

普
华
经
管

一本影响和改变了无数销售人员命运的销售圣经

CONSULTATIVE SELLING

The Hanan Formula for High Margin Sales at High Levels (Eighth Edition)

顾问式销售

向高层进行高利润销售的哈南方法

(第八版)

[美] 麦克·哈南 (Mack Hanan) 著 郭书彩 闫屹 译

B2B开山鼻祖、一代销售大师经典著作
四十年来经久不衰，销量超过10万册

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

013065122

F713.3
379

一本影响和改变了无数销售人员命运的销售圣经

CONSULTATIVE SELLING

The Hanan Formula for High-Margin Sales at High Levels (Eighth Edition)

顾问式销售

——向高层进行高利润销售的哈南方法
(第八版)

[美] 麦克·哈南 (Mack Hanan) 著

郭书彩 闫屹 译



北航

C1672635

人民邮电出版社
北京

F713.3
379

01302153

图书在版编目 (CIP) 数据

顾问式销售: 向高层进行高利润销售的哈南方法:
第8版/ (美) 哈南 (Hanan, M.) 著; 郭书彩, 闫屹译
—北京: 人民邮电出版社, 2013. 9
ISBN 978-7-115-32705-5

I. ①顾… II. ①哈… ②郭…③闫… III. ①销售学
IV. ①F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 170106 号

版权声明

CONSULTATIVE SELLING™: The Hanan Formula for High-Margin Sales at High Levels (Eighth Edition)

Copyright© 2011 by Mack Hanan Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York, All rights reserved through Big Apple Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright: 2013 POSTS & TELECOM PRESS

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由 Mack Hanan 经由大苹果著作权代理有限公司授权人民邮电出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书任何部分。

内 容 提 要

本书是畅销 40 年的销售经典著作《顾问式销售》的第八版。书中通过对顾问式销售策略的系统介绍、分步骤的实施指南, 以及 IBM、惠普、美国航空、摩托罗拉、施乐、NCR、通用汽车和波音等著名公司的案例, 帮助读者避免传统的价格谈判, 快速完成重大销售; 击败低价竞标者; 缩短销售周期, 控制销售成本; 与客户运营经理建立长期可持续发展的关系。

本书适合所有渴望在销售领域有重大突破的销售人员、销售管理人员以及希望用更低成本打败竞争对手, 紧紧抓住客户的企业管理人员阅读; 也适合销售培训师、咨询师以及高校相关专业的师生阅读。

-
- ◆ 著 [美] 麦克·哈南 (Mack Hanan)
 - 译 郭书彩 闫 屹
 - 责任编辑 许文瑛
 - 责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 13.5 2013 年 9 月第 1 版
字数: 120 千字 2013 年 9 月河北第 1 次印刷
 - 著作权合同登记号 图字: 01-2012-4001 号
-

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

谨将本书献给我的搭档

詹姆斯·葛里宾 (*James Cribbin*)

和

赫尔曼·海泽 (*Herman Heiser*)

是他们与我一起着手将销售转化为不断向客户提供新价值的系统。

在前进的道路上，他们孜孜以求，永不满足，始终以更高的绩效标准要求自己。他们的精神无时无刻不在激励着我。

译者序

随着社会经济和科学技术的发展，市场竞争日益激烈，如何满足客户的个性化需求、如何提升产品和服务的差异化，成为销售人员面临的两大挑战。为此，一系列以客户为中心的销售模式和销售技巧应运而生。我们曾翻译过《关系式销售》（因各种原因未出版）和《方案式销售》两本著作。“关系式销售”着重维系和发展与客户的关系，建立客户忠诚度。“方案式销售”针对客户的需求、问题、目标和愿景，为客户提供量身定做的解决方案，帮助客户解决问题，实现目标和愿景。在互联网上进行简单搜索，又可发现许多类似的销售方法，如“体验式销售”、“深度销售”、“一对一销售”、“恋爱式销售”、“挑战式销售”、“攻心式销售”，等等。

对于大客户销售而言，无论销售什么，无论采取什么样的情感策略，无论采用什么样的技术手段，销售的最终目的都是把产品和服务卖给客户，并从中赚取利润。要想一次次成功地这样做，销售者必须为客户带来实实在在的、看得见摸得着的好处。对任何企业来说，还有什么好处比利润的增长更具诱惑力和说服力？若不能为客户带来持续的利润增长，又如何与客户保持长期的合作关系？为客户业务问题制定了有效的解决方案，但没能让客户看到解决方案带来的利润增长，那又怎么样？

顾问式销售直指这一问题的核心，因为顾问式销售不是销售产品和服务，而是销售产品和服务为客户带来的利润增长。顾问式销售不仅是一种销售策略，而且是一种全新的革命性的销售理念。这一理念体现在销售所涉及的每一个概念中。在顾问式销售中，销售者的产品不是材料、设备或打包商品，而是客户增长的利润；销售者的销售提案便是利润增长提案（Profit Improvement Proposal，缩写为PIP）；销售者收取的价格不是产品或服务的成本，而是客户为实现新增利润所需的投资；销售者的销售对象不是客户的采购经理，而是业务线经理或业务部门经理；销售者的角色不是“销售者”，而是客户的“顾

问”和“联席经理”；销售者的竞争对手不是同类产品或服务的供应商，而是客户目前的成本和收入目标。

本书英文版是享誉全球的销售专家麦克·哈南的经典著作《顾问式销售》的第八版。该书自1970年出版以来，已连续七次进行修订和再版，这一事实足以说明其受欢迎程度。在互联网上搜索该书书评，好评如潮，不一而足。40多年来，该书影响了无数销售人员的命运，为他们带来巨大的成功。Falcon Performance Group的创始人兼总裁 Jack Malcolm 称之为“有史以来最具影响力的一部销售著作”。

麦克·哈南生于1925年10月1日，卒于2010年11月26日，而本书英文版第八版于2011年出版。我们为失去这样一位销售巨人感到惋惜，同时也希望他的宝贵思想遗产能使更多的销售人员受益。

在本书的翻译初期，我们的学生明洋、张茜、董雅婷、于薇做了大量的协助性工作，在此对他们表示感谢。当然他们不应对译稿可能存在的任何问题负责。衷心感谢我们的父母，他们的支持与关爱，是我们工作的动力；感谢我们的女儿，她学习自觉、刻苦，成绩优秀，使我们能够专心于翻译工作。

在翻译过程中，我们多方求证，认真校对，力求精准，但仍难免有疏漏、不妥之处，敬请读者朋友不吝指正。

郭书彩 闫屹

2013年5月于河北大学

英文版自序

有一些 CEO 曾经问我：“我为什么需要你？”后来，当他们的客户问他们的销售人员同一个问题的时候，他们才体会到，我能为他们提供一个答案。

当今时代，客户控制着销售方式；产品和服务无论有多新，一旦进入市场很快就被淘汰；获利空间是对提高客户利润的回报，而不是对改进产品与服务的回报；在这样一个时代，如果不能给客户带来新的竞争优势，那你还不如什么也不做。

各个层次的客户方经理（Customer Managers），甚至包括经过技术培训的研发经理、工程经理和信息技术经理，他们不仅精通技术，还精通业务。正如一位首席信息官（CIO）所说：

我们典型的供应商派来的人几乎总是传统意义上的客户经理（Account Manager）。谈论有关产品的话题使他们处于“舒适地带”（Comfort Zone）。他们是没有能力驾驭类似“让我们谈谈你的业务发展目标吧，如此这般我们能帮助你实现目标”之类的话题的。也许他们的高管能谈论这些，但我从来没见过他们，他们也从来没见过我，所以他们根本不知道我关注什么。他们总是这么认为：“他是管技术的，所以跟他谈技术就行了。”其实，我关心的远不止技术。

今天的客户经理不应再像阿瑟·米勒（Arthur Miller）剧作《推销员之死》中的“马路战士”一样，“带着手提箱、带着微笑上路”。如今他们扮演的是“顾问式销售者”的角色，包里装的应该是“提高客户利润的提案”，而不是“产品”。他们凭借的不再是能说会道，而是最伟大的天赋——帮助客户发展业务。作为回报，高利润销售也能使顾问式销售者的业务得以发展。

销售和研发有一个共同的特点，他们都是所有业务部门中最抗拒改变的。他们一代又一代地传承着那些成本效益低下的做法，从公司一次重组传到下一次重组。销售经理用自己曾经被管理的方式来进行

《推销员之死》是阿瑟·米勒戏剧创作上的巅峰之作，荣获普利策奖和纽约剧评界奖。剧中主人公、推销员威利·罗曼（Willy Loman）总是拎着两只沉重的、装样品的箱子奔波在路上，进行巡回推销，故有“马路战士”一说。

——译者注

管理。销售代表不是为了客户的最大利益，而是为了击败竞争对手而销售。一位20年前进行最后一次销售的销售人员，在今天的大多数公司都还能胜任销售工作。

基于前所未有的先进科学技术的新兴高科技公司，却在用陈旧落伍的方式进行销售。由三家相同的竞争对手组成的寡头垄断行业，以相同的方式、相同的价格向相同的客户销售相同的产品。

3M公司的复印业务曾经是柯达公司和杜邦公司的翻版。与大多数寡头垄断行业一样，如果该行业只有两个竞争者，两个都能赚钱。一旦出现第三家供应商，三家的收益就得缩水。当时，3M、柯达和杜邦都不愿意退出复印机业务，将剩余利润拱手让人，并且它们还都不愿意改变销售策略。后来，3M抱着一种“那又能损失什么”的态度，不再销售成本加成的“印版”，转而通过即时送达客户广告材料，开始销售印刷商收入的“增值价值”。

联合碳化公司曾是一个化工寡头。占其产品20%的专用化学品支撑着其余80%的大宗基础化学品。专用化学品能够获得高利润，不是因为其他竞争者无法制作，而是因为联合碳化公司能够帮助自己的客户利用这些专用化学品来生产高利润产品。也就是说，联合碳化公司生产的这种专用化学品的独特之处在于，其销售顾问的应用专长，而不是本身的化学成分配方。由于这一独特之处，联合碳化公司给客户提供了更多的价值，从而提高了自己的盈利水平。

陶氏化学原本可以把联合碳化公司作为榜样，可它无法改变其销售策略（为客户提供化学品应用带来的价值，而不是只销售“产品的化学成分”）。差异化被陶氏化学视作一种风险，而不是竞争优势。所以当他的竞争对手采用了顾问式销售策略之后，陶氏还是固步自封，他们认为联合碳化公司所做的一切都不是“陶氏风格”，而且可能是错的。

埃克森、美孚和雪佛龙的产品同质化现象曾一度非常严重。任何人只要能为其中一家销售，也就能为其他两家销售。其大多数石化产品的盈利空间也相差无几，任何从其中一家采购的人，同样也可以从其他两家采购。

寡头服务业与寡头产品制造业一样，都不愿意以客户为中心。普

雪佛龙 (Chevron) 是美国第二大石油公司，主要业务是炼油，世界500强企业。2011年度以营业收入196 337百万美元排名十。避免与美国通用汽车公司旗下著名汽车品牌雪佛兰 (Chevrolet) 混淆。

——译者注

华永道的一些合伙人担心，如果普华永道的审计服务不再按价格销售，并且把管理建议书当做价值主张的话，客户的审计委员会怎么说？他们预计会遇到这样的质疑与反对：“要是这主意真的这么好，你们怎么到现在才向我们建议？”

多年以来，审计服务一直是一件价值百万的商品，但是没人能从中赚到钱。而把审计服务基于价值，并通过审计师利润增长管理建议书来应用审计结果的做法却被视为破坏性技术。审计就像会计身边一条熟睡的狗，谁也不想让它醒来。

检验是否具有竞争优势的方法之一是：假如我们不存在，谁将为我们的客户带来增长？谁将这么有把握地以这么快的速度为客户带来这么多的增长？只要任何一个问题有答案，就证明我们没有竞争优势。如果一家公司的价值能够被复制，那么这家公司也能被复制。复制者不是竞争，他们通过销售具有同样价值或同样非货币化价值的产品与我们互为补充。只有那些能带来明显不同结果的差异化选择（即客户需要经过深思熟虑的选择）的提供者才是我们真正的竞争者，其他的一概都不是。

商品化潮流席卷了所有的行业。报价单成了讨价还价的筹码。没有人记得上一次客户按报价单支付价格是什么时候了。每一个企业都知道这些问题的存在，但很少有企业知道该如何去解决。下面让我们来听听他们是怎么说自己的。

◇“我们拜访客户组织中各阶层的联系人：采购员、技术人员、业务经理等。其中，我们在技术人员身上花的时间最多，最终却得向采购员销售。”

◇“我们的客户非常清楚我们的生产成本，也知道如何影响我们的产品成本。只有当原材料成本上涨或市场条件发生变化时，我们才有理由涨价。不管我们为产品附加多少增值服务，客户仍然只愿向我们支付产品本身的价格。”

◇“我们的销售代表平均每年要进行400多次销售拜访，这使他们整天疲于奔命。他们就像站在了跑步机上，一点一点地把自己的价值消耗掉。他们自己也深知这种困境，但是他们没有时间从跑步机上

破坏性技术 (Disruptive Technology) 这一术语最先由哈佛商学院的克莱顿·克里斯滕森 (Clayton M. Christensen) 提出，是指一项意外取代某项成熟技术的新技术。

——译者注

下来做任何其他事情。如果他们尝试那样做，客户的采购员就会想尽一切办法（包括以终止交易相威胁），阻止他们这样。”

优先购买权 (the right of first refusal):

又称先买权，是指特定人依照法律规定或合同约定，在出卖人出卖标的物于第三人时，享有的在同等条件下优先于第三人购买的权利。

◇“我们从投资增值服务中获得的最好回报就是客户的优先购买权。这与支付我们价格溢价不同，客户不需要付出任何成本。”

有一次，我走进一间会议室，看见墙上有一幅标语“是什么让我们与众不同”，标题下面写着，“Compugen 的服务与我们竞争对手的区别是我们员工的能力和业务流程的灵活性”。后面的签名是格里·斯奇布威斯 (Gerry Skipwith)。

我在下面的白板上也写了一句话，然后签上了我的名字“麦克·哈南”(Mack Hanan)。我写的是，“Compugen 的客户与其竞争对手的区别是他们的盈利能力以及业务流程的竞争优势。”

上面那句话代表采用顾问式销售之前的优势，下面那句话代表采用顾问式销售之后的优势。

——译者注

前言

在欧洲管理中心举行的全球营销会议上，一位发言人对在座的250位经理说：“如果发展客户是你们业务中的头等大事，那么你就从座位上站起来”。大约三分之一的人站了起来。发言人接着说：“如果你们的使命让你们致力于客户增长，那么请你继续站着。”这次只剩下10个人还站着。发言人又接着问这10个人，他们自己业务的增长是否得力于他们（为客户增长所贡献的价值）带来的高定价。结果，10个人全都坐下了。这250个人放弃的价值大约相当于他们国家国内生产总值（GDP）的10%。

顾问式销售是一个提供价值的系统。作为提高客户绩效的回报，顾问式销售也会提高你的利润空间。

◇ 顾问式销售者不是与客户的采购经理、具有采购职能的信息服务经理或电信经理面对面谈生意，而是与客户方那些负责利润中心或成本中心业务的中层运营经理肩并肩管理业务。

◇ 顾问式销售者不是按照价格和性能来销售产品、服务或系统各功能和各特性的附加成本，而是销售为客户利润增长所贡献的增值价值。

◇ 顾问式销售者不向客户要钱，而是以投资回报的形式帮客户挣钱。

◇ 顾问式销售者不使用列出单项价格的规格单，而是通过对单项节约的成本和增加的收入进行成本收益分析，来说明他们能增加的价值。

◇ 顾问式销售者不是靠能说会道把竞争对手比下去，而是通过帮助客户提高竞争优势来赢得客户。

◇ 顾问式销售者不是空口说合作，而是创造出能让他们与客户建立真正伙伴关系的新现金流。

◇ 顾问式销售者不仅仅宣称能带来增值价值，而是在提案中把

增值价值量化，为增值价值规定时间框架，定期对增值价值进行测量，销售增值价值，依据增值价值评估自己，并按照增值价值收取报酬。

Metaphor 计算机系统公司的安·格森（Ann Gessen）给其经理的一份内部备忘录是每个销售人员初次接触顾问式销售时的典型写照。

昨天我向客户展示了我的第一份 PIP，那是我展示给一位高级运营副总裁的一个初步 PIP，我是想在向他和其他高级经理正式展示之前得到他的反馈。他简直欣喜若狂！“这东西太棒了，我真不敢相信。你们公司终于把我当成一个业务经理来对待了。来这儿之前我一直担心你会跟我讲价格和性能那些老一套的东西。现在真是一块石头落了地啦！”在那一刻，我真想给麦克·哈南一个吻。

假如安·格森是一名推销者，而不是顾问式销售者，那么她可能会给客户介绍“讨论文件”或相关概念，两者都表明她对客户业务与她自己业务之间关系的无知。更丢人的是，她可能会试着向客户销售一项“研究”。她为这种无知所付出的昂贵代价就是价格折扣。

利润增长提案（Profit Improvement Proposal，缩写为 PIP）就是原来的价值主张。所有销售投资收益率（Return On Investment，缩写为 ROI）的销售提案或运用成本收益分析表的提案都源于 PIP。

PIP 就像是转换机，它能把供应商技术的运营效益转变为客户的财务收益。因为技术的描述可以多种多样，而财务收益是商界的通用语，所以即便是最奇异的技术，在节约运营成本和提高运营收益方面能为提高客户的竞争力做出多大的贡献，客户经理一下子就能看出来。

PIP 的重点是通过降低运营成本为客户的成本中心增加价值；通过提高收入和收益，为客户的利润中心增加价值。

在这两个方面，PIP 影响着客户方的两个变量：可变成本和收入弹性。PIP 的时间框架很短，这使得客户资本能够快速循环。连续的 PIP 又能使资本尽快实现再循环。

PIP 用货币来衡量增量价值。通过一个转换机制，PIP 能够把时

间变成钱。

同样，PIP 也把劳动密集度的降低和生产率的提高货币化。在 PIP 中，客户节省了多少磅的重量，多送了多少箱、多少加仑、多少车皮的货，都折算成了相应的钱数。

PIP 通常着眼于提高客户有形资产贡献的利润，但它同样也能提高无形资产对利润的贡献。在顾问式销售者看来，戴尔公司的按订单装配系统就是降低成本的方式；顾问式销售人员关注的是如何把目前已经很低的成本再降低一些。沃尔玛的供应链管理系统每天为其店面提供低价货物，这也是降低成本的方式。顾问式销售者关注的是如何提高供给链的管理效率才能更进一步降低基础成本（Cost Base），从而提高收入。

在那些致力于提高亚马逊网站盈利能力的顾问式销售者看来，对成功至关重要的互联网管理技术是其中的一个收入来源。

相比推销式销售，顾问式销售能让你赚更多的钱，这是因为顾问式销售能够创造出推销式销售永远无法带来的新的高利润销售量。流向你业务的这些新的增量现金流，其净价值更高，因为实现这些现金流所需要的销售成本低于推销式销售的成本。

表 P-1 显示的是某项信息技术产品线在采用顾问式销售之前和之后十年的基准值，基准值根据的是下列五个关键绩效指标：平均利润率、销售周期长度、平均每个销售代表的年销售额、平均每笔销售的货币价值以及每位销售代表的销售额与投资比。

表 P-1 采用顾问式销售前后的基准值

关键绩效指标	采用顾问式销售之前	采用顾问式销售之后
平均利润率	0.80	350.0
销售周期长度	365 天	90 天
平均每个销售代表的年销售额	150 万美元	450 万美元
平均每笔销售的货币价值	30 万美元	125 万美元
每位销售代表的销售额 与投资比	5 : 1	100 : 1

顾问式销售同样适用于那些非营利性或不以营利为目的的公共部门客户。

当销售代表将第一份 PIP 呈给客户经理，并开始认真思考 PIP 中的问题与机遇诊断、确定最佳解决方案设计向上级申请资金来结案时，就意味着推销式销售的无知已经结束，而顾问式销售的智慧已经开启。

顾问式销售的三个策略能帮助你用最短的时间、最高的命中率来完成 PIP 周期。这三个策略是：把自己定位成一名价值增加者，提出你能增加的财务价值，并与客户方经理合作实现这一价值。

如果使用 PIPWARE 软件，你用的时间会更少。用该软件完成一份 PIP 最快只要不到一分钟的时间，每增加一次迭代仅需 60 秒。

当你通过 PIP 这一媒介与客户方经理结成合作伙伴时，你的提案就不仅仅属于你自己了，客户的实时参与还会使你的提案变成“我们的”提案。这实际上形成了一种合伙业务：通过与你共同制定解决方案，客户进行了预投资，而这是向其资金投资迈出的第一步。这样一来，PIP 几乎百发百中：不中标才怪，因为在你的帮助下，客户相当于在向自己提建议。

Mosaix 是一家通信服务公司。其员工曾这样说：“多年来，Mosaix 靠优越的技术赢得交易。我们的销售人员专注于销售产品——非常棒的产品，但也只是产品而已。我们被卷入价格战，我们说自己的技术优越，而我们的竞争对手也说他们的技术优越。客户被搞糊涂了。结果，我们竞标命中率下降到只有十分之一。”

他们这才恍然大悟：要通过降低客户成本和提高客户收入来进行价值竞争。于是 Mosaix 公司尝试采用顾问式销售。“我们的顾问式销售者在竞标中十投八中，而且都是高利润销售，他们的业绩让那些产品销售者黯然失色。”

就 Mosaix 公司来说，除了确保利润空间，提高投标命中率，顾问式销售还有另外一个好处——把竞争者排除在外。

正如 Mosaix 公司所发现的那样，顾问式销售重构了整个销售流程。

利润增长提案以及 PIP-WARE 都是本书作者的注册商标。PIP-WARE 是运行顾问式销售专家系统网络培训计划计算机软件的。

迭代法 (iteration) 也称辗转法，是一种不断用变量的旧值递推新值的过程，跟迭代法相对应的是直接法（或者称为一次解法），即一次性解决问题。

——译者注

◇ 它重新定义了产品，使产品不再代表一种原材料、一件设备或打包商品，而是代表利润。

◇ 它使价格不再代表产品、服务或系统的成本，并将价格重新定位成实现增值价值所需的投资。

◇ 它重新定义了竞争对手，使竞争对手不再代表同类产品的供应商，而是代表客户目前的成本或销售收入目标。

◇ 它重新定位了供应商的核心能力，供应商的核心能力不再是销售优化的产品或服务，而是为客户创造提高的利润。

◇ 它重新定义了客户，客户不再是技术采购者，而是业务线经理或业务部门经理。

◇ 它重新定义了销售者，销售者不再是推销者，而是顾问。同时它也把客户重新定义为委托人。

顾问式销售的出现，让基于价格和产品性能的推销式销售成为“企业对企业”（business-to-business，简称 B2B）销售的默认策略。以产品为中心的销售只留给了那些不知道其应用价值、不能为应用价值定价因而也就无法销售应用价值的供应商。对于那些满足于销售商品而不是品牌，那些相信薄利多销能弥补利润损失，以及那些专注于击败竞争对手而不是创造（为客户带来增长的）杀手级应用（killer apps）的供应商来说，以产品为中心的销售仍然是其备选策略。

顾问式销售的关键成功因素是它能够把价格与投资联系起来，从而使价格不再受制于成本和竞争。这样一来，价格就可以与销售者将获得的新增利润价值进行比较——换句话说，价格可以与价格本身的回报比较，而不是与成本或产品性能比较。

通过将销售单位从一件产品改为一项利润增长，顾问式销售改变了销售所依赖的基础。所有的销售都是比较的结果：推销者根据价格和性能比较竞争性产品，而顾问式销售者比较的是客户当前的运营绩效和未来的提高值。后者的独特之处就在于，他们销售这种提高值。

有了顾问式销售，客户经理就能成功上演销售中的“帽子戏法”：

第一，促使客户更多地使用销售者的产品或服务；

第二，从中获取更高的利润；

第三，为客户提供高于价格折扣的收益。

最初，顾问式销售构想只是一种销售策略，但随着该策略的逐步展开，它改变了竞争的条件和条款，改变了供应商与客户的关系，同时也改变了实施顾问式销售的那些公司的组织结构——组织结构改变不仅仅体现在营销支持以及客户参与研发这些能够预料到的运营方面，而且还体现在独立或外包销售力量的组织形式，以及双层销售力量模型（two-tier sales force model）。该模型上面一层是致力于关键客户的顾问式销售者，下面一层包括第三方转销商（third-party resellers）、电话营销商（telemarketers）和零售商。

顾问式销售者的增值价值在于它能够把智力资本应用于销售提案，从而为其增加价值；如果没有加入智力资本，则提案只是一个关于物质资本的销售提案。物质资本只是商品，只有智力资本带来的增值价值才能品牌化。智力资本是每个顾问式销售者高度个人化的东西，最终将成为顾问式销售者的核心竞争优势。在使用同样物质资本的情况下，由于智力资本的差异，一位销售者设计的解决方案能使每个客户每一美元的投资获得1.5美元的回报，而另一位销售者的解决方案也许只能获得1美元的回报。

随着供应商与客户间的接触点在价值链上由销售者与采购者接触，变为联席经理与经理接触，在供应商的所有员工当中，只有顾问式销售者具有监督、指导双方共同增长所需要的理念和技能。他们是客户增长的天然合作伙伴，也是自己公司源源不断利润的天然创造者。

随着顾问式销售开辟新一代业务，顾问式销售者正在成为直销队伍中的惟一幸存者。谁还需要那种只会谈折扣的推销者？谁还用得起那种销售成本比所获利润还高的推销者？若客户不通过与人接触，直接在其网站发布招标书（Requests for Proposal，缩写为RFP）或直接向外传真招标书，推销者的价值该如何体现？随着客户外包并缩小其采购部门，推销者还能拜访谁？

顾问式销售就是要最终实现一对一营销：一份PIP针对的是某一

项应用为利润增长做出的贡献。每份 PIP 都自成一类，且都基于特定行业特定运营的特定应用，在提高关键绩效指标（Key Performance Indicators，缩写为 KPI）时，它也基于特定的客户方经理。每一份 PIP 同时也基于特定的销售代表，因为它源自每个销售代表的内在理念。除非是巧合，其他任何人都不可能以完全相同的方式诊断客户的问题或机会，或者设计出在同一时间框架内完全相同的投资方式和收益。因此，顾问式销售既是单个客户营销，也是单个销售代表销售。

顾问式销售者应该能够指出，他们特定的 PIP 为客户运营做了什么持续性的贡献。

◇ 已经应用 PIP 的客户业务线的现金流是否在数量上有所增长？是否在速度上有所加快？增长的价值是多少？更快的现金流入带来的价值是什么？

◇ 营运资本是否有所增长？增长了多少？是在 PIP 实施后多久实现的？

◇ 应收账款是否回收得更快？回收更快的价值是多少？回收每一美元应收账款的成本降低了多少？

◇ 当日发货量是否有所增加？增加的发货量价值多少美元？是在 PIP 实施后多久实现的？

惠普公司的苏珊·权（Susan Kwon）学到这些概念以后马上付诸应用。她在一篇题为“我们如何在摩托罗拉初战告捷”的会谈报告中谈到了顾问式销售的收效。

过去五年我一直是一名典型的推销者，用的是传统的技术销售方式，后来我改用麦克·哈南的顾问式销售方法。我首次尝试顾问式销售的对象是摩托罗拉公司，我要销售的是用于汽车工业的价值数百万美元的计算机集成制造设备。

我们计划好在什么时间与摩托罗拉公司召开提案会议。然后，我们分别向摩托罗拉的副总裁、集团业务和服务主任以及集团运营总监发了一封信，信中强调了三点：第一，我们只占用他们一个小时的时间；第二，我们想向他们说明如何提高他们集团的盈利能力；第三，