

销售激励手段的有效性研究

文/张玉松

一、前言

为了提高销量或者调节销售时间分布，商家通常采用各种各样的促销活动，如打折、赠送现金、返券、抽奖等方法。促销行为大多为特定商品的生产、批发或者零售商发起，可以称为促进销售的激励手段。通常这些促销能够发挥调节销售的作用，从供应链管理理论的角度看是有益的、符合市场规律。例如空调的生产厂家可以在冬季采用一定的促销手段来调节需求和生产的不平衡，降低生产成本。

但各种销售激励手段适用的情况是不同的，而且需要放在特定商品的供应链角度来分析。商家近年来普遍采用的方法在市场上越来越多，但效果公认越来越差，有些可以说仅仅是应付竞争对手直接、短期的促销压力而采取的直接反应，许多甚至起到了极大的反效果。那么什么样的方法、在什么样的情况下才是有效的呢？这需要详细地分析研究。

二、现有销售激励手段的分析

(一) 常用销后激励手段的分类及概述

目前市场上的销售激励手段各式各样，大致包括：

1、现金的直接返还：包括如打折、返现、批发价等，同时由于具有相近的效果，将商家赠送其他实物的方式也归为这种方式。在发达国家，也同样采用一些类似的手段，如“邮寄折扣”（mail-in-rebate，也有译作回扣，一种返还普通消费者现金的商业促销手段）。

2、赠送有价证券：如消费一定额度，赠送一定额度的返券或者折扣券，可以在一定范围内抵扣下次消费的部分金额。

3、其它的激励形式：例如提供抽奖、提供VIP卡以及一定额度的免费售后服务等。

(二) 现有销售激励手段的有效性

销售商在产品促销中之所以采用这些激励手段，是有着一定的销售科学依据的，给商家提供诸多的利益，如扩大了特定商品销售量、销售额；有价证券往往只能在特定场所使用，提高了顾客的退出门槛；可以根据需要调节销售量的时间分布；减少库存压力等等。

但是，随着时间发展这些销售激励手段带来巨大副作用。在商场采取销售激励措施的初期还是给予自身利益分析而采取的行动，而后期就基本上沦为了应付同行竞争压力不得不匹配的行动。迫于竞争压力，销售商地将打折、返券等折扣提高到了真实商业行为不能承担的地步，因而只能利用现有商业制度的不完善来透支商业信用，采用各种眼花缭乱但并不高明的手段在实际中限制折扣的兑现，这一点在返券这种形式的促销手段上表现得相当明显。

如表一，根据项目组2006年所作的商场外客户问卷调查统计，消费者对于各种促销手段满意度极低，而不满意度超过了满意度，部分消费者反感程度甚至相当高。

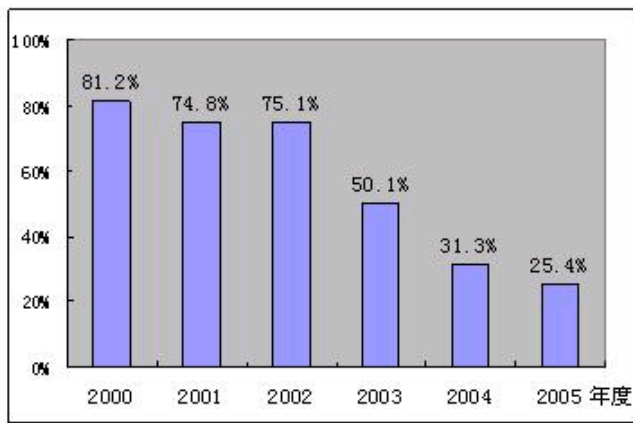
表一：常用促销手段的客户满意度调查（2006）

促销方式	满意的	不满的
降价、打折、返现等	55%	37%
返券、赠送实物、抽奖等	31%	63%
VIP 会员、赠送服务等	31%	8%

同时，部分具有较强实力的销售商利用自身的强势压迫生产商配合自己只对自身有利的销售激励行为。令人意外的是，本该获利的消费者由于在消费中的负面感受，如盲目消费、返券兑现等各种波折，在消费后对销售商产生了极大的反感。形成了生产商、销售商和消费者“三输”得局面。

(三) 目前的销售激励手段的低效分析

在市场上，为什么销售激励手段的种类越来越多，但消费者的满意率会越来越低呢？根据图一中北京消费者协会的调查结果（<http://www.bj315.org>），在2000年前及00到02年，效果和客户满意率还是很高的，但2000年到2005年消费者对于促销活动的满意率大幅下滑。这是因为这些激励手段大多为销售商单方面推出的。随着竞争的加剧，许多商家无限制的提高所谓的“回馈顾客”的额度，达到了商业成本不能承受的地步，只能采用各种令消费者不满意的方式“误导”消费者。



图一：销售激励手段的客户满意度调查

除了低信用导致消费者满意度低外，由销售商主导的销售激励手段内在的其他问题也直接削弱了其期望达到的调节效果。

销售激励手段的目的是提高销售量/额，但销售商采用的手段大多是针对所有商品的，频繁的采用这些手段，消费者也会根据预期产生消费提前或推后行为。总体上来说，并没有增加销售量/额。而销售激励手段的设计的目的之一是调节特定商品销量或销售分布的。

同时，这些销售激励手段在实行中由销售商主导，而销售商缺乏上下游利益制约，仅仅是供应链中局部利益最大化，没有达到全供应链的利益共享，难以得到生产厂家的配合。在实际商业中，各种事例（如格力空调和国美电器之间的矛盾）也反映了这种情况。

销售商主导的激励也容易导致销售信息在供应链上的流通不畅。了解消费者的需求对生产商是否能提供优质的产品、合理配置资源是最关键的因素。而销售商主导的激励行为中，生产厂商前期难以掌握销售商的详细激励计划、消费信息，造成了信息共享的障碍。信息障碍可能使得商品的供应链上出现消费者反馈难以预测、生产库存含义平衡，以及“牛鞭效应”等各种问题。另外，采用销售商主导的销售激励手段的商品在订货中往往不符合最佳订货量的要求，商品价格也不在利润最大化的区间等等。

三、全供应链优化的销售激励手段

有效的销售激励手段关键是根据商品的市场地位以及不同生命周期阶段，符合整个供应链的优化目标，实现利益供应链共享。实际来看，销售商可近似认为是生产商的客户，因此市场经济条件下的生产商比销售商更能考虑双方的利益。因而，生产商主导实施的，或生产销售商联合管理的销售激励手段更加有效。

1、生产商售出和销售至终端

从供应链的角度看，商品只有到最终的消费者手中才能说达到了效果。生产商实施的销售激励手段首先面临的问题是生产商是否能及时了解商品是否通过销售商到达了消费者。例如高科技产品（如CPU）由于极低的边际成本，在推出新一代产品前往往通过打折、降价等手段清理销售渠道中的上代产品并中止生产，如果销售商低价囤积而在新一代产品推出后加价出售将有利于销售商的局部利益最大化，但给整个供应链带来巨大的损失。

从生产商的角度看，有生产商售出和销售至终端两种情况。生产商售出是指由生产商销售给批发商或零售商，而销售至终端是指商品销售至最终消费者。

2、有生产商参与的销售激励手段

生产商的参与对于销售激励手段达到预期效果有着十分重要的作用，因此在市场机制比较健全的国家得到了充分的利用。综合起来，生产商主导的或生产销售商联合管理的手段有邮寄折扣、厂家直接的优惠券等方式。

在邮寄折扣的激励手段实施时，为了达到“销售至终端”，防止囤积，生产商往往要求消费者提供精确的住址，并规定一个住址只能享受一次折扣。在电子商务或直销的情况下，生产商经常给一些客户提供消费券，只能用来购买同一品牌的产品。例如DELL公司经常发送包含消费券代码的电子邮件，供消费者再次在网上购买相关产品时享受折扣。

3、有生产商参与的销售激励手段的优势分析

长远来看，由生产商主导或者生产、销售商联合管理的激励手段是对供应链优化有利的，将给制造商、商场和消费者带来共同的利益。这些共享的利益来源于销售激励手段的合理实施带来的仓储、运输、库存、信息快速传达以及技术升级等各种有利因素。这种利益共享是由于生产商和销售商在供应链上的顺序关系得以保障的，虽然销售激励手段由生产商主导，但具体的销售行为仍由销售商进行。

在商品销售过程中，激励手段的实施通常都是在商品生命周期的关键时刻，如新技术升级，以及销售的关键时刻进行的。因此，生产商参与的销售激励使其更容易、更快速、更准确的获取各

种消费信息。这种信息共享能够带来极大的效益，以及更好的为最终消费者服务。

生产商主导或参与的销售激励方案使其更能够统计和预测各种信息，制定出合理的价格，以及生产、库存和运输计划，使得成本最小。同时，生产商及时了解激励带来的波动销量可以有效防止“牛鞭效应”。

在实施生产商管理的销售激励手段时，商品甚至可以根据组件由各自的厂家提供折扣。例如在电器商店Best Buy购买一台电脑，消费者通常会受到若干的邮寄折扣凭证，下表二是一个典型的凭证列表。

表二：Best Buy出售电脑附加凭证

项目	金额
SONY 计算机购买凭证	\$ 950
Intel CPU 的邮寄折扣凭证	\$ 100
SONY 显示器邮寄折扣凭证	\$ 50
三星内存邮寄折扣凭证	\$ 30
CD-ROM 邮寄折扣凭证	\$ 20

这种激励方式有着明显的优势：各配件生产商，如CPU、显示器、内存等，可以根据自身产品供应链的情况，如技术更新状态、竞争状态等，制定有效的销售激励手段提供了条件。同时通过邮寄地址的控制，生产商可以有效掌握产品销售至最终消费者的信息，防止销售商囤积商品扰乱供应链优化，也可以根据销售信息分析消费者，提供更好的产品和服务，提高竞争力。而针对特定商品甚至配件，生产商显然更加了解其所处的市场状况、技术状况，有利于规划出更有效的激励手段。

四、为有效的销售激励手段创造更好的条件

中国市场体系已经形成了基础环境，在销售环境中采用供应链理论来指导激励措施的时机已经成熟。随着信息时代的到来，信息透明的市场将更有利于实施符合供应链优化销售激励措施。为了更好的为规划销售激励手段创造基础条件，可以鼓励面向消费者的生产商，更多采用电子商务的各种模式；鼓励建设商业领域的电子商务平台，促进销售信息在供应链上的自由流通，形成可视化的商品供应链。而灵活的电子商务并非意味着抛弃销售商，而是供应链上各方共同完成角色的适当转换，适应信息时代的特点【基金项目：宁波大学启动科研基金、宁波市科技局青年基金（2005A620007）、江苏省教育厅科研项目（20051711）。作者单位：宁波大学海运学院】

相关链接

试论企业营运资金管理存在的问题及对策
销售链运营管理的组合维度影响
销售激励手段的有效性研究
浅议电力市场营销理念及策略
营销视野下的洛阳牡丹经济开发
论企业营销策划的五把“破”刀
遏制商品过度包装是企业节约资源的题中之意

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心