

# 发挥商业顾问技巧 促进营销业绩

## 概要

无须异议，营销人员必须能够有效地聆听顾客的需求，提示自家产品的功能及长处，并引导客户作出购买决策。但是，在许多行业中，上述技巧并不足以保证卓越的销售业绩。对许多企业而言，营销人员还必需成为有效的商业顾问，也就是说，他们需要处理复杂的系统性问题的能力，从而帮助客户推进企业变革。

这些技巧的价值通过在欧洲一家大型保险公司进行的调查得以充分证实。该公司的营销人员在接受商业顾问技巧的培训过程之后，三个关键的战略指数出现了显著的改进。和没有接受培训的营销人员相比，这些人员：

- 销售额增长了 18%
- 新客户销售额增长了 11%
- 每个成交额的平均规模增长了 5%

这些数据为商业顾问技巧的价值，以及有效的培训过程能够将学习结果转化为工作表现的主张提供了强劲有力的证明。

## 商业顾问技巧

在许多行业中，企业需要营销人员作为一个重要的竞争优势。对竞争激烈，难以在产品或服务上形成有效的差异，而且大规模经济的效益不能提供明显的价格优势的行业的行业而言，这一事实尤为明确。

商业保险行业就是一个很好的例子。首先，竞争对手纷纭追逐同样的商机。其次，保险是一个成熟的行业，作为保险产品和价格基础的技术广为人知，因而产品差异相当困难。最后，通过企业收买和兼并，许多对手均为庞大的跨国公司，没有一家企业能够通过规模经济取得明显优势。因此，企业领导人面对着如何创造不依靠产品，规模和价格的全新差异和竞争优势的重要考验。

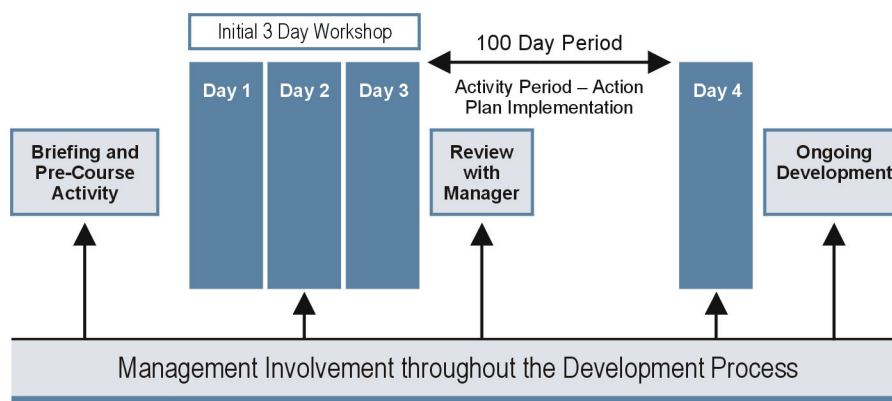
在 Wilson Learning，我们的经验显示，向营销人员提供成为有效商业顾问的技巧，是企业获取竞争优势的一个重要源泉。通过学习顾问步骤，识别理解顾客商业活动的贴切方法，然后有效地利用这些方法，营销人员能够更具战略性地接近客户，从而为客户制做提示效益更高说服力更强的解决方案。营销人员的商业顾问技巧越高超，他们的销售业绩也就越成功。

## 调查说明

本调查的目的在于检验顾问技巧对销售表现的效应。

## 培训系统

这是一个远超出单纯教授顾问技巧的 3 天课程的系统。为了保证营销人员不仅能够学到顾问技巧，而且还具备了帮助他们应用这些技巧的辅助体系，我们实施了如下图所示的整体系统。首先是课程实施前的计划活动，然后学员们参加了为期 3 天的**担当客户顾问 Consulting with Clients (CWC)**课程。课程结束后，学员们收到一份活动计划指南，然后基于这一指南和上司面谈，确定实施计划。在接下来的 100 天中，营销人员和上司定期会面，回顾自身表现，并接受顾问技巧发挥方面的辅导。100 天的活动计划实施阶段结束后，他们参加了历时一天的跟踪课程，计划持续发展活动。



全部学员分为 3 组。这 3 组分别在 9, 10, 11 月开始培训。分期实施的原因旨在减少商业周期对调查结果可能产生的影响。

## 培训组和控制组

为了确认营销人员业绩上的变化源于培训结果，我们同时选出了没有接受培训的营销人员作为控制组。一共有 59 名营销人员参加了本调查，其中 27 人接受了顾问技巧培训，32 人没有接受培训。培训组和控制组营销人员的经验水准非常相近。

## 业绩评价指标

为了证实顾问技巧对企业的效应，我们需要选择具有战略意义的业绩指标。即不仅是态度或意识上的变化，而且表现在实际的最终效益上。在这一调查中，以下 3 个业绩指标被确定为对企业具有战略意义。

**营销效力：**调查期间内营销人员销售佣金的百分比变化。该公司长期以来使用这一指标衡量营销效力。

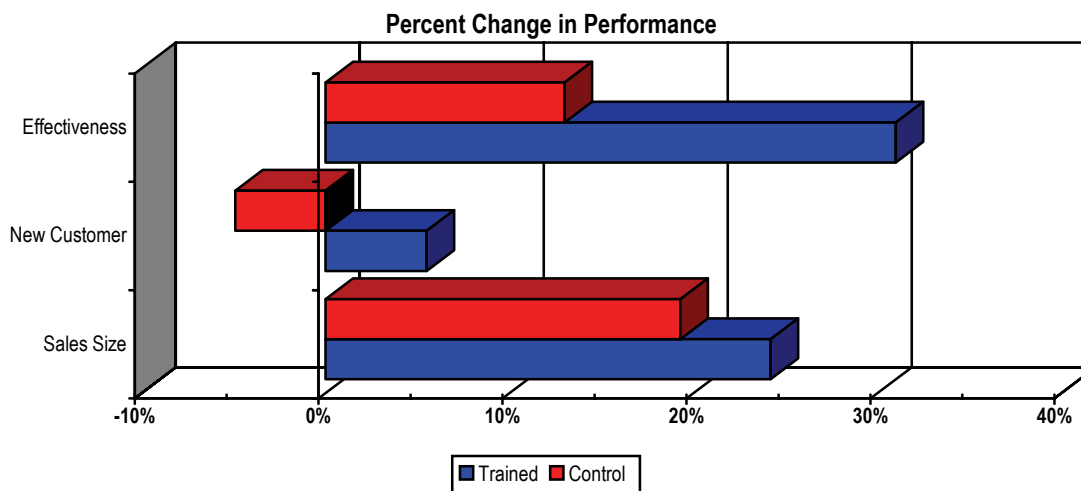
**新客户：**调查期间内从新客户赢取的销售额百分比变化。这一指标显示向新客户，新地域，新市场的扩展。

**销售规模：**每桩成交额的价值百分比变化。这一指标代表营销人员提供更大型，更复杂的产品组合的能力。

根据以上指标，我们收集了 CWC 培训前 3 个月和 1 天跟踪课程结束后 3 个月的数据。通过将调查期间延伸至 3 个月以上，我们得以减轻月度销售额变动对调查结果的影响。

## 调查结果

本调查的结果为顾问技巧对上述 3 个业绩指标具有积极效应这一主张提供了充分可信的证据。下图总结了培训组和控制组在 3 个业绩指标方面的增减百分比。



### 对营销效力的影响

没有接受培训的控制组的业绩提高了 13%。因为培训前和培训后评价相隔 3 个半月，控制组表现在一定程度上出现进步是可以预见的。然而，接受了顾问技巧培训的人员取得了加倍的改进，销售额增长了 31%。

这一结果证实顾问技巧对提高营销人员的整体销售能力并增加销售额具有非常显著的效应。下面两个指标的结果为这一增长的原因提供了说明。

### 对获取新客户的影响

控制组的新客户销售额下降了 5%。相反地，培训组的新客户销售额增加了 6%。因此，这两组人员的新客户销售额净差距为 11%。

这一结果暗示顾问技巧使得营销人员更有效的分析把握新客户的需求和期待，基于此，他们能够使更多的新客户信服自家方案的优越性，从而达成更多交易。

### 对平均成交额的影响

顾问技巧帮助营销人员对新客户的需求和期待达到更深的了解，因此，他们能够发掘解决更广泛需求的产品和服务，从而赢取更大的单桩成交额。调查结果印证了这一主张。控制组和培训组的平均成交额都出现了增长，但是培训组的增长幅度为 24%，高出控制组的 19%。

## 结论

通过开发顾问技巧，营销人员得以把握更广泛范围内客户的需求，不管是现有客户还是新客户。就每家客户而言，他们的顾问分析使得他们将产品和更广泛的需求想连接，实现更大的单桩成交额。这些结果对公司而言意味着更多收入，营销人员也相应争取更高佣金。

在本报告的前一部分，我们着重提出顾问技巧的学习过程不仅限于 3 天的培训活动。在为期 100 天的过程中，额外辅助，强化，应用工具扮演了重要的角色。虽然本调查不明确隔离这些额外辅助的影响，我们相信他们为最终结果作出了重要贡献。学习顾问技巧不易，而要想马上有效发挥则更难。我们的其他调查结果也证实这些要素为超出单纯的培训课程，提高整体学习效果具有重要影响。（详情请参阅相关资料中列举的文件。）

总而言之, 本调查的数据充分证实顾问技巧, *Consulting with Clients* 课程, 以及业绩辅助系统是促进销售业绩的强有力工具. 分析明确显示顾问技巧对业绩有多项积极效应, 说明所学到的技巧得以根据客户的独特需求和期待柔软发挥应用, 从而创造出在销售额, 获取新客户以及单桩成交额多方面的显著成绩.

作者:

Michael Leimbach, Ph.D.  
Wilson Learning Worldwide

Keven Martin & Eugenio Grandi  
Quarto

发表单位:

Wilson Learning's Community of Research Professionals

## 相关资料

*“活用人力绩效提升手法促进营销效力: 结合培训和领导能力, 为企业创造价值”*

有关 *Consulting with Clients* 课程的详情, 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: [wlcbj@wlchina.com](mailto:wlcbj@wlchina.com)