



“多年来销售界最重大的突破！”——SPIN销售模式创始人、《销售巨人》作者尼尔·雷克汉姆



挑战式销售

引爆第四次销售革命

[美] 马修·狄克逊 (Matthew Dixon) [美] 布伦特·亚当森 (Brent Adamson) 著 蔺雷 译

THE CHALLENGER

SALE

Taking Control of the Customer Conversation

90多家公司 6000多个样本 真正的科学研究成果



化学工业出版社

销售什么并不重要，重要的是你要怎么销售

挑战式销售

★★★★★

你需要刺激客户的思想并展现价值——“挑战”客户才能赢

在销售的历史中，那些革命性的新思路以及能带来销售业绩显著提升的开创性工作，通常可遇而不可求……当我读到本书后，我发现本书总结出的模式和规律极富创新性，足以改变游戏规则……对于本书，我的建议是：阅读，思考，实践。你和你的公司，将会从中受益匪浅。

——SPIN销售模式创始人、《销售巨人》作者 尼尔·雷克汉姆

本书将挑战式销售这一强有力的方法分解为可供学习、复制的若干技巧，即便是一个成熟的销售团队，也可以通过运用这一方法，将自己的销售业绩提升到一个新的水平。

——杜邦公司前销售总监 丹·詹姆斯

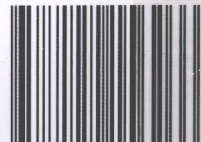
本书为我们面临的销售难题提供了一剂良药。它清晰地揭示了客户如何购买产品以及销售团队必须如何销售。如果你想使自己公司的销售业绩更上一层楼，《挑战式销售》是必读的一本书。

——德国汉高公司胶黏剂技术部销售副总裁 汤姆·米克

★★★★★

上架建议 > 销售

ISBN 978-7-122-15626-6



9 787122 156266 >

定价：32.80元

“多年来销售界最重大的突破！”——SPIN销售模式创始人、《销售巨人》作者尼尔·雷克汉姆

挑战式销售

引爆第四次销售革命

[美] 马修·狄克逊 (Matthew Dixon) [美] 布伦特·亚当森 (Brent Adamson) 著 蔺雷 译

THE CHALLENGER SALE

Taking Control of the Customer Conversation



化学工业出版社

· 北京 ·

在对三千多名销售员及五千多位客户进行调查研究及统计分析基础上, 本书提出一种全新的销售模式, 即挑战式销售。运用这种销售模式可以在销售中获得控制地位, 在激烈的竞争中建立真正的优势, 提升业绩。本书不但有研究结果分析、案例分析, 而且总结出了切实可行的实施策略和应用技巧。对于每个追求销售业绩增长的销售人员及销售部门, 本书都不容错过。

图书在版编目 (CIP) 数据

挑战式销售: 引爆第四次销售革命/[美]狄克逊 (Dixon, M.), [美]亚当森 (Adamson, B.) 著; 蔺雷译. —北京: 化学工业出版社, 2013. 1
书名原文: The Challenger Sale
ISBN 978-7-122-15626-6

I. ①挑… II. ①狄…②亚…③蔺… III. ①销售学 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第246284号

The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation by Matthew Dixon and Brent Adamson

ISBN 978-1-59184-435-8

Copyright© The Corporate Executive Board Company, 2011. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc., arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版由Portfolio通过安德鲁·纳伯格联合国际有限公司授权化学工业出版社独家出版发行。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分, 违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2013-0469

责任编辑: 张焕强 曾清燕
责任校对: 陈 静

版式设计: 韩 飞

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码 100011)
印 装: 三河市双峰印刷装订有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张14½ 字数164千字 2013年4月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 32.80元

版权所有 违者必究

引子 销售的未来之路 /1

第一章 “解决方案式销售”的演变之旅 /5

从传统销售一路走来 /7

解决方案式销售对客户方的影响 /8

优秀和普通销售人员间的差距 /12

未来的新道路 /14

第二章 挑战者（上）——通往成功之路的销售新模式 /15

对销售人员的调查 /16

结论一：销售人员可分为五种类型 /19

结论二：绝对赢家与绝对输家两极分化 /24

结论三：主动挑战型销售人员代表的是真正的解决方案式销售 /29

第三章 挑战者（下）——变普通销售人员为优秀销售人员 /33

挑战式销售模式的基本原则 /34

挑战式销售模式如何发挥效力 /39

挑战式销售模式的实施 /47

第四章 指导：让销售方案与众不同（上）——“挑战者”的独特见解 /49

“如何销售”比“销售什么”更重要 /52

独特见解的神奇力量 /57

只有“商业指导”才能带来收益 /61

第五章 指导：让销售方案与众不同（下）——指导能力分析中的沟通技巧 /71

销售方案六步骤 /72

销售材料须配套 /81

销售方案的设计思路 /83

销售人员的强有力后盾 /84

商业指导案例分析一：固安捷公司“未雨绸缪的力量” /92

商业指导案例分析二：ADP经销商服务“客户利润分析研讨会” /107

第六章 因应：与客户产生强烈共鸣 /111

决策者的真正需求 /112

赢得广泛支持的主要技巧 /114

销售方与客户方关系新解 /118

如何进行量体裁衣式销售 /120

减少可变因素 /121

舒莱公司案例研究 /123

将量体裁衣式销售变为现实 /127

第七章 控制：把销售过程掌握在自己手中 /131

对控制能力的三大误解 /133

公司应帮助销售人员提高控制能力 /145

控制能力案例分析：杜邦公司谈判规划图 /146

注意事项 /153

第八章 挑战式销售中的销售经理 /157

什么才是优秀的销售经理 /159

发挥辅导能力，提升现有水平 /168

发挥创新能力，应对未知挑战 /177

第九章 挑战式销售模式实践经验总结 /189

对销售主管的启示 /190

对市场部主管的启示 /195

对公司高级管理人员的启示 /199

致谢 /208

附录 /209

附录A “挑战式销售辅导指南”摘录 /210

附录B 销售类型自我测验 /213

附录C 主动挑战型销售人员招聘指南：面试中需要问的关键问题 /215

销售的未来之路

2009年初，随着全球经济危机的到来，全球B2B的销售负责人都面临着历史性的难题和更大的困惑：一夜之间，客户消失殆尽，商业活动渐渐停滞，信贷缺失加剧，现金缺失现象则更为严重。这种困境对于任何身处商业活动的人来说，都备受煎熬，而对于销售负责人来说，更是一场噩梦。销售一直就是一场战斗，销售人员要面对强大的阻力，克服各种困难，最终赢得商业战。而在全球经济危机的背景下，2009年初销售业的光景已相当惨淡：每天早上销售负责人召集、带领自己的团队去寻找已难觅踪迹的客户，参加一场根本无法取胜的战斗。

令人不解的是，在这样几十年不遇的艰难环境下，仍有一部分独具天赋的销售人员在继续从事销售业务，而且是非常成功的销售。这些销售人员的出色业绩，是其他销售人员在宏观经济运行良好时也不敢奢望的。他们的成功仅靠运气吗？他们的能力是天生的吗？

最重要的是，其他销售人员如何才能学习、应用这样的本领呢？寻求这些问题的答案，事关诸多公司的生死存亡。

在这样的背景下，企业执行委员会公司（The Corporate Executive Board Company，简称CEB）的下属机构——销售执行委员会（SEC）专门针对“销售能力”开展了近几十年来最重要的一项研究。为了认清到底是什么秘诀让那些优秀的销售人员脱颖而出，这项研究由来自全球最大、最著名公司的销售主管领导，通过对几十家公司和上千位销售人员近四年的集中研究，得出了三个核心结论。这三个结论从本质上改写了销售业传统的金科玉律，并将带领全世界B2B的销售主管们重新审视应该如何进行有效的销售。

第一个结论是研究人员也始料未及的。研究表明，根据销售人员的销售技巧和行为习惯，可以将全世界的B2B销售人员分为五种类型（互不重叠），每种类型决定了他们与客户的主要沟通模式。事实表明，这五种类型是一个非常实用的划分方式，如此一来，销售能力就被划分为一系列可管理的具体的销售技巧。这个发现的有趣之处在于，您从此就能根据这五种类型为自己和周围同事定位，看看到底属于哪一类型。

真正挑战传统观念的是第二个结论。当比较这五类销售人员现实中的销售业绩时，研究人员发现，有一类是绝对的赢家，其表现大大优于另外四类；还有一类却远远落后，成了失败者。令人遗憾的是，当销售主管看到研究结果时，也给予了相似的回应，那就是一直以来，销售主管最寄予厚望的，往往是那个看似最不可能取

胜的类型。因此，第二个结论彻底打破了销售主管原有的思维模式，并让他们看清，哪种类型的销售人员才是当前形势下最值得关注和培养的。

第三个结论是本书最后一个重点，也是三个结论中最具爆炸性的。当研究人员进一步深入分析数据时发现，虽然研究的初衷是花四年时间，找到在不利的经济环境下成功销售的秘诀，但分析结果告诉人们，具有绝对优势的销售类型绝非不景气的经济促成的，而是有其更深层次的原因。这种类型之所以成功，并不是因为他们控制了复杂的经济形势，而是因为他们掌握了核心的销售能力。换句话说，如果把眼光扩大到当前恶劣的经济形势之外，我们就会发现，那些帮助公司渡过难关的最优秀的销售人员，不仅是今日的英雄，更是未来的英雄。不论在什么样的经济形势下，这些销售人员都能为客户提供价值，推动销售前进。

这些优秀的销售人员，在本书中被称为“挑战者”，下面我们就来看看他们的故事。

挑战式销售
The Challenger Sale

第
一
章

“解决方案式销售”的演变之旅

2009年初，SEC的研究团队开始尝试回答一个当时销售主管最关心的问题：面对几十年不遇的经济危机，我们该如何销售？

这个问题不仅在当时是当务之急，而且也是长久以来未能解决的一个难题。在B2B销售越来越不景气之时，销售主管很惊讶地发现，有一群销售人员仍保持着只有在经济态势良好时才会有的销售业绩。在其他销售人员几乎无计可施的情况下，他们还能保持优良业绩，秘诀到底是什么？

通过对这一问题的深入分析，我们发现这些销售人员成功的关键，并非他们应对经济危机的能力，而是他们对一种销售模式——解决方案式销售（solution selling）的深刻理解和熟练掌握。具体来说，就是通过不断挑战自己和客户的思维模式和行为方式，为客户提供解决方案。在过去的10～20年间，解决方案式销售一直是销售和市场营销的主导策略。

同时，我们还有另一个重要发现，那就是解决方案式销售经历了一个巨大的演变过程。随着商家开始销售越来越大型、复杂、昂贵乃至颠覆性的产品，B2B客户的购买方式也自然而然地发生了深刻转化，变得更加谨慎和“难以应付”，由此导致长期占据统治地位的传统销售方法逐渐失效。尽管许多销售人员在努力寻求出路，尽力适应不断变化的客户需求和购买方式，但还是会不可避免地留下许多未能完成的销售任务，而这些任务通常规模较大而令人担忧。

从这个角度看，最初被大家公认为罪魁祸首的经济危机，其实是一个几乎不相关的因素。这是因为，虽然经济危机进一步扩大了普通销售人员和优秀销售人员的差距，但它并不是导致差距存在的直接原因。不论经济环境如何，能否把握解决方案式销售的演变趋势以及能否掌握现在和未来需要的有效销售技巧，才是决定成败的关键。我们的研究清楚地表明，随着解决方案式销售的不断演变，

掌握一系列特定的销售技巧，注意——是不同于传统销售和解决方案式销售早期的销售技巧，会更有助于销售人员赢得商业成功。想要知道为什么，我们先来看看“解决方案式销售”的演变过程。

从传统销售一路走来

解决方案式销售的演变，是从销售单一类型产品的传统销售（通常以价格、数量为标准）转变为销售捆绑产品/服务的顾问式销售。解决方案式销售创造了“捆绑式”的产品/服务，不但更有效地满足了客户广泛的需求，而且其产品/服务很难被竞争对手复制。最好的解决方案不仅具有独特性，还具有可持续性。与竞争对手相比，销售人员可以为客户提供更新颖、更经济的解决方案。

由于产品同质化趋势日益严重，各产品/服务要想区别于其他产品/服务变得越来越困难。为缓解产品同质化的巨大压力，供应商探索出了解决方案式销售的新方法。当创造出一套设计先进、完善的解决方案后，竞争对手将很难完全复制。因此，相对于传统销售方法，运用解决方案式销售方法，供应商更易于维持自己产品/服务的价位。

不难想象，基于这样的优势，解决方案式销售迅速在B2B销售中受到追捧并得到广泛应用。为了让读者更直观地感受解决方案式销售的普遍性，我们对销售主管进行了一项调查，让他们指出在传统销售向解决方案式销售演变的各个环节中，哪一项是他们的主导销售策略。结果显示，75%的调查对象都希望能成为客户所需解决方案的提供者。如图1-1所示。因此，解决方案式销售几乎在所有领域都已成为主导的销售策略。

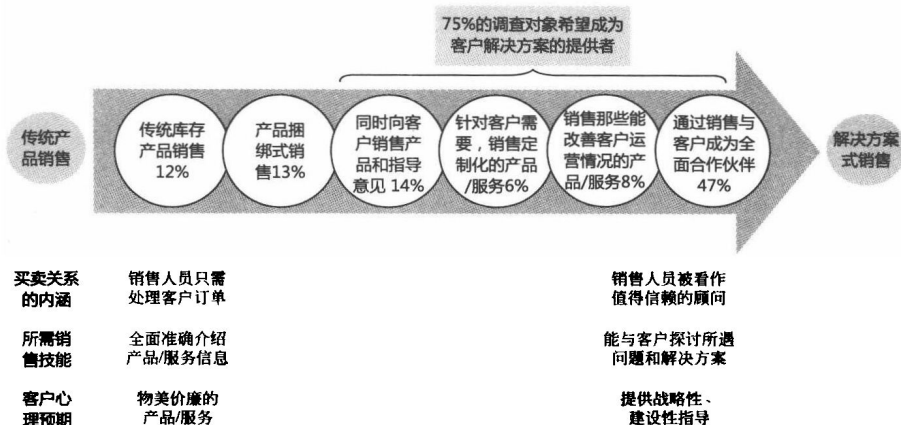


图1-1 传统产品销售向解决方案式销售的演变

从传统产品销售到解决方案式销售的演变，是一个长期的过程。诚然，这样的演变既在一定程度上缓解了无休止的产品同质化竞争压力，也在另一方面带来了一系列挑战。其中的两个挑战有助于解释解决方案式销售演变的过程：第一个挑战是解决方案式销售对销售方的压力和要求，第二个挑战是对客户方造成的负担。

解决方案式销售对客户方的影响

随着传统产品销售向解决方案式销售的转变，客户的预期也从购买可靠的产品转变为购买有效的解决方案。然而，要提供真正有效的解决方案并不容易，这需要供应商深入了解客户所面临的问题和挑战，从而找出新颖、恰当的解决方法，并向客户说明为什么这种方案优于其他方案，还要确立合适的标准，以评判解决方案是否有效。要想达到上述目标，与客户进行沟通是唯一的途径。因此，为了解客户的情况，许多销售人员会花大量时间询问客户诸如“您

最大的困惑是什么”这样的问题。

然而，这一系列的询问，就像销售人员和客户之间一场无限延长的乒乓球赛一样——客户要先说明需要，随后销售人员进行总结，客户确认销售人员的理解是否准确，之后销售人员再撰写一份企划书，客户对企划书加以评估并提出改进意见，然后销售人员再进行修改……如此繁杂、冗长的过程，经常需要客户在每一个环节都投入大量的时间和精力。这一过程引发了两个重要问题，一是时间的投入，二是时间点的选择。上述方式需要客户与相关人员在各种会议和电话沟通上花费大量时间。而且，从客户的角度来说，他们只不过是抱着也许会有回报的想法，才肯投入这么大精力与销售人员进行沟通，因为在未看到收益之前，投入过多会显得为时尚早。

这也就是我们所说的“解决方案疲劳症”，即客户的负担随着解决方案复杂性的增加而增长。疲劳症的存在，使得许多客户在面对复杂交易时，其行为模式往往会发生变化。关于客户购买方式的变化，主要表现在以下四个方面。

客户统一意见的需求增加

我们发现，客户内部成员间的意见是否统一，对于能否达成交易越来越重要。由于购买一套复杂的解决方案所能带来的收益是未知的，因此管理者不愿在没有团队成员统一支持的情况下花大价钱购买该解决方案。我们的研究表明，公司的决策者在决策时，团队其他成员对这单交易是否广泛支持是他们最为看重的。（这一点会在第六章详细阐述。）

客户对统一意见需求的增加，对销售人员造成了巨大影响。一

方面，为了销售自己的产品/服务，销售人员必须做功课，了解客户中每一个团队成员的特点和意向；另一方面，每接触一位客户方的相关成员，销售人员被拒绝的风险就多了一层，这增加了销售人员失败的可能性。

客户风险规避倾向的增强

解决方案式销售的产品/服务较以往更为复杂和昂贵，因此大部分客户也更加看重自己的投资是否能带来预期回报。基于此，越来越多的客户会强烈要求销售人员说明其产品/服务可能伴随的风险。以前，客户通常只是对产品质量或送货时间等有所要求，但如今我们发现，客户对于一个产品是否成功的评判标准已经改变。随着交易越来越复杂，产品的好坏已不能决定产品是否成功，只有客户在使用后从中受益，产品才能算成功。

越来越多的客户希望直接得到产品的全部价值，而不是先进行购买，再等产品慢慢发挥供应商所承诺的价值。所以，要想实施挑战式销售，供应商就要勇于承担风险。

客户定制化服务要求的提高

随着交易变得越来越复杂，客户自然倾向于购买更能准确满足其特定需求的产品。供应商通常从成本角度看待客户定制化服务（简称客制化服务）这一问题，但在客户看来，既然叫作“解决方案”，客制化服务就应该是承诺的一部分。客户的逻辑一般是这样的：“如果最终方案未能解决问题，那就不能算作方案。如果你的方案要解决我的问题，那自然要提供定制化服务。既然如此，为什么还要