

誰

掌握關鍵決策者的馭客術

Selling to the C-Suite

決定了

你的業績

業務員也可以是「商業資源」，
讓客戶的高階主管主動向你求援！

專業推薦（依字母順序排列）

安欣

中國北京惠普商學院（Hewlett-Packard Business School, Beijing, China）前董事

辛安迪（Andy Sim）

新加坡思科系統（Singapore, Cisco Systems）
商業事業部主任

傑夫·沃森（Geoff Watson）

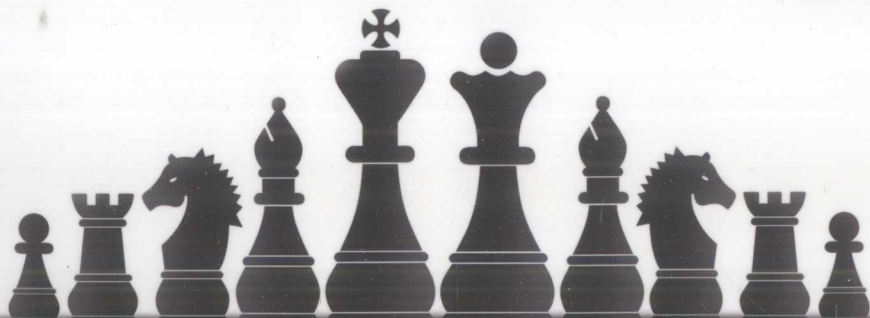
美國鋁業公司（Alcoa）中國區前副總裁

尼爾·瑞克門（Neil Rackham）

《銷售巨人：教你如何接到大訂單》
（SPIN Selling）作者

尼古拉斯·瑞德 / 史蒂芬·畢斯翠茲 著
Nicholas A.C. Read Stephen J. Bistritz

蔡宏明 譯



誰

中國國際商業銀行服務網

Who, the Co-Service

決定了 你的業績

中國國際商業銀行「誰」服務網，
中國國際商業銀行「誰」服務網

中國國際商業銀行「誰」服務網

中國國際商業銀行「誰」服務網

中國國際商業銀行「誰」服務網

中國國際商業銀行「誰」服務網

中國國際商業銀行「誰」服務網

中國國際商業銀行「誰」服務網

中國國際商業銀行「誰」服務網



誰，決定了你的業績－掌握關鍵決策者的駁客術

原 著 尼古拉斯·瑞德 (Nicholas A.C. Read)
史帝芬·畢斯翠茲 (Stephen J. Bistriz)

譯 者 蔡宏明

特約編輯 楊文泰

企劃編輯 徐雪瓊

行銷業務 陳嘉倫 高曜如 杜佳儒

業務副理 李永傑

出版經理 張景怡

出 版 者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市100中正區博愛路53號7樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀者服務 Email:tw_edu_service@mcgraw-hill.com

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

法律顧問 惇安法律事務所盧偉銘律師、蔡嘉政律師及江宜蔚律師

劃撥帳號 17696619

戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)

60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore

Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354

Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 信可印刷有限公司 (02)22215259

電腦排版 董子瑛 0989-817959

出 版 日 期 2010年1月(初版一刷)

定 價 320元

原 著 書 名 Selling to The C-Suite

Copyright © 2010 by Nicholas A.C. Read and Stephen J. Bistriz, Ed.D.

Traditional Chinese Translation Copyright ©2010 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc., Taiwan Branch.

Photo of chapter page by Mikey Man/iStockphoto.

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-162891-4)

ISBN : 978-986-157-691-6

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請附原購買之發票影本寄回對換。

總經銷：聯合發行股份有限公司 電話：(02)2917-8022



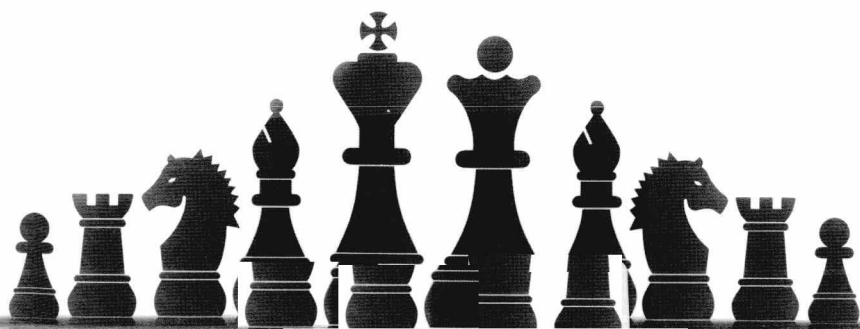
美商麥格羅·希爾愛護地球，本書使用環保再生紙印製

誰

掌握關鍵決策者的駁客術

Selling to the C-Suite

決定了 你的業績



Education

Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

Selling to the C-Suite

目次

推薦序	006
-----	-----

序 言	010
-----	-----

—— 第 1 章 ——	
高階主管何時介入決策程序	019

—— 第 2 章 ——	
業務和行銷人員的美麗新世界	047

—— 第 3 章 ——	
了解客戶的高階主管想要什麼	071

—— 第 4 章 ——	
如何接近客戶的高階主管	095

第 5 章

如何在客戶高階主管心中建立信譽	129
-----------------	-----

第 6 章

如何在客戶高階主管層級創造價值	153
-----------------	-----

第 7 章

培養客戶高階主管的忠誠度	173
--------------	-----

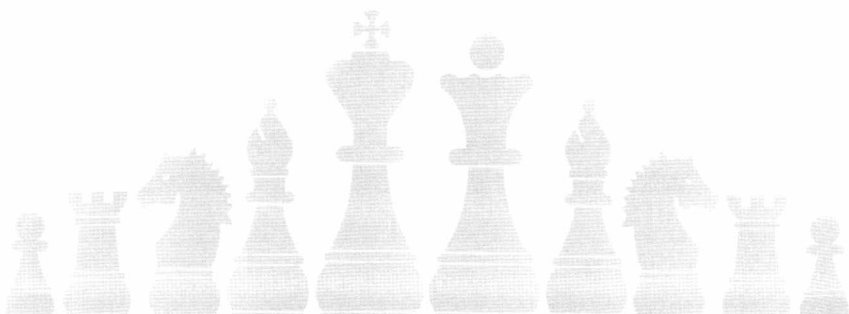
結語	191
----	-----

附錄 1 客戶研究指南	199
-------------	-----

附錄 2 與高階主管建立關係的可用工具	209
---------------------	-----

建議參加的組織	221
---------	-----

建議書單	227
------	-----



推薦序

過去十年，增長了很多銷售技巧，本書就是銷售技術已有長足進步的最佳範例。當初這本書的草稿擺在我的辦公桌上時，我看了一下標題《誰，決定了你的業績》，不禁嘆了一口氣：「又是一本不切實際的意見大雜燴，談什麼接近客戶的高階主管。寫書的人嘗試接觸過這群關鍵客戶嗎？」你不能責怪我有這種懷疑，因為幾乎沒有例外，這類書籍——如何接近「貴人」、「天字第一號」、「狐狸」或任何其他「老大」，取得其簽字，從此改變自己的命運——哪一本不是既平庸又脫離現實？所以，我必須承認，剛開始閱讀本書時，我的確抱持很低的期望。

但讀完第1章時，一切都改觀了。以下三件事是那麼明顯易見：

- 作者的建議清新且符合現實。沒有噱頭、沒有詭計、沒有煙霧和幻影。這本書明白告知：想成功向客戶的高階主管銷售產品相當困難，需要周詳的計畫和策略。作者並未像一般書籍那樣提供你不切實際的銀色子彈。
- 書中的思想和觀念是基於研究結果寫出來的，不是根據空口白話的軼事或敘述。作者採訪了數百名高階主管，了解他們的購買行為。光憑這一點，這就是一本擲地有聲、值得敬重的偉大著作。
- 這是少數真正了解和體現全球商業環境的書籍之一。書中個案和事例的確來自其他國家，譬如中國、歐洲和澳洲。大家都說「我們必須放眼全球」，而尼古拉斯·瑞德和史帝芬·畢斯翠

茲博士早已這麼做。他們一直在世界各地工作，真正了解全球業務；這是他們每天生活的一部分。

《誰，決定了你的業績》推出得正是時候。瑞德和畢斯翠茲研究開發這個題材已有十年光陰，選在這個時機公布他們的心得，真是再恰當不過。因為當前正好有以下三股風暴互相交叉激盪，正從根本處徹底改變我們的銷售方式，所以本書可說是正處於焦點上。

經濟危機

這是前所未有的時代，即使是超級自信的經濟大師都坦承，他們不知道我們的經濟發生了什麼狀況，或者還要多久我們才可以再度使用「正常」這兩個令人欣慰的字。預測正在迅速失效，退出流行。但我有信心預測：根據上一個世紀的歷史來推斷，每逢經濟衰退，公司行號就會提高決策品質。在順境中，原本只要中階主管參與的採購決策，在逆境中因為牽涉到公司的生存，於是最高層主管紛紛親自參與；產品銷售週期因而拉得比以前長，客戶也比較會規避風險。在這種環境中，能否有效地將產品銷售至客戶的高階主管辦公室，變得無比重要！本書推薦的做法可以讓你創造出不同的成績。且讓我舉個例子。瑞德和畢斯翠茲透過他們的研究，查明了客戶的高階主管會在銷售週期的哪一個階段介入、他們為什麼參與，以及這對有效的銷售策略而言代表什麼含意。與我一起工作過的業務人員很少用心去理解高階主管參與採購活動的動態行為，這本書一定可以在這方面提供他們很大的幫助。

企業執行長的新角色

在過去的美好時光裡，企業執行長只要改善公司的內部管理就可功成名就，所以他們紛紛為組織「減肥瘦身」，引入系統、程序、全面品質管理等措施，促使公司更精實、靈活幹練且頗具競爭力。今天，除了少數瀕臨絕種危機的例外，譬如那惡名昭彰的金融業和頗受詆毀的醫藥業，絕大多數公司都已沒有什麼肥膩的脂肪，都能像時鐘一樣 24 小時運轉。因此，企業執行長該如何做，才能對企業產生衝擊力和影響力？時尚的答案是進行購併：買下競爭者促進自己公司的成長和發展。但在現今這麼不景氣的環境中，想提高資本額來進行收購幾乎是不可能的事，更何況，歷史紀錄顯示：購併的成果參差不齊、問題叢生。既然傳統的發展策略不可行或信譽不佳，現在的企業執行長只好將眼光轉向外界尋找機會。企業執行長的新角色是站在組織的內外交界處來創造價值，從根本上改變與供應商、客戶和合作夥伴們的關係。這種情勢為少數可以與客戶高階主管綜論「企業大事」的業務員創造了重大機會。本書作者與惠普（Hewlett-Packard）密切合作，第一手觀察到：在 2005 年，惠普前一百大分支機構如何採購高達 130 億美元的商品。為了贏得如此龐大的商機，負責這些客戶的業務員不僅要能與客戶的高階主管直接對話，以便了解客戶的策略和政治氣氛，還必須使用非凡的創造力，幫助客戶找出彼此合作的新價值。我在《誰，決定了你的業績》這本書的字裡行間發現許多這類經驗。

勢在必行的價值創造

最後一股演變速度愈來愈快的趨勢是：「只會向客戶展示你的產品和服務為什麼比競爭對手更好」這種舊式銷售法已經不管

用。這種做法太昂貴，客戶也不買帳。仍然堅持這種傳統行銷技術的業務員（我稱他們為「會說話的廣告小冊子」〔*talking brochures*〕，本書作者也有類似用語「會走路的廣告小冊子」〔*walking brochures*〕，顯然英雄所見略同）只會到處「吃驚」、打敗戰。現今的業務員必須是高技能的價值創造者，精通於為客戶解決問題；他們所採用的方法就是創造新價值。為了創造最大的價值，他們必須了解客戶高階主管所面對的問題及其關心的事項。本書在這些方面提供了及時和必要的資訊，上進的業務員當然非讀不可。

尼爾・瑞克門（Neil Rackham）

《銷售巨人：教你如何接到大訂單》（*SPIN Selling*）

作者

英國樸次茅斯商學院（Portsmouth Business School）

銷售和行銷學訪問教授

英國克蘭菲爾德大學（Cranfield University）

銷售策略學訪問教授

序言

如果你曾經嘗試過，但就是見不到客戶的高階主管，以致於無法順利銷售產品，那麼，本書就是為你而寫的。如果你已成功贏得與客戶高階主管第一次面談的機會，但後來那位高階主管卻不再與你見面，你可以從本書學習到自己犯了什麼錯誤以及該如何化解。縱使你已精通或掌握了如何晉見客戶高階主管的技巧，也不能高興得太早。且慢放鬆鬥志，因為全球化的興起、非傳統階級和無邊界組織的出現，在在意味著你所擁有的那套技巧可能不再適用！

本書有許多真金不怕火煉的硬道理，需要你自己去挖掘、思考和運用。你可以是為自己讀，或者為你的雇主讀，但最重要的是，要為你的客戶和潛在顧客而讀。談論這項議題的書，《誰，決定了你的業績》不是第一本，但與當今的全球化市場絕對最相關，不管你的銷售地點是印度孟買、英國曼徹斯特、澳洲墨爾本或美國紐約的曼哈頓！

這可是相當高調的主張！我們是否有證據支持自己的論調？就像所有稱職且說話算話的業務人員，我們可以給各位三個很具體的親身驗證。

首先，我們兩人合計有 60 年的銷售經驗，而且一直是在世界各地的企業從事第一線的銷售工作，這個資格應該足夠寫這本書吧。從 IT 電腦、通訊、專業服務，到銀行、保險、製造等諸多行業，我們都是親身上陣、親自談判。五十多年來，我們負責過的各種大型企業對企業（business to business, B2B）商業解決方案不計其數，而且不是只在同一種文化下，而是在許多不同的國家，譬如

歐洲、中東、非洲、亞太地區、北美洲和拉丁美洲。我們累積了足夠的戰爭故事和飛機常客哩程，完全了解自己在說什麼。

第二，本書是根據實證研究寫成的。市面上相同議題的書籍全部都是作者輝煌歲月裡的個人軼事，這些記憶深處的「行程」或許具有參考價值，可以告訴你「客戶的高階主管如何做採購決策」，但那些敘述都是業務員的個人觀點和意見。我們希望深入挖掘，實際探討那群精力充沛、充滿朝氣的高階主管在參與採購決策時，腦海裡想些什麼。

因此，我們規劃了最具開創性的研究，每當客戶高階主管的採購習慣符合我們的研究重點時，就立即加入研究小組；我們尤其重視的研究項目包括北美洲的惠普公司（Hewlett-Packard in North America）、中國北京的惠普商學院（Hewlett-Packard Business School in Beijing, China）、目標行銷系統公司（Target Marketing Systems）、北卡羅萊納大學的凱南－弗拉格勒商學院（Kenan-Flagler School of Business at the University of North Carolina）和喬治亞州立大學的商業和工業行銷中心（Center for Business & Industrial Marketing at Georgia State University）所鑽研的專案。

在深入研究這群高階主管的大腦 10 年後，我們已準備好和大家分享心得，看看這 500 位來自不同企業和政府機構的領導人（不包含採購經理和中階主管）如何回應我們的採訪。我們提出的問題很多，底下舉其犖犖大者：

- 高階主管何時介入採購過程，以便做出重大決策？
- 業務人員如何接近客戶的高階主管？

- 業務人員如何在客戶的高階主管心中建立信譽？
- 業務人員如何在客戶的高階主管階層創造出自己的價值？
- 高階主管的採購行為在不同的文化領域有無共同性或一致性？

如果你能由客戶高階主管的觀點來回應上述問題並做更多事，必然會贏得他們更多的信任，並接到更多訂單、賺更多錢。

第三，數以千計的業務人員已實地測試過這些觀念。我們認為，測試此研究成果最好的方式就是開班授課，培訓世界各地的業務員，讓他們實地去運作這些觀念。我們仔細記錄他們的回饋意見，從中分離、蒸餾出最佳實務做法，而這就是本書的內容精華。對這項革命性研討會有更多興趣的人，可以上 www.sellxl.com 找到更多資料。

許多學生不斷透過電子郵件告訴我們可歌可泣的奮鬥故事，他們表示，因為自己獲得客戶高階主管的約見，因此能見度提高了，但競爭程度也隨之變大，於是他們又使用從講習會學到的招數來面對激烈的競爭，並戰勝對手。以下我們藉由兩個來自不同世界角落的簡短例子，說明本書的旨趣所在。

澳洲一家電信公司的客戶經理——凱倫（Karen），告訴我們：

我的主要客戶即將轉向競爭對手。我竭盡所能想要取悅客戶，但客戶的採購經理已經找到一家比較小的營運商，願意以較低的價格來搶這筆生意。說真的，我們公司很大，就像野生叢林裡的大猩猩，所以一直很傲慢，總認為客戶不可能改變供應商。就在即將失去這個旗艦型大客戶的前夕，公司派我到您的講習班接受培訓。於是，我應用課堂中學到的觀念和做法，立即獲得客戶高階主管的允

諾，同意和我見面。他的位階比上述的採購經理還高，而且改變供應商對他的影響也最大。您上課時提到的運作過程簡直就像時鐘運行般，每一招都按部就班準時出現。我知道何時應該主導議題，也知道該說哪些話；這位高階主管的所有反應都在我的預料之中。最終結果是，我保住了這位大客戶，也學到了與客戶保持聯繫、與時俱進、分享資訊的寶貴經驗和教訓。幾個月過去了，我與客戶的關係正處於有史以來的最高水準。毫無疑問，這些都是我從您的講習班學到的最直接的成果。

康尼（Conny）是德國一家電腦資料倉儲（Data Warehousing）供應商的高級客戶經理，他與我們分享的故事如下：

我過去銷售的對象一直是一家大型金融和保險公司的 IT 經理們，他們有個預算大約是 20 萬歐元的專案，採購決策點大約是 12 個月之後。從您的講習班受訓結業後，我決定遵照您的建議，設法提升自己，成為客戶高階主管的事業顧問。於是，我努力超越最基層的業務員水平，在客戶公司裡找到一位一直很支持我的中級主管，請他帶我去見執行長。我與對方見面時，不談技術，所有話題都圍繞在業務成果上。這一招將我的競爭對手通通比下去，他們就像是我腳底下的螞蟻。這位執行長所要處理的問題當然比 IT 經理更廣泛，擁有的預算也更多，而且往往只開幾次會議就有能力做出決定。我的銷售收入因此增加到 80 萬歐元，而且在 6 個月內結案。如果不是與客戶的高階主管「站在同一陣線」，我根本不可能以更快的速度，做成更高金額的生意。

很有趣，對吧！這些業務人員都相當有經驗，公司也有教授如何銷售的課程，更何況他們都參加過自己公司和其他訓練班所舉辦

的銷售培訓。然而，他們仍然缺乏如何與客戶高階主管打交道的知識和技巧。

為什麼？

我們的觀察是，向客戶高階主管銷售的傳統智慧與高階主管自己的說法經常不一致，所以不可行的機會很大。對今天的業務員來說，這是非常重大的問題，彷彿過去 40 年裡，公司的銷售培訓是根據軼聞趣事和民間傳說來授課的成份遠多於真正的科學。因此，當我們聽見業務經理和訓練師教導新手「永遠記得向高階主管銷售產品」時，坦白說，我們總是愈聽愈緊張。在過去那種社會組織比較簡單的年代，當企業經營人就是公司擁有者時（我們今天所謂的「中小型企業」），你拜會重要高層主管的場合很可能就在高爾夫球場。但現今的大公司卻像一座錯綜複雜的迷宮，涵蓋了全球業務單位、政治和外部顧問，其授權方式和影響決策的過程都不是幾十年前的集體智慧所曾考慮過的，也因此從來沒有人想過應該如何處理。

今天，只因為對方是客戶的高階主管之一，就矇著眼睛去拜會可能會「弊」大於「利」！如果這位高階主管與這項採購決策沾不上任何一點關係；如果這個專案層級還不用由他裁決；如果 he 已將計畫授權給某位能力很強的下屬，所以不認為自己有必要繼續參與；如果他在公司裡還太新，無從發揮政治影響力；如果他即將退休，只擔任有名無實的職務，或只負責一些最微不足道的專案；如果他最近的決策犯了一些錯誤，連他推薦的供應商也一併遭殃……。