

销售漏斗构成的 3 大要素

销售漏斗应该是迄今为止最强大的销售管理工具之一。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。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这个时间范畴之内，一系列有可能转化成订单的潜在销售机会所组成。



图一

图一是一个典型的销售漏斗，它分了三个阶段。漏斗最上方是刚刚跟客户接洽的阶段，双方尚未熟悉，仍处于一个比较冷的阶段。漏斗的中间阶段里，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成一个比较温热的状态。最后经过销售的一系列努力，双方的关系进入很火热的阶段。最后可能就到谈判、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到结婚的过程。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。

销售漏斗并不适合所有的销售和 sales 管理，其一般的适用范围是在 B2B 的商业环境中，也就是企业与企业之间的销售方式。B2B 销售有三个特点：第一是成交需要一定的时间周期，而不会现场立即成单；第二是销售过程中不是一个人可以完成决策，可能需要跟不同角色的多人沟通；第三是销售金额相对较大。

正是因为这三个特点，我们可以把销售过程拆分成比较细致的销售阶段，精细化管理。销售漏斗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包括三大要素，可以把它们比喻成人身上的三个重要部位。首先最显眼的销售漏斗的阶段比喻成销售漏斗的身体。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之后，将每个公司的最佳实践沉淀出来，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这个阶段推进到下一个阶段。举个例子，图二是一个典型的销售漏斗阶段，那么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，后面我们会讲到如何制订适合自己的销售漏斗阶段。）

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。例如销售漏斗最上端的初步接洽阶段有 10 个客户，经过销售人员的跟进后能够形成 1 张订单，这个阶段的赢率就是 10%。销售漏斗的下面是一个谈判签约阶段。在这个阶段，10 个客户很可能最后能够成功形成 8 个订单，这个阶段的赢率就是 80%。



图三

图三中的销售漏斗标注了不同的赢率：第一阶段初步接洽是 10%，第二阶段需求确认 30%，第三阶段谈判签约是 80%，第四阶段赢率是 80%。这个赢率是怎么出来的？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？跟家里用的漏斗不同，销售漏斗并不是平滑的也不是封闭的，有很多的孔在漏斗的壁面。每个做销售和 sales 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，但实际情况并不可能这么理想。漏斗壁上有很多的洞，然后很多客户会顺着这些洞漏到外面。

所以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次电话，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。10 个这样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%意味着什么？意味着给销售人员一个指引：如果要想完成一张订单，那么他需要拜访一百个潜在客户。掌握每个公司的这些数字以后，对管理者做销售计划、管理

团队，就有非常大的数字化的指导意义了。

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头都有一系列的潜在商机，商机的含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。我们把漏斗的五个阶段，或者整体的阶段的这些数值最后加权，然后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。销售考核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，那么老板肯定要关注和督促他了。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。他的老板肯定会督促他做一个行动计划，以便快速地把两百二十万的缺口补进去。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。而每个成交至少需要拜访十个客户，那么需要拜访两百多个新客户，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，为后续应用销售漏斗打下了坚实的基础。