

# 确定营销人员 所需的顾问技巧

## 概要

对许多行业而言，营销人员需要商业顾问技巧才能有效地开展工作这一事实是不言而喻的。然而，有关如何对顾问技巧水准下定义还显有定论。一些人认为战略层面上的发掘技巧就是顾问技巧的表现。另一些人则认为把握关键的经营战略最为重要，而其他的人则认为能够开展高级管理层次的销售访问是作为一个顾问型营销人员的核心。

一项由 Wilson Learning 展开的调查就是旨在给销售和顾问技巧的水准下定义，并确定培训营销人员获取这些技巧所产生的相对商业效益。一家大型电信公司的营销人员被分为三组：一组只接受了基础营销培训；另一组接受了初级顾问技巧培训；而第三组则接受了高级顾问技巧培训。调查结果显示：

- 接受了初级顾问技巧培训的营销人员和只接受了基本营销培训的营销人员相比，其销售额高出了 22%。
- 接受了高级顾问技巧培训的营销人员的销售额则比接受了初级顾问技巧培训的营销人员高出 21%，比只接受了基本营销培训的营销人员高出 49%。

这一结果为不同水准的商业顾问技巧的价值以及有效地将培训过程转化为工作表现的能力提供了强有力的印证。通过把握客户的商业构造，理解客户的成功要素和过程，营销人员能够有效地为自家产品或服务定位，以和客户的战略目标相联结，从而实现更高的销售额。

## 商业顾问技巧

翻阅一下有关营销培训的资料，你会发现许多对“顾问技巧”的定义。一些人认为，作为商业顾问意味着在提示方案之前，充分发掘客户的需求和期待，而不是直截了当地解说产品服务的特征优势，然后希望顾客就此作出反应。而另一些人认为，营销顾问技巧意味着营销人员对客户的商业过程具有深度的了解，能够和公司总裁或财务主管进行战略性对话。

这正是一家大型电信公司所面临的难题。该公司的业务是向其他大型企业提供语音和数字式通讯服务。其产品复杂，市场竞争非常激烈。营销人员需要顾问技巧，而具备恰当的技巧水准是成功的关键。因此，Wilson Learning 和这家公司合作，调查 3 个不同顾问技巧水准对销售表现的相对影响。

## 顾问技巧水准

在这一调查中，我们将营销/顾问技巧定义如下，并向不同小组的营销人员提供了相应的培训：

基础营销培训	这些营销人员接受了着重于发掘客户需求所需的询问和聆听技巧的培训，而不是具体的顾问技巧。
初级顾问技巧	这些营销人员除了上述培训之外，还就开展顾问过程所需的专门技巧接受

了培训:

- 建立顾问关系的程式化过程
- 探查客户的战略性课题并将此和自家产品服务相连结的模式

#### 高级顾问技巧

这些营销人员接受了基础初级营销, 初级顾问技巧以及有关以下内容的高级顾问技巧培训:

- 分析变动支出对客户购买决策的影响
- 分析客户的价值连锁
- 确定行业和客户的重要成功要素
- 和高级管理人员开展战略性对话

基于以上定义, 我们分出了三组营销人员, 其中两组具备不同程度的顾问技巧. 我们预计, 由于该公司的产品复杂化和与客户的战略性关系的特征, 虽然初级顾问技巧会对营销人员有利, 而高级顾问技巧才是卓越表现的关键. 因此, 我们预计具有初级顾问技巧的营销人员会比只具有基础营销技巧营销人员表现出色, 而具备高级顾问技巧的营销人员会独树一帜, 卓越群雄.

### 调查说明

这家大型电信公司中一共有 128 名营销人员参加了这项调查. 大约每组 40 人. 这些营销人员代表同样类型的产品, 访问同样类型的客户. 此外, 这三组人员根据培训前的表现特征进行搭配, 以确保培训后的差异源于他们的不同顾问技巧, 而不是其他因素.

### 表现评价标准

为了证明顾问技巧对公司业绩的影响, 我们需要一个具有战略意义的评价标准. 即不仅是态度或认识上的变化, 还需要实实在在的最终受益结果. 因此, 在这一调查中我们选择了销售定额达成率作为评价标准. 培训实施和该公司的财政年度吻合, 所以每个营销人员从零起步开始调查, 然后没三个月(季度)接受评价.

如果营销表现只改进了几个月就悄然消失的话, 提高顾问技巧也就没有多大价值. 因此, 在这一调查中不仅收集了培训后 3 个月, 而是整 12 个月的销售记录. 这些数据根据财政季度划分, 并代表了调查阶段.

第一季度 培训前基准线阶段

第二季度 培训后马上

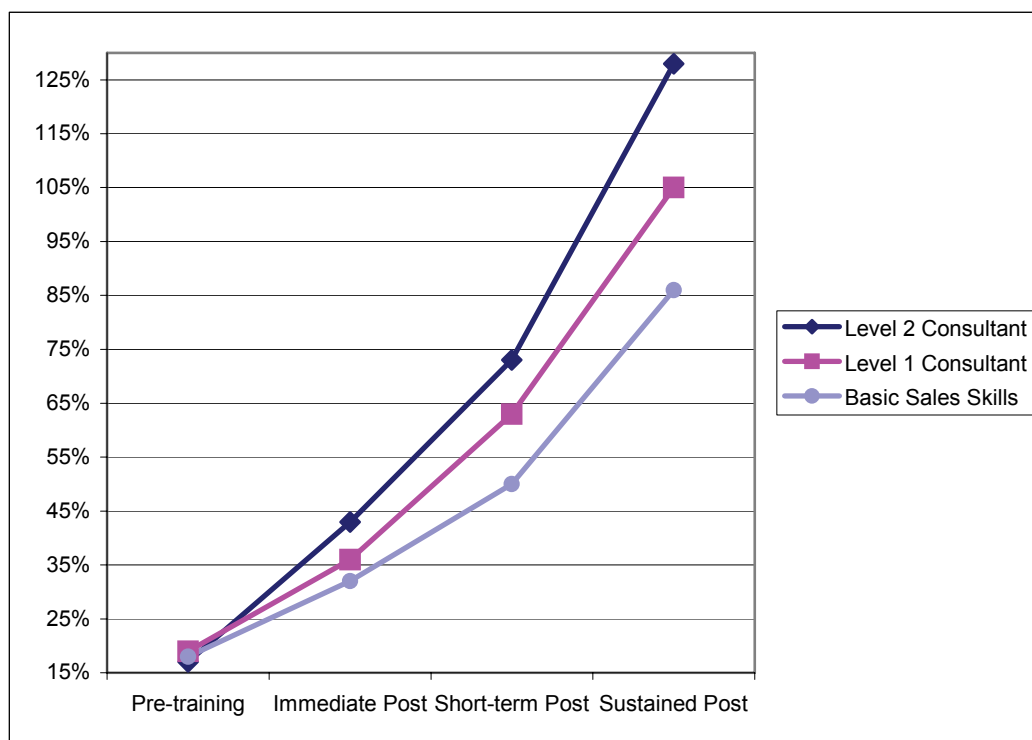
第三季度 培训后短期内

第四季度 培训后长时期

通过评价销售表现我们达到了两个目的. 第一, 我们建立了培训前基准线以保证三组营销人员的表现水平一致. 第二, 我们获取了培训后九个月的数据, 从而可以充分证明这些结果经得起时间考验.

### 调查结果

调查结果顾问技巧对销售表现具有重要影响这一假说提供了有力的证据. 下图展示了三组营销人员所取得的销售定额达成率百分比.



### 培训前基准线

如上图所示, 培训开始前, 在基准先期间, 三组人员表现非常相近. 因此, 他们的起点基本一致, 此后的差异大部分源于培训结果.

### 培训后马上

三组人员的差异几乎在培训后马上显示出来. 在培训刚结束的期间内, 初级和高级顾问技巧小组的销售额均高出了基础销售技巧小组. 高级顾问技巧小组的销售定额达成率(完成定额的 43%)比初级顾问技巧小组(完成定额的 36%)高出 11%, 而初级顾问技巧小组则比基础销售技巧小组(完成定额的 32%)高出 4%.

### 培训后短期内

到了第三季度, 即培训后的 4-6 个月, 三组表现截然不同. 基础销售技巧小组完成了年定额的 50%. 虽然跨年度比较困难, 这一结果还是超出了去年同时期表现, 估计是源于新的销售技巧.

相比之下, 初级顾问技巧小组完成了年定额的 63%. 很明显, 初级顾问技巧对营销表现产生了积极的影响, 从而使这一小组的业绩高出基础销售技巧小组 25%之多. 更引人瞩目的是, 到第三季度底, 高级顾问技巧小组完成了年定额的 73%. 比基础销售技巧小组高出 45%, 比初级顾问技巧小组高出 15%.

### 培训后长时期

到了第四季度, 也就是调查的最后一个阶段, 顾问技巧的价值和影响变得更加明显. 基础销售技巧小组完成了年定额的 86%. 对该公司而言, 这并不稀奇, 因为最初设定的销售定额相对要高出上一个年度. 定额被认为是营销人员的“伸展目标”, 到年底时能够达到 75-85%的定额是非常典型的现象.

相比之下，初级和高级顾问技巧的小组均超出了 100% 的最初定额。初级顾问技巧小组完成了定额的 105%，比基础销售技巧小组高出 22%。高级顾问技巧小组则完成了年定额的 128%，比基础销售技巧小组高出 49%，比初级顾问技巧小组高出 21%。

## 结论

调查结果显示，在该公司中，高级顾问技巧对销售表现具有最强劲，最持久的影响。虽然初级顾问技巧对销售表现的影响要高出基础销售技巧小组，但其改进水平在第三季度，即培训后短时期内，逐渐趋平。

而高级顾问技巧的优势和基础销售技巧相比，在调查的最后一个季度，仍然保持了成长劲头。高级顾问技巧小组在第二季度后增长了 34%，第三季度后增长了 46%，第四季度后增长了 49%。换言之，高级顾问技巧的价值保持了持续增长，直到调查结束。我们预计其影响在调查结束后仍得以保持。

这一结果建议，顾问技巧给予营销人员在更深层次上发掘客户需求的能力。同时，这些营销人员能够更有效地利用顾问过程来引导客户作出购买决策，并实施解决方案。但是，这些技巧的价值在短期内趋平，因为初级顾问技巧的营销人员缺乏了理解客户的战略需求并将解决方案和客户的重要成功因素相联结的高级技巧。

相比之下，具有高级顾问技巧的营销人员能够有效分析客户的潜在商业目的，并有效提示解决方案以帮助实现该客户的战略性经营目标。此外，他们能够根据对客户的战略性需求的分析和客户的公司总裁或财务主管展开对话，并回答其需求或期待，从而极大提高自身的可信度。因此，高级顾问技巧促使营销人员的表现在整 12 个月的调查期间内实现加速度的增长。同时，表现曲线的走势暗示在调查结束后他们的业绩仍在攀升。

顾问技巧为营销人员提供了基础销售技巧所不包括的几项重要能力。顾问技巧帮助营销人员与客户建立顾问型关系，发掘更具战略性的需求和期待，深化商业合作关系，将自家产品服务与客户的商业过程和价值连锁相连，并更有效地与高级管理人员开展战略层次的对话。顾问技巧，特别是高级顾问技巧是在复杂的销售环境中提高销售表现的强有力工具。本调查数据为这一主张提供了充分的说明。

作者: Michael Leimbach, Ph.D.  
Vice President, Research and Design  
Wilson Learning Worldwide

发表单位:  
Wilson Learning's Community of Research Professionals

有关 Wilson Learning 顾问技巧课程, 请向以下查询:



WWW.WILSONLEARNING.COM

Wilson Learning China Ltd. Hong Kong  
Suite 1404, Allied Kajima Building  
No. 138 Gloucester Road  
Wanchai, Hong Kong

Tel: 852-2865-1191  
Fax: 852-2865-1406  
E-mail: [info@wlchina.com](mailto:info@wlchina.com)

Wilson Learning China Ltd. Shanghai  
Suite 301, AZIA Center  
No. 1233 Lu Jia Zui Ring Road  
Pudong New Area, Shanghai 200120

Tel: 86-21-5840-2388  
Fax: 86-21-5047-0021  
E-mail: [wlcsh@wlchina.com](mailto:wlcsh@wlchina.com)

Wilson Learning China Ltd. Beijing  
Suite 905, Office Tower A, Fortune Plaza  
No. 7 Dong San Huan Zhong Road  
Beijing 100020

Tel: 86-10-6530-8822  
Fax: 86-10-6530-9200  
E-mail: [wcbj@wlchina.com](mailto:wcbj@wlchina.com)