

PiLOT 派力营销思维库
《派力销售管理实战丛书》
屈云波 张平淡 主编

新销售指标管理

张平淡 屈建伟 赵荣 编著

企业管理出版社

前 言

销售管理是当前企业最重要的工作之一，其中尤以销售指标管理为甚，这是由于随着管理科学化的不断深入，企业需要在销售管理工作当中通过数字指标量化来推进、推动科学管理。

在本书中，我们从销售指标的内容、大小和权重三个角度来构建销售指标体系，从销售指标体系的设定、销售指标体系的实施控制、销售指标体系的结果评估等三个环节入手，侧重于如何通过销售指标管理来推进销售目标的实现，侧重于如何通过销售指标管理来推进销售管理的科学化。

在构建销售指标体系的基础上，我们把销售指标分成定量销售指标和定性销售指标，重点介绍了销售量或销售额、市场占有率、销售费用、顾客满意度、品牌价值等五大类销售指标，细化剖析了这些销售指标的构成及影响因素，帮助销售管理人员和销售人员在现实中如何通过有效的销售活动来保证这些销售指标的实现。销售量或销售额是最基本的销售指标，其结果表现为市场占有率，用以反映企业在市场中的竞争地位，而销售额与销售费用结合可得到企业的销售效益。至于顾客满意度则是对企业历史销售情况的反映，是后向性的总结，而品牌价值则致力于反映在未来销售工作当中前期销售努力所可能发挥的作用，是前瞻性的展望。产品组合管理、客户信用管理、应收账款管理、窜货与渠道冲突、终端管理（理货与陈列）等等在本书中并没有单独成章展开介绍，但在相关章节有一些介绍或论述。

在销售指标管理中不得不涉及到销售绩效管理。考虑到人力资源领域有相当大的比重会涉及于此，因此，在本书中不作为重点，而以销售指标评估的面目出现。

本书既可作为各类企业各级销售（营销）经理或销售（营销）管理人员的指导资料，可以供广大销售（营销）人员实战参考之用，还可以作为有兴趣于销售（营销）工作的大专院校的师生阅读参考。

在本书的编写过程中参考了许多文献，在尽可能的情况下都一一予以细列，特此致谢。如有疏漏，实乃编者之失。

毕竟，销售指标管理作为一个全新的体系出现对我们来说是一个挑战，难免顾此失彼。书中不当之处，敬请批评指导，请联系 pingdanzhang@263.net。

张平淡
2003 年 1 月

目 录

第一章 销售指标管理概述

.....	(1)
1.1 销售指标管理不是什么	
.....	(3)
1.2 销售指标管理是什么	
.....	(9)
1.3 销售指标管理能让谁受益	
.....	(15)
常识介绍：什么是管理	
.....	(21)

第二章 销售指标体系

.....	(25)
2.1 企业需要哪些销售指标	
.....	(27)
2.2 如何建立销售指标体系	
.....	(35)
2.3 如何划分销售区域	
.....	(44)
案例专区：如何科学而有效地对销售人员进行考评及奖励	
.....	(56)

第三章 销售量或销售额指标

.....	(61)
3.1 如何得到销售量或销售额指标的大小	
.....	(63)
3.2 如何分解销售量或销售额指标	
.....	(72)
3.3 产品组合指标如何与销售量或销售额指标相结合	
.....	(83)
热点讨论：如何考核区域销售经理	
.....	(92)

第四章 市场占有率指标

.....	(97)
4.1 什么是市场占有率	
.....	(99)
4.2 如何计算市场占有率	
.....	(104)
4.3 如何解读市场占有率	
.....	(112)
4.4 如何提高市场占有率	
.....	(118)
众说纷纭：家乐福的进场费	
.....	(127)

第五章 销售费用指标

.....	(129)
5.1 有哪些销售费用项目	
.....	(131)
5.2 如何确定销售费用指标大小	
.....	(135)

5.3 如何计算销售费用率指标	(142)
5.4 如何管理应收帐款	(148)
灰色空间：窜货	(156)
第六章 顾客满意度指标	(163)
6.1 什么是顾客满意与顾客满意度	(165)
6.2 如何评估顾客满意度	(171)
6.3 为什么要提升顾客满意度	(183)
知识前沿：顾客资产模型	(192)
第七章 品牌价值指标	(197)
7.1 什么是品牌	(199)
7.2 如何评估品牌价值	(204)
7.3 Interbrand 如何评估品牌价值	(210)
另类观点：品牌影响力	(228)

第八章 销售指标评估

..... (233)

8.1 如何开展销售指标的评估
..... (235)

8.2 如何在销售指标评估中应用关键业绩指标和平衡记分卡
..... (243)

8.3 如何在销售指标评估中应用目标管理法
..... (253)

他山之石：MBI 公司的工作和薪酬政策
..... (265)

参考文献

..... (268)

第一章

销售指标管理概述

在企业各项工作当中，显然销售工作是最富有战斗性的。与顾客打交道，发掘顾客的需求或明晰界定顾客的真正需求，把握顾客的利益关注点，提供完善的解决方案，满足顾客需求；与竞争对手竞争，不只是产品特点、性能等方面的比拼，也不仅是价格的直接对抗，还有销售人员在终端的肉搏战。毕竟，销售工作是企业经营至关重要的一环，只有通过有效的销售才能实现企业价值的转化与增值，是价值实现的最后一跳。

众所周知，企业只有通过成功的销售才能实现经济回报，才能保证生存并获得持续发展。无论企业其它经营管理工作做得多么出色，产品还是需要通过销售这个环节才能实现价值的转换，从这个角度讲，销售管理工作是企业管理工作中的一个重点。销售管理涵盖的内容比较宽泛，除了销售人员管理、销售业务管理和销售渠道（通路）管理之外，销售指标管理逐渐成为销售管理工作中的一个重点，一方面是销售管理工作需要量化的销售指标来进行引导，另一方面是在销售管理实务中需要销售指标管理来衡量销售工作的成果。

销售管理是当前许多企业管理工作的重点，但对销售指标管理的着力却并不多，本书以面向渠道客户的销售为主，从销售指标体系的设定、实施与控制、结果评估三个环节着手，致力于系统而详细地介绍销售指标管理的理念、流程与方法，并欢迎更多同仁参与讨论。

1.1 销售指标管理不是什么

销售指标管理并非全新的创造，在销售管理实务当中或多或少应用到这个概念，不过，目前对销售指标管理并没有十分完整和系统的阐述，但对销售指标管理的片面认识或误区却在实际中有很多看法，在界定销售指标管理是什么之前，我们先来看看销售指标管理不是什么。

1. 销售指标管理不是销售业绩评估

销售指标管理就是销售业绩评估（销售绩效评估），这是销售管理实务中最常见的一种误解，其原因就是随着销售管理范围的扩大和管理科学化的要求，销售业绩评估在销售管理工作中的重要性日显提升，而信息系

统在销售管理中的推广应用更是推进了这一进程。尽管销售业绩评估是销售指标管理中不可或缺的一个重要组成，但并不是销售指标管理的全部。

有效的销售指标管理从考虑企业长远的营销目标（有时甚至是战略目标）开始，或是从企业的营销目标（战略目标）为准绳，结合企业近期的具体要求，按区域、按时间、按人员、按客户等确定销售工作计划或目标，并提供有价值的参考意见帮助销售人员、销售团队、销售部门完成这些工作计划或目标，一段时间后对销售工作计划或目标的执行、完成情况进行评估，而且这种销售业绩评估通常是经常性的、制度性的。销售业绩评估的结果作为一种反馈信息对销售工作计划或目标进行修正，或者是调整销售工作计划，或者是加强销售工作的执行力度。

销售业绩评估可以简单分为销售组织业绩评估、销售团队业绩评估（区域销售业绩评估）和销售人员业绩评估，侧重于一段时间后针对某个特定评估对象对其销售工作进行评判或考核。销售业绩评估更多是对已发生的销售工作进行分析、总结与评估，实现预期制定的目标或超额完成目标则予以奖励，并总结经验予以推广；没有实现预期目标则予以惩罚，找出不足之处并采取有效措施予以改正或完善。从这个角度来看，销售业绩评估是对过去已发生事情的评判，而销售指标管理更多是通过一套完整、系统的管理方法去实现既定的销售目标，可以说，销售指标管理是对未来的展望。由此可见，把销售指标管理看作是销售业绩评估是一种重过去、轻未来的误解。

销售业绩评估是销售指标管理的一个组成部分，或者可以看作是实现销售指标管理的一种手段。如果认为销售指标管理就是销售业绩评估，那就犯了一个典型的认知错误：一叶障目，不见泰山；只见树木，不见森林。

2. 销售指标管理不是制定销售计划

销售计划制定是销售管理（销售业务管理）的重要内容。销售已经不再是销售人员单打独斗的个人英雄行为，而是有计划有策略地实现既定目标的管理活动，工业品销售、技术性商品等销售更是如此。通常做法是销售经理（或者是营销经理或者是其它职能部门）在明晰企业的经营目标、

对销售区域市场进行预测之后，把大而全的销售目标分解到每个销售区域（销售团队），分解到每个销售人员，分解到每个销售时期，分解到每个客户，然后制定计划要求销售人员去逐步实现。

销售计划是销售部门工作的详细目标指南，详细列明了应该完成什么样的工作目标，更多是销售部门对未来工作的一种指导或未来销售工作的原则与目标，但并没有详细告诉销售人员应该如何去实现这些目标，没有详尽告诉销售人员应该开展哪些工作。相对而言，销售指标管理更多是为销售计划制定提供一套指标体系，结合企业的实际情况、市场竞争情况和顾客行为情况，提出在未来销售时间跨度内销售管理工作应关注哪些目标或销售指标，销售计划制定中应该涉及到哪些目标变量。还有很重要一点就是销售指标管理会提供实现这些销售指标的一般性原则和方法，更确切地说这些销售指标与哪些因素相关，与哪些因素不相关，哪些销售活动可以实现这些销售指标，哪些销售活动对这些销售指标并没有多大益处等等。从这个角度来看，把销售指标管理误认为是制定销售计划是一种重计划、轻执行的想法在作怪。

销售指标管理为销售计划制定提供一套销售目标指标体系，但销售指标管理不是销售计划制定。

3. 销售指标管理不是严加控制销售人员

销售管理可简单划分为两大流派：一派认为销售人员管理就是销售管理，一派认为销售管理包括销售人员管理、销售业务管理、销售渠道（通路）管理和销售指标管理（有的把销售组织管理归于销售人员管理，有的把销售信息管理归于销售业务管理等等）。无论如何，销售人员管理都是销售管理的核心所在。一方面由于销售工作的重要性导致在许多企业中销售人员的重要性非常突显，一方面由于我国市场经济发展的阶段性决定了销售工作过程中存在许多不规范的地方，这样导致了企业非常重视销售人员的管理工作。

但是，加强销售人员的管控，措施不当容易引起销售人员的反弹，短期内难免对销售业绩产生负面影响；放松对销售人员的规范化要求，很容易引发放任自流，难免引致市场的更加不规范。这样，在许多企业当中，

特别是在销售管理工作当中，严加控制销售人员的现象时有发生，尤其是当个别销售人员做出损害企业利益的所为之时，这种现象更为普遍。不当地严格控制销售人员的结果就是销售业绩继续下滑，于是企业更加严格控制销售人员，甚至是销售人员的一举一动，接下来就是销售团队的士气大幅下挫，销售人员的业绩更差，销售业绩更差，反过来企业更是加强销售人员的控制，恶性循环，如此反复。

销售管理的精髓明面看是管理销售人员，其实不然。销售管理的精髓实质上是管的是“理”，这个“理”包括市场规律或游戏规则，包括销售人力资源开发的基本规律，包括对销售工作的基本看法等等。简单而言，销售管理不是管什么，而是通过有效的管理保证销售目标的实现和销售计划的达成；销售管理不是管理销售人员的行动，而是通过有效的辅导来提高销售人员的销售活动效率进而提升销售业绩。同样道理，销售指标管理的目的在于如何通过有效的管理来保证销售目标的实现和销售计划的达成，其做法是通过有效的计算设定合理的销售指标体系，然后传授这些指标体系的由来与构成，帮助销售人员在特定销售区域完成既定的销售目标。从这个角度来看，销售指标管理（甚至销售管理）并不是管理销售人员，而是服务于销售人员，服务于销售活动，服务于销售工作，目的在于通过有效的管理方法、手段来支持销售人员完成既定的销售目标与销售计划。可以说，把销售指标管理误认为是严加管控销售人员是典型的一种重控制、轻管理的做法。

4. 销售指标管理不是销售人员的工作

销售管理不是销售人员的工作，而是销售经理的事情，这种看法比较普遍，似乎管理吗就是经理或主管的事情，与普通老百姓有何干系，销售人员只管干活拿单就行了，只管按上级要求完成任务就行，只管听从命令即可。

其实不然。在企业中，销售经理是销售组织的代表，负责率领销售团队完成企业既定的销售目标，其职责大致包括正确预测市场和掌握竞争对手、合理设定销售目标、制定销售策略、制定销售计划、负责销售人员管理、负责销售费用管理和销售信息管理、负责销售分析等工作。销售人员

则在销售经理的带领下,按计划在所负责的销售区域里执行、实施具体的销售工作,并向销售经理提供反馈意见,而且在销售人员所辖区域内,销售人员就是代表企业从事。从这个意义上讲,销售人员并不是简单地、机械地执行销售经理的命令,而是从事有创造性的销售工作,并向销售经理提供反馈信息,所以,销售指标管理不仅仅是销售经理的事情。

另外,管理不是管理者与管理对象之间单向的服从,不是一方对一方的命令,而是两方有机的结合;管理不是管理者简单对管理对象的领导与指引,而是授权与执行的结合;管理对象不是管理者双手的延伸,而是独立地从事创造性的工作,因此,销售指标管理离开了销售人员的参与、配合与支持,那就不成其为管理了,就会成为无本之末,脱离管理的真正本质。

销售指标管理不只是管理者的事,需要销售人员的高度参与。如果销售人员只是接受任务、取得报酬,这不是让管理简单化,而是让管理简化,其后果往往是管是管了,但效果如何管理者心中并没有数。让员工积极参与管理是当前管理发展的大势所趋,是管理规律的内在要求,同样,鼓励销售人员、要求销售人员参与到销售指标管理工作当中来是不可或缺的。

销售指标管理不是销售人员的工作这种误解就是实务管理当中重高层、轻低层的一种典型反映,管理不是高高在上去说三道四,而是通过管理去实现既定的目标,否则就会脱离管理的实质。

5. 销售指标管理不是管理人员采取绩效工资的一种借口

销售指标管理是管理人员采取绩效工资(参见阅读材料“运用绩效工资的要点”)的一种借口而已,这种看法在销售人员当中相当普遍。这是因为销售人员的薪酬相对较高,与销售业绩的关系十分密切,尤其是在企业创业或成长阶段,由于企业对销售的影响略逊于销售人员对销售的影响,因此,销售人员在销售环节中的重要性相当突出。随着企业的成长与成熟,企业影响力(或品牌影响力)在销售环节中的重要性越来越大,规范销售行为便成为必然的选择,于是通过绩效管理来约束销售人员的行为就成为许多企业的一致性选择。

阅读材料

运用绩效工资的要害

绩效工资 (Performance related pay, 简称 PRP), 又称奖励工资 (Merit pay) 或与评估挂钩的工资 (Appraisal related pay)。目前在许多企业许多场合及范畴内被广泛采用, 尤其是许多企业中的销售部门 (以销售结果等所谓业绩作为主要评估指标的部门) 中更为推崇, 许多薪酬方面的专家也将这一手段作为“致胜法宝”到处“传经送宝”。而在众多的经典人力资源著作中, 绩效工资也被当作极重要的研究成果来刻意“宣扬”。其实, 在具体运用过程中, 绩效工资已出现不可调和的矛盾与困难。

下面这个示意图明确地表达了绩效工资所产生的结果:

可以看出, 绩效工资通过调节绩优与绩劣员工的收入, 对员工的心理和行为进行相互调控, 以刺激员工行为, 从而达到发挥其潜力的目的。然而, 由于影响绩效工资的因素很多, 因而在使用过程中特别是在“技术面”上有许多操作性困难。归纳起来, 大致有如下一些因素:

首先, 绩效工资可能对雇员产生负面影响。有时候, 绩效工资的使用会影响“暂时性”劣绩员工的情绪, 甚至会将其淘汰, 而这种淘汰会引发企业管理成本的大幅上扬。

其次, 绩效工资的效果受外界诸多因素制约。如某年的夏天极其凉爽, 必然会影响冷饮的销售, 这种因素是难以事先预料的。这种情况下, 被考核者会产生“企业不近人情”的感觉。

第三, 绩效工资的评判标准必须得到劳资双方的认可, 而要得到双方的共同认可并非轻而易举。假如未被员工认可, 绩效工资就不能起到奖优罚劣的作用。

第四, 员工对绩效工资具体方案的真正满意度难说理想。事实上, 目前真正达到“重赏勇夫”的具体方案实在太少。许多时候, 员工对绩效工资的目标可能存有不同见解, 这会影响到员工的潜力发挥。

第五, 社会及竞争对手的影响。当一家企业辛辛苦苦构筑起企业内部绩效工资时, 很可能一夜间就被竞争对手的“反击竞争策略”所击垮, 比如在对手更优厚的条件前, 企业为留住员工只能作出让步。

因此, 完善绩效工资必须做到以下几点:

1. 必须有精确评估业绩的方法和手段;
2. 至少从理论上能证明所采取的绩效工资方案将对员工产生举足轻重的影响;
3. 必须清晰地表述绩效工资与工资间的函数关系;
4. 对绩优员工能提供改善和提升的机会。

总之, 绩效工资在使用过程中必须慎之又慎。换句话说, 只有解决了上述困惑之后, 企业才能使用绩效工资。否则, 对企业而言, 可能是搬起石头砸自己的脚。

应该说在销售队伍中采用绩效工资是一种较为理想、适用性较广的薪酬制度，尽管这种制度存在许多局限性。销售工作是以结果为导向的，业绩好坏应该拿数字说话，好坏与否应该从销售报表或财务报表上一目了然。通常，销售业绩好，对企业经营就会产生正面积积极的影响，销售业绩不好，相应就需要立即解决。因此，对大多数企业来说，采用绩效工资，丰富绩效评估指标，考虑绩效评估指标的长期性与短期性，应该说是一种较好的薪酬制度。不过，随着企业管理的深入与细化、消费者的成熟与市场的规范，销售绩效评估已经开始向过程与结果并重转型，没有过程焉有结果！以销售费用管理为例，许多企业是通过有多少销售业绩来推算支出多少销售费用，殊不知没有销售费用的支持哪会有销售业绩的形成，应该是多大的销售目标需要多大的销售费用予以支撑，先有销售费用的支出才有销售结果的收获。

前面已经谈到过，销售指标管理不是销售业绩评估，自然也就不是管理人员采取绩效工资的一种借口，更不是加薪晋级时考核一下就行了。

当然，对销售指标管理的误解还有许多，例如，有的企业认为有了进销存软件，要销售指标管理干吗？上述五种误解只不过是更普遍、更带有一般性意义，在此特别加以说明，扼要内容请见表 1-1。

表 1-1 对销售指标管理的主要误解

序号	对销售指标管理的主要误解
1	销售指标管理就是销售业绩评估。
2	销售指标管理就是制定销售计划。
3	销售指标管理就是严格控制销售人员。
4	销售指标管理只是销售经理的工作。
5	销售指标管理是管理人员采用绩效工资的一种借口。

1.2 销售指标管理是什么

前面剖析了当前对销售指标管理的五种主要误解，在此有必要对销售指标管理进行界定，尽管这种界定是为了说明之用。一般来说，销售指标

管理是通过销售指标体系的设定、销售指标体系的实施控制、销售指标体系的结果评估（销售业绩评估）来对销售工作进行有效管理的一套销售管理系统。为了更好地说明、解释销售指标管理，下面对销售指标管理的一些特点进行说明与介绍。

1. 销售指标管理是过程与结果并重的一套销售管理系统

首先，需要说明的销售指标管理是一套销售管理系统。同销售人员管理、销售业务管理、销售渠道（通路）管理一样，销售指标管理有较为完整的管理对象、管理方法、管理工具等，虽然销售指标管理的管理方法与管理工具都在完善过程当中，但并不妨碍销售指标管理自成为一个系统。当然，销售指标管理是在销售管理实务中逐渐发展起来的，其理论框架及方法论正在发展当中，把销售指标管理自夸成一个系统确实有点过大之嫌。需要注意的是，在我国销售管理实务当中，许多企业都迫切需要有效的销售管理系统来指导实际的销售管理工作，为了便于理论上的说明和销售管理人士的实际工作需要，我们便把销售指标管理与销售人员管理、销售业务管理、销售渠道（通路）管理人为地进行分割，分门别类地自成系统，这只是为了更好地与实际相贴切。

销售指标管理的管理对象很明确，就是销售指标，可以大致分为量化销售指标和定性化销售指标，这部分内容将在本书第二章中进行介绍。销售指标管理的管理方法与管理工具并没有真正形成自己的体系，更多地是借鉴了人力资源管理、绩效管理等领域当中的一些管理方法与管理工具，一方面反映了销售指标管理在销售管理实务中的发展，另一方面反映了不同管理内容、管理方法或管理工具的普适性和管理的共性。

其次，需要明确指出的是销售指标管理是过程与结果并重。销售业绩评估是以结果为导向的，尤其是在实际销售管理当中，绩效工资、销售提成，甚至销售回扣等都是众所周知的共识。可以不夸张地说，在销售工作当中，短期行为或短线行为仍然十分普遍，而且其形成原因似乎也是刚性的。如果企业不关注销售业绩，或者短期内不是十分关注销售业绩，那么企业生存就会出现威胁，更遑谈发展与壮大。如果关注短期销售业绩，以结果为导向来引导销售管理工作，后果就是销售工作当中的不规范行为丛

生甚至难以控制,进而对企业的发展造成莫名的巨大威胁。利弊两方面对于从事实际销售管理工作的人来说都很清楚,但如何根治却不是那么简单,说起来简单做起来难,这也就是销售指标管理这本书出台的主要原因。在销售指标管理中,不仅仅关注最终的结果,而且把历史销售业绩作为重要的反馈信息来指导销售指标的设定和销售目标的确定,这会影响销售计划的制定,进而关注销售指标的构成与影响因素,剖析哪些销售活动或销售工作有利于销售指标的达成或销售目标的完成,并通过定期的、制度性的评估予以强化,真正实现结果与过程并重。

最后,需要说明的是,销售指标管理在销售管理实务中还在不断发展过程当中,也需要理论上进行完善甚至是修订。作为一套销售管理系统,跟随销售管理实务的发展而发展是销售指标管理不变的旋律。

2. 销售指标管理的目标是通过有效管理来支持销售目标的实现

销售指标管理的终极目标是支持销售目标的实现,具体而言表现在以下三点:

一是能更好地制定合理的销售指标。销售指标就那么多,无论是定量和定性角度划分,还是从财务和非财务角度划分,但是,在销售管理实务中,对具体企业具体发展阶段来讲,销售指标的个数就是确定的,而且希望是越少越好,这样实施管理才有可能做到经济可行。例如,对初创企业来说,设定八个十个销售指标就可能显得略多一些,而对于大型企业就可能显得略少了一些。确定销售指标的个数是一个方面,还有一个很重要的方面就是某个销售指标的大小,如设定某地区某年的销售目标是10000件,这个销售指标合理否?这很难说,它取决于市场整体环境和竞争状况,取决于销售区域的大小,取决于企业未来在该区域的营销活动力度或销售活动的强度,取决于该区域销售人员的努力程度。不过,考虑到信息不对称状况在管理当中的普遍存在,对于销售管理人员和销售人员来说,双方很容易对这个具体的销售指标大小的合理性形成不同的看法,往往是销售人员认为销售指标大小偏大,而销售经理认为销售指标大小偏小,这是销售管理实务中普遍存在的现象。如何解决呢?仅从销售管理一方来说,更重要在于如何收集更多的信息,如何从这些信息中通过分析来消弥所存在的

信息不对称状况，从而与销售人员就销售指标大小的合理性达成共识。

二是支持销售人员提高销售活动和销售工作的效率。销售工作是在特定的约束条件下寻求最优。一种最优是在给定的销售费用下追求销售业绩的最大化，另一种最优是在实现既定的销售目标下追求销售费用的最小化，这二种优化选择都假定销售人员最大程度上发挥效率，其实不然。现实中销售人员往往并不能保证效率最大化，一方面是主观态度因素，这需要其它管理工具、管理方法来解决，一方面是知识能力因素，也就是销售人员并不太清楚哪些活动、哪些工作能更好地实现目标。现实情况是销售人员更多是经验占主导，无法应对激烈的市场竞争，无法应对快速变化的消费需求，结果是销售人员老化速度加快。从销售管理角度来看，最有效的办法与措施之一就是引导销售人员该做哪些工作从而提高销售活动的效率，而销售指标管理能提供完整的销售指标体系，告诉销售人员每一个具体的销售指标的影响因素，以及哪些销售活动、销售工作对其有影响，甚至影响程度是多大，也就是帮助销售人员明晰哪些销售活动对具体的销售指标是有效率的，哪些销售活动相对而言是效率次优的，进而帮助销售人员更快、更好地完成、实现既定的销售目标。

三是帮助销售主管更好地实施销售管理工作。销售管理工作并不好做，不仅在于销售人员大都被授权在外地具体执行既定的销售策略有时“将在外君命有所不授”，而且在于销售工作的结果表现为销售目标与具体销售管理工作的过程化之间的矛盾。前面提到过销售指标管理侧重于过程与结果并重，可以丰富销售管理的内容，强化销售管理的过程，以过程保障来促进结果或目标的实现，从而能更好地帮助销售主管实施销售管理工作。

通过设定合理的销售指标，通过销售指标的分解来帮助销售人员提高销售效率，同时帮助销售主管更好地实施销售管理工作，销售指标管理能有效地支持销售目标的实现。

3. 销售指标管理是一个完整的信息反馈过程

销售指标管理主要包括三项内容：销售指标体系的设定、销售指标体系的实施控制、销售指标体系的结果评估，如图 1-1 所示。

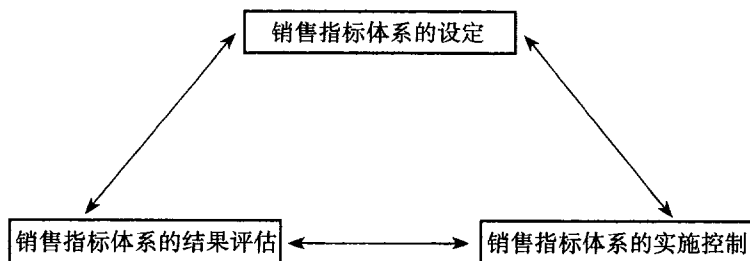


图 1-1 销售指标管理过程

销售指标体系的结果评估在某种程度上说就是销售业绩评估，主要是对既定销售目标的完成情况进行优劣评判，评估结果是销售指标（体系）设定的重要参考依据，作为一期销售指标管理过程的反馈信息重新纳入到销售指标管理过程当中去。如果销售指标完成结果与所设定的销售指标差距甚大，表明需要考虑更多情况来重新设定销售指标。如果销售指标完成结果与所设定的销售指标差距不大，就需要剔除销售人员个人努力程度之后再考虑是否加大（或缩小）销售指标大小或丰富（或简化）销售指标体系。当然，如果企业目标发生改变或市场竞争情况发生变化，销售指标体系同样需要重新设定。

销售指标的体系设定通常包括三点：一是需要制定哪些销售指标，二是这些销售指标的权重（即相对重要程度），三是各个销售指标的大小。企业销售管理需要哪些销售指标取决于企业目标（或是战略目标或是营销目标）。例如，如果企业想提升在市场中的影响力，让更多的消费者接触或消费该企业的产品，那么，显然就需要市场占有率指标、销售量指标等。多个销售指标的权重（或相对重要程度）则取决于企业在某期间内的目标取向或目标所在。例如，如果企业想通过抢占市场来谋求未来更大的发展，那么，企业可能会牺牲短期盈利目标来追求市场占有率的迅速扩大。再如，如果企业应收账款过大需要及时处理，那么应收账款指标就相应十分重要。从一个侧面可以这么讲企业需要什么就可以制定对应的销售指标，关注什么就说明对应销售指标的权重（重要程度）就大，而具体某个销售指标的大小则因销售区域、销售客户、销售时间跨度等而定，通常是根据历史分析、市场预测得出一般性的看法，同时结合销售预算大小来

予以平衡确定。

销售指标体系的实施控制是保证销售指标体系得以贯彻实施的具体措施，如果实施控制得当，就能得到预期的销售目标，相应销售指标体系的结果评估所需要的数据也就可以自然而然得到。不过，在销售管理实务当中，销售指标体系的实施控制很难予以具象化，可以做的是销售指标分解与销售分析。销售指标分解往往在销售计划制定过程中就同时完成，在本书中不加以详细介绍。销售分析则是定期对所收集来的数据进行分析，从而对销售指标的执行情况进行适当调控，通常销售业绩评估的前奏就是销售分析。

由此可见，销售指标管理是一个完整的信息反馈过程，三个环节相互支持，互为前提，互为基础，从而足以保证销售指标管理成为一套销售管理系统。

4. 销售指标管理是销售组织全员参与的一项管理工作

全员参与首先是保证销售指标管理以人为本管理思想的前提。关心、服务销售人员是以人为本，开发销售人员的人力资源潜力也是以人为本，让销售人员参与到管理当中来也是以人为本。以人为本是一种理念，反映在具体销售指标管理工作当中来就是邀请销售人员参与销售目标或销售指标的制定，然后采取有效措施帮助销售人员完成既定的销售目标。

全员参与不只是邀请销售人员开个座谈会，提提意见，搞搞民主，而是真正给销售人员决策做主的机会和权力，让他们能在实施自己的方案、计划时获得一种满足感和自豪感。全员参与更不是让销售人员自己给自己设套，让销售人员自己难为自己。显然，让销售人员为自己、为大家的共同目标而努力比完成别人交代给的任务能更好满足销售人员的心理需求。另外，让销售人员充分参与到销售指标管理当中来才可能将销售人员的个人职业生涯发展（或事业发展）和工作目标结合起来，实现个人目标、团队目标和组织目标三者之间的整合，进而实现个人业绩、团队业绩和组织业绩三者的统一，从而实现个人价值和企业价值的同一化。

为了保证所有销售人员全员参与到销售指标管理当中来，企业需要采取有效的管道或渠道方便销售人员参与进来，如年度销售会议拿出专门的

时间来讨论销售指标管理工作，或者是在企业内部网络上开辟讨论区让销售人员随时参与进来，或者是通过企业内刊让销售人员了解最新的进展和发表自己见解的空间，等等不一而足。总之，全员参与的前提需要创造一种氛围，特别是开放氛围的营建，还有就是需要从制度上予以根本保证，这种制度保证还应该是长期的。

另外，销售人员全员参与销售指标管理还表现在销售人员按企业要求收集、提交各类信息等方面上，以及主动促进销售团队内部有效沟通的达成上。

当然，销售指标管理的特点还有很多，对销售指标管理的认知也是见仁见智，在此我们列出销售指标管理的四大特点（见表1-2）。

表1-2 销售指标管理的四大特点

序号	销售指标管理的主要特点
1	销售指标管理是过程与结果并重的一套销售管理系统。
2	销售指标管理的目标是通过有效管理来支持销售目标的实现。
3	销售指标管理是一个完整的信息反馈过程。
4	销售指标管理是销售组织全员参与的一项管理工作。

1.3 销售指标管理能让谁受益

管理的目标是为了追求效益，也就是实施管理所产生的成本要小于或不大于实施管理所能产生的收益。如果管理带来的收益大于管理成本，就可称之为有效的管理。同样，销售指标管理也要追求效益或销售业绩的提升，销售指标管理也要追求有效的销售指标管理。

随着我国企业管理水平的提升，许多企业开始追求管理的规范性，在销售管理领域也是如此，其突出特点就是各种报表比较多，报表十分规范，可实施结果并不太令人满意。国内某大型保健品公司为了提升管理水平而聘请了几位高级经理，上任伊始就大力倡导规范化，城市销售经理每月就需提交近二十种报表，结果是导致了无穷无尽的管理官僚。造成这种现象的原因是多方面的，其中一个原因就是企业误以为规范化的管理就是

有效的管理，而事实上是规范化管理不一定是有效的管理，规范化管理也不是有效管理的前提条件，只是规范化管理有可能可以促进管理效率的提高或管理效益的提升。当规范化管理的要求与企业员工现实条件不相匹配之时，规范化管理带来的往往是管理官僚的泛化。

推动实施销售指标管理自然会要求更多的日常管理工作，管理成本自然也就会上升，但其效益也是显而易见的，在此，我们更多的是讨论销售指标管理能让哪些利益团体受益。

1. 销售指标管理可以帮助销售人员更有效率地开展销售工作

前面已经提到过，销售指标管理的目的就是支持销售目标的实现。在企业中，销售人员最终担负销售目标的完成与实现，从这个角度来看，推动实施销售指标管理能有效地支持销售人员的实际销售工作。

深入分析，销售指标管理对销售人员的支持主要表现在如何帮助销售人员提升销售效率上（参见阅读材料“盈利型销售”）。销售指标管理可以完整地提供销售指标体系，并详细介绍这些销售指标的具体情况与分解情况，特别是销售指标的构成及影响因素，这样，销售人员就会很明确地知道哪些销售工作最具效率与效益。

在实施销售指标管理的企业当中，销售人员的精神需求满足能得到更大程度的提升。按马斯洛的需求层次理论来看，简单地把销售人员视为完成指令工作的机械人或经济人并不能让销售人员获得更高层次的满足。销售指标管理中，销售人员的参与程度增加，可以英雄露颖，小试锋芒，从而受尊重的欲望和自我实现的需求可在一定程度上得到满足，进而可以加强销售人员的维系，提高销售人员的忠诚度。

另外，推动实施销售指标管理可以让销售人员获得更多的职业发展机会。在科学的销售指标管理过程中，销售人员的个人价值能得到完全的发挥和评估，团队合作所接受的培训与知识积累也相应会有大幅增长，这些都有助于销售人员的长远发展和职业生涯发展，特别是科学的评估能选优奖优，为人力资源绩效评估提供参考。

阅读材料

盈利型销售

——为增加利润而进行的销售

如何提高销售环节的利润呢？简单讲就是开源节流，即扩大销售（销售量和销售额）和降低销售成本。这是原则性的道理，对企业来说并不具备多大的操作性。在现实中，我们经常会发现有些企业是销售规模日渐扩大但销售利润不见增长，在此我们从提高销售效率这个角度来谈如何实现扩大销售和降低销售成本，谈谈如何从提高销售效率的角度来提升销售效益。

在销售环节，企业所投入的资源主要是销售人员的时间（当然包括所投入的精力）和销售经费。从销售管理的角度来看，一定时间内所投入的资源（销售人员和销售经费）是有限的，是相对比较固定的，因此，提高销售资源的使用效率便成为销售管理的重点，也就是如何通过提高销售效率来促进销售效益的好转。我们把这种通过提高销售效率来增加利润的销售称为盈利型销售。

首先是提高单位销售时间的销售效果。销售时间是销售人员投入的主要资源，是反映销售人员努力从事销售工作的重要指标。一般来说，销售人员既定的情况下，销售也相对是个稀缺性资源。在销售时间既定的情况下，提高单位销售时间的销售效果无疑会提升销售效益。单位销售时间的销售效果的提高取决于销售人员销售技能水平、企业的销售管理支持、销售经费管控等三个环节的改善。

（1）提高销售人员的销售技能水平。销售人员的销售能力越强，销售效果就越明显，也就是说提高销售人员的销售技巧与方法能相应提升单位销售时间的销售效果。

（2）加大企业的销售管理支持。明面来看，销售人员拼争客户是销售人员的销售技能发挥问题，实质是企业的销售管理支持问题。这好比两军对垒，拼刺刀的功夫是销售人员的销售技能，但拼刺刀是最终的肉搏战，在这之前有两军统帅的谋略，如向哪个地方发动攻击，如何攻击等等。具体到销售环节就是如何进行销售区域划分，如何选择重点客户，如何进行销售渠道建设和网点布局。

（3）销售经费的管控。从开源节流的角度来看，似乎销售经费管控越是严格，销售利润就越多，毕竟节省成本就是提高利润。其实也不尽然。如果深入进行细分，企业要保证必要的销售成本投入，我们需要注意的是只有有了足够的销售投入才能保证销售目标的实现。需要严格管控的是销售费用，特别是不合理的销售费用，如招待费等，这些费用有时是不可避免的，但也是销售经费漏洞最容易出现的地方。

其次是尽可能扩大销售时间单位。单位时间销售效果既定的情况下，销售人员投入的销售时间越长，相应从事的销售活动就越多，拜访的客户就越多，达成销售成功的客户数也就越多，但是，如何尽可能扩大销售时间呢？

（1）促进销售人员主动延长销售时间，这就需要企业有凝聚力，或者销售效益与销售人员的薪酬密切相关。从企业的角度来看，前者更有吸引力，这就需要从企业文化或情感维系方面下功夫了。

（2）提高销售时间管理水平，这点更具有现实意义，也是企业重视不太够的一个方面。销售人员的在途时间较长，又常与客户进行面对面的沟通，很显然，销售时间利润率越高，销售人员从事销售活动的销售时间就越长，相应就能促进销售效益的提升。

2. 销售指标管理可以协助销售管理人员提高销售管理效率

罗伯特·狄伦施耐德曾说：“各式各样的管理者，尤其是企业的最高管理者，都发现权力正从手中一点一点地消失。他们不再像以前一样，从墙上摘下宝剑，像一名复仇天使那样在众人面前挥舞。”可以说管理者放下令剑的时候，他才开始解放自己。权力不是用来掌控在手中，而是用来应用的，尤其是授权应用。当前的销售管理实践也表明，授权、引导销售人员开展工作就足够了，而不需要天天向销售人员絮絮叨叨讲这讲那，毕竟销售人员不是销售经理手脚的延伸，企业雇佣的也不是销售人员的简单体力劳动。

销售指标管理中，销售人员不再是被动的接受者，而是积极主动参与其中，与销售管理人员一道探讨销售指标体系的构成，讨论未来应该关注哪些销售指标，如何完成这些销售指标，并及时把实际操作实施中的信息反馈给销售管理人员，这样，销售管理人员不是拉动销售人员向前进，也不是强压销售人员工作，而是引导、推动销售人员不断进取，不断完善，不断突破，也就是常说的“不按牛头喝水”。正是由于销售人员的这种主动参与，销售管理人员向下传达目标指令或要求时就不是简单上传下达了，也就不需要反复解释，也不会遇到什么掣肘或反对了，这样，销售管理工作会更顺畅，销售管理人员的销售管理效率也就自然提高了。

随着销售指标管理的实施，相应的培训与管理手段能进一步促进销售人员能力的提升。一般来说，被管理对象的能力越高，素质越高，对管理人员的要求也就越高，相应管理效率也就会越高，因此，销售指标管理的实施会促进销售管理效率的提高。

3. 销售指标管理可以有效地促进销售团队绩效的提升

有效的销售指标管理应该能够促进销售团队绩效的提升，这主要表现在两点。一是销售指标管理通过降低内部交易成本而提升销售管理效率。企业之所以成为企业，是以其内部的契约来替代市场契约，我们都知道，市场契约是会发生费用产生成本的，比如寻找供应商、商务谈判等等都会发生成本，同样，企业内部的契约也会发生费用产生成本，比如部门之间

的磨合或员工之间的配合,因此,降低内部交易成本能有效地促进绩效的提升。实施销售指标管理能有效地降低销售系统内部的交易成本,同时提高效率,从两个不同侧面都能提升销售团队的绩效。二是销售指标管理能最大程度地激发销售人员的主观能动性,提升销售人员个体的平均销售能力与效率。销售人员的主观能动性越强,投入到销售活动中的有效工作时间就越多,在单位销售时间销售效率一定的情况下,增加销售时间无疑会提升销售团队绩效。同理,销售能力越强,销售效率越高,在同等销售时间的情况下,销售人员个体的平均销售能力与效率的提升自然会提高销售团队的绩效。

不过,需要注意的是,销售指标管理也会产生一些管理成本,例如要求销售人员提交的信息和数据会增加,各类销售报表亦会增加,甚至还会设立专门的部门(如销售运营部)或专职岗位来承担相应的工作。在销售管理实务中,企业不妨把销售指标管理融入到日常销售管理工作当中,设定合理的流程,使之形成制度化,辅之以从持续的培训,这样就可以通过规范性操作与管理来降低相应的成本。不过,在导入销售指标管理的过程中,企业可以因繁就简,逐渐丰富,不需要追求一步到位,循序渐进往往是提升管理水平的必由之路。

4. 销售指标管理可以帮助渠道客户开拓生意

在面向渠道客户的销售架构中,小河满大河才能盈,渠道客户业务生意目标的达成才有可能保证生产企业销售目标的达成,这样,在销售计划中企业通常会把销售计划分解到每个渠道客户,并采取有效措施帮助渠道客户消化或转售所采购的产品,也就是说,企业不是简单地把产品出售给渠道客户,而应帮助渠道客户进一步销售产品,否则就会出现在渠道客户手中积压大量的社会库存(尽管企业出货很多,库存很少,但社会库存很大。),这并没有完成真正的销售,只是企业库存转移到了社会库存而已,所以,企业一方面需要管理渠道客户,主要是零售价格的整合和产品进一步流向的管理,保障市场的规范,另一方面企业需要提升对渠道客户的服务,帮助渠道客户把产品向下一级渠道推进,帮助渠道客户做好向下级渠道客户的服务,帮助渠道客户开展市场推广工作,帮助渠道客户制订合理

的采购批量和库存等。

近年来，物流技术的发展推动许多企业简化渠道环节，不过，这种发展趋势并不会消灭渠道客户，更多是促进渠道客户的功能转型，直接销售还只是适合某些产品或某些特定销售场所，所有产品实现直接销售在可预见的未来是无法实现的。销售指标管理就是致力于通过销售指标的设定与分解所获得的信息来加强与渠道客户的关系，帮助渠道客户开拓生意，从而从源头上保证企业销售的实现与达成。

如果企业从事直接销售，那么，推销行为或个人推销行为占到主体，但仍然存在客户这个销售对象，这时，只需把销售指标管理的相关运作办法加以转化即可。

常识介绍：什么是管理

《幸福》杂志 1996 年的一篇文章如此介绍：如果说工业化是 19 世纪的主潮，那么，管理就是 20 世纪的主角。自 1900 之后，管理便成为我们的中心，管理岗位吸引了很大一部分受过良好教育的人士，决定了经济发展的进度和质量，决定了政府服务效率高低，也是国防的基础。

1. 管理的定义

管理活动自古就有，但什么是“管理”，从不同的角度出发，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义。

关于管理的定义，至今仍未得到公认和统一。长期以来，许多中外学者从不同的研究角度出发，对管理作出了不同的解释。据称管理的定义多达上百种，其中较有代表性的是美国管理学家赫伯特·A·西蒙（Herbert A Simon）的定义，他认为“管理就是决策。”

当前，美国、日本以及欧洲各国的一些管理学著作或管理教科书中，也对管理有不同的定义，如：

“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”

“管理就是计划、组织、控制等活动的过程。”

“管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”

2. 管理学派

纵观管理学的发展，我们可以把对管理的认识归纳为以下十一个学派：

• **管理过程学派** 管理过程学派的创始人是法约尔，该学派把管理看作是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。有了管理理论，就可以通过研究，通过对原理的实验，通过传授管理过程中包含的基本原则，改进管理的实践。

• **人际关系学派** 人际关系学派是从 20 世纪 60 年代的人类行为学派演变来的。这个学派认为，既然管理是通过别人或同别人一起去完成工

作,那么,对管理学的研究就必须围绕人际关系这个核心来进行。人际关系学派非常注重管理中“人”的因素,认为在人们为实现其目标而结成团体一起工作时,他们应该互相了解。

• **群体行为学派** 群体行为学派是从人类行为学派中分化出来的,因此同人际关系学派的关系密切,甚至易于混同,但群体行为学派关心的主要是群体中人的行为,而不是人际关系。群体关系学派以社会学、人类学和社会心理学为基础,而不以个人心理学为基础。群体行为学派着重研究各种群体行为方式,从小群体的文化和行为方式到大群体的行为特点,都在它研究之列,因此,群体行为学派也常被叫做“组织行为学”。

• **经验(或案例)学派** 经验学派通过分析经验(常常就是案例)来研究管理,其依据是管理学者和实际管理者通过研究各色各样的成功和失败的管理案例就能理解管理问题,自然地学会有效地进行管理。案例教学法在管理类课程中的普遍应用便是经验学派具备旺盛生命力的例证。

• **社会协作系统学派** 社会协作学派与群体行为学派的关系密切而且常常互相混同。有些人(如马奇和西蒙)把社会系统(即一种文化的相互关系系统)只限于正式组织,把“组织”这个词同企业等同起来,而不是指管理学中最常用的哪项职权活动概念。另外一些人则不区分正式组织和非正式组织,而把所有人类关系的各种系统都包括进来。社会协作系统学派的创始人是切斯特·巴纳德,这个学派对管理学作出过许多值得注意的贡献,如把有组织的企业看成是一个受文化环境的压力和冲突支配的社会有机体,这对管理的理论和实际工作人员都是有幫助的。

• **社会技术系统学派** 这一学派的创始人是特里司特及其在英国塔维斯托克研究所中的同事。他们通过对英国煤矿中长壁采煤法生产问题的研究,发现仅只分析企业中的社会方面是不够的,还必须注意其技术方面。他们发现,企业中的技术系统(如机器设备和采掘方法)对社会系统有很大的影响。个人态度和群体行为都受到人们在其中工作的技术系统的重大影响。因此,他们认为必须把企业中的社会系统同技术系统结合起来考虑,而管理者的一项主要任务就是要确保这两个系统相互协调。

• **系统学派** 近年来,许多管理学家都强调管理学研究与分析中的系统方法。他们认为系统方法是形成、表述和理解管理思想最有效的手段。

所谓系统,实质上就是由相互联系或相互依存的一组事物或其组合所形成的复杂统一体。这些事物可以像汽车发动机上的零件那样是实物,也可以像人体诸组成部分那样是生物的,还可以像完整综合起来的管理概念、原则、理论和方法那样是理论上的。系统学派强调“整体大于部分之和”。

- **决策理论学派** 这一学派的人数正在增加,而且大多数都是些学者。他们的基本观点是:由于决策是管理的主要任务,因而应集中研究决策问题。他们认为,管理是以决策为特征的,所以管理理论应围绕决策这个核心来建立。

- **数学学派或“管理科学”学派** 尽管各种管理理论学派都在一定程度上应用数学方法,但只有数学学派把管理看成是一个数学模型或程序的系统。一些知名的运筹学家或运筹分析家就属于这个学派。这个学派的人士的一个永恒的信念是:只要管理、或组织、或计划、或决策是一个逻辑过程,就能用数学符号和运算关系来予以表示。数学学派的主要方法就是模型。借助于模型可以把问题用它的基本关系和选定目标表示出来。由于数学方法大量应用于最优化问题,可以说,它同决策理论有着很密切的关系。

- **权变理论学派** 这个学派强调管理者的实际工作取决于所处的环境条件。权变管理同情境管理的意思差不多,常常通用。按权变的观点,管理者可以针对一条装配线的具体情况来确定一种适应于它的高度规范化的组织形式,并考虑二者之间的相互作用。

- **经理角色学派** 这是最新的一个学派,同时受到管理学者和实际管理者的重视,其推广得力于亨利·明茨伯格。这个学派主要通过观察经理的实际活动来明确经理角色的内容。对经理(从总经理到领班)实际工作进行研究的人早就有,但把这种研究发展成为一个众所周知的学派的却是明茨伯格。

3. 分析和研究管理的特征

管理作为一门科学性与艺术性结合的学科,分析和研究管理时需要注意以下六个方面的特征:

- **整体性** 管理过程是由各个管理职能相互联系,相互作用构成的有机整体,而不是它的各个要素的简单叠加。

- **目的性** 管理系统的目的就是要使组织中的各个要素得到合理配置，以创造价值和提供服务，从而取得最优的经济效益和社会效益。

- **开放性** 管理过程本身是一个系统，但它又是社会系统中的组成部分，因此，它在不断地与外部社会环境进行物质、能量和信息的交换，因而具有开放的特点。

- **交换性** 管理过程中各种因素都不是固定不变的，因此管理系统可以转换被管理的各种因素，使管理取得更大的功效。

- **相互依存性** 不仅管理的各要素之间相互依存，而且管理活动与社会其他活动也是相互依存的。

- **控制性** 管理过程具有信息反馈的机制，以使各项工作能够及时、准确地被控制而得到有效的管理。系统作为一种方法、手段或理论，则要求在研究和解决管理问题时必须具有整体观点、“开放的”与相对“封闭的”观点、反馈信息的观点、分级观点、等效观点等等有关系统的基本观点。

第二章

销售指标体系

销售指标体系包括三个内容：一是销售指标内容的界定，二是销售指标的权重界定（即相对重要程度），三是销售指标大小的界定，如图 2-1 所示。

销售指标的内容就是企业需要哪些销售指标。显然，不同企业在不同发展阶段所需要的销售指标内容会有所不同。有的销售指标体系结构把销售指标分为财务指标（如销售毛利率）和非财务指标（如市场占有率），本书则是根据销售指标是否可以量化而划分成定量销售指标（如销售额）和定性销售指标（如销售积极性）。销售指标的权重（相对重要程度）是指在所确定的这些销售指标当中，企业如何确定彼此的相对重要性，权衡份量，有大有小，有轻有重，有缓有急，哪个指标更重要一些，哪个指标相对而言不是最重要的。例如对于 2003 年而言，某企业需要大力拓展市场，那么市场占有率目标最为重要。销售指标的大小确定相对比较容易，只是数量上的目标要求而已。例如 2003 年年度销售额目标是多少，是 1300 万元还是 1500 万元。

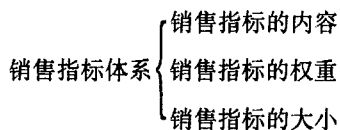


图 2-1 销售指标体系框架

2.1 企业需要哪些销售指标

有哪些销售指标是介绍销售体系框架的基础，只有知道了存在哪些销售指标企业才有可能在销售管理实务中选择合适的指标进行实施。在本书的框架中，我们根据销售指标是否可以量化计算把销售指标分为定量销售指标和定性销售指标（如图 2-2）。

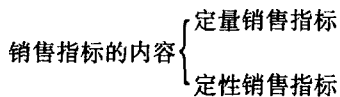


图 2-2 销售指标的内容

1. 定量销售指标

定量销售指标是销售管理中最常用到的一大类销售指标，主要原因是这些指标可以简便地进行计算与控制。一般来说，定量销售指标有以下九类：

- 销售量或销售额 (Sales by volume or value)；
- 产品组合指标 (Product targets)；
- 销售费用率指标 (Expenses to sales ratio)；
- 毛利润指标 (Gross margin on orders)；
- 市场占有率指标 (Market share)；
- 市场潜力发掘指标 (Sales versus potential)；
- 客户访问次数指标 (Calls made) 和客户访问频率指标 (Call frequency ratio)；
- 平均订单规模指标 (Average order size)；
- 投资回报率指标 (Return on investment)。

需要提请注意的是，在定量销售指标中我们并没有涉及回款这个指标。尽管在销售管理实务中回款或回款率通常作为一类重要销售指标，但严格来讲，回款并非销售部门或销售人员的职责，销售人员在与客户签订合同之后就算完成销售工作了（有的可能需要有后续服务），客户何时回款纯粹可以理解为一个法律问题或财务问题。当然，在我国大多数行业里，销售回款仍是销售指标的一个重点，应收账款管理还是当前销售管理当中一个重要的环节，也是企业普遍感到头痛的一个问题，因此在后面章节有相应的介绍。

(1) 销售量或销售额

销售量或销售额是最常用的一类定量销售指标，也是最基本和最基础的一类销售指标。销售量与销售额密切相关，可以相互推算得到，常把二者合二为一来对待。

销售量或销售额指标最为直观，一目了然。绝大多数企业在设定销售指标时都会用到销售量或销售额指标。相对而言，销售量或销售额指标简明易懂，方便计算。对销售人员来说，每个销售人员都必须在指定期限内

完成一定量的销售量或销售额指标，这样才能保证其销售成本（如工资等）的支出。不过，销售量或销售额的计算在实际操作中还是存在一些不足，或者说是在实际操作中还存在一些困惑。例如，销售量或销售额是根据订单来计算还是根据发货量来计算？近几年网络公司、上市公司虚增业绩的重点就在于计算销售额的时间考虑上。再如，销售量或销售额计算会牵扯到销售区域、客户、销售时间跨度、（多种）产品，那么计算时是计算总量还是分门别类进行计算呢？

为了完成销售量或销售额指标，大部分销售人员会选择向现有客户销售现有产品，毕竟现有产品在市场上还存在一定基础，现有客户对现有产品还有一定的理解，而客户接受新产品需要一个过程，这样对新产品的销售、新客户的发掘都没有什么好处，既不利于企业拓宽客户来源，也不利于企业的产品组合。如果企业过份关注销售量或销售额指标，简单讲就是比较近视，尽管销售量指标或销售额指标是销售中最重要的指标，但是，过份关注会影响销售人员对一些暂时无利但长期有利销售活动的关注程度和努力程度。

还有就是当产品价格大幅变动时，销售量与销售额的计算会有很大差异。在同等销售量的情况下，销售价格下降多少，销售额就会相应降低多少。如果产品价格发生多次变动，那么计算就会更加复杂。按经典的价格理论来说，价格取决于市场上的供求关系，且价格会影响市场供求。那么，对销售人员来说，同类产品的市场价格控制是很难的，销售量指标应该说更合理一些。不过，当销售人员对价格有一定影响的情况下（如存在折扣），忽略销售额指标往往会带来许多弊端，这在大型系统或工程设备销售环节中更为普遍。

（2）产品组合指标

如果企业不只拥有一种产品，或者是一种产品拥有多种型号或包装时，通常会用到产品组合指标。

通常产品组合指标与销售量或销售额指标配套使用，只不过要求销售人员针对不同产品（或包装或型号等）完成对应的销售量或销售额，这种产品的组合就是所谓的产品组合指标。比如说，某公司有 A、B、C 三种产品，在不同销售区域这三种产品的销售量或销售额指标都会有所差异，按

产品类别来界定的销售量或销售额指标就是产品组合指标。

当然，产品组合指标也颇受批评，主要是这种指标并不考虑市场需求，或者说这种指标并不是以市场为导向的，而是以产品为导向、以销售为导向的一种销售指标。产品组合指标大多是根据企业自身的产品组合，根据企业需要而制定的销售指标，并不会太多考虑市场是否接受这些产品。这样，产品组合指标容易引导销售人员（销售人员迫于销售指标压力）向客户销售客户并不太愿意接受的产品，有时甚至是压迫客户接受某些并不需要的产品。

需要注意的是，随着零售业态的快速发展和采购的集中化，企业或多或少拥有几个或许多大客户，这些大客户通常是跨区域从事经营，相应销售企业也需要在总部与这些大客户的总部直接建立联系，这就需要许多销售人员在不同区域为这些大客户的分支机构提供服务，而通常销售指标与是特定销售区域特定客户相对应，两者之间存在不对称现象，这就是销售量或销售额指标、产品组合指标在现实应用中的最大不足。在大客户管理中有相应的系统解决方案，在本书中也会有相应的解决之道。

（3）销售费用率指标

提升销售绩效的主要手段就是扩大销售和降低成本，但这两个目标并不能完全统一。一个是开源，一个是节流，企业大都想鱼和熊掌两者兼得，但往往是不太可能，可望而不可及。想扩大销售，相应必然会增加成本。正是出于这种考虑，销售费用率指标就是想在这两个指标中取得一种平衡，即可以允许企业以较高的销售费用来收获更高的销售量或销售额。

有些企业非常关注销售费用水平，想方设法压缩销售费用，有时甚至严格到无以复加的地步。殊不知销售费用是支持销售量或销售额实现的前提，没有足够的销售费用，就谈不上销售量。不过，在保证支持销售活动的前提下，压缩销售费用就是提升利润。企业可行的做法不只是仅仅去想法压缩销售费用，还应该考虑如何提高销售费用的利用水平，这是更为现实的做法，花一块钱办出两块钱的事，尽量提高销售费用的利用效率水平。

（4）毛利润指标

毛利润指标是用盈利能力衡量销售绩效的一类指标，企业可以计算根

据产品类别或客户类别来计算毛利润。不过,毛利润指标的计算需要足够的基础数据支持,需要销售人员定期提供详细的各类数据,还需要考虑销售折扣与折让、退货等对毛利润指标的影响。毛利润指标对应的是某个销售时间跨度,当企业有新产品上市或开拓了新客户之时,毛利润指标的变化会较大。

在销售管理实务中,对于大中型企业来说,计算毛利润指标相对可行,而一些中小企业并不需要计算毛利润指标,从管理的角度来看既无必要又无必需。对于处于快速成长期的企业来说,计算毛利润指标并一定十分迫切,其发展趋势大多是毛利润指标逐渐下降,主要是竞争激烈和管理成本上升所致,不过,处于这些阶段的企业的最重要目标是发展,甚至为了发展而牺牲暂时利益也是必要。但对于平稳发展时期的企业来说,计算毛利润指标就相对要迫切得多,处于这些阶段的企业的最重要目标是考虑盈利和利润。

另外,毛利润指标还受销售费用摊销的影响,这里面大有文章可做,销售部门在计算毛利润指标时需要得到财务会计部门的大力支持。

(5) 市场占有率指标

市场占有率指标是反映竞争能力大小和盈利能力大小的一个重要指标。对许多产品来说,特别是对成熟的快速流转品(如啤酒、饮料等)来说,销售区域内的市场容量是相对比较稳定的,或者变化是可以推断的,根据历史数据或相关数据就可推算获得,这样,市场占有率指标就相对比较容易设定。对于许多新产品而言,销售区域内的市场容量是很难准确估计的,如前几年大多数人就对 VCD 机市场容量的预测出现较大错误。

当然,市场占有率的计算有多种方法,有按销售量计算的,有按销售额计算的,其结果会大相径庭,本书第四章会有详细介绍。

(6) 市场潜力发掘指标

对某个区域市场而言,其市场潜力在某段销售时间跨度内是相对稳定的,企业在这个区域市场销售多少并不能真正反映企业的销售情况。比如说,企业在某区域市场上销售了某产品 1000 件,可能同期相比增长了几十倍,从历史比较数据上来讲,企业的销售业绩卓有成效。但是,如果该区域市场在该段时间内对企业该产品的需求是 10000 件,那么,就说明该企业的

销售离应该达到的程度还相差甚远。市场潜力发掘指标就是这样一个指标，它衡量的是企业是否实现了其最大的销售潜力，这种潜力是从市场这个角度来进行考察的，是与市场需求进行比较而不是与历史数据进行比较。

市场潜力发掘指标在现实中是很难予以界定，通常的做法是转化为与竞争对手的比较，例如，把同期同一市场上竞争对手的销售变动情况作为参照物，将其与本企业的销售变动情况进行比较。如果销售业绩都是上升，如果本企业上升的幅度大于所设定竞争对手（或行业平均水平）的上升幅度，就说明本企业的销售业绩好于该市场的主要竞争对手。如果销售业绩都在下滑，如果本企业下滑的幅度小于竞争对手，说明在市场大背景不太好的情况下，本企业的努力工作很有成效。当然，也可把行业平均销售变动幅度作为参考。

（7）客户访问次数指标和客户访问频率指标

对于面向渠道客户的销售而言，客户访问次数和客户访问频率很大程度上就代表了销售人员的努力程度，也可从侧面保证销售业绩的实现，上门推销也是如此。在现实中，许多销售人员（自发或者是企业要求）都制定了（月度或周度）客户访问计划，这样，销售管理人员就可以把本企业的客户访问次数与行业平均水平进行比较。如果低于行业平均水平，销售管理人员就应该督促销售人员提高访问次数。如果高于行业平均水平，这需要进行进一步分析平均每次访问的销售效率。

值得注意的是，不同销售区域不同客户的差异会很大，有的客户访问一次就可以搞掂，有的则十分繁复。特别提请注意的是，客户访问次数并不代表销售，但没有足够的客户访问次数却万万不行。

有的企业还比较关注客户访问频率指标，它是指平均每个客户需要访问多少次才能达成销售。

（8）平均订单规模指标

平均订单规模指标旨在提高平均订单水平，推动销售人员关注大客户，而减少在小客户或盈利能力差客户上的销售努力。不过，小客户也会成长为大客户，销售人员还应具备长远的眼光。本书第六章（顾客满意度指标）中会有相应的介绍。

对于 B2C 盈利模式的网络企业来说，一是吸引足够的眼球，另一个则

是提高平均订单规模，特别是后者，更是反映了该网络企业未来的盈利前景。例如，卓越网站在 2002 年平均订单规模为 150 元左右，由此可以推断其消费群的购买能力较强，但由此推断网上购物群体的购买能力较强则显得比较勉强。同样道理，超市或商场的平均订单规模也很有现实意义。

(9) 投资回报率指标

投资回报率考查的是公司资产总额中平均每百元所能获得的纯利润，可用以衡量投资资源所获得的经营成效，原则上比率越大越好。

投资回报率 = (税后利润 ÷ 平均资产总额) × 100%

式中，平均资产总额 = (期初资产总额 + 期末资产总额) ÷ 2

从一定程度上讲，投资回报率指标是一个最终的指标，通常其计算由财务部门来予以执行，销售部门或销售人员更多是关注销售过程及其结果，最终的财务结果还是由企业来予以考核，作为对销售部门（和销售经理）考核的最主要指标。

2. 定性销售指标

定量销售指标与定性销售指标的最大区别在于前者便于考察，不过，我们也知道，一味地追求管理的量化并不代表追求的是管理的科学化。在有人参与的管理活动中，定量销售指标往往反映的是结果，而定性指标往往反映的是过程或态度，管理需要两者兼顾（见阅读材料：超越数字的客户访问报告）。

定性销售指标主要考察的是销售人员的能力指标，通常包括以下内容：

- 服务现有客户；
- 识别和发现潜在客户；
- 向客户提供技术建议；
- 培训渠道客户的销售人员；
- 向客户提供产品更新换代等相关信息；
- 协助中间商维持安全库存；
- 在渠道客户处争取最大的陈列面积和最佳的陈列位置；
- 收集市场信息和竞争情报等。

阅读材料

超越数字的客户拜访报告

不管是叫客户拜访报告，还是叫进度报告或作业报告，几乎每个销售代表都使用过某种形式的报告。理由也都很充分：销售拜访报告对于稳定客源起着至关重要的作用。

销售需要大量信息，例如客户人员的基本资料，谁是决策者，前台联系人是谁等等，这些信息通常通过客户拜访报告获得。掌握了以上这些信息及重点销售拜访的详细清单，就有可能创造销售机会，销售代表自己也会从中受益。但是，如果客户拜访报告只不过是随意填上几栏表格，这种报告即使再好，其作用也十分有限。最糟糕的是销售代表将客户拜访报告看作是给上司的自白书，而上司随时高举利斧，警惕着数字有无达到既定目标。

正是如此，现在越来越多的销售经理正在摆脱以数字为基准的客户拜访报告的窘境，建立适应现代顾问式销售的新客户拜访报告。

销售经理和销售代表对拜访报告的多数抱怨之辞都是针对老一套以数字为依据的模式。数字并不能说明全部问题，也没有必要去追求数字，因为如果销售代表没有销售量，销售经理立刻就能看得出来；如果销售代表不了解市场，那么销售经理应该马上就可以感觉出来。

最好的拜访报告符合三个标准：易于制作；能够明确阐明客户的关键问题，如现状、所遇到的问题及下一步工作；将销售代表的业绩同以往的损益记录联系起来，能够判断销售代表是不是保质保量地完成了销量任务。

销售报告不是做做样子，也不是管控销售代表的手段，而应把销售书面报告看作是发现问题、寻找机遇途径，并且确保销售代表得到他们所需要的资源。如果销售经理发现销售代表面临困境，这并不意味着销售代表工作不好，更并不意味着会被炒鱿鱼。例如，如果销售代表对潜在客户结单的比率高，但目前结单的业绩不佳，这不只是说明销售还不够，更重要的是要指出需要寻找更多的潜在客户。

虽然销售拜访报告对于多数销售代表都有帮助，有些经理却允许部分骨干销售代表不写书面报告。对于那些奔波在外、业绩不凡的销售能手，最好放手让他们自我管理。

优秀的销售代表会把客户拜访报告看作是为自己而写。在销售代表四处奔波时，口袋里装满了小纸片，这些纸片提醒销售代表拜访这家客户或跟进那家客户，把这些细节记在纸上可帮助销售代表理清头绪。不管销售拜访报告是写给别人、还是写给自己看的，销售代表应该明白是为自己而不是为经理准备这种报告，这样，销售拜访报告才能适得其所，发挥作用。

当然，不同企业对定性销售指标的关注程度会有所不同，上述列举难免牵一漏万，有时销售经理还会关注以下一些定性销售指标：

- 销售态度；
- 销售人员对产品知识和企业知识的把握；
- 销售人员的销售技巧；
- 销售人员对客户知识的掌握；
- 销售人员对市场状况和竞争对手情况的了解；
- 销售汇报的规范性等。

在上述介绍的定量销售指标和定性销售指标之外，还有一些销售指标值得企业高度关注，如品牌价值与品牌资产、顾客满意度与顾客盈利能力等，本书后续章节会有相应介绍。

2.2 如何建立销售指标体系

在第一节中我们介绍了有两大类销售指标（定量销售指标和定性销售指标），每类销售指标又可细分为多个销售指标，显然，对大多数企业来说，并不需要这么多的销售指标，而且仅仅有了销售指标的内容，销售经理（或销售管理人员）还需要进一步确定销售指标的权重（重要程度）和大小，因此，在本节中我们将详细介绍建立销售指标体系的原则与方法。

1. 销售指标体系举例

为了便于说明，我们先行介绍 ZPD 公司 A 产品 2002 年所采用的销售指标体系，如下表 2-1 所示。

表 2-1 ZPD 公司 A 产品 2002 年的销售指标体系

对象：华北区			
销售指标	权重	大小	备注
销售量	40%	15000 件	
市场占有率	5%	10%	
年末客户数	5%	200	
前 20% 客户占	10%	80%	
销售量的比重			
回款率	30%	100%	
产品知识考核	5%	100 分	年末由公司考核，由人力资源部门进行评估并予以支持
销售汇报评估	5%	100 分	区域销售经理年末进行评估
合计	100%		

在评估销售业绩时，只需对该区域销售团队（或销售人员）的完成情况与销售指标大小相比较，计算得到销售指标达成率之后再分别乘以权重（即重要程度），就可以得到最终的评估结果。例如，我们很方便地得到了该公司华北区销售团队年末的完成情况，如下表 2-2 所示。

表 2-2 ZPD 公司 A 产品 2002 年末的销售业绩评估

对象：华北区					
销售指标	权重	大小	实际完成情况	销售指标达成率	销售业绩评估结果
销售量	40%	15000 件	20000 件	133.4%	0.5330
市场占有率	5%	10%	8%	80%	0.0400
年末客户数	5%	200	250	125%	0.0625
前 20% 客户占销售量的比重	10%	80%	60%	75%	0.0750
回款率	30%	100%	80%	80%	0.2400
产品知识考核	5%	100 分	80 分	80%	0.0400
销售汇报评估	5%	100 分	70 分	70%	0.0350
合计	100%				1.0255

得到销售业绩评估的最终结果之后，ZPD 公司就可以拿这个结果与其它销售区域的结果进行比较。从上述结果来看，最终销售业绩评估结果 1.0255 大于 1，表明华北区域销售团队的业绩表现高出了年初公司制定的目标，这是一个大概念，能对该销售团队的销售业绩进行简单的总体判断，即华北区域销售团队的销售业绩不错。但仔细分析我们可以看出，销售量这个指标的大小确定不太合理，在年初估计市场容量是 $15000 \text{ 件} \div 10\% = 150000 \text{ 件}$ ，而到年末该区域的总体销售量应该是 $20000 \div 8\% = 250000 \text{ 件}$ ，这说明市场容量被大大低估了（估计市场容量只有实际市场容量的 60%），说明销售量指标定得太小了（来年需要提高市场容量预测的准确程度），或者说需要综合分析市场占有率和销售量这两个指标才有可能得到更进一步的结果。

进一步分析我们可以看到，尽管年末客户数高出预期目标，但大客户所占的比重并不高，这说明该区域并没有完全贯彻实施公司总部要求重点

维系大客户的策略（在销售指标体系中设定了“前 20% 客户占销售量的比重”这一指标），而是通过开发新客户完成最终的销售目标。考虑到回款率低于预期，ZPD 公司需要进一步分析应收账款是否来源于新开发的客户。如果是，在下一年度就需要着重考虑中小客户的应收账款控制，在销售指标体系的构建上就应该加大销售回款率这一指标的权重（重要程度），比如说从 30% 提高到 50%。

通过以上简单分析表明该区域销售团队尽管在总体上完成了公司预定的销售目标，但这种目标完成的质量并不太高，分析的结果能为第二年销售指标体系的构建提供足够的参考依据，可以知道应该调整哪些指标，如何调整。

2. 建立销售指标体系的原则

不依规矩不成方圆，有了建立销售指标体系的原则，就可以方便销售管理人员建立销售指标体系。一般来说，建立销售指标体系的原则有以下六个：

- 以企业目标为导向；
- 以激励销售人员努力方向为目标；
- 长期动态变化与短期稳定相结合；
- 操作简便性与管理科学性相结合；
- 普遍性与具体个性化相结合；
- 过程与结果并重。

以下分别予以详细说明。

（1）以企业目标为导向

管理什么就考核什么，企业需要什么就考核什么，相应就建立什么样的销售指标体系。建立销售指标体系要以企业目标为导向，以实现企业目标为最终归宿，要充分反映企业发展对销售指标体系的要求。例如，企业需要控制销售的财务风险，那么就必须提高销售回款率在销售指标体系中的权重。企业如果需要迅速占领市场，那么，销售量指标和市场占用率指标的权重（重要程度）不仅要大，而且这两项指标的大小也要大。企业如果想控制销售价格，那么就必须要在销售量指标的基础上设定销售额指标，

最好的办法是重视销售额指标而淡化销售量指标，这在工程类企业中更是普遍。

通常，企业目标也在动态变化过程当中，一般企业是设定一个较长期的战略发展目标（如三年战略目标），为了实现这个战略发展目标，需要进一步分解为年度目标，这个年度目标就是销售指标体系建立的重要标准或准绳。

（2）以激励销售人员努力方向为目标

请记住，销售指标体系不是“围、追、堵”销售人员的法宝，而应当定位在支持销售人员（销售团队）完成既定的销售目标，因此，销售指标体系不应该是限制销售人员积极发挥的圈圈，而应以激励销售人员努力方向为目标。

销售人员老化现象是销售人员管理当中很难解决的一个问题，通过事业发展来激励销售人员能促使销售人员从一个销售高峰迈向另一个销售高峰，因此，销售指标体系不仅需要不断调高销售指标的大小（这是量方面的考虑），还要不断丰富销售指标的内容（这是质方面的考虑）。例如，企业发展初期，销售指标内容可能只是考虑销售量等这些简单的指标，而在企业成熟发展阶段，销售指标内容可能会考虑顾客满意度、品牌价值等这些复杂的指标，这样从指标上丰富了销售内容，对销售人员的挑战性也更大，相应会提高销售人员对销售工作的兴奋感。

（3）长期动态变化与短期稳定相结合

销售指标体系应该是动态变化的，其变量主要是企业所处的发展阶段、企业目标的变化、竞争对手的反应等等。一般来说，市场结构越是稳定，企业发展阶段越是成熟，销售指标体系相对就会变化小一些；市场发展迅速，企业处于快速发展阶段，销售指标体系的变化就会大一些。不过，为了便于销售人员理解与操作，在短期内销售指标体系还是比较稳定一些为好，通常在一个销售年度内销售指标体系最好保持稳定不变。一则便于销售人员实际把握，二则能坚定销售人员的信心，毕竟政策不断发生变化会对销售人员的工作和积极性带来很多的不利影响。

换个角度来看，销售指标体系长期不变会不利于销售人员的发展和企业的发展，这是因为如果销售指标体系长期稳定不变，那么销售人员就会

在惯性的推动下开展销售工作,进而淡化环境及竞争的变化,对销售工作失去热情,销售人员出现老化。更重要的是企业在不同年份的目标是在动态变化当中的,如果销售指标体系不随之发生变动,那么就不能支持企业目标的实现。在现实中许多企业的销售指标体系往往是多年不变,造成一个结果就是销售人员有足够的能力与企业讨价还价,或者存在许多不规范的地方。

(4) 操作简便性与管理科学性相结合

销售指标体系是给销售部门、销售人员使用的,一定要操作简便。销售指标体系过于复杂,一则会增加销售部门、销售人员的理解难度,二则在具体销售过程中也不易于把握,还有一个更重要的原因就是销售相对而言是短期效用很明显的一项活动,销售人员希望自己的工作努力能被观察到,能立竿见影看到成效,因此,建立销售指标体系的过程中一定要考虑到可操作性,最好充分地征求销售人员的意见。

但是,强调可操作性的同时不能忽略管理科学性。在销售管理实务中,企业常常容易犯的三个错误就是:一是所建立的销售指标体系过于精细,销售指标管理的成本过高,导致管理没有效益,需要强调的是所有管理的核心就是投入产出比。二是所确定的销售指标体系内容相互重叠,比如说设定了销售成本、销售额与销售费用率三个指标(销售费用率就是销售成本与销售额的比值),可以说是多此一举。三是销售指标的大小定得过高,看似科学但不堪一击,销售人员无法完成而得不到销售人员的支持,这就需要提高市场预测的精确程度。

(5) 普遍性与具体个性化相结合

销售指标体系是为整个销售部门而服务的,因此,应该具有足够的普遍性,这样,销售指标体系就不是许多个例的大汇总。普遍性的销售指标体系具体而言有这么三个好处:一是体现公平性,不会引起销售人员的争议与不满。二是便于比较分析评估,为销售业绩评估提供基准。三是便于管理,普遍性的事情才可以通过规范管理来降低管理成本。

不过,通常销售指标是与销售区域挂钩的,对于许多处于快速成长期的中国企业来说,目前很重要的目标就是把区域性产品推广到全国进行销售,有的区域销售基础较好,有的区域销售才刚刚起步,这样,在不同销

售区域企业的战略目标不同，销售基础也不一样，拓展销售的难度也不同，因此，在建立销售指标体系的过程中，不仅要考虑不同销售区域销售指标的内容不同，还要考虑不同销售区域同一销售指标的大小与权重的差异，所以，在普遍性的基础上企业还需要考虑销售指标体系的具体个性化表现，主要是考虑销售区域的划分。原则上在销售区域划分中就会考虑市场容量、销售基础、客户开发难度等因素，尽量把销售区域的差异进行消除，在本章第三节中还会有进一步详细的介绍。

(6) 过程与结果并重

在第一章我们介绍过销售指标管理是一个过程与结果并重的管理系统，强调通过过程的控制来实现最终的结果，在建立销售指标体系时重提过程与结果并重只是为了进一步强调，或者强化这种观念。

3. 销售指标体系的 SMART 原则

建立销售指标体系一定要避免目标过于单一，比如说只设定一个销售量或销售额指标，结果是销售人员会绕开其它方面，片面追求销售额，这样的销售指标体系是不科学的。在绩效管理有一个通用的 SMART 原则，在销售指标体系建立中也可以拿来借鉴参考。

- S (Specific) 是指明确性原则，指销售指标体系中的各项指标要有对应的销售活动内容或工作内容，不能笼统而无法予以区别。如客户访问次数指标，这个指标就很明确，与对应的销售活动息息相关。

- M (Measurable) 是指可衡量性原则，指销售指标体系应该是数量化或者是行为化的，验证这些指标的数据或信息是可以获得的，而不能采取一些无法评估的销售指标。如销售量指标，这个指标的大小是可以通过销售统计获得，销售人员和销售管理人员都可以很方便地进行比较和分析。

- A (Attainable) 指可操作性原则，指销售指标在销售人员的努力下完全可以实现。避免设定过高或过低的销售指标，如果销售指标大小是销售人员无法完成的，那么，销售人员会产生抵触心理，进而对销售指标熟视无睹。

- R (Relevant) 指相关性原则，指销售指标是实实在在的，可以被证明和观察。

• T (Time - Defined) 指时限性原则, 注重销售指标设定的销售时间跨度, 显然, 一年和一月的销售指标大小有很大的差异。

4. 建立销售指标体系的方法

有了建立销售指标体系的原则, 企业大多会确定选择哪些销售指标, 但是, 如何确定销售指标的权重 (重要程度) 与大小也是一项挑战。在销售业务管理的销售目标界定当中, 会有详细的方法介绍如何确定销售目标的大小, 在此我们还是简要介绍一下建立销售指标体系的定性方法与定量方法。

(1) 定性方法

一般来说, 建立销售指标体系的定性方法主要有三种:

- 高级经理意见法;
- 销售人员意见法;
- 模仿跟随法。

以下分别进行介绍。

① 高级经理意见法

高级经理意见法 (Jury of Executive Opinion) 是依据销售经理 (经营者与销售管理者为中心) 或其它高级经理的经验与直觉, 通过一个人或所有参与者的平均意见得到销售指标体系的一种方法。

销售经理通常积累了丰富的销售管理经验或从事过多年的销售工作, 对市场、对竞争对手有足够的了解, 因此, 会在原有销售指标体系的基础上进行补充与丰富。对强势销售经理来说, 销售指标体系往往是其贯彻销售策略的重要工具。

高级经理意见法不需经过精确的设计即可简单迅速地建立起一套销售指标体系, 操作起来比较简单, 能充分体现企业目标在销售指标体系中的指导作用, 保证企业目标的实现。不过, 这种定性方法的最大缺点在于行政命令意味较浓, 并不能保证得到销售人员的支持, 有时还会有失偏颇。

在销售管理实务中, 通过高级经理意见法来确定销售指标体系中销售指标内容与权重的情况会多一些。

②销售人员意见法

销售人员意见法 (Sales Force Composite) 是汇总销售人员的各种意见而建立一套销售指标体系。销售人员最贴近市场, 对产品是否畅销、滞销比较了解, 对产品花色、品种、规格、式样的需求等都比较了解, 对销售指标的大小有足够的发言权, 更重要的是销售人员是负责实施销售指标体系的主体, 因此, 许多企业都通过听取销售人员的意见来推测某些销售指标的大小。

销售人员意见法比较简单明了, 容易进行, 能充分调动销售人员参与销售指标管理的积极性, 而且销售人员对企业所确定的销售指标大小往往比较有信心去完成。不过, 在一般情况下, 根据销售人员意见的推测所得到的销售指标体系必须经过进一步修正才能利用, 这是因为销售人员可能对企业的总体规划缺乏了解, 或者是对全局市场的把握有所欠缺, 或者是受知识、能力或兴趣影响而对销售指标体系有所偏颇。例如, 如果涉及到具体的销售指标大小, 有些销售人员为了能超额完成销售指标而会故意压低预测数字, 这样会导致总体销售指标偏小, 不利于企业积极扩张与发展。另外, 销售人员不太乐于接受规范的销售指标管理, 更倾向于销售指标简化, 这样不太有利于科学管理和规范管理的推行。

③模仿跟随法

模仿跟随法就是指企业模仿采用行业竞争领先企业的销售指标体系, 并根据企业自身的实际情况进行一些调整。例如, 在碳酸饮料市场上, 两大可乐公司是针尖对麦芒的竞争, 相对而言, 百事可乐公司就可以参考可口可乐公司的情况予以挑战, 有时甚至是可口可乐公司关注什么, 百事可乐公司就想努力超过或赶上。

当然, 获得行业竞争领先企业的销售指标体系的方式一定要合理合法。随着市场化程度的进一步加强, 行业内各企业相互学习将会进一步加强。

(2) 定量方法

定量方法主要用于计算推测销售指标的权重 (重要程度) 与大小。

销售指标体系中的权重 (重要程度) 就是各个销售指标在特定销售跨度内对企业的重要性, 反映企业未来的关注重点。一般来说, 销售指标体

系中各指标的重要程度加总应该是 100%，这样便于比较与计算，读者可参阅表 2-1。

销售指标的大小确定读者可参考其它书籍，尤其是销售目标、销售配额的计算方法或销售计划制定的相关内容，在此我们仅简要介绍二种常用的定量方法：时间序列分析法、回归和相关分析法。

①时间序列分析法

时间序列分析法（Time Series Analysis）是利用变量与时间存在的相关关系，通过对以前历史数据的分析来预测将来的数据，其假设前提是由历史发展可推断未来趋势。常用的两种时间序列分析方法是：趋势分析法（Trend Analysis）和指数平滑预测法（Exponential Smoothing）。例如，销售量这个销售指标的大小计算通常就是通过时间序列分析法进行推测，具体做法是根据年或月的次序将历史销售数量进行排列，然后假设可以通过历史数据推测未来，这样企业的销售量会平稳地增长，通过建立方程或画图可直观地得到销售量指标的大小。

阅读材料

婴儿尿布与啤酒的故事

在一个夏季，全球第一大零售商沃尔玛的管理者发现那段时间里婴儿尿布和啤酒的销量持续拔高，如果在一般的商店也许就会被忽略过去，但沃尔玛超市的管理者没有轻易放过这个现象。他们立即对这个现象进行了分析和讨论，并且派出了专门的队伍在卖场内进行全天候的守候观察，最后，这个现象的谜底终于水落石出。原来，购买这两个产品的顾客一般都是年龄在 25-35 周岁的青年男子，由于孩子尚在哺乳期，所以下班后他们都会遵太太的命令到超市里为孩子购买婴儿纸尿裤，每当这个时候，他们大都会为自己顺带买回几瓶啤酒。数据统计表明在购买婴儿尿布的顾客中，60% 也购买了啤酒。沃尔玛的管理者立即针对这一现象采取了行动：将卖场内原来相隔很远的妇婴用品区与酒类饮料区的空间距离拉近，减少顾客的行走时间。根据本地区新婚新育家庭的消费能力的调查结果，对这两个产品的价格进行了再一次的调整，使价格更具有吸引力。并向一些购物达到一定金额的顾客赠送婴儿奶嘴及其他小礼品。

通过对目标顾客有针对性的营销策略的运用，不但大大提升了原有顾客的满意度，而且还吸引了商圈内其他竞争对手超市的同类顾客的光临。该店的啤酒和婴儿尿布的销售都取得了相当不错的业绩。

事后，该店的管理者在向上司汇报的备忘录上这样写到：我们感到仅仅维持顾客目前的满意度是远远不够的，因为服务产品的同质化在我们这个行业已经泛滥成灾，任何一种服务形式都会以极快的速度传播并且被对手模仿。只有善于发现顾客潜在的需求，并立即去满足他们，这样获得的满意度才是可以持续保持的。

②回归和相关分析法

通过两种事物或两个指标之间的直接或间接的因果关系来推测某个销售指标的大小就可运用回归和相关分析法 (Regression and Correlation Analyses), 这种相关更多的是一种统计相关。例如, 婴儿尿布与啤酒的销售量有可能就是高度相关的 (参见阅读材料“婴儿尿布与啤酒的故事”)。相关分析用于决定某个销售指标是否与某种或某些变量相关, 这种关系的程度可以通过相关系数 (r) 来标度。相关系数的范围在 -1 到 $+1$ 之间, 正负表示正相关还是负相关。

2.3 如何划分销售区域

销售区域的界定在销售指标管理中有着十分重要的地位, 这是由于销售指标必须与具体的销售区域结合, 而销售时间跨度通常有年季月这种明晰的划分标准。

1. 销售区域概述

销售区域是指分派给销售人员进行工作的一组客户或一片地理区域。销售区域可能有也可能没有明显的地理界线。不过, 分派给销售人员进行工作的销售区域通常都包含有一些现实或潜在的客户。

那么, 为什么要进行销售区域的划分呢? 企业进行销售区域的划分主要是基于以下五个方面的考虑:

- **实现市场覆盖** 市场覆盖是挖掘企业销售潜力和市场销售潜力的前提。销售人员分析销售区域并从中挑选潜在客户, 这样在每个独立的销售区域销售人员能更好地满足客户的需求, 精耕细作也是源于此。

- **明确销售人员的责任** 在销售人员自己的销售区域内, 销售人员是代表企业向客户提供服务, 同时承担着形成、维持和提升销售量的责任, 这样, 销售人员的职责就界定清晰了。

- **为业绩评估提供依据** 企业可以根据每个销售区域来评估业绩, 每个销售区域的业绩汇总就是企业的整体销售业绩。

- **加强与客户的联系** 只有客户能得到足够的尊重, 不断接受企业的

访问与服务,才有可能提高销售。随着时间的推移,销售人员能在自己的销售区域与客户建立起密切的联系,能清晰地知晓客户的需求,在工作关系过程中建立个人关系。

• **降低销售费用** 显然,合理的销售区域划分能降低差旅费用等费用。销售费用的降低就意味着企业利润的增加。

销售区域划分能对销售有诸多益处,但对于许多企业来讲,销售区域划分亦有不足。第一,如果销售人员没有被限制销售区域,其空间和动力会更大一些,如房地产销售或保险推销。第二,如果企业规模太小或者产品特点限制,也可能不适宜进行销售区域的划分。第三,销售区域划分后会增加管理的成本 and 管理的难度。第四,销售区域划分之后极容易出现销售人员与客户的个人感情超过企业与客户的关系,从而导致一连串的潜在问题。即便如此,大多数企业仍然是在销售区域划分的基础上开展销售管理工作,当然,随着计算机技术在销售管理中的应用,如果把客户划分的管理成本能降下来,那么,把每个客户当作一个销售区域也是可行之选。

2. 划分销售区域的步骤

在当前竞争激烈的环境中,有效的销售区域划分与管理能迅速提升销售效率。通常销售区域的划分遵从以下五个步骤:

- 选择确定销售区域划分的基本单位;
- 客户及销售潜力评估;
- 销售人员工作量分析;
- 划定销售区域市场;
- 委派销售人员或区域销售主管。

下面就这五个步骤详细进行展开。

(1) 选择确定销售区域划分的基本单位

销售区域划分的基本单位通常有二个:一是行政(经济)地理区域划分,二是传媒(如电视)覆盖网地理区域划分。例如,许多企业都按照行政地理区域来划分销售区域,这样做有几点优点:地理区域已存在,无需

研究划分；许多产品营销以地域为基础；向客户提供服务更方便；很多中间商也是以地域划分销售区域的。

按地理区域划分可以参照的标准有：以省为单位（如各个省设定一个办事处成分公司或子公司）；以市为单位；以大区为单位（把全国分成七大销售区域）等。随着传媒的发展，按传媒覆盖网地理区域划分也越来越受到重视。相对来说，消费市场的特征、企业所依赖的分销系统等对销售区域划分的影响也很大。

有可能的话，销售区域划分的基本单位要尽可能小，这样能做到精确的销售潜力估计，而且调整起来也比较方便。在尽可能小地划分销售区域之后，企业可以在此基础上进行综合。

（2）销售区域市场评估

应该说企业的销售业务管理（或销售信息管理）能够提供足够的信息对销售区域基本单位中的客户和销售潜力进行评估，销售区域市场评估的目的在于几个基本单位组合成一个销售区域从投入产出比的角度来看是划算的。

区域市场评估是在市场调查基础上进行的一项重要活动。对区域市场进行评估有助于进行区域销量预测。区域销售主管应根据各种数据（调研数据，统计数据等）对目标市场进行评估。评估的重点有市场政治因素、市场容量、市场结构、市场趋势、市场需求、市场供应、市场占有率等内容，如表 2-3 所示。

（3）销售人员工作量分析

在所划定的销售区域内，企业需要进一步分析、预测销售人员可能所承担的工作量，特别是满足企业服务客户要求所对应的工作量，还要动态地考虑未来可能要承担的工作量，这样，在销售指标管理中，企业就需要考虑甚至是计算销售类型、产品类型、客户访问次数、每次访问的时间、旅行在途时间和成本等因素，以便进一步量化销售人员的工作量。

决定销售人员的工作量并不太简单，我们可以依据以下这些问题来加以判断：

- 需要访问多少客户；
- 访问多少客户可取得一个订单，也即访问客户的平均效率；
- 为覆盖整个区域，需访问的总次数；
- 销售时期内（如一年）需要展开销售访问的时间；
- 销售时期内（如一年）因为访问客户而需要的旅行时间；
- 对每个客户访问的有效次数是多少；
- 适当的访问间隔是多长，由此可以推算适当的访问频率；
- 每天花在非销售活动上的时间；
- 花在等待客户上的时间等。

表 2-3 区域市场评估的重点

评估内容	详细描述
市场政治因素	如：①产品的赋税结构；②工商、卫生等行政部门的政策规定；③新闻媒体的分类、地位和作用等。
市场容量	如：①整个产品市场的大小；②限制市场大小的因素；③市场层次的情况。按客户规模、产品类型、品质、式样、价格、经销商种类区分市场大小；④替代品的市场情况等。
市场结构	如：①主要分销商及进货来源；②主要竞争对手的业绩及市场范围；③市场的地区差异性；④产品销售的季节性及销售周期；⑤有利于新产品进入或竞争品退出的因素。
市场趋势	如：①市场近五年的资料比较；②市场需求未来五年的变化；③影响本企业产品需求的市场变动因素；④竞争品的变动迹象；⑤影响产品需求的经济变动因素。
市场需求	如：①产品的历史需求状况；②市场需求总体满足程度；③本企业产品的品质、价格、特性等方面对该市场的适应性；④市场上影响用户需求的重要因素；⑤按产业、厂家、地区、用途等分析潜在消费群体的分布状况等。
市场供应	如：①本企业及产品在消费者心目中的知名度、美誉度；②本公司应提供的有效的服务；③消费者对市场现有产品、服务的满意程度；④分销商成为本企业渠道成员的可能性。
市场占有率	如：①竞争厂商的数目及市场占有率；②从厂商规模看本企业产品的市场占有率；③营业额中新旧客户所占的比例等。

实际上,完全量化销售人员的工作量也不太现实。如果真的能够予以完全量化,那么销售人员的主观能动性和创造性就可以忽略了。由于销售区域不同,销售人员所面对的市场挑战情况也有很大差异,因此,在具体决定每个销售人员工作量时还需要根据每个企业每个销售区域的具体情况,进行综合、平衡考虑,一刀切并不是科学的办法。

(4) 划定销售区域市场

完成以上三个步骤之后,企业通常能得到一般性的销售区域划分方案。好的销售区域划分方案应该满足以下四个条件:一是便于管理,即销售人员在该销售区域展开工作时,从各个方面来讲相对比较方便。二是该销售区域的销售潜力应该能够预测得到,这是销售区域划分的基本要求之一。三是尽量保证旅行在途时间和成本最小,这对于需要拜访客户的企业来说更是如此。四是每个销售区域的销售机会相当。只有机会相当,才好进行销售业绩评估。

我们再介绍一下划分销售区域的基本思路。通常,划定销售区域通常有两种思路:自上而下和自下而上。

自下而上去划定销售区域一般遵循以下四个步骤:

- 确定客户和准客户(潜在客户)的位置、数量、规模,进行销售潜力预测,对客户进行大、中、小客户分类;
- 设计合理的访问形式,估算成量化客户访问总次数和每个客户的访问频率;
- 计算出销售人员的客户访问次数;
- 划定销售区域单元,并在此基础上进行销售区域划分。

自上而下去划定销售区域一般遵循以下四个步骤:

- 预测总销售量;
- 确定每个销售人员的平均销售量;
- 确定销售区域数量;
- 按平等的销售潜力,划分销售区域。

(5) 委派销售人员或区域销售主管

划分销售区域之后就应该委派销售人员到指定的销售区域展开工作。销售人员各有差异，特点不同，能力各有千秋，在销售指标管理中只需要让各个销售人员感到不同销售区域都有几乎相等的发展机会和空间即可。企业规模不大，对销售人员的个人能力及其它情况比较了解的情况下，委派合适的销售人员到特定的销售区域是完全可行的。

在委派销售人员时，企业需要考虑销售人员的意向，特别是要考虑销售人员在当地可能的关系或“递延资产”，这在企业刚进入某个区域市场时更是如此。以前许多外企并不是注意这点，在招募销售人员时比较注意销售人员的学历、潜能等等，现在有些转变，也开始注重应聘者的工作经历和在当地的关系网络等等。

有时，企业会向各销售区域委任区域销售主管。区域销售主管在销售体系中是非常重要的一个执行层，是区域销售市场作战的统率（见阅读材料“区域经理，你的权限到底有多大”）。

3. 销售区域的划分方法

销售区域划分通常与销售人员的时间管理紧密相连的。对企业来说，销售人员是有限的，这就意味着销售人员的时间是有限的。企业必须要求销售人员在有限的时间内（有效预算内）完成足够多的渠道客户开发与服务工作。因此，销售区域的划分方法通常与销售人员的时间利用相连的，或者说销售区域划分与销售时间管理是对应的。

销售人员的旅行在途时间是销售指标管理可以考虑提高时间效率的主要构成，这是因为销售人员自身的工作效率等问题可归属于销售人员管理的范畴，所以路线法考虑最多的就是如何优化销售人员的旅行在途时间，下面介绍路线法的二种具体应用方法：环线中心系统法和跳绳蛛网法。

阅读材料

区域经理，你的权限到底有多大？

区域经理在销售管理的职能体系中是非常重要的一个管理执行层，扮演着多重角色。从区域市场管理的角度上看，他是一个战略规划与部署者，又是一个战术的制订与执行者。区域经理是所管辖区域根据地的核心。

区域市场营销角色的界定，需要根据企业不同的营销行为来确定哪一种营销模式适合企业当前的发展情况。现在业内普遍采用的市场区域划分的模式是：按照大区概念进行角色界定的，是大区经理；按照省域市场的概念进行角色界定的，是省级区域经理；按照地市区域进行角色界定的，是地市级区域经理；按照县域市场进行角色界定的，是县级区域经理。但不管是哪一个层级上的区域经理，其营销活动的内容都是在同一个营销层面上进行，只是区域的定位不同而已。作为区域经理，应该能够清晰描述自己的工作职能和范围。

工作岗位职能有四个最基本的要求：在公司发展战略的规划和组织结构的确定下，区域经理应该明确自己的职责是什么；按照公司的战略规划，区域经理下一步应该制订一套营销工作步骤并通过步骤的推进来明确阶段性目标应该通过何种营销努力来达成；最后，用岗位责任体系和规章制度管理体系去规范上述三项营销活动的行为，最终使得这些行为的实施运行得到保证。

通常，区域经理的工作岗位职能如下：

- 根据公司年度营销战略计划制订自己所辖区域市场的年度营销计划，并负责分解计划与执行。
- 根据公司营销中心的营销管理体系构架，贯彻执行并制订自己所辖区域市场的营销管理体系。
- 根据公司人力资源的战略规划和所辖区域市场的人力资源的需求状况，负责所辖区域市场的组织建设，负责与人力资源部门一起制订所辖区域的人力资源规划。
- 根据区域市场的人力资源需求状况，负责人员的招聘、面试、选拔和培训。
- 根据公司的人力资源管理体系，结合自己所辖区域的现状，负责与人力资源部门修订各岗位的工作职能和工作流程。
- 负责所辖区域市场的市场调研工作。
- 负责制订绩效考核管理体系并负责执行。
- 负责建设、管理和维护所辖区域市场经销商网络和终端网络的工作并制订经销商和终端商的考核措施。
- 负责重大的谈判和签定合同。
- 负责所辖区域的公共关系工作，处理好和工商、税务、卫生和城管等政府职能部门的外围关系。
- 负责所辖区域的营销例会的主持，总结上个阶段的工作，发现问题并提出解决的办法，部署下个阶段的工作。
- 负责营销队伍的管理、指导和监督。
- 负责客户关系的建立与贯彻执行。
- 负责所辖区域市场的广告宣传计划与实施。

(1) 环线中心系统法

当客户的规模大小相当、类型接近、分布规律很强时，环线系统法(The Circle System)建议销售人员尽量位于这些客户的中心位置(如图2-3)，也就是销售区域的划分呈现圆形，销售人员到达每个客户的时间基本相当。

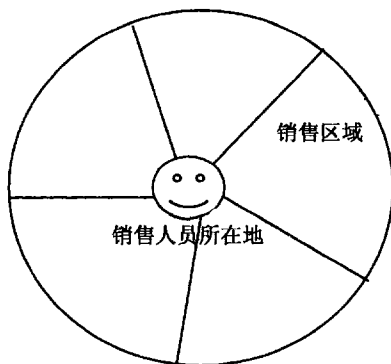


图 2-3 环线系统法

(2) 跳绳蛛网法

客户分布较散，且距离远，为了节省在途时间，把在一条路线上的客户划分进同一销售区域，这样销售人员先到最远客户处，然后在返程的路上对沿途客户进行拜访，这种方法就叫跳绳蛛网法(The Hopscotch System)，通过这种方法得到的销售区域大多呈现蛛网状或扇状(如图2-4)。

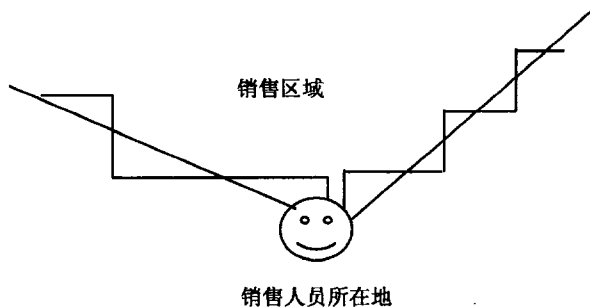


图 2-4 跳蝇蛛网法

4. 区域销售市场的作战方略

委派销售人员到指定销售区域之后，销售人员就是“封疆大吏”，就是“一方诸侯”，区域市场经营运作好坏直接决定着企业整体销售情况，因此，区域销售市场的运作在销售管理当中至关重要。区域市场的作战方略是决定地区市场销量的主要因素，在此我们简要介绍区域销售市场作战方略的八个步骤，更详细的内容请读者参阅相关文献。

区域销售市场的作战方略可以分为以下八个步骤：

- 分析现状
- 设定目标
- 制作销售地图
- 市场细分
- 选择策略
- 对付竞争者
- 努力开发新客户
- 让销售人员知道活动目标

以下逐项进行介绍。

(1) 分析现状

设定目标之前，应确切地把握所在销售区域的现状。知己知彼，百战百胜，分析现状就是了解所处市场的基本情况，了解自己的家底（资源与能力），了解对手的情况和动态。

首先，要认清所处市场的基本情况，明晰顾客构成与顾客需求，明晰顾客行为与购买方式，还需要掌握市场容量、市场参与者、分销模式等基础性信息。

其次，销售人员应了解本企业的市场地位和竞争地位，最好能获得市场占有率或相对市场占有率的数据。同时，也必须确实地把握所处销售区域的竞争状况及发展趋势，谁是市场领导者，哪家企业最近一二年运作较好，上升势头最为看好，这些一般是通过市场结构分析获得。

再次，本企业到底是强者还是弱者也必须加以确定，因为强者与弱者的作战方法会有很大区别，强者可以采取防范或防御策略，而弱者通常采

取跟随、挑战或模仿策略。还要注意强势、弱势的发展动向。

(2) 设定目标

目标是销售人员或销售团队行动的目的和方向（或价值取向），而且目标是最有效的激励方式之一。如果目标设定得当，则能充分调动销售人员的积极性。

目标务必清楚、具体，并铭记在心。目标设定时应尽可能用数字来说明，目标设定的原则可参照前述所介绍的 SMART 原则。

目标设定要有层次性，既有销售部门的目标，也有销售区域的销售目标，而且每个销售人员也有确切的销售目标，可能情况下还应针对每个客户、每个时间跨度设定目标。

(3) 制作销售地图

销售地图类似于作战地图，便于销售队伍明晰、了解企业的整体销售状况。制作并使用销售地图可以使销售活动视觉化，类似于军事作战中的作战地图。

普通地图因为是彩色，不易阅读，可先将其复印成黑白地图。有了地图，先依据各局部市场占有率的调查数据，以区为单位，用线条划分清楚，各销售区域即一目了然。还可根据市场占有率的数据，将各地区涂上不同的颜色，例如数据最小的用蓝色，最大的用红色，其次是橙色，再次是黄色，再者是绿色、蓝色等，这样一来即可排成一系列的色块，便于阅读。

(4) 市场细分

管理的前提假设就是资源有限而无法满足不同顾客的需求，因此，市场细分化就在于针对目标潜在客户提供最有效的服务。市场细分变量有很多，有经济的，有社会的，有心理的，有行为的。为利于销售行动的进行，一般有以下七个市场细分原则可供参考：

- 购买动机细分原则——顾客为何购买；
- 购买时机细分原则——顾客在什么时候购买；
- 交易主体细分原则——哪些顾客在购买；
- 交易客体细分原则——顾客购买哪些产品；

- 交易地点细分原则——顾客在哪里购买；
- 交易方法细分原则——顾客用什么方法购买；
- 顾客盈利能力细分原则——顾客价值是多少。

(5) 选择策略

推(Push)、拉(Pull)是比较形象的说法。通常,推是指通过销售渠道发力,把商品覆盖到尽可能的终端,而拉则是对最终顾客发力,吸引消费者到终端指名购买。正常的操作应该是双管齐下,两者不可偏废,视企业实际情况而定。

以某食品企业为例,该企业拥有全国性的销售网络,收益年年增加,发展潜力很大。作为一家制造厂商,该企业认为下列三种网络状态中A状态最为理想。

状态A:一家批发商拥有50家零售店,每家零售店各拥有60个顾客。

状态B:一家批发商拥有20家零售店,每家零售店各拥有150个顾客。

状态C:一家批发商拥有100家零售店,每家零售店各拥有30个顾客。

状态B的批发商层次的占有度(与企业来往的店数/总店数)非常低,但是零售店层次的占据率却很高。这意味着在消费者层次,该企业的品牌知名度相当高,但还没有充分销售到大多数零售店中去,也就是说,批发商的力量很脆弱,产品上架率低,市场覆盖还有待进一步深耕。在这种情形下,无论是制造厂商或批发商,都有必要多雇佣一些销售人员,积极建立销售网络,以拓展渠道为主,加强终端覆盖,也就是说,应展开“推”式策略。

状态C意味着批发商层次的占有度很高,但是在零售店层次的占据率却很低。这说明过去在流通阶段已经下过功夫,也就是“推”式策略相当积极,但就末端消费者或使用者的而言,使他们对产品发生兴趣的“拉”式策略还是做得不够,品牌的影响力不大,消费者指名购买不多。因此,应该有效地使用电视或其它媒体编列预算,展开“拉”式策略,以终端销售为主。

(6) 对付竞争者

我们可以简单地把竞争者界定为对企业自身经营行为有直接影响的市场参与者。界定竞争者并不是件容易的事,有时甚至并没有竞争者或不用考虑竞争者(如菜市场零卖鸡蛋的老大爷就不用考虑竞争对手),而且市场上的领导者不一定是企业的竞争者(例如,格兰仕空调就定义为中小企业,与国际家电巨头并不构成直接竞争),因为企业可能不够格成为别人的竞争者。

不同市场阶段的竞争形态和竞争对手是不同的。在市场高速成长时期,由于市场需求的增加,市场后进入者也有生意可做。但市场需求总量达到一定的限度后,市场竞争更加激烈,市场进入了弱肉强食的时代,此时,为了提升销售业绩,必须积极去抢占弱势企业的市场。

(7) 努力开发新客户

管理大师德鲁克认为管理就是创造顾客。同样,在销售过程当中,开发新客户是永恒的真理。不去源源不断地开发新客户,必然导致销售增长停滞,尽管挖掘现有客户的销售潜力同等重要。不去开拓新市场而任其自然松懈下去,市场会难以维持现状,更加谈不上有所发展,开发新顾客是维系企业和地区市场生存的一项日常工作。

(8) 让销售人员知道活动目标

在区域市场作战方略中,最后的决胜权掌握在销售人员手里,他们是真正与竞争对手短兵相接的勇士。战争最终还要靠近身肉搏来一锤定音,拼刺刀是销售终端决胜的主臬。所以对销售人员的人格、知识、经营、态度、机动力等做过综合评价之后就应把活动目标彻底让他们知道,如销售额目标、每天平均访问客户数、新客户开拓家数、帐款收回率等。

一般可以给销售人员设定五、六项目标。仅仅将活动目标界定为销售额,销售可能会无利可图;目标太多,销售人员可能会陷入“坐也不是,立也不是,动也不是”的焦躁状态。给销售人员设定五、六个目标后,引导他们去实施,这样,销售人员的工作才会更充实,工作质量也会显著提高。

案例专区：如何科学而有效地对销售人员进行考评及奖励

从绩效管理的角度来看，个人绩效、团队绩效和组织绩效是三位一体的，其中个人绩效是基础，但往往是通过团队绩效和组织绩效来体现个人绩效，除非个人绩效能很方便地予以评估。

为了准确地考核和评估销售人员的业绩，就必须有一套行之有效、科学实用的考核评估体系，而对销售人员的考评，最终目的是起到奖罚分明，鼓励先进，鞭策后进，提升公司销售业绩。

以下将从两方面加以阐述：

1. 销售部门考核评估体系

我们给出考核销售部门的指标有以下 10 个（见表 2-4）：净销售额、毛利率、月销售额增长率、销售费用率、货款回收比率、货款回收期、新客户数、客户流失数、月访问客户数、平均每个客户的成本等。值得注意的是，在这个评估体系当中，货款回收是一个很重要的指标，在正文中我们提到过货款回收严格讲并不是销售部门的当然职责。

实际操作中，可针对销售人员或区域经理进行评分。

表 2-4 销售部门的考核评估体系

销售部门考核评估体系 (适用于对区域经理、销售人员的考核)			
考核项目	实际完成情况	考核得分	方法说明
A 净销售额(扣除销售折扣、销售折让及退货)			部门主管会同财务部门,根据个人完成指标给予考核,考评分按 5 分制,(1-5 分)由差到优,每项满分 5 分,共计 10 项考核指标,其中第 H 项指标为扣减项,即流失客户要扣减,没有流失客户不得分。 所有指标总计满分 45 分。 流失 1 个客户扣 1 分,流失 5 个以上客户扣 5 分。
B 毛利率 (净销售额/总销售收入)			
C 月销售额增长率			
D 销售费用率 (个人销售费用/个人销售额 * 100%)			
E 货款回收比率 (实际回收款/本月合同金额 * 100%)			
F 货款回收期 (应收帐款销售额/365)			
G 新客户数			
H 客户流失数			
I 月访问客户数			
J 平均每个客户的成本			
总得分			

各项得分标准(由财务部和市场部完成)如下表 2-5 所示:

表 2-5 销售部门考核得分标准

考评水平	5分	4分	3分	2分	1分
对应得分	A	X1 - Y1			
	B				
	C				
	D				
	E				
	F				
	G	5个以上	4	3	2
	H				1
	I				
	J				
总评分					
	A(优)	B(良)	C(合格)	D(不合格)	
	41 - 45分	36 - 40	31 - 35	≤30	
绩效率	3x%	2x%	x%		

说明：首先，财务部要根据公司销售政策和市场状况，确定每个指标所对应的得分，表中“X1—Y1”表示的含义：A项指标评为5分时对应的区间，依此类推。如B指标100%—95%，对应得分为5分；94%—80%，对应得分为4分；79%—60%，对应得分为3分；59%—40%，对应得分为2分；39%以下，对应得分为1分。实际工作中，每个指标不同区间对应得分，视企业所属行业、规模、区域及产品特性不同而不同。

每月对区域经理和销售人员考核评估，最终评定出A、B、C、D（优、良、合格、不合格）四个等级。D级区域经理或销售人员将返回到预备级销售人员的待遇，连续三个月评定为D级的区域经理或销售人员，将自动解聘。连续三个月在销售人员总评分中得分最低者，实施“末位淘汰制”，将自动解聘。

2. 销售人员奖励分配体系

销售人员奖励分配是调动销售人员积极性的重要手段，具体评估可参考表2-6。

表 2-6 销售人员奖励分配体系

级别	基本工资	浮动工资	提成及奖励	说明
预备期	P	-	[(个人销售额—公司定额)/费用率*30%*提成率回款系数]*价格系数	“x%”代表“绩效率” 费用率 = 个人销售费用/个人销售额
D 级	P	-	[(个人销售额—公司定额)/费用率*30%*提成率回款系数]*价格系数	提成率由公司确定
C 级	P	x% * P	[(个人销售额—公司定额)/费用率*30%*提成率回款系数]*价格系数	回款系数 = 个人每笔帐款月平均回收期/公司计划帐款回收期
B 级	P	2% * P	[(个人销售额—公司定额)/费用率*30%*提成率回款系数]*价格系数	价格系数 = 实际销售额/计划价格销售额
A 级	P	3% * P	[(个人销售额—公司定额)/费用率*30%*提成率回款系数]*价格系数	价格系数基准 = 1, 若实际销售价在公司规定比例浮动内, 价格系数仍为 1, 若实际价超出浮动比例范围内, 大于 1 或小于 1, 则价格系数为 0.5%。
销售人员收入 = 基本工资 + 浮动工资 + 提成及奖励				

以上奖励分配体系的特点:

①保障销售人员基本工资, 让销售人员有足够的保障。更重要的是把销售人员个人收入分成三大块: 基本工资、浮动工资、提成及奖励。提成及奖励用于刺激销售人员的工作积极性, 防止消极怠工, 又避免销售人员因生活得不到保障而流失。

(2) 利用销售业绩提成将个人业绩与个人获得的经济利益直接挂钩, 具有极强的销售刺激作用。

(3) 引进销售费用率指标, 体现个人销售费用与其销售额之间的关系, 由此让销售人员在每笔销售活动中, 不仅要追求绩效, 同时还应注重控制成本。

(4) 引进回款系数指标, 使销售人员的每笔销售所得与回款直接关

联，强化了销售人员对应收帐款的重视和管理。

(5) 价格系数指标与个人薪酬的关联性，可以克服产品销售价格弹性大，避免销售人员为了追求销售量而随意降价的现象，使销售人员的收入与其所售产品的实际价格挂钩。

案例讨论

1. 贵公司是如何考评销售人员的？在实际操作中遇到了哪些困难或反映出了哪些不足？

2. 您理想中的销售人员考评体系是怎样的？

第三章

销售量或销售 额指标

第二章我们详细介绍了销售指标体系的三个方面（内容、权重与大小），以及构建销售指标体系的原则与方法，这样，企业就可以比较方便地知道如何确定销售指标体系的内容、大小及权重，往下五章我们分别介绍如何确定和分解五类具体的销售指标：销售量或销售额指标、市场占有率指标、销售费用指标、顾客满意度指标、品牌价值指标。在这五类指标当中，销售量或销售额指标是评估企业现金流产生的重要指标，销售费用指标则是评估销售投入情况的重要指标，两者一是“开源”，一是“节流”，当然，销售费用是支持销售量或销售额指标实现的重要前提。市场占有率指标则是反映产品在市场中的竞争实力的一个指标，是评估产品销售的效果。随着市场权力逐渐向买方集中，顾客满意度指标日渐受到重视。品牌价值一向都受到大众的关注。当然，还有一些其它重要的销售指标（如销售回款率等），限于篇幅在本书中就不单独列章进行介绍了。

销售量或销售额指标是最常用的一类销售指标，在销售指标体系中其权重因企业不同而有所差异，在本章中我们重点介绍如何确定销售量或销售额指标的大小，以及如何将其进一步细化与分解，这种分解过程就是支持销售人员实现目标的一个过程。

3.1 如何得到销售量或销售额指标的大小

正是因为销售量或销售额指标是销售指标管理当中最基础的一个指标，因此，在销售计划管理（销售预测）中对此有详细的介绍，在此，我们根据销售指标管理的要求对销售量或销售额指标大小的确定进行介绍。

1. 销售量或销售额指标在企业目标体系中的地位

企业只要从事销售工作，只要有销售成果，那么，自然就会有销售量或销售额。没有失去销售的产品，即使其品质最好，特点再鲜明，对企业经营也是没有什么效果。在企业目标体系当中，销售量或销售额指标的地位如下图 3-1 所示。

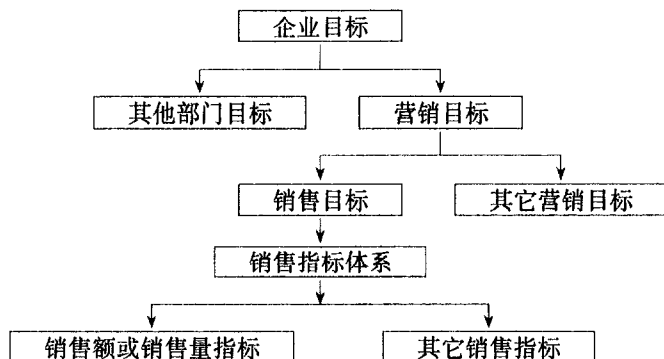


图 3-1 销售额或销售量指标在企业目标层次中的地位

通常，销售目标由营销目标所决定，而销售额或销售量指标是销售目标的最主要构成，企业大多是根据销售目标来设定销售额或销售量指标。

2. 销售额或销售量指标的确定方法

在确定销售额或销售量指标前，通常需要进行销售预测。销售预测是指估计未来特定时间跨度内，整个产品或特定产品的销售数量与销售金额。销售预测是在充分考虑未来各种影响因素的基础上，结合本企业的销售实绩，通过一定的分析方法提出切实可行的销售目标。

一般来说，在进行销售预测时，企业会关注市场规模、市场潜量、销售潜量和销售预测等四个主要的指标。市场规模（Market Size）是在某一段时期内（通常为一年）内，在不考虑价格等营销行为和竞争活动的情况下，一个特定市场所能够消费的商品总量。某一行业商品在给定的时间里，在此特定市场上最大的销售量就是市场潜量（Market Potential）。而销售潜量（Sales Potential）则是市场潜量的一个子集，指在这一时期内某企业所能取得的最大销售量。最后，企业的实际销售是销售潜量的一个子集。销售预测（Sales Forecast）的详细方法请参考其它书籍，本书中不作详细介绍。

下面介绍销售额或销售量指标确定的六种方法：

（1）预期销售增长率确定法

销售成长率减去 1 就是销售增长率（如果是负数是取绝对值），销售

成长率就是预期下一年度（下一季度）销售额或销售量是本年（本季度）销售额或销售量的比率。这样，销售增长率的计算公式就是：

$$\text{销售增长率} = \frac{\text{明年销售额或销售量}}{\text{今年销售额或销售量}} \times 100\% - 1$$

销售增长率的确定相当简单，往往根据企业目标的要求由企业高层管理人员下达指标：明年销售额最少增长 50%。此时就不需任何计算了，使用上述的数值即可。但若想求算精确的销售增长率，就须从过去几年的销售增长率着手，利用趋势分析推断下一年度的销售增长率，再求出平均销售增长率。如果企业连续几年的增长比较平稳，所处市场较为成熟，企业未来短期内不会有太大的变动时可以计算得到比较符合实际的平均销售增长率。得到销售增长率后便可应用下述公式计算销售额或销售量指标的大小。

$$\begin{aligned} \text{明年销售额（量）指标大小} &= \text{本年销售额（量）指标大小} \\ &\times (\text{销售增长率} + 1) \end{aligned}$$

（2）预期目标市场占有率确定法

市场占有率（本书第四章有详细介绍）是指在一定时期内，企业所生产的产品在其市场上的销售量或销售额占同类产品销售总量或销售总额的比重，具体内容请见本书第四章相关内容，其计算公式通常为：

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本期企业某种产品的销售额（或销售量）}}{\text{本期该产品市场销售总额（或销售总量）}} \times 100\%$$

应用预期目标市场占有率来确定销售额或销售量需要通过销售需求预测得到市场的销售额或销售量的总值，然后用这个总值乘以预期目标市场占有率即可得到销售量或销售额指标的大小，其计算公式为：

$$\begin{aligned} \text{明年销售额（量）指标大小} &= \text{明年销售总额（量）指标大小} \\ &\times \text{预期目标市场占有率} \end{aligned}$$

（3）市场扩大率确定法

这是根据企业希望其在市场的地位扩大多少来决定销售额或销售量指标大小的方法。公式如下：

$$\text{市场扩大率} = \frac{\text{预期明年市场占有率}}{\text{本年市场占有率}} \times 100\%$$

这样明年销售额或销售量指标的计算公式就是：

$$\text{明年销售额（量）指标大小} = \text{本年销售总额（量）指标大小} \\ \times \text{市场扩大率}$$

（4）根据盈亏平衡点确定法

销售额等于销售成本时，企业销售活动就实现盈亏平衡。盈亏平衡时对应的销售额公式推导如下：

$$\text{销售额} = \text{成本} + \text{利润}$$

$$\text{销售额} = \text{变动成本} + \text{固定成本} + \text{利润}$$

$$\text{销售额} = \text{变动成本} + \text{固定成本（损益为0时）}$$

$$\text{销售额} - \text{变动成本} = \text{固定成本}$$

变动成本随销售额（或销售数量）的增减而变动，故可通过变动成本率，来求算每单位销售额的增减率：

$$\text{变动成本率} = \text{变动成本} \div \text{销售额}$$

$$\text{销售额（X）} - \text{变动成本率（V）} \times \text{销售额（X）} = \text{固定成本（F）}$$

可利用上述公式导出下列盈亏平衡点公式：

$$\text{销售额（X）} \times \{1 - \text{变动成本率（V）}\} = \text{固定成本（F）}$$

$$\text{损益平衡表上的销售额（X}_0\text{）} = \frac{\text{固定成本（F）}}{1 - \text{变动成本率（V）}}$$

得到销售额指标大小之后，然后根据产品价格反推得到销售量指标大小。

（5）经费倒算确定法

企业经营的各项活动，当然无法避免人事费、折旧费等营业费用的产生，至于“纯利”更是和企业的存亡攸关。有关企业的一切销售成本、营业费用、纯利等均源自销售毛利，二者的关系甚为密切，因而介绍此种足以抵偿各种费用的销售额法。

$$\text{销售额指标大小} = \frac{\text{投入销售费用} + \text{预期纯利润}}{1 - \text{销货毛利率} - \text{变动成本率}}$$

其中，

$$\text{销售毛利率} = \frac{\text{销售毛利}}{\text{销售额}} \times 100\%$$

$$\text{变动成本率} = \frac{\text{变动成本}}{\text{销售额}} \times 100\%$$

毛利率一般根据上一年或同行业数据计算,而变动成本率也是根据以往的资料进行计算。同样是得到销售额指标后反推计算求出销售量指标大小。

(6) 销售人员申报确定法

这是逐级累积第一线销售人员的申报,借以求算企业销售额目标值的方法。由于第一线销售人员(如推销员、业务人员等)最了解销售情况,所以,通过他们估计而申报的销售额必然是最能反映当前状况,而且是最有可能实现的销售额。当然,如果第一线销售人员的总预测值和经营者的预测一致的话最为理想。许多富有经验的销售经理经常采用这种方法,尽管根据销售人员申报确定销售目标的方法比较定性,但在一个有丰富经验的销售队伍中,销售人员掌握了多种确定销售目标的定量计算方法,在此基础上,销售经理根据销售人员申报的数据不但可以确切知道未来年度销售完成的预期情况,也能对销售人员的信心、态度等方面作出一个粗略的判断。

3. 客户的 ABC 划分法与盈利能力划分法

客户划分是销售量或销售额指标确定的一项重要内容,这是因为最终的销售量或销售额指标最终是由客户所完成的。考虑到企业资源是有限的这样一个现实,企业销售资源无法满足支撑服务所有客户这一要求,因此,有必要对客户进行划分,向最有价值客户提供优质服务(见阅读材料“ZS 文化生活网的大客户服务内容”)。

从理想的角度来说,企业应该用同一标准对待所有客户,不应该存在把客户分为三六九等,区别对待,而现实情况恰恰相反,企业经营的目的就是赢利不是搞希望工程,所以必须将客户按价值分成不同的等级和层次,只有这样企业才能将有限的时间、精力、财力放到高价值客户身上,根据 20/80 原则这些高价值客户创造的价值往往是企业利润的 80%,只有找到这些最有价值的客户,提高他们客户满意度,剔除负价值客户,企业才会永远充满生机,事实证明,力图让所有客户满意是不可能的,也没有哪个企业能够做到。下面介绍二种客户划分方法。

阅读材料

ZS 文化生活网的大客户服务内容

“大客户服务部”实施项目经理制，提供“一站服务”，展开个性化的营销服务，促进文化产品的消费。我们所提供的解决方案能满足客户全方位的文化服务需要，涵盖电影、演出、旅游、展览、户外大型群文活动、文化礼仪服务。对于客户在企业运作中所面临的文化消费需求，不仅提供内容翔实的信息咨询、各类票券，而且综合提供从文化消费方案策划、场地提供、活动组织、媒体宣传的全流程服务，与客户建立长期的合作关系。

一、大客户定义

1. 凡一次性订购由 ZS 文化生活网发售的同种票、券、卡达 10 张以上者；
2. 凡一次性订购由 ZS 文化生活网发售的不同种类票券的金额 5,000 元以上者；
3. 在一年时间里，订购由 ZS 文化生活网发售的不同种类票券，金额累计达 10,000 元以上者；
4. 需要提供文化消费解决方案的大型工商企业、事业单位、机关团体和其他集团用户；
5. 按期交纳会员服务费的 VIP 客户（前 100 名免费）。

说明：如客户所下定单，连续两次未实际成交，将取消大客户资格，ZS 文化生活网将不再提供特别服务。

二、大客户服务内容

1. 提供专用订票窗口，提供方便的订票服务，并免费提供送票上门服务。
2. 由专人负责，按时提供文化娱乐资讯、
3. 优先保证热门电影、文化演出、大型演唱会的票券。
4. 以优惠价格提供文化礼仪消费服务、为客户组织电影包场放映、定制各类文化演出、策划特色旅游线路、承揽公司各类会务等。
5. 以优惠价格提供 1585 短信服务平台，为客户提供短信息群发、定制各类信息、策划多种短信游戏等服务。
6. 对于团体订票的客户，ZS 网站提供多种便捷的支付手段。

(1) 客户 ABC 划分法

具体 ABC 分类步骤如下：

第一步：将客户按业绩大小顺序排列，从第一名排到最后一名。

第二步：将全部客户的进货金额予以累计。

第三步：其累计的总金额在 55% 以内的客户称为 A 级客户，其累计总金额在 55% ~ 85% 的客户称为 B 级客户，其累计总金额在 85% ~ 100% 的客户称为 C 级客户。在理论上，最标准的型态是：“A 级客户：B 级客户：C 级客户”的金额比 = “A 级客户：B 级客户：C 级客户”的家数比，亦即同为 55%：30%：15% = 55：30：15，在此种标准型态下，也就是每一家客户的进货金额都相同。因此，效率最高，风险最小。当然，这是不可能

的事,但应尽量与之接近。

下面举例进行说明。将客户依年度销售额的大小顺序排列,以顺序累计销售额,然后计算累计销售额对总销售额的构成比(见表3-1),分别以客户名和累计构成比为横纵坐标制图(见图3-2)。

表3-1 客户年度销售额

客户名称	年销售额	占销售总额比	累计销售额	占销售总额比
公司一	350	35%	350	35%
公司二	270	27%	620	62%
公司三	100	10%	720	72%
公司四	75	7.5%	795	79.5%
公司五	54	5.4%	849	84.9%
公司六	30	3.0%	879	87.9%
公司七	25	2.5%	904	90.4%
公司八	25	2.5%	929	92.9%
公司九	20	2.0%	949	94.9%
公司十	20	2.0%	969	96.9%
公司十一	10	1.0%	979	97.9%
公司十二	10	1.0%	989	98.9%
公司十三	6	0.6%	995	99.5%
公司十四	5	0.5%	1000	100%
.....				
合计	1000			

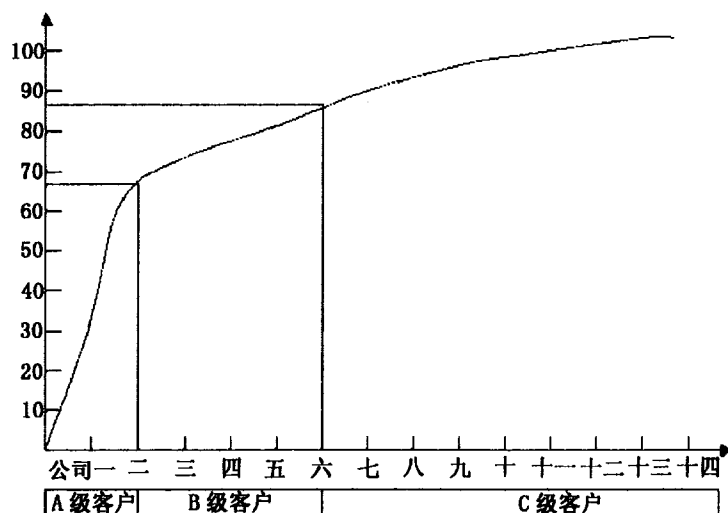


图3-2 客户ABC划分

从累计销售额构成比的 65%、85% 为分割点，当然，企业也可根据情况自己制定分割点。

企业只有让所有 A 类客户非常满意，让 B 类客户满意，让部分 C 类客户逐渐提高满意度，放弃 5% 的 C 类拉后腿的客户，那么企业的客户管理工作就做的比较完美了。

客户 ABC 分析大有用途。通过客户 ABC 分析，就能知道本公司当前“销售通路”绩效的好坏。有时，公司亦可把客户 ABC 分析作为规划巡回路线的依据之一。例如，A 级客户每月拜访 3 次，B 级客户每月拜访 2 次，C 级客户每月拜访 1 次。

(2) 客户盈利能力划分法

我们认为客户的价值不仅仅是客户当前的盈利能力，也包括企业将从客户一生之中获得的贡献流的折现净值。把企业所有客户的这些价值加总起来，我们把它称之为顾客资产或客户资产 (Customer Equity)。举例说明什么是客户资产。例如，假设某企业有两名客户 A 和 B。客户 A 每年仅能为企业利润带来 100 元的贡献，但它 10 年内都是企业的客户。客户 B 今年能为企业利润带来 200 元的贡献，但他明年就不是该企业的客户了。A 客户折现的终身价值是 650 元（注意，由于要折现，A 客户的终身价值小于 10 年贡献的总和 $10 \times 100 = 1000$ 元。）B 客户折现的终身价值是 200 元，也即今年的贡献。因此，该企业的客户资产价值是 $650 + 200 = 850$ 元。

20 世纪 80 年代，当服务质量成为管理者津津乐道的话题时，许多企业不懈努力，尽可能地服务好每位客户，因而闻名一时。对那些向顶级客户销售的公司而言这种策略也许是对的，但是，当大多数企业实施这种策略时，这种策略的不是之处就一览无遗了。

如今，企业开始认识到并不是所有客户都值得花力气去吸引和维系，于是开始变革服务理念。例如，联邦快递公司 (FedEx) 变革了其营销哲学，根据客户的盈利能力把客户分为好客户、不好的客户和坏客户。联邦快递公司现在不是用同一方式对所有客户进行营销，而是对好客户进行营销，努力把不好客户变成好客户，并尽量使坏客户不再上门。

同样，作为美国第六大银行的 First Union 银行，其客户服务中心应用了一个叫做“爱因斯坦 (Einstein)”的数据库系统，这套系统能在电脑屏

幕上用颜色标注客户的种类。绿色标注的客户能为银行带来盈利，需要给予他们额外的客户服务，而红色标注的客户会给银行带来亏损，不用给予特殊的服务，如支票退票就不予办理。这看起来与 20 世纪 80 年代服务质量名言“客户永远都是对的”相背离，但它俨然成为企业有效的服务策略。

这些企业发现并不需要同等对待所有的客户。企业与许多客户做生意的成本太高，这些客户没有多少可能为企业带来盈利，即使长期来看也是如此。尽管企业想向所有客户提供优质服务，但他们发现满足（当然不可能超出）所有客户的愿望既不现实，也不经济。另外，大多数情况下企业应该疏远甚至“远离”某些客户（这也许会受到质量信奉者的反对）。尽管质量信奉者会对不以尽可能好的方式服务客户不屑一顾，但是，许多情况下企业和客户都能获得更多的价值。

企业可以根据盈利能力把客户分成四个层级，如图 3-3 所示。

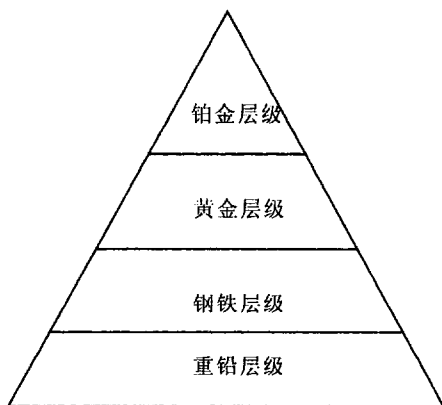


图 3-3 客户盈利能力划分

- **铂金层级** 铂金层级客户代表那些盈利能力最强的客户，典型的是产品的重度用户，他们对价格并不十分敏感，愿意花钱购买，愿意试用新产品，对企业比较忠诚。

- **黄金层级** 黄金层级与铂金层级不同，这个层级的客户希望价格折扣，也没有铂金层级客户那么忠诚，所以他们的盈利能力没有铂金层级客户那么高。他们也许是重度用户，他们往往与多家企业而不是一家企业做

生意，从而降低他们自身的风险。

- **钢铁层级** 钢铁层级包含的客户数量很大，能消化企业的产能，但他们的消费支出水平、忠诚度、盈利能力不值得企业去特殊对待。

- **重铅层级** 重铅层级客户不能给企业带来盈利。他们的要求很多，超过了他们的消费支出水平和盈利能力对应的要求，有时他们是问题客户，向他人抱怨，消耗企业的资源。

尽管表面上这种层级划分很容易理解，但是它与航空公司（如泛美航空公司）按乘坐次数来细分市场不大一样。有两点是显然不同的。第一，在客户金字塔模型中，是盈利能力而不是使用次数决定客户层级的划分。第二，较低客户层级实际上把要求不同的客户整合在一起。企业要么改变客户行为，即通过增加客户的消费支出从而改善客户的盈利能力，要么改变企业的成本构成，通过降低成本来使客户可以为企业带来盈利。

3.2 如何分解销售量或销售额指标

在销售指标管理中，需要把各项销售指标逐步分解到各个销售区域、各个销售人员、各个客户，同时需要考虑销售时间跨度。为了便于说明，通过案例进行说明。HS 电脑公司是一家家用品牌电脑制造厂商（案例中数据经过处理，只为了举例说明之用，请勿对号入座），为了进一步提升销售管理水平，2002 年 11 月开始推行销售指标管理。

我国的家用品牌电脑市场比较特殊。电脑厂商方面，IBM、惠普、东芝等品牌的主要精力都在笔记本电脑上，国内家用电脑市场几乎被国内品牌所垄断。消费者方面，购买人群的突出特点是“买品牌电脑的人不懂电脑，正是因为不懂电脑才要买品牌电脑”，消费驱动则主要由注重教育的学生家庭所拉动，主要集中在收入较高的大中城市，相应家用品牌电脑市场的旺季在寒暑假，尤以暑期为重。常规来看，一年当中几个旺季的销售量比重大致如下（见表 3-2）：

表 3-2 家用品牌电脑的销售淡旺季

	旺季大致起始时间	时间长度	销售量
暑期假期(含国庆节)	约 6.16 - 10.16	120 天	42%
寒假假期(含春节)	约 1.25 - 2.25	30 天	14%
五一长假	约 4.25 - 5.10	25 天	10%
其它时间		185 天	34%
合计		360 天	100%

HS 电脑公司生产经营规模不太大, 依靠专卖店(自有专卖店、加盟联营专卖店、商场专店、电器大卖场专店等)进行销售。目前销售主要集中在北京地区, 在华东地区(南京、苏锡常一带等)、东北地区(沈阳、大连和哈尔滨等)、华北地区(保定、石家庄、秦皇岛等)、西北地区市场(重庆、西安等)也有一些销售, 正致力于开拓华中地区市场(武汉、长沙等)。2001 年起, 为了顺应电器大卖场(国美电器、苏宁电器等纷纷进入家用品牌电脑市场)的发展, HS 电脑公司单独成立了一个渠道部门面向电器大卖场客户提供服务。表 3-3 列出了 HS 电脑公司近五年来的销售量情况。

表 3-3 1998 - 2002 年 HS 电脑公司的销售量情况(单位:台)

年份	销售总量	北京地区	华东地区	东北地区	华北地区	西北地区	电器大卖场
1998 年	19266	15830	1443	256	1560	177	—
1999 年	38056	31205	1984	788	3679	400	—
2000 年	51876	43573	2732	1651	3256	664	—
2001 年	75440	59901	5002	2007	3854	1098	3578
2002 年	102450	76889	6980	2453	4653	1430	10045

由于北京市场是 HS 电脑公司总部所在地, 也是该公司的主要销售区域, 因此, 该公司成立了专门负责北京区域市场的北京销售部, 该部下属有七名销售人员, 分别是赵一、郑二、张三、李四、王五、冯六、屠七, 这七名销售人员分管北京的各大城区: 朝阳区、海淀区、东城区、西城区、崇文区、宣武区、北京其它区域, 这七名销售人员近二年的销售量情况如下表 3-4 所示。

表 3-4 2000-2002 年 HS 电脑公司北京区域市场各销售人员的销售量情况

(单位:台)

	北京区 域市场	赵一 朝阳区	郑二 海淀区	张三 东城区	李四 西城区	王五 崇文区	冯六 宣武区	屠七 其它
2000 年	43573	9826	12987	5344	6723	3240	2240	3213
2001 年	59901	12900	17932	6204	9982	3529	3871	5483
2002 年	76889	15034	25327	6809	10902	4100	5121	9596

在这些销售人员当中,屠七的销售量增长很快,前景较为看好,主要是北京郊区家用电脑的普及率正在迅速提升,这名销售人员所负责的销售区域内 2002 年有 5 家专卖店(昌平店、丰台店、通州店、密云店、大兴店),预计 2003 年 4 月份再开一家新店(怀柔店),现有这 5 家专卖店近三年的销售情况如下表 3-5 所示。

表 3-5 2000-2002 年 HS 电脑公司屠七销售人员下属客户的销售量情况

(单位:台)

	合计	昌平店	丰台店	通州店	密云店	大兴店
2000 年	3213	1501	603	1009	—	—
2001 年	5483	2482	824	1722	455	—
2002 年	9596	3801	1254	2592	1278	631

下面分别按销售区域、按销售人员、按客户和按销售时间跨度对销售量或销售额进行分解。当然,不同企业在销售指标管理中对销售量或销售额的分解会有所不同。

1. 按销售区域分解销售量或销售额指标

按销售区域划分来进行销售组织是最常见的一种销售组织管理方法,因此,在销售指标管理中,我们仍是先行介绍按销售区域对销售量或销售额指标进行分解。

对企业来说,销售目标相对容易确定,通常是企业高层管理人员根据企业发展要求及市场竞争情况来进行确定。例如,HS 电脑公司高管经过研究认为 2003 年该公司电脑销售量力争突破 140000 台,这个数字就可理

解为 HS 电脑公司 2003 年销售量指标。

根据 HS 电脑公司 2002 年销售区域来看,大致可以把渠道分为北京地区、华东地区、东北地区、华北地区、西北地区、电器大卖场,而且 2003 年 HS 电脑公司想拓展华中地区市场,预计 2003 年 4 月在华中地区的湖北武汉市建设一个自有专卖店。综合各方面的情况来看,2003 年 HS 电脑公司的主要销售区域还是北京地区。不过,北京市近几年家用品牌电脑销售一直都在快速发展,即将步入成熟期,2003 年估计还会平稳增长,只不过更新需求会进一步扩大,所占比例也会进一步扩大。电器大卖场尽管与传统渠道销售有所冲突,但销售增长迅速,在家用品牌电脑市场中的份额会进一步增大,需要着力培养,除稳固 2002 年发展的国美电器和大中电器之外,2003 年还需要与苏宁电器建立战略伙伴关系。考虑到竞争情况,预计在西北地区 HS 电脑公司的销售量会有更大的增长,而华北地区由于市场基础扎实,2003 年仍会有所增长,而华东地区由于竞争激烈,增长速度会有所放慢,而东北地区由于消费不太旺,增长前景仍不太明朗。

以上情况反映到销售指标管理当中就会得到以下这些信息:

- 2003 年销售量指标是 140000 台,比 2002 年增长 37% (实际预期增长率为 36.65%,为了便于计算,将增长率处理成 37%)。
- 北京地区家用品牌电脑的总体销售量会平稳增长,且 HS 电脑公司的销售量会随着行业的增长而增长,考虑到北京区域市场是 HS 电脑公司的主要销售区域,因此要保持相对市场占有率不能下滑,这样增长幅度就不能低于该地区行业增长率。
- 华东地区从公司营销策略上考虑可容忍其增长速度低于行业增长速度和 HS 电脑公司的平均增长速度。
- 东北地区市场估计在 2003 年仍不太景气,因此,在该区域市场上的增长速度不能期望太高。
- 华北地区由于市场基础扎实,2003 年仍会进一步对市场进行渗透,重点在于辅助各专卖店开展下游客户工作,估计销售增长速度会进一步加快。
- 西北地区的销售量增长速度估计会高于 37%。
- 电器大卖场在家用品牌电脑市场中的份额会进一步扩大,其销售量

会高速增长。

- 华中地区刚刚开始，要求其 2003 年销售量争取达到 1000 台。

转化成数学语言就是：

2003 年销售量指标大小 $TS = 140000$ 台；

HS 电脑公司销售量增长率 $i = 37\%$ ；

HS 电脑公司在北京地区的销售量增长率 $i_{\text{北京}} \leq 37\%$ ；

HS 电脑公司在华东地区的销售量增长率 $i_{\text{华东}} \leq 37\%$ ；

HS 电脑公司在东北地区的销售量增长率 $i_{\text{华北}} \leq 37\%$ ；

HS 电脑公司在华北地区的销售量增长率 $i_{\text{华北}} \geq 37\%$ ；

HS 电脑公司在西北地区的销售量增长率 $i_{\text{西北}} \geq 37\%$ ；

HS 电脑公司在电器大卖场市场上的销售量增长率 $i_{\text{电器大卖场}} \geq 37\%$ ；

HS 电脑公司华中地区的销售量增长率 $TS_{\text{华中}}$ 是 1000 台。

建立数学方程，得到：

$$\begin{aligned}
 &MaxZ = TS_{\text{北京}} + TS_{\text{华东}} + TS_{\text{华北}} + TS_{\text{西北}} + TS_{\text{东北}} + TS_{\text{电器大卖场}} + TS_{\text{华中}} - TS \\
 &\left\{ \begin{aligned}
 &TS_{\text{北京}} = i_{\text{北京}} \times 76889 \\
 &TS_{\text{华东}} = i_{\text{华东}} \times 6980 \\
 &TS_{\text{东北}} = i_{\text{东北}} \times 2453 \\
 &TS_{\text{华北}} = i_{\text{华北}} \times 4653 \\
 &TS_{\text{电器大卖场}} = i_{\text{电器大卖场}} \times 10045 \\
 &TS_{\text{西北}} = i_{\text{西北}} \times 1430 \\
 &TS_{\text{华中}} = i_{\text{华中}} \times 1000 \\
 &i_{\text{华中}} \leq 37\% \\
 &i_{\text{东北}} \leq 37\% \\
 &i_{\text{华东}} \leq 37\% \\
 &i_{\text{华北}} \geq 37\% \\
 &i_{\text{电器大卖场}} \geq 37\% \\
 &i_{\text{西北}} \geq 37\%
 \end{aligned} \right.
 \end{aligned}$$

下面分别预估 HS 电脑公司在各区域市场上的销售量增长率。

近四年来北京地区 HS 电脑公司的销售量增长率分别是 97.40%（1999 年）、39.63%（2000 年）、37.47%（2001 年）、28.36%（2002 年），考虑到

HS 电脑公司在该区域市场上的发展比较平稳, 整体市场也比较平稳, 因此, HS 电脑公司在北京市场上的销售量增长率会在 28% 左右。

同理可得到 HS 电脑公司在东北市场上的销售量增长率小于 22%。

同理可得到 HS 电脑公司在华东市场上的销售量增长率会小于 37%。

同理可得到 HS 电脑公司在华北市场上的销售量增长率会大于 37%。

同理可得到 HS 电脑公司在西北市场上的销售量增长率会大于 37%。

同理可得到 HS 电脑公司在电器大卖场市场上的销售量增长率会大于 100%。

这进一步对上述方程的约束条件进行了更细一步的界定。该方程变为:

$$\text{Max} Z = TS_{\text{北京}} + TS_{\text{华东}} + TS_{\text{华北}} + TS_{\text{西北}} + TS_{\text{东北}} + TS_{\text{电器大卖场}} + 1000 - 130000$$

$$s. t. \begin{cases} TS_{\text{北京}} = i_{\text{北京}} \times 76889 \\ TS_{\text{华东}} = i_{\text{华东}} \times 6980 \\ TS_{\text{东北}} = i_{\text{东北}} \times 2453 \\ TS_{\text{华北}} = i_{\text{华北}} \times 4653 \\ TS_{\text{电器大卖场}} = i_{\text{电器大卖场}} \times 10045 \\ TS_{\text{西北}} = i_{\text{西北}} \times 1430 \\ TS_{\text{华中}} = i_{\text{华中}} \times 1000 \\ i_{\text{华中}} \leq 28\% \\ i_{\text{东北}} \leq 22\% \\ i_{\text{华东}} \leq 37\% \\ i_{\text{华北}} \geq 37\% \\ i_{\text{电器大卖场}} \geq 100\% \\ i_{\text{西北}} \geq 37\% \end{cases}$$

通过模拟仿真可以得到各销售区域的可能增长率结果 (见表 3-6)。计算机模拟可得到多种情况, 最后采用人机交互的方式不断缩小选择范围, 然后与各区域的实际情况进行比照, 选择一个最适合实际情况的销售指标结果就行, 实际中采用的一种组合情况如下表所示 (详见表 3-7)。

表 3-6 HS 电脑公司 2003 年各区域销售量增长率可能情况

销售量增长率可能情况	销售总量	北京地区	华东地区	东北地区	华北地区	西北地区	电器大卖场	华中地区
1	36.65%	23.6%	20.3%	34.5%	74.1%	123.8%	109.1%	——
2	36.65%	19.6%	18.9%	26.4%	63.3%	109.8%	148.9%	——
3	36.65%	15.8%	24.6%	30.5%	57.9%	146.9%	138.9%	——
4	36.65%	27.5%	13.2%	22.3%	71.9%	46.9%	99.1%	——
5	36.65%	20.9%	16.0%	18.2%	93.4%	109.8%	128.95	——
.....								

表 3-7 HS 电脑公司 2003 年各区域销售量指标大小(单位:台)

年份	销售总量	北京地区	华东地区	东北地区	华北地区	西北地区	电器大卖场	华中地区
2002 年	102450	76889	6980	2453	4653	1430	10045	——
销售量增长率	36.65%	23.6%	20.3%	34.5%	74.1%	123.8%	109.1%	——
2003 年指标大小	140000	95000	8400	3300	8100	3200	21000	1000

在此需要说明的是,销售指标管理实务中可能不会涉及到这么复杂,也不会如此复杂地进行计算,销售经理大多会根据销售目标的确定方法来决定销售量指标的大小。还有一点值得注意,已有历史销售记录的销售区域大多根据销售增长率来确定销售量指标的大小,而新开辟销售区域的销售增长率无法计算,往往是直接下达销售量指标大小。应该说人自身的“模糊性”往往能很快搜寻到次优的边际结果,理论上计算这么复杂只是为了辅助决策之用。如果方法得当,工具到位,计算瞬间就可以完成。

销售经理在得到销售量指标大小之后会根据销售单价来给出销售额指标的大小。有时,为了鼓励销售人员尽最大可能去占领市场,销售经理往往只会给出销售量指标,然后根据内部核算价格折算成销售额指标。

2. 按销售人员分解销售量或销售额指标

在介绍完如何根据销售区域分解销售量指标之后,我们再根据案例来按销售人员分解销售量指标。根据表 3-7 我们知道在北京地区销售量指标在 2003 年的增长率是 23.6%,销售量指标大小是 95000 台,现在需要把

这一销售量指标大小分解到 HS 电脑公司北京区域市场的七名销售人员头上。

具体计算方法在此不用介绍了,请读者参照按销售区域分解销售量指标的方法进行分解,在此只是给出具体实务中 HS 电脑公司的分解结果(表 3-8)。

表 3-8 2003 年 HS 电脑公司北京区域市场各销售人员的销售量指标大小

(单位:台)

	北京区域市场	赵一 朝阳区	郑二 海淀区	张三 东城区	李四 西城区	王五 崇文区	冯六 宣武区	屠七 其它
2000 年	43573	9826	12987	5344	6723	3240	2240	3213
2001 年	59901	12900	17932	6204	9982	3529	3871	5483
2002 年	76889	15034	25327	6809	10902	4100	5121	9596
2003 年	95000	18000	28000	9800	13000	5700	6500	14000
销售量增长率	23.6%	19.7%	11.1%	43.9%	19.2%	39.0%	26.9%	45.9%

各销售人员所负责区域市场的销售量增长率与北京区域市场的整体销售量增长率的比较如图 3-4 所示。

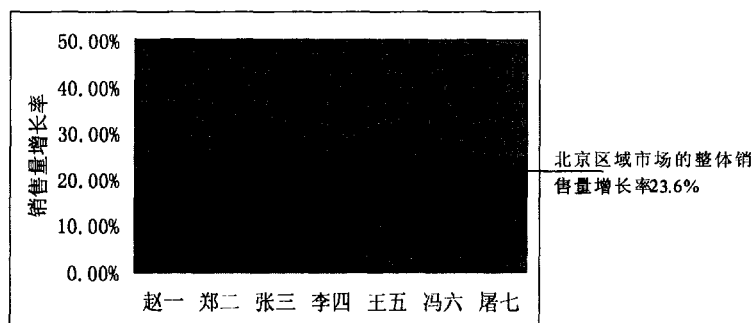


图 3-4 2003 年 HS 电脑公司北京区域市场的增长预期

3. 按客户分解销售量或销售额指标

在此我们对 HS 电脑公司北京区域市场屠七销售人员的销售量指标进行进一步分解,分解到其各个客户头上。在此只介绍实际操作中的具体情

况，表 3-9 就是 2003 年 HS 电脑公司北京区域市场七销售人员的销售量指标。

表 3-9 2003 年 HS 电脑公司北京区域市场七销售人员的销售量指标大小
(单位:台)

	合计	昌平店	丰台店	通州店	密云店	大兴店	怀柔店
2002 年	9596	3801	1254	2592	1278	631	—
2003 年	14000	5000	2100	3500	1800	1000	600
销售量增长率	45.9%	31.5%	67.5%	35.0%	40.8%	58.5%	—

针对每个客户来确定销售量或销售额指标大小是销售指标管理最关键的一步，只有这样，才能把企业的销售目标分解或落实到具体的目标客户身上，才能实现销售活动的有的放矢，才能切切实实地帮助销售人员去实现销售目标。在此过程中，主要关注渠道客户分销或转售企业产品的价格、目标销售区域，渠道客户对终端销售的管理与支持，以及企业产品在渠道客户中的地位与盈利状况，销售经理同销售人员不妨反问自己以下几个问题：

- ①渠道客户下游有多少个客户？
- ②这些客户预期能实现多少销售额？
- ③这些客户需要哪些支持？最关注什么？
- ④渠道客户把产品往下游流动时的价格是多少？货流向哪些地方了？
- ⑤企业自身产品在渠道客户中的地位如何？盈利状况如何？是否是主推产品？
- ⑥如果不是主推产品，渠道客户未来是否愿意把企业产品作为主推产品？或者是在什么样的条件下愿意把企业产品作为主推产品？
- ⑦是否需要提升产品在渠道客户中的地位？
- ⑧是否需要提高渠道客户分销或转售企业产品的利润空间？
- ⑨渠道客户是否关注企业产品在终端的陈列与展示，或者是货架空间的管理？

与企业把销售量或销售额指标按渠道客户进行分解一样，在销售指标管理当中，销售人员需要帮助渠道客户把销售量或销售额指标进一步分解

到终端或下一级客户，这样能确保货畅其流，更是防止渠道冲货和窜货的重要措施。现实中有些企业只知道产品从自己库房搬出去了，但产品真正销售到什么地方不甚清楚，有时甚至只是企业库存变成了社会库存而已。

对渠道客户的价格控制也是销售指标管理的重要内容。如果两地运价不同导致销售价格不一致且不会发生窜货现象时可以适当保证零售价格的差异，或者针对不同区域市场采取不同的价格政策，否则在一个大市场中，企业需要控制产品在终端零售的价格的相对统一，这就要求销售人员说服、控制渠道客户控制价格。

协助渠道客户做好零售终端的销售管理工作也很重要，这些工作包括货架空间管理、陈列与展示、终端销售人员培训、终端销售人员激励等等。产品从零售终端真正销售出去，销售工作才得以暂时告一段落。

另外，还需要采取各种方法争取渠道客户对产品的支持，这就需要考察企业产品在渠道客户中的地位，比如销售额占渠道客户的比例是多少，盈利或利润占渠道客户总利润的比例是多少，单位产品的利润空间如何，渠道客户是否看好企业产品的发展前景等等。一般来说，如果得到了渠道客户的大力支持，企业产品的销售前景会越来越好。

正因为销售是一项商业或生意，因此，销售人员还需要考虑渠道客户的利益关注点，是需要销售区域更大一点，还是利润空间更大一点，还是需要支持多一点。

无网不胜，随着我国市场化进程的深入，以及零售大客户的发展，近些年来我国渠道变革与转型是越来越快。无论如何，渠道客户（特别是批发客户）不会随着零售客户侃价实力的加强而会迅速消亡，相反，批发商会随着职能转型而承担相应的责任，从而赢得足够的生存与发展空间，企业与终端消费者完全直接对接、企业与零售客户完全直接对接近期在中国大陆市场还不太现实。不过，企业发展或行业发展有先有后，有的行业，有的产品或有的企业可能会走得快一些，甚至的产品就适合直接销售。

总而言之，企业越往前发展，对渠道客户的规范化管理与服务也就越来越多。销售指标管理实务中不排除企业有些短期的暂时应对之道，但规范化、市场化去运作，以服务渠道客户的理念去开展销售指标管理工作，才会确保销售计划能真正实现。一切一切的前提是企业在销售指标管理

中以服务销售人员为始，这也是销售指标管理的一个基本观点：企业服务销售人员，销售人员服务渠道客户，渠道客户服务最终消费者，这样才能实现最终消费者购买产品，渠道客户积极进货，销售人员超额完成任务。

上面分别介绍了根据销售区域、销售人员、渠道客户来对销售量指标或销售额指标进行分解，一般来说，销售量指标或销售额指标大小的确定可采用自上而下、自下而上两种方法。自上而下是指销售管理层下达销售指标量的大小，然后逐级进行分解，上述举例就是采用的这种方法。自下而上则是由一线销售人员逐级上报，然后汇总得到企业的销售量指标大小。无论如何，在确定销售量指标大小的时候要考虑以下这些因素：

- 区域产品销售的历史；
- 区域购买力指数；
- 各个产品的市场目标；
- 各个产品的促销时间；
- 各个产品的广告及投放力度；
- 每个区域前 50 名客户（或前 10 名客户）的收支分析；
- 销售人员及区域收支分析；
- 产品和产品组合收入分析。

而决定销售量或销售额指标大小的基准则是：

- 预期销售量或销售额；
- 企业历史销售量或销售额；
- 销售人员历史销售量或销售额；
- 目标区域市场的销售潜力；
- 销售预测；
- 销售活动目标；
- 企业目标；
- 企业政策；
- 区域特点；
- 消费者特点；
- 竞争者预期情况；
- 销售报告；
- 市场研究等。

3.3 产品组合指标如何与销售量或销售额指标相结合

有的企业向市场提供的产品种类较多,例如,彩电产品按型号分为 21 英寸、25 英寸、29 英寸、35 英寸等,还可分为普通彩电和等离子彩电等,这样一来彩电产品就有几十种之多,这些不同产品面对的目标消费群存在差异,不同产品的盈利状况不同,在企业销售目标中的地位也不同,有的是为了保证企业利润的,有的是为了阻击竞争对手的,有的是着力培育以备未来发展的,有的是为了发挥产能的,等等各种情况应用尽有,反映到销售指标管理当中就是不同产品在销售量或销售额指标中的大小就有不同的考虑,这就是产品组合指标如何与销售量或销售额指标结合的问题。

1. 产品组合与波士顿矩阵

(1) 产品组合

当一企业向市场提供多种产品时,其全部产品的结构或构成包括产品线和产品项目。所谓产品线(Product Line)是指满足同类需要的,而规格、款式、档次存在差别的一组密切相关的产品项目。它们以类似的方式发挥作用,售给同类顾客群,通过同一类型的销售渠道销售,或者售价在一定的幅度内变动。所谓产品项目(Product Item)是产品线中一个明确的产品品种,可以按尺寸、价格、外形等属性进行区分,也可依品牌区分。

企业的产品组合包括四个因素:产品宽度、产品长度、产品深度和产品相关性。其中,产品宽度是指企业产品线的数目,例如,宝洁公司的产品宽度有洗涤剂、牙膏、香皂、除臭剂、果汁、润肤液等。产品长度是指一条产品线中所包括的产品项目的数量,产品深度是指产品线中每种产品的花色品种和规格的数量,产品相关性是指各种产品线在最终用途、生产条件、营销渠道及其他方面相互联系的程度。下面列出宝洁公司的产品组合(表 3-10)。

(2) 波士顿矩阵

产品组合只是更好地对企业自身产品进行分析与归类,但各种产品在

企业中的地位与作用则有待于波士顿矩阵（BCG, Boston Consulting Group）来进行分析。

表 3-10 宝洁公司的产品组合

产品组合宽度						
产品组合长度	洗涤剂	牙膏	香皂	除臭剂	果汁	润肤液
	象牙雪	格利	象牙	秘密	橘山	奇异
	结拂	佳洁士	佳美	确信	阳光乐	诺克西玛
	汰渍	彻底	拉瓦	雪山	奥莉油	
	欢乐	登奎尔	柯克斯		得克森	佳美
	快乐		风趣		林肯	雨树
	奥克雪多		舒肤佳		思碧农场	热带褐
	德洗		海岸			贝蒂丝丽
	小瀑布		奥莉油			
	象牙水					
	圭尾					
	黎明					
	碧浪					
	艾拉					
	勇敢者 3 号					
	液体汰渍					

波士顿矩阵根据市场增长率和相对市场占有率把产品分成四类，如图 3-5 所示。

- 明星产品（Star）是指具有高市场增长率和高相对市场占有率的产品。这种产品在初期通常需要大量现金来支持快速的增长，不过，其增长速度终究会随着行业市场增长率的放缓而减慢，进而变为现金牛产品。

- 现金牛产品（Cash Cow）是指市场增长率低但相对市场占有率高的业务或产品。这类产品只需少量的投资就可维持其高市场占有率，能为企业赚取大量的现金，因而可以支持其它需要投资的产品。

- 问题产品（Question Mark）是指行业市场增长率高但相对市场占有率低的产品。如果仅是维持现有的市场占有率，也需要大量的现金予以支

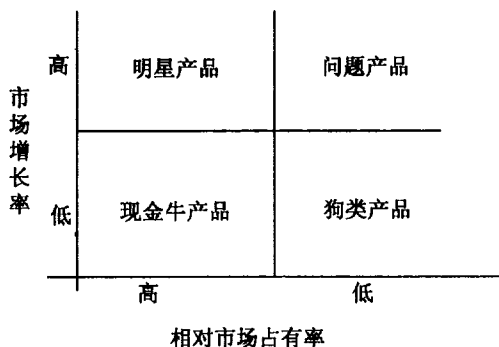


图 3-5 波士顿矩阵

持，更别说提高市场占有率。企业管理层必须认真考虑哪些问题产品应投资培养成明星产品，哪些问题产品应加以缩减或淘汰。

- 狗类产品 (Dog) 是指行业市场增长率和相对市场占有率都比较低的产品，它也许能自给自足，但不大可能提供大量的现金收入。

通过波士顿矩阵分析，企业大致了解现有产品对企业的贡献程度及未来可能采取的营销策略和销售策略，这些策略方面的信息是销售指标管理中确定各产品销售量或销售额指标大小的重要前提。

2. 产品组合指标与销售量或销售额指标的结合

产品组合指标反映的是企业产品的相对重要程度，还是采用 HS 电脑公司为例进行说明。鉴于家用品牌电脑市场主要由英特尔公司 (Intel) 推动，以中央处理器 (CPU) 作为产品种类划分的基本参数，因此，在该市场上中央处理器 (CPU) 的速度就是产品分类的标准。2002 年暑期家用品牌电脑市场的主导产品是 1.8G 产品，1.5G 和 1.7G 的产品在暑期旺季之前也有大量销售，1.8G 以下的产品属于快速清仓产品，2002 年寒假的主导产品是 2.1G 产品，结合 HS 电脑公司三大系列产品 (V 系列是时尚型，R 是经典型，T 型是雅致型)，现实中 HS 电脑公司 2002 年的产品组合销售量指标如表 3-11 所示。

表 3-11 2002 年 HS 电脑公司的产品组合销售量指标

系列 型号	V 系列	R 系列	T 系列	合计
1.5G	1258	4120	1061	6439
1.7G	2908	7211	1231	11350
1.8G	9023	15668	4210	28901
2.0G	5937	8002	1982	15921
2.1G	7329	10532	3012	20873
2.5G	3244	3988	1301	8533
特价机	0	10433	0	10433
合计	29699	59954	12797	102450

这样我们可以计算得到 HS 电脑公司的产品组合指标（见表 3-12）。

表 3-12 2002 年 HS 电脑公司的产品组合指标(单位:%)

系列 型号	V 系列	R 系列	T 系列	合计
1.5G	1.23	4.02	1.03	6.28
1.7G	2.84	7.04	1.2	11.08
1.8G	8.81	15.29	4.11	28.21
2.0G	5.80	7.81	1.93	15.54
2.1G	7.15	10.28	2.95	20.38
2.5G	3.17	3.89	1.27	8.33
特价机	0.00	10.18	0	10.18
合计	28.99	58.52	12.49	100

这是根据销售量指标大小反推计算产品组合指标，我们也可以通过产品组合指标和销售目标来计算销售量指标大小，计算方法一样，在此就不进行介绍了。

产品组合指标如果与价格策略相连，就可得到产品组合定价；产品组合定价对企业实现自己的目标大有益处（见阅读材料“产品组合定价的四大策略”）。

阅读材料

产品组合定价的四大策略

1. 产品大类定价策略

产品大类是一组相互关联的产品，产品大类中每个产品都有不同特色。确定这类商品的价格差额一般要分析各种产品成本之间的差额，顾客对商品的评价、竞争者的价格。此时若这两个产品的成本差异小于原价格差额，就会更多地购买性能较先进的产品，企业的利润就会增加。反之，价格差额大，顾客就会更多地购买性能较低的产品。

2. 任选品定价策略

任选品是指那些与主要产品密切关联的可任意选择的产品。例如，顾客去饭店吃饭，除了要饭菜之外，可能还会要点酒、饮料、烟等。在这里饭菜是主要商品，商品、烟酒、饮料等就是任选品。企业为任选品定价有两种策略可供选择：一种是为任选品定高价，谋求高盈利；另一种策略是定低价，把它作为招徕顾客的项目之一。例如，有的饭店的饭菜定价较低，而烟酒、饮料等任选品定价很高。而有些饭店，烟酒饮料等任选品定低价，而饭菜定高价。

3. 连带产品定价策略

连带产品，又称受制约产品，是指必须与主要产品一同使用的产品，例如，胶卷是照相机的连带品，剃须刀架是剃须刀的连带品。大多数企业采用这种策略时，主要产品定价较低，而连带产品定价较高。以高价的连带产品获取高利，补偿主要产品因低价造成的损失。例如，柯达公司给照相机定低价，胶卷定高价，增强了照相机在同行业中的竞争力，又保证了原有的利润水平。

4. 副产品定价策略

在生产加工肉类、石油产品和其它化工产品时，常常有副产品。如果副产品没有价值而且事实上在处理它们时花费也很大，这将会影响主产品的定价。制造厂商将为这些副产品寻找市场，并接受比储存和利用这些副产品的费用更多些的任何价格。这样，企业就可以降低主要产品价格，提高其竞争能力。

3. 带货销售

(1) 什么是带货销售

带货销售一般是指渠道成员以畅销产品来带动其他赚钱的非畅销产品的一种销售行为。为了带动赚钱但不畅销产品的销售，经销商通常采取的手段是把畅销产品的价格放低，以此作为诱饵，带动赚钱但不畅销产品的销售，从而实现自身整体利润最大化的目的。如果想简单地理解带货销售，我们可以把带货销售称为“搭便车”，在国际贸易领域里对应的专业名词是“猪驮”。

好销的产品不赚钱，赚钱的产品不好销，这一直是令经销商头痛的问

题。经销商为了解决这个矛盾，一些“聪明”的经销商就“以好销的产品来带动赚钱的产品的销售”。在带货销售中，“好销的产品”一般是指知名大品牌已进入成熟期的产品，也正因为是市场成熟期阶段的非常畅销，在通路环节参与竞争的经销商和零售商就比较多，通路环节的利润也就越来越薄，几乎接近“卖穿”，从而形成“产品虽然好销，但不赚钱”的局面。“赚钱的产品”一般是中小企业的新产品，一方面为了打开市场新产品留给通路环节的利润比较高，另一方面因为参与经营的经销商和零售商比较少，价格不会很快透明，所以经销商和零售商都有丰厚的利润可赚。但因中小企业在市场上缺少知名度，产品并不好销，所以形成“产品虽然赚钱，但不好销”的局面。这里所指的“新产品”并不一定是新开发出来的产品，只要此产品没有在这个区域市场销售过，那么对于这个区域市场来说就是新产品。

(2) 带货销售的分类

在实际销售当中，带货销售有时比较普遍。为了更好地理解带货销售，我们根据带货动机、带货产品、带货价格、带货方法对带货销售进行分类（见表 3-13）。

表 3-13 带货销售的分类

分类指标	分类结果
带货动机	为争夺下级客户引发的带货销售。 为推销利润大的产品而带货销售。 产品供不应求乘机带货销售。 既赚返利又赚价差的带货销售。
带货产品	同类竞争产品带货销售。 非竞争产品带货销售。
带货价格	降价型带货销售。 非降价型带货销售。
带货方法	硬性带货销售。 隐性带货销售。

①根据带货动机对带货销售进行分类

根据带货动机可把带货销售分为以下四种：

A. 为争夺下级客户引发的带货销售。走量、畅销产品一般进入了市场

成长期或成熟期,经销商之间的竞争较为激烈。在激烈竞争中为了争夺下级客户,有些经销商干脆把本来利润就不大的畅销品的价格完全降下来,微利甚至无利销售,以此来吸引下级客户进货并维系与下级客户的长期合作关系。那么损失的利润怎么办呢?当然是由所带动的其他赚钱产品的丰厚利润来弥补。

B. 为推销利润大的产品而带货销售。畅销产品虽然销量大,但单位盈利率低,新上市的产品虽然销量不大,但经销商的单位盈利率相当可观。为了赚取更大的利润,经销商会接手一些利润大的新产品。新产品的利润空间虽然大,如果销量过小同样无钱可赚,那应该如何来提升销量呢?经销商的策略通常是以强势的品牌带动弱势品牌,以走量产品带动赚钱产品,牺牲走量产品的微薄利润,舍小求大,通过带货销售拉动获利大的产品销售,从而获得更高的经营总利润。

C. 产品供不应求乘机带货销售。当畅销产品或部分品种供不应求时,就成了紧俏商品,手中有货的经销商就会奇货可居,乘机搭卖利润大的产品。畅销的原因可能是因为销售渠道过窄,导致市场供货量小于市场的需求量,也可能是因为销售旺季,产品供不应求或者部分品种断货,也有可能是因为区域市场之间供货量不平衡,有的区域市场产品供应不足,而有的区域市场产品供应相对饱和。

D. 既赚返利又赚价差的带货销售。一般来说,畅销品厂家给经销商定的销量任务都较高,经销商为了完成销量任务,愿意降低价格来“跑量”,以便完成厂家的销量任务,从而在年终拿到厂家的返利,当厂家实行坎级返利的政策时更是如此。另一方面,将畅销产品的价格降下来“跑量”的同时,又可带动赚钱产品的销售。这样一来可以通过畅销产品“跑量”来拿到返利,二来可以赚取利大产品的丰厚利润,正可谓是一举两得。

②根据带货产品对带货销售进行分类

根据带货的产品分类,带货销售可分为“同类竞争产品带货销售”和“非竞争产品带货销售”两种。

A. 同类竞争产品带货销售是指用来带货的畅销产品与被带的产品属于同类竞争产品。比如,用畅销的可口可乐来带动某一知名度不高的碳酸饮料的销售。这种带货销售对畅销产品来说往往是致命的,因为在整个销售渠道

里只是把畅销产品作为一种产品组合出现，并不是作为利润点出现，这样，为了谋取利润，经销商会主动地促销或带货销售同类竞争产品。

B. 非竞争产品带货销售是指用来带货的畅销产品与被带的产品不属于同类竞争产品。比如，用畅销的金龙鱼植物油来带动某一知名度不高的碳酸饮料的销售。这类带货销售可归属于经销商的产品组合策略。

③根据带货价格对带货销售进行分类

根据带货的价格分类，带货销售可分为“降价型带货销售”和“非降价型带货销售”两种。

A. 降价型带货销售是指有意压低畅销产品的价格，以此为诱惑，来带动其他赚钱的非畅销产品的销售，这是最常见的带货销售方式。经销商采取降价型带货销售通常是畅销品存在一定的利润空间，或者是有销量返利，而且下级客户对该产品存在价格弹性。

B. 非降价型带货销售是指进行带货销售时，没有降低用来带货的畅销产品的价格，一般有以下两种情况：一种情况是用来带货的畅销品的市场供货量小于市场需求量，因市场上货源紧缺，畅销品成了紧俏产品，无需降价就具有足够的带货能力。另一种情况是赠送型带货，即没有直接把用来带货的畅销产品的价格降下来，而是采用赠送畅销产品的方式。例如，若用畅销的可口可乐来带动某一知名度不高碳酸饮料的销售，可口可乐的价格不变，经销商的下级客户每进 10 件可口可乐就赠送 1 件可口可乐，条件是必须搭进 5 件某一知名度不高的碳酸饮料。

④根据带货方法对带货销售分类

根据带货的方法分类，带货销售可分为“硬性带货销售”和“隐性带货销售”。

A. 硬性带货销售是指用来带货的畅销产品与被带的非畅销产品具有明确的数量比例。比如，若用畅销的可口可乐来带动某一知名度不高的碳酸饮料的销售，经销商的下级客户每进 10 件可口可乐就必须搭进 5 件某一知名度不高的碳酸饮料。

B. 隐性带货销售是指不作硬性带货要求，没有明确的带货比例，主要依靠经销商对其下级客户的影响力。大部分掌握了畅销产品经销权（特别是区域独家经销权）的经销商，一般都有成熟的销售网络，与下级客户也

建立了长期的业务关系，无需制定明确的带货比例就具有足够的带货能力。

(3) 巧用带货销售

知道了带货销售的分类，我们也就大致了解了经销商带货销售的运作内情。了解这些知识对经销商的上游（制造厂商）来说有什么意义呢？

对于畅销产品来说，企业在销售管理过程中需要关注经销商这种带货行为。尽管带货销售承认了本企业产品领先的市场地位，但带货销售毕竟是借用本企业产品的优势来带动其它产品的销售，因此，在尽可能的情况下需要予以制止，最好办法是在经销协议中予以规定，或者是在采取坎级价格体系或坎级返利政策时加以严格控制。

对于非畅销产品来说，企业在销售管理过程中可以考虑借帆出海，这对大多数中小企业来说都有借鉴意义。具体做法是给出渠道（经销商）足够的利润空间，发挥渠道（经销商）的主观能动性，借力使力。

如果企业自己产品自成系列，有的畅销，有的不畅销，带货销售又有什么意义呢？可以考虑的是用畅销产品带动自己不畅销产品的销售。这种带货销售并不是屡试屡爽，企业要想搞好带货销售，还需要注意以下三个关键点：①只选择一个主打产品切入市场，以优势产品带动其它产品。比较现实的做法是先用一个最具优势的主打产品来撕开市场，打通渠道，站稳脚跟，建立起初步的销售网络，锁定第一批经销商。然后再将其它产品有计划、有步骤地进行渗透，顺着主打产品打开的销路，借助经销商的支持迅速到达消费终端，从而带动整个产品系列的销售。②带货比例一定要合理。通过畅销产品带货，带货比例不要太大，最好不要超过 20%。如果带货比例过大，尽管有经销商的积极推荐，但其下线经销商和零售商感觉风险太大，难以接受，而且极容易引起终端消化不了进而产生滞销的局面。③要注意控制产品的流向。集中优势兵力，各个击破市场是做深做透市场的准则，对于目前无力顾及、暂不准备启动的区域市场就不要考虑带货销售。另外，对于用来带货的产品来说，因其是畅销产品，它所覆盖和辐射的市场区域往往会远远大于企业现阶段准备做深做透的区域。如果特意控制产品的流向，产品很可能就会大量流向企业目前无力顾及的区域市场，从而为后阶段的市场推广造成隐患。

热点讨论：如何考核区域销售经理

销售是企业生存的命脉，而销售的基础大多是根据销售区域来界定，相应区域销售经理的考核就会显得至关重要，但在现实中许多企业常常陷入两难的境地。

如果仅从销售额或销售收入来考核销售经理，对于扩大市场占有率很有帮助，但很容易带来只冲销量不计成本的负面效应，三株公司就吃过这个亏。

如果要求区域销售经理对利润负责任，当然总部的成本压力会大大减小，但区域销售经理的独立性太强，将在外君命有所不授，很有可能在地区市场做大，总部会逐渐失去对区域销售经理的控制，销售体系随时都有分崩离析的危险。

这是这种两难的境地迫使许多企业在考核区域销售经理时往往会出现两个大的弊病：

第一个弊病是重结果不重过程。很多公司对区域销售经理的管理方法就是那种年底我就问你要结果，至于你怎么干我一概不管。这种只重结果不重过程的管理方法会造成很多失控的现象，有很多企业出现过这样的情况：销售人员黑天摸地、销售经理花天酒地、广告铺天盖地……

第二个常见的弊病是对区域销售经理的指标体系设计不合理。例如过多地偏重于销售计划完成率，而对其他的指标不够重视，例如不对区域销售经理手下的销售人员进行考核。

下面我们给出一种考核体系，从五个方面对区域销售经理进行考核。

1. 销售计划完成率（40分）

销售计划完成率指区域销售经理所负责市场的实际销售额与目标销售额的比例。

下面举例说明。销售计划完成率得分公式如下所示：

$$\text{销售计划完成率得分} = \begin{cases} \text{超过设定计划, } 40 \text{ 分} \times (1 + \text{超过百分比}) + 10 \text{ 分} \\ \text{刚好完成计划, } 40 \text{ 分} \\ \text{没有完成计划但超过目标额的 } 60\%, 40 \text{ 分} \times \text{完成率} \\ \text{没有完成计划目标额的 } 60\%, 0 \text{ 分} \end{cases}$$

如果区域销售经理刚好完成指定销售额，就可以得到这项指标考核的满分 40 分。如果区域销售经理完成的销售额超过计划一半以上，则可以得到 70 分（40 分 $\times$ （1 + 50%） + 10 分 = 70 分），其中所加的 10 分是鼓励区域销售经理超额完成计划。但如果区域销售经理实际销售额达不到目标额的 60%，那这一项的考评分只能是 0 分。

2. 区域销售经理下辖销售人员的达标率（20 分）

区域销售经理作为经理，重要任务之一是要带队伍，因此必须考核其领导手下销售人员去实现销售的能力。有些区域销售经理为了完成业绩，整天自己做业务，不管销售人员，但这只表明他是一个优秀的销售人员，不能说他是个称职的经理。

区域销售经理下辖销售人员的达标率就是考核区域销售经理领导下的销售人员的达标率，参考分值是 20 分。计算方法可参考上述计算方法，如下所示：

$$\text{下辖销售人员达标率的得分} = \begin{cases} \text{达标率} \geq 90\%, 20 \text{ 分} \\ 80\% \leq \text{达标率} < 90\%, 18 \text{ 分} \\ 70\% \leq \text{达标率} < 80\%, 15 \text{ 分} \\ 60\% \leq \text{达标率} < 70\%, 10 \text{ 分} \\ \text{达标率} < 60\%, 0 \text{ 分} \end{cases}$$

具体来说，区域销售经理的销售人员达标人数达到 90% 以上，就可以得到 20 分。我们不要求区域销售经理手下的销售人员 100% 全是合格的，只要 90% 合格就很不错了，另外不合格的 10% 就淘汰换血或者参加严格培训或者调换销售区域。

如果 90% 以上都合格的话，区域销售经理就可以得满分了；如果 80% 以上合格，得 18 分；如果 70% 以上合格，得 15 分；如果 60% 以上合格，得 10 分；如果低于 60%，我们就认为该区域销售经理的能力太差，不适合当区域销售经理，就是 0 分。

3. 销售费用使用率（20 分）

销售费用使用率就是公司给区域销售经理规定的销售费用预算和实际花出去的费用比例。如果区域销售经理节省了销售费用，分值就高；如

果费用超额，分值就低了。

$$\text{销售费用使用率的得分} = \begin{cases} \text{实际销售费用} \geq \text{销售费用目标} \times 150\%, & 0 \text{ 分} \\ \text{销售费用目标} \leq \text{实际销售费用} \leq \text{销售费用目标} \times 150\%, & 20 \text{ 分} \times (1 - \text{超过比率}) \\ \text{销售费用目标} \times 150\% \leq \text{实际销售费用} < \text{销售费用目标}, & 20 \text{ 分} \times (1 + \text{节省比率}) + 5 \text{ 分} \\ \text{实际销售费用} < \text{销售费用目标} \times 50\%, & 5 \text{ 分} \end{cases}$$

如果销售费用超过设定目标的 50%，这说明区域销售经理对销售费用几乎没有控制，那么销售费用使用率这项考核得分就是 0 分。

如果销售费用超过所设定目标，但不超过 50%，按计算公式“ $20 \text{ 分} \times (1 - \text{超过比率})$ ”核算。比如，某区域销售经理销售费用指标是 100 万元，但实际支出是 120 万元，这样，该经理本项的评估得分就是 $20 \text{ 分} \times (1 - 20\%) = 16 \text{ 分}$ 。

如果销售费用没有超过所设定目标，但高于所设定目标的 50%，按计算公式“ $20 \text{ 分} \times (1 + \text{节省比率}) + 5 \text{ 分}$ ”核算。例如，某区域销售经理销售费用指标是 100 万元，但实际支出是 80 万元，这样，该经理本项的评估得分就是 $20 \text{ 分} \times (1 + 20\%) + 5 \text{ 分} = 29 \text{ 分}$ 。加 5 分表明公司鼓励区域销售经理最大程度上节约销售费用。

当然，销售费用也不是使用越少越好，一般来说，如果销售费用支出低于 50%，就说明区域销售经理没有按公司要求开展销售工作，其得分就会比标准分要低，我们设定为 5 分。

4. 销售信息管理（15 分）

销售信息管理包括销售人员的日报表、客户档案的管理、市场信息反馈、服务信息的反馈等等。作为一个优秀的区域销售经理，销售是一方面的职责，另一方面，他还必须为整个公司提供营销信息和营销决策。更关键的是，如果区域销售经理从不在销售信息系统上下功夫，公司对地区客户就没有任何了解，非常容易出现销售人员和经理辞职，带走大批客户的情况。

销售信息管理的得分可由销售运营部门或对应岗位给出，定性予以评

估即可。

5. 工作态度 (5 分)

即区域销售经理本人的态度,如积极进取、服从指挥、团队精神、企业文化等等,这是一个综合的软性的指标。区域销售经理的工作态度最好由销售经理来评定。

问题讨论

1. 我们给出了对区域销售经理的一套考核机制,您有何高见?
2. 如何在区域销售经理考核体系中顾全销售结果与销售过程?
3. 如何在区域销售经理考核体系中把公司发展和个人职业生涯发展结合起来?
4. 你认为应该从哪些方面对区域销售经理进行考核?

第四章

市场占有率指标

二十世纪八十年代哈佛商学院通过研究发现,市场占有率与企业盈利能力之间存在着非常密切的正相关关系,市场领先者的回报率比5位以后的公司高出3倍。波士顿顾问公司将这一研究进一步演变成为当今著名的“经验曲线”,即市场占有率越大,销售额就越大,企业就越容易形成规模经济,相应企业盈利能力就会提升,企业利润就会越丰厚。于是,不少企业通过扩大市场占有率,提高产品的市场覆盖率和渗透率,使企业销售额大幅度增长、经济效益好转的事实使越来越多的企业对这一理论深信不疑,并开始狂热地追求市场占有率。

在东方文化国度里,市场占有率占据着相当重要的地位。例如,对日本企业来说,占有市场比眼前获利更为重要,这与美国有所不同。不过,这并不是说欧美企业不重视市场占有率,只是他们更关注盈利与股票价格。

当一个企业获得市场25%的占有率时,一般就被认为控制了市场,这一数据在1998年被四川长虹集团老总倪润峰反复引用过,借以来为长虹彩电降价、整合市场提供理论依据。随着市场竞争的加剧,对于具备长远眼光的企业来说,市场占有率是反映产品竞争实力和盈利能力的一个重要的销售指标。

4.1 什么是市场占有率

1. 市场占有率概述

市场占有率(Share of Market, SOM)又称市场份额,是指在一定时期内,企业所生产的产品在其市场上的销售量或销售额占同类产品销售总量或销售总额的比重,用公式表示就是:

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{本期企业某种产品的销售额}}{\text{本期该产品市场销售总额}} \times 100\%$$

市场占有率高,说明企业在市场处势较优,适应市场能力强;市场占有率低,则相反。然而,这一指标却不能反映与竞争对手的比较情况,因此,我们可运用相对市场占有率表明企业市场竞争地位的高低和竞争优势状况,其计算公式为:

$$\text{相对市场占有率} = \frac{\text{本期本企业市场占有率}}{\text{本期主要竞争对手的市场占有率}} \times 100\%$$

当所处行业有多家竞争对手时，企业的相对市场占有率在 100% 以上，则具有较强竞争能力；占有率在 65% ~ 100% 之间，企业具有一定的优势；如果企业的相对市场占有率在 65% 以下，则要谨防被对手击败。

当所处行业竞争对手只有少量时，企业的相对市场占有率在 150% 以上时，才具有较强竞争能力，而在 100 ~ 150% 之间，则具有一定的优势；如果在 100% 以上，则有被挤出市场的危险。主要竞争对手的市场占有率资料可通过相关行业统计资料取得。

还有一种计算方法就是是否考虑累计情况：一种是累计市场占有率，实际就是品牌的保有率，国民经济统计中往往使用的累计市场占有率，例如 1999 年北京每百户拥有彩色电视机 105.6 台就是个累计概念。另一种为某一阶段的市场占有率。在实际的应用中以后者居多。

市场占有率是一个综合性很强的指标，所以目前尚未有普遍为大家接受的分解指标体系，图 4-1 例举了营销大师菲利普·科特勒的一种分解思路。

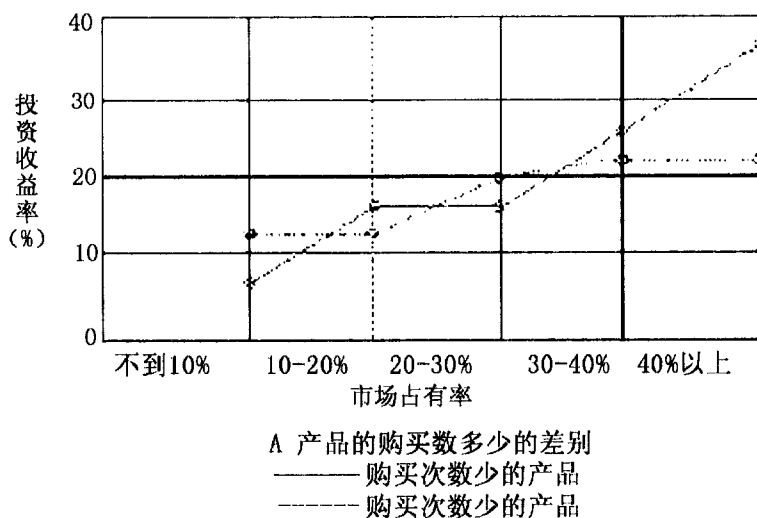


图 4-1 市场占有率的分解

市场占有率分布状况是研究市场结构的一种主要手段，也就是通过市场占有率的大小把市场中的企业分成市场领导者、市场挑战者、市场追随

者和市场利基者。下面介绍三种市场占有率分配状况：

• PIMS 平均市场结构

市场领导者	市场挑战者	市场追随者	市场利基者	其它从业企业
32.7%	18.8%	11.6%	6.9%	30.0%

市场领导者	市场挑战者	市场追随者	市场利基者
40.0%	30.0%	20.0%	10.0%

市场领导者	市场挑战者	市场追随者	市场利基者
50.0%	25.0%	15.0%	10.0%

2. 市场占有率的质和量

市场占有率对企业至关重要，一方面它是反映企业经营业绩最关键的指标之一，另一方面它是企业市场地位最直观的体现。

市场占有率反映的是一个数量指标，但是，关注市场占有率指标不仅仅要关注市场占有率的大小，还要关注市场占有率的真正实质，关注市场占有率对企业竞争优势的支撑，关注市场占有率对企业盈利能力维系，或者说关注市场占有率的“质”。传统观点认为市场领先就意味着市场占有率第一，但管理大师德鲁克认为：“市场领先者的惟一定义是他拥有跟随者。”

但是，市场占有率却被日本、韩国企业，乃至中国企业演绎到了无以复加的地步。盲目追求高市场占有率必然导致两种结果：一种是市场占有率的不经济。也就是销售费用与销售规模正相关，而且往往销售费用的增长速度更快，销售规模扩大销售费用却更高，也即“规模不经济”，或者说是规模扩大的投入产出大于所得，市场占有率提升却导致企业盈利下降。另一种是市场占有率的不稳定，指的是市场基础不扎实，市场占有率只是短期冲量的结果，或者是竞争对手措手不及，有时甚至是低价换来的，一旦市场情形有所风吹草动，市场占有率便直线下跌，回复本来面目。

市场占有率对企业很重要，但其含金量对企业来说则更为重要。市场

占有率并不是企业追求的目的，而是企业为达到目的所采用的手段。很多企业在“先市场后效益”、“先规模后效益”的误导下变成了市场占有率的奴隶。

因此，在销售指标管理当中，不仅强调市场占有率的数值大小，还关注市场占有率的含金量，敬请企业关注以下四个方面的含金量：

（1）销售网络对市场占有率的有效支持

做销售量和做网络具有本质性的区别（这也是做销售与做市场的区别），两者的做法也大相径庭。建设销售网络的本质是培育长期、持久的销售能力，销售量只意味着昨天和今天，而销售能力则意味着明天和未来。昨天已经过去，今天将要过去，而明天和未来对企业才至关重要。所以尽管很多企业一时业绩骄人，但市场基础工作却非常薄弱，渠道客户缺乏忠诚，价格体系混乱，产品自相残杀，这就是一味做销售量的结果。无“网”不胜，没有网络基础的市场占有率是不足以体现企业长久的市场地位，这样的经营业绩是不可能持久的。从这个角度来讲，市场占有率必须有坚实的销售网络予以支撑。

更确切地说，销售量是结果，建设销售网络是过程，这与我们打乒乓球一样，眼睛关注的应该是球，而不是比分牌，因此，在销售（指标）管理当中，销售管理人员应该关注销售网络，做好了销售网络，结果（销售量）自然也就好起来。

（2）客户和销售区域均衡对市场占有率的有效支持

市场占有率是企业销售量或销售额与行业总量的比较，因此，企业既可以通过单个渠道客户，也可以通过多个渠道客户把销售量或销售额做大。最满意的结果是拥有足够多的渠道客户和满意的平均订单规模或平均客户规模，由多个渠道客户支持最终销量的实现。如果单个渠道客户经营规模无法足够大，就需要通过增加渠道客户数量来提升销售量。达到满意销售规模后，再回过头来提升单个渠道客户（区域）的规模。也就是说，先进行外延开发，再进行内涵开发。另外，还要注重渠道客户的下游客户开发。

在客户和销售区域的规划上，企业容易走两个极端。一个极端是一个鸡蛋放一个篮子，遍地撒网，广种薄收，东方不亮西方亮。很多企业四处

开发市场,尽管销售量挺高,但由于没有形成规模市场,一方面市场地位较低,影响力小,抗风险能力也小,另一方面销售费用较高(开发维系十个客户自然比开发维系一个客户的费用要高)。另一个极端是把所有鸡蛋都放在一个篮子里,一个渠道客户支持所有销量的完成,重点捞鱼,过分集中,一荣俱荣,一损俱损。这些企业在局部市场上市场占有率较高,一旦出现强有力的竞争者,风险也很大。对于许多中小企业来说,做足局部区域市场再图更大发展确是必然之选。

还有就是要直接针对目标客户开展销售的基础上维系客户、培养客户,帮助客户开拓生意,这样持久的合作才能保证市场占有率长盛不衰。

(3) 产品组合对市场占有率的有效支持

有的企业是“一招鲜吃遍天”,多年来只有一种畅销产品,或者有多个产品而绝大部分销售集中在某个产品上,这样一方面由于主导品种缺乏保护使主导品种竞争压力过大,一旦出了问题整个市场就会崩溃,另一方面主导品种创造的市场机会没有相关品种填充。

优秀的企业需要完善、丰富自己的产品组合,或是开发新的产品,或者开发新的市场,通过产品组合和市场组合的有机构成来有效地支持市场占有率。当然,企业只推一个产品相对会比同时主推多个产品要容易得多,在此只是强调产品组合对市场占有率的重要意义。

(4) 高效销售团队对市场占有率的有效支持

销售几乎不能离开销售团队的支持,较高的市场占有率通常离不开销售团队的努力,而且,维系高效销售团队往往是保持甚至提升市场占有率的一个重要前提。有的企业销售取得佳绩,市场占有率较高,而销售人员却成弥猴散,这样很容易造成客户的流失和市场占有率的迅速下滑。

3. 提高市场占有率的意义

松下幸之助先生曾说:“衡量一个企业经营好坏的标准,主要是看其销售收入的增加和市场占有率的提高程度”。市场占有率的变化,不仅反映了本企业产品的生命力,也反映了企业在消费者心目中形象如何。

在同质产品市场上,居于市场其它品牌占有率之首品牌的产品,其价格往往会对同类产品产生必然的影响。一般来说,居于第二位以下的品牌

的价格只能参照市场占有率最高品牌的价格策略，采取雷同式或稍低的定价策略，否则很可能卖的很少甚至卖不出去。反之，在市场价格大致相同的条件下，由于市场占有率高的企业产量大、成本低，其产品销售的利润必然是最高的；同时，由于市场占有率高，使企业可以动用的资金（税后净利与设备折旧费等）也较同业丰厚，企业用这些资金，既可用作技术储备、新产品开发和更新添置设备投资，也可用作改善员工的办公、生活条件，甚至投入企业的多角化发展项目。而这些投资又可促成企业加快技术开发的步伐，保持技术领先、质量领先、成本领先、人才领先等等更为优势的地位，最后必然使该企业奠定和加强继续大踏步发展、保持整体遥遥领先地位的基础和优势。

拥有高市场占有率品牌的企业，在销售过程中也最容易了解目标顾客的需要，因此它的市场营销策略和计划可以更科学、全面地制定，因而常常获得最佳的营销效果。同时，杰出的市场营销策略和运作也自然能导致企业综合效益的增加，由于上述两个重要结果的相乘效应（乘数效应），市场占有率高的企业不仅享有各种优势，同时最终也有效、直接地提高了企业的经济收益能力。

4.2 如何计算市场占有率

尽管我们都在使用市场占有率，但如何具体计算则不太尽然。二十世纪末时，中国彩电行业几大巨头就市场占有率头名之争闹得个如火如荼，不可开交。

首先，市场占有率有个时间概念，或者说计算的是某个时间跨度内的市场占有率。例如，2002年国产手机的市场占有率超过20%，那么，时间概念就是2002年。还有一种计算方法就是时间累计概念，从该产品问世使用开始计算开始，其实这是个保有率的概念。例如，我国城镇居民生活调查中有一项指标就是家电产品的保有量（如1999年北京居民每百户拥有彩色电视机105.6台），根据这些指标计算得到的市场占有率就是保有率。

其次，市场占有率会涉及到销售区域的概念，通常所说的市场占有率是指国别概念。同样以上例进行说明，“2002年国产手机的市场占有率会

超过 20%”指的就是在中国大陆市场。有些企业会巧用这些概念,如某美国啤酒品牌就宣称“香港地区市场占有率第一的啤酒”。

第三,市场占有率计算还会涉及到产品类别这个概念。产品类别划分就说明市场总量计算所包括的产品范围,还是举例说明,某饮料号称“非可乐饮料市场的市场占有率排名第一”讲的就是产品类别在市场占有率计算中的区别。

有了时间跨度、销售区域和产品类别的限制,市场占有率的计算就会比较明晰,换个角度来看,市场占有率前缀的定语不同,其意义差别就会非常之大。值得强调的是,市场占有率通常计算指的是品牌(包括其对应的产品)。

1. 按销售额计算的市场占有率

根据销售额来计算市场占有率比较普遍,这是因为市场总销售额通常也是根据金额大小来计算的。

通常情况下,市场占有率的计算方法为:

某品牌/产品的市场占有率 $MS =$

$$\frac{\text{某品牌/产品的销售总额 (单价} \times \text{数量)}}{\text{某品牌/产品所属销售总额 (品牌/产品 A 销售额} + \text{品牌/产品 B 销售额} \cdots)} \times 100\%$$

下面举例进行说明。

1999 年中国大陆打印机市场按打印机类别的销售额情况如下表表 4-1 所示。

表 4-1 1999 年中国大陆打印机市场的销售分布状况(销售额)

打印机类型	销售额(万元)
点阵式打印机(Dot Matrix)	331915
线阵式打印机(Line dot matrix)	8876
喷墨打印机(Ink Jet)	183492
大幅面喷墨打印机(Large format)	103656
激光打印机(Laser)	295583
热敏打印机(Thermal)	8910

(数据来源: CBI Research, 2000 年 2 月)

下面介绍计算过程。

第一步，计算该区域市场该类产品的销售总额。1999 年中国大陆打印机市场的销售总额是：

$$TS = (331915 + 8876 + 183492 + 103656 + 295583 + 8910) = 932432 \text{ 万元}$$

计算得到的结果是 1999 年中国大陆打印机市场的销售总额 (TS) 为 932432 万元。

第二步，用某产品的销售总额除以该产品所有市场的销售总额即可得到该产品的市场占有率。例如，由上表可知，1999 年在中国大陆市场上喷墨打印机的销售额为 183492 万元，则喷墨打印机 1999 年在中国大陆市场上的市场占有率为：

$$MS_{\text{喷墨打印机}} = \frac{183492}{932432} \times 100\% = 19.68\%$$

同理可计算得到点阵式打印机、激光打印机等的市场占有率情况，如表 4-2 所示。

表 4-2 1999 年中国大陆市场主要类型打印机的市场占有率分布情况

打印机类型	销售额(万元)	(按销售额计算的) 市场占有率
点阵式打印机(Dot Matrix)	331915	35.60%
线阵式打印机(Line dot matrix)	8876	0.95%
喷墨打印机(Ink Jet)	183492	19.68%
大幅面喷墨打印机(Large format)	103656	11.12%
激光打印机(Laser)	295583	31.70%
热敏打印机(Thermal)	8910	0.96%
合计	932432	100%

如果没有销售额数据，就需要进行计算，即用销售量与价格的乘积。值得注意的是在某个时间跨度内产品价格往往是变动的，因此，在价格的选取上就需要一定的技巧，简便方法就是用平均值，可以选用本企业产品的平均值，也可选用行业的平均值。如果价格变动较大，或者行业内不同企业同类产品的价格差异较大时，这样处理会出现较大的误差。

上述举例用的是一个大市场的概念，如果企业在多个区域市场上从事经营，可通过下述公式进行计算：

某品牌/产品的市场占有率 MS

$$= \sum_{i=1}^n MS_i = \frac{TS_i}{TS} = MS_i \cdot \frac{TS_i}{TS} + MS_2 \cdot \frac{TS_2}{TS} + \cdots + MS_n \cdot \frac{TS_n}{TS}$$

其中:

TS_i 代表某个区域市场(细分市场)的销售额

TS 代表整体市场的销售额

MS_i 代表某品牌/产品在 i 细分市场上的市场占有率

$$\sum_{i=1}^n TS_i = TS_1 + TS_2 + \cdots + TS_n = TS$$

同样以上例进行说明,但这时需要知道 1999 年各主要类型打印机在中国大陆各子市场上的销售情况(表 4-3)。

同样是计算喷墨打印机的市场占有率。

表 4-3 1999 年中国大陆打印机市场按区域分的销售分布状况(销售额)

打印机类型	销售额(万元)	东部	中部	西部
点阵式打印机(Dot Matrix)	331915	109873	145467	76575
线阵式打印机(Line dot matrix)	8876	3542	2874	2460
喷墨打印机(Ink Jet)	183492	96231	60091	27170
大幅面喷墨打印机(Large format)	103656	56900	34276	12480
激光打印机(Laser)	295583	149872	92477	53234
热敏打印机(Thermal)	8910	5600	2155	1155
合计	932432	422018	337340	173074

第一步计算各区域市场在整体市场中的份额。

$$MS_{\text{东部/全国}} = \frac{422018}{932432} \times 100\% = 45.26\%$$

$$MS_{\text{中部/全国}} = \frac{337340}{932432} \times 100\% = 36.18\%$$

$$MS_{\text{西部/全国}} = \frac{173074}{932432} \times 100\% = 18.56\%$$

第二步计算喷墨打印机在各区域市场上的市场占有率。

$$MS_{\text{喷墨/东部}} = \frac{96231}{422018} \times 100\% = 22.80\%$$

$$MS_{\text{中部/全国}} = \frac{60091}{337340} \times 100\% = 17.81\%$$

$$MS_{\text{西部/全国}} = \frac{27170}{173074} \times 100\% = 15.70\%$$

再计算喷墨打印机在中国大陆市场的总体市场占有率，根据公式有

$$\begin{aligned} MS_{\text{喷墨打印机}} &= MS_{\text{喷墨/东部}} \times MS_{\text{东部/全国}} + MS_{\text{中部/全国}} + MS_{\text{喷墨/西部}} \times MS_{\text{西部/全国}} \\ &= 22.80\% \times 45.26\% + 17.81\% \times 36.18\% + 15.70\% \times 18.56\% \\ &= 0.1032 + 0.0644 + 0.0292 \\ &= 0.1968 \\ &= 19.68\% \end{aligned}$$

这一结果与第一种计算方法得到的结果相同。

2. 按销售量计算的品牌/产品占有率

对于某些产品来说，特别是那些耐用消费品，在某些特定时期内，消费者可能只会购买一次，而且产品之间的价格差异很大（如我国目前的私人汽车市场），在这种情况下，按销售量计算的品牌/产品占有率就比按销售额计算的品牌/产品占有率更能反映品牌/产品在市场上的竞争能力和盈利能力。

按销售量计算的某品牌/产品占有率的计算公式是：

$$\begin{aligned} &(\text{按销售量计算的}) \text{某品牌/产品的市场占有率 } MS \\ &= \frac{\text{某品牌/产品的销售量}}{\text{某品牌/产品所属类别销售量 (品牌/产品 A 销售量 + 品牌/产品 B 销售量...)}} \times 100\% \end{aligned}$$

同样举例进行说明。

1999 年中国大陆打印机市场按打印机类别的销售量情况如下表表 4-4 所示。

表 4-4 1999 年中国大陆打印机市场的销售分布状况(销售量)

打印机类型	销售量(台数)
点阵式打印机(Dot Matrix)	827140
线阵式打印机(Line dot matrix)	821
喷墨打印机(Ink Jet)	1023938
大幅面喷墨打印机(Large format)	67388
激光打印机(Laser)	461644
热敏打印机(Thermal)	4399

(数据来源: CBI Research, 2000 年 2 月)

下面介绍计算过程。

第一步，计算该区域市场该类产品的销售总量。1999 年中国大陆打印机市场的销售总量是：

$$TV = (827140 + 821 + 1023938 + 67388 + 461644 + 4399) = 2385330 \text{ 台}$$

计算得到的结果是 1999 年中国大陆打印机市场的销售总量 (TV) 为 2385330 台。

第二步，用某产品的销售总量除以该产品所有市场的销售总量即可得到该产品的市场占有率。例如，由上表可知，1999 年在中国大陆市场上喷墨打印机的销售量为 1023938 台，则按销售量计算的喷墨打印机 1999 年在中国大陆市场上的市场占有率为：

$$(\text{按销售量计算的}) MS_{\text{喷墨打印机}} = \frac{1023938}{2385330} \times 100\% = 42.93\%$$

同理可计算得到点阵式打印机、激光打印机等的市场占有率情况，如表 4-5 所示。

表 4-5 1999 年中国大陆市场主要类型打印机按销售量计算的市场占有率分布情况

打印机类型	销售量(台数)	(按销售量计算的)
		市场占有率
点阵式打印机(Dot Matrix)	827140	34.68%
线阵式打印机(Line dot matrix)	821	0.03%
喷墨打印机(Ink Jet)	1023938	42.93%
大幅面喷墨打印机(Large format)	67388	2.83%
激光打印机(Laser)	461644	19.35%
热敏打印机(Thermal)	4399	0.18%
合计	2385330	100%

按销售额和按销售量计算的市场份额到底有多大不同？我们不妨综合上述的计算数据（因为所采用的数据是同一区域同一时间跨度内的数据，所以可以汇总），得到表 4-6。

表 4-6 1999 年中国主要类型打印机市场的销售分布状况

打印机类型	销售量 (台数)	(按销售量计算的) 市场占有率	销售额 (万元)	(按销售额计算的) 市场占有率
点阵式打印机(Dot Matrix)	827140	34.68%	331915	35.60%
线阵式打印机(Line dot matrix)	821	0.03%	8876	0.95%
喷墨打印机(Ink Jet)	1023938	42.93%	183492	19.68%
大幅面喷墨打印机(Large format)	67388	2.83%	103656	11.12%
激光打印机(Laser)	461644	19.35%	295583	31.70%
热敏打印机(Thermal)	4399	0.18%	8910	0.96%

(数据来源: CBI Research, 2000 年 2 月)

从销售量上看, 喷墨打印机市场占据领导地位(市场占有率为 42.93%, 是激光打印机市场占有率 19.35% 的 2.2 倍, 是点阵式打印机市场占有率 34.68% 的 1.2 倍), 但如果从销售额上看的话, 点阵式打印机市场和激光打印机市场都远远高于喷墨打印机市场, 点阵式打印机按销售额计算的市场占有率是喷墨打印机的 1.8 倍, 而激光打印机按销售额计算的市场占有率是喷墨打印机市场的 1.6 倍。

进一步计算可以知道, 1999 年在中国大陆市场上激光打印机的平均价格大约是喷墨打印机的 3.5 倍 (2.2×1.6), 而点阵式打印机的平均价格大约是喷墨打印机的 2.2 倍 (1.2×1.8)。

同样我们可以给出按细分市场的占有率来计算总体市场的市场占有率, 公式如下:

(按销售量计算的) 某品牌/产品的市场占有率

$$MS = \sum_{i=1}^n MS_i \frac{TV_i}{TV} = MS_1 \cdot \frac{TV_1}{TV} + MS_2 \cdot \frac{TV_2}{TV} + \cdots + MS_n \cdot \frac{TV_n}{TV}$$

TV_i 代表某个区域市场(细分市场)的销售量

TV 代表整体市场的销售量

MS_i 代表某品牌/产品在 i 细分市场上按销售量计算的市场占有率

$$\sum_{i=1}^n TV_i = TV_1 + TV_2 + \cdots + TV_n = TV$$

3. 综合市场占有率的计算

通常, 对品牌或企业来说, 如果产品属于耐用消费品, 消费者大多只

会使用一个产品时,按销售量计算的市场占有率反映的信息更为全面。如果产品属于重复消费品,按销售额计算的市场占有率反映的信息更为全面。例如,同样是拿打印机来说,市场主流是一个消费者大都只会用到一台打印机,这样,各品牌按销售量计算的市场占有率就相对比较客观,见表4-7。

表4-7 1999年中国打印机市场总体销售量前10名品牌分布状况

前10名品牌	分布状况(%)
爱普生(EPSON)	33.3%
惠普(HP)	26.0%
佳能(CANON)	14.8%
实达(STAR)	9.4%
OKI	4.7%
富士通(FUJITSU)	3.5%
利盟(LEXMARK)	2.9%
联想(LEGEND)	1.9%
索尼(PANASONIC)	0.8%
STAR	0.5%
其它品牌	2.2%
合计	100%

(数据来源:CBI Research, 2000年2月)

上述给定的按销售额或销售量计算的市场占有率是最常用的计算方法,不过,如果某一品牌在同一类别下有多种或多类产品(如海尔空调就有柜式、窗式之分)时就需要计算综合市场占有率。下面给出计算公式。

假设品牌A在同一类别有 $P_1, P_2, \dots, P_n$ 种产品,特定销售时间跨度、销售区域内的市场占有率分别为 $MS_1, MS_2, \dots, MS_n$,而这 n 种产品占总体销售量的份额分别是 $TV_1, TV_2, \dots, TV_n$,则品牌A的综合市场占有率 MS 为:

同样可以根据销售额来计算综合市场占有率。

$$MS = \sum_{i=1}^n MS_i TV_i = MS_1 \cdot TV_1 + MS_2 \cdot TV_2 + \dots + MS_n \cdot TV_n$$

4.3 如何解读市场占有率

在了解了什么是市场占有率及如何计算市场占有率之后,在销售指标管理中,我们需要进一步了解如何分析市场占有率。市场占有率表明了本企业产品在市场上占有的份额,反映了企业产品在市场竞争中所处的地位和具有的控制能力,与企业产品销售收益之间存在着密切的正相关关系。一般情况下,任何一个企业都力图以提高本企业产品的市场占有率来确保企业领先的竞争地位,并通过分析市场占有率的变化来对企业的市场营销活动进行有效的控制与调节。

1. 市场占有率分析

表4-8是国内贸易部公布的服装类品牌的市场占有率数据,但是,如何对市场占有率进行分析呢?

表4-8 2002年中国内贸部公布的服装类品牌的市场占有率数据

西装		衬衫		牛仔服		男女内衣	
品牌	占有率	品牌	占有率	品牌	占有率	品牌	占有率
杉杉	18.7%	富绅	17.7%	波顿	19.0%	三枪	29.3%
胜龙	14.6%	雅戈尔	16.7%	威鹏	18.9%	宜而爽	25.2%
仕奇	14.4%	开开	14.8%	剑龙	10.0%	菊花	18.9%
阿歌娜	11.4%	虎豹	10.0%	古树	9.5%	豪门	10.6%
大维	9.2%	红豆	8.8%	大利	8.0%	AB	5.0%
威人	8.5%	海螺	8.8%	FUN	7.7%	鹅牌	3.2%
桑利斯	7.4%	金利来	7.4%	旗牌王	7.4%	安莉芳	2.6%
威可多	5.4%	琴曼	5.4%	奥采	6.6%	康妮雅	1.8%
罗蒙	5.3%	雄	5.3%	兰雁	6.5%	飞马	1.8%
皮尔卡丹	5.0%	舒乐	5.2%	蓝灵顿	6.0%	爱蒂	1.7%

了解企业市场占有率之后,尚需正确解释市场占有率变动的原因。企业可从产品大类、顾客类型、地区以及其他方面来考察市场占有率的变动情况。一种有效的分析方法,是从顾客渗透率 C_p , 顾客忠诚度 C_l , 顾客选择性 C_s , 以及价格选择性 P_s 等四个因素分析。

所谓顾客渗透率,是指从本企业购买某产品的顾客占该产品所有顾客的百分比。所谓顾客忠诚度,是指顾客从本企业所购产品与其所购同种产品总量的百分比。所谓顾客选择性,是指本企业一般顾客的购买量相对于其他企业一般顾客的购买量的百分比。所谓价格选择性,是指本企业平均价格同所有其他企业平均价格的百分比。全部市场占有率 T_{ms} (顾客占有率) 就可表述为:

$$T_{ms} = C_p \cdot C_l \cdot C_s \cdot P_s$$

如果我们发现在某一时期内,某企业的市场占有率上升,由上式就可以找到四种可能的解释。企业赢得了一些顾客,即顾客渗透率有所上升;现有顾客购买企业商品的比例上升,即顾客忠诚度上升;现有的顾客其平均购买量加大,即顾客的选择性增加;企业产品的价格对于竞争者而言,逐渐上升,即价格选择性高。

经过调查,企业可以确定市场占有率改变的主要原因。假设在期初,顾客渗透率是 60%,顾客忠诚度是 50%,顾客选择性是 80%,价格选择性是 125%。根据 T_{ms} 计算方程式,企业的市场占有率是 30%。

假设在期末,企业的市场占有率降为 27%,在检查市场占有率要素时,发现顾客渗透率为 55%,顾客忠诚性为 50%,顾客选择性为 75%,价格选择性为 130%。很明显,市场占有率下降的主要原因是失去了一些顾客(顾客渗透率下降),而这些顾客一般都有高于平均的购买量(顾客选择性下降)。这样,企业决策者就可集中力量对症下药了。

2. 市场占有率变化的原因剖析

市场是复杂多变的,不过人们往往忽视了这种市场环境的复杂多变性,或者是对这种复杂多变性认识不够。有时企业总是认为只有企业产品的市场占有率上升,才真正意味着企业产品处于市场竞争的优势地位,才有利于企业的发展,而企业产品的市场占有率下降或不变,就意味着对企业或企业产品的发展存在着威胁,或者说存在着潜在威胁。事实上并非如此。由于影响市场占有率变化的因素是多种多样的,不同的原因可能会产生相同或相似的市场占有率变化结果。因此,在研究市场占有率问题时,有必要根据引起市场占有率变化的具体原因进行全面分析,然后对企业市

场营销过程和企业市场营销过程所产生的结果实施不同的控制策略。对于一个企业来说,企业产品的市场占有率可以概括为市场占有率上升、市场占有率下降和市场占有率不变三类。

(1) 市场占有率上升

市场占有率上升主要归结为销售努力所致,但深究其原因却各有所不同。市场占有率上升大致可以分为以下四种情况:

①企业产品市场占有率上升是由于本企业产品销售量或销售额大幅度增加,而该市场上同类产品的总销售量或总销售额的增加幅度相对较小所致,也就是说企业产品的销售增长速度快于行业的增长速度,企业自己比竞争对手和同行平均水平发展得更好。这种情况通常说明:整体市场呈现强劲的发展势头,总需求量在迅速增长;产品处在成长期或发展成熟期;本企业产品正处于市场竞争的优势地位;总体而言,企业产品的市场前景比较乐观。

②企业产品的市场占有率上升是由于本企业产品的销售量或销售额增加,而该市场上同类产品的总销售量或总销售额保持原有水平不变所致。与第一种情况不同(企业与竞争对手分享行业增长的成果),这种情况下的市场占有率上升是企业产品抢夺了竞争对手的市场。这种情况说明本企业产品处于一个相对有利的市场竞争地位,但整体市场的市场状态有趋向饱和的势头,市场开发潜力有限;行业产品处在稳定成熟期,本企业产品难以保持持久的销售旺势。

③企业产品的市场占有率上升是由于本企业产品销售量或销售额保持原有水平不变,而该市场上同类产品总销售量或总销售额呈现下降趋势所致,这只能说明企业产品在市场环境不太好的情况下比竞争对手做得更好。这种情况说明:整体市场的市场态势已明显地出现逆转,行业前景不容乐观;市场变化对企业存在着潜在威胁,产品处在成熟期后期或已开始进入衰退期;消费者开始转向购买新产品或替代产品;市场的总需求量在下降。

④企业产品的市场占有率上升是由于本企业产品的销售量或销售额下降,而该市场上同类产品的总销售量或总销售额以更大的幅度下降所致。这说明产品已处在衰退期或衰退期后期,大批消费者已转向购买新产品或

替代产品；市场的总需求量在急剧下降，整体市场已出现严重危机；市场环境已明显地危及到整个行业和本企业的生存，产品已难以继续在市场上存在。这种市场占有率的上升并没有太多的前景，只是竞争对手比企业自身做得更差而已。

(2) 市场占有率下降

市场占有率下降大多可归结为销售工作不太理想，但也不尽然。市场占有率下降大致可以分为以下四种情况：

①企业产品的市场占有率下降是由于本企业产品的销售量或销售额下降，而该市场上同类产品的总销售量或总销售额保持原有水平不变所致，这主要是竞争对手掠夺了本企业产品的市场。这种情况说明：整体市场的市场状态有呈现疲软的趋势，并隐藏着潜在危机，而市场潜在危机的先期征兆对本企业所产生的影响比较显著和强烈；产品处在成熟期的下滑阶段，市场的总需求量已基本达到饱和，市场开发价值不大，整个行业的前景也难以长期维持。同时，在整个行业中，本企业的实力也相对较弱，产品在市场竞争中显得十分乏力。

②企业产品的市场占有率下降是由于本企业产品的销售量或销售额大幅下降，而该市场上同类产品总销售量或总销售额的下降幅度相对较小所致，也就是企业自身比行业平均水平都做得差。这种情况说明：整体市场的市场状态已出现明显危机，市场的总需求量在急剧下降；产品处在衰退期后期阶段，消费者大批转向购买新产品或替代产品；市场已毫无开发价值，整个行业处于衰退状态；市场危机对本企业所产生的冲击更加显著和严重，本企业产品在市场上处于劣势地位，几乎没有什么竞争能力。

③企业产品的市场占有率下降是由于本企业产品的销售量或销售额保持原有水平不变，而该市场上同类产品的总销售量或总销售额增加所致，也就是企业没有把握行业增长的机会，没有与同业共享行业成长的好处，相对而言市场占有率就会下滑。这种情况说明：整体市场的市场状态具有较好的开发潜力，市场的总需求量在增加；产品处在发展成熟期，行业前景看好，但本企业产品的竞争实力相对较弱。

④企业产品的市场占有率下降是由于本企业产品的销售量或销售额增加，而该市场上同类产品的总销售量或总销售额以更大的幅度增加所致。

这种情况说明：整体市场的市场状态具有极大的开发潜力，市场的总需求量在急剧增加；产品处于成长期，市场环境非常有利于行业的发展，并为本企业的发展提供了一个良好的时机；企业产品在市场上具有一定的竞争实力；但由于市场竞争十分激烈，本企业产品的竞争能力亟待提高。

(3) 市场占有率不变

市场占有率稳定不变的原因同样比较复杂。市场占有率不变大致可以分为以下三种情况：

①企业产品的市场占有率不变是由于本企业产品的销售量或销售额与该市场上同类产品的总销售量或总销售额以相同的比例增加所致。这种情况说明：整体市场的市场状态具有良好的发展前途，产品处在成长期或发展成熟期，市场的总需求量在增加，市场态势有利于整个行业和本企业的发展，本企业产品在市场上具有相当的竞争实力。

②企业产品的市场占有率不变是由于本企业产品的销售量或销售额与该市场上同类产品的总销售量或总销售额以相同的比例下降所致。这种情况说明：整体市场的市场状态已出现危机，产品处在衰退期，市场开发价值不大，整个行业和本企业都处在一个不利的市场环境之中。

③企业产品的市场占有率不变是由于本企业产品的销售量或销售额与该市场上同类产品的总销售量或总销售额均维持在原有水平上保持不变所致。这种情况说明：整个市场的市场状态已达到饱和，产品处在稳定成熟期，生产同类产品的企业实力基本相当，需要密切关注市场的进一步变化。

3. 顾客占有率

(1) 从市场占有率向顾客占有率转变

“市场占有率既不是国王，也不是王后，它顶多只是盈利的一个代理人而已”。这句话无疑很好地表述了市场占有率的意义。现实中许多企业似乎要引用一些企业市场占有率的变化来说明一些什么，而事实上什么也说明不了。

许多企业只注重关系较为直接的竞品动向，而把顾客作为间接关心的

对象。顾客导向仅仅流于形式,企业从未真正挖掘顾客需求,企业只看到竞品的产品、规格、价格等。他们的注意力不是顾客而是竞争对手的动向。现在,有些企业开始关心顾客动向,但企业所看到的是通过竞争对手看到的而不是真正从顾客中看到的。

一些企业的营销目标就是竞争对手,企业的一切考核就是自己的“行业地位”和“市场占有率”。当市场占有率到达一定极限时,又大幅降价来抢占市场份额,提高占有率,希望自己独家垄断。

有些企业慢慢地清醒,市场占有率提升并非代表企业自身盈利能力的加强。随之又想到了真正的市场,改变营销观念,将企业“市场占有率”考核转变为“顾客占有率”。市场占有率采用“大众营销”,大众营销核心是将同一产品卖给更多的人。而“顾客占有率”是针对性一对一营销(One to One Marketing),是指同一顾客需要购买更多的产品,但无论如何都是以“量”为考核对象。

对于企业经营来说,顾客占有率比市场占有率更重要。多少年来,许多企业热衷于市场占有率的竞争,而忽视了顾客潜在消费需求的发现和开发,结果,使企业经营步入只专注开发新市场,而忽视用新产品维系老客户的经营误区,并出现产品市场销售虽多、但盈利却不断下降的逆反落差问题。百事可乐环球食品公司的首席执行官罗杰的看法是:“20世纪80年代,软饮料行业盲目追求市场份额。这种为抢占市场而不惜利润的行为,就像呼吸不含氧的空气,虽然暂时无事,最终却是死路一条。”

有些激进的学者甚至认为市场占有率已经是过时的观念,顾客占有率才是电子商务所应该经营的方向。在过去规模化大批量生产的时代,市场占有率的确很重要。但在这个注重个性化服务的时代,企业应该借用网络,主动且适时地向每位客户提供个性化需求。因此,企业所要在意的是究竟可以对每一位客户提供多少具有价值的服务,而不是表面的市场占有率。许多企业经营者认为网络企业就是将企业网络化,他们认为只要架设企业网站,提供某些线上交易服务就足以使企业成为网络企业。

(2) 顾客占有率与一对一营销

顾客占有率,即企业赢得一个人一年或终身购买物的百分比,它被作为一对一营销绩效的一个测度。

“一对一营销”是指营销者通过与每一位顾客一对一的沟通，明确及把握每一位顾客的需求，并为其提供方式不同的满足，以更好地实现企业利益的活动过程。一对一营销和传统的大规模目标市场营销相比在某些方面有质的改变，表现在：第一，由追求市场占有率变为追求顾客占有率；第二，由注重产品差别化转向顾客差别化；第三，由强调规模经济转变为强调范围经济；第四，企业顾客之间的联系由单向适应性沟通转变为双向互动性沟通。

一对一营销的适合范围十分广泛，不仅可用于汽车、服装、饰品、自行车等有形产品，也可用于金融咨询、送货服务等无形产品。根据顾客的参与程度和产品的复杂程度，可将一对一营销分为以下四种类型：①合作型，即企业与顾客进行直接沟通，帮助顾客确定满足其需要的最佳产品或服务，并以最快的速度送到顾客手中；②适应型，即顾客可以根据不同的场合、不同的要求来对产品进行调整、变换或重新组装，从而满足自己的特定需求；③选择型，即企业向不同的消费者提供内在功能一致、但外在形式不同的产品或服务；④消极型，即企业在消费者并不觉察的情况下，通过对他的观察和了解来判断其需求特征，并提供定制的产品或服务。

实施一对一营销不仅要求企业和营销人员要具备牢固的服务理念和可靠的专业技能，而且还必须具备良好的信息搜集与处理能力、人际沟通能力和协调能力，即能识别、追踪、记录每个消费者的个性化需求，并与其保持长期的互动关系，最终能提供个性化的产品或服务，并运用针对性的营销策略组合去满足其需求。所以，一对一营销的基础和核心是企业与顾客建立起一种新型的关系，从而牢固地树立顾客的忠诚度。

4.4 如何提高市场占有率

毫无疑问，把产品销售出去才能实现市场抢占。因此，提高市场占有率的根本法则在于更多更快地销售产品。但是，在现实中对于许多中小企业来说，品牌不够响亮，广告投入有限，营销费用不够多，销售队伍不够强大，如何实现有效的市场抢占呢？

核心在于终端。

销售最终取决于终端的肉搏战，对于消费品来说更是如此。工业品的终端在于销售人员与客户的面对面谈判过程当中，正是由于有人的高度参与，因此，销售人员的销售技能、销售态度是关键成功因素。消费品也是如此，尽管近些年来简单的、铺天盖地的品牌告知广告确实催大了个别产品，但是我们越来越认识到只有把握好终端，在销售的最后一个环节发力，才能确保产品长久销售，才能有效地提高市场占有率。

对于中小企业来说，如何与大品牌竞争？这个问题与国内品牌与国际大品牌如何竞争是一脉相承，与区域性品牌如何与全国性品牌竞争同出一辙。一般性的解决办法是：终端+简单品牌。简单品牌就是短期追求高知名度，高指名购买的一种品牌运作方法，在本书中不详细讨论，在此我们只是讨论终端，而且主要是针对消费品来讨论终端。

1. 终端管理

(1) 什么是终端

要做好终端管理，首先我们必须搞清楚有关终端的细分及定义。

一般来说，我们把终端分成硬终端和软终端，这种细分是从企业对终端管理的角度来作的一个划分。硬终端与软终端的区别在于：硬终端是有形的、看得见、摸得着可以用量化指标进行考核管理的内容，而软终端是无形的、看不见、摸不着却具有丰富内涵、极为重要的内容。

硬终端的内容主要包括：

- 商品及包装、商品的形式、商品的附件、VI表现等；
- 售卖形式（隔柜售卖、开架自选、体验销售、人员直销）；
- 宣传品（说明书、DM、POP、店招、广告牌、夹报、小报）、促销物、辅助展示物（展柜、冰柜、专用货架等）；
- 陈列位置与陈列方式；
- 整洁度、美观度；
- 与同类竞品相比的区别等等。

软终端的内容主要包括：

- 人员素质；
- 客情关系；
- 广告支持力度；
- 产品畅销度；
- 产品美誉度；
- 公司形象；
- 经营意识认同度；
- 服务内容及质量；
- 合作融洽度等等。

(2) 硬终端管理

要做好硬终端管理，首先要确定硬终端管理的基本要求。我们给出硬终端管理的六点基本要求：

①要对终端建设与管理有一个正确的心态，销售管理人员应当充分认识到终端建设的艰巨性、复杂性与长期性。企业不能期待终端管理能立竿见影，也不能期待一劳永逸。终端建设是一城一地的进占，想想仅北京三环内就有各类零售店 5 万多家，对于快速流转品企业来说，硬终端管理是何等长期、何等艰巨的一项工作。

②要制定科学、规范的管理制度，培养一批水平高、能力强、经验丰富、能吃苦的执行人员。据称丝宝集团在北京地区曾组织了一支八百多人的硬终端管理队伍，经过一年的努力，销售额从不足一千万元上升到一亿多元。

③选择合理的终端方式，不同企业应根据自己的实力选择不同的终端方式，有的企业会选择“农村包围城市”，有的则是“从城市渗透农村”；有的企业会选择从自动售卖机为主，有的则是选择人员上门推销为主。与此同时要加强对终端的控制，注意随时维护，这样才有可能最大限度地发挥终端的作用。

④硬终端工作从产品陈列到 POP 布置、陈列柜的管理都要有一个明确的评估标准，只有尽可能通过量化的终端管理指标，才能达到细化的规范。通常这种规范由 VI 体系予以明确规定。做到这点一是要不断培训，

培训销售队伍，培训销售人员，另外一点就是检查与监督。

⑤加强终端的细化管理和过程管理。终端管理的细化包括按照终端网点的规模分类，明确地理位置分布、营业员素质数量确认，制定执行人员的工作路线、程序，甚至人员的语言都有详细的规定；产品陈列位置、陈列面积、POP用品布置均有章可循、有法可依。

⑥硬终端的具体管理方法并不需要太复杂，关键在于人员管理和培训到位。终端维护是非常辛苦的，要求销售人员必须坚持不懈，勤恳踏实。

企业除了确定硬终端管理的基本要求之外，还要要求销售人员在日常的客户拜访中注意监督维护和检查落实。随着零售终端的重要性日益突出，现实中经常发现硬终端维护不好而销售人员又不敢直接要求店主改进。可建议的解决的方法是：第一，一见到不符合要求的就要说，虽然态度是和蔼友善的，但是要向对方施加压力，相信只要销售人员坚持三到五次，店主就会逐渐习惯。第二，通过积分设奖加强对零售商的约束。第三，对各级终端销售人员一个标准，检查不合格的给予扣罚处理。

(3) 软终端管理

软终端与硬终端的不同之处不仅在于其内容和性质的不同，而且软终端与硬终端之间有着先后和互动的关系。只有做好了软终端，硬终端的管理和维护才是有效的，当然通过出色的硬终端管理也能促进软终端的建设。

要做好软终端管理，首先要明确软终端管理的基本要求或工作目标。一般来说，软终端管理的主要工作目标包括以下四点：

①销售量保证目标。销售的一切工作是为围绕销售量，终端管理工作的第一目标就是要保证终端能够并超额完成公司下达的销售量目标。有时，这种销售量保证目标纳入了双方合作的契约当中，具备法律效力。

②渠道规划目标。渠道建设是终端管理的保证，终端管理是渠道建设的基础。如果渠道规划目标无法实现，窜货则迟早会发生。如果终端在终端销售人员的服务和引导下，服从企业的管理，不会乱拿货，只从企业指定的经销商处拿货，就说明渠道管理目标实现了。

③理念认同目标。理念得到认同，行为也就自然获得认同。通过终端销售人员的努力，使终端对公司、对经销商、对终端销售人员的市场操作理念得到认同，这是非常关键的一个目标。只有这样，企业和终端的合作

才能亲密无间，终端才有可能积极配合企业的各项活动，切实执行企业的各项政策。

④第一推荐目标。经过终端销售人员成功的销售管理和培训店员对企业的形象、理念、产品的信心以及对终端销售人员个人的好感转化为对企业产品热爱，将企业的产品作为终端的第一推荐产品。这就是终端软管理的最高目标。

通常，终端销售人员需要与终端的八类人员打交道：验货员、收货员、仓管员、理货员、柜组长、卖场主管、财务人员、采购主管，建立良好的关系是软终端管理的基础，终端销售人员需要采取各种手段与终端建立良好的关系。

2. 理货与陈列

理货与陈列是终端管理当中的重要内容，也是反映销售人员终端管理工作成效的最直接反映。

(1) 理货

许多大型卖场都设有专门的理货员，由他们负责整理、陈列商品，但他们负责卖场所有商品的整理、陈列工作，他们不可能特意注重每一个品牌产品。如果要把你企业的产品特意整理、陈列好，除非你企业和他有某种特定的约定，或者企业自己派人到终端或卖场去从事这项工作。

为了更有效地抢占终端，许多企业会要求销售人员承担理货工作（参见阅读材料“30分钟搞掂理货”），或是协助终端开展理货工作，一般来说，理货工作包括以下一些内容：

- 建立维护客情关系；
- 商品陈列；
- 及时补货；
- 调换不合格品（破损、过期等）；
- 布置现场广告；
- 了解竞品状况和市场信息。

(2) 陈列

陈列是理货过程中最重要的一项工作。那么什么是陈列呢？商品陈列（Merchandising）的定义意指以陈列方法提升销售量。商品陈列借由下列的方式来增加商品流动与销售的机会：

- 获取一个较有利和较佳的陈列位置；
- 扩大或增加陈列面；
- 使产品不同的包装型式、规格及口味全上货架；
- 减少缺货问题；
- 保护陈列面和陈列空间；
- 利用 POP 来吸引消费者的注意及兴趣；
- 借由特殊的陈列摆设，创造有利的卖场气氛；
- 刺激消费者冲动性的购买欲。

阅读材料

30 分钟搞掂理货

30 分钟就能做好理货工作？是的，请按下述六步理货法操作：

1. 问好（1 分钟）。
进店同营业员打招呼，简短问候。
2. 货架检查（2 分钟）。
 - 检视货架，注意同上次走访比较是否有缺断货；
 - 巡视货架，注意本品周围其他产品陈列的变化。
3. 整理货架（10 分钟）
 - 同商店库房人员协调；
 - 争取将本产品整箱堆放在货架附近或送货推车上；
 - 保证产品前旧后新；
 - 保证上架产品每个规格均不少于 3 个陈列面；
 - 保证产品饱满、清洁；
 - 保证产品整体陈列整齐、生动；
 - 整理、布置促销品；
 - 整理、粘贴宣传品。

4. 统计数据，作记录（5 分钟）。

- 产品上架品种数；
- 货架宽度（陈列）；
- 生产日期（批号）；
- 竞品品种、批号。

5. 信息招集（12 分钟）。

- 巡视商店现场，看是否有竞品做堆头、促销；
- 与促销人员攀谈。
- 同售货人员沟通，了解本品及竞品售卖情况。
- 同商场负责人沟通，争取更多分销品种，更大陈列，争取补货。

6. 道谢离开（1 分钟）。

请业务负责人签名确认，道谢离开。

你不妨试试，看看在现实中是不是 30 分钟就搞掂了理货工作？

陈列是刺激终端销售的最重要的一项工作，但并不是说陈列无所不能，也不是说有了陈列就有了一切，通常，陈列可以：

- 刺激消费者的冲动性购买；
- 增加商品回转；
- 提升终端商店利润；
- 提高产品的市场占有率；
- 达成营销活动的整体功能；
- 加强店头的好感；
- 提高消费者对产品的忠诚度。

做好陈列工作之前我们需要了解商品陈列的六大构成要素。

• **商品要素** 首先是商品要齐全。对企业来说，本企业的商品一定要齐全，不能断号断码或断包装。其次是同一类别的商品尽可能集中陈列，当然，也有啤酒和尿布并排陈列的经典。在有可能的情况下，把同一品牌的所有口味及包装集中陈列，这也称作为品牌陈列，通常较大品牌在与终端谈判时能争取到品牌陈列。例如，保洁公司的产品在终端往往能形成品牌陈列。

• **陈列空间** 陈列空间就是产品陈列所占有的面积。对具体的零售终端而言，陈列空间是固定的。通常陈列空间越大，陈列效果就会越明显，既能抢夺顾客的眼球，又能打压竞争对手。

• **陈列面** 陈列面就是呈现给顾客的角度，陈列面越大，与顾客接触的可能性就越大，顾客获知的信息就越多，就越有利于产品销售。

• **陈列高度** 在有效的陈列范围中，有所谓的黄金陈列带，这是货架上销售最好，也是商品回转最快的区域，此黄金带一般是以视线下降 20 度左右的地方为中心，在它之上 10 度和它之下 20 度之间，在此一高度中陈列商品，最容易被消费者看到，所以黄金陈列带就成年人而言，是从地面算起 90~150cm 的高度，通常就是（四层）货架的第二层，是眼睛最容易看到、手最容易拿到商品的陈列位置，所以是最佳陈列位置。该位置一般陈列高毛利商品，有时终端会陈列自由品牌商品或大力向顾客推销的商品。黄金陈列带的宽度则不一定，它是随着消费者与陈列架之间的距离而

改变。

• **陈列位置** 根据研究显示, 主要与次要的陈列位置是位于高流动线区域和视觉效果良好的位置。举例来说, 在小规模的商店, 端架是最佳的陈列位置; 在大型超市, 中央通道、通道的前后端与临近冰箱(冰柜)的陈列架是最好的动线。在实际陈列工作中, 要注意争取到端架位置陈列自己企业的产品。端架是指整排货架的最前端或最后端, 即顾客流动线转弯处所设置的货架, 常被称为最佳陈列点。端架通常用来陈列一些高毛利商品、新品、促销商品或要处理的滞销商品。

• **陈列型态** 横式陈列(Horizontal Merchandising)和纵式陈列(Vertical Merchandising)是典型的两类陈列型态。系列产品应该呈纵向陈列。如果它们横向陈列, 顾客在挑选商品某个商品时, 就会感到非常不便。因为人的视觉规律上下垂直移动方便, 其视线是上下夹角 25° 。顾客在离货架30厘米至50厘米距离间挑选商品, 就能清楚地看到各层货架上陈列的商品。而人视觉横向移动时, 就要比前者差得多, 人的视线左右夹角是 50° , 当顾客距货架30厘米至50厘米距离挑选商品时, 只能看到横向1米左右距离内陈列的商品。这样就会非常不便。实践证明, 两种陈列所带来的效果确是不一样的。纵向陈列能使系列商品体现出直线式的系列化, 使顾客一目了然。系列商品纵向陈列会使20~80%的商品销售量提高。另外纵向陈列还有助于给每一个品牌的商品一个公平合理的竞争机会。

随着各家企业越来越重视陈列工作, 终端陈列的竞争将会越来越激烈。怎样才能使自己的产品在终端货架的众多产品中脱颖而出? 怎样才能使自己的产品闪烁着耀眼的光芒呢(见阅读材料“陈列的十五项原则”)?

阅读材料

陈列的十五项原则

1. 最大化原则。产品陈列的目标是占据较多的陈列空间，尽可能增加货架上的陈列数量，只有比竞争品牌占据较多的陈列空间，才有可能在竞争中先人一步。

2. 全品项原则。尽可能多的把公司的产品全品项分类陈列在一个货架上，既可满足不同消费者的需求，增加销量；又可提升公司形象，加大产品的影响力。

3. 集中展示原则。除非商场有特殊规定，一定要把公司所有规格和品种的产品集中展示，每次去店中，都要清除混入公司陈列中的其它品牌或产品。

4. 满陈列原则。要让自己产品摆满陈列架，做到满陈列。这样既可以增加产品展示的饱满度和可见度，又可以防止陈列位置被竞品挤占。

5. 垂直集中原则。垂直集中陈列可以抢夺消费者的视线，因为垂直集中陈列符合人们的习惯视线，而且容易做出生动有效的陈列面。

6. 下重上轻原则。将重的、大的产品摆在下面，小的轻的产品摆在上面，这样符合人们的习惯审美观。

7. 重点突出原则。在一个堆头或陈列架上陈列公司系列产品时，除了全品项和最大化之外，一定要突出主打产品的位置，这样才能主次分明，让顾客一目了然。

8. 伸手可取原则。要将产品放在让消费者最方便、最容易拿取的地方，根据主要消费者不同的年龄身高特点，进行有效的陈列，如方便儿童拿取的产品应放在一米以下。

9. 统一性原则。所有陈列在货架上的公司产品，标签必须统一将中文商标正面朝向消费者，可达到正齐划一、美观醒目的展示效果。

10. 整洁性原则。保证所有陈列的公司产品整齐、清洁。如果你是消费者，你一定不会购买脏乱不堪的产品。

11. 价格醒目原则。标示清楚、醒目的价格牌，是增加购买的动力之一。既可增加产品陈列的醒目宣传告示效果，又让消费者买个明白，可对同类产品进行价格比较，还可以写出特价和折扣数字以吸引消费者。如果消费者不了解价格，即使很想购买产品，也会犹豫，进而丧失一次销售机会。

12. 陈列动感原则。在满陈列的基础上要有意拿掉货架最外层陈列的几个产品，这样既有利于消费者拿取，又可显示产品良好的销售状况。

13. 先进先出原则。按出厂日期将先出厂的产品摆放在最外一层，最近出厂的产品放在里面，避免产品滞留过期。专架、堆头的货物，至少每二个星期要翻动一次，把先出厂的产品放在外面。

14. 最低存量原则。确保店内库存产品的品种和规格不低于“安全库存线”。安全库存数的计算公式是：安全库存数 = 日平均销量 × 补货所需天数

15. 堆头规范原则。堆头陈列往往是超市最佳的位置，是公司花高代价买下做专项产品陈列的。从堆围、价格牌、产品摆放到 POP 配置都要符合上述的陈列原则，必须具备整体、协调、规范的原则。

进场费，又名入场费、进店费等等，是制造厂商为换取零售商的支持而支付的费用。随着一些超市的破产，进场费引发了无穷的争论，众说纷纭。

不过，权力正在向零售商转移，进场费在笔者看来是不可避免的，即使它有其不合理或不合法之外。在此，本书只是摘录《21 世纪经济报道》在 2002 年 9 月 1 日刊发的未经家乐福超市核准的相关内容，仅供读者讨论之用。

进场费名目繁多，各家超市规矩也不尽相同。一位资深供应商介绍说，外资超市收取进场费是循国际惯例，目前除了沃尔玛外家家都收，而国内超市收取进场费是从学习家乐福开始的，各家在收费项目上基本都参照了家乐福的进场费规则。

某日化企业北方区销售负责人介绍，家乐福的进场费具体收费项目在全国略有不同，但主要收费项目大体上是一致的，主要有以下几项：

1. 以进场费为主的场内收费

大致包括：每种商品收取 1.5 万元进场费（但是宝洁等国际供应商循双方全球合同收取，具体数目不详）；每种商品收 2500 元的上架费，其中包括条码费 1000 元；店内广告费用 3000 元一年；促销费并不在广告费之内，商场每次促销都按堆头大小位置收费，并需要同时支付促销海报费用。

此外还有“配货费”和“陈列费”，合计占商品货款的 4% 强，但是诸多供应商认为，所有的货物都是自己送货和摆放，超市只是安排货架位置，这两项收费其实都是供应商自己已经做好的工作。而一项叫做咨询服务费的收费占到货款的 1%，家乐福实际上并不设专门的供应商培训部。

2. 以店庆费为主的庆贺费用

大致包括：店庆费一年两次共计 3000 元；节庆费共计 5 次，每次 1000 元。除中国法定节假日元旦、春节、五一外，中秋节和圣诞节也算在内。店庆期间，店内的促销活动一样要单独收费，并且所有的折扣和特价由供

货方承担，当特价或促销达到一定金额，供应商要相应给予返利。

旧店翻新和新店开张的庆贺费用分别是 5000 元和 2 万元，其中新店庆贺费不包括进场费，老店翻新费是按照家乐福的财政年度计算的，在财政年度内进入店的商品，必须支付翻新费。

3. 供应商返利

返利不是按照卖出商品的金额计算，而是按照进货的数量计算。返利共计 5% 左右，每季度结算一次。但是宝洁等国际供应商的返利按照全球惯例制定，而且有年度与季度两种结算模式。

4. 结款与退货

这位日化企业北方区销售负责人认为，家乐福在中国最大的规矩是实行“60 天统一账期结款，余货全部退回”的代销制度。但是在欧美地区，家乐福实行的是无账期或短账期制度，无论账期长短，余货一律不退的经销制度。即指家乐福的中国供应商都是在供货 60 天后得到货款，但家乐福的欧美供应商则无需等待这么长的时间。家乐福的中国供应商要承担家乐福的销售风险，账期内卖不完的货物要无条件退货。家乐福的欧美供应商则不需要承担销售风险，账期内未卖完的货物由家乐福负责销售，货款依然可以拿到。相对于其在欧美地区的政策来说，这在资金周转与经营风险上无疑给中国供应商增加了负担。

讨论：

1. 您在销售实务中遇到过零售商收取进场费的情形吗？如果遇到，您是如何处理的？

2. 对于零售大客户而言，收取进场费是否合理？

3. 贵公司是如何管控进场费支出的呢？

第五章

销售费用指标

销售量或销售额指标、产品组合指标、市场占有率指标和销售费用指标是销售指标管理中的四大类指标。通常来讲,销售量或销售额指标是实现现金流收入的主要指标,销售费用指标则是销售活动中现金流支出的主要指标,产品组合指标则反映了企业未来的产品策略和营销策略的取向,而市场占有率指标则反映企业产品在市场上的综合竞争能力和盈利能力,是历史销售的结果。前面三章分别介绍了销售量或销售额指标(产品组合指标也包含在内)和市场占有率指标,本章对销售费用指标进行介绍。

销售费用是企业的现金支出,是企业支出较大的一块,亦是企业管控不得力之处,因此,无论什么时候,销售费用指标都是销售指标管理乃至销售管理的重要内容。

在保证销售费用足够支撑实现销售量或销售额指标的前提下,节省销售费用就是提高销售利润,而且销售费用往往是销售管理中的黑洞,现实中往往是销售量或销售额大幅攀升,与此同时销售费用狂涨,企业仍是无法保证利润的增长,因此,明晰销售费用指标,强化销售指标管理是加强销售费用管理的重要前提。

5.1 有哪些销售费用项目

1. 销售费用内涵及其发展趋势

销售费用的控制是当前企业销售管理的一个重要问题,有的企业缺少对销售费用的计划与控制,出现了销售增长10%而销售费用也增加10%甚至更多的现象。从经济学角度来看,销售费用属于交易费用的范畴,可以说是微观意义上的交易费用,即企业从事某笔交易所需的费用。从会计学的角度来看,销售费用属于期间费用的范畴。期间费用是与一定期间相联系的费用,包括销售费用、管理费用和财务费用。销售费用是指销售过程中发生的费用,它与生产产品的数量没有什么联系,未来的收益情况也不明确,如企业支付的广告费用究竟在今后哪个会计期间获得收益是难以确定的。所以在会计处理上销售费用不计入成本,均采用发生期立即确认的原则,在发生期末将“产品销售费用”账户余额转到“本年利润”账户。

销售费用是支撑销售活动的前提，现在越来越多的企业认识到销售费用不仅仅是一种支出，更是一种投资。比如，销售人员的报酬是一项开支，但他们是企业的资产，企业在他们身上的投资越多（表现在对销售人员进行培训的资金投入），他们在本企业工作经验的价值就越大，如果辞职的替代费用以及企业为留住他们而提供的各种福利和额外津贴越大，则说明人力资本投资是物有所值的。同样，广告也是企业的一种投资行为，今天投放的广告费用在将来的某一段时期是能够得到回报的。

随着企业经营活动市场化程度的不断提高，企业销售活动更趋向于建立以销售经理为中心的系统性组织，销售费用的绝对值呈现递增趋势是毫无疑问的。

销售费用不断增加是客观存在的。当今市场竞争日趋激烈，企业对市场的依赖程度越来越高，企业销售活动的中心地位逐步形成，销售环节的投入越来越大，“酒香也怕巷子深”，企业的广告费用、人员推广费用与日俱增。从产品本身来看，产品整体概念中的延伸产品即附加服务和附加利益增多了。产品服务含量的增加，如送货上门、安装、培训等，势必增加销售费用的比重。从消费者的角度来看，近几年生活水平节节提高，消费观念、消费心理和消费方式等都发生了很大的改变，消费者愿意花钱享受购物环境及精美包装，愿意通过广告以更少的时间购到称心的商品，这些变化也导致了销售费用的增加。当然，整体收入水平的提高和企业追求销售业绩的增长都大大拉升了销售人员的薪酬水平。

但是，有些销售费用的增长是由一些不合理现象所造成的，如不公正的竞争环境、企业销售人员的不规范行为等等，这也是销售费用控制的主要内容。

2. 销售费用的分类与构成

销售费用是在销售过程中发生的、为实现销售收入而支付的各项费用，其种类很多，我们可按其发生的时间、费用特性和业务项目进行分类。

按照发生时间的先后，销售费用可分为售前费用、售中费用和售后费用。售前费用包括市场调研费用、公关费用、广告费用、培训费用，以及

为这些售前活动而支付的人员报酬。售中费用包括储存费用、包装费用、订货会费用、差旅费、推销人员报酬以及宣传材料印刷费用等。售后费用包括售后信息处理、维修材料费用、用户培训费用等。

根据费用本身的特性,按其业务量的关系,销售费用又可分为固定销售费用和变动销售费用。固定销售费用即不随销售量而变化的费用,如销售人员工资、销售机构固定资产折旧费等。变动销售费用是随销售量变化而变化的费用,如佣金、运输费、包装费等。

按照业务项目,销售费用还可分为销售人员报酬、广告费用、公关费用、业务费用、售后服务费用、销售物流费用。这种分类与会计报表相一致,销售总费用即各业务项目费用之和。由于按此分类易于计算,大多数企业均按此分类预算销售费用,但在每一业务项目中又需依据各项费用的特性,分别计算固定费用和变动费用。

根据销售过程涉及的各项业务内容,销售费用的构成如图 5-1 所示,下面逐类予以介绍。

- **销售人员报酬** 销售人员报酬是销售费用的重要组成部分,报酬水平的高低以及报酬形式或构成的不同直接影响销售活动的最终效果。销售人员报酬一般由基本工资、奖金(包括佣金和利润提成)、福利(包括保险)、特殊奖励等构成,其中基本工资和福利属固定费用,奖金和津贴属于变动费用,按销售量比率提取。

- **广告费用** 广告是树立企业形象、提升竞争能力、扩大销售的重要手段,也是当前许多快速流转品企业销售费用的主要构成部分。广告费用是企业用于广告活动中的各种费用,包括广告策划费用、媒体费、制作费、管理费及杂费等。广告费用支出存在许多争议(见阅读材料“本土品牌的地毯式轰炸广告”)。

- **公关费用** 公关活动也是一种主要的营销工具,由于它具有新闻价值,可信度高,因而其成本效果有时甚至超过广告。公关活动的形式是灵活多样的,所需费用也千差万别,多少不一。通常我们将公关费用分为公关公司费用、公关人员报酬、赞助费用、会议费用(新闻发布会、展览会)、庆典活动费等。

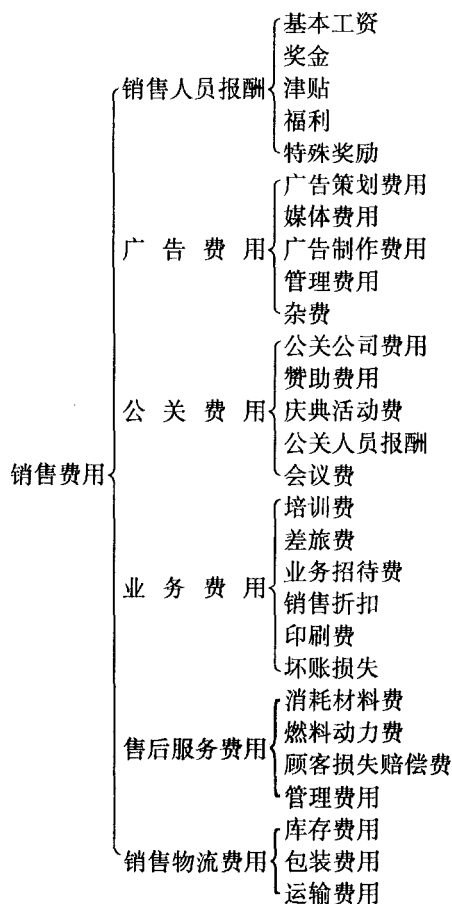


图 5-1 销售费用的构成

• **业务费用** 业务费用是指销售人员从事具体业务工作所需的费用，它一般包括培训费、差旅费、会议费、业务招待费、销售折扣与折让、坏账损失、印刷费等。

• **售后服务费用** 售后服务费用一般包括消耗材料与燃料动力费、工资及附加费、顾客损失赔偿费和部分管理费等。

• **销售物流费用** 如果企业没有将物流外包，则销售物流费用一般包括库存费用、包装费用和运输费用。

阅读材料

本土品牌的地毯式轰炸广告

2002年中国第三季度的广告投放量接近40亿美元,比去年同期增长27%,继续位居亚太区广告市场之首。本地品牌占据了广告花费前10位的绝大多数,依次是:钙中钙、脑白金、江中健胃消食片、朴欣口服液、九鑫满婷皂、修正斯达舒胶囊、佳雪芦荟保湿霜、黄金搭档片、舒肤佳香皂、百事可乐。本土品牌的“地毯式的轰炸”广告是否还会带来销售奇迹?

观点1:地毯式轰炸式广告是短线之举。本土品牌的“地毯式的轰炸”广告方式针对不同的区域或市场会产生不同的销售效果。某些产品并不能适应任何市场,同理,某一市场也不能适应所有的产品。在A类城市(开放的、沿海的和省会的城市)消费者的消费意识有较大的提高,同时他们的心理防范意识也在逐渐加强,但还没有形成一种坚不可摧的防线,当“地毯式的轰炸”广告超过一定量的突破后,它就在消费者心里形成一种短期内不可改变的“定势”——它如不是好产品就不会打这么多、这么久的广告。等消费者清醒这是一个美丽的谎言后,这个产品在这个市场也就玩完了,也就必须向低一级的城市进行新一轮的“谎言”轰炸。总而言之,用地毯式的广告轰炸来开拓和占领市场是一种严重的生命周期透支现象——来也匆匆,去也匆匆。

观点2:地毯式广告仍是短期资本积累的重要手段。广告投放量最大前几名都是保健品。在中国,保健产品的高利润是众所周知的,而保健品品牌的短命也是普遍现象,因为品牌的美誉度、忠诚度是要靠产品的品质与售后服务来建立的,而国内多数保健产品本身的实际效用很难令消费者信服,从而真正树立起一个品牌。

观点3:广告不是万能的。中国现在还处于计划经济和市场经济的混合体,所以市场运作还不是很成熟,消费者和生产者都把目光集中在广告上,那么所谓“地毯式轰炸”也就不怪了。

观点4:当前广告模式是符合厂家利益的。做广告的厂家都是傻子吗?肯定不是。因为他们根本就不想把产品作久远,只是作为一个快速敛财的手段,而且象保健品一类东西也很难长盛不衰,要达到敛财目的,就只有在广告方面狂轰乱炸。能否赚钱,广告主早就有科学测算,对自己的产品、对潜在的消费者了如指掌,不会乱花钱。

观点5:成功了就是好的。中国市场目前的现状如此,通过广告的地毯式轰炸成就了多少明星企业,但是我们要辩证地看问题,要想使企业长期发展,而不是赚一满盆就逃的话,那么就要全面考虑公司的发展战略。企业成功了,但老套的营销方法不会永远成功,不断地审视和自我批评,自我提升最为关键。

5.2 如何确定销售费用指标大小

有些企业是在在预算管理中对销售费用指标进行确定,采取硬预算的形式对销售费用进行管理与控制,即企业根据以往的销售费用支出情况以

及未来销售目标确定一个销售费用总额，然后由销售部门进行分解。在销售指标管理中，我们侧重介绍销售费用指标大小确定的原则和确定方法。

1. 销售费用指标大小确定的原则

知道了销售费用的构成与分类之后，我们需要进一步确定销售费用指标的大小，在此先行介绍确定销售指标大小的原则，然后介绍几种主流的销售费用指标大小确定的方法。

一般来说，确定销售费用指标大小有四大原则：

- **保证支持销售目标的实现** 销售费用的存在主要是为了支持销售目标的实现，是保证销售目标实现的一项投资，因此，保证足够的销售费用、支持销售目标的实现是确定销售费用指标大小的第一原则。通常我们是在制定销售计划的过程中确定销售目标，每个销售目标都与对应的销售预算相对应，做到销售目标与销售费用相对应，一个为收入，一个为支出，收支对应，支出乃是投资，是为了保证收入回流的前提。

- **节约原则** 销售费用是现金支出，节约销售费用就是提高利润，因此，销售费用指标大小的确定要贯彻节约原则。必须花的要考虑是否能少花，可花可不花的最好是不花，不必花的一定不要花，然后把这些反推到销售预算当中。

- **效率原则** 勤俭节约之外，企业还应当考虑如何提高销售费用的使用效率。在销售费用大小不变的情况下，提高销售费用的利用效率就相当于提高了销售收入。同理，销售费用的效率提高，在保证支持相同销售目标实现的情况下就意味着销售费用的少支出。

- **分解到位原则** 把销售费用分解到每一个销售人员、每一项销售活动、每一个渠道客户身上，这样才能做到有的放矢。见下表 5-1 所示。

2. 销售费用指标大小的确定方法

销售管理人员（销售经理）在确定销售预算水平时，采用何种方法应根据企业的历史、产品的特点、营销组合的方式和市场的开发程度等多方面因素加以确定。各企业采用的预算方法各种各样，这里介绍几种常用的方法。销售管理人员（销售经理）可根据实际情况加以选择。

表 5-1 各项销售费用分配表

		年 月				
费用别	甲类产品 销售费用	乙类产品 销售费用	丙类产品 销售费用	其他销售 费用	总 计	
销售人员薪金						
佣 金						
差旅费						
广 告 费						
运 费						
销售辅助 人员薪金						
运输工人工资						
文具用品						
邮 电 费						
水 电 费						
保 险 费						
房 租						
折 旧						
合 计						
其他销售 费用分配	费用别	甲类产品 分摊	乙类产品 分摊	丙类产品 分摊	合 计	分摊原则
	合 计					
总 计						

(1) 量力而为法

尽管这种方法没有正式定义，但不少企业确实一直采用，即企业确定销售费用指标大小的依据是他们所能拿得出的资金数额，或者说是一种硬预算的方法，有多少钱就办多少事。例如，某企业今年就只有 100 万的流动资金用于销售，那么，企业就需要根据这 100 万来进行销售费用指标大小的分解。这种方法是在企业总费用中减去其他部门的费用，余下的全部作为销售费用预算。

企业根据其财力情况来决定销售费用开支多少并没有错，但应看到，销售费用不仅仅是成本支出，而且是一项投资，没有足够的投资企业销售目标就很难实现，那么就谈不上什么发展了。量力而为法适应于一般财力的企业，是一种谨慎的销售投资行为，但此法还要考虑到市场供求出现变化时的应变因素。

(2) 销售费用率百分比法

销售费用率百分比法是指依据特定销售额（当期或预测数）的百分比或售价的一定比率决定销售费用指标的大小，计算公式为：

$$\text{销售费用} = \text{目标销售额} \times \text{销售费用率}$$

例如，预测 2003 年 HS 电脑公司的销售额将实现 10 亿元，销售费用的百分比率为 22%，这样，2003 年该公司的销售费用指标大小为 2.2 亿元。用这种方法确定销售费用指标大小时，最常用的做法是用上年的费用与销售百分比，结合预算年度的预测销售量来确定销售费用指标大小。另外一种做法是把最近几年销售费用的百分比进行加权平均，其结果作为预算年度的销售费用指标大小。

销售费用率百分比法是最常用的也是最容易通过管理高层的一种销售费用指标大小确定方法。当然，不同的企业对销售百分比有不同的考虑，这要视企业所在的行业及其成熟程度来确定，而且还要参考企业的战略目标定位。一般来说，食品行业、保健品行业、饮料行业等快速消费品行业相对来说销售百分比的比率较高，而家电、房产、汽车等耐用消费品等销售百分比的比率相对较低。

使用销售费用率百分比法来确定销售费用指标大小的主要优点是：第一，暗示销售费用将随着企业的销售现金流大小而变化，这可以促使那些注重财务的高级管理人员认识到企业所有类型的费用支出都与总收入变动有着密切关系。第二，可促使企业管理人员根据单位销售费用成本、产品售价和销售利润之间的关系去考虑销售管理问题。第三，有利于保持竞争的相对稳定，因为只要各竞争企业都默契地同意让其销售费用随着销售额的某一百分比而变动，就可以避免激烈的广告战或促销战。

使用销售百分比方法来确定销售费用指标大小的主要缺点是：第一，把销售收入当成了销售费用支出的“因”而不是“果”，本应是销售费用

支持销售收入，现倒成了有了销售人才有销售费用，这难免就是因果倒置。本应是增加销售费用支持销售收入增长，却因销售收入不景气而压缩销售费用。第二，用销售费用率百分比法确定销售费用指标大小实际上是基于可用资金的多少，而不是基于“市场机会”的发现与利用，因而会失去有利的市场营销机会。第三，用此法确定销售费用将导致销售费用随每年的销售波动而增减，从而与长期销售策略或营销战略相抵触。第四，销售费用率百分比法不能提供选择这一固定比率或成本的某一比率，而是随意确定一个比率。第五，销售费用率百分比法不是根据不同的产品或不同的地区确定不同的销售费用，而是所有的销售费用都按同一比率分配预算，看似公平却造成了不合理的平均主义。

(3) 竞争对等法

竞争对等法是以行业内主要竞争对手的销售费用指标大小为基础来确定企业自身的销售费用指标大小。具体的计算方法分为两种：一是市场占有率法，计算公式是：

$$\text{销售费用} = \frac{\text{竞争对手销售费用}}{\text{竞争对手预期市场占有率}} \times \text{本企业预期市场占有率}$$

另一种是增减百分比法，计算公式是：

$$\text{销售费用} = (1 \pm \text{竞争对手销售费用增减率}) \times \text{上年本企业销售费用}$$

使用竞争对等法的前提是竞争对手的做法是正确的。例如，北京双鹤制药厂的胃药产品就紧随竞争对手之后（而且使用针锋相对的广告），与竞争对手面对面竞争，效果显著。同意竞争对等法确定销售费用指标大小的销售经理都认为销售成果取决于竞争实力，使用这种方法必须对行业及竞争对手有充分的了解，做到这点需要及时得到大量的行业及竞争对手的资料，但通常情况下得到的资料是反映以往年度的市场及竞争状况，是一种后向的并非是前瞻的，所以竞争对等法并不能保证完全达到同等竞争的目的。

许多企业（尤其是在寡头垄断竞争或竞争垄断的市场中）愿意比照竞争对手的销售费用开支状况决定本企业销售费用的开支，以保持竞争上的优势。例如，在市场营销管理实践中，不少企业都喜欢根据竞争对手的广告预算来确定自己的广告预算，造成与竞争对手旗鼓相当、势均力敌保证

对等局势。如果竞争对手的广告预算确定为 100 万元,那么本企业为了与它拉平,也将广告预算确定为 100 万元甚至更高。美国奈尔逊调查公司的派克汉(J.O. Peckham)通过对 40 多年的统计资料进行分析,得出结论:要确保新上市产品的销售额达到同行业平均水平,其广告预算必须相当于同行业平均水平的 1.5~2 倍。这一法则通常称为派克汉法则。

采用竞争对等法的前提条件是:第一,企业必须能够获悉竞争对手确定销售费用大小的可靠信息,只有这样才能随着竞争对手销售费用预算的升降而调高或调低。第二,竞争对手的销售费用预算能代表企业所在行业的集体智慧,或者说竞争对手的做法是科学的和理智的。第三,维持竞争均势能避免各企业之间的广告战和促销战。不过,事实上,上述前提条件很难具备。这是因为:第一,企业没有理由相信竞争对手所采用的销售费用指标大小确定方法比本企业的方法更科学。第二,各企业的销售人力资源、品牌信誉、资源、机会与目标并不一定相同,可能会相差甚多,因此某一企业的销售费用指标预算不一定值得其他企业效仿。第三,即使本企业的销售费用指标大小与竞争对手势均力敌,也不一定能够稳定全行业的销售费用支出。

(4) 零基预算法

零基预算是费用预算的一种主要方法,其全称叫做“以零为基础的编制计划和预算的方法”,最初是由美国德州仪器公司的彼得·派尔(Peter Pyhrr)在 20 世纪 60 年代提出来的。

零基预算法的基本原理是:对于任何一个预算期,任何一种费用项目的开支数,不是从原有的基础出发,即根本不考虑基期的费用开支水平,而是一切以零为起点,从实际需要与可能出发,逐项审议各种费用开支的必要性、合理性以及开支数额的大小,从而确定各项费用的预算数。

零基预算法一般遵循以下三个步骤:第一要求各部门的所有员工根据本企业预算期内的战略目标和各部门的具体任务详细讨论预算期内需要发生哪些费用项目,并对每一费用项目编写一套方案,提出费用开支的目的,以及需要开支的数额。第二对每一费用项目进行“成本-效益分析”,将其所费与所得进行对比,用来对各个费用开支方案进行评价,然后把各个费用开支方案在权衡轻重缓急的基础上分成若干层次,排出先后顺序。

第三按照上一步骤所定的层次与顺序结合预算期间可运用的资金来源分配资金,落实预算。

在销售指标管理中,销售经理提出销售活动必须的费用,并且对这些活动进行投入产出分析,优先选择那些对组织目标贡献大的活动。这样反复分析,直到把所有的销售活动按贡献大小排序,然后将费用按照这个序列进行分配。这样有时贡献小的项目可能得不到费用。另外,使用这种方法需经过反复论证才能确定所需的预算,进而得到销售费用指标的大小。

零基预算由于冲破了传统预算方法的框框限制,以“零”为起点来观察分析一切费用开支项目,确定预算金额,因而具有以下优点:一,可以合理有效地进行资源分配,将有限的经费用在关键之处。二,可以充分发挥各级管理人员的积极性和创造性,促进各预算部门精打细算,量力而行,合理使用资金,提高资金的利用效果。三,特别适用于产出较难辨认的服务性部门预算的编制与控制。不过,由于一切支出均以零为起点进行分析与研究,因而编制预算的工作量很大,费用较高,而且评级和资源分配具有主观性,容易引起部门间和上下级间的矛盾。

(5) 任务目标法

前面介绍的几种方法都是先确定一个总的销售费用指标大小,然后再将销售费用预算总额分配给不同的产品或地区。比较科学的程序步骤应是:首先,明确销售目标;其次,决定为达到这种目标而必须执行的工作任务;最后,估算执行这种工作任务所需的各种费用,这些费用的总和就是销售费用指标大小。上述确定销售费用指标大小的方法,就是任务目标法。

任务目标法的基本假设前提就是想干多少事就必须花多少钱,也就是说,要实现多大的销售目标就需要相应的销售费用指标来予以支撑。以下举例说明这种方法。

HS 电脑公司 2002 年的销售额为 8 亿,销售费用为 1.76 亿元,公司要求 2003 年销售额突破 10 亿元,考虑到家用品牌电脑市场比较成熟,各种费用增幅变化不大,可以不予考虑,因此,计算出 2003 年该公司销售费用指标的大小为 2.2 亿元,即 $\frac{1.76 \text{ 亿}}{8 \text{ 亿}} \times 10 \text{ 亿} = 2.2 \text{ 亿}$ 。有时还会选用其它指

标来进行计算。从根本上来说,这种方法必须找到一个或多个相关变量,然后根据相关性分析进行预测。

对任务目标法的改进就是投入产出法。任务目标法是一定时间内销售费用与销售额的比较。但有时有些费用投入后,其效应在当期显示不出来(如广告),则无法真实反映费用销售量比率,投入产出法不强调时间性,而是强调投入与产出的实际关系,因此一定程度上克服了任务目标法的缺点。

5.3 如何计算销售费用率指标

1. 销售费用率指标

在此仅介绍三个销售费用率指标:销售毛利率、销售净利率和销售费用净利率,更详细内容请参考其它文献。

(1) 销售毛利率

销售毛利率也称毛利率,是企业的销售毛利与销售收入净额的比率,其计算公式为:

$$\begin{aligned}\text{销售毛利率} &= \frac{\text{销售毛利}}{\text{销售收入净额}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{销售收入净额} - \text{销售成本}}{\text{销售收入净额}} \times 100\%\end{aligned}$$

公式中销售毛利是企业销售收入净额与销售成本的差额,销售收入净额是指产品销售收入中扣除销售退回、销售折扣与折让后的净额。销售毛利率反映了企业销售成本与销售收入净额的比例关系,毛利率越大,说明在销售收入净额中的销售成本所占比重越小,企业通过销售获到利润的能力就越强。

下面举例予以说明,ZPD公司2002年度的损益表如下表5-2所示。

表 5-2 ZPD 公司 2002 年度的损益表(单位:万元)

项目	本月数(略)	本年累计数
一、主营业务收入		8720.00
减:折扣与折让		200.00
主营业务收入净额		8520.00
减:主营业务成本		4190.40
主营业务税金及附加		676.00
二、主营业务利润		3653.60
加:其它业务利润		851.40
减:销售费用		1370.00
管理费用		1050.00
财务费用		325.00
三、营业利润		1760.00
加:投资收益		63.00
补贴收入		
营业外收入		8.50
减:营业外支出		15.50
四、利润总额		1816.00
减:所得税		556.00
五、净利润		1260.00

根据上表的数据得到 ZPD 公司 2002 年度的销售毛利率为:

$$\text{销售毛利率} = \frac{8250.00 - 4190.40}{8520.00} \times 100\% = 50.82\%$$

这说明 ZPD 每 100 元的销售收入可以为该公司提供 50.82 元的毛利。

(2) 销售净利率

销售净利率是企业净利润与销售收入净额的比率,其计算公式为:

$$\text{销售净利率} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售收入净额}} \times 100\%$$

销售净利率说明了企业净利润占销售收入的比重,它可以评价企业通过销售赚取利润的能力。销售净利率表明企业每百元销售净收入可实现的净利润是多少。该比率越高,企业通过销售获取收益的能力越强。还是以上表 5-2 的数据为例,得到 ZPD 公司 2002 年度的销售净利率为:

$$\text{销售净利率} = \frac{1260.00}{8520.00} \times 100\% = 14.79\%$$

从计算可知, ZPD 公司的销售净利率为 14.79%, 说明每 100 元的销售收入可为公司提供 14.79 元的净利润。评价企业的销售净利率时应比较企业历年的指标, 从而判断企业销售净利率的变化趋势。但是, 销售净利率受行业特点影响较大, 因此, 还应结合不同行业的具体情况进行分析。

(3) 销售成本费用净利率

销售成本费用净利率是企业净利润与销售成本费用总额的比率, 其计算公式为:

$$\text{销售成本费用净利率} = \frac{\text{净利润}}{\text{销售成本费用总额}} \times 100\%$$

这一比率不仅可以评价企业对销售成本费用的控制能力和经营管理水平, 还可评价企业获利能力的高低。

2. 量本利分析在销售费用指标管理中的应用

(1) 量本利分析法概述

量、本、利分析法是依据销售量、销售成本和利润之间的相互关系, 测量三者之间变量关系的分析方法。

量、本、利三者之间的关系是: 销售收入与销售成本之间的差额为利润 (或亏损)。量、本的变动影响利润的增减, 要使利润有所增加, 必须变动量和本。销售成本包括固定成本和变动成本两类。固定成本不随销售量的增减而变动, 但每个单位产品的固定成本随销售量的增减而变动。变动成本随销售量的增减而增减, 而每个单位产品的变动成本不变。

在使用量本利分析法时, 必须注意量本利分析法的几个基本假定。量本利分析法的四个基本假定是:

①成本特性分析的假定, 即要求将全部成本划分为变动成本与固定成本。

②相关范围及线性假定, 即要求在一定时期和一定业务量范围内, 成本水平和单价水平总保持不变, 具体表现为: 第一, 固定成本总额的不变性和单位变动成本的不变性, 使得在相关范围内, 成本函数表现为线性方程 $y = a + bx$ 。第二, 单价也不因销售业务量变化而变化, 使得在相关范围内, 销售收入也表现为线性方程式 $z = px$ 。实际上, 无论固定成本、单位

变动成本还是单位单价都有可能受业务量的影响。

③产销平衡和品种结构稳定假定,即要求生产经营单一品种的企业生产的产品可以销售出去,而且产品的品种结构可以由销售额比重表示。

④变动成本法假定,即要求产品成本的核算方法是以变动成本法为基础的。

(2) 量本利分析法在销售费用管理中的应用

销售费用按与销售量的关系分为变动销售费用和固定销售费用。变动销售费用是指费用总额会随销售量的变动而呈正比例变动,比如销售佣金等。固定销售费用是指费用总额不受销售量变动增减变动影响,如折旧、保险费、销售人员工资等。还有一类混合销售费用,这类费用在销售费用总额中所占的比重不小,如运输费等。混合销售费用是指费用总额随着销售量增减变动而相应变动,但并不与销售量保持严格的比例关系。

量本利的基本公式是:

$$\text{净利} = \text{销售收入} - \text{变动成本} - \text{固定成本}$$

进行量本利分析要求必须将混合费用进行分解,分解的结果是将混合费用分摊为变动费用和固定费用。为此,我们可以建立销售费用的公式:

$$y = a + b \cdot x$$

式中: y 代表销售费用

a 代表销售费用中的固定费用总额

b 代表销售费用中的单位变动费用

x 代表销售量

目前,销售费用在企业的总成本中所占比重越来越大,下面介绍销售费用变动对企业保本点的影响,我们很容易得到结论:单位变动销售费用单独变动时,保本点将会向同方向变动。

显然,单位销售费用增加,企业变动成本水平升高,保本点上升;单位变动销售费用降低,保本点下降。保本点升高对企业来说是不利的,说明单位产品盈利能力降低,需要销售更多产品才能保本。下面举例说明。

TT 公司产品单价为 20 万元,单位变动生产成本是 10 万元,固定制造费用每年为 7000 万元,单位变动销售费用是 5 万元,固定销售费用为每年 5000 万元,固定管理费用每年为 3000 万元,我们可以计算得到 TT 公司的

保本销售量为 3000 台，即：

$$\begin{aligned}\text{保本销售量} &= \frac{\text{固定成本}}{\text{单价} - \text{单位变动成本}} \\ &= \frac{7000 + 5000 + 3000}{20 - (10 + 5)} = 3000 \text{ 台}\end{aligned}$$

保本销售额为 6 亿元，即：

$$\text{保本销售额} = 20 \text{ 万元/台} \times 3000 \text{ 件} = 60000 \text{ 万元} = 6 \text{ 亿元}$$

如果由于运费等调整，每台产品销售费用增加 2 万元，其它条件不变，这样 TT 公司的保本销售量就是 5000 台，即：

$$\begin{aligned}\text{保本销售量} &= \frac{\text{固定成本}}{\text{单价} - \text{单位变动成本}} \\ &= \frac{7000 + 5000 + 3000}{20 - (10 + 5 + 2)} = 5000 \text{ 台}\end{aligned}$$

保本销售额为 10 亿元，即：

$$\text{保本销售额} = 20 \text{ 万元/台} \times 5000 \text{ 件} = 100000 \text{ 万元} = 10 \text{ 亿元}$$

也就是说，单位变动销售费用增加了 2 万元，则企业保本量从原来的每年 3000 台（6 亿元）变动到 5000 台（10 亿元）。

固定变动费用变动对保本点的影响也是如此，当固定费用单独变动时，保本点向同方向变动，计算在此就不作介绍了。

不过，单位变动销售费用及固定销售费用对利润的影响是反向的，即这两项费用越高，其它条件不变，企业的利润越小；这两项费用越低，企业的利润越大。我们还是举例说明。在上例中，如果企业的预计销售量为 4000 台，则企业的利润为 5000 万元，即：

$$\text{净利} = 20 \times 4000 - (10 + 5) \times 4000 - 15000 = 5000 \text{ 万元}$$

如果企业的变动销售费用增加 2 万元/件，则企业就亏损 3000 万元，即：

$$\text{净利} = 20 \times 4000 - (10 + 5 + 2) \times 4000 - 15000 = -3000 \text{ 万元}$$

进一步分析我们知道，由于单位变动销售费用每台增加 2 万元，企业的保本销售量已不再是 3000 台而是 5000 台，而预计销售量为 4000 台，显然低于保本销售量 1000 台，则企业肯定要亏损。亏损额由未达到保本点的差额 1000 台所造成，1000 台的贡献毛益为 3000 万元，所以亏损为 3000 万元。

从上述分析我们可以看出,销售费用和利润的关系是反向变动的,所以企业要想提高盈利,就必须合理地降低销售费用。当然,前面已经提到过,销售费用并不是越低越好,对于有利于提高企业销售量,有利于增加企业盈利的合理费用支出必须保障,但对于浪费现象要坚决杜绝。

3. 销售费用率水平

销售费用率是衡量销售费用指标大小的一个重要指标,其计算公式是:

$$\text{销售费用率} = \frac{\text{销售费用}}{\text{销售收入}} \times 100\%$$

有学者抽样研究表明各个行业销售费用率的平均水平都是逐年增长的(见表5-3)。当然,还有一个重要结论就是不同行业的销售费用率水平是不同的,或者说差异很大,相对而言,家庭日用品行业的销售费用率水平要高一些,在竞争激烈的情况下,家庭日用产品类的大多数企业的销售费用率都在1.3~1.5%以上(如洗发水),这可能归于该行业的广告与推广成本较高的缘故。

表5-3 销售费用率分行业和年度的平均水平(%)

行业类型	1989	1990	1991	1992	1993
轻工食品行业	1.001	1.653	2.874	3.689	2.192
家庭日用品行业	1.474	1.928	3.705	4.050	3.956
原材料加工行业	0.822	1.290	1.720	3.552	2.239
工业产品行业	1.451	1.684	2.750	4.023	2.353

另外,通过研究发现,从统计意义上看,规模大的企业的销售费用率倾向于比规模小的企业的销售费用率低。这可能说明较大的企业相对较小的企业在市场竞争力方面有一定规模优势,表现在市场营销努力方面就是销售费用率相对较低。从理论上讲,市场营销努力本身应该有其规模效应,例如,大企业能向相同或类似市场生产销售多品种的产品,而无需再花较小企业那么多的努力。因此较大企业应尽量发掘企业在市场营销方面的规模优势,从而节省费用。至于销售费用率与企业盈利能力之间关系的

研究并没有得到可以令人信服的结论，因此，可以说销售费用率与企业盈利能力之间的关系并不是十分密切，一味地提高销售费用率水平并没有太大的必要。

5.4 如何管理应收帐款

目前，我国企业的应收帐款数目较大，不少应收帐款成为呆账坏账，严重影响销售利润率。相应，应收帐款亦成为销售费用的主要构成之一，因此，在本节我们探讨如何管理企业的应收帐款。

应收帐款主要是指企业在销售商（产）品、提供劳务等业务时应向客户收取的期限在一个营业周期内的货款及代垫款项。应收帐款的管理是现代销售管理的重要组成部分，管理好应收帐款，有利于加快企业资金周转，提高资金使用效率，也有利于防范经营风险，维护投资者利益，促进经济效益的提高。

1. 应收帐款的形成

目前，我国企业应收帐款总量逐年递增。据报道，1999年191家上市公司年报中，超过60%的上市公司应收帐款余额均有不同幅度增长，其中近15%的上市公司应收帐款增加了1倍。各企业在经营过程中由于经营方式的不同和对货款回收管理力度的强弱，不同程度地存在着应收帐款。有的企业全年应收帐款余额较高，有的企业月平均应收帐款余额占月平均销售收入比例较大，企业应收帐款的管理现状与其制度要求及其自身发展现实不相适应。据统计造成目前各企业应收帐款主要原因有以下六个方面：

- **企业缺乏风险意识** 为了抢占市场，扩大销售，一些企业在进入当地市场之初，为了尽快地打开销售局面，在事先未对客户资信进行深入调查、对应收帐款风险进行正确评估的情况下，采取与客户签订短期的、一定赊销额度的销售合同来吸引客户，扩大市场份额，因此形成了一部分具有周转性质的客户应收帐款。

- **管理无章，放任自流** 有些企业对应收帐款的管理缺乏规章制度，或有章不循，形同虚设。财务部门不及时与销售部门核对，销售与核算脱

节，问题不能及时暴露。一些企业应收帐款居高不下，帐龄老化，却任其发展，无人问津。

- **内部激励机制不健全** 在有些企业中，为了调动销售人员的积极性，往往只将工资报酬与销售任务挂钩，而忽略了产生坏帐的可能性，未将应收帐款纳入考核体系。因此销售人员为了个人利益，只关心销售任务的完成，导致应收帐款大幅度上升。

- **对帐不及时** 由于经营过程中货物与资金流动在时间和空间上的差异以及票据传递、记录等发生误差的可能，所以，经营过程中债权债务的双方就经济往来中的未了事项进行定期对帐，可以明晰双方的权利和义务。然而有的企业由于不及时与客户对帐，有的即使是对了帐，但只是口头上的承诺，并没有形成合法有效的对帐依据。

- **未对应收帐款按风险程度进行分类管理** 客户的资信程度如何？被占用的资金风险有多大？形成逾期的原因是什么？是恶意的逃债还是临时的困难或是的确没有偿还能力？不得而知。企业没有专职部门或专人进行管理。

- **应收帐款管理责任部门不清** 在各企业中，销售部门和财务部门都知道企业有大量的应收帐款或对不上或收不回，但具体该由谁来督办、谁来清查管理并不都十分清楚。财务部门认为应收账款是销售部门的份内之事，而销售部门却把进一步扩大销售作为首要目标。

应收帐款的管理是现实中非常扰人的一个问题，在此我们只是从应树立什么样的应收帐款管理态度及客户信用控制入手来谈应收帐款管理，其它内容请参考其它书籍（见阅读材料“如何面对客户欠款？”）

2. 应收帐款管理的态度

在一般的观念中，销货和回款应该是同等重要的两个概念。然而在实际的执行中，往往又很难将它们有机地统一起来。有时候，销售部门强调销售额，有时候，销售部门又特别强调回款。这两种不同的态度会带来不同时期销售政策的变化。虽然这种情况可能根源于外部因素的制约，但从销售部门自身去寻找，则是基本的管理观念问题。也就是说，在销货与回款工作上，销售部门很可能缺乏一种通盘的考虑，一种始终一致的战略。

阅读材料

如何面对客户欠款？

许多生产中游产品的中小企业（比如零部件制造厂和纺织原料生产厂），面对其下游的客户（比如大型的机器装配厂和一些贸易公司）的拖欠货款问题往往不知所措。这些货款通常拖欠的时间都较长，且相对于企业来说金额也较大，常常迫使企业陷入财务危机。这些中小企业往往小心翼翼地和客户解决欠款问题并避免使用法律手段。但这样做的结果通常是销售正常，欠款却依旧难以解决。如何应对呢？

应收款是企业普遍存在的大难题。企业应当针对不同的情况，区别对待。

1. 企业间要建立信用，这一点对于长期合作伙伴尤为重要。首先我们应通过发掘不断降低成本、进行成本核算，之后与客户进行认真的谈判，通过有竞争力的供货价促使客户同意按合同付款。因为现在普遍存在这样一种现象，大客户会觉得供货商价格太浮，就采取拖延付款；而供货商也担心收不到款，把这一部风险转嫁到售价上，造成恶性循环。

2. 对于那些目前尚无太多应收帐款或者回款状况较好的企业，应当防患未然，建立相应的客户欠款控制体系。具体来讲，可以根据客户销货量的大小，分别规定每个客户欠款的最高限额，超过限额立即停止发货；宁可少做生意，也不要烂帐。同时财务部门每月按时提供所有客户最新的欠款明细表，督促销售员及时对帐收款。月末按欠款明细表比照收款计划，考核每组销售人员的回款情况，并据以对销售员进行奖罚。

3. 对于许多因大量应收帐款而陷入财务危机的企业来说，有的企业想尽可能避免使用法律手段；只好采用一些计策，迫其就范。

4. 如果欠款方依然是无动于衷，我们最后还是得用法律的武器维护自己的权益。我们可以根据法律条文，申请对欠款公司进行资产查封，强制执行。当然，这是不得以为之的最后一招。欠款方不管怎样的无赖，只要他还想继续经营、发展，就会在乎自己的名誉。这样，不断击打其软肋，拨其痛处，何愁追不回欠款。

让我们研究一下下面的销货与回款矩阵。该矩阵分别以“销货重要性”和“回款重要性”为纵横坐标，并据此把企业的销售观念（或行为导向）区分为四种类型（见图 5-2）。

		回款重要型	
		小	大
销货重要性	大	销货主导型	战略导向型
	小	消极导向型	回款主导型

图 5-2 销货与回款矩阵

• **消极导向型** 在某些时候,企业可能基于环境或体制的影响,也可能是销售主管的能力所限,致使销货和回款都难以在销售工作中给予足够的重视。这种行为导向显然不可取。

• **销货主导型** 这是指在具体的销售政策或销售管理当中,销售部门重视销售额的提升而轻视回款工作,特别是在企业尽力扩大市场占有率时尤为突出。面对剧烈的竞争环境时,一些企业甚至把延缓回款时限、降低回款要求作为扩大销售的手段,难免对以后的回款工作带来不利影响。

• **回款主导型** 在某些时候,企业很可能基于外欠款数额过大,或财务上的困难,而不得不把回款工作当作第一要务。而这样做的结果,又很容易导致销货额的急剧下降。

• **战略导向型** 这是一种较为理性化的态度,即在销售管理中把销货与回款看得同等重要,并通盘进行考虑。

上述四种态度中,战略导向型应被视为最佳的选择,也是企业应当确立的应收账款管理的基本态度。实际上,对于大多数企业而言,往往易于在销货主导型和回款主导型之间徘徊。导致此种情况的原因固然很多,但由此带来的销售工作的不稳定性确实值得每一个企业进行反思。因此,无论战略型导向执行起来多么困难,但欲求企业的健康发展,销售部门的主管都有必要研究其操作的可能性,坚持现货现款也是必须可为之事。

3. 客户信用控制

从理论上讲,应收账款的管理应该从应收账款的形成开始,这就要加强客户的信用控制工作。

企业在经营中面临的风险有很多,其中客户失信、应收账款无法回笼,几十万、上百万的销售产生了,同时伴随着可能就是几十万、上百万的呆帐、坏帐产生了。所以,要确保应收账款及时回笼,提高应收账款周转率,首先就必须对客户进行信用等级评估,对不同信用等级的客户,实施不同的信用政策。只有通过科学有效的甄别手段,遴选出有价值的客户,才能确保企业每一笔费用都能有效地投放到能带来高利润的客户身上,同时确保每一次销售行动最终的效益获得,从而降低经营风险,提高销售业绩。

(1) 客户信用调查

销售人员于初次顾客订货时应填制调查表,作为企业授信标准,日后定期或不定期要求业务人员进行资料复核。企业一定要有彻底实施客户信用调查与授信额度之办法,不可因业务人员反弹而中途而废。

客户信用调查与授信额度表格式如下表 5-4 所示,仅供参考。不同企业应依行业特性与企业征信制度另行调整内容。

表 5-4 客户信用调查与授信额度表

客户名称:

住址:

电话号码:

访谈日期:

项目	评分标准	得分	权重	计分
1. 经营形态	a. 独资 b. 合伙 c. 公司			
2. 实收资本额	a. 50 万 b. 200 万 c. 500 万 d. 1000 万			
3. 年营业额	a. 500 b. 1,200 c. 5,000 d. 10,000			
4. 经营年资	a. 1 年 b. 3 年 c. 5 年 d. 10 年			
5. 经营状况	a. 差 b. 普通 c. 尚可 d. 佳			
6. 经营者理念	a. 无 b. 薄弱 c. 尚可 d. 具前瞻性			
7. 同行评语	a. 差 b. 普通 c. 尚可 d. 佳			
8. 本行同业评语	a. 差 b. 普通 c. 尚可 d. 佳			
9. 有无不良记录	a. 无 b. 有(说明现象)			
得分合计				
访问者意见				

审核

制表人

评分标准:a—5 分以上;b—10;c—15;d—20;

(2) 授信客户的考虑因素

企业授信的基本考虑因素可总结为 5 P 原则,具体而言就是:

- People —企业经营者的人格与信用。企业经营者的性格与信用可以从以下几个方面进行评估:企业经营年限长短、企业经营规模的大小、企业经营者经营能力、责任感及一般风评及信用评价、企业经营团队能力和银行往来情形与银行对企业的评价等。

- Purpose—与本公司往来的基本动机及目的。主要是探讨客户购买本企业产品的动机，有的是为了盈利，有的是为了丰富产品线等。

- Payment—未来偿还帐款条件。付款方式与付款方法要深入研究，必要时请财务部门或法律部门介入。

- Protection — 债权确保风险最低原则。如果客户要求赊销，可争取要求客户提供担保，或是企业内部提供保障（如担保品、放款契约及有关承诺等），或是企业外部提供保障（如第三者的保证或背书，或投保信用险等）。

- Perspective—了解客户经营预期与愿景（Vision）。销售人员应主动向客户询问一些问题，如客户企业中长期经营发展方向与目标，企业对研究开发、新技术引进及新设备投产的态度等，把这些作为授信额度参考。

（3）信用限度设定

考虑来考虑去，企业最终考虑的是给予客户一个信用限度。信用限度包括信用额度和信用期限，是企业信用政策的重要组成部分。信用额度在一定程度上代表了企业的实力，反映其资金能力，以及对客户承担的机会成本和坏帐风险。信用额度过低，将影响企业的销售规模，同时也会应增加同客户交易次数，而使交易费用加大。但企业给予客户的信用额度过高，又会加大企业的信用销售成本和风险。因此，企业应根据市场环境和自身实力，合理地确定信用额度。

下面推荐一种信用额度确定的有效方法，即销售额测定法。在销售额测定法中，信用限额的计算公式是：

$$\text{信用限额} = \text{代理商（经销商）季销售额} \times \text{资信等级赊销率}$$

之所以以季销售额为基准，是因为对代理商（经销商）的资信评定以季为周期。而资信等级赊销率，则根据各行业、各企业自己的特性确定的标准有所不同。但总的来说，资信等级赊销率是随着信用等级的提高而提高，如 AA 级代理商（经销商）的资信等级赊销率，比 BB 级代理商（经销商）的就高。给予某一个代理商（经销商）的资信等级赊销率也不是一个恒定数，会随着每季对其的资信综合评定等级结果，而做相应的调整。

信用期限是信用销售的允许期限。设定合理的信用期限既是信用促销的手段，也是加强货款回收管理的重要内容。“边际分析法”是将信用期

限内的边际收益与边际成本相比较,当获取的边际收益大于边际成本时,这种延长信用期限的方案就是合理的。

下面举例进行说明。如果企业采用现金交易的销售,每年可销售 50000 件产品,每件产品售价为 2 元,每件产品单位变动成本为 1 元,固定成本为 10000 元,如企业有 40% 的过剩生产能力,希望扩大销售,并考虑给予客户一定的商业信用,以促进销售。经预测,信用期为一个月,全年可销售 70000 件,但会增加信用费用 3000 元,估计坏帐比率为 2%;如信用期改为两个月,则可扩大销售至 100000 件,信用费用即增至 6000 元,坏帐损失率为 5%,企业资金利润率为 20%。由此列表如下(见表 5-5):

表 5-5 销售额测定法估算信用额度

项目	现金销售	一个月信用期的销售	二个月信用期的销售
销售量	50000	70000	100000
销售收入	100000	140000	200000
销售成本	60000	80000	110000
变动成本	50000	70000	100000
固定成本	10000	10000	10000
毛利	40000	60000	90000
信用费用	-	3000	6000
坏帐损失	-	2800	10000
利润	40000	54200	74000

从上表可以发现,企业在 30 天信用期获取的利润比现款销售要多 14200 元,60 天信用期比现款销售多出利润 34000 元,60 天信用期又比 30 天信用期多出利润 19800 元。

由于延长信用期而使企业资金被占用,现在来看看不同信用期资金占用情况。

30 天信用期应收账款资金占用率 = 应收帐款平均资金占用率 × 销售成本率 = 日销售额 × 信用期限 × 销售成本率 = $\frac{14000}{360} \times 30 \times \frac{80000 + 3000}{14000} = 6916$ 元

$$\text{同理可计算出 60 天信用期应收帐款资金占用率} = \frac{200000}{360} \times 60 \times \frac{110000 + 6000}{200000} = 19333 \text{ 元}$$

由于企业资金被占用,可能造成机会成本的损失。现在分别计算 30 天和 60 天信用期资金占用率的机会成本。

$$30 \text{ 天信用期机会成本} = 6916 \times 20\% = 1383.2 \text{ 元}$$

$$60 \text{ 天信用期机会成本} = 19333 \times 20\% = 3866.6 \text{ 元}$$

现在,我们来看一下,扣除机会成本和坏帐损失,企业在信用期实际可得的利润。

$$30 \text{ 天信用期实际增加利润} = 14200 - 1383.2 = 12816.8 \text{ 元}$$

$$60 \text{ 天信用期实际增加利润} = 34000 - 3866.6 = 30133.4 \text{ 元}$$

从以上计算可看出,信用期的长短与销售量有较大关联度,虽然信用期使企业的资金被占用,损失了一些机会成本,但扣除机成本和坏帐损失,企业仍有利可图。而且是信用期长的比短的获利更大。当然信用期的长短是要根据客户的资信等级而定的,只有对客户进行准确严格的审核评估而给予的信用期,才能保证企业在限定的信用期内获得利润,否则可能会因客户帐款的大量拖欠,超过企业计提的坏帐准备,而导致企业现金流的大量损耗,使企业的正常运营受阻。

灰色空间：窜货

窜货在现实中非常普遍，也是企业解决得不太好的一个问题。

所谓窜货，又叫冲货或倒货，或是越区销售，就是由于经销网络中的各级代理商、分公司等受利益驱动，使所经销的产品跨区域销售，造成价格混乱，从而使其它经销商对产品失去信心、消费者对品牌失去信任的一种现象。

1. 窜货原因

窜货现象屡屡发生就是因为对管理过程中的各个环节的“链”缺乏有机的控制，才导致某些经销商有空可钻。一般来说，导致窜货有七个方面的原因。

(1) 价格体系混乱

目前，许多企业在产品定价上仍然套用老一套的“三级批发制”来坎级定价，即总经销价（出厂价）、一批、二批、三批价，最后加个建议零售价。这种价格体系中每一个阶梯都有一定的折扣。如果总经销自己直接做终端的话，其中两个阶梯的价格折扣便成为相当丰厚的利润。如果经销商比较看重利，不太注重量的话，那么，这个价格体系所产生的空间差异就非常大，形成了让其他经销商越区销售的基础。

价格体系上的不完善是造成经销商窜货的主要原因之一。终端客户往往会遵循一个原则：在同一品牌的产品销售上谁的价格低就进谁的货。我们没有理由去责怪客户唯利是图，经商不赚钱反而是不正常的。

(2) 企业唯利是图而一女嫁二夫

一般来说，企业如果市场运作规范，经销管理规范，将客户利益、市场健康有序操作当作重要工作来抓，往往会采取独家经销商制，即在某一个区域市场内（一般是县级以上）只寻找一家合作的经销商或代理商，从市场起点上就保证市场规范有序，同时也容易掌控。

然而，总是有一些企业因利益驱使而不顾市场的规范，只要愿拿钱来买他的货，就可以成为在当地的经销商。虽然大多数大众消费品在大型城市里（如上海、北京等）由于区域太大而不可能只有一家经销商，许多知

名的消费品品牌在上海的每个区、每个县都有一家经销商，而有些品牌则采用每一类通路设立一家经销商，如啤酒、饮料产品可分为餐饮、夜店（娱乐业）、大卖场、超市连锁、零售业等通路模式，但只要管控严格，一个城市里也不会产生越区销售现象。

（3）企业盲目地向经销商加压加量

一个产品在一个销售区域到底每年有多少消费量，谁心中都没准数，新产品更是个未知数，这样企业给经销商的销售目标往往会与现实需求差距较大。所以，理性的企业在初次与经销商洽谈时，一般都有一个产品的试销期（大多为三个月或三批进货量），通过试销期的运作情况，来确认是否正常履行惟一经销商的合约。但是，许多经销商看中企业的产品后，为了拿到经销权，往往会在试销期间全力以赴，以争取作为经销商（正式认可）后得到各种各样的优惠和支持，如广告、推广、促销等方面的费用。而有些企业往往容易被经销商在试销期内的销售量所迷惑，在签订正式经销合约时就会以此为基量，再加上广告、推广、促销投入后的市场销售提升预估，形成一个年度目标，完成了，给予年终奖励多少。于是经销商为了获得一个诱人的年终奖励，就拼命去做，当本地市场无法消化这些量时，便产生了越区销售的念头，窜货就不可避免。

有些企业为了确保完成年初提出的经营目标，在年中时就开始鞭打快牛，对一些销售稳定、业绩增长较好的经销商，不顾其消化系统如何，盲目地加量，导致经销商在完不成的情况下只能向周边其他区域开闸放水，有的甚至是泄洪，造成其他经销商苦不堪言，只好推波助澜。如此一来，整个市场就出现无序化销售，窜货现象开始蔓延。

（4）公开返利导致价格新空间

返利政策是最容易引起窜货行为的。返利有多种划分方式，常见的有三种：从兑现时间上可以分为月返、季返、年返三种，从兑现方式上可以分为明返和暗返，从执行目的上可以划分为过程返利和销量返利两种。

如今，几乎所有的企业在与经销商的合作上都有“年终奖励”这一款。这是鼓励经销商完成年度经销目标量、遵循厂家各类销售政策、规范有序运作市场的一种比较有实际意义的奖励措施，并且许多经销商就是看在“年终奖励”的丰厚红包上才去拼打市场，为企业冲锋陷阵。坦率说，

年终奖励运用得当的确可以起到激励经销商的作用，天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往。可一旦用不好，其效果却恰恰相反，成为窜货的催化剂。产生这种恶果的原因，就是企业把家底（返利多少）亮给经销商所致。

通常，企业与经销商在签署年度目标时，往往会以完成多少销量，奖励多少的百分比来提取，超额越多，年终奖励（或称返利）的折扣就越高。于是，原先制定好的价格体系被这一年终折扣拉开了空间，导致那些以做量为根本、只赚取年终奖励就够的经销商为了搏取这个百分比的级数差额而开始不择手段地向外“侵略”。有些销量大的经销商，往往会以平价进出，去打击其他希望有些利润的小经销商。这种现象在酒水类产品中尤其普遍。一些不道德的经销商甚至抓住年终奖励的高折扣，不管三七二十一地“倒”，甚至可以倒贴差价，赔本销售，搞得原本循序渐进的市场一地鸡毛，而他却因拿到了年终奖励而与厂家“拜拜”。20世纪90年代中期，笔者曾在四川某大型家电集团看到彩电以低于出厂价出售。

（5）经销商防止企业“离婚”而违约操作

企业与经销商之间的合作可能产生种种矛盾，或者是合作不愉快，企业没有向经销商履行承诺或是企业没有完全按照合约执行而引起经销商不满，继而使经销商在无奈中想到“离婚”，不顾什么合同约束，大肆向周边地区倾销，以求尽快变现。产生这种现象的原因多半是企业急于打开市场，寻找经销商时不顾自身的实力与实情，盲目许诺投入多少广告费、多少推广费、多少促销支持等。许多经销商听信了企业的许诺，花钱进货。当各种许诺一再成为一张白纸时，忍耐性再好的经销商也会产生抱怨，而这种抱怨的结果，惟有“离婚”一条路。既然选择了“离婚”，也就顾不上什么了，于是，只要能够承受，什么价格都愿出手，造成窜货的事实。

因此，企业千万不要向经销商盲目许诺，一旦承诺了，就一定要履行，诚信至上，否则也就难怪经销商搅乱市场秩序。另外有些企业的领导并没有做出这方面的承诺，而是一些销售人员、市场代表为了完成销量，多拿一些奖金，不顾实情，盲目向经销商空口许诺，才产生十分被动的局面，而这一笔账也只能由企业来承担了。

（6）推广费用由经销商支出造成新的价格空间

推广费是企业在运作市场时的一种基本投入。无论什么产品，都有一个让消费者（包括终端客户）了解、认知的过程。广告是一种手段，推广也是一种手段。以中国目前市场消费现状来说，许多企业无力拿出大笔的广告费，零敲碎打地投入广告无异于打水漂，而推广是一种非常有效、易被国人接受的方法。推广费的使用一般都是与市场销量挂钩的，由于各地方的消费形态、人文背景等都不一样，故好的推广活动，尤其是与销量挂钩考核的营销推广活动，必须按当地的实情去企划。这样一来，许多经销商就会向企业提出推广费的主导问题。一些企业因为缺乏相关的企划人才，又懒得跟经销商去争论什么，往往会同意经销商的要求，按一定销量比例作为推广费拨给经销商使用，企业只是派人看看经销商有没有做，而做得怎样往往要等结果出来后才能评判，故不大好说。至于经销商将企业拨给的推广费是否全部用以推广，从根本上来说无法掌控。如此这般，经销商所得到的绝非百分之几的推广费，而是整个价格体系上的巨大的差额空间。

从某种程度上来讲，将推广费交由经销商运作是销售当中一大败笔，是在给窜货提供炮弹。聪明的做法是企业与经销商联合运作，企业看市场效果如何随时作出修正，而主动权则始终在企业手里，不至于使完善的价格体系因一两笔市场推广费而搞出严重的后遗症来。

（7）销售人员受利益驱使鼓动经销商违规

销售人员的收入始终是与销售业绩挂钩的。然而，一些企业的销售人员或是企业派驻在经销商那里的市场代表有时为了自己多拿奖金，不顾企业的销售政策，鼓动经销商违规操作，向其他地区发货。有的销售人员因妒嫉企业中其他销售人员奖金比自己高，擅自活动，让经销商向这些地区冲货，以达到破坏该地区正常销售秩序、引起经销商抱怨及销售积极性减退、销量下降的目的。

有的销售人员操守不正，已经决定跳槽了，临走跟经销商达成默契，以种种理由求得企业支持，然后向其他地区抛售，引起区域冲突等。类似这些职业道德低下、行为不正的做法所引发的越区销售现象是比较典型的，危害也是很大的。对此类特殊现象，惟有企业加大经销管理力度，营销管理方式方法到位才能发现个中隐秘。

2. 窜货种类

按窜货的不同动机目的和窜货对市场的不同影响,可将窜货分为恶性窜货、自然性窜货和良性窜货等三类。

(1) 恶性窜货。恶性窜货是指为获取非正常利润,经销商蓄意向自己辖区以外的市场倾销产品的行为。经销商向辖区以外倾销产品最常用的方法是降价销售,主要是以低于企业规定的价格向非辖区销货。恶性窜货给企业造成的危害是巨大的,它扰乱企业整个经销网络的价格体系,易引发价格战,降低渠道通路利润;使得经销商对产品失去信心,丧失积极性并最终放弃经销该企业的产品;混乱的价格将导致企业的产品、品牌失去消费者的信任与支持。

(2) 自然性窜货。自然性窜货是指经销商在获取正常利润的同时,无意中向自己辖区以外的市场倾销产品的行为。这种窜货在市场上是不可避免的,只要有销售区域划分就会有此类窜货。自然性窜货主要表现为相邻辖区的边界附近互相窜货,或是在流通型市场上,产品随物流走向而倾销到其他地区。这种形式的窜货,如果货量大,该区域的通路价格体系就会受到影响,从而使通路的利润下降,影响二级批发商的积极性,严重时可发展为二级批发商之间的恶性窜货。

(3) 良性窜货。良性窜货是指企业在市场开发初期,有意或无意地选中了流通性较强的经销商,使产品流向非重要经营区域或空白市场的现象。在市场的开发初期,良性窜货对企业是有好处的。一方面,在空白市场上企业无须投入,就提高了其知名度,另一方面,企业不但可以增加销售量,还可以节省运输成本。只是在具体操作中,企业应注意,由于由此而形成的空白市场上的通路价格体系处于自然形态,因此企业在重点经营该市场区域时应对其再进行整合。

3. 窜货的控制

窜货的危害不必多谈,想必企业都或多或少有所体会。我们不想更多地总结窜货的危害,而是想探讨一下如何有效地控制窜货。在此,我们仅参照 4P 来谈谈对窜货的控制。

(1) 产品策略

产品策略上企业可以考虑不同销售区域采取不同的包装形式来控制窜货。通过对产品不同外包装的识别,可以在一定程度上控制窜货。实现产品外包装区域差异化的主要措施有:一是实行产品代码制。二是产品商标颜色差异化。三是通过文字标示,即在每种产品的外包装上印刷“专供某某地区销售”的字样。产品包装差异化能准确地监控产品的去向,使得经销商在窜货上会有所顾忌,不敢贸然行动。即使发生了窜货行为,企业也可以追踪产品的来龙去脉,为企业处理窜货事件提供真凭实据。

还有就是允许退货,与经销商共担风险。为防止经销商在处理滞销、积压产品而发生的窜货乱价行为,企业建立与经销商共担风险的制度,允许在一定程度一定条件下的退货。

(2) 价格策略

建立完善、公正的价格体系是控制窜货的最有效手段,这是因为现实中的窜货最容易由于价格体系存在利润空间而形成。一些企业在制定价格策略时,由于考虑不周,隐藏了许多可导致窜货的隐患。企业在制定价格时,可将销售网络内的经销商分为总经销商、二级批发商、三级零售商,分别制定总经销价、出厂价、批发价、团体批发价和零售价等。在确保销售网络中各个层次各个环节的经销商都能获得相应利润的前提下,根据经销商的出货对象,规定严格的价格体系,控制好每一层级的利润空间,尽力保证零售价格的统一,以防止经销商跨越其中的某些环节进行窜货活动。

(3) 促销策略

企业开展促销活动时要制定现实的营销目标和销售目标,没有必要急功近利,避免寄希望于巨奖、人海战术、广告轰炸等战术来打开市场。

另外,企业还要制定完善的促销政策,注意政策的持续激励作用,防止一促销就窜货,停止促销就销不动的局面发生。制定的促销政策应能协调企业与总经销商以及各地总经销商之间的关系,为各地总经销商创造平等的经销环境。奖励措施应当充分考虑合理的促销目标、适度的奖励措施、促销时间的控制、严格的兑奖制度和市场监控,确保整个促销活动是在受控之下进行的,不会出现失控的现象。

(4) 渠道策略

完善的专营政策也是控制窜货的一个有效措施。区域专营政策制定的关键是法律手续的完备。企业在制定专营政策时,要对跨区域销售作出明确的规定,制定相应的政策来约束相应的行为,并使其在法律上生效,产生法律效力。另外,还应认真考虑规划相关联的价格政策、返利政策等。专销制度或成立地区销售公司也是可行的选择。

(5) 硬性策略

硬性策略主要分为两种:

- **协议** 即用合同来约束总经销商的市场行为。由于销售网络管理者 and 各地经销商之间是平等的企业法人之间的关系,销售网络不可能通过上级管理下级的方式来实现,只能通过签定的“总经销商合同”来实现。在合同中明确加入“禁止跨区销售”的条款,将总经销商的销售活动严格限制在自己的市场区域之内。

- **惩罚** 对发生跨区销售行为的总经销商按跨区销售行为的严重程度分别给予警告、停止广告支持、取消年终返利和取消经销权等的处罚,对窜货行为起一个惩戒的作用。另外还可以将业绩考核与窜货挂钩。

(6) 销售队伍的建设与管理

销售队伍是营销制胜的保证与根本。为防止销售人员窜货,应加强销售队伍的建设与管理。

首先,严格人员招聘、选拔和培训制度,企业应把好销售人员的招聘关,在人才市场上挑选真正符合要求的最佳人选,并提供完善的培训。其次,在企业中营造一种有利于人才发挥所长的文化氛围,企业应尊重人才、理解人才、关心人才,并制定人才成长的各项政策。例如为每一位销售人员设计一个完善的事业发展计划,让每一位销售人员感到自己的职位与责任感在提高和发展,从而在增强其成就感与积极性的同时,增强其对企业的忠诚度。再次,应制定合理的绩效评估和薪酬制度,真正做到奖勤罚懒,奖优罚劣。公正的绩效评估能提高销售人员的公平感,合理的报酬既能有效地控制成本,又能为企业留住优秀人才。最后,企业应建立良好的淘汰机制,因为在企业的销售队伍中难免会混进一些素质不佳或能力平庸的人,制定的淘汰机制应能有效地进行人员的筛选,为企业识别真正的优秀人才。

第六章

顾客满意度指标

顾客是上帝，这众所周知。

为什么顾客是上帝呢？国外研究表明，如果提升顾客满意，那么企业盈利会相应提高。也就是说，顾客满意度与企业投资回报率之间存在着正相关关系。据调查，如果顾客满意度平均每年提高 1 个百分点，五年内企业的资产回报率将提高 11%。可以说，把顾客视作上帝亦是利益使然。因此，在企业经营过程中，需要把顾客满意作为提升盈利的重要手段。

如果上帝不满意呢？

虽然，如果顾客不满意，企业不仅仅丢失了一次生意，还有可能永远失去这位顾客，令这位顾客不再上门光顾，甚至会导致这位顾客向其他人抱怨，从而使企业失去更多的顾客。

企业存在的惟一目的就是创造顾客。市场竞争就是顾客竞争，争取和维系顾客是企业生存和发展的使命。营销的核心思想就是通过顾客满意来获得赢利，可见，顾客满意或顾客满意度极其重要。

6.1 什么是顾客满意与顾客满意度

1. 顾客满意与顾客满意度的由来

顾客满意（Customer Satisfaction）这一思想源于 20 世纪 80 年代瑞典斯堪的纳维亚航空公司的“服务与管理”观点，他们认为企业利润的增长首先取决于服务的质量。这种把服务引入管理的观念传入美国时，正值美国兴起研究日本崛起之谜，那时如何提高美国的国际竞争力成为热门话题，为此，里根政府专门创立了国家质量奖，在其评定的指标中，有 60% 直接与顾客满意度有关。

顾客满意度最早也源于瑞典，一般用顾客满意度指数来进行评估。1989 年，瑞典在全球第一个测评和公布了全国的顾客满意度指数 CSI（Customer Satisfaction Index）。其后，1992 年，美国开始测量用户满意度指数，并于 1994 年公布了全美顾客满意度指数 ACSI（American Customer Satisfaction Index），并把它作为一种经济质量指标，用于对整个国家经济产出的质量进行评价。我国上海市出租汽车管理部门自 1999 年开始开展乘客满意

度指数测评，开创了我国一个城市建立行业顾客满意度指数 CSI 的先河。2000 年，清华大学经济管理学院和国家质量技术监督局又共同承担了国家科技部软课题研究项目“中国用户满意度指数构建方法研究”，正在构建国家级用户满意度指数 CCSI (Chinese Customer Satisfaction Index)，本书成文时尚未看到有关指标体系的发布信息。

2. 顾客与顾客满意

(1) 谁是顾客

顾客是指产品和服务的接受者，包括所有与企业的接触者。

购买产品和服务的是顾客，没有购买的是不是顾客呢？当然是，谁能说在商店里没有购物的人不是顾客呢？这样顾客就有了现实顾客和潜在顾客（或准顾客）之分。我们把购买产品或服务的称为现实顾客，而把没有购买产品或服务的称为潜在顾客，不过，值得注意的是，并不是所有的潜在顾客都有可能转换为现实顾客，也不是所有的现实顾客未来还会继续购买而永远成为现实顾客。

如果进一步细分顾客，情况又会更加复杂。在购买角色细分中，我们可把顾客分为看门者、影响者、决策者、实际购买者、实际使用者等，尤其是在 B2B 商业过程中更是如此。例如，一幢大楼准备安装中央空调系统，整个购买过程就非常复杂，购买角色也会很多。在 B2C 市场中也是如此，例如居民购买住房，甚至父母买婴儿尿布也很复杂，父母是购买决策者和实际购买者，但婴儿是实际使用者。

在全员营销（内部营销）中，企业的员工也是产品和服务的接受者，所以也是顾客的组成部分，称为内部顾客。

销售实务中，各行各业对顾客的称呼也不太一样，有的用“用户”，有的用“客户”，有的用“消费者”，一般可以这样来界定：消费品对应的是消费者，工业品对应的是用户，服务行业（如银行等）对应的是客户，我们在本书中统称为顾客。

(2) 有关顾客的一些观念

顾客至关重要，有关顾客的说法也很多，如：顾客是上帝、顾客永远

是对的、顾客是企业的衣食父母、顾客是公司的总裁、顾客是企业存在的基础、顾客是企业的利润的来源，等等不一而足，对这些观念各企业或多或少都有很多认知，不过，知道是一回事，做到是另一回事。

顾客是资产，是企业的重要资产。2001 年度安达信公司（当时还没有面临被解散的境地）在《Cracking the Value Code》一书中把顾客资产、金融资产、实物资产、组织资产、人力资产作为公司的五大资产构成。随着全球经济向服务经济转型，顾客资产在企业中的重要性是越来越大。看看瑞典斯堪的纳维亚航空公司是怎么说的：“看一下我们的资产负债表，在资产方面，你可以看到多少多少架飞机值多少多少钱。然而，你错了！在资产方面，我们应该填的内容是，去年我们的班机共有多少多少愉悦的乘客。因为这才是我们的资产——对我们的服务感到高兴并会再来买票的乘客。”

顾客亦是企业的重要信息资源。企业的经营方式、产品开发、市场营销的观念和经验从书本上是学不来的。顾客是最好的老师，顾客的知识、经验、欲望和需求是企业重要的资源。据美国的一项调查，成功的技术革新和民用新产品中有 60% ~ 80% 来自顾客的建议。

当然，更重要的是顾客是企业的利润源泉。企业的本质特征是盈利性组织，不是慈善机构，企业需要能够带来利润的顾客。不过，并不是所有顾客都能为企业带来利润。在为企业带来利润的这些顾客当中，大部分利润往往来源于少部分顾客，即 20/80 原理，因此，企业要区分对待，必要时清除那些不能为企业带来盈利的顾客，而重点关注那些终身盈利顾客。有研究表明，开发一个新顾客的成本是维系一个老顾客的二到六倍，而流失一个顾客就是在减少企业的利润。通用汽车公司曾计算出一个忠诚的顾客一生对通用公司的价值高达 40 万美元。根据赖克海德和萨瑟的理论，一个企业顾客流失率如果降低 5%，其利润会增加 25% 到 85%。

（3）质量与顾客满意

顾客重要，顾客满意也很重要，那么，如何让顾客满意呢？

让顾客满意的根本在于质量，包括产品质量和服务质量，对应要求内部的员工质量，这也是质量营销（Quality Marketing）兴起的缘由。

质量和顾客满意的关系密不可分。质量应是使顾客满意的质量，质量

指标应以顾客满意度为评价基础。以前,整个经济属于供不应求的状态,厂家认为质量就是设定好一套程序来控制产品和服务符合标准即可。而今已是一个物质充裕的时代,顾客有更多的选择权,企业必须深刻意识到改进产品质量与服务质量和令顾客满意是一体两面的问题。顾客满意必须从个人观念的改变开始,每个人都要认清让顾客满意并不是一个口号,而是每个人在为企业服务过程中做人做事的基本态度。企业内每个员工要常常省问自己:真正了解我们的顾客吗?我们的顾客是谁?为顾客设想了什么?为顾客做了什么?是否虚心倾听、解决顾客的抱怨?是否在不断地进行改善,以满足顾客的需求?顾客是否非常满意我们的产品与服务?

顾客是产品(商品)的使用者,因产品不同、价格高低不同及服务需求不同而有不同的满意感,但下列基本需求是共同的:

- **产品功能** 产品功能必须符合顾客需要,如保险箱的基本产品功能是防止被非法打开,这个产品功能必须能符合顾客的需要。否则就会出现笑话:“我们优质保险箱从20层高楼掉下仍会安然无恙”。

- **价格** 价格不能完全以卖方的成本加利润来决定,而应考虑其合理性及消费市场的购买力、竞争性等能满足顾客才可行。价格不是产品的成本,而是顾客的承受力。

- **服务** 服务的好坏是销售的重要环节,没有完善良好的售前、售后服务制度,企业在激烈的市场竞争中将难以生存。

- **产品责任** 顾客自我保护意识不断增强,若企业没有对自己的产品负责到底(特别是安全问题),企业将无法获得顾客的信赖,亦即不能使其满意。

- **可靠性** 质量问题及适当的使用寿命是获得顾客满意的首要条件。

- **价值观** 现代产品不但要满足顾客对产品的实用性需求,往往还需要满足顾客的价值观。因为顾客的购买动机虽然还是以实用为主,但仍有不少顾客是为了满足其意识形态的价值感来选购商品的。如出高价购买名牌、风格个性化、多样化及特殊化等商品,多半是由于重视品位价值的价值观所驱使。有些购买动机,事实上只是为了满足虚荣心而已。

3. 顾客满意度

顾客满意度(见阅读材料“你对顾客满意度真的了解吗”)是指顾客

对企业所提供的产品、服务等满意程度。在目前主流的绩效管理平衡记分卡（BSC）中，顾客层面的指标是四大指标之一，其指标框架如图 6-1：

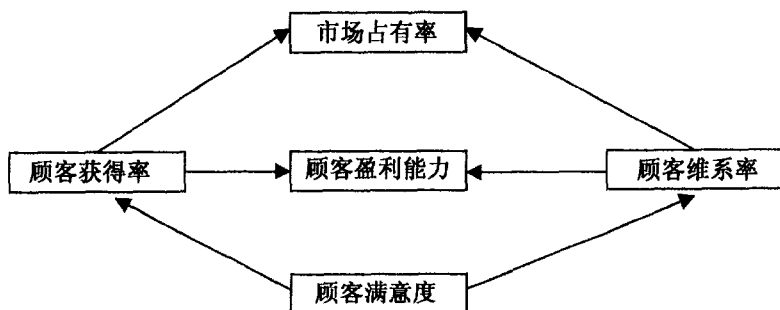


图 6-1 平衡记分卡中顾客层面的评价指标

阅读材料

你对顾客满意度真的了解吗？

你对顾客满意度究竟有多深认识？你很可能高估了自己。不妨自我测试一下。本文后面测验中的七个问题列出了针对顾客满意度的一些误区。下面我们逐个来看看：

1. 顾客满意度是当今经营成功的关键。错，科纳断言，“获得成功要靠市场认可的质量水准。”即你所提供产品和服务的质量与竞争对手的相比如何？顾客满意度仅仅是最起码的要求。市场认可的质量才决定了一个公司吸引和留住顾客的实力强弱。

2. 让顾客满意就是不惜代价让他们高兴。这个问题里有个小小的圈套。如果“不惜代价”也包括必须提高产品价格这种做法，公司在顾客心目中的地位就会受损。科纳讲道，“更重要的是你所提供的产品和服务被认可价值。”他计算该值的公式为：市场认可的质量/价格和其它成本。

3. 销售人员知道顾客的期望和需求。科纳认为，主要问题在于，人们只听得进他们想听，而不是别人所说的。如果销售人员得不到顾客的准确反馈信息，尤其是当顾客特别猜疑或有意难为供应商时，问题就更加复杂。

4. 顾客满意度无非是要做对一两件重要的事。事实上，多数颇具竞争力的公司已认识到，他们与顾客之间的任何往来都会对顾客满意度或被认可的价值产生影响。

5. 质量改进应针对顾客满意度最低的方面。这一条听来有理，但某一特定方面的低分并不一定那么有碍大局。如它可能反映了“顾客冷漠”，因为这可能是顾客并不在意的地方。

6. 质量改进的重点应放在对顾客最重要方面。这个问题的答案怎么可能是“错”呢？科纳解释道，并不是所有重要因素都是决定因素。也就是说，如果所有竞争者在某个重要的衡量指标上难分轩轾，该指标就不会对任何公司的相对满意度产生影响。而某些重要因素，如航空旅行中的安全问题，很可能只是参与竞争的“最起码要求”。

7. 投诉受理系统是提高顾客满意度的良策。“投诉并不能很好地反映出顾客满意度，”科纳解释说，“研究表明，多数顾客不满时往往是一声不吭。”另外，公司接到的投诉数量还取决于顾客提出投诉是否方便。

顾客满意度首先取决于企业所提供产品及服务的质量,从企业所提供的产品与服务质量来看,顾客所关心的事情有四类,即企业提供产品和劳务的时间、质量、成本和售后服务,其中时间是指企业按顾客的要求及时交货的时间,可用一定时期内产品交货及时率这一指标来评价,其计算公式如下:

$$\text{交品交货及时率} = \frac{\text{本期产品及时交货的次数}}{\text{本期产品及时交货的总次数}} \times 100\%$$

质量是指产品的质量等级,可用产品合格率和达标率来表示,成本是指顾客应支付的费用成本,售后服务是指产品的售后保修、维修等服务及服务质量等。

从顾客满意度的表现形式来看,只有在顾客对购买企业或公司的产品完全满意的情况下,才能保持顾客对公司的忠诚、维系顾客和获得新顾客。从这一角度来考虑,顾客维系率和顾客获得率用于说明顾客满意度的两项重要指标。

顾客维系率是指一定时期内保留或维系同老顾客的业务关系比较,其计算公式如下:

$$\text{顾客维系率} = \frac{\text{企业当期顾客数或业务量} - \text{企业当期新增顾客数或业务量}}{\text{企业上期顾客数或业务量}} \times 100\%$$

一般而言,顾客维系率越高越好,但对顾客维系率的降低应作具体分析。

顾客获得率是指一定时期内企业或公司吸引或赢得新顾客或业务的比例,计算公式如下:

$$\text{顾客获得率} = \frac{\text{企业当期新增顾客数或业务量}}{\text{企业上期顾客数或业务量}} \times 100\%$$

公式中所涉及的老顾客、新顾客数量及业务量可从销售部门的有关记录中取得。应该说,顾客维系率、顾客获得率和产品交货及时率越高,顾客满意度也就越高。

一个顾客对待企业的态度可能不算什么,但所有顾客对企业态度的总体感觉就决定了企业产品的销售情况,也就决定了企业的生存与发展。现实中往往是一个不满意的顾客会抵销企业满意 100 个顾客的努力,这就是

$100 - 1 = 0$ 。同样,如果顾客对企业整体服务中的一项或产品的某个部分不满意,那么,他可能会否定企业的所有服务。满意顾客对企业的显然好处在于每位非常满意的顾客会将其满意的意愿告诉至少 12 个人,其中大约有 10 人在产生相同需求时会光顾该企业;相反,一位非常不满意的顾客会把不满告诉至少 20 个人,这些人在产生相同需求时几乎不会光顾被批评的企业。这些是行为意义上的顾客满意度,经济意义上的顾客满意度在于如何通过顾客满意度来提升企业的盈利。

6.2 如何评估顾客满意度

顾客满意是指向顾客提供的服务超过顾客期望。通过连续性或非连续性的顾客满意调查,可以获取顾客对特定服务的满意度、未满足需求、再次购买率与推荐率等指标的评价。顾客满意调查能够对企业当前服务的质量进行量化评估,并通过因素重要性推导模型判断服务中亟需改进的因素,以此作为企业改善服务质量、维护并扩大现有顾客群的基础。

1. 顾客满意评估的重要性

(1) 为什么要进行顾客满意度调查

进入新世纪后,人们不再满足于基本的生活需要,而是更加注重具有个性化和人情味的产品和服务。具有一定战略眼光的企业,越来越重视顾客的兴趣和感受,他们时刻关注顾客需求的变化,及时与顾客沟通,并迅速采取相应市场行动,以满足不断变化的消费需求。在激烈的市场竞争中,企业必须尽快转向真正的顾客观念和营销观念,使经营重点转移到以顾客服务和提高顾客忠诚度为中心,并在经营管理过程中着眼于建立持久的竞争优势。为此,企业各部门需要相互合作、共同设计和执行有竞争力的顾客价值传递系统,以满足顾客的需要,在顾客满意方面做好工作,并由此进一步提升顾客的美誉度和忠诚度。

研究显示,开发一个新顾客的成本相当于维护一个老顾客的 5 至 10 倍。随着加入 WTO 后服务行业壁垒的打破,中国的服务市场竞争日趋激

烈。市场的边界、价格战的底线逐渐显现，而顾客的需求却似乎永无止境。对所获得服务感到失望的顾客虽依然沉默，但却有机会选择别的服务供应商。对所有在服务上存在激烈竞争的企业，提供较竞争对手更好的服务是企业占领市场、赢得顾客的关键。但是，由于服务产品的无形性和时间性，如果得不到来自顾客的反馈，任何服务承诺都是企业一种单向的善良愿望。判断当前服务中存在的主要问题，并非旨在使顾客的抱怨降至最低，而是尽可能多地让顾客有良好的条件与渠道来提出真实意见的机会，以使企业知道在哪些方面需要采取行动，最终使失望的顾客获得满意。建立在对顾客科学抽样从而获得代表性结果基础上的顾客满意调查就是一种对服务质量进行评估的效果显著的管理工具。

(2) 顾客满意度调查的好处

衡量顾客满意度对企业来说至少有以下几方面的好处：

①有利于评估比较企业过去与目前经营质量水平，并有利于分析竞争对手与本企业之间的差距。

②了解顾客的想法，发现顾客的潜在要求，明确顾客的需要、需求和期望。

③检查企业是否实现了顾客满意和提高顾客满意度，这有利于制定新的质量改进和经营发展战略与目标，提升企业的盈利能力。

④明确为达到顾客满意，企业在今后应该做什么，是否应该转变经营战略或经营方向。

⑤通过顾客满意度衡量把握商业机会，未来的需求或期望是最大的商业机会。

是否有这么多的好处就必须进行顾客满意度衡量呢？答案是：NO！进行顾客满意度衡量的关键是通过衡量满意度，并提升企业顾客满意度，从而使顾客成为忠诚顾客。

2. 顾客满意评估的步骤

顾客满意度指数严格来说是一个指数体系，包括顾客满意得分、企业的顾客满意度指数和国家级顾客满意度指数。一般来说，消费者在使用产品（包括有形产品和服务）以后，都会根据自己的实际消费经验对产品作

出一个比较全面的评价,并在此评价的基础上形成对该产品的态度,也就是满意或不满意。

如果我们用定量化的方法把市场上所有消费者对某个产品的满意程度一一测量出来,再进行统计分析计算,就可以得出一个反映市场上所有消费者对该产品满意程度的数值,也就是顾客满意得分。测量一个企业不同产品的顾客满意得分,然后按照一定的计算方法来计算企业的顾客满意得分。企业各种产品的顾客满意得分和企业顾客满意得分就构成了该企业的顾客满意度指数。

顾客满意度指数可以反映各种层次的顾客满意情况。从微观层次上来看,可以有行业或公司层次上的顾客满意度指数;从宏观层次上来看,可以有国家或地区级的顾客满意度指数。一般来说,国家级顾客满意度指数是由不同层次的顾客满意得分构成的,层次多少由国家的经济规模和经济构成的复杂程度而定。经济规模越大、结构越复杂,顾客满意度指数包含的层次也就越多。在此我们只是介绍企业顾客满意度指数的评估步骤。

(1) 第一步:问题及顾客界定

第一步工作的任务是明确企业顾客满意度评估的对象顾客是谁,以及研究顾客满意度的目的及目标。通过这一步,企业需要界定评估对象与评估方法等内容。具体可设计如下这些问题:

- 企业的顾客是谁?
- 有多少这样的顾客?
- 有没有一个顾客数据库?
- 顾客如何分层或如何划分?
- 向顾客提供什么服务?
- 企业的目标顾客是哪些?
- 企业的现实竞争对手是哪些?未来可能有哪些潜在竞争对手?
- 企业的强项和弱项分别是什么?
- 有哪些因素影响顾客的购买行为?

(2) 第二步:定性研究

定性研究通过对顾客和企业内部员工进行访谈,以及二手资料的收

集，了解如下问题：

- 对某项服务而言，什么因素对顾客来说很重要？
- 顾客和员工认为公司在这些方面的表现怎样？
- 认为竞争对手在这些方面做得怎样？什么因素阻碍了公司在这些方面的表现？

(3) 第三步：定量研究

对消费者的定量调查是顾客满意度测评的关键部分。定量研究的基本步骤是：

- 需要界定调查对象范围，以及在何处可以获得有效的样本总体，有什么抽样方法能够使选中的样本更具代表性。
- 确定用何种访问方法。一般而言，在拥有调查对象数据库的情况下，电话访问能够快速得到结果，邮寄问卷调查在问卷较长、对调查时间要求不高的情况下比较适用，而入户和定点访问在难以获得有效样本总体的情况下能使抽样更具控制性。
- 问卷的设计和试调查。试调查是检验问卷的试金石。
- 调查员的遴选和培训。
- 调查实地执行。在调查执行过程中要特别强调访问质量和执行质量的监控。
- 调查问卷的回收和复核。
- 问卷的编码录入和统计分析。

(4) 第四步：撰写调查报告

通过对定性和定量调查结果的分析，撰写调查报告。企业可以依此评估调查效果，确定需要采取行动的方向，制定改进计划和营销策略。

(5) 第五步：调查结果应用

定量研究跟踪顾客满意度调查在连续进行时才能收到最好的效果。建立一个跟踪系统是至关重要的，满意调查可以跟踪显示随着时间的变化，顾客在某些低于标准的因素方面和竞争对手做得比较好的方面是否取得了改善和进步。

3. 顾客满意评估的数据收集

(1) 如何收集顾客满意度数据

大多数顾客满意衡量工作都是通过调查进行的。调查可以是书面或口头的问卷、电话或面对面的访谈,以及焦点小组座谈会和拦截访谈。

① 问卷调查法

调查法是最普遍的数据收集方法。调查法中通常包含很多问题或陈述,需要被调查者根据预设的表格选择问题后面的相应答案。有些调查法允许被调查者以开放的方式回答问题,从而能够更详细地说明他们的想法。这两种方法都很管用,都能够提供关于顾客满意水平的有价值的信息。调查法使顾客从自身利益出发来评估企业的服务质量、顾客服务工作和顾客满意水平。

在具体操作中,可以使用多种形式和设计方案进行调查,其中的关键是使接受调查的人觉得轻松友好、容易理解和容易回答。同时,不要把调查做得太长,因为人们在宽泛的调查中会失去兴趣,尤其当“拦截”他们获取答复时。如果你采用邮寄式调查,那么这 will 比个人拦截更有机会使被调查者填完篇幅较长的问卷。人们发现在家或在办公室里更有时间,如果他们对你的企业感兴趣,就肯花时间协助你完成调查。

调查问卷设计成功关键之一是问题设计要做到问所必问。另外问题应该只包含一个观点或属性。在设计问题时保证问题简单,每个问题只限于一个主题。然后,问足够多的问题,以获得希望从顾客那里得到的所有信息,以评估顾客对服务满意的真实意见与水平。

另外,还要注意调查问题的回答。对于问题的回答可以是开放式的,也可以是封闭式的,后者往往是某种量化表(见阅读材料“索尼公司的顾客满意度调查表”)。当被调查者看到一个调查问卷时,就能从问题或陈述的开头就可以说出答案的类型。对封闭式问题的每一个答案都要规定一个刻度或权重,并且无论何时何地都在同一个调查中使用同样的等级刻度或权重。

② 电话调查

成功地进行电话调查,需要遵循以下五点基本原则:

- **问题简洁明了** 在电话调查中,被调查者都是在听你的问题或陈述,因此一定要保证问题和答案通俗易懂。

阅读材料

索尼公司的顾客满意度调查表

姓名: _____

地址: _____

电话: _____

E-mail: _____

请在下列框中划勾填写您的意见。

1. 您是缘何接触到 SONY 的 (单选)?

1) ☐ 1. 产品 ☐ 2. 销售 ☐ 3. 维修服务 ☐ 4. 其它

2) ☐ 1. 咨询 ☐ 2. 投诉 ☐ 3. 其它

2. 您是从何渠道了解到 SONY 顾客咨询服务部门的 (单选)?

☐ 1. 经销商 ☐ 2. 互联网

☐ 3. 亲友 ☐ 4. 保修卡

☐ 5. 曾经有所接触 ☐ 6. 广告

☐ 7. 产品样本 ☐ 8. 其它

3. 您对您得到的咨询或解决办法是否满意?

☐ 1. 非常满意 ☐ 2. 满意 ☐ 3. 不满意 ☐ 4. 非常不满意

4. 您认为 SONY 公司应该提供怎样的方式以便您与我们联系 (可复选)?

☐ 1. 电话 ☐ 2. 电子邮件

☐ 3. 网页 ☐ 4. 传真

☐ 5. 信函 ☐ 6. 意见反馈体系

5. 您认为我们的联系电话是否容易打通?

☐ 1. 是 ☐ 2. 不是

6. 您认为我们的工作时间安排合理吗 (目前是周一至周五, 8: 30—19: 00, 周六 10: 30—16: 30)?

☐ 需延长 (请建议: _____) ☐ 合理

7.a. 如果您拥有一件索尼的产品:

基于您与我们的接触, 您是否愿意购买索尼的其它产品?

☐ 1. 非常愿意 ☐ 2. 愿意 ☐ 3. 不愿意

b. 如果您目前没有一件索尼的产品:

基于您与我们的接触, 您是否愿意购买索尼的产品?

☐ 1. 非常愿意 ☐ 2. 愿意 ☐ 3. 不愿意

8. 您第一次与我们联系是否得到了满意的答复?

☐ 1. 非常满意 ☐ 2. 满意 ☐ 3. 不满意 ☐ 4. 非常不满意

9. 就以下几方面您对 SONY 提供的顾客咨询服务的评价是:

	出色	好	一般	差
9a. 员工的友善程度	☐	☐	☐	☐
9b. 员工的礼貌礼仪	☐	☐	☐	☐
9c. 员工的产品知识	☐	☐	☐	☐
9d. 员工的措辞规范程度	☐	☐	☐	☐
9e. 跟踪处理的迅速程度	☐	☐	☐	☐
9f. 员工的整体专业水平	☐	☐	☐	☐

10. 最近, 如果您与其它电器厂家的顾客服务部门联系过, 您认为他们的服务比 SONY:

	更好	一样	更差		更好	一样	更差
1. 飞利浦	☐	☐	☐	2. 海尔	☐	☐	☐
3. 诺基亚	☐	☐	☐	4. 爱立信	☐	☐	☐
5. 联想	☐	☐	☐	6. IBM	☐	☐	☐

其他意见:

非常感谢您的合作

• **准备一个范本** 向所有电话调查员提供同一个范本。这个范本包括的内容有: 调查员在顾客拿起电话后应该如何自我介绍, 如何向被调查者提问题, 如何响应顾客的回答, 当顾客跑题时应该如何将顾客引回正题, 如何使顾客不挂断电话以完成调查, 以及如何感谢顾客提供的帮助。

• **易操作性** 调查员必须能够迅速记下顾客对问题的回答, 并能够紧接着进入下一个问题。答案的形式必须有利于回答, 这样调查员就不会张冠李戴, 不致于把答案放错位置, 或者当作另一个问题的答案。

• **培训调查员** 在培训合格之前绝不要让他们接触一个顾客, 让他们首先采访你, 直到让你感到满意为止!

• **感谢顾客** 调查之初, 当顾客同意接受调查时, 电话调查员就应该表示感谢; 调查进行之中, 当询问了几个问题之后, 电话调查员也应该表

示感谢；调查结束之时，电话调查员更应该表示感谢。

③焦点小组座谈会

焦点小组座谈会会在市场调查中得到广泛应用，但是必须记住，焦点小组座谈会的价值受制于特定小组的特定参加者。因此，为了使焦点小组座谈会获得的资料更有效、信息更充分，焦点小组座谈会应纳入有各种代表性的顾客，他们有不同的购买习惯，他们对服务质量的看法和满意水平也不尽相同。

焦点小组座谈会的主持人至关重要，因为主持人是座谈会话题引导和深入的主导者，是发掘参与者内心真实想法的剖析者。

④面访（包括入户访问、拦截式访问）

入户访问的要求比较高，要求知道所有顾客的住址，另外，入户访问的访问成本是最高的。拦截式访问是指当顾客进入或离开一个商业区域时，调查者拦住顾客，并开始询问顾客问题。顾客是被“拦截”的对象。拦截式访问可以是书面调查，也可以是口头访谈，或两者兼而有之。

顾客满意度调查的数据收集还有一些其它方法，请读者参考有关市场研究、市场调查或社会学、心理学方面的书籍。

（2）顾客满意度的衡量工具

数据收集后要整理分析，常用的衡量顾客满意度的工具有：

①检查表

检查表是一种简单易用的工具，用来调查和了解特定劣质事件出现的频率，或顾客不满和顾客满意的情况发生次数。表中一栏列出调查对象，其他栏列出调查所需时间。然后，收集每一调查区域的数据资料，并在时间阶段栏中标准记号。

②帕累托图

帕累托图通过若干直方形表示问题发生的频率，帮助找到质量和顾客满意方面的问题。这些直方形也帮助企业确定要解决哪些问题以及解决的先后顺序。通过帕累托图，我们很容易发现那些表面上的小问题往往造成了事实上的大问题，它们尤其要引起调查者的高度重视。帕累托图建立在数据收集方法基础上，比如检查图、频率分析和现场观察。

③直方图

与帕累托图相似,直方图也是一种垂直的直方形图。但是有一个基本的区别是:直方图列举的是连续数据的分布状态,而帕累托图描述的是一个产品、程序或服务的特征。

④流程运行图

流程运行图是一种线形图,它将收集到的数据(衡量单位)按照特定的流程顺序标记在图上。我们也可以在运行图上加一条直线,表示所有衡量数据的平均水平。

⑤标杆差异图

标杆可以是该企业最主要的竞争者,可从是该企业所处的产业的平均水平,也可从是在该企业所处产业的世界级的优秀企业。将标杆企业的数据和企业的数据在同一张图上进行对比分析,可以很方便地得到企业目前的顾客满意度水平。

(3) 顾客满意影响因素指标举例

对于许多企业自己评估顾客满意度来说,重点在于界定顾客满意度因素的指标,在此我们以某超市的顾客满意度调查为例进行说明。该超市在进行顾客满意度调查时考虑了以下这些指标:

①产品价值方面的指标,如货品质量评价、货品款式评价、价格接受程度、货品安全情况、货品种类是否齐全等。

②环境价值方面的指标,如购物环境舒适情况、场地清洁状况、陈列货品整齐状况、浏览货品是否方便、休息场所的要求等。

③服务价值方面的指标,如营业人员服务态度、营业人员业务水平及专业知识、收银取货是否快捷、送货安装维修制度等。

④形象价值方面的指标,如企业信誉评价、员工仪容仪表、员工精神面容、品牌形象评价等。

⑤附加价值方面的指标,如投诉处理情况、退换货情况、意见、建议管理、交通是否方便、是否会继续购买、是否会推荐他人光顾等。

4. 实现顾客满意的途径

企业既要不断新争取顾客,开辟新市场,提高市场占有率,又要保持现有顾客,稳定市场占有率。然而,在企业实际的经营运作中,往往一方

面大批新顾客源源而来，另一方面许多现有顾客悄悄而去。这就是西方营销界所称的“漏桶”现象。据统计，企业每年要流失 10% ~ 30% 的顾客，平均每 5 年要流失一半的顾客。企业要防止顾客流失，堵住“漏桶”，培养长期的顾客忠诚的关键就是要提高和实现高度的顾客满意。

公司可能流失 80% 极不满意的顾客，40% 有些不满意的顾客，20% 无意见的顾客和 10% 的一般满意的顾客，但是，公司只会流失 1% ~ 2% 高度满意的顾客。高度满意和愉悦创造了一种对品牌情绪上的共鸣，而不仅仅是一种理性偏好，正是这种共鸣创造了高度的顾客忠诚。施乐公司的高层领导相信，高度满意或欣喜的顾客价值是满意顾客价值的 10 倍。一个高度满意的顾客比一个满意的顾客留在施乐公司的时间更长和购买更多的产品。高度的顾客满意不仅能培养高度的顾客忠诚，而且高度满意的顾客还能成为企业的“传道者”，为企业传递有利的人际传播和口碑，影响其他顾客的购买行为。据美国消费者事务办公室的调查，一个高度满意的顾客会告诉另外的 5 个人。美国汽车业的调查显示，一个高度满意的顾客会引起 8 笔潜在生意，其中至少有一笔成交。所以，公司应努力超越顾客期望，而不只是仅仅满足顾客。

(1) 通过提高顾客让渡价值而提升顾客满意

提高顾客满意的一般方法就是提高顾客的让渡价值，也就是提高总顾客价值与总顾客成本之间的差额。

所谓顾客让渡价值 (Customer Delivered Value) 是指总顾客价值与总顾客成本之差。总顾客价值 (Total Customer Value) 就是顾客从某一特定产品或服务中获得的一系列利益，它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。顾客总成本 (Total Customer Cost) 是指顾客为了购买一件产品或服务所耗费的时间、精神、体力以及所支付的货币资金等，顾客总成本包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本 (如图 6-2 所示)。由于顾客在购买产品时，总希望把有关成本 (包括货币、时间、精神和体力等) 降到最低限度，而同时又希望从中获得更多的实际利益，以使自己的需要得到最大限度的满足，因此，顾客在选购产品时，往往从价值与成本两个面进行比较分析，从中选价值最高、成本最低，即以顾客让渡价值最大的产品作为优先选购的对象。

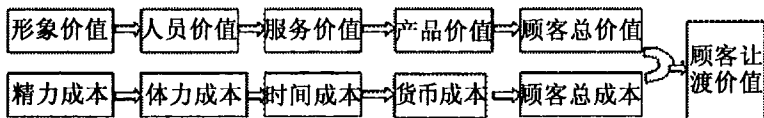


图 6-2 顾客让渡价值示意图

按照顾客让渡价值理论，要想提高顾客满意度要么提高总顾客价值，要么降低总顾客成本，或者两者同时实施。归根到底就是企业要加强产品、服务和形象，这就要求企业持续不断创新，因为企业之间的较低级的价格战越演越激烈，而较高级的质量战和被认为对顾客最有价值的高水平的服务战也开始了。

(2) 实现高度顾客满意的新途径

提升顾客满意还有一些其它的新途径，在此只作简要介绍。

①过程论

过程论认为顾客满意度的提高是一个过程，顾客在和企业的接触过程中慢慢提高满意度的，所以企业应着眼于与顾客接触的每一个过程，在每一个过程当中采取措施提高顾客的满意度。

企业提高顾客满意的过程可分为获得、同化、巩固和补救四个环节（见图 6-3）。所谓“获得”就是争取潜在顾客的关注并尝试购买自己的产品或服务，以获得与顾客接触的机会。所谓同化就是利用顾客对企业的初始体验的机会，进一步加强与顾客的联系，在情感上对顾客进行同化，争取顾客的好感和满意。所谓“巩固”就是企业在情感同化的基础上进一步强化顾客在理念上对企业的认同和行为上的满意。在提高顾客满意度的过程中，企业的服务总是难免有误的，服务失误伤害了顾客的情感，必然引起顾客的不满和投诉，满意度大大下降。但是企业如果能及时进行补救和补偿，如通过道歉、送礼物、免费、提供额外的服务等办法向顾客真诚表达自己的歉意，可以重新赢得顾客的满意。

②三维质量理论

三维质量理论是美国哈佛教授 DrKano 提出的。他根据产品或服务质量对提高顾客满意度的不同作用将质量分为三种，即基本质量、预期质量和

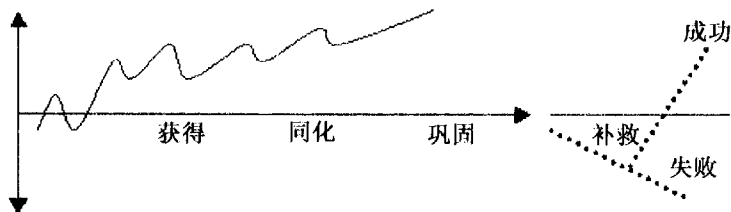


图 6-3 顾客满意的过程论

愉悦质量（见图 6-4）。

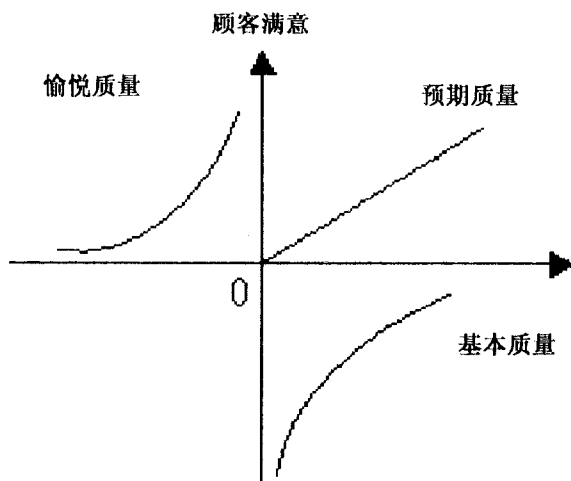


图 6-4 三维质量理论

基本质量就是顾客对所有同类产品或服务的最基本的质量要求，如果企业不能满足这个要求就没有资格进入该类产品或服务的市场。满足基本质量不能提高顾客的满意度，但是不满足则会降低顾客的满意度。

预期质量是指顾客认为要达到他（她）的满意水平而提出的质量要求，满足预期质量能提高顾客的满意度。企业可以根据广告向顾客传达一种预期，这种预期与顾客的实际体验之间的差距就是顾客的预期质量，因此，不能一味地提高顾客的期望，而应致力于建立这种差距。

愉悦质量是出于顾客预料之外的能使他们高兴的质量。对企业来说最

有价值也是最能提高顾客满意度的就是做法提高愉悦质量，给顾客一个意外的惊喜。如果顾客感到惊喜，那么，顾客满意度就会大幅提升。

③体验营销论

营销大师菲利普·科特勒对顾客满意的定义清楚地显示顾客满意是产品认知绩效与购买者经验的函数。顾客对产品的认知绩效来源于企业所做的各种宣传，而购买者经验则是企业购买以及消费的整体感受和评价。体验营销（Experiential Marketing）以“创造市场”为核心理念，运用顾客体验模式和顾客一起共同锁定市场。该理论系统的运用恰好能让企业超越找不到满意的顾客的困境，培养高度忠诚的顾客。

体验营销包括五个方面，即感觉营销、感受营销、思维营销、行动营销和关系营销。感觉营销的目的是通过视觉、听觉、触觉、味觉和嗅觉建立感官上的体验。感受营销是要触动顾客的内心情感，目的在于创造喜好的体验，从对某品牌略有好感到强烈的偏爱。行动营销意在影响人们的身体体验、生活方式和相互作用。通过提高人们的生理体验，展示做事情的其他方法（如在批发和工业市场上）和另一种生活方式来丰富顾客的生活。关系营销包含感觉、感受、思维和行动营销的成分，但它超越了“增加个人体验”的私有感受，把个人与他理想中的自我、他人和文化联系了起来。关系营销利用的是个人完善自我的愿望和被其他个体正确看待的需求，它把个人与更广泛的社会体系联系起来，从而建立强有力的品牌关系。

6.3 为什么要提升顾客满意度

一味追求顾客满意合适吗？

企业任何活动都追求投入产出比，顾客满意度同样也是如此。顾客满意之所以重要在于顾客满意是顾客忠诚的根本。顾客忠诚度是顾客满意度的直接体现，它能够降低企业维系顾客的成本，而且使企业服务他们的成本比服务新顾客低，因为他们比新顾客要了解企业，忠诚的顾客对企业更具成本效益，而且付款更可靠。

1. 顾客满意与顾客忠诚

对于许多企业（特别是服务业）来说，重要的问题并不仅仅是统计意义上的市场占有率，而是拥有多少忠诚的顾客。顾客忠诚的数量决定了企业的生存与发展，也是企业长治久安的根本保证。

顾客忠诚对于企业生存和发展的经济学意义是非常重要的：获得新顾客需要付出成本，特别在供过于求的市场态势下，这种成本将会越来越昂贵。但新顾客对于企业的贡献却是非常微薄的，在有些行业，新顾客在短期内甚至是无法向企业提供利润的。相比之下，老顾客（忠诚顾客）对于企业的贡献却是令人瞠目的。赖克尔德和萨塞曾经对许多服务行业进行了长时间的观察分析，他们发现顾客忠诚度在决定利润方面比市场占有率更加重要。在他们所分析的服务行业中，当顾客忠诚度上升 5 个百分点时，利润上升的幅度将达到 25% 到 85%！

同时，企业为老顾客提供服务的成本是逐年下降的。更为重要的是，忠诚的顾客成为“传道者”，努力向其他人推荐企业的服务，并愿意为其所接受的服务支付较高的价格（溢价）。

按照传统的管理和营销理论，建立顾客忠诚的模式和途径是相对固定的，即通过顾客满意建立顾客忠诚，通过顾客忠诚获取利润并实现企业长久的发展。

（1）顾客忠诚的界定

与顾客满意相比，不同的学者对于顾客忠诚概念的界定则存在着较大的分歧。例如，Tucker 将顾客忠诚定义为连续 3 次购买，而 Lawrence 则是连续 4 次购买，Blattberg 和 Sen 把购买比例（而不是结果）作为对忠诚的行为性测算，并且把顾客忠诚分为对制造商品品牌和销售商品品牌的忠诚。为了便于理解，我们不妨把顾客忠诚界定为是由于价格、产品/服务特性或其他要素引力的影响，顾客长久地购买某一品牌产品或服务的行为。由于主观性的影响，作为顾客心理反应的顾客满意是非常难以衡量的，尽管学者和企业利用大规模的市场调查和顾客询问可以得出大致的结论，但对这种结论的准确性任何一个学者都无法做出完全肯定的承诺。相反，顾客忠诚是顾客的一种行为，衡量忠诚的唯一尺度就是看顾客是否重复地购买企业

的产品或者服务，没有其他的尺度。

(2) 顾客满意与顾客忠诚关系的静态分析

那么，究竟是哪些因素决定了顾客满意及满意水平？顾客满意与顾客忠诚的关系到底如何？从服务业的角度来说，顾客满意或不满意心理形成的根源在于顾客感知服务质量，即服务质量决定顾客满意，顾客满意则部分地决定顾客忠诚。

从理论上说，顾客感知服务质量水平会导致顾客三种心理状态，即不满意、满意和愉悦。我们现在以一个图形来表示这种关系（见图 6-5）。假设顾客期望的服务质量为 q_0 ，实际接受的服务为 q_1 ，则顾客期望与感知服务效果（实际接受的服务）比较的结果为不满意、满意或者愉悦。

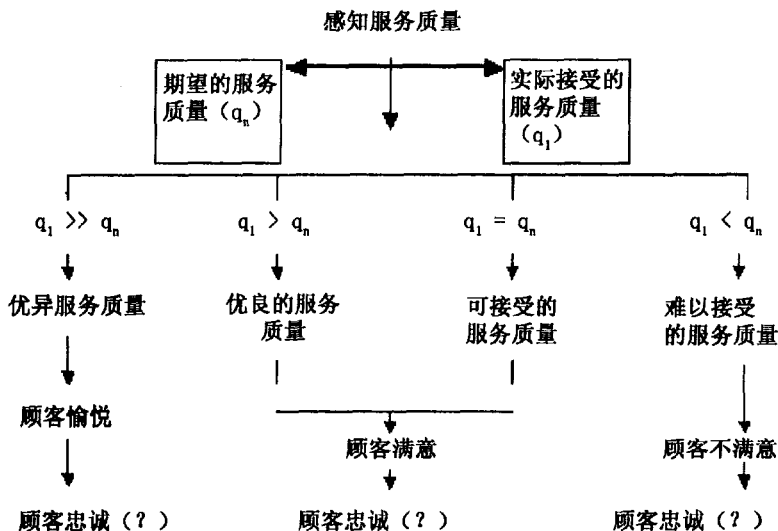


图 6-5 顾客感知服务质量与顾客满意、顾客忠诚关系示意图

从图中我们还可以看出顾客满意与顾客忠诚的关系。有两种情况都可以导致顾客满意的心理（ $q_1 > q_0$ 和 $q_1 = q_0$ ）。但究竟哪一种心理状态可以影响顾客，使其建立起顾客忠诚，仅仅根据这个图形（见图 6-5），我们是得不出具有说服力的结论的。我们对三种情况下顾客满意/不满意都无法做出结论性的判断。例如，顾客不满意是否一定不忠诚？顾客满意能否导

致忠诚？顾客愉悦是不是就一定忠诚？在此我们只是举一个例子。在银行业，尽管忠诚的顾客对企业服务感到不满意，但仍有 75% 的顾客依然会忠诚于为他们提供服务的银行。

对这些问题的解释，我们必须采用动态的方法，通过顾客满意与顾客忠诚动态的互动关系分析来得出科学的结论，在此不作进一步的介绍了，请有心的读者参考其它文献。

2. 如何培养顾客忠诚

顾客忠诚在现代企业经营中起着至关重要的作用，但需要强调的是，尽管以顾客为中心的企业寻求创造顾客满意，但未必一定就是要追求顾客满意最大化。首先，企业可以通过降低价格或增加服务来提高顾客的满意，但是，这样可能会降低利润。其次，企业可以通过其他的途径来增加利润（如改善制造能力或增加研究开发投入等）。第三，企业有许多的利益攸关者，包括诸如员工、经纪人、供应商和股东等。所以企业必须遵循这样一种理念：在总资源一定的限度内，企业必须在保证其他利益攸关者至少能接受的满意水准下，尽力创造一个高水准的顾客满意。因此，目前致力于提高收入和利润的企业正在把注意力从提高顾客满意度转向培养顾客的忠诚感上，要做到这一点，则要花费更多的力气；培养顾客忠诚的关键是增加顾客的整体利益，即顾客认为能给他们带来更多利益的各种相关因素。调查和经验表明，构成顾客整体利益的因素主要有五种：产品的价格、品质、产品的创新、服务的品质，以及与竞争有关的企业形象（如图 6-6 所示）。

图 6-6 表明了五个部分与经营效果之间的关系。要获得利益驱动下的顾客忠诚感，就必须了解其中的每个部分，并从顾客的角度来衡量产品的价值。在图 6-6 中，影响顾客忠诚感的外部因素很多，如代表顾客性格的传统购物方式和习惯，以及代表外部市场因素的原料供给和政府管理措施等。这些因素比上面影响顾客需求的五个因素更难控制。具体来说，企业主要从以下六个方面来培养顾客忠诚感。

• **识别企业的核心顾客** 明确核心顾客是企业的一项重要战略工作。要识别核心顾客，管理人员必须回答以下三个问题：哪些顾客对本企

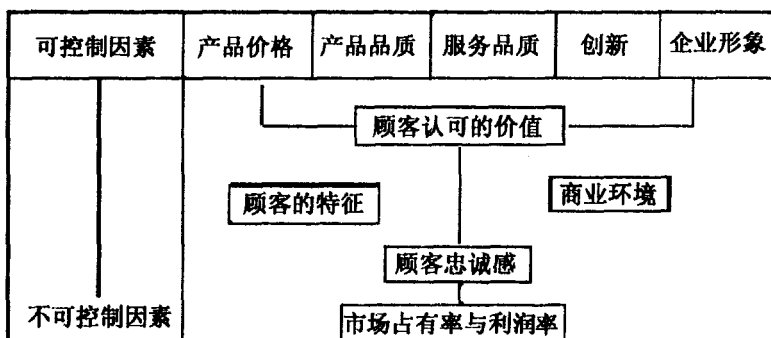


图 6-6 顾客整体利益的影响因素

业最忠诚，能为企业带来盈利？哪些顾客最重视本企业的产品和服务？哪些顾客认为本企业最能满足他们的需要，哪些顾客更值得本企业重视？任何企业都不可能满足所有顾客的需要，用有限的资源满足核心顾客的需要是必然之选。通过上述分析，管理人员可识别本企业最明显的核心顾客。

• **阐述和广泛宣传企业的经营目标** 如果企业不能详细地阐述企业经营目标，培养顾客忠诚感的努力就会化为泡影。在此过程中，企业应清楚了解提高顾客整体利益的目的何在，是为了维系顾客、引导消费，还是招揽新顾客？

• **让顾客自己确定产品的品质、价格、企业形象和价值标准** 这是培养顾客忠诚感的一个主要方面，忽略了它就会遇到不少麻烦。发现顾客真正需求的过程就是对产品品质的评估过程和对顾客基本需求进行判断的过程，企业的努力方向应放在解决基本需求问题上。满足了这些需求，企业就会成为顾客采购商品时的首选对象。此时，虽然经营较好的企业不会有特别的竞争优势，但经营较差的企业就会失去顾客。当然培养顾客忠诚感并不像表面上所讲的那样简单，它不仅能促使顾客购买某个企业的产品，还会使顾客在供货商和企业发生困难时忠贞不二。

• **对顾客的需求和价值进行有效的评估** 在充分理解顾客需求的基础上，把顾客需求按其重要性进行先后排序，对影响顾客忠诚感的产品品质、创新、价格和企业形象等因素确定其权重。这一过程可通过电话采访、信函询问或面对面交谈等方式进行，选择何种方法取决于顾客的偏

好、所提问题的类型、被调查人数的多少,以及各种调查方式所需的费用。

• **有效计划的制定并付诸实施** 这一步骤的目的是把对顾客忠诚度的管理变成经营之道。顾客的呼声必须成为企业的管理目标,对此,企业的职能部门要相互协作,那些认为抓不住顾客就是企业营销人员不称职的说法是片面的。事实上,在企业吸引和维系顾客的过程中,营销仅仅是其中的一个部门,销售也只是其中的一个环节。即使是世界上最优秀的营销或销售部门,也无法销售劣质产品和顾客不需要的产品。只有当企业所有的部门和员工互相合作、共同设计和执行一个有竞争力的顾客价值传递系统时,销售部门才能有效地工作。企业要使内部所有同产品和顾客打交道的人都清楚地了解顾客的需求。对现有的活动和创新要重新评估,对那些不能反映顾客需求的行为要进行限制。一旦需要改进的活动被确定下来,要严格审查影响顾客特别需求的关键程序。如果必要,还要把满足顾客需求和调整内部工作效率结合起来。这就是要组织一支能相互协作的工作队伍,找出解决问题的关键所在、确定改进活动的方法,使之与顾客的需求相一致。

• **经营活动的检验和控制** 确定顾客的利益和应采取的改进措施后,企业应定期检验所有与建立顾客忠诚感相关的各种因素,以确定计划执行的结果如何以及改进后的活动是否使企业的经营状况有所好转。检验的重点应放在顾客利益、顾客忠诚感和经营成果之间的关系上。检验的结果应和最初研究过程中所确定的顾客利益标准相一致,否则,最初制定的计划就有问题。

3. 顾客价值

真正的顾客价值(Customer Value, VC)理论研究是随着企业实践中市场竞争的不断加剧和对相关理论发展的总结与借鉴的基础上而出现并发展完善的。总的来说,顾客价值理论的创新之处就在于企业真正站在顾客的角度上来看待产品和服务的价值,这种价值不是由企业决定的,而是由顾客来决定。

就营销理论本身的发展来看,市场营销对价值的关注始终与顾客相联

系。自 20 世纪 70 年代以来,营销学者不断探索顺应形势变化的新的市场营销理论和方法,从最初以产品为中心单纯注重产品质量,到以顾客为导向争取顾客的满意与忠诚,直到 20 世纪 90 年代顾客价值概念的提出,将市场营销理论推向了一个全新的高度。可以说,顾客价值理论的出现并兴起是营销理论研究领域的进一步扩展和深化。

正是由于顾客价值的研究方兴未艾,对顾客价值的界定与应用便存在多种认识与看法,下面介绍几种主流的顾客价值理论。

(1) 劳特朋的顾客价值理论

劳特朋的顾客价值理论蕴含在其 4Cs 理论当中。美国市场营销专家劳特朋(Lauteborn)是较早认识到顾客价值的学者之一,他于 1990 年提出了 4Cs 理论。针对传统的营销组合 4Ps(产品、价格、分销、促销)中只是从企业角度出发来制定营销决策,忽视顾客真正的价值需求这一问题,劳特朋认为,企业在市场营销活动中应该首先注意的是 4Cs:①顾客问题(Customer Problem),即企业首先要了解、研究、分析顾客的需求与欲望,而不是先考虑企业能生产什么产品。②成本(Cost)。成本包括两个方面:企业生产成本和顾客的购物支出(包括购物的货币支出、购物的时间耗费、精力和体力耗费以及风险承担),企业应首先了解消费者满足需要与欲求愿意付出多少成本,而不是先给产品定价。③便利性(Convenience)。4Cs 理论强调企业提供给消费者的便利比营销渠道更重要。便利就是方便顾客,维护顾客利益,为顾客提供全方位的服务。④沟通(Communication)。4Cs 理论用沟通取代促销,强调企业应重视与顾客的双向沟通,以积极的方式适应顾客的情感,建立基于共同利益上的新型企业—顾客关系。双向沟通有利于协调矛盾,融洽感情,培养忠诚的顾客。

总体来看,4Cs 理论注重以顾客需求为导向,注重了顾客的价值需求,与站在生产者角度上的 4Ps 理论相比,4Cs 理论有了很大的进步和发展。

(2) 齐森尔的可感知价值理论

齐森尔(Zaithaml)认为,顾客价值实际上是顾客感知价值(Customer Perceived Value, CPV)。齐森尔在一项研究中根据顾客调查总结出感知价值的四种涵义:①价值就是低廉的价格。②价值就是顾客想从产品中所获取

的东西。③价值就是顾客付钱买回的质量。④价值就是顾客的全部付出所能得到的全部。齐森尔将顾客对这四种价值的表达概括为一个全面的定义：顾客感知价值就是顾客所能感知到的利益与其在获取产品或服务时所付出的成本进行权衡后对产品或服务效用的总体评价。这一概念包含着两层涵义：首先，价值是个性化的，因人而异，因顾客需求不同而异，不同的顾客对同一产品或服务所感知到的价值并不相同。其次，价值代表着一种效用（收益）与成本（代价）间的权衡与比较，顾客会根据自己感受到的价值进行购买决策，而绝不是仅仅取决于某单一因素。

顾客感知价值的核心是感知利益（Perceived Benefits）与感知付出（Perceived Sacrifices）之间的权衡与比较，这一点得到了众多学者的认同，因此，提升顾客价值可以通过增加顾客感知利益或减少顾客感知付出来实现。

（3）科特勒的可让渡价值理论

科特勒是从顾客让渡价值和顾客满意的角度来阐述顾客价值的。科特勒教授指出，顾客能够判断哪些产品将提供最高价值。在一定的搜寻成本和有限的知识、灵活性和收入等因素的限定下，顾客是价值最大化的追求者。他们形成一种价值期望，并根据它行动。他们会了解产品是否符合他们的期望价值，这将影响他们的满意和再购买的可能性。他认为，我们对顾客研究的前提是：顾客将从那些他们认为能提供最高顾客让渡价值的企业购买产品。

顾客可让渡价值理论在本章前述内容中有过介绍，在此就略过（参见图6-2）。

（4）格隆罗斯的顾客价值过程理论

格隆罗斯是从关系营销的角度阐述顾客价值的。他认为价值过程是关系营销的起点和归宿，关系营销应该为顾客和其他各方创造出比单纯交易营销更大的价值，顾客必须感知和欣赏持续关系中所创造的价值。由于关系是一个长期的过程，因此顾客价值在一个较长的时间内会持续存在。格隆罗斯将此称之为价值过程。

格隆罗斯认为，在关系范畴中，提供物同时包含核心产品和各种类型

的附加服务。代价包括价格和某方出于关系而发生的额外成本，这称之为关系成本。因此，考察顾客价值的方法是区分提供物的核心价值与关系中额外要素的附加价值。关系范畴中的顾客感知价值可以表述为下面两个公式：

$$\text{顾客感知价值 (CPV)} = \frac{\text{核心产品} + \text{附加服务}}{\text{价格} + \text{关系成本}} \quad \textcircled{1}$$

$$\text{顾客感知价值 (CPV)} = \text{核心价值} \pm \text{附加价值} \quad \textcircled{2}$$

在关系中，顾客感知价值是随着时间发展和感知的。在公式①中，价格是个短期概念，原则上在核心产品送货时交付。但关系成本则是随着关系的发展而发生，而且边际成本呈递减趋势。核心产品和附加服务的效用也是在关系的发展过程中体现出来的。公式②中也包含了一个长期概念。附加价值也是随着关系的发展而显现出来的。

知识前沿：顾客资产模型

在顾客占主导的营销世界里，顾客资产（Customer Equity）自然是企业关注的重点。自 20 世纪 90 年代以来，顾客资产便成为美国市场营销协会（AMA）的重要研究主题，在此，我们介绍拉斯特教授（Rust）的顾客资产模型，具体知识请参阅相关文献。

1. 顾客资产的三个推动要素

顾客资产由三个推动要素构成：价值资产（Value Equity）、品牌资产（Brand Equity）、维系资产（Retention Equity），如图 6-7 所示。在某种程度上维系资产可归类为社会资本。

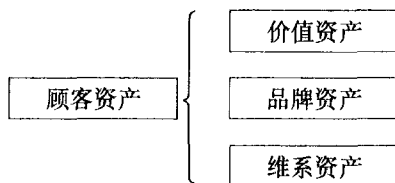


图 6-7 顾客资产模型

价值资产是顾客对产品/服务的客观评估，它以顾客为得到什么而必须放弃什么的感受为基础。价值资产强调对企业产品/服务的理性和客观评估，其推动要素为质量、价格和便利性，如图 6-8 所示。价值资产考虑如下问题：

- ① 顾客如何评估企业产品/服务的质量？
- ② 价格有多大的吸引力？
- ③ 顾客与企业打交道时感到有多便利？

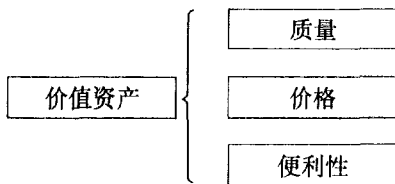


图 6-8 价值资产的推动要素

品牌资产是顾客对品牌的主观和无形的评估，它超越了客观的价值感

受。这种评估由企业的营销战略战术所主导,受顾客的消费体验和顾客与品牌关系的影响。品牌资产的推动要素是顾客对品牌的认知度、顾客对品牌的态度、顾客对品牌道德的感觉,如图6-9所示。品牌资产考虑如下问题:

- ①采用什么传播形式才能吸引顾客?
- ②顾客的品牌选择是否与某种情感、生活方式、生活体验有关?
- ③顾客把品牌视作自身的一部分吗?

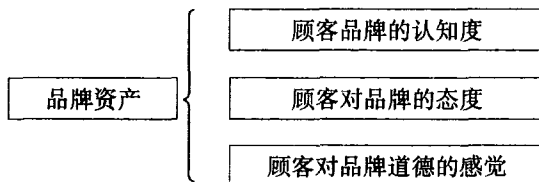


图 6-9 品牌资产的推动要素

维系资产是顾客忠诚品牌的倾向,它超越了顾客对品牌的客观评估和主观评估。维系资产强调企业和顾客之间的关系,以企业和顾客建立和维护关系的活动为基础。维系资产的推动要素包括常客回报活动、特殊对待活动、顾客联谊活动、顾客团体活动和知识学习活动,如图6-10所示。维系资产考虑如下问题:

- ①顾客最近一次购买的是什么?
- ②顾客能从与企业的关系中受益吗?
- ③企业能从与顾客的关系中获益吗?
- ④企业与顾客关系不再时顾客会流失吗?

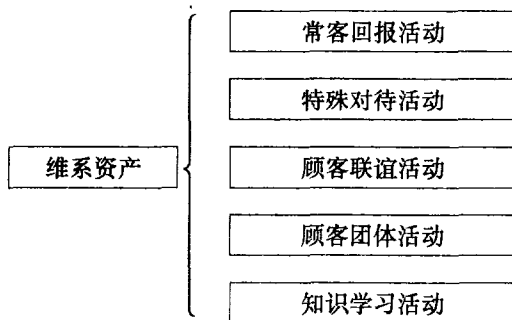


图 6-10 品牌资产的推动要素

2. 为什么顾客资产模型有用?

顾客资产从完全不同的角度来审视企业的盈利能力,并以此来审视顾客、市场营销、信息管理和企业战略。它不同于那些过时的观点,即仅仅分析产品的盈利能力或品牌资产,它认为顾客才是企业经营的核心。

顾客资产模型有用的主要原因是它根据顾客资产来制定战略战术。由于顾客资产以可实行的推动要素为基础,即以能在企业与顾客之间提升品牌、价值和维系资产的活动为基础,所以,顾客和企业战略之间的真正联系可以很清晰地显现出来。例如,美孚石油公司(Mobil)和Conoco公司曾投入巨额资金来提升品牌,强调环境保护,包括倡导建造双层甲板的油轮。因此,这些公司能与其它许多石油公司差异出来。

第二,顾客资产模型可成功地应用于顾客细分。顾客资产推动要素如何区分轻度使用者和重度使用者?如何区分品牌的新顾客和忠诚顾客?如何细分出盈利能力强的顾客?如何细分出曾对服务不满的顾客?如何细分出对企业产品/服务有偏爱的顾客?了解不同顾客的顾客资产推动要素,企业会从顾客资产中获得更多回报。在未来一对一营销的时代里,企业需要致力于去理解把握每位顾客的顾客资产推动要素。

第三,顾客资产是动态变化的。一段时间以后,企业或行业的顾客资产推动要素也许会发生变化。随着顾客与企业的交往越来越多,品牌资产、价值资产和维系资产能得到加强(如果不幸,也可能会减弱)。一旦企业第一时间完全理解把握了顾客资产推动要素的动态变化,就可充分利用这些变革的有利时机。企业要不断跟踪顾客资产推动要素的变化,并采取积极措施积极应对。例如,加拿大贝尔公司(Bell)的市场计划和执行总监就是这样做的,他充分利用顾客数据对顾客资产进行管理。为了更好地发挥顾客联谊活动的作用,用他的话说就是要知道“顾客是谁,他们喜欢什么,提供什么产品来满足他们的期望”。

第四,顾客资产模型有用在于它能引导企业资源流向能发挥最大作用的地方。通过了解是什么使顾客再次购买,是什么使顾客花费更多,企业不仅可以大幅减少广告费用,还可使企业的稀缺资源(如人力资源、营销费用、信息资源)的分配更有效率,产出更多。

最后,顾客资产模型提供了一个分析企业业务的方法,它以企业的关

键资产——顾客为基础，能在行业中把企业从其它企业之中区隔开来。

3. 为什么我们现在需要顾客资产模型？

传统理论要求企业按产品和功能来搭建企业的组织结构，因此，企业真正做到以顾客为中心就要费时费力了。然而，顾客资产模型更具生命力，大小企业都需要，既适用于新兴网络企业，也适用于传统产业企业，街头小店乃至幸福 500 强企业也都适用。企业以顾客为中心来重构企业组织结构，这样，企业就能真正了解顾客的需求，就能从容应对顾客需求的变化，迅速作出反应，采取有力措施来提升顾客资产。

我们先来看看观念正在转变的一些企业实例。在银行业中已出现了顾客关系经理，曼哈顿银行（Chase Manhattan）启动了一个叫做关系管理系统（Relationship Management Systems）的集成网络系统，用它来监测顾客的信贷历史、储蓄情况、投资情况，以及其它一些实时信息，这样借助这套系统顾客关系经理能更好地帮助顾客使用资金，向顾客推荐合适的金融服务产品。在先行的消费品企业中，我们看到市场营销的最初作用是“品牌的看门人”，负责企业活动对品牌资产的影响。

这些变化仅仅是必然要发生变化的冰山一角。企业必须围绕顾客和顾客资产来设计组织结构，并分别设立价值资产经理、品牌资产经理、维系资产经理等职位，当然，他们向顾客资产经理负责（the Customer Equity Officer）。

4. 如何驾御顾客资产

企业如何才能驾御顾客资产呢？下面我们来谈谈分析顾客资产的四个主要步骤：

第一步：顾客资产主要推动要素分析

对顾客而言，什么是最重要的资产？

确定是什么要素在推动顾客资产的增加？

是品牌资产？还是价值资产？或是维系资产？

第二步：推动要素分析

品牌资产的主要推动要素是什么？

价值资产的主要推动要素是什么？

维系资产的主要推动要素是什么？

这些推动要素必须是现实中可行的。

第三步：竞争地位分析

确定与竞争对手相比企业的自身地位。

第四步：采取行动

在顾客资产回报最高的领域投资。

第七章

品牌价值指标

营销领域最流行的一句话就是关于可口可乐公司的：只要留下可口可乐品牌，即使所有可口可乐公司的工厂都毁于一旦，重建可口可乐也只是瞬间的事情。品牌价值引人注目源于1988年，当时瑞士雀巢食品公司以总额10亿美元收购美国Rountlee食品公司，收购价格是Rountlee公司财务帐面总值的6倍，多余部分可归结于该公司所拥有的三个品牌：Polo、kit Kat以及Alter Eight。人们对品牌财务价值的重视使得品牌价值评估在全球蔚然成风。近些年来，随着我国市场化程度的深化，许多企业越来越注重品牌在营销中的重要作用。

品牌价值起始于企业对品牌有意识的投资、培养，归宿于顾客对品牌的认同、满意与忠诚。可以说，品牌价值取决于顾客对品牌的态度，集中反映在顾客是否愿意指名购买，是否愿意重复购买。那以，品牌价值尽管是过去投资的积累，但反映的是未来赢得顾客、赢取市场的可能。

品牌的主要支撑不仅仅在于如何宣传和推广，而更重要在于产品（服务）如何有效地满足顾客的需求，而销售活动作为产品与顾客之间的关键活动，因此品牌和品牌价值也是销售指标管理当中的一项重点内容。

7.1 什么是品牌

品牌是什么？现在很多人谈及营销、销售时言必称“品牌”，但究竟品牌是什么，不同的人似乎有不同的理解。

1. 品牌的由来与定义

(1) 品牌的由来

品牌的由来从东西方发展历史上都能找到根据。资本主义萌芽早期意大利威尼斯的金匠银匠为了证明产品的真实性会在打造金器银器时刻上自己的姓氏，后来演化成商品贸易时打在外包装上的印记。而在中国，品牌的由来可追溯到陶瓷的生产，手工匠们在陶瓷上的印记就是最早的品牌来源。不过，在不同的品牌历史回顾当中，不同的理论派系有不同的解释。

英语品牌“Brand”一词源于古挪威语“brandr”，意为“打上烙印”，

用以区分不同生产者的产品（包括劳务）。从这个意义上说，品牌出现是为了区别生产者，亦是市场竞争的结果。从消费者角度来看，法国品牌专家让·诺尔·卡菲勒指出“品牌的出现是伴随消费者的不安全感而来的”，这是因为没有品牌的产品可能会让消费者感到不安全。例如，患者在就诊时更愿意到大医院找主任医师看病或者是挂专家号、用药时更愿意使用有高知名度和美誉度的名牌产品就是为了消除不安全感。除了增强安全感之外，满足其它消费心理也是导致品牌偏好的重要原因。例如，有资料表明万宝路香烟消费者不仅仅是为了享受其口味，而且也愿意频繁地把万宝路香烟盒展示给他人看。

（2）品牌的定义

美国市场营销协会（AMA）对品牌的定义是：品牌是一种名称、术语、标记、符号或设计，或是他们的组合运用，其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品或服务区分开来。

与品牌相类似的还有几个名词概念，如品牌名称、品牌标志和商标。品牌名称是指品牌中可用语言称谓表达的部分，如长虹品牌中可以发音的“长虹”，而品牌标志是品牌可以识别但不能用口语发音表达的部分，如长虹品牌中不能发音的图形标。

品牌与商标的界定与区分比较困难，何况还有知名品牌、驰名商标等说法。在此给出一种比较简便的划分方法。商标是一个法律术语，是国家权力机关授予生产经营单位从事某种活动的权力，商标有注册与非注册商标。而品牌更多是一个管理（或营销活动）中的概念与名词，与法律保护的关系不大。需要说明的是，目前法律保护的是商标，即使保护品牌也是从保护商标入手的。知名品牌和驰名商标等提法则是权威组织评选或授予的一种称号。

在实务当中，还有一些品牌概念，在此也作一些简单的辨识：

• **企业品牌和产品品牌** 我国企业往往是两者共用，产品和企业共用一个品牌，如四通这个品牌，但不幸的是四通集团的老总戏言：“现在北京有许多四通，就四通搬家公司最有名，可惜它不是四通集团的。”这从一个侧面反映了企业品牌与产品品牌共用的不足。宝洁公司则是产品品牌与企业品牌分离，仅其洗发水系列产品就在中国大陆使用了五大品牌：飘

柔、海飞丝、潘婷、沙宣和润妍（本书完稿之时润妍产品开始退出市场）。企业品牌和产品品牌共用的最大好处在于宣传推广比较经济方便，不过，运用不当也会出现许多问题。

• **主品牌和副品牌** 有些企业只用一个品牌，但在不同产品上使用品牌延伸以示区别，如长虹是四川长虹集团的主品牌，其彩电产品有两大系列：长虹红太阳和长虹红双喜，而且还推出“长虹精显”系列。

2. 品牌的含义与作用

从本质上说，从一个品牌上能辨别出销售者和制造者。菲利浦·科特勒阐述了品牌的六层含义：

一是属性，即一个品牌固有的外在印象，或是首先使人们想到的某种属性。

二是利益，即使用该品牌带来的满足。值得注意的是，属性需要转化成功能性或情感性的价值，即把产品属性转化为使用者关注的利益点。

三是价值，即该品牌的使用价值和价值感。

四是文化，即附加和象征该品牌的文化，如可口可乐和麦当劳就是美国文化的代表与象征。

五是个性，即品牌可以给人带来浮想和心理定势的特点，如加长的凯迪拉克在二战前美国就极容易与黑帮老大相联系起来。

六是使用者，即品牌还体现了购买或使用这种产品的是哪一类消费者。

一个品牌如果能具备所有六层含义，才是一个完整的品牌。而其核心是品牌的价值、文化和个性，它们决定着品牌的基础。表 7-1 以奔驰车为例说明品牌的六层含义。

表 7-1 品牌的六层含义

品牌含义的六个层次	奔驰汽车
属性	昂贵、做工精湛、马力强大。
利益	这辆车让我感觉到自己很重要并受人尊重。
价值	高效、安全、有声望。
文化	代表着德国文化：高度组织、高效率、高质量。
个性	一位严谨的老板、庄严的建筑。
使用者	50 多岁的高级经理。

3. 品牌的认知进化发展过程

品牌的出现可追溯到几千年以前,但真正把品牌引入营销领域的主要突破在于宝洁公司引入了品牌经理和品牌经理制这些概念(见阅读材料“品牌经理制”)。沿着历史发展的轨迹,我们大致可以把对品牌的认识归结以下三个阶段:

阅读材料

品牌经理制

所谓品牌经理制是指公司为每一品牌的产品或产品线配备一名具有高度组织能力的经理,由他全权负责该品牌的产品开发(包括产品概念、价格与成本、材料要求、包装要求、上市时间等)、产品销售额、产品毛利率等,并由他来具体协调产品开发部门、生产部门以及销售部门的工作,负责品牌管理的全过程。

品牌经理制由宝洁公司首创。1930年,理查德·杜普瑞(Richard Deupree)被任命为宝洁公司总裁后,极力鼓励员工创新。当时负责“佳美”香皂广告业务的尼尔·麦克罗伊(Neil Mcelroy)被派往英格兰负责Oxydol品牌的开发,麦克罗伊发现,宝洁在欧洲的肥皂业务竞争效率很低,回到美国后向公司提交了一份报告,建议为每个商标设立一名经理和一批助手,全权负责该品牌的广告和营销活动。麦氏的建议于1931年5月被公司采纳,从此,品牌经理制正式宣告诞生。在美国,到1967年,84%的主要耐用品生产企业都已采用了品牌经理制。品牌经理制在美国被如此广泛地采用,以致被认为是多品种经营的消费品公司的规范组织形式。

品牌经理制融合了业主负责制和职能管理制各自的长处,又在很大程度上摒弃了它们的局限与不足。首先,品牌经理制使品牌管理的重心由公司层面转向每个具体品牌,这在品牌数目较多的企业具有特别重要的意义。品牌一多,负责营销的公司领导不可能熟悉所有这些产品的市场与需求特征,也没有时间和精力在每一品牌的策划上做到精细,因此,客观上要求将其所承担的品牌管理职责分散。然而采用职能管理制并不是一种理想的办法,因为它仍然要求营销经理在公司范围对各种职能活动予以协调,同时,各职能部门往往只是强调品牌管理的某个方面,不能实现所有品牌的整体优化。第二,品牌经理制能使品牌定位目标更容易实现。品牌经理制所具有的资源调配能力,使之能够运用公司各方面的专门人才为其所负责的品牌管理服务,同时又避免出现职能管理制下办事拖拉的现象。第三,品牌经理制使企业对市场需求的反应更加灵敏。由于品牌经理要对品牌的盈利负责,这可促使他更好地关心市场的变化,关心消费者的需求。

然而,品牌经理制并不一定适用于所有企业。事实上,也有一些赫赫有名的公司(如百事可乐、亨氏等)在20世纪70年代已放弃采用这一制度。而且,为适应环境的变化,品牌经理制本身也在不断地发展完善。比如,为了减少公司内各品牌的相互竞争和协调各品牌与零售商的关系,宝洁公司于1987年设置了产品类别经理这一职能,坎贝尔公司则于1986年按地区设置品牌经理,以使品牌能更好地适应不同地区消费者的需要。

(1) 第一阶段：品牌是标记

应该说，品牌的产生是基于它的标志功能，美国市场营销协会(AMA)对品牌的定义也是基于这种思路，这一定义的核心思想是：品牌是产品区分的标志，这种标志能提供货真价实的象征和持续一致的保证。例如，当我们拿着一瓶有“可口可乐”标签的饮料，我们就可以确信，手中所拿的是美国可口可乐公司提供的一种可乐类饮料。而且，我们会充满信心：喝起来和上次一模一样。因此，从消费者角度看，品牌的主要功能是作为一种标记符号，与产品类别信息一同储存于消费者头脑中，而品牌也就成为了消费者搜寻记忆的线索，成了消费者在产品类别中选择特定产品的指示牌。

(2) 第二阶段：品牌是象征

如果品牌仅仅是标记，那么我们甚至就无法解释同样的产品贴上不同的商标就能卖不同的价格这样一个简单的事实。在这方面广告大师大卫·奥格威(D·Ogilvy)的定义给出了明确而形象的解释：“品牌是一种错综复杂的象征。它是产品的属性、名称、包装、价格、历史、声誉、广告风格的无形组合。品牌同时也因消费者对其使用印象及自身的经验而有所界定。”奥格威使企业关注的焦点第一次由产品本身转向了品牌形象和个性。奥格威认为，品牌并不仅仅是一种区分标记，除此之外，它还蕴含有更深层次的涵义：

- **品牌可以创造差异** 产品与产品之间的相似点越多，消费者选择的理智考虑就越少，因此品牌的作用就更显突出。例如，同是松果体，脑白金就通过品牌创造了差异而赢得了市场。

- **品牌必须具备个性** 只有具备个性的品牌方能在市场上屹立不动。如果品牌既适合男性也适合女性，既适合上流社会也适合广大群众，那么这个品牌就没有什么个性，也就很难成为真正的品牌。大印象减肥茶重新定位为男性也可使用，这样做不知是否会模糊大印象的品牌个性。

- **品牌是自我的反映** 消费者都有关于自己的认知，或者更重要的是一幅人们喜欢怎样看待自己的图像。他们消费的一个潜在目的就是帮助他们证实这种身份，品牌往往能给消费者提供这种身份的证实，如在美国加

长凯迪拉克车很长时间以来都是教父一族的标准配置。

• **品牌是一种资产** 在今天这个竞争激烈且复杂多变的市场，品牌是企业所能拥有的一项重要资产，品牌附加值及其应变性和稳定性足以对企业长期利润产生深远的影响。本章就是从资产这个角度来探讨品牌价值。

(3) 第三阶段：品牌是消费者的认知

1978年，美国营销学泰斗之一的Levy教授提出，品牌是存在于人们心智中的图像和概念的群集，是关于品牌知识和对品牌主要态度的总和，也就是说品牌是消费者的一种看法与判断。与产品自身相比，品牌更依赖于消费者心智中的解释。值得注意的，不同的消费者对品牌的解释会有很大的不同。

Levy教授的理论贡献在于，一方面，他明确地把品牌从产品概念中区分开来。传统营销理论认为，品牌仅仅是产品形式层中的一个因素，而Levy教授认为，一个品牌下面至少有一个产品，而一个产品不一定能成为一个品牌。企业生产制造的是产品，而消费者购买的是品牌。另一方面，Levy教授对品牌的研究实现了由生产者主权向消费者主权（见阅读材料：“IT迎来消费者主权”时代）的转移，强调品牌是一个以消费者为中心的概念，没有消费者就没有品牌。因此，在销售指标管理中，需要强调如何在销售活动中建立消费者对品牌的印象与形象，如何不断地提升品牌价值。

7.2 如何评估品牌价值

1. 品牌价值的涵义

一般说来，在市场经济中，凡能给经济行为人带来或增加收益的东西，都可以被看成是该行为人的一项资产，进而可以把它货币化，品牌也不例外。对企业或厂商来说，品牌是一项能带来利润的资产。

品牌价值从概念到评估方法都是近些年从国外引进的，国外对品牌价值的研究重点在于品牌在交易过程中的价值或未来预期可以获得的价值。国内有些学者对品牌价值的内涵比较关注，试图从交易价值和内在价值这种类似于价格与价值之间的关系来研究品牌价值。

阅读材料

IT 迎来“消费者主权”时代

当今世界是飞速发展的数字化时代，人类的聪明才智从未像今天这样淋漓尽致的得以发挥，各种资源的配置和整合也从未达到今天这样有效的程度。在向数字化迈进的过程中，IT 行业的服务观念得到了空前的释放，服务方式和服务水平正面临一次全面的“升级”。

二十世纪七十年代美国市场营销协会将服务定义为：服务是用于出售或者连同产品一起进行出售的活动、利益或满足感。可见，工业时代背景下的服务观认为，服务是一种包含价值和使用价值的商品，其核心是：产品就是服务，这种观念使工业化时代企业更加重视消费者的权益，极大促进了当时市场的发展。斗转星移，随着数字化时代的到来，工业时代忽略个性的规模化生产、停留于售前、售中、售后服务的“产品就是服务”观，越来越难以适应互联网时代“为客户创造价值”的市场本质。

信息技术应用的普及和用户消费心理的成熟，消费者对 IT 产品的个性化需求正在不断加强，消费者的需求正从被动的在市场中获得满足向主动要求企业提供个性化产品、个性化应用方案转变，一个“消费者主权”的时代正在到来。在“消费者主权”的市场环境下，企业的任务并不是简单的创造市场需求、开发产品，而是及时发现并满足用户的深层次的个性化需求，这是数字化时代背景下企业能够取得成功的关键。戴尔公司的成功从表面上看是得益于“戴尔直销”的模式，但本质上其成功源于模式后面的尊重“消费者主权”。戴尔通过互联网收集消费者的需求，依据消费者的个性化需求提供满意的服务。这种尊重“消费者主权”的服务模式实质上是对不同客户细分市场服务方案的“量身订制”，不再停留于售前、售中、售后服务的层次上。而是以消费者为中心贯穿于企业生产、销售、管理、技术支持的全过程，实现了企业和用户的零距离。尊重“消费者主权”的服务模式并非戴尔独有，十年间年收入增长率超过 40% 的思科公司 CEO 钱伯斯认为思科的成功在于：“我们之所以成功，就是我们一直把手指搭在用户的脉搏上。”据悉，惠普、IBM 等企业亦逐渐向以客户为导向的“消费者主权”服务模式转变。

IT 业正从“技术经济”向“服务经济”过渡，服务内容从面向产品功能向用户应用过程进而向满足用户深层次个性化需求转变，IT 将迎来“消费者主权”时代。“消费者主权”时代赋予 IT 行业新的游戏规则：只有尊重消费者的主权，企业才有机会获得市场，产业才能够健康发展。

诸多企业追求品牌，追求品牌价值的提升，究竟这是为什么呢？一个企业一旦拥有了知名品牌，不仅可以为企业带来竞争优势，更多的是产生一些综合效应。首先，由于其在顾客群体中享有较高水平的品牌知晓度和忠诚度，企业的营销成本会大大降低，单位产品的成本降低意味着利润的增加。例如，万艾可（伟哥）在中国大陆没有上市就被媒体爆炒，相当于投放了成千万上亿的品牌宣传费用，大大降低了该产品在中国大陆市场的营销成本。其次，由于客户希望分销商与零售商长期经营这种品牌，生

产企业便可与之进行利益分配上的制约与协调，使生产企业有充分的主动权，防止商业垄断。例如，康师傅方便面近几年在一些区域市场推广店招合作广告，帮助零售商制作广告。第三，由于该品牌具有较高的认知品质，企业可以在定价时考虑比同行产品更高的价格，利润空间的余地可以更大。一般来说，品牌价值高的产品其价格可以比同类产品高出许多。第四，由于该品牌具有高信誉度，企业可以更容易地开展品牌扩展，进行市场战略和扩充产品线。

2. 品牌价值的评估方法

法国有句格言：“世界上最珍贵的礼物就是估计事物真实价值的能力”。品牌价值评估经过多年的发展已日趋成熟。正是因为品牌价值是一种评估，因此，根据评估时间不同、评估对象不同、评估目的不同等而会出现不同的结果。在本书中我们只是介绍品牌价值的评估方法。具体而言，品牌价值评估的方法有三大类：

- 会计法
- 品牌资产评估法
- Interbrand 品牌价值评估法

其中，Interbrand 品牌价值评估法是目前国际上主流的一种品牌价值评估方法。Interbrand 是一家全球领先的品牌咨询公司，采用 13 年前自身首创的方法对企业的品牌价值进行计算，它所评估的企业品牌已超过 2500 个。Interbrand 公司与美国《商业周刊》合作发布的品牌评估结果最为权威，已经得到许多金融人士和市场营销人士的认可，这些人士包括审计人员、会计事务所、银行、评估机构、证券交易所、管理顾问、广告机构、税务机关及其他政府单位等等。这部分内容将在下一节中予以介绍。

(1) 会计法

品牌价值评估的会计法主要有三种，它们分别是成本法、市价法和收益法。

① 成本法

品牌价值评估的成本法还可进一步细分为两种：历史成本法和重置成本法。不管哪种成本法，其基本思路是还原品牌培养、建设的过程，是一

种后向的价值评估方法，侧重于已经花了多少钱，即在品牌上的投资有多少。值得注意的是在品牌上的投资已经是沉没成本，这些成本可能有价值，也可能没有什么价值，企业应当考虑的是如何把品牌价值与具体的业务或产品相结合，让品牌价值发挥效益。

历史成本法是依据品牌资产的购置或开发的全部原始价值估价，基本思路是汇总品牌创立至今用在品牌上的投资支出是多少。最直接的做法是计算对该品牌的投资，包括设计、创意、广告、促销、研究、开发、分销等。不过，历史成本法不好计算品牌的投资，这是因为营销费用本身就无法予以分解，我们很难说明白在一块钱的广告费用当中有几分钱是用于品牌的，有几分钱是用于产品销售推广的。品牌的成功归因于企业各方面的配合与努力，有产品质量的功能，有品牌宣传的功效，我们很难计算出真正的历史成本。

重置成本法是按品牌的现实重新开发创造成本，减去其各项损耗价值来确定品牌价值的方法。重置成本法的基本计算公式为：品牌评估价值 = 品牌重置成本 × 成新率。成新率是反映品牌的现行价值与全新状态重置价值的比率。一般采用专家鉴定法和剩余经济寿命预测法。后者的公式为：
$$\text{品牌成新率} = \frac{\text{剩余使用年限}}{\text{已使用年限} + \text{剩余使用年限}} \times 100\%$$
。这里要注意的是，品牌原则上不受使用年限的限制，但有年限折旧因素的制约，不过它不同于技术类无形资产的年限折旧因素。前者主要是经济性贬值（外部经济环境变化）和形象性贬值（品牌形象落伍）的影响，后者主要是功能性贬值（技术落后）的影响。

②市价法

品牌价值无论如何计算，如果有人花钱购买，那么这个收购价格就是品牌价值的市价。一般来说，发生品牌归属的转移时常常会有品牌价值的市价，但在交易之前仍需要通过有效的品牌价值评估方法进行估算。通常是委托中立的第三方通过市场调查，选择一个或几个与评估品牌相类似的牌子作为比较对象，分析比较对象的成交价格 and 交易条件，进而对比估算出品牌价值。参考的数据有市场占有率、知名度、形象或偏好度等。这与房地产的估价比较类似，隔壁左右两套住房，基本可以假定出售单价一

致，然后考虑其它一些情况予以估算。

活跃、公开、公平的市场和可以用来比照的交易参照物是使用市价法的前提，不过，这两个条件往往很难满足。品牌交易只是偶尔发生的，更不谈能找到可用来比照的交易参照物。在现实中，市价法往往通过买卖双方的侃价实力所决定，或者是供求关系所确定。

③收益法

投资品牌在于期望品牌未来能为企业带来收益，因此，前瞻性地关注品牌价值应该关注品牌价值是否能予以物化，是否能为企业带来超额利润。收益现值法是指通过估算被评估品牌的未来收益并折算成现值，借以确定品牌价值的一种方法。

收益法大多采用的现金流折现法，在不投资的情况下，预期品牌价值在未来一段使用年限内所产生的价值现值加上期末的终值，未来的收益用品牌价值形成的超额利润替代。如果存在继续投资，则相应予以扣除。这样，品牌价值评估收益法的计算公式是：

$$\text{品牌价值} = \sum_{t=1}^n A_t (1+i)^{-t} + \frac{V}{(1+i)^n} - \sum_{t=1}^n I_t (1+i)^{-t}$$

其中：

A_t 是未来第 t 年品牌价值所形成的超额利润；

V 是品牌终值；

I_t 是未来第 t 年在品牌上的投资。

不过，在收益法的计算公式中，品牌终值、折现率等几个变量都不容易确定。

(2) 品牌资产评估法

品牌资产评估法是对传统会计学方法的挑战。它试图克服使用财务指标的不足。因为品牌属于长期性投资，但销售量、成本分析、边际报酬、利润以及资产回报率等指标多半是短期性数据，而且都是“自给自足”的。以短期性指标评价品牌绩效，往往会给品牌投资决策造成某种伤害。

品牌价值的品牌资产评估法有多种流派，下面只是介绍拉斯特（Rust）、齐森尔（Zeithaml）、勒门（Lemon）等人的观点。在这三人合著的 *Driving Customer Equity*（《驾驭顾客资产》，张平淡译，企业管理出版社）一

书中，他们把价值资产、品牌资产和维系资产合称为顾客资产。品牌资产可定义成品牌独特属性的营销效果，也就是说，由于品牌名称或其它品牌要素的原因，从而导致有品牌特征的产品/服务与没有品牌特征的同样产品/服务的营销效果不同，这些都与品牌资产有关……品牌资产代表了附加在产品上的“附加价值”，是品牌营销以往投资的结果。

品牌资产有什么作用呢？首先，品牌是一块磁铁，它能吸引新顾客。通过树立品牌的知名度和美誉度，企业能发现和吸引新的潜在顾客。第二，品牌是顾客记住产品的“标记卡”。对现有顾客而言，品牌能使顾客记住企业的产品和服务，并确保顾客能持续地回想起该企业。第三，品牌是顾客与企业的情感纽带。与品牌关系很深的顾客也许会用心地与该品牌融为一体。从广义上讲，品牌资产代表企业成功影响顾客对产品/服务主观评价的程度，即赢得顾客的心的能力。品牌资产好似包含着顾客对问题“我愿意把这个品牌作为我自身的一部分吗”的答案。在与可口可乐的长年竞争中，百事可乐曾是这种观念的忠实奉行着。就在前几年，百事掀起了“新一代”的活动，后来可口可乐公司的健怡可乐也采取了这种策略，两者都致力于提醒顾客记住产品的品牌。

那么什么时候品牌资产比较重要呢？有以下四种情况：第一，低参与度、购买过程简单的购买行为。许多产品，尤其是经常购买的包装消费品（例如饮料），他们的购买决策是低参与度的，通常是习惯性的购买。在这些情况下，企业更容易建立品牌资产。第二，当产品经常露给别人看时。当顾客购买的是一些可能被他人关注的产品/服务时（如服装），企业就有机会提升品牌资产。如果他人会注意顾客所购买产品或服务的品牌，那么，顾客就会更多地考虑品牌与顾客自我感觉的适应程度。第三，当产品的消费体验能从一个人传到另一个人或从一代传到下一代时。对于许多产品和服务而言，消费体验包括许多方面，不仅涉及消费者，也涉及其它人。宝洁公司的成功即是如此，它把父亲/母亲对佳洁士牙膏的忠诚传递到儿子/女儿身上。第四，当消费前很难评估产品/服务的质量。许多产品和服务是可以“买前试用”的，或者在购买之前很容易评估其质量属性的，这时消费者就只能指名品牌购买了。

品牌资产的三个推动要素是：顾客的品牌认知度、顾客对品牌的态

度、顾客对品牌道德 (Brand Ethics) 的感觉 (参见图 6-9)。对品牌资产的每个推动要素而言, 顾客对品牌都有感觉, 即使他从来没有购买过该品牌的产品, 认识到这点是很重要的。因此, 品牌资产能影响现在购买该品牌的顾客、过去购买过该品牌但现在购买竞争品牌的顾客, 以及那些从未购买过该品牌的人。

7.3 Interbrand 如何评估品牌价值

2001 年 7 月 26 日, 在 2001 年全球最有价值品牌报告中, 《商业周刊》与公认的品牌价值评估资深公司 Interbrand 合作, 按美元价值评出全球 100 个最有价值品牌 (表 7-2 列出了排名前二十位的品牌)。他们通过评选这一排行榜来试图向人们说明推广商品品牌的重要性。品牌价值必须超过 10 亿美元是进入该排行榜的门槛, 同时上榜品牌必须满足两个条件: 一是该

表 7-2 2001 年度全球品牌价值前二十强

(单位: 亿美元)

注名	品牌	2002 年 价值	2001 年 价值	同比 变化 (%)	国家
1	可口可乐	696.4	689.5	+1	美国
2	微软	640.9	650.7	-2	美国
3	IBM	511.9	527.5	-3	美国
4	通用电气	413.1	424	-3	美国
5	英特尔	308.6	346.7	-11	美国
6	诺基亚	299.7	350.4	-14	芬兰
7	迪斯尼	292.6	325.9	-10	美国
8	麦当劳	263.8	252.9	+4	美国
9	万宝路	241.5	220.5	+10	美国
10	梅塞德斯-奔驰	210.1	217.3	-3	德国
11	福特	204	300.9	-32	美国
12	丰田	194.5	185.8	+5	日本
13	花旗银行	180.7	190.1	-5	美国
14	惠普	167.8	179.8	-7	美国
15	联邦快递	162.9	169.2	+4	美国
16	思科	162.2	169.2	+4	美国
17	AT&T	160.6	228.3	-30	美国
18	本田	150.6	146.4	+3	日本
19	吉列	149.6	153	-2	美国
20	宝马	144.3	138.6	+4	德国

品牌商品来自国外的销售额必须占 20% 以上，二是必须有公开的营销和财务数据。这些条件将 BBC（英国广播公司）等知名品牌拒之门外。表 7-3 列举了全球 2001 年、2002 年年度排名前 75 位品牌。

设在英国伦敦的 Interbrand 公司（Omnicom 集团公司下属一家公司）可谓品牌评估的先驱，它所倡导的 Interbrand 品牌价值评估法在品牌评估实践中得到了较广泛的运用，这种方法主要是把品牌价值作为一种无形资产，主要过程是以当年的销售额为准，核算出其理论营业利润，再核算出理论资本与无品牌利润，最后用品牌利润减去理论税收的结果乘以一个强度系数。

表 7-3 世界最有价值的 75 个品牌 InterBrand 年度调查

排名	品牌	品牌	品牌价值 值 (2000 年) (十亿 美元)	品牌价值 值 (1999 年) (十亿 美元)	变化率	市场资 本总额 (2000/ 06/30 (十 亿美元)	品牌价 值与市 场资本 总额的 比例 (2000 年)	品牌实 际销售 (1999 年) (十 亿美元)	品牌价 值与 1999 年 实际销 售的倍 数	国家	行业
1	可口可乐	Coca Cola	72.537	83.845	-13%	142.163	51%	17.825	4.07	美国	食品/饮料
2	微软 Windows	Microsoft Windows	70.197	56.654	24%	420.992	17%	19.747	3.56	美国	科技
3	IBM	IBM	53.184	43.781	21%	194.236	27%	87.548	0.61	美国	科技
4	英特尔	Intel	39.049	30.021	30%	447.719	9%	29.389	1.33	美国	科技
5	诺基亚	Nokia	38.528	20.694	86%	239.828	16%	19.910	1.94	芬兰	科技
6	通用电气	General Electric	38.128	33.502	14%	524.351	7%	105.840	0.36	美国	多样化
7	福特	Ford	36.368	33.197	10%	48.781	75%	121.603	0.3	美国	汽车
8	迪斯尼	Disney	33.553	32.275	4%	80.645	42%	18.722	1.79	美国	休闲
9	麦当劳	McDonald	27.869	26.231	6%	44.012	63%	13.259	2.1	美国	食品零售
10	AT&T	AT&T	25.548	24.181	6%	118.671	22%	62.391	0.41	美国	电信
11	万宝路	Marlboro	22.111	21.048	5%	60.740	36%	10.362	2.13	美国	酒类/烟草
12	梅赛德斯 - 奔驰	Mercedes - Benz	21.106	17.781	19%	63.399	40%	66.249	0.32	德国	汽车
13	惠普	Hewlett Packard	20.572	17.132	20%	124.875	16%	42.370	0.49	美国	科技
14	思科	Cisco systems	20.068	N/A	N/A	446.454	4%	12.095	1.66	美国	科技
15	丰田	Toyota	18.824	12.310	63%	171.166	11%	100.704	0.19	日本	汽车
16	花旗银行	Citibank	18.810	N/A*	N/A	203.325	9%	29.242	0.64	美国	金融服务
17	吉列	Gillette	17.359	15.894	9%	36.471	48%	4.229	4.1	美国	家庭用品
18	索尼	Sony	16.410	14.231	15%	85.349	19%	53.312	0.31	日本	电子
19	美国运通	Amex	16.122	12.550	28%	69.240	23%	21.278	0.76	美国	金融服务
20	本田	Honda	15.245	11.101	37%	33.247	46%	60.902	0.25	日本	汽车
21	康柏	Compaq	14.602	N/A	N/A	43.405	34%	38.525	0.38	美国	科技
22	雀巢	Nescafee	13.681	N/A*	N/A	N/A	N/A	4.073	3.36	瑞士	食品/饮料

排名	品牌	品牌	品牌价值 (2000 年/十亿 美元)	品牌价值 (1999 年/十亿 美元)	变化%	市场资 本总额 (2000/10 亿美元)	品牌价值 与资本 总额的比例 (2000 年)	品牌实 际销售 (1999 年/十亿 美元)	品牌价值 为1999 年实际销 售的倍 数	国家	行业
23	宝马	BMW	12.969	11.281	15%	20.307	64%	25.270	0.51	德国	汽车
24	柯达	Kodak	11.822	14.830	-20%	18.432	64%	14.089	0.84	美国	休闲
25	亨氏	Heinz	11.742	11.806	-1%	15.410	76%	7.440	1.58	美国	食品/饮料
26	百威	Budweiser	10.685	8.510	26%	33.741	32%	6.797	1.57	美国	食品/饮料
27	施乐	Xerox	9.700	11.225	-14%	13.825	70%	19.228	0.5	美国	科技
28	戴尔	Dell	9.476	9.043	5%	127.576	7%	18.243	0.52	美国	科技
29	盖普	Gap	9.316	7.909	18%	26.565	35%	6.575	1.42	美国	服装
30	耐克	Nike	8.015	8.155	-2%	11.212	71%	8.331	0.96	美国	服装
31	大众	Volkswagen	7.834	6.603	19%	11.930	66%	33.307	0.24	德国	汽车
32	爱立信	Ericsson	7.805	14.766	-47%	165.767	5%	25.310	0.31	瑞典	科技
33	凯洛格	Kellogg	7.367	7.052	4%	12.066	61%	6.984	1.06	美国	食品/饮料
34	路易威登	Louis Vuitton	6.887	4.076	69%	40.558	17%	2.296	3	法国	奢侈品
35	百事可乐	Pepsi-Cola	6.637	5.932	12%	64.035	10%	2.757	2.41	美国	食品/饮料
36	苹果	Apple	6.594	4.283	54%	17.047	39%	6.134	1.08	美国	科技
37	MTV	MTV	6.411	N/A	N/A	N/A	N/A	2.250	2.86	美国	休闲
38	雅虎	Yahoo	6.300	1.761	258%	67.297	9%	544	11.59	美国	新媒介
39	SAP	SAP	6.136	N/A	N/A	51.814	12%	5.146	1.19	德国	科技
40	宜家	IKEA	6.032	N/A*	N/A	N/A	N/A	8.000	0.75	瑞典	家庭用品
41	金霸王	Duracell	5.885	N/A	N/A	N/A	N/A	2.726	2.16	美国	家庭用品
42	飞利浦	Philips	5.482	N/A	N/A	64.250	9%	31.679	0.17	荷兰	电子
43	三星	Samsung	5.223	N/A	N/A	40.821	13%	21.524	0.24	南朝鲜	电子
44	Gucci	Gucci	5.150	N/A	N/A	9.636	53%	1.223	4.21	意大利	奢侈品
45	Kleenex	Kleenex	5.144	4.602	12%	N/A	N/A	2.606	1.97	美国	家庭用品
46	路透社	Reuters	4.877	N/A	N/A	24.330	20%	4.185	1.17	英国	媒介
47	美国在线	AOL	4.532	4.329	5%	121.044	4%	4.321	1.05	美国	新媒介
48	亚马逊	Amazon.Com	4.529	1.361	23.3%	12.774	35%	1.640	2.76	美国	新媒介
49	摩托罗拉	Motorola	4.446	3.643	22%	62.550	7%	30.931	0.14	美国	科技
50	高露洁	Colgate	4.418	3.568	24%	34.527	13%	2.334	1.89	美国	家庭用品
51	箭牌	Wmley's	4.324	4.404	-2%	7.349	59%	2.062	2.1	美国	食品/饮料
52	夏奈尔	Chanel	4.142	3.143	32%	N/A	N/A	2.26	1.86	法国	奢侈品
53	阿迪达斯	adidas	3.791	3.596	5%	2.513	151%	4.497	0.84	德国	服装
54	松下	Panasonic	3.734	N/A	N/A	55.774	7%	60.314	0.06	日本	电子
55	劳力士	Rolux	3.561	2.423	47%	N/A	N/A	1.451	2.45	瑞士	奢侈品
56	赫兹	Hertz	3.438	3.527	-3%	3.138	110%	4.716	0.73	美国	休闲
57	巴卡迪	Bacardi	3.187	2.895	10%	N/A	N/A	1.937	1.65	古巴	酒类/烟草
58	英国石油	BP	3.067	2.985	3%	216.745	1%	56.464	0.05	英国	石油
59	Moët & Chandon	Moët & Chandon	2.799	2.804	0%	N/A	N/A	1.303	2.15	法国	酒类/烟草
60	壳牌	Shell	2.786	2.681	4%	133.815	2%	106.366	0.03	英国	石油

排名	品牌	品牌	品牌价值 (2000 年, 十亿 美元)	品牌价值 (1999 年, 十亿 美元)	变化%	市场资 本总额 (2000, 十亿美 元)	品牌价 值与市 场资本 总额比 例 (2000 年)	品牌实 际销售 (1999 年, 十 亿美元)	品牌价 值力 (1999 年实际 销售倍 数)	国家	行业
61	汉堡王	Burger King	2.702	2.806	-4%	N/A	N/A	1.415	1.91	英国	食品零售
62	Smirnoff	Smirnoff	2.443	2.313	6%	N/A	N/A	1.132	2.61	英国	酒类/烟草
63	芭比	Barbie	2.315	N/A*	N/A	5.614	41%	1.591	1.46	美国	休闲
64	喜力	Heineken	2.219	2.184	2%	19.163	12%	1.871	1.19	荷兰	酒类/烟草
65	华尔街日报	Wall St Journal	2.186	N/A	N/A	N/A	N/A	1.321	1.66	美国	媒介
66	Ralph Lauren Polo	Ralph Lauren Polo	1.834	1.648	11%	N/A	N/A	1.727	1.06	美国	奢侈品
67	乔赫尼沃克	Johnnie Walker	1.541	1.634	-6%	N/A	N/A	837	1.84	英国	酒类/烟草
68	希尔顿	Hilton	1.483	1.319	12%	N/A	N/A	2.520	0.59	英/美	休闲
69	Jack Daniels	Jack Daniels	1.480	N/A	N/A	3.653	41%	597	2.48	美国	酒类/烟草
70	Armani	Armani	1.456	N/A	N/A	3.653	41%	1300	1.12	意大利	奢侈品
71	帮宝适	Pampers	1.400	1.422	-2%	N/A	N/A	849	1.66	美国	家庭用品
72	星巴克	Starbucks	1.330	N/A	N/A	7.086	19%	1.680	0.79	美国	食品零售
73	吉尼斯	Guinness	1.226	1.262	-3%	N/A	N/A	1.192	1.03	英国	酒类/烟草
74	金融时报	FT	1.149	N/A	N/A	N/A	N/A	57.5	2	英国	媒介
75	贝纳通	Benetton	1.008	N/A	N/A	3.812	26%	1.245	0.81	意大利	服装

资料来源: InterBrand 2000

1. Interbrand 品牌价值评估法简要介绍

(1) Interbrand 品牌价值评估法的基本思路

Interbrand 品牌价值评估法是一种基于前瞻性考虑品牌价值发挥效益的计算方法, 其基本假定是: 品牌之所以有价值不全在于创造品牌所付出了多少成本, 也不全在于有品牌产品较无品牌产品可以获得更高的溢价, 而在于品牌可以使其所有者在未来获得较稳定的收益。这种假定或思路实际上已经明示或暗含了对按成本评估品牌的否定。

Interbrand 品牌价值评估法认为应该以未来收益为基础评估品牌资产, 其计算公式是: 品牌价值 = 未来收益 × 贴现率。品牌价值的未来收益通过财务分析和市场分析得到。其中, 财务分析是为了估计品牌对应产品或业务的收益, 而市场分析则把这些收益中归属于品牌价值的划分界定出来, 品牌强度分析对应的是折现率(贴现率)分析。由于品牌未来收益是基于对品牌的近期和过去业绩以及市场未来的可能变动而作出的估计, 品牌的

强度越大，其估计的未来收益成为现实收益的可能性就越大。品牌强度的差异用未来的贴现率进行调整，即对强度大的品牌采用较低的贴现率；反之，对强度小的品牌采用较高的贴现率。结合品牌所创造的未来收益和依据品牌强度所确定的贴现率，就可计算出品牌的现值。

(2) Interbrand 品牌价值评估法的财务分析

财务分析是为了估计某个产品或某项业务的沉淀收益 (Residual Earnings)，即产品或业务的未来收益扣除有形资产创造的收益后的余额。换言之，沉淀收益反映的是无形资产，其中包括品牌所创造的全部收益。

估计沉淀收益时需要注意三方面的问题：① 沉淀收益的计算口径只应包括使用被评估品牌所创造的收益，由非品牌产品或不在该品牌名下销售的产品所创造的收益应排除在外，否则将会夸大品牌所创造的未来收益。② 合理确定有形资产所创造的收益。品牌价值评估中的沉淀收益计算的是无形资产的收益，因此，需要从企业全部收益中减去有形资产的收益。③ 把税后收益作为沉淀收益，这样可剔除不同国家地理区域税收的影响，使不同国家的品牌价值评估有一个共同的基础。

(3) Interbrand 品牌价值评估法的市场分析

市场分析的主要目的是确定品牌对所评定产品或产品所在行业的作用，以此决定产品沉淀收益中多大部分应归功于品牌，多大部分应归功于非品牌因素。对于某些行业的产品，如香烟、饮料、化妆品等，品牌对消费者选择行为的影响较大，其沉淀收益的大部分甚至全部应归功于品牌的影响。对于另外一些产品，如高技术产品和许多工业用品，品牌的作用相对较小，此时，产品沉淀收益中相当一部分可能应归因于像专利、技术、客户数据库、分销协议等非品牌无形资产。对非品牌无形资产所创造的未来收益，无疑应从沉淀收益中扣除。

Interbrand 品牌价值评估法是采用一种叫“品牌作用指数”的方法来决定非品牌无形资产所创造的收益在沉淀收益中的比重，基本想法是从多个层面审视哪些因素影响产品的沉淀收益，以及品牌在多大程度上促进了沉淀收益的形成。“品牌作用指数”带有主观和经验的成份，但 Interbrand 品牌价值评估法认为，它仍不失为一种较系统的品牌作用评价方法。综合品

牌在业务中的作用和业务所产生的沉淀收益,就可以确定由于品牌影响力所形成的未来收益。

(4) Interbrand 品牌价值评估法的品牌强度分析

品牌强度分析是确定被评估品牌较之同行业其它品牌的相对地位。其目的是衡量品牌在将其未来收益变为现实收益过程中的风险。Interbrand 品牌价值评估法主要从以下七个方面评价一个品牌的强度(见表7-4):

表7-4 评价品牌强度的七个方面及最高的得分值

市场性质	10
稳定性	15
市场地位	25
品牌趋势	10
品牌支持	10
营销范围	25
品牌保护	15
合 计	100

• **市场性质** 一般而言,处于成熟、稳定和具有较高市场壁垒的品牌,品牌强度得分就高。像食品、饮料等领域的品牌通常比高技术和时装领域的品牌得分要高,原因是消费者在选择后一类产品时,更多地受技术和时尚变化等方面的影响,这样,麦当劳、可口可乐就比波音的得分要高。

• **稳定性** 较早进入市场的品牌往往比新近进入的品牌拥有更多的忠诚消费者,因此应赋予更高分值,例如茅台就相比于金六福的得分就要高一些。

• **品牌在同行业中的地位** 居于领导地位的品牌,由于对市场具有更大的影响力,因此,它较居于其它位置的品牌得分更高。显然,可口可乐就比百事可乐在此项评分中要高。

• **营销范围** 品牌营销越广,产品销售的领域越大,其抵御竞争者和扩张市场的能力越强,因而得分越高。

• **品牌趋势** 品牌越具有时代感,消费者需求越趋于一致,就越具有价值。如果有被时代抛弃的可能,那么价值就相应要大打折扣。

• **品牌支持** 获得持续投资和重点支持的品牌通常更具有价值,同

时,除了投资力度外,投资的质量与品牌强度亦有密切的关系,也就是不仅在于投资多少,还在于投资的效率与质量。

• **品牌保护** 获得注册、享有商标专用权从而受到商标法保护的品牌较未注册品牌或注册地位受到挑战的品牌价值更高。另外,受到特殊法律保护的品牌较受一般法律保护的品牌具有更大的市场价值。

对于上述七方面,Interbrand 品牌价值评估法分别规定了最高分值。表 7-4 列出了这些具体分值,也就是“理想品牌”所获得的分值。实际上,现实中的任何品牌很难达到这些“理想品牌”的强度和地位。

对于成熟且比较稳定的品牌来说,Interbrand 品牌价值评估法相对较为有效。Interbrand 品牌价值评估法是基于品牌的未来收益而对品牌进行评价的方法。这一方法涉及对过去和未来年份销售额、利润等方面的分析与预测,因此,成熟且稳定品牌的预测会相应更准确一些。再者,成熟且稳定品牌的强度分析能从七个角度得到充足的反映。不过,对未来若干年销售、利润情况的预测存在较大不确定性的品牌来说,Interbrand 品牌价值评估法有时可能会力不从心,这样,对于一些新创品牌来说,Interbrand 品牌价值评估法的波动会较大。

2. Interbrand 品牌价值评估示例

表 7-5 是运用 Interbrand 方法评价某一品牌价值的简单实例。该实例有如下假定:

- 净销售收入是用当前年度(即第 0 年)不变价计算的;
- 净销售额不包括自有品牌和无品牌产品的销售;
- 有形资产包括固定资产与流动资产,均以第 0 年不变价计价;
- 有形资产的收益排除了通货膨胀的影响;
- 品牌所产生的未来收益按全部无形资产所创收益的 75% 计算;
- 在对行业、市场和品牌分析基础上确定的贴现率为 15%;
- 第 5 年之后品牌收益增长为零。

从表 7-3 中可看出,被评估品牌到第 5 年所创造的累积收益的现值为 152.4 万元,第 5 年后品牌残值折合现值为 135.3 万元,因此,该品牌的总价值为 287.7 万元。

表 7-5 Interbrand 品牌评价法:简单实例

(单位:万元)

年 份	前年	去年	第 0 年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
净销售额	440.0	480.0	500.0	520.0	550.0	580.0	620.0	650.0
营运收益	66.0	72.0	75.0	78.0	82.5	87.0	93.0	97.5
使用的有形资产	220.0	240.0	250.0	260.0	275.0	290.0	310.0	325.0
有形资产提收益(5%)	11.0	12.0	12.5	13.0	13.8	14.5	15.5	16.3
无形资产收益	55.0	60.0	62.5	65.0	68.8	72.5	77.5	81.3
品牌收益(占无形资产收益 75%)	41.3	45.0	46.9	48.8	51.6	54.4	58.1	60.9
税率	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
税后品牌收益	27.6	30.2	31.4	32.7	34.5	36.4	38.9	40.8
贴现率			15%					
贴现因子			1.0	1.15	1.32	1.52	1.75	2.01
现值现金流			31.4	28.4	26.1	24.0	22.3	20.3
到第 5 年时品牌所创造的价值			152.4					
第 5 年后的品牌残值			153.3					
品牌总价值			287.7					

3. 中国的品牌价值评估

目前世界上著名的品牌评估公司有英国的 Interbrand 公司和美国《金融世界》杂志的世界最有价值品牌评价体系,我国有北京名牌资产评估事务所创立的中国最有价值品牌评价体系。前者在上面有过介绍,主要从市场性质、稳定性、市场地位、品牌趋势、品牌支持、行销范围、品牌保护等七个方面对品牌价值进行评估。

我国较有影响力的品牌价值评估机构——北京名牌评估事务所借鉴了 Interbrand 品牌价值评估法,结合我国的实际情况,总结出具体测算品牌价值的三个主要部分:第一部分,品牌的市场占有能力;第二部分,品牌的超值创利能力,即品牌超过同行业平均创利水平的能力;第三部分,品牌的发展潜力,而每一部分还可以细分为多个指标。北京名牌评估事务所每年发布中国大陆的品牌价值评估报告,颇具影响力。

《中国质量万里行》杂志 1996 年第 5 期刊载了《95 中国最有价值的品牌研究报告》,这是北京名牌资产评估事务所首次公开向社会披露中国最

有价值品牌排名, 其品牌价值评价研究是由北京名牌资产评估事务所的研究人员所进行的长期跟踪研究, 参照《金融世界》的评价体系和测算方法, 结合中国的实际情况。这一评价体系所考虑的主要有: 品牌的开拓市场能力 (M)、品牌的超值创造能力 (S)、品牌的发展潜力 (D)。一个品牌的综合价值 (P) 可简单表述如下: $P = M + S + D$ 。北京名牌资产评估事务所后更名为北京名牌资产评估有限公司, 详情请登录 www.mps.com.cn。在此我们只是摘录中国最有价值品牌评估各年的排名情况 (见表 7-6、7-7、7-8、7-9、7-10、7-11、7-12)。

表 7-6 1996 年中国品牌价值排名 (所有制性质分布)

(单位: 人民币亿元)

品 牌	企 业 名 称	品牌价值	企业性质
红塔山	云南玉溪红塔烟草 (集团) 有限责任公司	332	国 有
长 虹	四川长虹电子集团公司	122.08	国 有
一 汽	中国第一汽车集团公司	69.96	国 有
云 烟	昆明卷烟厂	52.05	国 有
999	三九企业集团	36.24	国 有
五粮液	四川宜宾五粮液酒厂	35.85	国 有
联 想	联想集团公司	35.74	国 有
T C L	TCL 集团公司	32.5	国 有
贵州茅台	贵州茅台酒厂	26.99	国 有
华 北	华北制药厂	22.56	国 有
轻 骑	中国轻骑摩托车集团公司	21.09	国 有
金 城	金城集团有限公司	20.16	国 有
双 星	青岛双星集团公司	18.6	国 有
莲 花	河南莲花味精企业集团	16.74	国 有
双 汇	河南双汇实业集团有限责任公司	15.18	国 有
白 猫	上海白猫 (集团) 有限公司	14.62	国 有
方 正	北大方正集团公司	13.16	国 有
燕 京	北京燕京啤酒集团公司	12	国 有
神 马	中国神马帘子布 (集团) 公司	10.66	国 有
东 风	上海柴油机股份有限公司	10.62	国 有
新 华	山东新华医药集团有限责任公司	9.31	国 有
红锡包	颐中烟草 (集团) 有限公司·青岛卷烟厂	9.16	国 有
北 京	北京汽车工业集团总公司	8.81	国 有

续表

品 牌	企 业 名 称	品牌价值	企业性质
乐 凯	中国乐凯胶片公司	8.66	国 有
CLFG	中国洛阳浮法玻璃集团公司	8.53	国 有
东方红	中国第一拖拉机工程机械公司	8.42	国 有
将 军	山东将军烟草集团有限公司济南卷烟厂	8.15	国 有
白云山	广州白云企业集团公司	7.48	国 有
雪 花	沈阳华润雪花啤酒有限公司	7.37	国 有
东 北	东北制药总厂	7.34	国 有
桦 林	桦林集团有限责任公司	6.4	国 有
双 沟	江苏双沟酒厂	6.31	国 有
KONKA	康佳集团股份有限公司	42.38	股份制
青岛啤酒	青岛啤酒股份有限公司	33.42	股份制
嘉 陵	中国嘉陵工业股份有限公司(集团)	27.3	股份制
美 的	广东美的集团股份有限公司	26.54	股份制
小天鹅	无锡小天鹅股份有限公司	23.38	股份制
古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	22.72	股份制
鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯羊绒制品股份有限公司	21.66	股份制
美 雅	广东美雅集团股份有限公司	14.08	股份制
杏花村	山西杏花村汾酒厂股份有限公司	12.37	股份制
两面针	柳州两面针股份有限公司	9.25	股份制
中 意	长沙中意集团股份有限公司	3.55	股份制
上 工	上海工业缝纫机股份有限公司	3.32	股份制
海 尔	海尔集团公司	77.36	集 体
春 兰	江苏春兰集团公司	65.54	集 体
科 龙	广东科龙集团公司	26.78	集 体
万家乐	广东万家乐集团公司	10.3	集 体
威 力	广东中山威力集团公司	9.07	集 体
王 朝	中法合营天津王朝葡萄酿酒有限公司	12.3	合 资
华 丰	珠海华丰食品(集团)股份有限公司	7.85	合 资
天 山	新疆天山毛纺织股份有限公司	6.71	合 资

表 7-7 1997 年中国品牌价值排名 (按行业)

单位: 人民币亿元

品 牌	企 业 名 称	品牌价值
医 药		
999	三九企业集团	42.52
华 北	华北制药股份有限公司	24.25
新 华	山东新华医药集团有限责任公司	11.62
烟 草		
红塔山	玉溪红塔烟草(集团)有限责任公司	353
将 军	山东将军烟草(集团)有限公司	8.83
制 鞋		
双 星	青岛双星集团公司	20.89
橡 胶		
桦 林	桦林集团有限责任公司	7.46
食 品		
双 汇	河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司	17.98
莲 花	河南莲花味精集团公司	17.76
日 化		
白 猫	上海白猫(集团)有限公司	16.22
汽 车		
一 汽	中国第一汽车集团公司	72.76
北 京	北京汽车工业集团总公司	8.02
葡萄酒		
王 朝	中法合营王朝葡萄酒有限公司	13.52
啤 酒		
青岛啤酒	青岛啤酒股份有限公司	34.08
燕 京	北京燕京啤酒集团公司	13.50
雪 花	沈阳华润雪花啤酒有限公司	8.08
农 机		
东方红	中国一拖集团有限公司	10.19

续表

品 牌	企 业 名 称	品牌价值
摩托车		
轻 骑	中国轻骑摩托车集团公司	29.05
嘉 陵	中国嘉陵工业股份有限公司 (集团)	22.28
金 城	金城集团有限公司	21.76
家 电		
海 尔	海尔集团公司	118
新 飞	河南新飞电器有限公司	31.84
美 的	广东美的集团股份有限公司	29.36
小天鹅	无锡小天鹅股份有限公司	29.28
计算机		
联 想	联想集团公司	41.06
缝纫机		
上 工	上工股份有限公司	2.83
化 工		
乐 凯	中国乐凯胶片公司	5.89
纺 织		
鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯羊绒制品股份有限公司	24.56
美 雅	广东美雅集团股份有限公司	15.03
神 马	中国神马帘子布集团公司	11.47
电 子		
长 虹	四川长虹电子集团公司	182
KONKA	康佳集团股份有限公司	55.64
白 酒		
五粮液	四川省宜宾五粮液酒厂	41.81
古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	27.56
杏花村	山西杏花村汾酒厂股份有限公司	13.67
洋 河	江苏洋河集团有限公司	7.61
双 沟	江苏双沟酒厂	4.41

表 7-8 1998 年中国品牌价值排名

单位: 人民币亿元

行业 (自报)	品牌	企业名称	品牌价值
卷烟	红塔山	玉溪红塔烟草 (集团) 有限责任公司	386.00
电子	长 虹	四川长虹电子集团公司	245
家电	海尔	海尔集团公司	192.00
家电 空调器	春兰	春兰集团公司	105
交通 汽车	一汽	中国第一汽车集团公司	76.29
电子 电视机	KONKA	康佳集团股份有限公司	63.03
饮料 白酒	五粮液	四川省宜宾五粮液酒厂	60.62
电子 计算机	联想	联想集团公司	58.8
电子 电视机	TCL	TCL 集团有限公司	56.38
家电 电冰箱	科龙	广东科龙 (容声) 集团有限公司	55.50
医药	999	三九企业集团	47.33
饮料 啤酒	青岛	青岛啤酒股份有限公司	37.12
家电 洗衣机	小天鹅	无锡小天鹅股份有限公司	36.85
家电 电冰箱	美菱	合肥美菱集团控股有限公司	36.76
家电 空调器	美的	广东美的集团股份有限公司	33.80
交通 摩托车	轻骑	中国轻骑集团有限公司	31.02
饮料 白酒	古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	29.27
纺织 羊绒制品	鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯羊绒制品股份有限公司	26.28
饮料 啤酒	燕京	北京燕京啤酒集团公司	24.55
交通 摩托车	嘉陵	中国嘉陵工业股份有限公司 (集团)	23.60
食品 肉制品	双汇	河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司	22.08
运动鞋	双星	青岛双星集团公司	21.28
食品 味精	莲花	河南莲花味精集团有限公司	21.09
洗涤用品	白猫	上海白猫 (集团) 有限公司	18.82
纺织 毛毯	美雅	广东美雅集团股份有限公司	18.61
卷烟	将军	山东将军烟草 (集团) 有限公司	16.79
饮料 葡萄酒	王朝	中法合营王朝葡萄酒有限公司	15.06
医药	新华	山东新华医药集团有限责任公司	13.01
皮鞋	森达	江苏森达集团公司	12.75
农机	东方红	中国一拖集团有限公司	11.42
电子 元件	横店	横店集团公司	11.15
饮料 白酒	杏花村	山西杏花村汾酒厂股份有限公司	8.64
轮胎	桦林	桦林轮胎股份有限公司	8.22
交通 汽车	北京牌	北京汽车工业集团总公司	6.13
饮料 保健啤酒	金川	内蒙古临河保健啤酒总厂	1.60

表 7-9 1999 年中国品牌价值排名

单位: 人民币亿元

行 业	品 牌	企 业 名 称	品牌价值
烟草·卷烟	红塔山	玉溪红塔烟草(集团)有限责任公司	423.00
家电	海尔	海尔集团公司	265.00
电子	长 虹	四川长虹电子集团公司	260.00
饮料·白酒	五粮液	四川省宜宾五粮液集团有限公司	86.00
交通·汽车	一汽	中国第一汽车集团公司	79.08
电子·电视机	KONKA	康佳集团股份有限公司	78.87
电子·计算机	联想	联想集团公司	76.82
电子·电视机	TCL	TCL 集团有限公司	75.56
家电·电冰箱	科龙	广东科龙(容声)集团有限公司	59.16
医药	999	三九企业集团	49.18
饮料·啤酒	青岛	青岛啤酒股份有限公司	46.83
家电·空调器	美的	广东美的集团股份有限公司	46.68
家电·电冰箱	美菱	合肥美菱集团控股有限公司	41.16
家电·洗衣机	小天鹅	无锡小天鹅股份有限公司	38.52
交通·轿车	红旗	一汽轿车股份有限公司	35.01
饮料·啤酒	燕京	北京燕京啤酒集团公司	31.86
饮料·白酒	古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	31.33
制鞋·皮鞋	森达	江苏森达集团公司	28.42
纺织·羊绒制品	鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯羊绒制品股份有限公司	27.55
食品·肉制品	双汇	河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司	25.18
食品·味精	莲花	河南莲花味精集团有限公司	23.69
制鞋·运动鞋	双星	青岛双星集团公司	22.88
饮料·植物蛋白	露露	露露集团有限责任公司	20.46
化工·洗涤用品	白猫	上海白猫(集团)有限公司	20.03
饮料·葡萄酒	王朝	中法合营王朝葡萄酿酒有限公司	18.67
医药	新华	山东新华医药集团有限责任公司	15.65
化工·胶片	乐凯	中国乐凯胶片公司	10.05
轮胎	桦林	桦林轮胎股份有限公司	9.02
文化用品制造业	背背佳	天津一品科技发展有限公司	2.68
饮料·保健啤酒	金川	内蒙古临河保健啤酒总厂	2.16

表 7-10 2000 年中国品牌价值排名

单位: 人民币亿元

行 业	品 牌	公 司 名 称	品牌价值
制 药			
制药	999	三九企业集团	73.88
制药	新华牌	山东新华医药集团有限责任公司	21.13
制药	白云山	广用白云山制药股份有限公司	15.09
饮 料			
植物蛋白饮料	露露	露露集团有限责任公司	23.18
葡萄酒	王朝	中法合营王朝葡酿酒有限公司	21.77
啤酒	青岛	青岛啤酒股份有限公司	59.45
啤酒	燕京	北京燕京啤酒集团公司	45.69
保健啤酒	金川	内蒙古金川保健啤酒总厂	3.82
白酒	五粮液	四川省宜宾五粮液集团有限公司	120.56
白酒	古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	35.45
食 品			
肉制品	双汇	河南漯河市双汇实业集团有限责任公司	37.21
味精	莲花	河南省莲花味精集团有限公司	34.98
乳制品	完达山	黑龙江省完达山企业集团乳品有限公司	4.43
石 油			
润滑油	长城	中国石化长城润滑油集团有限公司	10.15
交 通			
汽车	一汽	中国第一汽车集团公司	96.60
轿车	红旗	一汽轿车股份有限公司	43.03
微型汽车	长安	长安汽车(集团)有限责任公司	32.41
摩托车	嘉陵	中国嘉陵工业股份有限公司(集团)	28.60
家用电器			
家用电器	海尔	海尔集团公司	330.00
家用电器	科龙	广东科龙(容声)集团有限公司	96.18
空调器	美的	广东美的集团股份有限公司	63.80
洗衣机	小天鹅	无锡小天鹅集团有限公司	56.82
电冰箱	容声	广东科龙(容声)集团有限公司	5.63
化 工			
洗涤制品	白猫	上海白猫(集团)有限公司	23.15
纺 织			
羊绒制品	鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯羊绒集团公司	34.16

表 7-11 2001 年中国最有价值品牌

单位：人民币亿元

品牌	公 司 名 称	品牌价值
红塔山	玉溪红塔山烟草（集团）有限公司	460.00
海 尔	海尔集团	436.00
长 虹	四川长虹电子集团有限公司	261.00
五粮液	四川宜宾五粮液集团有限公司	156.67
TCL	TCL 集团有限公司	144.69
联 想	联想集团有限公司	143.55
一 汽	中国第一汽车集团公司	116.21
美 的	广东美的集团股份有限公司	101.36
KONKA	康佳集团股份有限公司	98.15
科 龙	广东科龙（容声）集团有限公司	98.08
999	三九企业集团	81.16
青 岛	青岛啤酒集团公司	76.10
小天鹅	江苏小天鹅集团有限公司	64.73
解 放	中国第一汽车集团公司	60.59
燕 京	北京燕京啤酒集团公司	55.29
容 声	广东科龙（容声）集团公司	55.06
双 汇	河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司	46.65
红 旗	一汽轿车股份有限公司	44.06
莲 花	河南莲花味精集才有限公司	43.87
鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯羊绒集团公司	37.55
古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	37.05

表 7-12 2002 年中国品牌价值排名

单位：人民币亿元

行 业	品 牌	公 司 名 称	品牌价值
饮 料			
植物蛋白饮料	露 露	露露集团有限责任公司	26.05
葡萄酒	王 朝	中法合营王朝葡萄酒有限公司	24.03
啤 酒	青 岛	青岛啤酒股份有限公司	75.83
啤 酒	燕 京	北京燕京啤酒集团公司	61.59
啤 酒	金 川	内蒙古金川保健啤酒高科技股份有限公司	5.03
白 酒	五粮液	四川省宜宾五粮液集团有限公司	201.20
白 酒	古井贡	安徽古井贡酒股份有限公司	37.38
白 酒	金六福	湖南省金六福酒业有限公司	28.80
冶 金			
钢 管	TPCO	天津钢管有限责任公司	5.80
烟 草			
卷 烟	红塔山	玉溪红塔烟草（集团）有限责任公司	460.00
食 品			
乳制品	完达山	黑龙江省完达山乳业股份有限公司	13.76
肉制品	双 汇	河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司	54.38
交 通			
汽车制造	一 汽	中国第一汽车集团公司	185.26
卡 车	解 放	中国第一汽车集团公司	93.35
轿 车	红 旗	一汽轿车股份有限公司	48.03
微型汽车	长 安	长安汽车（集团）有限责任公司	46.18
轻型卡车	福 田	北汽福田汽车股份有限公司	40.16
汽车零部件	万 丰	浙江万丰奥特集团有限公司	3.47
摩托车	嘉 陵	中国嘉陵工业股份有限公司（集团）	33.05

续表

行 业	品 牌	公 司 名 称	品牌价值
电 子			
电 子	长 虹	四川长虹电子集团有限公司	266.00
电 子	TCL	TCL 集团股份有限公司	187.69
电 脑	联 想	联想集团有限公司	198.32
家 电			
家用电器	海 尔	海尔集团公司	489.00
家用电器	美 的	广东美的集团股份有限公司	117.02
家用电器	小天鹅	江苏小天鹅集团有限公司	67.69
排油烟机	方 太	宁波方太厨具有限公司	8.42
机 械			
农业装备	谷 神	北汽福田汽车股份有限公司	5.38
化 工			
医药制品	999	三九企业集团	82.08
医药制品	新 华	山东新华医药集团有限责任公司	26.15
洗涤制品	白 猫	上海白猫（集团）有限公司	26.33
纺 织			
羊绒制品	鄂尔多斯	内蒙古鄂尔多斯羊绒（集团）有限责任公司	41.02
羽绒服装	波司登	波司登股份有限公司	33.69

另类观点：品牌影响力

帕勒咨询公司和《经济参考报·电器周刊》按照品牌影响力标准，依据 2001 年 5 月到 2002 年 5 月的数据，对中国市场的中外 300 多家家电制造与流通品牌进行统计，并排出了最有影响力的前 50 名品牌，其中海尔、长虹、TCL 仍是国内企业品牌管理的佼佼者。

品牌影响力主要是指企业品牌名称在限定时限内被媒体提及的次数。品牌被媒体广泛提及与否可以直接反映出品牌被市场关注的程度，从而可以反映品牌的影响力，当然，这种影响也包括负面影响。

此次品牌影响力排名取样媒体主要来自于报纸媒体和网络媒体。报纸媒体包括中国强势家电报纸媒体和各地方有影响力的大众报纸媒体，前者指有专门的家电版或非常关注家电行业，如《中国经济时报》、《中国经营报》、《中国电子报》、《经济参考报》、《中国信息报》等 18 份中国强势家电媒体；后者主要是区域性的大众传播报纸，如《北京娱乐信报》、《今晚报》、《三晋都市报》、《燕赵都市报》、《三秦都市报》等 28 家省级区域报纸。网络媒体则选择了一些主流门户网站或专业网站，如新华网、中国家电网、中国营销传播网、新浪网等 11 家网站。

品牌被提及按不同媒体进行折算。例如，网络媒体按特定频率进行系统搜索，计算出相关频段搜索值，将不同周期的搜索值分别相加，得到年度搜索总值参数 A。报纸媒体，按特定频率进行系统监控，计算出相关频段搜索值，将不同周期的搜索值分别相加，得到年度搜索总值参数 B。然后加总计算 $\Sigma = A + B$ ，对 Σ 值进行必要的技术处理后，所得结果即为品牌被提及率，单位为“次”。

下面我们摘录帕勒咨询公司和《经济参考报·电器周刊》公布的品牌影响力排名榜（见表 7-13）。

表 7-13 中国市场中外家电品牌影响力排行榜

排名	品牌	所属国家(地区)	影响力次数	品牌评述
1	三菱 MITSUBISHI	日本	10833324	丰富的产品线扩大了品牌,但是家电能量并没有充分显露,空调是最大的亮点。
2	三星 SAMSUNG	韩国	10774128	面向数字时代清晰的品牌规划开始赢得新的形象。
3	西门子 SIEMENS	德国	10317588	高端定位加上持久、稳定的努力带来真正的高品质。
4	飞利浦 PHILIPS	荷兰	10123536	对中国家电产品的反倾销正在伤害着自己的品牌形象,信誉面临考验。
5	索尼 SONY	日本	7717992	科技先锋塑造、积累的良好信誉使自己成为最有长远动力的品牌。
6	海尔 HAIER	中国	7486488	中国企业坚韧执行力的代表,灵活与持续的破坏性创新引导了家电企业的创新变革,一个清晰的国际化品牌正在浮现。
7	长虹 CHANGHONG	中国	5988000	中国家电业真正的规模巨人,搅动产业变局的高手,其背投战略再次成为跨国巨头的难题。
8	松下 PANASONIC	日本	5696256	缓慢的变革没有给中国市场带走一个明显的印象,V字转身能否带来新的竞争力还是个问号。
9	东芝 TOSHIBA	日本	5301408	准确把握到中国彩电变局,其背投彩电开创了一个新彩电格局。
10	TCL	中国	4969128	策略超前,运行稳健,持续的、现代的品牌管理成为众多企业学习的榜样。
11	LG	韩国	4203576	缺少明确的品牌定位是进入中国市场的一大失败,数码创导好像是图谋新的改变。
12	日立 HITACHI	日本	3972504	更长时间的定位是上游配件供应商,少有形象收获,最近的整合已经向未来发起冲击。
13	海信 HISENSE	中国	3019272	产品小于形象,但坚韧的技术品性为自己的品牌增加了含金量。
14	康佳 KONKA	中国	2332536	占有率型战略把自己拽进下滑通道。
15	新科 SHINCO	中国	2146200	作为后起之秀,其积极的品牌传播策略已经见得成效。

续表

排名	品牌	所属国家(地区)	影响力次数	品牌评述
16	春兰 CHUNLAN	中国	1883472	形象小于企业，品牌管理好像一直是一块短板。
17	夏普 SHARP	日本	1857972	在液晶产品投入之前好像与中国品牌没有太大差别。
18	三洋 SANYO	日本	1692876	人们的疑问是它是中国的几流品牌。
19	熊猫 PANDA	中国	1534872	市场生存能力恰似竹林中的大熊猫，家电已经成为这个庞大动物的背影。
20	厦新 AMOISONIC	中国	1370016	只有快速的知名度扩展是不够的，独特的品牌定位应该是最迫切的。
21	科龙 KELON	中国	1345128	企业领袖频繁更换使我们难以感受任何的品牌元素。
22	国美 GOME	中国	1228800	敌人是真正的帮手，遵循变革的它正在利用最低成本来构建自己的影响力。
23	JVC	日本	1208112	在普通家电领域市场难以相信它是一个日本品牌，它看起来更像广东的一个普通家电企业。
24	厦华 XOCECO	中国	1176552	彩电起家的品牌，由于彩电业的衰落，再加上庞杂的多元化，品牌正在被急速稀释。
25	步步高 BBK	中国	1170792	对广告的重视极高的实力品牌，但品牌的内涵不仅仅是实力，还需要实力的策略性展开。
26	小天鹅 LITTLE SWAN	中国	1158528	依旧站在昨天的阶段性辉煌中是非常危险的。品牌的培养是持续的沟通而不是间歇性的，是睁眼看世界的时候了。
27	大金 DAIKIN	日本	1062144	高品质已经成为品牌诉求的起点，但与一个高大品牌形象的距离仍感非常遥远。
28	创维 SKYWORTH	中国	917280	追赶性的品牌最好有不同的追赶策略，这一点显然没有看到，不过第三种营销模式的提出为品牌增添了亮色。

续表

排名	品牌	所属国家 (地区)	影响力 次数	品牌评述
29	小鸭 LITILE DUCK	中国	905976	今天的品牌光彩已经小于昨天,这是创新动力减弱的所有品牌的同一表现。
30	格兰仕 GALANZ	中国	792408	只有产品规模,却没有传播规模,好像没有高尚的品牌灵魂。
31	伊莱克斯 ELECTROLUX	瑞典	714732	灵活的适应秉性,高品质的定位,但传播广度依然不够。
32	金正 NINTAUS	中国	702120	品牌的传播手段太单一,这对构建一个形象丰富的品牌是非常不利的。
33	格力 GREE		696144	面临着从名牌向有概念名牌的惊险跳跃。
34	澳柯玛 AUCMA	中国	664800	中国家电企业中注册与注销公司最多的品牌,过度的多元化已经迷失自己。
35	乐华 ROWA	中国	640824	公共产品的提供者,有产品优势,但品牌的创建好像一直没有太大的突破。
36	美菱 MEILING	中国	606360	产品、渠道、品牌等市场性工程与业内领先品牌的差距越来越大。
37	新飞 FRESTECH	中国	509304	没有利用广告高效时代的名气,品牌越来越难以拉动销售。
38	长岭 CHANGLING	中国	479592	品牌与市场运作的落后已为今后发展带来很大的阻力。
39	苏宁 SUNING	中国	475392	清楚地意识到渠道变革趋势,但管理一直落后于自己的规划。
40	荣事达 ROYALSTAR	中国	420648	在市场格局转换中掉队,过剩的产能是品牌衰落的最好标志,现在依然没有反弹的迹象。
41	先科 SAST	中国	360960	产权结构反映出政策、资本与技术的整合,但市场的反映显示最好在技术中再增加品牌发展的技术。
42	华宝 HUABAO	中国	311136	科龙、华宝、容声是多品牌战略的典范,但是科龙的频繁变故已经给华宝带来连带的影晌。

续表

排名	品牌	所属国家(地区)	影响力次数	品牌评述
43	容声 RONGSHENG	中国	289896	容声的今天已经远离自己昨天的威力，淡出科龙后怎样恢复以前的品牌影响力需要战略与策略上的用心。
44	上广电 SVA	中国	202800	要从资产重组中站起来，品牌战略却还显得非常遥远。
45	华凌 HUALING	中国	190968	市场的规律是如果缺少品牌规划与管理的话，结果是这样的企业只能生产产品。
46	万利达 MALATA	中国	188304	仍然停留在销售时代的品牌。
47	美的 MIDEA	中国	180624	规模与丰富的产品线应该具有强大的品牌影响力，排在这个位置只能证明推广策略存在极大的问题。
48	惠而浦 WHIRLPOOL	美国	158592	在极力地改变“失败的美国家电”的形象，但产品与中国市场存在比较大的差距。
49	高路华 CONROWA	中国	137352	低端产品介入市场后形象一直没能走高，好像生存是为了销售，而不是销售为了生存。
50	三联 SANLIAN		106776	家电连锁的先锋，在渠道变革时代的步伐迈得有点慢，领衔家电电子商务联盟意在找回原来的感觉。

第八章

销售指标评估

管理什么就评估什么。在销售指标管理中,销售指标评估占据着重要地位,不仅在于销售指标评估能为销售指标体系的设定提供有益的参考依据,还在于销售指标评估能确定销售指标的实施完成情况。在销售指标管理实务当中,销售指标是由销售人员来具体完成与实现的,因此,在本书中我们也只是介绍销售指标评估在销售系统当中的应用,特别是在主流评估方法中的应用。

在销售指标管理中不得不涉及到销售绩效评估(销售绩效管理)。在销售实务中,我们往往把销售绩效评估(销售绩效管理)与销售指标评估等同起来。在销售指标管理系统中,销售指标评估就是销售指标体系结果评估。评估的结果不仅仅是对既定销售目标的完成情况进行评估,也是销售指标体系设定的重要输入参考数据,作为一期销售指标管理过程的反馈信息重新纳入到销售指标管理过程当中去。如果评估表明结果与目标的差距甚大,那么就有可能需要考虑是否重新设定销售指标体系。

8.1 如何开展销售指标的评估

1. 销售指标评估的一般程序

一般而言,销售指标评估工作大致要经历制定销售指标评估计划、确定评估标准和方法、收集数据、分析评估、结果运用等五个步骤。

第一,制定销售指标评估计划

为了保证销售指标评估顺利进行,必须事先制定计划,在明确评估目的的前提下,有目的地选择评估的对象、内容和时间。

第二,确定评估的标准和方法

销售指标评估必须有标准,没有标准也就无法进行评估,这些标准一般可分为绝对标准和相对标准。绝对标准如销售量、销售额、回款额等以客观数字为依据,而不以考核者或被考核者的个人意志为转移的标准。所谓相对标准,如在评选优秀销售人员时,规定10%的销售人员可选为各级先进,于是采取相互比较的方法,此时每个人既是被比较的对象,又是比较的尺度,因而标准在不同群体中往往就有差别,而且不能对每一个销售

人员单独做出“行”与“不行”的评价。销售指标评估的方法有许多，大多借鉴于绩效评估方法，后面有更详细的介绍。

第三，收集数据

销售指标评估是一项长期、复杂的工作，也是常规性的例行工作，对于作为评估基础的数据收集工作要求很高。在这方面，成熟的经验是注重长期的跟踪、随时收集相关数据，使数据收集工作形成一种制度，可主要依靠销售信息管理和市场调查分析提供的各类数据作为销售指标评估的基础。

第四，分析评估

这一阶段的任务是根据评估的目的、标准和方法，对所收集的数据进行分析、处理、综合。在销售分析当中会有详细介绍，在销售指标管理一书中我们就不作详细介绍了。

第五，结果运用

销售指标评估得出评估结果并不意味着评估工作的结束，还需要把销售指标评估的结果反馈到销售指标设定环节当中，还需要把评估中发现的不足反馈到销售指标体系实施控制环节当中去，另有一些方面的内容应该反馈到人力资源部门，作为销售人员的薪酬评估之用。

2. 销售指标评估的方法

通常，人们对业绩好坏的评判是通过比较形成的，常用的比较形式有：第一，与过去比较。如果现在取得的成绩或成果比过去大，表明业绩向好的方向转变，我们关注增长率就是这个缘故。第二，与预期目标（计划）比较。如果所取得的成绩或成果达到了预期目标则表明业绩好。第三，与特定参照群体比较。如果某企业以同行业平均水平为参照物，只要达到同行业平均水平则说明业绩好，如果超过同行业平均水平，则说明业绩显著。第四，与所花费的代价比较。任何成绩或成果的获取（所得）都需要一定时间、精力、财力或物力（所费），如果所得小于所费，就不合算，反之，如果所得大于所费则有业绩，所得大于所费的数额越大，成绩也就越显著。总之，业绩评估就是通过比较分析方法对特定主体行为所产生的业绩（成绩或成果）加以判断的过程。

销售指标评估属于业绩评估的范畴，因此，其评估形式和评估方法可参

考相关的绩效评估理论、形式和方法。绩效评估的方法有很多，有比较性的评估方法如直评法、交替排序法、配对比较法、强制分布法等，有绝对标准式的评估方法如图尺度评价法、行为描定等级评价法、行为观察法等，有基于结果的评估方法如目标管理法（MBO）、绩效标准法、直接指标法、成就记录法等。在本节我们将介绍图尺度评价法、关键事件法、配对比较法、强制分布法和 360 度绩效考核法。在接下来的几节中我们将分别介绍关键业绩指标、平衡记分卡和目标管理法在销售指标评估中的应用。

(1) 配对比较法

配对比较法（Paired Comparison Method）使得排序型的销售指标评估法变得更为有效。配对比较法的基本做法是将每一位销售人员按照所有的评估要素与其它员工进行比较，然后汇总得到最终结果。

假定需要对 HS 电脑公司北京区域销售部的七位销售人员进行工作绩效评价，那么，在运用配对比较法时首先需要列出一张如图 8-1 所示的表格来，其中要标明所有需要被评估的销售人员姓名以及需要评估的所有工作要素。然后，将所有销售人员根据某一类要素进行配对比较，然后用“+”（好）和“-”（差）标明谁好一些，谁差一些。最后，将每一位员工得到的“好”的次数相加。

从图 8-1 可以看出王五获得“好”的次数最多，有五个，因此，我们就可以认为王五的销售能力在七位销售人员当中是最强的。配对比较法在实际应用中不太复杂，有较为普遍的应用。

运用配对比较法对 HS 电脑公司北京区域的销售人员的评估就“销售能力”要素所作的评估

被评估销售人员的姓名							
	赵一	郑二	张三	李四	王五	冯六	屠七
赵一		+	+	-	-	-	-
郑二	-		+	+	+	+	-
张三	-	-		-	-	-	+
李四	+	-	+		-	-	-
王五	+	-	+	+		+	+
冯六	+	-	+	+	-		-
屠七	+	+	-	+	-	+	

图 8-1 配对比较法在销售指标评估中的应用

(2) 图尺度评价法

图尺度评价法 (Graphic Rating Scale) 是目前最简单和运用最普通的工作绩效评价方法之一, 可引入销售指标的评估当中。图尺度评价法一般是根据工作任务职责列举出一些绩效构成要素 (如“质量”、“数量”), 还会列举出跨越范围很宽的工作绩效等级 (从“不令人满意”到“非常优异”)。在进行工作绩效评价时, 首先针对每一个销售人员从每一项评价要素中找出最符合其绩效状况的分数, 然后将每一位销售人员所得到的所有分值进行加总, 即得到最终的工作绩效评价结果 (见图 8-2)。

销售指标评估的图尺度评价法的优点有: 易于理解; 尺度的建立比较容易; 可以通过对分值的详细表述减少一些评分时的发散误差; 可以对同一层次的被评估对象进行比较。

销售指标评估的图尺度评价法的不足有: 主要涉及到一些定性因素, 对打分者在心理学和人类行为学方面知识的要求较高; 不能完全消除主观成分。

(3) 关键事件法

关键事件法 (Critical Incident Method) 是由 J.C.Flannagan 在 1954 年发展起来的, 其主要原则是认定员工与职务有关的行为, 并选择其中最重要、最关键的部分来评定其结果。关键事件法首先从领导、员工或其他熟悉职务的人那里收集一系列职务行为的事件, 然后, 描述“特别好”或“特别坏”的职务绩效。

关键事件法的具体使用方法如下: 首先将下属员工在平时的工作中表现出来的特别不寻常的优秀绩效或者特别突出的恶劣绩效记录下来, 然后再在一个预先确定下来的时间与员工进行讨论和审查。

关键事件法考虑了职务的动态特点和静态特点。对每一事件的描述内容包括: 导致事件发生的原因和背景, 员工的特别有效或多余的行为, 关键行为的后果, 员工自己能否支配或控制上述后果。在大量收集这些关键事件之后, 可以对他们做出分类, 并总结出职务的关键特征和行为要求。关键事件法既能获得有关职务的静态信息, 也可以了解职务的动态特点。

销售指标评估的图尺度评价法		
销售人员姓名: _____		
评估等级说明		
O: 杰出 (Outstanding)。在所有各方面的绩效都十分突出, 并且明显地比其它销售人员的绩效优异得多。		
V: 很好 (Very good)。在大多数方面明显超过职位的要求, 销售绩效和销售工作绩效是高质量的并且在考核期间一贯如此。		
G: 好 (Good)。是一种称职的可信赖的销售工作绩效水平, 达到了销售工作绩效标准的要求。		
I: 需要改进 (Improvement needed)。在销售工作绩效的某些方面存在不足, 需要予以改善和提高。		
U: 不太满意 (Unsatisfactory)。销售工作绩效总的来说无法令人满意, 必须迅速加以改善和提高。		
N: 不作评估 (Not rated)。信息不够, 或是无法利用现有的标准或因时间仓促而无法得出结论。		
销售工作绩效评价要素	评价尺度	评价依据或评语
1. 销售指标完成情况	O 100-90 V 89-80 G 79-70 I 69-60 U 60 以下	
2. 销售报表和汇报完成情况	O 100-90 V 89-80 G 79-70 I 69-60 U 60 以下	
3. 客户反映情况	O 100-90 V 89-80 G 79-70 I 69-60 U 60 以下	
4. 团队工作精神	O 100-90 V 89-80 G 79-70 I 69-60 U 60 以下	

图 8-2 图尺度评价法

在销售指标管理中，最好将关键事件法与每年年初制定的销售指标结合在一起，这样，如表 8-1 所示，ZPD 公司的销售人员的职责就是不断开发新的客户。

表 8-1 用关键事件法对 ZPD 公司销售人员的销售指标实施情况进行评估

职责目标	目标	关键事件
开发更多的客户	2001 年把现有客户从 100 名增加到 300 名。	建立了一套客户访问标准流程； 客户访问成功率从 30% 提高到 50%； 平均每月的客户访问次数从 30 次提高到 50 次。
维系客户，争取原有客户更多订货	原有客户的订货量增加 50%。	原有客户的订单规模扩大一倍； 客户满意度提升 20 个百分点。

关键事件法的主要优点是研究的焦点集中在职务行为上，因为行为是可观察的、可测量的。同时，通过这种职务分析可以确定行为的任何可能的利益和作用。但关键事件法也存在两大不足：一是费时，需要花大量的时间去搜集那些关键事件，并加以概括和分类；二是关键事件的定义是显著的对工作绩效有效无效的事件，但是，这就遗漏了平均绩效水平或是对平均绩效水平无法进行正确评估。而对工作来说，最重要的一点就是要描述“平均”的职务绩效。利用关键事件法，对中等绩效的员工就难以涉及，因而全面的职务分析工作就不能完成。

(4) 强制分布法

强制分布法 (Forced Distribution Method) 这种评价方法通常是提前确定准备按照一定的比例将评价对象分别分布到每一个工作绩效等级上去。比如我们可以按下述比例原则来确定被评价者的工作绩效分布：

绩效最高的 20%

绩效较高的 20%

绩效一般的 30%

绩效低于要求水平的 20%

绩效很低的 10%

也就是说,如果评估对象为10名销售人员,那么,有2名销售人员将被评定为“绩效最高”,另有2名被评定为“绩效较高”,有3名销售人员将被评定为“绩效一般”,另有2名将被评定为“绩效低于要求水平”,还有1名销售人员将被评定为“绩效很低”。

在实际操作过程中,我们可以首先将准备评价的每一位被评价者的姓名分别写在一张小卡片上,然后根据每一种评价要素进行评价,最后根据评价结果将这些被评价者的卡片放到相应的工作绩效等级上去。

3. 360 度绩效考核

(1) 什么是 360 度绩效考核

传统的绩效评价系统往往是基于目标管理思想的。目标管理有许多优点,往往由上级来评估下级销售人员的绩效,但缺少对组织内其他人员的考虑。上级真正观察到下属工作的时间其实是很少的,有的学者认为只有10%左右。在很多情况下,除了一些具体指标的完成情况之外,上级往往不能给下属提供足够的反馈。上下级之间的私人情感往往对下级的绩效评价存在重大的影响。重结果而轻行为,这样容易导致员工不惜代价去追求短期硬指标的实现,而忽视了许多有利于长远目标实现的行为。

360 度绩效评价反馈系统就是由评估对象的上级、同事、下级和(或)内部客户、外部客户以及本人担任考评者,从四面八方对评估对象进行全方位的评价,再通过反馈程序达到改变行为、提高绩效等目的,也称为多评估者评价系统或多源反馈系统。与传统的一些绩效评估方法相比,360 度绩效评价反馈方法从多个角度来反映销售人员的工作,使结果更加客观、全面和可靠,特别是对负反馈过程的重视,使绩效评估起到“镜子”的作用,并提供了相互交流和学习的机会。与此同时,360 度绩效考核也对企业人力资源管理工作者的能力提出了更高的要求。一是收集和整理的信息数量将大大增加,二是管理人员与人力资源管理人员的反馈能力直接关系到绩效评价反馈系统的效能,三是绩效评价的内容和形式设计要复杂得多。

从信息加工过程的角度,可以勾画出一个 360 度绩效评估反馈过程模型,如图 8-3 所示。

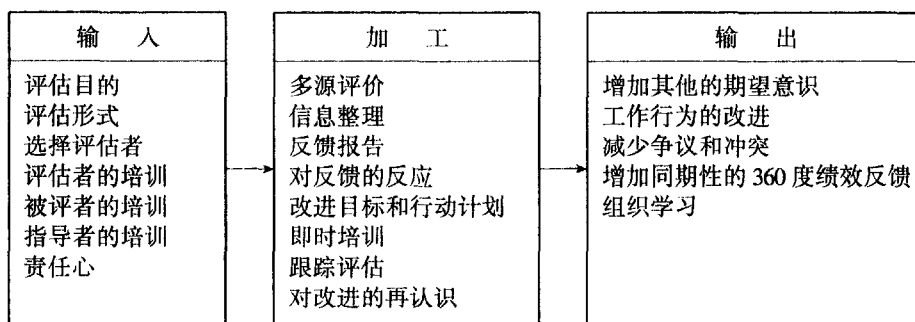


图 8-3 360 度绩效评价反馈过程

从图 8-3 可以看出, 360 度绩效反馈过程是一个“系统工程”, 包括确定评价目的和评价方式, 进行各种相关培训, 多源评估和收集评价信息, 进行反馈以及事后培训等环节, 各环节之间又是互动的。从其输出结果来看, 360 度绩效反馈过程更加注重员工发展和组织学习, 与目前人力资源管理的发展潮流相一致。

(2) 如何开展 360 度绩效考核

每个企业都可以根据自身情况来设计各自的绩效考核策略, 但大体上可以遵循以下六个步骤:

第一步是定义企业战略。360 度绩效考核应该能够反映企业的战略, 因此有一个清楚、能真正反映企业愿景的战略是至关重要的。现实中许多企业看似有明确的企业战略, 但往往是名至而实不归。

第二步是在企业内部就战略目标达成共识。由于种种原因, 企业内部可能会对战略目标有不同的意见, 但无论如何必须在企业的长远发展目标上达成一致意见。另外, 应将 360 度绩效考核每一个方面的目标数量控制在合理的范围内, 仅对那些影响企业成功的因素进行测评与考核, 一些非关键成功因素完全可以剔除。

第三步是选择和设计测评指标。一旦目标确定, 下一个任务就是判断这些目标是否达到指标。指标必须能够准确反映每一个特定目标, 以使通过 360 度绩效考核所收集到的反馈信息具有可靠性。在设计指标时, 不宜采用过多的指标, 也不应对那些员工无法控制的指标进行测评。

第四步是制定实施计划。360 度绩效考核要求各层次的管理人员参与考核,这样,制定计划一则可以保证评估过程非常有效,一则确保评估过程得到有效贯彻。我们也可以将 360 度绩效考核的指标与企业的数据库或管理信息系统相联,在全企业范围内运用。

第五步是监测和反馈。每隔一定的时间,就要向最高主管人员(或评估负责人)报告 360 度绩效考核的测评情况。在对设定的指标进行过一段时间的测评,并且认为已经达到目标时,就要设定新的目标或对原有目标设定新的指标。

8.2 如何在销售指标评估中应用 关键业绩指标和平衡记分卡

1. 关键业绩指标、平衡记分卡与绩效管理

关键业绩指标法(Key Performance Indicator, KPI)和平衡记分卡(Balance Scorecard, BSC)是目前世界范围内被广泛谈论和应用的两个主要的绩效管理理论方法体系。

关键业绩指标法(KPI)的发展历程较长,其精髓是说明企业业绩指标的设置必须与企业的战略挂钩,“关键”两字的含义就在于某一阶段一个企业战略上要解决的最主要问题,这是因为处于不同发展阶段的企业所面对的主要问题有所不同,有些问题是发展中的问题可能并不需要立即予以解决,例如处于超常增长状态的企业,业务迅速增长带来企业的组织结构迅速膨胀、员工队伍极力扩充、管理及技能短缺,流程及规范不健全成为制约企业有效应对高增长的主要问题。解决这些问题便成为该阶段对企业具有战略意义的关键所在,绩效管理体系则相应地必须针对这些问题的解决设计管理指标。关键业绩指标法(KPI)的不足主要有:其一,虽然它正确地强调了战略的成功实施必须有一套与战略实施紧密相关的关键业绩指标来保证,但却没有能进一步将绩效目标分解到企业的基层管理人员及操作人员。其二,关键业绩指标法(KPI)没能提供一套完整的对操作具有具体指导意义的指标框架体系。

平衡计分卡（BSC）是 20 世纪 90 年代初由哈佛大学商学院著名教授罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）和美国现任复兴方案公司总裁戴维·诺顿（David P. Norton）所创立。平衡计分卡的优点是它既强调了绩效管理与企业战略之间的紧密关系，又提出了一套具体的指标框架体系，这套框架体系从四个方面（财务角度、内部业务流程、顾客角度、学习与成长角度）来对企业绩效进行评估，同时又通过对这四个方面深层的内在关系（即学习与创新解决企业长期生命力的问题，是提高企业内部战略管理的素质与能力的基础；企业通过管理能力的提高为客户提供更大的价值；客户的满意导致企业良好的财务效益）的表述阐明了该体系的深层哲学含意。平衡计分卡（BSC）说明了两个重要问题，一是它强调指标的确定必须包含财务性和非财务性的（因此有“平衡计分”之说），其二是强调了对非财务性指标的管理，其深层原因是财务性指标是结果性指标（Result indicator），而那些非财务性指标是决定结果性指标的驱动性指标（Driver indicator）。特别要指出的是，平衡计分卡（BSC）明确提出绩效管理就是要让企业的每一位员工每天的行动都与企业的战略挂钩。由于平衡计分卡（BSC）所具有的强有力的理论基础和便于操作的特点，自 20 世纪 90 年代初一经提出便迅速在美国，然后是整个发达国家的企业和政府应用。以美国为例，有关统计数字显示，到 1997 年，美国财富 500 强企业已有 60% 左右实施了这种绩效管理，而在银行、保险公司等所谓财务服务行业，这一比例则更高。

2. 关键业绩指标在销售指标管理中的应用

（1）什么是关键业绩指标

关键业绩指标（KPI）是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的愿景目标的工具，是企业绩效管理系统的基礎。关键业绩指标（KPI）是现代企业中受到普遍重视的一种业绩评估方法。关键业绩指标（KPI）可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标，使业绩考评建立在量化的基础之上。建立明确的切实可行的 KPI 指标体系是做好绩效

管理的关键。

关键业绩指标 (KPI) 符合一个重要的管理原理即“二八原理”。在一个企业的价值创造过程中符合“20/80”的规律,即 20% 的销售人员完成企业 80% 的销售量,20% 的客户实现企业 80% 的销售额,而且在每一位销售人员身上“二八原理”同样适用,即 80% 的工作任务是由 20% 的关键行为完成的。因此,必须抓住 20% 的关键行为,对之进行分析和衡量,这样就能抓住业绩评价的重心,才能有效地促进销售指标管理。

(2) 销售指标评估中建立关键业绩指标体系应遵循哪些原则

在销售指标管理中实施关键业绩指标 (KPI), 必须注意以下这些原则:

- **目标导向** 即关键业绩指标 (KPI) 必须依据企业目标、部门目标、职务目标等来进行确定,也就是说销售指标的设定要服从于上一级目标,最终服从于企业的愿景和战略。

- **注重工作质量** 因为工作质量是企业竞争力的核心,但又难以衡量,因此,对工作质量建立指标进行控制就显得特别重要。现实中,对销售活动设定指标比较困难,特别是销售人员外出不断访问客户的情况下更是如此,因此,要强调销售周报表或月报表的作用,要强调销售分析在销售指标管理中的作用。

- **可操作性** 关键业绩指标 (KPI) 必须从技术上保证指标的可操作性,对每一指标都必须给予明确的定义,并相应建立完善的信息收集渠道。在销售指标管理中,要确保每一个销售指标都是可以通过数据收集来进行评估的,或者用某个指标予以替代。例如,销售态度就是一个定性指标,可用顾客投诉率来予以反映。

- **强调输入和输出过程的控制** 设立关键业绩指标 (KPI), 要优先考虑流程的输入和输出状况,将两者之间的过程视为一个整体,进行端点控制。

(3) 如何建立 KPI 指标体系

首先明确企业的战略目标,并找出企业的业务重点,也就是绩效评估的重点。然后,再找出这些关键业务领域的关键业绩指标 (KPI), 即企业

级 KPI。

接下来，各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因素（技术、组织、人），确定实现目标的工作流程，分解得到各部门级的 KPI。

然后，各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的 KPI 指标。这些 KPI 指标就是员工考核的要素和依据。

下面举例说明，某企业初步确定企业业务重点及企业级 KPI 和部门 KPI 内容如下图 8-4 所示：

业务重点	技术创新	市场领先	产品品质	人员配备	客户服务	利润增长	IT
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
企业级 KPI	1. 与市场战略的一致性； 2. 核心技术。	1. 市场份额； 2. 销售网络有效性； 3. 企业品牌。	1. 质量； 2. 成本； 3. 交货。	1. 员工素质； 2. 员工满意； 3. 人力资源系统。	1. 响应； 2. 及时性； 3. 服务质量。	1. 短期资产； 2. 长期资产； 3. 利润。	1. 集成性； 2. 信息提供及时性； 3. 内部客户满意度。

图 8-4 企业级 KPI

我们可进一步把人员配备的 KPI 进行分解，如下所示：

企业级 KPI	员工素质	员工满意	人力资源系统
部门级 KPI	1. 任职资格平均水平； 2. 学习能力； 3. 绩效改进。	1. 员工满意综合指数； 2. 优秀员工的稳定性。	1. 前摄人力计划； 2. 招聘效率与效果； 3. 绩效管理体制的有效性； 4. 人力资源信息系统。

图 8-5 部门级 KPI

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各

个指标上分别应该达到什么样的水平,解决“被评价者怎样做,做多少”的问题。表 8-2 是某公司部门级 KPI 考核的参考表。

表 8-2 某公司部门级 KPI 考核参考表

岗位	绩效指标	考核项目	考核标准	得分	考核方法
销售部经理	销售利润	公司销售(1000万)(计30分)	达成率 $\geq 100\%$	30分	实际销售/销售目标额 $\times 100\%$
			$95\% \leq \text{达成率} < 100\%$	25分	
			达成率 $< 95\%$	15分	
	回收账款(占销售额75%)(计10分)		达成率 $\leq 75\%$	10分	实际回款额/实际销售额 $\times 100\%$
			$65\% \leq \text{达成率} < 75\%$	8分	
			达成率 $< 65\%$	5分	
		销售费用(占销售额10%)(计10分)	达成率 $\leq 10\%$	10分	实际销费用/实际销售额 $\times 100\%$

最后,必须对关键业绩指标(KPI)进行审核。对关键业绩指标(KPI)进行审核的目的主要是为了确认这些关键业绩指标(KPI)是否能够全面、客观地反映评估对象的工作绩效,以及是否适合于评价操作。使用关键业绩指标(KPI)的最终目标是企业组织结构集成化,是以提高企业的效率为中心,精简不必要的结构,不必要的流程以及不必要的系统。严格来说,没有任何两个职位的内容是完全相同的,但相同性质的不同职位可以利用相同的关键业绩指标(KPI)或衡量指标。相同职位的两个不同的任职者虽然共用相同的指标,但其能力和素质水平不同,可以制定不同的目标。

审核关键业绩指标(KPI)主要从以下几个方面进行:

- ① KPI 能否被证明和观察?
- ② 多个评价者对同一个绩效指标进行评价,结果是否能取得一致?
- ③ 这些指标的总和是否可以解释评估对象 80% 以上的工作目标?
- ④ 跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作? 等等。

3. 平衡记分卡在销售指标管理中的应用

(1) 什么是平衡记分卡

平衡计分卡(BSC)是卡普兰和戴维·诺顿提出的一整套用于评价企业

战略经营业绩的财务和非财务指标体系。两人于 1992 年、1993 年、1996 年在《哈佛商业评论》杂志上发表了题为 The balanced scorecard measures that drive performance (战略平衡记分卡：提高绩效的评估方法)、Putting the balanced scorecard to work (战略平衡记分卡的应用) 和 Using the balanced scorecard as a strategic management system (将战略平衡记分卡用于战略管理系统) 三篇论文，并在此基础上结合美国一些企业应用平衡记分卡的实施经验，于 1996 年出版了题为《战略平衡记分卡：一种革命性的评估和管理系统》的专著，自此平衡记分卡的体系宣告完成。

平衡记分卡 (BSC) 打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。平衡记分卡认为，传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情 (落后的结果因素)，但无法评估企业前瞻性的投资 (领先的驱动因素)。在工业时代，注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里，传统的业绩管理方法并不全面的，企业必须通过在客户、供应商、员工、企业流程、技术和革新等方面的投资，获得持续发展的动力。正是基于这样的认识，平衡记分卡方法认为，企业应从四个角度审视自身业绩：学习与成长、业务流程、顾客、财务，如图 8-6 所示。

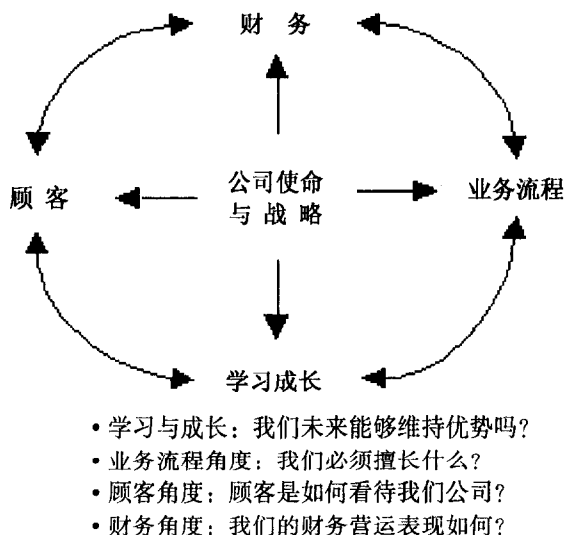


图 8-6 平衡记分卡

下面介绍一下实施平衡计分卡的一般步骤：

第一步：明确公司的使命。

第二步：明确公司战略。为完成使命，公司将采取什么样的战略？公司将着眼于在哪些领域从事经营？

第三步：明确在财务、业务流程、学习成长、顾客等四个方面，哪些方面公司应该做得更好，每一方面的关键成功因素是什么？

第四步：制定衡量每一方面的指标。

第五步：制定评估平衡计分卡的方案。

第六步：制定行动计划。为了完成预定的指标，应该采取哪些行动？

第七步：跟踪与管理。

当然，根据各公司具体情况不同，上述步骤会有一些变化。

（2）平衡记分卡的指标体系

平衡记分卡（BSC）的指标体系主要由财务、顾客、业务流程、学习和成长四个层面的指标所组成。

①财务层面的业绩评价指标

财务层面的业绩评估指标一般包括：收入增长指标（Revenue Growth and Mix）、成本降低或生产率提高指标（Cost Reduction/Productivity Improvement）、资产利用或投资战略指标（Asset Utilization/Investment Strategy）。详细指标可根据企业的具体要求设置，一般有净资产收益率、资产负债率、投资回报率、应收账款周转率、存货周转率、成本降低率、营业净利润和现金流量净额等。在分解财务目标时，应考虑企业处于什么发展阶段，不同的发展阶段有不同的财务管理侧重点，多数企业在考核管理中，不同部门的财务指标只是权重上有些变化，没有明显差异。我们应该就企业所处的不同战略阶段，考虑企业的规模、行业背景，制定不同的财务目标，并按各部门职责的不同，把财务目标分解到部门。

②顾客层面的业绩评价指标

用于评估顾客方面的业绩指标主要有：市场占有率（Market Share）、顾客维系率（Customer Retention）、顾客获得率（Customer Acquisition）、顾客满意程度（Customer Satisfaction）、顾客盈利能力（Customer Profitability）等。这几个指标之间的关系如图 8-7 所示。为了完成财务指标，企业应该进

行有效的市场细分，找到自己的目标顾客群体，针对目标顾客制定适当的市场目标，关键在于明确企业的现有顾客群体和潜在顾客群体。顾客对产品的满意度和市场占有率的实现情况是完成企业财务目标的主要途径。

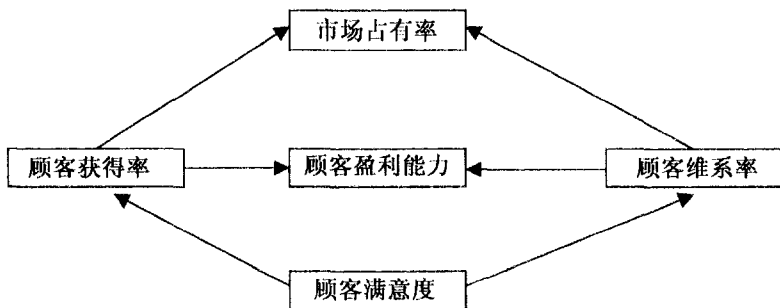


图 8-7 平衡记分卡中客户层面的业绩评价指标

③业务流程层面的业绩评价指标

内部管理业绩指标最能说明平衡记分卡（BSC）与传统财务评价方法的区别。要使企业取得和保持竞争优势，就必须创新，讲求质量，缩短产品的生产周期，提高生产率，降低成本。因此，平衡记分卡（BSC）把企业内部业务流程的考核指标定位在创新（Innovation）、运作（Operation）和售后服务（Post-Sale Service）上，具体的评估指标有产品制造周期、产品设计水平、工艺改造能力、生产能力利用率、机器完好率、设备利用率、安全生产率等。除了实现企业财务目标和客户目标，企业要不断改进内部管理，使之能满足财务和客户目标的需求。在业绩管理中，通过内部管理改进考核，重点强调职能内部和部门内部，还没有提升到通过内部管理改进战略的角度。

④学习与成长层面的业绩评价指标

平衡记分卡（BSC）所强调的投资重点是未来的投资项目，诸如新产品和新设备的研发，而不是传统的投资领域，这就要求企业的管理人员和员工不断地进行新技术、新知识的培训和学习，以适应时代发展的需要；建立有效的信息系统，以便及时获取信息；设立良好的激励机制，以激发全体员工的积极性。

学习与成长层面的指标体系一般包括三个方面：员工能力（Employee Capabilities）、信息系统能力（Information Systems Capabilities）、激励、权力和协作（Motivation Empowerment and Alignment）。具体指标有员工满意度（Employee Satisfaction）、员工维系率（Employee Retention）、员工工作效率（Employee Productivity）、员工知识水平、员工的培训次数、管理水平、研发费用增长率、信息系统更新程度等。学习和创新目标是企业实现上述三项目标和取得良好成绩的推动力量。在目前日益激烈的竞争市场环境里，企业的学习能力和创新能力是决定企业竞争力的关键因素，但由于学习和创新能力很难通过量化进行评估，而且周期比较长，所以，在业绩管理中我们没有重点考虑。

（3）平衡记分卡的运用

每一个成功的企业都有其伟大的愿景，因为企业因目标而迈向成功，因愿景而永续生存。通常，运用平衡记分卡如下图 8-8 所示。

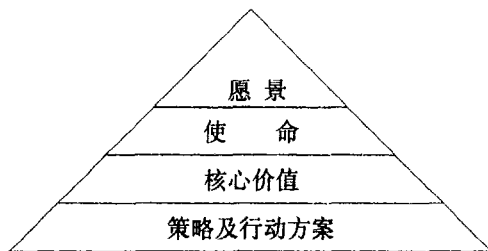


图 8-8 平衡记分卡的框架模型

在愿景当中，要能清楚地描述出企业的未来的奋斗目标，要讲清企业愿景对员工实质上所代表的意义（见阅读材料“英国航空公司的战略名词”）。

企业使命是愿景下的一个战略程序，它由员工共识感、认同感、归属感和使命感组成，企业使命要能用实例向员工说明企业的使命，要用简单清楚的方法激发员工的使命感，并积极与员工就使命进行沟通。

核心价值是企业使命下的一个指导书，要清楚介绍企业的核心价值所在，并以简单的口语转化为易行易懂的口语。

阅读材料

英国航空公司的战略名词

各公司，尤其是上市公司，在其年度报表和公共文件中经常提到一些战略名词。英国航空公司（British Airlines）在其年度会计报表中清晰地向投资人及公众阐述了英航的使命和目标。

使命

努力成为航空业中最成功的企业。

目标

全球航空业的领导者；
保持现有全球航空运输市场占有率的地位；
优质服务。

具体目标

保持业务的增长率，同时积极扩张；
预测乘客需求与竞争者的行为，并快速进行应对；
股东权益回报率不低于 10%；
有益于社区与社会。

战略

专注于核心业务；
竞争在加剧，因此，成功的前提是控制成本；
在盈利潜力大的市场建立营销联盟；
维持服务质量，加强本地化的服务。

行动

1987 年与美国的联合航空公司结成营销联盟；
与新英格兰航空公司在新加坡、香港等航线上进行合作；
投资 3.5 亿英镑收购 Sabena 世界航空公司 70% 的股份。

奖励

实施工职工持股计划。

策略及行动方案的第一点就是将愿景、使命加以解释，转化为客户观点、财务观点、业务流程观点和学习成长观点。第二点就是把财务量化指标转化为学习创新能力指标。在过去，绩效评估指标是财务指标，如利润、投资回报率等，而今，为了实现财务目标，企业开始把愿景、策略、市场锁定在顾客满意度上，并思考如何改善内部流程来满足顾客需要，以及思考如何通过员工的学习和成长来推动内部流程的改善。

8.3 如何在销售指标评估中应用目标管理法

任何一个组织都是为实现某种目标而创造出来的。常常,组织因为无法实现这一目标而难以生存下去。目标是在一定时期内(一般为一年)组织活动的期望成果,是组织使命在一定时期内的具体化,是衡量组织活动有效性的标准。由于组织活动是个体活动的有机叠加,因此只有各个员工、各个部门的工作对组织活动作出期望的贡献,组织目标才可能实现。销售目标的实现也是如此。所以,如何使全体员工、各个部门积极主动、想方设法为组织的总目标努力工作是管理活动有效性的关键。目标管理正是解决这一问题的具体方法。

1. 目标管理法及其特点

(1) 目标管理法的由来

目标管理(Management by objectives, MBO)于20世纪50年代中期出现于美国,以泰罗的科学管理和行为科学理论(特别是其中的参与管理)为基础形成的一套管理制度。凭借这种制度,可以使组织的成员亲自参加工作目标的制定,实现“自我控制”,并努力完成工作目标。而对于员工的工作成果,由于有明确的目标作为考核标准,从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理,因而可以大大激发员工为完成组织目标而努力。

目标管理法作为一种有效的管理方法,有许多人为此作出了贡献,我们一般认为彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)对目标管理的发展和使之成为一个体系作出了重大贡献,并把德鲁克教授作为目标管理法(MBO)的创始人。1954年,德鲁克教授在《管理的实践》一书中,首先提出了“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克教授认为,并不是有了工作才有目标,而是相反,有了目标才能确定每个人的工作,所以“企业的使命和任务,必须转化为目标”。如果一个领域没有目标,这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理,当组织最高层管理者确定了组织目标后,必须对其进行有效分解,转变成各个部门以及各个人的分目

标,管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

德鲁克的主张在企业界和管理学界产生了极大的影响,对形成和推广目标管理起了巨大的推动作用。1962年美国一位咨询顾问爱德华德·萧礼(Edward C. Schleh)在《结果管理》(Management by Results)一书中将德鲁克的思想体系予以具体化,在该书中所指的结果是“Expected Results”,亦即可期待的结果,其意义与目标相同。1964年日本的住友金属矿山公司根据自身需要引进并实施目标管理法,堪称率先采用目标管理法的先驱。1966年D.McGregor提出的Y理论在某种意义上成为目标管理法的理论依据。

南方卫理工会大学商学院的理查德·巴斯柯克指出,目标管理这一概念具有哥白尼“日心说”般的突破性效应:“德鲁克注重管理行为的结果而不是对行为的监控,这是一个重大的贡献,因为它把管理的整个重点从工作努力——即输入,转移到生产率——即输出上来。”德鲁克对这一概念做了精辟的解释:“所谓目标管理,就是管理目标,也就是依据目标进行的管理。”

(2) 目标管理概念及特点

目标管理的概念可以从以下四个方面的特点来理解:

①目标管理是全员参与管理的一种形式

目标的实现者同时也是目标的制定者,即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标,然后对总目标进行分解,逐级展开,通过上下协商,制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标;用总目标指导分目标,用分目标保证总目标,形成一个“目标-手段”链。

邀请员工参与管理是管理实务发展的必然趋势,如何让员工完全地参与进来、更好地发挥效率、并最终提升绩效是可以探讨和实践的。目标管理堪称为结合得较好的一种方法。

②强调“自我控制”

大力倡导目标管理的德鲁克认为,员工是愿意负责的,是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的。如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”,则我们应“控制”的必须是行为的动机,而不应当是行为本身,也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。

目标管理的主旨在于用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”，它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力，推动他们尽自己最大的力量把工作做好，而不仅仅是“过得去”就行了。企业要想在知识经济背景下获得超额利润，就必需充分发挥人力资本的效益，“压制性的管理”只能为企业带来平均利润，而“自我控制的管理”可最大限度地释放人力资本，才有可能赚取超额利润。

③促使下放权力

集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一，唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾，促使权力下放，有助于在保持有效控制的前提下，把局面搞得更有生气一些。

权力不是用来掌握的，而是通过授予在管理中发挥效用的。

④注重成果第一的方针

评价员工的表现，采用传统的管理方法，往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后，由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

(3) 目标管理的作用

从上面的讨论可以看出目标管理有如下四个基本作用：

- **引导作用** 目的或目标是一种未来的期望和理想状况，它为人们的现实行为提供了一个明确的方向。实施目标管理，使得组织的整个活动得以计划、安排、实施和评估，使得所有的工作有了规划和行动的根据。现实中，销售目标往往是销售人员的兴奋剂。

- **激励作用** 目标管理是激励组织成员积极努力的一种有力措施。一方面，目标是创造性的源泉。由于实现目标的方法是多种多样的，而开动脑筋、探索和找到其中最优的方法，这是实践中的人的本性。所以一旦设立了目标，它本身就有着激励行动和激励创造的作用。另一方面，目标管理为组织中每个成员设置了一个具体的奋斗目标，这个目标虽然从质的方面不一定相同（如生产、技术、销售各部门的目标总是不同的），但相应于

每个成员努力程度的量来说却往往大体相同（如总是在多长时间内应完成与现有能力相当或略高一点的某种工作的量）。这样目标管理就形成了整个组织中各个部门和每个工作人员的平行竞争的局面。

• **凝聚作用** 组织是一个社会协作系统，它必须对其成员有一种凝聚力。一盘散沙的组织是难以发挥作用的，是不能够长期存在的，更不谈壮大与发展了。组织凝聚力的大小受到多种因素影响，其中的一个因素就是组织的目标。如果组织目标能充分体现组织成员的共同利益，并能够与组织成员的个人目标取得最大程度的和谐一致，那么，这个目标就能够极大地激发组织成员的工作热情、献身精神和创造力。

• **考核的客观标准作用** 大量管理实践表明，仅凭上级的主观印象对下级人员绩效进行考核是不客观、片面的和不科学的，因此不利于调动下级人员的积极性。但是在传统的管理中并没有别的办法。目标管理方法则提供了对全体员工工作绩效的客观的、全面的、科学的考核方法。通过实施目标管理，优秀的管理人员、勤奋的基层职工、有创造性的人才能够不用领导者的亲自考核而自动脱颖而出，这使得组织形成了一种自评价状态，使组织的褒奖和惩戒根据有了客观性和科学性，而有利于管理的科学化。

2. 目标的层级结构

（1）什么是目标

目标是一个组织各项管理活动所指向的终点，每一个人都应有自己的目标，每一个组织都应有自己的目标。尽管不同的组织有不同的目标，但有一点共同的，那就是追求效率和效益。如果一个组织不能始终做到这一点，就会逐渐丧失自己的竞争优势，进而失去自己的存在价值。企业目标是在分析企业外部环境和内部条件的基础上确定的企业各项活动的发展方向和奋斗目标，是企业经营思想或宗旨的具体化，也是企业所有者的愿望体现。企业目标为企业决策指明了方向，是企业计划的重要内容，也是衡量企业经营绩效的标准。

企业的终极目标是企业价值最大化，这一个终极目标经历了从利润最大化、经济效益最大化、股东财富最大化到企业价值最大化的发展过程。如今，企业价值最大化已成为人们普遍接受的企业终极目标假设，这是因

为相对于企业利润最大化、经济效益最大化和股东财富最大化而言,企业价值最大化反映了财富管理的基本理论和要求,而且它更能适应现代企业制度的要求。可以说,企业最终有且只有一个目标,那就是企业价值最大化。但在具体经营中,企业需要设定许多目标以最终实现价值最大化这个终极目标。

严格来讲目标和目的也有所不同。目的可能是模糊的意识,或是心理的期望,或者只是一种定性的表述。而目标则是客观的和明确的,并且往往是有标准的或定量化的。因此,管理工程中所说的“目标”是人们的目的或组织的宗旨的具体化,是经过一定科学分析和技术处理的、具有可操作性的目的,是一个组织通过奋力争取可能达到的未来理想状况。简单地说,目标是管理工程根据社会组织的宗旨,经过一定科学技术化的处理而提出的在一定时期内要达到的预期状态。

对于任何组织和企业来说,有一个明确合理的目标是十分重要的。目标是一个组织各项管理活动的起点和整个过程所指向的终点。每一个组织都应有自己的目标,尽管不同的组织目标各异,但在不同的目标之后总有一个潜在的共同目标,这就是追求更高的工作效率,追求一种比同样数量的个人效率的总和更高的效率,追求一种比同类工作系统更高的效率,即实现整体大于部分之和。如果一个组织不能做到这一点,就可能逐渐失去自己存在的价值。所以目标不仅是一个组织的基本特征,而且还表明一个组织存在的意义。

(2) 目标的层级结构

目标管理通过一种专门设计的过程使目标具有可操作性,这种过程一级接一级地将目标分解到组织的各个单位。组织的整体目标被转换为每一级组织的具体目标,即从整体组织目标到经营单位目标,再到部门目标,最后到个人目标(参见图8-9)。

因为较低层单位的管理者参与设定它们自己的目标,因此,目标管理法的目标转化过程既是“自上而下”的,又是“自下而上”的。最终结果是一个目标的层级结构,在此结构中,某一层的目标与下一级目标连接在一起,而且对每一位员工,目标管理法都提供了具体的个人绩效目标。

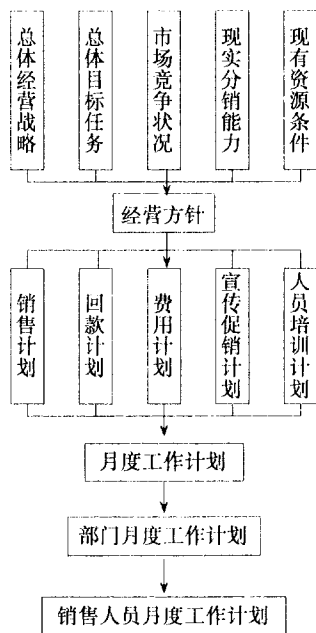


图 8 - 9 某销售分公司的目标分解过程示意

因此，每个人对他所在单位成果的贡献都很明确，如果所有的人都实现了他们各自的目标，则他们所在单位的目标也将会实现，而组织整体目标的实现也将成为现实。

这样，组织目标的最终结果就是一个与这些层次方面相适应的目标系统。我们以企业为例来进一步说明社会组织目标的主要内容。一般地说一个企业的目标总是要体现和兼顾到以下十个方面：

- **产量目标** 产量是企业的最直接和直观的目标，它主要是定量化的，简明清楚。
- **质量目标** 质量是企业目标管理的另一个重要目标。但质量目标的制定和管理较为复杂（这是因为质量标准不易确定），它往往需要管理部门和技术检验部门的协同合作才能实施。
- **市场销售目标** 销售目标是企业目标的基础，是企业与社会结合得是否紧密、为社会服务程度如何的体现，也是产量目标发挥经济作用的具体体现。市场销售目标的建立需要对市场进行调查、分析、测验，开辟多种渠道扩大产品销路。通常，市场销售目标是与产量目标和质量目标紧密

相联系的。

- **经济效益目标** 经济效益目标是企业从投入、产出、销售、资金回收一个完整循环的综合目标，这主要是对一个完整的或相对独立的核算单位提出的管理目标，如分厂、子公司等。对一个配合紧密的现代企业来说，经济效益目标只能是对企业整体来说的，其中的某个具体部门是无法设置经济效益目标的，比如广告宣传部门，如果单独地看其经济效益，那么它只是个赔钱单位。

- **新产品开发目标** 这主要是技术部门的目标，当然也有调动企业内其他职工业余进行技术革新的目标及其管理工作。

- **人力资源培养目标** 各中层、基层组织要做好职工的思想工作，相互配合，解决纠纷，加强学习，搞好培训，提高生产技能与管理知识，根据每个人的实绩进行奖惩等等方面的目标。

- **安全生产目标** 采取各种安全措施，力争消灭重大伤亡事故与重大设备事故，做好劳动保护工作等方面的目标。

- **环境保护目标** 进行三废的监测与综合治理，注意尘毒、噪声等环境污染，这是对社会负责任的一类目标。

- **文明生产目标** 以科学的态度，按规章制度从事生产活动。厂区干净整洁，各种标志明显，杜绝跑、冒、滴、漏等浪费现象。

- **生活福利目标** 改善职工的衣、食、住、行和文化生活条件。

3. 目标管理的实施过程

目标管理实施过程一般可以分为目标建立、目标分解、目标控制、目标评定与考核四个阶段。下面分别予以介绍。

(1) 目标建立

目标建立是目标管理实施的第一阶段，这一阶段要做的事情就是目标的建立和分解。建立企业目标首先要明确企业的使命与宗旨，并结合企业内外环境决定某一期限内的工作具体目标。

传统的目标设定过程是单向的，由上级给下级设定目标，即由企业领导者设定目标，然后分解成各级目标和部门目标，最后落实到个人目标。现代管理学提倡参与制目标设定法，要求企业员工参与目标的设立，特别

是要求员工多与目标体系的讨论与设定。

目标建立过程中要注意以下问题：①目标要略高于企业当前的能力，保证企业经过一定努力能够实现。②目标要保证质与量的有机结合，尽可能量化企业目标，确保目标审核的准确性。③目标期限要适中，企业级目标的期限相对长一些，而个人级目标的期限相对短一些。④目标数量要适中过多则评估成本要高，过少则无法推动管理。

（2）目标分解

把企业的总目标分解成各部门的分目标和个人目标。要使所有员工都乐于接受企业的目标，明确自己应承担的责任。

在目标分解中要注意以下几点：①目标体系要逻辑严密，纵横成网络，体现出由上到下目标越来越具体的特点。②目标要突出重点，与企业总目标无关的其他工作不必列入各级分目标。③鼓励员工积极参与，尽可能把目标分解中的“要我做”变成“我要做”。④目标一旦分解完毕，要进行严格的审批。

（3）目标控制

为保证企业目标的顺利实现，管理者必须对目标实施控制，随时了解目标实施情况，及时发现问题并协助解决。必要时，也可以根据环境变化对目标体系进行一定的调整或修正。积极的自我控制与有利的领导控制相结合是实现目标动态控制的关键。

目标控制管理中应注意以下几点：①充分发挥职工自我控制能力，必须将领导的信任与完善的自检制度相结合，保证企业具有进行自我控制的积极性与制度保障。②建立目标控制中心，结合企业均衡生产的特点保证企业生产的动态平衡。③保证信息反馈渠道畅通，以便及时发现问题，进行目标的必要修正。④创造良好的工作环境，形成团结互助的工作氛围。

（4）目标评定与考核

目标管理注重结果，对部门及个人目标的完成情况必须进行自我评定、群众评议、领导评审。通过评价活动，肯定成绩、发现问题、及时总结目标执行过程中的成绩与不足，完善下一个目标管理过程。

目标评定要注意以下几点：①首先进行自我评定。②上级评定要全

面、公正。③目标评定与人事管理相结合。④及时反馈信息是提高目标管理水平的重要保证。

目标评定与考核通常与目标管理表相配合，目标管理表示意如下表 8-3 所示。

表 8-3 目标管理表

单位		职位		姓名		期	自	年	月	日	直属		验	
						间	至	年	月	日	上司		讫	章
目标项目	1.		2.		3.		4.							
具体的内容														
本人对结果的评价与反省														
上对司所结果做的评价及意见	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力	A 非常努力 B 颇努力 C 尚可 D 有待努力
	意见													

4. 目标管理的局限性

目标管理方法的确有很多优点和长处，在许多企业的实践中发挥了明显的作用，但也有许多实践和研究表明了采用目标管理法还有一些缺陷（见阅读材料“如何避免实施目标管理的恶性循环”），有的是目标管理方法本身存在的，另外一些则是在运用中引起的。在此我们列举四个方面的局限性。

阅读材料

如何避免实施目标管理的恶性循环？

背景

一家制药公司决定在整个公司内实施目标管理。事实上他们之前在为销售部门制定奖金系统时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难完成交货计划。销售部抱怨生产部不能按时交货。总经理和高级管理层决定为所有部门和个人经理以及关键员工建立一个目标设定流程。为了实施这个新的方法他们需要用到绩效评估系统。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变的建议。他们付给咨询顾问高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们如何组织目标设定的讨论和绩效回顾流程。总经理期待着很快能够提高业绩。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门的问题。客户满意度下降，利润也在下滑。

分析

这个案例的问题出在哪里呢？为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了矛盾加剧和利润下降？

经过仔细分析总结出几个基本问题：

1. 设定的目标不全面。每个部门只专注于对自己非常重要的几个目标。
2. 因为这家公司的传统是一年进行一次绩效评估，目标一旦定下来就不能再改变。所以即使他们发觉有些目标有问题，他们也不会进行及时的修改。
3. 各部门的目标互相之间没有联系，只是和组织内上下级之间有联系。
4. 修改后的系统仍然存在定性或主观评估。这就意味着私人关系对绩效评估流程还是有很大影响。经理在考核绩效时仍然存在主观因素，经理和下属的关系亲密与否导致了系统的不平等性。
5. 这也可能是最重要的一点，目标不符合公司扩大市场份额的特定战略。原来的目标只关注销售额和按时交货，但是战略最重要的几个关键点没有得到特别体现。

(1) 非增值性活动的增加

任何一种管理工具、管理方法存在、意义在于能够提升效率与效益。一利兴、一利弊，目标管理法的实施也会带来管理成本的上升。目标管理会使企业、组织内的文牍、会议工作大大增多。为了做好目标体系的建立工作，首先必须收集大量的信息，整理大量的资料；为了目标的分析和展开，又必须召开许多的会议，管理中的监督、考核中的评比、奖惩，需要大量的报表、登记、整理汇总工作，这些工作是不可避免的，而且系统越大，这些工作会成呈倍数增长。所以企业一方面应当注意设法尽可能地减少冗长的文件、繁琐的会议，另一方面应当利用现代化的信息处理和信息传递手段，如电脑、联网通讯等，以减少这方面的压力，否则文牍工作的增加，人力，时间的耗费，同样会降低企业的工作效率，抵消目标管理的优势。

客观地说，任何管理手段或管理方法都会带来管理成本的增加，但考虑是否采用这种管理方法或手段在于考虑实施之后所能带来其它管理成本的节约和效率的提升是否能弥补管理成本的增加，通常在实施之初，由于新旧管理或手段的过渡，管理成本通常都会上升，而管理效率也会有所降低，这只是暂时现象。

(2) “有目标”与“无目标”的矛盾

目标管理法往往抓紧了两头，放松了中间。目标管理法注重高层部门的自我管理，也注重基层生产一线上的自我控制，但常常忽略了中层人员、二级服务性工作人员自我控制与管理。职员、文秘、检验、库管、财会等等人员往往很难实行精确、定量的目标管理。一线人员（如销售人员）可能根据目标责任的奖惩办法，获得相当的奖励，也激起了相当的工作热情；部门负责人可能在考核评估中得到成果的肯定，褒奖和擢升，但中层、服务和技术人员等却常常被冷落，以至这些相对于一线来说从事着更为复杂劳动的工作人员，在目标管理实行的几个周期之后，在收益上可能慢慢地落后于简单劳动。因而造成了有人“有目标”和有人“没有目标”，有目标的收入容易提高，而没有目标的则慢慢丧失了积极性。比如我们常常看到销售人员的收入大大地高于工程师和会计师的情况，一旦如

此，组织内将会出现一定的思想波动。相对而言，销售人员的目标比较容易确定。

造成这种现象的根本原因是在实际管理中有些活动没有办法通过目标来进行绩效考核，或者通过目标来进行考核相对不经济，从而导致辅助性增值环节无法通过目标管理而获得足够的激励。可行的选择是在一线实施目标管理可落实到个人，有些无法量化的则通过团队绩效或组织绩效予以评估。

（3）没有实现“自我控制”

由于一些企业对目标管理的原理和方法宣讲得不够，在执行中也没有注意到以调动员工的自我控制能力为主的原则，或者奖励工资跟不上劳动贡献的增长等等，这样，随着目标管理的不断深入，挑战性和刺激性的要求使目标的制定会越来越高，制度也越来越严格、规范。这样有些员工会觉得，这种方法就如同领导人手里拿着一支鞭子，只是让员工按照他们的意图去做事，而不是让员工按照自己认为怎么好就去怎么做。这样也会挫伤职工的积极性。如果企业的目标设定过高，员工的这种想法会更甚一些。

可行的解决办法是邀请员工参与到目标管理中来，把销售人员作为目标管理的主体，充分考虑销售人员的各种建议。

（4）目标本身的问题

目标常常是短期的，这种短期的目标也常常会引起员工的短期意识和短期行为。而且，有许多目标无论如何都是很难确定的。不同的目标之间也是很难比较“兑换的”，这将给考核带来一定的困难，而且随着考核中标准的不断修改，相互矛盾的条例会越来越多，执行中的问题也可能越积累越多。

为了避免目标本身所引发的问题，在实际当中，销售管理人员可以不断丰富销售指标体系，在保证一定时期内销售目标稳定的情况下，调整目标内容来促进销售人员关注企业的长期发展。

他山之石：MBI 公司的工作和薪酬政策

下述内容摘录于 MBI 公司的员工手册，仅供读者参考。

1. 您的工作

公司和员工成功的关键在于一个持续学习和成长的互助关系，公司必须提供发展和培训计划，员工则应切实自我评估，拟定发展计划，积极参与培训计划，为自己的未来努力。

公司发展计划的成功关键在于员工对自己未来的使命感。

(1) 切实自我评估

了解各类工作性质及特性，评估自己的性向和未来期许，选定“专业领域”(Profession Career Skill Template)；

运用所提供的技能表，确实评估目前自己的技能及拟定发展计划 (IS-DP)。

(2) 与经理讨论未来发展计划

当您准备好了以后，就和您的经理讨论您的兴趣，目标和您所拟订的未来发展计划 (ISDP)。

(3) 积极参与培训计划

公司提供的技能发展措施非常多元化，包括自学、网上学习、课堂教育和实际参与等多种学习形式，唯有您积极参与学习才是您成长的唯一途径。您的认真负责的态度、努力和付出是我们共同期待的。

2. 您的薪酬

MBI 公司薪酬政策的宗旨在于吸引、维系和激励表现优秀的员工，公司的功绩薪酬和晋升制度是 MBI 公司高绩效文化的核心。通过职务评估、个人效绩评估与奖励优异表现而保证了高质量与高效率的企业文化。

(1) 职务评估系统

为了达到“不同工不同酬”的目的，MBI 公司将用职务评估系统 (Position Reference Guide) 将每项工作按专业技能、领导能力和所负责任三项客观条件加以评估分类为 10 个等级。使每项职务能真正反映工作内容及工作期望，而相对应地反映在薪酬上。

(2) 个人功绩评估系统

功绩评估系统是 MBI 公司薪酬的基石，公司通过个人工作使命计划 (Personal Business Commitment) 及评估来区别每位员工的实际表现。

年初，高级主管首先确定公司的业务发展目标，然后通过目标分配程序，自上而下逐次分配，在您的经理将部门的工作目标定出后，每个员工应即制定个人工作使命，如何以客户要求为导向，发挥团体精神，快速而有效地把结果呈现给顾客。

年底时，写出你的使命完成结果，呈交给您的经理作为年度考核标准，而考核结果将直接影响您的薪酬及加薪的多少。

(3) 论功行赏制

每年公司将依所任职位，个人功绩评估结果和公司整体表现调整薪资。薪资调幅取决于：

- 员工历年来的工作表现；
- 员工是否拥有重要技能并将之运用于工作当中；
- 员工对部门的贡献及影响力。

(4) 晋升制度

对于业务需要而增加的职位空缺，公司尽可能采取内部晋升计划。员工在公司内部晋升的机会取决于：

- 业务需要；
- 员工实际工作表现；
- 员工对承担更大职责的能力；
- 员工表现的发展潜能。

(5) 个人收入所得税

员工在公司的所有收入应交纳个人所得税。按照中华人民共和国国家和地区有关税法、规章及条例的要求，公司将代表员工预扣每个人应纳的所得税。为了遵守中华人民共和国法律、税法和条例，公司将有权在适当时更改预扣员工的个人所得税额。

(6) 各薪酬项目定义

下面是一些薪酬项目的定义，在以后的福利计算中会时常引用这些名称：

月基本工资 (MBS) = 每月发的薪金

平均日工资 (ADS) = $\frac{MBS \times 12}{254 \text{ 个工作日}}$

小时工资率 (HR) = $\frac{ADS}{8 \text{ 小时}}$

综合津贴 (CA) = 月度津贴

春节奖金 (SFB) = 按 12 月的 MBS 与 12 月的薪金一起付给员工的 1 个月基本工资

假日奖金 (VB) = 按本年度 12 月份的 MBS 发一个月基本工资供员工假日开销

服务年限 (YOS) = 在公司服务的年期

参考文献

1. 张平淡编著：《销售管理》（第二版），企业管理出版社，2002年。
2. 牛海鹏等编著：《销售通路管理》，企业管理出版社，1999年。
3. 屈小伟等编著：《销售人员管理》，企业管理出版社，1999年。
4. 郑宏等编著：《销售业务管理》，企业管理出版社，1999年。
5. （美）菲利普·科特勒等著，郭国庆等译：《市场营销管理（亚洲版）》，中国人民大学出版社，1996年。
6. （美）菲利普·科特勒著，杨汝和译：《营销管理：分析、计划和控制》，上海人民出版社，1999年。
7. 张平淡、韩伯棠、徐会奇：“顾客资产及其评估”，《市场营销》，2001年第10期。
8. 张平淡：“根据顾客盈利能力进行市场细分”，《销售与市场》，2001年第6期。
9. 张平淡：“家用品牌电脑的营销困境及出路”，《家电广告》，2002年第4期。
10. 张平淡：“恒生电脑创造百脑汇市场单日销售记录：终端促销案例分析”，《销售与市场》，2002年10期。
11. 林永顺著：“《企业管理学》，经济管理出版社，2002年。
12. 拉斯特等著，张平淡译：《驾驭顾客资产》，企业管理出版社，2001年。
13. 麦可姆·麦克唐纳等著，张平淡、赵巍译：《服务营销规划》企业管理出版社，2001年。
14. 罗杰·莫林等著，张平淡、徐嘉勇译：《公司价值》，企业管理出版社，2002年。
15. 符国群主编：《消费者行为学》，武汉大学出版社，2000年。
16. 沈小静：《销售费用管理》，经济科学出版社，1998年。
17. 杨东龙主编：《500种最有效的管理工具》（第一卷），中国经济出版社，2001年。

18. 张富山主编:《顾客满意:关注的焦点》,中国计划出版社,2001年。
19. 徐源:“市场占有率——衡量企业经营绩效的标尺”,中国营销传播网,2002.8.9。
20. 翟文宪:“市场占有率与营销控制策略”,《销售与市场》,1995年第5期。
21. 金焕民、王荣耀:“市场占有率的质和量”,《销售与市场》,1999年第3期。
22. 张玉利:“竞争力热潮——市场占有率”,《销售与市场》,1995年第7期。
23. 闫治民、孙谦:“啤酒企业莫走入市场份额误区”,中国营销传播网,2001.12.14。
24. 张蕊:《企业战略经营业绩评价指标体系研究》,中国财政经济出版社,2002年
25. 岳文锋:“顾客满意与顾客忠诚”,中国营销传播网,2002.7.10。
26. 张云坡:“市场占有率评估方法的矫正”,中国营销传播网,2002.7.16。
27. 吉福林:“提高品牌的忠诚度”,《销售与市场》,2000年第8期。
28. 朱沆等:“酒店顾客忠诚感的实证研究”,《商业研究》,1999年第2期。
29. 杨梅、涂红:《绩效管理》,海天出版社,2002年。
30. 张蕊:《企业战略经营业绩评价指标体系研究》,中国财政经济出版社,2002年。
31. 罗伯特·巴克沃著,陈舟平译:《绩效管理:如何考评员工表现》,中国标准出版社·科文(香港出版有限公司),2000年。
32. 串田武则(日)著,张秀梅译:《图解企业目标管理》,西南财经大学出版社,2000年。
33. 李青、陈丕积、秦彩虹著:《营销绩效评估实操》,广东经济出版社,2002年。
34. 萧鸣政等著《工作分析的方法与技术》,中国人民大学出版社,2002年。

35. 武欣著《绩效管理实务手册》，机械工业出版社，2001年。
36. 纲目编著：《有效的目标管理》，中信出版社，2002年。
37. 孟建民：《中国企业绩效评价》，中国财政经济出版社，2002年。
38. 赵平、裘晓东：“品牌价值评估方法”，《中外管理导报》，2002年第5期。
39. 荆新等著：《财务管理学》，中国人民大学出版社，1997年。
40. 沃特斯·哈勒迪著，马晓萍译：《营销财务：寻找企业最优经营的结合点》，企业管理出版社，2001年。
41. 戴良铁、伍爱著：《人力资源管理学》，暨南大学出版社，2000年。
42. 李劲松、冯明：“交叉文化背景下360度绩效评价反馈系统的思考”，《经济管理》，2001年第18期。
43. 赵一虹：“以平衡计分卡分解公司战略目标”，《21世纪经济报道》，2002.8.14。
44. 陆定光：“国内企业品牌管理的常见错误”，《中国企业家》，2002年9月。
45. 符国群：“Interbrand 品牌评估法评介”，中国营销传播网，2000.7.24。
46. 杨有忠：“品牌项链系统工具论——浅谈品牌管理发展实践”，中国营销传播网，2001.10.15。
47. 文刀：“浅谈品牌及品牌管理决策”，中国营销传播网，2002.1.15。
48. 张明辉：“战略性绩效管理优秀与平庸企业分水岭”，《中国企业家》，2002年4月。
49. 彭剑锋：“平衡计分卡在企业绩效管理中的应用”，《HR世界》，2002年3月。
50. 廖泉文主编：《人力资源考评系统》，山东人民出版社，
51. 吴洪刚：“销售经理”，中国营销传播网，2001.10.8。
52. 北京名牌资产评估事务所：《'96中国最有价值品牌研究报告》，《经济日报》，1997.4.7。
53. 艾丰：“品牌价值比较研究的理论探讨”，《经济日报》，1997.2.17。
54. 艾丰：《中国品牌价值报告》，经济科学出版社，1997。

55. 那国毅：“目标管理”，《IT 经理世界》，2001 年第 14 期。
56. 徐春立：“企业价值最大化：理财目标的合理选择”，《现代财经》，2000 年第 8 期。
57. 汪平：“理财学的学科定位研究”，《财经理论与实践》，2000 年第 9 期。
58. 王满、王实：“财务管理目标理论评析与选择”，《天津商学院学报》，2000 年第 3 期。
59. 刘贵生、杨碧玲：“财务管理目标的再思索”，《财经理论与实践》，2000 年第 7 期。
60. 王东升、陈庆杰：“论现代企业财务目标的确立”，《山西财经大学学报》，1999 年第 8 期。
61. 韦福祥：“顾客满意与顾客忠诚互动关系研究”，中国营销传播网，2001.11.19。
62. 苏伟伦主编：《企业智慧资本管理》，经济日报出版社，2002 年。
63. 胡勇军、罗有立：“实现高度顾客满意的新途径”，中国营销传播网，2002.7.10。
64. 竹剑：“什么是顾客价值？”中国营销传播网，2002.5.22。
65. 王成慧：“顾客价值理论的发展分析及对实践的启示”，中国营销传播网，2002.3.25。
66. 宋学宝：“如何协调销售费用与销售增长”，《企业管理》，2002 年 7 月。
67. 詹姆斯·赫斯克特、厄尔·萨塞著，牛海鹏等译：《服务利润链》，华夏出版社，2001 年。
68. 菲利普·科特勒著：《营销管理》，上海人民出版社，1999 年。
69. 亨利·阿塞尔：《顾客行为和营销策略》，机械工业出版社，2000 年。
70. 易斌、剑兵：“饮料通路的精耕细作”，《销售与市场》，2000 年第 3 期。
71. 亨利·阿塞尔：“消费者行为和营销策略”，机械工业出版社，2000 年。
72. 李海洋、郭国庆：“市场细分：服务营销新战略”，《销售与市场》，

- 2000 年第 7 期。
73. 张利庠：“销售考核的两难境地”，《总裁》，2002 年第 9 期。
74. 孙耀君主编：《管理思想发展史》，山西经济出版社，1999 年。
75. 黄速建等编：《现代企业管理：变革的观点》，经济管理出版社，2002 年。
76. 王介良：“客户 ABC 分析法”，《销售与市场》，1995 年第 2 期。
77. 安福民：“带货销售谁坑谁”，中国营销传播网，2002.5.28。
78. 陈军、贺军辉、杨荣华、朱军祥：“‘带货销售’——中小企业的‘搭便车’策略”，《智囊》，2002 年第 9 期。
79. 谭晓珊：“如何科学而有效地对销售人员考评及奖励”，中国营销传播网，2002.5.22。
80. 章锦松：“理货与促销”，中国营销传播网，2002.9.24。
81. 尚阳：“软终端如何管理”，中国营销传播网，2002.9.5。
82. 尚阳：“理货的十五项原则”，中国营销传播网，2002.8.30。
83. 尚阳：“硬终端怎样管理”，中国营销传播网，2002.9.5。
84. 符国群：“商标资产管理的组织形式及其演变”，中国营销传播网，2000.7.24。
85. 程理新、刘剑：“商品陈列的艺术”，《销售与市场》，2000 年第 6 期。
86. 高朴、回款：“销售跑道上的最后冲刺”，《销售与市场》，1996 年第 10 期。
87. 易干林：“企业应收帐款管理初探”，中华企业内刊网，2001.10.30。
88. 谭晓珊：“如何科学有效地进行营销信用管理”，中国营销传播网，2002.6.19。
89. 陈辉吉：“企业‘应收帐款’的管理”，中国营销传播网，2001.10.29。
90. 李光斗：“窜货的危害及对策”，《销售与市场》，2000 年第 6 期。
91. 许泽人：“谁是窜货的祸首”，中国营销传播网，2002.11.20。
92. 程绍珊：“新兴渠道与传统渠道的冲突问题与解决”，中国营销传播网，2002.9.2。

93. 曹艳爱:“直面窜货”,中国营销传播网,2001.11.1。
94. 刘永炬等著:《中国通路行销》,企业管理出版社,1999。
95. 马克太主编:《成功的分销渠道管理》,中国国际广播出版社,2003。
96. 张继焦等编著:《分销链管理》,中国物价出版社,2003。
97. 周文等编著:《营销渠道》,世界知识出版社,2002。
98. 徐蔚琴等编著:《营销渠道管理》,电子工业出版社,2001。
99. 乔运昌:“如何有效的管辖你的区域市场”,中国营销传播网,2002.9.2。
100. Mancy Arnott:“超越数字的客户访问报告”,《世界经理人文摘》,1996年2月。
101. Irv Beiman:“如何理解绩效管理的不同方法:工作描述、目标管理和平衡记分卡”,《世界经理人文摘》,2003年2月。
102. John H. Sheridan. “你真的知道吗”,《世界经理人文摘》,1996年7月。
103. Jones Thomas O, Sasser W . Earl Jr : Why Satisfied Customers Defect , Harvard Business Review , 1995 ; November—December, 89—99
104. Jarvis, Lance P .and Edward J. Mayo. Winning the Market Share Game , Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1986; 27 (3); 73—79
105. Bill Donaldson: Sales management: theory and practice (2th), Macmillan Press Ltd. , 1998.
106. William C. Moncrief & Shannon H. Shipp. Sales management: strategy, technology, skills. Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
107. Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, Charles H. Schwepker, Jr. Sales management: analysis and decision making (3rd) . The Dryden Press, 1997.
108. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitne. Services Marketing. U.S.A.: McGraw-Hill. 1998.
109. Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitne. Services Marketing. U.S.A.: McGraw-Hill. 1998.

110. Tom Copeland , Tim Koller and Jack Murrin. Valuation: Measuring and managing the value of companies, 2th. Chichester: John Wiley & Sons, Inc. 1996。
111. A. Bhidé. The Origin and Evolution of New Business. Oxford University Press, New York, 2000。
112. Sandy Jap. Marketing channels readings. Sloan school of Management, 1999.
113. Stuart Crainer. The Management Century: a Critical Review of 20th Century Thought and Practice. New York: Allen & Hamilton Inc., 1999.
114. Regina Gaujers, Julie-Ann Harper, Jennifer Browne. Smart Marketing for Small Business. McGraw-Hill. 2001.
115. S. David Young, Stephen F. O' Byrne. EVA and Value-based Management. McGraw-Hill. 2000.
116. Russell W. McCalley. Marketing channel development and management. Quorum Books. 1992.
117. Donald J. Bowersox, M. Bixby Cooper. Strategic marketing channel management. McGraw-Hill. 1992.
118. Keeneth G. Hardy, Allan J. Magrath. Marketing channel management. Scott, Foresman and Company. 1988.
119. Donald R. Lehmann, Russell S. Winer. Analysis for Marketing Planning (5th) . McGraw-Hill. 2001.
120. Charles M. Futrell. ABC' s of relationship selling (6th) . McGraw-Hill. 2000.

《派力营销思想库》图书介绍



《销售巨人 1——SPIN 教你如何销售大订单》

这是国内第一本介绍大生意销售模式和技巧的书，半数以上的全球 100 强企业用 SPIN 理论来培训销售队伍。

当你的生意像滚雪球一样迅速增大时，仍旧沿用原有销售技巧，反而会使成功受到伤害。结束语技巧、异议的处理、提问的方式，这些有几十年历史、被无数次使用过并被认为是真理的销售技巧，在今天只能在小生意中帮助你，对于复杂的大宗交易，它们却已无价值而言了。

成功从事大宗交易的高层职员不再依赖这些，他们所用的强有力的战略可称之为 SPIN。

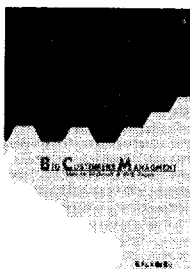


《销售巨人 2——SPIN2 非传统销售模式实战手册》

理解基础概念很容易，最难的是如何让这些概念在销售产品服务时真正起作用。这本训练手册在概念和你自己的销售实践中建立起了一座桥梁，通过一系列实际的练习来把一般的观点、主意转化为具体的、与你的产品和客户有关的行动和过程。

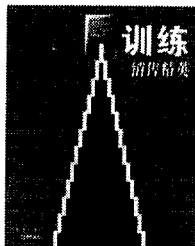
本书包含：

- 自测练习
- 领先企业的实际案例
- 实践策划建议
- 刺激性问题调查表
- 准备应付挑战性销售形势的会谈练习



《大客户管理》

大客户管理的范围日益扩大，日趋复杂，迫切需要开发全新的分析工具和业绩评估手段，用来支持战略性的营销决策。本书深入许多成功实施大客户管理的企业，从中挖掘并系统总结了各种大客户管理战略、战术和具体应用方法，适合不同类型和规模的企业。



《训练销售精英》

——宝洁为什么成功？

本书超过《定位》，2003 年 4 月全国市场营销类图书销售排名第一。

作者孔雷，宝洁中国公司当时级别最高的中方经理，也是唯一两次获得宝洁公司全球销售精英大奖的宝洁经理。他将在宝洁的多年成功销售经验、销售管理经验在书中融会贯通，从十个方面系统地介绍了销售人员及管理人员所必要的知识、技能、方法。本书的最大特点是具有很强的实战性、可操作性，包含多个案例、练习题和自测题。



《销售经理工具书》

这是一本在美国常销不衰的工具书。

它非常适合各行业销售经理快速阅读,以获取专业知识与技能来解决眼前的业务难题。书中包含了销售经理必须掌握的 22 类实用业务技能、661 把贴身工具,例如:如何经营一家分公司,如何召开业务会议,如何做正确的销售预估,如何找出伪造的支出凭证,如何设立业务训练课程计划,如何举办商展,如何设计业务报告,如何建立奖金制度和福利津贴标准。这些都是作为一名业务经理人职责中处于基础性的任务。

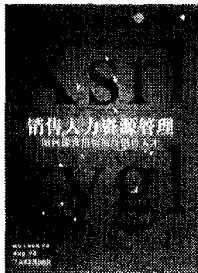


《销售培训手册》

现在,每天或每周仅用几十分钟的时间,你就能提高销售人员的销售技巧。

本书可以使繁忙的销售经理快速成为熟练的销售培训师,节省大量的培训项目设计时间及从外部雇佣培训师的昂贵费用。

书中提供了 52 个迷你课程,大多数只需花费 15 - 20 分钟时间,可以被融入现有的会议和工作之中。每个课程都包含了讲座、培训销售人员所必需的练习、培训材料以及教育和激励的方法。



《销售人力资源管理》

在本书中,作者从心理学的角度为大家简要介绍销售工作的特征,向大家彻底展示销售所需要的特质,提供了使公司现有的销售队伍效率最大化的秘方:招聘高效率的成员和认清有销售特质的人的方法。最后,作者在深层次上探讨了 6 个行业成功的销售人员所应必备的特质。

这本书还能帮助你客观地作出一些判断:你到底是否适合做销售工作,能否成为顶尖的销售人员?



《销售代表手册》

这是中国最具有实用价值、最受基层销售代表欢迎的工具书。

全书是以销售代表的工作职责为背景,以销售代表日常最重要的三个工作方面(基础销售、客户管理和自我提升)为主线展开阐述的。本书最大的特点是简炼、实用、易操作,是销售代表随身必备的销售工具,也是较好的销售培训资料。

派力简介

北京派力营销管理咨询有限公司是中国最早走专业化道路并专注于市场营销专业的营销管理咨询、营销 IT 咨询、营销人员培训和知识传播机构。创立十年来,以其中西结合的专业特长,等价交换、互信互敬的经营理念和专业、积极、开放的企业精神,为国内外多个企业提供了高实效和高质量的市场调研、营销审计、战略管理咨询、营销战略规划、品牌战略规划、营销管理咨询、营销 IT 咨询、营销人员培训和营销知识传播等市场营销系列服务,赢得了许多中国知名企业、营销人员和大学师生的认同和信任,现已成为中国大陆最具声誉的专业机构之一。

派力未来的品牌定位或说目标是:成为名副其实的“中西结合的市场营销专家”!

派力的服务之一——营销管理咨询

营销管理咨询部——中西结合的营销咨询专家

一、服务程序

寻求合作 → 洽谈签约 → 成立联合项目小组 → 内部访谈/市场调研 → 营销审计 → 撰写营销咨询报告 → 咨询报告说明、讨论、定案 → 咨询报告宣贯与员工培训 → 常年顾问服务

二、服务价值

培养市场导向观念 传播专业营销知识 培训营销实战技能 提供营销管理咨询
跟进营销执行过程 培养专业营销人员 创造最佳营销业绩

三、服务项目和方法

1. 营销诊断与短时咨询: 针对客户某一具体的市场营销问题,提供短时诊断和咨询意见;
2. 营销审计: 对客户营销效果及其成因的客观专业的作出定性和定量评价,找出优缺点,并提出系统的改进建议;
3. 企业战略管理和营销管理咨询: 派力咨询顾问协同客户项目组成员及内部相关部门的管理层共同研讨和制定有针对性的市场调研、企业战略管理、战略性营销计划、品牌战略规划、年度营销计划、新产品上市计划、年度传播计划、业务流程再造、营销组织架构、销售管理体系、顾客服务体系、人力资源管理咨询等;
4. 常年营销顾问: 前期咨询项目完成后,为保证执行效果,需与客户建立长期跟踪服务关系,对客户的营销执行过程进行跟进顾问,帮助客户培养样板市场,协助与客户对其它专业营销服务的配合,协助客户培训各类营销人员,甚至招募紧缺的营销人才。

派力的服务之二——营销 IT 咨询

营销 IT 咨询部——精通营销的 IT 应用专家

关于传统咨询与 IT 咨询谁主沉浮的问题,咨询业有过争论。其实,无论从咨询公司提供咨询服务的角度,还是企业对营销管理咨询的需求角度,传统咨询与 IT 咨询本身都是一个不可分割的整体。

所谓传统咨询,是相对于 IT 咨询,旨在为企业制定战略规划以及为实现战略规划所采取的

运作模式、组织架构、流程以及相关的机制、策略、政策等。现代咨询是基于 IT 系统解决方案的管理咨询。

信息技术的发展,在某种程度上改变了企业管理原有的一些方法,提供了更多高效的管理工具,使传统咨询的内涵与手段更加丰富;同时,IT 咨询,只有与传统咨询相结合,才能更深刻的理解企业的发展战略与运作模式,所提供的解决方案才能更适合企业发展、更有效的发挥其效率。IT 咨询 E 化了传统咨询的可程序化部分,同时,实现了一些传统咨询无法实现的结果。但是一个 IT 的系统不可能解决企业管理上所有的问题,需要与传统咨询相结合,不断完善其系统,使系统更好地为企业目标服务。其实,也可以这么理解,IT 咨询是传统咨询的一个延伸,IT 咨询所导致的系统是传统咨询的一个工具和结果。我们没有必要竭力去区分传统咨询与 IT 咨询,因为本来他们就是一个不可分割的整体。

在国内,大多数企业在管理不够规范、战略不够明晰的情况下,对 IT 系统需求不明确时盲目地去建设,造成系统无法满足管理的需要或与管理体制不协调,系统不断改造,甚至更换、闲置,企业资源浪费巨大。造成以上现象的原因,一方面,国内 IT 咨询公司缺乏传统咨询的能力(如国内的一些咨询公司),或基于咨询公司本身运作上的考虑(如国外的一些咨询公司);另一方面,企业认识不到传统咨询与 IT 咨询密切的关系,对系统本身的投入大于对咨询的投入。

目前国内企业的现状,基于传统咨询的 IT 咨询是企业最需要的选择。

派力奔思管理咨询有限公司就是在这样的背景下,在派力营销管理咨询有限公司的支持下成立的,致力于把传统营销管理咨询与 IT 营销管理咨询相结合,为企业提供量身订制的解决方案。不同的营销战略有不同的运作模式,不同的运作模式有不同的策略,不同的策略有不同的 IT 系统作支持,我们为企业个性化的定制基于 IT 的营销管理系统,如客户服务系统(比较代表的系统为 CALL CENTER,),销售管理系统(如销售自动化系统)等;对不同细分市场的管理工具,如大客户管理系统;对不同渠道的管理系统,如分销管理系统等。现在流行的 CRM 在实际应用时有不同的表现形式。派力奔思管理咨询有限公司依据企业运作模式与现状提供企业一个即具前瞻性、系统性,又具实用性的高效、经济、安全、可靠的解决方案。使企业的营销战略,营销管理与 IT 系统保持高度的协调性,提高企业的效率,在激烈的市场竞争中,抓住机遇,抢占先机,提升业绩,创造财富。

派力奔思管理咨询有限公司,具有广泛的国际合作基础,专家顾问均为来自世界名校的 MBA,同时具有多年跨国公司(HP, IBM, SIEMENS 等)工作经验,深谙传统咨询与现代咨询之精髓,熟悉中国企业的发展历史与现状,致力于为中国企业提供具有前瞻性与实用性的营销管理解决方案。

派力的服务之三——派力营销培训学院

一、企业内训(定制培训)

1. 课程特点:针对企业的个性化需求设计课程,并派出合适的讲师有计划地为学员们提供一系列的具实际操作可能的技巧和能力训练。

2. 课程范围:涵盖市场营销的各个职能要素、管理环节和各类岗位

3. 行业范围:主要面对消费品行业、工业品行业和服务行业

二、《派力营销多媒体培训课程》——中国营销经理人的黄埔军校

专业实战 轻松直观 随时随地 省时省钱

随着中国企业对营销人员培训的日趋重视,采用何种培训方式也成为企业 and 专业培训机构研究的一个课题。毋庸置疑,师带徒式示范指导和面对面集中培训是效果最佳的两种方式,但却投资成本高、时间和机会成本更高,企业只能有限采用。因此,基于多年的培训实践,派力认为,如果企业的部分培训,尤其是面对基层人员的基础培训,部分采用标准化的多媒体教材,企业和学员均可以在方便的时间、方便的地点、采用方便的工具(纸面教材、电视、计算机以及内部网)进行培训或自学,可以省去不少经费和时间的投资。再加上部分采用面对面集中培训,以及在实际工作中上级对下级随时随地的师带徒式示范指导,企业对员工的培训系统就很完整了。

《派力营销多媒体培训课程》系列产品就是基于企业和学员的这一需求应运而生,而且从内容到形式(纸面教材、VCD/DVD、CD-ROM/单机版和网络版)均尽可能考虑到了企业和学员的专业性、实战性、易学性、方便性和省时省钱等需求。我们相信,这些融入了派力多年知识和经验积累、数十个中外合作机构近一年心血、在中国尚属首创的培训产品,一定会成为继《派力营销思想库》之后,更受中国企业营销人员和大中专院校市场营销专业师生欢迎的培训工具。

第一批共六个课程、三种版本(个人版、企业版和教育版)。本课程最大特点是:采用国内首创的电视情景剧式表现方式,使学员在轻松愉悦中掌握所学专业技能。

六个课程目录

1. 《面对大型零售客户的销售技能》
2. 《专业销售技能 I——面对消费品行业》
3. 《专业销售技能 II——面对工业品行业》
4. 《售后服务技巧》
5. 《营业员销售与服务技巧》
6. 《餐饮服务技能》

个人版、企业版和教育版因不同的用途和权益,分别采用不同的介质和定价。个人版介质是“纸面教材 + VCD + CD-ROM 单机版”,企业版和教育版介质是“纸面教材 + DVD + CD-ROM 网络版”。

VCD/DVD:每个课程均有 6 集,每集 25 分钟左右,结合文字教材的内容,采用国内首创的电视情景剧式表现方式,全部采用真实演员表演,使学员在轻松愉悦中掌握所学专业技能。

CD-ROM(单机版/网络版):综合运用音频、视频、flash 动画、文本、图像等技术手段,通过交互式自测,切实跟踪考查学员的学习效果。功能模块包括讲义流览、观看视频资料、记录学习心得、自我训练和在线支持等,充分实现人机互动,方便学员巩固学习成果,提高学习效率。网络版可在企业内部局域网内运行,可实现多人同时学习,共享学习资源。

纸面教材:详细介绍整个课程内容,是与 VCD/DVD、CD-ROM 配套的纸介质教材。

三种版本的不同点

异同 版本	相同点	不同点				
		介质	服务	权益	价格	购买方式
个人版	① 课程内容 ② VCD 课时: 6 × 25 分钟左右	纸面教材 (1 本) + VCD (6 张) + CD - ROM (单机版 1 张)	万一因用户原因介质损坏, 需原价购买原课程	只授权个人使用, 不可以供他人使用, 尤其是多人使用	每个课程 660 元	可以从派力或派力授权的代理机构直接购买, 也可从全国各大零售店购买
企业版	① 课程内容 ② DVD 课时: 6 × 25 分钟左右	纸面教材 (1 本) + DVD (6 张) + CD - ROM (网络版 1 张)	万一因用户原因介质损坏, 可以以成本价以旧换新介质	可以用于企业内多人培训 (但不可以用于对企业外培训)	每个课程 3600 元	只能从派力或派力授权的代理机构直接购买
教育版	① 课程内容 ② DVD 课时: 6 × 25 分钟左右	纸面教材 (1 本) + DVD (6 张) + CD - ROM (网络版 1 张)	万一因用户原因介质损坏, 可以以成本价以旧换新介质	在签订《授权使用协议书》后, 大中专院校和各类培训机构可以用于盈利或非盈利性培训	每个课程首次购买价 6600 元, “年使用费”在《授权使用协议书》中约定	只能从派力或派力授权的代理机构直接购买

备注: (1) 教育版另加 2% 的邮资费, 企业版另加 6% 的邮资费, 个人版另加 10% 的邮资费。但 2003 年 7 月 31 日前直接邮购均免邮资费;
 (2) 在 2003 年 12 月 31 日前, 凡购买“教育版”的用户每套课程赠送与课程内容对口的《派力营销思想库》图书 10 册, 购买“企业版”的用户每套赠书 5 册, 购买“个人版”的用户每套赠送 1 册;
 (3) 凡派力服务过的老客户 (咨询、培训和图书) 购买以上三种版本的培训课程时, 均提供“(2)”中加倍数量的图书赠送;
 (4) 凡批量购买“教育版”和“企业版”的机构用户, 均可给予适量的图书赠送或优惠让价。

六个课程适用的行业

行业 课程	消费品制造 与流通行业	工业品制造 与流通行业	零售行业	餐饮行业
面对大型零售客户 的销售技能	●			
专业销售技能 I ——面对消费品行业	●			
专业销售技能 II ——面对工业品行业		●		
售后服务技巧	●	●	●	
营业员销售与服务技巧	●		●	
餐饮服务技能				●

备注: 大中专院校、各类培训机构可根据所开专业对口选作培训教材, 但购买时要签订《授权使用协议书》

经销权益与申请条件

经销权益：

① 国内首创的培训产品；②独享的地区或渠道市场、合理的折扣、销量奖励与稳定的市场售价；③同业最大规模的广告宣传与演示会；④专业的分销与直销辅导；⑤贴心的沟通、供货与结算服务；⑥持续的生意合作（持续的新课程开发，以及面对面的培训课程合作）。

申请条件：

① 经销培训产品的经验与潜质；②令人信服的生意拓展规划；③足够的渠道销售和直销人力配置；④低成本、高效的宣传推广能力；⑤足够的流动资金保证；⑥长期合作的愿望。

申请方法：

请拨打招商热线或发电邮与我们销售部洽商。

北京派力营销管理咨询有限公司出品 中国市场学会推荐 中国科学文化音像出版社出版

三、《派力营销思想库》——中国营销经理人的工具库

1. 《派力营销思想库》的特点：

一套专为市场营销人员和市场营销学子所策划的前瞻性、专业性和实战性丛书，每一本都能提供许多新思想和新方法，激发营销人员的创意与灵感，协助营销人员持续成功与成长。

2. 《派力营销思想库》的贡献：

①《派力营销思想库》是大陆迄今为止面向市场营销人员最早的、规模最大的、最系统的一套专业营销丛书，在一定时期内、一定领域内填补着中国市场营销图书的许多空白；

②它将世界最先进的营销理论和经验引进到中国并紧密结合中国企业实际所需，在保证科学与专业的基础上同时具有极强的实战性；

③《派力营销思想库》现有固定读者数百万人，并被上万家企业选做企业内部培训教材，对中国一代企业和营销人员的专业成长做出了功不可没的启蒙贡献。

3. 《派力营销思想库》的书目：

从1994年5月至今，《派力营销思想库》编辑部已为中国企业和学术界奉献了130多本专业营销图书，派力营销的专业图书统称为《派力营销思想库》，现有书目如下：

派力营销思想库				
序号	书名	定价		
27	《专业销售》	16.80	78	《诚信伙伴 ——诚信的关系,双赢的策略》 25.00
28	《推销大师》	16.80	79	《驾驭顾客资产 ——如何用顾客终身价值重塑企业战略》 30.00
29	《顶尖业务员的成功法则》	16.80	80	《服务的奥秘 ——持续商业成功的九种驱动力》 25.00
30	《企划人》	19.80	81	《营销与财务 ——寻求企业最优经营的结合点》 30.00
31	《企划力》	19.80	82	《大客户管理》 22.80
32	《企划案》	19.80	83	《品牌智慧 ——品牌培育(操作)宝典》 26.80
33	《销售业务管理》	26.80	84	《品牌战》 20.00
34	《销售人员管理》	26.80	85	《大师级的营销 ——传承11位大师的营销智慧》 20.00
35	《销售通路管理》	26.80	86	《日有所成的50条规则 ——推进客户关系技巧》 25.00
36	《全员营销》	25.80	87	《销售巨人1 ——SPIN教你如何销售大订单》 25.00
38	《网络营销》	26.50	88	《销售巨人2 ——SPIN2非传统销售模式实战手册》 22.00
39	《数据库营销》	24.80	91	《服务营销规划》 36.00
40	《市场细分》	21.50	92	《未来营销》 24.80
41	《市场定位策略》	18.70	94	《培训探秘》 27.80
42	《市场进入战略》	26.70	95	《培训游戏大全》 26.80
43	《市场开拓》	27.70	96	《培训学习手册》 30.00
44	《日本企业的营销》	21.70	101	《渗透营销》 26.80
45	《高技术企业营销》	22.70	102	《卓越推销 ——杰出推销员八大实战法则》 20.00
46	《饭店业营销》	25.70	103	《销售培训手册》 30.00
47	《餐饮业营销》	25.70	104	《网络时代的品牌 ——网络时代持久品牌5步曲》 26.80
48	《旅游业营销》	28.80	105	《企业e化七步》 24.80
50	《超市营销》	27.80	106	《销售人力资源管理 ——如何选育用留顶级销售人才》 27.80
51	《百货店营销》	25.70	107	★《提问销售法》 28.80
52	《中小企业市场与营销》	21.70	108	★《营销睿智》 19.80
53	《中小企业竞争与发展》	19.80	109	★《多对一营销》 24.80
54	《中小企业成败案例》	20.50	110	★《4R营销》 29.80
55	《市场提升》	26.80	111	★《分销》 49.80
56	《最新商店经营管理法》	24.80	113	★《训练销售精英》 39.80
57	《使业绩提升3倍的表格》	21.80	114	★《顶尖策划》(上、下册) 49.80
58	《销售经理工具书》	33.70	115	★《跨国企业20位营销经理 中国市场10年征战录》 39.80
59	《以顾客为中心的销售》	27.70	117	★《中国主流消费市场研究报告》 39.80
60	《电子商务》	29.70	118	★《新销售人员管理》 36.80
61	《营销实践5年之路》	29.70	119	★《新销售业务管理》 32.80
62	《营销经理手册》	25.00	120	★《新销售通路管理》 36.80
63	《促销经理手册》	25.00	121	★《新销售指标管理》 36.80
64	《销售经理手册》	25.00	122	★《行销教战守策》 22.80
65	《广告经理手册》	33.00	123	★《企划手册 ——企划工作方法·行动纲领》 20.00
66	《市场调研经理手册》	25.00	128	★《户外培训游戏大全》 29.80
67	《公关经理手册》	30.00		
69	《导购代表手册》	25.00		
70	《销售代表手册》	25.00		
71	《渠道营销经理手册》	25.00		
72	《产品经理手册》	25.00		
74	《娱乐业营销》	29.00		
75	《商业广告与销售促进》	30.00		
76	《中小企业销售技巧》	20.00		
77	《不战而胜》	28.00		

序号	书名	定价			
1	《激励员工》	25.00	13	《游戏比你会说话——培训·会议·交际游戏大全》	18.00
2	《有效授权》	20.00	14	《CEO 秘笈——登上宝鼎并坐稳江山的十条锦囊妙计》	25.00
3	《有效指导》	22.00	18	《赢遍全世界——全球商业与文化》	35.00
4	《管理团队》	25.00	19	《关系型企业——用 CRM 持久提升企业赢利》	30.00
5	《创建精英团队》	23.00	21	《非凡企业家——一个“逆向投资家”献给中小企业主的创业与经营指南》	20.00
6	《经理人起步技巧》	22.00	23	《高科技人才战——如何招募和留住高科技人才》	22.00
7	《商务写作指南》	22.00	25	《公司价值》	49.80
8	《管理其实很简单》	16.00	26	《中国企业“黑洞”——62 个中国企业现实问题的透视与诊断》	21.80
9	《有效沟通》	25.00	27	★《管理者的管理工具》	39.60
10	《别找借口》	20.00			
11	《优质创业——创业就这么简单》	25.00			
12	《经理人炼金术》	30.00			

注：★代表近期新出版的书

说明：1. 邮购，请按以上定价另加 15% 邮资。

2. 款到一周内寄出。

3. 30 本以上免邮资。

4. 寄回“读者服务卡”，免邮资。

5. 地 址：北京市朝阳区朝外大街 22 号泛利大厦 1612 室

单 位：北京派力人市场营销有限公司

邮 编：100020

电 话：(010) 65882941/42 65886370

传 真：(010) 65886370

通讯地址：北京市朝阳区朝外大街 22 号泛利大厦 1602、1612 室(100020)

北京派力营销管理咨询有限公司

机构购买汇款：

户名：北京派力营销管理咨询有限公司

银行：北京商行东四十条支行

帐号：01090366300120108071126

个人邮购汇款：按“通讯地址”汇款，请在汇款单注明清楚购买的课程名称、版别及数量。

图书与培训产品总机：8610-65889982

经销招商热线：8610-65882942

顾客购买热线：8610-65882943

电邮：training@teampilot.com (培训) book@teampilot.com (图书)

传真：8610-65886370

咨询与内训总机：8610-65887818

电邮：pilot@teampilot.com

传真：8610-65886372

网址：www.teampilot.com

北京派力营销管理咨询有限公司

图书在版编目(CIP)数据

新销售指标管理/张平淡 屈建伟 赵荣 编著

—北京:企业管理出版社,2002,10

ISBN 7-80147-875-4

I.销… II.①张… ②屈… ③赵… III.企业管理:销售管理

IV.F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083178 号

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名:新销售指标管理(修订版)

作 者:张平淡 屈建伟 赵荣 编著

责任编辑:杜敏

技术编辑:刘蔚

书 号:ISBN 7-80147-875-4/F·873

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643

发行部 68414644

编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com

emph1979@yahoo.com

印 刷:河北省欣航测绘院印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:787×990 毫米 16 开本 18.375 印张 282 千字

版 次:2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1-5000 册

定 价:36.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换