义。首先，你必须协助公司高管重新找回他们的战略。当你帮助消费者找到什么才是最重要的，你也就找到了消费者本身，这是显而易见的。其次，你需要制定一些解决方案来帮助他们实现或扩大自己的主要战略方案。如果你建议的解决方案对关键客户的策略有价值，你就甩开了其他的竞争对手。由于你的竞争对手只是目光短浅地专注于销售产品和服务上面，这其实对客户的大战略并没有多大帮助，这些传统的竞争者将不复存在于你的对手名单之中。

为了让你尽快适应这个新的角色，我将教会你如何避免谈论开销费用（包括产品和服务），并且开始逐步讨论相关的投资和调研（例如生产力和分化），尽管在那些主管们看来，你这样无异于是南辕北辙。我也将告诉你怎样才能非常容易地理解客户的战略需求，并且把你的产品和服务推销给他们，借此你将在营销当中赢得一席之地——一个高管们为那些给他们的战略带来价值，对他们的成果、他们的公司、他们的员工有深远影响的特别的销售员而专门准备的好座位。

当你略有所成，你就已然是客户们的一种投资了，而不仅仅只是消费。在客户领导层做那些关乎公司未来发展的重大决定的时候，你就成了他们咨询的对象了。只要你想参与到公司的战略中去，你总是受欢迎的。

更为重要的是，当你能够在营销中获得一席之地后，你的销售

量也会跟着有显著的增长，因为你有能力做以下事情：

1. 维护核心产品：如果客户领导层能够意识到你对整个企业战略部署的重大作用的话，他们就不会盲目地追求最低价格而缩减内部采购人员。确保高层主管们把你的方案作为企业的关键经营战略，这将有助于加强你和他们的关系，也才能维持你和你的公司都依赖的核心产品的良好销售业绩，即便是在更加激烈的全球化、透明化和商品化的经济竞争面前。

2. 增加利润：当你在营销中有所成功，你便能借此结识更多的企业高管，他们会给你带来更大的交易，全权委托你来负责，或者做一些风险/回报决策分析，这些都会对你的销售产生很大的影响。虽然主管们并不会把你当作公司内部或公司外部的同事，但他们还是会很乐意把你这位“战略顾问”介绍给其他的主管，就这么简单。

3. 创造需求：不断地创造出对新产品和解决方案的需求是成为畅销品的白金通行证，这往往需要建立一个能够应对多管理和多决策人员的机制。当你告诉主管们你不但了解他们的战略意图，而且能够对此提供显著的帮助，那你无疑是增强了他们应对变化的坚实基础，而且从漫长的销售周期看来，这还将有助于你避免因为一些“措手不及”而失去销售机会。

4. 鱼与熊掌也可以兼得：如果你能给领导层的经营战略带来价值，那你既可以保证原有核心产品的销售，还可以同时销售新的产品，而不必为了其中一个而放弃另一个。换言之，原有的商品可以继续得到很好的销售，新的解决方案也可以出售出去。这需要双方的一致步调，你跟客户建立了良好的关系，客户也不希望失去你。

你怎样才能做到以上这些呢？这就是我在这本书中将要告诉你

们的——从具体的小细节来教你们，而不是单纯理论上的泛泛而谈。每个人都知道应该多和客户的领导层接触交流，但事实上却很少有人知道如何做到这一点，而这也就是本书的主要任务。



要学会如何与客户的领导层交流

作为一名销售人员，你时刻处于一场只以美元为预算标准的持续的战争之中。而把握这些美元主要份额的最好办法就是尽量多地去和那些高管们接触交流，在一个公司中只有他们有能力任意做一些标准预算之外的投资决定。高管们最看重的就是战略的执行和战略本身，这往往也是你和他们深交的最快途径。为了帮助你做到这一点，我要教你两个重要的手段：

1. 一个简单的模型：首先我会给你看一个非常简单的模型，它将使你迅速跳过战略细节部分，把精力集中于整个大局，等到你可以把一个复杂的、大型的公司的经营战略直观地浓缩到一张纸上，你将获得新的力量来把你的产品价值提供给所有的利益相关者了。

2. 一个简单的过程：我还会教你一些你与高管们打电话的小技巧，这些对你都是必需的。你得明白，销售成功与否是由销售周期的早期情况决定的，如果你开启不了这个周期，也就无从谈起把它关闭。现在的研究表明，恰恰是你一开始的表现最终决定了你能否顺利地与高管们进行沟通交流。

关于这最后一点，在投资当中，如果你能够较早地了解公司战略意图和面临的挑战，你将从根本上缩短你的整个销售周期。最近的调查也表明，如果你愿意花更多的心思用在前期的准备阶段，将

减少你后期很多不必要的麻烦。这种办法虽然看起来有悖常理，但只要你能较早地接触客户的战略意图，并且较早地把你的解决方案跟客户的战略目标结合起来，它总能起到很好的效果。我所打算教你的——这也是我一直以来教给成千上万的销售人员的——就是如何才能迅速发现一个公司真正的战略意图。一旦你了解了一个公司的战略意图，你就像破解了它的“程序代码”一样，也就是说，你可以很容易地发现多种给客户带去价值的途径。比如给销售找一些新的方法，建议一些简单的服务也可以，或者提出一个更加复杂和全面的整体解决方案。换言之，你不必知道所有的答案，你只需要知道问哪些问题能够让你明白客户的核心计划，并且发掘客户公司当前资源规划的真实目的。

练习 ◆

你过去失去那些好机会，到底是因为什么？你是输给了传统的对手，还是销售员的真正敌人——“不知所措”呢？

对于那些必须不断创造新需求的产品来说，真正的敌人往往是顾客的无动于衷或者喜新厌旧，这些都是一旦失去就很难再找回的。



业务转型的典型案例分析

案例分析是本书的一个重要方面，从这些案例中我们可以看到，许多公司都在竭力转变自己的销售团队的模式，这种转变要求我们