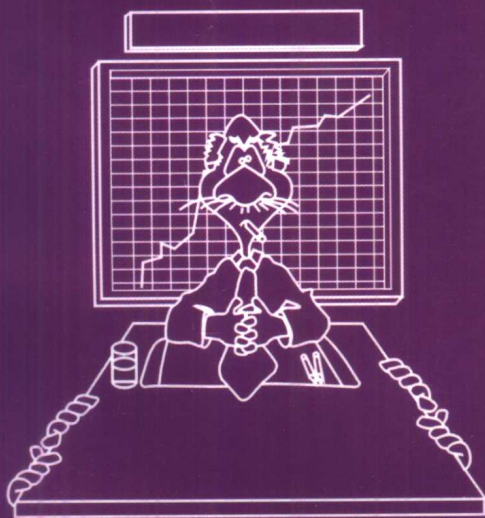


# 磋商销售

高层次 高利润的双赢销售法

上海工商学院主持翻译  
 主编 汪熙  
 [美] 爱德华·赖利  
 李慈雄  
 [美] 马克·汉南  
 赖月珍 著译

美国管理协会·斯米克管理丛书  
 (第六辑)



上海人民出版社

# 磋商销售

高层次 高利润的双赢销售法

美国管理协会·斯米克管理丛书

上海工商学院主持翻译

主编 汪熙

[美] 爱德华·赖利

李慈雄

[美] 马克·汉南 著

赖月珍 译

(第六辑)



上海人民出版社

## 图书在版编目 (C I P) 数据

磋商销售:高层次、高利润的双赢销售法/(美)汉南(Hanan,M.)著;  
赖月珍译. —上海:上海人民出版社,2001

(美国管理协会·斯米克管理丛书.第6辑)

书名原文:Consultative Selling

ISBN 7-208-03790-6

I. 磋... II. ①汉... ②赖... III. 销售学-通俗读物 IV. F713.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 031679 号

责 任 编 辑 曹培雷 王国平

封 面 设 计 董一瑜

美 术 编 辑 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 六 辑)

主编 汪 熙 [美]爱德华·赖利 李慈雄

### 磋 商 销 售

——高层次、高利润的双赢销售法

[美]马克·汉南 著

赖月珍 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路 193 号 邮政编码 200001)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 12 插页 4 字数 199,000

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-10,000

ISBN 7-208-03790-6/F·772

定价 19.20 元

## 主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,经久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾，社会主义市场经济在城乡崛起，广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能，以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际，我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题，还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后，我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑，他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能，保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师  
上海工商学院名誉院长

爱德华·赖利

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士  
斯米克集团总裁

2000年1月 上海

## 第六版序

1970年在本书第一版的导言中我曾经写道：“在当今的销售业中，有一种全新的合作方法。”当时我把这一种全新的合作方法叫作磋商销售。有些人觉得这种说法很拗口，有些人觉得这种销售办法不同凡响，还有许多人觉得磋商这一过程根本没有必要，认为原有的销售方法，即推销，并不是一无是处，觉得推销这一方法无需加以改进。

有些勇于挑战的公司则跃跃欲试，它们由于应用了磋商销售的方法而获得了许多机遇。如今，倘若不采用磋商销售这一良方，没有一家公司能有机会致胜。

有些销售经理以往经常问道：“为何我必须用为客户带来利润的手段进行销售呢？”如今，他们认识到，要想得到销售额增长的利润回报，这是唯一可行的方法。

还有一些销售代表过去经常问道：“为何我必须将产品的增加值视为客户的利润激发值和成本降低值呢？”如今，他们明白，唯一能向客户证实他们所代表的

成本值的手段是向客户提供更多的价值。

一些企业的管理者以往会问：“为何我就不能继续运用添加成本代价的价格模式呢？”如今他们懂得，成本价格的添加会被客户视为赢利的降低，因而他们应该提供一种能为客户享有的、以价值形态出现的新的财源。

一些首席执行官过去会问我：“你能为我做什么？”而现在他们知道，他们需要我向他们的销售人员提供一种回答，这一回答即是他们的销售人员在面对客户提出的同一问题时所作的回答。而正是这一回答会使客户们找到对他们的产品非买不可的理由。

当今的时代是由客户主宰所需的销售方法的时代，因此，客户们对供货商自鸣得意的账户统制已经完全不屑一顾。如今尽管有些产品和服务刚刚面世，却很可能马上就作为商品进入市场；今天的赢余与其说是企业改善产品和服务后的结果，毋宁说是为顾客增加利润后的回报。要么你永远呆在家中，不向客户提供新的竞争优势，否则你就得一再地驱车登程。

今天的会计主任在手提包中放着的不是产品，而是为客户带来的添加的利润。他们已根本不是阿瑟·米勒笔下的“手提公文包，满面春风”地上门推销的英雄，也不再只是以口才见长，而是具备了全部才能中最具力量的才能，因为他们能帮助客户增加赢利，从而使自己通过磋商销售获得可观的销售额的回报。

1970年,逐步上升的商品化趋向已使人们对专利品牌趋之若鹜。在营销代表将自己也转化为商品的同时,他们所说的话语也变得如出一辙。产品价格标签此时已成为讨价还价的筹码。客户们为使自己的企业变得更具竞争力,已经开始向供货商寻求帮助,可是并没有多少供货商愿意倾听客户的心声;供货商们当时向客户津津乐道的是,自己比起其他供货商而言,又具有哪些别的优势。这样,在整个销售过程中,十有八九的时间是供货商在进行自我表述。

那些最早实施我的磋商方法的人们由于为客户增加了利润曾经独享市场。菲尔·史密斯曾就一项价值添加产品的行销建议而与奥斯卡·梅尔公司结成伙伴关系,因而尽管存在同样的生产工艺程序和价格方面的竞争,菲尔·史密斯还是为自己公司赢得了新产品的大量订单。保拉·布朗曾因一项价值添加产品的建议与联合技术公司进行合作,因而尽管她的产品技术不算先进,价格亦不具优势,可她还是获得了联合技术公司电信网络产品的订货。

比尔·富兰克林和约翰·马龙将他们的产品策划公司努力向为客户提供盈利价值这一方向进行转变,而并非是向注重产品的操作性能这一方向转变。汤姆·克内在一家堪称全球最难被说服的强调产品质量的公司实施着磋商销售。科文·哈维在一次磋商销售的培训项目中签下了一份价值125万美元的订货合同而创



下销售历史纪录,当时他正在教导客户公司的财会人员和客户部经理如何合作以赚取更多的利润。年复一年,丹尼尔一直是芒斯公司的营销代表,她每一次走进客户的公司,都会为客户降低一下本来就属中等偏下的产品成本代价,并为他们增加一些盈利。

像史密斯、布朗、富兰克林、马龙、克内、哈维和丹尼尔一样的磋商销售界的人们,将双眼紧紧盯着他们的客户。他们不会注目于竞争对手。他们不像其竞争对手那样,永远彼此关注着对方,口中发出的是类似于中世纪咒语般的“击败对手”这样的话语。与在惠普公司的墙上张贴的“击败 DEC 公司”这样的标语相映成趣的是,在 DEC 公司的墙上张贴的是同样相对的标语:“击败惠普公司”。而与此同时,双方客户公司的中层管理者们——那些他们连姓名尚不清楚的人们,对其面临的问题和机遇更是一无所知——却在为了不被竞争对手击败而徒劳地寻觅帮助。

磋商销售这一方法能使客户变得清醒、睿智,能使他们对销售人员表现出主动积极的态度,并乐于接受产品。磋商销售方法的这些力量已经一再地被像 ABB 和泽特洛这些无论在规模、行业和所处国家都大相径庭的公司所证实。

磋商销售甚至对那些在不经意间偶尔对此实施一下的磋商销售者也能产生作用。

洛·普拉特即是一个在不知不觉中实施磋商销售

方法的范例。他一直对向客户谈论惠普公司乐在其中,这正像电影界的经理人萨姆·高德温一样。当高德温,即米高梅公司名称中的高,被问及一切是否还好时,他会回答道:“别再谈论我。让我们来谈论一下你的情况。你觉得我新近拍摄的片子如何?”

洛·普拉特会与客户们谈论惠普公司面临的挑战,谈论公司面对挑战正采取的手段,因为他认为这样做能使他与客户彼此间产生信任感。让我们来讨论一下你的情况,他往往会这样说道。你认为惠普公司降低库存所采用的方式好吗?我们降低应收款项的这种做法怎样?我们缩短产品设计的周期如何?我们缩减生产成本的这一做法又怎么样?

普拉特将惠普公司视为“一家机能灵活、普通的商品建造企业”,而不是将它看作一家通过向客户交付他们各自定制的不同需求的产品而获取利润的垂直经销商。普拉特觉得应把这种事交给那些能为惠普公司带来利润的生意伙伴们去做,即第三方的转卖商。普拉特将他们称作价值添加伙伴。他常常津津乐道的是,当有人要他用25个词来对惠普公司进行描述时,他只需两个词就能做到,那就是衡量和核算,无需再添加第三个词进行修饰。

有一天,洛·普拉特正在向一些客户们大谈惠普公司。可当他抬头四顾时,却发现他们的眼睛都变得如他所说的“暗淡下来了”。很显然他们对惠普公司的那

一套处事标准不感兴趣。于是普拉特当即本能地作出决定,他再也不谈论惠普公司了,而是开始谈论惠普公司的一些客户们当时是如何在经营中为自己添加价值的情况:一家客户公司是采用哪些手段在提高产品的质量,另一家公司又是怎样利用改善资产管理的方法提高了生产——降低库存积压水平,放弃多余的工厂楼层空间,并以自动化手段代替人员操作。还有一家公司又是怎样降低了原材料消耗成本的,其降低的成本又是多少。

这些话语使得这些客户们变得清醒起来,普拉特这样说道。

一旦他们变得振奋,普拉特就又能回复到谈论惠普公司的处事标准了,其中的一个话题即是关于惠普公司面临的挑战,以及惠普公司是如何接受这些挑战的。

很快,普拉特从先前的一名信息体系型的推销商又转而成为一名磋商型的销售人士。他会马上告诉你,他本无意于这样做。尽管他对自己所做的事情感到有点惊讶,然而他还是在不知不觉间使自己处于一个胜券稳操的地位。早在 60 年代,小汤姆·华森就重新组建了 IBM 公司。他这样做是为了让 IBM 公司可以成为客户们的利润增长的磋商者。我们生产的是电脑,华森过去经常会这样说。可是如果客户们用了这些电脑,我们向客户们售出的就是他们增加的利润。

很多时候,华森都能向人们证明,比起客户们的自行发展,IBM 公司有能力使他们的发展变得更具效力。他随后告诉客户,投资于 IBM 公司的 1 美元所产出的利润要大大超过将 1 美元投资于你自己的企业所能产出的效益。然后他就会对这一效益进行度量。

经常会有人问他,他认为在多长时间中他能继续像这样地进行销售。他的回答是:“直到我们的客户对我们说,他们已达到了所需发展的程度。”

汤姆·华森剥夺的是客户的那种想要保持一成不变的状态的权利,或是那种面临衰退时依然自满的权利。而其他的人,即那些因循守旧的销售商,剥夺的却是客户们进行变革的要求。他们标榜,他们已经增添了价值,他们经常走访客户的公司,由于他们对客户公司经营的了解正在受到表彰。可是如果用通常的标准对他们加以检验,实际情形则是:

- “我们在客户公司与各级人员进行了广泛的接触,这些人员包括采购人员、技术人员、企业经理以及其他人员。我们希望能与客户公司中各个层面的各种人员进行接触。可实际上,我们花去的大量时间是与技术人员进行洽谈,然后再将产品销售给他们的采购人员。”
- “我们的客户们心中非常清楚我们的生产成本的额度,他们明白生产成本对我们的产品所产

生的意义。我们只有在原材料价格上涨和市场条件发生变化的情况下才能向他们证明产品价格上调的合理性。不管我们在产品上为客户附加上何种利润增添的服务项目,他们依然明白产品的价格是多少,而这也就是他们愿为购买产品所付出的所有一切了。”

- “我们的销售代表每年平均要打上 400 个电话,这使他们感到很紧张。他们明白自己从事的是一份浪费自己才能的工作,可他们又没时间为自己找上另一份工作而就此不干。如果他们想这么做的话,客户公司的采购人员会想尽办法使他们打消主意,其中包括对他们进行的威吓,说以后再也不跟他们进行生意上的往来了。”
- “我们迄今从价值添加服务的投资中所能获得的最佳回报是客户先行行使的拒绝权,这样做,我们的客户就无需付出任何像价格保险金那样的代价了。”

如今在一个又一个行业,价值已不再能由价格所实现,因而价格再也不能反映价值。任何依然根据价格构成的营销策略正在过时,因为价格将再也不能赚回添加于产品和服务之中的价值了,不再是不同价值进行交换的媒介;它已成为一个靶子,人们往往要将价格压低至产品的成本代价。随着价格的经常下降,由

技术所依托的产品、服务和操作系统的价值也在贬值。

如果说价值已不能与产品同在,人们就必须从产品对客户作出的利润贡献方面找寻价值。

因此,营销人员如今被分化成两个群体。原来的那个营销群体,即那些强调产品质量的营销人员,他们依然想对如产品的特点和性能这样的东西向你推销,依然认为那种被称为“总体质量”的东西仍可待价而沽。另一个新兴的营销群体,即那些量化型的营销人员,他们对客户付出的代价和获得的利润加以衡量,向客户出售的是通过产品价值的增添而被量化了的价值。唯有量化型的营销人员能生存下去,因为唯一能生存下去的客户们自己即是量化型的人们。

产品质量型的营销人员在对价格——性能型的销售过程进行描述时使用的“问题解决式销售模式”这一说法颇感满足,甚至很感骄傲,因为这样的销售产品能为一家面包商“减少40%的产品损失,甚至在一周之内他不会生产出不合规格的产品”。他不无得意地推论道,这些结果“在一年的时间中意味着数百万美元的进项”。而一名量化型的销售员核算的是在原材料代价、能量和劳动力方面产生的节约,再加上由40%的适销产品带来的增量收益,这样他就用一种以价值为根据的价格在出售着全部的增添价值,那么全部的增添价值,而并非那些由产品和服务系统产生的价值,才是真正的解决问题的良方。

70年代和新世纪是两个天差地别的时代,然而在磋商销售方面,它们其实没有多大差异,而并非差异悬殊,因为同当时相比,价格——性能型销售以及特性——利益型的销售今天同样不能与利润增长型的销售相抗衡。然而,今天有一种情形已经发生了很大变化。70年代,在全球性的竞争发生之前,你当时依然可以成为孔雀,因为在本行业中许许多多其他的小鸟都有着同样高的销售价格、低微的利润以及长久的销售周期。今天,随着他们的销售力量被重新得到加强,为了达到进行一次访问就能成交的目的,他们出售的是利润,而不是产品。他们以高额的利润回报在向客户公司的高层决策人员进行着产品销售,因而竞争中的胜者将会把你的羽毛用作“鸡毛掸子”。

# 序

如果你想获取利润增长的“最佳方法”，你就必须运用马克·汉南的磋商销售方法。当你从销售中赚取利润时，再也没有什么别的东西能帮助你保持更强的优势了。你所提供的产品以及服务中的特性和优点已再也不能使你保持利润。你的产品的技术含量已再也不能保持利润率，你的品牌也再不能保持利润率。唯有从你的产品、服务或操作系统中产出的那些能改善客户经营状态的利润才有能力保住利润率，因为你添加于产品上的利润能使客户保持他们自身的利润。

马克·汉南的磋商销售方法即是价值的运载系统。作为你为客户增添的利润的回报，磋商销售方法会将增长的利润送还给你。

- 磋商型销售员不会与客户公司的采购主管——或是一个兼管采购的信息服务部门、抑或电信部门的主管——隔桌而坐，磋商型销售员会与



客户公司的一名中层主管经理并肩而坐,因为这名经理主管的是一个利润型的经营范围或成本型的操作部门。

- 磋商型销售员不是根据其产品、服务或操作系统的特性与优点,逐一按其价格与性能以添加的成本代价的形式售与客户,他们售出的是能导致增量利润的添加价值。
- 磋商型销售员不是要客户掏钱,而是以客户投资的利润形式向客户提供钱财。
- 磋商型销售员开列的不是产品的细目价格,他们开列的是对产品各项成本的节省及利润效益所作的成本效益分析后估算的添加价值。
- 他们不是贬低竞争,而是赞扬客户增长了竞争优势,因为客户只要掌握这一优势便能击败他们的竞争对手。
- 他们不是对合伙经营这一概念开出空头支票,而是创造出了新的滚滚财源。这将成为他们进入真正意义上的与客户合作经营的境界的入场券。
- 他们不是仅仅谈论增添的价值,而是向客户建议,使他们能定时地获得量化了的增添价值。他们对新增的价值逐级进行衡量,将增添的价值授予客户,而他们自身的业绩也由于这些增添的价值被评估,并由此而得到了酬劳。