

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

尖兵—门市经理手册



## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。

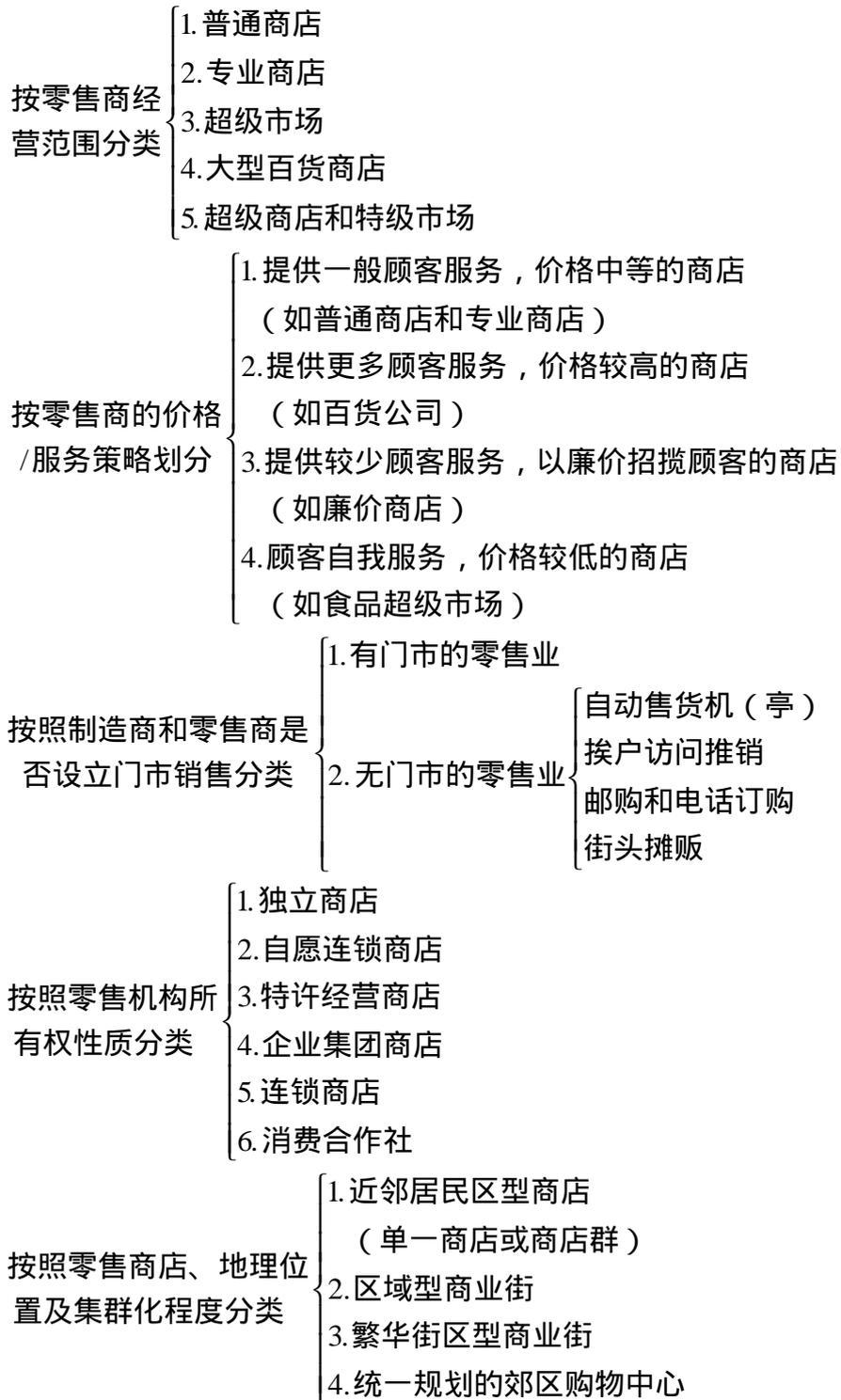
## 《尖兵——门市经理手册》

## 零售

超级市场为了招揽生意而以富于诱惑力的特廉价格出售商品。

## 一、西方国家零售商业分类

### 零售商店的分类



### 零售商店的主要类型

由于零售商店的数目众多，形式和规模各异，很难用某一种标准进行分类，以下试从五个不同的角度来分析西方零售商店的类型（见表1.1）。

表 1.1 零售商店的主要类型

产品线的长度和深度	价格的相对重要程度	提供服务程度	所有权关系	零售网点的集散程度
专业商店	普通商店	自助式零售店	独立商店	中心商业区
百货商店	折扣商店	有限服务的零售店	连锁商店	地区购物中心
超级市场	仓库商店	完全服务的零售店	自愿连锁和零售合作组织	住宅区购物中心
便利商店	目录展示室		消费合作社	领里购物中心
混合商店、超级商店、特级市场			特许专卖组织	
服务行业			商店集团	

美国有 185 万多家零售店，约有一万亿美元的销售额。美国零售商店的类型较多，如从产品组合来分，可概括为两类。一类是综合性商店，经营品种很多，一类是专业商店，经营一类或少数几类品种。专业商店占全美零售商店户数的 90% 以上。它们的产品线窄，但经营很深入，营业额很大。按零售商的销售额排列，依次是：食品饮料业 2120 亿美元，汽车和汽车零配件业 1667 亿美元，百货公司一类的综合性商店 1167 亿美元，汽油加油站 926 亿美元，饮食业 812 亿美元，建材五金业 501 亿美元，服装和衣饰业 456 亿美元，家具装璜业 437 亿美元。

## 二、零售机构简介

### 专业商店

专业商店是专业化程度较高的零售商店，这种商店专门经营某一类商品或某一类商品中的某种商品。例如纺织品商店、服装商店、家具商店、书店、花店等，这些是经营单一类型商品的商店；男子服装店、妇女服装店等，这些是经营有限种类商品的商店；男子订制内衣商店、特殊尺码服装店（如美国“高个子”服装商店），这些是超专业商店。

### 百货商店

通常指规模很大，经营范围较宽，包括若干条产品线，各条产品线分部经营相对独立的商店，可为顾客提供种类繁多、花色齐全的商品和优良的设施与服务。关于百货商店的起源，其说不一。1852年于巴黎开业的“好市场（Bon Marche）”是公认的全世界第一家百货商店，此后世界上许多城市相继效法，本世纪二三十年代百货商店的发展达到高峰，成为都市中心商业区主要的零售和游览场所。但二次大战后的一段时间内，百货商店的销售量和获利能力大大降低，有些人认为它已达到零售生命周期的衰退阶段。其原因是，竞争的激化造成费用增加，售价上升，无力与折扣商店竞争；市中心区交通堵塞，停车困难，加以市郊购物中心的兴起，顾客的兴趣转移。针对这种情况，百货商店力求生存采取了许多应变措施，如在市郊开设分店、售货方式多样化（邮购、电话电视购货、增设廉价等）等。

西方国家百货商店的组织形式有三种：独立百货商店（Independent department store），即一家百货商店独立经营，别无分号。连锁百货商店，即一家大百货公司在各地开设若干百货商店，这些百货商店都属于这家大百货公司所有，是总公司的分号或联号，由总公司集中管理。百货商店所有权集团（Department—store group），即原来若干独立百货商店联合组成百货商店集团，由一个最高管理统一管理，例如美国联合百货商店就是一个百货商店所有权集团。许多独立百货商店之所以参加百货商店所有权集团，是因为这些百货商店的大多数股份已掌握在股权公司手中，它们实际上已沦为股权公司的附属企业。有些百货商店参加所有权集团后，就改用股权公司的名称，有些仍沿用原来的名称，甚至保持以前的经营特点。

### 超级市场

美国拥有许多世界一流的各种类型的超级市场。它是规模相当大，成本低、毛利低，销售量大的自我服务的经营机构，分设在人口集中的城市市区，按经营品种划类分为综合超级市场和专门经营纺织品、服装、日常家用商品的专业超级市场。美全国有超级市场有30500多个，每家的年销售额超过200万美元。由于经营竞争激烈，超级市场向多方面发展，以增强生存和发展能力。目前美国超级市场呈现持续发展的势头。一是从城市向郊区发展。美国高速公路建设很快，私家车大大增加，相对地缩短了空间距离，城市居民纷

纷适往郊区，促进了郊区住宅区的发展，因而超级市场、购买中心在新住宅区应运而生。这类超级市场设有停车场、宽敞的营业厅、经营各类商品。居民每周到超级商场购买一次商品，一周的生活需要都满足了。二是向大型化现代化发展，由于设施更现代化，完备的购物、系列服务和娱乐设施，保证了超级商场具有强大的竞争能力。

到了 60 年代中期，美国超级市场进入成熟阶段后，面临着种种经营困难：

(1) 从 60 年代开始，超级市场的增长逐年减缓；从 1965 年开始，超级市场占有率趋于下降。据美国超级市场协会统计，超级市场销售额占整个食品杂货商店销售额的比重，1935 年为 4.5%，1940 年为 24%，1950 年为 40.3%，1960 年为 68.8%，1965 年为 69.9%，1970 年为 67%。

(2) 60 年代以来，超级市场的经营效益也每况愈下，纳税后资产收益率 1963 年为 6.6%，1969 年为 5.3%，1972 年为 2.9%。

60 年代中期以来，美国超级市场发生经营困难的主要原因是：

(1) 在激烈竞争中，超级市场采取种种措施扩大销售，致使经营费用大大增加。战后以来，美国超级市场采取了这样一些措施：第一，扩大商店规模。在 50 年代中期，美国超级市的营业面积一般为 1080 平方米左右，现在一般扩大到 1670 平方米左右。第二，大大增加经营的品种。据调查，美国一个典型的超级市场，在 1946 年经营 3000 种商品，现在已增加到 8000 种左右（增加的主要是非食品品种，如非处方药品、玩具、体育用品、小五金、图书杂志等，现在非食品品种销售额约占超级市场销售额的 8%）。第三，不断改善商店设施，增加服务项目，如建设大停车场，增设餐厅、顾客休息室、儿童娱乐室，延长营业时间。第四，由于各超级市场之间竞争非常激烈，超级市场还不断加强广告宣传和销售促进。凡此种种，都使超级市场经营费用大大增加，结果经营利润就减少了。

(2) 现在美国食品杂货零售商业中，除了传统的超级市场外，还出现了形形色色的多种类型的商店，如方便食品商店、“原箱”食品商店等；目前超级市场是经营品种多和价格水平中等的大型零售商店，它受到许多在经营品种和价格水平上迎合顾客需要的竞争者（如方便食品商店等）的打击（图 1.1）。

(3) 近年来，由于美国快餐业迅速发展，人们不在家用餐的次数增加，去超级市场购买食品的次数和开支减少。现在美国人用于购买食品的开支，将近有 40% 是用于食品商店以外的地方。这也是使超级市场营业额下降的一个重要原因。

		价格水平		
		高	中	低
经营品种	少	方便食品商店		“原箱”食品商店
	多		超级市场	廉价商店
	全		康保商店	超级商店和特级市场

图 1.1 以经营品种与价格水平划分的零售商店类型

近几年来，美国超级市场采取种种措施来提高经营效益，恢复市场阵地：提高毛利较高的非食品品种的经营比重，以增加盈利。提高私人厂牌（即中间商厂售）商店的经营比重。这种商品无生产者厂牌，其价格较低，叫做无商标商品，超级市场进货后再贴上本商店的私人厂牌出售。60年代中期以来超级市场的劳动生产率实际上没有提高。因此，许多超级市场采取如下对策：减少全部工作日雇员，增加非全日雇员；降低工资水平。据统计，70年代中期美国食品零售商业全部工作日雇员的工资比制造业全部工作日雇员工资低，二者之间的工资差距每小时约为64美分，每年约为1300万美元。

为了适应消费者需要，提高竞争能力，美国超级市场还增设熟食部、面包糕点烘房等。创办新型商店，如珍宝超级市场、康保商店等。

#### 廉价（折扣）商店

美国的廉价零售商店以“99”作标志，经营门店外竖起“99”的大幅标帜，在自助式、设备最少的基础上经营（不作豪华装修，商品按地摊式摆列）。经营普通商品为主，也有少数的专门商店，如体育用品“99”商店，电子用品“99”商店，以比传统商店低的价格销售标准商品，各种商品的标价用“9”列尾以体现廉。也有采取折扣的方式出售商品。洛杉矶批发市场，是美国最有代表性的典型廉价（折扣）市场。这个市场由许多专门经营的门店摊点组合而成，经营普通的日常生活用品和方便产品。它的经营特点：一是场地宽广、摊点密布，四通八达，进出方便；二是品种齐全，挑选性强，在同一品种内，规格、款式、花色一应俱全，如手表，每家专营摊店，不同的厂牌、规格、款式的手表都不少于300种，以琳琅满目的式样，刺激消费者的购买欲望，诱发冲动性的购买行为；三是注意心理服务，店主（基本上是华人、韩国人、越南人）针对购买者的心理，给购买者以安慰、和谐的气氛。一般商品的折扣出售，早在本世纪五六十年代就已风行整个零售业。在相当长的时期内，折扣在食品零售行业一直未引起人们的重视，尽管某些商店也曾试行过薄利多销的政策，并取得了不同程度的成功。但许多大连锁商店直到70年代才开始重视折扣策略。食品销售采取折扣销售策略之所以如此缓慢，有各种各样的原因。日用杂货采取折扣销售的最少，大约为20~30%，而非食用商品为38~42%。即使经营费用降低到最低程度，也很难使日用杂货的利润降低到15%以下而仍有利可图。而非食用商品的折扣率有时达20~22%，

甚至几乎达到正常价格的一半。各种器皿、体育用品和其他非食用商品的价格，可以极大地低于通常的价格，因而对市场需求有着很强的吸引力。由于食品价格不能大幅度降低，折扣引起的吸引力就不大。而且，所有超级市场通常为了招揽生意、吸引买主而以富于诱惑力的特廉价格出售商品，这就造成了其他商店商品价格的相对提高。

折扣商店不仅经营费用低，而且商品种类少。减少商品种类的目的在于加速商品资金的周转。然而，典型的超级市场应是向顾客提供尽可能丰富的商品，使货架上商品琳琅满目，应有尽有。到了 70 年代初，各大连锁商店也终于采取了折扣销售，这可能是由于各自实行折扣经营的缘故，也可能是由于各公司的薄利多销政策。

方便食品店是在 60 年代迅速发展起来的。它与折扣商店最明显区别在于其商品价格比普通食品店高。这种方便食品店 30 年代最先在西南地区发展起来，实际上它只不过是夫妻杂货店的复杂形式。方便商店每周营业 7 天，从早晨 7 点到晚上 11 点一直开门，因此，有一家最大的方便食品店取名叫做 7~11 商店。它们为顾客提供往返于超级市场的旅途中食用的食品，在这种商店里购货既迅速又方便。这种商店通常规模不大，紧靠店门有停车场，结帐不需过久地等待。商店里的商品没多少选择的余地，这是为提高商品周转速度而有意安排的。其食品价格要比其他商店高出 15~20%，但由于方便购买也很受顾客欢迎。这种商店发展十分迅速，从 1957 年的 500 家增至 1973 年的 1.7 万家。作为间接的竞争者，方便商店已成为大洋公司及其他拥有超级市场的公司需要认真对付的一股强大力量。

### 自选商场

自选商场是实行敞开式售货，由顾客自选商品并在出店门前统一结算付款的零售经营方式。自选商场作为一种现代化的商业形式，其优势是传统的柜台销售方式所无法比拟的。自选销售适应了当前不断提高的消费水平和顾客的普遍心理，将是我国传统售货方式的一场“革命”。之所以称之为零售商业的“革命”，主要是它在经营管理方面进行了合理化、科学化、现代化的改革，使之适合现代零售商业要求节约购买时间、降低销售成本、体现消费者自主权、满足消费者对购物的自主性、方便性和挑选性的要求，并能进一步推动生产的专业化，形成规模经济，提高社会效益。然而，就目前而言，大多数自选商场经营质量都并不尽如人意，无法形成规模效益。其主要问题：一是自选商场投入较多，经营成本高，商品价格普遍高于普通商店；二是货源来路窄，所经营的品种局限于食品和高档洋货，蜕化为“精品屋”，使众多顾客望而却步；三是生产厂家没有根据自选开架的售货形式，适应对商品的质量和包装的独特要求；四是自选商场的店址大多处于闹市，距居民区较远，不方便顾客就近购买；五是缺乏现代化的经营管理手段。笔者认为可以采取以下办法加以完善、发展。

### 三、零售业发展

#### 日本销售网络的特点

日本企业销售网络的发展，有以下几个主要特点：

##### 1. 制造厂与批零商店“共存共荣”

日本企业在销售网络发展过程中，十分重视搞好生产厂家与批发店、零售店的合作关系按照丰田汽车公司的说法，就是形成“既是拥有买主的经销店，又是拥有经销店的制造厂”，从而使产销双方成为“共存共荣”的“命运共同体”。在这一共同体中，生产厂家对批发店、零售店给予多方的支持和优惠。以松下电器公司为例，这种支持突出体现在两大方面：一方面是对批发零售店职工提供培训的机会。如在近 20 年内，松下电器公司组织零售店主参加营业研修班达到 6 万人次，并吸收零售店职工入松下学院进行维修技术和商品推销知识的培训等等。另一方面，松下电器公司学实行家电产品必须通过批发、零售店卖给消费者的制度，从而保证批发零售店的销售业务。

##### 2. 发展销售网络与市场开发相互促进

在日本，许多优秀企业都视消费、市场、生产为统一体。既制定出出色的市场开发战略，又实施积极的推销战略，二者密切配合。一般地说，制造厂家负责市场开发，销售网络负责商品销售。制造厂家为打开销路，通常采用减价政策、研制新产品、广泛传授保护维修技术等办法，以“制造社会需求”。而销售网络则在销售过程中，通过店员通信、电话征求顾客意见、或到顾客家里访问等多种形式，进行极为广泛的市场调查，并将顾客的要求和信息及时地反馈给制造厂商，以推动产品的开发和改良。事实证明，销售网络强的企业，市场开发能力也强。

##### 3. 扩大销售能力与增强信息能力紧密结合

80 年代以来，企业进入信息化时代，信息已成为重要的经营资源。很多日本商业界人士认为：随着通信媒介和信息网的发展，今后企业必须依靠销售网等渠道及时掌握信息，准确地适应需求变化，否则将失去生存的能力。日本最注重收集世界科技情报的产业要属电子工业，如在美国电子产业主要所在地的硅谷，日本厂商就设有众多的办事机构，这些机构几乎全是以收集美国科技情报为主的。到 1985 年底，日本已有索尼、东芝、日立等 30 多家制造厂商，在设立销售网络的基础上先后筹建了海外信息网，或产品设计中心。东芝公司还租用国际通信卫星传递情报信息。另据日本通产省 1986 年底对东京地区 300 家制造业大企业的调查表明：100% 的企业增加了情报研究经费，55% 的企业拥有情报信息中心，20% 的企业设有海外情报信息网。

#### 大型零售商业企业如何建立和发展连锁店

目前大型零售企业在建立和发展连锁店时，应充分发挥自身的优势，采用以总部为核心的“集权式”的经营管理模式，将会对促销增效、提高规模效益发挥良好的作用。具体讲，应在企业经营中，实现“十个统一”：设

立连锁总部，实行统一领导。大型零售企业在建立和发展连锁店的初始阶段，首先就要有计划，有步骤地成立专门的领导机构，全权处理连锁事业的各项工作。要保证企业法人对连锁店有绝对的指挥权和调控权，以免“政出多门”，给今后的工作带来困难。统一组织货源，实行统购分销。必须明确连锁店所经销的全部商品都由总部的采购中心负责采购和进货。统一商品价格。这样既有利于提高商店信誉，同时也便于会计核算。统一核算。各连锁店要将货款统一送到总部指定的银行交款，由总部直接与该银行进行结算和信贷业务，各连锁店未经总部批准不得以任何理由与银行发生信贷业务。统一仓储运输。总部应实行“配送中心制”，对所有商品实行统一仓储运输和规范化管理，根据各连锁店的销售情况和要货报单，及时补货、送货。统一店名。连锁店的名称一定要统一，一般用大型零售企业自身的商号最好。

统一广告宣传。大型零售企业的全部促销广告，应照顾到所有连锁店，要统一进行广告宣传，尽量避免单打一。统一门市装修、装饰。统一服饰。不论连锁店大小、远近，都要采用统一的工作服，以树立企业的整体形象。

统一营业时间。这一点非常重要，因为连锁店大多建立在居民小区，其目标是方便顾客购物，因此，它的营业时间一定要比繁华商业中心的大商场要长。

### 改革我国的销售渠道

流通渠道的改革，应按经济区域建立纵横交错、宽窄结合、长短结合、多元化、经济合理、灵活开放的流通渠道网络。

#### 1. 实现销售渠道专业化、多元化、网络化

(1) 划细批发经营，实现批发专业化。随着商品经济的发展，进入流通领域的同类商品增多。不同类的商品产销特点和市场销售范围不同，客观上要求有不同的批发商与之相适应。因而批发商除保留少数综合经营以外，一般应以专业经营为主，这种专营商店以大类商品专设批发商。这种专业批发商收购渠道细长深入，纵横交错，销售渠道宽窄结合，四通八达。

(2) 适应商品流通开放性的要求，实现批发多元化。生产和消费，每一方面却是千差万别的，决非一种单一的批发模式可以适应，同时商品流通渠道的多样性也要求批发的多样性、多元化。所谓多元化，就是多成分、多部门、多形式、多企业。就经济成份来说，既有国营批发、集体批发，又有个体和各种经济成份的联合体批发；就部门来说，既有商业部门批发，又有工业、农业部门的批发；就经营形式和经营企业来说，既有大型批发，又有中小型批发，既有专业专店批发，又有批零兼营和零批兼营，既有自营批发，又有信托代理等等，并且允许同一城市同一种商品可以存在多家批发，各有特色，相互补充，彼此竞争。

(3) 按照经济区域建立经济合理的流通网络，实现销售渠道网络化。以经济比较发达的城市为中心自然形成商品流通集散区域即为经济区域。各经济区域之间有着纵向的、多层次联系，又有横向的、幅射性的联系。因而，

必须按经济区组织经济合理的流通网络，按合理流向选择商品流入和输出。

经中间商的产销分离的间接销售渠道实现网络化，即中间商的设置上下左右大中小配套，它们之间的联系有纵有横，纵横交错，业务经营既有分工，又有交叉。无中间的产销结合的直接销售渠道也要实现网络化，即生产企业的销售机构上下左右、大中小配套。各网络之间相互补充、相互促进、相互协作、相互竞争，利用不同的优势和特点，使货畅其流，加速商品流通。

## 2. 产销结合销售渠道，趋向产销一体化

随着改革的深化，生产企业自主权的扩大，大、中型生产企业自销商品也在发展，这是现代生产力发展所产生的一种经济现象。这对于产品适应市场需要，加速资金周转，进一步调动生产企业的积极性，有其合理性和必要性。当然这是有条件的，即只有在接受国家宏观控制、完成国家计划的前提下才能允许。生产企业既可以设零售部门，又可以高批发机构，既可以经营产地批发，又可经营中转地批发，还可经营全部批发。同时还可与其他部门搞联营，如工商联营、农工商联合企业等，使产销逐步形成一体化。

## 无店铺销售

无店铺销售方式以低廉的价格得到了消费者的青睐。

## 一、直销

直接销售法简称直销，是企业通过与用户直接接触将产品销售给用户的一种营销方式，常常是通过直销商、厂办商店、展销会、订货会、邮购等形式直接出售，而不经批发、零售等任何中间环节。截止到1985年，全球直销人员约800万人，直销总额达240亿美元。美国约有40%的产品采取直销方式，日本有52%的厂商追求直销方式。

直销在我国兴起的历史很短，1990年11月中国第一家直销企业——中美合资广州雅芳有限公司开业，其后就以迅猛之势流行起来。厦门：雅芳小姐走街串巷；上海：中美合资雅婷日用化工有限公司的直销活动非常红火；北京：中国地区开发促进会产品直销中心在劳动人民文化宫举办了“直销万家产品，拥有万人直销”活动。

直销之所以能在短期内风靡全国，走进千家万户，是因为：

### 降低成本——有利于消费者

在传统销售方式下，销售某一商品要经过总代理、地区代理、批发、零售等诸多环节，才能到达消费者手里。根据利润平均化理论，每一环节，每一行业必然要获得一个平均利润，利润来自何方？无疑“羊毛出在羊身上”，利润只能来自于对商品的层层加价，最终由消费者承担。而直销将商品的生产者和消费者直接联系起来，省去许多中介环节，同时也就少掉了各个环节的层层盘剥，从而让利于消费者。据调查：直销的商品要比传统方式销售的商品廉价20%。象雅芳化妆品虽然每套价三、四百元，比国内化妆品贵，但较一些进口的化妆品还是要便宜许多。

### 送货上门——方便消费者

从直销的媒体上划分，直销分面销、电话行销、电视行销和邮购行销，这四种直销不论通过什么过程，最终都是将消费者所需的商品送货上门。这样就大大节约了消费者时间，方便其购买。尤其是随着我国人口老化问题的出现，送货上门，负责安装，介绍性能，协助调试，将会深受老年消费者的欢迎。抛开老年的因素，当经济迅速发展，人们生活节奏不断加快，消费者不可能把闲暇都化在逛商场上，只能从琳琅满目的商品海洋中攫取一瓢饮。而直销的出现，恰恰解决了这一问题，消费者足不出户，便会有风度翩翩的先生或小姐将其所需的商品送上门来，十分方便。

### 扩大销售——有利于生产者

直销能够扩大销售，能够满足人们对利润最大化的追求。也正是这一趋动机制，才使大卫·麦可尼在1886年建立了世界上第一家直销公司，推销其化妆品。百余年来，世界各国纷纷效仿，久试不衰。从理论上讲，直销能够扩大商品销售量，可以理解为：直销改变了传统的“你卖我买”的被动销售方式，直销商将商品主动“塞”给消费者，并且一旦某一商品被用户相中并接受，就极易形成长期稳定的购买关系。一般而言，巩固老市场比发展新

市场更合算，更容易保持一定的销售规模；每一个直销商首先是一个消费者，他先要吃掉公司的一部分商品，才能成为公司的直销商，这就保证了销售的基本规模。而且直销商的利益与其销售商品的数量、发展“小老鼠”的个数息息相关，所以他们只有不懈地努力，拓展自己的业务范围，也就是扩大销售量才能有利可图；直销的销售渠道最短。在这种情况下，只要商品质量高价格适度，商品的流通速度加快。加之直销的资金回收迅速，少有呆帐发生，所以一旦直销网络运作良好，商品销售量将会呈几何级数增长。

### 反馈信息——取悦生产者

信息是企业的生命，特别是在市场经济条件下，企业只有了解市场，掌握行情，才能安排好生产。在传统的销售方式下，生产和销售相对割裂，生产者几乎是在“闭门造车”。即使不被隔离，由于从生产者到消费者要经过层层环节，信息反馈迟缓，企业产品往往形成积压，因天乏力。而直销商直接上门服务，直接听取消费者的呼声，其呼声将直接影响直销商销售商品的数量，所以他们必然积极地将这些意见反馈给生产者，从而为生产经营决策提供了有力的佐证。

尽管直销有着许多独到之处，但从其发展的现状来看，确实也存在着一些隐忧。如果有关部门不加以认真规范和引导，这个曾畅销于美国的销售方式，会不会象中国目前的股票市场那样潮起潮落，将让人难以预料。

但是也应注意不是每种商品都适宜直销。一般说，在下列情况下宜直销：有必要和市场密切联系，即必须考虑商品的款式、设计、鲜明度等情况；产品进行公开表演，当场器材作使用较能使顾客了解产品性能特点，产生购买欲望；市场范围小，需求集中，购买量大，购买次数少时；售前售后都需要提供很多服务；产品技术复杂，顾客常有许多疑问，购买阻力较大；中小企业新特产品抢占市场；产品轻巧灵便或易毁、易腐坏，如化妆品、书籍等，而家用电器、矿山机械则不宜于直销。

当前对直销尚无健全有效的法规制约，直销领域鱼目混珠，一些坑害、欺诈国家和消费者的现象让人忧虑。

#### 1. 偷税现象防不胜防

按照国家的税收政策，经商必须纳税。而直销无需店铺。流动性极强，推销人员“打一枪换一个地方”，有的不开发票，有的无帐可查，致使税收部门难以依法征税，以致一些地方搞直销的企业效益可观，直销员的收入甚丰。

#### 2. 直销为推销“三无”或伪劣产品提供了方便

加以直销是一种较为隐蔽的销售方式，且直销品大多是与人民生活密切相关的营养品、化妆品、洗涤剂，不利于工商、食品和卫生部门进行监督检查，容易逃避质量法规的约束，消费者本身又往往不具备识别能力，最终受害的必然是消费者。

#### 3. 直销使正常的商业利润被人为“拨高”

直销商品不象商店那样明码标价，一些推销员急于攒财，昧着良心狮子开口漫天要价。

4. 少数直销公司搞“层压推销”与“老鼠会”十分相似，是不正当竞争行为所谓：“老鼠会”就是专门以高额收费诈取新加入者，每个加入者在受骗后，又用花言巧语介绍他人加入以收回投资，他们工作的重点是发展更下一级的“直销商”。这种充满欺诈的直销团体像老鼠那样一传二、二传四，呈几何级数增大。由于缺乏必要的监督，目前一些直销公司搞层压推销，要求申请人缴纳数百元的“入门费”、“资料费”，并须一次购买上千元的产品，处于“上张”的直销员坐吃“下张”们的“渔利”，这与“老鼠会”并无二致。

其实，直销的最大悲剧在于未能成功地推销自己，采纳一种新的销售方式，首先是一种文化接纳，符合当地的文化习俗才能被人们接纳。购物，既是一种消费行为，更是一种文化行为。国人崇尚节俭，相当一部分消费者仍自觉或不自觉地“货比三家，择廉购进”，特别过惯了小日子的普通市民。不难想象，单枪匹马的直销员，携带有限的商品，到消费者门上直销，在文化习俗上是何等的不合拍！再则，在名牌文化不发达的情况下，消费者信任的仍然是国营大商场，而当直销员只身出现在消费者家门时，消费者又作何感想？

为此，现在迫切需要做好以下几项工作：

首先，加强公关，使公众从心理上接受直销。我国在社会环境、文化背景以至民族心理等方面都不同于国外，这都直接制约着销的开展。在人们的意识中已形成固定购买习惯，直接到商店选购。当直销员直接送货上门时总有是否有诈的疑虑。再者，在心理上对陌生人上门总有一种防范心理，不自觉地进行抵制。正因为如此，直销公司应加强公关，注重企业形象传播，树立良好信誉，让消费者在实实在在的受益中了解直销、接受直销。

其次，严格直销人员选择、培训，提高直销人员素质。直销人数要多，素质要好，这是直销成功的关键。直销人员形象直接代表直销企业，只有具有较高素质的直销人员与顾客建立良好关系，为顾客提供全方位服务，才能使顾客接受自己的商品。直销人员的素质离不开企业培训。雅芳、雅婷对直销人员都很注重培训，对每批新直销人员都免费传授推销技巧和商品基本知识，使他们在推销时有的放矢。

最后，必须加强法制管理社会主义市场经济是法制经济，为保护直销这一新生事物健康发展，直销领域亟待法制化管理，工商等部门应尽快制定相应的法规，加强宏观管理，整顿、引导直销队全，遏制直销领域中损人利己、违法乱纪行为。

第一，设立直销管理机构，完善组织制度。直销商和直销组织的行政管理是各级工商行政管理机关，主要职责是统一负责对申请从事直销活动的个人或组织进行审核注册登记；颁发统一印制的营业执照，纳入个体工商户或

企业法人范围进行监督管理；对直销工作给予法规指导，查处违章违法行为；负责直销商年检和等级评定等。就直销单位内部而言，应当以“信誉”求效益。选择最优秀的人充当直销员，并辅之培训，定期考核，形成高素质人才、高素质服务、高水平商品，高效益增长。

第二，认真贯彻实施《产品质量法》、《标准化法》、《计量法》和《全国人民代表大会常务委员会关于惩治生产、销售伪劣商品犯罪的决定》，切实加强直销产品的质量管理、质量监督，强化技术监督力度，严厉惩处制售假冒伪劣和缺斤短两等违法行为，从而规范市场行为，保证公平交易，维护消费者的合法权益。

第三，为堵住偷税的黑洞，使国家税收不再流失，各级税务部门应当加强税收管理。要加强税法宣传，依法治税，对于在直销中偷税、抗税的单位和个人，应当从严惩处。

第四，根据国家《关于商品和服务实行明码标价的规定》。各级物价、工商部门应当切实加强直销领域商品价格的监督管理。首先，坚决实行明码标价制度，公开直销商品标价签和价目表。其次，监督检查现行价格是否合理，市场直销商品价格是否正确执行了规定的价格标准，是否按质论价，是否有掺杂使假、以次充好、短斤少两等变相提价行为。

## 二、多层次传销

### 多层次传销特点

所谓多层次传销是指公司利用一连串独立的传销商将商品零售出去，每一位传销商除了可以获得零售利润外，并可透过自己所推荐、训练而建立的销售网来销售公司的商品，以获取差额利润。

它有两个非常重要的特点：

第一，它是大量的人推销少量的产品。传统销售方式基本属于少数人推销大量产品，多层传销则恰恰相反。在美国，有 1 / 4 的人口参加了各种形式的传销公司，其中 90% 的人每月只购买自己的消费的商品。他们参加传销公司的主要目的是为了用批发价购买产品，以及能获得税务上的好处等等。传销制的人民性正是表现在此：销售者与消费者完全融为一体。同时，由于绝大部分人推销的只是自己所消费的商品，因此销售费用在其中分解为零。

第二，它具有强有力的杠杆作用。传统的销售方式属于线性销售，即一个销售者面对数个消费者当销售行为结束，销售过程立即完结，销售行为的能量无法储存。多层传销属于非线性销售，假如每个消费者（销售者）只须将某一产品的信息告诉另外 3 个消费者（销售者），后者不断地仿照前者的行为继续告诉其他消费者（销售者），由此类推，使第一个人销售行为的能量不断地被储存、放大，产生极高的几何级数效应。虽然单个人的销售行为结束，销售过程却一直继续。多层传销是以传销层次为佣金支付方案的原则，这样，走在前面传播产品信息的消费者（销售者）就能得到很高的收益。

多层次队伍行销式策划。要考虑以下几个步骤：

第一步，人员的培训与选定。推销员要有三个方面的培训：质量介绍培训；商业技巧培训；服务思想培训。推销员要有产品的实围经验和知识。如雅芳的推销员 90% 都是已婚的主妇，75% 家里有小孩，50% 是生手；而雅婷的会员型推销员要免费参加每期二个月、每周二次的美容课培训。要进行推销技巧指导，要进行不给顾客增添麻烦的服务思想和售后服务的培训。

第二步，建立“金字塔”组织与“倒金字塔报酬”。每个老推销员可以自己建立有若干新成员的新组织，而新成员也可自己建立更新的组织。象子公司一样，形成“金字塔”式组织。每个新成员体系的建立者，首先自己的推销额要达到一定的标准，比如三个月的推销额达到三万元。报酬方式分：

（1）基本提取，每个推销员提取自己销售额的百分数（如 25%）。 （2）额外奖金。按照销售额大小，一不同档次，给予销售额 2%—21% 的奖金，额外奖金包括他本人在内的全体成员的数额，雅婷的批销员分为三等，一是会员型的每月可提取销售额的 20%，并可推推特新成员、逐渐形成以自己为尖的金字塔体系。二是营业所型，当个人体系连续二个月累计销售额达 2.4 万元时，他可以获得营业所型，保证月薪除提取销售额的 20%，外加提取各自体系销售额的 5%；三是代理店型，可提取体系的 10%，并有月薪。

这种直销方式策划要注意以下几点：每位推销员每月引荐、担保的人不要太多，有7人左右就可以了，以保证基本知识的培训，有的效的控制体系。避免完全单一的搞直销，要进行组合营销。如雅芳以一地区为段落，一年分别举行18次促销宣传活动，在9周前就要准备好，准备4种彩色宣传小册子，把新的商品和推销的化妆品一样让顾客了解，每次把很多“特殊商品”以有二成至三成的廉价优惠抛售。组合策略的实施能更好的发挥直销这种税利开器的威力。

百货店也可采用这种方式。1992年10月1日开始，苏州第一百货商店分14人，组成6支队伍，走店堂，挨家挨房的上门征求意见，预购商品，咨询导购，代购代送，并安了热线电话，短短一个月，零售额达1600万元，最高一天达100万元，创苏州最高纪录。

在公司经营特点上，依据消费者的需要和销售的产品特点不同，多层传销公司有多种形式，我们可以将其分为几个主要类型。

第一，价格俱乐部类型。这类公司吸引消费者的主要手段是低价格。公司并不生产产品，只是以出厂价格买进产品，然后以低于市场零售价格卖给会员。消费者成为会员之后，即便仅仅自己消费，也能节省生活费用；如果再介绍给别人使用，就可获得佣金。最典型的如美国的安为公司。它的销售目录上包括2,000多种产品，大至汽车、计算机，小至洗涤剂，无所不包。许多消费者觉得这些产品反正是日常所需，与其到别处去买，不如享受低价，还楞赚些佣金。80年代以来，安为公司一直保持着100万以上的会员，年销售额达20亿美元，名列美国《幸福》杂志500家大公司之一。

第二，销售与服务兼容类型。有许多产品卖出时必须伴之以各种服务或售后服务，如美容护肤品，化妆品、健康营养品、珠宝、家庭工艺品等等。它们也特别适宜于采用多层传销。目前美国经营这类产品的公司有数百家，均利用多层传销制。例如，近几年在美国市场上崛起了“柔丝情”健康产品公司，采用多层传销制经营高级护肤、护发及营养产品，由于它拥有非常吸引人的多层佣金制度，并提供了良好的个人护肤、健康咨询，年销售额在7年之内从5,000美元一跃而为7亿美元。

第三，服务业的连锁会员制。服务业的多层传销制有两种形式，一种是消费者直接成为服务者，最典型的要数威廉斯人寿保险公司，它的会员不但向其他消费者推销保险，而且还训练愿意加入的消费者成为新的保险推销员，每一个会不但是保险享受者，同时也是保险服务的提供者，它利用传销方式获得了极大的成功，数年之内一跃跻身美国十大保险公司之列。另一种是消费者之间互相介绍参加某项服务，介绍者不但可获得服务折扣，还可获得佣金。

多层次传销方法最早发源于美国。系一九四五年美国加州的LeecMytinger和William Casselbcerry二人为Nutrilite公司销售健康食品时所设计的一种行销方法。由于此种行销方式本轻利厚，工作时间又有相

当大的弹性，又能充分发挥自我实现的目标，当时不少美国公司因而修正其行销策略，同时也有不少人加入此种传销事业，传销人口因而迅速成长。

但到了六十年代，部分不肖商人开始利用多层次传销来敛财，使多层次传销变质。首先，一九六四年 Wilism PennPatrick 在美国加州成立 Holiday Magic Inc. 规定参加者要先买一定数额的商品，当参加者拉新人加入时，除了可以把上述购买的商品卖给新手，赚取差价外，还可向新手收取介绍费。简言之，此种传销方式是靠猎人头而非推销商品来赚钱。但 Holiday Magic Inc. 营业额却因而大幅度成长。一九六四年十一月（即其成立的第一个月）其营业额为 1.6 万美元，一九六五年七月时为 52 万美元，就年度业绩来看，一九六六年的 1,000 万美元，一九六七年为 3,000 万美元，一九六八年又回跌至 1,900 万美元，一九七〇年、一九七一年其业绩亦均在 1,000 万美元以上。

Holiday Magic Inc. 的表现令不少人心动。接着 Best Line Product inc. Koscot Inter-planetary Inc. 和 Glenn w. Turner Enterprises Inc. 等分别在一九六六年、一九六七年和一九七〇年相继成立。这些也采取类似 Holiday Magic Inc. 变质多层次传销手法来推销其产品。七十年代这些变质多层次传销公司皆出现问题，受害者纷纷向司法机构检举、控告这些公司，而美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission，简称 FTC）和各州皆对变质多层次传销公司采取侦察行动。

在 FTC 侦办的案例中，最有名及有意义的案例当推一九七五年其对安利公司（Amway Corporation Inc.）的侦办。经过多年的侦察，至一九七九年才做成最后裁决，判定安利公司不是金字塔销售（金字塔销售方式，主要包括变质多层次传销、媒介传销和创始会员契约三种方式，其中前二种为不合法的销售方式），此判例的意义有二：一为正派经营的多层次传销及业者确立了一个合法的生存空间；二将不正派或非法的变质多层次传销行为归类为金字塔销售术（Pyramid Sales Scheme），以前别于合法、正派经营之多层次传销。

虽然金字塔销售术是对变质多层次传销的一般通称。但美国各州也有不同的用法或称呼，例如在加州则以无限制连锁（Endless Chain）销售，在南卡罗来那州称为金字塔俱乐部（pyramid Club）。而变质多层次传销手法也在六十年代及七十年代亦相继传到欧洲及日本。在英国称为金字塔贩卖（Pramid seling），欧洲其他国家以滚雪球制度（Snow Ball System）来称呼。日本则以银老鼠、金钱老鼠会或老鼠会称之。

### 多层次传销问题

尽管传销在国外备受企业家、消费者的青睐，但同时也出现了一些严重问题。

由于这种变质的传销活动是以诈骗钱财为目的，根本不考虑消费者的利益，所以在许多国家和地区都被立法明令禁止。如马来西亚实施的“直销业

法案”中有参加人存货买回及购买者后悔的期限以及传销业的登记制度等内容。台湾公布了“多层次传销管理办法”，该办法规定，从事多层次传销的企业需向政府主管机关报备有关手续，并将有关事项及传销企业不得为之的行为如实告诉传销商。日本也颁布了规范传销行为的《关于访问贩卖之法律》。

变质的传销在中国市场也出现了。在上海，一枚只值 2000 元的钻戒几经“传销”，竟卖到 6000 元。在深圳，一套价值仅为 1000 元的电脑程序被“传销”抬到了 4000 元……

那么，正当的传销与“老鼠会”的本质区别何在？

美国著名的传销公司“仙妮蕾德”国际机构创始人陈得福博士说，正当的传销必须建立在销售自己企业的产品基础上；公司的利润来源于会员的经销业绩而非介绍人会佣金；产品价格是统一固定的，而不存在可以让上线赚下线的差价。除此之外，正当的传销还应有严格的保证金制度及退货制度，以避免或减少损害消费者合法权益的事情发生。

那么，传销在我国的发展又如何呢？

1991 年 11 月，中美合资广州雅芳公司成立，宣告传销业在中国大陆登陆。接着，400 余家传销企业（机构）在京、沪、闽、圳、重申、宁、汉等地相继出现。曾几何时，传销——这种大多数中国人闻所未闻的无店铺网络销售法·或被褒为“21 世纪营销术”，或被贬为“老鼠会”，引起中央到地方各级政府的关注，引发经济学界的争议，也激起了市民百姓的议论纷纷。

93 年 8 月，中国人民银行发文通知北京龙权珠宝有限公司：立即停止用直销方式销售 K 金镶嵌饰品。

当年 10 月，中国商业出版社即出版了《中国迎接直销风暴》，高度肯定传销方式，对龙权公司被令停业表示不解。该书上市数日即销售一空。

南京体改委主办的《改革与开放》杂志在 93 年第 6 期上发文认为，“传销市场负面风险低，而无穷的正面机会令人难以置信。”

94 年 1 月，某周刊发表署名文章，预言：中国将迎接“传销的黄金时代的到来。”

94 年 4 月，上海市财办、工商层发出《关于制止采用“多层次传销”方法销售商品的通知》。上海鸿安聚富珠宝饰品公司因从事非法传销停业，造成较大社会影响。

94 年 5 月，中华工商时报连载《话说直销在中国》系列文章，称传销为“全新的营销渠道”、“最有魅力也最有争议”。

94 年 6 月，美国最大的传销公司之一——仙妮蕾德公司驻华机构因传销未经批准的药物食品，被中国卫生部点名曝光。

同月，被责令停业的上海美乐适公司，鼓动部分传销人员分批前往工商行政机关，要求“解决问题”。

94 年 7 月 26 日，《新民晚报》发表短文，题为：海外“行骗”手段渗

透入境，“传销”活动已成“公害”。

传销在我国还属发展初期，究竟有哪些亟待解决的问题？

(1) 直销商品以劣充优、漫天要价。一些直销商故意夸大商品的质量和实用价值，有的拿假冒伪劣产品当正品推销，有的擅自提高商品售价。而直销方式又较为隐蔽，不便于有关部门的监督检查，消费者即使发现上当，也难找到直销商，正当权益遭受侵害。

(2) 直销队伍良莠不齐、鱼龙混杂。有的直销商利用手中的权力搞推销，譬如上级领导向下级部门推销、工会主席向普通职工推销、教师向学生推销等；还有的置起码的道德、良心和法律于不顾，上门推销时带有明显的胁迫性。

(3) “老鼠会”式直销方式趁机混入。一些不法商人趁人们对直销尚感新鲜和陌生之际，大搞所谓的直销——“老鼠会”组织。他们不以销售产品为目的，而是大做“人头”生意，败坏了直销业声誉，扰乱了社会经济秩序。

(4) 有关法律法规尚未建立完善。迄今为止，我国对直销仍无明确统一的法律、法规，有关部门在处理涉及直销的一些非法活动时缺乏有力的法律依据，不利于直销业的健康发展。

针对这些问题，当前迫切需做好两个工作：

#### 1. 重视直销人员的选择及训练

招收直销人员，要依据需要，确定录取条件与标准。应征者先填申请表，介绍自己的基本情况，经初步甄选后接受公司面试。面试要由有经验的专家主持，了解应征者语言能力、仪表风度、推销态度、遭遇窘境的处理方法，以及他和别人相处的情形。面试主持人应设法消除应征者的紧张情绪，问话最好，先从家庭状况或教育程度等问题开始，往往能消除应征者的紧张。在整个面试过程中，主持人与应征者须保持一种愉快而和睦的关系，推销员甄选决定后，公司应组织培训，使他们了解基本的产品知识、竞争者的情况，提高其语言表达能力，随机应变能力。训练方法主要有：专题讲演与示范教学；角色扮演；考试与品评；分组研讨等。

#### 2. 加强立法工作这是因为：

(1) 就国际立法与市场经济惯例而言，传销是普遍允许而受法律规制与保护的。英国、马来西亚分别制订有直销法例；香港仅禁止非正当多层次传销的层压推销；奉行此种立法模式的尚有美国纽约州等；日本既立法禁止无限连锁链，又正面规范访问贩卖尤其是连锁贩卖交易；台湾制定公平交易法与多层次传销管理办法，使传销合法化，业者光明正大地发展传销，淘汰了不正当传销。

(2) 传销属于信增市场术，发展迅速异常，牵涉到群体性与集团性利益，如不及早采取立法措施予以规范，可能酿成社会不安定因素，也使传销公司、传销商、消费者的合理利益与关系得不到节约型确定，使传销业无法预测自己行为的法律评价与权威经济评价，使传销业发展盲目化、无序化。

立法规范，而不禁止或放任，已是社会与政府面临的迫在眉睫的任务。

国家工商局于 1994 年 9 月 12 日发出了关于《制止多层传销中违法委为》的通告。

通告指出，近年来，以多层次传销方式推销商品的活动在我国不断出现，某些不法分子利用其欺骗消费者，牟取暴利，他们有的鼓吹不劳而获，引诱参加者上当受骗；有的抬高商品价格，蓄意盘剥消费者；有的以推销优质产品为名，行推销假冒伪劣商品之实；有的甚至偷税漏税、走私贩私，严重扰乱了我国的经济秩序。为了遏制这些违法行为的蔓延，保护消费者的合法权益，维护我国社会主义市场经济的健康发展，根据《中华人民共和国反不正当竞争法》和《中华人民共和国消费者权益保护法》及国家有关规定，发布如下通告：

(1) 坚决取缔擅自开展的多层次传销活动。

(2) 严禁党政机关工作人员从事或参加多层次传销活动。

(3) 对于利用多层次传销方式推销假冒伪劣商品或走私贩私物品的，依法从重处罚。

(4) 经营者开展多层次传销活动，有下列情形之一的，予以取缔：多层次传销活动参加者的业务主要是介绍他人参加，且收入主要来自其所介绍的新成员缴纳的入会费，或者经营者的利润主要来自参加人员的入会费的；以缴纳高额入会费或以认购商品方式变相缴纳高额入会费作为加入条件的；对多层次传销活动参加者的报酬或商品的质量、用途、产地等，作虚假或引人误解的宣传、诱人入会的；商品价格高于合理市价，牟取暴利的；不准退货或设定苛刻的退货条件的。

(5) 各级工商行政管理机关要加强对多层次传销活动的监督管理。自本通告发布之日起，各地要结合实际开展一次清理检查工作，对以多层次传销名义从事上述违法活动的，坚决予以查处；对触犯刑律、构成犯罪的，移交司法机关处理，对发现有偷税漏税或者违反其他法律、法规的，积极协助有关部门进行查处。

### 三、直接市场营销

#### 直接营销的特征

直接营销是一种营销体系，在这个体系中，市场营销者与消费者建立的直接联系是经过相互影响来沟通的。

直接营销体系有如下几个特征：

(1) 使用直接反应广告作为沟通营销者与消费者之间的媒介。直接反应广告这种媒介形式是通过特殊的反馈途径从消费者那里寻找一种直接的实质性的反应。这种反应可能是消费者对广告信息从心里上和感情上作出反应的一种特殊的反馈，或者是一种最终的行为反馈——订购单。直接反应广告帮助市场营销者沟通了他与消费者之间的相互影响。这是一种双向性的沟通，这一沟通对参加这项活动的人产生了一种消费约定，接着，它可以导致一系列可能发生的事。此时，营销者们注意实际发生的与预期约定的事态之间的差异。因为预期的反应意味着消费者以一种想获取信息的愿望接近了信息。因此，我们可以说双向沟通的目的在于将被动广告转化为积极主动的广告。

(2) 能对反应进行测量。直接反应广告的形式有电话推销、邮寄赠券(附在广告上的定货单或索取样品单)或在某个零售点可兑换的凭证等。直接反应广告的本质性的反应就此而产生。当消费者对提供物充满兴趣时，广告媒介的有效性和被使用的分销渠道的价值的计量就有了结果。

(3) 创建了营销数据库。从直接反应广告捕获到的信息流能使市场营销者记录下消费者的姓名和地址，到需要的时候，经过直接沟通(通过直接邮寄、电话推销或人员推销)就能实现未来的接触。这将很容易明确地制定营销目标。此外，消费者反馈回来的信息能得到分析并贮存在营销数据库里，与消费者资料放在一起的姓名和地址的住所一览表，为直接市场营销者创建了一种较好的市场观察法。同时，它又为直接市场营销者设计和产生了一种正确评价未来营销努力的方法。

#### 直接营销的沟通特点和沟通过程

直接营销在与消费者的沟通中有两个不同凡响的特点：第一，直接营销能分开选择目标(视、听众)，它通过消费者住所一览表(有姓名和地址)把主要的当前顾客(为了直接沟通的有效价值而已定义好特征的那部分顾客)从众多人口中分离出来(尽管这众多的人口对将来的销售来讲有可能成为主要的潜在顾客)。第二，纯粹以动态的和不断发展的双向沟通法与大批视、听众进行沟通。这两大特点决定了它与主要潜在顾客沟通以及与大批视、听众沟通时沟通的手段和目的是不同的。

直接营销的沟通过程可以简释为是市场营销者与消费者之间双向沟通的过程。这一过程对营销者们来说是至关重要的。假如沟通是有效的，则毋须多言，如消费者怎样与你所认为有价值的广告信息相互发生作用，或者是他们怎样来解释你的广告信息。若沟通是不畅的，则我们首先应该考虑，消费

者对你所提供的信息是否理解，你所选择的传播信息的媒介是否得力。所以说，选择最适宜的传播媒介应是直接营销沟通过程的至关重要的一步。

现在西方都不再把“直接营销”仅看作是一种零售方式，而是当作一种推广方法或促销手段。一个时期以来，西方许多市场学家都把它视为与“直接广告，相类似，是一种崭新的广告形式或市场推广方法。如美国斯通—阿德勒广告公司(stone Adler Inc.)的创始人鲍勃·斯通(Bob storle)在其所著《成功的直接营销方法》一书中，就曾详细论述了各种直接营销方法的意义、作用、适用范围及其实施方略，并指出它是一个崭新的、与传统广告截然不同的推广概念，但是这种新推广方式往往需与传统的广告、公关宣传、销售促进密切结合才能收到再大的推广效果。这种看法也反映在美国市场学权威菲力普·科特勒的著名教材《市场营销管理》

(MarketingManagement)一书中，在1988年该书的第6版及之前的各版中，柯特勒都把它看作是一种零售形式，但在1991年的第7版及今年的第8版中，虽也仍然在非店铺零售商中提及直接营销，但却更主要地把它看作是一种促销方式，把它放到原来另成一章的《销售促进和公共关系方案的制订》中去，另起名为《直接营销、销售促进和公共关系方案的制订》。至于直接营销的工具，则有购货目录营销，直接邮购营销，电话营销，电视直接营销，电台、杂志、报纸直复营销，电子购物，顾客订货机购物等等，这是许多人都知道的。

从上述分析可见，“直接营销”与“直接销售”不仅是两种不同的销售方式，而且更重要的还是两种不同范畴的营销概念。因此用“直销”来概括“直接营销”和“直接销售”将造成较大的混乱。至于各种各样标榜“厂价值销”的小店小铺，更是一种冒名顶替，它们既非进行直接销售（因不是厂家的销售门市部），也不是从事直接营销（因不是通过各种直复广告媒介与顾客沟通再将商品卖给他们），而是误以为“直销价”就是“廉价”，企图用“直销价”来招待顾客，其实恰得其反，许多外国《市场学》教材都曾指出，直接销售是一种价格昂贵的销售。因为推销人员要拿占商品价20—50%的佣金，另外还有招聘、培训、管理、激励销售人员的费用。

直接营销崛起于70年代，美国一些跨国机构现已开始将这一营销新方式人外地引亚洲。美国运通银行(American Ex-press Bank Ltd.)于1980年即指示其广告公司——奥美广公司(Ogilvy Inc.)在亚洲设立直接营销部门，以配合美国运通银行信用卡业务在这一地区发展和需要。于是奥美公司先后在新加坡、香港、马来西亚及泰国开设直接营销部门。在近多年来，更不断由美国将大量有效经验及技术移入亚洲，时至今日，直接营销已成为这些地工商企业解决他们所面临的各类市场推广难题的“新科技”。

## 营销沟通

通过营销沟通加强企业同潜在顾客的联系，能提高企业及其产品的知名度。

## 一、市场营销沟通

现代市场营销不仅要求企业发展适销对路的产品，制定吸引人的价格，使目标顾客易于取得他们需要的产品，而且还要求企业控制其在市场上的形象，设计并传播有关的外观、特色、购买条件以及产品给目标顾客带来的利益等方面的信息，即进行沟通与促销活动。

现代企业所管理的是一个复杂的市场营销沟通系统，企业运用其沟通组合（即广告、销售促进、宣传与人员推销的组合）来接触中间商、消费者及各种公众；中间商也可运用一套组合来接触消费者及各种公众；消费者彼此之间、消费者与其他公众之间则进行口头传播，同时，各群体也对其他群体进行沟通反馈。

市场营销沟通组合的构成要素可从广义和狭义两个角度来考察，就广义而言，市场营销组合中的各个因素都可归入市场营销沟通组合，诸如产品的式样、包装的颜色与外观、价格等都沟通或传播了某些信息。就狭义而言，市场营销沟通组合只包括具有沟通性质的市场营销工作。这些工具通常归之于促销，称为促销工具。主要包括各种形式的广告、包装、展销会、购买现场陈列、销售辅助物（目录、说明书、影片等）、劝诱工具（竞赛、赠品券、赠奖、赠送样品、彩券）以及宣传等。

这些促销工具备有其特殊的潜力和复杂性，需要进行专业化管理。然而，即使那些规模巨大的企业也没有能力做到每一种促销工具都配备一名专家负责，一般只有那些十分重要并且使用频繁的工具才实行专业化管理。从促销的历史发展过程看，企业最先划分出人员推销职能，其次是广告，再次是销售促进，最后是宣传。所谓广告，是指做广告得（广告主）支付一定的费用，采取非人员推销形式，是指通过种种媒介（如报纸和杂志、广播电台和电视台、邮寄广告、广告牌、招贴、商品目录）把商品信息传送给广大目标顾客；广而告之，促进商品销售。所谓人员推销，是指与一个或多个可能的购买者交谈，为实现销售所进行的口头陈述活动。所谓销售促进，是指能鼓励购买或销售产品及服务的种种短期诱因。所谓宣传，是指主办者无须花钱，在某种出版媒介上发布重要商业新闻，或者在广播电视中的和舞台上获得有利的报道、展示、表演，用这种非人员推销形式来刺激人们对产品、劳务或商业单位的需求，促进销售。企业的市场营销沟通组合或促销组合就是由上述四种促销工具所构成的有机组合。

应该指出的是，市场营销沟通组合的构成要素并非一成不变的。随着企业营销实践的发展，总有新的促销工具不断出现。其中，企业赞助就是一例。

由于人们闲暇时间的增多和通讯技术的日益发达，企业赞助自 80 年代以来逐步风行起来，成为世界各国企业展开促销活动的一个重要工具。以英国为例。1971 年，英国体育赞助支出为 250 万英镑，1977 年为 6000 万英镑，而 1983 年和 1989 年则分别为 10 000 万和 20 000 万英镑。可见企业赞助

支出增长相当迅速。那么，究竟什么是企业赞助呢？根据英国著名学者米南汉（Meenaghan）的解释，所谓赞助是指企业为了实现自己的目标（获得宣传效果）而向某些活动（体育、艺术、社会团体）提供资金支持的一种行为，从上述定义不难看出，企业赞助同广告、销售促进、人员推销和宣传一样，构成了企业营销沟通组合的一部分，但它又同其他要素有着明显不同：虽然赞助往往被视作广告的工具，但却不可把广告赞助混为一谈。广告的作用在于引起人们的注意，而赞助则注重激发人们的认识。同时，二者在费用支出方面也存在差异。赞助与销售促进的区别在于被赞助的活动并不构成赞助者商业行为的主要部分，否则，就成为促销了。赞助与宣传也不一样，后者通常无须花钱，而前者则要提供奖金支持。

企业赞助的主要目的是为其产品及企业自身提供宣传的机会。目前，电视是最有效的传播媒体，而体育活动（足球、篮球、田径、赛车等）又为人们所喜爱，因此，大部分企业愿意通过电视这一媒体赞助某些体育活动，以扩大企业的影响。此外，企业通过赞助来塑造企业及其产品与品牌的形象也是至关重要的。所以，企业要根据自己的目标来选择合适的赞助对象，以使这种赞助同企业的形象相匹配。如果运用得当，赞助要比广告更能为企业带来庞大效益。它不仅增加销售额，加强企业同潜在顾客的个人联系，而且能提高企业及其产品的声誉和知名度。

## 二、市场营销沟通预算

企业在制定沟通或促销决策时，首先会遇到两个主要问题：一是应花费多少投资用来进行促销活动；二是这些投资应如何在众多的促销工具之间进行分配。

企业在制定沟通或促销决策之前，须估计用于促销的支出是否比用于新产品开发、降低售价、改进分销渠道等方面的效益更好。如果不是这样，那么市场营销沟通或促销支出就不能太多。事实上，增加新产品开发、降低售价、改进分销渠道等方面的费用支出，会使顾客在心目中感到可得到更多的实在价值，使之产生实惠感。然而，促销也是企业必须进行的市场营销活动之一，可以帮助顾客认识产品，引起兴趣，进而促使其购买，并且由于促销的影响，顾客购买后心理上的满足也会增强。从这个意义上讲，促销也是一种实在价值的创造过程。所以，对于一个现代企业来讲，促销也是一种实在价值的创造过程。所以，对于一个现代企业来讲，问题不在于是否应进行促销活动，而在于应花多少钱来进行沟通、促销活动。一般来讲，在下述情况下，促销活动应比其他市场营销活动具有更大的作用，因而在下列情况下应适当多投资。

（1）当竞争者产品相似，市场领导者有意在顾客心理上造成差异印象时，应大规模地进行促销活动，多投资金，多采取措施。

（2）在产品生命周期的介绍期应多采取促销措施，因为，在这一阶段顾客对于产品及其用法、用途还不熟悉，需要企业进行大规模的促销活动来介绍并引起购买者的兴趣。此外，在产品生命周期的成熟期，也要多采取促销措施，以维持自己已有的市场占有率。

（3）以邮购方式销售的产品应大力开展促销活动，因为购买者在采取购买行动之前不能看到货物，急需企业大力宣传介绍产品。

（4）用自动售货机销售的商品应多采取促销措施，因为售货时无人在现场说明或提供服务。

### 三、确定沟通和促销组合须考虑的因素

由上述分析可知，确定沟通和促销组合实质上也就是企业在各促销工具之间合理分配促销预算的问题。一般来讲，企业在将促销预算分配到各种促销工具时或在确定促销组合时，须考虑如下因素：

#### 产品类型

主要是指产品是消费品还是产业用品。从西方国家市场营销发展史看，消费品与产业用品的市场营销沟通组合是有区别的。广告一直是消费品市场营销的主要促销工具，而人员推销则是产业用品市场营销的主要促销工具。销售促进在这两类市场上具有同等重要程度。

上述情况曾一度使不少市场营销管理人员误认为广告在产业用品市场营销不重要，而人员推销在消费品市场营销上不重要。这种观点是片面的、错误的。的确，在产业用品的市场营销中访问推销通常比广告更具影响力，尤其当产品比较复杂时。但是，广告在产业用品市场营销中也执行着十分重要的职能，诸如：建立知晓。不知道企业及其产品的潜在顾客可能会拒绝与推销员见面，即使顾客同意与推销员见面，推销员也可能须花很多时间来描述企业及其产品。而广告则有助于省去这些麻烦。建立理解。广告可以宣传产品的新特色，帮助消费者正确理解产品。有效地提醒。假如潜在顾客已经知道该产品但尚未准备购买，则可利用广告有效地提醒消费者尽快购买该产品，这要比推销访问更省钱。提供线索。附有回寄赠券的广告可以为推销人员提供线索，使其推销工作方向明确。证明有效。推销人员可以利用企业的印刷广告，证明其企业及产品的有效性、合法性。再度保证。广告可以提醒顾客如何使用产品，并且再度保证他们的购买。

西奥多·李维特为了考察企业声誉（主要靠广告建立的企业声誉）与企业销售展示在产业用品市场营销中的相对重要性，曾作过专门的实验。其主要内容是虚构一种作为油漆原料的新型技术性产品，并将该产品的销售展示制成不同的影片，然后让邀请来的消费者代表观看。实验变数是展示的性质以及该推销员所代表的是一个著名企业、还是较不著名的但可靠的企业、还是不知名的企业。看完影片后，将这些消费者代表的反应及评分都收集起来，五周后再做一次实验。结果发现：企业广告在能够树立企业声誉的前提下，将有助于推销员的工作。著名企业的推销员在销售方面具有优势，只要他们的销售展示达到预期标准；较不著名企业的推销员如果销售展示工作做得卓有成效，也可以克服其弱点；较小企业愿意用其有限的资金来挑选、训练优秀的推销人员，而不愿用来做广告。企业声誉在产品复杂、风险大以及购买者所受专业训练少的情况下，一般具有较强的影响力。

以上研究表明广告在产业用品市场营销过程中扮演着十分重要的角色。

在市场营销实践中，正如许多产业用品市场营销人员轻视广告的作用一样，也有不少消费品市场营销人员轻视人员推销的作用。在许多生产经营消

费品的企业里，其推销员的工作仅限于收集代理商提供的订单，再看看货架上是否有足够的存货。因此，人们一般的感受是“推销员把产品放在货架上，而广告把产品卖掉”。但是，如果企业重视推销员的作用，那么一个训练有素的推销员还可为消费品市场营销做出如下重要贡献：增加货位。那些具有较强说服力的推销员，可以说服代理商储存更多的企业产品，成为本企业产品提供更多的货位空间。培养热情。具有较强说服力的推销员能够将有计划的广告以及对代理商的销售促进戏剧化，从而培养起代理商对本企业产品的满腔热情。传教推销。训练有素的推销员能够像传教士那样劝导更多的代理商努力经营企业产品。

### 推式与拉式策略

企业是选择推式策略还是选择拉式策略来创造销售，对促销组合也具有重要影响。

推式策略是指利用推销人员与中间商促销产品推入渠道。生产者将产品积极推到批发商手上，批发商又积极地将产品推给零售商，零售商再将产品推向消费者。拉式策略是指企业针对最后消费者，花费大量的资金从事广告及消费者促销活动，以增进产品的需求。如果做得有效，消费者就会向零售商要求购买该产品，于是拉动了整个渠道系统，零售商会向批发商要求购买该产品，而批发商又会向生产者要求购买该产品。企业对推式策略和拉式策略的偏好各有不同。这种策略选择显然会影响各种促销工具的资金分配。

沟通任务是指：

确定最佳沟通或促销组合，尚需考虑沟通任务或促销目标。相同的促销工具在实现不同的促销目标上，其成本效益会有所不同。例如，尽管经营产业用品的企业花在人员推销上的钱远远高于广告费用支出，但是所有促销目标都靠人员推销一种促销工具去实现也是不切实际的。

广告、销售促进和宣传在建立购买者知晓方面，比人员推销的效益要好得多。在促进购买者对企业及其产品的了解方面，广告的成本效益最好，人员推销居其次。购买者对企业及其产品的信任，在很大程度上受人员推销的影响，其次才是广告。购买者订货与否以及订货多少主要受推销访问影响。销售促进则起协调作用。上述研究发现具有十分重要的实践价值。

(1) 企业可在推销工作的最初阶段派出少量推销人员，而将推销力量集中在推销工作的关键部分（即达成交易），这样，就可以提高促销的经济效益，克服促销工作的盲目性，以有限的投入取得最大的产出。

(2) 当企业试图利用广告这一促销工具去实现更多的促销目标时，应注意采取不同的形式，有些用来建立产品知晓，有些则用来促进购买者对企业及其产品的了解。

### 产品生命周期阶段

在产品生命周期的不同阶段，促销支出的效果也有所不同。

在产品生命周期的介绍期和成熟期，促销是一个十分重要的市场营销组

合因素。这是由于新产品初上市时消费者对其不认识不了解，必须通过促销活动来吸引广大消费者的注意力。

在介绍期，广告与销售促进的配合使用能促进消费者认识、了解企业产品。

在成长期，社交渠道沟通方式开始产生明显效果，口头传播越来越重要。如果企业想继续提高市场占有率，就必须加强原来的促销工作。如果企业想取得更多利润，则宜于用人员推销来取代广告和销售促进的主导地位，以降低成本费用。

在成熟期，竞争对手日益增多，为了与竞争对手相抗衡，保持住已有的市场占有率，企业必须增加促销费用。这一阶段可能发现了现有产品的新用途，或推出了改良产品，在这种情况下，加强促销能促使顾客了解产品，诱发购买兴趣。运用赠品等促销工具比单纯的广告活动更为有效，因为这时的顾客只需提醒式广告即可。

在衰退期，企业应把促销规模降到最低限度，以保证足够的利润收入。在这一阶段，只用少量广告活动来保持顾客的记忆即可，宣传活动可以全面停业，人员推销也可减至小规模。

由上可知，在整个产品的生命周期中，企业所应采取的促销组合依各个阶段的不同而有所不同。总的来看，在介绍期和成熟期，促销活动十分重要；而在成长期和衰退期，则可降低促销费用支出，缩小促销规模，以保证足够的利润收入。

### **经济前景**

企业应随着经济前景的变化，及时改变促销组合。例如，在通货膨胀时期购买者对价格反应十分敏感。在这种情况下，企业至少可采取如下对策：

提高销售促进相对于广告的份量； 在促销中特别强调产品价值及其价格； 通过传播各种信息告诉顾客在何处以及如何明智地购买。

## 销售促进决策

销售促进是市场竞争中抵御和反击竞争者的有效武器。

## 一、销售促进的作用及决策

### 销售促进

销售促进 (Sales Promotion)，又译作营业推广。它是与人员推销、广告、公共关系相并列的四大基本促销手段之一，是构成促销组合的一个重要方面。不同的公司对销售促进有着不同的定义方法。美国市场营销学会对销售促进的定义是：“人员推销、广告和宣传以外的，用以增进消费者购买和交易效益的那些促销活动，诸如陈列、展览会、展示会等不规则的、非周期性发生的销售努力。”在现实的促销活动中，销售促进由设计来刺激和强化市场需求的花样繁多的各种促销工具组成。这些促销工具可以归为四类：对消费者的销售促进。如赠送样品、提供各种价格折扣、消费信用、赠券、印花、服务促销、演示促销等；对中间商的销售促进。如批量折扣、现金折扣、特许经营、业务会议、代销、试销、联营促销等；对推销人员的销售促进。如推销竞赛、红利提成、特别推销金等；对制造商的销售促进。如租赁促销、类别顾客折扣促销、定货会、服务促销等。其中某一种促销工具往往又可以广泛应用于若干个方面，其应用范围，有效程度又同其应用环境的各种因素的复杂影响密切相关。

销售促进有这样几个基本特征：

(1) 它的非规则性和非周期性。典型的销售促进不像广告、人员推销、公共关系那样作为一种常规性的促销活动出现，而是往往用于短期的和额外的促销工作，其着眼点往往在于解决一些更为具体的促销问题，因而往往是非规则性、非周期性地使用和出现的。

(2) 它的灵活多样性。销售促进的方式十分繁多，除上面所提到的以外，还有贸易促销、特种价格促销、互惠、价格保证、经销津贴、奖售促销、义卖、优惠券等促销方式，这些方式各有其长处和特点，可以根据企业经营的不同商品的特点，面临的不同市场营销环境灵活地加以选择和运用。

(3) 销售促进的短期效益比较明显。一般来说，只要销售促进的方式选择运用得当，其效果往往可以很快地在其经营活动中显示出来，而不像广告、公共关系那样需要一个较长的周期。因此，销售促进最适宜完成短期的具体目标。

### 销售促进的作用

1. 销售促进可以有效地加速新产品进入市场的过程当消费者对刚投放市场的新产品还未能有足够的了解和作出积极反应时，通过一些必要的促销措施可以在短期内迅速地新产品开辟道路。比如，采取欲取先予的战术，先让消费者免费试用新产品样品，来引起消费者对新产品的兴趣，了解和提高重复购买的频率。虽然这种方式分配成本较高，但往往收效也较快。再比如可以采用搭配出售的办法，把新产品与其它产品的较低的价格搭配出售，可利用原有的顾客网络来扩大新产品的市场，当然这种方式往往在有互补关系

的产品销售中运用，如剃须刀架和刀片等。西方商业中还常常采用退款优待的方式来鼓励消费者对新产品的第一次购买，即消费者从零售店按正常价格购买商品，然后把某种购买证明（标签等）寄给制造商，这样他可以收到制造商寄回的一定数额的货币。这种方式可以使消费者更直接地感受到这种购买所享受到的优惠，从而激发对新产品的购买热情。实践证明，这些销售促进方式对在短期内把新产品打入现有市场是行之有效的。

2. 销售促进可以有效地抵御和击败竞争者的促销活动 当竞争者大规模地发起促销活动时，如不及时地采取针锋相对的促销措施，往往会大面积地损失已享有的市场份额。因此，销售促进又是在市场竞争中抵御和反击竞争者的有效武器。在这方面，也有许多销售促进工具可供选择，如采用减价赠券或减价包装的方式来增强企业经营的同类产品对顾客的吸引力，以稳定和扩大自己的顾客队伍，抵御竞争者的侵蚀。再如采用购货累计折扣优待的方式来促使顾客增加购物数量和提高购货频率，商店按其在本企业购买商品的累计金额来按一定比率给顾客以价格折扣或退款优待。

3. 销售促进可以有效地刺激消费者购买和向消费者灌输对本企业有利的意见 当消费者在众多的同类商品中进行选择，尚未作出购买决策时，及时的促销手段的运用往往可以产生出人意料的效果，在品牌繁多、竞争激烈的产品中，促销手段的应用更是十分必要的。我们常可在五交化商店看到解说员在示范和解释如何使用某种家用电器，通过与同类产品的比较来突出本产品的优点，在百货商店常可看到制造厂家的代表在宣传、展示自己的产品，这都是有效的促销方法，常能促使顾客作出购买决策或引起顾客的冲动性购买，并形成连锁反应。再比如有的企业对价值较大的家电产品实行包退包换包修，通过售后服务来促进销售，有的企业对体积较大的产品实行免费送货的促销方式，来刺激消费者购买。还有的企业采取赠送印有本企业的名称、地址、电话号码、企业口号的日历、台历、挂历、火柴盒、开瓶器、温度计等精美的小物品来向消费者传递企业的有关信息，建立消费者对企业的好感，促进本企业产品的销售。

4. 销售促进可以有效地影响中间商，特别是零售商的交易行为 制造厂家在销售产品中同中间商保持良好关系，取得他们的合作是至关重要的。因此，制造商常常采用多种销售促进方式来促使中间商，特别是零售商作出有利于自身的经营决策。如通过向中间商提供购买馈赠、陈列馈赠来鼓励订货，向零售商提供交易补贴来弥补零售商制作产品广告、张贴商业通知或布置产品陈列时所支出的费用，通过批量折扣、类别顾客折扣、经销竞赛等方式来劝诱中间商更多地购买和同厂商保持稳定的购销关系，帮助中间商培训销售人员，服务人员，改善促销工作等。

#### 销售促进决策过程

在运用销售促进的过程中，需要进行一系列的决策活动，其中主要的决策包括：建立销售促进目标，选择销售促进工具，确定销售促进方案，试验、

实施的控制这一方案，评估销售促进效果。

### 1. 要建立销售促进目标

一般来说，这一目标是从总的促销组合目标中引申出来的，从根本上说，它在总体上是受企业市场营销总目标所制约的，表现为这一总目标在促销策略方面的具体化。在不同类型的目标市场上，销售促进的特定目标是各不相同的。如对消费者来说，目标可以确定为鼓励经常和重复购买，吸引新购买者试用，建立品牌知晓和兴趣，改进和树立品牌形象等；对中间商来说，销售促进的特定目标可以确定为促使零售商购买新的产品项目和提高购买水平，鼓励非季节性购买、对抗竞争者的促销活动，建立零售商的品牌忠诚，打进新的零售行业等；对推销人员来说，销售促进的目标可以确定为鼓励对新的产品或型号的支持，刺激非季节性销售，鼓励更高的销售水平等。企业促销部门要通过多因素的分析，确定一定时期内销售促进的具体目标并尽可能使其数量化。

### 2. 要选择销售促进工具

销售促进的工具是多种多样的，各有其特点和适用范围。在选择销售促进工具时要考虑的主要因素包括：市场类型。不同的市场类型需要不同类型的促销工具，比如生产者市场和消费者市场的需求特点和购买行为就有很大的差异，所选择的促销工具必须适应企业所处的市场类型的特点和相应的要求；销售促进目标。特定的销售促进目标往往对促销工具的选择有着较为明确的条件要求和制约，从而规定着这种选择的可能范围；竞争条件和环境。这包括企业本身在竞争中所具有的实力、条件、优势与劣势及企业外部环境中竞争者的数量、实力、竞争策略等因素的影响；促销预算分配及每种销售促进工具的预算水平。市场营销费用中有多少用于促销费用，其中又有多大份额用于销售促进，往往也对销售促进工具的选择形成一种硬约束。

此外，往往有这样的情况，同一特定的销售促进目标可以采用多种销售促进工具来实现，这里就又有有一个销售促进工具的比较选择和优化组合问题，以实现最优的促销效益。

### 3. 制定销售促进方案

在确定了销售促进的目标和工具后，接下来就是着手制定具体的销售促进方案了。在这一方案的制定中，以下几点是需要注意的：比较和确定刺激程度。要使促销取得成功，一定程度的刺激是必要的。刺激程度越高，引起的销售反应也会越大，但这种效应也存在递减的规律，因此，要对以往的促销实践进行分析和总结，并结合新的环境条件确定适当的刺激程度和相应的开支水平。选择销售促进对象。这种刺激是面向目标市场的每一个人还是有选择的某类团体。这种范围控制在多大？哪类人是促销的主要目标？这种选择的正确与否都会直接影响到促销的最终效果。销售促进媒介的选择。比如我们选定赠券这种促销工具，那么还须进一步确定有多少用来放在包装中，多少用来邮寄，多少放在杂志、报纸等广告媒介中，而这些又涉及

到不同的接收率和开支水平。 销售促进时机的选择。在什么时间开始发动这场促销战役，持续多长时间效果最好等也是值得研究的重要问题。持续时间过短，由于在这一时间内无法实现重复购买，很多应获取的利益不能实现；持续时间过长，又会引起开支过大和损失刺激购买的力量，并容易使企业产品在顾客心目中降低身价。按照有关研究，每个季度搞三周左右的促销活动为宜，每次的持续时间以平均购买周期的长度为宜。 销售促进预算的分配，即销售促进预算在各种促销工具和各个产品间的进一步分配。这又要考虑到各种促销工具的使用范围、频度，各种产品所处的生命周期的不同阶段等多种因素来加以平衡和确定。

#### 4. 试验、实施和控制销售促进方案

虽然销售促进方案是在经验的基础上确定的，仍然需要进行必要的试验来看促销工具的选择是否适当，刺激程度是否理想，现有的途径是否有效。试验可采取询问消费者，填调查表，在有限的地区内试行方案等方式进行。经试验同预期相近时，便可进入实施阶段了。在实施中要精心注意和测量市场反应，并及时地进行必要的促销范围、强度、频度和重点的调整，保持对促销方案实施的良好控制，以顺利实现预期的方案和效果。

#### 5. 评估销售促进效果

评估销售促进效果是一项重要而困难的工作。应当明确，评估工作事实上在选择促销手段之前就已经开始了。比如制造商向推销员和中间商说明将要使用的促销手段，听取他们的意见，通过获得这些人对这些手段的反应来作出某种判断。市场营销者也可以通过各种方法来了解消费者的意见。比如销售商设置了两种奖品，它可以在一部分零售店中使用奖品 A，在另一部分零售店中使用奖品 B，通过对两组零售店销售情况的比较，判断哪种促销手段更容易被消费者接受。

在销售促进方案实施完以后对其有效性进行总的评估，最普通的方法是比较促销前、促销期间和促销后的销售变化。比如一个公司在销售促进之前享有 6% 的市场份额，在销售促进期间激增至 10%，在销售促进刚刚结束之后落到 5%，过了一段时间又上升到 7%。这就表明这次促销活动吸引了新的购买者并刺激原有购买者增加了他们的购买数量。促销结束后销售的回落是消费者消费他们的存货引起的，最终的 7% 这一格局说明公司赢得了一些新的用户。如果这一市场份额只是达到原有水平，那么它表明这次促销仅是改变了需求的时间模式而没有改变总需求。促销人员也可以采用消费者调查的方法来了解事后有多少人能回忆起这项销售促进活动，他们如何看待这次活动，有多少人从中得益，它如何影响他们后来的品牌选择行为等等。并可以进一步采用某些标准对消费者进行分类来研究更为具体的结果。销售促进效果的评估还可以通过变更刺激程度、促销时间和促销媒介来获得必要的经验数据，供以比较分析和得出结论。

## 二、服务促销和联合促销

### 服务促销

1978年12月的一天，美国波音公司董事长威尔逊办公室桌子上的电话铃急促地响起来，来电话的是意大利航空公司总裁诺狄奥，他说，意航一架DC9型飞机在地中海不幸失事，公司急需一架新飞机代替该机。诺狄奥用恳切的口吻对威尔逊董事长说：“如果贵公司能迅速送一架波音727型飞机来，那将不胜感谢。”

此事颇令威尔逊先生费神。波音727客机属中型飞机，在国际市场上很受欢迎，按常规，订购一架该型号飞机至少需要等2年，“迅速”交货实非易事。

是灵活处理，满足客户要求，还是一口回绝，少担风险？威尔逊立即召集公司高级职员研究此事。他们对波音公司供货表又作了番审查，将客户的要求按轻重缓急重新作出安排。于是，在不损害其他客户利益的前提下，做出了同意意航要求，一个月内交货的决定。意大利航空公司很快得到了新飞机，意航业务运营正常。

转眼间春去夏至。波音公司办公楼内，一份新的订货报告送到了董事长的办公桌，报告称。意大利航空公司为回报波音公司临危解难的义举，取消了向道格拉斯公司订购DC10飞机的原计划，转向波音公司订购9架波音747大型客机，成交额高达5.8亿美元。

这份巨额订货单，既没有经过激烈的讨价还价，艰苦的谈判；又没有花费任何促销支出。是公司遵循“顾客至上”原则，为顾客临危解难提供服务的硕果。

服务促销较其他促销措施的显著特征在于，它不是以卖方为出发点，而是以消费者为出发点或中心，通过周到的服务使顾客得到实惠，在相互信任的基础上长期开展交易。服务活动，至少能为企业带来如下的效应：第一，企业的声誉提高，产品的知名度增加。企业取得当地政府和消费者的支持，其发展有了可靠的社会基础。这是其他促销措施所不能达到的。第二，无论是无偿服务和有偿服务，都能使顾客得到实惠，提高了顾客对企业的信任度，所在，服务促销的效果往往不是一次性和短期的，它能把顾客长期地吸引在企业周围，建立稳定的经济联系。第三，服务活动的持续开展，能起到广告所达不到的宣传效果，招来新的主顾，或促成企业市场渗透顺利实现。第四，服务活动必然引发卖方与买方的双向沟通，使企业准确、迅速地收集反馈信息，完善和更新产品，提高经营管理素质。

服务促销的具体措施是多种多样，例如，法国巴里特朗——费拜尔公司在经营管理的各个环节上不断地改善对顾客的服务质量，发展多种多样的服务方式：售前服务。在四大商场周围，开辟了宽敞的场地，专为顾客停放车辆。在营业厅内，设置接待处，为顾客介绍商品的性能和用途，解决顾客

的疑难。此外，“顾客代表”终日驱车在外，向客户进行宣传和推销。 开架服务。公司从70年代起就开始改造货架，建成8600平方米自选货架和1600平方米展览厅。顾客可以直接进入，随意挑选商品。 订购服务。公司专门设置订购服务部，配备了25名职工，安置了电子计算机和多功能通讯设备。顾客可通过电话、电报、传真、信函、微型光缆传讯器（法国发明和首次使用），或通过“顾客代表”订购商品。这种现代化的订购方式大大地节约了顾客的时间，很受欢迎。目前，订购商品的营业额占公司总营业额的1/3。

加工服务。顾客在商场中采购的某些商品，如木材、原铁等，可以根据自己的设计，进行现场加工。 送货服务。公司成立了一个车队，配备轻重汽车近60辆，司机49名。其中一部分用来囤货，大部分为顾客送货。 售后服务。服务队伍由21名职工组成，负责客户的设备安装，保养和维修。巴里特朗——费拜公司这种尽量满足顾客要求、想方设法为顾客提供方便的服务精神感动了顾客，他们宁可绕远也到这里来购货。

除了上述内容，常见的服务方式还有：

维修服务。有的生产厂家为了方便用户维修，在中心城市设立或联办特约维修部（点）。虽然企业增加了负荷和经营费用，但由于销售量增加，给企业带来的利益还是显著的。

供应零配件服务。我们常常会发现，用户为了购买合适的零配件，往往要跑几个甚至十几个商店，直至向厂家求助。供应零配件服务的开展，能解决顾客后顾之忧，实属有效的促销手段。

培训服务。多用于技术性较强的生产资料推销。例如，免费为用户培训电子计算机的操作和维修人员以促进电子计算机的销售，为农民举办使用化肥、农药讲座，推广化肥、农药使用技术，促进化肥、农药使用的覆盖面。某生产电子计算机、电话交换机的大型整机厂，为了扩大市场、打开销路，曾搞了多种形式的商品广告，也曾对能积极协助推销产品的职工进行奖励。但这些措施没有解决根本问题。该厂在确保产品质量的前提下，用户培训成了扩大市场、打开销路的重要途径。如应小兴安岭林区几家交换机新用户的要求，该厂在当地举办了培训班，派得力的技术人员，安装人员讲课和现场操作，吸引了周围的单位，纷纷要求订货。使该厂产品的用户，由几家发展到小兴安岭地区，由小兴安岭扩大到大兴安岭，后来又由大兴安岭扩大到东北地区，使销售量大幅度上升。

代办托运服务。这可以缩减采购人员的逗留时间，免除顾客人生地不熟可能遇到的麻烦，促使采购人员对厂商的抉择。

函购邮寄服务。可以便利外地顾客购买，有利于扩大销售的覆盖面。书籍发行企业普遍采用该种服务方式，促销效果显著，逐步地扩展其他生产企业和商业企业。

提供保险服务。随着保险业务的兴起，很多生产企业和商业企业为本企业的产品提供免费保险，进一步解决顾客的后顾之忧。这种新型的售后服务

方式，确实起到了吸引消费者的作用。

咨询和信息服务。企业免费为目标市场提供咨询，排忧解难；免费为消费者通过多种形式向目标市场传输信息，供制造商经营决策参考，指导消费者改变消费方向或调整消费结构，变单纯的交易关系为互助合作关系。

提供信息服务。包括商业信用和消费者信贷。如我国的供销社为引导经济困难的农户购买生产资料用于发展农业生产，对某些生产资料采用贴息贷款的方法，有效地促进了销售。在经济发达国家，普遍采用商业信用和消费者信贷的方式，使潜在需求转化为现实需求，明显地刺激了消费。

开展服务促销，要着重解决好下面几个问题：

(1) 服务内容、服务深度要与产品属性、企业实力、消费者需求、竞争环境相适应。如，便利品和笨重商品，开展送货上门服务，促销效果明显；技术性较强、工艺复杂的机器设备，开展安装、培训、维修、供应零部件等服务项目，对顾客吸引力大。要了解竞争者的服务内容和深度，力争使自己的服务内容和深度更受消费者欢迎。

(2) 售前、售中、售后服务，特别是售后服务，凡企业承诺的一定要兑现。否则，企业信誉毁于一旦，一时的促销成功之后，接踵而来的却是市场占有率迅速下降。

(3) 促销服务可以是无偿的，也可以有偿，但应以无偿服务为主。有偿服务收取费用的最高界限，应是服务成本。这样，顾客才能感受到确实得到实惠。如果把促销服务当作经营性服务开展活动，则会冲淡促销效应。

(4) 促销服务费用不能不是促销服务内容决策时考虑的重要因素。在一般情况下，要调研和掌握服务费用与促销效果之间的函数关系，才可作出服务项目的选择。

(5) 产品销售的跟踪调查，也是企业决定服务促销内容的有效途径。即要调查产品在销售渠道中的流动情况，在交易中顾客的评价与要求，在消费过程中的产品功能释放和形态变化等，据此确定服务内容和深度，效果较佳。

(6) 服务促销对企业来说是一项系统工程，它不仅涉及到销售环节和管理制度，而且服务质量的高低在很大程度上取决于企业人员素质、设备素质、技术素质。所以，服务促销方案的实施并使之有效，关键是提高企业素质。

### 联合促销

联合促销有两重涵义：一是企业联合起来，开展促销活动，如联合广告、联合展销、联办订货会、经销商的分购联销等。二是企业通过联合，加强经济实力、竞争能力和市场地位，使推销活动顺利进行并稳定发展。企业联合起来开展促销活动，至少能给参加者带来如下好处：

(1) 使单个企业没有能力开展的促销活动得以进行。如订货会的举办，需投入较多的人力、物力和资金，中小型制造商往往独家无力召开。几家联办，费用分担，则会促成订货会。

(2) 促销商品的品种、规格、式样、花色齐全，对消费者吸引力增强。如同城市或城市某一区段的经销商联办展销，往往能够吸引外地顾客涌入，使销售额显著增加。

(3) 以较小的促销费用可取得较大的促销成果。如联办订货会，由于分担费用使各成员的支出相对减少，但由于吸引的顾客增多，成交额反而增多。

联合起来开展促销，可能遇到下述困难：

(1) 各成员所承担的费用份额难于商定，无论是按产品项目、成交数额，还是按企业规模、企业利益分配，体现公平合理是很困难的。

(2) 时间、地点、内容的统一也很困难。各成员都希望选取对自己促销有利的时间、地点和内容，而成员之间的差异性是不可能使联合促销方案对所有成员企业利益均等。

(3) 联合广告、分购联销等限制了企业特色的体现或发挥。而经营特色的建立和发展对某些企业来说可能是成败的关键。

(4) 由于竞争规律的客观存在，在联合开展促销活动期间，各企业又可能互相成为竞争对手。为把顾客吸引到自己周围或扩大自己的推销额，利用对策技术互相拆台多有发生。这种摩擦的结果，往往使再次联合更加困难。

第一种形式的联合促销是松散的，往往是临时的。而第二种形式的联合促销则较为紧密，大多是常期性的。第二种形式的联合促销类型有：

(1) 水平方向上的联合，即相同生产阶段或贸易阶段的企业联合。例如，若干酒厂的联合，若干百货商店的联合。这种联合可以是成立各种形式的企业集团，如卡特尔、托拉斯、康采恩等，也可按行业联合成经济协会或企业主联合会。

水平方向的联合能给促销带来如下好处：消除或缓解了销售竞争，可与对同一经济部门内的企业联合建立起强有力的市场地位。例如：1987年，天津交电批发站与洛阳五交批发站建成了联营公司，双方各有优势，各有发展目标。天津交电批发站握有名优拳头产品，目的是要扩大销售市场；洛阳五交批发站的目的是扩充货源，巩固货源基地。联营公司建成后，天津电站发挥本身的优势，尽量多给一些走俏商品，把飞鸽自行车和彩色电视机加倍输送给洛阳五交批发站。这样一来，洛阳五交批发站有了拳头产品，市场形象提高，仅洛阳牡丹花会期间，五天内成交额就达757万元，占全年经营目标的63%。既扩大了经营额，增加了利润，又销售了一批不合理的库存积压商品。联营公司成立后，洛阳五交批发站尽量扩大天津商品在少阳市场的销售。开业两个多月的统计数字表明，经营品种由联营前的553种扩大到974种，经营额由过去的平均月销售120多万元扩大到两个月就销售477.2万元。L由于促销竞争的缓解和消除，防止了促销费用的攀比上升，使联合体内各成员可以以较少的促销费用取得较大的促销效果。如1984年太原市百货公司的所有零售企业按同一形式、同一条件开展有奖销售活动，在费用率几乎没有上升的前提下，使销售率明显增加。不同地区的企业在水平方向上的联

合，可以在技术上更好协作，紧俏商品互相支援，滞销商品互相帮助推销，平销商品互相调剂。如长沙市化工批发站参加了全国性的三个经济联合体，1986年该站积压氧化铁，通过联合体推销了250多吨；1987年，立德粉全国市场呈现疲软，该站通过联合体又签订调出合同1400多吨，相当于上年同期调出的二倍多，为此产品扩大了销路。生产企业之间的水平方向联合，可以互补企业之间物质技术、经营管理方面的长短，使产品质量显著提高，而高质量的产品销路好，市场效率高。如，我国相继成立了以名优产品厂家为龙头的“自行车集团公司”、“机电产品联营公司”，中外企业合资组建的联营公司（企业），都在这方面取得了明显的效果。

（2）**垂直方向上的联合**，即企业由于生产阶段或贸易阶段彼此相连续而联合起来。有的是由最后一个生产阶段同它前面的生产阶段联合；如一个机械厂同一个炼钢厂、一个铁矿，整机装配厂与其主机、零配件生产厂；有的是由前面的生产阶段同它后面的生产阶段相联合，如采矿厂与冶金企业、机械企业；有的是生产阶段同它后面贸易阶段相联合，如食品加工厂与食品批发商、食品商店的联合，也可以是批发商代理商与零售商的联合。垂直方向的联合能给促销带来以下利益：产销一体化的实现，减少了购销环节，使销售费用明显下降。销售费用的下降，又为商品价格的下降提供了物质基础。

垂直方向联合体的建立，稳定了购销渠道，使销售市场扩大。沈阳市商业部门与市内外工业企业共同建立起自行车、纸张、五金工具等“厂商型”联合实体27个，仅1987年1~8月就实现销售额7000多万元。工业企业特别是中小型工业企业加入竖向联合体，按照联合体需求组织生产，产品有稳定的销路，并且随着联合体的扩张使销售增长。1982年以来，我国企业之间的联合迅速发展，数以万计的城市集体企业，乡镇企业加入以名优产品为龙头的企业集团，为主机生产零配件，使企业集团的成员企业各得其所，山西省原平县苏龙口铁矿厂在1986年由于矿砂无销路濒临倒闭，1987年与山西平朔煤矿达成购销联合，适合平朔煤矿需求的矿砂源源不断地销出。铁矿厂不但起死回生，而且迅速扩大。

（3）**水平方向和垂直方向的混合联合**。随着水平方向、垂直方向联合的发展，混合的联合相继出现并得到发展。这种混合型的联合兼有上述两种联合形式的优点。如太原市百货批发公司1984年以来，不但与太原搪瓷厂、太原电池厂等生产企业，而且与本省60个批发站、全国26个省市的64个商业企业（主要是批发站）和365家生产企业结成联合，使自身真正成为吞吐自如的源头活水，其销售额与人均创利令全国同行钦羨。

联合促销稳定健康的发展，必须做好一系列有效的配套工作，如：

（1）联合成员之间要本着“扬长避短，形式多样，互惠互利”的原则行事。否则，难于建立联合或导致联合解体。

（2）联合协议的完善和成员企业严格履行协议，是联合促销机制有效运行的最基本前提。

(3) 联合体必须有统一的战略目标和协调的计划、策略、战术，应随着市场环境的变化适时调整。规模愈大的联合达到上述要求愈难，而上述要求对规模愈大的联合更为重要。战略目标的不统一、不正确，计划、策略、战术的不协调、不科学，不但使成员企业之间内耗增加，而且可能导致整个促销活动的失败。

(4) 联合成员之间要广泛地开展信息交流。建立健全信息系统，使信息的收集、检索、传递、存储、应用达到广泛、准确、及时、科学，无论对巩固联合，还是对整体促销成果的扩大，都是非常重要的。

(5) 联合规模的扩大，可能导致垄断。垄断导致新技术、新产品难于应用和推广，损害其它企业和消费者利益。为了防止垄断，国家制订了相应的法律或政策（如“反垄断法”价格政策）。所以，联合促销必须在国家法令、政策所许可的范围内进行。

## 优待券

优待券能够刺激消费者对店内各种商品的购买欲。

优待券是运用最为广泛，成效最显著的促销术之一。以往，优待券一直被认为是持有人在购货时享受折价、特惠价或换取某种赠品的一种凭证。而最近优待券则被运用于提供消费者各式各样的优惠奖励上，从退费优待到联合促销，甚至赠送免费样品，不一而足。优待券运用的方式很多，但是在某种产品或服务未能如期销售或获利时，为协助其达到预期的目标，所特别策划的促销活动，赠送优待券似乎最具效果。例如，优待券可用于：

(1) 扭转产品或服务销售全面下跌的局面。然而，当颓势已延续多年时，则是难以扭转的。

(2) 提高某一品牌在同类产品中逐步递降的市场占有率。

(3) 提升消费者对成长类商品却销售停滞时的品牌兴趣度。

(4) 协助增强弱势品牌递降的销售利益，不论其同类产品是处于稳定状态还是成长状态。

(5) 优待券能引起消费者对产品的试用欲望。

无以数计的优待券已在世界各地如火如荼地四处散发，美国尼尔森促销顾问公司的研究调查报告足以证明这一点。此一研究显示，1990年有超过1000亿的厂商优待券散发美国各地，此数字比1989年增加了12%，而且每年正在逐步递增中。此外，不计其数的家庭，乐意用优待券的比率亦在快速成长中。根据前述调查报告，以每5年为一周期的优待券使用者的成长状况为例，其中1990年是86%，比我们的设想要高出许多。

优待券最显著的变化之一是面值增加了。过去，美国的优待券约在美金7至10分之间，而目前价值美金25分、50分，甚至1元的优待券都司空见惯，为各类产品、各个厂商所广泛使用。由尼尔森公司的调查获悉，现今在杂货店常见的商品优待券面值平均在美金18.5分。当然，优待券的面额，也因运用方式的不同而异。

在美国优待券的运用似乎以年龄较大、教育程度较高，且居住都市地区的已婚夫妇较具成效；而对年轻、单身、教育程度较低、收入较低的消费者效果较差。然而这并不意味着优待券只适用于此二类消费群，它只是单纯地说明第二类消费群的优待券平均使用率不如第一类来得高。在我国虽然缺乏确切的统计资料，但是优待券对中国目前收入水平的工薪阶层而言是有普遍吸引力的。

## 一、优待券的分类

优待券分为两大类：

- (1) 零售商型优待券；
- (2) 厂商型优待券。

零售商型优待券只能在某一特定的商店或连锁店使用。通常，此类型优待券常由总经销或零售店策划，并运用在平面媒体广告或店内小传单、POP上。绝大部分零售商型优待券运用时，以吸引消费者光临某一特定商店为主要目的，而不是为了使顾客购买某一特别品牌的商品。此外，它也被广泛用来协助刺激对店内各种商品的购买欲。但许多实例显示，零售商型优待券也是零售店与厂商间一个绝佳的合作组合，其目的在于提供消费者一个动人的诱因，以吸引他们到特定的商店，购买特定的商品（请参考促销第十招“零售点优待券”所述）。

厂商型优待券系由产品制造商的营销人员所规划和散发。通常可在各零售点兑换，并获得购买该品牌商品的折价或特价优待。对厂商型优待券而言，零售店如同厂商的活动代理，负责回收优待券，统一整理后退回厂商手里。随后，厂商再依据优待券面额外加处理费用，一并支付零售店。此类型优待券对于经销各品牌或商品的零售店均适用。其中的主要目的是增加某厂商生产的同品牌或不同品牌的系列产品的购买欲望，同时对零售商亦可起到吸引顾客之目的。

为使优待券的运用更清楚易懂，我们特在本段中详述厂商型优待券的差异。其中主要的区分因散发方式的不同分为四类。

### 直接送予消费者的优待券

此种类型优待券通常是挨家挨户递送，或由邮寄方式直接送到消费者手中。其送出方式，有单独寄送，也有附带其他物件一起寄送。内容通常是介绍或宣传性资料。此外，也可在街上散发、置于展示台上任人自取、通过商店“欢迎取用”告示牌吸引顾客索取、委托促销或直销公司代送，或利用其他的“直达消费者渠道”送出。

关于直接式优待券的散发，有几项优点：

(1) 对目标顾客，您拥有绝佳的选择性。例如：您可于高收入人士居住区域择定目标群，或依性别、职业，学历和其他统计学上的细分特征择定分送。此种有选择发送的单位成本，当然比随机式散发样品的单位成本更低而且更有效。

(2) 对兑换率较有信心和把握。在收到直接式优待券的家庭中，大约有超过一半的家庭会实际去使用。

(3) 重复邮寄的可能性较低而且接收率较高，若采用直接邮寄至各家庭的方式，在美国约有90%的家庭可以收到。

(4) 这种直接递送的方式，也最容易为消费者、经销商和业务人员所接

受。

优待券采用直接邮寄的方式散发，可以获得较高的兑换率，比许多新产品通过报刊赠送优待券以争取试用者要高出三倍之多。但是，此种方式的主要缺点，就是递送费用过高和易被误兑。

关于运用直接邮寄优待券时所需的费用，包括有优待券本身的印制费、邮寄名单费、邮资、信封、附函、信封抄写费，再加上兑换支出和委托促销公司的花费等。由于优待券的散发费用自以往至今在不断地增加，所以，目前许多企业转而采用联合邮寄的方式以降低费用。所谓“联合邮寄”方式，即指由数家非竞争性的企业或与有业务关联的公司联合一起寄送优待券以分摊邮资。

至于逐户分送优待券的方式，由于人工分送费用过于庞大，对许多企业来说几乎都不太采用。只有部分厂商在某些地区或某一高收入顾客群特定发送。如美国黛娜模（Dynamo）洗洁精，正是挨家挨户递送相当成功的典型范例。该公司将优待券、样品、赠品及产品相关资料一并放在一个袋子里，然后挂在各个家庭的门把上，本活动所选择的许多地区，均甚受欢迎。

完整米果（Total Cereal）的优待券是直接邮寄方式的最佳实例。它通过出版者促销顾问公司（Publisher's ClearingHouse）与其他公司优待券一起邮寄。完整米果的优待券采取折叠式，一边是优待券，一边是产品的简单说明。

国内部分行业也渐采用此种方法，如房产公司、家电公司和装修公司、维修公司等。

还有一种常见的方式是，联合邮寄优待券方式，如美国唐那利营销公司（Donnelley Marketing）的一项主要业务就是负责汇集各式各样的优待券，然后列出一份邮寄名单，再将优待券分别装在信封内投邮寄出。另外的方式是厂商供应一定数量的优待券，让唐那利公司和其他厂商的优待券联合寄送，或是由唐那利公司负责印制厂商产品详细情况的优待小册子统一发送。

### 媒体发放的优待券

第二个主要散发优待券的方式，是通过媒体发送。如今，国内消费者在报纸、杂志、周末或周日附刊或其他印刷媒体上，均可经常看到中外公司各类优待券的踪迹，由于传播媒体读者对象的不同，各种类别的优待券也应选择对口的媒体。

#### 1. 报纸

报纸上的优待券可单登或多家联刊。单登的优待券，通常是由一家广告主自行刊登在报纸广告上；至于联刊式，则是好几个品牌的优待券组合起来刊出广告。

由上述的实例得知，联刊式优待券均是由各个厂商依个别商品联合组成，换句话说，这些优待券乃由非竞争性的厂商组合起来，或是通过专司优

惠卡的公司将他们集结在一起。所有参加联刊的厂商的优待券，均在某一共同主题下，依统一格式排列刊登。此种联刊式优待券的优点，既可争取较大的篇幅刊登，而且又可吸引消费者注意另一种商品，使彼此间产生积极互动的作用。例如，我国这几年兴起不少“丽人卡”、“名仕佳”等类型的优惠卡，就是把很多商店、旅馆和游乐场等联合在一起来吸引共同的目标顾客。

报上优待券有数个优点：

(1) 花费的成本较低，只需报纸刊登的广告费和一些制作费。以北京市为例，在北京晚报上刊出个通栏黑白广告，其费用每千人才花不到2元。

(2) 选择性大，虽然各种报纸的发行有限，但可针对不同的产品和服务选择不同的报纸刊登，以符合目标读者的需要。

(3) 弹性极大，报上优待券的运用，可因版面大小、构图设计、时机性和发行区域的不同，而灵活调配。

(4) 可与报纸版面内容相搭配，如与生活版的家庭烹饪或体育版等做联结式广告刊登。

(5) 由于报纸时效性较短，所以报上优待券常能以较快速度送到消费者手中。

通常，在都市地区，经由报纸传递的优待券，具有很高的到达率和最快的兑换率。

然而，此种散发方式也有它的缺点存在，一般来说，以优待券每个兑换人的单位成本核计，其实际兑换率和效果性均显著偏低。而且，若优待券陷于繁多纷坛的其他优待券广告其它类型广告的丛林中，加上又置身在繁杂的新闻报导下，当然极易被淹没，而惨遭读者忽略。

## 2. 杂志

杂志上优待券通常有两种形式，一为刊于内页广告上，另一为彩色插页式优待卡。

“广告页上优待券”(On—page)，意指在杂志内页中的商品广告上，附带了该商品的优待券。

“插页式优待券”(POP—up)，通常设计成独立的优待券，插在商品的正常广告页间，或是附连在正常广告页上，一般其纸质总比杂志用纸来得厚，尺寸亦较小，常直接装订或粘贴在杂志上。此种插页方式，使优待券极易脱颖而出，读者很自然地立即看到它。因此，消费者对这类优待券的使用率，要比“广告页上优待券”高出60%之多。

以杂志发送的优待券，优点多不胜数。其分送费用相当低，尤以广告页上优待券更是如此，此种优待券可依杂志读者层的不同而特别制作，以吸引特定对象。亦可在众多杂志中，根据区域性差异及编辑内容的不同选择最适当的杂志或栏目刊登。而杂志媒体最大的优点在于印刷较为精美、制作品质高，凌驾于其他印刷媒体之上，尤其报纸更是无法与其相提并论。

当然，杂志上优待券亦有其不可避免的缺点存在：

(1) 我国大部分的杂志的发行量有限，而且很多杂志专业性很强，所以其“到达效果”是很有限的。因此，除少量社会大众读物的杂志外，杂志优待券一定要对口刊登。

(2) 绝大部分的杂志时效性较长，因此，促销活动除了必须提早规划之外，其执行和反馈也需要较长期限。

(3) 较易局限于某个特定地域，因此，缺乏地域上的流通弹性，以致令部分营销人员，在面对诸多不同杂志时，难以选择运用。

在杂志上发送优待券，其花费一般而言较为便宜。例如，在一般全国发行的专业杂志上刊登4色全页广告，上附优待券，其花费约为1万元。至于在杂志内插页的优待券，其花费则仅500元~5000元左右。

### 3. 周日附刊

在周日附刊和特刊上运用的优待券有两种，第一种为一般优待券，通常为报纸或杂志正常广告页上的一部分。第二种则称为“独立式夹页”，经常采用单页或单份，其上之广告或优待券另外印制，并不属于常态报纸周日附刊或杂志特刊的一部分。运用的方式，常夹于报纸中或杂志中。其所以称为“独立式”，乃因无论任何情况，均不会连附于报纸或杂志上。独立式夹页广告有两种运用类型：一为一家广告主独自采用，另一为联合数家厂商共同运用。独家运用的夹页，当然只刊出一家的广告文案的优待券。联合运用的夹页，则往往由好几家竞争性厂商自行组成，以分摊在周日附刊中夹页的费用，或是由某促销公司协调各厂家组成。不论哪一种组成方式，此种优待券的策划费、夹页印刷费及购买报刊版面的支出等，均由各厂家按比例分担。

当一般优待券运用在周日附刊上，且由报社代为印制时，其费用支付方式常比照一般性报纸广告收费。至于独立式夹页的付费方式，则以每千份发行量为基准支付。此外，由于厂商印好夹页供报纸运用，所以其费用尚包括了印刷费及送至报社的运费，因此全部的花费必远超过买版面的费用。

借周日附刊或杂志特刊发送优待券的利弊，几乎与杂志雷同。一般而言，周日附刊上的优待券，其兑换率比日报来得高，但所花的费用，则略高于正常日报。独立式夹页的优待券运用方式，与一般媒体截然不同。此种递送方式深具弹性，不论何时、何地、只要报社愿意，您尽可随兴运用，同时在分送方式上更具选择性(意即厂商可依需要选择适当的区域、时间、数量运用)。此外，独立式夹页优待券一般评估起来，比利用直接信函(DM)更富经济效益，兑换率更高。尤其可通过理想的递送方式和广告创意的诱引，针对特殊消费群和市场区域设定目标，以获致较佳成果。

当然，此种夹页优待券也有其缺点存在。即当夹页优待券由媒体中脱落，则极易有遗失、被偷、或被误用的情形发生。某些实例证明，报纸或杂志的夹页效果反应奇糟时，表示其发行区域无法完全涵盖。另外，推出夹页活动的日期很难事先敲定，尤其许多媒体又限制夹页数量。所以，在媒体而言；有可能接受你所指定的日期，也有可能你提的日期或期别不被采纳。因此原

因，必须有较长的作业时间，以使夹页优待券送到报社或杂志社之前，能有较充裕的时间提前准备，事先印妥，最后别忘了，运用夹页式优待券时务必在预算中再加上纸张费和印刷费，这对一般广告页上优待券则无此必要。

### 随商品发放的优待券

此种优待券常是通过商品来发送，通常在吸引消费者下次购买时享受优惠。其运用的方式可分为“包装内”和“包装上”两种。所谓“包装内”，即指将优待券直接附在包装里面，当运用此方式时，商品的盒子或纸箱上常会以“标贴”特别注明，以吸引消费者的注意。不过当食品类商品使用包装内优待券时，应特别小心处理，因为食品管理的规定极为严格，例如何种形式规格的优待券才可置于食品包装内，即纸张材料、印刷方式等均在限制之内。这种方式外资和合资公司用较多，国内企业也正逐渐认识并采用。

另一种运用方式，则是“包装上优待券”，意指在包装上某处附有优待券，它可能是在包装标笺纸上或印在纸箱上。例如三花奶精所运用的在包装上的优待券即印在罐上标笺的背面，以广为招徕。

最后要提的是，某商品的优待券可以放在其他不同类别的商品包装内或包装上，我们称之为“交叉取胜”（Cross—ruff）。通常此种方式，较为为相互依存的商品所采用。例如，某品牌咖啡在其包装内或包装上附一张优待券，凭此购买奶精即可享受优惠；或是午餐盒上附一张兑换舞会门票的优待券——等等。另外，从一些实例中也发现，“交叉取胜”的优待券运用方式，常被同一厂商的不同商品互相搭配采用，有进则由不同厂商的产品共同组成、联合采用。例如美国亚瑞（Arrid）公司想扩大零售点的陈列空间和强调其止汗剂的产品特色，于是托由 Cross—Ruff 促销顾问公司协助，集结了另外十种品牌合作举办一个联合促销活动，特别推出针对零售点的优待券，价值美金 1.55 元，仅限购买这 10 个品牌的商品使用，此优待券则是附于亚瑞公司的产品盖上。同时，打开罐盖，又有获得金块、金项链的机会。上述活动方式，说明亚瑞公司不仅为其他商品提供分送优待券的机会，更为自己创造了额外的价值，以吸引零售商及消费者的注意。此实例告诉我们，如果您想强化促销主题、增强冲击力，别忘了加点“纯金抽奖”的刺激，效果更能惊人，如此，所有参与此促销活动的品牌也均获其利。

采用包装内或包装上优待券递送方式的最大利益，就是没有发送优待券的费用，那是因为商品本身自己送出了优待券，不必再运用其他媒介物。尤其商品包装正面的促销标贴突出显示了商品及优待券讯息，塑造了零售点是最显眼的产品差异。此外，由于优待券是附在包装上，所以只有购买者方能取得，如此，优待券的毁损率自然减至最低。通常举办此种优待券促销，回馈现有使用者的意义远胜于争取新消费者，何况爱用者常拥有较高的潜在兑换率。其次，由于厂商掌握了配送通路，也能有效掌握潜在消费市场，将优待券适切地送到消费者手中。最后值得一提的是，交叉取胜的优待券运用方式，提供一个绝妙良机，通过非竞争性商品的互动，将优待券送给新使用者

及潜在消费群，从而扩大了销售。

从另一方面来看，包装内或包装上优待券的运用，除了吸引少数新的试用者外，仅仅只能回馈目前使用者。从某些实例得知，其缺点如下：

(1) 不论将优待券单独印或直接印在包装上，均是特别制作，势必增加包装材料成本的支出。

(2) 优待券常是下次购买时才能享受，对眼前的购物动机并无多大帮助。

(3) 一些供货正常、销售顺畅的零售点，优待券常受店方抵制。

(4) 包装内优待券，极可能被新购用此品牌的消费者忽略。

(5) 包装上优待券，则有不易被取下和携带的问题。

总之，利用商品发送优待券时，不论包装内、包装上或交叉取胜的优待券，其印刷费用、放置费用的预估，均缺乏一套完善的计算标准，尤其牵涉范围庞大，通常唯有专业的制作人员或包装人员，方能正确估算。除了上述费用外，在预测整体促销花费时，当然，您也应该再加上任何类型优待券的兑换支出在内。

#### 特殊渠道发放的优待券

目前市面上出现数种小型但却成长快速的优待券发送方式。特别是在零售业更为流行。较常见的为：将优待券印在收银机列出的发票背面、商店的购物袋上、蛋盒上、冷冻食品包装袋上街头促销宣传单上……等各个可利用之处。这些优待券发送方式的最大长处，是各有各的独特性存在，只是有时却反成为不可避免的缺点。由于这些散发方法相当新颖，缺乏长期的纪录轨迹可循，因此运用时应格外留心。至于费用支出上，因各种方法差异太多，以致难以提出足供遵循的评估原则。所以，我们仅能提供如此的建议：在预估经由特殊渠道发送之优待券的支出时，可参考行之已久的那些方式加以比较核算。至于对本方式的效果加以评估时，您会发现，某些运用方式或许会有较高的使用价值，但经精密调查后的数据显示，其实大部分的传统递送方式，拥有更高的成功率。

美国尼尔森促销顾问公司以三年的时间，针对厂商型优待券的散发方式，比较各个的百分比变化。由这项调查我们得知，美国八十年代通过日报刊登优待券的比率最高，高达 48% 以上，第二为独立式夹页达 18.49%，第三是杂志为 13.3%。此外，您也必注意到，随着时间的变化，各媒体所占百分

## 二、优待券的特点

### 优待券的优点

除了前述关于各类型优待券的特殊优点外，下面将针对优待券的综合优点，不同类型、价值或散发方式，详细加以分析。

(1) 不论是旧商品或新上市商品，运用优待券促销，均能刺激消费者的试用。例如，据统计推估，美国约有 65% 的优待券兑换者是商品的新顾客，其上下的幅度，对新品牌而言，可以高达 100%，对旧品牌则降至 50%。在中国，这个比例数字可能正好相反，因为顾客不会轻易尝试一个新牌子。另有一点颇值关注，即运用优待券来增加消费者的尝试意愿，通常花费的成本要比运用其他促销术来得高。美国在布莱尔 (K.G.Blair) 曾推估，假设一个旧品牌运用折价优待券来吸取顾客的花费，其高低幅度可由美金 1.96 元至 27.17 元。所以，当您决定使用优待券促销时，可得小心行事为妙。

(2) 运用优待券，常可使商品试用者转变为长期的忠实用户。当消费者对某项商品已试用过且能够接受它时，若再运用优待券折价促销，更能增添效力。优待券常是刺激购买意愿的一大利器，尤其对处于同级商品充斥的白热化竞争状况时，更是一针见血，效果立现。

(3) 优待券的长处，在于能迅速递送至大多数潜在顾客和现有顾客手中。通常，当促销的目的主要在于刺激试用时，运用优待券来吸引消费者，会比其他促销方式如赠送样品等更为有效。那是因为优待券常可以在许多零售点兑换，尤其又可配合多种发送渠道大量散发。此外，优待券更可借各种不同的特殊媒体，针对特别目标对象积极促销。

(4) 优待券可协助增加既有消费群的购买量。这是攻击竞争品牌的一大秘廖，因为举办优待券可刺激一般消费者购买本商品多过其他没有送优待券者。这个所谓的“卸货高升”(Loading up)，导致消费者的超量购买，势必使其离开市场一段时间，因而削弱了竞争品牌的营销效力。

(5) 优待券可用来推荐新口味、新规格，或其他产品线的延伸。当一个产品已具知名度，且颇受消费者欢迎时，利用优待券鼓励目前使用者尝试新规格、新口味、新形式，效果最显著。通常利用优待券减价促销，是创造新产品销售业绩最好的方法。

(6) 优待券可用来协助零售商吸引消费者购买更大量或更高价格的商品。当消费者在货架前选购商品时，优待券可协助他确认多花点钱买较贵的商品是值得的，亦可激励他购买较大量的商品。在销售过程中，的确需要额外的“推动”(Push)力量，方能促使业绩节节高升。

(7) 一般来说，当消费者取得优待券时，常会很快地去兑换。因此，与其他形式的促销活动比较，优待券展现在“拉”的威力上效果卓越。基于分送方式的差异，优待券回收有可能拖延达数月之久。仔细研究尼尔森公司的资料显示，优待券促销最初举办的头四个月，前来兑换的数量最高，而后逐

渐递减。

(8) 优待券对业务员而言，是深具效率的销售工具。当宣布即将举办优待券促销，这对厂商业务部门无疑是一股冲刺的助力，同时也给予他们面对零售商时一把更具竞争力的利器。

### 优待券的缺点

优待券也有一些不容忽视的缺点：

(1) 误兑是一项严重的问题。优待券的误兑，不是消费者故意欺骗，就是消费者或零售商一时疏忽造成，以致形成一个日益严重的问题（在本章后段会有较详细的说明）。

(2) 消费者的反应较难预测。由于缺乏实际的活动讯息及效果，因此在兑换预算的拟定上问题重重。其他的考虑因素，则有优待券面额、运用时机、各品牌分摊比例、分送方式、创意表现、竞争态势及媒体选择等，全交错在一起，致使优待券的可能兑换数难以估计。上述的问题，影响了整体活动，经费预算和分配在初期就很难定案。

(3) 部分优待券常在已过了相当一段时间后才来兑换。如前段所述，绝大多数的各类型优待券常很快地就拿来兑换，但仍有少数拖到过期。因此，应保留一些预算以应付未来可能的兑换。虽然这不算是大问题，但总是在事后才能得知究竟需要多少费用，确是个麻烦。因此，执行优待券促销时，事前应有适当的准备，才足以应付这突如其来的支出。

(4) 优待券一般在产品销售旺季及旺季前运用最有效，在这期间推出通常是锦上添花。而有时也不尽然，因为旺季时销售业绩良好，常是可以预期的，所以，要想获得更高效益和更见效果，在淡季时举办优待券促销，是建立新增的销售成果的最好时机。

(5) 优待券对新产品、未具知名度的产品或是服务业效果不彰。消费者能清楚地判断一个知名度不高的商品或是旧商品，在举办优待券促销时，其所减少的金额是否值得参与。所以，优待券对一个消费者不知产品价值何在或是品质标准尚未建立的产品而言，似乎成效不佳。除非产品在价格与价值的比较上已深获认同，否则“节省支出”并不是必须考虑的重点。

### 设计优待券应注意的问题

#### 1. 信息

优待券的制作，可以设计成任意大小或各种不同的外形变化，然而对广告主而言，通常喜欢照纸币的大小形状来印制。因为此种形式的优待券，易于被消费者、零售商和促销公司处理与辨认。当优待券本身并无特殊的造型要求或限制时，其首要原则就是：“如果您要的是一张优待券，就应该把它做得像张优待券。”因为耍任何文字技巧或用个俏皮词句这种无谓的卖弄，只会让消费者更觉不知所云、混淆不清，因而阻碍了优待券的使用效果。所以优待券最好能与促销主题紧密联结，其讯息的传达理应清晰且响亮以引人注目，至于“艺术美感与创意技巧”则是次要工作，可以放后一点再添加。

优待券有一个非常重要的部分，我们称它为：“锅炉板”(boiler-plate)或称是优待内容，即用简单的文字对消费者和零售商说明优待券的使用办法。这方面有一些标准格式可供参考，一般可以在正面，也可以在背面，完全视优待券的规格大小和型式而定。美国克罗拉斯(Clrox 2)优待券是将讯息传达得最为清晰、完整的一个好实例。其优待券的大小为5.25英寸×2.5英寸双面彩色印刷，正面标明优惠条件及价值，背面则详述优待办法和使用细节。此优待券看起来相当有价值感，内容说明亦极为清楚简洁，且极明确地指出优待券的限制范围，尤其加上一小段很具销售力的文案诉求以鼓励消费者多多运用。此外，您应该特别注意的是优待券的背面的文案，其描述的優惠细节条理分明，并在最后结尾时注明有效期限。此有效期的放置易看易读，可以协助零售商防止过期优待券的误兑。

## 2. 兑换

产品优待券兑换率，是促销活动中最难确认的一件事。尽管平均兑换率已设定，却总在最后还是有不寻常的结果出现。在优待券赠送的促销活动案中，兑换成本是最主要的部分，但在这方面，很不幸地，我们对预测工作实在没什么信心。基于此，我们只好运用一般常规、“经验法则”及以往的经验来作为判断的依据。

通常，报纸是目前最常使用的优待券递送工具，而包装内、包装上优待券的兑换率却为报纸的六至十倍。至于递送方式只是影响兑换率多寡的因素之一，此外还有许多其他因素存在，例如：在零售店内各类商品之大小规格的数量多寡；以店内商品总销售量每千元为基准加以比较，同级或同类型商品的销售率高，上述这些对优待券兑换率有极深的影响力。因为大多数的调查研究指出，同级商品在零售店内销售愈多时，此类型商品的优待券兑换率，相对地也跟着提高。因此，特举例说明，假设某一商品在零售店内的销售率为每千元约占6元，则其优待券兑换率会比销售率每千元只占2元的商品高30%，更比销售率每千元不到1元的商品高达300%。此外，另一个影响兑换率的因素为优待券的折价比率，意即优待券的价值与商品售价差额比较，通常实际的折价金额对优待券兑换率的影响亦极密切。由大多数的研究获悉，零售价10%~30%的金额是理想的优待券面值，因此，亦必获得最好的兑换率。而周转快速的商品，其兑换率也常较高，自然优待券的面值的折价比率愈高者，其兑换率更明显增升。

另一方面，商品铺货比率似乎也是优待券兑换率高低的一大影响因素，例如某一商品拥有90%的铺货率时，其兑换率为50%铺货率时的二倍。但令人惊异不已的是，商品的市场占有率、竞争品牌的活动及商品认知度等，对兑换率的影响竟然小得出乎正常的预料。

以下是美国尼尔森促销顾问公司所发现的十三种影响优待券兑换率的主要因素，特简述如下：

### (1) 优待券递送方式。

- (2) 商品等级、大小。
- (3) 优待券的到达率。
- (4) 对消费者对商品的需要度。
- (5) 消费者的品牌认知度。
- (6) 品牌忠诚度。
- (7) 品牌的经销能力。
- (8) 优待券面值。
- (9) 新或旧品牌商品。
- (10) 优待券促销广告之设计与表现。
- (11) 优待券的折价条件。
- (12) 使用地区范围。
- (1a) 竞争品牌的活动内容。

### 3. 误兑

优待券的兑换相当重要，因此误兑的状况必须时刻留心。糟糕的是，误兑的问题却时常发生。尽管迄今仍未有一个完整的数据可以用来预测确实会有多少误兑率或数额发生，但是美国布莱尔的一项研究显示，消费者的误兑率从最高为 54% 至最低 14%，平均约为 33% 的这项说词或许值得参考。若换另一方面来看，美国厂商营销服务公司 (Manufacture 's Marketing Services) 所做的一项调查推估，消费者的误兑率却仅仅只有 3%，两者高低相差颇为悬殊，令人难以适从。但不论其比率差异如何，“误兑”确实是一项相当严重的问题。除了真正的误兑以外，还有一群盗窃集团故意冒用，其涵盖的范围广及各地。这群不法之徒通常是故意截下报纸或杂志上的优待券大批贩卖，他们甚至故意仿造或是窃取，好向粗心大意的零售店兑换。因此，唯有小心翼翼地规划并执行优待券活动，才能确实避免误兑的发生。请千万记住，优待券就等于是钱啊！

优待券误兑在美国而言是多么大的一个问题，虽然没有一个肯定的数据可循，由表 5.1 得知，某些媒体的优待券误兑率，竟高达 45%，因此，每一次盘算如何控制优待券兑换率时，您不仅应通盘掌握，而且是必须密切注意的。下面是美国行销公司 (American Marketing Corporation) 提供的数点建议，以协助“误兑”降至最低程度。

(1) 务必视优待券如钱，通过设计、发送及处理的过程，来防止大量的兑换。

(2) 优待券的价值切勿过高，以维持合理的折价为上准。

(3) 单一品牌的优待券，其价值不应超过用来递送之媒体的价格，或产品本身的价值。

(4) 力求优待办法清晰易懂，不易混淆。俏皮或耍小聪明的表现，只会造成零售店或消费者更难以了解。

(5) 某商品在区域内的铺货率超过 50% 时，才可运用优待券促销。

(6) 务必让零售店易于处理和承兑。

(7) 设定一个规章并严格遵行。千万不要犹豫而拒绝兑换，那只会引人口舌，同时也是明显的欺骗。

(8) 先将您的促销方案和递送方式加以测试，假设无法确定此活动是否可行时，请勿广及全国举办，甚至只是局限于某区域亦无此必要。

表 5.1 优待券误兑预估表

分送方式	误差程度
杂志	
广告页上	8 — 10%
插页式	12 — 15%
报纸	
联合刊登	25 — 30%
“美食日”	20 — 25%
独立插页式	30 — 45%
周日附刊	12 — 15%
直接信函	
联合刊登	0 — 1%
单独刊登	0 — 1%
产品包装	
包装内	0 — 1%
包装外	0 — 1%
现场立即兑换	8 — 10%
其他	
定点分送	15 — 20%
附样品的优待券	3 — 5%

除了上述列举的建议外，还有一项重要原则务必切记：绝不可让优待券易于变造或模仿。因为今日复印机性能卓越，效果逼真，复印正是冒用优待券的邪道中最简单的方法之一。为了防止这种欺盗状况的发生，对价值高的商品而言最好的应对之道，就以四色印刷优待券，如此一来，除非优待券的价值相当高，大多不会甘冒犯罪之险来复制彩色优待券。

总而言之，优待券“误兑”是一件极为严重的问题，无论如何应尽可能地设法运用各种方式，以减低其发生的可能。

#### 4. 费用

计算优待券回收的成本相当容易。您只须收集所有实际发生的费用或可能发生的费用，两者合计即可。特举例于下供您参考。

假设您在某一地方报上刊登一则广告，上面附有 0.15 元的优待券，当下次再买您的商品时，可享受折价 0.15 元的优待。您打算预估此次优待券的活动花费时，首先，假设报纸广告费是 1000 元，发行量是 10 万份。如果此时您希望借助平常的报纸刊登优待券促销广告，以获取一般的兑换

率，则预估的优待券促销花费会是多少？

第一步，您必须先加上报纸广告费 1000 元，另外，假定广告制作费为 250 元（此费用包括设计、打字、插图、完稿、图片摄影……等，这些都是刊登报纸广告必须的花费），所以，在核算兑换费用之前，您先支出了 1250 元。

接下来，您采用平常的报纸刊登优待券广告，预估可达一般的兑换率，即约为报纸发行量的 2.8%。以发行量 10 万份来计算，则约有 2800 张优待券会来兑换（ $1000000 \times 2.8\%$ ）。

则 2800 张优待券的费用是：

每张优待券面值 0.15 元	420 元
给经销商处理费每张 0.07 元	196 元
每张的邮资及促销公司费用 0.035 元	98 元
合计	714 元

由本实例您将发现，每张优待券的兑换成本，不再是面值 0.15 元而是 0.255 元，或可说成 2800 张优待券兑换支出总计为 714 元。若是再加上报纸版面费 1000 元，及制作费 250 元，则此次优待券促销的花费合计将达 1964 元。以此金额推算 2800 张的兑换支出，平均每张高达 0.7 元。当然，如果优待券兑换率高于 2.8% 则促销花费势必提高，但是每张的平均支出却相对降低。

运用此种推算方式，可预估任何类型的优待券兑换费用。您可利用各类型兑换率来推算优待券的回件数。无论如何，还是保守一点较好，所以您应切记往往预估和实际总有一点差距。

## 免费样品

免费样品能够展示产品利益，获得消费者的认同。

免费样品是将产品直接送达消费者手中最便捷的一种促销方式，因为由前述绝大部分的促销术得知，消费者常须完成某些动作或符合某些条件，才可取得商品或获得馈赠，如凭优待券至零售店购物，才得享有退费优待……诸如此类，不胜枚举。据经验观之，免费样品是诱引消费者试用的妙方，尤其当新产品介入市场时运用特别有效。

对既有品牌而言，想吸引消费者的试用，利用免费样品的促销方式绝没有优待券的刺激来得有效。若站在吸引试用的角度来看，免费样品可谓相当成功，然而以成本来评估，则在短期内会大大降低了经济效益。总而言之，通过免费样品形式的促销，创造了高试用率及惊人的品牌转换率，促使试用者成为现实购买者，此种成果，即使多点花费也值得。

免费样品促销活动再好，也不是适合所有商品。通常，当产品差异性或特点凌驾竞争品牌且值得披露给消费者时，运用样品赠送，效果最佳。的确，产品的现场示范，往往效果较佳，效率较高，所以当广告都难以详尽表达产品的特质时，靠免费样品的举办来推介产品最具成效，因为您只需展示产品的利益，即可获得消费者的认同。但是免费样品这种促销术，却对高度特殊性商品或诉求的市场小又有选择限制时，效果奇差，难以发挥，如地毯编制者、古玩收藏家或其它一些难用人口统计学归类区分的消费群等，免费样品对它均毫无作用，因此，大众化消费品才是此促销术大放异彩之所在。

通常在新产品上市广告前 4 至 6 星期，优先举办免费样品的促销活动，效果独具，不仅可有效刺激消费者的兴趣，进而更提高其尝试购买的意愿。在本活动运用之中，有一点致命的关键务必切记：千万记住，唯有当产品铺货足、布点够时，才可办免费样品促销，以满足消费者的购买需求，否则在渠道残缺的状况下，仓促举办，只会马失前蹄，得不偿失。因为当消费者在获得样品后，用了它，爱上它，想买它，却遍寻不着，心中那一股兴冲冲渴望拥有的热火，被瞬间浇熄，化为灰烬，从而产生强烈的懊恼和挫伤。

一般运用免费样品的目的如下：

- (1) 刺激对新产品或改良后产品的尝试购买意愿。
- (2) 既有品牌挖掘潜在顾客，吸引新使用群。
- (3) 唤起消费者对新包装的注意与兴趣（旧品换新装）。

因此，经由免费样品的举办，可获得下列的成果：

- (1) 能建立或扩大既有品牌在外围地区或新的经销区域的销售业绩。
- (2) 能凭借新的经销网路的建立，以吸引新的消费群的尝试购买意愿，扩大销售对象。

## 一、免费样品的分类及采用方法

免费样品的类别定义，如同优待券一样，以样品发送的方式来区分，在运用之中有一个放诸四海而皆准的通则，就是愈有效的样品赠送，愈直接将商品交到消费者手中，当然其花费的成本也就愈高。而样品的递送技术又常受限于产品本身，如大小、包装、材质等的影响而有所变化或窒碍难行。比方大包装的商品，即无法用邮寄样品来处理，易腐烂的商品，即不能采用包装附赠的方式来发送。

### 直接邮寄

将样品通过邮寄，或利用民间专门的快递公司和促销公司，直接送至潜在消费者手中。此种寄送方式的最大问题，在于样品投递及装运可行度的限制，尤其是一些新区域或快递公司尚未纳入服务的地区，递送的工作更为困难。

除了上述的问题外，运用直接邮寄可称得上是样品发送的最佳方式，其效果之卓越胜过优待券 3~4 倍。以户为对象的赠送中，可达 70—80% 的尝试购买率，尽管如此，此种以重量为代价的邮寄方式，其耗费的成本还是太昂贵了。

### 逐户分送

将样品以专人方式送至消费者家中，通常通过运送公司或委由专业的样品促销和直销服务公司执行。一般常将样品放在门外、各户信箱内，或是交给应门的消费者，此法由于直接面对消费者，没有中间的转折，因此相当有效，只是花费嫌太高，是所有发送方式中最花钱的一种。

此种方式在国内部分大城市已被一些食品、日用品公司所采用，它们大多是委托专门的直销公司或大中专学生进行分送工作。

但要注意，在西方国家此种逐户分送的方式在某些高级社区已严禁使用，仅适用于都市地区或人口密度较高的地区，以美国而言，为了保障居民安全，逐户分送的方式在某些高级社区已严禁使用，甚至将样品投入信箱，都列入违法行。

### 定点分送及展示

这是直接将样品交到消费者手上的另一种运用方式，通常选用的地点常是零售店里、购物中心、重要街口、转运站或其它人潮汇集的公共场所内，将样品分送给消费者，并同时告知有关产品的销售讯息以广为宣传。此种发送样品的方式，如果再搭配送优待券或其它购买奖励，效果更是突出。如天津的“天益牌”辣精、北京的“酱王牌”面酱，都是通过此种方式让消费者认知他们的新产品的。不过，您要切记一个营销准则只要在一家零售店免费派送样品，则必须家家依样执行，以免偏颇。

### 联合或选择分送

专业的营销服务公司规划了各种不同的分送样品方式，以有效地送到各

个精选的目标消费阶层手上，例如新娘群、军职人员、中学生、新妈妈群或其它特定的消费群等，视各别需要将相关性却不是竞争商品集成一个样品袋送给它们，由于深具巧思，当然特别吸引受赠对象的喜爱。由于样品袋组合精致，送得贴切自然，而且由于各牌品分摊费用使成本无形中降低许多。比方“新娘礼品袋”在婚后立即送到新娘手中，这种针对特定对象分送组合样品的方式，最大的优点在于既迅速又直接地接触目标群，而没有用其它方式那般来得困难和费用高昂。

#### **媒体分送**

部分消费性商品可经由大众媒体，特别是通过报纸、杂志，将免费样品送给消费者，如果样品体积又小、又薄，就可附在或放入媒体里分送给各订户。此种分送方式的最大长处在于能送入家庭和机构，而且更能同时传播商品讯息。然而由于此法的制作成本较高，因此并不经济实用，尤其是经由媒体分送样品在国内主要是集体订阅者，对家庭引起的尝试购买率过于偏低，所以国内并非一理想有效的样品分送法。

#### **零售点分送**

在零售店内销售试用样品，已成为新增的一项重要促销方式。厂商生产小号装产品以低价供零售商贩卖给消费者，零售商由此获得的利润往往比卖其它竞争品来得高。此种推广商品的方式，花费既低，又可有效吸引消费者尝试购买，由某些实例获悉，厂商甚至还可从中获利，因而不论厂商或零售商，面对利润的诱惑，对此种促销方式均大表欢迎。

#### **凭优待券兑换**

消费者凭邮寄或媒体分送的优待券，可至零售店兑换免费样品，或是将优待券寄给厂商，以换取样品。由于消费者对该商品兴趣高昂才会来兑换，因此，此促销手法常有不错的反应。但基于厂商要付零售点的样品兑换处理费或要付样品邮寄费，所以费用大是个缺点。

#### **入包装分送**

选择非竞争性商品来附送免费样品，此时该样品常被视为此商品的赠品。由于受限于此商品消费对象的购买及尝试意愿，因而许多案例显示，此促销术是所有免费样品分送中效果偏低，却也是最省钱的一种。

## 二、免费样品的特点

### 免费样品促销的优点

(1) 运用弹性大，对象可选择性高。免费样品的促销，常视厂商需要，既可规划以符合某特定对象所需，又可庞大至全面分送，无所不及。如吉列刮胡刀(Gillette's Atra razor)和庄臣雅姬洗发精(S.C. Johnson's Agree shampoo)送出数百万个样品以介入市场，此促销方式的确可在短期内席卷全国。

(2) 提供快速的商品讯息，并在零售点产生购买的立即反应。免费样品直接将商品送到消费者手中，以刺激他们立即采取购买行动，不像广告常需反复诉求，才能产生行动。

(3) 吸引试用的花费相当低。某些免费样品的促销方式。就样品到达消费者手中的成效而言，尽管不如优待券理想，但花费却低很多。

(4) 有时是改变品牌忠实消费者转换品牌的唯一方式。当消费者的品牌忠实度极高时，运用免费样品是刺激它们转用新品牌的唯一妙方。

(5) 深获零售业认同，提高进货意愿。当举办免费样品促销时，常能在零售点获得立即尝试购买的回响，因而零售商的进货意愿大增，以供应促销需求。

(6) 常要激励零售点积极配合商品展示及店内宣传强化。如果零售点提供货架特别陈列，及其它店内广告辅助物的强化活动，可有效提升销售业绩。

(7) 协助既有品牌强化配销渠道。当既有品牌的表现欠佳，或外围区域销售网点配置不良时，利用免费样品的促销，是增加和改善商品流通的最佳方式。

### 免费样品促销的缺点

#### 1. 花费昂贵

免费样品的尝试购买效果虽高，花费亦高。厂商务必认清必须的成本支出，有样品费、分送处理费、相关的广告辅助等花费。

#### 2. 仅适用于大众化的消费性商品

对特殊性商品而言，由于市场目标及特定对象的限制极严，名单取得不易，因此对免费样品促销来说不易命中目标群，效果势必大打折扣。

#### 3. 经济效益偏低

免费样品是花一元就是一元的硬碰硬促销方式，其经济效益甚低，特别是对优待券而言，在尝试购买率上，简直不堪比拟。

#### 4. 样品分送极难驾驭

当寄送样品时，常会面对邮资高涨、寄达时效无法掌握、又有邮寄条件的限制等困难，厂商对样品是否完整而且准时地送至消费者手中，完全受制于邮递公司，本身难以控制。当采用直销公司直接送递时，同样也是难以控制。

## 5. 经常遭遇样品失窃问题

不论分送的方式或样品的价值，在运送过程失窃的问题都有可能发生，从递送公司到零售店员工皆可能是偷窃者，极难防止。

免费样品促销的缺点虽多，上述五点上为明显。然而，纵然困扰重重，绝大部分却可以通过完善周详的活动规划加以克服。

### 三、采用免费样品的原则

#### 费用

由于免费样品促销范围广且变动又快，其成本花费不可能精确核算出来。若确知费用若干，我们提供下列几种方式，让您对成本的粗估有所依循

（1）直接邮寄成本估算：邮资计算是以商品重量和送达时间的快慢来决定其金额的。

（2）逐户分送成本估算：费用估算之弹性相当大，主要依分送户数的多寡而定，还必须考虑到所选的都市型态、区域大小、各户的相隔距离，皆影响其成本的变动。如以北京及其市郊为例。1993年，逐户分送样品的处理成本为每千个须花1500元，其进行的方式为，样品重约2至4两，被装在透明塑料袋内，逐户分送，同样收费还可再加放优待券在样品袋内，不另加价。此种分送方式，每人每天约可送出25份样品（请注意：国内大部分城市有些对逐户分送的样品赠送尚不熟悉和习惯，在拟定计划前务必调查清楚街道管理部门是否同意）。

有关此中方式的花费，包括有样品费、分送各户处理费、宣传印刷品费如优待券、包装材料费……等等。

（3）定点分送成本估算：以样品分送者或示范者每人每天的平均工资计酬，并不考虑分送出的样品数量。成本估算1993年北京为例，人员开销每人每日约125~60元。再加交通费及样品费、促销宣传辅助物、优待券等的支出。

（4）联合式分送成本估算：在所有免费样品分送的方式中，以此种联合多种非竞争性商品组成样品袋，送给经过筛选的特殊对象的分送方式，费用较不浪费。因为样品分送费由各品牌分摊，费用自然降低，此外，请切记再加上样品费及其它促销宣传品费。

（5）包装分送成本估算：此种将样品置于包装内或附在包装上的分送方式，成本最低。因为其花费只有样品费、附于包装之处理费及其它宣传辅助物等，而样品分送予消费者之花费极少，甚至可以说没有，开销当然最少。

为有效核计免费样品促销活动的成本支出，特依实际执行了时可能发生的项目列举如下，以供查核：

- （1）样品费。
- （2）邮寄直送的名单查寻费。
- （3）邮资或分送费。
- （4）活动处理费，如通过专业邮递公司或直销公司必须的处理费。
- （5）广告费及其它促销辅助物之费用，含样品包装上之宣传广告物。
- （6）样品之包装费，包括纸盒、纸箱、袋子或分送所需的其它包装材料费。

(7) 优待券折价面值及零售点和促销公司之优待券兑换处理费。

(8) 样品置于包装内或附于包装上之处置费。

### 商品选择

某些商品运用单纯的免费样品促销时，常创佳绩。一般而言，以新商品或改良后商品最具代表性、表现最佳，而一些商品在外观特性上与竞争品有显著差异时，进行样品赠送亦有意想不到的成果，通常以经常性购买商品和大众化消费品较适用免费样品，其成效颇值称道。至于一些回转慢、非经常购买之商品，则不适用于免费样品促销。同样的，对于个性化强烈的商品，或富选择性变化的商品如因色彩、香味、口味等的差异，而影响消费者选择偏好的刮胡乳液、指甲油、口红等，亦不适用样品促销。

其它运用此法效果不彰的商品，其特征为缺乏明显的利益，或与竞争对手相比差异不大、难以脱颖而出；对处于成熟期或旧有品牌的商品，运用免费样品促销毫无益处可言，除非厂商考虑在新消费区域或偏远地区推广。

### 运用时机

旺季来临前举办免费样品促销，是最理想的运用时机，既可扩大试用率，又可提高来日的销售率。

但在运用本法时，务必遵循的重要法则就是，确定市场已建立足够的零售网后才可执行，通常这意味必须达到 50% 的铺货率，因为当消费者试用样品后，却在市面上买不到货，无形中折损了厂商信誉，减低消费者兴趣，则想靠样品促销的本意反而成了伤害，真是得不偿失！

### 规格大小

免费试用的样品规格，并无大小的硬性规定，通常只要让消费者够用就可以了。所以，其生产依据常视商品的利益特色而定，例如口味不错，送一次用量就够了，如果必须多次连续使用才能体验商品利益，则份量必须多些。一般来说，份量愈多的样品当然比小试用品更讨好消费者。当您决定采用较小规格的样品时，最好以原商品的造型缩成迷你型包括包装让消费者试用，如此，当消费者前往零售点选购时，自然易于辨认，而不至于误买。

### 试用与使用

奥美广告的小查理·菲德瑞克(Charles Frederick. Jr., of Ogivy & Mather, Inc) 曾在一次演讲中提到送免费样品和送优待券对消费者从试用者转成固定使用者的比较研究发现，关于品牌转换率方面，样品赠送的影响力总低于送优待券，以百分比来看，因免费样品导致之转换率为 20~30%，因送优待券达 30~40%。菲德瑞克表示，依其经验获悉样品和优待券二者之间的试用和使用关系变化，可以以下列 100 个样本表示：

送免费样品	送优待券
总样本数	100 100
试用数	80 20
品牌转换率	25% 35%

如上所示，在获得试用的兴趣上，运用免费样品显然比优待券效果好，但是因试用而转为品牌爱用者，则比优待券差太多。若以此观之，免费样品促销对品牌转换的影响的确偏低。

### 媒体运用原则

当您通过媒体广告诉求致赠免费样品的讯息时，请务必在广告文案中力求显眼、清楚地告知消费大众。比如，“这里有个免费样品，正要送给您”，不论文字或图片应避免难懂、难念，务求精简突出，因为您的主要目的，是让消费者来索取样品，而不是在比创意、得广告金奖。

## 四、免费样品的实例

下面特列举不同分送方式的杰出免费样品促销实例，各个招式虽差异很大，目的却是一致，其成效之绝妙，很值得您细细领略。

### 直接邮寄样品

通用制粉公司 (General Mills) 新推出一种谷类食品——脆麦片加葡萄干 (Crispy Wheats 'n Raisins)，以直接邮寄方式分送免费样品，一个 1.5 盎司装的样品内附美金 7 分优待券，分别依名录寄给消费者，由于样品是实售产品的迷你包装，消费者试吃后极易在零售店内辨别选购，效果反应甚佳。

由某些选择性的实例得知，样品依照地址分别寄到消费者手中，虽然有效，却耗费不小。因此又研拟出一种简单而直接的邮寄方式，即随美国邮局的递送路线逐户寄送样品，比汉公司 (Beeham Products) 的新家护三色牙膏 (Aqua—Freshtoothpaste) 即曾利用此方式分送样品。其样品箱内置样品及产品资料夹，选择合理的邮政渠道散发全国。

### 逐户分送样品

尽管逐户分送样品的费用高昂，却可将样品正确无误地送到潜在消费者手中，毫无漏失，即使多花一点也值得。尤其对某些产品而言，这还是唯一方式，别无选择呢！

逐户分送的样品赠送方式，在西方国家曾是蓬勃兴盛、备受喜爱的促销术，如今却已逐渐退位。那是由于随着都市区域的逐日扩大，住宅区过于分散，想要充分掌握目标对象，势必增加样品分送工资及运费，再加上职业妇女日渐增多，讯息接触频繁，已逐渐将对逐户分送样的热衷转移至其它较特殊新鲜促销策略上，因而盛况不再。姑且不论这些逆转，逐户分送样品活动，对许多新产品的促销和旧产品的再生，仍是不可或缺的手段。对中国而言，都市住户比较集中，这种促销方式很是适合，前景似锦。

直接登堂入室，直捣消费者住宅，是逐户分送的最大优点，对其它分送方式而言，想如法炮制，常窒碍难行，不堪一比。其中运用得最出色的范例即是汤玛士英式小饼 (Thoma's Eng) 按址逐户挂在门把上。运用此种分送方式，汤玛士公司既可直接递送讲究保鲜的食品，且能快速有效地掌握样品以确实送至消费者家中，的确令人赞叹。该公司为强化促销效果，更在样品袋内附赠了美金 15 分的优待券，便让消费者于下次购买时得享折价优待，吸引力当然更上一层楼。

### 定点分送及展示

定点分送样品的方式相当多，其中以站在街角或行人众多的公共场所如剧院门前散发样品最普遍，一般在食品或营养保健品、化妆品公司推出新产品、新品牌时常运用此方式促销。此外，另一种较具选择性也效果最好的做法，是挑选某商圈内的一家零售店附近进行免费样品活动，如在商店旁或购

物中心内设点分送样品，以吸引消费者的兴趣。

“太阳牌”锅巴在90年代初产品初上市时就是采用负责赠送品尝的办法，这一办法为其来日通行全国市场也是立下了汗马功劳。

但此种定点分送的成本花费非常高，以1994年春夏两季，在北京举办的活动为例推估，分送费每千人约500—1000元，样品费另计。一般因街头交通状况及样品类别的差异，一个直销员平均一无可送出3百份样品。通常定点分送样品的计费方式以千人为基准单位，而零售店的展示员则依时间长短和工作内容计酬，当然还再加上交通费和展示品的费用。

#### 联合式寄送样品

数家公司采用联合举办方式将各自的样品集中一起放在样品袋内，再分送给消费者，此种促销方式的最典型的例子也许是庄臣公司与金百利公司联手将庄臣公司(S. C. Johnson & Son)的雅姬(Agree)润丝精、金百利公司(Kimberly—Clark)的靠得住卫生棉垫(Kotex Lightdays Pantiliners)及庄臣公司的Edge刮胡膏优待券集放于一个样品袋中，寄送给目标消费者。此种联合寄送样品的方式，其费用自然由参与的三种品牌均摊之。

#### 包装分送样品

Alka Seltzer Plus药品公司想将一种感冒药做免费样品促销，但限于经费仅够支付样品费，而无力应付分送费，因此寻求专业的“交叉取胜”(Cross—Ruff)促销服务公司协助，在它们的协助下，选择了Bic刮胡刀配合推动，将Alka公司的感冒药样品装入Bic刮胡刀包装内，分送总数多达500万份。随着Bic刮胡刀在市场上的成功，Alia感冒药样品得以顺利进入家庭，面对消费者。此一卓越逼人的促销声势，让Bic及Alia非竞争性的双方相得益彰，各享其利。

#### 媒体分送样品

通过媒体分送样品的典型实例：Ziploc超强冷冻袋将免费样品及折价优待券装成一袋，当做广告物附于报纸中，选择特别节日分送给各订户。北京的卡迪亚精品廊开业之际，也是将其印刷精美的宣传单随北京晚报送入千家万户手中，使首都的消费者们及时得其开业的消息和经营的品目（注：目前在国内随媒体分送样品还是刚刚开始）。此种方式既可充作媒体的促销，厂商又可确保样品确实送到消费者手中，可说一举两得。

#### 试用品贩卖

全新改良的Clorox 2漂白剂在零售店贩卖迷你型的试用品，试用品包装设计 with 正品完全一样，容量只够一次使用，售价只要美金15分。Clorox 2用此方式直接在零售点推广，以吸引消费者花小钱试用改良品。而北京的“酱王”牌面酱也是同出一辙，遗憾的是，铺点太少，店家也不很积极。

#### 凭优待券换样品

最有效单纯的免费样品分送方式，就是让消费者到零售店即可兑领。桂

格公司推出的 Aunt Jemima 奶煎饼上市活动是一个范例，其运用的方式为：消费者只要剪下报纸上的优待券，凭券至任何有贩卖桂格商品之零售店即可兑换 3.25 磅的 Aunt Jemima 奶煎饼样品包。此方式虽然花费高，却是足以诱引立即行动的良策，其中必须留意的是，在运用凭券兑换样品的活动之前，请务必全面铺货，以免造成换不到样品的困扰。

由上述列举的各种实例获悉，免费样品对促销经理而言，的确是投资极高的一种活动，但换个角度来看，却又是一个卓越的促销手法，既能鼓舞业务人员的士气，全力投入推动新产品或改良品，以激励消费者提升尝试购买的意愿，更可因而增加销售业绩，健全营销渠道，扩大铺货面，若加上效率神速，成果即可显见。

## 竞赛与抽奖

促销活动能在市场上创造卓越的刺激效果。

让消费者深具兴奋魅力和中奖期待的促销活动，自然非“竞赛与抽奖”莫属。多年来，营销人员挖空心思不断寻求诱人的奖品以吸引消费者，从无以数计的礼品商品赠送金银珠宝、彩电、汽车等，几乎无所不用其极。而事实上，营销人员之所以不计血本地送出千百种奖品，目的无他，都是希望抓住消费者踊跃参加该促销活动。通常，当某种商品或品牌未能达成既定销售或利润目标时，运用“竞赛与抽奖”此种促销术似乎最具成效。虽然导致销售不振的因素可能很多，但解决之道却极为单纯，那就是：品牌的营销运作极需一针强心剂以刺激销售。而竞赛与抽奖正能适时提供额外的激励，以再度提升销售业绩和利润。

经验显示，某些促销活动能在市场上创造卓越的刺激效果，譬如一个规划完善，执行周密的竞赛或抽奖活动，其效力不仅能建立消费者的兴趣，更进而促成销售目标。最让人惊讶的是，甚至经销商，特别是零售店，对此活动方式反应热烈，他们似乎渴望参与其中，深切体验令人兴奋的厂、商共享促销成果。

针对竞赛与抽奖的活动而言，最重要的特色之一，就是提供一个比实际支出金额更多优惠的活动契机。举例如下，让中奖者旅游国外，或赠送名贵轿车，此类大奖额的促销赠送，当然比花相同经费的送样品或折价券的促销更为诱人。除了这些令人振奋的特点外，尚有不胜枚举的证据显示，一个事前规划完善的竞赛或抽奖活动，确能协助企业达到既定的促销目的与销售目标。

美国六十年代末期和七十年代初期，竞赛与抽奖促销方式由于联邦政府的一项调查研究，而有了显著的改变。此调查指出，当时有部分的竞赛与抽奖活动易引人误解，甚至出现欺骗现象。例如，一些厂商虽然列出一大串奖品，但却只送出其中的一小部分。一般而言，“事前的奖额设定”既已宣布，是不能随便取消奖品的。所以，在此次调查后，获得一个成果，即有关“竞赛与抽奖”的法规条文做了某种程度的修正，如今，这些条款比以往更为严密和复杂。例如，每项奖品的内容、中奖数必须明确标示在促销宣传物上，而所有的奖品必须送出，即便是有些奖品无法被消费者抽中，也必须公开告示说明。甚至评定的表格也务必加以说明。竞赛与抽奖虽有这些繁文冗节的烦苛要求，但由于它在市场上能引起的惊人促销刺激，故吸引无数的营销人员不断大量运用，爱不忍释。

我国在九十年代也开始盛行“巨奖销售”之风，从工厂、商店到金融业，从大城市到中小城市。由于是初始的探索阶段，加之法律上的不完善，目前还存有不少问题，但这一方式将会随着竞争的加剧而为企业界继续大量采用。

许多的抽奖活动显示，其获致的利益以五比一的悬殊比例胜过竞赛活动。那是因为参加抽奖的人数比竞赛人数多达五至十倍。因此，广告主均清楚知道“抽奖”是一个倍受肯定，并能极快有效建立消费者购买兴趣的促销工具。

## 一、竞赛与抽奖的差异

### 竞赛与抽奖的定义

美国广告代理商协会对竞赛的定义是：“竞赛是一种请消费者运用和发挥自己的才华去解决或完成某一特定问题的活动”。日常生活中您常可见到这样的竞赛方式，要求您针对为什么您喜欢此商品写一句话，或为配乐加上最后几个音符，或是写首五行小诗、或为产品命个名……等等不胜枚举。然后再从所有来件中，依程度优劣评或摇号选出优胜者。所以说，竞赛活动中，基于卓越的才华或运气，才是获胜者脱颖而出的要素。

在举办竞赛活动时，参加者必须提供购物凭证才可以参与该活动，或是必须符合某些合理的必备条件，以获取接受评选的资格。因此，竞赛通常需具三个要件：奖品、才华和学识以及某些参加条件限制等以作为评定优胜者的依据。

另外，美国广告代理商协会又曾如此阐述“抽奖不是针对部分具有才气的消费者而办。获奖者是由参加的所有来件中抽出的，换句话说，奖品的赠送全凭个人的机运”。由上述得知，抽奖活动参加者只要填妥姓名、身份证号，或其他一些个人资料即可，优胜者通常从所有来件选出，无须任何才华或学识。

### 竞赛与抽奖的类别

竞赛不可落入过于简易、相互牵制、互不关连的品类。如前所述，“竞赛”型促销方式，乃着重于完成最后的文句，为产品命名，写首五行小诗，推估规格、重量、或内容物……等等，此种促销纯粹局限于您的想象力和您欲完成的事物上。而“抽奖”则与此截然不同，可区分为数种类型。其中最广为流行的抽奖类别有两种：

(1) 直接式抽奖：即中奖者是由所有参加来件中抽出。

(2) 对奖式抽奖：厂商事先选定的数字或标志，一组奖券派送完后或到指定日期后，经由媒体告知消费者，参加者只要符合此已选定的数字或标志，即可中奖。目前最新、成长最快的对奖式抽奖方式，就是运用一种印号的卡片。参加者获得此卡片后，在指定期限内将卡片上显示的数字或标志，与厂商事先选定的数字或标志对比，符合与否即可知道是否中奖。此种依号对奖的方式，最早为食品和证券业所开发运用，而如今正广获包装类商品大力使用。例如，“健力宝”饮料和“绿得”八宝粥就是国内抽奖方式的早期代表，其规模也甚为宏大，吸引了无数消费者喝了一听又一听。另外还有一种受欢迎的抽奖类别为“计划性学习”(Pro-grammed Learning)。此种抽奖方式，常要求消费者由商品标笺、包装或广告上回答某些问题，因此，参加者必须先详读(据以“学习”之处)该商品之广告，才能提出符合参加条件的答案。然后厂商再由能提出正确答案的参加者中抽出幸运中奖者。这在家电类产品和营养保健类产品中应用较多，因为这类产品竞争激烈，这是各厂商进行品

牌识别的一个极简单，效果极好的方式。

### 竞赛与抽奖的优点

虽然竞赛与抽奖在形式和方法上有明显的差异，但它们显现的优缺点却极为雷同，二者的运用主要为弥补正常广告活动之不足，或对缺乏强有力促销计划的商品或品牌塑造使用兴趣。然而，竞赛与抽奖类型促销术，对开发试用对象及吸引新消费群的成效并不突出。

以下特列出竞赛与抽奖的长处供您参考：

(1) 可扩大、建立或强化商品形象。例如，当营销人员将商品与突出的赠品彼此紧密联结时，必能使商品本身更为引人注目。同时，亦可借助促销主题，进而协助塑造或强化商品定位。

(2) 常能达成目标顾客阅读广告的艰难的任务。消费者在面对广告泛滥的情形下，唯有像竞赛与抽奖这种深具刺激性的活动，才能突破重围，从喧闹的广告丛林中脱颖而出，吸引消费者的兴趣与参与。

(3) 是鼓励零售点扩大铺货面的上策之一，非其他的促销术所能比。同时亦可促进零售店的生意。

(4) 对需要“调整步伐”的商品，给予最适切的帮助。例如，当某类商品中，各品牌正大肆运用优待券促销时，改用竞赛与摸彩的方式，必能异军突起，广泛地吸引消费者的注意。

(5) 适于针对特定目标市场进行直接的广告与促销诉求。例如，举办竞赛或抽奖活动的主题或所送的奖品，可依市场区域策略，精心规划以符合特定人口结构或不同心理层面的真正需求。

(6) 有时可用来吸引消费者的试用，虽然不见得经常有效，但如果比赛内容或奖品深富趣味，或许消费者会产生较强的参与试用意愿。

(7) 竞赛与抽奖可联合数种品牌或商品组成一个促销活动，此方式对在相关联的品类中有多种品牌或产品的营销人员而言，最具效果。

### 竞赛与抽奖的缺点

(1) 通常举办竞赛或抽奖活动，并不一定会让销售业绩突增，或造成大量试用。如果这是目标所在，那么运用另一种促销术——样品赠送，必将更见成效。总之，竞赛与抽奖的运用，应以建立长远的商品形象更甚于着重眼前的立即回馈为出发点。

(2) 对竞赛与抽奖活动而言，并不能极大的扩展消费者的参与率和对产品的注意度。事实上，只有 20% 的人会参加此种促销活动。而所有参加抽奖者中约有 75~90% 并非是直接附上实际购物凭证的消费者，因此，竞赛与抽奖的参与者显然地并未购买该商品，自然难以达成营销人员既定的销售目标。

(3) 另一个缺点，是此类促销活动，常让许多职业参与者当作无本生意，志在得奖，而无视商品的存在。

(4) 通常需要大量的媒体经费广为宣传，才易获致成果。但若运用相同

的经费在更具直接行动的其他促销术上，则对销售量的提升势必更有助益。

(5) 缺乏一套正确的事前测试方法，以对竞赛与抽奖活动进行完善的效益评估，所以投资本活动时，唯有依据以往别家公司或自己的经验或判断严格执行，因此，对营销人员而言，所冒的风险自然增高许多。

(6) 最后，各国政府对此方式都有各种规章条款的限制，使得营销人员在发展和执行竞赛与抽奖活动时更加困难，何况此类促销在销售范围上也有区域性的限制，因此，企业应慎重选择最适当的时机实施。

## 二、竞赛与抽奖的原则

### 奖品

奖品及奖品组合的诀窍是主宰竞赛或抽奖活动成败的关键。通常，奖品组合均采用金字塔形，即一个高价值的大奖，接着数个中价位的奖品，及数量庞大的低单价小奖或纪念品，而末奖则往往采用样品、相关的商品或小礼品。美国各州极为流行的乐透彩券（lotteries），备受消费者欢迎，常是赠品吸引力的最佳指南。依据乐透彩券赠奖方式来看，可知奖品组合中中价位奖品再多，也比不上送一个超级大奖更能吸引消费者。为证实此赠奖方式的优异，唐·贾哥达（Don Jagoda）发现，竞赛或抽奖的第一大奖以至少现金美金2.5万元，对消费者最具吸引力。综观而言，绝大多数的消费者对以现金当赠品深感兴趣，例如，每月赠美金1000元当生活费用的赠奖方式，相当受欢迎。此外在唐·贾哥达的“最受欢迎的奖品排行榜”中居第二、第三名的大奖，则为观光旅游及赠送轿车。经验证明，只要奖品新奇、独特，一样能如送现金大奖般吸引消费者的参与。

### 费用

在策划及执行竞赛与抽奖的促销活动时，其费用的估算包含数个项目，例如，在预算编列上，必须含括：

（1）所有奖品的费用。

（2）推广此促销活动的媒体花费。

（3）参加的表格印制费、零售点印刷宣传品之费用，以及其他一些辅助消费者及零售商、经销商等推广此活动的支出。

（4）对参加来件甄选或抽出优胜者的处理费用，有些专业促销公司均有标准收费来承包此种筛选中奖者的工作。在80年代的美国，由通行全美的包装促销活动中抽出优胜者外没有其他附带工作，这样单纯的连续式抽奖的处理费用，即在美金5000至8000元之间。至于竞赛促销方式，即使来件只有抽奖参加数的十分之一，由于必须逐一评称，其处理费用则高达美金15000至25000元间。通常，举办促销活动时，处理过程的要求愈多，手续愈繁，相对的花费也愈高。

（5）其他杂支，如税金、保险费、公证费等法定开销。

### 法规

关于竞赛与抽奖的法律各国的限制都相当繁多。我们郑重建议您寻求一个熟悉法规、条例的律师所或专业顾问公司，事先咨询，以避免日后诸多无谓的问题与纷争的衍生。

美国联邦贸易委员会“食品零售业暨石油工业幸运抽奖及比赛管理条例（Federal Trade Commission Regulation-Rule for Chance in the Food Retailing and Gasoline Industries）”，正是查询有关此类促销活动的绝佳资料来源。本管理条例，是由美国华府联邦贸易会所编订。因为许多州政

府及地方政府列有“竞赛及抽奖”条例，特别是威斯康辛州（Wisconsin）、密苏里州（Missouri）和华盛顿州（Washington），您应该也要查查州法规，较为妥当。在举办一个全国性的促销活动时，州及地方的限制导致活动无效的这些法律禁令最好适度地避开，以免影响活动成效。我国也正在建立这方面的法规和条例，相信不久会有全国通行的一些法规颁布。再次提醒您，无论如何，想办好一个促销活动，应妥善运用杰出的律师所或专业顾问公司，以有效防止层出不穷的大小问题。

### 规则

竞赛或抽奖活动之所以成功的主要因素之一，就是拥有清晰、易懂的活动规则。尽管各个活动的规则各有不同，而美国广告代理商协会建议的下列几项有关竞赛与抽奖的适用规则，颇值参考。

- （1）包含活动的截止日期。
- （2）列出评选的方法，并说明如何宣布正确答案。
- （3）列出参加的条件，如：参加者的资格，必须附寄的印刷物（如标笺、商标……凭证）。
- （4）列出奖品及奖额。
- （5）标示评选机构，以确认最后决选的职权。
- （6）告知参加者，所有参与此活动之资料，其所有权属赞助厂商所有。
- （7）中奖名单的发布告知，通常以其所附的回邮信封通知。
- （8）说明奖品兑领赠送方式。

不论竞赛或抽奖，活动期间应清楚标明，尤其是截止日期，更应注明。一般此类促销活动的期限以二至三个月最普遍，如此，方能有较充裕的时间来推动促销活动，并让更多的消费者把握机会踊跃参加。

营销专家赫尔·德诺（Howard M. Turner）曾表示，在订定竞赛或抽奖的活动规则时，有两个基本要素务必切记：

第一，必须确定活动办法清楚易懂，让每一位均了解如何参加；

第二，必须先确认所有的活动内容完全合法，以免日后产生困扰。为达到第一项要求，德诺特提出下列的范例仅供读者参考。

（1）竞赛：请在下列的参加表格中详填姓名、地址，并请以最多 25 字完成“我喜欢甲商品……”之描述，连同甲商品盒盖一起邮寄至×××信箱即可。

（2）填卡抽奖：只要将填妥姓名地址的资料卡，寄至某邮政信箱收，便可参加抽奖（应详述附寄购物凭证或购物证明或复本等条件）。

（3）幸运对号抽奖：或许您已幸运中奖，请将您手中的号码卡，与甲商品公布之中奖号码核对，如果相同，请详填姓名、地址，连同此卡，一并以挂号邮寄至某信箱，即可获奖。

（4）游戏式抽奖：每当您到店里购物，即可获赠一张游戏彩券，将此彩券粘贴在游戏卡上相同图案处，如果您贴满了五张连续性的彩券，表示您已

符合中奖资格。请持此卡至该店鉴定并兑领奖品。

下面则是德诺 (Turner) 提出的宝贵法则,旨在规避一些无谓的困扰。

(1) 参加资格(合格与不合格):对竞赛或抽奖的举办厂商而言,通常会提出某种程度的参加者资格限制,只要有人符合此条件即可合格参加本活动。譬如,某汽车厂商可限制参加者条件为拥有驾照的人;香烟厂商则可限定年满 21 岁才可参加。因此,符合参加资格条件的叙述,理应愈详尽愈好。

部分厂商为了避免询私的嫌疑,常严格限制公司员工及与公司有业务关系的广告公司或促销公司的员工,均不得参与抽奖活动。

(2) 购买要求:说明何类购物凭证或复印本,为参加者必备之条件,在参加表格中详述(如:附寄甲商品包装盒底,或附上印有“甲商品”精体字之 3×4 英寸的纸片)。

(3) 参加次数:明示消费者可参加的次数(如:每人仅限一次,或不限次数随兴参加)。

(4) 截止日期、抽奖日期、公布中奖日期等之讯息:不论任何竞赛或抽奖活动,均应特别标明截止日期、收件地址。而对于以邮寄参加者,其截止日期应以邮戳为凭。至于抽奖日期或评选结果日,以及中奖名单宣布日,亦应详细注明。

(5) 合法保障条款:在可能的纠纷中,为保障举办厂商和消费者的合法权益,在活动规则中通常会载明“与法律抵触之处应属无效”,假若抽奖或趣味竞赛之参加者“无须购物限制”时,则务必以粗体字标注于参加规则中。

当然,谈到竞赛或抽奖活动的计划和执行,尚有许多细节无法在此一一详述,但是,我们仍不厌其烦地再次提醒您,当您决定举办此类促销活动时,请切记寻找促销专家及法律顾问来协助推动,对您绝对是有利的。

### 三、竞赛与抽奖的实例

#### 竞赛促销

任一竞赛活动，皆须要求参加者具备某些技巧和天分，这是评选的基本条件。以法国调味品为例，该品牌举办“让生活更有味”(Make—Your—Life—Delicious)征求食谱活动，参加者必须提出一份使用“法国芥末”(French's mustard)烹调的创作食谱参选。所谓“技巧”的着眼点，即指自行发展出来的这份食谱。本活动的大奖是美金2500元，此外，每一参加者均可获赠运用法国调味品创造各种烹调美食的食谱一本。

白马牌威士忌酒(White Horse Scotch whisky)的促销活动，则是要求参加者必须回答数个有关商品的问题，其问卷印在瓶子背面的标笺上(此属计划式学习型竞赛，Pro-grammed—learning)。此类竞赛促销直接与产品紧紧结合在一起，势必激励消费者奔赴商店去购买商品，研读标笺，促销的目的当然圆满达成。本活动期间参加来件如雪片飞来，总计超过26.6万封，销售量因而大幅激升，雪士达饮料(Shastabeverages)运用的则是“猜奖”活动：猜猜看一部丰田可乐娜(Toyota Corolla)轿车可装多少罐雪士达？此活动方式，使雪士达零售商有机会通过丰田经销商的合作从而得在各地卖场缔造了最突出的展示效果。此外，又加上雅马哈摩托车(Yamaha motorcycles)与蒙雷自行车(Murray bicycles)为赠品，更扩大了本活动对着清凉饮料主消费市场——十几岁青少年群体的吸引力。当然最大的诱因，仍以丰田可乐娜为甚，不论成年人或年轻人都对她心驰神往。尤其在猜奖之外，雪士达又在六罐装的包装上附折价券，显然又进一步加强了促销的诱惑力。沙拉特佳香烟(Saratoga cigarettes)的竞赛式促销更具高度的技巧和创意，此活动方式乃要求参加者必须据该产品的广告主题——“待我抽完沙拉特佳再说”(Wait'till finish my Saratoga.)”，画出卡通漫画来参赛。无疑地，绘画技巧是必备要素，因此，本活动自然属才艺竞赛，而非大家乐式的幸运抽奖。

以上所举的只是竞赛促销术中少数几个杰出的实例，而上述案例显示，各式各样的技巧和方法，正是竞赛活动优胜者脱颖而出的秘诀。同时，亦说明有无以数计的“竞赛”方法可与商品直接关连，以使促销更具成效。

#### 抽奖

我们特地挑选四种不同类型的抽奖活动，以充分揭示其对销售提高的助益。请密切注意，绝大部分的例证均显示皆与商品在某些方面有所联系，借此加强正常广告或促销活动时的品牌强化。

美国专利公司(Monopoly)举办“庆四十抽奖活动”(40th Birthday Sweepstakes)——“赢得专利比赛，钞票满载而归”(Win a Monopoly game filled with real money)，这是将活动名称和品牌名称联结得最为出色的绝佳范例，既简单、直接，又具爆发性吸引力及不可言喻的创意，因此，轻而易举地加强了产品和品牌知名度。最重要的是，它达到了促销的成效。

本活动的参加率，为刊登全页广告的两本女性杂志之发行量总和的 5% 之多，而销售量亦增加了 5%。当然，参加者无任何特殊条件要求，纯粹以运气抽出中奖者，总计本活动的奖品花费仅 3 万元而已，确实是一个小投资、大收获的成功促销活动。金牌奖公司举办“黄金良机大抽奖”，也同样将奖品组合与产品相联结以吸引消费者参与的兴趣。如此，在规划一个抽奖活动时，可将花费相对地减至最低程度。本促销活动的奖品包括：全套菲吉尔（Frigidaire）厨房用具、沙锅组、拉沙那餐盘组、比利时蛋饼烤盘。总经费共计约达美 5.5 万元，而参加来件则高达 100 万封。这个实例说明，一个出色的抽奖活动，不仅能制造激烈的反应，特别对处于淡季时节销售剧降的商品更具效果。

宾尚公司（Benson & Hedges）举办的“奖一百大抽奖”（100's Sweepstakes）是一个空前绝后不同寻常的奖品组合创意，吸引了消费者的广泛注意。本活动以 100 种不同类别奖品组成，从送 100 把芦笋到 10 万美金 100 天的利息，甚至到送一部新车，琳琅满目，无奇不有。消费者可以分别择一或全部都参加，而且无须任何技巧，只要填妥参加表格，连同购物凭证（或有效购物证明复印本）寄至该公司即可。宾尚公司的 100 种奖项促销活动，相当成功，至今虽已连续举办了 10 年，仍经久不衰。

最后的这一个实例，说明抽奖应该对每一个人都要具有吸引力。迪蒙地（Del Monte）公司在美国境内选择前 50 名高消费影响力地区（ADI, Areas of Dominant Influence）举办“美金 1000 元优待券”抽奖大赠送，保证每区均抽出 100 个幸运者。本活动同样对零售商充满吸引力，因为此奖金必须到他们店内消费，所以说，这是一个消费者与经销商兼顾的最周详的杰出促销范例。本活动的广告选择报纸的星期天附刊（Sun-day Supplements）和电视周刊（TV Guide）刊出。幸运中奖的参加卡上注明的零售商可获赠美金 50 元的额外奖金，此讯息在销售点的宣传印刷品上均详细附记。成果如何呢？简直难以置信，总计参加来件超过 80 万份，季度销售目标超过 9%。

关于竞赛与抽奖活动，务必切记的重要事项，是此活动是一个增加广告阅读率的最佳途径。这种特性对一个平凡没什么新鲜特色好谈，或是在竞争的同类商品中极为单纯且毫不起眼的产品而言，更为重要。我们也发现不论竞赛或抽奖，当某方面和产品有所关联时，通常能获致最佳结果。在举办此类促销活动时，最好不要提及诸如奖励一件 T 恤衫、一支圆珠笔之类稀松平常的奖励方式，而应着重于发展一套杰出的创意，既可与商品相联结，又符合竞争的要求，或进而赋予消费者产品利益，这种“组合作用”正是创造销售业绩和利润的妙方。

最后要谈的是，一个真正成功的竞赛或抽奖，通常视活动主题或奖品组合的规划是否卓越而定。最好两者均能与产品相关联，或能在新闻版上、广告上广为宣传，因为唯有深富创意的活动主题及充满魅力的奖品，方能吸引消费者的注意和刺激他们参加的兴趣。事实上，任何竞赛或抽奖活动的主要

目的都在于促销商品——而不只是在吸引大量的参加者。因此，举凡枯燥无味、单调无趣、缺乏想象力、几近雷同的活动方式，常常只会造成无谓的浪费，而无法达到促销的目的。此外，“送现金”常能激发消费者更大的兴趣，此点深值注意，您可斟酌考虑将等值的商品类奖品，做进一步的延伸转化成现金奖品，以赋予促销经费最妥善的运用。

综合上述得知，竞赛与抽奖变化万端，在促销活动领域中，它是一个真正会创意天马行空的领域。

## 包装促销

凭借特殊的包装在零售点的陈列架上做最突出的演出。

举办包装促销最主要的目的，是希望凭借特殊的包装在零售点的陈列架上做最突出的演出，特别是商品差异性不大时，更具突显效果。关于包装促销运用方式有包装内（Reusabecontainers）等，不论运用何种方式均是将赠品直接随产品附送，我们特详述于后。

上述附赠品的包装促销可以有效地用来解决一些营销问题，尤其面对竞争状况时更具成效，例如，以赠品对抗竞争品牌的价格策略或优待券促销等。此外，假如所附的赠品具有显著的价值，甚至消费者愿意付比没赠品时更高的金额来购买此商品。当各牌竞争不相上下时，利用附赠品的促销手法，可以轻易获得离常规货架另开特殊地点展示的优待。包装内、包装上、包装外或可利用包装等之促销，在激励消费者尝试购买方面都特别有效。尤其是当消费者因赠品而买了本产品，经试用后深感满意时，他们自然会继续使用而成为您的忠实顾客了。因此，尽管赠品所费不可避免，但以能增加新使用者而言，却也是相当值得的。

## 一、包装促销的分类

尽管采用包装内、包装外或可利用包装等方式来促销的目的相同，解决的问题类似，但它们还是各有特色，彼此互异，不只是外观不同，就是运用产品类别也不尽相似。这里分别说明如下：

### 包装内赠送

包装内赠品，一如其名是将赠品放在产品包装内附送。此类赠品通常体积小、价位较低，但如今亦可能提升至大规格、高价值的东西，如把毛巾、餐具、酒具等附在装电冰箱的箱子内赠送。

包装内附赠品促销方式也被健康、美容类产品和儿童食品所运用。而用得最多、最广为人知的产品，以立即可食的麦片类食品和甜爆玉米花儿童糖果等最出色。

### 包装上赠送

包装上赠品是附在产品上或产品包装上，而非置于包装内部。比如，用橡皮筋将赠品与商品绑在一起，或用透明成型包装。一般包装上赠品种类繁多，也有的将优待券、折价券等印在包装盒上或纸箱上，以便于消费者剪下运用。有时包装上赠品与商品彼此相关连，如买刮胡刀送刮胡膏，买咖啡送咖啡杯，买罐头送开罐器，极易吸引消费者的购买兴趣。

### 包装外赠送

此一赠送方式的赠品，常在购物的零售点内送给顾客。因为此类赠品通常体积较大无法与产品包装在一起，但可摆在产品附近，方便消费者购物时一并带走。包装外赠送与一般赠品比较，其最大的特色就是消费者不必等邮寄处理，立刻可以带回家。例如，美国利佛兄弟公司(Lever Brothers)与玛活漫画公司(Marvel Comic Group)共同发展了一个特殊的“包装外赠”活动，凡买Aim牙膏即可获赠蜘蛛人连环漫画书(Spi-derman comic book)，全书以漫画描绘牙齿保健的故事，利佛公司更在漫画书封底举办“生日大抽奖”活动，这一两相搭配，出色的促销创意，终使利佛公司大获全胜。

某些案例显示，如果赠品价格偏高时，可以向消费者酌情收点费用。这种促销方式，我们常戏称为“付费赠品”或“加价包装”。

### 可利用包装赠送

可利用包装是另一种赠品的形式，其最大的特征是产品通常被装在此容器内，当产品用完时，此容器可再来装其它的东西，是个极好用的储物罐。这类赠品在药品、保健品和饮料类产品中用得相当普遍，最常用的一种是不易摔碎的“胶玻璃”容器，罐内物品用完时，该储物罐仍可继续使用。另一个出色的例子，是把利比蕃茄汁(Libby's tomato juice)装在一个漂亮大壶罐内，消费者除了尽情享受蕃茄汁外，还有额外的果汁壶可得，当然吸引他们更乐意购买。另外，像巢雀咖啡、果珍等饮品也是类同的方式。

大多数消费性产品的营销人员常会视情况需要，选择包装内、包装上、

包装外或可利用包装这一类的包装促销术，配合产品特质适时运用。例如，化妆品公司优惠购化妆品达某一金额的顾客，赠送精美化妆包；香烟公司允诺：买一条香烟附赠打火机；速食连锁店送可收集成套的玻璃杯；麦片厂商于包装内附玩具或游戏式赠品；儿童食品利用包装外方式赠送玩具、游戏式赠品或智力测验拼图等。

此类包装促销术之所以广被应用的重要特质，在于能及时激发消费者的购买欲。当消费者在货架前准备购买某品牌时，举办这种附赠品的包装促销，极易吸引消费者转移品牌，此外，还会促使顾客转买较大、较贵的商品。

## 二、包装促销的特点

各个包装类促销术的优点和契机相当多，但不尽相同，我们将分别一一陈述。当然，他们也有共同的长处，如前所述的影响及时购买欲、提高经销商进货意识、获得店内特别陈列展售、给消费者额外价值的赠品等。

### 包装内 / 包装上赠送的优点

- (1) 当同类产品正处于竞争激烈之时，可在零售点上塑造产品差异化。
- (2) 媒体广告的宣传，加上零售点的强化，两相搭配，可以达到相乘的广告效果。因为当消费者在店内看到商品时，很容易与看过的广告相互联想。
- (3) 凭借赠品的附送达到市场细分的目的。例如诉求对象因小孩或成人的不同，则在选择赠品时，也必须因目标对象而异。
- (4) 选择与产品相关的赠品，最能增加产品的使用频度。如面粉赠食谱，提供顾客用面粉调制食品的方法，以增加其用量。同样地，买汤类食品送汤碗等，均会增加使用率。
- (5) 促销活动之前即可预知赠品数量，易控制成本。因为营销人员能确知多少赠品包装必须制造与运送，则促销预算是增是减，自然控制自如了。
- (6) 附送赠品比折价促销能增加更多的新试用者。因为，如果谨慎地选择理想的赠品，其价值感势必优于减价的利益，当然更能吸引消费者的尝试购买。

### 包装外赠送的优点

- (1) 可增加赠品在零售点展示的机会。如果零售商参与此促销，则会同意将赠品放在产品旁，一同陈列销售。
- (2) 较大较实用的赠品皆可赠送，因为没有体积大小的限制，只要深具吸引力即可。
- (3) 此类赠品相当富于弹性。因所附赠品不必与产品包装在一起，所以赠品的选择上有更多的运用空间。
- (4) 此类赠品可增加产品的使用率。有时赠送较庞大的赠品可扩大产品的用量，如买扫把送垃圾袋，买林炭送火种等。

### 可利用包装赠送的优点

- (1) 此类赠品替代了原来的包装，而省下的既有包装费，促使厂商有较充裕的费用以增加赠品的价值感。
- (2) 假设此一包装赠品十分抢眼，又相当好用，则产品附上此赠品后，还可以加价出售，如此自然降低了促销活动的成本。例如，用很精美的玻璃罐来装咖啡，则平时一罐卖 30 元的咖啡，因送此赠品而可卖到 35 元一罐，这多出的 5 元，可用来支付赠品的部分费用。
- (3) 一个精心挑选的可再用容器，能增加产品的使用量。例如，玛琪琳（人造奶油）可选用一组精致的塑料碗来装，消费者为求能收集成套，必会继续购买该商品或增加使用量以换得此赠品。

(4) 如所附送之包装罐魅力十足，则可促使商店特别陈列展售。如再搭配其它的促销策略，效果更会令人刮目相看。

但包装促销也有一些不可避免的缺点：

#### 包装内 / 包装上赠送的缺点

如何将赠品与产品妥当地包装在一起的处理及花费，是此促销方式的最大问题，另外还有下列的缺点：

(1) 举办赠送活动，总期望赠品受欢迎，万一不是呢？所以促销之前，先做一下赠品测试，较可万无一失。因为如果赠品不理想，不论价格高低，已经没有任何意义了。当然测试要花钱，可是不测试，万一推出效果不佳，反而浪费更多。所以说，多少测试费您花得起，以确保促销成功率，正是主要问题所在。

(2) 附送糟糕的赠品，对销售深具杀伤力。当赠品的吸引力不够、品质欠佳时，反而影响本欲购买该商品的消费者打了退堂鼓，当然销售欠佳。尤其如果以前对该赠品经验奇差时，影响销售下降那是必然的。所以说，一个差劲的赠品，甚至妨碍了经常性使用者购买行为。

(3) 举办包装上附赠品时，受制于赠品的体积及外形，可能会造成陈列上的困扰。

(4) 当所附赠品太棒却包装欠周时，极易造成赠品被消费者偷走，或被店内的工作人员占为己有。

(5) 举办包装促销，因附赠品的包装与正常商品不同，对厂商和零售商而言，均易造成库存管理的问题。某些零售商常以不愿增加库存为理由，而排斥此类活动，拒绝进货。

(6) 过度滥用包装内 / 包装上赠送活动，会减损商品本身的形象。因为若经常举办附赠品促销活动，会误导消费者，该产品只会送东西，而忽略了产品本身的特性及优点。

#### 包装外赠送的缺点

效果虽佳，却也有下列限制：

(1) 包装外赠送，由于赠品与商品分开，零售商需增辟额外的地方陈列，除货架空间局限外，还增加管理上诸多的不便与麻烦。而且在结帐处更是一大问题，因为店员必须脑筋清楚、记性好，除提醒顾客买某品牌有附赠品外，更不能误把赠品也一并算钱收费。

(2) 零售商若不乐意推动此包装外赠送活动时，赠品不一定会随货附赠；或不在店里积极推销给顾客了解；或甚至把赠品放在仓库，而等促销活动限期过后再充做正常商品单独贩卖。通常，只要赠品一离开公司，促销经理人员已难通盘掌握，因此，如果零售商不配合，促销很难成功。

(3) 赠品分开陈列，很容易被偷或误送。通常赠品被偷，不是顾客干的，就是店内工作人员。至于误送，则是在结帐时失察，或是疏于管理所致。

(4) 当所附赠品与零售商库存较多、利润较高的商品直接冲突时，零售

商往往不愿接受此赠送活动。例如，在五金店内卖除草机，随货送连草推车，如果该店也卖连草推车的话，当然不愿摆出来当赠品，因为这是可卖钱以获利润的。

#### 可利用包装赠送的缺点

有下列一些限制须注意：

（1）假如此储物罐的大小与原来包装不同，则纸箱大小也会不同，因此不易陈列于货架上或存放于仓库里，当然零售店也常会为此而拒绝进货。

（2）平凡无奇、毫不实用的可再用容器对销售伤害之大，莫此为甚。因为消费者常视此赠品为商品的一部分，如果他们不喜欢，当然也就不会想买此产品了。

（3）如果店内也买同样的容器赠品，店主很可能会留下而不愿意送给消费者。“为什么可以卖钱的东西要拿来免费赠送？”这往往是零售商精打细算的生意经。

（4）存货管理的困扰，对厂商、零售商来说一样无可避免。此外，可再用容器常需特殊规格的纸箱装运，自然增加了印刷成本及储运的困难。

综上所述，从包装内、包装上、包装外到可利用包装，各种附赠方式的优缺点均逐一列举，您应已了然于胸，从而能选择适当的方式来做贵公司的附赠品促销。所以说，举办此包装促销术，最主要的决策在于是否要办此种促销？如要，运用何种方式是最好的呢？当然，不论运用哪一种方式，在周详计划下，对提升您的销售量势必大有帮助。

### 三、包装促销的原则

如同其它促销术一样，包装促销术各种手法不同，很难规范出一套足可遵循的法则来。尤其因用法类型、商品、消费者需求状况等均有相当大的差异，更增加参考原则拟定的困难度，但无论如何，我们还是经审慎研讨后，理出一些重要原则，供您参酌。

#### 赠品价值

厂同对赠品投资额的衡量标准，常以产品售价及利润来考虑。目前，包装对赠品及可利用包装之容器赠品，费用愈来愈高，而厂商虽企图降低包装内/包装上赠品的成本，但成功率偏低，因为这些赠品均须经过特殊处理、包装。此外更须注意儿童的健康安全问题，最好其包装能防止小孩误食或受伤等意外事故。因此，厂商在挑选赠品及包装处理上更为小心翼翼，当然也限制了可运用的范围。除了上述这些问题外，特提出赠品成本计量的原则如下：

(1) 包装内之赠品：每个单价约在几分钱至 1 元钱之间，如儿童食品之类价格低、回转率快的商品，适用低价位的赠品；而高价位的商品，则可送较高价值的赠品。

(2) 包装上之赠品：价位约在几角钱分至几元钱之间，也许还可再高一些，但通常以零售价高低为衡量标准。

(3) 包装外之赠品：赠品价格的弹性相当大，通常视厂商的促销预算多寡而变化。一般而言，赠品单价低于 2 元的话，其促销成功率显著偏低。

(4) 可利用包装之赠品：完全以产品的价格而定，由几角到数十元皆有。这与促销预算有关，当然如果消费者能接受较高的产品售价，则赠品的价位就可高些。

#### 赠品选择

活动前之赠品测试，是赠品选择的重要决定因素。但仍有一些基本原则，适用于选择各类赠品时参考，特列举如下：

(1) 易于了解。不需说明即一目了然，它是什么，值多少钱，必须让顾客一看便知。因为在零售点，您没有多余的时间来推荐赠品。

(2) 具购买吸引力的赠品。经挑选过的赠品，必须能立即吸引顾客激起购买欲，才是好赠品。

(3) 尽可能挑有品牌的赠品。一个没有品牌的赠品，当然比知名度高的逊色得多，既难以估算其价值，更不易吸引消费者。

(4) 品质要高，而且经久耐用。一个低廉、差劲的赠品，反而伤害到产品本身的形象。

(5) 尽可能选个与产品有关联的赠品。虽然 80% 以上的包装内、包装上、包装外赠品，都与产品本身难以搭配，但假如能够，效果必佳，如咖啡送奶精、洗衣机送洗衣粉等。

(6) 紧密结合促销主题。礼品的选择应与促销活动的赠送目的紧紧联结，否则南辕北辙、互不相干，当然效果差了。

最后应注意的一点是，礼品要力求突出。一个普通、毫不起眼、低价位的礼品，街上到处有售，怎能吸引消费者的兴趣，此外，最好不要挑零售店已在贩卖的商品当礼品。而如果所选的礼品相当平凡，如杯子、碗、化妆包等，最好在礼品上印上贵公司品牌、商标或饰以标志图案，以突显礼品的独特性，如此，则可化平庸为神奇，创造无限化的魅力。

### 法规及限制

美国食品药品监督管理局对于食品内包装礼品之类别、型式、规格、尺寸，均有严格条例，以确实保护消费者（同时能保护厂商）避免误食或误吞，尤其对小孩的安全性更加重视。此外，亦有下述限制条款，如礼品包装方式、印刷油墨的类别……等等均详细列载。如果您想办个包装内赠送，最好先依您的产品类别找出有关包装内礼品的限制，务必清楚明了各细节，再推出促销活动。

至于包装上赠送，美国联邦法规则较为宽松，只要礼品与产品能包装妥善，以有效防止在运送途中或在零售店内被分开即可。常用的礼品包装方式有：用塑料带绑、透明成型装、收缩膜包装、套头式包装、橡皮带扎系等。同时为求宣传效果，当然尽可能将优待券或其它促销资料印在包装或纸箱上，以吸引消费者的注意。

我国对食品类包装礼品和这类促销的真实执行也已有相关的法规，请采用此促销方式的厂商在采用前认真查阅。

### 费用

此类促销术的费用估算，在有形成本上较易核计，但无形成本则不易推估，特列述如下：

(1) 礼品本身的花费。

(2) 印刷费、包装说明书处理费、包装的素材及处理费，或其它包装礼品方式的花费等。而包装外赠送，则必加上礼品运送费；可利用包装赠送，则须加上储物容器的特别包装费。

(3) 其它多出来的开销费用，包括工厂、运输、仓储等方面均是。

(4) 如果附礼品是优待券或点券时，则增加了礼品兑换的管销费用。

(5) 库存管理、提早进货、存货增加等影响成本的提高，尤其包装外、可利用包装这两种赠送方式，其礼品仓储费更高。

(6) 零售点的广告物费用，如海报、广告牌、优待券或店内其它促销搭配宣传品等的花费。

(7) 促销活动的媒体广告费。

另外尚有一些特殊的费用，如独特礼品必须取得商标使用权或法律许可等的费用，尤其是具有“专利”的商品，禁止仿冒，或通过供应商采购时，更应特别注意礼品的合法性。

### 时效性

不论包装内、包装上、包装外或可利用包装之促销活动，常需要相当一段时间的酝酿、筹备，方能进入市场与消费者见面。因为从赠品的选择、纸箱及包装的设计印刷、赠品的放置包装到将商品运送至零售点，再将其陈列展售于货架上，这一连串的过程，旷日费时，所以实在不宜充作竞争激烈时的“救火队”（这种促销常无法在短期内创造销售奇迹，抵制竞争品牌）。据我们估算，规划一个颇有看头的包装类促销，平均须耗时长达 18 至 24 星期，至于可利用包装之赠送，其准备期更长，必须 4 个月以上，确实是并非一蹴可及的轻松事。

### 请教专家

经由以上说明，想必深切体认到办一个附赠品促销，的确所费不少，更非易事。以一个包装内附赠品的简单促销为例，即可能耗费数万费用，如果再选用名牌当赠品，并运用在铺货广、销路快的商品上，则此促销的花费势必庞大难以计数。所以，当您个人的促销经验不足，不是个百战沙场的促销老手时，我们给您一个诚心的建议，请务必及早请教促销专家为您指点迷津。

## 四、包装促销的实例

包装赠品的促销方式及赠品选择，在西方发达国家已行之有年，案例多不胜数，所以很难在此一一列举，下列仅就几个效果较为突出的成功例子予以概述，期望对您构思促销点子时，对激发灵感能有所助益。

### 包装内赠送

擅长运用包装内赠送，经验老道、战果辉煌的厂商，以即食麦片类最出色。桂格公司船长脆麦片（Cap'n Crunch）就是其中之一，它曾做过一次赠品产品搭配得非常完美的包装内赠送。老船长脆麦片附送均与海有关的潜水海豚玩具，而且儿童食品送儿童玩具亦符合消费对象需要，自然对产品印象的加深帮助极大。

倩碧洗发精（Clinic shampoo）送黄金坠子促销实例更令我们赞叹，世界上万事万物都可以来做包装内促销！请看倩碧的新鲜点子，其洗发精是透明蓝色，因此放在瓶内的黄金坠子清晰可见，当然对消费者深具购买诱惑力，影响所及，销量节节高升。这个消费者看得见的赠品创意，源自南美哥伦比亚。

### 包装上赠送

包装上赠品，最好能增加或扩大产品本身的使用频度为宜。吉列（Gillette）刮胡霜附送刮胡刀的促销活动，两者互相牵引，同时增加了这两种产品的使用率。

好四季（Good Seasons）沙拉调味酱，举办随罐送捞沙拉器皿已持续多年，且历久不衰。这种搅拌机，不仅提高了产品的用量，而且在沙拉制作过程中，确实让消费者深感简便好用。最近好四季沙拉调味酱除了送赠品之外，还附美金 20 分的折价券，更是如虎添翼，越发强化了促销的威力，这种相乘效果，可以说是“促销小创意，大显销售力”。

### 包装外赠送

如今愈来愈多的营销人员正积极寻求更出色的方式，将形形色色的商品投入包装外赠送的行列中。例如，利佛兄弟公司（Lever Brothers）推出买一罐 Mrs. Butterworth 煎饼糖浆，即免费送一套棒球明星卡片的活动，相当受欢迎。其赠送方式及宣传广告极简单明了——“买 Mrs. Butterworth 1 罐，送一套棒球明星卡片”（take one pack with your purchase of a Mrs. Butterworth's）。

雀巢公司举办买两罐 12 盎司巧克力小点，即送 5 磅重糖一包。丰田（TOYOTA）汽车则优待买车客户，致赠望远镜、手表、相机等 7 种价值美金 100 元以上的赠品，车主可任选一，其广告标题极为引人，“丰田买的见面礼，出类拔萃”（Toyotabuys you a gift, But what a gift）。

### 可利用包装赠送

这种可利用包装容器的促销方式，通常可延伸商品的用途，容器一而再

地被使用，发挥了赠品利用的极致。 Paul Mas-son 酒是个杰出的范例，Paul Masson 酒送的装酒瓶，是消费者指名选该商品的最大理由，据悉此酒瓶至今仍有许多人用它来装 Paul Masson 酒，而且依然爱不释手。

Tang 即溶早点饮品送特制玻璃罐以刺激销售，其赠送方式为买 27 盎司装的 Tang 即溶早点饮品一罐，在特定期间内可免费获赠玻璃储物罐一个。通用食品公司为扩大宣传，还特地印了宣传单，通过图片来示范玻璃罐的多种用途，以吸引消费者的兴趣，此外，还同时提供 25 分的折价券优待，这种双重优惠方式无疑是盯牢销售，逐日递增的绝妙利器。

另外，在国内的办公室、宿舍、火车上等到处可见的 Tang 果珍玻璃杯和雀巢、麦氏咖啡杯，也是一促销方式的绝好例子。

市面上可以用来做为包装类促销的赠品，成千上万。这是事实。然而，无论您选用何种包装方式促销，只要保持与赠品公司多多联系，您会获益匪浅，创意横生。此外，选择赠品时，别忘了潮流的脉搏，要跟着时代走，尤其观察近来年轻人兴趣嗜好和动向，不忘投其所好。如果真能长此发展，引导您迎向成功坦途的新创意和新策略，自然会层出不穷，取之不尽。

## 销售队伍的设计

销售队伍设计是联系公司与顾客的纽带。

销售人员通过人员接触起到联系公司与顾客的纽带作用。销售代表对许多顾客来说就是公司的象征，反过来销售代表为公司带回许多急需的有关顾客的情报信息。因此，公司对销售人员的设计问题需要给予周密的考虑，即应制定销售队伍的目标、策略、结构、规模和报酬办法。

## 一、销售队伍的建立

### 销售队伍目标

销售队伍的目标必须根据公司目标市场的特点和公司期望在这些市场上所取得的地位来确定。公司必须考虑到人员推销在以有效的竞争方式为顾客服务的市场营销组合中能起到的独特作用。人员推销恰好是公司使用的花费最大的联络与沟通工具，以 1985 年为例，平均一次销售访问的费用达 230 美元。因此，人员推销的方法必须有节制地使用。然而人员推销又是采购过程的某些阶段，如招徕采购者阶段、谈判阶段和销售成交阶段的最有效工具。重要的是公司必须慎重考虑何时和如何使用销售代表来促进市场营销工作的进行。

不同的公司都为推销队伍确立不同的目标，国际商用机器公司的销售代表负责推销、安装和改进用户的计算机设备；美国电话与电报公司的销售代表则负责开发、推销和保护客户的工作。总之，销售代表都为其公司完成如下一项或多项任务：

- (1) 探寻。销售代表寻找和招徕新的顾客。
- (2) 沟通。销售代表熟练地将公司的有关产品和服务的信息通报给顾客。
- (3) 推销。销售代表应精通“推销”的艺术——与顾客接洽、向顾客介绍、回答顾客的疑问和达成交易等。
- (4) 服务。销售代表向顾客提供各种服务——对顾客的问题提供咨询意见、给予技术帮助、安排资金融通和加快交货。
- (5) 收集信息。销售代表进行市场调研和情报工作并填写访问报告。
- (6) 分配。销售代表能评估顾客的信誉，并在产品短缺时分配稀缺产品。

各公司对其销售队伍的目标和活动往往规定得越来越具体，如一家公司提出其销售代表应将 80% 的时间花在现有的顾客身上，将 20% 的时间花在潜在顾客身上，将 85% 的时间用于推销现有产品上，将 15% 的时间用于推销新产品上。若不规定此种标准，销售代表往往会将其大部分时间用于向现有顾客推销现有产品上，而忽视新产品和新的潜在顾客。

销售代表的任务组合随经济情况的变化而变化。当 1973 年出现普遍的产品短缺时，许多行业的销售代表都陷入无货可供的窘境，一些观察家很快便得出结论认为销售代表是多余的，应予以削减。然而，这一想法却忽略了销售人员的另一些作用——分配产品、安抚不愉快的顾客、向社会通报公司补救产品短缺的计划和推销公司其他供应充足的产品。

随着各公司日益重视市场导向，其销售队伍需要有更为明确的以市场为中心和顾客导向的思想。传统的观点认为销售人员应关心销售额和大力推销，而市场营销部门则应关心市场营销策略和盈利性。较新的观点则认为推销员应懂得如何使顾客满足并为公司带来利润。他们应懂得如何分析销售数

据、测定市场的潜在能力、收集市场情报和制订市场营销策略与计划。销售代表需要掌握市场营销的分析技术，而这点在更高层的销售管理部门显得尤其重要。市场营销人员认为如果对销售队伍进行市场营销知识方面的培训，从长期来看，他们更会提高效率。

### 销售队伍策略

要从顾客那里获得订单，各公司就要相互竞争。他们必须在策略上部署其销售队伍，这样，他们就可适当的时机和以适当的方式访问适当的对象。销售代表可用几种方式与顾客接触：

(1) 销售代表与购买者个别接触。销售代表面对面或通过电话与潜在客户或现有顾客交谈。

(2) 销售代表与购买者群体接触。销售代表向购买者群体作销售介绍。

(3) 销售小组与购买者群体接触。销售小组（如由一位公司高级职员、一位销售代表和一位销售工程师组成的小组）向购买者群体作销售介绍。

(4) 推销会议。销售代表把公司有才略的人员带去会见一个或更多的购买者。以便讨论有关问题或相互的机会。

(5) 推销研讨会。公司派一个推销小组到客户公司里为他们的有关技术小组成员举办教育性的研讨会，讲解介绍有关技术的最新发展情况。

因此，销售代表常常起到“客户经理”的作用，他安排买方和卖方机构的各种人员之间的联系。现在推销工作越来越需要互相配合，需要其他人员的支持，例如需要高层管理部门（他们已越来越多地参与了销售过程，特别是当全国性客户或较大的销售受到威胁时更是如此）、技术人员（他们在顾客采购产品之前、之中和之后向其提供技术资料）、顾客服务代表（他们向顾客提供安装、维修和其他服务）和办公室工作人员，包括销售分析人员、订单催办人员和秘书等等人员的支持。

公司一旦决定采用一种合意的推销方法，它可使用直接的或合约性的推销人员。直接（或公司）的推销人员包括专职的和兼职的雇员，他们只为本公司一家做工作。这部分销售人员包括：内业推销人员，他们在办公室通过电话或接受潜在客户的访问来进行业务工作；现场推销人员，他们出差到外地访问顾客。合约性的推销人员包括生产商的代表、销售代理商或经纪人，他们按其销售量的多寡收取佣金。

## 二、销售人员的组织结构

销售人员策略含有组织销售人员的意思。如果该公司只把一条产品线的产品推销给一个其顾客分布在许多地方的最终使用行业时，其销售人员的组织结构就比较简单：该公司可采取按地理区域划分的销售队伍结构。如果公司向多种类型的顾客推销多种产品，这可能是一种按产品划分的或按市场划分的销售队伍结构。

### 区域结构式

区域结构式的销售组织，是将企业的目标市场分为若干个区域，每个销售人员负责一个区域的全部销售业务。这是最简单的一种组织结构形式，它具有如下优点：

(1) 便于考查销售人员的工作绩效，激励销售人员的工作积极性。由于一个地区仅有一位销售人员，其工作任务明确，职责清楚。一方面，公司根据该地区的销售潜力，可以规定该销售人员应完成的工作量，并能有效地考查该销售人员的工作量完成情况。另一方面，也可激励销售人员努力工作，完成所规定的工作量，并千方百计地超过工作量。

(2) 有利于销售人员与顾客建立良好的人际关系。由于每一个销售人员的销售范围固定，销售区域内顾客的关系如何将直接影响推销效果。因此，销售人员必然会自觉地以追求推销的长期效果为目标，在努力增加销售量的同时，也会努力关心顾客的需要，帮助顾客解决困难，取得顾客的信赖，与顾客建立良好的关系。

(3) 有利于节约交通费用。由于每个销售人员的销售范围较小，交通费用也相对减少。

区域结构式销售组织适合于同质性市场和同质性产品的推销活动。当市场或产品的差异性较大时，销售人员不可能很深刻地了解各类顾客的需要和各种产品的特点，因此，不宜用区域结构式的销售组织形式。

地区销售组织的销售工作是分级管理的。若干区域由一位分区销售经理来监管；几个分区再由一位地区销售经理来监管，而几个较大的地区又由全国销售经理或销售副总经理监管。各种较高层次的销售经理，其所负担的市场营销与行政管理工作的时间较之花费在具体销售工作上的时间将越来越多。

在拟定一组销售地区时，公司应讲求某些地区上的特点：

这些地区应易于管理；其销售潜力应易于估计；这些地区可使出差时间减至最小限度；而且能为各销售代表提供足够的和相等的工作量和销售潜量。这些特点可通过确定销售地区单位的大小和形状来取得。

(1) 销售地区规模。销售地区可根据销售潜量相等的原则，也可根据工作量相等的原则来拟定。但是，这两种原则各有其长短，须作通盘考虑。

根据相等销售潜量划分的销售地区为各销售代表提供同样收入的机会并

为公司提供一个评价其绩效的方法。各销售地区在销售量上如持续出现差异，即可认为这反映了个别销售代表在能力与努力方面存在着差异。公司则应激励销售人员竭尽全力工作。

但由于不同地区顾客的密度是互不相同的，所以具有相等销售潜量的地区在规模上是大小不一的。

分配到面积较大和人口较稀少地区的销售代表用同样的努力最终也只获得较少的销售量和收入，或者付出惊人的努力也只能取得同样大的销售量。一个解决的办法就是给予该地区的销售代表额外工作更多的报酬。但这样做会使该地区的销售利润减少。另一个解决办法是承认各责任区在吸引力方面存在着差异，并把工作能力较强的、资历较深的销售代表派到条件更好的地区去。

另一个办法是，各地区可以分配相等的销售工作量，这样，每一个销售代表都可充分地完成其区域的销售任务。但是，实行这一原则会使各地区的销售潜能产生差异。虽然如此，这对固定薪金制的销售人员影响不大。然而，销售代表在销售量方面虽然得到了部分补偿，但是即使他们的工作量相等，各地区在吸引力方面也会有所不同。在销售潜能较高的地区，销售代表可给予较低的补偿率，或者可把销售潜能较大的地区交给表现较好的销售人员负责。

(2) 销售区域的形状。销售区域的形状，一般是由彼此相邻、交通便利的几个自然地区相连接的自然形状决定。然而，为了减轻销售人员的工作负荷量、降低推销成本，在确定销售区域的范围时，除考虑彼此相邻、交通便利等因素之外，通常使销售区域的范围形状成为如下几种（见下图）：

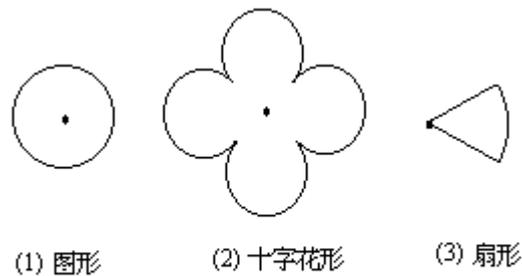


图 9.1 销售区域范围图

圆形区域。销售人员坐镇中心、作普遍拜访时，依园周的路径拜访，无须重复往返，拜访终止时即可返回原地。需要拜访某一特殊顾客时，由于销售人员的住地在中心，距顾客的路程均相等，到每一个顾客处距离都不太远，费用也不会太高。因此，这种销售区域形状，无论是对普遍拜访还是对个别拜访都比较有利。

十字花形区域。销售人员坐镇中心，除具有园形区域的特点之外，销售人员依十字花形路径拜访，还可以有计划地规划时间，拜访完一个花瓣上的顾客以后，如到规定的休息时间可回原地休息，然后再拜访另一花瓣上的

顾客。例如，若规定对销售区域内的顾客，每月作一次常规拜访，即可定出每周拜访一个花瓣上的顾客，周末即可返回原地休息。这样，从原地出发至花瓣的起点，以及从花瓣的终点返回原地的距离都更短。有利于节省推销费用。

扇形区域。它是由一个大的园形区域分成若干个区域。分别由几个销售人员负责销售时所选用的推销路径。这样划分销售区域，使每个区域既包括中心附近的都市地带，又包括离都市较远的边远地带，以保证每个区域的销售潜力和销售人员的工作负荷达到均等。但由于边远地区离销售人员驻地太远，若须作特殊拜访时，费用过高。

销售区域的形状的确定，可综合考虑区域的自然形状、区域内顾客的分布状况及潜在购买能力、推销成本、人员推销的便利程度等因素，进行综合比较，然后作出最后决定。

### 产品结构式

产品结构式人员销售组织，是将企业的产品分成若干类，每一个销售人员或者每几个销售人员为一组，负责销售其中的一种或几种产品的销售组织形式。这种组织形式适用于产品类型较多、而且技术性较强、产品间无关联的情况下的产品推销。对于相关联的产品，应由同一推销员同时推销，以便于顾客购买，避免几个推销员同时拜访同一顾客而使顾客产生反感。

如果公司经营的各个相互间并无关联的产品线都被相同的顾客所购买，那么，这种按专业分工的作法不一定是最好的办法。例如，美国医疗用品供应公司有几个产品部，每个部都配备各自的销售人员。这样，该公司的几位销售代表有可能在同一天去拜访同一所医院。这意味着公司的销售代表重复走了相同的线路，每个代表都要坐着等待顾客的采购代理人接见。因此必须权衡一下，这些额外费用与使用产品说明书相比，哪个更合适。

### 顾客结构式

顾客结构式人员销售组织形式，是将企业的目标市场按顾客的属性来进行分类，每一个推销员负责向一类顾客进行推销活动。顾客的分类方法可依其产业特征、规模大小、职能状况等来进行分类。以这种组织形式进行推销，销售人员可以深刻地了解他所接触的顾客的需求状况及所需解决的问题，以便有针对性地开展推销活动。但是，当同一类型的顾客比较分散时，用这种组织形式进行销售，无疑会增加销售人员的工作负担，影响推销绩效，同时，销售人员所负责的区域会出现重叠，因而增加推销费用。因此，顾客结构式人员销售组织形式通常用于同类顾客比较集中时的产品推销。

### 综合式销售组织

综合式销售组织是指：当企业的产品类型多、顾客类别多而且分散时，往往综合考虑区域、产品和顾客等因素，来组成销售的组织形式。根据诸因素的重要程度以及因素之间的关联状况，可以分别组成产品区域综合式、顾客区域综合式、产品顾客综合式，以及区域—产品—顾客混合式等形式。综

合式销售组织中，每一位销售人员的任务比较复杂。因此，非不得已一般不采用这种组织形式。

当一家公司向许多小客户销售其产品时，它采用一种由每个销售代表负责处理数家客户的传统销售人员组织。如果公司有一家大客户，则常指定高一级的销售经理去处理，这样的大客户又被称为重要客户、主要客户或大公司客户。如果该客户是个大公司，在全国各地有许多分部而且又受制于许多有权势的买家，便有可能作为全国性客户并指派专人或专门的销售小组来处理。如果销售商手中有几个这样的客户，就有可能组织起一个全国性的客户管理部。该公司将通过该部向较大的顾客推销，而通过普通的销售人员向较小的顾客推销。

全国性客户管理部门所以获得发展有以下几个原因：因为通过合并和收购，购买者日益集中，购买者客户的数目虽有所减少，但他们在公司销售额中所占的比重却在不断扩大。因此，10%最大的客户可能就占了公司50%以上的收入。另一个原因是许多购买者对某些商品多采用集中采购的方式，而不是交由各地的分支机构分别采购。这样就增强了他们与卖方讨价还价的能力。对卖方来说，他们则应更加注意这些买主。还有另一个原因是，由于产品日益复杂，所以购买组织中更多的群体参与了购买选择，而普通的销售人员可能没有向客户进行有效推销所需的权威或覆盖能力。

在规划全国性客户方案时，公司要面对许多问题，包括如何选择全国性客户和对他们如何管理，如何培养、管理和评价全国性客户经理，如何组织起一个全国性客户管理机构，以及如何确定全国性客户管理部门在组织中的地位，等等。

公司对全国性客户经理的最基本要求是要善于处理下列工作：他们必须能与购买者机构中所有有影响力的人士接近；他们必须能够接近自己组织中的所有的群体——销售人员、研究与开发人员、制造人员等——协调他们的工作以便满足购买者的需要。

随着市场和经济条件的变化，公司必须重新考虑其销售队伍结构。在这点上，施乐公司是个范例：

施乐公司下设几个销售人员组织，主要的一个部门负责销售影印和复印机设备；而其他部门则推销打字机、印刷设备、办公室设备等。随着办公室设备不断实行电子化，施乐公司决定把这些不同的销售人员组织解散，这样该公司的各个销售部门便不会为推销各种办公用品与设备而访问相同的顾客和试图说服顾客购买他们分别推销的产品而使顾客无所适从。施乐公司把这种新的销售组织分为4个组：

(1) 全国性客户经理。全国性客户经理以分散在多个地点的机构为该地较大的公司服务。

(2) 主要客户经理。主要客户经理在该地区为主要的客户和其他一二个客户服务。

(3) 客户代表。客户代表为具 5000 ~ 10000 美元销售潜量的标准商业客户服务。

(4) 市场营销代表。市场营销代表为其他客户服务。

每个组都面临一个不同的推销周期并按不同的薪酬制度得到报酬。因为每个销售代表需要学会如何向顾客介绍推荐施乐公司的全部产品线，所以在采取这一步骤时，施乐公司的销售人员都须接受深入的和长期的再培训。

### 三、销售队伍的规模

销售人员是进行人员推销的关键性因素。销售员规模是否适当，直接影响着企业的经济效益：销售人员过少，不利于企业开拓市场和争取最大销售额；销售人员过多，导致成本增高。因此，合理地确定销售人员的规模，是做好人员推销的首要问题。销售人员规模的确定方法有如下两种：

#### 销售能力分析法

即指通过测量每个销售人员在范围大小不同、销售潜力不同的区域内的销售能力，计算在各种可能的销售人员规模下，公司的总销售额及投资报酬率，以确定推销人员规模的方法。其步骤如下：

(1) 测定销售人员在不同的销售潜力区域内的销售能力。销售潜力不同，销售人员的销售绩效也不相同。销售潜力高的区域，销售人员的销售绩效也高。但是，销售绩效的增加与销售潜力的增加并非同步，前者往往跟不上后者。例如通过调查发现，某公司推销人员在具有全国 1% 销售潜力的区域内，其销售绩效为 16 万元；而在具有全国 5% 销售潜力的区域内，其销售绩效为 20 万元，即每 1% 平均绩效仅为 4 万元。因此，必须通过调查测定各种可能的销售潜力下销售人员的销售能力。

(2) 计算在各种可能的销售人员规模下公司的总销售额。计算公式如下：

公司总销售额=每人销售额×销售人员数

例如，公司配备 100 位销售人员在全国范围内进行推销。为使每位销售人员的推销条件相同，可将全国分成 100 块具有相当销售潜力的区域，每块具有全国的 1% 的销售潜力，其销售绩效为 16 万元。依以上公式计算可得，该公司的总销售额为：16 万元×100=1600 万元。

公司若配备 20 位销售人员在全国范围内进行推销，即可将全国分成 20 块具有相当销售潜力的区域，每块具有全国的 5% 的销售潜力，其销售绩效为 20 万元。依公式计算可得，该公司的总销售额为：20 万元×20=400 万元。

如此类推，可以根据各种可能的销售人员规模，测算出每个销售人员在不同销售潜力的区域内的销售绩效，从而计算出各种可能的销售人员规模的总销售额。

(3) 根据投资报酬率确定最佳销售人员规模。根据上述方法计算所得的各种可能的销售人员规模的总销售额（即销售收入），以及通过调查得出各种相应情况的销售成本和投资情况，即可计算各种销售人员规模的投资报酬率。计算公式如下：

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{销售收入} - \text{销售成本}}{\text{投资额}}$$

其中，投资报酬率最高者即为最佳销售人员规模。

运用这种方法确定销售人员规模，首先必须有足够的地区来做相同销

售潜力的估计，运用时比较困难。另外，在研究中仅将地区的销售潜力作为影响销售绩效的唯一因素，忽略了地区向顾客的组成、其地理分散程度及其他因素的影响。因此，只有当其他因素相当，且各种可能的销售人员规模的销售潜力资料很容易取得时才用此法。

### 工作负荷量法

大多数公司用工作负荷量法来确定销售人员的规模，此方法包括以下步骤：

- (1) 根据年度销售量，将顾客依大小顺序分为若干级别。
- (2) 确定各级别客户所需的访问频率（每年对客户进行销售访问的次数）。这反映了公司与竞争者相比要达到的访问密度有多大。
- (3) 每个级别的客户乘以相应的访问频率得出全国的总工作负载即每年的销售访问次数。
- (4) 确定一个销售代表平均每年可进行的访问次数。
- (5) 将所需年总访问数除以每个销售代表的平均年访问次数即可得所需销售代表数。

假设某公司估计全国有 1000 个 A 类客户和 2000 个 B 类客户。A 类客户一年需访问 36 次，B 类客户访问 12 次。这就意味着公司需要每年能够进行 6 万次访问的销售队伍。假设每个销售代表平均每年可作 1000 次访问，那么公司便需要 60 个专职销售代表。

## 四、销售人员的报酬

为吸引足够数量的销售代表，公司应拟定一个具有吸引力的报酬方案。销售代表一般都希望收入稳定，对超额完成任务给予奖励，对他们的经历和资历要给予合理的报酬。另一方面，管理部门则往往强调要易于控制、节约和简便。管理部门的目标，如节约的目标常会与销售代表的目标，如财务保证的目标相矛盾。因此，为什么不仅在不同行业间有极不相同的报酬方案，就是在同一行业的各公司间，报酬方案也存在很大的差别，这就不难理解了。

管理部门首先必须对有效报酬方案的报酬水平和内容作出决定。报酬水平必须与销售工作的工种和所需能力的“现行市场价格”有一定联系。例如，1985年熟练销售人员的平均报酬在3万美元以上。如果销售人员的这一“市场价格”是确定得当的话，那么个别公司将无可选择，只得按现行标准支付。付得少了，便无法吸引足够的或有素质的求职者以达到预期的数量与水平，而多付了又没有必要。不过，销售人员的“市场价格”大部分没有固定的界限。原因之一是固定薪金与可变薪金、福利待遇和费用补助在各公司的薪金制度中所占比重有所不同。其次，光看竞争对手销售代表的平均实得工资，会因竞争对手雇用的销售人员的平均资历和能力水平有显著差别而引起误解。有关各行业销售人员报酬水平的数据很少公开发表，而且往往缺乏足够详细的数字。

接着公司必须对报酬的各个组成部分，即对固定报酬、可变报酬、费用补助和福利待遇作出决定。固定报酬，可以是薪金或提存帐户，旨在满足销售代表对稳定收入的需要，可变报酬，可以是佣金、奖金或利润分成，旨在刺激和奖励人们更加努力地工作。费用补助可使销售代表能够支付包括旅行、食宿和娱乐的费用。福利待遇，如休假工资、生病或意外事故津贴、退休金和人寿保险，旨在提供安全感和对工作的满足感。

最高层的销售管理部门必须确定报酬制度中上述各组成部分的比重。通常的做法是把销售人员的总收入的70%作为固定收入，余下的30%用作其他报酬形式。但是围绕上述这一平均数的变化是非常显著的，因此，上述做法很难成为必须遵循的准则。在那些非销售职责大于销售职责的工种和执行推销任务要求较复杂的技术且又需要几方面相互配合的工种，其固定报酬应占较大的比重。而在那些销售周期性较强或取决于销售人员主动性的工种，则应强调可变报酬，使其占较大的比重。

由固定报酬和可变报酬可引申出以下3种基本类型的销售人员报酬制度——计时薪金制、纯佣金制和计时薪金加佣金复合制。有一项研究表明，28%的公司实行计时薪金制。21%的公司实行纯佣金制，51%的公司实行计时薪金加佣金复合制。各种报酬方案的优缺点分述如下：

### 计时薪金制

根据这一薪金制，销售代表收到一份固定的薪金和执行各项任务的开支

补助。有时，偶尔他们也能得到可自由支配的奖金或销售竞赛奖金作为额外报酬。

就管理部门而论，实行计时薪金制有许多优点。最主要的优点是，管理部门可以随意改变销售任务而不致引起强烈的反对。对行政管理人员来说，计时薪金制比较易于理解，同时也可节省开支，他们可使下一年度销售人员薪金制度的制订工作大为简化。最后，计时薪金制可向销售人员提供稳定的收入，故能提高士气与振奋精神。

计时薪金制的最大缺点是无法刺激销售人员把销售工作做得更出色并超过一般平均水平。这样，管理部门便要在控制、评估和奖励个别销售代表的绩效方面承担较重的监督责任。计时薪金制产生的其他问题是：在生意不景气期间，计时薪金制会引起固定不变的推销费用的负担；在生产兴隆时期又不能充分激发领固定工资的销售代表去发掘日益增长的潜在业务机会；但如按照个人能力、生活费用上涨情况和工作时间的长短来调整薪金时，又会出现一些棘手的问题，而且公司可能难于吸引和留住较有进取心的销售代表。

### 纯佣金制

这一制度是按销售代表的销售量或利润的大小给予固定或滑动比率的报酬。销售人员在执行推销工作中所开支的费用，公司可能给予或不给予补助。纯佣金制在某些行业尤其盛行，如保险推销、投资债券、家具办公设备、小型办公机器、衣服、纺织和制鞋行业，以及药品和五金批发行业等。

纯佣金制有三个优点：第一，它可刺激销售代表发挥最大的才能。第二，它把推销开支与目前的收入更加密切地联系在一起。第三，管理部门可对不同的产品和销售任务规定不同的佣金，从而影响销售人员考虑应如何使用他们的时间。

然而，这些优点是以高昂的代价换来的。当管理部门要销售人员去做不能带来直接收益的工作，如跟踪销售线索、填写报表或向顾客提供服务时，就会遇到巨大的阻力。销售人员为了取得高额销售量以保证其自身的经济利益，可能利用高压式的推销策略或是价格折扣，从而损害了公司在客户中的信誉。纯佣金制的行政管理开支也较大。此外，其保障性也较差。当销售量不是因销售人员的过错而下降时，会引起士气的低落。

管理部门在佣金计算基础、佣金率和佣金起算点方面可有几种选择。可供选择的佣金计算基础，可以是总销售量，可以是扣除退货后的净销售额，也可以是毛利润或净利润。佣金率可以是所有销售量全照一个统一标准计给，也可因顾客或产品的不同而有差异；也可不论销售量大小保持固定，或随销售量的增减而递增或递减。佣金起算点可自第一笔交易算起或从达到最低定额销售量后算起。为了便于管理，大多数公司都以销售量作为计算销售佣金的基础，但这种方法不能把推销努力与产品利润联系起来。以毛利计算支付佣金可以刺激销售代表改进其产品和顾客组合，因而公司便可提高利润。

### 薪金加佣金复合制

绝大多数公司以薪金与佣金相结合来付酬，以期扬长避短。最常见的分配方法是薪金占 70%，佣金占 30%。复合制适用于销售量取决于销售代表的努力，而管理部门又想对销售代表所执行的非推销职责加以某种程度的控制。采用复合制意味着在销售出现下降时，公司并不会被固定不变的推销成本所束缚，而销售代表也不致失去其全部收入。

### 奖金

许多公司以奖金来补充或替代佣金制的激励作用。奖金是对额外的努力、工作成绩或效益的非契约性酬金。这种办法的目的在于奖励完成那些迫切需要的工作，但又没有佣金奖励的销售代表。例如，准备及时的报告、提供有用的推销意见和开发独特产品或市场信息等。奖金的主要问题是经理的主观判断起决定作用，销售代表可能对奖金的发放是否公平提出疑问。

### 其他费用

除了薪金、佣金和奖金，公司的销售费用还包括以下附加费用：推销费用（旅费、住宿费、电话费、娱乐费、样品促销费和办公费用）；福利补贴（医疗保险金、人寿保险金、退休金、协会会员费和搬迁费）；特别奖励（销售竞赛、服务奖金）；参谋后勤人员费用（技术和客户服务人员费用、销售分析人员费用、计算机使用时间和销售培训计划的费用）。因此，要使销售队伍正常有效运作，所需费用总加起来，远远超过了销售人员的直接报酬。

### 斯沃特公司的销售队伍设计

美国威金逊·斯沃特公司（Wilkinson Sword）是一家英国公司设在美国的子公司，1974 年在美国剃须刀片市场上的占有率为 7.9%，但到 1984 年则下降至 0.7%，母公司已减少其在美国的广告费用，而把钱转用于欧洲，因而美国的销售量急剧下跌。此外，威金逊公司并没有自己的销售人员而是利用生产商的代表向杂货店销售和利用经纪人向食品商店销售，结果，其产品销售极为不畅。

1984 年，该公司进行了改组，总经理诺尔曼·R·普鲁勒斯（Norman R. Proulx）得到一大笔预算来振兴该公司。他做了一个 2350 万美元的预算用来进行一个为期两年的广告活动，并利用其余大部分预算首次建立了一支威金逊公司的销售队伍。威金逊公司的销售副总经理罗纳德·E·麦纽（Ronald E. Mineo）接着采用以下步骤着手建立一个 34 人的销售队伍：

#### 1. 第一步是识别客户

威金逊公司先在食品商店、杂货店和大型综合商场等行业中找出 25 家主要的连锁店，并把它们确立为全国客户，由两名全国客户经理在阿特兰大的总部负责管理。接着确定几个地区性的客户并分派给地区销售经理。最后把较小的客户分派给销售代表。

#### 2. 第二步是建立地区分销部

把全国分为 3 部分——东部、西部和中部。每部分又粗略分为 5 个地区，

每个地区又再分为几个区域。

### 3. 第三步就是配备人员

麦纽说过：“组织工作比较容易，最难的是物色人。”他所物色的主要是至少在高级健美用品公司有5年以上推销经验的人员。他提供给他们退休金、劳保福利待遇颇为丰厚，总的说来与竞争对手所提供的不相上下。在第一年里为了加强销售队伍的建设，威金逊公司用在训练、薪酬、奖金等方面的款项多达50余万美元。

### 4. 第四步是雇用一位负责贸易关系的副总经理

这是一个关键的职位。威尔逊公司也开始雇用零售商，借此减少脱销、不断装点门面与陈列和监测价格来支持销售人员的工作。

现在这些步骤已安排就绪，几年后威金逊公司是否能取得30%以上的美国剃须刀片市场这一目标，我们将拭目以待。其最终目标是要成为美国第二大剃须刀片公司。该公司的一位经理说过：“门早已被我们打开，现在我们需要把门踢倒。”

## 销售人员管理

社会性需要的满足往往比经济上的报酬更能激励人们。

销售人员是企业最重要的财富之一，并且是企业市场营销组合的主要组成部分。销售人员的力量在很大程度上决定了企业市场销售目标的实现程度。特别是对于那些把销售力量作为市场营销组合的主要因素的企业，如生产日用工业品的企业、保险业、运输业等，这一说法尤为正确。

## 一、销售人员的职责

### 销售人员的职责

虽然各种不同的销售工作对销售人员的要求不同，销售人员的具体活动又不尽一致，但是一些基本的销售工作是绝大多数销售人员都应该完成的。其中有：查询完成销售任务所需的信息资料；进行推销前的计划安排；推销；销售后的各项活动。

#### 1. 收集必需的信息资料

在销售人员编制计划和向潜在的顾客进行实际推销之前，必须先收集有关的信息资料，其中包括有关本企业、产品销售、竞争对手和市场现状及发展趋势等方面的信息资料。

销售人员必须了解本企业的基本销售目标、销售哲学、经营方式和各项策略，特别要掌握与销售工作密切相关的资料，如信贷条件和交货期限等。

产品知识是取得销售成功的关键，因此，销售人员必须掌握有关产品的全部知识，包括本企业产品与竞争对手的产品有什么不同和为什么不同，以及使用本企业产品的效益等。

任何一位训练有素的销售人员都知道，了解竞争对手的情况对自己企业来说具有非常重要的意义。一般来讲，销售人员可通过年度报表报刊杂志、顾客提供、交易市场和对方广告等渠道去获取竞争对手的情报。应该了解的情况主要包括：产品资料；价格资料；与本企业产品的主要区别；对方销售人员的战略和战术；对方产品销售收益；对方市场营销战略和战术的变化趋势。

#### 2. 做好销售前的准备工作

当销售人员掌握了必需的信息资料之后，就应着手做销售前的准备工作，包括：预计、安排销售访问，制订销售计划及确定合理有效的销售路线等。

(1) 预计。预计就是根据购买者的潜在购买量和购买的可能性程度，把购买者划分成若干等级。这种购买的可能性（即概率）的高低取决于多种因素，其中主要是产品的特征及其能够满足购买者消费需求的程度，以及预计购买者对现有产品的满意程度。如果一个顾客的潜在购买量为 20000 元，购买概率为 0.7，那么，他就比另一个潜在购买量为 25000 元，购买概率为 0.3 的顾客要理想得多。因为  $20000 \times 0.7 = 14000$  元； $25000 \times 0.3 = 7500$  元。前者大于后者。

(2) 安排销售访问。大凡是精明能干的销售人员都能在销售之前妥善地安排销售访问。这样做可以排除那些不可能达成交易的洽谈，尽量减少无谓的时间浪费，有重点地确定潜在顾客的需求。

(3) 拟定推销计划。有了确定的销售对象和做好了顾客的预计工作，便可编制推销计划以保证推销工作的顺利进行。如果推销对象是大型企业，那

么计划中除了确定产品及其能满足顾客的特征之外，销售人员还应该进一步逐字逐句地准备好洽谈的内容或发言提纲。

(4) 确定有效路线。销售人员在制定推销洽谈的旅行路线时，要尽量减少旅途时间，这样既可节省差旅费，又能增加销售活动时间。

### 3. 实际推销

在销售过程中，销售人员要争取引起可能购买者的注意，尽量提高他们的购买兴趣，增大他们对产品的需求，加强他们对本企业的信任。

(1) 引起购买者的注意和兴趣。主要方法是说明本企业的产品如何能满足他们最主要的需求。

(2) 促进潜在购买者的购买欲望和获得购买者对企业的信任。需求和信任可导致预计购买者做出购买决策。通常提供事实和具体指标是争取顾客需求和信任的最好办法，提供产品鉴定书也是必要措施之一。

(3) 正确处理购买者的反对意见。只要销售人员能尽力地为预计购买者提供满意的产品，反对意见就可能减少到最低程度。处理反对意见的有效办法是先表明同意这种意见，然后再设法使之转变为有利条件。例如，一位锅炉厂的推销员可以这样说：“我同意你的意见，我们的产品价格的确高于其他厂家的产品。但是我们能给您提供更多的服务：实行免费安装、检查和大修理制度。”

(4) 达成交易。这是指预计购买者已经决定要购买。推销人员可以尝试用以下方法促成交易；大胆向对方请求订货；在洽谈中用试探成交的语言；注意对方准备达成交易的信号，如询问价格、安装和维修等问题；尽量促使对方赞同产品的特征和优点；设法减少对方可能选择的方案；运用产品的各种保证书和担保条件；运用以往的经验来确定应该采取的最佳推销方式。

### 4. 销售后的活动

在产品销售出去之后，销售人员还必须与顾客保持经常的联系并继续为其服务。首先，定期与顾客接触，了解他们对产品的意见，并采取改进措施，以免失去顾客。其次，愉快接受顾客的退货，维持企业信誉。最后，销售人员应充分履行安装、维修和服务方面的保证。总之，良好的售后服务是取得顾客信任的最好手段之一。

#### 销售人员的招聘

##### 1. 认真挑选销售人员的重要性

要组建一支能成功运作的销售队伍，其关键在于选择有能力的优秀的销售代表。普通的销售代表与优秀的销售代表的业务水平有很大差异。一项对500多家公司的调查表明，27%的销售人员完成了52%以上的销售量。除了效率的差别之外，雇用不当的销售人员还造成了巨大的浪费。在这些公司所雇用的16000名销售代表中，只有68%的人仍为公司工作到年底，只有50%的人是公司希望在下一年度仍留下继续聘用的。

人员流动造成的财务损失只是总成本的一部分。留在公司里的新的销售

代表得到的直接收入，大约等于平均直接销售成本的一半。如果她（他）的年薪是2万元，另外还得在福利补助、费用、监督费、办公室租金、办公用品费和秘书费用等方面花费2万元。因此，新的销售代表所获得的销售毛利至少应抵偿4万美元的销售成本。如果毛利率是10%，他（她）至少要销售40万元才能使公司不盈不亏。

## 2. 优秀销售代表必备的条件

如果我们知道理想的销售代表应具备何种品质，那么选择销售代表便不成问题了。如果理想的销售代表应总是外向的、有进取心的和精力充沛的话，那么在求职者中核查他们是否具备这些特质并非难事。但是很多成功的销售代表是性格内向的、温文尔雅的和精力充沛的。成功的销售代表包括男的和女的，他们中有高有矮，有能说会道的，也有不善言辞的，有仪容整洁的，也有不修边幅的。

具体说来，销售人员在业务上主要有下列要求：

### （1）熟悉业务，掌握企业、商品、顾客和市场等方面的情况

其中，企业情况：包括企业的历史、现状及发展战略，企业在同行业中所处的地位，企业生产经营的产品及其定价、渠道、销售方式、服务项目等；商品情况：包括商品的性能、用途、用法、式样、规格、包装、维修等；顾客情况：包括顾客的购买心理与购买行为、购买习惯、购买决策权、购买条件、购买方式和购买时间等；市场情况：包括市场竞争状况、现实买主情况、潜在买主及潜在销售量情况等。

### （2）熟悉行情，精通生意经

销售人员应当思维敏捷，善于捕捉各种有关的市场信息，并能及时从中识别出有价值的市场信息，然后进行有效地利用。市场信息源十分广泛，销售人员必须是这方面的有心人，时时留心，处处注意，不断向企业提供具有价值的市场信息。

### （3）善于察颜观色，具有较强的应变力

销售人员几乎每天都要与顾客打交道，他所接触的众多的顾客在性格、爱好等方面均有差异。销售员应善于察颜观色，及时发现各种不同的差异，并能针对这些差异分别采用不同的推销对策，投其所好，避其所晋，给顾客留下良好的印象。

（4）善于言辞，具有较好的表达力销售人员的主要任务是说服顾客购买所需的商品，这种说服必须要有一定的艺术性，否则，不仅不能说服顾客采取购买行为，还会使顾客对推销员产生反感。现代销售人员应当谈吐文雅，表达力强。但不能吹牛说大话，造谣哄骗，干有损于消费者利益的事。

## 3. 招聘程序

在管理部门制订出其聘选标准之后，即应着手进行招聘。人事部门可通过各种不同方式寻求应聘者，包括由在现职的销售代表引荐、利用职业介绍所、刊登招聘广告和与大学生接触等。至于大学生，许多公司都发觉较难说

服他们从事推销工作。有志于推销工作的学生人数微乎其微。不乐意从事此种工作的人所待的理由是：“推销只是一种活计，而不是一项专门职业。”“如果要取得成功的话，就必须弄虚作假”。“该项工作没有保障，而且出差又太多。”要说服这些持反对意见的人，公司招聘人员要重点宣传薪金起点高、收入机会多以及各大公司总经理中四分之一是从事市场营销和销售开始的这一事实。

### 选拔销售人员

销售人员的选拔标准和方法，是关系到企业能否得到合适的销售人员的关键，也是关系到企业经营成败的重要一环。选拔推销人员，主要应考虑其来源和方法等问题。

#### 1. 销售人员的来源

选拔销售人员，其来源主要包括两方面：一方面是从企业内部选拔，即把企业内品德端正、作风正派、业务能力较高的人员选拔到销售部门工作；另一方面是从企业外部招聘，包括从大专院校应届毕业生、其他企业和其他单位中物色合格入选。无论从哪种来源招聘销售人员，都应经过严格的考试，择优录用。

#### 2. 销售人员的选拔方法

选拔销售人员的方法较多，根据销售人员的素质要求，可采用填写申请书、面试、笔试等综合的方法。由报名者自己填写申请书，可了解其姓名、年龄、性别、教育程度和个人简历等基本情况；面试和笔试，可了解其工作态度、语言能力、仪表风度、理解能力和分析能力、应变能力以及知识的深度和广度等。为了正确选择销售人员，现代市场营销学者提出八项要点，可供我们参考：

- (1) 申请人是否有过成功销售的记载？
- (2) 申请人的前任上司对他有什么样的评价？
- (3) 申请人是否口齿清楚？
- (4) 申请人是否有做好工作的自信心？
- (5) 申请人对紧急情况的反映如何？
- (6) 申请人的仪容怎样？
- (7) 申请人是否有热情？
- (8) 申请人是否表示有干好工作的决心？

这些因素已被证明与销售人员的销售成果密切相关，是评价选拔申请人的关键。

### 销售人员的培训

许多公司在雇用了新的销售代表之后便立即派他们做实际工作。他们带着公司给他们的样品、订货簿和销售地区情况介绍资料便开始工作了。但他们的推销工作很多是无效的。一家大型食品公司的副总经理用了1周时间观察了50个推销员向一家超级市场连锁店的忙得不可开交的采购员进行销售

陈述的情景。以下是他的观察所得：我看着一位肥皂公司的销售代表进来见这位采购员。他要谈 3 笔不同的新促销交易，并约了 6 个不同的交谈日期。他没有准备任何书面材料……推销员离开之后，该采购员看着我说：“我要用 15 分钟才能把他说的事情弄清楚。”

我看着另一位推销员走进来对这位采购员说，“噢，我是负责这个地区的推销工作的。我想告诉你，我们公司将在下周举办一次大型促销活动。”采购员说：“好啊，有什么产品？”他说：“我不知道……我下周来告诉你。”采购员问他今天是干什么的。他说：“噢，我是来负责这个地区销售工作的。”

还有另一位推销员进来说：“噢，现在该是下订单的时候了……以便为夏季生意作好准备。”采购员说：“很好，乔治，我去年总共向你们买了多少货物？”该推销员感到有点困惑，回答说：“嗯，我要知道，我就该受罚……”

大多数推销员常准备不足，无法回答一些基本的问题，不明确访问时所要完成的任务。他们不把推销访问看作是一项事前研究好的专业性推销介绍。他们对忙碌的零售商的需要与欲求一无所知。

培训计划需要花很多钱，这的确是事实，因为要在教师、教材和场地上支出大笔费用；此外，还须付薪金给尚未进行推销工作的人；并因为他们不在销售地区而失去销售机会，然而，培训是必不可少的。今天，新的销售代表在培训方面可能花上几周到几个月的时间。一般的平均训练时间，工业品公司为 28 周，服务公司为 12 周，消费品公司为 4 周。培训时间随销售工作的复杂程度与所招入销售机构的人员类型而有所不同。国际商用机器公司的新销售代表头两年内是不能独自工作的！公司希望其销售代表每年用 15% 的时间参加额外的培训。

培训计划的目标如下：

（1）销售代表需要了解公司并弄清公司所有情况。大多数公司把培训计划的前部分用来讲述公司的历史与目标、机构与权限、主要的高级职员、公司的财务结构和设施，以及主要产品和销售量。

（2）销售代表需要了解公司的产品情况。给受训人员讲明产品的制作方法和各种用途。

（3）销售代表需要了解顾客与竞争者的特点。销售代表要了解各种类型的顾客及其需要、购买动机和购买习惯，还要了解公司的和竞争者的策略和政策。

（4）销售代表需要懂得如何作有效的推销介绍。销售代表要接受推销术基本原理的培训。此外，公司还要提出各种产品的主要推销论点，有些产品并提供推销宣传稿。

（5）销售代表需要明白外勤工作的步骤和责任。销售代表要懂得如何在现有客户和潜在客户之间分配时间、如何有效地使用费用帐户、撰写报告和安排推销访问路线。

现在的培训方法真可谓日新月异。教学方法主要有角色扮演、敏感性训练、听录音、看录像、循序渐进地学习和看有关推销术与公司产品的电影。现在还没有一种评估培训效果的好方法，但是培训部门需要收集尽可能多的证据以证明销售实绩的增长。对诸如销售人员的流动率、销售量、缺勤率、平均销售规模、访问次数和成交数的比率、顾客的投诉与表扬、每单位时间的新客户数和退货数量等变数应有一种功能上的估量。

下面是一些常用的培训方法：

(1) 课堂训练。这是一种正规的课堂教学训练方法。一般由销售专家或有丰富推销经验的销售人员，采用讲授的形式将其聪明才智传授给受训人员。这种训练方法的费用低，并能增加受训人员的实用知识，为其投入实际工作作好准备。这种方法的不足之处是缺乏真实感，往往不能引起受训人员的足够重视。

(2) 模拟训练。这是一种由受训人员亲自参与并具有一定真实感的训练方法。其具体做法较多，如扮演训练法、实例训练法、比赛训练法等。扮演训练法是一种由受训人扮演销售人员、由有经验的销售人员扮演顾客，受训人向“顾客”进行推销的模拟训练法；实例训练法是一种由受训人分析所给的推销实例材料，并说明如何处理实例中存在的问题的模拟训练法；比赛训练法是一种组织受训人员参加各种推销“实战”演习的模拟训练法。

(3) 现场训练。这是一种在工作岗位上练兵的训练方法。许多企业认为这种训练方法效果最佳。当新来的推销人员接受了一定的课堂训练后，即可安排在工作岗位上，由一位有经验的推销人员带上几周，然后逐渐放手，使其独立工作。这种训练方法有利于受训者较快地熟悉业务，独当一面地进行工作。

## 二、激励和评估销售人员

### 销售人员激励

有些销售代表即使没有管理部门的任何指导也会尽心竭力工作。对他们来说，推销是最令人神往的工作。他们胸怀大志，工作主动。但是大多数的销售代表需要鼓励和特别的刺激，才能使他们的工作达到最好水平。现场推销工作尤其如此，其理由如下：

(1) 工作的性质。推销工作经常受到挫折。销售代表通常要独立工作，他们的工作时间是无规律的；而且常常离家在外。他们面临着有进取心的富有竞争意识的销售代表的竞争；与购买者相对而言，他们处于不利的地位；他们常常无权去做为赢得客户所必须做的事情；有时他们会失去经过艰苦努力而争取到的大订单。

(2) 人的本性。大多数人如没有特别的激励，例如金钱的获得和社会的赏识，就不能发挥其全部才能。

(3) 个人问题。有时销售代表会为个人问题而苦恼，例如家里有人生病、婚姻不和谐或负债。

激励销售人员的基本变数如下：

激励... 努力... 成绩... 奖赏... 满足

.....

这表明对销售人员的激励越大，他（她）作出的努力便越大；更大的努力将会带来更大的成绩；更大的成绩将会带来更多的奖赏；更多的奖赏将会产生更大的满足感；而更大的满足感将产生更大的激励作用。现在重要的是销售人员必须领悟和相信这种连锁反应的作用。因此：

(1) 销售经理应能使销售人员认识到，通过更加努力推销或经过培训后把工作做得更精明，便可推销更多产品。但是如果销售量主要取决于经济条件或竞争行动的话，这种连锁反应便会受到某种程度的损害。

(2) 销售经理应能使销售人员认识到，得到成绩突出奖是要付出额外努力的。但是，在确定奖励标准时，如果只凭主观臆断，定得过低或定得不合理，这种联动作用就会受到损害。

接着研究人员应进一步估出各种可行奖励的价值大小。最有价值的奖励是工资，随后是提升、个人的发展和作为某群体成员的成就感。价值最低的奖励是好感与尊敬、安全感和表扬。换句话说，工资、有出人头地的机会和满足内心的需要，对销售人员的激励最为强烈，而需要安抚和安全感的激励较弱。研究人员还发现，激励因素价值的大小是依销售人员人口统计特性的不同而异。

(1) 年龄较大、任期较长的销售人员和那些家庭人口多的人对金钱奖励最为重视。

(2) 未婚的或家庭人口少的和通常受到较多正式教育的年轻销售人员对

较高层次的奖励（表扬、好感与尊重、成就感）更为重视。

上面已探讨了报酬是一种激励因素。这里我们将研究销售定额和一些辅助的激励因素的作用。

### 1. 销售定额

许多公司为其销售代表确定销售定额，规定他们一年内应推销的数量，并按产品分类确定。报酬往往与定额的完成情况相联系。

销售定额是在制订年度市场营销计划的过程中确定的。公司首先要确定一个可能达到的合理的预计销售指标，这将成为规划生产、工人数量和资金需要的依据。然后管理部门为各分区和地区确定销售定额，加起来一般高于预测销售指标。销售定额之所以定得比预测销售指标高，目的在于促使销售经理和销售人员竭尽全力去工作。如果他们完不成定额，公司仍可完成销售预测这一目标。

各地区的销售经理将定额分配给本地区的销售代表。确定销售代表的定额有三个学派：高定额派认为定额应定得高于大多数销售代表所能达到的水平，但经过努力仍是可达到的。这一学派认为高定额可刺激销售代表更加努力。中度定额派则认为定额应是大多数销售人员都能达到的。这一学派认为销售人员会感到这个定额是公平而能完成的，因而乐于接受，并增加信心。可变定额派认为销售代表之间存在个人差异，某些人适合高定额，某些人则适合中度定额。

销售定额的实践经验表明，销售代表的反应是不完全一致的，特别是最初阶段更是这样。其实在实行任何一种标准时均会出现此种情况。一些人受到激励，因而发挥出最高效能，一些人则感到所馁。某些销售主管人员在确定定额时对人的因素极为重视。然而一般来说，从长远的观点来看，优秀销售代表对精心设计的定额将会作出良好的反应，特别是当报酬按工作成绩作适当调整时更是如此。

定额可按销售金额、单位销售量、毛利、推销努力或推销活动和产品类型来确定。对个别销售人员确定销售定额的影响因素如下：

(1) 销售员  $j$  在  $t$  时间内的销售定额为  $Q_{jt}$ ，此定额应高于其上年的销售量  $S_{jt-1}$ ，即：

$$Q_{jt} > S_{jt-1}$$

(2) 如果推销员  $j$  所在  $t$  时间内的销售定额定得高一些，该推销员在该地区的预计销售潜力  $S_{pjt}$ ，与他上一年度销售之间的差异就会更大，即：

$$Q_{jt} \sim (S_{pjt} - S_{jt-1})$$

(3) 如果推销员  $j$  在  $t$  时间内的销售定额订得越高，他对压力的反应  $E_j$  也就越大，即：

$$Q_{jt} \sim E_j$$

上述 3 项命题可合成一个方程式，用以确定推销员的定额：

$$Q_{jt} = S_{jt-1} + E_j (S_{pjt} - S_{j-1})$$

因此，推销员  $j$  在  $t$  时间内的定额应至少等于她前期的实际销售量，加上其销售区的预计销售潜量与上年的销售量之间的差别的若干比例  $E_1$ 。她对压力的反应越积极，其定额的比值就越大。

## 2. 辅助激励因素

许多公司用一些辅助的激励因素来激发销售人员的努力。如定期的销售会议可为销售代表提供一个社交的机会，一次摆脱日常工作的休息，一个与“公司的头面人物”会面和交谈的机会，一次与较大的团体交流感情并被认可为该团体的一员的机会等等，其中尤其是销售会议，这是一种重要的沟通和激励工具。

综上所述，对销售人员进行激励时应遵循下列原则：

(1) 销售负责人必须深入了解销售人员的实际需要，一般来说不仅有物质生活上的需要，而且还有精神生活上的需要。物质生活上的需要有金钱、实物上的需要，精神上的有理想、成就、荣誉、尊敬、安全等方面需要。尤其当物质方面报酬基本满足后，还会有精神等方面的需要。

(2) 为了实现激励的作用，必须确定目标。目标能激励销售人员上进，是他们工作中的奔头。应建立的主要目标有：销售数量指标；一年内访问顾客次数；每月访问新顾客的次数；订货单位平均批量增加额；将旅途时间减少到一定百分比。

(3) 完成了目标就要满足他们的需要。为了使目标成为有效的激励工具，目标必须同报酬紧密相联，如果销售人员达到了这些目标，就一定要兑现，要满足销售人员的需要。这些需要一般包括精神与物质两方面的需要，激励也必须从两方面进行。精神激励包括对作出优异成绩的销售人员给以表扬，颁发奖状、奖旗。物质激励包括给作出优异成绩的销售人员晋级、发放奖品。

(4) 和销售人员共同建立销售目标。销售负责人应和销售人员一起决定应达到的目标。销售人员参加目标决策。会使他们有认同感，就更能接受这个目标，更积极地去完成这个目标。

(5) 必须使销售人员清楚地了解目标。不应使销售人员对销售目标产生任何误解。销售目标在数量上必须尽可能明确。

(6) 销售目标的难易要适度。过高过低都起不了激励作用。所以销售目标应订在使销售人员经过较大努力才能完成的水平上。

(7) 销售定额是最重要的目标，必须慎重制定。大多数企业建立目标时，都着重于销售定额。它通常就是指要求销售人员在一年内完成的具体销售量指标。在很多情况下，如果销售人员没有完成销售定额，就不发给奖金。对许多企业来说，定额无疑是主要的激励工具。各个销售人员的定额不应相同，因为各自所处的地区情况存在着差异。一般应先测定区域的市场潜力。所谓市场潜力就是在该区域内的所有企业销售某种产品的最大可能销售额。

(8) 竞赛是一种激励工具。竞赛是一种常用的激励销售人员的工具。根

据工作实际可采取多种形式，能充分发挥销售人员的潜力，促进销售工作的完成。

### 监督与指导销售人员

各公司指导自己的销售代表的严密程度是各不相同的。如果销售代表的报酬主要以佣金方式支付，并指望由他们自己去寻找潜在客户时，则所受限制一般较少，多可自由行事。而那些领取固定薪金的和必须负责一定数目客户的销售代表，则须接受较多的监督。

#### 1. 制定客户目标和访问标准

大多数公司按对各客户的销售量、可能取得的利润和业务发展潜力，把客户分成 A、B、C 3 级。他们对各种客户都规定了每一时期的访问次数。A 级客户可能一年得到 9 次访问，B 级 6 次，C 级 3 次。这种访问定额须视竞争对手的访问定额及预期客户的赢利性而定。

真正的问题是期望从某一特定客户那里获得多少销售量，而这些销售量则是每年访问次数的函数。梅基 (Magee) 曾叙述一次实验，把相似的客户随机地分为 3 组。要求销售代表用在第一组客户上的推销访问时间每月不超过 5 小时；第二组 5 至 9 小时；第三组 9 小时以上。结果表明增加访问时间可使销售量增加，唯一的问题是销售量的增长幅度是否与成本的增长幅度相当。

#### 2. 确定潜在目标客户和访问定额

各公司通常都规定其销售人员应花多少时间来发展新客户。例如斯巴特·弗雷特公司 (Spector Freight) 便要求其销售代表把 25% 的时间用于访问潜在的客户，而经过 3 次访问仍未成功时便可终止访问。

公司有许多理由确定发展潜在客户的定额。若听其自然，许多销售代表会把他们的大部分时间用于现有的顾客。现有顾客终究较为确定，销售代表可依靠他们做成一些生意，而潜在顾客却可能从未有任何生意成交。除非对销售代表发展新客户实行奖励，否则他们就会尽量避免发展新客户。

销售人员需要一种用来估计访问的各种潜在客户的价值以便确定合适的目标客户并有效地利用时间的方法。这种方法借鉴了投资理论，因为访问时间可视为对每一潜在客户的一种投资。首先，如果潜在客户可望成为现实客户的话，销售代表便应对该潜在客户的业务量作出估计。潜在客户的业务量可视为一种可延续多年的贴现收入。具体地说，即：

$$Z = \sum_{t=1}^i \frac{mQ_t - X}{(1+r)^t}$$

其中：

Z=从一位新客户得到的未来收入的现行价值。

m= 销售毛利。

Q<sub>t</sub>= 在 t 年时间内从新客户得到的预期销售量

X = 每年保持客户关系所需费用。

$r$  = 公司的贴现率。

$t$  = 年数。

$\bar{t}$  = 新客户可望仍留作公司客户的年数。

这样，销售代表便可估计，如果潜在客户成为现实顾客时，他每年将从公司购买  $Q_t$  单位的产品，每单位的利润为  $m$ ，减去联系顾客所需费用  $X$ ，这一情况将持续  $t$  年，未来收入按利率  $r$  贴现。

下一步是考虑使潜在客户变为现实客户所需的投资。该项投资额可以这样计算：

$$I = nc$$

其中：

$I$  = 使潜在客户变为现实客户所需的投资额。

$n$  = 使潜在客户变为现实客户所需的访问次数。

$c$  = 每次访问的费用。

对潜在客户的访问次数会影响这一转变的概率——即：

$$p = p(n)$$

潜在客户的生意价值会由于转变概率的影响按比例而减少。综合上述各因素，便可得出计算潜在客户的价值 ( $V$ ) 的投资公式：

$$V = p(n) \sum_{t=1}^{\bar{t}} \frac{mQ_t - X}{(1+r)^t} - nc$$

由上式可知，潜在客户的价值取决于预期收入的现值减去转变为现实客户所需的投资成本。预期现值与投资成本均取决于预计访问潜在客户的次数  $n$ 。只要知道转变概率的函数，预计的或最佳的访问次数便可计算得出。

此公式可编入计算机程序。销售代表坐在终端机前，输入对每个潜在客户所预期的业务交易量的估计、最大转变概率的数据等，便可得到按照投资价值排列的所有潜在客户的评等表以及每一潜在客户所需的最适宜的访问次数。

### 3. 有效地使用销售时间

销售代表需懂得如何有效地使用时间。一种方法是订出年度访问日程表，列出在哪个月份要访问哪些客户和潜在客户以及进行哪些活动。例如：

贝尔电话公司的销售代表从 3 个观念出发安排他们的访问和活动。一是开发市场——通过各种努力来教育顾客、招徕新的业务和获得采购界的更大重视。二是招引销售的活动——通过专门的访问向顾客推销专门的产品。三是保护市场活动——通过各种努力来了解竞争者的活动并保护与现有顾客的关系。销售人员的目的是为了在这些活动中求得某些平衡，这样公司才不会为取得目前最大的销售量而使市场发展的长期计划受到影响。

另一种方法是采用时间与责任分析法。销售代表把时间用于以下几个方面的活动上：

(1) 旅行时间。在执行某些任务时，旅行的时间可达总时间的 50% 以

上，若使用较快的交通工具，旅行时间可以减少——然而必须承认，这将会增加费用。更多的公司鼓励销售人员乘飞机旅行，以增加推销时间占总时间的比率。

(2) 进餐与休息。销售人员的部分工作时间用于吃饭和休息。

(3) 等候。包括在客户候见室等候的时间。除非销售代表能利用等候时间来做计划或撰写报告，否则这些时间便虚度了。

(4) 洽谈销售。是指与买方面谈或电话商谈所用的时间。可分为“社交性谈话”（用于讨论其他事情的时间）和“商谈销售”（用于讨论公司产品的时间）。

(5) 管理事务。这一项包括的内容十分繁杂，其中有用于写报告、开发票、参加销售会议和与公司其他人员商讨生产、交货、开发票、销售绩效以及其他事务的时间。

难怪实际用于面对面的销售时间非常少，只占整个工作时间的 25%。如果能把面对面推销的时间由 25% 提高到 30% 的话，这样便可提高 20% 的实际销售时间。各公司都在不断地寻找各种方法帮助销售人员更有效地利用时间。这些方法中有训练外业销售代表使用“电话的力量”，简化记录保管表格，利用计算机制定访问计划和访问路线，提供有关顾客的市场营销研究报告。

为了减少对外业推销员的时间需求，许多公司已扩大了内业推销员的规模的责任。纳拉斯和安德逊在对 135 家电子产品配销商的调查中，发现平均 57% 的销售人员是内业推销员。对此，经理们提出如下理由：外业推销员访问成本逐步上升；电子计算机和革新的电讯设备的使用日益广泛。这些经理们认为内业推销员的比例到 1990 年将达到三分之二。

内业推销员有 3 种类型：一是技术援助人员。他们提供技术资料和解答顾客的问题。二是销售辅助人员。他们为外业推销人员在事务性工作方面提供支持，他们在访问前确定约会时间、进行信用调查、跟踪交货进程和当顾客们无法与外业销售代表取得联系时解答他们提出的问题。三是电讯市场营销人员。他们用电话找到新的客户线索，审查其资格，并向他们推销。一位电讯市场营销人员在一天之内可通过电话同 50 位顾客联系，相比之下，一位外业推销员一天只能接触 4 个顾客。他们在执行下列任务时效果最佳：交叉推销同一产品；增加订单；介绍公司新产品；发展新客户和重新激发老客户；多注意被疏忽的客户；跟踪和核查直接邮购顾客资格。

内业推销员为外业推销代表省下时间，使他们把更多的时间用于对主要客户的销售工作、寻找新的主要潜在客户并将其转变为现实客户，在客户的电脑设备上装设电子订购装置，从而获得更多的一揽子订单和系统合同。同时，内业推销员可用更多时间检查库存、跟踪订单执行进程、与较小客户进行电话联系等工作。正如所料，外业销售代表的报酬主要以刺激性报酬为基础，而内业销售代表则以薪金或薪金加奖金为基础。

在提高销售人员的工作效率方面，另一个戏剧性的突破之所以能实现是因为采用了新的技术设备。如台式和手提式计算机、录像机、电视录像磁盘、自动电话、电子邮递、电话会议等。销售人员事实上已经“电子化”了。

## 销售控制与审计

审查企业的战略计划，适应迅速变化着的营销环境。

企业营销部门的工作是计划、实施和控制营销活动。由于营销计划在实施过程中总会发生许多意外的事件，营销部门必须对营销活动进行控制。营销控制是企业进行有效经营的基本保证。

营销控制包括年度计划控制、营利控制和战略控制三种不同的控制过程。年度计划控制主要是检查营销活动的结果是否达到了年度计划的要求，并在必要时采取调整和纠正措施；营利控制是为了确定在各种产品、地区、最终顾客群和分销渠道等方面的实际获利能力；战略控制则是审查企业的战略计划是否有效地抓住了市场机会，以及是否同迅速变化着的营销环境相适应。

## 一、年度计划控制

年度计划控制的目的是确保年度计划中所制定的销售、利润和其他目标的实现。控制过程分为四个步骤，如图 11.1 所示。

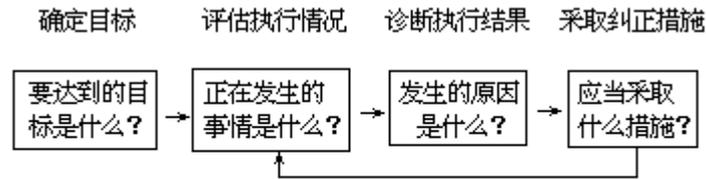


图11.1 年度计划控制过程

首先，管理者要确定年度计划中的月份目标或季度目标；其次，管理者要监督营销计划的实施情况；第三，如果营销计划在实施中有较大的偏差，则需要找出发生的原因；第四，采取必要的补救或调整措施，以缩小计划与实际之间的差距。

年度计划控制的内容主要是对销售额、市场占有率、费用率等进行控制。具体内容如下：

### 销售分析

销售分析就是衡量并评估实际销售额与计划销售额之间的差距。有两种具体方法：

(1) 销售差距分析。这种方法是用来衡量不同因素对造成销售差距的影响程度。例如，某公司年度计划中规定：某种产品第一季度出售 4000 件，单价 1 美元，总销售额 4000 美元。季度末实际售出 3000 件，且售价降为 0.8 美元，总销售额为 2400 美元，比计划销售额少 40%，差距 1600 美元，原因是售价下降和销售量减少，但二者对总销售额的影响程度是不同的，计算如下：

$$\begin{aligned} \text{售价下降的差距} &= (S_p - A_p) A_Q \\ &= (\$1.00 - \$0.8) \times 3000 = \$600 \quad 37.5\% \\ \text{销量减少的差距} &= (S_Q - A_Q) S_p \\ &= (4000 - 3000) \times \$1.00 = \frac{\$1000}{\$1600} \quad \frac{62.5\%}{100\%} \end{aligned}$$

式中： $S_p$ ——计划售价

$A_p$ ——实际售价

$S_Q$ ——计划销售量

$A_Q$ ——实际销售量

由此可见，将近三分之二的差距是由于没有完成销售计划造成的。因此，应该进一步深入分析销售量减少的原因。

(2) 地区销售量分析。这种方法是用来衡量导致销售差距的具体产品和地区。例如，某公司 A、B、C 三个地区的计划销售量分别为 1500 件、500 件和 2000 件，共 4000 件。但实际销售量分别为 1400 件、525 件和 1075 件，

与计划的差距分别为-6.67%、+5%和-46.25%。

可见，引起销售差距的原因主要在于C地区销售量的大幅度减少。因此，应进一步查明减少的原因，加强对该地区营销工作的管理。

### 市场占有率分析

销售分析不能反映出企业在市场竞争中的地位，只有市场占有率分析才能揭示出企业同其竞争者在市场竞争中的相互关系。例如，某公司销售额的增长，可能是由于公司营销绩效较其竞争者有所提高，也可能是由于整个宏观经济环境的改善使市场上所有的公司都受益，而某公司和竞争对手之间的相对关系并无变化。营销管理人员要密切注意公司市场占有率的变化情况，如果公司的市场占有率上升，表示公司营销绩效的提高，在市场竞争中处于优势；反之，则说明公司在竞争中失利。

但是，这种分析还应考虑下列情况：外界环境因素对于所有参与竞争的企业的影晌方式和程度是否始终一样；是否有新的企业加入本行业的竞争；是否企业为提高利润而有意采取的某种措施，导致市场占有率下降等等。

### 营销费用率分析

年度计划控制要确保企业在达到销售计划指标时，营销费用并无超支。如某公司营销费用占营销额的比率为30%，其中所包含的五项费用占营销额的比率分别为：人员推销费用15%，广告费用5%，促销费用6%，营销调研费用1%，营销行政管理费用3%。

管理者应该对各项费用率加以分析，并将其控制在一定限度内（见图11.2）。如果费用率变化不大，处于安全范围内，则不必要采取任何措施。如果变化幅度过大，或是上升速度过快，以至接近或超出控制上限，则必须采取有效措施，如图13.2中时间15的费用率已超出控制上限，应该立即采取措施。有时即使费用率落在安全控制范围之内也应加以注意，如图13.2中从时间9起费用率就逐步上升，如果及时采取措施便不至于升到超出控制上限的地步。

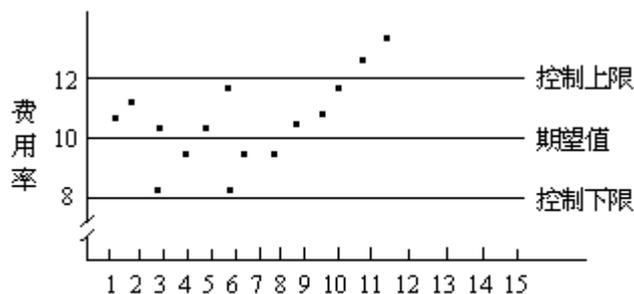


图11.2 费用率控制曲线

此外，还要对顾客态度进行查询和分析，以保持良好的企业形象。

通过上述分析，如果发现营销实际与年度计划指标差距太大，企业必须采取调整措施：或是调整营销计划指标，使之更切合实际；或是调整营销策略，以利于实现计划指标。如果营销指标和策略都没有发现问题，则应在计划实施过程中查找原因，并加以纠正。

## 二、营利控制

除年度计划控制外，企业还需要衡量各种产品、地区、顾客群、分销渠道和定单规模等方面的获利能力。获利能力的大小，对营销组合决策有直接关系。

### 营利能力分析

营利能力分析就是通过对财务报表和数据的一系列处理，把所获利润分摊到诸如产品、地区、渠道、顾客等方面，从而衡量出每一因素对于企业最终获利的贡献的大小，获利能力如何。

营销管理者必须依据产品、地区、顾客、渠道等方面的特点和类别，利用财务部门提供的报表和数据重新编制出各种营销损益表，然后再对各表进行分析。例如，表 11.1 为美国某小农具公司的渠道损益表。

由表 11.1 可见，尽管百货商店不如五金商店的销货额高，但其净利却远远高于五金商店；而园艺商店则亏损 310 美元。通过上述渠道损益分析，此后选择销售渠道时，便有了决策的依据。

表 11.1 渠道损益表

项目 \ 渠道	五金商店	园艺商店	百货商店	总额
销售收入	30000	10000	20000	60000
销售成本	19000	6500	13000	39000
毛利	10500	3500	7000	21000
费用：				
推销	4000	1300	200	5500
广告	1550	620	930	3100
包装运输	3000	1260	540	4800
提货收款	1500	630	270	2400
费用总额	10050	3810	1940	15800
净利（损）	450	-310	5060	5200

### 最佳调整措施的选择

营利能力分析的目的旨在找出妨碍获利的因素，以便采取相应措施排除或削弱这些不利因素的影响。可供采用的调整措施很多，企业必须在全面考虑之后作出最佳选择。仍以上述某小农具公司为例，如果仅仅根据渠道获利能力分析的结果就做出决定，把园艺商店和五金商店从销售渠道中剔除，而集中全力于百货商店一条销售渠道，那就未免过于简单化。营销管理者应当进一步深入研究，依据具体情况作出适当的决定。管理者可以有若干选择：不采取任何措施，任其自然发展，以观后效；取消亏损渠道中获利能力最差的中间商，增加新的中间商，制定特殊策略以鼓励大额定单。为了有助于评估和控制营销活动，有些企业还专门设置一个称为“营销控制员”的岗位。营销控制员一般在财务管理和市场营销方面受过良好的专门训练，可担负复杂的财务分析及制定营销费用预算的工作。

### 三、企业销售审计

#### 销售年度计划审计

##### 1. 查销售计划执行情况

通过销售差异分析和微观销售分析（即分别从产品、销售地区、贸易渠道等方面分析），找出未完成预定销售额的原因。

##### 2. 查市场份额

通过与竞争者作比较，找到上升或下降原因。当然，有时出现下降情况是因为公司放弃某些无利可图的产品，以保持盈利水平。

##### 3. 查营销费用率

分别列出销售队伍、广告、促销、调研和营销管理等项目的费用，各占销售总额的百分比，进行分析比较，找出增减原因。

##### 4. 查资金运用状况

判别影响公司资产净值报酬率的各项因素和公司利润率与总资产的比率提高程度，并分析资结构（现金、应收帐款、库存以及厂房设备等），注意公司能否改善资产管理。

##### 5. 查公司对顾客购买行为的变化

看有何追踪措施，比如，建立听取意见和建议的制度，组织顾客固定样本调查小组，定期以随机抽样方法给顾客寄送调查表等，评价公司措施的成效。

#### 销售盈利水平审计

首先，分析不同产品、市场、地区、分销渠道和公司下属的营销实体盈利率，对若干细分市场是进入、扩大、收缩还是放弃，其短期和长期的利润将达到什么水平。其次，检查分析成本利益，哪些营销活动花费过多，哪些费用开支过大，找出成本上升的原因，提出降低成本的措施。第三，检查各营销实体所推行的直接成本、可溯共同成本和不可溯共同成本，比较利弊，评价成本控制的效果。

#### 销售效率审计

##### 1. 检查销售队伍效率

即：每次推销访问平均所需时间、平均收入、平均成本、费用水平以及订货单数量；每次推销发展多少新客户，丧失多少老客户；销售队伍成本占总成本的百分比。

##### 2. 检查广告效率

如以每种媒体和媒介工具触及一千人次为标准，其广告成本为多少；每媒介工具能引起人们注意、联想和欣喜的人在大众中所占的比重；顾客对广告内容和方法的意见；广告宣传前后，顾客对产品的态度如何。

##### 3. 检查促销效率

包括多种多样的激发顾客购买兴趣和试用产品的方式方法。分析每一次

促销活动的成本及其对整体营销工作的影响。

#### 4. 检查分销效率

即：销售网点的市场覆盖面；分销商、经销商、制造商代表、经纪人和代理人的作用；公司分销渠道的布局改进方案；存货控制办法、仓库位置、运输方式的效果。

营销审计的范围远比财务审计宽广，同管理审计相比，则有异曲同工之妙，但其目标、重点更为明确，是促使公司发展的重要工作。

关于营销计划审计：主要是检查计划目标是否实现，抓住销售分析、市场份额分析、销售费用率分析、财务分析、顾客态度分析等进行审核；关于营销战略审计，主要是检查公司是否在市场、产品和渠道等方面寻求最佳机会；关于营销效率审计，主要是抓住销售队伍、广告、促销、分销以及储运等环节进行审核；关于盈利率审计，主要是检查公司哪些地方赚钱、哪些地方亏损。

通过营销审计，能否对公司经营效益起促进作用，关键在于必须做到以下四点：

(1) 检查的合成全面性。营销审计涉及公司全部营销活动。如果仅仅涉及销售队伍、定价、渠道，那么，这只是一种功能性审计，有很大的局限性。只有全面的营销审计，才能更有效地将公司营销弊端的盖子全部揭开。

(2) 诊断的系统性。营销审计包括一系统有秩序的审核项目。因为经营不关头而产生的“病灶”，并非一望即知，必须经过系统检查，才能正确诊断，并开出“药方”，制定改进措施。

(3) 分析的独立性。营销审计有六种途径：一是自我审计；二是交叉审计；三是上级公司审计；四是公司审计部门审计；五是公司组织专门小组审计；六是邀请专家、学者进行“会诊”审计。

(4) 执行的定期性。营销审计并非权宜之计，而是需要定期而持续地进行的。及时找到问题症结，将有助于改进销售，提高效益。

## 四、营销绩效审计

### 销售收入绩效评核审查

#### 1. 销售绩效评核分析

重点在于了解公司销售收入扩大的程度。具体内容包括：与上年度比较增减额，过去直到现在的趋势；在同业中所处位置；售价涨跌和销售量增减对销售收入增减的影响程度，其计算公式是：

$$\begin{aligned} \text{销售差异} &= \text{当期销售收入} - \text{前期销售收入} \\ &= \text{当期售价} (P) \times \text{当期销售量} (Q) - \text{前期售价} (p) \\ &\quad \times \text{前期销售量} (Q) \\ &= \text{售价差异} + \text{数量差异} \\ &= (P - p) Q + (Q - Q) P \end{aligned}$$

#### 2. 利益评核分析

即销售利率的评核分析。一般包括：销售总利率、销售利率、营业利率、经营利率等。各海外子公司主要任务在于确保和提高销售总利益和销售利率。

销售总利率为销售收入减去销售成本后的销售总利益对销售成本的比率。

销售利率则为销售总利率减去销售费用率之差。

利益评核分析，也可看作是对成本性的评核分析，由于销售成本率和销售费用率降低的结果，将能促使销售总利率和销售利率的提高。

#### 3. 成长评核分析

即评核当年度销售收入比上年度增减多少百分比。由于销售收入为售价为销售量的乘积，所以，销售收入成长率也可用售价变动率和销售量增减率的积加以表示：

$$\begin{aligned} \text{销售收入成长率} &= \frac{\text{当年销售收入}}{\text{上年销售收入}} \\ &= \frac{\text{当年售价} \times \text{当年销售量}}{\text{上年售价} \times \text{上年销售量}} \\ &= \text{售价变动率} \times \text{销售量增减率} \end{aligned}$$

如果成长率在 100% 以上，是因售价提高所致，则销售量增减一定在 100% 以下，这表明市场占有率已走下坡路。所以，对销售收入成长率的审查，不能仅仅看表面数字，而应该确实了解其构成内容，以求出实质成长率。此外，成长率除了同上年比较，还应同上年同月比较，这对于季节性产品尤为必要。通过当年销售动态同上年市场动向对应比较，可评核市场营销状况。

#### 4. 市场评核分析

它包括市场占有率的期间比较，以及同竞争厂商比较，其中同上年比较市场占有率状况，也可作为评核前述市场扩大率的参考。市场占有率通过以

年度计算求得，然而，最好以月计算求得。此外，如能确保并提高市场占有率，必须努力确保和提高销售收入较高月份的市场占有率，并使市场扩大率达 100% 以上。

#### 5. 客户评核分析

销售收入可分为新客户和既有客户两项。既有客户的销售收入同上年度比较，可得知既有客户订货状况。对这两种客户销售收入的评核分析，可用下述公式：

$$\text{新客户销售收入比率} = \frac{\text{新客户销售收入}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

$$\text{既有客户销售收入比率} = \frac{\text{既有客户销售收入}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

为提高市场占有率和竞争能力，往往需要扩大新客户销售收入比率，并同时确保当年度既有客户的销售收入。对既有客户销售收入的确保程度，可以运用下列公式进行检查：

$$\text{既有客户销售收入确保率} = \frac{\text{当年度既有客户销售收入}}{\text{上年度既有客户销售收入}} \times 100\%$$

如果既有客户销售收入有设定的成长率，那末，上述公式应加上成长率后计算。此项比率以在 100% 以上为好，表明公司产品受订率高，市场占有率相应有所提高。同样，新客户销售收入比率增加，也表示销售攻势很强，从而扩大了市场份额。

#### 销售费用绩效审查

销售费用绩效的审查内容应该包括三项：销售费用增减比率、销售费用组成比率、销售费用率高低的评核分析。

销售费用的评核分析，即在确认销售费用增减状况之后，将本年度销售费用的各个项目，分另同上年度进行比较，并进行销售费用率增减分析。

销售费用组成比率分析，是了解各费用项目金额占整个销售费用的比重后，针对重点费用项目进行分析检查。

销售费用的增减比率分析，以下列方式表示：

(1) 各费用项目增减率与合计增减率的比较。如果各费用项目增减率 > 销售费用增减率，说明当期的组成比率较前期为高；如果各费用项目增减率 < 销售费用增减率，说明当期的组成比率较前期为低。

(2) 各费用项目增减与销售收入增减的比较。如果各费用项目增减率 > 销售收入增减率，说明当期的销售费用率较前期为高；如果各费用项目增减率 < 销售收入增减率，说明当期的销售费用率较前期为低。

销售费用包括固定销售费用和变动销售费用。固定销售费用，包括人事费用、交际费用和坏帐损失等；变动销售费用则包括佣金、运费、销售促进费用等。

对固定销售费用，应分析其增减率的变化。因为固定销售费用在某一期期间内金额相对稳定，但比率会随销售收入的增减而升降。

变动销售费用的发生金额随销售收入的增减而变动，所以，以使数值增减分析较为适宜。

审查销售费用的重点，一般放在变动销售费用方面，特别是销售条件费用的变动状况。所谓销售条件费用，是为达成客户订货的销售条件而发生的费用。如折扣损失、折让损失、样品和备品的无偿赠送、佣金等费用。销售条件费用的多少，取决于营销策略和营销业务的熟悉程度。这是营销绩效审计所不可忽视的项目。

### 推销活动绩效审查

#### 1. 访问活动内容分析

(1) 推销活动时间分析。通常包括访问准备时间、移动时间、面谈时间、等待时间、无谓时间，其中以生产性的面谈时间为最重要。

(2) 推销活动能力分析。一般可用访问次数和访问家数表示。访问次数是表示访问活动能力的数值，根据地区大小、新客户密集程度和对象客户层次不同而定。确定标准访问次数是相当困难的。因引，检查时必须从实际出发。访问家数则表示市场管理能力的数值。每月访问的家数越多，则成果也越大。由于访问次数有期限度，访问频率也有上限，所以，对每月访问客户家数应加以固定。此时，销售收入是否增加，有赖于客户特性。

(3) 访问频率分析。通常采用两种方法进行评核分析：一是一天的平均访问次数，即由于开拓新客户或进行比较深入的商谈，访问次数常常因此而有所增减，为了便于管理，最好是设定每月的日平均访问次数基准，检查时就以此作为评核之用；二是对同一客户的访问次数。访问计划通常来自客户的平均订货期间与重复程度这两个数值，以此划分客户等级。对客户的访问频率分析下般以大客户为主，但如果对某客户的访问频率出奇地高，应详细查明原因。

(4) 访问客户类别分析。分析每月访问客户中，哪些是新客户，哪些是既有客户，访问活动应以开拓新客户为重点，力争维护既有客户。

(5) 访问内容分析。访问通常分为商谈访问和事后访问，可通过销售日报计算有效访问率，并分析有效访问中商谈访问和事后访问所占比率。

#### 2. 新客户分析

可作如下四项审查：

$$\text{访问客户率} = \frac{\text{访问客户数}}{\text{对象客户数}}$$

$$\text{新客户率} = \frac{\text{新客户数}}{\text{访问客户数}}$$

$$\text{既有客户率} = \frac{\text{成交客户数}}{\text{既有客户数}}$$

$$\text{新客户分配率} = \frac{\text{当月访问客户总次数}}{\text{新客户数}}$$

访问客户率越低，表示越需要加强市场开拓能力。由于客户为开拓营销

工作的主要对象，其比率可充分显示营销部门的市场开拓能力。

既有客户率则表示市场占有率高低与市场饱和状态，数值越高，则表示扩大市场的机会越少。

新客户分配率的倒数为新客户倍数，乘以月间的可能访问家数，可以求出新客户可能访问家数，以此评核推销人员的保有新客户数是否达到标准。如果推销活动的能力还很薄弱，就有扩大新客户数的必要。

### 3. 商谈内容和受订内容分析

对商谈内容可用下列各指标分析：

$$\text{示范件数率} = \frac{\text{示范件数}}{\text{访问家数}}$$

$$\text{示范效率} = \frac{\text{受订件数}}{\text{示范件数}}$$

$$\text{抵价核定率} = \frac{\text{抵价核定件数}}{\text{访问家数}}$$

$$\text{抵价核定成功率} = \frac{\text{受订件数}}{\text{抵价核定件数}}$$

$$\text{抵价受订率} = \frac{\text{抵价件数}}{\text{受订件数}}$$

抵价，是指出售新品、收回旧品抵扣部分价款。

受订内容可用下列各式分析：

$$\text{受订率} = \frac{\text{受订件数}}{\text{访问家数}}$$

$$\text{新客户受订比率} = \frac{\text{新客户受订件数}}{\text{受订件数}}$$

$$\text{新客户取得比率} = \frac{\text{新客户受订家数}}{\text{新客户访问家数}}$$

如果要扩大市场，就必须提高新客户受订比率和新客户取得比率，并确保既有客户不变。

### 货款回收和成品库存绩效评核分析

#### 1. 货款回收绩效评核分析

产品销出，货款收回，才算交易完成。帐款回收时间越短，公司资金周转越畅，货款变成坏帐的机会就越少。

对货款回收绩效评核分析有如下几个公式：

$$\text{应收帐款回收率} = \frac{\text{回收金额}}{\text{应收帐款金额}}$$

$$\text{货款回收率} = \frac{\text{当期回收金额}}{\text{当期销售收入}}$$

$$\text{应收债权率} = \frac{\text{应收债权}}{\text{销售收入}}$$

$$\text{呆帐率} = \frac{\text{呆帐金额}}{\text{销售收入}}$$

其中应收帐款回收率、货款回收率越高，表示货款回收快，有利于公司的资金周转，应收债权率、呆帐率越低越好，表示悬帐、呆帐越少。

## 2. 成品库存绩效评核分析

可用下列公式：

$$\text{制成品周转率} = \frac{\text{成品库存金额}}{\text{销售成本}}$$

$$\text{库存达成率} = \frac{\text{成品库存金额}}{\text{标准库存金额}}$$

制成品周转率，即制成品周转期，包括销售期、库存期和持有期。库存达成率，则为成品库存金额和目标库存金额的比率。两项数值越低越好，表示成品库存越少，周转期越短，有利于营运资金的周转。

## 五、销售效率审计

### 销售效率审计

#### 1. 销售地区的效率评核分析

表 11.2 销售区域效率测量

销售区域	购买力指数 (1)	期望销售 (2)	实际销售 (3)	效率指数 (4)=[(3)/(2)]×100
A	1.5	75,000	80,000	107
B	1.5	75,000	100,000	133
C	1	50,000	40,000	80
D	1	50,000	70,000	140
E	2	100,000	150,000	150
F	1	50,000	45,000	90
G	2	100,000	100,000	100

由上表可见，销售区域 G 的效率指数为 100，表示实际销售和期望销售相等。销售区域 E 的效率指数最高。

#### 2. 销售人员效率评核分析

公司的销售人员各人有一定的销售区域分工，分析检查其效率可运用如下方法。

表 11.3 某子公司销售人员效率检查

销售区域	销售目标 (万元)	实际销售 (万元)	访问次数	定单数目	主顾数目
A	12	6	200	70	40
B	6	4	85	60	25
C	8	8	180	135	30
D	10	16	230	180	40
E	4	8	100	40	15

##### (1) 计算销售效率指数。

销售区域 A： $(6 \div 12) \times 100 = 50$

B： $(4 \div 6) \times 100 = 67$

C： $(8 \div 8) \times 100 = 100$

D： $(16 \div 10) \times 100 = 160$

E： $(8 \div 4) \times 100 = 200$

达到销售目标者为区域 C，超目标者有 D，和 E，未达销售目标者有 A 和 B。

##### (2) 进一步分析各销售人员的效率。

(3) 各销售区域评核。销售区域 A，虽然平均定单销售额很高，达到 857

元，但效率指数却最低，只有 50，定单 / 访问比率仅为 35%

销售区域	定单/访问比率	平均定单销售额(元)	销售佣金(元) (销售额的 10%)
A	35%	857	6
B	70%	6678	4
C	75%	592	8
D	78%	889	16
E	40%	2,000	8

其原因可能有四点：一是这个区域销售人员访问主顾不尽努力；二是该区域主顾多属小主顾，定单自然不多，销售潜量不高；三是该区竞争十分激烈，销售目标定得过高，力所未及；四是该公司的推广工作不深入，产品交货日期延误，服务设备不足。

销售区域 B，虽定单 / 访问比率达到 70%，接受的平均定单销售额为 667 元；但效率指数 67，仍为偏低，实际总销售在五个销售区域中为最低，佣金收入也最低，很可能佣金收入过低对他们激励不移。

销售区域 C，平均定单销售目标只有 592 元，其原因可能是：主顾经营规模小，销售人员还不善于向大主顾推广。

销售区域 D，定单 / 访问比率最高，需作进一步研究分析，以找出其正原因。

销售区域 E 销售总效率为五个区之冠，不过定单 / 访问比率仅为 40%，主顾数目不多，平均定单销售额达到 2,000 元，分明是遇到大客户，做成了几笔大生意。

(4) 检查销售人员的执行工作准则。检查销售员的效率，除了数量评核外，还应检查他们是否遵守工作准则：

树立自信心。推销员要把产品、服务或构想推荐给客户，必须对公司产品、服务或构想充满信心。

实话实说。说实话是推销员博得客户信任的基础，不承诺自己做不到的事情，虚伪不实总有一天会失去客户。

抱定奉献的决心。把推销工作视作一种奉献，全心全意投入，才能引起客户的信任。

己所不欲，勿施于人。要站在消费者立场上，为消费者着想，遵守当地国风俗习惯，才能取得他们的欢心。连自己都看不入眼的东西，切勿推销给别人。

对顾客负责。这是销售员的职业道德，只有对顾客负责才能做得成生意。

要有服务的热忱。销售员要以热忱的服务，得到客户的好感。当他们拜访客户时，要怀着一颗服务的心，随时准备提供最佳服务。

追踪客户的满意程度。推销员在促成交易后，要做追踪工作，以确知客户是否满意。

倾听客户的抱怨。推销员要根据顾客的抱怨，审慎处理。这是给顾客又一次服务。

勇于认错，及时改进。推销员不要因为好面子而强词夺理。不然，即使能言善辩，也会失去销售机会。

保持良好风度和形象。不埋怨公司，不指责同事，也不伤害竞争者，心平气和，高瞻远瞩。

### 市场占有率审计

市场占有率是公司销售率和盈利率的一个重要控制比率。市场占有率上升，可能是市场推广的效率提高，也可能是公司产品适销对路。而市场占有率下降，可能是公司推销效率不高，也可能是市场竞争激烈，期望指标难以突破。公司在每个计划期总要提出期望市场占有率，而计划执行的结果，往往是有差异的。在通常情况下，公司提出的期望市场占有率是受推广支出占有率的影响，而呈现一种线型关系。即：
$$\frac{P_i}{\sum P_i} = \frac{Q_i}{\sum Q_i}$$

$P_i$  = 公司 i 的推广支出

$p$  = 整个行业的推广支出

$Q_i$  = 公司 i 的期望市场销售

$Q_1$  = 整个行业的期望市场销售

$\frac{P_i}{\sum P_i}$  = 公司的 i 的推广支出占有率

$\frac{Q_i}{\sum Q_i}$  = 公司 i 的期望市场占有率

在检查中要注意到，在其他情况不变的条件下，公司推广支出占有率增加，公司的期望市场占有率也应按比例增加。如果实际市场占有率不等于期望市场率，可以从四方面去检查原因：

#### 1. 从非线型关系上作检查

所谓非线型关系，是指实际市场占有率与推广支出占有率之间的关系。如果公司的经销商数目讨少，推广支出增加，市场占有率上升要比推广支出占有率低。一旦经销商增加，市场占有率的上升，可能会比推广支出占有率来得快。不过，超过一定水平时，市场占有率很可会再度落后于推广支出占有率，这是一种正常的经济现象。

#### 2. 从公司推广的计划性和营销活动的素质作检查

推广计划及期执行的素质自然会影响到市场占有率、推广支出占有率的比例关系。良好的推广计划可能使市场占有率大于推广支出率。相反，素质不高的推广计划，会导致市场占有率小于推广支出占有率。如果计划及期执行的素质比竞争者为优，那就有利于市场占有率的上升。

### 3. 从时差调整的暂时现象上作检查

有时实际市场占有率和推广支出占有率之间存在差异，是属于暂时现象。在争取到较高的市场占有率时，公司往往会有较高的推广预算，此时，推广支出占有率很有可能高过市场占有率。一旦目标达到后，逐渐减少推广支出，也不会使市场占有率下降。如果推广支出占有率长期维持高水平，也可能使市场占有率上升。这是在检查过程中需要细致分析的问题。

### 4. 从随机因素假设上作检查

实际市场占有率和推广支出占有率之间存在差异，有时是由一些随机因素的影响引起的。比如，客户转向竞争者或存货不足，都会造成差异。

市场占有率波动，实际上有许多原因，要从实际出发，具体分析。因此，检查市场占有率还应掌握以下若干要点：

(1) 市场占有率下降可能出于公司的经营策略。有时公司调整经营策略，减少一些不能获利的产品，使总销售额下降，从而影响市场占有率，但公司的利润反而有所增加。

(2) 市场占有率的下降可能由于新竞争者加入所引起。新竞争者加入市场，导致公司市场占有率下降。但并不表示公司的推销效率不良。

(3) 外界因素对公司会有不同的影响力。例如原材料价格上升会对公司产生一定影响，但并不一定会对所有同类企业产品产生同等的影响，有些公司有创新的产品设计上市，能争取较多的客户，市场占有率可能反而会上升。

(4) 市场占有率应与市场机会同时考虑。市场机会大的公司，其市场占有率应高于市场机会小的竞争者，否则其效率一定有问题。

### 销售财务效率审计

#### 1. 资本收益率

$$\text{资本收益率} = \frac{\text{净利}}{\text{总资本}} = \frac{\text{净利}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{总资本}}$$

资本收益率=净利率×总资本周转次数

资本收益率下降原因可能有以下几点：

(1) 在总资本周转次数不变的情况下，净利/销售额比率下降。如果各种有关费用上升。即使销售额仍保持一定水平，也可使净利下降，销售额也可能下降，其原因可能是推广工作效率不良，竞争激烈。

(2) 在净利率不变情况下，销售额/总资本比率下降，即总资本周转次数降低，反映了资本或资产未能充分利用现象，比如存货或应收帐款周转不灵，现金或短期投资过多。

(3) 净利率和资本周转次数都下降，就算净利率高，资本周转次数低，也不能提高资本收益率。相反，资本周转次数虽高，但净利率低，也难以提高资本收益率。

#### 2. 销售成本占销售额比率

销售额商品成本即为毛利，一般称为边际利润。销售成本与销售额的比

率可以衡量毛利的变动。销售成本 / 销售额的比率上升，表明毛利在下降。

### 3. 营销费用占销售额比率

对广告费支出、销售推广、市场调研、销售人员薪金、销售管理费用等变动情况，应深入了解，可通过各项营销费用占销售额的比率，分析检查升降的原因。

### 4. 应收帐款占销售比率

比率上升，表明赊销欠帐增加，当超过一定水平时，要检查会否影响公司的变现能力。旺季营业额大增，应收帐款也随之上升，但应收帐款不久即可到期收回。由于季节性营业的影响，虽一时应收帐款的比率较高，但无需过分担忧。

### 5. 呆帐率

以赊除以呆帐数，即得呆帐率。出现高呆帐率时，必须从严控制赊销。

### 6. 退货率

计算销售额中的退货率，可了解客户对公司产品品质的评价。退货率高，要立即查出原因。特别是因产品不良造成的

退货，必须立即采取措施，制止品质滑坡现象再度出现。

### 7. 销售集中指数

公司销售若集中少数几个客户，风险就相对集中，议价能力也相应降低。因此，分析检查这些主要客户的资信和商誉，就显得更加迫切和重要。

### 8. 销售人员流动率

计算每期销售人员辞职数目占全体销售人员的百分数，即销售人员流动率。流动率高对公司是一种损失，应进一步追查原因，制止人才外流。

