



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

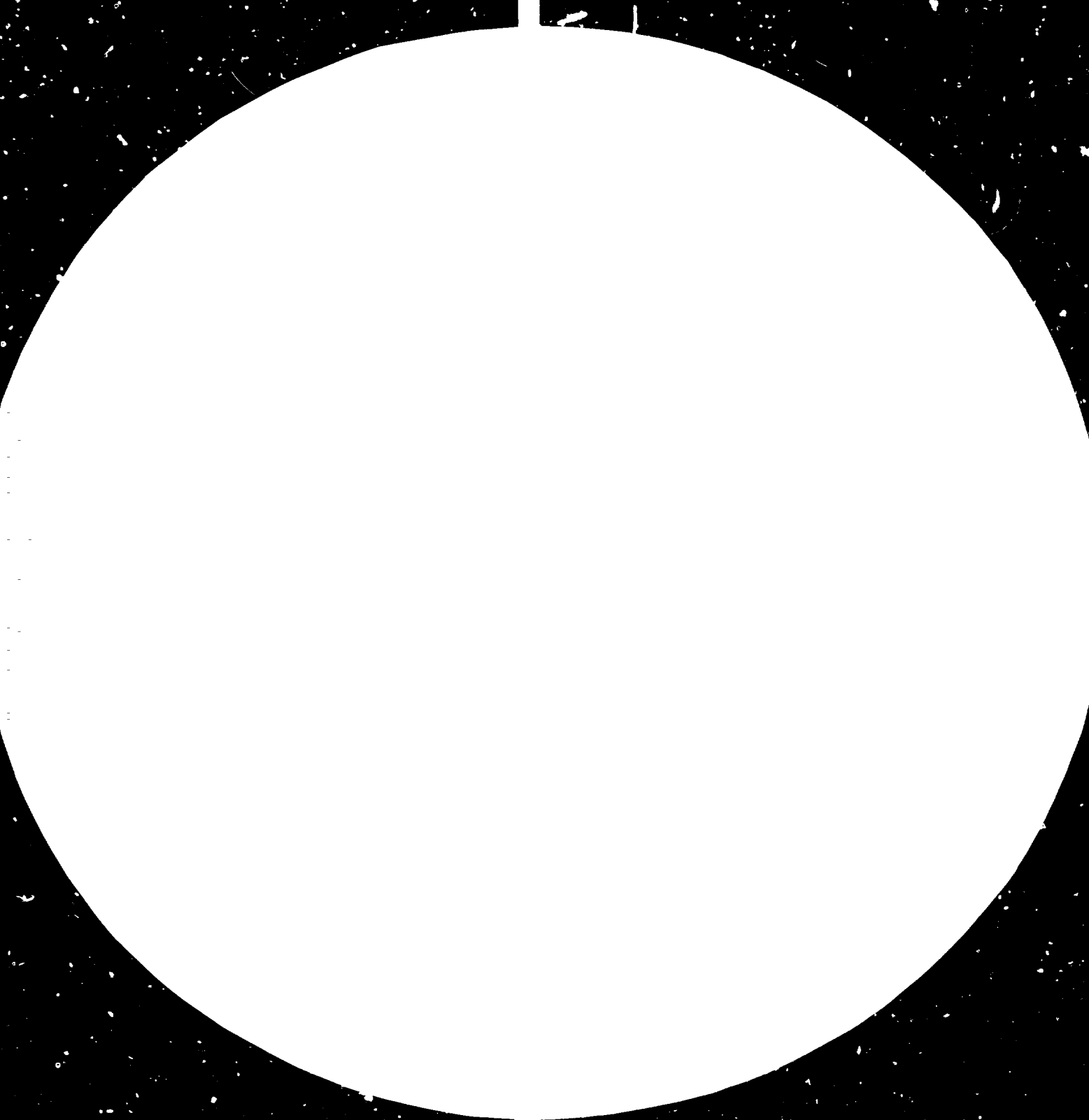
## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)





2.8



09937--C

Distr.  
LIMITED

UNIDO/IOD.378  
25 August 1980  
CHINESE  
ORIGINAL: ENGLISH

# 联合国工业发展组织

---

最高行政官员讨论会  
(项目 SI/CRP/80/802)

*Industrial distribution systems  
management: A key issue  
of industrial development.*

工业销售系统的管理<sup>1</sup>  
工业发展的一个关键性问题

莫尔先生和伯里兹先生编写

006.

---

<sup>1</sup> 本文件未经正式审订。

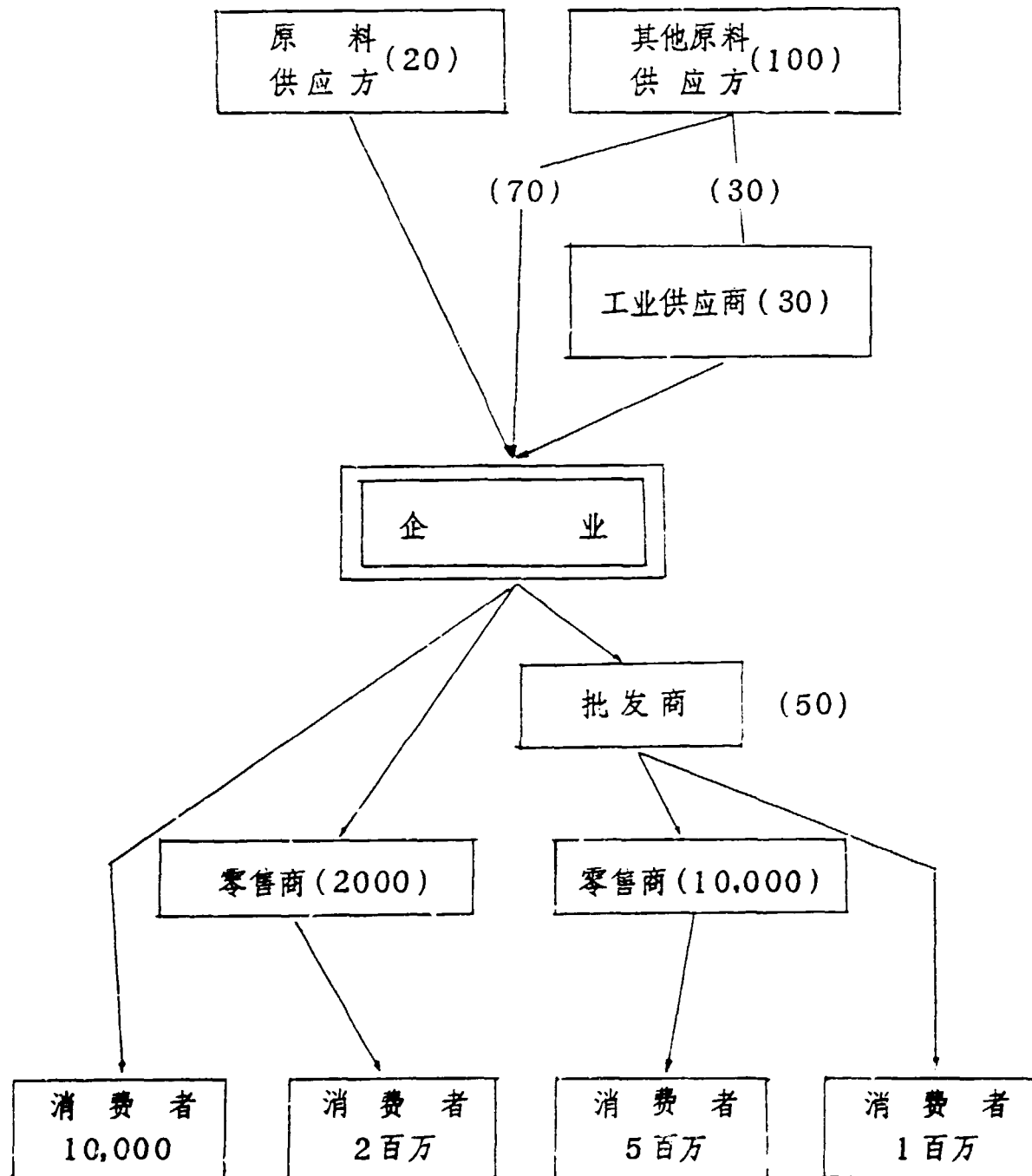
在工业化过程中，知道怎样有效地管理工业制造厂是达到真正工业经济的唯一关键方法。不过，同样重要的是，原料能够及时运到工厂，工厂产品能够及时到达消费者手中，以及运输这些货物的各种业务活动和步骤是采取有效的和经济的方法进行的。一般说，这些业务活动统称为“工业销售系统”，涉及到多种相互关联的一系列个别活动，例如运输，从一种运输方式改用另一种方式；把货物存在货栈；检查存货；发送业务等。这种销售系统是制造商与市场和消费者之间的主要生命线。表一（第2页）很简略地说明，某企业的产品从原料供应到产品到达消费者手中的流动程序。表一所指的企业与120个供应来源和2050个中间销售商有直接联系；这是一个具有1,000万人口的国家的一家食品加工公司的典型流程。销售系统的费用通常是高的，往往比直接制造费用还高，而且需要一个专门的和高度技术的管理系统来取得经济实惠。

消费商品的销售费依不同产品、不同地方和不同国家而有别。一份关于57种产品的调查报告指出，加拉加斯的零售商对不同的工业加工食品所提的价格不一样，超级市场出售的一瓶（一升）植物油所提的价格只有4%，而无花果所提的价格则高达125%。在这份调查报告中，超级市场的价格明显地比一般商店低。密西根州立大学在玻利维亚进行的调查研究，提出了消费者购买大米支出的下列价格细目（稻谷是收购者/碾米商在农场收购的）：

农民取得	41 %	
碾米商/收购商	37 %	
— 收购	<u>15 %</u>	（销售费用）
— 碾米和再销售	22 %	
— 再销售		
（见表二的估计）	<u>6 %</u>	（销售费用）
批发商	5 %	（销售费用）
零售商	17 %	（销售费用）

因此，消费者为购买经过上述几次转手的农业工业产品所支付的费用，至少占43%，其中尚未计算农民和碾米商的隐藏费用。

表 一



下表说明联合王国几种不同工业的实际销售费用，从机械工业占9.8%这个较低的比例到食品工业占29.6%不等。如果还必须进行广告、推销、销售和服务等活动，销售所支出的费用则要高得多。

表 二

按工业分类的实际销售费用\*

<u>工 业</u>	<u>实际销售费用在销售价格中所占的比例</u>
机械	9.8
木制品	16.1
纸张和有关产品	16.7
化学品、石油和橡胶	23.1
初级金属和加工过的金属	26.5
食品	29.6

假定一个高度发达的国家的消费者的工业食品销售费用占卖价的30%，消费者支付的销售费用在卖价中所占的总比例则要达到53.6%。

由于这一数字所指的仅仅是制成品销售给消费者时的销售费用，所以实际数字要高得多。现说明如下：

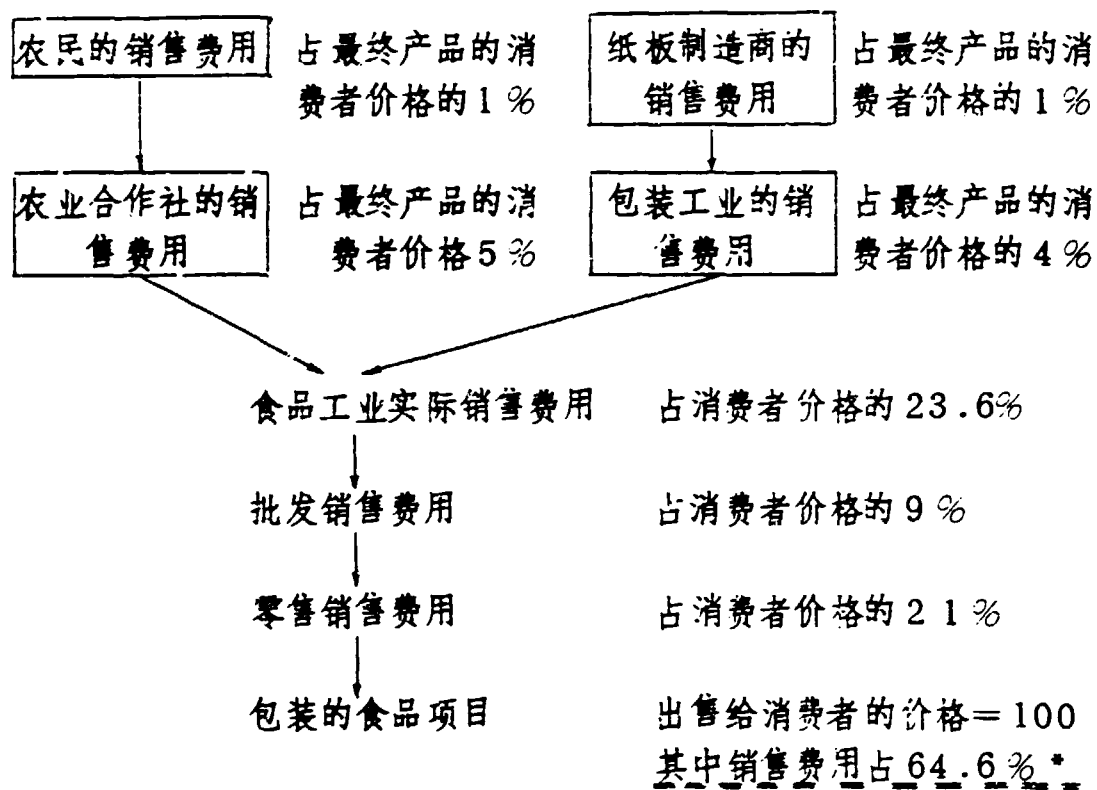
\* 理查德·鲍尔：“实际销售：适合研究的案例”《长期规划》第13卷，1980年2月。

\*\* 包括批发和零售的销售费用。

表 三

分析消费者支付的销售费用包装的面粉

—— 一个工业化国家的统计数字



多国公司对轻工业中的几种产品类型的平均销售费用进行了对比研究，研究的结果表明，组织得最差的委内瑞拉销售系统和组织得较好的特立尼达、联合王国和美国的确售系统之间存在很大差距。现将研究结果列表如下：

\* 甚至这个估计数字也可看成是保守的，因为这一数字未考虑到制造商方面的有关宣传费（广告、推销、服务等）。表1至表5摘自《目前消费品的销售情况》，INPRO，加拉加斯，1972年。



表 四  
生产者厂价的提价情况\*

	委内瑞拉	特立尼达	联合国**	美国**
	1971年	1969年	1969年	1969年
<u>香皂</u>				
联号超级市场的销售费	37%	22%		
其他批发/零售的销售费	47%	22%	22%	17%
<u>牙膏</u>				
联号超级市场的销售费	47%	33%		
其他批发/零售的销售费	59%	33%		
<u>脱水肥皂</u>				
联号超级市场的销售费	42%		22%	20%
其他批发/零售的销售费	42%		22%	22%

\* 由于有各种形式的折扣，实际提价要高得多。

\*\* 估计数字。

负责对拉巴斯的市場銷售程序進行上述研究的专业人員得出結論說，如果採用經過改進的銷售管理系統，食品消費者價格至少可以很容易地降低5-10%。如果從整個經濟的角度來看，從食品開支在生活總開支中占的比例很高（食品開支在生活總開支中所占比例可高達5%，發展中國家窮人的食品開支所占比例則更高）這個角度來看，上述情況就意味着省了很多錢。

在工業化國家，工廠把產品銷售給工業用戶、零售商，甚至消費者，這經常是由製造商自己來做。如果某一生產線的產品數量多到需要有一個特備倉庫並開展零售業務，或者一家公司的定價、銷售情報和服務政策等工作通過管理銷售系統更有效地進行，則上述做法是很合理的。鋼鐵工業、石油化學工業和煉油工業經常直接向用戶供應產品。器具和汽車輪胎製造商以及非耐用消費品的生產商一般依賴獨立於工業之外的制度，例如，合作社、超級市場和聯號百貨商店、現購自運市場等各種面向消費者的現代化的高效率經營形式。但是，不管這些銷售系統是在什麼“形式”下組織和管理的，它們都起一種共同的基本作用，即把工業商品和產品從製造商運往用戶（工業用戶或消費者都一樣），這樣，商品銷售就成了企業銷售業務的一個組成部分。

在發展中國家，情況往往與此不同，因為大部分制成品，甚至是小製造商生產的制成品和非耐用消費品，不是由製造商直接推銷就是通過往往是數不清的、小規模的、效率低的、使消費者負擔很重的中間經營形式推銷出去。因此，某一國家的奶製品製造商要雇用300名推銷員來照應6萬家零售商，確保每年銷售7,500萬美元（1975年）的產品。另一糖果和零食製造商證明他的這種做法是可行的，即繼續直接通過9個大倉庫、自己的車隊和400名駕駛小型客貨兩用車的推銷員來推銷產品。這家公司的銷售額只有2,500萬美元，即每個推銷員大約推銷60,000美元。第三個規模相似的公司為了推銷產品、麵包、牛奶及乳品和其他商品，也備有三個組完全分開的銷售力量。這種直接推銷的辦法之所以存在，主要原因在於缺乏有效的推銷（制度）——這是發展中國家經濟面對的一個大問題，運輸基本設施薄弱和距離遙遠，氣候條件等因素使問題更加嚴重，因此需要一些特種倉庫（貯藏室），這主要是因為沒有協調使用現有資源（倉庫、卡車、熟練工人）。許多發展中國家往往在其弱點變得非常令人厭惡，造成延誤推銷、產品變質，產品脫銷、

货价高昂等恶果之后，才正视工业推销制度的管理的重要性的影响。 这些问题不论在城市还是在农村都是显而易见的。 城市的问题表现在工业（及其他）消费品，特别是食品，价格的昂贵方面，在农村尤其显著，因为供应相当好的都市的工业产品和消费品的“后向流动”非常有限，而且往往根本没有，这实际上大大阻碍了农村的工业化。

选择工业地点的现行方法把附近是否有供应设施列为工厂选址的主要标准之一。 离工业区远的工厂所面临的典型的供应和推销问题使一些工业家和规划人员不得不寻找使这两方面合理化的办法。 因此，某些专门的手工艺和中型工业有集中于某些地区的趋势。 东盟地区的工业规划人员最近碰到这样的建议，即按“技术种类”来规划工业区，这除了能改进商品销售业务之外，还可减少交通运输费和交换技术情报。

农村地区工业化是许多发展中国家非常关心的问题，因为如果工业化成功了，它将减少农村人口盲目流向城市。 但是，如果没有一套工业用品和工业消费品的完善的销售系统，农村工业往往是发展不起来的。 原因很多，例如：中小型企业很难得到有效进行制造活动所需要的供应品；小物件和零件（例如：工具、电动马达、螺帽和螺栓、配件、金属板、容器、油漆工具、包装材料等）供应不上可能造成停产。 临时凑合的修理办法起初造成轻微损坏，后来就要变成更严重的问题、造成事故甚至灾难。 此外，如果没有品种齐全、物美价廉的消费品，则农村很难留住合格的工业人力。

为了确保一个国家的人口密度较低地区发展工业，必须全面规划并认真制造一套品种齐全的工业用品和消费品。但是，必须承认，在农村设立这种具有精心规划和妥善管理的商品“销售站”，开始时几乎是无利可图的（虽然社会成本利得效果往往不久便能觉察到），但这项工作必须完成并承认这是建立工业发展基础设施的一个重要步骤。这类销售服务是对基础设施发展（例如：道路、电信等）的天然补充，这一切都是改进主要商品和其他资源的流通所必需的。发展中国家的较大城市在这方面一般都有越来越先进的和完整的销售网，而农村社区则几乎没有。例如，有一个发展中国家，它的四个最大城市的人口只占全国人口的三分之一，但1975年，完整的零售网的销售点却有90%左右集中在这里。

工业销售系统的设立及其业务的开展需要先进的专门管理知识。想以最低价格来有效地开展业务是很难的，因为销售费用总额是由无数的构成部分和间接因素组成的，形成一种非常复杂的往往难以计量或难以定义的成本反馈效果网。例如，仓库的地点和数目对存货总数（即资本费用）、运输、设备和维修等有直接的影响。在任何情况下，如果把一方面仓库之间的距离，仓库大小，仓库数目，地理位置，气候条件，产品贮存以及运货需求等因素和另一方面运输和陈列设施等因素都考虑进去，从管理角度来看，这都是一个最复杂的问题。

在今天的经济环境里，销售管理方面的专家即使在瑞典、荷兰、瑞士、美国和加拿大等拥有非常先进销售系统的国家，也是凤毛麟角的。原因很多，其中之一是，这个领域缺少面向实践的高水平教育设施。现在，市场销售，总的来说，已成为管理科学中一个几乎经典的组成部分，而处理批发和零售问题的销售管理则被许多人看成是工业市场销售的一个分支。我们可以很有把握地估计，每100个工业市场销售专家中只有两个是在大学受过训练的销售专家。

总而言之，发展中国家的工业销售系统需要在广泛范围内迫切地和密切地加以注视。工发组织在这方面的工作总目标是提供援助以便消除对工业发展特别有害的成本和效率方面的障碍。为了达到这个目标，首要的任务是在发展中国家建立和（或）加强工业销售系统管理能力。

