



# Dealstorming

# 交易风暴法

## 解决方案销售的工具与实践案例

The Secret Weapon That Can  
Solve Your Toughest Sales Challenges

[美] 蒂姆·桑德斯 (Tim Sanders) 著

郑晓蓉 陈义家 译

### 交易风暴优于头脑风暴：

- 组织并领导一个跨职能团队，推动团队成员通力协作；
- 通过精心组织的会议和项目工作解决重大销售难题及挑战；
- 具有系统性、规范性、可复制性，被誉为应对当今销售难题的“瑞士军刀”。



Dealstorming

# 交易风暴法

解决方案销售的工具与实践案例

The Secret Weapon That Can  
Solve Your Toughest Sales Challenges

[美] 蒂姆·桑德斯 (Tim Sanders) 著

郑晓蓉 陈义家 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Tim Sanders: Dealstorming: The Secret Weapon That Can Solve Your Toughest Sales Challenges

Copyright © 2016 by Tim Sanders

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

本书中文简体字版经由 Portfolio 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-7256

### 图书在版编目（CIP）数据

交易风暴法：解决方案销售的工具与实践案例 /（美）蒂姆·桑德斯（Tim Sanders）著；郑晓蓉，陈义家译. —北京：电子工业出版社，2018.1

书名原文：Dealstorming: The Secret Weapon That Can Solve Your Toughest Sales Challenges  
ISBN 978-7-121-32999-9

I. ①交… II. ①蒂… ②郑… ③陈… III. ①销售—方法 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 264341 号

策划编辑：姜淑晶

责任编辑：刘淑敏

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：15.5 字数：185 千字

版次：2018 年 1 月第 1 版

印次：2018 年 1 月第 1 次印刷

定价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

# 前言

## 别孤军奋战

1997 年秋的一天，天空阴沉。在我们的临时会议区，新上任的 Audionet（后来成为 Broadcast.com）商业服务副总裁斯坦·伍德沃德正在主持他的首次团队会议。我们围着他，心怀浓厚的兴趣，想知道他会对我们讲些什么。毕竟，他是来自技术行业的经验丰富的销售领导。公司创始人马克·库班和托德·瓦格纳引进了他，希望他能将我们的生产收入提升一个层次。

斯坦语速缓慢。他一边说话，一边用右手把口袋里的硬币拢到一起。“如果你们看到一个机会，既能赚大钱，又能让顾客开心满意，那么即使遇到困难，也不要放弃这个机会。”他说道：“别—独自—行动！”

斯坦此前在 Fibermux 和 Ascend 之类的新创公司任职，参与的都是价值数百万美元的交易。对于这些新创公司而言，每笔销售都直接关系到其生死存亡。“你们绝不能放弃好机会。”他告诉我们，“当你们陷入困境时，应该寻求帮助。整个公司都会为你们提供帮助，尤其是那些替你们兑现承诺的人员，即便那些并不从交易中获取佣金的人，也会为你们提供帮助。不要仅仅依赖销售经理来获得所有的解决方案。如果有必

要，就广泛寻求帮助。”他重复道，“不要独自行动。要组建一个团队，大家一起想办法，赚大钱！”

那一刻，两个概念在我的脑海里激烈碰撞。斯坦告诉我们，要想达成难度大但又必须赢取的销售交易，就要把两种不同的做法（进行交易和集思广益）结合起来。长期以来，人们都认为这两种做法互不相干。前者是一个需要遵守规则的线性过程，后者则是促进横向思维的毫无约束的过程。我认为他的观点是对的。如果把这两种方法结合在一起，我们就能破解一些棘手的情况。我记得我当时转身向一名同事低声说道：“太棒了！交易风暴（Dealstorming）！”

在我之前的职业生涯里，解决销售难题意味着和我的经理进行探讨。他会询问我的措施，确保我做到一丝不苟。这样一来，经理通常给出的指示是，要么再做一次尝试，提出更优惠的条件，努力达成交易；要么放弃，把精力放到新的交易上，理由是“对方不是诚心诚意的买家”。

斯坦认为，我们应该利用同事的集体智慧，弄明白该如何达成这笔必须做成的交易。他认识到，好机会是稀缺的。有时候套用以前的最佳实践和遵循某个严格的无偏差的过程并不会带来成功。Audionet 是一家新创企业，在不久的将来会首次公开募股，所以他知道我们能够说服非销售部门的员工来为我们提供帮助。

我接受了他的领导，开始组建团队，来把握高难度的销售机会。我把这个团队称为“交易风暴团”。我曾经在休斯飞机公司人事发展部门工作过，在那里，我的职责是推动跨部门会议，以提高产品和服务质量。我借助该经验，设计了一个涉及多部门的方法来解决问题。我从公司里

招募了一些同事。这些同事要么对潜在客户公司有所了解，要么负责编码、编程，或者在我们赢得交易后将参加宣传工作。首先，在会议中，我遵循传统头脑风暴规则（获取大量想法并相互借鉴）；其次，在后续行动中，我运用标准的交易实施原则（界定价值，促成共识）。

在接下来的一年里，交易风暴团取得了一些突破，促成了和哈佛大学、管理大师汤姆·彼得斯，以及维多利亚的神秘的网播交易。但在有些情况下，在斯坦看来，我们的交易风暴会议与其说是有组织的问题研讨会，不如说更像“山羊竞技”（一片混乱的局面）。他准确地指出，在B2B的销售情形下，一些主要的交易风暴原则（鼓励提出异想天开的想法，不鼓励争辩）并不奏效。另外，并非所有的参会者都完全明白自己在我们所设计的过程中的角色。

我记住了他的批评，开始着手确定一个能重复的、以销售为中心的过程。该过程尊重每个人的时间，并且每次会议都能取得一定进展。我认真研读调查材料，与来自英特尔、思科、公共广播公司财经频道的顾客及熟人交换意见。每次交易风暴结束后，我都对我的方法进行微调，然后继续和参会者进行联系，获取他们的反馈。

基于这些见解，我重新对交易风暴进行了定义：组织并领导一个跨职能团队，推动团队成员通力协作，并通过精心组织的会议和项目工作来解决重大的销售难题。

几年以后，雅虎公司收购了 Broadcast.com。之后，我被调到公司总部，去协助首席销售官安尼尔·辛格。当时我们正面临互联网泡沫破裂危机，需要快速用大品牌公司来取代已经倒闭的新创公司客户。只有

赢得和财富 500 强公司的交易，我们的公司才能够存活下来。

我得到雅虎特许，能够和雅虎的所有客户经理及销售经理建立工作关系，找到能运用交易风暴技巧的情形，帮助他们赢得极其困难的交易或重新赢得看起来马上就要流失的客户。在取得一些备受瞩目的成功之后，安尼尔为我提供了必要的资源，批准我创建一个团队来扩大努力范围。我将我们的团队命名为“价值实验室”，招募了一批刚毕业的研究生及一位思科公司前分析师来从事研究工作。我们的章程是，为重要客户提供建议，并专注于向现有的及潜在的客户展示雅虎公司的价值。

我明白自己需要改进，于是继续研究各事物之间的协作情况，这其中包括促进交易风暴会议、有创意地解决问题、实施创新和进行项目管理。我意识到，我们需要在会议召开之前改进准备工作，于是我在交易风暴中增加了一个新步骤：分析。这是一份长度为 3~4 页的摘要，简要概述销售难题、迄今为止所做出的努力、相关参与者、潜在客户公司及其市场的背景信息。“价值实验室”和客户经理、我们的营销研究团队及销售运营部密切合作，使每次解析都能对讨论起到推动作用。与仅把人员聚集起来召开会议相比，这能以更快的速度产生结果。

我们的首批项目之一是要到伯班克市和迪士尼影城进行合作，扩大我们的电影营销业务。当时，迪士尼影城的营销经理认为，网络媒体不是一种有效的传播方式，不可能在电影的首映周吸引数百万观众。他们喜欢网络电视广告插播和报纸广告所带来的效果。

我和客户经理广泛招募人员组建交易风暴团队，来解决迪士尼影城的问题。我们邀请了每位可能了解迪士尼影城的雅虎员工。他们不仅来

自销售部门，还来自工程、营销、设计，以及数据挖掘部门。此外，我们还邀请了所有懂得电影产业或产品发行推广的员工加入我们的交易风暴团队。我们知道，和迪士尼影城建立密切关系需要来自多个不同部门的人力资源。

尽管主意来自个人，但解决方案是整个团队协作努力的结果。团队成员齐心协力，制订出切实可行的计划。我们正在利用团队智慧来创建意料之外却行之有效的计划。事实表明，销售才能并非只来自单个的销售人员、研究人员或我自己。我发现，销售才能来自团队活动，所有参与讨论的人凝聚成一个整体，找出问题并解决问题。

我们在迪士尼影城的经历也证明，对设想提出质疑是交易风暴过程的一个关键部分，和想出解决方案同样重要。我们鼓励团队中的每个成员对我们所假设的问题提出疑问。我们所推销的产品或服务合适吗？我们的销售对象正确吗？有没有我们应该探讨的更高层次的问题或机会呢？

这些疑问能带来思想上的突破（及激烈的争论）。比如，在最初的一次迪士尼交易风暴会议中，一位数据挖掘工程师问道：“我们是在为他们的整体营销方案提供我们的最大增值服务吗？我们的研究数据不能让我们深入了解他们的电视广告运行状况呢？在周日报纸广告刊登出来之后，我们难道不能查看一下调查活动，以了解它是否真的提升了人们的兴趣吗？”换句话说，我们是否真的需要专注于推销媒体印象？或者我们是否应该把自己定位成有效的电影发行计划中至关重要的部分？



我们的思维方式为此发生了根本变化。我们一直以来都认为，我们的销售策略是要帮助迪士尼影城进行宣传，让观众了解一部新影片。这就意味着，我们只专注于宣传推广理念和媒体。但事实是，与在我们的网站主页上整天放置横幅广告相比，迪士尼影城在网络情景喜剧《老友记》(Friends)中做广告能接触到更多的受众。我们意识到，有吸引力的价值主张能够帮助迪士尼影城深入了解每次发行电影时在电视和报纸上做广告所付出的数百万美元的广告费，然后用我们的媒体和推广活动对它的宣传方法进行补充。

我们的一个营销经理建议，除了进行宣传活动后分析之外，我们应该做进一步的分析，看我们是否能够帮助迪士尼影城进行宣传活动策划。团队里的一位数据挖掘工程师运用我们的研究数据编制了一种算法，来衡量迪士尼影城的传统广告能激发多少兴趣。数据资料非常丰富，所以我们能够提前几天准确预测首映周的票房收入。

价值定位的改变为我们在迪士尼影城打开了方便之门，因为该公司总裁非常重视完善他们的宣传广告项目。他和他的团队一明白我们的方案可能为他们节省的成本，就和我们签订了一个数十万美元的广告项目。有一次在迪士尼影城，我们说服该公司营销团队去检测并衡量各种在线宣传手段，最后促成了一笔数百万美元的交易。这就是在进入创意构想模式之前对设想进行质疑的力量。

在接下来的几年里，“价值实验室”与广告和业务服务客户经理们进行了50多次交易风暴会议。我离开雅虎之后，继续担任顾问为各个行业的客户讲解并实施交易风暴。客户包括技术服务提供商、国防承包

商、业务流程外包商，以及营销解决方案供应商。在此期间，我创造了我的客户培训方法，帮助每位客户在完成几个项目之后能够胜任交易风暴团队的创建和领导工作，使他们能够在整个公司推广这种解决问题的新方法。

为了撰写本书，我采访了世界各地的 200 多名销售领导，这其中包括首席税务官员、销售副总裁、总经理，以及以过程为导向的客户经理，和他们交流经验，了解他们如何利用交易风暴的要素来解决各种类型的销售问题。在很多情况下，我发现了能添加到我的交易风暴过程中的有用方法，以及创造性协作能带来突破性表现的一些实例。我一再证实，要想在当今的销售环境中真正具有竞争力，每个销售组织需要实施一个能重复的过程，来快速解决它的最大难题。

交易风暴是解决问题的技巧。在过去的 15 年里，我将它改进成一个可重复的循环过程。该过程已经慢慢发展到包括以下七个步骤：获取资源、组建团队、进行准备、召开会议、实施想法、进行分析和汇报情况。本书将深入探讨每个步骤。总体而言，每个步骤的内容如下。

**获取资源：**销售经理先评估进行合作的必要性，然后根据销售困难的重要性及难度，或者当前的销售过程无法解决该困难的程度，计算出实施交易风暴所需要的资源。

**组建团队：**客户经理要了解哪些人对该问题领域有所了解，或者哪些人会受到该结果的影响，并据此组建交易风暴团队。

**进行准备：**客户经理撰写一份全面但简洁的交易摘要，让团队做好准备。该交易摘要对销售困难进行简要介绍，并为每个相关人员提供与



销售困难有关的主要信息。

**召开会议：**团队成员聚集起来召开交易风暴会议，利用各种模板和练习来找出问题和解决方案。

**实施想法：**客户经理在团队成员的帮助下，负责实施会议总结出的想法。

**进行分析：**在实施会议想法之后，客户经理和销售经理应该对此前所做出的努力进行分析，确定它们是否奏效，新的问题是否已经被确认，是否需要召开更多交易风暴会议。

**汇报情况：**应该向每位成员汇报交易风暴的进展情况，以及未来会议的有关通知（如果需要召开的话）。如果本次交易风暴很成功，那么应该向领导层汇报所有用来改进目前系统的新方法。

如果在实施了这七个步骤之后，交易活动依然陷入困境，那么客户经理需要重新召集团队，讨论依然存在的问题，探索新策略。在那种情况下，新一轮的分析和汇报将会进行。这种循环会一直持续下去，直到销售困难得到解决，或者客户经理获取了足够的见解，能独自继续行动，抑或销售经理认为无法赢得本次销售机会。

每个步骤对于销售进程的成功都至关重要。人们通常只专注于召开会议，认为交易风暴只需要这个步骤。这种看法源于人们长期集体使用头脑风暴技巧。头脑风暴技巧是一次性的活动。它是在没有经过任何就绪的准备、审核或实施过程的情况下，把一群人召集到一起，引领他们即兴寻求新想法。尽管快速想出一系列想法的做法方便易行，但如今，销售困难的复杂性更高，需要在团队会议召开之前、召开期间及召开之

后开展更多的工作。

尽管本书的重点是介绍交易风暴过程，但我还将和你们分享有关销售方法、领导、创新及创造性的观点，这些内容对于领导销售组织、实施交易风暴或参与其中有帮助。尽管本书建议的大部分内容是专门针对销售领导和客户经理的，但获取资源的所有成员及为获取资源提供支持的所有群体，都应该精通交易风暴过程是如何运作的，以及每个人如何成为对交易风暴团队有价值的资源。

本书旨在为现有的销售方法作补充，无论它是米勒·海曼战略销售法、解决方案销售法、挑战者销售法、诊断式业务发展、SPIN 销售法，还是桑德勒销售体系。尽管这些方法都很有用，但在将来，一笔有望成功的销售交易可能会陷入困境，或者一个现有的业务关系可能会面临危险。以上情况正是交易风暴的用武之地，你们可以使用交易风暴这个工具让销售过程重新步入正轨。

本书分为三个部分：“销售合作状况”、“交易风暴方法”和“创新工具”。在“销售合作状况”部分，第 1 章概述了当今 B2B 销售与日俱增的复杂性。在本章，我将用实例说明，现有顾客和潜在顾客，尤其那些有大笔支出费用的顾客，是如何组建购买团队的。第 2 章将介绍这样一种观点，即一笔交易能够达成是因为很多问题得到了解决，而不是某个妙计或某个精彩的推销宣传所带来的结果。我将向你们介绍每笔销售的四个阶段：联系、构想、说服、签约。交易风暴团队成员来源广泛，应在高度规范化、管理良好的交易风暴过程中有意识地进行合作。第 3 章将解释解决销售困难为何需要这样的交易风暴团队。



“交易风暴方法”部分分为四章，详细概述了交易风暴的步骤。第4章介绍“获取资源”和“组建团队”——如何为交易风暴适当配置人员和资源，该招募哪些人员，以及如何说服他们加入团队。第5章主要介绍“进行准备”——会前做准备的重要性，以及如何构想交易摘要来引领团队。第6章详细介绍“召开会议”——如何安排并推动会议的召开，提高团队成员的创造力，使团队成员通力协作，以取得突破。第7章介绍“实施想法”、“进行分析”和“汇报情况”——在会后需要完成哪些事项，这其中包括证实各种声明断言和设想、实施计划、分析过程、向团队及管理层汇报情况。

“创新工具”部分不仅介绍了交易风暴过程的具体内容，还介绍了推动问题得到解决的其他方法。为了激发创新思维，交易风暴团队中的每名成员都能扮演三种角色。第8章对这三种角色进行了介绍。第9章扩展了交易风暴的概念。该概念超出了内部团队的范围，把外部的杰出人士和指导者也包括进来。第10章用实例说明了稳固的关系和创造性表现之间的联系。这种联系表明，要领导销售团队或交易风暴团队，你需要通过有价值的交换来扩大你的优质关系圈。

交易风暴过程和这些创新工具、观点组合在一起，就好比瑞士军刀，来解决当今最为棘手的销售困难——在多种情形下都能发挥作用。每经历一次交易风暴，对于如何及何时利用该过程来压缩销售周期或加快合同续订率，你都会有更深的见解。你将提升领导项目团队的能力，并加深和他们的关系。

本书将为你提供强有力的工具，把握源源不断的销售机会，并维护

和主要客户的关系。我在雅虎任职及担任顾问期间，使用交易风暴解决了多家机构所面临的销售大问题——无论是达成一笔交易、续订一份合同，还是修复一段破碎的关系，在超过 70%的时间里都十分有用。对新的客户机会而言，交易风暴把通常的或预计的销售周期压缩了 25%。

交易风暴的威力如此强大，其原因在于，它大大提高了信息的质量，提升了用来解决销售困难的方法的效力。当你具有更多相关的见解时，你就拥有了创新所需要的原材料。在很多情况下，在进行交易风暴期间，团队成员齐心协力，共同制定出成功的策略。这还有一个额外的好处，即加快售后发货，尤其当每个与客户打交道的人从一开始就参与其中时。它还促进了销售、运营，以及公司其他部门之间的团结。其他部门不会再觉得工作像皮球一样被踢来踢去，实际上，此类工作是所有部门一致界定并认可的。

交易风暴能加强获取资源的协作并将之延伸至整个公司。团队文化是指在领导的带领下，展开关于“我们如何有效地完成工作”的对话交流。当某个团队的文化氛围较强时，关于团队中的每一员在某种既定的情形下应该做什么，该团队会形成一种集体直觉。我们通过发起交易风暴促进各部门之间的协作，慢慢地，交易风暴就成了解决销售和业务问题的一种自然的应对方法。斯坦·伍德沃德鼓励我们，在面对有价值的困难时要团结起来，进行协作。同样，你们也要和你们的客户经理或同事团结起来，进行协作。有了本书的帮助，你们将拥有一个让你们说到做到的过程。

你们很快就会发现，世界上最有紧迫感的公司已经养成了有意识地



进行跨部门、跨学科协作的习惯。它们已经形成了这样的观点，即没有任何界限可以限制它们赢得绝佳客户的能力，或者阻止它们加强和主要客户的关系。他们体现了海豹突击队的行为准则——个人按章办事，团队战胜困难。

本书译者郑晓蓉和陈义家为北京印刷学院教师。

# 目 录

## 第 1 部分 销售合作状况

第 1 章 销售越来越难做.....	2
第 2 章 解决无数个问题.....	17
联络层级 .....	21
构想层级 .....	22
说服层级 .....	24
签约层级 .....	25
第 3 章 销售才能是团队智慧.....	27

## 第 2 部分 交易风暴方法

第 4 章 构建一个解决方案网络.....	48
获取资源 .....	52
组建团队 .....	60



第 5 章	机会偏爱有准备的人.....	74
	组建团队 .....	74
第 6 章	让会议变得有魔力 .....	91
	设计会议空间 .....	98
	确定主要责任 .....	100
	协调会议 .....	103
	讨论问题 .....	109
第 7 章	交易风暴之后的整顿.....	126
	确认 .....	128
	证实 .....	130
	实施 .....	135
	分析 .....	140
	汇报 .....	146

### 第 3 部分 创新工具

第 8 章	黑客、厨师和艺术家.....	154
	黑客 .....	156
	厨师 .....	162
	艺术家 .....	169
第 9 章	借助朋友的帮助 .....	180
	内部拥护者 .....	186