

Neocrm 销售易

精细化销售管理的核心利器



销售漏斗 管理实战手册

www.neocrm.com



史彦泽 销售易创始人兼CEO

拥有20余年中美销售及销售管理经验，创业前曾担任全球最大的管理软件公司SAP中国商业用户部总经理，多次荣获SAP、Dell等跨国公司Top Sales称号。凭借对企业应用领域的深刻了解，史彦泽于2011年创立销售易，致力于将新型互联网技术应用于CRM，帮助企业真正转型为以客户为中心的数字化运营组织。

《销售漏斗管理手册》是由企业级新型CRM开创者——销售易创始人兼CEO史彦泽主讲的《销售彦论》系列视频中的相关内容编辑而成。借助20余年销售及销售管理经验，结合剖析热点事件和国内外公司实战案例，史彦泽将国外复杂严谨的销售管理科学简单生动地介绍给国内的销售管理者。《销售漏斗管理手册》紧密围绕如何帮助企业搭建科学的销售管理体系、如何构建一个高效的销售团队、如何复制成功的销售方法、如何发挥销售漏斗价值，规模化提升销售业绩等销售管理的方方面面，从理论到工具，多维度解析助力企业数字化销售管理的转型升级。

销售漏斗作为精细化销售管理核心工具已经得到了众多销售人员的认可，其实销售漏斗除了可以帮助销售人员提高业绩，更是销售管理的重要工具，如果能运用自如，那么打造一支高效的销售团队，迅速获得稳固的业绩收入将不再是梦想。下面就让我们看看销售漏斗对管理者到底有哪些价值，以及如何运用好这件销售管理神器。

想了解更多销售管理干货及实战案例，欢迎登陆www.neocrm.com，进入《销售彦论》专区观看全部视频。

Neocrm 销售易

目录

销售漏斗的七大核心价值	01
销售漏斗构成的三大要素	09
一个数学公式解构高效销售团队	16
一个案例教会你设置销售漏斗	23
销售流程体系≠销售漏斗?	30

01

销售漏斗的七大核心价值

打造一支高效的销售体系需要三大要素：第一是人，第二是销售流程，第三是 CRM 工具。其中，如何能够建立一套符合企业特点的销售流程？销售流程管理的精髓在于对过程的管理。只有管好过程，才能更好地管好结果。

B2B 公司的销售过程有几个典型的特点：第一，从潜在客户到最终成单需要一定时间；第二，在成交过程中，需要跟不同的决策人或很多部门打交道；第三，成交金额相对较大、销售的复杂度会比较高。在这几个因素的作用下，如何能够将销售流程的步骤分解，并将实践经验沉淀，对提升公司的整体销售赢率非常有意义。而对于流程分解和管理的一个重要工具就是销售漏斗。

很多人认为销售漏斗是一个非常简单的工具，就是销售过程分成若干个阶段，然后每个阶段配一个盈率，最后管理者通过销售漏斗来分析业绩计划、业绩目标是否能够达成。其实销售漏斗的作用远不仅于此，接下来就为大家分析一下销售漏斗对 B2B 企业的七大核心价值。



价值一：管理销售业绩

销售漏斗第一大核心价值就是管理业务。在数字化销售管理过程中，其作用至关重要。通过销售漏斗这一可视化的工具，可以清楚了解现阶段所有销售项目的进展，并在此基础上进行多维度的分析。例如销售目标和计划管理，管理者可以通过销售漏斗随时掌握某个销售人员或者团队的业绩现状，并很快预判他们是否能够完成既定目标。如果完不成，可针对性地采取督促、辅导、直接介入等不同措施进行改善。另外，销售数据进入到销售漏斗后，在每个阶段的转化率如何？比如销售线索到销售机会的转化率是多少？销售机会到签单的转化率是多少？通过分析销售漏斗，可以知道整个团队的销售周期是多久、平均客单价是多少、单子在每个阶段的停留时间是多久。只有通过精细化销售漏斗的分析，才能得出这些全面而又关键的数据。

价值二：预测销售业绩

一个好的销售漏斗管理体系，可以让销售预测更加地精准。而对于不同规模的公司，销售预测的价值也不同。对于上市公司，销售预测的精准度除了对业务管理非常重要，对于股票市场的意义也非同一般。美国上市公司CEO每个季度都要给华尔街的分析师和投资人提供业绩盈利的预期情况，如果业绩收入远未达到预期，公司的股价就会大幅下跌，资本市场和投资人会认为公司的执行力比较差或者管理比较粗放，自然会降低信心。所以上市公司对销售预测的准确性往往非常关注。

而对于制造业企业，销售预测准确性有着超乎寻常的意义。制造型的公司需要准备制造物料、采购零配件、协调工人工期。销售漏斗可以帮助制造企业较为准确地预测在某个时间点和地点，需要多少数量的产品。那么根据销量倒推，企业可以合理地安排资金和工人。这种按需生产的模式对降低库存的效果十分显著。直销之王戴尔早期就是通过销售漏斗的精准预测达到“零库存”，并超过惠普一跃成为IT硬件巨头。

对于一些人力密集型、软件型或者外包型的公司，销售预测也意义重大。如果销售预测的准确性不够的话，可能导致当公司赢单后，交付实施团队没有足够的工程师对客户进行服务；另一种情况是，当公司招来了很多工程师，却没有足够的项目供这些工程师实施。前者会降低客户满意度，后者会拉高公司的成本。

想了解更多销售管理干货及实战案例，欢迎登陆www.neocrm.com，
进入《销售彦论》专区观看全部视频。

价值三：形成销售团队标准方法论

对于重要项目，相关的销售人员认为项目赢率已经达到了 80%，而管理者根据多年经验仔细研究后却估算赢率不足 20%.....

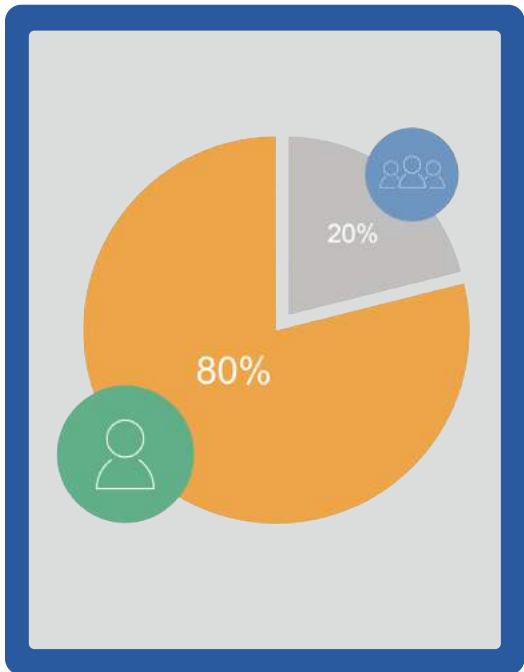
一线销售认为季度业绩达成肯定没有问题，而通过查看此人的销售漏斗，管理者发现可能季度末连一半业绩能否完成也要打个问号.....

这些情况屡见不鲜，让很多销售管理者很困惑：既然已经区分了销售阶段，建立了一套自己的销售漏斗，但在日常沟通和管理过程中，为什么依然会状况频出？造成这些问题的原因是销售团队没有形成共同的作战语言和标准，销售预测的准确性便无从谈起。公司的销售人员并没有真正理解，为什么要完成这些销售阶段、每个销售阶段评估的标准是什么？对这些标准达成共识，就是一个团队的共同作战语言。

国内一些解决方案式销售公司已经形成了自己的销售作战语言，他们会把早期支持者叫做支持者或者“黄金小密探”，后面的阶段需要获得权力支持者的肯定，再覆盖到其他关键决策人.....这些共同的作战语言代表着统一的销售方法论，这套方法论和销售漏斗配合起来是打造一套销售体系的关键。之后的文章中会详细讲解，销售漏斗的流程阶段、销售技巧以及销售方法论，如何相互配合形成一套非常高效的销售管理体系。



价值四：复制顶尖销售



很多公司的销售能力参差不齐，销售业绩多数遵循二八法则：80% 的业绩是来自于 20% 的销售人员。如果有一套体系，能将其余 80% 的销售人员水平提升 20%、30%，那将为整个公司的销售业绩带来非常可观的提升，即复制顶尖销售。这完全可以通过销售漏斗的管理来实现：首先要以销售漏斗为基础梳理出流程阶段，并且需要确定每个流程阶段要完成的具体步骤，同时明确销售人员完成这些步骤所需要的销售技巧和工具，最后需要设置一套相应的检查程序确保每个流程阶段的完成。如果公司有这么一套体系，每个新人入职后，根据这个体系多加练习，那么他很快就能熟悉公司的销售流程，并迅速上手，提高订单赢率。

价值五：提供针对性辅导解决方案

对销售管理者来说，通过辅导提高销售人员的能力非常重要。如何了解每个销售人员在能力和技巧上的弱点，成为有的放矢地辅导培训的关键。销售人员缺失的能力不一样，但公司的培训和辅导大多是统一开展的，往往收效甚微。而借助销售漏斗，有经验的销售管理者立刻就能看出销售人员的问题出在什么地方，是否需要帮助和指导。例如一个销售人员大量的销售机会都停滞在见高层阶段，那么一旦他参加到大单里，管理者就需要提前介入跟他一起去见高层，帮他顺利地把单子推进到下一销售阶段。另外一些销售人员的问题则可能是销售漏斗里面的商机远不足以支撑他的业绩目标，销售管理者就可以判断这个人有可能缺乏找新客户的积极性或是技巧，管理者可以迅速展开相应行动，扭转局面。

价值六：帮助销售个体规划时间和业绩

销售漏斗可以帮助销售人员规划自己的业绩和时间，甚至获取缺乏的销售技巧，从而提升销售业绩。比如当销售人员发现自己的销售漏斗商机数量不足，他就知道采取怎样的措施进行改善；或者通过销售漏斗了解自己的转化率、客单价、是否很多订单都卡在漏斗的某个阶段上，这样他们就知道应该采取哪些措施来提升自己的业绩。

价值七：避免客户在销售人员更替时的流失

对于以项目型销售为主的企业，其销售周期比较长，销售人员的流动难以避免。销售漏斗可以帮助公司平稳交接客户，让新员工迅速上手，避免公司的损失。当人员离职时，管理者和接手的销售可以与原销售人员一一核对其销售漏斗里面的核心项目及进展情况，如果能够配合销售易 CRM 及企业微信，则能更好地帮助公司避免客户资产流失。



综上所述，销售漏斗不仅仅是一个销售业务推进的简单工具，它还具备了这七种核心价值。其对公司的业绩以及销售团队的专业性和执行力的提升有着至关重要的意义和价值。下一章我们将对漏斗管理的原理和如何利用漏斗实现这七大价值进行阐述。

想了解更多销售管理干货及实战案例，
欢迎登陆www.neocrm.com，
进入《销售彦论》专区观看全部视频。

02

销售漏斗构成的三大要素

什么是销售漏斗？

首先来看下销售漏斗的定义：销售漏斗的英文是 Sales Funnel 或者叫 Sales Pipeline。典型的销售漏斗是由在一个特定时间段里，例如一年、一个季度或者一个月内，一系列有可能转化成订单的潜在销售机会所组成。销售漏斗是非常强大的销售管理工具，它包括了从接洽客户、谈判、成单到回款的整个销售过程，由一系列销售步骤和阶段所组成。

图一是一个最简单的销售漏斗，它分为三个阶段：漏斗最上方的蓝色代表了刚刚与客户建立联系，双方尚未熟悉，关系仍处于比较冷的阶段；中间变成了橙色，则是因为随着销售人员逐步了解客户的需求、双方关系在不断沟通中形成比较温热的状态；最下面的红色，代表经过销售的一系列努力，双方的关系很火热，也就是谈判、签约的这个阶段。销售的整个过程，其实很像小伙子找女朋友，从初识到结婚，感情经历从冷到温，再到火热的逐渐升温的过程。刚开始小伙子要“广撒网”似的寻觅潜在对象，通过沟通和了解，目标锁定比较合适的对象，随后经过互相了解让双方关系变得熟络，再通过一些努力，关系进入一个火热的状态，最后水到渠成、成家立业。也有人从吃饭的角度理解销售漏斗：漏斗漏到碗里的是成交订单，我们应该吃着碗里的这个订单，看着盆里（漏斗中间阶段）的销售机会，惦记着上面（漏斗最上方）的潜在客户们。



一个典型的销售漏斗包括三大要素，可以比喻为人身体的三个重要部位：第一个要素是“销售阶段”，被比喻成身体；第二个要素就是“赢率和转化率”，因为需要不停地计算，所以经常被比作大脑；而第三个要素“加权目标值”被比作销售漏斗的心脏，通过加权能够算出目标值，帮助我们深入理解整个漏斗。

销售漏斗的身体——销售阶段

销售漏斗的第一要素“销售阶段”被称为销售漏斗的身体部分。销售阶段是指从初步接洽客户一直到谈判、成单、回款的整个过程。在梳理销售阶段时，可以通过调研，将自身公司的实践梳理出来，整理成适合自己的一套销售阶段；并且规定在每个销售阶段推进过程中，销售人员需要做哪些关键的销售活动或者事件才能将项目从一个阶段推进到下一个阶段。

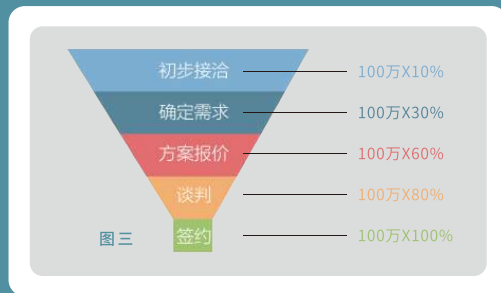
图二是一个典型的销售漏斗阶段：第一个阶段初步接洽客户，第二阶段确定需求，第三个阶段提供方案和报价，第四阶段商务谈判，第五阶段成交。这是基本的销售漏斗的阶段流程，实际上每家公司甚至每条产品线、每个行业的漏斗阶段都不是完全相同的，尽管其在理念上大同小异，但因销售方法论的不同，会形成不同的销售漏斗阶段。

想了解更多销售管理干货及实战案例，
欢迎登陆www.neocrm.com，
进入《销售彦论》专区观看全部视频。



销售漏斗的大脑——赢率

赢率作为第二个要素，被称为销售漏斗的大脑。赢率是指在某一个阶段里所有潜在商机最终转化为订单的概率。例如销售漏斗最顶部的初步接洽阶段有 10 个客户，跟进后能够形成 1 张订单，这个阶段的赢率就是 10%。谈判签约阶段，10 个客户很可能最后成功形成 8 张订单，这个阶段的赢率就是 80%。



图三是模拟销售易CRM中的销售漏斗，其中标注了不同的赢率：第一阶段初步接洽是10%，第二阶段需求确认是30%，第三阶段方案报价是60%，第四阶段谈判是80%。经常有人问这些赢率是怎么来的？销售漏斗的赢率并不是预先设定的，而是经过一段时间的经验 and 测算出来的。为什么销售漏斗上面大下面小呢？与生活中的漏斗不同，销售漏斗并不是平滑的也不是封闭的，有很多能够漏掉单子的“孔”在漏斗的壁面，很多客户会顺着这些洞漏到外面。每个做销售和 sales 管理的人都希望销售漏斗里面的客户最后都能转化成为订单，但实际情况并不会这样理想。

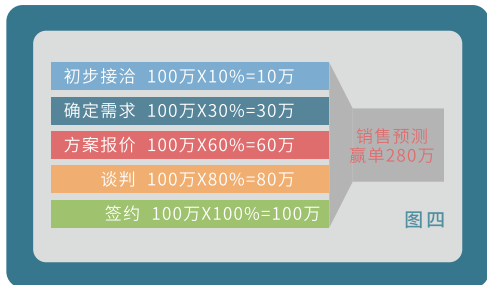
作为销售管理者，每当看到一个销售漏斗，最重要的是要了解它的转化率是多少，并需要计算每个销售人员的结单率：经过多少次拜访或者打多少个电话，才能生成一个商机，多少个商机可以形成一张订单。举例来讲，销售拜访十个陌生客户，如果一个客户感兴趣转化为一个商机，若 10 个商机经过销售人员的跟进最终形成了 1 张订单，那么从商机到最终成单转化率是 10%。这个销售人员从陌生拜访到最后成单的转化率是 1%。这 1% 意味着给销售人员一个参考值：如果要想完成一张订单，那么他需要拜访一百个潜在客户。这些数字对每个公司的销售管理者做销售计划、管理团队，有非常大的指导意义。

销售漏斗的心脏——加权目标值

销售漏斗的核心，就是加权目标值，也被比喻成销售漏斗的心脏。每个漏斗阶段里都有一系列的潜在商机，商机的数量和金额各有不同，而每个销售阶段都有自己的赢率，总金额乘以它的赢率，就可以得出这个阶段最终可能成单的金额是多少。漏斗的五个阶段，或者整体阶段的数值经过加权，再求和之后就是整个漏斗最后成交的总金额，这个金额就叫做加权的目标值。

为什么把加权目标值比作心脏？因为对销售人员、销售团队乃至整个公司来讲，最重要的事就是完成结果——销售目标。销售的第一考核指标就是业绩。如果不能预判最终销售业绩，对于结果导向的销售管理者将会是一场灾难。反之，管理者可以提前采取相应措施，这在销售管理中是非常关键的。

销售漏斗的心脏——加权目标值



图四的漏斗就是对图三做了加权算法。假设每个阶段都有一百万的金额，第一个阶段一百万乘以10%赢率，10万块钱的订单有可能漏下来，第四个阶段是80万。这五个阶段的漏斗整个加权以后算出来，加权目标值是280万。也就是说这个销售漏斗能够做到280万的订单金额。假如说漏斗所有者这个季度的销售目标是500万，经过测算发现他的漏斗总值只有280万，那么销售管理者肯定要重点关注和督促他了。预测刚过业绩目标50%的销售人员是非常危险的，如果用一些颜色

来标记，这样的人对于管理来讲是黑色的。管理者需要督促他做一个行动规划，以便快速地把220万的业绩缺口补上。销售人员就需要好好计算一下：如果一个订单的平均销售金额是10万，220万的缺口需要有22个订单；如果每个成交订单至少需要拜访10个客户，那么就需要拜访200多个新客户，这仅仅是完成业绩目标的第一步。同时，销售人员还需要花一部分精力把漏斗里面已有的商机向前推进，最终才有可能完成业绩。这就是对于销售过程进行数字化管理，通过销售漏斗预测功能，对销售业绩进行预防式管理的典型案例。

销售漏斗的三大要素——阶段、赢率、加权值，为后续利用销售漏斗管理销售团队打下了坚实的基础。下一章我们将借助销售漏斗揭秘打造高效销售团队的数学公式。

想了解更多销售管理干货及实战案例，欢迎登陆www.neocrm.com，进入《销售彦论》专区观看全部视频。

03

一个数学公式解构高效销售团队

我们常说销售是一个数字游戏，那么有没有办法通过数学公式来解构一个高效销售团队，通过这个公式，就可以看出销售团队的效能如何，甚至于可以通过这个公式制定策略，提升销售团队的效能，得到最大化的结果呢？

预测销售结果的诀窍？

销售漏斗里面的商机或者潜在机会越多，最终能够漏下来的订单金额就会越高，完成业绩的可能性就会越大。所以销售漏斗的第一个指标就是容量性指标，它解答了销售管理中“多少”的问题。一般评估一个漏斗的容量可以从两个维度来看，第一个是漏斗里单子的金额总和是多少；第二个是有多少张单子。那么这两个容量性指标，对销售管理有什么意义呢？一切销售管理的目的，其实就是为了最终的结果——销售业绩。提前知道销售漏斗容量，便让最终销售结果的预测成为可能。以销售易所处行业为例，经过大量的实践，我们总结出销售漏斗总额应该 3 倍于销售目标，简单来说，如果要做到 900 万的季度销售业绩，那么在季度开始的时候，销售漏斗至少得保证有 2700 万的总体漏斗金额。

公司考核周期怎么设？

销售漏斗解决的第二个管理问题，简单说是“多快”，就是多长时间能够赢单，这是销售漏斗典型的流动性指标的一个重要标记，销售行业的术语叫“销售周期”。顾名思义就是一张单子进入销售漏斗到最后结单，花了多长时间。销售周期越短，整个团队的销售效能将会越高。

销售周期对于一个公司到底有什么意义？

首先，销售团队努力的一个重要方向是要把销售周期缩短以提升效能；其次，直接关系到公司的销售考核周期。很多人经常问到，公司销售考核到底应该是按年、季度，还是按周来考核？其决定性因素就是公司的销售周期。比如对于ERP厂商来说，典型的销售周期在九十天左右，那么它的销售激励和运营机制，应该设定在三个月，也就是一个季度为佳。对于另外一些客单价很低、销售周期很短的公司来说，绩效考评或者人员管理周期，设置为一个月是比较合理的。

销售周期的第三大意义是构成了订单在漏斗推进速度的一个重要指标。如果漏斗中有一张单子，卡在某个阶段停留了很长时间不动，由于它与此阶段的其他单子的流速产生很大的差异，这张单子就很容易被识别出来，然后销售管理者就应该想办法将其推进下去。

产品的定价依据是什么？

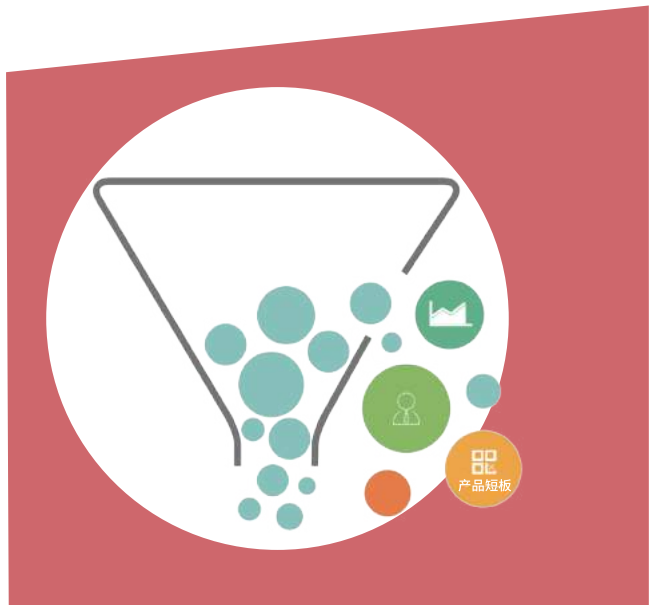
销售漏斗解决的第三个销售管理难题，就是订单有“多大”。有人会问：“多大”和“多少”有什么区别吗？其实“多大”对应的行业内术语是“客单价”，也就是成功赢单的平均金额有多大。

客单价对销售管理的意义何在？客单价的大小在很大程度上，能够决定销售团队的销售模式。比如同样是卖软件，客单价在 100 万的软件公司，对人员在素质、销售方法的要求，与一个客单价只有 5 万的公司，差异是非常大的。另外，客单价还可以决定盈利模式和定价策略。以销售易 CRM 所在的企业服务领域里，销售的复杂度比较高，这就意味着销售成本会非常高，低价甚至所谓免费的公司是难以为继的，所以客单价对整个销售团队或公司的运作，起着非常重要的作用。

成交率的秘密

销售漏斗解决的最后一个销售管理难题是“多顺”的问题，也就是说从单子进到销售漏斗以后，是否能够顺利地从上层流到下层直至成单。与“多顺”相关的术语叫“成交率”，或者是“转化率”。漏斗里面的单子漏得越顺，它的成交率越高。

为什么销售漏斗永远都是上大下小？因为漏斗内壁上有很多能够漏出单子的“孔”，由于市场竞争、客户自身、产品短板等各种原因，很多单子虽然进入销售漏斗，但最后并没有漏到公司的“碗”里来。



“多顺”这个指标，对公司有哪些指导意义？有的销售漏斗壁斜率很大，说明它的转化率很低，这表示大量的单子都漏出去了。最理想的销售漏斗形状是直筒型的，也就是有多少销售线索进去就漏出来多少单子，但这是一种理想状态。实际操作中，我们需要做的是尽可能降低漏斗的斜率，也就是提升成交率。

四个问题解剖一个销售团队

因此当我们去了解一个公司、团队或者销售个体的销售效能时，只需要问四个问题（即了解四方面的指标）就能够比较全面地掌握他们的整体情况了：你的销售漏斗内有多少商机、多少金额？你的客单价是多少？你的产品销售周期大概是多长？你的赢单率是多高？借助这四个问题，再了解下行业的平均标准，就能很快知道，这个团队或者销售人员可能存在哪些问题。据此，才能有的放矢地帮助他们制定一个计划，提升整体销售业绩。

解构销售团队的神秘公式

综上所述，解构高效销售团队的数学公式到底是否存在呢？上面的销售漏斗揭示了销售管理的四大核心问题——商机数、客单价、成交率和销售周期。我们基于这些，能够得出最大化销售业绩的数学公式：

$$\text{平均销售业绩} = \frac{\text{商机数} * \text{平均客单价} * \text{成交率}}{\text{销售周期}}$$

这个公式就是销售团队数字化，也是销售管理的一个核心秘密。有了它，销售数字化管理就变得简单了。比如说，我们要最大化销售业绩，就只需要提升商机量、提高客单价，然后提升成单率，最后缩短产品销售周期。

看上去简单，实际改进每一项都非常不容易。首先，如何提升商机数？通常的办法有两种，第一是加人，招募越多的销售人员从而得到的商机量就越大；第二，人来了以后还得勤奋，即加大每个人的拜访量，商机量也能够随之提升。这也是销售团队管理里提升业绩的常用方法。其次，如何能够提升客单价？这个难度更高。因为与人的能力有直接关系，所以需要培训销售人员，同时还可考虑增加产品品类。第三，如何提高成交率？这依然与人有关，需要培训销售人员技巧，提高他们的赢单率。第四，如何能够缩短销售周期？技巧和培训仍然是非常重要的手段，另外可以通过技术手段缩短销售周期，让庞大的销售团队整体改进销售流程。比如将商机的“公海机制”与 CRM 结合到一起，将整个团队的销售周期缩短。

应当说，这个数学公式成为了我们评估销售团队、提升团队业绩的一个有效的衡量工具。

销售漏斗既然能给销售管理带来这么多价值，那么在团队管理中如何应用销售漏斗呢？第四章我们将手把手教您应用。

想了解更多销售管理干货及实战案例，欢迎登陆www.neocrm.com，进入《销售彦论》专区观看全部视频。

04

一个案例教会你设置销售漏斗

前面我们介绍了销售漏斗管理不为人知的七大价值及三大要素，并通过销售漏斗总结出了一个打造高效销售团队的数学公式。但是很多人发现，在实际应用过程中并没有获得这些价值，原因就在于缺乏对销售漏斗的正确设置。本章我们就针对如何将销售漏斗落地，从而对销售团队进行数字化管理进行深度剖析。

销售漏斗的落地需要重点考虑两个部分：第一是它的身体——销售阶段、第二是它的大脑——赢率。

一、产品型销售漏斗通用法则

很多产品型公司的销售阶段和赢率是这样设置的：第一个阶段是“初步接洽”、第二个阶段是“了解客户需求”、第三个阶段是“提供解决方案”、第四个阶段是“报价”、第五个阶段是“商务谈判”、第六个阶段是“成交”。这就是一个最简单且典型的产品型销售的流程阶段。

产品型销售的公司在为销售流程阶段配置赢率的时候，通常采取“1-3-5-7-10”这个通用和简单的方法：初步接洽客户的阶段赢率设定为 10%，确定客户需求阶段的赢率设为 30%，验证产品符合客户需求也就是提供解决方案阶段的赢率设为 50%，报价及谈判阶段的赢率设为 70%，签单的赢率自然是 100%。根据这个赢率制定规则，销售漏斗就形成了，接下来在 CRM 里设定一套固定的流程就可以开始管理销售过程了。

这种销售流程设定方式对于一些从来没有使用过销售漏斗的公司来讲，能采用简单快捷的方式，让其管理机制稍稍精细化已经是个不错的进步；但对于绝大多数公司来说，“1-3-5-7-10”式的设置，却不一定能够符合自己的运作特点。



二、顾问式销售漏斗设置进阶法则

B2B 企业的销售方法论存在两个非常大的差异——产品型销售和解决方案式销售。对于产品型销售的公司，粗放销售阶段的管理方式基本可以适用。而第二类公司若简单借鉴前面的方法，就会出现很多问题。

一些销售易CRM客户在与行业顾问交流的时候表示，由于之前销售管理工作并未使用销售漏斗专业工具，现在用了一段时间后存在以下困惑：首先，大家对于一个项目的认知总是无法统一，一线销售认为赢率已经接近80%，而管理者凭借自己的经验认为是20%，这样的情况频频发生。其次，企业自身给销售漏斗设定的阶段不够合理，因此需要专业团队帮助梳理业务流程，否则销售漏斗对公司的销售打单没有指导意义。的确，若对销售漏斗的使用流于形式，一线销售人员仅在销售项目推进的时候，往下一个阶段移动一下，并没有形成共同的作战语言、没有形成成功实践、更无从谈起复制顶尖销售，就很难实现第一章谈到的销售漏斗使用的七大价值。

那么以销售易为代表的顾问式或解决方案式销售的公司是如何制定清晰化的销售流程阶段的？销售易在帮助用户制定销售流程阶段的时候采用了**三步法**，下面以一家商务智能软件公司为例。

该公司每销售一套商务智能软件，销售人员需要走过典型的六大阶段——初步接洽、确定需求、制定方案、报价投标、商务谈判、签约。他们给这六个步骤设置的赢率分别是10%、30%、50%、60%、80%、100%。这套办法起初运作了一段时间以后，销售管理者遇到了前面谈到的典型问题。通过与客户深入交流，我们发现了问题所在：这家公司仅做了销售漏斗设置的**第一步**，但缺乏第二和第三个步骤。

第二个步骤是需要确定销售方法论。这家公司的产品——商务智能软件是帮助公司 CEO 了解运营的关键指标和数据，来辅助管理层快速决策的，所以产品需要帮助客户解决在某一个业务单元里已存在的问题。因为产品的复杂程度高，所以其销售方法论是典型的解决方案式销售。这就要求销售人员在思想上有一个很大的变革：传统销售的思路，都是搞定客户，快速地让客户买单；而解决方案式销售的中心思想就是要围绕客户的购买流程，思考客户的购买阶段，如何协助客户从一个需求阶段推进到下一个需求阶段，最终帮助客户真正解决业务问题。

第三个步骤，销售人员在推进结单的过程中，需要考虑整个销售流程涉及的决策人员。通过与该客户梳理销售流程，我们了解到在其销售过程中需要接触三种典型的决策人——首先，商务智能软件的购买发起人都是大型企业的 IT 部门，与销售联系的多是 IT 经理或 IT 总监，购买的最终决策人很有可能是 CIO。同时因为商务智能软件与客户的企业战略紧密相连，涉及部门广泛，CIO 往往需要 CEO、CTO 共同参与决策。借助销售易 CRM，我们帮助这家企业从整个过程中提炼出一个销售流程：完成初步接洽阶段后，销售需要找到一个客户内部的支持者，也可以叫做“内线”，通常是客户的 IT 经理。销售人员需要了解“内线”的需求，让其认可产品和公司。一旦赢取到了“内线”的支持，他会把销售人员和产品推荐给他的老板——发起部门的直接领导者，我们称为“权力支持者”，往往是 CIO。在这个阶段销售人员需要去接洽 CIO，解答他的疑惑，从而让其愿意采购产品。如果完成这一阶段，赢率就已经达到 50% 以上。这时候，如果订单金额不大、



或者CIO有足够的预算权的话，就可以直接进入商务谈判或招投标阶段了；但如果订单的金额比较大或者产品的使用者是其他部门，比如财务部门，那么CEO和业务部门的领导也需要介入这张订单的销售流程。在这个阶段，销售人员需要解答这些领导的疑问，验证产品能够满足他们的需求，让他们支持这一商务智能软件或至少不反对，这也是成单的关键。下一个阶段就是方案报价或参与招投标，而后进入到商务谈判。完成前面非常严谨的销售阶段后，如果竞争对手没有特别强大的关系，那么赢率已经非常高。当商务谈判完毕，就可以签约了。这就是一套非常典型的解决方案式或大项目销售的思路。

帮助客户梳理完销售流程后，销售易还帮助这个客户将其中涉及的关键决策人融入到他们在销售易CRM系统中的销售流程阶段中，让每个销售人员都清楚地知道，在销售其商务智能解决方案的时候，需要走过哪些销售阶段、搞定哪些人。这样大家对于一个项目的进展阶段，能够达成一个共识。最终这个客户的销售漏斗分为7个阶段：1) 初步接洽——10%的赢率，2) 支持者确定——30%的赢率，3) 权力支持者认可——50%的赢率，4) 其他关键人覆盖完毕——60%的赢率，5) 提案和投标——70%的赢率，6) 商务谈判——90%的赢率，7) 签约——100%的赢率。

通过这个例子，说明对于解决方案和顾问式销售的流程阶段设置，有三个步骤格外重要：一是确定销售推进的最佳时间阶段，二是确定产品的销售方法论，三是将销售方法论和销售流程阶段相融合，最后形成一套符合公司实践的销售漏斗标准阶段。

三、赢率是实践出来的

销售漏斗的阶段设置完毕后，需要确定每个阶段的赢率。很多人会问：这个赢率是怎么得来的？赢率其实来自经验的总结。比如上面的案例中，整个销售流程涉及三类人，其中最为关键的是权力支持者。而根据这个客户的经验，赢得权力支持者就已经获得了 50% 的赢率。这来自于该公司多位销售管理者的长期经验和总结。更为关键的是，销售漏斗的赢率不是一成不变的，完成初步设定之后，我们可以根据使用过程进行分析，将销售阶段进行微调。使用的越多，赢率就会变得越来越准确，从而让销售预测的准确性越来越高。那么完成销售漏斗的阶段和赢率设置以后，我们就打好了销售管理的基础。

想了解更多销售管理干货及实战案例，欢迎登陆www.neocrm.com，进入《销售彦论》专区观看全部视频。

05

销售流程体系≠销售漏斗?

过前面四章的讲解，大家已经了解到销售漏斗对于销售管理有哪些重要价值、如何通过销售漏斗来了解销售团队的绩效、如何借助销售漏斗来管理销售团队，以及如何在公司落地一套销售漏斗。那么是不是建立了销售漏斗，就等于建立了公司的整套流程体系呢？到底什么是真正的销售流程体系，其关键要素是什么？我们又当如何建立一套有效的销售流程体系？

一、与工业流程一脉相承

二、销售流程体系的三个基本要素

三、销售流程进阶的两个重要维度

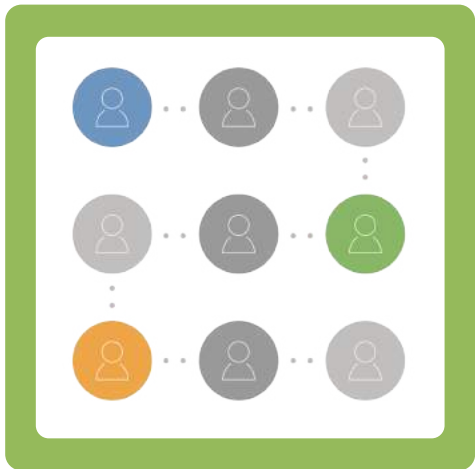
四、如何把客户的购买阶段融入销售流程

一、与工业流程一脉相承

为什么要有流程化运作？卓别林有部经典电影《摩登时代》，这部电影清楚地展现了如何在流水线上生产一辆汽车，每一个工人都在被细分的环节上重复着自己最擅长的工作，那么结果就比较可控。流水线是二十世纪工业经济时代一项伟大的发明，西方的科学管理理念也是从这种流程化运作提取出来的。支撑科学管理理念的软件叫ERP（企业资源计划），其核心也是一个流程的成功实践的再造。

一个好的流程，必须能够将一个复杂的生产或工作过程，解构成一个个最小的流程运作单元。并且在每个流程单元里，规定应该干什么以及怎么干，最终才能得到可控的结果。这套流程中包括了一些技巧和工具的使用。如果想要得到最好的结果，那么对流程的监督和监控必不可少。简言之，如果A B C D这几个标准的作业流程单元能够做得很好，那结果E就可控了。

而销售流程体系和工业流程一脉相承。销售流程体系的目的是将一个复杂的销售过程解构成标准的流程阶段，并规定在每个流程阶段应该干什么、怎么干，并提供相应的工具和技巧，最后还要有适当的监督，保证所有人都保质保量地做好每一步。



二、销售流程体系的三个基本要素

销售流程体系需要哪几个维度和要素？通常一套全面的销售流程体系由**五个维度**构成：

第一个维度是公司的整个销售流程步骤（也就是流程阶段），即从线索到成单的整个过程。建立流程阶段的目的，是让销售人员特别是新人知道应该做什么，才能高效地把一张单子做好。一旦事情稍稍复杂一点，那么问题就来了——销售人员不知道应该如何入手。这就是流程体系第二部分的作用：对应每个销售流程阶段，告诉销售人员怎么干和需要何种技巧和工具作为支撑。

所以**第二个维度**是销售技巧。以解决方案式销售公司为例，在初步接洽和目标识别阶段里，新人虽然知道要做这件事情，但却不知道如何干。这个阶段需要一个非常重要的销售技巧——提问，通过提问发掘客户痛点和目标。在专业的销售管理行业，这个技巧叫顾问式销售方法，有一种非常流行方法论叫做SPIN。这是美国的销售咨询专家尼尔·雷克汉姆与其研究小组分析了35000多个销售实例后，总结出来一套办法——怎么问出客户的问题和痛点，甚至于放大痛点和问题，能够让客户产生主动推进的动机和动力。我们在目标识别阶段里，一定要让销售人员了解并使用顾问式咨询的方法，从而找出客户的目标和痛点。

当销售人员掌握了这些销售技巧之后，还需要很好的工具去支撑他完成这个阶段。在整个销售流程里，销售都需要哪些工具呢？比如在目标识别阶段，当销售无法问出来客户的问题和需求的时候，他就必须引导客户，那么就需要对客户所在行业非常了解，往往需要一些成功案例。在引导过程中，需要了解该行业的其他客户在近期的合作过程中，面临什么样的业务挑战，如何解决的，最后哪些客户通过合作获取了哪些业务结果和价值，最终回归到当前客户是否有同样的问题，从而发掘客户的真实需求。因此**第三个维度**就需要公司根据销售技巧和流程，准备一些销售话术和客户成功案例。只有这些工具性的东西准备好，销售人员才知道在每个流程阶段应该干些什么。

三、销售流程进阶的两个重要维度

对于很多公司，有上述三个维度就已经足够了，但如果想让流程阶段更加可控、预测更加精确，那么就需要有**第四个维度**——流程的产出物和检查点。没有第四个维度，很可能出现的情况就是：销售流程在没有完成的时候就被推进到下一阶段。

那么流程怎么检查、检查什么？其实每个销售流程阶段里，总会有一些判断销售完成的产出物。比如顾问式销售的目标识别阶段里，当销售人员挖掘出客户的痛点和目标后，流程规定了一件阶段交付物——给客户的总结性邮件。这封总结性的邮件有固定的模板和格式，帮助销售人员言简意赅地告诉客户：“感谢您的关注，您告诉我的现状是什么样，您来找我们的目的是什么，接下来您认为需要在哪些方面和能力上进行提升，就能解决您的业务挑战。为了实现您的目标，下一步我们需要做哪些事情”等等。

销售管理者完全不用考核销售的具体细节和过程，可以直接用这封邮件来评判这个销售阶段是否完成到位。从另一方面来说，由于销售人员每次都会被要求写总结邮件，反过来会倒逼销售在过程中必须用顾问式销售方法问出客户的痛点、挖掘客户的深层次需求。那些在与客户接洽的过程中，忽略顾问式销售的技巧、大篇幅地给客户讲演示稿的产品型销售一定写不出来这封邮件，所以流程产出物很巧妙地变成对销售流程阶段的要求和考核物。

至此，销售流程看似非常全面了：首先通过设置销售的流程阶段，告诉销售应该干什么；第二通过销售技巧和工具，教给销售应该怎么干；第三，通过准备标准的销售话术和成功案例，帮助销售人员完成流程阶段；第四，通过流程的产出物来检查和监督销售执行的质量。

表面上看一个标准的销售流程体系已经搭建得很好了，但仍然欠缺**第五个维度**，就是CRM技术。任正非曾在接受媒体采访时表示，华为不是靠“人”来领导公司，而是用规则的确定性来对付结果的不确定性。其实对于每个管理者来说，都有很多销售、很多客户和很多项目，如果公司的运作都要依靠管理者通过表格一个一个地看信息，根本无法监控整个公司的运转情况，所以以销售易为代表的CRM产品，将公司整个销售流程阶段和销售漏斗的阶段，固化在一个信息系统里，将企业的销售人员和销售流程很好地结合在一起。当完成两者的固化后，还将提供全面的数字化分析依据。

建立科学的可复制化的销售管理体系，就是将销售管理体系数字化的一个过程。想数字化运营一个销售团队体系，必须将所有销售数据收集并进行分析，才能洞察其中的问题，针对性提升整个过程中的各个环节，所以信息技术变得非常关键。这就是一套有效的销售流程体系的五个维度：销售及流程阶段、销售技巧、销售工具、流程产出物、以销售易为代表的CRM系统。目前能够将这五个维度都做得比较完善的公司为数不多，其中包括在《销售彦论》栏目中提到的阿里巴巴、华为、IBM、SAP等这些优秀的公司。它们的成长都离不开这条完整的销售流程体系。华为也付出了惊人的努力和成本，才能最终把销售流程体系沿着这五个维度去打造和建设，最终形成一套可复制性的销售运作体系。

四、如何把客户的购买阶段融入销售流程

对于一些大项目运作机制的公司，在这套销售流程体系之上还可以再加上第六个维度。前面谈到的流程体系全部都是围绕销售人员为中心展开的，而第六个维度让我们跳出销售的角度，以客户和客户的购买流程为中心展开，看我们如何配合客户一步步推进销售阶段，最终赢单并帮助客户解决业务问题。所以，**第六个维度**就是客户的购买阶段。



一个客户典型的购买行为大致分为三个阶段：第一个阶段是客户在寻找业务问题的解决方案；第二个阶段是客户在评估市场上的选择；第三个阶段是考虑购买。客户采购一个方案时所经历的这三个阶段，跟我们的销售流程阶段应该形成一一相对的关系。从图中来看，在关键人物覆盖之前的销售流程，都对应着客户的解决方案形成的阶段；当客户进入到了第二个阶段——比较评估的流程时，需要销售人员提交解决方案、进行招投标；当客户选好一到两家供应商进行商务谈判后，销售人员也随即进入到了商务谈判这个

阶段。这样两个流程阶段就完全对应起来了，这就给销售团队带来非常大的管理意义。很多复杂项目式公司的销售管理者在与销售人员复核项目时，经常发现销售人员由于缺乏经验导致很多事情做得不对；但有了一套完整的流程后，之前一些隐藏的问题就会很快暴露出来，甚至通过这个流程去指引销售人员几次后，他们就可以自己找到打单时的问题。

例如，销售人员很激动地表示客户主动邀请他们去参加投标、上千万的大单可以在两个星期之内拿下，需要尽快去做个报价和方案进行投标就能赢单了。有些公司在遇到这样的情况下投入了大量的时间和精力准备，但有经验的管理者往往知道这种单子的赢率不会超过10%，一百张这样的单子，连十个都赢不了。

用公司的销售流程阶段和客户的采购阶段一对比就能让销售人员明白，为什么这样的单子赢率这么低、要不要参与、如何才能赢单。当客户发了一个标书邀请你投标，表示他的采购流程已经进入到评估阶段，也就是说客户已经非常清楚自己的需求，并且对市面上的几家供应商都做过大致的了解。接到邀标的销售人员很有可能正愁没单，突然间看到这么好的一个项目，有点天上掉馅饼的感觉。但用前面两个流程对应的方法不难发现，客户已经进入到评估阶段，但是销售人员还停留在初步接洽阶段。如果想赢单，必须要跟客户同步。销售人员需要快速做几件事：完成目标识别、找到支持者、赢得权力支持者，还要覆盖关键人物、了解竞争对手是谁、谁帮客户形成了这一套方法标书。如果这些信息都拿不到，不能快速走完上述几个阶段、进入对应客户的阶段，那么这张单子基本没戏。

这个案例点明了客户的购买流程对于销售人员赢单和销售团队商业决策的指导意义。所以客户的购买流程是整个销售管理体系里非常重要的一块，当然也取决于公司是产品型销售还是顾问式销售模式。

Neocrm 销售易



销售过程更可控,业绩增长不是梦



销售漏斗，作为精细化销售支持的核心武器，除了可以帮助销售人员提高自己的销售业绩外，还是销售管理的重要工具。企业在打造高效的销售团队时，借助销售漏斗管理，可以更加迅速地获得稳固的业绩收入。