

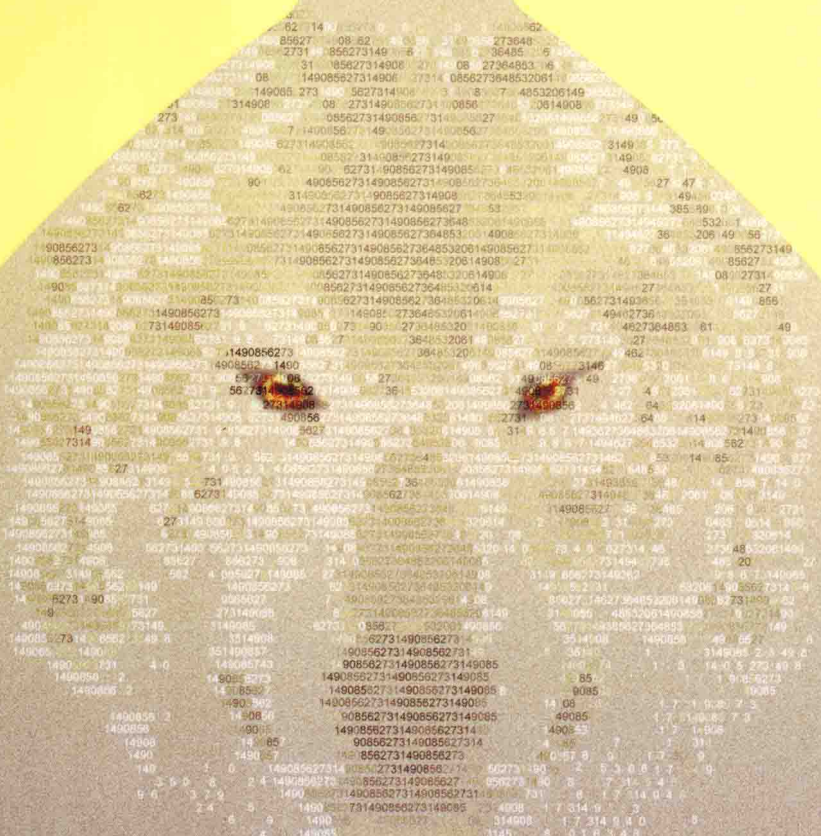
输赢之惊鸿商机

从线索到订单的销售革命

全球创造奇迹的销售漏斗系统

中国企业落地方案

付遥◎著



输赢之惊鸿商机
从线索到订单的销售革命

付遥◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

输赢之惊鸿商机 : 从线索到订单的销售革命 / 付遥著. —北京 : 北京联合出版公司, 2014.8

ISBN 978-7-5502-3315-7

I. ①输… II. ①付… III. ①销售管理 IV. ①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 159881 号

输赢之惊鸿商机 : 从线索到订单的销售革命

作 者 : 付遥

选题策划 : 北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑 : 管文

特约编辑 : 雷娜

封面设计 : 水玉银文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京嘉业印刷厂印刷 新华书店经销

字数 218 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 14 印张

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-3315-7

定价 : 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话 : 010 - 82894445



前
言

记得2000年在戴尔的时候，我离开销售团队，转入培训部门。我的上司在新加坡，同事们分别在厦门和上海，每季度飞到厦门一周，组织新员工入职培训，这是我在职场最轻松的一段时间。我很不适应，总觉得应该做些什么。有一次，一位定居在澳大利亚的奥地利国籍的讲师上完课之后，给我一个建议：你既然有这么多经验，为什么不写出来？我中学时成绩最差的就是语文，高考中作文得分又最低，我实在写不了。他说其实很简单，只要把你经历的案例记录下来就可以了，这才是最重要的。

于是，我写了《八种武器——销售的核心方法和案例》，2002年初出版。2006年，我改变写作方式，出版了《输赢》。而我并没有趁热打铁，而是转移到喜欢的历史题材，2008年出版了描写南北朝末期的历史小说《猎天下》。至此，我走出了三种截然不同的写作路线：专业学术、商战职场、历史战争。

不管哪条路线，我都兴致勃勃。在北京，我每天早上起来，步行到楼下的咖啡馆，写作一个小时，然后去公司上班。在温哥华，我坐在林恩峡谷的咖啡馆，望着远处的海岸雪山，呼吸着透肺的空气，一直到中午。我喜欢写作这个过程，就像玩游戏一样，从一无所有到创造出各种场景，衍生出始料未及的情节。

生活中无处不充满乐趣，我三十岁的时候，根本没想到，写作这么好玩。

在上述三种写作路线中，我最喜欢的是历史战争题材和商战职场题材，最擅长的却是销售领域的专业知识。原因有四：第一，我在IBM和戴尔共有八年的销售和销售管理经验；第二，我做了十二年培训工作，服务过联想、IBM、惠普、中国移动、华为，也在清华大学、西安交大、中山大学为中小企业的高管们提供过培训；第三，我每年都前往美国，参加该领域的国际论坛并与最棒的跨国咨询公司合作，始终站在销售理论的最前沿；第四，我们一直持续研究开发视频动画课程和CRM软件，提供完整的能力发展和管理解决方案。本书就是一本关于销售管理的专业书，我继续用了写得最顺手、读者反馈也最为积极的方式：用小说包裹起专业内容，原理和工具的传达，并不牺牲可读性。当然，这只是一个故事的开头，但作为一部专业书的外衣，它已足够。

“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”《孙子兵法》开宗明义这么写道。

每笔生意像是一场与竞争对手的战斗，决定着企业的生死存亡。每年、每季、每月、每周和每天，销售团队在拼哪些订单？进展怎么样？策略和做法是否正确？是否需要管理层的帮助和指导？这些信息，管理层或多或少都知道一些，却不全面了解。销售团队对销售状况的描述，也是只言片语，并不系统和科学。企业在大多数的时候如同游击队，销售人员各自分一块地盘，找到目标客户，发现销售线索，“拎起刀枪出击”，没有一套整体的打法，也难以形成团队协作。随着企业发展壮大，游击队必须转变成更加强大的正规军。

企业在管理销售的时候，没有完整的体系和方法，销售报表是否合理和科学？哪些应该录入，哪些不该？茫无头绪。销售例会没有正确的步骤和方法，如同皇帝上朝，有事启奏无事散会。销售团队成员之间的沟通，也是鸡同鸭讲：销售人员说，“我和客户关系很好”，好到什么程度，无法讲清楚；“那个订单差不多了”，却没法精确衡量具体的采购阶段。

销售漏斗，恰恰是这些问题的最佳解决方案。

什么是销售漏斗？简而言之一句话——从目标客户销售线索产生，到最终形成

订单的管理过程。

在这方面，我有近二十年的经验。1996年初，我还在IBM，有一天得到通知，我和几百人放下手头工作，一起搭乘大巴去往京郊的龙泉宾馆，集中封闭开会。IBM当时的大中华区总经理周伟焜亲自上阵，讲述OMSYS，即opportunity management system，销售机会管理。我当时晕乎乎地不知道这是什么，总之是要把销售管理起来，从此填写OMYSY是每周必须做的一件事情。1998年，我加入戴尔，使用funnel表格管理销售——每周把下属的报表收集起来，开会讨论销售策略和方法。2000年，我转到培训部门，在新员工培训中讲授account planning，教会他们如何使用销售漏斗的表格。当时，戴尔中国区总经理符标榜走马上任，将三十几位销售主管召集到上海，专门研究销售漏斗管理。之后，表格变成一个简单软件，供全国销售团队使用。

在我就职过的两家外企中，销售漏斗是销售管理的最重要的工具和方法。

2002年，我离开戴尔时有两个梦想：一是培训，二是发展销售漏斗。我请来软件工程师，研发销售漏斗管理软件，功能类似CRM（客户关系管理软件），并根据客户需求，不断更新产品，有BS版本（在线版本）和单机版等，几年下来并不成功。2006年，我终于认栽，遣散了销售团队和一众工程师，无聊之余开始写小说，便有了《输赢》。这本小说意外火爆，其实却是无心插柳之举。

虽然暂时挫败，我心却未死，销售漏斗是跨国公司管理销售的核心，大多数国内的公司却没有，这是一个巨大的空白。2008年，一家软件公司找到我谈合作。他们有极好的平台和不错的技术，我们有管理理念，双方一拍即合，重新启动。用了一年多的时间，我们开发出很棒的产品，推向市场。这次，市场接受了我们的产品，客户开始使用，却遇到另外一个问题——老板抓紧，销售人员就应付一下；老板放松，大家就停下来。于是系统成了摆设。究其原因，销售漏斗本意是管理商机，现在却变成管理销售人员的工具。谁都不喜欢被管，一线销售团队讨厌CRM软件，哪怕是IBM、微软和联想这样的企业，员工素质足够高，信息化水平很高，就是用不起来。除了电信、金融等行业用客户分析的系统，大多数CRM软件都以失败告终，也没有一家专业的CRM软件公司在中国获得成功。从我在IBM接触销

售漏斗至今，屈指算来已经近二十年，我付出了大量的时间、精力和金钱，在这块土地上拼命挖掘，而土地下面似乎没有任何宝藏。

国外的情况却完全不同，Salesforce公司的CRM软件被普遍使用，几乎形成垄断。难道真是国情有异，中国企业就不能用销售漏斗和CRM进行管理吗？

此时，却发生了一件意外的事情。

近二十年来，我每年平均讲授五十场销售培训课程，培训客户既包括像惠普、华为和中国移动这样的大型企业，也包括很多中小型企业。大型公开课多达五六百人，小型的内部课程也有二三十人，每次课程都会讲授销售漏斗的原理和方法，提供由我改良的销售报表。我与上过课的学员们保持着联系，我意外地发现，有些企业居然用得很不错。比如，惠普用销售漏斗进行渠道的商机管理，海洋王用销售漏斗管理全国上千名的销售人员，泛音使用这些表格管理电动工具的销售。我服务过上百家这样的企业，传授并帮助他们建立销售漏斗管理。他们的销售团队提交销售报表，并通过每周的例会，用销售漏斗的理念进行销售管理，摸索出适合自己企业的管理套路。

他们的成功有几个明显的特点：第一，管理者真正懂得销售漏斗的原理和作用，根据企业实际情况，来设计自己的表格和管理体系；第二，他们自身就有强有力的管理能力，比如目标分解、绩效考核、销售例会和辅导体系；第三，他们有很好的销售助理——收集表格，进行适当的汇总和分析，甚至在每周的销售会议中，代替老板简述销售状况；第四，他们一开始都没有使用CRM软件，而是经过表格固化流程之后，再请软件公司固定下来。

我不断跟踪这些成功案例，研究他们实施销售漏斗的过程、分析数据的方法，还参与他们的销售例会。慢慢地我想明白了，实施销售漏斗的本质是改变销售和管理方法，流程、制度和表格只是辅助的工具。

只要做好人的转变，销售漏斗便可以成功。

然而，他们成功使用销售漏斗之后，存在一个难以克服的问题——积累的销售数据过多，分析和处理这些数据要耗费非常多的时间，甚至很多指标的计算已经超出了Excel的范围。他们急需一款软件，来帮助他们录入、分析、管理销售过程。

此时，我注意到移动互联网飞速发展，随着智能手机的快速普及，例如地图签到功能、触控操作、移动社交网络、手机联系人管理的产生，传统的CRM正受到移动技术的挑战。我提出三个假设：首先，移动技术改变了互联网，必将改变企业网；其次，销售团队是企业内部最具有移动特性的一群人，移动互联网很可能首先在销售管理中突破；最后，国外成功的CRM软件不适合中国，中国企业需要为国内市场定制相应的软件。

与本书同步，我们开始研发基于手机的移动版CRM软件，这就是大销售CRM，并将下载地址附录在书中，大家阅读本书之后，如果还想在企业中深入地使用，欢迎下载。



方威

商战小说《输赢》中的主人公，曾经就职于IBM中国公司，担任金融行业销售顾问，跟随上司周锐返回北京，遇到经信银行的超级订单，为了收集情报，不惜欺骗女友赵颖，最终赢了生意，输了感情，自责之下，离开过去的圈子，到处攀登雪山。

思思

鸿鹄设计的设计师，因为感情纠葛前往云南旅游，在登山队中遇到方威，两人在登山途中互相帮助，结成了亲密的友情。思思返回北京，发现鸿鹄设计正面临前所未有的危机。

思远峰

思思的父亲，鸿鹄设计的创始人。中国建筑市场大爆发，跨国设计公司蜂拥而来，具备强大的设计能力，矩阵式的销售团队，先进的套路和打法，鸿鹄设计面临激烈的市场竞争，同时，鸿鹄设计内部也有分歧，危机重重。

朱允文

幼年丧父，被思远峰视如己出，与思思同在英国留学，回国之后加入鸿鹄设计，成为思远峰的左膀右臂，负责市场营销。

周锐

IBM中国金融行业总经理，方威曾经的上司，拥有八年的跨国公司销售经验，不断前往美国学习先进的销售方法，又担任IBM内部讲师，是销售界的传奇人物，自从方威辞职之后，一直多方打听他的消息。

崔龙

IBM金融行业销售主管，方威以前的同事和好友。

肖芸

方威以前在IBM的同事和好友。

谢伊

方威以前在IBM的同事和好友。

更多信息：

查询更多的销售漏斗信息（在线课程、视频动画在线课程和光碟、“摧龙八式”课程演示文件PDF版本、六个销售工具表格和销售漏斗报表），登录www.salespx.com，或者咨询400-670-8016

在主要安卓手机应用商店，搜寻大销售移动CRM，下载安装

欢迎加入《打通销售管理》读者QQ群：238036567

微信公众号：扫描以下二维码，或者搜寻公众号：salespx，收听销售方法、阅读最新文章和动画视频课程



学习摧龙八式，掌握以价值为中心的销售方法。欢迎到Apple Store 搜索下载“摧龙八式”，课程包括101分钟视频、38个关键知识点，还包含上百种场景及105个人物形象。

博雅故事



您在培训领域一定听说过这些人：

曾仕强 《中国式管理》系列

余世维 《领导有方》系列

刘峰 《新领导观》系列

付遥 《输赢》

吴甘霖 《做最好的中层》《做最好的执行者》系列

由于领域差异，您未必听说过这些人：

王建四 服装行业 《导购这样说才对》

伍昊 创意职场 《你早该这样玩Excel》

鞠远华 沟通励志 《5分钟打动人心》《为自己工作到最好》

王金战 学习指导 《王金战育才方案》《数学是怎样学好的》

刘称莲 家庭教育 《陪孩子走过》系列

.....

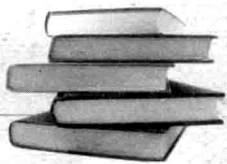
是的，他们都是销量超过50万册的培训书。只是我们书单中的一部分。

8年来，我们合作的作者超过500位，平均图书销售量超过4万册。图书出版后，课量和课酬增长的作者超过60%。

我们是专注地做图书产品的手艺人，我们深知，对图书的任何一点轻忽，都是对作者和自己的深度冒犯。

我们是中国培训图书第一团队！

博雅
广
华



换个行头 再聚江湖

从离开学校那天开始，我们必须学着工作、学着成为主管、学着协同他人，必须学着成为父母，和孩子一起刷新看世界的方式。

培训是伴随一生的能量提供站，

“为终生学习赋能”成为博雅广华的信仰。

从博雅光华到博雅广华，我们改换了行头，本质从未改变。

我们齐聚江湖，让培训变得更为性感、生动和饱满。

大宗购买、咨询各地图书销售点等事宜，

请拨打销售服务热线：010-82894445

媒体合作、电子出版、咨询作者培训等事宜，

请拨打市场服务热线：010-82893505

推荐稿件、投稿，

请拨打策划服务热线：010-82893507，82894830

博雅
广华



来！
向心仪的作者面对面请教



图书+App = 一本全媒体图书

一次以图书为依托的培训

一个可定制的解决方案

电话私学：每标段30分钟。不管您在哪儿，您都可以通过电话跟作者一对一交流。

咖啡私学：每标段90分钟。是的，您可以跟作者一起喝咖啡，直接讨教您最关心的具体问题。

咖啡主题小班：每标段120分钟。一个人去见心仪的作者，有点不好意思，正好有两个朋友也有这个需求，你们3个人（最多不能超过5个）一起凑一个小班，跟作者喝咖啡吧。

公开课预留席位：作者有公开课的时候，我们可以帮您预留席位。

预约电话：010-82062183（人工服务时间 9:30-17:30）



前言 / I

出场人物 / VII

第一章

掌握商机的销售漏斗

人生本是过程，胜负并不重要。IBM昔日销售天才方威因攀爬雪山结识善良女孩思思，机缘巧合下利用“销售漏斗”，帮助其父亲思远峰对抗跨国公司争夺梅地亚广场建筑设计项目。销售漏斗为何物？思远峰为何如获至宝？梅地亚项目结局如何？

1.1 人生本是过程，胜负并不重要 / 002

1.2 吃着碗里的订单，看着盆里的销售线索，

惦记着锅里的目标客户 / 007

1.3 管理销售线索的工具 / 010

1.4 形成共同销售战术语言 / 012

1.5 销售预计的工具 / 014

1.6 客户拓展策略的精华 / 016

1.7 销售漏斗模型的适用性 / 027

小结 / 030

销售漏斗的原理

也许结果不能改变，但过程一定可以改变。方威摩拳擦掌，倾力传授销售漏斗，各种指标、表格、方法、模型……思远峰能深刻理解销售漏斗的全貌，并在公司推行实施吗？而这庞大的系统又该如何运转，从而与公司的现状对接？

- 2.1 以竞争为中心的销售流程 / 034
- 2.2 销售流程的各阶段 / 038
- 2.3 容量性指标和流动性指标 / 041
- 2.4 传统的销售漏斗报表 / 045
- 2.5 新一代的销售漏斗报表 / 048
- 2.6 枣核形状的销售漏斗 / 058
- 2.7 实施销售漏斗初期，慎用CRM软件 / 065
- 2.8 报表只能暴露问题，不能解决问题 / 070
- 2.9 RAD客户管理模型 / 071
- 2.10 销售漏斗与CRM的关系 / 075
- 小结** / 078

一线销售团队的赋能

两手抓，两手都要硬。工作生活中方威和思思关系“急速升温”。销售变革中，人的转变应怎样实现？从线索到订单，如何步步紧握商机？报表没有随便填，订单怎能差不多，销售不是游击队。漏斗过程环环紧扣，流程、阶段、对象、要素、模型、技巧、分界线一个也不能少。

- 3.1 变革管理 / 082
- 3.2 心态和销售方法的转变 / 086
- 3.3 漏斗阶段一：见到客户 / 090
- 3.4 漏斗阶段二：发现机会 / 092

- 3.5 漏斗阶段三：确认机会 / 094
- 3.6 漏斗阶段四：明确需求 / 095
- 3.7 漏斗阶段五：方案报价 / 097
- 3.8 漏斗阶段六：客户承诺 / 098
- 3.9 漏斗阶段七：验收 / 100
- 3.10 漏斗阶段八：收款 / 101
- 3.11 销售漏斗中包含的销售技巧 / 103
- 3.12 大销售CRM / 112
- 小结** / 117

管理层的赋能

流水不腐，户枢不蠹。朱允文的出现，让思思及周遭涟漪泛起。初入公司的方威该怎样应付？在销售漏斗的施行中，管理者要如何管理团队？如何辅导下属？销售例会怎样开才对？同时，管理者要怎样自我完善、完成赋能？

- 4.1 销售主管才是实施销售漏斗的核心 / 122
- 4.2 读懂销售报表，掌握销售现状 / 126
- 4.3 销售例会和辅导 / 130
- 4.4 对下属进行颜色管理 / 132
- 4.5 辅导策略和方法 / 134
- 小结** / 142