

# 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其三大要素，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。但是很多人都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。今天我们将如何将销售漏斗在公司落地，从而对销售团队进行数字化管理。销售漏斗的落地需要考虑考虑两个部分，一是它的身体——销售阶段、一个是漏斗的大脑——赢率。

## 产品型销售漏斗通用法则

谈到设定身体和盈率，很多公司会百度一下别的公司如何设置销售阶段和赢率，然后结合自己的业务过程情况作微调，最终形成自己公司的销售漏斗的阶段了。很多公司都是这样的一个销售漏斗阶段设置过程：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我们设定为 10%，确定客户需求阶段的赢率为 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为 50%，报价及谈判阶段的赢率一般被设为 70%，签单的赢率肯定就是 100%啦。看上去“一三五七十”的这个赢率既简单又方便，根据这个赢率制定规则销售漏斗就形成了，接下来我们在 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专家 CRM 之前就是这么做的。当然这种销售流程设定方式其实对于一些从来没有销售漏斗管理的公司来讲，采用简单借鉴的方式来进行稍稍的一个精细化管理已经是个不错的进步。但对于另一些公司，却可能不一定能够符合自己的运作特点。

## 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，借鉴的非常粗放的销售阶段的管理方式基本可以适用。而第二类公司简单借鉴前面的方法，就会出现很多问题。很多销售专家 CRM 客户在跟销售专家的行业顾问交流的时候表示：有些公司用了一段时间的销售漏斗后，大家的反馈都不是特别好。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。另一个重要问题是如果漏斗阶段对公司的典型销售打单没有指导意义。很多时候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，并没有达到我们前面说的销售漏斗使用的七大价值。

那么以销售专家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？销售专家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。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。他们给这六个步骤放上了自己的赢率分别是 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。通过深入的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。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。由于产品的复杂程度高，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：以前销售的思路都是搞定客户，快速的让客户结单；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。通过与这个客户梳理销售流程，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 总监的级别，因为购买的最终决策人很有可能是 CIO,所以这个角色非常重要。但因为商务智能软件的项目比较重要，CIO 需要让 CEO、CIO 共同参与决策。我帮助这位销售专家的典型客户从这个过程中提炼出一个套路：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。我

们需要了解他的需求，让他认可产品和公司。一旦赢取到了内线的支持，他就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支持者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 愿意采购我们的商品。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，让他们支持我们或至少不反对我们，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。而后我们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，如果竞争对手没有这么强大的关系，那么我们的赢率已经非常高。当商务谈判完毕了以后，就可以进行签约了。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，我帮助这个客户把其中涉及的几个决策人融入到他们销售专家 CRM 系统中的销售流程阶段中。帮助公司的每个销售人员都明白，在销售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。那么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是 7 个阶段：初步接洽 10%赢率，支持者确定 30%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%赢率，签约 100%赢率。

通过这个例子，我们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有了深入了解：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。

## 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。很多销售专家的客户在都会问到我一问题：这个赢率是怎么来的？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，如果搞定权力支持者就已经获得了 50% 的赢率。这其中的经验来自于每个公司的销售管理者，在很多一段时间里面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，将销售进行微调。可以让赢率变得越来越准确，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。