

CHAPTER

1

本章目标

- 解释什么是销售工程师，工作内容有哪些。
- 销售工程师的关键特质是什么？

什么是销售工程师？

你选择的东西，它也选择了你。

——卡曼德·科朱里（Kamand Kojouri）

什么是销售工程师（售前 / SE）？他们是做什么的？这个问题让我想起了鸡尾酒会上大家经常会被问到的问题。你在聚会上遇到一个人，他问你是做什么工作的。你自豪地回答：“我是一名销售工程师！”不幸的是，他们茫然地看着你。这就是我们售前这个工作的根本性问题。如果你回答说你是一名护士、一名律师、一名教师、一名建筑师，甚至是（喘口气再说）一名销售人员，你会得到理解的点头。但是你说你是销售工程师呢？那你就需要多说几句来解释。你希望你的新朋友不会对你失去兴趣，而是决定和你多喝几杯，多聊一会儿。

什么是销售工程师？

销售工程师是四种截然不同的技能组合或性格的独特结合体。这些性格不可能完美地混合在一起，但销售工程师必须具备每一种特质，并且能在它们的任何

组合之间迅速转变。这些技能组合的差异性表现在这个职业的多种职位名称上。过去通用的称谓是售前工程师（presales engineer），这可以追溯到销售完成前的活动和销售结束后的支持/安装活动之间的明确划分。对于售前岗位，现在有超过 50 种不同的职位名称，包括最流行的销售工程师、解决方案工程师、解决方案顾问、解决方案架构师、系统工程师、客户工程师和技术客户经理等。再加上带有云、价值和成功等字眼其他变种，那就更多、更混乱了。最后一个复杂的问题是，“工程师”和“架构师”在一些国家是受保护的头衔，所以即使在一家公司内部都几乎不可能对售前的称谓达成一致，更不用说整个行业了。

回到这四种技能组合，它们通常和技术专家、销售人员、可信赖的顾问和讲故事的人/解释者这些角色联系在一起。接下来让我们更详细地研究一下这些技能。

角色 #1：技术工程师

有一种误解，认为售前需要有技术背景，能够用多种计算机语言编写程序，必须知道产品组合中的每一个产品特性。事实并非如此。一些最优秀的售前是有英国文学、哲学、古罗马历史或新闻学教育背景的，就像许多售前从业者有信息技术、科学、工程或数学的学位一样。作为一名售前招聘经理，我曾招聘过各种各样的人，包括出版过研究莎士比亚的专业书籍的学者、来自 NASA 的火箭科学家等。对于这个岗位来说，更重要的是对技术领域的学习能力，使他听起来知识渊博。这本身就是一项重要的技能，导致许多售前工程师认为自己有“一英里宽，一英寸深”。

另外，售前必须将这些知识翻译成其他人都能理解的语言。最常见的情况是：与技术人员进行技术交流，向经理层解释业务成果，并与高层团队探讨战略和战术选项。销售工程师这个头衔中的工程师部分意味着我们对自己的技术知识感到自豪。我们的技术信誉成为我们与周围的人建立信任和关系的关键之一。

角色 #2：销售人员

毫无疑问，你有义务销售你们公司的产品和服务。大多数情况下，当与直接承担销售任务的销售人员合作时，售前更间接地扮演销售人员的角色。这让一些以技术背景为主的人感到不适，因为他们对销售人员有一种反感，认为他们是肮脏的、谎话连篇的。一种乐观的观点是：你是激发客户和你的公司之间关系的催化剂。在你每次与客户互动时，你是在推销你自己、你的产品和你的公司，只不过方式更柔和、更亲切。

对于一个希望未来成为售前的人或售前新手来说，基本原则就是只做无害的事情

(do no harm)。你要了解销售和采购过程，清晰理解角色和职责，并与你的销售伙伴进行开放性的沟通，你就做得很好了。如果你能学习相关的销售技巧，你就能迅速吸收足够的关于销售的艺术和科学，成为一个高度称职的售前。正如你在本书后面所看到的那样，有一部分售前工程师转到了销售岗位上，并且做得非常好，因为许多技能是可以转移的。

角色 #3：值得信赖的顾问和咨询师

全面发展的售前会寻求了解他们的客户，无论是个人层面，还是专业层面。顾问要学习事情的运作方式，理解当前和预期的一系列问题，并建立解决问题和获得商业成果的美好前景。这一切都要靠耐心、纪律、好奇心以及技术特性和商业驱动力之间的紧密联系来完成。

仅仅提供建议是不够的。客户必须信任你的建议。你的客户必须倾听，然后（我们希望）接受并采纳你的建议。你是顾问、教师、心理学家和咨询师的融合体，并撒上一些财务专业知识作为调味品。这是另一个说明售前在整个客户生命周期中需要扮演多种角色的例子。

售前要对工作中的这部分内容给予更多的关注，就可以软化售前其实也进行销售工作的形象。大多数售前自然而然地倾向于这种技能组合，因为它符合我们的期望，即融合技术与商务，通过展示对客户的吸引力来赢得合同，而不是通过硬性销售获得合同。

角色 #4：万物的解释者（讲故事的人）

如果没有有效的沟通技巧，前面的三种角色特征都会被严重削弱。如果你不能向别人很好地解释这些解决方案（并随后将其出售），那么理解客户的业务、设计创新的解决方案都是没有用的。完美的售前需要掌握多种语言，并能在技术、业务和高管沟通中流畅切换。想象一下向这三种不同类型的客户解释一个网络数据包嗅探器的情况吧！除非你有很高的技术水平，并且是和其他十几个技术人员在一个房间里进行技术交流，否则深入探讨速率、接口和功能等内容，是不会带来销售机会的。你的任务是准确地阐明你的产品组合将如何帮助你的听众赚钱、省钱或减少风险，就像是我們承诺每天晚上会准时回家一样简单明了。

最有效的沟通方法之一是讲故事。除了活跃会议气氛外，一个精心构思的故事会使人令人难忘、有趣和令人信服。这对任何销售场景的任何售前来说都是一个美妙的定位。所以，售前要成为所有事情的解释者，而不是仅限于所有技术性问题的解释者。当你的客

户说“我明白你的意思了”时，你会感觉这真是太棒了！

其他所需技能

我喜欢把售前团队看作维持公司销售引擎运转的润滑剂。事实上，我们售前是整个公司的润滑剂。作为售前，你有机会与其他所有部门互动，你会接触到销售、技术支持、企业营销、产品营销、产品管理、研发工程、培训、专业服务，甚至财务、法务和人力资源等部门。公司越小，你的影响力就越大。在公司内部，除了行政部门之外，没有其他职位能像售前团队那样投下如此巨大的影子。在现实世界中，你每天都会在内部与潜在客户打交道时使用你所有的技能。

解决方案经理罗曼·维维耶（Romain Vivier）在招聘过程中使用了下图（图 1.1）来说明售前的形象。在他的公司里，售前被称为销售顾问。将所有这些品质与积极的态度、坚持不懈、好奇心以及对胜利的渴望结合起来，你就可能成为一个世界级的售前。我特别喜欢这个图，因为它强调了倾听这个重要的技能。太多的售前工程师爱听自己说话，然而高超的售前工程师知道如何提出正确的问题，然后安静倾听。

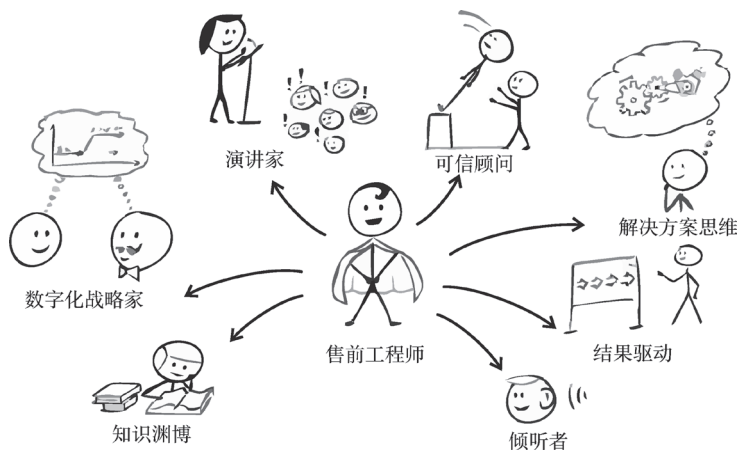


图 1.1 一个销售工程师的图示（经作者许可转载）

在内心深处，我们售前工程师是问题解决者和取悦他人者。我们喜欢让人高兴，我们想解决问题。如果这些结果都不能激励你，那么售前这个工作可能不适合你。同样，如果你要求每天都有例行的、可预测的工作，希望你的日程安排具有确定性，并准确地知道你在星期四会做什么，那么你也应该去看看其他职位。

案例研究：家庭故事

以我个人举例，当我的女儿（工程师）和我决定修复一些东西或开始一个项目时，我的妻子（教师 / 心理学家）和儿子（律师）知道，最好的办法就是给我们让路。工程师们总是通过蛮力、愚蠢和偶尔闪现的聪明才智的结合而获得最后的胜利。它并不总是漂亮或优雅的，但我们的努力解决了一个问题。当然，家里的其他人会说，我们并不总是能很好地听取意见或解决正确的问题，但这是另一本书的故事。

总结

当我让售前招聘经理们用一个词来描述他们在面试过程中所看重的特质时，最普遍的回答是态度。然而，当我问到第二个词来描述入职后的完美售前时，得到的回答是适应能力强。这种灵活性概括了售前的基本职责——你必须随时从技术方面转换到业务方面；你必须与你每年遇到的成百上千的人建立关系，并且要有魅力和风度。在完成这一切的同时，你必须明白大多数人其实不知道你在做什么，也不知道你是怎么做的，而且对售前这个职位的含义一无所知。