销售管理全景大局观

销售管理四幅方向盘

销售管理八大控制点

# 销售管理的关键控制点（第2版）

蔡利华◎著

CRITICAL CONTROL POINTS OF SALES MANAGEMENT

全球四大销售与管理领域杰出专家联袂鼎力推荐

培养三维（势、式、事）合一的卓越销售管理者

中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

# 销售管理的关键控制点

## （第2版）

蔡利华　著

中国财富出版社

**图书在版编目（CIP）数据**

销售管理的关键控制点 / 蔡利华著. —2 版. —北京：中国财富出版社，2018.5（2019.8 重印）

ISBN 978-7-5047-6642-7

Ⅰ. ①销… Ⅱ. ①蔡… Ⅲ. ①销售管理 Ⅳ. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 092094 号

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 策划编辑 | 谢晓绚 | 责任编辑 | 张冬梅 | 周 畅 | |
| 责任印制 | 梁 凡 郭紫楠 | 责任校对 | 孙会香 | 卓闪闪 | 责任发行 董 倩 |

| | |
|---|---|
| 出版发行 | 中国财富出版社 |
| 社 址 | 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070 |
| 电 话 | 010-52227588 转 2098（发行部） 010-52227588 转 321（总编室） |
| | 010-52227588 转 100（读者服务部） 010-52227588 转 305（质检部） |
| 网 址 | http://www.cfpress.com.cn |
| 经 销 | 新华书店 |
| 印 刷 | 北京京都六环印刷厂 |
| 书 号 | ISBN 978-7-5047-6642-7/F·2899 |
| 开 本 | 710mm×1000mm 1/16 |
| 印 张 | 14.5 |
| 字 数 | 260 千字 |
| 版 次 | 2018 年 10 月第 1 版 |
| 印 次 | 2019 年 8 月第 2 次印刷 |
| 定 价 | 45.00 元 |


**版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换**

# 推荐序

拿到作者特地为我翻译成英文的书稿，我迫不及待地翻开阅览并在两天内一气呵成地看完。这本书让我感受到的第一个与众不同之处就是阅读起来特别轻松，一点都不累。我在很多场合对不少人说过这样一句话，写一本“复杂”的书容易，写一本“简单”的书很难。

“复杂”的书意味着很多内容和素材是采集自“别人”的，这些内容和素材还没有经过作者的充分消化吸收，做不到足够的精炼提取和系统的整合归纳，所以“复杂”的书读起来很累。

我接触过世界各地数不胜数的销售管理者，无一例外，他们都不喜欢“长篇大论”的理论分析和描述，简单实用甚至拿来即用的工具和方法才是他们的偏好和需求。

而一本“简单”的书之所以能让人轻松地阅读，是因为它拥有“独特的灵魂”“清晰的脉络”以及“强健的肌肉”。

所谓“独特的灵魂”是指书中所蕴含的思想和思维一定是独特的、原创的、与众不同的，这体现出作者多年的实践修炼和感悟沉淀。在本书中，“化繁为简”这一思想贯穿始终，作者针对销售管理八大关键控制点所提出的方法和解决方案都力求简单有效。除此之外，这本书的各个篇章处处体现出作者原创且独特的销售管理思想。例如，作者建议销售管理者要在销售人员个人拜访和后援平台组合攻关之间进行灵活切换。又如，作者在销售人员甄选中不建议采用常规的提问式面试，而提出“查”“试”等要诀。作者创造性提出的标签式客户分类管理，把销售人员招聘变成连续不断的过程，销售团队内驱式激励等观点，无一不体现出此书区别于其他著作的销售管理思想和思维。

所谓“清晰的脉络”是指书中的内容和方法一定不是杂乱无章的拼凑，而是高度结构化、体系化和流程化的归纳。全书内容被高度结构化

成四幅方向盘和八大控制点，每个控制点的内容也同样力求模型化、数字化和条理化。例如，复杂的销售执行力问题被作者归纳成销售执行力铁三角——标准化流程、预警式铁律和机动化督查，销售人员分阶培养过程被作者浓缩成启蒙化、标准化、共性化和个性化四阶梯。又如，销售市场分析预测被定义为“天时”“地利”与“人和”三个层面，复杂的销售人员激励则被作者归纳成内驱式激励的七个杠杆。作者如此努力地抽丝剥茧，目的是让读者不必再花时间和精力去“举三反一”地学习，而是能做到“举一反三”地领悟。

所谓“强健的肌肉”是指书中的案例分析和工具分享一定是充分扎实并可以拿来即用的。本书中几乎所有的案例都是作者回忆与整理的真实情境，这些案例没有大而复杂的背景，简单、直接、生动、启发性强。而工具化应用也是本书的一大特色，成功销售三元方程式、客户渗透三大路径、“八字销售策略”、“销售技能”四大内核、销售人员时间管理金字塔、内驱式激励的四大标尺、销售人员绩效计分卡等实战工具可以让本书真正成为销售管理者的操作手册。

我曾经和作者共事多年，在销售管理方面互相探讨切磋，亦师亦友。他一直希望写一本亦中亦西的销售管理著作，既能高度契合中国特有的销售管理环境和特征，又高度体系化、结构化、工具化和模型化。

我觉得中国甚至全世界的销售管理者，都可以把此书当作实战指导书，通过学习书中的方法和技能让自己的销售管理经验不断增值和升华。同时广大销售管理者们也可以把这本书当作“拿来即用”的实战操作手册，把书中适合自己的模型和工具直接引入使用，在应用中再不断调整、优化和改善。

我也期待本书的英文版能早日出版，让更多的人分享作者在销售管理实战性研究方面的成就。

杰克·威尔纳
《成功销售管理的七大秘诀》作者
世界公认销售管理泰斗

# 自 序

《销售管理的关键控制点》自2014年出版发行以来，颇受业界和读者好评，还有幸获得了出版社当年颁发的“年度最佳营销管理书籍”殊荣。

我一直认为若谈到修订改版，在自己这么多部作品中，此书应该是改善空间最小、修改难度最大且改版最晚的。

想不到一晃四年多，《销售管理的关键控制点》即将迎来第2版，我也将把全新的内容呈现给读者。

《销售管理的关键控制点》之所以被我认为改版升级难，是因为在首版的写作中我非常注重其整体框架、结构、体系和脉络，从四幅方向盘到八大控制点，从案例到方法再到工具，环环相扣地组合在一起，重新编排、增减、组装和嫁接的难度较大。

事实也的确如此，由于本书的大部分内容“牵一发而动全身”，因此改版修订从何处“动手”，拿哪部分“动刀”，选哪些章节“动笔”，着实让我费神了一番。

我还清晰记得现代销售管理泰斗杰克·威尔纳在为本书首版撰写的推荐序中点评这本书拥有“独特的灵魂”“清晰的脉络”以及“强健的肌肉”。感念老先生对此书不断完善的殷切期待，我觉得第2版更需要突出“灵魂”“脉络”和“肌肉”之间的衔接互动，即进一步阐明和剖析部分销售管理方法如何针对不同情境“灵活运用”，如何根据不同状况“搭配组合”，唯有从“有道理”升级为“有用处”，才能真正实现“灵魂”“脉络”“肌肉”三位一体，才能真正让广大销售管理者把此书当作“拿来即用”的实战操作手册。

与此同时，越来越多企业的销售总监也在和我探讨如何把书中的方法、工具、表单等在企业内部实现有效落地。然而我深知销售管理方法体系的落地，绝对不能“死学死用”和“简单复制”，而需要“活学活用”

和“搭配组合”，这就是销售管理和通用管理的明显差异。

杰克·威尔纳老先生当年的殷切期望和当下企业对销售管理方法体系“活用”的实际期盼，给了改版本书的明确方向——从方法的结构化呈现升级为搭配性组合。

例如，在本书第一章，我增加了“销售目标推进三大管理行为”，这三大管理行为并不是简单罗列，而是根据不同绩效类型业务人员有不同的侧重和搭配组合。又如，在第三章，我单独增加了一节“销售人才发掘五大特殊管道”，这五大特殊管道可以针对不同行业以及不同销售模式灵活借鉴。再如，第五章所分享的入职塑模、专项训练、集训轮训以及协同拜访，这四个销售人才培养模式，在第2版中增加的第六节中则演变成“塑模”“专练”“集训”和“协访”四大手段组合，这四大手段还可以根据不同“诱发点”搭配使用。至于首版第七章展示的销售执行力塑造三大工具，在第2版中增加的第四节中则会根据销售执行力“三不分析法”呈现不同的搭配使用模式。

针对销售管理方法和工具“灵活运用”以及“组合使用”的探索，本书也仅仅是一个探索性的导向和指引，期待阅读本书的各界精英能基于此提供更多的真知灼见。

蔡利华

2018年7月

# 开篇语
# 销售管理的四幅方向盘和八大控制点

【案例】

风云集团总裁慕容风云最近急于提升全国多地销售经理的区域管理能力，他深感不少销售经理还不能胜任区域销售管理的关键职责。慕容风云认为这些从一线销售努力打拼晋升上来的销售经理们，特别需要进行角色转变和重新定位，但他自己对于销售管理到底包含哪些职能和需要把控哪些关键环节，也是茫然无知。

慕容风云特聘请职业销售管理专家司马令来帮助其梳理销售管理脉络，建立标准规范的销售管理职责和评价标准。司马令深入一线和这些销售经理们共同拜访客户，共同分析市场，共同指导团队，共同研究问题，并在6个月后返回风云集团总部向慕容风云汇报进展。

根据管理重点和职能定位的不同，司马令把风云集团各地的销售经理们分成四大特点鲜明的类别，分别是军师派、将军派、导师派和监工派。

以诸葛明为代表的多位资深销售经理就属于军师派。他们喜欢“运筹帷幄决胜千里”的感觉。军师派认为站在销售管理全局进行整体规划和精心布局对提高销售团队的业绩起决定性作用，因此他们更侧重于市场分析预测、目标规划落地以及客户分类布局等战略战术层面的工作。同时，他们也深知“兵马未动粮草先行”的道理，因而致力于为一线征战的销售团队提供良好的后援支持平台和跨部门内部协作配合。

以关云常为代表的将军派则认为“为将者”的首要职责是根据市场形势不断地“招兵买马”。将军派非常注重队伍的不断扩充和壮大，他们会不间断地进行销售人员的主动流动和新老调整。将军派更会花费超过他人的精力进行排兵布阵，即对所辖销售区域进行切割整合优

化设置，并根据不同区域的特征动态地配置最合适的销售人员。

导师派的代表则是周公进等多位销售经理。他们认为销售管理的核心任务就是“带团队”，即打造一支在能力和士气上均能超越对手的销售队伍，因此导师派愿意在销售人员培养成长方面花费更多的精力和心血。导师派认为能力和士气是销售人员竞争力的两大核心，因此他们不仅注重团队成员在销售技能和方法上的培训与辅导，而且会持续关注销售人员的激情与士气并不断采取针对性激励措施。

以曹梦德为首的监工派则认为销售团队的最大问题在于“执行不力”，执行力提升和销售人员表现监控是他们工作的重心。监工派不仅花费巨大精力和时间通过制度、奖惩、监督、检查等方式来塑造销售团队执行力，而且愿意深入一线去预判和把控销售人员的绩效表现并进行提前干预和纠正。

慕容风云听了司马令的分析后，用各具特色四个字来点评军师派、将军派、导师派和监工派四类销售经理。司马令则婉言提醒慕容风云，这四类销售经理虽然各具特色，但也各具短板，明显的短板让他们无法完整履行销售管理的关键职责，更让他们所谓的特色失去支撑和根基。

慕容风云急忙问司马令：“您所谓完整的销售管理职责具体包含哪些内容呢？您所指的销售管理短板又是哪些方面呢？”

司马令微微一笑道：“其实为您这些销售经理进行归类的过程也给了我不少启发，我可以分别用一个关键词来定义这四类销售经理的工作重心。军师派的工作重心在于运筹布局，将军派的工作重心在于排兵布阵，导师派的工作重心在于锻造驱动，而监工派的工作重心在于执行监控。这十六个字正好涵盖了销售管理的完整职能和关键环节，每个派别销售经理的短板正好是其他类型销售经理的特色。我有信心通过梳理完整的销售管理框架，找出销售管理的关键控制点，各销售经理据此取长补短，彼此促进，一定能让他们的销售管理水平上个大台阶。”

慕容风云赶忙握着司马令的手，激动地说道：“那我就等您下一步的行动，拜托了！”

司马令起身说道：“那我先回去精心设计一个销售管理四幅方向盘，这个方向盘里包含了销售管理的八大关键控制点，我深信这一方向盘定能帮助您的销售经理们树立销售管理全局观，精确地把控好工作的方向、重心和角度。”

司马令以其丰富的销售管理实战经验，化繁为简地归纳了销售管理的

四大职能和十六字方针，即运筹布局、排兵布阵、锻造驱动和执行监控。而这四大职能也正是司马令所谓的销售管理四幅方向盘的组成部分。销售管理四幅方向盘中的每一个职能，分别对应两大关键控制点，高效的销售管理必须完整地掌握八大关键控制点（见图1）。




图1　销售管理四幅方向盘和八大关键控制点

运筹布局分别包含市场预测目标规划以及对内协作对外布局两大关键控制点。前者指的是对区域市场进行多角度分析预测，从而有效进行目标设定规划与分解落地；后者指的是对内建立多层次跨部门协作与后援，对外实现合理化客户分类与市场结构布局。

排兵布阵分别对应精准招募持续输送以及区域设置团队部署两大关键控制点。前者指的是建立销售人员主动流动、精准选拔和持续输送的高效机制；后者指的是优化区域划分与规模设置，并且在区域市场特点与销售人员风格特征之间进行合理化配置。

锻造驱动分别包含分阶培养加速锻造以及内驱激励杠杆激励两大关键控制点。前者指的是建立销售人员分阶式针对性培养流程，并通过更利于实战和更有实效性的训练方法加速销售人员成长，缩短培养周期；后者指的是为销售团队植入可持续的内驱式激励，并通过激励杠杆“四两拨千斤”式地点燃销售人员激情和士气。

执行监控分别对应执行塑造行动提升以及绩效监控绩效干预两大

关键控制点。前者指的是针对销售团队常见的“执行失控现象”，从规则和行动两个层面进行执行力塑造和提升；后者指的是销售管理者建立长短结合、显性隐性综合的销售人员多元绩效评价指标，并对团队成员“脱离预期轨道的绩效表现”及时进行干预和纠正。

以开车为例，这四幅方向盘和八大关键控制点能让坐在驾驶室内的销售管理者更好地分析竞争环境与设定目标路线，更好地提升本车人员与后援车队的衔接配合与协同作战（跨部门协作与后援支持），更好地筛选合适的车上乘客（销售人员）和分配对应的座位（区域和客户），更好地教会乘客（销售人员）适应各种路况（销售技能与经验），更好地营造可以持续鼓舞和提高乘客（销售人员）热情与士气的车厢氛围（团队激励氛围）。

这四幅方向盘和八大关键控制点也能帮助销售管理者更好地规范乘客（销售人员）的行为，提升乘客（销售人员）的行动效率和质量，动态地监控乘客（销售人员）的表现，并及时发出干预纠正的预警，其具体说明如表 1 所示。

**表 1　　销售管理的四幅方向盘与八大关键控制点具体说明**

| 四幅方向盘 | 八大控制点 | 具体说明 |
| --- | --- | --- |
| 运筹布局 | 市场预测<br>目标规划 | 销售管理者的重要职责之一便是对所辖销售区域进行市场动态分析与销售趋势预测。通过市场宏观环境、竞争格局和客户动态三个层面的诊断扫描，销售管理者据此制订下一阶段的销售目标和计划，并通过销售目标五轨分解和销售目标三化辅导使销售目标与计划深入人心并得到落地执行 |
| | 对内协作<br>对外布局 | 销售管理者不仅要善于对团队成员实施“向下管理”，更要善于实施对内协作和对外布局的“横向管理”。跨部门协作六大接口、纵向衔接两大纽带、后援支持一大平台，这一组合构成了销售管理对内的多层次协作机制。而三类标签客户管理、四类价值客户管理以及 ABC 客户信用管理“三大抓手”等则构成了销售管理对外的多层次客户布局，以确保客户开发和资源配置效率最优化 |
| 排兵布阵 | 精准招募<br>持续输送 | 销售人才的招募选拔和持续输送是销售团队发展与管理的基础和前提。销售管理者需要根据流动性、连续性、调整性和危险性这四性原则对销售人才进行不断储备和团队新老结构阶段性调整。销售管理者可根据销售人才筛选甄别五大指标来设计评价指标与测试手段，以实现精准招募 |

续　表

| 四幅方向盘 | 八大控制点 | 具体说明 |
| --- | --- | --- |
| 排兵布阵 | 区域设置<br>团队部署 | 销售管理者通常轻视或忽视的一项专业技能便是区域划分与规模设定，这是销售人员优化配置和有效部署的先决条件。销售区域多元划分五大方式和规模设定两大方法能帮助销售管理者精细地切割区域，进而根据区域的特征部署对应风格的销售人员。销售管理者需要根据区域的具体情况指导销售人员进行时间管理和路线管理，并根据阶段性的业绩表现进行团队结构调整和优化 |
| 锻造驱动 | 分阶培养<br>加速锻造 | 销售管理者要特别重视销售人才的快速培养，并致力构造一条阶梯式的销售人才加速锻造流水线，让销售新人进入团队后能迅速成长和成熟。启蒙化、标准化、共性化、个性化四阶梯以及入职塑模、专项训练、集训轮训、协同拜访培养模式为销售管理者的人才培养提供了标准模板 |
| | 内驱激励<br>杠杆激励 | 销售管理者要在团队内部植入持续时间更长、抗压效果更好的内驱式激励，以确保销售人员始终保持高昂的斗志和士气。通过掌握销售人员内驱式激励“六四七”组合工具，即士气变化的六个区间、四大标尺和七个杠杆，销售管理者可以实现激励手段的多样化和激励效果的最大化 |
| 执行监控 | 执行塑造<br>行动提升 | 执行力塑造与提升对销售团队的重要性要远胜于其他类型的团队，这也是销售管理中的一大难点和重点。销售管理者必须根据销售工作的特性来化繁为简地抓住销售执行力的核心，并通过标准化流程、预警式铁律和机动化督查的组合应用来实现执行力的真正落地 |
| | 绩效监控<br>绩效干预 | 销售管理者需要改变“单一”的销售人员绩效评价指标，进而采用多维度的销售人员绩效计分卡来更完整、更全面、更客观地监控销售团队成员的表现和动态。并且销售管理者要从绩效评估升级为绩效干预，针对销售人员“脱离预期轨道的绩效表现”，在最坏结果出现之前提前运用汉堡（三明治）和绩效干预面谈 PAC 法 |

# 目 录


**第一章　销售区域市场预测和目标规划** …… 1

导言　成功销售的三元方程式 …… 2

第一节　销售区域市场分析三维图 …… 4

第二节　销售目标的双向预设和五轨分解 …… 11

第三节　销售目标的辅导与落地 …… 19

第四节　销售目标推进三大管理行为 …… 23

**第二章　销售管理的对内协作和对外布局** …… 27

导言　销售管理者的内外大局观 …… 28

第一节　销售区域管理内部协作六大接口 …… 31

第二节　销售管理纵向衔接两大纽带 …… 36

第三节　销售管理后援支持平台 …… 44

第四节　区域市场客户布局三项分类管理 …… 48

**第三章　销售人才精准招募与持续输送** …… 59

导言　销售人员聘用的重要价值 …… 60

第一节　销售人才筛选甄别五大指标 …… 62

第二节　销售人才三大显性甄别指标 …… 65

第三节　销售人才两大隐性甄别指标 …… 74

第四节　销售人才发掘五大特殊管道 …… 82

第五节　销售人员招聘筛选的四性原则 …… 87

**第四章　销售区域优化设置与团队部署** …… 91

导言　销售区域设置和团队部署五大任务 …… 92

第一节　销售区域多元划分五大方式 …… 94
第二节　销售区域规模设定两大方法 …… 97
第三节　两类风格销售人员的精准部署 …… 101
第四节　销售人员效能管理 …… 105
第五节　销售团队结构优化 …… 109

**第五章　销售人才分阶培养与加速锻造** …… 113
导言　销售人才培养的两大陷阱 …… 114
第一节　销售人员加速成长四阶梯 …… 116
第二节　启蒙化阶段之入职塑模 …… 121
第三节　标准化阶段之专项训练 …… 129
第四节　共性化阶段之集训轮训 …… 137
第五节　个性化阶段之协同拜访 …… 140
第六节　销售人才突击训练之四大手段组合 …… 142

**第六章　销售团队内驱激励与杠杆激励** …… 145
导言　销售人员的内驱式激励 …… 146
第一节　销售人员士气变化的六个区间 …… 148
第二节　销售团队内驱式激励的四大标尺 …… 151
第三节　销售团队内驱式激励的七个杠杆 …… 155

**第七章　销售执行力塑造与行动提升** …… 175
导言　销售团队执行力塑造三大工具 …… 176
第一节　销售执行之标准化流程 …… 179
第二节　销售执行之预警式铁律 …… 187
第三节　销售执行之机动化督查 …… 191
第四节　销售执行力三大工具的组合方案 …… 195

**第八章　销售人员绩效监控与绩效干预** …… 199
导言　全面审视销售人员的绩效表现 …… 200
第一节　销售人员绩效计分卡 …… 202
第二节　销售人员绩效干预与评估 …… 208
第三节　销售人员绩效干预面谈 PAC 法 …… 213

第一章

# 销售区域市场预测和目标规划

# 导言　成功销售的三元方程式

【案例】

洪七工、黄耀师和欧阳风都是某著名跨国公司资深的区域销售总监，但三人对区域销售管理者的角色如何定位以及业绩驱动力来源于哪里却各自有不同的理解。

在一次内部研讨会上，三位销售总监就培训专家杰克提出的“区域销售业绩到底取决于什么”这一议题产生了激烈的争论甚至唇枪舌战。

洪七工是一位务实派，他从一线销售人员经过15年的打拼才逐步被提拔到了现在的高位。他坚持认为，区域的销售业绩主要取决于一线销售人员的销售能力和个人努力，因此他也把自己的精力和时间全部放在了一线销售员的协同拜访、辅导激励和能力提升上。他反复强调销售管理者绝对不能脱离销售第一线，而且要把大部分时间投入到和销售人员并肩战斗中。

黄耀师则是一位空降兵，他并不反对洪七工提倡的在市场第一线多走多看，但他强调销售管理者更应侧重于销售目标的制订、销售计划的推行、销售政策的设计、销售区域的布局、销售团队的部署等战术层面的工作。他认为销售管理者的角色应是战术制定者和策略设计者，因为一线销售团队是否有正确的行动路线指引，比他们单兵作战的个人努力要重要和关键得多。

而欧阳风则是个在著名商学院镀过金的海归派，他在公司内部被称为“战略家”。他对洪七工的观点表示不屑，对黄耀师的意见也不以为然。他认为区域销售总监应该做到“高屋建瓴，势如破竹”，所以“势”的营造和大局观的树立尤其重要。他所谓的“势”就是对区域内营销环境进行扫描和分析，预判未来的宏观动态、竞争动态、客户动态所产生的威胁和机会，只有建立在这些“势”基础上的行动才是有效的。

培训专家杰克听了哈哈一笑，他示意三人停止辩论，并称赞三人讲得都非常好，各自指出了决定区域销售业绩三大要素中的一个。杰克说：“如果你们三人能三剑合璧，则可以在区域销售管理中既能做到审时度势，又能做到运筹帷幄，也能做到单兵突击，让这三个层面环环相扣，一脉相承。”

杰克一针见血的点评道出了销售管理者应该如何聚焦自己的职责和定位自己的角色。不少销售管理者只会向下看，即习惯于单兵作战，但没有大局观，不善于战略战术上的运筹帷幄和审时度势。而有些销售管理者只会水平看，即擅长运筹帷幄制定战术，但做不到向上的审时度势和向下的单兵作战。更有些销售管理者只善于战略层面的审时度势，却缺乏向下运筹帷幄制定战术和单兵作战推进执行的能力。

一个真正优秀而全面的销售管理者，既要会向上审时度势，又要会水平运筹帷幄，更能向下单兵作战。而决定区域内销售业绩的三大因素，也可以通过一个方程式来表达。

成功销售三元方程式 = 势（审时度势看战略）×式（运筹帷幄看战术）×事（单兵作战看执行）（见图 1 -1）

由此可见，销售管理者在确定区域销售目标、计划和策略之前，首先要分析外部的销售环境与预判营销趋势和竞争动态。并且，在确定了销售目标和计划之后，要让目标和计划通过一系列“内部辅导”和“内部销售”活动赢得全体销售团队成员的承诺和接受，只有这样环环相扣方能真做到“势”“式”“事”的有效衔接。

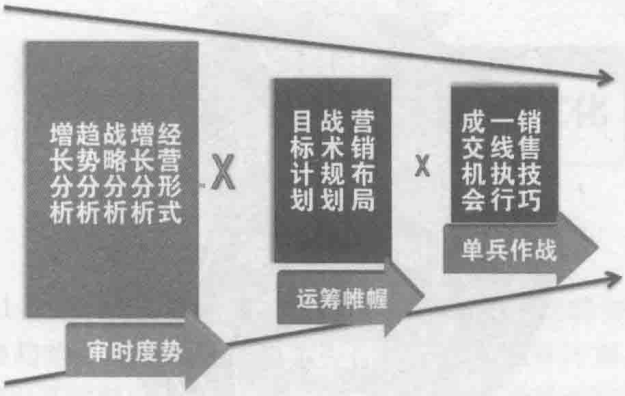



图 1 -1　成功销售三元方程式