

经济调整期的业务保单利器

挑战式销售，4步拿下客户



销售易研究院编译

A background image showing a person's hand in a red sweater using a black card reader. The card reader is positioned over a blue screen that displays a 'Tap' icon and the word 'Swipe'. In the background, there are shelves with various products, including a bottle of 'P40' and a bottle of 'L'Oréal Paris' hair product.

1

什么是挑战式销售

经济调整期的 企业客户现状

毫无疑问BtoB业务正在受到越来越多的关注，然而现在与企业客户做生意似乎变得不再容易，受各种外部环境（如经济、政策、竞争等）影响，企业客户预算额度并不如预期。作者IESE商学院教授Philip Lay的调研结果显示客户将预算用于何处：



85%

预算用于已有项目

15%

预算用于新的项目

随着中国经济结构调整进一步加深，企业预算削减的前提下，各种预算分配新趋势开始显现：



客户用于拓展项目的预算比例进一步降低；



企业发现与客户的关系并不牢固；



客户预算审批更严格，审批流程上升到更高层级；



企业直接接触的客户对接人也不再有权决策了。

在如今的经济环境下，仍有一些公司坚持增长，实现盈利。作者自2001年互联网泡沫破灭以来做了大量的研究和咨询，发现一些企业服务商，特别是中小企业，找到了一种接触客户资源负责人并促使他们下单付款的方法，而不是听到“对不起，我们没有预算”后就打住。这种销售方法称为挑战式销售，目的是说服客户，销售们提供的解决方案不仅优秀且是必不可少的。

定义

挑战式销售

挑战式销售超越了传统的咨询式或解决方案式销售方法，需要企业销售团队与客户的管理者进行问答对话，找出他们当前的困惑。这与产品式销售有很大不同，产品式销售是较为传统的方法，以常规的方式向客户推销产品特性、功能和优势。挑战式销售帮助客户以全新的视角看待竞争和挑战，使得客户认为解决特定痛点变得迫在眉睫。这种方法并不适合你在经济低潮期面临的每种销售情况，对于许多无法再让旧方法发挥效用的企业来说，却是一种全新的尝试。

产品型销售

直接推销产品特性、功能和优势

解决方案式销售

客户提出当前面临的困难和需求，销售提供基于自身产品和服务的解决方法

咨询式销售

客户提出目前的问题，销售帮助其梳理思路、提出行业见解并提供基于自身产品和服务的解决方法

挑战式销售

客户并无强烈需求，销售主动为客户转换角度，梳理业务、发现前瞻性问题和提供行业数据和同行经验，并提供相应服务，防止问题发生



2

挑战式销售怎么做



挑战式销售典型案例

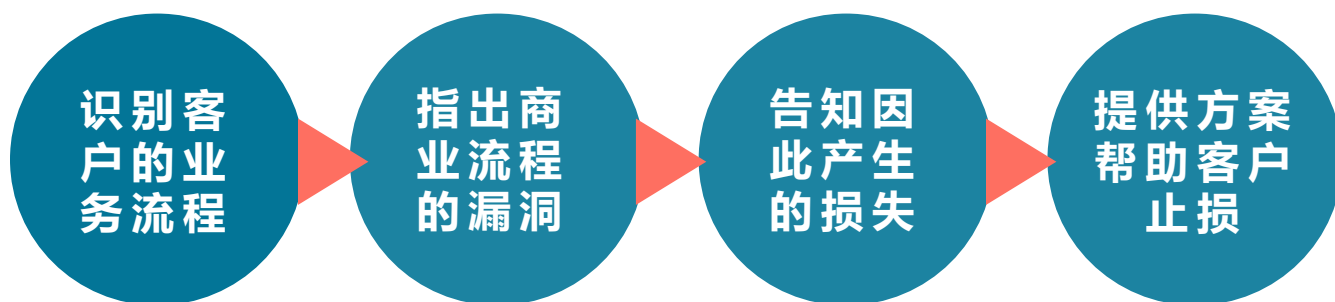
以美国某著名数据管理公司S公司为例，该企业尝试从已服务多年的金融服务客户那里开发业务，这些金融客户当时正大幅削减整体运营成本。S公司的销售人员并没有把宝贵的会议时间用在发现客户在烦恼什么，而是告诉他们是什么让他们“夜不能寐”：**整个行业的管理人员都未能以全面和综合的思路考虑风险。**

挑战式销售应该告诉
潜在客户
是什么让他们
“夜不能寐”



金融机构倾向于为信用卡、抵押贷款、商业贷款、股权投资产品、固定收益、商品和衍生品设立单独的风险管理系统。S公司传达的信息是，某个领域的风险管理失败（例如房贷）将对其他领域的风险敞口产生直接影响（例如，抵押债务和其他衍生产品），因此公司必须找到一种方法，将他们的风险头寸放在可视图表中进行监控。通过展示风险的规模和潜在机遇，S公司将其风险分析平台产品（一种整合风险管理工具）销售给了客户，虽然对方对该工具并不刚需。

这是一种极典型的挑战式销售：

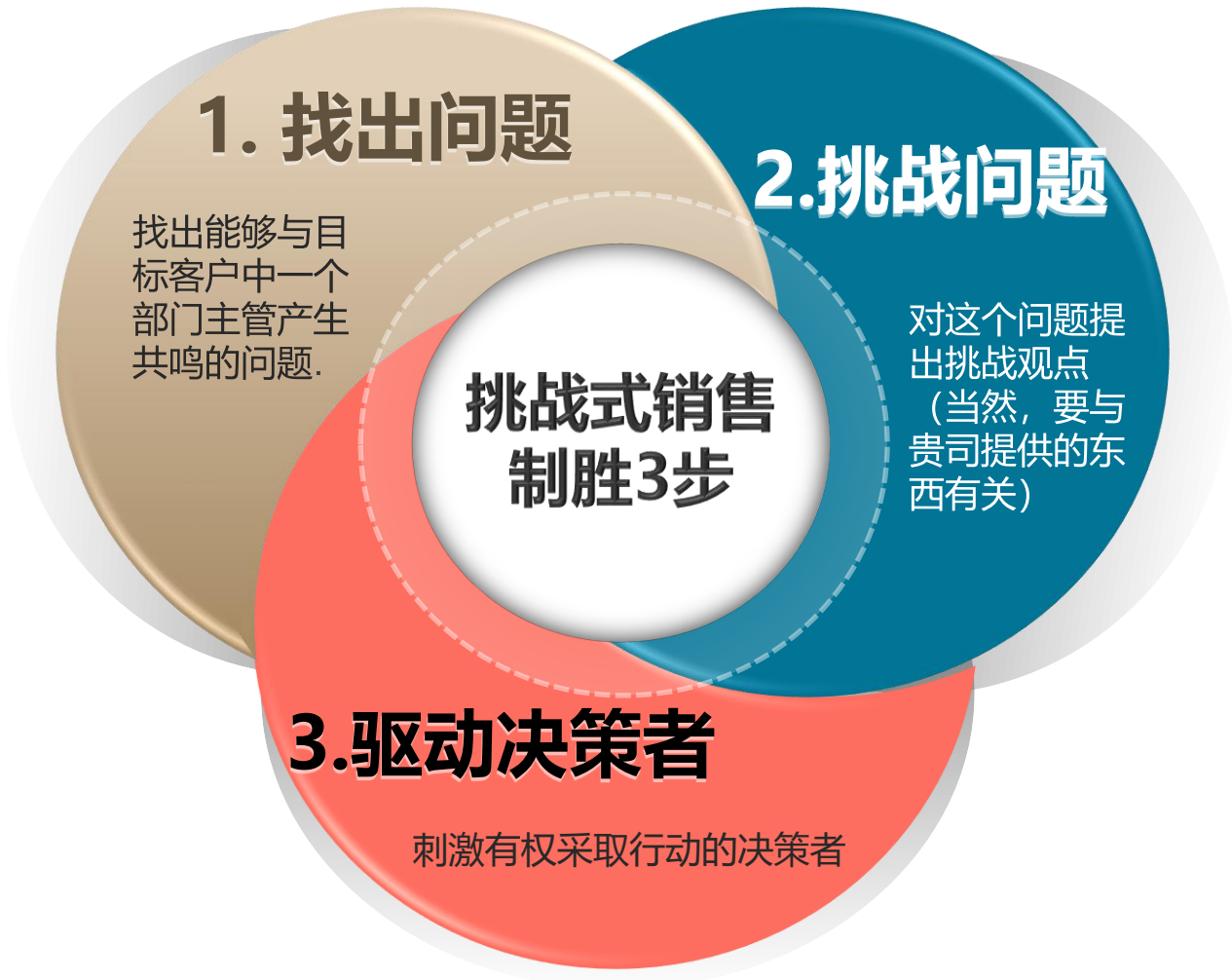


这与你今天的销售方式有何不同？假设你的企业已从产品推销转向解决方案销售，并且销售流程是从客户的问题开始，而不是从产品的功能开始。

S公司采用的方法对客户思路是一种挑战和刺激：它不是与公司的主流前景保持一致，而是以新视角看待客户的公司前景。（“你正考虑按以下传统方式开展业务.....但我们看到，如果用这种方式，你的成功会面临危险。你应该以这种完全不同的方式思考.....”）解决方案式销售人员倾听客户清晰阐述“痛点”，而**只有销售人员描述客户正在经历但却说不出个所以然的问题时，刺激才最为有效。**

当然，**要为潜在客户带来开创性且有用的挑战式观点并非易事。**但专业销售人员做到这一点也并非不可能。一般来说，过去成功满足过某行业客户需求的企业，他们知道该行业的知识比想象中多。在销售产品和为产品提供支持的过程中，他们与行业的其他公司进行互动，可以为客户带来不同的视角，否则客户虽然能看到自身内部问题，但利益和权力牵绊，使客户管理者很难挑战现状。遇到经济环境动荡时，就更难进行大刀破斧地变革。当客户的员工过于担心饭碗，而无法专注于工作本身时，引入外面的力量，带来新鲜的空气，改善内部氛围是一个不错的选择。

要开始挑战式销售，你必须做好三件事情：找出能够与目标客户中一个部门主管产生共鸣的问题；对这个问题提出一个挑战观点（当然，要与贵司提供的东西有关）；并刺激有权采取行动的决策者。



第一步

确定关键问题

对于特定的潜在或已开发客户，企业的销售和营销团队可以列出能够得到更好解决行业问题和客户特定问题的方法。找到关键点，尤其在经济调整时期，企业可以从如下三方面入手：



1. 它能否让首席执行官“茶不思、饭不想”？也就是说，这个问题是否严重危及客户的发展和竞争力？
2. 客户现有流程、系统或服务是否忽略、忽视或无法解决这一问题？
3. 企业是否能为该问题向客户提供可靠建议？在帮助客户所在行业中的其他企业解决相关问题时，企业在哪些方面明显优于竞争对手？

以S公司的金融客户为例，寻找问题的一个绝佳方法是**关注证券分析师最近的发现，无论是目标公司的情况还是整个行业的情况**。分析师标注问题时，你可以假想目标公司的投资者正向管理层施压以解决问题。在经济调整期，分析师往往会鼓励公司降低运营成本、推迟资本支出、并专注于获取或恢复市场份额。



第二步

塑造挑战观点

确定了关键问题后，你需要就这个问题给出一个原创观点。否则没有高层人员会给你时间。但如何“获得灵感”，提炼出有价值的观点呢？上文提到的S公司的首席营销官总结了该公司的流程：“我们组建了一支**跨职能冲锋队**来做三件事。”制定计划后，S公司紧接着开始培训其服务销售团队，了解传统产品或解决方案式销售和**挑战式销售**之间的差异。



比客户更懂客户：

收集客户所在行业信息，比如客户、合作伙伴和行业分析师

比客户更专业：

提出一个挑战问题后，帮助客户学习认识自己并与同行对比

制定合理的计划：

位客户制定四阶段计划，为客户识别、量化和管理风险提供方法和线路图

S公司跨职能冲锋队的三步规划

培养和打造匹配挑战式销售的团队

在大多数组织中，营销和销售的角色必须适应满足挑战式销售的要求。营销团队中经验丰富的分析师应该专注于深入了解行业层面的内容，以及各个公司近期和未来的发展趋势。然后，销售部门必须能够根据整体分析结合目标客户的独特情况形成原创观点。解决方案式销售所要求的倾听技巧可以改造。通过与客户的沟通，那些无法在企业内部宣传自己观点的各级“客户关键人”，通常很乐意帮助合适的供应商为重要项目给出分析。

第三步

传达挑战观点

优秀的观点被客户直接买账固然很好，但通常情况是，企业需要精心处理如何呈现观点。如果暗示潜在的项目发起人，没有发现问题就是不专业的，那么你的案子会很难推进。你应该清晰地陈述挑战观点，并点明自身十分了解同行业客户的做法；接下来根据已有经验展开可能性推演，表达忽略这个问题带来的损失。

开场白示例：

“我们与贵公司同行业的其它公司合作，感受了这些大企业遇到这类问题时的痛苦，我们认为您的公司也有可能面临相似风险。”

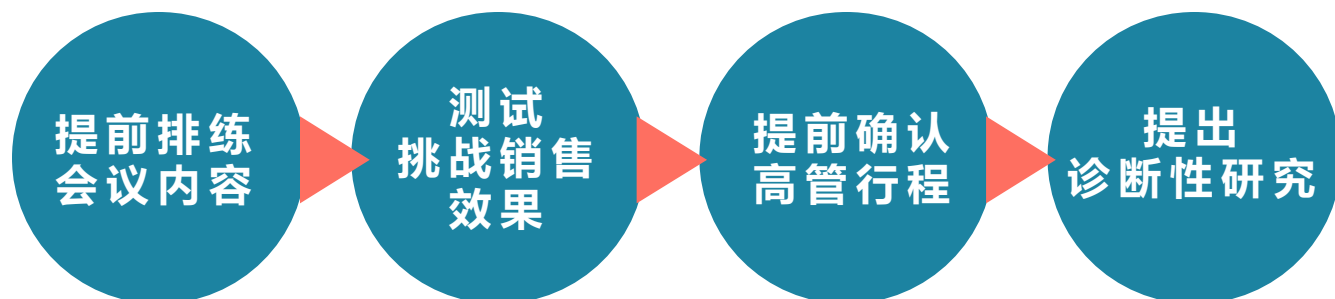
推进话术示例：

“根据我们的估计，您这样做可能造成贵公司每年损失1亿元的业务。我们相信，如果您不能阻止失血，贵公司可能会在未来6到12个月内失去高达4%的市场份额。”

以上所有信息传达的目标是：**打破高管的心理平衡，确认危机存在，同时，不让他/她感觉受到冒犯。**以直接的方式提出具体的、有良好支持的担忧和补救措施，使负责业绩的高管保持对企业绩效的关注。

一个重要的会议决定挑战式销售的成败

在这个会议中，你向精心挑选的客户高管们展示你的观点。不要忽视提前准备和演练你的观点呈现并预测各种可能的对话方向。S公司对销售的培训课程中，高管扮演金融服务企业的首席信息官和首席风险官的角色，让销售团队练习他们的销售应对技术。这类模拟场景的一个关键目标是，**在挑战和同情客户遭遇之间找到适当的平衡点。**如果有机会，企业销售团队可以邀请客户组织中较低层的支持者或熟悉该公司的第三方企业来**测试挑战销售效果**；如果企业考虑利益关系，这样的实践机会非常值得注意。**提前确认客户高管的日程和时间**，在有限的时间内，阐明自己对该问题的看法，发现该问题对高层的紧迫程度，阐述其与自己公司业务的关系，获得高管的认可后**提出诊断性研究**。



第四步

证明挑战观点①

如果企业的诊断性研究为客户提供了价值，则可以选择向其收费。它的成本可能从50,000元到500,000元不等，具体取决于客户已承认业务问题的范围。对于一个被挑战观点激起兴趣和担忧的高管来说，出钱开展研究是一件小事。当然，企业需要交付有价值的成果，比如客户要求有一份关于公司弱点和相关资源的报告，要注意这没有任何附加条件。

对企业而言，诊断性研究报告的价值远远超过其所代表的那点费用。它的意义在于：



1 创建一个欢迎调研的需求和值得被信任的形象



3 有机会在客户的帮助下获取重要数据



2 建立与客户组织中关键人物的访谈机会



4 最终目标是进行深入分析，以支持包含你公司产品的提案

当企业了解问题对客户有多重要以及哪些情况在阻碍改善问题时，将获得更深入接触组织的权限，并可以将其观点展示给更多决策影响者。如果企业致力于赢得后续业务，**应该利用诊断研究的机会与购买过程中的每个主要负责人建立关系**。企业需要了解客户组织内部对于该项目的态度：



项目的主要支持者



项目的主要反对者



必须打败的竞争对手

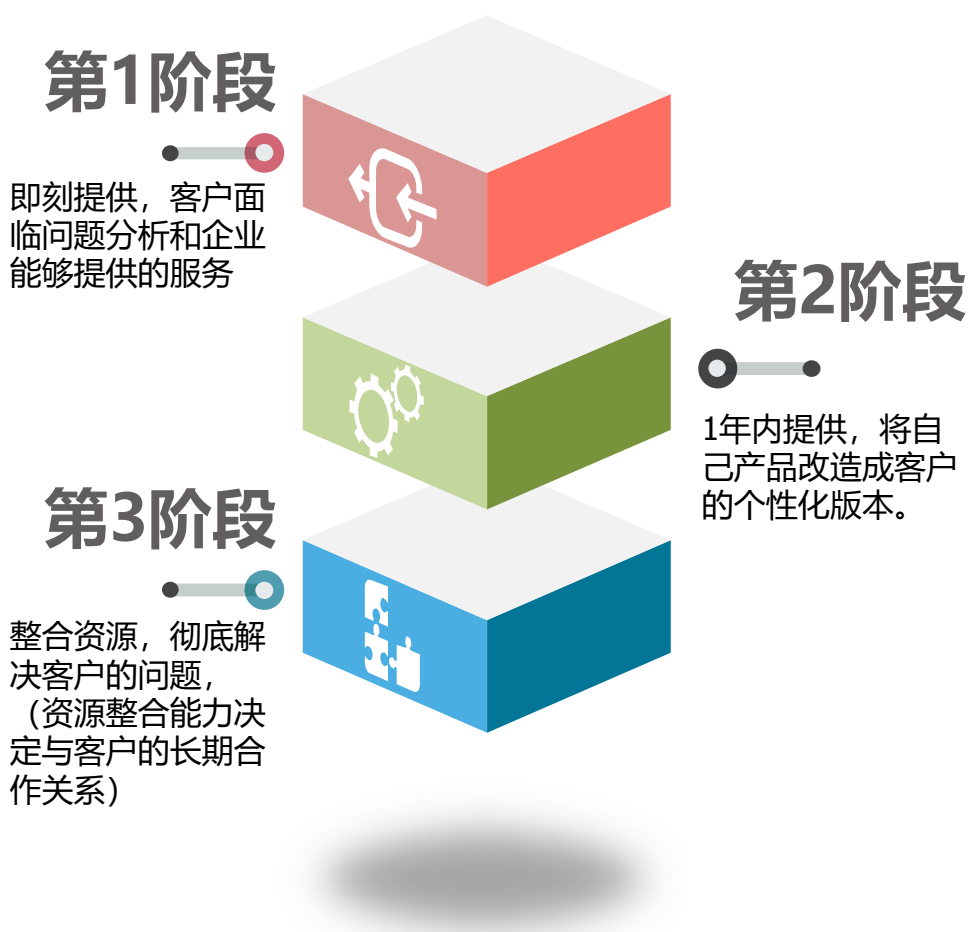


客户组织内部的不利影响因素

当向客户汇报研究结果时，企业要做好准备，客户中的坚持现状者会否认你给出的颠覆性言论，除非这事实是无可争辩的。其中一些**敏感事实只需要企业内部沟通，无需客户知晓**。要想使你的努力取得成功，**需要花很多精力来引导坚持现状者**，并获得高管的完全支持。

证明挑战观点②

企业应按三个阶段构建诊断研究中产生的销售提案。第一阶段是企业可以立即提供给客户的，通常主要是服务。第二阶段是在一年内提供的，通常是定制的、将产品改造的解决方案。第三阶段是达到完全解决问题，客户希望或需要的所有其他内容。（你有可能要寻找合作伙伴，即使这意味着与竞争对手一起工作。具备资源的整合能力将使你成为可信赖的供应商。）



企业不要害怕花时间制定解决方案计划。在艰难的市场中，**最常见的战术错误是销售团队抢着将提案摆在客户桌面上**。只要你在制作方案，你就有权访问客户企业获取更多信息，每次联系都有可能进行更多销售行为。尝试推迟提交提案，直到你**确信自己做出最适合对方的方案**。

3

挑战式销售 制胜关键



关键点一

找到正确的关键人

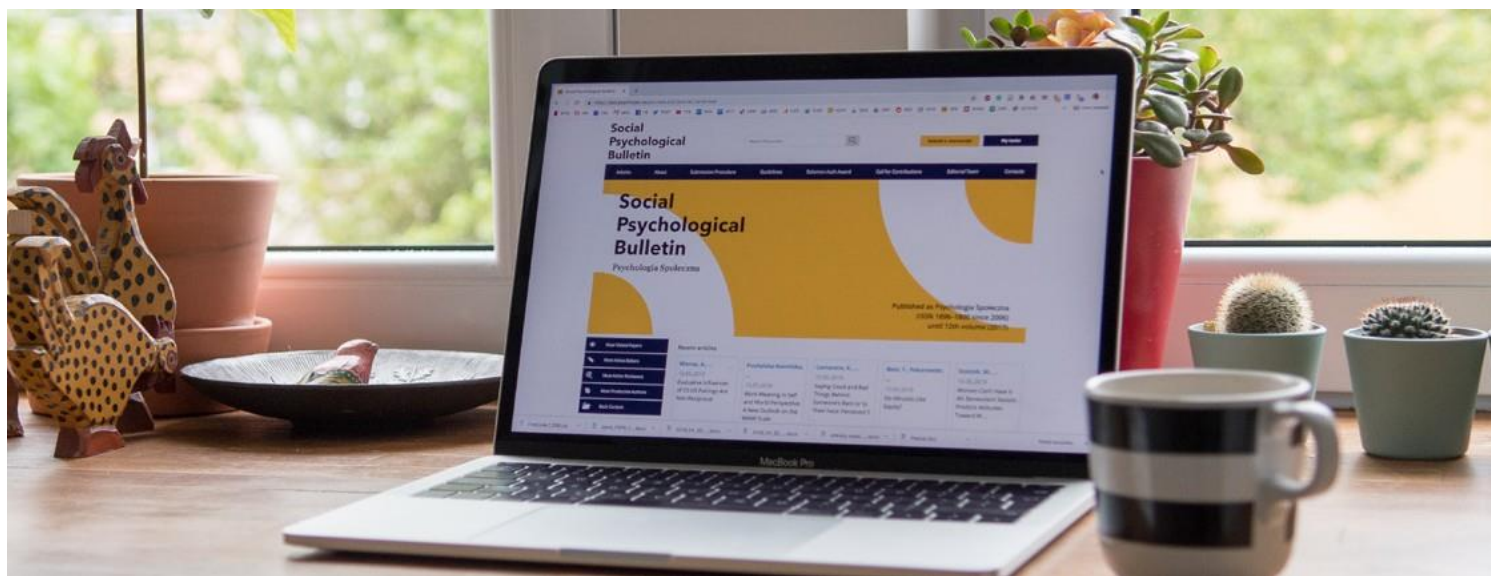
上文的讨论一再提到客户企业中参会的部门高管。正如开头所言，企业使用挑战式销售方法时，必须要接触到比以往更高级别的高管或决策人。只有客户组织中的**资源负责人**，才能重新调配资源，为供应商的产品创建预算。这些高管通常都有精心设计的防御机制让他们免受推销的打扰。

首先确定正确的高管**接洽对象**，然后找一位可能为你提供**推荐的熟人**。个人推荐是很多优秀销售人员惯常的做法。但在预算紧缩时期，客户常常认为用其他形式产生销售线索不值得花时间，更不能允许员工把时间花在不合格的潜在客户和不可能成交的生意上。

之前提到的案例，S公司果断地做出了这一转变。首先，营销人员开始通过两种方式接触买家企业的高层：**一是通过为高级管理人员设计研讨会，二是严格搜索推荐人**。营销人员创建了一个他们认为可以为其提供最有力引荐的40个现有客户名单。

然后他们梳理了自己高管的人脉网络，以便与目标公司的主要管理人员建立联系，这项工作颇有成效。比如，自家首席执行官的大学校友成为了打开客户的一扇门；自家首席财务官与目标客户首席财务官的密切关系开启了另外一次机会。

当然，现在有社交网络工具可用，你的公司可通过类似工具与目标客户建立联系。



销售部门的水土不服？

当企业转向挑战式销售时，团队中的资深销售的惊喜和挫折将成为新话题。在过去，销售周期通常以产生潜在客户线索为起点，销售团队将沿着客户提供的信息进行跟踪。企业销售团队与客户接触，发掘客户痛点，提供针对性地方案帮助客户解决问题，甚至立项并签约，但整个过程中企业随时有可能失去推动力。特别是在中间阶段会陷入困境，因为以基于产品或基于解决方案的方式接近客户时，他们通常需要在接受商业提案之前，通过一系列行动了解供应商的资质。

与此形成对比的是，挑战式销售在每个阶段都会产生推动力，更具主动性。挑战式销售方法是需要精心策划、有意为之的。

确定机会后，企业销售和营销经理会深入研究目标客户的具体情况和行业，假设待解决的关键问题，并规划如何接触到客户的相应高管。但是，一旦高管承认问题并需要解决问题，这个过程就会加快。

如果诊断研究产生预期效果并且企业能向客户展示其解决问题的能力，则双方就可以进入审查方案的技术可行性阶段，在整合资源和信息后，就可以开始实施工作。与大多数解决方案销售形成鲜明对比的是，这个过程在每个阶段都产生推动力。



解决方案式销售

销售流程：

获取客户线索→收集信息→发掘痛点→提供解决方案→签订合同

潜在风险：

- ✓ 销售过程中推动力不可持续
- ✓ 一旦陷入困境，很难掌握主动权
- ✓ 客户可以通过其他渠道了解



挑战式销售

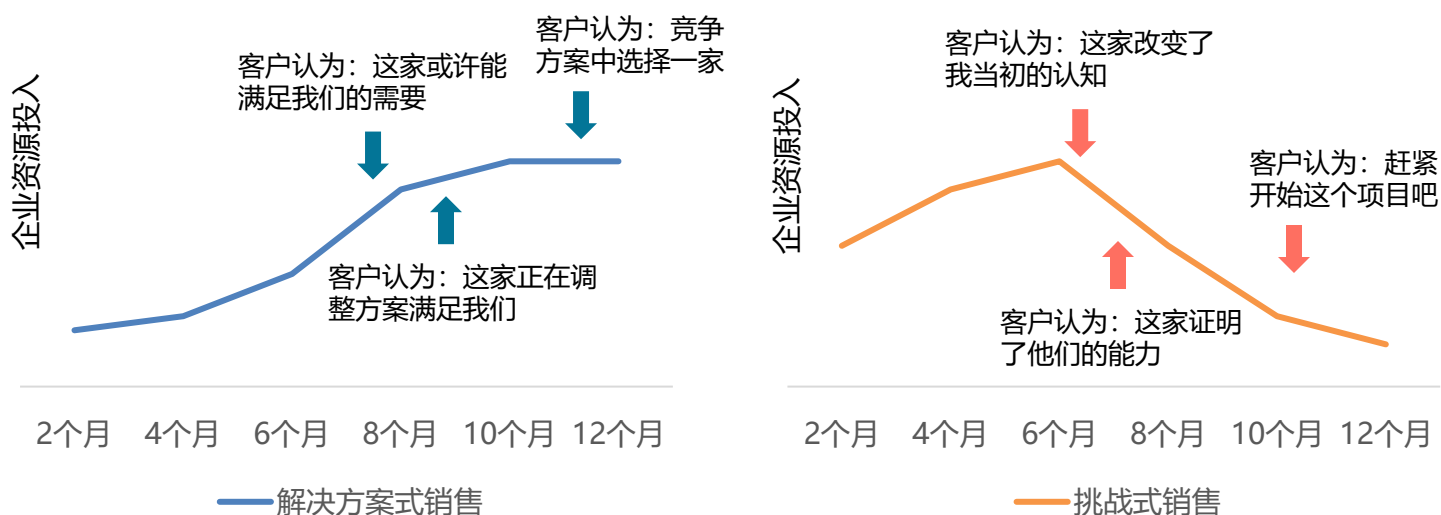
销售流程：

获取/开拓客户线索→收集信息→发掘潜在风险→提供行业专业诊断服务和资源汇总→提供解决客户问题的整合方案→签订合同

潜在风险：

- ✓ 主动发掘问题，销售过程不断
- ✓ 目标性接触客户关键人
- ✓ 问题诊断与解决方案并存

根据报告作者的调查数据显示，解决方案式销售与挑战式销售的跟进过程中资源投入完全不同：

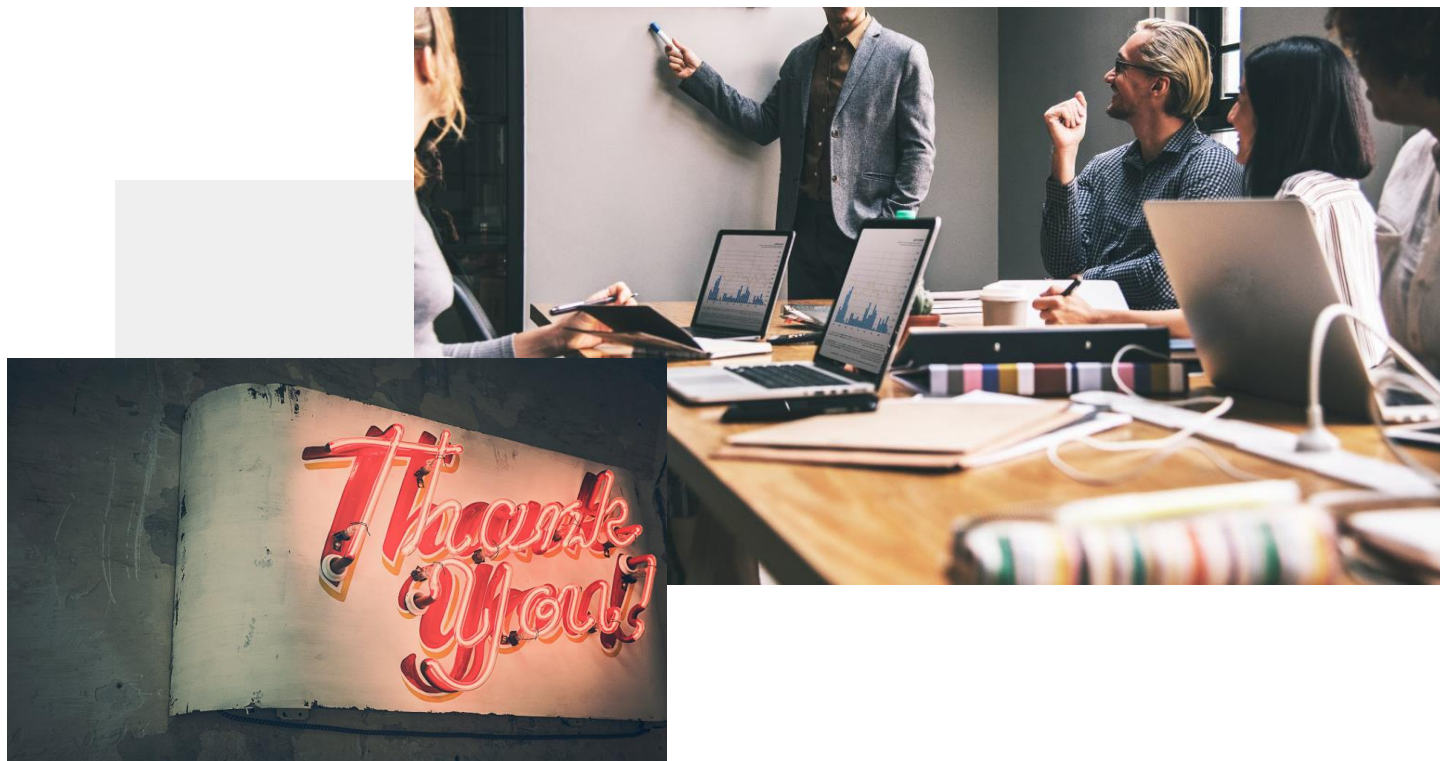


我们在这里讲述的内容听起来像是管理顾问会采用的方法，那是因为顾问长期以来需要参与挑战式销售，他们积极寻找客户仍面临复杂问题，然后提出解决问题的原创观点。无论问题涉及新产品或是服务的哪些方面（比如赢得市场份额，还是缩短产品上市时间，重新设计业务流程），优秀的顾问会说服客户以不同的思路进行思考，以及建议解决它需要的资源和人手。从本质上讲，这是公司最重视供应商的价值所在。

在一个充斥着各种产品的全球化世界中，客户最不需要的是评估一个功能丰富的产品，特别是在充满挑战的经济调整时期。当预算削减成为常态时，项目都在推迟，客户希望购买更少的产品实现更多的价值。当客户们忧心忡忡地想解决最头痛的问题时，他们可能没有心思了解更大利益和潜在机会的信息。**通过提出挑战，企业可以创建一个准备倾听的氛围，然后使用您的诊断研究将对话转变为资金的重新分配。**

从现在起，企业的每次销售电话都应该是挑战型的吗？答案是：不是，除非你是一家专注于一个产品和一个目标市场的初创公司。**挑战性的销售周期，虽然比解决方案式销售周期快得多，但它是资源密集型的销售模式，因此当重大商业机会受到威胁时，该方法最有意义。**请记住，在销售团队开始吸引客户之前，需要仔细研究和准备。在经济繁荣时期，这不是您获得订单的最快或最直接的途径。但在经济调整时期，以及对于最重要的客户和潜在客户，它将不会让你出局。





感谢您的阅读!

请访问销售易官网获取更多信息和销售易CRM免费试用机会:

www.xiaoshouyi.com

点击这里获取其他优质报告

销售易研究院