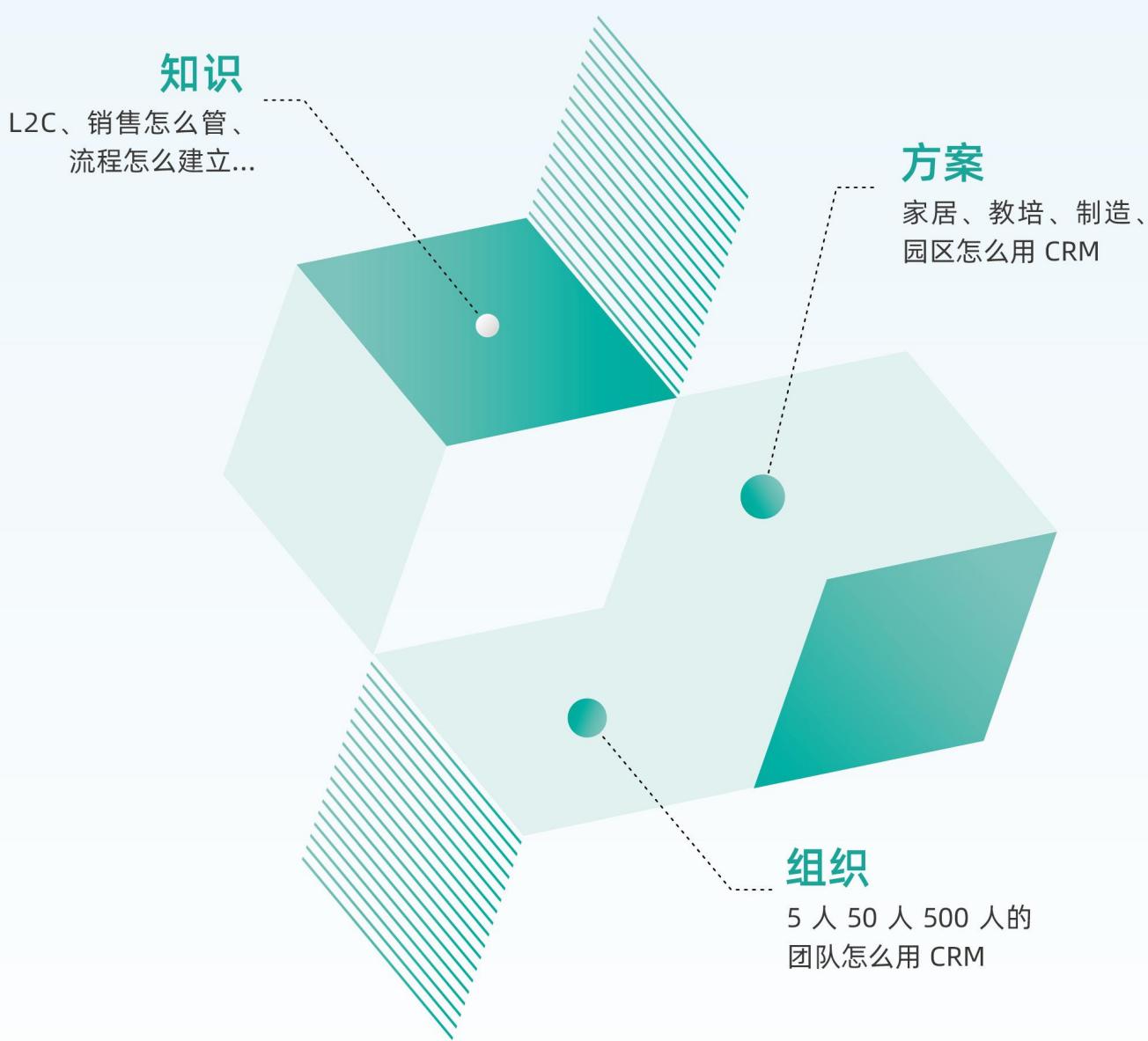


从0到1 销售管理成长手册

➤ 破解：销售信息化、团队建设、客户管理3大难题

➤ 面向：销售经理、销售运营、信息主管CIO



CONTENTS

目录

内部管理篇

1

1 销售经理是做什么的?

销售经理五大职责循环图	2
销售经理角色九宫图	3
销售经理人群画像四宫格	3
销售经理自检清单	4
销售经理和销售高手的四大区别	4
相比较销售高手，销售经理需要知道的两大原则	5

2 销售经理如何管理团队?

四类常见销售组织结构类型	6
销售团队发展的五个阶段	7

3 销售经理如何管理人才?

选拔人才	8
培育人才	9
使用人才	12
留住人才	16

客户管理篇

20

1 大客户管理

判断大客户的重要工具——RFM 模型	22
成交的关键——大客户拜访路径图	24

2 中小客户管理

信息化实战篇

34

1 CRM 快速了解

CRM 概念知多少?	37
CRM 价值知多少?	40
CRM 选型知多少?	41

2 简道云 CRM

L2C 流程知多少?	43
商机漏斗知多少	44
简道云 CRM	47
示例：L2C 落地效果	55
简道云 CRM 远程演示预约	60

3 销售团队信息化案例

附录：销售书单篇

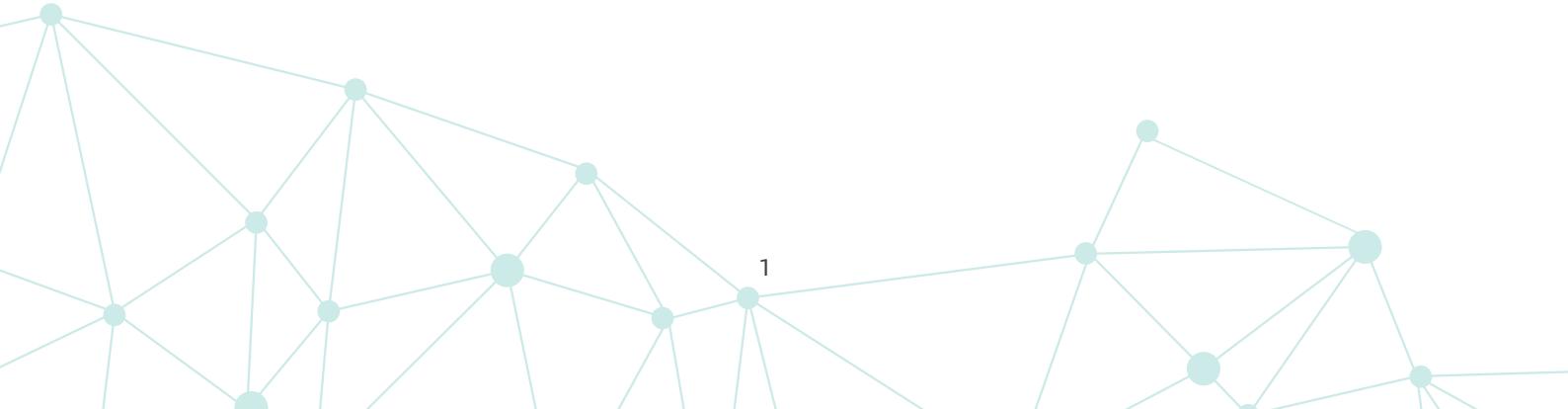
A

内部管理篇

著名军事家拿破仑曾留下一句非常知名的话——不想当将军的士兵不是好士兵。这句话被许多销售人奉为圭臬，在大部分销售团队里，大部分人不是已经成为销售经理，就是正在走向销售经理岗位。

很多销售员都会问，销售经理是干什么的？销售经理需要具备哪些特质？销售经理也会问，如何做一个好的销售经理？为什么年底的销售业绩和年初的计划相去甚远？跳槽的销售员带走我的客户怎么办？优秀的销售人才老是跳槽又是什么原因？

本篇章将围绕这些问题展开讨论。（注：部分企业会存在销售经理和销售总监等岗位上的区别，本文所述的销售经理主要泛指销售管理岗位。）



1 销售经理是做什么的?

» WHAT DOES A SALES MANAGER DO?

销售经理，通过管理销售人员实现企业产品销售的中高层管理者，主要负责：制定计划、组织实施销售活动、完成企业的销售任务。

1916年法国管理学家法约尔在《一般管理与工业管理》一书中提出了管理者需要执行的五大职责：计划、组织、指挥、控制和协调，这对销售经理也同样适用：

销售经理五大职责循环图



在销售经理承担五大职责的过程中，对外容易以几类角色出现：

销售经理角色九宫图



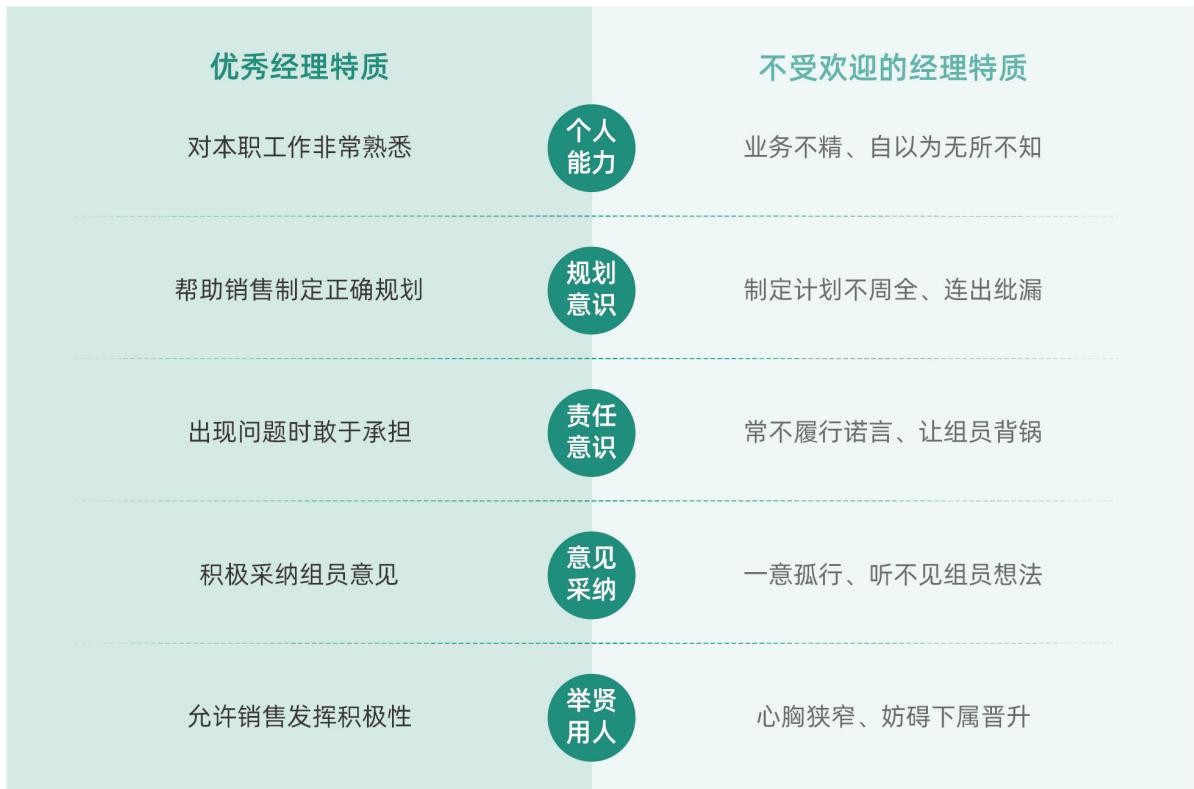
不同类型的人都有可能成为销售经理，最典型的四类人格即：老虎、猫头鹰、鸽子、孔雀，这四类人群成为销售经理后一般有哪些特点呢？你是哪一类人格呢？

销售经理人群画像四宫格



不管是哪一类人格，都有可能成为优秀的销售经理，在调研过程中，我们发现优秀销售经理和不受欢迎的销售经理往往存在以下特质：

销售经理自检清单



从自检清单里面我们可以看到：对于销售经理来说，个人能力是很重要的，这也是很多销售经理从销售高手过渡而来的重要原因，但是很多销售经理在刚到岗时，容易陷入“业绩做好就是一切”的误区，这里我们来看下二者之间的差别：

销售经理和销售高手的四大区别		
	销售高手	销售经理
身份 / 角色	主要管事，是执行者	主要管人，是组织者
关心点	关心艰难过程	关心实际结果
上下关系	需要上级肯定	学会肯定下属
追求点	追求个人力量	依靠组织力量

相比较销售高手，销售经理需要知道的两大原则：

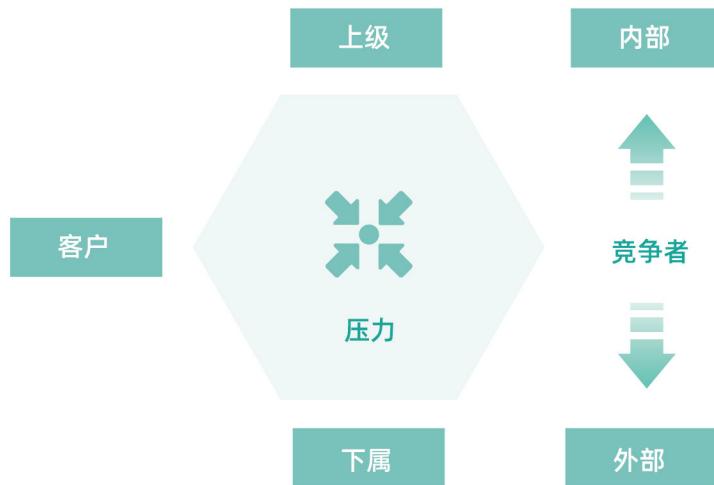
1) 销售经理的平衡原则：

销售经理需要维护多方的利益，包括公司、团队、员工、销售经理自己、客户等多方的利益，但其核心需要维护的是公司利益。因此：

- 销售经理平常需要具备系统性思维，将公司、客户看成一个完整的大体系；
- 销售经理面对问题时，需要具备延迟判断思维，不能轻易下判断与结论，慎重思考各方的利益诉求。

2) 销售经理的抗压原则：

由于销售需要平衡各方利益，因此也更容易受到来自各方的压力，比如：来自上级的指标压力、来自下属的成长压力、来自客户的诉求压力、来自内部其他部门的协作压力、来自外部竞争者的压力，如何适应来自各方压力也是销售经理的必修课。



2 销售经理如何管理团队?

» HOW DOES A SALES MANAGER MANAGE A TEAM?

“您好，我是华南区销售 / 某产品线销售 / KA 大客户销售 / 电话销售……”

我们在不同的企业中，常常会见到不同类型的销售组织模式，有时候企业为了弥补不同组织结构的不足，也会采用多模式结合的形态。比如在帆软软件，我们会根据产品线分简道云销售、FineReport 销售，也会根据地区分华南销售、华中销售。无论是哪种销售组织模式，都是为了高效管理组织、更好地服务客户。

一般来说，销售经理需要了解常见的四种销售结构：

四类常见销售组织结构类型				
	定义	适用企业类型	优点	不足
区域型销售组织	根据地域划分销售人员。比如我们常听到的华南区、华中区销售，就是区域型销售组织的产物。组织架构图： 	<ul style="list-style-type: none">经营的产品相对单一、相似度较高，支持快速学习；客户数量众多、地域分布广泛，又需要快速打开市场。	<ul style="list-style-type: none">销售经理权利集中，决策速度快；更容易建立本地客户关系网络。	<ul style="list-style-type: none">各区域自主权力太大，协调难度高；容易只看到当下，缺乏长远前瞻性。
产品型销售组织	根据产品类型划分销售人员。比如帆软公司有简道云产品线销售、FineReport 销售等。组织架构图： 	<ul style="list-style-type: none">经营的产品品类多、且性能差异较大；客户分属差异较大的行业、类型。	<ul style="list-style-type: none">每个产品线都得到充分发展；便于销售熟悉相关销售技巧。	<ul style="list-style-type: none">每个产品线要配人，成本高；区域重叠，导致工作复杂。
客户型销售组织	根据客户类型划分销售人员。比如大客户销售、SMB 销售等。组织架构图： 	<ul style="list-style-type: none">不同类型客户的需求、销售方式差异大；某一类客户占据非常高的产品营收。	<ul style="list-style-type: none">客户需求满足得比较好；销售更容易深入研究某一细分市场。	<ul style="list-style-type: none">部分销售培训成本比较高；关键销售离职带来的风险高。
职能型销售组织	根据销售过程划分为不同阶段。比如售前销售、售后销售。组织架构图： 	<ul style="list-style-type: none">售前、中、后需要的技能差异较大；企业规模较大。	<ul style="list-style-type: none">分工明确；有助于培养专项的销售专家。	<ul style="list-style-type: none">责任不明确；不同职能之间的销售容易产生争端。

除了组织结构上存在差异，不同发展阶段的销售团队内部管理方式也不相同。一般来说，销售团队发展主要分为如下五个阶段：

销售团队发展的五个阶段	
成立期	<ul style="list-style-type: none">阶段概念：刚组建团队、或者是新任命了销售经理阶段特点：新入团队的人心态紧张且充满期待，个人弱点处于隐蔽状态工作重点：形成团队内部稳定的结构框架、与外部建立初步联系领导风格：以领导为中心的命令型阶段建议：销售经理要多指挥、保持较为频繁的监督频次
动荡期	<ul style="list-style-type: none">阶段概念：团队成员各自为营、或者出现小团队的时候阶段特点：频繁遭遇挫折，内部缺乏奉献精神，成员对销售经理容易产生意见工作重点：销售经理可以鼓励团队成员参与决策、建立工作规范、安抚人心领导风格：领导倾向处于教练员的位置阶段建议：有意识地增加双向交流的频次，征求各方意见后做决定
稳定期	<ul style="list-style-type: none">阶段概念：人际关系整体从敌对走向合作的时候阶段特点：团队整体规范和流程逐渐常态化，员工技能得到提升，成长意愿强工作重点：培养团队文化，鼓励员工提建议领导风格：领导倾向处于指导辅助的位置阶段建议：减少指挥次数，多支持团队成员，多问少说，减少监督频次
爆发期	<ul style="list-style-type: none">阶段概念：团队内部协作解决问题、自由而建设性地分享观点阶段特点：团队部分成员分享领导权，成员普遍有使命感，能够自我驱动工作重点：给团队成员挑战的机会和舞台，认可成员个人的成就领导风格：领导倾向于多做授权、双向交流的状态阶段建议：放权给下属做决策，减少指挥、支持的频次

当团队进入爆发期，可能会经过一段时间后，团队会进入调整期。而销售经理的职责，就是需要把团队控制在调整期和爆发期之间。

3 销售经理如何管理人才?

» HOW DOES A SALES MANAGER MANAGE TALENT?

组织一个良好的销售团队，不仅可以将各类人才聚集起来、提升团队内部的决策准确性、应对外部变化不断的环境，同时也可以避免内部互相挤压导致的 $1+1 < 2$ 的问题。

一般销售经理在人才管理上，主要分为四大要素：选人、育人、用人、留人。

选拔人才

销售经理会根据不同的组织结构定岗定编（定岗定编：确定企业所需要的岗位、每个岗位的人数），常见定岗定编的方法包括：

销售经理定岗定编的五种常见方法

	定义	优点	不足
经验预测法	根据现有规模、市场、产品、服务等变化因素，推测未来的人员数量需求	操作简单	准确性较差；难以适应新的业务和市场形势变化
人均利润法	根据企业人均利润来确定人员数量，人员配置的前提是带来收入	计算数据准确，计算过程简便	需要比较准确的假设、且不容易考虑到其他变量
财务预算法	根据企业的短期业务目标和历史数据，进行相应的人员预测	准确性有了一定提升	难以和企业的长期战略规划创造联系
标杆分析法	根据同行标杆企业的情况进行预测	关注到了外部竞争情况	标杆企业的准确考量因素难以获取，容易产生误导
劳动定额法	根据工作量情况进行预测	数据容易获取，让实际与理论结合起来	组织规模变化因素难以考量在内

销售经理可以结合组织情况，选择定岗定编的方法。经过定岗定编，销售经理将大概清楚：要招什么人、避免哪些人？一般来说，我们可以把销售分为三个层级：

销售发展的三个阶段		
	人才特点	人才来源
L1	初级销售，成本较低，需要长期的教学	一般需要大量招聘培养
L2	为了卖出产品，常会提供给客户较好的服务，可以快速给公司带来价值	企业发展期少量招聘，更多来源于 L1 级销售
L3	认为顾客与销售者存在共同利益的群体，容易着眼于帮助客户预测未来的问题，研究产品的长远解决方案，这类销售既能打单也能挖掘深层价值	通常招聘成本非常高，大多倾向于优先内部培养

知道自己要什么样的人后，销售经理就要参与到人才招聘里面去，一般企业都会配置专业的人力资源，但具体到业务能力上，还是需要销售经理去面试判断，这里讲几个简单的小技巧供参考：

- 打破冰山效应：一个人通过短暂交流，我们只能获取其技能和知识，大量的经验、品格、态度都隐藏在底层，而想要挖掘这些冰山的一个小技巧就是：面试时间可以延长到 30 分钟以上，这样更容易打破对方的伪装；
- 追问行为动机：通过行为动机去判断销售员背后的想法，比如有的人考了某资格证，可以细问背后的动机是什么？
- 重视第一印象：通常来说，人力资源部招聘时都会提出要避免晕轮效应（即第一印象），但是对于日常人际交往非常多的销售经理而言，重视直觉却非常重要；
- 询问公司信息：通过追问对方对自己公司的了解程度，看出他对公司的意愿深浅；
- 三问失败案例：如果想要考量对方的抗挫折能力，可以通过问 3 次失败例子的方式去分析。

培育人才

不同阶段的销售人员有不同的培育方法，一般销售人员入职后有三个成长期：

销售人员入职后的 3 个成长期				
	时间	目标身份	培养方式	需要销售经理的支撑
新人期	0-6 个月	成为合格企业人	培养其责任心，使其了解公司愿景、认同公司文化和价值观	<p>提供方向引导：</p> <ul style="list-style-type: none"> 使其拥有明确的目标和及时的反馈 使其拥有清晰的工作界限和工作计划 提供完善的培训机会和及时的认可
成长期	0.5~2 年	成为专业型人才	培养其上进心，使其通过学习与实践成为专业人才	<p>提供成长机会：</p> <ul style="list-style-type: none"> 打造学习型组织，指导明确的学习方向，提供与其他企业的交流合作机会 帮助员工分析关键业绩指标，相信其具备独立的事件处理能力，并辅助其进行职业生涯规划
贡献期	3 年以上	成为事业型人才	培养其事业心，使其将个人追求与企业追求相统一	<p>提供足够的舞台让其发挥，实现个体与企业的共同成长：</p> <ul style="list-style-type: none"> 充分授权，允许其进行变革 明确告知使其自行发现问题、纠正问题、解决问题

在员工全周期管理中，培训也是有节点的，通常 4 类需要培训的情况包括：

- 新员工入职时；
- 公司有新产品 / 新方法 / 新流程需要发布时；
- 部分员工工作任务、职责发生变动时；
- 销售人员效率低、多次意外、频繁与人发生矛盾时。

6 个培训方法：

- 阅读：建立 3~5 人的学习小组；

- 课程：寻找各种公开课和内训资料给内部学习；
- 咨询：观察内部 / 外部同行是怎么跟客户打交道的，也可以咨询外部专家；
- 演练：通过沙盘演练、现场演练等方式帮助销售员学习模仿；
- 研究：做某一个领域的研究，比如产品卖点、行业特性等；
- 轮岗：通过轮岗帮助员工培养更系统的知识，增强协作能力。

好的人才培养起来很顺利，存在各类问题的销售才是最花费销售经理时间的。那么面对不同问题型销售，销售经理要怎么管理呢？这里提供 6 类问题型销售的培养方法以供参考：

6 类销售人员的培养办法

	情况	培育方法
自大型	总觉得别人很菜、自己很厉害	<ul style="list-style-type: none"> • 为其调整到更有挑战性的岗位 • 设定更高的目标
挑刺型	总是挑刺产品、价格等问题	<ul style="list-style-type: none"> • 追问其背后原因，考虑其意见合理性 • 帮助其树立团队意识，使其明白扰乱军心的问题严重性
推销型	习惯强迫性地向客户推广	<ul style="list-style-type: none"> • 重新审视销售提成制度的合理性 • 明确销售除了成单之外其他的责任，帮助其分析短期和长远利益的区别
懒散型	对待工作态度较为懒散	<ul style="list-style-type: none"> • 适当提高其销售指标 • 考虑调整销售区域、产品等，也可以给予短暂放假、令其调整状态
恐惧型	对目标完成缺乏信心	<ul style="list-style-type: none"> • 针对其问题提供解决方案 • 帮助其树立信心，增强知识、技巧相关的培训
超时型	执行工作时总是不守时	<ul style="list-style-type: none"> • 要求其使用时间管理工具 • 引导其制定严格的工作计划表

使用人才

销售经过一系列的培训后，销售经理需要通过“设定目标--制定计划--绩效考核”三大方式让销售有效为团队创造产出。

1) 设定目标

为了清晰评估销售人员的工作、帮助销售人员认知自己的重点工作，一般销售经理都会在工作开始前为销售制定目标。

一般目标制定需要遵循 SMART 原则，所谓 SMART 原则，S=Specific(目标是具体的)、M=Measurable(目标是可衡量的)、A=Attainable (目标是可达到的)、R=Relevant (目标是相关、可落地的)、T=Time-bound (目标有明确的截止期限)。

通过 SMART 原则，销售经理可以让目标设计更科学、更合理。

为了避免部分销售只考虑全年目标、因此放弃个别几个月的指标，可以将年度周期拆解为按月、按季度为周期的考核方式。这种目标管理方式也被称为滚动式目标管理：

月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	全年
业绩													

为了避免销售随意承诺用户，让销量平稳发展，可以采用封顶式目标管理，设定上限和下限。

对于销售经理来说，很多指标都可以用于目标设计，比如常见的客户跟进数、赢单数：



当然也有如订单数、退单数等数据可以作为考核指标（参考下图，销售经理可以自助拉取想要考核的数据维度，实时跟进团队销售情况）：



2) 制定计划

为了达成销售目标，销售经理需要对团队发展制定精细的销售计划，一般来说，我们可以将销售计划的制定过程分为如下五个步骤：确定目标→SWOT分析→实施策略→实施预算→计划跟踪。其中SWOT分析要怎么用在销售计划制定里面呢？

SWOT分析三步法

SWOT分析法第一步——洞察问题

在下表中，销售经理可以录入团队目标完成面对的优势、劣势、机会、威胁，其中优势和劣势主要分析内部情况（比如公司规模、形象、预算、营销、物流、分销网络、客户服务、产品质量、技术背景、价格、市场占有率等），机会和威胁主要分析外部环境（比如外部市场变化情况、政策环境、公众态度、竞争者数量、竞争者营销技巧等）。

	优势 Strengths	劣势 Weaknesses
内因	内因优势 1 内因优势 2	内因劣势 1 内因劣势 2
	机会 Opportunities	威胁 Threats
外因	外部机会 1 外部机会 2	外部威胁 1 外部威胁 2

SWOT 分析法第二步--解决方案

很多人做 SWOT 分析，通常都只会列出 SWOT，但是进一步的解决方法却没有使用 SWOT 工具，这里销售经理完全可以利用上面列好的表，思考解决方案。总结即 16 字方针：发挥优势、转变劣势、把握机会、消除威胁，即从四个角度考虑怎么解决问题：

- SO：借助优势把握机会
- WO：转变劣势的过程中，机会更容易被把握住
- ST：借助优势消除威胁
- WT：转变裂变的过程中，威胁更容易被消除掉

SWOT 分析法第三步--方案排序

通过上面的分析，我们可能会得到非常多的解决方案。

接下来，销售经理可以把解决方案输入下面的解决方案格子里，即解决方案 1/2/3。然后思考：解决方案 1 对于增强我们的优势 1 而言，问题解决能力是多少，比如 8 分（从 0~9 打分）。

以此类推，最后会得出解决方案对于 SWOT 提出的问题解决分数，统计总分即为解决方案 1 的得分。最后将所有解决方案的总得分进行排序，得分高的方案，可以被优先考虑落地。

解决方案	优势			劣势			机会			威胁			总分
	优势	优势	优势	劣势	劣势	劣势	机会	机会	机会	威胁	威胁	威胁	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
解决方案 1	示例打分 8												示例总分 50
解决方案 2													
...													

3) 绩效考核

在很多企业中，销售经理和 HR 都负责绩效考核，但是二者负责的角度存在较大区别：

销售经理和 HR 的绩效考核职责区别优势 Strengths	
销售经理的绩效考核职责	HR 的绩效考核职责
确定考核方法、考核要素	制定考核的管理规范
对被考核人进行业绩指导	监督、检查考核过程中的执行情况
与被考核人讨论发展规划	收集、整理、分析考核评价结果
监督绩效完成情况	利用考核结果，制定相应的激励政策

一般来说，针对销售考核，通常会用到两种绩效考核方法，即：KPI 和 OKR

	KPI	OKR
释义	中文名：关键绩效指标 英文名：Key Performance Indicator	中文名：目标与关键成果法 英文名：Objectives and Key Results
理论基础	源自传统的控制和激励理念：人需要明确的工作结果导向，并有明确的刻度来检验工作好坏。薪酬与绩效结果挂钩，更容易激励员工。	源自德鲁克的目标管理：放弃命令驱动式的管理方式，从控制下属演变为和下属一起设定客观标准，让下属靠积极性来完成目标。
管理逻辑	<ul style="list-style-type: none">只看结果，不看过程KPI 是管理控制工具	<ul style="list-style-type: none">既看目标，又看管理过程OKR 是员工自我管理工具
操作要点	<ul style="list-style-type: none">自上而下分解业绩指标目标尽可能地指标化薪酬绩效与 KPI 值直接相关	<ul style="list-style-type: none">自上而下分解业绩指标，关键结果与销售经理沟通后自行制定关键结果不一定要指标化薪酬绩效与 OKR 得分不直接相关
优点	<ul style="list-style-type: none">考核方式简单刺激了员工工作积极性	<ul style="list-style-type: none">既考核关键结果，又监管了过程工作内容灵活度更高，有利于创新
缺点	<ul style="list-style-type: none">过度关注 KPI，容易忘记初始目标部分业务不适合指标化，强行指标化让业务进入误区	<ul style="list-style-type: none">对员工的责任心要求比较高对销售经理的管理提出了更复杂的要求

留住人才

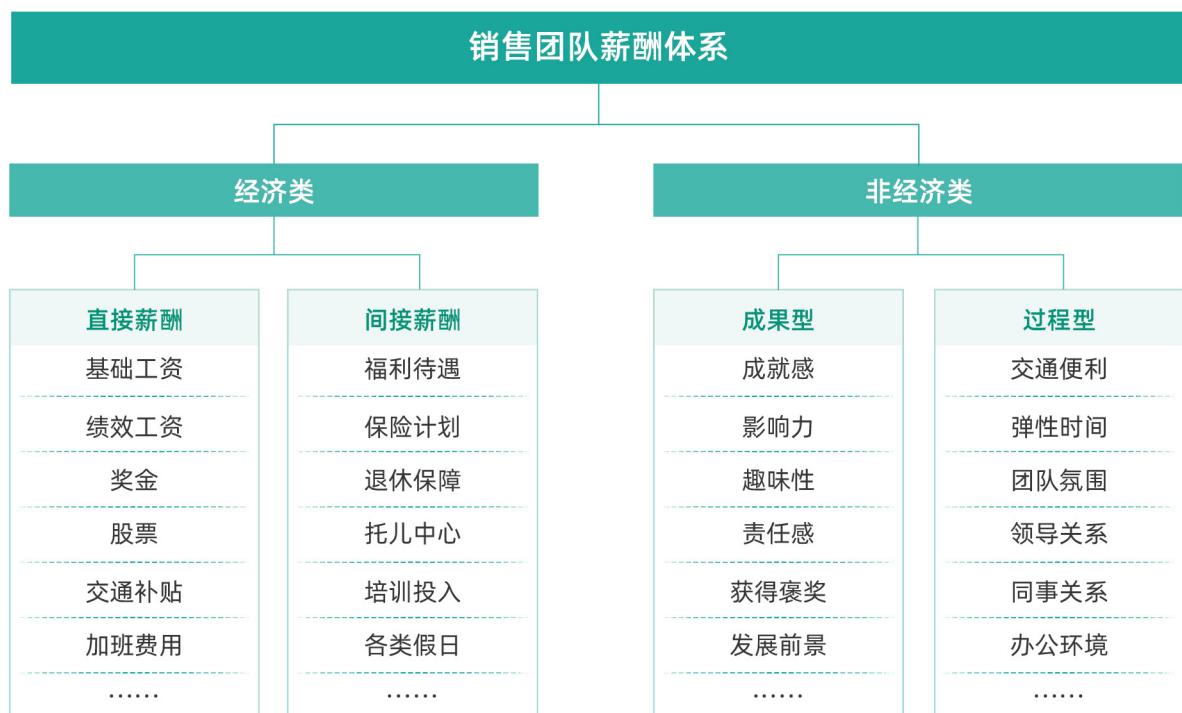
我们常常看到一些销售经理问：为什么我团队离职率这么高？为什么优秀销售总是留不住？我的销售不仅离职还带走了客户怎么办？

想要分析这些问题，势必就要认识一个问题：什么样的企业才是销售人员心目中的好公司？

一般来说，销售对好公司的定义主要从以下几个角度看：

- 发展机会：是否能提供让员工长足发展的空间？
- 学习环境：是否能够提升员工自身的个人价值？
- 组织氛围：是否能够提供开放、舒心的氛围？
- 领导风格：领导是否能够对下属报以尊重？
- 同事关系：同事之间关系是否足够和谐？
- 公司形象：是否能让员工产生自豪感？

即使是销售经理都认为非常重要的薪酬系统，其内容也不仅仅包括日常理解的工资，比如下面这个薪酬系统，可以简单概述员工对薪酬福利的需求：

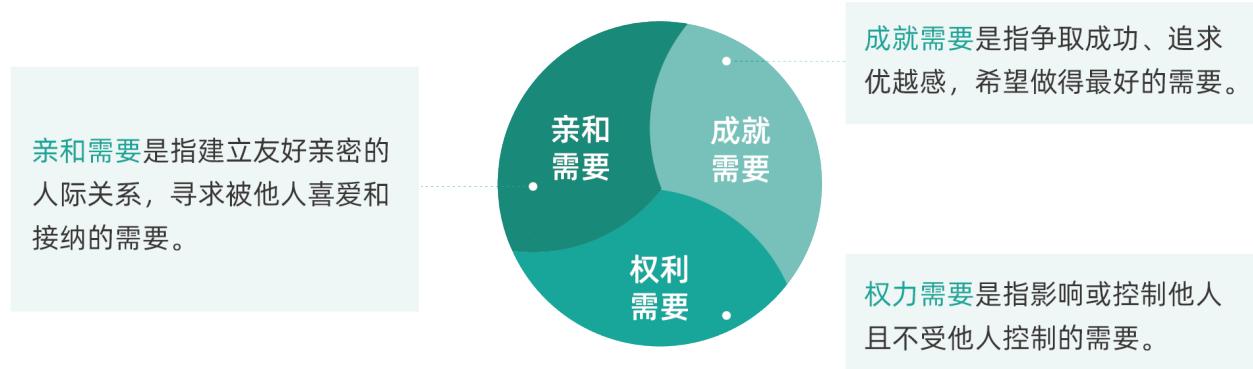


知道什么样的组织可以留住优秀销售后，我们不妨也来看下这三个留住优秀销售的理论：

1) 成就需要理论：麦克利兰 David.G.M.Clelland

人的基本需要可以分为：成就需要、权力需要、亲和需要。

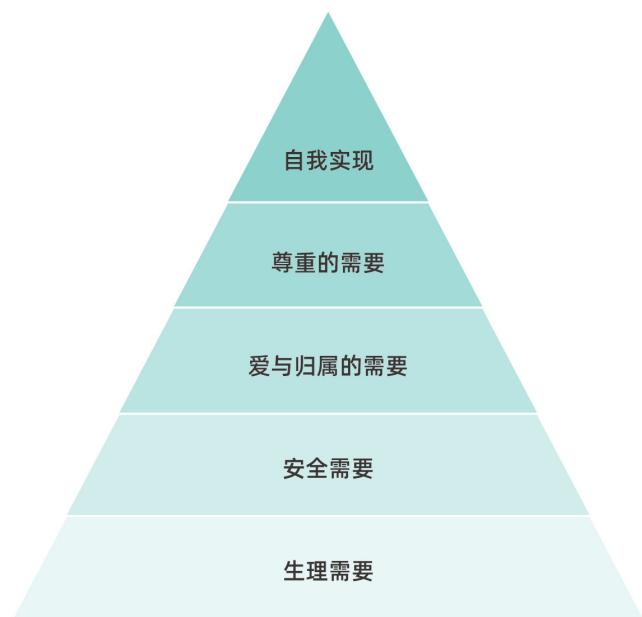
不同动机的人对不同的需要渴望程度不同，需要销售经理根据实际考虑满足。



2) 人类激励理论：马斯洛 Abraham H. Maslow

马斯洛在他的人类激励理论中提到，人存在五个层次的需求：生理需要、安全需要、爱与归属的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

马斯洛认为，几个层次要按照次序实现，由低层次一层一层向高层次递进。只有先满足低层次的需要才能去满足高层次。同时，当人的需求已经达到高层次时，低层次的需求满足对其个人的激励作用将大幅减弱。



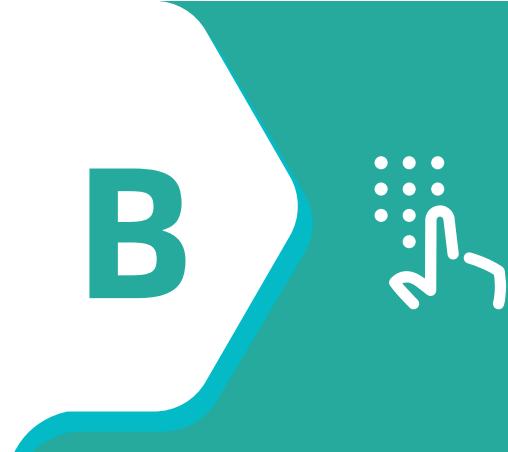
3) 双因素理论 : 赫茨伯格 Hygiene-motivational Factors

赫茨伯格将企业中影响因素分为两种：满意因素和不满意因素。满意因素是指可以使人得到满足和激励的因素；不满意因素是指容易产生意见和消极行为的因素，即保健因素。他认为这两种因素是影响员工绩效的主要因素。

保健因素：主要包括公司的政策与管理、监督、工资、同事关系和工作条件等。这些因素都是工作以外的因素，如果满足这些因素，能消除不满情绪，维持原有的工作效率，但不能激励人们更积极的行为。

激励因素：与工作本身或工作内容有关，包括成就、赞赏、工作本身的意义及挑战性、责任感、晋升、发展等。这些因素如果得到满足，可以使人产生很大的激励，若得不到满足，也不会像保健因素那样产生不满情绪。

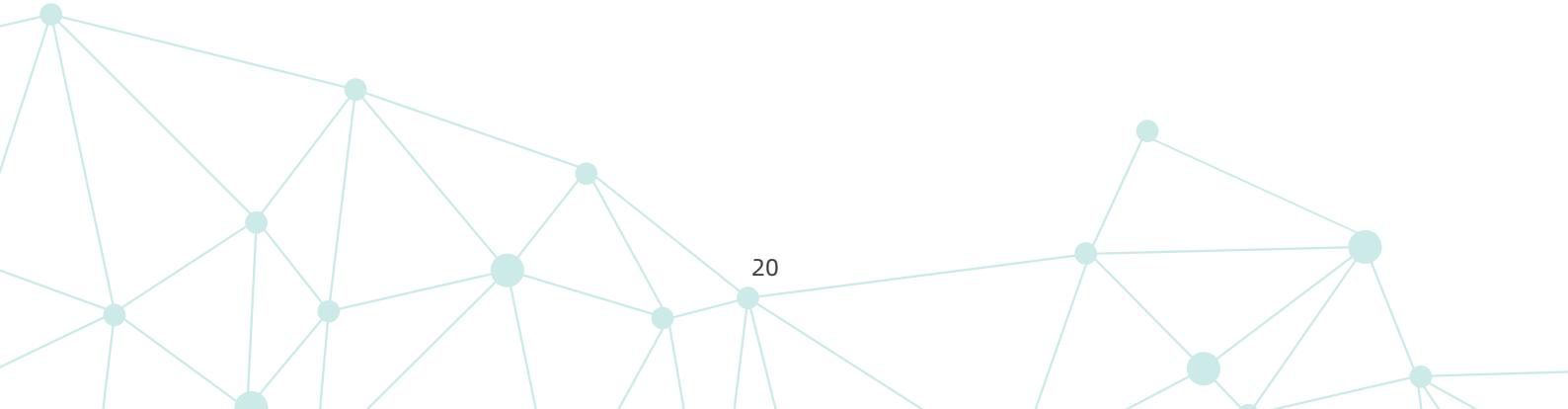




B

客户管理篇

当销售团队发展到一定程度，很多销售经理都会将自己的客户按照大客户、中小客户等分类进行划分，其中创造大部分收入的大客户成为销售经理眼里的重中之重。那么，为什么大客户管理很重要？如何选择大客户？大客户要怎么管理？这些问题将在本章节得到解答。

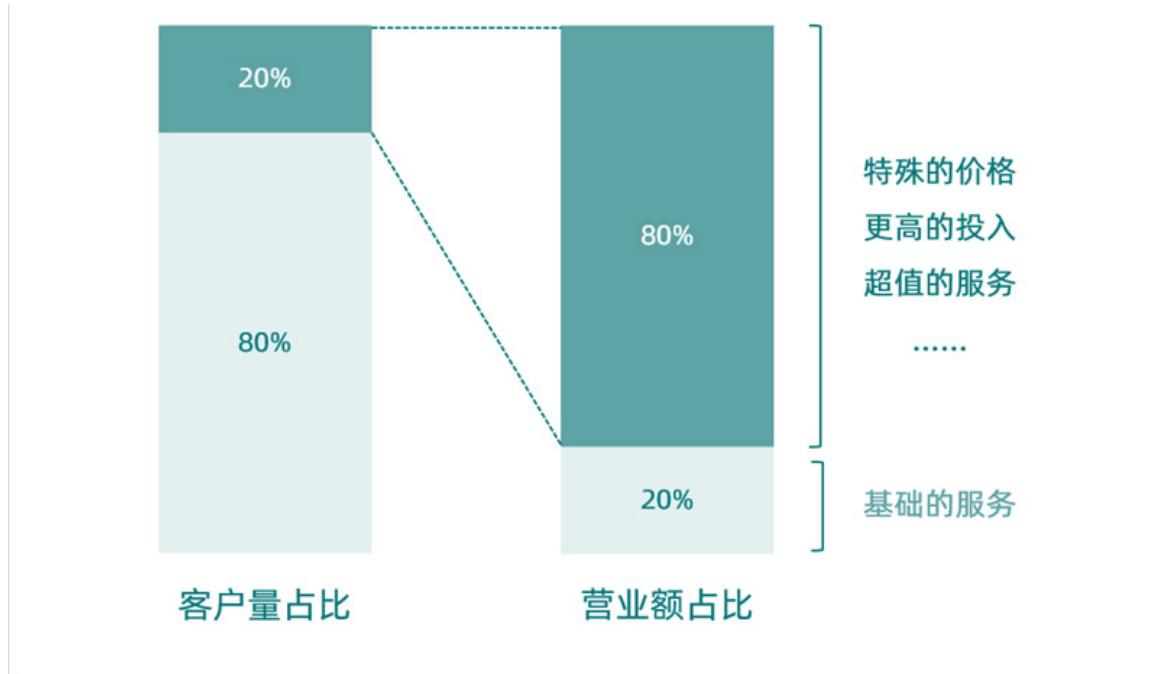


1 大客户管理

» KEY ACCOUNT MANAGEMENT

1897年，意大利经济学家帕累托发现：社会上20%的人占有80%的社会财富。后来这一法则被发现可以适用到很多领域，包括客户管理，具体解释为“一家企业80%的收益来源于20%的客户”，即20%客户创造了企业80%的收益。

由于20%的客户掌控着企业生存和发展的命脉，企业一般需要投入80%的精力到这20%的客户身上，同时我们称这20%的客户为“大客户”。



一般来说，每家企业都需要对客户按照一定的标准进行分级，以方便快速判断大客户。比如通过单一指标分类法（如销售额），为了全面判断大客户，很多企业往往会通过多指标分类法筛选：

- 交易类指标：累计销售额、累计利润、平均交易额；
- 财务类指标：收款周期、欠款额；
- 客户特征指标：客户行业、企业利润、平均交易额；
- 需求匹配指标：价值定位、采购标准。

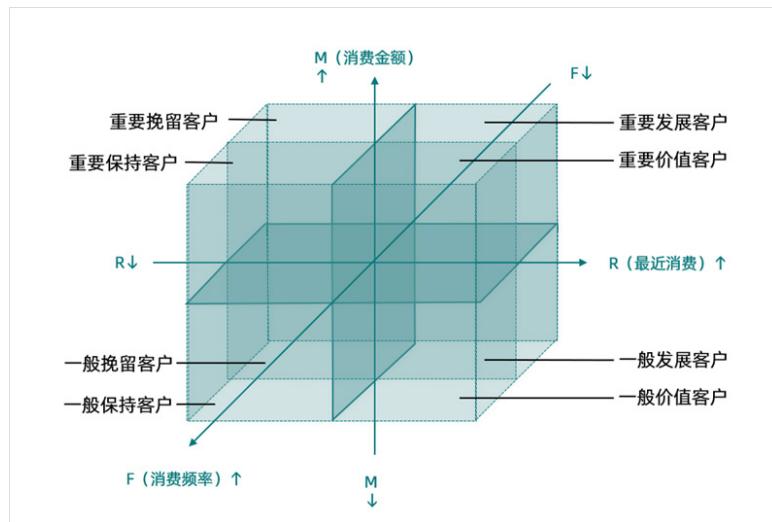
具体到采购环节，大客户一般容易具备如下特征：

- 单笔数额大 / 累计金额大；
- 参与决策人多；
- 决策时间长、决策过程复杂；
- 习惯长远考虑采购风险；
- 采购流程较为理性；
- 交易成功主要靠口碑和客户关系。

判断大客户的重要工具--RFM 模型

RFM 模型来源于美国数据库营销研究所 Arthur Hughes，他们发现，客户数据库中有三个神奇的要素：最近一次消费 (Recency)、消费频率 (Frequency)、消费金额 (Monetary)。

综合这三个维度，可以用于判断客户价值，也可以用作大客户衡量的一个工具：



根据三个维度的数据情况，可以将客户分为 8 类：

类别	R (最近消费)	M (消费金额)	F (消费频率)
重要价值客户	高	高	高
重要发展客户	高	高	低
一般价值客户	高	低	高
一般发展客户	高	低	低
重要保持客户	低	高	高
重要挽留客户	低	高	低
一般保留客户	低	低	高
一般挽留客户	低	低	低

在实际应用中，企业可以对 RMF 三个值设定评分标准、并赋以权重，例如下表：

分数	R (最近消费) / 权重4	M (消费金额) / 权重8	F (消费频率) / 权重8
5	≤1个月	> 10000元	≥5
4	1个月~3个月	5001~10000	4次
3	3个月~6个月	2001~5000	3次
2	6个月~1年	1001~2000	2次
1	1年以上	≤1000元	≤1次

经过计算，可以将不同 RFM 分值的用户列为不同等级的 VIP：

RFM值	顾客级别
80~100	VVVVVIP
60~80	VVVVIP
40~60	VVVIP
20~40	VVIP
1~20	VIP

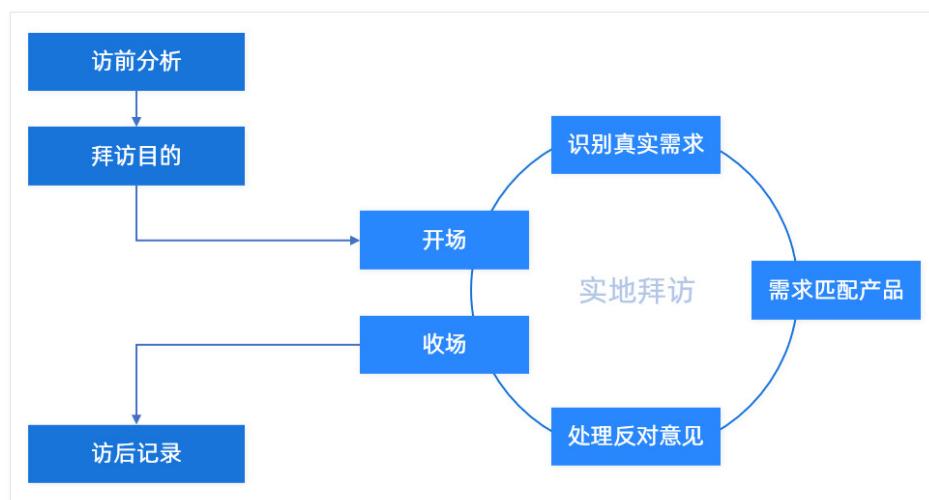
举例：一个客户是最近 1 个月成交、消费金额为 20000 元、已经购买过 4 次，那么客户得分 = $5*4+4*8+4*8=84$ ，即 VVVVVIP 级用户。

RFM 工具通过简道云 CRM 的设计实现效果：



成交的关键--大客户拜访路径图

大客户的销售过程非常复杂，对销售的要求也比较高，在拜访大客户前后，推荐梳理好完整的大客户拜访路径图：



A 访前分析

在拜访前，销售需要对大客户组织架构进行非常详细的调查，调查维度包括但不限于：

1. 客户资料	<ul style="list-style-type: none">客户组织架构、关键人的联系方式决策、采购、使用、支持、反对等部门情况客户所在的行业基本状况、业务情况等
2. 竞对资料	<ul style="list-style-type: none">客户对产品的使用情况、满意度竞对的销售代表特点、与客户的关系
3. 项目资料	<ul style="list-style-type: none">客户通过这个项目要解决什么问题客户最近的采购计划、时间、预算、流程等
4. 个人资料	<ul style="list-style-type: none">家庭、家乡、毕业学校、爱好等基本情况在机构中的地位、同事间的关系等未来的发展目标、志向等

相比较其他维度，大客户内部的决策链必须清晰掌握：



从权力层次上分，可以将客户分为 3 个层次：

操作层	• 直接使用产品 / 服务的人员，一般没有决策权，操作层的反馈是决策考虑点之一
管理层	• 不一定直接使用产品 / 服务，但负责管理这个部门，更看重整个部门的效率
决策层	• 参与时间可能很短，但一旦参与，往往是最终拍板的存在

从职能上分，可以把客户分成 3 个类别：

使用部门	• 直接使用产品 / 服务，更关注对业务效率的提升
技术部门	• 负责维护、选型，一般考虑可行性、技术高度等
财务管理	• 负责审批资金，意见主要受其他角色影响

我们可以将以上几类角色与对我们的产品 / 服务意向相匹配，将形成以下五类立场：



B 拜访目的

每次拜访前可以为此次拜访设立目标，一般销售拜访大客户的目标可以分多种，包括：

- 以签单为目的
- 以维系关系为目的
- 以检查进度为目的
- 以沟通解决方案为目的
- 以市场调研为目的等

很多企业销售不设立目标的原因常包括：

- 从来不考虑要树立目标
- 不知如何设立目标
- 害怕达不到目标而倍感窘迫
- 对自我缺乏信心

根据拜访目标开始准备工作，包括：

- 1) 物质准备：既包括即将拜访的企业组织架构、发展情况等、即将拜访面向的客户个人分析资料；也包括一些产品 / 服务相关的资料（包括公司、产品、试样等）；
- 2) 心理准备：恐惧来源于对对方的未知和不可控制，销售一定要整理好自己的状态。

C 开场

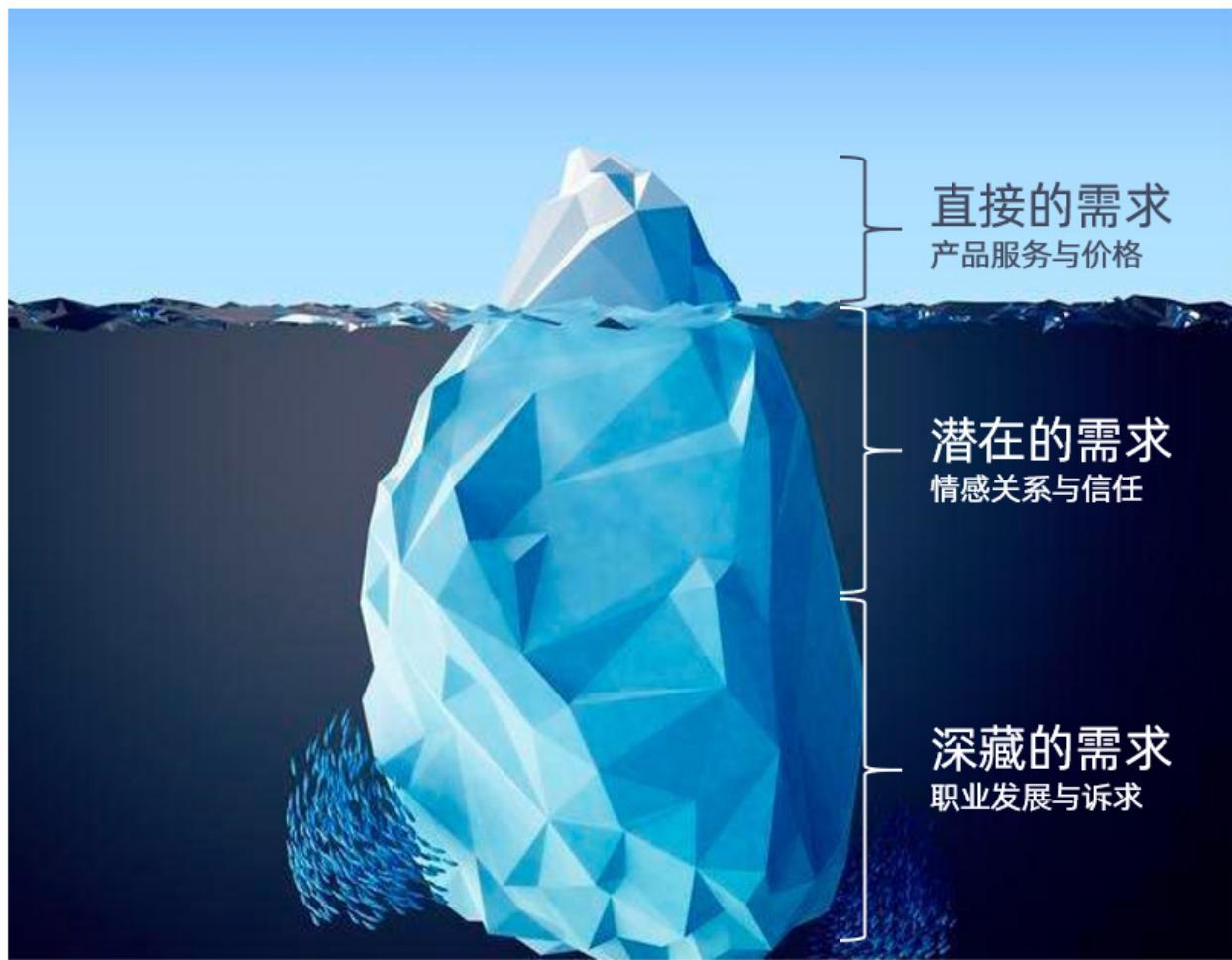
美国心理学家洛钦斯提出首因效果，也叫首次效应、优先效应或第一印象效应，指交往双方形成的第一次印象对今后交往关系的影响，也即是“先入为主”带来的效果。虽然这些第一印象并非总是正确的，但却是最鲜明、最牢固的，并且决定着以后双方交往的进程。

在销售拜访过程中，开场的好坏将很大程度影响客户对自身的态度，好的开场不是一蹴而就，而是经过了大量的准备，体现了极高的专业素养：

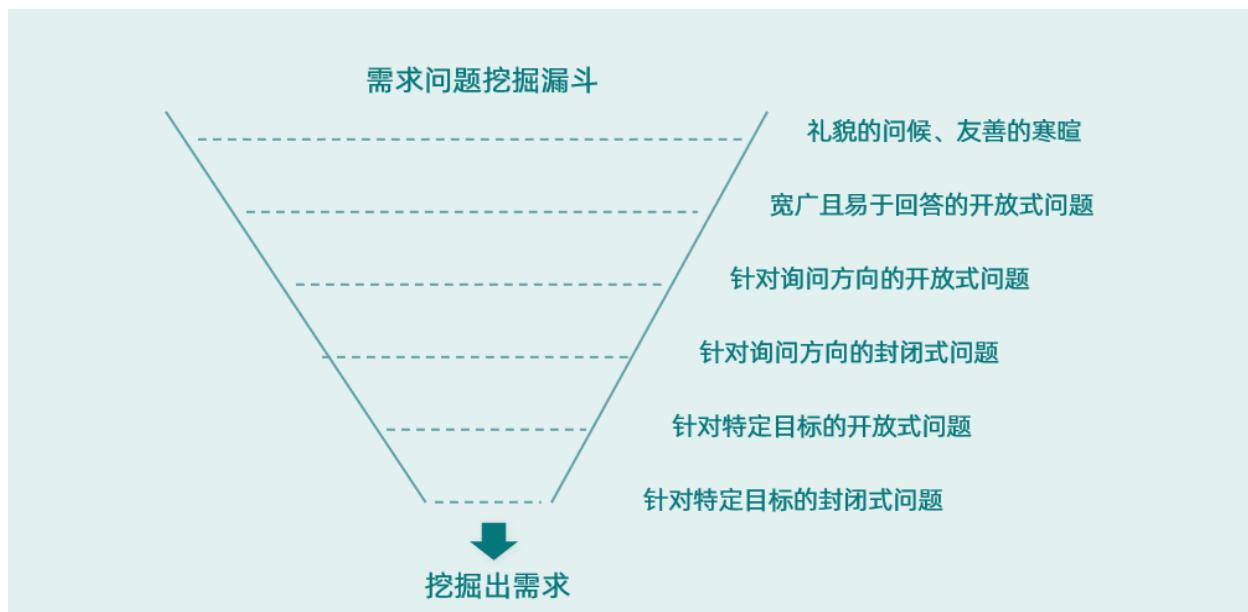
- 1) 建立好感与信任：销售会说话（善于问与听、寻找兴趣话题）、会做人（以客户为中心，以诚相待）、会做事（专业且敬业）；销售从公司品牌、检测报告和认证、样板展示、熟人牵线搭桥等角度去打造在客户眼中的可信赖形象；
- 2) 了解客户需求，提供利益满足需求：既要了解客户外在组织需求（产品质量、产品价格、供方品质、供货速度、交易条件），也要了解客户个人需求（职位稳定、个人收益、上级肯定、个人压力、内部关系）。

D 识别真实需求

需求≠表面需要。90% 的销售认为大客户拜访过程中，难度最高的是寻找、识别客户的真实需求。美国著名心理学家麦克利兰于 1973 年提出了一个著名的模型，所谓“冰山模型”，大客户管理领域同样存在一个“需求冰山模型”：



挖掘真实需求的工具——问题漏斗



开放式问题：即问题提得比较笼统，给回答者以很大的回旋余地，方便思维发散，避免两人的对话陷入僵局。

开放式问题常见句式：为什么？是什么？做什么？有什么？怎么样？

开放式问题：问题一般已经设计好了非此即彼的答案，避免发散过度缺乏重心。

封闭式问题常见句式：是不是？好不好？对不对？有没有？

E 需求匹配产品

确定客户需求后，销售需要向客户介绍自己的产品 / 方案 / 服务，整个介绍流程可以采用以下三个工具：FABE、SPIN、USP。

销售方法论 1--FABE

FABE 模式由美国奥克拉荷大学企业管理博士、台湾中兴大学商学院院长郭昆漠总结，FABE 是具备具体、高度、可操作性强三大特点的利益推销法。

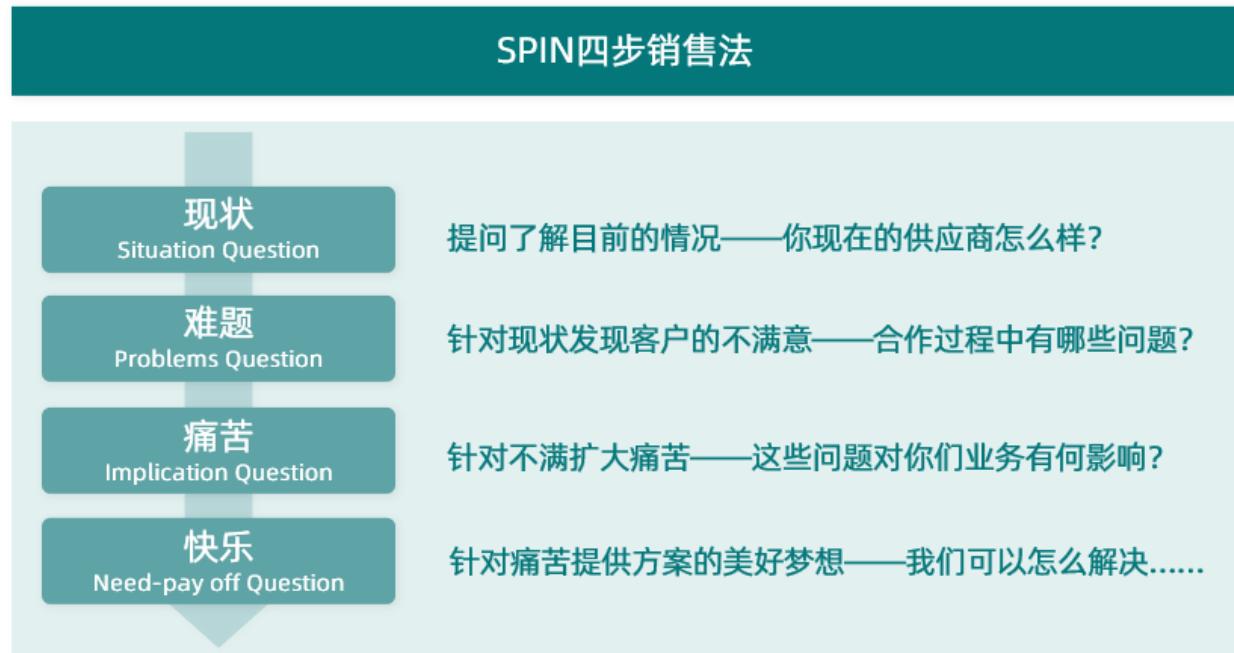


FABE 销售法则是销售技巧中最常用、最实用的技巧，但使用时需要注意一些问题：

- 不要过分强调产品特征，尤其是复杂的产品，这会让客户像在听天书
- 不要对谁都讲一套益处，不同的人的需求是不同的，先精准挖掘需求再讲益处

销售方法论 2--SPIN

SPIN 销售法是由尼尔·雷克汉姆在 IBM 和 Xerox 等公司的赞助下通过对众多高新技术营销高手的跟踪调查提炼完成，因此该方法具备相当高的实操性。



销售方法论 3--USP

50 年代初美国人罗瑟·瑞夫斯 (Rosser Reeves) 提出 USP (Unique Selling Proposition) 理论，要求向消费者说一个“独特的销售主张”，简称 USP 理论，又可称为创意理论。其特点是必须向客户陈述产品的卖点，同时这个卖点必须是独特的、能够带来销量的。

销售在向客户陈述的过程中，建议注意强调自身产品的独家卖点，帮助客户形成对自己产品 / 服务的记忆点。

F 处理反对意见

在任何的销售现场，都有可能会遇到反对意见，如何处理反对意见体现了销售的应变能力。一般来说，我们推荐销售在遇到反对意见时，可以根据情况，采用以下方法：

方法	解释	示例
拒绝处理公式	认同 + 赞美 + 转移 + 反问	<ul style="list-style-type: none"> 您这个考虑是对的 看来您对……非常擅长 您也可以看一下我们的…… 您说是吗？
同感法	理解 + 感受 + 新发现	<ul style="list-style-type: none"> 我理解您的感受 某人以前也这么想 但是后来他发现……
实证法	引用权威第三方资料证明	<ul style="list-style-type: none"> 我们某个客户也这样…… 我们在 XX 奖项中得到了……
扭转乾坤法	以对方反对意见作为购买理由	<ul style="list-style-type: none"> Q：我们没时间讨论 A：这也是我正要跟你说的，只要您……以后就不会像现在这么忙
诱导法	将讨论重点引导回正面	<ul style="list-style-type: none"> Q：你们的价格太贵 A：您是否注意到……

G 收场

收场的主要目的在于获取客户承诺，以便后续拜访。一般收场可以采用下述方法：

- 试探法：要不我先赠送您一个月的使用期，您先用看看？
- 霸王硬上弓法：这样好了，我马上安排我们的技术人员今天下午为您服务
- 选择法：您是想要购买 A 套餐还是 B 套餐呢？
- 引诱法：您现在采购，还可以得到我们限时优惠……
-

H 访后记录

每访谈完一名客户，应当为客户建立完善的资料档案，并安排客户服务计划。可以有以下好处：

- 对销售主管：将更清楚每一名销售的实际跟进情况；
- 对销售人员：可以形成有效记忆，记录后续拜访安排，持续培养客户，促进客户转介绍；
- 对其他部门如服务人员：方便查询客户信息，针对性服务；
- 对团队：形成良性数据资产，销售离职时可以避免两眼一抹黑的情况。

The screenshot displays a CRM application window. On the left is a sidebar menu with options like 首页, 流程中心, 线索池, 线索, 公海池, 客户, 联系人, 跟进记录, 跟进计划, 商机, 报价单, 合同, 订单, and 管理后台. The main content area shows a client profile for '帆软软件有限公司'. The profile includes basic information such as 编号: JDYFRCRM001, 手机: 18298767898, 归属销售: Huatu, and a detailed address: 江苏省无锡市锡山区安镇街道延庆路8号。The interface also features tabs for 基础信息, 联系人, 线索, 商机, 跟进记录, 跟进计划, and 数据日志. A right-hand panel shows a list of follow-up records, with two entries visible:

操作	日期	描述
领取	2020-12-14 12:30	徐伟 打算购买，继续跟进 查看 编辑
领取	2020-12-14 12:30	徐伟 初次对接，有意向购买 跟进对象: 「商机」凡软软件有限公司 联系人: 席坚基 跟进方式: 电话沟通 查看 编辑

2 中小客户管理

» SMALL AND MEDIUM CUSTOMER MANAGEMENT

很多企业在面对创造 80% 利益的 20% 大客户时，很容易陷入狂热状态，具体表现为：无限度为大客户让步，不惜改变团队业务的发展规划，甚至是忽视剩余创造 20% 利益的小客户，导致团队短期内利益暴增，长期发展越来越困难。

事实上，除了二八理论，业界也存在长尾理论，核心观点为“非主流产品”虽然个体所占据的市场份额很小，但是由于市场数量庞大，其市场总额会超过“主流产品”，现在包括简道云在内的很多信息化产品在做定制化的工作，本质上也是为了满足企业信息化的“长尾需求”。

总之，大客户要重视，小客户也不能忽视，双向并进找到适合自己生存的方法才是最佳方案。（更多详细、先进的客户管理方法论，可以到文尾获取销售经理书单）

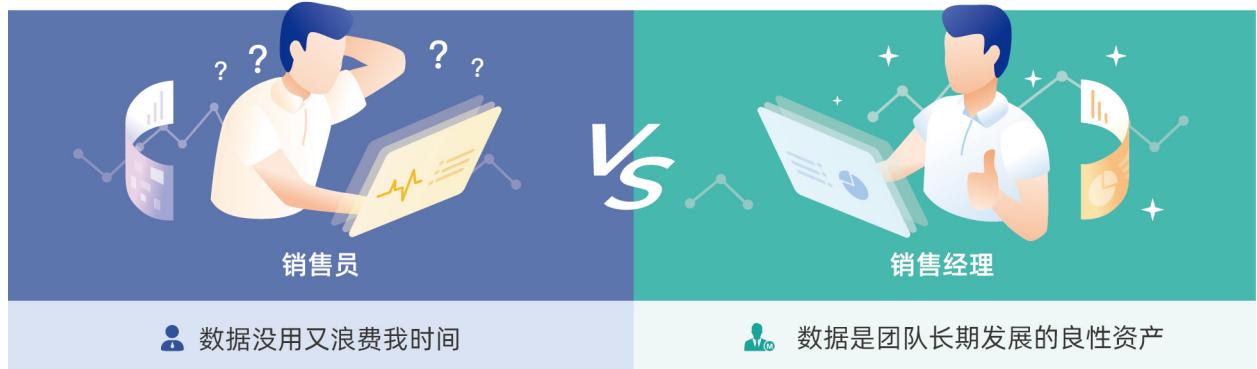


C

信息化实战篇

很多销售人员都不是特别喜欢使用信息化软件，然而从销售经理的角度看，信息化又的确提升了团队的管理效率和业绩。追究这些矛盾的原因，无外乎几点：

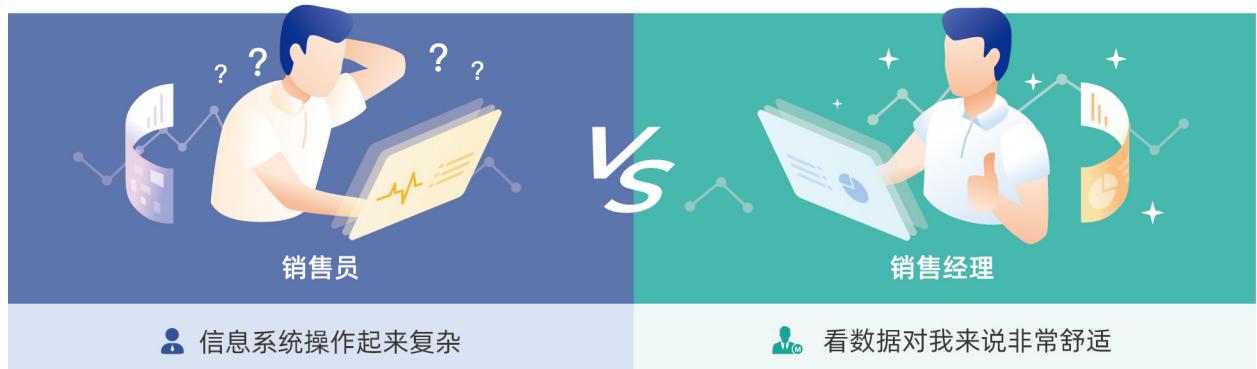
1) 认知角度



销售员：数据没用又浪费我时间 VS 销售经理：数据是团队长期发展的良性资产

数据只是存着不用、或者数据分析做个样子，这是销售员不能感受到数据价值的重要原因。销售经理在信息化过程中，应当考虑到如何将数据真正取之于销售、用之于销售，比如让销售人员可以通过数据避免撞单问题、快速解决客户信息查找问题、借鉴更多高价值的历史销售技巧等。

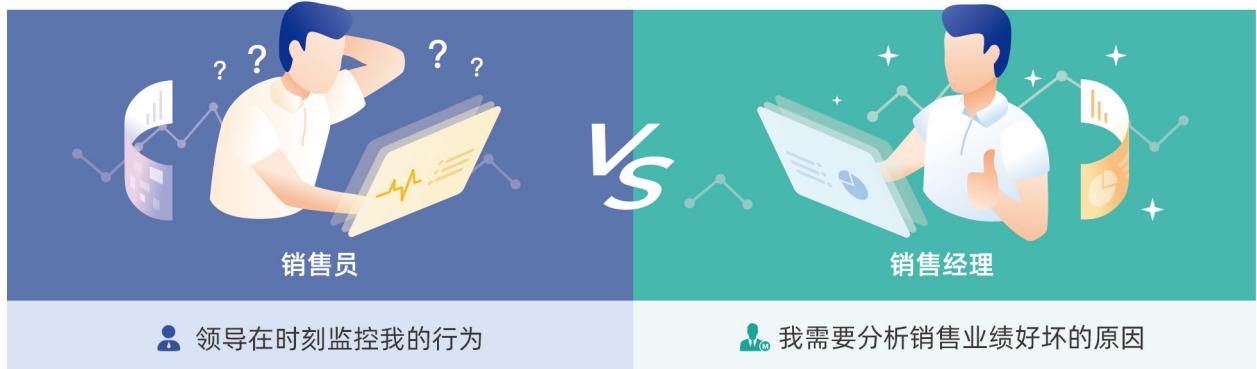
2) 使用角度



销售员：信息系统操作起来复杂 VS 销售经理：看数据对我来说非常舒适

很多信息化系统一味地迎合管理层，很容易出现：领导很舒服、员工很麻烦的情况，比如系统使用起来卡顿 / 摸不着头脑、一套数据填几遍、填信息还要去登录电脑等。销售经理应当重视员工使用体验，从选型时就注意不要选用一些功能冗余、操作不便的系统。

3) 隐私角度



销售员：领导在时刻监控我的行为 VS 销售经理：我需要分析销售业绩好坏的原因

信息化系统上线的初衷如果是为了监控销售员、而非赋能销售员，就很容易出现这个问题。销售经理在上信息化系统之前，应当以客户为中心，清晰认知到信息化管理的重点是客户、赋能重点是销售员，甚至提供给销售员自助设计系统的空间，则更容易打消销售员的疑虑。

本篇将带你从 0 到 1 了解销售信息化系统，解读销售信息化实践案例！

1 CRM 快速了解

» CRM QUICK UNDERSTANDING

CRM 概念知多少？

提起销售信息化，大部分人第一反应就是 CRM。所谓 CRM，即 Customer Relationship Management（客户关系管理），其概念自萌芽到如今的百花齐放，也经历了几十年的时间：



萌芽时期

1980年代，CRM开始萌芽，企业决策者开始关注销售自动化（SFA）、客户服务系统（CSS），结合起来就是今天CRM的前身



正式诞生

1999年，Gartner Group公司正式提出了CRM概念（Customer Relationship Management 客户关系管理），CRM概念正式出现在大众视野



国内落地

2000年代，国内CRM市场开始启动，市场区域主要集中在北京上海等经济发达地区，但国外的CRM理论在国内显得有些“水土不服”



百花齐放

2010年至今，国内CRM市场百花齐放，出现了各种形式的CRM软件，其中包括：通用型CRM软件、行业垂直类CRM软件、社交类CRM软件、灵活搭建类CRM软件等

在这几十年中，CRM 作为信息化领域的热门概念，自诞生来被多次定义：

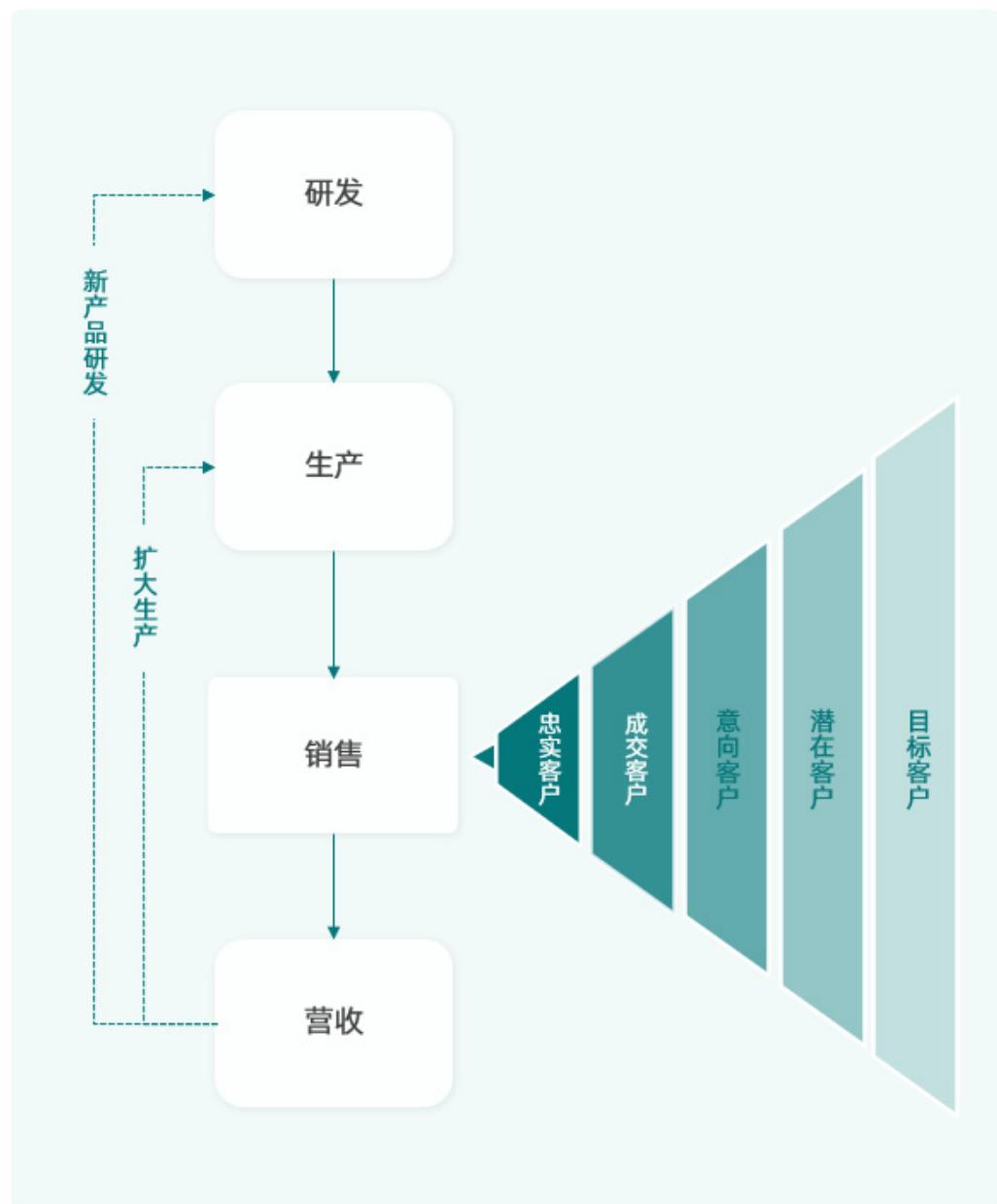
提出者	概念
Gartner Group	CRM 是一种商业策略，它按照客户的分类情况有效地组织企业资源，培养以客户为中心的经营行为以及实施以客户为中心的业务流程，并以此为手段来提高企业的赢利能力、利润以及客户满意度。此定义明确指出了 CRM 并非某种单纯的 IT 技术，而是企业的一种商业策略，注重企业赢利能力和客户满意度。
Hurwitz Group	CRM 的焦点是改善与客户关系有关的商业流程（如销售、市场营销、客户服务与支持等），并使之实现自动化。CRM 既是一套制度原则，也是一套软件和技术，目的是缩减销售周期和销售成本，增加收入，寻找新的市场和渠道，旨在提高客户的价值、满意度、赢利性和忠诚度。
IBM	CRM 通过提高产品的性能，增强客户服务，提高客户交付价值和客户满意度，与客户建立长期、稳定、相互信任的密切关系，从而为企业吸引新客户、维系老客户的“完整生命周期”；对企业来说，CRM 涉及企业前台和后台，需要整个企业信息集成和功能配合；对于具体操作来说，CRM 体现在企业与客户的每次互动上，这些互动都可能加强或削弱客户参与交易的愿望。
Oallup	策略 + 管理 + IT。策略是指战略，管理指战术，IT 指工具。这是个简单的公式，却蕴藏着复杂的定义。三个方面缺一不可。
中国客户关系管理研究中心	CRM 是先进的管理与信息科技结合的典范，是企业为提高核心竞争力，重新树立以客户为中心的发展战略，并在此基础上开展的包括判断、选择、争取、发展和保持客户所需实施的全部商业过程；是企业以客户关系为重点，通过开展系统化的客户研究，优化企业组织体系和业务流程，提高客户满意度和忠诚度，提高企业效率和利润水平的完整管理实践，也是企业不断改进与客户关系相关的全部业务流程，努力实现电子化、自动化运营过程中，所创造和使用 IT 技术、软硬件及优化方法、集成方案等的总和。
维基百科	客户关系管理是一种企业与现有客户及潜在客户之间关系互动的管理系统。通过对客户数据的历史积累和分析，CRM 可以增进企业与客户之间的关系，从而最大化增加企业销售收入和提高客户留存。
百度百科	客户关系管理是指企业为提高核心竞争力，利用相应的信息技术以及互联网技术协调企业与顾客间在销售、营销和服务上的交互，从而提升其管理方式，向客户提供创新式的个性化的客户交互和服务的过程。其最终目标是吸引新客户、保留老客户以及将已有客户转为忠实客户，增加市场。

以上不管哪个维度的定义，其本质都大同小异，这里我们可以选择便于理解的维度去参考。总之，对 CRM 概念理解上需要梳理清楚几个关键点：

CRM 主要用于管理销售前中后环节，目的多是提升销售业绩；

CRM 不仅是一套信息化工具，更是一种销售管理、客户管理思维的体现。

一般企业经营需经历研发到营收四大环节，CRM 则主要作用于销售环节的前中后期：



CRM 价值知多少？

在这个信息技术高速发展的时代，作为企业业务核心的销售团队，一旦成功实现信息化，对企业带来的价值都是难以估量的。

一般来说，CRM给企业增加价值主要从几方面来体现：



提升客户满意度

整合客户信息并共享给公司内部员工，用客户喜欢的方式为客户服务，帮助员工为客户提供更周到的服务



降低企业成本

用科学的方式重新设计企业业务流程，更有效地进行客户管理，降低企业成本



提升员工效率

通过信息技术（各类CRM软件的落地），提高业务处理流程的自动化程度，进一步提升员工的工作效率



辅助科学决策

CRM软件帮助企业获取更丰富的数据、更智能的分析，这些都将成为企业进行决策和经营活动的依据

CRM 选型知多少？

一般来说，企业如何选择适合自己的 CRM 产品呢

➤ 知己：根据自身需求选择CRM

在选择CRM前，很多企业往往因为不够了解自己的企业，导致跌入一些常见的陷阱之中。针对常见的三大陷阱，企业应有对应的解决方案：

陷阱	解决方案
用先进的信息技术去服务落后的企业战略	对企业战略规划进行有效调整
同时执行所有的改进策略，实施难度大	优先挑选重要的策略进行执行
没想过具体怎么做，低估了执行难度	需要提前想好具体的CRM落地流程

此外企业在选择CRM前，可以按照如下思路去确认：



➤ 知彼：全面了解各类CRM产品

企业对自己做了充分的认知后，接下来才是实际的选型工作，那么企业又要从哪些维度判断CRM产品呢？我们可以按照如下这张表去选型产品：

产品能力	服务能力	背景能力
功能是否契合自己的需求? <input type="checkbox"/>	是否提供实施的方案? <input type="checkbox"/>	企业认可度怎么样? <input type="checkbox"/>
业务发生变化，如何迭代? <input type="checkbox"/>	是否有快速响应的服务人员? <input type="checkbox"/>	企业的客户量怎么样? <input type="checkbox"/>
产品是否安全、合规? <input type="checkbox"/>	是否有可被借鉴的客户案例? <input type="checkbox"/>	技术能否保持先进性? <input type="checkbox"/>
实施价格、时间能否接受? <input type="checkbox"/>	服务是否有大量额外费用? <input type="checkbox"/>	企业资金情况怎么样? <input type="checkbox"/>

2 简道云 CRM

» JIANDAOYUN CRM

L2C 流程知多少？

对于非常清晰自身信息化需求的销售经理而言，可以参考讲到的一些简单 CRM 选型标准。但是对于更多缺乏信息化基础的销售经理而言，又要怎么借助 CRM 将业务从线下搬到线上呢？

这里我们就不得不谈到一个概念，即 L2C，又称 LTC (Leads To Cash)，是从线索到现金的企业运营管理思想。

如下图所示：



商机漏斗知多少？

通常来说，商机推进器的数据将直观反映在销售漏斗图中，对于销售漏斗这一概念，很多销售经理应该不会陌生，销售漏斗最早来源于漏斗图，那么，漏斗图是什么呢？简道云 CRM 产品经理对此做了一番分析，希望能帮你更好理解这里漏斗图的价值所在。

什么是漏斗图？

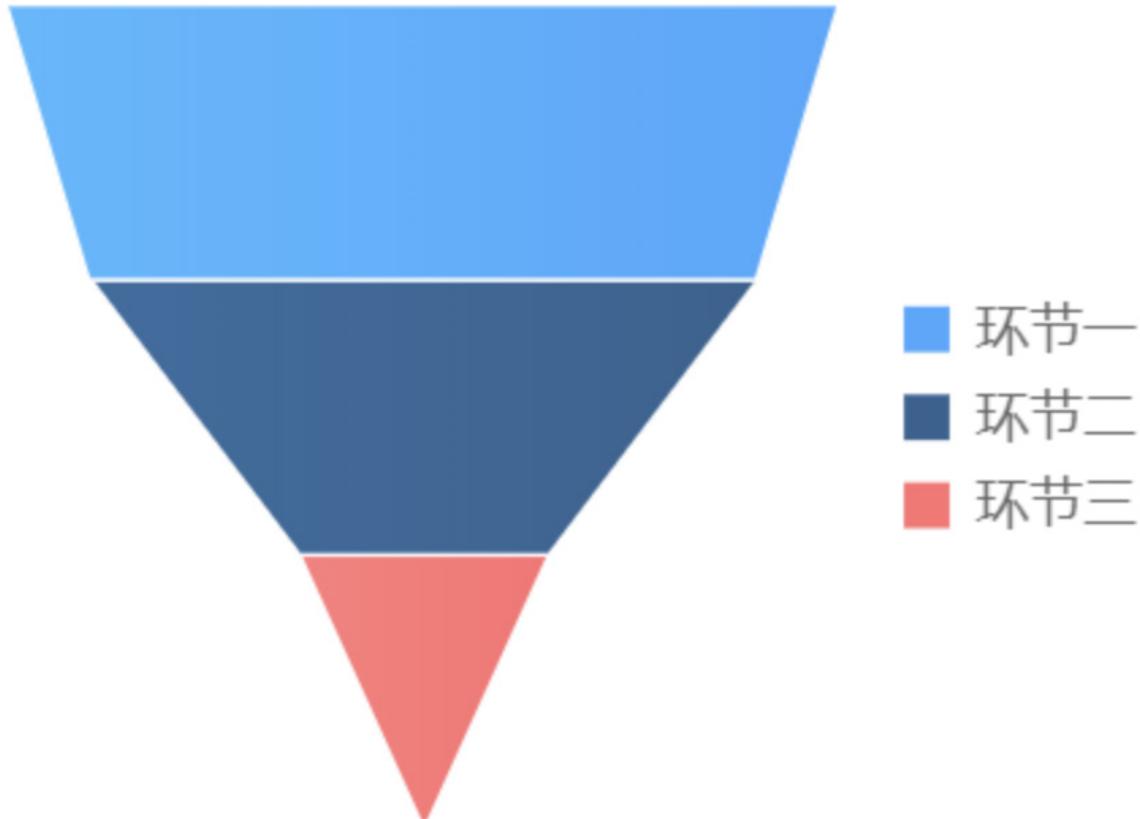
漏斗图（Funnel Chart）适用于业务流程比较规范 / 周期长 / 环节多的单流程单向分析。

通过漏斗各环节业务数据的比较能够直观地进行数据归纳与发现问题，进而指导决策。

漏斗图用梯形面积表示某个环节业务相关数据与上一个环节之间的差异，乃至进一步获取每一级的转化率等指标。漏斗图从上到下，有逻辑上的顺序关系，表现了随着业务流程的推进业务目标完成的情况。

漏斗图总是开始于一个 100% 的数量，结束于一个较小的数量。在开始和结束之间由 N 个流程环节组成，每个环节用一个梯形来表示，梯形的上底宽度表示当前环节的输入情况，梯形的下底宽度表示当前环节的输出情况。

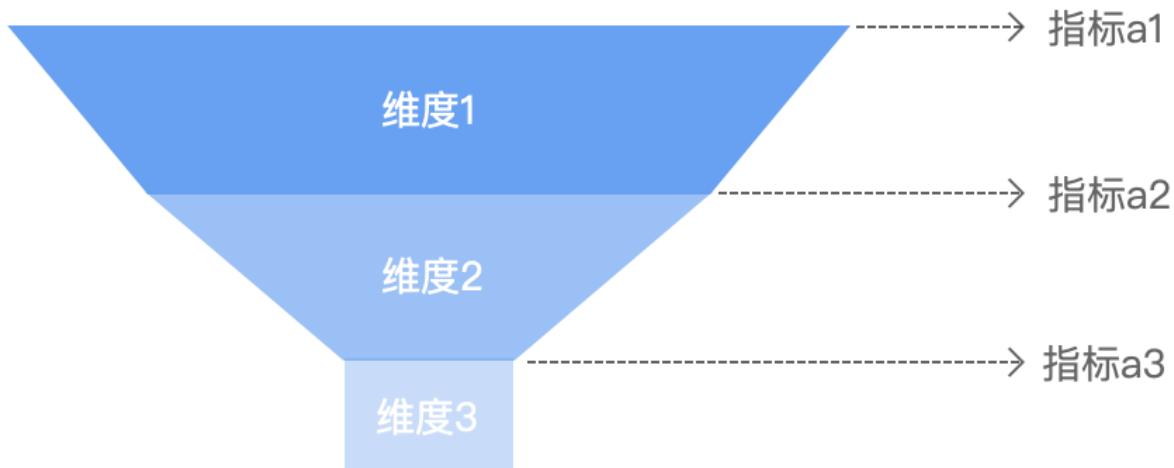
上底与下底之间的差值形象地表现了在当前环节业务量的减小量，当前梯形边的斜率表现了当前环节的减小率。漏斗图的所有环节的流量都应该使用同一个度量。其可视化的表现通常为：



漏斗图的组成要素

由于漏斗图是对单向流程的数据可视化分析，其最核心的要素是：转化率。严格意义上来说，它指的是：上一个环节到下一个环节的转化率。

根据上文中对漏斗图的可视化定义，我们将其可视化思路进行进一步说明：



- 维度 = 一个单向流程下的不同阶段；
- 指标 = 每个阶段下的数据量 (根据场景不同其数据量计算方式也不同)；
- 转化率 = 指标 N / 指标 N-1。

漏斗图的诞生与演化

漏斗模型的概念最早由美国知名广告人 St. Elmo Lewis 在 1898 年提出的，叫做消费者购买漏斗 (The purchase funnel)，也叫消费者漏斗 (Customer funnel)、营销漏斗 (Sales/Marketing funnel)。

最初它是一种品牌广告的营销策略分析，准确地概括出了顾客关于产品或者服务的流程。漏斗模型主要实现了对流程中的各个环节进行分解和量化，帮助人们有效找到问题并进行优化，从而整体提升运营效率。

在长久的图表演化中，漏斗图能够适应及针对的场景越来越多，常见的业务场景有：

- 1) 销售领域下的销售漏斗分析；
- 2) 营销 / 市场领域下的 SEO 转化分析；
- 3) 电商领域下的用户路径漏斗分析。

在当下的互联网时代中，越来越多的企业通过漏斗图来做特定场景下的数据可视化分析，例如：

- 1) Twitter 借助漏斗分析提升用户参与度；
- 2) 百度外卖利用漏斗模型来做流水补贴趋势分析；

3) 瑞星咖啡运用漏斗模型来分析优惠券对新用户的吸引力。

漏斗在销售商机管理中的具体应用

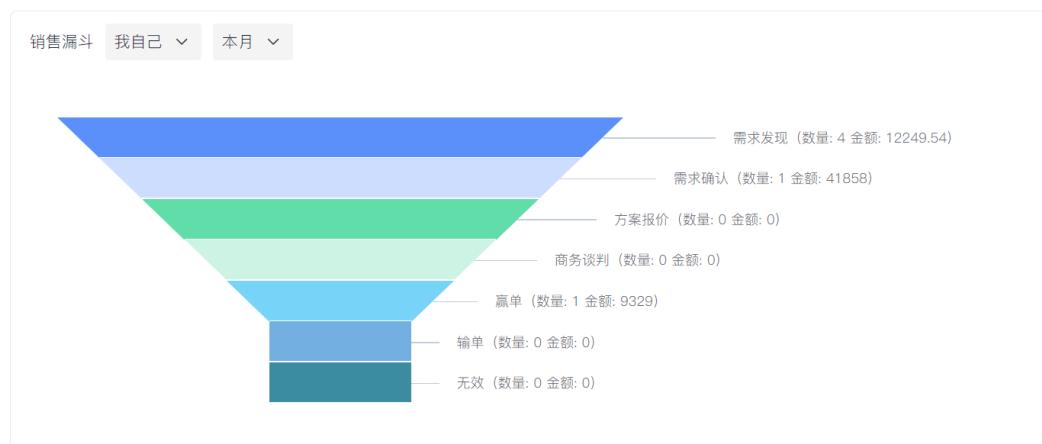
所谓商机：商机即销售机会，商机是与客户做一笔生意的跟进过程，一个完整的销售周期大概包括产品咨询、报价、方案评估及最后的赢单或输单。

简道云 CRM 的销售商机的转化过程则较为严格地执行了漏斗图的步骤：

- 每一条商机的跟进按照：需求发现→需求确认→方案报价等流程进行展示。

The screenshot shows the Jidao Cloud CRM platform's sales opportunity management module. At the top, there is a toolbar with buttons for '编辑' (Edit), '更换负责人' (Change Manager), '添加协作人' (Add Collaborator), '移除协作人' (Remove Collaborator), '打印' (Print), '复制' (Copy), and '删除' (Delete). Below the toolbar, the opportunity details are displayed: '商机' (Opportunity) - 大宗教具采购, '商机编号' (Opportunity ID) - SJ0000010, '预计成交金额(元)' (Estimated Transaction Amount) - 6263.74, '负责人' (Manager) - Mayer dev. A progress bar at the bottom indicates the status of the opportunity: 需求发现 20% (Demand Discovery 20%), 需求确认 (Demand Confirmation), 方案报价 (Quotation), 商务谈判 (Business Negotiation), 赢单 (Winning Bid), 败单 (Loss Bid), and 无效 (Invalid). The main area is divided into sections: 基础信息 (Basic Information), 跟进记录 (Follow-up Record), and 数据日志 (Data Log). The 基础信息 section contains fields for 商机名称 (Opportunity Name), 客户名称 (Customer Name), 客户联系人 (Customer Contact), 赢率 (Win Rate), 商机编号 (Opportunity ID), 客户编号 (Customer ID), 销售阶段 (Sales Stage), 阶段类型 (Stage Type), 负责人 (Manager), and 归属部门 (Department). The 跟进记录 section has a placeholder '请填写跟进记录' (Please fill in follow-up record) and a note '暂无跟进记录' (No follow-up records yet). On the right side, there is a sidebar with a '快速跟进' (Quick Follow-up) button, a '评论' (Comment) button, and a small icon of a person with a lightbulb above it.

- 所有商机的状态不同，汇总起来自动形成了如下漏斗图看板：



由于每个企业的业务流程不同，因此上述漏斗设计过程中，我们支持了每个用户自己去选择哪些功能需要保留、删除、甚至修改，企业可以基于这个场景套件搭建出完全符合自己需求的漏斗。

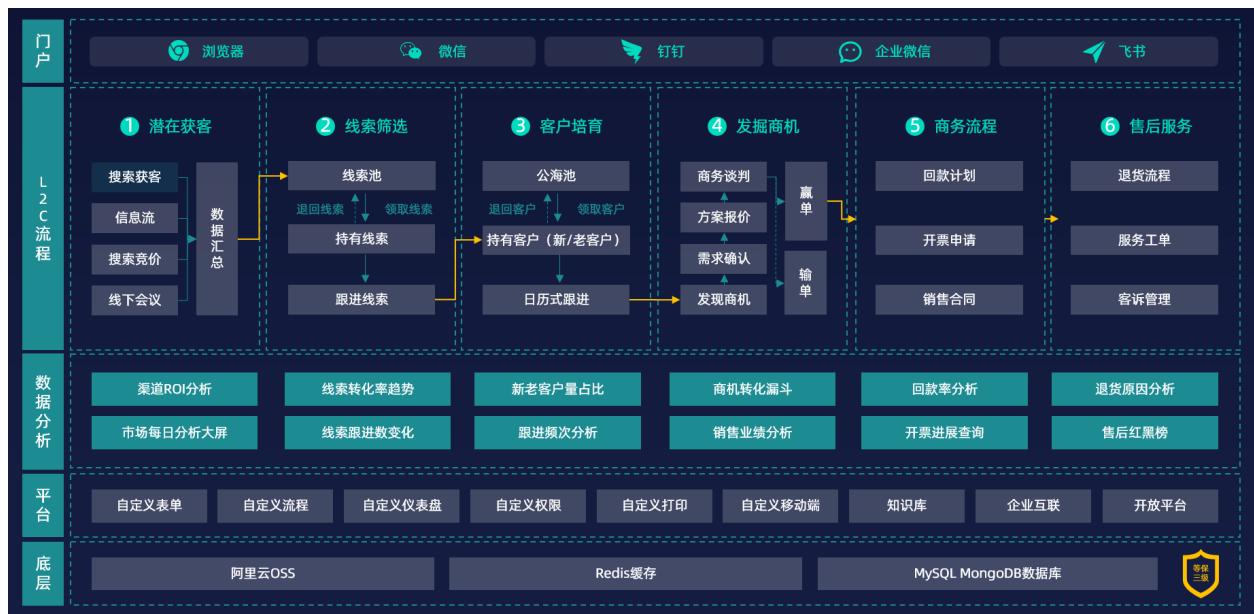
总的来说，销售漏斗具备以下四大作用：

- 预测销售额：大客户的成交周期常经过 3 个月到 2 年的漫长时间，那么企业通过不同阶段客户量 * 赢率的算法，就可以大概预估出年末大概会有多少销售额；
- 有效跟进、指导销售工作：销售经理可以及时掌控各个销售员的销售进度，比如某个客户一直在方案报价阶段，销售经理可以介入辅助判断客户赢率；
- 平衡客户资源的分配：为了避免团队内部资源肥瘦不均，销售经理往往会给每个销售分配相对等额的客户资源，通过每个销售跟进漏斗情况，调整后续分配比例；
- 防范用户资源的流失：公司通过销售漏斗可以最大限度掌握潜在用户的信息动态，这种情况下，当某个销售人员离职后，后续人员可以快速对接工作，避免用户随着销售人员的离职而流失的问题。

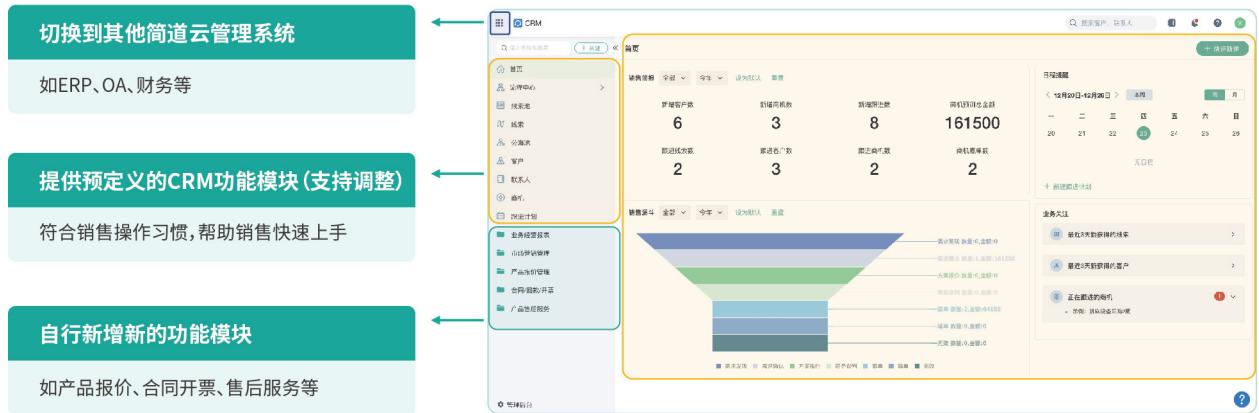
简道云 CRM

无论你是个体户还是世界五百强，这个 L2C 流程和商机漏斗管理是无处不在的。L2C 流程在不同的组织中，表现形式差距非常大，这也就导致很多企业在 L2C 落地的过程中，势必将产生一些个性化需求，这些需求通过标准 CRM 产品往往很难解决。而这，也是简道云 CRM 场景套件设计的意义所在。

简道云 CRM 主要是遵循“让企业将 L2C 流程快速、无遗漏从线下搬到线上”的思想，一方面，既提供标准的 L2C 框架功能，帮助销售团队快速落地；另一方面，也提供行业领先的系统自定义能力，销售经理无需代码，即可在线搭建、完善所属团队的 CRM 系统。



简道云 CRM 功能框架



简道云 CRM 产品界面

基于上图 CRM 产品界面，接下来分三个模块来讲下简道云 CRM 功能点

1) 切换到其他简道云管理系统

简道云作为一款零代码应用搭建平台，CRM 场景套件是作为简道云整个平台中的一部分，这也就意味着，简道云 CRM 跟其他系统（如进销存、供应商、项目管理）都是无缝打通的。



简道云产品架构图

除了 CRM 场景套件，未来也将会提供更多的场景套件：



2) 提供预定义的 CRM 功能模块

预定义功能模块主要考虑到一些针对销售特定使用场景设计的，比如销售管理过程中，常见的：销售漏斗图、商机管理过程。

The screenshot displays the JDCloud CRM interface for managing leads. On the left, a sidebar lists various lead sources: 搜索获客 (百度推广), 信息流获客 (抖+广告), 新媒体获客 (知乎软文), 品牌流量 (官网注册), 线下活动 (大会留资), and 更多渠道..... A large arrow points from these sources to the main CRM interface. The main interface shows a list of leads with columns for 操作 (Action), 姓名 (Name), 部门 (Department), 职务 (Position), 手机号 (Mobile Number), and 公司 (Company). One lead is highlighted with a yellow box, showing a message from 'mark' dated 2021年09月15日 10:32. Another message from 'mark' dated 2021年09月14日 17:34 is also shown. A callout box at the bottom right indicates that sales can convert leads to customers or return them to the lead pool.

【预定义功能】客户资源集中管理

客户基本信息

跟进拜访记录

投入情况

历史成交

客户决策链路

其他系统信息接入

360度管理

客户

基础信息

编号: JDYFRCRM001 手机: 182986767699 回属销售: HuHu

客户名称: 帆软软件有限公司 行业: 2020-08-22 19:29:43

地址: 江苏省无锡市锡山区安镇街道琵琶路8号航达

客户类型: 这里显示的内容这里显示

日期时间: 2020-08-22 19:29:32

地址: 江苏省无锡市锡山区安镇街道琵琶路8号航达

日期时间: 2020-10-14 12:30

地址: 江苏省无锡市锡山区安镇街道琵琶路8号航达

日期时间: 2020-10-14 12:30

客户状态: 待跟进, 跟进进度: 0% 客户状态: 待跟进, 跟进进度: 0%

查看详情 全部动态 评论

管理后台 20页/页

【预定义功能】客户跟进记录

手机进入CRM主页

客户池全生命周期信息

本周客户列表

快捷跟进

通过群机器人功能
在钉钉/企业微信上推送重要客户
信息给销售, 实现快速跟进

【预定义功能】日历式管理跟进计划

支持：新增跟进计划、录入跟进记录、打印跟进计划

移动端推送跟进提醒

【预定义功能】商机推进器

需求发现 > 需求确认 > 方案报价 > 商务谈判 > 赢单 > 輸单 > 无效



【预定义功能】数据分析

简道云
零代码轻量级应用搭建平台

The dashboard consists of four main sections:

- 销售简报指标图**: A card displaying key sales metrics: 新增客户数 (6), 新增商机数 (3), 新增跟进数 (8), 商机预测总金额 (161500), 跟进线索数 (2), 跟进客户数 (3), 跟进商机数 (2), and 商机总单数 (2).
- 商机推进漏斗**: A funnel chart showing the status of opportunities: 待开发 (新客户, 总数: 1, 总额: 161500), 假设客户 (商机数: 1, 总额: 161500), 评估客户 (跟进数: 1, 总额: 161500), 商务谈判 (跟进数: 2, 总额: 161500), 商机 (跟进数: 2, 总额: 161500), and 无法 (数量: 0, 总额: 0).
- 日程提醒看板**: A calendar view for the week of December 27 to January 2, 2023. It shows scheduled tasks and a reminder for "跟进计划: 客户演示方案" on December 31 at 16:06.
- 汇总查询表**: A table listing follow-up tasks for clients. Each row includes the client name, task details, responsible person, creation date, due date, status, and execution status.

3) 自行新增新的功能模块

除了上面提到的比较通用的功能点，销售经理也可以通过简道云实现一些相对个性化的管理场景，比如：

The custom functionality includes:

- 手机报价**: A mobile app interface for product pricing.
- 手机报价流程**: A mobile app interface for quote workflows, showing a process flow diagram with nodes like "流程发起节点" and "主审审批".
- 录入订单合同信息**: An interface for entering order and contract information, including client details and document attachments.
- 发起开票申请**: An interface for initiating invoice applications, showing basic information and file attachments.
- 发起服务工单**: An interface for initiating service work orders, showing service start time, service end time, service status, service contact person, and service address.



【自定义功能】外出考勤、每周周报

简道云
领先的精益项目管理平台

The first screenshot shows a mobile form for 'Attendance Application'. It includes fields for 'Employee Name', 'Department', 'Application Date', 'Start Date', 'End Date', 'Duration', 'Attendance Reason' (with a note 'This field is required'), 'Attendance Location' (with a note 'Please take a photo'), and 'Attendance Result' (with a note 'Please take a photo'). The second screenshot shows a mobile form for 'Attendance Record', listing 'Employee Name', 'Attendance Date', 'Location', and 'Attendance Status'. The third screenshot shows a desktop interface for 'Sales Group Weekly Report' with a list of salespeople (Zhang San, Li Si, Wang Wu, Zhao Liu) and a bar chart titled 'Sales Summary'.

通过地图定位、上传照片等方式防止虚假拜访记录

每周自动提醒销售写周报，周报自动汇总给主管
销售情况可自动汇总到仪表盘，并直接在知识库插入销售仪表盘



【自定义功能】库存查询与发货

简道云
领先的精益项目管理平台

The left screenshot shows a mobile application for 'Inventory Inquiry' with a list of products and their details. The right screenshot shows a mobile application for 'Shipment' where a user is entering information such as 'Delivery Order Number', 'Customer Name', 'Delivery Date', and a table for 'Material Shipment Details' with columns for 'Material Number', 'Material Name', 'Actual Material', 'Process Number', 'Unit', and 'Stock'. A note at the bottom states: 'Shipment is automatically linked to sales contracts or orders, system automatically brings material details, inventory, etc. When shipping, choose actual materials based on actual situation, and subsequent cost calculation is based on actual material calculation'.

发货单关联销售合同或订单，系统自动带出物料明细、库存等详细数据。发货时根据实际情况选择对应物料，后续核算成本按照实际物料核算

【自定义功能】生产信息查询

> 基于简道云API数据接口获取生产相关数据，在简道云中进行数据录入和输出展示 > 生产成本的动态更新与查询

The screenshot shows a desktop application window titled "生产信息查询" (Production Information Query) and a mobile phone screen. The desktop app displays a table of work orders with columns including Product Name, Work Order ID, Part Number, Part Type, Work Order Status, and Start Date. A specific row is highlighted with a red border. The mobile phone screen shows a table of costs with columns like Product Name, Cost Type, and Value, with a green progress bar indicating current costs.

【自定义功能】数据分析

The screenshot displays four different data analysis dashboards:

- 线索监控类 (Lead Monitoring):** Shows various metrics such as leads, opportunities, and pipeline stages.
- 销售业绩类 (Sales Performance):** Features large numerical values and bar charts representing sales data.
- 部品备件类 (Parts and Equipment Management):** Includes multiple charts and graphs showing inventory levels and usage.
- 供应收支类 (Supply Chain Management):** Displays financial data like revenue and expenses across different categories.

示例：L2C 落地效果

基于以上提供的简道云 CRM 功能点，企业具体可以实现怎样的 L2C 落地效果呢？这里基于一个较为标准化的团队作为实施背景，看 L2C 流程从线下搬到线上的效果：

S1 市场获客

市场获客→线索分配→客户跟进→商机阶段管理→商务过程→售后管理



在线搜客

自由搜索海量目标客户；

活动运营

通过简道云，实现各类市场资料的发放、客户信息的统计；

渠道分析

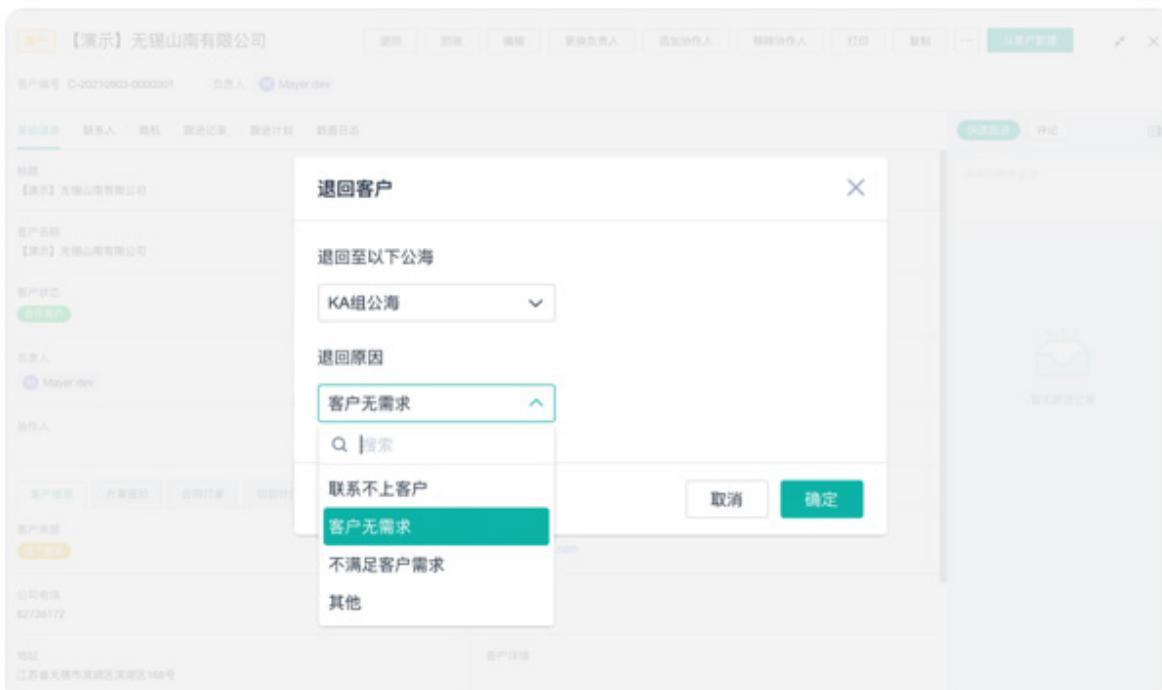
搭建多维分析看板，实时查看各个渠道的用户量、成交情况；

业务知识

基于简道云知识库，市场人员可以在线记录市场业务，沉淀专业知识。

S2 线索分配

市场获客→**线索分配**→客户跟进→商机阶段管理→商务过程→售后管理



线索池

所有线索统一沉淀在线索池；

线索领取

每个销售可以从线索池批量领取线索；

线索退回

对于不符合要求的线索，销售可以将线索重新退回线索池。

S3 客户跟进

市场获客→线索分配→客户跟进→商机阶段管理→商务过程→售后管理

The screenshot shows the JDYFR CRM software interface. On the left is a sidebar with navigation links: 首页, 流程中心, 线索池, 线索, 公海池, 客户 (highlighted in green), 联系人, 跟进记录, 跟进计划, 商机, 报价单, 合同, and 订单. Below the sidebar are buttons for 管理后台 and 20条/页. The main area displays a customer profile for '帆软软件有限公司' (Jianran Software Co., Ltd.) with the following details:

基础信息	联系人	商机	跟进记录	跟进计划	数据日志
客户名称 帆软软件有限公司					地址 江苏省无锡市锡山区安镇街道延庆路8号信达
行业 2020-08-22 19:29:43					客户类型 这里显示示例内容
客户来源 线下展会					日期时间 2020-08-22 19:29:32
地址 江苏省无锡市锡山区安镇街道延庆路8号信达					地址 江苏省无锡市锡山区安镇街道延庆路8号信达

On the right side, there is a sidebar for '跟进记录' (Follow-up History) with two entries:

- 跟进: 2020-12-14 12:30
状态: 待办
跟进购买, 继续跟进
查看 编辑
- 跟进: 2020-12-14 12:30
跟进对象: 「商机」 帆软软件有限公司
联系人: 李莹莹
跟进方式: 电话沟通
查看 编辑

360°查看客户信息

自动调取客户订单、合同等相关信息；

信息查重

重复客户提醒销售、避免撞单；

客户跟进

销售可以在客户信息表中快速添加客户跟进计划与记录，通过日程提醒可以看到需要跟进的客户；

公海池

对于不符合要求的客户，销售可以将其退回公海池；销售也可以通过手动添加等方式直接添加新客户到公海池。

S4 商机阶段管理

市场获客→线索分配→客户跟进→**商机阶段管理**→商务过程→售后管理

The screenshot shows the 'Opportunity Stage Management' section of a sales management system. At the top, a progress bar indicates '需求发现 20%' (Demand Discovery 20%) in blue, followed by other stages: '需求确认' (Demand Confirmation), '方案报价' (Proposal Quotation), '商务谈判' (Business Negotiation), '赢单' (Winning Bid) in red, and '无效' (Invalid) in grey. Below the bar, there are tabs for '基础信息' (Basic Information), '跟进记录' (Follow-up Records), and '数据日志' (Data Log). The '基础信息' tab is active. On the left, there are four columns of basic information: '标题' (Title: 大宗教具采购), '商机名称' (Opportunity Name: 大宗教具采购), '客户名称' (Customer Name: 【演示】上海振泽教育科技公司), and '客户联系人' (Contact Person: 【演示】马丽). On the right, there is a '日程提醒' (Schedule Reminder) calendar for December 2020, showing the 5th as the current date. Below the calendar, there are sections for '到期线索' (Expiring Lead: 公司要为员工创造环境, 但员工的成长总是想要证明自己的, 就没有了), '到期客户' (Expiring Client: 符清承 Dorothy Brock), and '跟进计划' (Follow-up Plan: 福建省宁德市柘荣县嵩山大道426号, 海南省东方市海桐街923号). To the right of these sections is a '跟进记录评论' (Follow-up Record Comment) sidebar with a comment from '小简' (Xiaojian) dated 2021-03-14 12:30, stating '签单' (Signed off). Other comments are listed below it.

建立商机

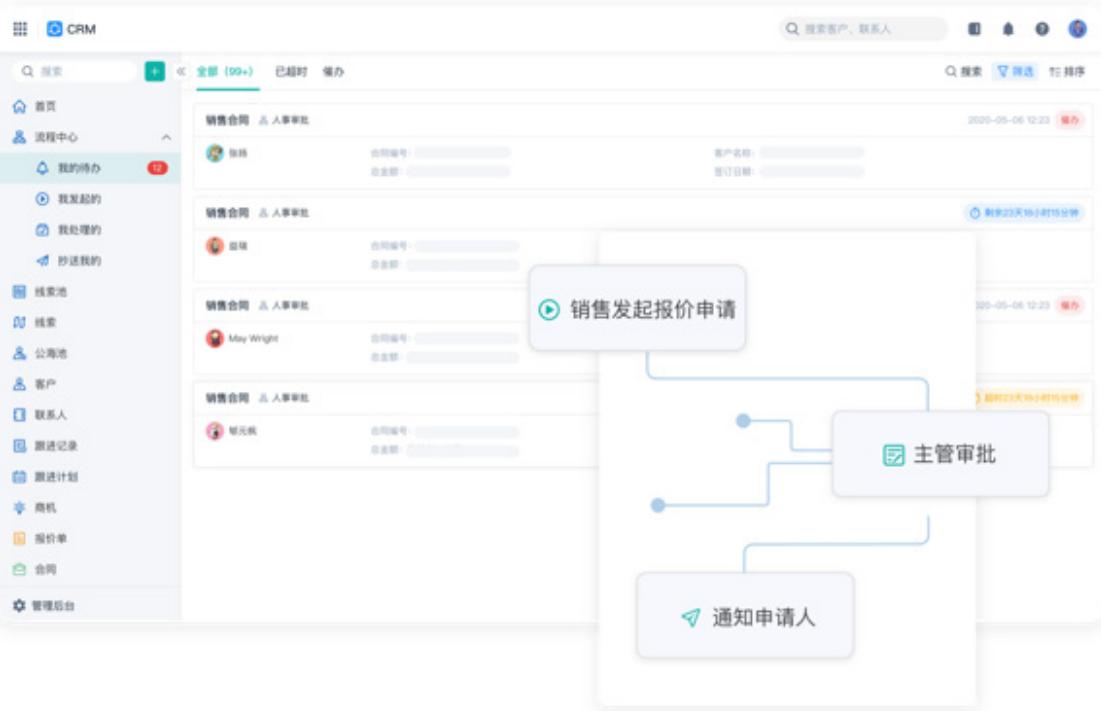
在与客户交流过程中，发现客户有需求时，可以在客户信息表中新建多个商机，并针对每个商机进行跟进；

商机跟进

商机阶段可以分为需求发现、方案报价、赢单等多个阶段，销售可根据跟进情况更新状态。

S5 商务过程

市场获客→线索分配→客户跟进→商机阶段管理→**商务过程**→售后管理



商务过程

确定赢单后，销售可通过简道云在线发起订单、合同签订、回款计划、开票申请等流程，以上相关商务流程可以根据企业自身需求进行自定义。

S6 售后管理

市场获客→线索分配→客户跟进→商机阶段管理→商务过程→**售后管理**



退货管理

客户反馈货物存在问题时，销售可以在系统中发起退货流程；

服务工单

客户方需要现场测试、安装、演示等服务时，销售可以在系统中录入服务工单，记录工作任务量。

3 销售团队信息化案例

» SALES TEAM INFORMATIZATION CASE

如是书店—简道云CRM+钉钉，高效渠道客户管理云平台

 简道云
零代码轻量化应用搭建平台

青岛如是书店

如是书店是山东省最大的民营独立书店，独具特色的文艺风格，也成为了青岛特色的文化地标

业务背景

- 市面CRM系统只能满足基础功能，调整功能会产生二次开发或定制费，动辄几千几万
- 商机管理涉及不同团队，市场关心渠道数据统一、销售关心合同……如何避免新的数据孤岛成为问题

解决方案

- 简道云CRM已提供标准客户管理功能。按照二八原则，如是书店在标准化模块上搭建自定义模块。此外打通了CRM和OA、ERP等其他简道云系统之间的数据。由于员工之前很熟悉简道云其他应用操作，现在也很熟悉CRM系统操作。

应用效果

节约开发成本 200万	书店管理效率 提升100%	对公配货差错率降 低5%	混业生态线上协作 提效200%	累计节省人工 超100个
----------------	------------------	-----------------	--------------------	-----------------

CRM系统界面示例

CRM系统界面示例

TATA木门—连锁门店如何实现数字化管理？

 简道云
零代码轻量化应用搭建平台

TATA木门

TATA木门销售网点覆盖全国各大、中型城市，近2000家专卖店，遍布全国1000多个城市。

业务背景

- 信息化部署成本动辄几十上百万，资金压力大
- 各店面销售数据汇总、统计、分析比较困难
- 多个部门之间协作难以实现

解决方案

- TATA木门在简道云上为各个部门搭建了管理系统，包括销售、电商、财务、人事等部门，系统之间数据打通，有效实现销售等业务数据的透明、部门之间数据的打通

方案与应用展示

各部门管理模块示例

OPPO—100+应用至少解决90%经销管理难题

简道云
零代码轻量级应用搭建平台

OPPO（苏皖）

OPPO品牌全球闻名，OPPO（苏皖）负责OPPO在江苏、安徽市场管理、销售管理等工作

核心痛点

- 纸质单据多又乱，不必要的工作量太多
- 上下游对接存在盲区，订货效率低
- 门店散布各地，沟通不畅，容易形成数据孤岛

解决方案

- OPPO在南京率先使用简道云，并拓展到整个苏皖。前后打造100+应用，包括经销商系统，向经销商开放权限，透明所有订货流程。对接用友、金蝶等ERP，客户7分钟收到付款回执

应用效果

使用人数 17000+	搭建应用数 100+	经销商订货效率提升 60%	报销效率提升 50%	销售追踪效率提升 62%
-----------------------	----------------------	-------------------------	----------------------	------------------------

订货

订货管理
分货管理
配件管理
库存销量管理
应收对账
物流管理
客户调价管理
.....

OA

请假管理
考勤管理
知识库
办公申请
入职/生日祝福
拜访管理
固定资产管理
日常业务管理
调拨/退机管理
企业通讯录
演示机管理
.....

财务

打通财务ERP
报销管理
工资条
月度对账
税票管理
固定资产管理
费用申请
福利管理
商务申请
.....

人事

员工花名册
简历库
档案库
入职管理
离职管理
转岗调岗申请
招聘管理
合同管理
.....

物料

物料申请
门店装修
库存管理
赠品申请
门店形象抽查
.....

门店

苏宁订单/退单管理
3C门店订货管理
配件管理
其他申请
.....

经销商订货数据（图左）、手机品牌销量信息（图右）自动汇总

运用API接口打通省代理、二级代理各类财务ERP（用友、金蝶）
让客户能获得与公司往来的财务一手数据，收款、发货、调账数据尽收眼底

附录：销售书单篇

书名	作者	豆瓣评分	简介
《管理会计教程》	查尔斯·T·亨格瑞	9.3	了解和掌握管理会计理论、术语和程序提供了相关的方法
《战略管理》	迈克尔·希特, R. 杜安·爱尔兰, 罗伯特·霍斯基森	9.3	战略管理的教学课程
《浪潮之巅》	吴军	9.0	讲述科技工业的历史, 揭示企业兴衰的规律性
《激荡三十年》	吴晓波	8.9	站在民间的角度, 描绘了中国企业在改革开放年代走向市场、走向世界的成长、发展之路
《新概念营销》	史蒂芬E. 黑曼黛安·桑切兹泰德·图勒加	8.9	对销售拜访有独特的见解
《卖轮子：选择最佳营销方式》	杰夫·科克斯	8.8	从发明轮子到创立公司, 拨开营销的层层迷雾
《新解决方案销售》	基斯·M·依迪斯	8.8	解决方案是双方在认定的问题上找出达成共识的答案
《信任五环》	夏凯	8.8	通过小说的形式全景展现真实销售情境
《大客户销售：谋攻之道》	徐晖	8.8	探讨了大客户销售中的三个基本问题
《销售巨人 1》	尼尔·雷克汉姆	8.7	一本互动性的实用手册, 提供了实践工具
《优势谈判》	罗杰·道森	8.7	独创的优势谈判技巧

书名	作者	豆瓣评分	简介
《卓有成效的管理者》	彼得·德鲁克	8.7	管理者方法论
《谈判是什么》	盖温·肯尼迪	8.6	欧美最经典谈判宝典
《销售的革命》	尼尔·雷克汉姆, 约翰·德文森蒂斯	8.6	构建了销售系统的框架
《影响力》	武宝权	8.6	解释了为什么有些人极具说服力，而我们总是容易上当受骗
《竞争性销售》	瑞克·佩吉	8.5	简化企业销售的六大关键
《谈话的力量》	艾伦·加纳	8.5	全世界最受欢迎的教授谈话技巧的图书
《新战略营销》	史蒂芬E黑曼, 黛安桑切兹, 泰德·图勒加	8.5	适合高阶销售思考如何提升自己的地位
《纵横》	崔建中	8.5	销售类小说
《非暴力沟通》	马歇尔·卢森堡	8.4	具启发性和影响力的非暴力沟通的原则和方法
《高效能人士的七个习惯》	史蒂芬·柯维	8.4	柯维博士“七个习惯”的最核心思想和方法
《通关》	崔建中	8.4	从菜鸟到顶尖销售的成长路径
《销售巨人 2》	尼尔·雷克汉姆	8.4	大客户销售必读
《大败局》	吴晓波	8.3	讲述国内著名企业的败局故事
《卡内基沟通与人际关系》	戴尔·卡内基	8.3	帮助你解决你最大的问题：如何与工作生活中的相处得更好，并能影响他们
《我是这样从销售失败走向销售成功的》	弗兰克·贝特格	8.3	如何培养成功销售员的风格、精神、气质
《野蛮生长》	冯仑	8.3	颇具特色的企业家素描
《华尔街之狼》	乔丹·贝尔福特	8.3	如何按照自己想要的方式提升销售能力
《潜规则》	吴思	8.2	透过历史表象，揭示出社会运行的不成文的规矩

书名	作者	豆瓣评分	简介
《人性的弱点全集》	戴尔·卡耐基	8.2	西方世界最持久的人文畅销书
《血酬定律》	吴思	8.2	所谓血酬，即流血拼命所得的酬报，体现着生命与生存资源的交换关系
《运营管理》	克拉耶夫斯基 .L.J	8.2	运营管理领域的核心概念和应用
《金字塔原理》	芭芭拉·明托	8.1	清晰地展现思路的高效方法，是训练思考、使表达呈现逻辑性的实用宝典
《赢单罗盘》	夏凯	8.1	对影响销售的复杂因素进行逻辑分类并结构化
《定位》	杰克·特劳特	8.0	营销必读书籍
《绝对成交话术内训手册》	迈克·舒尔茨	8.0	权威的销售培训教材
《圈子圈套三部曲》	杰夫·科克斯	8.0	底层的销售人员，成为首席代表的小说
《世界上最伟大的推销员》	奥格·曼狄诺	8.0	记载了一则感人肺腑的商业传奇故事
《项目管理精华》	科丽·科歌昂，叙泽特·布莱克莫尔，詹姆斯·伍德	8.0	给非职业项目经理人的项目管理书
《销售圣经》	杰弗里·吉特默	8.0	销售和客服领域的全球权威专家著作
《销售中的心理学》	博恩·崔西	8.0	指导销售人员学会正确认识自我、提高心理素质
《学会提问》	尼尔·布朗	8.0	识别谬误和操纵，对问题深思熟虑
《赢单九问》	夏凯，田俊国	8.0	分享千万大单成交心得
《销售铁军》	贺学友	8.0	销售铁军的打造和培养体系
《思科九年》	老晖	7.9	思科销售经历
《先发影响力》	罗伯特·西奥迪尼	7.9	通过先发影响力两大武器：注意力和联想
《组织理论与设计》	达夫特	7.9	国际上组织理论与设计最新成果的经典教科书
《成交高于一切》	孟昭春	7.8	围绕“成交”这一概念展开大客户销售十八招

书名	作者	豆瓣评分	简介
《胜算》	孙力	7.8	创业失败又风生水起的小说故事
《输赢》	付遥	7.8	以两大跨国企业决战中国市场为背景的小说
《有效沟通》	余世维	7.8	实用的职场管理人士培训读本
《浮沉》	崔曼莉	7.7	总裁秘书转型销售的职场小说
《卡耐基：演讲与口才》	戴尔·卡耐基	7.7	融演讲、推销、为人处世、智能开发于一体的教育方式
《现代销售之父：帕特森的销售策略》	罗伊·约翰逊，拉塞尔·林奇	7.7	销售之父的销售策略
《阿里铁军》	宋金波	7.6	阿里铁军的团队建设、销售技巧、文化与价值观的创建与传播，深度剖析与分享
《攻心式销售》	迈克·博斯沃斯，约翰·霍兰德，弗兰克·维斯卡蒂斯	7.6	积数十年企业顾问的实务经验精心打造的“攻心式销售”理念
《那些人人都懂得销售技巧，你就别再用了》	濑和幸	7.6	接地气的销售实操手册
《销售洗脑：把逛街者变成购买者的8条黄金法则》	哈里·弗里德曼	7.6	零售领域的销售宝典
《阿里铁军销售课》	李立恒	7.6	“阿里军校”首任校长李立恒的销售管理经验
《销售洗脑》	哈里·弗里德曼	7.6	把逛街者变成购买者的8条黄金法则
《免费》	克里斯·安德森	7.5	把货物和服务的成本压低到零的新型卓越能力
《做单》	胡震生	7.5	前IBM销售长篇职场成长小说
《疯传》	乔纳·伯杰	7.5	让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵
《价值为纲》	黄卫伟	7.4	讲述华为如何服务和监管业务扩张及价值创造的理念、政策和规则

书名	作者	豆瓣评分	简介
《你的礼仪价值百万》	周思敏	7.4	礼仪教学
《IT项目管理那些事儿》	王保强	7.3	11篇来自一线项目经理的实际经历的文章，分享真实案例
《提问销售法》	托马斯·福瑞斯	7.3	提问销售法(QBS)总结了一个温暖式销售拜访模型
《华为销售法》	李江	7.3	高效的销售管理体系
《销售就是要玩转情商》	科林·斯坦利	7.3	销售软技巧
《首席代表》	安之龙	7.2	真实再现中国企业海外市场开疆拓土与厮杀争斗的商战小说
《富爸爸销售狗》	张春波	7.1	揭示关于销售人员的五种简明易懂又至关重要的创收技能
《商略》	孙力	7.0	以一个超级大荐目的决策、研发、管理、销售为主线的小说
《FBI教你破解身体语言》	乔·纳瓦罗	6.8	FBI首席专家教你破解身体语言
《对决》	许韬	6.6	以宏大的商品经济时代为背景，展示商业社会故事的小说
《99%的人用错了销售技巧》	河濑和幸	6.5	日本销售大王的独家销售技巧
《P道理：ERP项目实施手记》	童继龙	6.5	从不同层面说明了如何确保ERP项目的成功实施
《销售的常识》	李治江	6.4	揭示电商卖货、抖音直播、线下零售背后的底层销售思维
《赢单》	沈童	6.0	讲述最辉煌的商业战绩背后的殊死博弈，揭露外企内部不见血的利益搏杀