

HIGH SPEED MARKETING

高速

直
复

营销

规范化运作与案例分析

[美国] 史密斯·威尔 著
周全胜 编译

- ABC法则 桥梁角色扮演要求
- 摸手谈单 非语言推销艺术
- 六网合一 是高速营销的核心
- 从4P到4C
- 门店基地建设
- 薪酬设计与增员
- OPP产品说明 客户联谊会
- 经典案例大回放

高速直复营销

广西民族出版社

附光盘壹片

图书在版编目(CIP)数据

高速直复营销 / 周全胜编译. - 南宁:

广西民族出版社, 2002.7

(中国前沿问题丛书)

ISBN 7-5363-4186-5

I. 高… II. 直… ①周… III. 商品

销售-推销-方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 016838 号

GAOSU ZHIFU YINGXIAO

高 速 直 复 营 销

周全胜 编译

责任编辑 韦宗瑜 责任印制 兰剑凤

出版发行 广西民族出版社

(地址: 南宁市桂春路 3 号 邮编: 530021)

印 刷 深圳市彩帝印刷实业有限公司

开 本 850 × 1168 毫米 1/16

印 张 10

字 数 200 千

版 次 2002 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 2 版

印 次 2003 年 7 月第 2 次印刷

ISBN 7-5362-4152-0/B · 212 定价: 21.80 元

序

与科特勒同行 推动中国民族营销业的发展

—

越过科特勒谈营销，不是天才就是傻瓜——即便是天才，他花费在素材收集上的漫长过程，恐怕只为了得到断断续续阅读科特勒3—5个小时这样结果。

科特勒新近推出的《如何创造赢得并主宰市场》一书中，从很多个侧面间接描述了《高速直复营销》，而战略性营销与行政性营销，仅在最基础的层面展开，这与我们这本《高速直复营销》注重实战，注重不同分销渠道人员推销运作模式有异也有同。

从科特勒文笔流畅的《如何创造赢得并主宰市场》一书中，笔者发现了以下两方面论述，尤其值得借鉴。

(一)营销展望

科特勒以为未来营销制胜策略主要的三个方面：1. 优化产品：A. 高品质产品，B. 较低的价格，C. 不断的产品改良，D. 产品创新。2. 差异化服务：A. 较佳服务，B. 规模化的量身订做，C. 超出顾客期望。3. 资本的力量：A. 提高市场占有率，B. 进入高成长市场。

其中差异化服务，恰好也是高速营销的核心，在推广模式方面，传统谈判小组与新型的人海战术并存。

在以下5个代表领域：1. 农产养殖业的上游投资；2. 工业用品的终端市场；3. 医疗、保健、化妆品的直销；4. 汽车、房地产、电信等大型支柱产业中分散销售的一部分；5. 金融、保险等普及服务。

在回应营销、预期营销、塑求营销三个阶段之中，由于大众营销的没落，顾客阶层营销的不断深化（目标营销—细分市场营销—利基营销—市场分子营销），塑造需求营销正日复一日强化着它的主导地位。而高速营销的关键一环，就是塑造需求。

科特勒第一步指出，“以崭新或优异的方式……供应全新的产品或服务”将赢得市场机会。而这正是高速营销所进行的，也同高速营销代表着未来的发展方向吻合。

(二)战术性营销

科特勒的战术性营销一篇，充分表现了一个营销理论工作者对营销实务的系统把握。

在从4P转向4C的理论框架下，科特勒用旧的4P葫芦装新的4C美酒。

在产品的这个话题上，科特勒举了5种令产品实现差异化的方式，其中3种是高速营销一直采用的：

1、购买方式的差异；2、服务的差异；3、形象的差异。

更为奇妙的是，科特勒在具体的推销技巧也有出人意料的概括：

1、状况性的问题；2、困扰性的问题；3、暗示性的问题；4、需求、结果性的问题。

其次，他又详细说明了企业协助顾客获得较低成本的特殊方式：

1、说明该公司的价格虽然较高，但就长期而言，顾客付出的总成本较低。

2、指导顾客如何降低某些其他的成本，即：

(1) 订购成本；(2) 仓储成本；(3) 处理成本；(4) 行政性成本。

第三，他甚至还推荐了一些国际著名企业的客户电话投诉处理方法，以消除首度顾客的

不满。

上述三点正是高速营销经常强调的。

最为不可思议的是，他分毫未差地展现了高速营销进行客户开发和客户管理的最高营销机密和几个不同层级的会员优惠方案。

科特勒认为，客户——大力倡导者——会员——伙伴（客户关系顾问）——部分持有人（企业股东）——是客户关系管理的五个阶段。

而针对不同阶段，企业可推出不同的会员优惠方案：

层级一：常客奖励方案

层级二：提供优惠套装的会员俱乐部

层级三：向公司最有价值的顾客提供贵宾计划

层级四：推行特别的顾客表彰计划

层级五：邀请公司最有价值的顾客入股分红

从这个层面，我们认定高速营销的具体的、专业的、科学的、系统的营销方法。

二

“天地人家”本来是TCL集团IT领域某阶段的战略思想框架，现在给笔者拿来分四种场景描绘高速营销复杂的网络结构下，后台的管理一线人员推销组合方法。

天地人三者构成一种垂直状的网络关系；而家，则与天地人三者之间各构成平等状的对立关系。前者的递进，后者在并列。

需要特别注明的一点是：家，在此并非其字面意义。虽然也与家庭聚会（HP）有关，但我们侧重的更多是各类以说明会（OPP）讲习班为核心沟通模式的推广方法。

关于这本书的结构和内容介绍如下：

——定义之处，本书着重介绍了“天、地、人、家”四大场景中不同的组织、管理、人员推销组合技术。天，讲的是信息决策网，总体策划总体把关的那部分内容；地，讲的是客户服务中心促销技巧；人，讲的是外出展业，一对一推销，专业化推销流程和推销台词；家，讲的是培训中心、员工服务中心氛围营造、团队建设。

——最后用一个“经纬篇”把公关广告企业文化等内容带出来，象一条暗线，把各个系统串连在一起。

在高速营销完整的5部分框架里，（天、地、人、家、经纬）有3个类型的内容在每一场景通常都应该重新理清并细致表述。

这3个类型的内容是：

1、策划。虽然“天地篇”主要讲的就是后台建设、总体策划，但是策划（思考）的自学始终贯穿高速营销操作的每一个环节。

现在有这样一种现象：越基层员工，越显得有些盲从。受视野所影响，自然在行动上有体现。而高速营销团队作战又需要借鉴并利用这一特点。因为员工盲从，所以组织者要保持清醒。

2、组织管理，包括对过程的管理和对团队的管理。对过程的管理，按规章制度办事，变化性少；对团队的管理，需要相对多的个人手腕，个人魅力，变化性多。学习当领导，是我们在本书续集《高速团队》一书里要深化的主题。

3、推销技巧。

人员推销组合技术是本书：“实务”部分的重点，为确保推销技巧的准确实现，策划和组织管理工作也必不可少。

为服务最广大的营销员队伍，作者在本书中的抱负和诚意主要集中在对各种不同的人同

推销组合技术的挖掘整理上。

需要特别强调的一点是：“地利”、“人和”、“家园”三篇，分别发生在三种不同的推销场景下，其中有很多东西还是共通的。例如邀约、感情铺垫、产品说明、A B C法则、促成、售后管理、时间管理，这些东西都是共通的。

我们在高速营销一书中，提倡全面发展的思路，一个人单纯熟悉一种场景力量虽说足以糊口，但绝对算不上一个合格的高速营销战士。一个企业单纯熟悉一种场景力量也不是家合格的高速营销企业。

三

感谢罗烈先生伯乐相马的天赋才能，感谢周兆晴先生的适时推荐，我终于可以把自己在高速营销道路上苦苦摸索八年的心得体会与钻研成果，一次性全景回放在读者面前。

这本书适合：

1、采用人海战术的各种营销网络，从医药、保健品、化妆品、到上网卡、汽车、房地产销售及保险行业。

“高速营销”一书提供的并非什么架构宏大的理论体系，并非难以琢磨的空中楼阁，“高速直复营销”是总结营销前辈优秀成果基础上的成果，是伸手可及的实战技术和案例精选。

长久以来，营销界各自为营，外贸谈判仿佛就高高在上，IT策划仿佛就天外飞仙，其实，目的只在于实现销售，获取成本和利润回收，没什么不可逾越的鸿沟。

《高速直复营销》志在采用人海战术模式的营销管理层和一线战士提供新的理论武器和跨域混合作战的方法。在“天地人家”的基本蓝图下，按图索骥。

营销的核心，最终都会归结到对客户大脑的把握，而这一点，征战在一线的营销员最有发言权。如果连这一点都搞错，任何高高在上，任何天外飞仙，都是避实就虚，最终自毙于市场。

2、中国直复营销民间势力。人类文明发展史一再证明，最大的原创力一直都来自民间。虽说目前中国直复营销势力良莠混杂，不少人生存在一种暧昧不明的边缘状态里，但大家的原创力、学习精神、实操水平，都是为整个中国的营销界不可小看的。

《高速直复营销》提供系统的方法指南。寄望由于方法的多样性而促进业绩指标的提升，同时也降低了各类主观、客观误导的可能。营销领域的道德底线，诚信第一的原则，是我们始终要把握住的。

3、安利、仙妮蕾德、雅芳等十家官方认可的新型营销公司。笔者在写作过程中，对安利等公司又重新作过走访，应该承认：《高速直复营销》的“天地人家”结构，就是在当前法律法规前提下，对所有可能的人员推销组合方法进行优化组合的结果。

我有个香港朋友曾这样概括我们的市场定位：我们不同于大的上市公司，一开始就烧钱，反正烧的是股民的钱；我们需要运用滚动成长的策略，成熟一个点剥离一个点，逐渐渗透，各个击破，最终坚持到全国市场都被攻占的那一天。

作为市场强攻的主力：我们的收益，产生于进击的过程里，以战养战，从成功走向成功。

记得罗烈先生常提起《真心英雄》中所唱的“不经历风雨，哪见得彩虹，没有人可以随随便便成功”，在此我愿与大家共勉。

愿我的努力可以完整准确地阐明高速营销的实质，愿您可以在不断变化的商场中多种发展方法。

让我们携手向前，沿着一代营销宗师科特勒指明的道路，集体创富，快速成功。

作者

2003年9月6日

Quick Direct Marketing

序 与科特勒同行

——推动中国民族营销业的发展

概念、规划篇

第一章 高速直复营销定义及市场背景

什么是直复式营销	1
什么是高速直复营销	2
完美、安利、雅芳、玫琳凯、仙妮蕾德转型忙	3

第二章 高速直复营销的优化设计

如何策划一站式服务中心	6
如何确定薪资报酬制度	8
如何理解高额回报制度	9
如何制定销售策略	10

实 操 篇

第三章 电子商务在高速直复营销中的应用

探讨安利、雅芳e化现状	12
“六网合一”快速提供运营平台	16

第四章 高速直复营销规范化运作

高速销售计划管理基础	20
公司对外宣传运营手册	22
公司广告宣传业务规定	23
新产品宣传工作要点	23

第五章 常用高速直复营销攻略

专业谈单三工具	25
客服(体验)中心标准化谈单流程	26
推销员专业化推销流程	30
两会谈单 集体促成	37
链接话题1 体验营销四要素	38
链接话题2 电话邀约的艺术	39
链接话题3 感情铺垫的艺术	41
链接话题4 资料收集的艺术	42
规则允许下的三种成功技法	43
规划允许下的六种有效兵器	44

目 录

第六章 高速直复营销 16 步完全手册

第七章 高速直复营销团队管理

活动管理	55
员工激励	57
团队建设	62
团队增员	65
业务培训	74

案 例 篇

第八章 相关案例

案例一 绿之洲：高速直复营销健康	82
案例二 亡者的归宿：营销墓地	85
案例三 安利近期中国十大业务发展计划	88
案例四 四个雅芳风火轮 高速营销美貌与智慧	92
案例五 完美质量开拓市场	103
案例六 仙妮蕾德 授权经销	106
案例七 天狮 捆绑式营销	110

案例八 玫琳凯 专家导购	114
案例九 贝塔斯曼 诱惑百分之百	118
案例十 戴尔黄金三原则	122
案例十一 华龙高速营销加工食品	124
案例十二 脑白金驰骋中国市场	126
案例十三 大庆日月集团“模拟仿真”	130
案例十四 集体行销 速战速决	132
案例十五 思科超速模式	134
案例十六 戴尔超速模式	135
案例十七 沃马特超速模式	137
案例十八 麦当劳超速模式	138
案例十九 斯特普尔斯超速模式	139
案例二十 美容小店超速模式	140
案例二十一 亚马逊超速模式	141

第九章 常用 100 种促销方法

附 录：融资计划书样本	150
-------------	-----



第一章 高速直复营销定义及市场背景

什么是直复式营销

根据美国直复营销协会 (ADMA) 的定义, 直复营销是“一种为了任何地方产生可度量的反应和 (或) 达成交易而使用多种广告媒体, 或者多种广告媒体相互作用的市场营销体系”。这是一种以赢利为目标, 通过个性化的沟通媒介向目标市场成员发布信息, 以寻求直接回应 (例如订购或问询) 的社会和管理过程。直复营销使用的个性化媒体通常包括: 邮件、商品目录、电话、电视、电台、互联网络等等。

直复式营销的特点

美国前直复营销协会主席、著名学者鲍勃·斯通在其被专家誉为直复营销“圣经”的《成功的直复营销方法》一书中, 认为直复营销具有这样几个方面的关键性质: 互动性: 一种或多种广告媒体; 可测量的反应; 不受地域限制的交易。

也有学者归纳直复式营销有以下的特点:

1、以整体营销为行为基础。无论是作为零售方式的直接营销或作为促销手段的直接营销, 均以消费者需要识别、需求评价、市场细分、目标市场选择为基础, 形成所谓整体营销一体化营销。这一点是直接销售 (Direct Selling) 所具备的。

2、与广告一样, 直接营销也通过付费媒体传播广告或服务信息, 但与广告不同的是, 广告采用的是大众传媒, 而且缺乏对受众的基本了解和认识; 直接营销则是根据消费者特征, 比如姓名、地址、电话号码、电子邮件密码等, 采用相应的媒体进行有针对性的信息传递。正是由于直接营销的这种信息传递功能, 因而使直接营销具有促销的属性。

3、以交互回应行为为机制。不管采用直邮、电话、电子邮件、商品目录或是数据库营销等一种直销工具或几种直销工具, 直接营销都致力于让消费者产生直接的回复反应。这种反应既可以是消费者的直接订购, 也可以是询问或参观直销商的产品陈列室, 并且, 直销商或制造商根据接受信息的受众与产生反应的消费者之比, 可测算反应率的高低, 进而据此采用 R-F-M 模式 (R: 最近何时购买; F: 购买频率; M: 购买金额) 建立消费者数据库及与

消费者之间交互回应的机制。

4、促销与销售合一。从传统的促销组合角度看, 广告公司取传播产品、服务信息沟通作用, 销售促进或营业推广起着进一步刺激消费者欲求的作用, 人员销售则最终完成产品销售。而直接营销不管采用何种直销工具, 均具针对性地传递产品、服务信息, 实施销售促进及实现销售的功能。这样广告、销售促进、人员销售三大促销工具虽然相关但却相互分离的功能在直接营销上得到了完整的统一。

从形式上来看, 直复式营销同直接销售最大的不同在于: 直复营销是动用产品目录、邮件、电话网络等媒介进行的。而直接营销则是雇佣独立的直销员来完成销售。直复营销中没有上门的推销员, 而直销中惯用的手法是一对一沟通家庭聚会、拜访潜在顾客等形式。直销员并非公司的雇员, 直销公司与直销员之间是以契约关系, 特别是以公司制定的业务奖励计划为规律的, 因而难以控制。这也是目前我国只允许安利等少数实力雄厚、守法规范的直销企业做了转型, 继续经营的重要原因。

但是, 直销和直复式营销也有相同之处。其一, 从生产厂到消费者, 它们都没有经过层层的中间环节。直销是销售员直接从总部拿货, 直接到终端向消费者销售。而直复式营销则是公司直接通过电话、邮件、网络等互动性的媒体向消费者传达产品信息, 消费者直接向公司购买货物。其二, 严格意义上的直销和直复式营销都没有经营产品的店铺, 被称为所谓的“无店铺经营”。

直复式营销的主要形式

直复营销的主要形式有: 直邮营销、商品目录营销、电话营销、电视直接反应营销、电台、杂志、报纸直接反应营销、电子购物、定制营销、数据库营销等等。

邮件营销。直邮营销是借助邮件直接向目标市场传递产品、服务信息, 并实现销售目的的营销活动。直邮邮件主要有产品信件、小册子、传单、磁带、录像带、计算机磁盘等等。直接营销的实施依赖于两个条件, 一是有关的消费者名录, 二是发达规范的邮政服务系统。

商品目录营销。向消费者派送或邮寄商品目录手册传递产品信息、实现产品销售的活动。商品目录手册含有大量图文并茂的产品、服务信息, 每一条信息后附有直销商的集中付费 Toll-free

free 800) 电话号码, 以便消费者作出购买、询问等直接反应。

电话营销。通过电话销售产品或服务的直销工具。消费者在接到直销商电话或邮件、商品目录手册及其他直销信息后, 可通过免费电话作出及时的购物、询问反应。直销商则可据此进行产品、服务的销售, 或是保持与潜在消费者的关系, 进而刺激消费者购买行为。

另一方面, 由于电话的普及, 直销商亦根据消费者电话号码主动向消费者打出电话, 通过电话传递信息, 促进销售。

电视营销。通过无线电视网和有线电视频道传递信息促进购买, 其具体形式亦有两种。一是直接反应电视广告, 这种广告长度通常为 60 秒、120 秒, 近年来, 产生了一种长度为半小时的直接反应电视广告, 称为“信息广告”(Informercial), 兼具大信息量(Information)与广告(Commercial)特征, 这些直接反应电视广告的一个主要特点便是通过理性诉求进行说服。

电视直销的第二种形式是“家庭购物频道”。这种有线频道一天 24 小时播放直销产品服务信息。

网络营销。互联网的急剧发展, 为直接营销提供了成长的沃土。互联网营销就是通过网络传递商品、服务信息来实现产品销售的活动。一般的方式有三种: 电子邮件、网络广告、网面信息。

无论是 1999 年 6 月底风靡香港的苹果速销, 还是发展至今的戴尔公司, 所利用的就是直复式营销。从全球范围看, 信息高速公路的时代即将来临, 无疑会加快信息技术的发展和广泛的应用。美国著名的未来学家安迪·海因斯曾在《未来学》杂志上撰文, 预测未来的商业界将会是高速直复营销的天下。

什么是高速直复营销

高速转型时代的现象是这个时代最流行的话语之一。例如, 高速公路, 信息高速公路, 高速列车, 快速食品……

我们在本书主推的是直复式高速营销, 从总部信息决策网, 到门店基地网, 到人脉关系网。从内容上讲, 它是直复营销、概念营销、体验营销与互动营销的高度结合, 非常适用。

从传统 4Ps 的结构出发我们来看高速直复营销:

1. 产品。最好是技术含量高的产品。
2. 价格。是两极化发展的路线, 如果表面低价, 那么适用于总部直销——连锁经营——超级市场。如果表面高价, 那么适用于大规模人员推广, 属于我们这本书重点推介的“天地人家”范畴。

3. 通路。抛开传统的三级批发渠道, 在第一梯队我们推荐组织结构严密的大规模的人员推销; 在第二梯队, 我们才推荐总部直销——连锁经营——超级市场。

4. 促销。核心概念是以循环服务代替促销。

高速直复营销, 是当前新的市场形势下, 中国本土的应对方案。关注的核心是“公司员工——顾客——利润”的关系, 激发营销员潜能同时也激发顾客潜能, 是以人力平台和人员关系为中心, 倾力创新的一种营销模式。

高速直复营销主张创造需求, 超速发展, 集体创富。

高速直复营销以人力平台和人员关系为中心, 是一种人体核能营销。它一边与高科技有关, 一边又与潜能开发有关。在一定团队人力的基础上, 透过人性化沟通, 以客户为中心的管理, 实现忠诚度极高的大规模销售成果。

高速直复营销倾力创新, 是一种主动激活的营销。这种方法往往把产品推广的命运与个人生存的命运紧密相连。

高速直复营销集体享有营销成果。高速直复营销是一种大范围营销, 技法上汲取众家之长, 汇集了所有营销新思路, 并在入海战术的平台上付诸实践, 实现业绩。高速直复营销积累的就是团队的品牌和团队的凝聚力。

高速直复营销必将经历一个从粗放经营到精细化作业的转变。这与高速直复营销团队不同的发展阶段以及市场成熟程度密切相关。高速直复营销团队最终会脱离上游供应商, 而成长为独立的市场力量。高速直复营销团队不受制于企业, 而只服从于市场。

目前, 国际上如安利、贝塔斯曼、戴尔都在做。而我们国内一些企业如: 三株口服液、爱多 VCD、秦池也在学, 但都没成功。在这样一种敌强我弱的“新入世”竞争环境下, 高速直复营销成为一系列很值得研究的课题。它关系民族营销业的危亡; 到底是成长为独立的中国力量, 还是成为国际资本的附属品, 这很值得警觉。

中国是世界上最大的转型市场, 只要有好的产品, 采用高速直复营销的做法, 就能够在较短的时间之内覆盖全国的市场, 迅速形成超过数十亿规模的销售收入。这种快速增长, 在发达国家只有在高技术产业特别是信息产业才有可能做到, 而在中国, 做到的企业却分布在很多行业, 这说明, 中国的市场结构, 客观上存在着一种可以使企业迅速成长的特征, 使得中国企业有机会在较短的时间内迅速覆盖市场。

能够导致企业迅速开发市场的结构性因素, 主要有以下几个: 首先, 中国市场规模极大, 且存在着很大的同质性。在一个特定的时期内, 消费者的需求是非常类似和接近的, 在一个产品刚刚进入市场的时候, 消费者的要求和标准相对来说比较雷同, 并且消费具有十分明显的模仿性, 一旦一个群体对某些产品形成需求, 则很快就會形成对这个产品的整体需求。

其次, 中国消费者的购买具有一定的突发性和集中性。由于中国经济由贫困到富裕, 发展时间很短。过去, 因为经济问题, 某些需求, 客观上被压抑了。而一旦经济问题解决, 这种需求, 就会被迅速释放出来, 形成一个相对集中的、非常庞大的市场, 例如空调就是一个典型产品。中国南方气温很高, 但在过去由于经济问题, 大家都不消费空调; 当收入提高后, 这种消费需求被释放出来, 刺激了格力这样的企业的发展。

再次, 在宣传上, 中国的全国性媒介覆盖能力较大, 而消费者使用公众媒介有一定的趋同性。当一个新产品推出以后, 企业比较容易通过全国性媒介向全国市场进行广泛传播。

最后, 中国拥有 5000 万人以上的自由劳动力储备。这些自由劳动力为营销人员的选拔带来了很大的空间, 对营销从业人员同时也造成了非常巨大的压力。两者力量相结合的结果就是造成了高速直复营销成为从业人员内在的需求。

中国市场的上述四个特征，为中国企业迅速发展提供了很大的空间。

除上述市场特征外，中国领先企业在营销管理方法与手段上的落后，也导致市场在相当长的时间内，存在着很大的空档。国内行业领先企业缺乏有效管理市场的技术，往往不能有效控制市场，而需求又有爆发性，因此，一般企业很难在很短的时间之内完全满足这种突然出现的市场需求。一个典型的现象是，在很多行业中，尽管有全国性的规模企业，但是仍然有很多的地方小企业存在。这些企业之所以长期不能被消灭，究其原因，一方面小企业生产产品在当地销售，容易赢得当地消费者在服务和维修方面的信赖；另一方面，大型企业在服务和销售体系的管理方面确实存在很大的不足，无论是价格还是服务水准，都没有足够的竞争力能够有效地满足消费者的需要，因而留下了很大的市场空档。这就使得当地企业的产品，能够在一段时间之内同大企业进行竞争。

完美、安利、雅芳、玫琳凯、 仙妮蕾德转型忙

自1998年6月8日，国家批准部分直销企业转型经营以来，这些企业就似乎一直在大大小小的调整改变之中。2002年4月，国家三部委又联合发出的“《关于外商投资传销企业转变销售方式有关问题的通知》执行中有关问题的规定”（工商公字[2002]第31号），下简称“31号文”，直销公司们继续一番大大小小的调整。他们用自己的智慧和辛劳，在一种先进的营销模式和中国国情间奋勇前行。用鲁迅先生的话来说，他们是勇士。

完美 看上去最完美的模式

雅芳在市场上的成功，无异于给人以启发：让直销商转化为较传统的专柜、专卖店方式，在中国市场上是有生存土壤的。而安利在网络发展为主线上的成功，也依然代表了中国民众创业梦想的激情。

安利也开始实施经销制度，不过依然固守经销商，不能自己开设小型店铺，只能以非临街的方式进行经营，实际上这一点已导致了经销商与纯直销无异（因为经销商无对外临街店面），这种做法主要是在保护它一贯坚持的直销无店铺理念的经销商利益。而雅芳，在向传统完全转型的状态下，于公司当然是取得极大的成功，但另一点不得不提出的是，对于那些直销理念所倡导的没有条件创业的人士来讲，这已经不再是一个白手创业的机会了。做一个专柜、专卖店，再怎么也得投资上万到几十万元的，这对于一个想迅速白手创业的人来讲，已经是一个非常高的门槛了。

而完美现在采取的方式是兼顾两家之长。

根据完美转型方案，完美鼓励原公司直销员开店经营，成为具有独立法人资格的合作伙伴。愿意继续消费完美产品的原直销员，通过免费登记，成为完美优惠顾客，享受优惠折扣，所有完美产品，在全国范围内实行统一的批发零售价格。完美现在在最

的一点是因为其推销员可以像安利推销员一样，不靠店而全力以赴的开拓客户市场，当达到初级经理的业绩并相对稳定时，却又可以让其收入开始进入所谓的实业状态——即在公司总部的指导下，自开一个像雅芳专卖店一样的完美产品的专柜。这就实现了虚实相结合的路子，即以店为依托，体现实业的稳定可靠特征，同时又以客户网络，将顾客牢牢地锁定在其专卖店之下，并继续开拓壮大。与一般直销企业不同的是，中山完美无论在直销经营还是在转型后，一直以“守法经营、永续经营”作为企业发展的理念，企业经营者发展的理念，企业经营者认为，只有在国家政策法规允许的范围内从事经营活动，才能实现公司的发展理念。而只有永续经营，才能保证消费者的利益，保证推销员的利益。

玫琳凯 美容顾问就是推销员

1998年4月，国务院发布禁止任何形式的传销活动的通知之后，全美500个大企业之一的玫琳凯公司的业务也同样受到影响。但是，经过短期调整之后，1998年9月，玫琳凯公司成为第一家获得国家批准转型为有店铺雇佣推销员销售模式的专业化妆品公司。

玫琳凯杭州有限公司营销副总裁莫秀雯介绍说，由于玫琳凯公司本身的经营模式比较简单：公司——督导——推销员，并没有过多的上下级之分，因此，调整起来相对比较容易，经过短期业务转型很快就适应了新的经营模式。

据介绍，玫琳凯公司目前在中国的经营模式主要为公司和经销商两种形式，他们分别又雇用一定数量的推销员（该公司称之为美容顾问）来完成其产品向社会的推销过程。莫秀雯介绍说，玫琳凯公司与分公司以及经销商之间的关系，都是企业对企业的关系，独立核算，独立法人。而加入玫琳凯的方法也非常简单，只要是女性就行。经过公司的初步审核后，符合条件的妇女将会与公司签约，就会成为公司的推销员，也即美容顾问。

据统计，目前，玫琳凯在中国开有4.8万多名最基层的美容顾问，其中30%来自于下岗妇女，据保守估计，在内地有60%以上的美容顾问通过推销玫琳凯产品，每月可以为自己和家庭带来七八百的收入。这4.8万名美容顾问随着培训不断加深和业务能力的提高，将有可能变成玫琳凯的经销商，以独立法人资格授权代理经营玫琳凯品牌的各种产品。

由普通的美容顾问晋级到经销商，中间需要有一个培训过程，在这个过程中，普通的美容顾问将接受各种等级的培训课程，当然，这种等级是根据该推销员的业绩来确定的。比如，从最初的产品知识介绍、美容知识，到推销过程中的谈吐、衣着，再到如何提高推销技巧和产品信息，最后到企业经营以及企业管理等等，通过一系列的培训，美容顾问逐渐升格为资深美容顾问、明珠美容顾问、准经销商直至经销商。玫琳凯公司称这种不同的称谓代表了不同的知识水平，犹如目前通行的业务职称评定一样，越高级别的推销员会接触到越深入和越高级别的课程培训，从而一个对于该产品一无所知的女工最终变为该项产品的资深经销商。

目前，玫琳凯公司在中国已经拥有了700多个这样的“女企业家”。

安利谨慎发展经销商

2002年3月下旬，一份为《业务信息速递》特刊在安利上下流传。据介绍，此特别是安利专门针对国家三部委31号文件及时作出的反馈。具体而言，是安利针对新规定出台的实施细则。

据介绍，安利近期专门提出了“坚持守法经营的基本原则，全面加强三个方面的管理，积极落实各项发展计划”的调整方针，并号召公司员工树立两个观念：其一，市场开拓的最主要原动力不在于推销人员的数量加入速度，而在于产品、服务和人员的生产力；其二，推销员的管理架构必须由过去的“部门管理”转变为“属地管理”。

按照《规定》，今后重新接受新推销员（也叫营业代表）加入时，安利将取消推销员介绍新人加入的资格。同时，对于新加入者，安利要求所有推销员必须在其所属店铺的行政区域内开展业务，严禁跨区域经营。其次，按照《规定》，安利对现有会议政策再次作出重大调整。调整最主要是为公营主导所有培训会议，并由各地分公司具体负责组织实施。同时，一如既往落实店铺经营，按统筹考虑，合理布局的原则，分阶段在全国增设更多店铺。

安利的店铺，和雅芳的专卖店截然不同，前者是为推销员服务的，后者就是一个商店。确切的说，安利的店铺是以前分销中心的延续。

在经销商发展策略上，安利也与众不同。安利（中国）日用品有限公司华南区总经理陈朝龙告诉记者，转型两年多来，公司模式最大的变化是“开放了经销商缺席”。但是，陈一直强调，发展这一渠道会慎之又慎，因为这在公司历史上史无前例。“我在安利11年，从没有经销商的概念。”陈说。

陈是根据现有销售情况的细致分析作出这种表态的。他说，公司90%的人购货是没有拿到报酬的——作为安利推销员的这些人，实际上是8折购货的消费者，因为通过他们消费的量比较小（通常是兼职的），达不到安利规定的给予报酬的标准，这部分人消费占销售总额的30%；10%的人购货是拿到安利报酬的，这些推销员很活跃，基本把推销作为主要工作，由他们完成的销售占营业额70%。所以，有条件上升为经销商的，已经限制在比较狭小的范围内。另一层原因是经销商本身进入有一定的门槛，公司对经销商的店容、形象、价格和管理经验等均有一定要求，能够彼此契合的目前还比较少，公司担忧一哄而上会良莠不齐。陈朝龙的这种担忧在另一同类企业那里得到了验证。

安利是中国非法传销的最大受害者，转型之后，虽然业绩是一路狂飙，但是依旧受着不能正名的苦。安利确实是无辜的，这是一家诚实守信的公司，因为推行无条件一年退货的保证，当年曾经有多少的安利推销员拿着空的瓶瓶罐罐来退回那691块。这样的企业诚信，确实是极其罕见的。

安利这只直销巨虎正是在等着中国的直销立法，正是在等着她在中国市场的第2个春天。

雅芳 专卖店加经销商

雅芳虽然还存留着当年直销时代的影子和风格，但是在销售路线上，已经完完全全像一家传统的化妆品公司了——虽然她的销售策略是多么的四不象——但是你不能否认，她飙升的业绩以及品牌形象的提高，已经使得众多的大牌化妆品公司把她当作一个真正的对手来对待了。专柜、专卖店和超市，几乎都有雅芳的影子，而且都取得了不俗的业绩。专卖店是雅芳的强项，借助雅芳强大的新产品研发优势和产品系列的齐全，在化妆品专卖店这种销售形式上，雅芳是当之无愧的行业巨头也只能望其项背。

据悉，雅芳现已在中国75个大中城市开设了分公司，依据“6万非农业人口一个点”的原则把中国市场细分为5000个区域，委任经销商实施区域经营和管理。雅芳在中国具有中国特色的商务模式已经基本建立：以批发零售为主营业务，以专卖店为主营业务渠道，形式包括大卖场等。由于采取的是庞大的推销员队伍按区域与各地专卖店相配合的模式，因此新规定“增设店铺”的要求对雅芳而言并无影响。

专卖店的开发，同时为雅芳深入中国三四线城市提供了一个很好的渠道。换句话说，雅芳成功的在三四线城市制造了一个能抵御假货而又能顺利做深度分销的专卖店渠道。化妆品业内人士都知道，名牌产品在这些市场上深度分销量最大的挑战就是假货的冲击。而基于专卖店渠道的雅芳，却是很好的做好了这个市场又没有受到假货的干扰。同时，又因为较早进入三四线城市的国际品牌，因此也在消费者心中深深的扎下了根。在城市也是如此，借助着许许多多小型的经销商，在很短的时期内，她就进入了百货商店和超市，并且取得了不俗的业绩。在很多外地的化妆品店还抱着大经销商战略这种在中国纯属可笑而低效的做法不放的时候，渠道扁平化的魔力又一次在雅芳身上发生了作用。

当然雅芳也必须意识到自己面临挑战。雅芳的市场部一直是她的骄傲，但是在销售队伍中缺乏高素质的人才。相比别的跨国企业，因为过多承袭了以前直销时代的人马，而导致了整个销售队伍普遍经验不足，招聘门槛也比较低，在外资企业普遍流行的“不招经销商企业出身的人，不招台资企业出身的人”的做法在雅芳是几乎不存在的。相对较低的销售队伍素质为以后的发展留下了隐患。

自1998年政府发布直销禁令后，有着116年直销史的雅芳在中国放弃了最具竞争力的直销，全面开拓批发零售通路。到2002年3月，雅芳（中国）副总裁陈志新坦言，“雅芳中国几乎变成一个纯粹的批发零售商。大卖场、百货公司、专柜占雅芳中国总营业额的25%左右，专卖店占75%左右。”因此每次外资直销转型企业下发的新规定出台后，雅芳都称对其影响甚小。

陈志新说：“直销立法对雅芳来说可以是相干又不相干的事情。不相干的是，雅芳现在做的是批发零售，没有做直销，相干的是，将来如果政府对直销立法，只要有法可依，雅芳也不否认会进入新的直销市场。”

仙妮蕾德“洗手”的代价

2002年4月，当国家工商管理总局等三部委《关于〈外商投资传销企业转变销售方式有关问题的通知〉执行中有关问题的规定》正式执行的时候，曾经与安利、雅芳齐名的美国仙妮蕾德公司已经是个局外人了。



第二章 高速直复营销的优化设计

如何策划一站式服务中心

服务也是一种营销策略。以亲情服务营销推动市场,创造销量,是联谊中心设立的原由。我们不必大把投放广告,将更多的营销风险转移到广告上来,营销的关键就在于以较少的投入争取到最佳的产出。

健康品联谊中心以“服务上帝”为理念,追求友情、亲情星级服务,建立一对一的营销模式,将真诚、友善回馈消费者,把联谊中心建成一个集员工业务培训、消费者引导教育、服务观念推广的基地。以轻松的休闲方式,以娴熟的产品推荐,以科学的使用习惯为宗旨,开辟一个传统营销思维无法触及的新景观。它将以专业的服务态度、服务技能以及温馨的服务环境感动消费者,产生购买行为,提高品牌销售量,树立口碑效益。健康品联谊中心也是培养固定消费者,借人际传播消费的一种重要手段。一句话,亲情化营销、专业的服务营销更能打动中国消费者。

一、模式构造

联谊中心是总部或分公司设置的一种专业的服务机构。健康品联谊中心通常设有三大部门:信息部门、培训部门及促销部门。各部门设专职或兼职人员分类处理上报资料,并报请联谊中心主管审阅。俱乐部设常务主管一名,负责分公司联谊中心的日常管理、技能培训、人事调度等。联谊中心可定期出“健康快讯”,在产品机理知识、企业文化、服务要求、新闻宣传等方面对各部门予以培训指导。中心主管必须亲临会场,现场“蹲点”监督指导。

总部或各分公司营销部设联谊中心分部,设副主管一名,统管当地联谊中心各项事务,包括顾客资料收集,人员邀约,会务组织,顾客产品介绍等培训,并实行分组管理。信息组、企划组、培训组、促销组与服务综合组均设兼职组长,各司其职,并与效益挂钩。中心人员根据会务大小决定,根据工作强度与广度决定。

信息组主要负责顾客资料收集整理,归纳并联络,将潜在顾客邀约到会务现场,并对顾客进行信息跟踪,及时反馈消费者使用效果。

企划组主要负责各项活动的规划,会场的设计布置,宣传资料的策划,以及各项事件行销活动的策划等。

培训组主要负责对消费者进行产品知识讲解,将产品机理、概念、使用方法等与消费者密切相关的信息进行具有鼓动性的说明,要求具备一定的演讲能力,煽动性、亲和力强。

促销组主要负责会务现场促销工作,包括专家推荐促销,以及其它优惠促销等,同时还要对订购产品的消费者进行送货服务。

综合组则包括行政事务安排,消费者回访、咨询电话接洽及联谊会联系等。

另外,联谊中心将责任落实到人,实行科学化管理及考核办法,配以相应之奖惩措施,激发员工的积极性与主动性,发挥最大潜力。如可以经常举办内部业务技能评比,优胜者,劣者汰。

二、项目规划

健康品联谊中心具有七种服务功能:产品营销、健康咨询、专职医学顾问、上门服务、健康讲座联谊活动、生日沙龙等免费服务项目。

产品营销是指顾客通过现场了解,当即决定购买后产生的服务模式。

健康咨询是指会员可以定期接受健康咨询服务,主要通过自媒体传播。

专职医学顾问是当他成为特定星级会员后,可得到公司提供的家庭医生顾问式服务,随时接受客户健康咨询。

上门服务是指凡顾客需要,只要打个电话,俱乐部则在指定的时间内派专人作为其提供所需之服务,如健康知识讲座、货物需求、家庭健康护理等。

健康讲座是指定举办集体健康知识解答或传授,会员可以得到健康常识的指导。联谊中心每月至少一次讲座会,邀请会员、友好人士、新客户参加,对产品机理、健康护理要求等逐一讲解,也包括新产品的推广讲座。

联谊活动。联谊中心定期在节庆日、或周末,举办卡拉OK友谊赛、有奖游戏等,其中可以巧妙地穿插企业及产品知识介绍,将产品宣传融入生动活泼的联谊活动中。

生日沙龙,则一般是会员生日或其子女生日,公司举办的包括生日聚会、生日点歌等活动。

三、会务组建

1、与当地工商行政管理部门、健康保健协会等相关机构取得

联系,取得支持与信任,并办妥一切联谊活动手续。

2、场所选择。一般联谊中心地址选择在商业闹市区,并以相应消费群体为目标人群。

雅芳专卖店选址通常在商业旺地,人流量有要求之外,装修成本也高。仙妮蕾德则存在两条路线:一条路线是形象店,另一条路线则是民间店、小商店。安利走的是示范店的路线,企业形象是首要考虑的问题。

高速直复营销民间势力,公司选址方法:(1)住宅区小店;(2)甲级写字楼300平方米以上。

联谊中心可单设,也可和当地营销部一同办公,连成一体。如果条件允许,最好连在一起,更利于工作。

3、环境布置。搞好装修,特别具备健康色彩,将环境与健康溶于一体,置一些盆景于妙处,有轻妙音乐。注重室内和谐、温馨、有情趣。四周有专门产品展示柜,供其参观或购买,并由促销人员负责货物货款管理,送货登记。

CI是第一就该考虑的问题,包括企业名称、标识、标准色,功能区分。

新媒介是第二考虑的问题,例如:电动POP吊牌;再如:动物标本、植物标本、太空模型示范。

互动体验是第三考虑的问题。企业宣传、概念宣传、标准宣传都要放置在显眼处,方便业务员介绍、方便客户提问。建立健康乐园,将企业历史、光辉荣誉、消费者反馈、活动预告等予以宣传报道。

最关键的细节在客户专用体验区,以及封闭的不受干扰的谈单区。当然,在甲级写字楼的“一站式服务中心”,还应包括前台,员工电话邀约区,培训课室,总监办公室。

分区科学,可以节省场地,提高利用率;位置科学,可以用最小的成本获得最大的效益,例如:(1)绿色植物,可以使卖场有生气,使人安静。(2)低矮的扶手椅,可以使准顾客一坐下就不想站起来,借此为业务员争取多一些推销时间。(3)封闭的谈单区,使客户不受干扰,集中注意力;或者开放的谈单区,使客户感受氛围,互相激励。(4)总监办公室,一定要拉开装修档次,增强权威感。

4、会场设施一方面准备宣传资料展示板、产品展示专柜、产品机理图解、消费者顾客信息反馈等;另一方面,以茶话会的形式布置会议桌椅,集中摆放。还要有演讲台、音响话筒,这是活动中的核心所在。

5、人员培训。一般由专人主持培训,邀请业内专业人士进行指导培训。培训时间可分为集中培训与季度培训,集中培训一般是半个月,季度培训可以安排在每季度结束前两天。根据培训结果,根据各人的接受能力、表演技巧、技能与素质状况,选拔讲师进行特别训练或个别指导,时间为一星期,考核合格后,按工作内容分工,进行试用,如试用合格,则继续聘用。

四、传播途径

在启动初期,可以在报纸、广播等广告形式展开征集活动,并有针对性地选择顾客群,发送DM,空中与地面相结合,多层次予以宣传,并举办赠送活动,使客户真切感受健康理念。

1、征集信息。可以举办新产品宣传活动,前期进行精心策划,

将产品知名度提升,同时建立神秘感,让消费者有一定的认知度。接着可以举办赠送活动,消费者凭广告信息在联谊中心,可以免费获得产品,一次吸引潜在消费者。报纸、电台广告都要注重神秘性,增强好奇心,采用密集性广告启动。

2、在联谊中心现场张贴POP,引领潜在客户参观,将宣传做到实处。

3、电话邀约。

(1)缘故法。

告知对方自己有了新的工作,要求对方有时间上来看,关一心下。

(2)陌生法。

①编一串电话号码,一路打过去,告知对方这是随机抽样调查,请对方在第二天上午或下午到公司参加活动。有奖品赠送。

②也可用手机发送短信息。

一开始,准备一个草稿本,是非常有效的方法。

注意两点:

(1)提醒对方拿笔记一下地址和联系人。

(2)用二择一法,两次确认对方到达的时间。

4、DM邀约。

设计了16开彩页,将联谊中心宗旨理念、口号、服务职能等逐一宣传,强化人员口碑宣传力度,增强好奇心。

(1)在公园,与目标客户攀谈,例如看小孩的老年人,并留电话。

(2)在职业介绍所,与目标客户攀谈,派发DM,或直接领回公司。

5、推出不同档次的健康服务卡。

(1)信息反馈卡,消费者每买一台产品,即可获卡一张,凭卡可享受免费健康服务一次。

(2)会员卡、银卡、铜卡是联谊中心会员卡,每种颜色的卡,代表不同的服务等级,持卡人可享受卡上注明之免费服务项目。

为迅速建立知晓度,扩大品牌影响力,前期可有针对性地对外部消费者适量赠送,进行促销,造成口碑效应。

五、实施要点

联谊中心活动可以丰富多彩,追求生动性与趣味性的完美结合,灌输亲情化服务理念。

营销活动按不同的规则划分,可有社会活动,联谊活动,生日聚会及据企划要求开展的活动,如“金领健康、白领健康演讲”奖项服务。

小活动可经常性举办,大的活动则要讲究技巧,力争影响最大,要求有一定的创意策划成份,由企划组精心统一操作。

将每次活动现场拍摄成大量照片或录像带,录制成活动专题,资料存档。照片可以择优选取,优化组合,最后建立起联谊中心“影集库”,消费者“信息反馈”等。从前期到后期,不断总结,并前后对比,增强产品效果说服力;而专题则可以到其它各经销处播放,增加其经销信心,营造消费气氛,鼓舞信心。

六、总结完善

健康品联谊中心作为现代服务营销根本,为产品赢得了信赖,

赢得了消费者，赢得了市场。但这一切并非传统的营销经验可参照，因此需要经常总结、反省，扬长避短。如每月可以举办月会，将重要问题重点讨论，各分公司联谊会中心要交流彼此经验。同时，根据季节或特定时期，调整营销传播策略，改善中心机制，使活动开展得更加完善。

如何确定薪资报酬制度

纯佣金制指的是按销售额（毛利、利润）的一定比例进行提成，作为销售报酬，此外销售人员没有任何固定工资，收入是完全变动的。纯佣金制的销售报酬制度在美国有 20% 的企业采用，国内的企业运用也较多。

计算公式如下：个人收入=毛利（利润）×提成率

纯佣金制的实施需要一系列的条件，具体包括：已有人获得众所周知的高额收入；收入一旦获得，有一定的稳定性和连续性；从开始工作到首次提成的时间勿须太长；纯佣金制适用的产品应是单价不特别高，但毛利率又非常可观的产品。

纯佣金制最大的优点就在于销售报酬指向非常明确，能激励销售人员努力工作。它还将销售人员工资成本的风险完全转移到销售人员自身，大大降低了公司运营成本的压力。当然，其弊端也是很明显的：完全的佣金行为导向使得销售人员热衷于进行有利可图的交易，而对其他不产生直接效益的事情不予重视，有时甚至会损害公司的形象；纯佣金制度给销售人员的巨大风险和压力，减弱了销售队伍的稳定性和凝聚力；易于助长销售人员骄傲自大，不服从管理，不尊重领导的倾向。

纯薪金制指的是对销售人员实行固定的工资制度，而不管当期销售完成与否。纯薪金制在美国有 28% 的企业运用：

公式可以表示为：个人收入=固定工资

当推销员对金钱以外的东西（如荣誉、地位、能力锻炼等等）有了强烈的需求时，再单纯地采取提成刺激的方式，就起不到激励的效果了，这时宜于采用纯薪金制；尤其是在知识分子云集的销售队伍中，或是实行终身雇佣制的企业里，采取纯薪金制实际上已经成为一种必然手段。

纯薪金制的优点表现在易于管理、调动，并使员工保持高昂的士气和忠诚度。但由于对销售人员缺少金钱的刺激，容易形成“大锅饭”作风；固定工资制的实施给评估销售人员的业绩带来了困难：不利于公司控制销售费用；工资晋升制度复杂且产生的矛盾很多；不能够吸引和留住积极进取心的销售人员。

基本制指将销售人员的收入分为固定工资及销售提成两部分内容，销售人员有一定的销售定额，当月不管是否完成销售指标，都可得到基本工资，即底薪；如果销售人员当期完成的销售额超过设置指标，则超过以上部分按比例提成。基本制实际上就是混合了固定薪金制和纯提成制的特点，使得销售人员收入既有固定薪金作保证，又与销售成果挂钩；既有提成的刺激，又给员工提供了相对固定的收入基础，使他们不至于对未来收入的情况完全没底。正因为基本制兼具了纯薪金提成制两者的特点，所以成为当前最流行的销售报酬制度，在美国约有 50% 的企业采用。用公式表

示如下：

个人收入=基本工资+（当期销售额-销售定额）×提成率

当期浮动定额=当期人均销×（当期销售额-销售定额）×毛利率×提成率

在实际工作中，有些公司名义实行的也是“工资+提成”的收入制度，但是规定如果当月没有完成销售指标，则按一定的比例从基本工资中扣除。例如某公司规定每月每个人的销售指标为 10 万元，基本工资 1000 元，当月不满销售指标的部分，则按 1% 的比例扣款。这实际上是一种变相的全额提成制，因为它除了指标前后比例不一定一致以外，性质都是一样的。

瓜分制是指事先确定所有销售人员总收入之和，然后在本月结束后，按个人完成的销售额所占总销售额的比例来确定报酬，从而瓜分收入总额。公式表示如下：

个人月工资=团体总工资×（个人月销售额÷全体月销售额）
或个人月工资=团体总工资×（个人月销售毛利完成额÷全体月销售毛利完成总额）

团体总工资=单人数定工资×人数。

或团体总工资=团体销售额×可递增佣金

实施瓜分制时必须要保证参与瓜分的人数（起码多于五人），否则易于串通作弊，从而达到鼓励内部竞争，提高工作效率的目的。

瓜分制的优点在于：操作简单易学易懂；成本相对固定，却照样能鼓励竞争。其主要弊端：员工理解较为困难；瓜分制引发的较为激烈的内部竞争，不利于部门之间的工作协调。

浮动定额制是将每月的销售定额（当月的销售总额除以销售人员人数所得的人均销售额）乘以一定比例，如果某员工的个人实际完成销售额在定额以下，则只拿基本工资；如果完成的销售额在浮动定额以上，则超过定额部分按一定比例提成，外加基本工资。

公式表示如下：

个人工资=基本工资+（个人当期销售额-当期浮动定额）×提成率

当期浮动定额=当期人均销售额×比例

其中，设定的比例一般为 70%~90% 较为合适。

采用浮动定额制时要确保如下两条：

- 1、每个销售员的销售机会比较均衡；
- 2、参与浮动定额制的销售员人数要尽可能多。

浮动定额制可以综合反应市场行情，减弱环境的剧烈变化对销售人员收入的影响；操作起来比较简单，可以减少误差程度；能够充分鼓励内部员工竞争，大大提高工作效率；有损内部的团结合作。

所谓谈判制是在基本制（基本工资、提成）的基础上对据以提成的销售收入与提成定额之间的差距予以调整，销售人员按调整后的标准获得报酬。以公式表示为：

销售人员工资=[基本工资+（销售收入-定额）×提成率]×（价格系数）

而价格系数又是由实际销售价格和计划价格之间的比例决定的，即：

价格系数=（实际销售价格÷计划价格销售额）

所以，谈判制的销售报酬制度可综合表示为：

销售人员工资 = [基本工资 + (销售收入 - 定额) × 提成率] × (分享销售额 ÷ 计划价格销售额)

其中定额和提成率可由企业根据本行和企业本身的情况予以确定和调整。根据销售价格的具体情况，企业可以对价格系数的累加以调整，如果采取宽松政策，可定为 1，如需采取较为严厉的政策，也可定为 2，甚至是 3、4……以此来严格控制成交价格。

采取谈判制的报酬制度可以克服产品销售价格弹性过大，企业难以控制的缺点，一定程度上预防了销售人员为成交而故意压低价格的现象发生。因为提成标准与实际价格和计划价格之间的系数密切相关，如果销售人员故意以低价成交，那么这一系数必须随之减少，这样销售员即使完成了很多销售额，也很难拿到提成或提成很少，销售人员必然会权衡利弊，使企业的价格维持在合理的水平上。

如何理解高额回报政策

在任何一种形态的营销形式中，企业销售团队都有自己的薪资结构。在传统的营销形态中，营销人员一般可获得某一固定数量的佣金和有弹性的销售提成。这是大多数企业所采用的方式。

在高速直复营销的薪资结构中，有如下几个重要的板块：一是销售收入，二是配送收入，三是推广收入，四是管理收入。这四个部分构成了高速直复营销企业销售人员的基本收入体系。

一、销售收入

在常规的销售形式中，生产型企业可以拥有销售收入，因为它生产某种特定的产品，通过市场交换后，不仅实现了它的使用价值，同时，实现了它的价值，于是便产生了销售收入。

在这里，企业必须把产品真正卖到了消费者的手中，才能实现销售收入，反之，则不能实现。在企业的销售收入中，它包括了原材料成本的回收，同时也包括企业通过创造性的劳动所得来的增值性收益。这种销售收入由好几个层次来共同分享，这些层次中主要包括生产型企业本身和通路经销商或通路经销组织。其中，通路经销组织是由多个环节、多个层面来构成的，如一级通路经销商和二级通路经销商以及三级通路经销商，这也就是我们所称的三级批发体制。它们中的每一级都要参与利益的分配。事实上它是一个再分配的过程。假设在常规的营销体系中，销售收入是 100% 的数量，那么其中 30% 才是企业的，而真正的大头，真正的 70% 是属于各级通路经销商来共同分享的，其中一级通路经销商 15%，二级通路经销商 20%，三级通路经销商 35%。

而在高速直复营销这种形式中，生产商是直接和消费者紧密结合在一起的，在它们二者之间是一种直线链接的方式。这种一对一的直接销售模式就避免了销售过程中的诸多中间环节，没有在了传统营销形态中所必须有的、一、二、三级批发销售体制。

这样，随着通路结构体系的变化，其利益分配结构就开始变化了。所有的通路推广体系均由企业所凝聚的直接销售团队所取代，原本应当由这种通路体系来分享的销售收入，也就由销售团

队来分享了。这种变化反映在分配的比例上也有一定程度的变化。其中生产企业所分配的销售收入可能提升到 50% 的比例，销售团队所分享的利益也可能占 50% 的比例。这是一种极其重要的突破，它真正通过摸得着、看得见的利益机制把销售过程中的所有人力资源的积极性和主动性很好地结合起来了。

二、配送收入

随着人们对营销方式进行因地制宜改革的日渐关注，配送尤其是专业化的配送更是被诸多生产企业和流通企业家所重视。如果说现代营销方式各个层面的营销板块非常明显，如销售板块、配送板块、结算板块和服务板块的细分，那么在这所有的板块之中，很重要的一个板块便是配送板块。如何优质、高效地建设好一个具有现代化的、有着广阔的配送功能的体系、正是诸多企业家在认真考虑的。也正是因为这样一种重要性，我们诸多的国内国际知名企业都在纷纷投入巨资建设这样一个配送体系，这就是配送的专业化投入。

在传统营销流程中，配送收入的产生是由企业营销环节中的通路体系来全程分享的，在高速直复营销这种营销形式中，如果就把它做普通的营销形态看，那么它也应当是由它的通路体系来承担的。

在传统营销形态中，这种配送收入并不是以赤裸裸的专门配送特征出现的，而是以销售的扣点形式出现的。所以在一般人的眼光中，这容易被理解为销售收入中的一种特殊情况，实际上它就是一种配送收入。

在高速直复营销中，营销通路是零级通路，销售环节和消费环节以及配送环节是合三为一的，每个销售人员同时担当着消费者和配送者的双重角色。在这种情况下，我们看到这样一个事实：即我们的销售团队对配送收入的占有和分享，在我们销售团队的每个成员之中，它同样分享着这样一种配送收入，因为它们承载了所有配送环节中所要求和各种各样的工作。在高速直复营销中配送收入的分享情况是企业永远没法减去的投入成本，只是在不同的营销流程中为不同的配送者以不同的形式在分享罢了。但有一点是可以值得肯定的，那就是配送收入本身是一种非常正当的收入，有其正当的来源，也有其正当的分配法则。

三、推广收入

在任何一种市场营销的过程中，都有两个重要组成部分，一部分是销售，一部分是推广。客观展示这种营销的动态流程就是：企业的产品生产出来了，它必须通过专业的销售过程，借助各种形态的销售通道把产品真正推向消费者，这就是企业营销流程中的销售部分，它所实施的是一种推的过程，是把产品真正地推上消费一线。

但是在我们把产品推向消费者的时候，广大消费者并不认识这种产品，不了解产品的特性和功能。这就需要我们进行营销流程中的另一半工作，那就是推广。推广其实就利用各种传媒手段和促销手段来全方面展示、传递产品的信息，通过对产品信息的整合来达到最大限度地教育消费者的目的。通过这种推广工作，把消费者拉到产品的末端销售体系面前，锁定消费者的购买