

世间任何产品和服务都需要通过销售最终实现价值，销售是集大成的学问。

首次提出并构建销售力体系，全书化繁为简，一脉相承。

原创110多万字，259张缜密的逻辑图，38个精心锤炼的实用工具。
清晰的鸟瞰，理性的魅力，厚重的实践，使您在销售领域所向披靡。

杨嵩 著

SALES FORCE

销售



**首次将新制度经济学、博弈论、数理统计、计算机、哲学等
融会贯通看销售。**

这些看起来和销售没有关系的学科，其与销售之间的关联在哪里？

本书将精彩演绎各个学科融会贯通于销售。

首次将销售用全景逻辑图呈现。

销售的学问不是心灵鸡汤，不是案例堆砌，不是剪刀浆糊，而是逻辑缜密、全景呈现。

销售作用力、销售分析力、销售理论力三种力，相互作用，相生而为。

真正将理论和实践相融合。

理论为天，这本书，让您找到属于自己的天空。

实践为地，这本书，让您感到脚踏实地的踏实。

用理论顶天，用实践立地，是为作者初衷。

世间任何产品和服务都需要通过销售最终实现价值，销售是集大成的学问。

首次提出并构建销售力体系，全书化繁为简，一脉相承。

原创110多万字，259张缜密的逻辑图，38个精心锤炼的实用工具。

清晰的鸟瞰，理性的魅力，厚重的实践，使您在销售领域所向披靡。

杨嵩 ◎ 著

销售

SALES FORCE



© 杨 嵩 2014

图书在版编目 (CIP) 数据

销售力 / 杨嵩著. —大连: 东北财经大学出版社, 2014. 4 (2014. 5 重印)
ISBN 978 - 7 - 5654 - 1472 - 5

I. 销… II. 杨… III. 销售 - 方法 IV. F713. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 030650 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 207mm × 285mm 字数: 1229 千字 印张: 40 插页: 5

2014 年 4 月第 1 版

2014 年 5 月第 2 次印刷

责任编辑: 蔡 丽 张晓鹏

责任校对: 齐 心

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 1472 - 5

定价: 128.00 元

前言

对销售最直接的理解就是把产品或服务卖给客户。再引申一步看，我们所从事的很多工作本质上也都是销售，例如我们给领导的工作汇报或者给客户的提案实质上也是在销售一个想法（或者是概念、项目等）给对方。再把视野放开来看，很多看起来完全和销售不沾边的事情本质上也都是销售，美国总统的竞选活动实质上就是把自己“销售”给选民，而求婚本质上也是男士把自己“销售”给心仪的美女。

因此，几乎可以说“全民皆销售”！虽然本书探讨的是狭义的销售领域，但首先希望的是销售从业人员能够树立对这份职业自豪感和热爱，我们是把企业的产品和服务在这个社会最终实现价值的关键人物，我们从事的是颇具技术含量的核心工作，我们从工作中所学到的知识技能和经验是可以触类旁通地应用于人生的各个领域，不仅使我们的工作更成功，而且可以使我们的人生更精彩。

小时候我们都听说过两个故事：“小马过河”与“盲人摸象”，这其实深刻地预示了我们长大后在工作和生活中经常会遇到的困惑与无奈。要么别人教给我们的只是他在特定环境或条件下的经验之谈（换到此时此境自己未见得实用），要么就是我们自己的角度只能看到的事物规律的局部，我们总是在追寻和渴望获得从空中俯瞰的“销售全景图”。是的，这种渴望一直都萦绕在我们的心头，这条追寻之路一直在我们的脚下延伸，或许这个梦想永远都无法完全实现，但我们要尽量趋近于这个目标，这就是本书试图努力的第一个方向。

销售是一个博大精深的领域，要试图建立这个“销售全景图”绝非易事，如何找到一个切入点或一条主线贯穿始终呢？凡事都有其逻辑或规律，佛家叫因果关系，数学叫函数与变量的关系，计算机软件叫输入与输出的关系。销量是我们最终期望达成的目标（在确保合理利润的前提下），这如同佛家讲的“果”，数学讲的“函数”，计算机软件讲的“输出”，那么影响销量的因素有哪些呢？这些因素又分成多少个类别以及多少个层级呢？如何把每一项工作做好，使其输出最大化呢（在既定输入下）？本书借鉴物理学的“作用力”作为贯穿始终的主线和逻辑，各个类别各个层级的每一项具体的销售要素都可理解为是直接或间接贡献销量的一种作用力，全书以此一脉相承。

理论与实践的融合才能迸发出巨大的生产力，否则仅有理论只是纸上谈兵，而仅仅是经验之谈又沦为简陋的“只知其然，不只其所以然”，并且在未来没有延展性。因此，本书试图努力的第二个方向是“顶天立地”，所谓“顶天”，就是尽量深入浅出地整理与归纳与销售相关的理论和知识体系，而所谓“立地”，就是脚踏实地开发了大量的实用工具。

无论是建立“销售全景图”还是做到“顶天立地”，都只能是遥不可及的梦想，不过有梦想的人总是幸福的。虽然本书离此远大目标或许只及其万一，但仍然期望对销售战线的广大“追梦人”有所裨益。



2014 年春

目录

第1篇 销售导论

第1章 销售概述	3
1.1 销售的起源	3
1.2 销售的定义	4
1.3 销售工作简介	11
1.4 销售在企业生意体系中的地位	16
1.5 在“销售之路”上的思维之旅	18
1.6 实地销售与销售战略	33

第2章 销售力知识体系	35
2.1 什么是销售力	36
2.2 销售力三维结构体系简介	42
2.3 作用力体系概述	47
2.4 分析力体系简介	91
2.5 理论力体系简介	100
2.6 销售力知识体系的三维延伸	103
2.7 销售从业人员如何不断提升自己	105
本章要点回顾	106

第2篇 销售理论力体系

第3章 交易成本理论及其应用	109
3.1 新制度经济学简介	109
3.2 交易成本理论简介	114
3.3 应用1：销售战略即企业对外和对内的交易制度	120
3.4 应用2：渠道矩阵宽度的决策规律	123
3.5 应用3：渠道矩阵长度的决策规律	131
3.6 应用4：渠道一体化程度的决策规律	137
3.7 应用5：运用交易成本理论分析中国销售渠道的发展轨迹	146
3.8 交易成本理论及其应用小结	150
本章要点回顾	154

第4章 委托代理理论及其应用	156
4.1 委托代理理论的发展及相关概念	156
4.2 委托代理理论的核心	160

4.3 应用1: 深入分析委托代理关系的必要性	165
4.4 应用2: 企业与渠道伙伴的利益分配制度	174
4.5 应用3: 企业对销售人员的利益分配制度	183
4.6 委托代理理论及其应用小结	189
本章要点回顾	191

第5章 思维方法论及其应用

5.1 定量分析与逻辑分析的重要性	194
5.2 博弈论及其应用简介	197
5.3 微观经济学及其应用简介	212
5.4 系统论及其应用简介	229
5.5 有关思维的两个小故事	241
本章要点回顾	242

第6章 量化分析工具及其应用

6.1 数理统计概述	244
6.2 如何测算抽样统计的准确度	249
6.3 如何计算“最佳样本容量”	255
6.4 抽样统计方法在销售中的应用	259
6.5 统计预测概述及平滑预测法	261
6.6 趋势推测法及其应用	263
6.7 数理统计及其应用小结	269
6.8 数据库理论概述	271
6.9 合理设计数据表结构	276
6.10 自动甄别数据源质量	279
6.11 自动计算/查询与分析	281
6.12 数据库理论小结	282
6.13 销售理论力及其应用小结	282
本章要点回顾	284

第3篇 销售作用力体系

第7章 销售战略层面的作用力体系

7.1 输出1: 销售战略层面的基本作用力	291
7.2 输出2: 销售战略层面的人员作用力	298
7.3 输出3: 销售战略层面的资源作用力	300
7.4 销售战略层面的作用力体系的输入	302
7.5 企业的销售相关系统简介	304
7.6 销售战略决策系统简介	310
7.7 销售管理系统简介	321
7.8 销售战略层面的作用力体系小结	324
本章要点回顾	324

第8章 人员作用力概述及队伍建立 326

- 8.1 实地销售的人员作用力概述 327
- 8.2 如何设计实地销售队伍的组织结构 330
- 8.3 实地销售队伍的组织结构设计的相关实用工具 343
- 8.4 如何招聘与配置实地销售人员 353
- 本章要点回顾 362

第9章 实地销售队伍管理 364

- 9.1 实地销售队伍管理概述 365
- 9.2 透视销售队伍上下级关系的实质 367
- 9.3 激励原理概述 370
- 9.4 销售人员的绩效评估与薪酬体系 373
- 9.5 销售人员的综合评估与晋升机制 387
- 9.6 如何约束销售人员的“道德风险” 389
- 9.7 实地销售队伍的日常管理 391
- 9.8 如何从管理者成长为领导者 404
- 9.9 实地销售队伍管理的精髓 410
- 本章要点回顾 410

第10章 实地销售队伍培训 412

- 10.1 销售培训概述 413
- 10.2 分析培训需求 416
- 10.3 建立销售培训体系 418
- 10.4 销售培训的实用方法 428
- 10.5 实地培训循环 431
- 10.6 在销售培训上花多少钱和时间 435
- 本章要点回顾 436

第11章 实地销售资源管理 439

- 11.1 实地销售的“资源作用力”概述 440
- 11.2 实地销售费用科目及其分类 444
- 11.3 “驼峰”费用授权模型 449
- 11.4 “三棱镜”费用分配模型 458
- 11.5 实地销售费用的操作规程 463
- 11.6 常见“费用黑洞”及其对策 472
- 本章要点回顾 474

第4篇 分销商系统的构建与管理**第12章 分销商概论 480**

- 12.1 什么是分销商 480
- 12.2 分销商在销售渠道中存在的价值 482

12.3 分销商系统的构建与管理概述·····	485
12.4 透视企业与分销商的合作关系·····	491
12.5 中国分销商群体的现状简析·····	493
本章要点回顾·····	496

第13章 分销商系统的构建····· 497

13.1 分销商系统的构建概述·····	498
13.2 分销商布局·····	503
13.3 分销商定位与需求“杠杆”·····	509
13.4 如何确立分销商的选择标准·····	512
13.5 如何寻找与调查目标分销商·····	517
13.6 如何说服目标分销商，提高其合作意愿·····	518
13.7 如何与目标分销商谈判合作条款·····	524
13.8 最终确定分销商的方法与误区·····	536
本章要点回顾·····	539

第14章 分销商系统的管理····· 541

14.1 分销商系统管理概述·····	542
14.2 分销商眼里的企业及其销售人员·····	544
14.3 企业与分销商之间的 OSB 维护·····	545
14.4 激励分销商·····	559
14.5 协助与约束分销商提升再销售能力·····	571
14.6 分销商洞察·····	591
本章要点回顾·····	600

第15章 分销商冲货问题的分析与对策····· 603

15.1 冲货对生意的危害有多大·····	603
15.2 透视冲货问题背后的原因·····	604
15.3 冲货的“洪流”仅仅靠处罚机制能“堵”住吗·····	612
15.4 应对冲货问题的“12+1”对策·····	614
本章要点回顾·····	620

- 附图1 销售力总纲（见书后）
- 附图2 实地销售作用力示意图（略图）（见书后）
- 附图3 实地销售作用力示意图（详图）（见书后）
- 附图4 实地销售扫描分析流程（见书后）

第1篇 销售导论

第1章 销售概述 3

- 图1-1 销售部门和销售人员的产生 3
- 图1-2 销售工作的分类 11
- 图1-3 销售工作的特点（以消费品的销售工作为例） 12
- 图1-4 对销售从业人员的素质要求 14
- 图1-5 广义市场营销的四大类工作 16
- 图1-6 销售在企业生意体系中的地位和作用 17
- 图1-7 目标是销量 19
- 图1-8 销量的来源（一） 20
- 图1-9 销量的来源（二） 21
- 图1-10 第二个问题的总答案 21
- 图1-11 不能直接卖进终端的选择 22
- 图1-12 分销商或分支结构的布局 23
- 图1-13 第四个问题的总答案 26
- 图1-14 销售团队的基本结构 30
- 图1-15 思维之旅 33
- 图1-16 销售地图 33

第2章 销售力知识体系 35

- 图2-1 销售力三维结构体系图 35
- 图2-2 现代自然科学对销售过程的思维方式 36
- 图2-3 实地销售过程中的因果关系 37
- 图2-4 销售力的分解 38
- 图2-5 MECE 原则 39
- 图2-6 “顶天立地”原则 39
- 图2-7 销售力知识体系的横向和纵向逻辑链 40
- 图2-8 销售力三维结构体系简图 42
- 图2-9 分解图1：销售力三轴 43
- 图2-10 分解图2：销售作用力 - 分析力的作用平面 44

图 2-11	分解图 3: 销售作用力 - 理论力的作用平面	45
图 2-12	分解图 4: 销售分析力 - 理论力的作用平面	46
图 2-13	实地销售和 sales 战略在销售作用力逻辑链中的关系	48
图 2-14	俯视图与环视图的关系	48
图 2-15	销售作用力体系图 (俯视图)	49, 89
图 2-16	生产企业和消费者的销售作用力过程	50
图 2-17	销量的实现	50
图 2-18	交易实体能量星	51
图 2-19	箭形作用力	51
图 2-20	作用力传递箭头	51
图 2-21	矩形工作模块	51
图 2-22	燕尾箭形作用模块	51
图 2-23	生产企业“能量星”	54
图 2-24	生产企业的基本作用力	55
图 2-25	生产企业的人员作用力	55
图 2-26	生产企业的资源作用力	56
图 2-27	分销商的“能量星”	57
图 2-28	分销商的基本作用力	58
图 2-29	分销商的人员作用力	58
图 2-30	分销商的资源作用力	59
图 2-31	零售终端“能量星”	60
图 2-32	终端的基本作用力	60
图 2-33	终端的人员作用力	61
图 2-34	终端的资源作用力	61
图 2-35	不同类型的作用力	62
图 2-36	作用力传递箭头	62
图 2-37	矩形工作模块	63
图 2-38	“销售资源配置与管理”模块	64
图 2-39	“燕尾形作用模块”的构图原则规范	65
图 2-40	“分销商布局与管理”模块	65
图 2-41	企业直供终端能量星	66
图 2-42	分销商直接分销的终端“能量星”	67
图 2-43	批发商“能量星”	67
图 2-44	间接分销终端“能量星”	68
图 2-45	“终端销售”模块	69
图 2-46	“燕尾形作用模块”小结	70
图 2-47	销售作用力体系图 (环视图)	72, 90
图 2-48	销售作用力的分类	73
图 2-49	销售工作的六大要素	73
图 2-50	实地销售的逻辑层面	74
图 2-51	环视图与之前俯视图中“销量”表达方式的简要说明	76
图 2-52	放大的局部环视图 (一)	76
图 2-53	分销模块输出的作用力及其对其他要素的影响	77
图 2-54	分销模块输入的作用力和其他影响终端分销水平的因素	79

图 2-55	放大的局部环视图（二）	80
图 2-56	促销模块输出的作用力及其对其他要素的影响	81
图 2-57	促销模块的具体工作	82
图 2-58	促销模块输入的作用力和其他影响终端单店销量的因素	83
图 2-59	放大的局部环视图（三）	84
图 2-60	放大的局部环视图（四）	85
图 2-61	放大的局部环视图（五）	87
图 2-62	俯视图与环视图的比较	88
图 2-63	销售分析力的作用	91
图 2-64	实地销售分析力体系图的整体结构	93
图 2-65	实地销售分析力体系图	94
图 2-66	现状扫描仪	95
图 2-67	生意分析模块	96
图 2-68	作用力需求分配器	97
图 2-69	“计划实施”模块	99
图 2-70	销售理论力的作用	100
图 2-71	生意的范畴	104
图 2-72	（实地销售）销售力知识体系的三个延伸方向	105

第 2 篇 销售理论力体系

第 3 章 交易成本理论及其应用 109

图 3-1	边际交易成本的概念	117
图 3-2	企业销售全过程之交易成本示意图	118
图 3-3	销售命题 1 的含义	123
图 3-4	四个推理步骤的流程图	125
图 3-5	渠道矩阵宽度与主要生意指标的关系示意图	130
图 3-6	渠道矩阵宽度	135
图 3-7	生产企业的渠道矩阵示意图	137
图 3-8	一体化和专业化的实质（以企业设立销售分公司的所有权一体化为例）	138
图 3-9	企业渠道一体化程度度量标尺	140
图 3-10	企业渠道一体化程度的上下限示意图	143
图 3-11	渠道一体化程度度量说明	145
图 3-12	商品流通图解	146
图 3-13	新中国商品流通渠道的发展轨迹图	146
图 3-14	4 个销售命题的关系	151
图 3-15	第 3 章的知识体系延伸示意图	155

第 4 章 委托代理理论及其应用 156

图 4-1	委托代理理论中三个重要概念的关系	158
图 4-2	企业内外交易关系示意图	159
图 4-3	费用包干机制下企业的销量对比图	170
图 4-4	企业与中间商之间利益制衡的循环关系	174

图 4-5 企业所有者与销售人员之间利益制衡的循环关系	184
图 4-6 七个销售命题之间环环相扣的关系	190
图 4-7 企业三大作用示意图	191
图 4-8 第 4 章的知识体系延伸示意图	193

第 5 章 思维方法论及其应用 194

图 5-1 销售过程中的因果关系	196
图 5-2 四大博弈分类及对应均衡示意图	200
图 5-3 囚徒困境的得益矩阵	201
图 5-4 智猪博弈的得益矩阵	202
图 5-5 父女博弈的博弈树	204
图 5-6 求爱博弈的得益矩阵	206
图 5-7 四种博弈及其对应的均衡概念关系示意图	211
图 5-8 理解销售关系的“三部曲”	212
图 5-9 边际分析法的成本概念	216
图 5-10 消费者的需求曲线	220
图 5-11 降价决策中“销售额增长比例”的保本点测算图	222
图 5-12 涨价决策中“销售额降低比例”的底线测算图	222
图 5-13 需求曲线	223
图 5-14 分销广度拓展与单店销量提升之间的资源分配规律示意图	226
图 5-15 企业生意系统体系图	233
图 5-16 渠道促销的补偿性回馈环路	235
图 5-17 企业拖欠人员工资的增强性回馈环路	236
图 5-18 新品上市的滞后效应所导致的决策失误	237
图 5-19 PERT 图	240
图 5-20 第 5 章的知识体系延伸示意图	243

第 6 章 量化分析工具及其应用 244

图 6-1 信息对决策的重要性	245
图 6-2 “消除季节影响”前后销量对比图	266
图 6-3 销售中的数理统计应用示意图	270
图 6-4 数据处理能力对销售工作的重要性	271
图 6-5 应用数据库软件的成本分析	274
图 6-6 数据库知识在销售工作中的应用分类	275
图 6-7 对表 6-4 的修改	278
图 6-8 数据源真实性的甄别标准	280
图 6-9 数据输入是否错误的甄别标准	280
图 6-10 数据库理论及软件在销售中的应用	282
图 6-11 销售理论力之逻辑关系示意图	283
图 6-12 芝诺的比喻	284
图 6-13 第 6 章的知识体系延伸示意图	286

第3篇 实地销售作用力体系

第7章 销售战略层面的作用力体系 289

图7-1 销售战略层面的作用力体系图	289
图7-2 销售战略层面与实地销售的作用力关系示意图	290
图7-3 品牌竞争力和产品竞争力的关系图	295
图7-4 销售战略决策模块作用力体系图	311
图7-5 第7章的知识体系延伸示意图	325

第8章 人员作用力概述及队伍建立 326

图8-1 实地销售队伍建设模块作用力体系图	326
图8-2 实地销售队伍的组织结构设计图	331
图8-3 三角定编法示意图	332
图8-4 三角定编法的基本方法	335
图8-5 实地销售队伍的人员分工操作流程	337
图8-6 实地销售队伍权限分配操作流程	339
图8-7 实地销售权限分配的“3415”模式	341
图8-8 基于下属“成熟度”的授权模型	342
图8-9 招聘与配置实地销售人员作用力体系图	353
图8-10 第8章的知识体系延伸示意图	363

第9章 实地销售队伍管理 364

图9-1 管理实地销售队伍作用力体系图	364
图9-2 实地销售队伍管理的目标与策略示意图	365
图9-3 销售队伍的“管理关系”示意图	367
图9-4 激励循环示意图	370
图9-5 激励实地销售人员操作流程	372
图9-6 实地销售人员底薪幅度示意图	375
图9-7 销售人员奖金制度的“1234”设计模式	378
图9-8 比赛路线	384
图9-9 销售人员晋升机制的“1234”设计模式	387
图9-10 MNE 管理模式操作流程	392
图9-11 “365”快速分解法示意图	393
图9-12 实地工作的Z形路线图	396
图9-13 网点拜访的店内六要素	398
图9-14 销售队伍考察的四要素	398
图9-15 客户渗透示意图	398
图9-16 实地销售报表的基本流程	402
图9-17 3张实地销售报表反映各销售环节的销售状况	402
图9-18 领导能力之“驱动引擎”示意图	406
图9-19 第9章的知识体系延伸示意图	411

第10章 实地销售队伍培训

图 10-1	培训实地销售队伍作用力体系图	412
图 10-2	销售培训者所需的基本素质示意图	415
图 10-3	销售人员的 8 类培训需求	416
图 10-4	培训梯次及对应的销售职位	419
图 10-5	实地培训循环示意图	432
图 10-6	第 10 章的知识体系延伸示意图	438

第11章 实地销售资源管理

图 11-1	实地销售资源管理模块作用力体系图	439
图 11-2	销售资源三层含义示意图	440
图 11-3	实地销售费用的“3833”分类体系	445
图 11-4	“驼峰”费用授权模型	449
图 11-5	费用包干机制下企业的销量对比图	452
图 11-6	与费用授权相关的因素	457
图 11-7	费用权限界定示意图	458
图 11-8	“三棱镜”费用分配模型示意图（一）	459
图 11-9	客户费用比例的 Z 形分类法示意图	460
图 11-10	“三棱镜”费用分配模型示意图（二）	463
图 11-11	实地销售费用的操作流程	464
图 11-12	销售费用预算示意图	465
图 11-13	“一体化”跟进表的 20 个字段示意图	468
图 11-14	费用对账与核算的三类主题	470
图 11-15	实地销售费用的 4 种状态	471
图 11-16	7 大“费用黑洞”及 7 项对策	472
图 11-17	第 11 章的知识体系延伸示意图	475

第4篇 分销商系统的构建与管理

分销商系统构建与管理模块作用力体系图（一）	479
-----------------------------	-----

6 第12章 分销商概论

图 12-1	三种不同长度的渠道示意图	482
图 12-2	分销商能量星示意图	486
图 12-3	分销商系统构建与管理的 E 形结构图	490
图 12-4	分销商系统构建与管理模块的整个作用力体系示意图	490
图 12-5	生产企业与分销商“合作关系”的实质	491
图 12-6	生产企业与分销商之间的“服务交易”关系	491
图 12-7	分销商系统构建与管理模块作用力体系图（二）	496

第13章 分销商系统的构建

图 13-1	构建分销商系统作用力体系图	497
图 13-2	分销商的渠道影响力示意图	499

图 13-3	分销商系统构建示意图	502
图 13-4	生意立方体的切割示意图	503
图 13-5	分销商布局的“浮球”分析法示意图	505
图 13-6	目标分销商“定位标尺”示意图	510
图 13-7	目标分销商的需求“杠铃”示意图	511
图 13-8	目标分销商的“素描模板”示意图	513
图 13-9	分销商选择生产企业时的关注因素	518
图 13-10	目标分销商“利益驱动光盘”	519
图 13-11	“驱动光盘”中影响销量的四大因素	520
图 13-12	“驱动光盘”中影响利润的四大因素	521
图 13-13	针对目标分销商无形利益的六大因素	522
图 13-14	谈判步骤示意图	525
图 13-15	“谈判地图”示意图	526
图 13-16	与目标分销商的主要谈判问题一览	526
图 13-17	与目标分销商的主要谈判问题详解	527
图 13-18	小王的“谈判地图”	530
图 13-19	“雪花”形谈判技能示意图	531
图 13-20	四种不同的谈判者类型图	536
图 13-21	杠杆效应示意图	539
图 13-22	第 13 章的知识体系延伸示意图	540

第 14 章 分销商系统的管理

图 14-1	管理分销商系统作用力体系图	541
图 14-2	E 形分销商管理模型示意图	543
图 14-3	分销商系统管理“坐标图”	544
图 14-4	分销商库存的变动曲线	549
图 14-5	应对分销商拖欠货款的“8520”方法示意图	550
图 14-6	李明与陈总的得益矩阵	555
图 14-7	“买卖型”管理工作示意图	559
图 14-8	企业激励分销商的目的	560
图 14-9	分销商的需求示意图	561
图 14-10	激励分销商之“勾股定理”示意图	562
图 14-11	分销商激励“全景图”	563
图 14-12	分销商激励三角形示意图（一）	564
图 14-13	KPI 的设定	564
图 14-14	分销商绩效评估指标示意图	566
图 14-15	分销商激励三角形示意图（二）	571
图 14-16	分销商的 RSP 示意图	573
图 14-17	消费品行业的典型价格体系示意图	574
图 14-18	T 形库存管理方法示意图	576
图 14-19	ABC 类产品的数量比例与销量比例对比示意图	577
图 14-20	直线式仓储布局示意图	581
图 14-21	分销商洞察示意图	591
图 14-22	生意周期示意图	593

图 14-23	沙漏形分销商绩效评估示意图	595
图 14-24	沙漏形分销商绩效评估方法示意图	599
图 14-25	第 14 章的知识体系延伸示意图	602

第 15 章 分销商冲货问题的分析与对策 603

图 15-1	冲货博弈的得益矩阵	605
图 15-2	零售终端与批发商的需求曲线	608
图 15-3	透视冲货原因的“力学模型”	612

第8章 人员作用力概述及队伍建立 326

【实用工具1】确定实地销售人员数量的三角定编法	332
【实用工具2】实地销售权限分配的“3415”模式	340
【实用工具3】基于下属“成熟度”的授权模型	341
【实用工具4】实地销售职位说明书格式与示例	343
【实用工具4.1】大区经理职位说明书	344
【实用工具4.2】区域经理职位说明书	345
【实用工具4.3】城市经理职位说明书	346
【实用工具4.4】销售代表职位说明书	347
【实用工具4.5】促销员职位说明书	348
【实用工具5】实地销售经理责权利确认书格式与示例	349
【实用工具5.1】大区经理责权利确认书	350
【实用工具5.2】区域经理责权利确认书	351
【实用工具5.3】城市经理责权利确认书	352
【实用工具6】面试“七部曲”及其15个操作步骤	355
【实用工具7】“678”面试技巧	356
【实用工具8】确定录用人选的“3大原则，8项注意”	360

第9章 实地销售队伍管理 364

【实用工具9】销售人员奖金制度的“1234”设计模式	377
【实用工具9.1】销量奖金计算方法及其应用	379
【实用工具9.2】专项奖金示例	384
【实用工具9.3】实地销售经理年度积分卡	385
【实用工具10】销售人员晋升机制的“1234”设计模式	387
【实用工具11】制定下属工作目标的“365”快速分解法	393
【实用工具12】实地工作的Z形路线图	395
【实用工具12.1】重要终端实地调查表	399
【实用工具12.2】普通网点实地调查表	400
【实用工具13】实地销售报表的基本流程与格式	401
【实用工具13.1】月度客户进销存统计表	403
【实用工具13.2】月度网点销售与分销记录卡	403
【实用工具13.3】月度终端销量汇总表	403
【实用工具14】领导能力之“驱动引擎”	406
【实用工具14.1】领导能力评估表	409