

SOLUTION

SELLING

解决方案销售

经典版

项目销售的制胜之道

[美] 迈克尔·博斯沃思 (Michael Bosworth) 著 贾鑫 译

“解决方案销售”创始人经典著作

著名营销及销售行为专家 孙路弘 倾情推荐

Creating Buyers

in Difficult

Selling Markets

SOLUTION SELLING

解决方案销售 经典版 项目销售的制胜之道

[美] 迈克尔·博斯沃思 (Michael Bosworth) 著
贾鑫 译

Creating Buyers in Difficult Selling Markets

图书在版编目 (CIP) 数据

解决方案销售：项目销售的制胜之道 / (美) 博斯沃思著；贾鑫译. —北京：中国人民大学出版社，2014.12
ISBN 978-7-300-20206-8

I. ①解… II. ①博… ②贾… III. ①销售—方法 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 243128 号

上架指导：销售 / 营销 / 商业

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

解决方案销售：项目销售的制胜之道

[美] 迈克尔·博斯沃思 著

贾鑫 译

Jiejue Fang'an Xiaoshou: Xiangmu Xiaoshou de Zhisheng zhi Dao

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm×230 mm 16 开本

版 次 2014 年 12 月第 1 版

印 张 17 插页 1

印 次 2014 年 12 月第 1 次印刷

字 数 260 000

定 价 49.90 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

我们的销售高管都接受了“解决方案销售”培训。现在销售人员每天都为客户提供各种商业问题的针对性解决方案，其中部分方案提升有效产出 30%~40%。解决方案销售能帮助我们正确诊断问题，并开发出针对性解决方案。

唐·拉瓦

TRW商业信用服务公司副总裁兼总经理

“解决方案销售”是 20 世纪 90 年代销售复杂服务的有效方法^①。通过积极地销售解决方案以及帮助客户解决问题，我们就能实现持续快速增长。正因为如此，我们公司内部的解决方案销售培训师能迅速地获得销售人员的信赖。

雷·贝克尔

基恩有限公司执行副总裁

“解决方案销售”明显加快了销售新人的学习进程。

道格·戈尔曼

Information Mapping 有限公司总裁

① 本书最早出版于 1994 年。——译者注

“解决方案销售”提供的方法不仅让我们能管理销售流程，还让我们在可观的利润率基础上保持了 50% 以上的增长。它为组织提供了长期快速增长的框架。

约翰·什龙

Programart 公司总裁

解决方案销售不仅改变了我们思考客户关系的方式，还帮助我们成为客户业务战略的共同制定者。这是一种绝妙的、人性化的销售方法。

玛丽·艾伦·特尔妮

Tearney & Tearney 公司总裁

解决方案销售让我们的销售人员聚焦在客户的价值和愿景上。不仅让有经验的销售人员提高了客单价，还能增加销售新人的知识与自信。

劳伦斯·布鲁斯特

(邓白氏旗下) 北美户外运营销售技术有限公司副总裁

解决方案销售使买卖双方均可受益。销售的艺术就在于掌握一套缩短购买周期、提高获胜可能的实用方法。

罗伯特·尼欧

联想公司信息技术部副总裁

解决方案销售模型对我帮助最大的地方是电话会议。我们用电话会议核查销售周期中是否有环节缺失、了解客户购买的原因，然后找出针对性的步骤创建策略。同时我们也会提高警惕，避免成为“炮灰列”^①。我们也会清醒地认识到，销售流程中必不可少的组成部分

① 具体释义参见本书图 2—2。——译者注

是让每个供方都认为自己是交易的赢家。

雪莉·斯库恩伯格

AAC公司销售总监

解决方案销售与罗森软件的品质流程管理理念配合得天衣无缝，这个“品质”销售流程不仅让罗森保持行业领先的97%的客户满意度，还增加了公司收益。

唐·斯鲁萨斯基

罗森软件销售副总裁

运用解决方案销售的最有效方法，是领导者——也就是CEO率先垂范。销售是任何一家公司最重要的活动，每个人都与销售流程有关。如果CEO不懂得对此亲力亲为的话，结果将不堪设想。不要让CEO对你说他们/她没有时间参加这个课程，要是再不参加，他们就真的没有时间了！

理查德·伊恩斯特

Earnest 创业借贷公司总裁

从电话初洽到面对面销售时的接洽技巧，再到控制流程时的销售信、签署合同，解决方案销售为销售人员提供了一整套可复制的流程。

吉姆·克林根

Data Forms 有限公司销售副总裁

精准预测是业务稳固发展的基础，解决方案销售提供了精准预测的基础。

帕特里克·基尔

JB系统公司CEO

解决方案销售是销售新人学习关键技巧、有经验的销售人员提升技巧的绝妙方法。解决方案销售是我见过的强调商业本身更胜于产品的最佳方法。

丹·乔斯基

AT&T全球商业通信系统销售经理

解决方案销售是我盼望已久且听后仍觉意犹未尽的课程！现在，我们的团队已经共享了顾问式销售和服务营销的方法，统一了流程中的术语，我们坚信自己有能力发现新机会并将之变现。

拉里·帕斯特

IBM业务高管

在帮助顾客找到满足自身保险需求的最佳答案的过程中，解决方案销售是无价之宝！在彻底诊断需求之前决不暴露具体产品，这就意味着更完善的解决方案和更满意的顾客。这个培训太好了！

布雷克·格雷伯

玛氏麦克莱恩公司高级副总裁

解决方案销售教会我如何将产品捂在口袋中，彻底了解顾客的问题。它帮我提高了自己的能力，从容应对客户成功表象下更为复杂的财务问题。

克里斯·戴维斯

惠特第一证券有限公司副总裁

解决方案销售的原则已经实实在在帮助我们实现了市场拓展方面的聚焦。现在讨论提案时，我们会互相询问自己是A列供应商，还是“炮灰”供应商。当情形是后者时，我们会不止一次地拒绝回应提案请求。这样不

各方赞誉

仅能节约时间和金钱，还能让我们聚焦更有产出的领域。

此外，解决方案销售还可以让我们更富战略性地思考应当从潜在客户身上获得哪些信息。现在，我们只问那些能将潜在需求变为痛点的问题，一旦发现痛点，客户开发的过程就会发掘更多的问题和错失的机遇，信任就能逐渐建立起来，这种信任常常就是商业互利关系的基础。

沃伦·史密斯

永道国际会计公司市场经理

解决方案销售是当今最全面的销售及销售管理方法。迈克尔·博斯沃思对美国公司的销售流程有着最深刻的理解。

杰弗里·费舍尔

Symix Computer Systems 有限公司副总裁

没有哪家银行或金融服务机构能用自己的产品和服务获得竞争优势，我们只能寄希望于人员和销售流程。我坚信解决方案销售不仅可以让我们从众多竞争对手中脱颖而出，还能帮助我们创建一套价值观、方法以及话语体系。在此基础上，我们就可以建立顾客驱动的企业文化。

迈克尔·萨朗伯格

大西部银行副总裁

解决方案销售，不同销售困境的不同解法

孙路弘

著名营销及销售行为专家

是什么原因让你拿到了这本书？

- 作为一个销售人员要好好读这本书，有人推荐给你的。
- 看到了图书的内容介绍，要学习解决方案的销售技巧。
- 老板买了给你的，让你提高自己的销售技能。
- 搭配别的图书，顺便买了的。

无论是哪种原因，你愿意与我赌一把吗？如果 20 天内，你能完成这本书的阅读，你就赢了。完不成，你就输了。当然，如果你输了，其实也没有什么损失，顶多就是一本书的钱。而你要是赢了，你可以免费获得一次测试。看看你的销售能力到底是多少分？

如何证明你完成阅读了呢？那就是参与本书的阅读测试，能够证明书中的每个章节你都阅读到了，而不是随便猜测的答案。阅读测试有一个二维码，你可以扫描，就在推荐序的结尾处。二维码引导你加入一个微信订阅号，登陆后，输入：“销售解法”。就四个字，然后得到测试题目。

这本书的英文原名是 *Solution Selling*，其中，*solution* 的意思其实是“解法”，不是“解决”。在中国语境中，多

数情况下翻译为“解决方案”。解法的意思好理解，就是一道题的解答过程，眼前一个棘手问题的解析过程。实际上，这本书讲的就是面对销售过程中的各种困难，有不同的解法。比如：

已知：

1. 客户明确说想买复印机；
2. 客户也接触了好几家卖复印机的；
3. 客户现在让你给一个价格。

求解：

1. 如果给了一个价格，客户拿去找其他人压价，其他人给了更低的价格，怎么办？
2. 客户拿到新的低价，再回来找你要求降价，你该怎么办？

这本书的作者曾工作于施乐公司，亲自面对这些问题，辅导一线的销售人员，见招拆招，克服了各种销售困难，把纠缠在一起的客户需求、产品质量、销售说法、客户关系都理清了出来，并写成文字，让更多的新销售人员学习、模仿、演练，从而打造了施乐公司一批又一批销售高手。

迈克尔·博斯沃思进一步完善了他的这些套路，形成了你眼前的这本书。同时，也创造了这个新的词汇：解决方案销售（solution selling）。

让我们看看迈克尔这本书的解法布局：

首先，他给出了 10 个一线销售人员最常遭遇的挑战，如下：

案例	产品	客户	需求	已知	求解
表现 1	头发再生剂	男，42 岁	头发再生	客户不相信可以再生	客户不认为能够解决
表现 2	语音应答系统	玛氏集团采购员	24 小时客户信用查询系统	客户决定购买，要求大幅降价	如何保护底线价格
案例	产品	客户	需求	已知	求解

续前表

表现 3	分销管理系统	AAA 复印机公司	1 500 名销售人员遍布全球	客户需要有效管理这个销售队伍	接触到的人无权决定
表现 4	学生测试系统	当地教育学区委员会	财政拨款下调，提高学生成绩管理效率	要求卖家提供投标方案	无法获知客户现有系统的具体情况
表现 5					
表现 6					
表现 7					
表现 8					
表现 9					
表现 10					

如果你决定好好阅读这本书，那么，从表现 5 开始，就应该由你来填写了，而不是我替你阅读，要记住，是你去做销售，而不是我。我的目的就是促进你真正踏实地阅读这本书，好吧，空格留给你了。

然后，迈克尔用第二部分提供了每一个表现的具体解法，就是着手处理这些困难，拆解遭遇的问题，并最终走向签约，拿到合同订单，才是胜利。

最后一个部分提供了实际操作的案例，解法都来自实际销售过程，印证着销售的解法思路，就看你能够在自己的销售现实中用上多少了。

我对读书的最佳建议是：定量阅读。不要贪多，不要图快，每天就 10 页，坚持 20 天，一本书也就拿下了，然后扫码加入“先书后赢”的订阅号吧。



扫码直达“先书后赢”订阅号

引 言 解决方案销售的秘密 / 1

第一部分 痛点的 10 大表现

表现 1: 从潜在痛点到痛点 / 13

表现 2: 价格谈判 / 17

表现 3: 陌拜电话就是“机会之窗”? / 21

表现 4: 组织内的影响面与权威人物 / 25

表现 5: 产品和服务只是“商品”? / 29

表现 6: 需求方案说明书 / 32

表现 7: 免费培训 / 34

表现 8: 买方临阵退缩 / 37

表现 9: 电话销售 / 39

表现 10: 客户上过谈判学校 / 41

第二部分 解决销售困境的 10 大策略

策略 1: 确认买方需求的三个层级 / 47

策略 2: 特性、优势和利益 / 57

策略 3: 融入买方的期待, 创建新期待, 重塑已有期待 / 64

- 策略 4: 解决方案销售利器 / 84
- 策略 5: 跟上买方顾虑的变化 / 97
- 策略 6: 引导买方保持协同 / 116
- 策略 7: 用价值评估推动买方期待 / 137
- 策略 8: 控制流程, 而不是控制买方 / 144
- 策略 9: 划定价格谈判底线 / 155
- 策略 10: 贯彻解决方案销售流程 / 175

第三部分 **销售成功的 13 大案例**

- 案例 1: DEMAX 软件公司 / 201
- 案例 2: AT&T 全球商业通信系统 / 204
- 案例 3: 国家计算机系统公司 / 206
- 案例 4: 罗盛软件 / 212
- 案例 5: TRW 商业信用服务公司 / 214
- 案例 6: 共享系统公司 / 218
- 案例 7: Information Mapping 有限公司 / 220
- 案例 8: 泽玛克公司 / 222
- 案例 9: 基恩有限公司 / 224
- 案例 10: 大西部银行零售银行集团 / 225
- 案例 11: 惠特第一证券有限公司 / 228
- 案例 12: IMRS 公司 / 230
- 案例 13: 卢卡斯管理系统公司 / 232

附录A **启动解决方案销售** / 234

附录B **价值评估范例** / 237

译者后记 / 247

解决方案销售的秘密

我在培训班上问学员：“成长过程中，你们中有多少人的母亲对你们的销售生涯心存期待？”

学员们哄堂大笑。

我接着问：“你们的母亲会用哪些词来形容销售人员？”

学员们的笑声更响了。他们的回应都是“口不择言”、“自以为是”、“言不由衷”等负面词汇。

本书脱胎于一个培训课程。这个课程由我原创，并与我的同事们一起在美国和世界各地传授。这个课程的主旨是如何向客户销售产品或服务。如今的客户在购买选择中占据主动，他们不仅具备专业能力，还能货比三家；他们还是训练有素的谈判者，渴望获得满意的结果。一旦有所失望，也一定要声张出些动静来。

阅读本书时你会留意到，我会不时描述买卖双方的交易情境，或者就某个概念提供另外的理解角度。我鼓励你在阅读过程中写下自己的评论和注释，以便更好地实践书中的理念、概念和流程。

本书的目的是让销售方法也能像产品或服务一样具有自身的优势。客户通常对销售人员没什么好印象，所以，

销售人员最应该做的事情之一，就是在销售时减少对常规做法的使用。

销售人员的窘境

绝大多数人喜欢“买”，但痛恨被“卖”。被“卖”的感觉就好像自己失去了控制，被利用、被操纵一样。绝大多数人的生活中都有这样的经历：一离开柜台里的销售人员，就感觉到自己被忽悠了。所以，销售人员不得不活在这样的“拿破仑法典”之下：被证清白之前，你是有罪的，而且还要为此前其他销售人员在顾客身上犯下的错承担责任。

许多笑话都拿销售人员开涮，在对他们的蔑视程度和玩笑数量上，我觉得和律师有得一拼。现如今，从首次接洽到获得顾客承诺，我们面对的客户已经被市场中已知的、盛行的、精心预谋的圈套、阴谋、诡计、计策、价格操纵，被毫无操守的欺诈、骗局、阴险手段、伪劣产品、谎言欺骗过很多回了。也难怪他们疑心重重，遭遇这么多不起疑心才是怪事。一个李逵，引出一大堆李鬼，反过来模仿李鬼的“李逵”也不在少数。因此，有句老话说：买东西的人总是疑虑重重。你要面对这样的现实：之前的购买经历让顾客有了心理负担，并自此戴着有色眼镜看待销售人员。但只有极少数的企业、高管、销售人员和市场人员会把这种现象当作问题来认真对待。

绝大多数的企业和销售人员会用产品或服务的特性来引导客户，因此，消费者过去曾经、现在也是、将来仍会被这些特性搞到无聊、困惑，直至迟钝的状态。不过，我们完全可以通过销售方法来建立优势。如果想让自己、自己的产品或服务甚至公司脱颖而出，你必须学习如何通过销售方法的不同而让自己与众不同。解决方案销售正是为此而设。

为什么要选择解决方案销售

销售是整个公司的责任，营销说到底也是销售。公司的 CEO、高管、中层管理者、CFO 以及全体员工都要肩负起企业家式的责任，即创造客户，从销售中获利。从产品设计到销售，再到售后服务、维修，每个人都必须熟悉解决方案销售。

本书适用于一切具备对外销售功能的企业，不限大小，不限新旧：批发、零售、公共事业、银行、信息业、汽车、金融服务、咨询、专业服务等都适用。从单一股东的公司到大型公司，只要企业或组织有销售功能，本书都有用武之地。

如果企业所有者、高管、销售人员和员工认同企业的两大基本职能是营销与创新，那么解决方案销售就是他们的行动计划。本书包含了解决方案销售的培训和研讨中所讲授的众多销售活动、销售管理的原则、概念和策略，一定可以帮助企业所有者、高管、销售人员和员工提升销售业绩。

解决方案销售为策略销售、策略营销注入了创业的概念。解决方案销售提供了帮助企业打造创业精神的基本战略工具。尽管培养潜在顾客的战略营销相当重要，但从根本上来说，成功与否归结于策略性营销，归结于一个事实：今天就要为今天的产品或服务创造需求。

解决方案销售同样适用于变革的执行人、有胆识和远见的人、公司高管以及那些懂得将自身及公司的利益与客户需求相匹配来创造客户的销售人员。本书也适用于想学习解决方案销售的人以及梦想进入市场，并为客户提供帮助的人。

解决方案销售会让你和你的公司与客户步调一致，进而远离竞争。绝大多数产品和服务本身很难与竞争对手区分开来，销售的方法才是区分你和竞争对手的关键点。这些策略性销售工具由众多关键概念组成，后续会有更多的讨论。

随机应变。图 0—1 中 4 个圆圈互相交叉。我用这个示意图帮助大家理解买卖双方的交易情形。为了成功达成一宗交易，卖方需要随机应变：买方已使用或未使用自己的产品与服务时怎么办？卖方提供的产品和服务中的哪些具体性能可以恰如其分地匹配买方的需求？现如今市场上的产品和服务复杂多样，无论是买方还是卖方，都很难理解并掌握自己的所有选择，高明一筹的卖方懂得随机应变地组织自己的知识。特定领域内特定的人，在特定的时间需要特定

的能力，这就构成了“情境”。高明的卖方可以将自己的能力、知识与对买方所处的情境的认知整合起来。



图 0—1 随机应变：知识与技能的整合

下方的两个环将买方再次带回现实。高明的卖方能将自己的销售方法与买方的需求层级、销售所处的阶段协同起来。许多公司花费大量金钱培训员工的人际技巧、销售技巧、产品知识和情境知识，但却无法帮助自己的员工实现随机应变。即使是胜人一筹的天才型销售人员也要花费大量时间，才能将今天复杂的、概念性的产品和服务成功销售出去。解决方案销售给了你和你公司一张“地图”，让你具备随机应变的能力，将已有的知识和技巧与能够让你与客户协同一致的沟通技巧有机结合起来。

构建行动期待

购买是建立在人与人之间的关系上的。高明的卖方（我称之为“老鹰销售员”）天生具备建立关系的技巧，他们感同身受地聆听，在销售阶段初期就能塑造真诚的自己，并对买方充满信心。真诚和能力结合在一起就会建立信任。如果买方喜欢卖方，谁都知道离销售成功就不远了。

在这个竞争激烈的世界中，我们必须让竞争对手怀疑自己能否得到客户的喜爱，是否真诚、有能力、值得信任。本书引入的另外一个基本观念是，人们只会向能够帮助自己的人购买——那些让客户感觉到自己在购买过程中从头至尾掌控局面的销售人员，那些让客户看到自己掌控问题的销售人员，那些帮助