



销售漏斗 与 销售管理

提升销售机会与销售效率的管理模型精解

刘祖友/著

销售人员自我管理靠什么？

如何帮助销售人员提升自我管理能力？

销售漏斗！

SALES FUNNEL
&
SALES
MANAGEMENT




销售漏斗
与
销售管理

提升销售机会与销售效率的管理模型精解

刘祖友/著

SALES FUNNEL
&
SALES
MANAGEMENT



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

销售漏斗与销售管理 / 刘祖友著. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2017.10
ISBN 978-7-5158-2124-5

I. ①销… II. ①刘… III. ①销售管理 IV.

① F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 179144 号

销售漏斗与销售管理

作 者: 刘祖友
策划编辑: 于建廷
责任编辑: 于建廷 臧赞杰
责任审读: 傅德华
特邀编辑: 陈总峰 朱 莉
营销企划: 王 静 万春生
封面设计: 周 源
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2018 年 1 月第 1 版
印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1020mm 1/16
字 数: 180 千字
印 张: 12.25
书 号: ISBN 978-7-5158-2124-5
定 价: 49.00 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

Http: //www.chgslebs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: y9001@163.com (第七编辑室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

序 一

让我们一起建立更成功的销售组织

夏日的一天，刘祖友先生约我一起聊聊。我和老刘是相识二十年的老朋友了，见面后聊到了他最近刚刚完成的一个书稿，想让我给提点意见和写个序言。接到这份邀请，我多少还是有点惶恐，原因不只是因为刘祖友先生在跨国公司从事多年的销售管理实践工作，具有丰富的实践和一线的经验，更是因为我知道他还是一个很有远见和情怀的人，最终把他很多的销售管理经验结合理论体系归集整理成书，这是十分不容易的，我生怕完成不好他的这份托付。在过去的十年里，老刘一直很希望通过他的努力和工作，不只是使合作伙伴顺利地达成销售的目标，更是希望以授之以渔的方式，提高整个中国电子测试仪器仪表行业的供应链效率，这一点尤其令人尊重！

在我过去多年的创业、同众多的上下游行业伙伴合作、在综合性集团进行管理以及近十年从事风险投资的经历中，我不止一次被要求推荐一本把销售漏斗讲清楚的书。在我看来，大家想了解的，并不仅仅限于销售管理中的理论方面介绍，这样的书籍市场上有很多，但我很难找出一本，能够让从事销售和销售的读者不但明白理论体系，更能很快应用于自己的工作实践中的书籍。事实上，作为最强大的销售管理工具之一，销售漏斗在大量的介绍销售管理的书籍中被提及，但仅仅是将其作为从属于销售管理的一种工具和手段来加以介绍，真正的以销售漏斗为核心进行专门著述的则少之又少。

究其原因，是在于缺少对销售漏斗的专门研究，无法形成独立的理论体系。

刘祖友先生在其长达 20 多年的销售管理工作实践中，不断学习、探索，并最终形成了一整套基于“销售漏斗是销售人员自我管理和帮助销售人员提升自我管理能力的工具”这一销售漏斗定位的理论体系，具有普遍意义，便于广泛推广。拜读之后，感觉本书具有如下特点：

论述严谨，逻辑性强

本书的讨论深入而不发散，每一个论点的提出都要寻根溯源，从最基本的部分开始循序渐进，通过细致平实的论述，逐步将结论一步步地呈现在读者面前，简单自然而又扎实严谨，令人信服。

贴近销售管理实际，具有很强的实操性

本书为读者提供了全新理念和实用工具，旨在提高销售管理实践水平。随着阅读的深入，读者会逐渐领略到其价值。你会迫不及待地加快阅读速度，希望能够在随后的文字中找到你想要的答案。相信我，这本书会帮助读者重新构建销售漏斗管理体系。

本书第一章从对销售职业特点的分析开始，层层递进，最终明确了销售漏斗的定位：“销售漏斗是销售人员自我管理和帮助销售人员提升自我管理能力的工具”；

第二章，重点介绍了销售漏斗的整个建立过程，提出客户购买流程决定销售流程的“项目进展阶段”的概念和一个关键定义：“接单”；运用标准化流程的方法，指导销售团队，将看似复杂的销售流程标准化；

在第三章，你会学到建立数据分析模型和图示化界面的基本知识，了解各种数据的定义，虽然有些枯燥，但对销售漏斗的使用很有帮助；

第四章，通过真实案例的展示，介绍了如何应用销售漏斗所产生的各类数据来对业务状况进行分析评估；

最后在第五章，阐述了三个层面使用者与销售漏斗应用成败的关系：“销售人员真正愿意使用，是销售漏斗建立的基础；销售主管当好伙伴教练，是销

售漏斗实施的关键；领导层决心和使用方法，决定销售漏斗的有效性”。

我能感觉到笔者力求使本书成为销售漏斗管理的实用指南，因此这本书采取了务实的写作风格，同时书中插入了大量销售管理的实际例子。本书适合各个行业的一线销售人员，以及从事销售管理工作的读者阅读，某种层面上也可以作为日常销售的工作手册。事实上我的建议是从事相关工作的读者应该人手一本，放在手边，并时时翻阅。我相信如果你这样做了，你会发现很有收获。

中国科学院东方科仪控股集团董事长 王戈

2017年8月1日于北京

序 二

用正确的方法去做正确的事

“Danaher Business System is to do the right thing well.”

（“丹纳赫商务系统就是用正确的方法去做正确的事。”）

——拉里·卡尔普（Larry Culp），丹纳赫前 CEO

在过去工作的 25 年里，我无数次和很多总经理一起探讨最能帮助中国企业业绩成长的武器到底是什么。几乎每一次的答案里都包括“销售漏斗”这个工具，但往往很多时候，“销售漏斗”是一个听起来万能，但又让人感觉高深莫测的工具。每一次当大家满怀热情想要一试身手时，又常常不知从何下手。即便有了一个好的开始，往往还会担心是否会偏离方向或者虎头蛇尾，是否能持续保持销售和管理人员的激情。

在和当时丹纳赫的传奇 CEO 拉里·卡尔普的一次业务会议中，我们提到了运用销售漏斗这个工具时碰到的挑战。拉里说：“铁昊，丹纳赫商务系统就是用正确的方法去做正确的事。”他的这番话让我豁然开朗。使用销售漏斗这个工具是一件正确的事，但是我们没有探寻到正确的方法去运用它。包括我在内很多总经理都知道我们为什么（Why）需要销售漏斗。在很多销售漏斗课程里面也讲了该做什么（What），但是几乎没有什么课程告诉你应该如何（How）去做，去把它落地和扎根。刘祖友先生的这本《销售漏斗与销售管理》正是及时地解决了这个最大的难题。它不但解释了为什么（Why）和是什么

(What), 而且一步一步地告诉我们如何(How)正确地去使用这个工具。正如书中所述, 销售漏斗最后就是一个销售人员的自我管理工具。

认识刘祖友先生已经 10 多年了。有幸见证了他事业上的不断突破和成就: 作为福禄克事业部总经理, 打造出中国测量行业里最有影响力的事业部; 作为总经理, 帮助泰克仪器顺利渡过金融危机的艰难时期; 作为丹纳赫商务系统总监, 更是矢志不移地推动我们中国业务的持续性成长。刘祖友先生是我的同事, 更是良师和益友, 尤其在过去 10 年里, 每每与他交谈都让我获益良多。相信这本基于他毕生精力的书能够为那些想要用销售漏斗工具, 但又不知从何下手的中国管理者带来更大的价值和更深的思考。

无论你是销售一线人员, 市场团队, 经理, 总监, 还是总经理, 我们都是生意的管理者。希望这本书对你的帮助是深远的。更期待此书能够把你和团队的销售管理带到一个新的高度。正如我很钦佩的一个好朋友, 德鲁克管理学院王欣院长所说, “管理的最终目的, 是让我们的生命更灿烂”。

丹纳赫口腔平台(卡瓦-诺保科集团)大中华区总裁 张轶昊

2017年7月31日于上海

前 言

当我将书稿交给出版社的时候，决定写书时的冲动和写作时的兴奋瞬间就消失了，我的心情不是轻松了，反而变得有些忐忑。我不是专家，不是学者，我总结的这些东西对吗？有用吗？我可千万不要浪费了别人的时间，甚至误导了别人！

就在几天前，我以前辅导过的一位同事和我聊起他现在的工作。他现在在一家世界非常著名的公司，担任一个部门的销售总监，管理着 60 多位销售人员的团队，承担着 5 亿元人民币的年销售额。在近一年的时间里，他带领团队运用我们当年的工作方法，将公司现有的销售漏斗系统运用起来，取得了连续三个季度超额完成业绩指标的成绩；整个销售团队的管理进入了良性循环，销售人员学会了销售漏斗的使用方法，并逐步有了主动使用的意愿。他所在的大部门总经理要求在整个大部门中推广他们部门的经验。

同时，我拿着书稿和一些使用过销售漏斗工具的人座谈，征询他们的意见，他们都认为书的立意是对的，这是一个值得探讨的题目；同时他们也给了我一些建议，这些建议我已加入到现在的书中。

随着时间的推移，我的心情逐渐平复了！不管我的观点对错与否，不管案例是否有说服力，我不过就是做了一件事罢了，对过去的实践做了个总结，以书的形式和同行们进行交流与探讨，希望共同开启新的实践！

2014 年 12 月，在丹纳赫（上海）企业管理有限公司为我举办的退休欢送会上，有人问我，退休以后准备做什么？当时我表示想总结 26 年做销售和培训的感悟，写一本书。此言一出，大家争相表示希望早日拜读。现在想起，

当时真的有些大言不惭了！

不过既然话已出口，就必须践行，这是多年做销售养成的习惯，对客户绝不轻易承诺，但言出必行。想想自己骨子里还是没有忘记1989年离开北京工业大学时，给自己定的一个目标。当时大学毕业从事销售工作是社会的一个热门，我想“去外企工作三年，学习销售，将来回来能在销售方面开课”。但时光荏苒，转眼26年过去了，直到退休我也没能再回到大学的讲台。我用近三十年的时间一直在学习销售。因为三十年来无论科学技术，还是社会、人们的理念和行为模式都发生了翻天覆地的变化，销售作为一门学问，一直随着科技与社会的发展而不断发展，因此要一直学下去了。虽然没能再回到学校的讲台，但我一直没有放弃继续做一个老师的信念。丹纳赫公司和许多企业家给了我这样的机会，让我在更大的平台上继续从事自己想做、爱做的事。

要系统写些东西，对于我这样整天奔波在营销第一线的人的确是个挑战，需要梳理清楚思路，针对原来只知其然的做事方法和经验，去探究其所以然。开始我的确找不到方向，写出的东西连自己都看不下去，觉得太虚。在给一些企业做咨询的过程中，我逐步摸到了一些门路。现在一说到管理，都离不开大数据，各公司都有自己的数据系统，但是在实际工作中如何使用好数据仍是薄弱环节。说到销售，销售漏斗是最重要的数据管理工具，但销售漏斗中的数据采集与其他数据的采集有着极大的差异，数据中人为判断的因素很多，这就决定了销售漏斗属性、定位、使用方法等一系列特有的特性。结合自己过去近三十年在营销、培训、咨询方面的经历和15年建立、使用销售漏斗的实践，我逐步找到了探究其所以然的突破口，于是有了现在用时两年半写就的《销售漏斗与销售管理》。

我之所以能在“销售管理”方面有所收获，离不开丹纳赫集团在中国的这个平台。26年来，我有机会先后深入到世界顶级的电子测试仪器、水环境保护、生命科学、医疗检测、医疗设备、产品标识、工业控制、加油设备等平台，从事营销和营销管理工作，做培训、参加他们的“改善”活动，从中

了解了不同行业的业务模式、管理模式。在工作过程中，让我有机会和各个行业的顶尖管理者交流，从中学到了许多先进的管理理念；与不同行业的销售人员接触，从中探讨不同行业在销售方面共通的基本规律。在此，我要感谢丹纳赫集团，让我有机会到如此多的世界顶级业务平台去实践；我要感谢曾经的领导和 DBSO（Danaher Business System Office）的老师，我从你们那里学到的知识，使我终身受益；我更要感谢和我共同工作的同事们，你们的包容和支持，让我度过了值得回味的美好时光！

在我近三十年营销工作的过程中，要感谢这样一批特别的朋友——丹纳赫各个平台的代理商、经销商朋友们。我和这些朋友中的许多人由业务结缘，从厂商关系，逐步成了事业上的朋友。他们的实践见证了中国改革开放的过程，见证了中国民营企业的发展。他们的企业成了我实践的平台，我的许多思考是在他们那里产生、实践、总结的，书中许多案例就来自他们的企业。

在我写书的这两年多里，有几家公司给我提供了验证方法、收集数据的实践机会。为了对书中的数据保密，我不能一一列出他们的公司和负责人，我将当面向他们致谢！并希望继续以他们的公司为实践点，不断在大数据应用与营销管理方面进行探索！

感谢王戈先生和张轶昊先生为本书作序。他们是我多年的老朋友，他们在各自繁忙的工作中，一直对我的研究给予关注、鼓励和具体支持，并在一些关键议题上提供了很有见地的意见。

最后，要感谢家人对我的支持！近三十年的职业生涯中，父母、太太、女儿给了我最大的支持，能有这样一个总结也算是对你们的回报！

2017年6月26日

于北京

第一章 销售职业的特点与销售漏斗的定位

- 第一节 销售职业的特点 / 003
- 第二节 销售人员自我管理能力的提升 / 010
- 第三节 销售漏斗是什么 / 014
- 第四节 谁是销售漏斗工具的应用主体? / 018
- 第五节 销售漏斗的定位 / 021

第二章 销售漏斗的建立

- 第一节 销售漏斗的发展 / 027
- 第二节 销售漏斗与 CRM 系统 / 030
- 第三节 销售漏斗的适用性 / 036
- 第四节 销售漏斗的基本架构 / 039
- 第五节 数据输入与数据库建立 / 040
- 第六节 “项目进展阶段”的定义和设定方法 / 044
- 第七节 关于“机会项目金额有效值”的概念 / 062
- 第八节 关于信心指数 / 063

第三章 销售漏斗中的数据分析与呈现

- 第一节 建立数据分析模型的重要性 / 067
- 第二节 图示化界面 / 077
- 第三节 基础数据 / 079
- 第四节 能力数据 / 089
- 第五节 管理数据 / 101

第四章 应用销售漏斗提升管理能力

- 第一节 数据分析呈现模型在实际工作中的应用（案例分析）/ 115
- 第二节 各项基础数据、能力数据、管理数据的应用 / 124
- 第三节 影响销售漏斗项目值大小的关键因素 / 135
- 第四节 销售漏斗 \neq 销售预测 / 139
- 第五节 理想销售漏斗一定是漏斗状吗？ / 141
- 第六节 销售目标、发货目标、订单目标与销售漏斗预计接单项目金额 / 148
- 第七节 基于数据的考核体系 / 154
- 第八节 销售漏斗使用有效性的重要观察窗口 / 159

第五章 决定销售漏斗成败的基础、关键与有效性因素

- 第一节 专业的销售漏斗软件，正确的使用理念和使用者定位 / 165
- 第二节 销售管理的风格 / 167
- 第三节 销售主管是销售人员的伙伴教练 / 171
- 第四节 有效的销售漏斗检查与回顾 / 176

第一章

销售职业的特点与销售漏斗的定位

第一节 销售职业的特点

一、“体力工作者”与“知识工作者”

二十世纪五十年代的1957年，彼得·德鲁克先生提出了“体力工作者”与“知识工作者”的概念。德鲁克先生将企业的员工区分为“体力型员工”与“知识型员工”两大类，并指出这两类工作者的区别：

对体力型员工而言，要求的是“效率”，“把事情做对”（To do things right）。

而对知识型员工而言，要求的是“有效性”，“做对的事情”（To get the right things done）。^①

一般来讲，体力型员工是指生产线技工、搬运、保洁、建筑工人等等不需要动用太多脑力的工作者。

知识型员工是指“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的

^① 彼得·德鲁克著，许是祥译. 卓有成效的管理者（珍藏版）[M]. 北京：机械工业出版社，2009

人。”当时德鲁克先生指的是某个经理或执行经理。以此来区分企业中的一般员工与经理等管理者，从而提出管理的理念和管理者的职责。今天，知识型员工实际上已经被扩大到大多数白领。

五十多年来，随着科学技术的发展，特别是信息技术的发展，改变着创造社会财富的模式，也使得社会分工产生了巨大的变化。知识型员工已不再是当年少数的管理者群体；而体力型员工也不再是纯体力工作者，他们同样要掌握先进的科学与技术，才能胜任其面对的工作。因此，强调“有效性”和“做对的事情”已成为当今企业对所有员工的要求。

二、对体力工作者与知识工作者的管理

管理一直是一个热门的话题，这方面有许多论述和成功的案例。总结多年的实践，可以看到“管理”其实离不开员工类型，虽然其中有许多共通性，但在基本理念方面还是有差异的。

对于体力型员工从事的工作，有非常完整的理论与实践，建立了衡量方法与管理制度，有很好的管理和推广团队。以“精益管理”为代表的理论与实践，就是这方面杰出且行之有效的工具。它形成对体力型员工的工作进行严密和细致的督导，以保证他们“把事情做对”。

笔者曾多次参加这方面的学习、实践，甚至在团队中组织过有关的“改善”活动，感觉受益匪浅。许多理念和方法运用到营销实践中，在规范工作流程和团队成员的行为习惯方面，取得了非常好的效果。

在多年的营销实践中，笔者一直在学习、探索对知识型员工工作的管理。虽然这方面有许多理论，也有许多经验总结，但要么非常抽象，要么不具有普遍性；没有看到像“精益管理”这样，有理论、有实践、有普遍意义又有专业团队推广的工具。究其原因，和知识型员工的工作属性有关。

弗朗西斯·赫瑞比2000年在《管理知识型员工》一书中，对知识型员工