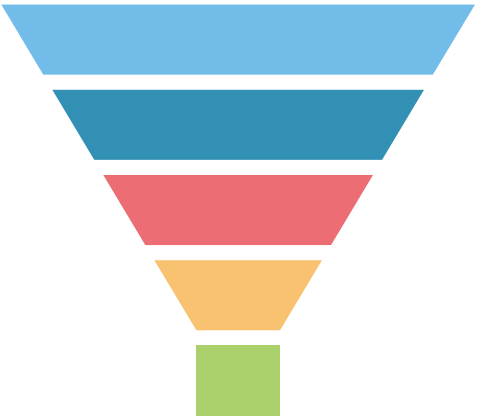


销售漏斗管理实战手册

出品 Neocrm 销售易　　作者



作者简介：史彦泽先生，销售易（www.neocrm.com）创始人及CEO，拥有18年在中国和北美市场从事高科技行业销售、销售管理及销售管理软件（CRM）设计研发等工作经验。在创立销售易之前，史彦泽先生曾就职于CISCO、DELL 等分销和直销领域跨国公司，并多次赢得全球Top Sales称号，并曾担任全球最大管理软件厂商 SAP中国区商业用户部总经理。

目录

01 第一章
销售漏斗的七大核心价值

10 第二章
销售漏斗构成的三大要素

19 第三章
一个数学公式解构高效销售团队

26 第四章
一个案例教你设置销售漏斗

35 第五章
销售流程体系≠销售漏斗?

《销售漏斗管理学院》是由国内第一档CEO脱口秀《销售彦论》第15集至20集的视频内容整理而成。《销售彦论》是一档面向企业主、销售管理层的自媒体节目，由国内领先销售管理服务提供商销售易CRM创始人兼CEO史彦泽先生主讲。借助18年销售和销售管理经验，主讲人史彦泽通过剖析热点事件和国内外公司实际案例，将国外复杂严谨的管理科学简单生动地介绍给国内的销售管理者。《销售彦论》内容紧密围绕如何帮助国内企业打造一支销售铁军展开，涵盖涉及销售管理的方方面面：如何制定企业销售模式、如何招聘到顶尖销售、如何建立销售薪酬机制、如何通过科学化管理让销售业绩提升30%……欢迎有兴趣的读者，可登陆 (www.neocrm.com) 官方论坛观看全套视频，也可以关注微信公众号销售彦论（XIAO-SHOUYL）。

销售漏斗作为精细化销售支持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自己的销售业绩，销售漏斗更是销售管理的重要工具。如果将销售漏斗运用自如，那么打造一支高效的销售团队，获得迅速、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七大价值和如何运用好这件销售管理神器。

01

销售漏斗的七大核心价值

打造一支高效销售团队需要三大要素：第一大要素是人，第二大要素是销售流程，第三大要素是CRM系统。如何能够构建一套符合企业特点的销售流程体系？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是需要花一定时间的；第二，在成交过程中，可能需要跟不同的决策人或很多部门的人打交道；第三，成交金额可能相对较大、而且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，而且将最佳实践能够沉淀，对提升公司的整体销售盈率非常有意义。

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样非常简单的工具，就是把这个销售过程分成若干个阶段，然后每个阶段配一个盈率，最后管理者可以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不仅于此，接下来我来给大家分析一下销售漏斗对B2B型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。公司管理层可以通过销售漏斗这个可视化的工具，将现阶段所有销售项目进展了解得非常清楚。在此基础上可以做很多分析：首先是销售目标和计划管理，作为管理者可以通过销售漏斗随时掌握某个销售个人或者团队的销售业绩现状，并基于其销售漏斗的表现很快知道他们是不是能够完成既定目标。如果完不成目标，应该选取督促、辅导、直接介入等不同措施进行改善以便完成目标。

我们说销售是一个数字游戏。在数字化管理销售过程中，销售漏斗的作用至关重要。销售数据进到销售漏斗后，它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，我们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，我们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。那么对于不同规模的公司，销售预测的价值不同。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，对于股票市场更有非同一般的意义。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业绩盈利的预期情况，如果预计的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管理执行力比较差、或者管理比较粗放，自然会降低对公司的信心。所以一些上市公司对销售预测的准确性非常关注。

而对于制造企业，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，企业可以合理的安排资金和工人。按需生产的模式对降低制造业的库存，效果十分显著。直销之王戴尔早期就是因为通过销售漏斗的精准预测达到“零库存”，更是超过惠普一跃成为IT硬件巨头。（具体内容可登陆(www.neocrm.com) 观看《销售彦论》第三集。）

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，交付实施团队却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。前者会对客户满意度，后者会对公司的成本造成负面影响。

价值三：形成销售团队标准方法论

对于重要项目时，负责销售认为项目赢率已经达到了80%，而管理者仔细研究后根据多年经验却估算赢率不足20%……



一线销售认为季度业绩完成肯定没有问题，通过查看此人的销售漏斗，老板发现可能月底连一半业绩能否完成也要打个问号……

这些情况屡见不鲜，让很多销售管理者都很困惑：已

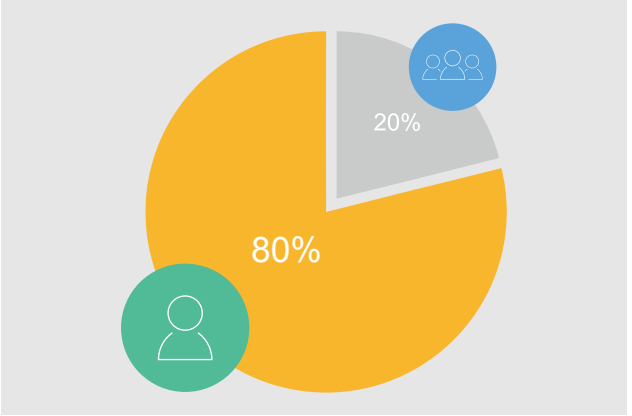
经有了一套自己的销售漏斗和销售阶段，但在日常沟通和管理过程中，怎么会状况频出？**造成这些的偏差的原因是销售团队没有形成共同的作战语言和标准，销售预测的准确性更是无从谈起**。公司的销售人员并不真正理解，为什么要完成这些销售阶段、每个销售阶段评估标准是什么？销售团队就这个标准达成共识，就是一个团队的共同作战语言。

国内一些解决方案式销售的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，后面阶段需要获得权力支持者的肯定，完成后再覆盖到其他关键决策人……类似这些语言都是一个公司共同的销售作战语言，这些共同的语言代表着统一的销售方法论，所以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。我们也会在销售漏斗系列后面的文章中详细讲解，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，销售业绩多数二八法则：80%的业绩是来自于20%的销售。

如果有一套体系，能将剩下80%的销售人员水平提升20%、30%，那将给整个公司的销售业绩将带来非常可观的提升，这也被称为复制顶尖销售。这完全可以通过销售漏斗的管理来实现的：在设置销售漏斗的时



候，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销售工具，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，根据这个体系照葫芦画瓢练习几次，那么新人很快能熟悉公司的销售流程，帮助新人迅速上手，提高新人的打单赢率。

价值五：提供针对性辅导解决方案

对销售管理者来说，通过辅导提高每个销售人员的能力非常重要，如何了解每个销售人员的能力和技巧的弱点成为有的放矢辅导培训的关键。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。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，一旦其参加到大单里，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个体规划自己的业绩和时间，甚至找到缺乏的销售技巧，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的话，他就知道采取怎样的措施进行改善。销售人员通过销售漏斗可以了解自己的转化率、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让订单的转化率更高。我们也会在销售漏斗系列的后面文章会展开讲述如何对销售人员的进行帮助。

价值七：避免客户在销售人员流动时的流失

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个个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系统则能更好帮助公司维护客户资产或者新的项目不流失。



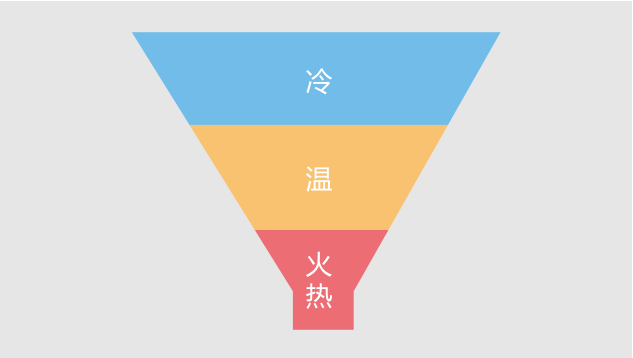
综上所述，销售漏斗不仅仅是一个销售业务推进的简单工具，它还具备了这七种核心价值。其对公司的业绩提升、甚至于销售团队的专业性和执行力有着至关重要的意义和价值。下一章我们将对漏斗管理的原理和如何利用漏斗实现这七大价值进行阐述，请继续关注《销售彦论》（微信订阅号：xiaoshouyl）了解其它销售管理知识。如果您希望通过视频，更直观的了解本期内容，请登陆www.neocrm.com观看《销售彦论》第15期《销售彦论之销售流程管理神器——销售漏斗》。

02

销售漏斗构成的三大要素

什么是销售漏斗

让我们首先来看下销售漏斗的定义：销售漏斗（销售漏斗最佳落地工具——销售易CRM）的名字是从西方翻译过来的一个词，英文是Sales Funnel或者叫Sales Pipeline。一个典型的销售漏斗是由一个特定时间段里，例如一年或者一个季度或者一个月的时间范畴之内，一系列有可能转化成订单的潜在销售机会所组成。销售漏斗是迄今为止最强大的销售管理工具。它包括了从接洽客户、谈判、成单、回款的整个销售过程。精心提炼的销售过程包括了从初步接洽一直到成单的一系列的销售步骤和阶段所组成的。

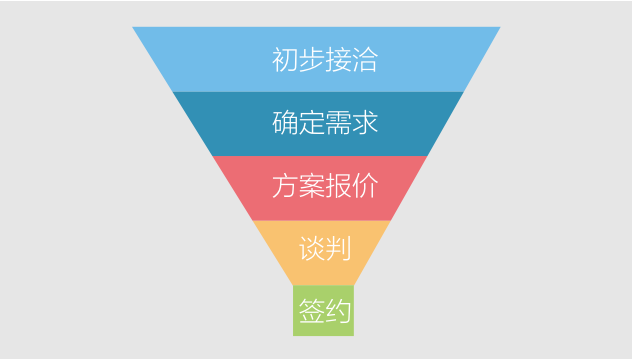


图一

图一是一个典型的销售漏斗，它分为三个阶段。漏斗最上方蓝色的阶段代表了刚刚跟客户联系的阶段，双方尚未熟悉，仍处于关系比较冷的一个阶段。销售漏斗的中间阶段变成了红色则是因为，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。销售漏斗最下面橙色的阶段代表着，经过销售的一系列努力双方的关系进入到很火热的阶段，也就是谈判、签约的这个阶段。做销售的整个过程，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阶段。刚开始小伙子要像撒大网似的找一些潜在的能够成为结婚对象的姑娘们，通过沟通和了解，目标锁定比较合适的姑娘。随后经过互相了解双方关系变得熟络。再通过一些努力，最后双方关系进入一个火热的状态，最后水到渠成、成家立业。也有人从吃饭的这个角度理解销售漏斗。销售漏斗漏到碗里的是成交的订单。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（销售漏斗最上面）的潜在客户们。

一个典型的销售漏斗包括三大要素，可以把它们比喻为人身体的三个重要部位。首先最显眼的销售漏斗的阶段被比喻成身体。销售漏斗第二个要素就是赢率和转化率。赢率和转化率需要不停地计算，所以经常被比作销售漏斗的大脑。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可以帮我们深入理解整个漏斗。



图二

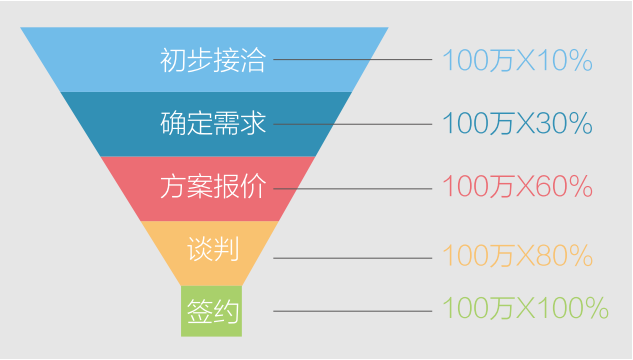
销售漏斗的身体——销售阶段

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，我们可以经过一段时间的调研，将每个公司的最佳实践梳理出来，整理成适合自己一套销售阶段；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，这个漏斗分五个阶段：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。这是最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。不同行业产品，有不同的销售方法论，最终就会形成不一样的销售漏斗阶段。（请持续关注销售彦论 www.neocrm.com ，后面我们会讲到如何制订适合自己公司的销售漏斗阶段。）

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。例如销售漏斗最顶上的初步接洽阶段有10个客户，经过销售人员的跟进后能够形成1张订单，这个阶



图三

段的赢率就是10%。销售漏斗的谈判签约阶段，10个客户很可能最后能够成功形成8张订单，这个阶段的赢率就是80%。

图三就是我们模拟销售易CRM（www.neocrm.com）中的销售漏斗做的，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%，第四阶段谈判赢率是80%。经常有人问到这些赢率是怎么来的？销售漏斗的赢率并不是设定出来的，而是经过一段时间的经验和测算出来的。



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。每个做销售和销售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。漏斗壁上有很多洞，很多客户会顺着这些洞漏到外面。

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？每个公司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%。

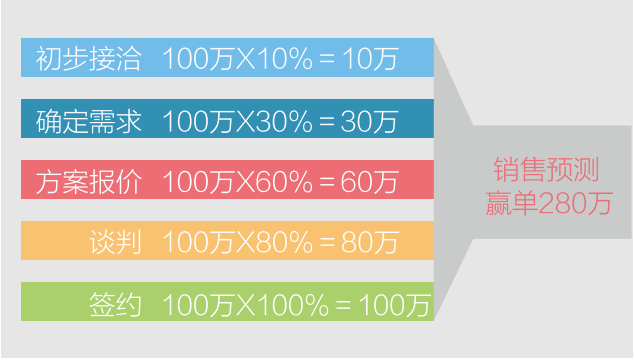
这1%意味着给销售人员一个参考值：如果要想完成一张订单，那么他需要拜访一百个潜在客户。这些数字对每个公司的销售管理者做销售计划、管理团队，就有非常大的指导意义了。

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。前面我们说到每个销售阶段都有自己的赢率。那么每个漏斗阶段里都有一系列的潜在商机，商机的数量和金额也各有不同。每个阶段的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，或者整体的阶段的这些数值经过加权，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，管理者可以提前能够采取相应措施，这在销售管理中是非常关键的。



图四

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，整个漏斗的加权目标值是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。结果预测刚过业绩目标50%的销售人员是非常危险的，如果用一些颜色来标记，这样的人对于老板来讲是黑色的。他的老板一定会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：如果一个商机产生十万金额的

订单，220万的缺口需要有22个订单。而每个成交订单至少需要拜访十个客户，那么需要拜访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。这就是一个对于销售过程进行数字化、通过漏斗销售预测功能，对销售业绩进行预防式管理的典型案例。

通过讲述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一个数学公式。如果您希望通过视频，更直观的了解本期内容，登陆(www.neocrm.com)社区观看《销售彦论》第16期《销售彦论之销售漏斗的三大要素》。

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一个计算公式解构一个高效销售团队呢？通过这个公式，就可以看出销售团队的效能如何?甚至于要提升销售团队的效能，得到最大化的结果，可以通过这个公式制定策略。这个数学公式是什么？

这个公式与销售管理学中的销售漏斗密切相关。这个数学公式揭示了销售漏斗作为数字化销售的一个重要工具和基础，到底回答了销售管理的哪四大问题？

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，最终能够漏下来的金额就会越高，能够完成业绩的可能性就会越高。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“多大”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；第二个是漏斗里有多少张单子。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，其实就是为了看最终的结果——销售业绩。提前知道销售漏斗容量，让最终销售结果的预测成为可能。简单来说，如果要做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2700万的总体的漏斗金额。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。

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”。“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进到销售漏斗到最后结单，花了多长时间。销售周期缩得越短，那整个团队的销售效能将会越高，这对我们销售管理非常有指导意义。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。其次，直接关系到公司的销售考核周期。很多人经常问我说，公司销售考核到底应该是按年、按季度，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，ERP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，也就是一个季度为妙。对于另外一些客单价很低、销售周期很短的公司来说，在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。如果漏斗中有一些单子，在某个阶段停留很长时间不动，也就是它卡在那个地方了。由于它与同样在这个阶段的其他单子的流速产生很大的差异，所以这张单子很容易被拎出来。那么我们就应该提前想办法，怎么能够把它推下去，所以预判和提前介入在销售管理里头，是非常重要的一点。

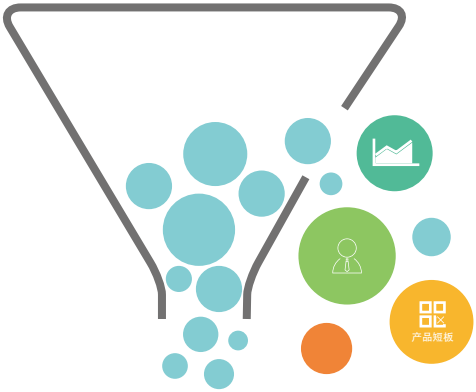
产品的定价依据是什么？

销售漏斗解决的第三个销售管理难题，就是“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，也就是成功赢单的单子的平均金额有多大。客单价对销售管理的意义何在？从一个公司的客单价，销售管理者可以看出来很多的门道。**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和定价策略**。比如同样是卖软件，客单价在一百万的软件公司，它的人员在素质、销售方法的要求，与一个客单价只有五万的公司，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所在的软件及服务领域里，销售的复杂度比较高，这就意味着销售成本会非常高，低价甚至所谓的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

最后我们聊聊销售漏斗的“多顺”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面能流到下面成单。与“多顺”相关的术语叫成交率，或者是转换率。漏斗里面的单子漏得越顺，它的成交率越高。为什么这中间会有一个差异，为什么漏斗永远都是斜的？销售漏斗内壁上有很多能够漏出单子“孔”，因为市场竞争、客户自身、产品短板等各种各样的原因，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，而漏到地下去了。“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，它的转换率其实很低。这说明大量的



单子都漏出去了，所以上面看着很大，下面看着很小。**最理想的销售漏斗形状是直筒型的**，也就是扔多少销售线索进去就漏出来多少单子，但是这种情况是一种理想状态，除非产品做的非常完美，而且又没有竞争，基本上是客户一联系你，马上就能够成单。

四个问题解剖一个销售团队

所以当我们去了解一个公司、团队或者一个销售个体的整体销售效能情况时候，**其实只需要了解它四方面的指标**，就能够比较全面了解他们的情况了。当我去了解一个团队或销售个体的时候，往往只需要问四句话，就基本可以掌握它的整体情况：第一是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呢？你的赢率，也就是说从你商机到结单的转换率是多高呢？借助这四个问题，再了解下行业的平均标准，就能很快得知道，这个团队或者销售人员可能存在哪些问题？据此，我才

能有的放矢地帮助他们制定一个计划，如何提升整体销售业绩。

解构销售团队的神秘公式

问了这么多问题，讲了这么多的数字，那么解构高效销售团队的数学公式到底有没有呢？上面的销售漏斗回答了四大核心问题——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：平均销售业绩等于商机数乘以客单价，再乘以成交率，再除以销售周期。**这个公式就是销售团队数字化，也就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，就只需要提高提升商机量，然后提高客单价，然后提升成单率，最后缩短产品销售周期。

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

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？无外乎就两个办法，第一是上人，人若越多那么得到的商机量就越大；第二是，人来了以后他还得勤奋，那么我就加大每个人的拜访量。最终商机量就能够提升，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？说起来

容易但做起来就更难了，因为这是跟人有关系的，跟销售技巧和销售能力没有直接的关系。所以要想提升客单价，需要培训销售人员、甚至增加产品品类。第三，如何提高成交率？这依然与人有关，培训销售人员技巧，提高他们的赢单概率。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，另外可以通过技术或科技手段缩短销售周期。如何能让人数众多的销售团队，整体改进销售流程。比如阿里的公海机制，通过与CRM结合到一起，最终将整个团队的销售周期缩短。这个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销售漏斗。如果您希望通过视频，更直观的了解本期内容，请登陆(www.neocrm.com)社区观看《销售彦论》第17期《销售彦论之一个数学公式解密销售收益最大化》。

04

一个案例教会你设置销售漏斗

前面我们就销售漏斗的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。本章我们将针对如何把销售漏斗落地在公司，从而对销售团队进行数字化管理的难题进行深度剖析。

销售漏斗的落地需要重点考虑两个部分，一是它的身体——销售阶段、一个是它的大脑——赢率。

一、产品型销售漏斗通用法则

谈到设定销售阶段和赢率，很多公司会“百度一下”，看别的公司如何设置销售阶段和赢率，结合自己的业务过程情况作此微调，最终就形成自己公司的销售漏斗的阶段了。很多公司都是这样的设置过程：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、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“一三五七十”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%，签单的赢率肯定设为100%。表面看来这个“一三五七十”的赢率既简单又方便，根据这个赢率制定规则销售漏斗就形成了，接下来再在CRM里设定一套固定的流程就可以开始管理公司的销售过程了。我们的很多客户在用销售易CRM之前就是这么做的。当然，这种销售流程设定方式对于一些从来没有使用销售漏斗这一工具实现管理的公司来讲，采用简单借鉴的方式，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，“一三五七十”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的销售。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，大家对于一个项目大家的认知总是无法统一，一线销售认为赢率已经接近80%，而老板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，因此需要销售易专业团队

帮助梳理业务流程，否则销售漏斗对公司的典型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、没有形成最佳销售实践、更无从谈起复制顶尖销售，就很难达到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%。这套办法运作了一段时间以后，销售管理者也发现了前面谈到的典型问题。通过与客户深入交流，我发现了问题所在：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老板了解运营的关键指标和数据，来辅助老板快速决策的，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，所以确定其销售方法论是解决方案式销售。这就要求销售人员在销售的思路上面有一个很大的变革：传统销售的思路都是搞定客户，快速的让客户买单；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，销售人员需要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到的决策人员。通过与该客户梳理销售流程，我们了解到在他们的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总监级别的人，因为购买的最终决策人很有可能是CIO。因为商务智能软件的项目与客户的企业战略紧密相连，涉及部门广泛，比较重要，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，销售需要找到一个支持者，也可以叫做内线，这个客户的内线

通常是IT经理。销售人员需要了解内线的需求，让内线认可产品和公司。一旦赢取到了内线的支持，内线会把销售人员和产品推荐给他的老板。作为发起部门的直接领导者我们把内线的老板称为权力支持者。权力支持者是非常关键的，在这个阶段销售人员需要去接洽CIO，解答他的疑惑，从而让CIO愿意采购商品。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，就可以直接进入到商务谈判或招投标的阶段了；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。而后进入到漏斗的最后一个阶段——商务谈判。完成前面的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。

梳理完成后，销售易帮助这个客户把其中涉及的几个决策人融入到他们销售易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：初

步接洽10%的赢率，支持者确定30%的赢率，权力支持者认可50%的赢率，最后其他关键人覆盖完毕达到60%的赢率，提案和投标70%的赢率，商务谈判90%的赢率，签约100%的赢率。

通过这个例子，对于解决方案和顾问式销售的销售流程阶段设置的三个步骤格外重要：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融入在一起，最后形成了一套公司最佳实践的销售漏斗标准阶段。

三、赢率是“干”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。很多销售易的客户都会问到一个问题：这个赢率是怎么得来的？赢率其实是一系列的经验的总结。在上面的案例里面整个销售流程里面涉及到了三类人。其中最为关键的是权力支持者，根据这个客户的经验，如果赢得权力支持者就已经获得了50%的赢率。这其中的经验来自于多个公司的销售管理者，在很长一段时间内积攒起来的总结和经验。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。

还有很多销售易CRM的客户问到，销售漏斗是不是代表销售流程的确定呢？大家可以思考一下，我们下期

会谈到销售漏斗是不是就等同于销售流程?

如果您希望通过视频，更直观的了解本期内容，请登陆www.neocrm.com社区观看《销售彦论》第18期《销售彦论之三步帮你量身订制销售漏斗》。

05

销售流程体系≠销售漏斗？

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？如何在公司落地一套销售漏斗？通过前面四章的讲解大家已经都了解到了。

那么是不是说建立了销售漏斗，就等于建立了公司的整套流程体系？到底什么是真正的销售流程体系？销售流程体的关键要素是什么？如何建立一套有效的流程体系？

一、与工业流程一脉相承

为什么要有流程化运作？这不禁让我想到卓别林的《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最佳实践的再造。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。

这三个要素构成了一个典型的流程阶段。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？我个人做了一个总结：一套全面的销售流程体系需要从五个维度构成：

第一个维度是公司的整个销售的流程步骤（也就是流程阶段），是指从线索到成单的整个这个过程。我们在第四章中已经讲过，如何用三个步骤去制订一套符合业界和公司最佳实践的销售漏斗阶段，包括对应赢率，我们在此就不再赘述了。

很多公司在用漏斗管理和运营公司的整个过程中，出现了一堆的问题：比如预测不精准，或觉得销售漏斗对整个团队和业绩提升的帮助有限。这是怎么回事呢？建立流程阶段的目的，是让销售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，应该告诉销售新人们怎么干和具体需要什么样的技巧和工具能够支撑。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。根据多年的销售管理经验，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·雷克汗姆与其研究小组分析了35000多个销售实例后，帮助销售人员总结出来一套办法——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往前推进的动机和动力。比如说在目标识别阶段里，一定要让销售了解并使用顾问式销售技巧的顾问式咨询的方法，从而找出客户的目标和痛点。关于SPIN等销售技巧，我们未来会单独讨论。当销售人员有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？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，面临是什么样的业务挑战，如何去解决这些业务挑战，最后那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需要解决，从而发掘客户的真实需求。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。这个维度就是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。那么前面出现的怎么检查、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。比如解决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，您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。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。

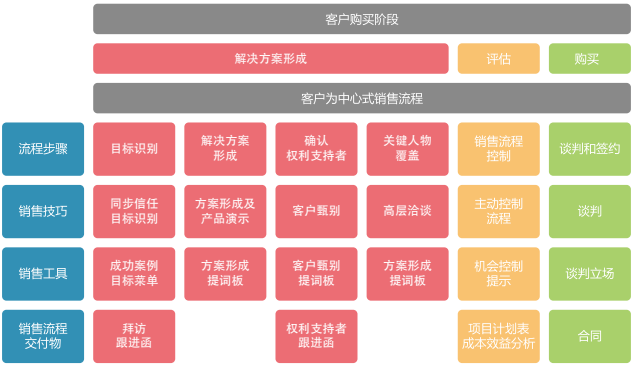
销售流程看似非常全面了：首先通过设置销售的流程阶段，告诉销售应该干什么；第二通过销售技巧和工具，教给销售应该怎么干；第三，通过准备标准的销售话术和成功案例，帮助销售人员完成流程阶段；第四，通过流程的产出物来检查和监督销售执行的质量。表面上看一个标准的销售流程体系已经搭建得很好了，但仍然欠缺第五个维度。

第五个元素就是CRM技术。最近任正非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。其实对于每个老板来说，都有很多销售、很多客户和很多项目，在公司运作的过程中，如果都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，所以以销售易为首的CRM产品，将公司整个的销售流程阶段和销售漏斗的阶段，固化在一个信息系统里。销售易CRM将你的销售人员和销售流程很好的结合在一起。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信息系统。目前能够将这五个方面都做得比较完善的公司为数不多，其中包括我们在

《销售彦论》（微信公众号：xiaoshouyl）之前内容中讲到的阿里巴巴、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沿着这五个维度去打造和建设，最终形成一套整个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



根据多年的销售管理经验，我认为对于另外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。之前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；第二个阶段是客户会评估市场上的选择；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阶段，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，甚至将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过去参加投标、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、方案和投标就能赢单了。一些公司可能遇到过许多这样的项目，投入了大量的时间和精力，但有经验的管理者一算就知道这种单子的赢率不会超过10%，也就是一百张这样的单子，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。当客户给你发了一个标书邀请你过来投标，表示他的采购流程

已经进入到了评估阶段，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客户也都做过大致的了解。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，客户已经进入到了评估阶段，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。如果这些信息你都拿不到，也不能快速地让客户了解这些信息，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。

最后我们来总结一下，一套非常具有执行力、可复制优秀销售的销售流程体系需要从这六个维度构建：第一个维度是根据最佳实践建立一套销售流程阶段；第二个维度是准备与销售阶段相对应的销售技巧；第三个维度是准备每个阶段的销售话术和工具；第四个维度是流程的输出物和检查物，确保体系和团队能够保质保量地完成销售阶段；第五个维度是需要以销售易为代表的信息系统，也就是客户关系管理系统能够将人和流程精细化的数据沉淀和固化，确保销售体系和

团队可复制可发展，并为未来进行数字化分析提供基础；第六个维度是引入客户的购买流程，并与销售流程相对应，会产生非常大的管理价值。如果我们能够从这六个维度出发来建立一套销售流程体系，那么对于公司的长期发展和建立一支非常强悍的销售铁军会有非常大的帮助。

如果您希望通过视频，更直观的了解本期内容，请登陆www.neocrm.com社区观看《销售彦论》第19、20期《销售彦论之建立高效销售流程的五大要点(上)（下）》。