

HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

本书将你的销售队伍带入一个新境界！
决定竞争性销售成败的是销售者的技能水平
它和你销售什么产品或服务无关……

本书特别适用于：、咨询、医疗设备、通信和金融业

竞争性销售

如何在B2B市场中胜出

COMPETITIVE
SELLING

OUT-PLAN, OUT-THINK, AND OUT-SELL
TO WIN EVERY TIME

[美] 兰迪·蔡斯 (Landy Chase) 著
毕崇毅◎译

B2B



机械工业出版社
China Machine Press

COMPETITIVE SELLING

OUT-PLAN, OUT-THINK, AND OUT-SELL TO WIN EVERY TIME

竞争性销售

如何在B2B市场中胜出

[美] 兰迪·蔡斯 (Landy Chase) 著
毕崇毅◎译



机械工业出版社
China Machine Press

Landy Chase. Competitive Selling: Out-Plan, Out-Think, and Out-Sell to Win Every Time.

ISBN 978-0-07-173889-7

Copyright © 2010 by Landy Chase.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权© 2011 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-5859

图书在版编目(CIP)数据

竞争性销售:如何在 B2B 市场中胜出/(美)蔡斯(Chase, L.)著;毕崇毅译. —北京:机械工业出版社, 2011. 3

书名原文: Competitive Selling: Out-Plan, Out-Think, and Out-Sell to Win Every Time

ISBN 978-7-111-33780-5

I. 竞… II. ①蔡… ②毕… III. 销售-方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 044462 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:许可 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-33780-5

定价:38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

■ ■ ■ ■ ■ Preface 前 言

从一个真实的故事说起

商场如战场，我们总是在经历最惨痛的失败之后才会收获最宝贵的经验。本书总结的销售方法也是如此，它们源自于多年前我的一次彻头彻尾的失败销售案例。当时，我正忙着成立公司，在业务上难免有些懈怠，这个竞争性销售案例就是在这样的背景下发生的。可以说，这简直是我从事专业销售工作 25 年以来最糟糕的客户演示。

和平时的竞争性销售情况一样，这次销售机会也是从一个客户来电开始的。对方是一家位于佐治亚州亚特兰大市的公司，它决定聘请外部机构开发其销售培训业务。经客户推荐，这家公司特地打电话通知我们参加供应商竞标。在电话中，简单寒暄之后，我们转入了正题。

“好的，我们定于 2 月 4 日上午在亚特兰大的公司总部开会。我这就给你发一份需求说明，你们可以根据这份说明准备演示内容。希望你们能在上午 8:30 准时开始演示，时间为 50 分钟。除你们之外还有另外两家公司做演示，分别安排在你们之前和之后，你觉得可以吗？”

我连忙答道：“没问题，除了你还有谁会参加会议？”

负责联系我们的人显然不是决策者，通常情况下客户来电时都是如此。“呃……只有我和另外三位同事。”对方如是说。

“那好，咱们到时候见！”

我随手就挂上了电话，压根儿没问自己的竞争对手是谁，没问负责决策的是什么人、担任什么职务，也没问这些人的联系方式。实际上，我在本书中所总结的各种经验当时竟然一条都没有用上，我只是像其他销售人员一样浏览了一下对方发来的需求说明，然后就着手准备演示内容了。很快到了约定的那一天，我只身来到亚特兰大，准备在 8:30 轻松搞定这场只有四个人在场的销售演示会。

不过，我很快就发现情形有些不对。一走进会议室，我愕然发现等待我的可不是四个人，而是在长长会议桌前正襟危坐、盯着我一言不发的 22 位公司管理者！我想他们当时肯定和我一样一头雾水，不知道面前的人是谁、为什么来到这里以及准备谈些什么；我的心头也是一阵发虚，不清楚接下来该怎么做才好。我们就这样傻愣愣地对视了好一阵儿，之后的演示可以说要多糟糕有多糟糕。

我先介绍了一下演示内容涵盖的服务项目：“根据我的了解，你们需要的服务是……”我把自己总结的服务项目一一念出，然后问对方是否有遗漏的内容。

台下一片沉默。我看到有几位与会者面面相觑，一脸疑惑的神情。在我右前方有位女士开始挠头，有人假装咳嗽，坐在后排的一位男士双臂交叉抱在胸前，眉头紧锁地盯着我不放。我马上意识到，自己犯了一个巨大的销售错误，现在这个错误正让我陷入无法挽回的困境。

我看到旁边有演示板和笔，赶忙抓起笔在上面画起自己的概念模型。

可是，这个举动并没有多大帮助，台下又是一阵沉默。这时我想起自己还带了五套营销材料的样板文件，于是拿出来和大家分享。“你们五位一起看一份可以吗？”我一边发文件一边问台下的观众。还好，对方没有反对，我想大概多半是出于对我的同情。相对而言，分发材料这一招多少还有些效果，没多久我看到左前方有人低头和同事耳语：“好歹这也算是救了一回场！”就这样，我的演示终于在尴尬的气氛中结束了。

演示结束后我赶紧落荒而逃，后来我得知随后出场的竞争对手可没有犯我这种低级错误。他可以说是位销售高手，很清楚如何在竞争性销售中胜出。实际上，早在来参加会议之前，他就做足了准备工作，和当天来开会的大多数人都已经成功地打过了交道。在此基础上，他设计了高度定制化的销售方案，满足了对方的所有成员的需求和期望。最后，他的演示大获成功，赢得了客户的业务，而我则为自己的疏忽得到了应得的惩罚。

从那之后，我在 60 多个行业中接触过上万名销售人员。他们也和我一样，每天都要为竞争业务忙得焦头烂额。在这些销售员当中，只有极少数的几个人称得上销售高手，即那些总是能够以较高价格和对手竞争业务时获胜的销售员。我在本书中总结了这些销售高手的一些常用技巧，并对其中某些方式进行了改进。此外，本书还展示了我总结的一些实用战略，这些战略可以帮助各位读者在竞争性销售中赢得成功。

时至今日，我已经在很多次竞争性销售活动中胜出，那些从事演讲工作的同行在丢掉业务机会时甚至常常拿此事跟我开玩笑。我想说的是，本书中提供的方法是经过验证的，可以教你一步步实现竞争性销售的成功。掌握了这些方法，你也能成为销售高手。这些方法已经让我实现了成功，它们也一定能帮助你实现成功。

如今的购买者可以买到几乎所有需要的东西，在现在的商业环境中销

售行为正变得越来越充满挑战，因为你很难成为某个产品或服务的唯一供应商。我们的客户早就意识到，供应商之间的竞争会让他们坐收渔翁之利，享受到最好的产品和服务。有鉴于此，我们作为销售者也必须学习一些应对客户的新战略技巧，必须提升自己的技能以满足精明老练的客户的需求。如果销售者之间必须进行业务竞争，那么这种竞争必然是销售技巧的竞争，因为决定竞争性销售能否成功的关键在于我们的销售技巧，而非我们所销售的产品。

对于销售高手，人们普遍存在的一种误解是，他们是靠战胜其他销售者来赢得业务的。实际上，销售高手的成功源自于他们和自我的竞争。因为他们很清楚，赢得竞争性销售的核心在于销售者在客户购买过程中展现出来的技巧，而非参与竞争的对手有哪些。正是在这种思想的指导下，销售高手们才会努力改善自己的技术战略，以求在竞争中掌握优势。

本书实际上就是这些战略优势的总结。只要从头到尾掌握书中介绍的内容，各位读者可以轻松实现以下目标：

- 按照客户的当前需求和条件把自己定位成最佳销售员；
- 确定你和竞争对手之间在价值主张方面的差异点，在提出销售建议时避免出现鹬蚌相争的局面；
- 在和客户沟通之前，确定你在竞争性销售中的处境和实施战略；
- 确定竞争性销售过程中的所有主要参与者，在提出销售建议前和他们进行沟通；
- 实施需求分析，让你的销售方案比竞争对手更合适、更符合客户要求、更全面；
- 确定并接触对方的决策者；
- 灵活而专业地解决来自客户内部的政治问题；

- 使用更明智的方式淘汰竞争对手；
- 跳过预算难题，成功实现销售目标；
- 在竞争性销售中进行有效谈判；
- 战胜竞争对手，赢得业务机会。

在本书中，我把一些关键点单独列出来，并命名为“高手之见”，这些内容是实现竞争性销售的要点。希望各位读者能细心体会，勤加应用。

当然，我无法保证您读完此书后成为销售工作中的常胜将军，毕竟我们谁都无法控制竞争性销售过程中的所有因素。但是，本书可以帮助您掌握其中的大部分因素，做到了这一点，您也就踏上了通往成功和改变命运之路。

致 谢 Acknowledgments

古罗马哲学家塞涅卡（Seneca）曾说过：“运气即努力和机遇的结合。”从这个角度来说，我无疑是非常幸运的，因为在我付出努力的过程中有很多人都无私地给予了我各种机会。对此，我要向以下人士和机构表示真挚的感谢。

感谢塞特多大学教会我以坚韧的毅力面对困境。

感谢我的第一位销售经理吉姆·博思（Jim Poss），是你启发了我对销售的兴趣。

感谢米切尔·图阿特（Mitchell Touart）的楷模作用，让我成为崭露头角的销售新人。

感谢诺姆·麦卡迪（Norm McCarty），是你的帮助让我成为一名企业销售培训师。

感谢吉姆·库克（Jim Cook），谢谢你的出色领导以及无私分享“盲猪法则”。

感谢我的第一位客户格雷格·罗斯（Greg Roth），谢谢你给予我经营业务的机会。

感谢营销主管雷吉纳·兰德里（Regina Landry），你出色的工作能力和对公司的付出无人可及。

感谢麦格劳－希尔出版公司的编辑，谢谢你们在此书出版过程中的合作和贡献。

感谢吉姆·卡罗（Jim Currow），谢谢你的忠实支持、业务机会、无私合作和深厚友情。

感谢销售大师齐格·齐格勒（Zig Ziglar），是你的影响让我走上演讲生涯；感谢你教会我如何让每个客户都感觉良好。

感谢我的父母，谢谢你们教会我如何善待他人。

感谢我的家人，谢谢你们在我写作此书时给予的支持和耐心。

目 录 Contents

前言 从一个真实的故事说起

致谢

第 1 章

价值与价格，谁主销售——决定竞争性销售成败的真正因素…………… 1

第 2 章

认真做好相关调查——如何展开竞争性销售…………… 25

第 3 章

做一个细节挖掘者——如何执行客户需求分析…………… 45

第 4 章

采购决策层大调查——确定内部决策层…………… 67

第 5 章

决策层互动——竞争性销售中的政治游戏…………… 86

第6章

获得机会——怎样想办法接触内部决策层	103
--------------------------	-----

第7章

优胜劣汰——如何让客户淘汰你的竞争对手	123
---------------------------	-----

第8章

把预算抛到脑后——如何提出制胜方案	142
-------------------------	-----

第9章

坚定立场——竞争性销售中的谈判环节	160
-------------------------	-----

第10章

完成交易的艺术——如何在不降价的基础上和客户做生意	178
---------------------------------	-----

第11章

深入敌后——如何向竞争性客户销售	203
------------------------	-----

第12章

销售者成功的秘诀——如何化平凡为神奇	222
--------------------------	-----

价值与价格，谁主销售

——决定竞争性销售成败的真正因素

我想大家之所以购买这本书，是希望了解为什么自己会在竞争性销售中失败，因为本书对此做出了回答。不过，在步入正题之前，我认为有必要先和各位读者达成一个共识，即大家必须认同这样一个概念：在竞争性销售中，你的失败并不是因为对手的价格低。只有认同了这一点，我们才能继续后面的内容。

然而可惜的是，尽管价格决定竞争性销售成败的观点存在严重错误，但在如今的 B2B 竞争性销售中它却几乎成为放之四海而皆准的现象。虽然你可以在销售失败时把它当做蹩脚的借口对老板这样说，但在本书中我们必须彻底杜绝这种念头。我甚至认为，如果你坚信价格是决定竞争性销售成败的因素，我建议你还是把这本书退掉，免得浪费金钱。因为你从一开始就错了，错在和我要宣传的理念南辕北辙。除非你能充分认同我的观点，否则这本书对你毫无意义。

怎么样？读到这里还在继续？那好，欢迎你用开放的观点和心态来听我阐述，下面我要用一个模拟销售情景来证实上面所说的观点。

角色扮演

在这个销售情景中，我扮演潜在客户，各位读者扮演销售人员。

整个情景是这样的：我想采购贵公司的某个产品，为此打电话通知你来面谈，讨论具体的需求和细节。现在，你正在我的办公室里。当然，在你之后我还安排了另一家公司的销售员前来面谈，我在电话中对她讲述的内容完全一样。只不过，这些情况你并不清楚。

初次见面，我们探讨了我方的需求和你方的服务能力。整个会谈很顺利，作为销售员你的表现也很不错。你问起公司的具体情况，我一一做出回答；然后你介绍了自己的实力供我方参考，我对贵公司的表现很有兴趣。最后，我们达成一致，约定在第二次会谈时准备好销售方案，供我方进行正式审核。

时间快进到第二天，现在我正在和你的竞争对手会谈。我和她的会谈内容基本上跟和你的会谈完全一样，她也是先问一堆问题，听我解释，然后介绍她的公司的服务能力。同样，我对她提出的初始建议也很感兴趣。最后，我们同样约定由她准备一份销售方案，在第二次会谈时详细讨论。

经过初次交流后，你们两家公司都给我发来了销售方案。虽然两份方案的设计都很细致，但不出我的所料，其中的内容和建议也高度相同。毕竟，我们在初次接触时讨论的问题和回答都差不多，你们的问题几乎毫无区别，我的回答也如出一辙。

在这两份销售方案中，只有一个明显的差别，没错，你们的建议的确非常相似，但是在报价方面你的竞争对手却比你要低。

最后，经过分析和选择，我决定从你的竞争对手那里进行采购，即报价较低的那家公司。

也就是说，你输在了报价上。嗯，看起来的确如此！

如果你和多年来我见过的大多数销售人员一样，肯定会同意上面的结论。但是，我要说的是，如果是这样，那就说明你还没有了解竞争性销售的问题本质，没有抓住失败的真正原因。换言之，报价的差异其实和你的失败没有任何关系。如果你无法理解和接受这一点，恐怕你永远也不会在竞争性销售中胜出。

高手之见

如果客户具备支付采购的财务能力，那么价格必然和导致竞争性销售失败的因素无关。

失败的原因究竟何在

你肯定开始好奇了，既然不是价格问题，那么导致销售失败的真正原因是什么呢？

好吧，为了解释这个问题，我们不妨先假设真正的价格问题会导致怎样的结果。

作为买方，如果我没有足够的资金进行采购，换句话说，如果我不具备向卖方进行财务支付的能力（无论是现金支付还是融资支付），这才是真正的价格问题所在。当然，我想大家肯定不难理解，这种情况在采购时几乎是根本不可能出现的。

因此，如果买方采购你的产品或服务时不存在财务问题（实际上差不多从来都是这样），这就意味着价格并不是决定你失败的原因。也

就是说，如果我有钱支付你的报价但却选择不这样做时，价格无疑成了最无关紧要的因素，它并不是推动我做出购买决策的真正原因。

那么你到底输在哪里呢？正确答案是，经过分析和比较，我认为你和竞争对手的销售方案没有体现出价值上的差异点，即你的方案不足以说服我支付额外的费用，因此我在选择中遵循了同质价优的原则。这样选择和价格本身并无关系，你的失败在于未能做到价值主张的高度差异化。

瞧，这才是问题所在！不过，你也不用泄气，因为这个问题是完全可以纠正的，你完全可以在下一次销售中做得更好！

在竞争性销售中，成功的秘诀在于，你必须不断强调和展现自己在价值方面的优势，说服客户相信你的销售建议比其他对手更出色。做到销售建议差异化就意味着你会在竞争性销售中无往不利；反之，无法做到销售建议差异化，就会出现上面展现出“鹬蚌相争”的一幕，即你和竞争对手的销售方案大同小异，令买方实在没有兴趣认真研究。换句话说，在缺少价值差异性的前提下，价格因素就成了默认的选择标准；当你和竞争对手的销售方案毫无区别时，价格自然就成了买方能够关注的唯一参考要素。这就是低价供应商往往具有致命吸引力的原因所在，其中隐含的前提是：在价值主张相近的情况下，低价显然具有更大的胜出优势。我们也可以暂时放下竞争性销售的视角，改从买方的观点来分析一下这个问题。对销售者来说，我们的义务是要帮助潜在的消费者在充分了解各方面信息的情况下做出商业决策。但是，当客户仅以价格为基础做出决策时，这样的决策并非全面而准确的。因此，作为销售者，我们必然是失败的，因为我们没有尽到自己的义

务。我们未能让买方充分认识自己的价值主张，与此相应的结果是我们在竞争性销售中为自己的懒惰付出了失败的代价。

好了，既然找到了问题所在——竞争性销售中的失败完全是我们自己导致的，那么我们接下来该怎么办呢？我们该怎样在竞争性销售中做到鹤立鸡群呢？我们该怎样清晰准确地向买方传达出自己不同于其他供应商的信息呢？这些问题既充满挑战又充满机遇，首先，我们要从“价值”这个词的定义开始说起。

高手之见

在竞争性销售中败给对手没什么大不了，这是个完全可以纠正的技术问题。

买方如何定义“价值”

在竞争性销售中，你可以在以下三个方面实现价值主张的差异化（见图 1-1）：

1. 你自己，即你的个性魅力，它也是销售者能够吸引潜在客户的一项增值资源；
2. 你的支持团队，即企业中在售后负责提供培训、技术服务和客户支持等工作的员工；
3. 你的产品或服务，即销售者销售的实际产品或服务。