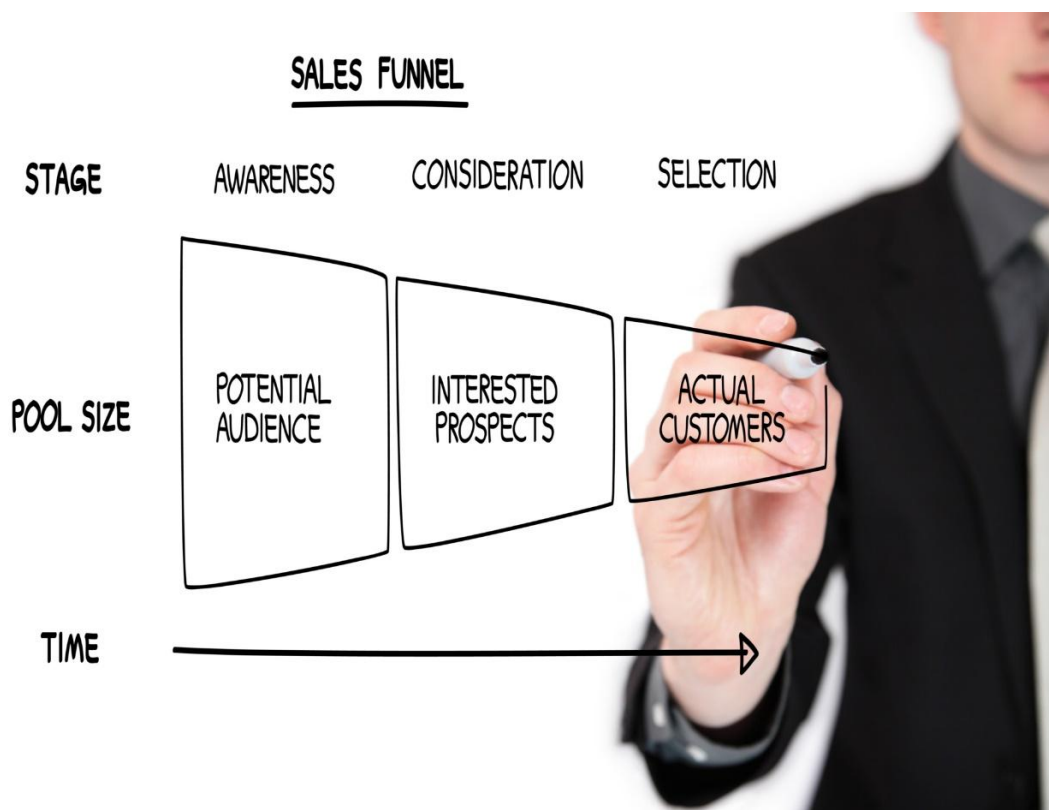


销 售 漏 斗 系 列

创业公司如何从无到有搭建销售流程体系



如何能够在公司落地一套销售漏斗，制定漏斗的过程中有两个非常重要的元素：[销售漏斗的流程阶段](#)和[对应的销售赢率](#)。

很多会问销售流程不就等于销售漏斗的阶段？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。

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》，这部电影清楚的展现了如何在流水线上生产一部汽车，每一个工人都在负责自己最擅长的事，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以及再造。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。并且规定在每个流程单元里头，应该干什么以及怎么干，这样最终

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。如果想要流程能够得到一个最好的结果，监督和监控必不可少。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的做好每一步。

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：公司整个销售的流程步骤（即流程阶段），是指从线索到成单的整个过程

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的提升,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,问题就来了——这些人不知道该怎么干。那么流程体系第二部分就非常重要了,对应于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。

这其中又分了两个维度：一是销售技巧。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。根据我的经验,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 Huthwaite 公司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，帮助大家总结出来一套办法——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，你一定要告诉销售用这个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。

二是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。在第一个流程阶段里，销售都需要哪些工具呢？在目标识别阶段，当销售问不出来客户的问题和需求的时候，他就必须引导客户。那么就需要对客户的这个行业非常了解，往往需要一些成功案例。销售可能在引导过程中，需要了解客户所在行业的其他客户在近期的合作过程中，他们面临是什么样的业务挑战，如何去帮客户解决这些业务挑战，最后客户通过合作获取了怎样的业务结果和价值，最终回归到目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，准备一些话术和成功案例。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。

有了这三个阶段是不是销售流程阶段就完成了呢？其实对于很多公司，做到这一步已经非常不错了，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。**如果不检查，很有可能销售流程在没有完成的时候就被推进到下一阶段。那么怎么检查、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，必然需要完成一件事情——给客户写一封总结性的邮件。这封总结性的邮件有固定的模板和格式，帮助销售人员非常言简意赅地告诉客户：感谢你的关注，您告诉我的现状

是什么样，您的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，您就能把解决您的业务挑战。为了实现您的目标，下一步我们需要做哪些事情。这个总结性的邮件就是一个产出物。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。而当销售人员每次都会被要求写这样一封非常言简意赅地总结邮件，反过来会倒逼销售在过程中必须用顾问的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幅度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。**

听起来销售流程已经非常全面了，

- 首先通过**设置销售的流程阶段**，告诉销售应该怎么办；
- 第二通过**销售技巧和工具**，教给销售应该怎么办；
- 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。**

其实一个标准的销售流程体系已经营建的非常好了，但仍然欠缺第五个元素。

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这个公司，而是用规则的确定性来对付结果的不确定。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的看信息，根本无法监控整个公司的运转情况。所以以销售专家为首的 CRM 产品，也就是客户关系管理技术，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。销售专家 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，销售专家 CRM 还将给你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,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、以销售专家为代表的 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,他们的成长都离不开这条完整的销售流程体系,同时也为此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形成一套整个可复制性的销售运作体系。



根据多年的销售管理经验,对于另外一些大项目运作机制的公司,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这个角度,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,最终帮助客户解决业务问题。

综上所述,第六个元素是**客户的购买阶段**。一个客户典型的购买阶段大致分为三个阶段:第一个阶段是客户在寻找业务问题的解决方案这个阶段;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**。从图中来看下面是设置好的销售流程阶段,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，这就带给销售团队非常大的管理意义。

很多复杂项目制销售管理者在跟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几次销售人员就可以自己找到打单时的问题。例如，很多老板都遇到，销售人员很激动地表示手头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。很多公司可能都遇到过许多这样的项目，也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%，也就是干一百张这样的单子，连十个都赢不了。用我们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赢率这么低、这种单子要不要参与。当客户给你发了一个标书邀请你过来投标，表示这个客户的采购流程已经进入到了评估阶段，也就是说客户自己已经把需求非常清楚了，并且对市面上的几家供应商客户也大致了解过了。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我们会发现，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。我们如果想赢单，必须要跟客户同步。我们需要快速做的几件事：完成我们的目标识别，找到支持者，赢得权力支持者，还要覆盖关键人物，了解我们的竞争对手是谁、谁帮客户形成了这一套方法标书的。如果这些信息你都拿不到，也不能快速地让客户帮你去拿到这些信息，不能走完上述几个阶段、进入对应客户的阶段，那么这张单子基本没戏。这个案例说明了客户的购买流程对于我们销售人员做单和我们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，当然前提是取决于公司是产品型销售还是顾问式销售模式。

那我们来总结一下,如果想打造一套非常具有执行力、可复制优秀销售的销售流程体系,

必须从五个维度来进行:

第一个维度是能够建立一套销售流程阶段体系;

第二个维度是准备对应的销售技巧;

第三个维度是制订一系列的话术和工具,能够帮助我们在每个流程阶段能够高效地执行;

第四个维度是流程的输出物和检查物确保体系和团队,能够保质保量地执行;

第五个维度是需要以销售专家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一个基本的基础;

第六个维度是引入客户的购买流程与销售流程相对应,会产生非常大的管理价值。如果我们能够从这五个维度的话能够去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。

全国服务热线:400-806-5929

河南领军易创信息科技有限公司