

市场经济入门培训丛书

经销决策

张 勤 著

SHICHANGJINGXIAO
JIRUMENPEIXUNCONGSHU

中国经济出版社

经 销 决 策

张 勤 著

中 国 经 济 出 版 社

(京)新登字079号

责任编辑：杨 岗

封面设计：高书精

经 销 决 策

张 勤 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京房山龙门口印刷厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 6.6875印张 150千字

1994年7月第1版

1994年7月第1次印刷

ISBN 7-5017-3139-X/F·2242

定价：6.00元

市场经济入门培训丛书编委会

主 编：泮 野 梁国春

副主编：无 不 孙明基 赵凤山 李进山
赵 义 王乃华 任宝贵 杨小仲
熊文钊 王晓明 李恩慈 徐中伟

编 委：（按姓氏笔划为序）

王乃华	王晓明	无 不	白冀中
任宝贵	孙明基	何玉生	李进山
李恩慈	李惠斌	李绩勤	李静江
杨小仲	赵 义	赵凤山	张淑芬
杜素坤	邱增寿	泮 野	徐中伟
梁国春	韩秀成	郭耀光	熊文钊

目 录

第一章 绪论····· (1)

第一节 经销决策的含义、特征和种类····· (1)

第二节 制订决策的基本原则(上)····· (14)

第三节 制订决策的基本原则(下)····· (33)

第二章 问题——制订经销决策过程的

起点····· (51)

第一节 问题及其特性····· (51)

第二节 问题是科学决策过程的起点····· (62)

第三节 问题的考察及易于发生的失误和预防·· (67)

第三章 信息——制订经销决策的基础

····· (90)

第一节 信息的种类及特征····· (90)

第二节 信息是制订经销决策的基础····· (95)

第三节 搜集信息时易于发生的失误及 预防·· (102)

第四章 假设——提出经销决策设想的

基本形式····· (115)

第一节 假设与联想、想象、定律的关系····· (115)

第二节	假设是拟订决策设想的基本形式·····	(123)
第三节	建立假设过程中易于发生的失误及预防 ·····	(131)
第五章	逻辑论证——验证决策设想的基本环节·····	(140)
第一节	验证标准、验证过程与验证类型·····	(140)
第二节	逻辑论证是验证决策设想的基本环节···	(146)
第三节	逻辑论证过程中易于发生的失误及预防 ·····	(153)
第六章	预见验证——测试决策设想的重要手段·····	(164)
第一节	预见与决策预见·····	(164)
第二节	预见验证是测试决策设想的重要手段···	(171)
第三节	预见验证过程中易于发生的失误及预防 ·····	(180)
第七章	方案选优——形式和确定最终决策的合理途径·····	(193)
第一节	提出众多决策设想必须遵守的逻辑原则 ·····	(193)
第二节	众多决策设想向最终决策转化的形式···	(196)
第三节	方案选优时易于发生的失误及预防·····	(199)
后 记	·····	(207)

第一章 绪 论

第一节 经销决策的含义、 特征和种类

一、什么是经销决策

有的同志往往以为，决策问题是高层领导者所要解决的问题，或者认为，研究决策是具有专门知识、专门技术的高级人才的任务。这就使得决策问题被蒙上了一层神秘的色彩。其实，决策并不神秘，请看如下一些事例。

假如您从家里出来到工作单位去上班的过程中，需要穿过一条马路，这是一条来往车辆频繁的马路。这时您将如何办呢？有几种情况可供选择：您立即并且安全无事地穿过马路；您稍等一等并且安全无事地穿过马路；您立即穿过马路但被车撞上了；您稍等一等再穿过马路却也被车撞上了。您当然最希望能够立即并且安全无事地穿过马路。但在一条来往车辆频繁的马路上，采取这一选择的危险性是较大的。因此，经过比较之后，您会认为，选择稍等一等然而却安全无事地穿过马路这一结果，将是最满意的。这就是您针对如何穿过马路去上班这一问题作出的决策。

假如您准备买一台录像机，但还没有决定是不久就买，还是过一段时间再买。您在进行这方面的考虑时，就需要了解一下社会上是否存在通货膨胀现象。在不存在通货膨胀现象的状态下，您既可以不久就买，也可以过一段时间再买。

在存在通货膨胀现象的状态下，您仍然既可以不久就买，也可以过一段时间再买。这样，在您面前就有四种结果可供选择。您将根据自己所确定的原则和比较的情况，选择其中的一种结果作为自己的决定，这就是您对何时购买录像机问题所作的决策。

由此看来，我们每个人随时都会面临着许多需要自己作出决策的事情，也随时都会感受到别人决策的影响。我们是生活在每天都会有新决策产生的世界里，我们完全不必把决策问题神秘化。

1. 决策的基本特征。在破除了决策问题上的神秘感之后，我们就需要进一步了解什么是决策。决策是人类社会中一种特有的现象。动物只是简单地适应环境，它们决不会考虑自己某一行动所产生的未来后果。所以，对于它们来说，无所谓决策问题。但是，人却不是仅仅简单地适应环境，而是还要能动地改造环境。为了使改造环境得以顺利进行，人们就需要考虑如何去进行改造，就需要考虑自己的某一行动所产生的未来后果。这就要求人们设想出改造环境的各种打算，思考每种打算可能产生的后果，以便从中选择一种。这就出现了决策问题。

决策这一人类社会中的特有现象，具有以下一些基本特征。

其一，任何一项决策都是针对着某一个需要解决的问题而进行的。没有需要解决的问题产生，也就不会出现制定决策的过程。

其二，任何一项决策都是从若干种可供选择的解决问题的方案（设想）中所作出的一种选择。如果不能提出若干种（至少两种）可供选择的方案，那也就谈不上什么严格意义

上的决策。

其三，任何一项决策都意味着对某种情况作出了最后的决定。如果只有若干种可供选择的方案，却不去作出最后的一种选择，那就只是犹豫不决，而根本不存在决策。

其四，任何一种决策都是和未来事件有关的，是针对未来事件而作出的决定。

我们可以通过一个实例，进一步说明这四个基本特征。

1986年2月，水电部明确指出，必须在汛期到来前，使官厅水库的护建工程达到一定程度，以确保水库大坝在汛期（6月15日～9月15日）的绝对安全。实现这一目标，任务相当艰巨，需要动员某公司全体职工紧张施工。然而，该公司的八百多名职工中，家在京郊农村的占了80%多。自从农村实行承包经营之后，这些职工家里都有几亩责任田。每年六月份麦收时节，正是工地上需要大量劳动力的时候，职工却纷纷请假回家收麦子。为了解决这一问题，公司领导提出了三种可供选择的方案。

第一种方案是：照顾职工个人利益，不加限制地允许职工请假回家参加麦收。

第二种方案是：采取强制措施，规定职工一律不准请假回家参加麦收，全部留在工地参加汛前抢工，以保证汛前任务的完成。

第三种方案是：动员职工抓紧时间早干快干，提前完成汛前的任务，汛期在保证工地主要生产线不停的情况下，让职工分期分批回家参加麦收。

他们对三种方案进行了论证，最后决定采取第三种方案。因为这一方案既能保证汛前任务的完成，又照顾到职工回家参加麦收，使国家利益、集体利益和个人利益都不受损害。

这一方案宣布后，立即受到了广大职工的拥护，激发了职工的积极性。

这就是水电部某公司领导作出一个决策的过程。我们看到，他们之所以要进行这个决策是因为他们发现确保水库大坝安全度汛和职工要回家参加麦收之间存在矛盾。这就是一个问题。他们需要找到解决问题的办法，因而需要进行决策过程。这是决策的上述第一个特征的体现。有哪些可能的办法可供选择呢？他们提出了三种可供选择的办法。这是决策的上述第二个特征的体现。不可能将三种办法同时实现，于是，他们选择了第三种办法作为最终决策，以便组织实施。这是决策的上述第三个特征的体现。他们提出的三种可供选择的办法以及他们所作出的最后选择，都涉及未来将要做的事情而不是过去已经做过或现在正在做的事情。这体现了决策的上述第四个特征。很显然，一个严格意义上的决策，都至少应具备上述四方面基本特征。

把这四个基本特征加以概括，就得出了关于决策概念的定义：所谓决策，就是人们针对特定问题，从若干种可供选择的有关未来事件的决策设想（解决方案）中所作出的一种抉择或决定。

2. 经销决策的含义。经销活动就是买和卖的活动（买或卖本质上都是在契约条件下财产的转移）。难道这种人们司空见惯的买、卖活动中也存在着决策问题吗？我们认为回答应是肯定的。请看如下事例：

（1）电子表的命运与日本向瑞士“表王”地位的挑战。

本世纪60年代以前，世界钟表市场的70%被瑞士控制。它每天创造着近20亿美元的价值。就在这时，瑞士马克思·赫泰尔工程师预测到，电子表、石英表将有广阔发展前

途，并将打破机械手表的一统天下。可是，沉醉在成功中的瑞士钟表界，听不进这位工程师的意见，仍继续发展机械手表。而日本在获得了这个信息后，经过从技术到市场的充分调查，认为电子表石英表确实大有可为，于是作出了研制电子表石英表的决策。他们利用自己雄厚的电子技术基础，生产了大批优质产品。到1978年，仅短短几年，就打垮了瑞士187家钟表商，日本钟表的销售量超过了瑞士。瑞士在失去了世界钟表业的“王位”时，方醒悟到最初决策的失误。但已为时过晚，在这一轮竞争中的败局已经确定。

（2）日本汽车业的腾飞与日本向美国汽车大王的进攻。

60年代中期，美国生产着比世界各国产量总和还多的汽车。而1963年的日本汽车业主要依靠进口美国汽车零件搞组装过日子。由于当年日本汽车业人士通过市场分析和预测认为，中东石油危机不久将会爆发，于是，决定提早研制和开发小型节油车。1973年，中东石油危机的爆发使油价上涨了20倍。日本汽车乘机向国际市场倾销，仅十年就赶上了美国。如1982年，日本小汽车年产1073万辆，超过美国40%，日本车仅在美国汽车市场上就占30%。这时，美国已排在日本和西欧之后，退居第三位了。

（3）燕京啤酒厂的苦恼与笑逐颜开

日产百吨啤酒的北京燕京啤酒厂，每逢秋季都为顾客稀少、库存涨满，产品暂时无处销售而苦恼。而批量地赊销给各地客户，到来年夏季又会因客户拖欠债务而使生产资金不够以至影响生产。1987年，厂长果断决定，用银行贴现作保证，以优厚的赊欠条件吸引了大批超前储备的客户。这不仅使库存啤酒倾销一空，而且开足马力生产仍供不应求。这一

年该厂的啤酒产量创造了历史最高记录。

(4) 某电视机厂的主要产品扩音机的销售遇到了困难，另一种产品电视播控设备也很少订货。该厂的生存受到了严重的威胁。

这时，上级公司建议该厂或并厂生产电视机，或转产生高频头。面对这种情况，厂长怎么办？按上级建议办，厂长不要担风险，但该厂原来的生产优势就将失去；不按上级建议办，厂长就要敢于拿出转化的方案，但这是要担风险的。厂长经多方考虑，决定走后一条路。他是这样考虑的：扩音机滞销，这是不利条件。但该厂是一个具有生产和技术实力的工厂。再说，扩音机总的是滞销，但是否所有品种都滞销呢？他们经过市场调查，发现本厂的飞跃牌扩音机，因质量高，外地还很有销路；市场需要的100W扩音机还没有工厂生产，是个空白。由此，该厂厂长决定，一面向上级公司说明情况，一面抓住本厂技术上的优势，开发新产品，进一步提高产品的质量，打开本厂产品的销路。

上述四个事例中有关人员都作了相应的决策。这些决策都是和经营活动紧密相联的。可见，经营活动中不仅存在决策，而且，决策已成为经营活动中不可缺少的一个组成部分。

为什么经营活动中必然存在决策问题？这是因为客观世界是极其复杂的，市场上的供需关系受到多方面因素的影响从而呈现出变动不定的状态。这就使得经营者的目标和市场上的购销现状之间不断出现矛盾。矛盾就是问题。经营者为了使经营活动顺利进行，就必须设法去解决这些问题。于是经营者就要对经营活动中的情况进行研究，提出多种经营方案，在充分论证的基础上，作出某种最利于在竞争中获取优

势的抉择或决定。这就产生了经营活动中的决策过程。所以，只要现实状况是复杂的、多变的，只要市场上存在着众多的竞争者，只要顾客的需求在不断变化，经营目标和市场现状之间的矛盾就不可能消失，经营者就必然要在经营活动中作出相应的决策。

3. 经销决策的特点。经销决策作为一类决策，自然具有上述决策的一般的特点。但是，经销决策既然是经营活动中的决策，就必然具有自身特有的、不同于其他类决策的特点。现时代的经销决策究竟有些什么特点？我们认为，指出以下几点是有必要的。

第一，经销决策是以服务为宗旨的决策。人们往往以为，经营活动无非就是整天和货物及金钱打交道。买到了所需要的货物，完成了采购任务，皆大欢喜；推销了所应售出的货物，扩大了销售额，获取了递增的销售利润，也是皆大欢喜。这一切当然是十分重要的。但是，对于经销决策的制订者来说，如果他使自己的认识仅仅停留在这一水平上，那么，他是很难制订出符合现时代要求的经销决策的。这种认识，会使经销者陷于被动的境地。实际上，采购到所需要的货物，或推销了所应售出的货物，这仅仅是经销活动的一个方面的成果。人们更需要考虑的是经销活动的整个出发点和立足点。什么是现时代经销活动的出发点和立足点？这就是一切要以服务为宗旨。也就是说，作为采购活动，它要直接为扩大生产，发展企业服务。因为只有明确了这一点，采购工作者才不会仅仅着眼于某项具体货物的购进，而是站在整个企业发展的高度来对待采购，使采购工作成为企业产品质量管理的第一道关卡；使采购部门成为企业加强技术改造和开发新产品的情报部与参谋部；使采购部门成为企业降低成

本的最大承担者，等等。作为销售活动，它要直接为顾客服务。只有明确了这一点，销售工作者才不会仅仅以赶快把某些产品推销出去为满足。他将认真考虑顾客使用自己的商品是否方便；是否买得起；零售商贩是否易销；万一出现问题，是否易于修理等，并努力通过各种途径促使顾客形成对企业及其产品的良好印象；使顾客充分了解企业产品的性能、种类、质量；为顾客创造、提供各种优质的售后服务，等等，以服务为宗旨开展经销活动，将使一切经销工作者以一种更为广阔的视野，去审视和处理经销工作。

从实践的角度看，当今世界上经营卓越的公司企业，不论它们从事的是机械制造、煤炭挖掘，还是高技术工业，或是食品业和游乐场所，都一律以“服务业”自居，来争取社会各界的信任和支持。象快餐汉堡包、迪斯尼娱乐园、鲁尔煤矿等公司、企业的经营，无一例外地都以追求优质的服务为最高目标，当然，他们也绝不讳言，企业、公司收入的主要来源是靠向顾客提供服务获得的。由此可见，作为现时代的经销决策，必须是充分体现出以服务为宗旨的决策。

第二，经销决策总是和妥善处理本企业和企业外部的公众关系紧密相关的。无论是购还是销，都不是某一企业单方面的事情。仅有一方，不可能构成经销活动。以采购来说，如果仅有本企业作为购方，却没有供应厂家或商店作为被购方，那么一项购买活动就不能成立。以销售来说，如果仅有本企业作为卖方，却没有顾客或经销商来作为买方，那么一项销售活动也同样不能成立。在此，供应厂家或供应商，顾客或经销商，就是本企业在购销活动中所遇到的企业外部公众。某项购销活动的成败，极大程度上取决于本企业是否能处理好自身与企业外部公众之间的关系。所以，所有的经销

决策都必须能够妥善处理本企业和企业外部公众之间关系的决策。经销工作者应该成为本企业中善于开展公共关系活动的人员。

第三，经销决策要以生产状况为前提和基础。每一项具体的采购任务的确定，既来源于本企业现实生产或未来生产的需求，又受制于其他企业所达到的生产规模和生产水平。每一项具体的销售服务的确定，既需要以本企业已生产出的产品的数量和质量为根据，又需要充分估计到本企业潜在的生产能力，以及作为竞争对手的其他企业的生产状况。不了解或不太了解生产状况，而要想作出一项恰当的经销决策，也是不可能的。

二、经销决策的种类

根据不同的标准，可以把经销决策区分为不同的种类。考虑经销工作者的实用方便，我们在此着重介绍如下两种划分：

1. 变换产品、疏通渠道、促进销售和定调价格的经销决策。这种划分是以决策涉及的环节不同作为根据的。

(1) 变换产品决策，即指经销工作者根据市场的形势或顾客的需求及消费心理，在产品策略选择的基础上所作出的决定。

常见的如，以扩大或缩减产品组合为基础所作出的决定。例如：某商店过去专营牛仔裤，现将经营范围扩展到茄克衫、皮鞋、男女帽等，或者相反，从原来经营范围较广，缩减为专营几种最具特色、市场最畅销的产品等。又如，以产品的差别、级分和定位为基础所作出的决策。产品的差别是指在同一市场上，经营者为了强调自己的产品与竞争的同类产品有不同的特点，以便从价格竞争中摆脱出来，追求或

采用不同设计，或不同包装，或者在包装内附上新奇的标志，以示与竞争者的区别。产品的级分是指市场的级分仍不能满足某些顾客的特殊要求，专门从消费者的特殊需求出发，设计不同的产品来满足顾客需要的作法。例如，一般糕点市场的产品不能满足某些老年人吃来柔软、含糖量少的要求，一家餐厅为此便派一名糕点师专制此类糕点，获得了很大成功。产品定位是指根据顾客对于某种产品属性的重视程度，来给自己的产品规定一定的市场地位的作法。例如，北京西单的天源酱园的酱菜、广州泮溪酒家的糕点、王府井大街浦伍房的酱肉等因自己产品具有一定的特色，树立了一定的市场形象并满足了顾客的某种需要和偏爱。

此外，通过改革现有产品、专设高档产品、中档产品或低档产品柜台等吸引顾客，扩大销路，以维持或扩大自己销售优势的作法，亦属于变换产品决策。

(2) 疏通渠道决策，即指通过发展与批发商、代理商、零售商和供货厂家的关系，或通过扩大购销网点来保持购销渠道畅通无阻，或变渠道受阻为畅通所作出的决策。在经营活动中，销售渠道常因政策的变换、市场的风云、季节时令的更替、甚至于谣传或特别事件的影响而受阻或中断。如第一节中的例子。每逢此时，购销员应迅速、准确地反映现实，到受阻点重新谈判，通过或修改原有合同，或达成新的默契、或中止某些渠道同时开辟另一些新的渠道，以便保证产品的销售势头。

(3) 促进销售决策，即指通过人员推销和广告、营业推广、公众关系人员推销等几种方式的选择、组合，为把商品及服务向最终用户进行报道和说明，促进和影响人们的购买行为或消费方式而作出的决定。其目的在于提供情报，刺

激需求，突出特点，稳定或扩大销售。例如，北京市服装三厂在刚生产“霞光牌”防寒服时，生产出来的产品在市场上卖不动。然而有些厂家生产的防寒服却很畅销。为了分析和解决问题，厂长张洁世和其他同志将自己的产品与外厂生产的同类产品进行了比较。发现外厂同类产品虽然较本厂的“霞光牌”价格便宜，但它们瘦，不能套穿毛衣或棉背心，薄，御寒性差；面料未经防雨处理，衣里是用晴纶棉废丝絮的，一下水就会滚成球。而在这些方面，本厂产品都优于外厂产品。于是北京市服装三厂注意将本厂的优势向顾客说明和广泛宣传，结果在不削价的情况下取得了较好的销售效果。

(4) 定调价格决策，即指通过提高或压低产品价格，以求在短期或长期内扩大购销规模、提高营业额所作出的决定。传统的观念，往往容易片面夸大价格的作用，认为在任何交易中，价格是成败的唯一因素，商品价格低廉一定销路好。其实不然，购销的成功需要依赖于产品、渠道，促销和价格等多种购销因素的恰当配合。例如，我国销入美国市场的缎面绣花薄底女鞋，面料、做工均比南朝鲜的同类产品为好，每双价格还较南朝鲜销入美国市场的女鞋低4美元，却远不如南朝鲜的销售情况好。原因在于美国人穿此鞋是为在交际场合出出风头，单价太低会显得寒酸。因此她们宁肯多花4美元买质量差的鞋而不买质量较好但价格太低的鞋。我国大陆销往西欧市场的折叠伞的情况与之恰恰相反。大陆生产的折叠伞较台湾生产的同类产品在质量上有很大的优势，故此大陆折叠伞比台湾省的每把高六美元，可是销售情况却远不如台湾产品。这又是因为，许多欧洲人外出都坐小汽车，只有遇雨又必须离开车时，才会临时买一把伞遮挡一下。事毕或雨后便